

# 改變之中的領導

## 國際扶輪秘書長姜修果 John Hewko

2020 年 1 月 20 日



午安，各位午安。

如同理事當選人辰野 Tatsuno 剛剛提到的，因為我們是真正的國際組織，我將以西班牙語來演說，不說西班牙語的聽眾請戴上耳機。

〔以下以西班牙語演說〕

大家午安。

各位明白，這是扶輪歷史上令人興奮的時刻，也是擔任扶輪高階領導人的興奮時刻。我們非常接近我們代表性的目標——根除小兒麻痺。我們社員所辦理的全球獎助金計畫數目超過以往。我們的扶輪基金會去年募得將近 4 億

美元，是扶輪基金會史上第二高的募得金額。

今年，我們與哈佛大學合作，著手解答這個疑問：扶輪社投入他們當地社區的金額有多少？我很驕傲的宣佈，除了捐獻給扶輪基金會的資金之外，2018 年我們的 3 萬 6,000 個扶輪社估計投入 11 億 5,000 萬美元的現金給當地社區。

因此，當你把这个 11 億 5,000 萬美元與捐獻給扶輪基金會的 4 億美元以及約翰·霍普金斯大學估計的扶輪義工服務時數價值 8 億 5,000 萬美元加總在一起，這表示我們是一個奉獻超過 20 億美元的組織！

這真的是一個令人歎為觀止的數字，也再度證明一件我們都知道的事——扶輪是當今世界上最偉大的慈善組織之一。

可是比我們社員奉獻多少更重要的是他們對扶輪有什麼感覺。我們的調查清楚顯示許多扶輪社友覺得我們需要改變。

為什麼？

因為他們明白就全球來看我們正面臨重大挑戰——關於我們的扶輪社，我們的追求的目標，我們的延續性。這些挑戰讓我夜不成眠，我猜想在這場講習會期間它們很可能也盤據你們的心頭。

因此，為了解決這些挑戰，我們必須提出3個關鍵的問題：

第一，在這個快速變遷的世界，我們夠靈活來適應及創新嗎？

第二，鑒於我們每年領導階層更替，我們能夠建立延續性來落實這些適應措施嗎？

第三，我們是一個能夠在21世紀維持影響力的組織嗎？

因為執行改變的動力主要是在扶輪社及地區層次，因此今天在場每一位，你們的領導將至關重要。

這表示真正的改變——我們策略計畫所追求的那種長久的變革——需要兩種創新。

第一，改變現況的創新。

第二，化解對改變無可避免的抗拒的創新。

為了說明這點，請想想上個世紀的兩位芝加哥人，兩人對未來有不同的願景。一位各位都很熟悉，他的名字是保羅·哈理斯，扶輪的創始人，他主導讓我們組織快速擴張至世界各地。

第二位遠見之士是一位名叫羅素·貝克 Russell Baker 的律師，他在第二次世界大戰之後的弘遠構想是建立一個真正跨文化且國際化的法律事務所，這在當時是前所未聞的。

可是當羅素向他任職之事務所的合夥人提出這個構想時，他們都認為他瘋了。因此，羅素自立門戶，他所創建的事務所後來成長為全世界最大的法律事務所——國際通商法律事務

所 (Baker & McKenzie)，今日依然蓬勃興隆。

保羅與羅素兩人都必須創新來改變現狀。事實上，不採取行動才是他們的風險。他們的機會是有足夠的勇氣來推行以前不曾嘗試過的構想。因此，哈理斯和貝克用自己的方法創新來改變現狀，並化解對改變的抗拒。

此時各位可能認為自己並沒有同樣具有探索未知領域的可能性。嗯，我曾經與各位今天一樣。我曾在維持現狀及承擔風險發揮正面影響力之間進行抉擇。以我的情況來說，當時的現狀就在華盛頓特區過著相對舒適的生活。

在羅素·貝克創立自己的事務所40年後，當時的我是一位年輕律師，在華盛頓另一家事務所工作。當時是1980年代後期，世界正快速改變。戈巴契夫在蘇聯推動改革及開放政策，柏林圍牆即將倒塌。

這些政治改革開啟之前無法觸及的東歐及蘇聯市場，而以經營困難新市場為傲的國際通商法律事務所決定要承擔風險，將業務擴展至蘇聯。

因此該公司在1989年末招募我及其他兩名律師到莫斯科開設辦事處。兩個星期前剛在阿根廷完婚的我和瑪歌 Marga 就橫越大西洋展開全新的冒險。

當我在莫斯科待了一年開始站穩腳步時，我開始思考我父母在第二次世界大戰結束時離開的國家——烏克蘭。我相信有良好機會可以在基輔開設新的辦事處，因此我向事務所提出這個構想。

鑒於蘇聯的政治局勢，當時我的想法遭遇了很大的反對聲浪。這是個好的商業決定嗎？它會不會危及莫斯科辦事處的工作？

可是我的提議獲得事務所總裁包伯·考克斯 Bob Cox 支持。他說：「風險不是在於開設辦事處，不開設才是風險。」

因此，這項提議獲得通過，我和瑪歌再度收拾所有家當，連同一些辦公設備，從莫斯科搭火車到基輔。這次搬遷並不容易。莫斯科的生活艱困，可是基輔的生活更困難，蘇維埃的單調乏味及欠缺便利舒適設施的問題益發嚴峻。

在莫斯科近兩年及在基輔的第一年期間，我們都住在狹小的飯店裡。瑪歌用小小的電熱板煮飯，在浴缸洗衣服。到市場時，她會用蓋氏計數器來掃描農產品，查看是否遭來自附近車諾比核能爆炸的放射線污染。

可是儘管有這些困難，我們也有幸坐擁良機，甚至這表示必須同時處理多樣工作——就像一位扶輪地區總監一樣。白天時間，我協助正在起草烏克蘭新憲法的國會委員會，為新法案提供建議。晚上，我會協助西方的公司進入一個全新、不熟悉的市場。

為了保持影響力，我們必須靈活應變。我們必須開放接受新的做事方式。我們必須協助烏克蘭人瞭解西方的法律概念，我們必須協助我們的西方客戶瞭解一個對他們來說十足陌生的制度。

那很刺激，那很具挑戰性，儘管如此，辦事處證明十分成功。它證明事務所的懷疑者錯了。今天，它仍然是一個我和瑪歌餘生都會珍惜的體驗。

因此，打破現狀是可能的。消除對改變的抗拒是可能的。

簡而言之，扶輪和國際通商法律事務所都激勵我們要去領導、去適應、去維持扶輪在本世紀的影響力。

因此在各位展開地區總監的旅程之際，我呼籲各位要把重點放在三個實務議題，我稱之為 3C：clubs（扶輪社）、cause（目標）、及 continuity（延續性）。

首先，我們的扶輪社會決定我們適應的能力。各位可以採取實際的步驟鼓勵所屬的每一個扶輪社開創自己的行動計畫。各位可以跳脫框架思考，在地區內成立新的、激勵人心的新模式扶輪社來讓扶輪成長，即使那些模式並不完全符合我們的規則。各位記住，並沒有扶輪警察這種東西。

各位可以想想有彈性例會時間的扶輪社。你可以想想鬆綁出席規定的扶輪社。提供多種社員類型的扶輪社。能吸引更多元、更年輕人口的扶輪社。

第二，我們的目標——創造長遠的改變——及我們行動計畫 (Action Plan) 裡列為優先工作的增加我們影響力。我們行動計畫所構思的計畫是可擴大的、可永續的、更有影響力的。重點不是你送出去多少本書，重點是你的計畫是否提升了社區的識字率。重點不是開鑿了多少口水井，重點是減少水傳播疾病的發生。

這些就是所有世代的人都會想參與的計畫。因此，我激勵在座各位能在地區裡至少推動一項能真正著重這種類型成果及影響力的計畫。

第三，任何行動計畫的成功都要仰賴延續性。扶輪的行動計畫為期 5 年，想當然爾會超過任何扶輪領導人的任期。任何地區皆然，若沒有延續性，便無法成功。

因此，你們要與現任總監、總監提名人、及總監提名指定人合作，成為一個團隊，為你的地區訂定一個共同的願景及共同的行動計畫。因為唯有透過我們的扶輪社、我們的目標，及延續性，我們才能更接近我們未來的願景。

在這個未來，扶輪是連結每個社區最優秀、最聰明人士的首選組織，跨越世代，跨越各社會階層。在這個未來，扶輪是孕育創新者的中心，採取行動的人士的歸所，打破現狀，追求卓越。在扶輪這個地方，新社員會因為社員身分帶來的明確、長期益處而主動加入我們。

當然，這並不容易。各位瞭解，美國前總統甘迺迪在解釋美國必須成為太空探索的全球先驅時說：「我們選擇在這十年登上月球及其他事情，並不是因為那容易做，而是因為很難做到。」

各位需要為扶輪展現的領導會涉及改變及困難的決策。你們的改變構想可能面臨抗拒，可是各位都選擇接受挑戰，因為不採取行動才是最大的風險。

各位最大的機會就是展現勇氣執行以前不曾被嘗試過的構想。我堅信各位能夠承擔風險、展現勇氣、做出能改善現況的長久持續改變。

因為憑著各位的領導，扶輪將繼續成長、改變、連結世界、打開機會。

謝謝大家。