

「依納爵靈修與領導實踐」工作坊

趙汪宗奇
劉家正

領導是一種服務。依納爵靈修是一種服務的靈修，其神祕主義可說是一種服務的神祕主義(mysticism of service)。「神操」統攝依納爵靈修，而「神操」中的「聖愛瞻想」又可被視為整個「神操」的總綱。依納爵在「聖愛瞻想」中所描繪的天主，是一位以創造、救贖、持續的臨在以支持受造物（包括人類）的存在，賦與生命、滋潤其成長與發展，又通過各種各樣的方式賦與人們諸多恩典而為人們服務的天主。這是依納爵的基本、骨幹經驗。

從事服務與被服務的對象都是人。晚近有關領導的著述與實踐，有復歸人性化的趨勢，見諸於《僕人》、《牧羊人領導》、*Jesus CEO* 等等，並且著重全人、有效的領導，無論個人或組織皆然¹。

在此，我們將以耶穌會的領導為例。主要參照《栽培領袖》一書²。若干引用該書部分，將於括弧內註明頁數。

首先容我引用一則故事，以突顯一項主題：「領導等於做人。」³ 關於領導人所為何事，過去人們多有著墨，且以此為重點。至於領導人

1 《僕人：修道院的領導啓示錄》，張沛文譯，商周，台北，2005。

《牧羊人領導：聖經詩篇中的領導智慧》，啓示，台北，2004。

Laurie Beth Jones, *Jesus CEO, Using Ancient Wisdom for Visionary Leadership*, Hyperion, New York, 1995.

2 《栽培領袖：耶穌會的人才學》，陳曉夫譯，啓示，台北，2004。

3 網路流傳，104人力銀行董事長楊基寬《有少才有多》。故事見附錄。

之爲何人，似屬新鮮題目。一般給領導人所列任務清單，大致與下列項目相仿：確立方向、結合群眾、鼓舞與激勵以及推動不斷改革（頁十六至十七）。耶穌會有關領導實踐，其獨特之處，不在於領導人所爲何事，而在於領導人本身：誰是領導人？領導人如何生活？領導人的塑造過程（頁十七、廿四）。其所標榜的「領導觀念」與眾不同：

- 我們都是領導人，時時處處都在領導
- 領導發自於內，始於自我領導。
- 領導不只是一種行爲，也不是一種技巧，而是一種生活方式。
- 領導是一項持續進行及發展的過程與使命。（頁十八至廿四）

耶穌會領導的基石在於自覺（自知之明）。構成此一領導風格的四大支柱是：自覺（Self-awareness）、才智（Ingenuity）、愛（Love）以及英雄豪氣（Heroism），略述如下：

- 自覺（Self-awareness）：知道自己的長處、短處，所抱持與擁護的價值觀、世界觀，整頓自我人生。（頁三十一至三十二）
- 才智（Ingenuity）：在一個不斷變化的世界充滿自信地創新與調適，以世界爲家。（頁三十三至三十四）
- 愛（Love）：對世界與人（以及天主）有一種正面而積極的態度，以一種肯定而關愛的態度與他人交往。愛心勝於恐懼。（頁三十六至三十七）
- 英雄豪氣（Heroism）：寬宏大量，以雄圖激勵鼓舞自己與他人。勇於授權。（頁三十八至四十）

以上四大支柱在實踐中交相運用、互相支撐，形成所謂的「我們的行事之道」（Our Way of Proceeding），構成耶穌會的領導風格，打

造了該會的「企業文化」，其中蘊含著其核心價值，形成其團隊的凝聚力。

「神操」是依納爵靈修經驗的結晶。基本上，他是一個「兩度重生」的人。按哈佛大學商學院名譽教授 Abraham Zalenznik 的說法：「領導人是『兩度重生』的人，他們經歷的重大事件，使他們產生一種對周遭環境的隔閡、或疏離的意識。也因此，他們轉而求諸於內，為的是以創新的，而非取自他人的認同意識重生。」我們藉此得以一瞥依納爵或依納爵式領導魅力之所在。（頁四十五至七十）

以上四大支柱，亦可謂「神操」的具體體現：

- 我是誰？人生的終向。
- 持平之心：目標與手段，達成目標的阻礙，讓人能全力以赴的內心自由。
- 更：自我超越。
- 愛：動機、以愛還愛。

而其中蘊含的核心價值則於「神操」的主題默想或瞻想中突顯無遺：「原則與基礎」、「基督君王的召喚」、「兩旗對立」、「三種典型的人」、「三級謙遜」、「降生成人的基督：我人的典範」、「聖愛瞻想」。

以上這些是依納爵領導在養成階段與實際生活中的「魂」。「魂」與「體」的結合與其生機則有賴於一項操作--「省察」。或謂這是「神操」中最重要祈禱，也是耶穌會會士每日兩次必行的功夫，它構成一項自我領導與領導的「羅盤」。

附錄：領導智慧都源自於怎麼做人

開學第一天，教室裡擠滿來選修「領導」課程的學生，這一群兩年後就會變成企業競相爭取的名校 MBA，心中難免興奮地等待教授的出現。

教室門被推開後，走進三個人，教授後面跟著一個年輕的陌生人，還有一位則是大家都認識的企業名人，年紀與教授相當，大約都在六十歲左右。

教授先介紹這位年輕的陌生人，說他是去年以第一名畢業的 MBA 學生；另外這位企業名人則是教授的高中同學，學歷只有高中畢業。教授說明他今天會請這兩位來賓分別用二十分鐘來說明什麼是「好的領導」，然後要同學寫出這兩人的差異何在。

第一名的畢業生在短短二十分鐘內引用了五位名人的領導經驗，這五人包括奇異的傑克威爾許，英代爾的安迪葛洛夫，管理泰斗彼得杜拉克，與台灣的郭台銘和張忠謀。聽來似乎這五人的領導方式便代表著好的領導。

年輕人講完後，很有信心地將麥克風交到這位企業名人手中，企業家微笑說，他本來可以用六個字就說明完「什麼是好的領導」，他語氣停頓了一下，「但是怕教授和同學說我在混水摸魚，因此必須把六個字講成二十分鐘，希望大家未來不要學我把領導複雜化了」。

「在我四十年的職場歲月中，只是不斷地想做到一個境界：那就是如何讓別人在我的公司上班是出於『心』甘情願，而非出於『薪』甘情願。雖然只差一個字，我卻練習了四十年。

要做到『薪』甘情願比較簡單，有一套健全的管理制度就辦得到，但要做到讓別人『心』甘情願，就必須要讓員工從心底接受你，所以我才認為，領導沒有什麼大道理，就是『領導等於做人』這六個字而已。

我把職場分成從什麼都不懂、初階主管、中階主管、高階主管、老闆五個階段，爲了把人做好，我不斷在每一階段練習一件事，因此總共要練習五件事，雖然只有五件事，但它們共花了我四十年的時間。

在我自己剛畢業，什麼都不會的時候，我練習的第一件事是：『少不多是』，也就是我從不會去問公司給的任務有多困難，我只問自己要如何去達成而已，練習久了，就會感覺到自己正快速地成長。

後來自己變成了初階主管，我練習的第二件事是：『少說多聽』，也就是可以聽的時候我絕對不開口，讓自己不斷學習如何掌握重點與分析邏輯。練習久了，自然學會以後講話只需講重點的智慧。

當自己成爲中階主管後，我練習的第三件事是：『少我多你』，也就是多想到別人，少想到自己，凡是以別人的角度來想，練習久了，自然培養出更大的雅量。

成爲高階主管時，我練習的第四件事是：『少舊多新』，也就是我不再重複做已經成功做過的事，否則不可能有新的突破，練習久了，就會不斷產生新的創意。

最後當自己變成了老闆，我練習的第五件事是：『少會多讀』，也就是要求自己重新從什麼都不會的階段再開始要求自己，放空自己多閱讀，書讀多了，自然會看到自己還有很多本該謙虛的地方。」

老教授最後向學生解說道，他今天之所以安排一位沒經驗的管理

者，與一位有豐富經驗的管理者來對比，主要目的是想讓學生親身感受一個簡單的事實，若想將自己變成一位成功的領導者，那就請先要把人做好。

「自己都無法把人做好的人，要如何來領導別人？因為智慧都源自於怎麼做人！」