

2016 國際講習會演講

你是指揮家

前國際扶輪社長陶德曼

Clifford L. Dochterman



你已經接受了一整個禮拜的訓練，好成為正式的扶輪地區總監。然而，還有一個問題要你回答。你到底要成為哪一種領導人？

Google 列出超過 400 萬項有關領導的資料。但是我不相信會有一項說明扶輪地區總監要如何領導。領導有許多不同風格。可是，你的領導工作是獨特的，因為你是在領導一群身為扶輪社員的義工。什麼是成功的地區總監之領導風格？

倘若地區總監使用軍中士官長的領導做法，他恐怕沒多久就幹不下去。無論你多麼地試著去做，我不認為那些扶輪社社長會排成隊伍，聽候行軍號令。

地區總監若使用訓獸師的領導技巧，以皮鞭及椅子為工具，那麼他將不會達到效果。你

不可能掌控扶輪社的社長。

地區總監如果像美式足球冠軍賽的教練那樣，對球員高聲喝令，他也不會有什麼好績效。

要做一個和義工扶輪社員合作的成功地區總監，需要特別的考慮與個人的技巧。你不能開除你的義工，然後聘請另外一群新的扶輪社社長。

多年來，我注意到，有些最有效能的扶輪領導人展現了交響樂樂團指揮的領導技巧及氣質。正如你的地區領導人及扶輪社社長是由各式各樣有非凡能力、特殊興趣、及豐富經驗的男士及女士組成。交響樂樂團是由許多不同的樂器及音樂家所構成，他們的技巧及能力各有不同。

這一邊是弦樂部門，有小提琴及大提琴。我會把他們比成那些對你的地區非常重要，但經常高調且必須費一番功夫調音才能理解當下問題的扶輪社員，而且這些問題會是一年的。

另外這一邊是木管部門，有單簧管、雙簧管、及低音管，這些樂器必須涵蓋相當廣的音域。在扶輪，木管部門可能是你的領導團隊中保持緘默的成員。偶爾，你會聽到那個部門發出一兩個尖銳的聲音，但是，偶爾你會從那個部門聽到一兩吱叫聲。

那一邊是銅管部門——小喇叭、伸縮喇叭，及低音大喇叭。這些類似你經常聽到聲音宏亮而清晰的扶輪社員。當他們叭叭響時，你知道他們有意見——清楚地表達出來。偶爾，如果聲音是來自低音大喇叭，大概只有「嗯」的聲音。

坐在我們樂團的後面是打擊樂器區，有鼓、鈸、及各種鈴哨。我猜想每個扶輪社以及地區都有打擊樂部門，成員們為心愛的計畫打鼓或以咚咚鼓聲來宣布他們的抵達。你不能錯過任何扶輪社的打擊樂部門。

每個樂團都有一些幕後人員——舞台工作人員。他們搭階梯、擺椅子，及處理燈光和

聲音效果。在你的扶輪地區，他們是忠貞的社員，任何時候都可以倚靠，能完成例行工作。他們隨時都準備好，而且很少抱怨。這些扶輪社員似乎什麼事都會。他們經常被指派為糾察或國際扶輪社長代表的隨扈。

在整個演奏會的實際表演，是無數小時練習、無止盡排練，及精心周延準備的結果。在你地區內，這個表演就是你的地區年會，是你展示可提供最佳服務的櫥窗，是你任內一年的主要成果。

對了，經常有另一個參與交響樂的團體——音樂批評家。他們對每場表演都會有意見及觀察結論。在扶輪，這些批評家通常被認定是前地區總監。

正如交響樂樂團是由許多不同的樂器及演奏者所組成，你也可以發現地區內的扶輪社領導人也有差異不同的興趣及能力。你的任務和交響樂樂團的指揮大師一樣，要運用領導技巧將弦樂、木管樂、銅管樂及打擊樂等樂器整合出一個旋律優美的交響樂。

你要怎麼完成這個任務？你需要什麼樣的領導方式與管理技巧來把地區內的扶輪社員整合起來，創造出一個你將在 2016-17 年度指揮的音樂會？

讓我們看看交響樂團指揮的領導技巧：

1. 做好準備。指揮要知道演出的音樂。我們說他「深知一切。」這位指揮每天繼續不斷地學習和練習，已成為更好的領導人。這位指揮理解樂譜上的所有音符、符號、及標示，這樣才能讓每個演奏者有最佳的演出。是的，指揮不僅自己做好準備，而且也要讓他的音樂家們做好最佳演出的準備。
2. 聆聽。指揮大師時時刻刻都在聆聽。他可以聽到最細微的走調聲音。他能聽到獨特的聲音混合並去找出最佳搭配。是的，樂團指揮是一個善於聆聽者。
3. 分享。交響樂指揮不斷分享他的經驗，並根據他的知識及訓練來指導。他決定

節拍速度、音量，並且將個人的感覺投注於音樂中。是的，每一位指揮必須是樂於分享經驗的人。

4. 鼓勵。偉大的交響樂指揮大師鼓勵每個音樂家並表彰每一樂曲演奏特別優異之部分。他根據團員們對整首作品的詮釋，視情況加強某一群演奏者的音量及壓低某一樂部的聲音。在每場表演，指揮會鞠躬接受讚美——但是他總是表彰整個樂團，而且一定推崇樂曲中的獨奏者。是的，成功的指揮會鼓勵並表彰所有演奏者。
5. 培養。音樂家在交響樂團的座位是按照演奏水準來安排，指揮會不斷培養音樂家，讓他們位子逐漸挪往第一把椅子。大家都知道，首席小提琴手就是樂團首席，座位最靠近指揮。在每個樂器部門，大師要培養每個演奏者，來提昇他們的音樂才華，使他們的演奏更上一層樓。
6. 表演。一個樂團的最終成就是使令人愉悅欣賞的表演。所有不同樂部門合作演出一場美妙的音樂會。在表演之中，指揮家的技巧公開展示，全體音樂家在大師的指揮下，把這場音樂會變成一小時的自己最精華演出。

有趣的是交響樂指揮的這 6 種領導技巧幾乎與成功的扶輪地區總監的領導技巧一模一樣。沒有交響樂團，指揮家無從領導！同樣道理，沒有願意奉獻的扶輪社與地區義工——總監還有什麼其他的人可領導？現在，這些任務與你有甚麼關聯？

成功的地區總監會做好周詳的準備。

在你的地區，總監是深知國際扶輪社長的計畫及目標的人。總監熟悉扶輪及自己地區內的政策、細則，及扶輪慣例。總監做好準備以一年的專心致志領導來他的扶輪地區。一個偉大的總監要準備將地區的義工使達成比他訂定的目標更多。

成功的地區總監善於聆聽。

聽得多，說得少的總監通常是較稱職的領導人。當你在聆聽時，你將了解有那些優點可運用，哪些缺點應補強。令人驚訝的是，光傾聽你就能學到不少東西。了解扶輪社內部問題的總監總是會做好比較充分的準備，以採取有效行動。

成功的地區總監會分享經驗及知識。

大部份總監都有服務計畫、扶輪社活動、扶輪基金會，及青少年計畫的經驗，這些可以和社長、秘書、及地區委員會分享。在這一整週，你已參加過許多討論並挑出一些可以和你的地區領導人分享的觀念。有效能的總監會和所有扶輪社及地區工作人員分享細心及友善的建議。

成功的地區總監會給予鼓勵並表彰優秀的工作表現。

受之無愧的表彰是最有效的激勵方式之一。公開表示感激或簡短的致謝提示是作為一個總監不可或缺的領導技巧。不要吝於鼓勵，稱讚要發自內心，把光彩成就給予在地區的而非攬為己有。我保證你將擁有貴地區有史以來少見的最強團隊。公開的表彰與鼓勵是一個總監表現體貼與感謝的最佳方式。

成功的地區總監會培養新領導人，為未來建立一個更堅強的地區。

每一年，都有新扶輪社員需要成長為未來的領導人。地區總監所處的位置很適合觀察、發現、及培養未來地區領導人。許多扶輪社員都有潛在的技巧、不為外人所知的天賦，以及被埋沒的能力——這些必須加以培育，並讓它們有機會做為未來的扶輪領導人。

最後，地區總監是否有效能將會依地區的最後結束表現來評斷。

地區的表現是各種重要成就的最終音樂會。真正的大師在提到每一個樂章的成功時，不會說「我」或「我的」表演，而是使用「我們」或「我們的」。所有你的領導技巧都將會在地區年會中公開展現。評斷一個樂團的表演

不在於低音大喇叭或第二小提琴的單一節拍，而在於對指揮家有無能力把個樂部整合微調至最優秀的狀態下。展示你優秀領導能力之處就是地區年會，也是你的最終表現。

幾週後，你將訓練及排練你的扶輪社社長及地區委員會委員，為一場在7月1日開始的新的表演做好準備。你將討論年度目標並為來年做好計畫。你將會設立各種委員會籌辦地區年會、支持扶輪基金會，鼓勵增加社員、及其他充滿活力的計畫。你們將會為扶輪的寬廣世界的每一個特色好好思慮。

令人驚訝的是，在7月1日，你們每一個人將站上指揮台，拿起大師的指揮棒——接著交響樂就開始奏出。

你聽見那個獨奏者嗎？那個獨奏者就是你，開始訪問你的地區內扶輪社。背景音樂來自你的各委員會。再加上扶輪少年服務團團員及扶輪青年服務團團員。在這邊，還有青少年交換學生，加入主題。

你聽見後面的聲音嗎？地區委員會在考慮申請扶輪基金會的獎助金。那邊較安靜的一組人正在準備地區年會。地區總監月報的編輯向你索稿。每一組都在執行自己的任務，你可以感到奏出來的曲子很和諧。

你還在訪問扶輪社。不要忽略基金會募款活動。調高公共關係委員會的音調。聽聽扶輪青少年領袖獎那一組所奏出的曲調。有沒有聽一聽職業服務委員會的主題曲？

你還在訪問扶輪社。電子信件簡直令人應接不暇——一封接著一封。地區年會規劃已在進行中。你繼續推廣國際扶輪亞特蘭大年會。你的助理總監給你更多報告。扶輪社不斷邀你參加他們的募款活動——而且帶點錢去。

你的公式訪問差不多快結束了。你仍然要準備地區月報的資料。你準備好要介紹一個來自配對夥伴地區的職業訓練團。你注意是否有新扶輪社做好授證的準備。每個樂器部門都會為音樂主題增添色彩。你的青少年委員會活力加快節奏，快一些，再快一些。

這裡拍子軟綿綿——是一個扶輪社的計畫和目標，晚了 5 個月；還有一個地區社員人數的報告；我們已經準備好要為另一個扶輪社舉辦週年慶；不要忽略了為根除小兒麻痺等疾病計畫辦理的 10 公里路跑；還要與約翰·澤恩社長指派出席你的地區年會的代表聯絡；你可以在所有活動感到那種越來越熱烈的氣氛——還有更多的特別訪問、你的配偶告訴你得打包準備去出席亞特蘭大年會；更多的委員會會議；感謝便條；即將頒發的保羅·哈理斯之友獎；地區年會細節；以及和總監當選人及總監提名人進行更多的協調。

你整個身體都能感受到音樂的脈動！節拍越來越快，樂曲耗盡你每一盎司的能量，隨著整個樂團結合在這首交響曲樂聲之中，打造出一個漂亮的高潮…你的交響樂於是結束。

在觀眾的掌聲響中，你鞠躬答謝，並把真正的表彰獻給整個樂團。你向獨奏者致謝。甚至樂團也在鼓掌讚美你的領導技巧！

接著便是你最重要的一刻：你把指揮棒交給總監當選人去指揮音樂會節目單上的下一場交響樂。

那就是扶輪的週期。那就是領導一個扶輪地區的任務。你已將地區各委員會及各扶輪社社長部同的部份整合在一起，而成為最佳得演出。——因為你有指揮大師的領導技巧。

當年度的樂聲仍在空氣中迴盪時，你終於可以說，「我們辦到了！」而你的地區扶輪社員們都會知道領導他們的是一個了不起的總監。

我的各位朋友們，那就是偉大的扶輪領導人。而那會是你——因為你是指揮家。

所以，去好好領導吧！