

魅力領導的形成理論、作用和影響 ——一個整合性觀點

鞠德風

大同技術學院助理教授

摘 要

魅力領導在所有的領導現象中，可說是持續最久、影響最大和最難以作歸因研究的領導現象。本文嘗試從相關文獻的梳理中試圖提出一項分析架構，並以火的形象化比喻來說明或預測魅力領導的形成之可能性。依照此分析，魅力領導可能是根源於領導者和跟隨者的內在心裡需求，但要形成魅力領導的現象則需要領導者、跟隨者和情境三方面的一致性方能成局。而要評估魅力領導現象所造成的影響，則首先必須質疑引導此現象動機的倫理基礎，否則其所造成的問題必將是比所解決的問題還多。展望未來，雖然環境的不確定性對於魅力領導者需要可謂有增無減，但其卻面臨越來越少的手段和資源來遂行其領導行為。

關鍵詞：魅力領導、魅力領導者、魅力領導現象

The Charisma Leadership's Forming Theories, Functions and Effects — An Integrated View

Teh-Feng Chu

Assistant Professor

Tatung Institute of Commerce and Technology

Abstract

In all leadership phenomenon, charisma leadership has existed for a very long time and has great effects .But it is also regarded the most difficult theory to study. This text tries to propose an analysis framework to combine relevant documents and using conceptualization of fire to explain the possibility of forming charisma leadership. According to this analysis, charisma leadership could originate in the leaders and followers' inner heart. The three aspects of leaders 、 followers and situation get unity then charisma leadership will work out satisfactorily. To evaluate the effect of charisma leadership phenomenon caused, it should make an inspection of the ethics foundation of this phenomenon motivation at first. Otherwise problems caused by it will be even more than problems solved. Looking forward to the future, because of the uncertainty of the environment , although a charisma leader is growing more and more needed by people , it faces less and less resource to accomplish its behavior of leadership.

Keyword: Charisma Leadership, Charisma Leader, Charisma Leadership Phenomenon

壹、前言

進入二十一世紀後，在上個世紀末冷戰結束老布希所訴求的「世界新秩序」不但未能實現，相反的，區域衝突、生態浩劫、企業競爭、金融危機等各種不穩定現象反而越演越烈。環境的劇烈變動對領導者造成新的挑戰，對於從事領導的研究者亦復如此。¹而「魅力領導」(charismatic leadership)雖早在上個世紀初就被提出，經過一個世紀後，其相關理論內涵再度被提出強調，或用其衍申概念如：「變革領導」(change leadership)、「轉換型領導」(transformation leadership)來說明該項領導現象，正足以說明魅力領導在當前領導現象的普遍性和必要性。²

底下本文擬從魅力領導的內涵、理論和功能層面探討來探討魅力領導的形成、作用和影響。

貳、魅力領導的概念緣起

「魅力」(charisma)一詞最早為 Max Weber 所提出，此詞原本源自希臘語「神啟天賦」(divinely inspired gift)之意。Weber 將之引用來區分權威來源的研究上，相較於傳統權威—源自於傳統、習慣和繼承，法定權威—經過法定程序所賦予現代理性權威；魅力權威乃源自於跟隨者情感上的認同和追隨。在危機事件中領導者適時出現，提出激進願景的危機解決方案，當吸引跟隨者信服並獲得些許成功後，使得願景變得唾手可得，而領導者被跟隨者認為是特殊的、神聖的。(Weber,1947)

¹ Jay A.Conger 和 Rabindra N.Kanungo 把 80 年代後對魅力領導研究典範的興起歸諸於：全球企業激烈競爭導致學界將領導和管理、轉換型領導和交易型領導做區分，不但重新催化對魅力領導的研究，也決定了該項研究的內涵。見：(Conger & Kanungo 1998,11.)

² 國內關於魅力領導的相關研究概略可劃歸下述幾個方面：一、魅力領導與員工組織承諾：如戚樹誠、黃敏萍研究發現員工對於領導者的魅力知覺與其組織承諾、工作投入等態度具有關連性；曹國雄、諸承明、夏榕文發現，主管魅力領導與部屬工作滿足、組織承諾有正相關；二、理論探討：如黃建銘以 Conger 和 Kanungo 提出的魅力領導的理論模式解析其內涵；林志忠對魅力領導特質理論的研究指出，光憑特質理論尚無法窺見魅力領導的全貌，必須納入情境、情感和獨特性三項因素方能竟全功；三、政治領域的魅力領導：這方面探討的不多，僅有陳俊明對開發中國家的魅力領導現象作一般性的討論。以上參見：戚樹誠、黃敏萍，「台灣大型企業魅力領導與公司規範關連性研究」，台大管理學報，六卷、二期，1995，頁.109-133. 曹國雄、諸承明、夏榕文，「高科技產業魅力領導與員工態度關連性比較」，人力資源學報，9 期，1998，頁.51-67.黃建銘，「神魅領導之研究：理論與模式建構」，玄奘管理學報，第一卷、第一期，2004，頁 107-123.林志忠，「魅力領導特質之研究」，中學教育學報，第三期，1996 年 6 月，頁.39-53.陳俊明，「開發中國家克力司馬的領導型態」，第一卷、第一期，1988,頁 187-198.

Weber 的概念是借用自神學演繹而來，對於其內涵則 H.M.Trice & J.M. Beyer 總結其概念包括五項內涵：一、個人具有特別的稟賦；二、危機時刻；三、使用激進手段解決危機；四、跟隨者被領導者吸引是因為他相信他具有非凡的力量；五、領導者透過屢屢的成功來驗證自己超凡和稟賦魅力。（Trice & Beyer 1990,185）因此對 Weber 而言，魅力領導者是群眾的信仰者，透過各種異於常人的示範，來凝聚跟隨者人心；他是危機時刻的問題解決者，透過成功的經驗，來建立跟隨者的信心；他也是新制度的創建者，透過有別於傳統官僚體制的組織創意解決新的問題，再將這些原則於組織內「例式化」（routinazation）³，而蛻變成另一新組織。

參、魅力領導的形成理論

Weber 的概念後來被廣泛的應用在社會學、政治學、心理分析上。各學科分析著重點不同，每個學者所衍申出的理論內涵也有所差異，對此領導學者 Gary Yukl 將其區分為兩大理論類型：歸因（attribution）和自我觀念（self-concept）的魅力領導理論。⁴底下就以這兩種類型來探討相關理論

一、魅力領導的歸因理論

Jay A. Conger & Rabindra N. Kanungo 在 1987 年提出：魅力是一種歸因現象的論點，這個論點分別在 1989、1998 的著作中有更清楚的表述。根據這個理論，跟隨者所以被魅力領導者所吸引主要是來自：領導者的行為、技巧和情境等三項變數。（Yukl 2002,241-250）⁵

³ Weber 認為：魅力領導者和其跟隨者關係是不穩定的，必須透過「例式化」過程，譬如新的組織、儀式和傳統來延續魅力領導者的願景，例式化雖然可能造成組織和傳統趨向平凡，但這卻是必經的過程。參見：(Bass 1990,198)

⁴ 另 Yukl 也提出了「心理動力過程理論」(psychodynamic process theory)，以佛洛伊德來解釋魅力領導中的非理性行為；「社會感染理論」(social contagion theory)以社會心理學來解釋魅力領導中領導者與跟隨者相互影響的過程；Jappil Choi 的動機理論(motivetical theory)等。但筆者認為這兩方面理論皆可涵蓋於「自我觀念理論」中強調動機和相互影響過程的論述裡，故不單獨列出討論。參見：(Yukl 2002,241-250.)

⁵ 除上相歸因變數外，爾後文獻較偏重魅力領導形成的實用操作層次；較著名的有 Phil Gerbyshak 所提出的魅力領導的八步驟（8 Step to Charisma Leadership）：知識(knowledge)、信任 (trust)、正直(integrity)、決斷力(decisiveness)、承擔(assertiveness)、樂觀(optimism)、成果(results)、願景(vision)；見：Phil Gerbyshak，”8 Steps to Charismatic Leadership”，Slacker Manager，on

(一) 魅力領導的行為

在行為歸因方面；首先，魅力領導者所提出的願景與現狀之間有極大的差異，但這種差異程度必須落在跟隨者可接受的範圍內，否則將被跟隨者認為太過激進或瘋狂而不被接受；其次，在達成願景的手段上，他經常使用非常規方法，而使跟隨者認為他確實與眾不同；第三、魅力領導者經常被認為願意自我犧牲、冒高度個人風險和代價以達成願景，這更將取得跟隨者的信任；第四、魅力領導者對自己所提出的方案有高度的自信和熱情，這種情緒將更能感染跟隨者而邁向成功；最後，魅力領導者寧可使用願力（visioning）和說服訴求，而非用威權或參與方式來做決策，因為這能更加顯示領導者的與眾不同。（Yukl 2002,242）

除上項類別的行為外，Bernard M. Bass 歸納出不同類別的相關技巧：如意義操作、印象管理、塑造跟隨者的期望、願力和智性啟發等。（Bass 1990,208-218）茲分述如下：

(二) 魅力領導的技巧

第一項：意義操作

跟隨者與領導者的連結，通常可能是出自於利益交換的物質基礎，但唯有讓跟隨者認同領導者所示範的理想、目標和人格等「形而上」的意義，其連結方能鞏固、持久。這種意義可經由語言、儀式和符號來顯示。

就語言示範而言，可以經由簡單的訴求如：

- 我們要比所有的對手更好！
- 我們可以達成更好的績效！
- 讓我們為我們的生活方式、思想方式而戰！
- 有夢最美、希望相隨！

給予跟隨者強力的行動的理由。

也可以透過一套論述如：馬克斯因對於資本主義的嫉惡和對無產階級寄予厚望而建立了一套共產主義論述，引發了一代嚮往者的追隨；印度前總理甘地則以自力更生、家庭工業、民族獨立等口號來激發民眾、追求獨立；相同的，毛澤東也以「中國人民站起來了」「共產主義的天堂」來動員建政以後的中國人。

更可以透過更細緻的論述如意識形態地運用，意識形態可能原先是一套精密且繁複的學術研究論述，但它提供了對於過去、現狀和未來的描述，因而若將它訴諸群眾，即可以用簡單的符號動員，提供給他們立即的行動力量。

符號也可以提供簡單而立即的激發力量，如基督教義圍繞者受難、犧牲和救贖等符號的運用，提供信眾對於來世的想望。前蘇聯也利用鐵槌和鐮刀作為國家

象徵，意味者其邁向共產主義烏托邦的建國理想。同樣的美國的星條旗也象徵者其立國精神。

儀式則是透過外在形式將意義內化至個人、群體或組織內。如天主教領聖體的儀式，則強化基督犧牲的意義及對其復活的期望；而穆斯林向麥加朝拜儀式則鞏固了穆斯林兄弟的凝聚力。

總之，相較於「交易型領導」者偏重於物質和利益的交換，魅力領導者更加偏重於意義的管理和啟發，經由意義的追尋來提供自己和跟隨者行動中更深層的動力來源。

第二項：印象管理

印象管理涉及在他人面前如何創造和維持自己想要的形象，這包括幾個方面的技巧如信心建立、操作訊息和形象建立等。

信心建立是指建立領導者被跟隨者所接受的信任。如果領導者有以前的功績以證明自己的能力，當然有助於提升跟隨者的信任度；此外，領導者言語、腔調、或是行為，也足以影響其被接受度。例如美國總統 J.Carter 在水門案件後，以誠實形象獲得選民接受，但卻在伊朗人質危機事件中給予民眾表現無力的觀感，使得其無法獲得第二任任期。

訊息操作乃是由於跟隨者所獲得關於領導者的資訊是極其有限，甚或是經過選擇和過濾的。中國古代帝王之術，即是這方面的典型。但這在目前電視和類似 CNN 的及時轉播的普及下，卻增加了訊息操作的困難度和複雜度。時下以替公眾人物提升形象的公關公司興起，則是這一現象的表徵。但值得提醒的是，不論在操作形象或事件訊息，都應注意其可能的逆反效果。

形象建立是前兩項因素的結果，在民主國家的選舉活動中，政治人物是透過電視等媒體訴諸選民，故選民接收的僅僅是媒體塑造的形象，這個形象的接受度政治人物再經由民調的回饋加以修正。正如 N .Kennan & M.Hadley 所描述，在 1980 年美國西維吉尼亞的州長候選人 Jay Rockefeller，作為 Rockefeller 家族的一員如何從原先被認為是冷漠、不體恤、高高在上的形象，透過媒體公關從演講的語言、語彙、新聞發佈、電視廣告、個人形象塑造，扭轉成被公認為有力、效率和親和的形象，最後終能在雷根總統光環的共和黨當道的氛圍中，以一介民主黨人的身份贏得選舉。（Kennan & Hardley 1986）

第三項：塑造跟隨者的期望

組織的發展與跟隨者的期望息息相關，依照期望理論指出當員工相信他能夠完成任務及該任務之報酬和努力都是值得的則他會受到激勵。⁶相關研究亦指

⁶ 期望理論源自 Victor Vroom 所論述，它根據下列假設：人的行為受外在環境和內在需求所影

出，有效的領導者較能夠創造較高跟隨者的期望，並隨之履行。（Likert 1982,23-29）這方面的技巧包括：善用 Pygmalion 效應和賦能（enableling）與賦權（empowering）。

Pygmalion⁷ 是指若領導者對跟隨者有深切的期望則該期望將變成真實的績效。這種效應在 1968 年 R.Rosenthal & L.Jacobson 在有關於學校老師對學生的期望相關研究中首度被證實。（Rosenthal & Jacobson 1968）實際運用上，領導者首先須建立對跟隨者的信心，所謂「疑人不用、用人不疑」；其次是設定較高的目標並激發其自我實現的欲望（self-fulfilling prophecy）。總之，整體效應的機制是建立在由領導者的信任轉化成跟隨者的自我信心到自我實現的過程。

但是光有期望還是不夠，領導者還必須示範如何達到目標的方法和力量，這就是賦權和賦能的範圍了。領導者可藉由單純的展示高超的解決問題和克服困難的能力而達到提升跟隨者的問題解決能力，或是經由授權自主達成目標以發掘其潛能。

第四項：願力（envisioning）

領導者對於指出未來目標和如何到達目標是其領導力的重要組成，它不但涉及技術層面，也關乎藝術和原創力的部份。綜和相關學者的論述，願力的構成主要包含幾個層面：在面臨資訊不完全和複雜問題時，具有願力的領導者要能夠迅速釐清問題，並掌握關鍵議題要求跟隨者加以完成；（Tichy & Devanna 1986）創造一個可欲的組織未來意象，並可作為具體策略、決定和行為的指引；（Sashkin 1986,2）最後，要能向他人溝通願景，並得到其的支持。（Bennis & Nanus 1985）

願力分別由理性和感性層面組成，理性層面涉及釐清願景相關問題、完成資訊拼圖和尋找可用資源；感性層面涉及擴大願景洞察、想像、意象，並利用語言、符號來喚起跟隨者的承諾。（Cameron & Ulrich 1986）

當社群或組織面臨危機、不確定或領導失敗時，魅力領導者在衡量組織相關資源、訊息後，總能在威脅和機會中找出對組織最有利的策略，並將組織的文化思維從注重具體、短期的效益轉移至較抽象和長期的效益。（Jacob & Jacques 1987）

第五項：智性激發

和前述幾項不同的是，智性激發涉及到領導者和跟隨者互動的創新過程。它和一般的個人創新也有所不同，亦即個人具備創新能力、技巧不見得能將之轉換成智性激發的能力，反之亦然。如美國歷任總統中，Jimmy Carter 和 Hebert

響；行為由個人決定所構成；人們有各種不同的需求、慾望和目標；人們做區有關行為的決定是基於他事前所認知到的行為結果。參見：(Vroom 1964).

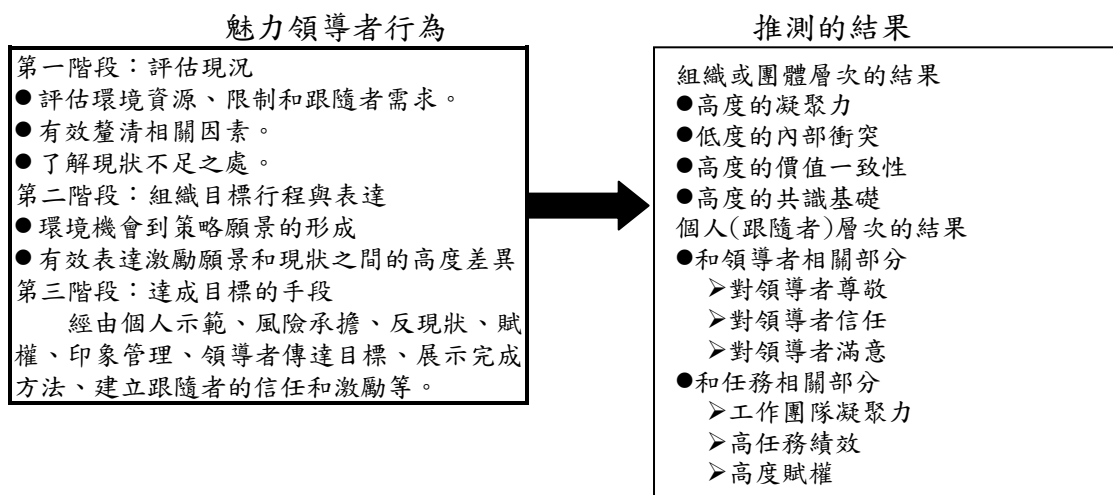
⁷ Pygmalion 典故出自希臘神話，Cyprian 國王兼雕刻家 Pygmalion 深深的愛上他所雕出的女性雕塑，天神 Aphodite 得知後將這雕塑變成實際美女 Galatea，此典故隱喻出若領導者對跟隨者有很深的期望，則會強烈的影響跟隨者的動機和表現。

Hoover 本人具有較佳的智力和技術能力，但卻無法把此能力轉換成激勵，相反的，J.F.Kennedy 和 F.D.Rossevelt 雖不若前二者聰明，但對他人激勵的能力卻遠優於前者。（Bass 1990,216）智性激發它也排除一般在魅力領導型為常見的盲目服從和信任行為，而代之以部屬獨立和自主行為。（Graham 1987）智性激發可以是小圈子裡的腦力激盪，也可以是透過群眾運動來提供不同解決的創新方案。如 J.F.Kennedy 常常透過其決策圈來創新解決其面臨的各種難題，而毛澤東在文化大革命中則透過訴求大眾的方式來解決其個人和國家所面對的危機。但群眾運動卻往往造成其無法控制和預料的後果。

R.E.Quinn & R.H.Hall 指出；智性激發通常有四種表現方式：理性(rational)、存在(existential)、經驗(empirical)和意理(ideological)的。理性的激發強調能力、獨立和工作勤奮，他通常要求部屬以理性和邏輯解決周遭問題；存在的激發是經由與他人互動後往往能夠提出對問題各種不同的整合創新方案；經驗的激發會引導他人注意外部經驗資料，並從眾多資訊中提出最佳解；意理的激發訴求內部的直覺，並在最短時間內做成決策。（Quinn & Hall 1983）

魅力領導的相關行為並不只如上述，歸結之，魅力領導行為是一連串意義尋求和相互認證的過程。意義的傳達可以透過嚴謹的觀念論述(意識型態)、超凡事績、形象塑造等方式傳達給跟隨者，一旦跟隨者讓這些行為所召喚，這些意義內涵本身就具有自主性，它既綁架了跟隨者，也限縮了領導者其它的可能行動。至於其行為的可能模式和結果，則 Conger & Kanungo 將魅力領導行為模型表述如下：

表一：Conger & Kanungo 的魅力領導階段模式



資料來源：Jay A.Conger & Rabindra N.Kanungo, Charismatic Leadership in Organization, Thousand Oaks, CA: Sage, 1998, p11.

二、魅力領導的自我觀念 (self-concept) 理論

B.Shamir et.al.解釋魅力領導現象則是以動機和領導者對跟隨者影響的細部過程來解釋魅力領導現象，它是根據下列四項假設：（一）行為是個人感覺、價值和自我觀念等，經由追求目標和現實的總體表現；（二）個人自我觀念是由社會認同階層和價值所組成；（三）人們行為是受內在的為提升自尊和自我價值所驅動；（四）人們行為也受為維持內在各種之中、之間自我觀念和行為一致性所驅動。（Yukl 2002,244）

按自我觀念理論，個人認同是一重要影響途徑。跟隨者透過模仿領導者行為、實現領導者要求和作出特別努力以取悅領導者；而在此同時領導者也可透過個人魅力、英雄行徑和特殊行為來吸引跟隨者。如此相互影響的過程可用社會認同（social identification）、內化（internalization）和個人及集體的自我效能（self-efficacy）擴充來解釋。茲簡述如下：

具強烈社會認同的人，他會以加入群體或組織為榮；他把個人的努力視為與更大的群體相關；把群體的需要至於個人需要之上，若有必要個人自我犧牲亦在所不惜。重要的是，社會認同的結果將會加強成員間之共享價值、信念和行為規範。因此，領導者常常藉由強調任務在意識形態的重要性、群體被挑選執行此任務的唯一性來強化之。另外，領導者也常藉由口號、符號、儀式、典禮，或用過去成功故事、成員英雄事蹟和組織創建者特異行為來加強。

當成員將達成組織目標作為表達個人價值和社會認同的方法時，就產生了內化過程。領導者經由反映跟隨者價值，以意識型態言語清楚表達任務目標，使該任務更具意義、高貴性、英雄性和道德性。內化行為的極致，乃是在當跟隨者把自己的工作角色和自我觀念不可分割時，亦即，他把自己的任務角色視為天命（destiny）。

自我效能是指個人能夠達成困難任務目標的信念；當這種信念越高，其付出就越多。而集體自我效能就是成員相信經由共同努力能達成特殊功績的信念，當這信念越高，則成員就越願意彼此合作完成目標。此時領導者就常藉著表現信心和慶祝所完成的功績來強化之。（Yukl 2002,244-245）

與歸因理論不同的是，自我觀念理論較強調動機強化和心理交互影響的過程。如此，魅力領導現象就不僅是領導者單向活動，而是領導者與跟隨者間的雙元（dyadic）活動了。

肆、魅力領導的情境

情境因素對於魅力領導的重要性如何，學者的看法並不一致。Weber 認為危機是魅力領導的必要條件，但 Conger & Kanungo 卻不這樣想。他認為即使在缺乏真正的危機狀況下，魅力領導者也能創造出對當前狀況不滿的情緒，並提供一個可期待的未來願景。領導者甚至可以促成一個原先不存在的危機，並展示其專業、高超和非傳統的解決問題方法，來擄取跟隨者的信任。（Conger & Kanungo 1998,121-134）Shamir et.al.則提出：必須提供一個可供精神士氣相關聯的機會或環境，並提供動機和環境讓領導者和跟隨者可以展現特殊努力、自我犧牲的行為。（Shamir et.al.1993,1-17）歸結言之，情境不論是人為創造或是發生後為領導者所運用，一個勇於對現狀提出挑戰的環境氛圍，無疑是有利於促成魅力領導現象發生的。（Bass 1990,195., Conger & Kanungo 1998,122-152., Yukl 2002,241-250）

綜合說來，有助於魅力領導的情境既可能發生於內在的領導者與跟隨者的關係，也可能發生於外在環境的不確定性和急迫性。就組織內在而言，一個沒有主見或依賴性高的跟隨者，即對於魅力領導者的訴求有高度的接受性，而使兩者之間認知與行動一致；同時，領導者也可能藉體察跟隨者的需求和價值，進而提出與之相應的口號和訴求，使兩者行動趨同；前述二者皆能促成魅力領導的行為的發生。就外在環境而言，若組織面臨嚴重的困難和挑戰，且組織對於如何應對也無法形成恰當的策略，使組織成員不知所措、甚而陷入恐慌，這種環境有利於領導者解釋危機，進而提出有效的策略來吸引、動員群眾，（Shamir et.al.1993,577-594）這也是魅力領導得以產生的條件之一。

伍、魅力領導的形成和作用架構

如上面理論分析所述，魅力領導並非單一作用因素所能誘發的現象，而是各種因素聯合作用的產物。因此本節擬借用 Katherine J.Klein, & Robert J.House 提出的「火之生成」(on fire)的形象化比喻來說明魅力領導的現象。（Klein & House 1995,183-198）

正如火是由火源、可燃物和助燃物（氧氣）三者合力而形成，則魅力領導亦是經由具有魅力特質的領導者（火源）、易受影響的跟隨者（可燃物）和有助於魅力領導的環境（氧氣）這三者聯合促成。

就領導者而言，他是由具有魅力特質如：有利社會主張、自信、具社會影響

的需求、道德信念、對權力運用的道德性關注 (Klein & House, 184)；另 Bass 也提出如：善於表達、自信、自我決斷、洞察力、堅持自己、雄辯、樂觀和高能量等 (Bass 1990, 190-192)。根據這些特質常導致如：創新願景、非傳統行事、印象管理、自我犧牲和個人冒險、角色典型示範、對跟隨者展現自信、提升團隊認同、重要決策的權力分享、環境掃描和分析等相關行為。

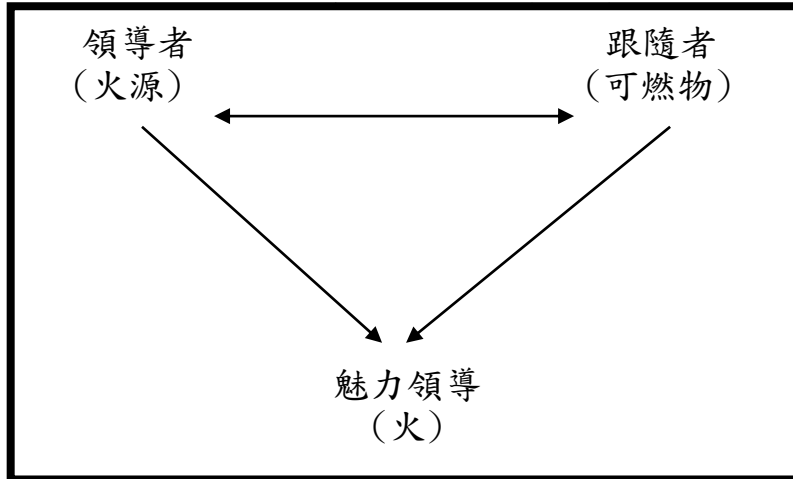
但即便是個人有上述特質和行為不見得會產生魅力領導的現象，就如同僅有火源若無可燃物的配合無法造成火場一樣，魅力領導者須有跟隨者的配合方能產生魅力領導的現象，且此現象的內涵需視兩者的關係而定。(Jermier 1993, 217-234；Yarmmarino & B.M. Bass 1990, 975-995) 並且這關係的強弱度，則端視兩者之間的「同質性」(homogeneity) 而定。(Klein & House, 185)

但跟隨者需具何種特質方有助於與領導者相容，進而提高兩者之間的同質性？對此學者意見並不一致。一派說法認為，跟隨者必須是弱勢的；換言之他是：依賴的、臣服的、低度自信和對未來有高度不確定感的。另一派認為，跟隨者特質無關強弱，只需認同領導者的願景和領導方式即可；意即兩者價值觀和認同目標必須一致。在此情況下，跟隨者也可能是積極的、具理想性的。最後，則有學者認為：跟隨者因素並不重要，因為領導者是如此耀眼和具有說服力，而使得所有跟隨者迅速墜入領導者的影響力中。(Klein & House, 18) 至於何種說法方具解釋力，這就可能要納入環境因素才能有更進一步的瞭解了。

譬如火之需要氧氣方能燃燒，環境因素也正如氧氣般提供魅力領導所必須的元素。除上述所提魅力領導的情境因素外，有利於魅力領導的環境因素也具體表現在：領導者與跟隨者關係：兩者關係愈具同質性愈有利；任務結構：領導者對任務控制程度愈高愈有利；職位權力：領導者職位權力愈高愈有利。(Lussier & Achua 2001, 143)

根據上述，歸納出下列魅力領導的形成和作用架構圖：

圖一：魅力領導的形成架構



資料來源：修正轉引自 Katherine J.Klein & Robert J.House, *op.cit.*, p.186.

在上述架構中，我們綜合上所述有利於魅力領導的相關因素如下表：

表二：有利於魅力領導的相關因素

領導者行為和特質	特質：善於表達、自信、雄辯、樂觀和高能量、自我決斷、洞察力、堅持自己、有利社會主張、具社會影響的需求、道德信念、對權力運用的道德性關注。 行為：創新願景、非傳統行事、印象管理、自我犧牲和個人冒險、角色典型示範、對跟隨者展現自信、提升團隊認同、重要決策的權力分享、環境掃描和分析。
跟隨者行為和特質	特質：依賴、臣服、低度自信、對未來有高度不確定感。 行為：對領導者接受度高、與領導者目標價值一致、模仿領導者行為。
情境因素	危機、依賴度高的跟隨者、高控制的任務結構、不確定的環境、領導者與跟隨者高度同質性、領導者高度的職位權力。

陸、魅力領導的影響

雖然從古到今魅力領導現象經常出現，他可能現身於政治和社會生活中，也可能出現於複雜組織裡。（Bass,199）但若實際以經驗資料衡量其影響和結果可謂相當稀少，（Stark 1977,683-696）之所以如此，可能是基於兩項因素：因多

數學者認為：第一：魅力領導是稀有的特質，僅侷限於少數特出的領導者；其次：魅力領導現象捉摸不定，以致於無法從實驗室複製或有效的衡量它。（Bass,202）因此魅力領導的概念雖由爾後領導學者發展成「轉換型領導」（transformational leadership）的概念，並列出明確的衡量指標，⁸但當前對於魅力領導的影響評估仍以歸因式的評估居多。

魅力領導雖然是稀有和複雜的現象，其難以複製（必須多方因素配合），因此也難以事先加以規劃。但現實裡經由魅力領導者的帶領，使社群或組織度過難關、或完成意想不到的事功等現象卻屢見不鮮。同時魅力領導現象又正如兩面刃（Janus faced）一般，既解決了當時的問題，但也延伸了其它問題。對於這種情況，Yukl 歸結了魅力領導可能出現的正反面影響如下：

表三：魅力領導的可能正負面影響

魅力領導的正面影響	魅力領導的負面影響
<ul style="list-style-type: none"> ● 創造出高績效的體系。 ● 成就導向的組織文化。 ● 立即和價值驅動的組織。 ● 跟隨者可能經歷心理上的成長和個人能力開發。 ● 使組織較易適應動態、競爭的環境。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 跟隨者因為對領導者的畏懼而減少好的提案。 ● 跟隨者因渴望領導者接受而禁止批評。 ● 因跟隨者的崇拜而創造出領導者永不犯錯的幻覺。 ● 過度自信和樂觀使領導者對真正危險盲目。 ● 拒絕面對問題和失敗減少組織內學習。 ● 危險和浮誇的計畫易導致失敗。 ● 成功後完全佔有功勞將導致主要跟隨者的疏離。 ● 衝動和非傳統式的行為同時創造出信仰者和敵對者。 ● 對領導者的依賴將妨礙繼任者的能力發展。 ● 對開發繼任者的失敗將導致最終的領導危機。

資料來源：綜合修正自 Yukl,op.cit.,pp.251-2.

上表列出魅力領導的可能的正負影響，但導致其結果的真正因素為何？對此問題，有一派學者認為必須從其價值觀和人格特質來說明；進言之，負面魅力領導是由「個人化的權力取向」（personalized power orientation）所導致。其具體行為是：強調個人認同、刻意尋求跟隨者對自己效忠、利用意識形態訴求，但這僅是個人獲取權力的手段，一旦獲得，則意識型態不是被忽略就是任意改變以符合領導者的個人目標、他尋求宰制和臣服跟隨者，並使之依賴領導者、達成重要決定的權威集中在領導者、利用獎賞和懲罰控制操縱跟隨者、嚴格限制資訊取得且資訊僅在維持領導者不敗的形象或誇大外在威脅、領導者決策反映初其深深關懷

⁸ 先是 1985 年 Bass 根據 1978 年 J.M.Burns 對轉換型領導的定義發展出 MLQ 量表，其後又與 B.J.Avolio 合作發展出包含跟隨者反映的量表，但 Bass 剛開始是把魅力領導和轉換型領導等同視之，其後待轉換型量表發展更加成熟後，這兩者方有所分殊。

個人榮耀和維持個人權力。反之，正面魅力領導是由「社會化的權力取向」(socialized power orientation) 所導致。其具體行為是：強調價值的內化、灌輸奉獻於意識形態目標、授權廣泛、資訊共享、鼓勵參與決策、獎懲手段用來強化行為使和組織目標一致。(Yukl,250)

更有學者直接從魅力領導的倫理本質來立論，亦即直接對魅力領導的一系列行動是否符合「好的」和「對的」原則。綜合上述，Conger and Kanungo 歸納從領導者的行為動機、影響策略和行為模式來區分正面、負面的魅力領導。(Conger & Kanungo,213-215) 茲將之表述如下：

表四：兩種魅力領導形式的比較

領導者行為	正面形式	負面形式
預設動機	利他的 (意向利於他人)	自我本位的 (意向利於自己)
顯示需求	<ul style="list-style-type: none"> ● 連結所有關係人利益 ● 制度性的權力 ● 社會成就 ● 自我紀律、自我發展 	<ul style="list-style-type: none"> ● 僅連結跟隨者對自己的信心 ● 個人化的權力 ● 個人的成就 ● 自我擴大化
影響策略	賦權	控制
領導者對跟隨者行為結果的期許	強調經由改變跟隨者的核心價值、態度、信念來內化願景	強調服從行為和與領導者一致
道德價值與影響	合倫理的	非倫理的

資料來源：Jay A.Conger & Rabindra N.Kanungo, *op.cit.*, p.214.

這種區分方式雖與上述「個人化的權力取向」與「社會化的權力取向」有異曲同工之效，但對魅力領導者的行為直接質疑其倫理原則，無疑是較明白且可以實際運用的標準。

負面魅力領導形式大部分都是反倫理的，但反倫理行為內在驅力從何而來？對此 Conger and Kanungo 將之歸諸於兩個因素：跟隨者依賴形式的轉移過程 (dependence in the form of transference) 和領導者潛在的自戀 (potential for narcissism)。而這兩個因素其實是源自於孩提時代的兩項需求：鏡像需求 (need to mirror) 和理想化需求 (need to idealize)；前者指表現與行為被認知和欣賞的欲望，後者是指對比自己更有能力之人之認同需求，這兩項需求都是由幼時對父母親的相處經驗而來。當成年時父母親不再能夠提供這兩種需求後，他就會感到不自在 (缺少鏡像) 和缺乏目標 (缺少理想化)，轉而向其他對象尋求。因此，鏡像需求就和領導者的自戀行為相關，而理想化需求就和連結魅力領導者行為有關。(Conger & Kanungo,216-219) 換句話說，依此論述則負面魅力領導不啻是心理學上未完成的自我所產生的各種病態行為。

對於這些負面行為的一般形式，綜合 Conger and Kanungo 從領導者的願景、溝通、像管理技巧及實際行為等方面表述如下：

表五：魅力領導的可能負面行為

錯誤願景的行為來源	<ul style="list-style-type: none"> ● 願景僅僅反映領導者的內在需求，而非市場和成員實際狀況。 ● 達成願景所需的資源嚴重誤算。 ● 對市場和成員需求的認知扭曲或作不現實的評估。 ● 對環境變遷認知錯誤妨礙了重塑願景時機。
魅力領導者在溝通和印象管理技巧上的可能負面行為	<ul style="list-style-type: none"> ● 對自己的專業、預見和承諾方面描述過於誇大。 ● 對願景結果訴求過於誇大。 ● 以實現塑造領導者正面印象和獨特形象技巧操縱觀眾。 ● 藉限制負面訊息和誇大正面訊息來獲取跟隨者承諾的習慣。 ● 利用正面故事來轉移績效成果的負面訊息。 ● 透過控制訊息和把負面結果歸諸外在因素來塑造榮景幻像。
魅力領導者在管理實務面上的可能負面行為	<ul style="list-style-type: none"> ● 對人際網絡，特別是上司和同儕方面的拙劣管理 ● 對人群疏離的非傳統行為。 ● 獨裁、控制的管理方式。 ● 創造出「圈內」「圈外」的衝突而導致群體分裂 ● 非正式、強迫地管理風格導致分裂和負面功能。 ● 在沒弄清情況之前任意要求別人對新觀念和新產品負責。 ● 對待別人在貶低和理想化之間徘徊，特別是指直接對其報告的人。 ● 對下屬間營造出過度依賴自己的氛圍。 ● 無能管理必要細節並作出像是有效領導者的樣子。 ● 注意表面事務。 ● 執行時的缺憾。 ● 對繼任者沒能夠與自己相同的能力。

資料來源：綜合自 Jay A.Conger & Rabindra N.Kanungo, *op.cit.*, pp.214.-220.

伍、個案分析—理查·布蘭森 (Richard Branson) 與維京集團 (Virgin Group)

針對上述對魅力領導的特質、行為和影響的分析，我們簡單的導入一個企業個案，以說明魅力領導的遂行方式。

Branson 是維京集團的創辦人，從他十七歲 (1967 年) 開辦雜誌創業起，至 2006 年已是一個擁有 200 個品牌公司，橫跨行動通訊、運輸、旅遊、金融服務、娛樂、音樂、出版和零售等各領域，在全球二十九個國家僱用五萬員工，該年盈利達 200 億美金的成功企業。

Branson 二十歲時開辦了郵購錄音帶業務，不久，成立了唱片連鎖店、錄音室。1984 創立維京航空、1997 年進入大家不看好的鐵路事業、1999 年創立維京移動。對於這些事業的不斷衍生，他在自傳中談到：

我對生命的興趣來自要讓自己偉大（huge），尤其是越難達成的挑戰，我越想超越它；從要讓生活達到極致的觀點，我覺得我必須有此企圖。

1992年他將維京音樂部門以一億美元代價賣給EMI集團，並將營運重心轉至維京航空。Branson經營維京航空迥異於當時其他殺價的競爭者，他挪出一定比例的費用用來提供機上便利措施如：機上通信、冰淇淋、電影和及時的個人臥室、淋浴間、健身房等服務，這種增值服務因顧客接受度高而使維京航空大發利市。不久前他創立了維京可樂，他的願景很簡單：就是要和可口可樂一樣在世界風行。現在維京市佔率在歐洲已大於百世可樂，並企圖在美國超越可口可樂，為了創造話題，Branson提了一桶汽油爬到紐約時代廣場可口可樂的看板上並點燃汽油，以宣示挑戰企圖。

Branson向以非正統手法經營其企業，當他要拓展其它領域事業時，他大部分不具那方面的專業，他沒有大型辦公室、會議室，僅有少數幕僚。他讓每個企業決策人數變少，這些人聚集在他周圍，透過神奇的賦能方式而達到成功。他自己也具備不可思議的說服任何人接受他的野心和觀念的能力，他每月一次以E-Mail和五萬員工聊天，並要求他們寫下他們的問題夢想和觀念。維京可說是不折不扣的「人的企業」，通常在相關調查「最嚮往的企業」中名列前茅，對年輕人尤其是如此。

除經營企業外，Branson也把精力放在破紀錄、遠距冒險和慈善事業上。他是第一個以熱氣球橫越大西洋和太平洋、以小船最快橫度大西洋的人，最近他還宣示要利用20%的所有時間來從事慈善事業。但在他炙熱和成功的表像下，卻難掩他幼時曾是閱讀障礙和大近視的現實，這使他在課業表現和運動項目上都遠落後於同儕，最後他十六歲就離開學校，以他自己的方式寫下其經營企業和人生成功的歷史。（Branson 2005, <http://www.virgin.com/home.aspx>）

在Branson的個案中，個案主角幾乎具有魅力領導所有的特質，如：樂觀和高能量、自我決斷、洞察力、堅持自己、有利社會主張、具社會影響的需求、道德信念、對權力運用的道德性關注等。惟對於自信一項，Branson雖生於法學世家⁹，但因有閱讀障礙，故課業表現不佳，但他能認清自己的不足，於十七歲就離開學校展開事業經營，進而重新找回自信。Branson的例子顯示出，「自信」是先要認清自己的不足，再從自己有把握的事項中做出最好的成績來，由績效累積自信，由自信來開發自己。

至於Branson的行為表現上，正如其網頁所標示：「創造差異是我們的信念」

⁹ Branson的祖父Harwin Branson曾任最高法院法官和樞密院官員，其父親Ted Branson為出庭律師。

(We believe in making a difference)，他不但在品牌塑造、話題製造、客戶服務上都極力與競爭者有所不同，這種策略和領導模式自然形成該集團特有的組織創新文化。此又足以說明，魅力領導者的行為要項，如：創新願景、非傳統行事、印象管理、自我犧牲和個人冒險、角色典型示範、對跟隨者展現自信、提升團隊認同、重要決策的權力分享、環境掃描和分析，對於組織創新文化的塑造是有正面相關的。

目前 Branson 個人所帶來的創新觀念已成為維京集團的組織文化之一，以客戶導向的公司策略定位，使得維京成為 2007 年英國人心目中的最佳品牌。此點又可以解答雖然魅力領導者常如火般的耀眼炫目，但持續力可以維持多久？的疑惑，維京的案例可以說明，個人的創新領導一旦能成為組織文化的一部份，則其續航力將不是問題。

陸、魅力領導的展望（代結論）

魅力領導在所有的領導現象中，雖不經常出現，但在所有文字敘述的歷史中卻屢見不鮮。因此可說是持續最久、影響最大和最難以作歸因研究的領導現象。本文嘗試從相關文獻的梳理中試圖提出一項分析架構，並以火的形象化比喻來說明或預測魅力領導的形成之可能性。依照此分析，魅力領導可能是根源於領導者和跟隨者的內在心裡需求，但要形成魅力領導的現象則需要領導者、跟隨者和情境三方面的一致性方能成局。而要評估魅力領導現象所造成的影響，則首先必須質疑引導此現象動機的倫理基礎，否則其所造成的問題必將是比所解決的問題還多。

而且從 Branson 的個案分析看來，魅力領導一旦內化至組織內部成為文化，就極有可能組織或企業創新的來源。放眼未來，若撇開領導者和跟隨者的特質和行為不論，單從情境因素來觀察，則未來危機、不確定的環境兩項因素可能是助長魅力領導現象的成因；但又因未來資訊更加流通、民主化制度普及和人的自主要求提高，因此對其他幾項因素如：依賴度高的跟隨者、高控制的任務結構、領導者與跟隨者高度同質性、領導者高度的職位權力等可能將趨向式微。因此，未來魅力領導領袖可說是面臨環境上越來越多要求其以非常手段解決各式問題、帶領其衝破困境，但實際上卻面臨越來越少的手段和資源來遂行其領導行為。若此推論不虛，未來我們所期望的魅力領導者將是既能以創意方法，聚集有限資源以有效率的手段解決所遭遇問題，又能以悲天憫人之心，站穩道德立場遂行其領導職務的人了。

參考書目

Books:

- Bass, Bernard M, 1990, Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Application, New York: Free Press.
- Bennis, W.G. & Nanus, B., 1985, Leaders: The Strategy for Taking Charge., New York: Harper & Row.
- Cameron K.S. & Ulrich, D.O., 1986, "Transformation Leadership in College and University". In J.C. Smart (ed), Higher Education: Handbook of Theory and Research, vol. 2. New York: Agation Press.
- Conger, Jay A. & Kanungo, Rabindra N., 1998, Charismatic Leadership in Organization, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Geertz, C., "Centers, 1977, "Kings and Charisma: Reflections on the Symbolic of Power." In J.B. David and T.N. Clark (eds), *Culture and Its Creator: Essay in Honor of Edward Shils*. Chicago: University Chicago Press.
- Graham, J.W., 1987, "The Essence of Leadership: Fostering Follower Autonomy, not Automatic Followership". In J.G. Hunt (ed), *Emerging Leadership Vistas*, Elmsford, NY: Pergamon.
- Jacob, T.O. & Jacques, E., 1987, "Leadership in Complex System". In J. Zeidner (ed), *Human Productivity Enhancement*. New York: Praeger.
- Jermier, J.M., 1993, "Charismatic Leadership: Neo-Weberian Perspective." *Leadership Quarterly*, 4: 217-234.
- Kennan N. & Hardley, M., 1986, "The Creation of Political Leader in the context of American Politics in the 1970s and 1980s". In C.F. Graumann & S. Moscovici (eds), *Changing Conceptions of Leadership*. New York: Springer-Verlag.
- Likert, R., 1961, *New Pattern of Management*, New York: McGraw-Hill.
- Lussier, Robert N. & Achua, Christopher F., 2001, *Leadership: Theory, Application, Skill Development*. Ohio: South-Western College.
- Quinn, R.E. & Hall, R.H., 1983, "Environments, Organizations and Policy Maker: Toward an Integrative Framework". In R.E. Quinn & R.H. Hall (eds), *Organization Theory and Public Policy: Contribution and Limitations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rosenthal R. & Jacobson, L., 1968, *Pygmalion in the Classroom Teacher Expectation and Pupil's Intellectual Development*. New York: Holt Rinehart & Winston.

- .Sashkin. M,1986.,”The Visionary Leader”.,In J.A.Conger and R.N.Kanungo (eds) , ,Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness,SanFrancisco:Jossey-Bass.
- Tichy ,N.&.Devanna. M,1986,Transformational Leadership.,New York,Wiley.
- Vroom, V.,1964,Work and Motivation,New York:John Wily & Sons.
- Weber , Max ., 1947.,The Theory of Social and Economic Organization, translated by T.Parsons,New York:Free Press.
- Yarmmarino .F.J & Bass, B.M.,1990,”Transformational Leadershp and Mutiple Levels of Analysis.”*Human Relation*.
- Yukl, Gary ., 2002.,Leadership in Organization,New Jersey:Prentice Hall.

Articles

- Klein,Katherine J.&.House, Robert J.,1995” On Fire:Charismatic Leadership and Levels of Analysis”,*Leadership Quaterly*;6,2:183-198.
- Gerbyshak,Phil ,”8 Steps to Charismatic Leadership”,*Slacker Manager* ,on September 29th, 2008,<http://www.slackermanager.com/2008/09/8-steps-charismatic-leadership.html>.
- Shamir, B.et.al.,,1993,”The Motivatiomnal effects of Charismatic Leadership:A Self-Concept Theory.”*Organization Science*,4:1-17.
- Stark, S.,1977,”Toward a Psychology of Charisma:III.Institutional Epathy,Vorbider, Fuehrer,Transcendence -Striving and Inner Creation.”*Psychological Report*,26:683- 696.
- Trice,H.M.& Beyer , J.M.,1986,”Charisma and its routinization in two social movement organization,”*Research in Oganization Behavior*,8:113-164.
- .Vail,P.B.,1982, “The Purposing of High-Performing System,Oganization Dynamic”,!0,2:23-39.

(投稿日期：97年9月30日；採用日期：97年11月10日)

魅力領導的形成理論、作用和影響——一個整合性觀點