

《僕人－修練與實踐》讀書報告

壹、前言

《僕人－修練與實踐》(The World's Most Powerful Leadership Principle, 2005年商周出版社出版, 李紹廷翻譯), 是作者詹姆士·杭特 James C.Hunter關於僕人式領導概念的第三本著作, 作者先前出版的《僕人－修道院的領導啟示錄》(The Servant), 以小說故事手法敘述奉獻式領導的真理, 書中不僅教導如何成功做為一個領導者, 其僕人式領導哲學更適用於平息個人內在的衝突, 在今日紛擾的社會中, 日復一日的作息, 人與人的交會, 心裡時而產生莫名的煩躁, 僕人式領導哲學將引領我們如何自處以達到靜心。尤其如何喜樂領導一個團隊, 讓部屬、朋友、同事都情願留在身邊效力? 書中有其獨到之論述。

James C.Hunter 在續作(本書)中再度強調領導是一門藝術, 是一門並非與生俱來, 而是需要學習的藝術。帶領自己的部屬完成既定的工作目標, 這只是管理, 真正的領導要用"心"經營, 好的領導是要傾聽部屬要的是什麼, 有願景、看得到未來, 能夠自我實現, 也能引領部屬達到更理想的境界, 甚至於營造同事間和樂相處的環境, 這一切均以「傾聽」為第一要件, 因為「傾聽」是最好的溝通策略。

「大多數的離職者並不是真的想離開, 而是想放棄他們的主管」這是一個極度震撼的認知, 傳統上管理與領導一向被視為一體之兩面, 「作為一名領導者, 應時時反躬自省, 除了擁有專業的技能外, 更需懂得謙卑與犧牲」, 這彷彿與大家的既定印象相距甚遠, 自古至今, 無數享負盛名的領導人皆是威風凜凜、令出必行, 而《僕人》式領導的概念卻要求當一位領導者首先就要學會謙卑、學會愛。愛即是付出行動, 所謂當領導人, 即是為自己負責的表現, 選擇當一位領導人, 表示你已經準備為自己的生命負責, 為組織奉獻犧牲, 當你面對自我、家人、同事、社會、自然、動物, 你必須用愛來對待他們。這個觀點使我異常好奇, 「愛」的實踐如何在勝敗必爭的現代社會、企業或組織中落實? 書中談到愛是動詞的這個觀念, 也讓人耳目一新。

「威權式」與「威信式」的領導, 也是一個值得深思的問題, 鴻海的郭台銘先生, 外人認為他是斯巴達的管理方式, 但他卻是成功打下高科技業的一片江山, 僕人式領導在現今的企業或組織中應如何學習與實踐? 這又更讓人想一探本書「僕人式」領導理論之究竟。

貳、內容介紹

一、領導風格－威權與威信

「事情的成功與失敗，都與領導有關」，領導（leadership）是一種技能，用來影響他人，讓他人全心投入，為達成共同目標奮戰不懈。而傳統「優秀經理人」的行事風格通常都偏向於「命令－控制」的權威式管理。其中，威權（power）就是一種因為自己身分或勢力而罔顧他人的意願，強迫他人依照自我們的意願行事的能力。不同威權，威信（authority）是一種技能，讓你能運用個人影響力，讓別人心甘情願地照著我們的意願行事。本書闡述的「僕人式」領導觀念，則完全建立在威信之上。

為了深究威權與威信的不同，作者對於威權又做更進一步的探討以及研究。首先，舊式的「命令－控制」的權威式管理已存在這世界達數千年之久，即使至今也還存在著。古埃及時期，金字塔的建造就是憑藉著這樣的權威才得以完成；自此之後，這種型態的領導就被世界上大多數的組織所採用。

在金字塔式的企業文化中，企業的慣性就是要讓高高在上的老闆可以變得快樂一點，同時也能得到他們所想要的。因此，員工獲得昇職的原因，在於個人的技能、專業技術，或只是因為他是一位「認真的員工」，就可以獲得昇職的機會。甚至於在這樣的企業文化沿襲之下，每位員工都將晉升到自己不能勝任的階層。再者，一個具備良好技術，或是他可以把事情處理得十分完美，但並不代表他就可以憑著指導的方式，讓別的員工也同樣地把事情處理得十分完美。

如果將任務導向、具備技能或專業技術的員工晉升到管理階層的話，將有可能面臨另一種類型的障礙。對於這一類型的員工而言，只要當天的工作完成之後，或是該做的工作都已經被完成了之後，他們就覺得很滿足了，而且他們認為最有效的行事風格，就是「照著我的方式去做，還要立刻完成！」然而，一旦身處於管理階層的職位，對於個人在成就上的度量標準就應該有所變動，正確的領導，是不可能發生為了要求結果而有臨時抱佛腳的行為存在。領導所必須具備的是要有面對遲來掌聲的耐心，領導人必須要能忍受成功前的試鍊，或是成功的榮耀是屬於別人的。這樣的試鍊對於那些以工作成就為前提，且立刻要見到成果的經理人來說，算是很難以接受的一種歷練。愛因斯坦曾說過：「過去的成功模式，並不能保證在未來遇到新的挑戰時，也能暢行無阻！」

威權的確有它存在的功效，領導人還是必須適度運用。藉由威權，很多事情可以如願、快速並且有效率地完成。但是威權對於彼此間的關係，卻有著極大的破壞力。例如，如果我們以威權的方式領導員工，過不了多久，組織內部就會出現一些不良的行為，其中包括了罷工、暴力行為、破壞、工會的幕後操控、離職率過高、曠職的問題、對於工作產生較低的

投入感，或是較消極的工作態度等等，而這些情形一旦開始，就極有可能在整個組之內快速蔓延。所以，威權對於彼此間的關係有著極大的破壞力。相對於「命令—控制」式的威權管理，威信管理是一種運用本身的影響力，讓其他人心甘情願地照著你的意願行事的技能。合理的威信（影響力）並不會來自於你的職位、名片上的頭銜或是官架子，而是必須自己贏得。此外，最重要的是，要了解影響力不應該建立在以個人的利益所進行的人為操縱、道德勸說，或是施加壓力之上。領導應該是能夠以雙方互相的利益來影響對方；同時也等於是自我意願的延伸，並能滿足週遭所有人的所需。在藉由威信所建立的關係之中，一旦員工的表現違背紀律時，員工寧可被領等人責罵，也不願意讓領導人失望。領導的終極測試就是要看看，當領導人離開時，團隊成員的行為是否能比領導人剛到時更好？。

二、關於領導

領導（Leadership）是一種技能，用來影響他人，讓他們全心投入，在領導性格的激勵下，為達成共同目標而奮戰不懈。James C.Hunter認為，要成為一位技巧熟練的領導人，就如同要成為名醫、主廚、律師、鋼琴演奏家，甚至於是高爾夫球選手一般。你或許可以藉著閱讀書籍或參與相關課程，讓自己對這個領域能有更進一步的了解，然而，實際的運用才是最重要的關鍵！就如同沒有人可以藉著閱讀書籍而學會游泳一樣。而僕人式的領導者，尤其必須具備極強的動機、舉一反三的能力，以及經常的練習；就如同研究其他學問一樣。史蒂芬·柯維（Stephen R. Covey）在「第8個習慣—從成功到卓越」一書中也提到，人們能夠透過學習提升領導藝術；如果人們能夠自由的選擇學習相關的知識、技巧，以及和領導藝術密切相關的個人特質（願景、自律、熱情和良知），就能學會怎樣做領導人，讓其他人自願追隨。即使管理學大師彼得·杜拉克也認為，「的確有一些人生下來就具備成為領導人的特質，但這樣的情況只是少數而已，領導還是一種必須經過學習的過程，透過學習，任何人皆可提升領導能力」。主管，甚至員工之間關係對立、信任感降低、生活秩序紊亂，進而影響組織的效率。僕人式的領導精神告訴我們，在承擔了「領導人」這樣沉重的責任之後，我們必須經常自省並確認，自己的行為，以及所作的決策，將會影響到別人的生活！因為這將會是影響企業或組織成長以及變革的首要關鍵因素。

史懷哲（Albert Schweitzer）曾說：「每一個人在生命的某個階段都會有這樣的經歷：內心的火燄熄滅了。這時，與另外一個人的不期而遇或許能夠讓它重新點燃。對那些重新點燃我們心靈之火的人，我們將會永遠感激。」一個優秀的領導人可以延續、擴大別人的生命之火，釋放個人與組織最大的能量，也因此博得被領導者的尊重與推崇。

三、愛與領導

在《僕人—修道院的領導啟示錄》中提到，愛不是一種感覺，而是一種行為，一種對待人的行為，但是我們都知道，要愛我們的敵人（或競爭對手），不是那麼簡單的一件事，需容忍他對自身的傷害或排擠，也要無視個人心中的不滿，書中的西面修士也知道這不容易達成，難免會有段陣痛期，需待至我們真的付出關懷後，久而久之，自然就能夠做到「愛」，也增益自身的領導功力。

本書中對於愛如此定義：「愛，是推己及人，找尋出別人的需求；同時也要為了滿足別人所需而努力著」。愛其實就是：忍耐、恩慈、謙卑、尊重、無私、寬恕、誠實和守信，英國知名作家路易士（C.S.Lewis）形容：「愛不只是一種情感，愛並不完全是情緒上的表徵，愛同時也牽引著意志上的行為；這也是自己最為自然的表現，同時更應該將這樣的感覺推己及人……這也代表著我們要找尋出自己最值得驕傲的部分。」無論如何惡劣之人都有權去愛著他們喜歡的對象，都願意為自己所愛的人犧牲奉獻，但我們如何去愛自己不喜歡的人？如何對於競爭對手、時常抱怨又無法圓滿完成工作的部屬實行愛的作為呢？

首先，領導人必須具備**忍耐**的美德，忍耐及自制力是良好人際關係的基礎，要成為一個有效率的領導人，我們必須培養依循紀律行事的美德，而非凡事衝動而為。憤怒雖然是一種自然而且健康的情緒表現，但一旦我們將個人的憤怒加諸在別人身上時，將會嚴重影響彼此之間的互動關係，因此，忍耐與自制是必須努力培養的能力。

領導人必須具備**恩慈**的美德，對周遭人們付出關心、讚美以及鼓勵。恩慈是一種愛的行為，即使你不喜歡的人，你也能主動表示善意，人類最核心的需求，便是「被讚美」，有效率的領導人會適時鼓勵週遭的人發揮最大潛能，會敦促、誘使、提振員工們表現出卓越的工作水準。史蒂芬·柯維（Stephen R. Covey）是全球知名的領導力培養大師，他一貫主張人性最深層的渴望是被了解與欣賞，任何領導人都需傾聽自己及夥伴們內在的聲音，藉以了解每個人內在的聲音及人類獨特且重要的天賦才能、熱情、需求和良知。透過善用、激發與欣賞這股內心的需求及力量，來對所處的環境、企業或政府，產生正面的影響力及創造最大的價值。

參、讀後心得

閱讀完本書後，有一些心得想與大家分享：

一、領導人決定組織的格局

原本僕人式領導適用於組織、家庭或個人，但限於篇幅，所以本心得只針對僕人式領導在組織方面的影響略表感想，至於家庭或個人就不列入。

首先，我們應該瞭解，僕人式領導到底好不好？威權、威信到底有何差別？威權管理已經行之多年，而且許多主管也都是歷經威權的「命令-控制」爬升到今天的職位，有需要改變自己去「愛」所屬嗎？看完本書之後的第一個感想是「以目前社會環境變遷及價值觀念的改變之下，是有其必要的」。因為以馬斯洛之需求理論中可以發現，目前之就業人口已脫離所謂的基本的生存需求階段了，而是慢慢朝向追求之目標，雖然以威權之管理在初期會沒有太大之問題，但經過一段時間後，問題則會慢慢浮現，最後造成人員離去。一個企業如果在人員流動率居高不下時，基本上隱藏了一個非常大的危機，因此以企業長久之經營下，僕人是之領導方式仍有其必要性。

二、再談激勵

「身為一位主管，不是管理部屬，而是領導他們」。「管理」有點像是操控機器、原物料一樣，強迫運作、缺乏人性；而「領導」就像是海上燈塔，指引人們一條正確的路，既感性又符合人性。所以，在此我們需要了解並且去實行的是「領導」而不是「管理」。如果一個政府可以讓所有員工都擔負起領導人的責任，同時也讓所有的員工都了解，自己必須對整個團隊的成敗負責，那麼這個企業的未來很值得大家去期待。

組織成員參加一組織工作，既係受到各種需求之激勵，則這種滿足程度高低，對於成員個人而言，不但重要，而且又間接影響其對於組織的態度與行為。早期人群關係學者普遍認為：快樂的工人也就是有生產力的工人，因此，為使工人發揮較大生產力，就必須使其獲得較大滿足，（許士軍，1993）。

Klingner & Nalbandian (1998) 更進一步提出提出：在公共管理人事行政上，公平理論和期望理論使得充滿想法的監督者放棄過去規範性、普遍性的人力動機與績效理論，如馬斯洛的需求層級理論，或赫茲伯格的兩因素理論。實際上，對於自己的需求與能力，員工都是主觀認知的個體，沒有一個員工是不受激勵的。一個員工若無法付出想要的努力於工作上，即可歸因於公平理論和期望理論所認定的因素（江大樹等譯，2001）。

簡單來說，「激勵」就是要找出員工真正的需求並且合理地去滿足，以及公平地對待每一員工，所謂「不患寡，而患不均」。

首先，要找出員工真正的需求。根據本書所載：許多領導人自認為滿足了員工需求，而事實上員工卻認為真正的需求沒被滿足，所以，領導人首要之務便是積極地了解每一位員工的真正需求。不同的成長背景、家庭環境因素、居住城市、職位高低等因素都會影響其需求，切莫以主管一人之喜好，而斷定大家都一樣。

接著，就是公平地對待每一個員工。所謂公平，就是不因主管個人的喜好程度而做決定，而是依員工績效為標準，也就是，一套制度同時適用

於同一類人員，而不是有人可以因特殊需要而例外，如真有特殊情況，也需要具體載明那些事項，而不是表面依法，實際上卻是「黑箱作業」。如果不公平地對待員工，表面上員工會怯於主管的權威而不敢不服，但背後裡，已經怨聲載道。多數不滿的員工不會選擇離開，只會選擇消極的抵抗，浪費組織資源，或是同流合污，一起加入「馬屁文化」，如此，組織的前景堪慮，所謂：「人無遠慮，必有近憂」。

三、結論

「一個社會假如是在淪落，第一要看的就是領導人，幾乎可以斷言就是領導人出了問題」，領導人需具備「虛心」與「自信」的性格，沒有虛心，只有自信，就會倔強，很容易犯錯（張忠謀，2006）。僕人式的領導就是提醒我們「愛」可以從內在改變一個人，藉由威信虛心地去服務別人，在滿足別人的同時，引領他們朝正確的方向前進。

但是，很重要的一點，僕人式領導不完全適用於所有的員工，可能會有部分的人，他們不但不會對於威信有所回應，同時還會想盡辦法破壞我們辛辛苦苦建立起來的威信。所以，優秀的領導人必須對於這些少部分的壞分子趕出這個組織，至少不能任由這些人繼續擔任重要的職位。

杜拉克曾說，一位領導人如果不學習，光有才幹也沒有用（杜拉克，2006）。沒錯，有些人天生就很能幹，但是要達到高效能並非易事，還需要多多學習。領導是一項技能，需要時常學習，在思考和談話時不要以「我」，而是以「我們」為出發點，來展現出世紀領導人獨特的社會影響力，畢竟權利是有期限的，而影響力卻是一輩子的。

最後，引用本書作者所言：「謹慎選擇、善待每一個員工，熱情歡迎新人加入我們的管理團隊，並引導他們步上軌道，信任員工、而且將決策層級推伸至組織最低的層級，誠實守信讓每個人都得到合理的報酬，重視工作以及家庭之間的平衡，記住領導就是犧牲奉獻。」