

多元典範對運動領導研究與實務之啟示

林志成

摘 要

本文旨在透過文獻探討，分析多元典範的意涵，簡析領導理論，並探討多元典範對運動領導研究與實務之啟示。

就研究典範言，未來，運動領導研究可兼採實證典範、詮釋典範與批判典範等多元典範，同時運用多種理論，透過量的技術暨實地觀察、深度晤談等質的技術，俾全面而深入地了解運動領導行為；其次，可進行行動研究，深入探討運動領導行為相關問題，並提高運動領導效能。再次，可加強女性主義、多元文化主義暨本土化運動領導課題之研究。

就領導者特質言，廿一世紀的運動領導者應是一位具有未來特質的領導者；一位兼具法定權、專家權、人格參照權、評鑑管控獎懲權之完全權力領導者；一位兼具包容性、民主性、多元性、彈性的學習社會型領導者。

就領導角色與行為言，廿一世紀的運動領導者應扮演好卓越領導者的角色組合。他（她）應善用各種領導理論，權變採用各種領導行為；並權變表現學習型、教導型、授權賦能型、轉化型、人性化、多層面、中庸的、全腦的、陰陽權變的領導行為。最後，運動領導者應兼重命題知識與默會知識，加強修練文化視野素養與作為，並建構卓越的運動組織文化。

關鍵字：多元典範、領導理論、轉化型領導、互易型領導、授權賦能、運動領導

Multi-paradigm perspectives on the Sport Leadership Research and Practice

Lin Chih-Cheng, Ph. D.

Abstract

This paper is to discuss the perspectives of multi-paradigm, to review the leadership theories, and to explore the implication of multi-paradigm for sport leadership research and practice.

There are several conclusions and recommendations as follows:

Firstly, using multi-paradigm (i.g. positivism paradigm, interpretive paradigm, and critical-action paradigm), theoretical pluralism, qualitative techniques and quantitative techniques research the field of sport leadership. Especially future studies can explore the topics of feminine leadership styles, multiculturalism leadership, and the local field sport leadership.

Secondly, leaders of twenty-first century should act as multiple roles-set such as transactional and transformational leaders, leaders of doing the right thing and managers of doing the thing right, cultural inventors, protectors, and reformers.

Finally, the future leaders have to adopt multiple and contingent leadership (i.g. transactional and transformational leadership, leadership and managerial behavior, democratic, autocratic, delegating and empowering leadership) to adjust the multicultural society and to develop the sport organizational culture.

Key words: multi-paradigm, leadership theory, transformational leadership, transactional leadership, empowerment, sport leadership.

壹、緒論

橫看成嶺側成峰，遠近高低各不同；
不識廬山真面目，只緣身在此山中。

——蘇軾

不論古今中外，領導向來是一倍受各界重視的研究與探討主題。中國早期的周易、尚書、儒家、道家、法家、兵家（常見兵書如孫子兵法、吳子兵法、孔明兵法、六韜、三略等）、史記、三國志、貞觀政要、資治通鑑等學說或典冊，均對君王或領導者的修養與行爲多所申論；在現代，領導則成爲碩博士論文研究的熱門主題，如羅虞村與林振春分別撰寫領導理論博士論文，並分別出版「領導理論研究」、「人文領導理論研究」等書，目前臺灣的書店中，領導的翻譯書籍更是屢見不鮮，以九十年代爲例，如領導之[道]（民80）、二十一世紀革新型領導（民80）、領導者的心理法則（民81）、組織領導（民81）、新領袖主義--領導與改革（民83）、領導的技巧（民83）、領導與整合（民83）、領導優勢（民83）、領導卓越（民84）、領導大未來（民85）、新領導觀（民86）、領導者（民86）、領導者的溝通技巧（民87）等。

西方從古代柏拉圖的共和國(The Republic)、馬基維尼的君王論(The Prince)，到現代 Burns(1978)的領導(leadership)、Gardner(1990)的新領導力(On leadership)、Bennis 與 Nanus(1985)合著的領導者(leaders)、Conger(1989)的轉化型領導者(The Transformational Leader)、Tichy 與 Devanna(1990)的奇魅型領導者(The Charismatic Leader)、Bennis(1994)的成爲領導者(On becoming a leader)等均普受注目，亦突顯領導課題的倍受青睞。

就研究言，研究者首先透過全國博碩士論文摘要檢索系統，進行檢索，結果發現：以領導爲關鍵字的論文高達 273 篇，以領導爲標題的論文高達 268 篇，而透過運動光碟檢索系統(Sport discuss)亦得到 46 論文，可見領導學研究受重視之一斑。要言之，有關領導的理論、書籍、論文、

專刊，學者專家論述的角度各有不同，故其文獻資料亦不勝枚舉。

領導的參考文獻雖汗牛充棟，不過，甚少文獻，就典範變革暨多元典範的角度，進行領導研究與實務的探討，故呈現「橫看成嶺側成峰，遠近高低各不同。不識廬山真面目，只緣身在此山中。」的現象。尤其在跨世紀的轉型時刻，在邁向廿一世紀的新世紀時代中，在後工業社會、後現代社會、資訊社會中，多元典範所啓示的領導研究方向、領導行爲、與領導者角色扮演等主題，實深值研究。本文旨在就典範變革後之多元典範的角度，從各種理論、取向與方法，全面完整而簡要地評析領導的理論，並探討其對運動領導研究取向暨應用的啓示。

本文因限於篇幅，故僅簡述孔恩的典範概念，而不深究孔恩的思想學說。其次，對於許多專有名稱，亦僅帶過，或扼要簡述。再次，有關領導的意涵，Rost(1991)所著〔廿一世紀的領導〕一書中，已有深入探討論述，故本文不擬贅述。

貳、多元典範的意涵

一、典範的意涵

孔恩(Thomas Kuhn)於1962年發表「科學革命的結構」(The Structure of Science Revolution)一書，提出「典範理論」，解釋闡明科學知識的成長變遷與科學革命的過程。Ritzer(1983:43)將此變遷簡化如下：

典範 I → 常態科學 → 異例 → 危機 → 革命 → 典範 II

上述變遷歷程是順著科學革命時期常態科學與科學新挑戰所造成的危機，交互循環的非累積性革命。孔恩認為人文、社會科學係尚未成熟的前典範(Pre-paradigm)，但其典範理論仍對人文、社會科學產生深遠影響。部份學者主張「典範」是源自自然科學的，所以，無法應用到其他社會科學中，例如Harmon(1981:17)認為行政學較像門專業，而非科學，行政問題繁複，難有一個廣博的典範能涵蓋這些問題。但也有學者認為主張合

理的使用孔恩的「典範」概念，例如，吳瓊恩（民 87:108）即認為行政學科的發展並未達到物理學那樣的成熟度，但也不必因此而否定運用典範理念的價值，畢竟行政學是科學又不完全是科學，是藝術又不完全是藝術。

典範是孔恩解釋科學活動時的主要概念，Masterman(1970:59-89)指出孔恩使用典範具有廿一種的不同方式，如科學思想、完全的世界觀等，以理論等同於典範，將使典範喪失許多具體而微的意義；故應小心使用語言與留意改變的本質(Boyan, 1988: 743-744)。社會科學中，典範包括理論、哲學、問題的座標、知識論的觀點、看待事物的方式，或科學社群所共享的一組基本假定架構，典範的特徵與基本概念如下（吳瓊恩等譯，民 82: 14-15; 吳瓊恩，民 87:90-92;Barker, 1992:32; Boyan,1988: 743-744; Patton, 1990）：

（一）典範是什麼？

1. 典範即範例類型：希臘文中「典範」(paradeigma)指「類型，例證或模式」。Collins Dictionary of Sociology(1991:451)中，典範是概念或理論取向的代表性例子或例證。要言之，典範即提供方向、規準、方法、途徑的「範例」(exemplars)。
2. 典範即信念系統：信念係個人信以為真且無需證明的看法，信念系統(Belief System)即個人信念的體系統合體。
3. 典範即世界觀：世界觀(World view)係分析複雜世界的一種方式與角度，它是規範性的，告訴研究者去做什麼，它能決定那些方法是正確與正當的，怎樣的發現是可被接受與合理的，那些問題是重要的。
4. 典範即普遍性的觀點：普遍性的觀點(A general perspective)指典範不限於特殊性的獨特信念，它具有普遍存在性。
5. 典範即觀察的方式：觀察的方式(A way of seeing)受到個人學術背景、人格特質、思想經驗等之影響。
6. 典範即最高的共識單位：最高的共識單位(unit of consensus)即為各社群所共享的信念系統，不限於某一流行信念。

7. 典範即後設系統：後設系統 (meta-system) 係指對系統的思考或多種的思考方式、假定 (assumption)、模式。新物理學強調「信念即所見」(believing is seeing)，具有推翻「眼見為憑」等常識的效果與功能性。
8. 典範即知識方法論：不同的典範強調不同的知識方法論，如實證主義探討之經驗意義的判準、科學與偽科學的分界等等；現象學重視主體的詮釋；批判主義強調對社會文化脈絡無形宰制的反省思考。有些典範具有實例研究較符號邏輯規則更可明瞭它的真貌。邏輯法則雖有其作用，但人類經驗的交互主觀性認同，更能突顯人類行為的複雜性與真實性。孔恩「典範理論」與論證方法的貢獻不僅是在自然科學，並且提供其他科學領域方法與理論的重要資源。

(二) 典範的功能與特徵

1. 典範具有支配性：指觀察、思考、概念、假定等本身受到典範支配，故不易達到絕對的客觀性。堅持某種典範，有時將使視野、理念受限。
2. 典範具有主觀性：典範選擇與轉變是主觀的，受權力所支配。人類可主動選擇改變典範，提高典範的彈性，可因應變動時代的挑戰。

二、典範轉移與多元的典範

(一) 科學革命與典範轉移

科學知識的成長並非一直線的累進過程，它有典範轉移之革命時期。由於典範無法全部包容解釋或預測所有的現象，故常引發典範危機而造成革命。革命後即又展開新領域的研究工作，樹立新典範，開始另一個「正規科學」，科學知識即在「正規科學」與「科學革命」二者的循環交替中成長。當世界觀中的理論與方法全然主宰該領域改變，或改變某一領域的思考與方法學，此謂之典範轉移 (Boyan, 1988: 744)。

(二) 多元的典範

就孔恩的論點看來，社會學雖是一種「前典範」，但卻是存在著典範，並且是多元的典範。這些不同典範的形式乃是依據不同學科與社會特性來界定社會世界，所以，每個典範可以成爲我們分析理論的方法、概念、架構的有效工具，這將有助於我們瞭解社會學家的著作與理論，對何種範疇與未來的發展方向的瞭解。多元典範的理論基礎如下（吳瓊恩，民87）：

1. **物理學的多元典範**：包括亞里斯多德典範、牛頓典範、愛因斯坦典範，愛因斯坦的典範革命，使人類的世界觀從唯物論、靜態物質觀、絕對的時空觀、因果決定論、價值中立觀等轉變爲心物一元論、動態物質觀、相對的時空觀、因果機率論、主客交融的價值觀。
2. **哲學的多元典範**：包括實證典範、詮釋典範、批判典範。實證典範受牛頓物理學之影響，以自然科學方法，強調主客體分離，事實與價值二分的基本假定，並以客觀之事實爲研究對象，重視價值中立 (Value free)，進行實徵性探討。以 Harbermas 的知識論而言，實證典範強調技術的認知興趣，以科學量化的研究方法，進行客觀的分析，強調科學管理、工具理性的行動。

詮釋學 (hermeneutics) 的拉丁文字是 hermeneuein，其字根 hermes，係古希臘神話中「諸神的溝通使者」，Hermes 常從奧林帕斯山下凡到人間傳達天神宙斯的意旨；換言之，hermes 即指對神意的解釋闡述。詮釋學典範透過歷史詮釋暨相互主體性了解的途徑、方法及方式，以深入了解人類的動機、意向、社會文化現象暨溝通互動行爲的深層意義，俾追求實踐的認知與實質理性。

批判典範是 Harbermas 綜合實證典範與詮釋典範的辯證綜合典範，批判典範強調反省、批判現實社會的各種宰制現象，透過行動以改善社會狀況，以追求多元參與的溝通理性。

3. **社會學的多元典範**：G. Burrell 和 G. Morgan (1979) 在其合著之「社會學典範與組織分析」(Sociological Paradigm and Organiza-

tional Analysis) 一書中指出：組織理論存在著多元典範的局面，若從主觀--客觀暨共識的--衝突的等兩個面向來看，可將社會學分為功能主義典範、詮釋學典範、激進的人文主義典範、激進的結構主義典範。

4. **心理學的多元典範：**包括佛洛伊德典範、行為主義典範、人本心理學典範、超個人心理學典範等。佛洛伊德典範與行為主義典範係將人「物化」成「客體我」來研究；人本心理學典範與超個人心理學典範係將人當作「主體我」來研究，Maslow(1969:31-47)晚年將生理與安全的需求稱為x理論；愛與歸屬、自尊、自我實現的需求稱為Y理論；超個人心理的第六種靈性需求為z理論，此即心物合一的超個人心理學。
5. **政治學的多元典範：**包括行為主義典範與哲學典範，行為主義受邏輯實證論的影響，換言之，行為主義典範即實證典範的政治學，強調從具體的外在行為探討政治科學；哲學典範強調從哲學的角度，反思探討政治的意涵、倫理規範與運作實務。
6. **行政學的多元典範：**

(1) Henry 的五典範論：Nicholas L. Henry 曾將公共行政發展的典範分為下列五種典範，即典範Ⅰ：政治與行政分立時期。典範Ⅱ：行政原理。典範Ⅲ：公共行政即政治科學。典範Ⅳ：公共行政即管理學。典範Ⅴ：公共行政學即是公共行政學。Henry 的行政學多元典範，嚴格來說，並不能說是一種多元典範的表述，而是行政學的發展演進階段，不過從演進階段也可看出早期行政學受實證典範影響程度的深廣。

(2) Ostrom 的管理導向-民主行政典範論：Vincent Ostrom 指出傳統的行政典範是一種管理取向 (management oriented) 的研究途徑，偏重效率行政。當前的社會生活則是一「多面向的複雜實體」(Life is a multifaced, complex reality)，應運用多層次、多面向、多焦點的分析，故應採取民主行政的典範。民主行政強調重疊的職權、權威的割裂、權威的多元中心。要言之，

Ostrom 雖將行政典範區分為管理導向典範與民主行政典範，不過上述兩種典範主要仍受實證典範的宰制影響。

(3) Golembiewski 三典範論：G. T. Golembiewski(1977:217) 把行政學分為傳統典範、社會的--心理的典範、人文的--系統的典範三種。

(4) Harmon 的實證-行動典範論：Michael Harmon 認為傳統的實證典範是一種物化的行為研究，而非人文的行動研究，故提出行動典範。行政學將以多元典範的存在為特徵，每一典範亦將繼續倡導其競爭優越性 (Harmon, 1981:21-22)。行動典範突顯了行政學「實踐取向」(praxis orientation) 的重要性，強調整合各種典範，以改進行政實務。現將實證典範與行動典範之比較如表 2。

表 2 實證典範與行動典範的比較

	實證典範	行動典範
1. 典範目的	重研究流程、解釋和預測	整合各種典範，改進實務。
2. 基本分析單元	個人、團體、組織、國家	面對面的境遇
3. 自我假定	被動的—社會的；被動的—原子式的；主動的—原子式的。	主動的—社會的
4. 認識論	客觀的實證論	互為主體性
5. 描述重點	行為觀察	行動、行動者主觀意識
6. 解釋模式	原因、系統功能、目標	行動者的動機
7. 動機來源	自利、系統生存	愛、實踐、相互滿足感
8. 代表學派	行為主義、系統理論、公共選擇	現象學、符號互動論、詮釋學、批判理論

(資料來源：Harmon, 1981:70)

(5) Rost 的工業-後工業典範論：Rost 認為管理學與心理學較偏重工業典範，文化學與人類學則較強調後工業典範。領導的工業典

範重視競爭、目標達成的宰制性目的、結果導向、公自利與個人取向、組織結構功能觀點、管理專業、重領導者個人特質、男性生活的模式、形式程序的正義、功利與物質倫理外觀、理性的、技術性的、直線的、量與科學的語言和方法學。後工業典範重視合作、顧客導向、公(市)民道德、組織中表達的自由、批判性的對話、質的語言和方法學、具體實質的正義、同意導向(consensus-oriented)的政策訂定過程(Rost,1991: 180-181)。

(6) Gioia & Pitre 的多元典範覺醒論：D. A. Gioia & E. Pitre (1990) 主張由不同典範者、教員暨受過社會科學哲學訓練的博士層級者組成各種研究團隊，以鼓勵多元典範的覺醒(multi-paradigm awakeness)。

(7) Griffiths 的理論多元主義：Deniel E. Griffiths(1995) 認為理論多元主義(theoretical pluralism) 可以透過寬廣多樣且多種的理論觀點與途徑，針對特別的問題，選用最適當的理論觀點，俾了解並接近組織與組織行為複雜現象的真實實體，且不必如同多元典範般涉及本體論、方法論、形上學，因為理論家也許不自覺或不關心他們在本體論、方法論上的分類，他們也毋庸「削足適履」，曲解問題以迎合理論所需；他認為多元典範不但限制理論建構，更限制問題的解決；故他喜用理論多元主義甚於多元典範(multiparadigm)。Griffiths 主張將論述的重點從典範的層次轉為理論的層次，他認為兼具完整與分殊的理論多元主義可解決實證論者與反實證論者的爭論，選用較適理論的規準包括可行性、新視野的振奮(excitement)、脈絡、時間、金錢與精力的成本、使用者親近性、解決問題的豐厚性(fruitful)。就領導問題而言，研究者可使用功能主義、權變理論、Getzels & Guba 理論、決定理論、歷史理論、一般系統理論、社會判斷理論、馬克斯理論、行動研究、女性主義者理論、語言符號意義學(semiotics) 加以探討；而批判理論、混沌理論、意義化理論(sense-making theory)、自利理論等則較不適合。

7. 量的研究典範與質的研究典範：研究的典範包括量的典範（舊的典範）與質的典範（新的典範）兩種。楊深坑（民 77）認為：以量子物理的觀點來說，在空間座標所得的準確測量，在時間座標上就測不準，反之亦然。今後教育研究的科際整合，應基於動態發展的多層面互補性知識理念，採取方法論上的多元論。每一種後設理論觀點，均可視為參與教育現象之「期待視野」，然後進行溝通對話，達到各科間的「視野交融」（fusion of horizon），俾使認識更周全。有關量的舊典範與質的新典範兩者重點比較如表 3。

表 3 量的典範與質的典範比較表

	量的典範	質的典範
哲 學	實證哲學、邏輯實證主義、實徵主義、經驗主義、實用主義。	現象學、詮釋學、批判哲學、行動哲學。
認識論	強調以旁觀者研究客觀的社會事實、主客體分離、價值中立。	強調互為主體、視野交融、價值內化。
描 述 重 點	以精確的統計數字描述量的多寡	以豐厚的文字，詳細描述人、事件與歷程的真相。
研 究 架 構 設 計	1. 在研究前已設計好研究架構與資料蒐集策略。 2. 結構性的研究設計。	1. 在研究期間內，逐漸形成研究架構與設計資料蒐集策略。 2. 較有彈性的研究設計。
研 究 目 的	將事實的研究，以數字表現；較強調客觀描述、具體解釋、驗證假設、預測與控制的功能。	以文字深入敘述，了解或表現事實的真相；較能闡釋為何暨如何的問題。
對 象	隨機抽樣，可重複施行，加以驗證。	研究具有個殊性，不易重複施行。
研 究 情 境	將複雜的現象化約為自變項與依變項。	重視自然情境、理論探究與視野，深究概念與變項的社會文化脈絡意涵與社會形構運作的機制與過程。
方 法 與 技 術	1. 以文字、數字表現。 2. 研究者保持價值中立 3. 方法： (1) 相關研究、調查、量化統計分析技術 (2) 較大規模的樣本與研究對象 (3) 量化觀察：透過量化的表格與計分，觀察被研究對象。 (4) 實驗	1. 文字描述、文件分析。 2. 研究者本身即為重要的研究工具。 3. 方法： (1) 人種誌與田野筭記等參與觀察；深度晤談並真實登錄訪談手稿。 (2) 個案研究或歷史文件筆記研究 (3) 質化觀察：長時間的參與觀察，並作成入種誌、田野筭記。

（資料來源：Firestone, 1987; McMillan & Sally, 1989）

8. 現代多元社會的多元學術典範：多元的社會中存在著多元的問題與議題，這些問題與議題需要多元的角度、多樣的方法、多元的處理方式加以解決。Naisbitt 於〔大趨勢〕一書中提及未來社會的十大趨勢之一為多元選擇，而趨勢發展即彰顯典範變革，此從〔新文化〕、〔離散結構〕(dissipative structure)、混沌繁華(Thriving on Chaos)、新實體(new realities)、矛盾年代(The Age of Paradox)等不同概念與形式可見一斑(Bennis & Nanus, 1997)。就教育行政言，廖春文(民 83:23)認為：教育行政領導典範隨著後工業社會的來臨，已漸從科學管理的工具理性典範和人際關係的實質理性典範，逐步轉移至注重多元參與的溝通理性典範。就行政學言，吳瓊恩(民 87:95;111)認為行政學一直失去獨立自主的性格，直到 1988 年以後才呈現多元典範並存互補的「百家爭鳴」現象。

綜言之，多元典範的主要論點，可歸納如下：

- 一、就多元典範的時代性而言，現代社會是一強調知識價值的社會，也是一個兼重本土化與國際化的社會，更是一個後工業、後結構、後現代、多元化、全球化、個殊化、資訊化、終身學習化的未來社會，多元典範符合現代時空的多元特性。
- 二、就多元典範的特徵而言，它係一主張各種典範、理論、取向、方法等多元並存的範例類型、信念系統、世界觀、普遍觀、觀察方式、共識單位、後設系統暨知識方法論，如此，可提供研究界與實務界對某一問題，採取全面而多元的視野與方法。
- 三、就多元典範的研究而言，就某一研究現象的各種不同角度之主題，並用質與量的典範，透過多種理論觀點與方法、三角測量(triangulation)，以有效了解並解決研究問題。
- 四、就多元典範的理論而言，不同的理論可提供了解某一現象的不同視野與理論概念架構，而這些不同的視野可產生陰陽互補、全面統觀的作用。
- 五、就多元典範的實務取向而言，其中，實證科學典範可使效率、效能獲

得合理的評析與檢證；現象詮釋學所提示的人文主義典範，可彰顯相互主體性，使社會科學更具有「人性」與「人味」，而批判主義所彰顯的行動典範，可使社會科學更具實踐行動力，亦可使研究社會科學者，開始重新檢視修練與實踐的重要，並起而力行，而非「主客體分離」、「紙上談兵」，成為「理論滿分，行動紅字。」或「理論巨人，行動侏儒」。多元典範的各種典範名稱詳如表 4。

表 4 多元典範的各種典範名稱

哲學典範	實證哲學典範	詮釋哲學典範	批判哲學典範	
物理學典範	亞里斯多德典範	牛頓典範	愛因斯坦典範	
社會學典範	功能主義典範	詮釋學典範	激進的人文主義典範	激進的結構主義典範
心理學典範	佛洛伊德典範	行為主義典範	人本心理學典範	超個人心理學典範
政治學典範	行為主義典範	哲學典範		
研究典範	量的典範	質的典範		
時間典範	工業典範／結構典範／現代典範	後工業典範／後結構典範／後現代典範		
行政學典範	1. Nicholas L. Henry 五典範論：典範 I：政治與行政分立。典範 II：行政原理。典範 III：公共行政即政治科學。典範 IV：公共行政即管理學。典範 V：公共行政學即是公共行政學。			
	2. Vincent Ostrom：管理導向典範、民主行政典範。			
	3. G. T. Golembiewski 三典範論：傳統典範、社會的—心理的典範、人文的—系統的典範。			
	4. Michael Harmon：實證典範、行動典範。			
	5. Joseph C. Rost：工業典範、後工業典範。			
	6. Gioia, D. A. & Pitre, E.：多元典範論			
	7. Griffiths, Deniel E：理論多元主義			

(資料來源：研究者自行整理)

參、領導理論簡析

一、領導的意義

領導的定義，人言人殊。辭典中之領導 (lead) 一詞同時具名詞與動詞兩種詞性；領導當名詞用時，其意涵為領先狀態、前導的範例或模式典範、領銜、引言、引導或明示方向；就組織與管理言，領導是一種狀態、藝術、科學。領導當動詞用時，就體育教學言，其意涵為「領先」，直觀方式之一。指利用某種外界因素，對學生進行刺激和引導，以利於他們完成某一項活動的方法，如領跑、舞蹈體操的引導音樂等。就運動競賽言，領導即競賽成績領先者之領先；或運動競賽中，負責、指引暨總管運動競賽事宜。就組織與管理過程言，領導包括確定目標、制訂計劃、組織指揮、檢查督促、總結提高等過程（學校體育大辭典：487、628；Collins Cobuild Dictionary: 942-943）。

就學術研究言，領導 (leadership) 是一橫跨管理學、文化學、心理學、社會學、哲學、人類學、史學等多科際的學科，不同的學科各有其同異互出的領導定義。管理學重視領導理論、領導策略、領導技巧與領導效能；心理學重視輔導者的協助功能與採取的領導方式；社會學重視制度 (institution) 的領導暨團體動力學的應用；文化人類學重視不同社會文化脈絡下，不同的組織文化、領導風格與領導文化；史學重視領袖的作為、領導案例的鑑往知來效果；哲學重視領導的哲學典範、價值意義與領導者的思想背景的探討。歸納言之，諸學者專家大抵不外從影響力論、說服力論、權力論、能力論、目標願景論、價值意義論、角色論、團體動力學、功能論等角度定義領導。

Chelladurai(1999:160) 認為所有的領導定義，意涵著三種要素，即行為歷程、人際的本質及旨在影響與激勵成員邁向團體或組織的目標；領導者做什麼 (what the leader do) 比領導者是什麼 (what the leader is) 更是焦點。

Rost(1991:46) 分析 1900 至 1989 年的領導書籍與專論等文獻發現：587 份文獻中，366 份文獻並未對領導進行定義，221 份文獻雖對領導進

行定義，但他認為這些定義中，大多數並未掌握到領導的本質，且拘泥於工業典範而不知，進而混淆了領導與管理兩個概念。

有關領導與管理之差異，Hickman(1992)所著「管理心·領導魂」專書中，曾就管理 vs. 領導環境、競爭策略 vs. 優勢、組織文化 vs. 能力、外部 vs. 內部改變、個別效能 vs. 風格、最低表現 vs. 結果等六層面，四十九個單元分述；Hickman 書中之管理即 Rost 書中之工業典範的傳統領導，而 Hickman 書中之領導所強調之文化、願景、顧客取向、影響力、授能、未來性等概念與 Rost 書中之後工業典範的新型領導具有異曲同工之妙。現比較工業典範、後工業典範與多元典範的領導概念如表 5。

領導 (leadership) 與統御、首領權 (headship) 不同；統御常用於軍隊管理，偏向於以力服人、講究權勢權術、單向溝通的霸道管理。首領權之權力源於外在的權力或繼承先人的權力或層峰的授予，目前，一些組織仍混用領導與首領權，尤其是一些強調傳統家父式權威的東南亞國家或組織。

領導並非一種高深莫測、貴重稀少、難以獲得的技巧，它可經由學習而獲得；有些領導者是天生的，有些領導者則是後天習得的或環境所塑造的；某些人喜歡某種特質的領導者，某些情境適合某種特質的領導者；正式領導者常擁有某種地位 (position)，但非正式領導者不一定在高層，也不一定擁有某種地位；領導者除了應用控制、指揮、管理等工業典範的硬性技巧外，更重要的是運用領導、帶頭示範、以身作則，影響、轉化等後工業典範的柔性領導技巧。

簡而言之，領導可定義為組織情境裡，領導者透過影響力、價值啓迪、管理方法等各種領導策略技巧，以引導組織成員或追隨者，建構、分享、組織發展共同願景，俾達成組織宗旨、組織遠程目的與近程目標的一門行動科學、一種專業藝術暨一系列的行政行為或歷程。

表 5 工業典範、後工業典範與多元典範領導概念的區分

比較類別\典範	工業典範	後工業典範	多元典範
領導的類型與概念	管理／傳統領導	新型領導	多元典範領導
典範的基本假定、價值觀念與理論重點	重視競爭、目標達成的宰制性目的、結果導向、自利與個人取向、組織結構功能觀點、管理專業、重領導者個人特質、男性生活的模式、形式程序的正義、功利與物質倫理、理性的、技術性的、直線的、量與科學的語言和方法學。	重視合作、顧客導向、公(市)民道德、組織中表達的自由、批判性的對話、質的語言和方法學、具體實質的正義、同意導向(consensus-oriented)的政策訂定過程。	兼重工業典範與後工業典範的基本假定、價值觀念與理論重點
關係：影響 vs. 權威	權威關係	影響力的關係： 1. 多方向的影响力關係 2. 非強制的影響力行為	兼重影響力與權威關係
稱謂： 1. 領導者 vs. 管理者 2. 追隨者 vs. 部屬	管理者與部屬	領導者與追隨者： 1. 追隨者是主動的 2. 多元的領導者與追隨者 3. 不平等的影響力關係	1. 領導者與追隨者 2. 權變扮演領導者、管理者、部屬與追隨者的角色。
重點：過程 vs. 結果	產銷貨物／服務	希冀或意圖真實的變革： 1. 意圖指有目的希望變革 2. 真實的變革指具體的與轉化的 3. 當下現在的變革可啟動未來的變革 4. 意圖立刻產生各種變革	1. 兼重過程與結果。 2. 兼重現在的變革與未來的變革。
目的 vs. 目標	1. 重具體的目標 2. 把事情做對	1. 重共同的目的 2. 做對的事情 (1)共同目的源於非強制的影響關係。 (2)發展目的，而非目標。 (3)相互目的變成共同的目的。	1. 兼重目的與目標 2. 做對的事情並把事情做對
動力源頭： 目的 vs. 協商活動	貨物／服務源於協商的活動	變革旨在反映目的，而非了解目的。	兼重共同目的與協商的活動

(主要資料來源：Rost,1991；研究者整理)

二、領導者的分類與研究類別

(一) 領導者的分類

領導者(領袖)的角色組合繁複，甚少領導者扮演截然單一的角色；話雖如此，分類仍可使我們了解領導者的類別，分類的方式很多，包括工作取向(做事)的領袖和社會取向(做人)的領袖；名義上的領袖和幕後實際上的領袖；民主式的領袖、獨裁式(專制)的領袖、官僚式的領袖和放任式的領袖，其中，專制的領袖又可分為真正專制的領袖、慈愛的專制領袖和無能的專制領袖；民主式的領袖也可分為真正民主的領袖與似是而非的假民主領袖；發號司令的領袖和自然的(天生的)領袖；政治家型的領袖與政客型的領袖。

Russell(1986)將休閒領導者分為行政的領導者、督導的領導者與第一線服務的領導者；高層行政的領導者應特別重視概念功能的發揮，中層督導的領導者應特別重視人際關係功能的發揮，第一線服務的領導者應特別重視技術功能的發揮。

在多元典範下，未來的領導者可權宜扮演領袖(leader)、首領(head)、老闆(boss)、發號司令者(Commander)、指揮者(director or conductor)、引導者或輔導者(guildier)、說服者(persuader)、總裁(president)、管理者(manager)、諮詢者或顧問(consultant)、文化創新者、文化維持者、改革者(reformer)或改革仲介者、前瞻者、發展者、行動者、教導者、學習者、診斷者、溝通者、談判專家、自我實現者、綜觀全局者、追根究底者、實現夢想者等各種不同的角色(王秀華譯，民85；楊淑智譯，民83；Harris, 1989)。

(二) 領袖的產生理論

領袖或領導者的產生，主要包括下列三種理論(吳瓊恩，民87；黃金柱，民86；黃昆輝，民85；謝文全等，民87；Bennis & Nanus, 1997)：

1. 偉人論(great man/woman theory)：即大人物論，指領袖是天生的而非後天形成的(were born, not made)，領袖是具有超凡條件

的，領導技巧是與天俱來的，即所謂「英雄造時勢」論。

2. 環境論 (times theory)：即時代論，指領袖是應環境所蘊釀而生的，或時勢所需而誕生的，即所謂「時勢造英雄」論。
3. 交互作用論：指領袖的產生是個人條件與環境時勢兩者所交互影響而形成的。

就多元典範而言，組織領導者的來源是多元的、多管道的；且組織領導者常是多元的，有的是明的或正式的領導者，有的是暗的或非正式的領導者；領導層面的名稱雖異，但主要分為『目標倡導』與『人際關懷』二層面，若要細分則可化分為多種不同名稱的領導行為。

(三) 領導的研究途徑類型

領導的研究途徑或類型，主要包括下列幾種（吳瓊恩，民 87；黃昆輝，民 85；謝文全等，民 87；Hoy, 1991）：

1. 特質或類型的研究 (trait or type approach)：主要包括一般特質、共同特性、相關屬性暨魅力特質的研究。
2. 情境的研究 (situational approach)：主要研究社會文化脈絡背景、組織結構、組織氣氛、部屬特質等不同情境下的領導課題。
3. 行為的研究 (behavior approach)：主要從心理學行為主義的角度，探討領導的行為。
4. 職務權責的研究 (position & task approach)：主要探討社會角色、權力理論、職務、責任領導課題。
5. 成員期望的研究 (follower expectation approach)：主要從成員的角度，探討其對領導者特質或行為的期望。
6. 權變與交互關係的研究 (contingency & social interaction approach)：主要探討不同情境的領導理論。

就多元典範而言，上述研究取向均可做為多元典範領導研究的參考，惟可考慮加強女性主義、多元文化主義暨本土化課題之研究。

三、領導理論簡析

領導的理論很多，學者所論大同小異，現將其重要理論之重點簡述如下(吳瓊恩，民87;黃金柱，民86;黃昆輝，民85;謝文全等，民87;羅虞村，民78; Conger,1989, 1992; Hoy,1991; Robbins, 1997; Tichy & Devanna,1990;)：

(一)特質論

特質理論主要探討領導者的特質，有關領導者的特質，學者專家所論甚多，主要包括一般特質、共同特性、相關屬性暨魅力特質的研究。限於篇幅，現僅擇少數學者看法簡述如下。

1. Stogdill(1969:91-123) 五因素特質論：即能力、成就、責任、參與、地位等五項特質。
2. Bolman & Deal(1991:411-412) 現代特質論：包括建立遠景、設立績效標準、創造方向與努力重點、有能力將遠見傳給別人、熱情、工作投入、鼓舞信心、建立關係、誠信、彈性應變、決定力、智慧等現代特質。
3. Bennis(1984) 特質論：最有效的領導能力即領導人的特質；下屬最希望的領導者，通常具有遠見、值得信賴及樂觀等特質；卓越的領導者會使人覺得充滿希望，他們重視意義、信賴與自我的管理(楊淑智譯，民83)。
4. 新特質論：傳統的領導者大多是執行型或互易型領導者(transactional leader)，他們常以互惠、例外管理、工作要求、回饋增強或激勵措施，來達成組織目標。新型的領導者被稱為變革型或轉化型領導者(transformational leader)、奇魅型或超人氣領導者(Charismatic Leader)，新型的領導者具有下列生理暨心理特質(李茂興等譯，民83:218-219; Bryman,1992:43-47; Conger & Kanungo, 1987: 637-647; Conger, 1990; Martinek,1996; Robbins, 1997: 151; Tichy & Devanna, 1990)：

(1)生理特質：俊俏的外表、充滿神秘力量的眼神、動人的聲音、豐

富的表情與肢體語言等。

(2)心理特質：

- ①自信 (Self-confidence)：超人氣領導者對其判斷力與能力具有充份的自信。
 - ②願景遠見 (A vision)：超人氣領導者的願景遠見係比現況更好的理想目標。當理想與現況的差距愈大時，追隨者愈虔信超人氣領導者具有超凡的願景遠見。
 - ③堅信 (Strong convictions in that vision)：超人氣領導者被認為是堅守承諾者；他們為實現遠見理想，不計個人高度風險，不惜任何代價，甚至自我犧牲。
 - ④超凡行徑 (Extraordinary behavior)：超人氣領導者常表現出新奇、反傳統 (unconventional strategies) 與異於常規的行徑，當這些超凡行徑成功時，會引發追隨者的驚羨與讚賞。
 - ⑤改革者形象 (Image as a change agent)：超人氣領導者認可維新的需求 (recognizing the need for revitalization)，被視為高個人風險 (high personal risk) 的機構化變革 (institutional change)、激進的改革者，而非現狀的守護者。
 - ⑥其他：包括雄辯 (eloquence)、耐力 (endurance) 洞察力 (insight)、高動能 (energy)、自主抉擇 (self-determination) 等特質。
5. 孫子：孫子兵法中，將即將帥、司令或領導者，孫子認為將將應具智信仁勇嚴等特質。(1)智-承擔責任。(2)信-誠信以待部屬(賞罰分明)。(3)仁-仁愛惠及眾人。(4)勇-勇氣面對挑戰。(5)嚴-嚴以律己(以身作則，大處著眼，小處著手)。
6. 謝文全等(民87)認為領導者應具下列特質：專業的學識素養(豐富的智識、專精的專業知識)；高智力(IQ)(創新力、判斷力、決斷力、執行力)；穩定的情緒(EQ)(充分的自信心、獨立艱忍的個性)；良好的人際關係(對上-長官，對下-部屬，同僚-同事、同儕

關係，關懷別人、溝通)；健全的體格。

上述看法中，Stogdill(1969)的五因素特質論最常被提及；而Bolman & Deal(1991)所說的建立遠景、熱情、誠信、彈性應變、決定力、智慧等已具有人文典範暨與時俱變的理念，不過尚未將批判反省暨行動修練納入。超人氣領導者的特質論，使特質論再度成爲受重視的領導話題。孫子的學說雖爲主觀未經實證的設證理念，但仍可作爲現代領導者的參考。謝文全等(民87)綜合各家學說所提出的領導者應具特質，雖未透顯多元典範的思維，但足供各領導者參採。

羅虞村(民78)認爲完整之領導研究架構與探究途徑，應包括追隨者個人的特徵，如人格、需要與動機、潛意識、期望、成熟水準、聰明才智、個別差異、對其本人能力的看法、控制力之所在、受訓情形等。

林振春(民81)認爲特質論所強調的人格特質，與儒家思想中的「士」或「君子」暨人文心理學的成熟人格期許一致，是一位具人文色彩的未來領導者；其次，目標和意向使得人格特質得以轉變成行爲；而適當的情境，也可使特質變成可欲的行爲，故特質論的強調仍有其重要性。

Chelladurai(1999:170)認爲多層面領導模式假定領導者具變通彈性，且其具有能力因應情境的變遷而改變其行爲。

綜言之，特質論強調之特質主要包括個人之人格特質、思想價值觀念、經驗、洞察統觀能力、專業知能、意願、人際能力、轉化魅力等。特質論可做爲多元典範領導應用時，培訓人才、考選人才、任用拔擢人才的參考，亦可做爲領導者自我修練的羅盤南針，尤其是未來的領導者，應學習善用超人氣領導者的轉化魅力。不過，單獨偏重特質論的領導研究或迷信特質論的領導實務，將偏頗不全，而且無法因應多元社會的未來挑戰。未來，進行領導研究時，除探討領導者的特質外，亦應探討被領導者的特質，俾全面了解領導行爲與領導效能的關係。

(二) 領導行為理論

領導行為理論主要從行為主義的角度，探討領導者暨其追隨者的各種外顯行為。領導行為理論主要包括單層面領導行為與雙層面領導行為。

1. 單層面領導行為

單層面概念提供了早期領導行為研究簡易的分類，主要包括 Kurt Lewin 民主式、獨斷式、放任式領導，Jack Gibb 自衛式—自足式領導，Jacob Getzels 偵探家式—科學家式領導，Tannenbaum & Schmidt 的領導行為連續體暨 Likert 的管理系統等，限於篇幅，僅簡介 Lewin、Tannenbaum & Schmidt 暨 Likert 的重要論點如下：

(1) Lewin 勒溫的民主式、獨斷式、放任式領導行為類型

①民主式領導：民主領導可使員工知識與潛能獲得充分的發展與運用，其尊嚴與權利也較受重視，溝通管道暢通，組織凝聚力強，也較易培養後起之秀。其次，所訂定的政策，成員較易接受，其忍受力也較大。但民主領導也有下列缺點：過多人參與，決定較易被妥協，且較浪費時間，較無法有效做出決定。其次，責任分散，導致無人敢作決定與行動。再次，少數人的參與，將造成少數人壟斷，而失去民主參與的意義。簡言之，此領導行為可以集思廣益，制定出品質更好的決策，同時還能使決策得到認可和接受，並能增進部屬的自尊心和自信心，提高工作熱忱和滿足感，並提高工作效率。

②獨斷式領導（獨裁式領導）：獨斷式領導常採集中的管制與協調，使領袖才能獲得充分發揮且能快速的獨做決定；其次，決定源自領袖，使政策與執行更一貫，而獲致較高的領導效能。但獨斷式領導也有下列缺點：部屬完全奉命行事，潛能難以發揮；其次，缺乏工作成就感，易造成低士氣、疏離感，產生報復、敵對、代罪羔羊的心理與行為。再次，單方的意見溝通，

使成員易生誤解；組織較缺乏彈性，不易適應社會變遷。要言之，此領導行為，決策速度快，可以使問題在較短的時間內得到解決。但部屬依賴性，領導者負擔較重；容易抑制部屬的創見和工作熱誠，意見溝通不良，上下隔閡嚴重。

- ③ 放任式領導：放任式領導對某些人具有激勵的作用，使其潛能獲得發揮；使組織更有彈性與適應性。但也有下列缺點：過於重視個人自由與活動，缺乏集中的協調與統管制，易使組織鬆散，功能渙散低落。簡而言之，此領導行為能培養獨立性，但容易造成意見分歧，決策難以統一，主管對事缺乏了解，自處於孤立狀態，部屬也易養成自我本位主義。

(2) Tannenbaum & Schmidt 的領導行為連續體：Tannenbaum & Schmidt 將領導行為視為一連續體，其兩端包括領袖中心行為與成員中心行為兩種；中間由七種領導方式所組成；領袖中心領導行為強，則成員中心領導行為就弱，兩者互為消長。

(3) Likert 的管理系統：R.Likert 將領導行為種類分成四個系統即系統一：剝削－權威。系統二：仁慈－權威。系統三：諮詢－民主。系統四：參與－民主。

簡言之，單層面領導行為可使吾人明確而簡易地知悉領導者的行為種類，但這種直線式的思考、非此即彼的分類方法，由於過度簡化領導者的行為暨忽略情境的複雜度，故目前已無學者單獨採用此種方法研究領導行為。

2. 雙層面領導行為

(1) 俄亥俄州立大學的雙層面領導模式：包括倡導與關懷雙層面領導行為，倡導行為又稱組織任務層面的行為，係成果取向的、任務導向的、關切績效的、系統取向的等均代表偏向組織目標達成之行為。關懷層面行為又稱員工需求層面的行為：如關懷的、員工取向的、關係導向的、人員取向的、社會取向的等均代表偏向成員需求滿足之行為。雙層面領導行為包括四類型領導行為：包括

高倡導、高關懷；高倡導、低關懷；低倡導、高關懷；低倡導、低關懷。主張不取決於領導者所採用的某種特定領導方式，而是根據該領導方式所應用的情境而定。

(2) Blake 及 Mouton 的管理方格理論：R.R.Blake & J.S. Mouton 以關切產能 (X) 與關切人員 (Y) 將管理風格分為五種 (X1Y1、X1Y9、X9Y1、X9Y9、X5Y5)。X1Y1 型領導係不良領導方式，指領導者不關心人員與績效，只圖多一事不如少一事。X9Y1 型領導係權威服從領導方式，指領導者高度重視工作環境控制，而不關心人員需求。X1Y9 型領導係鄉村俱樂部領導方式，指領導者能使員工感到快樂放鬆，但很少關心績效。X5Y5 型領導係中間路線領導方式，領導者試圖保持平衡狀態，易流為一個妥協者。X9Y9 型領導係團隊領導方式，領導者能關心員工，且相互信任、尊重，來達成組織目標。

3. 人性化、現代化與多類別的領導行為

林振春 (民 81) 認為領導行為若能配合人類不同階段的不同需求，將使其行為更富人文信念，如透過關懷行為，以滿足人類的社會需求；透過倡導行為，以滿足人類學習與成長的需求。

吳清基 (民 84) 認為因應社會變遷，領導者應表現民主化領導行為、人性化領導行為、法治化領導行為與自主化領導行為；兼顧組織與個人導向的行政規劃、強調正式組織與非正式組織的運用、併採正式與非正式溝通的運作、兼重效率與效能、兼重主動敏捷的參與決定與集思廣益的共識。

謝文全等 (民 87) 等認為，領導的原則與行為方向，主要有下列幾點：

- (1) 有目標意識並依行政三聯制來達成目標。
- (2) 應具領導哲學觀並對工作價值全神投入。
- (3) 能知人善任，適度授權。
- (4) 注意激勵成員士氣，並以才德服人。

- (5)發揮成功領導者的特質與行爲。
- (6)兼顧組織目標達成及成員需求滿足。
- (7)瞭解並善用非正式組織。
- (8)在依法行事及尊重人性的基楚上，酌情權變。
- (9)善用溝通以協調成員的看法和行動。

Yukl(1987)綜合各家說法，提出四大類別十一種的管理行爲如下(洪光遠譯，民81:165-187)：

- (1)建立關係的行爲：包括建立關係網、支持、管理衝突與建立團隊等三種行爲。
- (2)影響他人的行爲：包括激起動機、認可與獎賞、諮詢與授權等三種行爲。
- (3)做決策的行爲：包括計畫與組織、解決問題等二種行爲。
- (4)搜尋與發佈訊息的行爲：包括對運作方式與環境的監控、傳達、澄清角色與目標等三種行爲。

綜言之，雙層面領導行爲概念與研究，除使吾人明確而簡易地知悉領導者的行爲種類外，且已考慮雙元行爲的競值表現，且雙層面領導行爲其實涵蓋著多種樣的行爲；惟仍屬化約式的分類方法，若未考慮複雜多元的領導情境脈絡因素，就系統化的領導研究來看，則屬於平面式的思考。人性化、現代化與多種類的領導行爲，已具有人文典範與多元典範的思維，但仍應同時考慮情境因素暨文化社會因素，以進行系統化的多元取向領導研究。目前，學者進行領導研究時，大多兼慮特質因素、行爲表現、情境因素暨文化社會因素，而採取權變領導理論暨多元典範取向的角度，以研究領導行爲。

(三)權變領導理論

權變領導理論認為領導研究除應考慮領導者特質、行爲類別外，應考慮效能暨情境因素，主要的權變理論學派暨要點如下：

1. Reddin 三層面領導理論：W.J.Reddin 認為領導者應考慮領導效

- 能，依任務取向或關係取向行爲，可分爲整合的、關係的、疏離者、奉獻的等四種基本領導風格；而較有效能的整合者即執行者，較無效能的整合者即妥協者；較有效能的關係者即發展者，較無效能的關係者即傳道者；較有效能的疏離者即官僚者，較無效能的疏離者即逃避者；較有效能的奉獻者即仁慈的專斷者，較無效能的奉獻者即剝削的專斷者。Reddin 三層面領導理論僅爲理論的設證，目前尚無系統性的實證支持。
2. Vroom & Yetton 的領導者－參與模式：V. H. Vroom & P. W. Yetton 認爲領導效能的高低，應領導者視工作結構之不同，而採取專制、商議或團體參與決策的歷程與權變決定。此模式強調權變決定是其優點，但較忽略追隨者因素，其基本假定仍屬於化約的實證典範，不易全盤了解領導概念。
 3. Fiedler 權變領導理論：F. E. Fiedler 認爲領導者應視領導者與成員關係的好壞、組織結構的高低、領導者職位權力的強弱等情境因素，採取倡導行爲或關懷行爲。Fiedler 權變領導理論引發權變領導研究熱潮功不可沒，但其所開發的領導方式量表仍受質疑，情境變項較簡略，二分法的領導行爲類型，忽略追隨者因素等皆是其理論仍待充實之處。
 4. House 的途徑－目標領導理論：R.J.House 認爲領導者可依部屬與環境特質等情境因素，採取指導型、成就型、支持性或參與型的領導行爲，以改善部屬的工作滿足感。House 雖已注意追隨者因素，領導行爲類型已細分爲四種，但較忽略組織目標的實現，其基本假定仍屬於化約的實證典範，對於全盤了解領導概念，仍有所不足。
 5. Hersey & Blanchard 的生命週期領導理論：P. Hersey & K.H.Blanchard 認爲領導者應依成員成熟發展之不同程度，採取適人、適事、適時、適地等不同的領導方式。成熟程度反映被領導者在執行某一特定任務時承擔起指導自己行爲責任的能力和意願。
 - 情境一（S1）時，採取指導式（directing）領導，即領導者提出具體的工作指示，並嚴密監督工作之執行。當被領導者較無能力

和意願時，領導者須告訴他們做什麼？怎麼做？及何時何地做。

- 情境二（S2）時，採取教練式（coaching）領導，即透過雙向溝通和解釋，使被領導者了解領導者所制訂的決策，給予一定的支持和幫助來完成任務。
- 情境三（S3）時，採取支持式領導（supporting），即被領導者為中等偏高成熟程度，可採雙向溝通，並由其參與決策制訂，此為低任務高關係的方式。
- 情境四（S4）時，採取授權式（delegating）領導，即被領導者有能力及意願承擔責任的高度成熟情形，領導者即讓被領導者自己作決定、解決問題和控制整個工作過程。Hersey & Blanchard 雖已注意成員心理成熟因素，而採取四種不同之領導行為，係一符合人性的領導，但仍簡化了情境因素，且其領導研究工具的適當性也待進一步研究。

6. Chelladurai 的多層面領導模式：P. Chelladurai(1978;1984;1990;1999) 提出多層面領導模式 (A Multidimensional Model of Leadership)，它係 Fiedler 權變理論、House 途徑—目標理論、適應關連理論和個別差異領導模式等諸種領導理論的綜合體，認為領導行為與團隊表現、成員滿足具有相關。而領導行為可分為情境所要求而必須的、實際表現的與選手偏好的領導行為等三大類；或分為訓練與教學、民主、專斷、社會支持、積極回饋等五層面領導行為。上述領導行為隨不同之(1)情境特質，如單位規模、技術正式結構、要求與限制、運動性質、團體大小、團體組織任務目標、歷程與表現、社會脈絡的行為規範與期望等；(2)領導者特質，如人格、能力、知識、經驗、和(3)成員特質，如選手能力、人格特質、年紀、技能、戰術水準、成熟度和性別等而有不同表現。

7. 成中英的 C 理論：C 理論是一種中國式的領導理論、管理理論或管理哲學；C 理論的外在意義代表中國、文化、變化、易經與儒家等，內在意義代表決策 (centrality)、領導 (control)、應變 (contingency)、創新 (creativity) 及統合人才 (coordination) 等五項 (成

中英,民84)。C理論從中國文化的角度探討具有中國文化特色的領導理論與領導哲學,提供權變領導研究另類值得省思的學理;未來,C理論若能開發相關研究工具,對於權變領導研究將更有助益。

8. 陰陽權變領導理論:此理論強調中國文化不但具有與其他文化相同的兩重性、理想與現實的落差性,更具有「陰陽二元、權宜變化」(簡稱陰陽權變)的文化特色。陰與陽代表著兩種相關但不相同的元素;也代表著兩種相生相剋的不同狀態。這兩種不同的狀態會隨情境而權宜變化。所謂「陰陽調和」與「陰陽互濟」係指陰與陽所指涉之兩種不同的狀態已達到協調和諧、相生相長、相輔相成、動態平衡的圓滿境界。所謂「陰陽失調」、「陽奉陰違」、「陰錯陽差」係指陰與陽所指涉之兩種不同的狀態無法協調和諧;處於一種相剋相制的失重失衡狀態。中國人陰陽權變的文化特色,可從下列幾方面加以了解觀察(林志成,民86):

(1)就思想理念而言,道家的無為人生、法家的崇法務實與儒家的淑世精神同時並存於個人的人生觀中,且受外在情境的影響而對不同之思想理念有所倚重或強調。陽為儒家思想觀念,陰為法家暨道家思想觀念。

(2)就日常生活的社會規範與行為準則而言,一般社會大眾所奉行的生活信念,正是「正反流變、隨現實流轉」的權變主義或時中主義;但在現實的壓力下,理想與理念不但不容易把握,且時常流轉質變而習焉不察。

(3)陰陽權變所呈現的多元文化特色,使中國文化隨人、事、時、地、物而有不同之詮釋與表現。中國人常說「一切看情況」與「不一定」,顯現陰陽權變的文化特色使中國人展現多面向的圓融性格,而其流變則為「投機性格」。

就陰陽權變領導理論言,中國的領導者與追隨者,其本身的生命情調即具多元權變彈性的特色,所以,領導者應針對富生命彈性

的成員，採取因人、事、時、地、物等不同情境因素，而權變領導。惟陰陽權變理論除了採取深度晤談暨哲學批判反省的方法外，應積極開發測量工具，才能使量化研究與質化研究並肩進行。

有關權變領導理論尚有 Bavelas, Dubrin, Grean, Haythorn, Hemphill, Hollander, Hoy & Miskel, Hunt & Osborn, Pigor, Sanford, Stewart, Uris, Weed 等人的學說(羅虞村, 民 78)，因限於篇幅，且其學說較少被提及，故本文不擬加以探討。

綜言之，權變領導理論已兼採領導者行為、部屬行為暨情境因素等多元因素與多元模式，探討領導行為與領導效能，較能有效說明同一領導者在不同情境下的不同效能表現的原因；但仍偏重工業典範、實證典範，偏採化約式的分類方法。事實上，情境變化難測，所以，想要以簡約的情境了解複雜的領導效能，並非易事。其次，權變領導理論較少深究領導者行為與部屬行為背後的真正意涵，也較少強調批判反省與行動修練，未來可考慮採多元典範取向的角度，以研究領導行為、領導效能與其他領導課題。

肆、多元典範對運動領導研究與實務之啟示

一、多元典範對運動領導研究之啟示

過去，運動領導研究的文獻較少，且主要以實證典範為主，採用問卷調查等量的研究典範技術。如鄭敏雄(民 80)之大專院校教練領導行為與運動員滿足感關係之研究；邱聯榮(民 80)職業棒球隊員工作環境知覺、工作滿意與教練團領導行為對成績表現的影響；陳其昌(民 82)排球教練領導行為對團體凝聚力的影響暨驗證運動情境領導理論之研究；鄒春選(民 82)公立體育場長領導方式與組織效能關係之研究；陳玉娟(民 83)臺灣地區游泳教練領導行為與選手成績表現及滿意度關係之研究；鄭志富、方明營(民 83)大專院校足球教練領導行為之研究；郭進財(民 85)我國大學院校體育教師對體育主任領導方式與工作滿意度之研究；莊艷惠(民 86)教練領導行為對團隊凝聚力及內在動機的影響；

楊純碧(民87)教練領導行為對團隊氣氛與教練-選手關係滿意度之影響；涂志賢(民87)運動教練領導風格與運動代表隊團隊文化關聯性之研究；蕭嘉惠、黃明玉(民87)多元領導模式驗證研究--花蓮縣大專院校為例。

上述研究論文，均是實證典範與量的典範的研究產物。雖然陳王娟(民83)、蕭嘉惠、黃明玉(民87)等人採用Chelladurai的多層面領導模式的應用研究，但多層面領導行為仍屬於量化研究典範，而非多元典範的研究。

黃金柱(民86:187:188)分析我國體育管理領域的研究現況，發現在所有與體育管理有關的碩士論文中，因研究生不善使用，尚乏採用質的研究方法。

就研究典範言，在多元典範的思潮下，未來，可兼採實證典範、詮釋典範與批判典範，同時運用多種理論，透過量的技術暨實地觀察、深度晤談等質的典範技術，以了解不同層面的領導行為。

其次，也可進行運動主管採取多元典範領導的行動研究，探討其可行性與相關問題，並進而解決領導問題，提昇運動領導的效能與效果。

第三，透過詮釋典範與批判反省典範，可對運動領導研究主題的相關文獻，進行深入的分析評判，如此可提高研究概念的構念效度與內容效度，再運用因素分析方法，就可使問卷的編製更科學，也更有效，而非各說各話，莫衷一是，或題目之間概念不清。

就研究主題言，國外運動領導的研究亦漸受重視，且女性領導研究的文獻亦不少，但過去國內運動領導的研究較少，且偏向相關研究暨男性領導者的研究，未來，可加強性別議題、女性主義、多元文化主義暨本土化課題之研究；並運用多元典範之各種領導理論暨質量並重之三角測量方法，探討下列主題：

- (一)運動領導者領導特質、領導行為、領導風格與領導效能之研究。
- (二)運動領導者互易型與轉化型領導行為之與領導效能比較研究。
- (三)女性運動領導者領導風格、領導行為與領導效能之研究。
- (四)多元典範之運動領導者授能行為與領導效能之研究。

(五)多元典範之男女性運動領導者之比較研究。

(六)運動產業領導者與運動組織文化之研究。

(七)陰陽權變領導理論測量工具之設計研究。

(八)運動領導效能之行動研究。

二、多元典範對廿一世紀運動領導實務之啟示

(一)廿一世紀運動領導者應有的理想特質

美國健康、體育、休閒和舞蹈協會(AAHPERD)提出體育行政主管應具備下列六項屬性：1.個人特質 2.與職務有關的知識和行政訓練 3.人際管理技巧 4.計畫節目(方案)、時間和人員等組織的技巧 5.口頭的、概念的、書面的和傾聽的技巧 6.能考慮到組織未來和有遠見地作決定(黃金柱,民86)。

就多元典範而言,廿一世紀運動領導者(決策者、體育行政主管、體育學術主管、運動產業經營者、教練等)應具有下列理想的特質與條件：

1. 運動領導者應是一位具有開創未來特質的領導者。

未來的組織,組織文化、企業精神、共有的價值觀與成員的價值感愈來愈受重視,分層負責成爲領導階層與成員的共識,而不是高層領導的謀略;權威與權力不但源於職位、學歷,更源於職務職責、學力能力;網狀組織、變形蟲組織、倒金字塔的組織與組織策略聯盟型態將愈發流行。

許倬雲(民81)認爲:未來領導者應是一位出色的人材,須有知識、有見識、有膽識,知識由學習獲取;培養見識,必須胸襟開闊;膽識與性格有關。析言之,領導者應具有透視和遠見、溝通能力、知人善任、貫徹始終的品質,發揮構思者、決策者、設計者、觀念者、溝通者、資訊集中者的功能,然後才能適應社會、政治、科學、技術隨時都在變的變動世界。領導者應具有「不計成敗得失,以徹底贏取成功」的心法,不但重視成功,更應重視「成事」。其次,應具有「藝術家的敏感」,許多歷史上著名領導者的成功之

道，即因為了解人性與組織需求。

Bennis 認為未來的環境與組織具有下列特質：組織相互依存，而非競爭；環境充滿不確定性，而非安定的；工作流動率不斷增加；更多的自治，更仰賴智力達成任務；目標複雜化；出現暫時性的制度；加強組織動機和績效（楊淑智譯，民 83）。

安藤嘉昭認為：未來的領導者應是一位革新型領導者，革新型領導者具有兩項特性，一為具有超越自我，突破現實工作範圍，展望未來，完成大目標夢想描繪的能力；二為具有為實現夢想，獲取必要資源的柔軟行動技巧（林巾力等譯，民 80:5）。

Peter Drucker 與 Peter Senge 等人認為：未來的領導者應具備優越的內在特質，他們必須言行一致，使人信賴；他們不會多施口惠，而較會投注心力在「實踐」諾言上與徵詢專家顧問的意見。他們更具前瞻眼光、更有包容性、更尊重人性，更擅長溝通，更善於培養人才，也更懂得組織團隊和團隊合作，俾建構價值共享的行動團隊。他們像美西拓荒的先驅者般，能為老問題提出新辦法；他們要學習如何處理各方的衝突，暨如何在混沌世界裡保持動態的均衡；他們必須更具靈活彈性，更虛心學習，更有願景，更能授權（王秀華譯，民 85）。

未來，運動領導者應培養前瞻力、統觀力、洞察力、定力與變通力等各種挑戰未來的能力，成為一位具有未來特質的領導者（The leader of the future）。如此才能在變動不居的未來社會中，隨時把握社會的脈動趨勢，善用各種生機與轉機，使運動組織與運動事業日新又新，永續發展；也才能開創運動組織與運動事業璀璨的願景，使休閒運動事業成為未來社會與全民運動的主流。

2. 運動領導者應是一位兼具法定權、專家權、人格參照權、評鑑管控的獎懲權之完全權力領導者。

在運動界，到處是成績輝煌的運動名將，或是戰功彪炳的名教頭、名教練，要發揮領導的效能，決策者應是一位兼具法定權、專

家權、人格參照權、評鑑管控的獎懲權之完全權力領導者 (full power leader)，如此才能贏得人才濟濟的運動社群成員的尊敬與佩服，在多元複雜的社會中，彰顯運動家的人文精神，通權達變克服各種困境難題，發揮運動領導的功能。

、同樣的，國家所聘請的總教練，他（她）已具有法職權；若他（她）本身曾是位金牌選手，如此，他（她）便能發揮超人氣的專家權，給予選手更好的指導；若他（她）具有積極的人生觀，充滿愛心與教導選手的熱忱，如此，他（她）便能發揮人格參照權；如此一位具有完全權力的教練 (full power coach)，將使選手衷心景仰，而心悅誠服的追隨教練，完全信服教練的指導。

又如一位體育行政主管若能同時具運動博士的學歷，完整豐富的體育運動歷練，謙恭熱忱、自我省思、待人真誠、做事實在的人格特質，善於折衝協調的溝通能力暨獲得高層政治領袖的充分授權，如此，他（她）將是位完全權力的「超重量級領導者」，而此超重量級領導者也必能將體育運動事業帶向全民熱情投入的另類文化運動高峰。

反之，若一位運動學術主管，不知進德修業，學歷學位不高，學問也不好，也不做學術研究，運動技術指導也沒升級，而忙於爭奪有限的體育資源，並將聘請師資與排課等運動學術資源做為營私結黨、鞏固其學術主管頭銜的工具，那麼組織內一定會有口服心不服的成員；而就與其他組織競爭而言，組織的地位與競爭力也將日漸式微，終將使組織面臨致命的重擊。

3. 運動領導者應是一位具包容性、民主性、多元性、彈性的學習型領導者。

在運動競技場上，冠軍只有一座，金牌只有一面，第一名也只會有一位或一組團隊，所以，運動競技具有高度的競爭性，運動員只有擊敗對手與群雄，才能爭得第一的榮譽。其次，運動員多具有豪爽耿直的人格特質，如此，也使得運動組織中的衝突事件漸增。

在價值多元的社會中，運動組織中的成員自主意識高漲，運動領導者應是一位具包容性、民主性、多元性、彈性的多元社會領導者，如此，他（她）才能折衝協調，存異求同，化阻力為助力，化衝突為衝力，集思廣益，眾志成城，創造「他好，你好，我好，大家好」的多贏局面。

其次，運動領導者應是一位具高 IQ(智商)、高 EQ(情緒智商)、高 CQ(創意智商)、高 MQ(道德智商) 的智慧型領導者 (wisdom leader)，如此才能在終身學習的學習型社會中，暨高度競爭的壓力社會中，不斷開發運動員的潛能，透過高 EQ 與高 CQ，不斷提昇運動員的生命能量與運動組織的競爭力，使運動組織成為學習型的組織 (林志成，民 87a)。

(二) 廿一世紀運動領導者的理想角色與行為表現

1. 運動領導者應扮演好卓越領導者的角色組合。

就領導者的角色論與功能論而言，Nakamura & Smallwood 曾提出傳統技術官僚、指導性授權者、交易者、無條件實驗者、官僚企業家等五種政策執行者的角色；N. Minzberg 曾提出高層領導者應扮演下列角色：人際關係角色（首腦、領導者、聯絡人）、資訊角色（監視者、傳佈者、發言人）與決策者角色（企業家、處理糾紛者、資源分配者、協調者）；P. Selznick 的「組織化領導」(Institutional leadership)，強調領導人要察言觀色，敏銳觀察政治環境的變遷，而作相應的調整，以實現組織的功能。Dalton & Thompson 認為高層管理者應具有提供方向、運用權力、代表組織、支援關鍵人物等功能（吳瓊恩，民 87: 388-393）。

Russell(1986) 認為在更民主的、資訊科技發展、休閒工業大規模發展、休閒設施資源增加的社會中，休閒領導者的任務為以智慧引導、以知識執行、以鑑賞提供、以敏感度協助；即休閒領導者應扮演更多元化與更複式的角色，如溝通者、啓能者 (enabler)、革新者、夢想家、教師、協調者、激勵者、問題解決者、決定者，

爲了扮演上述角色，他們應具備更專業的知識，受更好的訓練，更重視參與，具備更好的全球化視野，以達成技術的功能、人際關係的功能、概念的功能。

卓越的領導者能尊重成員個人需求也能兼重組織目標的達成，使效率、效能與效果達到圓滿的極致，並順勢利導與成員共同建構描繪組織發展的願景、希望與目標。卓越的運動領導者的角色組合 (role-set)，包括：啓迪組織成員或運動員人生理念的點傳師、潛能開發的授權賦能者、運動組織發展願景的建構者、優良運動組織文化的倡導者、運動法令政策的詮釋者、運動行政計畫的擘劃者、運動成員工作動機的激勵者、解決體育運動相關問題的溝通者、運動組織革新發展的領航者、運動組織效能的視導評鑑者等。此種卓越運動領導者的角色組合隨時空轉化，而有各式樣的風貌，或如千手觀音般望之儼然，或如彌勒佛般即之也溫，或如怒目金剛般瞻之肅然。卓越的運動領導者或具神龍之尊貴，或具駱駝之毅力，或具脫兔之動，或具處子之靜。卓越的運動領導者能讓有限的運動行政能量，透過高附加價值的活動，爲運動組織帶來發展的生機與革新的活力 (林志成, 民 83 ; 民 87a ; 民 87b)。

2. 運動領導者應善用各種領導理論，權變採用各種領導行爲。

運動領導者可善用 Vroom & Yetton 的領導者－參與模式、Fiedler 權變領導理論、House 的途徑－目標領導理論、Hersey & Blanchard 的生命週期領導理論，視領導者與成員關係的好壞、組織結構的高低、領導者職位權力的強弱、環境的特質、追隨者的成熟發展度，而採取適人、適事、適時、適地等不同的各種領導行爲；如倡導、關懷、指導、成就、支持或參與等；使用討論商議或團體參與決策的歷程；同時，加入追隨者的因素，俾提高部屬的工作滿足感與組織領導效能。

就體育行政與學術領導而言，大學體育院校係由體育專家學者所組成，其專業知能與心理成熟發展度高，故體委會、體育司或大

學體育院校行政主管等體育主管宜採授權自主、支持關懷等領導方式，並鼓勵體育教授專家參與決策。而體育場、體育保健課等單位，係屬於體育行政單位，故可兼採倡導、指導、授權、支持等領導方式，並儘量採行擴大參與的決策方式。而對於民間運動社團，則可視其成熟度，而採取適合之領導方式。

就運動教練領導而言，愈專業化的運動團隊，運動教練愈需要善用專業權威的領導方式，使其具有超高水準的運動表現；而愈是休閒業餘的民間運動團隊，運動教練愈需要善用民主自由的領導方式。如職業球隊、國家代表隊或甲組球隊，運動教練就需要採用專業權威為主，以關懷支持為輔導的領導方式；而運動健身俱樂部，運動教練主要應採用專業化與民主化的領導，而以其他方式為輔的領導方式。

3. 運動領導者應權變表現學習型、教導型與授權賦能型的領導行為。

廿一世紀的組織競爭力，講求團隊戰力與高質能的團隊成員，而學習型領導行為、授權增能的行為將可提高成員質能暨團隊戰力，並建構高競爭力學習型團隊。

學習型運動領導者重視知識與智慧的價值，他（她）不但以身作則，主動終生學習，不斷自我超越提昇，而且創造利於團隊學習的環境；學習型領導者不但是設計者、授能者、教導者，他（她）也是服務者、協助者、信賴專家者與偉大的傾聽者。學習型領導者是一位通才全人(whole person)，他（她）具備遠見與洞察力、超凡的動機、深具韌性的情緒、改變文化假定的能力、學習新文化的能力，以引領成員永續學習、共構願景、發願為組織發展奉獻等任務。其次，培養奉行追求卓越的學習型領導群，將有助於推動組織發展；因卓越的領導群本身就是一個最好的學習團隊，也是一個能不斷自我超越的最佳戰鬥團隊。他們重視創新行為與永續學習的價值，善用深度匯談對話、系統思考及回饋方法，以挑戰既有的思想假定暨心智模式，並視需要改變工作流程，以有效實現組織的願

景。學習型領導群的成形，有賴於學習型與授能型的領導行為（林志成，民87a）。

授權增能（empowerment）是一種動態歷程、手段方法（means）或行動方案；它係透過分權、授權、灌能、教導、啓發潛能等方法，運用「由內省而外鑠，由外鑠而內化」暨「上下之間的動態學習歷程」，「授權增能」給另一單位或個人（林志成，民87b）。

運動行政領導者除應表現依法行政、分層負責、專業技術暨授權（delegation）的行為外，應積極表現人文關懷、啓發潛能的授能型領導行為。運動主管或教練常將其經驗與技術，教導傳授給組織成員或運動選手，以提高其能力，此即教導型或授權賦能型的領導行為。

授能型的運動領導行為如下：改進運動選材、運動人才培訓與生涯輔導工作，激發運動員潛能，培養運動員自我反省批判、自我監督與自我實現的能力，俾提高運動教練或運動員的權能感。其次，運動領導者應加強以願景為導向的運動組織學習活動，使教育、學習、訓練、在職進修等學習活動，能激勵運動組織成員或運動員不斷地充電成長，終生學習，成為高附加價值的運動員，並使運動組織加速成為學習型的組織，進而實現運動組織目標與願景。第三，運動領導者應善用各種正式與非正式溝通的管道與媒介，公開運動組織相關資訊，使運動組織同仁了解並認同運動組織目標，並建立互信；使同仁由奉命行事轉化為主動負責，大家在共同願景的驅力下，共同齊心拼命投入。第四，運動領導者可提供被授權者適當的經驗、資源（時間、金錢、設施和助理等）、必要職權、所需的相關訓練、間接經驗和方向、強力的支持鼓勵和積極增強，強化運動科學、訓練、資訊（研究資源、圖書資料）中心的功能，充實各項設備等，提供運動教練或運動員從事各項運動訓練或運動研究的有效支援服務，使其強化執行能力。

4. 運動領導者應權變表現人性化、轉化型與多層面的領導行為。

吳瓊恩(民87)指出領導者應有哲學思考、辯證思考、內省真理的體驗、培養全人的人格、理性與直觀能力的互補等五項修練，以提昇生命的境界，係一種中國哲學的實踐體悟與定慧雙修的工夫。

運動領導者應考慮運動組織成員或運動員的不同需求，分別採取高關懷-高倡導的領導行為、高關懷-低倡導的領導行為、專業化的領導行為、民主化的領導行為、人性化的領導行為、法治化的領導行為。例如：運動教練主動與選手溝通訓練的時程、方式、內容、訓練量、身心狀況，並隨時透過贊賞、給予成就感、協助克服高原期與紓解心理壓力等激勵選手，便是一種較富人性化的領導行為。運動教練透過運動科學，提供選手各種適當的技術指導與回饋訊息，並給予定量的訓練協助，便是一種科學化的領導行為。若運動教練能自我反省，突被「金牌」與「獎金」的迷思，不將選手「物化」為取得名利的工具，而將其當作未來的運動玩家培養；或教練能反省選手是否被其宰制而不自知或視為理所當然，而給予其各種生命情調與生活情境的啟發；這便是一種具有人文色彩與批判反省精神的領導行為。

廿一世紀的運動領導者也應是一位轉化型(transformational)的運動領導者與革新型領導者，他(她)應培養充滿力量的眼神、動人的聲音、豐富的表情與肢體語言等生理特質。同時，培養充滿自信、耐力、自主、洞察力等心理特質，表現尊重人文價值、強調願景遠見、超凡行徑、維新改革、創新行動、善於溝通協調等高動能的領導行為。轉化型的運動領導者面對問題時，應善用理性知性與感性靈性，同時使用戰略、戰術與行動模式，以達成目標、創造夢想。

為達全方位與全品質的領導效能，運動領導者應視人、事、時、地等不同情境，權變兼用支配型領導、管理型領導、倡導型領導與關懷型領導、互易型領導與轉化型領導行為。

5. 運動領導者應權變表現中庸的、全腦的、陰陽權變的領導行為。

中庸的、陰陽權變的領導行為指運動領導者應視情境，執兩用中地兼重長期思考與短期思考、左腦思考與右腦思考的全腦思考，權變運用中道 (Middle way) 與現代方法 (method)，理性與直覺 (直觀)，命題知識與默會知識。

(1)運動領導者應兼重命題知識與默會知識，善用長短期思考的全腦思考。

多元典範兼重命題知識與潛藏默會的知識。命題知識 (propositional knowledge) 重語言文字，邏輯思考，係西方文化較重求廣度通則的外延真理，希冀解釋普遍性的現象；「潛藏默會的知識」 (tacit knowledge) 係強調真理大都冀求深度反省、直覺思考、超驗的知識，默會知識不易以語言文字表述，必須由生命實踐體驗印證其智慧 (吳瓊恩，民 87:147) 。

運動領導者若僅具命題知識，將囿於運動行政官僚或運動管理者的角色而不自知；若能兼重命題知識與默會知識，則將成為行政精明幹練、人文素養豐厚的運動行政長才，而能有效地紮根與建構優良的運動文化。

運動領導者應兼重左腦思考與右腦思考的全腦思考。左腦思考重視短期思考、理性、知性、邏輯推理、分析歸納、直線思考、問題解決策略；左腦領導是一種工業典範的 IQ 領導、科學理性領導，重視效率與效益。右腦思考重視直覺、全面性、包容性、創意思考 (Creative Thinking) 暨「創意虛擬實境」 (Creative Visualization) ，對於建構組織虛擬願景甚有助益；右腦領導則是一種後工業典範的 EQ 領導、藝術領導與創意領導。右腦領導較重視長期思考、組織效能與組織文化。

(2)運動領導者應加強修練文化素養，建構卓越的組織文化。

運動領導者應強化中國儒家文化 (Chinese Confucius Culture)、電腦科技資訊 (computer、information、World Wide Web, WWW)、人際溝通 (Communication) 等修練，如此

才能在重視人情、面子、關係的中國文化脈絡下，透過人文領導典範，採取現代領導策略、科學管理方法、電腦科技資訊與人際溝通知能，發揮領導的效能，並建構卓越的組織文化。運動組織領導階層為建構卓越的組織文化，必須採取下列作為（林志成，民 88a）：

- 強化系統化的文化管理策略與作為：運動組織領導者必須透過系統化的文化管理策略與作為，如將組織的價值予以書面化或列入新成員職前訓練或在職進修中的課程；俾使「標榜的價值」（*espoused values*）內化（*internalize*）為成員人格思想與「採行價值」（*values-in-use*）。其次，應確立經營哲學與核心價值，發展並建立各種典章制度，如強調改進品質之評鑑制度與酬賞體制（*rewarding system*），強調「用人唯才」的甄選政策（*recruitment polices*），強調理念革新與行動研究之訓練方案（*training program*）暨兼具短期效益與長期文化功能的全品質管理（*Total Quality Management, TQM*）。
- 建構支持性、創新性與專業性的運動組織文化：運動事業已趨向專業性，運動領導者應儘量降低科層體制的影響，建構支持性、創新性與專業性的組織文化。
- 建立精緻型、教育型、學習型與批判反省型的運動組織文化。精緻型的組織文化，強調「追求卓越、追求科學、追求績效」的觀念與作為，如公開表彰傑出表現的運動菁英，建立運動組織各項典章制度與建築特色等，以避免「平凡規範」與「形式作風」的負面功能。教育型的組織文化，強調運動組織中的活動、手段、策略方法等皆應具有「教育味」，符合「教育三規準」。學習型的組織文化，強調建立重視學習的典章制度與領導群，表彰卓越優秀的學習者，使運動組織成為學習型組織的典範。「批判反省型」的組織文化，旨在發揮陰陽權變理論「通權達變」的正面功能，並透過「反省批判」組織文化基本假定暨文化失調現象，以降低或避免其負面功能。

伍、 結論

未來的社會將是一資訊開放、經濟富裕的多元民主社會，在此社會中，政治將更民主化、政治路線將更「趨中化」；經濟除全球化、國際化、消費個性化外，亦強調經濟成長與環保工作並重，重視消費者權益、物超所值的附加價值、公平正義的價值暨知識與資訊的價值；廿一世紀，資訊化、服務化、運動休閒化、老年化、社區化、品味化、名牌化、功利化、物質化、變遷化、法制化、多元化、後現代化等將繼續成爲主流。

在此變遷社會中，運動休閒產業將更受重視，而要發揮運動產業的效能，開創運動產業更美好的願景，運動領導專業的發揮益顯重要；而女性也將擁有更多擔任運動領導者的機會，扮演較過去更重要的角色。而要發揮最大的運動領導功能與效用，運動領導者必須深切體會多元典範的哲學思想，不斷自我學習，開發潛能，俾成爲兼有人際智慧、內省智慧、肢體動覺智慧、邏輯智慧之多元智慧的領導者，並因人、事、時、地等不同的情境而權變運用不同的領導理論、方式與行爲，以迎接挑戰，邁向未來。

參考書目

- 王秀華譯(民85)：領導大未來。台北：洪健全基金會。(Peter Drucker & Peter Senge (eds.)The leader of the future: new visions strategies, and practices for the next era.)
- 江文雄(民87)：從球類運動談領導。技術及職業教育 46(民87.08):25-29。
- 成中英(民84)：C理論—易經管理哲學。台北：東大。
- 吳瓊恩等譯(民82)：公共行政的行動理論。台北：五南。(Harmon, M., 1981, Action Theory for Public Administration.)
- 吳瓊恩(民87)：行政學。台北：三民。
- 李茂興等譯(民83)：組織行為。台北：揚智文化。(Robbins, Stephen P. **Essentials of Organizational Behavior.**)
- 吳清基(民84)：現代行政領導的發展趨勢。教育研究雙月刊(84年2月第41期):7-9。
- 林巾力等譯(民80)：二十一世紀革新型領導。台北：中國生產力中心。(安藤嘉昭著)
- 林志成(民86)：陰陽權變組織文化理論之初步建構—以我國國民小學為例。國立政大教育研究所博士論文。(未出版)
- 林志成(民83)：卓越領導者的角色組合。竹市文教第九期:10-12。
- 林志成(民87a)：學習型組織之概念分析、基本假定暨實踐策略。國立臺灣體院學報第三期:69-96頁。
- 林志成(民87b)：授權增能導向的學校行政。載於國立台北師範學院編印「學校行政新理念」一書:107-123頁。
- 林志成(民88a)：組織文化的功能暨其在學校經營上之應用。國立臺灣體育學院學報第四期:53-77頁。
- 林志成(民88b)：學校危機管理與危機決策的分析。國立臺灣體育學院學報第五期:235-272。
- 林明地(民87)：學校領導--平衡邏輯與藝術。台北：五南。(Terrence

E. Deal, Kent D. Peterson: The leadership paradox: balancing logic and artistry in schools.)

林振春(民81):人文領導理論研究。台北:師大書苑。

邱聯榮(民80):職業棒球隊員工作環境知覺、工作滿意與教練團領導行為對成績表現的影響。國立體育學院體育研究所碩士論文。

洪光遠譯(民81):組織領導(Gary A. Y. 著)。台北:桂冠。

涂志賢(民87):運動教練領導風格與運動代表隊團隊文化關聯性之研究。國立體育學院體育研究所碩士論文。

郭進財(民85):我國大學院校體育教師對體育主任領導方式與工作滿意度之研究。國立體育學院體育研究所碩士論文。

許倬雲(民81):從歷史看領導。台北:書評書目社。

陳其昌(民82):排球教練領導行為對團體凝聚力的影響暨驗證運動情境領導理論之研究。國立體育學院體育研究所碩士論文。

陳玉娟(民83):臺灣地區游泳教練領導行為與選手成績表現及滿意度關係之研究。國立臺灣師範大學體育學系碩士論文。

莊艷惠(民86):教練領導行為對團隊凝聚力及內在動機的影響。國立體育學院體育研究所碩士論文。

張慶勳(民85):國小校長轉化領導、互易領導影響學校組織文化特性與組織效能之研究。國立高雄師大教育研究所博士論文。

黃光國(民80):王者之道。台北:學生。

黃金柱(民79):國家級運動教練行為調查研究。國立體育學院論叢, 2期, 33-62頁。

黃金柱(民86):體育管理。台北:師大書苑。

黃昆輝(民85):教育行政學。台北:東華。

楊深坑(民77):理論, 詮釋與實踐。台北:師大書苑。

楊淑智譯(民83):新領袖主義—領導與改革。台北:牛頓。

楊純碧(民87):教練領導行為對團隊氣氛與教練-選手關係滿意度之影響。國立體育學院體育研究所碩士論文。

鄭志富、方明營(民83):大專院校足球教練領導行為之研究。台北:

漢文出版社。

鄭志富 (民 84): 運動教練領導行為模式分析。臺灣師大體育研究 (復刊號)

1(民 84.10):75-90。

鄭志富 (民 86): 運動教練領導行為研究。台北: 師大書苑。

鄭志富、蕭嘉惠、牟鍾福 (民 86): 運動領導量表 (中文版) 編製研究。

臺灣師大體育研究 (復刊號) 3(民 86.04):101-120。

鄭敏雄 (民 80): 大專院校教練領導行為與運動員滿足感關係之研究。國

立臺灣師範大學體育研究所碩士論文。

鄭彩鳳 (民 85): 競值途徑應用在高中職校長領導角色、學校組織文化與

組織效能關係之研究。國立高雄師大教育研究所博士論文。

羅虞村 (民 78): 領導理論研究。台北: 文景。

廖春文 (民 83): 廿一世紀教育行政領導理念。台北: 師大書苑。

蕭嘉惠、黃明玉 (民 87): 多元領導模式驗證研究--花蓮縣大專院校為

例研究。體育學報, 25 輯, 71-80 頁。

鄒春選 (民 82): 公立體育場長領導方式與組織效能關係之研究。國立體

育學院體育研究所碩士論文。

廖主民 (民 85): 教練行為描述。臺灣師大體育研究 (復刊號) 2(民 85.06):

69-83。

謝文全等 (民 87): 教育行政學。台北: 空中大學。

蔡敦浩、方之光 (民 81): 決策、左右腦運用與管理教育。第四屆全國管

理教育研討論文。

Barker, J.A., (1992), **Paradigm**. New York: William, Morrow and Company, Inc.

Badaracco, Joseph L. (民 83): 領導與整合。台北: 聯經。

Bass, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press.

Bennis, W, G.,(1994). **On becoming a leader**. Addison-Wesley Publishers, Inc.

Bennis, W, & Nanus, B. (1997). **Leaders: The strategies for**

- taking charge.** Harper and Row, Publishers, Inc.
- Bogue, E. G.(1985). **The enemies of leadership : Lessons for leaders in education.** Bloomington, Indiana : The Phi Delta Kappa Educational Foundation.
- Bolman, L. G., & Deal, T.E.(1991), **Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership.** San Francisco, CA: Jossey-Bass, Inc.
- Boyan, Norman, J.,(1988), **Handbook of Research on Educational Administration.** New York: Longman Group Ltd.
- Bryman, A. (1993). **Charisma and leadership in organizations.** London : SAGE Publications.
- Burns, J.(1978) , **Leadership.** New York: Harper Collins.
- Burrell G. & Morgan G.(1979), **Sociological Paradigm and Organizational Analysis.** London: Heinemann.
- Chelladurai, P.(1978). **A Multidimensional Model of Leadership. Unpublished Doctor Dissertation,** University of Waterloo, Ontario.
- Chelladurai, P.,(1984). Discrepancy between preferences and perceptions of leadership behavior and satisfaction of athletes in varying sports. **Journal of Sport Psychology, 6,** 27-41.
- Chelladurai, P. (1990). Leadership in sports: a review. **International Journal of Sport Psychology, 21,** 328-354.
- Chelladurai, P. (1999). **Human Resource Management in Sport and Recreation.** Champaign, IL: Human Kinetics.
- Chelladurai, P., & Carron, A. V.(1981). Applicability to youth sports of the leadership scale for sports. **Perceptual and Motor Skill, 53,** 361-362.
- Chelladurai, P., & Carron, A. V.(1983). Athletic maturity and preferred leadership. **Journal of Sport Psychology, 5,** 371-380.

- Chelladurai, P., Imamura, H., Yamaguchi, Y., & Miyauchi, Y. (1988). Sport leadership in a cross-national setting: the case of Japanese and Canadian University athletes. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 10, 374-389.
- Craw, Megan 1997, **Leadership and teams in educational management**. Open University Press.
- Conger, J.A., (1989), **The Charismatic Leader**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, Inc.
- Conger, J.A., (1992), "**Learning to lead**" Jossey Bass Publisher.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1987). Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.
- Douglas, H. (1981), **Leadership and group dynamics in recreation services**. Sessom Allyn and Bacon.
- Ford, Phyllis (1993), **Leadership and administration of outdoor pursuits**. Venture Pub.
- Gardner, J. W. (1990). **On leadership**. New York : The Free Press.
(譚家論 (民 81) : 新領導力。台北：天下。
- Gioia, D. A. & Pitre, E. (1990), Multiparadigm perspective on theory building. *Academy of Management Review*, 15(4):584-602.
- Griffiths, Deniel E. (1995), Theoretical Pluralism in Educational Administration. In Donmoyer, R., Imber, M., & Scheurich, J. J. (ed.) **The Knowledge Base in Educational Administration: Multiple perspectives**: 302-311. Albany: SUNY.
- Harmon, M. M. (1981), **Action Theory for Public Administration**. New York: Longman.
- Harris, P. R. (1989), **High Performance leadership: Strategies for Maximum Career Productivity**. Scott, Foresman & Company.
- Hesselbein, F., Goldsmith, M., and Beckhard, R., (1996), "**The**

- leader of the future**", Drucker Foundation。
- Hickman, C. R.(1992). **Mind of a manager, soul of a leader**. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- House, R. J.(1997). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. Larson(Eds.), **Leadership : The cutting edge**. (p.p. 189-207) Carborndale, IL : Southern Illinois University Press.
- Hoy, W. K. & Miskel, L.(1991), **Educational Administration-Theory, Research, and Practice**. McGraw-Hill, Inc.
- Hoyle, J.R.,(1995), "**Leadership and Futuring : Making Vision Happen**", Corwin Press。
- John West- Burnham a 1998, **Leadership & professional development in schools**. Pitman Publishing.
- Jordan, Debra J. 1996 **Leadership in leisure services**. Venture Pub.
- Kotter, J. P.(1988). **The leadership factor**. New York : Free Press.
- Kotter, J. P.(1990). **A force for change : How leadership differs from management**. New York : Free Press.
- Kouzes, J.M., and Posner, B.Z., (1992), "**The leadership challenge**", Jossey-Bass Publishers。
- Kuhn,T.J.(1970), **The Structure of Science Revolution**, Chicago: Univ. of Chicago Press.
- Leithwood, K, & Steinbach, R. (1993). **Total quality leadership : Expert thinking plus transformational practice**. Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, Atlanta, GA. (ERIC Document Reproduction Service No. ED 360 702)
- Maslow(1969) , Theory Z, **Journal of Transpersonal Psychology**, 1 (2):31-47.
- Martinek, C. L. (1996), **The Superintendency : An Analysis of Leadership Roles and Gender Differences**. A dissertation of the

School of Education Drake University.

- McMillan, J. H., & Sally, S.,(1989), **Research in Education: A conceptual introduction**. Illinois: Scott, Foreman and Company.
- Nanus, B., 1992 " **Visionary leadership**", Jossey-Bass Publishers ◦
- Patton,M.Q.(1990), **Qualitative Evaluation and Research Methods**. Laureate Book Co., LTD.
- Pegg, M., 1994, " Positive leadership", Mercury Books. Spears, L.C., 1995, "**Reflections on leadership**", John Wiley & Sons ◦
- Robbins, Stephen P.(1997)(5th edition). **Essentials of Organizational Behavior**. London: Prentice-Hall International, Inc.
- Rost, Joseph C. (1991), **Leadership for the Twenty-First Century**. New York: Greenwood Publishing Group.
- Russell, Ruth V. 1986, **Leadership in recreation**. Times Mirror./ Mosby College Pub.
- Sherrill, 1988, **Leadership training in adapted physical education**. Claudine Human Kinetics.
- Stogdill, R. M.(1969),Personal Factors Associated with Leadership," in Cecil A. Gibb ed., **Leadership**. Baltimore: Pengium Book Inc. : 91-123.
- Tichy, N. M. & Devanna, M. A. (1990), **The Transformational Leader**. John Wiley & Sons.
- White, R., Hodgson, P., and Crainer, S., 1996, " **The future of leadership**", Pitman Publishing ◦
- Wildblood, P., 1995, " **Leading from within : Creating Vision, Leading Change, Getting Results**", Allen & Unwin ◦
- Yuckl, G., 1994, " **Leadership in organizations**", Prentice-Hall ◦
- Zaleznik, A.(1977). Managers and leaders : Are they different ? **Harvard Business Review**, 55, 67-78.