同濟會領導之(一) **賞識的領導**

筆者自創「賞識的領導」除本身深蒙其影響外，而其靈感是來自於大陸暢銷書「賞識你的孩子」，作者周弘一位只有初中畢業的工廠工人，因以「賞識的教育」把一位智商105之耳女兒(周婷婷現年30歲)，教育成中國第一位聾人少年大學生(10歲與父親合著『從啞女到神童』 16歲進入寧師範大學、2001年進入美國Gallade研究所(心理諮商學)、2001年中國十大時代女性)，周弘也因此成就為特殊教育專家，現任中國陶行知研究會賞識教育研究所所長、南京婷婷聾童學校校長，更以「赏識」的教育方法，推廣到全國正常兒教育方式，目前在中國大陸頗為盛名的教育家。

同為組織的領導人，非營利與營利組織領導人的技巧與精神卻有天壞之別，一位頂尖傑出的社團領導人，不一定自己有著天生俱有的特殊領導能力，而是他懂得應用群體的力量，細膩的分工、分層負責、信任與珍惜、納諫以及「賞識的功夫」。領導者首要的是能夠提升士氣而鼓舞人心、設立明確目標以激發達成遠景的動力，更要有效溝通建立共識，激發組織展的創意，評估續效，勇於承擔責任。

但另一面領導者大部分時間也應該致力於減少衝突，及提高互信程度之上。領導者如何將誤會及衝突減輕到最低，形成更和諧的關係，是非常重要的課題，因此亦需極力於人際溝通。十年前因為某位總會長無意中幾句「賞識」及「鼓勵」的話，使我更充满了信心與力，「賞識」讓我消除了自卑與不自量力的心理作祟，勇敢和踏實面對同會會務的執行，因此對於總會賦子任務與工作，我全力且愉悅以赴，整年自费地背著照相機(非數位)、撰寫同清之聲報導，又努力於基層經營，創立「四海女同濟合」，紮實同合基層會務的發展而盡一份力量，這全拜由「賞識」而促成的原動力。

國際同濟會為一國際公益社團，當然亦為一國際性非營利組織，會員來自社會中堅份子，各級領導者(總會長、區主席、各會會長)各職領導所屬，競競業業努力於會務成長，但因非營利與營利組織架構天壤之別，其領導與行銷自有另一番探討之必要，筆者數年來從事非營利組織研究，集多方面所得而創「賞識的領導」，希望提供本同濟會各級領導(候任幹部)之參考，期以更多同濟會員勇敢參與會務行，提供寶貴良方而集眾人之力，再創國際同濟會台灣總會整體輝煌成績。也另創巔峰立足全球同濟會之首善之區，台灣總會全體會員更引以為傲。

「賞識領導」的功能:

1. 領導者在年度繁雜之會務与活動中，均賦予任務至各個委員會手中，如能以謙虛態度質詢工作進度與績效，另對於任務必要的修飾和改進，在提出糾正意見之前不妨「賞識」一番，絕對可收事半功倍之效。
2. 賞識所屬讓其更具「自信心」，而勇敢提出諫言及任務執行績效。

「賞識領導」的特質:

1. 「賞識」恰似一面鏡子:適時反映出個人真實的本質與專長，適才適用人盡其才，任務執行時必能愉悅以赴，以收立竿見影之效。
2. 「賞識」由上對下心存的感恩:同濟會台灣總會組織架購.層層分明的領導型態，各級領導者以感恩態度要求所屬，以竭盡所能締造佳續
3. 「赏識」是善意糾正的藝術領導:同濟會每一位會員皆為社會各行各業菁英，在各個領域有著非凡成就，參加同濟會從事社會服務工作，奉獻時間、精神、出錢出力，承上級「賞識」同儕尊重，則其赴湯蹈火在所不辭。
4. 「賞識」是信心的原動力:執行者任務之績效，常常因上級領導者的關懷與嘉許，秉持信心而全力以赴，同濟會的領導應引以為鑑。

「賞識領導」的方法:

1. 多美你的所屬、切勿負面批評:舉凡大多數人都喜歡受人美，而且受讀美的慾望無窮，最高雅最有效果的領導手法就是識美他人。人們最希望自己的工作受到賞識，這也意味著自己的努力能得到認同，然而，乏包容之胸而無意及惡意批評他人之短，豈不顯示領導者統御能力有待商榷?
2. 、更加深體會『賞識」的效果:任務執行觸礁，領導者絕對不能露出不悅的臉色。一些許的苦勞付出都要加以稱證，這樣，他以後會更努力用心，甚至領導者一聲「謝謝」，就能改變他，使他為能手，便能產生不凡的效果。
3. 把你的會員當成重要的貴賓:同濟會領導者，把你的所屬當成貴賓，因受到絕對尊重而認為自己是同濟會重要的人才。，因此自然會為本組織做任何事，而做出更多貢獻。
4. 公開的賞識，私下的指正:當同仁完成了有價值的工作，領導者應該大聲加以表揚不要吝於美，充分利用會議中當眾公開的賞識。反之，如需要指正之處，應該以最技巧性賞之餘稍稍進行，否則將招來反彈。
5. 賞識、感謝會友對本會的貢獻:同濟會領導者一年任期，最重要的是追求會員成長，公開、個别對任何一位會員誠摯「賞識與感謝」，因而極可能因此會介紹一位朋友加入本會，領導者何樂而不為呢?。
6. 把傑出成績分享全體:基層提出的意見，領導者應移送理事會議反覆充分討論，切勿以個人喜好而予取捨，議案逐行如有卓效，絕不可一人獨佔功勞，把傑出成績分享全體，更應「賞識」議案提議者。
7. 謙卑的行事風格:社團領導人切忌高傲態度，不恥下問徵詢意見，為求組織團結、和諧、長，時而上演「扮豬吃老虎」的戲碼，謙卑的待人處事，你將得到更多的支持。
8. 權威並重，責備不忘賞識:同濟會各級領導者，榮譽心驅使身負會務成敗之責，當亦豎立絕對的權威，萬不得已的責備之前應予適度賞識，所屬當會虛心檢討而更賣力，因此領導者不要一味的嘮叨，該時時給予稱證。恩威並重是最好的方法，卻能速的達成目的。

**僕人式 的領導**

僕人式領導的藝術-來自古老聖經中的領導智慧同濟會各級領導者如心成為出領導，受所其屬萬般推崇及愛戴，不訪轉個念頭採用:「僕人式的領導」

僕人式領導(慈母型的領導):

僕人式的領導的目的並不是為了「統御」被領導者而是為了「指引，帶領，輔導與幫助被領導者，讓他們朝正确方向前進與發展，最後從群體的每一個人能順利完成被託付與安排的責任，進而使團體的目標得以順利達成。領導者因而達成他被團體或組織所託付的責任與使命。這是給「領導」一詞下了一個新的詮釋，這個詮釋是十分貼切的，也是領導的一般性真正意涵。這樣的思想理念其實是源自於的道理。「僕人式領導」指的領導者以僕人的心態與修為，來「指引，帶領，輔導與幫助」被領導者，使被領導者為感受被愛、被關心、被尊重與被重視，對領導者產生感恩、信賴，進而意主動全力配合，完成被分配、被託付的責任，使團隊力量發揮達極至境界。

同濟會(台灣)在目前組織架構下，舉凡總會長主席、分會等每年大約有300餘各級領導者，觀念裏領導者是為大家所擁戴的，領導者有其智慧與熱忱，且擁有特殊才能的，他們設定同濟會的方向，制定同濟會的重大決策，激勵同濟會成員，處理同會突的重大危機等，領導者必須學習一些新的技能及新的工具，建立一種能夠讓組織員持續不斷擴張其能力並構想其遠景的組織，也就是有責任讓成員不斷地“學習”而這種新的領導的建立，我們必需先重新定義領導者要扮演僕人的角色。“僕人"指的是一種待人處事的態度，這種態度對“社團的領導”具有關鍵作用。領導者的首要任務是要關心組織中的人，因為他們是組織中核心與精神之所在。僕人心態是一種自然的情感，一種發自內心願意服務他人的意願。這種僕人的角色主要表現在兩方面:一方面是為所領導的人服務，另一方面是為組織的目標、使命服務。智慧的領導者順應自然的運作法則，從服務之中，體認到內心的豐足，從無私幫助別人之中，變得更有成就。因此社團領導者進入全新的工作角色――僕人。

如何成為人式領導:

1. 傾聽基層意見:傾聽可博取眾議，發揮同理心，注意自己的態度，跳開自己的主見。
2. 說服:以溫柔婉約溝通，是讓人心服口服，而不是勉強為之。
3. 無為:適時閃避可以避開一些瑣事，分別輕重緩急，使自己持盈保泰。
4. 接納:學習接受不完美，想如何使對方更好。
5. 自我認識:有感受力，能辨識環境需求，但也要了解其限度。
6. 助人:工作的主要目的是使幫人解決困難，幫助人成長，使人更强、更健全、更自動自發、更自主。

僕人式領導技巧可歸納為下列七項作法:

1. 領導者擁有權威但不是以棲力威其所屬:同濟會因所屬公益社團，會員自願性來自各職場佼校者，因有著共同理念费理想而加入同濟會，為達成目標，領導者更以謙虚手段為之。
2. 為凝聚向心力請將所屬會員視為「顧客」:與顧客保持良好關係，顧客永遠是對的，即使意見的不同，領導者更以謙虛之心態溝通至圓滿為止。
3. 僕人式的領導是影他人以熱忱與領導者合作，努力溝通形成共識以達成目標。
4. 德和尊重共事者的意見，集思廣而不要堅持已見，尋求中和解決之道。
5. 尊重所有的人甚至以無私的愛照並負責
6. 僕人式的領導者應像公僕，但公不是百呼百應的奴隸，而是以大眾真實需要或以事論事為出發點。
7. 僕人式的領導也凡事考到承前與前瞻性，永續經營的理念不是任其要什麼給什麼。

僕人式領導範例:

同濟會組織架構屬於理事會集體領導，監事會負責監督，因此同濟會有著綿密的規章行事，重大事項都由各項會議決定。因此，領導者充分溝通與重，不失職、不權、充分發言，詳細說明，求支持。協同合

作、尊重會議結果(民主風度;服從多數、尊重少數)多元角度思考、同理心、客觀理性不堅持己見。

1. 本文部份引用南華大學非營利事業研究所97學年度非營利事業「領導與決策」課程研究報告。
2. 非營利事業「領導與決策」共研討出:僕人式的領導、牧羊人的領導、帝王型的領導、西點軍校型的領導、德蕾莎的領導、證嚴與星雲的領導(慈母型與嚴父型領導方式)。
3. 慈母型領導:賞識的領導(11月份同濟之聲已刊登)和牛鈴式領導為本人所創。
4. 針對非營利事業(社團)領導，歡迎討論與指教。

EMAIL信箱:shaio1122@yahoo.com.tw成益