



李騏廷 理事長的話

## 鯰魚與領頭羊

管理學中有一個著名的理論叫做「鯰魚效應」。據說漁民在運送沙丁魚時，會在水槽中放入幾條肉食性鯰魚，讓沙丁魚因為受到刺激而不停游動，藉此提高運送的存活率。這個理論後來被廣泛運用在企業管理上，認為組織需要適度的競爭與壓力，才能避免安逸，維持活力。

不過，我一直有一個疑問：如果把鯰魚放進大海裡，會發生什麼事？在水槽裡，沙丁魚沒有選擇，只能一直游動；但在大海裡，牠們卻可以選擇離開，游向另一片海域。水槽與大海最大的不同，不是空間大小，而是選擇的自由。

荒野，比較像大海，而不是水槽。我們的志工來自四面八方，每個人都有自己的工作、家庭與生活，彼此之間沒有契約，也沒有利益關係，維繫大家的是理念、承諾與情感連結。企業追求的是效率，志工組織需要的卻是認同。企業可以依靠制度驅動，志工組織卻必須依靠信任凝聚。領頭羊讓人願意同行，鯰魚則讓人不得不移動。前者凝聚人心，後者激發行動。兩者都可能成為驅動力，但對志工組織來說，更重要的不是讓大家跑得快，而是讓更多人願意一起走。

也因此，我常提醒自己：是否太在意把事情做完，而忘了陪著夥伴一起把事情做好？是否在不知不覺中，讓自己的經驗，變成了別人的門檻？是否要求工作做到盡善盡美，卻忘了每一位資深志工包括我自己，也都是在前輩的陪伴與鼓勵下，才一步步走到今天？我常覺得經營志工組織最好的成果，不是完成多少工作或計畫，而是完成工作後，多了一群願意一起守護、一起同行的人。

當一個工作小組的人數逐年降低，新進志工持續減少，留下來的人卻越來越資深時，那麼我們就不能只檢討環境的改變，也應該回頭檢視自己的帶領方式是否合宜？荒野能走過三十多年，不是因為少數幾位能力特別強的志工，而是一直有人願意接棒，也願意把經驗傳承下去。真正的領導者，不是把自己變得不可取代，而是讓更多人有能力一起承擔。每一位領頭羊，都曾經是隊列中的一員，因為願意挺身而出，所以走到前方。我始終認為，領頭羊最大的成就，不是永遠走在最前面，而是有一天，可以放心地走回隊伍之中。🌱

理事長信箱：FAX:(02)2307-2538  
E-Mail:sowchair10@wilderness.tw