

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，並斷斷知識。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。

團體內的工作性質，是決定領導方式的重要因素。就一般而論，①當團體中成員的能力都互不相

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况。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。

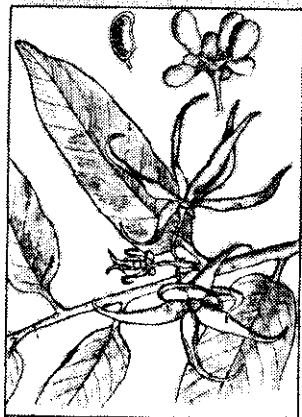
因為領導者，通常都比其他的成員活躍，在許多情況下，他要採取一些積極的步驟。因為他是團體當中最具影響力的人，他能否有效的應付環境的改變，對團體而言是相當重要的。

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。

## 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。



四健會會員宣讀四健會公約