

析論僕人式/服務領導(Servant-Leadership) 的概念發展與研究

林思伶*

摘要

本文的主要目的在討論僕人式/服務領導理念的假設與前提，主要意涵及其相關的論著與研究。分別以(一)服務領導的緣起、假設與前提，(二)服務領導的主要內涵，包括其綜合性特徵、服務領導者的特質、角色與其(三)在組織中的文化呈現與具體實踐等為段落，分別整理相關學者的分析與看法。最後，從研究發展的收集和面向討論，試圖發展一未來可行之實證研究架構及從事質性研究的範圍與建議。

關鍵詞：僕人式領導，服務領導，教育領導

*天主教輔仁大學教育領導與發展研究所副教授兼所長

The Development and Studies on the Concept of Servant-Leadership

Lucia Shih-ling Lin*

Abstract

The article is aimed to investigate the presumptions and theories of the concept of Servant-Leadership, and its contents and related studies in various publications. Three characteristics of the servant leadership are explored here. (a) The origin and premises of the servant leadership theories. (b) Elements of Servant Leadership, including its nature, leaders' characteristics and roles and (c) the cultural dimension in an organization and applying procedures in carrying out his/her/their mission. This article intends to cover viewpoints of relevant scholars. Lastly, from the approach of studying and analyzing available results of researches, this article attempts to develop a research framework hoping to establish an empirical research approach and providing some useful opinions and suggestions.

Keywords: Servant-Leadership, Leadership, Educational Leadership

*Director and Associate Professor of the Graduate School of Educational Leadership & Development, Fu-Jen Catholic University

壹、前言

在人類的各種社群活動中，「領導」一直是個重要的課題。由於「領導」一詞乃直接由大眾語彙轉用到學術研究上，學者對其定義一直缺乏一致性的看法。在領導的研究方面，政治學、社會學及心理學研究者對領導者的行為一直保持高度興趣。1960年代的行為主義興起，影響所及，行為科學家總致力於想找出一套組織領導人之所以能有效領導的行為典範，而其結果便是將過去談仁君仁術、有術有能的領導者形象，化約成一條條具體的領導行為指標。然而，我們不禁要問領導最根本的問題是什麼？領導者和被領導人之間究竟發生了什麼？亦即領導者究竟以何種意圖和歷程與被領導者發生互動而產生影響，進而促使共同目的的達成。

回顧有關領導的行為研究，大體上可包括行為取向、特質論、情境論、領導效能及後來學者所各自延伸出來的定義和研究主題。其中「僕人式/服務領導」也是在領導研究與應用上持續發展的範疇之一。領導的研究在類別、階層上又可從研究對象的範疇，區分為個人、二元、團體和組織等層次(Yukl, 2003)，而「僕人式/服務領導」的論說自1970年代開始其應用一樣也擴及了這些範疇。

到目前為止，有關領導的定義，較具有共通性的說法為「透過互動(有形、無形的)而使個人或團體朝著組織目標或領導者目標行動的一種影響關係」。在此一定義中強調領導本質中的影響關係和影響力(也可稱為領導力)。也就是說，領導者透過權威、權力、社會互動、道德、榜樣或所謂的魅力，而可影響對方朝某特定目標以有所行動的歷程。而服務領導便特別強調這種領導者與被領導者之間的影響關係。

在大部分領導研究中，研究者均企圖探尋領導者持續性影響的行為或力量，研究發現，單靠領導者職權與法定權力而產生的影響關係縱有其一定的約束力，但並不足以持續性，亦未足以達成個人生命發展及組織較深沈的文化性經驗之領導效能。尤其在世界各國社會已漸趨法治化的現況下，人與人之間的關係不再親密，維繫人與人之間的基礎是一種較理性而冷靜的關係。這種理性而冷靜的關係對組織中的領導而言，既有其助益也有其致命之處。冷靜理性的關係可讓組織不陷於混亂，但其缺點是缺乏熱情。對一個沒有熱情的組織而言，想要發揮集體效能，開創新事業，發展成員間的共通性生命經驗變得困難。更值得注意的是，對於以人、學習和發展為主體與目的的學校而言，成員間過份冷靜、理性而缺乏熱情的關係，更是重大的缺失。

在以教育為其目的，以人為其主體，以知識、文化傳承為其內涵和以生命發展為其目的的學校而言，組織文化、組織氛圍及成員的心向感受的重要性較以營利為目的企業組織為高。尤其，在過於保障的考核系統制度下，學校領導人基本上對於部屬或專業教師並不具備將其解雇的權力，所以對教育機構而言，領導者以何信念影響組織成員及如何發展組織成員的能力，凝聚組織向心力和鼓舞其工作熱情都是學校領導實務的挑戰。就此而言「僕人式/服務」領導的理念、哲學假說及其領導者的意圖，強調以服務者和被服務者來定義二者關係的理念，對校園領導的現況更有其適用性。

基於上述，本文擬從學者專家的論述中，闡述「僕人式/服務領導」的緣起、哲學、

概念及主要意涵，並論述服務型領導人的角色、特質與組織實踐服務領導理念的具體呈現，並提出未來的研究發展建議。

貳、「僕人式/服務領導」的源起與哲學假設

在國內大部分人將「Servant Leadership」一詞的中文譯成僕人式領導。然而，由於「僕人式/服務領導」的內涵強調領導者以服務他人，發展部屬為先的自我概念，強調服務的重要，並且為避免中西文化及語言翻譯上的限制，本文傾向將其翻譯成「服務領導」，但為文意表達的適切考量，本文中二者混用。

一、服務領導的源起

欲探究「服務領導」的理念和內涵，首先必須認識 Robert K. Greenleaf (1904-1990)。Greenleaf 出生在美國 Terre Haute, Indiana，在 AT&T 工作 40 年，後 26 年擔任企管顧問。他曾發表出版十二篇與「服務領導」有關之專論，於 1960 年受到 Herman Hesse(1932)所著《東方之旅》一書的影響，形成「服務領導」的具體概念，而於 1964 年創設應用倫理中心(The center for applied ethics)，該中心於 1985 年改名為 Robert, K. Greenleaf Center。Greenleaf 於 1970 年具體提出「服務領導」一詞與其概念的說明。根據 Greenleaf 的說法，服務型領導人是有意識的選擇要服務他人的角色，服務型領導人主要的動機是先服務，而非領導。所謂「服務型領導人」是指把別人的需求、抱負及利益放在個人之上的領袖。不僅如此，服務型領導人會在服務的過程中改造追隨者，使他們「...成長，成為更健康、更聰明、更自由、更自立自主的人，之後也讓他們自己變得更像僕人(服務他人者)」(Greenleaf, 1977)。換言之，服務型領導人首先將自己視為僕人(服務他人者)，而其服務他人的核心價值來自於領導者的「偉大(greatness)」。服務型領導人之所以先成為他人的僕人，乃來自於他想要服務他人的自然感受，這種有意識的服務理念和想法後來也鼓舞服務者去領導和改變世界(先服務繼而領導)。而要測試領導者是否實踐「服務領導」的理念，最好的途徑便是瞭解那些被領導或被服務的人在被服務的時候，是否變得更健康、更聰明、更自由、更自立自主的人，從而也讓他們自己變得更像僕人(服務他人者)(Greenleaf, 1970)。

如前所述，Greenleaf 提出服務領導的理念並非來自研究一流組織領袖或高知名度的個人的結果，乃是藉由閱讀《精神朝聖者的故事—東方之旅》後的反省與經驗建構。「該故事敘述一群從事神祕之旅的人之經歷，故事中的關鍵人物叫 Leo，在這群人中是個僕人，做的是低賤的奴僕雜事，但他同時也是用精神和歌聲支撐大家的人。Leo 在書中是一個有特殊貢獻的人，因為他的存在，所有的事情都進行的很順利，直到有一天他失蹤後，這個團體便日漸瓦解，而所有的人也陸續放棄了這個旅行。故事的敘述者，也是旅行團成員之一，在遊蕩了幾年之後，找到了 Leo，那時他才發現當時被視為僕人的人—Leo，竟然是勳爵士團盟會的名譽領袖，也是他們偉大又高貴的精神領袖。」(Sendjaya & Sarros, 2002, p.3；蔡進松譯，1998)在此故事中，Leo 是該團體的領袖，卻以僕人的角色，影響旅程中的每個人。

現今有關服務領導的假說及研究發展的敘述以 Sendjaya & Sarros(2002)的論述最為清晰。根據二者說法，Greenleaf 在擔任 AT&T 的執行長時，把「服務領導」概念化，帶進組織觀念中。有趣的是，他的觀念和 Burns(1978)的轉型領導，在某種程度上相類似，與傳統領導人的差別均在於這個僕人領導者關切的是一先確定服務了別人的最高需求。

Nair(1994)主張「服務領導」觀念的源起，來自基督精神的創始者—耶穌基督。根據聖經中的記載，「服務領導」在兩千年前就已經被教導與實踐。古代的君主瞭解，他們作為君王的目的是為了服務國家與人民；現代的加冕或就職典禮，都象徵君主宣示對上帝、國家與人民服務的認知；以前的政治人物把他們的角色定位在公共服務。在精神的競技場上，服務永遠是領導的中心思想，而耶穌為門徒洗腳的故事，象徵了這個思想的最高境界(Sendjaya & Sarros, 2002)。

有關「服務領導」之基督宗教背景的典故，Blanchard(2002)也有一致性的看法。Blanchard 曾自序一直到 1990 年中葉在接受 Robert Schuller 的訪問時，開始檢視有關納匝肋人耶穌的八大角色。Blanchard 認為當耶穌決定了傳教的目的後，便開始在村子裡指出誰做了善行，並醫治病患，如果群眾中有做錯事的，他便開導指引或申斥。這種行為模式的確就像其個人在其《一分鐘管理者》一書所主張的三要素：一分鐘設定目標、一分鐘讚賞以及一分鐘申斥。Blanchard 於後來的回顧中指出，耶穌實在是一位有效能的領導者，祂帶著毫無經驗的十二門徒(所謂的跟隨者)卻能造就現今世界信仰人口最多的宗教，而耶穌帶領門徒的中心哲學便是「服務領導」(Blanchard, 2002)。

耶穌是「服務領導」先驅的典範，在基督宗教的聖經中也有記載，在一次講道時，耶穌表明了他馬上會遇到的背叛與死亡，然而，耶穌的門徒們並未領會特殊意義，仍在激烈的爭辯，誰在門徒中地位最高。其中，耶穌的兩個門徒，詹姆士和約翰要求耶穌把他們放在耶穌的旁邊—象徵神的國度(天國)中最高的領導地位。結果，耶穌把門徒召集起來，對他們說：「你們當中誰想成為最偉大的領導人，必須先做你們的僕人(為最小的服務)。」(馬可福音 10:43-44)在這個例子中，耶穌使用了「僕人」這個名詞，做為「偉大」的同義字。根據耶穌的教導，領袖的偉大是以其為同胞服務的程度來衡量。

不僅這段記載表達「領導始於服務」的觀念，在約翰福音十三章中也記錄著「耶穌用為門徒洗腳這個卑下的行為，示範並具體實踐什麼是『服務領導』」。根據聖經的內容指出，因為當時屋裡沒有僕人，耶穌與門徒在進屋吃飯前都沒有洗腳，所以他們都髒著腳坐在餐桌前。晚餐開始沒多久，耶穌突然站起來，脫下祂的外衣，把毛巾纏在腰間，盆子注滿水，開始為門徒們洗腳，並用腰間的毛巾拭乾(約翰福音 13:4-5)。這個意外的舉動，使門徒們非常震驚。當耶穌洗完所有門徒的腳後穿上衣服，回到座位上，問在座的門徒說：「你們瞭解我為你們做了什麼嗎？」又說：「你們稱我為師，為天主，這是確實的，因為我的確是。現在我，你們的天主與老師，為你們洗腳，你們也當為彼此洗腳。我為你們建立了一個典範，你們要照我所做的，去為別人做。」(約翰福音 13:13-15)。耶穌藉由洗腳反轉了一般人對領導的看法，重新定義領導權力的意涵及功能，從「有權管制你」到「有權為你做」，也就是說「權力」成了選擇為

別人服務的一個有效的因素。從上述聖經的記載及學者們的敘述，我們也可明確的瞭解「服務領導」的理念與西方基督宗教的精神與文化有非常密切的關係。

二、服務領導的哲學與假設前提

「僕人式/服務領導」的哲學基礎始於領導者的意圖和自我認知(Sendjaya & Sarros, 2002)。這兩個前提假設使「服務領導」的觀念：『我服務』而非『我領導』有別於其他的領導學說，也造就了服務型領導人的精神模式。這和其他學者習慣把領導者看成組織中孤立的英雄，從他們的封閉組織中控制、命令他人的看法不同(Gronn, 1995；Yukl, 1999；Sendjaya & Sarros, 2002)。

Sendjaya & Sarros(2002)認為「服務領導」有兩個前提，第一為「我之所以服務，因為我是領導者」，顯示利他主義的行為，誠如 DePree(2002)「服務領導」的核心本質就是去服務他人。Greenleaf 假定服務型領導人「開始就有一種自然的感覺，覺得自己要去服務別人，所以先服務」，領導者透過服務這個行動去發展他人的潛能。

服務領導的第二個前提是「我所以是領導者乃因為我服務(或我想服務)」，這始於一個人深植內心想要領導的慾望，或是想要成為團體中最傑出者及領先他人的慾望，然而這個企圖也有可能會傷及對企業的努力，必須謹慎對待。

服務型領導人想要為人服務的原始意圖，可能是來自他們覺得自己是利他而有道德的人的自我認知。領導者的自我認知包含了領導者對自己思想、信仰與價值觀瞭解的程度。就像人類行為的通則，領導者的行為與他們的自我認知是一致的(Sosik & Dworakivsky, 1998)，換句話說，服務型領導人是天生的僕人(Farling, Stone & Winston, 1999；Greenleaf, 1977)。然而「服務領導」不只是「做僕人的事」，更是「成為一個僕人」。

值得注意的是，服務型領導人有意識的選擇服務他人，在自我認知上，不是因為自己懦弱，反而是領導者對自我的形象、道德信念、情緒的穩定性都有非常深刻的瞭解，才能做出這個選擇。就像耶穌不是因為軟弱才做僕人的事，相反的，就是因為耶穌強烈的自我形象，他知道自己是主，使祂覺得應該將自己奉獻出去；因為對自己的身份深具信心，所以耶穌才如此做(Ford, 1991；Sendjaya & Sarros, 2002)。

換言之，服務型領導人行為動機的來源在於他們的信仰、價值觀和原則(Farling, Stone, & Winston, 1999)及他們的謙卑與精神上的卓見(Graham, 1998)。這些與生俱來的動機性因素，使得服務型領導人能從事自我犧牲的行為(Choi & Mai-Dalton, 1998)。當然，這種種的說法中與一切行動核心有最直接的關係的便是各宗教所倡導的「愛」(love)。

除了僕人/服務他人的角色認知外，服務型領導人也把自己看成「管家」(steward)(DePree, 2002；Kiechel, 1995；Senge, 1995)。Locyker(1986)認為，「管家」是從「一個管理房子的人」的觀念而來，含有交付管理家中事務責任的意涵。這個字通常是指一個僕人被交付責任，管理金錢、財產、物品或其他的僕人。以現代術語來說，這個字帶有保管人之義，也就是將貴重物品交付他保管之意，所以主人和管家彼

此間需有信任關係。

Block(1998)主張「管家」的主要概念就是為我們周遭的人服務，以為大團體的利益盡義務的意願，為他所領導的那些人服務，是服務型領導人非常重要的認知之一。身為服務型領導人將追隨者視為一群將自己交給領導者的團體，希望領導者能提昇他們的自我，使他們能成為他們應該成為的人(亦即成己所是)(Senge, 1995)，所以二者間隱含有信任與相互發展的關係。

然而 Farling、Stone 及 Winston (1999)進一步主張 Greenleaf「服務領導」的觀念與 Burns「轉型領導」的觀念雖很近似，但兩者仍有些不同，而其主要差異在於服務領導人對其社會責任的認知及對追隨者的需求與福利所重視的程度，遠超過對自己或組織的利益(Graham, 1998)。亦即，服務型領導者對他人利益的重視程度遠超過其對組織和領導者個人的利益，這點在轉型領導中並未被強調。

參、服務領導的重要內涵

關於服務領導的內涵，學者從不同的角度提出許多不同的敘述和例證，有從服務領導的特質或潛質方面來論述，包括 Jeffries(1998)、Batten(1998)及 Jones(2002)等；也有從外在行動特徵整理歸納，如 Spears (1998)；亦有從領導者的角色與功能(Covey, 2002)來論述。本段落擬分成(1)服務領導的綜合性特徵及(2)服務領導者的角色與特質二方面說明。

一、服務領導的特徵

有關服務領導的綜合性特徵，在《Insights on leadership》和《Focus of leadership-servant-leadership for the twenty-first century》二書中有較系統化的描述與整理，而 Jaworski(1996)的《Synchronicity》論著，則是將服務領導的精神、理念及實踐與領導者的世界觀和生命歷程加以結合。這些專論對本文的完成提供了很大的參考價值。

從彙編成書的目錄分類中可看出「服務領導」的重大內涵。首先，就層次而言，服務領導的實踐包括個人、個人在職場中的作為與組織的整體使命等不同層次。其次，就組織的性質而言，包括個人企業、非營利機構、社區經營乃至於學校經營的實踐論說和例證等均有。若從相關主題而言，Spears(1998)則以服務、服侍(管理)、心靈及服務領導等重大類別，以整理相關論述。

Spears(2002)從體會「服務領導」的理念及相關文獻中彙整，綜合性的提出「服務領導」的十個特徵如下。

- 1.傾聽(listening)：強調領導者要瞭解被領導者的內在思維和意志，是瞭解個人的生命、心靈和心智的溝通方法。也有學者以溝通來說明與傾聽相關的能力(Melrose, 1997; Neuschel, 1988; Nix, 1997)。
- 2.同理(symathy)：是指個人獨特和特定的心靈必須被認知和接受的自然現象，因此服務型領導人應做一個「同理的傾聽者」，聽出被服務者的心聲，瞭解其感

受，並能進一步的治癒他。「同理」和傾聽、治癒二特徵均有關。事實上，它與溝通的特質也有關。

3. 治癒(healing)：在服務領導中，所謂治癒的對象包括自己和他人。當雙方都以「追尋生命的完整」為共同的目標時，治癒的發生是轉化和整合生命的核心能力。Sturnick(1998)認為領導者分享權力的作為便是一種治癒的例子，此處的治癒意味重新建構組織，以便讓更多的領導人同時成為組織最高目標的僕人。在人類組織中，人們通常有「領導者是英雄」的組織迷思，這個迷思因人們過於依賴英雄而為組織帶來不良的結果。例如當領導英雄離去後，殘缺的組織將會因過度依賴而流血至死；或者當英雄變為組織無能的代罪羔羊時，組織成員將會自相殘殺。Covey(2002)在其論述中曾說：「服務領導是一門使他人有能力完成任何有價值目標的藝術」。因此，治癒和發展部屬彼此有密切的關係。而治癒的完成，可從權力分享和組織關係來著手。
4. 覺察/意識(awareness)：自我覺察的能力可強化服務型領導人的生命。Spear(2002)說：「領導者發展自身覺察能力是一件令自己害怕的事、、、，我們永遠不知道會覺察出內在的什麼陰暗面、、、」，所以有能力的領導者雖然可敏銳的覺察到自我的種種，卻也能夠保有免於被困擾的理性。這就像 Kouzes(1998)在其論述中指出領導力是由領導者的外部往內在逐漸深入探索發展，最終成為領導者獨一無二的內在價值與聲音。Evans(2000)也認為服務型領導人由於瞭解自我的內在價值，進而能夠發展成為內外真誠一致的領導人(authentic leader)。真誠一致的領導者並非僅從管理的情境中決定其作為，也根據其內在核心理念而決定其外在的行為。對領導者內在價值與外在行動應有一致性的強調，是服務領導與權變理論很不同的地方。
5. 說服(persuasion)：意指領導者需透過「說服的能力」而非職權上的權威來決策。服務型領導人是以美德、智慧、楷模來說服被領導者，而非權威。Spears(2002)指出說服不是脅迫強制，而是以內在的修為及外在的能力產生影響。Evans(2000)和 Covey(2002)也強調領導者只具有內在價值與品格的浪漫說法是不夠的，還必須有方法和務實的能力，將其內在價值與願景機制/制度化(institutionalized)結合，方能有益於組織與他人的發展。
6. 概念/理念能力(conceptualization)：服務型領導人從長期眼光和寬廣視野瞭解問題，而非從每天的例行性程序認知事物，即所謂的完形思考。Spears(2002)強調這樣的能力和習慣需要訓練和經驗，這就像 Cohen(1997)所說的，領導人最重要的核心是理念，而且可傳授的理念才是好理念。透過理念的傳授與價值的散佈，部屬才能接受到正確的訊息和組織的目標。也就是說領導者需要有建立願景的能力，並具備將願景、使命、目標具體分享給部屬的溝通與說服能力。概念化能力著重的是統整觀及抽象思維。
7. 遠見(foresight)：是指領導者能夠預見特定事件發展的結果及特定決策發展的影響。此能力與上述抽象概念能力的關係相當密切。Spears 認為這個特徵的內涵雖然很難定義，但領導者是否具備此特質卻很容易認出。也有人認為這種與直

覺有關的能力，可能是天賦本有，而這個領域仍留有許多尚待探究的空間。也因此，我們可能需要懷疑，是否具有某些特定特徵的人較易成為服務型領導人？

8.服侍/管理(stewardship)：意指領導者與跟隨者雙方基於彼此的信任而維持某事，就像管家以服務對方的需求為承諾，而不是以官僚的權威來決定行動的決策。誠如在 Sergioivanni(2000)《誰是服務者》一文中指出，領導無法在傳統的權威下實踐。若從「關係」的思維看待宇宙，領導終究要能對人動之以情，回應與他人之間的關係，而這種關係便是以倫理為基礎的領導，這就是一種彼此服務/服侍的形式。有關彼此服侍的觀點，為學校組織提出了動人的圖像就好像在學校裡，教師、家長、行政人員都一起分擔了服務學生的責任，而學生們以參與其他為學校社群的服務為一種學習。Evans 曾進一步指出，在組織需要變革的時候，領導者需要先思考什麼條件能夠激發成員的信任，他認為能夠激發組織成員信任感的因素來自於領導者的誠實、公正、有能力和前瞻性(Evans, 2000)。而這些精神要素，是服務領導者能提供服侍/服務的基礎。

9.對人的成長(即發展)有所承諾(commitment to the growth of people)：服務型領導人相信個人除了外在的貢獻外還有內在的價值。有關此特徵與 Burns(1978)所指出的領導者的轉化功能(transforming)類似。轉型領導強調透過彼此的轉化與改變，將使領導者與被領導者都發展至更好的境界。在意義上，「發展」隱含了「增能(empowerment)」的概念。在服務領導的概念中，強調領導者對組織成員的發展和進步具有深度的「承諾」，服務型領導人在他自己的能力內，接受能夠滋養部屬專業、個人和心靈成長的重大責任(其角色既像管家又像老師)。其實踐在組織管理的實務上，則包括保留豐富的員工發展預算、對員工的問題和意見表達興趣及鼓勵員工參與決策等具體作法，都是組織領導人增進部屬各種能力的行動。

Covey(1998)進一步認為，唯有透過高度信任的組織文化和具備僕人/服務他人領導的主管/上司的增能哲學，才是讓組織成員更具能力的途徑。

10.建立社群/團體(building community)：這個特徵強調服務型領導人透過服務而凝聚成員對美德善行的開放和嚮往，而建立美好的社群關係。Ryan 和 Bohlin(2000)認為團體的德行(common good)是由發展公共利益而來。而公共利益是指成員的共通性，並讓全體都能更好的社會行動，推動公共利益是民主社會的基本工程，服務型領導人邀請組織成員一起肩負這個「未完成」的建設工程。所以建立社群、團隊，本質上和追求美善、德行的人類社會有關。由此特徵我們也很可看出為什麼在服務領導的實踐中，被服務者後來也想成為服務他人的人。服務型領導人企圖找到各種方法在既定的組織中建立社群，而不忽略所身處的社會，只看未來的利潤。

除了 Spears 提出的十個有關服務領導的綜合特徵外，Russell & Stone(2002)又將服務領導的特徵依功能性或附帶性分類。於表一中可看出 Russell 和 Stone(2002)對功能性和附帶性特徵分類定義欠缺明確的說明，而且屬於領導者個人內在的特質描述也較少，他們將這些與領導者內在價值信仰有關的特質，例如察覺、直覺等都歸為個人

的差異，未加敘述，比較來看，Spears的分類較易瞭解。

表一 服務領導的特徵比較

Spears(1998)	Russell & Stone(2002)	
	功能性特徵	附帶(補充)特徵
1.傾聽	1.願景	1.溝通
2.同理心	2.誠實	2.信用
3.治癒	3.品格	3.能力
4.覺察	4.信任	4.服侍/管理
5.說服	5.服務	5.可親性
6.概念/理念能力	6.楷模	6.影響力
7.遠見	7.先驅	7.說服
8.服侍/管理	8.欣賞他人	8.聆聽
9.發展他人的承諾	9.賦權增能	9.鼓勵
10.建立社群		10.教導
		11.授權

資料來源：本研究整理

二、服務領導者的角色與特質

除了 Spears(1998)彙整的「服務領導」十項綜合特徵外，Covey(2002)在其論文中指出服務型領導人在組織中所應扮演的四種角色，這四種角色包括(1)楷模/榜樣(example)(2)先導者(path finding)(3)調整/調正(alignment)和(4)增能(empowerment)等，並強調在這四個角色中以楷模/榜樣角色最為核心且重要。Covey 強調領導者提供楷模/榜樣的角色是指以持有正直、努力、人文及服務領導的精神而提供貢獻有關。領導者的楷模形象和主張，究其理和「道德/倫理領導」的概念也有類似和相關之處。

所謂「先導者」的角色是指為團體或部屬找到前進的方向，而「調正」的角色是指領導者能將願景和價值制度化的能力。Gardner(2000)也曾指出，因為沒有人能諳熟全然的能力，領導人必須將領導的功能機制化(植基入組織的文化或制度中)，否則在領導者離開該組織後將有可能使該組織跛腳而不良於行。

除了領導者的角色外，學者也曾提出服務型領導者的其他特質，包括：以工作為召喚的回應(Jeffries, 1998)(即所謂的熱愛工作，這與特質論的看法類似)、對服務保持熱忱(Batten, 1998)、富於想像力而幽默、具備美學素養和用心去感知世界周遭(Jones, 2002)等。

服務領導不僅注重組織的成功，也強調透過組織而將全人類帶向更好境界的企圖。就領導產生的影響而言，服務領導揭示領導者的領導來自於其對自我內在生命意義的探索和認同，領導者必須不斷的探索個人內在的聲音，求得平衡和一致才能影響他人並邀請被領導者一起努力。Jones(2002)指出他相信實踐「服務領導」的領導人也是具備美學素養、富於想像力和用心去感知世界周遭的人。就像 Jaworski(1996)認為領導者重視心靈內在歷程一樣，兩者均認為領導者透過先活出自己的天賦和特質而發展出能夠感知並提升他人特質與天賦的能力，亦即服務領導強調領導者對自我使命的

認知與高度承諾(Jaworski, 1996)。

「服務領導」也強調領導者的健康與平衡，Sturnick(1998)在其論述中指出領導者不平衡的工作將會帶來組織的無力。而領導者所以不能發揮效能與我們日常對領導者的陷阱缺乏認知有關。在傳統的迷思中，領導者在工作場合會面臨(1)認為自己對成敗負有責任、(2)過度被依賴、(3)過度行動等陷阱。這些陷阱會為領導人帶來過度負荷，而未能保持平衡的領導者將無法實踐服務領導的重要功能。服務型領導人必須回到個人的內在尋求真誠一致的自我，發現內在的聲音(finding your voice)，跟隨內心的召喚才能提出具吸引力的願景，展現吸引和治癒部屬的磁性，即所謂的魅力。

就像 Covey(2002)在其論述中指出，在全人類中，人們需要照顧個人的四種需求平衡，包括：(1)身體(生存)，(2)必須與他人有關(愛)，(3)必須成長、發展，使用自己的潛能(學習)，即所謂的心智，(4)有關價值觀和信念，和他人不同天生獨特的潛質(是屬心靈的)。當這四大需求互相重疊出現時，人們便找到內在動機和生命的熱火。

綜合言之，「服務領導」的前提假設是領導者對擔任服務者/僕人的自我角色選擇和自我認知。而這種自我認知和領導人對於宇宙運行的看法有關。

Covey(1998)在其「與領導有約」一書中指出只有符合「人類自然法原則」的領導行為，亦即以原則為中心(principles-centered leadership)的領導，才能發揮效能。而這裡所謂符合自然法的原則，是指符合人類共同接受與展現的需求滿足，例如共同追求的品格(integrity)、信賴關係與發展等人性特質。

學者在討論「服務領導」的相關概念中，經常強調領導者為什麼必須及如何向內反省，探詢自我內在生命與價值的篇章(Kouzes, 1998；Evans, 2000；Covey, 2002；Palmer, 1998)。「服務領導」的理念假設領導者有整體(wholeness)、合一(oneness)、互動的世界觀，注重集體思考的力量，強調關係的維繫。就領導者的能力而言，欲實踐服務領導，領導者本身需具有積極傾聽/聆聽、同理他人、治癒/治療、說服、建立社群團隊及發展有效方法以實現願景(所謂的技術能力)的能力。

Jaworski(1996)進一步指出「服務領導」的基本選擇是「為生命服務的選擇(the choice of serve life)」，換言之，服務是一種召喚。一個像甘地這樣的領導者，之所以擁有領導的力量，乃來自於他個人選擇讓生命透過自己的生命而開展的選擇，亦即召喚。有關對工作的召喚的感受影響工作者對工作本質的認識和表現，Jeffries(1998)曾指出，服務型領導人面對內在聲音的呼喚，將所擔負的工作視為一種有尊嚴的神聖召喚。而要瞭解一份使命、工作或任務是否為召喚，要透過聆聽/關注，排除個人私欲和開放的態度。通常來自心靈的召喚具有獨特、以愛為先決條件、喜悅、具內在力量而且不經常發生等本質。

Senge(1995)認為「領導」是有關如何型塑未來的學習，強調「持續」與「過程」，當人們不再以環境的受害者自居，而以創造新環境的參與者自我認同時，領導便在其中運作。就 Senge 的詮釋而言，「服務領導」的理念不將領導視為職位權力也不是成就，更不是作為(doing)本身，而是創造一個能夠深化人類對宇宙實體(reality)的瞭解和更有能力探索宇宙奧秘的領域，強調「創造」和「學習」的積極功能。

綜合上述有關「服務領導」者的特徵與角色和特質，若稍加統整歸類，可以整理

成如下數點命題：

- (一)在假設前提上，服務領導的存在是因領導者先以「服務他人的僕人」的自我角色認同，而這種認同來自於領導者個人內在的自然感受，並將他人的需求和利益放在自己和組織利益之上(而有別於其他的管理哲學)。服務領導認為要改造社會的唯一途徑是發展足夠可以改造世界的人(Greenleaf, 1995)。
- (二)就服務領導者個人而言，服務領導人以服從自我內在的信仰和價值出發而產生對外的服務行動。
- (三)服務領導人展現特定的領導行為特徵，包括傾聽、同理、治癒、覺察/意識、說服、概念化、遠見、服侍/管理、對人的成長和發展有所承諾及建立社群等十個特徵。
- (四)服務領導視領導與被領導者之間為伙伴關係。服務領導強調有權服務，先服務而不是先領導，所以其對領導者與追隨者之間的權力關係有別於傳統觀念中二者是為分立或對立的上下關係。
- (五)就範圍與目的而言，服務領導人視「人」為目的本身，值得全然的發展，不僅注重服務他人，更進一步為「生命」服務，為自己也为別人，甚至全人類的生命服務，而以「生命」為目的的服務必須由內而外的內省與實踐。
- (六)就領導者的角色與功能而言，服務型領導人在組織中扮演(1)楷模/榜樣(2)先導者(3)調整/調正和(4)增能等四種角色。

肆、服務領導的組織實踐

服務領導的理念發展了近 40 年，在各類型組織中默默的改造其場所。根據「財星」雜誌的調查，美國有些最好的企業都已經在實施與提倡「服務領導」。這些企業具有六個指標：開放性、公平性、夥伴愛/友誼、機會、對工作感到驕傲與以公司為榮、酬勞/福利與安全(Levering & Moskowitz, 2001)。而「財星」雜誌 2000 年的「全美前百家最佳公司」調查，有五分之一的公司秉持這些指標經營公司。包括 ITD 工業公司、Synovus 財務服務公司，和西南航空公司等均宣稱採用「服務領導」的理念創造組織積極的文化和勞資雙方及眷屬之間的伙伴關係(Ruschman, 2002; Chappel, 2000; Quick, 1992; Levering & Moskowitz, 2001; Sendjaya & Sarros, 2002)。

在有效的組織運作中，除了領導外，組織尚須有效的部屬。值得一提的是，Beazley 和 Beggs(2002)特別強調。如果大家都以服務為主，而沒有人願意接受服務，服務領導也無法成立。Beazley 和 Beggs 指出有關「被服務」的觀點常常被忽略，而 Kelley 在 1995 年應 The Greenleaf center 之邀，於大會演講上提出「服務領導」中典範部屬的理念，他從跟隨者(exemplary follower)的角度詮釋《東方之旅》中的 Leo，提出「典範部屬」的概念。他描述典範部屬的行為具有下列特徵：(1)善於領導自己、(2)他們有超越個人利益的焦點、承諾和動機、(3)他們以信用和能力在工作場所中產生最大的影響力，最後，他們會(4)調整自己和主管合作。而要成為組織中的楷模跟隨著(或稱典範部屬)有七個步驟，包括(1)正向積極、(2)收集事實、(3)向有智慧的人諮詢、(4)依規則行事、(5)以組織的利益出發而說服他人、(6)平時培養勇氣、(7)團體行動或做好計畫後才行動。以典範部屬的角色論點出發，在所有服務領導的專論和研究中，是

屬於特殊而稀少的角度，但其詮釋卻符合服務領導強調組織成員在不同工作職位中的彼此服務的精神與對集體思維的假設。

就組織領導的本質而言，Covey(2002)指出實踐服務領導本質上是指在組織中運作下列機制，包括(1)團隊工作、(2)社群、(3)參與決策、(4)倫理與關懷的行為、(5)在工作中發展個人。服務領導的組織觀強調組織成員之間相互服務、參與決策的精神，也強調組織成員超越個人利益的組織文化，這觀點和 Jaworski(1996)的看法一致。

在服務領導的組織中，「關係」是很核心的前提概念。無論是團隊工作、建立社群關係，強調參與決策和注重倫理與關懷的行為都與組織信任的觀點有密切關係，因而在組織中實踐服務領導必須強調合作、全方位思考、有效溝通、重視直覺與心靈的組織文化。誠如 Wheatley 所主張的觀點。當我們將「關係」視為宇宙的組織原則時，人們便開始從你—我的關係中看待自己與他人(Jaworski, 1996)。

就 Greenleaf 的觀點而言，身為領導人，最重要而核心的問題是領導者與被領導者之間的關係。只有在領導者服務別人的價值成為事實，領導者和被領導者之間的關係才不會在科層官僚的結構中被破壞。對組織而言，科層結構並非壞事，但在組織發展的歷史中，領導者與被領導者在科層制度中，總被看成一種分立甚至對立的關係。對 Greenleaf 來說，如果領導者選擇以能夠真正了解被領導者的工作和他們的基本價值的前提去服務，那麼科層官僚結構便不必然走向負面的結果(Senge, 1995)。

Moxley(2002)在〈領導是一種伙伴關係〉一文中指出，「服務領導」重視組織中不同層級的伙伴關係，提出領導者要展現伙伴關係的五個條件包括：(1)二者之間權力必須平衡、(2)必須有共同目標、(3)必需分擔責任和義務、(4)在領導的伙伴關係中要求對每個人的尊重、(5)伙伴關係必需呈現在組織生活的各層面。只有當條件符合時，領導與被領導者的關係才會呈現伙伴關係。若從「領導者不以領導者自居，而以服務者角色自我認同」的實踐為「服務領導」的前提來看，便是將領導與被領導者互視為伙伴的精神。

從強調組織成員間的「關係」之觀點，也可以看出「服務領導」理念所植基的世界觀中隱含對人類社群集體思考力量的重視。就像量子物理學家 Bohn 在《On Dialogue》一書中的比喻，Bohn 相信人類有建構集體思考的內在智慧，而集體思維也可以協調出必要的行動。

在歷史發展中，人類越來越相信領導不是依賴某特定個人，而是透過人類集體的力量共同領導並創造人類共同的命運。服務領導的主張，也隱約的透露出這種對集體思維的假設。整體而言，服務領導的理念已不再只是概念，只是確有組織領導人以其精神在經營其企業，而實踐其理念的企業也表現出可貴的價值。

伍、建構後續可行的研究架構

一、實證研究方面

本文介紹了服務領導的概念、內涵與其功能，然而在學術研究的背景影響下，研究者認為作為一個觀念，建構「服務領導」理論需要更多實證研究的支持。誠如 Bass(2002)相信服務領導深奧的哲學基礎，為其理論發展提供了許多方法，他說：「『服務領導』行動的力量，以及它與鼓勵追隨者學習、成長、自治/自主之間的關聯性，

顯示這個未經測試的理論，將在未來學習型組織的領導上，佔有一席之地。」因此，研究者認為假若現行的組織狀況，強調的是團體、授權及權力分享，那麼 Bass 對「服務領導」的假設，可能是未來發展理論的重要根據。

此外 Sendjaya 和 Sarros(2002)也指出，如果「服務領導」想要成為一個有價值的領導學理論，就必須建立對未來研究的建議。他們接著提出下列值得探討的問題：在選擇要成為服務型領導人與不要成為服務型領導人之間，有何差異？有可能成為服務型領導人的人，需要什麼條件，才能欣然接受服務型領導人的天性，並扮演這個角色？是否有某些類型的人，對服務型領導人的角色與本質的接受度較高？實踐「服務領導」是否或產生與其他領導模式/典範不同的結果？「服務領導」能不能量化？有些什麼樣的組織性因素較容易培養或抑制「服務領導」的實踐？

更進一步，Russell 和 Stone(2002)兩位學者也回應此看法，指出雖然有諸多學者都為服務領導理論提出支持性的實務例證，然而在學術研究的傳統上仍不夠嚴謹，因此最迫切的需要是建構有用的研究架構，讓「服務領導」理論化。Russell 和 Stone 因此針對所回顧的相關理論根據本文表一的特徵而提出研究架構。

細探該架構，研究者發現，在架構中的各特質之間，有些行為可觀察，有些行為無法定義，有些在變項間不互相獨立，因此研究者根據 Sendjaya 和 Sarros(2002)及 Russell 和 Stone(2002)的分析，再聯結 Covey 及 Greenleaf(1977)的主張(了解服務領導的重要結果可從被領導者的改變看出來)，而發展出另一試探的假說架構做為後續研究的建議(見圖一)。

有關後續研究架構的建議，研究者認為「服務領導」理念的發展有其深厚的基督教背景，因此，對領導者個人宗教信仰的了解有其必要性。反過來說，由於中西文化上的差異，後續研究對架構中各特質的重新檢視及定義有其必要性，而各行為指標的建立也是發展後續研究的首要課題。雖然領導者的「管理實務能力」(即架構中的「組織管理能力」)在本架構中也很重要，但本研究目的在介紹「服務領導」的研究發展，故本文不擬細節討論。

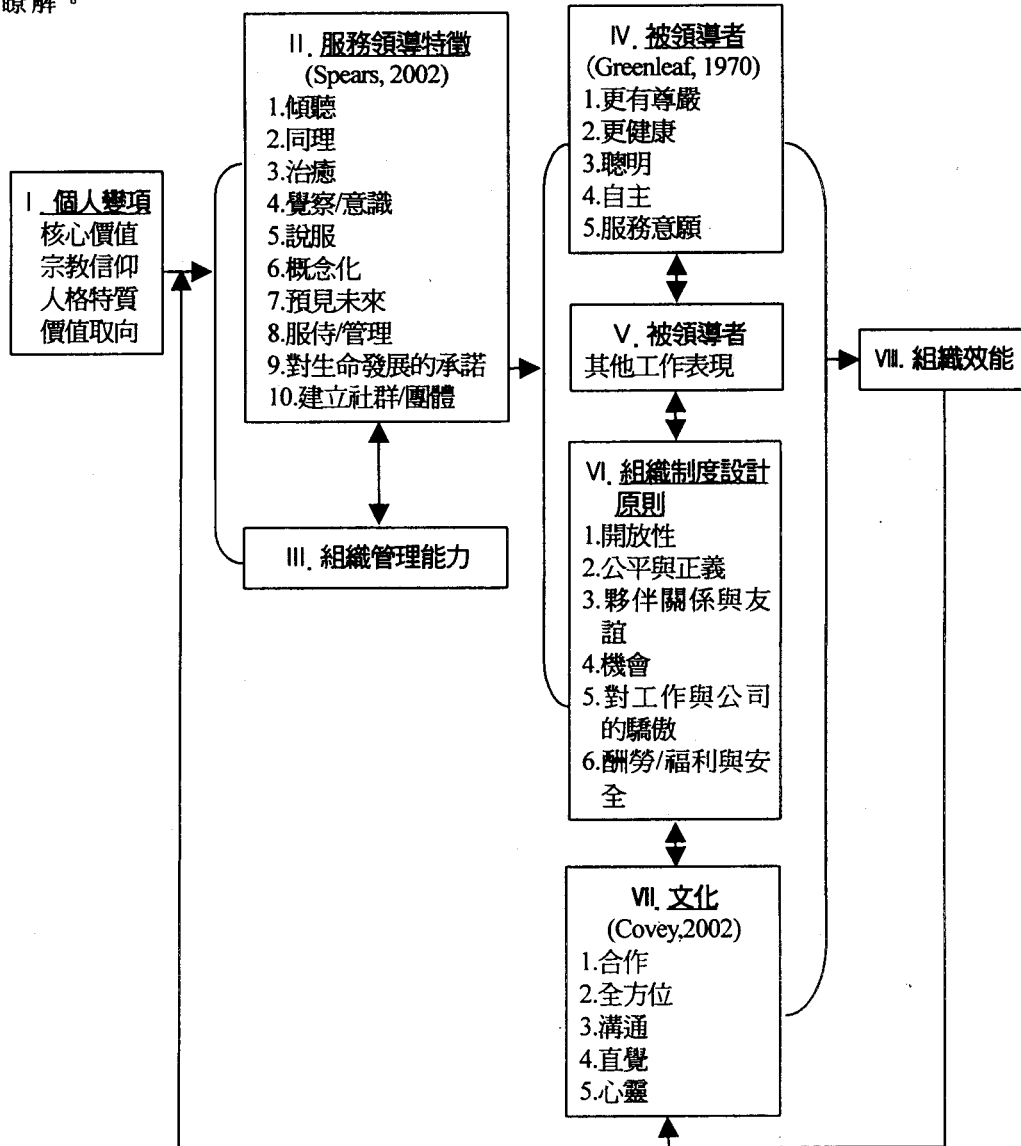
概要言之，本文所建議之研究架構，其基本假設在於組織中領導者之核心價值、宗教信仰、人格特質及人生之價值取向(架構第 I 部份)，有可能影響其在組織領導中是否較易展現服務領導之特徵(架構第 II 部份)，誠如 Sendjaya 和 Sarros(2003)的質疑；同樣的，個人的特質與背景也關乎其組織管理能力的具備程度(架構第 III 部份)。邏輯上，個人內在的核心信念與價值構面，透過領導行為的特徵及管理能力的運用，對組織整提及組織個人將產生影響(或稱有所影響)。就組織中之各個人而言，及架構第 IV、V 部分，將可由被領導者是否更有尊嚴、健康、聰明、自主及具服務意願而呈現(Greenleaf, 1970)，另一方面，其影響也擴及被領導者的實際工作(績效表現)。

此外，根據 Ruschman(2002)、Chappel(2000)及 Sendjaya 和 Sarros(2000)等人的驗證，本研究架構也探究服務領導者之行為在組織中所展現的樣貌與原則及程度，包括開放性、公平與正義，同仁間及與顧客間之伙伴關係，提供參與及成功之機會對組織與工作所產生的認同與驕傲，及所提供給員工的酬勞/福利與安全等。而後，在組織的能量網絡面，誠如 Covey(2002)，組織中發展合作、全方為思考、溝通順暢、重視直覺與心靈等文化之程度也將有可能與服務領導行為有明顯關係，以上各面向的總和，對組織的目的而言，將影響組織的整體績效。有關此架構的每一面向，均是後續

研究可行之檢測方向。

二、質性研究方面

除了建構服務領導的行為量表外，敘事式的質性研究與實踐案例的紀錄和分析，尤其是不同產業的實踐歷程與實例，將有助於研究者瞭解服務領導在各類組織的實踐內涵與結果，尤其是國內各企業組織與學校社群的觀察紀錄與案例研究，將有助於我們建立有關服務領導的相關行動建議與情境命題。在研究對象上，領導者個人、被領導者的認知、詮釋與回應，及組織落實服務領導的文化呈現與情境因素，都應被包含在未來的可能研究範疇中，更豐富的內容與具體敘寫，將有助於實證架構中，各種概念所需要的定義描述，二者可互相補充，如此才能提供服務領導更清晰具體的意涵與瞭解。



圖一 服務領導的後續研究架構

陸、結語

回顧本文自醞釀—發展—形成的歷程，研究者經過了許多心智上的解構與重建過程。在行動上，透過閱讀、選擇、集體分享與建構，研究者醞釀了對「服務領導」的認知與感受，對「服務領導」理念的瞭解越多，有感於它所表達的精神如此切合人性的本質，及研究者越對此主題感到興趣。研究者還發現中國與領導教育文化中強調「楷模」和「身教」的教育哲學與本文強調的組織領導人的角色並無二異，而「服務領導」理念中，主張領導者應具楷模角色和對其他人的關愛(love/care)等精神與 Noddings 的關懷倫理(曾漢塘、林季薇譯，2000)更有其一致之處，這種種因素都提升了本研究持續探究「服務領導」的強烈動機。

在數次架構本文的次序與取捨內容的過程中，研究者從「服務領導」的源起，哲學分析和重要內涵，體會「服務領導」的深奧、人文與魅力，在彙整資料與撰寫本文時，研究者受個人經驗和與「服務領導」相關論述的寫作風格影響很深，沒有刻意營造，隨著閱讀、經驗和反思的心智歷程而建構本文的次序和層次，希望能保持對「服務領導」意涵的正確掌握。整個撰文的過程從(1)個人實際工作和生活經驗上與「服務領導」理念的似是有所聯繫的感受出發，(2)再探索研讀相關的論述篇章，而後，(3)反思研讀心得，及(4)在工作上嘗試實踐的歷程，最後才醞釀出本篇論文的寫作動機。建構主義的致知方式，後現代社會的系統觀與對宇宙混沌複雜現象的假設都影響了研究者對相關研究的選擇與立論。

在詮釋服務領導的意涵時，Blanchard 曾表示「服務領導」的確可以為我們個人和與我們接觸的人帶來不同的生命，只是需要時間和用心(Blanchard, 2002)。以價值領導為視野的人，將以熱誠回應服務領導。Batten(1998)在其一文中，引用 Robert Schuller 的話說：「明日的世界將屬於今天有理想和視野的人」。最後，本文希望能引起國內學界和組織領導人對服務領導展開研究的興趣和實踐的動機，誠如量子物理學家 David Bohm(1980)所說，「有能力以不一樣的眼光認知(perceive)和思考遠比所獲得的知識本身重要。」(引自 Jaworks, J., 1996)

參考文獻

- 曾漢塘、林季薇譯(2000)。教育哲學。台北：弘智文化。(原著出版年 1999)。
- 蔡進松譯(1996)。東方之旅。第二版。台北：志文出版社。(原著出版年 1932)。
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Battern, J. (1998). Servant-leadership: A passion to serve. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on leadership* (pp. 38-53). New York: John Wiley & Sons.
- Beazley, H. & Beggs, J. (2002). Teaching Servant-Leadership. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century* (pp.53-64). New York: John Wiley & Sons.

- Blanchard K. (2002). Preface. In Larry C. Spears & Lawrence Michele (Eds). *Focus of leadership, servant-leadership for the twenty-first century*. New York: John Wiley & Sons. INC..
- Block, P. (1998). From Leadership to Citizenship. In L. C. Spears (Eds.), *Insights on leadership* (pp.87-95). New York: John Wiley & Sons.
- Burns. J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chappel, D. (2000). *Fortune's "Best Companies to Work For" embrace servant leadership*. The Servant Leader, Spring,5.
- Choi, Y. & Mai-Dalton, R. R. (1998). On the leadership function of self-sacrifice. *Leadership Quarterly*, 9(4), 475-501.
- Cohen (1997). *The leadership engine-how winning companies build leaders at every level*. Noel M. Tichy.
- Covey, S. R. (1998). *Servant-Leadership from the Inside out*. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on leadership*. New York: John Wiley & Sons.
- Covey, S. R. (2002). Servant-leadership and community leadership in the twenty-first century. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century* (pp. 27-34). New York: John Wiley & Sons.
- DePree, M. (2002). Servant-Leadership: Three Things Necessary. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century* (pp.89-97). New York: John Wiley & Sons.
- Evans, R.(2000). The authentic leader. In Jossey-Bass Publishers, *The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership*(287-308). San Francisco, CA: the author.
- Farling, M. L., Stone, A. G., & Winston, B. E. (1999). Servant leadership: Setting the stage for empirical research. *The Journal of Leadership Studies*. 6(1/2), 49-72.
- Ford, L. (1991). *Transforming leadership: Jesus' way of creating vision, shaping values & empowering change*. Downers Grove, IL: Inter Varsity Press.
- Gardner J. W. (2000). The Nature of Leadership. In Jossey-Bass Publishers, *The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership* (pp.3-12). San Francisco, CA: the author.
- Graham, J. W. (1998). Servant-Leadership and Enterprise Strategy. In L. C. Spears (Eds.), *Insights on leadership* (pp.145-156). New York: John Wiley & Sons.
- Greenleaf, R. K. (1995). Life's Choices and Markers. In L. C. Spears (Ed.), *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers* (pp.17-21). New York: John Wiley & Sons.
- Greenleaf, R. K.(1977). *Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press..
- Gronn, P. (1995). Greatness re-visited: The current obsession with transformational

- leadership. *Leading & Managing*. 1(1), 14-27.
- Spears (Ed.), *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers* (pp. 161-168). New York: John Wiley & Sons.
- Jaworski, J. (1996). *Synchronicity: the inner path of leadership*(p.172). CA: San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.
- Jeffries, E. (1998). Work as a calling. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on leadership* (pp. 29-37). New York: John Wiley & Sons.
- Jones, M. (2002). Servant-leadership and the imaginative life. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century* (pp. 35-46). New York: John Wiley & Sons.
- Kelley, R. E. (1998). Followership in a leadership world. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on leadership* (pp. 170-184). New York: John Wiley & Sons.
- Kiechel, W. (1995). The Leader as Servant. In L. C. Spears (Ed.), *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers* (pp. 121-125). New York: John Wiley & Sons.
- Kouzes, J. M. (1998). Finding your voice. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on leadership* (pp. 322-325). New York: John Wiley & Sons.
- Levering, R. & Moskowitz, M. (2001) . The 100 best companies to work for in America [Electronic Version]. *Fortune*, 145(3), 60-61.
- Locyker, H. (Ed.) (1986). *Nelson's Illustrated Bible Dictionary*. Thomas Nelson Publishers.
- Melrose, K. (1997). Putting Servant-Leadership into Practice. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on leadership* (pp.279-296). New York: John Wiley & Sons.
- Moxley, R. S. (2002). Leadership as partnership. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century* (pp. 47-52). New York: John Wiley & Sons.
- Nair, K. (1994). *A higher standard of leadership: Lessons from the life of Gandhi*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Neuschel, R. P. (1998). *The Servant Leader: Unleashing the Power of Your People*. Vision Sports Management. East Lansing, MI.
- Nix, W. (1997). *Transforming Your Workplace for Christ*. TN: Nashville, Broadman and Holman.
- Quick, J. C. (1992). Crafting an organizational culture: Herb's hand at Southwest Airlines. *Organizational Dynamics*, 21(2), 45-47.
- Ruschman, N. L. (2002). Servant-Leadership and the Best Companies to Work For in America. In L. C. Spears & M. Lawrence (Eds.), *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century* (pp.123-140). New York: John Wiley

- & Sons.
- Russell, R. F. & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 145-157.
- Ryan, K., & Bohlin, K. E. (2000). Building a community of virtue. In Jossey-Bass Publishers, *The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership* (pp.309-336), CA: the author.
- Sendjaya, S., & Sarros, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership and Organization Studies*, 9(2), 57-64.
- Senge, P. M. (1995). Robert Greenleaf's Legacy: A New Foundation for Twenty-First Century Institutions. In L. C. Spears (Ed.), *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant-Leadership Influenced Today's Top Management Thinkers* (pp. 217-240). New York: John Wiley & Sons.
- Sergiovanni, T. J. (2000). Leadership as stewardship. "Who's serving who?" In Jossey-Bass Publishers, *The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership* (pp. 269-286). San Francisco, CA: the author.
- Sosik, J. J. & Dworakivsky, A. C. (1998). Self-concept based aspects on the charismatic leader: More than meets the eye. *Leadership Quarterly*, 9(4), 503-526.
- Spears, L. C. (1998). Tracing the Growing Impact of Servant-Leadership. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on leadership* (pp.1-12). New York: John Wiley & Sons.
- Spears, L. C. (2002). Tracing the past, present, and future of servant-leadership. In Larry C. Spears & Lawrence Michele (eds). *Focus of leadership, servant-leadership for the twenty-first century* (pp.1-16). New York: John Wiley & Sons. INC.
- Sturnick, J. A. (1998). Healing leadership. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on leadership* (pp. 185-193). New York: John Wiley & Sons.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
- Yukl, G. (2003). *Leadership in organization*(5thed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.