

團隊自主性與自我領導

曾春榮¹、周麗芳²

摘要

隨著全球化與多樣性的世界趨勢，『自我管理團隊』（self-managing work team, SMWT）成為普遍且受重視的團隊運作設計，其不同於任務團隊或專案小組的最大特性，便是一自主性（Autonomy）與自我領導（self-leadership）；這兩者分別牽動了團隊結構／任務設計與成員心智形塑，也將是現代企業面對未來多變、嚴峻的市場競爭時，所必須具備的關鍵力。因此，本文分別探討團隊自主性與自我領導的相關概念與理論，最後則透過實證研究以簡述兩者的綜效對績效的影響。

關鍵詞：自我管理團隊、自主性、自我領導

¹國立中山大學人力資源管理研究所博士生。

²國立成功大學心理學系副教授。

壹、前言

二十世紀末期，由於經濟環境、資訊技術的劇烈變動，傳統科層式的組織結構已不敷環境變遷的速度，企業需要更具彈性的設計，團隊式的工作型態乃隨之出現並廣為企業組織大量應用。團隊運作強調成員彼此分擔工作、交換意見及共同解決問題等的特性，相較於傳統科層式的工作部門或工作群體更能適應變化快速、複雜繁瑣的工作項目，且更能有效運用資源與降低成本，以達到較高的績效。其中，隨著全球化與多樣性等特色，『自我管理工作團隊』（self-managing work team, SMWT）便成為普遍且受重視的團隊運作設計（Haas, 2010）。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

自我管理團隊的特色有：團隊（所有成員）決定團隊整體任務與目標、團隊決定個別成員的任務分派、團隊負責本身的品質控管、採購、訓練與成員績效評估等、以及進行績效回饋與獎酬規則等。換言之，自我管理團隊的成員需負責管理自己（包括規劃、控制與監控等）、規劃工作清單與執行時程、分派工作、進行產品與服務相關的決策、採取問題解決行動與方案等。也因此，自我管理團隊形成了現代競爭市場的關鍵優勢，例如減少管理成本，激發團隊成員的主動性、責任感及創造力，可以快速地透過團隊內部來解決嚴重與急迫的問題等（Langfred, 2005）。

綜觀上述，可以發現自我管理團隊超越一般工作部門／群體，不同於任務團隊或專案小組的最大特性，便是一自主性（Autonomy）與自我領導（self-leadership）；亦即團隊運作採自主性的設計，賦予團隊原本屬於組織的決策權，例如團隊管理、任務的分派、績效回饋與問題處理等，由團隊來執行自我領導的功能。這兩者分別牽動了團隊結構／任務設計與成員心智形塑，也將是現代企業面對未來多變、嚴峻的市場競爭時，所必須具備的關鍵力。因此，本文後續將分別探討團隊自主性與自我領導的相關概念與理論，最後則透過一個實證研究以簡述兩者的綜效，以及如何搭配兩者特性以提高績效表現。

貳、團隊中的自主性

一、團隊自主性與成員自主性

所謂的自主性，是指工作或任務執行上的一種設計，讓執行工作的員工或執行任務的單位，可根據其所面對之狀況和最佳利益考量，進行與任務執行有關決策的程度（Haas, 2010）。從動機的觀點來看，自主性程度會引發任務執行者／單位的內在動機與責任感等相關心態（Janz, et al., 1997）；若就系統動態平衡與效率的觀點，自主性的設計亦能讓任務執行者／單位擁有決策的職權，可以更為貼近實際現況，不需要與組織上層主管或強勢委託者妥協或受其牽制而影響任務執行或修正的時效性，

有利於做出關鍵而重要的決策來因應各種環境的快速變遷與不確定性 (Ancona & Caldwell, 1992)。

團隊中的自主性可進一步區分為團隊層次的自主性與個別成員層次的自主性：(一) 團隊層次的自主性，是指團隊本身對其所要執行的任務，有自由決定和處理權的程度 (Mierlo, et al., 2005)。基本上，團隊自主性是一個連續程度的概念，高團隊自主性是指團隊對於團隊的運作管理上擁有較多的決策權 (包括規劃、組織、激勵與控制)，因此在不需外部領導者介入的前提下，團隊本身便能夠自主決定所有成員的工作分派、團隊任務執行的時間與程序規劃、問題解決的過程、訂定工作標準和績效回饋，甚至包含工作訓練、人事規劃、酬賞與升遷等 (Tata & Prasad, 2004)。(二) 團隊成員的自主性，如同 Hackman 與 Oldham (1975) 針對工作特性的調查研究中的主要工作面向之一即工作自主性 (job autonomy)，是指團隊成員對於其在團隊中分配到之工作能夠自由決定和擁有多少處理權的程度 (Langfred, 2005)。換句話說，也就是能夠自主決定工作之內容 (what) 以及如何執行之方式 (how) 的幅度。

值得注意的是，兩個層次的自主性在意義上非常接近 (都與任務設計有關)，卻是不同且必須區分的概念。Mierlo 等人 (2007) 特別強調，團隊自主性是屬於團隊層次的構念，在個人層次上並不具意義性；相反地，成員自主性是屬於個人層次的構念，也不能將個別的成員自主性加

總之後用來代表團隊自主性。在單一團隊中，其團隊自主性與團隊成員的自主性，兩者是各自存在的連續性程度，然而兩者之間的關係卻有可能有其矛盾存在。針對群體與個人自主性之間的不一致現象，在自我管理的團隊中，有可能對於個別成員實施更為嚴格的控管；相對地，受上層管理階層直接掌控並決定工作任務的團隊，其團隊成員也有可能面對指派的工作上有其一定程度的自主性。

二、自主性與效能的相關理論

針對自我管理團隊中的自主性如何影響團隊與成員的效能，本文從社會技術系統（Socio-Technical Systems）與自我決定理論（Self-Determination Theory）來做進一步的說明。

（一）社會技術系統（Socio-Technical Systems, STS）

社會技術系統為英國 Tavistock 機構以 Trist 為首的學者於 1950 年所提出，其藉由一個在礦產公司的實驗研究發現，員工因專業分工而須單獨工作，會因不清楚整個產品生產的製程而產生挫折感。當員工回到團體工作後，流動率、缺席率、發生意外的機率反而都降低（Beckham, 1998）。因此，社會技術系統強調促進工作系統中社會和技術層面的效能最大化，而最大化之做法便是將員工組織成為工作流程中的團體或是團隊。這些團隊擁有工

作的自主性，將集中於管理者或是監督者的責任分散給團隊成員：團隊成員必須自行作決策、規劃安排工作時程、組織工作流程、解決品質和人際間的問題。在責任和權力的提升中，管理者賦權給員工，即便團隊員工的工作自主程度不同，但已不同於傳統員工被動的工作行為（Manz & Sims, 1987）。

根據社會技術系統的觀點，增加團隊自主性可以降低團隊內運用知識或技術時所不必要的管理和科層結構的約束，讓團隊成員更有效率地確認和回應非計畫中的技術變動和錯誤（Pasmore, et al., 1982）。團隊可以自行決定與任務執行、團隊運作相關的決策，如此一來，可減少因為等待上層權威決策與下命令所造成的延遲（Cordery, et al., 2010）。因此，團隊自主性可以促進團隊績效或

效能。

國家文官學院

（二）自我決定理論（Self-Determination Theory, SDT）

至於成員自主性對其個人效能的影響，組織心理學者則強調工作者心理層面的自主性是促進績效的主要因素。自我決定理論為 Deci 與 Ryan（1985, 2000）所提出，認為在心理成長與提升幸福感的過程中有三種重要的心理需求：自主性、勝任感與聯繫。亦即，個人在發展與行為的過程中，保持最佳狀態的先決條件便

是維持自主性、自我效能以及與他人產生情感的聯結（Ryan, 1995）。其中，自主性是強調個人乃其行為的發起者，包含選擇的意念、外在的行為與行動；且自主性與聯繫不僅不是對立的兩種需求，反而是同時並存、共同滿足方能讓個人產生最大的效能。

在自我決定理論中，Deci 與 Ryan 根據自我決定的程度多寡，提出四種主要的動機形式，分別是內在動機、自我決定的外在動機、非自我決定的外在動機及無動機。其中，內在動機所指的是個人為了自我的興趣、或是讓自己愉悅或滿足而從事的行為；自我決定的外在動機則是個人所從事的行為或活動是出於個人選擇與意願，並認為該行為是有價值的或重要的。此外，自主性、勝任感與聯繫為三種基本心理需求，需求若滿足則個人可以將自我整合並融入於環境中，提升個人幸福感。

根據自我決定論的觀點，自主性的工作設計會引發成員的內在動機、促進績效；同樣地，自主性的團隊運作設計，形成一種集體的內在動機狀態，進而增進團隊的績效（Cordery, et al., 2010）。

參、團隊中的自我領導

一、自我領導

所謂自我領導，是指個人針對要完成的工作（包括必須的和想要的），透過自我控制的過程來管理自己執行工作的過程（Manz, 1986）。更深入地說，自我領導涉及的層面除了非基於本身目的但必須完成之工作的管理，更包含基於本身內在動機所產生工作任務之完成。

自我領導的概念從 1980 年引起學者與實務者關注後，便開始被運用在自我管理團隊中；之後經過許多學者的研究證實，進而被普遍應用在一般企業、非營利組織、軍事單位以及醫療等不同類型組織中。透過實務運作與研究觀察後，自我領導具備一些重要的特性：（1）自我領導是個人透過適當的行為來影響自己，以達到自我激勵和自我指導；（2）視個人為行為的主動發起者，是激發、控制及引導行為的主宰，也就是個人本身才是自己的真正領導者；（3）較重要的是，自我領導者為達到目標、完成任務，會運用行為、認知及心理的策略來激勵或影響自己；最後（4）自我領導是不斷學習的歷程，每一個個體皆可進行自我領導，並可透過與他人及情境的互動過程中，提升自我領導能力（Manz & Sims, 1991）。

二、自我領導與自我管理

自我領導與自我管理兩者在意義上是否有所不同？抑或可以互用？就概念上而言，自我管理被視為用來幫助員工組織其工作環境、建立自我動機等的一套策略，進而促使透過適當的行為，以達成與較低層次行為標準之間的最小偏離。至於自我領導，除涵蓋上述自我管理的內涵之外，更重要地，同時也關係到較高、後設層次認知對於自我影響系統的引導。舉例來說，自我管理可以是透過設立績效的自我目標或標準來進行，例如為達成業績配額目標，每天打給六個客戶，而如果每天有達成目標，則提供自我獎賞。另一方面，自我領導則可以做到更高認知層次的自我引導，提供自我管理行為的理由基礎，例如除了每天做到打電話給六位客戶之外，自我領導會進一步思考：為什麼想要達成業績配額目標？是想要成為優秀的銷售人員、成為認真盡責的家庭支柱、抑或是成為一個優秀的人？

根據上述，可以看出自我管理與自我領導兩者之間的主要差異，在於關注焦點的不同。自我管理主要關注的是，對於人們應該要做的事情，透過一套行為與認知策略所反映出來的理性觀點。自我領導則超越這個層次，而特別強調的是工作任務的內在價值、個人認定與此內在價值的連結。換言之，如果以 Maslow 的需求階層理論或 Kohlberg 的道德發展階段來說明，自我領導者的發展階段會是位在較高的階段。

此外，自我管理強調的獎賞，通常是與工作任務分開的，且是在工作任務完成的時候才能得到的，例如自我讚許、外在的認可（表彰）以及獎賞。相對地，自我領導的觀點，則是較針對執行活動本身，明顯地給予認可或表彰獎賞，而這些可以稱之為"自然的"獎賞（Manz, 1983），因為它們是任務執行過程的自然部分，而且是來自於自然的內在反應。

三、自我領導與效能的相關理論

自我領導對於效能的影響，可以從兩個方面來看：（一）對於團體成員個人而言，自我領導能強化自信心與自我觀念，增加熟練、掌握和成功的體驗，使個體有信心與能力來完成預定事項，進而達成目標（Hauschildt, 2012）。過去相關實務研究證實，自我領導有助於成員情緒管理與調整，協助其從挫折中復原，提升心理功能並產生更佳的身心健康狀態（Dolbier, et al., 2001）；增進員工創意與創造力，強化個人批判思考能力（Semerci, 2010）；（二）對於整體效能而言，團隊成員的自我領導，可間接透過自我效能感、工作滿意度，進而提升團隊或組織的績效表現（Ho, & Nesbit, 2014）。當員工自我領導力強，環境又給予高度自主權，則員工有較高工作滿意度，有助於團隊發展與凝聚力量（范熾文 & 林姿妙，2015）。

從上述可以發現，團隊成員的自我領導行為能否在個人或團隊效能上發揮影響效果，最為關鍵的發動起始點在於成員內在動機歷程與心理感受；而在探索自我領導與效能的關聯性時，「認知評價理論」與「自我效能理論」提供了重要理論依據：

（一）認知評價理論（Cognitive Evaluation Theory）

認知評價理論是屬於自我決定理論的子理論之一，其核心的基本假定為一行為是由內在狀態所引起（Deci, 1975）。在認知評價理論中，個人對於自我決定（self-determination）與勝任能力（competence）的感受，就是內在動機（intrinsic motivation）經驗裡最為重要的部分。更具體而言，可以增加這些內在結果的獎賞，就會增加內在動機。因此，追求勝任能力與自我決定感受之自然傾向，就會導引至行為型態的產生。

除了對於勝任能力與自我控制的感受之外，第三個內在動機因素為工作任務執行者對於目的的感受（意義感）（feelings of purpose）。以往的文獻中探討個人工作的意義與信仰對於工作績效的重要性時，三種動機因素的重要性是一致的。從工作設計（Hackman & Oldham, 1975）的觀點，完成一份工作的理由（目

的、意義)是非常重要的，因為它超越了酬賞或斥責等層次。換言之，意義感最有可能是來自於對於某件事或某個人而言，值得花時間投入的努力，而非對於自己(亦即利他主義或利他行為)(Manz, 1983)。就這一點而言，如果是從利他的方式來看，「外在的」公司哲學或願景是可以促進內在意義的。

(二) 自我效能理論 (Self-Efficacy Theory)

自我效能這個概念是由社會認知論學者 Bandura 於 1977 年所提出，並對教育、心理、管理等領域有重要的影響。他認為自我效能是個人對於是否能夠達成賦予的特定任務的能力和信念。換言之，自我效能指個體對自己能否在一定水平上完成某一活動所具有的能力判斷、信念或主體自我把握與感受；它與個人的能力水平相關，但並不代表個人真實的能力水平。自我效能具有決定人們對行為任務的選擇及對該任務的堅持性和努力程度，同時也影響人們在執行任務過程中的思維模式以及情感反映模式。

當面臨逆境的時候，知覺到的自我效能會影響努力投入的量與消耗的持續力；另外，對於正向自我效能知覺而言，最強的貢獻因素，乃個人過去的績效記錄或經驗 (Bandura, 1977)。因此，自我效能可以說是個體完成某件事情的「把握」或「自信」；自

我效能的高低乃主觀判斷，會間接或直接影響個體的思考模式、目標期望、行為選擇、努力程度及成就表現。自我效能愈高者，就更有自信能在任務上成功（Prussia et al., 1998），因而更主動、更努力、更長久的執行可以完成該項任務的行動，促使目標的達成率大幅提升。

自我效能對於自我領導意識的形成，具有直接的相關性（林姿妙，2012）。從自我領導常用的強化策略來看，經由自然酬賞或建設性思維策略之採用，即能達到增強自我效能之作用，並進而促使個人願意付出更多的努力，引導自我追求更高的目標，最終則能預期產生更大、更持久的效益。從相關的實證研究結果也顯示，自我領導與自我效能、工作滿意度、績效表現之間的關係皆呈現正相關；進一步來看，自我領導對於績效表現並非是直接的影響，而是透過自我效能與工作滿意度的提升，進而間接地促進績效的表現。

肆、團隊自主性與自我領導之綜效

從團隊成員的角度來理解自主性，是一種主觀感受或稱之為「知覺工作自主性」（perceived job autonomy），指成員個人對於工作能夠自我作主的感受程度；而此感受會受上層領導者或公司制度所影響，不一定完全能由成員

自己任意改變。然而，成員的自我領導能力，則是屬於個人內在機制的結果，多少會受到外在領導或制度的影響，但不論是制度所帶來的壓抑效果、或是組織訓練機會所提供的促進效果，最終的發展程度還是由個人內在歷程所決定。

Mischel(1977)從個人與情境互動的「情境強度理論」(Situational Strength Theory)觀點，認為團隊成員工作自主性與其自我領導兩者，在效能或結果上具有相互影響的關係。將自主的工作情境分成高低來進一步說明：

一、在低自主性的工作情境下，對於個人行為反應會傾向統一的期待，因此成員所受到的限制比較多，每一個成員所需要的技能也會比較一致。在這樣的情境之下，（一）對於具有高自我領導傾向的成員來說，在工作目標的設定上，比較沒有自由揮灑的空間，也比較沒有機會透過自我主動的行為展現，來爭取在主管面前的深刻印象。因此，較沒有動機來爭取更好的表現。換言之，高自我領導傾向的成員會比較沒有自主權可以針對工作任務上做更為令人愉快的安排，所以自我決定感與勝任感皆偏低；於是，對於工作本身也變得比較不滿意。（二）至於自我領導傾向較低的成員，則至少可以做得跟那些高自我領導傾向的成員一樣好的表現，因為他們只需要完全地遵照公司的標準程序或主管的工作指示來執行即可。他們對於工作還算滿意，因為都能夠滿足工作上的要求。所以

低自主性的工作情境，削弱了原本自我領導對於工作績效與工作滿意的正面效果。

二、高自主性的工作情境，成員對於所要從事的行為具有實質的自主權：(一)

對於自我領導傾向較高的成員，越高的自主權，便象徵著更多的機會與自由空間來展現他們的自我領導傾向、願意針對目標來投入更多的努力。因此，自我領導傾向高的員工可以表現出更好的績效，也由於有自主權可以針對工作任務，做更為令人愉快的安排，所以對於工作本身也比較滿意。(二)然而，對於低自我領導傾向的成員來說，如果針對目標的達成缺乏足夠的督導，則在工作上就比較難有好的表現，也因此導致較低的工作績效。此外，低自我領導的成員相對缺乏在工作中建構自然動機的技巧能力，而在面對失敗的時候，也比較缺乏建設性思考的能力來調節自我的情緒狀態，因而造成勝任感與自我決定感的下降，最後導致較低的工作滿意度。因此，在高自主性的工作情境下，團隊成員在自我領導特徵上的差異，即有可能影響成員之工作滿意與工作績效。

Andressen 等學者 (2012) 以實證研究證實 Mischel (1977) 的情境強度理論觀點。Ho 與 Nesbit (2014) 進一步將此源起於西方脈絡下的理論內涵，應用到華人的情境脈絡之下來進行驗證，也同樣得到相同的結論—團隊成員工作自主性與自我領導對成員的績效表現具有正向的交互作用，透過該研究的圖示 (如圖 1)，可更清楚了解二者對效能的影響關係。

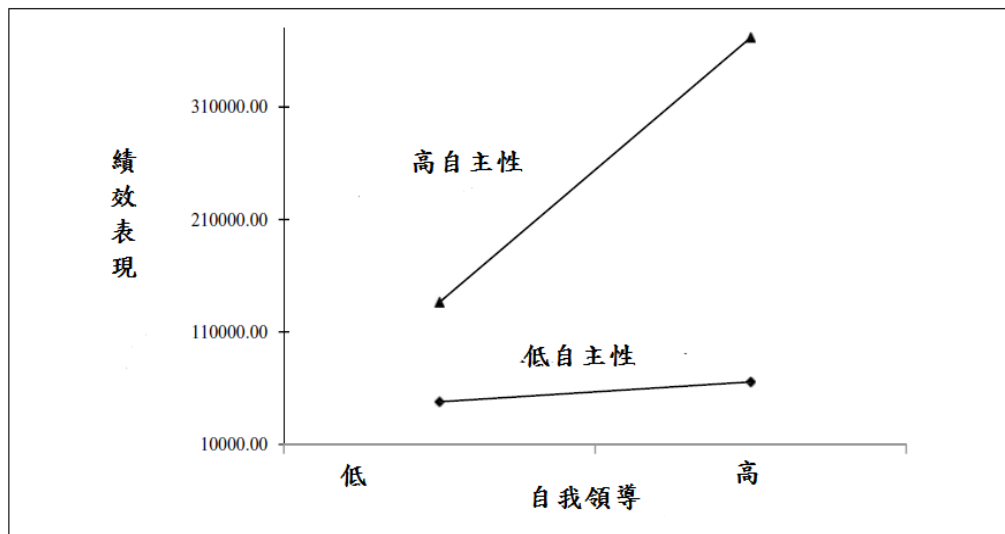


圖 1 工作自主性與自我領導之交互作用對於績效表現的影響

資料來源：Ho, J., & Nesbit, P. 2014。

伍、結語

面對快速變遷的時代，自我管理工作團隊已成為當前組織中普遍的組織設計形式。然而，若要能夠真正發揮自我管理工作團隊的效益，其中最主要的兩個特色：成員工作自主性與成員自我領導，必須有著良好的搭配，才能發揮效果。從上圖可知，對於高自我領導傾向的成員而言，上層領導或組織可以考慮盡量調整其工作規定，提高其工作自主性，如此則可以期待成員的高績效表現。

至於針對較低自我領導傾向的成員，則可以透過訓練課程的安排，來提升成員的自我領導能力。訓練的主題可以涵蓋許多自我管理的技巧，包括自我目標設定、自我觀察以及自我酬賞等等。另外一個訓練的重點，則是針對

自然酬賞策略（natural reward strategies）的培養與應用，讓這些成員除了注意到工作讓人喜歡的一面之外，進一步更能夠自己針對工作內容賦予或注入讓人提升意義感、自我控制感、以及勝任感的內涵。



NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

國家文官學院

參考文獻

一、中文部分

林姿妙 2012 新興領導理論：自我領導之初探。國立東華大學教育行政與管理學刊，2，30-51。

范熾文 & 林姿妙 2015 國小校長自我領導之個案研究。國立臺南大學教育經理與管理研究集刊，11，1-36。

二、英文部分

Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. 1992. Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly*, 37, 634-665.

Andressen, P., Konradt, U., & Neck, C. P. 2012. The relation between self-leadership and transformational leadership: Competing models and the moderating role of virtuality. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19, 68-82.

Bandura, A. 1977. Self-efficacy: Towards a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.

Beckham, R. 1998. Self-directed work teams: The wave of the future. *Hospital Materiel Management Quarterly*, 20 (1) , 48-60.

Cordery, J. L., Morrison, D., Wright, B. M., & Wall, T. D. 2010. The impact of autonomy and task uncertainty on team performance: A longitudinal field study. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 240-258.

Deci, E. L. 1975. Notes on the theory and metatheory of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 130-145.

-
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Dolbier, C. L., Soderstrom, M., & Steinhardt, M. A. 2001. The relationships between self-leadership and enhanced psychological, health, and work outcomes. *Journal of Psychology*, 135 (5) , 469-485.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. 1975. Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2) , 159-170.
- Hass M. R. 2010. The Double-Edged Swords of Autonomy and External Knowledge: Analyzing Team Effectiveness in a Multinational Organization. *Academy of Management Journal*, 53, 5, 989-1008.
- Hauschildt, K. 2012. The effect of self-leadership on work role performance in teams. *Leadership*, 8 (2) , 145-168.
- Ho, J., & Nesbit, P. 2014. Self-leadership in a Chinese context work outcomes and the moderating role of job autonomy. *Group & Organization Management*, 39 (4) , 389-415.
- Janz, B. D., Colquitt, J. A., & Noe, R. A. 1997. Knowledge worker team effectiveness: The role of autonomy, interdependence, team development, and contextual support variables. *Personnel Psychology*, 50, 877-904.
- Langfred, C. W. 2005. Autonomy and Performance in Teams: The Multilevel Moderating Effect of Task Interdependence. *Journal of Management*, 31, 513-529.
- Manz, C. C. 1983. Improving performance through self-leadership. *National Productivity Review*, 2, 288-297.

-
- Manz, C. C. & Sims, H.P. Jr. 1987. Leading workers to lead themselves: the external leadership of self-managing work teams. *Administrative Science Quarterly*, 32, 106-129.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. 1991. Super leadership: Beyond the myth of heroic leadership. *Organizational Dynamics*, 19 (4) , 18-35.
- Mischel, W. 1977. The interaction of person and situation. In D. Magnusson & N. S. Endler (Eds.) , *Personality at the crossroads: Current issues in interactional psychology*, 333-352. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Mierlo H. van, Rutte, C. G., Vermunt, J. K., Kompier, M. A. J. & Doorewaard, J. A. M. C. 2005. Self-managing teamwork and psychological well-being: Review of a multilevel research domain. *Group and Organization Management*, 30, 211-235.
- Mierlo, H. van, Rutte, C. G., Vermunt, J. K., Kompier, M. A. J. & Doorewaard, J. A. M. C. 2007. A multi-level mediation model of the relationships between team autonomy, individual task design and psychological well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 647-664.
- Pasmore, W., Francis C., Haldeman, J., & Shani, A. 1982. Sociotechnical systems: A North American reflection on empirical studies of the seventies. *Human Relations*, 35 (12) , 1179-1204.
- Prussia, G. E., Anderson, J. S., & Manz, C. C. 1998. Self-leadership and performance outcomes: the mediating influence of self-efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 523-538.
- Ryan, R. M. 1995. Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63, 397-427.

Ryan, R. M. & Deci, E. L. Deci. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67

Semerci, N. 2010. The relationships between self-leadership and critical thinking. *African Journal of Business Management*, 4 (8) , 1639-1643.

Tata, J. & Prasad, S. 2004. Team Self-management, Organizational Structure, and Judgements of Team Effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, XVI, 2, 248-265.



NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

國家文官學院

Team Autonomy and Self-Leadership

TSENG, Chun-Jung* Chou, Li-Fang**

Abstract

Along with the trend of globalization and versatility, “Self-Managing Work Team” (SMWT) has been the most prevalent and valued work team design with two distinguished characteristics different from other teams: Autonomy and Self-Leadership. These characteristics represent the dynamics of team structure/task design and team member’s mind-shaping. They were also the critical capabilities of modern business to face the versatile and rigorous market competitions. This article starts with introductions to concepts and theories of these two characteristics respectively. Moreover, it explained the interactions of two characteristics and ended with suggestions on how to make better utilization of both characteristics to increase performance.

Keywords: Self-Managing Work Team, Autonomy, Self-Leadership

* Ph.D. Student of Institute of Human Resource Management · National Sun Yat-sen University.

** Associate Professor of Psychology Department, National Cheng Kung University.