

凡事起頭難：開始跳進你的領導

余煊博士

香港教育大學退休副教授

中華基督教會香港區會前學務總監

時常聽到有人說：「凡事起頭難！」亦有人說：「好的開始是成功的一半！」因此在跳進你的領導時，需要找出「難」和「好的開始」是甚麼？

筆者記得剛剛在教育學院畢業後，任職於一間津貼小學。次年我由教師被指派為主任（當年擔任主任並無薪酬的增加，薪酬與普通教師的一樣，只是比普通教師每星期少3個教節，即名義上是多了3節空堂；但是卻要負擔一定分量的行政工作，所以當時很少教師願意擔任中層的職位。）不過，我喜歡嘗試各方面的工作，樂於擔任不同的崗位！由於校長見我樂意學習及願意承擔，所以每年皆分派我負責不同的中層職責，因此在六年內，我擔任過學務主任、訓育主任、教務主任、校務主任等職位。當時，由於政府大力推行九年免費義務教育，大量興建小學，辦學團體需招聘多位小學校長。任職了中層幾年的我，竟然有機會被提名及選拔為校長。當時我又喜又驚，喜的當然是有人賞識我，給予我更重要的責任去承擔；驚的當



然是去到新的環境，不知道如何去帶領一群年紀普遍比我大的教師？我內心存在著的問題，就是我應該怎樣領導我的教師呢？為何那些教師要聽我這年青小伙子的說話和接受我的帶領呢？那時筆者正處於 Maxwell (1998, p. 24) 所描述領導者的第一個階段，就是 “I don't know what I don't know”。需要進入第二個階段，就是要尋找我不知道的，“I know what I don't know”。究竟甚麼是筆者不明白的，例如應該使用「領導」，還是「管理」？假如是「領導」較為重要，應如何開始呢？可能大家被晉升為校長或主任時，都會有這些疑問！



於 Maxwell (1998, p. 24) 所描述領導者的第一個階段，就是 “I don't know what I don't know”。需要進入第二個階段，就是要尋找我不知道的，“I know what I don't know”。究竟甚麼是筆者不明白的，例如應該使用「領導」，還是「管理」？假如是「領導」較為重要，應如何開始呢？可能大家被晉升為校長或主任時，都會有這些疑問！

問：「在學校的環境裏，主要是採用「領導」還是「管理」？何者較重要？」

Stephen Covey (2001, 頁 94) 明言「管理的層次低於領導」。然後他再解說：「領導與管理的差異就彷彿思想與行為。管理是有效把事情做好，領導則指是確定所做的是否正確；管理是在成功的階梯上努力在爬；領導則指出所爬的階梯是否靠在正確的牆上。」他繼續指出：「在這日新月異的世界中，有效的領導比以往更形重要。我們需要方針，需要指引。」他還說：「成功——甚至可說求生的關鍵——並不完全取決於流了多少血汗，而在於努力是否得法。因此對於各行各業而言，領導都重於管理。」

問：「開始接受領導的位份時，應該怎樣做才對呢？」

John Maxwell (2014) 教導我們如何「跳進你的領導裏！」

他寫了一本“JumpStart your Leadership”，內容寫有 90 篇短文，每日一篇，講述他的建議。由於篇幅所限，筆者抽了其中幾日的短文簡述之，並提出重點與大家討論：

第一日、當你進入你的領導，代表有權力的人相信你有領導的潛質。好消息！值得慶祝的是有人相信你。在你的領導旅程，歡迎你切實地踏進了第一步！你有一席位及有機會表達你的意見及作出決定。你的最初目的，就是要顯示給你的上司及團隊，你被給予這重任是值得的。 (頁 8)



第二日、甚麼是你的領導潛質？你有沒有能力和願望成為一個好的領袖，甚至一個偉大的領袖？只有一個方法找到，就是現在就接受這領導挑戰，全力以赴，投進你的領導！如果你接受挑戰，你永不會後悔。要專注你的領導，因為增加你的領導能力是提升你的影響力及增值別人的最好方法。 (頁 10)

第三日、初任時，你會發覺你的權力和能力是有限的，這是正常的，因為大多數的領袖需要時間由少至多去證明他們的能力。那麼，若你是領袖，必須學習有智慧地運用你的權力和能力，去提升你的團隊及幫助你所領導的人。這樣做，你的團隊會開始

給予你更大的權力去領導他們。如此，跟著會發生的，就是你賺取到的，不是單單一個職位，而是團隊願意給予你的「領導」。

(頁 12)

第五日、假如你是剛剛去到一個新的領導職位，不要被動地甚麼都不做，要好好思想一下自己想成為一個怎樣的領袖呢？是一個激勵同工的人？一個不斷提出問題讓同工思考，然後才給予指示的人？一個描繪遠象和希望的人？一個二話不說帶領同工一起實幹的人？是一個團隊建造者？你的決定將影響你日後領導的風格，究竟你有何潛能使你成就為那一種風格的領袖呢？要細心思考！ (頁 16)

第六日、成功的領袖知道自己的強項和弱處，也知道他過去甚麼經驗使他成功，也知道自己有短處。他需要發展成功的工作習慣及明白他每天、每月及每季的節奏。他會有一種感覺知道他向著甚麼方向走及甚麼時候會到達目的地。他會接受自己的弱點，增強自己的優點。最後，他能知道自己能夠做得到的，他的領導能力會漸漸增強！ (頁 18)



第七日、成功的領導者都會「以身作則」，首先自己有好的榜樣。（頁 20）領導者要有著強的道德規範或道德準則。因為它們是領導的靈魂，是核心價值，它們推動著你的行為。因此成為領袖前，你必須清楚或摸索清楚你的核心價值及你所肩負的是甚麼！Maxwell (2014) 認為有三方面你要決定的：道德價值 (ethical values)、關係價值 (relational values) 及成功價值 (success values)。三方面組成你的完整性，令你能吸引你的團隊隊員及讓他們想去跟隨你。（頁 20）

第十日、領導是一種影響力，你要用時間和精力去與你的同工相處得好。他們有希望、渴求、和目標。作為他們的領袖，你需要將你的願景和他們的熱望連結在一起，帶給每一個人益處。因此，你要認識你的同工，信任他們，支持他們，重視他們如同資產多於負債。（頁 26）

上述只是一些例子，希望你找到多些「難」點去思考，想通了你的「難」點，可能就是好的開始！「好的開始是成功的一半！」在此祝福新晉升的領導成功！

參考文獻：

Maxwell, J. C. (1998). The 21 irrefutable laws of leadership: Follow them and people will follow you. Nashville: Thomas Nelson Publishers.

Maxwell, J. C. (2014). JumpStart your leadership. New York: Center Street.

史蒂芬·柯維 (Stephen Covey) 著，顧淑馨譯 (2001)。《與成功有約》。台北：天下文化。