

卓越領導： 僕人領導之實踐

余煊博士
香港教育大學客席副教授

引言

廿一世紀的組織行為文化已經更新了很多，其中至少有四方面：1. 由以「管理 (Management) 為主」改變為以「領導 (Leadership) 為主」；2. 由「小組 (Group)」的合作形式改變為「團隊 (Team)」的協作形式；

3. 由「交易領導 (Transactional Leadership)」轉變為「轉化領導 (Transformational Leadership)」；4. 由「強人領導 (Great Man Leadership)」漸變為「僕人領導 (Servant Leadership)」。為何會有這些轉變呢？因為傳統領導的理念是民眾是沒有能力的一群、他們缺乏個人願景和他們對改變的力量無法駕馭 (Senge, 1990, 頁 340)。但近代，因著科技的發展，獲取知識的方法眾多，民眾的教育水平不斷提升，民眾有著自己的願望和選擇，有些傳統的領導理念似乎已經不合時宜，有需要作出改變，所以組織行為的文化需要作出更新，才能有效地將新的理念運用在組織內。



▲ 余煊副教授正主持專業培訓

卓越領導需有服事的心

著名領導實踐學者 Pat Williams，在他 2012 年的著作“Leadership Excellence: The Seven Sides of Leadership for the 21st Century”(卓越領導：廿一世紀之七方面領導)，提出了七個領導要素，包括 Vision (願景)、Communication (溝通)、People Skills (人際技巧)、Character (好個性)、Competence (能力)、Boldness (膽量)、而第七個要素是“A Serving Heart”(一顆服事的心)。Williams (2012, 頁 9) 認為廿一世紀傑出的領袖需要有一顆服事的心。他認為“serving”(服事)，應該是一個動詞。作為領袖去服事其他人的時候，就是他在“taking action (付諸行動)”(頁 260)了。他強調廿一世紀的領袖，需要是一位「僕人領袖」，這領袖不是為了服事自己 (self-serving)，而是要去服事其他的人 (serving others)。James Kouzes 及 Barry



▲ 在協和創校 110 周年校慶感恩晚宴發言

Posner 也有相似的想法，在他們的著作 “Credibility (威信)” (2011) 中，“Leadership (領導)” 被定義為 “serving others (服事他人)”。“他們訂明 “Leadership is Service” (領導就是服事)。Williams (2012, 頁 261) 還聲明，組織裏的員工無需為領袖 (個人) 服務，領袖要為人民服務。他認為一種服事的態度就是卓越領導的要素。他還指出，領導之所以偉大，其本質在於服事；而服事的本質在於犧牲 (Williams, 2012, 頁 262)。「作為領袖去服事其他人」這個想法，在二十世紀已由著名的領導學者 Robert Greenleaf 所提出，他提出了「僕人領導」的理念，並在商界大力提倡這種領導模式，及得到很好的效果。

僕人領袖與別不同

「僕人領袖」與傳統領袖不同，他懂得聆聽，視領導為一個機會去服事其他人，他願意分享權力使別人參與其中，會給予人支持，並鼓勵別人不斷成長和發展。此外，「僕人領袖」採用扁平的領導方式，他不擺架子，不運用職位權行事，因此與員工有和諧的工作關係，能驅使員工們互有較好的團隊協作精神與彼此服事的價值觀和態度，在職場上容易塑造出正面的工作環境和氣氛。還有，「僕人領袖」謙卑求進的榜樣，能加速員工個人學習和團隊學習，有助將機構建立成學習型的組織 (彼得·聖吉，1994)。



▲ 到訪嶺英公立學校與校長朱國強議員合照

僕人領袖需有甘願服事人的自然感覺

Robert Greenleaf 的「僕人領導」理論最早在 1970 年提出。他認為偉大的領袖要先為僕人，他指出不是人人都符合資格及有條件成為「僕人領袖」，只有那些有著甘願為他人服務的自然感覺，以服事人為先 (To serve first) 的人才可以做得好，沒有這種感覺的人是不可能成為「僕人領袖」的。僕人領袖是需要很大努力的，因為領導者要像僕人一樣，有謙卑的心，要聆聽別人的聲音，了解別人的需要，還要獻出自己的時間和精神，服務他人，愛護他人。根據 Williams (2012, 頁 262)，為了要達致領導願景，僕人領袖需要願意和隨時準備犧牲自己的舒適、睡眠、安全、財務得益、名譽、個人的目標等，這就是僕人領袖的生命。此外，著名僕人領導學者 Larry Spears (2002) 轉載了 Robert Greenleaf 「僕人領導的十種特質」的解釋和說明，內容甚為全面和精闢，包括聆聽、同理心、治癒、認知、說服力、構想、先見、管家、委身於人的成長及建立社群等。如何深度去實踐，值得繼續探究和反思 (余煊, 2004, 2014)。



▲與「小學副校長及中層管理人員的領導能力系統培訓」計劃導師合照

僕人領導十種特質可分三階段修練

要全面實踐「僕人領導十種特質」，並不是那麼簡單，因為「僕人領袖」需持有與別不同的特質和涵養，所以可能需要一個邊做邊學的過程，才能做得到。若想成為僕人領袖，在很多方面都需要好好地修練及培養。筆者建議將上述 Robert Greenleaf 的十個特質，可分三個階段修練。第一階段主要是內在能力的準備和提升，建議修練「認知、構想、先見」等特質。第二階段主要是對人的關心和轉化，建議修練「聆聽、同理心、說服力和治癒」等特質。第三階段主要是組織和群體的建立，建議修練「管家、委身於人的成長及建立社群」等。而將十個特質一起由淺入深地修練也是可行的。

結語

最後，James Hunter (2004) 指出「僕人領導」是真正的領導，它不是訴諸權力，乃是基於影響力。這影響力是建基在人際關係、愛、服事和犧牲之上。德蘭修女是僕人領導的表表者，她不單止努力去服事他人，而且還是開心地去做 (not that we do this work, but that we are happy to do it)。但願有志於成為僕人領袖的同工，能快樂地將僕人領導的理念實踐出來！



▲ 退而不休、參與多所學校的校董會工作

參考資料：

Greenleaf, R. K. (2003). The servant as leader. In J. M. Kouzes (Ed.), *Business Leadership* (pp. 117-136). San Francisco, CA: Jossey-Bass

Kouzes J., & Posner, B. (2011). *Credibility: How leaders gain and lose it, why people demand it*. San Francisco: Jossey-Bass.

Spears, L. C. (2002). Tracing the past, present, and future of servant-leadership. In L. C. Spears and M. Lawrence (Eds.), *Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century* (pp. 1-16). New York: Wiley & Sons, Inc.

Williams, P. (2012). *Leadership excellence: The seven sides of leadership for the 21st century*. Uhrichsville, Ohio: Barbour Publishing, Inc.

Hunter, J. C. 著，張亞非譯 (2004)：《忠僕》，北京，機械工業出版社。

余煊 (2014年4月)。僕人領導的十種特質，《滙聲》，680期，頁4-5。

余煊 (2004年10月)。僕人領導的概念與特色，《滙聲》，566期，頁3。

彼得·聖吉著，郭進隆譯 (1994)。《第五項修練：學習型組織的藝術與實務》，台北，天下文化。