

讀書心得：「僕人~修道院的領導啟示錄」

本書基本資料：

書名：僕人~修道院的領導啟示錄

作者：James C. Hunter

譯者：張沛文

出版社：商周出版社

壹、前言

經由研討本書，預期從中得到領導統御及人際關係方面的手段及方法；了解作者在面對生命的轉折經歷時，重新詮釋領導的意義，進而改善人與人的關係，並能有效的運用於上、中、下的各種互動關係，有別於以往的金字塔式的單向領導風格，朝向僕人式的領導方式經營發展。

貳、內容摘要

本書書名為：「僕人~修道院的領導啟示錄」，顧名思義是一本談論僕人式領導的書籍，但不同於一般管理領導類書充斥著硬梆梆的理論，作者是以故事性敘述的方式，循序引導讀者進入領導的真諦。故事主角約翰是一位成功的經理人，但因同時面臨公司管理、家庭相處的難題，經由妻子的催促和鼓勵，勉為其難的道一所修道院靜修一個禮拜，在那裏他遇見西面修士（一位曾經是「財星」五百大企業總裁，如今卻委身成為一間小修道院的修士），並與他共同討論領導的真諦。在一個禮拜的課程當中，西面修士用著充滿啟發性的教學方式，以企業管理實務觀念為基礎，教導學員深刻的認識所謂「僕人式領導」或「服務式管理」的意義，也徹底的改變了約翰以及每一位讀者的觀念。茲就本書提出的觀點摘要如下：

一、重新定義名詞

「僕人」一書中對於領導之核心詞彙的定義發人深省：

- 1、**領導(Leadership)**：是一種技能，用來影響別人，讓他們全心投入，為達成共同目標奮戰不懈；「技能」是一種能力，透過學習而得；領導別人，是人人可學，人人可得的。
- 2、**權威(power)**：一種能力，利用你的地位，罔顧別人的意願，強迫他們照著你的決心行事。
- 3、**威信(authority)**：一種技能，運用影響力，讓別人心甘情願地照著你的決心行事。

由以上定義可見，**威信式(Authority)**的領導是建立在滿足對方的基本需求上，想成為一個成功的領導者就得先做出根植於愛的犧牲奉獻，而與愛緊密相關的性格如忍耐、恩慈、謙卑、尊重、無私、寬恕、誠實及守信卻不是與生俱來的，也顯然不只是一種感覺，而是關乎行為的選擇。

二、打破成規

- 1、**成規的定義**：成規(paradigm，亦可翻作典範)是一種心理模式，用來指引我們人生的方向。
- 2、**成規造成的問題**：「空間上」成規限制了我們的視野，以致無法看見經驗法則外的世界；「時間上」成規限制了我們的進步，以至無法適應快速變動中的世界。
- 3、**傳統管理的最大成規及問題為何**：成規是金字塔式管理：(1)層層管理，越上層人數越少；(2)由上對下發令，下屬以服從、滿足上級要求為惟一責任。然其問題是顧客無形中被置於最下層，甚至等同於敵人的角色。員工只知滿足上級，而不會重視顧客的需求。

針對以上問題點，作者引導出「服務式領導」的概念；服務式領導也就是倒三角形模式，領導人在最下層，基層員工在最上層，顧客則更在其上。領導人的主要責任是找出並滿足部屬的基本需求，為他們掃除工作上的障礙，讓他們得以專心服務顧客。

三、領導表率

1、服務式領導的領導模式：領導建立在威信之上，威信建立在犧牲奉獻之上，犧牲奉獻建立在愛之上，愛建立在決心之上

2、空想和決心的差別：空想＝意圖－行動

決心＝意圖＋行動

僕人式領導就是威信領導，是建立在犧牲奉獻之上，來自於盡心盡力，愛與決心若能運用得當，將發揮無與倫比的力量。

四、「愛是動詞」與「環境配合」

1、愛是動詞的意義：愛就是愛的行為，不是一種感覺。你可以不喜歡一個人，而仍然愛他。對於惡人，愛不是對惡視若無睹，也不是勉強自己產生喜歡的感覺，而是正確的對待（behave well）他們。

2、健全環境的重要性：必須有健全的環境配合，才能使人全心全力的投入，成長不懈。

領導人需以信任、激勵的態度，發揮影響力，並貫徹責任，打造健全的環境。

五、僕人式領導涵義

具體而言，僕人領導學討論到的領導技巧可歸納為下列七項：

1、擁有威信但不是以威權逼迫共事者，也就是說這個權威是學術上或技術上的權威，但不把權威當作權力（power）

2、與所有的 CEOS（Customers 為顧客或學生，Employees 為員工或部屬，Owners 為老闆或股東，Suppliers 為供應者或外雇人員）保持良好關係。

3、領導是影響他人以熱忱與領導者合作，努力完成共同之目標。

4、聆聽、傾聽共事者的意見。

5、尊重所有的人甚至以無私的愛照顧並負責。

6、領導者應像僕人但不是百呼百應的奴隸，而是以對方真實需要為

出發點。

7、考慮到所有共事者的合理需要，但不是要什麼給什麼。

另外，僕人式領導亦具有以下六項行為特質：

- 1、傾聽：傾聽可博取眾議，發揮同理心，注意自己的態度，跳開自己的主見。
- 2、說服：英文的 persuasion 來自拉丁文「persuasio」，per 為藉由 sursio 為溫柔，是讓人心服口服，而不是勉強為之。
- 3、無為：適時閃避可以避開一些瑣事，分別輕重緩急，使自己持盈保泰。
- 4、接納：學習接受不完美，想如何使對方更好。
- 5、自我認識：有感受力，能辨識環境需求，但也要了解其限度。
- 6、助人：工作的主要目的是使幫人解決困難，幫助人成長，使人更強、更健全、更自動自發、更自主。

參、心得

僕人式領導(Servant Leadership)是指領導者以僕人的方式誘發旁人的領導力，領導者以僕人的方式作領導，並完全摒棄「領導」傳統的概念，徹底地去服務身邊的人，讓他們潛在的領導力及才能在不知不覺間發展，從而擴展至各大機構企業，讓他們重拾「僕人」的服事本份，為組織及社會提供優質服務。

本書提到好的領導是要傾聽部屬要的是什麼，但領導人對於員工需求的認知，與員工認為真正重要的需求之間，其實存在極大差異，領導人往往認為最好的激勵誘因是工資、升遷、福利、工作環境等；然而經過調查研究，員工最關心的卻是：從事自己喜歡的工作、在工作上能應用自己的技能及專長，能有所成長，覺得自己對組織而言很重要等。員工所得到的報酬必須能同時滿足其物質及心理上的需求，「金錢或許可以留住員工，但惟有激勵才能讓員工有優越的表現」。

「大多數企業問題的癥結，其實是企業執行長本身；就如同孩子的問題其實多半是因為家長」。許多領導人不斷抱怨員工生產力低、不願配合、沒有向心力及工作熱忱，但仔細探究，大半的問題來自於領導者的人格特質。本書作者 James C. Hunter 的僕人式領導與 Jim Collins 在從 A 到 A+ 書中闡述的第五級領導具有相同理念：僕人式管理強調以愛為出發點，但必須維持高標準及要求卓越表現；第五級領導人則須具備宅心仁厚但意志堅強，謙沖為懷但勇敢無懼。僕人式領導不是一種羸弱或被動的領導模式，而是一種影響週遭的人，並且創造出互相信任的一種文化。作者將這項管理理念轉換成實際運作的策略，使得每一位讀者，都能簡單的將這樣的理論成功運用在自己的組織當中。

領導能力不只是職場上重要的能力，僕人式領導適用在家庭、同儕、軍隊甚至社會中，如父母對於子女的教養依舊建立在聆聽、信任、諒解與關懷之上。領導是一種過程，藉此影響他人共襄盛舉，完成任務的一門藝術。或許有人認為僕人式的領導似乎矮化了領導人的地位，但事實上，根據馬斯洛 (Maslow) 的看法，當人開始關愛別人及為他人著想之際，早已放下自身的需求與慾望，從自我的限制裡釋放出來，這靈性層次的成長就足以使人喜樂及滿足於付出。

身為櫃檯人員的基層管理者，過去總認為一線人員犯了錯誤就必須給予懲處，但卻鮮少給予表現良好的人員肯定。長久下來，部屬僅只會針對與罰扣連結的相關作業謹慎小心；也就是僅能達到管理者要求的最低標準，而無法自發性的更上一層樓。這種下對上的絕對服從觀念，也就是傳統金字塔式管理的最大問題，主管與部屬僅只是以「權威」維持彼此的關係；上層對下發令，下屬以服從、滿足上級要求為惟一責任。然而卻沒有考慮到「顧客」的需求，我們都忘了最重要的衣食父母；顧客來醫院診療，最終接觸與服務的皆是一線櫃檯人員，櫃檯人員服務的好壞將是影響本院回診率高低的重要因素。所以在滿足顧客之前，就必須先找出並滿足部屬的基本需求，為他們排除工作上的障礙，讓他們得以專心服務顧客。本書提到的傾聽、服務式

領導的概念，正是身為一位現場主管所必須具備的能力，期能在未來執行各項作業時，妥善運用本書之各種觀念，以威信式之風格取代權威式之領導。

誠如作家袁瓊瓊在其推薦序中所言：「僕人~修道院的領導啟示錄是一本充滿老生常談、卻又令人感動的神奇作品」。在翻閱完本書後，才現這不光是一本老生常談的勵志書籍，文中的字字句句，詳實記載了彼此的對話與主人翁的心境轉化，娓娓道來雖樸實無華，卻總是能觸人心弦、發人省思。僕人領導說來簡單，但實踐的時候分寸拿捏不易，因為要服事追隨者、卻不能因為服事下屬而侵蝕了領導者的威信，關鍵就在於心態的轉折與管理實務技巧的收放，而此項哲學與藝術正是未來我所要學習及成長之所在。

肆、 參考文獻

- 一、【僕人—修道院的領導啟示錄】(The Servant) James C. Hunter 著，張沛文譯，2001年商周出版。
- 二、【從 A 到 A+】柯林斯 (Jim Collins) 著，張逸安譯，聯經出版。
- 三、【第 8 個習慣：從成功到卓越】史蒂芬·柯維 (Stephen R. Covey) 著，殷文譯，天下文化出版。