

南華大學

非營利事業管理研究所碩士論文

非營利組織領導藝術之研究
- 以五位女性領導人為例

A Study of Female Leadership Style in Non Profit Organization

研究生：楊賢惠 撰

指導教授：傅篤誠 博士

中華民國九十四年七月

南 華 大 學

非營利事業管理研究所

碩 士 學 位 論 文

非營利組織領導藝術之研究—以五位女性領導人為例

研究生：楊賢惠

經考試合格特此證明

口試委員：龍紀萱
傅夏誠
呂朝賢

指導教授：傅夏誠

系主任(所長)：王振乾

口試日期：中華民國 九十四 年 六 月 十 七 日

中文摘要

隨著非營利組織中的參與人數與服務內容不斷擴充的同時，組織中女性成員的角色與功能逐漸趨於多元化，重要性也日益增加。她們不僅是扮演勞務性或服務性的志工角色，也逐漸在非營利組織中擔負起管理、領導與決策的責任，相當程度影響組織使命的達成與生存發展的尋求。面對資源短絀與變化萬端的環境中，非營利組織中各層級女性領導人如何善用領導藝術突破現狀，達成公益使命的理想，是一個相當值得觀察及關注的課題。

本研究目的是從非營利組織女性領導人的領導藝術中，探究領導者特質、領導情境及領導行為三者之間關聯性，以包容網理論途徑說明領導行為模式，以提供未來非營利組織女性領導人在領導時的參考。因此，本研究針對國內五種類型非營利組織進行個案研究，經由訪談資料與次級資料整理分析的結果，可以得到下列研究發現：

第一、本研究的女性領導人均深諳如何激勵士氣、追求目標與達成任務的訣竅等。注重良好關係的培養，致力於破除階級的藩籬、建立暢行無阻溝通網絡與發展學習型組織，以強化組織的應變能力。

第二、包容網的運用，強調過程與問題的處理，領導人適時地激勵組織成員，使其有歸屬感以達成使命。此外，透過具有靈活性、高度信任與允許多元方式工作特性的包容網架構，它的影響力可以涵蓋整個構面，是貫穿整個組織的架構或聯繫組織間的方法。

第三、面對瞬息萬變的環境中，非營利組織必須隨著外在的大環境變遷做即時而且是大格局的調整，儘量避免做出錯誤決策而付出代價，使危機發生時能將傷害減至最低。由於包容網在試誤的過程中逐步成型，強調即時應變與彈性，其靈活性得以使每個人的效益充分發揮，為日趨複雜的管理工作提供了最佳的因應之道。

第四、由女性領導特質所發展出來的包容網，是一種兼具兩性優勢的組織新結構。此一結構擁有「男性價值」所強調的權力和責任，但卻能同時巧妙地結合了「女性價值」重視團隊與溝通的優點，成功地融合兩性領導價值發展出「人性」領導觀。

關鍵字：包容網、非營利組織、領導藝術

Abstract

With the growing number of the NPO (Non Profit Organization) participants and the expanding of its context, the roles of female workers in those organizations gradually diversify and play more crucial positions as time goes on. They are not only serving as volunteer work labors; but also, they continuously work as managers, leaders and decision makers. In other words, these female workers are now deeply associated with the mission fulfillments and the developments of their organizations. Confronting limited resources and the fast changing world, it would be an interesting subject to ponder and observe that how female decision makers implement their subtle wisdoms to achieve their vision of the welfare for their NPOs.

The purpose of this dissertation is to examine the arts of female leadership in NPOs. It will discuss the interdependent relations between leaders' traits, environment and the leadership styles. To serve as an example, this research will adopt "web inclusion" as a management model to demonstrate how leaders of NPOs might put female leadership into their consideration in the future. Going through case studies of five different types of domestic NPOs, with the data from direct interviews and data analysis, this research has found certain indications as followings:

First, the female leaders in this research know how to motivate their employees. Their tips for mission fulfillment are their focuses on better interactions within teams, breaking communication barrels, building effective communication networks, developing learning models and the flexibility to the fast changing world.

Second, the implanting of "Web of Inclusion" emphasizes the communicating process in problems solving. Team workers need to communicate freely without barrels of their job description. In the meanwhile, the leaders need to inspire their team players.

Third, the NPOs must make timely and whole scale adjustment as the outside world changes. Confronting the fast changing environment, it's very crucial to avoid paying the price for wrong decision makings.

Fourth, the Web, formed by the characteristics of female leadership, is a new structure combines the advantage of male and female. The structure possesses "power and responsibility" which was traditionally characterized by "Males". It in the same time put the emphasis on "team work and communication"---known as "Female Values".

Key words: web of inclusion, NPO, female leadership.

目 錄

第一章 緒論	
第一節 研究動機.....	1
第二節 研究目的.....	3
第三節 研究方法.....	3
第二章 文獻探討	
第一節 領導模式.....	7
第二節 非營利組織的屬性與環境.....	16
第三節 非營利組織的領導特質.....	20
第四節 女性領導風格.....	25
第三章 個案介紹與資料處理	
第一節 個案介紹.....	36
第二節 研究架構圖	43
第三節 研究資料的收集與處理	45
第四章 研究結果分析	
第一節 領導者特質.....	49
第二節 領導情境.....	67
第三節 領導行為.....	74
第五章 結論與建議	
第一節 研究結論.....	93
第二節 討論.....	97
第三節 研究限制.....	99
第四節 建議.....	99

表 目 錄

表 3-1	： 受訪對象基本資料及組織類型整理表.....	36
表 4-1	： 原生家庭影響分類表.....	52
表 4-2	： 婚後家庭支持類型表.....	54
表 4-3	： 領導者特質彙整表.....	66
表 4-4	： 組織文化分類表.....	70
表 4-5	： 組織困境分類表.....	73
表 4-6	： 決策模式分類表.....	88
表 4-7	： 衝突因應方式分類表.....	90
表 4-8	： 女性領導行為彙整表.....	92

圖 目 錄

圖 3-1	：研究架構圖.....	44
圖 5-1	：包容網領導藝術示意圖.....	90

第一章 緒 論

解嚴後，台灣社會的政治、經濟、文化等面向，皆發生戲劇性的轉變，其中非營利組織蓬勃發展與社會力充分展現，形成公部門、私部門外，以公益為先的「第三部門」。十餘年來，隨著非營利組織規模擴大與服務範圍寬廣，影響層面也與日俱增，吸引許多學者從事相關的議題的研究。此外，伴隨非營利組織的參與人數與從事服務內容不斷擴充的同時，組織中女性成員的角色與功能逐漸趨於多元化，其重要性也日益增加。這些女性成員除了扮演勞務性或服務性的志工角色，也逐漸在非營利組織中擔負起管理、領導與決策的責任，相當程度影響組織使命的達成與生存發展的尋求。據此，非營利組織中各級女性領導人如何在資源短絀與變化萬端的環境中，就其本身特質、專業能力與生活經驗，善用領導藝術突破現狀發揮影響力，以成就公益使命的理想，是一個相當值得觀察及關注的課題。

第一節 研究動機

就西方社會觀察，非營利組織中的女性成員已然十分活躍，在所有挑戰國家政府的力量中，最能讓女性獲得力量和領導權的，即是非營利組織。過去組織不論純粹是以志工參與為主，或全部是女性成員的組織，現在皆呈現不同風貌。各種非營利組織中女性成員的數量顯著成長，女性的角色功能也與日俱增¹。從教育、醫療、社會福利、環保乃至於經濟發展各方面，我們都看到了女性在裡面扮演了一個非常重要的角色²，她們揮灑的場域，已不僅侷限於純女性的組織，而是在各個不同的領域裡面都有優異的表現。

美國管理學大師 - 彼得·杜拉克，他認為非營利組織是二十一世紀的潮流，甚至大膽預言，將來社會上重要的領袖人物都是來自非營利組織。因為非營利組織的工作經驗，具有整合的觀點，除了對社會具有使命感之外；同時也具有整合能力，能夠將社會上不同面向與部門結合在一起，用很有創意的方式來解決社會問題³。

¹ Helen Fisher 著，莊安祺譯，第一性：女人的天賦正在改變世界(The First Sex : The Natural Talents of Women and How They are Changing the World)(台北：先覺，2000) 頁 152-54。

² 同前註，頁 200。

³ 林芳玫,2002/8/31,非營利組織女性領袖培育工作坊致詞,參閱: <http://www.tmm.com.tw/NGO/ngo-04a.htm>

從 90 年代初期開始，趨勢專家 John Naisbitt 早已觀察出，女性在勞動市場居於弱勢的年代即將過去，隨著教育程度提高、社會轉型以及企業的需求，女性對於工作生涯的發展，掌握更多的選擇權與自主能力⁴。Helgesen (1990) 研究發現，當女性大量進入職場後，她們善用天生敏銳、纖細的特性，在許多行業及職位上發揮影響力，突破傳統僵化的角色，獲得企業及社會的肯定，更讓女性重新自我定位，認同自己的價值，她們所帶入的價值觀與信念，將為整個工作環境帶來莫大的影響與改變⁵。

基於上述的研究動機，研究者首先尋找台灣非營利組織女性領導的相關文獻，並希望從中找尋可行的研究方向。研究者以全國博碩士論文資訊網搜尋國內近五年間（民國 88 年 1 月~93 年 1 月）以女性為對象的研究，扣除宗教、自然科學、藝術與文學等非社會科學相關領域的論述後，發現有 211 篇對於女性議題的討論，這些研究大致以教育、社會學、心理輔導，及商業企管四大領域為主。其中以女性領導議題的研究有 99 篇，教育系所（成人教育、國民教育、家庭教育）的研究有 36 篇（33.3%）；社會系所（社工、社福、勞工）有 8 篇（8%）；心理輔導系所與商業企管系所（人力資源管理、經營管理等）有 39 篇（39.3%）。其餘如新聞傳播系所、多元文化（族群關係）系所、政治學系所等有 16 篇（16.1%）。從文獻的搜尋中發現，關於女性管理的研究有增多的趨勢，但多屬教育或商管學院的領域，並未針對非營利組織的女性領導人進行討論。有鑑於女性領導已是順應時代不可忽視的議題，因此，本研究試圖以非營利組織的女性領導人作為研究對象，探討其有效領導的相關因素，進而建構非營利組織女性領導人之領導藝術的意義。

非營利組織女性領導人具有那些特質？在成長過程中有那些經驗影響她的領導行為？在組織決策過程中非營利組織女性領導人扮演何種角色？以及在領導的互動過程中，如何引導組織成員？如何化解衝突？在提出這些疑問之後，研究者希望瞭解女性如何利用「女性身份」於擔任領導者工作上，進一步探討女性身份對她的領導行為的影響力。本文將以幾個具代表性之非營利組織作為研究個案，析論非營利組織中女性領導人的領導藝術。

⁴ 許介圭，「迎接女性頭角崢嶸的新世紀」，(能力雜誌，53 期，2000)，頁 86-87。

⁵ Sally Helgesen 著，林宴夙、徐荷譯，柔性優勢：女人的領導風格 (The Female Advantage: Women's Ways of Leadership) (台北：允晨文化公司，1995)。

第二節 研究目的

基於女性領導特質的獨特性，領導者會善用自己的特性，於適當的情境下加以發揮，使領導效能達到最高，加上前述的研究動機與重要性，非營利組織女性領導是一個值得重視與探討的議題。因此，本研究的目的為：

- 一、探究非營利組織女性領導人的領導特質，對於其領導行為的影響，以及形塑其領導行為的社會化歷程、人格特質與領導才能。
- 二、探討非營利組織女性領導人為了達成組織的目標，以及如何因應所面對困境與衝突所做的各種領導行為。
- 三、以包容網（web of inclusion）理論途徑說明領導行為模式，以提供未來非營利組織女性領導人在領導時的參考。

在分析個案之前，研究者首先進行相關文獻的分析及歸納，以釐清女性領導人特質、領導行為、非營利組織屬性與環境、非營利組織領導特質與包容網等相關概念，並用以建構分析個案的輪廓。

第三節 研究方法

本研究係以探討非營利組織女性領導人的領導行為中，蘊含包容網意涵的藝術特質為旨趣。研究法則以質化研究之深度訪談法為主，期能深入瞭解非營利組織女性領導人的特質、組織環境與領導方式對其領導行為所產生影響。因此本研究採取深度訪談（in-depth interview）作為資料蒐集的方法，希望藉由第一手的訪談獲取更深入與精確的資料，以作為進一步探究其具包容網之領導藝術特質的基礎。

一、質化研究方法

本研究採用質化的深度訪談方式進行研究，是要觀察、蒐集一個複雜且非單一變項可以解釋的現象，而現象是動態不斷變化的，由多層面的意義與想法構成⁶。因此，希望由主要關係人的主觀意見與理念，藉由訪談分析出受訪者的內心價值。所謂的深度訪談也稱為質化訪

⁶ Yin, R.K. 著，尚榮安譯，個案研究（Case Study Research：Design and Methods）（台北：弘智，2001）。

談 (qualitative interview) ，是訪問者與受訪者對於研究概略計畫的互動，而不是一組特定的問題，必須使用一定的文字和順序來詢問的方式；本質上是由訪問者建立對話的方向，再針對受訪者所提出的若干特殊主題加以追問，理想的情況是由受訪者負責大部分的談話⁷。Mishler (1986) 指陳，訪談是一種受訪者與訪問者共同建構意義的行動過程，受訪者使用訪問者可理解的方式，去重新建構、思考及表達他的經驗和歷史。在訪談中，受訪者以現在的觀點，重新解釋過去事件的原因及過程。領導者的主觀經驗及參與過程，乃至於整體的情境脈絡，必須透過言語表述，呈現在研究者的面前，研究者必須以同理心的態度和尊重被研究者，在自然情境下取得第一手資料。訪談的過程中，研究者與被研究者藉由溝通得到反省，在不斷的思考過程中相互學習⁸。

相較於量化 (quantitative research) 的調查法，深度訪談更能讓研究者有機會學習到未曾看見或聽見的另一種詮釋。而深度訪談的方式也可以依訪問型態，分為結構式訪談 (structured interview)、非 (無) 結構式訪談 (non-structured interview)，以及半結構式訪談 (semi-structured interview) 等三類。結構式訪談又稱標準式訪談、導向式訪談或控制式訪談，這種方法的特點是把問題標準化，所有的受訪者都是回答同一結構的問題。無結構式訪談是指事先不預定表格、問卷、或定向的標準程序，由訪員和受訪者就某些問題自由交談，受訪者可以隨意提出自己的意見。而半結構式的訪談則是介於上述二者之間，是訪問者以事先擬定的訪談大綱及相關問題為基礎，向受訪者針對特定議題發問一系列結構式問題，然而為深入起見，採用開放式問答方式，由訪問者視情況決定問題的先後次序與遣詞用字，以期獲得更完整的資料⁹。

一般而言，由於半結構式的型式較結構式訪談彈性與不受限制，適用於受訪者較少、資料不需量化處理的情況，因此成為最常被採用的方式，本研究訪談部分，以此作為主要的資料收集方法。

二、樣本選取原則

由於本研究是探討非營利組織女性領導人具包容網意涵的領導藝術，係屬原創性的研

⁷ Babbie, E. 著，李美華等譯，社會科學研究方法 (下) (The practice of social research (8 ed.)) (台北：時英，1998) 頁 455。

⁸ Donald A. Ritchie 著，王芝芝譯，大家來做口述歷史 (Doing Oral History) (台北：遠流書局，1997)。

⁹ 胡幼慧編，質性研究：理論、方法及本土女性研究實例，(台北：巨流，1996) 頁 141-158。

究，為了避免研究對象過於同質性，無法涵括廣義的非營利組織女性領導人定義，因此本研究對於樣本的選取採「立意抽樣」(purposive sampling)方式，此一抽樣方式之邏輯和效力，在於選擇資訊豐富之個案(information-rich cases)作深度研究，而非樣本數量的多寡¹⁰，主要目的是選定具有代表性，且能夠充份呈現與研究主題相關的資料。因此，對於受訪對象的要求是不同屬性的非營利組織女性領導人，其資歷的要求也是必須擔任高階主管達二年以上，且具有領導部屬之經驗。

依據上述條件的要求，研究者透過台灣非營利組織相關文獻研究與其他書籍報刊的資料，找尋適合的機構名單，再與相關實務工作者及指導老師討論後，確定訪談的名單。至於訪談對象之取得，首先由研究者自行聯絡，或朋友與師長推薦出合適的人選，再經由這些人推薦介紹適合的訪談人選，五位受訪者之間並未有滾雪球之關係存在。為了取樣的多元性，本研究不設限地區別，只依組織屬性、職位及資歷做為選擇的條件。

三、研究工具

本研究使用的研究工具有研究者、訪談大綱、訪談同意書、訪談札記以及數位式錄音筆與錄音檔等。以下分別說明：

(一)研究者

在質化研究中，研究者即是工具(the researcher is the instrument)，且質化資料的信度與效度，相當大程度是取決於研究者的方法論、技巧敏感度與誠實¹¹。

(二)訪談大綱

本研究採取半結構式的深度訪談(semi-structured in-depth interview)，大綱的內容是訪談者與受訪者的談話主題，用來提醒研究者訪談的方向，而訪談內容必須兼顧廣度與深度。研究者並不限制受訪者的談話內容，也不預設立場，而是透過開放式的問題，讓受訪者於自然的情境下描述自己的經驗與回答問題。

訪談题目的設計主要是依據研究目的，並參考相關文獻與配合專家學者的指導設計而成，訪談題目制定後才進行正式的訪談。訪談大綱的內容請參閱附錄一。

¹⁰ Michel Quinn Patton 著，吳芝儀、李奉儒譯，質的評鑑與研究，(台北：桂冠，1995)，頁 135。

¹¹ 同前註。

(三)訪談同意書

為了建立與受訪者之互信關係，並考量研究的正式與尊重受訪者，在與受訪者進行第一次訪談時，即請受訪者閱讀訪談同意書，誠摯的邀請其參與本研究。訪談同意書的內容說明研究的目的，並保證受訪者的權利及隱私受到保護。訪談同意書的內容請參閱附錄二。

(四)訪談札記、數位式錄音筆與錄音檔

在正式訪談之前，會先徵求受訪者的同意，才進行訪談錄音，以便日後資料的整理。然而，於訪談進行過程中，則同時記錄訪談札記，將受訪者重要詞語、關鍵字及非口語的表達記錄下來，作為訪談中深入發問的提示。訪談結束後，則可參照訪談札記的記錄，加入逐字稿中當備註，增加有意義的訊息。

第二章 文獻探討

非營利組織女性領導人領導藝術的展現，是領導者置身於各種情境下，善用其自身特質，並藉由適切溝通與從眾的互動下，所產生的結晶。此一領導藝術大抵可抽繹出四項構面：領導模式、非營利組織的屬性與環境、非營利組織的領導特質，以及女性領導風格等。本章旨在探索與分析此一領導藝術的相關重要文獻。

第一節 領導模式

一、領導概說

領導（leadership）是人類社會中一個爭衡現象不絕如縷歷久彌新的課題，既意謂著促使他人達成使命、任務與目標的複雜過程，也勾勒出引導組織益趨凝聚向心，鞏固團結的獨特途徑。領導為管理中最重要的一項因素，它是一種經由影響的方式，協助他人達成團體或組織的目標。簡言之，領導是使人們凝聚彼此瞭解與承諾的行為。

從管理的角度來看，個人與組織整合互動的過程中，最具有動態影響作用的因素，首推領導。換言之，管理者能否發揮「群策群力、以竟事功」的管理功能，端賴其領導能力之良窳。

因此，領導可說是一種足以影響他人的藝術，令人發揮潛力以達成任務，並可結合組織成員一起工作，進而達到組織整體的目標與計劃。在眾多研究中，學者對於領導概念的定義，大抵歸納如下¹²：

- 一種影響群體達成目標的能力。
- 不僅是獲利與報償，而是以建立組織文化的方式幫助員工透過了解工作的意義與價值，進而達成具有挑戰工作的欲望。
- 是以較長期的組織範疇做為柔性因素，運用激勵、鼓舞、參與、願景、價值創造等方式達成組織目標。
- 是一種過程，在這個過程中，某人對他人施以有目的影響，以引導組織及促進組織

¹² 參閱：Bernard M. Bass, Stogdill's Handbook of Leadership (New York: Free Press, 1990), p.21.

或團體中的活動。

- 在一特定的情況下，為影響一人或一群人之行為，使其朝向於達成某種群體目標之人際互動過程。

簡單的說，領導是一種引導組織成員共赴事功，以達組織目標的影響力。美國領導研究的大師Bernard M. Bass認為欲圖解釋領導者從何而來的道理所在，大概脫離不了三個主要途徑¹³：

- 特質論 (Trait Theory)：若干人格特質使得一些人自然而然得以適切扮演領導者的角色。
- 時勢論 (Great Events Theory)：危機或重大事件讓一些人趁勢而起，顯現出無與倫比的領導特質。
- 轉換論 (Transformational Leadership Theory)：人們可以挺身而出成為領導者，也可以學習相關的領導技能。

儘管領導定義莫衷一是，但就本質而論，皆認為領導是團體中領導者運用其本身角色之差異及行為，與部屬間產生交互作用，進而達成組織目標、維持或增強團體功能。

二、領導理論

有關領導的研究歷史悠久，相關探討的論著、小說、故事與影片不計其數，在若干學術領域，包括心理學、工業與組織心理學、社會學、人類學、政治學與管理學等可謂汗牛充棟¹⁴。心理學家及社會學家對於領導理論的探討，則採科學實證途徑進行研究。比較有系統化的研究大都出現在二次大戰結束之後，然因學界對領導所持的觀點有別，產生不同學派。由於理論複雜或領域獨特，相關領導理論雜然並陳；即使如此，若就相關文獻的分析，大抵可歸納出四個經典模型。英國學者 Michele Erina Doyle & Mark K. Smith (1999) 在「與生俱來及用心培養？領導、至情與非正式教育」(Born and Bred ? Leadership, Heart and Informal

¹³ Ibid.

¹⁴ James L. Gibson, John M. Ivancevich and James H. Donnelly, Jr., *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (Chicago: Irwin Book, 1997), p.271

Education) 一書即論及，特質論、行為論、情境論與轉換論是四個經典模型¹⁵。最重要之處則在於這四種模型並不互斥，也不受時空限制¹⁶。

(一) 特質論 (Trait Theory)

特質論 (Trait Theory) 又稱「偉人論」(The Great Man Theory)¹⁷，旨在探討成功之領導者，必定有其異於常人的獨特人格，這些人格特質則可透過研究逐項描述理出脈絡。該理論認為成功的領導效能，乃是領導者擁有某些個人特質使然，因此，由生理、人格、智力、人際關係、自信及積極等特徵形成的構面即可解釋或預測領導效能，但此論據不免陷入以偏概全的謬誤。

特質論是領導研究上最早的研究途徑之一，最初的著眼主要在於區別「領導者」與「非領導者」的不同。美國領導學權威 Ralph M. Stogdill 在 1974 年整理了由 1949 到 1970 年間針對 4,725 位領導者的研究所做的論文，歸納出成功的領導者所具有的 163 特質與技能包括：對環境適應力強、對社交環境觀察敏銳、達成任務的企圖心旺盛、果斷、合群、富決斷力、值得信賴、能主宰他人、精力旺盛、有毅力、自信、忍受壓力與願意承擔決策的後果等 13 項特質，至於領導技巧則不外乎是智力過人、概念性技巧、創意、外交手腕、團隊工作知識豐富、行政能力強、具說服力與社交技巧等¹⁸。

儘管領導特質論在勾勒領導者重要特質方面有重要的貢獻，但它忽略了領導者與部屬間的互動及情境因素，所以未能建構出放諸四海皆準的領導特質之全貌而逐漸式微。

(二) 行為論 (Behavioral Theory)

從1940年代後期至1960年代中期，因特質理論無法解釋領導本質，故研究者轉而研究領導者之實際行為，企圖了解領導行為與領導效能的關係。領導行為論者不認為領導能力是與生俱來，而是後天學習訓練所致。同時可以透過研究清楚分辨領導的成功與否。以下將扼要論述行為論相關研究梗概。

¹⁵ Michele Erina Doyle and Mark K. Smith, *Born and Bred ? Leadership, Heart and Informal Education* (London: YMCA Books, 1999). 其實比較領導的四個經典模型，與 Bass 的三途徑說，可謂異曲同工。

¹⁶ John van Maurik, *Writers On Leadership* (London: Penguin, 2001), pp.2-3.

¹⁷ 參閱：Nicolo Machiavelli, translated by W. K. Marriott, *The Prince*, URL: <http://oregonstate.edu/instruct/phl302/texts/prince/prince.html#CHAPTER%20I>

¹⁸ 楊千著，*領導初探*，(台北：商業週刊，1999) 頁 9-10。

1、俄亥俄州立大學研究¹⁹

1940 年代俄亥俄州立大學廣泛研究領導行為，最後他們將領導者的領導行為歸納成兩類向度：關懷行為（consideration behavior）與倡導行為（initiating behavior）。關懷行為指的是領導者與部屬間互信、對部屬意見尊重及關懷他們感受的工作關係。倡導行為指的是領導者界定、建構自己及部屬間角色，以達成團體正式目標的程度，領導者的行為可以在兩個構面中作不同組合。

2、密西根大學的研究

Rensis Likert (1947) 開始研究個人如何致力於兼顧生產與滿意的目標。其後深受 Likert 啟發的密西根大學 (University of Michigan) 的領導研究團隊遂發現若干有效領導的原則與方法，亦且將領導方式分為生產導向 (production-oriented) 和員工導向 (employee-oriented) 兩種類型。要點如下²⁰：

- (1) 以工作為中心的領導者 (job-centered leader)：主張應該用嚴格的監督、合法之職位權、強制權之使用，要求進度和工作績效的評估，此種領導方式與俄亥俄州大學的倡導行為層面相似。
- (2) 以員工為中心的領導者 (employee-centered leader)：認為每位員工都極為重要，著重於員工的福利、需求、陞遷及個人成長。此種領導方式與俄亥俄州大學的關懷行為層面相似。

3、管理方格論²¹

Robert R. Blake, Jane S. Mouton, Louis B. Barnes, and Larry E. Greiner 等學者於1964年提出的管理方格模式(managerial grid model)。他們承襲以往的研究成果，再修正為以「關心工作」為橫軸，以「關心人員」為縱軸，並依程度分為九個刻度，而形成五種基本類型 — (1) 放任管理 (1.1)(impoverished management) 以最小的努力來達成工作要求，適合維持組織成員

¹⁹ 參閱：Stogdill, Handbook of Leadership, chap.11; E. A. Fleishman, E. F. Harris, and H. E. Burt, Leadership and Supervision in Industry (Columbus: Bureau of Educational Research, Ohio State University, 1955). 轉引自：J. L. Gibson, J. M. Ivancevich, and J. H. Donnelly, Jr. Organization: Behavior, Structure, Processes (Chicago: Irwin, 1997), pp.278-79.

²⁰ Gibson, Ivancevich, and Donnelly, op.cit., pp.277-78.

²¹ Stephen p. Robbins 著,林孟彥譯,管理學(Management) (台北：華泰，2003) 頁 480-81。

關係的方式。(2) 鄉村俱樂部管理 (1.9)(country club management) 細心關注員工對「滿意關係」的需求，而營造出舒適友善的組織氣氛和工作節奏。(3) 任務管理 (9.1)(task management) 營運的效率來自對工作狀況的安排做最少的干涉。(4) 中庸管理 (5.5)(middle of the road management) 適度的組織績效可藉由平衡員工的休息需求與員工的士氣水準來達成。(5) 團隊管理 (9.9)(team management) 經由盡忠職守的員工完成工作任務，員工透過組織目的之「共同利害關係」彼此相互倚賴，而產生互信和尊重的關係。

從上述研究可以發現，領導行為的共同點不外乎以客觀行為面向的概念加以分類，且大多是以對人為中心或對事為中心，進行領導效能的行為研究。然而，無論是描述性或分類性的行為途徑，主要是尋求在何種領導模式下，可獲得組織高績效的目的，即使是以人員為中心的民主式或關懷型領導，也是假設部屬的需求滿意程度與組織績效成正比。因此，對行為論最強烈的批評，即是這種客觀的行為研究將淪於表相化與工具色彩，而無法洞析人的主體價值與思想動機，以及人與環境的互動本質。

(三) 情境論 (Situational Theory)

1、權變領導模式 (Contingency model)

Fiedler 是領導權變研究的先驅²²。從他提出「權變模式」之後，領導研究便進入一個新的領域。他認為組織的生產力，既非情境的特徵亦非領導者的特質兩者任何單獨一方的因素，可以作圓滿的解釋，而團體的表現是領導者與情境交互影響的結果所致。事實上，沒有一種特別的領導方式在所有的情境中都是有效的，何種領導方式比較有效，須視任務的情境而定。

2、途徑目標模式 (Path-goal model)

Robert J. House (1971) 所提出「途徑—目標」模式同樣試圖在不同情境下預測領導效能²³。但與 Fiedler 最大的不同在於 Fiedler 認為改變領導者的環境比改變其特性容易，而 House 認為同一領導者可以根據不同情境表現出任何一種領導風格。途徑目標論提出兩組重要的情境變數：任務環境與被領導者特質，前者是指被領導者的外部環境，如工作結構、任務編組、正式職權等；後者是指員工的工作經驗、領悟力、內外控性格等。House 將領導風格分成指

²² Stephen p. Robbins 著,林孟彥譯,管理學(Management) (台北：華泰，2003) p.482。

²³ 同前註，頁 489-490。

導型、支持型、參與型及成就型等四個類型，茲分述如下：

- (1) 指導型 (directive leader) : 清楚告訴下屬自己要什麼以及如何完成，類似二維度論的「高倡導型」。
- (2) 支持型 (supportive leader) : 友善關懷類似二維度論的「高關懷型」。
- (3) 參與型 (participative leader) : 做決策之前會諮詢部屬意見並接受其建議。
- (4) 成就型 (achievement-oriented leader) : 設定富有挑戰之目標，期望下屬充分發揮最大潛能。

相對於 Fielder 認為領導者無法改變其行為模式的論點，House 假設領導者是具有彈性的，能依情境的不同而表現出任何一項或全部類型的領導。該理論認為環境因素與被領導人的個人特質為影響領導行為結果的變數，因此，一個領導者的行為若與任務環境或被領導者特質相衝突，領導都會徒勞無功。

(四) 轉型論 (Transformational Theory)

1970 年代以來的新興領導理論，是立足在傳統領導理論基礎上，並深入探索領導者的魅力、內在特質及理念動機，關注領導過程中的相關要素，如組織成員與領導者之互動關係，以及領導的社會脈絡及其與組織文化的關係等。大抵而言，這部份理論側重於「魅力式領導」、「轉換型領導」、「交易型領導」以及「僕人領導學」等新型領導的討論²⁴。

1、魅力式領導 (Charismatic leadership)

「魅力」(charisma) 是由 Max Weber 首先提出的概念，用以說明領導者以獨具的天賦作為權威的基礎，有別於根據傳統或職位的權威形式。自七十年代末，魅力領導的研究再度關注領導者的個人特質，有如回復早期一般領導理論中的特質論之研究焦點，不同的是魅力領導研究的分析焦點已自領導者個人，轉移至探討領導者與追隨者的互動性關係，以及領導者的社會性格與所存在的環境條件等議題。

英國學者 Alan Bryman 指出，魅力領導探討領導者如何使追隨者認同其獨特的個人特質，並能服從其命令與意志，以及魅力領導者如何建構出使命藍圖，以獲得追隨者的效命，

²⁴ Alan Bryman, *Charisma and Leadership in Organizations* (London: Sage, 1993), p.111.

亦即，魅力領導者的存在與追隨者對領導者的態度與行為反應有關。所謂的魅力領導者會被其追隨者視為是一位值得敬仰、勇於奉獻及受人敬畏的完人，追隨者因此會出自內心地願意跟隨與服從領導者²⁵。

2、轉型領導與交易型領導

轉型領導 (Transformational leadership) 的研究先趨為 Jams M. Burns，他關注的領導現象是以國家與政治活動的組織為主，並非是經濟性的組織。Burns 將轉型領導者 (Transformational leaders) 界定為：領導者與追隨者共同相互提升至較高的人性行動與道德動機層次，以道德價值來提升屬員的意識，如自由、公道及平等，進而實踐於行動之中。Burns 並提出轉型領導與交易型領導 (Transactional leadership) 的區分，認為二者的差異是由於在領導互動影響過程中所進行的交換價值有所不同，前者的交換價值是在誠實、公平及負責等的意義層次；後者則是訴諸於政治酬庸、職位、薪資、福利等的實質層次²⁶。

之後，Bernard M. Bass 將轉型領導與交易型領導引用於組織研究上。雖然仍以領導者對追隨者的影響來界定轉換型領導者，但卻不如 Burns 般強調道德的重要性，而是藉轉型來促使組織成員改變其基本態度與行為，進而建立起對組織任務、目標及領導者的承諾。Bass 認為，領導者是藉著使屬員明白對工作結果的價值與重要性，並引導他們為了組織或團體的名譽而能超越自身的權益，更進一步地激發他們更高層次的心理需求，以促其投入額外努力的動機²⁷。

Bass & Burns 二人所提出之轉型領導，其共同點皆視領導為一種以價值交換來轉化屬員承諾的歷程，而其差異性乃是各自有著不同的理論內涵。Burns 將轉領導者限定於鼓吹屬員對道德價值與高層次需求的認同與追求；Bass 則認為轉型領導者無需在乎轉型結果是否有利於屬員之道德性格，而只想激發屬員對組織或其領導者個人的承諾感。由此可見，Bass 對於轉型的定義更為寬廣且更具工具性。更重要的是，Bass 認為交易型領導可以成為轉型領導的

²⁵ Ibid, pp.41-42.

²⁶ 江明修主編，非營利管理（台北：智勝文化，2002）頁 55。

²⁷ 同前註。

基礎，兩者可於不同的情境、時機下，並行不悖地相互運用²⁸。

此外，交易型領導理論可以途徑目標理論（path goal theory）作為立論基礎。亦即，領導者與追隨者二者皆視對方為滿足需求的途徑，領導者向追隨者闡明為獲取報償或滿足需求所須完成的任務與努力，部屬則依照領導者的指示完成任務後，獲得應得的報酬與滿足。其中最重要的因素，就是領導者透過激勵及輔控機制，以提高追隨者努力的偏好及行動，並使雙方能於公平互惠的交易過程中獲得滿足²⁹。

根本而論，轉型領導重點在探討領導者的某些領導行為，如何使員工自覺工作結果的重要性和價值、激發員工的高層次需求、誘導員工重視組織利益並超越自我利益、以及鼓勵員工朝超越性的目標努力，而不侷限於短期的自我利益。這些領導行為的一個重要特色就是，領導者希望運用本身的魅力來轉換員工的價值觀念或組織文化，使整個組織在其所建立的願景引導之下，充滿活力。

首先，轉型領導者必須具備魅力型領導者所擁有的「魅力」(charisma) 他們必須具有超凡的特質，能獲得追隨者的景仰和仿效，並且擁有向追隨者灌輸價值觀念和清晰描述願景的能力。不過，光有魅力還不足以轉變組織的意識型態和運作方式，轉換型領導者還必須提供適度的「心智激發」(intellectual stimulation) 才能實現抱負。亦即，轉型領導者要協助追隨者用理性的態度認知問題所在，並對所處的情境重新思考和加以詮釋，同時也會鼓勵追隨者創新。此外，轉換型領導也會提供「個人化的關懷」(individualized consideration)，給予追隨者支持、鼓勵，並注意他們從事工作時的需求。最後，轉換型領導者也重視「鼓舞式的激勵」(inspirational motivation)，即明確的傳達組織任務的重要性，並運用各種象徵或符號（如胸章、標語）使追隨者專注於組織願景的實現。轉換型領導成功的先決條件係假定員工都有滿足其自我實現需求的動機。

3、僕人領導學 (Servant leadership)

Robert K. Greenleaf (1977) 出版《僕人領導學》，奠定了「僕人領導」的學術基礎³⁰。從

²⁸ 同前註，頁 56。

²⁹ 同前註。

³⁰ Robert K. Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* (Mahwah, NJ: Paulist, 1977).

那時候起，他的學說影響了無數的學者與管理者。Greenleaf 主張服務應該是領導者的特徵，而服膺僕人領導學不只能創造更好、更優質的企業，企業領袖本身在服務的過程中，還會找到更大的人生樂趣。Greenleaf 首開先河探討領導者與追隨者之間的關係，強調領導者必須注意其他人的需求，並主張若這些追隨者的最高需求受到重視，他們會變得更加健康、有智慧、自由與自動自發，且他們更有可能也成為僕人領導者。僕人領導學的影響力並非僅限於企業，無數的商學院、企業高階主管和政府及公共、私人機構，都受到了僕人領導學的吹拂。傳統的領導研究主要係以領導者本身為重心，而忽略組織成員在領導歷程中的重要性。新興的僕人領導學則漸著重於領導者與部屬的從屬關係 (followership)，甚至轉而探討部屬角色為主，領導者為輔的可能性。此途徑的研究較著重於人的道德感及激勵等內在層次，可說是對轉型領導理論的修正與創新的一個新領域。此派學者為 Bass 發展的轉型領導理論，忽略了 Burns 所揭櫫的道德涵義而淪為經濟性意義，故提出「僕人領導學」，將社會責任與服務信念內化於組織之中，使人員能不受到剝削而認為自己是受人尊重的個體；並且確保人們透過領導者的激發會更具有智慧、自由及主體性。因為人在被認為是值得他人信任的情況下，將更有可能會去相信別人並以責任道德心去服務他人。

領導者應將所有的領導活動立基於屬員的自我尊重與滿足的基礎上，才能促使成員在自然的情況下，獲得自我成長的機會並建立起自主性。故在此趨勢下，領導者的角色則需「化顯為隱」，而強調領導者內發的倫理道德之修為，以及具有感染力的服務特質。因此，僕人領導學主張，領導者與其成員的關係須著眼於「服務」的理念上。然而，一位成功而有智慧的領導者，若能以謙遜代替驕傲，以關係性權力代替強制性權力，以聆聽代替命令，則成員自能益發自重並更能發揮其潛能。當部屬能自發地對本身的工作產生熱誠，而能付出額外的努力，組織則更會順應成長。因此，領導者與部屬便能共同建立出分享、真誠的關係，組織也自然會產生令人滿意的績效。這也正是許多強調社會服務、公益慈善的非營利組織領導者所重視的領導風格與行為³¹。

³¹ B. Loomer, "Two Conceptions of Power", *Process Studies*, Vol. 6, 1976, pp. 5-32.

(五)小結

在此節中，本文介紹了以往重要的領導理論，主要目的是從不同的研究中，擷取前人的智慧，掌握其中重要的變數與實證研究結果。領導的理論經過了半世紀的討論，其研究取向一直在變動中，不斷地朝向一個更具整體性的理論發展，而理論變化的脈絡從特質論、行為論、情境論到轉型論中對領導行為典範的探索，可顯示出領導理論的發展，已從過去強調工作與組織績效，最終仍將回歸到人性主題上，也著重領導者與成員間彼此信念及價值的融合。

第二節 非營利組織的屬性與環境

一、非營利組織之界定與類型

非營利組織係專以從事非營利目的事業，不以無目的累積結餘，不給予原創立人、組織成員或特定人特殊利益而成立的公益社團及財團法人，或依法成立辦理政府指辦事項之組織或團體³²。Wolf (1999)³³的界說給予非營利組織一個描述性的定義：

- 它必須具備有公共服務的使命。
- 它必須為非營利或慈善的機構。
- 它必須在政府立案，接受相關法令規章的管轄。
- 其經營結構必須排除私人利益或財務的獲得。
- 其經營得享有政府稅收的免除優待。
- 它亦享有法律上的特別地位，捐助或贊助者的捐款得列入免（減）稅的範圍。

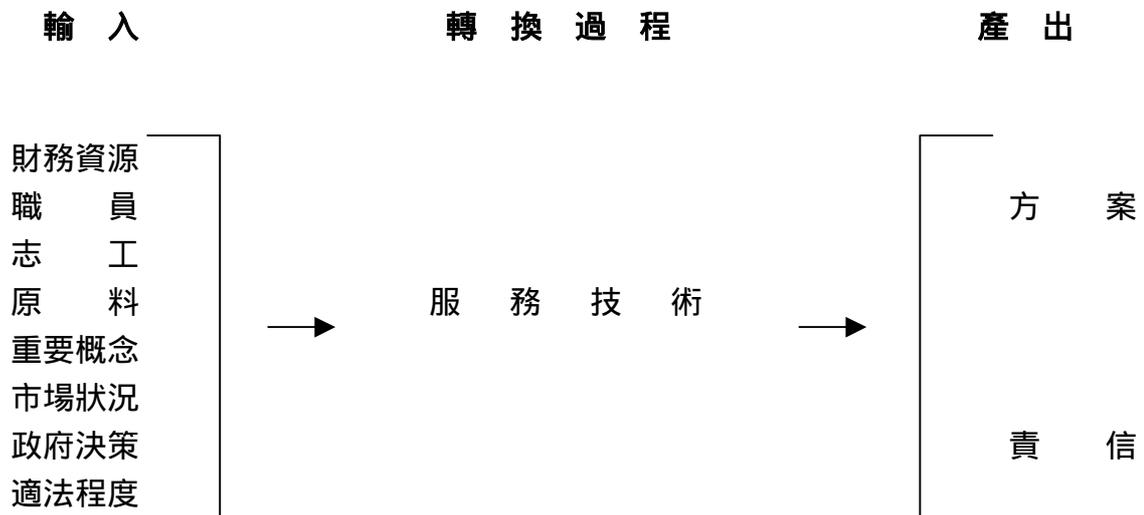
Herman & Heimovics (1991)³⁴則以非營利組織和環境互動的觀點，將非營利組織定義為一個開放系統的組織。在非營利組織的開放系統中，輸入包括財務資源、職員、志工、原料、補給品、有效組織的重要概念、市場狀況、明確的政府決策及適法的程度等，輸入組織後的生產過程是以不同的技術和方法來轉變這些未加工的原料，產出則是創造出來的服務產

³² 呂東英，我國非營利組織免稅問題之研究（台北：政治大學財政研究所碩士論文，1977），頁13~17。

³³ T. Wolf, *Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-First Century* (New York: Simon and Schuster Inc. 1999).p21

³⁴ R. Herman and R. D. Heimovics, *Executive Leadership in Nonprofit Organizations: New Strategies for Shaping Executive-Board Dynamics* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991).p.26

品和不同層面的影響詳如圖一。這種運作的過程在於強調非營利組織的「開放性」、「互動性」及「不確定性」的意涵。



圖一 非營利組織的開放系統

資料來源：Herman & Heimovics, 1991, Executive Leadership in Nonprofit Organizations: New Strategies for Shaping Executive-Board Dynamics (San Francisco: Jossey-Bass Publishers) p.26

與企業或政府相較，非營利組織最大特色在於其類型眾多而複雜，可說是包羅萬象，形形色色，甚難一概而論。一般而言，非營利組織實際涵蓋了：鄰里組織 (neighborhood organizations)、社區組織 (community organization)、慈善機構 (philanthropic organizations)、志願性組織 (voluntary organization)、獨立部門 (independent sector)、第三部門 (the third sector)、以及公益性團體、宗教團體、私立學校、民間研究機構、私立學校、民間研究機構、私立醫院、基金會等組織³⁵。另就其事業目的之不同，又可區分為兩大類型：(一)公益類 (public benefit) 組織；(二)互益類 (mutual benefit) 組織。前者係以提供公共服務為目的之非營利組織，包括慈善事業、教育文化機構、科技研究組織、私立基金會、社會福利機構、宗教團

³⁵ V. A. Hodgkinson, R. W. Lyman and Associates, The Future of the Nonprofit Sector (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1989)

體及政治團體；後者係以提供會員間互益目的之非營利組織，包括社交俱樂部、消費合作社、互助會及類似組織、工會、商會及職業團體等³⁶。

就我國而言，人民團體法所規範的職業團體與社會團體，其性質與所從事的業務乃屬非營利組織之範疇，可相當代表了非營利組織之意涵與精神。所謂職業團體係以協調同業關係，增進共同利益，促進社會經濟建設為目的，由同一行業之單位、團體或同一職業之從業人員組成之團體（人民團體法第三十五條），包括工商業團體、自由職業團體及工、農、漁會；而社會團體係以推展文化、學術、醫療、衛生、宗教、慈善、體育、聯誼、社會服務或其他以公益為目的，由個人或團體組成之團體（人民團體法第三十九條）。

二、非營利組織的特性與管理涵義

有關非營利組織特性的論述，依照許士軍（1981）³⁷的歸納提出：缺乏利潤衡量標準、屬於服務性組織、市場作用較小、專業人員（professionals）居於主要地位、所有權無明顯歸屬、政治色彩較濃厚、傳統上缺乏良好之管理控制等七項特性。雖然以上特點並非同時適用於所有之非營利組織，惟非營利組織衍生之管理問題卻和以上所列特性有關，這些特性所引申之管理上的涵義，分述如下：

- （一）利潤標準：在一般營利事業中，利潤乃衡量一機構之效率及效能之主要標準，並用於比較和評估機構之經營和管理績效。惟非營利組織，其目的不在營利，而且許多非營利機構（如宗教組織、文化團體等），其成果亦無法以金錢表現，因而，在缺乏單一衡量標準狀況下，不易評估其經營績效。
- （二）服務性質：多數非營利組織之產出，屬於無形之服務，而非具體產品。由於無形服務具有難以衡量、無法儲存、品質不易控制種種特性，相對帶來許多管理困難的問題。
- （三）市場作用：在營利機構中，其經營和管理主要受市場之指引與支配，惟許多非營利組織，究竟提供什麼服務，並非取決於市場需要，而是基於領導者個人之判斷，在缺乏市場作用或壓力下，將影響服務品質。

³⁶ 轉引自許世雨，非營利組織對公共行政之影響（台北：政治大學公共行政研究所碩士論文，1992）。

³⁷ 許士軍，管理學（台北：三民書局，1981），頁465-481。

- (四) 專業人員影響力：多數非營利事業之主要工作人員，屬於所謂「專業人員」，他們往往有自己一套的價值觀念和行為方式，諸如：重視個人聲譽成就、獨立工作、從事專業及忽視管理等，因而，種種管理問題必將隨之產生，使得這類機構的管理，較一般營利機構更為困難。
- (五) 權責基礎：在企業組織中，其最後權責屬於股東或投資人，惟在非營利事業中，實際捐贈基金或經費之個人或機構，不能干預或選擇所捐贈之機構之人事或業務，且董事會之組成亦不同於企業組織。在這種情況下，一個非營利事業經營究竟向誰負責，按照什麼標準，都較營利事業為含混不清，這自然增加其管理上的困難。
- (六) 政治性：許多非營利機構具有濃厚之政治氣氛，深受社會上各種政治性或社會性團體之注意和壓力，致使管理者必須將這些政治性壓力或因素納入考慮，處置不當，可能危及本身的發展和生存。
- (七) 管理控制之微弱：傳統上，非營利機構一向不重視管理控制，若干發展自營利組織之控制方法及技術，無法直接應用於許多非營利組織，因而造成管理上的一大問題。

三、非營利組織的角色功能

在眾多非營利組織的角色功能之論述中，最常被提及的是 Kramer³⁸從非營利組織的特質、目標和對社會的影響中，歸納出非營利組織在現代國家的四種角色與功能：

- (一) 開拓與創新的角色功能：因為具有彈性、功能自發性和民主代表性的特質，非營利組織對於社會之需求較為敏銳，常能憑藉多樣化的人才，發展出因應的策略，付諸規劃與執行，並從實際行動中，試驗出合宜的工作目標與方法，引領社會革新。
- (二) 改革與倡導的角色功能：非營利組織往往從社會各層面的實際參與中，洞察社會之脈動和需求，並運用服務經驗展開輿論和遊說，促成社會態度之改變，並引發

³⁸ 蕭新煌主編，非營利部門組織與運作（台北：巨流圖書，2004），頁 16-17。

政策及法規的制定或修正，扮演整個社會體系與政府組織的監督者與批評者的角色。

(三) 價值維護的角色功能：非營利組織透過運作，可有系統地激勵民眾對社會的關心和參與，並成為社會菁英和領袖的培育場所，提供社會大眾人格教育與再社會化的機會，而有助於民主社會理念及各種正面價值觀的維護。

(四) 服務提供的角色功能：當政府礙於資源與價值優先順序的限制，而無法充分踐履其保障服務功能時，非營利組織多種類、多樣化的服務輸送，恰能彌補此種差距，相對地也提供服務對象較廣泛的選擇機會，以發揮尊重民意之本質。

第三節 非營利組織的領導特質

一、領導情勢

台灣由於無法參與聯合國及其周邊組織，多數非營利組織之國際連繫不強，本土性濃厚。而除少數大型民間或政府支助之財團法人外，台灣的非營利組織以中小型規模為主，經營管理之專業能力普遍不足。但就社會議題設定與活動創意來看，台灣的非營利組織有充沛的「社會企業家精神」，彈性大、適應力強，形成多元社會中生機勃勃的部門，持續累積「社會資本」，有助於「公民社會」之型塑³⁹。

在較具體的經營管理方面，為了深入探討台灣非營利組織的特色，政大企管系黃秉德教授曾著手調查台灣成立超過五年以上的六大類非營利組織（包括宗教、文教、職業、社福、藝術及環保），得到組織特徵、管理制度與工具、組織與外在環境的關係與策略型態、決策特徵、領導風格的取向等五項研究結果，說明如下⁴⁰：

(一) 組織特徵

- 1、以專業人員為主的組織，面對著高流動率與經驗傳承的困難。
- 2、決策核心不穩定組織的特徵，包括：專業人員的比例低，面臨與其他非營利組織的競

³⁹ 顧忠華，「公民社會與非營利組織：一個理論性研究的構想」，(亞洲研究，26期，1998)頁8-23。

⁴⁰ 黃秉德，「非營利組織經營管理理念—台灣經驗分析」，非營利組織之經營管理與社會角色論文集（高雄：中山大學管理學院，1998）。

爭關係，員工關係受到勞基法的衝擊。

- 3、成員的身份重疊、疆域糊模的組織，在取得財源與人力資源方面，面臨較高度的困難。
- 4、依創會理念主導的組織具有較高的公開性，受到較高的公共監督。

（二）管理制度與工具

- 1、鬆散的管理型態：包括疏於建立與維護制度、程序與衡量績效的標準。其原因在於業務的複雜度過高，難以標準化，同時強調運作的便利與彈性，此外，也與缺乏管理的專業能力和輕視制度與程序的價值有關。
- 2、官僚體制的管理型態：除了專業分工、分層負責、充分授權之外，強調過程重於結果。
- 3、簡單組織的管理型態：其特徵在於簡單的管理制度、濃厚的人治色彩、充分的授權、以信任取代控制、只持以簡單的會計制度與管控概念。

（三）組織與外在環境的關係與策略型態

- 1、被動反應型態：難以對環境的變動與組織發展的瓶頸作出適當的反應，肇因於缺乏策略規劃的能力、計劃評選的主要依據在於資源取得與否、缺乏定期的策略規劃。
- 2、主動因應型態：常尋求專家協助，並且避免過度依賴資源提供者的影響，採取自創資源、分散資源來源的措施。
- 3、競爭策略型態：發展差異性的事業目標與策略，或是採取單一事業目標以追求專精為目的，較不依賴聯盟策略與社會資源。

（四）決策特徵

- 1、資源依賴的決策類型：決策受到政府、企業、義工、捐助人的影響愈大，愈不易作長期規劃。
- 2、服務理性的決策類型：決策受到執行人員、服務對象、媒體、專家學者的影響。
- 3、變動環境下的決策類型：決策必須經常調整，方案之間因屬性與條件之不同難以評比。
- 4、理念主導的決策類型：決策受到創辦人、核心義工或捐助人的影響，反倒能作較長期的規劃。

(五) 領導風格的取向

1、開明的集權領導：領導者的魅力無人可以取代，理念的教化降低控制的需求，重大的決策皆經由上下廣泛的討論，也能給予員工在決策上較多的參與，但領導的風格未必能隨社會變遷而調整。

2、開放的動態領導：核心領導者的魅力並非不可取代，核心領導階層是經由內部的遴選產生，管理者給予員工在決策上有較多的參與，重大的決策都會經由上下的廣泛討論。經由黃秉德教授對台灣非營利組織經營管理特色的分析，可瞭解到，純就組織內部的「治理」來說，台灣的非營利組織仍存在許多問題，包括管理鬆散、流動率高、不重視制度及程序、人治色彩濃厚、缺乏策略規劃的能力、專業化程度低、決策不民主等。

蕭新煌在「非營利財團法人基金會之組織、管理與領導：營造非營利組織管理的新十律」一文中⁴¹，明確指出台灣非營利組織發展的根本問題在於管理。他說：「在下世紀前十年與本世紀末十年之間，必然會呈現劇烈的變化，那麼包括人口經濟的轉變，產業經濟升級，資訊溝通突進，全球化加速，國界疆域限制下降，世界範圍感提升等在內，和二十一世紀轉型現象，到底會對非營利組織的管理，產生什麼樣的衝擊和挑戰呢？」下列十項是在下個世紀頭十年，非營利部門在管理上必須面對和回應的挑戰：

- 非營利組織將會面臨更多更大的變數和危機，日常管理事務是如此，建構和營造未來的發展更是如此。
- 非營利組織必須要與外在的大環境變遷做即時，而且是大格局的調整。
- 非營利組織不但要向上全球化，更得落實向下在地化，與所居的市、鎮社區，更應該建立有機而建設性的互動關係。
- 上一世紀非營利組織都被困擾的財務問題，在下一世紀也將不可免，可能還要更突出。因為任務功能更多，所需財源就更大，而在非營利部門之內，相互競爭經費的程度也將更激烈。因此，募款策略在未來十年更形關鍵。
- 非營利組織既然歸終都有錢財不足的結構問題，那麼有效的財務管理制度和作法，

⁴¹ 蕭新煌，「非營利財團法人基金會之組織、管理與領導：營造非營利組織管理的新十律」，NPO 高階經理人系列講座（台北：行政院文建會，2001），頁 115-16。

就是很實際也很必要的前提。未來十年，非營利部門的財務管理制度與管制作為，非得更認真不可。

- 如果非營利組織真要可以代表二十一世紀將興起的「結社革命」力量，那麼吸引和凝聚的動力就不能比其他兩個部門差，其中人才就是絕對的必要條件。不但要能用好人，還要能留住好人，共同為非營利組織效命，這也就是未來十年此一部門的另一管理課題。
- 非營利部門內部一定要先做到民主、效率、創新和溝通。尤其當越來越多的非營利組織，在規模上日益擴大之後，內部溝通的流暢和效率，就會愈來愈重要。
- 非營利部門的組織決策機關，不管是董事會或是理事會，在未來十年的定位、功能和效率，一定要大幅改變，他們管該管的大事，不要管不該管的小事。而且，董事會的決策過程要能與執行部門相互搭配，不能有矛盾和衝突。
- 非營利部門在未來十年，一定會愈來愈需要義工投入各種不同的公益工作，以深根前述「結社革命」的社會基礎。因此如何招募、吸引、訓練、善用和培養義工，也就是非營利組織管理人的課題之一。
- 非營利部門在二十一世紀前十年，既然會有更多、更大的挑戰，投入各組織的同仁幹部，勢必將被賦予更多的負擔和工作量。因此，如何維持非營利組織內部幹部和同仁事業生涯的成長動力，不致產生集體的身心俱疲症，應是有心的管理者必須得承擔的營造責任。

他堅信這十條營造和管理課題，其實也可以說是二十一世紀初十年，台灣所有非營利組織領導者的新十律。能在這十律當中做的更多，又能做得更好的領導者，就是能營造二十一世紀非營利事業更上一層樓，發揮向上提升作用的成功者。

二、非營利組織的領導特質

美國學者 Thomas Wolf (1999) 在「二十一世紀非營利組織管理」(Managing A Nonprofit Organization in the Twenty-First Century) 一書中指出，置身於環境劇烈變化的二十一世紀中，非營利組織得以永續經營，仰賴的因素甚多，也沒有任何一項因素足以擔保組織健全無虞，

然而絕大多數專家確信，組織在長時期的發展過程中，能趨吉避凶，永保安康，且能永續經營，捨「領導」無他。對於非營利組織的領導屬性，他就願景、社區交往、組織管理與個人特質四個構面上有極為深刻的勾勒⁴²：

一、願景 (vision)

有效的領導者能夠清楚指出於組織未來的願景，以及未來的處境。願景可以激發組織內外的人們，如果缺乏這種特質，極可能日復一日，隨波逐流，無能挑動起職工與志工的雄心壯志。願景也意謂著對於機會與危險的預期，同時讓組織成員瞭解未雨綢繆的重要，瞭解組織在一個領域與社區間如何謀合，同時能夠尋求有效改善情況的途徑。在確立願景之後，就能夠對於組織使命提出強而有力，亦且持續不變的承諾，執行高品質的計畫，讓承諾日趨完善。

二、社區交往

稱職的領導者當能發揮廣博知識，為社區指點迷津，顯現組織的積極態度。「社區」一詞，具有地理上的意義，儘管足以擴大到縣市、州、區域或是整個國家，但多半意指貢獻心力的領域，例如：教學醫院、合法的慈善協會、或是藝術館等。稱職的領導者深切瞭解服務對象的需求，也具有選擇最適當方式提供服務的本能，表現出面面俱到、無微不至的服務內容。這並非意謂受服務對象可以對領導者予取予求，而在於彼此的同心協力，創造個人與組織跟社區間的實質關係。有效的領導者為了調適社區生活而樂於從事變革，他們會承認與尊重社區變革的必要，進而虛心反省，推動變革。

三、組織管理

雖然領導有別於管理，但領導的重要卻在於能夠使管理奏效。領導者部分管理的角色端在於將董事會與志工之間，使得組織使命與激發熱忱得以善加連結。傑出的領導者深悉使命是組織行為中的試金石，不時要提醒幕僚人員必須盡其所能達成使命。好的領導者會讓所有幕僚人員均能深刻感覺自己是組織重要的部分，也是組織發揮效能的關鍵。領導者與幕僚、領導者與董事會之間營造出水乳交融、榮辱與共的情誼時，領導效用於焉產生。由於領導者

⁴² Thomas Wolf, *Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-First Century* (NY: A Fireside Book, 1999), pp.335-37.

具備監督管理各個部分的技能，儘管若干部分必須授權，方能使組織在動態與創意的途徑上掌握機會。

四、個人屬性

傑出的領導者多半擁有處事練達與人生經驗豐富的共通特質。領導者的人格高尚，專業能力無懈可擊。忠於信念（authenticity）是領導者最為突出的個人特質，對於確信的價值總會奉行不渝，全力實踐。在團體之中，傑出的領導者不為變革與渾沌不明所苦，他們總是善於看清機會，適時適切推動變革。傑出的領導者心胸寬闊，即使工作不眠不休，對於當前各種社會議題依舊興趣盎然。大多數傑出的領導者都有追根究底、創意與敏銳的心智，而這些個人特質使得領導者總會用充滿熱情的語調談工作。

第四節 女性的領導風格

在近十年來，台灣受到西方婦女運動、女性主義思潮以及本土婦女運動的影響，性別議題備受矚目，逐漸成為新的研究焦點。愈來愈多的台灣女性打破職場上，以男性為主流思惟的遊戲規則，在不同領域扮演創新、變革的領導者角色。

一、女性領導行為

國際婦女論壇組織（IWF）1991年進行調查發現：男性主管傾向於「交易式領導」（transactional leadership），意即部屬做對某件工作，上司就給予形式上的獎勵，做錯某件工作，上司就給予懲罰，且喜歡運用來自組織地位的正式權力。女性主管較傾向「轉型領導」（transformational leadership），意即讓部屬了解公司的大目標，積極與部屬互動、鼓勵員工參與決策、分享權力與資訊、尊重員工自我價值，並促使員工熱愛工作、喜歡運用與個人特質有關的權力，如領袖氣質、人際溝通技巧、勤奮工作的態度，較少擺架子或耍權威。女性所表現出來的領導風格較偏向民主式管理，尊重員工價值，並積極與員工互動，信任員工自負其責的能力；其領導行為以人員關懷為重，較少以正式獎懲制度作為工具，且多運用個人領袖特質與組織良好人際氣氛為領導之技巧⁴³。

⁴³ Suzanne Crampton & Jitendra. M. Mishra, "Women in Management," Public Personnel Management, 1999, Vol.28 Issue 1, pp87-107

大多數人類的文化中，孕育和養育下一代的重任是落在女性肩上。Shepherd (1993) 研究指出婦女養育子女的經驗，很自然地培養出一種強烈的使命感與傳承的心願，而這種特質也成為本性中相當重要的一部份。當女性在成為領導者之後，這種特質仍未改變，她們善用撫育式的途徑引領組織成長，這種方式重視引導及開發組織成員的潛能，並且給予屬員充分的發展空間和機會，採鼓勵、關懷的方式，來協助組織成員的成長⁴⁴。

P. Aburdene & J. Naisbitt 認為最能形容女性領導的字彙是「授能」(empowerment)。一般而言，女性在成長的過程中對人際的互動比較深入而細心，她們有優秀的傾聽和溝通潛能，許多研究皆顯示，女性是絕佳的團隊成員。從管理實務面來看，主管如果不是那麼在乎權力的「得」，而能更重視權力的「給」，就有比較大的可能創造出高績效的團隊。現今社會一些女性主管眾多的產業，如廣告業、資訊業、旅館業、新聞界等，正是團隊合作色彩明顯的產業，更印證了此一事實⁴⁵。

「女性領導」是基於女性領導經驗所發展出來的領導方式，因為女性的性別差異、早期社會化經驗以及獨特的生活經驗，造就了女性獨特的價值、興趣、行為展現在領導行為上，形成了女性獨特的領導方式。

二、女性領導特質

Henning & Jardim (1984) 的研究結果，認為女性領導者的成長歷程，對於型塑她們是否成為女性領導者有重要影響⁴⁶。基本上，對女性領導者的領導特質的影響因素包括社會化歷程、人格特質與領導技巧等三項，以下分述之。

(一) 社會化歷程

女性在成長歷程中，家庭親疏關係與其間所發生林林總總的重大事件，不僅足以影響其發展，也可能決定她們日後是否成為領導者的主要因素。社會化歷程顯然對於女性是否成為領導者，有關鍵性的型塑作用⁴⁷。

⁴⁴ L.J.Shepherd, *Lifting the Veil-The Feminine Face of Science* (Boston:Shambhala Publications,Inc.1993)

⁴⁵ 彭懷真，「少林向峨嵋拜師—學習女性特質創造成功事業」。(管理雜誌第二五〇期，1995)，頁133~135。

⁴⁶ Margaret Henning & Anne Jardim. 著，陳怡芬譯，*女性管理者 (The Managerial Woman)* (台北：允晨文化公司，1984)。

⁴⁷ 同前註。

所謂「社會化」(socialization)，依據 Joseph H. Fichter 所下的定義，係指「個人與其他
人互相影響的過程，此過程的結果是個人接受與適應社會行為的模式」。社會生活之維繫仰賴
某些固定行為模式的存在，團體中的個人必須藉與他人共處與交往的過程，學習這些模式，
才能適應社會生活。社會化的過程，可從兩個角度來看，從個人的角度，這是「學習」過程，
甚至可說是學習待人處世的過程，從社會的角度，社會化是一種陶冶與塑造的過程，把許多
個人從「自然人」改變為「社會人」的經過⁴⁸。

父母親是孩童時期社會化的主要媒介，他們引導兒童進入社會所期望的性別角色。其他
的大人們、兄弟姊妹、大眾媒體，以及宗教與教育機構也影響兒童對女性化與男性化社會化
的規範⁴⁹，包括個體的性別意識、以及對於個人特質、社會角色及地位或職業的期望。他們
提供自身的行為供孩子們仿效，同時也藉由獎懲的增強方式更加強了其效果。孩子們會模仿
他們所接觸到的成人，由於父母親是孩子周遭出現頻率最高、最自然、也最有權威的對象，
孩子自然最常以雙親作為仿效的榜樣。父母親受到既有性別印象的影響，鼓勵男孩子表現得
具攻擊性、競爭性、獨立性；但對女孩子則鼓勵她們順從、舉止優雅、扮演撫育性的角色。男
孩女孩受到父母親所提供的不同激勵增強方向，便逐漸形成他(她)們不同的行為模式⁵⁰。

成功的非營利組織女性領導者具有適合擔任領導者的特性，因女性的公共事務參與經
驗，已從過去由國家主導和動員的參與性，轉變成基於自我主體需求的考量，選擇自己有興
趣的議題，參與不同層面的公共事務活動，透過行動的方式來表達她們的需求，而這社會化
的歷程則形塑了這些特性。這些特性使她們展現不同於一般人的魅力，使追隨者認為她們比
其它人更為可靠，益能獲得一般人的追隨。

(二) 人格特質

國外學者 Korabik & Ayman (1989) 的研究中發現⁵¹，女性領導者傾向保留女性特質，
並利用其女性特質於領導之中，使她們的領導與男性不同。

⁴⁸ 呂亞力著，政治學，(台北：三民，1991) 頁 367。

⁴⁹ Richard T.Schaefer 著，劉鶴群、連文山、房智慧譯，社會學 (Sociology) (台北：麥格羅希爾，2002)。

⁵⁰ G.N.Powell, "Women & Man in Management", Newbury Park, (CA: Sage Publications, Inc 1988) pp.57-8

⁵¹ K. Korabik and R. Ayman, "Should Women Managers Have To Act Like Men?" Journal of Management Development, 1989, Vol. 8, No6, pp. 23-31.

Helgesen (1990) 針對數位在商業界相當成功的女性作觀察訪談，並以記錄日誌的方式，紀錄這些女性主管在企業當中的活動，發現這些女性主管特質在於⁵²：女性的工作步調穩定，但在一天的工作中會做好幾次短暫的休息。女性並不會將一些不在預定中的工作及談話視為干擾，因為女性主管認為關心、參予、幫助及負責可以透過這些不在預定中的工作及談話達到效果。她們會抽出時間來從事一些與工作沒有直接相關的活動，即是自己的家庭生活。女性比較喜歡活潑主動的接觸。極為重視領導的環境生態學，意即不會過度將自己沉浸在每天的管理工作中，而是參與社會的脈動中。女性會規劃出時間來和他人分享資訊，她們所著重的不是向下分享，而是向四方伸展。

另一方面，國內學者廖志德 (2000) 的研究指出⁵³，新時代的女性領導人應具備的特質為：

- 1、母性是未來領導人必要的特質：女性和男性在領導上的特質與風格確實有差異，女性本質優於男性之處在於女性具有包容、諒解、和平，溫柔、較會替別人著想等母性特質，而這些都是女性較擅長的特質。女性的母性對於新時代的企業運作有其必要性，因為今後的企業將逐漸由權威領導走向多樣化，對於各式各樣的文化要能夠包容，並要能夠容納異見。
- 2、柔韌足以勝剛強：女性具有不屈不撓的韌性，面對逆境能咬緊牙關，辛苦的撐下去，同時也能鼓勵員工、協助員工走過困境。女性不會像男性為了面子，容易與人硬碰硬，如果遇到強勢的脅迫，女性會將情緒壓下來，退而求其次，以求得大局的圓滿，並藉此以爭取更大的空間，並保留更大的實力。
- 3、要有獨當一面的能耐：今日女性不應凡事依賴別人，而是要能培養自處的能力，不盲從跟從別人的主張。領導人本身必須是一個完整的系統，不能因為少了一塊磚就做不下去。
- 4、具備敏銳的環境適應性：當企業結構走向彈性、多變化之時，領導人是否能適應外界環境變化的能力將更形重要。對於具備敏銳的環境適應性女性也不輸給男性，正如台

⁵² Sally Helgesen 著，林宴夙、徐荷譯，*柔性優勢：女人的領導風格* (The Female Advantage: Women's Ways of Leadership) (台北：允晨文化公司，1995)。

⁵³ 廖志德，*柔性領導*，(能力雜誌，53期，2000)頁22-27。

灣諺語所形容的：「女人的命是油麻菜籽命，撒在哪裡，活在哪裡。」要有如此的能力，才能在快速變動的環境中屹立不搖。

卓詩緣（2002）的研究中將女性適合成為非營利組織領導者的特質歸納成以下三點⁵⁴：第一、具有良好的品德、自信心、做事態度認真負責、有主見及獨立思考判斷能力、個性開朗的個人特質。第二、對於公共事務有服務的熱忱。有些非營利組織女性領導者自稱是「熱心的雞婆族」，充分表達了她們服務的理念。第三、爭取資源能力佳。許多經費都必須以專案計畫的方式向各單位申請，有賴於運用資源爭取計畫及申請預算的能力，她們會有耐心、持續不斷的催促，以平和理性的方式爭取資源。

Bass & Avolio（1994）研究財星前 500 大企業的領導者發現⁵⁵，女性領導者絕大部分皆屬於轉型領導者，乃因具有善於教育他人、引人入勝，以及社會敏感度高的特質，比男性領導人更加鼓勵部屬參與，以增進他人的自我價值，也使得部屬願意無怨無悔的付出，因此在部屬眼中，女性領導者所展現的是高效能轉型領導特質。

一般人對女性存有刻板印象，認為女性比較感情用事、不果斷、人際取向，因此認為女性較不適合擔任主管職務。但是隨著社會變遷，企業開始強調人際關係、團隊合作、彈性等特質，而女性先天細膩、溫暖、體恤員工的特質，正是她們發揮的好時機。在這樣一個資訊發達的後工業時代，人力資源成為最寶貴的資產，這些特質對當代領導具有意義深遠的啟發。

（三）領導才能

此外，女性領導者除了必須有某些影響他人的特質、高度的成就動機之外，還必須有領導的能力，才能使追隨者信任並服從她的領導。適合作為領導者的能力，可從領導者具有的四種領導技巧觀察之；這四種技巧為：社交與人際關係技巧、技術性技巧、行政與管理技巧、以及智識技巧。以下分別敘述這四種技巧⁵⁶：

⁵⁴ 卓詩緣，從社區環境行動析論女性領導者的領導行為 - 湖本村長個案分析（台北：台灣大學農業推廣研究所碩士論文，2002），p.26。

⁵⁵ B.M Bass and B.J. Avolio, "Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers," *Human Resource Management*, Winter 1994, Vol. 33, No. 4, pp. 549-560.

⁵⁶ Gary A. Yuki, 洪光遠譯，*組織領導(Leadership in Organizations)*，(台北：桂冠，1992) 另參閱：Sally Helgesen 著，林宴夙、徐荷譯，*柔性優勢：女人的領導風格(The Female Advantage: Women's Ways of Leadership)*（台北：允晨文化公司，1995）。

- 1、因為非營利組織領導者必須與他人合作，必須要有良好的人際關係。因此女性領導者的社交與人際關係技巧，必須民主、圓融、體恤、關心他人、表現友善與支持的態度，願意跨越自我，走進別人的生命。
- 2、技術性技巧包括能妥善處理團體關係的能力、運用激勵維繫追隨者的凝聚力、且能妥善運用語言和聲音所產生的激勵效果，此外，語文能力強、對話流利、傳達訊息時的風格與方式極具說服力，則是必備的技巧。
- 3、行政與管理技巧，她們除了必須熟知與公部門、民間部門的文書往來方式，具有處理文書工作的專業技能之外，若要成為成功的非營利組織領導者，更必須善用會議。
- 4、智識技巧則指領導者本身的概念能力、分析能力和邏輯思考能力；領導者的學歷和學識是智識技巧的指標

黃麗蓉（1996）曾對國內十二位公司部門的女性主管進行深度訪談⁵⁷，歸納整理出女性領導特質包括五項，例如「互動式的領導風格」、「包容性網狀的組織關係」、「全觀而多元的思考方式」、「授能及團隊建立」及「重視員工的教育與成長」。互動式的領導風格意指女性經理人的領導方式與傳統的「命令-控制」做法不同，而是試圖營造一種「雙贏」（win-win）的情境，其方式包括「鼓勵參與」、「分享權利與情報」、「強化他人的自我價值」及「促使他人樂於工作」等四大重點。全觀而多元的思考方式意指女性喜歡與部屬做深度交談，不會像過去男性主導的工作職場中，主管與部屬的接觸只限於和「工作」、「公事」相關的話題，女性所關切的主題會涵蓋員工的公、私領域方面，以多元的觀點與下屬互動。在授能與團隊建立方面，女性因有較佳的語言和口語能力，對不同觀點、意見的接受度較強，加上對於衝突喜歡以合作的策略來建立雙贏局面，因此較能發揮團隊工作的績效。最後，女性主管也重視以共同願景來引發組織成員的潛能，給予其發展的空間，以協助組織成員成長。

三、女性領導的新途徑：包容網（web of inclusion）理論

近年來，Sally Helgesen 堪稱美國有關新經濟時代領導與工作角色的前衛思想家，所發展

⁵⁷ 黃麗蓉，組織中的女性領導（台北：國立政治大學公共行政研究所碩士論文，1996）頁 44-59。

的包容網 (web of inclusion) 理論，是真正把女性管理特質與領導學之研究做一番有系統的分析，為備受學界與實務界討論的女性領導研究途徑⁵⁸。 Helgesen 的女性領導行為研究，從「柔性優勢」⁵⁹ (The Female Advantage: Women's Way of Leadership) 一書明確勾勒出傑出女性企業家的「蛛網結構」領導特質，到「包容網」(The Web of Inclusion)一書問世，進一步說明女性領導特質中「包容網」的領導藝術，不僅在女性領導行為研究領域中獨樹一幟，亦真切剖析出女性領導人如何創造魅力得以服眾，與因應轉型的道理所在。影響 Helgesen 在日後投入女性領導研究的主要緣由在於其職場經驗、中國的老子哲學⁶⁰、希臘蘇格拉底式的對話方式⁶¹、以及參觀義大利錫耶納(Siena)古老城市迴廊壁畫所感⁶²，對於有效與誤導的管理之間的分野得到啟蒙，而發展出「包容網」理論。

此一女性領導人的研究途徑，其理論旨在揭櫫女性領導人擅長建構一種具包容性的蛛網式組織結構，她們把自己定位在組織的中心，而非高高在上的權威者，因此女性經理人可以與所有組織成員的關係緊密交織在一起，突破傳統金字塔結構的威權領導⁶³。 Helgesen 的包容網新說不但結合了女性學與領導學的研究，更顛覆了層層督導、階級森嚴的封建官僚體系。這種建立在女性特質上的新式領導，在組織變革的年代，它竟因緣際會的似乎要取代傳統金字塔的管理架構。其理論要旨，大致勾勒如下：

1、蛛網狀的組織圖像

領導者會以自己為公司的中心，她的管理小組，在第一圈。在第一圈的外圍排出了第二

⁵⁸ 新經濟職場專業諮詢顧問 Sally Helgesen，為全球企業組織經辦各項研討會並提供諮詢服務，文章散見各大知名雜誌，如《財星》(Fortune)、《商業週刊》(Business Week)及《快速企業》(Fast Company)。此外 Helgesen 也是名多產的作家，其主要的著作包括：《包容網》(The Web of Inclusion)、《每日革命的人》(Everyday Revolutionaries)、《女性優勢》(The Female Advantage)、《投機者》(Wildcatters)。 Helgesen 同時也是金融時報領導匯談 (Financial Times Leadership Dialogue) 及學習網路 (The Learning Network) 的成員。參閱：http://www.clientplus.com/fintimes/t_leaders/tl_display.cfm?tl_ID=24

⁵⁹ 該書書評：因研究「卓越」企業而聲名大噪的 Nancy K. Austin 在推崇備至之餘，已將此書歸為經典之作。領導學權威 Warren Bennis 則認為這是第一本深入淺出談女性領導的作品。

⁶⁰ 組織運作需道法自然，如老子所說的「道」需保持彈性及變化。

⁶¹ 在各式各樣的教學法當中，要以蘇格拉底的教學法(Socratic method)最為人們所稱讚樂道，並且奉為理想的典範，因為它最能提供給學生自己發現真理的機會。所謂蘇格拉底的教學法，就是教師只負責提出問題，然後在討論與批判之下，不斷地修正觀念，所有的答案都必須由學生自己提出來。教師用一連串相關的問題，去激發學生思考，舖成一條探求真理之路(the way of truth)。教師所扮演的是知識「接生婆」(midwife)的角色，而絕不是「填鴨者」。

⁶² 好的統治帶來幸福，壞的統治帶來災難，違背自然就會遭殃。

⁶³ Sally Helgesen 著，林宴夙、徐荷譯，前書。

個環圈，這些是要向第一個小組報告的人，在這一圈之外又有另外一圈，而且彼此都有關連。每個環圈都有連接環圈的基本幹線，當環圈不斷向外擴展的時候，也就產生愈來愈多的連結點，這些菁英群逐漸擴大，彼此互為交織的情況也就更深⁶⁴。

2、輻射狀的溝通網絡

包容網最理想的位置在中央，輻射狀的溝通網絡向四周伸展。這個互為關連的結構，是由一個強有力的中心點，以及繞著它的基本幹線及環圈所建構而成的⁶⁵。透過經常的對話並提供支持，這種開放式的溝通網絡，越過階層的限制，使構想與執行合而為一，就像游擊戰行銷是強調臨場資訊的收集與分析，以便於隨時掌握脈動⁶⁶。

3、會議安排

包容網的架構也很明顯地在她們所設計出的管理結構及安排會議的方式中表現出來。女性領導人透過會議，使組織成員去接觸其他人的計畫及想法，因此，在會議中是扮演促使會議順利進行的角色，而不像主席。她要拋磚引玉，然後加以引導，像是「傳送器」的功能，資訊的接收、回傳，並送到「每個需要的地方」；以她為中心來促使組織成員彼此交換意見，建立新的聯盟關係⁶⁷。

4、注重團體關係

網狀的結構暗示了一個觀念，那就是團體關係乃是比個人成就還要重要的最高價值，所謂「一將功成萬骨枯」的成功，不是女性領導人想要的，而是希望與自己的團隊一同成長⁶⁸。

5、強有力的領導者

有獨特的眼光，並且很清楚為了達成目標所必需採用的種種方法。這些女性就像位於階級制度頂端的人一樣擁有權力，只不過在表現的方式上顯得微妙許多。擁有蛛網概念的領導者不必為了讓自己具有說服力，而去強調階級、權力及自身的重要性⁶⁹。

6、資訊蒐集

⁶⁴ Sally Helgesen, *The Web of Inclusion*, (New York: Currency Doubleday, 1995) pp.19-20

⁶⁵ Ibid, p20.

⁶⁶ Sally Helgesen, *The Web of Inclusion*, (New York: Currency Doubleday, 1995) p31

⁶⁷ Sally Helgesen 著，林宴夙、徐荷譯，前書前註，頁 61-62。

⁶⁸ 同前註，頁 63。

⁶⁹ 同前註，頁 66-67。

在包容網中心指揮的領導者在擔任資訊傳播者的角色時，所擁有的優勢就像在收集資訊時一樣，無需借助管道，而直接接觸公司裡的每一個人。因此，也避免了隨之而來的資訊薄弱化或扭曲資訊等危險。而且，由於資訊的傳送並不會減弱包容網結構的權力中心（但在垂直結構中，只要向下傳送，都會造成權力的削減），所以資訊也可成為聚合人群的一種工具⁷⁰。

7、試誤的過程中，逐步發展

從建築學的觀點來看，作者指出最佳的設計是精雕細琢而來的，一點一滴的隨時應變，方能造就出最好的架構。太小無法延伸，太大則生態經濟無法和諧共處，而適當的大小是無法事先完全規劃的。如同採用包容網架構的企業一樣，透過摸索發展出不同大小的團隊，再進一步發揮對團體組織的影響。因為蛛網包含了嚐錯改進，強調即時應變，這種方式能讓個人主義與團體利益取得協調⁷¹。

8、教育作用

當權力從包容網中心向四周流動時，也同時具有一種教導作用。收集並按照路線傳送資訊，引導關係的建立及力勸向外尋求連絡點的過程，都是一種教育⁷²。

9、隨遇而安

Helgesen認為，男性能夠在工作職位上獲得成功，部分原因要歸功於男性把焦點放在「獲勝，完成一個目標或達到一個目的」上。這些目標或目的可以用非常明確的詞語表現出來：像下個月要多拉六名新客戶，要在三年內爬到副總裁的職位等。相反地，一般認為女性在事業上並沒有一個較集中並且堅定設立目標的觀念，所以受到了阻礙。女性將工作視為「個人的成長，自我的成就，滿足感，為他人貢獻己力以及做自己想做的事」。這個不同點也牽涉到策略的問題：男性在獲得想要的事物之前，會有一個確定，其目的性的計畫，而一般女性並不會擬定類似的計畫⁷³。

10、蛛網策略

男性領導者的競爭策略，多半著意於階級制度的策略，所熱衷的是求取職位，往上爬昇，

⁷⁰ 同前註，頁 68。

⁷¹ Sally Helgesen, *The Web of Inclusion*, (New York: Currency Doubleday, 1995) pp36-37.

⁷² Sally Helgesen 著，林宴夙、徐荷譯，前書前註，頁 72。

⁷³ 同前註，頁 73。

在競爭中打垮對手，製造黨派形成對立，利用指揮系統來達成目的，不計是目的或手段，都呈現出了階級制度的結構模式。當然，這是一般人所理解的策略，但卻不是唯一的方式。蛛網策略會為了達到不同的目標而採取不同的手段。由於包容網結構最理想的位置在中央，因此包容網結構的策略就會把重點放在拉近彼此間的距離，強化幹線和環形線來將骨架連結在一起，以便向中心點靠近。強調彼此間的關係，努力使這種關係更緊密，強化力量，將鬆散的末端和結構接合在一起，這種策略尊重包容性、關係，以及「對世界負起責任」這些女性信念。前英國首相柴契爾夫人常被認為是可以為男性價值做例證的一位女性。然而，當她被問及是如何達到今日的成就之時，卻完美地表現出了這種帶有女性意識的策略。她的回答是從不曾為自己詳細訂出一些明確的目標或是渴望得到一個特殊的職位，她所做的只是當機會來臨時抓住它們，並且儘量去利用⁷⁴。

11、信任與宿命

Helgesen 認為「信任」對女性領導者而言，發揮相當大的影響力，還有一點「宿命」，一種相信命運的被動態度。蛛網策略靠機會引導，利用直覺來進行，以耐心來等待下一次的機會。自古以來，編織總讓人聯想到女性，在日耳曼民族以及希臘神話中的紡織女神，也同時是命運女神。她們將過去與未來，機會與努力互相交織在一起，這種對命運的認知及接受，正是蛛網策略的終極表現⁷⁵。

四、本章小結

基於上述對領導理論與非營利組織屬性、特質的探討，本研究認為 Helgesen(1990, 1995) 的包容網 (web of inclusion) 理論與 Thomas Wolf (1999) 在「二十一世紀非營利組織管理」(Managing A Nonprofit Organization in the Twenty-First Century) 一書⁷⁶中所指出，非營利組織的領導人所需要的「提出願景，並激勵、溝通與輔導部屬的動機，發揮團隊精神同心協力，發展學習型組織為實現組織目標而努力，並因應時代需求與機會適時變革組織經營策略」的行為特色有相當多的契合之處。

⁷⁴ 同前註，頁 74-75。

⁷⁵ 同前註，頁 76-77。

⁷⁶ Thomas Wolf, *Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-First Century* (NY: A Fireside Book, 1999), pp.335-37.

「包容網」理論是源自於女性特質所發展的網狀管理架構，將領導者置於組織中心，藉由環環相扣向外擴散的方式，緊密的將每一份子攏絡在一起。溝通網絡四通八達，組織的階級幾乎不存在，是一種在平易近人的態度中行使權力與權威的領導方式。它允許部屬從自身的觀點來賦予資訊意涵，所關注的焦點在於如何激勵員工及培養良好的人際關係，使用的工具不是發號司令，而是經常的對話與提供支持。此一網狀結構極具彈性，可隨時延展，並注重學習與成長，持續融入新概念，與時俱進因應環境的需要。隨著不同的階段，也能夠有機地衍生不同的目標，以建構成榮辱與共暨應變力強的組織。

在包容網結構中，領導者比較像是一個人的心臟，因此不需要依靠下面的階層來強化本身的地位。權力是建築在和周圍人群的關係上，而不是與在下位者之間的距離上；這種模式還帶出一個觀念，就是和周圍的一切都是息息相關的。由於在網狀結構當中所有工作都是邊陲，也就是第一線單位所完成的，這些工作人員直接承擔主要事業部門的責任與分享報酬。因此他們比起那些傳統的由上而下，且動輒強調高層重要的組織，更加不為利誘，全心投入。如果一味依靠地位擴張權力，只會使那些還爬不到高層的人，無法得到獨當一面的機會，而使得多數員工士氣低落，人心離散。據此，「包容網」的領導模式所引發的效應，就是打破主流組織特質所建構的分工設職、職掌分明與限制資訊流通等藩籬，可說是一種相當適用於非營利組織之領導方式。

非營利組織領導藝術的探討，既可從宏觀層次的領導理論加以說明，亦即審視與印證歷來西方世界有關領導研究相關部分的理論與經驗意涵，但更重要的是就個別實際的領導行為，析論出影響非營利組織治理與管理上是否有效的關鍵因素。因此，本研究擬循「包容網」理論途徑，探討台灣地區五位非營利組織女性領導人的領導行為中的藝術意涵。

第三章 個案介紹及資料處理

本研究資料來源以受訪個案之組織簡介與深度訪談二部分為主，以所獲之資料進行分析。訪談的個案中包含非營利組織的類型有文教基金會、社會福利機構、醫療保健團體、社教團體與環境保護團體。基於對受訪者隱私之保護，研究者將匿名表示五位受訪者，以編碼代號A小姐、B小姐、C小姐、D小姐、E小姐表示。表3-1為研究受訪對象基本資料及組織類型之整理：

表3-1：受訪對象基本資料及組織類型整理表

組織類型	代碼	訪談對象	學歷	任職該非營利組織年資	經歷
教育文化	A	高階主管	大學	3年	雜誌、雜誌記者、雜誌總編輯、工作室、文建會網路學院講師
醫療保健	B	高階主管	碩士	21年	護理長、社區專員、福委會主委、勞工安全衛生委員會委員、義勇消防總隊顧問、里辦公室顧問、大學教師
社會福利	C	理事	博士	2年	志工督導、大學教師、協會常務理事、聯合勸募委員、理事、老人及身心障礙機構評鑑委員、老人福利機構顧問
社會教育	D	理事長	大學	2年	縣脊椎損傷協會執行長、清溪婦聯會主委、鳳凰志工大隊長、女青商會創會財務長
環境保護	E	前任理事長	碩士	8年	鄉環保志工大隊長、縣歷史建築保存學會理事、縣野鳥協會理事、縣社區希望聯盟理事、村長、社區發展協會理事長、縣議員

第一節 個案介紹

一、A個案

(一) 受訪對象描述

A小姐：44歲，生長在南部的農村，她自述生性樂觀、開朗隨性，父母親的教養態度是

自由開放、信任的，家中有六個小孩，她排行第五。其專業背景為文化工作，曾得過金鼎獎。從她的著作及對話中，可以深切地感受到她對台灣有著濃郁的情感和深沉的關懷，也正因為對理念的堅持，毅然放棄她原來待遇優渥的工作，投身非營利組織。

就研究者的觀察，A 小姐文化人的氣息展露無遺，具有理想性格、使命感及對理念的堅持。誠如她在訪談中提到的：「國內提供非營利組織的泥土是不太健康，不管人力、物力來講，更需要社會給這塊沃土灌溉，才可支持很多人從事這樣的工作。基本上這是一個利他性很強的「志業」...，這樣的利他行為其實蠻寂寞的...，我們也會隨時在理想與現實中拉拔，我們的理想是希望台灣這塊土地更好。」

A 小姐已婚，育有一子一女，先生同為文化工作者，夫妻二人志同道合，一起為他們所熱愛的鄉土大地，奉獻心力攜手前進。

（二）組織簡介

A 小姐服務的機構，成立於 1999 年 3 月，為了積極有效協助社區營造學會，所成立的后援團體。但同年 9 月 21 日，在南投發生規模 7.3 級的大地震，為從事地震之後的各項資源轉介以及社區重建工作，該組織於 10 月 9 日召開第一屆第一次董事會，會中決議支持設立「○○家園重建工作站」，參與災後重建的工作。

該組織扮演著一個窗口、平台與介面的角色，其工作內容如下⁷⁷：

- 物資及人力轉介：地震初期，該組織以協助外部資源進入埔里地區救災為主要工作，讓進來幫忙的人力與物力能發揮最大的效果。
- 學校重建：推動創造性的教育重建，技術認養新校園的規劃設計，並協助學校充實教學軟體。這種資源轉介與合作的模式，以及討論的民主過程，拓展了日後教育空間的各種可能。
- 社區重建：地震之後，該組織積極投入重建的桃米、鐵山、籃城三個社區，展開合作的關係，在社區居民共同參與的原則下，一起從事社區重建規劃，評估社區的需求，協助社區共同解決問題，結合外部專業與資源，開創農村社區重建的可能性。

⁷⁷ 參閱：該組織網站。

- 生活重建：地震初期，該組織發現女性投入災後重建的重要性，在主婦聯盟的協助下，提供資金，組成婆婆媽媽環保工作隊，協助一百多位房屋全倒或半倒的失業女性，從事掃街的環境維護工作。為延續女性從事災後重建的力量，在掃街工作結束後，設立婆婆媽媽之家，策劃多元的參與式學習課程，讓學習成為重新出發的力氣與養分，並從各式的參與中，培養女性參與公共事務的能力。
- 資訊傳播：出版社區報紙，期待能為民眾發聲，呈現困境，也看到希望。另外也建置網站，報導災區重建現況並發佈各項重建需求，藉此資訊的傳達，讓災區與外界多一個互相了解與支援的管道。
- 鼓勵在地青年的參與：在地的年輕力量，是承接社區營造工作永續經營的來源。組織埔里地區的大學生，成立埔籽工作坊，讓生活在埔里的大學生，有一個溫馨可愛的窩。埔籽工作坊舉辦自我成長的學習營隊之外，也協助社區從事資源調查、帶領本地兒童共同認識埔里環境。
- 青少年與兒童服務：為舒緩忙於重建工作家長的壓力，與暨大社工系、公行系合作，學生們在組合屋區進行課業輔導；並在假日舉辦青少年活動，從活動中了解孩子們的身心狀況，需要時並加以協助。

二、B 個案

（一）受訪對象描述

B 小姐：43 歲，家中從商，在地方上頗有名望，父母是典型的生意人。家中有四個小孩，她排行第二。因為家庭背景的關係，父母對子女的期望較高，B 小姐也相當努力，所以很得長輩的疼愛。她自述生性樂觀、開朗、充滿自信，人際關係相當好。一路上從求學、就業、婚姻，都非常的順遂，正因如此，她描述自己的人生態度是懷著惜福、感恩的心，去面對生活中的每一個事件，是懷抱著熱情的，更希望能貢獻自己回饋社會。

B 小姐於求學階段都擔任幹部，因個性活潑參與很多校內、校外的比賽及社團活動，而這些經驗也奠定她日後成為領導者的基礎。她的就業歷程從臨床護士、護理長、社區專員到行政高階主管，整個工作資歷相當完整。到任目前一職已屆五年，該單位是組織龐大、任務

繁重的一級單位，儘管她每天面對著繁雜無比的工作，猶能氣定神閒，游刃有餘，顯露其才華出眾。

B 小姐已婚，育有一子一女、先生是醫師。雖然她平日工作非常忙碌，但先生相當支持她的發展，使其能在職場上盡情揮灑。

訪談當日，B 小姐穿著入時，打扮合宜，渾身充滿自信與熱情，帶著嘴角流露的笑意，正中主題侃侃而談，讓人不禁覺得四周以男性為主的工作環境，頓時溫暖明亮了起來，在整個過程中，雖因其公務數度中斷，但也明確感受到她明快的作風與積極的處世態度。

（二）組織簡介

B 小姐服務的機構，成立於 1970 年 11 月，為全國首創中西醫療合一之醫學中心，該組織以促進人類健康基本人權為宗旨，提供卓越及全人醫療服務，發揮大學醫院教學、研究功能，推廣中國醫療特色，促進中醫藥現代化為使命，以成為世界第一流的中、西醫學中心為願景⁷⁸。其服務項目如下⁷⁹：

除一般門診外，為加強醫學中心全方位醫療保健服務之功能，並從事社區健康相關之教學研究工作；整合家庭醫學科、社區醫學研究室、社區護理組、社工組及轉診中心共同成立社區醫學部，藉以開發及運用社區資源，推動預防保健、職業衛生及社區長期照護等工作。為關心老人之福利，設立「銀髮族服務中心暨專線」，特別關懷服務獨居老人及其緊急醫護等工作，除了熱心參與各項公益醫療活動、支援偏遠地區醫療服務，更輔導設立各種疾病患者友團體，參與多項社區衛生服務，以落實「取之於社會，用之於社會」之經營理念。

三、C 個案

（一）受訪對象描述

C 小姐：40 歲，自述從小生長在父嚴母慈的家庭。家中有四個小孩，她排行第三。因為父親是職業軍人，對子女管教較嚴厲，她從小就顯得乖巧懂事，所以很得父親與長輩的疼愛。由於父親從中國大陸參加抗戰而獨自來台，一路努力爬升到上校軍官的官階，所以自認若沒有好的家世背景，就必須認真努力唸書，才能獲得好的發展。相對地對子女的教育相當重視，

⁷⁸ 參閱：該組織網站。

⁷⁹ 同前註。

希望他們能有所成就，將來帶回老家的時候比較榮耀，所以只要有機會都願意栽培。

C 小姐從小就擔任班代、在校成績也不錯，很得師長的緣分，由於熱心助人同學也很喜歡她，人緣很好。中學時代受洗為天主教徒，而宗教對她的影響是持續存在的。她提及雖然在求學過程中曾經遭遇些許挫敗，但也順利地完成博士學位。

C 小姐的專業背景為社會工作，訪談過程中，她給人一種典雅、溫馨、專業的感受。她已婚，育有二子、先生做生意，不會干預她的發展，她目前在許多非營利組織擔任重要的職務，也提供自己的專長奉獻心力，投入得非常愉快而且自覺很有收穫。

（二）組織簡介

C小姐服務的機構，成立於1983年6月，以服務社會，增進人群服務為宗旨⁸⁰。對企圖自殺者施以救援及關心，使其瞭解生命的意義，恢復求生慾望，對危害他人者施以勸導，對失望而志氣消沈者給予勇氣，使浪子迷途知返，使夫妻破鏡重圓，使心靈受創者，重獲新生為社會貢獻安定力量。該組織的服務項目如下⁸¹：

（1）輔導工作：

a.廿四小時專線電話：青少年輔導、自殺防治工作、精神心理輔導、生活危機調適、男女感情協談、社會資源轉介、團體輔導訓練、婚姻家庭協談、研究報告出版、志願服務工作進行。

b.預約面談。

（2）訓練工作：督導訓練、助理督導培訓、志工專職訓練、志工職前訓練。

（3）預防推廣：預防性侵害校園巡迴演講、校園巡迴EQ班及輔導、社區心理衛生專題講座、諮商專業工作坊。

四、D個案

（一）受訪對象描述

D 小姐：42 歲，生長在務農的家庭，家庭背景相當樸實。家中有五個小孩，她排行第二，訪談中提及父母的教養態度相當開明，對孩子的發展都非常支持，因為哥哥從政，所以潛移默化中對她的影響比較大。

⁸⁰ 參閱：該組織網站。

⁸¹ 同前註。

D小姐自述生性樂觀、進取、熱情、活潑，在求學過程中，參與很多的活動、演講及朗誦比賽等等，也奠定日後的基礎。因為父親脊椎損傷的緣故，所以選擇學習護理，一則可以照顧爸爸，再則可以把這份愛擴及到其他人。從學習護理、接觸病患的過程中，深化了她的感同心，希望能奉獻自己的心力，服務人群，繼而投身公益團體，目前在許多非營利組織擔任重要的職務。

長期以來，D小姐致力於對弱勢族群的照顧，爭取權益不遺餘力，並為這些身心障礙團體設立就業、就學、無障礙貸款基金等等。積極向政府部門爭取經費補助、企業募款及與其他非營利組織間的合作等等，將資源做充分的整合與運用，表現相當出色。

訪談當日，D小姐一身勁裝，但見她忙碌的身影來回穿梭，臉上始終堆滿笑容，她充滿活力、熱情、開朗、親切的特質展現無遺。D小姐已婚，先生為縣農會總幹事，相當支持她的發展，所以她也為踐履自己的理念，投入得非常愉快而充實。

（二）組織簡介

D小姐服務的機構，成立於1980年，以發展女童軍工作潛力，培養優良習性，使其品格高尚、知能豐富、身心健全、智仁勇兼備，闡揚女性美德，確實服務人群為宗旨。其服務項目如下⁸²：

- 發展本縣女童軍組織。
- 舉辦全縣女童軍集體活動。
- 舉辦全縣女童軍領導人員培養檢定進修事宜。
- 辦理有關女童軍之榮譽事件。
- 輔導有關女童軍教育事宜。
- 政府委辦事宜。

五、E 個案

（一）受訪對象描述

E小姐：47歲，父親是公職人員退休，母親從商。家中有五個小孩，她排行第二。父母

⁸² 參閱：縣女童軍會組織章程。

採開放式的教養態度，小孩子在家中可以充分的表達意見、溝通討論。E 小姐在校相當活躍，從國小至高中都擔任幹部，這些訓練也影響她日後成為領導者的風格。

E 小姐是一個兼具傳統與現代的女性，因照料臥病公婆，曾當選“孝悌楷模”。長期以來，她參與的組織都與環境的議題有關，屬環保護工的性質，為草根性的組織。其中「反陸砂開採，搶救八色鳥」的社區行動更躍上了國際舞台，獲得了五十個國家、七十五個保育團體、以及無數學校、個人的連署支持，一時成為新聞焦點。為非營利組織在進行社區行動，推動社區總體營造的過程中，相當具有特色的代表。

訪談當日，E 小姐身著優雅的套裝，對研究者的提問娓娓道來，溫柔的語調中，仍可清楚感受到她對理念的堅持，眼神中流露著堅毅不屈的性格。她已婚，先生擔任公職，對於她的發展相當支持並給予協助，夫妻二人同心，本著愛護鄉土、關懷人文生態的執著，繼續為理念的實踐努力。

（二）組織簡介

E小姐服務的機構，成立於1993年7月，以促進社區發展，增進居民福利，建設安和融洽、團結互助之現代社會為宗旨。其服務項目如下⁸³：

- 根據社區實際情況建立下列社區資料
 1. 歷史、地理、環境、人文資料。
 2. 人口資料及社區資源資料。
 3. 社區各項問題之個案資料。
 4. 其他與社區發展有關資料。
- 針對社區特性、居民需要，配合政府社區發展指定工作項目，政府年度推薦項目、社區自創項目，訂定社區發展年度計畫，並編訂年度經費預算，積極推動執行。
- 辦理社區內各項福利服務活動。
- 與轄區內有關之機關、機構、學校、團體及村里辦公處加強協調、聯繫，以爭取其支援社區發展工作並維護成果。

⁸³ 參閱： 社區發展協會章程。

第二節 研究架構圖

綜合前文對非營利組織女性領導人的敘述，研究者認為要探究非營利組織女性領導人的領導藝術，可從領導情境、領導者特性與領導行為三個構面分析：

一、領導者特質：

由於包容網的理論，是源自於女性領導特質所發展出來的領導途徑，因此特質是影響領導者領導行為的重要因素。綜合Henning & Jardim⁸⁴以及彭滄雯(1998)的研究調查結果⁸⁵，研究者歸納出影響非營利組織女性領導人之領導特質因素包括社會化歷程、個人特質與領導才能等三項。由這三個面向來分析，而內容則以研究參與者的訪談資料為主。

二、領導情境：

權變理論強調情境是領導的重要因素，情境影響領導者的行為，因此要分析非營利組織女性領導人的領導風格，必須從情境背景著手，以女性領導人所面臨的組織中的人、事、物為其情境。將領導的情境因素分為組織文化與組織困境兩方面，來探討非營利組織女性領導人本身所處的組織環境，說明組織狀態及因應困境的領導行為。

三、領導行為：

本研究以行為類別分析方式詮釋領導者行為。領導者為了組織目標而採取的行為類別，可以從資源獲取與運用、建構社會網絡、運用授能的領導過程、和權力運用等四個面向來分析，以下簡述之。

首先瞭解領導者如何獲取組織所需的資源並加以妥善使用。其次，分析領導者如何運用人際網絡，以促進領導效能，並由人際網絡得到支持。進一步了解領導者如何運用授能的方式，使組織成員和領導者有共同願景，透過教育學習培養的方式組織成員的能力。在領導的過程中，領導者的權力運用方式，包括權力的運作、決策模式、衝突因應等。

綜上所述，本研究將從對女性領導者特性的建構，分析非營利組織女性領導人在領導情

⁸⁴ Margaret Henning & Anne Jardim. 著，陳怡芬譯，女性管理者 (The Managerial Woman) (台北：允晨文化公司，1984)。

⁸⁵ 彭滄雯 1998，基層社區女性的參政與賦權--台北市現任女里長的參政經驗研究，台北：台灣大學城鄉所碩士論文。

境與領導行為的交互影響下所產生的領導模式，研究架構圖如圖3-2所示。

以描述來說明、分析和詮釋現象的資料蒐集方式，是質化研究的特點。從研究目的、文獻探討及研究架構的敘述中，可以發現本研究適合採質化的資料蒐集方式。據此，希望以探索與發現的邏輯為導向，引導出研究結論和研究發現。

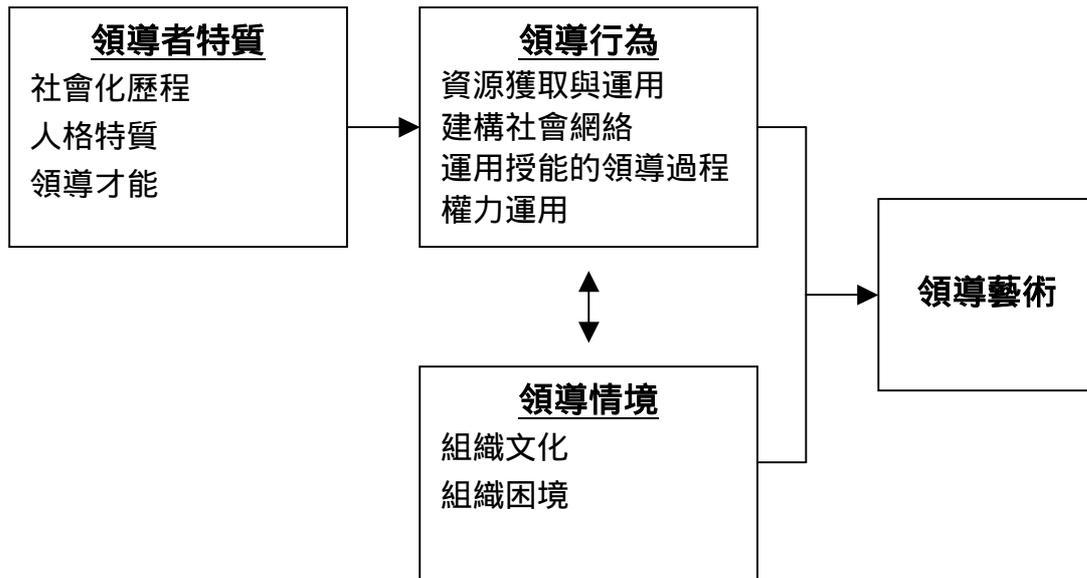


圖 3-2：本研究架構圖

第三節 研究資料的蒐集與處理

本研究的資料來源分為二部分：一為深度訪談內容，二是訪談札記。因此，在進行資料的整理與分析時，包含此二者，以前者為主，後者為輔。茲將資料的收集、整理與分析的過程說明如下：

一、訪談程序

（一）訪談前的計劃

Atkinson (1998) 認為對受訪者的背景資料需有充分瞭解，將有助於訪談時的互動⁸⁶。因此，在訪談前蒐集詳細的資料，並擬定訪談大綱。在訪談之前，並先以電話聯絡受訪者，藉此讓受訪者先瞭解本研究的主題、研究目的與進行方式，在告知本研究將尊重與保護受訪者的隱私之後，再徵詢對方受訪的意願。

（二）訪談的實施

訪談時，先給受訪者訪談大綱，使其清楚瞭解訪問的內容，並詢問對方是否願意接受錄音，務必在取得同意之後才開始訪問及錄音。在訪談的過程中，研究者以誠懇、同理、傾聽的態度，同時盡量使用平實且研究參與者易懂的語言描述，避免使用一些過於抽象的專業術語和其交談，使研究者在自然真誠的訪談中分享深入而有意義的資料。

過程中，除了適度回應之外，研究者一邊作筆記一邊錄音，利用筆記來釐清受訪者所要表達的重點，以便將來整理時的方便。同時，為了表示尊重受訪者的發言，因此不能中斷受訪者的話。若對受訪者所說的內容有疑問時，必須等受訪者說到一個段落時才發問。訪談結束後，研究者則將錄音帶整理成訪談記錄。

（三）訪談紀錄的謄寫

訪談之後先將錄音資料整理成為逐字稿，不滲入研究者主觀判斷，再將逐字稿閱讀整理後，成為訪談記錄草稿。為了達到效度的要求，必須作參與者檢核的工作，即將訪談記錄稿送回受訪者處，請受訪者更正後，修正內容錯誤及敘述不當之處，才成為訪談記錄。文章中引述訪談的部分，字體使用新細明體，藉以與研究者的本身看法作區隔。

⁸⁶ 轉引自高立文，半邊天 - 女性領導人成功經驗之探索（嘉義：中正大學企業管理研究所碩士論文，2002）。

二、訪談資料分析

本研究採行質化研究方法，對於深度訪談的內容進行分析，茲參考黃瑞琴（1991）觀點進行資料的檢視和分析。分析步驟如下⁸⁷：

（一）檢視逐字稿的正確性

每次於訪談結束後，立即進行錄音帶的內容完成轉錄與謄寫。錄音稿謄寫需做到忠實地呈現記錄訪談者的口語內容、非口語訊息，並反覆聽取錄音帶，以確定逐字稿的正確性，以維持原意。

（二）逐字稿的編碼

為了便於資料的分析檢索，逐字稿由研究參與者校對完成後，即進行逐字稿編碼歸類的工作。本研究訪談共五位，每位受訪者給一代碼，依受訪時間先後，分別以A、B、C、D、E，代表受訪者。將逐字稿內容區分為「資料單位」，並依序加以編碼，資料的單位可能是一句話、一段話、一個描述、兩三段對話或是三、四段的描述⁸⁸。以受訪者A為例：編號 A-aI-1-2，代表研究參與者A在第一份訪談大綱中第一大項的第一題第二個資料單位。編號 A-bII-1-2，代表研究參與者A在第二份訪談大綱中第二大項、第一題的第二個資料單位，以此類推。

（三）發展出核心概念

從開放編碼的資料中，將概念或意思相似的編碼資料歸類，並從歸類後的資料中發展出核心主題。

（四）形成分項主題

從許多核心主題的資料中，比較異同處，歸納群聚性質類似的核心主題形成分項主題。

三、資料的信度與效度

質化研究設計是一個開放、有彈性的設計過程，質化的研究過程並不是直線式進行，而是一個周而復始的循環過程。研究者選擇一個研究個案後，即一再重複探索的過程：題問、蒐集資料、作記錄、分析資料、撰寫報告⁸⁹。當一項研究中使用一種以上的方法，便是採用

⁸⁷ 黃瑞琴，質的研究方法（台北：心理出版社，1991）。

⁸⁸ 同前註。

⁸⁹ 黃瑞琴，質的教育研究方法（台北：心理出版社，1996）。

多元方法來蒐集資料，又稱為三角交叉檢視法（triangulation），這種理念使研究者能更深入完整地呈現現象⁹⁰。Alkin 等人（1979）指出質性研究的信效度與研究者本身的專業性有關，乃因研究者是資料蒐集的工具，也是資料分析過程的核心⁹¹。

為了確使研究者的詮釋分析，能更貼近研究參與者真實生活世界脈絡下的經驗和解釋，本研究以下述方式來檢驗及確定資料內容的可信度及真實性。

（一）三角檢定

胡幼慧與姚美華（1996）針對控制質化研究的信度、效度上提出可信賴性、可轉換性、可靠性等方法⁹²。Patton 也指出一個加強研究設計的重要方法是藉助於三角檢定（triangulation），是研究相同的現象或方案時使用多種方法。Denzin（1987）把三角測定分為四個基本類型⁹³：

- 1、資料三角測定(Data Triangulation)：研究中利用不同來源的資料。
- 2、研究者三角測定(Investigator Triangulation)：使用不同的研究人員。
- 3、理論三角測定(Theory Triangulation)：使用多種觀照取向詮釋一組資料。
- 4、方法論三角測定(Methodological Triangulation)：以多種方法研究一個問題或方案。

因此，本研究為增加研究的信度與效度，將採三角檢定的方法進行控制。首先，編碼系統多次與指導教授討論、修正後，共同同意分類與命名。其次，商請一位同儕協助，進行編碼討論，希望藉由多重的資料確認檢驗，以確保研究資料分析之可信賴性、可轉換性、可靠性，進而確保研究的信度與效度。最後，將訪談逐字稿分別寄回給受訪者，請受訪者就資料的內容與實際經驗的符合程度予以修正回饋，如此一來可增加資料真實呈現的程度。

四、研究倫理

在學術研究的領域中，研究倫理的第一防線是不造成傷害。即不對研究對象、學術界造成無法彌補的威脅，以保障其權益⁹⁴。研究生命歷程中的重要事件，因涉及較為私人的部分，

⁹⁰ 胡幼慧、姚美華著，質性研究：理論、方法及本土女性研究實例（台北市：巨流圖書，1996）頁149-151。

⁹¹ 吳芝儀、李奉儒譯，質的評鑑研究（台北：桂冠，2001）。

⁹² 胡幼慧、姚美華著，質性研究：理論、方法及本土女性研究實例（台北市：巨流圖書，1996）頁141-158。

⁹³ Michel Quinn Patton 著，吳芝儀、李奉儒譯，質的評鑑與研究（台北：桂冠，1995）頁149-151。

⁹⁴ 嚴祥鸞主編，危險與秘密— 研究倫理（台北：三民，1998）頁25-28。

過程中必須謹守研究倫理。基於保障研究參與者的隱私權，研究者設計了訪談同意書，說明在充分告知權利、保密、匿名、及研究參與者在獲得足夠資訊的情況下，有同意或拒絕參與研究的權力。首先，研究者須誠實告知受訪者，使受訪者於訪談之前清楚瞭解研究目的、概略內容及方法，並取得研究參與者對錄音以及文章中引用訪談內容之同意。其次，為顧及研究對象的隱私，因此錄音帶、訪談稿的謄寫均由研究者親為，不假手他人。訪談稿讓受訪者過目時，一方面可以得到受訪者對內容的確認，增加研究效度，再者，可讓受訪者自行斟酌對內容的適切性，並依照其意見修正內容的呈現方式。

撰寫研究報告時，保留受訪者在訪問當時的想法，因此在文章中引述受訪者的意見時，使用「直接摘述」的方式，以呈現最真實的感受。訪談過程中，某些受訪者使用台語或夾雜英語，譯碼過程中研究者盡量保留其口語用詞的習慣，故不作大幅度修改，以真實呈現為原則。

論文的撰寫上，不可能完全排除研究者的主觀意識，故研究者將自己的意見與對方的意見分開撰寫，讓讀者能瞭解何為研究者的意見，何為受訪者的意見。並且藉由與同學和指導老師間的討論，使其具有多位分析者的意見，較不易失之偏頗、流於主觀。

謹守學術研究的倫理原則，保持彈性包容受訪者的各種回應，同時在訪談資訊的處理上，盡力保護受訪者，同時確保受訪者了解訪談資訊的用途。並希望藉由研究者對研究倫理的注意，讓研究者與研究參與者之間能互相信賴，以呈現出非營利組織女性領導人最真實的面貌。

以下第四章研究結果分析的部份，本研究將依據第三節整理之訪談資料編碼類別項目，逐項評述本研究在資料分析過程中，所獲致之研究結果。

第四章 研究結果分析

本研究經由個案的深度訪談所獲之資料進行研究，以下為分析研究所得之資料與發現。本章共分為三大部份，第一節領導者特質，第二節領導情境，第三節領導行為。首先由介紹非營利組織女性領導人自身領導特質開始，其次，探討所面對的組織環境為何？最後則由女性領導人外顯之領導行為進行分析，藉此觀察非營利組織中的女性領導人，經由何種方式解決與面對組織情境。

第一節 領導者特質

特質論是領導研究上最早的研究途徑之一。特質乃是影響個人對領導者觀點的主要因素。本節從社會化歷程、人格特質以及領導才能等方面，分析非營利組織女性領導人的特質，經研究結果發現受訪女性領導人之表現具有相似的特質，並善用本身特質進行有效的領導。

一、社會化歷程

「社會化」是個人與他人互相影響的過程，此過程的結果是個人接受與適應社會行為的型式，是一種陶冶與塑造的過程⁹⁵。社會化歷程是指社會文化及家庭文化對於個體在成長過程中所產生的影響，同時也形塑了個體的性格與才能。

對於非營利組織女性領導人而言，社會化歷程將影響她採取的領導行為。因此，本節將從非營利組織女性領導人的出生成長的家庭環境、婚後家庭和就業的經歷等面向來探討其社會化歷程，藉以瞭解生命歷程中的重要事件，對其以女性身份領導非營利組織之影響。

(一) 原生家庭

領導風格的型塑，家庭經驗是相當重要的起點。人們都難以逃脫習慣的擺佈，經過日積月累的生活經驗，自然地發展出一些對應的思考模式、行為習慣。領導者乃是從家庭、學校的成長過程，不斷習得並強化其領導模式，成為今日的風格。Daniel Goleman 在「EQ」一書中，說明了孩童情緒商數(EQ)的培養，主要來自於童年的家庭生活經驗，日後的領導風格，自然導因於此。美國前紐約市長朱利安尼(Rudolph W. Giuliani)論及領導，強調領導才能不

⁹⁵ 呂亞力著，政治學(台北：三民書局，1991)頁367。

會從天而降，但可以藉著學習而逐漸培養，父母就是對他理念塑造影響深遠的因素之一⁹⁶。

Eric Berne 曾在「溝通分析理論」中提出了一個對領導者特別有用的模型，他指出在父母的影響之下，我們從孩提時代的早期就培養出某些特定的「價值」(也可以稱之為「信念」)，它們就好像是「劇本」一樣，制約著我們的一舉一動。這套劇本是由一連串的假設構成，這些假設經過我們自己的不斷強化之後，已經足以決定我們對於事件的看法，也決定了我們會對於這些事件做出什麼反應。在我們的管理風格中，這些假設占有重要的核心地位。在六歲到十二歲之間，孩子們學著去面對家庭以外的「廣大世界」。這個時候他們會碰到的實際狀況是：外在世界與劇本中的基本價值不斷產生衝突。結果，他們發展出一種處世風格或者管理風格，藉以恢復、維持並且加強他們自己的信念體系或者假設，如此一來才能夠再度感受到這世界在其掌控之中，而且一切都是確定的。他們怎樣建立這種處世機制？每當他們的價值(也就是「劇本」)受到衝擊的時候，他們就能夠有效地把這種衝力轉化成思想與行為——這些思想與行為都是經過他們親身確認的(也可能是透過「嘗試錯誤」的方式來確認)，以幫他們重新找出在這世界上的生存之道⁹⁷。舉此而論，父母所灌輸的生活經驗及教養態度，形塑了女性領導人的個人特質，也影響了成為非營利組織女性領導人的動機及其領導行為。本研究個案說明她們的個人特質及領導風格的形塑，源自於父母親教養態度，或者是成長背景、處事態度的影響。研究者歸納出自由彈性、堅毅不忍、圓融世達、仗義執言和承先啟後型幾種不同風格：

1、自由彈性型

我老爸基本上是很信任我的，很多事情我是自我負責型的，那他給我的空間是很大的，這會影響我的開放度、自由度。因為我不是被束縛型長大的孩子，所以我不喜歡被束縛，包括對NPO的管理，因為我很討厭被人管，所以某方面我會蠻彈性的。(A-bl-4-01)

2、堅毅不忍型

這個部分我的母親的影響應是比較深遠...她一個女性獨當一面獨立撫養我們四個姊妹,在整個

⁹⁶ Daniel Goleman 著，張美惠譯，EQ (台北：時報出版，1997) 頁 214-15。

⁹⁷ Eric Berne 著，黃佩瑛譯，人際溝通分析—TA 治療的理論與實務，(台北：張老師，1996)。

過程中我深刻體認到女性要有獨立自主的能力，是無法依靠任何人過一輩子的，這對我是有潛在的影響的，而相對的也培養我獨立堅強的性格。(B-bI-4)

3、圓融世達型

父親是職業軍人是軍官，因為他是外省人沒什麼兄弟姐妹，他希望自己的子女能有成就，那這樣將來帶回老家時候比較榮耀...他比一般的爸爸多講了做人處世的道理外，還多講了事情應該如何處理的方法，那他也自傲他的處理方式是很好。潛移默化中，覺得如果處理事情能像他一樣圓滿就好。(C-bI-4-01)

4、仗義執言型

爸爸給我們的風氣是蠻開放蠻自由的，任何議題在我們家中都可以侃侃而談，甚至有時會跟爸爸起衝突，若有意見相左的時候，爸爸都能坦然接受，所以是在這樣的開放家庭教育出來，而我不畏強權敢勇於向強權挑戰的理念，跟我小時後所受的教育薰陶有很大的關係 (E-bI-4-01) ...父母親清廉的操守也深深影響我，在我擔任公職的時候，寧可兩袖清風，也不可放棄這樣的理念。(E-bI-4-03)

5、承先啟後型

在成長過程中，哥哥對我的影響比較大。他待人處世相當親切，誠懇守信，從他日常的應對進退中我受到相當大的影響。他不是一個不拘小節的人，他的用人哲學是適才適用，可以讓幕僚發揮所長，在充分授權下做很好的掌控，也一直是學習觀模的對象。(D-bI-4-01)

綜合上述分析，可看出原生家庭對非營利組織女性領導人的特質及領導風格的形塑，具有相當重要的影響。表 4-1 將上述幾種不同風格之類型整理如下：

表4-1：原生家庭影響分類表

類 型	陳 述 句	形塑來源	個案
自由彈性	...很多事情我是自我負責型的，那他給我的空間是很大的，這會影響我的開放度、自由度...	父親	A
堅毅不忍	...在整個過程中我深刻體認到女性要有獨立自主的能力，是無法依靠任何人過一輩子的...	母親	B
圓融世達	...潛移默化中，覺得如果處理事情能像他一樣圓滿就好。	父親	C
仗義執言	...而我不畏強權敢勇於向強權挑戰的理念，跟我小時後所受的教育薰陶有很大的關係。	父親	D
承先啟後	...他的用人哲學是適才適用...在充分授權下做很好的掌控，也一直是我的學習觀模的對象。	兄長	E

(二) 婚後家庭

劉麗雯 (1989) 研究中指出⁹⁸，女性主管通常擁有優秀資歷、高度的自我實現動機與工作能力、並獲得家庭支援系統的協助，更有效率地安排生活，來兼顧家庭與工作。性別角色與特質的形成，是透過家庭成員彼此形塑而成，在父系體制的價值觀下，職業婦女能否順利追求自我成長與實現，與丈夫的支持有很大的關係，另一方面，重要他人的支持與配合也是無後顧之憂的保障。對於家庭而言，Gottlieb & Pancer (1988) 認為⁹⁹，社會網絡的支持是家庭維繫的重要因素，以國內的情況來說，家庭的支持似乎是社會網絡支持中最重要的一個來源。Simeone(1987)指出¹⁰⁰，丈夫和妻子對傳統性別角色的接受程度，是影響婚姻和職業之間的因素之一。若婚姻關係中的雙方，皆能以一種別於一般傳統的價值觀來看待性別角色，對家務處理的分工與體諒，並致力於家庭結構的再整合，那麼女性在工作上將有較大的表現空間，而丈夫觀念的轉變與否，是整個互動過程的重要關鍵。

個案訪談中這些女性領導人由於有先生與家庭成員的支援，才能在公共事務的領域上投入，無後顧之憂。

⁹⁸ 劉麗雯，台灣省政府女性主管事業生涯發展之研究，(台中，東海大學公共行政研究所碩士論文，1989)。

⁹⁹ 轉引自李正傑，雙薪家庭高承諾男性的工作與家庭生活經驗之研究，(國立嘉義大學家庭教育研究所碩士論文，2001) 頁 88。

¹⁰⁰ 轉引自高立文，半邊天 - 女性領導人成功經驗之探索 (嘉義：中正大學企業管理研究所碩士論文，2002)。

1、共同創業型

A 小姐、B 小姐與先生皆服務於同一機構，生活型態及時間安排比較接近，因此對於雙方的工作狀況，也能夠有較多的配合與體諒：

要一個共同投入的老公，才不會說你照顧不週，否則會家庭革命的，是要有一些支持網路去支持你做這樣的事...其實我們比較特殊，因為我們是同樣的工作，也清楚這樣的工作特質，那若是一般人我很難想像。(A-bII-2-02)

我今天能在這個職場上能發揮我小小的能力，先生應該給我很大的影響，因為他能很清楚知道我的工作性質，也能體諒，例如颱風天時大家休颱風假，而我卻要到醫院，這些良好的互動，應是來自他了解醫院的工作性質，而能夠包容我。(B-bI-4-2-02)

2、從旁協助型

E 小姐提及有了先生的包容及專業背景的協助，使其更能發揮得淋漓盡致，成就今日的領導風格：

我先生是台糖的工程師，後來他也拿到環工技師的執照，在我背後他是一個很大的支持力量。因為他的行政經驗，在我跟公部門的來往中幫助很多，最重要的是他可從專業的角度，以他個人的見解協助我。我長期以來從事環境的議題，跟他的專業背景有很大的關係。在加上我有專家學者當我的後盾，那今天能夠對國家社會有一點貢獻，那家裡對我的支持很重要，因為從事這樣的公職沒有辦法擁有自我的，那先生能夠包容及專業背景的協助，我才有這樣的風格，我覺得自己是一個蠻幸運的女人。(E-bI-4-2-02)

3、責任分擔型

訪談個案 C 小姐與 D 小姐，因為有先生、家人的支持與協助，使她們得以全心全意的投入工作：

我比別人幸運的是我的原生家庭支持，那我的原生家庭又正好在我附近，那夫家在高雄，他們不可能分擔照顧。我的父母親很支持，那我的先生也很支持。(C-bII-2-b)

我婆婆、先生很支持。那婆婆也會幫我分擔家務、帶小孩。(D-bI-4-02)

上述個案分析可瞭解到，女性領導人有了先生及家中成員的支持與協助，才能無後顧之

憂於職場上盡情揮灑，成就今日的領導風格。表 4-2 歸納女性領導人婚後家庭的支持型態具有共同創業、從旁協助與責任分擔三種，說明如下。

表 4-2：婚後家庭支持類型表

類 型	陳 述 句	支 持 者	個 案
共同創業	要一個共同投入的老公，才不會說你照顧不週，否則會家庭革命的，是要有一些支持網路去支持你做這樣的事。	先生	A
	...先生應該給我很大的影響...這些良好的互動，應是來自他了解醫院的工作性質，而能夠包容我。		B
從旁協助	在我背後他是一個很大的支持力量，...在我跟公部門的來往中幫助很多，最重要的是他可從專業的角度，以他個人的見解協助我，...	先生	E
責任分擔	我的父母親很支持，那我的先生也很支持。	先生、家	C
	我婆婆、先生很支持，那婆婆也會幫我分擔家務、帶小孩。	中成員	D

(三) 職場經歷

學習如何在職場中有適當的表現，是人類社會化過程中相當基礎的部分¹⁰¹。在就業的過程中，隨著環境的改變、年齡的增長和際遇的陰晴圓缺，心智也不斷的成長。此一心智的改變，當然是經由一連串的面對挑戰、調適、回應的過程。經由這樣的過程，知識更見增加，情感更見豐富，技能更見嫻熟，智慧更見開展。訪談中女性領導人提及職場累積的經驗對於目前的工作裨益甚大：

我以前跑田野就是在社區，那採訪就是在做人際溝通，我有把握兩個月內就可以把附近社區的所有人脈混熟。(A-bIII-4-02)

我整個的就業歷程，我原來從一個很單純的護理人員，轉任社區的專員，到現在的職務裡面，我整個的工作資歷算是非常完整...所以這三個部分我很幸運的我都接觸到。(B-aII-1-01)

二、人格特質

¹⁰¹ Richard T.Schaefer 著，劉鶴群、連文山、房智慧譯，社會學 (Sociology) (台北：麥格羅希爾，2002)。

美國學者 Thomas Wolf (1999) 在「二十一世紀非營利組織管理」一書中說明了非營利組織的領導者理應具有¹⁰²人格高尚、專業能力無懈可擊、生涯發展的願景明確、忠於信念 (authenticity)、適時適切推動變革、心胸寬闊、有追根究底以及創意與敏銳的心智等個人特質。

國內學者李美枝、鍾秋玉 (1996) 的研究指出¹⁰³，剛柔並濟的性格在現代多元、複雜的社會越顯得重要，陽剛陰柔均非上選，應是兼具兩性之長，因事因時的權變應用，才是最佳的領導者。管理大師 Peter Drucker 也肯定女性管理者的價值，他指出女性纖細、關懷與耐力的管理方式，對於傳統機械式的管理，有正面的衝擊¹⁰⁴。從訪談分析中可瞭解到這些受訪者具有堅持理念、母性特質、團隊合作、剛柔並濟、互信共行及安時處順等共通的特質，驗證文獻中提到具備非營利組織領導人的特質。

(一) 堅持理念

Peter Drucker 認為非營利機構領導的關鍵並不在於領袖魅力，而是使命¹⁰⁵。研究者在與非營利組織女性領導人接觸的經驗中，發現受訪者於談話過程中，不斷地表現出對於組織使命以及自我理念的堅持，而這樣的堅持，令人印象深刻。

...這樣的組織成員必須具備一些特質，需要有理想性、使命感、能吃苦耐勞、挑戰困境，從困境裏學會享受，需具備這些特質... (A-a1-1-01)

我們的理想是希望台灣這塊土地更好，還有一個志業是希望很多社區可以在「社區自主承載」過程的「培力工作」中，邁向可持續社區發展... (A-a1-1-03)

因為我們是做「人」的工作，這只要人存在，又只要讓人生活適應好，不會走上自殺的途徑，那這個精神、使命，會一直在這個社會流傳下去。(C-a1-3)

這條路蠻艱辛的，如何將一群沒有什麼交集的人，透過活動將他們凝聚在一起，把社區變成一個大家庭，這是我們最大的目標。(D-a1-1-03)

¹⁰² Thomas Wolf, *Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-First Century* (NY: A Fireside Book, 1999), pp.337.

¹⁰³ 李美枝、鍾秋玉，性別與性別角色析論，本土心理學研究，6期，1996，頁260-299。

¹⁰⁴ 天下雜誌編輯部，不一樣的女人，天下雜誌，三月號，1998，頁95。

¹⁰⁵ Peter F. Drucker 著，余佩珊譯，使命與領導：向非營利組織學習管理之道 (Managing the Profit Organization) (台北：遠流，2004) 頁44。

我從政背後最大的動力，就是想要做社造...我能在這錯綜複雜的政治環境下，願意繼續走下去，是背後有一個使命，就是我要做社造。(E-bII-2-a-02)

受訪者基於對工作的使命感自我期許、不畏艱辛挑戰困境，她們勇敢面對所遇到的困難與問題，並積極尋求解決之道，享受工作本身而非薪酬所帶來的成就感，在自我奉獻中得到更大的滿足，充分展現對非營利組織服務熱誠。

(二) 母性特質

Heller (1982) 指出，傳統的管理理論認為管理者必須擁有理性、果斷、任務取向等男性特質，然而一般人都對女性存有刻板印象，認為女性比較感情用事、不武斷、人際取向，以致於認定女性並不適合擔任主管職務。但是後期的管理理論逐漸重視「人際關係」，認為一個好的主管必須擁有一些溫暖與體恤員工的特質，這正是女性本身具有的先天特質¹⁰⁶。個案中 B 小姐善用女性具有溫暖、纖細的特質，使複雜工作得以順利推展：

一般 (職稱) 一職絕大多數是男性，那我覺得女性比男性多了份細膩。男生可能無法說某某人你今天好不好？似乎有點怪，可是女生用媽媽、姐姐的角色來關心成員是很自然的，是細膩柔軟的，展現的方式及操作的手法，也不是那麼強硬、爆發性強，而讓人招架不住，這種特性反而會為複雜的工作有加分作用。(B-bIII-10-2)

Helgesen (1990) 指出女性經由對家庭生活的積極參與，培養出具備組織、調整速度、在矛盾中尋求平衡、教導、指引、率領、控制、處理紛爭、透露訊息等技巧的母性特質¹⁰⁷，從訪談中瞭解到受訪之女性領導人有著柔性的關懷，樂於傾聽且能包容、諒解、和平、替人著想的母性特質，雖不特別強調女性身份，但能運用女性身份的優勢，將自己的特質，發揮於適當的情境中。受訪者描述她們與部屬的相處之道：

可能在女性的性格裡，我不會採硬碰硬的衝突，我可能會採取柔性的智慧去化解不必要的紛爭，我不太認同要去把它編成男性或女性，但某方面需要由女性去表現這樣的特質，同樣的一件事，我換一個方式，一樣可以達到我的要求，我覺得這是先天上有它優勢的地方。(A-bIII-3-03)

¹⁰⁶ 轉引自郭瑾瑜，女性主管管理風格、人際關係、決策型態、領導行為與成就動機之比較研究，國立成功大學企業管理研究所碩士論文，1996。

¹⁰⁷ Sally Helgesen 著，林宴夙、徐荷譯，柔性優勢：女人的領導風格 (The Female Advantage: Women's Ways of Leadership) (台北：允晨文化公司，1995) 頁 47。

我認為女人無論在國家、社會、家庭，都扮演一個非常重要的角色...若婦女只留在家裡，沒有參與許多社團活動是很可惜的，她們可以用比較柔性的角色，來扮演社會的橋樑，這是女性比較有優勢的地方。(D-bIII-9)

我非常注重、尊重專業，我會聽取大家的意見，只要是好的意見我可以接受，儘量是傾聽大家的意見，我是這樣的領導風格，我不會很強勢，我想這是一種人格特質。(E-bIII-3-02)

女性在被撫育及社會化的過程中培養出婉轉、柔和、溫暖、體貼、敏銳的洞察力和細密的心思，這些都是很好的領導人特質，是優勢而非缺點。她們對於部屬的情緒反應很快就能感受到，因此比男主管更能親近員工，也比較能適切的在部屬需要時伸出援手：

我很清楚每個同事的狀況，包括他的情感、他的家庭，我會適時、適當、適宜在精神上、實質上提供支持。(A-bIII-3-02)

我覺得女性相對於男性他有一些優勢...若是剛好有同事正好在進修，工作壓力比較大，那我會關心他...那我就會買一個小蛋糕或是維他命，那他會覺得很窩心。那我另一個男性主管級的同事，就比較沒有辦法，因為他要發揮這種關心，人家就會覺得他很做作，但是女性的表達就比較自然，人家容易接受，女性是佔有某些優勢的。(C-bIII-10)

(三) 團隊合作

Carol Gilligan 在「一種不同的聲音」(A Different Voice)中指出兒童的遊戲能幫助他們解決一些急迫的情感問題，這些問題在兩性之間是不同的。由於需求與面對的心理問題不同，因此兒童從遊戲中形塑出不同的性格。從這個過程，男孩子學會了將獲勝置於個人的成長及人際關係之前，重視規則、界線、程序；女孩子則學會了對人際關係及合作的重視，不喜歡複雜的規則及會破壞整體和諧的權威式結構¹⁰⁸。這一種女性信念暗示了一個觀念，即團體關係是比個人成就還重要的最高價值。所謂「一將功成萬骨枯」的成功，不是女性領導人想要的，而是希望能與自己的團隊一同成長。她們強調合作重於競爭，所重視的是能創造一種反映人性價值的環境，設計出一套鼓勵與培養人格成長的組織結構。這種重視過程大於結

¹⁰⁸ 引自 Sally Helgesen 著，林宴夙、徐荷譯，柔性優勢：女人的領導風格(The Female Advantage: Women's Ways of Leadership) (台北：允晨文化公司，1995) 頁 54-55。

果的認知，可以傳達與組織共榮、共生的精神，藉此維繫成員間的熱情，營造出一種夥伴的關係。

像我們去印刷廠時，他們會覺得我們（組織成員間）比較像家人的感覺，其實那種感覺對非營利組織的凝聚力很重要，很重要。尤其這其中物質層面的供給是很不足的...必須是在物質之外，讓他覺得是精神或是成就上的滿足，或是生命出口的滿足，這些東西需相對的去補，否則很難持續。
(A-aI-1-04)

大家都是在一條船上，同舟共濟、容辱與共，因為有這種共榮、共生的精神，所有的事情都可以迎刃而解。(B-aIII-4)

還有一個很重要的觀念要給他們，就是如果組織不好，你們大概也不會好，若組織好，你在這樣的組織下工作，也會覺得很光榮。(C-aIII-2)

如何與組織成員做感情的交流、溝通是蠻重要的，當然危機也會有，所以你必須時時去維繫這樣的熱情，將大家的熱情跟力量維持下去其實是不容易的，但你還是得盡量去做match的工作。
(E-aI-2-03)

由上述訪談內容不難窺及女性對團體關係的重視，領導者激勵部屬以熱切的精神投入工作，維繫組織成員的凝聚力，使其能在帶著創造力與熱情的情況下完成工作。這種強調合作、團體關係和諧的特質，緊密地將每一份子攏絡在一起，有助於包容網結構的組織中執行任務。

(四) 剛柔並濟

成功的領導者往往需要具備剛柔並濟的特點。李美枝、鍾秋玉（1996）認為，近代組織不斷朝多元化、複雜化、智能化及人際化發展，任何一項工作無不含有「待人處事」的元素在內，單靠傳統觀念所認定的男性特質或女性特質，是無法勝任的。因此具備剛柔並濟性格在現代社會益顯重要¹⁰⁹。當研究者問到在女性特質與去女性化之間，女性領導人如何拿捏呢？她們做以下的描述：

我花了將近一年時間，試著去改變，當有些事情是無法改變時，我就會有比較強勢的作風...有時候我就要忍受跟承接那樣的效果，尤其在非營利組織裡頭，它外在環境已經很艱難，它不容許內部有這樣的分裂，如果我們沒辦法集中火力，人力，時間共同去成就理想的時候，花在內耗的是很

¹⁰⁹ 李美枝、鍾秋玉，性別與性別角色析論，(本土心理學研究，6期，1996)頁260-299。

可怕的。(A-bIII-4-03)

我是一個介於傳統跟現代之間的女性，傳統的道德觀念，現代的環境議題觀念，讓我為了理念敢於去挑戰強權。(E-bIII-9-01)

從體貼的女性特質、到強勢作風的去女性化，她們展現出一種比較中性的特質。有柔性的關懷，也有強勢的堅持，給人一種專業而有親和力的形象，為自己的領導開啟一個更具彈性的選擇空間。超越了性別限制的框架，依組織的情勢所需，善用自己的長處，得以發揮的淋漓盡致。

有些人會說我是女強人，雖然某些時候會有一些強勢的作風，但一般來講，我很能接受別人的意見，因為是為共同的目標努力，在運作過程中，我自認協調能力不錯，對事情的敏銳度跟觀察也夠，是很客觀的，是在掌握大原則下做事。(D-bIII-6)

你如何在整個團隊裡面，讓大家對你信服為你付出？我想以柔克剛吧！在溫柔的力量中去強化你的地位，「柔」只是一種包裝，骨子裡還是有剛的部份。(E-bIII-3-03)

包容網所強調的領導在於能屈能伸，極有彈性，既要影響部屬又要協調異同。領導者就像包容網中的蜘蛛一樣，為了使整張網益加牢固，必須無休無止的編織連結網絡，持續增強個別的部分與整體的聯結技巧，使某些特定功能得以善加發揮，因為失衡的蛛網，結構就被破壞了。

(五) 互信共行

無論現在與未來領導者的部分工作都是與人合作，發現並解決問題，因此信任即為領導的重要特質之一。當部屬信任領導者時，他們會願意冒險達成領導者所交付的目標、任務。在多變及不穩定的時代裏，人們轉而對人際關係的重視，而這種關係的品質，絕大部分是視信任的程度而定；此外，當前的管理策略如授能以及工作團隊的使用，都必須建立在信任的基礎上，才會更有效能¹¹⁰。

合作的基礎裡頭一個非常重要的一是「互信」，這也是 (組織名) 一直到現在，還在社區

¹¹⁰ Stephen p. Robbins, 李青芬等譯，組織行為學 (Organizational Behavior) (台北：華泰，2003) 頁 368。

裡頭可以信賴的合作一直持續下來的，互信、互長、互補。而互信的基礎是所有合作的必要條件，沒有它雙方很難合作下去，其實這東西無論從社區也好，從家人的相處，從基金會內部組織也好，都是如此。(A-aII-3-01)

每個團體不同的意見、磨擦一定會有，但是到最後取得共同的默契後，我是充分授權。在互信的基礎下，每次的合作一定是ok的，一定是合作愉快的。(D-aIII-4)

我覺得一個組織你要能充分授權並且信任大家，站在互信的基礎上，大家坦誠佈公，這種方式很重要，因為組織也不大，大家都是因共同的理念一起工作。(E-bIII-1)

我想一個組織要發展，在遇到問題的時候，一定要上下一心共信共行才能繼續走下去。(B-aIII-4)

(六) 安時處順

Helgesen (1990) 認為除了信任對女性領導者而言，發揮相當大的影響力外，還有一點隨遇而安，一種相信命運的被動態度。在日耳曼民族以及希臘神話中的紡織女神，也同時是命運女神。她們將過去與未來，機會與努力互相交織在一起，這種對命運的認知及接受，正是包容網的終極表現¹¹¹。受訪的女性領導人就像神話中的女神一樣，知道未來不能只是被簡化為目標的訂立，也不是僅靠意志力就能夠獲得的，是需要不斷努力與把握機會才能達到的。包容網所採的策略靠機會引導，她們憑藉著直覺及耐心，等待著下一次的機會。個案中女性領導人不斷地努力，相信來到面前的機會將會為她們開啟未來，這種對命運的認知與接受，正是包容網的最佳表現。

但若說我是一個稱職的女性領導者，我最大的動力是來自不斷努力、隨時提醒自己要對的事情、要用好的方法做事，這是讓我今天工作如此順暢的主因吧！(B-bIII-10-01)

我常常有這樣的觀念，我不一定要積極的去爭取，但是要把自己裝備好，要考的試就去考，要做的工作就去做。當人家要一個主管的時候，當然要一個學經歷完整的人，那時候很自然就會是你了。(C-bIII-10-01) 我比較不會很積極，這是女性的一個保護色，因為你看起來比較沒有威脅，沒有一天到晚要這要那的，可是人家要你去做的時候你都去，最後就是你最適合。(C-bIII-10-02) 我

¹¹¹ Sally Helgesen 著，林宴夙、徐荷譯，柔性優勢：女人的領導風格 (The Female Advantage: Women's Ways of Leadership) (台北：允晨文化公司，1995) 頁 77。

覺得女性領導者也有這個好處，在還沒有爬到那個位置的時候，是不被看好沒有競爭壓力的，很多時候是被男性忽略的，人家不會把你放在眼裡，當你把自己裝備好，到時候不用你，人家也會質疑你，所以我相信也有很多男性在這裡錯失機會。(C-bIII-10-03)

三、領導才能

(一) 溝通與人際關係

由於非營利組織領導者必須與他人合作，對於領導者而言，溝通與人際關係技巧，是一項重要的領導才能。溝通扮演效率與人性間協調領導技巧的角色，領導者藉由良好的溝通技巧，維持內部溝通管道與系統的暢通，積極的聆聽，鼓勵組織成員並給予指導，提高工作動機，在要求效率與滿足人類精神食糧之間取得協調。B小姐說明了溝通方式及管道：

我是採隨機教育的方式，我不會說你只能什麼時候來找我，我的門隨時是開的，只要有問題你隨時可以進來找我。而且我也會告訴他們，如果你有問題你的組長無法解決的，你可以直接來找我...那我也不斷的提醒員工，只要你是有能力的，你隨時有機會超越你前面的主管。(B-bIII-1-02)

人力資源管理也需具有策略觀，不再僅是如何用人而已。就整個組織績效來看，能整合內外環境資源，與內、外部各層級人士建立良好的人際關係，做最佳的資源結合，更是有效達成組織目標的要素。

我自己一向覺得「人」的資源最豐富，所以人際關係的建立很重要，那互相建立還是要靠對方，人的互相合作是最好的。(C-bII-1-01)

我會尊重每個人，相信大家透過溝通、協調可以取得共識。(D-bII-3-a)

我想人力資源是一個最大成功的要件，要有充沛的人脈，良好的人際關係，這是讓整個組織可以正常運作的支柱。(D-bII-1-b)

另一方面，溝通交流的不僅是資訊，需要有情感動機，除了知識之外，也要有精神力量，在策略上也要有團體意識，並巧妙地增強組織的力量。對於溝通的重視，受訪者也有這一方面的說明：

我們的溝通，其實不是只有會議上的東西，其實蠻多這種非正式的會議底下運作，我們很多時

候經由這樣的場合，去塑造這樣的氣氛。(A-aIII-3-01)

如何與組織成員做感情的交流、溝通是蠻重要的，當然危機也會有，所以你必須時時去維繫這樣的熱情，將大家的熱情跟力量維持下去其實是不容易的，但你還是得盡量去做match的工作。(E-aI-2-02)...那你要帶著大家朝那個目標匍匐前進的時候，一定有很多潛伏的危機，那你就需要做很多的溝通、折衝、協調、安撫的動作，一一去化解。(E-aI-2-03)

以今日競爭性的經濟景象而言，協調許多不同的價值是首要工作，由於員工的聰明才智、承諾和熱情，是決定組織成敗的因素。從訪談分析中說明了受訪者對於溝通的重視與人際關係的關切，適時地運用策略，使她們在執行任務時，獲得許多正面的效益。

(二) 專業能力

一般民眾對於非營利組織工作者的印象，可能是充滿愛心、熱誠的一群人，若提起專業能力，可能不會將它與非營利組織連結。但本研究於訪談過程中發現，非營利組織的女性領導人，對其組織成員的專業能力有相當程度的要求，依組織類型、職位之不同而有不同程度的標準，而領導人對自我專業能力的要求，則普遍設下了高標準。以下的訪談可說明 A 小姐的專業能力的展現與力求完美的特質：

因為他們做的事情基本上我都會，所以我可以帶著他一起做，從改文章開始我可以逐字幫你修，修完後我再告訴你為何要這樣修，一個一個來討論，或拍照也好我可以告訴你為什麼這樣不行，或是你做社區溝通時候我可以告訴你剛剛犯了哪些錯誤。(A-aII-1-02)

像東海一位老師講的，以 (組織名) 的能力是有資格做國際標的，他發現我們做每一件事都要求蠻完美的，要100%完美 所以在很多事情的執行過程裡頭，自我要求會很高...我們會比較吹毛求疵看事情，所以接案子也會蠻挑剔的。(A-aI-3-01)

一般而言，女性若想晉升到高階地位或是讓部屬信服，往往必須比男性同儕付出更多的代價；此外，也要在學歷上加碼，或在專業能力上使勁，才能彌補性別上的弱勢。經由工作的指導展現專業能力，藉由強化他人也強化自己，鞏固自己的領導地位。B 小姐與 C 小姐說明了她們專業能力的表現方式：

我為何要再進修？因我原來是從事護理工作，那轉換到行政部門，我若是沒有在知識方面做提昇，別人會質疑你的能力，不管我的務實方面多麼的強，在管理基礎理論應該是比較薄弱的，我想

強化自己本身的能力，是鞏固基本地位一個非常重要的課題。(B-bIII-3-1)

我會利用工作日誌表達我的意見，這是我專業能力的展現，我也會藉由指導學生或能到學校授課來強化我的專業形象，我也經常受邀院外的演講或參與大型活動的策劃，我的member都可以由這些小細節上理解到這個主管的能力，是值得肯定的。(B-bIII-3-2)

如果他從來沒有做過，我會帶著他一起做，那如果真的很困難，我會做一次給他看，第二次他自己做做看，我再告訴他企劃案該怎麼寫，為何麼要這樣寫，第三次他就可以獨立作業了...我會經由這樣的方式，讓他們知道我是可以教你的，慢慢久了以後他就會信服你，所以是長久以來靠自己的實力建立起來。(C-bIII-3-02)

(三) 鼓勵參與

參與式管理的領導者，將工作的重點放在團隊的建立，並充分運用團隊成員的專長，以培養高度的團隊精神。經常召開會議，鼓勵成員提出意見，做可能的修正，讓他們參與做成決策，此種領導風格可獲致良好成果，並可維持和諧的工作關係¹¹²。個案中B小姐與D小姐經由員工參與計畫成功地讓組織上下展開溝通，並依組織成員的資質與專業不同，適才適所，運用到工作上，使其能充分發揮才能：

現在的管理應該是TEAM WORK，上至整個組織體，小至活動，你若不清楚目標在哪裡？你的願景在哪裡？是不行的。首先一個計畫的推行，設立每個人的工作分項，要他們對每一個工作分項清楚交代進度，我來看你的困難在哪裡？你無法達成的原因在哪裡？我來輔導你。(B-bIII-5)

我們是真正的落實分層負責，因為每個人各有專長，適才適所，我有時會有一些新的想法提出，大家一起討論，達成共識...我們都有定期的知能的分享。(D-aII-1)

領導的藝術迄今仍不斷蛻變，協調、參與與達成共識的技巧及互助網絡的架構，皆為建立有效團隊的要素，在不增加資源投入的情況下，增加其績效。若能於組織內成功地建立有效團隊，化解對立同心協力，可提振士氣發揮效益，降低壓力對個人的影響，是一種互助性的領導模式，個案中的A小姐、E小姐對她們的組織管理模式做此描述：

每個人基本上有責任分工...當他有需要別人協助時，在工作分配你就要提出來，那我們在每一項專案裡，都還會再做細部的分工，隨時是比較補位，就像這個工作需要誰來補這個位置，或誰來

¹¹² Geraldine Bown & Catherine Brady 著，官如玉譯，女主管的自我超越(台北：允晨文化公司，1993)頁 51-53。

協助他，其實它是一個集體去完成的架構。(A-bIII-2)

很多事大家要有同舟共濟的使命感，我會讓我的團隊覺得這是大家的事情，無論是環保的議題或是參與政治，這不是Leader的事情，讓大家的事情，讓大家一起參與，那種參與感、榮譽感會讓所有成員一起活動，我不會一個人去掌握全局，我覺得這個局是大家撐起來的。(E-bIII-5)

受訪之女性領導者努力創造開放的領導模式，鼓勵成員參與，分享創意，運用集體思考方式制定決策，妥善運用溝通與接觸、協調與安排、參與和達成共識的技巧，有效地領導團隊。

(四) 發展學習型組織

「人」是組織中最重要的資產，以長遠的眼光來衡量，對組織成員不斷的再教育、充電，提供他們許多磨練學習、開發潛能的機會，對於組織及成員是有益且必要的。在訪談中的受訪者均強調教育的重要性；A小姐提到經由持續性的教育，有效提升成員的能力：

其實他們花很多時間處理社區的事務，很耗時，而在這同時過程裡，覺得社區需要那些東西的時候，你自我的要求就會跑出來，你必須透過不斷的進修跟大量的閱讀...從89年到現在，持續性的教育都一直被實踐。(A-bIII-7)

教育的方式必須隨著教育的內容而應變，依據組織成員的能力，設計不同的學習方式與內容，以合乎所有成員的需求。B、E小姐表示藉由多元的課程安排，以達到教育的目的：

「教育」是一個人員養成過程中很重要的課題。像我們的清潔人員、保全人員也有適時的教育課程...我是依程度能力區分來安排課程，他們也會覺得很開心。(B-bIII-8-01)

一個組織要成長，是必須去教育，我們經常講知識經濟，知識的成長是一種利益，但這種利益是大家的利益。我希望我們的成員去接受教育，因為有時我們寫計畫，要上課，參與研討會，藉由這樣的知識教育，讓他們有不同的眼界，突破自己以往的看法。我會藉由機會教育、知識教育、環境教育，帶領成員一起成長，這真的很重要。(E-bIII-8)

受訪之女性領導人也相信透過教育學習可以激發潛能，並給予部屬充分的發展空間與機會，運用鼓勵與關懷的方式，協助組織成員成長：

我會鼓勵他們去考專業證照，...那訊息是公開的，我也會適時的以大姐姐的心態去輔導他們，...

我會引導你一個方向，我也很清楚告訴他，你的未來在哪裡，在這個組織裡學歷、實力是很重要的，我會鼓勵他們持續進修。(B-bIII-4-02)

到外面看了以後，他會有更多的激勵跟想法，...所以我相信自內教育，跟別人到外面學習，絕對有正向的改變，所以我迷信也相信再去唸書是好的，而現在的文化價值觀也是這樣的想法，而且我們也有搭配的制度，不會因為去進修而要離職。(C -bIII-8)

學習是永無止境的，那教育是最基本的，你若沒教育他，你是沒辦法要求他的，透過教育學習讓他成長、充分發揮，也在教育的基礎下吸收運用，無論在社團的經營或醫療保健的領域，透過活動或學習讓他們能夠成長，經由不斷刺激、要求，他們才會進步。(D-bIII-8)

透過適當的教育、訓練及進修方式，從持續學習的歷程中，使成員了解自己參與的工作，使其有能力做好自身的工作，有效提昇個人與組織學習力和生產力，以達永續經營的目的。

五、小結

在非營利組織女性領導人特質方面，主要從社會化歷程、人格特質與領導才能等方面探討，經個案說明與理論比對與彙整的結果，可得到表4-3領導特質彙整表及以下三點的結論：

- (一) 研究結果發現社會化歷程會形塑領導者的特質與領導才能。原生家庭之家庭文化及父母的教育方式，對於女性領導者的特質形塑具有顯著影響性。職場經歷累積的經驗，對於日後的領導工作裨益甚大。然而，婚後家庭先生與家中成員的支持等因素，可以說是日後女性擔任非營利組織領導者時的必備要素。
- (二) 女性領導人在溫柔的形象之下，亦有堅持的一面，她們具有堅持理念、母性特質、團隊合作、剛柔並濟、信任共行與安時處順等人格特質，並將這些特質，運用在不同的情境中，展現出非營利組織女性領導人多面向的領導風格。
- (三) 在領導才能方面，具有良好的溝通技巧與人際關係、專業能力，鼓勵參與以及發展學習型組織的技巧，是非營利組織女性領導人具備領導才能的關鍵。

表 4-3：領導者特質彙整表

類別	項目	說明
社會化歷程	原生家庭	領導風格的型塑家庭經驗是相當重要的起點，女性領導者從成長過程，不斷習得並強化其領導模式，成為今日的風格。
	婚後家庭	女性領導人能夠順利追求自我成長與實現，和丈夫的支持有很大的關係。此外，家中成員的支持與配合也是無後顧之憂的保障。
	職場經歷	在就業的過程中，隨著環境的改變面對挑戰、調適、回應的過程，累積的經驗使得技能嫻熟、智慧開展，得以在職場中有適當的表現。
人格特質	堅持理念	非營利機構領導的關鍵在於使命。女性領導人不斷地表現出對於組織使命以及自我理念的堅持。
	母性特質	女性經由對家庭生活的積極參與，培養出具備組織、在矛盾中求平衡、教導、處理紛爭、透露訊息等技巧，有著柔性的關懷，樂於傾聽且能包容、和平、替人著想的母性特質。
	團隊合作	女性強調合作重於競爭，視團體關係是比個人成就還重要的最高價值，傳達與組織共榮、共生的精神，維繫成員間的熱情，營造出一種夥伴的關係。
	剛柔並濟	女性領導人有柔性的關懷，也有強勢的堅持，展現出一種比較中性的特質，給人一種專業而有親和力的形象。
	互信共行	當部屬信任領導者時，會願意冒險達成領導者所交付的目標、任務。
	安時處順	女性領導人認為未來不能只是簡化為目標的訂立，也不是僅靠意志力就能夠獲得的，而是需要不斷努力與把握機會才能達到的。
領導才能	溝通與人際關係	藉由良好的溝通技巧，維持內部溝通管道與系統的暢通，與內、外部各層級人士建立良好的關係，做最佳的資源結合，有效達成組織目標。
	專業能力	對組織成員的專業能力有相當程度的要求，而女性領導人對自我專業能力的要求，則普遍設下了高標準。
	鼓勵參與	經常召開會議，鼓勵成員提出意見，做可能的修正，讓他們參與做成決策，此種領導風格可獲致良好成果，並維持和諧的工作關係。
	發展學習型組織	透過教育、學習可以激發潛能，並給予充分的發展空間與機會，運用鼓勵與關懷的方式，協助組織成員成長。

第二節 領導情境

上一節是由領導者個人的特質開始分析，本節將要探討進入領導者身處的組織環境，說明組織的狀態。從組織文化與組織困境二個類別分析，檢視組織的發展狀態。

一、組織文化與類型

組織文化是一種價值，組織成員與組織互動的規範。有合適的組織文化可以讓員工有所認同，以達組織目標。Robbins (2001) 認為組織文化是組織成員所共同抱持的意義體系，而此意義體系是組織重視的一組重要特質，包含創新與冒險的程度、要求精細的程度、重視結果的程度、重視員工的程度、強調團隊的程度、要求積極的程度、強調穩定的程度等七個向度，由於特質之差異，使得組織之間有所不同¹¹³。Robinson, Kraatz & Rousseau (1994) 的研究指出組織文化是一種態度，組織文化與組織成員間的關係為一種契約；組織成員對其在工作上多付出的貢獻及績效，會期待組織給予報酬，此即「心理契約」(psychological contract)，彼此在契約範圍內互動，進而形成組織文化¹¹⁴。鄭伯壘和郭建志 (2001) 指出組織文化是一種獨立而穩定的社會單位所具有的一種特質¹¹⁵。由上述定義可看出，組織文化對員工所產生的意義，會在其在工作上的企圖、野心、生涯規劃之選擇與發展產生依據，而此種組織內的價值分享型態及行為規範，也會影響組織之發展。

雖然許多學者對於組織文化定義與分類不同，但可顯示組織文化是成員所共同分享或遵循的價值觀，並藉此將組織成員結合在一起，不論是高階管理者，或是基層人員，均認同組織文化並受其影響，形成組織的目標與方向；而不同類型的組織會產生其特有的組織文化，組織進行策略性決策時，決策過程勢必因組織文化的特色而有明顯的差異。

參考Cameron & Freeman(1991)¹¹⁶從組織機能性與機械性的角度，以及Quinn & McGrath

¹¹³ Stephen p. Robbins 著,李青芬、李雅婷、趙慕芬編譯,組織行為學(Organizational Behavior)(台北:華泰,2002) 頁 554-555。

¹¹⁴ Robinson S. L., Kraatz, M. S. & Rousseau, D. M.. "Changing Obligations and The Psychological Contract: A Longitudinal Study," *Academy of Management Journal*, Vol. 37, (1994) pp. 137-138

¹¹⁵ 鄭伯壘、郭建志等著,組織文化:員工層次分析(台北:遠流,2001)頁 68。

¹¹⁶ Cameron, K. & Freeman, S. (1991). "Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness," in *Research in Organizational Change and Management*, Woodman and Passmore, eds. Greenwich, CT: JAI Press Inc., pp. 23-58.

(1985)¹¹⁷以社會互易性質理念為基礎劃分的組織文化類型，歸納本研究女性領導人所處組織文化有以下五種類型：

(一)支持型文化 (clan culture)：

所謂支持型組織文化是指組織內的成員有如同家人，對組織具有高度的信任支持；組織也重視成員的參與及團隊精神。在此組織文化下，行事作為皆謹慎。本研究個案A女性領導人屬於這類型組織文化：

因這樣的工作是很人性化的工作，其實非營利組織裡頭牽涉到管理，尤其是文化人、社造人，很難用企業管理的方式來對待，因為基本上每個人工作都超時、透支，你無法要求他幾點上班、下班，我們有很多工作都是非正式上班之外，所以他的管理方式是需要很自由，很有彈性的，充滿人性的。(A-aI-1-04)

(二)創新型文化 (adhocracy culture)：

在創新型文化中尊重組織成員的創意及鼓勵組織所有成員創新，並且組織成員也對組織具有高度的信任與支持。在組織內，容許冒險及嘗試錯誤，對變革及風險會接受：

我會告訴他們現在的環境是比較不好的，只有維持現狀可能沒有辦法繼續發展...告訴他們要有創新、接受環境的變化，才能繼續完成機構的使命。(C-aIII-2)

我大概有兩個做法，一個是口頭上的稱讚，是包括內部和外部...另一個就是，若上一季整體還不錯，就會把盈餘分給大家，那是按工作年資、績效來分，就是他能得到口頭上及實質上的鼓勵。(C-aIII-3)

會鼓勵他們多閱讀，也鼓勵他們進修，像我們主任跟督導都在念博士班，我們也在上班時間讓他彈性，你只要調整你的工作時間就可以了。(C-aII-1-02)

(三)官僚型文化 (hierarchy culture)：

在官僚系統的組織文化中，強調權力集中以正式行政規條統整組織成員的行動，組織內的層級條理分明，工作按計畫內時程與規則運作，非常固定及標準化，組織成員行事也比較保守謹慎，具有穩定控制、協調統整、績效責任的特性。

¹¹⁷ Quinn R. E. & McGrath M. R., (1985), "The Transformation of Organizational Cultures : A Competing Values Preceptive Organizational Culture", Beverly Hills,CA : Sage Publications.

我們因分工很細，那我也尊重專業，讓他們發揮所長。(D-aIII-3-01)

我的訊息傳達，一定是透過總幹事、常務理事來傳達，不會由一個委員往上提報。(D-bIII-1-02)

多聽取他們意見，但若是不同意見時，少數要服從多數，並且要貫徹。(D-bIII-4)

(四)效率型文化 (market culture) :

這類行組織文化重視效率、績效及成本之控制。一切活動皆根據如損益分析表等資訊來進行，組織能接受大風險及重大變革：

我的工作同仁，不論從清潔人員到管理師，我們常常進行QCC的訓練，就是提出問題而就這個問題來做解決方案，讓整個病患的滿意度，還有員工對自己工作職場的滿意提高到一個最好的境界。(B -aI-1-04)

...那一般到醫院的患者，我們都是盡我們所有的可能做適切的安排...(B-aI-2-03)...或是我們現在已經在發展我們的子系醫院，建構醫療體系，將病人做一個疏散，我想這個我們的領導者已經做了很多的因應措施...我原先的顧客我不能讓他流失，我還要去發掘我潛在的顧客(B-aI-2-04)

(五) 社會運動型文化 (ideological culture) :

這類型組織文化強調組織成長與外在環境的競爭，以爭取社會支持及資源，也重視價值與魅力領導，但是組織的權力比較分散，本研究個案具有此類文化的特性：

因為大家對環境的危機意識感而組成的，很容易的大家就形成共識，大家都是出錢出力。
(E-aI-1-02)

因為它是一個草根性的組織，所以每個人都會有自己的想法有強烈的主觀，比較不容易謀合。
(E -aI-2-01) 但因為大家有一個共同的議題，就可以暫時將個人的意見放在一邊，因為有一個願景，所以大家也能相忍為重，但是這個過程，是一個強烈的理念的堅持來維繫，因為它不是一個行政系統或是有利可圖的組織，有一種愛護鄉土的情懷，讓這個組織來維繫下去 (E -aI-2-02)

非營利組織因設立目的與組織任務性質之不同，分為多種不同類別的組織團體。本研究訪談之五家機構，即分別屬於五種不同類型的團體，經研究分析發現這五個組織間確實存在文化上的差異。表 4-4 說明訪談五家機構所屬組織文化類型及特色。

表 4-4：組織文化分類表

文化類型	特徵	陳述句	個案
支持型	重視成員的參與及團隊精神	...他的管理方式是需要很自由，很有彈性的，充滿人性的。	A
創新型	重視組織成員創意鼓勵創新	...只有維持現狀可能沒有辦法繼續發展...告訴他們要有創新、接受環境的變化，才能繼續完成機構的使命。	C
官僚型	組織層級條理分明	我的訊息傳達，一定是透過總幹事、常務理事來傳達，不會由一個委員往上提報。	D
效率型	重視效率、績效及成本之控制	...不論從清潔人員到管理師，我們常常進行 QCC 的訓練，就是提出問題而就這個問題來做解決方案，...	B
社會運動型	強調組織成長與外在環境競爭	因為大家對環境的危機意識感而組成的，很容易的大家就形成共識，大家都是出錢出力。	E

二、組織的困境

如前所述，組織文化是組織成員為適應內外問題，發展出來的一套基本假設，而這些基本假設不僅影響成員共同之價值觀，也影響到行事準則，組織文化也是高階管理者的共同信念。藉此，高階主管知道如何管理自己及員工及組織應如何經營的方法。

環境最基本的分類是將環境區分為內部與外部環境，學者 Wheelen & Hunger (1986) 指出，內部環境是指組織結構、可分配資源與企業文化等；而外部環境包括經濟、政府法律、科技、社會文化，及供應商、顧客、競爭者、股東、政府、社區等¹¹⁸。環繞在非營利組織週遭之環境因素，是持續不斷的變動，並對非營利組織本身造成威脅；另一方面，非營利組織本身的反應，也會直接或間接影響其週遭的環境。非營利組織在面對不同的環境因素與變數時，各有不同的回應，並影響其決策過程。

領導者是帶領成員向組織目標邁進的領航者，對於組織在達成目標的過程中所遭遇的惡劣環境，必定體會最深。受訪者服務的機構，面臨之困境主要有財務層面、內部潛存衝突與外在環境艱峻三大部分。

(一) 環境詭譎多變

¹¹⁸ 轉引自張錫鑫，影響非營利組織策略性決策理性程度因素之探討 - 以財團法人基金會為例 (台中：朝陽科技大學企業管理系碩士論文，2004)。

其實講到這個部分，是最近最熱門的話題「總額控制」。...我從最基礎的接觸病人到目前擔任一個醫院重要的管理者，我認為這中間的衝突真的是很大，過去從勞保時代到健保時代，那健保的第一代、第二代、第三代到現在的總量控制，那醫院的經營是越來越困難。(B-aI-2-01) ...所以這個部分在我們經營者及高階主管會產生一個非常大的衝擊。(B-aI-2-02)

我們目前遇到最大危機是九年一貫課程實施之後，在學校的推展方面，在升學主義導向下，推展的並不是十分順暢。更何況現在政府並不是硬性規定它必須是固定課程的一部份，(D-aI-2-01) ...我們清楚知道它會被排除在正常的教育體系外，所以我們也考量服務對象是否也該擴大？(D-aI-2-02)

(二) 缺乏募款專人

我擔心的危機就是擔心明天的薪資在哪裡？(哈...)其實這跟工作人員及領導階層性格上有很大的關係，基本上我們不太擅長募款，且不主動募款(A-aI-2-01) ...另一個原因是地震後一個相當敏感的問題，「災區重建」，那(組織名)所扮演的角色裡，在早期我們是一個很大的箭靶，因此基金會不主動去對外募款的。(A-aI-2-02)

(三) 經費來源短絀

其實基金不足的問題困擾蠻大的，所以我們也試圖去想是否能降低來自專案補助。(A-aI-2-02)

我們現在最擔心的應該是政府的財源會越來越少，因為預算越來越少，或者政府希望你有相對的配合款...再來，我們為什麼要有自己的會館，目前我們是縣政府提供場地給我們，所以每次換了行政首長就會有波折，如果你的辦公場所空間受到限制就會有很大的危機。第三還有一個比較大的危機就是以往我們服務的對象是自殺的防治，那這是不太可能有一個自殺的人站出來給我們呼籲，所以我們現在會轉做一些預防的工作。(C-aI-2-01)

(四) 內部潛存衝突

一但任務達成或任務沒有達到預期的結果，那就會互相指責怪罪，這會破壞組織的團結，會影響行動的結果。領導者也就需要步步為營，因為有那個目標理想在那裡，當你要帶著大家朝那個目標匍匐前進的時候，一定有很多潛伏的危機，那你就需要做很多的溝通、折衝、協調、安撫的動作，一一去化解。(E-aI-2-03)

基金會成立，基本上還是以雜誌社為主，沒想到921的時候做了很大的改變，馬上面臨到的是——一個地區，一個國家極度的變化，當時(地名)這樣的民間團體就扛起了某些事務的工作，也讓雜誌社跟基金會分道揚鑣。(A-aIII-6-02)

隨著早期的緊急救難時期，很多志工也進來了，包括物資，帳篷的開放，屏東縣政府，很多社

區也進來了，...那他原本是單純的，隨著重建事務，組織開始變得急速膨脹。(A-aIII-6-03) 這時候是 (組織名) 最混亂的時期，有原來基金會、雜誌社的人，變成龐大的人事包袱，跟人應該擺在哪裡？是很大的問題，...面臨基金會赤字，好像赤了100多萬，所以我進去非常辛苦，面臨他們一直不太想面臨的問題→人事。我重新去談，那些人留下來，那些人轉換跑道，那些人離職。那陣子非常累，面臨內部充滿衝突，這過程裡我花了將近一年去調整過來，也慢慢走出一條可以一起共事的一條路，這過程變化滿大的。(A-aIII-6-04)

(五) 人身安全堪虞

E小姐在抗爭陸砂開採的事件中，面對強大的壓力、甚至黑道放出風聲恐嚇，她也不害怕，堅持到底決不妥協。她的人格特質裡也有不被打倒的韌性，即使遭受挫敗也不氣餒，把挫折當作人生的歷練，從挫折中學習重新站起來，試到成功為止。因為她有這樣不服輸的個性與從挫敗中站起的韌性，是一位「永不妥協」的女村長¹¹⁹。

綜合上述分析，財務是最困擾非營利組織的部份，因為非營利部門之服務內容，並無太多的市場價值，大部份的資金來源都需要靠外界支持，收入不穩定，連帶使得經營上容易出現困難。表五綜合整理了前述女性領導人面對組織困境之領導情境及解決方式：

¹¹⁹ 引自中時電子報 2000/6/19, http://www.taiwanwatch.org.tw/env_news/200006/89061912.htm

表4-5：組織困境分類表

類別	陳述句	解決方式	個案
環境詭譎多變	過去從勞保時代到健保時代，那健保的第一代、第二代、第三代到現在的總量控制，那醫院的經營是越來越困難。	落實政策的宣導教育、貼心的服務及發展子系醫院	B
	我們目前遇到最大危機是九年一貫課程實施之後，在學校的推展方面，在升學主義導向下，推展的並不是十分順暢。	擴大服務對象	D
缺乏募款專人	...其實這跟工作人員及領導階層性格上有很大的關係，基本上我們不太擅長募款，且不主動募款...	改變領導階層性格	A
經費來源短絀	其實基金不足的問題困擾蠻大的，所以我們也試圖去想是否能降低來自專案補助。	專案補助	A
	我們現在最擔心的應該是政府的財源會越來越少，因為預算越來越少，或者政府希望你有相對的配合款...	服務項目多元化	C
內部潛存衝突	...陣子非常累，面臨內部充滿衝突，這過程裡我花了將近一年去調整過來，也慢慢走出一條可以一起共事的一條路...	溝通、折衝、協調、安撫	A
	一但任務達成或任務沒有達到預期的結果，那就會互相指責怪罪，這會破壞組織的團結，會影響行動的結果。		E
人身安全堪虞	...在抗爭陸砂開採的事件中，面對強大的壓力、甚至黑道放出風聲恐嚇，她也不害怕，堅持到底決不妥協...。(同註102)	堅持不妥協	E

第三節 領導行為

本節將分析領導者之領導行為，探究領導者如何善用自身的優勢，對抗目前的經營困境，並維持組織的營運績效。

領導行為 (leadership behavior) 是領導者為了達成組織目標而實行的行為。領導者經由成長歷程而習得的，不論是對人性本質的觀點與感覺，或是對社會關係的理念，都會影響他的觀點，這些觀點就成為支配領導者信念、態度和行為的基礎¹²⁰。領導行為只是一種短暫特殊的行動，僅就當時發生的問題提出對策，在事件發生時立即處理，例如協調各部門間的關係，或建立上司和下屬間的信任等。

權變領導理論，認為情境因素與領導者的特質，兩者間的交互作用會決定領導行為¹²¹。Homan (1999) 認為社區行動中的領導行為，包括資源運用、社會網絡的利用和運用充權的過程；Si Kahn則認為，資源獲取與運用、社會網絡、權力運用過程是領導行為中不可或缺的部分¹²²。歸納以上學者的看法，本節將從資源獲取與運用、建構社會網絡、運用授能的領導過程，與權力運用四個面向，來析論非營利組織女性領導人的領導行為。

一、資源獲取與運用

在組織運作的過程中，必須與其他組織、單位保持合夥或結盟關係，一方面可視為外部資源的應用，公共關係的開拓，再者，由於合夥與結盟，可增強與他人和其他組織間的互動。當組織內的資源不足時，領導者則需引入外來的力量，例如外來的經費援助，及與其它機構、組織間的合作，爭取組織所需資源、並且更有效率的使用有限的資源、使行動更有效率、甚至能為組織創造利益，藉由交流的過程，為組織行動帶來新的思維。以下就女性領導人如何獲取資源，並將其運用於組織中的領導行為做分析。

(一) 人力方面

Si Kahn (1991) 認為社區行動需要聯盟的存在，這些組織基於相同的目標結合在一起共

¹²⁰ 陳慶瑞著，費德勒權變領導理論研究 (台北，五南，1989)。

¹²¹ 同前註，頁 37。

¹²² Si Kahn 著，陶蕃瀛譯，組織結社：基層組織領導手冊 (Organizing- A Guide for Grassroots leaders) (台北：心理出版，1996)，頁 37。

同工作。因為單一團體的力量比較弱，而多團體的聯盟可以維持議題及行動的持續¹²³。非營利組織中「人」是主要的核心資源，領導者依據能力、專長、行為表現的不同，適宜地運用，以達最好的效果。A小姐、E小姐說明了與其他組織間的合作，是依據每個組織的特性或經由社區互動取得適合人力資源：

我們去媒合適合的人力，擺到適合的地區，這個東西我們就會很審慎，...他們的性格或他們以前工作的事務要做多方面的了解，所以在人力取得的媒介上會蠻慎重的，如果說找錯人，會把氣氛弄得很僵，...會考量社區的承載能力，不見得多是好的，是要適宜的，我們會評估什麼階段會需要什麼樣的人力（A-bII-1-01--02）

在組織上我們經常跟社區有互動，像「幫伴社區」的方式，互相幫助，我覺得社區裡需要有這樣的情感在裡面，大家把一些經驗互相交流，在不同的經驗、資源裏，大家可以互相學習的，有一些寶貴的經驗互相交流（E-aII-1）

經由合作建立人際關係，充分運用組織外部資源以得到支持協助，擴展組織的經驗與視野，增加力量以獲得最大利益：

我自己一向覺得人的資源最豐富，所以人際關係的建立很重要，那互相建立還是要靠對方，人的互相合作是最好的，那怎麼做？就是不要跟人家破壞關係就好了，自然人就會帶來一些財、物力的部分（C-bII-1-a-01）

我想人力資源是一個最大成功的要件，要有充沛的人脈，良好的人際關係，這是讓整個組織可以正常運作的支柱。（D-bII-1-b-01）

我覺得今天我能很順利的走過來，其實應是我能夠運用這些外部的資源、人力資源，讓大家共襄盛舉，變成大家有志一同，大家想做的一個志業，共同的參與感（E-bII-1-03）

非營利組織具有以使命為先的屬性，加上較高的理想性，許多人參與時是抱持著期望的心態。因此，比一般營利機構有著更多的期待，如何吸引人才及凝聚動力形成共識，產生強烈向心力，對於領導人而言是一項重要的責任。在人力資源的管理與運用上也必須有策略規劃，將組織內外的資源環境做最佳的整合，以利組織目標的達成。領導者擁有良好的溝通、

¹²³ 同前註，頁 351。

表達能力，以及維持良好的公共關係，是取得可用資源的必備條件。

（二）財力方面

非營利組織需要的資金，包括了一般民眾的捐助、政府及民間團體提供的經費等，其中外界的資金對非營利組織而言是相當重要的資源，資金的運用必須整合於組織原本的工作計畫中。一般而言，非營利組織普遍都有經費不足的問題，大多數必須募款、申請專案、參與地方性或全國性活動等方式，拓展經費的來源，顯示出如何做好財務管理及規劃的重要。

來自於政府的資源來說，因為現在資訊很公開，很多公文他會告訴你有那些機會，那我們會判斷，現在這個社區需不需要這個資源進去，另外也會透過計畫表的書寫，去爭取這樣的經費，...我們現在是有這個條件去跟政府說，我沒辦法幫你，因為我們需顧好品質，其實當它累積到這時候，那資源的取得會比剛開始起步的NPO來的容易許多。（A-bII-1-01-01）

我目前有一個案子，就是我去爭取代表台中市去參加環保署所推行的一個全國性的廢棄物減量工作成效的競賽，藉由這個機會，我結合市政府環保局的資源，來推行醫院廢棄物的落實計劃，讓醫院的垃圾分類落實，第二個達到經濟層面上的控制（B-bII-1-01-02）

那來自政府方面，雖然有些固定的，但現在民間大家資源也搶的蠻厲害的，...我去參與它的考核委員會、稽核委員，...相對資源的取得就會比較容易...那也會爭取專案，...所以專案目前還是我們財源的大部分，所以承辦政府的方案最大（C-bII-1-02）

除了爭取政府的補助之外，我們也採募款的方式，不因善小而不為嘛！經由辦一些活動，讓大家一起共襄盛舉，在幫弱勢團體募款方面，幫他們成立基金，尤其有一個就學、就業基金、無障礙貸款基金，這是對他們最好且可持續的幫助他們，對取得工作困難、收入短缺的殘障者有很大的幫助且具有時效性。（D-bII-1-b-02）

對非營利組織而言，財務管理為組織生存發展之命脈，妥善運用各種管道募集資金、爭取經費補助、承辦政府方案，以擴大組織資源，對組織的目標實踐相當重要。

（三）其它方面

組織間藉由相互聯繫、協調、交換資源與資訊的過程中，來建立互助的支持網絡。非營利事業組織女性領導人除前述所說的資源運用方式之外，還結合了學界、公部門、媒體及其它非營利組織的資源建立互助網絡。透過互助支持網絡，擷取運用可用的資源，為組織的永

續發展努力。

像我們最近在桃米，很多不同專業都陸續進來，不只生態，包括組織經營管理，設計方面的進來，在內埔的部分，我們就請東海大學建築系的老師做協力，這是建築在雙方互信的基礎上，這種專業協力以社區工作來講，其實它是一種非常多元的一種工作，就需要多元的專業，而是在這裡頭互相成就（A-bII-2-a-02）

目前我們跟勞工局合辦一個我們院內的藝術人文提升的課程...勞工訓練中心有很多的師資...所以我是經由與勞工局資源的整合，來提升我們員工對人文藝術能力認知上的提昇！（B-bII-1-03）

就資源的提供運用上面，這樣的互動性應是相對，也就是在公部門的部份，你會積極去爭取合作的機會，就企業部門也會同時掌握機會，獲得一個雙贏的結果，這是很重視的（B-bII-1-03）

我們也會找一些不一樣性質的非營利組織合作，因為我們是以自殺防治為主，那可以跟以青少年為主，單親的機構，去幫助他們上這樣的課，盡量市場區隔，那人家也會比較願意跟你合作，基本上他的服務對象及贊助者是互斥不重疊的。（C-bII-1-a-03）

跟媒體建立一個良善、非常和好的關係，得到媒體文化裡大眾的認同，一個人既使有理念，若沒法透過媒體這個傳播媒介，我想很難引起共鳴得到認同（E-bII-1-03）

綜合上述分析，非營利組織女性領導人運用源自女性特質的包容網模式，將自己置於資源與權力的中心，兩者相互配合運用，能善用各種機會由環境中獲取充分資源，並妥善規劃運用，將資源發揮到最大效益，以維繫組織的運作以及目標的達成，是幫助組織發展與存續的重要關鍵。

二、建構社會網絡

領導者所擁有的社會支持與網絡，是領導者重要的社會資本。個案研究中的女性領導者運用這些社會網絡協助傳達訊息，藉由網絡使資源、資訊能為她所用。另一方面，社會網絡也在這些她們需要幫助時，適時地提供所需之人力及精神上的協助。

（一）資源聯結

受訪者表示透過系統間的合作，建構一種夥伴關係，相互支援學習成長，而這些網絡的建構，對於工作的推展上有非常大的幫助。

我們應該架構一個夥伴關係，共同去成就一件事情，這個部分比較像物以類聚，...在這部分我們已經是長期發展出來的東西，我們會找誰合作，誰會跟我們合作，在慢慢的摸索中就會出現的，系統間的關係，是在台灣目前社區營造或其他社會工作裡是最大的困境，系統間專業合作，必須有相當開放度尊重彼此的差異，有互補的功能，也是學習成長的過程。(A-bII-2-a-01)

舉消防局義消為例，他會義務到醫院來做防火宣導，或對政策法令執行訊息的告知，這就我們在支持政府單位在做一些義務工作的成長上，及醫院在安全機制的防護上，都有互惠的原則在！(B-bII-1-01-05)

(二) 專業協力

由社會網絡中得到專業團體的協助，將構想和實務串連起來向外傳達，形成領導核心。設立連結網將它們連結在一起，相互保持連繫定時聚集，以強化認同才能讓行動順利進行，她們提到：

雖然我們裡面有專業人員，但還是需要靠別人，...如何運用？還是以自己的老師，同學為主，你請人家幫忙，下次你就要還給他了，由人際關係網路的運用得到支持和協助。(C-bII-2-a)

目前雲林縣的一些團體像醫事審議委員會、婦女團體、家庭教育中心等，都會適時提供我們協助及訊息，像家庭教育中心對外籍新娘的輔導很深入，他們會提供我們這些社會團體該往哪個方向來走、來服務。(D-bII-2-a)

我今天能夠這樣，專業團體、菁英團體對我們的幫忙是很大的，尤其87年剛擔任村長的時候，我的幕僚都是教授，因為我們都是在希望社區聯盟大家一起做社造，...他們都有專業背景、高度的熱情、謙卑。(E-bII-2-a-01) 這一路走來，迫使我走上政治這條路，我從政背後最大的動力就是想要做社造，那也是從他們身上學習到做事的態度、待人處世的精神，我學到蠻多的。(E-bII-2-a-02)

(三) 精神支持

當女性領導人參與公共事務中，因遭遇失敗或停滯而內心沮喪時，社會網絡的支持是最大的支柱。除了有家庭作為她的社會支持外，另一種社會支持的來源，則是由組織外提供的協助和鼓勵，使她們覺得做的事情是有意義的，而有繼續完成任務的趨力；不因挫折而灰心失望。

我很幸運的是我有家人的支持，才能在工作領域盡情揮灑。(B-bIII-10-01)

我們也看到社區從茫然無措到建立自信出來，那種成長是很可貴的，人的改變是社區改造中最迷人的，你看到六十幾歲的阿公，從排斥、質疑到置身投入，那個過程是會讓你覺得很貼心的很感動為他高興的，也會讓你去想台灣有很多這樣的機會，讓你去創發這樣城鄉美麗（A-aII-3）

受訪之女性領導人藉由社會網絡的運用、建立起領導核心，使領導者能傳遞資訊、運用權力，並且獲得所需的實質援助與心理支持。這種以自己為核心的包容網結構，經由不斷地接受、回饋，使得整個關係網能保持良好的運作。過程中，領導者運用互動、圓融的溝通與人際關係領導技巧和社會網絡中的每個人不斷的互動、關連、交換意見、彼此學習，使網絡關係更加緊密。因為不採威權的領導方式，能使她和網絡中的每個人都保持平行對等的關係，讓網絡中的每個人都感到被尊重、被信任，而增加其社會網絡的數目與連結強度。

三、運用授能的領導過程

所謂授能（empowerment）是增加組織成員能力，並賦予組織成員權力的過程；在組織成員具有知識、技能和經驗的情況下而足以勝任工作，當他們希望擁有自主性，且具有內控傾向的情況下，授能是有利的¹²⁴。本節將運用授能的領導策略，分成提出願景持續創新、強調團隊凝聚力、隨機教育以身作則與樂於工作開發潛能等四個部分，據以析論非營利組織女性領導人如何將以上步驟運用在組織管理中，使領導者與組織成員共同成長、進而促進組織目標的達成，以下敘述運用授能的領導行為。

（一）提出願景創造承諾

領導者必須提出願景，使組織成員瞭解未來組織的發展方向，也使得團體有明確的前瞻視野，能夠在學習的過程中遭遇混亂或阻力時，繼續循正確的路徑前進。願景的內容必須是領導者與組織成員願意共同努力進行的方向，使組織成員和領導者對整個組織未來的發展有共同的目標。在願景的鼓舞下，組織的創造力才容易被激發；當有共同的理念時，行動進度會加快、效果也會變好。

我的願景是希望它是一個可持續發展的基金會，我覺得是有有一批人不斷的，可以去承載上一批人做的這些使命的工作，讓台灣這個社會可以持續的往前走、往前推，是站在台灣的角度，但事

¹²⁴ Stephen p. Robbins, 林孟彥譯，管理學(Management) (台北：華泰，2003) 頁 502。

實上我們很多議題裡頭是用世界的眼光來看。其實（組織名）做的是很有國際性的視野，那這樣的思維是需要不斷的被實踐（A-aI-1-05）

我們是全國第一家中西醫合一的醫學中心，那是有這個責任跟使命，提供卓越及全人的醫療服務（B-aI-3）

我們目前最大的願景，就是希望有自己的會館，在不同的區域開分館，（C-aI-1-01）...我們也希望擴充服務，...我們希望能多做預防的工作，希望他們不要有機會朝這個方向來走，一些高危險群，譬如失業的、外籍配偶、外移進來的人口，以及在不同階段，高中升大學，國中升高中，轉換不同領域的族群主動出擊，這些人不見得要自殺，但是他這樣的轉折若沒有適應好，就有這樣的機會，目前也是朝這個方向努力。（C-aI-1-04）

我們除了願意到社區，更希望跟社區總體營造結合在一起，我們目前是朝向這個目標努力，...但這條路蠻艱辛的，如何將一群沒有什麼交集的人，透過活動將他們凝聚在一起，把社區變成一個大家庭，這是我們最大的目標。（D-aI-1-03）

這個組織的成員，都是共同對環境的危機而組成的自救會，都是義工的性質，大家有共同的使命跟責任，大家一起共同來完成這樣的一件事，愛護鄉土的情懷（E-aI-1-01）

（二）培養團隊精神

只有領導者提出的願景是不足的，必須實際去執行，而且不能僅由領導者一人執行，必須共同參與，才能達到組織的使命。Southern（1995）研究指出團隊合作會使組織成員的舊經驗與新經驗重組與建構，並促進新的學習；當組織成員參與一項計畫時，他們會學習到新的技能、態度或知識，且有助於知識和理解能力的提升¹²⁵。A小姐說明了透過合作、共同參與培養團隊精神，發展出對組織的忠誠及歸屬感：

雖然我們每個人都有專職的工作，可是經常我們辦一個活動的時候，不會分這是你的工作，這是我的工作，而是大家一起來做的工作，我覺得這種互挺的精神，在（組織名稱）目前的員工裡是看得到的，所以我為什麼說我們每個人十八般武藝，你可以看我們辦一個成果展的時候，小到展板的設計跟施工，甚至很粗的工作，鐵工之類的，我們都是一起做的，所有東西透過共同參與和共同承擔的過程，那個感情會蠻深厚的（A-aIII-4）

¹²⁵ Southern, V.E Participatory Learning in Communit Development : A Case Study in Adult Education. (Northern Illinois University. Degree:Phd,1995)

工作輪替制度最適合工作小組的建立，組織成員藉由工作的互換，能讓他們在組織裏獲得更多更廣的經驗；此外，藉由輪調可讓部屬熟悉組織內各項工作的內涵，進而感覺到組織是大家所共有的，而減少派系的傾向，有助於領導者了解員工所面對的困難。B小姐藉由工作的輪調，適度地給予成員機會，將有效提升他們解決問題的能力：

我藉由工作的互換，組長不一定做組長的工作，組長可能他做統籌的工作，當分配任務時，他要做member的事情，我是運用工作的輪替及個別項目的溝通，就是分項不分工，每位成員要很清楚知道每件事的狀況及處理的標準作業流程，很清楚的讓外界了解每位成員都是全方面的，也就是我們是一個精英團隊。(B-bIII-1-03)

知識經濟的價值，在於人們思考的能力、處理資料的能力及解決問題的能力。在這個重視團隊合作時代中，非營利組織女性領導人以包容網的管理代替威權式的管理。相較於傳統的階層制度的僵化，包容網是一個有機式的模式，它讓組織隨時因應環境變化，工作的分配並非以職位安排，注重每個人的參與，這種內包性的原則緊緊將全體結合在一起¹²⁶。

(三) 隨機教育以身作則

藉著適當的教育、訓練及進修方式，增加組織成員學習機會與能力，教育的方式必須配合教育的內容隨機應變，設計不同的學習方式與內容。由於每個人的能力不同、對事物的認知程度也不同，必須以不同的方式及內容，滿足組織成員全體的需求。

像我們的清潔人員、保全人員也有適時的教育課程，尤其是清潔人員有很多不識字的，...我是依程度能力區分來安排課程...我隨時會做考核教育，你外包公司要進來，我必須先做職前教育，人進來後再來接，職前教育中還有在職教育，在職教育完後還有階級教育，就是組長、組員、實習生有不同的課程，將一個教育的輪廓做完全的統籌。(B-bIII-8-02)

我們社福團體間經常會開會，我都會鼓勵他們參加，開會時他們會報告成果，你就可以學回來，第二個我們也會參加民間的研討會，...再來就是可以去上課，像逢甲就有一些非營利組織的課程，去聽聽非社會福利相關的人怎麼說，我覺得那是可以製造一些機會。(C-aIII-5)

孔子說過一句話「因材施教」，不同的員工不可能用同一個標準給他，我也希望讓員工知道他是特別的，...但是容許我用一樣的標準給大家，...很清楚的告訴他，我們的目標在哪裡。(C-bIII-6-02)

¹²⁶ Sally Helgesen, *The Web of Inclusion*, (New York : Currency Doubleday , 1995) p23

王順美、葉燕燕（1996）研究¹²⁷指出「以身作則」是領導者運用於改變組織成員的策略中最重要的一部分。領導者以身作則會直接影響組織成員的參與和行為，她們貼近其他成員，並與其他成員一起打拚。此時，「以身作則」即成為領導者普遍採用的影響方式。

我在很多資歷跟能力吸收我比較開放，那其他人是比較專才，那我可能是屬於比較多功能了，所以某方面我希望的是透過某種形式的教導（指導）共同成長，通常我是嘻皮笑臉，哭笑怒罵間達到我的要求或傳達訊息的效果，或者要求他做某方面的改善或學習。...那我會因人而用不同的方法去溝通，...所以我的領導方式可能比較另類，因為我的特質比較好的一點是我會帶著做。
(A-aII-1-01)

傳統金字塔的管理架構，缺乏應變的彈性；不若包容網是持續融入新概念，以因應環境的需要¹²⁸。這種設計將自己置於中心，以網狀結構建築出周圍的世界，正如蜘蛛不停的吐出新絲、也不斷補強舊索，使整張網絡益加牢靠。非營利組織的員工經常面臨各種不同的挑戰，因此需不斷的學習成長，以對未來工作預做準備。受訪的女性領導人採用彈性多變的學習方式及內容，使組織與成員共同成長。

（四）樂在工作開發潛能

充分授權可以讓組織成員自由發揮才能，加上鼓勵不同的思考方式啟發他們，給予組織成員有發揮創造力與想像的空間而有成就感。非營利組織的人才招募不易，因此領導者如何運用激勵與開發潛能等方式，成為保持與提升競爭力的關鍵。本研究發現，非營利組織的女性領導人多數傾向於提供內在獎勵，喚醒組織成員對使命理念的熱誠，採用柔性的方式加強其信念。A小姐、E小姐說明了適時激勵的重要性，她們也會以不同的激勵方式，來達到效果：

比如我要（人名）寫詩、寫文章的時候，我就會說您是「無可被取代的」，我會用耍賴的方式，把他讚一下、捧一下，可是還是要他工作，這應該是適時的激勵，是很重要的，那種激勵的過程裡有很多方法的，可能喝酒也是其中一個，口頭上的讚美也是很棒的。(A-aIII-3-02)

¹²⁷ 王順美、葉燕燕，「社區環境行動及其環境教育意義-以 83 年度台北市十大環保社區為例」(公共衛生 25 卷 2 期，1996) 頁 93~105。

¹²⁸ Sally Helgesen, *The Web of Inclusion*, (New York: Currency/Doubleday, 1995) p23

在很多的場子裡，適時的誇讚、鼓舞他們，讓他們覺得這個組織如果沒有他們這個組織可能會怎麼樣，在公開的場子裡、會議中，公開的給予很好的評價，讓他們覺得能力各方面是很棒的。

(E-aIII-3)

個案中的B、C小姐管理方式是著重如何引導、開發組織成員的潛力，並給予部屬充分的發展空間和機會；也運用鼓勵、關懷的方式協助組織成員成長；而這樣的組織結構設計，增加許多促進腦力激盪和互助學習的機會。

我一般在帶領我的屬下，我的方式是偏向去激發你的工作潛能，充分的授權，讓你去做了以後，我再適時的去做調整跟告知，我不會一開始就告訴他你怎麼去做，我希望他先去想，然後再提出來跟我討論，他的想法必須先告訴我以後，我以我的經驗，加上他的想法互相做重整以後，以最好的方式呈現 (B-aII-1-02)

有了更多知識以後，他的領悟力會更強，...到外面看了以後，他會有更多的激勵跟想法，他會自己改...所以我相信自內教育跟別人到外面學習，絕對有正向的改變。(C-bIII-8)

Kenneth Blanchard 在「一分鐘最佳團隊」一書中說明高績效團隊具有授權、清楚的目標、良好的工作關係與溝通、彈性、認可與讚美等特徵¹²⁹。對於這些特徵的激發力，女性領導者的表現不亞於男性，而這些特性當然也隱含於包容網的比喻中。由前述的訪談分析中可以得到印證。

四、權力運用

本節將分析領導行為中的權力運用面向，分成權力的運用方式、決策模式及衝突因應等三類說明。

(一) 權力的運用方式

1、置身其中 (inclusion)

傳統的官僚體系組織是植基於階級、秩序，強調的是位階、界線、分工。而網狀組織的最大特色，在於它的建構方式是由中央向四週輻射伸展，是由一個強有力的中心點及繞著它的基本幹線建構而成，環環相扣，當環圈不斷向外擴展的時候，也就產生愈來愈多的連結點，

¹²⁹ Kenneth Blanchard, Donald Carew, Eunice Parisi-Carew 合著，羅耀宗譯，一分鐘最佳團隊 (台北：聯經，1992) 頁 11-14。

將組織成員的關係緊密連結在一起¹³⁰。在權力的運用上，包容網的組織圖將領導人放在中間的位置，迥異於傳統階級制度的高高在上；不是向下傳達，而是向四周伸展輻射狀的溝通網絡，這種結構週邊與中央是息息相關的。個案中 A 小姐、E 小姐對她們的權力運用方式做下列說明：

基本上我們不像上下階層，我們比較像一個車輪的概念，中心的思軸（思想主軸）可能不見得是一個人，是一個理念，但它需要有一群人去帶動它繼續往前走。（A-bIII-3-01）

你是組織的中心，你會發號施令、傳達訊息，但這個傳達訊息方式，不會直接面對每一個人，會透過內部的組織來達成，是透過核心的成員來傳達，是一種環狀的方式，是一種平行式、發散式的，互相支援的一種結構體。（E-bIII-7）

在包容網結構中，領導者比較像是一個人的心臟，因此不需要依靠下面的階層來強化本身的地位。權力是建築在和周圍人群的關係上，而不是與在下位者之間的距離上；這種模式還帶出一個觀念，就是和周圍的一切都是息息相關的¹³¹。雖然在網狀結構中的權力線，看起來是向外發散，甚至很混亂的，但研究個案中的女性卻十足是組織中的領導人，最後的責任也都落在她們身上。這種「置身其中」的領導方式十分精巧，她們藉由培養並加強組織成員間的關係而獲得力量。建構一種共同打拼、革命夥伴的精神；這些女性領導人就像位於階級制度頂端的人一樣擁有權力，只不過在表現的方式上巧妙許多。

我們沒有所謂的階層，...很多事情都是透明化的，可以面對面溝通，直接談，...是比較不像階級管理，所以我說為什麼很多人都說我們像家人，那種感覺蠻強烈的，...不過我們還是有管理，只是方式上的不同，像家人還有革命夥伴的精神。（A-bIII-6）

我通常不會直接對工作人員，而是對中階的主管，比如他們有工作上的問題或制度上的調整，我們都會一起討論，基本上我們都是用討論的（C-aII-1-01）

我絕對不會坐著，讓同事站著跟我講話，我會請他坐下，若他不坐，我會站起來，我會讓他知道，你是在跟我一起討論事情，不是我在交代你，即使是交代你，也是為這個組織好，大家一起來打拼，這是我跟成員互動的一個特色，第二交代事情或商量事情，我相信當主管的一定很多是直接

¹³⁰ Sally Helgesen 著，林宴夙、徐荷譯，柔性優勢：女人的領導風格（The Female Advantage: Women's Ways of Leadership）（台北：允晨文化公司，1995）頁 61。

¹³¹ 同前註，頁 71。

交代，那我用的方式是不會那麼直接，比如說我會問他你方不方便？有沒有空？這個請你做好不好？感覺上他是被尊重的，那我跟員工相處，盡量讓他覺得我是在跟你商量，跟你討論你應該做的事。(C-bIII-1-01)

階級制度強調適當的管道及指揮系統，不鼓勵發散式以及偶然的溝通方式，在訊息傳達到最頂端的過程中，經過了過濾、匯集、分類的程序。相反地，包容網概念的結構卻有利於直接的溝通，它透過連接點和直接切入的線路來連繫，允許自由流通及較無拘束的結構¹³²。

B小姐透過經常的對話、工作指導與提供支持的方式，來架構中心領導：

我利用工作日誌清楚了解每個人的工作情形，我就會教他們一些工作上的技巧...你先自己想該如何？我再把我的想法告訴他，一起討論，過程中我會清楚分析為何要這麼做，不好的地方在哪裡，在這樣的過程中他們也感受到成就感。(B-bIII-1-01)

我是採隨機教育的方式，我不會說你只能什麼時候來找我，我的門隨時是開的，只要有問題你隨時可以進來找我，...那我也不斷的提醒員工，只要你是有能力的，你隨時有機會超越你前面的主管。...對一個組織架構來講，有一個中心領導是很重要的。(B-bIII-1-02)

在資訊的收集方面，包容網概念的結構領導者是位於中心，和整體中的每個點都有連繫，可直接從所有的消息來源處收集資訊，並在這個固定的點上行使權力，這種彼此聯結的結構有利於直接溝通。直接接觸的可貴之處在於訊息沒有經過過濾，下情不必照期待中的方式，透過管理階層來傳達¹³³。B小姐描述她的資訊蒐集方式：

我想很多組織都有這個問題，上情不能下達，下情無法上達，這一點我就相當重視，目前我是採群組式的管理，就是我所有的member我都是一個訊息傳遞的管道，...利用群組式的傳呼，以最短的時間達到最大的效能。(B-bIII-7)

2、蛛網策略

蛛網策略是藉著機會引導，這種策略尊重包容性、關係，以及「對世界負起責任」這些女性信念¹³⁴。包容網結構的領導是極有彈性的，為達不同的目標，會採取不同的手段。既要影響部屬，又能協調異同，強調彼此間的關係，並努力使這種關係緊密。在現今變化快速競

¹³² 同前註，頁 66。

¹³³ 同前註，頁 69。

¹³⁴ 同前註，頁 74。

爭的環境裡，強調的是並肩作戰的精神，相互間的溝通與了解是必要的條件。受訪者提到經由一起討論達成共識的過程，增強組織結構的力量。

我想性格裡頭我蠻享受挑戰，挑戰不可能的任務，基本上我們內部做很多事情時，我覺得是要培養一個生死與共那樣的革命情操在非營利組織裡，比如我們在接案子的時候，經常是拋出來，為什麼我們要接這個案子？為什麼不接？就會有正、反兩方的思辯，這個過程裡，是大家說好要做它的，不是（人名）或（人名）答應的，很多事情的決策裡頭，是經過大家很審慎的評估跟討論而決定去做，當遇到困難時要設法克服它。（A-aII-4-01）

舉例來說，今天接到一個任務，那我會先跟大家一起討論，在這樣的情境下？我們應該採取什麼樣的方式來做？因我們是採合議制的，而不是某個人決定的，是大家共同討論後，以最好的方式去執行的。我們每次的活動都有一個目標，還有它的意義是什麼？我想大家都會為這個目標的設定去努力。（D-aIII-1）

蛛網策略是以成長為中心的概念，用鼓勵關懷的方式去引導、協助組織成員的成長。由於是從加強結構與訂定一系列的目標雙方面進行，因此不同於傳統階級制度，是單向的命令式方式來運作¹³⁵。個案中B小姐、E小姐對人才及資源做有系統的培訓與開發，可以激發創造力，以因應瞬息萬變的環境：

我想這些策略的操作，是不斷隨著整個醫療環境來做更動，我們所有成員也有認知感，我必須配合組織的調整，...我想這個觀念可以去突破，無論整個環境如何變遷都能適時因應，而員工也能隨時跟進，而不會落在後面跟不上組織的腳步。（B-aII-4-02）

在不同的經驗、資源裏，大家可以互相學習的，有一些寶貴的經驗互相交流，也會讓我們的組織到其他NPO去學習，或者有研討會，或請專家學者來上課，讓這個組織有所成長，是需要教育，為了成就這個使命，讓大家不斷的教育，有不同的視野，我覺得蠻重要的。（E-aII-1）

（二）決策模式

領導者與被領導者之間不可避免意見不同，無論是理念上的差異，或是方法上的差異，都必須經過雙方妥協與讓步，才能達成共識。領導者藉由會議讓組織成員去接觸其他人的計畫及想法，彼此溝通意見形成決策；領導者扮演促使會議順利進行的角色，她要拋磚引玉，

¹³⁵ 同前註，頁 74-75。

然後加以引導、吸收、傳送資訊到每個需要的地方。

會議形式可分為正式、非正式的會議（包括單純聯絡感情的聚會），她們願意和部屬分享資訊與權力，儘可能規劃出時間與他人分享，不僅拓展視野，也因此有機會吸取到更多的訊息。其主要目的在於發掘、鼓勵各種不同互相交流的方式，一來可以相互保持聯繫、聯絡感情，再者可適時地傳達組織的使命。根據訪談內容研究者歸納出決策模式可分為同儕共識、前置運籌、交互運用型幾種不同模式：

1、同儕共識型

訪談個案 A 小姐、B 小姐，她們在會議上積極鼓勵與會者彼此交換意見，並且努力使組織成員間建立新的聯盟關係。

我一般就是抓住你一個大方向，那其他可能你要自己去想自己去做出來，那會是蠻彈性的，比如說一件事情你應該有什麼方法去處理他，我們會有事先的討論，那每個人把不同的意見拋出來，形成共識後去做。（A-bII-3-a）

我的工作同仁他每天必須寫工作日誌，藉由工作日誌來表述他一天的工作內容，...那就這個部分每個禮拜再用一個室的小組會議，例如事務組，環保的，話務等，我也會要求每個組長，每天必須定時或不定時的跟組員進行工作討論，...，所以我是利用類似環鏈的方式，一節一節的環環相扣，讓整個沒有斷層的機會。（B-bII-3-a）

2、前置運籌型

如果我在開會之前知道這個會議不太好通過那些決策，而這個決策很重要，基本上我贊成開會，但是前可以先運作。譬如我們有5個成員有不同的意見，我先找跟我最近的單位主管溝通，再來找同事之間跟你比較親近或比較欣賞你的，我先去跟他講，到時候開會比較容易形成決策。因為你知道，有時候開會多數人不會有太多意見，若事先有溝通會容易形成決策。（C-bII-3-a）

3、交互運用型

譬如理、監事會的參與、工作檢討會、志工的活動...盡量在一些不同的場合用說的、用寫的、用行動，讓他們知道（組織名）在做些什麼？組織將朝哪個方向去做？在他們有聚會的時候會去，這樣比較能夠達到組織想完成的使命。（C-aIII-1）

這樣的組織，或許在外界看來不是那麼的具有行政系統，但卻是一個具草根性的組織，雖然成

員來自士農工商，但大家都有共同的議題跟信念，大家利用閒暇時、開會時、辦活動時來分工，共同來完成這個使命。(E-aI-1-03)

經由不同形式的會議機制運用，達到資訊的溝通與交流，建立充分的了解與信任，進而形成決策。這一種提供管道的方式，讓組織成員能夠隨時保持聯繫的動力，即使在十分困難的情境下，依然覺得可以彼此依靠。會議上的溝通交流不僅是傳遞訊息而已，更是一個建構團體的過程；鼓勵成員一起合作，學習互相倚靠，達到互信互助，發展出對組織的歸屬感。就像包容網的結構一樣，彼此是息息相關，密不可分的。表 4-6 依受訪者陳述將決策模式歸納為同儕共識、前置運籌與交互運用型三種類型：

表 4-6：決策模式分類表

類 型	陳 述 句	個案
同儕共識	每個人把不同的意見拋出來，形成共識後去做。	A
	...我也會要求每個組長，每天必須定時或不定時的跟組員進行工作討論，...	B
前置運籌	如果我在開會之前知道這個會議不太好通過那些決策，而這個決策很重要，基本上我贊成開會，但是前可以先運作。	C
交互運用	譬如理、監事會的參與、工作檢討會、志工的活動...盡量在一些不同的場合用說的、用寫的、用行動，讓他們知道生命線在做些什麼？	C
	...雖然成員來自士農工商，但大家都有共同的議題跟信念，大家利用閒暇時、開會時、辦活動時來分工，共同來完成這個使命。	D

(三) 衝突因應

研究顯示組織成員的異質性，能夠提升創造力與改善決策品質，並可以透過更富彈性的成員來促進變革¹³⁶；衝突有其正面的作用，它使工作團體進步、自我反省、而且有創造力。沒有衝突的團體容易變的故步自封，且對於變革與創新的反應遲鈍。

從個案分析中發現，受訪的女性領導人假使組織內發生意見不一致的情形，通常會藉著討論方式與妥協的溝通過程來化解衝突。在衝突解決過程中，可增加領導者與組織成員間彼

¹³⁶ Stephen p. Robbins 著,林孟彥譯,管理學(Management) (台北：華泰，2003) 頁 431。

此瞭解與成長，對於組織而言，是有益的。這種領導方式十分精巧，它藉由培養並加強交叉點間的連結而獲得力量。在A、B、E小姐的管理中，當有關計畫的論點產生衝突時，她們會讓雙方彼此先商量經由討論達成共識，這個方式暗示了最後的決定權還是在她們身上。用這種方式來處理衝突可以讓組織成員所設計出的計畫，能符合雙方的需要，也有助於彼此做更緊密的連結，進而加強組織整體的結構。當有意見不一致的情形，或對某些事情的看法有歧見時，D小姐會藉由事前的溝通或充分的說明尋求共識。再者，B小姐採環圈式管理結構，消除了上下的階層界線，因此能夠讓意見對立者擬出共同的計畫，而把職務高低的問題擺在一旁。表4-7是透過受訪者陳述將衝突因應方式歸納為尋求共識、私下運作與自由放任型三種類型：

1、尋求共識型

基本上只要他可以說服我們，有理，我是可以被改變的；基本上不會太堅持，那可能要攤開來講，分析這個事情到底如何，我覺得要容忍，傾聽彼此相異的意見，另一個要說服別人，如果他無法說服的時候，就要設法去化解，降低這樣的衝突，我們會尋求共識來做事，對於一件事應該如何去做它，我們事前會有討論，要如何去做它，大家把意見拋出來形成共識後，由專人去負責。
(A-bII-3-b)

我想透過環鏈式，環環相扣的方式，任何事都是經過溝通，達到最後的協議，反對一定有，衝突也一定有，但當政策要端出去的時候，這是同仁們共同的決定，這是很清楚的。(B-bII-3-b)

我一般都採理性的說明，因為每個人認知上未必一致，是有差異性的，那我會充分說明、分析優缺點，什麼決策是對大體是好的、掌握大方向。(D-bII-3-b)

2、私下運作型

我絕對不會跟屬下有面對面的衝突。...如果有不同的意見，我會先請別人講，我再來做結論，我不太會做那個站出來直接講你這個不好或什麼，這是你要去了解組織內不同人的特質。
(C-bII-3-b)

3、自由放任型

就像螞蟻一樣，這是一個TEAM，大家有不同意見時，是要一起來溝通，我一般都會放任他們有衝突，衝突之後大家有妥協，你還是要讓他們有內亂，沒關係，一個團體可以容許有不同的意見，

但是到最後還是要口徑一致對外，最後還是要磨合。(E-bIII-5)

表 4-7：衝突因應方式分類表

類 型	陳 述 句	個案
尋求共識	...對於一件事應該如何去做它，我們事前會有討論，要如何去做它，大家把意見拋出來形成共識後，由專人去負責。	A
	我想透過環鏈式，環環相扣的方式，任何事都是經過溝通，達到最後的協議，...	B
	...那我會充分說明、分析優缺點，什麼決策是對大體是好的、掌握大方向。	D
私下運作	我絕對不會跟屬下有面對面的衝突。...如果有不同的意見，我會先請別人講，我再來做結論，...	C
自由放任	...雖然成員來自士農工商，但大家都有共同的議題跟信念，大家利用閒暇時、開會時、辦活動時來分工，共同來完成這個使命。	D

五、小結

對於非營利組織女性領導人的領導行為，經由資源獲取與運用、建構社會網絡、運用授能的領導過程與權力運用等四個面向探討，比對及彙整個案說明與理論的結果，可以得到表 4-8 領導行為彙整表與以下六點結論：

(一) 一般而言，非營利組織的經營方式不同於政府機構或企業，相形之下資源是短絀的。

領導者需積極拓展組織能源的管道，當組織內部資源不足時，領導者則需引入公共關係的開拓與外部資源的應用的外來力量，或是透過與其他組織、單位間的合作或結盟，建立互助網絡以增強彼此間互動關係，並且將組織內、外部的資源做最佳的整合，引導組織持續創造與發展。

(二) 運用社會網絡傳達訊息，並善用網絡資源，成為領導者社會資本，並透過社會網絡系統間的合作，建構夥伴關係，互相支援學習成長，適時提供領導者在組織運作時需要的協助。此外，就非營利組織女性領導人而言，來自於家庭的支持是女性參與公共事務中非常重要的支柱。除了家庭成員能給予協助之外，若沒有先生的支持與幫助，容易因遭遇失敗而灰心，將無法完成任務。同時，人際間的網絡所提供的社會支持，則是女性領導人在面對挫折時，最大的鼓勵。

- (三) 非營利組織女性領導人運用授能的領導方式，期許領導者與組織成員能夠共同成長，進而達成組織營運目標。在運用授能領導過程中，首要步驟是提出願景使組織中成員明確瞭解組織未來發展方向，並透過團隊合作的方式共同參與培養團隊精神，使組織成員會學習到新的技能、態度或知識，藉由成員間工作的互換，獲得到豐富的經驗，有效地提升解決問題的能力。另一面，適當的教育、訓練及進修方式，增加組織成員個人的能力，以因應環境的變化與新技術或新任務出現的挑戰。經由充分授權可以使組織成員自由發揮才能，並鼓勵不同的思考方式，以及給予發揮創造力與想像的空間，使組織成員從中獲得成就感，以最佳的效率回饋組織。
- (四) 在權力運用上，女性領導者的領導行為，她們的權力與資訊流動，類似一種蛛網狀的包容網架構。這種網狀的組織圖將領導人放在中間的位置，透過熟練激勵員工方式，培養良好人際關係，而且善於保持暢通的多線溝通管道，使整體中的每個點都有連繫，採取平面式的流動方式而不是上下階級式的領導。這種「置身其中」的領導方式十分精巧，藉由與交叉點間連結的增強而獲得力量。這些女性與位於階級制度頂端的人相同擁有權力，只不過是在於表現的方式上巧妙許多。
- (五) 領導者透過會議方式，使組織成員接觸他人的計畫及想法，經過彼此溝通意見形成決策。會議上的溝通交流不僅是訊息的傳遞，而是一個建構團體的過程；並鼓勵成員一起合作，互相倚靠學習，以達到互信互助，對組織產生歸屬感。
- (六) 當組織內發生意見不一致進而產生衝突時，通常會藉著討論方式與妥協的過程來化解衝突。在衝突解決過程中，可以增加領導者與組織成員間彼此瞭解與成長；用這種方式來處理衝突可使組織成員設計的計畫，能夠符合雙方的需要，也有助於彼此間緊密的連結，進而增強組織整體的結構。

表 4-8：女性領導行為彙整表

類別	項目	說明
資源獲取與運用	人力方面	透過組織間的合作，依據不同特性或經由互動取得適合人力資源，建立良好的人際關係，充分運用組織外部資源以得到支持協助。
	財力方面	妥善運用各種管道募集資金、爭取經費補助、承辦政府方案，以擴大組織資源。
	其它方面	結合了學界、公部門、媒體及其它非營利組織的資源建立互助網絡，透過互助支持網絡，擷取運用可用的資源。
建構社會網絡	資源網絡	運用社會網絡協助傳達訊息，藉由網絡使資源、資訊能為其所用。
	專業協力	由社會網絡中得到專業團體的協助，將構想和實務串連起來向外傳達，形成領導核心，設立連結網將它們連結在一起。
	精神支持	由組織外及家庭提供的協助和鼓勵，使女性領導人不因挫折而灰心失望，而有繼續完成任務的趨力。
運用授能的領導過程	提出願景創造承諾	領導者提出願景必須是組織成員願意共同努力進行的方向，能使組織成員與領導者有共同的目標。
	培養團隊精神	讓組織成員透過工作輪替制度及參與計畫的方式，學習到新的技能及知識，有助於提升能力與培養團隊精神，進而提升對組織的忠誠及歸屬感。
	隨機教育以身作則	領導者以身作則會直接影響組織成員的參與和行為，並藉著適當的教育、訓練及進修方式，增加組織成員學習機會與能力。
	樂在工作開發潛能	運用鼓勵、關懷的方式協助組織成員成長，採用柔性的方式加強其信念，充分授權啟發創造力與想像的空間而有成就感。
權力運用	運作方式	將領導人放在中間的位置，向四周伸展輻射狀的溝通網絡，這種結構週邊與中央是息息相關的。然而，權力是建築在和周圍人群的關係上，建構一種共同打拼、革命夥伴的精神。包容網絡結構的領導是極有彈性的，為達不同的目標，會採取不同的手段。既要影響部屬，又能協調異同，強調彼此間的關係，並努力使這種關係緊密。
	決策模式	透過正式、非正式的會議的方式，與部屬分享資訊與權力，以及儘可能規劃出時間與他人分享，利於吸取到更多的訊息。經由各種不同互相交流的方式，一方面可以相互保持聯繫與聯絡感情，另一方面可適時地傳達組織的使命。
	衝突因應	組織內若發生意見不一致的情形，通常會藉著討論方式與妥協的溝通過程來化解衝突。然而，在衝突解決過程中，有助於領導者與組織成員間彼此瞭解與成長。

第五章 結論與建議

本研究以非營利組織女性領導人為對象，採深度訪談的方式，探究非營利組織之領導藝術，經過編碼分析後，得出研究結論，於本章第一節中說明之。第二節為討論，第三節說明本研究之限制，第四節提供後續相關研究建議。

第一節 研究結論

本文以「非營利組織領導藝術」為題，循「包容網」理論途徑，探討五位國內非營利組織女性領導人的領導行為中的藝術意涵。經由各章分析，可獲得如下結論：

本研究目的是以包容網模式說明非營利組織女性領導人的領導藝術，所謂包容網的組織架構，可以「模式」與「進程」同時進行的方式來解釋。正如同量子物理學家發現物質不僅是「粒子」或「波」的單一現象，通常是同時具有這兩種性質。然而，包容網就如同光的現象一般，在不同介質下顯現出不同的型態，以液體為介面的時候，顯現出來的是波的形式，但若在運動的狀況下，又以粒子的形式顯現。據此，包容網的意涵，它不僅是組織圖像，也是一個結構進化的過程。這種源自於女性特質所發展的網狀管理架構，領導者位於核心，藉由環環相扣，向外擴散的方式，緊密的將每一份子攏絡在一起。這種呈現出環狀擴散的組織結構圖，可說是條理分明層次井然，但此結構的特質卻在組織的日常運作中，才能清楚展現，如時間安排、作業空間的分配、組織成員的對話方式及做成決策的手段等等。

本研究的五位女性領導人都致力深耕「有機式的組織」，將自己置於組織中心的地位，關注的焦點是在於培養良好的人際關係。此關係的培養有賴於溝通網絡四通八達，同時強調平易近人，透過了與團體中的每一成員做充分的溝通，以消弭部屬的不安全感。在決策的過程中，鼓勵參與集思廣益制定決策，這種開放的溝通方式越過了階層的鴻溝。此一網狀結構極具彈性，可隨時延展，並注重學習與成長持續融入新概念，與時俱進因應環境的需要。隨著不同的階段，也能夠有機地衍生不同的目標，以建構成榮辱與共暨應變力強的組織。她們的領導方式所引發的效應，就是打破主流組織特質所建構的分工設職、職掌分明與限制資訊流通等藩籬。

「結構」(architecture)是包容網的主要概念，「結構」在科學與藝術上所表達的意涵，端在於個別部分與整體的連結技巧，同時也創造出正確且別具一格的形式，使某些特定功能得以善加發揮。舊有組織乃深植於階級秩序的基礎，強調的是位階、界限及分工。包容網組織是由中央輻射出去而永無休止地向四邊開展的織網工程，其最大特色則在於建構的方式。蜘蛛無休止地吐出聯結網絡的新絲，同時也持續的增強舊索，使這張蛛網益加牢固。然而，使用這項織網工程的工具，既不是蠻力，也不是發號司令的能力，而是經常的溝通對話與提供支持。這種結構立基於邊陲與中心互相依賴，只要整體保存的好，就不會有一絲一線斷裂。其中包容網均衡與和諧的根本，是在於邊陲部分是否能夠牢牢緊握，假使僅依靠中心的牢固，邊緣仍然快速的崩裂。因此，領導者置身於宛若蛛網般的組織當中，必須以退為進展現權力與廣結善緣以鞏固地位。

圖 5-1 利用三角錐形體說明了本研究運用包容網理論途徑，探討研究個案中女性領導人領導行為中的藝術意涵。其構面圖將女性領導人置於「領導特質」、「領導情境」與「領導行為」三個構面的頂端，透過領導藝術所需的人際關係與良好溝通技巧，以及兼具有母性特質、堅持理念與剛柔並濟的彈性運用等個人特質，配合情境交互運用，維繫著三個構面，形成彼此相互依存的关系。假使缺少包容網中任何一個構面，建構領導藝術的包容網將不存在。

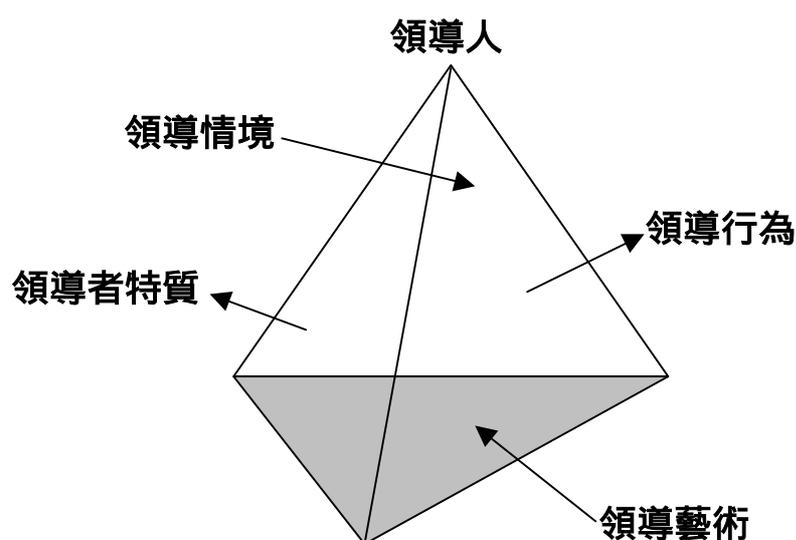


圖 5-1：包容網領導藝術示意圖

研究者在研究領導藝術的過程中，發現領導者的人格特質與其領導行為彼此存在交互影響的關係，從第四章對於非營利組織女性領導人的領導行為分析，可說明了領導者的行為受到領導情境與領導者特質的影響，其研究結果說明如下：

以資源獲取與運用的領導行為而言，在領導情境中，由於經濟不景氣以及政府補助預算大量減少，使得受訪個案面臨財務困境，女性領導人經常透過募集資金、爭取經費補助與承辦政府方案等管道，以維持穩定的財源收入。在組織運作的過程中，與其它非營利組織、學界、公部門及媒體保持合作或結盟關係，形成跨體系的資源互助網絡型式，以利於有效匯集社會資源。受訪的非營利組織女性領導人擁有良好的溝通、表達能力，並能維持良好公共關係的個人特質，是取得可用資源的必備條件。這種運用廣結善緣所建立的連結網是源自女性優勢的網狀管理模式，可以降低組織決策環境不確定性帶來的困擾。此外，組織間彼此訊息的分享也可帶來服務的創新與新知的獲取。女性領導人將自己置於資源與權力的中心，善用各種機會獲取充分資源，以維繫組織的運作及目標的達成。

領導者所擁有的社會支持與網絡，是領導者重要的社會資本。受訪女性領導人運用社會網絡建立起領導核心，使領導者能經由建立社會網絡傳遞資訊、運用權力，並獲得所需的實質援助與心理支持。這種以自己為核心的網狀結構，藉著不斷地接受與回饋，使得整個關係網能保持良好的運作，在這個過程中，領導者運用互動、圓融的溝通與人際關係領導技巧，和社會網絡中的每個人不斷的互動、關連、交換意見與彼此學習，使網絡中的每個人都有被尊重與被信任的感覺，可藉此增加社會網絡的數目與連結強度，也使得網絡關係更加緊密，而成為其領導優勢。

多數非營利組織的產出，屬於無形之服務，而非具體產品，市場作用小。組織所有權也無明顯歸屬，是以專業人員居於主要地位，使得這類機構比一般營利機構的管理更為困難。因此，在領導方面應注重授能的運用，以期達到組織目標。本研究發現受訪的女性領導人具有遠見與敏銳的觀察力，可將願景轉化成明確目標傳達給組織成員，透過充分授權、激發組織創造力，鼓勵並給與全力支持的方式，培養共同參與的團隊精神，也採用彈性多變的學習方式及內容，滿足組織成員全體需求，適時運用內在獎勵及關懷，協助組織員成長。

非營利組織因所主張的使命、倡導的議題與服務對象的不同，呈現出多元且複雜的現象，彼此之間存在相當大的差異。隨著不同的組織文化，其權力的運用方式也不同。歸納本研究個案組織分屬支持、效率、創新、官僚及社會運動型文化，即使受訪的組織屬於不同類型的組織文化，但女性領導人在權力的運用方式卻是相同的。個案中的女性領導人將自己置於中心點，透過向四週伸展的輻射狀溝通網絡傳達與收集訊息，因此權力是建築在周圍人群關係上。這種「置身其中」的領導方式十分精巧，藉由培養與加強組織成員間的關係而獲得力量，塑造一種共同打拼及夥伴的精神。

在組織決策過程中，假使組織內發生意見不一致或衝突的情形時，可善用靈活的領導技巧進行協商溝通。另一方面，在衝突解決過程中，藉著會議討論與妥協的溝通過程來化解衝突，可增加領導者與組織成員間彼此瞭解與成長，使領導效能達到最佳化境界。這些女性領導人與位於階級制度頂端的人一樣擁有權力，只不過是在表現的方式上顯得巧妙許多。在這個重視團隊合作時代中，非營利組織女性領導人以包容網的管理代替威權式的管理方式。包容網是一個有機式的模式，沒有傳統的階層制度的僵化，可隨時因應組織變化做調整，注重每個人的參與，這種內包性的原則緊緊將全體結合在一起。

由上述的說明可以了解，非營利組織女性領導人如何運用包容網的架構進行領導及她們在組織中所扮演的角色，深入探討包容網的領導模式，發現這種新型領導是建立在女性的特質上，所謂「包容」是原有一家人的意思，特別是在企業變革人人自危的時代，「包容」別具特殊的意涵。研究結果發現社會化歷程會形塑領導者的特質與領導才能，原生家庭之家庭文化及父母的教育方式，對於女性領導者的特質形塑具有顯著影響性。然而，婚後家庭、家中成員的支持等因素，可說是日後女性擔任非營利組織領導者時的必備要素。女性領導人在溫柔的形象之下，亦有堅持的一面，她們具有包容、善於傾聽、關懷、與人合作及處事圓融的母性特質，注重團體關係使用互動式型的傳達方式，而非以命令與控制(command-and-control)的方式，對工作自我期許不畏艱辛挑戰困境，這種堅持理念的態度、剛柔並濟的彈性運用、信任與隨遇而安等個人特質，並將這些特質，運用在不同的領導情境中，展現出非營利組織女性領導人多面向的領導風格。

在領導才能方面，具有良好的溝通技巧與人際關係、專業能力的要求與表現，善於教育他人注重學習與成長、鼓勵部屬參與以強化他人的自我價值，也使得部屬無怨無悔的付出。上述這些特質，雖然長久以來都被限制在私人領域中，但隨著女性在公共領域中掌握了權勢與影響力後，已將這些信念融入管理結構中。

第二節 討論

事實上，經由個案分析與整理，本研究發現非營利組織的領導可以從「包容網」意涵及「包容網」理論的適用性這兩方面說明：

一、非營利組織領導的「包容網」意涵

從個案分析與觀察，發現受訪的女性領導人的領導藝術蘊含豐富的包容網意涵。這些女性各具特色，雖然任職的組織性質迥異，但她們的領導風格卻有相似之處，亦即這些成功的女性領導人均深諳如何激勵士氣、追求目標與達成任務的訣竅等；注重良好關係的培養，也致力於破除階級的藩籬、建立暢行無阻溝通網絡與發展學習型組織，以強化組織的應變能力。而她們的管理方式幾乎都有相同的網狀特質，一如 Helgesen 所稱之「包容網」架構。

包容網的運用，強調過程與問題的處理，組織成員彼此間經由會議方式傳達訊息，藉此凝聚共識，並激勵組織成員，使其有歸屬感以達成使命。另一方面，包容網具有靈活性，高度信任與允許多元的方式工作的特性，是貫穿整個組織的架構或聯繫組織間的方法。因此，它的影響力可以涵蓋整個構面，經過不斷的摸索調整，蛛網結構的組織，可以有不同大小的團隊，而進一步發揮對組織的影響。

由於包容網在試誤的過程中逐步成型，強調即時應變，極具有彈性，這種特質可以讓個人主義與團體利益之間取得協調。特別是現今社會是處於無法剝離的交織網絡，必須在個人主義及團體間取得平衡，才能有完美表現。組織假使要取得這樣的平衡，唯有包容網由中間向外擴散延伸的架構，才能使即時應變的特性精采展現出來，這是強調少數層峰之舊式階級制度裡的個人無法達到的。

自從台灣地區解嚴之後，十餘年來，各類型非營利組織應運而生，發展蓬勃。儘管歷經「九二一大地震」與經濟蕭條等因素的交相衝擊，導致非營利組織賴以維生的政府補助、企

業贈予與社會捐款等資源逐漸萎縮，生存與發展皆面臨前所未有的窘境。此外，環境變遷相對造成的民間社會需求增加，造成各類型非營利組織程度不一的衝擊，因應環境變遷與資源萎縮窘境調適的課題，對領導者勢必會帶來嚴峻挑戰。據此，非營利組織是否能有效經營並完成使命，尤有賴以良善的領導策略，充分溝通組織人員與志工，並安排組織動員與建立共識，促進組織宗旨的達成。

隨著全球化與資訊革命時代來臨，人們不再是用「手」工作，而是真正的「角色投入」，加上網路時代訊息自由溝通的模式，使得專制威權管理解體。因此，在日新月異的競爭情況下，所強調的是並肩作戰的精神，也就是生命共同體的概念。本研究發現非營利組織在面對瞬息萬變的環境中，必須隨著外在的大環境變遷做即時而且是大格局的調整，儘量避免做出錯誤決策而付出代價，在危機發生時能將傷害減至最低。而包容網的靈活性得以使每個人的效益充分發揮，這種架構為日趨複雜的管理工作提供了最佳的因應之道。

二、「包容網」理論的適用性

由女性領導特質所發展出來的包容網，是一種兼具兩性優勢的組織新結構。這種領導途徑，不僅侷限於女性領導人，對於男性來說也相當適合。擁有包容網概念的領導者不必為了讓自己的代表性具有說服力，而刻意去強調階級、權力及自身的重要性，這乃是一種解除武裝的有效方式。是在平易近人的態度中行使權力與權威的領導方式，因為它允許部屬從自身的觀點來賦予資訊意涵，藉著不斷的打破階級的藩籬來強化整個組織的緊密關係，讓每個人都可以感受權力效應，不論身處何種層級，都會覺得榮辱與共。蛛網狀的包容網擁有「男性價值」中所強調的權力和責任，但卻能同時巧妙結合了「女性價值」中團隊與溝通的優點，這種組織管理形態能超越性別成見的限制，依領導者所處組織的情勢所需，運用各種領導技巧，成功地融合兩性領導價值發展出「人性」領導觀。這種打破傳統疊床架屋，由上到下的威權統治，講求全方位回饋，重視個人與群體的貢獻，強調人際關係與專業能力的領導藝術，在企業轉型與改造的年代是最被看好的一種彈性管理架構。

新世紀的翩然到來，我們周遭所有的機構——企業、醫療、法律、教育、政府，以至於宗教，幾乎都致力於尋求因應環境變遷的策略。當前刻不容緩的已經不是簡單的道德或修養的

問題，而是如何善加運用寶貴資源的能力。恰如 Peter Druck 所預見的知識經濟時代，組織的真正價值將植基於組織成員的思考能力、處理資訊、應用創意解決複雜問題之上。由於新經濟時代相當仰賴技藝超群、士氣高昂的員工，組織本身勢必要超越舊工業時代所保有的將效率與人性截然劃分的想法，以營造一個能反映人性價值的工作環境。

Helgesen 提出「包容網」後，引起很大迴響，其中有不少男性主管，主要也是因為過去十餘年來，越來越多男性經理人自覺被排斥在主流組織之外、傳統階級制度的組織結構令其深感格格不入。特別是職業保障已成歷史名詞，還能用什麼來維繫員工對組織的忠誠？因此，在領導行為上，男性應以開放的心胸取法女性的「包容網」途徑。這種組織架構在超越性別限制上，意義非凡，效用卓著。尤其在全球化與網路化的環境中，一個鼓勵創造精神、重視人際關係與溝通、資訊通達無阻、各成員不斷改進成長的環形網狀組織，應是達到有效領導的最佳選擇。

第三節 研究限制

本研究是以包容網理論途徑說明非營利組織女性領導人之領導藝術，經由個案分析與整理發現 Helgesen 在1990,1995年發表包容網理論契合了本研究目的。本研究是以質化研究方法進行，如何將研究結果廣推到其他對象，也就是一般化（generalization）的能力，是質化研究方法的最主要問題之一。然而，受限於研究時間與資料來源，本研究採取小樣本的訪談，著重樣本的個殊性無法涵蓋所有非營利組織型態，因此研究結果僅能視為受訪者對其領導藝術的主觀經驗與詮釋，對所有的非營利組織女性領導人不具一般化。本研究僅以五種不同類型的非營利組織說明女性領導人之領導藝術，是否擴及到營利組織女性領導行為，加上包容網理論是否適用於男性領導行為等議題，可作為日後研究。

第四節 建議

針對本研究的研究方法及結果，研究者提供未來在學術與實務研究上幾點參考建議如下：

一、學術上

1、由於本研究採取小樣本做深入研究，建議未來可擴大研究樣本數，採取量化研究的方

式，做一般化的推論。

- 2、本研究採深度訪談之方式收集研究資料，建議未來研究可運用參與觀察或收集其他關於受訪者之次級資料等研究方法，以增加研究資料的豐富性及可信度。
- 3、本研究僅針對台灣非營利組織女性領導人進行研究，建議後續研究者能對不同國籍、不同文化思想下之女性領導人進行跨國比較性研究，藉以瞭解不同國籍文化對女性管理型態之影響。特別注意是近來中國大陸的開放政策，經濟快速崛起，造就女性許多就業機會，比較兩岸女性領導人在不同思想文化上對其組織經營管理風格的異同，是一個非常有趣的題目。

二、實務上

本研究根據上述結論發現受訪的女性領導人，經過專業學習來到職場上，與男性領導人具有相同的競爭力，成為組織中的最佳領航員，而且具有下列特色：

1、領導者的綜觀思維

男性善於線性思考，女性專長周遭環境的整體考量。男性的線性思考的確常在面對危機時，提供了有效率的棄車保帥模式，但女性的「綜觀」思維，卻可提供新選擇。把重點放在整體而非部份的思維模式，在今日組織經營中越來越有價值。因應全球化市場的建言，應融合雙性的思維模式「系統思考」— 綜觀全局，而非只關注事物本身的作法，當面臨重大決策，能夠當機立斷，完成使命。

2、符合現代管理風格

本研究發現受訪的女性領導人採包容網途徑的領導藝術與現代管理風格具有相當的一致性，例如突破傳統的權威式領導，強調與人合作，願意花時間與人溝通，授權他人並透過影響別人共同達成目標，注重人際關係的雙贏模式。在面對全球化所帶來的挑戰，具包容網的領導藝術，真是再合適不過。

三、對非營利組織領導人的建議

- 1、領導人不不論是治理（董事會）或管理（執行長）階層，皆須致力於關係網絡的擴充。與政府、企業、學界、媒體、其他非營利組織等廣泛尋求合作，俾利組織內外部資源

之整合，進而發揮包容網擴散的作用。

- 2、透過有效領導，對組織成員專業能力的加強，使其有獨當一面的能力。
- 3、對非營利組織而言，不論是廣結善緣或凝聚共識，相當程度仰賴有效溝通之發揮。
- 4、非營利組織領導人理應深刻體會包容網理論之「模式」(patton)與「進程」(process)，善加應用於其領導行為。

參考文獻

一、中文部分

中文書籍：

王芝芝譯，(Donald A. Ritchie 著)，1997，*大家來做口述歷史* (Doing Oral History)，台北：遠流。

江明修主編，2002，*非營利管理*，台北：智勝。

李美華等譯，(Babbie, E. 著)，1998，*社會科學研究方法* (The practice of social research(8 ed.))，台北：時英。

吳芝儀、李奉儒譯，(Michel Quinn Patton 著)，1995，*質的評鑑與研究*，台北：桂冠。

李青芬、李雅婷、趙慕芬編譯，(Stephen p. Robbins 著)，2002，*組織行為學* (Organizational Behavior)，台北：華泰。

呂亞力著，1991，*政治學*，台北：三民書局。

李芳齡譯，(Warren Bennis 等著)，2003，*未來式領導人*，台北：商智。

余佩珊譯，(Peter F. Drucker 著)，2004，*使命與領導*，台北：遠流。

尚榮安譯，(R.K. Yin 著)，2001，*個案研究* (Case Study Research : Design and Methods) 台北：弘智。

林孟彥譯，(Stephen p. Robbins 著)，2003，*管理學* (Management)，台北：華泰。

官如玉譯，(Geraldine Bown & Catherine Brady 著)，1993，*女主管的自我超越*，台北：允晨。

林宴夙、徐荷譯，(Sally Helgesen 著)，1995，*柔性優勢：女人的領導風格* (The Female Advantage: Women's Ways of Leadership)，台北：允晨。

胡幼慧編，1996，*質性研究：理論、方法及本土女性研究實例*，台北：巨流。

洪光遠譯，(Gary A. Yukl 著)，1992，*組織領導* (Leadership in Organizations)，台北：桂冠。

陳怡芬譯，(Margaret Henning & Anne Jardim. 著)，*女性管理者* (The Managerial Woman)，台北：允晨。

許士軍著，1981，*管理學*，台北：三民。

張美惠譯，(Daniel Goleman 著)，1997，*EQ*，台北：時報。

陳慶瑞著，1989，*費德勒權變領導理論研究*，台北：五南。

莊安祺譯，(Helen Fisher 著)，2000，*第一性：女人的天賦正在改變世界* (The First Sex: The Natural Talents of Women and How They are Changing the World)，台北：先覺。

陶蕃瀛譯，(Si Kahn 著)，1996，*組織結社：基層組織領導手冊* (Organizing- A Guide for Grassroots leaders)，台北：心理。

黃瑞琴著，1991，*質的研究方法*，台北：心理。

黃佩瑛譯，(Eric Berne 著)，1996，*人際溝通分析-TA 治療的理論與實務*，台北：張老師。

楊千著，*領導初探*，1999，台北：商業週刊。

劉鶴群、連文山、房智慧譯，(Richard T.Schaefer 著)，2002，*社會學* (Sociology) 台北：麥格羅希爾。

鄭伯壘、郭建志等著，2001，*組織文化：員工層次分析*，台北：遠流。

蕭新煌主編，2004，*非營利部門組織與運作*，台北：巨流。

蕭新煌，2001，「非營利財團法人基金會之組織 管理與領導：營造非營利組織管理的新十律」，*NPO 高階經理人系列講座*，台北：行政院文建會。

羅耀宗譯，(Kenneth Blanchard, Donald Carew, Eunice Parisi-Carew 合著)，1992，*一分鐘最佳團隊*，台北：聯經。

嚴祥鸞主編，1998，*危險與秘密 - 研究倫理*，台北：三民。

期刊：

王順美、葉燕燕，1996，「社區環境行動及其環境教育意義-以 83 年度台北市十大環保社區為例」。 *公共衛生* 25 卷 2 期：93~105。

天下雜誌編輯部，1998，「不一樣的女人」。 *天下雜誌*，三月號，頁 95。

李美枝、鍾秋玉，1996，「性別與性別角色析論」。 *本土心理學研究*，6：260-299。

許介圭，2000，「迎接女性頭角崢嶸的新世紀」。 *能力雜誌*，53 期，頁 86-87。

廖志德，2000，「柔性領導」。 *能力雜誌*，53 期，頁 22-27。

彭懷真，1995，「少林向峨嵋拜師—學習女性特質創造成功事業」。 *管理雜誌*，250：133~135。

顧忠華，1998，「公民社會與非營利組織：一個理論性研究的構想」。 *亞洲研究*，26 期，頁 8-23。

論文集：

黃秉德，1998，「非營利組織經營管理理念—台灣經驗分析」，*非營利組織之經營管理與社會角色論文集*。

碩士論文：

呂東英，1977，「我國非營利組織免稅問題之研究」，政治大學財政研究所碩士論文。

卓詩緣，2002，「從社區環境行動析論女性領導者的領導行為 - 湖本村長個案分析」，台灣大學農業推廣研究所碩士論文。

李正傑，2001，「雙薪家庭高承諾男性的工作與家庭生活經驗之研究」，國立嘉義大學家庭教育研究所碩士論文。

高立文，2002，「半邊天 - 女性領導人成功經驗之探索」，中正大學企業管理研究所碩士論文。

許世雨，1992，「非營利組織對公共行政之影響」，政治大學公共行政研究所碩士論文。

郭瑾瑜，1996，「女性主管管理風格、人際關係、決策型態、領導行為與成就動機之比較研究」，國立成功大學企業管理研究所碩士論文。

張錫鑫，2004，「影響非營利組織策略性決策理性程度因素之探討 - 以財團法人基金會為例」，朝陽科技大學企業管理系碩士論文。

劉麗雯，1989，「台灣省政府女性主管事業生涯發展之研究」，東海大學公共行政研究所碩士論文。

黃麗蓉，1996，「組織中的女性領導」，國立政治大學公共行政研究所碩士論文。

彭滄雯，1998，「基層社區女性的參政與賦權--台北市現任女里長的參政經驗研究」，台灣大學城鄉所碩士論文。

網際網路：

林芳玫，2002/8/31，非營利組織女性領袖培育工作坊致詞，參閱：

<http://www.tmm.com.tw/NGO/ngo-04a.htm>

Nicolo Machiavelli, translated by W. K. Marriott, *The Prince*, URL:

<http://oregonstate.edu/instruct/phl302/texts/prince/prince.html#CHAPTER%20I>

中時電子報 2000/6/19，http://www.taiwanwatch.org.tw/env_news/200006/89061912.htm

二、英文部分

英文書籍：

Bass,B. M. (1990) *Stogdill's Handbook of Leadership* .New York: Free Press.

Bryman,Alan. (1993) *Charisma and Leadership in Organizations* .London: Sage.

Cameron, K. & Freeman, S. (1991).*Cultural Congruence, Strength, and Type: Relationships to Effectiveness* .in *Research in Organizational Change and Management*, Woodman and Passmore,eds. Greenwich,CT: JAI Press Inc

Doyle,M. E. and Smith,M.K. (1999)*Born and Bred ? Leadership, Heart and Informal Education*,London: YMCA Books.

Gibson,J. L. Ivancevich, J. M. and Donnelly, J.H., Jr., (1997),*Organizations: Behavior, Structure, Processes* ,Chicago: Irwin Book.

Greenleaf, R. K. (1977)*Servant Leadership : A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness* .Mahwah, NJ: Paulist.

Herman ,R. and Heimovics ,R. D.Executive (1991) *Leadership in Nonprofit Organizations : New Strategies for Shaping Executive-Board Dynamics* .San Francisco : Jossey-Bass Publishers.

Hodgkinson, V. A ,Lyman,R.W. and Associates, (1989) *The Future of the Nonprofit Sector* .San Francisco:Jossey-Bass Publishers.

Helgesen, Sally (1995) *The Web of Inculsion* .New York : Currency Doubleday.

Maurik,John van (2001)*Writers On Leadership* .London: Penguin.

Powell,G.N. (1988) *Women & Man in Management*.Newbury Park, CA : Sage Publications,Inc.

Quinn, R. E. & McGrath, M. R., (1985), "*The Transformation of Organizational Cultures : A Competing Values Preceptive Organizational Culture*", Beverly Hills,CA : Sage Publications.

Southern, V.E (1995)*Participatory Learning in Communit Development : A Case Study in Adult Education*. Northern Illinois University, Degree:Phd.

Wolf,T. (1999)*Managing a Nonprofit Organization in the Twenty-First Century* . New York: Simon and Schuster Inc.

期刊：

Bass,B.M and Avolio,B.J.(1994),"Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers". *Human Resource Management*.Winter Vol. 33, No. 4, pp. 549-560.

Korabik,K.and Ayman ,R. (1989) ,"Should Women Managers Have To Act Like Men?". *Journal of Management Development*.Vol. 8, No6, pp. 23-31.

Loomer,B. (1976) ," Two Conceptions of Power ". *Process Studies*.Vol. 6, pp. 5-32.

Robinson,S.L., Kraatz ,M.S. & Rousseau,D.M. (1994), " Changing Obligations and The Psychological Contract : A Longitudinal Study " *Academy of Management Journal*.Vol. 37, pp. 137-138.

Suzanne Crampton & Mishra, J.M. (1999) , "Women in Management " . *Public Personnel Management*. Vol.28 Issue 1,pp87-107.

附錄一：訪談大綱

訪談大綱(一)

壹、願景

1. 請您約略說明貴組織未來的發展前景？對於這樣的前景，您組織的成員將如何去達成？
2. 您對於未來發展的潛存的危險和機會有是否有預先設想，而組織成員有哪些因應的計畫？
3. 無論未來如何變化，貴組織是否能夠根據使命，將各項工作做的盡善盡美？

貳、社區交往

1. 您是否能夠經常對於貴組織的工作做指導，同時讓貴組織上下都能在知識的追求上發揮功能？
2. 您瞭解貴組織所提供協助對象的需求嗎？那麼又該採取何種方式提供服務呢？
3. 貴組織與社區所創造的實質關係是哪種類型？
4. 不管社區環境如何變化，貴組織都能與時俱進？

參、組織管理

1. 您（如何）能夠清楚說明組織使命，使得董（理、監）事與志工們同感興奮，齊力達成嗎？
2. 您（如何或能）提醒職工們的工作要以達成使命為要呢？
3. 您（如何或能）讓幕僚們覺得他們很重要，而他們也是組織效能發揮的關鍵呢？
4. 不論是董（理、監）事會和您，或是您和幕僚之間，總是能夠共信共行，合作無間嗎？
5. 貴組織（如何）尋找動態和創意的途徑掌握機會？
6. 您（如何）對於貴組織可能遭遇的風險與危機，未雨綢繆，逢凶化吉呢？

訪談大綱（二）

壹、個人背景

1. 背景資料：籍貫、年齡
2. 社經地位：教育程度、職業情況
3. 社會背景：有哪些頭銜、參加哪些相關團體或組織？
4. 家庭背景：
 - (1) 原生家庭：父母的職業或社經地位、兄弟姐妹、以及父母對您的期許或想法、對您的個人特質、成就動機與領導技巧有何影響？
 - (2) 婚後家庭：家中成員有哪些？公婆的職業或社經地位、先生的職業與社經地位、對您的個人特質、成就動機與領導技巧有何影響？

貳、工作心得

1. 資源獲取與運用？
 - a. 您是如何了解有哪些可利用的資源？
 - b. 如何獲取、運用物力/財力/人力其他等各種資源？
2. 社會網絡
 - a. 如何運用菁英團體(專業協力)的協助？
 - b. 如何運用家庭支持網絡(例如分擔家務或帶小孩)？
3. 權力運用
 - a. 如何運用會議溝通意見、形成決策？
 - b. 如何面對決策過程及執行過程中的反對與衝突？

參、組織結構

1. 請您描述您如何跟組織成員互動，例如交代工作、或是商量事情？這種互動方式跟組織結構有何關係？
2. 您會不會覺得（甚至要求），貴組織的成員不但都要熟悉每一樣工作的內容，每項業務能夠輪流來做，同時也能夠適切執行每一樣工作，換句話說，不論他擔任哪一項職務都能勝任愉快？
3. 您覺得領導人的權力與地位是如何建立與強化的？
4. 您會運用何種方式讓職工們合作執行一項計畫呢。
5. 您是不是會讓所有人齊心協力共同來完成一些活動，而不是您一個人在掌握全局，傷腦筋？
6. 您會不會覺得自己是強有力的領導者？而且最重要的是有獨特的眼光，知道要把組織帶到哪裡，很清楚為了達成目標所必需採用的種種方法？
7. 如果您覺得自己是位於組織中心，那麼組織內的訊息或規定如何傳遞給每位成員？
8. 您是否會覺得運用教育與組織學習的方式讓貴組織所有成員成長，也能體會您的想法？為什麼？
9. 您是否同意女性是將工作視為「個人的成長，自我的成就，滿足感，為他人貢獻己力以及做自己想做的事」？為什麼？
10. 您能否約略提一下您的女性信念或女性價值？

附錄二：訪談同意書

訪談同意書

您好：

這是一份學術性的研究訪談題目，目的在於瞭解非營利組織優秀女性領導人的領導藝術，並做為學術上之用途及提供未來非營利組織女性領導人之參考。煩請您先參考此份訪談題目，日後將親自拜訪，訪問您的看法。您的意見非常寶貴，將是此研究成功的最大關鍵。為方便日後資料之分析，訪談過程將全程錄音。您所提供的任何訪談資料，研究者保證不隨意公開，僅供研究者及指導教授分析討論。關於研究論文的撰寫與報告或將來有公開發表的機會，需要討論或引用這些資料時，研究者都會將您的所有基本資料保密，並以假名或匿名方式呈現。在研究過程中如果有任何疑慮，請隨時跟研究者 楊賢惠****-*****或研究者的指導教授 傅篤誠博士（05）2721001聯繫。最後，再次誠摯地感謝您對於本研究的貢獻！因為您的真誠分享，使得我們對於非營利組織女性領導人的領導藝術能有更深一層的了解。感謝您在百忙之中撥空接受訪談，不勝感激！並 祝

身體健康 事事如意

本人同意接受訪談

本人不同意接受訪談

受訪者：_____（簽名）

研究者：_____（簽名）

中 華 民 國 年 月 日

附錄三：逐字稿的討論

逐字稿的討論

您好：

非常感激您抽空接受我的訪談，您的寶貴資料，對本研究有極大的貢獻。個人已經將訪談錄音帶謄寫成逐字稿，煩請您撥冗過目。針對內容的敘述，如未能表達您的看法、觀點與感受，若有需要補充，更正的地方，可直接在文字的空白處加註，我會在下次拜訪時與您討論。再次感謝您的協助！祝您

身體健康 事事如意

南華大學非營利事業管理研究所

研究生：楊賢惠 敬上

聯絡電話: *****

Email：

附錄四：編碼及核心概念分析

訪談整理登錄分析摘錄

題目	訪談內容	核心概念
1、請您約略說明貴組織未來的發展前景？對於這樣的前景，您組織的成員將如何去達成？	我們的理想是希望台灣這塊土地更好。還有一個志業是希望很多社區可以在「社區自主承載」過程的「培力工作」中，邁向可持續社區發展，我們強調他是可持續社區發展的思維，這是目前基金會兩個很主要的工作。(A-aI-1-02) 我的願景是希望它是一個可持續發展的基金會，我覺得是有一批人不斷的，可以去承載上一批人做的這些使命的工作，讓台灣這個社會可以持續的往前走、往前推，是站在台灣的角度，但事實上我們很多議題裡頭是用世界的眼光來看。(A-aI-1-04)	希望台灣這塊土地更好。 希望基金會能永續發展。
	我們的宗旨是「促進人類健康的基本人權」。簡單的說就是要照顧人類的健康，譬如說他是健康的人，我們就會讓他去清楚的知道珍惜健康的重要性，在社區裡，就會告訴他如何提升健康的功能，若是住院進來，我們就儘早讓他恢復原本的健康。(B-aI-1-02)	照顧人類的健康。
	我們目前最大的願景，就是希望有自己的會館，在不同的區域開分館。(C-aI-1-01) 那除了有自己的會館外，我們也希望擴充服務，那○○○是以自殺防治為主，事實上，死了的人就已經沒辦法，我們希望能多做預防的工作，希望他們不要有機會朝這個方向來走。(C-aI-1-04)	希望能深耕。 擴充服務項目。
	我們除了願意到社區，更希望跟社區總體營造結合在一起，我們目前是朝向這個目標努力(D-aI-1-01) 如何將一群沒有什麼交集的人，透過活動將他們凝聚在一起，把社區變成一個大家庭，這是我們最大的目標。(D-aI-1-02)	結合社區總體營造，擴大服務對象。
	都是義工的性質，大家有共同的使命跟責任，大家一起共同來完成這樣的一件事，愛護鄉土的情懷。(E-aI-101)	愛護鄉土，創造城鄉美麗。
2、您對於未來發展潛存的危險和機會是否有預先設想？而組織成員有哪些因應的計畫？	基本上我們不太擅長募款，且不主動募款，其實在一個非營利組織裡，這樣一個現狀是不太正常的；內部有大半成員是文化性格很強的人，他們不習慣去做募款，這個東西還是需要做溝通。(A-aI-2-01) 募款是需要專門籌畫的人，那因為大家都在第一線工作，就會變成這個工作就 down 下來，所以也會變成我們一直依賴，可能我們有 95%的經費是來自政府的專案。其實基金不足的問題困擾蠻大的。(A-aI-2-03)	募款技巧不足。 缺乏募款專人，資金來源依賴專案、資金不足。
	過去從勞保時代到健保時代，那健保的第一代、第二代、第三代到現在的總量控制，那醫院的經營是越來越困難。(B-aI-2-01) 我們都可以從報章雜誌去了解到健保局的用意，是要民眾去珍惜健康資源、醫療資源；不過這整個的宣導教育沒有做的非常的好，大家還是迷信大醫院，所以這造成我們實務上和良心道德上很大的衝擊。(B-aI-2-02)	醫療環境改變，經營日益困難。

	<p>我們現在最擔心的應該是政府的財源會越來越少，因為預算越來越少或者政府希望你有的配合款。...所以像現在我們發覺若有大財團支持是很好，一次有很多錢進來，但它幾乎是不穩定的。(C-aI-2-01)</p> <p>目前我們是縣政府提供場地給我們，所以每次換了行政首長就會有波折，如果你的辦公場所空間受到限制就會有很大的危機，還有一個比較大的危機就是以往我們服務的對象是自殺的防治，那這是不太可能有一個自殺的人站出來給我們呼籲，所以我們現在會轉做一些預防的工作。(C-aI-2-03)</p>	<p>經費來源不足。</p> <p>行政首長更替易有波折、服務項目績效展現不易，需擴大服務項目。</p>
	<p>我們目前遇到最大危機是九年一貫課程實施之後，在學校的推展方面，在升學主義導向下，推展的並不是十分順暢。更何況現在政府並不是硬性規定它必須是固定課程的一部份，就會變成說一個本來就不是很強的單位，慢慢的被忽視掉。(D-aI-2-01)</p>	<p>環境改變推展工作受挫。</p>
	<p>因為它是一個草根性的組織，所以每個人都會有自己的想法有強烈的主觀，比較不容易謀合。(E-aI-2-01)</p> <p>因為它不是一個行政系統，或是有利可圖的組織，有一種愛護鄉土的情懷，讓這個組織來維繫下去。當然危機也會有，所以你必須時時去維繫這樣的熱情，將大家的熱情跟力量維持下去其實是不容易的，但你還是得盡量去做 match 的工作。(E-aI-2-02)</p> <p>一但任務達成或任務沒有達到預期的結果，那就會互相指責怪罪，這會破壞組織的團結，會影響行動的結果。領導者也就需要步步為營，因為有那個目標理想在那裡，當你要帶著大家朝那個目標匍匐前進的時候，一定有很多潛伏的危機，那你就需要做很多的溝通、折衝、協調、安撫的動作，一一去化解。(E-aI-2-03)</p>	<p>組織成員謀合不易。</p> <p>持續溝通，維持熱情跟力量。</p> <p>內部產生衝突。</p>

附錄五：核心概念群組

核心概念群組	
1.原生家庭的影響 2.婚後家庭的支持 3.就業經歷的幫助 4.堅持理念 5.母性特質 6.注重團體關係 7.剛柔並濟	8.信任 9.隨遇而安 10.良好的溝通與人際關係 11.專業能力的表現與要求 12.鼓勵組織成員參與 13.注重學習與成長
14.支持型文化 15.效率型文化 16.創新型文化 17.官僚型文化 18.社會運動型文化	19.環境詭譎多變 20.缺乏募款專人 21.資金不足 22.內在衝突 23.人身安全受威脅
24.人力資源的獲取與運用 25.財力資源的獲取 26.學界、公部門、媒體、其他非營利 組織資源的獲取與運用 27.系統間的合作 28.家庭的支持 29.專業團體的協助 30.提出願景	31.團隊合作 32.採隨機教育方式並以身作則 34.激發工作動機開發潛能 35.置身其中的權力點 36.蛛網策略 37.會議與決策模式 38.衝突與解決方式

附錄六：上位概念的形成

上位概念的形成

核心概念（經由開放譯碼形成）	上位概念
社會化歷程 人格特質 領導技巧	領導者特質
組織文化 組織困境	領導情境
資源的獲取與運用 建構社會網絡 運用授能的領導過程 權力運用	領導行為