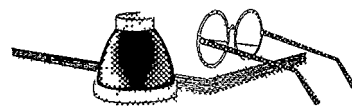


從「服務領導」的理念看教育組織領導與發展

林思伶

輔仁大學教育領導與發展研究所所長





從「服務領導」的理念看教育組織領導與發展

林思伶

天主教輔仁大學教育領導與發展研究所所長

壹、導言

撰寫本文的動機單純而直接，來自於許多學者對「服務領導/僕人式領導」的詮釋及例證（註一），都說明「服務領導」理念的緣起來自於耶穌的行徑，強調其「彈性」與「平衡」的自然領導法則，與我們一般印象對領導者的看法不同。更重要的是有關「服務領導」的各種主張及特徵如此貼近研究者個人的生命歷程和工作經驗，在閱讀相關文獻後，我們感到有系統的整理與介紹「服務領導」內涵的召喚。

其次，受個人專業訓練的背景影響，研究者總感到如果沒有更嚴謹的研究設計和實證資料的支持，「服務領導」理念可能又將成為另一個管理與領導的流行代名詞，聽起來浪漫可行，卻不一定帶來組織成效，因此本文也企圖在分段介紹「服務領導」的內涵之餘，根據相關學者的描述性內涵，嘗試建構可以提供後續研究的參考架構，作為國內「服務領導」的實證研究基礎。

貳、研究目的

基於上述動機，撰寫本文之目的有三：（1）為國內各組織領導人及專業夥伴介紹「服務領導」；（2）分析「服務領導」在教育組織發展的適用性；（3）建構後續研究的可能架構。

參、「服務領導」的源起、假設與重要內涵

一、服務領導的源起

欲探究「服務領導」的理念和內涵，首先必須瞭解 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，主要的經驗在研究的管理和教育訓練。他曾發表出版十二篇

與「服務領導」有關之專論，於 1960 年受到「精神朝聖者-東方之旅」一書的影響，在自己的反省下，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，1970 年他具體提出「服務領導」一詞與其概念內涵的說明。根據 Greenleaf 的說明，所謂「服務型領導人」是指把別人的需求、抱負及利益放在自己之上的領袖。服務型領導人是有意識的選擇要服務他人的角色。事實上，服務型領導人主要的動機是先服務，而非領導。不僅如此，服務型領導人會設法改造其追隨者，使他們「...成長，成為更健康、更聰明、更自由、更自主的人，之後也把他們自己變得更像僕人（服務他人者）」(Greenleaf, 1977)。

換言之，服務型領導人首先是僕人（服務他人者），而服務他人的核心價值來自於領導的「greatness」。服務型領導人之所以先成為他人的僕人，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。Greenleaf 進一步指出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、聰明、自由、自主自治，並且希望自己也成為服務者。對照以下 Greenleaf (1970) 的敘述可能更容易明瞭。Greenleaf (1970) 的原始說法如下：

“The servant-leader is servant first. It begins with the natural feeling that one wants to serve. Then conscious choice brings one to aspire to lead. The best test is :Do those been served grow as persons, do they , while being served, become healthier, wiser, freer, more autonomous, more likely themselves to become servant?”

--- Robert K. Greenleaf (1970)

至於 Greenleaf 為何提出「服務領導」的理念？並非來自研究某些一流組織領袖或其他高知名度的個人，而是藉由閱讀 Herman Hesse 所寫關於「精神朝聖者的故事—東方之旅」後，而自己創造了「服務領導」這個觀念。在「東方之旅」一書的故事中，我們看到從事神祕之旅的一群人的經歷...這個故事的靈魂人物是 Leo，他在這群人中是個僕人，做的是最低賤的奴僕雜事，但他同時也是用精神和歌聲支撐大家的人。Leo 是一個有特殊存在價值的人，因為直到 Leo 失蹤前，所有的事情都進行的很順利。直到有一天 Leo 失蹤後，這個團體便瓦解了，其他人也因此而放棄了這個旅行。沒有了僕人 Leo，大家一事無成。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，並加入支持此次旅行的勳爵士團。在那兒他才發現他們過去把他當做僕人的人—Leo，事實上竟然是這個勳爵士團的名譽領袖，是他們的精神領袖，一個偉大又高貴的領袖。」(Sendjaya & Sarros, 2002)

根據 Sendjaya & Sarros (2002) 指出，Greenleaf 在擔任 AT&T 的執行長時，把「服務領導」概念化，並將其帶進組織觀念中。有趣的是，他的觀念和 Burns(1978) 的轉化領導，在某種程度上有些類似，與傳統領導人的差別在於這個僕人領導關切的是—先確定服務了別人的最高需求。

將「服務領導」觀念的源起，再往歷史的前端溯源，Nair(1994)主張服務對領導的重要性，其實早就被認知並實踐了一千多年了。第一個教授「服務領導」觀念的人，應是基督精神的創始者—耶穌基督。根據聖經中對祂生活的記載，「服務領導」在兩千年前就已經被教導與實踐。而一千多年以來，我們在古代君王的生活上看到這個實踐的回響。古代的君主瞭解，就算他們自己也許言行不一，但他們作為君王的目的是為了國家與人民服務；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)。

有關耶穌是「服務領導」先驅的典故，簡單來說，耶穌在一次講道時，表明了他馬上會遇到的背叛與死亡。然而，耶穌的門徒並未能領會那堂特殊課程的意義，而一直在激烈的爭辯，誰在門徒中地位最高。每個人都宣稱如果耶穌不在了，自己會是最好的領導者。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）。」(馬克福音 10:43) 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，是由其為同胞服務的程度來衡量的。

這個典故不僅表達「領導始於服務」的觀念，在約翰福音十三章中記錄著「耶穌以為門徒洗腳這個卑下的行動，示範並具體實踐什麼是『服務領導』」。有關為門徒洗腳的故事，簡要來說，約翰福音的內容指出，因為屋裡沒有僕人，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，把一條毛巾纏在祂的腰間，把盆子注滿水，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，祂穿上衣服，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）其實耶穌知道自己「擁有控制所有事物的能力」（約翰福音 13:3）。這次藉由洗腳，不尋常的反轉耶穌領導的例子，重新定義了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。（註二）

根據「服務領導」之基督宗教背景的典故，Blanchard (2002)在一序言中指出其與 Paul Heresy 所共同建構的情境領導(situational leadership)一直要到 90 年中葉接受 Robert Schuller 的訪問時，受到了鼓舞，開始檢視有關納匝肋人耶穌的八大角色，他認為當耶穌決定了傳教的目的後，便到村里開始指出誰做了善行，也治癒了病患，如果群眾中有做錯的，他便申斥或開導指引他們。這種行徑的模式的确就像 Blanchard 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 在後來的回顧中敘述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)卻能造成今天全世界信仰人口最多的宗教，而耶穌的中心哲學便是服務領導(servant leadership) (Blanchard, 2002)。直接從聖經的各種記載及學者們的自述都可明確的知道，「服務領導」的概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

歸結來說，「意圖」和「自我認知」是形成「服務領導」的基本哲學基礎(Sendjaya & Sarros, 2002)，使「服務領導」的觀念有別於其他的領導學說，這個假設造就了服務型領導人的精神模式，也就是「我服務」而非「我領導」的精神。領導者存在的主要原因是為了要先服務，而非先領導。換句話說，服務型領導人以「因為我是領導者，所以我來服務」，而不是「我是領導者，所以我領導」運作。這和領導學者習慣把領導者看成孤立的英雄，從他們的象牙塔中控制、命令他人 (Gronn, 1995; Yukl, 1989) 的看法不同(Sendjaya & Sarros, 2002)。

Sendjaya & Sarros(2002)認為根據 Greenleaf 的想法，「服務領導」有兩個前題，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。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」。「服務領導」的核心本質就是去服務 (De Pree, 2002)。領導者是透過服務這個行為去發展他人的潛能。服務領導的第二個前提是「我所以是領導者乃因為我服務」，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，然而這個企圖有可能會傷及對企業的努力，必須謹慎對待。所以利他的原始意圖對服務領導而言是非常重要的前提。

有關領導者的自我認知包含了他們對自己思想、信仰與價值觀瞭解的程度。就像其他人一樣，領導者的行為與他們的自我認知是一致的 (Sosik & Dworakivsky, 1998)，因此，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。換句話說，服務型領導人是天生的僕人 (Farling, Stone & Winston, 1999; Greenleaf, 1977)。總而言之，「服務領導」不只是「做僕人的事」，更是「成為一個僕人」。就此推論，在「服務領導」的理念中，領導者與追隨者之間的關係，是顧客與服務人員間的關係，而不是上級與下屬或主人與奴隸的關係。

三、服務領導的重要內涵與特徵

除了僕人/服務他人的角色認知外，服務型領導人也把他們自己看成「管家」(Steward) (De Pree, 2002; Kiechel, 1995; Senge, 1995)，「管家」是從「一個管理房子的人」這個觀念而來的 (Locyker, 1986)。「oikonomos」被譯成「管家」，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。身為服務者，服務型領導人將他們的追隨者視為一群將他們交給領導者的團體，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。

要注意的是，服務型領導人有意識的選擇服務，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去做僕人，相反的，就是因為耶穌強烈的自我形象，才使祂覺得祂應該將自己奉獻出去；「因為對自己的身份深具信心，所以耶穌才這麼做（Ford, 1991；Sendjaya & Sarros, 2002）。

有些作者認為，服務型領導人行動動機的來源在於他們的原則、價值觀和信仰（Farling, Stone, & Winston, 1999），或是他們的謙卑及精神上的卓見（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，而一切行動的核心與各宗教所倡導的「愛」（love）有最直接的關係。

Farling, Stone, 及 Winston (1999)還主張 Greenleaf「服務領導」的觀念與 Burns「轉化領導」的觀念很近似，Graham(1998)雖也有類似的看法，然而他假定「服務領導」比 Burns 和 Bass(1985)的「轉化領導」有些不同，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的付出所重視的程度，超過自己或組織的利益兩方面，相對而言都比轉型(化)領導中領導者對此二事的想法來得顯著。

除了服務他人外，Beazley 和 Beggs (2002)特別強調，在「服務領導」理念中，「被服務」也很重要。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，鼓勵組織個人應成為楷模跟隨者(exemplary follower)。Kelley (1998)從跟隨者的角度詮釋「東方之旅」中的 Leo,而提出「典範部屬」的概念。他認為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。同時，他也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。

除了服務的利他精神和典範部屬的角色期許外，「服務領導」的基本特徵還包括品格和能力（Greenleaf, 1970；Spears, 2002；Covey, 2002；Blanchard, 2002），亦還包括服務、伙伴、先知性、建立社群、聆聽、同理和說服等等。不同的學者從

不同的層面分析服務型領導人的角色、功能和特徵，這些論述最近整理在 Spears 個人及 Spears 和 Lawrence 所編的“Insights on leadership”和“Focus of leadership-servant-leadership for the twenty-first century”二書中，再加上 Jaworski (1996) 的 Synchronicity 等資料的回顧，這些書對本文的完成提供了極大的便利性。大體而言，我們從這些彙編成書所出版的目錄分類可看出服務領導的重大內涵，該書將相關篇章分成服務領導與個人、在工作場合中的服務領導，包括服務、服侍(管理)、心靈及服務領導本身 (Spears, 1998)。若以實踐的範圍來看，又可分為在社區中的服務領導，以及從當代各種組織看服務領導等。

Spears (2002) 觀察體會「服務領導」的理念及相關文獻的彙整，提出「服務領導」的十個特徵，如果以其特徵為本，將其他相關學者的看法一起討論，可發現這些特徵並不完整。以下先說明這十項特徵及相關文獻。

- 1、傾聽(listening)：為了要瞭解被領導者的內在思維和意志，傾聽是企圖瞭解個人的生命、心靈和心智的溝通，也有學者以溝通來說明與聆聽相關的能力 (Melrose, 1995; Neuschel, 1988; Nix, 1997)。
- 2、同理 (sympathy)：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。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。這特質和聆聽及治療/癒二特質均有關，事實上它與溝通的特質也有關。
- 3、治癒(Healing)：所謂治癒的對象包括自己和他人，領導者為治癒而傾聽。當雙方都以「追尋完整」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) 認為在人類熟悉的世界中，人們通常有「領導者是英雄」的組織迷思，這個迷思為組織帶來不良的結果。例如當領導英雄離去後，殘缺的組織將會流血至死(過度依賴)；或者當英雄變為組織無能的代罪羔羊時，組織本身將會自相殘殺，因此他認為分享權力即是一種治療，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。從這個詮釋來看，我們可以發現它也引含「發展」部屬，增加參與決策的概念。

與權力分享概念相關的是伙伴關係，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) 二者之間權利必須平衡、(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。從一開始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，便是將領導與被領導者互視為伙伴的精神。Covey(2002)在其論述中說「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」。所以治癒和發展兩個特徵有密切的關係。而治療的完成，可從權力分享和組織關係來著手。

- 4、 覺察/意識(awareness)：自我覺察的能力強化了服務型領導人的生命。領導者個人承諾發展自身覺察能力是一件令人害怕的事，Spear(2002)說：「我們永遠不知道會覺察出自己內在的什麼陰暗面」，所以有能力的領導者雖然敏銳的覺察到自我的種種，卻保持被困擾與否的理性。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發展，最終成為領導者獨一無二的內在價值與聲音。其次，Evans (2000)也指出，服務型領導人由於瞭解自我的內在價值，從而能夠發展成為內在一致真實的領導人(authentic leader)。在 Evans 的論述中，領導與被領導之間最核心的關係在於「信任」，他認為信任的關係是領導者與被領導者之間的重要聯結，「信任」對部屬工作是否滿足？是否忠誠及追隨者本身而言都很重要。Evans 更進一步指出，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)。
- 5、 說服(persuasion)：要實踐「服務領導」，領導者需透過「說服的能力」而非職權上的權威來決策。Spears(2002)指出講求說服而不是脅迫強制的「服務領導」觀點可能和 Greenleaf 所熟悉的 The Religious Society of Friends (Quakers)的經驗和精神有關。另一方面與 Evan 所強調的領導者應具有務實的能力(Savy)也有關，更和 Covey (2002) 所主張的領導者必須具備調整的角色和功能一致。Evans 和 Covey 均強調僅認為領導者應有內在價值與品格的浪漫說法是不夠的，領導者還必須有方法和務實的能力，將其願景機制/制度化 (institutionalized)，方能有益於組織的發展，服務型領導人的說

服能力在建立意見的共識上具有助益功能。服務型領導人是以美德、智慧、楷模說服被領導者，而非權威。

- 6、 概念化(conceptualization)：服務型領導人總是滋養自己能做更偉大夢想的能力。他從長期眼光和較大視野瞭解問題，而非從每天的例行性程序認知，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，就像其他組織管理學者所說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(Cohen, 1997)。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。概念化著重的是看事情的全貌及抽象思惟。
- 7、 預見未來(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，與上述抽象概念能力的關係相當密切。我們很難定義領導者這個特徵，卻很容易認出領導者的這個特質。也有人認為這種與直覺有關的能力，可能是與天俱有，這個領域仍留有許多尚待探究的空間。
- 8、 服侍/管理(stewardship)：意指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，而不是以官方的權威來決定行動的決策。誠如在「誰是服務者」一文中，Sergiovanni (2000) 所表達的，領導無法在傳統的權威下實踐，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。有關彼此服務的觀點，為組織提出了迷人的圖像，因為它涵蓋了所有的人類社群及受社群服務的所有人，這就好像在學校裡，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的社群服務為一種學習。
- 9、 對人的成長和發展有所承諾(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。概念上，發展隱含了增能(empowerment)的概念。服務型領導人對組織成員的發展和進步有深度的「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。在組織管理的實務上，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等，都是能夠增加部屬各種能力的具體行動，

從企業生存的系統來看，在全球化的經濟體系下，講求低成本、高品質的商品和服務，為了生存和競爭，企業或非營利組織都必須具備比以前更具競爭力的速度，而唯一能讓組織在加速過程中還能生產或提供高品質的產品和服務的途徑是使組織中的人力資源更具能力，即增能(empowerment)的概念。Covey(1998)進一步認為想讓組織成員更具能力的途徑，唯有透過高度信任的組織文化和將主管/上司轉化成僕人/服務他人者的增能哲學。事實上就企業組織而言，只有在不僅擁有志願貢獻其創造力、承諾和忠誠的組織成員外，組織與領導者本身還能調整其結構和管理模式以促進其成員發展時，該組織才能在現今的市場中生存，進而躍升為市場的領導者。

- 10、建立社群/團體(building community)：由於感知人類歷史在近世紀來只著重大企業團體的事實而忽略本土地化社區，致使許多寶貴的價值資源流失的趨勢，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團體。「建立社群」的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，而建立美好的社區關係。Ryan 和 Bohlin (2000) 認為團體的德行由發展公共利益而來，而公共利益是指那些確定成員的共通性，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來肩負這個「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。從此特徵我們也很容易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。

除了根據以上的特徵，Russell & Stone (2002) 更大範圍提出以下之服務領導的特徵，並將其分成功能性及附帶(補充)特徵，如將其上述特徵相比較，可看出其他學者的觀點(表一)。在 Russel 和 Stone(2002)的列表中，較少屬於領導者個人內在的特質描述，他們將這些與領導者內化價值信仰有關特徵，例如察覺、直覺等歸為個人的差異。

表一 服務領導的特徵

功能性特徵	附帶（補充）特徵
1.願景	1.溝通
2.誠實	2.信用
3.品格	3.能力
4.信任	4.服侍/管理
5.服務	5.可親性
6.楷模	6.影響力
7.先驅	7.說服
8.欣賞他人	8.聆聽
9.賦權增能(激發他人)	9.鼓勵
	10.教導
	11.授權

資料來源：Robert F. Russell & A. Gregory Stone (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.

四、服務型領導人的角色、能力與組織的具體呈現

除了「服務領導」的十項特徵外，Covey (2002) 在其論文中指出領導人的四種角色，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。領導者對部屬而言，就像在教育系統中教師對學習者一樣，學生是由教育者所實踐的楷模行為學習。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。所謂先導者的角色是指為團體或部屬找到前進的方向，而調正的角色是指能將願景和價值制度化的能力。針對此觀點，Gardner(2000)也有過類似的說法；領導人必須將領導的功能機制化，因為沒有人能諳熟全然的能力，如果領導者未能將領導的能力機制化，領導者離開該組織後將有可能使該組織跛腳。此外，有關承諾發展他人的主張，在前面已經討論過了，除了十大特徵，四種角色外，服務型領導人的特質

應包括：以工作為召喚的回應 (Jeffries, 1998)、對服務保持熱忱 (Batten, 1998)、富於想像力而幽默 (Jones, 2002) 等。

Batten (1998) 藉由牧羊人與羊群關係的比喻，說明服務型領導人如何讓被服務者發展。以中東兩個國家的牧羊人，在放羊時是走在羊群前還是羊群後為比喻，比較兩國所生產的羊毛，其中牧羊人走在羊群後的國家所生產的羊毛品質不佳，而牧羊人走在羊群前引導方向的國家，其羊毛品質優良，Batten 認為牧羊人走在羊群後監控，就好像權威領導者，使其羊群在恐懼中成長；而牧羊人走在羊群前，就好像服務領導人的角色一般，他的羊群可以在後面嬉戲玩耍，感到自由、擴展而健康。服務領導人在今日的組織管理結構中，與傳統的金字塔型高高在上的領導者不同，而是扮演支持者的基石 (Henney, Killicm & Robins, 1995)。

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 Jaworsky(1996)在領導者著重內在歷程中的自述一樣，領導者透過先活出自己的天賦和特質而發展出能夠發覺並提升他人特質與天賦的能力。「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) 依賴、(3) 過渡行動等陷阱。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做確實本來的自我(authentic leader)，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。

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。服務領導強調組織中相互服務、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。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對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，藉著與其他能

量的互動，粒子只是短暫的。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)。

對 Greenleaf 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。只有在領導者先形成服務別人的價值既成事實後，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。科層的結構組織本身並非壞事，但在組織發展的歷史中，領導者與被領導者在科層制度的關係，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)。

從強調「關係」的觀點，我們也可以看出「服務領導」理念對集體思考力量的重視。就像諸多學者引用量子物理學家 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。以學術研究為例，這些年來數以萬計與組織變革有關的專書論著，都意識到引用系統論、後現代的混沌現象作為其立著的背景，這種集體的思考和共識，後來便發展成一篇又一篇的變革建議和主張，最後形成一種典範，支配人類的思惟，也支配研究社群的立足點。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。

綜合來看，「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認知。而這種自我認知和領導人對於宇宙運行的看法有關。在眾多的領導理論和研究中，「服務領導」的理念之所以吸引我們的重視，原因在於其對領導者行動所主張的觀點與人性本質之間的一致性。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。

Jaworski (1996) 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。有關工作的召喚的感受影響工作者對工作本質的認識和表現，在 Jeffries (1998) 的討

論中，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。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。來自心靈的召喚具有獨特、以愛為先決條件、喜悅、有內在力量而且不經常發生等本質。儘管召喚並不常是安逸舒適的，但服務型領導人在面對以「服務他人」為先的召喚時，具有虔誠敬愛之心而不以為苦。

我們在與「服務領導」的相關論述中可以不斷的看到討論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)。就像 Covey(2002)在其論述中指出，在全人類中，人們都有四種需求需要自我照顧：(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)(4)有關價值觀和信念和他人不同(天生獨特的潛質，心靈的)。因此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。

就範圍而言，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。就承諾而言，服務領導強調領導者對自我使命的認知與高度承諾(Jaworski,1996)。就領導者的視野與要求而言，「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。

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，「服務領導」的理念不將領導視為職位權力，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。

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」。這些企業有六個指標：開放性、公平性、夥伴愛/友誼、機會、對工作與公司的驕傲、酬勞/福利與安全(Levering & Moskowitz, 2002)。而「財星」雜誌 2000 年一月號的「全

美前百家最佳公司」調查，有五分之三的公司是由秉持這些指標的公司經營。其他包括 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, 2002;Sendjaya & Sarros,2002)。

整體而言，權威領導者與服務領導人之間有所區別，權威領導者給予命令，而且在指揮鏈的上層保護集權；而服務型領導人，藉由好的想法來說服，企圖發展所有有貢獻者。權威領導者心中認為「人」是完成目的的一種工具；而服務領導人視「人」為目的本身，值得全然的發展；權威領導者的目標是他人的服從及相對的被動跟隨者；而服務領導人的目標是以能夠使跟隨者擴展自我及創造力的途徑與跟隨者互動，並因此去滿足所有相關人的需求，服務領導人幫助跟隨者成長，並從自己的主動受益。(Hennessy, Killian & Robins, 1995)

有關「服務領導」的內涵，學者從不同的角度，就像探索領導者的生命幅度一樣，提出許多的看法，稍加統整歸類，可以整理成如下數點：

- (一) 在假設前提上，服務領導的存在是因領導者先以「服務他人的人/僕人」的自我角色認同，而這種認同來自於他個人內在的自然感受。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（Greeleaf,1995）。
- (二) 服務型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、預見未來、服侍/管理、對人的成長和發展有所承諾及建立社群/團體等十個特徵。
- (三) 在範圍上來說，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，為自己及為別人及全人類的生命服務，而以「生命」為目的的服務必須由內而外的反省與實踐。
- (四) 服務型領導人在組織中扮演(1)楷模/榜樣(example)(2)先導者(path finding)(3)調整/調正(alignment)和(4)增能(empowerment)等四種角色。
- (五) 長期實踐服務領導的組織呈現強調合作、全方位思考、有效溝通、重視直覺與心靈的文化特質等文化，以及具有開放性與公平性、夥伴愛/友誼、機會、對工作與公司的驕傲、酬勞/福利與安全等六個指標。

(六) 服務型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。

綜合言之，服務領導對領導者個人而言，與「魅力領導」的描述有相似之處，在領導的機制上與「轉型領導」也有重疊之處；在強調領導者楷模角色的功能上，又與「道德領導」的論說有其相關，學者 Graham(1995)指出領導者的價值和信念，對組織目的執行和定義有重大的關係，組織領導人的組織型態會如何影響其組織成員道德發展的層級與參考。下表二即 Graham(1995)討論不同領導型態對組織利害關係人之道道德發展二者之間的關係。

表二 不同領導型態鼓勵組織相關人之道道德發展

領導型態	道德發展標準	道德參考
前傳統期 (Preconventional)		
獨裁或強制領導	對外部權力的絕對服從	權威性的規定和命令
因徑或互易領導	交換協議的工具性服從	實施契約和工作說明
傳統期 (Conventional)		
領導與被領導者之間的交換與體恤	人際角色的責任義務	與上司的人際關係
制度領導	全體成員履行社會義務	文化的預期
後傳統期 (Postconventional)		
轉型領導	實用功效主義	符合利害關係人的成本效益
服務領導	分辨和應用普遍的原則	正義的原則

資料來源：Adapted from Jill W. Graham, "Leadership, Moral Development, and Citizenship Behavior," *Business Ethics Quarterly* 5(1), 43-54.

肆、服務領導在教育組織發展的適用

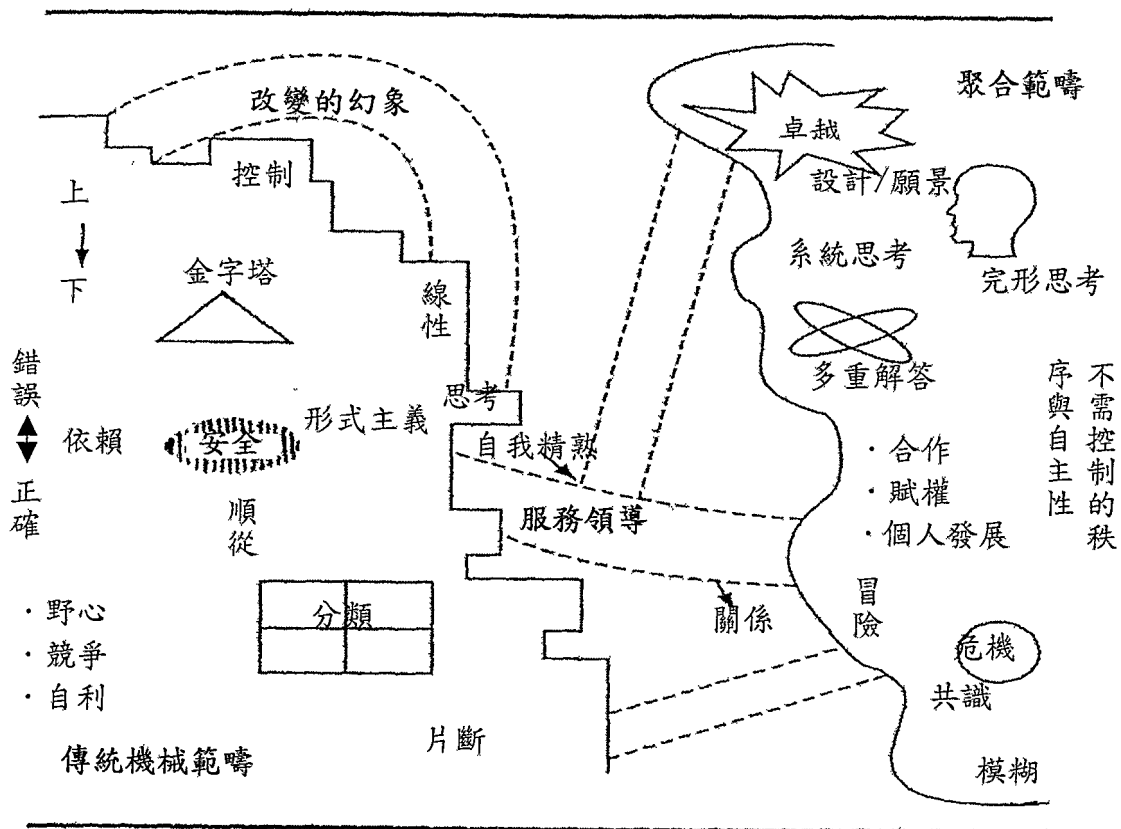
一、學校組織呈現的無力感

現階段教育組織環境的發展，最大的特徵便是挑戰與無力感。舉例而言，研究者於推動校園「生命教育」的四年期間，研究者發現，在推動任何有意義的教育方案時，學校人員，包括校長、行政團隊和教師，最感無力的地方在於所謂的

「配套措施」和「人際文化」。經驗中，往往在豐富而感人的研習活動之後，接下來的綜合討論便會出現「像在目前的學校環境中，我們（教師）雖也知道『生命教育』很重要，但實在沒有時間、、、」，或者：「其實要推動這些方案和校長（領導人）的想法很有關係，如果校長認同，在我們的學校裡，這件事就可以推的起來，如果校長只是應付，大概老師們再熱心也沒用、、、」，再不然就會聽到，「在學校我們（教師）努力的去教學生，可是學生回到家裡後卻是另一回事，這就好像給學生兩套標準、、、在學校不能做的，在家可以、、、」。

持續的聽到這些對話，突顯了教育現場的實況。首先，我們瞭解到在教育社群中充滿的無力感，學校領導人的重要及一般人對「誰是領導人」的迷思。其次，我們也發現教育人員無形中對「整體性(wholeness)」的需求和認知的內在體會，這種希望能有系統而整全的配套措施的需求，也說明了人類對世界的共同經驗，「合一」與「相關」。

從世界觀思惟轉變與對教育領導人與被領導者間關係的體會，及學校對各種挑戰所呈現出來的無力感，我們可以看到教育組織也在這個轉變的洪流中。學校的改變誠如圖一所表示，不同世界觀與組織動態的看法。當代人類對世界和宇宙的看法與當代量子物理學的發展有關，也逐漸有所共識。基本上全系統觀(systemic)的思維改變了我們對世界的看法。系統論的看法強調整體性(wholeness 和 holistic)，其特徵包括在人類所發生的事物上，強調每一件事請的發生都和其他事情有關，亦即互動與關連(interrelated and connectedness)。過去組織經營與變革發展相關論述中，討論許多組織中有效的制度和設計、管理者的有效行動等，學者將其表達為好的事物(things)，現在這樣的看法已不足以讓我們應付環境變化下組織所需要的回應力(Garmston & Wellman, 1999)。就像 Wheatley(1992)指出融合、聚焦和發展能量(energy)、訊息和關係才是當代領導人的重要角色。Garmston & Wellman, (1999) 在其論著中，便以組織的「能量(energy)」來代表 Wheatley 所指的融合和聚焦能量的觀念，他們認為要建構具有回應力的學校，除了要有組織中好的事物(things)外，還要有能量(energy)，而能量是可以發揮組織功能的人際與文化，所強調的即是關係，而服務領導的理念在學校的現況與發展中，由於其對世界觀看組織動態的假設，強調「發展」與「信任」等質素，均反應出其對教育組織領導的適用。。



圖一 不同世界觀中的組織動態

資料來源：Richard W. Smith(1997). The Greenleaf Center

從混沌理論的觀點而言，人們的內在動機與行為的動力都在追求人類共同的目的之觀點影響了當代的領導哲學與管理思維的典範轉移。從過去的結果導向，目的是途的外在控制與技術而轉變成領導必須由內而外，就像服務領導的理念，服務者（僕人）是指嘗試尋找、鼓舞和發展人類的最高境界。而領導者透過引導團隊或組織成為能夠創造可激發每個成員內心深處願望和運用個人獨一無二才智的共同願景。人類對世界、社會和組織承諾的本質已然改變，在過去，我們都很清楚自己在什麼能力下承諾多少的投入和付出，然而後來我們漸漸瞭解承諾原不在個人意志(will)，而在意願(willingness)。而這種意願卻來自聽從個人的內在聲音。當人們開始聽從生命內在聲音，內在的生命也會幫助我們開始全人類生命的旅程。

在針對領導理論進行瞭解與批判的課堂中，我們逐漸體會傳統領導理論所主張領導者與被領導者之間的行為互動，並不盡然有效。究其原因，在傳統的領導

行為論中，隱含著一種基本假設，亦即領導者與被領導者之間的互動是在特定情境下的靜態關係。甚至發展到權變和情境理論，都仍在探詢組織領導人在特定情境下的有效領導行為，而未主張領導者應去改變組織情境。在這個前提下，組織情境是既定的特定狀態，然而，在真實的世界裡，人類生活在持續變化的宇宙間，領導者與被領導者的關係是變動而模糊的(如圖一)。

對如果以利潤為重要考量的私人企業而言，「服務領導」可發揮其功能，那麼分析教育產業的目的和特性，我們將發現其對教育組織也有其適用性，而且可能更加適切。

整體而言，近來影響「領導」的本質與效能的主要環境因素，包括全球化、滿足多元相關人的需求、環境的破壞，以及在已開發中國家短缺高品質的勞力，因為愈來愈專業的組織要求，使得許多人覺得無力感，愈來愈多的人覺得在工作上找不到生命的意義，而這現象在教育產業也是一樣 (Hennessy, Killian & Robins, 1995)。在教育領導的範疇中，學校領導者必須注意現代人類發展的三大思維典範，其中包括 (1) 全球化，(2) 地方本土化，和 (3) 個別化的同時併存 (Cheng, 2002)。除此之外，學校組織還處在不確定性(uncertainty) 的影響下。在這種要求高度回應力的環境裡，學校領導者要在充滿個人主義和多元價值的組織氣候中，影響鼓舞學校成員共同創造學校的願景，完成教育的目的，依照過去的作法顯然已難達成。

國內在教育政策上的改變，例如校長遴選制度的改變、學校教師會組織的成立和家長對學校事物參與能力的提升與機會的增加等，均撼動了教育組織中相關人的彼此關係。相較於過去的關係，目前教育組織中的各種現象都凸顯學校領導人(校長)來自正式職位權力的相對薄弱，像這樣面臨外在環境巨變，內在正式權威低落的現況，「服務領導」理念所主張的以服務來領導的哲學有其適用性。

在越來越講求縮小學校規模的校園，有利於其領導人以建立有善德、靈性的社群方式來領導校園，校長以能夠瞭解教職員工生的教學任務與學習需求，透過願景、溝通，營造有利發展他人的學習環境，可以實踐「服務領導」的理念，反過來也將因此而發展個人做為校園領導人的意義與生命的超越。

其他私人營利企業的組織性質，相較以教育為志業本就出自於個人生命的內在召喚，沒有與這種內在的認同，教育工作者在外環境高度需求，內環境關係緊

張的擠壓下，缺乏建立平衡生命與一致的核心，而這樣就很難造就提供能滋養學生、發展環境的校園。而這一切的前提必須來自校長先以服務型領導人的角色自居開始，以學校的管家自居，願意先做服務的事，而不是先展現其由職位帶來的權威，對現代校園領導而言，職位、權威都只是用來服務他人的工具而已。

另外，服務領導強調以集體思惟的力量，建構有機式所有成員互相發展的組織動態，更是當今學校領導者必須授權，增加成員參與決策能力的最好說明，當然，此舉也將是化解組織中各種對立關係的良藥。

二、就教育的本質和學校的目而言

學校最基本的目的即在發展他人（學生），教師的目的在協助學生開展生命的潛能成為他自己。「服務領導」強調以被服務者的最高利益和需求為最重要的前提，對學校教師和學生的關係有其適切性。「服務領導」所強調的特徵，例如教師要能達到發展學生生命和知識的功能，必須聆聽、同理、說服與建立班級學習社群的能力等，都是教育工作者應具備的行動能力。就學校而言，服務領導把領導的關注從強調「行為」轉變為強調「意義」，有助於我們改進學校的功能。

另一方面，教師對學生的影響來自於對自身內在認識的投射。教育活動既是服務他人，也是改造人類社會的希望工程，藉著教育的活動，師生都企圖實現自己的內在價值與信念。此外，在所有的產業組織中，學校裡強調榜樣、身教、楷模的教育原則與服務型領導人的四種角色也最相契合。從 Greenleaf 強調服務領導的實踐，可從被服務者是否在過程中感到更有尊嚴、更有能力、聰明、更自主且樂於服務他人等指標來看，這些元素正是教育的本質，與學校所欲實踐的功能。

在 Ryan 和 Bohlin (2000) 的討論中指出，學校風氣對教育具有影響的力量，在學校中有各種社會關係，包括學生—學生，學生—教師，教師—行政之間。有效的學校教育功能散佈在所有教職員工身上，連校車司機、餐廳員工都分享教育的責任。而維繫這些關係的構面對學生品格的形成具有強大的影響力。所以，「服務領導」強調領導是一種夥伴關係，對學校的教育團隊而言，有其適切性。另有文獻指出，以「服務領導」的內涵教導學生或部屬，對發展學生的社群感(sense of community)，對多元變異 (diversity) 的從容忍到發展新觀點之間，可以降低武斷的價值判斷，對合作和共識的瞭解與珍惜，以及將課堂知識應用在外在世界的生活的能力等方面均有所改善。以「服務領導」的學習課程內涵也可使學生自我檢

視（觀察與反省）的能力和習慣藉由練習而增加(Beazley & Beggs, 2002)。以上的觀點都充份說明，校長、教師以服務型領導人的角色對學生發展的適切性。

三、就學校與社區的互動關係

從「服務領導」強調集體思考的力量出發，我們可以看到學校實踐「服務領導」主張的正確性。學校存在於社區中，如果學校與社區居民對該社區學生的教育具有共同的責任，那麼，透過個別學校的集體努力，將能因而創造更有品質的社區。社區是社會的一環，講求的是民主的過程，學校無法要求社區為其服務，卻可透過邀請學生提供對社區有意義的服務進而培養學生服務的能力和習慣。

相對而言，一個有紀律、被社區認同的學校所提供的服務和主張，將反過來影響該社區朝向更卓越的目標和生活品質邁進。就國內教育政策目前亟欲使高中職社區化的趨勢，服務領導所立基的世界觀和對個人間、個人—團體間、以及團體—團體間關係的透視，正提供學校如何提升社區生活與人文品質的最佳參考。

整體而言，數位教育工作者提出「服務領導」理念在學校組織所展現的功能，包括在培育學生品格和服務學習的功能上。透過強調有意義的服務活動（即所謂的服務—學習），學生可學會感恩和慷慨，而這些德行對人類生命成長的歷程都很重要（Beazly & Beggs, 2002；Ryan & Bohlin, 2000）。當然，發揮這些功能的前提是領導者均能扮演好服務型領導人的楷模角色。

四、實踐服務領導理念的另一個社群

對照分析研究者個人工作的發展經驗，在整理「服務領導」理念的廣泛概念中，我們也因而找到本所的領導哲學和「服務領導」理念之間的共通性。換句話說，服務領導的理念為本所的領導哲學提供了有力的概念基礎。做為教育機構的一環，我們從自身的經驗也能說明服務領導實踐的可能。

首先「服務領導」強調統整的(holistic)概念，與本所之教育宗旨在培育具全系統觀(systemic and systematic)教育領導人的使命相謀合。服務領導強調領導者應回歸個人內在生命與價值的探索，認知探詢個人的價值，動員團體一起為團體所共享的價值努力的主張和我們所稱「價值領導」的理念相呼應。其次，「服務領導」主張領導者與服務者彼此服務的觀點，及此觀點建立在領導者與被領導者相互信任的倫理關係上的論說為本所提倡的「倫理管理」提供紮實的理論基礎。

在具體能力上，「服務領導」主張領導人除了浪漫的願景與價值外，還必須有具體的行動與技術能力，將願景價值與目標聯結，說明了本所強調領導者應具備有用知識能力 (viable knowledge) 之重要性，也為「學養貢獻，專業服務」的必要提供透徹的詮釋；在「服務領導」的特質中，建立社群、聆聽和同理心及互為伙伴關係等，正是我們描繪「團隊合作、分享共融」的具體對照。

除了研究所的領導哲學以外，在設計教育領導人的培育課程時，我們主張教學者為以服務學生及促進學習的協助者 (facilitator) 之角色自我定義，即不再以高高在上的老師 (領導者) 自居，而是以學習的「服務者」自我認同；而具體設計「學習團隊」的設計使學生彼此之間和師生之間產生大量的「社會對話」，經驗集體思考的力量，更是回應「服務領導」的世界觀的具體行動。上述的個別實證經驗，讓我們更加肯定「服務領導」在教育組織的適用性。

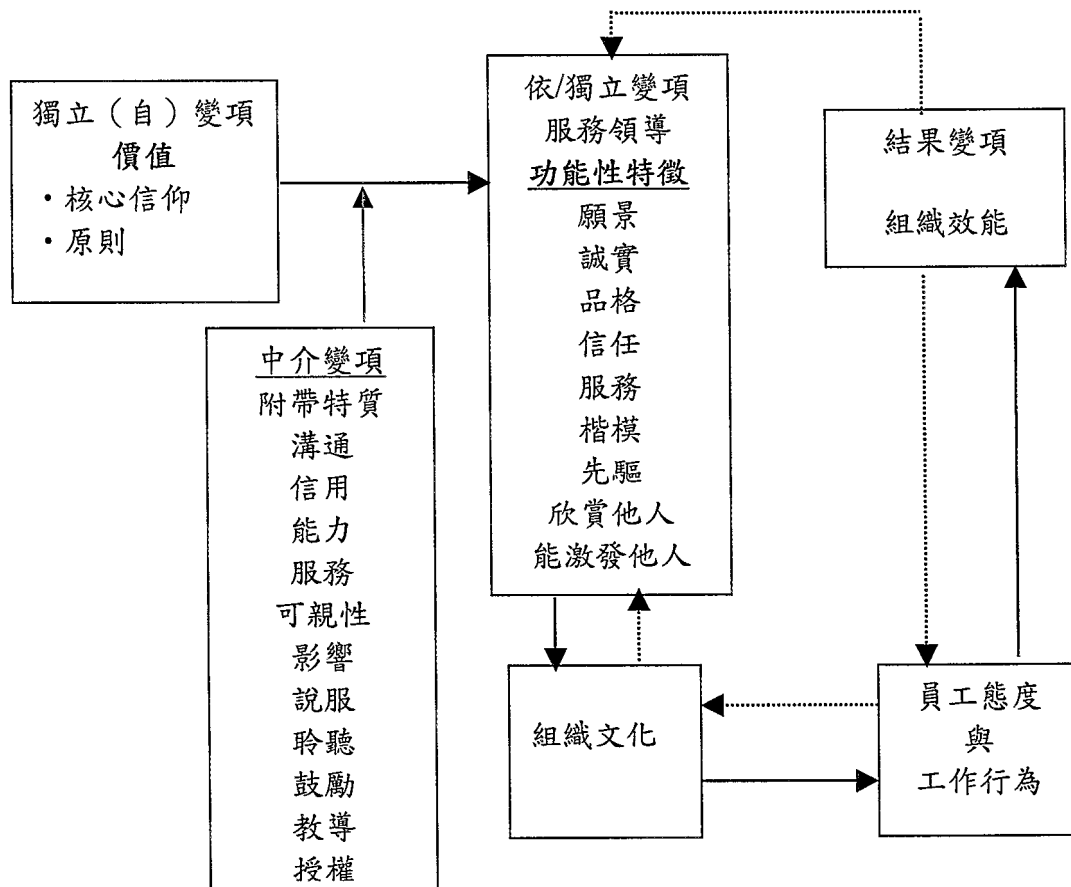
伍、結論

一、建構後續可行的研究架構

上述我們介紹了服務領導的內涵與功能，但誠如導言所述，在學術研究的背景影響下，我們認為作為一個觀念，建構「服務領導」理論需要實證研究的支持。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。」假若現行的組織狀況，強調的是團體、授權及權力分享等觀念，那 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？

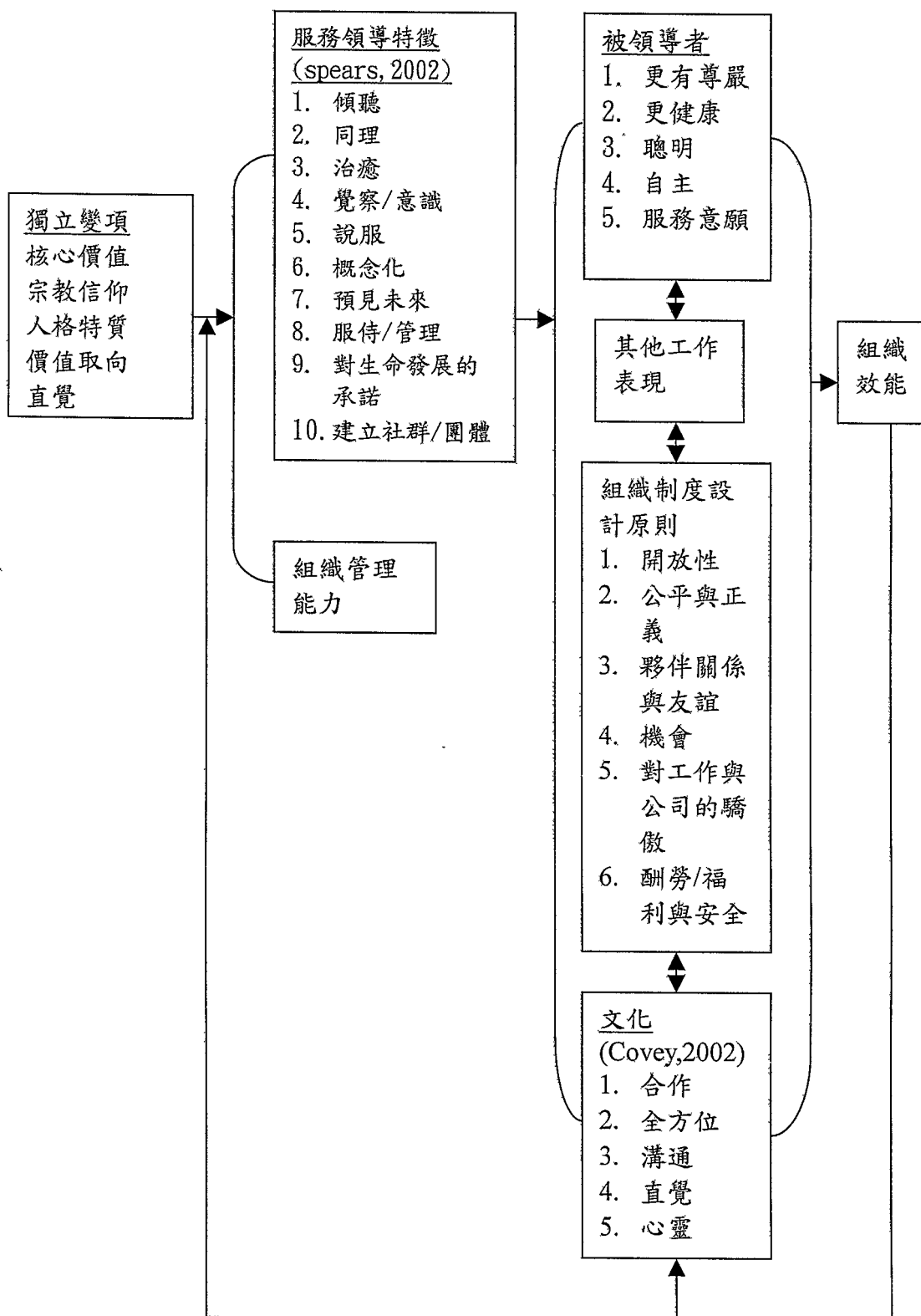
更進一步，Russell 和 Stone (2002) 兩位學者也回應，此看法說雖然有諸多學者都為服務領導理論提出支持的篇章論證，然而在學術研究的傳統上都不夠嚴謹，因此最迫切的需要是建構有用的研究架構，讓「服務領導」理論化。Russell 和 Stone 針對所回顧的相關理論提出以下的研究架構 (圖二)。



圖二 Russell & Stone 服務領導模式

資料來源：Robert F. Russell & A. Gregory Stone (2002). A review of servant leadership attributes: developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157.

細探此模式，我們會發現，目前在這些特質之間，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，因此我們根據 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等概念，而發展出另一試探的假說架構做為後續研究的基礎(見圖三)。



圖三 服務領導後續研究架構

有關後續研究，必須注意的是「服務領導」理念的發展有其深厚的基督宗教背景，因此，在研究上，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對架構中各特質的重新檢視與討論，卻也成了後續研究必須處理的問題。有關架構中，各特質的定義及行為指標的建立是發展後續研究的首要課題。

二、結語

撰寫本文是研究者與學者夥伴在經驗與外在知識相互為用的過程，在這段發展期間，我們重新釐清與肯定個人的世界觀和組織論，許多思維都因轉變而開展，就像圖一所呈現傳統與當代對世界與組織思惟的改變，這期間免不了有很多的混亂，對「服務領導」理念的瞭解越多，我們越感到興奮，因為它所要表達的精神是這樣貼切人性的本質。我們還發現中國教育文化中強調「楷模」和「身教」的教育哲學和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，更提升了我們探究「服務領導」的研究動機和興趣。

回顧本文自醞釀—發展—形成的歷程，經過了許多心智上的解構與重建過程。在行動上，我們透過閱讀、選擇、集體分享與建構，而醞釀了對「服務領導」的認知與感受，在數次架構本文的次序與取捨內容的過程中，研究者一段與「服務領導」相遇的浪漫回憶因較屬於個人而被捨去，唯對研究所學習夥伴具有引導與期許的領導信念被堅持留了下來進行討論。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，突然間，研究所所有學習夥伴在學習和生活間所作為、聽聞、被要求、歡欣、沮喪、挑戰的學習經驗都找到了理由。

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。整個撰文的過程是從(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)反思研讀的心得，(4)在工作上嘗試實踐的次序出現，最後才醞釀出本篇論文的寫作動機。在前提假設上，研究者個人相信存在的人類社會，無論個人或組織如果能採取原始/原創(generative

orientation)的思維取向及從可能性(possibility)而不是固定不變的思維來運作組織，人類才有可能主動性的創造自己所希望的新生活,而不再只是被動性的反應世界的變化。另一方面，建構主義的致知方式，後現代社會的系統觀與對宇宙混沌現象的說法都影響了本文的立論。

本篇論文的是為「學習」而寫(writing to learn)，在詮釋服務領導的意涵中，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)。Batten(1998)在討論中，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」。而以價值領導為視野的人，將以熱誠回應服務領導。也誠如量子物理學家 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。」

註一：Servant-leadership 在本文翻譯成服務領導，主要從其意義和內涵，而僕人領導則取其角色。由於對其內涵的瞭解，從其強調領導者以服務他人，發展部屬為先的自我概念，本文認為「服務領導」應是較適當之翻譯。可也避免中西文化及語言翻譯上的限制。

註二：有關耶穌洗腳的故事為什麼在當時有其特殊性，根據 Sendjaya 和 Sarros (2002) 的說明如下：如果我們瞭解在第一世紀時的巴勒斯坦有關「洗腳」的背景資料，我們會更能體會與瞭解這個行為背後的意義。最初「洗腳」不是一種儀式性的風俗 (Ford, 1991)。實際上「洗腳」是很重要的，因為當時的人穿著涼鞋，走在滿佈灰塵、泥濘、糞便的街道上，那時候牲畜是主要的交通工具，腳很容易就會又髒又臭。結果，幫人家洗腳就成了最低賤的工作之一(Ford, 1991)。從此以後，在客人到餐桌吃飯前，主人叫一個僕人先為客人先洗腳，這就成了當時的風俗習慣。如果主人沒有找僕人做這件事，通常就由客人中，身份最卑微的人來做這件事。(Ford, 1991)

參考文獻

- Batten, 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.
- Cheng C.C.(2002).*Leadership and strategy In Educational Leadership and Management*.
- 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 as 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..
- Greenleaf, R. K.(2002). *Essentials of Servant-Leadership*. In Larry C. Spears & Lawrence Michele (eds).*Focus of leadership, servant-leadership for the twenty-first century*. New York: John Wiley & sons.INC.pp.19-25
- Gronn, P. (1995). Greatness re-visited: The current obsession with transformational leadership. *Leading & Managing*. 1(1), 14-27.
- Hennessy, J. E., Killian, J. & Robins, S. (1995). *Managing Toward the Millennium*. In L. C. 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*. 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.

- Locyker, H. (Ed.) (1986). *Nelson's Illustrated Bible Dictionary*. Thomas Nelson Publishers.
- Melrose, K. (1998). *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.
- Palmer, P. J. (1998). *Leading from within*. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on leadership* (pp. 197-208). New York: John Wiley & Sons.
- 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.