



簡介 情況 領導 法

張淑華 摘



壹

er
領
和
將
(I
後
婦
之
「
On
解
「
人
要
Di
根
導

貳

一
活
二
方
三



壹 前言

「情況領導法」(Situational Leadership)也有人譯為「權變領導法」或「情境領導法」，它係1970年由Dr. Paul Hersey和Dr. Kenneth Blanchard所創，當時他們將這種領導模式稱為「領導的生命週期理論」(Life-cycle theory of leadership)，後來由Dr. Blanchard和Dr. Zigarmi夫婦將這種領導模式略加修正稱之為「情況領導之二」(Situational Leadership II)，在「一分鐘經理人領導術」(Leadership and One Minute Manager)一書當中作詳細的解釋，用以教導「領導者」在領導屬員時要能「因材施教」，「因材施教」指的是對不同的人要採用不同的領導方法，亦即「輕拍重擊需要因人而異」(Different Strokes for Different Folks)，闡明有效的領導者要能根據情況和屬員的條件(發展層次)而調整領導作風。

貳 「情況領導者」必須學習的三項技巧

一、彈性(Flexibility)

要成為有效的「情況領導者」必須學會靈活運用各種不同的領導作風。

二、診斷(Diagnosis)

還要學會分析判斷屬員的發展層次(工作方面和心理方面的成熟度)。

三、約定(Contracting)

最後還必須學會如何和屬員達成協議，共

同約定適合他們的領導作風，以便相互密切合作完成工作任務。

叁 四種基本領導作風

這四種不同的領導作風分別是：

一、S₁——指揮式(Directing)

領導者提供明確的指示並且密切監督，直到屬員完成工作。

二、S₂——教導式(Coaching)

領導者繼續不斷地指導並密切監督屬員完成工作，但也對決策加以說明，要求屬員提供建議，幫助他們不斷求進。

三、S₃——支持式(Supporting)

領導者協助並支持屬員完成工作，且共同擔負制定決策的責任。

四、S₄——授權式(Delegating)

領導者將制定決策和解決問題的責任交給屬員。

肆 發展層次的四個階段

「發展層次」(Development Level)是指屬員要完成一項特定工作時的能力和敬業精神的程度。

「能力」(Competence)：指具有必要的知識、技能與經驗。它可經由教育、訓練和經驗而獲得。

「敬業精神」(Commitment)：是信心和動機的組合。「信心」(Confidence)是指一個人自我肯定的程度，也就是不需要別人的監督，自信有能力把工作做好的一種感覺。

領導作風和發展層次的配合

Matching Leadership Style to Development Level

發展層次 DEVELOPMENT LEVEL	合適的領導作風 APPROPRIATE LEADERSHIP STYLE
D1 Low Competence High Commitment	S1 DIRECTING Structure, control, and supervise
D2 Some Competence • Low Commitment	S2 COACHING Direct and support
D3 High Competence • Variable Commitment	S3 SUPPORTING Praise, listen, and facilitate
D4 High Competence • High Commitment	S4 DELEGATING Turn over responsibility for day-to-day decision-making

表一 適合各種發展層次的領導作風

LEADERSHIP STYLES
APPROPRIATE FOR
THE VARIOUS
DEVELOPMENT LEVELS

Leadership and One Minute Manager
K. Blanchard et al

轉錄自護理領導研習會講義 P.44 75 年 7 月

「動機」(Motivation) 則是指一個人要把工作做好的興趣與熱忱。作者依工作能力和敬業精神的組合，將屬員的發展層次分為四個階段：

- D₁ —— 能力低，敬業精神高。
- D₂ —— 能力稍佳，敬業精神低。
- D₃ —— 能力強，但敬業精神起伏不定。
- D₄ —— 能力很強，也很敬業。

配合上述四組發展層次，領導者需採用不同的領導作風，但每個人的「發展層次」又會隨着不同的工作項目、時間而有所改變，因此若要成為一位「情況領導者」，不但要能對不同的人使用不同的領導型態，而且還要能根據情況和工作項目而對相同的人使用不同的領導方式。亦即領導作風需要因人或因事而異。

左邊圖表是用來說明四種發展層次和四種領導作風之間的關係：

第一種 S₁「指揮式」的領導作風適用於在 D₁ 發展階段的屬員，因為他們沒有經驗，能力低沒信心，所以工作方面成熟度很低，他們在起步時很需要領導者給予定規、指導和監督，這樣他們有個方向可以遵循，常有人在旁指導也較有安全感，這種領導方式比較接近專制式。當決策時間非常短促時，也適合採用這種領導作風，因為它可以節省很多時間。

第二種 S₂「教導式」的領導作風適用於 D₂ 發展階段的屬員，他們已經有一些能力，成熟度稍高，但因為他們經驗還是不夠，同時也瞭解到要把工作做好，還有很多的東西需要學習，加上在工作上可能受到打擊或體力透支，所以信心和動機反而下降，這時領導者就必須採用 S₂ 這種高指導、高關係的領導型態，因為當一個人的信心和動機較低時不能只有指示，而必須同時給予支持和鼓勵，來建立他的自信心。當屬員從 D₁ 發展到 D₂ 階段時，很需要領導者多提供支持，以作為對他們努力的一

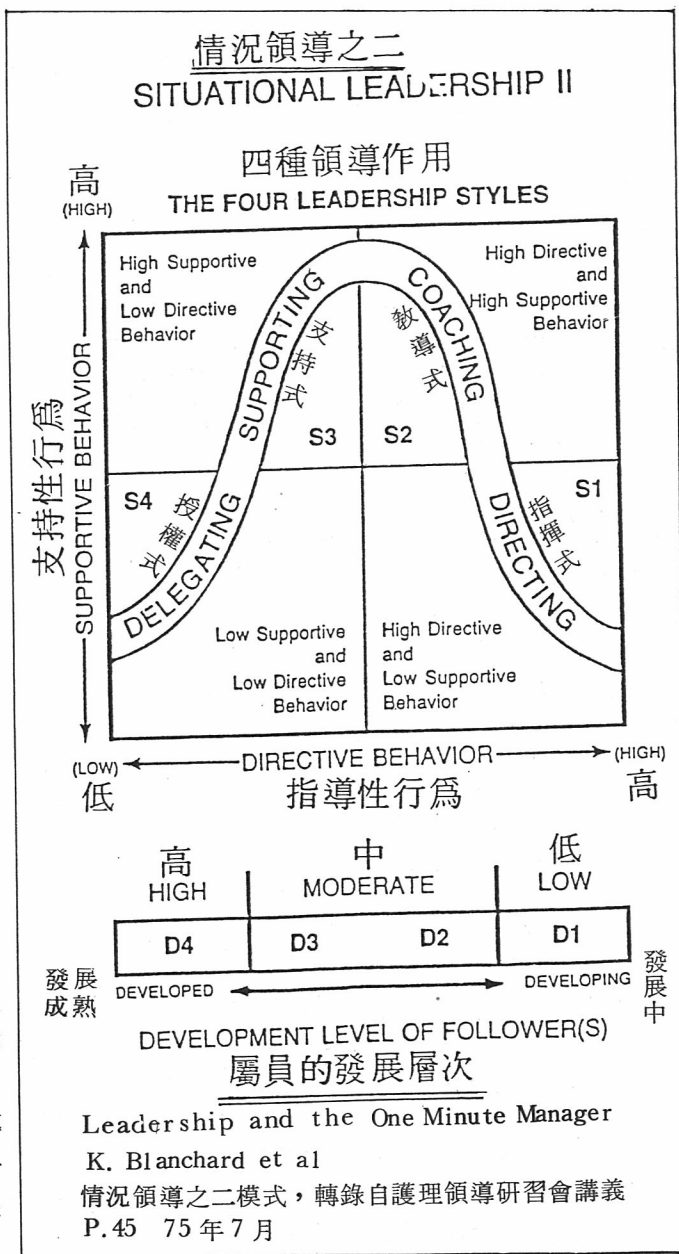


種獎勵。這種領導作風是融合部分專制、部分民主的方式，是一種雙向溝通（Two Way Communication），讓屬員不僅能得到指示和監督，同時也有機會提出問題和得到解釋，以便心中的疑惑得以澄清，領導者必須瞭解到，處於 D₂ 階段的屬員，他們的信心和績效是得自於領導者的指示和回饋的。

第三種 S₃「支持式」的領導作風則適用於領導已發展到 D₄ 階段的屬員，他們既有經驗又有豐富的知識、成熟度更高，工作能力強，會主動設定目標，但敬業精神却起伏不定，這是因為當一個人從 D₂ 發展到 D₄ 階段時，缺乏信心的程度往往會升高所致，試想當人們成長並有機會獨當一面，需要完全擔負責任時，在最初都會有所擔心，對自己的能力不是很有把握，以致缺乏信心，這時需要領導者配合採用 S₃。這種低指導、高關係的領導方式，來協助屬員建立信心與動機，稱讚他、激勵他，同時也要傾聽他的問題所在，幫助他在工作能力和心理方面都能更趨成熟。這種領導作風是民主方式的領導，採雙向溝通，但領導者不再提供具體的指示，而只在他需要時提供支持與鼓勵。

第四種 S₄「授權式」的領導作風，最適用於領導 D₄ 發展層次的屬員。發展層次到達 D₄ 階段的人，他們有智慧及創造力、有責任心和強烈的動機和信心，他們表現相當優異，不但能幹而且相當敬業，工作能力和心理方面都很成熟，因此他們不但能自訂工作目標，而且也能幫助自己解決問題，也會讚賞自己的工作績效與成果，所以領導者只要讓他知道工作目標在那裡，責任在那裡，他們就會主動去完成任務。這種給屬員「自主權和信任」的領導作風，能讓他們覺得自己是團隊中重要的份子，因為讓他們能作獨立思考的判斷，也可滿足他們自我實現的需要。

下面這張圖表也是用來說明發展層次和情況領導之間的關係，前述四種領導作風是指「指導性行為」（Directive Behavior）和「支持性行為」（Supportive Behavior）的不同組合。





「指導性行爲」代表「定規」(Structure)、「衡核」(Control) 和「監督」(Supervise)。

「支持性行爲」代表「讚賞」(Praise)、「傾聽」(Listen) 和「協助」(Facilitate)。

本圖表把「支持性行爲」和「指導性行爲」置於平面圖的縱軸和橫軸，再將圖表分割成四個象限，分別代表四種基本領導作風，以便說明運用這些作風的不同情況。貫穿四種領導作風的曲線稱為「績效曲線」(Performance Curve)。

它用來代表最可能成功的支持性行爲和指導性行爲的組合，這些組合都和下面屬員發展層次相配合，用以說明領導者的領導作風如何配合屬員的發展層次由開始的 S_1 轉變成 S_4 ，因此分析判斷屬員的發展層次是非常重要的，當他們在特定工作上的發展層次移向更高階段時，領導者要能隨之改變自己的領導方式。

作為一位「情況領導者」的策略，就是要能隨着工作項目、時間以及屬員的發展層次、工作表現而調整自己的領導作風，而不可踩着

情 況 領 導 的

本單位有一個資深護士，已有三年的臨床經驗，工作能力強，不需要我給予特殊的指導即能將工作作好，但其工作熱忱起伏不定。有一天本單位要作一項改變——改變原有的護理記錄方式，這種記錄方式對此位護士而言是種新的記錄方式，她從未寫過的記錄方式，因此自實行以來，她的護理記錄就寫得很不好，減低了她的工作效率，當我碰到這種情形時我該如何來領導她？

由上述情況可知，此位資深護士平時能力強，不需要我給予特殊的指導即能盡責地將工作做好，但其工作熱忱起伏不定。由於其臨床經驗豐富，能力強，於發展層次而言，屬 D_1 發展層次，我對她採 S_3 支持式 (Supporting)——低指導、高關係的領導作風。可是當單位要改變舊有的護理記錄方式時，由於這種新的護理記錄方式是她從未接觸過的一種新觀念，她不會寫，護理記錄寫得很不好，而降低了

她的工作效率。此時我就必須重新評估她的成熟度，考慮是否仍繼續採用原來的領導作風、是否需改變我對她的領導作風。

當我重新評估其成熟度時，發現(1)她沒有完成此項改變工作的動機。(2)她有一些能力來作這項改變。(3)她具有參與這項改變的教育背景。由評估其成熟度中發現，她在寫護理記錄方面的成熟度降低，其發展層次由 D_1 的發展層次降到 D_2 的發展層次，因此我對她的領導作風不能再採用原來的 S_3 領導作風。我對她的領導作風也配合其發展層次的改變而改變，改採更有效的 S_2 教導式 (Coaching)——高指導、高關係的領導作風。依以下五項步驟重新培養其工作能力和敬業精神：

1. 說明

提供她一些有關新的護理記錄方式的資料，讓她瞭解這是目前護理的趨勢及此種記錄方式的優點，說明這種記錄方式如何寫、應注意



不變的領導步伐一直在原地踏步，那樣將會引起嚴重的領導問題。

- 培訓新進和無經驗的屬員 (D_1)，具體、明確的指示和密切的監督 (S_1) 是很有效的領導方式。
- 渴望工作技能精進，但又缺乏信心的屬員 (D_2)，最有效的領導方式就是給予高度的指導和支持 (S_2)。
- 對完成工作具有必要的知識、技能和經驗但對獨立作業，獨自承擔責任缺乏信心者 (D_3)，領導者需給予協助和讚賞 (S_3)。

- 對於既富經驗又有能力，且很敬業的屬員 (D_4)，領導者要讓他們能自由發揮 (S_4)，才會有良好的工作績效。

只要「領導作風」與「發展層次」互相配合，「情況領導法」就能發揮領導效率。

伍 約定

要讓「情況領導法」整套系統能發揮效用

應用實例

方薇芸

那些事項及原則，要她依這些原則寫出正確的護理記錄。

2. 示範

親自示範寫給她看，新的記錄方式是怎麼寫的，並告訴她應達到的標準。

3. 嘗試

經過示範後，即讓她自己動手寫，寫出來後再看她寫的內容是否正確，是否達到標準。

4. 觀察

當她開始自己著手用新的記錄方式寫記錄後，我每天看她所寫的記錄，當她的記錄方式寫得正確、完整時，則給予讚美及鼓勵。若有寫得不當處，則予指導及更正。

5. 讚美

當她作得好時，給她一分鐘的讚美，增加其信心，以幫助其發展層次提昇至 D_3 的發展層次。

經我採用上述五項步驟後，這位護士對新

的護理記錄方式寫法的成熟度也提高了，其發展層次也提昇至 D_3 ，我對她的指導也逐漸減少。當她對新的記錄方式完全熟悉後，讓她參與病房推行此項改變的推展計劃，貢獻她的經驗，教導其他護士如何寫新的護理記錄，我仍然給她精神及社會的支持。由於其發展層次已由 D_2 回昇至 D_3 ，因此我對她的領導作風又由 S_2 教導式恢復原來的 S_3 支持式領導作風。

由以上的例子，可知屬員的發展層次是指一項技術或事務而言，而非整體所有事務而言，因此屬員的發展層次可能隨時改變。一個領導者的領導作風亦非一成不變，對所有的屬員都採同一種領導作風，這是不正確的，而應因人因事而異，而採用最適當的領導作風。誠如 Dr. Blanchard 所說：「沒有最完美的領導作風，而只有有效的領導作風。」，這就是所謂的情況領導。



，就需要靠領導者和屬員彼此約定採用適當的領導作風，以便互相密切合作達成工作目標，要想成為「有效的領導者」，和屬員「約定」「領導作風」是個很重要的關鍵性要素。

對於在 D_1 發展層次的人，若不事先約定為什麼要採用「指揮式」的領導方式，有些人會認為你不能信任他們，要找他們麻煩，才會一直密切監督着，領導者應該說明你之所以密切的指導與督促，是為了要培養他們的工作能力，等到有朝一日，他們的發展層次達到 D_3 或 D_4 程度時，你會讓他們自己獨當一面的，當他們學會工作技能後，你對他們的指導和監督會越來越少。

陸 培養屬員發展層次的五項步驟

要培養一個人的「工作能力」和「敬業精神」時必須遵行下列五項步驟：

一、說明：告訴他要做什麼。

二、示範：示範給他看要怎麼做，同時告訴他績效標準有那些，怎麼樣才是好的工作表現。

三、嘗試：雖然經過你的說明、示範，甚至在儀器或技術上做過演練，但那畢竟只是理論上的認識，而不是實地的經驗，因此不能對它產生真實的體認，所以領導者必須給予屬員親自動手嘗試的機會，來表現他的學習能力，目標確定後，讓他去試試看。

四、觀察：這是一項不可忽略的步驟，領導者在和別人共事並協助其成長時，必須對別人的潛力能有正面的假設，所以要能以肯定的看法去觀察屬員的工作情形，找出他做對的事，給予稱讚與鼓勵，而不是儘挑他的錯，當你觀察得愈多，收獲就愈大。

五、讚賞：讚賞是幫助一個人的發展層次從 D_1 提昇到 D_2 ，由 D_2 移向 D_3 的重要步驟，所以當他個人在工作上有良好的表現時，不要吝於讚美他。

這五項步驟是一種「有效的教導」的程序，領導者必須按步就班深入淺出地給予屬員指引，才能收到培植屬員發展層次的效果。

柒 工作績效檢討制度

「工作績效檢討制度」(Performance Review System) 包括三個部分：

一 工作績效計劃

1. 設定目標：目標的設定，可以使屬員有工作方向可循，也使領導者能有機會分析屬員的發展層次。目標的設定要「明確、可以衡量、可以達到、可行、可以追蹤」(SMART)。由於發展層次是隨着每一項工作而有所不同，所以不可一概而論，因此目標設定和對發展層次的分析判斷是息息相關的。

2. 設定工作績效標準：了解屬員的「工作能力」和「敬業精神」，有助於領導者設定合理的績效標準。要能根據目標訂定未來三到六個月的工作績效標準。

3. 約定合作：既然領導者和屬員雙方都瞭解「情況領導模式」，那麼和每位屬員就他們個別的工作目標來約定合作，雙方共同決定應該採用那一種領導作風最為合適，以便讓他們能達到所訂的績效標準。

二 日常的訓練與輔導



這是最重要的一項步驟，也是最常被忽略的部分。在職訓練（on the job training）並不是聚集在一起上上課就叫做在職訓練或教育，最重要的應該還要深入到屬員日常工作過程當中，給予適當的輔導，雖有工作準則或說明書，但是這些書面的東西，光是用看的根本無法讓他們能很快的進入情況，因為它是靜態的，但在日常實務當中，常常有些情況是活的東西，因此在日常訓練的執行上，領導者必須要能在屬員邊做邊學的過程當中，給予必要的協助與輔導，讓他們能很快地進入情況，以增加工作能力、信心與動機。

三 工作績效評估

評估績效時，必須根據原來訂的標準去考核他們，當他們進步時，領導者要改變領導作風，當他們退步時，領導者也要改變作風，領導者要用「及時的方式」糾正「績效」，才不致使當事人生氣或產生防衛心理，其目的是要扭轉績效或工作缺失，並使他們得到成長的機會，而不是痛罵他一頓。當問題出現時，最重要的是要使他們注意到問題，大聲叫罵只會使他們產生防衛心理，他們只會記得你的態度，而不會注意到自己的錯誤。

捌 結語

台大政治系教授彭懷恩博士說：凡是人的組織都存在著領導問題，所以在民主時代「領導藝術」（Leadership）不再是帝王的學問，應該成為全民的學問。

領導的定義是「企圖影響另一人或團體的行為」。今天我們大家處在如此多元化的社會環境當中，無論在家中、學校、社團或任職的機構當中，每個人或多或少都得扮演領導者的角色，因此對於領導的知識與技巧不得不知。

Dr. Blanchard 等人在他們所著的「一

分鐘經理人領導術」（Leadership and One Minute Manager）一書當中，強調「情況領導法」不是用來對付屬員的手段，而是一種和他們共同合作的方法。並且說明，發展層次低並不是可恥之事，因為每個人在他的生命過程當中，都曾在被指定的工作中處於低發展層次的情況，由於我們以前從來沒做過這項工作，缺乏這方面的技能與經驗，沒辦法一開始立刻就能有傑出的表現。領導者應該相信每個人都有潛力達到他的最佳工作績效，只是你必須瞭解他們的程度，並且協助他們發展，然後他們才能在工作上有優異的表現。

在四種領導作風當中，無論你運用其中的那一種，都是對人性作積極的肯定，而不是只有採用支持式或授權式才能表現這種肯定。Dr. Paul Hersey 說過，事實上， S_1 的領導作風，可以是一種非常體貼的領導方式，也就是親自教導屬員如何做事，而不是提高嗓門，大聲叫罵。

Dr. Blanchard 等人告訴讀者，世界上沒有「最完美的領導作風」，而只有「有效的領導作風」，只要領導作風與發展層次相配合，情境領導法就能發揮效用。並且強調領導的最終目標應該如老子的哲學——「無為而治」

參考資料

- 一、張國蓉譯：一分鐘管理秘訣 六版 經濟與生活出版公司 1985 年 12 月
- 二、尉騰蛟譯：情境領導法 長河出版社 74 年 9 月
- 三、Goodman, L., and Alexander, M. : 護理領導研習會講義 國防醫學院護理學系主辦 中華民國護理學會協辦 75 年 7 月 P. 39 -- 48
- 四、Blanchard, K., and Johnson, S. : The One Minute Manager, ed. 34 New York W. Morrow & Co., Inc. 1986