

第二章 文獻探討

本章將分別對僕人領導、組織信任與工作滿意三個變項進行個別探討。

第一節 僕人領導的基本概念與相關研究

僕人領導是一種視服務他人為第一優先的實踐哲學 (Spears, 1998)。由於僕人領導者表現出為他人服務的行為與態度，因此又被稱為服務領導 (林思伶，2004；吳清山、林天佑，2005a)。

壹、僕人領導的源起

一、Greenleaf 的僕人領導

Greenleaf 將「僕人是領導者」想法的源起，歸諸於 1960 年閱讀 Herman Hesse 的短篇小說《東方之旅》後所獲得的啟發。《東方之旅》敘述一群人從事一趟神秘旅程的經歷，故事中的關鍵人物 Leo，是隨團的僕人，負責料理雜務，同時他也用歌聲跟精神力量來支持每個人。Leo 對旅團而言是特別的存在，旅程在他的帶領下進行得非常順利，直到 Leo 失蹤為止。整個團體因 Leo 的失蹤而逐漸崩離析，其他人陸續放棄了這趟旅行——少了僕人 Leo，他們無法繼續旅程。故事的敘述者，也是旅團中的一員，在經過多年的漫遊之後，終於又找到了 Leo，並且在 Leo 的引領下進入了當初資助這趟旅行的盟會。這時他才發現，他們所認識的僕人 Leo，竟然是盟會的會長、精神導師、一位偉大高貴的領導者 (Greenleaf, 2002)。

Greenleaf 由上述的故事中獲得的啟示是：偉大的領導人首先是被視為僕人，這是他們的偉大的關鍵。故事中的 Leo 實際上一直是領導者，但是他首先是僕

人，是內在深處的僕人性格造就他成為偉大的領導者。領導是被授予給那些具有僕人天性的人（Greenleaf, 2002）。

依據 Greenleaf 的看法，僕人領導者就是將其他人的需求與利益置於自己之上的領導者，僕人領導者有意識的選擇去服務他人；事實上，僕人領導者主要的動機是先服務而非領導。Greenleaf 認為可以用以下的問題來測試一個人是不是僕人領導者：「被服務者是否有所成長？接受服務之後，他們是否變得更健康、更聰明、更自由、更自動自發、更可能成為僕人？對社會最弱勢者的影響是什麼？他們有沒有受益，或至少沒有再進一步被剝削？」（Greenleaf, 2002: 27）。

由 Greenleaf 的文章中我們可以看出，僕人領導顛覆了傳統上對於領導者的看法，僕人領導者不將自己視為高高在上，事事需要他人服事；相反的，僕人領導者願意放下身段，服事、激勵與授權他人（吳清山、林天佑，2005a）。更進一步來說，僕人領導者不僅服務追隨者，更尋求去改變那些追隨者，使他們變得更自主、更有能力，也更願意去成為為人服務的僕人領導者。僕人領導的哲學暗示，每個人都能藉由服務優先，並經由有意識的選擇而成為一位領導者。

僕人領導的動機（即：服務優先）所描繪出的基本預設假定，形成僕人領導和其他領導理念的分野（Sendjaya & Sarros, 2002）。而僕人領導者動機源自於領導者自身的原則、價值觀與信念（Farling, Stone & Winston, 1999）使得僕人領導者顯現出僕人的角色與天性。

二、耶穌基督的僕人領導

雖然僕人領導一詞是 Greenleaf 提出的，然而 Sendjaya 和 Sarros（2002）認為第一位將僕人領導的概念引介並教導給世人的其實是耶穌基督。耶穌是僕人領導的先驅典範（林思伶，2004）。Greenleaf（2002）視耶穌基督為僕人領導的最佳示範，而 Blanchard 與 Hodges 合著之《僕人領導》一書，更完全以基督教的

基本教義作為僕人領導的基礎（何修瑜譯，2004）。關於耶穌傳遞僕人領導理念的例子中，《新約聖經》的〈馬可福音〉也許是最有力也最具有啟發性的（Sendjaya & Sarros, 2002）：

耶穌在一次講道時預言了他將會遇到的背叛及死亡，然而，耶穌的門徒們並未領會到耶穌話中的特殊意義，仍激烈地辯論門徒之中誰的地位最高。當時，耶穌的兩個門徒，要求耶穌賜與他們在天國中僅次於耶穌的重要位子。耶穌遂把門徒們召集起來，對他們說：「你們之中，誰想要為大，就必做你們的僕人」（〈馬可福音〉10：43，引自林思伶，2004）。

在上述的故事中，耶穌將「僕人」一詞比作「偉大」的同義詞。耶穌對門人的教導與當時一般大眾的見解相反，他認為要衡量一個人是不是偉大的領導者，得看他能不能對發心為自己的同僚服務。

此外，耶穌不僅口頭上教導僕人領導概念，他並藉由幫門徒洗腳的動作做具體示範：

....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，所以她們都髒著腳坐在餐桌前。晚餐開始沒多久，耶穌突然站起來，脫下他的外衣，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。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，問所有的門徒說：「你們瞭解我為你們做的什麼嗎？」又說：「你們稱我為老師，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，你們有當為彼此洗腳。我為你們建立了一個典範，你們要照我做的，去為別人做。」（〈約翰福音〉13：13-15 引自林思伶，2004）。

耶穌藉由洗腳反轉了一般人對領導的看法，重新定義領導的意涵和功能（林思伶，2004）。由此可知，僕人領導的起源不見得和宗教有直接的關係，但僕人領導的觀念與實踐方法確實可從《聖經》之中獲得相當多的闡釋。耶穌為門徒洗腳的例子，正符應了僕人領導思想——「服務」永遠是領導的核心。

貳、僕人領導的內涵

一、僕人領導的定義

Greenleaf 本人並沒有直接對僕人領導下定義，相反地，Greenleaf 利用指出誰是僕人領導者來代替定義僕人領導，他說：「領導者首先必須是僕人，開始是個人自然流露出想要服務大眾，以服務為優先；然後理性選擇想要成為一位領導者」（Greenleaf, 2002: .27），而這也留給後繼許多研究上的困難及尚不能解答的問題（Reinke, 2004）。

從「Greenleaf 僕人領導中心」（The Greenleaf Center for Servant-Leadership）網頁上找到的定義是：「僕人領導是一種實踐的哲學，它為那些以服務為優先，並為以服務的方式進行領導的人們提供支持」。Spears（1998）則指出就僕人領導的精隨而言，它是「一種長期、轉型的生活與工作本質取向，一種是能透過我們的社會造就積極變化的生存方式」。而不少學者在定義僕人領導時，則加入僕人領導者的行為特徵。例如：

黃于真（2003）認為僕人領導是一種始於奉獻、能為他人生命服務的能力。服務領導者在尊重、聆聽、治癒、同理的真誠關懷下，運用敏銳的洞察力去傾聽被服務者的內在需求，運用說服而非強制的力量去領導他人，以雙贏與共好的內在信念帶領組織改造社會，並用「利他」的道德精神來服務顧客以達成組織的永續經營。

蘇美麗（2006）認為僕人領導即指領導者以服務為優先，以追隨者的需求為優先，以利他、附權、謙遜、愛、服務、信任、給予願景的方式，讓群體中的每個人都能更健康、更有智慧、更自由、更自主的成長，同時也成為一個服務別人的人。

綜合以上看法，本研究將僕人領導定義為：一種以服務他人為優先，把別人的需求及利益置於一己之上，因而吸引追隨者追求共同願景的領導取向。僕人領導為服務優先的信念，致使領導者在行為上顯示出利他、說服及治癒他人的情感等種種良好的、符合道德的特徵。

二、僕人領導者的特徵

Greenleaf（2002）在「僕人是領導者」一文中曾指出不少僕人領導者具備的特徵，例如：倡導、傾聽與瞭解、想像力、抽離的能力、接納與同理、直覺、遠見、覺察與知覺、說服力、概念化的能力、療癒與服務，以及建立社群。而「Greenleaf 僕人領導中心」的執行長 Spears 仔細研讀 Greenleaf 的著作後，歸納出僕人領導者有十項最主要的項特徵（Spears, 1998），分別為：

1. 傾聽（listening）：僕人領導者藉由專注傾聽他人的心聲以幫助澄清群體的意願。
2. 同理心（empathy）：每個人都有被接納及被賞識的需求，僕人領導者應該努力去瞭解並同理他人。
3. 療癒（healing）：僕人領導者的優點之一，就是具有治癒自己及他人情感傷痛的潛能。
4. 覺察（awareness）：普遍的覺察，特別是自我覺察，能幫助僕人領導者釐清道德與價值相關的議題，並從全面的角度觀察整個情境脈絡。
5. 說服（persuasion）：僕人領導者透過說服，而非職位上的權威來進行組織決策。僕人領導者使人信服他，而非強迫他人服從。

6. 概念化 (conceptualization)：僕人領導者企圖培養自己創造偉大夢想的能力，而此概念化的問題洞察能力，必須脫出日常生活情境之外進行思考。
7. 遠見 (foresight)：遠見是使領導者能夠看清楚現實與鑑往知來的一項特質，深植於直覺心靈之中。
8. 服事 (stewardship)：僕人領導就像是管家的工作，是以服務他人的需求為首要與優先任務，同時它也強調領導是利用開放與說服而非控制。
9. 對人成長的承諾 (commitment to the growth of people)：僕人領導者相信，人除了外在有形的貢獻之外，還擁有內在價值，因此，僕人領導者對機構中個人的發展有著深切的承諾，僕人領導者認知到自己對幫助組織成員的發展有著極大的責任，他們會盡最大的可能去幫助成員成長。
10. 建立社群 (building community)：僕人領導者意識到在現今的社會中，人類主要生活已經從傳統社區移轉到大型機構之中，因此亡失了不少固有的美好事物。這樣的覺察使得僕人領導者尋求建立社群的途徑。

研究中 Spears 提出這十項特徵在被應用得最多，Contee-Borders (2003) 的個案研究也証實這十項特徵是僕人領導的重要特徵。然而此十項特徵並不足以完全蓋括僕人領導者的行為表現。例如，Barbuto 和 Wheeler (2006) 即認為「以服務為天職」(calling) 是僕人領導的重要特徵之一，Barbuto 和 Wheeler 指出：「以服務為天職是僕人領導的基礎，僕人領導者因著這個職志，而有服務他人的渴望並且願意為他人犧牲自己的利益 (304-305)。」因此 Barbuto 和 Wheeler 將傾聽、同理心、療癒、覺察、說服、概念化、遠見、服事、對人成長的承諾、建立社群、以服務為天職視為僕人領導的主要特徵，並以之進行實證研究檢驗這十一項特徵。在進行因素分析之後，結果得到五個最能包含這十一項特徵的因素，分別為利他的熱忱、情感的治癒、智慧、有說服力的願景描繪，以及組織的服事。Barbuto 和 Wheeler 並檢驗這五個因素與轉型領導、領導—成員交易型領導、員工滿意度、額外工作的動機、領導效能之間的關係，結果發現前者與後者之間有顯著正向關聯存在。

關於其他學者所提出的僕人領導特徵整理於下表 2-1。

表 2-1 各學者所提出的僕人領導特徵

學 者	所提出的僕人領導特質	學 者	所提出的僕人領導特質
Spears (1998)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 傾聽 2. 同理心 3. 療癒 4. 覺察 5. 說服 6. 概念化 7. 遠見 8. 服事 9. 對人成長的承諾 10. 建立社群 	Taylor-Gillham (1998)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 善於聆聽真實的訊息 2. 對他人具同理心 3. 鼓勵治療和健康的關係 4. 建立知覺和自我實現 5. 藉權威和說服來領導 6. 以概念化建立未來，整合遠見作為道德指南 7. 具體化管理，形塑組織的服務 8. 注入人們生命的成長 9. 建立社群
Firling et al. (1999)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 願景 2. 影響力 3. 可信任度 4. 信任 5. 服務 	Laub (1999)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 珍視他人 2. 建立社群 3. 協助人們發展 4. 展現真實性 5. 提供領導 6. 分享領導
Blanchard, Hybels & Hodges (羅耀宗譯，2000)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 領導者的最高目標是謀求被領導者的最佳利益 2. 領導者從被領導者的成長和發展得到個人滿足 3. 領導者關懷被領導者 4. 領導者要負起責任，並問：「我的績效有沒有滿足我所服事的人的需求？」 5. 領導者樂於傾聽 6. 領導者能夠控制自我 	Russell (2000)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 願景 2. 示範 3. 倡導 4. 珍視他人 5. 賦權
Page & Wong (2000)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 品格：正直、謙遜、服務 2. 人際關係：關注他人、賦權他人、協助他人發展 3. 工作：願景、設定目標、領導 4. 過程：示範、建立團隊、決策分享 	Russell & Stone (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 九個功能性特徵：願景、誠實、正直、信任、服務、示範、先驅、欣賞他人、增能 2. 十一個附加性的特徵：溝通、信用、能力、服事、可親性、影響力、說服、傾聽、鼓勵、教導，以及授權

資料來源：本研究整理

表 2-1 各學者所提出的僕人領導特徵 (續)

學 者	所提出的僕人領導特質	學 者	所提出的僕人領導特質
Taylor (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 正直 2. 謙遜 3. 服務 4. 照顧他人 5. 賦權他人 6. 協助他人發展 7. 願景 8. 目標設定 9. 領導 10. 示範 11. 建立團隊 12. 決策分享 	Patterson (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 愛 2. 謙遜 3. 利他 4. 願景 5. 信任 6. 賦權 7. 服務
Hardin (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 正直/信任 2. 愛/尊敬 3. 服務 4. 樂意聆聽 5. 服務一個高度召喚/價值系統 	Nelson (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 利他 2. 賦權 3. 謙遜 4. 愛 5. 服務 6. 信任 7. 願景
Hebert (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 珍視人們 2. 協助人們發展 3. 建立社群 4. 發展可信賴性 5. 提供領導 6. 分享領導 	Bryant (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 愛 2. 謙遜 3. 利他 4. 願景 5. 信任 6. 賦權 7. 服務
Walker (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 動機 2. 權力 3. 個人才能 4. 目標 	Barbuto & Wheeler (2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 利他的熱忱 2. 情感的治癒 3. 智慧 4. 有說服力的願景描繪 5. 組織的服事

資料來源：本研究整理

由上表可知，對於僕人領導者應具備哪些特徵，學者沒有一致的共識。事實上，這些特徵彼此也有重疊之處，例如：同理心可能表現在傾聽行為上，應用同理心可以幫助他人情感的療癒；再者，也沒有實證研究的證據顯示怎樣的組合才是最理想的僕人領導特徵，但藉由點出這些特徵卻能增進我們對僕人領導的理解，並以此為基礎進一步建立僕人領導的實證模式。

參、僕人領導的理論模式與相關研究

當眾多學者與管理者稱揚讚嘆僕人領導是個值得被重視且可行的領導理論的同時，它也招致一些批評，例如：Quay（1997）與 Brumback（1999）即認為僕人領導的理論觀點是不切實際的。事實上，對於那些在生活中已被訓練用威權的方式看待領導的人而言，僕人領導取向的實踐當然會是軟弱無效的（Tatum, 1995）。除此之外，過去不少學者認為僕人領導所援引的例證多屬軼事（Sendjaya & Sarros, 2002），或雖然有諸多支持性的實務例證但在學術研究上仍不夠嚴謹（Russell & Stone, 2002）。因此僕人領導最迫切的是建構有用的研究架構以使其理論化，並以之進行實證研究證明僕人領導的有效性。

一、僕人領導的理論模式

（一）Farling、Stone 和 Winston 的理論模式

Farling、Stone 和 Winston（1999）提出的僕人領導模式以願景、影響力、可靠性、信任與服務為僕人領導模式的五個變項。領導者由本身價值觀與信念所產生的願景，願景的影響力使得員工及組織向上提升至另一階段——可靠性。領導者的可靠性增加追隨者對領導者的信任，而組織內信任的氛圍則會增進領導者與追隨者彼此的服務程度。這樣的歷程會如向上的螺旋般不斷重複（圖 2-1）。

Farling 等人的僕人領導模式雖然對於變項與變項之間關係的描述稍顯抽象與粗略，後續也沒有對此模式作驗證，但是對於僕人領導實證研究卻有相當大的啟發。

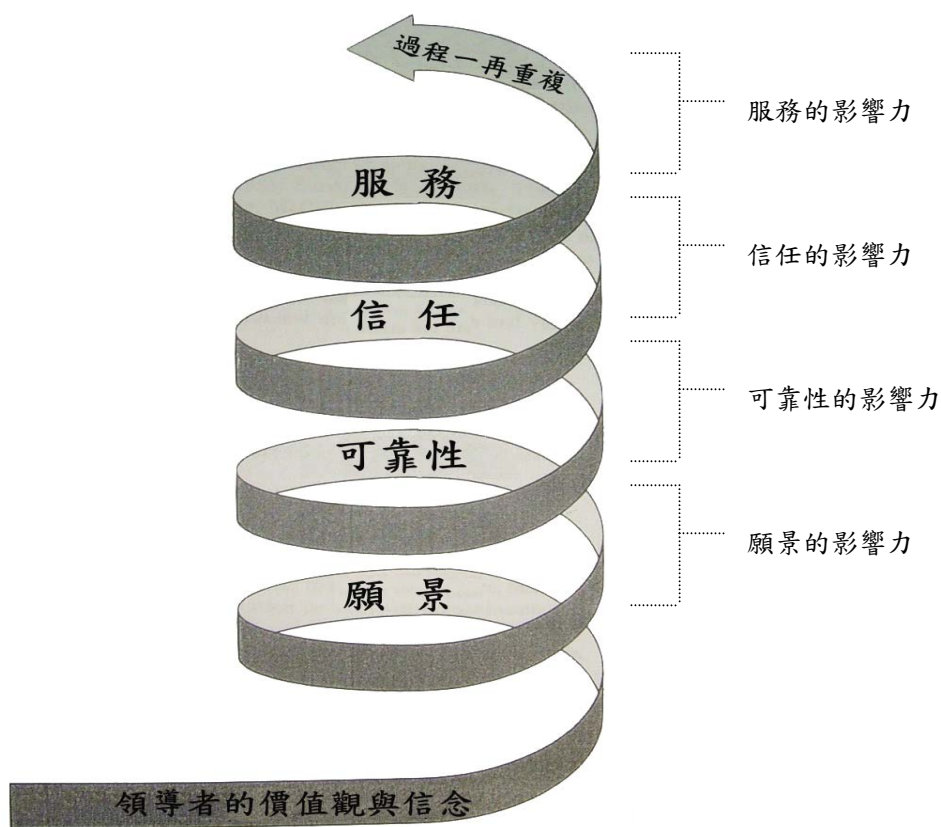


圖 2-1 Farling、Stone 和 Winston 的僕人領導模式

資料來源：Farling et al. (1999: 54)

(二) Russell 和 Stone 的僕人領導模式

Russell 和 Stone (2002) 針對僕人領導相關理論所作的回顧，提出下圖 2-2 與圖 2-3 的研究架構。Russell 和 Stone 將僕人領導的特徵分為「功能性」與「伴隨性」兩類，功能性特徵具有操作的屬性，指藉由領導者在工作場域中的行為，所能被觀察到的特質、特徵或特色，包括：願景、誠實、正直、信任、服務、楷模、先驅、欣賞他人，以及增能；而伴隨性特徵是在輔助與增強功能性特徵，包括：溝通、信用、能力、服事、可親性、影響力、說服、傾聽、鼓勵、教導，以及授權。

模式一只單獨探究領導者內在價值信念對僕人領導特質行為的影響。模式二則包含許多調節或中介變項，Russell 和 Stone 認為，組織文化、員工態度可能影響對僕人領導的效能，因而對組織表現產生決定性的影響。

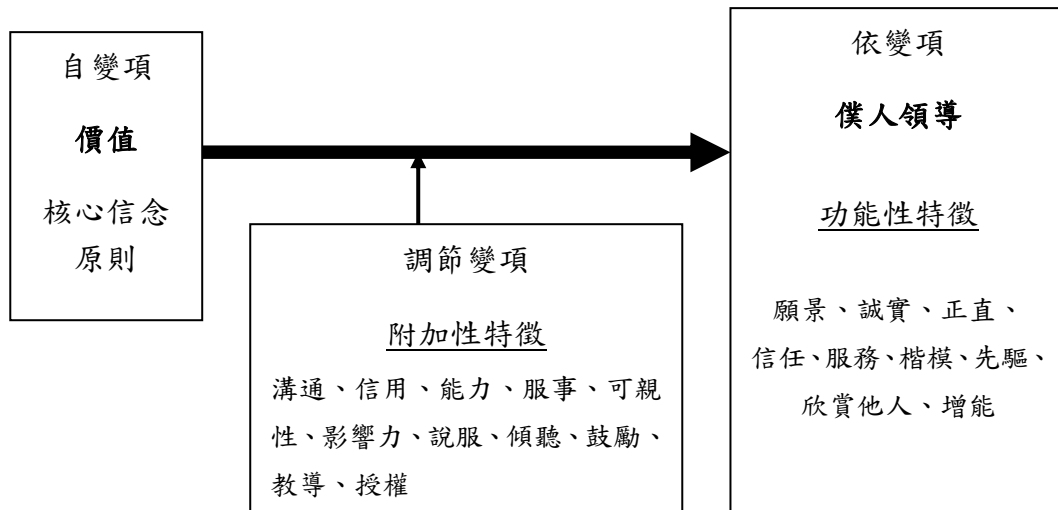


圖 2-2 Russell 和 Stone 僕人領導模式一
資料來源：Russell & Stone (2002: 154)

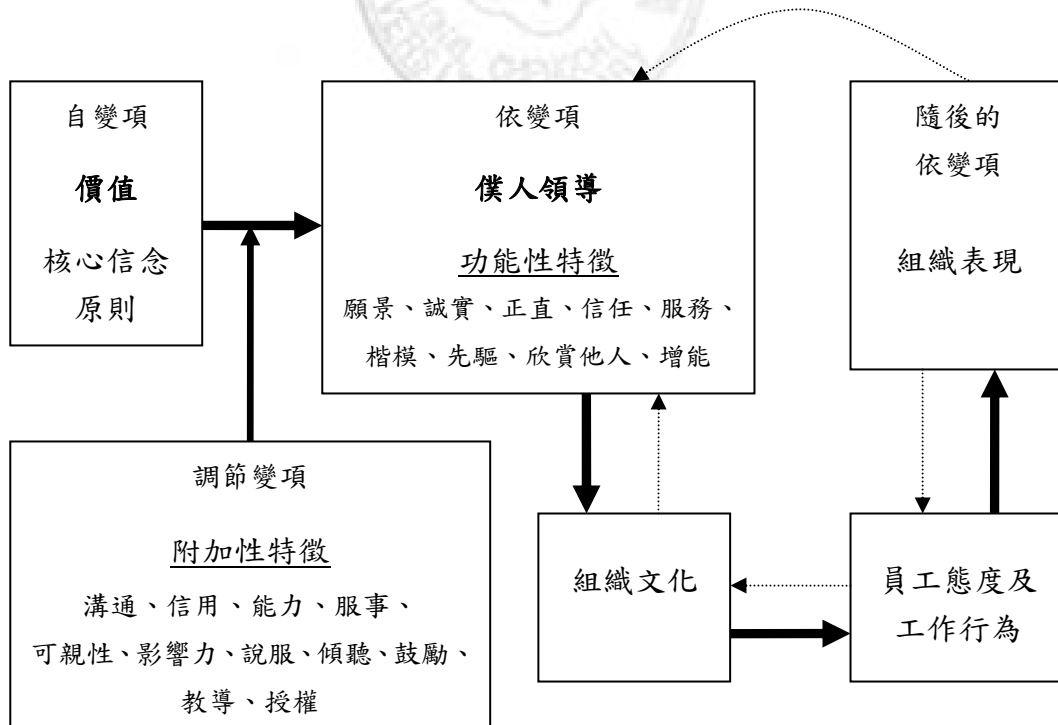


圖 2-3 Russell 和 Stone 僕人領導模式二
資料來源：Russell & Stone (2002: 154)

（三）林思伶的僕人領導模式

林思伶（2004）批評 Russell 和 Stone 的僕人領導模式對功能性與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特質的描述也較少，他們將這些與領導者內在價值信仰有關的特質，如：覺察、知覺等，都歸為個人差異而未加敘述。但不可否認的，Russell 和 Stone 兩人所發展出的實證研究架構還是值得後續研究參考，林思伶（2004）即根據 Russell 和 Stone（2002）與 Sendjaya 和 Sarros（2002）的分析，再加上 Covey 及 Greenleaf 的主張，進而發展出另一試探性的假說架構作為僕人領導後續研究的建議（見圖 2-4）。

林思伶（2004）所提出的研究架構假設組織中領導者的核心價值、宗教信仰、人格特質及人生之價值取向，有可能影響其在組織領導中是否較易展現僕人領導的特徵；同樣的個人的特質與背景也與組織管理能力的具備程度有關聯。影響也擴及組織的制度、文化及被領導者的實際工作表現，進而導致組織效能的提升。

（四）Patterson 和 Winston 的僕人領導模式

Patterson（2003）的僕人領導模式（圖 2-5）假設僕人領導者在執行工作時並不考慮到組織的成果，而只顧慮到那是為了追隨者而應該要做的正確的事。Patterson 認為愛是僕人領導者與其追隨者之間關係的基石，Patterson 的模式意味著領導者因對他人的愛使領導者能以謙遜及利他待人，而領導者的謙遜及利他行為使得領導者尋求建立和追隨者的共同願景，並且信任追隨者；領導者的賦權增能是基於共同願景及對追隨者的信任，最後使得領導者能夠服務追隨者。

然而 Winston（2004）認為 Patterson 的模式雖然可以說明僕人領導者的作為，但卻不能說明為何施行僕人領導的組織能夠有高水準的表現。因此，Winston 從「追隨者對領導者」的觀點闡釋追隨者如何服務領導者（圖 2-6），Winston 的模式指出追隨者對領導者的愛使其能對領導者承諾並增進自我效能；承諾及自我效能增進之後的結果使得追隨者的內在動機增強，進而使能利他，最後則是增加對

領導者的服務。Winston 將他與 Patterson 的模式結合成一個循環（圖 2-7）以解釋領導者如何影響追隨者，以及相對的，追隨者如何影響領導者並達成領導者的願求。Winston 並且以此模式對一所聖經書院進行個案研究，研究結果顯示信任、賦權、願景、利他、內在動機、承諾以及服務，確實是僕人領導的重要變項。

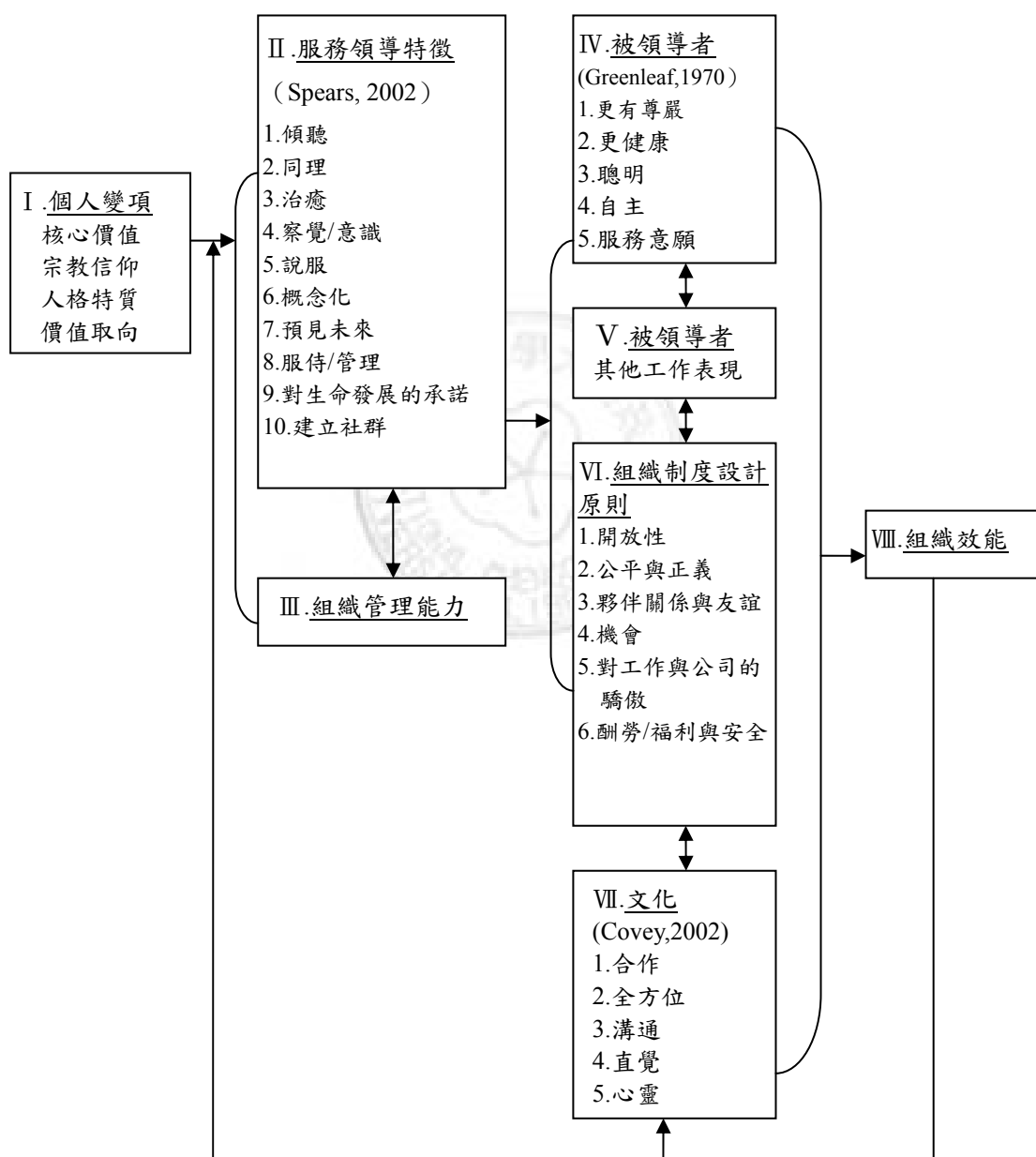


圖 2-4 服務領導的後續研究架構
資料來源：林思伶（2004：53）

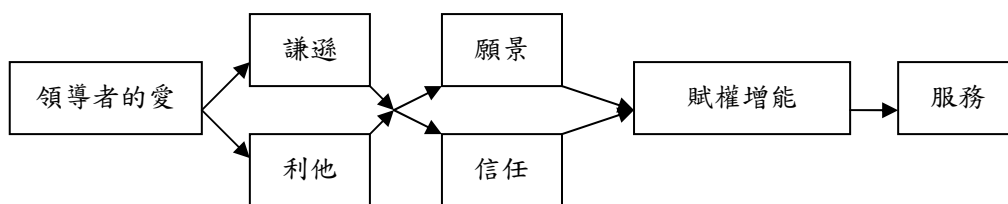


圖 2-5 Patterson 的僕人領導模式
 資料來源：Patterson (2003: 10)

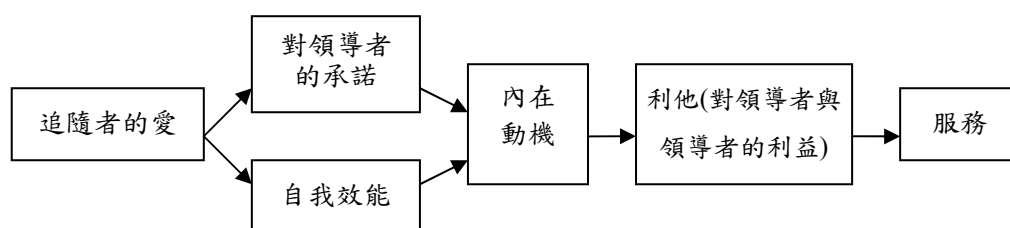


圖 2-6 Winston 的僕人領導模式
 資料來源：Winston (2004: 604)

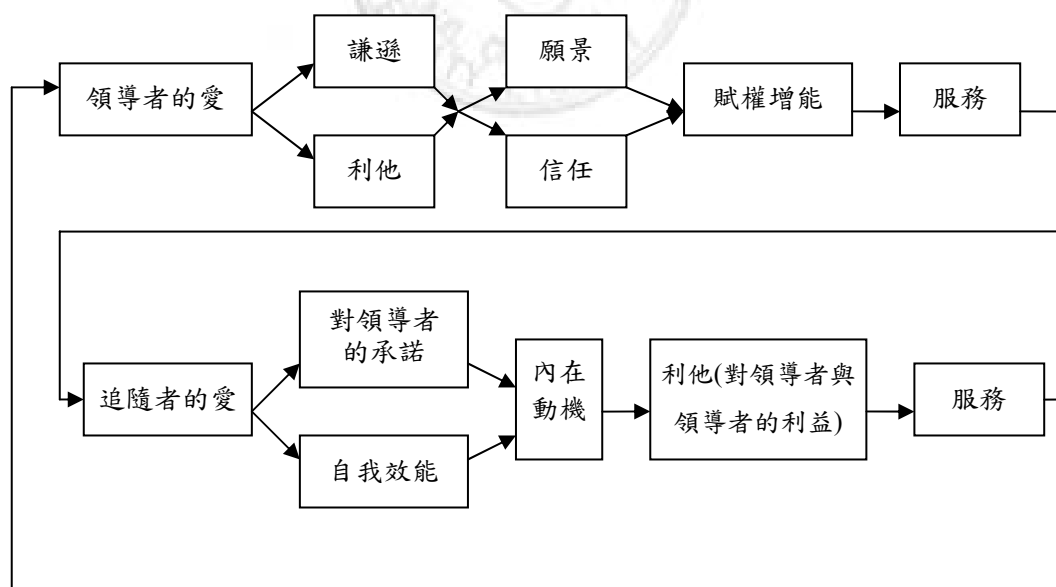


圖 2-7 Patterson 與 Winston 僕人領導模式的結合
 資料來源：Winston (2004: 604)

二、僕人領導的相關研究

僕人領導的相關研究可以約略區分為三種類型：第一類是以質的研究描述僕人領導者與施行僕人領導的組織；第二類是以量的研究確認、瞭解施行僕人領導的組織；第三類則檢驗在教會或宗教背景下的僕人領導（Taylor, 2002）。

第一類型的研究，如 Kuik（1998）觀察及訪談四位僕人領導者，以瞭解領導中服務的意義。Kuik 研究分析後的結果為：1.僕人領導的概念能在這些僕人領導者的行動和信念中獲得闡明，這有助於理解和描述這些領導者與工作的關係，這些僕人領導者的服務歸諸於個人的經驗及選擇所形塑而成的性格；2.這些僕人領導者是獨特的，他們是已經找到認識自己、興趣及能力，並且找到使共同工作的人能從更遠大的理想終獲益的途徑；3.這些僕人領導者因為奉獻，被引導到一個遠超過他們自己且比任何人更重要的理想上；4.這些僕人領導者與其追隨者之間的關係是平等的，他們瞭解彼此的重要、分擔俗務，並且在其職位上帶入理想的服務。而 Foster（2000）則採現象學的方法，仔細查考了二十位實施僕人領導的領導者在組織中的真實經驗，歸納出六種妨礙組織發展的原因，分別為：缺乏信任、干涉主義、前後矛盾的領導風格、對僕人領導的誤解、中層管理的障礙、缺乏賦權、自私的個人議題、有限的溝通、發展的缺乏，以及缺乏充分的聆聽。

第二類型的研究，如 Horsman（2001）以組織領導及心靈層面量表對三十四個各類型的組織所作的大規模調查研究，發現僕人領導知覺與個人心靈層面之間有顯著的相關，研究結果支持僕人領導是一個新興的領導模式。值得一提的是，Drury（2004）對一所學院的員工（包括高階領導人、管理人員、專職人員與計時人員）的調查發現，不同階級員工的僕人領導知覺有顯著的差異存在，其中計時人員跟專職人員之間的差異最大，這顯示除了領導者的特質之外，員工本身的特性也會對其僕人領導知覺造成影響。Taylor（2002）則比較密蘇里州公立學校

中，實施僕人領導的校長與非實施僕人領導的校長領導效能是否有差異，研究結果顯示教師們認為實施僕人領導的校長是更為有效的領導者。

第三類型的研究，如 Ming (2005) 以問卷的方式收集教會成員的意見，以檢驗牙買加教會組織中牧師的僕人領導特徵與這些特徵對教會的影響。研究結果顯示，參與者所確認出的僕人領導者特質與 Greenleaf 所提出的相類似，並且當牧師呈現僕人領導的特徵時，教會的成員能感到有方向及被賦權，並且有同一或夥伴的感受。另外，與教區居民有正向互動的僕人領導者，當在教會活動中與參加者及教會成員相處時，可以感受到精神滿足的增長，進而導致教會的發展。僕人領導與《聖經》根源的關聯研究也應併入此類，Akuchie (1993) 探討僕人領導在《聖經》中的根源，並將宗教與及心靈融入僕人領導的架構中。Hawkinson 和 Johnston (1993) 與 Snodgrass (1993) 的研究則嘗試將僕人領導的特徵與《聖經》故事做連結 (引自 Barbuto & Wheeler, 2006)。然而此類型的研究既無法幫助研究者建立一個清晰的研究架構，也不能說明僕人領導與其他領導形式的差別，因而較不受實證取向學者的重視。

另外，國內的研究方面，蔣君儀 (2005) 以台北縣公立國民小學教師為研究對象，採問卷調查法探討國民小學校長僕人領導與學校文化表徵之關係，研究結果顯示國小校長在僕人領導行為特徵上表現良好 (平均 3.13，滿分 4 分)，國民小學教師知覺校長僕人領導行為特徵與學校文化表徵間具有正相關，且國小教師知覺的校長服務領導行為特徵因校長的到任年資、宗教信仰、性別、學歷及年齡的不同而有差異。

由以上的僕人領導研究結果可以發現，僕人領導其實已有不少的佐證與支持，但這些僕人領導的相關研究之中，還是以第一類 (質的、個案) 與第三類 (在基督宗教場域中) 較為常見，量化實證研究只佔少數。這顯示僕人領導依然需要投入更多的實徵研究，為僕人領導的有效性提供堅實的數據證據。

第二節 組織信任的基本概念與相關研究

本節分為三個部份，第一部分為信任的定義與內涵，第二部份討論組織信任，最後則是僕人領導與信任的關係。

壹、信任的內涵

一、信任的定義

信任是一個複雜的概念，具多面向（Ellis & Shockley-Zalabak, 2001），並隨著不同的關係形式、關係發展歷程而產生變化（Tschannen-Moran & Hoy, 1998），研究信任的學者往往也因所抱持的觀點和學科領域的差異而有不同的研究取向與立論，正因為如此，對於信任的定義至今尚未形成一個廣受各方認同的共識（Hosmer, 1995; Lewis & Weigert, 1985; Mayer et al, 1995; Tzafrir & Dolan, 2004）。

對於信任的定義，近代學者已經從以往的意圖及動機傾向，轉而關注於行為的層面（Shockley-Zalabak et al., 2000），例如，Lewicki、McAllister和Bies（1998）認為信任是考量他人的表現後有信心的正面期望；相對地，不信任則是考量他人的表現後有信心的負面期望。Mayer、Davis和Schoorman（1995）認為「信任是指一方願意因他方的行為而有受傷害的可能性，此意願是基於信任者預期他方特定的行為對其非常重要，而不論是否有能力控制或監控對方（712）」。Mayer等人為信任所作的定義是眾多信任的文獻中被引述最多的。Mayer等人也指出「唯有在具風險性的情境之下，才會產生信任的需求」，信任並不同於風險，而是一種承擔風險的意願，受傷害的可能性即是風險的承擔。信任導致風險，而風險的類型則取決於當下的狀況，必須從整體情境脈絡與後果來評估。信任是基於以往雙方互動歷程而產生的回應（Tzafrir & Dolan, 2004）。

Tschannen-Moran和Hoy（2000）的信任定義則包含被信任一方的可信行為表

現，認為信任是個人或團體基於相信另一方是有能力、善意、可靠、誠實、開放，而願意將弱點展現在他們面前。文獻上較常被引用的信任定義，見表2-2。

綜合這些定義，本研究認為信任即是指信任者對被信任者動機、意圖及行為表現的一種正向預期，這樣的預期包含著受傷害的風險，而信任者在多方的考量之下願意去承擔這些風險。

表 2-2 常被研究者所引用的信任定義

作者	定義
Zand (1972)	一種在其他人的前增加暴露弱點的意願，而他人的行為是不能控制的，如果他人濫用你的弱點，那你就可能處在一種損失會比受益多的情境下。
Cook & Wall (1980)	個人願意認為他人意圖良善，並且對其指示與行動有信心的程度
Boon & Holmes (1991)	一種狀態，關乎個人在必須承擔風險的情境中，對他人動機所持之有信心的正面期望
McAllister (1995)	一個人相信以及願意以他人的指示、行動和決定為基礎從事行為的程度
Mayer et al. (1995)	指一方願意因他方的行為而有受傷害的可能性，此意願是基於信任者預期他方特定的行為對其非常重要，而不論是否有能力控制或監控對方
Greed & Miles (1996)	認為他人的行為對其有利（而非傷害）的一種特定期望；也是一種以為理所當然的類化能力，即認為在信任之下會有各種社會秩序的面貌
Lewicki et al. (1998)	有信心的正面期望，在風險的情境下考量他人的表現
Whitener et al. (1998)	...反映一種期望或信念，認為他方的行動是出於善意
Rousseau et al. (1998)	是基於對他人意圖及行為的正向期待，而有意願承受傷害可能性的一種心理狀態

資料來源：Dietz & Den Hartog (2006)

二、信任的類型

McAllister (1995) 認為信任可區分為「以認知為 (cognition-based) 基礎的信任」及「以情感為基礎 (affect-based) 的信任」兩種類型。前者指基於個人對他方可靠和可依賴的信念所產生的信任，後者則指因情感結合而產生的信任。然

而，信任通常是情感及理性思考之混合體，個人的情感狀態會影響信任經驗，並影響對被信任者可信任性的判斷，認知性及情感性的元素是同時存在於人際信任之中（鄭仁偉、黎士群，2001）。

Lewicki和Bunker（1996）將信任做更進一步的劃分，指出信任有三種類型，分別為：1.「以計算為基礎（calculus-based）的信任」，指經由理性計算所產生的信任；2.「以瞭解為基礎（knowledge-based）的信任」，指經由對對方充分瞭解所產生的信任；以及3.「以認同為基礎（identification-based）的信任」，指因認同對方的意念和欲求所產生的信任。Lewicki和Bunker指出，這三種信任是依序發生的，雙方的關係始於計算為基礎的信任，隨著溝通的增加，彼此也有了較多的認識之後，關係接著進展為以瞭解為基礎的信任，若有更深入的瞭解，最後才會到達到以認同為基礎的信任。

而Rousseau、Sitkin和Camperer（1998）認為除了1.「以計算為基礎的信任」之外，信任類型還有：2.「以嚇阻為基礎（deterrence-based）的信任」：指因嚇阻機制的設計（如：制裁），使對方產生可預測的行為；3.「以制度為基礎（institution-based）的信任」：與社會機制層面有關，其所依賴的是個人或特定公司的屬性或中介機制；4.「關係的（relational）信任」：指因為頻繁互動而為培育出相互關懷的依附情感，進而產生信任。其中，以嚇阻為基礎的信任並不符合前一節所述的信任定義，利用制裁為手段並不能使組織成員產生正向的期待或風險的掛慮。因此，以嚇阻為基礎的信任可能不能算是信任，反倒可能比較接近低層次的不信任（Rousseau et al., 1998）。

此外，信任的類型還可分為，能力信任和善意信任（Nooteboom, 1996），有條件（conditional）和無條件（unconditional）信任（Jones & George, 1998）等等。學者所提出的信任類型非常紛歧，而這些信任的分類除了讓我們更深入瞭解信任的產生基礎之外，更幫助我們從不同的經驗情境思考信任的本質。

貳、組織信任

一、組織信任內信任的關係與組織信任的對象

對於組織信任（organizational trust）的定義及內涵，文獻上並沒有有一致性定論。一般而言，研究者所稱的組織信任大多是指在組織背景情境下或組織內部的信任（如：Mayer et al. 1995; Nyhan & Marlowe, 1997）。組織中信任的層面相當多元，研究者關注的層面包括員工與管理者、員工與同事、員工與高層管理者、甚至組織部門與部門或其他遍佈組織的種種關係（Dietz & Den Hartog, 2006）。然而大部份研究者在進行組織信任研究時，對信任層面的選擇其實是相當個人導向的（Möllering, Bachmann & Lee, 2004），研究者往往只分析有限的對照關係。

例如，Gilbert和Tang（1998）認為：「組織信任是一種對雇主有信心及覺得被支持的感受，它是一種信念，認為雇主是坦率且會實現承諾的」，由此定義可以得知，Gilbert和Tang視組織信任等同於組織員工對管理或領導者的信任。而Smith和Birney（2005）在檢驗學校組織信任與學生霸凌關係的研究中，將小學的組織信任分為對顧客（家長、學生）的信任、對同事的信任、對校長的信任三個層面。不管是對雇主、同事、學生、校長，這都是屬於人與人之間的信任關係。組織成員通常置身於多重的交易關係之中，隨著彼此涉及的利益關係不同，而採取不同的行為與態度作回應（Dirks & Ferrin, 2002），隨著組織成員間關係的不同，彼此信任的程度也會不同。

Nyhan和Marlowe（1997）參酌Luhmann對信任的分類，認為組織中的信任可以區分為人與人的之間信任，以及組織成員對組織整體的信任關係兩個層面。Nyhan和Marlowe的對組織整體的信任題目總共只有四題，引述於下：

- 1.我對於組織將會公平對待我的信心程度是？
- 2.在組織內主管跟工作者之間的信任程度是？
- 3.通常我與組織內其他同事間的信任程度是？

4.我們在組織內能彼此信賴的程度是?

依據Nyhan和Marlowe的看法，組織整體信任應是相對於個人信任，然而由這些問卷題目可以看出Nyhan和Marlowe所稱對組織整體的信任範圍其實很廣泛，概括了對機構整體的印象、上司與部屬、及同事間的信任等組織內部多元的信任關係。

Shockley-Zalabak、Ellis和Winograd(2000)認為組織是個人基於組織的角色、關係、經驗跟互賴，而對於組織多元成員的意圖與行為的正向期待，個人信任係指對於個別關係與行為所抱持的期望，而組織信任是指個人對組織關係與組行為網絡所抱持的期望。由Shockley-Zalabak等人的定義來看，組織信任是指個人對「多元組織成員」(包括個人對機構、同事、直屬上司、高層主管)的信任，此定義似乎與Nyhan和Marlowe對組織整體的信任的意涵相近。

另外，鄭仁偉和黎士群(2001)指出無論是對上司信任、對同事信任、對組織信任，均具備共同特質，其間差別在於：對上司、對同事信任較屬於人際但屬於不同對象的信任範疇；而組織信任較屬於整體性的特定對象觀點。然而鄭仁偉和黎士群所指的組織信任，並非前面所述的多元組織成員的信任關係，而是對機構或對制度的信任，甚至是兩者加雜。

值得一提的是，關於「機構信任 (institutional trust)」一詞，學者的見解並不一致。Fox (1974)認為機構信任即是對組織CEO和高層管理人的信任(引自Costigan et al., 1998)。Costigan等人(1998)認為雖然機構信任是基於員工的直接觀察，但更多是基於高層管理人決策後的結果。也就是說，決定機構信任比較是依據高層管理者所建立的組織制度之效能與公平性，較少是基於高層管理者本身的性格特質、言語或行為表現。

以目前公私立幼稚園的規模及經營型態來看，探討幼稚園教師對機構的信任似乎並不適宜。私立幼稚園的機構信任及創辦人的理念與經營策略關係，大於園

長本身的領導行為；而公立幼稚園的機構信任則較與政府單位的政策與制度規劃有關。雖然 Tschannen-Moran 和 Hoy (1998) 曾以美國八十六所中學 2741 位教師為調查對象，檢驗學校校長與教師的行為、信任與組織氣候之間的關係，研究結果顯示校長的行為的確會引發學校成員對校長的信任，學校中的同事信任則是由教師之間互動的行為所引發的，教師的同事信任和校長的行為並沒有直接的關係。然而基於前述僕人領導與組織信任關係的探討，以及文獻上有關領導對同事信任之影響的研究並不多見，本研究認為探討領導對同事信任的影響仍有重要的研究價值。因此本研究決定採取「領導信任」與「同事信任」兩個層面檢驗幼稚園的組織信任。

二、組織信任的模式

(一) Mayer、Davis 和 Schoorman

Mayer、Davis 和 Schoorman (1995) 所提出的二元 (dyadic) 信任模式 (見下圖 2-8) 將重點放在組織內兩特定的對象 (信任者與被信任者) 的關係上，Mayer 等人認為影響信任的因素主要包括信任者的信任傾向與被信任者的特質。所謂信任的傾向是指個人信任他人的整體意願，個人信任的傾向會因其發展經驗、人格類型以及文化背景的不同而有差異；而被信任者的特質是指被信任的一方所展現的性格特徵與行為會使信任的一方認為他是值得被信任的。在 1995 年以前，在眾多學者提出的可信特質 (或稱為被信任的條件) 之中，以能力、善意、正直這三個特質最常被提出，因此 Mayer 等人認為這三個特質最能說明被信任者的主要特徵。

此外，風險也是 Mayer 等人的信任模式中的一個重要部分，然而當個人有「意願」去信任他人時並不會有風險，只有個人實際進行信任的「行為」時，才

有風險的考量。對此模式而言，信任的結果就是去承擔彼此關係中的風險。

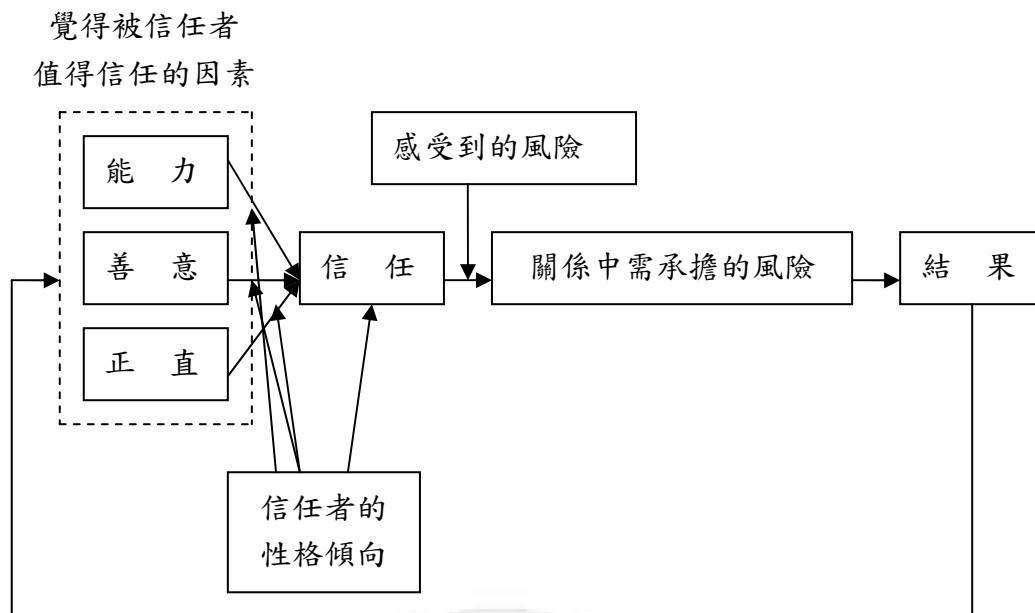


圖 2-8 Mayer 等人的二元信任模式
資料來源：Mayer et al. (1995: 715)

(二) Costigan、Ilter 和 Berman 的多層面信任模式

Costigan、Ilter和Berman (1998) 的信任模式探討工作場所中三個信任層面：即平行、垂直與對機構的信任關係（見圖2-9）。平行信任是指員工與同事間的信任關係，垂直信任是指員工對直屬上司與主管的信任，這兩種屬於人與人之間的信任層面，Costigan等人認為應包含以認知為基礎的信任與以情感為基礎的信任兩種類型。然而員工對高層管理者的信任常是基於高層管理者的組織決策結果，較少是基於高層管理者本身的性格特質、言語或行為表現，是一種較少人際的，並且較為非個人的信任關係，因此Costigan等人將對高層主管的信任稱為機構信任。

從Costigan等人的模式可以看出組織中信任層面的多元。

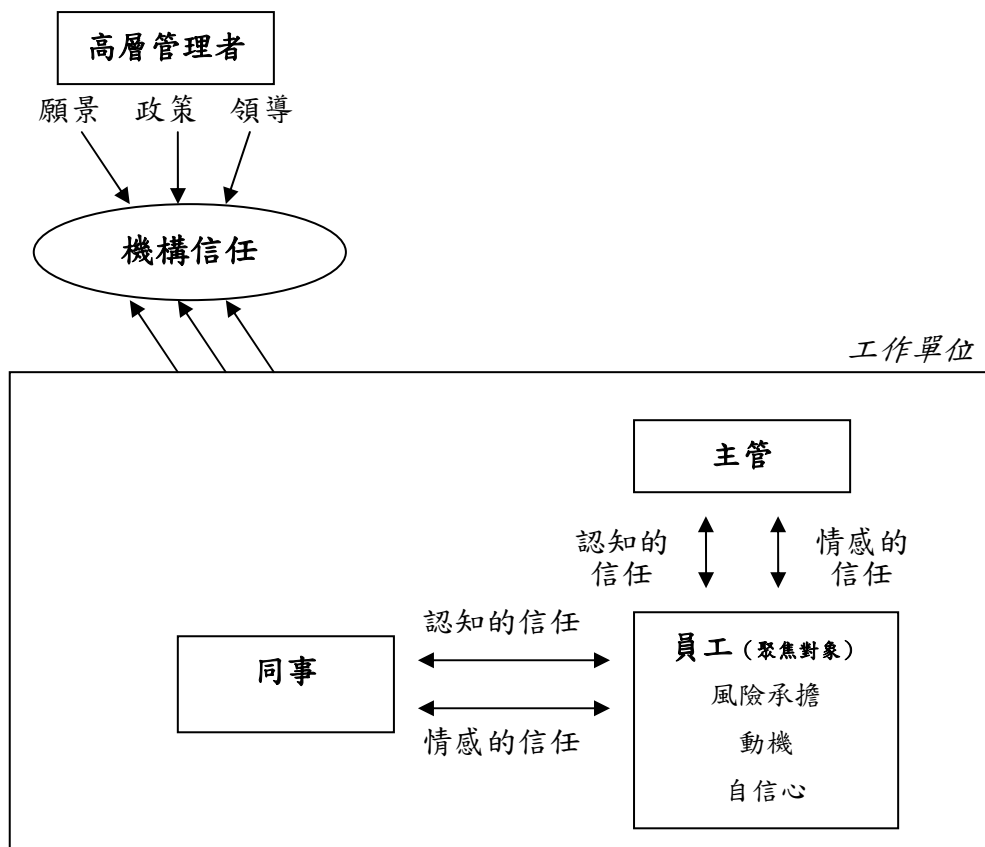


圖 2-9 Costigan 等人的組織內部信任的多元層面觀點模式
 資料來源：Costigan et al. (1998: 305)

(三) Dietz和Den Hartog的信任歷程模式

Dietz和Den Hartog (2006) 指出從以往信任定義中可以得知，信任可以劃分為三個不同的形態：1.信任是一種信念，是個人對他人及對彼此關係的一組主觀、整合、有信心的信念，使個人假定對方可能從事的行動將對自己產生正面的後果；2.信任是一項決定，決定僅意謂著一種行為的意圖，在此階段中，個人認為對方是值得信任的，並且更進一步願意讓自己承受被對方可能不利於己的行為所傷害的風險；3.信任是一項行為，個人必須經由決定，以承擔風險的行為來確實展現對對方的信任。

Dietz 和 Den Hartog 的模式採開放系統的觀點（見圖 2-10），左方是信任的

前因變項（或稱為輸入），經由圖中央的信任過程，最後的結果就是表現出信任行為。此模式不僅考慮到影響信任的眾多因素以及信任層面的多元，更顯示信任是一個複雜的動態歷程。

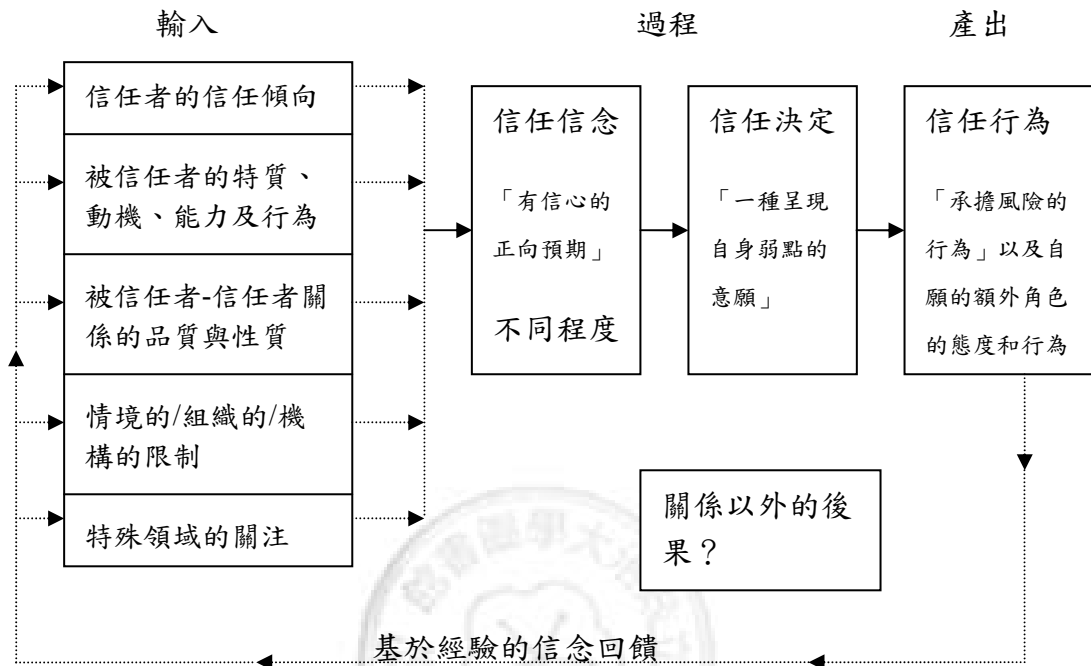


圖 2-10 Dietz 和 Den Hartog 的信任的歷程模式
資料來源：Dietz & Den Hartog (2006: 564)

三、組織信任的衡量因素

雖然Dietz和Den Hartog (2006) 指出信任三個不同的型態，即信念、決定以及行為。然而大多數的信任評量工具只專注在信任的信念上，即由填答者衡量其信任對象是否可信 (trustworthiness) (Dirks & Ferrin, 2002)。可信與信任是兩個截然不同的概念 (Mayer et al., 1995)，可信是被信任者所具備的特質，而信任則是信任者的作為 (Dietz & Den Hartog, 2006)。

Mayer等人 (1995) 認為被信任者必須展現出能力、善意以及正直，才會被

視為是可信的。Butler (1991) 則認為被信任的條件應該包括能力、正直、一致、深思熟慮、公正、言出必行、忠誠、可接近的、開放、接受力。而不同研究者所提出的可信因素略有差異。茲將近代研究者所提出的信任衡量要素整理於表2-3。

表2-3 不同研究者所提出的信任衡量要素

研究者	被信任的前提
Butler (1991)	能力、正直、一致、深思熟慮、公正、言出必行、忠誠、可接近的、開放、接受力
Sitkin & Roth (1993)	能力、價值觀一致
Mayer et al. (1995)	能力、善意、正直
Mishra (1996)	能力、關懷、可靠、開放
Tschannen-Moran & Hoy (2000)	能力、善意、可靠、誠實、開放
Shockely-Zalabak et al. (2000)	能力、關懷員工、開放與誠實、可靠、認同
Tzafrir & Dolan (2004)	和諧、可靠、關懷

資料來源：本研究整理

從表2-3中可以發現，被信任者的能力幾乎被所有研究者所提及，其次是信任者所感受到善意或關懷，再其次則是被信任者正直或可靠的性格特質。此外，Dietz和Den Hartog (2006) 檢視了自1995年到2004年間，十四個不同的組織內部信任量表¹後發現，在這十四個信任量表當中，能力、善意、正直、可靠（可預測）這四個特質最常被提及。由此可知，Mayer等人所提出的三個信任要件——能力、善意、正直被最多研究者所認同。因此本研究將此三個特質視為被信任的最主要組成因素，茲說明於下：

¹14 個信任量表的編製者依發表先後為：McAllister (1995)、Robinson (1996)、Cummings 和 Bromiley (1996)、Clark 和 Payne (1997)、Brockner 等人 (1997) (三種個別問卷)、Mayer 和 Davis (1999)、Spreitzer 和 Mishra (1999)、Shockley-Zalabak 等人 (2000)、Huff 和 Kelley (2003)、Tyler (2003)、Gillespie (2003)，以及 Tzafrir 和 Dolan (2004)，這 14 種量表都曾被其他研究者所引用並且發表在學術期刊上，經過因素分析且在統計上具有良好的信效度。

1. 能力：指被信任的一方有能力完成他的職責或任務，因此被信任者必須具備工作所需的技能與知識。然而，此處所指的能力，具有領域的特殊性（Dietz & Den Hartog, 2006; Mayer et al., 1995）信任者賦予被信任者在某些領域工作表現的信任，被信任者可能專長於某些領域，而對其他領域較不擅長。
2. 善意：指被信任者真誠地關懷他人的福祉，被信任者的善意行為表現反映其原始動機，以及被信任者對他人的仁慈程度（Dietz & Den Hartog, 2006）。反過來說，即是指信任的一方相信其利益或在意的事物會受到被信任一方的保護，而不受到損害（Tschannen-Moran & Holy, 2000）。
3. 正直：是指被信任者能誠實、公平對待他人（Dietz & Den Hartog, 2006;）。Mayer等人（1995）認為正直還包括被信任者能建立一套信任者覺得可以接受的原則。

由上述的文獻探討可以得知，學者們對於個人信任與組織信任的定義區分、信任的類型、型態、信任該如何研究與影響信任的因素，少有一致性的定論。這恰恰顯現出研究者在研究信任時在概念與關注面向上的歧異。而信任是一個複雜的概念，有不同類型的信任（例如：「以認知為基礎的信任」與「以情感為基礎的信任」），也有不同型態的信任（信念、決定、行為），然而幾乎所有關於信任的實證研究只關注於信任的信念層面，由信任的一方衡量被信任的一方是否可信。除此之外，信任更是一個動態的歷程，會隨個人的組織經驗與溝通而轉變（Shockely-Zalabak et al., 2000）。而這些都在在加深信任研究的困難。

參、僕人領導與信任

一、信任在僕人領導所扮演的角色

領導者經由行為表現而使被領導者對其產生信任（Bennis, 2002; DePree, 2002）。Tschannen-Moran和Hoy（1998）指出，信任顯然是由領導者所表現出的溝通與支持行為來決定，行為是對領導者整體信任知覺之評估與行動的媒介（Sparks, 2000）。破壞信任，如不遵守契約，會毀壞員工對僱主的信任，進而降低員工對組織的貢獻程度（Braun, 1997）。

信任是僕人領導的核心，Greenleaf（2002）指出領導的合法性始於信任，雖然機構中的每一位成員都負有建立信任之責，然而大部分的責任還是在領導者的身上，僕人領導者因為對事件的傾聽、觀察、理解，以及具有卓越的直覺洞察力，更由於能以身作則，而被追隨者所信任。除此之外，如果僕人領導者能瞭解機構、關懷機構所接觸到的任何人，就能建立機構的信任。而唯有使人們經歷組織對他們的服務——社群裡有更多公義與關愛、有更好的創造機會，才能奠定良好的信任基礎。由此可知，僕人領導影響力的基礎是建立在信任與服務上的關係（Sarkus, 1996）。

關懷他人並且將追隨者的利益視為優先是僕人領導的核心要素，其引發追隨者對領導者的信任；領導者的關懷行為帶動追隨者的關懷行為，也影響追隨者對領導者的信任（Farling et al., 1999）。Russell和Stone（2002）在其僕人領導模式中將信任列為僕人領導者的功能性特徵，強調信任在領導者與成員關係中的重要。由上可知在僕人領導中，信任是存在於領導人和追隨者之間互賴的一個重要因素，領導者對他人的關懷以及正直的行為表現是建立人際信任的要件（Joseph & Winston, 2005）。除此之外，僕人領導者所具有的價值觀（如：誠實、正直）不但呈現在領導者本身可被觀察的特質上，並且也會影響到組織。Russell（2001）指出這些價值觀在建立人際與組織信任中扮演重要的角色，而信任使得由僕人所

領導的組織能夠團結一致。

二、僕人領導與信任的實證研究

Joseph 和 Winston (2005) 採 Laub 的組織領導問卷 (Organization Leadership Assessment, OLA) 與 Nyhan 和 Marlowe 的組織信任量表 (Organizational Trust Inventory, OTI)，以便利取樣選取 51 名聖經學院在職生與 15 名天主教中學的員工進行研究，結果發現除了員工的僕人領導知覺與對領導者的信任及對組織整體的信任都有正相關之外，僕人領導組織中兩種信任的程度也比非僕人領導的組織高。

Reinke (2005) 則以美國喬治亞郡政府的 651 名員工為研究對象進行調查研究。研究顯示在所有僕人領導的構面中，服事 (stewardship) 是信任程度的決定性因素，這也顯示僕人領導的「服務優先」並非只是一個口號，而是有力的事實。僕人領導者確實能藉由服務建立與員工之間的信任。

從僕人領導與信任的文獻來看，學者認為僕人領導不僅可以引發組織成員對領導者的信任，更可建立成員對組織的信任。僕人領導與組織信任的研究結果不但證實了 Greenleaf 的看法，並且也支持 Farling 等人、Russell 和 Stone，以及林思伶等人的研究模式。

第三節 工作滿意的基本概念與相關研究

本節除了工作滿意與理論之外，將專注探討影響教師工作滿意的因素，以及從實證研究中瞭解僕人領導與工作滿意、組織信任與工作滿意的關係。

壹、工作滿意

一、工作滿意的定義

工作滿意 (job satisfaction) 又譯作工作滿足，最早由Hoppock (1935) 所提出，認為工作滿意就是成員心理與生理對環境因素的滿意感受(謝文全，2004)。對於工作滿意的定義學者們的看法並不一致，茲說明如下。

在國外學者方面，Zembylas和Papanastasiou (2005) 認為工作滿意就是個人對工作情境的情感回應。

Schryer (1994) 認為工作滿意是指員工對組織正面感情定向的程度。工作滿意的衡量端視個人如何評估其工作條件以及工作條件是否與個人的需求和預期相符。

Bindhu和Sudheeshkumar (2006) 則指出，工作滿意是一種主觀感受，由員工自覺喜歡或不喜歡自己的工作。工作滿意代表員工的工作預期與工作所提供的酬賞之間的相符程度。

在國內學者方面，吳清山、林天佑 (2005b) 認為工作滿意是指個人覺得工作過程、內容與情境符合自己心意的程度，越符合心意則工作滿意程度高，越不符合心意則工作滿意程度低。

許士軍 (1990) 認為，工作滿意是指工作者對其工作與相關因素的感覺或情感的反應，這種感覺或滿足的大小，乃取決其自特定工作環境中，實際獲得報酬與預期獲得價值之差距；若差距愈小，滿意程度越高，反之則越低。

也因為工作滿意是一個由許多和工作有關的因素所組成的多層面概念 (Garrett, 1999; Ouyang & Paprock, 2006), 這些因素包括教師的薪資、工作環境、學生表現、同事關係、在社群中的地位, 以及工作的複雜性與壓力等等。因此, Deosthalee (2002) 認為工作滿意是一種結合對工作情境各特定層面 (如: 工作因素、個人的特質、工作之外的群體關係等) 的看法而形成的整體感受。

綜合上述定義, 本研究將工作滿意定義為: 一種個人主觀評估各工作因素的酬賞與預期相符程度後的整體感受——工作酬賞與預期越符合, 工作滿意程度越高; 而工作酬賞與預期越不符合, 工作滿意程度越低。

二、工作滿意的理論模式

並沒有一個單一的理論模式足以解釋工作滿意 (Quaglia, Marion & McIntire, 1997), 大部分的重要理論都是緊密連結且彼此有關聯的 (Huang, 2001)。所有的工作滿意理論模式中, 最常被提及的就是Maslow的「需求層次論」與Herzberg的「雙因素理論」。

(一) Maslow的需求層次論

Maslow強調人類的動機是由許多不同的需求所組成, 各種需求之間又有先後順序與高低層次之分, 故稱之為「需求層次論」(圖2-11)。各需求層次由下到上分別為生理需求、安全需求、愛與隸屬的需求, 自尊需求、知的需求、美的需求及自我實現需求, 而只有低層次需求獲得滿足後, 高層次需求才會產生。Maslow將較低的前四層需求稱為基本需求, 又稱匱乏性需求, 是由生理或心理上缺失所導致的; 後三層需求稱為成長需求或存在需求, 係因個體追求人生存在價值而產生的 (張春興, 1996)。

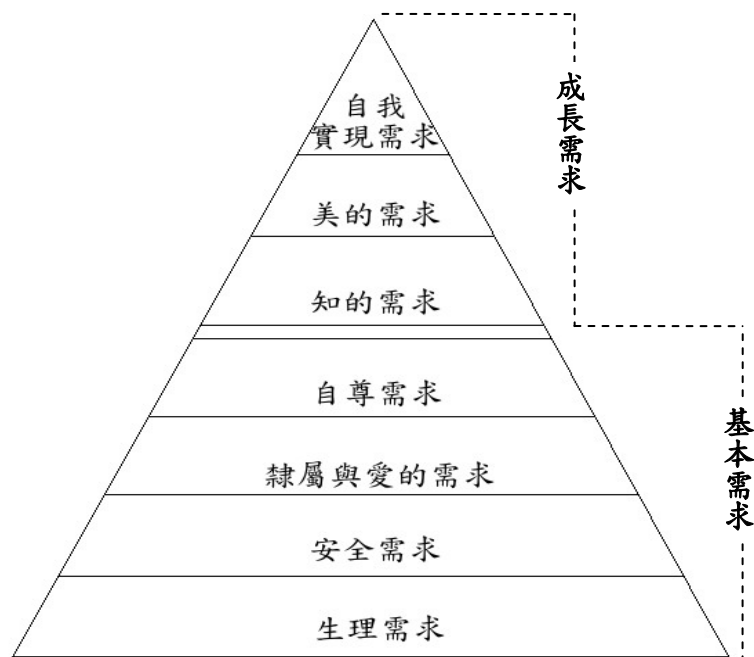


圖2-11 Maslow的需求層次論
資料來源：張春興（1996：304）

（二）Herzberg的雙因素理論

對於工作滿意的探討大多源自於Herzberg、Mausne和Snyderman（1959）的開創性研究（Bogler, 2001）。以往人們認為工作滿意的反面就是工作不滿意，因此只要去除使工作不滿意的因素，就會使員工在工作上覺得滿意（秦夢群，1998），Herzberg的雙因素理論和傳統看法最大的不同，就是指出滿意與不滿意是分別由兩種不同的因素所控制（見圖2-12）。Herzberg等人找出影響工作滿足與工作不滿足的因素，分別稱為「激勵因素」(motivators)與「保健因素」(hygiene factors)。

Herzberg的雙因素理論以Maslow的研究為基礎，將激勵因素與高層次需求、保健的因素與低層次的需求相連結(Dinham & Scott, 1998b; Garrett, 1999; Quaglia et al., 1997)。高層次需求（激勵因素）與實質的工作有關，例如：成就、賞識、工作本身、責任、晉升機會。低層次需求（保健因素）則與工作以外的事相關，

例如：工作情境、管理、工作方針、薪資、人際關係。

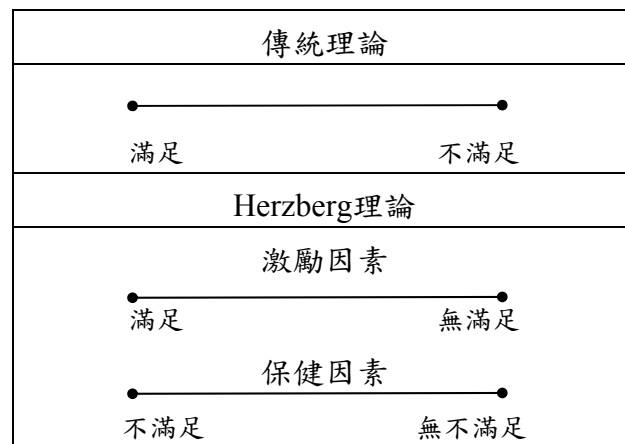


圖2-12 傳統與Herzberg理論對於滿意與不滿意兩者關係的不同看法

資料來源：秦夢群（1998：387）

（三）Kalleberg的工作滿意理論

另一個較少被提及的工作滿意理論是由Kalleberg（1977）所提出的。不同於Herzberg對工作滿意的闡釋僅關注在與工作性質有關的因素上，Kalleberg認為工作者本身的性格也是影響工作滿意的重要因素。Kalleberg並沒有將工作滿意與不滿意因素加以區分，而將視為一個單一的概念，個人能將其在不同工作層面上的滿意與不滿意予以平衡，形成整體滿足。

為了增加對工作滿意決定因素的理解，Kalleberg建議研究者需探究個人不同的工作價值觀，並且從其進入職場前的社會化與其他形式的生活經驗、非工作的社會角色、工作經驗三個部分來著手。

（四）Diham和Scott的三因素模式

除了上述的理論模式之外，Diham和Scott（2000）依據其在澳洲、英格蘭、紐西蘭三地所進行的教師工作滿意調查研究結果，進行因素分析後得出三個共同

因素，分別為：教學核心因素（一致最滿意）、系統/社會的層面因素（一致最
不滿意），以及學校層面因素（既非最滿意也非最不滿意）。學校層面因素介於
教學核心因素與系統/社會的層面因素之間，隨著學校的不同而有差異（圖2-13）。
Diham和Scott的三因素模式延伸Herzberg的理論（彭志琦，2006），除了激勵因
素（教學核心因素）與保健因素（系統/社會的層面因素）之外，Diham和Scott
認為第三個影響教師工作滿意的因素是基於學校周圍更廣闊的環境，因此又稱為
外環（outer）因素。

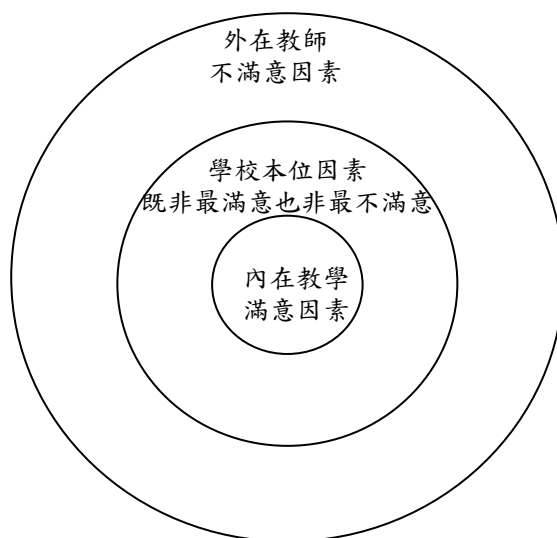


圖2-13 Diham和Scott的三因素模式
資料來源：Diham & Scott（2000：393）

表2-4 Diham和Scott的三因素模式內涵

工作滿意 影響因素	教學核心因素	學校層面因素	系統/社會的層面因素
滿意程度	一致最滿意	既非最滿意 也非最不滿意	一致最不滿意
內容	師生合作 學生成就 幫助學生改善行為 增進專業知識與技能	學校領導 學校決策 學校氣候 溝通 學校在當地的資源與名聲	教育改變進度與管理 工作量 教學的地位與形象

資料來源：整理自Diham & Scott（2000）

貳、幼稚園教師工作滿意的相關研究與影響因素

一、國外幼稚園教師工作滿意的研究

Jorde-Bloom 1988 年的研究目的在找出影響幼教人員工作滿意與組織承諾的個人及組織因素。研究結果確認五個影響教師工作滿意或困頓的主要因素，分別為：同事關係、上司關係、工作本身性質、薪資及升遷機會，以及整體工作環境。研究結果顯示教師的年齡、教育程度、經驗等和工作滿意的相關達統計上顯著性，然而彼此的相關程度甚低。研究結果也顯示，幼教行政人員和幼兒教師兩者反應的工作本質態度上有差異；此外，任職於營利與非營利幼教機構的幼教人員在與主管關係因素的反應程度上也有差異。

高傳正 (1993) 以美國 Colorado 州 162 位幼稚園教師為對象進行問卷調查，目的在瞭解影響幼稚園教師工作滿意與不滿意的因素，研究結果發現：1. 大部分幼稚園教師對他們的工作感到滿意 (51.9%)；2. 幼稚園教師對於在工作中「見到幼兒全面的發展」感到最滿意；3. 幼稚園教師最不滿意的五個原因是「沒有足夠的時間」、「不能從園長與同事那兒獲得支持」、「文書工作」、「教室規模」、「一般大眾對教師的看法」；4. 幼稚園教師們的婚姻狀態、任教年資，以及學校所處的社區在工作滿意程度上有顯著差異；5. 相較於工作滿意程度較低的教師，工作滿意程度較高的教師認為「專業能力」、「幼教哲學與信念」是重要的；6. 大部分幼稚園教師認為實務研習與在職進修方案會影響他們的工作滿意程度；他們同時也指出較小的教室規模可能會幫助教師更滿意他們的工作。

Jiang (2004) 以中國大陸上海市的 317 位幼稚園教師為問卷調查對象，試圖建立出幼稚園教師工作滿意的影響因素與因果結構模式。研究發現：組織氣氛與課程改革的參與是影響教師工作滿意度的直接因素，其對教師工作滿意度有正向作用，而工作滿意是組織氣氛、課程改革參與與教師專業承諾、自主與倦怠之間的重要中介變項；此外，組織氣氛能提升教師的專業承諾，而課程改革參與不

僅能增強教師的工作自主，並且能降低教師的職業倦怠。

二、國內幼稚園教師工作滿意的研究

在國內幼稚園教師工作滿意研究部分，蔡淑苓（1989）以台灣省、台北市及高雄市之幼稚園教師為研究對象，檢驗幼稚園園長領導型式與教師工作滿意度的關係，主要的研究發現有：1.幼稚園教師工作滿意屬於「高」程度，幼稚園教師工作滿意高低受園長不同領導型式的影響；2.幼稚園園長領導行為與教師工作滿意之間有顯著正相關存在；3.幼稚園園長領導型式與教師工作滿意之關係，受教師部份個人特徵因素所影響。

許玉齡（1997）使用 Jorde-Bloom（1989）所編製的幼兒教師工作滿意調查量表（Early Childhood Job Satisfaction Survey, ECJSS），以分層抽樣的方式對桃竹苗地區 339 位幼稚園教師進行調查。研究結果發現：1.教師的個人背景不影響教師對園長領導的看法或滿意度；2.教師會因為任教的幼稚園有不同的結構（指課程、公私別等）而顯著影響教師對園長領導措施的看法和工作滿意度；3.幼稚園教師對園長領導措施的看法與教師工作滿意度有顯著相關；4.在幼稚園教師心目中，目前的園長領導方式與他們理想中的領導方式有很大的差距，而且教師對於現在的工作有許多部分是居於低滿意度。

Huang（2001）調查南台灣幼稚園教師工作滿意與繼續進修需求，研究結果發現南台灣的幼稚園教師對他們的工作感到滿意並且喜愛他們的工作。和教師工作滿意有關的因素則有：責任增加、自我發展與專業成長、對教學的教材跟方法有主控權、教學成果、對成就的認知，以及人際關係。國內幼稚園教師工作滿意的相關研究摘要整理於表 2-5。

表 2-5 國內幼稚園教師工作滿意相關研究

研究者	研究題目	研究對象	研究結果
王振德 (1988)	幼稚園教師工作狀況調查	以 255 位台北地區幼稚園教師為對象	<ol style="list-style-type: none"> 1. 公立幼稚園教師的工作滿意高於私立幼稚園教師，尤其在教學工作、工作報酬、教師角色、工作多樣性四個因素，而不考慮轉業的幼稚園教師的工作滿意度高於考慮轉業的幼稚園教師。 2. 工作滿意與專業效能之間有高度的相關。 3. 幼稚園教師在工作上所面臨的問題主要涉及行政組織、師資人員及教學設備三方面。
王慧敏 (1988)	教師成就動機、園長領導方式對臺北市幼稚園老師工作滿意影響之調查研究	台北市幼稚園教師	<ol style="list-style-type: none"> 1. 幼稚園教師工作滿意程度因年齡、婚姻狀況、任教總年資、薪資、公私別、幼稚園總班級數之不同而有顯著的差異，但不因教育程度、任教本園年數之不同而有差異。 2. 高成就動機教師在整體工作滿意、對教學工作本身滿意、對教學環境滿意顯著高於低成就動機教師，此外，教師成就動機和整體工作滿意為正相關。 3. 園長不同關懷程度和倡導程度對教師工作滿意有顯著差異，並且關懷層面和倡導層面與教師整體工作滿意為正相關。 4. 園長的關懷程度對教師整體工作滿意的預測立最大，而關懷和倡導共可預測整體工作滿意總變異數的 32.2%。
蔡淑苓 (1989)	幼稚園園長領導型式與教師工作滿意度的關係	台灣省、台北市及高雄市之幼稚園教師	<ol style="list-style-type: none"> 1. 幼稚園教師工作滿意屬於「高」程度，幼稚園教師工作滿意高低受園長不同領導型式的影響。 2. 幼稚園園長領導行為與教師工作滿意之間有顯著正相關存在。 3. 幼稚園園長領導型式與教師工作滿意之關係，受教師部份個人特徵因素所影響。
郭碧喙 (1995)	私立幼稚園教師工作動機因素之研究	台中師院進修部 139 位暑期進修之幼教老師	<ol style="list-style-type: none"> 1. 私立幼稚園教師工作動機因素與不滿意因素與 Herzberg 的雙因素理論成一致性。 2. 薪水低、工作量大、福利差、家長無理要求及工作挫折因素、和上司、同事、家長的理念無法溝通，以及園長不重視專業是工作幕滿意因素。
許玉齡 (1997)	桃竹苗地區幼稚園園長領導措施與教師工作滿意度之相關研究	桃竹苗地區幼稚園教師	<ol style="list-style-type: none"> 1. 教師的個人背景不影響教師對園長領導的看法或滿意度。 2. 教師會因為任教的幼稚園有不同的結構而顯著影響教師對園長領導措施的看法和工作滿意度； 3. 幼稚園教師對園長領導措施的看法與教師工作滿意度有顯著相關。 4. 在幼稚園教師心目中，目前的園長領導方式與他們理想中的領導方式有很大的差距，而且教師對於現在的工作有許多部分是居於低滿意度。

資料來源：本研究整理

表 2-5 國內幼稚園教師工作滿意相關研究（續）

研究者	研究題目	研究對象	研究結果
Huang (2001)	南台灣幼稚園教師工作滿意與繼續進修需求之研究	南台灣公立幼稚園教師	<ol style="list-style-type: none"> 1. 南台灣的幼稚園教師對他們的工作感到滿意，並喜愛他們的工作任務。 2. 教師對專業成長與發展機會感到滿意，並且覺得對教學的教材跟方法有主控權。 3. 教師相信自己能達成教學，並從中獲得成就感。
Lin (2003)	高雄市私立幼稚園園長領導型態對教師工作滿意及留任情形之研究	高雄市私立幼稚園教師	<ol style="list-style-type: none"> 1. 園長的領導型式對教師工作滿意有影響。 2. 影響教師離職的最大因素是園長的領導，薪資對教師的離職並不造成影響。
彭志琦 (2006)	教師專業承諾、工作滿足、組織承諾對生涯選擇影響之研究—以大台北地區為例	台北縣市公立幼稚園教師	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在工作滿足方面，私立幼稚園教師低於公立幼稚園教師，年紀較輕者較不滿意、合格教師年資高者對工作較滿足。 2. 專業承諾對工作滿足具正面影響。 3. 教師工作滿足與組織承諾呈正相關。 4. 教師工作滿足對生涯選擇呈負相關。 5. 教師工作滿足可以透過組織承諾因素的轉化，降低幼稚園教師的離職傾向意圖。

資料來源：本研究整理

從上述表2-5的相關研究中可以發現，教師對於個人背景變項（性別、年齡、婚姻狀況）與工作滿意的關係存有許多歧異。然而除了教師本身的因素之外，仍可以將影響幼稚園教師工作滿意的因素歸納為以下六個層面，茲討論如下：

（一）工作本質

工作本質是指與教師與實質工作內容有關的因素，包括：工作的自主與多樣性、責任、專業發展、教學成果與成就感等等。研究顯示教師有較多教學自主性、工作量較大、職位較高者，工作滿意程度較高(Brunetti, 2002; Pearson & Moomaw, 2005; Perie & Baker, 1997; Sargent & Hannum, 2005; Scott, Cox & Dinham, 1999)。另外，教師工作滿意也與學校效能(Shann, 1998)及學生的學習成就(Brunetti, 2002; Dinham & Scott 1996; Verdugo, Greenberg, Henerson, & Schneider, 1997)等有關。

（二）工作環境

教師的工作環境也是研究者探討影響教師工作滿意因素的重點。工作環境普遍被認為是教師工作不滿意的緣由（Quaglia et al., 1991），研究顯示對工作環境不滿意的教師更有可能會離開教師職業（Macdonald, 1999; Perie & Baker, 1997; Tye & O'Brien, 2002）。

（三）行政領導

幼稚園教師所知覺到的領導型式會影響其工作滿意度（Hsue, 1997）。研究顯示教師在學校中感受到校長能與他們分享資訊、授權與能持續開放溝通的管道，教師的工作滿意程度會較高；而教師在工作上參與決策的程度越低，工作滿意度也越低（Rice & Schneider, 1994）。其他影響教師工作滿意的因素還包括對學校政策方針的影響力與從主管身上感受到的支持（Sandbank, 2001）。

（四）同事關係

與同事的關係對幼稚園教師的工作滿意是非常重要的（Clyde & Ebbeck, 1990; Jorde-Bloom, 1988）。Hagedorn（1996）指出教師工作滿意和教師本身的知覺有交互作用，尤其在與學生、同事、機構之間的互動上。Papanastasiou和Zembylas（2004）的研究顯示教師強調他們對與同事關係的滿意。

（五）薪資福利

Papanastasiou和Zembylas（2005）比較Cyprus²公私立幼稚園教師的工作滿意，結果發現私立幼稚園教師在薪資與工作時數方面的滿意程度較公立幼稚園教師低，主要的原因在於Cyprus的私幼教師薪資比公幼教師較低、休假較少、工作時數較長。其他的研究也顯示薪資與工作時數是教師工作不滿意的因素（Dinham & Scott, 1998b, 2000a; Evens, 1998; Hagedorn, 1996; Zembylas & Papanastasiou,

² Cyprus 位於地中海東北角，面積 9,251 平方公里，人口 78.4 萬人，詳細資料請參考外交部網站（<http://www.mofa.gov.tw/webapp/ct.asp?xItem=186&ctnode=276>）。

2004)。

(六) 進修機會

在職進修對教學方案的品質與幼兒的發展有顯著的效用跟貢獻 (Huang, 2001), 尤其對新手教師而言, 在職進修計畫將會是幫助和鼓勵 (Clyde & Ebbeck, 1990)。Huang (2001) 以南台灣幼稚園教師為調查對象, 檢驗工作滿意與繼續進修需求的關係, 研究結果顯示有三年以上繼續進修經驗的教師比起有較少繼續進修經驗的教師有更高的工作滿意。

瞭解影響教師工作滿意的因素是吸引及留住優秀教師的關鍵 (Jorde-Bloom, 1988)。影響教師工作滿意的因素很多, 這些因素怎麼影響以及影響的程度如何則會因教師的工作情境的不同而有差別 (Ouyang & Paprock, 2006)。Woods 和 Weasmer (2004) 即指出, 教師對於什麼使得他們滿意自己工作的觀點其實很不統一, 因此測量教師工作滿意是一個複雜的過程。

從大多數的研究結果中可以發現, 教師工作滿意顯然和教師的內在工作本質 (如工作的獨立自主性、挑戰性、受尊重程度及成就與肯定等) 有關, 相反地, 教師工作不滿意主要原因是外在因素 (如工作環境、待遇、同事關係、領導方式等), 由此可知, 內在動機比外在動機更能激勵教師。

參、工作滿意與僕人領導、組織信任的實證研究

一、僕人領導與工作滿意

不少研究證實僕人領導知覺與工作滿意之間有正向的關係存在（Anderson, 2005）。Laub（1999）先使用懷德術瞭解僕人領導的特徵，再利用這些特徵建構出組織領導量表（Organization Leadership Assessment, OLA）檢驗領導與工作滿意之間的關係。Laub 的 OLA 分為三部分：第一部分為僕人組織領導量表有 60 題，用以區別出僕人與非僕人領導的組織，其中有 33 題用來衡量領導者，27 題用來衡量組織；第二部分有 6 題，用以測量員工的工作滿意程度。Laub 的研究顯示僕人領導與工作滿意有正相關，組織成員察覺在其工作場中僕人領導原則實施的程度越高，個別員工工作滿意程度就越高。

Thompson（2002）使用 OLA 對一所教會有關的學院的員工進行調查發現員工知覺到的僕人領導程度愈高，員工越能從工作中獲得滿足。後續其他使用 OLA 在不同機構中所作的研究（如：賴文豪，2004；Anderson, 2005；Beazley, 2002；Drury, 2004；Hebert, 2003；Horsman, 2001；Stramba, 2003）結果也都支持 Laub 的觀點。

Miears（2004）進一步將 Laub 的組織領導量表修訂為組織領導量表-教育版（Organizational Leadership Assessment-Educational Version），並以之對美國 Texas 州公立學校的教師進行僕人領導知覺與工作滿意調查，研究顯示教師的僕人領導知覺與工作滿意之間有高度正相關存在，意即教師對學校領導者僕人領導的知覺越高，其工作滿意度也越高。

此外，Girard（2000）曾對美國 Illinois 州公立學校學區督學的僕人領導特質進行調查，調查對象為 Illinois 州公立學校學區的督學、公立學校董事會會長以及學校校長。研究結果顯示公立學校校長的工作滿意與學區內的工作關係跟督學

的僕人領導特質有關，校長對督學僕人領導特質的評分越高，校長的工作滿意與工作關係的得分也越高。

二、組織信任與工作滿意

信任一致被認為和整體滿意度有關（Ellis & Shockley-Zalabak, 2001; Shockley-Zalabak Ellis & Winograd, 2000）。Rich（1997）的研究指出信任其銷售業務經理的銷售員有較高的工作滿意與較好的整體表現。組織信任比起決策參與更能有效預測員工的整體滿意程度，且組織信任能增進決策參與對員工整體滿意的預測（Driscoll, 1978）。

Ellis和Shockley-Zalabak（2001）以美國及義大利60個組織中2068位成員為樣本，檢驗對高層經理人、對直屬上司的信任與滿意度、組織效能知覺、資訊接收度之間的關係，研究顯示對高層經理人的信任，相較於對直屬上司的信任，與滿意度及組織效能之間有更強的關聯。

Laschinger、Finegan和Shamian（2001）的研究顯示護理人員信任其管理者對護理人員的工作滿意有影響，並且工作賦權經由護理人員對管者的信任而對工作滿意產生影響，意即信任為工作賦權與工作滿意的中介變項。同樣是以護理人員為研究對象，相反地Williams（2005）的研究檢驗工作滿意對組織信任的影響，結果顯示工作滿意的四個主要組成部分（組織政策、互動、自主、專業身分）影響護理人員的組織信任程度。

由上述的研究結果可知，工作滿意與僕人領導知覺、組織信任之間皆有正向的關係存在。本研究於下一章將設計適合的研究方法以檢驗三者之間的關係。