

領導就是喚醒生命

李宗勳*

書 名：Menschen führen - Leben wecken 《領導就是喚醒生命》

作 者：Anselm Grün（古倫神父），吳信如譯

出版年：原著 2003，譯著 2008（以 2016 初版 12 刷為本文評論版本）

出版社：Vier Turme Gmbh, Verlag, Munsterschwazach Abtei（南與北文化出版）

頁 數：178 頁

本文評論 Anselm Grün（古倫神父）¹ 所著《領導就是喚醒生命》一書，該書出版於 2003 年，全書聚焦於「提升生命力的靈性化領導」，此一主題與「僕人領導」（servant leadership）有緊密的呼應及關連。古倫神父認為，光當僕人還是不夠，優越的領導者猶必須當個懂得喚醒員工與企業生命力的投入者！在許多企業領導的論述裡，經常著重於領導的方法，以及期待卓越的領導快速帶來企業的效益。

* 中央警察大學行政管理學系教授，e-mail: una231@mail.cpu.edu.tw; litzung@ms46.hinet.net。
感謝林水波教授協助順稿及修飾用語，提升可讀性，惟文責仍自負。

¹ 古倫神父，1945 年生於德國 Junkershausen，自 19 歲起就是聖本篤修道院位於烏茲堡之史瓦札赫修道院（Munsterschwarzach）的教士。1965-1971 年於羅馬修習神學與哲學碩士，1974 獲得神學博士學位。1976 年繼續在德國紐倫堡大學進修企管，獲得企管碩士學位。古倫神父已在聖本篤修道院擔任經營主管 30 年之久，並且負責該修道院對外開設的人性領導課程，他每年都要舉行 150 場以上的靈修生活與價值領導課程，被許多歐洲頂尖企業的領導者稱為靈性管理的導師。古倫神父的著作高達 300 本，發行總冊數約 1,500 萬本，被翻譯為 30 多國語言，是德國最有影響力的宗教與心靈作家，也因此，他於 2007 年獲得德國巴伐利亞邦政府頒發的「十字功績勳章」，肯定他對社會心靈與教育輔導所做的貢獻。

《領導就是喚醒生命》一書特別提到，領導本是提升人們的動機，鼓舞部屬、鼓勵他們發揮創意。而從人格出發的領導模式才是最重要的領導原則，然後才是具體的領導建議與方法。領導從心出發，人對了，事情就對了，卓越的領導者須具備以下內文所列的人格特質，加上領導的方法運用，帶動整個團隊主動而正面向上的力量。在領導過程中，領導者幫助個人卓越成長，激發團隊的創意動能，帶給企業更多的效益；同時企業對整體社會負有責任，而且企業內部所遵循的倫理價值，進而影響到整體社會。對於古倫神父來說，領導就是一種靈性的任務。把領導視為靈性的任務，就是讓自己能夠受到聖靈的啟發與感動，並且以創意找出解決問題的方法，並且從他人身上誘發出上帝²賜給他們的生命，讓人們可以發展上帝賜給他們的機會與能力。總之，傑出的領導就是領導者喚醒別人內在豐富的生命，進而從生命中得以產生源源不絕的創造力與經濟成果。以下謹就本書內容、啟發與回應等方向來評論該書。

壹、本書內容

全書九章，前言說明何謂「以提升生命力的靈性化領導」與它對企業及員工的重要性。第一章敘述這種領導者的人格特質，強調人格要成熟，像個父親；第二章分析這種領導的原則，強調專心謹慎，釐清使命；第三章論述領導就是一種服事，強調委身精神，誘發員工的生命力；第四章分析管理財務的靈性法則，強調以敬畏的心發揮想像力；第五章說明與人相處的原則，進而強調謙卑與分寸；第六章詮釋這種領導者的心靈補給，強調澆灌內心，重新得力；第七章勾繪這種領導的目標，強調創造充滿靈性的企業文化；第八章結語一畫出創意的生命軌跡。以下，茲根據前述八章內容，簡要從 5 方面扼要介紹本書。

一、以提升生命力的靈性化領導者之人格特質及領導原則

領導者應該具備的 10 項人格特質：經驗豐富、成熟的人格、淡泊簡樸、謙卑、不激動、公正、具有決斷力、節儉、敬畏上帝、像個父親。

這項領導的具體執行守則就是：仔細謹慎、全神貫注、相信「人具有良善的本

² 本文「上帝」的稱謂均為古倫神父原著本意。

質」、不任意使人難過悲傷、不輕視別人。

二、提升生命力的領導就是一種服事與堅持

領導者最重要的就是喚醒被領導者的生命，從他們的軀體中誘導出真正的生命。聖本篤³把領導本身當作一種服事工作。因為「領導」歸根究底就是，要求領導者要信愛他的員工。凡是對員工有益的事、他們喜歡的工作或有助於他們發展自我的工作，他都會深切關心。總之，領導的藝術，就是幫助被領導者體認到自己的價值和潛能。

三、與人相處的原則非但要連結，也要設限

如果說，專心和謹慎是處理事務最重要的美德，那麼，聖本篤要求最重要的與人相處原則：就是謙卑。謙卑不是讓自己卑躬屈膝或巴結討好別人，而是展現領導者身為一個「人」的勇氣，進而去面對自己的人性和自然本性。在提及以人為本時，本書強調領導者需要透過付出愛，如一個醫生一樣，進而要深切了解自己的暗處與脆弱。

四、充滿靈性的企業文化旨在喚醒員工的生命

領導者應該創造出「聖地」。而所謂的「聖地」就是一個可以鼓舞心靈的地方，而「獲利」不是核心旨趣，「人」的質地培養才是首要的考量。在這種企業組織裏不會宣揚競爭奮戰，而是要求所有成員彼此合一協力合作，以及人與受造物合一。對於一般企業領導者來說，我們可以把「上帝的家」這個圖像轉換為一般概念，創造一種具有靈性的企業文化。在這個企業文化中，企業的目標願景不能只是最大獲利而已。如果企業能夠反映出上帝的家，那麼可以說，一切都有秩序，受造物受到尊重，人的尊嚴被認定為上帝的創造。員工乃被當作一個完整的人來尊重，而不被當作一個生產工具或業績創造者。不過，具有靈性的企業文化，不是預表大家都成為敬虔的教徒，而是大家擁有正確的價值觀，好好對待每個受造物（員工），並讓每個人都可以成為「真正的人」。

³ 本文「聖本篤」的名稱均為古倫神父原著本意。

五、畫出創意的生命軌跡

領導者必須從領導自己開始，領導者必須與自己的情緒對話，認清自己並深黯自己的陰暗面所在，訓練自己採取新的態度，學習與自己的內心和平相處。此外，另一個挑戰就是實質邁向靈性的道路，並在禱告與默想中：發現自己的內心空間，並由此空間把平靜和祥和帶給周遭的人。因為，有這些先決條件，我們才能進一步談及具體的領導目標。聖本篤修道院強調「禱告與工作」就是：屬世的領導工作，還要具有靈性的面向。「靈性」是一種生命的軌跡，靈性就是要有創意與想像力，以及生命的活躍力及樂趣。此外，領導本質就是，從他人身上誘發出上帝賜給他們的生命，讓人們可以將上帝賜給他們的潛力與能力展現出來，所以採這種方式領導者就是真的在服事人。總之，領導是一種很高的藝術，也是一種充滿樂趣的藝術，因為，再也沒有任何事比服事生命、喚醒生命更更好了。

貳、本書評論與回應

生命力是甚麼？如何喚醒企業和組織的生命力？古倫神父的「以提升生命力的靈性化領導」探究僕人領導的精髓，活化組織和企業的動能與員工的生命動力。領導的藝術，就是幫助他人體認到自己的價值和潛能；好的領袖很少去考慮到疆界，相反地他們想到的是機會。在自利動機驅使下，很多領導人把大部分的時間花在保護自己的地位上。不過古倫神父呼籲奉行僕人領導的人，必先讓自己展現僕人的作為，有服務他人的意願，且遵循利他主義者，進而從自利之心轉至服務之心，乃是生命進化的歷程。當我們了解人生的意義，並不在於獲得什麼，而在於付出什麼的時候，我們才算是長大成人。這是本書的重要啟發之一。Eva、Robin、Sendjaya、Dierendonck 與 Liden 等人（2019）認為僕人領導者，其領導責任：在於提升潛在的個人動機，關注部屬的需求及興趣，重視部屬的成長、發展，進而影響部屬的心理及行為，從關心自己導向轉化為關心組織內其它人、組織、社區或全球福祉。這一論述呼應了古倫神父以提升生命力的靈性化領導。

Greenleaf 於 1970 率先提出「僕人領導」（The servant as leader），指出領導者首先是個僕人，從心靈深處自然流露出想要服務他人。他並以實證研究證明：無論是運用在個人、單位、或者是在組織，都對於績效的提升具有正向影響。Senjaya

與 Pekerti (2010) 呼籲政府引進僕人領導，授權員工參與決策、促進員工創新合作，以解決領導所面臨之危機及挑戰。古倫神父強調：「與人相處的原則要連結，也要設限」。領導者的謙卑，不是讓自己卑躬屈膝或巴結討好別人，而是展現身為一個「人」的勇氣，面對自己的人性和自然本性，深切了解自己的暗處與脆弱，這是本書的另一項重要啟發。這一點非常重要，帶動領導者須察覺到自己的存在意識，因為當一個人能意識到自己、察覺到自己，才能熱情投入工作，並有意識地察覺到別人與真實世界。是以，了解自我意識，便顯得非常重要。而何謂的「自我意識」，乃是指有意識地去認知某些事情，有意識地察覺和認知，進而知道內情也看到內情。此處的「內情」，即隱喻良知，並由內心社會化所形成的。

時下有很多員工把老闆當成裁判與評論者，並把大多數時間用來試圖取悅老闆，而非用來完成組織的目標，並朝著既定願景的方向前進。「觀察老闆」變成一種普遍性的運動，因此員工會因為向上影響的技巧，而獲得升遷。這種角色扮演對完成明確的願景，並沒有什麼幫助。因為大家只會試著保護自己，而非推動組織朝預定的方向前進。僕人式領導者，會不斷嘗試找出員工成功所需的因素，他們並不會希望員工來取悅他們；相反的，他們希望改變員工的生活—而且在這個改變過程當中，對組織產生影響。綜上，顯示領導者最重要的核心：在於領導自己成為對的人。領導者必須從領導自己開始，不斷地與自己的情緒對話，認清自己並整合自己的陰暗面，訓練自己採取嶄新的態度，學習與自己的內心和平相處。如此才能有膽識與能量：帶領並喚醒員工正確的價值觀，好好對待每個受造物：人，並讓每個人都可以成為「真正的人」。領導者想要喚醒別人的生命，都應自問「我所做的是對人有益嗎？都是真實的嗎？有顧及人的心靈嗎？是勇敢的嗎？從我身上散發出正面的力量嗎？我有重視人和事務的『神聖性』嗎？」這真是一本喚醒人心的好書，值得領導者仔細閱讀。這一本書啟發吾等領導者，要先健全自己的人格特質，並做到底下 6 點體認：

一、想要領導別人，必須先學會領導自己，要有洞察力能夠清楚看見人事物的本質，進而做正確的判斷。

二、謙卑，因為謙卑的人不會高舉自己，更不會貶低其他人，而能尊重個人的尊嚴，以同理心對待部屬，設身處地的為他們著想。

三、養塑內在心靈的寧靜，不被自己情緒所掌控，蓋有些領導者想要用自己的

忙碌或讓別人忙得團團轉來證明自己的領導能力，但是，這不是領導，不具建設性。

四、領導者必須拋棄自己的成見才能夠維持公正，因公正的主管才能獲得部屬的尊敬。

五、不要使人難過悲傷，領導者不會散布悲傷的情緒，反而是傳遞寧靜與和平及生活中的喜悅與樂趣。

六、領導的目標就是喚醒員工的創造力，激勵員工的心靈境界，讓員工不斷地對他們的工作感受新的意義，讓他們參與實現自己的願景。

參考文獻

- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Dierendonck, D. van & Liden, R. C. (2019). Servant Leadership: A systematic review and call for future research. *The Leadership Quarterly*, 30(1), 111-132.
- Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as leader*. Indianapolis, IN: The Robert K. Greenleaf Center.
- Sendjaya, S., & Pekerti, A. (2010). Servant leadership as antecedent of trust in organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(7), 643-663.