

## 壹、緒論

家長式領導 (paternalistic leadership) 為華人典型的領導行為。樊景立與鄭伯壘 (2000) 的家長式領導三元模式提出威權、仁慈與德行等三種領導行為，其中以威權領導最具爭議性。多數學者認為，威權領導對員工的行為反應，例如：工作滿意度、組織承諾、部屬的情緒、組織公民行為、上司下屬關係品質等，有負向影響 (吳宗祐，2008a；吳宗祐、徐瑋伶、鄭伯壘，2002；許金田、胡秀華、凌孝綦、鄭伯壘、周麗芳，2004；趙安安、高尚仁，2005；鄭伯壘、周麗芳、黃敏萍、樊景立、彭泗清，2003；鄭伯壘、謝佩鴛、周麗芳，2002；Cheng, Chou, Wu, Huang, & Farh, 2004)。趙安安與高尚仁 (2005) 甚至認為，威權領導是戕害部屬心理的領導行為。然而，樊景立與鄭伯壘 (2000) 認為，威權領導者透過專權與貶抑部屬等行為，強化領導者的威信，因而增加部屬效忠與信任等服從領導者的反應。吳宗祐 (2008b) 指出，部屬對主管的信任會增加正向的部屬反應 (工作滿意與組織承諾)；威權領導者亦非常重視績效，對低表現的部屬會加以指導，因此威權領導不應只有導致部屬的負向反應。林家五、張國義、劉貞好、林裘緒與陳筱華 (2009) 認為，華人企業中領導者的類家長權威領導風格為華人企業經濟發展的主因之一。因此，本研究認為確有深入探討威權領導行為之影響歷程的必要性。

樊景立與鄭伯壘 (2000) 的家長式領導三元模式認為，與威權領導相對應的部屬行為是順從，當此一對應關係成立時，領導效能得以發揮。然領導者是如何知覺到部屬的順從，而部屬又如何表達他們的順從？本研究認為，部屬的印象整飭策略是重要的機制之一，因為它反映出部屬的行為意圖。由於威權領導者習慣以掌控訊息又不清楚解釋意圖等保持距離的方式管理部屬，因此，部屬傾向去猜測主管的想法，在行為上藉由不同印象整飭策略，將自己認為符合主管要求的企圖傳達出去。Halbesleben、Bowler、Bolino與Turnley (2010) 指出，主管對部屬行為意圖的歸因 (attribution)，影響了主管對部屬的反應。本研究認為，當主管察覺到部屬的印象整飭策略後，會據此推測部屬的行為意圖，進而形成部屬對自己順從與否的知覺。印象整飭策略旨在影響他人對自己

的觀感 (Rosenfeldt, Giacalone, & Riordan, 1995)，是個人因希望他人對自己形成某種評價或印象時，而決定採取某些行為的歷程 (曾家文、姜定宇，2012)。懂得以主管能接受的方式表達自己的部屬，在職場上通常較吃香。實徵研究顯示，人會透過印象整飭策略的運用，以改善人際關係、提升自己的績效考核 (Bolino, Varela, Bande, & Turnley, 2006; Chen & Fang, 2008; Ferris, Judge, Rowland, & Fitzgibbons, 1994; Wayne & Ferris, 1990; Wayne & Liden, 1995; Wayne, Liden, Graf, & Ferris, 1997; Zivnuska, Kacmar, Witt, Carlson, & Bratton, 2004)，以及提升由主管評量的情感性承諾 (Shore, Bommer, & Shore, 2008)。然而，部屬的印象整飭策略的成效端視主管察覺後的反應而定，當部屬施行印象整飭策略但主管卻毫無察覺時，部屬的印象整飭行為對主管則無任何影響。因此，本研究以主管知覺到的部屬印象整飭策略，探討其對主管知覺到的部屬順從行為之評估的影響。

威權領導對部屬投入印象整飭的程度，可能端視部屬的個別差異而定。根據自我決定理論 (self-determination theory, SDT)，其中一項重要的個別差異為部屬的動機內化程度，認為動機內化程度愈高者，愈希望追求內在心理需求的滿足，因此愈能將外在價值觀內化，根據自己需求滿足的方向，自主地選擇所欲採取的行為並致力地執行 (Ryan & Deci, 2000a)。SDT的動機內化的概念除了認同外在環境外，更著重在個人為滿足心理需求而自主地行動 (Ryan & Deci, 2000b)，因此高動機內化的部屬在面對威權領導時，較可能選擇接受領導者的控制，並從中找出能滿足自我需求的方式。印象整飭策略的採用是個人希望他人對自己形成某些特定的印象，例如：有能力、奉公守法等。動機內化愈高，追求心理需求滿足的動機愈可能高過外在環境的設限，故在面對威權領導時，愈可能採取印象整飭行為，希望藉由這樣的表演，將自己想呈現的自我及需求表達出來，因此，在探討威權領導與印象整飭策略的關係時，個人動機內化程度是應納入考量的變項之一。

個人動機內化的情形受其所經歷的社會脈絡而影響，社會情境 (如文化) 型塑了每個人獨特的自我，使每個人對自主性 (autonomy)、勝任感 (competence) 及歸屬感 (relatedness) 三種內在需求的追求不同 (Ryan & Deci, 2000b)。Markus 與 Kitayama (1991) 將自我架構分為獨立我