

靠攏追隨者：謙遜領導之優勢視角

江承翰

臺北市立大學教育行政與評鑑研究所碩士

桃園市田心國民小學學務主任

大溪區樂齡學習中心執行秘書

一、前言

英國學者 Clive Staples Lewis 在「返璞歸真」(*Mere Christianity*)一書中，提及貼近真實而有感染力的謙遜：「如果你遇到一個真正謙遜的人，不用想像他會是多數人所公認的『謙遜』，即不會是那種油腔滑調、阿諛奉承的人，而是總透露出他只是位無名小卒。你只會看見他似乎開朗又聰明，對你或對他人說的話很感興趣。你要是不喜歡他，那是因為你對如此輕鬆地享受生活的傢伙，感到有點嫉妒。他從不覺得需要謙遜：他根本不會考慮自己」(引自 Chandler, Johnson, Jordan, K-B, & Short, 2023)。

謙遜常被視作一種合宜的社會舉止，直至國小階段的年齡才能逐漸理解其意，及自發地表現出謙遜行為(引自鄭楚華、汪鑫、吳艷紅，2022)。意即它是可以學習和效仿的行為方式(Bharanitharan, Lowe, Bahmannia, Chen, & Cui, 2021; Owens, Johnson, & Mitchell, 2013)，部分學者則認為謙遜是屬於深層穩定、與生俱來的人格特質(Petrenko, Aime, Recendes, & Chandler, 2019)。儘管概念各異，但謙遜領導(humble leadership)的研究，已在多個領域引起專家學者致力於了解其重要性。如企業組織中，常被新聞揭露領導者因獨裁、傲慢及自大而忽略正向回饋、缺乏同理的行徑，導致一系列的錯誤決策與貪污問題，此因源於領導者的過份自戀，而對組織產生有害影響，故將謙遜領導視為對此抗衡的力量(Kelemen, Matthews, Matthews, & Henry, 2023)。

實證也顯示，謙遜領導可對協作、資訊共享及共同決策方面產生新的理解，甚至，對於當今複雜多元的工作環境，助其績效提高，謙遜是必需存在的領導能力(Nielsen & Marrone, 2018; Ou, Tsui, Kinicki, Waldman, Xiao, & Song, 2014)。再者，學校組織中，鞏固教師間合作已成為基本的技能，領導者不但需要凝聚團隊向心力，更需要維護校內外的人際關係，以確保整體教育團隊能有效運作，謙沖為懷是成就睿智領導者的關鍵素養(黃新發、張鈿富，2011；蔡進雄，2010)。

二、謙遜領導意涵及其相關影響

(一) 謙遜領導意涵

從特質論而言，Peters、Rowat 與 Johnson(2011)、Peterson 與 Seligman(2004)

主張謙遜領導者採自我謙卑、肯定他人及以人為本的領導，並能夠適應各種情況，強調謙遜領導具備有個人的美德，例如謙和、不自滿、自貶的（self-abasement）及誠實的自我評價特性，並且富有尊敬他人之特質。

然而，許多學者偏向行為理論，認為謙遜的領導是最基本的領導方式，應在日常交際互動中落實。Owens 等人（2013）提出謙遜領導是社會化過程，聚焦於社會關係的脈絡，重視互動表現出的謙遜作為。換言之，謙遜領導體現於人際交往裡，展示以關係及考量他人為主的行為表現來引領追隨者仿效，並願從追隨者那裡學習，且足以讓追隨者識別的模式。基於此，謙遜領導主要由「下而上」的模式促進追隨者的工作發展，其包含三個行為特徵：(1)願意正確看待自己及追隨者的限制與長處；(2)公開欣賞或感謝追隨者的貢獻與優點；(3)可教化性，意味著樂於傳授知識或願意接受新想法，並透過這些行為樹立榜樣。

Owens 與 Hekman（2016）在謙遜領導者影響團隊績效的研究中，揭示謙遜領導的特性，是開放、自我超越與以他人為主的導向。據此研究成果說明了謙遜領導具有渲染性，能夠幫助團隊表現集體的謙遜。另外，Nguyen、Teo、Halvorsen、與 Staples（2020）則指出，謙遜領導者不會表現出傲慢或驕傲等的負面性格，而是盡可能為追隨者營造意見表達和備受關切的機會。此將特質及其行為表現連結的研究發現，漸呈現出謙遜領導該具備的理想輪廓。

綜上可知，追隨者通常會學習領導者的謙遜行為，形成一種具有建設性的合作默契與相互監督的團隊風氣，進而影響整體的表現。故謙遜領導似乎賦予追隨者更大的勇氣，提高自我的極限，並促使團隊進行必要時的改進。

（二）謙遜領導對個體與組織之影響

近年來，謙遜領導被認為是促進追隨者產生正向成果的關鍵領導方法之一（Lin, Chen, Tse, Wei, & Ma, 2019），鑑於獨特性與影響面，將有關研究分為對個體及組織此兩類。

1. 謙遜領導對個體內在影響

Krumrei-Mancuso 與 Rowatt（2021）指出謙遜領導會使追隨者對其領導更加滿意。從關係觀點來看，謙遜領導確實利於建立領導者與追隨者之間的互惠關係，並促進更深層的情感信任（Nguyen et al., 2020），甚至有助於減少追隨者的情緒耗竭（emotional exhaustion）（Wang, Owens, Li, & Shi, 2018）。

根據 Owens 與 Hekman（2012）的研究發現，當謙遜領導者表達欣賞與認可

追隨者的優點或成就時，會提高追隨者的忠誠、信任度及心理賦權（psychological empowerment）。另外，Jeung 與 Yoon（2016）的研究提及追隨者的權力距離取向程度較高時，領導者的謙遜與追隨者心理授權之間的相關性會更高。Lin 等人（2019）的研究亦獲致相同結論，其證實謙遜領導會因追隨者的權力距離取向高低，從而影響追隨者的建言行為，其程度較高時，建言行為隨之提高。

Ma、Ganegoda、Chen、Jiang 與 Dong（2020）的研究顯示，當領導者表達謙遜時，追隨者更能感受到獲取彼此關係上的心理資源，進而有勇氣提出意見或建議。換句話說，謙遜領導對追隨者的心理安全感有其正向影響（陳淑貞，2019）。同樣地，Wang、Liu 與 Zhu（2018）指出有相似的研究結果，謙遜領導能藉由心理安全感與知識分享對追隨者的創造力產生正向的間接影響。若追隨者認定領導者更具權力時，謙遜領導所產生的效益會更好，能促發追隨者的組織公民行為（organizational citizenship behaviors）（Qin, Liu, Brown, Zheng, & Owens, 2021）。

2. 謙遜領導對團隊或組織影響

從績效視角而言，謙遜領導能夠促進集體性的謙遜、提高組織的心理資本、增加工作任務的協調互動，以幫助團隊更有效率的達成共同目標（Owens & Hekman, 2012）。

依據社會訊息處理模式（social information procession model），領導者所發出的訊號，能在團隊層級就被妥善處理與回應，此等說明了謙遜領導的行為在團隊或組織中可能產生一定程度的正面影響，例如承認自己的侷限、表達追隨者的長處及對人的想法表示開放，無形中會在群體中傳遞重要的普遍訊息，進一步深化團隊對彼此的容許與接納（Owens & Hekman, 2016）。

研究顯示，謙遜領導可透過增強團隊潛能，得到提升團隊績效（Liu, Lucy Liu, Wang, & Wang, 2022）。也就是說，團隊可以從領導者的互動訊息中汲取「謙遜的經驗」，進而產生認同感，長期實施利於追隨者之間彼此傾聽並從中學習，形成相互鼓勵和增強信心的良好循環。再之，謙遜領導的行為也助於有效的組織溝通、協調及強化合作關係（Ou et al., 2014），並且能透過增強追隨者對領導者的正面評價，提升追隨者的忠誠度及降低離職率（Liborius & Kiewitz, 2022）。

三、謙遜領導與其他相關領導之異同

謙遜領導與真誠、道德及服務領導之間存有相似之助益，即謙遜領導對促進個體自我認知、提高團隊的道德規範及動能皆有所幫助（Owens & Hekman, 2012），謙遜領導與其他相關領導之相異之處，分述如下：

謙遜領導與真誠領導的相似處，皆著重領導者的信念與行動之間的內外契合度，也就是與追隨者互動時表現出言行一致（Lemoine, Hartnell, & Leroy, 2019）。Owens 與 Hekman（2012）曾探討領導者真誠與謙遜之間的關係，發現真誠又傲慢的領導者會基於高人一等的自我優越感，進而虛偽地表露膚淺的謙遜。據此思維，謙遜領導者不同於此，其重視評估自我的不足與他人的優點，此因在為求達成良好的合作關係，有必須了解本身與追隨者的能力所及。

認同追隨者的優點，為謙遜領導與道德領導的共同象徵，但道德領導另有鼓勵追隨者改正短處之作為，意即道德領導重視追隨者的自主改變；謙遜領導關注領導者的謙讓。理由是謙遜領導並不特別追求正直的道德倫理。即便謙遜領導的行為往往帶來集體誠信與遵規的美好結果，但絕非是謙遜領導的驅動力（Kelemen et al., 2023），所以兩者的內在機制具有本質上的差異。

謙遜領導關注追隨者的發展及其貢獻；服務領導則將追隨者的發展認為是必要任務，然追隨者的自我成長並非謙遜領導的主要目的。簡言之，謙遜領導重視平等關係，但不將追隨者需求擺第一（黃瓊億、王業堯，2022）；其次，謙遜領導有可教化的特性，意即領導者教導追隨者應如何執行任務，並展示必要學習之模範；相對而言，服務領導側重示範如何服務他人，藉以轉化追隨者的內在心智。故明顯可知兩者在領導過程之差別，謙遜領導者為型塑楷模，服務領導者乃感召心智。

總結所述，以上領導模式在理念、目標及過程內容與謙遜領導有許多相似之處。可確信的是，謙遜領導在獲取追隨者信服與使之學習成長的方面有其效用。儘管如此，領導者有需要體認到在組織的權力結構中，決定謙遜的影響力有多少，取決於追隨者的感受，即便領導者非從己願，仍須消弭階級距離，提高彼此協作關係，以促進更佳的人際信任。

四、謙遜領導對教育組織之益處

管理大師吉姆·柯林斯（Jim Collins）主張的第五級領導，強調任何層級的領導都有互補之需，而較上層的領導屬謙遜的執行管理模式，乃成熟領導者的卓越表現（引自黃新發、張鈿富，2011）

Meyer、Fevre 與 Robinson（2017）的研究指出，在學校領袖的培育過程中，培養校長初期經營學校時，採用謙遜且信任的經營方針是理想的方式。理由在於校長與行政成員的專業關係更應展現謙遜的實在態度，願意坦承自我知識與經驗有所界限，並認同他人所擁有的優點，這是被認定為開放且負責任的領導者。同時，領導者若能分享挫折經驗所領悟的成果，當然爾與教職員之間的信任就會更

加深厚。

就國外研究的實證而言，Qu、Zhu 與 Goddard（2022）的研究結果指出，校長謙遜領導透過提供教師的心理安全與激發心理授權，能夠促進教師之間的知識共享。毛江華、廖建橋、韓翼與劉文興（2017）的研究發現亦表明，謙遜領導者透過提高關係的親近度，能促進追隨者更多的組織公民行為，包括了建言和幫助行為；在國內研究的實證方面，雖說謙遜大多存於人際類型之領導成分裡，但對於教師專業與教學層面卻有其正向影響，例如校長領導的謙遜層面能正向影響教師專業學習社群（丁一顧、王淑麗、王孝維，2019）、教師領導的謙遜表現對教師教學效能有正向的直接影響（王淑麗、楊宜領，2015）。

綜上述，謙遜領導是一種有效的領導策略，能夠對教育組織帶來積極的影響，其領導成功在於建立開放且真誠的工作關係。學校領導者採取謙遜的態度與管理方法，不僅可以增進與教職員之間的信任，還能有效支持教師心理層面及提升教師教學成效。

五、謙遜領導應用於教育組織之可行策略

（一）採納謙遜的領導風格，減緩科層管理的氣氛

領導者在組織中扮演穩定人心力量的重要角色，尤其在面對重大決策或困難時刻，若採取謙遜求知、審慎決策的領導方式，並在解決問題過程中持續與追隨者進行開放溝通，以平和及包容的心態面對並尋求改進，不僅能消除職權上壁壘分明的楚漢界線，也能逐步贏得追隨者的尊敬與信服。

（二）減緩負面情緒及過度指責，增強團隊的理解與肯定

領導者在面對任務的成敗，應多以鼓勵取代批評的作為，將功勞歸於整體，並在公開場合保持謙卑。秉持「功成不必在我」、「挫折是邁向成功的代價」的謙和理念原則，有助於減少追隨者在工作結果上的怨懟與不平衡，從而提升其工作滿意度。

（三）降低追求績效的高度壓力，建立具支持的工作環境

建議領導者採取親和、謙卑的領導風格，積極地建立正面的情感和博得信任，並在追隨者有困難時及時伸出援手，與之患難與共。這樣長久的支持性環境能夠減輕追隨者在工作上的壓力負擔、增加追隨者在心理上的安全及提高工作時的動能。

(四) 鬆綁拘謹不變的組織文化，激勵知識的共享和交流

領導者應常保謙遜而虛心學習，除適時表達自我的限制之外，更需懂得徵詢追隨者意見並善用其長處，如此更易激發追隨者的創造力和互助精神。這種互相照應的良性文化，不但可增強組織的凝聚力，也幫助組織的整體效能，由於成員更願意分享彼此的專業知識與經驗，進而推動工作更順遂。

六、結語

持續調整、整合及注重人性的組織結構是抵禦未知風險的關鍵原則。在與時俱進的未來教育裡，鞏固人際關係與團隊動力將是至關重要，領導者必須承擔起自我反思和終身學習的永續責任，並在組織中培養一種具有彈性的文化（Schein & Schein, 2018）。因此，謙遜領導重視協作、樂於鼓勵、保持開放是領導的核心指標，這將有利工作效率與團隊關係晉升到新層次，引領夥伴邁向更優質的教育實踐方向。

參考文獻

- 丁一顧、王淑麗、王孝維（2019）。國小校長共創式領導與教師專業學習社群關係之研究：以教師信任為中介變項。《教育政策論壇》，64(3)，111-141。
- 王淑麗、楊宜領（2015）。教學導師服務領導與夥伴教師教學效能關係之研究。《臺北市立大學學報》，46(1)，25-50。
- 毛江華、廖建橋、韓翼、劉文興（2017）。謙遜領導的影響機制與效應：一個人際關係視角。《心理學報》，49(9)，1219-1233。
- 陳淑貞（2019）。謙卑型領導與部屬多面向建言行為的關係：中介的機制與調節的角色。（編號：MOST 107-2410-H-130-052-SSS）。臺北市：科技部。
- 黃新發、張鈿富（2011）。Collins五級領導的應用：中學校長領導行為詮釋。《教育行政研究》，1(1)，127-153。
- 黃瓊億、王業堯（2022）。你謙遜，我們安心？謙遜領導、團隊安全感氛圍與團隊績效的關係：任務型態與團隊調節焦點的調節效果。《人力資源管理學報》，22(2)，53-87。
- 鄭楚華、汪鑫、吳艷紅（2022）。滿招損，謙受益：個體心理與社會文化作

用機制。心理科學進展，30(5)，1131-1142。

- 蔡進雄（2010）。國民中小學校長智慧之研究。教育行政論壇，2(2)，35-57。
- Bharanitharan, D. K., Lowe, K. B., Bahmannia, S., Chen, Z.-X., & Cui, L. (2021). Seeing is not believing : Leader humility, hypocrisy, and their impact on followers' behaviors. *The Leadership Quarterly*, 32(2), 10-14.
- Chandler, J., Johnson, N., Jordan, S., K-B, D., & Short, J. (2023). A meta-analysis of humble leadership: Reviewing individual, team, and organizational outcomes of leader humility. *The Leadership Quarterly*, 34(1), 10-16.
- Jeung, C.-W., & Yoon, H.-J. (2016). Leader humility and psychological empowerment: Investigating contingencies. *Journal of Managerial Psychology*, 31(7), 1122-1136.
- Krumrei-Mancuso, E. J., & Rowatt, W. C. (2023). Humility in novice leaders: Links to servant leadership and followers' satisfaction with leadership. *The Journal of Positive Psychology*, 18(1), 154-166.
- Kelemen, T. K., Matthews, S. H., Matthews, M. J., & Henry, S. E. (2023). Humble leadership: A review and synthesis of leader expressed humility. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 202-224.
- Liborius, P., & Kiewitz, C. (2022). When leader humility meets follower competitiveness: Relationships with follower affective trust, intended and voluntary turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 135, 1-14.
- Lemoine, G. J., Hartnell, C., & Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *The Academy of Management Annals*, 13(1), 148-187.
- Liu, S., Lucy Liu, X., Wang, H., & Wang, Y. (2022). Humble leader behavior and its effects on performance at the team and individual level: A multi-perspective study. *Group & Organization Management*, 47(5), 1008-1041.
- Lin, X., Chen, Z.-X., Tse, H.-H.-M., Wei, W., & Ma, C. (2019). Why and when employees like to speak up more under humble leaders? The roles of personal sense of

power and power distance. *Journal of Business Ethics*, 158(4), 937-950.

- Meyer, F., Le Fevre, D., & Robinson, V. (2017). How leaders communicate their vulnerability: Implications for trust building. *International Journal of Educational Management*, 31, 221-235.
- Ma, C., Ganegoda, D. B., Chen, Z.-X., Jiang, X., & Dong, C. (2020). Effects of perceived overqualification on career distress and career planning: Mediating role of career identity and moderating role of leader humility. *Human Resource Management*, 59(6), 521-536.
- Nielsen, R., & Marrone, J. A. (2018). Humility: Our current understanding of the construct and its role in organizations. *International Journal of Management Reviews*, 20(4), 805-824.
- Nguyen, D. T. N., Teo, S. T. T., Halvorsen, B., & Staples, W. (2020). Leader humility and knowledge sharing intention: A serial mediation model. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-12.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55, 787-818.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2016). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1088-1111.
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538.
- Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., & Song, L. J. (2014). Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses. *Administrative Science Quarterly*, 59(1), 34-72.
- Peterson, C. & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. England : Oxford University Press.

- Peters, A. S., Rowat, W. C., & Johnson, M. K. (2011). Associations between dispositional humility and social relationship quality. *Psychology*, 2,155-161.
- Petrenko, O., Aime, F., Recendes, T., & Chandler, J. (2019). The case for humble expectations: CEO humility and market performance. *Strategic Management Journal*, 40(12), 1938-1964.
- Qu, Y., Zhu, J., & Goddard, R. D. (2022). Modesty brings gains: Linking humble leadership to knowledge sharing via psychological safety and psychological empowerment in professional learning communities. *Educational Studies*, 1-22.
- Qin, X., Liu, X., Brown, J., Zheng X., & Owens, B. P. (2021). Humility harmonized? Exploring whether and how leader and employee humility (in)congruence influences employee citizenship and deviance behaviors. *Journal of Business Ethics*, 170, 1-19.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2018). *Humble leadership: The powers of relationships, openness, and trust*. Oakland, CA : Berrett-Koehler Publishers.
- Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2018). Humble leadership, psychological safety, knowledge sharing, and follower creativity: A cross-level investigation. *Front Psychol*, 19(9), 17-27.
- Wang, L., Owens, B. P., Li, J. J., & Shi, L. (2018). Exploring the affective impact, boundary conditions, and antecedents of leader humility. *Journal of Applied Psychology*, 103(9), 1019-1038.

