

### A. 引言

- 以服務跟隨者來成就卓越領導績效的理論
- 按人的邏輯，領導人的，又怎麼會是僕人呢？任人擺布的僕人又怎麼能領導別人呢？這是互相矛盾、不合邏輯的？
- 服務型領導人有意識的選擇服務他人，在自我認知上，不是因為自己懦弱，反而是領導者對自我的形象、道德信念、情緒的穩定性都有非常深刻的瞭解，才能做出這個選擇。就像耶穌不是因為軟弱才做僕人的事，相反的，就是因為耶穌強烈的自我形象，他知道自己是主，使祂覺得應該將自己奉獻出去；因為對自己的身份深具信心，所以耶穌才如此做。

### B. 僕人式領導的定義：

僕人式領導者開始於想要為他人服務的召喚。這種有意識的選擇，鼓舞他想要去領導，把別人的需求、利益、抱負放在自己之上，努力改善使跟隨者更健康、更自由、更聰穎，並影響他們有願意服務他人（Greenleaf,1977）。

屬世的領導（利己）	屬靈的領導（利他）
信任自己	信任神
認識人	認識神
自己作決定	尋求神的旨意
志氣高大	自降為卑
自己想辦法	尋求並順從神的辦法
喜歡指揮別人	樂於順服神
為己的動機	為愛神愛人的動機
依靠自己	依靠神
強調短期近利	強調長期規劃
著重方法規章	著重關係發展
以自己為“主”，跟隨者乃屬為奴為僕之輩，是強迫控制、上壓下的指令模式。	領導者具有犧牲奉獻精神、主動自發地服務他人的意念，視跟隨者為夥伴，扶持、激勵、授權、滿足需求，激發跟隨者潛能，以願景引導努力方向，有效率達成組織目標的歷程。

- 聖經上說：「誰要居首，誰就得作你們的奴僕。」耶穌基督的領導風格被稱為僕人式領導，也就是強調以「威信」而非「威權」領導眾人。僕人與奴隸大不相同，僕人是滿足所需 (need)，奴隸則是滿足所欲(want)，而滿足所需才是人類為了更美好生活所追求的重要條件。只有當領導者被證實具有僕人的特質時，其他人才會心悅誠服地服從他的指導。
- 耶穌叫他們來，對他們說：「你們知道，外邦人有尊為君王的治理他們，有大臣操權管束他們。 43 只是在你們中間不是這樣，你們中間誰願為大，就必做你們的用人； 44 在你們中間誰願為首，就必做眾人的僕人。（馬可福音 10:42-44）
- 我是你們的主、你們的夫子，尚且洗你們的腳，你們也當彼此洗腳。 15 我給你們做了榜樣，叫你們照著我向你們所做的去做。 16 我實實在在地告訴你們：僕人不能大於主人，差人也不能大於差他的人。 17 你們既知道這事，若是去行就有福了。（約翰福音 13:14-17）

### C. 僕人式領導的特質：

#### 1. 傾聽 (Listening) acknowledges and validates the viewpoints of followers

領導者傳統上重視溝通的能力，當僕人式領導者也認為相當重要時，面對他人就必須以接納的態度深入傾聽，以瞭解對方話語的意義，而傾聽對方心聲足以證明對他們的尊重。

#### 2. 同理心 (Empathy) understands followers' thinking and feeling thus validate the follower

僕人式領導者努力瞭解及重視他人。人們都需要被接納和被認同，僕人式領導者視他人為獨一無二的重要個體，即使有必要拒絕別人的好意，對於他的行為或表現，仍表現出接納的態度。

#### 3. 治癒 (Healing) cares about the personal well-being of followers

許多人面臨心靈創傷，或一時為情緒低潮所困，都是人之常情，僕人式領導者認知、接納，並願意幫助他人使之得以完全、渡過難關。

#### 4. 覺察 (Awareness) attuned and receptive to the physical, social and political environments.

Understanding oneself and the impact one has on others.

僕人式領導者不只具備一般對周遭環境的覺察，也特別強調自我的覺察(self-awareness)。覺察會幫助個人瞭解有關道德與價值的意義，也會有助於融合整體的方向。覺察不是純粹給予安慰，甚至是相反的；在覺察者與紛亂者之間，能幹的領導者通常能敏銳地體會出合理、有建設性的紛亂。敏銳覺察對方的需求和興趣，是建立互信的關鍵因素。

5. **說服(Persuasion) clear and persistent communication (gentle nonjudgmental argument) that convinces others to change**

僕人式領導者的另一項特質，就是在說服中建立其威信，而非強調其在組織中的職位威權。僕人式領導者試圖說服他人而非強迫別人順從，建立團體共識。這個特別的元素成為傳統授權模式與僕人式領導之間清晰的分野。

6. **理念(Conceptualization) ability to be a visionary for an organization, providing a clear sense of its goals and direction**

僕人式領導者總能在理念思考與每日需要完成的例行事務中，找尋微妙的平衡點。

7. **遠見 (Foresight) ability to know the future**

遠見這項特質可以使僕人式領導者瞭解過去的教訓、現況的真實和未來有可能在決定中發生的結果，這項特質深深根植於心靈直覺。

8. **管理(Stewardship) taking responsibility for the leadership role entrusted to the leader.**

Block (1996) 定義「管理」是「信賴他人處理事務」；所有機構裡的人員，不管是 CEO、成員或受託管理人，都扮演著特別的角色，彼此基於信賴處理機構內事務，並促進全體更大的利益。

9. **承諾發展他人 (Commitment to the growth of people) treats each follower as a unique person with intrinsic value that goes beyond his or her tangible contributions to the organization.**

僕人式領導者相信人們在工作中都有其超越實際貢獻的內在價值。因此，僕人式領導者會自我承諾，以幫助身邊的每個人的成長為己任，並意識到要盡一切可能去培育別人的發展。

10. 建立社群(Building community) fosters the development of community for shared interests, pursuits and a feeling of unity and relatedness.

藉著在組織內建立社群，間接地建立大型社會組織，從而確認建立社群的意義。

#### D. 總結：

- 耶穌立下了僕人式領導風格，用道成肉身的臨在、馬槽與洗腳的謙卑服事、馬不停蹄地身體力行，實踐真理，並帶著門徒一起操練，這樣的平實領導，雖不強調威權，卻自有其權威；雖不擅於展示魅力，卻自然地吸引無數跟隨者；雖沒有四平八穩的典章制度，卻激勵了後繼者，不斷地記錄與撰寫教義，將『愛與饒恕』的核心價值，正確廣闊而久遠地代代相傳，彰顯了神的榮耀，也帶給人類真平安的盼望。這種領導風格或許有人不同意，卻自有其實質影響力。
- Think of myself less not think less of myself. 少看自己而不是看小自己。
- 應用在每個生命、家庭、事工、生意和社區層面當中，行出耶穌的模樣。

身邊那一個人是難以服侍的？

想出兩個可以服侍他/她的具體方法，並實行出來。

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

結果：