

大學圖書館館長領導風格之質性研究

呂春嬌

國立台灣師範大學圖書館典閱組組長

大學圖書館是大學學術研究的重鎮，而館長的領導風格與領導行為，是影響大學圖書館營運績效的主要因素。因此本文以質化研究的方法探討大學圖書館館長領導風格與影響。本研究採用多種方法進行研究，以多理論、多人員、多資料來源方法等三角交叉檢驗法，來互相印證與補充。本研究所用的三角交叉檢驗法包括焦點團體座談法、關鍵事件訪談法及文件分析等方法。

關鍵字：大學圖書館館長、領導風格、質性研究

緒論

一、研究背景與動機

人力資源管理在圖書館管理上是一重要的研究議題，然而多數的文獻是從圖書館的人員編制、任用方式、待遇、升遷、福利措施、在職訓練、工作滿意度等方面綜合探討，少有從組織文化觀點著眼。隨著領導研究途徑的轉變，強調「權變領導」的管理途徑似乎是較為可行的，而隨著權變主軸所開展出來的「轉換型領導」乃是現今實務界與學術界所一致公認的最佳領導策略，Minogue, Polidano & Hulme (1998) 更明白指出二十一世紀的政府若要轉型成功，其領導型態應採取轉換型領導。¹領導者對於組織的未來必須先樹立一個可達成的共同願景 (Vision)，並藉由領導階層的帶領，以身作則，積極的提供一個可見的存在 (Presence) 給予

每一個組織成員，如此才能確保服務品質的提升不會成為幻想。因此本文從立論的方向先就領導的層面來研究「領導者的風格」，再以組織文化研究的觀點，說明大學圖書館館長領導風格的類型，並以質化研究的方法，探討大學圖書館館長領導風格、領導行為與領導績效間關係。²本研究採用多種方法進行研究，以多理論、多人員、多資料來源方法等三角交叉檢驗法，來互相印證與補充。本研究所用的三角交叉檢驗法包括焦點團體座談法、關鍵事件訪談法及文件分析等方法。

二、研究問題與研究目的

本文期望透過文獻分析與質化實證研究之探討，能予以回答以下之研究問題，及達到以下之研究目的：

¹王佳玉，「轉換型領導與領導效能關聯之研究-以台北市政府為個案分析」，國立政治大學公共行政學系碩士論文，民89年。

²黃麗虹，「人力資源管理：從圖書館組織文化探究談起」，國立成功大學圖書館館刊4期（民88年10月）：頁1-12。

(一)研究問題

1. 探討領導風格的理論為何？
2. 了解大學圖書館館長領導風格類型為何？
3. 了解分析大學圖書館館長領導風格內涵為何？
4. 了解大學圖書館館長領導風格與組織之關係為何？

(二)研究目的

1. 探討領導風格的理論。
2. 了解大學圖書館館長領導風格類型。
3. 分析大學圖書館館長領導風格內涵。
4. 探討大學圖書館館長的領導風格對組織之影響。

文獻分析

一、領導風格理論

「領導」一詞在團體情境裏，是指藉著影響力來引導成員的努力方向，使其同心協力齊赴共同目標的歷程。³而「領導風格」則為「在團體組織的情境下，領袖人員散發其個人的魅力特質，在環境的交互作用中所產生的各種具影響力的行為，並發揮通權達變的影響效果，用以糾和群眾、激勵士氣，指引組織的方向，同時兼顧到成員個人需求，使能經濟有效達成組織的目標的一種領導行為的模式。」⁴

在組織中主管的職位，因伴隨著正式的權威指派，因此能影響團體達成目標。不同的社會及團體，所需的領導者會因組織特性而有所不同，其領導技術也十分重要。從領導理論的演進來看，可分為特質論及行為論兩種。早期是以領導者的特質為研究重點，但雖然領導者的特質追求進取與開發，可使組織行為瀰漫著非正式、創新、大膽、冒險等氣氛，但個質論忽略了情境因素。故後來行為論開始發展，目的在探討領導者的行為型態與層面，以便透過訓練有效培養領導者。⁵故領導風格的分類，可以分成不同層面的領導：有單層面領導風格、雙

層面領導風格、三層面領導風格和多層面的領導風格。關於各層面領導風格的理論以下加以闡述：

(一)單層面的領導風格

單層面領導風格，其義指只有單一層面的領導情境的一種領導方式，計有下列數種：⁶1.獨裁式的領導風格：主事者以獨裁式統制，目標達成與直接下達命令為其領導的主要形式；2.放任式的領導風格；3.民主式的領導風格；4.新型的領導（The New Leadership）風格；5.轉型的領導風格；6.交易的領導（Transactional Leadership）風格；7.企業家的領導風格；8.專家的領導風格；9.細心家的領導風格；10.觀察家的領導風格；11.X理論（X Theory）的領導風格（Douglas McGregor）；12.Y理論（Y Theory）的領導風格（Douglas McGregor）；13.Z理論（Z Theory）的領導風格；14.規範式領導風格；15.個人式領導風格；16.變通式（權變式）領導風格等。

這些風格的內涵，都不脫「倡導」和「關懷」的範圍如：

- (1)強調績效；(2)關懷；(3)鼓舞；(4)讚美與重視；(5)建立獎酬措施；(6)參與決策；(7)自主

³謝文全，教育行政：理論與實際（台北市：文景，民76年），頁291。

⁴教育行政人員領導風格之研究 <http://www.chjh.ilc.edu.tw/校長室/c3241.htm><檢索日期：民90年4月10日>

⁵吳知賢，「組織文化剖析」，研考雙月刊 18卷2期（民83年4月）：頁54。

⁶吳清基，教育與行政（台北市：師大書苑，民78年），頁240-241。

與授權；(8)澄清角色；(9)設定目標；(10)訓練與教練；(11)傳遞情報；(12)解決問題；(13)計畫；(14)協調；(15)促進工作；(16)發揮影響力；(17)促進互動；(18)衝突管理；(19)批評與處罰。

(二)雙層面的領導風格

係由美國俄亥俄州立大學企管研究中心，所提出OSU雙層面領導行為之理念，他們將領導行為區分為「倡導」和「關懷」兩個基本層面。「倡導」層面是指領導者界定本身與成員間之權責關係、設立明確的組織結構、建立意見溝通管道、及訂定工作程序等行為而言，以期達成組織的目標。「關懷」層面則指領導者設法與成員建立良好的人際關係，以便彼此能相互信任與尊重，並能了解成員的問題與需要，其目的在協助成員滿足其需要。經由以上兩層面的架構，於是產生了下列四種的領導風格：⁷

1. **高倡導高關懷**：兼顧組織目標及成員需要的領導，是一種最有效的領導方式。既能完成任務又成關心成員生活，有效的提高工作積極性，使上下均滿意。這種領導又稱為戰鬥型領導。
2. **高倡導低關懷**：重視組織目標的達成，而忽略成員需要的領導。只關心業務不關心成員生活，儘管上級滿意，但易引起員工的不滿意，這種領導行為又稱任務型領導。
3. **低倡導高關懷**：重視協助成員滿足其需要，而較不重視組織目標達成的領導。但由於無法完成任務，往往引起上級不滿，業績不好，最終不能滿足成員的物質文化生活的需要。體現不出關懷的領導行為。這種領導又稱為福利型領導。
4. **低倡導低關懷**：是既不重視組織目標的達成，也不協助成員滿足其需要的一種領導，稱得上是最無效的領導方式，又稱虛弱型領導。圖一

為領導風格的四分圖理論：

低 ←———— 倡導 —————→ 高	
低「倡導」高「關懷」(3)	高「倡導」高「關懷」(1)
低「倡導」低「關懷」(4)	高「倡導」低「關懷」(2)

圖一 領導風格的四分圖理論

資料來源：陳鐵民，領導行為心理分析（台北市：博遠，民80年）：頁304。

(三)三層面的領導風格

1. 瑞丁 (W. J. Reddin) 的三層面領導理論⁸

瑞丁所提出的三層面領導，係指「關心任務」（相當於『倡導』）、「關心關係」（相當於『關懷』）、「領導效果」三項而言。瑞丁由「關心任務」和「關心關係」這兩層面，交織構成四種基本的領導型式，分別為：

- (1)關注的（Related）領導風格：低工作高關係。
- (2)整合的（Integrated）領導風格：高工作高關係，是最有效的領導風格。
- (3)盡職的（Dedicated）領導風格：高工作低關係。
- (4)疏離的（Separated）領導風格：低工作低關係，是最差的一種領導風格。

瑞丁同時認為，情境應考慮的因素有五：分別是「工作所需的技術」、「組織的哲學或氣氛」、「上司的領導型式和期望」、「同事的期望」、「部屬的期望」。如果要獲致最高的領導效果，領導風格和領導情境應該相互配合。

2. 密西根大學的三層面領導研究

密西根大學的領導研究，重點在於找出「領導行為」、「群體過程」和「群體績效」三者的關係，主要目的之一是發現何種領導行為造成良好的群體績效？研究發現有效的領導者，不花心力去做與部屬同樣的工作，而集中精力於

⁷陳鐵民，領導行為心理分析（台北市：博遠，民80年）：頁304。

⁸余朝權，領導學（臺北市：天麟，民72年），頁101。

督導機能。不過在注重這種生產取向的行為之同時，也不能不關心人際關係。所以有效的督導人員通常比較會關懷、支持和幫助部屬。

(四)多層面的領導風格⁹

包氏和席氏 (Bowers & Seashore, 1966) 根據密西根大學和俄亥俄州立大學的研究，提出四因子理論，以四種領導行為解釋管理效能。這四種領導行為是：

1. 支持行為：使別人覺得個人很有價值，及重要性的行為。
2. 促進互動：鼓舞團體成員，培養相互滿足的密切關係的行為。
3. 強調目標：激勵部屬熱烈地達成團體目標，或優異成效的行為。

4. 促進工作：用計劃、協調、流程等活動，加上提供工具、材料、和技術知識等資源，協助達成目標。

關於這四種領導行為的研究結果，情境因素對於領導行為還是比較重要。領導行為與員工的滿足，及群體歷程有密切關係，但其結果將因行業不同和管理者職位的高低，而有不同。

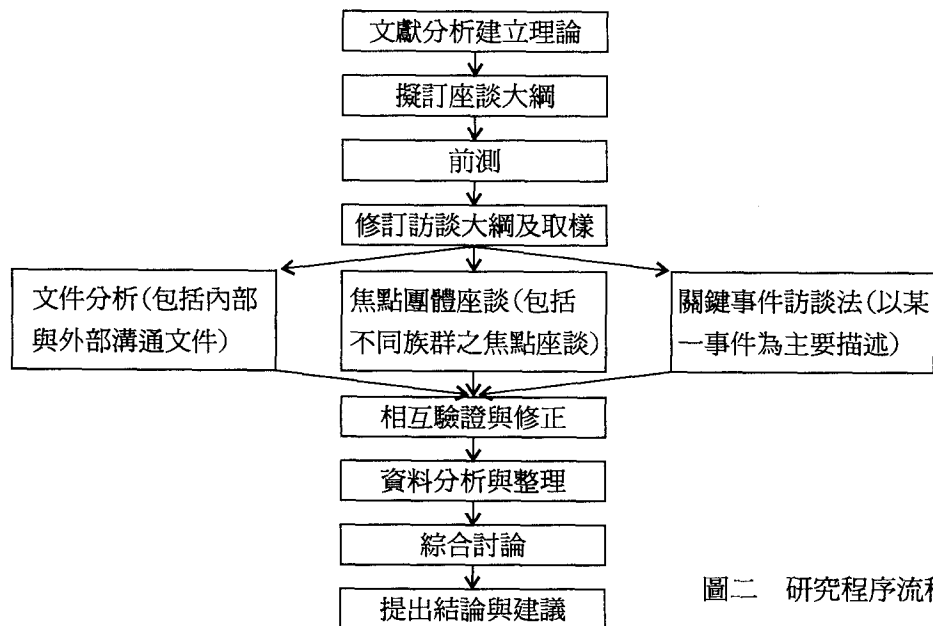
總之，由以上文獻分析得知，領導者的領導風格是一個複雜的歷程，領導者的領導特質，透過實際的領導行為，將其領導效能、深遠且實際地影響到組織文化的創造與成長。因此本文擬以文獻分析所得為理論基礎，輔以大學圖書館館長領導風格的實證研究，以便對大學圖書館館長對組織文化影響因素及其歷程，有更深入的研究。

研究設計與實施

一、研究實施程序

本研究進行可分為幾個實施階段：第一階段：文獻分析以建立理論架構，做為實證研究及資料分

析時之依據；第二階段：設計訪談大綱；第三階段進行焦點座談；第四階段進行組織內文件收集工作；第五階段資料的分析與整理；最後提出結論與建議。圖二為本研究程序流程圖：



圖二 研究程序流程圖

⁹同上註，頁103。

二、研究對象

(一)本研究係探索性研究，旨在了解大學圖書館館長領導風格對組織文化的影響，採用立意取樣的方式，為求研究訪談對象的異質性與廣泛性，故以在大學圖書館工作滿一年之館員及中級主館，工作時間最短者為一年，最長者已有二十多年。在此前提下，挑選符合以上條件者。茲因前測發現服務年資為影響對組織文化認同之重要因素之一，故擬以每十年一組，將焦點團體分為二組，第一組為十年以上者、第二組為服務服務一至十年者，每次座談四人，共計九人。

三、研究時間

- (一)訪問時間：為民國90年4月27日至90年5月底止，共計1個月。茲因訪談與其它資料謄寫、編碼及分析等步驟，採焦點座談後立即進行分析方式，因此蒐集資料與分析資料交叉進行。
- (二)座談地點：座談地點以考慮安靜不受干擾為原則。事先均徵詢受訪者同意，並以書面告知座談地點及時間。

四、研究方法

本研究主要採焦點團體座談法為主，輔以關鍵事件訪談法及文件分析的三角交叉檢定法，並以某大學圖書館在組織中已建立的一系列的文件為例，包括：正式與非正式的內部與外部文件、記錄，還有組織與讀者間的暫時性的文件如Email等。這些資料可提供由內部員工與外部讀者不同的角度與觀點來看組織。

(一)焦點團體座談法

1. 首先研究者先確認符合本研究抽樣標準之館員，透過該館與之接觸先以電話徵詢其意願者以確定其參與意願，有意願者研究者即寄出邀請函，說明團體討論的目的、時間、地點，並請她們填寫基本資料，於座談會當天帶至會

場，會議舉行前，用電話再次提醒訪談者一些欲討論的事項。

2. 會議地點

以考慮安靜不受干擾為原則，位置排列方式以排成適合討論的座位為主，以緩和其緊張氣氛，營造讓受訪者舒服樂意暢談的環境。整個會議過程安排二位助理，一位協助錄音事宜，以便隨時注意錄音狀況與控制，同時也負責書面記錄，以便謄寫時確認之用。另一位負責將大家所討論之大綱與結論於紙上註記重點，以提醒受訪者所討論議題，及激發其相關想法。研究者則負責議程的進度與控制。

3. 先驅團體 (pilot group)

第一個進行的焦點團體稱之為先驅團體，其目的在於確認訪談大綱與用語是否需要增刪，並實際測試設備與討論的形式及時間長短的控制。本次研究若無大的改變，其結果可納入分析範疇。

4. 訪談現場

每次焦點訪談時間大約120分到150分鐘。當受訪成員到達時訪談者會迎接交代，所有個人資料蒐集一起，接下來就是簡短的自我介紹與社交談話。受訪者座位前均有名牌，並徵詢受訪者同意，會議進行間以名字互相稱呼。

5. 會議結論

每次會議結論中，助理會將團體討論的意見做多方面摘要，尤其是主要議題及結論，提供給成員一個修正、澄清、補充意見的機會。

(二)關鍵事件訪談法 (account interview)

關鍵事件訪談法是以個人最近經驗為例，說明其溝通經過與感想，鎖定如何達到溝通的目的，而非一般性的業務工作。所以重在經驗所及的、記憶深刻的、可描述事件的完整始末為主，它以個人經驗來提供真實的社會情境，因此可視為是採用科學方法所收集來的資料。故本研究訪談中以：貴館是否有表達意見的管道？請以你最近一次的經驗為例，說明你表達的管道與經過。

(三)文件分析

除文獻分析及焦點團體座談為主外，為收集更多元之資料，以某大學圖書館在組織中已建立的一系列的文件為輔，包括：正式與非正式的內部與外部文件、記錄，還有組織與讀者間的暫時性的文件如Email等。這些資料可提供由內部員工與外部讀者不同的角度與觀點來看組織。

(四)三角交叉檢驗法 (method triangulation)

組織文化應以真實情境的探討為主要依據，因此為了兼顧質、量二者在研究方法上的優點與限制，本研究採用多種方法進行研究，以多理論、多人員、多資料來源的方法，來互相印證與補充，此種方法稱之為「三角交叉檢驗法」。本研究所用的三角交叉檢驗法包括焦點團體座談法、關鍵事件訪談法及文件分析等方法。

五、前測

為求資料之準確性，故實施前測。召集十年以上工作經驗者共計五人進行焦點座談。為能探求其內心真實世界故所找五人互為相識。所有座談均用錄音帶錄音且歷經2至3小時。前測目的有三：一為決定訪談工具的範圍；二為發現任何館員願意談論有關他們場域內的真實行動、互動及工作職場上所用的術語；及找出有用的感知性概念。

表一 焦點團體座談前測對象資料表

編號	大學性質	年資	職稱	工作內容
A	私立大學	12	館員	中文期刊訂閱、點收、上架、裝訂、全館推廣活動。
B	私立大學	18	館員	參考諮詢服務、資料庫管理與推廣。
C	私立大學	20	組長	綜理閱覽組工作、系統建置與維護、全館推廣活動。
D	公立大學	18	主任	綜理採編組業務、全館經費控管與核銷。
E	公立大學	22	組長	綜理編目組業務、全館書目控制與維護。

(一)座談後隨即謄寫會議記錄，並將會議記錄寄給每位受訪者，徵詢其有關問題與概念釐清，以便修改或更正。前測發現問題有二：

1. 服務年資：為影響對組織文化認同之重要因素

之一，原認為工作經驗可能所提供資答案較豐富，但結果發現經驗多者對組織文化多了包容力，許多問題會回歸自我，反求諸己，對組織文化或有要求但考慮年紀及現實問題，其間存在著許多妥協。故修正後增加剛畢業進入圖書館服務者，也許對領導風格對組織文化影響更具理想與創新之意見，於下個焦點團體以十年服務年資為區隔，以便找出更多相異處。

2. 熟識度：本欲求深入了解真實世界故所取樣本互為熟識，但結果發現過度熟識所談話題較為負面，可能會失之偏頗。故修正後於下個焦點團體以不熟識為原則。
3. 前測後再行焦點座談四位館員，以增加資料分析之豐富性。

表二 焦點團體座談第二次對象資料表

編號	大學性質	年資	職稱	工作內容
F	公立大學	3	組員	圖書與期刊典藏、參考諮詢、學科業務。
G	公立大學	3	組員	參考諮詢服務、資料庫管理與推廣。
H	公立大學	3	編審	負責期刊訂購、催缺及諮詢服務。
I	公立大學	4	組員	圖書館一般行政規劃事務，技術服務及行政支援單位公文轉呈、彙整、傳達，會議召開、記錄及各種交辦事項。

六、訪談工具

(一)前測

以半結構式訪談為工具，可分為四個部份：背景資訊、關鍵事件訪談、館長與組織內外溝通的描述、現有工作與館長風格的評價。此工具主要分兩大部份：

1. 第一部份：重在受訪者的背景資訊包括：
 - Q1：請描述你的工作部門與工作性質，自己扮演什麼角色？
 - Q2：你認為影響一個人在該單位（或部門）服務意願的因素有哪些？為什麼？
2. 第二部份：重在個人的最近一次的溝通經驗，以關鍵事件訪談法來探究個人真實情境。關於

這部份訪談內容為：

Q3：貴館是否有表達意見的管道？請以你最近一次的經驗為例，說明你表達的管道與經過。

3. 第三部份：重在對館長與組織內外溝通的描述，包括：鼓勵、交辦事項、面對衝突管理等。

Q4：貴館如何鼓勵員工或肯定部屬？

Q5：你的主管一般對交辦事項的處理方式為何？

Q6：你的主管面對館內同仁衝突時解決方式為何？面對館外與讀者衝突時處理方式又是如何？

4. 第四部份：重在對現有工作與館長領導風格的評價。包括：

Q7：你對現在的工作是否滿意？滿意或不滿意的因素為何？

Q8：你認為你的主管領導風格是什麼？他的表現又是如何？

(二)正式訪談大綱

經過前測後發現若干問題無法用來分析，若干面向又未觸及，故修正原本之訪談大綱，將大綱由8題擴充增加為12題，以領導行為中四個歷程的十一個面向為主，內容包括：

1. 第一部份：建立並維持關係包括：

Q1：請問貴館館長如何建立關係網？

Q2：請問貴館館長如何支持你們的工作？

Q3：請問館長面對館員內部衝突時如何處理？

面對館外與讀者衝突時又是如何處理？

Q4：你認為你們圖書館有團隊精神嗎？為什麼？

2. 第二部份：重在收集並傳播訊息包括：監控、傳達與澄清。並以個人的最近一次的溝通經驗為例，企圖以關鍵事件訪談法來探究個人真實情境。關於這部份訪談內容為：

Q5：請問你們館長對一般交辦事項的處理方式為何？

Q6：貴館是否有表達意見的管道？請以你最近一次的經驗為例，說明你表達的管道與經過。

3. 第三部份：以館長做決策為主，包括：計畫/組織、解決問題、諮詢/授權等面向。關於這部份訪談內容為：

Q7：請問貴館館長做決策的方式為何？當有一個ideas出現時他如何計畫與組織？

Q8：請問貴館館長遇到困難時他通常解決問題的方式為何？

Q9：有關專業的問題他會諮詢你們的意見嗎？

Q10：貴館館長授權的程度如何？

4. 第四部份：主要探究館長影響別人的能力，包括：激起動機、認可/獎賞。

Q11：貴館館長如何鼓勵員工或肯定部屬？如何激發每個人的潛能？

Q12：你認為貴館館長的領導風格是什麼？對貴館最大影響是什麼？

表三 焦點團體座談前測與正式之訪談問題大綱

前測訪談問題大綱

您好，我是臺大圖書資訊學研究所博士班的學生，為瞭解國內大學圖書館館長領導風格對組織文化的影響進行研究，以做為論文撰寫之依據，您豐富的學經歷，是本研究重要的依據，敬請撥冗接受此次的焦點團體座談。

您只要將您的經驗與感想與我們分享，僅供本研究資料分析統計之用，不予單獨公開發表。

您的出席與協助將對本研究有重要貢獻，敬請惠允合作，謹致謝忱！

茲附上出席同意函及訪談大綱 供您參考

- 同意出席
不同意出席

訪談問題大綱

1. 請描述你的工作部門與工作性質，自己扮演什麼角色？
2. 你認為影響一個人在該單位（或部門）服務意願的因素有哪些？為什麼？
3. 貴館是否有表達意見的管道？請以你最近一次的經驗為例，說明你表達的管道與經過。
4. 貴館如何鼓勵員工或肯定部屬？
5. 你的主管一般對交辦事項的處理方式為何？
6. 你的主管面對館內同仁衝突時解決方式為何？面對館外與讀者衝突時處理方式又是如何？
7. 你對現在的工作是否滿意？滿意或不滿意的因素為何？
8. 你認為你的主管領導風格是什麼？他的表現又是如何？

正式訪談問題大綱

1. 請問貴館館長如何建立關係網？
2. 請問貴館館長如何支持妳們的工作？
3. 請問館長面對館員內部衝突時如何處理？面對館外與讀者衝突時又是如何處理？
4. 你認為你們圖書館有團隊精神嗎？為什麼？
5. 請問你們館長對一般交辦事項的處理方式為何？
6. 貴館是否有表達意見的管道？請以你最近一次的經驗為例，說明你表達的管道與經過。
7. 請問貴館館長做決策的方式為何？當有一個ideas出現時他如何計畫與組織？
8. 請問貴館館長遇到困難時他通常解決問題的方式為何？
9. 有關專業的問題他會諮詢你們的意見嗎？
10. 貴館館長授權的程度如何？
11. 貴館館長如何鼓勵員工或肯定部屬？如何激發每個人的潛能？
12. 你認為貴館館長的領導風格是什麼？對貴館最大影響是什麼？

七、研究實施與步驟

(一)採焦點團體座談法為主、文件分析法為輔，加以蒐集資料，首先根據文獻分析與前導研究，產生和修正架構；其次分批進行焦點團體座談；資料分析與結果呈現。

(二)步驟：

1. 閱讀相關文獻，以建立理論架構。
2. 以焦點團體座談方式共分2次座談在大學圖書館

服務滿1年以上之館員或中級主管，第一次年資十年以上計5位，第二次年資十年以下計4位，合計9位受訪者參與。事先徵詢其訪談意願，並與其約好時間、地點。

3. 蒐集受訪者之學經歷背景、年資、專長，意在事先對訪談對象初步了解，以運用說明、舉例或表示理解的訪談技巧，促進雙方互動。
4. 本研究之訪問者即研究者本人，未假手其他訪

- 員。訪談過程均徵得受訪者同意，全程錄音。主要依據訪談大綱發問，並適時做筆記。以檢核、修正或增減問題。
5. 訪談後，反覆聆聽訪談錄音，全文謄寫（Transcribe）做為訪談記錄，並註明訪談日期、地點、頁碼、行號。
 6. 以內容分析方式，將訪談記錄進行編碼（Coding）。
 7. 待編碼完成，予以分析比對，以有意義的單元為歸類基礎。

8. 將訪談資料分析與詮釋。
9. 對組織文化行成因素結論。
10. 對其後續研究做建議。

(三)文件分析：除焦點團體座談、關鍵事件訪談法外，並以某大學圖書館在組織中已建立的一系列的文件為輔，包括：正式與非正式的內部與外部文件、記錄，還有組織與讀者間的暫時性的文件如Email等。這些資料可提供由內部員工與外部讀者不同的角度與觀點來看組織。

訪談資料分析與詮釋

一、資料分析方法與面向

為便於資料分析與詮釋，將九位焦點團體座談之訪談結果，依主題分別討論：

(一)領導風格以三層論之領導風格為理論基礎分為：1. 統合型（高關係、高任務）：行政能力強的執行者及妥協者；2. 分離型（低關係、低任務）：官僚及失職者；3. 盡職型（低關係、高任務）：仁慈的專制獨裁者及專制的獨裁者；4. 關係型（高關係、低任務）：發展者及傳教士等四大類八種領導風格來進行討論。

二、領導風格的類型

根據三層理論領導風格可分為以下四種類型：

- (一) 統合型（高關係、高任務）
- (二) 分離型（低關係、低任務）
- (三) 盡職型（低關係、高任務）
- (四) 關係型（高關係、低任務）

(一) 統合型

領導風格	面向	事實
統合型	高關係、高任務	行政能力強的執行者、妥協者

統合型（高關係、高任務）：主要是指領導者

是以高關懷、高倡導為主要的領導方式，它可分為：1. 行政能力強的執行者與2. 妥協者兩種。關係與任務兩者不是絕對對立、絕對排斥的，而是對立的統一。一般而言，領導者為了實現組織目標，較易把精神傾注在組織，偏重於完成任務而忽視關心成員生活。因此只有在任務取向的同時，也能建立與同仁其外界關係時，才能有效地領導，出色完成組織目標。

1. 行政能力強的執行者：此種領導者努力激勵部屬，訂定高標準，留意個別差異，喜用團隊進行領導。這種領導行為既能完成任務又關心成員生活，有效地提高工作積極性，使上下級均滿意。這種領導又稱戰鬥型領導。例如：
 - * 我們館長通常會是鼓勵的就當面講，負面的就書面表達。（訪問稿182-183）
 - * 要營造一個學習型的組織主要就是要讓他另類思考。（訪問稿241）
 - * 現在的生涯規劃趨勢是要平行發展，最重要講求工作上的回饋、自我成長與成就感。（訪問稿259-262）
 - * 我們應該訂一個比較彈性、原則性的工作理念，允許館員去嘗試去犯錯，讓他有學習的機會，把人的互動與因素考慮進來，給他充

份的權利去應變，彼此誠懇溝通。（訪問稿350-354）

* 館長的處理方式是他會告訴讀者（1）你的問題我們會個案處理；（2）我們絕對相信你說的，可是電腦上看到的你何時已經還書但罰款未繳，如果能找到收據或者任何佐證那是最好，但如果不能，我們館長會讓他寫「申訴書」。（訪問稿405-408）

* 我理想的主管是不論專業與否能解決問題，能投入，對我而言，他就是專業。能將心帶出來最重要。（訪問稿482-483）

* 從你很深入去瞭解系統運作，並以很貼切的用語，把我們目前流通作業的相關問題作了很清楚的說明，展示出我們圖書館誠懇務實的作風，令我深深感佩！如果我是李同學，當我收到這封信時，一定會很感動，並即刻提筆表達心中油然而生的敬佩之意！這是很感人的高品質服務水準，並涵蘊人性最值得珍惜的尊貴優雅品味！（文件12）

* 在館長的領導下，本館已跨出好大一步，校內外對本館的肯定，使我們身為“X大圖書館人”而感到驕傲。此次本人獲選推薦第一名，實是館長及館內同仁共同努力所得。未來或許還有更艱鉅的工作要完成，在館長的帶領及堅強團隊陣容下，我們必能突破萬難，迎向更美好的未來。（文件3）

2. 妥協者：此種領導者不擅作決定，易為不相干的壓力所左右，經常屈服於眼前的限制與問題，對不須予以重視的任務或關係卻大加重視。雖然它也屬高關係、高任務但卻是效率較差的表現。例如：

* 我們館可以說是毫無任何正式表達意見的管道。因為從來不召開館務會議，…我個人覺得這是一個蠻重要的方式。（訪問稿114-116）

* 事實上同仁們是分成肯做事的，分為主動跟不主動的。而主管會主動親近那一群可以做

事的人，藉由吃個飯來交待工作。（訪問稿282-284）

* 就衝突來講，看起來是以和為貴，但實際上主管是用鴛鴦心態處理，所謂處理也可能是沒有做任何處理。（訪問稿406-407）

* 我的主管領導統御技巧有待加強，除人格特質外，主見不夠，沒建立確切的層屬關係也是問題。基層館員沒感受到他是一位單位主管。我會認為這現象嚴重影響館務運作，沒有建立威嚴。（訪問稿486-488）

（二）分離型

領導風格	面向	事實
分型型	低關係、低任務	官僚、失職者

分離型（低關係、低任務）：這種低關係、低任務的領導行為，會引起上級與員工的不滿，這類領導者對員工和生產均不關心，以最少力量完成工作。這是一種懶散、無所用心的領導作風。它可分為兩種：官僚與失職者。

1. 官僚：此種領導者以公正的態度及良心執行法律規章。凡事以規定及個人自我意見為中心，任務之達成均以命令方式進行，與部屬保持永遠之距離。

* 我們館基本上是二級制的，館長非常忌諱越級報告，她不希望有越級報告。（訪問稿123-124）

* 館長只聽她想要聽的部份，然後再交代些她想要做的事。（訪問稿135-136）

* 館長會要求我們要白紙黑字寫下來，正式公文及小紙條均可但一定要有書面。以便日後有任何問題才能調閱出來。（訪問稿190-191）

* 館長會認為二級主管的委屈沒有吸收下來。反而去告訴他的館員，館員心理也不滿。但我會質疑（1）一級主管為何要給二級主管委屈？（2）二級主管沒有把委屈自己承擔，非要逼館員去分擔，自己一點都不吃虧。（訪

問稿337-339)

* 我們老板交代事情後，他不管事情會遭遇到什麼困難？我學會了她一交代工作就知道有什麼問題時，我會先同意她，等到做了之後出現問題了，我就提出來讓她面對解決，（訪問稿372-374）

2. 失職者：此種領導者凡事均不介入，而只作偶爾的干預而已，他放棄自己的責任，也不關心部屬，一切均甚消極。導致圖書館無向心力更遑論專業的提升。

* 我們館長會站在讀者立場。像現在讀者所有的意見完全透過email且是直接mail到館長，我們館長的反應要不就道歉，要不就是學生意見我們接受，變成只要有意見，不管合不合理我們都要做，我們都抓不到原則。（訪問稿387-390）

* 有爭執時一定讀者對或看校方態度，館內爭執時她不會處理，自行解決。（訪問稿392-393）

* 我比較在意的是主管應該做而沒做的就是「要求」。應該要明確的要求哪位館員就該要求，但他只解決對外部份，退回來時人的部份他一律不處理。（訪問稿421-423）

* 圖書館制度或體制，比較無奈的是缺乏向心力的凝聚，很無力感，而他卻影響圖書館深遠的卻無力改變，難以起色。（訪問稿458-460）

* 自己本身對專業的加強，沒有再進行再提昇，對這個館付出蠻用力，但卻不夠用心不用腦袋，使得圖書館沒有制度可言。（訪問稿487-490）

(三) 盡職型

領導風格	面向	事實
盡職型	低關係、高任務	仁慈的專制獨裁者、專制的獨裁者

盡職型（低關係、高任務）：此類領導者重在任務的達成，而忽略員工間的關係與互動。可分為

仁慈的專制獨裁者、專制的獨裁者兩種：

1. 仁慈的專制獨裁者：此種領導者充滿活力，知道要做些什麼，且做起來有效率又不致引發他人的敵意。權力控制在最高一層，由領導者作決定。領導者對下屬的態度比較和氣，能聽取下屬意見，在執行決定過程中獎懲並用，但上級對下級並沒有信任，下級對領導者則心存畏懼，故工作主動性也有限。

* 我們圖書館都沒有及時的去鼓勵一個館員，做了很多事可以申請嘉獎，可是我們的老闆都忽略了！（訪問稿305）

* 我們館是表面一片和諧，但實際私底下不合，大家都不再說了，互不以免gap越來越大，只好各做各的。很多事不能明講。講了會有心結。（訪問稿435-437）

* 我們館長是事事求是，說一是一，說二是二，不能說不清楚，不知道或無法掌握，這些都是他不能接受的。（訪問稿479-480）

* 就對外關係，館長利用校內主管會議或其他相關場合，推展或報告現今業務狀況，或將館內業務推動亟待加強部分，列為重點工作，如積極主導推動各類資訊資源的連結及圖書館自動化，期能向全校師生宣導圖書館利用；但似乎與外界圖書館的交集與互動上較為欠缺（可能為學科背景及個人經營目標之差異）。（訪問稿二，29-33）

2. 專制的獨裁者：此種領導者不敏感、專制、傲慢、嚴峻、對他人缺乏信心，僅關心眼前的任務，本身也不愉快。權力集中在最高一層，下級無任何發言權，領導者單獨決定問題，經常以強制的方法讓屬下執行。領導者與下級間存在著一種互不信任的氣氛，因而影響組織目標的實現。

* 越級的結果，老闆打了兩通電話，第一通電話罵那個人不能越級報告，第二通電話罵我不可以讓館員越級報告。（訪問稿201-202）

* 我們兩組一直處不好的最大原因，就是館長

都從來沒有想辦法來做決策。(訪問稿209)

*其實兩組的最大的心結在於都求表現，因公而害私。所以後來我都了解到跟老闆她吵是得不到仲裁。(訪問稿213-214)

*老板通常會前一分鐘這樣說，後一分鐘那樣說，在下一分鐘又是一種說法，所以我會follow最後一個。(訪問稿360-361)

*我的主管是標準的公務人員心態，只求表現，不求獎勵，是個權威式管理。(訪問稿491-492)

(四)關係型

領導風格	面向	事實
關係型	高關係、低任務	發展者、類似傳教士

關係型(高關係、低任務)：屬於高關係與低任務之領導風格。此種領導風格重在關係的建立而輕忽任務的達成。可分為發展型與類似傳教士兩種：

1. **發展者：**此種領導者親切和藹，信任部屬，對部屬具有信心，且積極培養他的部屬。領導者對下級有一定的信任感，決定問題時充分聽取下屬意見，並在取得下屬同意後再作決定。如此，雙方溝通的程度比較深，彼此大致信任在具體工作中，上下級互相溝通、互相支持。例如：

*我們館的做法也都是口頭的，但我們館長這方面的作風蠻明快的，馬上就決定怎麼做。(訪問稿121-122)

*當我回去的時候，我發現是我們館長自己在

搬書，我趕快告訴採編組的出來搬書。妳們館長非常任勞任怨(訪問稿166-168)

2. **類似傳教士：**此種領導者重視和諧，一心做好人，且當組織漫無目的時，他就傳佈善意(good will)。

*我們館就沒有所謂中級的，就是館長下來每個人都是平等的。(訪問稿142-143)

綜合言之，不同領導風格在其領導行為實際發生時，將會產生統合型(高關係、高任務)、分離型(低關係、低任務)、盡職型(低關係、高任務)及關係型(高關係、低任務)等四種不同的領導型態。由實證研究指出，可應證瑞丁(W. J. Reddin)所提出的三層面領導，係指「關心任務」、「關心關係」、「領導效果」三項而言。其交織構成四種基本的領導型式，分別為：

(一) **統合型(Integrated) 領導風格：**高工作高關係，是最有效的領導風格。兼顧任務層面及關係層面。

(二) **分離型(Separated) 領導風格：**低工作低關係，是最差的一種領導風格。對任務層面和關係與層面均不重視。

(三) **盡職的(Dedicated) 領導風格：**高工作低關係。只重視任務層面，不重視關係層面。

(四) **關係型(Related) 領導風格：**低工作高關係。只重視關係層面，不重視任務層面。

本研究同時也呼應黃昆輝在「教育行政領導理論之分析」一文中所結論之三層面領導理論的八種領導者特徵：

表四 三層面領導理論的八種領導者特徵

基本的領導者型式	較具效能	較無效能
統合型(高關係、高任務)	1. 行政能力強的執行者：此種領導者努力激勵部屬，訂定高標準，留意個別差異，喜用團隊進行領導。	2. 妥協者：此種領導者不擅作決定，易為不相干的壓力所左右，經常屈服於眼前的限制與問題，對不須予以重視的任務或關係卻大加重視。
分離型(低關係、低任務)	3. 官僚：此種領導者以公正的態度及良心執行法律規章。	4. 失職者：此種領導者凡事均不介入，而只作偶爾的干預而已，他放棄自己的責任，也不關心部屬，一切均甚消極。
盡職型(低關係、高任務)	5. 仁慈的專制獨裁者：此種領導者充滿活力，知道要做些什麼，且做起來有效率又不致引發他人的敵意。	6. 專制的獨裁者：此種領導者不敏感、專制、傲慢、嚴峻、對他人缺乏信心，僅關心眼前的任務，本身也不愉快。
關係型(高關係、低任務)	7. 發展者：此種領導者親切和藹，信任部屬，對部屬具有信心，且積極培養他的部屬。	8. 類似傳教士：此種領導者重視和諧，一心做好人，且當組織漫無目的時，他就傳佈善意(good will)

資料來源：黃昆輝，「教育行政領導理論之分析」，師大教研所集刊28輯(民75年)：頁139。

結論與建議

一、結論

前面論及許多學者所提各種層面的領導風格，對於領導效能可以產生相當的影響。然而討論這些領導風格真正的目的，是要將這些理論如何實際的運用在領導工作上，尤其是運用在圖書館行政工作上，才是我們研究的主要目的。其結論有以下數點：

(一)領導風格的理論

由文獻分析得知領導風格的理論可分為：單層面的領導風格、雙層面的領導風格、三層面的領導風格及多層面的領導風格等四種理論。

(二)大學圖書館館長領導風格類型

可分為統合型（高關係、高任務）、分離型（低關係、低任務）、盡職型（低關係、高任務）、及關係型（高關係、低任務）四種。

(三)大學圖書館館長領導風格的重要性

從實證研究方法再次驗證高任務高關係的領導風格是一位成功的大學圖書館館長，所應具備的領導風格，而這些優質的領導風格，又分別具有下列的領導特性：

1. 參與式領導；
2. 民主開放的討論會議；
3. 充分授權部屬；
4. 遠景的領導；
5. 激勵部屬的方法；
6. 設定挑戰性的目標；
7. 個人魄力的領導；
8. 關懷尊重部屬；
9. 滿足部屬的需求；
10. 倡導並達成組織的目標；
11. 樂觀冒險，追求成長；
12. 革新進取，精力旺盛；
13. 強調績效；
14. 讚美與重視部屬；
15. 建立獎酬措施；
16. 澄清部屬角色；
17. 訓練與教練部屬；
18. 情報的傳遞；
19. 勇於解決問題；
20. 有計劃和協調的能力；
21. 資源服務部屬；
22. 發揮影響力；
23. 促進組織成員良好的互動；
24. 化解衝突的能力；
25. 通權達變。

(四)影響大學圖書館館長領導風格的因素

從實驗研究中發現，大學圖書館館長除了與生

俱來的領導特質外，其領導風格也受以下若干因素影響：

1. 大學圖書館的規模大小，影響領導風格：

大學圖書館館長，在大型的大學圖書館裏其領導風格，勢必得走向分層負責一途，否則必定辛苦勞累。館務會議要採分層制，組務會議要分組來召開，才能將政策有效且迅速的傳播與實施。

2. 大學圖書館組織結構的層級節制，影響領導：

如果大學圖書館組織體制，屬於科層體制，內部分工明確；採用層級節制，館長和中級主管在領導風格上，就應該採取適度的指示工作方向，使得同仁們能夠有較大的發揮空間。在層級節制的學校裏，首長的知人善任也是不可或缺的領導風格。

3. 大學圖書館員工的特徵，影響領導風格：

大學圖書館職員工的知識程度、專業能力；館員的辦事經驗，對各種不可預知、事情混沌不明的忍受程度。以及他們對本身工作的責任感，和自己所擁有權力的大小等等，都會影響到學校領導者的行事風格。

4. 大學圖書館的氣氛，影響領導風格：

大學圖書館館員對圖書館的滿意度、對工作情況的了解程度、對於自己工作負責的態度，員工能否自動自發？對讀者是否充滿熱情、富有朝氣？圖書館在學校所處的地位與角色及文化刺激是否較高？等等問題，都會影響到館長領導風格，考慮到底要採取民主、參與或獨裁、指示的領導型式？

5. 大學圖書館領導者的權力地位，影響領導風格：

大學圖書館館長或中級主管所擁有的權力，包括法職權、獎賞權、懲罰權的大小，都對領導

者的權力地位有影響，同樣的會影響到館長領導的風格。如領導者可藉著各種獎賞的方法，來促進員工的動機，但是公立學校每年考績的獎懲權，都在首長掌控中，所以影響館長領導風格頗大。

6. 大學圖書館員工工作的種類及難易度，影響領導風格：

大學圖書館員工工作的性質和工作的難易度，往往會影響到員工們的工作情緒和態度，使得圖書館的氣氛有極大的影響。

7. 大學圖書館領導者的角色關係，影響領導風格：

大學圖書館領導者如果是男性，他可能扮演的是丈夫、兒子、父親或者三者皆是。而在學校中他扮演館長的角色，也因為人們對他的角色期望而有一定的行事原則。所以館長不但有「他人的角色期待」，且有「自我角色的期待」，更有「想像他人的角色期待」等，各種交織而成情境，都會影響館長領導風格。

二、建議

(一) 對大學圖書館館長領導風格的形成深入研究

既然大學圖書館館長領導風格對大學圖書館的經營與管理影響深遠，我們就應投入更多對大學圖書館館長領導風格的形成研究，以期培養大學圖書館館長所需從事的大學圖書館的教學支援工作的一切作為，在人文哲學中的培養必須符合人性之要求，站在尊重人性的基礎上，去通權達變，行權變的領導。

(二) 對大學圖書館館長領導特質與其它專業領導者特質差異之研究

組織文化的形成是一個複雜的過程，大學圖書

館館長的領導風格只是其中一環，圖書館所培育出來的工作者與領導者都缺乏敢衝冒險的精神，也就是內部企業家的精神，它允許你可去冒險犯難，但是失敗的過程也許他會學到更多，可是很多人都不敢勇於嘗試。因此大學圖書館館長有個特色，就是做事認真，但社會支持度卻不及非專業的館長還來得高，其原因在於人際網絡的建立，所以大學圖書館館長領導特質的培養是我們下一個步驟要努力的。

(三) 採用實地觀察法進行大學圖書館館長領導風格之實證研究

茲因限於時間與人力本研究僅以焦點座談與文件分析為主，建議採用實地觀察這種記錄大學圖書館館長與組織成員互動模式，以進一步研究領導者與部屬互動時的內在心理歷程。本研究既已得知高任務高關係為領導績效最高的模式，如何達成此類型的領導是今後應努力的目標。

總之，「領導」向來是公共行政學者所執意研究的熱門領域，隨著各學派對領導的定義與研究，「特質論」、「行為論」、「情境論」的轉變，現今的權變領導、轉型領導已不單單是一種管理技術，更是一種管理哲學，因此如同Schein所說的：「文化與領導，如同錢幣的兩面，當領導者建構了團體與組織的同時，他也創造了文化」。¹⁰大學圖書館館長不僅是對外代表者、動亂終結者、對內代表、協商者、決策者、更可說是一名政客，其身份的複雜、領導風格形成與影響的實證研究，都有待我們投入更多心力，而此議題必須以質性研究的方法，才能深入地、實際地找出其原因與改革之道。

¹⁰台北市政府研究發展考核委員會，轉換型領導對台北市政府行政績效影響之研究（台北市：著者，民89年）：頁95。

參考文獻

- Edgar H. Schein著，陳千玉譯。《組織文化與領導》。台北市：五南，民85年。
- Gary A. Yukl著，洪光遠譯，《組織領導》。臺北市：桂冠，民81年。
- 王美鴻。「組織文化論大學圖書館的組織變革」。《大學圖書館》1:2 (民86年4月)：頁53-68。李美華。「跨國企業組織文化與跨文化管理研究之應用與探討」。《新聞學研究》63期 (民89年3月)：頁170-193。
- 林振春。《人文領導理論研究》。臺北市：師大書苑，民81年。
- 吳知賢。「組織文化剖析」。《研考雙月刊》18卷2期 (民83年4月)：頁45-60。
- 黃麗虹。「人力資源管理：從圖書館組織文化探究談起」。《國立成功大學圖書館館刊》4期 (民88年10月)：頁1-12。許朝欽。「組織文化、領導行為與員工工作態度間關係之實證研究—台灣某一商業銀行之個案研究」。朝陽大學工業工程與管理系碩士班，民88年。
- 陳千玉。「組織文化之探究與解讀—以一家大型民營企業為例」。國立政治大學心理研究所碩士論文，1995年。
- 陳慧芬。「組織文化的探究觀點與途徑」。《國民教育研究集刊(臺中師院)》6期 (民87年12月)：頁47-61+63。
- 陳慧芬。「從組織文化的觀點探討組織中的領導行為—中日兩國的比較研究」。國立政治大學公共行政研究所碩士論文，1993年。鄭仁偉、陳家聲。「組織慣性特徵研究」。《企業管理學報》44期 (民88年3月)：1-38。
- 蔡進雄。「國民中學學校校長轉型領導、互易領導、學校文化與學校效能關係之研究」。國立臺灣師範大學教育研究所博士論文，民89年。
- 羅錦財。「國民中學領導角色與學校組織文化之競值途徑研究--以桃園縣市為例」。國立臺灣師範大學教育研究所碩士論文，民90年。
- 繆敏志。「組織文化之探討」。《政治大學學報》67期 (民82年)：頁133-162。
- Hannan, M.T. & Freeman, J., "Structural Inertia and Organizational Change," American Journal of Sociology 8 (1997), 929-964.
- Miller, D. & Chen, M. J. "Sources and Consequences of Competitive Inertia: A Study of the U.S. Airline Industry," Administrative Science Quarterly 39 (1994): 1-23.
- Heferon, F. Organization theory and public organizations. (New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1989): 212.
- Schein, Edgar H. Organizational Culture and leadership 2nd. Ed. (San Francisco: Jossey-Bass Pu., 1992): 1-12.

作者簡介

呂春嬌
Chung-Chiao Lu

國立臺灣師範大學圖書館典閱組組長
National Taiwan Normal University Library
Head of Circulation Department

國立臺灣大學圖書資訊學研究所博士候選人
PhD. Candidate, Department of Library and
Information Sciences
National Taiwan University
E-mail: e53041@cc.ntnu.edu.tw

收稿日期：91年12月16日
修正日期：92年03月03日
接受日期：92年03月17日

The Study of the director's leadership style in the University Library

Abstract

The University Library is the characteristic of university for research and teaching, and the Library Director leadership and behavior which will impact Library management . Among this study, the article investigate the current status of the University of Library Director's personal style and evaluate whether there is any relation in between . Through a qualitative case study, this research could evaluate the impact of Library Leadership upon Library culture in University. Data were collected through method of triangulation and linking with mutual proof and supplement . This study research methods includes focus group, account interview and document analysis.

Key words: University Director Leadership Style Qualities Research.