



維基百科中的領導力

了解網路造成的社會變革，有助於我們加以創新應用！

網際網路催生了和現實社會平行的虛擬世界。如今人們在這虛擬世界裡聊天交友、買賣物品、分享訊息，達到無需諸葛之智，便可「不出戶，知天下」。網路更促成了新的社會生產模式：群眾生產（peer production），利用網路志工大軍的創意和能力來完成生產工作。這些志工具備完成任務的技能，願意無償工作，維基百科就是其中的代表。現今維基百科有4600萬名志願編輯，收錄超過3000萬條目，擁有285個獨立運作的語言版本，而整個網站的編輯總次數高達10億次。

4600萬名志願編輯有多少？創造iPhone的蘋果公司有8萬名員工、微軟有9萬7000名員工、全球代工龍頭鴻海富士康科技集團有123萬名員工。也就是說維基百科的「員工」數是鴻海的37倍、微軟的474倍、蘋果公司的575倍！我們不禁要問：如何才能領導並組織這群巨量的網路志願者，讓他們順利合作，編輯出內容準確、風格一致的百科？尤其是在群眾生產的工作模式中，沒有薪資酬勞、職位階級或聘用合約的約束。這些志願者工作全憑興趣，稍一不滿就「用腳投票」，一走了之。傳統的企業管理方法，在這樣的環境裡不再有效。

我與美國卡內基美倫大學的同事基於這個問題，對維基百科英文版進

行了一系列的研究。我們分析了維基百科上億次的歷史編輯數據和幾百萬條編輯之間的留言，此外，還招募在維基百科編寫條目的維基人（wikipedian）進行實驗。藉由這些研究我們發現，維基百科是一個共同領導（shared leadership）的世界，其中任何人都可以影響其他人的行為。

傳統觀念認為，「領導力」只能是領導階層或者上級所獨有的。所謂「官大一級壓死牛」，只能由上級來領導下級。而在維基百科這類群眾生產的工作模式中，沒有上下級的觀念，任何人都可以領導並影響他人，也就是說，人人都是領導者。在這樣的環境下，有一種隱形的互惠關係，志願者願意聽從別人的意見，因為他們也希望其他人能聽從自己的領導。同時，志願者覺得自己擁有影響整個團體的發言權，因而更有動力為團體服務。

其次，我們從維基人中發現四種領導風格：正反饋、負反饋、行動指導、社交影響。「正反饋影響者」試圖藉由「你做得真棒」或「給你一個辛苦工作的勳章」等正面訊息來激勵其他成員。「負反饋影響者」剛好相反，他們通常會用「請不要這麼做，否則你帳號的編輯功能會被取消」來約束其他使用者的行為。「行動指導影響者」則通常給予詳細、明確的

指示或者任務請求，比如「請使用這個格式」或「請幫我拍張阿里山的照片讓我加在條目裡，好嗎？」最後，「社交影響者」通常是透過和其他使用者保持良好的溝通關係來間接影響對方，他們可能會發送熱情洋溢的訊息給其他維基人，像是「真高興認識你……祝你編輯順利」或者「如果有需要我幫忙的，請務必告訴我」。很多領導者並非是單一領導風格，而是混合了多種風格。

有意思的是，我們發現這些領導者的影響力各有不同。例如正反饋影響者和社交影響者能夠更有效激勵其他編輯，他們的影響對象通常會工作得更更有幹勁，增加對維基百科的貢獻量。而負反饋影響者和行動指導影響者雖然能夠促使影響對象解決現有問題，或者完成特定任務，但並不能很有效激勵他們。另外我們還發現，維基新手非常容易被其他維基人影響。

網際網路並不只是改變了我們的社交生活和分享方式，更深遠影響著社會生產模式和組織結構。維基百科和群眾生產只是人類歷史上偉大變革的一小段剪影，要真正了解並創新利用這一變革，還需要我們這一代人的不懈努力。

SA

朱海一是美國卡內基美倫大學人機互動研究所博士候選人，將於2015年加入明尼蘇達大學雙城分校計算機科學系擔任助理教授。