

培養地方領袖 達成團體目標

——廖正宏



四健會方法示範 (林吉影)

對領導或領導者的定義有很多種說法，而且意見也很分歧。著重影響過程的人，把領導者解釋為一個能夠影響其他人或促使團體實現目標的人。注重選擇過程的人，把領導解釋為實際採取的結果。也有人認為領導者不只指佔有某種職位的個人，同時亦指從事「領導行為」的個人。

一種較普遍的說法，認為領導是一種相互激勵的過程，協調運用發揮團體中每一成員的力量，以追求團體共同目標。領導者則指一個人在任何社會情況下，他的觀念、思想、行動能夠影響別人行為的人。

這種定義有三個涵義：第一，在團體中每一成員或多或少都是一個領導者。因為每一成員對其他成員的活動總有幾分的影响力，那些在團體中影响力較大的人，就被稱為領導者。

第二，領導的行為是雙方面的，領導者影響隨從，反之隨從亦會影響領導者。

第三，並非所有佔據某要職的人都是真正的領導者，因為他們在團體中的影响力並不見得是最大。

所以在分析領導行為時，至少要考慮到四個要素：①領導者的能力、人格特質及他與實現團體目標有關的「資源」；②隨從相對的能力、人格特質與資源；③領導行為所發生的情境；④團體所要完成的任務或工作。

兩種領導類型

領導的類型，因分類的標準不同，而有許多不同的類型。通常討論最多且最實用的是獨裁與民主的領導類型。民主領導，其權力來自團體的成員。獨裁的領導，其權力來自團體外的更上層組織。

獨裁的領導者，使自己成為成員注意的焦點。他強調部屬對他個人的服從，使成員彼此隔離，使成員間的互動達到最低程度，讓大家都把注意的焦點集中在他身上，這樣他自己就成為團體中最重要的且不可缺少的人物。這種領導方式有兩個缺點：①領導者不在時，團體容易產生危機。②人際互動少，成員缺乏團結，不易抵抗外來的攻擊。

民主的領導，剛好相反，領導者與成員互相尊重，同享團體努力的成果，他的權力並不見得比獨裁領袖少。他設法喚起每個成員，使能貢獻出最大的力量，共同為團體的目標而努力。他把責任分散，不集中在個人身上，鼓勵成員間的互動，增進彼此的了解，以鞏固團體的組織，並避免足以造成特權的階層。

民主的領導者，能反映團體的價值和規範，使成員認為他的決定、言行最能代表團體。當團體的利益與個人的利益衝突時，他以團體的利益為重。他所以能被選為領袖，是因他洞察力敏銳，能明察團體行動的方向，明了成員的需要，走在團體之前，帶引他們。

在真正的民主團體裏，領導行為是分散的，每一個成員都是領導者，只要他能適時適地的貢獻意見，在團體邁向目標而努力過程中，領導行為常散佈在各分子中。

達成團體目標

領導是一種方法並非目的，因此衡量領導的好壞，應從他是否能達成團體目標或成員需要著眼。不論團體的目標為何，領導是否有效，完全在於團體成員的接受程度。究竟民主的領導方式較有效，還是獨裁的領導方式較有效，需視成員的期望



山地鄉家政推廣人員(王順調)

而定。

就一般而論，在體驗過民主滋味的團體中，獨裁的領導方式效果較差，除非在特殊的情況下，需以獨裁的方式來處理。在獨裁的文化裡，以獨裁的領導較佳。民主領導技巧最大的益處，就是能喚起成員的最大參與。

何以成員廣泛深入的參與，對領導的效果如此重要？最大的理由在於經由團體互動結果所做成的決定，最容易獲得成員的支持，因此在施行時，要比上級交辦的事項來得快而有效。除了成員共同制定決策，分擔責任外，民主領導的方式能充分利用個別成員的特長，容忍權力的轉移，使團體效果達到最高。

獨裁的領導者，為維護個人的權力，處處壓抑成員的創作性，並壟斷知識。民主的領袖，則經由充分利用成員的潛力以獲得力量。這並不是說，民主的領導永遠有較佳的效果。有時獨裁的領導方式可能使成員獲得更大的滿足，產生更高的士氣。

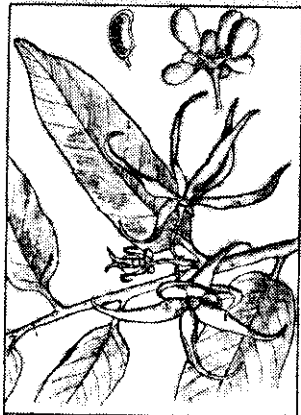
在獨裁方式的領導之下，團體的力量與領導者是否在场，有很大的差別。領導者不在則力量大減，領導者在场，團體力量能維持原來的水準。在民主的工作氣氛下，團體的力量與領導者是否在场並沒有多大的分別，且前後的力量都相當一致。

預告

香水樹

山坡地有希望的經濟作物

下期要目



香水樹在國外，是一種高收益的山坡地經濟作物。目前本省有些農家想不出適當的作物栽培，不妨試試香水樹。

上下時，②成員彼此間不知道傳達意見的適當方式時，③實際情況特別尊重個人權益時，較易產生民主的領導方式。反之當①需要迅速有效的採取行動時，②事情的發生只有少數幾個人有能力應付時，則較易產生獨裁的領導方式。

總之，民主或獨裁，只是代表領導方式的兩極端，並無絕對好壞之分，完全在於情境的需要，以及領導者是否能巧妙的運用領導技巧而已。

團體成員打成一片

領導者所扮演的角色不止一種，他的行為具有多種的目的。

一般來說，團體的角色可分為三大類：(一)解決問題的團體任務角色，如策劃、導航、評論。(二)建立和維持團體的角色，如鼓勵、協調、妥協。(三)滿足個人角色，如侵略、炫耀、尋求私利。

假如一個人在團體中負起領導的責任，他就會被其成員認為是團體的一分子，並且與其他的成員共同享有團體的態度和價值觀念。同時，成員也期望他們的領袖也有某種行為模式。他必須具有解決團體任務的技能，而且此種技能要超越其他的成員。

團體的價值規範，會影響成員對其領袖的期望。譬如在政府機構中，上司很容易採用獨裁的方式，部屬也很快就讀得唯唯諾諾。雖然上司有意培養

比較平等的領導氣氛，但這個現象仍照常發生。基本上，每一個人都認為他們應服從各階層所賦予的各種角色。

創造性的領導

領導的改變，可能是由於團體內外的情況所引發的團體功能的改變所引起的。即使一個團體看起來相當穩定，也會因內外的因素而發生變化。

個人對組織或領袖的態度，可能引起摩擦。對稀有資源的競爭或對團體目標缺乏認識，都可能破壞團體的平衡，使得領袖無法恢復團體原來的情況。此外，會員的新陳代謝，也會使組織發生變化。

外在的力量也會使團體發生變化。此種力量可使領導行為發生很多種變化。外來的威脅或攻擊，會導致領導或領導技巧的改變，以便能對抗此種威脅。但是有些外在的攻擊，反而會提供團體團結的機會。

因為領導者，通常都比其他的成員活躍，在許多情況下，他要採取一些積極的步驟。因為他是團體當中最具影響力的人，他能否有效的應付環境的改變，對團體而言是相當重要的。

除了負責的領導之外，還要有創造性的領導，顧慮到團體功能，作建設性的改變。



四健會會員宣讀四健會公約