

公共服務僕人領導如何激化組織公民行為？領導部屬交換關係和心理安全之雙元中介機制

童惠玲 *

大葉大學企業管理學系

鄭智謙

彰化縣衛生局醫政科

摘要

本研究探討僕人領導的影響歷程，同時關注在領導部屬交換關係以及心理安全之雙元中介機制，如何來驅動員工更大的自發性行為。樣本來自於中部地區地方政府 256 位正職與約聘之公共服務員工，採兩階段的資料蒐集方法。分析結果發現：一、僕人領導對組織公民行為具正向影響；二、僕人領導透過領導部屬交換關係對組織公民行為具顯著影響；三、僕人領導透過心理安全對組織公民行為具顯著影響。

關鍵字：僕人領導、領導部屬交換關係、心理安全、組織公民行為

* 通訊作者 E-mail：huiling7@mail.dyu.edu.tw Tel：(04) 851-1888 ext.3190

壹、緒論

面對動盪和不確定的運營環境，事半功倍(to do more with less)的壓力讓許多公務部門面臨著重新定義公共服務傳統角色和職責任務 (Vermeeren, Kuipers, & Steijn, 2014)。公務部門在國家運作中處於牽一髮而動全身的地位，隨著公共服務日益重要，人民公僕正扮演著核心角色。而鑑於公共服務的腐敗有可能破壞合法性，放棄自身利益的僕人領導對公務部門尤為重要(Schwarz, Newman, Cooper, & Eva, 2016)。僕人領導行為在公共服務組織中創造出一種社會環境，對個人態度和行為產生正向影響。近年來服務導向僕人領導已陸續被引進公務體系。公務人員在公共服務系統中是永續經營的基石。又為了符應負責任的領導風格，組織關注已從個人主義與自私自利傾向的領導轉向至更多關係型領導 (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009; Kauppila, Ehrnrooth, Mäkelä, Smale, Sumelius, & Vuorenmaa, 2022)。領導的關懷風格越來越受到學術界和實務界的重視 (Hunter, Neubert, Perry, Witt, Penney, & Weinberger, 2013; Lemoine, Hartnell, & Leroy, 2019; Peterson, Galvin, & Lange, 2012; Udani & Lorenzo-Molo, 2013)，對更多以人為本的管理需求日益增長 (Liden, Wayne, Liao, & Meuser, 2014; van Dierendonck, 2011; Wu, Liden, Liao, & Wayne, 2021)，並關注所有利害關係人的成功 (Sun, 2013; Walumbwa, Hartnell, & Oke, 2010)，其原因不外乎，這些因素有助於今日職場的組織成功。這趨勢解釋了「從我轉化成您」僕人領導者可以提升員工自願性動機 (Mahembe & Engelbrecht, 2014; Tuan, 2017) 來超越他們自己的工作角色，同時促進彼此之間的協調運作，這正向結果有助於組織獲得並保持競爭優勢 (Neubert, Kacmar, Carlson, Chonko, & Roberts, 2008; Udani & Lorenzo-Molo, 2013)。僕人領導風格的核心理念以服務為優先，指的是領導者先讓自己展現僕人作為，徹底地去服務身邊的人，讓他們潛在的領導力及才能發揮 (Newman, Schwarz, Cooper & Sendjaya, 2017)。組織公民行為 (organizational citizenship behavior; OCB) 被許多領導研究 (Chiniara & Bentein, 2016; Elche, Ruiz-Palomino, & Linuesa-Langreo, 2020; Ozyilmaz & Cicek, 2015; Panaccio, Henderson, Liden, Wayne, & Cao, 2015) 將之視為重要的效標變項，來說明員工組織公民行為的提升能有效地減少資源的浪費，同時運用組織內稀少資源，大大地強化了管理效率，並產出組織績效 (Podsakoff, MacKenzie, Paine, & Bachrach, 2000; Podsakoff, Podsakoff, MacKenzie, Maynes, & Spoelma, 2013)。

僕人領導行為在組織中創造出一種社會環境，對個人態度和行為產生正向影響。基於社會交換理論 (social exchange theory)(Blau, 2017; Cropanzano & Mitchell, 2005)，僕人領導者對部屬獨特需求真正的關心導致反過來以對領導者有幫助的方式進行回報，包括個人組織公民行為 (Eva, Robin, Sendjaya, van Dierendonck, & Liden, 2019)。在僕人領導的影響歷程 (influence process) 中，本研究認為情感性領導動機關注在部屬交換關係，而社交規範的領導動機則關注心理安全 (Kark & Van Dijk, 2007)。從社會交換視角出發，本研究探討了領導部屬關係 (leader-member exchange; LMX) 在僕人領導與員工組織公民行為之間的中介機制，同時也將心理安全 (psychological safety) 作為將僕人領導傳遞出組織公民行為的中心機制。首先，僕人領導者將員工的發展和利益置於組織其他方面之上，員工與僕人領導建立在共享價值、開放性承諾、相互信任、以及互為對方考慮為表徵的高品質領導部屬關係 (Newman et al., 2017)。Kauppila et al. (2022) 以僕人領導的服務於幫助 (serving to help) 以及有助於服務 (helping to serve) 這雙向表徵行為來應用在如何影響超越監督關係。這解釋了員工高度依賴於領導部屬交換關係品質，因為這些關係對於他們的成就和組織未來願景是不可或缺的 (Sparrowe & Liden, 2005)。領導者和追隨者通常在尋求人際親密關係的同時，也同樣尋求保持階級差異性 (Zhang, Waldman, Han, & Li, 2015)，也就是說，與領導者若只保持正規的、基於職位關係的追隨者仍是處在外群體中，惟有加入非正規的內群體較易得到額外的關注、意識、新可能性和激勵 (Derindag, Demirtas, & Bayram, 2021)。這促使領導部屬交換關係形塑出至關重要的脈絡路徑 (Lee, Thomas, Martin, & Guillaume, 2019)。僕人領導者促進與員工構建出強大的人際關係，凸顯出關係的建立與支持的提供，同時協助學習新技能的機會以使他們能夠發展和成功，這是僕人領導者所表現出的關鍵行為 (Ehrhart 2004; Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, 2008; Newman et al., 2017; Wu, Tse, Fu, Kwan, & Liu, 2013)。

再者，心理安全被認為是一種影響個體工作動機的重要心理狀態，讓員工不必擔心會給自己的形象，地位或職業帶來負面影響 (Kahn, 1990)，在工作中遇到錯誤和矛盾時，心理上能夠感到安全，並克服防禦或焦慮的關鍵作用 (Brown & Leigh, 1996)，相對於人際之間的風險，這種個體真實感可被作為是安全的信念，例如公開提出爭議性問題 (Edmondson, 1999; Lee, 2021)。現今社會中員工被主管期望來達成要求，又必須滿足大眾的期待，多數組織就忽略了員工的心理安全 (Edmondson & Lei, 2014)。僕人領導與心理安全之間存

在一定程度上的關係 (Chughtai, 2016)。本質上，心理安全在僕人領導的影響中包含兩個同等重要的人際關係組成部分：(1)相互信任和支持的關係成分，反映了兩造的共同信念，即尊重並支持彼此的不同需求，利益和脆弱性；(2)存在人際風險承載的成分，它抓住了這樣一種信念，即在不受到評判或與保持社交距離的情況下，員工公開提出建言並向他人挑戰能感到安全的 (Detert & Edmondson, 2011; Lee et al., 2019)。這兩種成分在僕人領導影響下相互交織在一起築構成心理安全，唯有員工在組織中相互信任和互相支持時，他們不必擔心人際溝通的不利後果。如此一來，心理安全促進了出色成果，實現更好的目標成就 (Edmondson & Lei, 2014)。

然而，本研究背景是在台灣，而不是絕大多數研究所在的美國 (Eva et al., 2019)，以低權力距離著稱 (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010)，這些西方國家非常適合僕人領導 (Ruiz-Palomino, Linuesa-Langreo, & Elche, 2021)。相形之下，具有較高的權力距離的華人國家可能會限制僕人領導的正向效果，且可能會讓員工對僕人領導的平等主義、賦權取向感到不安 (Mittal & Dorfman, 2012)。研究結果將僕人領導與組織公民行為聯繫起來的程度擴展到東方文化中，這些關係有可能較弱。

由此可知，僕人領導透過兩條中介路徑，領導部屬交換關係體現員工相信自己與主管關係「夠不夠好」，心理安全則表明員工的「願不願意」。本研究探討僕人領導行為如何影響員工領導部屬交換關係與心理安全，來驅動更大的自發性行為。本研究試圖整合領導部屬交換關係以及心理安全的效用機制，也就是說，領導部屬交換關係以及心理安全分別會中介僕人領導與組織公民行為之間的關係，來完整其中的心理歷程使之更為清晰；而在公共服務的管理實務上，本研究也針對僕人領導如何發揮最大效用以造就員工組織公民行為，提供了一個可能的方向。

貳、文獻探討與假設建立

一、公共服務

公共服務 (public service) 通常作為政府服務的同義詞，包括所有在公務部門工作的人 (Perry & Wise, 1990)。公共服務不僅僅是一種職業，更是一種體現，唯有只有在為他人服務時才會為自己服務 (Pattakos, 2004)。從廣義上來看，公共服務是一種理念 (concept)、一種態度 (attitude)、一種責任感 (sense of duty)，甚至是一種公共道德意識 (sense of public morality)。具廣泛代表性的公共服務，尤其是在領導層面，意味著一種開放的服務，其中大多數人都可以獲得服務，無論他們的生活地位如何，而且機會均等 (Dolan & Rosenbloom, 2016)。

Carroll and Siegel (1999) 在「現場服務：第一線公務員的世界」書中，以一問一答來反映當時的公共服務，「為什麼公務員早上不看窗外？因為這樣她下午有事可做。」，然而現在所處的新全球化世界充滿著動盪和複雜性，過去那種公務中傳統領導模式，也就是等級權力、基於職位的權威和嚴格的管理控制早已不適合現代治理體系 (Pattakos, 2004)。也就是公共服務現場，無論是早上或下午都不太能有時間看窗外。就國家而言，如果缺少了及時有效地提供承諾和付費的服務，所有公民都會受到剝奪和傷害，公共服務能力若逐漸腐化 (Brown, 2004)，正如同農田或環境品質的侵蝕一樣，公共服務就退化成為自助服務 (Staats, 1988)。公務員越來越重要的角色是來協助公民和社區服務來表達和實現他們的共同目標，而不是試圖控制 (Denhardt & Denhardt, 2015)。廣泛代表性的公共服務，尤其是在領導層面，意味著一種開放的服務，其重要性往往不在於公職人員的行為，而是在於服務當下的現場公務員根本上就要在服務那裡 (employees who are there are there at all)，也就是要具有鼓勵、支持和提供訊息並強調高標準的領導與公共服務動機大多身處服務當下 (Dolan & Rosenbloom, 2016)。因此，公共服務在政策能否實現其預期目標方面發揮著重要作用。正是為了國家利益（公共利益），公共服務領導者才認識到如何獲取和激勵符合公共利益所需公務人才的基本價值 (Christensen, Paarlberg, & Perry, 2017)。

二、僕人領導與組織公民行為

Fischer and Sitkin (2023) 根據所構建四觀點面向來概念化僕人領導並加以評估，這區分了僕人領導行為的一個描述性和三個評價性組成成分，(1)行

為內容：僕人領導者做了什麼 (what a servant leader does)；(2)潛在意圖：領導者為什麼這樣做(why the servant leader does it)；(3)執行行為品質：他們做得如何 (how well they do it)；(4)行為影響：有效性 (how effective)。以Liden et al. (2008)僕人領導七個次構面來涵蓋前述領導行為的觀點面向。概念化技能 (conceptual skills) 與行為無關，但與執行行為的品質間接相關。授權 (empowerment)、幫助下屬成長 (helping subordinates grow and succeed) 和情緒療癒 (emotional healing) 這三次構面涵蓋行為內容、執行品質和效果，因為授權、下屬成長和健康是領導成果。此外，將下屬放在首位 (putting subordinates first) 指的是親社會意圖和行為內容，道德行為 (behaving ethically) 將行為內容與值得稱讚的意圖和執行品質加上效果整合起來。最後，為社區創造價值 (creating value for the community) 則指定了效果並以良好的執行為前提 (Fischer & Sitkin, 2023)。

僕人領導初始的領導模式從傳統、真誠、階層式，進而漸進成新的模式，其中強烈地以倫理的、關照夥伴為中心理念並且促進彼此的成長，這種顛覆過去的權威領導而以服務的取向，重新關注夥伴彼此之間的關係；無庸置疑地也會奉獻他們自己所長，進而喚起全體共識 (Spears, 1998)。僕人領導人是願意選擇為他人服務的角色，著重於積極服務理念，其主要的動機是先服務他人而後領導統御，強調領導者是以服務他人為中心，又以發展部屬的自我的概念而成，領導者應優先服務員工、顧客和所屬社群 (Greenleaf, 2002; Spears, 2010)。僕人領導強調將服務作為主要任務，在領導行為展現出來後，領導者會將部屬的需求視為優先，並在互動過程中關注與部屬的長期關係，使部屬將來也能成為僕人領導者。

組織公民行為是個人自發性的行為，是一種不在員工任務績效要求之內的行為表現，員工對此行為表現具自行裁決的權利，又從事此類行為並不會直接或明確的受到肯定，也不在乎能否獲得組織正式獎勵制度下的酬賞 (Konovsky & Pagh, 1994)。研究顯示僕人領導針對組織的公民行為具有顯著正向關係；而就對領導者或是對個人的公民行為，員工也會協助主管的工作來回應領導者的支持；例如藉由協助同事來減輕主管的工作負擔，這些利他的人際間公民行為看似針對個人的組織公民行為，但對整體組織同樣地也是起了作用。組織公民行為為了被精確估計與其他變數間的關係，通常被視為單一構念 (Bommer, Dierdorff, & Rubin, 2007; Hoffman, Blair, Meriac, & Woehr, 2007; Walumbwa et al., 2010)。

因為僕人領導者在與部屬的互動中不會用強制手段，而是使用服務形式的社會交換關係來協助部屬完成任務。而部屬從僕人領導者那裡獲得服務之後，感到有義務藉由完成實行出有利於他們自己下一管理階層的部屬僕人領導行為，來回報這些早期時候為他們的服務。因此，部屬的行為取決於僕人領導者行為。也就是說，因為領導者讓員工學習了自己工作任務，也會同理地為他們的部屬服務來學習仿效上位者。僕人領導者的目標是滿足部屬的優先需求，來引導出追隨者角色外自發性行為 (Ehrhart, 2004; Hunter et al., 2013; Walumbwa et al., 2010)。基於上述論點，本研究提出以下假設：

H1：僕人領導對組織公民行為具正向影響。

三、領導部屬交換關係之中介效果

不同於過往以平均領導風格 (average leadership style) 來衡量領導與部屬行為，領導部屬交換關係理論以主管與部屬間垂直對偶關係取向 (vertical dyad linkage) 發展而來 (Dansereau Jr, Graen, & Haga, 1975)。領導部屬交換關係指為了衡量主管與其直接部屬參與社會交換的程度 (Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000)，雙方彼此之間的情感支持和寶貴資源交換的程度 (Liden et al., 2008)。換句話說，領導部屬交換關係。當領導部屬交換關係變高時，彼此的互相信任，尊重和義務也會隨之提高 (Nie & Lämsä, 2015)。僕人領導者透過部屬發展的關注與學習新技能機會的提供 (Smith, Montagno, & Kuzmenko, 2004)，從而促進了與部屬之間牢固人際關係的發展 (Ehrhart, 2004; Liden et al., 2008)。再者，對追隨者喊話對社會做出貢獻並強調承諾 (Walumbwa, Wang, Wang, Schaubroeck, & Avolio, 2014)，領導者被視為深具原則的決策者，關心他人。這將使追隨者意識到這些僕人領導者正在為他們的最大利益行事，從而透過更高的忠誠度和情感聯繫提高了領導部屬交換關係。

員工組織公民行為被推論為僕人領導的直接效果，因為與發現不同品質的領導部屬關係可能存在其中，僕人領導者可能會與團隊或組織中的每一位成員建立聯繫，並識別出他們獨特需求 (Eva et al., 2019)，由此產生的牢固對偶互惠關係 (Liden et al., 2014)，並透過建立高品質的領導部屬交換關係來增強，以組織公民行為的形式觸發出來 (Sousa & van Dierendonck, 2017)。強大的領導部屬交換關係的特點是，領導者和部屬之間高度信任和支持，以及交換實質性和非實質性利益，且超出工作描述的要求 (Ilies, Nahrgang, &

Morgeson, 2007; Konovsky & Pagh, 1994; Liden et al., 2008)。為了促進牢固的領導部屬交換關係發展並與領導者保持平衡和公平的社會交換，追隨者很可能會透過組織公民行為的展現來超越他們對工作描述的要求 (Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2002)。為了支持這種觀點，實證研究後設分析突出了領導部屬交換關係和組織公民行為之間的密切關係 (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, & Ferris, 2012; Ilies et al., 2007)。當員工能夠發展具有良好情感承载力的高品質關係時，在雙向關係中表達一系列情感和更易被接受，這增加了雙方被理解的機會 (Dutton & Heaphy, 2003)。領導部屬關係作為一種解釋機制，解釋了僕人領導風格的主管影響部屬超越其工作角色並從事有益於組織和其他組織成員的行為的過程 (Henderson, Liden, Glibkowski, & Chaudhry, 2009; Van Dierendonck, 2011)。也就是說，僕人領導者透過發展以互惠互助的關心和關懷為特徵的高品質社會交換關係，來影響部屬的角色外行為 (Van Dierendonck, 2011)。基於前述論述，本研究提出以下假設：

H2：領導部屬交換關係對僕人領導與組織公民行為具中介效果。

四、心理安全之中介效果

Edmondson (2014) 解釋心理安全時，開玩笑提及「事實證明，沒有人會在早上醒來並跳下床，因為他們迫不及待地想今天上班，讓自己看起來無知、無能、咄咄逼人或消極 (ignorant, incompetent, intrusive, or negative)」。心理安全被定義為「個人認為他們不應因表達自己的擔憂而受到羞辱，或因工作場所的錯誤而受到懲罰」 (Edmondson, 1999; Edmondson & Lei, 2014; Lee, 2021)。在組織中從事任何具風險的行動時，這些行動被認為是安全的，個人相信自己不會因承擔風險而受到懲罰或拒絕，工作氣氛是開放、互信、互助的 (Edmondson, 1999; Edmondson, Bohmer, & Pisano, 2001)。心理安全指的是一種影響個體工作動機的重要心理狀態，員工感知到在無需任何顧忌和擔憂的情況下，自己能在工作中能夠自由地表達、展現和釋放自我 (Kahn, 1990)。由組織內成員互相認同的一種感受，可以使員工在工作場域中感到安心及放心，進而有利組織發展的一種氛圍 (Lee, 2021; Schein & Bennis, 1965)。在關懷關係中個體表現出真誠關懷和他人以特定的方式來連結，如此一來，員工更加注重他人情緒，感受較強的自我價值培育，以及強化組織內的自我 (Kahn, 1990)。在這樣的工作環境中，員工會感到一種歸屬感，進而扮演著重要的角色 (Wrzesniewski, Dutton, & Debebe, 2003)。員工對組織環境的看法，考慮到他

們從主管那裡得到多少支持，主管如何清晰地將工作角色和期望傳達給他們，以及他們在工作場所獲得多少自我表達的自主權 (Brown & Leigh, 1996)。只要員工感到工作環境允許他們自由表達自己的意見，而不會面臨被批評或審判的風險，就會產生心理安全來發表意見。隨著員工更加樂於與他人表達情感，他們會覺得可以大聲說話而不必擔心會感到尷尬或受到批評的風險，心理安全感自然浮現出來。

員工發展和社區服務的目標是透過僕人領導實務來表現，例如表達謙遜和真誠性，提供員工指導方向，同時與組織一起來對員工負責。此外，主管作為僕人領導者會藉由己身道德的實踐來與員工分享訊息，並協助他們解決任何問題。僕人領導的影響過程無形中將追隨者轉變為更聰明、更健康、更有能力的人，最終將他們自己轉化為僕人領導者 (Greenleaf, 2002; Khan et al., 2022)。僕人領導與心理安全性呈正相關 (Schaubroeck, Lam, & Peng, 2011)。當員工參與到主管僕人領導行為所展現具高張力關係時，員工自會隨之融入這種真實感行為，因為他們並不害怕被批評，卻更有可能發表自己的想法，故而僕人領導有助於員工的心理安全感。心理安全作為一種內部資源，而僕人領導作為一種外部資源，用來在開放和易於接近的環境中激發正向情緒的發展 (Zhao, Ahmed, & Faraz, 2020)。如果領導者樂於助人，服務導向來對問題和挑戰表現出非防禦性的回應，則員工很可能會推斷組織已構建出心理安全的環境 (Edmondson, 1999)。僕人領導者傾向於表現出所有這些行為 (Liden et al., 2008)，因此可以合理地推測，僕人領導者將在增強員工的心理安全感方面發揮關鍵作用，進而提升員工利他的組織公民行為。鑑於以上論點，本研究提出以下假設：

H3：心理安全對僕人領導與組織公民行為具中介效果。

基於以上的討論，本研究的觀念架構整理如圖1所示。

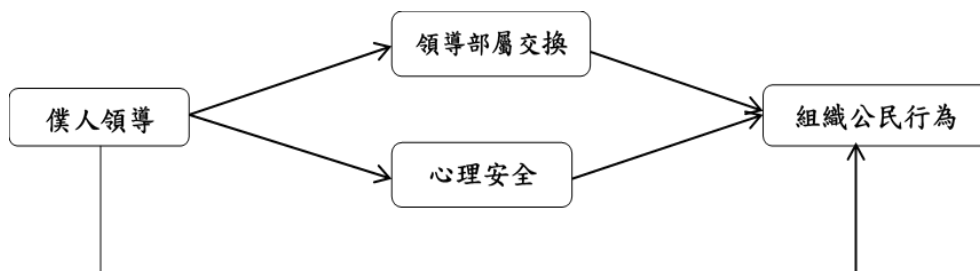


圖1 研究架構

參、研究方法

一、研究對象及施測程序

本研究以中部地區地方政府公部門正職與約聘員工作為研究對象，其中抽取地方政府之服務人員作為施測樣本，計有衛生局、勞工處、文化局與教育處等31間處室。研究設計採取兩階段的「時間隔離法」之問卷調查方式。在確認各公務部門處室正職與約聘兩類員工的參與意願後，親自委託送至負責聯繫窗口，以利問卷施測與回收的進行。第二階段問卷則是於第一階段問卷回收約兩週後，針對有參與第一階段施測的研究參與者再一次進行施測與回收。在兩階段的問卷中均附上問卷說明函以及可彌封的回郵信封，同時也提醒研究參與者在問卷填寫完畢之後，放入信封予以彌封。正式施測的兩階段期間，研究者逐一與各受測單位部門之對應窗口接洽問卷發放及回收作業等相關事宜，商請負責聯繫的窗口回收後，針對正職與約聘兩類型公務員工，將所回收問卷同步加以區分以利辨識。同時詳細說明、溝通研究動機及問卷指導語的內容，以及與對應窗口討論該處室受測者可能會有的疑問與合宜之回覆方式，設法讓有效問卷的比例儘量提高，以符合統計推論時的基本要求，再確認收到問卷後一週內再致電詢問問卷發放狀況、提醒回收問或寄回時間，進一步提高問卷回收率。

階段一主要是針對僕人領導以及個人相關人口統計背景等進行資料的蒐集；階段二則主要針對該員工的領導部屬交換關係、心理安全及組織公民行為進行資料的蒐集。第一階段問卷總計發出400份，回收349份；第二階段就第一階段有參與施測的受測對象進行問卷調查，回收271份問卷。扣除兩階段資料無法搭配和無效填答的問卷後，最終有效樣本為256份。本研究有效樣本計256份，其中正職員工84位與約聘員工172位。惟受制於正職與約聘兩類員工，進用的資格門檻與薪資待遇、永續聘任並不相同，考量他們的組織公民行為及心理安全可能有所影響，本研究先進行此兩類人員的差異比較，變異數等式Levene檢定結果顯示心理安全 ($F=.166, p=.684$) 與組織公民行為 ($F=.536, p=.465$)，而平均值等式t檢定結果顯示心理安全 ($t=.301, p=.764$) 與組織公民行為 ($t=-.096, p=.923$)，獨立樣本檢定皆無顯著差異，故將之合併。在性別部分，女性正職員工67位與約聘員工144位，共211位 (82.4%)，研究抽樣對象以女性佔絕大多數；在年齡的部分，正職員工平均年齡為37.27歲 ($SD =$

8.70歲)，而約僱員工則為38.04歲 ($SD = 8.96$ 歲)；在婚姻部分，已婚者共142位 (55.5%)；在教育程度部分，受測者大學(專)程度居多，共222位 (86.7%)；最後在地方政府部門工作年資的部分，受測者的平均服務年資為12.65年 ($SD = 3.59$ 年)，其中正職員工為12.5年 ($SD = 3.55$ 年)，約僱員工為12.87年 ($SD = 3.65$ 年)。

二、量測工具

本研究資料蒐集以問卷做為量測工具，所採用的量表均為國外學者發展的成熟量表，考量用語差異的可能性，同時依照本研究實際施測內容進行語意調整，另進行效度分析。最後針對修訂後的中文量表，進行題項描述流暢性與語意正確性，希能在中文的呈現上力求原始量表完整表達出其原意 (Brislin, 1980)。

(一) 僕人領導

採用 Liden, Wayne, Meuser, Hu, Wu and Liao (2015) 所發展的 SL-7 簡短版僕人領導量表，原版本之僕人領導量表共有 28 題 (Liden et al., 2008)，簡短版量表經由探索性和確認性因素分析多次驗證，顯示和原先量表有高度相關性及良好的效標關聯效度。例題如：「我的主管將我的職業發展列為優先事項」、「我的主管不會為了取得成功而違背道德原則」。其內部一致性係數 Cronbach's α 值為.79。

(二) 領導部屬交換關係

採用 Graen and Uhl-Bien (1995) 所發展的領導部屬交換關係量表。共計 7 題，以李克特五點尺度衡量 (非常不同意～非常同意)。例題如：「我覺得直屬主管可以瞭解我工作上的問題和需求」。其內部一致性係數 Cronbach's α 值為.77。

(三) 心理安全

根據 Edmondson (1999) 與 Siemsen, Roth and Balasubramanian (2008) 開發的量表，提取共同因素，最終形成包含 7 題的量表，以李克特五點尺度進行衡量，範圍從 1 (非常不同意) 到 5 (非常同意)。例題如：「在工作中，我可以沒有顧忌地向他人求助」、「在工作中，我認為承擔風險是安全的」。其內部一致性係數 Cronbach's α 值為.94。

(四) 組織公民行為

本研究焦點為員工焦點員工評價他們本身的組織公民行為，採用 Lee and Allen (2002) 所發展出來量表中 8-item 朝向個人之公民行為 (OCBI; OCB directed to individuals) 構面。以李克特五點尺度進行衡量，範圍從 1 (非常不同意) 到 5 (非常同意)。例題如：「我會支援未到班同事的工作」、「我會樂意協助同事解決工作上的困難」。其內部一致性係數 Cronbach's α 值為 .81。

(五) 控制變項

人口統計背景變項之所以當作控制變項，通常被用來排除對員工工作行為的潛在影響，目的為評估假設所提出的關係。故本研究控制了員工性別，年齡，教育程度與服務年資等四個變項 (Chan, 2014; Ng & Feldman, 2010; Zellars, Tepper, & Duffy, 2002)。

(六) 測量方法

本研究亦同時進行變數間之驗證性因素分析。表 1 的檢測結果顯示，模式適配指標中，GFI、IFI 及 CFI 皆大於 .93，NFI 皆達 .90 以上之水準；另外 RMR 皆小於 .02、RMSEA 皆小於 .08，上述指標顯示出本模式適配度達一定水準。

表 1 變項驗證性因素分析

變項名稱	χ^2	df	χ^2/df	RMR	RMSEA	GFI	IFI	CFI	NFI
僕人領導	15.528	14	1.109	.017	.021	.983	.996	.996	.960
領導部屬交換	32.511	14	2.322	.017	.072	.966	.947	.946	.910
心理安全	34.027	14	2.430	.013	.075	.965	.986	.986	.976
組織公民行為	37.342	20	1.867	.018	.058	.965	.964	.963	.925

三、統計分析方法

本研究使用相關分析對研究變項之間是否存在關聯性進行初步之驗證，其次，對僕人領導、領導部屬交換關係、心理安全、組織公民行為進行驗證性因素分析；再利用層級式迴歸分析，在原有的解釋變數條件下檢視並驗證新投入之變數對依變數所產生之影響與解釋力，來檢定在控制變數條件下，中介變數對依變數影響的顯著性，也就是僕人領導行為對員工組織公民行為的主效果，並驗證心理安全和自我效能的中介效果。

肆、結果

一、相關分析與初步分析

表 2 呈現各研究變項之間的相關分析結果。

表 2 相關分析表

	平均 數	標準 差	1	2	3	4	5	6	7	9
1.性別	--	--	1							
2.年齡(年)	39.78	9.29	.064	1						
3.教育程 度	3.13	.34	-.031	-.055	1					
4.服務年 資(年)	12.65	3.59	.034	.811**	-.038	1				
5.僕人領 導	4.07	.50	.053	-.042	-.032	-.025	(.79)			
6.領導部 屬交換	4.52	.41	.013	.120	-.052	.102	.291**	(.77)		
7.心理安 全	4.45	.60	-.032	-.004	-.112	-.028	.162**	.407**	(.94)	
8.組織公 民行為	4.39	.44	.004	.036	-.087	.001	.192**	.311**	.594**	(.81)

註：教育程度：(1)國中以下；(2)高中；(3)大學(專)；(4)研究所以上。*表 $p < 0.05$ ；**表 $p < 0.01$ 。

為確認本研究所採用的各量表在測量所欲衡量概念的程度是否良好（亦即構念效度，construct validity），同時進行收斂效度（convergent validity）與區別效度（discriminant validity）的檢驗（Anderson & Gerbing, 1988）。在收斂效

度部分，四個變項的因素模型適配指標良好 ($\chi^2 = 638.894$, $df = 371$, $RMR = .031$, $RMSEA = .053$, $GFI = .855$, $CFI = .910$, $IFI = .911$)；且每一個相對應於該變項的各題項因素負荷量，結果都達到顯著。此外，各變項的組成信度皆高於.70 (介於.77~.94之間) (Fornell & Larcker, 1981)。顯示本研究所採用的各量表具有良好的收斂效度。

在區別效度部分，為降低研究構念之因子數，過去研究於每個變項建構出三項指標，而各項指標代表構念分數 (Marsh, Hau, & Wen, 2004)，分析結果如表3，CFA結果顯示Baseline Model四因子模式顯示這四種構念 (僕人領導、領導部屬交換關係、心理安全、組織公民行為) 彼此間可互相區分，隨著因子合併之減少，其餘三因子 ($\chi^2 = 881.472$, $df = 374$, $RMR = .040$, $RMSEA = .073$, $GFI = .782$, $CFI = .830$, $IFI = .832$)、二因子 ($\chi^2 = 970.743$, $df = 376$, $RMR = .042$, $RMSEA = .079$, $GFI = .755$, $CFI = .800$, $IFI = .802$) 及一因子 ($\chi^2 = 1307.394$, $df = 377$, $RMR = .057$, $RMSEA = .098$, $GFI = .665$, $CFI = .688$, $IFI = .691$) 模式的 χ^2 均比四因子模式高出許多，可看出模式配適度表標相對較差，顯示Baseline Model的四因子模式提供最佳配適度，各變項間具可接受的區別效度。

表 3 量測模式比較表

模式	因子	χ^2	df	$\Delta\chi^2$	RMR	RMSEA	GFI	CFI	IFI
Null model	所有題項皆獨立	859.144	377						
Baseline Model	四因子	638.894	371		.031	.053	.855	.910	.911
Model 1	三因子 領導部屬交換、心理安全合併	881.472	374	242.578	.040	.073	.782	.830	.832
Model 2	二因子 領導部屬交換、心理安全、組織公民行為合併	970.743	376	89.271	.042	.079	.755	.800	.802
Model 3	一因子 所有因子合併	1307.394	377	336.651	.057	.098	.665	.688	.691

二、假設檢定

(一) LMX 之中介效果

由表 4 模式一可知，僕人領導顯著影響 OCB ($\beta = .192, p < .01$)，故 H1 成立。又模式六可知，僕人領導顯著影響 LMX ($\beta = .297, p < .01$)。而模式三可看出，同時置入僕人領導與 LMX 變項後，僕人領導對 OCB 的迴歸係數從 .192 ($p < .01$) 顯著性反轉為不顯著 ($\beta = .110, p > .05$)，又 LMX 對 OCB 則呈顯著影響 ($\beta = .275, p < .01$)，符合 Baron and Kenny (1986) 中介效果之三項檢驗條件，LMX 對僕人領導與 OCB 具完全中介效果獲得支持。因此，H2 成立。

(二) 心理安全之中介效果

由表 4 模式七可知，僕人領導顯著影響心理安全 ($\beta = .162, p < .01$)。而模式七可知，同時置入僕人領導與心理安全變項後，僕人領導對 OCB 的迴歸係數從 .192 ($p < .01$) 顯著性反轉為不顯著 ($\beta = .098, p > .05$)，又心理安全對 OCB 亦呈顯著影響 ($\beta = .579, p < .01$)，符合 Baron and Kenny (1986) 中介效果之三項檢驗條件，心理安全對僕人領導與 OCB 具完全中介效果亦獲得支持。因此，H3 成立。

表 4 中介效果之迴歸分析表 (H1-H3 之驗證)

變項名稱	組織公民行為					領導部屬交換	心理安全
	模式一	模式二	模式三	模式四	模式五	模式六	模式七
性別	-.011	-.002	-.008	.021	.015	-.014	-.046
年齡	.023	.010	.011	.104	.102	.042	-.137
教育程度	-.077	-.072	-.069	-.022	-.021	-.029	-.098
服務年資	.019	-.017	-.008	-.078	-.070	.101	.155
僕人領導	.192**		.110		.098	.297**	.162**
領導部屬交換		.308**	.275**				
心理安全				.595**	.579**		
F 值	2.363*	5.654**	5.267**	27.628**	23.874**	5.911**	2.331*
R ²	.045	.102	.113	.356	.365	.106	.045

註：*表 $p < 0.05$ ；**表 $p < 0.01$ 。

伍、研究結論與建議

一、理論意涵

本研究主要目的為理解在公共服務僕人領導與組織公民行為的直接以及間接關係，探討了僕人領導對員工組織公民行為的正向影響及作用機制。僕人領導如何分別透過LMX與心理安全來影響員工組織公民行為。研究結果顯示，首先，研究發現僕人領導對組織公民行為具顯著正向影響，符應了過去研究結果，亦即僕人領導與員工組織公民行為 (Neubert et al., 2008; Wu et al., 2013) 之間存在正向關係。這說明了員工對領導者之領導行為越趨近僕人領導，越能促使員工願意主動幫助別人，藉由對同事工作上的幫助，而展現出間接使組織成功的行為。其次，領導部屬交換關係對僕人領導與組織公民行為之間關係具完全中介效果。這解釋了僕人領導透過領導部屬交換關係影響公共服務員工之組織公民行為是合理的，主管藉由與其部屬建立起高品質領導部屬交換關係，向其傳達「公僕」理念，多會透過對員工的成長直接關注，同時藉由自己道德行為的榜樣作用，來強化對員工的感召，營造出良好的關係，基於這樣人際親密關係的感知，有利於公務員工主動做出更多具公共服務的工作行為。最後，心理安全亦會完全中介僕人領導與組織公民行為的正向關係。研究發現闡明主管展現出同理心及謙卑為懷的領導行為時，可以使員工在工作場域中心理上感到安心及放心，這種感知有利組織發展出一種氛圍，進而提升了員工對於僕人領導者的感激，圖報的心理以及對其忠誠油然而生，這種不計較個人得失的動機與正面態度，將促使員工主動做出更多公共服務的工作行為。

二、實務意涵

要留住有價值的員工以建立組織公民行為，領導者需要藉由實踐僕人領導來關注個人。因此，組織應該培訓管理者的僕人領導技能。美德道德培訓課程也可以提供幫助，因為僕人領導以美德為基礎，例如同情心、關懷、正義、勇氣、謙遜。這些技能的使用有可能在個人組織公民行為中培養出道德的螺旋。僕人領導者全心全意為員工和組織服務、信任員工且尊重他們的意見、及給予員工適當的工作自主權，說明了這些行為滿足部屬對於領導者的期待。僕人領導者受一套特定的原則，價值觀和信念所驅動 (Walker, 2003)，受到這種信念驅動，員工認為自己的角色被領導者所影響受到支持以謀福

利。領導者的影響通常是雙向的，錯誤的管理行為，或者只是粗心大意的忽視，這兩種領導行為可能會深遠地挫敗著員工。領導者以換位思考視角來珍視員工，聆聽、關心並設身處地感受員工的需求，並透過自己道德行為的榜樣作用，以及直接關注在部屬的成長和成功，這種正增強的激勵，號召員工願意承擔風險，潛移默化來影響員工的工作行為。另一方面，謙卑為懷方式運作將領導者轉換為服務者，如此一來公共服務人員就被賦予了更多參與感，例如授權公僕服務人員在處理民眾問題中培養出公務員的責任感及自我價值，長期下來就會達到組織目標。從公共服務角度來看，充分了解與僕人領導的正向運作相關的動態，可能會被用來提高跨地區和/或跨行業的企業競爭力。例如，醫學學會、醫療品質協會以及醫療協會（醫療照護服務業和政策制定者之間的橋樑）可以組織僕人領導研討會，同時強調同情心、關懷、正義等的重要性。就醫療照護服務業本身而言，這些努力可以集中在醫護主管身上，以促進適當的招聘和培訓以獲取和展示所需的屬性。

僕人領導被概念化來反映出，領導角色中利益相關者優先於自身利益的領導行為，傳達和理解部屬期望，履行承諾並實現他們的期望，賦予權力，幫助他們成長和成功 (Panaccio et al., 2015)。通常，展現僕人領導行為的主管不太可能讓部屬經歷到溝通管道不通暢或期望不準確。而組織公民行為是任何組織都希望可從員工那裡獲得的自發性理想行為，這意味著員工應該自我激勵去做，而不是被組織強迫 (Thao & Kang, 2020)。是故，主管除了塑造良好的組織氛圍，展現出適當的領導風格外，避免不當地要求部屬展現利組織行為，引發部屬「不得不」展現組織公民行為的感受，是很重要的。組織公民行為可能會被認為是無私的奉獻，員工在執行公民行為雖會感到自信，在公部門體系中，若員工被期望多展現出組織公民行為，主管應清楚說明從事組織公民行為對於組織或同事有什麼幫助與助益，並給予協助，而非強迫其服從命令與改變其從事組織公民行為的目的。這樣一來，即使是公共服務組織雇用臨時約聘的員工或是訓練既有正職員工，反而比要求有能力的員工盡量「利他」或加班，更能節省成本。因此，適任員工搭配高度內在意願的組織公民行為，是維繫公部門有效能運轉之方向與策略。

「圈內人」的特點是在相互信任，支持和尊重的基礎上建立起深厚的關係，而不單是一種任務驅動式來完成規範的任務。若是績效表現不夠理想，至少還處於所謂的「寬恕區」(forgiveness zone)，表示還可以快速修正行為來

達到組織目標，以重新取得主管的信任 (Conger & Church, 2017)。公務部門僕人領導主管向自己人提供更高的社會資源來有效地與領導部屬交換關係鏈結，使得高品質交換關係的正職或約聘員工傾向於表現出更多自發性行為，領導部屬交換關係對僕人領導與組織公民行為之間具有完全中介的影響對員工很重要，因為之所以增加了公務部門員工慷慨的角色外行為，是根植於更高內群體成員地位的保證，再者，更高的領導部屬交換關係與重要的個人公共服務職業事件和獎勵相關聯 (Kraimer, Seibert, & Astrove, 2015)。又考量到樂於助人對公務單位績效的正向影響，特別是當自發性行為不知覺地成為規範時 (Ehrhart, 2018)，招聘具有助人傾向的員工並遵守互惠規範至關重要。然而，公務部門決策者必須確保相較於其他員工的這些更高組織公民行為參與投入的內群體成員有權享受特殊、激勵和支持性的工作環境並從中受益 (Tremblay, Parent-Rochelleau, & Sajadi, 2022)，留住更好的員工來回報組織。

又為了驅動創新與變革，組織宜容錯甚而鼓勵犯錯 (Edmondson, 2018)。在指出錯誤或鼓勵說真話的情境中，下情如何上達？《我工作，我沒有不開心》說明了心理安全能幫助組織。員工除了彼此尊重他人的想法，也受到僕人領導者的關注與協助發展，這些都會讓員工感到心理安全，認為自己在組織中可以提出想法、承認錯誤、勇於冒險，將不會受到侮辱，少受懲罰，一點也不覺得丟臉。組織甚至可以利用這種犯錯失敗，來營造出一種心理安全的環境說服員工 (Amabile & Khaire, 2008)。員工致力於組織公民行為，其動機更多是受到管理行為的激勵，甚至比金錢上的獎勵更發揮作用。

三、研究限制與未來建議

本研究在樣本的選擇上以中部地區地方政府公部門員工中的非主管職正職與約聘員工為對象，並使用立意抽樣，因此研究結果的外部推論性仍有待檢驗。在抽樣方法方面，資料收集方法建議儘可能採更具可信度之隨機抽樣等方法，以進一步強化研究樣本代表性。另外，本研究的樣本取自公共服務組織的非主管職員工，屬性可能會與其他縣市地方政府及不同層級不同身分的員工有所差異，例如性別比例、年齡層、服務年資等。建議後續研究在樣本選取範圍上，可擴大受測單位之範圍，除各局處單位外，向上延伸至中央機關，向下延伸至各地鄉公所等更多的公務部門類型、職務層級與僱用身分的員工，使樣本資料更具完整性，更足以代表公務員整體。因此本研究架構模型的適用性及推論性仍需謹慎評估。

與大多數僕人領導 (Eva et al., 2019) 和組織公民行為 (Podsakoff et al., 2013) 文獻相同，本研究資料收集屬於橫斷面，這限制了進行因果推論。即使如此，本研究基於理論論證和程序試圖來減少共同方法偏差 (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003) 來符應研究設計。在研究設計上，固然採用「時間隔離法」來避免橫斷面方式進行資料搜集，然而兩周的間隔，是否員工的領導部屬交換關係與心理安全改變之後，會立即讓組織公民行為提高或降低，或需要一段時間的蘊釀與轉化才會影響利他行為。因此，建議後續研究可以在橫斷面資料搜集外，輔以縱貫性追蹤調查研究，如此變項間因果關係的驗證及解釋推論將會更具說服力。

再者，雖然本研究採用立意抽樣方式，但在資料蒐集過程中未對研究對象的正職/約僱身分或部門單位類別多加限制，以致於最終有效樣本以衛生單位的約僱員工占大多數 (54%)，由於其工作性質相對較具自主性與獨立性，可能對於本研究結果造成些許的影響。

最後，組織公民行為是員工在T2以自評方式所量測己身所表現出自願且有利於組織的行為。自評的績效與行為和他評的結果雖然兼具有顯著的正向關係 (Becker & Vance, 1993；陳建丞，2008)，但員工花時間從事可具體觀察到的角色外行為應歸屬為任務績效的機會成本 (Bergeron, 2007；童惠玲、郭美吟、李德治，2012)，可排除自評而以主管或同事的其他來源評估為佳。為提升對組織公民行為概念量測的準確程度，本研究建議未來組織公民行為資料的收集，宜由其他來源來進行，較具完整性。

四、結論

僕人領導是一種以美德為根基的領導方法，它首先關注的是為追隨者和其他第三方需求服務，因此包含促進共同利益的真正潛力（即為了自我和更廣泛的人類在社區中的繁榮）。儘管實務證明對許多有價值的結果呈正向（參見Eva et al., 2019），但研究尚未解決僕人領導如何在領導部屬交換關係與心理安全雙元中介機制下同時採取行動以激化組織公民行為。研究結果得出結論，僕人領導可以傳遞出員工組織公民行為，即超越職位描述規定職責的行為和集體工作制度的形成，首先是透過增強主管部屬關係品質的良性交換行為，同時也透過在組織中讓員工相信，即使承載著人際關係的風險也是安全的心理安全，來激活員工組織公民行為，僕人領導改善了員工個人的工作環境品質，最終提高了組織公民行為。在此過程中，僕人領導成為了鼓勵員工實現共同利益良性行為的催化劑。

參考文獻

一、中文部份

1. 童惠玲、郭美吟、李德治，2012，「組織支持與員工工作結果之關係——權力距離與公平敏感度之調節效果」，*組織與管理*，5 卷 1 期：1-42。
2. 陳建丞，2008，「員工知覺的組織支持與工作績效間的中介模型研究」，*管理學報*，25 卷 3 期：309-331。

二、英文部份

1. Amabile, T. M., & Khaire, M. 2008. Creativity and the Role of the Leader. *Harvard Business Review*, October, 2-10.
2. Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. 1988. Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3): 411-423.
3. Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. 2009. Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60: 421-449.
4. Baron, R. M., & Kenny, D. A. 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6): 1173-1182.
5. Blau, P. 2017. *Exchange and Power in Social Life*. New York, NY: Routledge.
6. Bommer, W. H., Dierdorff, E. C., & Rubin, R. S. 2007. Does prevalence mitigate relevance? The moderating effect of group-level OCB on employee performance. *Academy of Management Journal*, 50(6): 1481-1494.
7. Brislin, R. W. 1980. Translation and content analysis of oral and written material. In H. C. Triandis & J. W. Berry (Eds.), *Handbook of Cross-cultural Psychology*, vol. 2: 349-444. Boston, MA: Allyn & Bacon.

8. Brown, K. 2004. Human resource management in the public sector. *Public Management Review*, 6(3): 303-309.
9. Brown, S. P., & Leigh, T. W. 1996. A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4): 358-368.
10. Carroll, B. W., & Siegel, D. 1999. *Service in the Field: The World of Front-line Public Servants* (Vol. 24). Montreal, Canada: McGill-Queen's University Press.
11. Chan, S. C. 2014. Paternalistic leadership and employee voice: Does information sharing matter? *Human Relations*, 67(6): 667-693.
12. Chiniara, M., & Bentein, K. 2016. Linking servant leadership to individual performance: Differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction. *The Leadership Quarterly*, 27(1): 124-141.
13. Christensen, R. K., Paarlberg, L., & Perry, J. L. 2017. Public service motivation research: Lessons for practice. *Public Administration Review*, 77(4): 529-542.
14. Chughtai, A. A. 2016. Servant leadership and follower outcomes: Mediating effects of organizational identification and psychological safety. *The Journal of Psychology*, 150(7): 866-880.
15. Conger, J. A., & Church, A. H. 2017. How to win over a boss who just doesn't seem to like you. *Harvard Business Review*, DECEMBER 20.
<https://hbr.org/2017/12/how-to-win-over-a-boss-who-just-doesnt-seem-to-like-you>
16. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. 2005. Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6): 874-900.
17. Dansereau Jr, F., Graen, G., & Haga, W. J. 1975. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.

18. Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. 2015. The new public service revisited. *Public Administration Review*, 75(5): 664-672.
19. Derindag, O. F., Demirtas, O., & Bayram, A. 2021. The leader-member exchange (LMX) influence at organizations: The moderating role of person-organization (PO) fit. *Review of Business*, 41(2): 32-48.
20. Detert, J. R., & Edmondson, A. C. 2011. Implicit voice theories: Taken-for-granted rules of self-censorship at work. *Academy of Management Journal*, 54(3): 461-488.
21. Dolan, J., & Rosenbloom, D. H. 2016. *Representative Bureaucracy: Classic Readings and Continuing Controversies*. New York, NY: Routledge.
22. Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. 2012. A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6): 1715-1759.
23. Dutton, J. E., & Heaphy, E. D. 2003. The power of high-quality connections. in K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn, (Eds.), *Positive Organizational Scholarship*: 263-278. San Francisco, CA: Berret-Koehler.
24. Edmondson, A. C. 1999. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2): 350-383.
25. Edmondson, A. C. 2014. Building a psychologically safe workplace: TED x Talk. TedX. <https://www.youtube.com/watch?v=LhoLuui9gX8>
26. Edmondson, A. C. 2018. *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
27. Edmondson, A. C., Bohmer, R. M., & Pisano, G. P. 2001. Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 46(4): 685-716.

28. Edmondson, A. C., & Lei, Z. 2014. Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1): 23-43.
29. Ehrhart, M. G. 2004. Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1): 61-94.
30. Ehrhart, M. G. 2018. Helping in organizations: A review and directions for future research. In P. Podsakoff, S. MacKenzie, & N. Podsakoff (Eds.), *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*: 475-506. Oxford University Press.
31. Elche, D., Ruiz-Palomino, P., & Linuesa-Langreo, J. 2020. Servant leadership and organizational citizenship behavior: The mediating effect of empathy and service climate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6): 2035-2053.
32. Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. 2019. Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1): 111-132.
33. Fischer, T., & Sitkin, S. B. 2023. Leadership styles: a comprehensive assessment and way forward. *Academy of Management Annals*, 17(1): 331-372.
34. Fornell, C., & Larcker, D. F. 1981. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3): 39-51.
35. Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. 1995. Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2): 219-247.
36. Greenleaf, R. K. 2002. *Servant Leadership: A journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York, NY: Paulist Press.

37. Henderson, D. J., Liden, R. C., Glibkowski, B. C., & Chaudhry, A. 2009. LMX differentiation: A multilevel review and examination of its antecedents and outcomes. *The Leadership Quarterly*, 20(4): 517-534.
38. Hoffman, B. J., Blair, C. A., Meriac, J. P., & Woehr, D. J. 2007. Expanding the criterion domain? A quantitative review of the OCB literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(2): 555-566.
39. Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. 2010. *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
40. Hunter, E. M., Neubert, M. J., Perry, S. J., Witt, L. A., Penney, L. M., & Weinberger, E. 2013. Servant leaders inspire servant followers: Antecedents and outcomes for employees and the organization. *The Leadership Quarterly*, 24(2): 316-331.
41. Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. 2007. Leader-member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1): 269.
42. Kahn, W. A. 1990. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4): 692-724.
43. Kark, R., & Van Dijk, D. 2007. Motivation to lead, motivation to follow: The role of the self-regulatory focus in leadership processes. *Academy of Management Review*, 32(2): 500-528.
44. Kauppila, O. P., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., Sumelius, J., & Vuorenmaa, H. 2022. Serving to help and helping to serve: Using servant leadership to influence beyond supervisory relationships. *Journal of Management*, 48(3): 764-790.
45. Khan, M. M., Mubarik, M. S., Islam, T., Rehman, A., Ahmed, S. S., Khan, E., & Sohail, F. 2022. How servant leadership triggers innovative work behavior: exploring the sequential mediating role of psychological empowerment and job crafting. *European Journal of Innovation Management*, 25(4): 1037-1055.

46. Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. 1994. Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3): 656-669.
47. Kraimer, M. L., Seibert, S. E., & Astrove, S. L. 2015. Consequences of high LMX: Career mobility and success. In T. Bauer, & B. Erdogan (Eds.), *The Oxford Handbook of Leader-member Exchange*: 241-259. The Oxford Library of Psychology.
48. Lee, H. 2021. Changes in workplace practices during the COVID-19 pandemic: The roles of emotion, psychological safety and organisation support. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 8(1): 97-128.
49. Lee, K., & Allen, N. J. 2002. Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1): 131-142.
50. Lee, A., Thomas, G., Martin, R., & Guillaume, Y. 2019. Leader-member exchange (LMX) ambivalence and task performance: The cross-domain buffering role of social support. *Journal of Management*, 45(5): 1927-1957.
51. Lemoine, G. J., Hartnell, C. A., & Leroy, H. 2019. Taking stock of moral approaches to leadership: An integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1): 148-187.
52. Liden, R. C., Wayne, S. J., Meuser, J. D., Hu, J., Wu, J., & Liao, C. 2015. Servant leadership: Validation of a short form of the SL-28. *The Leadership Quarterly*, 26(2): 254-269.
53. Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. 2014. Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5): 1434-1452.
54. Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. 2008. Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19(2): 161-177.

55. Mahembe, B., & Engelbrecht, A. S. 2014. The relationship between servant leadership, organisational citizenship behaviour and team effectiveness. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1): 01-10.
56. Marsh, H. W., Hau, K. T., & Wen, Z. 2004. In search of golden rules: Comment on hypothesis-testing approaches to setting cutoff values for fit indexes and dangers in overgeneralizing Hu and Bentler's (1999) findings. *Structural Equation Modeling*, 11(3): 320-341.
57. Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. 2000. Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4): 738-748.
58. Mittal, R., & Dorfman, P. W. 2012. Servant leadership across cultures. *Journal of World Business*, 47(4): 555-570.
59. Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. 2008. Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of Applied Psychology*, 93(6): 1220-1233.
60. Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. 2017. How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1): 49-62.
61. Nie, D., & Lämsä, A. M. 2015. The leader-member exchange theory in the Chinese context and the ethical challenge of guanxi. *Journal of Business Ethics*, 128(4): 851-861.
62. Ng, T. W., & Feldman, D. C. 2010. The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63(3): 677-718.
63. Ozyilmaz, A., & Cicek, S. S. 2015. How does servant leadership affect employee attitudes, behaviors, and psychological climates in a for-profit organizational context? *Journal of Management & Organization*, 21(3): 263-290.

64. Panaccio, A., Henderson, D. J., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Cao, X. 2015. Toward an understanding of when and why servant leadership accounts for employee extra-role behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 30(4): 657-675.
65. Pattakos, A. N. 2004. The search for meaning in government service. *Public Administration Review*, 64(1): 106-112.
66. Perry, J. L., & Wise, L. R. 1990. The motivational bases of public service. *Public Administration Review*, 50, 367-373.
67. Peterson, S. J., Galvin, B. M., & Lange, D. 2012. CEO servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance. *Personnel Psychology*, 65(3): 565-596.
68. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3): 513-563.
69. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. 2003. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879-903.
70. Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., & Spoelma, T. M. 2013. Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1): S87-S119.
71. Schaubroeck, J., Lam, S. S., & Peng, A. C. 2011. Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(4): 863-871.
72. Schein, E. H., & Bennis, W. G. 1965. *Personal and Organizational Change through Group Methods: The Laboratory Approach*. New York, NY: Wiley.

73. Schwarz, G., Newman, A., Cooper, B., & Eva, N. 2016. Servant leadership and follower job performance: The mediating effect of public service motivation. *Public Administration*, 94(4): 1025-1041.
74. Siemsen, E., Roth, A. V., & Balasubramanian, S. 2008. How motivation, opportunity, and ability drive knowledge sharing: The constraining-factor model. *Journal of Operations Management*, 26(3): 426-445.
75. Smith, B. N., Montagno, R. V., & Kuzmenko, T. N. 2004. Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4): 80-91.
76. Sousa, M., & Van Dierendonck, D. 2017. Servant leadership and the effect of the interaction between humility, action, and hierarchical power on follower engagement. *Journal of Business Ethics*, 141(1): 13-25.
77. Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. 2005. Two routes to influence: Integrating leader-member exchange and social network perspectives. *Administrative Science Quarterly*, 50(4): 505-535.
78. Spears, L. C. 1998. Tracing the growing impact of servant-leadership. In L. C. Spears (Ed.), *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit, and Servant Leadership*: 1-12. New York, NY: John Wiley & Sons.
79. Spears, L. C. 2010. Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1): 25-30.
80. Staats, E. B. 1988. Public service and the public interest. *Public Administration Review*, 48(2): 601-605.
81. Sun, P. Y. 2013. The servant identity: Influences on the cognition and behavior of servant leaders. *The Leadership Quarterly*, 24(4): 544-557.
82. Tremblay, M., Parent-Rochelleau, X., & Sajadi, P. 2022. Are leaders and followers receiving what they give? A long-term examination of the reciprocal relationship between relative LMX and relative OCB-helping. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(3): 359-371.

83. Tuan, L. T. 2017. Knowledge sharing in public organizations: The roles of servant leadership and organizational citizenship behavior. *International Journal of Public Administration*, 40(4): 361-373.
84. Udani, Z. A. S., & Lorenzo-Molo, C. F. 2013. When servant becomes leader: The Corazon C. Aquino success story as a beacon for business leaders. *Journal of Business Ethics*, 116(2): 373-391.
85. Van Dierendonck, D. 2011. Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4): 1228-1261.
86. Vermeeren, B., Kuipers, B., & Steijn, B. 2014. Does leadership style make a difference? Linking HRM, job satisfaction, and organizational performance. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2): 174-195.
87. Walker, J. 2003. A new call to stewardship and servant leadership. *Nonprofit World*, 21(4): 25-25.
88. Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. 2010. Servant leadership, procedural justice climate, service climate, employee attitudes, and organizational citizenship behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95(3): 517-529.
89. Walumbwa, F. O., Wang, P., Wang, H., Schaubroeck, J., & Avolio, B. J. 2014. "Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors": Retraction. *The Leadership Quarterly*, 25(5): 1071-1072.
90. Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. 2002. The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87(3): 590-598.
91. Wrzesniewski, A., Dutton, J. E. & Debebe, G. 2003. Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in Organizational Behavior*, 25, 93-135.

92. Wu, J., Liden, R. C., Liao, C., & Wayne, S. J. 2021. Does manager servant leadership lead to follower serving behaviors? It depends on follower self-interest. *Journal of Applied Psychology*, 106(1): 152-167.
93. Wu, L. Z., Tse, E. C. Y., Fu, P., Kwan, H. K., & Liu, J. 2013. The impact of servant leadership on hotel employees' "servant behavior". *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(4): 383-395.
94. Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y. L., & Li, X. B. 2015. Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*, 58(2): 538-566.
95. Zhao, F., Ahmed, F., & Faraz, N. A. 2020. Caring for the caregiver during COVID-19 outbreak: Does inclusive leadership improve psychological safety and curb psychological distress? A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Studies*, 110, 103725.
96. Zellars, K. L., Tepper, B. J., & Duffy, M. K. 2002. Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(6): 1068-1076.

How Does Servant Leadership in Public Service Intensify Organizational Citizen Behavior? The Dual Mediating Mechanism of Leader-member Exchange and Psychological Safety

Hui-Ling Tung*

Department of Business Administration, Da-Yeh University

Chih-Chien Cheng

Public Health Bureau, Changhua County

Abstract

This study aims to investigate how servant leadership drives greater employee organizational citizenship behavior through the dual mediation mechanism of leader-member exchange and psychological safety. Drawing on a sample of 256 full-time and contracted public service employees working in local governments in middle Taiwan, a two-stage data collection method was used. Results show that: (1) Servant leadership has positive effect on organizational citizenship behavior; (2) LMX mediates the relationship between servant leadership and organizational citizenship behavior; (3) Psychological safety mediates the relationship between servant leadership and organizational citizenship behavior.

Keywords: servant Leadership, leader-member exchange, psychological safety, organizational citizenship behavior

* Corresponding author E-mail: huling7@mail.dyu.edu.tw Tel: (04) 851-1888 ext.3190