

大學圖書館中階主管女性領導特質研究

The Feminine Leadership Characteristics of Middle Managers in the University Libraries

呂 春 嬌

Chung-Chiao Lu

國立臺灣師範大學圖書館典閱組組長

Head, Readers Services Department

National Taiwan Normal University Library

E-mail: e53041@ntnu.edu.tw

謝 雨 生

Yeu-Sheng Hsieh

國立臺灣大學生物產業傳播暨發展學系教授

Professor, Department of Bio-Industry Communication and Development, National Taiwan University

E-mail: ysh@ntu.edu.tw

陳 雪 華

Hsueh-Hua Chen

國立臺灣大學圖書資訊學系教授兼圖書館館長

Professor, Department of Library and Information Sciences, National Taiwan University

Library Director, National Taiwan University

E-mail: sherry@ntu.edu.tw

【摘要 Abstract】

本研究透過文獻分析歸納女性領導特質知覺的理論與構面，並以 20 位大學圖書館館員與中階主管為深度訪談研究對象，以確認女性領導特質的概念向度及其意義。

研究結果發現：女性領導特質經歸納後包括非層級管理、衝突管理、資訊分享、環境支持、個別關懷等五種重要特質。此概念之向度與文獻上的概念意義與概念向度是一致的。同時，也發現男性主管有時也具備女性領導特質。館員與中階主管均認為男性主管與女性主管領導方式有差異，造成差異的原因依序為人格特質、性別角色、職務職位、環境、專業能力、後天訓練、教育程度、工作年資、個性。館員特性會影響女性領導特質不同的感知。館員與中階主管對女性領導的知覺差異，在特質方面的差異認

知大致相同，較為特別的是高達八成的中階主管認為男性與女性領導的差異來自職位的不同。最後，本研究針對研究與政策提出建議。

This study attempts to examine the feminine characteristics of middle-ranking leadership in university libraries in Taiwan. The research proceeds with in-depth interviews of 20 university librarians and their middle-ranking managers. Results of the interviews reveal that feminine characteristics of leadership are displayed in five crucial dimensions: nonhierarchical management, conflict management, information sharing, supportive environment, and concern for diversity. These dimensions correspond to the conceptual propositions expounded in previous literature on the same issue. Moreover, this research discovers that in certain cases, male managers also share the feminine characteristics of leadership. The interviewed librarians and middle-ranking managers acknowledge differences in leadership between male and female managers. Factors that may lead to the differences include personalities, culturally given roles for males and females, occupational positions, environment, professional capabilities, professional training, education levels, working seniority, and individual character. Among the findings, a noticeable result shows that 80% of middle-ranking managers believe that differences in leadership between male and female managers mainly lie in the differences in their occupational positions. Based on the research results, this paper also provides suggestions for policies and studies related to feminine characteristics of leadership.

關鍵詞 Keyword

女性領導特質 大學圖書館 中階主管

Feminine characteristics of leadership ; University libraries ; Middle-ranking managers

壹、緒論

一、問題陳述

大學圖書館中依層級可分為高階主管(館長)與中階主管(主任、組長)兩種領導,在大學圖書館中各有其不同的權利與任務。張秀琴(民 92)論文調查發現,54 位大學圖書館館長中,九成以上的館長皆由教授兼任,專任館長不到一成。由於大學圖書館館長本質為教授且屬任期性質,常常因任期限制使得政策與經營理念無法貫徹,因此對大學圖書館往往較無法產生長久且深遠的影響。而中階主管主要為行政職專任,且大多數具備圖書資訊專業、少數具資訊工程與資訊管理專業,為一群多年深耕圖書館專業領域的中階主管。Intel 總裁 Grove (1996)指出:「中階管理人員是組織最大的資產,是掌握變革最大的動力。」中階主管扮演著上情下達、下情上達及具體工作方針擬定的責任,是館長願景的實現者,一般館員的指導者,亦扮演館長和基層館員間的資訊傳遞角色,故大學圖書館中階主管的領導特質值得我們關心探究。

以管理角度觀之,領導是個人與組織整合互動過程中,最具有動態影響作用的因素。領導者是否能發揮「群策群力、以竟事功」的領導功能,應由其所帶領的部屬來感知。為了解領導者對部屬所產生的影響力,就必須發展出一套以部屬為認知主體的心理學理論。學者 Maccoby (2004)認為領導者藉由某種力量行使領導,部屬也經由某種力量驅使其追隨。因此,部屬有其自身的特性與認知,但以往以部屬著眼點的研究僅為少數。因此以大學圖書館館員角度出發所感知的中階主管領導特質,應以館員針對其直屬中階主管的領導特質認知情形為研究方向,透過館員評價與認知,可為給予中階主管惕勵借鏡,從而提升其領導效能。

領導效能影響要素中以研究領導者領導特質

最為普遍。過去相關之研究多強調剛性或陽性特質,較少探討柔性領導特質。管理大師 Drucker 說:「時代在轉變,社會亦在變遷,變遷後的時代正符合女性的特質。」(天下雜誌,2000)Aburdence 和 Naisbitt (1992)更提出:「女性領導者鼓勵參與、分享權力與情報、樂於稱讚別人的領導特質與方式,是未來組織發展最需要的力量。」這種兼具豐富的男女性特質者觀念及領導者智慧的「剛柔並濟」領導風格主張,創造了新的領導模式,使得「女性領導特質」一詞已不再單指「女性的領導」,它被賦予更多更廣的意義。它可分為狹義與廣義兩種意涵,狹義的意涵為「女性領導專指女性的領導」,而廣義的意涵為「具備女性特質的領導」,對女性領導的研究不再只重視「性別差異」,而是逐漸強調「特質差異」,各行各業也開始重視對女性領導特質的研究。因而,研究者聯想到類似的領導傾向是否也存在於大學圖書館的中階主管?女性領導特質有哪些?此為本研究欲探究的第一個問題。館員對其中階主管具備女性領導特質的感知如何?是否會隨著館員特性的不同而有所不同?此為本研究欲理解的第二個問題。館員知覺與中階主管自評的女性領導特質間有何差異?此為本研究欲探討的第三個問題。

本研究為探討大學圖書館館員知覺的中階主管女性領導特質,擬採用文獻分析法與深度訪談法等分析,希望藉由理論與實證的探究,針對女性領導特質有明確的描述,其結果擬提供圖書館政策及學術研究之建議。

二、研究問題與目的

本研究冀望了解大學圖書館館員感知的中階主管之女性領導特質的現況,具體而言,本研究目的有三:

- (一)確認女性領導特質的構面與指標。
- (二)理解大學圖書館館員所知覺的中階主管女

性領導特質及其影響。

- (三)探究大學圖書館館員知覺與中階主管自評的女性領導特質間差異。

三、研究範圍與限制

本研究為對大學圖書館女性領導特質知覺進行調查與探討，採用文獻分析與深度訪談法等研究法，但因主、客觀因素，其研究範圍與限制如下：

(一)在文獻分析方面，本研究囿於語言及時間，所分析之文獻主要以中文、英文論著為主，包括女性領導特質等相關文獻，以及在圖書資訊界應用之可行性文獻，配合參考其它學域如管理學、社會學及心理學之相關文獻。

(二)在訪談對象方面，立意取樣服務於以國內大學圖書館具規模之館員及其直屬中階主管各 10 位，共計 20 位。

(三)在推論方面，本研究以大學圖書館館員、中階主管為實證研究對象，研究結果之推論以大學圖書館為限。

四、研究方法與步驟

本研究透過女性領導特質等文獻分析建立研究架構。再深度訪談各 10 位中階主管與館員共計 20 位，以探究女性領導特質構面，並發展相關的特質做結論與建議。

本研究以文獻回顧為基礎，並以深度訪談、紮根理論譯碼等方法進行質化研究。藉由相關文獻蒐集與整理，歸納女性領導特質研究架構，以導引出

其關係之概念；另以深度訪談方式，擬訂訪談大綱，進行開放式訪談，以獲取領導者之實務與經驗，並嘗試釐清女性領導特質之發展、範圍與向度、方法與課題。

研究步驟方面，首先針對研究主題，閱讀相關文獻，進而界定研究範圍與架構，確定研究目的、方法與步驟；其次蒐集國內外相關文獻，並進行分析以確定研究內容，做為研究架構之依據與設計研究工具之參考；再者設計訪談大綱，以掌握訪談現場談話方向，進而引導受訪者陳述其個人經驗，或解釋其對領導過程與特質的真實感受等。取樣 10 位館員及其直屬 10 位中階主管共計 20 位，進行深度訪談，以蒐集分析相關資料，達到深入探究主題的目的；以紮根理論進行開放譯碼、選擇譯碼、主軸譯碼；最後依據文獻探討及實證研究結果，提出結論與建議，圖 1 為本研究流程圖。

在研究對象方面，為求研究訪談對象的異質性與廣泛性，旨在針對組織內某一特定對偶關係之變化發展及其後續影響的心理歷程，關注部屬關係差異與其影響，同時兼顧主管與部屬間互動，故分為館員與直屬中階主管兩部份。以在大學圖書館工作滿一年之館員為對象，儘量使參加訪談者背景具差異性，選樣過程中，如涵蓋不同大學圖書館館員之組別、年資、或教育程度等；擔任中階主管年資、年齡等因素，力求多樣化與平均分配，共計 10 人。另以館員所直屬之中階主管訪談對象，以做為對偶關係、配對分析之依據計 10 人。表 1 為深度訪談對象資料表。

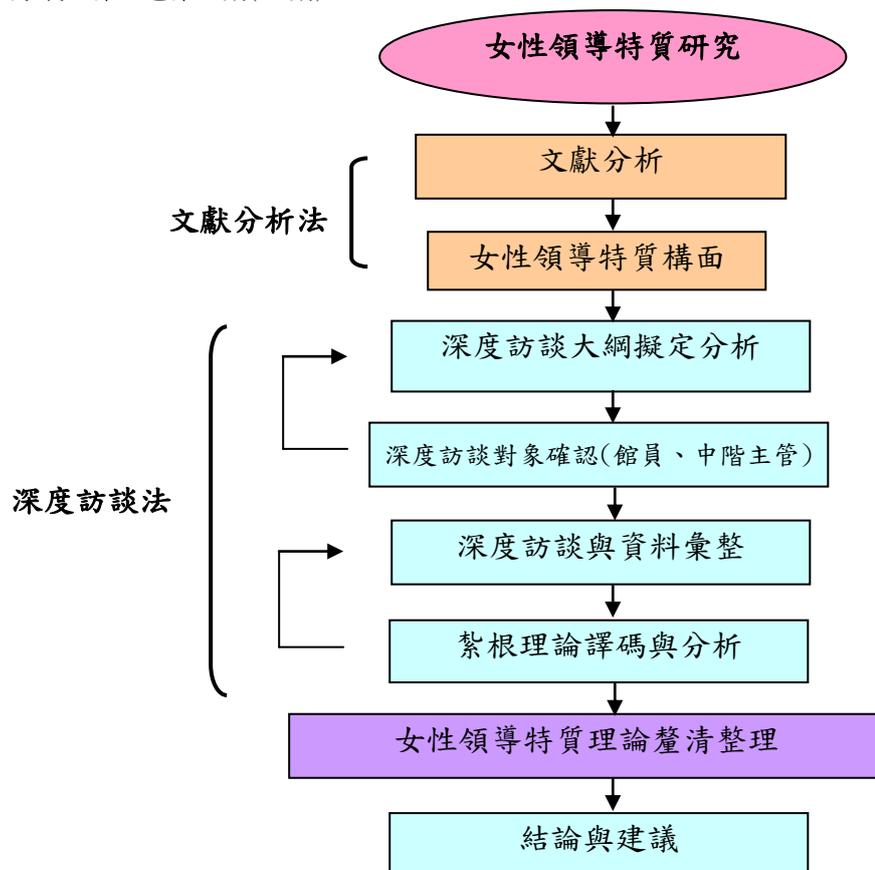


圖 1 研究流程圖

表 1
深度訪談對象資料表

編號	大學名稱	主管性別	主管年資	工作內容	館員性別	館員年資
A	國立大學	女	18	採訪編目	女	1
B	國立大學	女	1.5	閱覽	女	19
C	國立大學	女	8	採訪編目	女	17
D	國立大學	女	8	採訪編目	女	15
E	國立大學	女	15	閱覽、參考	女	9
F	國立大學	男	6	分館	女	10
G	國立大學	女	9	期刊	男	13
H	私立大學	女	10	參考期刊	男	20
I	私立大學	男	5	採訪	女	32
J	私立大學	女	6	參考	女	7

本研究主要採用文獻分析及深度訪談法進行研究。深度訪談需配合資料謄寫、編碼及分析，因此交叉進行資料蒐集與資料分析，於 94 年 11 月中

旬至 12 底止進行中階主管部份訪談，96 年 1 月 16 日至 3 月 15 日止進行館員訪談。表 2 為正式訪談大綱。

表 2
訪談大綱

題號	訪 談 大 綱
1	您認為女性主管的重要特質有那些？男性主管與女性主管會不一樣嗎？那些地方不一樣？這些差異真的是性別造成的嗎？(會不會是職位差異)(女性領導：人格特質、性別角色)
2	當您在做決策時是採取何種方式？請問您如何讓組內同仁有機會參與決策？(女性領導：非層級管理)
3	當您組內的同仁發生衝突您如何處理？您會考量哪些因素？同仁與讀者發生衝突時又是如何處理？(女性領導：衝突管理)
4	請問您如何與組內同仁互動，情感交流？您如何滿足組內同仁的各種需求？(女性領導：建立一個支持的環境)
5	請問您平日透過哪些管道做好館長與組內同仁間的溝通橋樑？貴組與其他組之間呢？貴館與其他館之間呢？(女性領導：重視人際關係)
6	請問平常您是如何與組內同仁分享新知或鼓勵他們充實專業智能？(女性領導：資訊分享與技能)
7	請問您如何讓同仁在工作有機會很好的表現？如何讓他們在工作有各種磨練機會？(女性領導：致力於個別差異與關懷)

貳、文獻分析

本研究為探究大學圖書館中階主管女性領導特質，故從女性領導特質理論談起，繼而探究女性領導特質為何重要？女性領導特質的構面與指標，以做為本研究之理論依據。

一、女性領導特質理論發展

探究女性領導地位與特質的圖書於 1970 年代後期才開始出現(Pritchard, 2000)，女性與領導理論經過近 30 年研究已發展部份理論，使得女性領導

研究意涵產生了根本上的改變；但是對於女性領導理論的研究，在科學上需要更多研究來解決連接概念性問題，並架構共同的概念與典範。因此，它不僅需要社會學、管理科學及行為科學介入，更需更多跨領域的研究。Sinclair (1998), Pritchard (2000), Indvik (2001), Maier (1992)和 McIntosh (1983)等學者，除了對女性領導的發展加以溯源外，並結合了當時社會、經濟與世界發展，將女性領導分階段討論，使得女性與領導的發展與趨勢得以竟其功，他們對於女性領導發展與特質均進行了宏觀的歷史回顧與分析。

對於女性領導的研究與發跡,是有其歷史發展背景。McIntosh (1983)與 Turock (2001)指出女性在早期被歸納為屬於家庭的「私領域」中,無法從事公領域的政治與經濟活動,因此在當時以男性為主導的研究中,對女性領導的研究完全被排除。隨著社會變遷,對於領導研究的焦點轉移並集中於男性和女性領導者兩者間特質的差異。這些研究均以男性標準出發,來檢視女性是否適合該模式。

Maier (1992)則以「路線理論」(Pipeline Theory)指出女性從 1970 年代受到機會主義的啓蒙;1980 年代開始提倡性別整合差異及女性價值,到 1990 年代受到轉型女性主義的影響,使得個人或組織結構產生根本上的改變。Sinclair (1998)也認為從最初對女性領導的否定、對女性領導觀點漸進調整,到最近以其「深化內部組織」的行為創造新組織文化做為研究主題,顯示對女性領導的重視。Indvik (2001)歸納出因為性別區隔、不同種族及道德等因素,使得過去 30 年間著重男性與女性領導行為與績效有所差異,且假設男女性領導者在行為、認知與影響上均存在差異。歷史發展得知,從 1950 年代對女性領導的否定,到近年來開始著重「為何愈來愈多女性成為頂尖領導者」的議題,經過整合分析顯示,女性領導較傾向參與式領導,有先天上合作、建立信賴、重建風格與擔負責任等特質,較適合 21 世紀領導發展趨勢的結論(Maier, 1992)。

對於女性領導所應具備的特質,許多學者均深入探究。Maier (1992)指出 1990 年代受到轉型女性主義的影響,主張性別角色應包括剛柔並濟的特質,使個人或組織結構產生根本上的改變。Pritchard (2000)呼應 McIntosh (1983)的看法,提出剛柔並濟模式,認為應該從女性在職場上升遷的路徑,及女性思維模式與經驗,來評估女性領導及其特質。女性必須兼備男性工具性及女性情感性「剛柔並濟模式」的領導特質,如:男性的理性、進取、

自主、工作導向、強烈企圖心及女性照顧、直覺、感性、支持、信賴等特質。隨著領導研究發展與趨勢,未來發展不再將領導重點放在「性別」,而逐漸重視以男性與女性領導者特質差異之研究重心。

從歷史發展與趨勢來看,「女性領導特質」一詞包含狹義與廣義兩種意涵,狹義的意涵為「女性領導是指女人專屬的領導特質」,而廣義的意涵則為「具備女性特質的領導」,不僅限於女性,亦包括男性。隨著領導理論的發展,其動態、多元及複雜的特性,使得女性領導理論更加豐富。對於女性領導的發展與女性領導特質的認知,已引起更多學者對此議題的投入。

二、女性領導特質構面與指標

雖然國內外已有許多學者針對女性領導特質進行研究,多數研究以質性研究方式進行,且至目前為止多限於小眾、特定對象的研究,尚在探究階段。本研究根據 Griggs (1989)與 Chavez (2003)所提出的理論架構,將女性領導特質分為非層級管理(如民主與參與式分享決策);衝突管理(重在內在的處理過程);建置一個支持的環境(提供彈性且包容的回饋機制);能夠分享資訊與技能(能優先將資訊與技能與部屬分享)及重視個別差異與關懷(如性別、種族及異性間的關懷)等五大特質。本研究將其簡化為非層級管理、衝突管理、環境支持、資訊分享、個別關懷等五個構面。

Senge (1990)在其書揭示學習型組織概念,包括自我超越、啓發心智模式、營造共同願景、重視團隊學習與系統化思考等五種。這些特質較傾向人性、互動、參與與溝通等特色,與女性關懷、參與、幫助、信賴等特質相符。因此未來領導是一種全球化領導,也是傾向具備女性領導特質的世界。從以上各國學者專家的研究與主張,可將女性領導特質知覺的相關研究歸納為表 3:

表 3
女性領導特質知覺構面與研究

面 向	領 導 特 質	提 倡 者
1.非層級管理	採參與式、民主式、關懷他人、重視決策分享。	Gilligan, Frasher, Johnson, Cooks, Rothwel, Hyman
2.衝突管理	擅於衝突管理、問題解決。	Dobbins, Platz, Jacobs, Thomas
3.環境支持	彈性且包容氛圍、部屬回饋。	Yukl, Roseenber, Drath
4.資訊分享	優先將資訊與技能分享與同仁。	Helgen, Fisher, Daly
5.個別關懷	重視個人的差異並致力於個別關懷。	Bales, Alice, Eagly, Johman

資料來源：本研究自行整理

女性領導特質可歸納為：非層級管理、衝突管理、環境支持、資訊分享、個別關懷五個面向。

領導研究中，部屬的想法越來越受到重視。一個有效領導者，同時也關係到被領導者的覺知、意願與準備度。王榮春與陳彰儀(2003)以部屬觀點出發，發現他們對中階主管的期望是良師益友、品格風範、關懷可親、酬賞協助等。館員的認知與感受十分重要。根據關係人口學的研究，認為人口屬性的相似性或相異性，會對個人有關的行為或態度結果變項產生影響。早期許多關係人口學的研究是以工作年資或年齡來進行探討，Tsui 和 O'Reilly (1989)則進一步將年齡、性別、種族、教育、公司年資、工作年資等變項做為人口屬性的變項。館員個人特性應包括性別、年齡、教育程度、工作年資等因素，館員會因個人人口特性不同，而產生不同的女性領導特質知覺。因而，研究者聯想到重視女性領導特質的領導傾向是否也存在於大學圖書館的中階主管？女性領導特質有哪些？館員對其中階主管具備女性領導特質的感知如何？均是本研究關心的議題。而中階主管如何以女性思維去帶領這群專業人員，館員個人特性與其知覺、感受十分重要，因此，大學圖書館館員特性及其對中階主管

女性領導特質的知覺，亦是本研究欲探討的重要議題。

參、訪談結果與分析

依據研究目的分為「館員知覺之女性領導特質」，訪談結果主要發現如下。

一、女性領導特質是什麼？

本研究針對館員與主管知覺的女性領導特質，首先做總體性的整理，接續討論受訪者對女性領導特質認知的對話錄，以理解「女性領導特質」的意涵。經過資料收集、摘錄、歸納、概念化後，自20位館員與其中階主管的訪問資料中，將女性領導特質分類如圖2所示。女性領導特質可區分為「民主式組織管理」與「組織衝突處理」、「對資訊與技術分享」、「組織環境關切」、「館員關懷」五種。其中分為四個階段，第一階段擷取自訪談者對話錄(摘錄)，為原始回答之概念；第二階段為數個對話錄所歸納之次概念(歸納)，為綜合之概念；第三階段為合併之概念(概念化)，為向度概念。最後階段形成「女性領導特質」之總層面概念為構面概念。

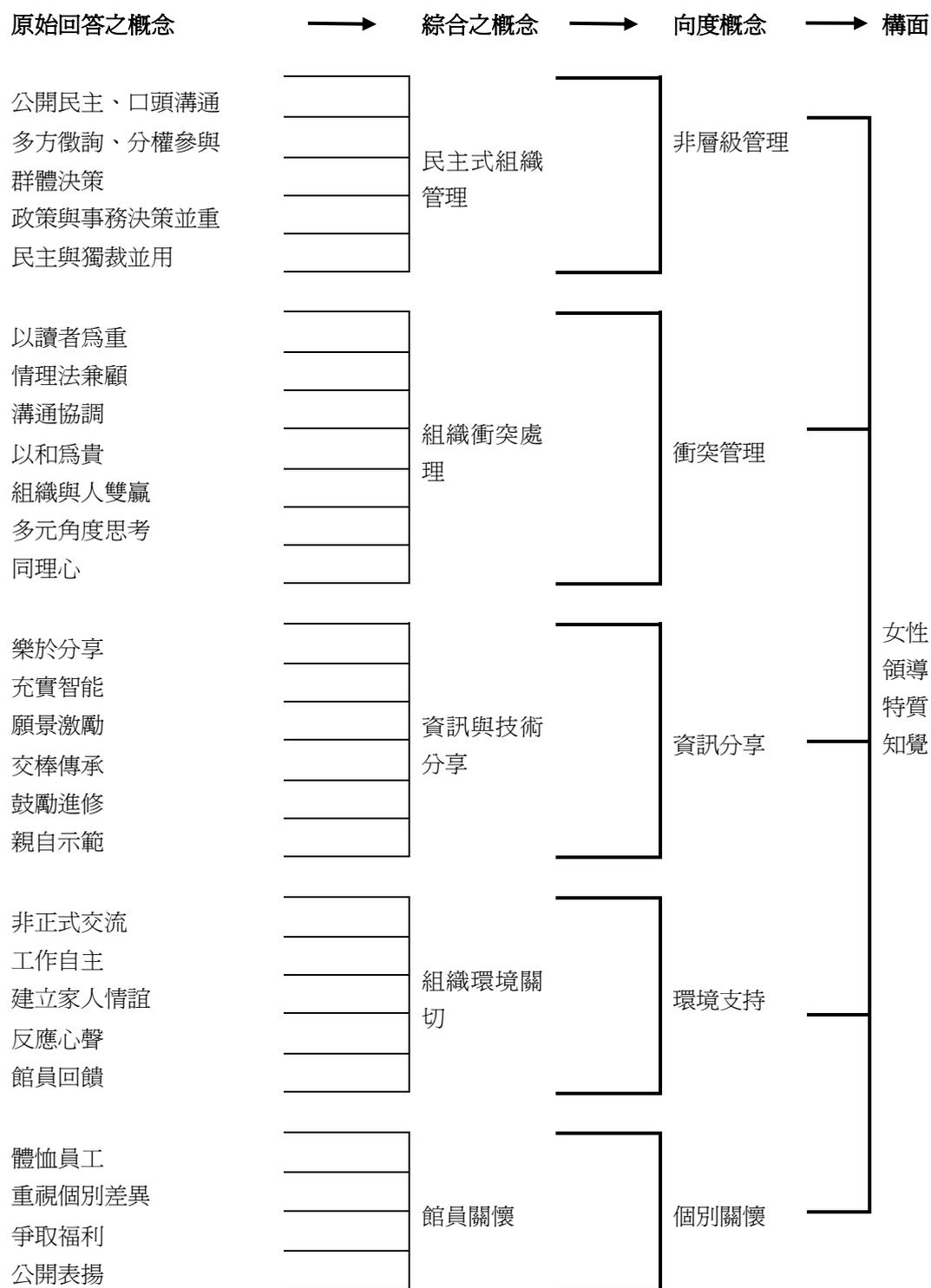


圖 2 女性領導特質知覺面向歸納圖

研究者由訪談所得的口述資料，將 20 位館員與中階主管認知的女性領導特質共歸納為五種類型，實錄內容如下：

(一)民主式組織管理

館員與中階主管認為具備「女性領導特質」的主管，因重視館員的個別感受，因此對組織管理的方式多採民主式、參與式，讓館員有機會在組內做決策的過程中，得以表達自己的意見。其表現的方式包括：公開民主、口頭溝通、多方徵詢、分權參與、群體決策、政策與事務決策並重、民主與獨裁並用。因此中階主管做決策時是政策與事務決策並重、民主與獨裁並用。故中階主管一般採民主式、參與式管理，而非傳統的階層式、命令式、威權式管理，故具備「女性領導特質」的中階主管，其組織管理的方式可以「非層級管理」方式稱之。

(二)組織衝突處理

一個組織最常面對的衝突，衝突可能來自館員與館員間、館員與讀者間，一般處理原則如下：以讀者為重、情理法兼顧、溝通協調、以和為貴、組織與個人雙贏、多元角度思考、同理心。因此，中階主管對館員或讀者發生衝突時的處理原則為：以讀者為重、情理法兼顧、溝通協調、以和為貴、組織與個人雙贏、多元角度思考、同理心。因此具備女性領導特質的中階主管其對組織衝突的考量，乃著重於「衝突管理」時兼顧情理法，並尋求組織與個人雙贏的局面，此特質可歸納為「衝突管理」。

(三)資訊與技術分享

大學圖書館為重要資訊與知識來源，因此對館員資訊取得與技術培育十分重視。大學圖書館館員

唯有不斷充實新知，學習新技能，方能滿足讀者的需求，進而提升服務的品質。因此，中階主管如何以「人力資源發展」角度出發，使館員擁有符合時代需求的資訊取得、彙整、組織、分享等技能，以因應新時代趨勢，因此，中階主管對館員吸收新知與增進專業技能的態度為：分享新知、充實智能、願景激勵、交棒傳承、鼓勵進修、親自示範。因此具備女性領導特質的中階主管其對資訊與技術的態度，乃著重於資訊分享並即時傳遞技能，此特質可歸納為「資訊分享」。

(四)組織環境關切

組織文化為組織成員間共享並視為理所當然的價值，這些價值係透過象徵性等方式傳輸給成員。組織文化會影響組織的管理，但組織現行運作管理方式，也會反過來影響組織既有的文化。Hellriegel (1989)等人認為透過領導，有助於強化組織既有的文化，包括對某組織管理事物的強調與評論；對組織重大事件或危機的反應方式；角色示範、教導和訓練；在組織獎懲系統的設計；對遴選、晉升或開除成員所採取的標準；採行的儀式和典禮。因此大學圖書館中階主管透過以下的途徑與方式表現對於組織環境的關切：非正式交流、工作自主、建立家人情誼、反應心聲、館員回饋。故中階主管會致力於營造一個支持館員的環境，包括：與館員透過非正式交流，以建立如家人般的情誼。在工作上完全給予自主，並適時反應館員的心聲，讓他們能感同身受，並有正面回饋。因此，具備女性領導特質的中階主管其對組織環境的關切，乃著重於彈性、包容，此特質可歸納為「環境支持」。

(五)館員關懷

對於大學圖書館中階主管而言，表達體恤員工、對館員關心、重視其個別差異與需求、爭取其

應享有福利、並能適時公開表揚表現良好的館員等，均為中階主管館員的關懷行為，讓館員能產生對組織的認同感與榮譽感，並具體表現於工作上。因此，具備女性領導特質的中階主管對館員的關懷，特質可歸納為「個別關懷」。

此外，10 位館員對於女性領導特質的概念相當一致，包括：心思細膩耐性(9 次)、溫柔(5 次)、富同理心(4 次)、敏感的(3 次)、婉轉體貼(3 次)、善解人意(2 次)、善分析表達健談(2 次)、進取心勤學(1 次)、個別關懷、為他人設想(1 次)、樂於分享(1 次)、重視溝通協調(1 次)、合作(1 次)等。

10 位主管對於女性領導特質的概念也頗為一致，多數中階主管所述如：公開民主、參與決策、授權、女性主管重小節、敏感、傾聽、同理心、追求圓融，較顧及他人對自身的印象。男性主管則重大局、較大而化之，不重細節、理性、獨斷、果決、強勢、自信、目標導向、較少對話、願景明確、使命導向、很直接、講求效率、成敗自負、不會去了解個人隱私的部分。然而 10 位部屬當中也有認為這樣女性領導特質會有若干負面的影響，包括較依賴他人、較情緒化、較有私心、多慮造成困擾、保守的、支配心強的、具雄心大志的，趨向於對組織成員的控制，注重結構化與正式化的領導。顯示館員們對於女性領導特質的感知仍有若干性別差異的刻板印象。

從訪問實錄可歸納出，館員與主管對「女性領導特質」的一般性認知為：心思細膩耐性、溫柔、富同理心、敏感的、婉轉體貼、善解人意、善分析表達健談、進取心勤學、個別關懷、為他人設想、樂於分享、重視溝通協調、合作、公開民主、參與決策、授權、傾聽、同理心、追求圓融，較顧及他人對自身的印象。

女性領導特質具體的表現則可歸納出非層級管理、衝突管理、環境支持、資訊分享及個別關懷等五個重要的特質，正好與 Griggs 和 Chavez

提出的理論相呼應。

二、男性主管也有女性領導特質嗎？

有了女性領導特質內涵初步認知後，接著我們會好奇：那男性主管也有女性領導特質嗎？或者是女性領導特質是女性主管特有的嗎？對於前者的疑問，我們訪談的館員與主管們大都認為答案是肯定的。因為有些大學圖書館的男性主管也具有溫柔的特質，但此方面女性主管較具有優勢。主管間的差別視個人的特質而定，不一定與性別相關，現在社會男性主管也有很多有刻板的女性特質。雖然男性大部份都較陽剛，但也有些很陰柔，尤其在圖書館界，有不少屬於細心、居家型的男性主管，他們也會很細心地關心個人的感受。所以男性主管也可能會有女性領導特質。

相反地，我們也會問：那女性領導特質是女性主管特有的嗎？主管者認為女性領導特質並非為女性主管特有的專利，越高職位的女性主管會具備更多男性領導特質，例如果決、果斷、重效率。

根據分析證實得知，其實男女性領導的相似，領導成功與否的關鍵不在於「性別差異」，而在於「特質差異」。男性領導者也可能具備女性領導的特質。此結論與 Kent 和 Moss (1994)所發現的未來商業界更能接受女性化或剛柔並濟兩性兼備的領導者之觀念相符；也與 Sargent (1989)調查發現管理者應具備兩性化角色行為，才能夠因時、因地制宜，且位階越高，越應具備兩性化角色行為的結果互相呼應。

三、男性主管與女性主管領導有差別嗎？ 這些差別是什麼原因造成的？

對於男性與女性主管領導會有差別嗎？20 位館員與中階主管均認為有差異。差異處包括：溝通模式、著重範圍、管理方式、看事情角度、人際關

係處理方式等。一般而言，男性主管較剛強、果斷、具企圖心、注重授權與分權、較重視政策方向的確立、較注重大方向、不拘小節、勇於嘗試、情緒穩定，且不會自成小團體，好惡不如女性主管明顯，但也可能因此照顧不到成員們的心思，因此男性與女性主管領導方式是有差別的。

有關男女性領導者之所以形成差異是那些原因造成的？館員中有 9 位認為是源自人格特質，4 位認為性別角色，2 位認為是職務(或職位)，2 位認為是教育程度，另外各有一位認為是工作年資、個性、環境、專業能力、後天訓練的差異所致。因此，受到人格特質、職務、工作年資、個性、環境、專業能力、後天訓練等影響，有不少男性主管在這方面甚至表現得比女性主管更好。

至於中階主管中有 8 位認為是個人特質上的差異。部份因素也是性別角色造成所致，此外與個人個性、家庭背景、成長環境、教育程度亦有關係。男性與女性領導間的差異並非單純源自性別，更受

到後天訓練或天生具備之領導特質影響，也就是說，個別差異產生的影響可能大於性別造成的影響，這些差異，並非絕對由性別或職位不同所產生，大多數乃因個性、人格特質關係。故中階主管只要具備肯做事，能與部屬溝通，便成為好的中階主管，並無性別上的差異。

另一項造成男女性領導不同的原因，8 位中階主管認為來自職位上的差異，每個層級均有其職權，不同的職位其考量點與願景不同，就需要調整領導方式，越高職位的女性主管會具備更多男性領導特質，例如果決、果斷、重效率。中階女性主管則較注重小節，缺乏果斷力等，故如有領導上的差異，較有可能因職位或工作性質差異所產生。此結論與 Ragins (1991)研究指出男女性領導者是否具備效能，並非取決於性別，而是權力(地位)的影響力相符。表 4 為館員與主管知覺之男女性主管領導特質差異因素彙整表：

表 4
館員與主管知覺之男女性主管領導特質差異因素彙整表

差異因素代碼	人格特質	性別角色	職務職位	教育程度	工作年資	個性	環境	專業能力	後天訓練
AS	v	v	v	v	v				
BS	v								
CS	v							v	
DS	v	v				v			
ES		v		v					
FS	v						v		
GS	v	v							v
HS	v		v						
IS	v								

(續下表)

(接上表)

差異因素代碼	人格特質	性別角色	職務職位	教育程度	工作年資	個性	環境	專業能力	後天訓練
JS	v								
A	v	v	v						
B	v								
C	v	v	v					v	
D		v	v						
E	v								
F	v	v	v				v		
G	v		v						
H	v		v						v
I		v	v						
J	v		v				v	v	v
總計次數	17	9	10	2	1	1	3	3	3

資料來源：本研究自行整理

表 4 為館員與主管知覺之男女性主管領導特質差異因素，造成差異的原因依序為人格特質(17)、性別角色(9)、職務職位(10)、環境(3)、專業能力(3)、後天訓練(3)、教育程度(2)、工作年資(1)、個性(1)。

經上述分析，大部份館員與主管認為男性主管與女性主管的領導方式是有差異的，此差異主要是因為個人人格特質所造成的，再次證明「男女性領導」存在著「特質上的差異」，而非「性別上的差異」，因此未來研究應著重於如何成為一個「具備女性特質」的成功領導者。

四、館員知覺的主管女性領導特質與館員特性有關嗎？

10 位受訪的館員中為 2 位男性、8 位女性，他們對於女性領導特質各個面向知覺會有若干差異。以下就圖 2 所歸納出之女性領導特質的非層級管理、衝突管理、資訊分享、環境支持、個別關懷等五個面向探究。館員特性部份，則根據性別、年資進行差異分析。表 5 為館員背景資料分析：

表 5
館員背景資料分析

變項	館 員 代 碼									
	AS	BS	CS	DS	ES	FS	GS	HS	IS	JS
1.性別	女	女	女	女	女	女	男	男	女	女
2.年齡	25	43	40	38	32	40	37	45	55	30
3.年資	1	19	17	15	9	10	13	20	32	7
4.學歷	大學	大學	研究所	研究所	大學	大學	研究所	大學	大學	研究所
5.專業背景	圖資	圖資	文史	圖資	圖資	圖資	圖資	資訊	商學	圖資

資料來源：本研究自行整理

(一)不同館員對「非層級管理」的知覺有差別嗎？

女性領導特質中的第一個「非層級管理」特質，其內涵包括採參與式、民主式、關懷他人、重視決策分享。因此，對於此特質的感受，館員影響程度亦不一。

在性別方面，訪談的 2 位男性館員，對於其中階主管的「非層級管理」感受較不強烈。GS 館員認為其主管較能當面說明未來政策方向，讓同仁有機會間接參與決策。HS 館員則表示其主任會直接與相關業務負責人開會。較之男性館員，8 位女性館員表示其主管對於「非層級管理」方式有：口頭詢問、email 徵詢、組內討論、自我管理、分權參與。女性館員較能感受出其中階主管的非層級管理的特質。因此，館員性別會影響其對女性領導特質中參與式管理的感受與認知。

在年資方面，10 年以下者有 3 位，其中 2 位表示其主管對於決策都是自行決定或是自己已有想法，顯示年資愈淺愈感受不到其主管參與式的管理方式，因此，年資會影響館員對女性領導特質中「非層級管理」的知覺。

以上分析得知，女性館員、年資愈深的館員較能感受出其中階主管的參與式、民主式非層級管理的特質。因此，館員性別、年資會影響其對女性領導特質中參與式管理的感受與認知。此結論與 Eagly 和 Johnson (1994) 發現 370 位男性和女性領導者中，92% 女性比起男性採用更多民主的領導行為，更進一步證明館員特性會影響其對中階主管非層級管理特質的感知。

(二)不同館員對「衝突管理」的知覺有差別嗎？

女性領導特質中的第二個「衝突管理」特質，強調具備女性領導特質的主管，擅於衝突管理、問題解決等能力。對此部份的感知，受訪的 2 位男性館員對於其中階主管的「衝突管理」的知覺不同。GS 館員認為其主管會讓所有同仁表達自己意見，最後再歸納出較能兼顧整體需求的解決方案。HS 館員則認為其主任以「衝突發生的原因」為考量因素，較無顧及情境因素。其餘 8 位女性館員表示其主管對於「衝突管理」方式有：釐清歸屬、公平合理、整體目標與利益、組織個人雙贏、個別約談、彈性處理、情理兼顧。多數女性

館員較能感受出其中階主管對衝突管理「兼顧情理法」的特質。但也有 1 位館員認為其女性主管只採單方說法，並未正視衝突原因，造成日後心結。因此，男女性館員對其中階主管衝突管理的感受與認知並無明顯不同。

在不同年資方面，3 位年資 10 年以下的館員，有的認為其主管對於衝突管理多以法為主，敘述事情經過，然後釐清責任歸屬，以對圖書館有利的原則加以協調，顯示主管處理各種衝突時多以「圖書館制訂之規定」為原則，較少以處理雙方情緒或情境問題為主。年資愈淺愈感受到主管對於管理衝突的方式是以「法」為前提，其它年資深的館員所感受的則以「情」為主。因此，年資多寡會影響館員對女性領導特質中「衝突管理」的知覺。此結論也呼應館員對於衝突管理的知覺，具備女性領導特質之領導者同時使用高關懷與高倡導領導風格 (Dobbins & Platz, 1986)，且較喜歡用「資源型」的權力與情感來化解衝突的理論 (Jacobs & McClelland, 1994)。

(三)不同館員對「環境支持」的知覺有差別嗎？

女性領導特質中的第三個「環境支持」特質，意指主管會致力營造一個彈性且包容的環境氛圍、並讓部屬有機會回饋。因此，受訪 2 位男性館員認為其中階主管對「環境支持」的態度大致相同。一位認為其主管會利用電子郵件與同仁互動，她也會記住每個同仁的生日，也會買蛋糕和禮物，召集同仁一起慶生，順便聚在一起聊些工作或是生活上的事情。另一位則認為其主任利用「私下閒談」的方式與他們互動。

其餘 8 位女性館員表示其主管對於「環境支持」的態度包括：就像朋友般，同仁們有需求時，均會充分給予建議及協助。就像是個會要求工作態度及成果的長輩，也會以聚餐、閒聊方式增加彼此

間了解與認識。關心同仁之家庭或身體健康等各項影響工作的因素，對於同仁的個人背景都有基本了解，平日會利用午餐時間與同仁閒聊，談談家庭、下班後與假日的活動情形等。多數女性館員較能對中階主管「環境支持」的特質給予肯定。對於館員的個別需求，中階主管也大多盡全力予以協助。因此，不同性別的館員對其主管「環境支持」特質的感知大致相同。

至於 10 年以下的館員感受也是一樣，對於主管致力於環境支持的領導特質大多持肯定態度，與資深館員所感受的大致相同。因此，年資多寡並不會影響館員對女性領導特質中「環境支持」的知覺。

(四)不同館員對「資訊分享」的知覺有差別嗎？

女性領導特質中的第四個「資訊分享」特質，主管會優先將資訊與技能分享與同仁。在我們訪問的 2 位男性館員中發現，對於其中階主管「資訊分享」的知覺大致相同，認為其主管會將收到圖書資訊學相關郵件、資料或研討會訊息轉寄給組內同仁分享，俾便同仁藉由參加研討會來充實專業智能。亦會找廠商介紹新產品，也鼓勵同仁在職進修。其餘 8 位女性館員表示其主管對於「鼓勵同仁充實專業智能方面」的項目有：參加校外研討會、至資圖系旁聽課程、修讀研究所。至於分享新知的方式為：用口頭或 email 與同仁分享、參加研討會之心得或分享新知；平日閱讀新書、與業務相關文章、中西文專業期刊等。因此女性館員較能感受出其中階主管的對「資訊分享」的多元性。

另外，3 位年資 10 年以下的館員，有的感受其主管對於資訊分享多以分享新書心得為主，其次為鼓勵參加研習，另外 JS 館員因服務之學校設有圖資專業系所，該主管鼓勵其旁聽或進修，並已有

4 位同仁因此取得碩士資格。因此，年資多寡並不會影響館員對女性領導特質中「資訊分享」的知覺。

(五)不同館員對「個別關懷」的知覺有差別嗎？

女性領導特質中的第五個「個別關懷」特質，意即主管會重視個人的差異並致力於個別關懷。訪問過程中發現，2 位男性館員對於其中階主管的「個別關懷」知覺大致相同。一位認為其主管會讓同仁就自己的業務來進行改變或革新，鼓勵組內同仁工作輪調。另一位則認為其主任讓他們有參加館內新服務或重大工作計畫的機會。

其餘 8 位女性館員對其主管「個別關懷」之領導特質認知中，4 位同仁認為其主管直接做工作分配，少數採用輪流，故無太大變動；另外 4 位同仁表示其主管較開放，會依同仁特質及專業素養，進行業務分配及調整，並以開放態度，讓同仁們有充

分溝通協調的機會，了解個人特質，對不適任同仁則予工作輪調，主動積極者給予實質鼓勵並付予重任。半數女性館員對其中階主管的個別關懷感受為正向，另一半為負向。因此，與男性館員比較，男性館員較女性館員對中階主管的「個別關懷」特質感受較為強烈，對中階主管的「個別關懷」特質的知覺會因性別不同而有所不同。

此外，3 位年資 10 年以下的館員，感受其主管對於個別關懷多為正向，因為業務權責劃分清楚、充份授權，故同仁可在工作上有機會表現。此外也會留意同仁個別研究興趣與個人特質，依此進行工作調配與輪調。因此，年資多寡會影響館員對女性領導特質中「個別關懷」的知覺，年資越淺的館員越感受到主管的個別關懷的特質。

歸納上述各層面之分析，館員特性對女性領導特質各層面知覺，可彙整如表 6。

表 6
館員特性對女性領導特質各層面知覺歸納表

變 項 名 稱	性 別	年 資
女性領導特質	1.非層級管理	資深館員 > 資淺館員
	2.衝突管理	-----
	3.環境支持	-----
	4.資訊分享	女館員 > 男館員
	5.個別關懷	男館員 > 女館員

資料來源：本研究

綜合上述分析可歸納出，館員特性對女性領導特質的感知各有不同。在性別方面，女性館員對非層級管理、資訊分享感知優於男性館員；個別關懷則男性館員優於女性館員。在年資方面，

資深館員對於非層級管理與衝突管理之領導特質感知優於資淺館員，個別關懷則資淺館員優於資深館員。

五、館員知覺的主管女性領導特質與主管特性有關嗎？

10 位受訪的中階主管中，2 位男性、8 位女性，他們背景變項對館員知覺的女性領導特質有所影響，表 7 為中階主管背景資料包括：性別、年齡、

主管年資、學歷、專業背景五項。大部份中階主管的學歷均已提升到研究所階段，專業背景亦均為圖資專業，故分析時，簡化為以中階主管特性包括性別、主管年資二項做為分析之依據。

表 7
中階主管背景資料分析

變 項	中 階 主 管 代 碼									
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1.性別	女	女	女	女	女	男	女	女	男	女
2.年齡	45	43	40	38	32	40	37	45	55	30
3.主管年資	18	1.5	8	8	1.5	6	9	10	5	6
4.學歷	研究所	研究所	研究所	研究所	研究所	研究所	研究所	大學	大學	研究所
5.專業背景	圖資	圖資	圖資	圖資	圖資	圖資	圖資	圖資	圖資	圖資

資料來源：本研究自行整理

對於不同性別中階主管的觀感，F 與 I 為 2 位男性中階主管，其館員對於他們「女性領導特質」知覺大致相同。FS 館員認為其男性主管也會關心同仁之家庭或身體健康等各項影響辦公的因素。給予個別任務觀察其處理與應變能力，了解個人特質，分配各項業務，對不適任之同仁則予工作輪調。IS 館員則認為其男性主管會鼓勵進修，並嘗試新的工作。這兩位男性主管均具備有非層級管理、衝突管理、資訊分享、環境支持、個別關懷等特質。驗證大學圖書館的男性中階主管，其領導特質並無性別差異，亦具備有「似女性的領導特質」。

其餘 8 位女性中階主管，所屬館員對其女性領導特質中的各層面也均有不同評價。有女性主管的館員，當中約有一半認為其主管對其甚為關心、給予學習機會、在工作上全力支持。但另一半則認為

其主管多著重工作的互動。因此，與男性中階主管比較，男性中階主管的館員較女性中階主管的館員對其在「環境支持」特質較為強烈。對中階主管的「環境支持」特質的知覺會因性別不同而有所不同，此結論與 Petty 和 Miles (1976)所發現的部屬對女性領導者領導風格的反應決定於管理者及部屬的性別，領導者性別為影響領導要素之一的結論相呼應。

對於不同主管年資的中階主管，7 位年資 10 年以下的中階主管，其館員所感受的女性領導特質大多為正向，在「非層級管理方面」，主管做決策前，都會先找業務相關的同仁當面說明未來可能的政策方向，考量部門或學校整體的目標與利益、組內同仁的權益，希望達到組織和個人雙贏及和諧。「衝突管理方面」，發生衝突時秉公處理、採個別約談，分別了解讀者與館員的情況。「環境支持方

面」，會讓組內同仁依自己的興趣、能力及目標有機會在工作上表現；同仁有不同意見時，會讓同仁表達自己的想法；願意授權給同仁，就其自己的業務來進行改變或革新。「分享新知方面」，鼓勵進修，並嘗試新的工作；鼓勵大家參加校外的研討會、至圖資系旁聽課程或修讀研究所，修讀碩士學位。「個別關懷方面」，依據同仁個別的研究興趣與個人特質，給予個別任務，以觀察其處理與應變能力；了解個人特質，以分配各項業務，對不適任之同仁則予工作輪調；關心同仁家庭或身體健康等各項影響辦公因素。

因此，中階主管年資多寡並不會影響館員對「女性領導特質」的知覺，此結論與 Brenner, Schein 和 Tomkiewicz (1989)發現，認為成功的中階管理者之個人特質、態度、性情是傾向於男女性兼具，而且不受任職年數的影響。

綜合上述分析可歸納出，館員所知覺的女性領導特質會因主管特性不同而不同。在性別方面，男性中階主管的館員較女性中階主管的館員對其「環境支持」特質較為強烈。在年資方面，中階主管的年資深淺對其女性領導特質並無明顯的影響。

六、館員與中階主管對女性領導特質與領導效能關係的知覺差異

本研究將以館員所感受到的與中階主管自評的女性領導特質做一對照，以對應兩者的差異，從方法論出發逐一檢視，並與既有研究相呼應，俾便

對日後研究提出具體建議。以下以中階主管的認知為主，並與館員感受情形做比較。

(一)館員與中階主管對女性領導特質知覺差異如何？

為對中階主管具備之女性領導特質與領導效能關係做深入了解，本研究分別訪談 10 位中階主管與其所屬 10 位部屬，以形成對照關係。經整理、分析後，依非層級管理、衝突管理、環境支持、資訊分享與個別關懷等五個面向進行分析。

首先，對於館員與中階主管對女性領導特質知覺的差異，部屬們認為：主管間的差別視個人的特質而定，不一定與性別相關。男性與女性領導間的差異並非單純源自性別，更受到後天訓練或天生具備之領導特質影響，也就是說，這些差異主要是後天或個別差異所造成。因為在成長過程中，男女所被要求的重點不同，成長的環境、接受的教育及接觸到的事物亦不同，所以會有不同的視野、觀點，管理方式和要求自然大不相同。

其次，較為特別的是高達八成的中階主管認為男性與女性領導的差異來自職位的不同，此結論與 Drath (1998)所提出的出未來領導模式的進展是從權力控制、權力分享到權力互惠的關係相符。表 8 為表 4 與部屬與中階主管所知覺的女性領導特質、男女領導差異、特質因素、職位因素、其它因素交叉比對後，彙整出之館員與中階主管對女性領導特質知覺差異：

表 8
館員與中階主管對女性領導特質知覺差異

對 象	女性領導特質	男女領導差異	特質因素	職位因素	其它因素
部屬知覺	心思細膩耐性、溫柔、富同理心、敏感的、婉轉體貼、善解人意、善分析表達健談、進取心勤學、個別關懷為他人設想、樂於分享、重視溝通協調、合作。	認為有差異者為 10 位。	認為特質差異造成者為 9 位。	認為職位差異造成者為 2 位。	工作年資環境 專業能 後天訓練
中階主管知覺	個性溫柔、逆來順受、與他人妥協、喜歡與人互動、同理心、耐心傾聽、圓融、做決策時會考量部屬想法、衝突會找出平衡點。	認為有差異者為 10 位。	認為特質差異造成者為 8 位。	認為職位差異造成者為 8 位。	個人個性 家庭背景 成長環境 教育程度

資料來源：本研究自行整理

1. 館員與中階主管對「非層級管理」的知覺差異

至於非層級管理的感受，10 位中階主管中有 2 位為男性，不論男性或女性主管多重視非層級、民主式、參與式管理，既強調階層，更強調協調。主管必定多方徵詢意見，尊重專業與群體決策，以凝聚共識。主管做決策時會先行告訴同仁組織願景、利弊得失、以期理解產生共識。此外，做決策過程也會受館長領導風格、是否已有定見影響。一般而言，具備女性領導特質之領導者決策過程多先有腹案，接續徵詢個別意見，進行集體討論，得出結論後再分工執行，以交換意見、鼓勵發表、口頭獎勵，達成多數共識，並充份授權。

10 位中階主管中有 2 位為男性，其中之一位部屬表示：因為主管重層級差異，組內同仁甚少有機會參與上層之決策，因此只有在分組討論時可表達想法與意見，但若無法得到員工之共鳴進而參與時，同仁會採取保守態度，不願表達個人想法。

中階主管決策過程並非一成不變，端視情境而定，一般採獨裁與廣納意見並用方式。若與業務無相關、緊急情況、有時效性時，則中階主管通常自行決定，故為民主與獨裁並用。其決策可分為兩部分，一為主管階層所做的政策性決策，另一種為與業務相關例行工作的事務性決策，中階主管主要是在做政策性決策與事務性決策。

2. 中階主管對「衝突管理」的知覺

10 位中階主管中有 2 位為男性，其中一位部屬表示：雖然主任為男性，但同仁若直接找他，他會給予鼓勵，在可能的情況下調整工作。男性主管也會先處理讀者面，代表館方直接向讀者道歉，同仁部分，不會直接訓斥。

具備女性領導特質領導者對於個人與團體利益十分重視，其先天直覺、敏銳覺察力可幫助他們面對衝突時做出決斷，並加入更多關心、體恤員工及站在員工個人立場考量事情。基本上處理衝突的方式大致採取請同仁依法行政，中階主管就情理法三部份，適時個案彈性處理。處理衝突原則為和平、公義，在「絕不能劣幣驅逐良幣，不能立下壞榜樣、維護組織文化」的前提下，理解個人看法與相異點，並設法異中求同。處理衝突時也會尊重當事人感覺、同理心，並以不傷同仁間和氣下，避免使組織文化的形象受損，影響士氣。因此，如果組織發生衝突時，具備女性領導特質領導者通常會以下方式進行：(1)理性溝通；(2)分析利弊、對錯、是非；(3)以多數人利益或組織形象為主要考量。並以包容加多元角度看待事情，以成熟的態度去面對一切衝突。

3. 中階主管對「環境支持」的知覺

館員是圖書館三大要素之一，也是圖書館智慧資產的重要核心，中階主管必須致力於營造一個支持館員的環境，以建立良好合作及夥伴的關係。其互動方式包括正式與非正式兩種。前者如：定期組內會議、行政管理會議等，他們更重視非正式的互動如：同仁慶生、聚餐、閒聊或聚餐時間，給予生活上的關懷，並了解個人家庭狀況盡量給予方便，互動的原則為業務上開誠佈公，私交上適度關心。透過非正式的互動，同仁也會有正面的回饋，組內氣氛自然溫暖和諧。遇部屬面臨特殊情況下，提供

適當協助。

若干男性主管因礙於性別上的考量，故大多透過正式溝通管道如會議等進行互動。但亦有男性主管認為不會因性別而減少互動，而是年齡使得與同仁互動方式與話題都不一樣。

此外，對於個別需求加以重視，多數在合理且能力範圍內，如請假、進修、研討等都盡量予以滿足。若非中階主管層級可解決的，則會從上級如館長方面尋求支援。部份資深主管為交棒，培植後進，故鼓勵年輕人吸收新知、進修，也會抱持鼓勵態度。特別強調的是個別需求應採正式的管道提出申請，制度化是比較好的一種方式。

4. 中階主管對「資訊分享」的知覺

具女性領導特質領導者對於人才培育很重視，並致力於資訊分享與充實專業技能，其採取方式可分為兩部份：

(1) 分享新知

對於分享新知，通常利用 Email 轉寄或書面傳閱演講、訓練講習訊息，在傳閱文章時先做重點翻譯寫上 NOTE，嘉惠後面同仁，達到分享新知目的。基本採以下途徑：(a)循循善誘或親自示範；(b)利用聊天或傳閱好文章方式；(c)若有同仁表示對進修有意願，盡量給予進修上的方便。其中男性主管較常利用正式管道如館務會議報告，圖書館學刊，傳閱專業期刊，或透過館訊編輯採訪圖書館委員等機會，進行該館館藏資源示意圖，藉由編輯小組達到充實專業新知的目的。

(2) 充實專業智能

中階主管因有培育人才交棒傳承的責任，故大多數會鼓勵該組同仁多讀書、參加各種考試、進修研究所，有制度私立大學館員更有出國受訓的機會。對於研討會指派，並非單以個人業務考量，還會進一步考量日後工作輪調或互相支援問題。

但對於有些資深館員只是把職業當成一份工作，尤其是公務部門，有時因人情壓力，導致中階主管較無實權可做實質鼓勵。資深館員往往較需要新技能，因此中階主管會著重在工作上應具備的技能。此外，城鄉差異或組織文化，也會影響領導風格。在競爭對手較少，沒有任何動機的情況下，中階主管很難利用激勵達到充實專業智能的目的。至於組織較大的圖書館，因人員眾多，公平受訓之機會較少，且因怕業務需要時找不到人，對外界之各項教育訓練並不十分主動對同仁公開。

5. 中階主管對「個別關懷」的知覺

具女性領導特質者對於個人需求很重視，並致力個別關懷發揮潛能，尊重其意見、製造磨練學習的機會，親自帶頭做，與其討論，或提醒、示範、修正，注意個人經驗以及興趣，以引導鼓勵他們往上發展。

至於在工作上的磨練機會，平時會去了解部屬個人興趣與生涯規劃，並盡己之力協助他們達到個人期望。業務上的輪調政策一定要有主位與輔位之分。也就是說，適才適所，平時多觀察每個人的專長、特質與個性，安排適任者有能發揮的工作。

多數中階主管都表示，初任主管與現在的想法與做法有很大差異。初任主管時較以自己立場出發，考量事情也多以館員為重心、較沒信心，較無考量主管立場與做法。多年後，有了以全體利益為重的認知後，較能顧及全館立場，故領導經驗最大改變是從強勢到民主、從不放心到授權，較關心別人、重視溝通，同時也發現強勢、權威式的領導已經不合時宜。

本研究發現，具備女性領導特質者通常採用中性特質，或融合男性和女性剛柔並濟領導特質，擔任領導者角色。具備女性領導特質所發展出來包容網，是一種兼具兩性優勢的組織新結構。此一結構

擁有「男性價值」所強調的權力和責任，但卻能同時巧妙地結合了「女性價值」重視團隊與溝通的優點，成功地融合兩性領導價值發展出「人性」領導觀。

(二) 館員與中階主管對女性領導特質與領導效能關係知覺有差別嗎？

從訪談稿分析得知，2 位館員認為其主管為領導方式不佳的中階主管，該中階主管自我評鑑時卻有相當高的自我評價，可知領導特質在部份館員與主管間有相當的落差。因此，部屬知覺才是決定效能重要關鍵。許多部屬與主管間的衝突，往往因為這種認知落差而產生。如何縮小差距，正是關係和諧的關鍵。以往的研究多著重在主管或自評者身上，未來建議以部屬為出發點，建立一套機制或組織，裁量或解決主管與部屬(或評估者與被評估者)之間對評估過程、績效標準或執行效果認知的落差與衝突。

七、小結

本研究目的，乃以部屬的角度瞭解其與主管的實際互動過程，也驗證 Hollander 和 Julian (1969) 提出的社會互換歷程(Social exchange process)的觀點，認為領導是由情境、部屬的特質與期望、領導者特質與期望之間互動決定。王榮春與陳彰儀(2003)也以「部屬觀點之領導互動論」為題，認為應該以部屬角度檢視兩者互動，並直接從部屬與主管互動經驗中，以質性訪談方式，抽取概念。本研究經過資料收集、訪談、整理、歸納分析其結論如下：

本研究以館員所知覺的女性領導特質觀點，經過深度訪談與概念分析後，可歸納為「民主式組織管理」與「組織衝突處理」、「對資訊與技術分享」、「組織環境關切」、「館員關懷」五種，最後形成「女性領導特質」之總層面概念，包括：

非層級管理、衝突管理、資訊分享、環境支持、個別關懷等五種重要特質。「女性領導特質」構面中「非層級管理」包括公開民主、口頭溝通、多方徵詢、分權參與、群體決策、政策與事務決策並重、民主與獨裁並用等向度；「衝突管理」包涵以讀者為重、情理法兼顧、溝通協調、以和為貴、組織與個人雙贏、多元角度思考、同理心；「資訊分享」涵蓋分享新知、充實智能、願景激勵、交棒傳承、鼓勵進修、親自示範；「環境支持」非正式交流、工作自主、建立家人情誼、反應心聲、正面回饋；「個別關懷」則包括體恤館員、重視個別差異、爭取福利、公開表揚。因此，此五種特質在本研究稱之為「女性領導特質」。並與文獻分

析及深度訪談所歸納「女性領導特質」的五個向度相應證。

本研究經訪談發現，男性主管有時也可能因處理事情需要而採取女性特質的領導。此外館員與中階主管均認為男性主管與女性主管領導方式有差異，差異處包括：溝通模式、著重範圍、管理方式、看事情角度、人際關係處理方式等。造成差異的原因依序為人格特質、性別角色、職務職位、環境、專業能力、後天訓練、教育程度、工作年資、個性。故再次證明「男女性領導」存在著「特質上的差異」，而非「性別上的差異」。經過訪談分析，其各面向關係如表 7 與 8。大體上證明女性領導特質受館員特性的影響。

表 9

館員特性與主管特性對女性領導特質各層面知覺歸納表

變 項	名 稱	館員性別	館員年資	主管性別	主管年資
1.女性領導特質知覺	非層級管理	女>男	資深>資淺		
	衝突管理	----	資深>資淺		
	環境支持	----	----	男>女	----
	資訊分享	女>男	----		
	個別關懷	男>女	資淺>資深		

資料來源：本研究

肆、結論與建議

本研究經過館員對大學圖書館女性領導特質知覺之因素及探究由文獻分析與深度訪談並經過分析，大致結論如下：

一、結論

(一)女性領導的重要特質

女性領導特質經過深度訪談與概念分析後，形成「女性領導特質」概念為：非層級管理、衝突管理、資訊分享、環境支持、個別關懷等五種重要特質。

(二)女性與男性主管者存在「領導特質差異」

對於男性主管是否也有女性領導特質，或女性領導特質是否為女性主管特有？對於前者的疑

問,我們訪談的館員與主管們大都認為答案是肯定的。因為有些大學圖書館的男性主管也具有溫柔的特質,但此方面女性主管較具有優勢。主管間的差別視個人的特質而定,不一定與性別相關,在圖書館界,有不少屬於細心、居家型的男性主管,他們也會關心部屬的感受,所以男性主管也可能會有女性領導特質。

(三)男性主管與女性主管領導特質的差異及原因

20 位館員與中階主管均認為男性主管與女性主管領導特質有差異。差異處包括:溝通模式、著重範圍、管理方式、看事情角度、人際關係處理方式等。一般而言,男性主管較剛強、果斷,有企圖心、注重授權與分權、較重視政策方向的確立、較注重大方向、不拘小節、勇於嘗試、情緒穩定,且不會自成小團體,好惡不如女性主管明顯,但也可能因此較照顧不到成員們的心思。

影響館員與主管知覺之男女性主管領導特質差異的因素,依序為人格特質、性別角色、職務職位、環境、專業能力、後天訓練、教育程度、工作年資、個性。大部份的館員與主管認為是男性主管與女性主管領導方式是有差異的,造成差異的主因為個人特質。再次證明「男女性領導」存在著「特質上的差異」,而非「性別上的差異」。未來研究應著重於如何成爲一個「具備女性特質」的成功領導者。

(四)館員知覺的主管女性領導特質與館員特性有關

館員特性對女性領導特質的感知各有不同。在性別方面,女性館員對非層級管理、資訊分享感知優於男性館員。個別關懷則男性館員優於女性館員。在年資方面,資深館員對於非層級管理與衝突管理優於資淺館員,資淺館員感知個別關懷之女性

領導特質則優於資深館員。(參表 9)

(五)館員與中階主管對女性領導特質知覺的差異

相較於中階主管對女性領導特質知覺的差異,部屬們也認為:主管間的差別視個人的特質而定,不一定與性別相關。男性與女性領導間的差異並非單純源自性別,更受到後天訓練或天生具備之領導特質影響,也就是說,這些差異主要是後天或個別差異所造成。因為在成長過程中,男女所被要求的重點不同,成長的環境、接受的教育及接觸到的事物亦不同,所以會有不同的視野、觀點,管理方式和要求自然大不相同。

(六)館員知覺的主管女性領導特質與主管特性有關

館員所知覺的女性領導特質會因主管特性不同而不同。在性別方面,男性中階主管的館員較女性中階主管的館員對其「環境支持」特質較為強烈。在年資方面,中階主管的年資深淺對其女性領導特質並無明顯的影響。

二、建議

本研究經過文獻分析、深度訪談歸納出女性領導特質包括「非層級管理、衝突管理、資訊分享、環境支持、個別關懷」五個面向,「女性領導特質」爲本研究非常重要的概念,是一多向度概念。同時發現男性主管也可能具有女性領導特質,故建議訓練和鼓勵大學圖書館中階主管具有多向度女性領導特質之領導行爲,特別是鼓勵男性中階主管應培養更具有多向度的女性領導特質,以期提高領導效能。

本研究僅以大學圖書館中階主管與館員爲調查對象,其它類型圖書館不在此列。建議日後可擴大至其它類型圖書館。以期驗證本研究模式在其他

圖書館類型的適用性比較。另本研究分析乃以團體為研究對象，強調團體層次而非個人層次。因此建議後續研究者以「個人」為研究重點，將可能全面反應出女性領導特質。使研究對象更周延，獲得更多層面之看法，眼光更宏觀，內容更豐富。

(收稿日期：2009年4月21日)

誌謝

本文係由作者博士論文改寫而成，在此特別感謝兩位指導老師--陳雪華教授及謝雨生教授的悉心指導與教誨，以及承蒙范教授承源、吳教授明德、胡教授歐蘭、陳教授昭珍、黃教授鴻珠五位委員，對論文的研究方向與疏漏之處提供寶貴的意見，在此特別致謝。同時感謝匿名審查人及學刊編委的寶貴修改建議。

參考文獻

- 王榮春、陳彰儀 (2003)。部屬觀點之領導互動論：部屬對主管領導行為的知覺因素與互動內涵初探。《應用心理研究》，20，181-215。
- 天下雜誌編輯 (2000)。《不一樣的她：e 世紀女性新典範》。臺北市：天下雜誌編輯。
- 高惠莉、莊道明 (2006)。我國大學圖書館館員人格特質與職務選擇相關性之研究。《圖書與資訊學刊》，58，97-107。
- 張秀琴 (民 92)。《大學圖書館館長領導風格與圖書館組織氣氛關係之研究》。未出版之碩士論文，國立臺灣師範大學社會教育學系社會教育與文化行政碩士學位班在職專班，台北市。
- Aburdence, P., & Naisbitt, J., (1992). *Megatrends for women*. New York: Villard Books.
- Brenner, O. C., Schein, V. E. & Tomkiewicz, J. (1989). The relationship between sex role stereotypes and requisite, management characteristics revisited. *Academy of Management Journal*, 32(3), 662-669.
- Chavez, M. G. (2003). *A study of feminist leadership characteristics in Women's Centers and Women's Studies Programs at Southern California Universities and College*. PhD diss., University of La Verne.
- Dobbins, G. H., & Platz, S. J. (1986). Sex differences in leadership: How real are they? *Academy of Management Review*, 11(1), 118-127.
- Drath, W. H. (1998). Approaching the future of leadership development. in C. D. McCauley & Ellen Van Velsor (Eds.), *The Center for creative leadership handbook of leadership development*. (pp.403-432) San Francisco: Jossey-Bass.
- Eagly, A. H., & Johnson, B. (1994). Gender and leadership style: A meta-analysis. in Jon L. Pierce, & John W. Newsroom (Eds.), *Leaders and the leadership process: Readings, self-assessments, and applications*. (pp.49-60) Chicago: Austen Press.
- Griggs, C. S. (1989). *Exploration of a feminist leadership model at University Women's Centers and Women's Studies Programs: A descriptive study*. Unpublished doctoral dissertation, The University of Iowa.
- Grove, A. S. (1996). *Only the paranoid survive: How to exploit the crisis points that challenge every company*. New York: Doubleday.

- Hellriegel, D., Slocum, J. W. & Woodman, R. W. (1989). *Organizational behavior* (5th ed). New York: West Publishing.
- Hoffman, E., & Hurt, N. (1990). Gender stereotypes: Perception or rationalization? *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(2), 197-208.
- Hollander, E. P., & Julian, J. W. (1969). Contemporary trends in the analysis of the leadership process. *Psychological Bulletin*, 71(6), 387-397.
- Indvik, J. (2001). Women and leadership. in *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Jacobs, R. L., & McClelland, D. (1994). Moving up the corporate ladder: A longitudinal study of the leadership motive pattern and managerial success in women and men. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 46(1), 32-41.
- Kent, R. L., & Moss, S. E. (1994). Effects of sex and gender role on leader emergence. *Academy of Management Journal*, 37(5), 1335-1346.
- Maccoby, M. (2004). Why people follow the leader: The power of transference. *Harvard Business Review*, 82(9), 76-85.
- Maier, M. (1992). Evolving paradigms of management in organizations: A gendered analysis. *Journal of Management Systems*, 4(1), 29-45.
- McIntosh, P. (1983). *Interactive phases of curricular revision: A feminist perspective. working paper 124 VIII*, Wellesley College Center for Research on Women, 1983, 1-34.
- Petty, M. M., & Miles, R. H. (1976). Leader Sex-Role stereotyping in a female-dominated work culture. *Personnel Psychology*, 29(3), 393-404.
- Pritchard, L. M. (2000). *Women in thenNonprofit sector: Leadership for social change*. Unpublished doctoral dissertation , University of Massachusetts, Amherst.
- Ragins, B. R. (1991). Gender effects in subordinate evaluations of leaders: Real or artifact? *Journal of Organizational Behavior*, 12(3), 259-268.
- Sargent, A. G., & Stupak, R. J. (1989). Managing in the '90s: The androgynous manager. *Training and Development Journal*, 43(12), 29-35.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning Organization*. New York: Currency Doubleday Books.
- Sinclair, A. (1998). *Doing leadership differently: Gender, power and sexuality in a changing business culture*. Melbourne: Melbourne University Press.
- Tsui, A. S., & O'Reilly, III C. A. (1989). Beyond simple demographic affects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, 32(2), 402-423.
- Turock, B. J. (2001). Women and leadership. *Journal of Library Administration* 32(3/4), 111-132.