

網絡社會的責任領導

蕭宏金*

《摘要》

責任領導是兩造社會互動過程中，其所發生的關係性與倫理性現象。傳統社會環境穩定，因此，領導統御文獻大部分都著重領導者和追隨者在組織內部關係的探討，追隨者並被定義為基層員工。隨著社會開始變遷，官僚垂直式領導統御受到考驗。系絡決定領導統御的效能，現代公共治理由官僚治理轉型為網絡治理。網絡系絡講求彈性、開放與多元利害關係人平等互動，與傳統社會系絡特徵不同，是傳統領導統御在政策網絡適應重要課題。領導者如未能改變領導統御的模式，將產生治理危機。因此，本文試圖從組織內外為數眾多利害關係人互動之觀點來討論責任領導議題。從關係與倫理的角度出發，重新審思領導統御在利害關係人網絡社會中扮演責任領導的關鍵議題，定義責任領導、歸納出責任領導者的要素與品質。最後，模擬 Mintzberg 管理角色途徑，本文從利害關係人觀點提出責任領導的理想角色與角色內容說明，提供利害關係人網絡社會中一個責任領導者完整多元角色的指引。

[關鍵詞]：責任領導、利害關係人理論、網絡社會、領導統御角色、關係智商

投稿日期：99年3月1日；接受刊登日期：99年4月16日。

* 義守大學公共政策與管理學系兼觀光學系副教授。

壹、前言

今日的領導者必須在變化、複雜、不確定和相互連接的網絡環境下行動，這種網絡社會的來臨對領導者所帶來的主要考驗與需求是替人民減少變化所帶來的複雜性與不確定性，同時提供一個令人嚮往的未來景象。為此，領導者必須有目的感和指引願景，協助個人和組織（Cole, Bruch, & Vogel, 2005）協力，帶領追隨者渡過惡水。但在此過程中，領導者時常遭逢各式各樣正當性和信任的危機（Wheeler & Sillanpää, 1997），例如，天然環境的災難（水災、環保議題）、金融風暴、全球貿易（兩岸經濟協定、牛肉進口議題等）、貪腐醜聞、還有不同領導類型等不道德議題。政策議題的利害關係人期待領導者在這些議題上不僅只在執行法規時負起技術的責任，也期待領導者對經濟、環境和社會的影響負起策略上的責任（Wade, 2006: 227）。由於現代社會演化成網絡本質，社會生存和永續成功必須靠社會本身和它們的領導者有責任地對待社會中所有利害關係人（Freeman, 1984, 2005; Donaldson & Preston, 1995; Wheeler & Sillanpää, 1997; Svendsen, 1998; Philips, 2003, Maak & Pless, 2006）。而創造社會永續經營的努力中，最重要的是領導統御責任部分。其責任在於（重）建造公眾的信任（DiPiazza & Eccles, 2002），取得社會經營的許可證，並贏得和維持社會聲譽與公民精神。

雖然如此，許多領導者仍認為英雄式領導統御（heroic leadership）是網絡社會最效能的領導風格。不過網絡社會的崛起，其系絡改變影響了現有領導者的心態、角色和責任的調整，領導者環境認知必須從組織內部領導統御觀點變成更複雜和多層次的利害關係人觀點。在今日相互依賴和動盪的世界，單靠「偉人」或有魅力領導者來實現願景是會出現治理危機的。事實上在網絡社會裏，贏得領導統御的授權比較需要的是與不同利害關係人相容、協調與合作為基礎的關係性領導統御（Wicks, Gilbert, & Freeman, 1994）。因此，現代領導者應該成為不同利害關係團體的關係協調者與耕耘者。

本文雖然主張現代政策網絡的領導者應注重關係性領導統御，但同時也主張領導統御能永續成功的核心在於關係品質上的創造與維持。一般而言，公共領導者如要成功地取得永續經營社會的授權，智慧常是被認為選擇領導者的最關鍵要素。但

在民主社會中，取得領導統御授權的過程中會受到許多變數的影響。這種選擇領導者過程時常天不從人願，最後贏得領導統御授權者不一定擁有卓越智慧，而道德常常被用來彌補智慧的缺陷。如果領導者能負責任地與政策網絡中的不同利害關係團體互動，也能成功地領導組織或社會，達成永續發展目標。

因此，本文試圖從組織內外為數眾多利害關係人互動之觀點來討論責任領導的議題。從關係與倫理的角度出發，重新審思領導統御在利害關係人網絡社會中扮演責任領導的關鍵議題，例如，定義責任領導、歸納出責任領導者的要素與品質等等。最後，模擬 Mintzberg 管理角色途徑，本文從利害關係人觀點提出責任領導的理想角色（ideal role）與角色內容說明，期待提供利害關係人網絡社會中一個責任領導者完整多元角色的指引。現在本文就先說明網絡社會的特質，再進一步說明責任領導的角色。

貳、網絡社會的特質

自九〇年代初開始，網絡社會崛起，有關網絡觀念的理解，不僅受到社會學熱烈的探討，也受到社會科學中經濟學、政治學、管理學、公共行政等學科的研究與擴散。網絡在經濟上應用不僅產生網路新經濟，在公共領域上也受到歡迎，除了電子化政府新治理模式的出現外，在政策網絡上更有更多的討論。民主社會時代的來臨，治理的模式由官僚式治理轉變為網絡治理模式（劉宜君、陳敦源、蕭乃沂、林昭吟，2005）。傳統公共行政者雖然整合網絡治理模式，但網絡治理所採用類型仍脫離不了以垂直階層所主導的太陽放射式網絡關係，以配合官僚式治理模式。不過隨著民主深化，政策網絡中不論是形成或執行階段，講求平等對待的利害關係人觀念深入人心，多元利害關係人間講求尊重與水平互動關係（柯于璋，2009），如果網絡社會中的領導者，仍堅持注意力與資源的分配以內部垂直觀點為主，排斥環境裏不同利害關係團體間互動關係之影響，領導者認知會因沒有虜獲政策網絡中利害關係人間複雜的互動關係，影響力將會擦身而過，公權力在網絡中之影響會邊陲化或未充分發揮。面對領導者從傳統組織封閉、和諧、控制、線性、可預測性的系統認知，跳躍至現今開放、衝突、紊亂、隨機和不可預測性的系統認知，領導者應學習分析與管理不同利害關係人間複雜互動多元屬性能力，瞭解與認定利害關係人間

衝突、互補或合作本質，以重新掌舵網絡權力以強化治理能力。

現有政策網絡研究與實務應用主要受到社會網絡理論觀點影響，其研究要素以行動與關係為主，注重人際互動與關係型態。然而一樣地以互動與關係為研究焦點，Neville 與 Menguc（2006）認為利害關係人理論比 Rowley（1997）社會網路分析中之密度（density）與中心度（centrality）變數更能提供另一種網絡互動影響力的完整性解釋。利害關係人觀點除了也以工具性角度探討焦點組織對外關係網絡政策影響力之外，尚從規範性角度從外在利害關係人觀點探討對焦點組織關係的經營影響。因此，利害關係人觀點對政策網絡的研究不僅關心公權力的影響與被影響，也考量公權力使用的社會觀感與回應性。換言之，合法性和迫切性也被用來衡量利害關係人互動之相對影響力。簡言之，在今日網絡社會系絡下，講求領導者與多元利害關係人互動，領導者需要改變認知。領導者認知不能拘泥於非黑即白二分法，而應將「公共性」（publicness）概念由一種特殊的品質轉變為一種多構面產權觀念（multidimensional property）（Bozeman, 1987）。當然，在此認知的轉換過程中，領導者會面臨不同構面的考驗。一、倫理的考驗：基於不同世界觀與價值，如何認定、評估與處理許多元利害關係人的利益，對抗倫理困境等。二、多元的考驗：如何領導不同層次與跨越不同場域的多元人們，創造一個跨文化（Cox, 2001）與包容的環境（Gilbert & Ivancevich, 2000; Pless & Maak, 2004），讓人們發掘意義、感受價值與尊重並貢獻最高的潛能。三、社會的考驗：如何贏得經營的執照，如何負責，如何成為好公民。四、利害關係人的考驗：如何與不同利害關係人創造永續與信任的關係，如何從醜聞陰影走出重建信任關係。

從這個背景可以瞭解到關係是領導統御的中心，倫理是領導統御的心臟，而建立與耕耘不同利害關係人倫理般關係是相互連接利害關係人社會中領導者一個最重要的責任。因此，本文將採用利害關係人觀點互補社會網絡觀點，協助領導者理解與掌握現代政策網絡下領導統御的真諦。

參、責任領導的推動

理解網絡社會的本質後，本節主要目的是說明責任領導定義、歸納出責任領導者的要素與品質等重點，以便進一步說明如何扮演責任領導的角色，首先先從說明

利害關係人概念開始。

一、領導與利害關係人理論

利害關係人 (stakeholder) 這個名詞最早始用於 1963 年 Stanford Research Institute 研究之中，開始於企業本質的推理討論。隨著不同學者因研究操作之需要，產生範疇相當廣泛的定義。最客觀與引用最廣的定義係從 Freeman 於 1984 年之《*Strategic Management: A Stakeholder Approach*》著作中所提出的，利害關係人係可以影響組織任務或被組織任務影響的群體及個體 (O'Riordan & Fairbrass, 2008)。不過，此定義如要涵蓋利害關係者文獻中曾經研究的相關變數，仍然空泛。為了符合研究需要，Friedman 與 Miles (2006) 認為利害關係人定義可依策略與規範目的予以分類，以便理解所有研究專注何種變數。Kaler (2003) 對於利害關係人觀念也有類似規範與非規範之區分，前者以 Donaldson 與 Preston (1995) 定義為代表，認為在組織活動之程序或 / 和實質方面個人或團體具有正當性的利益。而後者就以 Freeman 的定義為代表。根據此分類分析，利害關係人文獻中狹義定義會出現重策略要素成分的傾向。相對地，期望規範成份高的定義較會採用廣義定義來探討某一特定策略。解釋上述這種現象的產生原因可能是狹義的定義天生本質上研究就是以組織為主，所以定義涉及選擇與策略目標有連結的特定利害關係人。相反地，規範性的定義因為研究對象比較重視為現有組織所忽略的潛在利害關係人身上，重點不需探討組織與利害關係人關係中組織角色，此發散現象導致傾向廣義定義的偏好。

Friedman 與 Miles (2006) 對所有利害關係人理論歸納分析，將利害關係人理論演化分為三個階段。Freeman (1984) 理論為第二階段主要代表。Freeman 模型對利害關係人理論的貢獻一直至 Donaldson 與 Preston (1995) 兩人論文出現，利害關係人理論才有突破性的發展。Donaldson 與 Preston (1995) 於其論文中提出將利害關係人理論分為三種，描述性 (descriptive) 面向、工具性 (instrumental) 面向及規範性 (normative) 面向的利害關係人理論。此理論分類有條理地將利害關係者理論分門別類，以瞭解理論與議題關係發展的方向。規範性利害關係人理論主要研究是為管理者認定道德或哲學的指引，主張利害關係者對組織具有效、有規範宣示。工具性利害關係者理論主要是建立架構檢驗利害關係管理實務與達成不同組織目標

間因果關係。描述性利害關係者理論則被用來敘述特定組織特徵。回溯上述背景，本文在利害關係人理論中選擇使用規範性理論觀點，從外在利害關係人的價值與道德基礎剖析責任領導的目的與要素。

二、網絡社會領導統御的目的

傳統領導統御理論理解領導統御是在階層結構化組織的系絡裏，領導者被比擬為偉人（great man），期待影響下屬達成回應卓越層次之高階效能的組織／團體目標（Rost, 1991）。從道德觀點而言，政治科學家（Burns, 1978）認為領導統御和領導者／追隨者是一種轉換式關係。透過此關係，一或多人與他人契合而讓領導者與追隨者提昇至更高層次的激勵與倫理。然而，此道德觀點呈現比較不具體與空泛，不一定協助領導者理解領導統御的目的。而且，領導統御關係中追隨者呈現利益多元性與利害關係人間利益與價值的時常衝突，使得領導者更難實現良善社會的主張。

如果我們透過利害關係人系絡理解領導統御的目的與社會責任，似乎就可以瞭解到領導者不再單獨把經濟效率當底線，更應注重保育與改善自然環境狀況並對社會不同世代福祉付出貢獻。在此系絡中，領導統御的目的就是建立與耕耘永續與信任的關係，讓不同利害關係人協調行動達成共同目標、注重永續性與合法性，以實現良善與共享的社會願景。

三、領導者／追隨者關係中的行動者

責任式領導統御是一個關係和倫理的現象，它發生在社會互動過程中。參與這些互動過程行動者包括那些影響領導者或被領導者影響的人以及在領導統御關係的目的和願景中有利益的人（Freeman, Martin, Parmar, Cording, & Werhane, 2006）。如同早先本文所敘述的，領導統御的系絡已經改變。在網絡系絡中，領導者有責任去面對不同利害關係團體，當領導者／下屬觀點擴展為領導者／利害關係人的觀點之際，此變化挑戰了傳統領導統御理論某些基本的假定。主流領導統御理論認為領導者與追隨者之間是一個不平等的關係，領導者主控了關係（Bennis & Nanus, 1985），而追隨者照著領導者的願望奉獻所有（Rost, 1991）。在領導統御職權源自地位與職位權力的假設下，此種理論可以讓我們以階層與二分法觀點（譬如交換理

論，Graen & Uhl-Bien, 1995) 理解領導者與追隨者間關係。然而，傳統領導統御理論無法解釋領導者如何在垂直網絡結構中，成功地動員平等地位與非直接依賴的利害關係人，在共同目的下競爭又合作地追隨領導者。並且能在不需動用正式權力與職權的情況下，實現令人嚮往的與道德的願景。顯然地，這些限制門檻除了增加了領導統御的複雜性外，也讓領導者面臨從不同價值觀、心態與互動風格到因應利益衝突、解決多元文化問題與倫理困境的調和等許多關係上的挑戰。

四、領導在領導者與追隨者互動關係中的功能

從科層到網絡結構、從國內事務至全球操作、從組織內部焦點至利害關係人導向、從社會個別獨立球員的理解到公民精神的發揮等等組織的演化都影響到領導統御意涵與追隨者間差異的理解。在源自科層思考模式的主流領導學統御理論中，領導者被理解為「一個位於科層頂端的人，決定忠誠追隨團體之每一個人的方向、步伐與成果」(Nicoll, 1986)。領導者被理解為主動的(Bass, 1990)，而追隨者是被動的。領導者擁有高人一等的知識與專業，並以此為基礎創造秩序與控制，讓他人以工具形態執行領導者的目標與利益。不過，真正的領導統御理論家指出領導統御的理解是要平等管理的(Rost, 1991)，而這對網絡式組織與利害關係人環境的垂直系絡而言，賦予領導統御工作新的意義。領導者再也不是金字塔上與世隔絕的個體，獨力去創造現實，或企圖為他人建構社會世界(Greenfield, 1984; Rost, 1991)。在網絡系絡裏，領導統御需與不同利害關係人互動才會產生，領導者必須是這個利害關係人關係網之一部分並整合之。領導統御的合法性並不源自職位、地位、獎勵或高壓的權力，合法性只在與透過利害關係人互動關係來贏取利害關係人的追隨，而且只有在共享目標的各方參與共創過程中才能取得。

在此意識下，領導統御的結果與成功端賴領導者與利害關係人(追隨者或協同領導者)兩者的建構與協調行動，而非個人主義式的偉人。如果領導統御是駐足於關係中，而領導統御的目的是達成共同嚮往的願景，那麼領導者主要的焦點必須放在擁有利益的領導統御方案上之關係，化身為關係品質與嚮往價值基礎的耕耘者與關係過程的促進者。

身為關係領導的耕耘者與促進者關懷他人與涉及利害關係人的需求與利益。他們使用不同方式促進關係過程以實現共同分享的願景，例如，利害關係人對話、利

益衝突的調解、協商、解決問題與決策過程、創意與創新工作坊、困境和解等。在這些互動與溝通的過程，他們確保每一個人可以被公平地對待，每一個人自覺平等但渺小。他們感覺到尊重和認同因為他們的意見被聽到且理解，而其他人感覺到與共同創造過程整合在一起，如同灌能般分享經驗、專業、資源、創意與品質，且為了達到共同目標被動員去貢獻其最大的潛能。最後，實現了共同分享與嚮往的願景。

責任領導是建立與維持與所有相關利害關係人良好關係的一種藝術（Maak & Pless, 2006）。責任領導核心工作是編織一張包容的網，讓領導者自己可以均等地鑲嵌在網中。柏拉圖在其《*Stateman*》作品中清楚地表示，人們不是羊群，領導者亦非牧羊人。領導者是編織者，將不同類型的人們一起編織於社會結構之中（Ciulla, 2004: 322）。當領導者促成利害關係人成為追隨者關係的過程視為課責之際，領導者需為這些關係品質負責。這些關係必須包容且以倫理地完美般價值為基礎，讓互動的夥伴尊重與行動，而領導者 / 追隨者間關係可以為共同與美好的目標服務。

誠如前文所述，領導者有責任去面對不同利害關係人。領導者需要從不同文化中整合人們有效地一起工作，關懷組織不同成員的福祉，理解不同團體的利益、需求與代價並促使對話。同時，動員與協力不同人的精力來達成共同目標與支持一個共同美好願景的實現。顯然地，這需要「社會化」而非「個人化」的領導者（Howell & Aviolo, 1992）。領導者的智能能認知地選取、處理與評估不同利害關係人觀點和多元且多少衝突性目標所產生的情境、問題與發展。領導者依據人性與道德的價值基礎而行動，展現真誠（*authenticity*）與正直（*integrity*），並且關懷他人的需要與利益，從而展現良好美德。領導者利用關係智商（*relational intelligence*, RI）與不同利害關係人互動，且當面臨遙不可及決策與調和倫理困境時，應用情緒與倫理智商對抗浮現的利益衝突。因此當許多領導者具備卓越認知與智商能力時，責任領導之良善（*good*）與偉大（*great*）可用道德特徵與關係智商來區分。

事實上，擁有一個良善美德與身為道德人是成為責任領導的核心（Ciulla, 1998; Solomon, 1999; George, 2003）。誠如 Ciulla（1998）所堅稱，「倫理是領導統御的心臟」。但這到底是何意涵呢？這是否意味著領導者在考慮責任時必須高人一等？領導統御倫理需要「道德領導統御」？更進一步來講，我們期待領導是道德英雄

嗎？領導者比他人承當更多責任時，是否應對不同道德標準課責？如果答案是：是的，這意味著領導者可能將自己當成例外。無論如何，這會形成雙線道！領導者可能是良善令人注目的模範，沉醉於自我陶醉的道德領導統御，或者是我們所見證到美國安隆（Enron）案中的邪惡（bad）領導統御行爲（Maccoby, 2000; Kellerman, 2004）。因此，領導者的道德標準應與社會制度一致，以避免類似安隆案失序的可能。不過，領導者的責任是捍衛道德價值、倡導於領導者 / 追隨者網絡關係之中、並且以一致方式付諸行動。所以不論情況是如何誘人或驚險，領導者能夠真正堅持令人嚮往的價值與原則是很重要的。只有原則與領導統御配適（match），真正堅持、誠實與正直的領導才可能負責。因此，實務的倫理是個人正直的櫥窗。如果追隨者認為領導者的價值與原則與領導者本身行動配適並且能談笑自若，眾人會歸因於領導者之正直，最後獲得正當性，因為利害關係人因信任而追隨。責任領導確實應具有特徵，以一些令人嚮往的美德與原則領導之，例如：尊重、關懷、誠實、課責、謙卑、信任與積極的公民精神，並且時常反省（George, 2003）。

發展緊密與長久關係的能耐是領導者的標記（George, 2003）。誠實的領導者在組織內外、個人生活中與人們建立信任的關係，不管是有形或無形，關係的獎勵是久遠的。大部分網絡社會中領導者所面臨的考驗是從許多利害關係人互動中浮現（Maak & Pless, 2006）。他們需要領導者整合不同風格與文化背景的人成一團隊，包括不同意見轉成對話、從不同觀點瞭解議題、與不同的人解決問題、調和跨文化與人際困境等等。因此，不同價值、利益與需求之利害關係人契合的需求越大，領導者聯結他們、理解不同觀點、平衡衝突的訴求等人際的與倫理的行動要素越發重要。

Maak 與 Pless（2006）認為領導者需要關係智商與多元利害關係人在組織內外，爲了不同利益有效地與尊重地互動並建立長久與信任的關係。關係智商是由情緒智商（Salovey & Mayer, 1990）與「倫理智商」（Pless & Maak, 2005）兩者所組成，這表示領導者需要情緒與倫理兩種品質來指引互動中的行動與行爲。情緒智商可以分爲四塊（Mayer, Salovey, Caruso, & Sitarenios, 2001）：認知情緒（perceiving emotions）、使用情緒促進思考（using emotions to facilitate thought）、以增強個人成長與社會關係方式理解情緒與管理情緒（understanding emotions and managing emotions in a way that enhances personal growth and social relations）。而倫理智商包

含三個關鍵要素；道德自覺（moral awareness）、道德反省（moral reflection）與道德想像（moral imagination）。道德自覺是認定與理解自我與他人的價值、標準與利益，以便能區分兩者不同。反省技巧與批判思維讓領導者能以批判觀點看待自己、組織或他人（例如利害關係人）的訴求與利益，以產生方向性的觀點與道德理由（Schon, 1983）。而道德想像可協助領導者以新方法且不犧牲正直來解決道德困境。

總而言之，倫理智商扶持道德自覺與反省，並提供想像力與方向性，情緒智商支持情緒自覺、反省和情緒管制。兩者協助領導者帶著關懷、同情與深謀遠慮以一種人際與成熟方式與不同利害關係人有責任地互動。

肆、領導角色的扮演

所謂的領導統御指的是領導者與追隨者間互動的一種社會與規範現象，現今領導統御都深嵌於扁平化的科層結構與網路結構的脈絡中。相對於背景，誠如上文所述，新的領導挑戰已浮現。這些挑戰有一外顯的關係特質，這些源自領導者所需關係智商中的情緒、倫理與關係品質。在利害關係人社會中的領導者需要平衡利益衝突、與利益關係者需求的外部壓力和正直領導的內部緊張。爲了了解領導者有關領導利害關係者的責任、平衡內部與外部的壓力，以及解決領導的挑戰，Maak 與 Pless（2006）介紹一責任領導者統御的「角色模式」，幫助現代人從另一角度接觸領導統御。

現有領導統御的研究多半沒注意到領導統御角色的重要性，更不用提利害關係人環境中的道德性與多元性。相反地，研究著重於特徵與性格特質（Bass, 1990; Black, Morrison, & Gregersen, 1999）、魅力（Conger & Kanungo, 1987）、領導風格（Bass, 1967; Blake & Mouton, 1985; Hersey & Blanchard, 1988）或情境因素（Fiedler, 1967）。交易型和轉換型的領導以及領導成員交換理論（Graen & Uhl-Bien, 1995）廣泛地被研究與擴散，這些研究都聚焦在交換過程和問題的效用性及效能性。如果集中所有的文獻，領導者角色的差異被考量成有關「行動邏輯」的功能（Rooke & Tobert, 2005），從而領導者效能是影響追隨者達成某一結果。因此，我們需要深入其他研究領域，尋求角色模型可行性的支持。

Merton 的角色理論（1957）是一個很棒的開始點，Merton 從社會學的角度來主張社會地位涉及一系列相關的角色。他於角色設定上增加一顯著的特徵，即其結構意義。它是有關安排不同的角色整合成一個角色設定，這不同於個人如何從關係中處理多元角色。Maak 與 Pless（2006）應用此整合角色設定概念來定義設定責任領導統御的「角色模式」，下述角色為整合體之一部分，他們既不是互相隔離，也沒有反映不同的行動邏輯。Mintzberg（1975）曾應用類似方法觀察管理者工作歸納成十個管理者角色及人際、資訊與決策三大類角色，以心理學者的術語而言，這些整合角色形成一個「完形」（gestalts），沒有任何單一角色可以從架構中拉出而工作仍可以完整無缺地運作。

因此，我們所討論的角色並不是反應不同人，而是一個完整的人：領導者。圖 1 顯示領導者鑲嵌於利害人關係網絡中，為了扶植競合、動員和協力利害關係人（不同背景、價值與不時的利益衝突）達成共同共享願景，領導者必須運用某些角色：成為守護者以監護價值與資源、一位具積極的與關懷的社群成員資格的好公民、願為他人服務的公僕、與提供令人嚮往靈感與觀點的願景者。模型核心具有強烈的規範意涵，內圈的角色是責任領導者自我想像與自我理解的關鍵。聯結內圈的角色是操作型的，包容系統、過程與道德基礎建設的建築師，變革代理人與轉換型領導人，支持追隨者的教練，說故事與意義賦予者等等，都是道德經驗的創造者與溝通者兼共享系統的賦予者。

一、服侍者

領航於複雜性、不確定性、變化、利益與價值衝突的世界其實是一個相當具挑戰性的努力，特別是當其職責行為為跨國界與跨文化時。領導者需要從全球的角度來迎戰挑戰（Black, Morrison, & Gregersen, 1999），因此，領導本身應如同一座社會與道德的雷達隨時評估社會、生態及文化環境，以及擁有應付利害關係人間利益衝突與道德困境的能力（De George, 1993; Donaldson, 1996）。在此背景下，象徵著服侍者的領導者扮演著價值的監護者，保護個人與專業操守的重要堡壘，責任地與尊重地帶領社會穿越惡水。服侍者的工作是在信任的狀況下看護某些事物。如果我們連接風險下價值與資源的概念，那麼我們可比擬責任領導者自己是社會、道德、環境價值與資源的守護者。領導者應該保護並盡可能地豐富被賦予的信託內容。但

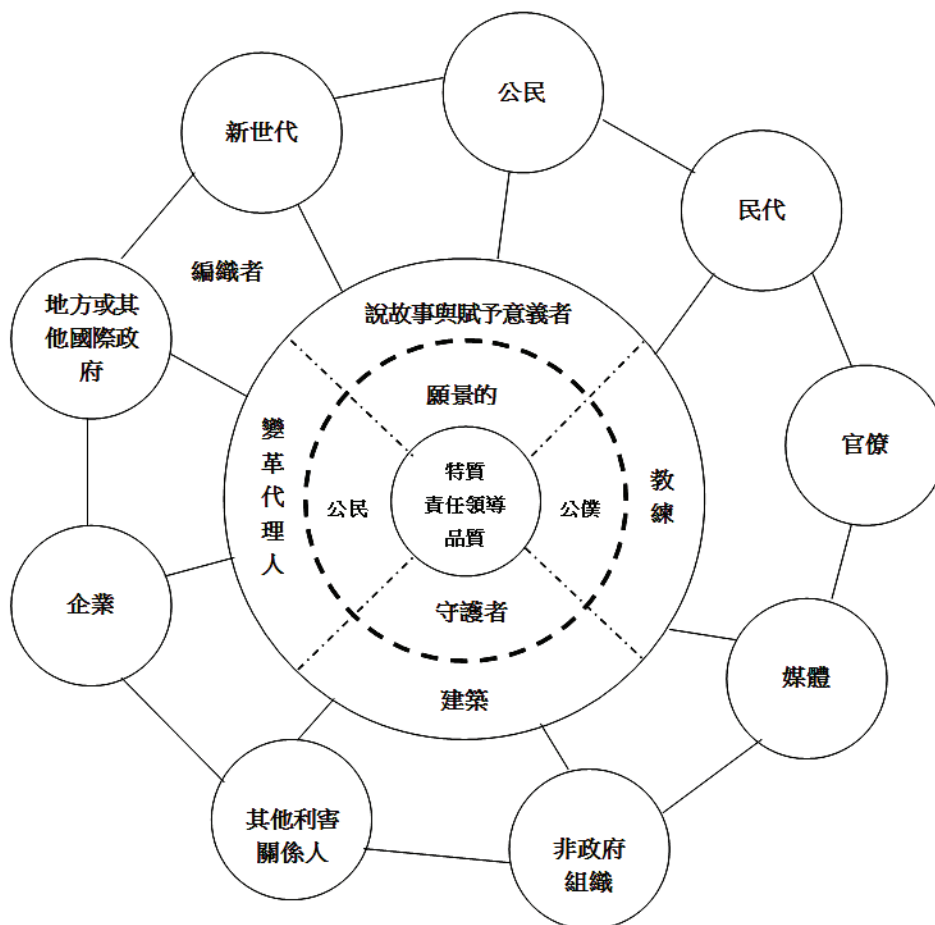


圖 1 責任領導的角色模型

來源：修改自 Maak & Pless (2006)

核心問題是有什麼是可以傳承給下一代呢？守護者應考量沉默之利害關係族群（例如：環境與後代子孫）潛在訴求與未來利益。因此，無庸置疑，規範性基礎的守護應強調永續發展的議題和挑戰（Hart, 2005）。正是這種規範性基礎協助領導者對抗模稜兩可與領航於一個不確定、多元文化、與多樣的世界中，一個強而有力的規範價值基礎是領導者一個重要的支柱，幫助領導者及時地改變。例如，評估多少與何種形式的改變是必要的。另一方面而言，它這是一個重要的指南針，協助領導者處理利害關係人間相互衝突的價值觀、需求與利益，並引導他們評估當不同是不同之際時需要被尊重以及何時的不同是錯誤的（Donaldson, 1996）。

二、公民

領導者如何調和效率、驅動組織構想、與繁榮社群和良善社會的構想呢？答案在於成爲一個積極、反省的公民且讓積極的公民充斥於組織內外。一個具反省的公民精神可以協助利害關係人社會中的領導者克服公私領域二分法產生的問題，身爲公民角色的領導者會意識到兩者都是不可分離地彼此相連。一個繁榮的社群需要繁榮的經濟，但從長遠來看，繁榮經濟要建立在一個健康的社群與顧客群上。因此，身爲公民的領導者關注公民的健康（Schudson, 1998）正如同對商業事務的關懷，因此，領導者會投入共同財與參與未來政治社群福祉的活動。

此外，公民精神意味著每個行業都有一個外顯的專業主義（Donaldson, 2000; Sullivan, 2004）。公共領導者不只是「擁有好工具的人」，其義務的履行不僅限於法律利益關係者。相反地，如同其他行業般，領導者受限於不同的利害關係者與人類社群。一個專業主義的標誌乃爲可以平衡各方責任的能力，整合企業與民間的責任。領導者必須了解自己是社群的整合成員，儘管他們不能完全地被社群所吸收。公民珍惜政治、經濟與學術上自由以及他們自己的自由空間、道德等等（Donaldson & Dunfee, 1999）。然而，二者是有條件的被一個健康的社群擔保，並在社群中耕耘著有價值的公民美德，像互相尊重、認同、寬容、公正和包容等（Dagger, 1997）。此種文明是建築於共和自由主義（Dagger, 1997; Ulrich, 1997）或自由共和主義之上的，它不僅在道義上是可取的，而且也非常適合領導者連接多元利害相關人。領導者也是一個公民社會的一員，因此勿需把利害相關人視爲「外星人」，應與（政治）社群成員一樣平等對待。事實上，輕鬆地擁有文明共性、深思熟慮、包容性、傾聽、學習與發展的特徵（Barber, 1999），協助多元利益關係人的參與和對話，對領導統御而言也是同樣重要和有益的。

三、願景設定者

對於負責任的領導統御而言，能假想一個令人嚮往的未來是一個很重要的部分，願景是可以提供追隨者或者由追隨者演化而成的利害關係者的一個方向。在利害關係人的社會中，一個有責任的願景是建立在一個理想的道德價值平衡上，它保

證經濟的成功和幸福社會兩者，並導致促成永續發展。一般而言，大多數定義暗示願景可被認為是一套人們應該如何行動和互動，以達到某種理想化未來狀態的信仰（Strange & Mumford, 2002）。在領導統御的研究裏，這通常涉及到領導者一個單獨的行動，是領導者想要組織（和人民）實現特定理想的目標（Conger, 1999）。因此，無庸置疑的，領導者有遠景的想法是先入為主地連接魅力（charisma）或者意識形態（ideological）領導統御的念頭（Conger, 1999; Strange & Mumford, 2002, 2005）。魅力型領導統御引起許多倫理的討論，它可以成為最好或最差的領導統御取決於所使用的論點為甘地或者希特勒（Ciulla, 2004）。Solomon（1998）曾說：「魅力是一個一般性的方法，點出與空洞地描繪一個容易讓人著迷特性的情感關係，因為作為一個概念，它並不具有任何道德價值」。因此，Solomon 認為應該把重點放在信任。魅力並不是重要的，也不是值得嚮往的讓追隨者情盲地受到領導者吸引（藉著魅力）。但是，重要的是他們可以信任領導者價值觀、行動與正直的優點。更何況，追隨者可能認為一個具魅力的高階領導，他的風格和績效可能會得罪其他利害關係者。因此在某系絡中具有魅力並不意味著你是倫理的，特別是在較大的系絡中受到道德觀念來審判時（Ciulla, 2004）。雖然組織的內部系絡可能受惑於領導人魅力，而外部的系絡卻不見得是如此的（Pettigrew, 1987）。因此，從利害關係人社會系絡與倫理角度而言，魅力型領導者可能是高度有問題的。

但是這會影響領導者應有魅力的念頭嗎？只有遠景與魅力糾纏時會如此的。雖然大多數研究認為遠景應是魅力型領導的關鍵要素（Conger, 1999），但至今沒有證據證明遠景是魅力的前提。因此，我們可以主張跳脫魅力，只發展擁有一個令人嚮往的未來遠見、方法與工具去達成目標，做為一個負責領導統御的重要元素。同樣地，除了此限制之外，這需要經由一個創造影響雙方遠景的過程引導領導者與利害關係者交往。領導者本身有責任促成想像的過程，從而連接人民與議題，制定一個即時與可行的共同良好遠景而合作。

四、公僕

在現有幾個外顯領導統御的規範性概念，公僕式的領導統御可說是最具影響力的想法。公僕領導的思想受到許多學者與許多實務者的呼應（Spears, 1998; Spears & Lawrence, 2004; Hunter, 2004），最引人注目的想法是領導統御並非只是宏偉的領

導者，而是領導者的服務。如果為他人服務是領導的核心的話，那對領導統御的動態與責任具有深遠的影響。服務他人一方面而言要求專注、謙遜和禮貌。另一方面要求意願與慾望去支持他人並關心他人的利益與需求。我們發現公僕領導統御中兩個強而有力的要素：倫理認同（ethics of recognition）與倫理關懷（ethics of care）（Honneth, 1996）。關懷被理解為一個相互依存的原則，針對所關心的關係之剝削和傷害之譴責會轉化成為普世性的心理。於此，我們找到對倫理認同的聯繫，這意味著對公僕領導認同和尊重他人的脆弱和平等（Pless & Maak, 2004）。倫理關懷意味著自我與他人的日益分化，與越來越多對社會互動作用動態的瞭解。事實上，公僕領導需要高度的關係智商去與不同利害關係者相處，以因應互動的動態關係並動員眾人為共同目標一起努力。事實上，他必須意識到並有能力去控制自己的情緒、情感，價值與利益，以及必須能認同他們的追隨者，以便採取行動、連結與情緒的智能和追隨者相處。

最後，公僕的領導理念不僅限於員工或者內部利害關係者。因為它帶來強烈的社群知覺，從而更廣泛地關注其他利害關係者（包含環境與下一代）。一個公僕領導所奉行的願景與目標如果是所有利害關係者所追求的，追隨者的需求與利益皆可相容的，與共同的追隨者是可以共處的。公僕領導者善於與利害相關人建立關係，在發起和參與利害關係人對話之際，對其操作的社會和環境系絡有深厚的興趣與充分的了解，並試圖理解、尊重和認同利害相關人的需要，整合多個觀點為一平衡和道德水準的決策途徑。相對於聽眾與主持人形態，公僕型領導者喜歡繁榮社群甚於個別明星。事實上，一個服务型領導者真正優點並非顯而易見。不過，倘若社會的利害關係者沒有接受它，事情將四分五裂。

五、教練

不斷改變的時代裏，教練型的領導不能被低估。事實上，這是一個連結追隨者關鍵角色。如同關懷與認同，關係技巧也進入我們的生活。一般來說，它涉及發展促進、學習強化與個人和團隊的支持以實現目標，特別重要的是整合和激勵多種背景人們共同努力以實現共同理想。身為教練的領導者，從支持關係過程到扶植競合互動，須開啓溝通和建設性地解決問題（Kets de Vries & Florent-Treacy, 1999）並確保互動過程的公平與包容。如此一來能讓來自不同背景的人們感受到被尊重與認

同，並鼓勵他們貢獻最大的潛能。爲了做到這一點，領導人必須意識到並能控制自己和他人的情緒（Wills & Barham, 1994），理解與處理文化上的差異，表現出尊重的態度，應用跨文化的同理心 empathy（Kets de Vries & Florent-Treacy, 1999），提供跨文化上適時的回饋和及時的方式，以促進追隨者的人際關係和道德行爲。

在一個多元文化的利害關係者環境中，面臨多元價值觀與多方面利益之時，領導人還需要提供支持給面臨利益衝突與道德模糊領域的追隨者（Donaldson, 1996; Donaldson & Dunfee, 1999）。例如，提供持續培訓去提升關係與道德的能力，或當倫理議題與困境發生時，扮演著討論的夥伴。這需要有倫理智商的領導人以道德價值基礎作爲榜樣，應用強烈反省的技能並使用先進的道德推理（Dalton, 1998）與道德想像，以顯示倫理和誠信的重要（Trevino, Butterfield, & McCabe, 1998; Weaver, Trevino, & Cochran, 1999）。領導者對追隨者應隨時提供指導，協助他們發展平衡自己和合作夥伴間情緒、情感、價值觀、需要和利益相互衝突的互動關係品質。

六、建築師

建築師比喻的領導人指的是建立一個包容、正直文化之挑戰（Pless & Maak, 2004）。領導者需要創造和耕耘一個讓多元人們發掘意義、感受到尊重、認可與包容的工作環境（無歧視或仇視）。無論在職責上或者道德意識中，追隨者如感到有趣，從而動員並且貢獻最大能力。建築師型領導也應確保管理系統和程序的設計方式會支持效能與倫理的達成，且監督共同目標的實現。例如，他們實施和積極地支持道德基礎（政策、指示或原則）並確信人力資源管理系統（招募、銓敘）是基於道德價值觀，如尊重、誠實、寬容、公正等形成。他們還確保系統是共享理想和共同目標的整合和協力。關於外部利害關係者，所有相關利害關切者爲維持一個相互福利與信任的基礎，他們制度化與培養一個持續的對話。

七、說故事和意義賦予者

Smircich 與 Morgan（1982）曾說，領導者是共享系統的意義創作者。透過常識和對話，領導內部和外部利害相關人成爲永續的夥伴關係。一個非常有用的工具去支持意義和常識的建立便是使用故事（Armstrong, 1999; Boje, 1991）。作爲道德經驗與意義共享系統的創造者和傳播者，領導者有任務將生命活化注入個人與組織二

者的責任。直接訴諸文字說明核心價值觀可能是提醒人們價值觀是什麼的最有效的方法，但更重要的是人們要知道什麼是利害關係，例如有關人權。因此，象徵意義人權的故事可以作為一個重要手段，使我們的生活得到保障。一個最有效的溝通手段是講故事。故事成分的發現帶來意義，基本上產品並不具有意義，而故事結合將可以長久保存歷史和共同的目標感。故事闡述與傳遞核心價值觀念以啟動我們的道德憧憬，故事更是搜索意義一個重要因素。在意義搜索過程中，使每一個人和團體瞭解本身的責任。

八、變革代理人

最後，藉由轉換型領導的討論，可以得知領袖也是一個變革領導者，在利害關係人社會中有責任去發動或支持價值自覺與永續發展。不論在討論 Burns（1978）或 Bass 與 Steidlmeier（1999）的轉換型領導觀念時，責任變動的概念是本文所強調的。領導人必然經常面對變化，因此有兩點需要注意。一、開始變化本身並不是目標，二、變化需要以關懷與負責的方式被重視並引導。身為改革代理者，領導人有責任動員利害關係人，藉由持續有意義的行動，建立並維持追隨者永續忠誠度，降低其複雜與焦慮感。最終即使造成不安與迷惑，變化本身仍能持續進行。

角色模式試圖引導領導者的心態與焦點從傳統封閉式系統的組織內部操作中轉換為開發式系統的組織外部環境，特別是利害人關係網絡的鑲嵌。對民主社會的領導統御效能而言，其主要的意義在於為了扶植競合、動員和協力利害關係人以達成共同共享願景，領導者不能只直線式地運用組織內的角色，組織內角色只會產生有限且爭議的效果。為了充分發揮領導統御效能，現代的領導者必須善用系絡內不同角色，並充分運用非直線式「行動邏輯」，才能發揮角色間的契合能耐。

伍、結論與建議

本文的目的是討論政策網絡系絡下的責任領導統御。責任領導者是一種發生在領導者 / 追隨者互動過程中關係性與倫理性的現象。追隨者實際上是領導者的利害關係人，他們不是受到領導者行動的影響，就是在領導統御方案中擁有利益，但他們常常都擁有平等地位。本文主張在網絡利害關係人系絡裏，領導者身為高高在金

字塔的偉人，是社會與經濟主要創造者，追隨者只照領導者希望去付出的狀況不再有效。領導者只是跟大眾一樣的平凡人，試圖贏得眾人的允許以經營社會。領導者是共享道德願景之不同人的編織者，是達成共同目標合創關係過程的促進者。更進一步，本文同時也主張領導統御能永續成功的核心在於道德特徵與關係品質上的創造與維持，而變化、複雜、不確定和相互連接的網絡環境是現代領導者所面臨的考驗。最後，本文介紹責任領導的理想角色模式，以「完形」(gestalts)觀點敘述內不同的角色。

角色模式的引介只是網絡社會之責任領導統御的第一步。如果要更佳瞭解責任領導統御的現象，未來的研究必須針對這些角色間關係進一步瞭解。這些角色未必獨立存在於網絡社會中，因此，研究角色如何互賴與互賴程度是非常重要的。事實上，某些角色存有對立的緊張。例如服侍者價值保存角色與變革代理者轉型現狀角色便是一例。如果能檢驗責任領導統御如何認知、接觸與解決角色對立的緊張，成果是很豐碩的。

未來研究也可企圖理解特徵與關係智商在個人層次的互動，並研究如何轉成責任領導統御行為與上述討論角色。因此，文獻式與心理分析研究可以被應用來觀察責任領導統御角色與行為之績效與價值、經驗的連結。雖然規範性觀點非領導統御研究主流，但隨著社會系絡的變化，期待未來研究能多注重網絡應用意涵，讓公共管理者能成功發揮現代領導統御效能。

參考文獻

- 柯于璋 (2009)。災後遷村計畫之政治可行性分析：以高雄縣藤枝新舊部落為例。
臺灣政治學刊，第 13 卷第 1 期，頁 107-159。
- 劉宜君、陳敦源、蕭乃沂、林昭吟 (2005)。網絡分析在利害關係人概念之應用：
以我國全民健保政策改革為例。*臺灣社會福利學刊*，第 4 卷第 1 期，頁 95-130。
- Armstrong, D. M. (1999). *Managing by Storying Around*. Three River, MI: Armstrong Intl.
- Barber, B. R. (1999). The Discourse of Civility. In S. L. Elkin, & K. E. Soltan (Eds.), *Citi-*

- zen Competence and Democratic Institutions* (pp. 39-47). University Park, PA: Penn State University Press.
- Bass, B. M. (1967). Some Effects on a Group of Whether and When the Head Reveals His Opinion. *Organizational Behavior and Human Performance*, 2(4): 375-382.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership* (3rd Ed.). New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & P. Steidlmeier (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2):181-217.
- Bennis, W., & B. Nanus (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York: Harper & Row.
- Black, J. S., A. J. Morrison, & H. B. Gregersen (1999). *Global Explorers: The Next Generation of Leaders*. New York: Routledge.
- Blake, R. R., & J. S. Mouton (1985). *The Managerial Grid III*. Houston, TX: Gulf.
- Boje, D. M. (1991). The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm. *Administrative Science Quarterly*, 36(1): 106-126.
- Bozeman, B. (1987). *All Organizations Are Public: Bridging Public and Private Organizational Theories*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Perennial.
- Ciulla, J. (1998). *Ethics, The Heart of Leadership*. Westport, CT: Praeger.
- Ciulla, J. (2004). Ethics and Leadership Effectiveness. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, & R. J. Sternberg (Eds.), *The Nature of Leadership* (pp. 302-327). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cole, M., H. Bruch, & B. Vogel (2005). Development and Validation of a Measure of Organizational Energy. In K. M. Weaver (Ed.), *Proceedings of the Sixty-fifth Annual Meeting of the Academy of Management*. Honolulu, HI.
- Conger, J. A., & R. N. Kanungo (1987). Towards a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Setting. *Academy of Management Review*, 12(4): 637-647.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research. *The Leadership Quarterly*, 10(2): 145-179.
- Cox, T., Jr. (2001). *Creating the Multicultural Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dagger, R. (1997). *Civic Virtues: Rights, Citizenship, and Republican Liberalism*. New

- York: Oxford University Press.
- Dalton, M. A. (1998). Developing Leaders for Global Roles. In C. D. McCauley, R. S. Moxley, & E. Van Velsor (Eds.), *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development* (pp. 379-402). San Francisco: Jossey-Bass.
- De George, R. T. (1993). *Competing with Integrity in International Business*. New York: Oxford University Press.
- DiPiazza, S. A., Jr., & R. G. Eccles (2002). *Building Public Trust: The Future of Corporate Reporting*. New York: John Wiley & Sons.
- Donaldson, T. (1996). Values in Tension: Ethics Away from Home. *Harvard Business Review*, 74(5): 48-56.
- Donaldson, T. (2000). Are Business Managers “Professionals”. *Business Ethics Quarterly*, 10(1): 83-94.
- Donaldson, T., & T. Dunfee (1999). *Ties That Bind*. Boston: Harvard Business School Press.
- Donaldson, T., & L. E. Preston (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1): 65-91.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E. (2005). The Stakeholder Approach Revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 5(3): 228-241.
- Freeman, R. E., K. Martin, B. Parmar, M. P. Cording, & P. H. Werhane (2006). Leading through Values and Ethical Principles. In R. Burke, & C. Cooper (Eds.), *Inspiring Leaders* (pp. 149-174). London: Routledge.
- Fridman, A. L., & S. Miles (2006). *Stakeholders: Theory and Practice*. Oxford: Oxford University Press.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gilbert, J. A., & J. M. Ivancevich (2000). Valuing Diversity: A Tale of Two Organizations. *Academy of Management Executive*, 14(1): 93-105.
- Graen, G. B., & M. Uhl-Bien (1995). Relationship Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years:

- Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2): 219-247.
- Greenfield, T. B. (1984). Leaders and Schools: Wilfullness and Nonnatural Order in Organizations. In T. F. Sergiovanni, & J. E. Corbally (Eds.), *Leadership and Organizational Culture* (pp. 142-169). Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Hart, S. L. (2005). *Capitalism at the Crossroads*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.
- Hersey, P., & K. Blanchard (1988). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (5th Ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Honneth, A. (1996). *The Struggle for Recognition: The Moral Grammar of Social Conflicts*. Cambridge, MA: MIT.
- Howell, J. M., & B. J. Aviolo (1992). The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation. *Academy of Management Executive*, 6(2): 43-54.
- Hunter, J. C. (2004). *The World's Most Powerful Leadership Principle: How to Become a Servant Leader*. New York: Crown Business.
- Kaler, J. (2003). Differentiating Stakeholder Theories. *Journal of Business Ethics*, 46(1): 71-83.
- Kellerman, B. (2004). *Bad Leadership: What it is, How it Happens, Why it Matters*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kets de Vries, M. F. R., & E. Florent-Treacy (1999). *The New Global Leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maak, T., & N. M. Pless (2006). Responsible Leadership: A Relational Approach. In Th. Maak, & N. M. Pless (Eds.), *Responsible Leadership* (pp. 33-53). London: Routledge.
- Maccoby, M. (2000). Narcissistic Leaders: The Incredible Pros, The Incredible Cons. *Harvard Business Review*, 78(1): 69-77.
- Mayer, J. D., P. Salovey, D. R. Caruso, & G. Sitarenios (2001). Emotional Intelligence as a Standard Intelligence. *Emotion*, 1(3): 232-242.
- Merton, R. K. (1957). The Role-Set: Problems in Sociological Theory. *The British Journal of Sociology*, 8(2): 106-120.
- Mintzberg, H. (1975). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, 53(4): 49-61.
- Neville, B. A., & B. Menguc (2006). Stakeholder Multiplicity: Toward an Understanding

- of the Interactions between Stakeholders. *Journal of Business Ethics*, 66(4): 377-391.
- Nicoll, D. (1986). Leadership and Followership: Fresh Views on an Old Subject. In J. A. Adams (Ed.), *Transforming Leadership* (pp. 29-38). Alexandria, VA: Miles River Press.
- O’Riordan, L., & J. Fairbrass (2008). Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholder Dialogue. *Journal of Business Ethics*, 83(4): 745-758.
- Pettigrew, A. M. (1987). Context and Action in the Transformation of the Firm. *Journal of Management Studies*, 24(6): 649-670.
- Phillips, R. (2003). *Stakeholder Theory and Organizational Ethics*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Pless, N. M., & T. Maak (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2): 129-147.
- Pless, N. M., & T. Maak (2005). Relational Intelligence for Leading Responsibly in a Connected World. In K. M. Weaver (Ed.), *Proceedings of the Sixty-fifth Annual Meeting of the Academy of Management*. Honolulu, HI.
- Rooke, D., & W. Torbert (2005). 7 Transformations of Leadership. *Harvard Business Review*, 83(4): 67-76.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the 21st Century*. Westport, CT: Quorum.
- Rowley, T. J. (1997). Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences. *Academy of Management Review*, 22(4): 887-911.
- Salovey, P., & J. D. Mayer (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3): 185-211.
- Schudson, M. (1998). *The Good Citizen*. New York: The Free Press.
- Smircich, L., & G. Morgan (1982). Leadership: The Management of Meaning. *Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3): 257-273.
- Schön, D. A. (1983). *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.
- Solomon, R. C. (1998). Ethical Leadership, Emotions, and Trust: Beyond ‘Charisma’. In J. Ciulla (Ed.), *Ethics, the Heart of Leadership* (pp. 87-107). Westport, CT: Praeger.
- Solomon, R. C. (1999). *A Better Way to Think about Business*. New York: Oxford University Press.

- Spears, L. C. (1998). *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant Leadership*. New York: John Wiley & Sons.
- Spears, L. C., & M. Lawrence (2004). *Practicing Servant Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Strange, J. M., & M. D. Mumford (2002). The Origins of Vision: Charismatic Versus Ideological Leadership. *Leadership Quarterly*, 13(4): 343-377.
- Strange, J. M., & M. D. Mumford (2005). The Origins of Vision: Effects of Reflection, Models, and Analysis. *Leadership Quarterly*, 16(1): 121-148.
- Sullivan, W. M. (2004). *Work and Integrity: The Crisis and Promise of Professionalism in America*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Svendsen, A. (1998). *The Stakeholder Strategy*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Trevino, L. K., K. B. Butterfield, & D. L. McCabe (1998). The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviours. *Business Ethics Quarterly*, 8(3): 447-476.
- Ulrich, P. (1997). *Integrative Wirtschaftsethik*. Bern: Haupt.
- Wade, M. (2006). Developing Leaders for Sustainable Business. In T. Maak, & N. M. Pless (Eds.), *Responsible Leadership* (pp. 227-244). London: Routledge.
- Weaver, G., L. K. Trevino, & P. Cochran (1999). Corporate Ethics Programs as Control Systems: Influences of Executive Commitment and Environmental Factors. *Academy of Management Journal*, 42(1): 41-57.
- Wheeler, D., & M. Sillanpää (1997). *The Stakeholder Corporation*. London: Pitman Publishing.
- Wicks, A. C., D. R. Gilbert, Jr., & R. E. Freeman (1994). A Feminist Reinterpretation of the Stakeholder Concept. *Business Ethics Quarterly*, 4(4): 475-497.
- Wills, S., & K. Barham (1994). Being an International Manager. *European Management Journal*, 12(1): 49-58.

Responsible Leadership in Networked Society

Luke Hsiao *

Abstract

Responsible leadership is a social-relational and ethical phenomenon which occurs in the processes of social interaction. The environment of traditional society is very stable, while the prevailing leadership literature has for the most part focused on the relationship between leaders and followers in the organization and defined followers as subordinates. As society changes, hierarchical style of leadership is confronted with challenges. The context determines the effectiveness of leadership. Modern public management governance is transformed from bureaucratic governance into network governance. The characteristics of network context are its flexibility, openness as well as interaction with multi-stakeholders. If leadership style didn't change to meet the needs of networked society, governance crisis will likely occur. This article demonstrates a perspective that leadership takes place in the interaction with a multitude of followers as stakeholders inside and outside the corporation. Using an ethical lens, we discuss leadership responsibilities in a stakeholder society with a model of the leadership role. A "roles model" of responsible leadership is adopted, which gives a gestalt to a responsible leader and describes the different roles he or she takes in leading stakeholders and businesses in society.

Keywords: responsible leadership, stakeholder theory, networked society, leadership role, relationship intelligence

* Associate Professor, Department of Public Policy & Management, Department of Tourism, I-Shou University.