

國立臺灣師範大學社會教育學系碩士論文

指導教授：李明芬 教授

非營利組織領導意識與組織發展之探究

—以荒野保護協會為例

研究生：黃柏睿 撰

中華民國 一〇二年八月

誌 謝

之前找資料時總是喜歡看看其他論文的誌謝辭，幻想著哪天才有機會寫，現在終於等到這一刻了！時間過得很快，轉眼間在臺師大已經待了七年了，總是笑稱把師大當醫學院念。回首三年的研究所生涯，要感謝的人太多了。

首先，感謝我的指導教授李明芬博士。老師對學生的論文，從開始的命題、研究架構到最後的完稿審閱，都不厭其煩的悉心指導，諄諄教誨猶言在耳，使此論文能夠順利完成。許多學弟妹會問我：「跟著明芬老師好嘛？」，我總是回答：「老師很有耐心，欸幫你很多，所以如果你只是要混學位，不要浪費你和老師的時間，但是如果你想要認真做一篇研究，那老師一定能給你很大的幫助。」明芬老師在課業指導外，生活中也給學生許多啟發，跟老師談話間許多問題就能迎刃而解。此外，感謝兩位口委教授，江明修博士與鄭勝分博士，百忙之中抽空替此篇論文提出精要意見與斧正，使此本研究得以更完整，謹至上最高敬意與謝意。

感謝明芬老師的國科會團隊，在面對無垠的學術海洋中，總是給我適時的指點；感謝接受訪談的荒野伙伴，感謝你們對生態環境的付出，更感謝你們意見，讓這篇論文可以順利完成。除此之外，還要感謝文化組的同學，不論是在生活上或是學術上遇到困難時，大家總是一起討論，一起吃喝玩樂。

最後，感謝我的爸爸、媽媽、妹妹和弟弟，一路上陪伴、支持及督促我完成這篇論文；感謝我的女朋友琬馨在寫論文時一同討論激盪，幫我修訂論文錯別字，遇到寫作瓶頸時給我加油打氣、陪我大吃大喝，讓作為職業研究生的我，職業傷害程度不輕。要感謝的人太多，在此僅以簡短文字表達所有內心感謝，這份恩情永遠銘記於心，謝謝！

黃柏睿 謹誌

中華民國一〇二年八月

非營利組織領導意識與組織發展之探究

—以荒野保護協會為例

中文摘要

本研究認為組織領導者的領導意識對於組織發展，扮演著舉足輕重的角色，領導者的領導力展現，著實影響組織的發展方向。本研究利用荒野保護協會的案例，探究該組織的領導意識與組織發展的過程關係，提供給其他環境取向非營利組織作為參考，期望此類型之非營利組織能夠永續經營。

經過文本分析與深度訪談分析結果，歸納本研究重要之結論如下：

- 一、 團隊領導有助於組織內部溝通與組織永續
- 二、 僕人領導的真誠態度讓組織成員更願意接受領導者的帶領
- 三、 獨特的荒野文化支撐荒野保護協會的願景
- 四、 順應社會環境發展讓核心領導意識能夠自然轉化
- 五、 創新外部連結達到組織的獨特性

研究者根據研究分析、結論，作出以下針對環境取向非營利組織領導的實務運作提出以下建議：

- 一、發展團隊領導的運作機制
- 二、建立良好的組織文化以支撐組織願景
- 三、透過外部連結以創造組織獨特價值
- 四、組織變革應順應自然
- 五、領導意識中加入整體思維

關鍵字： 非營利組織領導、領導意識、團隊領導、道家思維、組織發展

The Leadership Conscious and Organizational Development of NGOs

– A Case Study of The Society of Wilderness

Abstract

This study thinks that leaders' conscious plays a pivotal role in organizational development, how leaders show their leadership affect the organization's development. In this study, the case of the Society of Wilderness, explore the relationship between organization's leadership conscious and organizational development process to other environmental non-profit organization as a reference orientation to sustainable development.

After analyzing text and the result of interviews, this study summarizes some conclusions as follows:

1. Team leadership helps to organize internal communication and organizational sustainability.
2. Servant leadership's sincere attitude makes members of the organization more willing to accept the leadership of the leader.
3. The Unique organizational cultural support the Society of Wilderness's vision.
4. Orientating to social environmental development make the core leadership conscious natural transformation.
5. Innovative External links help to make the organization unique.

According to the analysis and conclusions of this study, this thesis propose following recommendations for environmental NPOs:

1. To develop a system of team leadership.

2. Establish a good organizational culture to support the organization's vision.
3. Create unique value of organization by expanding external links.
4. Organizational change should be in harmony with nature.
5. Add the concept of holism into the leadership conscious.

Keywords: NPO leadership, Leadership conscious, Team leadership, Taoism,
Organizational development

目錄

第一章	緒論	1
第一節	研究背景	1
第二節	研究動機	5
第三節	研究目的與問題	9
第二章	文獻探討	11
第一節	領導的意涵	12
第二節	領導意識與組織發展	31
第三節	志工組織對於非營利組織領導的內涵	42
第三章	研究設計與實施	49
第一節	研究取向與研究架構	49
第二節	研究方法與研究流程	51
第三節	研究對象	54
第四節	研究工具與資料蒐集	55
第五節	資料檢核	57
第六節	研究倫理	59
第四章	研究結果與分析	61
第一節	領導團隊的形成到團隊領導	61
對話文化的開展—民生健士會的成立	61	
跨出行動的第一步—荒野保護協會成立	63	
孤軍奮戰到群策群力—荒野大夢的開端	64	
團隊力量的開展—志工群組的大量產生	67	
個人英雄到團隊領導—荒野保護協會團隊領導成形	69	
核心領導群的變動—由三強領導朝向常理會為核心發散	75	
荒野的領導沿革—核心團隊到領導團隊的演進	76	
第二節	核心領導群的領導意識	80
僕人領導的作為—以服務代替領導	80	
真誠領導的意念—用真誠的態度感動組織成員	82	
願景領導的輔助—利用共同願景建構心靈社群	85	
道法自然的成長—以順應自然態度面對組織成長	87	
團隊領導的制度—用團隊領導確保荒野永續發展	89	

第三節	核心領導群的領導歷程	92
	利用團隊領導帶動組織整體協力—	
	透過專案計畫實行跨群組作業	92
	順應社會環境之道—發展志工兩階段培訓	104
	真誠與僕人的內在凝聚—創造志工參與深度及廣度	111
	製造差異的領導意識—社區連結公眾參與	115
第四節	核心領導群的領導力展現	120
	化衝突為對話—	
	利用僕人與團隊領導精神增進組織內部溝通對話	120
	開展組織外部跨部會協作—	
	與政府、企業與其他 NGO 的合作	122
	用真誠態度深化志工參與—	
	共同願景驅使志工投入與專業成長	125
	用道法自然面對瞬息萬變的社會環境—	
	荒野文化的堅持與組織變革	126
第五節	討論與反思	130
	荒野保護協會核心領導群之領導意識	130
	道家思維開展荒野領導意識	134
	荒野保護協會之獨特文化	139
	研究反思	144
第五章	研究結論與建議	147
第一節	研究結論	147
	團隊領導有助於組織內部溝通與組織永續	147
	僕人領導的真誠態度讓組織成員更願意接受領導者的帶領	149
	獨特的荒野文化支撐荒野保護協會的願景	150
	順應社會環境發展讓核心領導意識能夠自然轉化	152
	創新外部連結達到組織的獨特性	153
第二節	對實務之建議	156
第三節	對後續研究之建議	161
	參考書目	163
	【附錄一】訪談同意書	173

附表目次

表 2-1 國內學者對領導之定義彙整表	13
表 2-2 國外學者對領導之定義彙整表	14
表 2-3 領導理論彙整表	19
表 2-4 領導風格之相關文獻彙整表	29
表 2-5 Barrett 意識層級與動機階層表	37
表 3-1 研究參與者之訪談資料	55
表 4-1 荒野保護協會發展分期表	76
表 4-2 荒野保護協會志工入門課程簡介	108
表 4-3 荒野保護協會之領導團隊與團隊領導比較表	142

附圖目次

圖 2-1 Barrett 領導意識層級圖	39
圖 3-1 研究架構圖	50
圖 3-2 研究流程圖	53
圖 4-1 荒野保護協會組織架構圖	71
圖 4-2 荒野保護協會核心領導群示意圖	74
圖 4-3 荒野保護協會未來核心領導群走向示意圖	76
圖 4-4 荒野保護協會領導演化圖	79
圖 4-5 荒野志工培訓流程圖	107
圖 4-6 荒野志工培訓示意圖	109
圖 4-7 荒野保護協會領導意識階層圖	133
圖 5-1 荒野保護協會領導團隊轉化圖	153

第一章 緒論

由於社會需求，非營利組織蓬勃發展，組織數量有明顯增加的趨勢，第三部門的領導開始後到學界與實務界重視。管理者是把事情做對，領導者是做對的事，非營利組織遇到組織發展困境時，領導者需要做什麼樣「對的事」？本研究旨在探討非營利組織領導者之領導意識與組織變革間的關係，文中分析研究個案不同階段領導者的領導意識如何促成組織創生發展。

第一章說明非營利組織興起背景，以及研究者欲探討非營利組織領導議題的動機，最後並詳加敘述此研究所探討之問題與目的。

第一節 研究背景

本節將探討非營利組織至全球與臺灣的興起、全球環境危機造成環境取非營利組織的興起，以及非營利組織領導力的重要性三個面向。

一、非營利組織至全球與臺灣的興起

以全球觀點探討非營利組織興起之原因，新右派理念在前英國首柴契爾夫人相 M. Thatcher 與前美國總統 Reagan 等人倡導及全球化的推波助瀾之下，使得各國政府的功能由原先的生產、服務，逐漸轉為引導、掌握的地位。這樣的脈絡運行之下，政府部門倚賴民間團體提供公共服務的重要性則相對提高，非營利組織存在的意義也格外的重要（林淑馨，2008）。

隨著政治開放與經濟成長、社會環境的快速變遷以及社會價值多元化發展

促使社會產生了新的需求，對於這些新興的公共議題，政府無法完成、市場也無法滿足的同時，一群具有相同理念的熱心人士，便起而集結各方力量自動自發組成團體，期以滿足新興的社會需求，推動社會的進步與發展，此類團體機構不以營利為目標，一般稱之為「非營利組織」(non-profit organization)。一個社會成熟與否，可從其志工體系中一得知，越成熟的社會，則會有越多人的投入志願服務的行列(林淑馨，2008)。社會的安和樂利，來至於健全社會福利制度，然而，並非所有國家財政狀況都十分充裕，且由於社會的變遷與社會結構日趨複雜，再加上近來大自然的反撲，天災人禍頻傳，顯示政府的力量，並不足以反應社會的需求，亦無法應付複雜的社會問題，因此更需要許多民間力量的支持。從 1970 年代到現在，美國的社會在這四十年間，已擁有超過一百五十萬個非營利組織，全球非營利組織的龐大數量，可見非營利組織在全球的力量已經超乎想像。

中華民國於 1987 年 7 月 15 日解嚴，對於民間組織而言，是相當重要的日子，因為這代表非營利組織可以正大光明的運作，不必再躲躲藏藏。1980 年代的經濟奇蹟讓臺灣在國際上發光發熱，經濟成長使國民生產毛額增加，一般民眾除了溫飽，也積極追求個人心靈需求的滿足，隨著政治環境的開放，也促使民間組織的蓬勃發展。經過 25 年的發展，如今臺灣已有 11760 個人民團體，發展速度也極為迅速(2012，內政部)。

二、全球環境生態危機造成環境取向非營利組織的蓬勃發展

現在的社會是一個高度追求科技文明的社會，科技的發展讓我們物質生活便利且創新。雖然科技文明帶給我們便利的生活，但也快速消耗全球資源。不論是海洋資源或陸地資源都被人類快速消耗，若人類持續消耗自然資源漠視已深陷環境生態的危機中，那麼未來可能必須承擔慘痛的代價。隨著環境永續觀念的興

起，更多社會大眾以實際行動支持環境永續，許多關心生態永續實踐的環保團體紛紛成立。

近年來無論是國內或是全球，皆發生許多大型天災，如九二一大地震、八八風災、2004年南亞海嘯、2011年日本大地震與海嘯等等，不僅造成人們心靈極大震撼，也再一次喚醒了人們對生態環境的重視。尤其解嚴之後，環保團體的增加速率是解嚴前的11.5倍，一方面反映出解嚴後的臺灣社會仍然持續面對層出不窮的環境危機，另一方面因應於社會對環保議題的關注與需求與日俱增，環保議題不斷地與生態、社區文化等議題結合，而草根環保團體的快速增加也構成了一個新興、自主、且持續擴張中的環保團體社群（蕭新煌，1999），為臺灣的自然環境生態努力。

就數量而言，內政部社會司(2012)的統計顯示全國性社會團體共有11760個，其中的社會服務與慈善團體有2263個，且從2006年起以每年兩百個的速度，逐年成長。從數據中可明顯得知，從事社會服務類型的非營利組織相較其他團體，不僅只是佔多數，且數量成長也相當快速。

臺灣在歷經了九二一地震、莫拉克風災等等天然災害，還有新流感、金融海嘯的重創之後，社會大眾更深刻的體認面對大自然、或是不能受外力控制災害，我們的抵禦能力是極為薄弱，這不單單只是政府的問題，而是整個社會公民必須共同面對與關注的，因此，環境取向的非營利組織更應該拓展公眾參與，促進公眾參與的機會。

三、領導力對於非營利組織發展的重要性

Peter Drucker(1995)於《Managing in a Time of Great Change》一書中聲稱非

營利組織已成為美國社會的最大雇主，在當時的美國社會平均每兩位美國成年人就有一人參與非營利組織工作，且這股趨勢逐年在成長。這股成長趨勢顯示出非營利組織於人類社會之地位日漸重要，而組織的領導者是否能帶領組織達成組織目標儼然成為重要的課題。非營利組織有別於一般的營利與政府組織，組織成員大多屬於志工性質，往往與領導者沒有較直接的關係；如果遇上規模較大的非營利組織，如何利用其領導力帶領組織發展，將是一門很大的學問。領導者可利用溝通或協調等不同的領導方式，取得組織成員的信任，滿足組織成員的需求，提高組織的工作績效，使組織成員心悅誠服的接受領導者之帶領，並迅速達成組織目標。

環保團體雖已蓬勃發展，但還是與眾多非營利組織一樣，必定會碰上組織發展的瓶頸。在以人為本的非營利組織中，領導者已經不能再使用舊有的高壓式領導，必須融合強硬的硬實力(hard power)與透過溝通協調的軟實力(soft power)，融會而成巧實力(smart power)（國防部，2010），利用巧實力協助團體創造並達成組織的共同目標。在企業組織、公部門的領導者需利用巧實力協助團體創造並達成組織的共同目標，非營利組織之領導者亦是如此。

除此之外，非營利組織領導者在組織面臨發展危機時往往扮演重要角色。在面臨組織經營環境及本身經營條件發生變化時，組織為了永續發展或改變現況，而從事包括經營思維、策略、型態及作業流程等策略上改變及大規模革命性的轉變，期能促使組織核心能力及經營績效能有效改變與改善。非營利組織從字面上解釋，就是一組織不以追求利益為組織目標，從事社會服務、環境保育等社會公眾所關注之議題，其功能可補足政府部門與企業不能之不足。但現已越來越多非營利組織面臨轉型時，以「轉型社會企業」為主要方向。社會企業是指一企業擁

有「雙重底線」，亦即擁有「社會目標」與「經濟目標」，但這兩目標以達成社會目標為優先考量。非營利組織轉型社會企業可解釋為非營利組織遇營運上之考驗時，往往以「改變現有組織架構」為重要選擇。領導者在「非營利組織」遇組織轉型時，除轉型為社會企業外，是否有其他重要策略、方向，以提供非營利組織的發展與創生，也是我們所能關注的焦點。

第二節 研究動機

本節將闡述研究動機，其可略分為內在動機與外在動機，內在動機為筆者生長與求學階段的興趣喜好，而外在動機因於大學時期開始接觸非營利組織發展，對於領導力於非營利組織重要性深感興趣，兩者相輔相成下，使本研究有了開端。

一、生長與求學過程

若要論研究動機，家父便是那位引自己進入此研究領域的領航者，2000年，筆者剛從小學畢業，家父好學不倦，同年也完成暨南大學公共行政碩士學位，2010年，筆者已從懵懂無知的小學生變成了初出茅廬的大學畢業生，並以榜首的身分同樣考取暨南公行所。原想跟隨家父，同樣選讀暨南公行所，但筆者同時也考取國立臺灣師範大學社會教育研究所。社教所其中一項重點學習領域，正是筆者大學以來就相當熱衷的非營利組織議題。一面是正統的公共行政研究所，另一面是擁有較多資源的社會教育，經過多方面思考與角力拉扯，最後兩相取捨之下，選擇了所學內容較為多元的社會教育研究所。

組織運作、發展一直都是筆者關注的議題，從高中社團參加籃球隊，其中

歷經球隊積弱不振到打進全國複賽，組織的轉變和經營，包括隊友之間亦敵亦友，以及學長與學弟之間引導與合作的團隊默契，思考如何讓球隊氣氛和諧，這樣的組織運作、轉型及發展，使筆者感到極大興趣。

大學筆者選讀臺師大公民教育與活動領導學系，雖然此科系以培養公民老師與童軍老師為主，但大學四年，筆者學習到多數組織運作與領導方面相關知識，而這些所學也在許多寒、暑假的營隊一一實踐。大學四年筆者最引以為傲的就是兌現了參選系學會副會長時所提之政見一籌辦公領營。俗話說：萬事起頭難。創辦一個營隊並非想像中容易，創辦之後如何帶領參與的成員籌劃、執行樣樣都必須費工夫，雖然最後營隊以虧本結束，但也是有那次的經驗，讓筆者更打定主意自己對組織領導議題的熱愛，並非虛假。

時光飛逝，論文的考驗取代了當初放榜的喜悅，研究生最終都必須面撰寫論文。指導教授與筆者分享，人生中難得有完整時間進行一項研究，選擇有興趣的主題，盡力去執行，不要怕自己做不到、做不好。從高中、大學到研究所，組織領導一直是筆者關注的議題。而筆者籍貫雲林，每回返回雲林，便會看到因農耕而超抽地下水，導致日益嚴重的地層下陷問題，極為擔憂。幾經百般思考，非營利組織與環境議題為現今發展的重要趨勢，而領導管理是組織運作的靈魂，最終決定將興趣與社會趨勢結合，以組織領導配合了環境取向的非營利組織創生發展為論文題目。

二、非營利組織為當今社會重要一環

非營利組織究竟為何能在唯利是圖的資本主義社會裡，成長如此迅速？為何非營利組織影響力日趨擴大？在已開發或開發中的國家，試圖將社群、社區和

社會所遇到的困境，搬移至市場的情形不勝枚舉，使其能夠依靠市場機制有更適宜的解決方法；二十世紀初期，面對經濟議題，市場機制的確能夠給予方法；但面對社會問題，卻無法暢行無阻，因此歐洲各國展開了福利國家概念的濫觴，將日漸繁雜的社會問題交給政府解決。但社會問題的解決之道乃存在社會的脈絡之中，再強大的政府也無法解決所有社會問題。因此，「第三部門」—非營利組織孕育而生。在「公民社會」的架構中，非營利組織提供機會讓人民擔任志工，一方面使個人可以擁有一個自己可以控制、同時可以奉獻的天地，另一方面，也改善了社會問題，並滿足了社會的多元需求。

我國自 1987 年解嚴以來，非營利組織如雨後春筍般蓬勃發展，社會運動、人權團體；以至 80 年代，社福團體出現較有規模的發展，例如九二一大地震發生時，慈濟功德會、紅十字會等等相關社福性質的非營利組織，發揮相當大的救援力量，同時也協助災後重建；90 年代跟隨世界潮流而興起的環境相關議題的非營利組織日益擴大。這些組織不只在重大災難時給予政府協助，在政令宣導方面也不遺餘力，這也促使社會或政府開始正視非營利組織所扮演的角色和發揮的功能，進而以發了一連串有關整合非營利組織研究的成果出現。

三、領導力於非營利組織發展

在一篇刊於《哈佛商業評論》的文章裡，Peter Drucker：「女童子軍、紅十字會與基督教會等非營利組織，逐漸成為美國管理實務的領導者。這些組織在策略制定與董事會績效方面，做到了大多數美國企業還做不到的事情；在激勵與確保知識工作者的生產力方面。他們則是道地的管理先驅，足以作為企業的典範。」資深杜拉克研究應用管理專家——詹文明在為《彼得·杜拉克：使命與領導》一書的推薦序提到非營利組織的管理之道，靠的不是企業的經營手法，而是「使命

與領導」。因為每一項使命宣言，都必須反應機會、能力與投入感三項要素，否則勢將無法凝聚組織內的人力資源去做好該做的事。而領導的關鍵並不在於領袖的魅力，而是在於使命。因為只專注於個人魅力將使領導者走上誤導的不歸路。身為非營利組織的領導者，其職責就是要將使命中的說詞轉換成更精確的目標，因任何組織都要注意本身的優勢與績效表現，專注外界的需求與機會，且確認自己的信念，具體落實。

非營利組織能否效並完成使命，遭遇組織發展瓶頸時，能否透過良善的領導策略，充分與組織成員及志工溝通，並規劃組織應變流程並建立新願景。國內探討非營利組織領導議題之博碩士論文與期刊論文，不在少數；針對組織發展與領導兩面向的研究，筆者以「組織發展」與「領導」為關鍵字查詢，也並非少數；但以「非營利組織」、「領導」與「組織發展」為關鍵字的碩博士論文數僅有一篇，若加上學者之期刊論文亦只有個位數。故希望能夠透過本研究的個案實例，探討非營利組織中領導與創生發展，提供些許之貢獻。

筆者先以既有的文獻資料為理論基礎，並蒐集與消化非營利組織的領導與發展，期許了解更深入的組織運作。非營利組織的領導意識，部份除了受到經濟、社會、文化等外在環境因素影響，不同領導者的理念與抱負更是影響其意識發展與轉變的關鍵原因，因非營利組織領導者的特質、態度、想法與領導方式等內在因素。尤其是目前臺灣環境永續的非營利組織仍存在許多問題，領導者如何導引組織成員，促進其滿足身、心、靈需求，亦能夠達成組織目標，進而能讓組織創生發展，從關注單一面向進而轉為整全多面向的發展，為相當重要之課題，故研究者期望能藉此研究提供實務界些許建議。

第三節 研究目的與問題

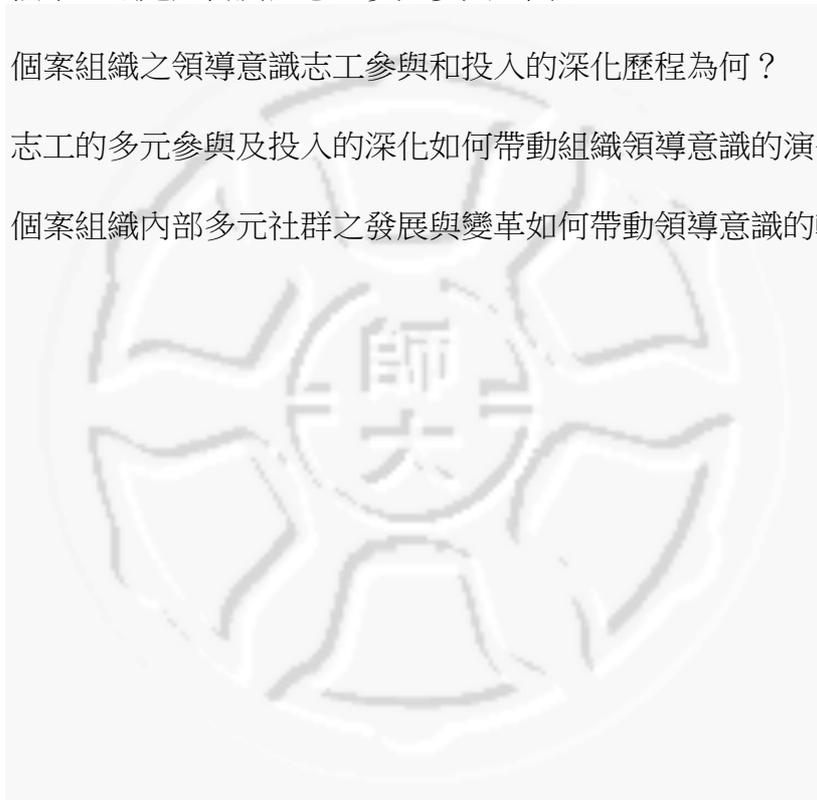
因社會潮流脈動，臺灣社會對於環境議題，關注的比例逐年增加。對於環境永續，政府也相當盡力，例如設立國家公園、生態保護區、減少土地開發，以及設立法規或是政令宣導、提倡節能減碳等等行動。但政府因層級節制、依法行政的相關問題，往往通過一個法案需要一段時間的審核，此時便需要借重民間團體的力量。也因為如此，非營利的概念近年發展相當活躍，越來越多樣化的社團、組織紛紛成立。以關注環保議題而言，首推「荒野保護協會」，該協會為臺灣重要的環境教育的推動者與實踐者，例如近年來推廣許多活動，邀請社會大眾參與環境保育的工作；除荒野之外，另外還有「千里步道籌畫中心」，以探查並串聯出一條美麗的環島步道作為訴求來推廣環境保育理念，供徒步者與自行車能悠遊其中，同時寄望步道周邊能立法設為「美麗風光保留區」，努力保留臺灣山海原有的自然與人文之美。這些生態永續實踐的非營利組織的發展，大大推廣了臺灣環境教育。但每個組織總是會遇到發展的撞牆期，經費的不足、人員的離職等等，許多因素皆會影響組織的發展。本研究認為組織的領導者對於組織創生發展，扮演著舉足輕重的角色，領導者的領導力展現，著實影響組織的發展方向。本研究將利用荒野保護協會的案例，探究該組織的領導意識與組織發展的過程關係，提供給其他環境取向非營利組織作為參考，期望此類型之非營利組織能夠永續經營，推廣環境生態教育。

根據前述背景與動機，本研究將探討針非營利組織「領導意識」與「組織變革」之間的關係，其能提供非營利組織領導者於組織內部經營、管理工作上之參考。本研究目的的分述如下：

- 一、 分析環境取向的非營利組織，其領導者的領導意識，如何影響志工參與，探討領導者於非營利組織領導之歷程與領導力。
- 二、 分析環境取向的非營利組織，其志工參與的深度和廣度，如何影響領導者的領導意識的轉變與組織的變革，以提供國內非營利組織發展與轉型的實務參考。

根據研究目的，本研究擬回答以下問題：

- 一、 個案組織是如何創造志工多元參與空間？
- 二、 個案組織之領導意識志工參與和投入的深化歷程為何？
- 三、 志工的多元參與及投入的深化如何帶動組織領導意識的演化？
- 四、 個案組織內部多元社群之發展與變革如何帶動領導意識的轉變？



第二章 文獻探討

組織內部的領導行為是當今管理科學領域中，非常受到關注的議題，亦是組織能否蓬勃發展的重要關鍵。組織組成份子最重要的關鍵就是人，組織間人與人的互動，為領導者必須掌握的關鍵。約莫六年前，筆者看過一部由真人真事改編的電影——《卡特教頭》(Coach Carter, 2005)，影片描述主角卡特於 1973 年到 1977 年擔任美國加州瑞奇蒙高中籃球隊教練。擔任教練期間，一開始卡特利用高壓的領導模式，利用簽訂合約的方式來約束學生，讓球員了解球隊該有的紀律，一旦有人違反規定，即受到嚴厲處罰，甚至因為球員成績沒有達到當初合約所簽訂的標準而禁止練球及參與比賽，可想而知其作風之強硬。瑞奇蒙高中籃球隊因卡特教頭強硬作風的帶領之下，許多家長及球員反彈，當地甚至還舉辦公聽會，決議卡特教練應收回原本對球員所簽訂的契約，而卡特教練也因此辭去籃球隊教練一職。但最終球員卻自行在體育館裡，擺起書桌，討論功課，一起為提升課業成績努力，只為求得卡特教練能夠收回辭呈，繼續帶領球隊；而卡特教練最後帶領這隻球隊從前一年慘澹戰績翻身，成為各隊眼中的大黑馬，之後更因為他對於球員學業成績的要求，使得原本升學率不高的瑞奇蒙高中籃球隊球員，能夠爭取到大學球隊的獎學金，使他們繼續就學。

籃球隊是一個組織，球員們之間存在著競爭又合作的關係，若組織發展得當，就如同球隊贏得冠軍，反之則輸得一敗塗地。瑞奇蒙高中籃球隊在卡特教頭還是球員的時候曾得過州立冠軍，但之後球隊戰績卻一年比一年下滑，組織的發展一蹶不振，球員、家長，甚至校長都放棄，直到卡特教頭從球員回鍋擔任教練。卡特身為領導者，展現出強悍的領導力，帶領球隊能夠轉型並發展，成為挑戰州立冠軍的大黑馬。從該片就可得知，一位好的領導者能夠帶領組織成長、轉型及

發展，而領導者的如何展現領導力與與組織轉型發展息息相關。

本研究的文獻探討係有領導理論、近代西方領導思想、領導意識與組織變革、志工組織對於非營利組織領導的內涵，領導理論中會探討傳統三個時期的領導理論、近代新興領導理論以及道家領導思維；領導意識與組織變革會介紹領導意識理論以及其對組織變革的關係；志工組織對於非營利組織領導內涵會介紹荒野保護協會志工組織與組織領導間的關係。因大多數領導相關之論文多用西方之領導理論，本研究希望能加入中國道家思維與環境取向之關連，以期能夠更貼近本土非營利組織發展之上。

第一節 領導的意涵

壹、 領導的定義與內涵

領導(Leadership)乃是影響他人的活動，以使他人自動積極致力於組織目標實現，讓人做對事情的學問，甚至讓一群原本可能沒有關係的人能緊密結合、然後發揮群體的力量，是組織行為中研究的重心。領導活動是領導者運用權力或權威對組織成員進行引導或施加影響，以使組織成員自覺地與領導者一同實現組織目標的過程。領導是管理的基本職能，它貫穿於管理活動的整個過程。這種神奇力量的來源、是許多人都意欲了解並掌握的。良好的領導者可激發組織成員潛力、提高工作效率、滿足組織成員需求，讓成員自動自發朝組織目標而努力，因此，許多專家學者不斷嘗試用科學方法釐清這種力量的來源。

由於領導攸關於一個組織的生死存亡，故有許多學者對其作過相當數量的研究，然綜觀研究組織行為的眾多學說與理論之中，對於領導的概念及意義所持

之看法不盡相同，故對於領導之定義仍莫衷一是。領導行為在組織中佔有及重要之份量，不容小覷，每位學者因其研究角度不同，而給予不同定義，茲將國內、外各學者對於領導之定義，彙整如表 2-1、2-2 所示。

表 2-1

國內學者對領導之定義彙整表

學者	時間	定 義
蔡培村	1980	領導的定義，由「過程」、「互動關係」、「影響力」這三個觀點歸納得出，他是在團體交互作為中，領導者用各種影響力，使成員的能力與智慧被導引出，並能同心協力為實現團體共同目標而努力的行為。
張金鑑	1985	領導是以適當的方法與行動，督率部屬由眾人集為一體，集體齊心努力達成機關任務目標。
鄭燕祥	1996	領導是倡導和維繫的過程，能影響成員的信念，投入感和行為，為機構的運作及效能而努力，發揮機構的功能。
蘇國楨	2000	領導是人格和特質的表現，透過其角色和行為之塑造影響員工價值觀和團隊意識，是一種人際間互動的過程，並強化達到組織目標的一種能力。
張潤書	2001	領導乃是組織中影響系統 (Influence Systems) 的影響力表現，凡是能對他人產生影響力者即構成領導行為，所以領導就是組織人員在交互作為下產生的影響力。
江明修	2002	領導是決定組織使命或目標，促動組織人、事、物、財資源運作，以達成使命或目標，引導組織持續維持、創發組織發展活力與影響組織文化的動態歷程。
蔡培村 武文瑛	2004	領導是由個人人格特質與社會人際交互影響為出發擴散點，以賦予權力為手段，以激勵與驅策為策略，來引導眾人完成組織目標之行為。
謝文全	2007	領導是在團體情境裡，透過與成員互動發揮影響力，導引團體方向，激發士氣，同心協力齊赴團體目標的歷程。

資料來源：本研究整理

表 2-2

國外學者對領導之定義彙整表

學 者	時間	定 義
Fiedler	1974	領導行為就是領導者在導引及協調團體成員之工作時所表現的特定行為。
Owens	1981	領導是指團體中一個人和其他成員間有高度互動的關係；領導就是影響他人完成目標的歷程。
Bennis Nanus	1982	領導是權力的一種形式，其代表一個人將意圖轉為實際的能力。
Bass	1985	領導是一種團體歷程焦點、特殊行動、交互作用、權力關係，是角色結構的激發與多種要素組合，以達成目標之工具。
Gardner	1989	領導是一種說服或示範的過程，藉此過程可引發團體去追求領導者所堅持或上下一心所共持的目標。
Snyder, Dowd and Houghton	1994	領導係指領導者具有遠景、堅定的價值觀和信念，以及實踐遠景的勇氣，能影響組織團體的活動並達成組織目標。
Robbins	1998	領導是影響組織或團體達成目標的能力，其影響來源區分正視與非正式，兩者在組織中均同等重要，並領導組織達成目標。
Dubrin	2004	<ol style="list-style-type: none"> 1. 領導是以行為來以發他人，朝向共享的目標去行動或對應。 2. 領導是影響人們的一種藝術，藉由說服與舉例來影響人們朝向行動方向。 3. 領導是能力，灌輸信心與支持給予需要達成組織目標群體。

資料來源：本研究整理

從上面兩表可得知，學者對於「領導」的定義可區分為兩大類：組織面與個人面。對組織面而言，領導是一種意識，利用無形的力量改變組織；就個人面而言，領導是一種影響力，可以透過溝通、示範來達成其目的。綜合上表，可以將領導視為一種影響力，一種行為，甚至是一種動態的力量，一種人際互動的過

程。簡言之，領導是為達成特定的目的，領導者透過倡導、鼓舞、說服，使被領導者心悅誠服的執行、付諸行動的能力與互動歷程，透過領導，能夠激發團隊成員創造力及潛力，大大提升工作效率，使得組織的效能提升，進而達到組織的預定目標，而領導風格則為將領導力展現的方式。在今天這樣組織龐大而關係緊密的社會裡，所有的企業、工作場所，無不需要領導者。因此，所謂領導能力，應該不以少數人的天份或德行為限，而是凡是想成為領導的人，都能經由學習而成為領導者的一種技術（丁祖威，1978），透過領導能力的學習，帶領組織成員做對的事情。

貳、領導相關理論的演進

領導其實為古老藝術，人類歷史之君王、偉人、尊長乃至凡夫俗子，均可在群體活動或組織機構運作，扮演指揮或引領角色，發揮領導效能。就學者之系統性研究歸納而言，領導的研究理論可區分為以特質、行為和情境取向的傳統領導理論與新興領導理論等階段。傳統領導理論方面，其區分為特質論(trait theories)、行為論(behavior theories)與情境論(contingency theories)，特質論與行為論主要研究領域在於有效領導者應該具備哪些特質和行為，而情境論則在研究領導者的特質或行為是否有效，完全取決於情境而定。新興領導理論方面一直被廣泛關注，Bryman(1992)將的 1980 年代的領導研究稱為「新領導(new leadership)」，包括轉換型領導(transformational leadership)、魅力領導(charismatic leadership)、願景領導(visionary leadership)、文化領導(cultural leadership)等等。

一、特質論(trait theories) — 領導人特質的研究途徑

在人與人互動的過程中，若因某人具備特殊的人格屬性，自然會影響他人並產生領導作用，即所謂「上有好之，下有與焉者」、或是因個人魅力而產

生的「魅力領導」。十九世紀早期研究學者多半認為，成功的領導乃根源於領導者本身所具有之個人特殊屬性或特質，如生理、心理、社會、智力、人際關係等。此理論強調領導者的個人屬性，將成功的領導者歸因於其本身獨特的特質與能力，著重領導者屬性對領導效能的影響，認為領導者是天生的，領導者的特質如：智慧、果斷、勇敢自信、熱情等都是與生俱來的。從事領導特質論的研究大抵為解決什麼樣的人能成為領導者，及希望甄選出最富領導效能的領導者這二者問題。

特質論雖然簡單易懂，可以發現成功領導者的特質甚多，但只重視領導者的人格特質，其他外在因素如在不同情境之中，會出現不同特徵、常產生許多自相矛盾的結論、常不能做正確有效的預測等等，並未考慮在內，故可歸納出以下缺點：

- (一) 忽略被領導者之需求
- (二) 無法釐清不同特質之相對重要性
- (三) 無法區分因與果（是領導者具有自信或是因為成功的領導導致自信的產生）
- (四) 忽略的情境因素

因為上述的缺點以及人格特質內容象度過於複雜，1950年後，逐漸被捨棄，取而代之的為行為理論（陳木金，1996；張菽萱，1998）。特質論雖有過於簡化、沒有涵蓋其他因素等等局限，但對領導學研究仍有所貢獻。

二、行為論(behavior theories) — 領導行為的研究途徑

「領導行為」即指團體中的領袖在領導別人時所表現的行為。領導行為論之學者認為組織效能並非取決於領導者特質，最重要的是領導者行為如何。

早期學者認為領導者應遵循最佳的領導行為，亦即研究領導者該做些什麼及如何去做。特質理論的研究結果，其解釋能力未能普獲研究學者的認同，因此1940年代後期到1960年代，有關領導理論的研究重心轉向探討領導者所表現出來的行為風格。主張以領導行為來研究領導現象的學者，認為人格特質研究僅著重於探究領導者內隱的人格特徵，其基本假設認為領導者是天生的。但是忽略了領導者在行為上的表現，因此研究行為論學者假設領導者是可以加以後天培養，強調應從領導者外顯行為著手，研究領導者的實際行為或領導方式與組織效能的關係（藍偉峰，2003），這與特質論在實質內容上有相當大的差異。

行為論取向研究者多皆以兩個主要構面來探討領導行為，工作導向的後面強調領導者較著重於組織目標的達成，即為結構行為，而以成員為導向的構面，強調領導者注重成員良好關係，即為體恤行為。

在行為論的領導類型中，概略可分為下列兩大類（Bass, 1981；Barbara, 1984；蔡培村、武文瑛，2004）：

- （一） 關心員工福利、尊重部屬的構想，較能瞭解部屬的需要與感受。
- （二） 關心生產的行為（又稱生產導向，或主動結構）較關心團體工作目標的達成與員工之績效，視員工為達成目標工具。

上述行為理論均是描述了由領導者的行為來解釋領導的研究趨勢，然而所面臨的最大問題乃是無法確認出領導行為的型態與成功績效之間一致性的關係。因為隨著情境之不同而有不同的研究結果，所有沒辦法得出一個通則；若是追究原因則可以發現全是因為忽略了足以影響成敗的情境因素所導致的，故行為理論可以歸納出兩項缺點：

- (一) 高關心生產與高關心員工的領導型態，並不一定總是導致正面的結果。如高關心生產的領導行為，常會使從事例行性事務的工作人員，有較多的抱怨、曠職、離職，以及較低的工作滿足感。
- (二) 行為論並未將情境因素考慮在其中。

三、情境—權變論(contingency theories)

鑑於領導者人格特質之研究結果缺乏一致性，加上行為理論無法將組織績效與領導行為的關係做有效的確認，並忽略組織在內部與外在環境間，重要的情境因素，1960年代後期，研究者將領導由行為模式的研究轉向領導情境之研究，尋求領導者行為與組織績效間最佳組合。情境—權變理論主要在於探討領導行為、情境變項、與領導效能之間的最適合的組合，認為領導的類型，應該配合情境的因素，才能產生良好的領導效能。情境—權變論者主張領導者應視其所處的特殊環境來採取適當的領導方式，領導效能取決於領導者的人格特質與情境變因兩者契合之程度（吳定，2007）。若要依據劃概括情境—權變理論，即何種領導行為最能有效增進組織效能與滿足成員需要，就是最好的領導方式。

情境—權變論並沒有否定傳統特質論及行為論的主張，反倒希冀整理及綜合不同的流派成一套完整的體系，以期許靈活運用於人、事及境。情境—權變論有五項假定：1.否定兩極論(polarization)；2.彈性運用(flexibility)；3.效能與效率並重(effectiveness & efficiency)；4.殊途同歸性(equitinality)；5.管理的層次性(management level)。

綜觀領導理論的文獻，可以發現明顯時間與理論差異的區隔，整理如下表所示：

表 2-3

領導理論彙整表

時期	領導理論途徑	主要論點與研究核心主題
1940年代以前	特質論	<ol style="list-style-type: none"> 1. 領導者的人格特質與技能 2. 領導能力是天生的 3. 試圖找出成功領導者的特質,包括生理、人格、情意、智慧等方面的特質
1940-1960年	行為論	<ol style="list-style-type: none"> 1. 領導效能主要是來自於領導者有什麼樣的領導行為 2. 認為領導的核心面不是領導者的特質,而是領導者在各種情境中的作為
1960-1980年	情境－權變論	<ol style="list-style-type: none"> 1. 依據情境決定領導的相關因素 2. 領導效能乃是領導行為(工作、關係導向)與情境因素(控制力、工作結構及職權)交互作用的結果。 3. 領導者的要務是在領導成員設定明確的目標,並指出達成目標的途徑來

資料來源：本研究自行整理

由上表可得知領導理論受到了典範影響，傳統領導理論注重人格特質，較崇尚英雄；行為論則著重人際關係、溝通協調，認為組織係人之組合，欲整合組織成員成為有效率的團隊，則需透過人際關係的溝通，交換意見、協調，甚至妥協，然後型塑成團隊的共識；情境理論則在強調外在環境對組織之影響或要求，組織體系在外在社會、環境等系統的衝擊下，如何消化、融合、整理出因應之道以迎向各相關系統的挑戰，然後再視此一方案，政策對應相關系統要求的效果，至於權變理論則認為沒有那一種理論是最好且唯一的方法，認為領導因事情的個案，人員之不同即使是相類之事情，因應之道並非相同之方法。

參、新興領導理論

領導理論在歷經行為理論、權變理論等領導理論相互辯證激盪下，產生新

的領導理論試圖有效詮釋人類的領導行為。近代的領導風格已經從早期注重特質、行為、或情境的研究取向轉變為對人文、文化的研究，主要的論點在探討領導者的態度、願景，與人員的互動關係，以及組織文化的動態性議題。

一、文化領導

Schein(1990)指出組織文化是由一個既存組織在學習如何因應外在因素下，為解決組織內部的整合問題，所發展出來的一套基本假定與行為模式。一般而言，組織文化被視為是組織重振活力與希望的源頭，它使組織成員及領導者認知自己在組織的角色地位，以對組織的運作做合理的解釋，領導者亦可借此塑造成員的承諾感及建構願景的媒介。Schein具體指出領導者在組織文化轉型過程中可運用主要嵌進機制（primary embedding mechanism）與次要嵌進機制(secondary embedding mechanism)兩種：

- (一) **主要嵌進機制**：包含領導者對某些事情的專注與控制程度、領導者處理重大事件或組織危機的反應能力、領導者所樹立的楷模、領導者對成員的報酬及地位配置的標準及領導者對成員招募、選拔、晉升及淘汰的標準。
- (二) **次要嵌進機制**：包含組織設計與結構、組織制度與程序、硬體空間與環境規劃、重大事件與人員事績的宣示及組織哲理與理念的陳述。

文化領導強調塑造、維持改變組織文化，定義組織使命的重要性，是文化領導的重要機制。文化領導是一個以高層次概念取代技術為主的領導行為，領導者可以選擇不同的行政措施來達成目標，它最大的價值應在領導觀

念的轉換。相較於過去的領導模式，文化領導乃欲使組織與成員形成命運共同體，組織內部形成一股凝聚力，當遇到困難時能共同努力一致對外，此亦為其真意所在。

二、轉換型領導（transformational leadership）

轉換型領導一詞最早出現在Burns所著《領導》(Leadership)一書。不同於傳統領導理論將領導視為達成組織目標之工具，Burns將焦點至於如何透過領導作用，以重塑對組織有利之組織文化與行為模式。申言之，轉換型領導肯定人員自我實現的需求及自主能力，領導者透過激勵與引導，喚醒成員的自發意識與自信心，進而心悅誠服的認同組織目標，肯定組織與自己外來的發展，置個人私利於度外來成就組織整體之事功。Burns以完全不同的觀點或體認層次來處理領導問題，領導者鼓勵被領導者將團體利益看得比個人利益還重要，而且他對於被領導者有著深厚、特別的影響力。Bass(1985)認為，轉換型領導則是領導者運用下列方式來影響其部屬：

- (一) 部屬能對領導者產生信賴、欽佩、忠誠與尊敬。
- (二) 部屬對於領導者的激勵，能在工作上付出超乎一般的期望。
- (三) 使部屬更加瞭解工作任務的重要程度。
- (四) 誘發部屬以組織或團隊為重，促其超越自我利益。
- (五) 催化部屬探尋更高層次的成就需求。

綜上所述，轉換型領導係建立一個良好的領導者個人典範、加強與組織成員間之溝通，發展一項願景和計劃、設法激發每位員工的潛能同時創造有生產力的工作環境，提供員工持續性的技能發展，鼓勵員工學習以適應新

環境。

三、僕人領導

僕人領導是由 Greenleaf 在 1970 年的《僕人式領導(Servant as Leader)》一文中首先提出的概念，自此之後，僕人領導即對許多現代領導的理論與實踐產生深遠且持續的影響。

Greenleaf 認為僕人領導係指領導者首先必須是僕人，並自然的流露出想要服務的精神；然後理性的選擇想要成為領導者。這與一個人原本就是領導者，或許他是想要奪取權力或想要擁有物質財產，而有所不同。其間的差異在於原先就是身為僕人，會優先考慮其他人的需要。Shugart (1997)在整理 Greenleaf 的相關文獻後，認為對於Greenleaf 而言，僕人領導的特徵是：說服多於強迫、持續的精神多於自我意識、遠見多於控制、傾聽多於指導、接納及治療多於評價、系統性的忽略多於完美主義。

學者吳青山（2006）歸納僕人領導最重要的四項特徵如下：

（一）傾聽

僕人領導在溝通過程中，最重要是有耐心傾聽他人的意見，尊重他人的想法，容忍不同意見，而不是採行由下而下的命令式溝通。所以傾聽式可視為僕人領導最重要的特徵之一。

（二）說服

團體成員來自於不同背景和環境，意見和想法難免有差異，為達成共同目標，就須產生共識，共識需透過溝通與對話的說服力量，僕人領導就是透過領導者說服能力，讓成員心悅誠服接受團體的共識。

（三）服侍

僕人領導是一種無私的奉獻、一種無怨無悔的服務他人，服侍是默默付出，不求回報，他是一種服務的選擇，而且必須負起績效責任。

（四）承諾

僕人領導是一種使命感的高度表現，它來自於內在動機的激勵，是一種自我期許、自我挑戰的許諾，其超越了個人利益，以團體利益為優先考量。

綜合而言，僕人領導為一種領導哲學。一種以服務為基底，組織之成長、發展、茁壯皆建築於服務之上的領導方式，強調服務在先，領導在後，是一種犧牲奉獻的精神。服務並非我們一般所認知的，不是為下屬做他們分內該做的事，服務是滿足下屬、部屬的需求。部屬在完成目標的過程中，一定會產生一些所需的事務，如能力不足、心理壓力過大、並未獲得充分資訊、資源不夠足以達成任務等，這時安排訓練課程，提升部屬達成任務的能力；適時舉辦員工旅遊使部屬身心靈落得放鬆，壓力得以釋放；提供充分資訊，使部屬能正確判斷；協助部屬取得達成任務所需的資源等等。部屬若受到領導者之感召，打從心底服從領導者，真心為組織賣命，此時部屬效率增加，更能達成組織之目標，同時能力與心智狀況予時增長，僕人領導也一併達成。

四、真誠領導

真誠領導的概念源起於World.com、Enron 與 Martha Stewart 等缺乏道德領導的事件發生，以及越來越多的社會挑戰的增加，需要更積極正面的領導理論來恢復大家的信心，許多研究也聲稱現有領導理論的架構無法培養出未來所需的領導者。Avolio 與 Gardner (2005)認為這樣挑戰的時刻加速了一項新焦點的產生，能夠回復人們的信心、希望與樂觀，快速的從災難事件中

恢復，藉由培養自我意識為人們尋找他們的意義，以及對所有的利害關係人誠實。為解決上述的問題，西方學者由領導、道德及正向組織學派提出了一個新領導概念，即真誠領導。

真誠不一定是一個非正即反的概念，而像是連續線上的強弱變化，人們越忠於自己的核心價值、偏好及情緒，則越接近真誠(Erickson, 1995)。2003年時，Kernis在文章中提出真誠的四個核心元素，自我意識 (self-awareness)、不偏誤的處理(unbiased processing)、關係的真誠性(relational authenticity) 和真誠的行為(authentic behavior/action)。自我認知(self-awareness)，即個體對自己的動機、情感、價值觀及個人特徵的知覺與意識。不偏誤的處理(unbiased processing)即主體在加工和理解與自我相關的信息時，能保持客觀理性。真誠行為(authentic behavior)，即個人以一種與其真我(true self)相一致的方式行事。真誠行事意味著個人的行為與其價值觀、偏好及需要具有高度一致性。關係真誠性(relational authenticity)，即個體重視並努力達到關係中的坦率和真誠，是一種自我展現和發展親密、信任關係的積極過程。

真誠領導者不僅具備真誠的概念，還擁有許多特質，他們具有自信、滿懷希望、樂觀、恢復力強、高道德觀和未來導向，且將培養夥伴成為領導者視為首要事務，他們真實的對待自己，其展現的行為正向轉換或培養夥伴成為領導者(Luthans & Avolio, 2003)。真誠領導者將從心出發，用真誠地態度帶領導，引領組織成員往正確的目標邁進。

五、第五級領導

第五級領導(level 5 leadership)係指領導者結合謙虛的個性(personal

humility)和專業的堅持(professional will)，將個人自我需求轉移到組織卓越績效的遠大目標。第五級領導的提倡者為J. Collins，1998年起任教於美國史丹佛大學企管所，於1995年離職，自行創辦管理研究實驗室，曾在1994年與同事J. I. Porras出版《基業長青：願景企業的成功習慣》(Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies)，特別指出固守核心價值是確保卓越企業百年不衰的根基。

後來，Collins於2001年又出版《從優秀到卓越：為什麼有些企業向下沉淪，有些企業向上提升》(Good to Great: Why some companies make the leap and others don't)¹ 在該書中特別提出第五級領導的內涵，它是領導能力五個等級中最高的一級。

根據Collins的研究，領導能力有五個等級：第一級(level 1)是高度才能的個人(highly capable individual)：能運用個人天賦、知識、技能和良好工作習慣，產生有建設性的貢獻。第二級(level 2)是有貢獻的團隊成員(contributing team member)：能夠貢獻個人能力，達成組織目標，並且有效地與他人合作工作。第三級(level 3)是勝任愉快的經理人(competent manager)：能組織人力和資源，有效率地和有效能地達成預定的目標。第四級(level 4)是有效的領導者(effective leader)：激勵部屬熱情追求明確、動人的願景和更高的績效標準。第五級(level 5)是第五級領導人(level 5 executive)：結合謙虛個性和專業意志，建立持久績效。基本上，一個成熟的第五級領導人，應該具備五個等級的領導能力，但這五個等級的領導能力並不是循序漸進地從一級爬到五級；換言之，萬一領導者認為某一級能力有所不足時，是隨時可以

¹ 《Good to Great: Why some companies make the leap and others don't》國內譯：從 A 到 A+

補足的。

組織需要變革或遭遇危機，需要轉型時就需要第五級領導人，他可以發揮其領導能力，帶領組織成員度過難關或轉型成功，因為在這個關鍵的時刻，需要一位具有謙虛為懷、強烈企圖心和意志力，以及專業能力之領導者，才能突破困境，化危機為轉機。

肆、道家領導思維

近年來，因中華人民共和國以大國之姿崛起，各國對神祕的東方哲學產生興趣，進而形成研究風潮，從以仁為本的儒家到道法自然的老莊，漸漸的被學界所關注，儼然成為全球學界研究的潮流。由於西方學者對於儒家學說接觸較早，故對於儒家思想其中的領導思維，已經有相當程度的了解。由於近年的天災不斷，道家的順應自然學說也逐漸成為西方學界爭先取經的一門學問。

東方的思想概念早在科學取徑被探討之前，就已經在發展領導或是管理的理念上做出極大貢獻，這些領導概念大多集中在人類的情感、價值觀、互相服務，是考慮到人本身的價值，而中華文化的道家以人為本的思維可能為領導學說開創一個新的觀點(Fındıkçı, 2009)。

道家重自然、理念、充分授權，無為而治之道。無為而治乃道家思想之最高境界，遵行自然界的運行道理。道家之中心思想乃自然而為、無為而治與和諧共存(Ming-Dao, 1992)。「自然而為」乃凡是順其自然，任其發展，忌試圖以人為之力量去改變萬物之天性。領導者要依循自然，屏除聖賢之說，無為而治，不侵擾人民，運用無為、不爭、柔弱等特點，使人民、組織發揮自然的天性，頗有消極度日的心態。「無為而治」則指宇宙森羅萬象的深處，才有一定的運行法則，

名之為「道」。老聃之「無為」，並非不為，而是指順應天道。

就領導而言，賦予領導者重要的啟示：第一，領導者需放低身段，以免招人妒嫉；第二，給予組織成員參與決策之機會，下放權力；第三，領導當使組織成員有發展、有成就，身為領導者不可居功妄為。蔡培村、武文瑛（2004）於《領導學：理論、實務與研究》提到「不爭」哲學是道家的基本思想，在短短《道德經》的數千字中，「不爭」、「後己」、「讓人」之言不斷出現，並歸納出以下道家思想中領導者之重要特質：

一、 守柔謙卑

「天下柔弱，莫過於水，而攻堅強者，莫之能勝，其無以易之。故柔勝剛，弱勝強。」領導者應隨時保持平和與謙卑。心境平和則導致不與人爭，以平靜之心帶領組織才能使組織平穩發展；心境謙卑如江海納百川，廣納意見，時時修正自己作為，以得更多組織成員支持。

二、 無私無欲

「聖人欲不欲，不貴難得之貨。」「不貴難得之貨，使民不為盜；不見可欲，使民心不亂。」情欲人皆有之，倘若領導者能屏除個人私欲，將淬鍊出高尚道德情操，公平對待組織中每一位成員。

三、 保持純真

領導者應保有赤子之心，勿嬌柔造作，故作聖賢。過於虛偽易導致領導管理之成效不彰，故應以誠摯之心感受組織成員，以同理心對待每位成員，使組織能夠發揮自然、善良的天性。

四、 韜光養晦

「聖人方而不割，廉而不剌，真而不肆，光而不耀。」領導者倘若鋒芒畢露將招引妒嫉，使人心生不悅，故領導者應謙沖自牧，與組織成員共享權力與榮耀。

「人法地，地法天，天法道，道法自然」，天地萬物運行變化都遵循一定的規律性。道家領導思維認為領導者應主動去認識並探求事務發展變化以及領導活動的內在規律，在決策時不能只按照自己的意志獨斷專行，必須尊重規律，尊重組織全體成員的意象，講求民主，並充分考慮組織所處之社會脈絡。

道家思維中領導者的最高境界乃「無為」。無為，不是不為而是領導者有所為，有所不為。老子「為」的最高原則是「為無為」：在不該為的時候就不為，在該做的時候就必須堅定去做。領導者因為有權力在手，所以會干預組織成員的意志、行為，這樣干預對組織成員而言，是一種壓抑，也是對潛在秩序的一種破壞，它使成員的創造性受到損害（劉秋艷，2012）。「無為」是需要領導者在行為中，有意識的授權予部屬，僅需要在關鍵時刻掌握組織動向，更貼切而言，「無為的領導者」是掌舵而非划槳。

道家領導思維並非一種領導方式，而是一種意識。這層意識底下，領導者能夠以最小的領導行為獲得最大的效果，而要達成這樣的效果，領導者必須學會授權。作為一個擁有的道家思維的領導者，應該是著眼全局，進行宏觀的控制，展望未來，並勇於授權、知人善用、用人不疑，使部屬有為而已無為，達到無為而治的目的。除外顯的策略外，領導者本身的涵養也極為重要（周廣宇，2010）。道家思維認為領導者本身要虛懷若谷、胸襟開闊，要有有容乃大的氣度予風範，並加強自身修養。

作為一名領導者，應該以「道法自然」為出發點，在求才、求賢上有所為，在組織事務上無為，以開放的態度，讓組織成員能夠創造性的開展工作，運用信任來領導，靠指導來進行管理（劉秋艷，2012），授權給組織成員，以平等的態度來對待下屬，試圖做到人盡其才、才盡其用的境界。自身內在修為的部份，應

以修身為本，培養海納百川之氣度，凡事之本，必先反求諸己，先治其身，唯有加強自身修養，才能領導組織，為組織開展未來版圖。

伍、領導理論之相關研究

根據近年來國內之碩博士論文，以及各類期刊，對於組織領導以有相當多之研究，茲將國內非營利組織領導風格相關文獻會整於表 2-4。

表 2-4

領導風格之相關文獻彙整表

研究者／年代	研究主題	研究結果
侯俊彥 2003	非營利組織中領導風格、內部行銷與組織績效關連性之研究—以臺南縣社區為例	<ol style="list-style-type: none"> 1. 領導風格與內部行銷對組織績效有顯著影響 2. 領導風格與內部行銷彼此具有顯著相關 3. 不同的社區成員組成特性在領導風格、內部行銷與組織績效的表現上有顯著差異
林曉君 2008	非營利組織領導者領導力成語專化學習之研究—以慈濟基金會為例	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建構領導者「反省轉化模式」，透過組織社群、方案、教化內涵與共同願景，使個人反省行動與集體意識的覺醒和行動產生雙向互動關係。 2. 領導者的個人轉化必須在集體脈絡下產生，集體和團隊成員的合作探究與對話分享，有助於促成個人轉化。 3. 理想的非營利組織轉化學習，領導人若能轉化成為使命承擔者時，便具有堅定穩固的組織信念，其行動力與領導力自然產生。
張秀珠 2008	非營利組織領導型態、工作壓力、家庭角色壓力對會員組織承諾影響之研究：以高屏區國際同濟會為例	<ol style="list-style-type: none"> 1. 領導型態和組織承諾有顯著相關，而與工作壓力、家庭角色壓力無關。 2. 領導型態、工作壓力、家庭角色壓力對組織承諾有顯著影響。 3. 本研究發現領導型態比工作壓力、家庭角色壓力對組織承諾而言，更具有預測力，對價值與努力承諾、留會承諾亦呈正向影響力。
洪慈珮	非營利組織領導型	<ol style="list-style-type: none"> 1. 領導型態對非營利組織員工工作投入具有顯

2010	態、工作特性、組織承諾與工作投入關係之研究—以身心障礙社會福利機構為例	<p>著正向影響。</p> <p>2. 領導型態對非營利組織員工組織承諾具有顯著正向影響。</p> <p>3. 非營利組織員工組織承諾在領導型態與工作投入之間具有部份中介效果。</p> <p>4. 非營利組織員工不同人口統計變項在領導型態、工作特性、組織承諾與工作投入之間部份具有顯著差異。</p>
------	-------------------------------------	---

資料來源：本研究自行整理

綜合上表所呈現，一位領導者能否展現出其領導效能，端看是否能一情境不同而調整其領導方式。非營利組織有別於一般的營利與政府組織，組織成員大多屬於志工性質，往往與領導者沒有利益上的關係；如果遇上規模較大的非營利組織，如何利用其領導力帶領組織發展，將是一門很大的學問。領導者可利用不同的領導風格，取得組織成員的信任，滿足組織成員的需求，提高組織的工作績效，使組織成員心悅誠服的接受領導者之帶領，並迅速達成組織目標。

第二節 領導意識與組織發展

本節將討論領導意識與非營利組織變革間之關係。「人」對於非營利組織而言是相當寶貴的資產，然領導意識對於人參與組織的創生，積極或被動，影響甚鉅，值得為非營利組織者關注。領導意識理論為 Richard Barrett 於 2011 年提出，主要闡述一位領導者如何利用意識的轉化，帶領歷經變革後向上發展。

壹、組織發展與非營利組織

組織發展是一個通過利用行為科學的技術和理論，在組織的中進行有計劃的變革的過程。組織發展指的是在外部或內部的行為科學顧問，或有時被稱為變革推動者的幫助下，為提高一個組織解決問題的能力及其外部環境中的變革能力而作的長期努力。組織發展也指的是一個有計劃的、涵蓋整個組織範圍的、同時有高層管理者控制的努力過程，他以提高組織效率和活力為目的，該過程利用行為科學知識，通過在組織的「進程」中實施有計劃的干預而進行。(MBA 智庫百科，2013)

任何有機體及組織體，不但感受到變革是不可避免的，而且其速度及複雜性也會與日俱增。此種因環境改變而導致組織的自然改變，稱為「變革」。這種由某種狀態轉變到另一種狀態的自然改變，可能有利於組織或不利於組織。組織主觀針對這樣的變革與管理，就是組織變革 (organizational change) 的內涵。事實上，組織變革乃組織發展的一種，其涵義非常廣泛，凡是有意圖使組織從一種舊狀態轉變成另一種新狀態所做的努力均屬之 (吳定等，2005)，組織變革對組織而言，會影響到組織的生存與發展。

組織變革是指運用策略對組織的權力結構、組織規模、溝通管道、角色設

定以及對組織成員的觀念、態度和行為，成員之間的合作精神等等進行有目的的、系統的調整和革新，以適應組織所處的內外環境變化（詹中原，2006）。組織變革是適應外部環境變化而進行的，以改善和提高組織效能為根本目的的管理活動，組織結構是實現組織策略目標的手段，外部環境的變化必然要求組織結構做出適應性的調整。除外在環境改變外，組織是否變革與內部條件也息息相關，領導者的領導意識會造成個人組織行為、想法改變，當想法改變或有所不同時，人或個體所產生的行為也將改變，透過想法、行為的相互激發，進而產生組織變革的契機。

組織變革對非營利組織而言，極為重要，甚至可以大膽說是組織為永續發展而呼應環境的作為。非營利組織與一般企業或政府組織不同，一般企業團體在組織經營危機可以從指標性的數據得知，如經營成績下降、市佔率下降缺乏新的產品等等；對非營利組織而言，組織成員參與組織活動，並不是基於一種金錢或物欲上的關係，而是一種滿足心靈的途徑，故相較於企業團體，較難掌握組織變革的契機（許淮之等，2011），僅能從組織成員對於組織的氛圍、文化、目標認同等面向看出端倪，此時組織能否面對危機適時作出調整，領導者之領導意識則相對重要。

貳、非營利組織領導意識與組織變革

一、領導意識理論

Richard Barrett於2011年提出關於新領導型態的架構(The New Leadership Paradigm)以及領導意識的七個層級(The Seven Level of Leadership Consciousness)來討論領導人與組織的關係。藉由Richard Barrett提出的觀點，

觀察組織每個發展時期中，領導人意識變化過程，而領導者又是如何經營組織以及面對外在變遷的環境，以實現組織的理念目標。

(一) 新領導架構(The New Leadership Paradigm)

為了回應全球領導的危機Richard Barrett提出此新領導架構，說明現今社會道德狀態和政治經濟領導者的低績效。Richard Barrett認為在這樣當前領導危機問題之下需要一個新的領導架構—即一個從世界上最好的轉變成對世界是最好的；一個只關注什麼對我有益的心態之下轉變成什麼是最好的共同利益心態；以及從我轉變成我們的概念(Richard Barrett, 2011)。

Richard Barrett認為在很多先進的國家中的民主充滿自利的想法居多。政治在這些國家中就像是一個簡單的遊戲場，場裡面充滿著不成熟的菁英並暴露著他們自我的不安全感，在許多人遭受死亡、飢餓的同時即是這些自利導向的領導者所致。(Richard Barrett, 2011)如同在政治和經濟的領域中的領導者對短期的自利所吸引，權力、影響力、貪婪都支配著企業，常專注於什麼在世界上是最好的而非什麼是對世界最好的，這樣的領導者需要再教育，而且很明顯的他們道德上不成熟，不論在什麼地方都會看到「我」經常優先於「我們」和「自利」優先於「共同利益」。

新領導架構學習系統由四個單元組成：領導自己、領導團隊、領導組織及領導社會。每一個階段的進化發展都具備三個特性：1. 適應力；2. 持續性為了可行性和獨立的目的學習；3. 聯結團體結構目標並為了統一團體結構的目標協力合作。但是經常三個中卻只有一個會展現出，適應力、持續學習、整合和協力合作，換句話說，未來進化依賴著我們創造一個具有

強大適應力、更具有彈性的團體架構以致能夠自我實現的人類以及和其他團體合作創造一個高條理的實體(Richard Barrett, 2011)。在全球的大環境之下，需要更具有彈性的組織將創造新的領導架構。此領導架構需具有：支持員工成為自我實現的人類、建立內在凝聚力的團隊、創造一個合作協力並專注於共同利益之上的文化等等特性。

(二) 領導意識演化的七個層級

Richard Barrett領導意識七個層級理論概念修正自Maslow需求層次理念而來，需求層次理論將人的需求劃分為五個層次，由低到高，分別為生理需求、安全需求、社交需求、尊重需求、自我實現需求。Maslow主要強調人類本身的需求，Richard Barrett則是以Maslow的需求層面提升到意識面，再發展出意識七個層次。

Barrett(2011)認為所有的人類團體、社群在成長、茁壯的過程，皆會經歷七個階層的意識。而每一個階層會專注於不同的目標。每個非營利組織所處的意識階層是依靠組織領導者去創造一個足以滿足所有利害關係者的組織文化。表2-5將呈現Barrett所提之七個意識層次與其動機²。

- 層級一：生存意識

非營利組織成立時，首先最需要的就是足夠資金，如果沒有源源不絕的資金，組織則無法解決他們所與解決之社會問題。此意識層機最重要的助力就是收支平衡，由於非營利組織領導人經常處理捐款與公共資金，所以必須視自己資金來源的守護者。因此，往往會造成組織節衣縮

² 此論述翻譯自〈The Seven Levels of Leadership Consciousness〉(Barrett, 2011)

食，導致領導者過度微觀，無法將視野、格局放大。故在此意識層級非營利組織成功的關鍵在於有足夠的資金，並能注重成員的健康與安全。

- 層級二：關係意識

一個非營利組織需要的，視良好的內部溝通與和諧的人際關係。若成員間沒有良好的人際關係，可能影響到成員展現其能力。在此意識水平中的關鍵問題，及創造成員忠誠度與歸屬感及組織和成員間的關懷與連結。創造成員歸屬感的先決條件是開放的溝通、相互尊重與成員認同，當組織領導者只關注於自身的成功，而不以組織為優先考量時，成員間會開始競爭；若領導者開始鞏固自己的勢力、對成員指責、造成內部競爭時，組織將漸漸的失去競爭力。

- 層級三：自尊意識

這個層級所關注的焦點在於「績效」與「測量」，這是一個平衡且有效的執行指標。這個層級意識當中，非營利組織皆努力做到最好，不論品質、生產力與效率都是重點。整個系統與流程皆強調發展達到預設目標的策略，而關鍵的因素在這層級就是建立一個卓越的組織文化想要達成這不斷進步的先決條件及是鼓勵與獎賞。但自尊層級的組織的決策經常是由中央控制，決策的途徑也都是由上到下，所以也容易淪為官僚機構，造成組織僵化；如果這樣的情形發生，組織就不會將服務擺在一位，而是內部競爭，是亟需改善的狀況。

- 層級四：轉化意識

轉化層級的非營利組織強調適應性、權力下放及繼續學習。此層級

重視改善服務品質，為達到組織標準，領導者必須積極爭取員工的認同與意見，每位組織成員都需要感受到他們的意見、發聲是被重視的，故管理者與領導者不需要為每一個問題找到適當的解答，可交付成員，提供其意見。對許多領導者而言，這是一個極為新鮮的角色，故需要新的技能來支持他從事轉化意識。他們必須扮演一個促進組織高績效的關鍵角色，這個角色並不是一個微觀的管理或是監督者，而是一個能夠給予團隊機會並事實鼓勵的樞紐。

- 層級五：內在凝聚意識

這第五個層級式內在凝聚層級，重點在於建構組織文化的凝聚力及發展集體行動的能力，為了達成此目標，領導者與管理者必須講個人利益擺一旁，為組織共同利益作努力。能夠達成這個層級的目標最關鍵的因素在於願景分享，領導者必須共享組織的願景、價值與未來。共享願景可以澄清組織的方向，並提供成員一個統一的目標；共享價值提供了決策時重要的指引，當價值轉化成行動時，將能提供一套責任限制，使成員不致於做出錯誤的行為，而此組織共享的價值觀與行為必須體現於每個流程與系統之中。想成功達成此階層目標的條件就是建立信任的組織氣氛，而信任的先決條件就是公平、公開與競爭力；將成員個人的使命意識與組織的願景謀和，將創造組織各個層級承諾與熱情的氣氛。

- 層級六：製造差異意識

在非營利組織意識的第六層級重點在深化組織內部與擴大外部連結。對內部而言，重點在幫助組織成員找到個人價值的實現；就外部來看，重點在與其他企業、政府或非營利組織建立夥伴關係與策略聯盟。

這階層意識的關鍵在組織成員和受益者看到此組織在他們的是常生活中造成了差異，在此階段織組織經營時，必須加倍努力以卻他們的提供的服務，並營造一個能夠使組織成員更過他人的環境，組織必須支持成員成為他們所期望的自己，不只是在他們的專業領域或是個人成長。

在成功達成此層級的堅決條件是使領導者能夠開展一個強烈的同理心，領導者必須意識到，他們不僅要為組織提供方向，也必須像僕人般的服務他的員工、成員，他們必須創造一個支持每位成員與組織使命相謀和之願景的環境。

- 層級七：服務意識

在第七層的非營利組織意識中，重點在維持、繼續前一層級的意識，並進一步深化內部與擴大外部連結。組織內部的重點應該放在建立一個具有道德、謙遜與同理、同情的氣氛；外部則著重於與企業、政府或其他國內外非營利組織的連結，以提升對受益人的服務品質。

當然，想要達成此層級意識的先決條件就是無我的服務，無我服務展現深厚的共同利益並留給後代福祉。想要成功到達第七層級，非營利組織必須在與成員或其他機構聯繫、連結時，展現最高的道德標準。

表2-5

Barrett意識層級與動機階層表

意識層級		動機	
		助力	阻力
1	生存	維持財力，員工福利，組織成長	過度的控制與謹慎，注重短期目標
2	關係	表彰員工，成員間友	內部競爭，操縱與指責，

		誼，溝通與聆聽	內部政治
3	自尊	注重系統、過程、質量，精益求精，專業成長、不斷改善	官僚主義，自滿，尋求權力與地位，層級節制
4	轉化	高適應例，責任與課責，不斷學習與更新，目標取向，個人成長與發展	
5	內在凝聚	願景與價值共享，正直、誠實與信任，公正性、開放性與透明度，熱情、創造力與承諾	
6	製造差異性	與政府、企業或其他NPO拓展策略聯盟與夥伴關係，員工任務履行與指導	
7	服務	組織的持續性，社會正義，人權、同情、謙遜與寬恕	

資料來源：Barrett(2011). The Seven Levels of Leadership Consciousness. (本研究翻譯)

圖2-1所表示的是組織領導意識層級有從低到最頂層，每一層意識所注重的都不同，越是頂層的意識所關注的是對全人類和地球的服務，強調人道精神；越低層級意識的廣度越小，停留在生存、關係和自尊的意識，其中較不牽涉到社區、組織和社會，對照下圖右邊表格則是每個層級意識之下的內涵。Richard Barrett指出一個組織的表現直接關係到組織能否涉入人的意識，對於一般人而言，工作是一個最重要的方式，工作可以體現了他們的自我，並找到自己的滿足與實現。當一群人都致力於一個共同的目的則是一種責任的賦予，並在同一時間感受到支持和信任，也只有這樣才能挖掘最深的潛力意識。在組織中亦同，當組織在領導者的帶領之下，組織中的人員致力於共同目標前進，同時與組織建立相互信任關係，繼而對組織更加付出甚至達到自我實現。然而，情感能量是真正的動力是人類的精神，而不是心理能量。情感能量的來源是人們所相信的和具有價值的，價值賦予人們生活的意義。當組織的價值觀和員工價值觀的顯示出反應然後實現自己的潛力和挖掘出最深層的創造力。

以上述的七個層次來分析領導者對於組織的理念意識，在生命歷程中人生經驗轉化帶進組織，進而影響到組織、社區和社會，說明領導意識對組織創生影響的重要性，甚至創造出具有特色的組織文化，帶領組織走向未來和更加實現組織理念。

圖2-1
Barrett領導意識層級圖



資料來源：Barrett (2011). *The New Leadership Paradigm—A Response to the Global Leadership Crisis*. (本研究翻譯)

綜合上表與圖所呈現，組織領導者之領導意識的轉變，決定了組織變革與否。若領導意識停留在較低的層級，而組織發展就還是以生存或是滿足組織成員個人內心或外在為主，組織想要有大規模的發展，比較困然；倘若領導意識以昇華到較高的層級，那麼組織領導者與成員心理所想的，並不是自我的利益，而是一種服務的概念，以組織為前提，一種大我的想法。

除領導意識理論外，Jim Collins(2007)於《從A到A+的社會》一書中認為第

五級領導人有著謙沖為懷的個性和專業的意志力的強烈特質，他與第四級領導人最大的區別在於第五級領導人的一切雄心壯志都是為了目標、為了組織、為了工作，而不是為了自己，他們有著強烈的決心，要盡一切努力成功實現目標。這樣的領導意識，這正是使組織能夠創生的最佳動力。

非營利組織有別於一般的營利與政府組織，組織成員大多屬於志工性質，往往與領導者沒有利益上的關係；如果遇上規模較大的非營利組織，領導者領導意識如何轉變以引導組織提升其層次，將是一門很大的學問。根據領導意識理論與第五級領導的理論，領導者若屬較低層級意識，所關心的事務比較屬於個人自我滿足部分，組織欲發展擴大其規模，勢必較為困難；但若領導意識轉化到較高層級，領導者與組織成員間存在良好互動、信任，並價值共享，組織必能掌握變革契機，朝向組織願景的方向發展得宜。

參、團隊領導與領導意識

團隊領導是一個組合性的概念。團隊是組織團體經由具有互助合作、分享共同目標及協調一致完成目標的成員所組成而成(Hill, 1997)。團隊是一群具有共同目標的個人所組成的工作單位，彼此間相互依賴、互助合作以完成單位所設定之目標，且具有下列特徵：1. 以團體為單位，2. 強調團隊成員間彼此的合作，3. 團隊成員可以肩負起集體的責任，4. 可調節自己的行為，自行對、安排與工作相關的任務（盧佩秋，2003）。綜合來說，團隊是一小群具有才能互補、透過溝通協調，能共享願景、使命和信念的成員所組合而成，並且建立彼此間相互責任。

領導是在團體情境裡，透過成員的互動來發揮影響力，以導引團體的方向，

結合群力激發士氣，使其同心協力齊赴團體目標的歷程（謝文全，2007）。試將團隊與領導結合，可得「一群具有才能互補、透過溝通協調，能共享願景、使命和信念的成員，透過互動，一同進行領導的行為。

在一個成功的團隊領導運作中，團隊成員能夠互相且適時的給予彼此幫助，是一種能夠互補的領導模式。團隊合作的力量大於個人力量的總和，一個成功的領導團隊不僅依靠成員們的個人技能，還必須依賴彼此間的互助合作與支持在，非營利組織中，組織成員多半是屬於志工性質，並不是全職參與組織，故能夠組成一團隊實行團隊領導是有助於組織的運作。

團隊領導的成功與否，取決於團隊成員的領導意識，若領導團隊成員對於領導意識處於不同層級，所關心的對象、範疇不一，那此團隊很難完美磨合，更遑論實行團隊領導，故共享領導意識在團隊領導中，也是相當重要的一環。

團隊領導雖然與單一領導者的運作方式不同，但在所謂領導團隊中，也有關鍵人物，此關鍵人物可能是精神領袖，或是一位組織名義上的最高領導者。此關鍵人物的想法、作為皆會影響領導團隊的方向。非營利組織是為了解決社會問題孕育而生，但領導團隊之領導意識是否在於解決社會問題，或是只是滿足個人的自尊意識，是相當值得關心的議題。倘若領導團隊中的關鍵人物對於領導的意識處於較高的層次，希望能夠帶領組織解決社會問題，那此領導團隊將能發揮其優勢帶領組織朝向組織願景發展。

第三節 志工組織對於非營利組織領導的內涵

荒野保護協會自 1995 年成立以來，靠著大量的志工，漸漸擴大了組織的規模。然在龐大的規模之中，非營利組織領導者如何帶領著這群非基於個人義務或法律責任，秉持誠心以知識、體能、勞力、經驗、技術、時間等貢獻社會的服務者，是相當重要的課題。本節將討論荒野保護協會的志工組織與非營利組織領導者間的關係。

壹、非營利組織領導與志工組織

志工團體在現代社會裡有其不容忽視的力量。志工參與者自九歲到九十九歲皆有，年齡層涵蓋之廣，非一般性組織所能及，而志工不以薪資或升遷作為交換條件，更有別於其他營利事業成員。除此之外，志工參與多半沒有學、經歷的限制，參與的成員龐雜且素質不一，此特性也是非營利組織與企業組織的差別所在。志工組織對於非營利組織營運、發展，扮演著極為重要的角色，對志工本身而言，因為受到組織使命、願景吸引而來加入該組織的運作。他們並不重視物質、金錢上的報酬，但相對的，他們也不希望在投身非營利組織工作時，受到如往常在工作場所一樣的管理、領導方式。因此，志工領導人必須以獨特的領導方式，整合這股龐大的人力資源。

一般而言，管理者較為關心事情的處理方式(how)，而領導者則較關心事情的意義(what)；管理者是把事情做好(do things right)，而領導者則是做對的事情(do the right things)；管理的工作是處理「複雜」，領導則是在處理「改變」，領導工作主要是確認願景以建立方向，並以溝通的方式讓部屬瞭解，激勵他們朝著目標前進（江明修，1994；林琨堂，1997；韓詠蘭，1999；林靜鈺，2000）。非營利組織領導者所負擔的責任，不像是一般的組織，僅消極、被動的解決問題，更

肩負起積極倡導、社會教育的角色。Lynch(1993)認為非營利組織領導者要能在社會變化中，提升組織的活動力，並致力改善社會問題、倡導志願服務為中心思想的新生活運動，這是帶動社會生命力的泉源。

貳、 荒野保護協會與志工組織

Volunteer 常見的中文解釋為「志工」或「義工」。一般而言，認為兩者並無顯著的區別與劃分。我國學者蔡漢賢（1990）認為「志工」與「義工」兩者間存在不同意義：「義工」乃義務工作之簡稱；「志工」乃志願工作之簡稱，兩者意義有所差異。根據 2001 年一月公布之「志願服務法」定義，志願服務乃「民眾出於自由意志，非基於個人義務或法律責任，秉持誠心以知識、體能、勞力、經驗、技術、時間等貢獻社會，不以獲取報酬為目的，以提高公共事務效能及增進社會公益所為之各項輔助性服務」，而參與服務的人則稱之為志願工作者（陳光明，2010）。Ellis and Noyes (1990)認為志願工作者是為了盡社會一份子的責任，其工作態度不是因為金錢利益的吸引，而是願意選擇可達成社會需求的行動，其所展現的責任遠超過個人的基本義務。由上述之志願工作者及志願服務的描述突顯出志願服務乃是由個人意志所選擇，不領取報酬的提供公共服務。

對於「志工」，國外學者Kurtz and Burrows (1971)（引自曾竹寧，1997）認為，一個好的志願服務方案除了能替團體籌募經費外，還能夠提升團體對服務者的品質，提供完整的技能服務，協助團體達成對社區的責任，並且達成志願工作者對團體的期許。Sues and Wilson (1987)（引自林敬豐，2010）在團體志願服務工作發展方案研究中肯定了志願服務的重要性及正面功能：有效運用志願服務工作不但能提升社會服務部門服務的質與量，同時，志願工作人員對組織的行政事務處理、文書管理、公共關係、經費籌募、甚至是政策的擬定與計

劃的安排都有很大的幫助。

非營利組織因為人力與財力的不足，在其未來的發展與挑戰上，均與志工有著密切的關聯性。國內學者司徒達賢（1999）認為通常營利組織中只有受薪人員，而非營利組織裡則有專職人員與志工之分。一般而言，非營利組織的專職人員與志工都是對組織使命持有相當認同的人士，然而兩者參與組織的動機往往大不相同。專職人員除了認同組織使命之外，還將工作視為一項收入的來源與謀生的方法；而志工多半另有職業，其參與組織主要是為了追求理想及其他方面的滿足。陳金貴（2002）也表示非營利組織在人力及財力不足的情況下，會以招募志願工作者的方式，來協助其推展的工作，組織依特性及需要，或組織志工團體、或成立志工小組，或臨時徵召義工，許多組織若沒有志工的支援，幾乎無法推動工作。管理學大師 Drucker(2004)也明確指出每兩名美國成年人中，就有一人會每星期撥出至少三小時為非營利組織工作，就這點而言，非營利組織可堪稱是全美第一大雇主。Drucker 更進一步表示，志工在非營利組織的地位已經變得越來越重要，不單是人數越來越多，同時還肩負起更多發號施令的工作，聰明的非營利組織會訓練志工成為自己組織的代表，志工對於非營利組織的重要性，便能略之一二。

荒野保護協會自 1995 年 6 月 25 日成立之初，便是以關懷台灣為出發點，「人人皆可貢獻的志工參與模式」為使命，致力建構一個人人皆可參與的志工組織。荒野保護協會將視野擴大至全世界，致力以全民參與的方式，透過自然教育、棲地保育與守護行動，推動臺灣及全球荒野保護的工作。荒野保護協會榮譽理事長李偉文（2003）在其著作——你每天都在改變世界，表示荒野在創立初期，努力地在架構達到以下願景階梯：

一、發展組織

希望各縣市都有分會，各鄉鎮、社區都有聯絡處，以便就近照顧或守護荒野地。

二、擴增會員

會員是義工來源的基礎，也是荒野財務獨立的基礎，唯有數量龐大且熱心的會員，才能維持荒野保持絕對地理想性來達成目標。

三、義工的培訓

荒野創建以來，積極發展各種義工組織，幾處的服務與行動，到進階的訓練課程都隨著組織的成長而規劃，並且透過推動解說教育工作委員會的定點觀察制度，培養將來對圈護地的管理、調查與教育的能力。

四、專業化的發展

除了義工組織的進階培訓外，祕書處專職夥伴的逐步專業化，也是進行購買或委託管理的重要基礎工作。

由《你每天都在改變世界》(李偉文, 2003)一書中可以了解到，數量龐大的志工組織，一直以來皆是荒野保護協會重要的資產；仰賴眾多志工之熱誠與善意，不斷齊心致力於自然教育推廣、環境議題的參與、自然棲地的保育、社區生根，及志工組織的推動，成立初期，荒野保護協會將志工分為解說訓練組、出版發行組、活動企劃組三組，經過將近 20 年的組織發展，荒野保護協會的志工組織已拓展擁有解說教育、兒童教育、親子教育、特殊教育、推廣講師、綠活圖發展、自然中心發展、棲地工作、鄉土關懷、原住民、學術及研究發展、國際事務與資訊管理等 13 個委員會，超過一百個以上的次級志工組織，並在全國各地擁有十個分會，有著多達一萬多個會員家庭，甚至有三個海外分會，是全國會人數最多的生態保育團體。張宏林(2003)表示，荒野保護協會的會員有公職人員、民意代表、學者、企業主管、教師、新聞工作者，更包括家庭主婦、退休人員、學生、計程車司機、木工師傅等各領域民眾。這些人沒有政治企圖，不求名利，

憑著熱愛台灣、珍惜自然而熱情付出，他們不只在自己的工作與家庭中散播環保種子，更積極主動參與荒野自然教育與生態保護工作，讓荒野成為全國最平民、最有活力的生態保育組織（荒野快報，2003）。充滿熱情、活力，與珍惜自然思維的志工，正是荒野保護協會推廣環境教育重要的主要推手。

參、荒野保護協會領導、志工組織與公眾參與

曾荒野保護協會前理事長李偉文（2004）表示荒野保護協會成長至今，累積了無數人的善意與願力，最大的成績就是擁有許多熱情無私的人才。李偉文將荒野保護協會的志工稱為荒野遊俠，並認為這群無私的遊俠們有六大特質：1. 荒野遊俠是熱愛大自然的；2. 荒野遊俠是快樂而且自由自在的；3. 荒野遊俠始終未了公眾的權益而努力；4. 荒野遊俠是不重名利的；5. 荒野遊俠是機動性高且重效益；6. 荒野遊俠是勇於開創、樹立典範的。

雖然荒野遊俠們有著一些共有的特質，但由於志工組織的不同，每個群組（委員會）領導者對於促發公共參與、志工規劃的方式也大為不同。

一、志工人力需求規劃方面：

因為荒野保護協會擁有數量龐大的志工組織，各個群組的需求與規劃皆是各自擬定與規劃，志工群組有極大的差異性，對於志工招募也有著不一樣的策略。「解說教育委員會」、「親子教育委員會」、「推廣講師委員會」、「特殊教育委員會」、「綠色生活地圖發展委員會」、「兒童教育委員會」、「棲地工作委員會」、「特殊教育委員會」、「鄉土關懷委員會」等委員會採自行招募志工，並自行培訓；其餘委員會之志工多半由幹部自行尋找，若是該委員會無常態志工活動則不另行招募志工，有需求

實在申請其他委員會支援。

對於志工遴選，多數委員會基於「人人皆可貢獻的志工參與模式」的使命，鼓勵公眾參與組織活動，並沒有遴選的動作；倘若報名人數過多，或是該委員會需要特別技能時，才會進行遴選。

二、 領導者對於志工激勵：

非營利組織的激勵方式與營利組織以物質為主的激勵方式有所不同，主要以精神獎酬。荒野保護協會規模雖龐大，但與一般非營利組織相同，對於志工的激勵、獎賞，還是以精神為主。領導者的激勵對非營利組織來說相當重要，荒野保護協會所關心的是環境、生態議題，組織與志工們努力奮鬥的預期成效，往往需要較長的時間才能呈現，因此，領導者適時的激勵，對於志工的投入有很大作用。除激勵之外，荒野保護協會有著一項能夠激勵志工的利器，就是多樣化的志工組織。蘇崧稜（2007）表示，各地解說組的發展都面臨一個瓶頸：定點觀察久了，新鮮感越來越少；解說工作久了，心態上難免疲乏，因此有些解說員就開始另尋舞台。由此可知，多樣化的志工組織帶來多元選擇，也是荒野保護協會領導者，除了激勵以外，另一項重要的領導利器。

自 1995 年發展，荒野保護協會致力於促發公眾參與，乃因為荒野在籌備期，就希望能與其他環保或生態保育團體有互補之效，因此成立至今，荒野積極發展組織，增加會員，除了我們認為每個人都有義務為自己以及後代子孫居住的環境主動盡一份力量之外，很重要的，荒野裡每個會員出的會費及捐款能讓綠色的環境守護團體維持完全的獨立自主。在數千個會

員義務地努力下，荒野的夥伴每天每天在穩定成長（李偉文，2003），近期的目標，現任秘書長林金保在一次推廣演講中提到，能夠將會員人數提升至國民人口的百分之一，即 23 萬人，努力的擴大公共參與，是每個荒野領導者與荒野遊俠極力嚮往的目標。



第三章 研究設計與實施

本研究之目的主要是探討非營利組織領導者之領導意識如何影響公眾參與，及公眾參與的深度與廣度如何影響領導意識的演化與組織發展。旨在探詢研究之個案在組織成長達到相當規模之後，領導者該如何利用領導意識，導引組織內部溝通，開創組織發展的契機。除此之外，也欲瞭解，組織領導者之領導意識，是否會受公眾參與程度的影響，提供了組織發展的契機。

此章將分節呈現本研究之設計與實施，第一節為本研究之研究取向與架構；第二節為研究方法與研究流程；第三節為研究對象；第四節為研究工具；第五節為資料檢核；第六節是研究倫理之說明。

第一節 研究取向與研究架構

一、研究取向

為因應本研究之研究目的，研究者採用質性研究。簡春安、鄒平儀（2004）與Strauss & Corbin（1990，徐宗國譯，1997）對質性研究的理解，質性研究是為了探究複雜的社會現象和人與人之間的關係，透過非量化、非概約的方式，描繪出事實與真相的樣貌，以得到整體性和全面性的理解；並且允許研究者以自身具有的理論知識和社會人際關係的敏銳度，用主觀的方式詮釋其所得到的資料，將其價值和感受如實呈現。

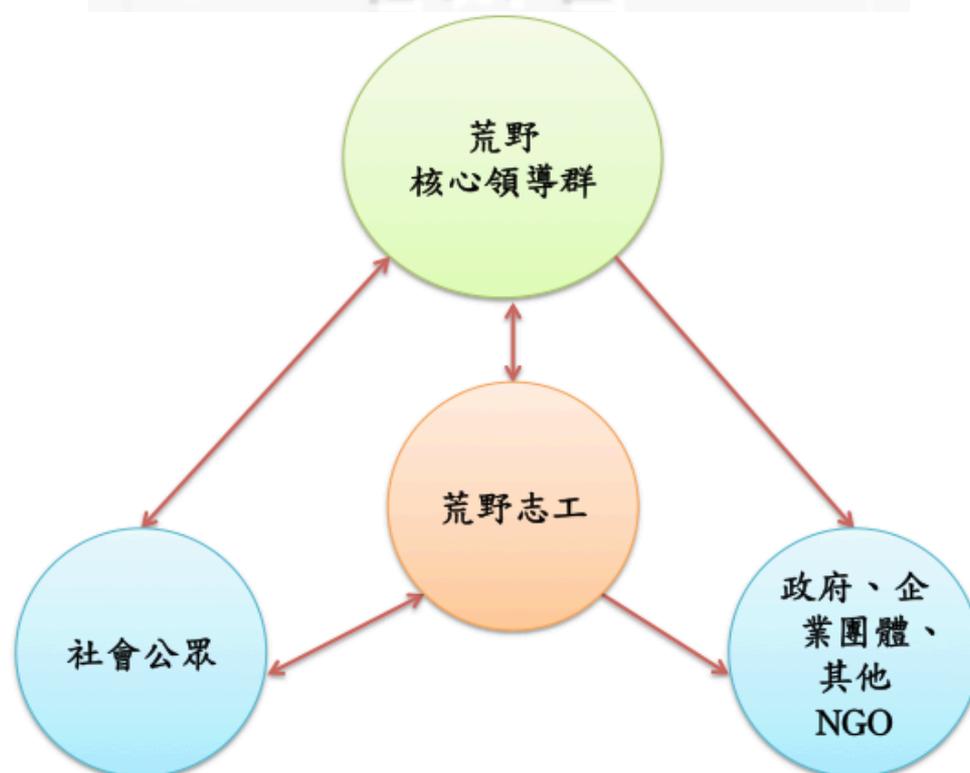
簡春安、鄒平儀（2004）所提到適合選擇質性研究的五種情境，包括：1. 研究者進入不熟悉的社會系統；2. 在不具控制和正式權威的情境；3. 研究概念初略形成或建構不完全；4. 需要研究對象主觀詮釋複雜的研究標的；5. 界定新

概念和形成新假設等等。上述五種情境，本研究屬「研究概念初略形成或建構不完全」一類，故研究者選定以質性研究取向來進行本研究。

二、研究架構

本研究目的在於探討非營利組織領導者之領導意識與組織發展、變革之關係，同時也探討領導意識與公眾參與之關係。核心領導團隊，領導意識的實踐，帶領志工群組發展荒野保護協會。除領導志工外，核心領導群透過志工群組間接或直接的影響社會公眾或是政府、企業團體或其他非營利組織，以達到核心領導群所欲達成的領導目標。透過此架構可瞭解個案組織權力核心透過領導力展現，帶領志工群組改變社會公眾、政府、企業團體或其他非營利組織，以達成組織目標。

圖 3-1
研究架構圖



資料來源：本研究繪製

第二節 研究方法與研究流程

一、研究方法

(一) 個案研究法

為達成本研究之研究目的，研究者採用個案研究作為此研究之研究方法。所謂個案研究法，係針對特定一個或少數個案進行深入研究的方法，相較於一般統計性質、數量性質的研究方法而言，具有：1. 探索深入性；2. 毋須實驗或操作；3. 是用於知識形成過程中的探索、分類，或是形成假說的階段；4. 是用於研究「為什麼」以及如何的問題等特性。本研究擬透過深度訪談、觀察與文獻分析的方式，蒐集個案相關資料，以瞭解非營利組織領導者之領導意識與公眾參與之間的關係，以及領導者如何利用領導意識導引組織發展與創生。

(二) 個案的選擇

Maxwell(1996)認為刻意選擇某些時間、場景以及受訪者，以便針對研究問題提供答案，乃是進行質性研究時，考量抽樣決策的最重要因素（引自高薰芳等譯，2001）。因此質性研究之樣本的選取，及抽樣方法之選擇，應適合研究目的、現有資源、所提的問題及所面臨的限制（吳芝儀、李奉儒譯，1995）。

Neuman 認為，質性研究者不太專注於一個樣本的代表性，或抽取機率樣本的細部技巧，而是專注於一個樣本或一小群個案如何闡述社會生活，故質性研究者關心的是找出個案，用這些個案增進其他研究者所知道的某種社會生活過程。基此，質性研究總是選用非機率抽樣之方式來蒐集資料。

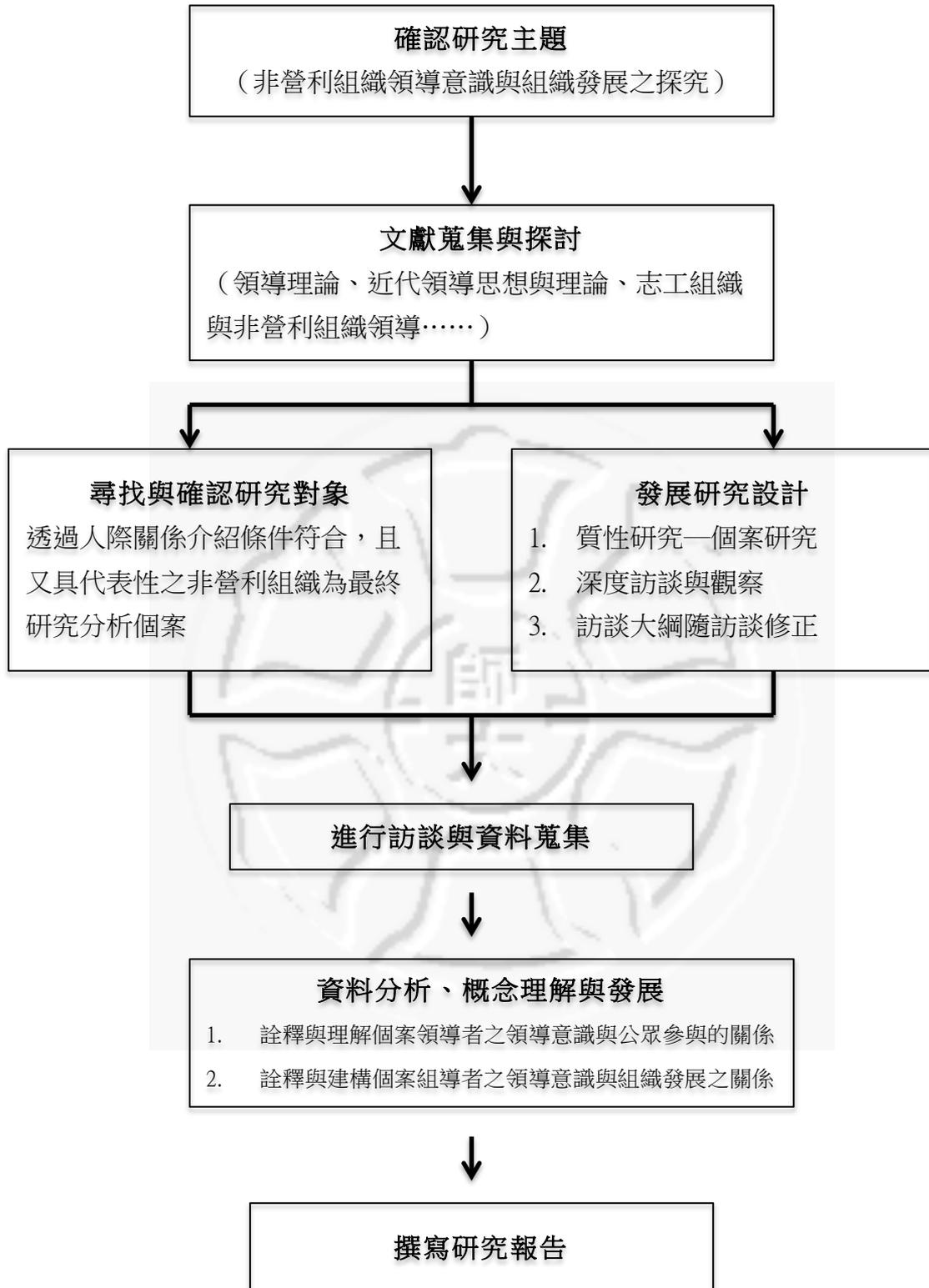
本研究為達成研究目的，採立意抽樣之方式。選擇立意抽樣時，研究者必須找尋能夠提供足夠且豐富資訊訊息、具多元社會代表性及深度之個案。本研究希望能夠瞭解非營利組織中領導者之領導意識，並找尋領導意識與組織發展間之關係，故選擇立意抽樣來找尋研究對象。

二、研究流程

根據本研究之研究目的與所採取研究之研究方法，制定出研究流程與設計，請參見圖 3-2。



圖 3-2
研究流程圖



資料來源：研究者繪製

第三節 研究對象

一、研究對象選擇

本研究選取研究對象之標準，以全國性非營利組織為優先。組織需具有一定的發展規模，且成立十年以上。研究者以自身參與的國科會研究計畫其中之一的個案——荒野保護協會為研究對象。荒野保護協會發展至今已有十八年歷史，於全國擁有11個分會，是一規模龐大的非營利組織，本研究將探討該組織領導者之領導意識與公眾參與之關係，以及領導意識對該組織發展之關係。

二、研究對象介紹

荒野保護協會為依法設立之公益社會團體，是一個由民眾自發組成的環境保護團體。自1995年成立以來，以關懷臺灣為出發點，放眼全世界，致力以全民參與的方式，透過自然教育、棲地保育與守護行動，推動臺灣及全球荒野保護的工作，為我們及下一代締造美好的自然環境。荒野保護協會致力於生態永續實踐，以透過購買、長期租借、捐贈或接受委託之方式，取得荒野的監護與管理權，將之圈護，儘可能讓大自然經營自己，恢復生機，使我們以及後代子孫能從這些刻意保留下來的臺灣荒野，探知自然的奧妙，領悟生命的意義。

荒野保護協會成立十八年來，累積許多人的熱誠、善意與願力，大家齊力以自然教育、參與環境議題、保育自然棲地、社區生根、推動志工組織等方式，為保護臺灣環境做出無私且非凡的貢獻，並繼續朝向專業化、社區化與國際化邁進。

荒野保護協會為生態永續實踐之非營利組織。荒野保護協會致力於生態保護、永續實踐已行之有年並頗富盛名，為國際知名組織，雖已有相當數目論文探

究其組織發展及相關議題，故本研究是從常務理事會、志工群組召集人與秘書處等等較高層級的群組，探討領導者之領導意識與志工群組發展之關係。除領導者與志工群組發展關係之外，亦探討領導者之領導意識如何達成完善的表達，使組織領導者能夠導引組織成功轉型。

第四節 研究工具與資料蒐集

本節將說明此研究所須知之工具與資料蒐集的方式。

一、研究工具

本研究之研究工具包含研究者本人、訪談同意書、訪談大綱、錄音器材等等。

(一) 研究者本人

在質性研究中，研究者本身就是研究工具(吳芝儀、李奉儒譯，1995)，因此，研究者需要具備以下條件：1. 開放與真誠的態度；2. 同理且積極的傾聽者；3. 敏銳的觀察者；4. 意義的詮釋者；5. 有效能的溝通者。因此，根據學者的觀點，研究者在研究進行中必須嚴謹地控制過程，並扮演好自己的角色，使受訪者的意見、觀感及經驗等，能夠完整而真實的被呈現。

(二) 訪談同意書

簽訂訪談同意書，是為在與受訪者進行正式訪談之前，再次詳盡的說明本研究之目的，並再次確定受訪者之意願。本研究訪談對象及編碼如下表：

表 3-1

研究參與者之訪談資料

單位	職稱	編碼	日期
研究發展委員會	召集人	S1	2013/04/15
祕書處	秘書長	S2	2013/04/23
常務理事會	理事長	S3	2013/04/30
常務理事會	常務理事	S4	2013/05/06
祕書處企劃部	主任	S5	2013/05/08
祕書處會員服務部	主任	S6	2013/05/08
祕書處公民教育部	主任	S7	2013/05/08
專案計畫	主持人	S8	2013/05/17
祕書處	秘書長	S9	2013/05/17

資料來源：本研究自行整理

(三) 訪談大綱

訪談的問題或大綱如何形成，學者提出提醒，認為質性研究的進行，研究者在進入研究場域時，避免驗證假設或回答某些特定的問題，在質性研究中，問題的形塑是資料蒐集的產物之一（高淑清譯，2002）。

鄭瑞隆（2001）指出，訪談的設計與目標不見得能回答全部的問題，也未必能涵蓋研究問題的全部，一個結構鬆散的訪談綱要或許可以提供一些架構讓研究雙方做接觸。在擬定訪談大綱時，依據第一章之研究目的及研究問題發展為訪談問題，再對訪談問題之字句及順序做好規劃而形成訪談大綱，本研究之訪談大綱置於附錄。

二、資料蒐集方式與分析

本研究以深度訪談與觀察為主要資料蒐集之方式。深度訪談的訪談對象，可以分為志工群組召集人、理事長、常務理事及祕書處的專職行政人員，除個別訪談為主之外，同時利用文獻分析，瞭解領導者領導行為及組織轉型之關係。

最後筆者將根據所蒐集之資料，整理出荒野保護協會領導者之領導意識展現，再根據領導者之領導行為，探討組織成員對此領導方式的反應與感受，最後再進一步分析領導者行為與組織轉型的影響。

第五節 資料檢核

研究者依據Lincoln & Guba(1985)分為：可信性、遷移性、可靠性與驗證性，檢驗本研究過程的可信賴性與嚴謹性。

一、可信性

在可信性檢驗過程中，於研究中作法為長期觀察、參與這檢核與同儕檢閱；研究後的作法為參與者檢核。關於長期觀察的作法，本研究運用時間去學習和瞭解荒野保護協會的文化，並需要足夠的時間去觀察荒野保護協會的多元面向與組織多數成員發展密切的關係。參與者檢核之作法為錄音檔轉為逐字稿，訪談完成後與研究完成前與訪談對象（理事長、委員會召集人等等）核對，以求正確表達訪談對象之意思。同儕檢閱作法為與班上修習過質性研究相關課程研究所同學定期對研究進行討論，藉由澄清研究者對於研究過程的盲點，並檢查研究方向是否偏失。

二、遷移性

本研究將藉由對於研究資料（受訪者的選擇、荒野保護協會創立與發展的時空背景交代等等）深度描繪，以確定研究的應用性與可比較性。

三、 驗證性

本研究將以研究稽核作為檢核研究者在描述、詮釋與撰寫各方面的客觀性方式；在研究的過程中，研究者將與指導教授進行溝通以修正研究缺失，另外，在研究過程中，研究者會隨時將臨時的想法記錄下來，藉此可對照過程中的個人主觀偏見。

四、 可靠性

本研究研究者將對荒野保護協會的創立與發展過程深度描繪，並將整個研究個過程與決策經過加以說明，作為比對資料可靠性的依據。在逐字稿方面，訪談完成後與研究完成前將會與訪談對象核對，以求正確表達訪談對象之意思。除此之外，利用三角檢證法，檢測研究的可靠性。

本研究利用方法、理論、分析者與資料四個面相，來進行三角檢證法。

（一） 方法

本研究將採用多元化資料蒐集的方法，以檢驗研究發現的一致性。

研究者在荒野保護協會活動現場以多種管道來蒐集資料，包含對組織領導人、組織主要幹部的訪談、相關文件資料的以及觀察記錄，以檢驗資料的真實性。

（二） 理論

運用文獻探討中各家學者與研究者之觀點和理論加以驗證本研究所蒐集之資料。

(三) 分析者

在蒐集資料與撰寫的過程中，請指導教授與訪談對象閱讀研究者的觀點詮釋，並對內容做建議與指正。

(四) 資料

錄音逐字稿完成後將請受訪者見何內容是否有物或疑義。

第六節 研究倫理

質化研究的過程中，常會觸及倫理上的問題，如觸碰到被訪談者之個人隱私，或者是被訪談者不想公開卻極為關鍵之資訊，因此，在進行研究之前，必須抱持著尊重的態度。

為保護研究對象及相關人員的隱私，於本研究中，除經當事人同意，筆者對於研究對象及相關人員的資料將予以保密；在研究報告中，除同意者外，全部皆以化名來代替研究對象；另外，在研究資料的最後處理方面，待本研究結束後，除研究對象同意，筆者將銷毀所有錄音檔案及觀察記錄等所有資料，以確保資料不外洩且做到保護研究對象和其他相關人員的承諾。

綜上所述，本研究之研究倫理可分為以下部分：

壹、主動知會

在本研究進行過程中，研究者皆會主動告知被研究者，關於本研究之目的、實施方式與相關需要配合的事宜，使受訪者能夠清楚瞭解所要訪談之問題及方向，且透過訪談同意書確認受訪者之意願與權利。

貳、資料保密與客觀呈現

本研究於訪談錄音之前，必先詢問受訪者是否接受錄音之意願，訪談之後逐字稿或日後詮釋資料，必先徵求受訪者同意之後，使得公開。對於受訪者之個人隱私，研究者必須完全尊重，就算訪談過程中得到相當關鍵之資料，若受訪者不願公開，亦不能使用該資料。

參、互惠原則

進行研究、訪談時，人們總是希望能從研究對象那得到想得到的資訊，但卻比較少能給予研究對象什麼回饋。本研究認為，此研究採質性取向，受訪者與研究者關係將較為親近，若研究對象需要研究者提供幫助之處，研究者應當義不容辭。除此之外，最後研究成果，對研究者而言，希望不僅是一篇普通之研究，對研究對象來說，也是一份能夠提供實務建議的實用性研究。

第四章 研究結果分析與討論

本研究經由文本分析以及個案的深度訪談所獲得之資料進行研究，旨在瞭解環境取向非營利組織領導者之領導理念、行為如何發揮作用，深化志工參與廣度與深度，將組織提升為一卓越的非營利組織，以下為分析研究所得知資料與發現。

本章根據研究架構，共分為四大部分，第一節為領導團隊的形成到團隊領導，第二節為領導團隊的領導意識，第三節是核心領導群的領導歷程，第四章則是核心領導群的領導力展現。首先由介紹研究個案之領導團隊的成形，包含對籌組組織核心團隊到現今核心領導群，就核心領導群之領導意識進行探究與分析，此領導意識如何引導組織志工群組達成組織目標，且透過志工群組影響社會公眾，並藉由特殊的領導意識，試圖引領政策，並嘗試與其他非營利組織、企業合作，開創屬於荒野保護協會的特殊性。

第一節 領導團隊的形成到團隊領導

本節將詳述荒野保護協會組織領導的演變過程，從榮譽理事長李偉文成立「民生健士會」遇見富有自然關懷的生態攝影家－徐仁修，接著與徐仁修共同創辦荒野保護協會，組織運作由志工群組各司其職團隊領導重要的組織領導變革過程。

壹、對話文化的開展－民生健士會的成立

曾為童軍團團長的牙醫師李偉文認為參與童軍活動時的夥伴，各個擁有特殊之處，且認為朋友是可以一起瘋狂、一起做事的夥伴，交往應該一輩子的。若能將夥伴們集結在一起，將會是一個充滿多元文化的社群。1990年，李偉文秉持「自願承諾、義務服務」的童軍精神，於其家中創辦民生健士會。「民生」原於最初的舉辦場所在民生社區，「健士」即健全之士，也就是力求做一個各方面均衡發展的健全之士。有一群認真生活的朋友愉快相聚、共同成長，那可貴的相會時空，故將該社團起名民生健士會。

雖參與健士會之人，多半以童軍夥伴為主，但卻不標榜童軍團性質，故吸納許多各行各業的精采人物參與(李偉文,2003)。民生健士會的聚會相當隨性，但有「三不共識」，不談論政治立場、不述說宗教觀點及不做業務推廣。政治立場與宗教觀點是主觀意識所造成，故不需多做爭辯以傷和氣；不做業務推廣並不是絕口不提工作，而是大家可隨意交流自身專業，但不主動詢問夥伴是否需要幫忙，而是被動等待夥伴諮詢。三不共識外，民生健士會不收任何費用，夥伴不需負擔另外支出，在此社團中，聚會力以各種形式呈現，以人的本質來認識與交往，珍惜不被利害關係所侵犯的情誼。

現代人一天中，花在工作上的時間相當長，抽掉所有工作上的認知，彼此之間似乎會無以措手足。但是希望大家能體諒，職業只是我們初步的引子，無拘無束享受夥伴情誼，暢行無阻的對話才是民生健士會存在的唯一目的。(李偉文,2003)

在此純粹夥伴情誼的社團中，沒有企圖心，社團成員的共識就是認真生活，改善自己的生活品質，結交相伴一生的朋友，彼此分享單純友誼的溫馨與豐富精采的生活，也因為者純粹的情感，讓這群健士們彼此心繫一起，沒有社經地位的

牽絆下，可以無拘無束的對話，溝通各自心底的想法，為荒野保護協會成立中下一個美妙的種子。

貳、跨出行動的第一步－荒野保護協會成立

在李偉文醫師的界定之下，民生健士會被定位為一個家庭聚會，而非一個正式團體。由於民生健士會是一個半開放性的團體，所以吸引了許多各行各業精采的人物共襄盛舉，藉由彼此分享、介紹，讓民生健士會總是充滿歡樂及內涵。讓民生健士會從提供成人們一個正當、休閒的平台，轉而成為一個積極為環境教育推廣不遺餘力的關鍵，就是生態攝影家－徐仁修的加入。

由於一位來自香港健士的推薦，徐仁修加入民生健士會，並在1994年的社團室內例行演講中，用其親身攝影經歷，述說了臺灣自然生態之美，引起了社團健士們廣大迴響，而荒野保護協會的雛型種子也悄悄成形。該年四月，健士會中的三十幾位夥伴在徐仁修的帶領之下，在思源埡口一座廢棄的軍營裡，荒野保護協會開始了序幕。

李偉文(2003)在其著作《你每天都在改變世界－一個牙醫師的荒野大夢》中講到當時一群好友圍著營火，心中也暖和。《天下》雜誌總編輯鄭一清也是健士會的一員，並在當次的社團記錄上寫著：

思源埡口的風呼嘯著，圍繞著簇簇跳動營火的他們，心越來越熱。一群來自不同地方的朋友，既醉心於臺灣的美，也痛心於環境的破壞。他們熾烈地討論：怎麼讓臺灣交到子孫手上時，仍保有流水深深、禽鳥弄波的清澈，回覆鷹隼盤旋，雁鴨繽紛的藍天？怎樣可以凝聚這一團熾熱的火，匯集眾人的力量，自己關心自己的環境？那一夜，他們決心要成立一個以保護自然生態、推廣自然教育為宗旨的荒野保護協會。

那一夜過後，民生健士會變化身荒野保護協會，開始漫長的荒野行腳，一方面感動於臺灣山川富麗、自然生態的豐盈，但也見識到因為人民貪婪無知、為一己之私，大自然已千瘡百孔，體會到臺灣對大自然的破壞，不僅只是依靠政府被動法規的規範，而是有必要以民間的力量，為我們自己、為子孫、為自然盡一份心力（李偉文，2010）。經過近百位的社團夥伴討論、籌備下，荒野保護協會於1995年6月25日成立。

「荒野」並不是一群知名人士登高一呼，物質錢財匯集而成的組織，「荒野」所代表的，就是一般社會公眾對居住環境問題，所匯聚的行動力量。「荒野」不是獨自享受靜謐孤獨、物我兩忘，享受大自然的團體，「荒野」是進入自然，感同身受，為了共同理想自願承諾、義務回饋的推廣教育。一群原本只是互相分享生活的一群好友，因緣際會接觸徐仁修的自然感動，透過民生健士會的結合，荒野保護協會的成立，開啟他們對於臺灣自然土地的謙卑心態，以服務自然的生活意識，推廣環境教育以回饋土地。

參、孤軍奮戰到群策群力－荒野大夢的開端

荒野保護協會於1995年6月25日向政府立案成立，民生健士會的夥伴由「遊手好閒」成為政府「登記有案」的組織。但為何民生健士會不能以原本的名義進行推廣環境保育的工作？第二任理事長李偉文（2003）認為有以下針對個人效益的角度討論，為何應從「組織」層面推廣環境教育的原因：

一、形成有意義的改變

原本民生健士會只是一群夥伴的聚會，若以此形式進行推廣環境教育，可省下許多行政成本，但人在政存，人去政息，若非登記團體或是個人行有餘力，當然可以省去很多開銷。

真正有意義的貢獻，需要長期不間斷，才有辦法達成價值的改變，此時唯有靠組織、制度的協助，才不會因受個任情緒、時間或生活等因素影響的變動而如期完成任務。（李偉文，2007）

環境生態保育推廣與環境教育的推行並非一蹴可幾，需要長期無私的付出，才有辦法達成小小的改變，若以個人或是非正式組織的方式執行，對於能否長期對動存在極大變數，故將個人力量集結成為正式組織的運作是可行且必要的。

二、組織可以快速的人才養成

非營利組織若是擁有正確的理念、使命、願景與價值，可以吸引許多志同道合的人才一塊投入、奉獻。個人雖然天賦異秉，但絕非三頭六臂，想要同時為社會服務與訓練人才加入服務，很難同時間達成，若有組織制度的輔助，貢獻與培訓雙管齊下，對達成使命、目標都有一定幫助。以李偉文（2003）在《你每天都在改變世界》舉例：

以徐仁修生態攝影家的身分，有無荒野保護協會存在對其於社會、自然環境的共貢獻是無傷大雅的，但有了荒野保護協會，徐仁修可透過組織制度的協助，促發更多社會公眾投身環境保育的行列，這就是成立組織的重點所在。（李偉文，2003）

在一個龐大議題之下，個人的力量微不足道，但若能招募志同道合的夥伴，將個人彼此經驗、做法，甚至思維傳遞至他人心中，擴大影響範圍，這就是組成組織、團體的好處所在。

三、 個人的貢獻可以積累

個人會因為時間的改變、興趣的移轉、生命的有限等等因素，影響投身公共事務的意願，個人所作出的貢獻也會因為無法延續而喪失對社會的影響力。

我們都得承認每個人的生涯會有變動，興趣會轉移，甚至健康或壽命都有其極限，因此若以個人游擊戰方式做公益，無法累積形成對社會更大更長久的影響力。（李偉文，2003）

透過組織制度的協助，對社會公眾的號招，累積所謂社會資本，把個人力量轉化為群策群力，以改變更多公眾的觀念，達成組織使命。只要願意，個人可以為組織做任何事情，但在組織裡奉獻，必須了解到所參與的是非營利組織，組織並無法為個人帶來實質金錢上的利益，且因為成員是自願進入組織奉獻，無分職務高低，所有成員的意見或努力都是可以任何形式呈現，如此必可將組織力量最大化。

四、 鼓勵多元發展

能夠多元發展是建立組織與個人最大差別所在。自然環境不僅包含生物多樣性，也包含了議題多樣性，若以個人或是非正式團體的形式推動環境生態保育，所能觸擊的面相不夠寬廣。正式組織的成立能夠讓真心期望付出的夥伴找到個人發揮的舞台。

因應當今時典範快速轉移的時代，荒野的多元發展可以不管社會如何變遷，我們都能找到符合時代趨勢的次團體或工作委員會來因應。(S7, 2013)

建立一個多元發展的組織，不論趨勢如何變動，存在多面向的優勢，有助於從不同角度深入組織所倡導的議題，共同為環境付出實際關懷、行動。

荒野保護協會的成立起因於一群對環境關懷有著夢想的健士，這群不分年齡、職業貴賤的好友，熱情的、真誠的為荒野努力。成立協會對這群人而言，只是一個管道，透過此管道激發大家的信心，認同並愛護一切為環境付出的人，無論職業高低貴賤、權力大小、盡心盡力為組織爭取資源，讓協會逐漸完整，造就今日荒野保護協會於環境保育推廣的重要地位。對於一個團隊領導者或籌畫者而言，找到「對的人」上車，知人善用，對於組織所推廣的信念，是有幫助的。

肆、團隊力量的開展－志工群組的大量產生

荒野保護協會的組織宗旨是希望透過購買、長期租借、捐贈或接受委託，取得荒野的間護與管理權，以促進公眾參與為使命，盡可能促發公眾參與環境保育活動。根據宗旨與使命，荒野成立初期努力於組織架構上達到此願景階梯（李偉文，2003）：

- 一、發展組織：希望各縣市都有分會，各鄉鎮、社區都有聯絡處，以便就近照顧或守護荒野地。
- 二、擴增會員：會員是志工來源的基礎，也是荒野財務獨立的基礎，擁有數量龐大且盡心、熱心的會員才能讓荒野維持理想、達成目標。
- 三、志工培訓：透過志工培訓，發展基礎的服務和行動，進階訓練課程隨組織成長規劃；除基礎志工培訓，加強定點觀察制度，培養未來為圈護地的管理、調查與教育能力。

四、專業化發展：除志工組織的盡心盡力，祕書處專職夥伴的發展專業化，也是讓荒野能夠達成使命、願景及目標的重要工作。

組織運作初期，仰賴眾多志工之熱忱與善意，不斷齊心致力於自然教育推廣、環境議題的參與、自然棲地的保育、社區生根，及志工組織的推動，成立初期，荒野保護協會將志工分為解說訓練組、出版發行組、活動企劃組三組。創會理事長徐仁修認為為促進公眾參與，會員進入協會後，希望他們變成自然觀察家，而不是只有捐錢幫助組織而已，自然觀察家自己親近大自然，若願意進一步為組織、為自然環境付出更多，可以接受相關訓練擔任解說員、推廣講師。經過協會使命大力推動，加上政府《志願服務法》的設立，荒野保護協會的志工群組開始蓬勃發展。現任理事長表示：

我們最初定義的志工，是加入會員，而且對解說有興趣、對推廣演講有興趣、對志工運作有興趣、對攝影有興趣也可以，你都可以組一個團隊，找一群人，自己玩也可以，擴大去影響也可以，當然我們比較期待他可以擴大影響，所以我們有時一、二個志工群組，那些都是志工自發性組成的。後來狀況改變，我們國家志工制度的建立，這個制度說志工不一定要加入某個團體才叫志工，只要接受訓練、服勤、就可以成為志工為了配合這個制度，我們就做了改變。(S3, 2013)

因應國家政策，又必須兼具擴大公眾參與，荒野保護協會不設限志工參與資格，不論學歷、社會地位或專業知識，協會開始採取「順應自然」的方式面對志工群組的成長。

有人開始覺得想關心海洋，覺得海洋很重要，但是只有少數人也是不夠啊，所以就有人幫你吆喝吆喝，如果有一群人，那就開始做，就讓你做起來；但是如果時機不成熟，就可能慢慢凋落。其實我們有很多群組就是這樣長過又停下來，長過又停下來，就很像自然法則啦！該長得、時機到了就讓

他長，時機沒到就、氣不對，那也沒辦法。所以就很像這樣的生態管理，比較順應大家的tempo。(S1, 2013)

經過將近20年的組織發展，荒野保護協會的志工組織已拓展擁有解說教育、兒童教育、親子教育、特殊教育、推廣講師、綠活圖發展、自然中心發展、棲地工作、鄉土關懷、原住民、學術及研究發展、國際事務與資訊管理等13個委員會，超過一百個以上的次級志工組織，並在全國各地擁有十個分會，有著多達一萬多個會員家庭，甚至有三個海外分會，是全國志工人數最多的生態保育團體。志工的組成有公職人員、民意代表、學者、企業主管、教師、新聞工作者，更包括家庭主婦、退休人員、學生、計程車司機、木工師傅等各領域民眾。沒有政治企圖，不求名利，憑著熱愛台灣、珍惜自然而熱情付出，不只在自己的工作與家庭中散播環保種子，更積極主動參與荒野自然教育與生態保護工作，數量龐大的志工，正是荒野保護協會努力達成組織目標的最大助力。對組織領導者而言，著眼全局，進行宏觀的控制，在求才、求賢上有所為，在組織事務上無為，以開放的態度才能施展組織的規模。

伍、個人英雄到團隊領導－荒野保護協會團隊領導成形

荒野將過18年的成長、茁壯，組織領導架構已成形。就荒野保護協會組織架構而言，理事長是該組織的最高領導者；但其實，荒野保護協會的創會會員，同時也是協會榮譽理事長李偉文（2010）在《溫柔革命：愛，在荒野流動》中提到在荒野裡，是以合議制，大家共同討論以團隊合作的方式來做事。此外，與現任理事長賴容孝訪談過程中，發現到荒野保護協會並不願意看到「造神運動」的產生，選擇採取「團隊領導」的方式進行組織導引。

在荒野保護協會中，組織中的幹部皆是志工，在組織內部賦予的任務之餘，有工作、家庭要顧及，故若採與菁英式，也就是單一領導人的方式來領導組織，將會對該領導者造成極大負擔。對於團隊領導，官有垣、李宜興和謝錄宜(2006)認為董事會、秘書處與義工組織所組成的「鐵三角關係」，使三部門共同合作運作，不但溝通無障礙，也是組織的各項活動能符合預期成效，並提出了非營利組織運作過程中，治理行為、領導過程能否運作順暢，行政人員的專業性與有效和和不可或缺。故在非營利組織的團隊領導行為中，所涵蓋的範圍，並不單單只是理事會或是董事會而已，除了志工對組織的奉獻，秘書處的專職行政人員亦扮演著極為重要的角色。

透過分析組織架構與訪談，可以將目前荒野保護協會之團隊領導由常務理事會、志工群組召集人及秘書處。

一、常務理事會——政策引領者

從荒野保護協會的組織架構圖(圖4-1)來看，因為荒野保護協會乃內政部登記之社團法人，社團法人組成基礎為社員，故荒野保護協會組織架構的最高層級為會員代表大會。會員代表大會投票選出理事27人，監事9人，分別成立理事會與監事會，每半年召開一次理、監事會。此外，再由理事會中，選出常務理事9人，組成常務理事會，每月開會，隨時掌握組織發展方向與運作細節；理事長三年一任，由常務委員9人中選出一位擔任，主要任務為帶領理事會，理事長透過與常務理事合作，執行團隊領導，代表理監事會及會員代表大會，處理協會日常業務。賴榮孝理事長對於常理會該處理的事務，做出以下述論點：

過去我自己只是常理不是理事長的時候，我會發現開會時兩個小時中，有一個半小時在處理事務上的東西；但基本上我的認知是，常理會應該是要做政策性的決策，而不是事務性的事情。當然事務性的也不是就不管，我們做了一些調整，我相信有人也會對這樣的運作感到沒有效率，認為常理會應該是處理一些大的事情，而不是小的。(S3, 2013)

從賴榮孝理事長的論點可以得知兩點，其一為荒野保護協會常務理事會處理之事務，包羅萬象，但主要還是以組織大方向的重要決策為主；其二為理事長雖為常理會領導人，但由於荒野保護協會採團隊領導，故常理會所該處理的事務，並非由理事長一人決定，而是由常理會所有委員共同決議。

常務理事會在組織中扮演著政策引領者的角色，政策涵蓋組織內部與外部，內部政策包含未來走向與展望，組織所關心著重的議題，外部政策則是對於政府、其他組織甚至是社會公眾竟議題的引領。更直白說，常務理事會導引了組織未來發展與社會議題的脈動。

圖4-1
荒野保護協會組織架構圖



資料來源：荒野保護協會官方網站
(<https://www.sow.org.tw/about/structure>)

二、 志工群組召集人——群眾領導者

依荒野保護協會的組織架構來看，雖然會員代表大會是最高的權力單位，但實際最核心的領導為常理會。但較特殊的是，荒野保護協會有著眾多的志工組織，而常理會人數有限，無法直接與眾多志工直接聯繫、溝通，對於組織上層與志工之間的溝通，賴榮孝理事長認為整個協會中，與基層志工最直接接觸就是群組召集人，想要掌握各群組志工的想法、作為，就必須想辦法將志工群組召集人納入領導團隊。

荒野保護協會秘書長林金保認為由於協會組織龐大，基層志工要表達想法，組織上層的想法必須傳達至基層志工。

組織的想法、理念，必須還是要靠幹部去向志工遊說！所有的溝通，基本上還是要回到委員會的幹部、召集人，再讓幹部回到委員會遊說、引導，你要解釋為什麼這樣才是好的，讓他們認同，如果他們不認同，就只好維持。(S2, 2013)

此外，研究者與協會資深志工，同時也身兼常務理事及研究發展委員會召集人兩職的張菁砮訪談時，亦表示：

志工通常都會只能遇到那個組織的召集人。我們的志工群組也是橫跨個分會，每個分會都會有召集人，然後有個全國召集人。所以就是全國召集人跟分會的召集人溝通，之後個分會召集人在回去與志工們溝通。(S1, 2013)

由理事長、秘書長以及資深志工的訪談中發現，雖然志工組織在荒野保護協會的組織架構中，並不是屬於上層階級；但因為荒野保護協會組織規模龐大，領導團隊往往須借重志工群組召集人的力量，將訊息、想法傳遞至志工，造就志工組織召集人在組織運作、溝通上，扮演舉足輕重的角

色，但常務理事張菁砮表示過去幾年有些群組的志工領導沒有展現，因為太尊重自由發展，可能成為將來組織的隱憂。

三、 祕書處——組織支持者

根據本節所提過的荒野保護協會願景階梯最後一項：專業化發展，專職祕書處的專業化是帶動組織進步的動力。荒野保護協會秘書長林金保乃跨國企業主管退休，對荒野保護協會之發展，提出應將常務委員會與祕書處視為一體，祕書處與常理會應共同規劃組織願景，相互學習且認同雙方所做之事務。賴榮孝理事長也表示：

因為常務理事也是志工，他們都是無給職的，不會天天在這邊出現，會員服務和相關的活動辦理，每天都要發生，祕書處每天都忙不完。但是祕書處要去辦一個活動，要會負擔一些責任，志工要查詢所有疑難雜症，都要靠祕書處來後勤支援。(S3, 2013)

祕書處的專職夥伴也認為祕書處的角色，必須隨著社會潮流脈動，掌握外部資訊提供組織。

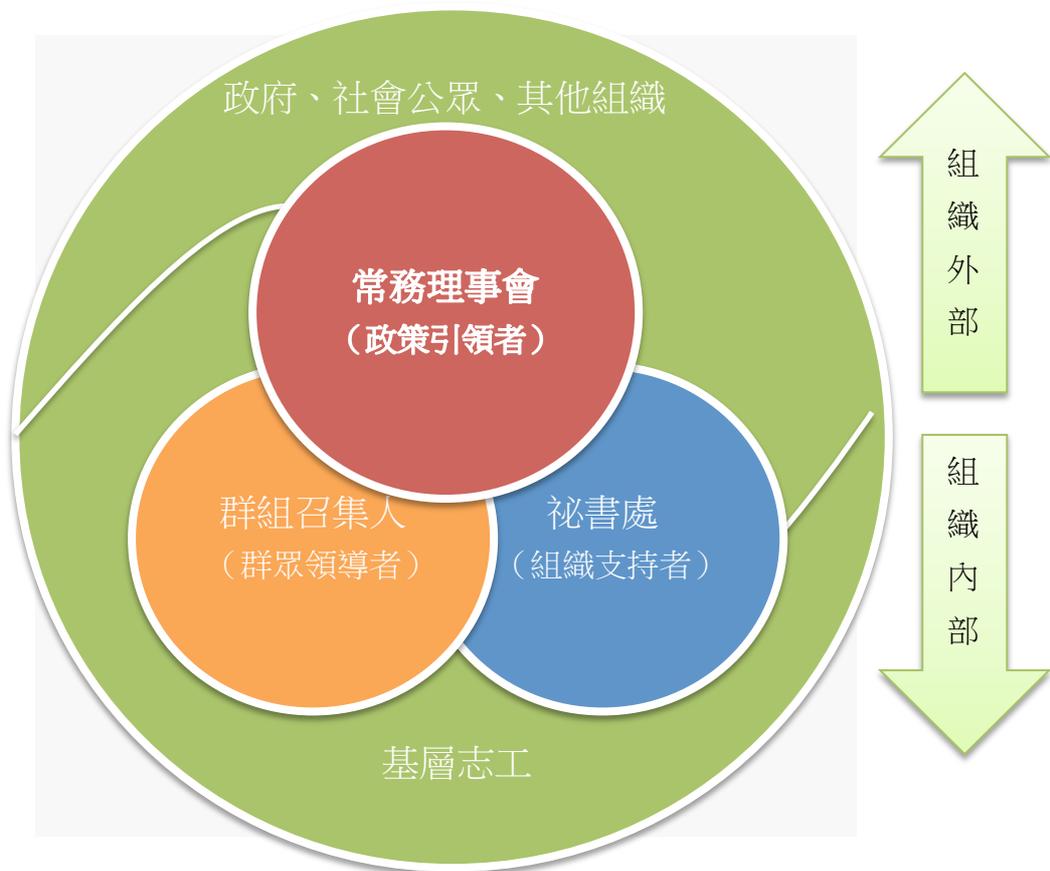
很多訊息第一線就是回到祕書處，祕書處現在其實沒有辦法同時讓常理們同時有資訊對等的狀態來判斷這個局勢。現在祕書處裡面也有各個領域的專業，有海洋專業的人，甚至我們也想要聘請國會遊說專業的人、媒體宣傳專業的人，這些專業其實是運作整個祕書處或是整個組織必須要有的人和能力。(S5, 2013)

因應組織內部需求與回應外部環境脈動，且必須補足志工參與組織時間受限的困境，適時提供專業能力與人力，祕書處的積極作為成為整個荒野保護協會的重要支持者。

一般而言，非營利組織的治理論述多是以董事會或理事會的角色及運作為探討核心；然而在實際荒野保護協會運作過程中，組織事務的能否有良好運作，志工幹部與行政人員的有效配合不可或缺。常務理事會對於政策的引領、志工群組召集人對數量志工的領導，以及秘書處適時提供專業能力與人力的支持，成就了現今荒野保護協會對社會的影響力。

圖4-2

荒野保護協會核心領導群示意圖



資料來源：本研究繪製

陸、核心領導群的變動－由三強領導朝向常理會為核心發散

雖然團隊領導有助於集思廣益，但是對於個人分工，還是不能馬虎，有效且正確的分工，有助於組織運作。荒野保護協會現任理事長賴榮孝的訪談過程中，賴理事長清楚表示：

志工群組召集人的部份，我們會納入理監事會，常務理事主要掌握關於變動比較大的。秘書處基本上應該是要做常務理事和理監事的幕僚單位，過去幾年來我們秘書處很強，也主導了一些方案和作法，就造成你們外頭看到的三強鼎立、三角關係。(S3, 2013)

積極作為的秘書處，與專注於棲地保育的常務理事會，因兩單位所注重之領域不相同，導致組織發展產生困境，這是目前賴榮孝理事長所擔憂的。理事長亦認為雖然當初荒野保護協會成立初期，是以常理會為核心單位；但由於秘書長成長背景，希望能有積極、有效率的作為，雖然沒有什麼不好，但是有必要做出適當調整。由於荒野保護協會即將展開下一任理事長改選，賴理事長認為：

關於組織核心領導群，目前你看到的也沒有錯，現在我們秘書處很強，我認為也沒有什麼不好；但我希望回到最初的構想，這樣才不會產生亂象。我接觸很多層面，我看很多會員、核心幹部都感覺到，怎麼荒野好像是兩條路在走。(S3, 2013)

談過程中，賴榮孝理事長多次表達荒野保護協會最理想的組織領導架構應常務理事會作為領導核心，配合著志工群組召集人行動，而秘書處由原本的領導角色，轉為幕僚單位，如圖4-3；在擔任幕僚角色的同時，亦可提出該處的策略想法，但是這個策略想發應該要回到常理會去爭取支持，當常理會也都認同、支持後再來執行，才不致於組織成為雙頭馬車，兩條路並行。

圖4-3

荒野保護協會未來核心領導群走向示意圖



資料來源：本研究繪製

柒、荒野的領導沿革－核心團隊到領導團隊的演進

從民生健士會自荒野保護協會，組織領導形式一直轉換，經過訪談與文獻分析，大致可將荒野保護協會的發展分為草創、成長、轉折、穩定與發展等時期。

表4-1

荒野保護協會發展分期表

時期	時間	理事長	
草創期	1995－1998年	徐仁修	每個志工都是幹部、革命情感深厚、建立整個荒野的大架構。
成長期	1998－2001年	徐仁修	<ol style="list-style-type: none"> 1. 起初傾向領導者為主導力量。 2. 穩定中開始可以踏出去做更多發展。 3. 志工群組迅速發展
轉折期	2001－2007年	李偉文	<ol style="list-style-type: none"> 1. 轉折變成團隊領導。 2. 發展更有規模的組織，李偉文個人魅力很強，幫荒野建立很好的人脈公關和知名度並廣發訊息。

穩定期	2007—2010年	林耀國	在穩定中繼續往下走、更深耕。志工成長在此時期成長最快速。
發展期	2010年迄今	賴榮孝	國際發展委員會正式成立，穩定組織。努力進行環境公益信託，守護棲地。

資料來源：研究者自行整理

經由表4-1與圖4-4以及本節敘述可得知荒野保護協會的核心團隊由民生健士會所產生，一群享受生活的夥伴因受到生態攝影家徐仁修演講的感召，開始籌辦荒野保護協會。徐仁修用個人與自然的情感連結和李偉文的帶有人文感性的理性結合，已兩人為主體，號招近30多位的民生健士會夥伴共同籌劃「荒野保護協會」，以實踐對臺灣自然環境生態保育的想法。

荒野保護協會成立草創期與成長期，領導者為促進社會公眾支持並實行環境保育工作，廣招社會大眾共同參與荒野保護協會之活動，志工資格並沒有設立任何門檻，並任由志工組織已「順應自然」的方式，不強行設立專業知識分類的志工群組，給予志工極大的自主性，志工群組也開始大量成立。由於組織草創期的核心團隊志工或是幹部都有著濃厚的革命情感，故整個荒野保護協會並沒有太多「層級節制」，且組織主體以志工為主，協會的走向則以志工的意向為主要考量。

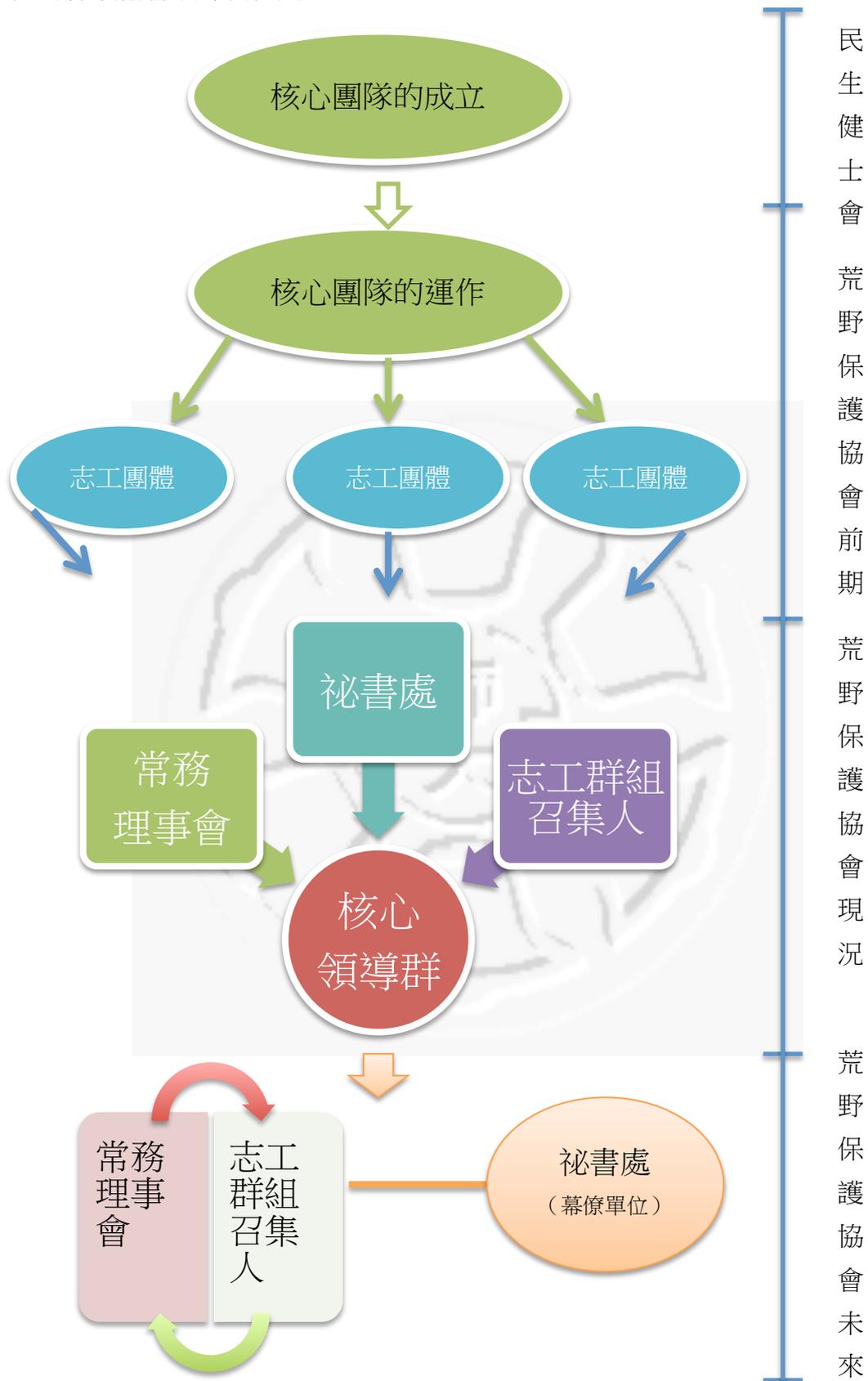
荒野保護協會領導轉變第二個時期為該組織發展的轉折期，協會首兩任理事長為徐仁修，當時協會主要方向都是以志工為主；李偉文接手後，開啟團隊領導的領導模式，由常務理事會、祕書處與志工群組召集人為主體，形成核心領導群，核心領導群集思廣益，將荒野保護協會發展為一個極具規模的非營利組織，志工組織也成長迅速，努力使荒野保護協會之影響力擴大。

荒野保護協會領導轉變的第三個時期為賴榮孝理事長在任時期。賴榮孝理事長認為由於秘書處努力作為與志工配合，步調太快，時常無法與常務理事會的不同步進行，故希望在連任理事長後，將三強鼎立的團隊領導模式轉換為以常務理事會與志工群組召集人為核心領導群，秘書處轉為幕僚單位的團隊領導，將常理會與志工群組召集人視為核心單位，秘書處僅需執行或提供意見，如此組織步調才能一致，減少資源浪費。



圖4-4

荒野保護協會領導演化圖



資料來源：本研究繪製

第二節 核心領導群的領導意識

本節中，研究者將介紹核心領導群之領導意識，以呼應至文獻探討中之各領導理論。荒野保護協會從以徐仁修與李偉文為中心的核心團隊，或是協會草創時期以志工團體為主的領導策略，到現今以常理會、祕書處與志工群組召集人的核心領導群，有著以下較為相同的領導意識，本節將一一介紹。

壹、僕人領導的作為—以服務代替領導

當一個卓越的公益團隊領導人不容易，因為他們面對的是不支薪的志工，沒有管理上好用的「蘿蔔」（金錢等等實質的獎勵）與「棍子」（降級減薪或記過等等的懲罰），因為唯有當人們明明有權拒絕服從，卻仍然願意追隨你時，這才是真正領導（李偉文，2007）。在荒野保護協會中，自草創時期開始，理監事會、常務理事會或是理事長，這些管理階級的職務，皆是由不支薪的志工；他們所面對的廣大會員，也都是不支薪的志工，但志工要如何領導志工？

會來荒野當志工的，他們都是工作之餘，所以他們很在乎的是，自己在這裡邊有沒有得到快樂？有沒有做到自己想做的事？有沒有做到有意義的事？這件事有沒有價值感，這是他們很基本一定要的東西。因為說實在的，白天上班，就是老闆說什麼就要做什麼，有很多無奈的事；一旦到這裡自主性出來的時候，你就會發現它們很care他們做的事，或者是你給他壓力太大，他也會不想做、走人。（S1，2013/04/15）

榮譽理事長李偉文（2010）認為成功領導所著重的，是氣度與胸襟，是人格特質的呈現，是無私的付出，並在《溫柔革命：愛，在荒野流動》一書提到在荒野保護協會中，當幹部的夥伴只是願意付出多一點的時間來聯絡大家，當幹部並不是當官，在荒野裡，是沒大沒小的。李偉文榮譽理事長（2007）在他的部落格中，一篇以〈一些感想跟以NGO為職志的夥伴分享〉為題的文章中提到：

我很感激我有當義工的機會，我也珍惜和每個夥伴相遇的機緣，這種感激和珍惜的心情就是生命的養份，感激的心是我更願意去服務。（李偉文，2007）

基於著感激和珍惜的心態，荒野保護協會自李偉文擔任理事長以降，協會的組織領導皆是以感恩、為人服務的信念在為協會服務。

「一個人如果總是汲汲營營地想追求權力，那他就是那個不應該擁有權力的人。他會過度使用權力，只是為了滿足他自己的私欲。最佳的權力賦予對象，是一點也不喜歡、不享受權力的人。」這是一段出自於《馬斯洛人性管理經典》的一句話。或許在商業團體或市政府組織中，很難實行這樣的理念；但李偉文（2007）轉述徐仁修之想法：

這個公益團體的領導人必須是無利可圖的，甚至必須極力避免掌有「分配資源」的權力，講明白點，他不能命令任何人或施展「行政裁量權」；換句話說，他是被眾人推舉為團隊的僕人，以個人實踐力組織團隊，在正確的時點發出正確的信號，協調團隊成員，朝向共同目標前近。

僕人領導是由 Greenleaf 在 1970 年的〈僕人是領導 (Servant as Leader)〉一文中首先提出的概念，自此之後，僕人領導即對許多現代領導的理論與實踐產生深遠且持續的影響。Greenleaf 認為僕人領導係指領導者首先必須是僕人，開始是一個人自然的流露出想要服務；然後理性的選擇想要成為領導者。這與一個人原本就是領導者，或許他是想要奪取權力或想要擁有物質財產，而有所不同，其間的差異在於原先就是僕人的人會優先考慮其他人的需要。

荒野還有另一個強調的經營特色，就是一定要「親身參與」，一定要到現場去看、去聽、去感受，你才會真的有感覺！（S1, 2013）

透過訪談與文獻分析，荒野保護協會領導者的角色扮演應是組織成員的協助者、僕人，因為組織裡不論職位高低，大家都同為志工，志工間沒有職位高地，協會只是為了臺灣自然環境保育推廣、服務，而不是進來爭權，甚至是金錢實質的交流。故身為荒野保護協會的領導者，經營荒野組織的同時，一定要親身參與，隨時傾聽志工們的想法、並適時與志工溝通、說服組織想法，並以自身行為說服他人，建立起對社群組織的承諾。

回歸至Richard Barrett的領導意識理論來看，荒野保護協會18年來，各個志工群組的召集人及協會各級幹部都沒有分配資源的權力，大家願意聽領導人的話，除了是他可以提出正確的方向之外，也是因為領導人以身作則，並且帶頭奉獻。在荒野保護協會裡領導，是一種無私的奉獻、一種無怨無悔的服務他人、服務自然，雖然無法認定荒野核心領導團隊的領導意識完全達到對全球、全人類服務的「層級七：服務意識」，但以服務代替領導，強調領導者必須與基層志工共同努力、實踐的領導意識在核心領導群中已逐漸開展。

貳、真誠領導的意念—用真誠的態度感動組織成員

前美敦利（Medtronic）公司執行長Bill George曾言：「真正的領導人衷心希望藉由領導服務他人。他們最看重的，是讓自己所領導的部屬產生改變，遠勝過透過領導獵取權力、金錢或名譽，而聖潔的心靈、悲天憫人的熱情、精闢的見解，是主要支持的力量。」就算擁有高知名度與社經地位，一位真誠領導者依然會勇於表達自己的情感，並用這情感感動組織成員，讓組織成員願意相信其理念，與其共同奮鬥。

有天我下班就選擇不回家，就到了（荒野）辦公室坐著。剛好遇到徐仁修老師，徐老師就抱抱阿，問說最近怎麼樣啦？因為當時我們炫蜂團才剛開

始。當時徐仁修老師就跟我說：「你只能選擇繼續做下去，做給他們看！」
(S1, 2013)

在荒野保護協會特有的文化中，強調每個人都是平等的。新進志工培訓時協會就會灌輸成員用真誠的態度面對自我、面對夥伴、面對大自然。

其實荒野真的有一些特殊的文化，來參加必須先「放下自己」，也有些人不是真的那麼能放，反而覺得我們很煽情，因為在這邊我們就是想哭就哭，想笑就笑，很真實的把情緒表現出來。(S1, 2013)

我們的培訓有一個特色：你在這邊培訓，我們一定要把你先歸零。我們要強調你是歸零的，大家在在自然面前都是零，從零開始之後大家都不會比較，你過去怎樣是你家的事。(S2, 2013)

組織中的真誠領導者是那些深刻地意識到應該如何去思考和行動，並且被知覺為對自己及他人的價值觀、道德觀、知識、優勢以及所處的工作環境具有清晰認識的人，他們自信、樂觀、滿懷希望、富有韌性並擁有高尚的道德情操。秘書長林金保提到他認為荒野的創辦人，可以稱作先知者，因為他們懂得如何讓我們去思考。

為什麼我們荒野要從自然的角度去看，在大自然的角度下，大家是平等的，這是一種扭轉文化的一種態度，在大自然底下大家是謙卑的。我想先知者當時一定有感應到上帝、或是大自然想要給予的一種智慧去擬定，大家都是平等的。(S2, 2013)

真誠領導的意念不僅是將領導者的人生經歷、積極心理能量、道德觀念與高度發展的支持性組織氣氛結合起來發揮作用的過程，這種過程將形成和促進領導者及下屬更高水平的自我認知與積極的自我調節行為，促成積極的個人成長和自我發展，最終達成具體而長期的績效表現。

荒野保護協會由民生健士會核心團隊所籌劃，而為何這群健士要籌組荒野保護協會？原因是受到生態攝影家徐仁修對自然真的情感流露的感召，而一同為臺灣自然環境盡心盡力。徐仁修在新竹芎林鄉下度過與大自然親密的童年生活。及長，向臺灣的高山深谷深進，也向世界探險旅行，留下許多記錄。在60年代，臺灣大自然開始受嚴重破壞時，率先發起保護大自然生態的呼籲，著手拍攝與記錄臺灣大自然的原貌；同時，也從事自然教育，寫文章、出書，演講、開展覽，帶學生與孩子做自然觀與體驗。

李偉文在《你每天都在改變世界》一書中敘述徐仁修：

他是一位深情的偉岸男子、好惡分明、敢言敢行，臉上刻劃著滄桑與陽光。他是一位著名的生態攝影家，透過他的鏡頭，我們享受大自然的視覺驚艷。他是一位身具魅力的講者，透過他的語言與感官，我們窺見了一個前所未有的瑰麗世界、見識了造物者的不可思議、感受了人類以外的萬物之愛。徐仁修是一位真誠的生活家，他的真誠魅力讓整個組織成員跟著他的腳步與照片，一同從事臺灣自然環境保育工作。（李偉文，2013）

李偉文更指出徐仁修對生活真誠的態度不僅存在於個人，更存在整個荒野保護協會之中。這種真誠的態度讓組織成員加入荒野保護協會後，許下以下共同承諾：

我願意永遠熱情地、真誠地，為荒野而努力，激發大家的信心，愛護一切愛護荒野的人，無論他地位高地、權力大小、財富有無，我願意盡心竭力爭取荒野點點滴滴的健全與完整，使它的一切，凡經過我的手，都更切實，更周密，更繁榮。（李偉文，2003）

荒野保護協會經過十八年的發展、成長，組織成立初期核心團隊的真誠地態度留在荒野文化之中，往後荒野核心領導群皆朝著這真誠地導引，提升組織正向心理能量與正向道德氣氛來促進領導者與部屬，培養正向的組織文化。呼應「領

導意識理論」，荒野保護協會領導團隊用真誠感動組織成員的想法，創造出與其他環境取向非營利組織的差異性，從心創新，利用「心境」的轉變，不再用策略、目標管理方式，用「內在真心、熱情和憐愛」引導與賦能部屬。藉由領導者與追隨者增加自我覺知，建立開放透明、信任與真誠的關係為臺灣自然環境努力，這般領導意識在環境取向非營利組織中，是較少見到的。

參、願景領導的輔助—利用共同願景建構心靈社群

願景的塑造在任何組織都相當重要，有願景組織才有前進、發展的方向。一般企業團體以績效作為最高指導原則，但非營利組織不一樣，非營利組織是一個「經營人」的團體，所以建立共同願景更顯重要。非營利組織領導者利用建立共同的價值、信念和目標，來引導組織成員行為，凝聚團體共識，促進組織的進步與發展。秘書長林金保表示：

在人的組織裡面，最重要的，還是要人有願景，你要提出一個願景，這個願景是要讓大家能夠去追尋的。而且在這個願景底下，每個人要能有的地方去發揮所長，讓他有成就。當他有成就，就會願意去嘗試。再來就是說，你要讓這個願景是一個平台，任何人都可以在這個地方去找到他的舞台，這是一個需要讓更多人去認同的。(S2, 2013)

願景(vision)一詞，不管企業界、教育界或是非營利組織界應用相當普遍，已經成為耳熟能詳的名詞，他可視為一種視野、遠見、想像力、洞察力，提供組織未來展方向，組織有了願景，前景才能看好，也充滿希望，此乃願景近來受到高度重視原因所在。基本上，願景具有下列的功能：1.想像組織未來發展圖像，以利界定組織目標與任務；2.激勵組織成員朝向組織目標邁進，實現組織目標；3.幫助組織的任務與成員工作行為相連接，發揮成員工作效果；4.提升組織核心

價值，發展組織特色。是故，身為非營利組織領導者，如何發展適切的願景，建構組織文化，實屬重要課題。

荒野保護協會核心領導群將願景視為「溝通平台」，藉此創造一個「心靈社群」，建立成員行為規範，並藉由此平台讓組織成員都能找到能夠發揮的舞台，但願景經由共同討論所得，而不是單純個人設立之願景。

我們是團隊領導，領導人可以有他的願景，但是這願景是要常理會支持、認同。(S1, 2013)

因此，一個好的願景不僅是一個有共有價值的目標，而且也能鼓舞組織成員，願意接受挑戰並幫助組織達成計畫。祕書處三位主任認為：

我們的目標就是將願景和計畫勾勒在一起。當願景與計畫結合在一起，整個組織的運作會更流暢順利。(S5等, 2013)

非營利組織願景的發展，絕非一蹴可幾，應該是循序漸進，按部就班方式進行，所以不能畢其功於一役，其過程需要不斷的反思、行動和檢視，起初可根據組織特性、需求和理想做成書面程序，然後透過領導者與組織成員的對話和志工群組間的討論，慢慢凝聚共識，形成組織共享的願景。

如果你從更長遠來看，重點不是成功不成功，因為那是一體兩面的，我比較在意的是這個事情是往好的方向、往朝向願景的方向去進行，這樣是最重要的。當你往這個方向去做改變，其他都不重要了，因為那都只是過程！當然有人可能一下子就改變，但是以人要花比較久的時間，但最起碼你知道這個東西是往那個方向走，大家都有共同一致的信念往那個方向走，所以我覺得怎樣去塑造一個共同願景是最重要的。(S2, 2013)

此外，順應組織內部的共識對於塑造一個組織共同願景固然重要的，但願景也必須環顧環境的變化。

願景要去環顧環境的變化，這個環境包含政治環境、經濟環境、社會環境、教育環境，還有國際變化，當國際的環境開始在走動某種東西的時候，你這個團體能不能跟的上這個腳步，如果你今天這個團體跟不上，別的團體跟上了，你可能就會落後在別人之後。(S2, 2013)

故在既有的文化之下，如何建構兼顧國際的潮流、環境變化，並顧及國內的政治、經濟環境的共同願景，是重要的。對於荒野保護協會核心領導群而言，與組織成員夠共同建構願景，共享組織價值與未來，澄清組織發展方向，提供成員統一的目標，有助於凝聚在內意識創造組織各個層級充滿熱情的氣氛。

肆、道法自然的成長—以順應自然態度面對組織成長

道家重自然、理念、充分授權，無為而治之道。無為而治乃道家思想之最高境界，遵行自然界的運行道理。道家之中心思想乃自然而為、無為而治與和諧共存。「自然而為」乃凡是順其自然，任其發展，忌試圖以人為之力量去改變萬物之天性。領導者要依循自然，屏除聖賢之說，無為而治，不侵擾人民，運用無為、不爭、柔弱等特點，使人民、組織發揮自然的天然性。「無為而治」則指宇宙森羅萬象的深處，才有一定的運行法則，名之為「道」。老聃之「無為」，並非不為，而是指順應天道。

其實我們有很多群組就是這樣長過又停下來，長過又停下來，就很像自然法則啦！該長得、時機到了就讓他長，時機沒到就、氣不對，那也沒辦法。所以就很像這樣的生態管理，比較順應大家的tempo。(S1, 2013)

熟知道家經典者就會知道，老莊經常提及自然界的天和地；而且老子認為天地既然根源於不絕的道，大自然就應當效法道，才能天地長久。除此之外，雖然我們人自稱是萬物之靈，但老子認為天地的位階在人之上，因此，人應效法大自然，尊重自然界的生生萬物。尊重大自然，是荒野保護協會的最高指導原則，

若組織不以尊重大自然為優先考量，那麼荒野所提的一切，都只是枉然。荒野保護協會成立至今，核心領導群對於組織的發展，較少使用強硬的手段作為，因為一個以志工組成的團體，志工利用工作之餘的時間為荒野奉獻，故志工們很在乎在為荒野做事有沒有得到快樂？有沒有做到有意義的事情？這見識有沒有價值？有沒有順著他們的心意在作事？而不是為了生活上的物質汲汲營營，順從上司的意思做事。有鑑於此，荒野保護協會的領導者對於志工群組的成長，給予志工極大自主性，並未藉強硬手段達成組織之目標，大部分組織事務皆由志工自主發起。

當我們的領導者時，他把他的習性帶過來，如果他的習性還ok的話就還好，如果他的習性不行的話，一下子大家就不太理他了。因為這就回到這個組織的文化是什麼？還有來的這群人，這些參與者他們要的是什麼？其實荒野的組織文化就是「順著走」。有時候我們都會說荒野就像是「生態經營」。「生態經營」就是讓他自由的生長。(S1, 2013)

中國人自古師法自然，當然，這不代表一定要歸隱山林或是成天遊山玩水，徜徉在大自然之中。崇尚自然可以說是一種生活方式、一種生活態度，效法自然界的作息，日出而作、日落而息，春耕、夏耘、秋收、冬藏，凡是照著大自然獨特的運行之道，享受大自然所給予的一切。荒野保護協會把自然之道落實於組織中，甚至一塊組織受環境信託教育基地取名為「自然谷」。

「自然」一詞有兩個意涵，其一、「自然」指涉生態的自然。自然谷意圖保護原始的生態自然，透過土地信託方式，為全體後代子子孫孫保存一片淨土。其二、「自然」指涉人文的自然，是境界的自然。「自」是指自己，「然」即「肯定」之意，「自然」就是指人生的價值在於自我肯定，而非「他在」「他然」。生命的出路就在於體會自在自得的自我肯定境界³。(荒野自然谷，2012)

³ 摘錄自「荒野—自然谷環境信託教育基地」，網址：
<http://sowtrust.sow.org.tw/2012/01/blog-post.html>

資本主義社會的人，往往都已追求物欲為優先考量，凡是以金錢為優先；但在經歷了金融危機，人們開始發現，返樸歸真，捨棄面對那些皮笑肉不笑的應酬場合，回到大地支援、生命之始的地方，享受著天地萬物給予的一切樸實。此種想法，漸漸的與道家文化講求的隨遇而安、道法自然相契合。

荒野保護協會領導者認為荒野保護協會是提供經濟市場打滾許久的人們，一個夠返樸歸真，接觸大自然的機會，如眾所皆知的淨灘活動，由協會志工帶領公眾參與、體驗自然生態的變化。這樣的精神，與莊子所言：「與人和者，謂之人樂，兩天和者，謂之天樂。」相似，認為重返自然和崇尚自然，即在人和、天和中去尋迴人樂和天樂之最高樂趣。故領導者之領導意識對於組織發展，也是採同樣意念，認為組織應順應自然的發展，若太過刻意籌劃某些志工不認同之事務，則無法成功。

伍、團隊領導的制度—用團隊領導確保荒野永續發展

就荒野保護協會組織架構而言，理事長是該組織的最高領導者；但其實，荒野保護協會的創會會員，同時也是協會榮譽理事長李偉文（2010）在《溫柔革命：愛，在荒野流動》中提到：「在荒野裡，是以合議制，大家共同討論以團隊合作的方式來做事。」

我觀察到發展良好且可以耗費最少資源又能長治久安的組織，大致都能遵循生物演化原則；也就是在實際作法上，採取「合議制」，讓新夥伴的意見可以被同等重視，即便行之有年的「慣例」，也可以在新夥伴的參與下，重新被討論，讓符合時代演進的可能性出現。（李偉文，2010）

團隊領導或稱集體領導，是一個組合性的概念。在團隊領導下仍有領袖，即最高領導人存在，但沒有最終的決定權，一般只作為會議的召集人和主持人。

這種領導方式的核心在於領導者注重向下屬們分享權力，領導者傾向於將下屬視為與自己平等的人，並給予他們足夠的尊重。為了使下屬及員工為了目標做出自主自發的努力，他們往往會認真傾聽下屬的意見並主動徵求他們的看法。在團隊領導管理的團隊中，主要決策往往由團隊成員集體討論、共同決定，領導者採取鼓勵與協助的態度，並要求下屬員工積極參與決策。團隊領導被認為是一種阻止個人獨裁的領導方式，亦可抑止所謂領導英雄的產生；但這樣的領導方式，可能造成決策上效率降低，權責歸屬不夠明確。

非營利組織如果以個人魅力作為號召，因為「人」具有變動的必然性，如果有一天組織中的超級明星不在，或是明星的魅力不再時，將會對整個組織的經營造成危機，同時「個人」魅力也容易對整個組織的運作造成誤導。荒野保護協會是一由志工所組成的組織，該協會中的常務理事，同時亦具有志工身分，並非專職；若整個組織單由理事長一人領導，對於理事長個人而言，是一不小負擔。故榮譽理事長李偉文與創會理事長徐仁修在草創荒野初期，便意會到組織的業務就單一個人而言，略顯沈重，且採團隊領導能集思廣益，減輕負擔。此外，與現任理事長賴容孝訪談過程中，發現到荒野保護協會並不願意看到「造神運動」的產生，選擇採取「團隊領導」的方式進行組織導引。

我們協會是屬於「團隊領導」。現在很多國家都是以總統制、或是內閣制，現在只剩一個國家用團隊領導，就是中國大陸。我知道這樣一個訊息的時候，我很驚訝，而荒野就是要走向團隊領導用途就是，不要造神計畫！（S3, 2013）

在荒野保護協會中，組織中的幹部皆是志工，在組織內部賦予的任務之餘，有工作、家庭要顧及，故若採與菁英式，也就是單一領導人的方式來領導組織，

將會對該領導者造成極大負擔。為讓組織永續發展，荒野保護協會將團隊領導視為組織領導的制度，組織較不會產生領導明星，有助於組織的永續。

核心領導群以真誠作為領導行為的意向，用真誠地態度打動社會公眾，達成促進公眾參與；用僕人領導的作為，以服務代替領導，以身作則的方式，對組織、對自然環境無私的奉獻與服務，感動組織成員；利用共同願景的建立，讓組織核心領導群與組織成員都能找到期發揮的舞台，為組織服務也滿足自身成就感；用道家順應自然的態度，給予志工群組極大自由度，以自然生命的運行之道經營組織，讓組織能夠如同自然環境一樣，生生不息。荒野保護協會自民生健士會起的核心團隊，至今日的核心領導群，成員大多是屬於個人工作者，對組織經營並不熟稔；但他們都有著先天悲天憫人，對環境保育的始終保持熱情的心，提升了個人與團隊的領導意識，讓組織的目標不僅侷限在收支平衡等等過度微觀的視野，而是在服務社會、回饋大自然的宏觀一視，這樣特殊的領導意識讓組織視野、氣度提高，用對環境保育的實際作為感動社會公眾共同參與環境保育的工作，用真情的態度與僕人般的實踐，今日荒野保護協會的規模與格局。

第三節 核心領導群的領導歷程

荒野保護協會已有18年歷史，由於協會成立之初（1995年），環境保護議題尚未受到社會大眾關注，荒野保護協會為促進公眾參與、吸引更多社會大眾能夠多加參與環境議題，不斷致力於自然教育推廣、自然棲地的保育、社區推廣的生根，及志工組織的推動。為了促使公眾能多加參與環境保育，荒野採「生態經營」方式：加入協會的會員，若對某一特定議題有興趣，則可成立志工委員會，深入參與該議題。經過將近20年發展，荒野保護協會志工組織拓展至擁有解說教育、兒童教育、親子教育、特殊教育、推廣講師、綠活圖發展、自然中心發展、棲地工作、鄉土關懷、原住民、學術及研究發展、國際事務與資訊管理等13個委員會，超過一百個以上的次級志工組織，並在全國各地擁有十個分會，有著多達一萬多個會員家庭，甚至有三個海外分會，是全國會人數最多的生態保育團體。

但數量龐大的志工群組，造成荒野保護協會組織橫向連結不足，13個委員會多半採取獨立進行，跨群組的連結較少。有鑑於此，核心領導群期盼能以不同的領導策略，加強組織間橫向連結，並透過不同的培訓方式及專案計畫，創造志工參與的深度以及廣度，並拓展公眾參與。本節試以團隊領導整體帶動、發展志工兩階段培訓、創造志工參與深度及廣度和社區連結公眾參與這四個面向，探究荒野保護協會核心領導群之領導歷程。

壹、利用團隊領導帶動組織整體協力—透過專案計畫實行跨群組作業

荒野保護協會擁有數量龐大的志工群組，其中包含13個委員會，以及超過一百個以上的次級志工組織。志工數量之多，為全國生態保育團體之冠，大家不斷齊心致力於自然教育推廣、環境議題的參與、自然棲地的保育、社區生根等等，

於不同的地區、時間、面向、範疇拓展環境保育觀念。能夠有如此龐大的組織規模，歸功於協會成立之初所設定的使命——建立一個「人人皆可貢獻的志工參與模式」，並給予志工極大自由操作空間，使志工群組能夠獨立且快速的發展。賴榮孝理事長訪談時表示：

其實我們最初定義的志工，是加入會員，而且對解說有興趣、對推廣演講有興趣、對志工運作有興趣、對攝影有興趣也可以，你都可以組一個團隊，找一群人，自己玩也可以，擴大去影響也可以，當然我們比較期待他可以擴大影響，所以我們有時一、二個志工群組，那些都是志工自發性組成的。早期的那群人，他是會員，付出時間，去學習、成長、分享和服務，當然他們也就是志工，組成了志工群組，每個群組都會有一個召集人。(S3, 2013)

給予志工群組自由的運作空間是源自於荒野的文化，林金保秘書長於一次推廣講座中提到荒野的志工群組的發展模式如自然生態一般，自由生長、發展甚至是沉寂，組織不會去干涉；議題較為成熟時群組就較為茁壯，議題較無法引起共鳴時，群組就自然萎縮，就如同這個大自然荒野一樣，沒有刻意，但總有他的運行之道。身為常務理事，同時也是資深志工的張菁砮也認為：

你看荒野有十幾個群組，比如說有人開始覺得想關心海洋，覺得海洋很重要，但是只有少數人也是不夠阿，所以就有人幫你吆喝吆喝，如果有一群人，那就開始做，就讓你做起來；但是如果時機不成熟，就可能慢慢凋落。其實我們有很多群組就是這樣長過又停下來，長過又停下來，就很像自然法則啦！該長得、時機到了就讓他長，時機沒到就、氣不對，那也沒辦法。所以就很像這樣的生態管理，比較順應大家的tempo。(S1, 2013)

但經過了18年的發展，荒野保護協會已成為會員人數高達2、3萬，志工人數更是不計其數的龐大組織，在環境教育、棲地守護或是環境保育等等議題上，成就有目共睹。隨著知名度提高，影響力增強，所背負的社會責任就越大，社會

公眾對於荒野保護協會所能夠的作為期待就更大。但由於協會中志工群組時常各自努力，反而削弱了組織整體的力量。

我們會被很多環境圈的志工來問說：「為什麼某組織人這個少，但是做的還算有聲有色；荒野越來越大，好像有些東西，越做越小？」(S6, 2013)

對於組織績效未能如社會公眾所預期，核心領導群歸結出原因，認為是組織橫向連結不夠。正如賴榮孝理事長所言，志工有興趣的項目，會自行成立委員會，以執行那一方面的服務，整個組織並未能展組織整體力量，呈現單打獨鬥的狀態。藉由訪談以及《2012荒野保護協會成果報告》中可發現，藉由某些專案計畫，核心領導群試圖以組織整體運作模式，將核心領導群中「團隊合作」的領導意識傳達至組織基層，企圖打破志工群組單槍匹馬的窘境。以下以專案計畫介紹方式，了解荒野保護協會核心領導群如何領導組織促進橫向連結。

一、淡水河左岸綠色走讀計畫—團隊領導概念落實專案計畫

(一) 活動內容

「淡水河左岸綠色走讀行動」始於2011年起，為協會與花旗銀行共同攜手之淡水河左岸守護五年計畫，從在地關懷出發，探索淡水河人文與自然生態的環境變遷，思索人與環境的倫理關，並於自然生態、人文歷史、永續生活等主題的多元面向的體驗學習，融入綠色生活地圖的概念與實作課程啟動綠色生活思維，找尋永續生活的綠色行動。

透過綠色生活地圖及生態教育的課程，有助於加深參與的學生及民眾對淡水河左岸的環境與資源的瞭解，並期望在加深與土地情感之後，對於該地區環境未來的發展能夠有更符合永續的想法。藉由綠色

生活地圖繪製成果的推廣活動，例如在學校或是社區舉辦成果發表，除了讓當地居民透過活動，進一步的認識其環境資源，進而加入成為守護環境的志工之外，更藉由公開的活動，邀請下一階段的推廣目標族群進行活動觀摩，為計畫未來執行的目標、志工招募鋪路（荒野淡水河左岸計畫2012年度計畫書，2012）。

（二）對組織內部的影響—成功發展組織橫向連結

「淡水河左岸走讀活行動」是荒野保護協會與花旗銀行共同合作的專案，目的在於培養出特有的在地情感，啟動人們在生活中具體實踐環保，以達成生態永續的目標。

荒野保護協會習慣以志工群組承包的方式，將一活動或是專案交由特定志工群處負責，但此專案透過跨群組方式，於組織內部招募志工，打散群組共同作業。改變以往作業模式的主要原因，是因為淡水河左岸生活豐富，棲地委員會也定點經營的方式，在當地推廣環境教育多年，但此專案企圖將成果編寫成教案，所以必須借重親子教育委員會與兒童教育委員會的專長，故決定以跨群組方式進行此專案。計畫負責人張菁砮表示計畫初期，

其實綠色走讀組織內部志工招募很不順，都是因為荒野的特殊文化。荒野擅長用志工群組獨立完成任務，所以用跨群組合作，過程當然沒有想像中順利。(S8, 2013)

經過組織內部大力鼓吹號召，此專案團隊由一群擅長兒童教育的戶外導引員所組成，搭配解說教育、綠活圖發展、棲地工作者與鄉土

關懷，並合作推出自然體驗、綠色與社區生活地圖的繪製與推廣講座等等相關課程，對組織整體合作上，產生極強烈的鼓舞作用。

我們就回來找人，大家就邀一邀，後來就有幾個群組的人，想說這個方式好像滿有趣的，加上這有跟荒野想要推動的兒童環境教育有關，後來第二年開始就比較多人一起參加。(S8, 2013)

經過第一期（2011）年的努力，成功整合了荒野保護協會各群組志工，開始協力與此項計畫；負責人張菁砮表示，第二期志工招募較順利，組織動員力增加，投入此項計畫的志工人數也廣為增多；成果方面，藉由此走讀行動，讓學童走出校門進入社區實地查訪，也讓組織開始結合社區資源、活絡社區民眾參與關注在地環境的變遷。組織也期望能夠透過綠色生活地圖，促使在地居民更了解其鄰近的生態資源及環境保影響力，凝結社區意識，使更多在地民眾願意加入環境守護行列，並進一步成為社區環境教育種子。

「淡水河左岸綠色走讀計畫」並不是荒野保護協會志工群組協力的先例，祕書處柯主任表示：

現在就已經有很多問題是跨群組在做的，像是推廣講師跟解說員一起合辦講座。(S6, 2013)

賴榮孝理事長也表示：

跨群組的合作，也就是我們組織橫向合作這一塊，我們也看到這樣的問題。向今天我們有辦推廣講師和解說員一起合辦聯合的研討會，這是跨群組的部份但你要說真的比較多群組一起來的，我們目前只有在專案計畫裡面嘗試而已。(S3, 2013)

此計畫主持人張菁砥認為這次計畫不僅僅大大提升社區居民對在地環境的認識，也大大鼓勵協會志工群組發展橫向連結、合作；但更重要的是，此計畫合作對象－花旗銀行，也動員其員工大大支持此項計畫，讓荒野的影響力不僅止於社區民眾，甚至以擴及到大型企業，讓環境保育的觀念，拓展至更廣的層面。雖然此專案尚未結束，將核心領導群中團隊領導的概念轉換到專案計畫中的跨群組團隊的運作模式，整體轉動確實為協會帶來較以往更為成功的效果。

二、小小海蛞蝓校園守護海洋計畫－展現僕人實踐力帶動整體

（一）活動內容

小小海蛞蝓校園海洋守護計畫是一份五年計畫，目標希望結合立賢教育基金會、大專院校服務學習、荒野青年團隊及在地社區培力志工的力量，透過階段性的環境教育，由點到線到面的生態環境建構，落實海洋教育、海洋保育及海洋守護（小小海蛞蝓奧援守護海洋行動計畫書，2011）。計畫參與成員包含荒野志工（海蛞蝓志工團隊）、大專青年團隊以及接受服務的濱海學校。

海蛞蝓志工團隊並非荒野保護協會組織架構內常態的志工群組，此志工團隊是此海蛞蝓計畫召集組織內部有興趣之志工，組成一跨群組團隊，負責從旁觀察與輔導大專生及國小生的參與狀況。同時希望此志工團隊也可承接專案計畫執行之經驗，往後可成為協會發展海洋計畫之核心角色（小小海蛞蝓奧援守護海洋行動計畫書，2012），讓海岸守護計畫更全面、踏實執行。

大專青年團隊是此計畫的主要執行者，亦可稱之為校園海洋守護計畫的帶領者，藉由協會志工提供的專業化及豐富多樣性課程，培養大專青年自然環境生態觀念，讓大專青年更能了解濱海學校、社區之環境及資源，並從行動中學習，付出關懷及反覆思考行動中所見識之事務，透過服務學習新觀點來看待社會議題。由於服務學習課程的發展，大專青年團也是荒野保護協會積極發展的對象。對大專青年而言，經過培訓後能更敏銳察覺社會問題的核心；對組織而言，藉由培訓，提升大專青年的公眾參與，擴大對社會公眾的影響力。

(二) 對組織內部之影響—透過實際服務感動社區居民

小小海蛞蝓校園海洋守護計畫是荒野保護協會與其他非營利組織合作相當成功的案例。計畫主持人張菁砮說：

小小海蛞蝓志工參與比較成功就是因為原本荒野就是沒有類似的群組，所以就不會有志工認為這是誰的工作，所以在招募方面就比較順利。(S8, 2013)

除藉由階段性成果推廣活動，實踐以服務代替領導的意念，讓在地居民透過學生成果發表與志工的真誠付出，進一步認識當地環境資源，進而受到感召加入成為守護環境的志工。

海蛞蝓還有跟大學生合作，跟學生合作和單純只有荒野志工一起做是，其實感覺真的差很多，而且大家好像會有一種要做給學生們看的感覺，所以其實都努力在做，加上荒野的志工們很容易讓人家感受到那股熱誠，所以當然也會影響當地居民。(S8, 2013)

對組織而言，組織內部志工力量的整合，有相當顯著的成效。由於協會中尚無「海洋保育委員會」，計畫主持人張菁砮表示，透過此

計畫，組織成功將個別、分散的志工群組，在此計畫中整合，達到一加一大於二的效果，是目前跨群組合作中較為成功的案例。

同時身為小小海蛞蝓與淡水河左岸綠色走讀兩項計畫主持人的張菁砮認為，在這兩專案計畫，協會嘗試以跨群組的工作模式，突破以往單一志工群組的運作，試圖讓組織內部橫向連結更為豐富並表示在淡水河左岸綠色走讀一開始實行跨群組合作策略時，並沒有想像中順利，經過一年努力後，協會志工才開始接受此種方式，讓計畫第二期能夠順利執行；小小海蛞蝓則不一樣，計畫初期，即得到組織志工廣大迴響，參與踴躍，讓組織志工群組間的合作增加，也讓整個計畫執行非常順利。

你要說兩個案子比起來，其實我覺得海蛞蝓應該是比較好一點，當然這是針對組織合作方面來講，如果說成效的話，那一定是綠色走讀，因為這是本來我們就一直有在進行的事情。(S8, 2013)

造成跨群組合作這面向的差異，計畫主持人則認為淡水河左岸綠色走讀所涉及的範圍與棲地工作委員會有重疊之處，故組織內部志工群組認為該專案應由該志工群組協助即可；反觀小小海蛞蝓計畫，因組織沒有「海洋教育委員會」，反而志工反應熱烈，才有助於跨群組合作的發展。在這兩計畫當中，計畫主持人把核心領導群的團隊領導制度的團隊精神落實在專案之中，並靠著僕人領導的實際服務行動帶領大專青年一同執行與投入熱情、真誠的態度感動在地居民參與計畫進行，將核心領導群所持有的領導意識貫徹進專案執行之中。

三、海洋計畫—跨群組協力的代表作

臺灣是海島國家，大海直接、間接的影響著我們的生活，然而大部分民眾對於海洋環境的認識，僅止於停留在假日的遊樂與海鮮的饗宴上，殊不知由陸地上人為產生的廢棄物，已經嚴重入侵大海造成嚴重的海洋環境污染，並影響了我們的健康與安全（荒野海洋總部網站，搜尋日期：2013/05/18）。思考規劃臺灣海洋環境的未來，以及如何加強海洋的保育與復育已刻不容緩。

荒野保護協會致力於海洋教育已行之多年，協會內部志工群組雖無關於海洋的工作委員會，但根據「荒野海洋總部」網站資料，荒野保護協會至1995年，也就是創會元年迄今，對於海洋議題從未忽略。對於海洋議題，協會的運作與其他議題有著截然不同的策略。林金保秘書長表示：

基本上海洋是以常理跟志工合作的模式來運作，他並沒有特定的志工群組來去執行。他的操作可能是以實際任務為主，與協會現有的操作方式，確實不太一樣。海洋不是用群組的概念來運作，用任務導向型態，利用任務來招募志工，所以比較多跨群組的運作(S9, 2013)。

海洋計畫對荒野保護協會而言，可以說是一種特例，因為組織中沒有海洋教育委員會，所以海洋計畫是由組織直接指導。從網路上搜尋荒野保護協會的海洋計畫便可略之一二。以下分為兩點來說明海洋計畫在荒野保護協會中的重要與特別之處：

（一）打響荒野知名度

荒野保護協會成立迄今，對於推動環境教育不遺餘力，成果相當豐碩，保護生態環境的作為上，「淨灘」成了荒野的金字招牌。淨灘

被視為守護海洋最直接的行動。2012國際淨灘日，荒野保護協會將主題定為「遠離塑命，海缺你加入」，並編輯新教材「塑誰殺了信天翁？」，也在當紅社群網站Facebook上以「小阿信的便當日記」漫畫連載的方式，呼籲名社會公眾正視塑膠廢棄物正在危害海洋生物的問題。這樣的方式感動了近五十個企業、學校與團體、約七千人響應全台25場淨灘行動，眾人揮灑汗水讓20公里長的海岸線恢復原本美麗容貌，並清理出2624包垃圾、17642.8公斤、其中光是瓶蓋就是8190個（荒野2012成果報告，2013）。從以上數字可以發現荒野保護協會相當重視海洋議題，並在推廣海洋環境保育方面盡心盡力。

荒野保護協會在保育海洋方面用盡全力，淨灘乃是最廣為人知的一項活動。

其實為什麼會成功，因為荒野就是靠淨灘出名的啊，大家以前只要去淨灘，就會想要荒野，所以也讓海洋計畫多了一點成功率。或者我們可以說，淨灘是當時荒野整個組織共同的願景，讓海灘乾淨，所以大家都有同樣的共識，這樣做起來自然就會比較容易。（S9, 2013）

但這項協會的年度盛事，並不是由單一志工群組來策劃、指揮甚至執行，而是由組織整體共同努力，營造出不一樣的群組合作氛圍。從《荒野2012成果報告》中發現：

2012年一年當中，協會的環境教育志工培訓辦理場次高達88場，影響人次有3017人；環境教育課程講座辦理場次更近逼2000場，影響人次更是超過16萬人；環境教育兒童營隊與長期陪伴，也有24場，影響1899人的貢獻。（荒野2012成果報告，2013）

這些卓越的貢獻不是單一志工群組可以達成的，而是靠組織成員建構共同願景而創造出荒野保護協會在推廣海洋教育上卓越的價值。

（二）獨立運作的特殊性

林金保秘書長認為推廣海洋教育在荒野的組織運作上，確實有獨特性存在，此獨特性於荒野保護協會的官方網站可窺知一二。在荒野保護協會的官方網站上，較少出現海洋教育相關的資訊，組織架構中也沒有存在「海洋教育委員會」，荒野保護協會將此海洋計畫獨立出來，稱之為「荒野海洋」，甚至可以大膽推測此計畫層級已超過一般志工委員會。

因為主要這個整個計畫就是偏向以任務為主的方式進行，所以就直接由協會這邊做統籌，今天需要有多少志工，就從組織裡或是外面招募多少志工來做，不是交給群組來做。(S2c, 2103)

荒野海洋總部的網站，擁有對海洋教育一切詳細資料，包含海洋活動訊息、法律政策關注、海洋故事等等不同面向的新聞，網站也借到了荒野與海洋的一切，包含國際淨灘日、世界海洋日等等活動。如此的規模，可以證明海洋教育在荒野保護協會發展中，其地位不亞於推行已久的棲地守護。不僅擁有獨立網站運作，於《荒野2012成果報告》中，13篇的主題文章，其中就有2篇是關於荒野海洋。不論從網站的獨立性，或是文章篇幅的比重，不難看出荒野保護協會對於海洋環境教育勢在必行，達成這樣的規模，並非單一志工群組所創造，是組

織整體共同激發出的火花，唯有不同志工群組共同努力，才有可能達到今天荒野海洋的成就。

從外在客觀成果看來，荒野保護協會跨群組合作在海洋教育發揮淋漓盡致，但其實核心領導群曾在這樣的發展模式上出現意見分歧。

理事長說：

事實上海洋是秘書處這邊提出來的，雖然海洋是值得關心的議題，但是秘書處沒有爭取到常理得支持、召集人得支持。第一個沒有得到所有常理得支持，第二他沒有爭取到召集人得支持，所以你在荒野裡面你找不到一個叫做海洋委員會的。(S3, 2013)

當時秘書處要去做的過程當中，我還是支持的，只要有人去做都好，但我有提醒、甚至介入去協調，我們要不要去關心海洋這群人全部找過來，成立一個委員會，由這個委員會跟秘書共同去推這個東西。(S3, 2013)

雖然理事長提出疑慮，但荒野核心領導群存在的團隊領導，使荒野保護協會海洋計畫並沒有因此而受挫，反而利用整體的組織力，舉辦了200場的海洋電影導讀，更在今年成立了「海廢藝術季」，利用淨灘所撿拾的廢棄物創作，使的這些廢棄物有了這些新生命，也讓這樣這不同於組織平常的運作模式，達到了平時一般個別群組所無法達成的作為，也實踐了荒野創立時的「團隊領導」精神。

李偉文在其部落格文章〈簡單就是王道〉(2012)中提到：

組織演化的過程，不是弱肉強食、適者生存，而是著重個體與群體之間不斷的互動、適應與學習。全球環境變遷以及產業結構變化日漸加快，非營利組織工藝團體的成長，必須因應環境變動而不斷調整。(李偉文，2008)

過去組織因應社會環境所採取的高自由度志工群組運作，獲得組織快速擴張的成效，今日核心領導群透過專案計畫整合分散的群組力量，讓個體群組與群體組織不斷學習，這樣的作法，呼應李偉文過去所提出「組織演化」的觀點，可說是組織領導意識的傳承。

貳、順應社會環境之道—發展志工兩階段培訓

社團法人荒野保護協會於1995年成立初期，為推廣公眾參與、邀請公眾加入會員，降低會員入會門檻，僅須一千元入會費，受到熱烈迴響。加入協會之後，每位會員對於組織參與的角度不同，有些擔任志工為協會付出勞力、心力，有些則選擇以捐錢的方式支持組織。但由於國家志工制度的建立，並定義志工不須強制加入某個團體，僅須接受志工訓練、服勤，即可成為志願服務法所定義之志工。為配合此制度的建立，荒野保護協會對於組織志工開始鬆綁，若願意為組織服務，就算不具有協會會員資格，亦可成為荒野保護協會之志工。

各志工群組都個立山頭，每個志工都覺得自己很大，所以志工內部有很多的對組織認識不清，來這邊來會要求專職。其實荒野是個志工組織，沒有誰可以給誰東西，名利更沒有；如果你來這邊連這個都搞不清楚的話，你來這邊一定會製造問題，來這邊一定會一直衝撞組織的運作。(S1, 2013)

志工制度的上路，我們也去輔導一些人當自然導引員、棲地保育員，這些都可以取得國家的志工證，取得認證，最後對他們未來是有利的。有些志工願意回來服務，但是他不是會員；因為發展會員是我們的策略之一，這群單純的志工我們不應該放棄，決定讓他們先進來，進行志工入門訓練，並給予他們介紹荒野、推銷荒野並認同荒野的理念、加入(S6, 2013)

由於配合國家政策順應社會脈絡，荒野保護開始捨棄原先「志工即會員」的想法，配合志工制度的運行，開始輔導公眾擔任自然導引員或是棲地保育員，取得國家志工證。經過十八年的組織發展，如今荒野保護協會會員雖已成長至兩、

三萬人，但志工的數量，遠超過這個數字，而組織絕大部分的資源也運用於志工之上。

一個以志工組織為根基的協會，將組織大部分資源運用於志工身上是理所當然的行為；但荒野的資金來源，除政府補助、企業贊助，另一大收入來源乃為「會員會費及捐款」。秘書長坦言，將會員的捐款運用於志工之上，若此會員即志工，乃天經地義之事，沒有問題；但現今組織絕大部分志工並不是組織所定義之會員，這不僅造成資金運用上出現不公平的狀態，也因為組織以志工為大，導致組織無法有效領導志工，造成組織與志工不同步的情形發生。

對荒野來說，我們自己有場域，但是我們又沒有給志工規範，我們變成志工自由度很高，想來就來，不想來就算了！這樣的情況下，我們沒有辦法預估人數，連任務行的都沒有辦法，因為可能組織想做這個，但是志工不願意參加，招募不到，這會有落差。(S2, 2013)

核心領導群也意識到會員與志工比例失衡，加上原本組織給予志工群組高自由度的運作模式，導致組織與志工不同步，出現拉扯的狀況。此時必須適時的做出適當處理，才能確保能夠組織發展。

因為上一屆的前三年，每個志工群組都各立山頭，每個志工都覺得自己很大，所以志工內部有很多的對組織認識不清，來這邊來會要求專職。其實荒野是個志工組織，沒有誰可以給誰東西，名利更沒有；如果你來這邊連這個都搞不清楚的話，你來這邊一定會製造問題，來這邊一定會一直衝撞組織的運作。(S4, 2013)

新進志工對於協會認識不夠，導致協會的運作出現問題，引發核心領導群對於志工問題的討論。核心領導群認為過去為了順應社會環境所採取的作法，如今順應現今社會之道，採取看似無為的作法，不用強迫志工加入會員的方式，

利用調整志工培訓方法改善現況。2011年時開始執行新式志工培訓辦法，以下就荒野保護協會志工培訓辦法做重點介紹⁴：

一、計畫實施目的

荒野保護協會是一個以志工為主體之社團法人團體，志工對荒野的認同及參與，將影響協會宗旨及理念的推動。為讓一般民眾透過有系統的志工養成教育，了解各志工群組的服勤內容及對荒野的基本認識，以確認擔任志工之意願、避免志工人力流失，並朝向專業志工的領域發展故訂定此培訓辦法。

二、培訓方式改變

以往荒野保護協會之志工，是採取個群組各自招募，但此辦法徹底改變過去做法，改由組織統一培訓新進志工，並將志工培訓課程分為三階段進行。

(一) 志工入門培訓課程

新進志工加入協會參與個志工群組之前，須先參加「荒野志工入門課程」，結訓後成為荒野志工，之後將協助協會各項活動人力支援。

(二) 群組見習

完成志工入門課程後，須參與各志工群組的服務見習、了解各志工群組的服勤方式並完成見習內容，使新進志工能更了解個群組

⁴ 本重點介紹參考〈荒野保護協會志工培訓辦法暫行條例〉

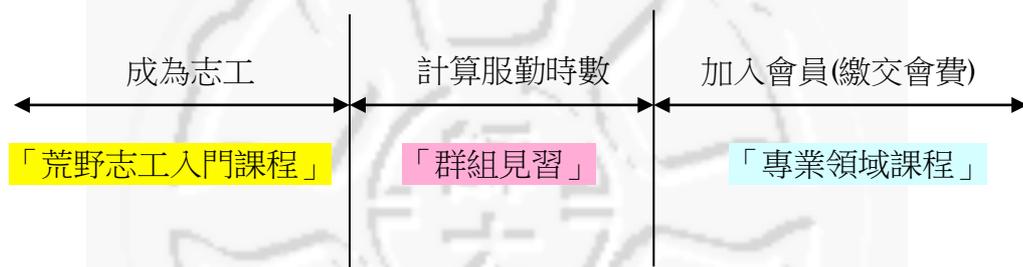
的運作模式與專業知識。完成群組見習者，得以繼續參與「志工群組專業課程」。

（三） 志工群組專業課程

此階段為各志工群組織專業培訓課程，例如：解說員培訓、戶外導引員培訓、推廣講師培訓等等。協會為避免人志工人才的流失以及確保組織日常勤務的正常運作，參與此課程之志工須為荒野個人會員，成為協會會員必須認養組織日常任務。

圖4-5

荒野志工培訓流程圖



資料來源：荒野保護協會志工培訓辦法暫行條例

三、培訓內容的變更

因不再以群組獨立招募的方式引進新志工，故在新式志工培訓辦法上，也有別於以往，不同階段組織將給予新進志工與組織相關的不同知識。

（一） 志工入門培訓課程

課程內容包含以對環境的基本認識、自然體驗以及荒野保護協會簡介為主，包括「臺灣生態之美」、「人與自然～戶外自然體驗」、「土地倫理與環境史」、「野人故事～荒野志工典範」及「認識荒

野及志工群組介紹」等五項共同課程。課程內容以及上課時數如下表：

表4-2

荒野保護協會志工入門課程簡介

課程名稱	上課時數	內容概述
臺灣生態之美	2小時	介紹臺灣獨特的地理環境及生態地位，讓民眾對臺灣及臺灣環境所面臨的問題有初步認識。此課程協會擁有推廣演講之制式教材。
人與自然～ 戶外自然體驗	4小時	走出戶外、透過自然體驗了解自然奧妙及人與自然之關係，體驗地點以各地區分會解說定點為原則。
土地倫理 與環境史	2小時	了解人與土地的關係、人為開發與土地利用對環境及人類生存的影響。
野人故事～ 荒野志工典範	2小時	介紹荒野個志工各志工群組中為生態環境努力的典範，加深社會公眾的信心，並說明志工倫理、角色及權利義務。
認識荒野及 志工群組介紹	2小時	介紹荒野及個志工群組織服勤方式及特性，讓有意願擔任志工之夥伴能選擇適合自己的群組去見習；群組介紹以總會個工作委員會及各地分會實際運作之志工群組為主。

資料來源：荒野保護協會志工培訓辦法暫行條例

課程內容協會統一安排，並由各地區分會依志工培訓需求及志工群組專業課程開課時間，彈性規劃。各地區分會舉辦入門課程時，須成立「關懷小組」，協助該次入門課程的相關聯繫事宜，陪課及學員關懷。這樣的規劃有別於以網友志工群組獨立進行培訓，有助於新進志工對荒野組織、文化通盤了解。

(二) 群組見習

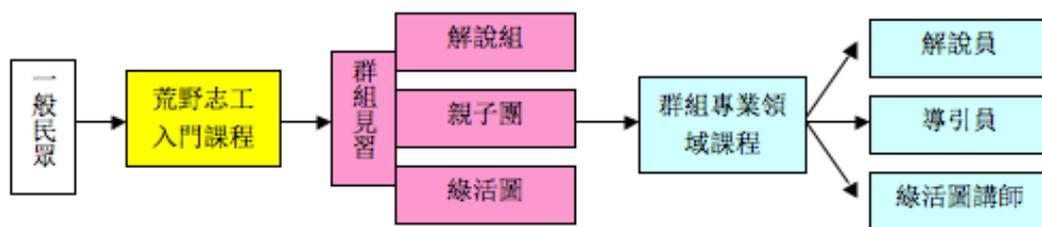
為了讓參加培訓的社會公眾透過實際參與，真正了解不同的志工群組織服勤內容、進行方式及須具備之基本技能，群組見習內容包含各群組志工培訓、定點觀察、對外解說導覽、工作假期、推廣演講助教、會議討論等等，行政志工協助行政事務工作，實際見習內容得由各分會各群組自行訂定。完成見習規定後，依志工意願選擇欲繼續參與之志工群組專業課程。

(三) 志工群組專業課程訓練

此階段培訓課程與過往的培訓方式較為類似，由各志工群組依培訓課程規範安排，完成後成為各群組之志工，且須具備會員資格，志工將共同協助協會各項推廣教育、倡議活動之進行。

圖 4-6

荒野志工培訓示意圖



資料來源：荒野保護協會志工培訓辦法暫行條例

訪談時，常務理事、理事長以及秘書長不約而同提起志工與會員之問題，說明核心領導群經充分討論，溝通之後，志工培訓計畫於第六屆第十七次常務理事會核定通過，並於2011年1月1日開始實施。目前入課程、群組見習已開始進行，參與新式志工培訓的組織成員認為此培訓方式的變革成效不錯；但志工群組專業

課程訓練，則尚無群組開始實施，祕書處與常務理事會都分別就這第二階段的群組專業領域培訓做出評論，歸納其因有二：其一為此計畫實施時間至今，僅一年五個月，尚無新進志工進入此階段培訓；其二為現今志工群組領導人為舊制培訓系統出身，對於轉換至新制系統培訓新制志工，尚須時間作全盤轉換。

目前我們自己過去的經驗，集中精力來做志工入門課程，效果非常好，已經開始做了一年多了，只是第二階段才剛開始而已。(S6, 2013)

兩階段的培訓其實是有一些志工群組在討論這件事情，因為以前沒有志工入門課程，但是現在有發展入門課程，那這樣他們培訓完，要怎麼銜接到實際上志工群組的運作。所以後面的第二階段培訓應該要拉長，但是目前第二階段還沒有執行，只有第一階段開始執行。(S6, 2013)

荒野保護協會專職行政部門也認為專業群組培訓這對組織而言，是極大變化，並認為「讓志工成為會員」此想法，不是單單僅是祕書處一意孤行，而是包含常務理事會、理監事會皆有這樣想法。

讓志工都成為會員，不只是秘書長的想法，應該是包含常理、理監事都有這樣的想法；他們回去有沒有推動，我們不知道，但我知道是有些群組是已經有在推動，那可能是要靠時間跟遊說，才有辦法達成的。(S5, 2013)

面對共同擁有的信念、想法，核心領導群進行討論、設計並執行新式志工培訓辦法；雖然組織核心領導群對於此志工培訓辦法皆有一定共識，但變革非一蹴可幾，需要長時間的遊說、轉換，才能達成預期效果。

多年前，荒野開始籌備時就希望能與其他的環保或生態保育團體有互補之效，因此成立至今，荒野積極發展組織，增加成員（李偉文，2003）。

雖然在組織發展的過程中，遇到國家志願服務法的衝擊，但組織每位成員都認為個人有義務為自己以及後代子孫居住環境盡一份力。核心領導群希望對現

行志工面對組織發展能夠「道法自然」，順應社會環境之道，放棄激進式的變革，採無為之治，藉由改變志工培訓方式，利用新進志工影響舊有志工加入會員，同時也讓不問付出，只求身體力行實踐的荒野精神，讓志工們剛進入組織時就能了解，以增加對協會的認同感。

參、真誠與僕人的內在凝聚—創造志工參與深度及廣度

近年來無論是國內或是國際間，皆發生許多大型天災，國內如九二一大地震、八八風災，國際間如2004年南亞海嘯、2011年日本大地震與海嘯等等，帶給我們的震撼餘悸猶存，也再一次喚起了人們對生態環境的重視，許多關心生態永續實踐的環保團體紛紛成立，其中荒野保護協會在生態永續實踐的環保團體中，頗富盛名。

不少協會領導者皆表示，荒野保護協會的目標就促進公眾參與，所以我們並沒有在一些特殊議題上專精，而是選擇多面向的方式發展，就如同協會其名「荒野」。張菁砮常務理事言：

其實荒野是扁平化發展，很多都只專注在一個議題之上，但你想想看「荒野」這個名字本來就是包羅萬象，所以我們其實不很專精，反而走的是扁平化，我們的目標就是促進公民參與，所以就沒有很專業化。荒野就是要促進公眾參與，所以參加的門檻沒有很高，相對的能參與的人就比較多，當然，深度就沒有其他組織來得這麼深。(S1, 2013)

核心領導群認為，必須要創造志工參與的深度及廣度，才能有效吸引公眾參與，達成影響社會之目的。深度方面，核心領導群所應用之策略，即新式志工培訓辦法中的第二階段—群組專業領導課程；廣度方面乃加強與社區連結，擴大影響面。

一、加深志工參與深度

荒野保護協會與其他環境生態保育組織有一向顯著差異—無特定關注領域。生態保育類型之環保團體都有特定關注的議題，如鳥會、蝶會將領域放在特定物種；主婦聯盟則將注意力置於綠色消費、生活環保安全飲食及非核家園等倡議行動。但從荒野保護協會之志工委員會看來，所關注之議題，橫跨棲地保育、推廣教育、環境教育，甚至是親子教育或兒童教育，議題包羅萬象，正如其組織之名「荒野」，涵蓋範圍及廣，故加深組織志工參與之深度，成為核心領導群所關心的議題之一。研究者參照協會作法，將參與的深度分為知識深度及精神深度。

(一) 知識深度

誠如張菁珏常務理事所言，荒野保護協會之志工，由於組織所專注之議題眾多，導致知識的專業度上，不及其它環境保育團體。雖荒野保護協會之宗旨，意在擴大公眾參與，但本身志工對於專業知識面的深化，亦是核心領導群所關心之目標。對於知識深度層面，核心領導群所採取之策略，乃之前所提之新式志工培訓辦法。

荒野保護協會的志工委員會中，不乏需要專業自然知識的群組，如：棲地保護委員會、推廣講師委員會、環境教育委員會、親子教育委員會等等，皆需要具備專業知識，故發展志工專業領域課程，能有效增強志工之專業知識。

在新式志工培訓辦法中，第二階段的群組專業領域課程，目前規劃有生態解說員、自然導引員以及綠色生活地圖講師，甚至包含規劃中的棲地保育員。賴榮孝理事長說：

最早先徐老師（徐仁修）的規劃，會員進來，我們都希望他們變成自然觀察家，自然觀察家只是自己玩，親近大自然。進一步，若願意付出更多，就可以當解說員、推廣講師，經過相關的專業訓練，接著服務別人，分享自己的經驗，這種才叫做志工，這是最初的想法。(S3, 2013)

棲地保育員跟自然導引員就不一樣了，需要更專業自然的調查和經營管理的專業，要付出更多時間。協會已經開始做一段時間了，但是專業性我認為還可以再提升。(S3, 2013)

雖然核心領導群嘗試利用創新培訓方法，以實地帶領的方式來增加志工專業知識，但常務理事會、理事長，甚至是祕書處也都這為，成效不會立即顯現，而是需要長時間的累積，才能夠看出轉變。

（二）精神深度

志工的工作，多半是公眾對於自己課餘、或是工作之餘閒暇時間參與的活動，故對志工而言，能否在擔任志工的服勤同時，滿足自身的成就感或精神層面上的愉悅，為相當重要的課題。對於荒野保護協會而言，志工的精神層面是協會相當重視的。常務理事張菁砮表示：

會來荒野當志工的，他們都是工作之餘，所以他們很在乎的是，自己在這裡邊有沒有得到快樂？有沒有做到自己想做的事？有沒有做到有意義的事？這件事有沒有價值感，這是他們很基本，一定要的東西。我們的深入跟其他組織不一樣，其他組織

是專業知識上比較深入，我們比較是精神層面的深入，跟土地的連結是深的。(S1, 2013)

新式志工培訓辦法的第一階段－志工入門課程包含了「臺灣自然生態之美」、「人與自然～戶外自然體驗」、「土地倫理與環境史」、「野人故事～荒野志工典範」及「認識荒野及各群組介紹」。這五門不同的課程中，「臺灣自然生態之美」、「人與自然～戶外自然體驗」與「土地倫理與環境史」三門課程，除了專業知識上的給予外，也增加與臺灣這塊寶島的精神連結。

雖然有志工提出，由於實行群組專業課程將培訓時間拉長，無法像過去一般，短時間內的密集培訓，讓志工們情感達成連結；但核心領導群認為情感、精神上的連結，培訓講師能用真誠、熱情的心打動新進志工，往後進行服務時，與土地、自然的情感連結配合組織志工間的情感支持，式有助於深化精神深度。

二、開拓志工參與廣度

荒野保護協會涉及議題的廣度，一直是該組織能夠促進公眾參與的最大優勢。多元議題的發展是荒野保護協會所追求的，且荒野志工對於有興趣的議題，會自動號召進而投入，故議題廣度是組織相當放心。如同李偉文(2003)在書中所寫到：

在這個典範移轉快速的時代，荒野的多元發展可以不管社會如何變遷，我們都能找到符合時代趨勢的次團體或工作委員會來因應。(李偉文，2003)

核心領導群對於志工參與廣度是指拓展活動所擴及的範圍。林金保秘書長說：

廣度要靠我們自己所做的事情，我們到底有沒有很清楚的作法，比如果我們在做氣候變遷所做的關燈20小時活動，你怎麼把活動變成廣度？所以我們準備辦兩百場社區節能減碳的講座，別人看不到，但是我們會做。(S2, 2013)

核心領導群利用大主題活動下設計小活動，而這些活動是深入社區的。

推展深度與廣度，因為你必須靠活動去帶動，如果不靠活動來帶動式沒有辦法的。像海洋日，我們有影展，影展每年都是一、兩百場，他不是電影，我們需要導讀、分享，這樣大家在看完電影之後留下深刻印象，我不求多，有十分之一受感動就夠了，這就是做改變！這些人就是種子，他們就會去擴散。(S2, 2013)

透過活動的帶領增加志工參與的深度與廣度，深入基層社區，拓展舉辦活動的地點，將範圍擴大，自然而然議題廣度也會擴大。

組織舉辦多樣化活動給予志工參與上的選擇，並利用新培訓課程的輔助，加深志工的知識深度以及情感連結，同時核心領導群參與活動的籌辦與規劃，透過溝通與度化的說服，輔以對自然環境與組織真誠付出的態度，與組織成員共同編織願景與目標，使其心悅誠服的接受團體的共識，並達到共同凝聚內在意識力量，此內在凝聚力量一旦產生，必能放大組織影響力。

肆、製造特殊性的領導意識—社區連結公眾參與

李偉文（2003）提到在這典範轉移快速的時代，荒野的多元發展可以不管社會如何變遷，都能找到符合現代趨勢的物團體或工作委員會來因應。荒野保護協會始終認為，唯有臺灣每一個人，不分職業或年齡，大家都能為環境付出實際

行動，臺灣的未來才會有希望。荒野保護協會至今秉持著促進公眾參與，期望能去影響更多社會大眾。賴榮孝理事長認為荒野保護協會就是要「唸經給不是和尚的人聽」，利用多元的公眾參與，創造推廣環境教育的機會。

荒野保護協會運用於拓展公眾參與的作法有二，一為推廣環境教育，利用推廣講師至各地演講，使社會公眾感受環境生態的變化；其二為利用深耕定點，利用「一傳十，十傳百」的方式拓展公眾參與。

一、推廣環境教育

荒野保護協會致力於棲地保護，促進公眾參與，是眾所皆知的。但為何荒野保護協會能夠在眾多的環境組織裡脫穎而出，其中協會中推廣講師不遺餘力進入校園、社區，甚至政府機關、企業組織，居功厥偉。常務理事張菁珏回憶起當初進入荒野參與推廣講座的情形：

我剛開始加入荒野也是到處去演講，不論是大場次或是小場的。有時我們還會主動跟學校聯絡：「校長您好，我們是荒野保護協會的義工，我們可不可以來這邊演講？」(S1, 2013)

夥伴一起進入校園推廣，還曾經主動聯絡校方，詢問是否有機會向全校師生演講。這些推廣講座不僅是底層志工的工作，而是組織動員，不論是理事長、秘書長，或是協會中的理監事，只要有推廣、演講會，絕不放過。林金保秘書長說：「可以去做推廣講座是我非常珍惜的，就算是小小的十幾人的演講也好，沒有講演費的也好，有錢更棒，我們是非常把握每一次推廣講座的机会。」

如今，荒野保護協會所奮鬥的辛苦，開花結果。在荒野保護協會2012年成果報告書寫道：

一個講師、一套投影片、一個辦小時，荒野聚集了許多環境教育演講講師。每一場演講，都希望讓各個企業、機關、學校多認識一些你不知道的臺灣，進而珍惜環境資源。2012年以完成近1777場的推廣講座，與16萬人一起分享生態之美。16萬顆種子何其廣泛，有許多夥伴正是因為受到演講感動而加入荒野的行列。荒野人其實都是普通人，只是比別人多了一點對生命的愛。（荒野2012成果報告，2013）

2012年，荒野保護協會上上下下，共同努力完成了1777場推廣講座，1777只是一個數字，但這個數字背後，代表著每位荒野人為促進公眾認識環境資源所付出的熱情與辛勞。

二、定點深耕社區連結

荒野保護協會的願景是「以全民參與的方式，透過自然接觸與教育，建立一個從臺灣生根，推動全球荒野保護的團體。」多年來，以各種方式引領民眾重回大自然，希望藉由與自然生命的接觸引發感動，而產生捍衛環境的內在動力。

如何培養大量志工以便引領全國民眾接近自然，如何發展有形組織以便民眾可以長期付出行動，是協會核心領導群從協會創立之初就不斷在努力的方向。經過多年的發展與思索，定點觀察小組是成功與有效的模式。

目前荒野在全台各地共有48個定點觀察點，每個月到定點進行觀察，了解定點一年四季的變幻，也以此為自然體驗活動的場域。除了解說志工能在

定點小組裡訓練與成長之外，其他民眾也能在自己的生活範圍內尋找到自己
的祕密花園，長期觀察一年四季中各種生物與環境的變化與互動。

除利用定點觀察吸引在地居民外，也利用社區的自發力，拓展荒野的影
響力。秘書長利用「關燈一小時」的例子做說明：

我們在做氣候變遷所做的關燈1小時活動，你怎麼把活動變成廣度？
所以我們準備辦兩百場社區節能減碳的講座，別人看不到，但是我們會做。
從一個大型的地球日活動底下去思考，怎樣有小活動，推展深度與廣度，
因為你必須靠活動去帶動，如果不靠活動來帶動式沒有辦法的。我不求多，
有十分之一（民眾）受感動就夠了，這就是做改變！這些人就是種子，他
們就會去擴散。(S2, 2013)

核心領導群認為活動前必須讓居民了解活動意義，最後必須去引導底層
志工導引社區民眾反思，甚至落實至社區，開立工作坊討論、開班，讓種子
一直留下去。下一年在再次舉辦活動時，社區民眾便能了解舉辦活動的意義，
若是贊同，則會繼續選擇參加，甚至呼朋引伴共同參與。

你要走到深度才有用，種子植進去，每年的活動還要留著，可以提
醒大家！我們的目標就是可以讓社區動起來，就這樣深入進去，就可以拓
展廣度。雖然這很難，但是你做就有機會，我相信只要做就有機會，動了
一下，起了一個漣漪，就會不一樣，經過三年、五年，成果就出來啦！（S2,
2013)

核心領導群認為，促進公眾參與是目標，也是理念，所以不管成效如何，
深耕社區，引發社區自主式的參與，才是最理想的結果與作法。

荒野保護協會推廣環境教育與推動定點社區深耕行之有年，促進更多公眾
參與，這樣的成果雖然並非單單核心領導群就能達成的，但核心領導群所擁有的
製造差異的領導意識是成功的關鍵。對內部而言，活動達到組織所預設的目標，

能夠幫助駟之成員找到個人價值的實現；就外部而言，組織與不同社區甚至是企業團體建立夥伴關係，這樣的成就可以讓組織成員看到組織與其他組織以及個人成長的差異，利用此差異性可以讓成員更投入在組織事務的運作上。



第四節 核心領導群之領導力展現

前面三節討論了荒野保護協會的組織領導採合議制，即是團隊領導的概念，運用常務理事會、志工群組召集人以及秘書處，建立起荒野保護協會的核心領導群。核心領導群貫徹不同的領導意識及組織整體合作等兩項理念，透過團隊領導整體帶動、發展志工兩階段培訓辦法、創造志工參與深度及廣度以及社區連結公共參與等四項歷程，來完成其領導效能。本節將利用「增進組織內部溝通」、「開展組織外部合作」、「志工參與度深化」以及「卓越領導團隊產生」四個面向來說明荒野保護協會核心領導群的領導績效。

壹、化衝突為對話—利用僕人與團隊領導精神增進組織內部溝通對話

從荒野保護協會創會志工徐仁修創會會長、李偉文榮譽理事長、賴榮孝理事長，資深志工常務理事張菁砮、飛魚（自然名），到秘書處林金保秘書長、謝振東主任、柯馨怡主任、鄔嘉綾主任等核心領導群所涵蓋的成員，皆認為荒野保護協會是屬於一個合議制的組織，所採取的領導方式即所謂團隊領導。

當執行團隊領導時，核心領導群若未能有效溝通，會造成領導團隊分裂，與原本美意反其道而行。常務理事張菁砮說道：

在我們荒野的共識決裡面，並不是理事長一個人可以做決定；每當我們有想法時，我們就會詢問大家，對這個想法是贊成還是反對？贊成的理由是什麼？顧慮的又是什麼？我們會一直溝通，溝通到所有人都覺得這個想法ok，甚至連持反對意見的都覺得可以，才會去執行，這就是我們的共識決。
(S1, 2013)

在訪談的過程研究者發現到，現任理事長賴榮孝和少數兩三位常務理事，與其餘核心領導群所持有的理念有些許出入。雖然理事長為常務理事會之領導者，

但基於團隊領導，自己一人無法替所有事情做決定，故他的想法不同，反而造成了組織內部更多的溝通協調。如同賴榮孝理事長自己舉例：

雖然我們也覺得海洋很重要，但是我們在這一塊溝通還是不夠的，我們沒有花比較多的時間去界定這個方式，但是祕書處做了。以荒野特性來說，有人做就好，最怕是有想做卻沒有人做；但是祕書處去做，第一個沒有得到所有常理得支持，第二他沒有爭取到所有召集人得支持，所以你在荒野裡面你找不到一個叫做海洋委員會的。當時祕書處要去做的過程當中，我還是支持的，只要有人去做都好(S3, 2013)

多數核心領導群會選擇利用多溝通的方式，與領導團隊意見交流，將自身所想的、所顧慮的、所期盼的，通通給予其他團隊成員了解，不論是常務理事、志工群組召集人，甚至是祕書處之秘書長或是專職主任，整個領導團隊慢慢溝通、協調，所以在實行團隊領導制度的同時，核心團隊也間接將僕人領導的精神—溝通、傾聽，實踐在核心領導團隊之中。而這樣的組織內部溝通協調成果，展現在許多大大小小的專案、培訓計畫中，如先前所提過的新式「志工培訓辦法」，雖然有許多志工群組認為此方式會減少新進志工與群組甚至組織的情感連結，但經過溝通之後，多數志工群組仍接受與以往不同的志工培訓方式，使組織發展更為順利。

除核心領導群自身領導團隊的溝通，組織上層與基層志工的溝通協調也加強了。林金保秘書長於訪談中亦表示：

帶領基層志工的，不僅是該志工群組領導人、幹部而已，各分會的專職人員亦需要分擔基層志工的需求。如今荒野保護協會已經不是剛成立的小型環保團體，是一個擁有眾多志工群組的大型環保組織，組織內部上層與基層間的溝通更顯重要。

核心領導群所決議的事項，除了委員會的幹部、召集人回到委員會內部去遊說、引導基層志工外，各地分會祕書處亦要扮演著總會與基層志工的溝通橋樑，多了分會祕書處的幫忙，志工召集人減輕負擔，團隊領導的功用也彰顯出來。除了實體上的溝通，核心領導群也利用部落格文章書寫或是電子郵件傳送表達對組織的看法，組織內部溝通對話，使組織成員與領導群之間的想法能夠更貼近，完全將僕人領導精神展現。

貳、開展組織外部跨部會協作—與政府、企業與其他NGO的合作

由於天然災害頻傳全球對於環境保護議題逐漸重視，而國內社會公眾也因為幾起重大天災如八八風災，開始覺悟到環境保育議題，刻不容緩。雖然國內環保組織眾多，但規模都不大，且參與的人、關注之議題往往皆有重疊之處。透過訪談，荒野保護協會核心領導群皆有一個共識——念經給不是和尚的人聽，即拓展公眾參與。

走向群眾，念經給不是和尚的人聽是一定要做的，別人（其他NGO）不做，荒野一定要去做這件事。(S3, 2013)

太多太多的機會是荒野可以去負擔他的社會責任，就算我們是NGO，仔細去想，這群人投注時間、精力，最大的成就還是自己，他在這邊獲得的，是成就感、溫暖，甚至是互相擁抱，但是並非在這邊盡到他的社會責任，這比重是非常小的。所以荒野應該是要面對自己的社會責任，不論是企業也好，或是一般大眾，我們都要跟他們做朋友。(S5, 2013)

荒野保護協會榮譽理事長李偉文、現任理事長賴榮孝於其部落格皆有表示，荒野保護協會是不會去搶其他組織的資源。因為荒野保護協會知名度夠，所擁有的資源也比其他組織豐碩，故核心領導群認為荒野保護協會應該去從事其他尚未開發的環境議題，比如主婦聯盟對於食物環保在行，荒野保護協會就不將重心放

於此領域；慈濟功德會對於回收廢棄物行之有年，荒野保護協會就不會去從事資源回收。荒野保護協會試從其他面向關注環境議題，如棲地守護、海洋教育、兒童環境教育等等不同面向來關心環境。

我們荒野是不會跟別人搶資源的，所以中部有其他團體在發展，我們就不會特別去搶他們的資源。但是沒有一個團體可以包含所以面相，所以我們會去找他們沒有關心到的範圍去參與、實行和努力。(S3, 2013)

雖然荒野保護協會不與其他環境組織爭搶現有資源，但並不表示彼此之間不能合作，如反核團體遊行，荒野保護協會也會義不容辭的前往幫忙，這是環保團體間的互助、連結，環保團體間的互助，本當共襄盛舉。

荒野保護協會也會試圖與他其面向之非政府團體合作，如「小小海蛞蝓校園守護計畫」即是與立賢教育基金會共同合作之專案。立賢基金會服務內容包含偏向輔導、多元教育輔導以及藝文工作者之贊助等等，關心之議題較偏向教育範疇，荒野保護協會與該基金會合作，共同推行兒童環境教育、兒童海洋教育處，促成與其他類型之非營利組織達成連結。

除非營利組織外，近年荒野保護協會與將外部連結拓展至各個大專院校。近年來大專院校之學生，較願意參與環境保育之活動，也成為個環境保育活動中的主力，荒野保護協會亦試圖成立「荒野青年團」。

過去我們跟大學接觸的經驗也有，甚至還有荒青團，荒野青年團，就是專門針對大學生的。(S3, 2013)

因為者個制度改變，大學要服務學習，我們提供服務學習的機會，邀請大學生參與兒童教育這塊，讓我們訓練之後可以帶團。對大學生而言，是一種學習，對我們而言也是一種力量。目前青年這塊是做這樣，另外就是有幾個大學老師對環境也很支持，對協會也很關心。(S3, 2013)

將公共參與拓展至各大專院校，亦與多所大專院校簽訂「服務學習合作計畫」，連結教育部推行之服務學習課程，藉由服務學習課程，使大專院校學生有更多機會與自然相擁，在其心中留下環境保育的種子，促成與大專院校與學生之間的連結。

除與大專院校、基金會、協會等非政府組織做連結，荒野保護協會也嘗試與企業團體做適當的合作。雖然現任理事長賴榮孝認為，荒野保護協會的財務來源，應減少企業捐款之比例，以防在這金融動盪的時代，協會因仰賴企業捐贈而受到損害。

跟我們連結的企業通常都是持續的，比較不會離開。但是企業贊助這塊，我認為比例還是要放下來一點，因為企業要永續經營，現在企業很容易倒，倒了跟我們的合作就瞬間沒了，沒了我們就沒有辦法做事情了。(S3, 2013)

我現在要辦一個方案，需要500萬，我會想說有沒有可能去募集到5000個人，一個人捐1000元，這是非常困難的喔！但是這我會比較選擇這個東西，是因為在找這5000人的時候，已經是在幫協會發展，在教育。(S3, 2013)

但祕書處與其餘核心領導群則認為「紅豆餅再大，也比不過披薩那麼大」，多與企業合作時，並非單純希望企業能夠擁有金錢援助，而是冀望企業在贊助金錢之餘，亦鼓吹員工多參與荒野保護協會之活動，達到出錢亦出力的願望。

紅豆餅再大，都不敵披薩一片還要大！資源沒有排他性，你投入這麼多資源在做企業合作的專案，相對也要投入能夠對應的資源和人力來發展其他部分。(S5, 2013)

由於核心領導群中，秘書長乃跨國企業退休之高階主管，與企業界人脈連結甚多，故荒野近年來與企業合作的案例增加。如「淡水河左岸綠色走讀計畫」

即是花旗銀行所贊助之五年計畫，花旗銀行在此計畫中，並非僅出資贊助，也鼓吹員工參與計畫，年年參與此計畫舉辦之活動，達成共同學習、合作之目標。

會員跟企業，除了錢以外，兩個都是我們要教育的點，都是我們要去影響的對象，如果把一個企業影響好的話，很多社會問題就會不見！(S5, 2013)

之前我們幫一個做醫療用品的公司辦了一次淨灘活動，結果他們檢到很多醫療廢棄物、針頭之類的，他們自己就嚇到，醫療廢棄物不是有管理嗎？怎麼還會跑出來？這樣下來他們就更能體會、感受這個環境了。(S1, 2013)

除「淡水河左岸綠色走讀計畫」，神達電腦與旗下衛星導航品牌宇達電通 Mio 為響應世界地球日與善盡企業公民責任，號召會員與員工，參與荒野保護協會淨灘活動，更於今年起認養八里挖仔尾海灘，作為未來長期贊助響應淨灘活動的起點，希望透過親身參與支持海洋廢棄物監測計畫的行動，真正帶領群眾探索驚豔臺灣原生之美。

當今荒野保護協會的規模與開展程度，是核心領導群製造特殊性的領導意識所努力製造出來的結果。藉由與外部連結，邀請企業共同參與擴大社會公眾對環境保育的響應外，荒野保護協會展現出與其他環保團體不一樣的格局，對組織發展有相當大的助益。

參、用真誠態度深化志工參與—共同願景驅使志工投入與專業成長

除組織內部溝通與外部連結之外，協會核心領導群對組織最為寶貴的志工也相當重視。擔任非營利組織志工，無非是想藉此達成自己就感與對社會的回饋，故若組織志工於服務的同時，感受不到快樂，感受不到成就感，甚至感受不到自身的成長，這將會削弱志工參與的動力。核心領導群認為，塑造共同願景可讓組

織想要達成特定目標的同時，志工也能找到發揮的舞台，使其參與投入程度深化，是勢在必行的。

志工參與深化的作為於上節核心領導群之領導歷程已敘述，分為知識層面與精神層面。由於加深知識層面的成效，需長時間觀察，故成效非一時半刻能彰顯。精神層面深化是荒野保護協會一直所追求的，與其他環境保育團體著重知識吸收，荒野保護協會則注重人與土地、人與自然、人與海洋、人與人之間的連結。

我們的深入跟其他組織不一樣，其他組織是專業知識上比較深入，我們比較是精神層面的深入，跟土地的連結是深的。(S1, 2013)

「志工培訓辦法」中「臺灣自然生態之美」、「人與自然～戶外自然體驗」、「土地倫理與環境史」、「野人故事～荒野志工典範」及「認識荒野及各群組介紹」五門不同的課程，增加與臺灣這塊寶島的自然連結、與組織的情感連結，以及志工與志工間的精神連結。

真誠的態度無法計算，參與深化程度也是無法用數字衡量，但從荒野保護協會志工服勤時數中可發現，志工服勤時數增長幅度較從前快速、專案號召跨群組志工協力時較從前順利，從這些小地方可得知，在共同願景底下志工們找到各自揮舞台，在非營利組織領導中，沒有人能夠給予誰金錢或是物質上交換，唯有真誠的心以及給予志工發揮、成長的空間，才是組織領導最佳利器。

肆、用道法自然面對瞬息萬變的社會環境—荒野文化的堅持與組織變革

宇宙自然的偉大原來只不過是源於「規律」二字。宇宙能存在億萬年，是因為所有的星體不動的永恆不動、動的都依橢圓拋物線軌道運行的最「簡單法則」。大自然那種和諧完美的規律和秩序卻始終激揚人類無限的敬意和憧憬。宇宙自然

的法則，在不規則裡面有它非常嚴整的規律，非常美的秩序。四千年前的《易經》早就從大自然的「規律」中悟出人文文化的最高哲理。

荒野保護協會發展十八年，社會環境脈絡從經濟富裕的氛圍轉到今日的經容危機，從原本對環境默默不問到高調談論環境問題危機，獨特的荒野文化、使命始終不變。

荒野組織文化還滿清楚的，而且大家都習慣這樣子的文化，這種文化是協會創立的時候就有的，到現在也不會去變。(S1, 2013)

所以這是造成的嘛！這個文化就不會去強調你的權位，或是你來荒野不應該有「職稱」，這是荒野發展以來一直都沒有變過的。(S2, 2013)

現在是這樣的組織文化是以前創立的時候就有的，而且我希望能夠繼續傳承、發展下去，不要偏離。(S3, 2013)

荒野不管怎麼發展，始終要堅持當初為還應付出的使命（李偉文，2006）

社會環境雖然發生變化，但荒野文化卻不曾有太大改變，組織使命更是沒有更改過。荒野保護協會掌握了原有就存在的文化優勢，在面對更激烈的環境挑戰始終抱持同樣信念之下，強化原有優勢，才讓協會在眾多歡環境保育團體中脫穎而出。

在大原則、使命不變得同時，荒野保護協會要怎麼面對社會潮流脈動，靠的就是變革。荒野保護協會的組織變革並不是激進式的，而是一種順應自然的變革，如同組織權力核心轉移一樣，從原本健士會所組成的核心團隊，到因應群組快速成長改由志工主導，到今日三強頂立的核心領導群，荒野保護協會的面對使命、文化不變之下，一直都在變，讓組織能夠更適宜的在當今社會下完成使命。

宇宙間萬事萬物，有許多是我們人類的智慧知識沒有辦法瞭解的，換句話說，宇宙間的任何事物，有其事必有其理，有這樣一件事，就一定有它的邏輯原理，只是我們的智慧不夠、經驗不足，找不出它的應用原理而已。而《易經》的簡易也是最高的原則，宇宙間無論如何奧妙的事物，當我們的智慧修練夠了，深入瞭解它！能靈活應用以後，就變成為平凡。荒野保護協會核心領導群悟出了非營利組織領導最簡單的道理——人。

現在資訊爆炸的時代，我們知道的事情太多了，但是我們都沒有感受！荒野還有另一個很重要的，就是「人的經營」。(S1, 2013)

荒野的特別的地方，我們是「經營人」，不是「經營事」。(S1, 2013)

組織成員需要什麼？在組織為了因應環境作了變化之後，組織成員有沒有自我提升是很重要的。荒野保護協會領導者很重視成員在組織有沒有收穫，因此經常以會議、電子郵件，甚至是部落格文章不同方式的「對話」與成員溝通。尊重組織中每一個成員，就可強化個人培養自我發展，透過尊重與信任，讓組織與個人的效能發揮到最大。

在人的組織裡面，最重要的，還是要人有願景，你要提出一個願景，這個願景是要讓大家能夠去追尋的。而且在這個願景底下，每個人要能有的地方去發揮所長，讓他有成就。當他有成就，就會願意去嘗試。再來就是說，你要讓這個願景是一個平台，任何人都可以在這個地方去找到他的舞台，這是一個需要讓更多人去認同的。(S2, 2013)

荒野保護協會透過「共同願景」的機制，創造組織成員更大的產出，人才因而受到重視，也可以在組織內獲得成長與自我發展，更加投入志工工作，創造個人最高的價值的同時也提升組織價值。

「知識可以傳達，智慧卻只能靠自己體會」， 荒野保護協會領導者用心實踐易經「不易、變易與簡易」的道理，化繁為簡，就能隨時保有能量，應付瞬息萬變的未來，讓荒野更加的蓬勃發展。



第五節 討論與反思

本節將依研究結果討論以領導意識理論對荒野保護協會核心領導群之領導意識討論，接著對道家之領導思維進一步詮釋，最後提出研究者對荒野保護協會之領導之見解。

壹、荒野保護協會核心領導群之領導意識

Richard Barrett 提出之新領導型態的架構以及領導意識的七個層級討論領導人與組織的關係。藉由 Richard Barrett 提出的觀點，觀察組織每個發展時期中，領導人意識變化過程及，而領者又是如何經營組織以及面對外在變遷的環境，以實現組織的理念目標。

由於荒野保護協會是由民生健士會之健士共同組織而成，關心的面向以環境保育為主，多數活動是以實際行動，如棲地現場解說、推廣講座，或是淨灘等等，相對來說對於金錢的運用較少，故組織資金籌措上，較沒有困難，相對的領導者不需為組織之生存費心思，故自荒野成立初期，組織領導者之領導意識即跳脫「生存意識」。

第二層級中，領導者所關注的是組織內部的良好溝通與人際關係。如同先前所提，荒野保護協會乃民生健士會之健士籌組而成，民生健士會自 1990 年級成立，歷經五年後才轉變為荒野保護協會，且健士會之會規有「三不共識」，不談政治、不述說宗教觀點及不做業務推廣，故伙伴彼此間較不會因為政治理念、宗教信仰，或是因為工作業務上有利益糾紛，組織的氣氛較能維持，領導者相對較不需將心力放置於促進組織內部和諧。

在 Barrett 領導意識理論第三層級中，所探討的是自尊意識，領導者將重心

放在組織的效率、生產力與品質。這個層級的關鍵在建立一個卓越的組織文化，讓組織文化能帶領組織成員前進。荒野保護協會有著特有的「荒野文化」，尤其是從民生健士會延續至今的溝通文化，不論是面對面上屬與下屬的溝通，還是志工與祕書處之間的協調，抑或部分領導者利用著書、部落格或是電子郵件與第一線志工們分享心得等，都表現出荒野保護協會組織內部的良好溝通管道，也造就組織一種「即時鼓勵」的特殊文化，減緩組織內部紛爭，能將心力置於組織所關心的環境保育議題之上。

轉化層級在領導意識理論中是一領導者想法上做革命性改變的重要層級，此層級的領導者會強調組織對環境的適應性，並嘗試將權力分享，關注且感受組織成員的意見，對於組織事務的枝微末節不需太多著墨，僅需要針對組織發展大方向，進行宏觀的指導。荒野保護協會歷經 18 年的發展，核心領導群之領導行為已不再針對各項活動做直接的指導，而是對組織發展策略上進行大方向的決策，如今年核心領導群決策將關注的重心放在海洋教育上，底下的小活動如淨灘、海廢藝術季，及由志工群組各自進行，核心領導群不再直接做指引，這與一般非營利組織有所區隔。但現任理事長認為現今荒野核心領導群中，應降低祕書處的地位，讓祕書處回歸常務理事會及志工群組召集人的幕僚單位，將權力回收，故現任理事長之領導意識就無法達到轉化層級。

內在凝聚層級顧名思義領導者的領導意識、策略著重在讓組織內部的凝聚力。在荒野保護協會的領導作為中，領導者透過「建構共同願景」，組織全體有共同願景的情況下，每位成員都能找到各自發揮的舞台，並利用共同願景，搭起彼此心靈溝通的橋樑，讓全體成員的法想、作為能夠凝聚，創造組織生命力。組織成員在篤信共同願景的同時，就能對於組織成員、領導者信任，如今年度荒野

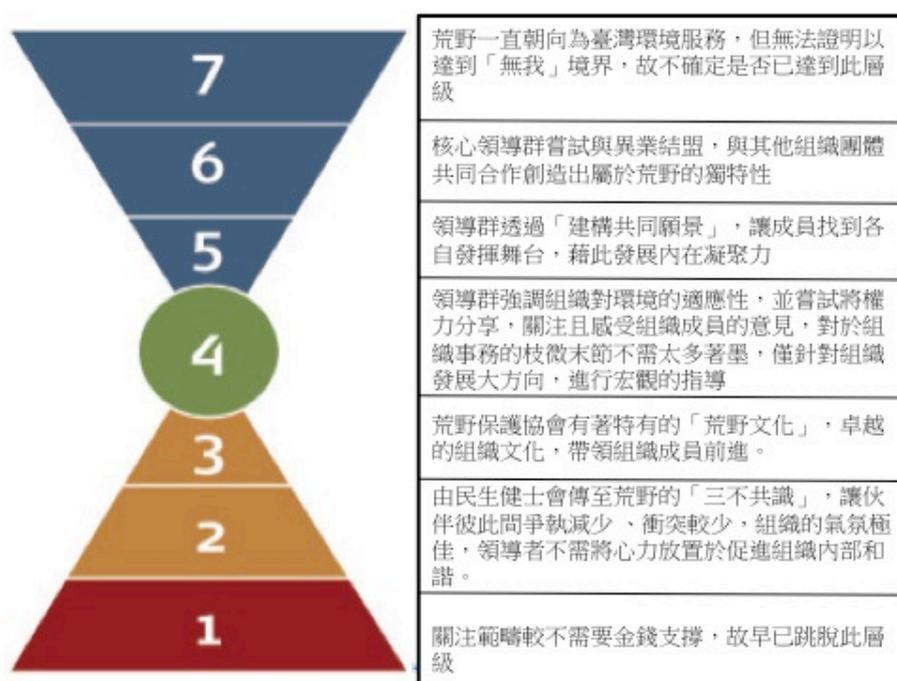
保護協會年度報告書中所提，荒野今年關注海洋教育，組織成員篤信改變海洋、淨化海洋能夠使生態環境改善，故今年淨灘所撿拾的廢棄物較往年多，有關海洋教育的活動進行的較以往順利。若組織上下皆篤信此共同願景時，核心領導群便能輕易帶領組織成員進行各項努力。

國內大多非營利組織在各自領域中，努力成果相當豐碩，社會公眾有目共睹，美中不足的是常閉門造車，彼此合作也大家僅限於相同類別的組織團體，但荒野保護協會核心領導群體會到「異業結盟」正是讓荒野與其他組織做出重要區隔的主因。荒野保護協會於環境教育範疇上，舉辦許多活動，如淨灘、校園推廣講座等等。如今荒野保護協會已將淨灘推廣到為「醫藥生技公司淨灘」，讓生技大廠瞭解醫療產品回收的重要性，或是與其他金融公司、教育基金會共同舉辦環境教育的營隊等等，顯示荒野保護協會之核心領導群已將重心從發展組織規模，提升到與異業合作創造更大影響力。

當然，在最高階層的第七層級—服務意識中，無需贅言，荒野保護協會領導團隊的領導意識，一直在朝向為臺灣環境服務，旨在提供子孫一個乾淨無虞的生態環境。但在 Barrett 的理論中，認為此階層應該是為全球、全人類做出無我的付出，才是此階層的真諦。本研究透過訪談、文獻分析雖可以確定荒野保護協會之核心領導群皆是從為臺灣生態環境盡心盡力的角度出發，但是否已達到「無我」的境界，在本研究的研究過程中，並無深入探討，故無法認定荒野之核心領導群領導意識已完全達到此領導意識階層，尚待往後深入探討。

圖 4-7

荒野保護協會領導意識階層圖



資料來源：本研究自繪

綜觀荒野保護協會的發展與領導者的沿革，組織成立初期是由李偉文榮譽理事長所籌組的民生健士會轉變而成。協會起步的出發點並非為了組織、成員的存亡而努力，而是體認到生態環境對人類發展文明、生長的重要性，故領導者所在意的應當是組織成員、朋友間的溝通、情感，藉由此情感激發出對生態環境的熱情。然第二位理事長李偉文時期，荒野保護協會開始發展團隊領導，這也是領導意識重要的轉折點，組織經歷六年發展已具規模，李偉文理事長接任後，藉由個人的魅力、對組織、環境、社會、教育的熱情，透過書本、部落格文章、電子郵件、媒體等等媒介，與全體成員共同創造價值分享，也將領導意識昇華至轉化、內在凝聚的層面。現任理事長賴榮孝接任後，企圖持續組織內部成員的價值共享，讓組織成員了解到組織發展過程中所歷經的努力，使組織能在既有的基礎上穩定成長，但此時荒野保護協會之團隊領導已發展至一定規模，理事長雖是名義上的

領導者，實際運作上核心領導群的影響力也不容忽視。此時秘書處因秘書長的個人成長背景，開始發展異業結盟，與一些財團、其他範疇的基金會合作，創造出與其他組織不同的特殊、差異性。

從荒野保護協會領導團隊與核心領導權之領導意識，審視 R. Barrett 此領導意識理論反思，荒野保護協會成立之宗旨即「為生態環境」、「為大自然」服務，領導者之各項作為即以「服務自然」為出發點，且荒野保護協會成立初期之核心團體成員，內在心靈與外在生活是非常充裕的，生活無虞並不匱乏，故領導者之領導意識並非如同此理論而言從第一層級「生存層級」開展。此外，雖已「服務自然」為出發點，但對不同領導者而言，所關心的重點有所不同，甚至是近期的核心領導群中，同時擁有關注不同範疇的領導群成員，領導意識應並非是如階層般的往上爬，而是可跳躍，甚至是可回溯的。但此理論亦間接替荒野保護協會現行的團隊領導背書，因同一時期的領導者或是領導群體，可能存在著不同的領導意識，這樣不同階層的領導意識可使領導者更能掌握組織的各個層面，適時作出宏觀的調整，對組織發展、變革上有著極大助益。

貳、道家思維開展荒野領導意識

道家哲學，以人類無法超越與掌握的「道」作為最高智慧與價值，就如同大自然生態系有其自己的運行法則一般。道家重自然、理念、充分授權，無為而治之道。荒野保護協會長久以來致力於推廣環境教育，成果有目共睹。回顧當今人類之生活環境，由於重大天災頻傳，格外重視自然環境的保育與愛護，企圖使大地有序的回春，萬物才能繁衍不已。如果人類持續任意破壞大自然的環境，製造污染、公害，導致生態失衡，則是百害而無一利。《道德經》：「常善救物，故無棄物。」荒野保護協會推廣環境保護意識，提倡社會公眾妥善規劃利用資源，

才能留給後代子孫一片完整而美麗的地球，與道家思維不謀而合。在研究過程中，研究者發現道家思維下衍生出的領導意識，荒野保護協會在善下、不言而教及無為而治這三方面相當契合。

一、團隊運作的善下領導

善為士者不武，善戰者不怒，善勝敵者佛與，善用人者為之下。是謂不爭之德，是謂用人之力，是謂配天，古之極也。《道德經 第六十八章》

道德經中表示領導者若要引領組織成員，必須「善下」。成功的領導者對部屬必須謙讓、尊重，並能激發部屬進取心，而具體作為可利用創造和諧團結的工作環境實踐。要做到創造和諧團結的工作環境，首先領導者需讓組織成員做到「聖人在天下，歛歛焉，為天下渾其心」，讓組織成員收斂個人的意欲，讓成員的心境、心思歸於渾樸。當個人的意欲降低，必能放下身對與他人合作，開創組織團隊和諧的氣氛。荒野保護協會之領導者領導組織成員時，並非利用傳統的權威式領導，而是利用「團隊領導」的方式，創造一種團體和諧的氣氛，利用核心領導群來引領組織運作。荒野將過 18 年的成長、茁壯，組織領導架構已成形。就荒野保護協會組織架構而言，理事長是該組織的最高領導者；但其實，荒野保護協會的創會會員，同時也是協會榮譽理事長李偉文（2010）在《溫柔革命：愛，在荒野流動》中提到在荒野裡，是以合議制，大家共同討論以團隊合作的方式來做事。

荒野保護協會中，組織幹部皆是志工，志工間並沒有任何的利益關係，唯有掌握彼此尊重、謙讓的態度，才能讓組織氣氛和諧。這種領導方式的核心是可以讓領導者增加與組織成員的溝通、對話的機會，共同決策組織事務。

此外，在荒野保護協會中，領導者將組織成員視為與自己平等的人，並給予他們足夠的尊重。在團隊領導管理的團隊中，主要決策由團隊成員集體溝通、討論、對話，並共同決定，領導者採取鼓勵與協助的態度，並要求組織成員積極參與決策。

荒野領導者藉由塑造共同願景來溝通彼此理念外，核心領導群很重視成員在組織有沒有收穫，因此經常以會議、電子郵件，甚至是部落格文章等不同方式與成員頻繁且即時的溝通。尊重組織中每一個成員，就可強化個人培養自我發展，透過尊重與信任，讓組織與個人的效能發揮到最大。

二、身體力行的身教領導

「知者弗言，言者弗知」，老子認為好的領導者是不會亂下命令或是干涉，過多的干預組織成員行為，只會造成組織加速衰敗。好的領導者應學會以身示範，以實際作為代替命令，讓組織成員效法（張秉福，2006）。在荒野保護協會中，大家都是犧牲自己時間來為自然環境奉獻的志工，所以對於組織活動，領導者不僅只是指引活動，且會共同參與。

道德經第八十一章：「信言不美，美言不信。」現今領導者已無法靠著令人為之動容的演說與及華麗的言詞取信於人，人們要的是一位能夠感同身受，同甘共苦的領導者，故一位好的領導者應以實際行動取信與人，而非依靠花言巧語來說服組織成員。荒野保護協會 18 年來，各志工群組的召集人及協會各級幹部較不注重分配資源的權力，大家願意聽領導人的話，除了是他可以提出正確的方向之外，也是因為領導人以身作則，且帶頭服務，並非只是將工作任務指配給基層志工。活動之中可看見核心領導群成員的身影，

比如說理事長、秘書長或是常務理事，時常參與許多演講的邀約，至公家機關、私人企業或是學校當中進行推廣講座；舉辦定點的生態解說活動時，也可看見核心領導群成員共同參與解說活動，為社區居民講解當地生態故事。在舉辦大型活動時，領導者雖位於一指揮者位置，但也時常與組織成員一同努力位籌備活動作準備，並給予適時鼓勵。

荒野保護協會領導者所扮演的角色是組織成員的協助者、僕人，因為組織裡不論職位高地，大家都同為志工，志工間沒有職位高地，荒野保護協會是為了臺灣自然環境保育推廣、服務，而不是進來爭權，甚至是金錢實質的交流。故身為荒野保護協會的領導者，經營荒野組織的同時，一定要親身參與，以實際行動帶領組織成員、志工，並隨時傾聽志工們的想法、適時與成員溝通、說服組織想法，並以自身行為說服他人，建立起對社群組織的承諾。荒野保護協會裡，領導是一種無私的奉獻、一種無怨無悔的服務他人、服務自然。

這種僕人的態度，是真誠流露而非做作展現，領導者真誠地導引，提升組織正向心理能量與正向道德氣氛來促進領導者與部屬，培養正向的組織文化，也創造領導者「身體力行領導」的態度。

三、自然發展的無為領導

老子云：「將欲取天下而為之，吾見其不得已。夫天下，神器也，非可為者也。為者敗之，執者失之。」「不言之教，無為之益，天下希及之。」無為而治是道家領導智慧的核心思想，無為並非無作為，而是以「輔萬物之自然，而不敢為」的態度，透過適度作為而為達到無不治的理想效果，換句

話說，就是以最小的改變達成最大的效果。大自然和諧完美的規律和秩序卻始終激揚人類無限的敬意和憧憬。宇宙自然的法則，在不規則裡面有它非常嚴整的規律，非常美的秩序，而這就是所謂的自然之道，順應自然才能達成無為而治。

荒野保護協會發展十八年，社會環境脈絡從經濟富裕的氛圍轉到今日的金融危機，從原本對環境默默不問到高調談論環境問題危機，自始至終以順應自然的方式使核心領導群領導演化，應付瞬息萬變的社會環境。在大原則、使命不變得同時，荒野保護協會利用組織變革來面對社會潮流脈動，而荒野保護協會的組織變革並不是激進式的，是一種順應自然的變革，組織領導核心轉移從原本組織創立初期以常務理事會為領頭的模式，而後因應群組快速成長改由志工主導，到今日以常務理事會、志工群組召集人及祕書處共同組成的核心領導群，荒野保護協會的面對使命、文化不變之下，一直都在變，讓組織能夠更適宜的在當今社會下完成使命，達到無為而治的效果。

除核心領導群順應自然演化之外，荒野保護協會成立至今，核心領導群對於組織的發展，較少使用強硬的手段作為，因為荒野保護協會一個以志工組成的團體，志工利用工作之餘的時間為荒野奉獻，故志工們很在乎在為荒野做事有沒有得到快樂？有沒有做到有意義的事情？這件事有沒有價值？有沒有順著他們的理想、夢想在作事？而不是為了生活上的物質汲汲營營，順從上司的意思做事。有鑑於此，荒野保護協會的領導者對於志工群組的成長，給予志工極大自主性，並未藉強硬手段達成組織之目標，大部分組織事務皆由志工自主發起。協會創立初期，對於志工群組的成立，也採順應自然的方式：「若是志工對此議題有興趣，則可以自行成立工作群組，協會核心

領導群並不會用強硬的方式成立工作群組；反之，當此議題熱度不再，組織核心領導群也不會刻意營造此工作群組，會讓此群組織自然萎縮。」

「知識可以傳達，智慧卻只能靠自己體會」，荒野保護協會領導者用心實踐道法自然的道理，面對社會環境的改變採順應的態度，用宏觀的視野依照人事組成的變化進行組織變革，應付瞬息萬變的未來，達成無為而治，讓荒野更加的蓬勃發展。

參、荒野保護協會之獨特文化

荒野保護協會可說是當今臺灣公民社會中最具規模的環境保育團體，該組織發展的過程中，領導者扮演不可或缺的角色，以下就不同面向，討論荒野保護協會中的特殊文化：

一、荒野人的情感認同

荒野保護協會並非向其他非營利組織一般，由特定人士發起、號召後成立，而是由原本就已經交流許久的一群人因受到感召而紛紛投入籌組協會，故對創始會員來說，組織並不會因為領導者的改變而變調，因為此組織是許多人共同的結晶、共同努力的結果，自然對於組織有著特殊情感。

荒野保護協會是如何在 18 年內迅速拓展組織規模，志願服務法的頒佈是一大助力。2001 年志願服務法頒佈，志工資格的認定是以服務時數作為標準，故當時許多社會公眾開始加入荒野保護協會的環境保育、教育的行列。當時協會領導者認為志工是非營利組織的資產，必須給予向當程度的尊重，故相當重視底層、第一線進行服務的志工，且適時的利用各種管道與他們溝

通、協調，瞭解志工們需要什麼，或是要給予怎樣的資源，甚至是精神上的鼓舞。在訪談過程中，荒野保護協會的志工認為對荒野的認同，除了領導者本身的魅力之外，在荒野進行活動，是有被尊重、被重視的感覺。

在荒野的大家庭裡，可以順從自己的渴望做事，想要關心怎樣的範疇，大家吆喝一下就可以一起進行，不需要層級節制，寫公文上報，領導階級的成員都會給予最大的支持。對於志工而言，在這個可以找到自己發揮的舞台，並能將自己的所長貢獻給生態環境，種種因素的結合，造就了荒野人對於組織的深厚認同。

二、組織成員的心靈成長與知識成長

志工參與活動，並非生活上所必須，往往是因為關注某種議題，或是希望得到知識上、精神上的成長而開始志工生涯。在第四章研究結果分析的內容中可以發現，荒野保護協會相當重視志工的學習及人文關懷。

荒野保護協會志工群組共有 13 類之多，分別負責不同面向的活動。這些不同委員會的志工在負責籌辦各項活動的同時，也增加自身的知識，如在一場推廣講座中，志工可以學習如何面對與環境議題較不熟識的群眾；在一場解說活動中，志工必須先對當地生態，包含地理環境、動植物的生長，甚至是當地的風俗民情進行相當程度的了解，這對志工來說是一學習的機會，不僅將關於生態保育的知識帶給社會公眾，同時也讓自己的知識獲得充實。志工的學習成長除了單一面向的增長外，因荒野保護協會有面向極廣的志工群組，可提供志工在單一範疇感到厭倦時，有不同的工作、領域可以獲取新的知識。

領導者除關注志工知識層面上的成長，在心靈層面上的成長也是相當重視，因為對於組織發展來說，讓志工精神、心靈感到滿足，才會使他們長久待在組織當中。荒野保護協會領導群除透過活動帶領讓志工們心靈感到滿足，對於志工的自主性也相當重視。荒野保護協會的志工群組大多不是領導群開會決議下的產物，而是志工們自動自發，自己決定要投入某個領域，如協會發展海洋活動，常務理事會並沒有通過要發展海洋活動，但是志工們認為海洋是下一個生態保育的關鍵便自己發起，與祕書處合作，開始對海洋教育進行一連串的活動。讓志工們有極大的自主性來一展長才，這也是荒野保護協會一項特殊的文化，也是組織發展到今日規模的一大主因。

在一個關心環境保育的團體中，荒野保護協會因為創辦者的個人魅力、氣質，讓組著組織充滿了人文關懷，進而開展親子環境教育、兒童環境教育等等，連帶發展出對組織成員、對社會大眾的信任，從自然保育開展至人文關懷，創造荒野保護協會與其他環境取向分營利組織的特殊性。

三、領導團隊到團隊領導

荒野保護協會的核心團隊由民生健士會所產生，一群享受生活的夥伴因受到生態攝影家徐仁修演講的感召，開始籌辦荒野保護協會。徐仁修用個人與自然的情感連結和李偉文的帶有人文感性的理性結合，已兩人為主體，號招近 30 多位的民生健士會夥伴共同籌劃「荒野保護協會」，以實踐對臺灣自然環境生態保育的想法，此 30 多位健士自然而然成為了荒野保護協會創立初期的領導團隊，帶領組織朝向願景努力而行。組織發展接近十年時，李偉文榮譽理事長開始著手實踐當初成立荒野時期所期望的合議制，團隊領導的態勢逐漸形成。荒野保護協會隨著社會脈動發展，團隊領導的核心領導群也

逐漸從當初所設計的常務理事會，為因應社會需求而拓展成由常務理事會、志工群組召集人以及祕書處共同組織而成的核心領導群。領導團隊與團隊領導的差異如表 4-3：

表 4-3

領導團隊與團隊領導比較表

	領導團隊	團隊領導
核心精神	由單一領導者帶領其幕僚團隊，替組織事務決策；幕僚團隊可提供意見予領導者，領導者擁有最終決定權	決策上由一整個團體負責，並非由一人決定。團隊領導可阻止個人獨裁領導或可降低領導明星退位後組織群龍無首的可能性
成員	由荒野成立初期，30 多位核心成員共同組成	由常務理事會、志工群組召集人以及祕書處組成
運作時間	荒野保護協會創立初期，約 1995 年到 2001 年	李偉文當任理事長時期開始，約 2001 年開始，現今的核心領導群成形時間約於 2010 年，賴榮孝擔任理事長時期
形成原因	荒野保護協會由此 30 多人籌劃而成，故組織成立初期，由此首任理事長徐仁修帶領此 30 多人組織執行各項活動	李偉文榮譽理事長認為最能使組織長治久安的制度是合議制，故李偉文擔任理事長時期便開始朝向團隊領導的方向發展，以實行「共識決」為努力目標
決策途徑	由領導團隊共同討論後，理事長擁有最後決定權	理事長並沒有最終決定權，決策需由核心領導群共同討論後決策

資料來源：本研究自行整理

綜觀荒野保護協會的發展，從原本 30 多人組成的環保組織到今日兩萬多人的龐大協會，組織的發展趨勢看是一直向上沒有極限，從先前的表 4-1

以及當今社會中是環境保育議題的氛圍中，看似荒野保護協會發展至今仍未遇上高原期、停滯不前；但在訪談的過程中，研究者感受到核心領導群中，其實有著許多相互抵觸的聲音。

在先前章節研究者即提出當今荒野保護協會枝核心領導群是由常務理事會、秘書處及志工群組召集人所組成，這樣一個龐大的領導團隊當中，意見必定不會完全一致，就算經過溝通、討論、協商，仍會有意見相左時。訪談過程中，現任理事長認為現今的秘書處過於強勢，破壞原本組織原有的設計；但在經過與不同職位的組織成員訪談後，認為現今的秘書處運用現任秘書長的長處、人脈，創造許多組織的獨特性，是難能可貴的。

核心領導群內理事長及少數常務理事認為現今核心領導群的三強鼎立型態應有所改變，也有常務理事及志工群組領導人認為現今三強鼎立是讓荒野保護協會再度發展的契機，這樣相左的意見，在常務理事會議時可能已經有溝通、協調過，但沒有共識。如果以一個普通的社會公眾看荒野保護協會，其實無法發現內部有這樣的競爭甚是會認為荒野保護協會是一個充滿和諧的組織。內部競爭是組織成員為了讓組織能夠發展更健全，成員皆會有各自的想法、理念，不是為了爭權奪位，而是為了能讓組織做更多事，更符合社會對荒野保護協會的期待，故荒野保護協會的內部競爭反而成了荒野保護協會發展的重要關鍵。

荒野保護協會內每位成員都是平等，所以在競爭的同時，不會因為職位的不同就採取誰的意見，而是大家都提出作法、想法，相互溝通，甚至直接執行；成功，組織成員能開始效仿，失敗也無仿，成員嘗試過，意見也得到尊重、重視。只要有人的地方就會鬥爭，但荒野保護協會為何能讓鬥爭轉化

成力量，核心領導群的領導意識—尊重、價值共享、內在凝聚及創造力，利用團隊的凝聚力、彼此互相尊重的精神，緩和組織內部競爭造成的阻力，造就現今荒野保護協會的規模，也創造出不同於其他組織的特有組織文化，也開創出屬於荒野人的精神、態度。

肆、研究反思

尊重，貫穿了 1995 年發展至今的荒野保護協會，或許尊重這兩字對其他非營利組織而言，並沒有佔了很重要的位置，達成組織所設定的目標是比較重要的；但對荒野保護協會而言，不論是原先的核心團隊、領導團隊，或是至今演變而成的核心領導群，尊重二字，正是荒野保護協會茁壯的根基。

對荒野保護協會而言，尊重，首推尊重大自然。荒野保護協會成立的契機，就是徐仁修老師於一次民生健士會聚會當中，將一張張臺灣生態之美的攝影作品呈現在健士面前，之後又呈現了遭受人類開發、破壞後的殘破不堪，開啟了健士們為了想要保護大自然、維護生態環境的心，進而向社會公眾推廣開發時應尊重大自然這個重要理念。

二來，對荒野保護協會而言，尊重是對志工的態度。此篇對荒野保護協會的研究中，對志工的態度，就是尊重二字。給予志工群組高度的自由性，是核心領導群共同的目標。訪談過程中，受訪者一再重申志工就是荒野最重要的資產，給予志工尊重、讓志工找到發揮的舞台，是讓荒野保護協會持續成長的主因。讓志工感受到尊重，讓志工有發揮的舞台，才能讓志工有動力繼續會協會服務。

再者，核心領導群間的尊重，是組織發展的關鍵。現今的荒野核心領導群由三個單位共同組成，陣容之龐大、人數之眾多，意見自然有所抵觸。訪談過程

及蒐集文本資料中，發現核心領導群之間雖時常有意見相左，但由於團隊領導下，儘管有堅持的意見，但最終成員還是需經過溝通、討論，如現今核心領導群中，理事長與秘書處意見常有分歧之處，理事長認為秘書處應該回到幕僚單位的角色，僅提供常務理事會及志工群組建議或行政資源，但秘書處認為現任常務理事與志工群組召集人有角色重疊之處，且身為志工，較無法全心全意提供一些專業上的資訊，秘書處可提供專業上的協助，讓荒野所進行的活動符合社會的期待。每位成員皆能提出想法，為何支持，為何反對，直到大家溝通到沒有疑慮，所有人都認為方案可行時才會執行。這是一種領導群成員間，對組織、對領導群成員間的尊重，這樣的尊重讓領導群間意見相左時能夠溝通無礙。

最後，組織對社會脈絡的尊重。從荒野保護協會領導者的沿革便可發現，協會的組織變革，從未強求，總是依照社會脈絡而作大方向的改變，如民國 90 年志願服務法公布後，組織開始由志工群組主導；如今為了讓社會公眾更重視環境議題，開始與不同組織、企業甚至政府單位合作，也是順應社會氛圍所發展而成。「輔萬物之自然，而不敢為」，對自然之道的尊重，是荒野保護協會發展盡 20 年，逐年茁壯的中心思想。

此篇論文檢視了許多領導意識相關的理論，也參考了道家思想對領導的想法，荒野保護協會核心領導群所擁有的領導意識，皆與這些理論有呼應；但荒野的領導意識的核心源自尊重與信任，唯有信任才能做到尊重，唯有尊重才能做到僕人，唯有尊重才能做到真誠，唯有尊重才能順應自然，唯有真正的尊重，才能造就組織的卓越。

荒野的遊俠在這都市叢林間，為生態環境、為我們的下一代奮鬥，他們的決心比奇萊山還堅定。這篇論文是我人生的一個階段性成就，謹以此篇論文獻給

為推廣環境生態教育的遊俠們，至上最高敬意。



第五章 研究結論與建議

本論文之研究目的有二，其一為探討環境取向非營利組織領導者之領導意識如何影響志工參與，以窺探領導者於非營利組織之領導歷程與績效；其二為探討環境取向非營利組織志工參與深度和廣度如何影響領導意識的轉變與組織變革，以提供國內非營利組織發展與轉型的實務參考。為達上述目的，本研究以質性研究中之個案研究，以深度訪談及文本分析為主要研究方法。研究者先探討與本研究主題相關之文獻，獲得對於非營利組織領導相關認識後進行訪談，並將訪談結果分析、討論後，綜合歸納出研究之結論，並針對研究結論提出建議及後續研究之方向。

第一節 研究結論

非營利組織因具有公益性的使命，且不以營利為目標之特性。本研究以荒野保護協會為研究對象，探討非營利組織領導者之領導策略對組織創生發展之影響，經過文本分析與深度訪談分析結果，歸納本研究重要之結論如下：

一、團隊領導有助於組織內部溝通與組織永續

對於非營利組織成員組成，除少數專職行政人員外，大部分以志工為主要人力。對志工而言，在組織內部賦予的任務之餘，尚有工作、家庭要顧及，所以若採與菁英式，也就是單一領導人的方式來領導組織，將會對領導者造成極大負擔。荒野保護協會成立之初，就將組織設定為「合議制」。運用團隊領導的方式可以減輕身為領導者的志工夥伴壓力，不需花費多餘心力處理組織事務，二來團隊領導可增進組織內部溝通，促成對話的機會，讓新進夥伴的意見被同等重視，

即便是行之有年的「慣例」，也可以在新夥伴的參與加入下，重新被討論，讓符合時代的演進的可能性出現，第三、可以減少領導明星產生的機會，領導明星產生對於可能會在領導者退位後無法在號召新成員加入。

荒野保護協會在團隊領導下仍有領袖，即理事長存在，但理事長沒有最終的決定權，但一般只作為會議的召集人和主持人。這種領導方式的核心可以讓領導者增加與組織成員的溝通、對話的機會，共同決策組織事務。此外，在荒野保護協會中，領導者將組織成員視為與自己平等的人，並給予他們足夠的尊重。在團隊領導管理的團隊中，主要決策由團隊成員集體溝通、討論、對話，並共同決定，領導者採取鼓勵與協助的態度，並要求組織成員積極參與決策。

荒野保護協會現行之核心領導群成員包含常務理事會、志工群組召集人與祕書處。常務理事從理監事代表選出，在核心領導群中屬於政策引領者的角色，多半屬於領導政府政策走向或是與外部組織連結的部份；志工群組召集人屬於志工領導者，荒野保護協會擁有數量龐大的志工，群組召集人是與志工有直接密切關係之人，領導團隊往往須借重群組召集人與基層志工的密切關係，將領導團隊的想法或是欲達成的目標傳遞，同時基層志工的想法也可透過群組召集人與領導團隊做討論，造就志工組織召集人在組織運作、溝通上，扮演舉足輕重的角色；祕書處是組織支持者，由於祕書處是由專職人員所組成，所以必須隨著社會潮流脈動，掌握外部資訊提供組織，並因應組織內部需求與回應外部環境脈動，且必須補足志工參與組織時間受限的困境，適時提供專業能力與人力，祕書處的積極作為成為整個荒野保護協會的重要支持者。

一般而言，非營利組織的治理論述多是以董事會或理事會的角色及運作為探討核心；然而在實際荒野保護協會運作過程中，組織事務的能否有良好運作，

志工幹部與行政人員的有效配合不可或缺。常務理事會對於政策的引領、志工群組召集人對數量志工的領導，以及祕書處適時提供專業能力與人力的支持，成就了現今荒野保護協會對社會的影響力。

二、僕人領導的真誠態度讓組織成員更願意接受領導者的帶領

在荒野保護協會中，大家都是犧牲自己時間來為自然環境奉獻的志工，所以對於組織活動，並不是身為領導者就光說不做。荒野保護協會 18 年來，各志工群組的召集人及協會各級幹部都沒有分配資源的權力，大家願意聽領導人的話，除了是他可以提出正確的方向之外，也是因為領導人以身作則，並且帶頭服務。

荒野保護協會是為了臺灣自然環境保育推廣、服務，而不是爭權奪利，或是金錢實質的交流。身為荒野保護協會的領導者，經營荒野組織的同時，一定要親身參與，隨時傾聽志工們的想法、並適時與志工溝通、說服組織想法，並以自身行為說服他人，建立起對社群組織的承諾。荒野保護協會裡，領導是一種無私的奉獻、一種無怨無悔的服務他人、服務自然。這種僕人的態度，是真誠流露而非做作展現，領導者真誠地導引，提升組織正向心理能量與正向道德氣氛來促進領導者與部屬，培養正向的組織文化。

荒野保護協會領導團隊用真誠感動組織成員的想法，創造出與其他環境取向非營利組織的差異性，從心創新，利用「心境」的轉變，不用策略、目標管理方式，用「內在真心、熱情和憐愛」引導與賦能部屬，來達成真誠的僕人領導模式。

三、獨特的荒野文化支撐荒野保護協會的願景

組織文化由組織在學習如何因應外在因素下，為解決組織內部整合問題，所發展出來的一套基本假定與行為模式；一般而言，組織文化被視為組織重振活力與希望的源頭，能夠使組織成員及領導者認知自己在組織的角色及地位，以對組織運作做合理解釋，領導者亦可藉此來建構願景的媒介。

在研究個案荒野保護協會的核心領導群訪談中，多數領導群成員提到，荒野保護協會是一個很注重文化的組織，若是某人的領導意識與組織成員擁有的既定想法、文化相牴觸、甚至背道而馳，那麼他將無法推動自身理念，組織成員也僅會冷眼旁觀。在荒野保護協會中，有著幾項特殊文化：

一、崇尚自然的信念

在荒野保護協會中，大家不會去強調個人社經地位，大家都為自然所奉獻，每個人在荒野底下都是平等的，所以大家不會在乎「職稱」，而且在荒野裡大家都是用自然名。為什麼我們荒野要從自然名的角度去在組織中奉獻？因為在大自然的角度下，大家是平等的，這是一種文化的態度，在大自然底下大家是謙卑的。

二、不為名利的學習付出

荒野保護協會是個志工團體，志工團體裡大家都是來組織中付出、貢獻。這樣的信念從志工培訓開始，讓大家從零開始，來這邊開始學習、開始奉獻，在這邊只有付出，從付出中來學習，從參與中學習，這是荒野文化相當大的特色，這文化特色是讓每個人都有發揮的舞台，不管你今天是

什麼角色，你想要發揮、想要付出、想為環境貢獻，你就可以創造舞台。

三、透過合議制使組織永續

荒野保護協會由民生健士會的成員們共同努力合作，將保護環境、守護自然的信念一同實踐而成立的組織，而不是由一人號召而組成。這樣成立的背景，讓創始會員了解到發展想好且可以耗費最少資源又能長治久安的組織，應該採取「合議制」。荒野保護協會非常重視「共識決」，因為共識決可以讓在花費時間投入組織活動時，可以減輕壓力，並讓所有組織夥伴意見受到同等重視，即便組織的慣例，也可以在新進夥伴的參與溝通之下，重新被討論，讓組織衍生出符合時代潮流的可能性。

四、道法自然的發展

荒野保護協會的自然環境保育團體，對於組織發展也是以順應自然的方式進行。荒野保護協會對於組織發展採取的是「生態經營」的方式，對於志工組織發展的快慢或是興盛，協會總是保持「讓他自由生長」的觀念，就如同自然界一樣，若時機合適自然就會蓬勃發展，反之則自然委靡，順應自然之道是荒野人鄉性能讓組織長治久安的方式。

荒野保護協會核心領導群將願景視為「溝通平台」，藉此創造一個「心靈社群」，建立成員行為規範，並藉由此平台讓組織成員都能找到能夠發揮的舞台。有了荒野文化當背景，組織內部塑造共同願景時，就能夠去環顧環境的變化。這個環境包含政治環境、經濟環境、社會環境、教育環境，還有國際變化，當國際環境開始在走動某種東西的時候，組織、團體能不能跟的上這個腳步？如果今天組織跟不上，可能就會落後在別人之後，組織對於社會的影響力自然降低。故在

既有的荒野文化之下，建立一個夠兼顧國際的潮流、環境變化，還有整個國內的政治、經濟環境的共同願景，才能讓組織持續發展，展現影響力。

四、順應社會環境發展讓核心領導意識能夠自然轉化

從民生健士會自荒野保護協會，為符合時代社會環境，組織領導形式一直轉換。從 1990 年李偉文在家中，舉辦民生健士會，開啟了一群夥伴的心靈交流。1994 年在健士會中，這群夥伴遇到了用生命在敘說環境的生態攝影家徐仁修，看到了當時政府為了經濟發展而捨棄自然保育，故成立荒野保護協會推廣環境教育的重要性。

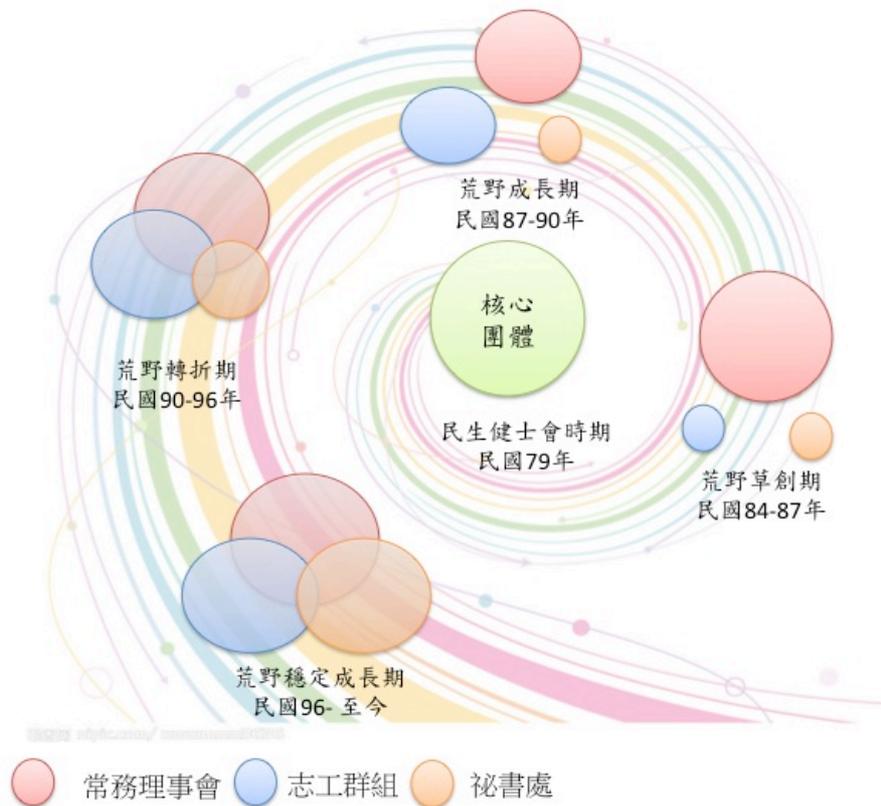
而後隨著政府志願服務法的施行，荒野保護協會湧入大量志工，開始紛紛成立不同議題的志工群組，也讓荒野保護協會規模瞬間擴張。迅速的擴張讓志工漸漸開始主導組織走向，直到擁有企業背景的秘書長進入荒野保護協會服務，看到荒野組織發展困境而採取的變革作為。為了順應組織因應社會環境的變遷，協會核心領導群無形之中權力移轉、更迭，讓荒野能夠擁有更完善的組織發展。

從圖 5-1 可以看到荒野保護協會的核心領導群由民生健士會的核心團隊，轉成草創期由常務理事會主控組織發展。到了 1998-2001 年，因受到政府志願服務法的頒佈，志工群組大量成立，此時權力核心也由常務理事會移轉到志工群組上。組織發展到了李偉文擔任理事長時期，認為「合議制」才是讓組織長治久安最好的方式，故開啟了團隊領導時代，但由於荒野保護協會本質是由志工組成，故核心領導群依舊由志工群組以及常務理事會主導，直到現任秘書長林金保於 2010 年進入荒野服務。由於秘書長看到會員人數與志工人數嚴重失衡問題，認為組織會因此產生發展困境，故主導了一些變革活動增強了秘書處在核心領導群

的地位。

圖 5-1

荒野保護協會領導團隊轉化圖



資料來源：本研究繪製

荒野保護協會核心領導群的權力核心、領導意識依循著「人法地，地法天，天法道，道法自然」，天地萬物運行規律性，不做強行控制，著眼全局，服膺在社會潮流脈動下，進行宏觀的調整，以最小的領導領導意識改變獲得最大的效果，成就今日成功的發展。

五、創新外部連結達到組織的獨特性

隨著政治開放與經濟成長、社會環境的快速變遷以及社會價值多元化使政府、市場無法滿足公共議題的需求，因使非營利組織孕育而生，我國在解嚴之後，

歷經超過 25 年的發展，臺灣社會已擁有 11760 個人民團體（內政部，2012）。如此數量龐大的非政府組織，若是單打獨鬥，所呈現出來的效果，會大打折扣。各種類型社會團體不該閉門造車，應當互相連結，發揮加成效果。

研究個案荒野保護協會，與立賢教育基金會，原本服務對象、服務類型不同，但卻共同合作一專案計畫，不僅達成了社會團體間的互助，開展外部連結，也為兩組織所關心之議題、對象，提供更完善、完整的照顧；對組織內部成員，透過與外部組織的連結，創造出更貼近共同願景的契機，能深化成員的參與，演化出與其他組織不同的差異性，展現組織特色。

除社會團體間的互相連結，與企業團體之間的互相連結也相當重要。非營利組織與企業團體連結，其一可以拉取更多贊助，以利組織推動所關心之議題；其二，可藉由與企業團體合作，改變企業主之想法，甚至改變企業員工投身非營利組織所關注之議題，如同荒野保護協會與花旗銀行，彼此連結過程中，花旗銀行不僅在金錢上面提供贊助，實質人力上，花旗銀行亦派遣員工參與荒野保護協會之活動，讓員工投身環境保育之議題，如此一來不僅達成金錢方面的贊助，亦可影響更多人，擴大公眾參與。

除實質上的影響外，透過與企業團體交流的同時，同時企業創新精神引進荒野保護協會。一般非營利組織都希望企業團體能捐款贊助，但很少想到身為非營利組織能夠給予企業團體什麼？企業團體以利益作為最大考量，在互利的原則下，非營利組織能夠給予企業團體什麼幫助？荒野保護協會將企業互利的想發創新發展在組織運作中。荒野保護協會與企業合作，往往不只要財務上的捐贈，也要人力上的挹注；對於企業而言，捐贈非營利組織能夠節稅，乃最實質的益處，此外，荒野保護協會提供環境教育學習場域，讓企業吸收環境保育相關資訊，員

工如能受到影響，為公司減少一些能源上的開銷，也是一大益處。

本質為非營利組織，但學習如同企業的想法，這是對於非營利組織而言，擁有創新的手法、想法，師法企業的運作思維，才能夠改善組織的體質，提升組織的經營管理能力，透過創新途徑滿足社會上的需求缺口，足以對組織內部，甚至是整個社會造成深遠影響。荒野保護協會發展已 18 年，當今社會所擁有的環境取向非營利組織也不在少數，荒野保護協會創新點創造與眾不同的價值正是其蓬勃發展之關鍵。



第二節 對實務之建議

研究者認為環境取向非營利組織是現今社會的必需品，在提倡環境保育的時代氛圍下，提升組織競爭力是必須的，在眾多環境取向非營利組織，如何針對自己所欲影響之對象特性與需求，作出市場區隔、製造差異是重要的。研究者根據研究分析，作出以下針對環境取向非營利組織領導的實務運作提出以下建議：

壹、發展團隊領導的運作機制

環境取向非營利組織多半需要大量志工參與、協助，組織的人員組成多半以志工為主，專職人員的數量較少，故組織領導層級人員亦由志工擔任。相較於專職人員，志工擁有組織外維持家庭生活、生計等等事務，無法如同專職人員般的投入，故減少志工領導人所承受之壓力，是使志工持續參與組織運作的因素之一。

團隊領導機制的運作，是決策上由一個領導團隊負責，而非一人決定。在此機制運作下，領導者承擔的業務量減少，亦不必獨自一人做出組織重大決策，而是藉由一群人、一個團體共同溝通、對話及討論之後產生決策。如此一來，領導團隊能夠共同承擔決策的成敗，不須由單一領導者各自承擔，有助於志工的持續參與。

除此之外，多數非營利組織招募志工的策略，其一為議題取向，利用社會公眾對特定議題的關注，配合議題的於媒體的曝光度，號召大量志工參與組織事務，如反核四議題的操作；其二為明星光環，利用領導人之魅力號召群眾，參與非營利組織的運作。但議題熱度退燒、明星領導者退位，該組織運作是否無法繼續？對於組織所關注之議題是否無法延續？皆是非營利組織領導者必須面對的問題。

團隊領導機制之下，組織較不容易產生明星領導者，不會因擁有明星光環的個人離開組織之後而造成組織運作不順，增加組織永續發展的機會。

貳、建立良好的組織文化以支撐組織願景

共同願景的塑造在任何組織都相當重要，有願景組織才有前進、發展的方向。非營利組織是一個「經營人」的團體，所以建立正確且適當的共同願景，對非營利組織運作而言，更顯重要。非營利組織的參與者多半是工作之餘，想對社會盡一份回饋之心，若待在一個毫無願景的組織，勢必影響社會公眾參與之意願。

領導者利用建立共同的價值、信念和目標，來引導組織成員行為，凝聚團體共識，促進組織的進步與發展。在共同願景下，每個人要有發揮所長之處，使其感到成就感。當他有成就，就會願意去嘗試。此外，設法將願景轉換成一個平台，任何人都可以在這共同願景平台之下，發掘各自的舞台，如此能夠使願景得到更多數人的認同，領導者更能夠帶領組織專注於社會問題之上。

擁有良好的組織文化支撐共同願景的關鍵，雖組織文化需要長時間累積、形成共識，並內化至組織每位參與者心中，但建構良好的組織文化是領導者必然之領導行為。優良的組織文化能夠使組織發展，維持在同一軸線之上，無論組織領導者如何輪替，既定的文化同樣能驅使組織向前邁進，就算領導者思維保守，無法在當下社會環境下有所作為，內化至成員心理的組織文化同樣能夠驅使組織緩慢朝共同願景的方向發展。

環境取向非營利組織若能把創造優良組織文化以支撐共同願景作為領導策略，組織領導者將可運用以內化至心理的組織文化，塑造共同願景，讓組織成員能參與組織運作，便可輕易使組織轉動，促進組織作為，擴大公眾影響力，即使

更換領導者，組織亦能夠穩定發揮其作用力。對於組織參與者本身，因共同願景與優良組織文化之下，在配合組織運作下，志工仍有各自發揮所長之空間、舞台，使組織與志工情感上產生連結，故組織能創造優良組織文化以建立共同願景，對於志工參與深化與組織發展皆具有一定幫助。

參、透過外部連結以創造組織獨特價值

非營利組織資源有限，往往須透過政府補助才能維持，但由於當今社會經濟環境蕭條，政府財政吃緊的情況下，減少了對非營利組織的補助。但非營利組織仍可透過與外部結合，將組織間的資源共享，達到組織目標。

由研究個案可發現，非營利組織的營運已無法固守舊有的形式，唯有「創新」才能使順利組織發展，創新並非組物質上的創新，而是指作法、想法、甚至技術上之創新，在政府財務緊縮的狀況下，非營利組織應展開其他組織資源來源，透過外部連結，配合師法企業的創新思維以創造與其他組織的差異性。

由於社會風氣、世界潮流影響下，環境保育議題受到社會公眾關注，此時，環境取向非營利組織不應該閉門造車，適時與外界連結。社會創新的作法就是必須跨越多重的社會界限，然後努力爭取讓更多的人、更多的組織、跨國組織甚至企業團體，有機會在社會網絡中產生連結，透過社會創新的方式或策略，改善組織體質。

善用社會創新思維，當所處的社會環境產生問題，此思維即可扮演一啟動裝置的作用，平衡社會體系中的不協調，使組織能夠爭取更多外部連結，將組織間資源共享達成組織目標，也藉由外部連結擴大組織規模，創造與其他組織間的差異性，形成其他組織無可取代的地位。

肆、組織變革應順應自然

環境取向非營利組織與道家思想中所著重自然的想法類似，尊重自然是環境取向非營利組織的最高指導原則，若組織不以尊重大自然為優先考量，那麼組織所提倡的議題，都只是枉然。在面對自然保育議題的同時，環境取向非營利組織的發展與變革，也應順應自然而為。

道家思想講求「自然而為」，凡是順其自然，任其發展，忌試圖以人為之力量去改變萬物之天性，中國人自古師法自然，這不代表一定要歸隱山林或是成天遊山玩水，徜徉在大自然之中，而是想法、作法應順應自然。

明知不可為而為之，或是明知難為而為之的作法與想法，太過刻意籌劃某些事務，可能會耗費組織更多資源。若能順應自然、順應社會環境的潮流，放棄激進式的變革，採無為之為，做出適當且幅度不大，或是讓組織機制自然運作而產生改變，組織變革必定可以更順利完成。

伍、領導意識中加入整體思維

我們現在正處於一個複雜且混亂的時代，世界上各個角落一直興起許多新的衝突與矛盾。在全球化的帶動之下，任何在地發生的問題，會迅速擴及衍生為整個地球的問題。儘管創新的知識與及最先進、最進步的科技在背後支持，但當我們遇到突如其來或是難以想像的組織問題時，我們仍就無能為力。

其實，解決這些組織在轉型時發生的問題，最關鍵因素並不是問題本身，或是問題如何形成；而是我們該如何整體的、共同的去與問題本身做連結，進而從這些問題中，找到其發展的可能性。若組織領導者能夠擁有整體的觀念，以組織

整體和社會整體的觀點看待問題，那麼他們將能看到困境中的契機與契機中的問題，並對於這些危機、轉機、契機能夠掌握，並為組織創造出最有利的發展機會與維持地球永續性。

在整體觀念裡，社會與地球的永續性，是組織發展與變革最終的目標，故非營利組織領導者能夠具有整體觀，運用更為整體的觀念領導協會，並與其他組織做聯結，這些聯結在一起的組織能夠共同創造，集思廣益，共同為永續世界而努力。



第三節 對後續研究之建議

因為全球天災頻傳，環境議題受到矚目，但若只依靠政府政策規範，緩不濟急，而非營利組織對於環境議題的倡議不遺餘力，是環境保育重要推手。在這個環保意識高漲的社會氛圍中，環境取向非營利組織值得學界深入去探究，以下是本研究對往後學術研究的建議：

壹、擴大研究範圍

因為本研究是以單一非營利組織為研究對象，所選擇之樣本雖能反應研究主題，但卻難以一窺非營利組織的全貌，無法驗證、推論其他組織或是其他型態之非營利組織領導策略與組織發展之關係。因此後續的研究者可針對更多不同取向非營利組織之領導者，進行更進一步的探究，能使研究更具有完整性。

貳、深化核心問題

本研究發現荒野保護協會核心領導群所提倡之領導理念如跨群組織整體合作或是團隊領導於非營利組織之適用性，甚至可研究如何建立加深志工參與的志工培訓制度等等，都是可以單獨研究的核心議題，未來的研究上可朝向更單一與深入對事件的探討。

參、研究方法的建議

本研究採質化取徑的個案研究法，於非營利組織領導議題，建議後續研究者同樣可採質化研究，但可以臺灣個案與國外相同類型個案比較，分析不同區域的非營利組織領導發展狀態。

肆、增加訪談人數

由於荒野保護協會發展至今已十八年，這段時間中許多人事的更迭，導致本研究無法針對荒野保護協會組織發展各時期之領導者進行訪談，建議未來在訪談對象的設定中，可以擴展抽樣的廣度與深度，進行更多元化與全面性的訪談。



參考資料

一、中文部分

- 丁祖威（譯）（1978）。**領導力**（原作者：占部都美）。臺北市：經濟日報社。
- 內政部（2012）。**全國性人民團體總數【原始數據】**。未出版之統計數據。取自 <http://cois.moi.gov.tw/moiweb/web/frmForm.aspx?FunID=e89adb5e8b5b4b81>
- 王聖驊（2008）。**轉型式領導、領導者部屬交換關係品質、組織承諾與組織公民行為之間關係之研究－以亞洲華人地區非營利組織為例**（未出版之碩士論文）。大葉大學，彰化縣。
- 古石明（2009）。**苗栗縣公立托兒所經營轉型之研究：以頭份鎮、西湖鄉為例**（為出版之碩士論文）。東海大學，臺中市。
- 司徒達賢（1999）。**非營利組織的經營管理**。臺北市：天下文化。
- 任文玲（2008）。**領導風格對工作滿意度的影響－營利組織與非營利組織之比較**（未出版之碩士論文）。逢甲大學，臺中市。
- 江明修（1994）。**非營利組織領導行為之研究**。臺北：行政院國家科學委員會專輯研究報告（未出版）。
- 江明修（2003）。**非營利組織創新管理**。臺北市：智勝。
- 江明修（2003）。**第三部門與政府：跨部門治理**。臺北市：智勝。
- 江明修（2003）。**志工管理**。臺北市：智勝。
- 江明修、鄭勝分（2004）。從政府與第三部門互動的觀點析探臺灣社會資本之內涵與其發展策略。**理論與政策**，**67**，37-57。
- 余佩珊（譯）（2004）。**彼得·杜拉克：使命與領導－向非營利組織學習管理之道**（原作者：Peter F. Drucker）臺北市：遠流。
- 余雙如（2008）。**「多元就業開發方案」轉型成社會企業之探討**。（未出版）

之碩士論文)。逢甲大學，臺中市。

吳芝儀、李奉儒(譯)。質的評鑑與研究(原作者：M. Q. Patton)。臺北市：桂冠。

吳定、鄭勝分、李盈盈(2005)。組織發展應用技術。臺北市：智勝。

李秀娟(2004)。基督教會組織中的女性領導與溝通(未出版之碩士論文)。世新大學，臺北市。

李偉文(2003)。你每天都在改變世界：一個牙醫師的荒野大夢。新北市：正中。

李偉文(2004)。我的野人朋友：16個守護自然的遊俠故事。新北市：野人文化。

李偉文(2006年5月18號)。從鄭和下西洋談非營利組織的發展【部落格文字資料】。取自：<http://blog.chinatimes.com/sow/archive/2006/05/18/60840.html>

李偉文(2006年5月21號)。從飄流的思想談 NGO 的創新【部落格文字資料】。取自：<http://blog.chinatimes.com/sow/archive/2006/05/21/61548.html>

李偉文(2006年7月14號)。一些感想跟以 NGO 為職志的伙伴分享【部落格文字資料】。取自：
<http://blog.chinatimes.com/sow/archive/2006/07/14/79056.html>

李偉文(2006年8月5號)。組織的使命與挑戰—非營利組織的經營與管理【部落格文字資料】。取自：
<http://blog.chinatimes.com/sow/archive/2006/08/05/84911.html>

李偉文(2007年9月11號)。領導人該如何產生【部落格文字資料】。取自：
<http://blog.chinatimes.com/sow/archive/2007/09/11/196615.html>

李偉文(2007年11月23號)。從 A 到 A+的社會公義組織【部落格文字資料】。取自：
<http://blog.chinatimes.com/sow/archive/2007/11/23/219666.html>

李偉文(2008年5月23號)。從「奮起與新生」，談 NGO 的策略轉折點【部落格文字資料】。取自：

<http://blog.chinatimes.com/sow/archive/2008/05/23/281059.html>

李偉文（2012年1月4號）。簡單就是王道【部落格文字資料】。取自：

<http://blog.chinatimes.com/sow/archive/2012/01/04/1138300.html>

李偉文（2010）。溫柔革命：愛，在荒野流動。臺北市：日月文化（大好書屋）。

沈晉吉（2009）。非營利組織主管的轉換型領導、組織承諾與組織效能關係之研究—以台北市的社福慈善基金會為例（未出版之碩士論文）。國立臺灣師範大學，臺北市。

周君銓（譯）（1986）。帝王學（原作者：山北七平原）。臺北市：天下人知識系列叢書。

官有垣、李宜興、謝錄宜（2006）。社區型基金會的治理研究—以嘉義新港及宜蘭仰山兩家文教基金會為案例。公共行政學報，18，21-50。

林淑貞（2004）。組織變革中國民小學校長變革領導行為之研究—以中部四縣市為例（未出版之碩士論文）。國立台中師範學院，臺中市。

林淑馨（2008）。非營利組織管理。臺北市：三民。

林琨堂（1997）。企業主管領導型態與員工溝通滿足及領導效能之關係研究—以台糖公司為例（未出版之碩士論文）。國立成功大學企業管理研究所，臺南市。

林欽榮（2002）。人力資源管理。臺北市：揚智文化。

林敬豐（2010）。社會支持、知覺自由對志工參與組織承諾與參與利益之研究（未出版之博士論文）。國立雲林科技大學，雲林縣。

林曉君（2008）。非營利組織領導者領導歷程與轉化學習之研究—以慈濟基金會為例（未出版之博士論文）。國立高雄師範大學，高雄市。

林靜鈺（2000）。企業主管領導型態、激勵語言對員工工作滿足之影響研究（未出版之碩士論文）。國立成功大學企業管理研究所，臺南市。

邱義城（1994）。總經理學。臺北市：時報出版社。

- 周廣宇（2010）。**道德經品讀**。北京：朝華出版社。
- 侯俊彥（2003）。**非營利組織中領導風格、內部行銷與組織績效關聯性之研究—以台南縣社區為例**（未出版之碩士論文）。長榮大學，臺南市。
- 洪慈珮（2010）。**非營利組織領導型態、工作特性、組織承諾與工作投入關係之研究—以身心障礙社會福利機構為例**（未出版之碩士論文）。國立高雄應用科技大學，高雄市。
- 范涵淳（2010）。**層級分析法在非營利組織轉型社會企業評估指標之應用：以工藝為例**（未出版之碩士論文）。國立屏東科技大學，屏東縣。
- 徐宗國（譯）（1997）。**質性研究概論**（原作者：A. Strauss & J. Corbin）。臺北市：巨流。
- 高淑清（譯）（2002），黃光雄主譯。**質性研究設計。質性教育研究：理論與方法**（原作者：Robert C. Bogdan & Sari Knopp Biklen），69-104。嘉義市：濤石文化。
- 高義展（1999）。**中國是權變領導之研究—「龍椅」領導哲學之初構**。**教育研究**（高雄師大），7，45-4。
- 高衛華、郭化夷（2001）。**墨家智謀**。嘉義市：千聿企業。
- 高薰芳、林盈助、王向葵（譯）（2001）。**質話研究設計：一種互動取向的方法**（原作者：Joseph A. Maxwell）。臺北市：心理。
- 國防部（譯）（民 99）。**領導力**（原作者：J. S. Nye Jr.）。臺北市：史政編譯室。
- 荒野保護協會（2003）。**【荒野快報】**。未出版之原始資料。
- 荒野保護協會（2011）。**【荒野保護協會志工培訓辦法暫行條例】**。未出版之原始資料。
- 荒野保護協會（2011）。**【淡水河左岸綠色走讀計畫】**。未出版之原始資料。
- 荒野保護協會（2012）。**【淡水河左岸綠色走讀計畫】**。未出版之原始資料。

- 荒野保護協會（2011）。【小小海蛞蝓校園守護海洋行動計畫】。未出版之原始資料。
- 荒野保護協會（2012）。【小小海蛞蝓校園守護海洋行動計畫】。未出版之原始資料。
- 康自立（1997）。中國式領導模式之建構及在技職教育之應用研究。行政院國家科學委員會專輯研究成果報告（編號：NSC-86-2516-S-018-002），未出版。
- 張秀珠（2008）。非營利組織領導型態、工作壓力、家庭角色壓力對會員組織承諾影響之研究：以高屏區國際同濟會為例（未出版之碩士論文）。國立高雄應用科技大學，高雄市。
- 張菽萱（1998）。我國專科學校領導行為量表之建立即其應用之研究（未出版之博士論文）。國立彰化師範大學，彰化縣。
- 張榮農（2004）。非營利組織策略合作之研究—以臺灣農會為例（未出版之碩士論文）。國立政治大學，臺北市。
- 張潤書（1976）。行政學。臺北市：三民。
- 梅海文（2009）。非營利組織轉型社會企業之歷程（未出版之碩士論文）。輔仁大學，新北市。
- 莊慶信（1995）。道家自然觀中的環境哲學。哲學雜誌，13，56-74。
- 許淮之、高明瑞、趙平宜（2011）。非營利組織企業化之困境與挑戰。創業管理研究，6，1，55-80。
- 許素英（2011）。非營利組織轉型社會企業之變遷衝擊分析—以菩提長青村為例（未出版之碩士論文）。國立暨南國際大學，南投市。
- 陳木金（1996）。國民小學學校教學配合措施對教師教學效能之影響研究。國立政治大學學報，73，227-252。
- 陳正興（2002）。慈濟功德會創辦人領導風格之研究（未出版之碩士論文）。南華大學，嘉義縣。

- 陳金貴 (2000)。人力規劃與志工運用，收錄自洪健全基金會主編《非營利組織 經營管理研修萃要》，台北：洪健全基金會。
- 陳金貴(2002)。非營利組織社會企業化經營探討。**新世紀智庫論壇**，19，39-51。
- 陳光明 (2011)。志工社會支持、參與動機與投入程度關係之研究－以福智文教基金會為例 (未出版之碩士論文)。國立高雄應用科技大學，高雄市。
- 陳俊佑 (2005)。科技大學校長領導行為與學校轉型效能關係之研究 (未出版之碩士論文)。國立彰化師範大學，彰化縣。
- 陳涼 (2009)。非營利組織轉型社會企業之策略研究過程－以彰化縣喜樂小兒痲痺關懷協會為例 (未出版之碩士論文)。南華大學，嘉義縣。
- 陳淑琴 (2008)。非營利組織轉換型領導、志工特質傾向、留任意願與服務導向公民行為關聯性之研究－以台南縣、高雄縣人民團體為例 (未出版之碩士論文)。長榮大學，臺南市。
- 陳裕雄 (1992)。組織轉型之內外在因素與因應對策－個案研究 (未出版之碩士論文)。大葉大學，彰化縣。
- 陳榮波 (1994)。老子的環保美學。**哲學雜誌**，7，98-103。
- 曾天成 (2008)。家長式領導、領導者部屬交換關係品質、組織承諾與組織公民行為之間關係之研究－以亞洲華人地區非營利組織為例 (未出版之碩士論文)。大葉大學，彰化縣。
- 曾竹寧 (1997)。美國醫院志願服務工作之探討。**社會福利雙月刊**，128，39-43。
- 曾威哲 (2005)。組織變革－領導型態之探究 (未出版之碩士論文)。東海大學，臺中市。
- 黃書德 (2009)。非營利組織轉型之研究 (未出版之碩士論文)。國立虎尾科技大學，雲林縣。
- 詹中原 (2006)。組織變革與組織因應之道。國家政策研究基金會報告，未出版。

- 齊若蘭（譯）（2002）。從 A 到 A+（原作者：Jim Collins）。臺北市：遠流。
- 蔡旺庭（2009）。非營利組織轉型社會企業之條件—以雲嘉南地區多元就業開發方案民間團體為例（未出版之碩士論文）。國立中正大學，嘉義市。
- 蔡培村、武文瑛（2004）。領導學—理論、實務與研究。高雄市：麗文文化。
- 蔡漢賢（1990）。志願服務論見彙編。台北：內政部社會司編印。
- 鄭勝分（2008）。社會企業：市場、公共政策與公民社會的交叉點。公共行政學報，27，199-206。
- 劉世傑（2006）。印刷電路板產業主管領導行為與組織轉型效能關係之研究（未出版之碩士論文）。國立彰化師範大學，彰化縣。
- 劉秋艷（2012）。淺談道家「無為而治」的領導哲學思想。取自：<http://www.hi138.com/zhexue/zhexuexiangguan/201205/390628.asp>
- 盧佩秋（2003）。團隊領導對集體效能與團隊表現之影響（未出版之碩士論文）。國立政治大學心理研究所，臺北市。
- 謝文全（2007）。教育行政學（三版）。臺北市：高等教育。
- 賴威志（2009）。老店創新象？中華救助總會轉型之導因與現況分析（未出版之碩士論文）。世新大學，臺北市。
- 賴榮孝（2012年11月8號）。愛的能量不可思議【部落格文字資料】。取自：<http://blog.xuite.net/treetoad/blog/64312662>
- 賴榮孝（2013年4月16號）。公民意識覺醒的力量【部落格文字資料】。取自：http://www.businesstoday.com.tw/v1/blog_content.aspx?id=1128
- 賴榮孝（2013年4月25號）。對話的溫柔力量【部落格文字資料】。取自：http://www.businesstoday.com.tw/v1/blog_content.aspx?id=1171
- 蕭新煌（1999）。民間環保團體與政府的關係。新世紀智庫論壇，8，73-76。
- 韓詠蘭（1999）。企業主管領導型態、組織生命週期、部屬人格特質與領

導效能關係之研究—以台灣食品業為例（未出版之碩士論文）。國立成功大學企業研究所，臺南市。

簡春安、鄒平儀（2004）。**社會工作研究法（修訂版）**。臺北市：巨流。

藍偉峰（2003）。**領導風格、組織文化、工作滿足與離職傾向之關係研究—以技職院校為研究對象**（未出版之碩士論文）。國立成功大學，臺南市。

魏元珪（1995）。老莊哲學的自然觀與環保心靈。**哲學雜誌**，**13**，36-55。

羅虞村（1989）。**領導理論研究**。臺北市：文景。

蘇崧稜（2007）。解說組的瓶頸與轉機。載於蘇崧稜（主編），願大力大（頁47-48）。臺北市：中華民國荒野保護協會

龔平邦（1977）。**現代管理學**。臺北市：三民。

MBA 智庫百科（2013年8月26日）。**組織發展【網站文字資料】**。取自：
<http://wiki.mbalib.com/zh-tw/组织发展>

二、英文部分

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16, 315-338.

Barbara, K. (1984). *Leadership : Multidisciplinary Perspectives*. In Barbara, K. (ed.). *The Nature of Leadership*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Barrett, B. (2011). *The New Leadership Paradigm—A Response to the Global Leadership Crisis* , www.valuescentre.com.

Barrett, B. (2011). *The Seven Levels of Leadership Consciousness*, www.valuescentre.com.

Bass, B. M.(1981). *Stogdills Handbook of Leadership*. New York: Free Press.

Bass, B. M.(1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.

- Blake, R. R. & Mouton, J. S.(1964). *The Management Grid*. Houston, Texas: Gulf.
- Chandler, R. C. & Plano, J. C. (1988). *The public administration dictionary*. (2nd ed.).Santar Barbara, CA: ABC-CLIO.
- Drucker, P. F.(1995). *Managing in a Time of Great Change*. New York: HarperBusiness.
- Drucker, P. F.(2004). *Managing the Nonprofit Organization*. New York: Dutton.
- Ellis S.J. & Noyes, K.K. (1990). *By the people: A history of American as volunteers*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Fielder, F. E.(1974). The Contingency Model – New Direction for Leadership Utilization. *Journal of Contemporary Business*, 24, 24-71.
- House, R. J.,(1971) A path goal theory of leader effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 16, 321-339.
- Law, S. & Glover, D.(2000). *Educational leadership and learning : Practice, policy and research*. Buckingham : Open University Press.
- Lencioni, P(2005). *Overcoming the Five Dysfunctions of a Team: A Field Guide for Leaders, Managers, and Facilitators*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Luthans, F.(1977). *Organizational Behavior* (2nd ed.). New York: McGraw Hill Book Company.
- Ming-Dao, D. (1992). *Lao Tzu, Tao Te Ching: A book about the Way and the Power of the Way*. Boston & London: Shambhala.
- Mulgan, G.(2006). The processs of social innovation. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 1(2), 145-162
- Owens, R. G.(1981). *Organizational Behavior in Education* (2nd ed.). Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc.
- Reddin, W. J.(1970). *Management Effectiveness*. New York: McGraw Hill Book

Company.

Reddin, W. J.(1977). 3-D model of leadership effectiveness. In Luthans, F. (ed.). *Organizational Behavior*. New York : McGraw Hill Book Company.

Stogdill, R. M.(1979). *Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research*. London : Collier Machillan Publishers.

Taylor, B. E., Chait, R. P., & Holland T. P. (1996). The new work of the nonprofit board. In Herzlinger, R. E., etc. (Ed.), *Harvard Business Review on Nonprofits*(pp.53-75). Harvard Business Review Paperback.

Tichy, N.M. & Devanna, M.A.(1986). *The Transformational Leader*. New York, NY: John Wiley.

White, R. & Lippett, R.(1960). *Autocracy and Democracy*. New York : Harper and Row.

Young, D. R. (1987). Executive leadership in nonprofit organizations. In W. W. Powell(Ed.), *The Nonprofit Sector: A Research Handbook* (pp.167-179). NewHaven, Conn.: Yale University Press.

【附錄一】訪談同意書

訪談同意書

親愛的領導者您好：

我是國立臺灣師範大學社會教育學系碩士班研究生，目前正在進行碩士論文研究，我的研究是關於「非營利組織領導者領導意識與組織創生發展之研究」

此次訪談僅是想請問各位領導者對於參與組織與領導組織團體的感想，訪談的內容僅會做於此次研究使用，期望能將各位領導者寶貴的實務經驗統整，使其他組織領導者能夠分享您寶貴的經驗，讓臺灣的非營利組織更加興盛。

訪談時間約兩個小時，訪談的時間與地點以您的方便為優先考量。為了能將訪談內容記錄下來，我將使用錄音設備輔助使用，過程中若您不希望被錄音的部份，可隨時告知，我將立刻終止錄音。訪談內容可依您期望，若您不希望記名，內容會以匿名方式呈現；此外，您所談的內容，也僅供學術研究上分析，訪談逐字稿完成後，也將送給您檢視，若是有意思不相近之處，可依您意思調整。最後，在研究結束之後，也會將錄音檔刪除。感謝您接受訪談，謝謝！

受訪同意書

在經過研究者介紹後，本人同意參與此研究，並瞭解

1. 本人所提供的資料，研究者會學對保密。
2. 在研究的過程中，若對研究有問題可隨時提出疑問或退出研究。

受訪者 簽名_____

訪談引導

- 您參與組織運作時間？
- 您對什麼事務懷抱著高度熱情？（及組織核心價值觀、使命或核心目的）
- 您覺得組織在哪些方面已到達了與其他組織不一樣的水平？
- 您覺得貴組織的所需的資源主要來源是？

領導歷程	問題
參與荒野經驗	<ol style="list-style-type: none">1. 請問您當初加入荒野的動機為何？是什麼機緣之下開始承擔荒野的領導人職務？2. 您如何看待身為領導人的角色？您對組織發展之願景又是如何呢？3. 您與組織核心領導群是如何發揮功能？4. 領導過程中有無印象深刻的團隊衝突或是領導困境？可否舉例說您與核心領導群彼此的互動方式？其餘核心領導群對與您的回應情形如何？
與志工組織	<ol style="list-style-type: none">1. 荒野保護協會擁有廣大的志工群並且扮演者極為重要的角色，請問一下您如何與眾多的志工聯絡、溝通？2. 對於帶領志工社群參與組織活動，您有什麼特殊的策略？3. 你是用何種領導策略來提升志工參與的廣度及深度？4. 請問荒野之後發展的走向，該如何定調會員與志工？該如何增加「有效會員」，並使會員與志工組織有效連結？
與公眾參與	<ol style="list-style-type: none">1. 荒野保護協會是一個能夠帶領公民行動與社會改變的一個團體，請問一下是什麼樣的力量讓您投入心力，致力於拓展公眾參與？2. 提升環境倫理、環境公民素養一直以來皆是荒野保護協會相當重要的訴求，如何將這訴求傳達至民眾？3. 荒野保護協會有著眾多委員會，核心領導群與與志工社群之間是如何相互配合，才能夠拓展公民行動，以至於達成社會改變？