

自我利益驅動的了嗎？心理安全在僕人領導影響顧客導向行為之調節式中介模式

童惠玲¹ | 劉芷妍² | 林正明³

¹ 大葉大學企業管理學系(通訊作者)

² 大葉大學國際企業管理學系

³ 中國醫藥大學附設醫院眼科醫學中心

摘要

根據社會學習理論，本研究探討僕人領導與顧客導向行為之間關係，檢視員工心理安全是否在僕人領導與顧客導向行為之間具中介因子，同時驗證在員工自我利益關注的邊界條件是否影響此中介效果。189份服務業員工問卷資料用來測試調節式中介模式。研究結果發現，僕人領導對心理安全具有正向關係，而且心理安全中介了僕人領導與顧客導向行為之間的關係。調節中介分析進一步表明，自我利益關注未能調節僕人領導與顧客導向行為之間接關係。

關鍵字：

僕人領導、自我利益關注、心理安全、顧客導向行為

壹 | 緒論

服務業強調「以顧客為中心」，處在動態與不確定性中服務所提供的方式涵蓋傳遞過程以及人與人的互動，這種人際溝通和社會接觸往往成為優質成果的表現(Dong & Sivakumar, 2017; Ennew & Binks, 1999)。服務組織探索在優質顧客基礎上做出服務差異化，服務員工被要求表現出適當行為來滿足顧客需求、期望與感受，因此，員工的顧客導向行為(Customer-Oriented Behavior; COB)深具特別重要的意義(Lanjananda & Patterson, 2009)。顧客導向的這種服務特性激發出實證研究對僕人領導的極大興趣(Aryee *et al.*, 2023; Hunter *et al.*, 2013; Liden *et al.*, 2014)。僕人領導在理論(Lemoine *et al.*, 2019; Liden, Panaccio, *et al.*, 2014)和實務上(Hoch *et al.*, 2018; Lee *et al.*, 2019)有別於其他關係領導方法（例如轉換領導、賦權領導、道德領導和真誠領導）。僕人領導的核心原則是『僕人領導者之本，在於僕人之心』(the servant-leader is servant first)，並服務於所有利害關係人的利益(Greenleaf, 2013)。僕人領導被定位為一種以他人為中心的方式，以支持追隨者、顧客和社區為其自身目的，而不是實現個人或組織目標的手段(Ehrhart, 2004)。

過去實證研究對僕人領導揭示了其與員工工作相關行為之間的潛在機制，為此帶來了豐富的見解(Aryee *et al.*, 2023; Eva *et al.*, 2019; Kauppila *et al.*, 2022; Walumbwa *et al.*, 2010; Wu *et al.*, 2021)。學者廣泛應用於社會學習理論(social learning theory)來研究員工向領導者(Aryee *et al.*, 2023; Bai *et al.*, 2019; Offergelt *et al.*, 2019)的學習行為。據此，領導者是社會學習的重要來源，因為他們憑藉其地位和影響力，成為有吸引力且可信的榜樣(Bandura, 1977)。儘管理論視角幾乎已達到典範的地位(the near paradigmatic status)(Madison & Eva, 2019)，然而在同時檢視社會學習理論在解釋僕人領導與員工績效之間關係上的相對效能時，

研究仍然相當匱乏(Hunter *et al.*, 2013; Madison & Eva, 2019)。因此，服務情境中具顧客導向行為的員工是否可以透過僕人領導將之轉變為服務員工，是個有趣的議題？

在社會學習理論中，人們透過觀察、模仿他人的行為來學習，而心理安全(psychological safety)是促進這種學習的關鍵因素之一(Carmeli, 2007; Plouffe *et al.*, 2023)。同時，社會學習理論強調人際關係的重要性，心理安全則是人際關係中促進信任與開放溝通的基礎(Kim *et al.*, 2020)。心理安全係指一種多構面、動態的現象，關係到群體成員對在工作中承擔人際風險是否安全的看法(Edmondson & Bransby, 2023; Liang *et al.*, 2012)，也是員工表達自己、分享想法和溝通知識的關鍵動力(Iqbal *et al.*, 2020)。員工常面臨主管的高要求以及外界的期望，多數組織因此忽視了心理安全的重要性(Edmondson & Lei, 2014)。僕人領導與心理安全之間存在一定程度的關聯(Chughtai, 2016)。心理安全的核心在人際互動中包含兩個同等重要的部分：(1)相互信任與支持，這代表雙方共持的信念，願意尊重並理解彼此的需求、利益及脆弱性；(2)承載人際風險的能力，員工在不受評判或被疏離的情況下，感到安心地提出建議或挑戰既有觀點(Detert & Edmondson, 2011; Lee *et al.*, 2019)。這兩部分在僕人領導的影響下相互融合，共同構築心理安全的基礎(Edmondson & Lei, 2014)。

社會學習理論用來解釋員工如何模仿領導者的僕人領導行為，以及如何從領導者那裡獲得直接幫助以發展僕人的領導技能。儘管員工可能將顧客導向行為作為僕人領導的（間接）結果，但這種關係可能並不像通常假設的那樣簡單。僕人領導啟動了導致顧客導向行為的激勵過程（心理安全）。然而，它的關聯可能會受到其他情境因素的影響(Pawar & Eastman, 1997;

Oc, 2018)。取決於這些情境因素，領導者可能會變得更（或更不）有效。其中，員工自我利益關注(self-interest concern)可能是相關的(Wu et al., 2021)。員工的特徵在多大程度上會影響他們參與顧客導向行為。也就是說，僕人領導是否以類似方式影響每個員工？

為了探討這個問題，員工的一個關鍵特徵，即自我利益關注。個人自我利益關注之所以必須受到檢視，因為這對於個人是否採取僕人領導行為是不可或缺的(Greenleaf, 2013; Liden et al., 2008)。在社會環境中，員工會透過社會學習機制來調整行為。社會學習理論強調個人、行為與環境的交互影響，這不僅解釋了人們如何透過模仿和觀察來學習，也能幫助理解個人如何在社會環境中調整行為，以符合自身利益，達到自我利益的最大化。再者，在社會互動中，自我利益關注能增強個體的內在動機，來影響個體的決策，使其更積極地進行自我調節(Frayne & Latham, 1987)。具體而言，自我利益關注是人類行為無所不在的強大驅動力，它與僕人領導的一個明確特徵密切相關：領導者在鼓勵追隨者也參與僕人領導行為中所扮演的角色(Wu et al., 2021)。這就引發出一個有趣的議題：僕人領導者在多大程度上能夠鼓勵甚至以自我為中心的員工從事顧客導向行為？為了驗證員工受到自我利益關注驅使，本研究進一步探討員工體驗到自己在心理上由於僕人領導者的服務領導影響而感受安全感，進而展現顧客導向行為，同時是否也受到員工維護和改善自身利益所理解的自我利益關注來被影響。

因此，本研究做出三點貢獻，首先，本研究以員工在工作中承擔人際風險是否安全的看法來說明領導力，尤其是僕人領導影響顧客導向行為的機制，來表明員工的高度心理安全感有助於員工對顧客的服務行為。此外，本研究從員工自我利益關注的情境因子的驗證來增加共識。最後，對實務具有重要意義的是，透過強調對員

工發展具有真正興趣的領導者，在強化顧客導向行為這方面的重要作用。

貳 | 文獻探討與回顧

一、僕人領導、心理安全、以及顧客導向行為

僕人領導是一種以人為本的領導風格，優先考慮他人的利益和福祉，而不是自己的利益(Greenleaf, 2013)，是一種整體的領導方式(Eva et al., 2019)，其特徵包括授權、真誠、謙遜、同理心和人際接納(van Dierendonck, 2011)，以及對社區的關心(Liden et al., 2008)。僕人領導被定義為透過個人行為和人際關係展示規範的適當行為，並透過雙向溝通、強化和決策向追隨者推廣這種行為(Reed et al., 2011)。僕人領導初始的顯著特徵是具有服務意識(Ling et al., 2016)。根據 Liden et al. (2015)的研究，僕人領導包括七個核心行為：賦權追隨者(empowering followers)、擁有概念技能(having conceptual skills)、幫助追隨者成長和成功(helping followers to grow and succeed)、以部屬優先(putting subordinates first)、倫理行為(behaving ethically)、情感治癒(emotional healing)以及為社區創造價值(creating value for the community)。基於這些特徵，僕人領導堅信服務他人（例如內部顧客的員工和外部顧客）是他或她的首要任務，僕人領導者能夠把員工留在組織，更好地為內部顧客服務，因為僕人領導的特點正是強調為他人服務和促進他人利益(Eva et al., 2019; Liden et al., 2008; Sendjaya et al., 2020)，如此一來，服務意識自然會激發他/她的領導行為。僕人領導被要求對多位利害關係人承擔更廣泛責任(Lemoine et al., 2019)，優先滿足追隨者的需求，倡導追隨者參與組織所在的更大社區(Hunter et al., 2013)，其獨特的社區關注已顯示出透過社會影響過程吸引追隨者的內心(Hunter et al., 2013; Lemoine et al.,

2019)。再者，僕人領導之所以在服務業的管理活動中發揮著至關重要的作用，是優先考慮人而不是生產(Hartnell *et al.*, 2020)。

社會學習理論強調觀察學習、仿效與增強，員工在觀察僕人領導者所展現高度的關懷、同理心與服務精神後，這些行為會被員工觀察並內化，並透過模仿與增強機制來調整自己的顧客導向行為。實證研究表明，感受到情感認同的員工願意付出更多的努力來完成工作（例如，服務顧客），表現出更強的顧客導向行為(Joshi & Randall, 2001)。鑑於第一線員工對顧客的服務行為直接受到服務氛圍的影響，正向的服務氛圍可以讓服務人員提供更好的服務(Schneider *et al.*, 1998)。此外，員工通常將領導者視為榜樣，從而追隨領導者的行為。因此，僕人領導所管理的員工更有可能忽略自己的利益而優先考慮其他人（例如顧客）的利益。也就是說，具有這種服務導向的員工傾向於提供高品質的服務來滿足顧客。僕人領導特質共同激勵員工表現出更大的工作責任感，以更好的績效和有益於管理者的行為來回報領導的正向行為(Liden *et al.*, 2015)。此外，這些領導行為特徵創造了一種社會背景，使員工能夠自由地與領導者互動，並更傾向於透過顧客導向的服務傳遞和持續學習來提供更好的服務。根據以上論點，本研究得出以下假設：

H1：僕人領導對顧客導向行為具有正向關係。

根據 Edmondson(1999)的觀點，處於心理安全狀態的個人特徵是他們有能力參與、尊重和珍惜，同時也相信，如果他們暢所欲言、提出問題或犯錯，不會被以任何方式感到尷尬、被邊緣化或懲罰。正向的領導行為對塑造心理條件（如心理安全）發揮關鍵作用(Carmeli *et al.*, 2014)。當主管實踐出僕人領導時，他們會提醒員工，他們的首要職責是確保員工的心理安全，從而表現出敏感、體貼和關心(Andersen,

2018)。僕人領導者的行為被期望可能會「滲透」(trickle-down)到他們的員工身上。

根據社會學習理論，員工透過細察、模仿和社會互動來學習行為與態度。僕人領導者以身作則，展現關懷、支持與尊重的行為，員工在觀察領導者的行為後，會模仿這種關係導向的互動方式，進而形成安全的組織氛圍。員工在這樣的社會互動環境中能夠安心地分享想法，而不擔心受到批評或懲罰。也就是說，研究環境和認知變數如何相互作用以影響人類的學習和行為，以了解人們如何學習和行為，這進一步可能會鼓勵其他員工所觀察到僕人領導者對其同事普遍一致的行為，來效仿他們的榜樣(Martin *et al.*, 2016)。僕人領導者誠實、公開地與員工接觸的這種聯繫，彼此之間出現了相互尊重和人際信任(Obi *et al.*, 2021)。此外，當員工看到僕人領導者的人際行為，如同情心、興奮、奉獻和同理心時，他們會在心理上感到更加安全(Ma *et al.*, 2021)。由此可知，僕人領導創造了一個讓員工輕鬆表達自己的想法和做出選擇的環境(Ma *et al.*, 2021)，僕人領導的存在有助於員工的心理安全獲得改善。根據以上論點，本研究得出以下假設：

H2：僕人領導對心理安全具有正向關係。

領導者透過展現開放性、親和力與可接近性，可以在員工中培養心理安全(Edmondson, 2014)。當領導者表現出對追隨者的關心與關注、注重人際關係並徵求員工的意見時，他們往往能夠營造一個值得信任的工作環境，進而培養心理安全(Carmeli *et al.*, 2010; Schaubroeck *et al.*, 2011)。同樣地，當領導者展現出幫助心態、同理心、提供指導並鼓勵提問與挑戰時，如僕人領導情境中，他們在追隨者中引發心理安全(Chughtai, 2016; Edmondson, 1999)。感知到工作場所中高心理安全感的員工會感受到支持和尊重，並感到更自由地表達自己(Edmondson & Lei, 2014)，而感受到較低心理安全感的員工則花時間和精力面對人際風險(Edmondson, 2018)。

僕人領導是一種以人為本的領導風格，優先考慮服務雙方，也就是內部員工和外部顧客(Bavik et al., 2017)。在僕人領導的引領下，第一線服務人員會超越自我邊界。當評估領導者和員工之間的社交互動品質時，彼此之間的情感信任須被考量到，才能在兩者之間建立強大的信任連結。根據Edmondson and Lei (2014)的說法，有助於心理安全的最關鍵因素之一，是為職場中鼓勵同事之間的開放溝通、相互尊重、以及共享資訊的能力(Khan et al., 2022)。領導者展現服務態度並營造出服務氛圍有助於員工體驗心理安全感(Liden et al., 2014)。擁有一個心理上安全的環境可以減輕對團隊成員對擔憂的反應，而這些反應會讓成員感到羞恥或害怕。當主管僕人領導行為所展現具高張力關係時，員工自會勇於發表自己的想法，故而僕人領導有助於員工的心理安全感（童惠玲與鄭智謙，2023）。在服務員工感到安全並且不擔心承擔人際風險的後果的環境中，他們也樂意做出顧客導向行為。僕人領導創造了良好的環境，培養了這種氛圍。

而從社會學習理論的角度來解釋，當主管採用關懷、支持與尊重的態度來對待部屬時，能夠樹立榜樣，告訴他們坦誠溝通是安全的。員工在心理安全的環境中容易模仿僕人領導主管所展現的行為，同時也被鼓勵表達想法並接受主管的回饋，進而將這種關懷延伸至顧客互動，提升顧客導向行為。這正說明社會學習理論所強調人們透過察覺、效仿和社會連結交往來學習行為與態度，正是心理安全作為僕人領導與顧客導向行為之間的關鍵橋接的理論基礎。僕人領導在增強心理安全方面的重要性再怎麼強調也不為過(Eva et al., 2019)。透過創造心理安全感知，僕人領導在邏輯上有望強化員工服務傾向，顯示出僕人領導是心理安全的重要先決條件，進而促化顧客導向行為的可能性。根據以上分析，本研究得出以下假設：

H3：心理安全對僕人領導與顧客導向行為具中介效果。

二、自我利益關注的調節式中介效果

人類行為受自身利益所引導(Miller, 1999)。Bolino et al.(2004)認為個體決定展現出令人期待的行為可能是自我導向的。自我利益關注作為一種強大的動力 (Gerbası & Prentice, 2013)，促使個人考慮自身特性和質地（例如心理需求）來投入以達到個人成果和成功 (De Dreu et al., 2008)，並積極從事實現個人抱負的行為。個人目標實現的動力有助於激發員工完成任務和達成促進職涯發展的目標。自我利益被以不同的方式概念化，包括作為一種動機 (De Dreu & Nauta, 2009) 或作為一種注意力狀態 (Mitchell et al., 2018; Winterich et al., 2014)。作為理論與操作一致性，自我利益關注概念化為反映一個人注意力焦點的狀態 (Hillebrandt & Barclay, 2022)，本研究亦將自我利益關注視為一種狀態，而不是穩定的人格特質。

Bandura(1977)強調，對於所有旨在改變目標行為的方法，要想成功改變他人的行為，改變源頭的可信度和能力至關重要。社會學習理論強調選擇性觀察(selective observation)、動機強化 (motivational reinforcement) (Edinyang, 2016)、社會環境適應 (social adaptation)(Akers & Jennings, 2015)、社會規範內化 (internalization of social norms)(Zhang et al., 2023)，高度關注自我利益者傾向於選擇符合自身利益的社會規範，並透過觀察與模仿來調整行為，會更容易受到外部或內部獎勵（如成就感）的驅動，進而選擇模仿能夠提升個人價值的行為。又在強調顧客導向的企業文化中，關注自我利益的員工可能會更積極展現顧客服務行為，以獲得組織的認可。

自我利益關注影響個人的學習偏好。高度關注自我利益的員工可能更傾向於觀察那些能夠帶來個人利益的行為榜樣，例如僕人領導。僕人領導者對員工需求的優

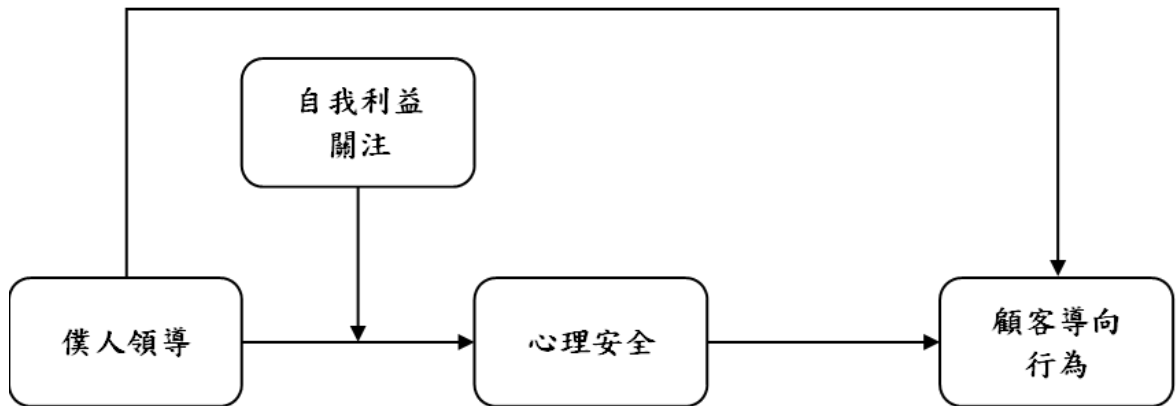
先考量以及對員工福祉的真正關心(Liden *et al.*, 2008)，將使僕人領導的主管在員工眼中成為可靠的改變來源，促化員工更願意接受行為來嘗試改變(Wu *et al.*, 2021)。僕人領導者所扮演的「挑戰者」(challengers)關鍵角色，符應了 Grant and Patil(2012)定義將那些試圖扭轉自我利益關注，也就是逆自我利益關注這種潮流而上的人為挑戰者。這種挑戰者可以協助追隨者成為僕人領導者來質疑關注自我利益的關注現狀(Greenleaf, 2013; Wu *et al.*, 2021)。實際上，正是出於個人利益的追隨者行為為可能會被僕人領導者改變得最多。

僕人領導在影響員工的服務行為上發揮著關鍵作用，尤其在面對具有高度自我利益關注的員工時，更能促使其積極投入顧客導向的服務行為。不同於低度自我利益關注的員工傾向於考量他人的需求，並對幫助他人的能力更具信心(De Dreu & Nauta, 2009; Miller, 1999)，高度自我利益關注的員工透過觀察與學習，發展出精確辨識他人需求的技巧與信心，從而提供有效的服務。再者，僕人領導者的示範與引導，高自我利益關注的員工能夠理解並內

化服務行為的價值，進而將其視為有助於自身成長與發展的機會(Rotter, 1982)。這種動態過程促使員工在心理上感知到更高的安全感。相較之下，低度自我利益關注的員工因本能地關注他人需求，其心理安全感反而可能較低，影響其參與顧客導向服務行為。當僕人領導成功激發高自我利益關注的員工時，這種交互作用在心理安全作為一種強大的心理驅動力，不僅能在安全感的支撐下更有可能展現顧客導向服務行為。因此，本研究期望心理安全可作為將主管僕人領導與員工自我利益關注的交互作用傳遞到顧客導向行為中的路徑。基於以上討論，本研究提出以下調節式中介假設：

H4：自我利益關注調節心理安全對僕人領導與顧客導向行為之間可能的中介關係。當員工關注到自我利益愈高時，僕人領導透過心理安全和顧客導向行為之間的正向關係將會強化。

基於以上的討論，本研究的觀念架構整理如圖 1 所示。



圖一 研究架構圖

參 | 研究方法

一、抽樣與施測程序

本研究以跨產業的民營服務企業員工為研究對象，橫跨不同產業以擴大類推範圍，涵蓋醫療服務業(7.9%)，教育業(23.7%)，商業金融服務(28.1%)，銷售業(27.2%)，以及公共服務(11.8%)。面臨競爭激烈的服務業不僅將員工視為業務合作夥伴，更將

其視為重要資產。本研究試圖了解僕人領導是否確實存在於各行各業之間，來提升僕人領導研究的外部效度。主管的管理作為及領導方式在經營過程中，對從業人員所產生的特質變化，確保了本研究樣本特性，也正符合了樣本適切性(Sackett & Larson, 1990)。

研究設計採紙本與線上群組問卷調查方式同步進行樣本蒐集，前者透過實地拜訪各個服務業店家，親自說明問卷內容以及研究意涵，來幫助受試者了解研究目的；後者源於過去紙本問卷發放經驗為因應部分受測者要求網路測試，填答結果直接來對接研究者，而不需由聯絡人或主管經手。為了減少個人偏誤傾向，問卷自然採「受訪資訊隱匿法」不記名填答。然而受限於網路問卷，技術上也難採用「時間隔離」法來避免共同方法變異(common method variance)(Podsakoff et al., 2003)。在每份問卷的指導語上，均向受測者保證個人資料的保密性，且作答內容無對錯分別，來降低受測者的評量焦慮，以免影響其作答意願，同時表明僅供學術用途，以符合樣本保密性及學術倫理。

共發出 300 份問卷，回收 239 份。最終問卷回收結果，共計 189 位第一線服務員工（最終回收率 63%），員工的平均年齡為 45.83 歲以上（SD=18.27 歲）；其中，男性員工 80 位(42.3%)，女性員 109 位(57.7%)；教育程度以大學佔多數，計 105 位(55.6%)；服務年資多分布在 11 年以上(50.3%)。

二、量測工具

本研究總共包含 4 個主要研究變項以及 4 個控制變項。所有量表均引用學者已發展兼具信效度的量表，採用李克特的五點尺度衡量，由受試者根據本身情況，在「非常不同意」至「非常同意」之順序給予 1~5 的回應等級。

(一)、僕人領導

採用 Liden et al. (2015)所發展出來的 SL-7 簡短版僕人領導量表，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.824。

(二)、自我利益關注

採用 De Dreu and Nauta (2009)的三題項自我利益關注量表。由受試者根據工作的情況，來衡量自己的動機取向。例題如「在工作中，我的個人目標和抱負對我來說，很重要」。其內部一致性係數 Cronbach's α 值為.874。

(三)、心理安全

根據 Edmondson(1999)和 Siemsen et al. (2008)開發的量表，提取共同因素，最終形成包含 7 題的心理安全量表。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.804。

(四)、顧客導向行為

採用 Peccei and Rosenthal(2001)所發展 6 題項量表，來衡量服務員工感知本身顧客導向行為的程度。例題如「我對如何改善對顧客所提供的服務有具體的想法」。其內部一致性係數 Cronbach's α 值為.917。

(五)、控制變數

考量樣本潛在異質性，控制變數的量測是必要的，因為它們被認為「與自變項和依變項一樣重要」(as important as independent and dependent variables)(Becker, 2005, p.

275)。男性在工作、企業組織和工作經驗方面相對上都比女性來的資深(men were more senior than women in all work, organizational and job experience)(Fritz & van Knippenberg, 2017, p. 1023)，這一現象可能源於多種因素，包括職場性別分工、機會分配差異，以及不同性別在職涯發展上的既定模式。因此本研究將性別納入控制變項，以降低其可能帶來的影響。為了探討較高教育水準是否對領導職位的志向產生正向影響。同時，年齡和受過高等教育的員工往往在組織內建立更多跨群體聯繫，並可能更頻繁地接觸不同群體的資源(van der Stoep *et al.*, 2020)。因此，本研究納入性別、年齡、教育程度、以及工作年資等人口背景變項作為控制變數。

肆 | 研究結果

一、共同方法變異檢驗

本研究採用自陳量表(self-report inventory)來進行樣本調查，研究中的四個變數皆涉及員工的內在認知與情感，屬於內在心理歷程的變化。自評被認為是最佳的測量方

法。根據 Spector(1987)的研究，在內在心理歷程的研究中，透過自評來評定個人的預測變項與結果變項並不會產生顯著的共同變異偏誤。為了檢驗共同方法偏誤，本研究使用了 Harman’s 單因子檢定(Podsakoff *et al.*, 2003)來檢測所有研究變數的共同變異程度，四個量表研究變項萃出一個因素的解釋變異量，為 33.78%小於 50%，顯示共同方法變異對研究的影響可以忽略不計。

二、相關分析

本研究變數間相關係數，如表 1 所示。就控制變項與研究變項間關係而言，員工年齡與僕人領導($r = -.190, p < 0.01$)呈負相關；又性別、教育程度以及年資皆與研究變項不具顯著相關。研究變項間關係而言，僕人領導與自我利益關注($r = .308, p < 0.01$)、心理安全($r = .470, p < 0.01$)以及顧客導向行為($r = .398, p < 0.01$)皆呈正相關，而自我利益關注與心理安全($r = .550, p < 0.01$)以及顧客導向行為($r = .544, p < 0.01$)皆呈正相關，又心理安全與顧客導向行為($r = .551, p < 0.01$)呈正相關。

表一 相關分析表

	Mean	SD	CR	AVE	1	2	3	4	5	6	7	8
1.性別	1.58	.495	-	-	1							
2.年齡(年)	45.83	18.27	-	-	-.026	1						
3.教育程度	3.21	.659	-	-	-.050	.128	1					
4.年資(年)	11.37	5.004	-	-	.051	.675**	.123	1				
5. SL	3.50	.788	.829	.412	.040	-.190**	.019	-.104	1			
6. SIC	3.99	.817	.882	.716	.124	-.060	.036	.017	.308**	.1		
7. PS	3.64	.691	.820	.415	.051	-.128	-.027	-.043	.470**	.550**	1	
8. COB	4.17	.674	.919	.658	.052	.054	.034	.028	.398**	.544**	.551**	1

註：N = 274；性別：男(1)、女(2)；教育程度：國(初)中(1)、高中(職)(2)、大學(專)(3)、研究所(含)以上(4)；CR：Composite Reliability；AVE：Average Variance Extracted；SL：僕人領導；SIC：自我利益關注；PS：心理安全感；COB：顧客導向行為；**表 $p < 0.01$

本研究同時檢驗了多個構面的內部一致性、組合信度與收斂效度，標準化因素負荷量介於 0.541 至 0.922，Cronbach's α 介於 0.804 至 0.917，CR 介於 0.820 至 0.919，AVE 介於 0.412 至 0.717，除了僕人領導與心理安全 AVE 值略低於 0.5 外，其他構面均符合學者建議標準 (Fornell & Larcker, 1981)。

三、衡量模式適配度分析

本研究以驗證性因素分析檢測各變項之區別效度。作為穩健性檢定，本研透過為假設模型添加路徑來運行一系列事後替代模

型，以確保模型配適度，其中，一因子模式是將本研究的所有潛在變項中的觀察變項合併於一個；二因子模式是將本研究的各自兩個潛在變項（僕人領導和自我利益關注），另兩個潛在變項（心理安全和顧客導向行為合併）；三因子模式是把本研究的兩個潛在變項（僕人領導和自我利益關注）合併。結果如表二，對於一因子模式、二因子模式及三因子模式，本研究之模式—四因子模式 ($\chi^2/df=2.89$, $RMR=0.69$, $RMSEA=0.86$, $GFI=0.902$, $CFI=0.929$, $IFI=0.919$) 明顯優於前述三者，所有替代模型都未能改進假設模型。因此，四因子模式可被確信作為本研究架構是最佳的模式。整體而言，資料適配度良好。

表二 區別效度分析

模式	因子	χ^2	df	χ^2/df	RMR	RMSEA	GFI	CFI	IFI	$\Delta\chi^2$
Model 1	四因子	739.84	256	2.89	.069	.086	.902	.929	.919	
Model 2	三因子	876.20	260	3.37	.096	.107	.795	.802	.798	136.36
Model 3	二因子	1030.95	261	3.95	.114	.132	.607	.606	.609	291.11
Model 4	一因子	1079.44	262	4.12	.164	.168	.579	.571	.575	339.60

註：四因子模式=本研究之測量模型（僕人領導、自我利益關注、心理安全、顧客導向行為）。

三因子模式=合併僕人領導和自我利益關注。二因子模式=合併僕人領導和自我利益關注，以及心理安全和顧客導向行為。一因子：所有四因子合併。

四、迴歸分析

（一）、僕人領導與顧客導向行為之

關係：心理授權之中介效果

從表三的 M2 可以看出，在將控制變項予以控制後，僕人領導和顧客導向行為之間的關係具有顯著的正相關 ($\beta = .403, p < .001$)，表示當員工所知覺到僕人領導者優先考慮人（內部與外部員工）而不是生產（績效）愈高，其顧客導向行為將會愈高。故 H1 獲得支持。其次，從表 2 的 M1 可看出，在控制人口統計變項（性別、年齡、教育程度以及年資）後，僕人領導和心理安全之間的關係具有顯著的正相關 ($\beta = .454, p < .001$)，表示當領導者表現愈

多優先考慮員工福祉且向員工提供幫助和支持行為，員工的心理安全感將會愈高。故 H2 獲得支持。第三，如假設一，僕人領導和顧客導向行為之間的關係達顯著水準，又同時置入僕人領導與心理安全變項後，僕人領導對顧客導向行為的迴歸係數從 .403 ($p < .001$) 降為 .191 ($p < .01$)，又心理安全對顧客導向行為亦呈顯著影響 ($\beta = .469, p < .001$)，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顧客導向行為具部分中介效果亦獲得支持。因此，H3 成立。

表三 迴歸分析表

依變項	心理安全		顧客導向行為	
	M1	M2	M3	M4
性別	.034	.048	.035	.032
年齡	-.015	.217*	.196*	.224*
教育程度	-.020	.034	.055	.044
服務年資	.086	-.079	-.137	-.119
僕人領導	.454***	.403***		.191**
心理安全			.553***	.469***
F	7.007***	5.533***	11.475***	11.427***
R ²	.237	.197	.338	.365

Note: ** $p < .01$, *** $p < .001$

表四顯示僕人領導與顧客導向行為之直接、間接及整體影響，使用偏差校正的95%信賴區間估計間接影響，結果顯示僕人領導透過心理安全到顧客導向行為產生的間接效果為正向且顯著（點估計值

=.1880；95%信賴區間=[.1192；.2706]，不包括0）(Mackinnon *et al.*, 2004)。因此，心理安全對僕人領導和顧客導向行為之間具有中介效果，H3 進一步得到支持。

表四 僕人領導與顧客導向行為之直接、間接及總效果彙整表

	β	SE	95% CI		顯著與否	假設支持與否
			上限	下限		
直接效果	.152	.058	.0365	.2665	Yes	
間接效果						
透過心理安全	.188	.038	.1192	.2706	Yes	H3 支持
總效果	.340	.087	.2266	.4528		

(二)、僕人領導與顧客導向行為之

關係：自我利益關注之調節

式中介效果

此外，在調節式中介效果之檢定，表五顯示心理安全與顧客導向行為($\beta = .535$, $SE = .0565$; 支持 H2)有顯著關係。作為統計模型的一部分，自我利益關注與心理安全($\beta = .382$, $SE = .0051$)有顯著關係。最後，僕人領導與自我利益關注交互作用不顯著，顯示沒有調節效果($\beta = .089$,

$SE = .0631$ ；拒絕 H4)，自我利益關注的調節式中介模式未獲得支持，因此，H4 不成立。

表五 調節中介模型路徑分析表

路徑	β	SE	95% CI		顯著 與否	假設支持 與否
			上限	下限		
SL→PS	.412	.0599	.2905	.5283		
SL→COB	.152	.0590	.0380	.2684		
PS→COB	.535	.0565	.4233	.6461	Yes	H1 支持
SIC→PS	.382	.0051	.0354	.0682	Yes	H2 支持
SL*SIC→PS	.089	.0631	-.0312	.2161	No	H4 不支持

伍 | 結論與建議

一、結論

顧客導向行為對服務型組織的競爭力至關重要。在工作場所，領導者會對員工產生影響，進而影響他們的顧客導向行為。根據社會學習理論，本研究檢視心理安全在僕人領導對顧客導向行為的間接效果，以及驗證自我利益關注如何對僕人領導和顧客導向行為的間接效果（透過心理安全的中介）產生影響。研究結果支持了僕人領導對顧客導向行為具正向影響；心理安全在僕人領導與顧客導向行為的關係具中介效果；而自我利益關注在僕人領導和顧客導向行為的間接效果（透過心理安全的中介）中未具有調節式中介效果。

二、理論意涵

研究結果顯示，僕人領導對顧客導向行為具顯著影響，亦即僕人領導可以對提升員工的顧客導向行為產生重大影響。本研究豐富了服務業中僕人領導所具潛在好處的理解(Ling et al., 2016)：服務型組織以人為本的本質要求領導者和管理者參與僕人領導，這反過來又促進員工提供以顧客導向的服務。因此，本研究結果不僅強調了考量僕人領導的重要性，來了解員工在為顧客傳遞高品質服務時的行為。再者，從廣

泛的角度來看不同員工的期望結果，也就是說，情境因素可以觸發個人對某些行為結果的認知和情感特徵，而僕人領導作為一種以提供服務為導向的情境因素，有望培養員工為顧客提供服務的意願。

本研究回應了先前學者(Bavik et al., 2017; Lee et al., 2019; Ling et al., 2016)的呼籲，探索僕人領導與員工顧客導向行為之間的心理機制。研究結果顯示，心理安全對僕人領導與顧客導向行為關係具有中介效果，這說明了本研究第二個也是重要的貢獻，透過揭開僕人領導如何有效促進員工顧客導向行為的潛在黑盒子來豐富研究。這意味著感知到的僕人領導提高了員工分享想法、問題和錯誤以及尋求解決問題行為的心理自由。本研究發現與先前研究結果一致(Khan et al., 2023; Lv et al., 2022)，僕人領導促進了心理安全並對員工顧客導向行為產生正向影響，心理安全在僕人領導與員工顧客導向行為之間起中介作用。鑒於社會學習理論，當員工相信領導者優先考慮他們的福祉和成長時，就會創造出一個愉快和值得信賴的工作環境，這促進了員工開放溝通和心理安全的文化。同時領導作為一種資源，啟動激勵過程，僕人領導為員工提供工作資源、激發他們的才能和提供職業發展機會(van Dierendonck, 2011)，那些優先考慮員工需求並支持他們工作的領導者促進了心理安全感的提高，唯有員工彼此信任並互相支持，他們才能無憂地溝通，避免因溝通產生的不良後果。

心理安全的存在促進了員工對顧客導向行為的參與。

與理論預期相反，研究發現未能支持僕人領導和顧客導向行為之間的間接關聯將透過自我利益關注調節的假設。這個研究結果可推論出僕人領導透過心理安全對員工服務行為的影響是一致的，無論員工的自我利益關注高低。這表明僕人領導的影響效果可能更為穩定和普遍，能在各類型員工中產生正向影響。僕人領導的核心特質，例如強調服務他人、鼓勵成長和建立關係，可能直接對員工產生作用，而不需依賴於其個人動機（例如自我利益關注）進行調節。也就是說，僕人領導的影響在不同自我利益關注程度的追隨者中並未存在差異化。本研究結果挑戰了僕人領導會因自我利益關注程度而影響顧客導向行為的假設。與預期相反的是，無論自我利益關注的高低，僕人領導都可以透過心理安全這一中介因子來影響顧客導向行為。這表明，僕人領導的效果在特定情境中是穩定且一致的，不會因個體自我利益關注的差異而改變，這說明了心理安全本身作為中介機制的影響是獨立的，其效力可能更依賴於僕人領導的特質（如關懷他人、創造支持性環境等），而不是員工自我利益關注的特性。又本研究樣本中，員工平均年齡偏高（Mean= 45.83 歲；SD=18.27 歲），年齡較高的員工相對上重視工作穩定性、社會貢獻及工作意義，在工作環境中自我利益關注程度相對減弱，更傾向於關心組織目標、團隊合作與工作價值。

三、管理意涵

僕人領導和心理安全的結合在提升顧客服務行為方面發揮著重要作用，也為組織培養服務員工提供了兩種路徑：培養僕人領導者和增強心理安全。首先，本研究建議組織採取介入措施來增強僕人領導。僕人領導者創造了一個支持性、服務性和有意義的工作環境，讓員工感到他們對組織很重要，主管將有效地實施僕人領導。意味

著服務組織的領導者應採取僕人領導的方式來提升員工的顧客服務行為。組織可以透過培訓和發展計劃來強化主管的僕人領導能力，以提高顧客服務品質。

其次，心理安全的營造應被高度重視，組織透過建立開放、信任和支持的文化來提高員工的心理安全感，這種成熟組織文化的到位來實現，並鼓勵主管進行自我服務意識體驗，並在價值觀和動機面向來理解他們獨特的領導價值主張。管理者專注於營造心理安全的組織氛圍，以提升顧客服務成果。僕人領導的特點強調為他人服務和促進他人利益，服務員工是僕人領導的首要任務，把員工留在組織，更好地為內部顧客的員工服務。

再者，組織應專注於提升主管的僕人領導能力和創造一個安全的心理工作環境，讓員工更表達他們的問題和意見 (Edmondson, 1999)，因為較高的心理安全感會促使員工參與顧客導向行為。心理安全的重要原則反映了領導者的支持 (Edmondson, 1999; Kahn, 1990; Newman *et al.*, 2017)，透過創造一個心理安全的環境，主管的僕人領導行為使員工感受到尊重、信任和支持，從而提高了員工的心理安全。這種心理安全不僅增強了員工的歸屬感和忠誠度，還激發了他們的服務意識，使他們更加積極參與和提升服務品質。本研究強調組織管理者應該比平常更頻繁地練習僕人領導，因為僕人領導的屬性可能會鼓勵員工表達自己並最終參與工作場所的服務行為。人力資源部門可以透過獎勵顧客導向行為和聘用關心他人情感、道德、精神和關係需求的管理人員來促進僕人領導 (Lee *et al.*, 2019)。

四、研究限制與建議

本研究以跨產業的民營服務企業員工為研究對象，問卷採便利抽樣方式發放，在研究設計上，本研究採橫斷面方式進行資料搜集，無法確定因果關係（黃輝雄等，2012；Luca, 2021）。未來研究應聚焦於

僕人領導者與員工關係隨時間推移的演變及其對員工顧客導向行為的影響。為捕捉這些變化或波動並得出更精確結論，可能需要採用深入且動態的研究設計。也就是說，需要一段時間的蘊釀與轉化才會產生影響，員工會覺得他們的領導者更具僕人的服務風格時，就會覺得比其他時候更有心理力量。同樣，有時員工會經歷更多的自我利益關注，這些員工自會比其他員工更有感。為了捕捉這些波動來得出更準確的結論，需要進行更深入、動態的研究設計是必要的。

其次，本研究的樣本取樣，實證對象僅限於服務業民營企業員工為研究對象，研究結果較難一般化，因此對其他產業的工作環境的推論可能會受到限制。又主管與組織層次的實務影響也無法完全排除。本研究樣本來自服務業不同型態的第一線員工，這表示人力資源實務及組織文化的差異可能影響觀察到的關係。未來研究可採用多層次分析方法，更全面地解釋這些層次效應。另外，本研究雖已在研究設計中盡可能涵蓋不同產業以擴大類推範圍。然而，受限於樣本數，未能全面考慮到不同服務業各自的獨特服務背景與特性，以及不同服務業的顧客需求壓力與互動模式可能存在顯著差異。因此建議未來研究，應進一步探討服務業間所服務的情境差異，以提高解釋力。

再者，本研究使用問卷調查法蒐集資料，可能產生共同方法變異來影響變數間的關係強度。為降低此偏誤，研究採匿名填答與不同問卷蒐集方式（紙本與線上），並在指導語中強調資料保密性與無對錯回答，以減少社會期望。然而，單一員工資料來源可能會影響變數間的解釋力；又受限於線上群組的網路問卷技術，本研究未能使用時間隔離法進一步控制共同方法變異，這可能影響研究結果的外部效度。未來研究可考慮多元資料來源與時間間隔測試，以增強結論的穩健性。

最後，主管與組織層次的實務影響也無法完全排除。本研究樣本來自服務業不

同型態的第一線員工，這表示人力資源實務及組織文化的差異可能影響觀察到的關係。本研究沒有衡量（或配對）領導者或工作團隊（與追隨者），無法進行僕人領導在個人與團隊不同層次之多層次分析。因此建議未來研究可採用多層次分析方法，更全面地更細緻地了解僕人領導及其結果如何在這兩種層次之間展現的方式來量測變項。未來研究也可進一步探討僕人領導對顧客導向行為的影響機制，納入組織認同、心理授權、情緒勞務等中介變數，以揭示員工心理與行為轉化過程。此外，可考量心理韌性、個人價值觀、員工人格特質、顧客互動頻率作為調節變數，以檢視不同個人特質或環境因素如何影響僕人領導感染的強度。透過多元變數的分析，未來研究被期望構建出更完整的模型，以提升研究結果的解釋與實務應用價值。

參考文獻

- 童惠玲、鄭智謙 (2023)。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。 *朝陽商管評論*, 20, 55-85. (Tung, H. L., & Cheng, C. C. (2023). How Does Servant Leadership in Public Service Intensify Organizational Citizen Behavior? The Dual Mediating Mechanism of Leader-member Exchange and Psychological Safety. *Chaoyang Business and Management Review*, 20, 55-85.)
- 黃輝雄、蘇宏仁、曾光華、張佳榮 (2012)。不同服務失誤情況下，歸因和補償對消費者知覺價格公平性之影響。 *臺大管理論叢*, 22(2), 309-339. (Huang, H. H., Su, H. J., Cheng, K. F., & Chang, C. J. (2012). The Effects of Attribution and Price Compensation on Perceived Price Fairness under Various Service Failures. *NTU Management Review*, 22(2), 309-339.)
- Akers, R. L., & Jennings, W. G. (2015). Social learning theory. In A. R. Piquero (Ed.), *The handbook of criminological theory* (pp. 230-240). John Wiley & Sons.
- Aryee, S., Hsiung, H. H., Jo, H., Chuang, C. H., & Chiao, Y. C. (2023). Servant leadership and customer service performance: testing social learning and social exchange-informed motivational pathways. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(4), 506-519.

- Bai, Y., Lin, L., & Liu, J. T. (2019). Leveraging the employee voice: a multi-level social learning perspective of ethical leadership. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(12), 1869-1901.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs.
- 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.
- Bavik, A., Bavik, Y. L., & Tang, P. M. (2017). Servant leadership, employee job crafting, and citizenship behaviors: A cross-level investigation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 58(4), 364-373.
- Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. *Organizational Research Methods*, 8(3), 274-289.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Niehoff, B. P. (2004). The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 14(2), 229-246.
- Carmeli, A. (2007). Social capital, psychological safety and learning behaviours from failure in organisations. *Long Range Planning*, 40(1), 30-44.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Carmeli, A., Sheaffer, Z., Binyamin, G., Reiter-Palmon, R., & Shimoni, T. (2014). Transformational leadership and creative problem-solving: The mediating role of psychological safety and reflexivity. *The Journal of Creative Behavior*, 48(2), 115-135.
- 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.
- De Dreu, C. K., & Nauta, A. (2009). Self-interest and other-orientation in organizational behavior: implications for job performance, prosocial behavior, and personal initiative. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 913-926.
- De Dreu, C. K., Nijstad, B. A., & Van Knippenberg, D. (2008). Motivated information processing in group judgment and decision making. *Personality and Social Psychology Review*, 12(1), 22-49.
- 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.
- Dong, B., & Sivakumar, K. (2017). Customer participation in services: domain, scope, and boundaries. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 944-965.
- Edinyang, S. D. (2016). The significance of social learning theories in the teaching of social studies education. *International Journal of Sociology and Anthropology Research*, 2(1), 40-45.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Edmondson, A. C., & Bransby, D. P. (2023). Psychological safety comes of age: Observed themes in an established literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 55-78.
- 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.
- Ehrhart, M. G. (2004). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 57(1), 61-94.
- Ennew, C. T., & Binks, M. R. (1999). Impact of participative service relationships on quality, satisfaction and retention: an exploratory study. *Journal of Business Research*, 46(2), 121-132.
- 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.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frayne, C. A., & Latham, G. P. (1987). Application of social learning theory to employee self-management of attendance. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 387-392.
- Fritz, C., & Van Knippenberg, D. (2017). Gender and leadership aspiration: the impact of organizational identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(8), 1018-1037.
- Gerbasi, M. E., & Prentice, D. A. (2013). The Self and Other-Interest Inventory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 105(3), 495-514.
- Grant, A. M., & Patil, S. V. (2012). Challenging the norm of self-interest: Minority influence and transitions to helping norms in work units. *Academy of Management Review*, 37(4), 547-568.

- Greenleaf, R. K. (2013). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hartnell, C. A., Karam, E. P., Kinicki, A. J., & Dimotakis, N. (2020). Does servant leadership's people focus facilitate or constrain its positive impact on performance? An examination of servant leadership's direct, indirect, and total effects on branch financial performance. *Group & Organization Management*, 45(4), 479-513.
- Hillebrandt, A., & Barclay, L. J. (2022). How COVID-19 can promote workplace cheating behavior via employee anxiety and self-interest-And how prosocial messages may overcome this effect. *Journal of Organizational Behavior*, 43(5), 858-877.
- Hoch, J. E., Bommer, W. H., Dulebohn, J. H., & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-analysis. *Journal of Management*, 44(2), 501-529.
- 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.
- Iqbal, A., Latif, K. F., & Ahmad, M. S. (2020). Servant leadership and employee innovative behaviour: exploring psychological pathways. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(6), 813-827.
- Joshi, A. W., & Randall, S. (2001). The indirect effects of organizational controls on salesperson performance and customer orientation. *Journal of Business Research*, 54(1), 1-9.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kauppila, O. P., Ehmrooth, 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.
- Khan, J., Usman, M., Saeed, I., Ali, A., & Nisar, H. (2022). Does workplace spirituality influence knowledge-sharing behavior and work engagement in work? Trust as a mediator. *Management Science Letters*, 12(1), 51-66.
- Khan, N. U., Zada, M., & Estay, C. (2023). Servant leadership and employee prosocial rule-breaking: The underlying effects of psychological safety and compassion at work. *PLOS One*, 18(4), e0282832.
- Kim, S., Lee, H., & Connerton, T. P. (2020). How psychological safety affects team performance: mediating role of efficacy and learning behavior. *Frontiers in Psychology*, 11, 1581.
- Lanjananda, P., & Patterson, P. G. (2009). Determinants of customer-oriented behavior in a health care context. *Journal of Service Management*, 20(1), 5-32.
- Lee, A., Lyubovnikova, J., Tian, A. W., & Knight, C. (2019). Servant leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, moderation, and mediation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 93(1), 1-44.
- 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.
- Liang, J., Farh, C. I., & Farh, J. L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55(1), 71-92.
- Liden, R. C., Panaccio, A., Meuser, J. D., Hu, J., & Wayne, S. J. (2014). Servant leadership: Antecedents, processes, and outcomes. In D. V. Day (Ed.), *The Oxford handbook of leadership and organizations*. Oxford University Press.
- 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.
- 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.
- 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.
- Ling, Q., Lin, M., & Wu, X. (2016). The trickle-down effect of servant leadership on frontline employee service behaviors and performance: A multilevel study of Chinese hotels. *Tourism Management*, 52, 341-368.
- Lv, W. Q., Shen, L. C., Tsai, C. H. K., Su, C. H. J., Kim, H. J., & Chen, M. H. (2022). Servant leadership elevates supervisor-subordinate guanxi: An investigation of psychological safety and organizational identification. *International Journal of Hospitality Management*, 101, 103114.
- Luca, M. (2021, November 5). Leaders: Stop confusing correlation with causation. *Harvard Business Review*.
- Ma, Y., Faraz, N. A., Ahmed, F., Iqbal, M. K., Saeed, U., Mughal, M. F., & Raza, A. (2021). Curbing nurses' burnout during COVID-19: The roles of servant leadership and psychological safety. *Journal of Nursing Management*, 29(8), 2383-2391.

- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128.
- Madison, K., & Eva, N. (2019). Social exchange or social learning: A theoretical fork in road for servant leadership researchers. In S. Sendjaya (Ed.), *Leading for high performance in Asia* (pp. 133-158). Springer Nature Singapore Pte Ltd.
- Martin, S. R., Côté, S., & Woodruff, T. (2016). Echoes of our upbringing: How growing up wealthy or poor relates to narcissism, leader behavior, and leader effectiveness. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2157-2177.
- Miller, D. T. (1999). The norm of self-interest. *American Psychologist*, 54, 1053-1060.
- Mitchell, M. S., Baer, M. D., Ambrose, M. L., Folger, R., & Palmer, N. F. (2018). Cheating under pressure: A self-protection model of workplace cheating behavior. *Journal of Applied Psychology*, 103(1), 54-73.
- 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.
- Obi, I. M., Bollen, K., Aaldering, H., & Euwema, M. C. (2021). Servant and authoritarian leadership, and leaders' third-party conflict behavior in convents. *International Journal of Conflict Management*, 32(5), 769-790.
- Oc, B. (2018). Contextual leadership: A systematic review of how contextual factors shape leadership and its outcomes. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 218-235.
- Offergelt, F., Spörrle, M., Moser, K., & Shaw, J. D. (2019). Leader-signaled knowledge hiding: Effects on employees' job attitudes and empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 40(7), 819-833.
- Pawar, B. S., & Eastman, K. K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22(1), 80-109.
- Peccei, R., & Rosenthal, P. (2001). Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: An empirical test of HRM assumptions. *Journal of Management Studies*, 38(6), 831-857.
- Plouffe, R. A., Ein, N., Liu, J. J., St. Cyr, K., Baker, C., Nazarov, A., & Don Richardson, J. (2023). Feeling safe at work: Development and validation of the Psychological Safety Inventory. *International Journal of Selection and Assessment*, 31(3), 443-455.
- 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.
- Reed, L. L., Vidaver-Cohen, D., & Colwell, S. R. (2011). A new scale to measure executive servant leadership: Development, analysis, and implications for research. *Journal of Business Ethics*, 101, 415-434.
- Rotter, J. B. (1982). Social learning theory. In N. T. Feather (Ed.), *Expectations and actions: Expectancy-value models in psychology* (pp. 241-260). Erlbaum.
- Sackett, P. R., & Larson, J. R. Jr. (1990). Research strategies and tactics in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 419-489). Consulting Psychologists Press.
- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Tests of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150-163.
- Sendjaya, S., Eva, N., Robin, M., Sugianto, L., ButarButar, I., & Hartel, C. (2020). Leading others to go beyond the call of duty: A dyadic study of servant leadership and psychological ethical climate. *Personnel Review*, 49(2), 620-635.
- 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.
- Spector, P. E. (1987). Method variance as an artifact in self-reported affect and perceptions at work: Myth or significant problem? *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 438-443.
- van der Stoep, J., Sleafbos, E., van Knippenberg, D., & van de Bunt, G. (2020). The empowering potential of intergroup leadership: How intergroup leadership predicts psychological empowerment through intergroup relational identification and resources. *Journal of Applied Social Psychology*, 50(12), 709-719.
- van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- 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.
- Winterich, K. P., Mittal, V., & Morales, A. C. (2014). Protect thyself: How affective self-protection increases self-interested, unethical behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 125(2), 151-161.
- 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.

Zhang, W., Liu, Y., Dong, Y., He, W., Yao, S., Xu, Z., & Mu, Y. (2023). How we learn social norms: a three-stage model for social norm learning. *Frontiers in Psychology*, 14, 1153809.

Can self-interest drive? A moderated mediation model of psychological safety in the impact of servant leadership on customer-oriented behavior

Hui-Ling Tung¹ | Zhi-Yan Liu² | Jane-Ming Lin³

¹ Corresponding author, Department of Business Administration, Da-Yeh University,
huiling7@mail.dyu.edu.tw

² Department of International Business Management, Da-Yeh University

³ Eye Center, China Medical University Hospital

ABSTRACT

Based on social learning theory, this study explores the model of the relationship between servant leadership and customer-oriented behavior. It investigates whether the mediating role of psychological safety in linking servant leadership with customer-oriented behavior. Additionally, it verifies the boundary condition of employee self-interest concern in influencing the mediation. The moderated mediation model is tested with data from 189 service employees. The results revealed that servant leadership positively related to psychological safety, which mediated the relationship between servant leadership and customer-oriented behavior. Moderated mediation analyses further revealed that self-interest concern failed to moderate the indirect relationship between servant leadership and customer-oriented behavior.

Keywords:

Servant leadership, Self-interest concern, Psychological safety, Customer-oriented behavior.

1 | Purpose/Objective

The service industry prioritizes customer-centricity, emphasizing service excellence in dynamic and uncertain environments through interpersonal communication and social contact (Dong & Sivakumar, 2017). Customer-Oriented Behavior (COB) is crucial for differentiating services based on high-quality customer relationships. This characteristic of customer-oriented service has sparked empirical interest in servant leadership (Aryee *et al.*, 2023; Hunter *et al.*, 2013; Liden *et al.*, 2014), which differs from other relational leadership styles like transformational, empowering, ethical, and authentic leadership (Lemoine *et al.*, 2019; Liden, Panaccio, *et al.*, 2014). The core principle of servant leadership is “the servant-leader is servant first,” serving the interests of all stakeholders (Greenleaf, 2013).

According to social learning theory, leaders are primary sources of social learning due to their status and influence, making them credible role models (Bandura, 1977). Despite the near paradigmatic status of this theoretical perspective, research remains scarce in simultaneously examining the relative effectiveness of social learning theory in explaining the relationship between servant leadership and employee performance (Hunter *et al.*, 2013; Madison & Eva, 2019). This raises the question: Can employees with COB be transformed into serving employees through servant leadership?

Social learning theory posits that individuals learn by observing and imitating others, with psychological safety being a key factor in promoting this learning (Carmeli, 2007; Plouffe *et al.*, 2023). Psychological safety fosters trust and open communication in interpersonal relationships, allowing employees to express themselves, share ideas,

and communicate knowledge without fear of judgment or isolation (Kim *et al.*, 2020).

Social learning theory explains how servant leadership helps employees emulate servant behaviors and develop leadership competencies. Servant leadership initiates motivational processes leading to COB, but its effectiveness may be influenced by contextual factors, such as employees’ self-interest concerns (Wu *et al.*, 2021). This aligns with servant leadership, where leaders encourage followers to engage in servant behaviors (Wu *et al.*, 2021). This leads to an intriguing question: To what extent can servant leaders encourage even self-interested employees to engage in COB? Thus, this study explores how employees experience psychological safety due to servant leadership and whether this influences COB while simultaneously being moderated by self-interest concerns.

Drawing on social learning theory, we investigate the relationship between servant leadership and COB (Hypothesis 1), and psychological safety (Hypothesis 2), and also propose that psychological safety bridges servant leadership and COB (Hypothesis 3). In addition, we examine how psychological safety mediates the relationship between servant leadership and COB, moderated by self-interest (Hypothesis 4). By identifying the moderator in this relationship, our study contributes to the development of social learning theory and expands the application of this theory.

2 | Design/Methodology

To test the proposed hypotheses, we collected data from full-time employees across various occupations and industries in Taiwan. Participants provided self-ratings to evaluate servant leadership (seven items) (Liden *et al.*, 2015), self-interest concern (three items) (De

Dreu & Nauta, 2009), psychological safety (seven items) (Siemens *et al.*, 2008), and customer-oriented behavior (six items) (Peccei & Rosenthal, 2001). Demographic variables (e.g., employees' gender, age, educational level, and working tenure) were also collected as control variables.

The research design involved simultaneous sample collection through paper-based and online group questionnaires. The target was 300 full-time employees from the service industry, using identical questionnaires. A valid sample comprising 189 participants was obtained, with a response rate of 63%. The average age of the employees was 45.83 years ($SD = 18.27$ years). Among them, 80 were males (42.3%) and 109 were females (57.7%). Most had a college education, accounting for 105 (55.6%), with the majority having more than 11 years of service experience (50.3%). The average work experience was 11.37 years ($SD = 5.00$ years).

3 | Findings

To test Hypotheses 1 and 2, the dependent variable (COB) and the mediator variable (psychological safety) were regressed on servant leadership. The regression coefficients for servant leadership were significant ($\beta = .403$ and $\beta = .454$, $p < .001$) and both in the predicted direction. Thus, H1 and H2 were supported. For the Hypothesis 3 test, the first two conditions of Baron and Kenny (1986) for establishing a mediating effect concerning COB were met. In the third step, the result showed that psychological safety partially mediated the relationship between servant leadership and COB. The regression coefficient for servant leadership ($\beta = .191$; $p < .01$) substantially decreased after adding the psychological safety variable but remained significant. Thus, Hypothesis 3 was supported.

This study confirmed the significance of the indirect effect using a bootstrapping test. The indirect effect of servant leadership on COB through psychological safety was positive and significant (indirect effect = .1880; 95% CI = [.1192; .2706], excluding 0). Thus, Hypothesis 3 was further supported.

In the test of the moderated mediation effect, there was a significant relationship between psychological safety and COB ($\beta = .535$, $SE = .0565$). As part of the statistical model, self-interest concern had a significant relationship with psychological safety ($\beta = .382$, $SE = .0051$). Finally, the interaction of servant leadership and self-interest concern was not significant, indicating no moderating effect ($\beta = .089$, $SE = .0631$; rejecting H4). Therefore, the moderated mediation model of self-interest concern was not supported, failing to support Hypothesis 4.

4 | Research limitations/ Implications

The study reveals that servant leadership significantly impacts COB, enhancing employees' customer service. This research enriches the understanding of the potential benefits of servant leadership in the service industry, emphasizing the importance of considering servant leadership to understand employees' behavior in delivering high-quality service. Psychological safety mediates the relationship between servant leadership and COB, indicating that perceived servant leadership increases employees' psychological freedom to share ideas and seek solutions. Contrary to theoretical expectations, this study found no moderating effect of self-interest concern on the relationship between servant leadership and COB. This suggests that the impact of servant leadership through

psychological safety on service behavior is consistent regardless of employees' self-interest concern levels. The study's findings challenge the assumption that self-interest concern moderates this relationship, highlighting the stable and universal positive impact of servant leadership across different employee types. Additionally, the study sample had a relatively high average age (Mean = 45.83 years; SD = 18.27 years). Older employees tend to value job stability, social contribution, and work significance, which may reduce their self-interest concern in the work environment. They are more likely to focus on organizational goals, teamwork, and work values.

The combination of servant leadership and psychological safety plays a crucial role in enhancing customer service behavior. Organizations should focus on developing servant leaders and fostering psychological safety. Servant leaders create supportive and meaningful work environments, encouraging employees to feel valued. Organizations can enhance servant leadership through training programs. Additionally, fostering an open, trusting, and supportive culture increases employees' psychological safety, promoting COB. Managers should practice servant leadership frequently to encourage employee expression and participation. HR can support this by rewarding COB and hiring managers who prioritize emotional and ethical needs.

There are several limitations that need to be noted. First, the cross-sectional design limits the ability to establish causality. Future research should explore the evolving relationship between servant leaders and employees over time and its impact on COB, requiring more dynamic research designs. Second, the sample is limited to service industry employees, making generalization difficult. Differences in HR practices and

organizational culture may affect observed relationships. Future studies should use multi-level analysis to better understand these effects. Third, the study's reliance on self-reported data may introduce common method bias, despite efforts to mitigate it. Finally, the sample's higher average age may limit generalizability, especially for younger populations. Future research should include a broader age range and consider multi-source data and time-lagged designs to enhance robustness.

5 | Originality/Contribution

The originality of this study lies in exploring the mediating role of psychological safety in the relationship between servant leadership and COB. By integrating social learning theory, it provides a nuanced understanding of how servant leadership fosters a supportive environment that enhances COB. The study challenges the assumption that self-interest concern moderates this relationship, highlighting the consistent positive impact of servant leadership across different employee types. This contributes to social learning theory and its application in the service industry, offering valuable insights for improving customer service through effective leadership practices. Although the moderating effect of self-interest concern was not supported, the research underscores the importance of contextual factors and leaders who emphasize employee development in enhancing COB.