政治科學論叢／第三十二期／民國 96 年 6 月／頁 1～30

文化多元社會中的領導*

葛永光**

壹、前　言

不管是基於戰爭的兼併或移民的因素，世界上絕大多數國家都已成爲多種族、多語言、多宗教、多文化的文化多元社會。在此一文化多元的環境中，如何妥善處理族群衝突和國家整合的問題，成爲當代政治領導人所面臨的普遍的課題，這也是本文所關注的焦點。

一九五〇和一九六〇年代，當現代化理論盛行時，多數學者認爲，隨著現代化的演進，教育的普及、通訊的發達、都市化的實現，都有助於人類放棄其狹隘的、原始的、對部落或族裔的認同，進而認同範圍更大的國族（葛永光，1991：8-11）。即使是在非現代化理論家中，馬克斯主義者也認爲，族群動亂只是階級衝突的一個函數，消滅資產階級的目標一旦達成，族群問題自然迎刃而解（Isaacs, 2004: 22）。因此，無論是西方的資本主義國家，社會主義國家或亞、非、拉美那些威權獨裁體系的領導人，普遍對如何處理一個文化多元社會的問題，欠缺了解，有時甚至是以偏見來面對和處理。

無論是東西方的領導者，在面對族群衝突時，所使用最普遍也最權宜

---

* 本文爲葛永光教授於民國 96 年 4 月 23 日應國立臺灣大學「連震東先生紀念講座」法政講座之邀請，於臺灣大學社會科學院發表之演講。

** 國立臺灣大學政治學系暨國家發展研究所教授，主要研究領域爲政治學、比較政治、比較憲法與制度、政黨與選舉；著有《文化多元主義與國家整合》，《意識型態與發展》，《政治變遷與發展：台灣經驗的探索》，《政黨政治與民主發展》等書。E-mail: yger@ms34.hinet.net。

臺灣大學學術期刊資料庫

的方法就是公權力的壓制。但這種方式固然可能一時間平息族群動亂，卻無法消除族群間的仇恨，族群問題只是暫時被掩蓋，一旦時機來臨，族群衝突又會重新爆發。

一九六〇年代美國的黑白種族衝突，一九七〇年代歐洲國家的族群動亂，一九八九年後前蘇聯和東歐共產政權瓦解後的種族衝突，都引起許多人重新思考族群問題，也令許多領導人反思如何在一個文化多元社會中領導的問題。本文目的，就是希望能將學術理論中「文化多元理論」和「領導學理論」結合在一起探討，希望讓我們能更深入的瞭解這些問題。

貳、文化多元社會的出現與領導的危機

一、文化多元社會的出現

如前所述，世界上絕大多數國家是文化多元社會。但是，此一文化多元社會的問題並未被突顯出，主要原因之一，是因爲多數國家在戰後是處於極權或威權統治下，族群問題在壓制下被掩蓋住。但是，在一九七四年葡萄牙的政變推翻了獨裁政權，開啓了「第三波民主化」後，大約有三十個國家從極權政治（威權政府）轉向了民主政治，至少還另有幾十個國家受到了民主潮流的衝擊（Huntington, 1991: chap. 1）。一九八九年後，前蘇聯和東歐共產政權瓦解後，使得民主政治和市場經濟似乎是成爲人類在二十世紀後期政經發展的一個世界潮流。

威權體制的瓦解和民主政體的建立，雖然解決了某些舊的問題，卻也帶來了許多新的問題。面對這些問題，新興民主國家的領導者，不是無力解決，就是自己本身便是造成問題的始作俑者。杭廷頓就認爲民主化會衍生三項問題：社群衝突、對外戰爭、社會脫序（杭廷頓，1995）。就社群衝突而言，我們看到許多政黨領導人每到選舉就不斷煽動族群意識，希望藉此贏得選舉，但也因此升高了族群衝突。就對外戰爭而言，由於有些政黨刺激民族主義情緒，提升戰爭發生的可能性。就社會脫序而言，民主化通常會涉及到國家對個人限制行爲的解除，社會約制力量的鬆動及道德標準的不確定和混淆。尤其是政黨帶領不遵守法紀，使社會形成一股無是無

臺灣大學學術期刊資料庫

非、自我放任的氣氛。在這樣的環境中，族群問題不但未消弭，反而隨著民主化的進展而擴大。

其次，文化多元社會族群問題的出現，隨著全球化的到來和移民問題而擴大。全球化使得世界一體化和國與國間的距離更拉近，也使得世界人口的流動更加速。同時，拉—推理論（pull-push theory）告訴我們，有些國家有許多誘因將移民拉過去，如美國的富有；有些國家則可能有些原因將人民推出去移民，如有些國家的貧窮與不穩定。頻繁的移民，造成了人口和種族的大遷移與大融合，使得絕大多數國家都出現文化多元社會的問題。

二、領導的危機

在一個民主的體制和文化多元的社會中，所需要的領袖和威權體制是不同的。威權體制的領袖，只要抓到權位，就能透過公權力發號施令，不服從者，可能會遭受到嚴厲的制裁。但是，民主的領袖不同，民主領袖既是公僕，又需能提供願景帶領群眾。聖經談過一個概念：「領導者是僕人」（路加福音二十二章：25～27 節）；曾任 AT&T 主管的葛林利夫（Robert K. Greenleaf）也寫過一篇論文「擔任領袖的僕人」（The Servant as Leader）；所以，在民主社會中，我們用同樣的概念來形容政府的領導人（Gardner, 1992: 233）。同時，民主社會需要能作爲群眾典範的領袖，能激勵人心、代表某種價值、能整合而非分裂族群，又能夠協助群眾設定及達成目標的領袖。

但顯然的，這樣的領袖在民主多元社會中是不可多得的。當前人類的社會最大的危機之一，正是我們在民主多元社會中所面臨的領導的危機。領導的危機來自於幾方面：

1. 領導的庸俗化：伯恩斯（James MacGregor Burns）認爲，當前領導的危機，就是掌權者的平庸與不負責任。領導人平庸的原因，是因爲他們對領導知識的貧乏（Burns, 1995）。確實，民主的領導者，由於選舉的關係，很多領導人是從民意代表轉變成領導人，在這之前並未在政府中歷練過領導的職位。同時，選舉基本上是以群眾政治取代菁英政治，政治領袖爲了爭取群眾的選票，不惜譁眾取寵、甚至不負責任的鼓動族群分化和以民粹手段動員群眾，來爭取選舉的勝利，以取得權位。爲了隨俗，許多領

臺灣大學學術期刊資料庫

導人也變得「庸俗化」。庸俗化領導的最佳例子，就是一個大家熟悉卻嘲諷的領導觀點：領導者並不是帶著遊行隊伍走，而是找到隊伍的前進方向後，再跑到前面去領隊（Gardner, 1992: 55）。換言之，民主社會的領導者多半屬於此類型，他們不是在領導群眾，而是隨波逐流，那裡的群眾多，他們就往那裡鑽，他們只是站在群眾的隊伍前，跟著群眾的方向走。

2. 領導的崩潰：威權體制的瓦解，也造成「領導」的崩潰。威權時代的領導與民主時代的領導，不論在觀念、方法、技巧上都有所不同，但多數新興民主國家的領導者不瞭解環境已改變，領導方式也應調整。於是，當被領導者已接受民主文化的洗禮時，領導者仍停留在威權的領導文化中時，就出現了嚴重的領導危機。因此，父親在家中會受到子女的質疑，公司老闆會受到員工的抗議，老師會受到學生的挑戰，政治領導人更會受到群眾的抗爭。

此外，隨著生活的逐漸改善與富裕，越來越多的年輕人不願承擔領導的責任，他們只關心自己的生活，而缺乏「以天下國家爲己任」的胸懷。同時，現在的年輕人生在一個龐大、缺乏人性的複雜社會中，這種社會不但不會喚醒他們的領導能力，反而讓他們對領導能力漠不關心；因爲根據研究指出，小型社會裡每個人重要的職責會多於大型社會。所以，現代社會並不是一個培養領導能力的沃土（Gardner, 1992: 260）。

另一個讓年輕人不願承擔領導責任的事實是，民主時代是表演政治的時代，群眾對領袖「明星化」（personality cult），領袖也對表演的興趣多於領導，使領導趨於「作秀」，領導品質低落。這些事實使年輕人對領袖失望，也對領導工作喪失興趣。最後，民主時代政客多於政治家，這也是令年輕人失望的原因。美國哲學家羅爾斯說：「政客關心的是下一次選舉，政治家關心的是下一個世代，而哲學家關心的則是永恆的未來。」（Rawls, 1971）無可諱言的，今天多數的政治領袖關心的是下一次選舉的成敗，爲了贏得選舉的勝利，施政和選舉不擇手段，空頭支票亂開，行政資源濫用，犧牲下一代幸福也在所不惜。

因此，在一個民主、文化多元的社會中，我們不但是面臨文化多元社會出現的挑戰，也面臨領導危機出現的困境。爲了有效解決這些問題，我們必須瞭解文化多元社會的本質與問題，和如何培養出卓越的領袖，來解

臺灣大學學術期刊資料庫

決當代人類社會所面臨的危機。

參、文化多元社會的意義與特徵

一、意　義

從一九七〇年代開始，文化多元主義的理論逐漸取代國家整合的理論，成爲比較政治中一個新的研究領域。庫柏和史密斯（Kuper and Smith）認爲，在社會科學中，功能論和衝突論的兩大學術傳統，影響了比較政治中研究文化多元主義的學者的看法。他們認爲這兩大學術傳統對多元主義社會的看法是，衝突模式（conflict model）的理論是多元社會理論（theory of plural society），共識或均衡模式（consensus or equilibrium model）則持多元化社會（theory of pluralistic society）的看法（Kuper and Smith, 1969）。[1] 他們認爲，多元社會的穩定是不可靠的，是受到社會中多元且不同部分的尖銳分裂所威脅，這些社會中不同部分的分裂，是因爲他們彼此間存在著一種不平等的關係。反之，均衡模式責任爲多元化社會中的不同組成團體和利益，是在一種彼此維持平衡的調適關係中整合在一起，這種均衡的多元化社會是促成穩定的民主政府的有利條件（Kuper and Smith, 1969）。

由於多元社會中社會不同部分存在著一種不平等的關係，這種社會多半存在於威權或極權體制中，其政治型態是有一單一文化族群支配其他族群，隨著共黨政權的瓦解和民主化的發展，這種社會日益減少，不在本文討論範圍之內。

反之，多元化社會的特徵，則是一個具有許多不同文化或次文化團體的社會，這些群體在同一社會結構下被區隔成類似的、平等的，而且容易辨認的機構（Van Den Berghe, 1970）。美國就是一個多元化社會，靠社會

[1] 此外，Plural society 及 pluralistic society 兩詞的中譯意義不易區別。Plural 本具有多元之意，尤指種族和階級之多元；而 pluralistic 則具有多元性之意，除了種族和階級的多元外，尚包含更廣的多元性，如宗教、語言、社團等。Plural society 在此譯成「多元社會」，而 pluralistic society 則譯成「多元化社會」。

臺灣大學學術期刊資料庫

中多元而平等的權力中心交互制衡來維持整合。道爾（Robert Dahl）（1982）曾以「多元性民主」（pluralist democracy）來描述一個國家：⑴這個國家的民主是「多元性民主」（polyarchy）；⑵這個國家的重要組織具有相當地自主性。林毓生對「多元化社會」的定義則是：「社會成員在法律秩序之內，在康德所謂的互爲目的的人際關係中，每個人可以根據自我的興趣與素養，可以做自己所要做的事的一種社會。」對林毓生而言，「多元化社會」是一個自由的、開放的、與法治的社會（1989：141-165）。

綜上所述，一個「文化多元社會」，是指一個具有許多不同文化或次文化團體的社會，這些群體在同一社會結構下被區隔成類似的、平等的，而且容易辨認的機構。這個社會是一個具有多元性民主的多元化社會，也是一個自由、開放與法治的社會。

二、特　徵

這樣的「文化多元社會」具有下列的特徵（葛永光，1981：33-35）：

1. 社會本質：社會分殊化、組織多元化及自主性、具有價值共識與社會均衡。大體而言，這樣的社會不是一個同質性或單元的社會，而是一個多文化的異質性社會，社會分殊化的非常厲害，各種團體都有，而且團體組織多具有自主性，不受政治之控制。雖然社會多元且分殊化，但團體間卻能異中求同，建立共識而能維持社會之穩定與均衡。

2. 政治型態：族裔團體是眾多影響政治的團體之一、政治、社會是分權與相互制衡的。除族裔團體外，輿論、利益團體、政黨等都是影響政治的重要民主機制。政治上不是行政獨大，而是三權分立與相互制衡。社會上因爲有各種立場與主張的團體，彼此間也產生一種分權制衡的功能。

3. 整合方式：用政治社會化來促成價值共識；多數成員具有交叉會籍（crosscutting membership），會自我制約；公平競爭、法治。從學校、家庭、媒體等社會化機構來教育民眾此一社會的核心價值，來達成價值共識。此外，由於許多社會的成員參加不只一個團體，參加的團體可能有不同的立場，也接觸到不同的成員，交叉的會籍使團體成員產生一種交叉壓力，使團體成員自己會尋求整合，不致走極端。此外，透過建立公平的遊戲規則，使個人和團體能公平競爭，再以健全的法治來規範社會每一成

臺灣大學學術期刊資料庫

員，如此，社會自然會趨於整合，而非分裂。

肆、領導學研究的發展

領導是一個複雜的現象，也是一門科技整合的學問。古今學者研究了幾個世紀，有的人根據個人實際領導的經驗去研究領導；有的學者則以廣泛的閱讀和思考後，對領導「應該」是什麼提出哲學式的論述；另有些著作則是根據社會學和心理學對領導者和追隨者的研究而成。總之，研究領導學的方法很多，此處主要是針對領導學的發展，尤其是相關領導學理論的發展，作一歸納和整理介紹給讀者。

一、領導的意義與領袖的類型

領導是一種說服或示範的過程，一個人（或領導班底）可以藉著這個過程，引發團體去追求領導者所堅持、或上下一心所共持的目標（Gardner, 1992：2-3）。傳統對領導的看法，傾向於視領導爲「權力」的展現，尤其是在上位者對在下位者可以發號施令，命令其做領導者想要其做的事。但事實上，有權力並不一定能使被領導者願意做領導者命令其所做之事，被領導者可能陽奉陰違，可能暗中阻擾，使領導者所要完成的目標無法達成。所以，領導是一種「說服或示範」的過程，領導能力是一種「影響力」，領導者有能力影響被領導者去追求或完成領導者所設定的目標。紐史塔特（Richard Neustadt）在研究美國總統權力和其領導能力後也指出，總統的權力是一種「說服」的權力（Neustadt, 1980）。要能說服別人，必須要有「溝通」的能力，因此，操縱語言和演說的能力，甚至對別人心裡的瞭解，都是具備溝通能力的要件。在美國歷史上，雷根總統（Ronald Reagan）被稱爲「偉大的溝通者」，就是因爲其善於運用語言溝通的能力來說服美國民眾來支持其完成設定的目標。

領導既是一種說服和溝通的過程，領導就不能依賴權位。「領導能力」也不應和「地位」、「權勢」混爲一談，如果當權者或居高位者不具領導才華，領導功能當然難以發揮。當然，這並非表示地位和領導能力無關。大部分高級職位本身，都帶有某些象徵意義（價值和傳統），適足以增強

臺灣大學學術期刊資料庫

其領導能力（Gardner, 1992: 4）。如前所述，家庭中的父母，學校中的老師，公司中的老闆，政府中的長官，在地位上都具有優勢，也有因此位階上的優勢帶來的權力，但並不意味著領導能力能發揮，除非在上位者還具有其他領導的才華，包括說服和溝通的能力。艾森豪總統在擔任盟軍統帥時，對領導也很有一套，他說：「我要告訴你們什麼是領導：它是說服、安撫、訓練和堅忍。」

領導同時也是一種示範的過程。傳統上，我們總認爲，領導者是決策者，決策者只要「做對的事」（Do the right things），而不需要煩惱執行的事，執行的事由管理者負責即可，因此管理者的責任是「把事情做對」（Do things right）。然而越來越多的經驗告訴我們，決策與執行的差距，常常是領導能否成功的關鍵因素之一，如何縮短決策與執行的差距，是許多領導者必須注意的課題。決策固然重要，執行力也不能忽視，否則沒有執行力，就不會領導成功。

包熙迪（Larry Bossidy）和夏藍（Ram Charan）在其合著的《執行力》一書中，就特別強調執行力對一個企業的競爭力發揮的重要性，同時也特別強調領導者「以身作則」和上行下效的重要性（2003）。因此，決策正確固然重要，但對一個領導者而言，如果不能保證正確的決策被正確有效的執行，其領導仍然是是敗的。但這並不是說，領導者要取代管理者，去做管理者的工作，而是說領導者不能只做決策，認爲執行決策與己無關，而必須帶頭示範、以身作則參與執行的工作，發揮說服與溝通的能力，讓執行者能充分瞭解決策者的意圖與期待，雙方共同努力來完成目標。強調執行力的重要性，說明好的領導者也是好的管理者，或許也是這些年來許多企業組織喜歡創用 CEO 一職的原因，CEO 既是董事會成員，也是首席執行者。這種「領導型的管理者」和領導者是一類，與不是領導者的管理者之間的區別爲（Gardner, 1992: 6-8）：

1. 前者較高瞻遠矚：考慮事情超過日常危機，超過記報表的統計數字。
2. 前者會密切考慮本單位與機構外的環境、及全球大趨勢的關係。
3. 會接觸並影響管轄權外的團體成員：如傑佛遜（Thomas Jefferson）影響了整個歐洲；甘地（Mohandas Gandhi）則影響了整個世界。
4. 前者非常看重洞悉力、價值觀、工作動機等無形資產。

臺灣大學學術期刊資料庫

5. 有足夠的政治手腕，以應付衝突。

6. 願意革新。

最後，我們研究領導，必須瞭解，領導除了在定義上有許多不同的看法，對領導的類型，我們也需瞭解，領導有很多不同的類型，有的辯才無礙，有的判斷力絕佳，有的勇氣與膽識過人，因此，領袖有很多類，每個人必須根據自己的性向與特質，來發展自己的領袖特質。 領袖類型很多：如邱吉爾是意氣風發、辯才無礙的沙場老將（Winston Churchill），甘地是富有遠見，是個能帶動民心的能手；是才華橫溢的戰略家，也是有遠見的管理者；麥克阿瑟（George Marshall, Douglas MacArthur），艾森豪（Dwight Eisenhower）是個傑出的領導型管理者；孫中山則是一個有遠見、有犧牲奉獻精神、感染力和說服力極強的革命家；這些領袖都有不同特質、屬於不同領導型態。

二、傳統領導學的研究

㈠西方的傳統領導觀

在西方研究領導學的萌芽階段，基本上把領袖視爲是先知、僧侶、酋長、國王甚至聖人等。在聖經、印度的奧義書、希臘及拉丁的古典文學中，前述的這些人都被看成是人民的象徵、代表或典範。伊里亞特（Iliad）一書中對領袖的看法是：「爲人民服務最多，又是最能爲國家服務的人就是領袖。」此書強調領袖爲國爲民服務的重要性。奧德賽（Odyssey）則認爲一個好的領袖必須與群眾保持適當的社會距離。當然，除了古典文學中對領袖的探討外，西方思想家，如柏拉圖、亞里斯多德等人，都對領導提出了看法（Wren, 1995: 49-52）。所以，西方最早對領導的看法，就是把先知、國王、宗教領袖、聖人等視爲領袖，領袖就是要爲民服務，爲民表率。

其次，將領袖視爲「偉人」，強調領袖具有偉人的特質。例如，

1. 卡萊爾（Thomas Carlyle）: The Hero As King

將歷史上的英雄視爲偉人，例如，希臘人觀念中的領袖，就是在荷馬

臺灣大學學術期刊資料庫

史詩伊里亞特中的英雄，如阿基里斯（Achilles）所具有的英雄特質：勇猛與行動主義，就是領袖具有的特質，爲後世傳頌不已（Carlyle, 1995）。在攻打特洛伊（Troy）的過程中，阿加曼儂（Agamemnon）雖是領導希臘軍隊攻打特洛伊城的領袖，但在整個戰爭過程中，真正的英雄是阿基里斯，他才是真正的領袖。

2. 胡克（Sidney Hook）

胡克也強調偉人的重要性，他說：「若無偉人存在，歷史中的所有因素，均將無法串連。」（Hook, 1992）可見，對胡克而言，歷史是偉人創造的，人類的歷史是由許許多多偉人所締造的，是由偉人將歷史串連起來的，所以，歷史上的偉人就是領袖，也是我們研究的重心。

3. 柏拉圖（Plato）

在「理想國」（The Republic）一書中強調哲君（philosopher kings）的重要性。柏拉圖的理想國是想建立一個完善的國家，這個國家應該由哲君來領導。哲君是所謂的金質之人（man of gold），是社會上少數知識高深的哲學家，能了解事理解決問題之人，柏拉圖認爲如果將政權交給這種人，這種人不會犯錯，全民利益（common good）可以得到維護（凌渝郎，2000：2-11）。柏拉圖的主張顯然過於強調「人治」的重要性。哲君的意旨就是法，哲君不受任何限制，但是有知識的人不一定能免於權力的濫用，爲了避免哲君的濫權，柏拉圖又主張哲君不得享有私有財產權，不得有結婚生子權，哲君要過共產生活（凌渝郎，2000：10）。柏拉圖的主張顯然過於理想，對哲君的要求也有些不切實際，因此也引發了許多爭論。

4. 亞里斯多德（Aristotle）

亞里斯多德最重要的一部著作爲「政治學」（Politics），該書強調國家的重要性。既然國家如此重要，一定要有好的政府，才能達到國家提供人民善良生活的目的。亞里斯多德根據行使政府權之人數和政府之目的兩個標準，將政府分成六類：君主政體、貴族政體、民主憲政、專制政體、寡頭政體、暴民政體。（見下表）（凌渝郎，2000：22）：

臺灣大學學術期刊資料庫

亞里斯多德的政府分類表

政府目的 / 政體類別 / 行使政府權人數	以保障全民利益爲目的好的政府	以執政者私利爲目的壞的政府
一　　人	君主政體（Monarchy）	專制政體（Tyranny）
少　數　人	貴族政體（Aristocracy）	寡頭政體（Oligarchy）
多　數　人	民主憲政（Polity）	暴民政體（Mob）

根據亞里斯多德的看法，民主憲政政體是最好的政體。民主憲政是本著憲法，以民主方式選出的政體，不但社會多數人可以參政，而且有憲法來保障人民權利。總之，亞里斯多德不贊成柏拉圖「人治」的主張，他強調「法治」的觀念，認爲憲法是國家最高的法律，可以節制人（哲君）的欲望，也可以真正保障人民的生活和福祉。

5. 馬基維利（Niccolo Machiavelli）：君王論（The Prince）：強調領袖須具備獅子與狐狸兩種性格

馬基維利理論的重點放在統治者，強調一國之強盛，內政是否順暢，要依賴有領導技巧和領導能力的統治者。馬基維利認爲成功的統治者一定要能繼續不斷的維持和擴張權力，有權力、有了力量，才能稱霸。馬基維利的理論非常強調統治者的權謀和技術，他特別提出幾個統治的原則和理論，供統治者參考（凌渝郎，2000：108-113）：

- 政治與道德倫理分開
- 目的爲手段合理化
- 公德和私德分開
- 統治者應有獅子狐狸的雙重性格
- 全民福祉（common good）和道德（virture）的重新定義：只要對全民有利的就是全民福祉，而不在乎是否符合自然法或傳統上道德的要求。馬基維利所謂的道德是指一位成功的決策者，換言之，成者爲王就是道德，而爲了成功，統治者可不擇手段來達到目的。

臺灣大學學術期刊資料庫

- 用恐懼而非用博愛來統治：主張用嚴刑重罰，使人人生懼來支持政府。

馬基維利的理論強調霸道和治術，從道德觀點來看，確有許多爭議，但他提出的許多領導技巧，影響後世許多統治者採用，對領導學研究而言，他跳脫了道德的範疇，致力於領導技巧的討論，也對領導學的研究產生深遠的影響。

㈡領袖是「歷史」的產物

上面的作者多強調領袖是偉人，偉人是創造歷史的重要因素。可是，也有許多作者認爲領袖是歷史的產物，是歷史造就了領袖的功績。

1. 托爾斯泰（Leo Tolstoy）

托爾斯泰在其著作「戰爭與和平」（War and Peace）中曾指出：「統治者和將軍都不過是歷史的奴隸而已」（Rulers and Generals Are “History’s Slaves”）（Wren, 1995: 55-59） 托爾斯泰的看法是非常宿命論的看法，一切都是命定的，歷史是許多偶然巧合所造成的必然，因此，從他的觀點看，拿破崙的成功與失敗都是命定的，那些偉大的統治者或將領，他們的命運都在上帝的手中，上帝只不過假他們的手來執行上帝的意旨，所以，他們都是上帝或歷史的奴隸。

2. 黑格爾（Georg Friedrich Hegel）

黑格爾認爲在人類社會中有兩類人，一種是社會大眾，另一種是英雄豪傑，國家的元首等，他們是偉人，但也都是神的使者。黑格爾將歷史形容爲屠宰場用的屠板，人類爲板上的肉，在發掘神意的過程中，人類被歷史無情的宰割，領導者也不能例外。因此，領導者只是歷史辯證過程中的一部份，其所作所爲完全無法自主（凌渝郎，2000：244-249）。

3. 史賓塞（Herbert Spencer）

史賓賽被稱爲社會達爾文主義之父，史賓塞的社會達爾文主義觀點主要集中於兩方面，一方面他提出演化的原則，用以解釋社會現象，另一方

臺灣大學學術期刊資料庫

面他採取社會與有機體用相類比的方法研究社會現象。對史賓塞而言，進化的型態是由單純趨向複雜，且進化是無法避免的，直到社會達到完美的境地。因此在進化是自然且無可避免的原則下，他強調以不干涉的原則作爲社會運作的準則，也反對激烈的政治改革或是社會福利立法的運動。[2] 總之，對史賓塞而言，社會進化跟物種演化一樣，自有其過程，領導者只不過是這過程中的一個產物。領導者並不能改變此一社會進化的過程，就如同他們不能改變歷史或上帝的意旨般。

㈢東方的傳統領導觀

東方的傳統領導觀，主要是以中國和印度爲主。這裡主要以中國的老子和孔子的儒家哲學，及印度甘地所提倡的不合作主義，來介紹他們對領導哲學的看法。

1. 老子：道德經，主張「清靜無為之治」

老子哲學的精華，可用「反者道之動」來說明。「反者道之動」出自於老子道德經第四十章：「反者道之動，弱者道之用，天下萬物生於有，有生於無」，意思是說，從相反的方向思考、觀察才能追尋出事件發生的起動之源。大道作用一切事物都是用柔弱的方式，是最有效且無法抗拒的。天下萬物是由作用力（有）而產生，而作用力是從能量（無）而產生。

老子將「反者道之動」的原則用於領導，除了主張「清靜無爲之治」，更把此原則轉爲下列五術（蕭公權，1977：166-169）：

⑴濡弱：老子認爲，一般人都認爲強壯才能致勝，於是積極勇健，努力與人競爭，最後到處樹敵，不免於滅亡。老子認爲，「弱者道之用」「柔弱勝剛強」，「天之道不爭而善勝」，「天下莫柔弱於水，而攻堅強者莫之能勝」，這些都是以柔克剛的道理。

⑵謙下：老子認爲，「江海所以能爲百谷王者，以其善下之，故能爲百谷王。」「善用人者爲之下」「是以欲上民，必以言下之。欲先

[2] 參閱http://sowf.moi.gov. tw/19/quarterly/data/105/29.htm。黃慈音、孫健忠，〈社會達爾文主義與社會福利：概念應用的初探〉。

臺灣大學學術期刊資料庫

民，必以身後之。是以聖人處上而民不重，處前而民不害。是以天下樂推而不厭。 以其不爭， 故天下莫能與之爭。」同樣的道理，老子認爲小國自處之道是：「故大國以下小國則取小國，小國以下大國則取大國。」這些都是謙下治國成功之道。

⑶寬容：老子認爲，武斷偏執，強人就己，亦爲治亂失敗之由。所以，「聖人無常心，以百姓之心爲心。」把自我放空，無私無己，常以百姓爲念，百姓自會感恩圖報。

⑷知足：老子認爲，居高勢危，貪得易喪。所以，「知足不辱，知止不殆。可以長久。」

⑸見微：老子認爲，成功之始與失敗之出皆甚小而不著。能見微知機者乃能制其肇端，使定於成，而敗無由致。老子說：「圖難於其易，爲大於其細。」「爲之於未有，治之於未亂。」見微知著，消除亂由於始出，這都是領導者必備的能力。

2. 孔子的儒家

儒家基本上也是談統治之術與領導之道，尤其重視領導者的德行。政者正也。「子率以正，孰敢不正。」如果領導者能率之以正，就如「君子之德風，小人之德草，風行而草偃。」人民也會正己，則天下太平。

儒家既強調德治，則領導者必爲一仁者。孔子認爲，仁者應先培養其主觀之仁心，復按其能力所逮由近及遠以推廣其客觀之仁心。始於在家之孝弟，終於博施濟眾，天下歸仁。大學所謂：「身修而後家齊，家齊而後國治，國治而後天下平」者，正足以說明仁心仁行發展擴充之程序。所以就修養言，仁爲私人道德。就實踐言，仁又爲社會倫理與政治原則（蕭公權，1977：58-59）。

儒家的統治之術，可分爲三類：養、教、治（蕭公權，1977：61-64）。養教之工具爲「德」「禮」，治之工具爲「政」「刑」。孔子的統治之術，以養民爲要務，養民之途徑則不外裕民生、輕賦稅、惜力役、節財用之數事。然而孔子之養民雖以民生富裕爲目的，孔子卻不強調財富之擴充，裕民之標準不是生產之絕對數量，而在分配之相對平均。所以孔子說：「有國有家者不患貧而患不均，不患寡而患不安。蓋均無貧，和無寡，安無傾。」

臺灣大學學術期刊資料庫

可見孔子的養民以自足爲目的，而非要使人民過著富裕的生活。

對孔子而言，養民的目的是在既富而教，在於使人民有美善之品行與行爲。孔子的教化方法有二：一是以身作則，二是以道誨人。包括前面所說的「子率以正，孰敢不正。」又謂：「上好禮則民莫敢不敬，上好義則民莫敢不服，上好信則民莫敢不用情。」只要領導者能正其身以正其人，則民眾自能「不令而行」。孔子之教化，以德行品格爲主，至於詩書禮樂，也是其教化之內容，但遠不如修身影響之深遠。與孔子相比，柏拉圖的「哲君」理想，強調道德爲國家之最高境界，與孔子的主張類似，但柏拉圖之哲君爲一尚智之哲人，孔子之君師則爲一尚德之仁者。君師以德化人，哲君則以智治國（蕭公權，1977：62-63）。兩者仍有本質上之不同。

至於孔子所謂的政刑，即一切典章法令之所包，文武方策之所舉，周禮之所載，以制度爲體而以治人治事爲用之官能也。孔子說：「道之以政，齊之以刑，民免而無恥。道之以德，齊之以禮，有恥且格」，以刑罰使人民生懼而不犯法，但卻無法使之知恥。如果以道德教導民眾，以禮儀來規範民眾，則民眾不但有羞恥心，而且會走上正善之途。可見孔子的教化，對擴大教化和對道德之態度較積極，對實施政刑之態度較消極。

3. 甘地（Mohandas Gandhi）: Satyagraha 不合作主義

印度聖雄甘地的哲學思想。在實踐中主張對某種罪惡實行不痛苦的非暴力抵抗。它是指導印度人民反抗英帝國主義的一種思想和方法，不合作運動的作法是，不和英國當局合作，不爲英國人工作；不參加英國人主持的各群眾會議；不上英國人辦的學校；不購買英國的債券和商品；不承認英國政府所設立的法庭審判。甘地以身作則，退回英國政府頒贈的一切名位、獎章，在他的呼籲下，在政府任職的印度人紛紛辭職；在英國學校讀書的學生轉學；英國人開設的商店乏人問津。

不合作主義強調的是，心靈的力量強於武力，不合作主義的道德條件是：有勇氣，自我紀律、自我控制、自我淨化心靈（Wren, 1995: 72-77）。這樣的領導哲學，一方面強調領導者的以身作則，另一方面也非常重視道德和心靈的力量。

臺灣大學學術期刊資料庫

三、當代領導學的研究

所謂的當代領導學的研究，與前面所說的傳統領導學的研究不同之處，主要在於前者是以科學的方法，亦及經驗的研究，來探討領導學，而後者則屬於規範式的研究。當代領導學的研究，大致可分爲下列三階段（Wren, 1995: 83-99）：

㈠一九一〇到第二次世界大戰：人格特質研究階段（the trait period）

在這個階段中，研究者多集中在對領導人格者特質的研究。領導者被認爲是與其追隨者具有不同的人格特質，例如，責任感、使命感、自信心、果斷力、權力慾等，這些人格特質是使其成爲領導者的重要原因。於是，人格特質（personality traits）被用來尋找領導者特質的方向，許多研究將領導者和追隨者拿來做比較，同時測量支配慾、社會敏感度、喜怒無常、剛毅性格等是否與領導特質有關。

一九四八年，史塔格迪爾（Ralph Stogdill）檢驗了 120 個與領導人格特質有關的研究，希望能找出一個可靠的模式（pattern）。他的結論是找不到這樣的模式，也就是說，人格特質本身並不能完全解釋領導能力（Stogdill, 1948）。史塔格迪爾認爲領導者所面臨的領導情境（leadership situations）變遷太快，常常超過了領導者特質所能應付，因此，領導學研究必須將人格特質與領導情境整合起來研究，才能更正確了解領導的問題。

㈡第二次世界大戰到一九六〇年代末：領導行爲研究階段（the behavior period）

人格特質研究的缺陷，加上行爲主義在戰後的興起，使得研究者轉向於領導行爲的研究。有關領導風格（leadership style）的最經典研究，是由列文（Kurt Lewin）和他的同伴所做的研究。他們歸納出三種領導型態：專制的、民主的、放任的，得到的結論是民主的領導型態是最有效的領導（Lewin et al., 1939）。

一九五〇年代，一些研究者開始用量表、面訪、及觀察等方法，嘗試找出有系統的領導行爲模式。其中範圍最廣的一項研究，採用了領導者行

臺灣大學學術期刊資料庫

爲描述的問卷（Leader Behavior Description Questionaire (LBDQ)）來研究（Stogdill and Coons, 1957）。他們在研究了許多軍方和工業部門的領導者後，發現有兩組變項與領導行爲的差異有關：一組變項是與人際關係的好壞有關（interpersonal warmth），如領導者是否關心部屬的感受，是否與部屬從事雙向的溝通；另一組與工作取向相關的變項有關，如領導者能否提供方向感，能否協助追隨者達成目標。前者被視爲是「人際關係取向」的領導者；後者則是「工作取向」的領袖。

雖然能發現兩組領導行爲模式與領導有關，是一件令人鼓舞的事，但是，這些領導行爲模式也不一定一直與團體的產出或部屬的滿意成正相關，所以，研究者繼續從其他領域去研究領導學。

㈢一九六〇年代後期迄今：情境的研究（the contingency period）

1. 情境理論（the contingency model）

情境理論有助於預測領導者的行爲是否與組織成員的表現有關。費德勒（Fred Fiedler）發展出一套測量人格的方法，他稱爲「對最不喜歡的工作夥伴的評價」的量表（LPC），那些對不喜歡的人給予正面評價的領導人，是所謂的「關係取向」的領導人（relationship-oriented leader）；反之，對不喜歡的工作夥伴做負面評價的是「工作取向」的領導人（task-oriented leader）（Fiedler, 1964）。根據許多的研究指出，「工作取向」的領導人對工作的成功與否甚爲重視，他們的領導行爲會傾向於比較專制，和較重視工作方向的掌握。「關係取向」的領導人較重視人際關係，避免與人發生衝突，注意維持高昂的士氣，較可能採取鼓勵參與的民主領導行爲（Fiedler, 1967）。

費德勒又發展出三種不同情境控制的量表：⑴高控制的情境：部屬信任長官，領導者容易傾向於採「工作取向」的領導。⑵中度控制的情境：部屬不太合作，工作也不明確，「工作取向」的領導人感到焦慮。這種情境較適合於「關係取向」的領導人，這種領導型態較易使團體表現良好。⑶低控制的情境：這時需要一個堅定而有明確方向的領導，「工作取向」的領導人較能在此情境中帶領團體走向成功。

臺灣大學學術期刊資料庫

費德勒的情境理論（contingency model）引起許多討論，他將領導行爲與團體表現和情境因素結合來討論，對我們正確了解領導有幫助。但是他所使用的 LPC 量表，情境的變項，及此理論是否有預測能力，都引起許多爭論。

2. 社會交換理論（social exchange theory）

前面所探討的理論都是從領導者的角度來談領導，但是也有些學者從追隨者的角度切入來探討領導。其中一位最重要的學者爲賀蘭德（Edwin Hollander），他研究一個領袖被合法化的過程。賀蘭德認爲，領導被合法化的過程是一個「社會交換的過程」（a process of social exchange）。團體成員願意以他們的能力和忠誠來交換團體給他們的報酬：包括薪資、升遷、或較抽象的地位、榮耀、影響力等（Hollander and Julian, 1970）。所以，從交換理論來看，領導者之所以能發揮領導能力，是因爲他們提供了追隨者所需求的有形與無形的報酬。

3. 認知研究途徑（cognitive approaches）

有些學者將歸因理論（attribution theory）應用到領導學的研究中。歸因理論涉及到人際間的判斷的認知過程，同時也可視爲有利於某一行爲者的卸責。例如，老師將學生表現不好歸因於其能力不足，而非自己教學不佳。同樣的，領導者也會對表現不好的部屬做出負面的評斷，歸因於他們的不努力或缺乏能力（Stephen and Mitchell, 1979）。同樣的，凱爾德（Billy Calder）也認爲領導的過程與是否有效，與被領導者心中的認知過程有密切的關係（Calder, 1977）。領導者會將失敗歸因於被領導者，被領導者同樣也會將失敗歸因於領導者的無能，所以去了解追隨者的認知過程非常重要。

4. 跨文化研究途徑（cross-cultural approaches）

跨文化研究一方面可幫助我們了解西方領導學理論的限制，另一方面，透過比較研究，可幫助我們建立更具解釋力的一般性理論。奈格韓帝（Anant Neghandhi）提出了一個文化影響組織結構的模型，證明文化差異

臺灣大學學術期刊資料庫

對管理（領導）習慣確有影響（Negandhi, 1975）。例如，日本的終生雇用制，東亞國家的威權領導與儒家文化的關係（Pye, 1985）。此外，霍夫史泰德（Geert Hofstede）則將價值與管理和組織過程連結起來研究，而創造出一個有用的理論架構。霍夫史泰德收集了 40 個國家管理階層的資料，發現結果與四個變項有關：⑴權力距離（power distance）；⑵對不確定性的容忍度；⑶個人主義 vs. 集體主義；⑷男子氣慨。霍夫史泰德認爲這四組價值變項會影響到那個國家的組織結構和管理政策。例如，對不確定性容忍度低且對地位不重視的文化，可能發展出一個高度官僚體制化的組織結構及管理的政策，來減低模糊性。至於對不確定性的容忍度低，但卻重視權力位階高低的文化，卻可能發展出專制的組織結構，以使居高位者能用命令來解決模糊性的問題（Hofstede, 1981）。

總之，跨文化的研究強調文化中的價值影響領導的成敗，尤其是在全球化的今天，人類所面臨的跨文化領導的問題日趨普遍，此理論值得我們深思。例如，美國一個跨國公司派在印尼分公司的老闆，某日看見一個印尼員工影印文件，只見此一員工不斷將印壞的文件丟棄到垃圾桶中，美籍老闆看到員工如此浪費，當眾將此員工痛罵一頓。此員工甚爲不滿，其印尼同事也很憤怒，因爲根據印尼文化，老闆公開當眾責罵員工，是不給員工面子，也是對印尼人的羞辱。於是，公司的印尼員工群起罷工抗議，風波擴大傳到美國總公司，決定更換美國印尼分公司主管，才平息此風波。從此例可知，了解不同文化的價值觀，對成功的領導是多重要。

5. 轉化型領導（Transforming Leadership）

當一個或多個人和別人相處相互，領導者和追隨者相互將彼此的動機或道德提升到一個更高的境界，轉化型領導就發生了。如甘地，透過不合作主義，將追隨者提升到一個更高的道德或動機的境界（Burns, 1995: 100-101）。所以，一個成功的領導者，不但是要能夠影響群眾追隨他的目標，更要提升群眾的動機和道德層次。

臺灣大學學術期刊資料庫

伍、文化多元社會中領導的困境與問題

在一個文化多元社會中，由於社會的異質化和利益的紛歧，衝突本是難免，或可說是正常的。但一個社會要能運作下去，某種程度的整合與共識卻是必要的。因此，對一個領導者而言，如何在一個文化多元的環境中，去減少衝突，建立共識，促進社會的團結與和諧，這就是當前領導人的挑戰與責任。

一個文多元社會在當代所面臨的困境，主要來自幾方面：

一、族群意識興起與國家認同的困惑

現代化論者認爲，隨著現代化的演進，教育的普及、通訊的發達、都市化的實現，都有助於人類放寬其狹隘的、原始的、對部落或族裔的認同，進而認同更大的國族。但是，各國政治發展的事實卻顯示，現代化反而促進了族裔意識的興起。

族裔意識的興起，主要有下列幾個原因：

首先，現代化導致了族裔團體的高度文化自覺。楊格（Crawford Young）就指出，都市化的結果，使少數民族在都市中找到了可藉其文化特色以謀生存的行業，如美國華人早期再餐館業和洗衣業的發展。同時，都市中的激烈競爭激發了團體意識的形成，由於族裔間的接觸和競爭，一種「我們」意識和「他們」也因而形成（Young, 1976）。

其次，教育的普及使更多的人有能力從各種文字、語言等溝通媒介上，得知族群動員的訊息何重要性。同時，溝通媒介的擴大也強化了族裔競爭的意識，從而促進了族裔團體本身的團結。

第三，傳統的「整合論」者認爲，當國家的權力擴張，中央權威凌駕地方時，次級團體會發展出對中央權威的效忠，而放棄其對母團體的認同。但此與事實不符。楊格認爲，現代國家由於功能擴大，許多重要資源分配轉爲由政府決定，這使國家的可見度「visibility」增加。國家掌握資源分配，誘使族裔團體動員來爭取更多的政經資源。

第四，族裔認同便的更有彈性，更因時因地制宜，隨不同環境而可有

臺灣大學學術期刊資料庫

不同選擇。由於族裔認同可成爲一種策略上的選擇，就可被用來作爲促進族裔團體利益的工具。例如，美國華裔回到台灣，認同自己是台灣人，到大陸認同自己是中國人，到世界其它各地，則認同便成是美國人。

最後，全球化當然也促成國家認同的困惑。大前研一就指出，在現代社會中，「投資」（investment）、「產業」（industry）、「資訊」（information）、「個別消費者」（individual）加緊在國界內外流通無阻，使經濟國界的面貌越來越模糊，民族國家的地位動搖，連國民對國家的忠誠與向心力意識，都受到嚴重的挑戰（大前研一，1996）。確實，美國在九一一後，許多人也發現國家認同的問題。杭廷頓（Samuel P. Humtington）也質疑九一一後美國到處飛舞的星條旗，表面上看到的是美國國家認同的強化，實質上，這個國家認同的內涵卻是非常不確定，因此，杭廷頓及許多美國人都在問：「我（們）是誰？」（Huntington, 2004）同樣的，台灣有上百萬人到大陸經商、定居，他們的國家認同爲何？這些都是新一代領導人必須去深思的問題。

二、族群認同的政治化

族裔意識的興起和強化與受到政治過程的形塑也有關。羅斯查爾德（Joseph Rothschild）認爲族裔問題被政治化了，政治階層在處理族裔問題時，採取的手段，諸如威脅、利誘、壓制等，都對族裔認同的形成和內涵有密切關係（Rothschild, 1981）。譬如美國黑人曾因受白人的歧視、壓迫，其族裔意識的發展帶有很強的激進色彩。此外，台灣的原住民因爲文或族群接觸的結果，感到受到漢人的歧視與競爭的壓力，因而使得認同變質，失去正面族群意識，污名認同因而形成，後來又因爲得到黨外運動的支持，使原住民運動與政黨結合（謝世忠，1987）。族裔認同的政治化，可能變的激進，也可能變的溫和，端視領導人的政策爲何。正確的政策，不但可使得族裔運動變的溫和，也可使族裔團體成爲國家整合的助力。

三、族群認同的國際因素

族裔認同不僅是國內政治的因素，隨著全球化和國際移民的發展，族裔認同常常也成爲國際問題的焦點。例如美國在九一一後，伊斯蘭回教族

臺灣大學學術期刊資料庫

裔團體的認同，受到美國人的質疑，也引起美國和中東國家的緊張關係。二次世界大戰時，因爲珍珠港事變爆發，日裔美人的忠誠受到質疑，許多人被關到集中營內。這些都是使得族裔認同因爲國際因素而變的更複雜。

另一個典型的例子是南斯拉夫。南斯拉夫是一個標準的文化多元國家，它與七個國家接壤：義大利、奧地利、匈牙利、羅馬尼亞、保加利亞、希臘、阿爾巴尼亞。它有六個共和國：斯洛維尼亞、克羅埃西亞、塞爾維亞、波士尼亞、蒙地內哥羅、馬其頓。它有五個民族：斯洛維尼亞人、克羅埃西亞人、塞爾維亞人、蒙地內哥羅人、馬其頓人。它有四種語言：斯洛維尼亞語、克羅埃西亞語、塞爾維亞語、馬其頓語。它有三種宗教：東正教、天主教、伊斯蘭教。南斯拉夫的內戰，因爲複雜的族裔因素，可能引起全歐洲，甚至世界的戰爭，格外引人關注。

四、文化的隔閡與誤解

在一個文化多元社會中，文化的差異是正常的。而文化的隔閡與誤解，卻常常是族裔團體衝突的主因之一。例如在印度，上百次發生在印度教和回教社區間的暴亂，都是因爲一些微不足道的事件所引發，如殺公牛，或喧囂的印度教遊行隊伍經過一個回教清真寺（Smith, 1966: 2）。

最近發生的一個著名的例子，是美國影星李察吉爾在二〇〇七年四月在印度一場安全性行爲的宣傳活動上，激烈擁吻印度女星而引發爭議，印度民眾上街抗議他公然猥褻。李察吉爾雖然發表道歉聲明，但仍然遭到印度法院的通緝。這就是因爲文化的隔閡，對美國人而言，親吻只是社交的禮節，對印度而言，公開場合親吻女性，卻是對印度人的侮辱。族群衝突常常是因爲此種文化隔閡與誤解所造成。

二〇〇三年花蓮縣長補選，民進黨行政院長游錫堃指控原住民「殺豬賄選」，引起極大爭議。殺豬是原住民部落的一種禮儀，通常是有節慶、重大事件或喜宴、生命禮俗等，部落或家族會殺豬邀請親戚、部落族人一起分享，這是原住民特有的分享文化。此外，對外族人士來訪，也會殺豬請客。選舉時，因爲候選人是來自其他部落，爲表示禮貌，通常也會殺豬請客，邀請族人分享。這是原住民文化習俗的一種，與「殺豬賄選」無關。這件事也說明，一個文化多元社會的領導人，必須多瞭解跨族群的文化，

臺灣大學學術期刊資料庫

才能做出正確的決策。

陸、新領導、新思維、新政治

二十世紀前半期是一個族裔團體受壓抑的時代，後半期則是族裔衝突興起的時期；二十一世紀則是多數國家已形成爲一文化多元社會，族群衝突仍是方興未艾的時代。新時代考驗著新一代的領導人，新領導人需要新的思維，來面對新的文化多元社會帶來的挑戰，也需要新領導人開創一個新政治的世紀。

我們對新世紀領導人的建議是：

一、生命共同體的認知與國家整合的必要性：「異中求同」政策的建立

美國國父華盛頓擔任將軍的時候，他面臨的最大挑戰是，原爲殖民地的各州，雖然不懷疑大家是同一陣線，但對於是否合作，也不那麼確定。甚至遲至一八一八年，蘭道夫（John Randolph）還宣稱：「當我提到我的國家時，我指的是維吉尼亞州！」（Gardner, 1992: 28）在一個文化多元社會中，衝突勢不可免，利益分歧也是正常的；因此，一個領導人的責任，除了減少衝突外，更須致力於整合。要致力於整合，領導者的第一要務便是，讓自己相信別人，同時讓不同的文化團體提高彼此的信任度，這樣才能建立一個生命共同體。

生命共同體的建立，必須奠基在「異中求同」政策的基礎上。「異中求同」政策就是建立國家認同和效忠，但不消滅較弱集團之文化，政治上則是「民族共榮」（Weiner, 1965）。「異中求同」政策，所採取的基本策略就是包容（accommodation）（葛永光，1991：162-163）。這種「異中求同」政策，可能是現行美國的文化多元政策，有一個統一的語言或主流文化，但容忍或尊重其他的文化。「異中求同」政策，也可能是一種多元主義的政策，例如，印度在旁遮普省容許三種語言同時使用，比利時、荷蘭、瑞士也都是採取多語言政策。當各個族裔和文化團體都能共生共榮，且能「異」中求「同」（共同的國家認同與語言），則國家整合的目

臺灣大學學術期刊資料庫

標就可達成。

二、核心價值的整合

在一個文化多元社會中，領導者要有能力整合多元的文化團體，使不同的文化價值系統能在領導者的整合下，凝聚出一套人人信守的核心價值。一個社會的價值觀是會隨著時間的逝去而衰微；而那些得以保持活力的價值觀，並不是逃過了衰微的過程，而是強而有力的再生得以致之。當代的領導人，必須要有能力給社會上的共同理念和價值觀賦予新的活力（Gardner, 1992: 22-24）。領導者不但要能提供願景（vision），願景中要提出清楚的核心價值，同時，領導者還要有能力更新和賦予社會原有價值觀的活力。

美國總統林肯曾說過，對「美國精神」最大的考驗，不是來自於我們的家族背景，而是我們對美國相信的程度有多高。朱利安尼說，「我們被綁在一起，是因爲我們相信政治民主，宗教自由，資本主義和自由經濟。我們被綁在一起，是因爲我們尊重人類的生命，以及我們尊重法治。是這些理念使我們成爲美國人，這些理念也是我在領導紐約市期間所學到的。」（Giuliani, 2002: preface）林肯和朱利安尼都強調理念、核心價值才是把美國人綁在一起的原因，他們都嘗試用理念和價值來超越族裔背景，爲「美國精神」做了最好的詮釋。

三、道德領導的重要性

道德，是指群體藉以判斷所有行爲是非對錯的標準。當道德秩序瓦解，社會就會產生病態。人們再也找不到生活意義，再也沒有任何東西可以凝聚個人（Gardner, 1992: 128）。可見，領導人的一個重要責任，便是在一個文化多元社會中，建立一套道德秩序，使是非對錯有個判準的準繩，使人民行爲有所依循。

傳統的東方領導學，強調德治和領導人修養德行的重要性。但西方領導學受到馬基維利的影響，領導人走上霸道。但是，在當代文化多元和民主多元的社會中，隨著選舉造成的貪腐、奸巧，更突顯出道德領導的重要性。「子率之以正，孰敢不正」領導人是一個象徵，如果領導人能成爲民

臺灣大學學術期刊資料庫

眾道德的表率與象徵，則「風行草偃」，國家大治。

四、法治領導的重要性

文化多元社會是一個強調法治的社會，沒有法治，就不會有自由、民主與多元。民主與法治本是一體之兩面，法治也是民主之基石。法治同時也是文化多元社會中各文化和族裔團體的最終保障。一個文化多元社會就像沙拉吧，沙拉中各種顏色的蔬果都共處一堂，彼此是平等的，互相尊重與爭豔。但是沙拉必須有沙拉醬將沙拉融合，才會好吃。對一個國家而言，那些各種顏色的蔬果，就是族裔團體，而沙拉醬就是憲法。憲法保障了每一個族裔團體的平等地位。因此，新世紀領導人的責任，就是訂定一部保障人權、促進參與、體現社會公平正義的憲法，同時，健全法治，建立一個獨立公正的司法體系，讓人人能享受法律的公平對待與保障。

五、政治制度的安排

杭廷頓曾說過；「一個社會是否能轉變爲一個政治社群（political community），成就程度如何，可以由其政治制度與社會勢力（social forces）之間的關係來衡量。」（Huntington, 1968: chap. 1）政治制度化的程度愈高，這些社會勢力（含族裔團體）社群化的程度就會愈高，彼此間建立共識，形成一個政治社群的可能性就大增。

在文化多元社會中，領導人必須經由制度的設計與安排，來促進族裔團體的融合。例如，李菲特（Arend Lijphart）提出的「協和民主」（consociational democracy）就是解決荷蘭、比利時等文化多元國家的一項好的制度上的設計（Lijphart, 1977; 1968）。因此，對新世紀的領導人，尤其是新興民主國家，如何選擇一個適合自己的制度，是領導人一個重要的責任。

陸、結　論

文化多元社會是一個比較複雜的社會結構，運作模式也比以往繁複，對領導人的挑戰也更大。對台灣未來的領導人亦然，要成功的領導台灣邁

臺灣大學學術期刊資料庫

向未來，我們認爲：

一、跨文化的瞭解、寬容與接納的必要性

新世紀的領導人，一定要對跨族群的文化有所瞭解，甚至於對跨族群的語言，也要能某種程度的掌握。經由瞭解，才能產生寬容與接納。因此，領導人應多鼓勵舉辦族裔團體的文化活動，及跨族群的文化交流活動，以促進彼此間的瞭解、寬容與接納。

二、新台灣人的認同

台灣原本是一個同質性很高的社會，無論先來後到，漢民族佔了人口中絕大多數。但因爲政治的操作，台灣 2,300 萬人認同被撕裂，是台灣國家發展過程中最大的不幸。認同的困惑與衝突，使民心民力無法凝聚，像一盤散沙，而不像一個團結的團體。

新世紀中，台灣必須在認同上設法凝聚共識，才能一心一德，共同爲國家利益奮鬥。

新台灣人認同應該是可以爲多數人所接受的共同符號。「新台灣人」認同的內涵是「是台灣人也是中國人」，其堅持的理念是：台灣的福祉優先，所有台灣人爲一命運共同體。「新台灣人認同」的本質較接近「公民民族主義」（civic nationalism），主張以共創公民社會爲主軸，不區別族群多數與少數，以具有公民權的個人作爲政治共同體的構成單元（葛永光，2005：101-114）。如果新台灣人認同的共識能建立，台灣就不會繼續內耗於族群認同政治的鬥爭上，領導人可以放更多心力去從事國家建設。

三、建立中華民國國家認同的共識

國家認同分歧，這個國家是不會富強的。從歷史看，中華民國自一九一二年建立後，已有近九十五年的歷史。在台灣，中華民國也有五十餘年的歷史。其實，中華民國是我們共同的名字與符號，也有我們許多共同的記憶與驕傲。從另一個角度看，中華民國的存在，保障了台灣五十多年的生存。因此，台灣內部有人要消滅中華民國，實在是令人不可思議的事。

台灣新一代的領導人，都應該體認到國家認同的重要性，更應該瞭解

臺灣大學學術期刊資料庫

維護中華民國認同對台灣整體利益的重要性。如能建立中華民國國家認同的共識，對內部的和諧、穩定與發展，對兩岸關係的和平發展，對國際關係的穩定與發展，都會有正面的助益。

四、民主的多數領導取代族群的多數領導

民主政治是「多數統治」（majority rule），此一多數強調的是公民主義的多數，而非族裔認同的多數。民主政治是建立在個人的基礎上，而非團體的類別上。因此，任何個人，不管出身背景，族群歸屬，只要能以德服人，能力出眾，受到多數民眾支持，他（她）都有平等的機會出任國家領導的職務。

最後，領導能力是學習而來，而非天生的。領導人有責任爲台灣培養更多未來的領導人，而這個工作必須從學校開始做起。有關領導的課程應該在學校普遍設立，尤其是政治系，應該將領導學作爲教學與研究的領域之一，同時，相關的領導技巧，如演講、辯論、溝通、決策、角色扮演等，都可開授課程。

總之，培養領導人的工作刻不容緩，而在一個複雜的文化多元社會中，領導人更應及早接受訓練與培養，有好的領導人，才能有好的領航人，帶領我們安全的渡過驚濤駭浪，航向平坦的未來。

參考書目

一、中文部分

Bossidy, Larry, and Ram Charan 著，李明譯，2003，《執行力》，台北市：天下遠見。譯自 *Execution*. Random House Inc. 2002.

Gardner, John W.著，譚家瑜譯，1992，《新領導力》，台北市：天下文化出版公司。 譯自 *On leadership*. New York : Free Press. 1990.

Isaacs, Harold R.著，鄧伯宸譯，2004，《族群：集體認同與政治變遷》，臺北：立緒文化。譯自 *Idols of the Tribe: Group Identify and Political Change*. New York: Harper & Row. 1975.

臺灣大學學術期刊資料庫

大前研一著，李宛蓉譯，1996，《民族國家的終結》。台北：立緒出版社。譯自 *End of the Nation State.* New York, Harper Collins. 1995.

杭廷頓（Samuel Huntington），1995，〈民主的千秋大業〉（Democracy for the Long Haul），「全球第三波民主化的發展與鞏固」國際研討會主題演講，《國策期刊》，第 120 期。http://www.inpr.org.tw/publish/abstract.htm?id=20000301

林毓生，1989，《政治秩序與多元社會》，台北：聯經出版社。

凌渝郎，2000，《西洋政治哲學史》。台北：五南圖書出版公司。

黃慈音、孫健忠，2004，〈社會達爾文主義與社會福利：概念應用的初探〉，《社區發展季刊》，105 期。http://sowf.moi.gov.tw/19/quarterly/data/105/29.htm

葛永光，1991，《文化多元主義與國家整合》，台北，正中書局。

葛永光，2005，《意識型態與發展》，台北：幼獅文化出版公司。

謝世忠，1987，《認同的污名》。台北：自立晚報社。

蕭公權，1977，《中國政治思想史》（上）。台北：華岡出版社。

二、英文部分

Burns, James MacGregor. 1995. “The Crisis of Leadership.” In *The Leader’s Companion,* ed. J. Thomas Wren. NY.: The Free Press, 8-10.

Calder, Billy. 1977. “An Attribution Theory of Leadership.” In *New Directions in Organizational Behavior,* eds. Barry Staw and Gerald Slancik. Chicago: St. Clait, 179-204.

Carlyle, Thomas. 1995. “The Hero as King” In *Leader’s Companion,* ed. J. Thomas Wren, 53-54.

Dahl, Robert. 1982. *Dilemmas of Pluralist Democracy: Autonomy vs. Control.* New Haven: Yale University Press.

Fiedler, Fred. 1964. “A Contingency Model of Leadership Effectiveness.” In *Advances in Experimental Social Psychology* vol. 1, ed. Leonard Berkowitz. NY.: Academic Press, 149-190.

Fiedler, Fred. 1967. *A Theory of Leadership Effectiveness.* NY.:

臺灣大學學術期刊資料庫

McGraw-Hill.

Giuliani, Rudolph W. 2002. *Leadership.* NY.: TimeWarner.

Green, Stephen, and Terrence Mitchell. 1979. "Attributional Process of Leaders in Leader-Member Interactions," *Organizational Behavior and Human Performance* 23: 429-58.

Hofstede, Geert. 1981. *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values.* London: Sage.

Hollander, Edwin, and James Julian. 1970 "Studies in Leader Legitimacy, Influence, and Innovation," In *Advances in Experimental Social Psychology* vol. 5, ed. Leonard Berkowitz. NY.: Academic Press, 33-69.

Hook, Sidney. 1992. *The Hero in History: a Study in Limitation and Possibility.* New Brunswick, USA: Transaction Publishers.

Huntington, Samuel P. 1968. *Political Order in Changing Societies.* New Haven: Yale University.

Huntington, Samuel P. 1991. *The Third Wave: Democratization in the Last Twentieth Century.* Oklahoma : Oklahoma Press.

Huntington, Samuel P. 2004. *Who Are We? The Challenges to America's National Identity.* NY.: Simon and Schuster.

Kuper, Leo, and M.G. Smith. 1969. *Pluralism in Africa.* University of California Press.

Lewin, Kurt, Ronald Lippitt, and Ralph White. 1939. "Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates." *Journal of Social Psychology* 10: 271-299.

Lijphart, Arend. 1968. *The Politics of Accommodation: Pluralism and Democracy in the Netherlands.* Ca.: University of California Press.

Lijphart, Arend. 1977. *Democracy in Plural Societies.* New Haven: Yale University Press.

Negandhi, Anant. 1975. "Comparative Management and Organizational Theory: A Marriage Needed." *Academy of Management Journal* 18:

臺灣大學學術期刊資料庫

334-344.

Neustadt, Richard E. 1980. *Presidential Power: the Politics of Leadership from FDR to Carter.* NY.: Wiley.

Pye, Lucian. 1985. *Asian Power and Politics: the Cultural Dimensions of Authority.* Cambridge, Mass. : Belknap Press.

Rawls, John. 1971. *A Theory of Justice.* Harvard University Press.

Rothschild, Joseph. 1981. *Ethnopolitics: A Conceptual Framework.* NY.: Columbia University Press.

Smith, Donald. 1966. *South Asian Politics and Religion.* Princeton, N. J.: Princeton University Press.

Stogdill, Ralph, and Alvin Coons, eds. 1957. *Leader Behavior: Its Description and Measurement.* Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.

Stogdill, Ralph. 1948. "Personal Factors Associated With Leadership: A Survey of the Literature." *Journal of Psychology* 25: 35-71.

Van Den Berghe, Pierre. 1970. *Race and Ethnicity.* Basic Books.

Weiner, Myron. 1965 "Political Integration and Political Development" *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 358: 52-64.

Wren, J. Thomas, ed. 1995. *Leader's Companion.* NY.: The Free Press.

Young, Crawford. 1976. *The Politics of Cultural Pluralism.* Wisconsin: The University of Wisconsin.

臺灣大學學術期刊資料庫