

## 探索領隊之領團風格：從領隊角色觀點

### Exploring Tour Guiding Styles: The Perspective of Tour Leader Roles

曹勝雄<sup>1</sup>、鄧秀玉<sup>2,\*</sup>

Sheng-Hsiung Tsauro<sup>1</sup>, Hsiu-Yu Teng<sup>2,\*</sup>

#### 摘要

雖然過去已有領導風格的相關研究，然而較少學者針對領隊的領團風格議題進行探討。本研究目的是從領隊角色的觀點發展領團風格類型，首先，針對領隊進行深度訪談，受訪對象選擇帶領長、短程線 5 年以上，擁有豐富帶團經驗的 10 位資深領隊，訪談題項是以領隊帶團時所呈現的六個不同角色觀點發展，透過嚴謹的內容分析法，得到 12 個領團風格類型，包括：耳提面命型、做足準備型、輕鬆幽默型、搏感情型、團體優先型、文化使者型、能言善道型、鉅細靡遺型、急智機警型、負責到底型、瞻前顧後型及顧客導向型。本研究擴充目前有關領隊領團風格的知識領域，並且建立未來相關構念的理論研究基礎，實務上可以提供領隊瞭解個人領團風格的類型，並且提供旅行社在派任領隊服務時的參考依據。

**關鍵詞：**領隊、領團風格、團體旅遊

#### Abstract

Although previous studies have investigated the leadership styles of managers, few of study were available to discuss about tour guiding styles of tour leader. The purpose of this study was to explore tour guiding styles from the perspective of tour leaders' roles. We conducted in-depth interviews with 10 tour leaders, who had been serving tour groups for at least 5 years and had considerable experience in long and short tours. We posed interview questions regarding six roles of tour leader when they guiding a tour from a leader role perspective how they maintained consistent patterns in guiding tours. Subsequently, a content analysis was conducted to compile and analyze the interview data. Twelve tour guiding styles were: Constant reminding, Fully prepared, Humorous, Empathetic, Member-prioritizing, Cultural ambassador, Eloquent, Elaborate, Quick-witted, Responsible, Considerate, Customer-oriented. This study extends current knowledge of the tour guiding styles of tour leaders and provides a foundation for building future theoretical concepts of related constructs. In practice, the result can provide tour leader to understand the tour guiding styles. Furthermore, the results can serve as a reference for travel agencies in arranging tour leaders.

**Key words:** tour leader, guiding style, package tour

<sup>1</sup> 國立嘉義大學觀光與行銷管理學系特聘教授；Distinguished Professor, Department of Marketing and Tourism Management, National Chiayi University.

<sup>2</sup> 國立臺中科技大學休閒事業經營系助理教授；Assistant Professor, Department of Leisure and Recreation Management, National Taichung University of Science and Technology.

\* 通訊作者：鄧秀玉，E-mail: serenateng2013@gmail.com

## 壹、前言

團體套裝旅遊是許多亞洲國家普遍盛行的海外旅遊模式 (Tsauro & Lin, 2014; Wang, Ma, Hsu, Jao, & Lin, 2013)。根據台灣觀光局統計資料顯示，目前台灣海外旅遊市場，超過 31.3% 的旅客是參加團體套裝旅遊 (交通部觀光局, 2017)。而領隊人員是團體套裝旅遊的靈魂人物，也是參團旅客滿意與否的關鍵要素。過去許多學者提出領隊人員的角色，包括：旅遊團體之領導者 (leader)、顧問 (mentor)、溝通者 (communicator)、娛樂提供者 (entertainer) 等 (Cohen, 1985; Weiler & Black, 2014)。旅行團需要領隊人員傳遞核心服務 (Heung, 2008)，包括領團服務、導覽解說及讓客人開心。在旅遊過程中，領隊與旅客有長時間的機會接觸，領隊的表現會影響旅客認知的旅遊服務品質，並決定旅客是否再次參團 (Chang, 2014; Wang, Hsieh, & Chen, 2002)。領隊的表現不只影響公司形象，也會影響旅客的忠誠度及企業聲譽 (Chan, Hsu, & Baum, 2015; Huang, Weiler, & Assaker, 2015)。因此，領隊不僅要在旅遊過程中善盡工作職責，也需要與旅客互動，呈現多重的角色內涵「服務」旅客，領隊擔負的是一件複雜且具挑戰性的工作，在團體旅遊中極為重要。

Cohen (1985) 認為領隊的角色有：工具型 (instrumental component)、社交型 (social component)、互動型 (interactional) 及溝通媒介型 (communicative)。Cohen 指出領隊不僅在團體旅遊中扮演重要的角色，更是資訊的傳達者、顧問、團體的領導者，領隊藉著豐富的旅遊經驗和知識，充分的將資訊分享給旅客。在帶團過程中，透過工作的角色，領隊可以從工作的經驗中累積其慣用的帶團方式，以符合顧客的期待與需求 (Wong & Lee, 2012)。此外，領隊在領團時必須滿足顧客的需求、關心顧客的生理或心理的需要、解決行程安排可能產生的問題和衝突。因此，Luoh 與 Tsauro (2014) 歸納 Chen、Hsin 與 Shen (2010) 和 Huang、Hsu 與 Chan (2010) 的研究，認為除了 Cohen 提出的角色之外，也會展現出緊急處理 (dealing with emergency) 及照顧 (care) 的角色內涵。領隊因為工作特性及內容的特殊性，為了達成旅客參加團體旅遊的目的，讓旅客玩得更盡興，需要付出心力和時間，發揮多樣的角色功能，才能勝任自己的帶團工作。

過去研究指出一個人會因為職業或角色、工作任務的需要，而呈現不同的風格 (Sternberg, 1994)。風格意指為了做某些事情而呈現的一貫做法或模式 (Kroeber, 1963)。而面對團體旅遊中領隊的不同角色，領隊時常需要尋求新的想法 (Tsauro, Yen, & Yang, 2011)，領隊帶團經驗的累積就會形成個人不同做法的領團風格 (Wong & Lee, 2012)。領團風格 (tour leadership style) 意指領隊在帶團時一致採用的方法或模式，而表現出來的習慣做法或行為 (Wong & Lee, 2012)。Lopez (1980) 依據領導理論的基礎，將領團風格分為權威式及民主式兩種，研究結果發現在旅遊開始的前 3 天，顧客對權威式的領團風格滿意度最高，而在旅遊後期，顧客對民主式的領團風格滿意度最高，顯示領隊的領團風格對於旅遊滿意度具有重要的影響。Wong 與 Lee (2012) 則依據服務特徵觀點，從領隊在團體旅遊過程中包括行前說明會、機場、旅館、餐廳、

遊覽車、旅遊景點等每個服務環節，訪談領隊如何帶領及服務旅客，並以 Blake 與 Mouton (1964) 的管理方格為基礎，歸納出關心任務、關心顧客及關心團體氣氛三大構面所涵蓋的不同領團風格類型。領隊不同的領團風格，會讓旅客產生不同的旅遊體驗，正向的結果會提升旅客滿意度及忠誠度，負面的評價則會產生抱怨 (Wong & Lee, 2012)，顯示領隊領團風格對於團體旅遊之重要性。

雖然 Lopez (1980) 和 Wong 與 Lee (2012) 分別從領導風格與服務特徵 (service features) 之觀點，探討領隊之領團風格類型，然而，領隊在領團過程中面對的是顧客不是員工，是他們的衣食父母，領隊不但要領導顧客，更需要服務顧客，不同於上對下的領導管理行為。同時，領隊在團體行程中除了領導者的角色之外，還需要扮演溝通者、娛樂者、文化傳遞者等多重角色 (Luoh & Tsaur, 2014; Weiler & Black, 2014)。領隊會在帶團工作中運用多重的角色，展現一貫的習慣行為或模式。因此，領隊的帶團風格應是領隊角色內涵的完整展現，團員所認知的領團風格，亦是領隊在帶團過程中各種角色功能發揮所帶來的整體印象。從領隊角色之觀點探討領團風格，較能清楚瞭解領隊為了達成角色扮演而形成的一致性做法或模式。在管理實務上，不同類型的旅遊產品屬性不同，團員因為不同的領團方式所經歷的感受可能也會有所不同 (Wong & Lee, 2012)。例如：購物團 (shopping tour) 著重在銷售，可能需要領隊多展現互動型角色功能，協調供應商及團員之間的需求，相較於教育知性團體旅遊方式，可能需要善於溝通的領隊可能會比較符合團員所期待。另一方面，不同年齡族群的顧客對於領團風格偏好也有所不同，例如：銀髮族顧客群需要領隊付出多些關懷與照顧，相較於年輕顧客群可能會有所差異。而透過本研究發掘領團風格類型，可提供旅行業者在人力資源管理上，評估領隊的風格類型，派團時安排適當的領隊以符合顧客需求之參考。

過去雖有學者從領導理論探討領隊領導風格的定義及分類 (Lopez, 1980; Wong & Lee, 2012)，但是領隊在執行領團工作的過程中，如 Cohen (1985) 和 Luoh 與 Tsaur (2014) 所提出的工作角色內涵，是領隊在領團過程中重要的領團工作模式及做法，其所展現的不只是領導的角色，而是更多樣的角色展現。顯示從領隊角色的觀點來看，領隊領團風格的內涵和類型可能不同於管理領域的領導風格類型。因此，從觀光旅遊領域來說，究竟領隊之領團風格內涵為何？其類型又有哪些？由於過去較少研究從領隊角色的觀點探討領隊人員領團風格之議題 (Wong & Lee, 2012)，顯示此知識缺口仍有待彌補。因此，本研究採用質化研究方法，目的是從領隊角色的觀點探討領隊領團風格之內涵及類型。

## 貳、文獻探討

### 一、領隊

World Federation of Tourist Guide Associations (WFTGA, 2010) 定義領隊是代表旅行社監督和管理旅遊行程，確保和執行規劃行程的內容，並提供旅遊當地實用資訊

的人員。Poynter (1993) 定義領隊人員具有嚮導、導遊、領導者、翻譯者及旅遊管理者的功能，是一位管理團體動態的人，在出國一次多天的旅程中，盡到團體旅遊契約明定應負的領團管理責任，與旅遊供應商（包括旅館、餐飲或旅遊景點等）協調的重要媒介。Schmidt (1979) 指出領隊是團體旅遊中不可缺少的角色，觀光客對領隊表現的認知是決定團體旅遊服務品質優劣的重要關鍵因素。同時，專業領隊是團體旅遊中能夠賦予顧客愉悅心情的歡樂製造機 (Agrusa, 1994; Mossberg, 1995)。Ap 與 Wong (2001) 認為一位成功且專業的領隊可以讓顧客開心，讓顧客對旅遊目的地留下正面且深刻的印象，並提供正確、有用且即時的服務，達到顧客期望的服務以及引發顧客期待再度參與公司行程。依據交通部觀光局 (2018) 定義，領隊人員係指執行引導出國觀光旅客團體旅遊業務而收取報酬之服務人員。領隊被旅行社派遣執行職務時，是代表公司為出國觀光團體旅客服務，除了代表旅行社履行與旅客所簽訂之旅遊文件中各項約定事項外，並須注意旅客安全、適切處理意外事件、維護公司信譽和形象。綜合以上所述，領隊乃是團體旅遊的主要人物，其代表旅行社執行領團之業務，包括與旅遊供應商協調住宿、餐食、參觀景點等相關事宜，並履行公司所安排的行程，領團過程需具備嚮導、導遊、領導者、翻譯者以及旅遊管理者的功能，並且照顧旅客安全，以達到顧客預期的服務及引發顧客期待再度參與公司行程。

## 二、領隊角色的定義及分類

角色係指單一類型的表演者的一致性行為模式 (Tumer, 1956)。在服務接觸的場合中，服務提供者可以被視為在舞台上，對於不同之觀眾，進行演出之演員，運用詮釋角色的各種技巧，包括肢體、言語、眼神影響觀眾的感受，因此，服務提供者是否能適切地詮釋所扮演角色之程度，取決於服務之演出者（同儕與主管）與觀眾（服務接受者）之反應 (Ashforth & Humphrey, 1993)。Heung (2008) 認為領隊在行程中扮演的不同角色會影響旅遊者對整體旅遊服務品質的感受。Mak、Wong 與 Chang (2011) 也指出領隊在扮演領團工作的角色時，除了為公司形象及聲譽做宣傳，也可以達到較多個人收入的利益。因此，在與顧客服務接觸的過程中，領隊的表現不只影響企業形象、顧客忠誠度及口碑的傳播，同時也是主要的競爭力 (Bowie & Chang, 2005)。

領隊是旅客與陌生環境的媒介，其所扮演的角色包括領導者、公共關係表現者、探路者、娛樂提供者及良師益友 (Cohen, 1985; Weiler & Black, 2014)。Cohen (1985) 將領隊的角色分為領導型態和中介型態兩部分，認為領隊的角色包括下列。

### (一) 工具型角色

善盡基本的工作內容，讓行程順利完成。包括：1. 方向感：隊需要負責旅程中帶大家前往正確的目的地方向。2. 接觸：要有地理空間概念。3. 控制：領隊肩負了旅遊參與者的旅程安全、舒適及效率。

## （二）社交型角色

促進團體內部的和諧與凝聚力，運用幽默和娛樂去維持和建立團體的士氣，焦點放在社交整合與鼓舞團體間良好氛圍。包括：1. 整合：社交整合與鼓舞團體間良好的氛圍。2. 激勵士氣：領隊被認為是要透過令人愉快及偶爾開玩笑的舉動，保持團體在幽默的氣氛及高度的旅遊士氣，需要知道如何創造團隊氣氛。3. 鼓舞：介紹團員會進行的各項活動，鼓勵團員參與。

## （三）互動型角色

為團員的代理人，協調團體、旅遊目的地、旅遊媒介與當地社區中間人。包括：1. 代表：為團員的代理人，介於協調旅遊供應商與團員之間。2. 組織（安排）：在旅遊過程中，協調旅遊供應商提供餐食、住宿、旅遊等事宜。

## （四）溝通媒介型角色

具有良好的解說能力，扮演文化的傳遞者，宣傳正確的資訊及轉移旅客對旅遊目的地的不熟悉感。包括：1. 選擇：根據個人的專業和品味，選擇有趣的事物，吸引團員注意。2. 資訊：領隊是資訊提供者、老師或引導者。3. 翻譯：作為團員和當地文化傳遞的中介角色。4. 製造（偽裝）：領隊具備銷售能力，取信團員，介紹、銷售當地假的古文物以增加佣金收入。

除此之外，在 Huang et al. (2010) 和 Chen et al. (2010) 的研究認為領隊在領團工作執行過程中，除了 Cohen (1985) 所提出的 4 個重要角色展現外，領隊在領團時還必須扮演好照顧及緊急處理的角色。因此，Luoh 與 Tsaor (2014) 歸納 Huang et al. (2010) 和 Chen et al. 的研究，認為領隊的角色還包括下列。

## （五）緊急處理型角色

假設在團體旅遊過程中緊急狀況時的角色。包括：1. 解決行程安排可能產生的問題和衝突，安撫顧客的情緒，掌控突發狀況都是領隊的責任和工作。譬如，當原來的行程突然被打亂時，領隊會妥善管理，尋找另外的旅遊巴士以趕上行程。2. 緊急狀況處理：確實處理團體中的衝突或者當問題發生的時候得以解決，緊急處理也需要好的溝通技巧。

## （六）照顧型角色

以滿足團員的需求、關心團員的生理或心理的需要。包括：1. 與照顧遊客相關的預備，個人的注意及生理的諮詢。團體旅客若感覺不好，領隊通常會表現對團員心理上的關心。2. 團體領隊會更進一步幫助較年老的長者提行李，聆聽某人特別的需求，以及當團員需要的時候試著提供他們所需的服務。

## 三、風格

風格是個人因為自己使用才智的方式，隨著不同的工作或任務，而有不同的風格 (Sternberg, 1994)。Kroeber (1963) 認為風格是為了做某些事情而呈現的一貫做法或

模式，包括個人習慣的行為及態度 (Sauerländer, 1983)。Saarinen (1985) 認為風格是一個自發性且正面連續過程的特性，具有時間與個人特性的身體與心理，個人並不會侷限於單一風格，而是在不同的情況下，逐漸形成而產生不同的風格。過去關於職業或角色與風格的相關研究，包括消費者購物風格 (Kang, Johnson, & Wu, 2014; Mokhlis, 2010)、教師的教學風格 (Quiamzade, Mugny, & Falomir-Pichastor, 2009; Zhang, 2009)、組織領導者的領導風格 (Clark, Hartline, & Jones, 2009; Vinkenburg, van Engen, Eagly, & Johannesen-Schmidt, 2011)，或是因應角色的不同而形成的父母教養風格 (Bastaitis, Ponnet, Van Peer, & Mortelmans, 2015)，從過去研究中發現，人因為自己使用才智的方法不同，隨著職業或角色、工作任務或內容，而呈現不同的風格面貌，來符合身分及工作的需要 (Sternberg, 1994)。例如：思考型風格的教師在教學上傾向創新，致力於高度認知的學習，包括邏輯思考，引發學生創造力的教學方式；保守型的教師風格，每年採取的教學方式，大多固定以相同的主題進行教學 (Zhang, 2009)。再者，過去研究發現消費者會因為地區、性別、職業、所得等個人因素，而形成知覺品牌、知覺價格、知覺時尚知名度等不同類型的購買風格 (Bakewell & Mitchell, 2006; Mokhlis & Salleh, 2009)。因此，不論是教師或消費者，會因為所扮演的角色，呈現不同的風格面貌以符合身分或工作的需要。

#### 四、領團風格

領團風格 (tour leadership style) 是領隊在面對帶團工作時所表現的一貫做法或行為模式 (Wong & Lee, 2012)。Cohen (1985) 所提出的領隊角色架構中，身為領團者必須是一位領導者，組織 (指引方向、控制行程) 及營造團體氛圍 (確保團體的凝聚力及士氣)；或身為一位媒介者，必須如同一位中介者及團體的教育者。因此，領隊在領團時所表現的並不只是領導者的角色。Ap 與 Wong (2001) 也認為，除了資訊提供者、環境解說員、文化使者等角色，領團人員的工作角色還會更複雜。他們指出保持參與者快樂，以及確認所有的服務都依照契約提供，是領團人員的主要責任。從 Sternberg (1994) 和 Sauerländer (1983) 的研究指出風格是個人因為自己使用才智的方式，隨著不同的工作或任務而有不同的風格，為了做某些事情而呈現的一貫做法或模式，包括個人習慣的行為及態度。因此，本研究定義領團風格 (tour guiding styles) 是指領隊在扮演領團工作的角色時，隨著不同角色的扮演，為了完成領團工作而呈現一貫的做法或模式，包括領團過程中所展現的習慣行為及態度。

領隊會因為角色及工作內容而展現不同的風格。Lopez (1980) 首先從領導型態的觀點，採用權威 (authoritarianism)、教條 (dogmatism) 及僵化 (rigidity) 等三種衡量工具，將領隊區分為高 ADR 個性 (personality) 與低 ADR 個性兩種類型，並將領隊的領導風格區分為權威式及民主式兩種，結果顯示在旅遊開始的前三天，顧客最滿意權威式的領導風格，而在旅遊後期，顧客最滿意民主式的領導風格，領隊的領導風格顯著影響旅遊品質的滿意度。另外，Wong 與 Lee (2012) 則根據 Wang、Hsieh 與 Huan (2000) 所提出的團體旅遊服務特徵，指出領隊在帶團過程中，針對行程裡的環

節，包括行前說明會、機場、旅館、餐廳、遊覽車、旅遊景點、購物、自費行程、其他等 group package tour (GPT) 服務特徵發展訪談問項，讓領隊描述在每個環節帶領旅客及服務旅客的做法，並從 Blake 與 Mouton (1964) 提出的管理方格模型 (managerial grid)，歸納領隊帶團風格的形成乃基於領隊關心任務、關心顧客及關心團體氣氛的掌控三構面，研究顯示帶團風格的呈現在於領隊的領導管理行為，包括注意細節、急智機警、瞻前顧後、耳提面命、輕鬆幽默等不同的帶團風格會影響團員的旅遊體驗。

雖然 Lopez (1980) 和 Wong 與 Lee (2012) 曾經從不同觀點探討領隊之帶團風格類型，但是本研究認為存在以下限制。首先，由於領導型態是建立在領導者與跟隨者關係之理論基礎 (Lee, Almanza, Nelson, Jang, & Ghiselli, 2013; Tromp & Blomme, 2014)，領導者與跟隨者為由上對下的關係，而團體旅遊是領隊與顧客之互動關係，著重於服務導向，故領導風格與領團風格之概念有所不同。此外，Lopez 的研究對象是參加校外團體旅遊之老師與學生，可能也無法解釋團體旅遊之領隊與顧客關係。其次，Wong 與 Lee 從服務特徵的觀點歸納領隊帶團風格的類型，是根據 Wang et al. (2000) 團體套裝旅遊的 9 大服務特徵，著重於領隊帶團過程中每個環節需關注的服務品質。然而，領隊人員在帶團工作中是以多重角色面對工作中各種的任務及挑戰 (Cohen, 1985)，因應角色展現出一貫做法及模式。因此，本研究從領隊角色的概念延伸，更能夠清楚瞭解領隊面對不同角色時呈現的領團風格類型。

## 參、方法

### 一、領團風格構面之界定

根據 Churchill (1979) 表示，在構面發展之初需要先確切描述出定義中涵括與不涵括的範圍。此階段先以文獻回顧方式，接著依據 Luoh 與 Tsaor (2014) 在研究中歸納 Cohen (1985)、Huang et al. (2010) 等相關研究所提出的 6 個領隊角色構面，發展出訪談題項。為了適當地反應出領隊的角色概念與內涵，必須清楚定義領隊角色的意涵。此外，根據 Kroeber (1963) 認為風格是為了做某些事情而呈現的一貫做法或模式，包括個人習慣的行為及態度。因此，領隊為了演繹領隊角色的內涵，而在帶團工作上所展現的一貫做法，正適當地反應出個人的領團風格。

### 二、深度訪談與題項

為了進一步瞭解領團風格的內涵，本研究採取深度訪談方式，訪談前製作一本訪談手冊，本手冊是一份具有彈性發展的問題集 (Lincoln & Guba, 1985; Strauss & Corbin, 1997)，非僵硬性的對談及說明。本研究的訪談問項，採用半結構式、一對一的深度訪談方式，每位訪談過程錄音後轉成逐字稿詳盡紀錄。在正式訪談開始前，先蒐集受訪者的詳細資料，並詳細說明領隊所扮演的 6 個角色的定義及內涵，接著針對 6 個領隊角色逐一提出訪談問題。首先，第一個訪談題項詢問受訪領隊：「為了扮演好工具型角色，你慣用的做法是什麼？」接著詢問：「隨著不同的顧客反應需要調整時，

會怎麼做？」並請受訪領隊具體舉出實際做法或事件說明。而後針對其他 5 個領隊角色（社交型、互動型、溝通媒介型、緊急處理型及照顧型），採取相同問法，依序提出第二個至第六個訪談題項。此外，為了區分領隊例行工作內容與領團風格的不同，受訪者被要求聚焦從領隊角色的觀點，說明如何展現個人帶領團體旅遊的一貫做法，使訪談內容能更明確反應風格的意涵。

### 三、訪談對象

根據上述訪談問項，本研究針對領隊進行深度訪談。受訪對象乃透過過去與旅行業者接觸之社會網絡，選擇帶領長、短程線 5 年以上，擁有豐富帶團經驗的 10 位資深領隊，做為本研究的訪談對象，主要是因為他們豐富的帶團經驗，旅遊過程會遇到各種情況，對於達成角色扮演的任務有各自的做法。本次訪談對象有 7 位男性領隊及 3 位女性領隊，年齡介於 30 ~ 56 歲之間，受訪者平均年齡為 44.7 歲，領團年資介於 7 ~ 26 年之間，平均領團年資為 18.8 年，10 位受訪者皆為外語領隊。受訪者基本資料及特性如表 1 所示。

表 1 深度訪談領隊資料表

領隊化名	性別	年齡（歲）	領團年資（年）	主要帶團路線
Vuitton	男	56	26	大陸港澳
Annie	女	47	20	日本
Sophie	女	48	23	歐美
Penguin	男	44	18	紐澳
Herry	男	43	20	歐美
Charlene	女	45	16	東南亞
Dennis	男	30	7	東北亞
Jordan	男	52	25	歐美
Kevin	男	42	18	歐美
Happy	男	40	15	歐美及紐澳

### 四、資料分析

訪談資料回收之後，採用內容分析法（content analysis）為本研究資料分析方法。內容分析法的分析單位可以是單字（詞）或符號、主題、人物特性、子或段、項目等。由於領團風格的訪談結果內容多為敘述性，故本研究選擇以「子」或「段落」為分析單位。分析類目則以領隊角色之架構中的 6 個構面為主類目。而內容分析法進行的步驟，首先將蒐集得到的資料轉成文字，接著邀請一位領團經驗超過 15 年以上的資深領

隊與研究者本身擔任評判人 A 與評判人 B，將訪談資料內容整理成以句子或段落的分析單位，審視其內容效度，並進行內容歸類（*categorization*）、命名等程序。

根據上述步驟，受訪者訪談內容逐字逐句加以謄錄，經由兩位評判人（評判人 A 與評判人 B），針對謄錄之資料分別進行判斷，依據 Cohen（1985）、Luoh 與 Tsaur（2014）的研究，將領隊角色分為工具型、社交型、互動型、溝通媒介型、緊急處理型及照顧型等 6 個構面，針對 6 個訪談題項的訪談內容，將分析單位分類之後，兩位評判人比較他們所做出的決定，並就其不同意的分析單位進行討論。部分分析單位與本研究可能有些差異，評判人 A 和評判人 B 會將這些有疑問的分析單位篩選。最後，經由內容分析法得到 214 個分析單位。

確定分析單位之後，由兩位評判者進行歸類的工作，每個分析單位歸納到所屬類別，此步驟由評判人 A 及評判人 B 把所有的項目歸類到一個可被解釋且具有意義的類目當中，每個項目需與其他項目進行比較，考量陳述是否具有相似或不同之意義，而予以合併或是分開。首先，按此步驟將 214 個分析單位歸納至具有相似特性與特質的 57 個子類目。例如：從訪談者的資料整理出來的句子為：「設計一些團員有興趣的團體活動或話題增加團員的互動」，再將句子簡化為主要的分析單位：「製造團員互動或分享的機會」。而後，再將具有相似特性與特質的 57 個類目，分別歸類成 12 個更高階的類目（*high-order categories*）。最後，歸類到文獻回顧所得到的工具型、社交型、互動型、溝通媒介型、緊急處理型及照顧型 6 個角色構面。此步驟完成之後，確認領隊角色的定義及內涵，由兩位評判人歸類與類目的命名，參考 Wong 與 Lee（2012）提出的領團風格描述，依據角色的內涵說明以進行相對應適當的領團風格類型命名。例如，社交型角色內涵為促進團體的凝聚力，運用自己的幽默感，娛樂和製造團體和樂的氛圍。因此，分析單位中「製造團員互動或分享的機會」、「營造團體輕鬆、歡樂的氛圍」、「製造特殊話題與事件」、「用文字的諧音產生與團員間有趣的言談」，就會被歸類至相似特性的輕鬆幽默型的風格類型。

根據 Bitner, Booms, & Mohr（1994）和 Ronan 與 Latham（1974）研究指出，若評判者間信度（*interjudge reliability*）（不同評判人間的歸類）與評判者內信度（*intrajudge reliability*）（同一評判人間不同時間之歸類）同意程度達 0.8，此分類程序即具有信度。信度的衡量是指，同意的編碼與所有的編碼之間的比例，並且需要高於 0.8 才算具有信度（Kassarjian, 1977），因此，本研究邀請一位熟練質化內容分析的評判人 C，來進行信度上的檢驗。而結果顯示所有項目歸納到類目的信度為 0.89（191/214）；類目歸納到高階類目的信度為 0.82（47/57）；高階類目歸納到一般構面的信度為 1.00（17/17）。因此，表示此分類程序具有良好的評判者間信度。在評判者內信度方面，評判人 A 於兩週之後，再進行一次歸類的動作。結果顯示所有項目歸納到類目的信度為 0.97（209/214）；類目歸納到高階類目的信度為 0.94（54/57）；高階類目歸納到一般構面的信度為 0.94（16/17）。因此，表示此分類程序亦具有良好的評判者內信度。

## 肆、結果

經過前述內容分析嚴謹及精確的分類程序後，6 個領隊角色構面中，共計產生 12 種領團風格類型。整理結果分示如下。

### 一、工具型角色

善盡基本的工作內容，讓行程順利完成。根據分析結果發現，領隊可以展現耳提面命型和做足準備型兩種領團風格，成功扮演工具型角色。

#### (一) 耳提面命型

出發前我會打電話進行電話說明會，這時候要提醒團員準時到機場，團員如果遲到，對領隊在機場的工作時間就會變得很緊迫，因此，我會事先跟團員說明，而且我會確認團員有沒有真的接收到我傳達的訊息，這是很重要的。  
(Annie)

我通常都是在出發前進行說明會，或是透過電話做行前說明，基本上在機場進關集合的時候，我一定會開完整的說明會，我會把所有行程會碰到的狀況，一再地說明，我也會一直在客人旁邊，每個階段做重點式的提醒。(Penguin)

#### (二) 做足準備型

我要閱讀和準備相關的工具書、地圖和當地的景點資料，瞭解操作的行程路線可能會有什麼問題，事先做防範的動作，有不清楚的點，再去找其他人問清楚，有利領團當下的操作。我不會到現場還在三心兩意，在帶團之前，我會把十幾天的行程全部都演練過一次，先設定好該準備的東西。(Kevin)

我一定要先去瞭解目前最新的資訊是如何，瞭解完行程及流程的部分，我自己會寫一份手冊當作小抄，把流程一步一步寫起來。(Dennis)

### 二、社交型角色

促進團體內部的和諧與凝聚力，運用幽默和娛樂去維持和建立團體的士氣，焦點放在社交整合與鼓舞團體間良好氛圍。根據分析結果發現，領隊可以展現輕鬆幽默型和搏感情型兩種領團風格，成功扮演社交型角色。

#### (一) 輕鬆幽默型

我會透過互留資料、自我介紹，或找適當的場合增加團員的互動。有一次帶團員吃晚餐之後，團員要去吃宵夜，目的是想幫助一個男生向女生求婚。開始先喝一點酒，團員就要領隊帶一點活動，像是放什麼音樂、點歌、大家一起跳舞，把女生拱上來，讓男生求婚。(Dennis)

我會試著配合每個團員的特性，找到團員感興趣的活動，例如：我會讓喜歡唱歌的團員唱歌、讓喜歡玩遊戲的團員做遊戲。會講很多趣聞讓團員覺得過程都很開心，找些好笑話題和團員融入，我喜歡在講些嚴肅話的過程中冒些

冷笑話，這會讓團員覺得團體氣氛比較好。我在導覽的時候，也會用很多同音字的聯想去講一些冷笑話，英文或中文都有。（Happy）

## （二）搏感情型

我會在行車當中，或是在所謂的自由時間當中，在吃飯的場合當中瞭解團員，在行程進行當中，可能爬山，或者是健行時鼓勵客人「快到啦」，幫團員打氣。（Jordan）

若天氣熱時，有業者販售冰淇淋，我可能就會請小朋友吃，或者全家吃，利用一些好處也好，以一些當下可以拿到的東西，來增加團員的歡樂氛圍。我也會送紅酒，或是送一點精美的小禮物，來促進團員參與，藉由問題的提問當獎勵。我也會從台灣帶咖啡、茶，對中南部來的團員，晚上泡茶給團員喝，搏感情。（Kevin）

## 三、互動型角色

為團員的代理人，協調團體、旅遊目的地、旅遊媒介與當地社區中間人。根據分析結果發現，領隊可以展現團體優先型和文化使者型兩種領團風格，成功扮演互動型角色。

### （一）團體優先型

我會幫行動不便、年紀較大，希望有較多空間的團員，向航空公司交涉更改座位，安排在較空曠的座位，我會預先想到團員的需求，不用等到供應商提供服務時才做調整，例如到特定旅遊目的地（如羅浮宮），旅行社都有安排導遊，我都會依照團員的需求與導遊溝通調整，事先問團員比較偏好哪些景點，再把需求訊息轉達給導遊。（Happy）

我會在團體還沒到餐廳之前，跟餐廳確認團體預定抵達的時間，向餐廳要求團體的位置排在好一點的地方，而不是排在角落，或是排在比較不好的位置。我會儘量替整個團爭取到最好的房間、最好的位置，如果領隊有先去做前置作業的話，很多方面都可以要求到很好。（Jordan）

### （二）文化使者型

我會跟團員說明各地的風俗民情，讓團員接受導遊的表達方式。教導團員要入境隨俗，例如印尼吃飯用手抓，你能接受嗎？我會向團員說味道地的美食與好吃的美食，讓團員能接受。我會讓團員知道什麼叫道地，試著用各地的生活常識跟團員溝通。（Dennis）

澳洲原住民有一種樂器，用白蟻把樹幹中心啃掉，像個中空管，必須靠自己的嘴型去吹出聲調，每次到藝品店我就會叫團員去吹吹看，團員若能吹得久，我就會買下來送給他，我只希望有些東西讓團員自己去體驗，因為當地有些特別的文化應該要自己去接觸，只用看的沒什麼感覺。（Happy）

#### 四、溝通媒介型角色

具有良好的解說能力讓團員瞭解，扮演文化的傳遞者，宣傳正確的資訊及轉移不熟悉感。根據分析結果發現，領隊可以展現能言善道型和鉅細靡遺型兩種領團風格，成功扮演溝通媒介型角色。

##### (一) 能言善道型

我在解說當地才有的特產時，會跟團員說明是當地才有，包含特產的外型、口感。有些團員喜歡聽一些數字，我會用全世界第一，這是唯一，引起團員對解說的興趣。例如我會說明下龍灣是全世界很有名的世界遺產，相對於 101 就是全世界第一高樓。(Dennis)

我都用有趣的方式去讓團員記住資訊，有些東西領隊必須將時事或是與團員之前的生命經驗產生連結比較好，比方說在羅馬的時候，就用大家熟悉的電影來舉例，只要提到跟團員接收過的事物有連結，團員就會感興趣，所以良好的解說能力不是把東西丟給大家而已，你要先讓客人感興趣，這樣你把資訊丟出去才會有意義。(Happy)

##### (二) 鉅細靡遺型

短程線都會安排當地導遊，領隊就是輔助型的角色，當導遊說的不夠完整清楚的時候，領隊可以再補充說明，讓團員更加瞭解當地的一些現況，景點的內容。有時候領隊在車上和現場會重複的解說，車上講一次，並非團員都能夠理解，到了現場的時候，我把之前對團員解說過的，再做一次的說明，或者利用延伸性的說明有助於團員對景點的瞭解。(Kevin)

#### 五、緊急處理型角色

在行程期間突發狀況發生時，必須要緊急提出替代方案以掌控行程。根據分析結果發現，領隊可以展現急智機警型和負責到底型兩種領團風格，成功扮演緊急處理型角色。

##### (一) 急智機警型

有一次遇到長榮航空 overbooking，全團被拉下來，為了要讓團員滿意也必須要讓航空公司超賣機位事情平息，我會向團員說明，我們無論如何都回不去，如果要幫團員爭取賠償權益，不如爭取到西雅圖，請航空公司派車子，我帶你們去觀光，不收額外的服務費，有吃、有玩、又可以上太空針塔、坐船看鮭魚覓流，反正大家沒去過西雅圖，等於多賺一個行程。(Sophia)

有一次病人在機場中風，如果按照程序處理，領隊沒有經驗就要倚賴導遊，導遊可以協助領隊，為了處理事情的方便性我會做好公關，善用當地導遊的協助。(Charlene)

## （二）負責到底型

在馬來西亞遇到團員生病，第一就是要先把團員送進航醫，要求開具不適飛行的報告，找導遊及配偶留下來陪病人，我會拜託導遊幫忙處理緊急事件，我帶其他團員繼續到下一個國家棉蘭，行程中我不斷的打電話回馬來西亞問團員的狀況，瞭解一切狀況回報台灣旅行社連絡保險公司，所有處理的過程，我都跟團員講清楚，直到圓滿解決。（Charlene）

有一次帶大陸團，那時已經在機場辦好登機作業了，但天候不佳，確定飛機不飛了，我先自己找旅館、交通工具，請航空公司的人代表付費，如果只等航空公司的安排太慢了，我以照顧團員為優先，先替航空公司找到備案，這樣對團員的權益來說比較好。（Vuitton）

## 六、照顧型角色

照顧旅客，並做出相關事項的準備，提供個人的注意及生理的諮詢。例如：領隊經常顯現對團員身體與心理的關心。根據分析結果發現，領隊可以展現瞻前顧後型和顧客導向型兩種領團風格，成功扮演照顧型角色。

### （一）瞻前顧後型

我會看團員需求，例如有小孩就可以準備氣球，只要客人拿到一點小禮物，與別人有所區隔，他們就會很開心，像老人就必須付出關懷，全世界最好的人就是領隊，只有領隊才會對團員噓寒問暖，我一定每天問候團員，唯有表現出善意態度，團員才會給你善意回應。（Vuitton）

我會對自己單獨出國的女生特別注意，就會怕遇到一些感情挫折尋短，多觀察並注意有沒有一些特殊的狀況，我會多陪單身的團員，單身女團員一般都會跟女領隊同房，我晚上出門，會把單身女團員帶著，對這樣的團員付出多一點的關心！（Charlene）

### （二）顧客導向型

我跟其他領隊會有一個不一樣的地方，我會主動幫團員確認所有的退稅單，因為怕團員弄錯，我認為只是舉手之勞，幫團員確認核對清楚。（Sophia）

任何集合上車點我永遠都是在門口，扶著團員上車，讓團員看見我在門口迎接團員。我也會注意團員的食衣住行，吃的飽不飽、房間有沒有問題、走路要特別注意、衣服要穿夠，去海灘玩的時候，會提醒團員擦防曬油！（Penguin）

## 伍、結論與建議

### 一、研究結論

本研究採用文獻回顧、深度訪談、內容分析等質化研究方法，從領隊角色研究的

觀點出發，確認領隊為了成功扮演各種角色的一貫行為與模式，將領隊領團風格歸納為 12 種類型，包括：耳提面命型、做足準備型、輕鬆幽默型、搏感情型、團體優先型、文化使者型、能言善道型、鉅細靡遺型、急智機警型、負責到底型、瞻前顧後型及顧客導向型。

本研究在於擴充領團風格的相關理論，並將其應用於觀光旅遊領域。根據過去研究顯示，Lopez (1980) 所採用的權威式領導風格和民主式領導風格兩種風格，是根據組織管理之領導風格，由於領隊帶團時需要扮演各種的角色，面對複雜和多變的團體旅遊環境，這兩種領導理論的風格在實際應用於觀光旅遊領域上可能受限。Wong 與 Lee (2012) 依據 Blake 與 Mouton (1964) 提出的管理方格模型，歸納領團風格的三大構面，指出領隊帶團風格的形成乃基於領隊關心任務、關心顧客以及關心團體氣氛的掌控三構面，將領隊帶團做法歸類為 38 種，例如：氣定神閒、注意細節、形象專業、事前準備、小心翼翼、瞻前顧後、團員自主等。Wong 與 Lee 所建構之領導風格類型，是從服務特徵的觀點出發，部分領導風格類型是屬於個人或隨性的風格，摻雜著個人的行事作風，這些風格類型與領隊人格特質較有關係。因此，Wong 與 Lee 認為不同的風格沒有好或不好，只有不同。

本研究的核心價值是從領隊角色的扮演出發，探討一位領隊成功扮演各種角色所呈現的領團風格，因此，本研究 12 種領團風格都是正面的。事實上，本研究與 Wong 與 Lee (2012) 的研究發現是有所差異，本研究是從如何扮演好領隊角色為出發點，即使領隊有個人的風格，也應該以服務團員為主要工作任務，不影響團員的滿意度。也就是說，不應該因為個人風格而影響領隊角色的扮演，應該以顧客為導向，將團員利益放在最優先考量。

## 二、理論意涵

本研究對於過去文獻具有以下理論意涵。第一、過去研究針對領隊領團風格的研究著重在領隊的領導風格，分別從領隊的服務特徵及服務品質角度切入，從領導的觀點建立帶團風格的概念 (Lopez, 1980; Wong & Lee, 2012)。本研究是首次從領隊角色的觀點，探討領隊為了扮演領團工作的各種角色，在帶團工作中所展現的一貫做法。因此，本研究擴充 Wong 與 Lee (2012) 之研究發現，從領隊角色的觀點找出 12 種領團風格，確認領隊領團的一貫做法及模式，對於旅行業相關理論與知識有所貢獻。第二、由於過去從未有研究提出可供衡量領隊領團風格的工具，藉由本研究發展的領團風格類型，可以提供未來研究進行其前因及後果的探討，進行後續的量化研究分析。從理論的觀點來看，本研究是提供未來研究領團風格研究上具價值性的基礎，並且擴充理論相關的構念發展。

## 三、管理實務建議

根據本研究結果，可提供許多旅行業者管理實務上的應用。第一、從本研究所建構領隊領團風格類型，可以提供領隊進行自我評估，確認自己所屬的領團風格類型。

也可以提供每位領隊個人思考的方向，為了成功扮演好領隊的 6 種角色，實務上執行領團工作的各種做法。例如：為了扮演好領隊的工具型角色，建議可以採用耳提面命型和做足準備型兩種領團風格，領隊可以根據深度訪談內容所描述的做法，包括：對團員詳細說明行前重點、事先準備當地旅遊資訊等，進而展現其領團風格。第二、本研究發展的領隊領團風格類型有助於旅行業者人力資源管理。由於不同 GPT 的團體屬性，需要不同領隊角色的扮演，也需要不同的領團風格。例如：知識教育旅遊團需要具備良好解說能力及能言善道的領團風格；銀髮族顧客群需要領隊付出較多關懷與照顧的領團風格。旅行社管理者可以評估領隊的領團風格，建立領團風格人才資料庫，依據顧客的需求，安排適當的領隊領團。藉由旅行社的領隊領團風格訓練計畫，能夠讓領隊帶團更能夠契合不同的 GPT 類型或團員屬性，成功扮演領隊的不同角色。第三、本研究可提供領隊檢視個人領團的做法是否能迎合顧客的需要，以做為個人領團風格的養成及調整，並可作為領隊訓練之參考。第四、提供旅行業從業人員在與團員溝通旅遊產品時，由團員確認期望的領隊領團風格類型，派任適合的領隊領團以迎合團員需求，提升顧客的滿意度。

#### 四、研究限制與未來研究建議

在資料收集過程中，本研究僅針對台灣地區的領隊做為深度訪談對象，並未將其他普遍採用團體套裝旅遊模式之其他亞洲、歐美國家領隊納入訪談對象，確認本研究建構之領隊領團風格類型，建議未來研究可進一步驗證本研究結果發現之適用性。而本研究從領隊扮演的 6 個角色觀點建立領團風格的類型，可能尚有其他領隊角色未被涵蓋，也會影響領隊領團風格形成的做法。因此，建議未來研究可以再從其他領隊角色探討可能的風格類型。

### 參考文獻

- 交通部觀光局（2017）。中華民國 105 年國人旅遊狀況調查。取自 <http://admin.taiwan.net.tw/upload/statistic/20180306/8434f2d4-3366-4f79-aa26-f2a4a911fbde.pdf>
- 交通部觀光局（2018）。導遊領隊經理資格。取自 <http://admin.taiwan.net.tw/public/public.aspx?no=204>
- Agrusa, J. (1994). Group tours in Hawaii. *Annals of Tourism Research*, 21(1), 146-147.
- Ap, J., & Wong, K. F. (2001). Case study on tour guiding: Professionalism, issues and problems. *Tourism Management*, 22(5), 551-563. doi:10.1016/S0261-5177(01)00013-9
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115. doi:10.5465/amr.1993.3997508
- Bakewell, C., & Mitchell, V. W. (2006). Male versus female consumer decision making styles. *Journal of Business Research*, 59(12), 1297-1300. doi:10.1016/j.jbusres.2006.09.008
- Bastais, K., Ponnet, K., Van Peer, C., & Mortelmans, D. (2015). The parenting styles of divorced fathers and their predictors. *Journal of Social and Personal Relationships*, 32(5), 557-579. doi:10.1177/0265407514541070

- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Mohr, L. A. (1994). Critical service encounters: The employee's viewpoint. *Journal of Marketing*, 58(4), 95-106. doi:10.2307/1251919
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Bowie, D., & Chang, J. C. (2005). Tourist satisfaction: A view from a mixed international guided package tour. *Journal of Vacation Marketing*, 11(4), 303-322. doi:10.1177/1356766705056628
- Chan, A., Hsu, C. H. C., & Baum, T. (2015). The impact of tour service performance on tourist satisfaction and behavioral intentions: A study of Chinese tourists in Hong Kong. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 32(1-2), 18-33. doi:10.1080/10548408.2014.986010
- Chang, K. C. (2014). Examining the effect of tour guide performance, tourist trust, tourist satisfaction, and flow experience on tourists' shopping behavior. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(2), 219-247. doi:10.1080/10941665.2012.739189
- Chen, T. L., Hsin, E., & Shen, C. C. (2010, June). *The professional competences of tour leader for china route in Taiwan*. Paper presented at the 16th Annual Asia Pacific Tourism Association (APTA) Conference, Macao S. A. R., China.
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73. doi:10.2307/3150876
- Clark, R. A., Hartline, M. D., & Jones, K. C. (2009). The effects of leadership style on hotel employees' commitment to service quality. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(2), 209-231. doi:10.1177/1938965508315371
- Cohen, E. (1985). The tourist guide: The origins, structure and dynamics of a role. *Annals of Tourism Research*, 12(1), 5-29. doi:10.1016/0160-7383(85)90037-4
- Heung, V. C. S. (2008). Effects of tour leader's service quality on agency's reputation and customers' word-of-mouth. *Journal of Vacation Marketing*, 14(4), 305-315. doi:10.1177/1356766708094752
- Huang, S., Hsu, C. H. C., & Chan, A. (2010). Tour guide performance and tourist satisfaction: A study of the package tours in Shanghai. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(1), 3-33. doi:10.1177/1096348009349815
- Huang, S. S., Weiler, B., & Assaker, G. (2015). Effects of interpretive guiding outcomes on tourist satisfaction and behavioral intention. *Journal of Travel Research*, 54(3), 344-358. doi:10.1177/0047287513517426
- Kang, J.-Y. M., Johnson, K. K. P., & Wu, J. (2014). Consumer style inventory and intent to social shop online for apparel using social networking sites. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 18(3), 301-320. doi:10.1108/JFMM-09-2012-0057
- Kassarjian, H. H. (1977). Content analysis in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 4(1), 8-18. doi:10.1086/208674
- Kroeber, A. L. (1963). *An anthropologist looks at history*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Lee, J. E., Almanza, B. A., Nelson, D. C., Jang, S., & Ghiselli, R. (2013). Does transformational leadership style influence employees' attitudes toward food safety practices? *International Journal of Hospitality Management*, 33(1), 282-293. doi:10.1016/j.ijhm.2012.09.004
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Berkeley Hills, CA: Sage Publishing.
- Lopez, E. M. (1980). The effect of leadership style on satisfaction levels of tour quality. *Journal of Travel Research*, 18(4), 20-23. doi:10.1177/004728758001800403
- Luoh, H. F., & Tsaor, S. H. (2014). The effects of age stereotypes on tour leader roles. *Journal of Travel Research*, 53(1), 111-123. doi:10.1177/0047287513482774

- Mak, A. H. N., Wong, K. K. F., & Chang, R. C. Y. (2011). Critical issues affecting the service quality and professionalism of the tour guides in Hong Kong and Macau. *Tourism Management*, 32(6), 1442-1452. doi:10.1016/j.tourman.2011.01.003
- Mokhlis, S. (2010). Religious contrasts in consumer shopping styles: A factor analytic comparison. *Journal of Business Studies Quarterly*, 2(1), 52-64.
- Mokhlis, S., & Salleh, H. (2009). Consumer decision-making styles in Malaysia: An exploratory study of gender differences. *European Journal of Social Sciences*, 10(4), 574-584.
- Mossberg, L. L. (1995). Tour leaders and their importance in charter tours. *Tourism Management*, 16(6), 437-445. doi:10.1016/0261-5177(95)00052-P
- Poynter, J. M. (1993). *Tour design, marketing, and management*. Englewood Cliffs, NJ: Regent/Prentice Hall.
- Quiamzade, A., Mugny, G., & Falomir-Pichastor, J. M. (2009). Epistemic constraint and teaching style. *European Journal of Psychology of Education*, 24(2), 181-190. doi:10.1007/BF03173010
- Ronan, W. W., & Latham, G. P. (1974). The reliability and validity of the critical incident technique: A closer look. *Studies in Personnel Psychology*, 6(1), 53-64.
- Saarinen, E. (1985). *The search for form in art and architecture*. New York, NY: Dover Publications.
- Sauerländer, W. (1983). From stilus to style: Reflections on the fate of a notion. *Art History*, 6(3), 253-270. doi:10.1111/j.1467-8365.1983.tb00815.x
- Schmidt, C. J. (1979). The guided tour: Insulated adventure. *Journal of Contemporary Ethnography*, 7(4), 441-467. doi:10.1177/089124167900700402
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1997). *Grounded theory in practice: a collection of readings*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sternberg, R. J. (1994). Allowing for thinking styles. *Educational leadership*, 52(3), 36-40.
- Tromp, D. M., & Blomme, R. J. (2014). Leadership style and negative work-home interference in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(1), 85-106. doi:10.1108/IJCHM-04-2012-0058
- Tsaur, S.-H., & Lin, W.-R. (2014). Selection criteria of an overseas travel intermediary for group package tours: Application of fuzzy analytic hierarchy process. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38(3), 283-303. doi:10.1177/1096348012451457
- Tsaur, S.-H., Yen, C.-H., & Yang, W.-Y. (2011). Do job characteristics lead to employee creativity in travel agencies? *International Journal of Tourism Research*, 13(2), 191-204. doi:10.1002/jtr.809
- Tumer, R. H. (1956). Role-taking, role standpoint, and reference-group behavior. *American Journal of Sociology*, 61(4), 316-328. doi:10.1086/221763
- Vinkenburg, C. J., van Engen, M. L., Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 10-21. doi:10.1016/j.leaqua.2010.12.003
- Wang, K.-C., Hsieh, A.-T., & Chen, W.-Y. (2002). Is the tour leader an effective endorser for group package tour brochures? *Tourism Management*, 23(5), 489-498. doi:10.1016/S0261-5177(02)00004-3
- Wang, K.-C., Hsieh, A.-T., & Huan, T.-C. (2000). Critical service features in group package tour: An exploratory research. *Tourism Management*, 21(2), 177-189. doi:10.1016/S0261-5177(99)00047-3
- Wang, K.-C., Ma, A.-P., Hsu, M.-T., Jao, P.-C., & Lin, C.-W. (2013). Seniors' perceptions of service features on outbound group package tours. *Journal of Business Research*, 66(8), 1021-1027. doi:10.1016/j.jbusres.2011.12.026

- Weiler, B., & Black, R. (2014). *Tour guiding research: Insights, issues and implications*. Bristol, UK: Channel View Publications.
- Wong, J.-Y., & Lee, W.-H. (2012). Leadership through service: An exploratory study of the leadership styles of tour leaders. *Tourism Management*, 33(5), 1112-1121. doi:10.1016/j.tourman.2011.11.022
- World Federation of Tourist Guide Associations (2010). What is a tourist guide? Retrieved from <http://www.wftga.org/tourist-guiding/what-tourist-guide>
- Zhang, L.-F. (2009). From conceptions of effective teachers to styles of teaching: Implications for higher education. *Learning and Individual Differences*, 19(1), 113-118. doi:10.1016/j.lindif.2008.01.004