

## 靈程地圖

在變化萬千的現代社會中，行走天路的朝聖者常需要一份更新版的地圖，這份地圖建構在熟悉的地理上，卻能標示出最新的路線變化，指引尋路的人。



# 靈性化的領導力

古倫（Anselm Grün）神父在去年九月底到十月初來香港，在塔冷通心靈書舍與南與北文化出版社合辦的系列靈修講座中，<sup>1</sup>傳講不同的靈修專題，我也抽空前去聆聽他的經驗、擷取他的洞見。經過兩個月消化之後，這學期我於神學院的職場課程開一門賞析古倫的選修課，<sup>2</sup>沒想到學生高達八十多人。這門課主要探索，如何在香港忙碌又商業化的環境裡，經營職場靈性空間，進而思考，教會如何面對都會處境的靈性挑戰和需要。課程討論中，同時引發我重新思考：什麼是具有靈性影響力的領袖。

### 領袖需要培育

我自幼不喜當領袖。家中，爸爸與姊姊相當具有權威，我樂

得享受他們的安排，不必擔代太多責任，輕鬆做自己。但在學校，卻幾乎每一年都當選副班長、學生代表或模範生，每當成為眾人焦點時，內心其實想找個洞鑽進。得鼓舞團隊士氣時，不但沒有豪情萬丈、鼓動人心的激情和言辭，還輕聲細語地慢慢講述，並且聆聽他人意見，多過我表達自己。一直到大學，我仍安於被領導多於領導人，按當時教會的標準，認定自己不屬於領袖人才。當領袖責任大、容易有壓力，常置身於人際張力中，我因此還是比較喜歡安靜、自由的生活。

然而不論我是否樂意，身為教會顧問、神學院老師與靈修指導，我仍是教會領袖。以往不用深思怎麼做領袖，過去這幾年，因學生與教牧常常向我談及領導的困難，也因許多教會邀我分享領袖培育的主題（包括領袖品格與生命質素、帶領風格、自我形像、溝通技巧、情緒管理、試探與軟弱、危機與考驗並自我照顧等課題），我得以更了解現今領袖的掙扎與挑戰，同時發現，領袖並非天生，是需要團體中長時間培育才能產生。然而現代教會多數人忙於事工，甚少撥出人力與資源去陪伴、訓練領袖。

由於學校安排我未來教導「領袖的靈命塑造」課程，因此我積極廣泛地閱讀、思考：希望加強教會對領袖「全人培育與塑造」的概念，期待教會領袖生命發展整全，而且與群體一起成長。於是我以古倫的著作切入，觀察他如何描繪有屬靈影響力的領袖。

## 靈性化的生命力

古倫認為，培育自己與他人成為有屬靈影響力的人，很有意義，因為過程中重視活出基督的生命力。領袖可以透過行政管理來服務與關顧他人，參與他人生命的塑造。屬靈領袖不是展現恩賜才華，以為自己很屬靈，而是能夠喚醒他人心底深處的生命，邀請他人全然展現在基督裡的自我，並使人在

工作中，或教會群體中找到存在的價值與意義。領袖是為建造神的家，使群體可以成為神恩典的器皿，祝福群體成員與合作夥伴，在這時代見證神的國度。

在《聖本篤會規》中，工作即是靈性培育的部分原則：靈性化的領袖注重透過工作培育人，而不是為達成工作目標，把人當工具。企業或教會的屬靈領袖，除了看準目標、提出方案、分配資源、評估成果、修正決策、降低成本、擴大回報、贏得掌聲與創造形象之外，最重要的是他／她的生命特質可以誘導與鼓勵夥伴，使他們被支持與引導，成為神要他們成為的人。古倫提出，領袖須具備幾樣生命素質，例如：因人生閱歷而具有智慧洞察；對人與事的判斷，保持客觀清醒並周全考慮；有效處理自己負面情緒與內心恐懼，保持心情平靜與穩定；生活簡樸、節儉、控制需求；面對自己的軟弱有自知之明，並遠離試探；在必要時刻身先士卒，而不是把他人推出去擋子彈，為決策的後果負責，有承擔的態度。

除了上述基本素質，古倫進一步指出，領袖要照顧員工心靈，使他們能發揮活潑的想像力，激勵成員敢夢想，引導成員認真地探索他們在基督裡的真我。因此，領袖要善用正面的肯定語言，以關切的態度使人保持盼望，有力量與勇氣向前跨步與冒險。古倫勉勵讀者，不要做個深藏不露、城府極深又不鼓舞人的帶領者，令人得不到啟發又摸不清楚方向，若再加上缺乏正面語言，被帶領者會充滿挫敗與失去動力。因此，與其說領導是技能或制度，倒不如說，領袖的生命力才是領導力的關鍵所在，是以領袖本身的素質開創他對人的影響力。

## 創造群體的靈性文化

古倫常以自己的修道院為例，說明領袖如何憑著兄弟友愛之情、有規則的團體生活，共同尋求上帝，讓整個企業、機構井然有序，在禮儀的節奏中



親近神，期待每個成員在感恩中喜樂、彼此尊重，並在服務款待他人中遇見基督。他從企業文化的價值觀與目標，延伸出群體間的公平交往、共同努力的精神，這種價值與精神正是靈性文化的精髓所在。在注重公平的士氣之下，領袖幫助成員擁有熱誠、發揮才幹，促進自我省察與督責，樂於在差異中合作，追求企業或群體的最大成效。

古倫從四個大公教會的重要美德談現代管理：首先是追求正義，公平合理對待每個人的價值與本質；其次，勇敢堅持信念、承擔責任，並為伸張正義而奮鬥；第三，透過生活節奏操練節制，不強求要滿足所有人期望，量力而為；最後，明智地判斷何者可行、何者只是個人幻想與野心。

古倫提出，領袖秉持公平公義的態度，不是為息事寧人，也不是為了安撫成員，而是創造組織文化。領袖雖然要以群體最大利益為考量，一方面保障員工的福利，一方面在提拔人才與分配工作時，也要力求公平公正。公平與公義的制度，不單能減少內部張力，也能讓每個人感受尊重與關懷，在群體中安然相信，不會因為個人與領導人關係的好壞，影響當得的利益與好處。這種安全感能免除團體中不必要的阿諛奉承，成員效忠的對象不只是領導人，而是忠於自己的才幹和貢獻。成功的領導力

讓員工在信任關係中，為真我與潛質忠心盡己，而非為了表面討好老闆，卻違背自己的真心。因此靈性化的領導力，要清晰地繪出企業或團體的核心價值與使命，讓員工引以為榮，在安全感中激發成員獻身的熱情。

古倫基於《聖本篤會規》提醒管理者，團體中總有弱者，這些弱者通常不受其他成員歡迎，他們或者能力不足，或是個性令人不舒服，甚至常常造成他人困擾；靈性化的領導者，要真誠督導這些人，幫助他們認識自己，使他們提高知覺力，覺察自己在團體中造成的影響，引導他們改進，也鼓勵他們發揮所長，合乎中道地看自己。基於對心靈健康的考量，他也提出應正面靈活地看待調職或離職，無須視作遺憾；幫助成員找到定位，更好、更適切地貢獻才幹，是企業或機構靈性引導的焦點。

### 世說心語

古倫也語重心長地勸勉領袖，對自己的陰暗面誠實檢視，特別是忌妒與恐懼。常常退省與靜默，看清自我的反彈與防衛，知道自己不是上帝，只是受託的管理者，不要建立自己的王國，應照顧好上帝的羊，管理好上帝的家務事。因此，不要把自己

的成敗看得太重，而要懇求聖靈充滿、謙卑與神同行。在向前邁步時也不要太完美主義，學習在失敗的嘗試中成長，靠恩典在跌倒中站起來，在仰望中充滿想像力地開創未來。

透過品味古倫的睿智，我對教會或基督教企業的領袖有些省思。新時代轉變快速，若沒有富含生命力或高素質的領袖帶領高品質的團隊，也很難創造有質量、有深度的企業文化。以人為本的管理，應重視人性（humanity）培育和群體（community）建立，否則機構團體快速發展，隨之而生的只是內部紛爭加劇、員工流動性增加；缺乏成員的委身，企業內部關係只剩權力分配與利益平衡。在香港，不缺乏企業管理的技術與知識，較缺乏的是有靈性創造力與影響力的管理者。很多管理技巧與技術，已經引介到教會與神學院，期待教會中的管理者，除了技術管理、風險管理這些可量化的制度之外，更要加入靈性管理的向度。靈性化的領導力與影響力，很難在財政預算與年度報告中顯示，但會在領導者下台後，從被帶領者的生命中逐漸顯露，甚至在領導者逝世後才能顯明！

新的世代需要新的領導精神與風格，前人的模式與風格當今不一定適用，經驗可以參考，卻不一定可以照單全收。許多領袖都已走上新的道路，也感到現在比過去更艱難——然而，這不就是令人期待與興奮之處——我們曾經努力服事自己的年代！接著只能求神恩待與憐憫，讓下一個世代的接棒者，在我們的影響中探索屬於他們的路。 ❀

新時代轉變快速，若沒有富含生命力或高素質的領袖帶領高品質的團隊，也很難創造有質量、有深度的企業文化。以人為本的管理，應重視人性培育和群體建立，否則機構團體快速發展，隨之而生的只是內部紛爭加劇、員工流動性增加；缺乏成員的委身，企業內部關係只剩權力分配與利益平衡。

## 附註

1. 「古倫神父靈修講座系列 2018」可參考：<https://www.facebook.com/events/256761704942711/>。
2. 主要探討的作品包括：《心靈陪伴的靈修之路》、《忙的話，先靜下來》、《職場生涯 CPR》、《不再當個無助的專業助人者》、《陪伴一生的祝福：讓祝福傳達關懷與應許的實踐手冊》、《情緒，有關係！》、《領導就是喚醒生命》、《價值領導·勇敢決策》、《克服衝突心境界：以靈性突破人性的衝突管理策略》、《幸福相遇的 25 種態度》、《幸福人生的八條道路：八福》、《擁抱老年心生活》、《看見苦難中的盼望：如何將苦難轉化為愛的生命力》、《病痛與醫治：病人與陪伴者的實務手冊（增訂版）》、《道別、悲傷與安慰》、《40 天重新尋得生命泉源：現代大齋期的身心靈操練手冊》、《待降節（將臨期）：25 天靈修默想手冊》、《歡慶一個新的開始：待降、聖誕、新年的 50 個祝福》。



潘怡蓉

台灣校園福音團契是她信仰建構的啓航點；中神道學碩士與心理輔導碩士畢業後，她最美的回憶，是在德國宣教，與到比利時魯汶大學進修教牧學、靈修學。目前除了在中國神學研究院教學，也擔任香港聖經教會顧問；並參與國際學術期刊 *Spiritus* 的編輯委員會。