

# 「依納爵領導模式」於不同處境之應用 ——意義與挑戰

蘇英麟著  
何穎儀譯

本文將會探討「依納爵領導模式」(Ignatian Leadership)是否適用於現代的不同機構，應用時所遇到的張力與挑戰，以及如何應對這些問題的初步構想。「依納爵領導模式」，乃指源自「依納爵靈修」的一種領導模式；關於此領導模式<sup>1</sup>，可參閱耶穌會方進德神父(Fr. Elton Fernandes)所著另一文章，內有很詳盡的介紹。

由於本文只是進行探討，故傾向建議及刺激讀者，而非給予確切的「答案」。亦正由於這是一項探討，故作者在「處境」中，不單包括耶穌會機構、學校或志願團體，更大膽地包括諸如商業機構之類。這並非意味「依納爵領導模式」也同樣適用於不同處境，一切著實需要時間去證明；但這正也是本文目的之一，因為各個張力點，往往也會成為加深理解和發掘新知的沃土。

---

<sup>1</sup> 這與克里斯·勞尼(Chris Lowney)在其《栽培領袖》(Heroic Leadership)一書中，所提及的耶穌會領導模式之特質，大相逕庭。勞尼的論文，是研究歷史上傑出的耶穌會會士之所言所行。雖然他在書中某些地方，曾提及依納爵靈修，但這並非該書重點。故此，勞尼所撮要的特質，與方進德神父所指出的，兩者共通之處並不明顯；縱然仔細一些看，尚能找到一點關聯。

## 現今社會的大趨勢

隨著科技發展<sup>2</sup>，令工作性質及工作間起了巨變，亦對領導模式產生了重大影響。那些可由機器和電腦取代的工作，例如重複性的工作，或可細分為清晰步驟和工序的工種，日漸式微。隨著「人工智能」的最新發展，一些需要細密的理解及智能的任務，只要有足夠的過往數據，讓電腦從中「學習」，那麼，甚至這些非常複雜的任務，也可於不久的將來，由電腦取代。這些轉變尚在不斷發生。

在這個蛻變中的環境，究竟甚麼工種不會輕易給機器和電腦取代，因而可界定為「有價值」呢？其中可能包括：一些會面對沒有規律的，甚至不能預測的難題，並要為該些難題提供解決方案的工作；一些會面對不可完全估量的危機，並要作出判斷和決定的工作；一些需要創意的工作；一些要對人（最複雜及最難以預測的生物）有敏銳觸覺的工作；以及一些要處理人生大哉問的工作：藝術、哲學、人生意義、宗教信仰。

一般人會對這些提供解決方案的人，抱有很大的期望。具體情況的千絲萬縷，有關人士的感受、想法、關注、文化和價值觀，沒有足夠過往數據以助預測未來，客觀情況的掌握及主觀因素（感受、價值觀、信念、直覺）的出現，而引發創意解決方案之可能性，以及事情發生的隨機性——他們的領導者，對此種種的了解，均較他們遜色；故此，他們不能單單執行領導者所發出的詳細指令。在某些專業，例如醫學、法律及教育，領導者也不一定如前線工作者般，具備處理相關問題的專業知識（縱使兩者

---

2 科技發展的每一階段，由機械化，至大量生產，然後到自動化、互聯網，到今時今日的人工智能，均對經濟及社會，產生不同的影響。

其實是同行)。領導者的這種「無知」，致使他／她不易分辨工作質素的優劣，故傳統的監察方法亦難於應用。

面對這個趨勢，由領導者牽著團隊的手、一步一步走的做法，已經不合時宜。領導者不但需要放手，更要鼓勵團隊全權負責有關事宜，而他們自己只會從旁協助；換言之，這個蛻變中的工作環境，需要願意及能夠獨立處事的團隊成員。這與以往大量生產的時代，不同機構（例如工廠）所需要的員工特質，有頗大的差別。在工廠之類的機構裏，大部分員工的角色，就像一台結構精密的機器裏的齒輪一樣，故此，他們最需要的特質，就是服從，而非獨立處事。時至今日，也許員工依然需要某程度的紀律，不過，在既定規則之內，可容許行為的範圍已大為擴闊了，而其他特質（例如主動性、創意、彈性、適應性，以及與不同類型的人溝通和合作的能力）之重要性，亦相應提高了。

### 「依納爵領導模式」的適用性

在靈修操練（神操）過程中，退省的帶領者（即「神師」）應盡量從旁協助，而非指示退省者，以免妨礙退省者與天主之間的直接交往。倘若將此模式應用到日常領導工作上，那麼，領導者就是團隊成員的同伴和導師，從旁協助他們的工作。他／她不需以非常詳盡的指示，去作微細的管治。反之，領導者需要給予團隊空間，讓他們自行找出，工作的每個步驟應當如何進行。縱然團隊的處理方式或解決方案，並非領導者認為是最好的，他／她依然不作直接干預。可能正正就是由於這點，耶穌會會士不論在教學或領導上，通常也會予人較為「開明」的感覺。

這種領導模式，能從以下不同向度，回應蛻變中的工作環境。

首先，團隊會有更大的擁有感和主動性，因為「依納爵領導模式」意味著賦與團隊更大權力，對相關工作承擔更大責任。這樣，團隊會感到他們的貢獻受到重視，而自己亦得到真正的尊重和信任。他們會敢於承受風險，並希望透過工作，獲得社會的肯定。這些特質在以往大量生產的年代，均被視為危險的；然而，在現代的工作環境，卻是重要的。

其次，在現代的工作環境，這種領導模式是讓團隊成長的一個好方法。由於工作需要本地的知識及專長，故不能像以往一樣，依靠現成的課程去培訓團隊，因為現成的課程只能提供「罐頭式情景」；反而要讓他們累積更多實戰經驗。「依納爵領導模式」相對來說比較「放手」，能讓團隊逐步成長，縱然過程中會出現很多錯誤，並且需要更長時間。若該機構是為人服務的，那麼，領導者同時亦成為團隊的模範，讓他們從中學到怎樣對待同事和客戶。團隊會變得更為包容體貼、富有彈性、體諒別人，從而能與同事更好地合作，亦能按客戶的個別需要，提供更貼心的服務。

第三，透過這種領導模式，團隊有更大的自主權，而工作的成果，亦直接反映他們自己所作的決定；故此，團隊能從中找到他們工作的意義，並培養出使命感。由於他們直接回應服務對象的需要，而非滿足領導者的期望，團隊便更能感受到自己所做的是有用的，回應社會真正所需。於是，工作變成不「單是一份工」，不單是為達目的的一種手法；相反，他們看到他們的工作與生命的目標拉上關係，從而肯定自身的價值。同時，也引發了一股人性而持久的、內在的推動力。

「依納爵領導模式」讓團隊有更大的擁有感和主動性，透過豐富的實戰經驗，累積更多的專門知識；對於各種環境下的具體細節，有更深入的掌握，並有一股內在的推動力，甚至是使命感；故此，以這種模式培養出來的團隊，必能勝任處理本文上一節所提及的、現今社會的大趨勢下，所衍生的種種需要及問題。

至此，本文闡釋了這種基於「依納爵靈修」的領導模式，如何在蛻變中的工作環境，有其獨特的適用性；然而，在不同的機構裏，卻會遇到不同限制。

## 不同機構的限制

每個機構可因應其不同情況，以不同的程度和方式，應用「依納爵領導模式」。

首先，我們要問一個問題，假若領導者更為「放手」，那麼，團隊就能力和意願而言，是否已準備好為工作承擔更大責任？在這種模式的發展初期，倘若工作的質素會下降（或需要更長的時間去做），忍耐的底線又是甚麼？更大的自主性，意味著更大的責任感和更低的安全感；團隊是否願意承擔這個更大的責任，並承受更高的風險？倘若團隊只願享受更大的自主性，但卻不願承擔相關責任，那怎麼辦？結果就是個人主導、各自為政；更嚴重的，甚至會出現自私自濫權。然而，縱使團隊尚未成熟，亦不代表「依納爵領導模式」並不適用，而是一項提示，要在員工培訓上，有更深思及更長遠的計劃。

其次，機構的性質，包括其願景、使命、目標、科技水平及競爭環境，亦會對「依納爵領導模式」的應用，造成不同程度的限制。由於耶穌會機構的主要目標，是推廣該會的願景，以及傳

授耶穌會及基督徒的價值觀和世界觀，因此，「依納爵領導模式」為它們非常合用。這種模式首要發展團隊，故亦非常適用於教育機構，因為團隊本身就是老師，而下一步正正就是要他們去帶動學生的發展。此外，這種模式為一些為人服務的機構，亦會比較合用。然而，倘若要將這種模式，應用到商營機構，例如投資銀行，會否過於大膽呢<sup>3</sup>？這樣做肯定會遇到更多限制，但這些限制卻不應一筆抹殺其應用的可能性。說到底，商營機構的存在，最終也是為了解決一些與人的需要有關的問題；再者，各類機構的存在，也是為了促進人類的合作，而非機器的合作。正如上文提過，科技的進步，帶動了工作環境改變的大趨勢，意味著「依納爵領導模式」在不同處境的合用性，實際上提高了。

## 挑戰與張力

上一節的討論，帶出了「依納爵領導者」（Ignatian Leaders）要面對的其中一種主要張力——機構流程制度化，要到哪個地步。產生這種張力的一些因素，例如：尊重甚或是欣賞團隊內個別成員的特性，以及著重「培育」而非「紀律」。制度化可以給員工一份確定性，提昇效率、方便擴展，亦可為機構累積學習經驗，不受個別領導者的更替影響。然而，隨之而來的標準化，便與個人化的「依納爵領導模式」格格不入。一些曾經服務過耶穌會及非耶穌會機構的平信徒，對於耶穌會機構處事的彈性，亦即欠缺完善制度，著實又愛又恨。加上公眾對於透明度及問責性的要求越來越高，這種張力便更為加劇。

---

3 克里斯·勞尼（Chris Lowney）曾是耶穌會修士，後來成了投資銀行家。其最暢銷書籍《栽培領袖》（Heroic Leadership），就是有關耶穌會那些已有五百年歷史的領導原則，如何能使廿一世紀、擁有不同宗教信仰的讀者，成為動態的領袖。

明顯地，我們需於標準化和個人化之間作出平衡，但並非只是二擇其一那麼簡單。值得注意的是，其實有很多方法達致「標準化」，而有些方法牽涉個人化的犧牲，相對較為輕微。我們可以參考亨利·明茲柏格（Henry Mintzberg）有關「福傳機構」的理論（修會團體就是這類機構的表表者）。這些機構可以號召到一大羣人，以最有限的制度和監察，而能一起工作；歸根究底，是他們**內心**所持的共同（或「標準化」）信仰，把他們緊密地相連起來，而這份共同信仰是如此強烈、如此深深地紮根於所有成員心裏，故此，無需把**外在**程序標準化。這是其中一種標準化的做法，而牽涉個人化的犧牲，亦相對較為輕微。誠然，若把這種做法應用到平信徒身上，則不能如神職人員一般，達致同樣成效；然而，這卻帶出了若團隊對於機構使命的共識越大、越有承擔，那麼，對制度的依賴性便會相應減少。在招募成員時，注重使命感的培育，便自然可減少外在架構和程序的制度化，並讓「依納爵領導模式」有更大的發展空間。

「依納爵領導者」要面對的另一難題或張力，便是角色衝突。這種模式的一個要素，就是領導者是擔當導師的角色，按照團隊的特性去發展它；他／她同時亦是一位老師，傾向從旁協助而非發出指令。另一方面，領導者亦要對團隊工作的質素負責，於是，他／她又擔當監察者的角色，必須清楚說明工作期望，推動團隊在合理時間內，達到預期的目標，以及對團隊的表現，作出中肯的評審。倘若表現持續地或嚴重地未如理想，他／她便要進行紀律處分。這便引起了一個潛在的問題，由於前者的培育及協助角色，與後者的監察角色，由同一人擔任，團隊或會感到混淆。

為使團隊能夠接受其領導者這兩個看似不協調的「面孔」，很需要有良好的溝通技巧及充裕的時間<sup>4</sup>；除技巧及時間外，信任也十分重要，這樣，團隊在領導者那些看似相反的導向下，亦能保存良好的意願。領導者不單要以說話，更要以共同合作的實際經驗，來顯示自己的真誠，從而贏得團隊的信任。

## 成為「依納爵領導者」與謙卑

怎樣才稱得上為「依納爵領導者」？或許可以列出一系列有關他／她如何與人相處的特質，例如聆聽技巧、溝通技巧、指導技巧、同理心、對人的興趣、思想開明、真誠、謙卑；而一般人通常會把這些特質概括為「人際技巧」。雖然所列的某些特質，例如聆聽、溝通、指導，可以稱為「技巧」；不過，其餘的一些，例如真誠和謙卑，便很難與技巧扯上關係。這些是關於「某人是個怎樣的人」，而非「某人能做甚麼」；若將這些視為技巧，即「某人能做甚麼」，便會形同虛偽，雖不至於欺騙，並且完全忽略了人際關係的精髓。事實上，那些「怎樣的人」的特質，或許都是較難發展出來的，但卻更為重要。下文將會集中探討，本人認為最重要而又最微妙的特質：謙卑。

謙卑是「依納爵領導模式」所需的一項主要特質，因為領導者需要克制自己，不去管這管那，讓下屬承擔責任，並獲得肯

---

4 要解決這個看似角色衝突的問題，其中一個提議，就是有兩位不同的領導者；這固然是一個方法，但或許違反了「不能事奉兩個主人」的原則。我們固然不可分割同一個人，但可分割「時間」，即同一人在不同時間，可以扮演不同角色。同樣，天主教在歷史中，透過與人不同的交往，顯示自己的面貌；我們大部分人也不能即時明白，而要經過一段時間，才能逐漸參透天主複雜的本質以及祂給我們的訊息。



定。可是，這也引致最大的挑戰；因為領導者通常都有某些特點，致使他們有較大機會爬升至現在的位置；這些特點或許是有野心、很強的自我、希望實踐他們的願景，又或許他們只是比其他他人有更強烈的感覺，認為事情應當怎樣去做，所以希望有一平台，讓他們實現其願景，這個願景通常都是無私的，而非自私的。故此，當他們發覺事情的進展並非如其所想，他們便會很自然地傾向掌控及提出意見。然而，放棄一些掌控及提少一些意見（倘若真的要說話，便要提出問題、刺激思考、引導協調，而非發出指令），在「依納爵領導模式」中，均是重要的。那麼，究竟如何可以這樣做呢？

若單純強迫自己去表現得謙卑，團隊成員很快便會感覺到，這份謙卑是「強裝」的。真正的謙卑將會帶來更大的效果，但領導者要有智慧，看到真正的自己；他們「不完美，卻可更趨完美」，他們是「罪人，卻是被愛的」。倘若他們意識到自己的不完美，便會對團隊的提議，更為開放，亦會對團隊的不足，更為包容。縱然接受了團隊的有限，但由於他們相信團隊可以做得更好，故此感到充滿希望，而非氣餒<sup>5</sup>。有了這份欣賞的心，領導者

---

5 個人深受哲學家卡爾·波普爾（Karl Popper）所啟發；他曾提出，我們必須接受自己的不足，同時相信自己可以更趨完美。為本人來說，這點與基督徒信仰不謀而合：我們都是罪人，然而我們都是上主所愛的，因此均有得救的機會。卡爾·波普爾是位科學哲學家，他的獨到之處，就是提出，透過那些錯誤的實驗（即結果並非我們的理論所預期的），而非那些正確的實驗（即結果是所預期的），才會找到一些線索，知道如何改進我們的理論。其實，縱使實驗或觀察，重複地確定某個科學理論，但卻不能「證明」那個理論。實驗或觀察所得的肯定，只是確定暫時尚未發現任何矛盾；但「證明」是指，所有實驗或觀察，包括將來那些未做的，同樣確定那個理論；這在邏輯上是不可能的。例如，到目前為止的觀察，都確定太陽是從東方升起的，但這不能證明太陽會永遠從東方升起。事實上，以今日的科學知識，我們知道太陽是其中一個星體；終有一日，它會消失，而不再從東方升起。故此，若要「證明」我們的理論，那只會徒勞無功。更有意義和可以做到的，就是「改進」理論，使之「更貼近」真理。換言之，沒有一個理論是「完美」的，但所有理論都「可更趨完美」。

表現得謙卑，便不是因為這是好或善，而是出自真心真意。這為領導者而言，是一種釋放；對整個機構來說，也是健康發展的一步；此外，上文所提到的，一般領導者共有的特質與「依納爵領導模式」之間，看似相互矛盾之處，亦得以化解。

由於這是發自內心，表現出來的謙卑便是真實的；這便會產生信任，而信任為任何「領導者－團隊」關係來說，均十分重要，尤其是採用「依納爵領導模式」的團隊。領導者所說的話，亦不會令人感到是操控性的。正如上文所說，謙卑並非一種要去學習的「技巧」，而是透過成長而達致的一個「人」；這涉及個人成長的不同層面：即透過經驗、反省及默觀，而達致思想、情緒、道德和靈性各方面的成長<sup>6</sup>。

## 總結

本文探討了面對蛻變中的工作環境，「依納爵領導模式」是否適用於現代的不同機構；亦嘗試探討了這種領導模式，在機構內、領導者與團隊之間，以及領導者相互之間，可能引發的種種張力。這些都是一位（並非十分成功的）「依納爵領導者」的看法，其中包括種種的主觀及有限。無論如何，這只是拋磚引玉，希望引發大家更多的討論及建議。

---

6 中文的「修養」或「修為」，用在這裏來形容人的「成熟」程度，或許較為貼切。