

---

## MORAL LEADERSHIP

## USING THE METHOD OF FRANCIS DE SALES

# 实践圣方济各· 沙雷氏的道德领导力

Roderick O'Brien 山显治

### 摘要

道德领导力是指按照明确的道德价值行使领导权力。负责型领导是道德领导力的一个实例，其包含了识别利益相关方，并为利益相关方提供参与到组织发展中的机会。圣方济各·沙雷氏（律师，宗教领袖，教派创立者，作家和导师）提供了一种适用于与利益相关方协作的方法。这种方法看似简单，实则复杂且富有各种可能性。沙雷氏最初将这种方法用于物品买卖的情景，但该方法可以被扩展应用到更复杂的交易之中。在这里我们将这种方法称为“交换立场”，本文将介绍这种方法，并解释这种方法是怎样发挥作用，同时也将指出使用这种方法的一些限制。

# 在

《论语》中我们发现了这样一句箴言：“为政以德，譬如北辰。居其所而众星拱之”（意为：无论

是谁，只要他以道德教化来治理政事，就会像北极星那样，自己居于一定的方位，而群星都会环绕在它的周围；Confucius, 1997, 2.1）。建立于美德之上的道德领导力不局限于任何特定的文化。这篇文章的首要目的是将道德领导力与另一个常用的术语——负责型领导——联系起来，并将负责型领导的概

Religion 宗教

念运用到教育领域。这篇文章的第二个目的是介绍文艺复兴时期天主教导师圣方济各·沙雷氏的贡献，他的做法作为一种负责任的方法可以被运用到行使道德领导力的实践之中。这种方法就是“交换立场”。

金融时报的词典将负责型领导定义为：

“负责型领导是指从股东的利益出发来作商业决策，同时也考虑到所有其他利益相关方（如工人、客户、供应商、环境、社区和子孙后代）的需求。”（Financial Times, nd）

然而，“负责型领导”的概念不仅仅是这样一个简单的定义。这个定义是否包含了特定的道德维度？通过深思，学者们已经指出，就如同领导者可以按照道德标准行事一样，他们也可以是道德败坏或者是非不分的（Graham, 1991）。Ciulla认为，领导力这个概念本身就包含了一个伦理的维度（Ciulla, 2006）。对Ciulla而言，伦理是领导力的一个核心部分，不应该被边缘化。但Ciulla也指出，人们偏爱追随不仅道德败

圣方济各·沙雷氏所实践和推崇的道德领导力主要由两个要素组成：一种与上帝的关系，他将之称为奉献，以及一种生活方式，他将之称为美德。

坏，而且具有破坏力的领导——她的措辞是带有侵略性的。在一篇讨论东西方哲学的论文中，Bass和Steidlmeier将道德败坏描述为不可信的，因而不是真正的领导力（Bass & Steidlmeier, 1999）。

负责型领导是一个不断发展的概念。通过关注有关领导者的任务、特质、行为或背景的研究，Alan Burton-Jones指出了其中一些方面的演变（Burton-Jones, n.d., 第3页）。比如说，研究表明，一些领导者有强烈的动机、动力和非凡的领导力，而许多能干的领导者可能只是在一些特质上有过人的表现，在其他方面却并不突出。不同的特

质，比如规划能力，也许在某些情况下更有影响力。

即使特定一种文化下的研究可以是有益的，但跨文化的研究告诉我们，没有一种对负责型领导的普遍研究是可以通过单种文化的棱镜来实现的（Witt and Stahl, 2015）。百事公司在中国的合并案就提醒我们，在跨文化的情形下一段关系是怎样被误解的（Rothlin and McCann, 2016）。

### 负责型领导和利益相关方

尽管非常有限，《金融时报》对负责型领导的定义确实引出了一个重要的观点：负责任的领导者不仅要与其组织中的人直接共事，而且还要与利益相关方携手共进。（Financial Times, nd）Maak和Pless强调，负责任的领导者必然会和利益相关方打交道：

“我们认为负责型领导是一种和社会关系相关的道德现象，产生于相互作用的社会进程中。当盛行的探讨领导力的文献大部分集中讨论一个组织中领导者及其下属之间的关系并将下属作为服从者时，我们将在这篇文章中说明，领导力发生在领导者与众多企业内外利益相关方互动的过程中。”（Maak & Pless, 2006, 第99页）

还有另外一种观点：即企业领导者的唯一任务是最大化股东的收益（Friedman, 1970）。其他人，即使是公司雇员，并不是该组织的所有者，因此不需要得到领导者同等的重视。当然，领导者在为股东追求利益的同时也会体谅他人的利益。宣扬这两种方式的利益相关方理论已经聚集了众多的支持者（Zhang, 2014, 第6页）。

《金融时报》的定义可以被理解为特指商业领导力，然而领导力却在人类活动的各个方面处处可见，并不局限于商业（Stückelburger & Mugambi, 2007）。有时，重大丑闻的曝光让我们突然意识到我们需要负责型领导。体育运动中的兴奋剂和腐败丑闻、宗教组织的管理不善和隐瞒丑闻、滥用职权和挪用公款的政治丑闻，以及抄袭剽窃和文凭造假的教育界丑闻都是这样的例子。丑闻是为非作恶的信号，也是需要美德

的信号。

### 圣方济各·沙雷氏是谁？

圣方济各是萨伏依公国沙雷氏家族的一名贵族。他的父亲是Boisy勋爵。圣方济各出生于1567年。从当一名县长开始，他的父亲为他规划了成为市政领导的职业生涯。从当地的学校毕业后，圣方济各被先后派往巴黎和帕多瓦留学深造，并于1591年在帕多瓦取得法学博士学位。他于1592年考取开业律师资格并成为了尚贝里参议院的拥护者，同时他的父亲为他安排了各种职务，包括成为一名参议员。

圣方济各对Philothea（圣方济各虚构的建议对象）说：“是的，我愿你希望增加你的资源和财富，并通过正义且温和又仁爱的方式来获取它”

然而，圣方济各选择了为天主教堂服务的生活。尽管父母反对，他还是走上了这条路。之后，在新生活中圣方济各很快被推选成为领导层的一员。1593年，他被任命为日内瓦天主教堂的教务长，并在同年被任命为神父。1602年，他就任日内瓦天主教主教，这一职务伴随了他的余生，直至他于1622年逝世。他不仅是一个宗教领袖，也是一个教派创始人——他（和Baroness de Chantal）创办了圣母访亲女修会。

圣方济各被奉为导师，他通过书信和面谈为人们提供建议。他的一些建议，尤其是给Marie de Charmoisy的建议，被收录于《成圣捷径》之中（De Sales, 2015）。这本书曾经很受欢迎，和圣方济各的其他作品一样，如今已被译成多种语言（Boenzi, 2013, 第9页）。圣方济各本人修订了《成圣捷径》的几个版本，该书至今还在出版。然而，《成圣捷径》并不是一个学术作品，甚至不是十分有条理。证据表明这本书写于忙碌的生活间隙。圣方济各有着令人吃惊的现代感：他在向妇女提供建议的过程中获取经验，包

括当时经商的妇女，比如说那些丈夫在法庭或战场，因而独自管理家庭财产的妇女。

圣方济各·沙雷氏所实践和推崇的道德领导力主要由两个要素组成：一种与上帝的关系，他将之称为奉献，以及一种生活方式，他将之称为美德。

### 买卖中的“交换立场”

圣方济各·沙雷氏用那个年代的通用语言来表达自己，即美德与罪恶的语言。当然，随着美德伦理在当时西方伦理学界和东方伦理学界同时的日益复兴，这种语言再一次成为了一种通俗易懂的语言。圣方济各的语言所具备的现代感足以抗衡“贪婪是好事”这样的咒语。圣方济各建议我们推崇正义、温和和仁爱的美德，而不是屈从于贪婪的恶习。圣方济各自然没有谴责财富，也没有提议放弃财产：他关心的是我们个人对财富的态度，以及我们获取财富的方式。圣方济各对Philothea（圣方济各虚构的建议对象）说：“是的，我愿你希望增加你的资源和财富，并通过正义且温和又仁爱的方式来获取它”（De Sales, 2015, 第183页）。

在题为“我们必须有一个公正且通情达理的头脑”的章节中，圣方济各为我们提供了一个可以借鉴的做法。他用简单的语言介绍它：

“Philothea，你的行为应是公平公正的。你要总是站在邻居的立场上，把邻居放在你的立场上，这样一来，你就可以很好的判断他。在买东西的时候把自己想象成卖家，在卖东西的时候把自己想象成买家，这样你的买卖就能公正地进行。所有这些正义的行为都很小，而且也不会逼着我们自己去做出补偿，因为我们的思考严格地保持在对我们有利的范围之内。但他们仍迫使我们去纠正我们的态度，因为这其中仍存在许多不通情达理和非仁爱的地方。毕竟，利用这些缺陷就是不诚实的手段。我们怀着一颗大度、公正又通情达理的心，活得慷慨、高尚且礼貌，也不会损失什么。”（De Sales, 2015, 第242页）

这种做法很简单，它让我们在买卖交易

中与对方“交换立场”。然而，我们不只是以对方的立场行事。对方可能对交易行为知之甚少，或者是轻率、没有技巧。我们不能这样做，因为这样做违背了正义的美德。对方可能急于出售，但如果利用这一点就违背了慷慨的美德。圣方济各呼吁Philothea从立场公正做起。所以，由于我们与其他人交换了立场，因而我们可以公正地判断问题，因此我们能够“怀着一颗大度、公正又通情达理的心，活得慷慨、高尚且礼貌。”（De Sales, 2015, 第242页）公正还讲求一个有两个步骤的过程：首先，自己要站在对方的立场上，其次，要让对方站在自己的立场上。

个现代的、跨文化的美德伦理复兴中仍然十分受用：沙雷氏明确表达了，美德生活是虔诚生活的一个关键部分，同时论述了一些伦理（如善行）的重要性。

不同文化中中共有的另一个兴趣点是对“黄金法则”的思考（Gensler, 2013）。就中国传统而言，《论语》中有这么一个例子：“子贡问曰：‘有一言而可以终身行之者乎？’子曰：‘其恕乎！己所不欲，勿施于人’”（意为：子贡问孔子：“有没有一个字可以终身奉行的呢？”孔子回答说：“那就是‘恕’吧！自己不愿意的，不要强加给别人。”；Confucius, 1997, 15.24）。《论语》与其他文化中的黄金法则的联系

在买东西的时候把自己想象成卖家，在卖东西的时候把自己想象成买家，这样你的买卖就能公正地进行。

这种做法需要交易者从本着公正的精神开始，然后合理地运用这种方法，再正直道德地进行这场交易。这种做法不仅适用于简单的买卖交易，而且也适用于当代更为复杂的多方商业交易（O'Brien, 2012, 第101页）。它基于一种基本的生活态度，一种美德的态度。这种态度要通过不断审视自己的内心才能得以保持。这样的审视将不断核对我们是否成功使用了这种方法。

这种做法的一个局限之处是，仅仅“交换立场”是不够的。除非整个交易建立在美德的基础之上，否则如果对方的知识或经验不足，或处于交涉交易的劣势地位时，“交换立场”可能只是诓骗对方的一个工具。

#### 交换立场与跨文化的当代关联

作为一个文艺复兴时期的作家，沙雷氏的伦理观代表了两个思想传统的集合：一个是犹太基督教传统，另一个是经典希腊传统。两种思想传统都使用美德的语言，而沙雷氏也从美德的角度表现了他的伦理观（De Sales, 2015, 第28页）。近年来，美德伦理学复兴，Alasdair MacIntyre也许是这场复兴中最知名的贡献者（MacIntyre, 2007）。对中国传统美德日益增加的关注也推动了美德伦理学的复兴（Angle & Slote, 2013; Provis, 2017）。沙雷氏的作品在这

已经在其他地方有所探讨（Wang, 1995, 第415页）。实际上，沙雷氏的贡献是一个复杂的互惠工具，它涉及了对黄金法则的一些批判。它基于互惠，但交换立场的方法却并不是那么简单。

#### 应用：与利益相关方交换立场

圣方济各·沙雷氏的方法不仅可以应用于复杂的商业交易，也可以超越商业应用于其他领域的负责型领导。在道德领袖的伦理工具箱中，这种方法可以被视为一种有用的工具。

本文将用教育领域作为一个假设性示例。这个例子以一位大学校长为中心。这所大学由一个基金会私有，在一批慈善家的管理下运营。运营资金部分来自基金会，其余来自政府、公共捐赠和学生所缴纳的学费。这个校长正面临着越来越多的“文凭造假”或“代笔”问题（Zheng & Cheng, 2015）。已经有足够的研究允许校长识别利益相关方，就他们对该大学的重要程度来进行排序分级，并提出相应地应对策略（Mitchell, Agle & Wood, 1997, 第853页）。在确定了所有潜在的利益相关方之后，校长必须制定出如何处置这些利益相关方的方案。和该过程相关的文献建议，校长必须至少在名义上处置这些利益相关

方，并且也许应该采用一种直接的手段（Donaldson & Preston, 1995, p. 65）。

正是在这一点上，上述沙雷氏的方法有助于校长成为一个有道德的领导。校长尝试将自己置于其所识别出来的利益相关方的立场之上。就本文的目的而言，我们将只举校友的例子，并假设他们已经被确认为利益相关方。校友们已经获得了他们的学位，而他们的就业情况及其在社会上的地位都依赖于他们的学位。一些校友可能会在该校申请就读更高的学位。同时，对于许多大学来说，校友还是潜在的捐赠者。站在他们作为一名毕业生、一名潜在的未来学生以及一名学校捐赠者的立场上来说，校长可能会看到强烈抵制文凭造假的需要。

道德领导力可以用美德伦理学的术语来描述。美德伦理学的概念不仅是因为希腊先训和犹太基督教的教义为人所知，也被包括儒家在内的东方哲学所提倡宣扬。

但沙雷氏的方法也设想反向的立场交换。因此，校长必须假想校友们也有成为校长的机会。如果这样，校友们将如何处理这种情况呢？这一步是上一步的检查和反馈机制。这一步也有助于确保校长处理该事件的公正性，不至于使得利益相关方处于劣势，或利用他们普遍相对无力的地位处境。

最后，当终于决定采取可行的行动方案时，该大学校长必须记住行事要以美德为原则：沙雷氏将教会她“怀着一颗大度、公正又通情达理的心，活得慷慨、高尚且礼貌。”（De Sales, 2015, 第242页）。非常值得注意的是，沙雷氏并不是只考虑到了一种美德，其所提到的美德形成了一个美德群组，为任务的解决提供了一种平衡的方式。

一些替代策略看起来似乎更加简单，但却无法提供一个成功的解决方案。否认、搪塞、立而不行的规定、或将处置的责任转

移给老师却不向他们提供任何资源，都是可能采取的策略。但从长远看来，这些方法都无法成功。只有实践道德领导力，大学校长才能引导利益相关方找到解决“文凭造假”或“代笔”的最佳方案。这就是负责任的领导。

## 结论

道德领导力可以用美德伦理学的术语来描述。美德伦理学的概念不仅是因为希腊先训和犹太基督教的教义为人所知，也被包括儒家在内的东方哲学所提倡宣扬。美德伦理学正在经历一个当代的复兴，相比一个世纪之前，像圣方济各·沙雷氏这样的导师现在或许更容易被理解。

利益相关方理论可能是在解释商业领导力的方面发展起来的，但它也为我们提供了一种方法，让我们能够用一种相互关联的方式在一个复杂的社会中生活。“做生意的唯一目的就是赚钱”或“教育就是教书”的说法实在是过于简单了。

圣方济各·沙雷氏的教导中所描述的做法并不局限于他所举例的买卖交易。他的方法可以扩展到更复杂的交易事务中，还可以应用于非商业的情况之下。显然，圣方济各·沙雷氏希望他所塑造的Philotheas能够负责任地生活，品行端正地做事。他的做法可以作为负责任领导的“工具箱”中的一种工具，帮助这些领导实现负责任地生活、品行端正地做事。这种方法并没有覆盖道德领导力的所有领域，但当负责任的领导必须选择一种最道德的方式来行与他人（比如利益相关方）相关之事时，“交换立场”就能得到运用。圣方济各·沙雷氏所描述的这种做法不是简单的机械步骤。只要负责任的领导要做出基于某种美德的决定和行动，它就可以被应用。沙雷氏认可了诸如慷慨、高贵、礼貌、宽容、公正、通情达理等美德。

因为我们以孔子的语录作为这篇文章的开始，所以我们用沙雷氏的语录来结束这篇文章：“要知道只有美德和奉献能让你在这个世界上得到快乐，明白它们是多么的美好”（De Sales, 2015, 第318页）。

山显治，南澳大学兼任研究员

## REFERENCES 参考资料

- Angle, S., & Slote, M., (eds) (2013). *Virtue Ethics and Confucianism*. New York: Routledge.
- Bass, J., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership. *Leadership Quarterly*, 10 (2), 181-217.
- Boenzi, J. (2013). *Saint Francis De Sales: Life and Spirit*. New York: De Sales Resource Centre.
- Burton-Jones, A., (nd). *MBA White Paper: Responsible Leadership*. Brisbane: Griffith University.
- Ciulla, J., (2006). Ethics: the heart of leadership. In T. Maak & N. Pless (eds), *Responsible Leadership*, chapter 2, New York: Routledge.
- Confucius, (1997). *The Analects of Confucius*. trans S. Leys. New York: Norton.
- Donaldson, T., & Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*. 20 (1): 65-91. doi:10.5465/amr.1995.9503271992.
- De Sales, F. (2015). *Introduction to the Devout Life*. (5th ed.) trans Mookenthottam, A. Nazareth, A., & Kolencherry, A. Bangalore: SFS Publications.
- Financial Times, (n.d.). Definition of responsible leadership. *Lexicon*. Retrieved on 20 May 2016 from <http://lexicon.ft.com/Term?term=responsible-leadership>.
- Friedman, M., (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 13 September 1970.
- Gensler, H., (2013). *Ethics and the Golden Rule*, New York, Routledge.
- Graham, J., (1991). Servant-leadership in organisations: inspirational and moral. *The Leadership Quarterly* 2(2).
- Maak, T., & Pless, N., (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics* 66: 99-115.
- MacIntyre, A. (2007). *After Virtue*. (3rd ed.) Notre Dame, IN, University of Notre Dame Press.
- Mitchell, R., Agle, B., & Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*. 22(4): 853-886. doi:10.2307/259247.
- O'Brien, R. (2012). Francis De Sales offers a Tool for Modern Business Ethics. *Indian Journal of Spirituality*, 25(1), 101-107.
- Provis, C (2017). Confucius, virtue, and wisdom. In A. Sison, G, Beabout, & I. Ferrero, (Eds) *Handbook of Virtue Ethics for Business and Management*, (pp. 425-434). Heidelberg, Springer
- Rothlin, S. (2016). Moral decision making in business. In S. Rothlin, & D. McCann, (Eds) *International Business Ethics: Focus on China* (chapter 4) Heidelberg, Springer. doi: 10.1007/978-3-662-47434-1.4
- Stückelberger, C., & Mugambi, J., (Eds). (2007). *Responsible Leadership: Global and Contextual Ethical Perspectives*. Geneva, WCC Publications.
- Wang, Q. (1999). The golden rule and interpersonal care – from a Confucian perspective. *Philosophy East and West*. 49(4), 415-438.
- Witt, M. & Stahl, G. (2015). Foundations of responsible leadership: Asian versus Western executive responsibility orientations toward key stakeholders. *Journal of Business Ethics*. Retrieved on 21 May 2016 from <http://link.springer.com/article/10.1007/s10551-014-2534-8#copyrightInformation>
- Zhao, J., (2014) .*Corporate Social Responsibility in Contemporary China*. Cheltenham, Edward Elgar.
- Zheng, S., & Cheng, J. (2015). *Academic Ghostwriting and International Students*. USF Scholarship Repository. Retrieved on 19 June 2016 from [http://repository.usfca.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=rl\\_stu](http://repository.usfca.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1000&context=rl_stu).