

揚長避短，創造成功領袖

◆陸洛

全球金融風暴如瘟疫般令人膽戰心寒，經濟蕭條如低氣壓的陰霾揮之不去，一個個國家加入瀕臨破產者的行列，一家家公司度日如年，咬牙苦撐。不過，一片低迷之中，偶聞某些企業不僅堅如磐石，屹立不搖，還擴大業務，搶攻市場，精神不禁為之一震，何以同樣的大環境下會出現如此不同的際遇和前景呢？成功的領導統御絕對是一個重要的因素。決策主管的領導方式不僅會左右企業的發展方向，決定企業內部的組織文化和工作氣氛，影響員工的工作態度和工作表現，更會直接決定企業的財務健康和榮枯存亡。那麼，怎樣的領袖才是成功的呢？

在紐約進行的一項研究發現，領導風格約略可分成四種：(1)創造型，這型的主管疾思敏銳，創意無窮，奉行「變化乃生存之本」，推動企業內部改革創新不遺餘力；(2)協調型，這型的主管邏輯清晰，思考縝密，重協調但堅持原則；(3)實踐型，這型的主管以實用主義為本，凡事以達成目標為根本考量，工作取向濃厚；(4)激勵型，這型的主管充滿理想，魅力四射，其言行如磁鐵般吸引員工，如陽光般感染部屬。

確實，在部屬的眼中，「創造型」和「激勵型」的主管最具開創性，有清晰的願景，又能充分授權，還能用熱情感召周遭的人，果然是魅力無敵。不

過，部屬也認為「協調型」和「實踐型」的主管屬穩健型，雖指揮性、掌控性較強，但穩定中循序漸進的作風也帶給部屬踏實和安全感。若再輔以適時的鼓勵，則剛柔並濟，收放之間也有另一番魅力。

既然每種領導風格皆有其優點，也有其潛在的危險，那麼，適人適所地配置主管也許比尋找一個無所不能、無人不愛的領袖更現實可行一些。所謂的「適人適所」又可從兩方面去思考：主管工作的內容和所轄部屬的特性，就主管的工作內容而言，企劃部門可能較適合「創新型」和「激勵型」的主管，他們旺盛的活力和敏捷便給的思維，狂熱的激情和敢作敢為的幹勁，定能讓開創性的工作如魚得水般順利推展。而生產部門和品管部門則可能較適合堅持原則、講究實效、一絲不苟的「協調型」或「實踐型」主管了。

就部屬的特性而言，一群活潑好動、滿懷憧憬、又愛搞怪作祟的新新人類無疑會被「創造型」或「激勵型」的主管所吸引。而教育程度高、資質聰慧、崇尚自主、不安於現狀的部屬則較適合充分授權，平等互動，獎賞創意的「協調型」或「實踐型」主管。不過，有些人的美食佳餚很可能是另一些人的砒霜毒藥，民主自由也會使某些人不知所措。所以，對於服從性強，獨立思考能力差，懼怕承擔決策責任與風險，不求有功但求無過的部屬，「協調型」或「實踐型」的主管正合他們的口胃，安全感、依賴感均得到滿足，可謂幸福美滿！

最後，雖然領導風格各有其優劣，也各有其揮灑的空間和適用的對象，

但如果每一位主管都能嘗試兼容並蓄，揉合各種領導統御的要素於己一身，因時因地因人而隨機應變，用獅子的權威和強勢指導來推動決策和實務工作，安定心甘情願當追隨者的部屬，但同時輔以狐狸的狡黠和敏銳，來啟迪創意，誘導改變，馴服好動思變不安於室的部屬。

領導其實不難，難的是認清自己的習慣風格，接受這些風格的優勢和劣勢；難的是看準自己所處的際遇和挑戰，而以最適合的方式去面對；難的是保持開放的心胸，讓自己融百家之長，練就獅子的勇猛和狐狸的狡黠。智勇兼備有情有義，動靜皆宜，收放自如的主管定是人見人愛，也會給企業帶來無限的生機。

(本文作者為國立台灣大學工商管理學系/商學研究所授)