

# 警察總是權威式的領導嗎？ 從 QCA 方法析探改變警察領導風格 之影響因素\*

湯汶瑜<sup>a</sup>、洪俊瑋<sup>b</sup>、王俊元<sup>c</sup>

## 《摘要》

過去的文獻普遍認為警察在重視紀律、講究服從之準則下，領導者通常會採取較為權威式的領導風格，以確保迅速動員與使命必達。然而無論一般行政機關或企業組織有關於領導之討論，可發現領導風格日趨多元化。本研究主要目的在探討個人的警察領導風格是否改變以及影響之因素。研究方法首先以「回溯」之途徑進行深度訪談，再藉由融合質化與量化優勢的質性比較分析法，透過資料編碼、運算和分析回應本研究問題，並據此延伸出「教育訓練」與「實務管理」之政策建議方向。研究發現，警察領導風格確實會改變，除了在層次上可區分為暫時性切換與本質上改變之外，同時也受到外部因素：「環境與組織因素」、「部屬特質」、「職位特性」與內部因素：「個人特質」、「能力」、「價值觀」之影響，而其中「環境與組織因素」

---

投稿日期：民國 111 年 7 月 15 日。

\* 本文以第一作者在第三作者指導下的碩士論文為基礎，並藉由第二作者與第三作者的補充與改寫而完成。

<sup>a</sup> 高雄市政府警察局鼓山分局督察組巡官，e-mail: askfish67@gmail.com。

<sup>b</sup> 中央警察大學警察政策研究所博士生，本文通訊作者，e-mail: pa776094@gmail.com。

<sup>c</sup> 中央警察大學行政警察學系教授兼通識中心主任，e-mail: g885422@seed.net.tw。

和「能力」是影響警察領導風格改變之關鍵因素。整體觀之，外部因素對於改變結果亦占有較高之比重。

[關鍵詞]：警察、領導風格、質性比較分析法（QCA）、教育訓練、改變與切換

## 壹、緒論

近代警察機關除了面臨恐怖主義、移民、政治和公共責任等課題外（Batts et al., 2012; Bayley & Nixon, 2010; Pearson-Goff & Herrington, 2013; Rosenbaum, 2010），同時也被期待在重大事件或自然災害期間提供有效的回應（Sjöberg et al., 2011），民眾對警察機關的要求日益漸增。此外，隨著全球科技的發展，使得犯罪模式產生變化，跨國界與網路型態之犯罪正快速崛起，而加密貨幣所衍生的新型態犯罪，也是警方面臨的新挑戰（Brown, 2016），例如 2015 年 10 月間，香港黃姓富商在臺灣被綁架，綁匪要求以比特幣交付巨額贖金，顛覆過去犯案手法也讓警方須有新的犯罪偵查技巧，幸而在家屬交付贖金前破獲本案並救出受害者。此外，在 2016 年發生東歐駭客駭入我國第一銀行，在多家分行的 ATM 盜領新臺幣超過 8,000 萬元案亦是典型案例（Wang & Hsieh, 2021）。

為了因應上述各項挑戰，具有分層、由上而下途徑、集中控制以及強調穩定性的傳統組織結構已需要不斷重新的檢視，並朝著更扁平、更靈活和敏捷的組織形式發展（Bahrami, 1992）。領導人員的角色從傳統的威權、指揮和控制風格，也轉變為更加開放、參與的管理風格。對於現今協力合作和溝通的重視，領導者需要培養完全不同的領導力（Graetz, 2000）。如何回應面對這些挑戰，關於警察領導議題已成為焦點發展（Hoggett et al., 2019）。

進一步來說，領導者對於生活上的影響無所不在，社會科學對領導之研究始於 20 世紀初，其發現領導者對於團隊的表現和效率具有關鍵影響力（Morgeson, 2005; Zaccaro & Klimoski, 2002）。領導者正面影響團隊功能，包括支持團隊自我管理、提供績效反饋、團隊溝通以及指導團隊（Van Wart & Suino, 2017）。在於教育領域

及醫護領域中均有研究證實，領導風格、原則和方法的應用會影響部屬產生不同工作表現的狀態（Abualrub & Alghamdi, 2012; Amanchukwu et al., 2015; Bogler, 2001; Robinson et al., 2008）。同樣身為第一線的公務人員，警察任務以維護社會治安為出發點，勤業務之運作與人民生活息息相關，探討領導風格不僅對於整個警察體系有所助益，也對直接接觸的民眾更有保障。

有趣的是，近 30 幾年來領導力的研究發生轉變，從關注成為傑出領導者的「特質」，轉而將重心置於可以被學習和模仿的「行為」及整體「風格」。在此趨勢下，警察領導風格的研究應運而生（Campbell & Kodz, 2011）。近來炙手可熱的相關議題諸如：評比警界領導者的「警官場現形記」、即時反映真實感受的臉書粉絲專頁「靠北警察」、發布人事異動消息後網路聲浪洶湧而至，甚至直接躍上媒體版面等。反映了警察領導之角色當由「精明能幹的服務者」（prudent steward）迅速轉變為「願景之塑造者」（visionary）（官政哲，2002，頁 31）。

根據統計，我國各級警察機關現有正式員額達 7 萬 5,071 名（警政署，2020），<sup>1</sup> 於此分工明確又環環相扣的眾多單位中，領導風格是如何營造出各種不同的團隊風貌令筆者感到好奇。觀察我國公務人員傳統的印象，尤以警察奉為圭臬的「服從、紀律」最為令人印象深刻。權威式領導（authoritative leadership）通常與警察工作環境息息相關；試想，在處理群眾事件、警匪攻擊的過程中，確實需要貫徹指揮官的命令，以確保任務能迅速完成。國外研究也指出，警察首長領導風格的確偏向威權式和軍事風格（Sarver & Miller, 2014）；然而，領導力的研究是一個不斷發展之過程，在所有行政部門中，對於那種風格和行為產生最有效的結果尚無定論，警察領導也不例外（Campbell & Kodz, 2011）。因此本研究將探討警察體系囿於服從的傳統思維中，領導風格是否會與隨情境轉換的通論相符，再逐漸聚焦於可能改變或不改變警察領導風格的因素，綜合前述研究背景及動機，具體的研究問題如下所示：

（一）從時間發展的角度來看，警察的領導風格是否會改變？

（二）影響警察領導風格改變或不變的因素為何？

---

<sup>1</sup> 內政部警政署警政統計查詢網之「警察員額統計資料」：各級警察機關現有正式員額 75,071 名，包含警察官 7 萬 0,844 名、一般行政及技術人員 4,192 名、聘用 35 名，統計資料至 2020 年底（警政署，2020）。

值得注意的是，既有文獻的討論可以發現探討領導風格類型最多可超過 12 種以上 (Gandolfi & Stone, 2017)，而正因學者對於領導風格類型見解不一，且在警察工作面臨複雜多變環境的前提下，對於各領導風格類型之定義與實際轉變也難以精準測量。因此本文所關注之議題著重在領導風格是否會改變，而非從什麼樣的領導風格轉變為甚麼樣的領導風格。

俗諺：「鐵打的衙門、流水的官」，在警界領導階層流動比例甚高的情況下，掌握警察領導風格是否有機會改變，以及可能改變的要素，不論對領導者本身或是成員都如一帖良藥，使團隊以最有效的方式順利步上軌道。本研究以現任或曾任警察機關內部中高階層主官為範疇。鑑於警察體系強調統一指揮，愈高階的領導者影響層面愈廣泛，選擇警監特階至警正一階之中高階層警察主官為訪談對象具有代表性。<sup>2</sup> 考量各級警察機關組織之不同任務特性，本研究將盡可能匯集內、外勤及專業警察單位領導者，並且涵蓋已退休之中高階層主官，透過其在位時一路到卸任後的完整領導歷程來探究本研究問題。旨在探討警察領導風格是否會改變以及影響因素，首先檢閱各個領域與領導風格有關之文獻，統整分析後擬定訪談大綱，以警監特階至警正一階之中高階層警察主官為對象進行資料蒐集。藉由訪談獲得的質性資料，透過質性比較分析 (Qualitative Comparative Analysis, QCA) 方法獲得結果並討論，據以提出本研究之結論與建議。

## 貳、文獻檢閱

領導一般的定義為：「影響別人使其有意願且適當地完成特定目標的一種過程 (Swanson et al., 1993, p. 165)」，其說明領導是一個動態的過程或行為，透過各種正式或非正式的影響力使追隨者共赴事功，以完成特定目標 (朱金池, 2017, 頁 367-368)。而領導風格指的是領導者相對一致的行為模式 (DuBrin, 2001)。Bhargavi 與 Yaseen (2016) 則認為領導風格是提供實施計劃、指導和激勵員工的方法。在本研究歸屬的社會科學領域中，可以定義為領導者融合個人特質、經驗、態

---

<sup>2</sup> 警察人員人事條例第五條：「警察官等分為警監、警正、警佐。警監官等分為特、一、二、三、四階，以特階為最高階；警正及警佐官等各分一、二、三、四階，均以第一階為最高階」。

度和哲學來領導團隊的結果，亦指領導者的行為以及對治理和監督的態度（Iqbal et al., 2015），對於組織氣氛（*organizational atmosphere*）具影響力。<sup>3</sup> 領導風格較著重在領導者本身表現出來的狀態，這並不單指領導者散發出的個人特質，也可能是種戰略選擇（Goleman, 2000），經過評估判斷最終採行要表現出來的樣態。研究指出，領導行為對警察服務品質是有正向影響的（高瑞新，2006）。

隨著時代更迭，組織目標或是主動或是被動地不斷往前推移，面對未來，領導者在演進的過程至關重要。如何以領導風格之變與不變來影響組織氣氛，兩種論點各有支持擁護者，將臚列於本章闡述之。

## 一、警察領導風格：僅有權威式嗎？

1939 年 Lewin 等人（1939）將領導風格歸類為強調個人權威與結果，極少與下屬討論的權威型領導；注重部屬參與決策過程的民主型領導（*democratic leadership*）；以及採取無為而治方式，由部屬自行決定與承擔後果的放任型領導（*laissez-faire leadership*）等三種，自此開啟了學者們對於領導風格研究之興趣。這也使得組織管理者開始尋求有效和適當的領導風格，當然警察也不例外（Vito et al., 2011）。

警察的領導通常被認為是命令和控制，具有強烈的層級尊重和集中決策的文化（Bayley, 1994; Silvestri, 2013; Wright et al., 2008）。然而根據 Sarver 與 Miller（2014）的研究，發現警察領導風格可分為四種類型：1. 轉換型/情感智能型（*transformational/emotionally intelligent*）：轉換型領導者利用積極主動和創新的方法在組織內進行有效的變革，情感智能型與轉換型領導者類似，領導者散發出自信、對組織負責、值得信賴、擁有開放態度、具說服力、樂觀，並能夠有效地領導變革（Avolio & Bass, 2004; Goleman, 2004）。2. 交易型/魅力型（*transactional/charismatic*）：以獎懲制度作為動機，而不是試圖在組織或其部屬內部實施變革，

---

<sup>3</sup> 組織氣氛不是一個固定的概念，一般而言它指的是影響組織工作環境的六個關鍵因素：靈活性（*flexibility*）—即員工如何不受繁文縟節（*red tape*）地進行創新的自由感；對於組織的責任感（*responsibility*）；設定的標準水平（*standards*）；關於績效反饋和獎勵（*rewards*）是否恰當的準確性；對任務和價值觀的清晰度（*clarity*）；最後是對共同目標的承諾程度（*commitment*）（Goleman, 2000）。

具有個性和公正性的交易型領導者便會發展成魅力型領導者，藉由實例、雄辯和成就激發追隨者。3. 被動型/迴避型（passive/avoidant）：包括消極的例外管理（management-by-exception passive）和自由放任等方式，不想參與決策，避免利用他們的權力或承擔責任，被動地等待問題發生，在問題已經發生且逐漸惡化前不會採取行動（Avolio & Bass, 2004）。4. 權威型：權威領導者表現出一種更為極端的交易領導類型，部屬不僅無法參與決策過程，彼此間也沒有任何互動，這種領導風格是武斷、控制性、權力本位、強制性、懲罰性並且內心封閉的（Bass & Bass, 2008）。Vito 等人（2011）則認為無私的僕人式領導（servant leadership）才是理想的警察領導風格，<sup>4</sup> 透過與下屬間建立的信任關係，促使共同合作達到目標。

事實上，關於領導風格的類型非常多元複雜，Gandolfi 與 Stone (2017) 便提到，有關領導風格類型的分類，每位學者見解不一，有的僅簡單歸類為三種，而最多甚至高達十二種以上不等。儘管各理論都針對特定因素提供相當研究價值，卻少有全面性地探討，雖然可能獲得大量關注，但難以將其全部整合起來，因而產生了許多相同概念卻有不同的名稱，亦有不同概念卻使用相同名稱的狀態（Van Wart & Suino, 2017）。

## 二、領導風格是否會改變？

### (一) 關於領導風格難以改變之論述

Silvestri (2007) 的研究指出，警察組織雖已體認到轉換型領導的重要性，並認為它對實現警察組織的變革至關重要，然而其研究卻也認為尚未有明確的證據表明警察領導風格正在發生變化。相反，警察組織繼續堅定地以交易型為主要的領導風格。文獻中指出改變領導風格面臨的困難點至少包含下列各項：首先，論者指出領導風格是由個性（personality）決定的，因此難以改變（Mazzarella & Smith, 1989）。此論點說明領導力部分取決於局勢，部分取決於領導者的特徵。甚至有研

---

<sup>4</sup> 僕人式領導一詞最早在 1970 年 Robert Greenleaf 所出版的著作 *The Servant as Leader* 中出現，其將「超越個人利益」（going beyond one's self-interest）作為僕人式領導的核心特徵，強調為追隨者服務，透過內部創造幫助追隨者成長的組織機會，致力於建立一個學習型組織，讓每個人都能發揮獨特的價值，嘗試說服員工以取代使用權力來達到目標，領導者所扮演的是管家的角色（van Dierendonck, 2011）。

究指出，可以直接透過個性來顯著預測可能採取之風格（Rasor, 1995）。其次，亦有學者表示領導者無法確切認知自己所採用的是什麼領導風格。部屬評價領導者使用這些風格的頻率，並不如領導者自評的那麼頻繁，對於其領導成果：部屬額外付出（extra effort）、效能（effectiveness）、滿意度（satisfaction）也沒有領導者自認的高。說明大多數領導者並無法如他人所見，認知到自己的風格，難以發揮本身的才能來塑造理想的形像（Levin & Montag, 1987; Mazzarella & Smith, 1989）。第三，領導者沒有意識到無效領導風格的負面影響也將造成領導風格不易改變。例如多因素領導調查問卷（multifactor leadership questionnaire, MLQ）的研究顯示，<sup>5</sup> 部屬認為消極和迴避的領導與結果：部屬額外付出、效率、滿意度呈現負相關，然而領導者則認為彼此沒有關聯。沒有意識到無效的領導風格不僅無法為團隊帶來任何動力，可能還加深了負面影響（Mazzarella & Smith, 1989）。

此外，亦有學者認為教育訓練會過度高估領導者改變領導風格所具有的靈活性。領導者在意識到整體環境的需求並企圖改變時，必須具有針對性和連續性地做出變化，並在正確的時機點以正確的方式使用一系列獨特的領導風格來提升表現成果（Goleman, 2000; Silvestri, 2007）。然而，這種靈活性很難付諸實踐，少有領導人擁有全部的風格，特別是只有通過短期培訓計劃的對象（Mazzarella & Smith, 1989）。Voon 等人（2011）則認為領導者改變的是技能而非風格。具有領導能力者會使用領導技能來改變其管理方法，進一步提高績效表現；而理想的領導者則應具有良好且一致的風格，避免「風格漂移（style drift）」或讓部屬在預測和適應領導者不穩定的行為中感到困惑（Blake & Mouton, 1978）。<sup>6</sup>

對於警察而言，學者認為組織具有的慣性（organization inertia）造成警察風格難以改變。<sup>7</sup> 此種慣性使組織無法隨著時代的變遷迅速做出調整，甚至拒絕改變。警察體系將本身組織視為紀律、克制和權威的避風港。若要在內部改革工作結構和管理慣例，就必須從傳統、典型的管理風格和結構進行本質上的轉變，轉向更具參

---

<sup>5</sup> 多因素領導調查問卷：根據全方位領導力模型（full range leadership model）所開發，旨在評估轉換型、交易型和自由放任型領導風格的三個結果因素：額外的努力、領導效能、和員工對領導者的滿意度（Avolio & Bass, 2004; Bass, 1985）。

<sup>6</sup> 指高彈性領導風格在需要降低靈活性的情況下的負面影響（Mazzarella & Smith, 1989）。

<sup>7</sup> 係指組織系統運行一段期間後，因內部及外部的力量導致它的策略或構造難以改變，偏好沿著原有路徑繼續運作的屬性（蔡進雄、李森永，2016）。

與性的管理形式（Bayley, 1994; Reiner, 1992）。Adlam 與 Villiers (2003) 甚至認為，大多數高級警察領導者仍然是權威或獨裁者。換言之，企圖改變風格的領導者須面對固有階級制度的阻礙。無論個人的意識、識讀能力和挑戰組織實踐的意願多麼強大，當警察組織及其領導者企圖採取更具變革性的方法，便會面臨組織對於階層制度難以撼動的依賴。在警界強調層級結構的組織文化中，交易式領導風格仍是最常使用的形式（Silvestri, 2007）。最後，企圖改變風格的領導者易受限於固有的文化背景，主要係因為文化背景與領導者選擇採取的領導風格息息相關（Hofstede, 1980）。例如：在以自由和自治的社會背景下，文化規範和價值觀已被內部化，低度權力距離的特性帶來了和諧與平等的領導模式（Jogulu, 2010）。

## （二）關於領導風格是可以改變之論述

儘管前文部分學者認為領導風格是不容易改變，然而越來越多的文獻也開始相信大多數領導人會針對新情況改變領導風格（Vesterinen et al., 2009）。Bass (1985) 便直言，轉換型與交易型領導二種風格並非相互排斥，而是建立在交換型領導風格之上，並且持續朝轉換型領導的方向發展。同時也有學者認為領導力是發生在特定環境中領導者和追隨者之間不斷變化的動態與非線性的社會過程（Murphy & Drodge, 2004）。為了因應變化快速且無法預測的外在環境，警察組織的領導者必須善用轉換型領導來確保其部屬得到適當的發展、支持與授權，使其在第一線工作中作出正確的決定（Dobby et al., 2004）。成功的轉換型領導者在組織面對變遷或面對競爭產生生存危機時，可以透過個人的領導力，發展組織未來的遠景。

綜合這些論點如下：首先，領導風格取決於個人的準備狀態和意願：領導者經歷壓力和激勵，可以在合理的時間內將無效的領導行為轉變為有效的領導行為（Kubala Jr., 2013）。越是了解自己和機構內各個領導層，就越能調整自己的領導風格。一項調查警察領導風格的研究中，發現最有效的領導者會使用全方位的領導風格（Avolio, 1999; Bass, 1985; Bass, 1998; Bass & Avolio, 1993），而變化的程度取決於個人的準備狀態和意願（Avolio & Bass, 2004）。此外，Goleman (2000) 認為領導風格是一種策略選擇：研究表明，在正確的時機點、以正確的方法在各種領導風格間切換，將獲得良好的績效表現，屬於一種戰略選擇而不是僅受本身的人格屬性影響。此靈活性雖然很難實踐，但這是可以學習並可從增加情商能力（emotional intelligence）著手。從 1990 年來以來的社區警政發展來看，如何授權基層也是警察

決策者的核心任務（章光明，2018，頁 81）。

這樣的論點也呼應了早期權變領導之說，其認為領導風格依據情勢而定。情境領導理論（situational leadership theory）認為領導或管理團隊的重點，在於領導者本身是否能根據部屬的特性採取適宜的領導風格。警察的領導風格便屬於情境性的，會隨著條件的變化而改變（Girodo, 1998）。而領導的效能取決於部屬接納領導者的程度，情境則受部屬的工作能力和意願影響（Hersey & Blanchard, 1976）。領導風格會因應部屬的成熟度而改變：領導者必須根據團隊成員的能力和信心來改變自己的風格（Blanchard et al., 1985）。當追隨者的整體素質提升，會迫使領導者改變自己風格，以適應追隨者的「成熟度」水平（Gates et al., 1976）。領導風格的改變來自於影響部屬的企圖心：領導風格取決於領導者希望影響的部屬發展水平以及其對任務的信心，是可以切換並且會改變的（Vesterinen et al., 2009）。研究發現，為了確保組織的可持續未來性（Porter-O’Grady, 2003），領導者會設立明確的組織目標，與部屬致力達成共同的願景，而這通常需要做出改變。

最後，學者提出領導風格是可以栽培的。領導者不是天生的，而是經過後天培育而成（Amanchukwu et al., 2015），大多數領導者可以透過不斷自學、教育、培訓和積累相關經驗，來提高其在領導角色中的效力和良好的領導能力（Bass & Bass, 2008; Hersey & Blanchard, 1976）。

### （三）進一步思考：警察領導風格「切換（switch）」與「改變（change）」的差異性<sup>8</sup>

綜合前述文獻檢閱的資料可以發現，領導風格所稱之「改變」具有兩種類型：較為淺層，因應局勢做出的調整稱之為切換；較為深層，自領導者內心產生變化的稱之為改變，兩者中文翻譯均為改變，實質意義卻略有層次上的差別。「切換」屬於一種暫時改變的能力，領導者依據當下情勢，掌握領導風格調整的時機點和對應

---

<sup>8</sup> 有關本文所提出警察領導風格「切換」與「改變」概念之發想，乃受到 Hochschild (1983) 在其著名之「情緒管理的探索」（*The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*）一書中，對於情緒勞務（emotional labor）將情感偽裝方式分為表層偽裝（surface acting）與深層轉化（deep acting）等所啟發。筆者深知初次提出此概念可能有諸多未盡周全之處，未來尚有很大空間發展，但同時也期盼透過本文拋磚引玉，引發更多的共鳴與激盪。

情況，可能是短暫的或較為表層的改變；「改變」的層次較深，是由領導者心理產生變化而影響表現出來的行為，通常經歷此種改變的領導格成型後便較少再產生大幅度的變動。

現有文獻以「切換」的研究居多，雖然現階段對於哪種風格占主導地位沒有普遍共識 (Beito, 1999)，但各種領導風格適合所屬的情境也多有理論和實證可以應用，甚至已有完整的攻略守則輔助領導者執行任務時參考。反觀較屬於内心狀態的「改變」少有相關研究，但這種改變因素往往對於領導者產生最劇烈的影響，不單純僅是應勢而為，更可能成為人生轉捩點，影響往後的領導風格。

綜合言之，對於領導風格之變與不變，各有擁護支持的論點。認為「不會改變」普遍係基於困難度高、阻礙大導致難以改變；支持「會改變」的觀點則相信為了追求團隊更加卓越，領導者願意透過教育、培訓等逐漸發展，進而改變原有之領導風格。若警察的領導風格是可以改變的，又是那些因素造成這些改變呢？下文將進一步探討之。

### 三、影響領導風格改變因素之探討

近年來受到社群媒體及民主化的影響，許多國家的警政遭受不少重大的挑戰。例如美國警察執法時面臨有種族歧視之嫌，而臺灣及香港的各種陳抗事件或大型聚眾活動，也不斷的促使警察領導風格要隨之因應、調整。即便在英格蘭與威爾斯，研究也顯示了目前基層的警察對高階警察的不認同，其中一個原因是基層認為高階警官忘了從警的初心 (Hoggett et al., 2019)。由於領導風格可以顯著影響領導者的效能，因此了解什麼因素會影響領導風格至關重要 (Kubala, 2013)。本文將文獻的論述歸類成兩大類，敘述如下：

#### (一) 外部因素 (Extrinsic Factors)

##### 1. 環境與組織因素 (Environment Organizational Factors)

組織的文化和結構是領導風格的主要決定因素 (Stordeur et al., 2000; Upenieks, 2003)。隨著組織發展邁向多元化的趨勢，領導風格會受組織的目標一致性和價值觀影響 (Ibara, 2010; Vesterinen et al., 2009)，目的是為確保團隊朝實現共同目標的方向努力。

## 2.部屬特質（Subordinate Traits）

領導風格會受部屬或其他領導者的人格屬性、成熟度影響，當部屬的整體素質提升，領導者便會被迫改變自己的風格（Ibara, 2010; Blanchard et al., 1985; Gates et al., 1976）。相對應地，領導者在選擇領導風格時，也會將部屬的性質納入考量（Vesterinen et al., 2009）。

## 3.職位特性（Job Characteristics）

領導風格在不同職級間有所不同（Caless, 2011），階級高的領導者所採取的領導風格通常較階級低的領導者來得強硬（Giritli & Oraz, 2004）。決策的位置（即組織的職能專業化）及就任當前職位的時間長短也會影響領導風格（Andreescu & Vito, 2010; Ibara, 2010）。

## （二）內部因素（Intrinsic Factors）

### 1.個人特質（Personal Qualities）

一個領導者一定擁有各種個人特質，相對於先天、長期性格與其他團體成員不同（Drummond, 2000）。現有的研究和培訓經驗使我們相信，一個人的風格與個性和歷史息息相關，以至於很難輕易改變（Mazzarella & Smith, 1989），重要個人特質亦可能不太容易訓練（Devitt, 2009）。因而從個人特質觀察，可以顯著預測其領導風格（Rasor, 1995）。

### 2.能力（Abilities）

「能力」一詞通常被理解為包括在執行任務時使用領導者個人的教育、知識、才能和經驗。當評估一個職位所需的能力時，應該連結能力與成功執行特定任務的方式（Moore & Rudd, 2004）。能力是在領導經驗的基礎上發展起來的，而公私部門也越來越普遍地使用文獻。領導者經由自我發展及外界刺激的歷練後，會逐步強化本身的能力，並以希望影響的部屬發展水平以及其對任務的信心，決定領導風格的切換及改變（Vesterinen et al., 2009）。而領導風格變化的程度，則取決於個人的準備狀態、意願、經驗、態度等（Avolio & Bass, 2004; Kapla, 2005; Vesterinen et al., 2009）。

### 3.價值觀 (Values)

特定的價值觀可能與某些領導風格有關，是人格中最根深蒂固的部分，在領導者決策時起著重要作用（Agrawal & Krishnan, 2000; Fritzsche, 1995）。價值觀很重要，因為它們影響領導者對他人的反應。他們激發激情並加強道德原則。領導者必須確定他們的價值觀是什麼，並表達出來以授權和激勵他人（Vito & Higgins, 2010）。

## 參、研究方法

本研究旨在探討警察領導風格是否會改變以及影響因素。以研究動機為出發點，爬梳相關文獻資料，了解領導風格可能改變或不變，並依循理論脈絡分析出影響因素以作為研究基礎，形成本研究架構之六個條件項：「環境與組織因素、部屬特質、職位特性、個人特質、能力、價值觀」與結果項：「警察領導風格」。關於研究設計，質性分析因著重詮釋，透過蒐集訪談者主觀資料，為質性研究核心之價值，故本研究採用質性訪談以「回溯」（retrospective）之方式實施，著重於個人時間軸發展對其產生之變化，觀察個人警職生涯中，領導風格之變化歷程及影響因素。本次訪談對象共計 15 人，分別為我國警界職務階級最高的三線四星 1 名、三線三星 2 名、三線二星 4 名、三線一星 4 名、二線四星 4 名，服務單位涵蓋警察體系之教育單位、署屬專業單位、直轄市、縣（市）政府警察局、警察分局等之內、外勤，服務地點遍布全臺北、中、南，服務年資最短 20 餘年、最長超過 40 餘載，受訪對象包含在職者及退休者，均擁有雄厚資歷與豐富經驗。此外，2020 年全國警察人員擔任警監官等人數占比 0.45%，<sup>9</sup> 對照一般公務人員簡任官等人數占比 5.1%，<sup>10</sup> 可以看出警監人員在整體警察人員占比甚低，而本次訪談對象擔任警監官等人員即占 11 位，足見本次訪談所蒐集之資料極具代表性和價值，無論在廣度與深度均能反

---

<sup>9</sup> 內政部警政署警政統計查詢網之「警察員額統計資料」：各級警察機關現有正式員額 7 萬 5,071 名，其中警監人數為 336 人，統計資料至 2020 年底（警政署，2020）。

<sup>10</sup> 依警察人員人事條例第 15 條規定，警監官等相當於一般公務人員簡任官等。銓敘部官網公告 2020 年全國公務人員概況統計，簡薦委（派）人員總計 19 萬 6,865 人，其中簡任人員計有 9,972 人。

映本文所欲探討的警察領導風格議題。

表 1

本研究受訪者暨訪談題綱一覽表

編號	訪談對象職級 時間/訪談地點	服務地點	訪談題綱
1	三線四-警監（退休） 2020/0330/台北市	教育單位	1. 回顧您過去的從警生涯，請問在擔任主管/主官的過程中，您覺得您的領導風格是否曾發生重大的改變？ 2. 若沒有改變過的話，您覺得主要是什麼原因？ 3. 若有改變的話，您覺得環境與組織因素是否是讓您改變領格風格重要原因？為什麼？ 4. 若有改變的話，您覺得部屬特質是否是讓您改變領格風格重要原因？為什麼？ 5. 若有改變的話，您覺得職位特性是否是讓您改變領格風格重要原因？為什麼？ 6. 若有改變的話，您覺得您的個人特質是否是讓您改變領格風格重要原因？為什麼？ 7. 若有改變的話，您覺得您的個人能力是否是讓您改變領格風格重要原因？為什麼？ 8. 若有改變的話，您覺得您個人的價值觀是否是讓您改變領格風格重要原因？為什麼？
	三線三-警監（退休） 2020/0220/新北市		
3	三線三-警監（退休） 2020/0220/桃園市	直轄市政府 警察局	
	三線二-警監（退休） 2020/0213/高雄市		
5	三線二-警監（在職） 2020/0214/高雄市	專業單位	
	三線二-警監（在職） 2020/0223/臺北市		
7	三線二-警監（在職） 2020/0306/基隆市	縣市政府 警察局	
	三線一-警監（在職） 2020/0201/高雄市		
9	三線一-警監（在職） 2020/0303/高雄市	直轄市政府 警察局	
	三線一-警監（在職） 2020/0331/桃園市		
11	三線一-警監（在職） 2020/0401/台中市	直轄市政府 警察局	
	二線四-警正（在職） 2020/0114/新竹市		
13	二線四-警正（在職） 2020/0130/雲林縣	縣市政府 警察局	
	二線四-警正（在職） 2020/0304/桃園市		
15	二線四-警正（在職） 2020/0318/新竹縣	縣市政府 警察局	

資料來源：本研究彙整。

本研究主要透過 QCA 方法處理深度訪談所收集之資料，<sup>11</sup> 集合了質性研究與實證研究兩種分析方法的長處，將需要研究的案例集合視為一個整體物件，來分析不同的前因要素組合對結果的影響，進而可以有效萃取出暗含於案例中的複雜的因果關係。這種方法能夠處理樣本量較少時的情況，而這是定量研究所不願意觸及的，且相對於個案研究而更能得出概推性的結論，進而降低案例的突變風險（包國憲、馬翔，2018，頁31）。申言之，QCA 方法屬於一種理論集合（theory set）的運算模式，所強調的是組態間的比較與分析，適合運用在建構與特定結果之一致性多種條件組合路徑，並可提出因素總分差與彼此間之影響作用，無論是單獨的或是其他因果條件相之結合（Crilly et al., 2012; Ito & Pongeluppe, 2020; Rihoux & Lobe, 2009），必須透過實證資料與相關理論不斷對話，給予因果關係間合理的解釋，界於質性研究與量化研究之間。

QCA 係基於研究設計核心議題的具體要求，例如案例選擇，變項規範和集合成員校準（Schneider & Wagemann, 2010）。此外，QCA 具備了既是研究方法，同時也是分析技術的本質（Ragin, 2008; Rihoux & Lobe, 2009）。<sup>12</sup> 本文所採用的清晰集質性比較分析技術（crisp-set qualitative comparative analysis, csQCA），主要特徵是以二分法來處理變項。二分法讓研究者能夠透過簡化的方法，完成對有限個內在的複雜性錯綜結合案例的嚴謹比較（Rihoux & Ragin, 2008）。其透過資料 0 為未出現以及 1 為出現之形式進行質化資料的編碼，再透過布林邏輯（Boolean Logic）之演算，能夠對於因果關係的解釋給予較為客觀的分析依據。另外也透過簡化模式將演算出較長且複雜的方程式，化約成更短更簡潔的方程式。而這樣過程被稱為「布林最小化」（Boolean minimization），是 csQCA 的關鍵核心之一（Thiem & Duşa, 2013）。

---

<sup>11</sup> QCA 是由美國社會學家 Charles Ragin 自 1987 年所奠基的分析方法，Ragin (1987, p. 26) 指出：「社會現象之所以複雜且難以解釋，並非因為影響社會現象發生的變項太多，而是因為不同的偶然相關條件以多種方式結合產生特定的結果，儘管條件變項的數量當然同屬重要。」。

<sup>12</sup> 從分析技術觀點區分，QCA 目前應用的主要技術有清晰集質性比較分析、多值集質性比較分析（multi-value qualitative comparative analysis, mvQCA）、模糊集質性比較分析（fuzzy-set qualitative comparative analysis, fsQCA）等（Rihoux & Ragin, 2008）。另也有基於模糊集質性比較分析技術發展出的時序性模糊集質性比較分析（temporal qualitative comparative analysis, TQCA）等（Hino, 2009），提供讀者作為未來研究參考。

然而 csQCA 經常被質疑的便是其二分法的處理。二分法目的在於簡化所欲分析的複雜因素，但也被批評因此而導致忽略了大量的訊息（Goldthorpe, 1997），也可能因為編碼誤差使研究結果缺乏足夠的穩定性（苗延威，2013）。對此批評觀點，Rihoux 與 Ragin (2008) 認為在許多情況下利益相關案例之間決定性的差異不在於程度上的差距，而在於性質上的差異。以本研究為例，透過回溯性方式由受訪者自述個人警職生涯中領導風格變化，所關注的是警察傳統權威式領導風格是否會改變，進而探討影響改變之因素，而非探究其改變程度上之差異。考量回溯時間軸範圍與警察工作所面臨的動態複雜環境，均可能加深受訪者在回答問題上有所偏差或疏漏。而二分法恰巧簡化且緩解了本研究所面臨難題，促使受訪者能有效明確的界定，使本研究得以從宏觀的角度分析結果。

在資料編碼的部分，本研究將質性資料以真值表（truth table）編碼（如表 2），<sup>13</sup> 當受訪者在敘述過程中表示該因素確有影響到其改變領導風格，該條件項編碼為 1，若沒有提及或者不認同受到其改變，則該條件項編碼為 0。結果項 OUT 的部分是個人的領導風格是否改變，認為本身有改變設定為 1，沒有改變設定為 0（如表 3）。由於質性研究強調研究者親自深入社會現象，透過觀察、對話等過程感受真實的情緒與思維模式後，加以梳理出整體脈絡。係基於一定的事實基礎下，所綜理出「情境化的」、「主體間性」（intersubjective，又稱交互主觀性）的意義解釋（陳向明，2002）。因此本研究採用「交互主觀」之途徑，<sup>14</sup> 盡可能降低過程中可能產生的編碼誤差，積極面對主觀性可能產生的問題。在所蒐集原始資料的基礎之上，共有 3 人參與討論編碼，藉由三方想法並取得共識以建立兼具客觀及主觀經驗所做出的詮釋（孟繁勳等人，2020）。於此找出條件組態並加以討論，篩選出充分條件（sufficient condition）及必要條件（necessary condition），說明六個因素「環境與組織因素、部屬特質、職位特性、個人特質、能力、價值觀」與「警察領導風格」之間的因果關係。為能完整關注到研究議題的各個面向，將保持質性研究之動態資料的呈現方式，同時兼顧客觀的資料觀察形式，據以提出本研究議題之結論與建議。

---

<sup>13</sup> 考量 QCA 方法在中小型樣本（10-40 個）案例數量中，條件項設定之數量通常選擇 4 至 6 個或 4 至 7 個解釋條件（Rihoux & Ragin, 2008）。

<sup>14</sup> 所謂交互主觀性即甲主觀地認為是 C；乙丙丁等也主觀地認為是 C，因此 C 在上述諸人中具有交互主觀性（陳向明，2002）。

表 2

真值表之條件項與結果項編碼設定

條件項	英文標示
環境與組織因素 ( Environment Organizational Factors )	EOF
部屬特質 ( Subordinate Traits )	ST
職位特性 ( Job Characteristics )	JC
個人特質 ( Personal Qualities )	PQ
能 力 ( Abilities )	A
價 值 觀 ( Values )	V
結果項	英文標示
警察領導風格	OUT

資料來源：本研究彙整。

表 3

警察領導風格是否改變之真值表

No.	EOF	ST	JC	PQ	A	V	OUT
1	1	1	1	0	1	0	1
2	1	1	1	0	1	0	1
3	1	0	0	0	1	1	1
4	1	1	1	0	1	1	1
5	1	1	0	0	1	1	1
6	0	0	0	0	0	0	0
7	1	0	1	1	1	1	1
8	1	1	0	1	1	1	1
9	1	1	0	1	1	0	1
10	1	1	1	1	1	0	1
11	1	1	1	0	1	1	1
12	1	1	1	0	1	0	1
13	1	1	1	0	1	0	1
14	1	1	1	0	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1	1

資料來源：本研究彙整。

觀察本真值表發現，15 名受訪者中有 14 名認為其領導風格會改變（OUT 呈現 1），僅有 1 名認為其領導風格沒有改變（OUT 呈現 0），得以回應本研究問題之

一：從時間發展的角度觀之，個別警察的領導風格是否改變？本研究結果為肯定的，警察領導風格確實會改變。因此後續研究將以「警察領導風格會改變」作為主軸，探究 6 個條件項對於結果項的影響程度。

## 肆、研究分析與討論

### 一、質性比較分析方法（QCA）結果分析

評估定性比較分析法所運算出來的條件組合，是否具有合理的解釋力，主要透過兩個參數以評斷：一致性（consistency）<sup>15</sup> 與覆蓋率（coverage）<sup>16</sup>。一致性的特性是在評估運算出來的條件組合與實證資料所呈現出來的條件組合之間的關係程度，基本上該值最好的狀態是接近 1，當該值已經低於 0.75，表示運算條件結果將很難去解釋實際現象；覆蓋率是在一致性運算後，再評估運算出來的條件組合對於結果的解釋程度（黃瀚諄，2015，頁 83）。經由 QCA 程式運算後，檢視一致性與覆蓋率的數值狀態，確認運算呈現出的四種條件組態與實證資料相符，且對於警察領導風格的改變具有相當解釋力，進而闡釋所得公式（如圖 1）代表意涵。

圖 1

質性比較分析（QCA）結果

案件數閾值：1	原始覆蓋率	淨覆蓋率	一致性
一致牲閾值：1			
EOF*ST*JC*A	0.642857	0.5	1
EOF*ST*PQ*A	0.285714	0.142857	1
EOF*~JC*~PQ*A*V	0.142857	0.142857	1
EOF*JC*PQ*A*V	0.142857	0.0714286	1
總體覆蓋率：1			
總體一致性：1			

資料來源：本研究彙整。

<sup>15</sup> 一致性目的在評估運算出來的條件組態與實證資料呈現的條件組態，兩者之間的關係程度。一般而言，該值至少要達到一致性 0.75 才足以解釋條件組態能夠導致結果集合的產生（蘇彥中，2015），而 0.8 則較為高的驗證門檻（Fiss, 2011; Ragin, 2000）。

<sup>16</sup> 覆蓋率則是在經由一致性運算後，評估產出的條件組態對於結果的解釋程度。

由 QCA 程式運算得到的方程式為：

$$\text{OUT} = \text{EOF} * \text{ST} * \text{JC} * \text{A} + \text{EOF} * \text{ST} * \text{PQ} * \text{A} + \text{EOF} * \sim \text{JC} * \sim \text{PQ} * \text{A} * \text{V} + \text{EOF} * \text{JC} * \text{PQ} * \text{A} * \text{V}$$

解讀方程式中的資訊，本結果產生  $\text{EOF} * \text{ST} * \text{JC} * \text{A}$  、 $\text{EOF} * \text{ST} * \text{PQ} * \text{A}$  、 $\text{EOF} * \sim \text{JC} * \sim \text{PQ} * \text{A} * \text{V}$  、 $\text{EOF} * \text{JC} * \text{PQ} * \text{A} * \text{V}$  四種條件組態，分述如下：

#### (一) $\text{EOF} * \text{ST} * \text{JC} * \text{A}$

屬於外部因素的環境與組織因素（EOF）、部屬特質（ST）、職位特性（JC）三者同時出現，並且與內部因素中的能力（A）做搭配，對於改變警察領導風格最具代表性。

#### (二) $\text{EOF} * \text{ST} * \text{PQ} * \text{A}$

外部因素中的環境與組織因素（EOF）、部屬特質（ST），與內部因素中的個人特質（PQ）及能力（A）做搭配，也是一種改變警察領導風格的條件組態。

#### (三) $\text{EOF} * \sim \text{JC} * \sim \text{PQ} * \text{A} * \text{V}$

外部因素中的環境與組織因素（EOF）與內部因素中的能力（A）、價值觀（V），同時搭配不明顯的外部因素中的職位特性（JC）與內部因素中的個人特質（PQ），同為改變警察領導風格的條件組態。

#### (四) $\text{EOF} * \text{JC} * \text{PQ} * \text{A} * \text{V}$

外部因素的環境與組織因素（EOF）、職位特性（JC）與內部因素中的個人特質（PQ）、能力（A）、價值觀（V）同時出現，亦屬改變警察領導風格之條件組態。

比較四組條件組態中，以「 $\text{EOF} * \text{ST} * \text{JC} * \text{A}$ 」覆蓋結果的比例最高（raw coverage 數值為 0.642857），對於構成結果項的產生最具代表性。另透過布林邏輯（Boolean Logic）代數分解出下列方程式  $\text{OUT} = \text{EOF} * \text{A} ( \text{ST} * \text{JC} + \text{ST} * \text{PQ} + \sim \text{JC} * \sim \text{PQ} * \text{V} + \text{JC} * \text{PQ} * \text{V} )$ ，進而由簡化模式推導獲得的結果為  $\text{OUT} = \text{EOF} + \text{A}$ ，

得出環境與組織因素（EOF）、能力（A）為必要條件，<sup>17</sup> 因而筆者將自兩個面向探討本研究議題的因果關係：

### 1. 領導風格改變的必要條件：環境與組織因素（EOF）、能力（A）

公式呈現出，須同時具備這兩個條件項的搭配，方能造成警察領導風格改變的結果。深入探究外部因素的「環境與組織因素（EOF）」發現，由於研究對象的設定，個人時間軸跨越了民國 60 年代迄今的社會變遷，包含外在社會責任、民眾期待、社會需求的改變，或者是內在組織結構、單位地域差異性、突發事件造成的變化等，身處於變動的狀態中，領導風格不免隨之作出改變。

時空環境不一樣，你不能以不變應萬變，你還是要因人因時因地制宜，還是要做一個改變，不是不能改變。（受訪者 15）

而內部因素的「能力（A）」顯示，受訪者大多數肯認實務單位的歷練能有效培養自身的能力，於成長蛻變必經的過程中，領導風格亦隨之產生改變。從正式任職領導階層前的觀摩學習，持續透過「做中學、學中做」的警職生涯中汲取經驗與智慧，最終磨練出屬於個人的領導風格。

我從過去的經驗再加上幾年近身看到○長處理事務、待人處事，我的領導風格當然會有改變，你說不改變是騙人的，一定會改變。（受訪者 13）

然而「環境與組織因素（EOF）」與「能力（A）」並非充分條件，表示僅有該兩個條件項，並不足以造成警察領導風格改變的結果，仍須搭配其他的條件項方能呈現該結果項。

### 2. 對於警察領導風格改變之結果，外部因素佔有較高比重

公式推導出覆蓋率最高的條件組態「EOF\*ST\*JC\*A」中，外部因素「環境與組織因素（EOF）、部屬特質（ST）、職位特性（JC）」囊括較高之比重，顯現對

---

<sup>17</sup> 「必要條件」是指每次結果的產生必定具備該條件項，而該條件項則被稱為必要條件。但應注意的是，若單純只有必要條件時，並不足以產生其結果，仍須搭配與必要條件組合成的「充分條件」，組合成所謂的組態，方能呈現與解釋該結果項。

於警察領導風格具有較強烈的影響力。當整個組織文化朝向民主多元的趨勢發展，領導者會隨著層級遞升、職務歷練和部屬的思維模式、表現出來的行為樣態等做出改變，於持續變動的過程中，不斷調整尋求最合適的領導風格。

隨著職務不斷升調，負責的層面會不一樣，我就以這個為基礎，有些調比重。（受訪者 12）

然僅有外部因素並不足以產生改變警察領導風格的結果，仍必須與內部因素中的單一個條件項能力（A）搭配。此處所指的能力系指進入警察體系後，所學、所聞、所見與警察相關的知識和技能。無論是屬於主動學習的範疇，或是被動成長的模式，均屬於實務歷練培養出的能力。

其實領導能力的培養，是循序漸進的，不是每個人天生來就會去領導，到處驍勇善戰，也沒有啦。（受訪者 15）

當警察領導風格受到上述因素影響而改變時，警察領導者所扮演的角色也自然地轉化為組織願景的塑造者。

一路走過來大概每次到新的單位，我一定用各種場合跟他們講說我的理念，願景是什麼？我讓他知道，我帶領人就是這個大原則，你不要去揣摩我這個分局長、所長喜歡什麼，不必，就這個樣子。你就把這些做好，我給你很大的空間去發揮。（受訪者 12）

從警生涯中，領導者每天都在接觸新的刺激、接受不同挑戰。當外部因素持續變動，領導者也必須具備足夠的能力調整本身的領導風格方能適應，兩者相輔相成。因而要產生警察領導風格改變的結果，除了屬於外部因素的環境與組織因素（EOF）、部屬特質（ST）、職位特性（JC）三個條件項，內部因素的能力（A）條件項不可或缺。

將 QCA 方法運算獲得的資訊，分別從必要條件與 EOF\*ST\*JC\*A（環境與組織因素\*部屬特質\*職位特性\*能力）條件組態進行詳細說明。發現兩項必要條件「環境與組織因素」、「能力」對於警察領導風格是否改變，具有關鍵的影響。而當內部因素中的能力輔以外部因素三個條件項時，其所構成的條件組態則具有最高的解釋程度。

## 二、影響警察領導風格之因素分析與討論

透過個別受訪者的觀點與理論交互對話，得以歸納出具體的六種影響因素，並經由前述 QCA 方法獲得整體性因果關係的概念。為能更深入了解個別因素造成的影響，茲於本節剖析詳述之。

### (一) 外部因素分析與討論

#### 1. 環境與組織因素：社會變遷啟動的連鎖反應

溯及民國 60 年代臺灣處於戒嚴時期，領導者普遍採取強勢領導風格以遏止社會動盪。解嚴後民主社會意識抬頭，領導者身處於組織發展的變動趨勢中，警察領導風格亦隨之改變，印證了組織的文化、結構、目標和價值觀確實扮演著影響領導風格的關鍵因素（Ibara, 2010; Stordeur et al., 2000; Upenieks, 2003; Vesterinen et al., 2009）。由兩個面向討論之：

##### (1) 外在社會監理

早期受傳統觀念影響較深，民眾信服於國家公權力，警察陽剛性較強，採用的領導風格較為強勢；民國 80 年代解嚴後社會整體法律意識提升，領導者逐漸納入參與、協調式的風格屬性來帶領團隊，產生本質上警察領導風格的改變。

這個可能跟時代變遷有點關係。像我們警察的辦案，大概從八零年代以後，我們辦案的要求就比較嚴謹，…要求蒐證、證據的講求，當然你帶同仁的方式也要做一個調整。（受訪者 5）

##### (2) 內在組織結構

多位受訪者表示領導時應與組織目標保持一致性，因而根據「不同單位的地域性」及「單位本身的變動性」來切換領導風格，以適應組織。綜觀其領導歷程，越繁雜的單位，其領導風格越趨向嚴謹；當遇到突發事件時，領導者也會進行調整，直到團隊的狀態穩定後方才恢復原有領導風格。

在非常時期沒有權威式的領導你壓不住。…我覺得整個組織的變動跟領導模式是有相關性的。（受訪者 2）

然而警察身為帶槍的公務人員，基於任務特性講究使命必達及迅速動員的能力，因此領導風格仍有一定比例的權威、強制性存在。警察領導者暨不能完全摒棄舊有的權威式領導風格，亦必須保持其風格之彈性，來面對外在社會監理或內在組織結構的變動，以應對社會變遷啟動的連鎖反應。

因為每一個時代或每一個時間點，時空環境不一樣，你不能以不變應萬變，你還是要因人因時因地制宜，還是要做一個改變，不是不能改變。當然整個領導的過程裡面，核心價值是在人。像我今天帶這個團隊，人是最基本的本質。（受訪者 15）

## 2. 部屬特質：走向多元發展的趨勢

部屬會影響組織的領導風格，同樣地領導者在選擇領導風格時，也會將部屬的性質納入考量（Ibara, 2010; Vesterinen et al., 2009），此現象於嚴守紀律與服從的警察體系中也不例外，茲說明如下：

### (1) 多元接納的彈性

近年來多元管道（例如：一般警察三、四等特考班）招收的比例攀升，對於以往強調「絕對服從」的警察體系產生衝擊，領導者逐漸意識到必須進行風格的改變以取得團隊平衡。研究發現，領導者普遍面對幹部採取嚴厲風格、對於基層採取彈性風格。

時代在變，年輕新進同仁想法也不一樣了，同仁自主性很高，有是非判斷能力，不平則鳴（尤其是社群網路），加以民意高漲，所以長官領導風格不能再用權威方式。（受訪者 4）

### (2) 因材施教的彈性

經歷領導風格由剛硬轉為彈性，產生本質上的改變後，領導者便會根據部屬特質採取相對應的風格。本研究自「服從性」與「資歷」兩個面向歸納出四種部屬特質，呈現出領導風格彈性調整之幅度差異性。此時的改變（switch）屬於暫時的風格切換，是在主要的領導風格下做出微幅調整，且團隊中處於極端值的部屬，最為領導者所留意。

從上面領導下面靠的是智慧，遇到不同部屬都要去知道他的特質，去想辦法應對他們。（受訪者 14）

事實上在警察體系中，部屬普遍還是會尊重上級，如同受訪者 10 提及：「所謂的風行草偃，你這麼做，你是一個怎麼樣的領導者，下面的多數，不是大部分，有些人他不會改變，但是多數的人會跟隨你，還有你的做法。」無論是基於時代變遷產生多元接納的彈性，造成本質上的改變；抑或是領導者與部屬為達成特定目標擁有的共識，所採取暫時性的改變，均為部屬特質多元發展趨勢下的影響。

### 3.職位特性：領導位置轉變造成之影響

綜觀警察中高階層領導者的時間軸，符合領導風格會循著職級間的差異有所改變（Caless, 2011）的理論。經歷本質上改變後的領導風格大致定型，轉而根據當下權責的業務性質做暫時性的風格切換，分述說明之：

#### (1)層級

受警政人事一條鞭制度使然，警察領導者既須遵循最高指揮者下達的命令，亦須負責各層級的任務範疇。因而「中階幹部」的領導風格變化幅度較大，必須依據任務內容及上級壓力進行調整；「高階幹部」較易選擇維持其一貫的領導風格，由部屬主動調整互動模式來契合領導者，此過程歷經的領導風格轉變即為因應局勢所做的切換。

所以如果職務越高，上面影響的程度會越小，但是我感覺啦，我們自己本身大概都會跟著○長，或跟著現階段的主管的脚步，比較少會有自己的那一些風格啦。（受訪者 11）

#### (2)業務性質

警察中高階層領導者的獨特之處在於，升遷的過程中會歷練各種不同業務屬性的職位，領導風格並據此做出切換。而少數由專業升遷管道上來的領導者則較不具備靈活切換風格的能力。同時發現，當領導者清楚短期內就會輪調，便不會過於遷就目前所處的職務做大幅度的調整，說明就任當前職位的時間長短確實會影響領導風格（Andreescu & Vito, 2010）。

什麼工作就扮演什麼角色，跟演戲一樣，你是男主角就男主角、配角就配角，這個就是組織，所以你要去適應他的組織，適應他以後再去思考如何把它做好。（受訪者7）

也有遇到領導風格從一而終的極少數案例，受訪者6認為：「你要堅持你自己，但是你要有本事說服長官，讓長官相信你這個傢伙不會惹禍，可以幫他解決問題。」惟根據層級與業務性質而改變領導風格的受訪者仍佔大多數。無論是於層級遞升過程中，領導風格產生了本質上的改變；抑或是視職務所屬的業務性質和調動頻率，進行領導風格暫時性的切換，均涵蓋在職位特性的影響因素內。

## （二）內部因素分析與討論

### 1.個人特質：領導風格中的靈魂

受訪者自評所屬的領導風格時，多以個性為基底，與文獻所述：「觀察領導者本身的個人特質，可以顯著預測其領導風格（Rasor, 1995）。」不謀而合。且多位受訪者均不約而同地表示，由個性造就的領導風格幾乎沒辦法改變。

個性、遺傳、教養這種不會改變，它培養了你的風格，你頂多經過磨練之後，會去改變一些方式，但本質上還是不會改變的。（受訪者14）

然而警察體系要求團體作戰，當個性與任務要求或者整體前進的方向不一致時，領導者仍必須調整其領導風格，取得同樣能達成任務又不過度抑制自我的平衡狀態。

江山易改本性難移，真的不容易改變。可是有一些做法經過時間跟你經歷過的種種，會讓你產生一些改變，這一定是會有，不可能一成不變。（受訪者13）

領導者多數認同個人特質在領導風格中扮演不可或缺的角色，認為要從此基底進行風格的改變相當困難。為了在警察體系中生存所做出的必要調整，也難以違背本性去符合設定的完美期待，僅能仰賴個人意願與狀態，盡可能地進行最低限度的領導風格改變。必須注意的是，當領導者採取不恰當的領導風格時，可能對個人、

甚至是團體造成連帶的負面影響。

領導風格牽涉到自己的修為，而自己個人的修為跟他的喜好也有關係，因此每個人的領導風格當然不同，有些人會很嚴格的、很會罵人，人家也會怕，但還是會認真去做。但是就長久而言，對這個團隊的向心力與和氣來講，其實我覺得對同仁身心靈的健康不見得是好，甚至會有精神問題。（受訪者 10）

## 2.能力：實務歷練造就的成長蛻變

受訪的 15 位中高階層領導者發展的起始點不盡相同，對於風格的改變產生不同程度上的影響。警察體系特別之處在於，有自基層打滾而上，也有直接從幹部層級開始，導致每個人的歷練有所差異，對於風格的改變產生不同程度上的影響。「基層」自被領導時便開啟觀察之路，通常自基層而起的領導者，會記憶曾經帶領過其團隊的領導者之各種作為（Vesterinen et al., 2009）。亦即，領導風格之呈現通常受其曾經所跟隨之領導者所影響，加以融入個人特質而形成；「幹部」層級剛畢業便直接進入實務單位帶領團隊，相當於從零開始，多以權威式領導風格進入職場，再於實務單位磨練的過程中塑造出個人之領導風格，定型期程較長。然而，無論是「基層」或「幹部」管道之領導者，多數受訪者均一致認同工作歷練會對於領導風格產生影響，整個警職生涯的歷程裡，領導者都在不斷做出調整，鍛煉出更合適的領導風格。在領導風格的雛型初步確立後，便由能力的培養逐步雕塑出各自專屬的領導風格。茲以三個部分進行探討：

### (1) 「主動學習」的能力

指專業知識的深耕及經驗累積的歷練，囊括「教育帶來的啟發」、「前輩指點」與「自行體會」。尤其在日趨複雜的內、外在環境下，領導過程中更需要溝通協調的能力。由於警察職業是自己的選擇，因而勇於接受挑戰、累積經驗，均屬於主動學習的範疇。

因為一個領導者基本上對上要執行，對下要協調，並且去取得人跟人之間以及單位跟單位之間最大的公約數。（受訪者 15）

經驗有很多種，經驗是讓你獲得什麼，這有時候就是個人的造化，就

是你自己的聰明才智。聰明的人就會選擇好的(領導風格)，如果不夠聰明就會選擇偏的(領導風格)，這也決定你到頭來會不會成功還是失敗。(受訪者 10)

### (2)「被動成長」的能力

遭遇重大挫折或是打擊，也可能改變原有的領導風格。被動學習指學習、反省檢討的能力，從挫敗中重新站起來，汲取教訓與經驗，將絆腳石化為墊腳石的一種能力。

你碰壁你會修正一些作為，你一定會改變的，然後再跟對方或者是同仁，取得默契跟共識。(受訪者 9)

### (3)「情緒控管」的能力

在警察體系中，情商能力並非被主要關注的議題，僅有少數受訪者意識到情緒控管能力對於領導風格將會產生影響。惟情商能力已是現代領導者必須正視的課題，相信此區塊的重要性將逐漸受到重視。

你生氣其實簡單講就改變了你的領導風格，所以你要四平八穩的。底下在亂在緊張的時候你要穩住，你不能跟著他們起舞，底下他們正常運作的時候你就給他鼓勵，底下有問題的時候你要去做一些改變。

(受訪者 15)

當領導者本身具備的能力，恰好符合帶領警察團隊的需求，則成功的經驗就會不斷被複製，領導風格較無須為此做出改變。然而認為能力不會改變到領導風格的同樣屬於少數，大多受訪者認同能力並非天生、經驗的累積並非一蹴可成，持續學習是能力這個區塊最大的能量來源，是一個由暫時性切換蛻變為本質上改變的進程。

## 3.價值觀：領導風格的幕後推手

警專、警大的教育訓練是所有擔任警察幹部的啟蒙老師，當價值觀融入思考的行為模式中，所產生的表現就會有所差異，對於塑造往後的領導風格具有一定影響力。

價值觀大概是學校剛畢業，投入現實工作之後，就一路想我們既然幹了這一行，我就要很認真的努力。所以學校的教育訓練其實是很重要的，尤其對於價值觀的形塑，再來就是實務單位的長官，外面的誘惑真的很多。（受訪者 13）

部分領導者的價值觀剛好與團隊需求一致，得以在領導歷程中堅持到底；部分領導者表示曾經遇過價值觀產生變動，進而影響其領導風格。包含遭遇重大事件，產生新的價值觀，成為警職生涯中的轉捩點；受到潛移默化的影響，當意識到時，領導風格已經在不知不覺間改變。

我爸爸往生以後我就決定不流浪了，就是安定了，在○市絕對不離開。當然也是個人的思維，慢慢地價值觀或者思維方式就會不一樣。…以前比較權威，比較威權，比較沉不住氣，哪一個同仁沒有做好，我們會去公開就講，慢慢地我覺得這樣去損到一個人的尊嚴所以我最後都檢討自己，不檢討人，不罵人。教導人的時候我都叫到個別辦公室來才罵。（受訪者 4）

特定的價值觀可能與某些領導風格有關，屬於人格中最根深蒂固的部分（Agrawal & Krishnan, 2000）。自學校栽培、樹立起的價值觀，到達實務單位後面對不同挑戰，依據每位領導者的個人際遇，形塑出不同影響程度的領導風格。

綜上所述，透過回溯個人領導風格是否改變的實證研究中，絕大多數受訪者表示認同，並且由外部因素：環境與組織因素（EOF）、部屬特質（ST）、職位特性（JC）與內部因素：個人特質（PQ）、能力（A）、價值觀（V）等項目更深入探究對於領導風格產生的實際影響，據以回答本研究問題之二：影響警察領導風格改變或不變的因素為何？本章經由 QCA 方法建立系統化、有脈絡可循的因果關係後，輔以個別因素的詳細討論，對於警察領導風格是否改變之研究議題，擁有更進一步全面化的認識。

## 五、結論與建議

由 QCA 方法推導出外部因素之「環境與組織因素」與內部因素之「能力」，

經 QCA 方法實證為影響警察領導風格改變的重要條件，分別在兩個構面中佔有較高的比重；當外部因素的所有條件「環境與組織因素」、「部屬特質」、「職位特性」與內部因素的「能力」共同組成條件組態時，則對於警察領導風格改變具有最佳的解釋程度，此影響為本研究之重要發現之一。

此外，本研究 15 名受訪對象中有 14 名領導者認為在其從警生涯中，個人的領導風格確實產生過改變。對比於前述研究背景中，普遍認為警察體系保守傳統、紀律甚嚴，不若其他領域的領導者擁有多元風格的保留態度有所突破，了解到警察領導風格並非一成不變。依循個人時間軸觀察，警察領導風格所產生的改變，具有暫時性切換與本質上改變的程度差別。「暫時性的切換」係在摸索任務目標與部屬需求平衡狀態中，憑藉學習觀摩與經驗累積去作出調整，可能發生於各個階段；「本質上的改變」則屬於核心思想價值自內心徹底蛻變，進而影響到表現出來的行為，並且就此定型。警察領導風格產生改變的現象，與警察特性必要之強勢要求和權威性並無相衝突。整體而言，警察領導風格的改變也確實反應在民眾的感受。<sup>18</sup>

這樣的區分恰巧說明了當警察組織面對外在環境變化時，必須及時有效地作出回應的特性。試想當某派出所轄區深夜發生槍擊喋血案件時，領導者（如所長、偵查隊長或是分局長等）必須承受上級要求在短時間內破案、媒體輿論報導及民意代表監督的壓力，但同時也必須兼顧同仁工作士氣與辦案效率的情況下，領導者如能有效地「切換」從中取得平衡，則有助於任務目標的完成；從另一個角度來看，「暫時性的切換」也可緩解中階幹部在來自上級的壓力，採取更彈性的因應措施，使得政策能更有效地向下傳達；至「本質上的改變」，從長期角度的觀點來看，則有利於警察組織整體性的發展。申言之，因應外部環境變化所展現出靈活性的切換，以及為了提升專業而呈現出本質上的改變，反而巧妙地融合成為警察領導風格獨特之處，二者同為重要，同時也呼應前述所發現的影響因素。

如同 Filstad 與 Karp (2020) 兩人的文章所言，「警察領導精神是一種專業的實踐」（police leadership as a professional practice）。警察領導若是一種專業，自然也

---

<sup>18</sup> 依據內政部警政署「警政統計通報」公布，2020 年下半年「民眾對治安滿意度調查」，民眾對警察打擊犯罪、維護治安能力信心度 87.42% 為歷年次高。另自 2016 年至 2020 年民眾對於警察整體服務滿意度均呈上升趨勢（2022 年 3 月 18 日，取自：<https://reurl.cc/QXpGbM>）。

需要從教育、訓練及實務的過程中來學習、成長。從影響警察領導風格的外部因素觀之，整體環境的變動是一種挑戰，領導者需與時俱進方能有效帶領團隊。因此，將由實務管理的面向給予建議；而影響警察領導風格的內部因素中，除了能力會隨著實務歷練明顯成長之外，風格成型前之價值觀塑造亦相當重要，此部分將由教育訓練的面向提出具體建議：

## 一、教育訓練：奠定警察領導風格的核心價值

警察領導風格會隨著實務歷練產生改變，然而形塑風格的基礎「價值觀」卻難以改變。因此，於風格成型前特別針對價值觀進行教育，給予明確的方向指引，並導入「暫時性的切換」及「本質上的改變」二種領導風格改變之概念區別，相信對於往後警察領導風格的養成尤為關鍵。此部分可由四個面向著手：「增加通識課程：培養彈性學習、解決問題的態度」，因應外部因素不斷變化的挑戰，領導者必須具備持續學習的能力、培養正確價值觀；「課堂上分享領導相關之實務案例：認識警察領導風格」，將理論與實務運作融合、參照，於求學階段具體地建構出領導風格的雛形，有助於縮短未來與實務接軌的適應期；「校內提供多元幹部實習的機會：親自體驗領導風格」，由領導萌芽期便累積經驗、實踐價值觀，避免正式任官後對於領導一職太過生疏，並有益於警察領導風格的形塑；「加強實務訓練的機制：近身觀察實際運作之領導風格」，體會各種領導風格以及所屬團隊呈現出的回饋，為個人價值觀奠下基礎，未來發展出領導風格將更全面性。

## 二、實務管理：協助警察領導風格精益求精

既然警察領導風格的改變是一種進程，領導者本身必須具備足夠能力，於實務歷練的過程中有所成長蛻變，方能不斷精進其領導風格。因此，實務上之政策建議將以能力培養為主軸，提供「在職領導者」持續學習的機會。具體作法有四：「領導者經驗傳承」，藉由教學相長的模式，獲得領導風格上的雕琢，達到在實務單位中繼續成長的目標；「拓展常訓內容」，加強專業知識、法令規章及執勤要領，提升領導者隨機應變的能力；「警正、警監班報考資格設立『經歷管理』門檻」，於內、外勤主管職位間歷練累積一定年限，熟稔警察體系的運作脈絡，精進本身之領

導風格，以提升整體表現；「效法文官學院創設『中高階層警察領導者飛躍方案』」，學習他國優秀之警政制度，拓展視野、掌握全球化發展趨勢，培養更為宏觀之領導風格。

前述「教育訓練」與「實務管理」之具體政策建議，係將文獻檢閱之理論與本研究之結果統整分析後，由內、外部影響因素進行發想、延伸，盡可能與現存警察體制之運作融合，提供警察領導風格較為明確之政策發展方向。如何帶給團隊正確的觀念並朝更優質的方向發展，維繫著警察體質的良窳和社會對於警察服務的滿足感。從養成教育開始形塑未來的領導風格，至正式任職後保持精益求精的學習狀態，是身為警察領導者的重要課題。

本研究限制有三，包含有：1.「受訪者之回憶偏差或失準」，本研究為求縱貫面剖析的完整性，所選擇的時間軸範圍最長超過40餘年，要將幾十載的光陰濃縮成對話的形式，非屬易事，記憶亦難免有疏漏，可能產生所謂回憶偏差（recall bias），影響資料之準確性；2.「缺乏交互主觀資料之客觀佐證」，本研究雖採用「交互主觀」之模式，盡可能降低過程中可能產生的編碼誤差，但在研究者相互討論過程中並無紀錄相關客觀數值；3.「研究範圍的普遍性受限」，本研究範圍設定了層級、資歷、時間軸長度，並盡可能涵蓋全臺北、中、南之對象及服務單位，惟仍無法做出全面性普查的分析研究；此外，在警界領導階層流動比例相當高，以及本研究回溯之時間軸較長的情況下，無法清楚認知領導風格的改變是職涯中的哪一個階段，故本研究所發現影響領導風格改變的因素，應不適合推論至各階級、各職務類型。至於未來研究方向則包含：「增加研究工具：掌握普遍性的趨向」，若能採用量化研究之測量工具進行全面普查，將可獲取更廣泛的資料蒐集，使研究成果更臻周延；「精進研究深度：深入探討警察領導風格改變的層面」，將焦點置於較為深層之改變的影響因素，剖析領導者内心轉變所造成的影響，對於整體警察領導風格之研究將更上一層樓。

## 參考文獻

包國憲、馬翔（2018）。蘭州市灑水治污政策變遷路徑與動力之研究—基於定向比較分析法。北京理工大學學報（社會科學版），20（4），29-39。

- 朱金池（2017）。警察領導。載於陳明傳、李湧清、朱金池、洪文玲、章光明（編），**警察學**（頁 367-392）。中央警察大學。
- 孟繁勳、王俊元、詹永茂（2020）。影響政策學習效果因素之研究：臺灣地方政府成立騎警隊之分析。**東吳政治學報**，38（1），57-112。
- 官政哲（2002）。現代警察領導的變遷。**警光雜誌**，（556），31-34。
- 苗延威（2013）。歷史社會學的方法論爭議。**社會科學論叢**，7（1），99-147。
- 高瑞新（2006）。領導行為、組織氣氛與服務品質關係之研究—以高雄港務警察局為例。**人力資源管理學報**，6（3），95-117。
- 章光明（2018）。**警察政策**（第三版）。中央警察大學。
- 陳向明（2002）。**社會科學質的研究**。五南圖書出版股份有限公司。
- 黃瀚諄（2015）。開創新產業之正式化組織制度：1985~2001 年台糖公司經營蝴蝶蘭產業之組織變革分析。**台灣管理學刊**，15（2），71-98。
- 蔡進雄、李森永（2016）。「無為而治」可以嗎？論競爭慣性對學校治理的啟示。**臺灣教育評論月刊**，5（4），61-69。
- 蘇彥中（2015）。組織生命週期與公司治理構型：模糊質性比較分析法應用〔論文發表〕。2015 年第 18 屆科際整合管理研討會，6 月 7 日，臺北。
- 警政署（2020）。各級警察機關現有正式員額，2021 年 6 月 21 日，取自 <https://reurl.cc/b96a7o>
- Abualrub, R. F., & Alghamdi, M. G. (2012). The impact of leadership styles on nurses' satisfaction and intention to stay among Saudi nurses. *Journal of Nursing Management*, 20(5), 668-678.
- Adlam, R., & Villiers, P. (2003). Police leadership in the 21st century: Philosophy, doctrine and developments. Waterside press.
- Agrawal, T., & Krishnan, V. R. (2000). Relationship between leadership styles and value systems. *Management and Labour Studies*, 25(2), 136-143.
- Amanchukwu, R. N., Stanley, G. J., & Ololube, N. P. (2015). A review of leadership theories, principles and styles and their relevance to educational management. *Management*, 5(1), 6-14.
- Andreeescu, V., & Vito, G. F. (2010). An exploratory study on ideal leadership behaviour: the opinions of American police managers. *International Journal of Police Science*

- & Management, 12(4), 567-583.
- Avolio, B. J. (1999). Full leadership development: Building the vital forces in organizations. Sage.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Multifactor leadership: Manual and sampler set* (3rd ed.). Mind Garden.
- Bahrami, H. (1992). The emerging flexible organization: Perspectives from Silicon Valley, *California Management Review*, 34(4), 33-52.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M. (1998). Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). The bass handbook of leadership: Theory, research, and application (4th ed.). Free Press.
- Batts, A. W., Smoot, S. M., & Scrivner, E. (2012). Police leadership challenges in a changing world. *New Perspectives in Policing*. U.S. Department of Justice, National Institute of Justice.
- Bayley, D. H. (1994). *Police for the future*. Oxford University Press.
- Bayley, D., & Nixon, C. (2010). The changing environment for policing, 1985-2008. *New Perspectives in Policing*. U.S. Department of Justice, National Institute of Justice.
- Beito, L. R. (1999). Leadership effectiveness in community policing. Wyndham Hall Press.
- Bhargavi, S., & Yaseen, A. (2016). Leadership styles and organizational performance. *Strategic Management Quarterly*, 4(1), 87-117.
- Blake, R., & Mouton, J. S. (1978). Should you teach there's only one best way to manage?. *Training*, 15(4), 24-25, 28-29.
- Blanchard, K., Zigarmi, P., & Zigarmi D. (1985). *Leadership and the one minute manager*. Morrow.
- Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-683.
- Brown, S. D. (2016). Cryptocurrency and criminality: The Bitcoin opportunity. *The Police Journal: Theory, Practice and Principles*, 89(4), 327-339.
- Caless, B. (2011). Policing at the top: The roles, values and attitudes of chief police officers.

Policy Press.

- Campbell, I., & Kodz, J. (2011). What makes great police leadership? What research can tell us about the effectiveness of different leadership styles, competencies and behaviours. A rapid evidence review. *National Policing Improvement Agency*, 11(1), 1-27.
- Crilly, D., Zollo, M., & Hansen, M. T. (2012). Faking it or muddling through? Understanding decoupling in response to stakeholder pressures. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1429-1448.
- Devitt, K. R. (2009). Going for gold: a study on effective strategic leadership in multi-agency major incident response teams. [Unpublished doctoral dissertation]. University of Portsmouth.
- Dobby, J., Anscombe, J., & Tuffin, R. (2004). *Police Leadership: Expectations and Impact*. Home Office online report.
- Drummond, H. (2000). *Organizational behavior*. Oxford University Press.
- DuBrin A. J.. (2001). *Leadership: Research findings, practice, skills* (3rd ed.). Houghton Mifflin.
- Filstad, C., & Karp, T. (2020). Police leadership as a professional practice. *Policing and Society*, 31(7), 1-17.
- Fiss, P. C. (2011). Building Better Causal Theories: A Fuzzy Set Approach to Typologies in Organization Research. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393-420.
- Fritzsche, D. J. (1995). Personal values: Potential keys to ethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 14(11), 909-922.
- Gandolfi, F., & Stone, S. (2017). The emergence of leadership styles: A clarified categorization. *Review of International Comparative Management*, 18(1), 18-30.
- Gates, P. E., Blanchard, K. H., & Hersey P. (1976). Diagnosing educational leadership problems: A situational approach. *Educational Leadership*, 33(5), 348-354.
- Giritli, H., & Oraz, G. T. (2004). Leadership styles: some evidence from the Turkish construction industry. *Construction Management and Economics*, 22(3), 253-262.
- Girodo, M. (1998). Machiavellian, bureaucratic, and transformational leadership styles in police managers: Preliminary findings of interpersonal ethics. *Perceptual and Motor Skills*, 86(2), 419-427.
- Goldthrope, J. H. (1997). Current issues in comparative macrosociology: A debate on methodological issues. *Comparative Social Research*, 16, 1-26.

- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard business review*, 78(2), 4-17.
- Goleman, D. (2004). What makes a leader?. *Harvard Business Review*, 82(1), 82-91.
- Graetz, F. (2000). Strategic change leadership. *Management Decision*, 38(8), 550-564.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1976). Leader effectiveness and adaptability description (LEAD). *The 1976 Annual Handbook for Group Facilitators* (pp. 133-142). University Associates, Inc.
- Hino, A. (2009). Time-series QCA: Studying temporal change through boolean analysis. *Sociological Theory and Methods*, 24(2), 247-265.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
- Hofstede, G. H. (1980). Culture's consequences: International differences in work-related values. Sage.
- Hoggett, J., Redford P., Toher, D. & White, P. (2019). Challenges for police leadership: Identity, experience, legitimacy and direct entry. *Journal of Police and Criminal Psychology*, 34, 145-155.
- Ibara, E. C. (2010). *Perspectives in educational administration*. Rodi printing and publishing company.
- Iqbal, N., Anwar, S., & Haider, N. (2015). Effect of leadership style on employee performance. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5), 1-6.
- Ito, N. C., & Pongeluppe, L. S. (2020). The COVID-19 outbreak and the municipal administration responses: resource munificence, social vulnerability, and the effectiveness of public actions. *Revista de Administração Pública*, 54(4), 782-838.
- Jogulu, U. D. (2010). Culturally-linked leadership styles. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(8), 705-719.
- Kubala Jr., F. P. (2013). *A study of rural police leadership behaviors in Kentucky: A full range perspective*. [Unpublished doctoral dissertation]. Eastern Kentucky University.
- Levin, J., & Montag, I. (1987). The effect of testing instructions for handling social desirability on the Eysenck personality questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 8(2), 163-167.
- Lewin, K., Lippit, R., & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299.

- Mazzarella, J. A., & Smith, S. C. (1989). *Leadership Styles*. The ERIC Clearinghouse on Educational Management.
- Moore, L. L., & Rudd, R. D. (2004). Leadership skills and competencies for extension directors and administrators. *Journal of Agricultural Education*, 45(3), 22-33.
- Morgeson, F. P. (2005). The external leadership of self-managing teams: intervening in the context of novel and disruptive events. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 497-508.
- Murphy, S. A., & Drodge, E. N. (2004). The four I's of police leadership: A case study heuristic. *International Journal of Police Science & Management*, 6(1), 1-15.
- Pearson-Goff, M. & Herrington, V. (2013). Police leadership: A systematic review of the literature. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 8(1), 14-26.
- Porter-O'Grady, T. (2003). A different age for leadership, part 1: New context, new content. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 33(2), 105-110.
- Ragin, C. C. (1987). The comparative method: moving beyond qualitative and quantitative strategies. University of California Press.
- Ragin, C. C. (2000). *Fuzzy-set social science*. University of Chicago Press.
- Ragin, C.C. (2008). Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond. Chicago University Press.
- Rasor, C. E. (1995). An analysis of the relationship between personality preference traits of executive level and mid-level law enforcement/corrections leaders and exemplary leadership practices. [Unpublished doctoral dissertation]. University of South Florida.
- Reiner, R. (1992). *The politics of the police*. Harvester Wheatsheaf.
- Rihoux, B., & Ragin, C. C. (2008). Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques. Sage.
- Rihoux, B., & Lobe, B. (2009). The case for qualitative comparative analysis (QCA): Adding leverage for thick cross-case comparison. In D. Byrne & C. C. Ragin (Eds.), *The sage handbook of case-based methods* (pp. 222-242). Sage.
- Robinson, V. M. J., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44(5), 635-674.
- Rosenbaum, D. P. (2010). Police research: Merging the policy and action research traditions. *Police Practice and Research: An International Journal*, 11(2), 144-149.

- Sarver, M. B., & Miller, H. (2014). Police chief leadership: Styles and effectiveness. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 37(1), 126-143.
- Schneider, C. Q., & Wagemann, C. (2010). Standards of good practice in qualitative comparative analysis (QCA) and fuzzy-sets. *Comparative Sociology*, 9(3), 397-418.
- Silvestri, M. (2007). "Doing" police leadership: Enter the new smart macho. *Policing & Society*, 17(1), 38-58.
- Silvestri, M. (2013). Women in charge: Policing, gender and leadership. Routledge.
- Sjöberg, M., Wallenius, C., & Larsson, G. (2011). Leadership in complex, stressful rescue operations. *Disaster Prevention and Management*, 20(2), 199-212.
- Stordeur, S., Vandenbergh, C., & D'hoore, W. (2000). Leadership styles across hierarchical levels in nursing departments. *Nursing Research*, 49(1), 37-43.
- Swanson, C. R., Territo, L., & Taylor, R. W. (1993). *Police administration structures, processes, and behavior*. Macmillan Publishing Company.
- Thiem, A., & Duşa, A. (2013). Boolean minimization in social science research: A review of current software for qualitative comparative analysis (QCA). *Social Science Computer Review*, 31(4), 505-521.
- Upenieks, V. V. (2003). The interrelationship of organizational characteristics of magnet hospitals, nursing leadership, and nursing job satisfaction. *The Health Care Manager*, 22(2), 83-98.
- van Dierendonck, D., (2011). Servant Leadership: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Van Wart, M., & Suino, P. (2017). *Leadership in public organizations: An introduction* (3th ed.). Routledge.
- Vesterinen, S., Isola, A. & Paasivaara, L. (2009). Leadership styles of Finnish nurse managers and factors influencing it. *Journal of Nursing Management*, 17(4), 503-509.
- Vito, G. F., & Higgins, G. E. (2010). Examining the validity of the leadership challenge inventory: The case for law enforcement. *International Journal of Police Science & Management*, 12(3), 305-319.
- Vito, G. F., Suresh, G. & Richard, G. E. (2011). Emphasizing the servant in public service: The opinions of police managers. *Policing: An International Journal*, 34(4), 674-686.

- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngu, K. S., & Ayob, N. B. (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), 24-32.
- Wang, S. Y. K., & Hsieh, M. L. (2021). *Digital robbery: ATM hacking and implications*. Springer.
- Wright, A., Alison, L., & Crego, J. (2008). The current state of police leadership research. In L. Alison & J. Crego (Eds.). *Policing critical Incidents: Leadership and critical incident management* (pp. 86-112). Willan.
- Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. J. (2002). The interface of leadership and team processes. *Group and Organization Management*, 27(1), 4-13.

# Do Police Always Conduct Authoritative Leadership? A Study on Influencing Factors of Changing Police Leadership Style by the QCA Method

Wen-Yu Tang<sup>a</sup>, Jyun-Wei Hong<sup>b</sup>, Chun-yuan Wang<sup>c</sup>

## Abstract

Following the principles of discipline and obedience, leaders are often expected to adopt an authoritative leadership style to ensure rapid mobilization and mission accomplishment. However, from the discussion on leadership in general administrative agencies or business organizations, it can be found that leadership styles are becoming more and more diverse. The main purpose of this study is to explore whether an individual police officer's leadership style has changed and determine the influencing factors. To this end, retrospective in-depth interviews are conducted and followed by a qualitative comparative analysis (QCA), which combines qualitative and quantitative advantages to encode the data, carry out calculations, and complete the analysis in response to the research questions, ultimately coming up with policy recommendations for education training and practical

---

<sup>a</sup> Sub-Lieutenant, Inspection Section of Gushan Precinct, Kaohsiung City Police Department, e-mail: askfish67@gmail.com.

<sup>b</sup> Ph. D. Student, Graduate Institute of Police Policy, Central Police University, e-mail: pa776094@gmail.com (corresponding author).

<sup>c</sup> Professor and Director of the General Education Center, Department of Police Administration, Central Police University, e-mail: g885422@seed.net.tw.

management.

This study found that the police leadership style will indeed change, including temporary switch and essential changes, and is subject to external factors—namely, environmental and organizational factors, subordinate traits, job characteristics, and internal factors (i.e., personal qualities, abilities, and values). “Environmental and organizational factors” and “ability” are the key factors affecting the change of police leadership style. Overall, external factors account for more results of the change.

**Keywords:** police, leadership style, qualitative comparative analysis (QCA), education and training, change and switch

