

正向領導的關鍵：真誠

謝傳崇

國立新竹教育大學副教授兼主任秘書

一、緒論

在日趨複雜的校園環境，領導者的挑戰日趨沉重。不但學校沉痾已久的文化難以變革，家長升學主義的觀念難以動搖，對學生各方面成就的要求越來越高，不僅校長領導學校困難，教師要引領班級學生也不易。因此傳統的領導模式已不足因應多變的學校環境，也難以提升學校成效，所以正向領導便因此孕育而生。

因為變革時代對領導的新需求，由正向心理學發展出的正向領導新概念，已經有學術機構，如Michigan Ross School of Business或領導培訓機構，如：Leader Values Ltd針對正向領導有關的議題進行研究，並提出實務策略與作法，正是陷入困境的學校教育之一線曙光（謝傳崇，2012）。

正向領導者透過正向氣氛的營造，建構溫馨和諧的學校環境；透過正向溝通的運用，鏈結學校師生的心靈；透過正向關係的建立，構築彼此共同的願望；透過正向意義的塑造，促使大家讓生命發光發亮（謝傳崇，2011）。這些正向領導行為看似容易，在學校場域中卻不容易實踐。然而，正如台積電張忠謀董事長強調領導人要誠信正直，也如Drucker（2005）在《杜拉克談領導未來》（Kardinaltugenden effektiver Führung）一書中提到領導的關鍵在於正直、誠實與信任，正向領導的關鍵在於

「真誠」，因此學校領導者若能誠懇對待師生，建立互信互愛的關係，採取清晰透明的決策方式，讓彼此心領神會，而且激發正向情緒，讓學校成員感受到希望、樂觀及信心來面對挑戰，將能提升學校效能。換言之，學校領導者唯有真心誠意感動師生，讓領導者成為重要他人，才能深刻影響師生、感動師生一起往前走。

二、正向領導者的真誠特質

正向領導必須要真誠，真誠（authenticity）的概念來自於希臘哲學家的「了解自己」與「真實對待自己」（Harter, 2002）。Gardner、Avolio、Luthans、May與Walumbwa（2005）認為領導者具有真誠，將可以藉由認識自我、理解自我以建立自信，進而讓領導者的決策與行動成為組織的精神支柱。Gardner與Schermerhorn（2004）也認為真誠的領導者透過言行的示範，不但是成員的楷模，更可以提供成員認知與情感上的支持，進而讓成員發展出自我效能感、希望、樂觀、堅韌性等正向心理資本。

而且Avolio、Griffith、Wernsing與Walumbwa（2010）廣泛閱讀了被認為是「良好」領導的歷史記載。他們發現正向的領導可以用諸如真誠、可靠、可信和真實等辭彙來描述。他們認為：真誠是正向領導的基礎，領導風格則是領

導的表現。因此，好的領導可以透過許多領導風格來表達，例如帶有變革性、感召力、遠見、指導性和參與性的領導風格。領導在道德上是否樹立了榜樣或是令人厭惡，區別僅在於領導者的基礎或核心，我們可以將其稱之為領導者的道德觀或價值觀。雖然許多領導者非常富有感召力，然而他們並不符合Avolio對真誠的定義，因為他並不是一個具有良好道德的人，也因此，Avolio 等人（2010）將這些不同的「類型」或「風格」從「良好」領導指標中剔除，轉而將焦點放在辨識好的領導要素上。

而Ilies、Morgeson、Nahrgang（2005）認為真誠的領導者可以正向影響成員的工作表現，因為領導者的真誠讓成員願意主動發揮潛能。李新民、朱芷萱（2012）也認為真誠的領導包含了領導者理解自己的優點、缺點，與不同面向的自己，是如何在組織情境中製造一個有意義的世界之「自我意識」；個人如何透過公開對話、資訊分享、情感交流來展現真實的自我，與下屬建立密切關聯之「關係透明化」；在做出決策之前，衡量各方面意見與訊息，進行客觀中立分析之「平衡處理」；參照公眾道德價值信念，透過自我調節將其內化到自己的信念系統之「內化道德觀點」。這種真誠是領導者的個人經驗，也意指按照個人的真實本性來行事。Avolio等人（2010）認為正向領導者的真誠包含富有信心、希望、樂觀主義、適應性、透明性與道德倫理等元素，並將這些真誠元素組合為四項核心概念：關係透明性（relational transparency）、內在的道德感（internalized morality）、適

應性自我反省（adaptive self-reflection）和平衡的處理（balanced processing）。

三、真誠的核心概念

（一）關係透明性

領導者要真心無私，才能建立誠信關係。這種真心來自於彼此關係的透明性，領導者對他人表現出真實自我，透過自我揭露來強化信任，公開分享訊息與表達個人的真實想法與感受，進而營造組織認同感，讓成員能夠表現出樂觀與希望。關係透明性是指在人際關係中保持透明，而不是偽裝自己。不過，關係透明性不是要全盤托出，也不等於要將自己的優缺點完全暴露。Goffee 和 Jones（2006）認為領導者要「做你自己，但要有技巧」，也就是說領導者可以在工作中展現自我，但要與被領導者彼此了解與信任，雙方的坦誠、想法的透明，將強化組織的信任與凝聚力。Ann Shacklady-Smith 提到自己的成功歷程，從起初強調「跨出自己的舒適區」，到後來瞭解到當發揮自己的優勢時，將能達到更高的效能（Lewis, 2011），她的描述使傳統努力因應劣勢，與發揮優勢的正向領導之間的對比變得更為明顯。

關係透明性是對自己進行適當、審慎、有意和明智的暴露和管理，而不是不加思索的直接反應。透過自我表露，包括公開分享訊息，表達真實的想法和感受，與此同時，努力減少無益、猶疑或不當情緒的流露。其中領導者可以獲得他人信任的關鍵是自我覺知，具有自我覺知的領導者能認識自己的優勢和弱勢，以及這兩者對他人的影響。關係要透明，正向領導者不但要能向師生確切

地說出自己心裡真正的意思，也要鼓勵每個人說出自己內心想法。不但表現出的情緒與真實感受是一致的，也要在自己犯錯時承認錯誤。

（二）內在的道德感

真誠的正向領導者具有內在的道德感，即便所處環境艱難，領導者也能與他人一起堅持按照道德來行事。May、Chan、Hodges 與Avolio（2003）發現卓越的領導者運用正向道德感來領導，他們以高道德標準作為言語和行為的典範。他們深層的正向內在道德價值感，讓成員對於逆境更加堅強，並展現高度的堅韌性。Ryan 與 Deci認為內在的道德感指良善的自律行為是由內在的道德觀與價值觀所引導，且外顯的決策與行為和內在的價值觀一致（Avolio & Gardner, 2005）。

在生活當中有許多實際的例子，Gittell、Cameron 和Lim（2006）對2001年世貿中心遭襲事件對航空業影響的研究，發現許多人喪失了對空中旅行的信任，轉而改乘汽車或火車。航空公司的航班乘坐率從97%下降至接近80%，航空公司的股票價格也下跌了。Gittell等人（2006）發現絕大部分的航空公司迅速地採取行動，他們以16%的平均幅度削減員工人數，將航班數量平均減少了20%，而那些進行裁員的公司當中，某些公司的做法明顯缺乏善意：他們搬出「不可抗力」免責條款，使自己能夠在無需支付遣散費的前提下將多餘的員工解雇。這種不道德的策略引發了代價高昂的工會訴訟，並降低了公司的向心力與績效。然而少數航空公司，如西南航空公

司沒有裁減員工，卻選擇在短期之內對震盪和成本予以吸收，同時努力尋求其他的解決方案。就在其他航空公司減少飛行路線的同時，這些航空公司則因為保持了「飛航率」而有收益，並使自己的業務有了大幅的擴展。

Gittell等人（2006）的分析顯示，那些股價下跌得最少且回升得最快的公司，正是那些不吝惜金錢方面的損失，而盡一切努力來挽留員工的公司，同時也是盈利恢復得最快的公司。他們研究發現關係蓄積（relational reserves）的影響是公司快速恢復的重要因素，他們注意到：「裁員會耗盡關係蓄積，而關係蓄積卻可以讓公司從危機中恢復、維持理想的功能並對意外過失進行正向的調節」（Gittell et al., 2006）。西南航空公司的領導者富有道德的管理使員工對公司深具信心，而且士氣和信譽關係的蓄積也得以建立和維持，這又增強了組織的適應性和堅韌力，進而促進了快速的恢復。因此，正向領導者要運用正向的內在道德感來領導學校，不但要依據自己的正確核心價值觀來作出決定，更能夠依據高標準的道德品行，做出困難的決定，同時能支持學校師生作決定時忠於自己的價值觀。

（三）適應性自我反省

適應性自我反省是指反思自己的行為，藉此獲得對自己的有益瞭解，其特徵是不武斷、保持好奇和學習的心態，並擁有開放和正向的思維模式，其對立面則是非適應性反省。當領導者表現出積極的心態時，成員將會在高度的自尊心下，相信自己有能力完成工作，因而

展現正向自我效能的心理能力。然而非適應性反省對人們的助益並不大，它是自我評判性和強迫性的，其特徵是反覆檢討一個過失或錯誤，同時費力地想弄清楚自己為什麼會這樣做。非適應性反省常常伴隨著愧疚和自責，當人們沉浸在重塑過去的幻想時，只會將一些原本可以用來因應眼前情勢的積極能力拋棄。

適應性反省則會增強領導者應對新環境的能力。有助益的適應性反省是正向覺察和具有回應性。擁有正向覺察特徵的反省是學習而不是自責、指向未來而不是過去、指向訊息的處理而不是責備他人。這樣的反省常常受到一個特殊事件的觸發，也許還是一件令人驚奇的事件。正向領導者通常會在一生當中反覆利用這一類事件來觸發自己的適應性反省。能夠觸發有效學習的事件包括在不同的文化背景下工作、更換工作或是職業、閱讀、與擁有截然不同觀點的人共事或是施行一個新的專案。有效的領導培訓常常致力於創造這樣的「觸發事件」，藉此來幫助領導者理解複雜的自我以及自己面臨的任務和背景。當這樣的機會來臨時，最有效能的領導者會對其加以識別和利用。正向領導者經常處在「發展準備」狀態當中，他們知道如何向生活學習。在幫助別人思考一件事情當中的正確因素時，也能觸發適應性反省，進而增強自己對成功的認識。

Karena Gomez曾幫助一個大型公司的領導團隊對以往的成功加以思考，這種思考提升了團隊的士氣、帶來了歸屬感並減少了尋求外部支援的成本（Lewis, 2011）。從錯誤當中學習當然

是重要的，但是當我們採取一種違反直覺的方式，不讓自己被糟糕的負向情緒吞噬時，我們將會做得更好。因此，在適應性的自我反省上，正向領導者會積極尋求正向回饋以改善與他人的互動，並能精確的描繪出他人是如何看待他的能耐，更了解他的某些行動會影響到他人，保持好奇和學習的心態，並擁有開放和正向的思維模式。

（四）平衡的處理

平衡的處理是指對訊息的處理方式不受到否定、歪曲和誇大因素的影響，正向領導者可以在做出決定之前對所有的相關訊息進行客觀分析。在決策當中要做到完全客觀是不可能的，然而正向領導者應該能夠瞭解我們的情緒反應給決策帶來的歪曲和誇大影響，並能夠明智地利用附帶在這些情緒之內的訊息。平衡處理也意味著能夠平衡自己和他人、現在和未來、領導者和成員，以及在做出決定時所面對的特定背景當中的其他所有需求。領導者不受外界刺激的干擾，而能保持穩定的情緒，冷靜分析行動的利弊得失，將有助於在複雜的社會環境當中做出有效決策。

真誠的正向領導者對自己能在別人的幫助下實現成就抱持正向的看法。他們關注的焦點是在每一天當中正向地行事。他們相信每一個人都可以有所貢獻。他們知道自己的優勢所在，同時也會盡力去發現成員的優勢並幫助他們發展這些優勢。他們對自己能力有自信後，也清楚自己的弱點並會與成員進行討論，這使他們可以在問題面前保持心胸開放的態度，以提出解決困境的最好

方式。透過這樣的方式，他們能將自己的弱點轉變成優勢，因為他們的自我表露也會帶來他人的對等表白。他們能夠在完成任務和幫助他人發展之間找到平衡點。

Luthans、Avolio、Avey、Norman（2006）研究發現，擁有這些正向行為的領導者可以獲得來自追隨者的更高滿意度和忠誠度。然而，正向領導者之所以能發揮這樣的影響力，主要是依靠樹立榜樣所帶來的激發力量，而不是透過強迫或說服。Cameron、Mora、Leutscher與Calarco（2011）的研究強調，在遵守道德或採取正向行動與領導者身體力行的關係的背後，是一個受到榜樣感染的過程。換句話說，真誠讓正向領導者是富有吸引力的。

真誠的正向領導者可以創造真誠的追隨者，這些追隨者具有與領導者近似的品質，兩者一起可以創建一種團結、非常正向和富有道德的組織氛圍，進而繁榮組織。在組織內的誠信度和正向性得到提升的同時，正向領導者和追隨者可以發揮相互促進的作用。不過，要讓領導者認識自己的優勢，也會成爲一種特殊的挑戰。因此在平衡處理上，正向領導者在形成決策前，要對所有的相關訊息進行客觀分析，也要在形成結論前仔細去聆聽不同的觀點，而不受到否定、歪曲和誇大因素的影響。

四、結語：找回真誠，培育正向領導者

面臨艱困挑戰的學校，校長要挑起教育重擔，結合教師共同爲學校而努力。不但校長要採取正向領導，以扭轉

學校文化；教師亦要以正向領導進行班級經營。

學校的正向領導者與師生相處時要保有真誠：嚴以律己，展現高標準的內在道德感；爲人真心無私促使彼此關係透明性，以獲得師生的認同；保持正向思維，藉由雙環學習、再學習，展現創新行動；採取以資訊爲本的決策，客觀分配學校資源。正向領導者以身作則，積極培養真誠的態度，可以採取以下幾種實際作法：首先，要營造真誠的學校氣氛：正向領導者要重視學校氣氛對於師生的影響，以學校願景、規章、符號、理念和獎勵制度等方式注入真誠的概念，明確宣示對於道德的期望，並且處事嚴謹成爲師生楷模，這些方式不僅在培養真誠領導者，更是對每個成員，甚至組織未來發展有極大影響。其次，正向領導者要以身作則，重視真誠的正向領導行爲，兼重領導者的身教、言教與制教，採取正向溝通建立互信關係，凝聚學校師生認同感，進而展現相同的真誠表現。再則，校長與教師培訓課程應加入道德元素，除了道德認知外，更可透過實際案例，如道德兩難困境問題，從正面演練與反面刺激，利用實作練習與批判思考訓練，建立學校教職員內在道德感。最後，校長與主任的甄選要採高道德標準，除了採取筆試與口試等方式甄選外，也要考量候選者的誠信正直，教育行政機關可以聆聽與參考服務學校校長、教師與家長的意見，作爲未來甄選的方式之一。正向領導的關鍵在於「真誠」，學校領導者唯有真心誠意感動師生，讓領導者成爲重要他人，才能深刻影響師生、感動師生一起往前走。

參考文獻

- 李新民、朱芷萱（2012）。真誠領導的測量與相關後果變項初探。樹德科技大學學報，14（1），341-366。
- 謝傳崇（2011）。校長正向領導對教師教學影響之研究。教育資料與研究，101，59-82。
- 謝傳崇（2012）。校長正向領導：理念、研究與實踐。臺北市：高等教育。
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 315-338.
- Avolio, B. J., Griffith, J., Wernsing, T. S., & Walumbwa, F. O. (2010). What is authentic leadership development?. In P.A. Linley, S. Harrington, & N. Garcea (Eds.), *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work* (pp. 39-51). New York: Oxford University Press.
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T., & Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266-308.
- Drucker, P. F. (2005). *Kardinaltugenden effektiver Führung*. Redline Wirtschaft.
- Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. R., Jr. (2004). Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33, 270-281.
- Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D.R., & Walumbwa, F. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16, 343-372.
- Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, layoffs, and organizational resilience: airline industry responses to September 11. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 42(3), 300-329.
- Goffee R, & Jones G, (2006). *Why should anyone be led by you?*. Harvard Business School Press.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder, & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*, 382-394. Oxford: Oxford University Press.
- Ilies, R., Morgeson, F., & Nahrgang, J. (2005). Authentic leadership and eudaemonic wellbeing: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16, 373-394.
- Lewis, S. (2011). *Positive psychology at work: How positive leadership and appreciative inquiry create inspiring organizations*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541-572.
- May, D. R., Hodges, T. D., Chan, A.Y.L., & Avolio, B.J. (2003). Developing the moral component of authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 32, 247-260.