



## 僕役領袖在培敦

香港神託會培敦中學 梁錦波校長

今年，培敦首席學長在他們的就職典禮中，提出以「僕役領袖」作為學長會的目標，願意以僕人的身份，來達成他們領導的角色，不再重視個人成就，而以幫助同學達成群體的目標為依歸。學長們崇高的理想，令人欣賞。

「僕人領導」的觀念源於赫塞〈東方之旅〉一書。內容描述一群人籌劃一次旅行，因此招募了僕人李奧，他聽從主人們的吩咐，照料大小事情，更穿梭在不同主人間扮演協調溝通的角色，於是，參加旅行的人都習慣了有他安排一切。有一天，李奧突然不見了，大家也陷入了空前的恐慌，這時一伙人才深深體會李奧已經是主宰旅途成敗的重要人物；沒有他的帶領，眾人無法成事。可見僕人與領導的角色是可以互相並存的。

七零年代末期，美國管理學者格林里夫〔Robert K. Greenleaf〕，讀了〈東方之旅〉後有所體悟，提出了僕人領導的理論，在二零零零年以後開始受到廣泛的推崇。奉行「僕人領導」的人，必先讓自己展現僕人的行為，並具備以下幾點特徵：

- ❖ 抱有強烈服務他人的動機及意願
- ❖ 能了解服務對象的需要，聆聽他們的聲音
- ❖ 著重繼任者的成長與發展，視他們為未來的資產，而非對自己的一種威脅

培敦的學長們要實踐僕人領導的理想殊不容易。學長們要協助學校維持紀律，必須在學生中建立領導威信，要使同學信服並不能單憑學校的賦權，而是藉著他們無私的服務精神。因此每天早晨，學長們必提早回校，互相勉勵一番，才開始一天的職務。他們犧牲小息的休息，縮短用膳時間，並在每一天放學時列隊在校門歡送同學。校園內同學需要任何的協助，他們均義不容辭的伸出援手。這種服務同學的態度亦擴展到校園以外，曾經有同學在商場被校外人士欺負，或在回校途中不慎跌倒，學長均見義勇為地提供適當的援助。凡此種種，漸漸贏取同學的信任，在校園裏外，彩繪一幅兄友弟恭的優美圖畫。

培敦學長的甄選是嚴格的，他們必須具備良好的品格、由老師推薦、經過審慎的面試，確定他們虛心服務心志，再經過試用期才獲得正式委任。學長們要身先士卒，在校服儀容及品格紀律方面成為其他同學的榜樣。倘若他們違犯校規，須承受加倍的懲罰，嚴重者更可能被革職。嚴明的紀律，嚴格的要求，催迫著學長們成長，亦熬鍊著他們單純服務的動機。



僕人領導者須了解服務對象的需要，聆聽他們的聲音。學長們要有效的管理秩序，必先與他們負責的班別建立良好關係。學長們願意在當值以外多抽時間，認識他們的服務對象。遇上較反叛的同學，他們知道高壓的手段絕不能令同學折服，只有更多的了解與關懷，才是治根之本。學長們深明此道，所以我經常看見在課室及圖書館都有學長輔導低年班同學的功課。

僕人領導者並不戀棧個人的權位，反而重視繼任者的成長與發展，為機構培訓將來的接班人，這正是富倫〔Michael Fullan 2005〕在其新作 "Leadership & Sustainability" 中提出傑出領導的最高層次表現，就是領袖的可持續性，領導者究竟能栽培出多少位比自己更傑出的領袖，延續機構的核心使命？這也是領袖需要探討的重要課題。

培敦學長們深明薪火相傳的意義，學長隊伍並非強調個人的出色表現，而是整體甚或全校同學的成就。首席學長們的重要職務就是關顧、培訓及支援組長，而組長則負責照顧組內的一般學長。透過組長會、核心組長培訓營、學長個人手記交流及學長訓練營等，讓學長們互相建立，共同成長。每年新舊學長的交接，約有兩個月的重疊時間，即將卸任學長利用此交接時期積極培訓他們的接班人，並一同當值，將他們寶貴的經驗傾囊相授，確保新一屆的學長能順利接棒。此外，畢業後的學長們，亦經常主動回校，在學長月會、學長訓練營等活動中分享經驗，將學長薪火相傳的文化不斷延續，使學長組織不斷進步，青出於藍。這種無私培養繼任者的精神，摒棄個人的榮辱得失，實在是僕人領導重要的一環。

或許在強調領袖的個人權威與影響力的今天，培敦學長們僕役領袖的理想，值得我們深思。

「你們中間誰為大，誰就要作你們的用人。凡自高的，必降為卑；自卑的，必升為高。」  
馬太福音二十三章 11-12 節