

領袖的風範

座上都是有經驗的教育工作者，在這刻談領袖的風範，無疑是班門弄斧。一九八零年，我開始就任中學校長。過往近三十年，我刻意地、誠懇地、學習如何作個優秀的帶領者。故此無論是哈佛 Harvard 學派談領導模式，耶穌會的教士談僕人領袖，Servant Leadership。Jim Collins 談「永續的事業」，以至台灣曾仕強教授談「中國式管理」，我都認真地學習和嘗試，自覺獲益良多。轉眼間三十年便過去了，今天，我樂意和大家分享一些看法，希望彼此切磋砥礪。

我從一個從聽回來的故事開始話說一位患了眼疾的病完成了手術之後眼睛裹着紗布醫生告訴他手術成敗參半一個月解開紗布就能看見了手術才算是成功的否則地永遠活在黑暗中然而這個月的日子怎麼過呢醫護人員把他安排在一個清醒卻不良於行的病人旁邊讓他告訴這個患眼疾的病人週遭發生的事物一個月下來每天的晴雨露街上行人的動靜他都仔細的分解你怎麼知道呢我這裏有一扇窗某一天患眼疾的人彷彿聽見悠揚的音樂聲是什麼呢他旁過這個人告訴他是一羣可愛的孩子組成的樂隊正從街上經過他多麼羨慕這個人能看見這個美麗的世界與人分享溫暖了他人的心他立志若真能痊癒的話也要像他一樣給別人說一個他們看不見的世界忽然某天這個人的聲音消失了醫院告訴他這個人已去世了

他深感惋惜三個月過去了他重見光明他驚異地發現那位好心人的床邊是一幅完整的牆壁根本並沒有一扇窗在窗邊說故事的人用的是一雙心靈的眼睛

「領袖的風範」的第一個特質是「掌握遠象(embodying the vision)，鼓動人心(inspire others)」，用心靈的眼睛，作個在窗邊說故事的人。我的生命師傅是一位牧師，是個北美長大的華人，在 U of Pennsylvania 的 China Study 取了 PhD，不單有學問，也是我認識的人中，最擅長「在窗邊說故事」的人。他在七十年代末期創設了一所「中國教會研究中心」。他延攬我入伙作研究員。當時他並不是說：「我這裏有個空缺，你很合適所以請你來擔當！」他是這樣說的：「I want to train you to be a theologian。」我立時有一種深被感動的感覺，是這樣一位師傅，看見我頭上的一片天，當然我沒有當成神學家，但成了一位「窗邊說故事」的人

作為領袖，首要的是能夠為組織、也為個別的同工，特別是核心成員，尋成遠象和理想，協助同工，凡事從高一個層次、更積極、更樂觀的角度，去看人生。有時候甚至要刻意地扭轉他們消極的「自我觀」以建立一個不斷前進的團隊。十年前，我接掌現任的學校，當時是一所女子中學，學生學術成績嚴重偏低，品行也不理想。當時的副校長是位女士，在校二十年。她覺得學校辦得不好沒有好名聲，所以她雖然忠心於自己的崗位，卻從來都羞於告訴別人，自己在這樣一所學校任職。我鼓勵她從另一個角度去看，：「你畢業後就進了這樣一所學校，面對這樣的學生，耗上了半生的青春，不離不棄，你不感得自己很偉大吧。」這些語令她感到 往後我提名她出選某教育團體的「傑出教師」選舉，也選上了！如此我見證了一位資深教師的「新生」。從心理輔導的角看這是「重置」(reframing)。每次「說故事」就是對生命的某個片斷的「重新詮釋」(re-interpretation)，賦

予新的意義吧。

孔子的學生司馬牛有一次和大師兄子思談生命中的遺憾。他說：「人人皆有兄弟，為什麼單單我的兄弟離散，只剩我孤身一人？」子思回答說「生死有命、富貴在天。」人生是有命定的，子思繼之說：「君子敬而無失，與人忠而有禮，」那就是說以忠誠待，然後「人四海之內，皆兄弟也。」那是以修德克服生命中的遺憾與無奈。

作領袖的人是否能夠做到「掌握遠象，鼓動人心」，那需要一份整全的「自我觀」。他必須對生命執着，有一份無比的熱誠(compassion)，方能感動自己，感動別人。面對困難重重的教育任務，各位同工，你說的是一個怎樣的故事？

組織團隊，各展所長

作領袖第二樣的挑戰是能夠建立一個「有機性」(organic)的羣體，成員不單掌握組織的大方向，也能在其中找到自我發揮的平台。我歸結為，「組織團隊，各展所長」。這是對領袖心靈的寬廣度的考驗。考驗他的自尊，和對別人尊重的程度。在日常的生活層次上說，是考驗他的胸襟與量度。

在眾多管理大師中我最敬慕 Peter Drucker。他在 1990 年出版的 Managing the Nonprofit Organization 一書中輯錄了他與 Max De Pree 的對談。Max De Pree 也是一位管理專家。Max 說：「領袖之所以能成為領袖，是因為有其他人選擇跟他。」(Leaders are given the gift of leadership by those who choose to follow)，故此領袖對他的跟從者應常有一種「有所虧欠的心態」(This puts the leader in the position of being indebted)。這是一種很出人意表的想法。這種「有所虧欠的心態」(indebtedness) 正是 Peter Drucker 重新建構企業、甚或人類的「美麗新世界」的基礎。裏面包含了「尊重」、「提携」、「督導」、「給予成長的空間」、「容納多元的行為」等等。

我個人的體會是，作領袖在組織羣體時，最重要的是：--

傳遞異象，燃點起團隊心中的火

然後是三項循環進行，甚或同時進行的進程：——

Empowering 為他們劃定成功的指標，給予鼓勵，讓他們建立信心

Coaching 在具體運作的層次，給予指導和提供進修的機會

Discipline Discipline 可解操練，也可解作勸戒或懲處

試想想你學校裏的一些新晉的中層領袖。他們碰到許多技術上的困難，缺乏信心，同工不合作...等等...你如何幫助他？倘若心中真的感到 indebted 的話，就不妨多下功夫，造就下一代的領袖。

「建功立業，永續萬年」

領袖的第三種挑戰，我想誇張一點地說，就是「建功立業，永續萬年」。這是對領袖的企業責任和社會責任的考驗。這也是領袖的終極考驗 (Ultimate test)。

Jim Collins 的 From Good To Great 大家都看過。這是他在 Built to Last 之後的另一傑作。依據 Jim Collins 對眾多成功大企業的追蹤研究，企業所以能夠永續不衰，是因為它的領導人：---

- 1、勇於承擔責任，不把個人得失放在第一位
- 2、把成功的果實與同工分享
- 3、無私地，誠意地，把崗位交給接班人

這是一種很高尚的情操，也是領袖最嚴苛的考驗。Jack Welch 就任 General Electrics 的最後數年，GE 業績亮股價上揚，交到接班人手上的時候，業績和股價大幅下滑。那是因為 Jack Welch 在位最後的數年間，把企業的有利的條件用盡了。

作領袖不能只看自己個人一時半刻的成敗得失而行事，他必須以組織長期的利益為重。這樣就牽涉領袖的識見和品格 (integrity)。能夠符合這種標準的人，必須是對他服務的事業，存着極大的敬意；對他所服侍的對象，必須懷着無比的愛心。我喜歡把這種素質歸結成 compassion 這個字。中文就不妨翻譯悲憫吧

面對教育事業的重重難關，我希望與眾同共勉。誓要作一位有為有守的領袖，不讓這一棒失落在我們的手上。

李柏雄先生，資深教育工作者、企業培訓師，及創業者。曾接受歷史學、企業管理、及神學訓練。歷任中學校長、神學院研究員、及創設地產公司等商營機構。曾任「突破」等青少年機構董事、「天榮基金會」、「精達慈善基金會」等慈善機構執行委員。現任聖道書院校長、「香港文化更新研究院」董事會主席。