

僕人:領導啟示錄 The Servant Leader

by
James C Hunter

1

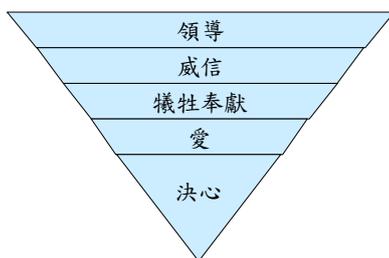
管理與領導

- 我們沒辦法“管理”人，我們只能管理貨品、支票、資源，甚至是我們自己。我們只能管理東西，人只能被“領導”。
- 行使威權或許可保一時的風平浪靜，甚至還可以達成目標，但是日積月累之後，關係也就毀壞殆盡了。
- 青少年在青春期中所發生的叛逆行為，不就是因為在家裡老是被欺負，所以才非得發洩出來嗎？同樣的情形也出現在商場上，員工的騷亂不也是一種叛逆、一種發洩嗎？

2

領導的模式

領導:一種技能，用來影響別人，讓他們全心投入，為達成共同願景奮戰不懈。



3

威信(authority)領導

- 誰有威信?你願意為了誰赴湯蹈火、在所不辭?
- 領導，或是影響力，是建立在奉獻之上。
- 威信始終是建立在犧牲奉獻上。各位不妨回想一下，你們所選出的最有威信的人物，是不是或多或少都對各位做出了犧牲奉獻。
- 要怎麼收穫，先怎麼栽。你為我奉獻，所以我也為你奉獻。你肯為我赴湯蹈火，我當然也會為你赴湯蹈火

4

領導

- 透過別人來完成工作時，這可包括了兩方面：“工作”與“關係”。
- 只重視工作而忽略人際關係，就會留不住員工
- 只重視人際關係，卻拿不出工作表現的領導人，充其量只是個保姆，而不是領導人。
- 真正的領導人是要在完成工作的同時，還要維繫良好的人際關係。

5

領導

- 員工最希望從組織裡得到的東西，金錢只居第四或第五名。反而是受到尊重和肯定、對組織有所貢獻、能夠做事這些東西，排在金錢之前。
- 人際關係之所以能夠融洽，最重要則是“信任”
- 真正的幸福一定是免費的(無價的)。愛情、剛出生的嬰兒、作主的權利、生命本身、聽覺乃至於信任都是免費而且無價的。

6

成規 VS 典範

- 如果使用得當，典範可以有幫助的，甚至可以拿來保命。然而，要是誤以為典範是不改變的，是永恆的真理，罔顧時代的變遷，硬要拿它來篩選新的資訊，那可就很危險了。
- 我們永遠看不到世界的真貌，因為我們只看得到我們想看的世界。

7

熱爐上的貓

- 想想從前所留下來的成規、成見。地球是平的，太陽繞著地球轉。
- 挑戰成規固然辛苦吃力，但卻是進步的關鍵。
- 不及時反省我們的信念及成見，就會被淘汰出局。
- 改變會把我們拖出原本安穩的舒適區強迫我們改用新作法。

8

領導始於服務

- 領導人必須找出並且滿足部屬的基本需求，為他們掃除工作上的障礙，讓他們得以專心地服務顧客。
- 並非每個人都可以當上總裁的，但卻可以成為最棒的員工、球員或是學生。
- 領導人就是要能激勵部屬發揮他們最大的才能。

9

領導始於決心

- 意圖-行動=空想
- 意圖+行動=決心
- 擁有決心，我們就可以去關愛別人，愛能讓我們找出並且滿足我們所帶領的人的基本需求。
- 一旦我們能為別人犧牲奉獻，我們就能建立威信，或者說是影響力。
- 要怎麼收穫，先怎麼栽。直到建立威信，我們才算是貨真價實的領導人。

10

愛與領導

忍耐	展現出來的自制力
恩慈	付出關心、讚美、以及鼓勵
謙虛	真誠、不虛偽、不自大
尊重	待人如奉上賓
無私	滿足別人的需求、更甚於自己的需求
寬恕	別人做錯了也不怨恨
誠實	凡事不欺瞞
守信	堅持你所做的選擇
結論: 犧牲奉獻	把自己的所欲和所需擺到一邊，優先滿足別人最大的利益

11

忍耐與紀律

- 忍耐=面對逆境時的自制力
 - 領導人還必須創造一個環境，讓他所帶領的成員能夠安心犯錯。
- 紀律=教導或是訓練
 - 所有紀律性行動的目的，都是為了糾正或是改變行為，是用來訓練人而非處罰人的。

12

恩慈與謙虛

- 恩慈 = 付出關心、讚美、以及鼓勵
 - 下定決心好好觀察別人的優點，留意別人的長處，就會發現就會發現整個世界都大不相同了。
- 謙虛 = 真誠、不虛偽、不自大
 - 謙卑不過是深刻地認識到我們自己，還有我們自身的不足。

13

尊重與無私

- 尊重 = 待人如奉上賓
 - 做到對下屬如上司，對老工當成公司的總裁那那樣對待，把小兵當成將軍那樣來對待。
 - 領導人必須發自內心體恤下屬。
- 無私 = 滿足別人需求甚於自己的需求
 - 要滿足別人的需求，更甚於自己。一在戰場上，士兵的肚子要比將官的先填飽。

14

寬恕與誠實

- 寬恕 = 別人做錯也不怨恨
 - 領導人要設法釋懷心裡的忿怒，怨氣只會侵蝕身心，讓你效率低落，仇恨只會毀了自己的人生。
- 誠實 = 凡事不欺瞞
 - 善意的謊言仍是說謊啊

15

守信

- 守信 = 堅持所做的選擇
 - 真正的守信是建立願景，建立和個人成長、團隊成長、以及持續改善有關的願景。
 - 真正能證明是否夠格稱為領導人，真正的考驗是發生在我們如何對待很難搞的傢伙，我們如何去愛我們並不喜歡的人，除非通過這關，我們才有資格稱為領導人。

16

付諸實踐

- 承諾去愛其他人，並且持續不懈的時後，很妙的是，在我們從事這些正面的行為時，我們的心中就會升起正面的情感。
- 當我們對特定的人或事，長期投入注意力、時間、精力、以及其他種種資源之後，我們就會對我們所關注的對象發展出某種特殊的感情。
- fake it to make it : 行為引發情緒，而非情緒導致行為。

17

領導 = 協助

- 只有造物主才能讓土壤裡的小橡實長成枝葉繁茂的大橡樹。
- 我們所能做的，只是提供適當的生長環境讓它們自行生長罷了。
- 醫生都沒辦法治好骨折或是讓傷口癒合。醫學充其量是藉著藥物對治療的幫助，提供身體良好的復原環境，讓身體自行為自己治療。

18

人情戶頭

- 當我們公然修理某人時，等於是在眾人面前羞辱他，這可是很傷他感情事，就像是從他的人情戶頭裡提了一大筆感情出來。
- 當我們公然修理人時，旁觀者心裡多少會想“搞不好哪天就輪到我囉”，這等也從他們的戶頭裡提了一筆感情出來。
- 公開讚揚等於是在戶頭裡存了一筆感情，我們也在旁觀者的戶頭裡存了感情進去

19

人情戶頭

- 正面行為與負面行為的效果並不同等。
- 你每從別人的人情戶頭裡提出一筆感情，你就得存入四筆感情，才能平衡。
- 正面行為和負面行為的效果是一比四。

20

Responsibility = Response + Ability

- 同樣是在越戰中受傷，落到只能坐輪椅的老兵，有人染上毒癮，只能靠海洛因度日，但是也有人奮發向上，最後當上退伍軍人協會的會長。
- 遇上一樣的麻煩，但是他們回應的方式卻截然不同。
- 人絕對可以主宰自己的行為至於會表現出哪一種，是由“個人選擇”。

21

訓練就是讓我們學會違反本性的技能

- 對小孩子來說，練習上廁所一定是全天下最違反人性的事，還不如直接拉在褲子上方便呢。
- 經過一段時間的訓練之後，原本違背人性的事就變得再自然也不過了

22

發展領導技能

- 第一個階段:無知無覺，尚未學習 (unconscious and unskilled)
- 第二個階段:已知已覺，正在學習 (conscious and unskilled)
- 第三個階段:已知已覺，已經學會 (conscious and skilled)
- 第四個階段:不知不覺，運用自如 (unconscious and skilled)

23

己所欲施於人

- 教練只有兩種，一種是已經被炒魷魚，另一種是即將要被炒魷魚。面對事實吧，要幹領導人就得冒風險啊。
- 希望別人對我有耐心嗎?
- 希望別人關心我嗎?
- 希望別人讚美我嗎?
- 希望別人鼓勵我嗎?
- 希望別人真誠待我嗎?
- 希望別人尊重我嗎?
- 希望別人在我搞砸時原諒我嗎?

24