

本文譯自：Blair J. Kolasa, Introduction to Behavioral Science for Business New York: John Wiley & Sons, Inc. 1969. PP. 515-536

領 導 才 能

廖正宏譯

在任何一個社會團體中，總會有些人比其他的人更活躍。不同的團體扮演不同的角色，因而產生不同的結構與功能。此種結構與功能並非一成不變，常隨著團體所處的情境而有所改變。在團體當中有些人是領導人物，其他的人則是跟隨的。這種說法未免太簡單，但是却足以做為本文的開場白。要討論人類的行為，尤其是社會行為，若不涉及到領導的過程及其性質，簡直是不可能的。我們當中任何一個人的行為都難免要受到其領導人物的影響，正如裝配線上的工人有他們的工頭，大學教授有他們的院長，印第安人有他們的酋長，每一位公民有他們的總統一樣。

何謂領導 (Leadership)？對領導或領導者 (Leader) 下界說的人很多，而且意見也很紛歧。早期的學者們集中對某些特殊人格特質之探討，因此他們對領導之解釋也就偏重於人格特質的討論。後來的學者們注意到社會情境之複雜性，因此在對領導下界說時就考慮到許多社會變數間的互動關係。所以，領導的定義常因研究重點之不同而有所差別。着重影響過程的人，可能把領導者解釋為一個能夠影響其他人或促使團體實現目標的人。注重選擇過程的人，則會把領導解釋為人際取捨 (Sociometric Choice) 的結果。對於領導有一種較簡單而且易於明瞭的說法，就是領導者不僅指佔有某種職位的個人，同時亦指從事「領導行為」的個人。另外，也有人着重領導者本身所盡功能之探討。象徵性的領導者有名望但是沒有權力；行政性的領導者能夠完成應做的工作；而專家或理論家亦因

其特殊才能來發揮領導作用；還有超人的領導者則具有呼風喚雨，駕御超自然的能力。

不過，有些學者仍致力於以簡單的文字來界說領導。譬如，角色 (role) 的概念就有助於對領導的解釋。依此觀點，領導就是一個人所佔有的角色。領導者就是團體中的一分子，被指定擔當某種職位並從事於與他有關的活動。

領導亦被認為是一種影響的過程。所以，領導者可以解釋為能夠影響團體決定目標，促進團體活動藉以實現團體目標的人。我們一般都認為對團體有特殊影響力的人就是領導者。這個觀念很重要，因為每一個人都在團體當中對其他人總是有或多或少的影響力，領導只是影響程度的多寡而已。

這個定義可區分實際上的領導者和形式上的領導者，後者對團體可能沒有多大的影響。這種區分與金寶揚 (Kimball Young, 1936) 對「領導」和「主管」(heatship) 的區分相同。凡是那些經由職權或歷史事件而佔有某種職位的人，都可稱為主管，這種人實際的情況影響力不大。監督 (Supervision) 與實際的領導亦不同，監督是指個人的活動在正式的或法定的權威人士監視之下。這種情形在工廠、公司等工業組織最常見，但也不只限於這些組織。我們找不出適當的理由，為什麼我們要稱上級的督導員為行政主管。本文所稱之監督，除了這個名詞能引起情緒上的動機價值之外，乃包括在一個組織的各種階層中正式或法定職權的運用，它包含較「低層次」的行動，而執行者則被認為是實際執行任務的人。

根據上述討論，主管或監督只是領導的一部分，他們與真正的領導不同；但是因為他們擁有正式的職權，就某種程度而言，他們能透過其職位對別人發生影響，這種影響也是屬於領導的範圍，所以本文將一併討論。

一、一般的研究方法

自古以來領導就是一個很吸引人的題目，有時候且超出人類行為的範圍以外，似乎每一個人（尤其是西方社會的人）都很關心「他是誰？」「誰是主腦人物？」之類的問題。

研究領導的方法很多，一般來說可區分為兩大類別。過去研究的焦點都集中在領導者本身的人格特質。如古希臘和羅馬的歷史學家希洛多德（Herodotus），塔西塔斯（Tacitus）等人，他們都注重某些特殊人物對時勢潮流的影響。晚近，湯姆士·卡利爾（Thomas Carlyle）仍持着英雄造時勢的看法，也就是所謂的「偉人」理論（Great Man Theory）。其他的學者們亦循着相同或類似的研究方向，尤其那些採取心理學觀點的學者們，他們多半集中在對偉人個案歷史的探討，試圖發現領導者所具有的而且異於常人的特質。雖然他們以高度科學的方法來研究此問題，但是其結果却令人失望。

另外與「偉人」理論持相反看法的學者主張：應該是時勢造英雄才對。這一派的理論就是所謂的情境理論（Situational Theory）。依此架構，學

者們對領導的研究就注重對團體與忽略對領袖個人的探討。起初大家對團體研究的方法都不大一致，後來才注意到應加強團體成員間互動的研究。把情境理論的範圍再擴大，我們對領導可以得到較滿意的解釋。如二次大戰前德國的通貨膨脹，士氣低落、普遍存在於日爾曼家庭的人格特質，以及尋求父親偶像的時代氣氛，是促使希特勒興起的主要原因。當時若不是希特勒，其他具有類似希特勒那種獨裁特質的人，亦照樣能適合那時候的時代氣氛。

情境理論着重團體成員間相互關係的探討。不同的情境需要不同的領導特質。假如，此說屬實，則人格特質的理論就無法對領導提供令人滿意的解釋。

二、特質

過去有不少的學者注重個人特質的研究，這種研究的興趣到現在還是繼續不斷。測度領導者個人的能力和比較個人能力間的差異都是受「偉人」理論的影響。

1. 身體因素

身體因素如身高、體重等應該被研究並不足為奇。我們日常生活中的常套觀念（Stereotypes，或刻板印象）和民間傳說足以證明人們對此問題的興趣。主要的常套觀念認為領導者要有高大的身軀。紀爾瑪（Gilmer, 1961）提到在建築工地的三個門窗時，稱其中最低的那個為初級監工，中間的為「

助理監工」，最高的為「總監工」。日常談話中諸如「頭和肩膀高出一般羣衆」的說法，也都是常套觀念的反映。

史多格笛爾（Strogdill, 1948）在廣泛調查有關領導的研究後，發現其中有九個研究的領導者身軀較高，二個較低，另外一個研究則認為領導活動的類型才是決定領導者身軀高低的重要因素。似此模稜兩可的發現亦出現在領導者的體重、體格和健康的研究上。

2. 心智能力

就領導研究的歷史言，多半集中在探討智慧和領導才能的關係。在這一方面，許多研究都同意領導者的智慧高出常人。的確，假如一個團體的目的是要解決它所面臨的問題，同時任何與解決問題有關的活動都會被接納，那麼凡是那些能夠出主意來解決問題的人就容易出風頭。

韓德和約旦（Hunter and Jordan, 1939）在研究大學生的領導行為時發現：領導者在教育心理測驗的得分比非領導者高。吉卜（Gibb, 1947）在美國陸軍所做的研究中發現：軍官候選人的智慧都高出一般人的平均數。智慧也許有一定的極限，但是這種極限受情境的影響較大。例如何臨我史（Hollingworth, 1942）發現領導者與被領導者之間智力商數的差距不能超過三十，否則二者之間的關係就無法維持。

3. 語言能力

史多格笛爾 (Stogdill, 1948) 發現語言表達能力是辨認領導特質的重要因素之一。尤其是在需要藉重口才的任務，能言善辯乃是領導才能所不可缺的因素。史徹得貝克 (Strodbeck et al, 1938) 等人的研究發現亦支持此種看法，他們認為在其他的場合均相同時，在討論當中踴躍發言常具有較大的影響力，同時最先發言的人常被選為領導者。

4. 人格特質

多數的研究認為自信與領導才能有密切的關係。最克 (Drake, 1944) 發現這一變數間有高度的相關。理查得遜和哈納瓦特 (Richardson and Hanawalt, 1944) 發現在自信量表的測驗中，領導者比非領導者的得分高。韓得和約且雖然發現大學生的母體中在自信方面沒差別，但是他們却發現領導者與非領導者在支配量表 (Dominance Scale) 上的得分有差別。就一般的社會情況來說，領導者具有較大控制別人的能力，但是與智慧一樣，這種支配力量有其一定的限度，需視團體中成員的接受能力而定。過度的控制可能會引起反抗，拒絕。真臨斯 (Gennings, 1943) 發現控制和侵略性的領導者被團體所拒絕，也許這是部分由於團體所處的特殊情境所引起的，這個團體是由在法官的命令下被送到一個閉鎖社區的女性所組成的。

領導者對自己與別人之能力和人格更具洞察力。菲得勒 (Fiedler, 1960) 發現：效率高的督察比效率低的督察更能分辨最好和最壞的工人。這

兩種工人與其他一般的工人有著較大的心理距離。

內外向的研究亦受到廣泛的注意，除開通常使用不一致且易令人產生誤會的研究方法外（內外向並非各自獨立，可能與情境有關），幾乎很少研究能夠證明外向與領導才能有關。瑪恩 (Mann, 1959) 檢討有關此論題的研究證實了先前提多格笛爾的著名研究，即內外向與領導才能並不發生關係。

5. 特質研究法的評論

雖然，我們從許多研究當中獲得不少有關領導特質的知識，但是這些研究仍缺乏一致的結論，尤其是那些在特殊情境之下所做的研究。特質研究法最明顯的結果是，沒有辦法將他們在多種不同情境下的研究發現通則化。

其他零星的研究發現也是重複驗證史多格笛爾著名的研究調查所得到的理論。史氏調查有關個人因素與領導行為的研究，發現領導者具有較多的自信、智慧和語言能力。在年齡、身高、體重和支配力方面的發現則不如上述之明確，雖然領導者在這幾方面仍高出常人。史氏的發現只代表學者在這方面的共同看法，還有許多的研究發現與此有很大的出入。

一個團體只有一個領導者的觀念也是不正確的。有些團體有好幾個領導人物來推進團體的功能，而且情境亦時常在改變，不同的時間和地點需要不同的領導人物 (Bales and Slater, 1955)。

由此可知沒有所謂的「一般領導特質」存在，也沒有任何一種特質為所有情境所必須具備的，因

情境不同所需要之特質亦不同。情境越相似，領導特質的組合也就越相似 (Carter, Haythorn, and Howell, 1950)。卡次 (Katz et al, 1957) 等人雖然發現在不同的情境下的一般特性，但是他們所指的特質並非人格特質，而是在不同社會情境下的領導行為。

卡特賴得和然得 (Cartwright and Zander, 1960) 鑑於特質研究法的缺點，乃提出互動行為的研究。他們認為領導是一種行動的完成，這種行動是幫助團體實現其預期目標，這些行動可稱之為團體功能 (Group Function)。吉卜 (Gibb, 1954, 1968) 的話給我們很清楚的啓示，他說：「一個人並不因為他具有某種型式的人格特質，就能成為領導者，這些特質必須與團體的特質、活動和目標發生關係，這樣他才能成為領導者。」亦即領導的研究不但要顧及個人的特質，也要考慮到團體的情境，這是目前多數學者所公認的。

三、角色和功能

在領導的研究中，注重角色的探討不失為一種精確的方法。高得納 (Gouldner, 1960) 把領導解釋為「一個人在特定的團體和固定的時間內所扮演的角色。」採用角色的概念，我們不必注重個人特質的探討，也可避免特質研究法所遭遇到的困難。我們也知道，雖然把情境加以描述或是說明角色佔有的情形，仍無法涵蓋所有複雜的社會情境。一位「領導者」所扮演的角色不止一個，他的行為具有很

多種目的。此外，不同的人在不同的時間和情境間，對團體的活動總會產生或多或少の影響作用。

在領導角色的研究中，以卡恩和西次 (Denne and Sheats, 1948) 的分類最詳細，他們一共列了二十七種不同的角色 (見表 1)，我們可將這些不同的角色歸為三個大類：(1) 團體任務：介定和解決問題，(2) 團體的建立和維持，(3) 個人角色：滿足個人的需要。這些就是學者們通常所說的「團體必備角色」。

表 1. 成員角色之分類

(摘自 Benne, K. and Sheats, P., 1948)

A 團體任務角色

1. 發起者——貢獻者
2. 消息尋求者
3. 意見尋求者
4. 消息給予者
5. 意見給予者
6. 策劃者
7. 協調者
8. 導行者
9. 評論員
10. 打氣者
11. 程序控制員
12. 記錄員

B、團體建立和維持角色

1. 鼓勵者
2. 協調者
3. 妥協者
4. 守門人和發言人
5. 標準建立者
6. 團體觀察員和評論員
7. 追隨者

C 個人角色

1. 侵略者
2. 阻止者
3. 炫耀者
4. 自我懺悔
5. 花花公子
6. 主宰者
7. 求助者
8. 私利請求者

克雷次 (Kreuch et al, 1962) 等人在討論領導功能時，對領導模式提供了另一種說明 (見表 2)。他們把各種不同的分類歸成兩大類，即主要功能和附屬功能。主要功能是被認為領導所不可或缺的功能，附屬功能可由領導者擔當，或因其所具有的職位，從團體當中獲得此種功能，所有不同的功能交織成一種實際的情境。在某些情境下，附屬的功能可能成爲主要的功能。例如一位宗教領袖可能是團體的榜樣和象徵，而這二種附屬功能在這種特殊的場合却是非常基本而且重要的。

表 2. 領導者之主要和附屬功能

(摘自 Kreuch, D. Crutchfield, R. and Ballachey, E., 1962, pp. 428-432)

領導者八種主要功能	領導者六種附屬功能
1. 行政主管	1. 團體的榜樣
2. 計劃者	2. 團體的表徵
3. 決策者	3. 承替成員的責任
4. 專家	4. 團體的偶像
5. 團體對外之代表	5. 父親典型
6. 內部關係之控制者	6. 替罪羔羊
7. 賞罰施行者	
8. 仲裁調停者	

對領導角色更具概念性和完整性的觀點，可從蕭茲 (Schutz, 1961) 的基本人際關係導向 (Fundamental Interpersonal Relations Orientation) 的理論窺見一般。這種理論認為基本人際需要有三種——包含 (Inclusion)，控制 (Control) 和情愛 (Affection)。包含是指與人或物的接觸或互動；控制是指駕御社會環境的力量；情愛是指社會的親密。當這三種需要適當的協調時，個人能發揮適當的功能。此乃注意個人的自我，並整合外在的實體以得到自我的發展；領導同樣被視為領導者整合實體和團體的需要所盡的功能運作。換句話說，領導者的功能就是在替團體完成整合的

過程。

其他的研究採用統計學的方法來探討領導的行為模式，藉以決定影響領導行為的重要因素。富雷斯曼 (Fleishman, 1955) 等人採用因素分析的技巧，發現領導行為可從兩方面來解釋，即「體貼」(Consideration) 和「導引」(Initiating and Directing)。「體貼」是指設計某種行為來引起成員的動機，並使成員感到滿足，藉以維持團體的和諧。「導引」乃指為實現團體目標所做的各種協調活動。

在「體貼」方面的領導行為，是強調成員參與擬定多種計畫，提供建議，使成員感到滿足。「導引」的行為，包括明確的指示成員：領導者在工作中的態度和角色、工作的性質、預定完成的標準，及每個人所應擔當的任務。

四、領導的類型

懷德和利比特 (White and Lippitt, 1960) 在研究由十歲大的孩子所組成的團體後，把領導的行為分為三種類型，即獨裁的 (Authoritarian) 民主的 (Democratic) 和放任的 (Laissez-faire)。獨裁的領導，乃是團體的政策及活動程序均由領導者一人決定，所有的活動都聽命於領導者。民主的領導，則是團體政策的擬訂經由成員的討論共同來決定，以此做為團體活動的依據。但仍需要領導者做指導或控制討論。放任的領導使成員享有完全的自由，活動的範圍最廣泛。

至於領導的類型和團體產量之間的關係，據研

究的結果顯示，獨裁的領導比民主的領導較早得到高水準的產量。在工作開始之初，獨裁的方式能够使成員的活動獲得較好的協調，故能較早得到高水準的產量。但是後來，民主方式的領導亦能達到獨裁方式所創下的成績。在獨裁方式的領導之下，團體的產量與領導者是否在場有很大的差別。領導者不在則產量大減，領導者在則產量能維持原來的水準。在民主的工作氣氛下，團體的產量與領導者是否在場並沒有分別，且前後的產量都相當一致。放任的方式，因成員之間沒有協調好，故對團體成就的貢獻甚小，所以其產量始終都很低。

上述之團體產量只是涉及團體成就之一方面而已。作者認為成員之心理感受、情感反應亦與定義的產量同等重要。獨裁的領導容易產生成員敵對的態度，由敵對態度所產生的侵略行為，既非對其領導者，亦非對團體內的成員，而是對着團體之外的其他團體或個人。經過詳細的探討成員的感受之後，結果發現在獨裁方式之下，成員心理感受滿意的程度遠比民主領導方式的成員低。敵對和侵略性在民主領導方式下的成員也很低，概在此種方式下之成員感受滿足的程度較高，對其他他人之侵略性也就隨之降至最低程度。放任性的領導方式，也不能讓成員感受太大的滿足，雖然成員和團體在活動上享有充分自由。

我們應該注意，上述的結論只是代表着一般的發現，也有不少個別差異存在。譬如，並非所有被實驗的人都滿意民主的領導方式，這種方式也不是一直都最有效地完成團體的功能。實際上，有些人

需要高度結構化的情境，才能把事情做好，否則效果就很差，這也是我們在評價這個研究時，所應考慮到的因素。

因為這一系列的結果引起熱烈的討論，所以我們必須做若干審慎的聲明。根據此種研究結果，有人企圖將之通則化。然而儘管這些研究結果如何的真實，我們必須記着：被實驗的人是一羣十歲的孩子，而且是在實驗控制的環境下進行的。不過我們似乎可以把這種研究結果應用到其他的組織中，例如，實業界的工作團體。譬如：邦加托爾 (Baumgartel, 1957) 在研究二十個實驗室主任的領導形式時，把他們依三種領導形式大致分為三組，然後再請在實驗室裏的科學家討論，發表他們的意見。結果發現在獨裁方式領導之下，科學家的滿足程度、工作意願和創造力最低；相反的，民主方式的領導在這些方面的得分最高。同樣情形，皮爾茲 (Pelz, 1956) 也發現在政府機構工作的科學家，於民主方式的領導之下，允許他們自己做決定，既無硬性規定，也不是毫無準則，有着較大的成就。

若說獨裁方式的領導會產生一種氣氛，使上司不關心部屬的福利，這種說法會使人發生誤解。布勞和司高特 (Brau and Scott, 1962) 發現：主管若能使部屬對他忠誠，就能够提高團體的產量，既使他所使用的是獨裁的方法。司坦頓 (Stanton, 1960) 也發現獨裁的領導不一定就不關心部屬。他比較二家公司，一為獨裁方式，一為民主方式，結果發現這二家公司的主管在關心部屬福利的態度上

，並無差異。

當然，說明領導的類型，還有其他的方式。以柯尼克布克 (Knickerbocker, 1948) 為例，就分為四種，即 (1) 迫力 (force)，(2) 溫情主義 (paternalism)，(3) 互換 (bargain)，(4) 共同方法 (mutual means)。迫力是直接使用嚴格的控制；溫情主義是部屬在溫暖團結的氣氛下所具有的忠誠；互換是領袖與部屬之間所獲得滿足的交換；共同方法是代表個人目標和團體目的，個人活動和團體活動的融合。

五、領導的感受

人類行為多半決定於個人對環境的感受，就像我們吃東西，東西本身並不很重要，而是當它被吃進肚子後所發生的作用才比較重要。個人對情境的感受，要比實際上的情境更具有影響行為的作用。在討論領導行為時，我們必須考慮到個人在團體活動中的種種態度和看法。

假如一個人在團體中負起領導的責任，他就會被其成員認為是團體的一分子，並且與其他的成員共同享有團體的態度和價值觀念。這就是很早以前布朗 (Brown, 1936) 所說的「會員性質」(membership-character)。同時，成員也期望他們的領袖有某種行為模式。他必須具有解決團體任務的技能，而且此種技能要超越其他的成員 (Jenkins, 1947)。但是如前面所述，此種差異不能太大，尤其是智慧方面更是如此。

團體的價值規範會影響成員對其領袖的期望。

譬如，布勞 (Blau, 1955) 指出，在政府機構中，上司很容易採用獨裁的方式，部屬也很快就變得唯諾。雖然上司有意培養比較平等的領導氣氛，但這個現象仍照常發生。很顯然的，基本上每一個人都認為他們應服從各階層所賦予的各種角色。

大學教授也期望他們的院長或系主任有某種行為。雖然時代已趨向平等的作風，但有些學校的氣氛可能助長學術界的上司採取獨裁式的作風。站在學者專家平等的立場上，大學院長只不過是同輩中的第一個人而已。

觀察家指出，美國工商業界所期望的領導乃是獨裁式的，一個具有雄才大略的人在如此的期望下就會被選為公司的主管。

一個人的感受和別人的感受會互相影響且有加強作用。波特爾 (Porter, 1939) 發現經理視他們自己為具有獨立思考和高度創造力的決策者，而其他的工人對自己的看法更加深他們是部屬，少有獨立自主的感覺。知覺和行為的關係非常密切。包爾 (Bowers, 1963) 發現組織層次相近的主管人員的行為模式很類似。其理由或是由於低級主管必須模仿他們的高級主管才能得到報價，或是所有的主管人員都有相同的想法，因為這樣他們才能為其上司所提升。當然，組織本身有種選擇與現行幹部類似者的傾向，藉以維持該組織的存在。

六、跟隨者

鑑於動機在人類行為中所佔的重要地位，我們

若不知道「為什麼」要「領導」，則對於領導的研究就不夠完整。同樣的道理也可適用於「跟隨」(Following)。在領導和跟隨之間的互動究竟能滿足何種需要，是動機研究的一大課題。為什麼人們在團體當中有某種活動？我們在一般動機模式中可找到答案。簡單的說，個人因有某種需要，所以從事於與實現目標有關的活動。目標實現，需要就得到滿足。這意味着在社會上，有些人因扮演領導的角色而滿足他的需要，有些人則從被領導的活動中滿足他的需要。

前面已經提過，領袖之所以存在，是因為有跟隨者。同樣情形，沒有團體，領導就不能存在。了解成員的特性以及他們加入團體的情形是很重要的。這不但可了解他們之間動態的行為，同時也可對領導者本身有更進一步的了解。一般只注重領導和領導者特質的研究，而忽略對跟隨者的探討，所以這方面的文獻如鳳毛麟角。

孫福特 (Sanford, 1952) 在美國費城做了一個研究。先依照量表把被訪問者的人格分成「權威」和「平權」二類，然後再問他們對於羅斯福總統的多種意見，再將答案歸成四類，即注重功能、注重物質利益、強調權力和重視人情味。結果發現平權人格的樣本較重視民主領導的功能和人情味方面；權威人格的樣本則較重視物質利益方面，至於對權力方面的評價則兩組樣本並無差別。這個研究顯示對領導者之反應因部屬之人格特質而有差異。

黑松 (Haythorn et al, 1956) 等人之實驗研究結果，亦發現獨裁式的領導人物往往被認為較專

個、少與人來往；權威的部屬亦然。在不權領導之下的團體成員的參與機會多、衝突少、安全感大。

也許讀者會認為領導者與被領導者確有上述兩種人格特質的基本差異存在，尤其是領導的特質研究法更會加深人們這種印象。但是我們要記住，情況不同，團體的要求不一樣，因此在不同的時間內需要不同的人來盡領導的功能。我們不僅要避免一個人控制所有情況的想法，在區分領導者與部屬時也要特別小心。

領導角色與部屬角色之間也有着高度相關存在。何南達 (Hollander, 1961) 以人際選擇的方法來研究海軍官校的學生。他告訴這些學生，假設他們要擔當一項重大的任務，他們最喜歡或討厭誰做為他們的領導者；假如他當領導者，他最喜歡或討厭誰加入他的團體。最後叫每位學生寫出他們最好的朋友。研究的結果發現，被選出的領導者與部屬的名單有高度的相關，同樣的人既被選為領導者，也被選為部屬，但是友誼的選擇就有很大的差別。選某一個人做為他的朋友與選某人做為他的領導者或部屬並不相同，蓋因後者必須考慮到與完成任務有關的適當人選。

七、正式結構和行爲

正式組織的結構和性質對領導的產生和維持有很大的影響。如一個人在團體中的職位、意見溝通的途徑、表現領導行爲機會的多寡等均會有不同程度的影響作用。處在傳遞上司命令給下屬和反映下

屬的意見給上司的位置，就是有權力的職位。費思勒 (Whistler, 1960) 研究幾個機構內的人事助理員，結果發現現在上司調換頻仍的機構中，這些助理員的影響力特別大。此時依靠下層助理員是可想像得到的。(費氏亦發現助理的成功，與他的社會、教育、政治和宗族背景是否與他的上司相類似有着密切的關係，而與他是否能完成某種特殊任務較少關係。) 上司對別人的依靠，可能象徵他在應付複雜的工作情境時無可奈何的感覺。

由於以前成功的經驗，使得團體中的溝通模式一直沿襲下來，此種溝通模式乃是領導功能的一個重要決定因素。同時，權力、權威和地位也因既成的溝通網絡而發生增強作用。

克連 (Klein) 也發現溝通結構的集中性 (centrality) 有兩個主要的理由。因為重要的職位較易獲得情報，光是這一點就可發生影響和控制。此外，佔據此要職的人較易為人所注意，他們的要

求也比較多。

曾經有運用領導技巧機會的人，要比那些從未有過此種經驗的人，將來在領導行爲上處於較有利的地位。米契爾 (Michels, 1949) 更指出，領導活動的經驗有助於個人動機的引起。此種增強作用使有過此種經驗的人將來亦有類似行動。帕遜斯、貝爾和西爾斯 (Parsons, Bales and Shils, 1953) 發現領導者的地位可移到新的任務上。執行某種任務的成功可增強一個人的地位，使他能够把他的地位轉移到新的任務上。

在管理圈內有關組織的層次和領導的影響通常

所涉及到的問題，就是控制的幅度。控制的幅度，乃指對上司直接負責的部屬人數。安特衛索爾和瓦頓 (Entwistle and Walton, 1961) 在調查兩種類型的組織之後指出，五人是最平均的控制幅度。他們發現小公司的董事長和大學校長平均都有五位職員直接向他們負責。他們也指出，當組織的人數增加時，控制的幅度也可能增加。

現在我們已有充分的理由說，一個經理到底需要有幾個隨員，是沒有固定的答案的，這大部分決定於組織的內部情況、工作的性質、完成此工作所需互動的程度、隨員的能力、溝通途徑以及其他影響領導者和組織發揮功能的各種因素。

八、情境變遷與領導

變遷是人類行爲很普遍的現象，所以我們也應當探討變遷對領導的影響。變遷會影響到個人和團體，當然也影響到領導者。領導者的改變可能是由於團體內外的情況所引發之團體功能的改變所引起的。即使一個團體看起來相當穩定，也會因內外的因素而發生變化。

個人對領導者或組織的態度，可能引起摩擦。對稀有資源的競爭或對團體目標缺乏認同，都可能破壞團體的平衡，使得領導者無法恢復團體原來的情况。會員的新陳代謝也會使組織發生變化。

外在的力量也會使團體發生變化，此種力量可使領導行爲發生很多種變化。外來的威脅或攻擊，會導致領導或領導技巧的改變，以便能對抗此種威

脅。然而有些外在的攻擊，與其說會分散團體的力量，毋寧說會提供團體團結的機會。譬如：技術的改變可能迫使某種工業組織重新評估它的地位，進而不但要改變其領導方式，甚至於要改變整個組織的結構。此種變化可能會迫使那些無法採取適當之因應措施的公司垮臺。

這種變化對於處在領導地位中的個人有很深的涵義。因為領導者的角色通常都比其他的成員活躍，在許多情況下他要採取一些積極的步驟。因為他是團體當中最具影響力的人，他能否有效的應付環境的改變，對團體而言是相當重要的。

在組織發生變遷時，尤其是工業方面的組織，人格因素比能力或知識更具重要性。在許多公司高級主管的眼中，成功的經理人員都具有哥得特和卡里（Gaudel and Carl, 1957）所說的那些相同的因素，特別是判斷社會情境的能力，或是擔當工作中的一些責任。不成功的主管對自己和別人的特質較缺乏洞察力。

成功的領導者另外一個特質就是避免順應行為（Fleishman and Peters, 1962），雖然這種現象僅限於較高級的人員（在較低層的組織不順應通常是不被容許的）。研究者發現主管人員在順應測驗得分高者，通常被其上司認為在工作方面的成就

不大。

按照西爾茲尼克（Selznik, 1957）的說法，有效的領導就是負責任的領導。領導者的主要任務就是擬訂目標，或是決定應該做些什麼事情以實現預期的理想。西氏說：「未能決定目標使團體無所適

從的領導是不負責的……除了因未能決定團體目標使其漂泊不定之外，機會主義反映着對外界壓力過度反應的結果。說得確切一點，領導者應該考慮到環境的因素，利用其機會同時顧到其限制；但是我們應小心，制度上的屈服往往是在維持組織生存的名義下造成的。考慮到州的立法或壓力團體的學校長與那些允許此種力量來決定大學政策的校長是有區別的。」

西氏又說：「即使是負責任的領導，也不一定都能應付團體所遇到的挑戰。除了負責的領導之外，還要有創造性的領導，以顧慮到團體功能運作的建設性改變。」

九、摘要

團體中角色的差異，引起學者們研究團體活動中較為活躍的領導人物。對許多人來說，領導各有其多重意義。我們可把重點放在領導地位的擁有、影響力或選擇，或者放在領導行為或特殊的功能行為上。

對領導的研究通常有兩種傾向，一種是注重個人特質，另一種是注重情境因素。特質研究法有時反映出對領導者的常套觀念，故不太適當。智能或語言技巧在很多場合也許重要，但是並非在所有的情境下都重要。領導者也許在社會情境中較具洞察力和支配力，但是此二者的關係並非始終不變的。因此，我們談到領導時，要把重點放在個人於特

殊情境下所扮演的角色，不要放在特質本身上。

從角色的觀點來看領導，則把重點放在個人於目標導向的過程中所發生的行為，在這種情境中的人際關係是很重要的。

領導的形式對團體成員的行為和團體產量有影響。一般來說，在領導者製造允許成員參與的氣氛下，團體的成就最大。

團體成員對自己和領導者的行為總有某些期望，此種期望使得他們對情境的感受有所不同。在組織中經由特殊和繼續的行為模式來加強領導地位，是很平常的現象。

被領導者也同樣有某些需要，他們的人格模式與他們對領袖的看法及在某種情況下的期望有關。有時候同樣的人會被他們的同伴選來做他們的上司和部屬。

在組織中把某人安置在某種職位上也可產生領導。居於溝通要津的職位可加強控制的能力。從事領導行為的機會可加強領導的模式，同時也增加以後再度使用此種領導行為的可能性。

那些身居領導地位的人最會感覺到改變的挑戰。經理人員需要採取許多行動來應付團體內外存在的壓力。自知之明、較少順從和優越的社會技巧，是能成功應付變局的主管人員的特質。創造性的領導着重建設性的改變。