

## 詮釋依納爵風格的領導

朱蒙泉 譯<sup>1</sup>

本文作者從《神操》及《耶穌會會憲》的原則出發，探討耶穌會培育領袖及團體管理方式的特色，其中心信念乃在「天主臨在於我們的機構與組織當中」，因而「長上與屬下能有真實的交融溝通」。

一批耶穌會士盲目地朝向長上所命令的目標，邁開行軍的步伐前進，這幅景象對現代讀者而言，彷彿是陳舊過時的漫畫。的確，耶穌會創辦人聖依納爵·羅耀拉所描繪的願景，事實上是與此大相逕庭。《栽培領袖》<sup>2</sup>一書中，作者 Chris Lowney 依據《耶穌會會憲》的原則，提出了「集體領導」的概念，我也認為這個觀點對現代領袖很有幫助。

為依納爵而言，人生的終向在於尋找天主的旨意，並依這旨意而生活。依納爵編寫《神操》，就是為了提供一套尋找天主旨意的方法。本人曾於去年（2006）所寫的一篇文章中說明：

---

<sup>1</sup> 本文譯自：William A. Barry, S.J., "A Note on Leadership, Ignatian Style", *Human Development* (Spring 2007)。譯者：朱蒙泉神父，耶穌會士，曾任中華省省會長，在美創立「輔友協會」，並在美、加、台、港、澳推展夫婦懇談會至今。

<sup>2</sup> Chris Lowney, *Heroic Leadership: Best Practices from a 450-year-old Company That Changed the World* (Chicago: Loyola Press, 2003)；中譯本：陳曉夫譯，《栽培領袖：耶穌會的人才學》（台北：啓示，2004 初版）。

「尋找天主旨意的意義，是讓我們的行動，配合天主在世界上的行動」（*Human Development*, Fall 2006）。做神操者為能配合天主的行動，當專心注意祈禱和生活的經驗，並對此經驗起敬起畏，因為這可能是天主臨在的標記。再進一步於這經驗中分辨什麼來自天主，什麼並非出於祂，才不致於在分辨中被自己蒙蔽。做神操者和一位自己信任的同伴或導師，談論自己的經驗。導師當以同樣專一和尊敬的態度，聆聽求助者的經驗，協助他們分辨這經驗是否來自天主。這種靈修指導的過程是「雙向的」，雙方因交談而彼此獲益。

我自己身為神操導師的經驗，可以為此「雙向互動」作印證。當我引導別人時，我的天主形象和我的生活方式經常受到挑戰，令我更相似基督。在領導別人的經驗中，發現天主的行動無法預測，也不受人對祂的期待所侷限，令人不免感到困擾。這一雙向靈修指導的模式，《耶穌會會憲》在論領導時，隨處可見；這雙向模式的領導方式將有助於培養教會領袖。

## 一、天主臨在於人類機構內

人的機構和組織是有缺陷、不完美的工具，但天主應用這樣的工具，實現祂的美夢。不僅如此，組織內的成員，包括領袖在內，都是有缺陷、有罪、又有限的。因此，領袖要為這樣的成員和組織作出決定，實在是艱鉅的任務。領袖如何在自己的限度和有罪的情況下，領導其他有罪、有限的成員和組織，去實現天主的美夢呢？別的不談，至少領袖當相信天主願意這樣有缺陷的組織存在和運作，並儘量配合祂的計畫。換句話說：天主計畫的成敗得失，與組織和成員如何運作息息相關，為此，祂不怕在有限的組織中孤注一擲！

《耶穌會會憲》開宗明義地陳述：

「雖然創造者天主和吾等主，是祂因祂無窮的智慧與美善，決定保存、領導，推進這渺小的耶穌會，為祂神聖的服務而創始她……。」（134）

《會憲》最後部分作了相似的陳述：

「耶穌會的創立不是因人的方法，也不能用人的方法保存她，使她成長，而是因基督天主吾等主全能之手的恩寵（而完成）。」（812）

耶穌會士相信：天主願意耶穌會為「人靈的益處」而存在於羅馬天主教會內。這個信念，帶給領袖和成員們力量，盡其所能地配合天主的旨意，使修會生存。修會的使命也因這信念更加強化，因為成員視修會是天主手中的工具。

## 二、天主臨在於遴選領袖時

進而言之，被遴選為長上的耶穌會士應當相信：天主非常關心長上的遴選，因為這事關係著修會的成敗得失。這樣的信念，使長上不致盲目地認為自己有決定的能力，同時能帶給領袖們該具有的自信心。耶穌會遴選長上的程序，包括廣泛的諮詢，以及與被甄選者坦誠討論自己的優缺點。被諮詢和最後遴選的決定者，希望出線的理想長上是：為了修會的福利，盡量制訂配合天主美夢的決策；不要怕作出困難的決定，甚至能夠面對不可避免的衝突。因此，在委派長上的過程中，已經在分辨天主的旨意。任何人一旦被委派為長上，自然相信如何領導交託給他們的機構，與天主計畫的成敗得失息息相關。既然機構交託給他們管理，這就是天主的工程，而不僅僅是長上的工作。

### 三、領袖需要互動

依納爵風格的管理，預設領袖有足夠的自信，一方面能認識自己的優長與限度，另一方面能聆聽他人的意見，即使對方提出與自己相左的意見，也能耐心聆聽。依納爵風格的管理還預期長上能受到耶穌會士的信任，彼此能坦誠相見，表白自己的看法。耶穌會士的領導，即使有人誤解其為盲目的服從，但事實上，依舊期許長上和屬下之間的互動。這樣的互動，類似於帶領神操和做神操者之間的互動關係。我視這互動的特色為真正領導的試金石，這一觀點為領導任何機構都有幫助，尤其為領導修會團體更有幫助。

細讀《耶穌會會憲》可以發現，長上和屬下之間的關係是互動和彼此信任的。對初學神師，依納爵提示說：「初學神師該受到初學生愛戴。當初學生身陷誘惑時，願意向他打開心門，在主內請求指引和協助」（263）。依納爵期待初學生的信任態度，也是期待耶穌會士對長上的態度。任何初學生或會士若感覺不到導師或長上的愛，不可能對他表示愛和信任。依納爵風格的服從或任何基督徒的服從，是唯有在彼此信任中，才可能存在。信任是建立在愛情之上。因此，依納爵在《耶穌會會憲》中所表達的：「神師為初學生所愛戴」之源頭，即是初學神師真正愛護、疼惜初學生。

具體來說，當長上聆聽團體成員的傾訴時，應抱著靈修導師一般專注和尊敬的態度，因為二者都在尋找天主的旨意與風格。抱著這樣的心態聆聽，長上相信屬下坦誠相見，盡其所知表達所屬機構的相關事務。如果長上對屬下有所懷疑，當坦誠並溫和地向屬下直接表達心意。若無彼此信任，無法實踐耶穌

會的管理。

事實上，任何基督徒的事業若沒有信任，絕對無法成功。天主並不要求奴隸式的表面服從，而是如同在天國內的知心朋友一般，自由自在地合作結夥。任何基督徒的事業必須建基於信任，這是天主所樂見的。如果你我之間沒有信任，不要說以基督之名創辦的工作不可能成功，我們又怎能通力合作、群策群力呢？一旦失去信任，我們得時時提防別人在我們背後的利用或傷害。這樣，我們就不再是相親相愛的同胞兄弟或姊妹，一起去尋找服務天主子民的最佳途徑了。除非我冒險信任別人，否則我們永遠不會發現究竟你值不值得我信任。如何面對信任上遭遇的失敗，是領袖要終身學習的課題。無論如何，有一件事是可以肯定的：依納爵風格的領導，建立在相互信任的基礎上。其實，這並不是依納爵的新發現，「信任」本身就是基督化靈修的基石。

#### 四、雙向交融要求彼此開放

長上除信任之外，還當抱著開放的心胸聆聽屬下的傾訴。他們當真誠地期待、甚至希望因屬下的言談而震驚。同樣，屬下也當以專心和尊敬的态度，聆聽長上的言談。這是在共同尋找事奉天主的途徑上所必須持有的態度，雖然可能因此而受傷。領導神操的導師全神貫注且恭敬地聆聽做神操者的傾訴，有時會有意想不到的談話（因為天主有超然的自由，無法預測其回應，即使在神操結構中亦是如此）。同樣地，耶穌會長上當以開放與期待的心態，聆聽投入事業或組織之中的會士訴心：談話的內容可能涉及委派工作或組織的使命方向，並期待回應，例如：「我要某會士接受校長之職」、「我希望某會士協助我把學校導向

新的方向」。正因彼此真誠交融，在交談中原先預設的期待與希望可能會不斷地改變與修正，也就不足為奇了。

依納爵肯定天主與一切人溝通往來，天主推動個人的生活，使人配合祂對他們和世界的美夢。因此，任何機構都願意配合天主的美夢，所有接受使命的成員，都有責任聆聽天主對該機構的計畫。領袖不是唯一走向天主的通道。耶穌會的管理，預期天主臨在於領袖和屬下的交談之中，雙方在交談之中會得到意想不到的訊息。所以，長上與屬下交談之前雖有所期待，但很可能在聆聽之中，發現結果差之千里。但是自己的期待，不當阻礙專心和尊敬的聆聽。要做到這點並不容易，為此，長上在交談之前，向天主祈求打開心胸的恩惠，給天主震驚自己的機會。

## 五、幾項附注與結論

以上所提出幾點取自依納爵管理方式，綜合地說：機構中的成員和領袖所作的決定，與天主計畫的成敗，息息相關。天主願意世上的男女以天主知友的身分，彼此合作無間，並善待支持我們的世界。在這大前提下，為實現天主的計畫和美夢，我們如何作決定，實有著樞紐性的關係。一旦天主創造世界，這世界有人類存在，天主受人自由抉擇的影響，甚至亦會受傷：沒有人類的合作，天主無法具體實現祂的美夢。若個人或機構的步調與天主步調不合，要想實現理想，更是困難重重。為此，如果人類領袖的管理風格不能解決問題，就會增加問題，沒有中間路線。領袖當盡其所能使所作的決定，不背離天主的理想，而應是完全配合天主的理想。

在此大前提下，領袖們多有一個重大的責任，就是幫助成

員接受使命，並創造一種交往互信的氣氛，在這氣氛中，天主的意願便能完成。領袖當用交往的方式協助屬下，要是機構相當大，則委派他們在機構中擔任合宜的角色。領袖們當以信任的態度授權屬下，完成使命，不予干涉。分層負責是必要的，且不要處處干涉。能信任並授權給人，被信任者較容易信任和授權給別人。重要的事是，經常提醒所有合作者，他們是與天主共事合作。依納爵經常寫信給在「主的葡萄園」工作的人。他相信天主時時處處在世界實現祂的美夢。所以，世界是天主的葡萄園、祂的花園，祂願意他們和祂一起照顧、修剪、灌溉。

最後，依納爵的管理，全靠前線工作者的創發性和企圖心。依納爵願意耶穌會士都可以受到信託，知道需要做什麼，不必事事徵詢長上。耶穌會創始之初，由於交通的阻隔和危險，信託在南美和印度的會士，也許是唯一可行的辦法。但這必須性不是唯一的理由。依納爵強調服從，但也希望會士們都是卓越之才，可以信託，因為他們不斷分辨，在不同的文化中，他們有適應能力，並按自己的洞察，作最佳抉擇。依納爵有時寫工作指南給到愛爾蘭或印度去的會士，甚至是相當仔細的指南，但他必定附帶說明，會士宜按照當地的實況作適當的修正。換句話說：依納爵相信會士們都是祈禱分辨的謹慎之人，根據所處的新環境，作最合宜的決定。

天主既然仍不斷在這世界上運作，依納爵因而作出這樣的結論：會士當有足夠的自由和自信，發現天主行動的方式。耶穌會士分布在各地，有許多卓越的成就，除非察覺到會士的工作風格異常，而要求他們有分辨天主行動的能力，不必事事等待總部的指示，否則，真是不可思議。

Chris Lowncy 曾進入過耶穌會，後來成爲一位非常成功的經

理人，在摩根投顧公司（J. P. Morgan）任職。他曾寫過一本《栽培領袖》的著作，是提供給美國現有企業管理學院普遍應用的手冊。在書中他強調一點：耶穌會願意所有的成員是領袖，有願景、有才華、有創意，彼此也相愛與互信。這理想一旦實現，偉大的事就會發生；即使失敗，也是偉大的。顯而易見地，由於耶穌會士自身的限度和罪過，使這理想即使在耶穌會中也不常完全實現。雖然有時理想無法在個人和其機構中徹底實現，但是沒有理想，個人和其機構要比有理想更容易犯上盲目和破壞的錯誤。理想提醒我們，我們和機構應該如何協助自己不斷皈依，這原是天主願意人之所以為人的終極目的。