



# 驅動自己， 也激勵別人

史丹佛醫學院最熱門的人心領導課

THE WAY OF ULTIMATE  
LEADERSHIP

Stephen Murphy-Shigematsu

史蒂芬·摩菲 - 重松 著

林佳祥 譯

領導力，是將自己的可能性發揮到極致的最高手段。

在史丹佛上過這門課的學生，都改變了自己，以及其他無數人的人生。

真正從「人」出發的心理學領導力專書

全面解析「人心的科學」，教你在職場、家庭和社群激發出「最高向心力」

奠基於史丹佛大學17年授課經驗，貫通東、西方文化，

學生、父母、商務人士、醫療、航空、體育……各行各業都適用！



# 驅動自己， 也激勵別人

史丹佛醫學院最熱門的人心領導課

THE WAY OF ULTIMATE  
LEADERSHIP

Stephen Murphy-Shigematsu  
史蒂芬·摩菲-重松 著  
林佳祥 譯

領導力，是將自己的可能性發揮到極致的最高手段。  
在史丹佛上過這門課的學生，都改變了自己，以及其他無數人的人生。

真正從「人」出發的心理學領導力專書  
全面解析「人心的科學」，教你在職場、家庭和社群激發出「最高向心力」  
萬基於史丹佛大學17年授課經驗，貫通東、西方文化，  
學生、父母、商務人士、醫療、航空、體育……各行各業都適用！

# 驅動自己，也激勵別人

史丹佛醫學院最熱門的人心領導課

---

作者：史蒂芬·摩菲－重松

譯者：林佳祥



## 作者簡介

史蒂芬·摩菲—重松

Stephen Murphy-Shigematsu

哈佛大學臨床心理學博士

史丹佛大學心理學教授

史丹佛大學正念實驗室創設者

父親為美國人，母親是日本人。出生於日本，在美國長大、接受教育。於美國最早設立心理學系的哈佛大學，取得臨床心理學博士，不只研究精神疾病患者、心理療法，也研究組織、團體的運作及維持的方法，並提供醫院、學校、一般企業到軍隊團體等組織的諮詢服務。

1994年起，在東京大學留學生中心和教育學研究所擔任助理教授，後來返回美國，於史丹佛大學醫學院擔任特聘教授。現在於醫學院新設的「健康和能力開發」(Health and Human Performance) 學程中，開設「創新領導力」課程：透過正念、EQ理論，培養全球化技能、尊重多樣性的能力和領導力，指導各系所的學生。此外，也在「全球青年領導力高峰會」(Global



Youth Leadership Program) 中擔任課程指導，並同時於美國政府、日本企業、醫療和教育機關等，舉行領導力的工作坊和演講，也在歐洲和亞洲各國從事演講活動。著有《史丹佛大學正念教室》《驅動自己，也激勵別人：史丹佛醫學院最熱門的人心領導課》等英日文著作。

## 譯者簡介

### 林佳祥

台灣大學日文系畢業，曾在廣告公司從事行銷與市場研究，現為專職譯者，享受透過翻譯咀嚼圖文的過程。

## 真摯好評迴響

本書以心理學為根基談領導，有幸先拜讀，更是心有所感。因為「群眾心理是人類最古老的心理」，唯有理解人心，才能真正領導。

我帶過各約近兩百人的文創公司和網路媒體，此類團隊的最大特色，在於沒有太多的SOP，同事想法很多又新，每個人都是有極大特色的個體。

面對數量如此多的特色個體，我最常請同事及主管設法做到「借位思考」，讓自己站在主管及同事位置的角度，從他們的心理層面去推想應該如何決策，才能做到真正帶心的領導。我高度推薦此書。

——李彥甫 (udnFunLife聯合數位文創 董事長)

真正的領導、持續的影響，從來不是來自權勢、位階或職權，而是來自人與人之間的相濡以沫、彼此對待。領導的真義，貴在你我他、我們你們他們的相遇。

本書指出領導奠基於心理學之上，因為人不是為體制、邏輯所動，而是被心理所驅使。領導者打造團隊需要從開展團隊成員的自我，並將個人潛力發揮至極致開始。這本書改寫了領導者理論的典範轉移，也在我的生活及工作經驗上帶來深刻的體悟。本書不但是領導力專書，也是發展自我潛力的職場工具書。樂以為薦。

——黃志順 (臺北市和平實驗國小校長)

每次上完斜槓進階班，學員要組成「商業聯盟」一年，必須選出班長，令人訝異的是，高票當選的未必是任職公司最大、職位最高、薪水最多、成就最輝煌，有時反而是學歷普通、經歷平凡的學員。可是從他們的表現看來，的確是當之無愧！這讓我發現到「領導力」是人人可學的！

同時，人人必須學習「領導力」，因為越來越多的機會是要跨部門擔任的，或是在職場外的社團領導大家，誰也無法逃得過！請別再認為領導力是天生的，而自己不具备這樣的魅力。學會領導力，是你必備的技能！不學領導力，就等著要錯過機會、錯過人生，以及被看不見。

——洪雪珍（斜槓教練）

本書可以用「領導力的心理學操作指南」一語貫通。

這樣很了不起嗎？確實很了不起！我自己對領導力的議題一直很感興趣，因此對目前主流的領導力理論與研究也略有涉獵。許多領導力的研究多採用由外部「經驗歸納」的模式，因此對學習者來說，產生一種情境應用上的差異困擾。而本書則是個人僅見從心理學的角度，提供了一種「領導力」人本思考的出發點，並將領導力詮釋為一種自我發展的歷程，這讓領導力的學習，變得更能同理。

而本書第二個難得的地方是，具有理論高度的操作性闡述。透過解析本書的核心定義：「果敢積極的領導者」，漸次展開「真誠」「僕人」「變革」「跨界」四個別出心裁的領導力面向之操作型解說。這四個以心理學為基礎的領導力框架，我認為在討論領導力的議題上，極具創新、啟發。

——盧世安（人資小周末社群創辦人）

你以為領導力是只有公司主管跟組織中金字塔中高階才需要學習的能力嗎？其實每一個人，都需要「領導力」。在未來時代，過去的科層式組織會逐漸瓦解，開放平台下的網絡式神經組織將興起，在這種趨勢下，挖掘自我，並以利他精神成就他人，成為未來新菁英的主流。本書不只有西方角度，作者史蒂芬·摩菲——重松為美日混血，擔任過東京大學與史丹佛大學的教授，深刻了解東西文化差異，這部與眾不同的未來典範，為我們揭示了領導的本質。讓我們學會塑造「勇氣」，以及接納自身的「脆弱」，值得每一個想成就更美好未來的你細細品嘗。

——何則文（作家、青年職涯教練、人資主管）

# CONTENTS

真摯好評迴響

前言

領導力原則：「We are the Leaders.」

## 第0章

領導者面臨的現實：  
群體是殘酷的——  
為什麼組織有「界線」？

- 眾人避之唯恐不及的「主管」
- 為何下屬都不敢接近你？
- 哈佛大學指出「失敗的領導者類型」
- 美國醫療界的「新領導者標準」

## 「領導者 VS. 團隊成員」的界線會分化組織

- 「優秀」過頭惹人嫌
- 為何地位愈高的人愈無法「察覺」？
- 其實問題不在於說話方式

## 「成員經理人」的失敗模式

- 以「自身利益」為優先
- 「涓滴型主管」只會不得人心

## 團隊是「感情用事的生物」

- 心情會因「屬於哪個團隊」，而三番兩次地轉變
- 支持的理由不是出於合理，而是「崇拜」
- 領導者的想法再怎麼好也不會有人理解
- 一個人的意見偷天換日變成「所有人的意見」
- 「日本團隊」尤其易受群體心理影響

## 工作現場深受「維持現狀慣性」的影響

- 認知偏誤令人以為「跟之前一樣」就是好
- 「單向」的指示令人不滿

## 最實際的「最佳解決方案」是什麼？

- 「溫水煮青蛙」的團隊
- 現場總是曖昧而充滿不確定
- 做好「一步一步學會」各種領導力的心理準備

### 第1章

## 果敢積極的領導者能驅使別人行動—— 有凝聚力的先行者

- 希拉蕊的故事：「口袋裡的自我與謙虛」

## 「果敢積極」的必要——有心理學根據的明確指標

- 史丹佛大學與哥倫比亞大學的「結論」
- 「可以懦弱」的想法走至極端，會造成領導者失敗
- 到底什麼是「果敢積極的領導者」？
- 領導力靠的不是技巧，而是「有深度的為人」

## 如何精準地成為「強大領導者」

- 分享「麵包」
- 連表達意見都要「客觀」
- 加入群體就會變積極
- 「歐美型領導」的弱點
- 採用「賦能動力模式」

## 「學問」讓我們受益無窮——理解人心的步驟

- 對手難纏，讓「學者」助你掌握其心
- 那麼，你自己又是「什麼樣的人」？
- 我們對「自我」的了解仍不完整
- 前人已為我們準備了好用的「工具」



· 接下來的問題是「如何運用」？

## 「好的努力」讓你行事果敢積極

- 「地位」會扭曲人格——史丹佛的監獄實驗
- 「感同身受」是可以強化的能力
- 但不應該過度聚焦於「心情」——要冷靜
- 三百年前即受重視的守則——「好的指正」

## 自我犧牲型領導者的極限

- 「努力」與「人品」不成比例
- 「無私奉獻型領導者」竟然不受肯定
- 應該保持更多的「自尊感」
- 重新思考「是為了誰而學習技能？」

## 第2章

## 真誠領導力—— 打造掌握人心的「基礎」

· 喬丹·威廉森的故事：「在六萬人觀看的足球賽中，兩度失敗」

### 打下領導者的基礎：「真誠領導力」

- 讓「體保生」來上課的方法
- 「真誠」是什麼狀態？
- 培養真誠領導力的「具體方法」
- 前人「比爾·喬治」的教誨

### 接納「自己的脆弱」——卓越領導者都這麼做

- 偉大的練習狂「洛伊·哈勒戴」
- 化脆弱為「堅強」
- 暴露「可以展示的脆弱」

### 跳脫角色，變成「活生生的人」

- 人人都是「普通人」
- 跳脫「角色性格」
- 保有「初學者的心」

## 停止「與他人比較」——你就是你

- 拿自己以外的「某人」當基準
- 自己「吃虧」時看誰都不順眼
- 即使如此還是想比較，那該怎麼辦？

## 立下「想要完成的目標」

- 「目標」的有無，造成大相徑庭的結果
- 只有「二%」的人知道「該做的事」
- 介入應「小而頻繁」——目標自然會徹底「滲透」

## 這並不是「精神喊話」

- 「成人的大腦」也會改變
- Google、雅虎、蘋果都在用的「自我改革法」

- 刻意釋出「對大腦有益的物質」
- 四七％的人「缺乏專注力」
- 「多工處理」讓產能明顯降低
- 「單工處理」讓大腦進入超・專注狀態

## 鍛鍊真誠素質的小習慣

- 「小約定」的大力量
- 無論如何都要遵守「時間」
- 時間觀念不佳者的一分鐘有「七十七秒」
- 閱讀跟你「做過的事」有關的書

### 第3章

## 僕人領導力—— 為你牽起真正的「信賴」

- 曼德拉的故事：「推下屬上前，而不是自己出風頭」

## 什麼是僕人領導力？

- 麻省理工學院與哈佛大學提倡的「員工第一」精神
- 職位愈高，愈要當「僕人」

## 為什麼領導者很難「主動退居幕後」？

- 在職場「遇難」——沒人願意跟隨
- 眼光放長，耐心等待

## 突兀的「協助」令下屬困惑

- 出於「好意」卻遭提防
- 「由下而上」是不切實際的理想
- 變成「把問題丟著不解決的下屬」

## 先建立「可以服務的關係」

- 醫學雜誌報導「醫療疏失」的目的
- 先表明是「自己的失誤」

## 以「提問」為團隊營造氣氛

- 「不要說，用問的」——對話的原則
- 以提問的方式下「指示」
- 提問能讓下屬感到「安心」
- 「不該問的問題」令下屬退縮

## 用「放手交辦的技術」，在幕後推動團隊

- 「過度的幫助」會使人怨聲載道
- 「推卸責任」還是「微觀管理」？
- 交辦工作的「正確答案」
- 從問題出現開始「一起面對」
- 小決定權 × 小失敗

## 磨鍊僕人領導力的思考方式

- 留意「成果的得主」
- 給予「最直接」的評價——直腸子策略

- 主管該「出面」作主的時候

## 第4章

# 變革領導力—— 為團隊帶來「轉變」

- 丹增·塞爾登的故事：「讓達賴喇嘛展開行動的西藏學生」

## 讓自己能夠帶來「轉變」

- 「變革」是什麼？
- 超優秀學生「遺忘」與「記得」的上課內容
- 最能提升「業績」的領導者類型
- 結合「真誠領導力」的原則

## 想轉變卻動彈不得的領導者

- 壓抑能力的「棘手思維」

- 一切看你如何「詮釋」——地位是毒也是藥
- 別當主管，當個「導師」

## 動機意願的科學——怎麼做才能驅使他人行動？

- 什麼能提升人的「動機意願」？
- 稱讚也沒用——「效果不持久」的原因？
- 讓每個人失去幹勁的機制
- 當面一句「幫了大忙」，令人無法抗拒
- 賦予最佳的挑戰機會

## 「說故事」的力量——自古長期打動人心的機制

- 讓團隊目標成為「自己的事」
- 要說的是「自己、我們、現在」的故事
- 「自己的故事」要事先準備才說得出來
- 從結論開始談的「盲點」

## 「回饋」絕對必要



- 不自覺地放棄回饋
- 即使「回饋」再重要，仍有領導者不喜歡
- 下屬的幹勁差了「兩倍」
- 勿只以「好／壞」來判斷
- 「講道理」往往不是正確答案

## 回饋的具體策略

- 以「我訊息」表達
- 策略1：運用「三明治溝通法」
- 策略2：聚焦於「當下的狀況」
- 策略3：只談「能改變的事」
- 策略4：提議「能獨自辦到的具體改善方案」
- 策略5：無論如何都要「公平」看待
- 應避免「事後立刻」給予回饋

## 對的「評價」技巧避免招致不滿

- 明確表示自己「重視做事的過程」

· 以行動消弭「同儕壓力」

· 睜一隻眼閉一隻眼的「度量」也很重要

## 磨鍊「表達力」的習慣

· 重視「私下的」對話

· 善用「閒聊」

· 用「真感情」說話

## 「領導者的判斷」可以讓團隊產生變革

· 決定「後退」比「前進」難

· 建立「小團隊」

· 將事實（真正地）當作「事實」接受

· 眼觀半月，心見「滿月」

## 第5章

## 跨界領導力—— 建立長期穩定的「最佳關係」

- 羅斯·馬爾卡里奧的故事：「置利益於度外的CEO」

## 人與人之間的「界線」

- 「多元」之下的矛盾
- 「部門」不同，感覺就像身處在不同的世界
- 「同伴意識」也是適度為妙
- 界線有好有壞

## 複雜而奇怪的「界線」

- 讓人畫地自限的「界線」
- 讓團隊分裂的「界線」

## 「界線」的管理

- 團隊成員到底想要「如何被對待」？

- 賦予「好關係」——與生俱來的需求無人能抗拒
- 即使「謝不停」也不嫌多
- 彷彿裹著一層「細胞膜」

## IQ、EQ與「CQ」

- 矽谷所重視的「CQ」究竟是什麼？
- 與「創造性」直接相關
- 跨界文化能擦出「火花」
- 營造「充滿挑戰」的環境
- 最後問問自己——「我的界線是什麼？」

### 結語

## 領導者的特權與責任

### 附錄 主要參考資料



## 前言

# 領導力原則：「We are the Leaders.」

## 「We are the Leaders.」

這是在史丹佛大學教課時，一定會說的話，也是我在本書中要告訴讀者的第一點——「我們所有人都是領導者」。

我深信「我們所有人都是領導者」的想法正是領導力的基礎，是領導力的原理、原則。同時我也在史丹佛大學親眼見證過數千人，因為這句話而改變了自己。希望你也能因此蛻變。我相信你一定能在職場、社群與家庭之中發揮領導力。

我身為史丹佛大學的心理學家，在大學教書教了十七年。我生於日本，在美國成長，在哈佛大學研究所攻讀臨床心理學，並取得博士學位。雖說我在美國受教育、展開職涯，不過一九九四年起也曾在東京大學研究所的教育研究科教了十二年書。二〇〇二年，我再度回到美國，開始在史丹佛大學擔任教職。我創辦了「史丹佛大學正念研究室」，主要研究個人與他人的連繫、自我實現，平時主要從事以下三種活動。

第一，在史丹佛大學開班授課。教導學生「正念」「EQ」，並進而學習全球化技能、尊重多元性、磨鍊領導力。

第二，訓練領導力。我在企業、政府、大學、醫療等機構組織，舉辦演講與工作坊，參加人士多為高中生、大學生和社會人士。

第三，以心理學家的身分從事研究與寫作。我活用美國、以日本為首的東亞國家與歐洲的知識和經驗，在醫學期刊發表《了解自己，了解他人》（*Understanding self, Understanding others*）等學術論文。另外，為了向一般大眾推廣我的研究成果，我在美國與日本出書。

心理學屬於社會科學的領域之一，這門學問探討的是人類心靈與行動之間的關連。也就是說，身為心理學家光是得到「與心靈有關的知識」是沒有意義的，必須同時掌握「與心靈有關的知識＋有心靈的人類如何行動」這兩件事才行。

我總是馬上在課堂上跟學生分享，實踐所學到的知識與經驗，學生也給我回饋，我因此能夠更深入地研究，改善我的理論與實踐方法。透過這樣的方式，我每天以心理學家的身分持續研究與發展。

## Stanford Way of Leadership——史丹佛的「領導者心理學」

十年來，我在史丹佛大學開辦了不少領導力課程。例如，二〇一三年開了一門「自我與體系變革」，這門課的內容是「培育未來引領世界的變革領導者」。本書的內容便濃縮了上述在史丹佛大

學的實踐與最新理論。

我同時身為領導力課程的設計者、在史丹佛大學參與心理學的研究者，如果本書內容能夠讓讀者運用於今日的商務現場，我將會無比欣慰。

## 在「常春藤聯盟」也通用的領導理論

矽谷被公認為是IT產業的創新聖地。史丹佛大學座落於此，在綠意盎然、環境清幽的校園環境內，盛行求新求變的風氣，相當適合深思與學習新知。

九月新生入學，也有升上大二、大三的學生開始選修新課程。當我說「我們所有人都是領導者」時，他們一開始都感到訝異。或許剛開始閱讀本書的你也是如此，但不用擔心，史丹佛的學生都很快地接納了這個說法。

而且，不只史丹佛大學，所有在普林斯頓、哈佛、MIT、芝加哥、耶魯等美國一流大學上過課的人都相信「自己有能力成為領導者」，只要有人這樣告訴他們，他們也會坦率地如此相信。讀者看到這裡，可能會想要反駁：「他有自信會當上領導者？這應該只是過度自信吧？」「自以為高高在上，聽起來就像美國菁英大學學生會說的話。」

但是，這並非美國名校才有的特殊情形。不論你是美國籍或日本籍、身分是菁英大學生還是商務人士，這些都毫無相關。我們每一個人都擁有當領導者的能力，而且我們應該都成為領導者。唯一的差異是你有沒有察覺到這一點，是否相信自己有能力成為領導者，如此而已。



本書將會論述以**心理學為基礎的領導理論**，史丹佛大學的學生聽過這些內容之後都能接納。希望我介紹的內容能讓每一位讀者發揮潛藏的領導力、達成自己想要的成果，或是扮演好稱職的領導者角色，在各位的職場中實際帶來幫助。

## 驅動人心的原理——史丹佛大學「必修」的課程

我的課堂上總有主修各種不同領域的學生。在史丹佛大學，文組學生修習理組課程的情況並不罕見，反之亦然。學生在大學四年內能夠任意選修有興趣的課，不受系所限制。「法學」「醫學」等專業學科則是上了研究所才開始學習的。這一點對於授課的教職員來說是一項門檻，因為「**如果不被所有學生認可就無法開課**」。因此教職員對於在大學部開設新課程的態度都相當保守。

更何況史丹佛大學還是以電機系為首、水準相當高的「理工科大學」。在這樣的前提下，校方仍然願意長期讓我開課，原因只出於下面的判斷——「**有心理學背書的領導力，對於所有即將成為下一代領導者的學生來說重要至極**」。心理學和領導力被視為未來主人翁不可或缺的能力。

「**領導者必須能驅使他人行動。人是被心理所驅動，而非基於體制或邏輯。**」為了促使他人行動，必須要懂得洞察人心。因此，從心理學的角度來考察領導力有其意義。我希望讀者在繼續閱讀本書之前，能夠先記住領導力的此項原理原則。

## 「領導者＋追隨者」的結構即將瓦解

我們往往只認為「職位比較高」「統整團隊」的少數人才是領導者，其餘的人都是追隨者。但是，其實任何人都擁有領導力。讓我明白這一點的是活到一百歲才辭世的美國社會運動家兼作家——葛雷絲·李·波格斯（Grace Lee Boggs）。

二〇一三年春天，九十七歲的波格斯來史丹佛大學演講。當時她老當益壯、活力充沛的模樣深深吸引了我。她那時正在書寫《美國的下一步改革：持續於二十一世紀的活動》（*The Next American Revolution: Sustainable Activism for the Twenty-First Century*），談的是今後美國需要的改革方向，分享了以下這段話：

「以往『領導者』這個詞彙總是跟『追隨者』兩兩成對、形影不離，但我不這麼認為。未來時代需要的是新領導力。我們不應追尋所謂『讓人想要追隨』的偉大領導者，而是必須發掘潛藏於自我、身為領導者的部分。」

聽她這麼說之後，我開始重新思考什麼是領導者與領導力，自己當自己的領導者是指——只能憑「自己的想法」採取行動，所以才說我們所有人都是領導者嗎？還是說——世界日益複雜，資訊氾濫如汪洋，「該往何處去」必須由自己決定、負責任的意思嗎？又或是說——不只對自己，還要為了一起生活的家人、社群、同事負起責任，選擇最佳的行動，所以「每個人都是領導者」嗎？抑或是——每一個人都應該培養領導力，才能夠充實個人的意思嗎？

她的演說內容令我深受震撼。

## 領導力也是「改變自己的手段」

現實中，我們的組織都有階級之分。例如，企業裡有總裁與董事、部長與課長；在醫療現場，醫師是領導者，護理師與醫療技術人員則被視為追隨者。

然而，這並非「事實」。當公司面臨嚴重危機，如果公司內多數人都是只知靜候領導者下達指令的追隨者，這樣的公司能夠度過危機、東山再起嗎？醫療現場總是頻繁出現緊急狀況，如果在場的護理師只會等醫師下指示，這樣的醫療方式救得了患者嗎？任何領導者都能只靠自己就做出百分之百、完美無缺的判斷嗎？答案顯而易見，當然是「不可能」。

我們每一個人都必須決定「自己當下該做的事」，並且將自己的決定分享給團隊——也就是發揮領導力——進而做出最終判斷，一起往最好的方向前進。如此才能夠在職場發揮最好的表現。

如果一個職場裡的所有成員都擁有領導力，並且相互影響，這樣的組織就會愈來愈強大。而且，發揮領導力的工作方式，會讓當事人成長，地位與酬勞這類具體成果自然也會隨之而來。

時代不同了，只遵循別人制訂的「單一規則」時代已成過去。在今後的時代，每個人都必須自行摸索方法，設法將自己的能力發揮至極致，追求最佳的表現。從這角度來說，領導力也可說是一種生活方式與工作方式。

「領導力是一種生活方式」(Leadership is a way of life.)，而要將自己的能力發揮到極致，首先你要成為自己的領導者。

例如，運動員要追求最好的體能表現、科學家要探究真理、心理學家要尋求知識、商務人士要追求滿意的成果，能夠成就這些目標的人都是靠著自我領導，才能發揮出最棒的自己，將自己的能力極大化。

如果能夠成為這種「自我培養高手」，自然也會擁有「培養人才」的能力。培養領導力能使自己成長，進而成為實際上的領導者，在團隊與組織內也能做出成果——這就是本書要介紹的「史丹佛醫學院最熱門的人心領導課」。而「心理學」正是探討這種領導力的一大根據。

## 哈佛大學的「領導力×人本主義心理學」

心理學是領導力的基礎。因此，接下來的領導力論述和建議都由我過往研究的心理學所支持。其中，「人本主義心理學」也是一大根據。

哈佛大學是美國第一間創設心理學系的大學。我在一九八〇至八七年之間，都在哈佛大學研究所學習、教書，致力於心理學的實踐與研究。當時哈佛已有許多社會心理學、實驗心理學、認知心理學等各種心理學領域的教授齊聚一堂，他們都是各領域的佼佼者。

學會心理學就能理解人類的動機、自我管理、社會意識、社會管理等行為機制。在這裡，我深切地體會到「心理學是研究領導力的最佳學問」。尤其是我所攻讀的臨床心理學，不同於聚焦在「理論、調查、實驗」的其他心理學領域，研究的是「活生生的人類」如何找出目的與意義，並且實際驗證。

而哈佛大學的臨床心理學程更是獨特。不只跟其他大學一樣學習精神疾病與心理療法，還研究如何提升組織與一般社會大眾的心理健康。例如，在醫院、學校提供諮商服務，也會在一般企業與軍隊等組織提供顧問服務，並且結合學術研究。

**學習人類心理的同時，進行實踐與驗證**，當時這一點即深深地吸引了我。

正因如此，我想我在哈佛大學的研究過程中，深切明白到「人文主義心理學是探討領導力的重要學問」。人文主義心理學以實踐的方式深入研究「心的機制」，其探討範圍包括「主體性」與「達成目標」等領導力不可或缺的主題。而且，實際上**思考領導力，心理學的地位也日趨重要**。

我自己在史丹佛大學教書時，也明顯感受到商學院研究所傳授的領導力理論中，關於「深度探討心理學的內容」日益增加，甚至多過「與商業密切相關的內容」。原因當然是在於，心理學這門學問所研究的「人心動向」正是**領導者每天都要面對的「現實現象」**。

### 從「臨床心理學」找出「現實的解答」——以個人為研究對象的優勢

物理學、化學、生物學等自然學科，一般都以「整體」為研究對象。

拿生物學來說，研究的不是個別患者的疾病，而是「人類物種的血管運作機制」。物理學研究的則是量子與原子的動態，而不會從「人體內原子動態」的觀點去進行研究。經濟學、政治學等社會科學也一樣，以大規模調查為主，不會出現「某國民A因經濟危機，而發生什麼變化」這種聚焦於個人的研究主題。

心理學當然也研究「人心的一般狀況」，其中臨床心理學則會詳細地分析「個案的心」。透過聚焦個人的心，來研究「整體人類心靈的運作方式」，這種從個人來掌握整體的觀點，其實從佛洛伊德以來一直沒變。從這層意義來說，臨床心理學可說是「唯一一門研究個人心靈的學問」。

在這個興趣、嗜好與思考非常多元化的時代，可以從研究人心而得到很多收穫。因為比起研究整體，聚焦於單一個人反而更能清楚地掌握人們的欲望與社會的需求。換句話說，臨床心理學可說是**能接近現實世界「實際狀態」的研究領域**。人類如何改變？改變人類的方法是什麼？臨床心理學的相關研究不但能夠使所有領域的研究者參考，而且當然也有助於實踐，包括「在職場上如何發揮領導力」。

### 「腦科學 × 心理學」，揭曉「新的現實」

所謂「科學」，一般可分為自然科學與社會科學兩大類。自然科學即所謂的「理組」；社會科學則是「文組」。以這種分類方式來說，心理學橫跨理組與文組的藩籬，不斷吸收許多科學知識而發展至今。

長久以來，人們都認為「心並非肉眼所見」。但是，近年來由於科技進步，取得了跟大腦有關的各種數據資料。尤其美國特別盛行研究大腦的可塑性，目前認為「**大腦會因人類思考方式而發生物理上的變化**」，並且從這個觀點發展出「結合心理學與腦科學的研究」，這可說是心理學領域的最新研究趨勢。

由於史丹佛大學也是「理工科大學」，在結合心理學與腦科學的研究上已有相當進展，因此本書即將介紹的領導力也加入了腦科學的知識與見解。

史丹佛大學創於一八九一年，一般人對史丹佛或許抱持著「傳統名校」的印象，但是在美國它只算是資歷較新的大學。在過往就有的文學、歷史、哲學等人文學科的學問中，哈佛大學與耶魯大學已累積了龐大無比的知識量；史丹佛身為大學的後進者，相對擅長的是醫學之類的理工學系。最近則因為地緣鄰近矽谷，大學的程式設計和電機課程特別炙手可熱。

雖然大學也致力於發展人文學科，但史丹佛目前的定位仍是「偏商務」的「理工科大學」。大學因此累積了大量如腦科學等方面的學術證明，而我身為史丹佛的一員，也將「科學與科技的研究」融入自己的課程，並善加活用。

此外，本書介紹的領導力理論還結合了「正向心理學」與「敘事心理學」等知識，同時也深受日本的禪與其他文化的影響。我同時也加入了「正念」的要素，「正念」已在科學上證實，具有在大腦層次上自我改變的效果，如今在矽谷已經是基本常識，這也是我個人積極研究的主題之一。

本書的宗旨，就是向讀者介紹這種結合了傳統智慧與奠基於科學的「最尖端的領導力」。

## 領導者與領導力的關係圖

本書從第0章開始。

因為我希望在具體論述領導力之前，讓讀者在尚未有成見的情況下，先了解領導者被迫面對的殘酷處境，包括「**現場氛圍易受群眾心理影響**」與「**受感情左右**」的團隊特性，所以在一開頭先寫了「第0章」。

接著，我在第1章介紹理想的領導者形象：「**果敢積極的領導者**」（Assertive Leader）。我認為大家應以成為「最好領導者」為目標，並將在第1章介紹：為什麼應該成為果敢積極的領導者？以及如何才能擁有積極的行事作風？我會同時結合心理學分析與案例詳細說明。

第2～5章則會介紹「**果敢積極的領導者**」所需的**四種領導力**。學會這四種領導力，不但能改變自我，更能磨鍊身為領導者所需的向心力。這些章節內容可說是成為頂尖領導者所需的「工具」。

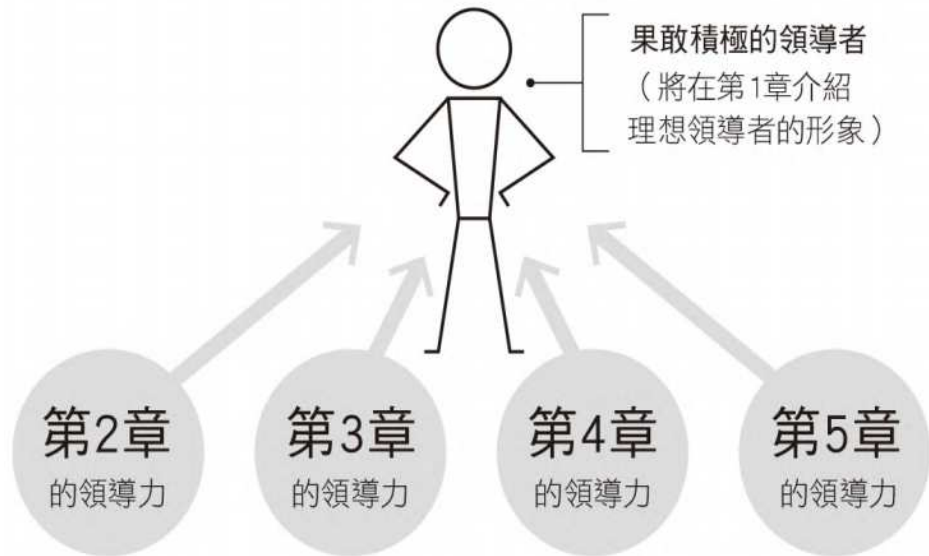
這四種領導力都是我在史丹佛大學課程中傳授給學生的能力。希望讀者不僅透過閱讀這些章節，體驗史丹佛的領導力課程，同時能身體力行去實踐這些改變自我的方法。



## 聽「愛因斯坦」的話

在領導力課程中，我經常引用「認知行為療法」(Cognitive Behavior Therapy, CBT) 的理論。

圖1 成為「頂尖領導者」的步驟



果敢、積極的領導者所需的四種技能

這種方法是透過同時改變思考與行為，讓自己成長。光是思考，很難引發變化與成長，而且只靠思考也無法改變認知。所以，**在思考的同時採取行動，讓認知與行動一起改變，建立這樣的良性循環，是這個方法的特點。**

為了學習領導力，有必要理解並掌握心理學的知識與基礎，本書也會具體、詳細地介紹。但是，無論再怎麼累積知識、心中不斷想著「我們每一個人都是領導者」，光這樣做不可能發生改變。唯有同時思考、採取行動，才能為自己與團隊帶來轉變。

另外，本書所介紹的內容並非只包含歐美的理論、知識。如C B T理論是由亞倫·貝克（Aaron Temkin Beck）於一九六〇年代所提倡的方法，但其實比貝克早五十年，日本醫生森田正馬就提出了概念上十分相近的行動療法，以「森田療法」為名普及於日本社會。

也就是說，心理學跟其他各種文化與學問一樣，在東西文化交流、融合下得以發展進步，而我則在其中加入了最新的腦科學並稱之為「C B T理論」。本書中會陸續以這樣的方式介紹歐美和日本最新的理論、知識。

物理學家愛因斯坦說過：「**知識即經驗，其餘只是資訊。**」（**Learning is experience. Everything else is just information.**）希望你能如他所說的，好好體驗當一個領導者。在這層意義上，本書不只是內容充實的讀物，也是一本工具書。

史蒂芬·摩菲－重松



/ 第 0 章 /

**領導者面臨的現實：**  
**群體是殘酷的**  
——為什麼組織有「界線」？

## 眾人避之唯恐不及的「主管」

只要一提起「第一航空六五六。號班機空難」，幾乎所有加拿大人都馬上有反應。那是發生在二〇一一年八月二十日的墜機事件。承載著十五名乘客與機組員的小型包機第一航空六五六。號班機，於當天上午從加拿大的黃刀鎮起飛。該班機原本預定降落於雷索盧特灣機場，但卻在離目標機場不到二公里處發生了撞山意外並墜毀，造成十二人死亡、三人重傷的慘重傷亡。

事故後在駕駛艙內找到了錄音裝置，從機長與機組員的對話紀錄中發現，事故發生的原因是自動操縱裝置故障。飛機在手動操縱的情況下，需依靠駕駛艙內裝設的指南針判斷方位，但由於雷索盧特灣機場離北極很近，指南針容易出現問題。加上當天天候不佳，起濃霧並下著豪雨，因此飛機逐漸偏離原本的航線，副駕駛多次提醒：「我們錯了，狀況不太對勁，這樣著陸很危險。」

**但是機長似乎自負經驗老到，完全不理會副駕駛的提醒。**

我想，機長當時大概是這樣回答他：「這種事我遇過很多次，每次我都一樣能夠平安著陸，沒問題的。」機長的反應大概是為了維護自己的自尊。無論是小型包機，還是有三百個座

位的長程客機，從階級來說飛機內機長就是老大，是領導者。

身為領導者有責任下決定，身為階級最高的主管也必須是所有人當中判斷力最好的……機長很可能基於這樣的心態，判斷「這小伙子不可能真的懂」，而把副駕駛的提醒當成耳邊風。但是，他做出錯誤的判斷。而且他錯的不只是判斷，**身為領導者的他也犯了錯。**

\* \* \*

後來，法國國立高等航空航太學院的研究員依芙·法布爾 (Eve Fabre) 調查這起事故並釐清了更多細節。法布爾在進行分析時提及了另一樁空難事件。

一九九九年十二月二十二日，原本預定從倫敦飛往米蘭的大韓航空貨運八五〇九號班機在飛離英國前墜毀，四名機組員全數罹難。事故的主要原因一樣是機器故障，而負責處理故障的機長所採取的處理方式並不恰當。事後調查發現，當時機上的其他副駕駛都察覺了機長的失誤，而且警鈴大響，卻「**因為害怕機長而不敢指正他的錯誤**」。該名機長是空軍退伍的，而且屬於「過於強勢」類型的領導者。據說失事當天他的心情特別差，還為了小事厲聲斥責機組員。

### 為何下屬都不敢接近你？

你身為一個領導者，即使聽聞這些案例，可能依然覺得「事不關己」。

「我的團隊不可能會發生這種事。因為我是肯『傾聽』的主管。」「在我的公司裡大家都能清楚地說出自己的意見，這樣的風氣是本公司引以為傲的優點。」你或許會這麼想，並且感到放心。

但是，如果聽到這些案例的是你的下屬，他們的反應很可能會跟你不同。

「這是很常有的事。我能理解那些副駕駛的心情。」

「我們主管也都不肯聽別人的意見。」

團隊裡可能充斥著不滿與憤恨，這是很嚴重的；然而更可怕的情況是，**下屬絕對不會對你說出內心的不滿與真心話**。下屬們可不是主管心裡所想的那種老好人。

有主管總以為自己一定是對的，凡事都要仔細指示，並且以此為樂。有的主管好強又好勝，明明自己錯了卻仍然滿懷無端的自信。

下屬們可能表面上仍然會服從你，因為組織的階級就是如此。但是他們內心卻不把你當成值得肯定的主管。

「說了也沒有用，只會徒增疲勞而已。姑且就順他的意吧。」

「要是照主管指示的方向，調整企畫書只會愈改愈糟。但是就算向他反映，他也聽不進去，只會給自己找麻煩，乾脆什麼都不說，照他說的做就好了。」

下屬們都懷著放棄的心情，按照你的指示默默地工作。

如果你的下屬也是如此，他們一定會想方設法地避開你，只向你報告不得不報的事項。他們甚至可能隱藏自己犯的錯誤，只因為害怕被你這「強勢的主管」責備。

這種情況如果長期累積，可能會衍生出許多原本可以事先避免的大麻煩，例如意外事故的發生，或嚴重激怒客戶等。

即使因為運氣好而沒出大亂子，下屬在過度強勢的主管下工作，也會默默地在內心築起防線，心想「跟這人說什麼都沒用」「我盡量別跟他有任何牽扯」，對主管不抱任何希望，並且在心裡幻想人事異動、規畫轉職，或是在內心偷偷期待你因失敗而離開職場。

這樣的團隊，能做出好的成果嗎？你若把團隊帶成這樣，是值得肯定的領導者嗎？更重要的是，你想成為這樣的領導者嗎？想必你心中已經有了答案。

### 哈佛大學指出「失敗的領導者類型」

提到領導者，你會想到誰？是織田信長、德川家康等戰國武將？還是富裕且聲名大噪的經營者或創業家？

長期以來日本跟美國都普遍認為：「富有領導魅力且能做出果斷決定的人才適合當領導者。」但因為「**領導者過度強勢**」，反而讓自己與團隊陷入不幸的例子卻層出不窮。就算不至於像飛機失事喪命那麼嚴重，在職場因類似模式造成失敗的例子屢見不鮮。過度強勢的領導者把下屬跟自己逼上絕路，這一點可以在所有案例中發現。

當然，領導者要率領他人就必須要夠強，但是不應該「過度強勢」。領導者必須先理解什麼樣的「**強**」才是真正的「**強**」。



哈佛大學博士理察·凱茲 (Richard Katz) 是我尊敬的老師，也是我的研究伙伴，我們曾一起寫作、出版書籍。早在四十年前，他就提出警告。

醫療工作現場跟飛機內一樣存在著階級之分，最高主管是醫師。由於醫療工作是需要專業，自然下最終判斷的重責大任由醫師承擔。從這個角度而言醫師可說是領導者，但是，做出正確的判斷卻需要各種「材料」。護理師最常接觸患者，對病情的細節了解最深。臨床檢查技師等醫療技術人員看過成千上萬的檢查報告結果，他們所擁有的資訊必定有助於醫師做出更好的判斷。

即使是需要臨機應變的手術，只靠開刀醫師一個人也無法成功，還需要其他醫療人員監控數據資料、從旁提供各種協助。但如果醫師是個「過度強勢的領導者」，護理師跟醫療技術人員就不敢提供自己手上的判斷材料了。因為他們怕會「冒犯」「會被醫師罵『別多嘴』」，或是乾脆放棄跟醫師溝通，心想「反正醫師不會聽自己說的」，而把想脫口而出的意見吞回去。於是就會發生許多不幸的醫療意外，因為領導者沒有發揮領導者的功用，團隊也無法發揮團隊的功用。

為了解決這種狀況，凱茲博士提倡領導者應該要有「脆弱性」(vulnerability) 特質。凱茲博士與我共同發表過一篇名為《脆弱體驗》(The Experience of Vulnerability)，為了研究與實踐，我在史丹佛大學開了一門課程叫做「文化敘事醫學」(Culture Narrative Medicine)，內容是讓醫師與醫學學生演練如何單純以一個人的身分，面對自己的弱點與失敗。醫師學會如何面對脆弱，就能理解患者的心情，提升臨床醫療能力，而且更懂得傾聽患者、護理師、醫療人員的心聲。

領導者並非完美無缺。一樣會失敗、犯錯，也有弱點。能夠承認並接納自己的脆弱之處，才真正算得上強大。

### 美國醫療界的「新領導者標準」

目前在美國的醫療工作現場，「接納脆弱」的心理學概念已經相當普及。

醫療團隊不再只敬仰醫師的指示，而是真正理解「任何人都可能犯錯」，並接納彼此的弱點，一起列出團隊共用的工作檢查表。工作檢查表上寫的可能只是理所當然的內容，但是所有成員一起檢查，可將醫療失誤防範於未然，而且合作會更順暢。

如果醫療團隊的領導者是有勇氣示弱的醫師，那麼原本在權威式醫師的掌管下不敢說的話，成員也能放心說出口。**團隊內自然而然會形成有話直說、好開口的氣氛。**只要能營造「安心的空間」，也就是讓成員們都覺得「我在這個工作環境下，可以直接說出想說的話」，護理師就會積極發言，也可能因此產生更好的想法。團隊氣氛得到改善，發現病變的機率，以及手術成功率可能也會隨之提升。而對於醫師個人的資歷來說，醫療失誤當然是愈少愈好。

上述道理並不限於醫師與醫療領域，而是大多符合各行各業的所有工作者，包括「肩負達成目標的責任」，或想要「拿出成果」的商務人士也一樣。請一定要記住凱茲博士所提倡的理論——「認同彼此脆弱的勇氣」。

**真正強大的領導者不過於強勢，且能坦率地承認自己的脆弱。**

你呢？是不是因為太過努力成為厲害的領導者，而曾經成了「過於強勢」的領導者？即使你是個資深領導者，而且「不覺得有什麼問題」，也應該想想自己是否在不不知不覺間成了過於強勢的領導者，這樣的省思絕對值得。

「團隊成員似乎都對我敬而遠之」

「會議中很少聽到來自現場前線的意見」

「老實說跟下屬接觸交流的時間根本就不多」

「下屬對我的指示總是默默遵從，沒有任何意見」

如果你發現有類似的狀況，可以試著偶爾展現自己的脆弱。犯錯的時候不要試圖掩飾辯解，而是乾脆地承認「我錯了」！

在工作上遇到不擅長的領域時，可以不恥下問。「其實我不太懂這個新系統，麻煩教我一下」

「我實在不太會寫英文信」。請下屬幫忙、尋求協助，因為即使是領導者，也不是完人，不需要因為不懂、不會而感到羞恥。

有趣的是，下屬們不會看不起主管這種展現弱點的行為，並不會在心裡想「怎麼當主管的連這都不會」。你表現出的坦率、乾脆、正直會讓下屬肯定你的人品，認為你是個值得信賴的人。同時，這麼做也能讓下屬放心，以後下屬遇到不懂的事情時，就能勇敢發問。

## 「領導者 VS. 團隊成員」的界線會分化組織

### 「優秀」過頭惹人嫌

強化領導力並不同於成為更強權的領導者，這一點相信很多人都理解。但是，即使理解這一點，也往往容易會誤解「強化領導力」變得「更優秀」。

為了避免讀者誤解，我必須聲明變得優秀絕非壞事，想要提升領導力與個人成長，變優秀很重要。但是領導者很容易犯的錯誤是，太固執於表現自己有多優秀。

常見的例子就是「說話方式與用字遣詞」。

對領導者而言，說話技巧十分重要。美國總統身邊總是有好幾位優秀的演講稿撰寫人，懂得在演講中巧妙地運用案例與數據資料，連適宜的玩笑話都幫總統安排妥當。不少經營者也向專家學習說話技巧，近年來開始有愈來愈多的經營者去上發聲訓練的課程，而這對美國的經營者來說早已是普遍、必要的訓練。此外，在現在的時代裡，工作連繫都透過網路進行，因此領導者也需要具備寫作能力。

明明表達能力如此重要，假如領導者在激勵下屬時只會稱讚「謝謝你總是這麼努力」，指導下屬時只會說「為了將來，我要先告訴你……」，這樣在跟下屬溝通時，是不是總會落入使用同一套的措辭方式呢？

下屬在口頭上答「是」的同時，其實可能在心裡嚴格地對主管打分數。人有一種心理叫「被動攻擊性」，也就是將內心的敵意與否定包藏在微笑之中。這種表現乍看順從，但無疑是一種無言的攻擊行為。對於這種類型的下屬，主管如果一直發類似文章的電子郵件會很危險，可能會遭受來自下屬的「被動性攻擊」，他會在心裡認為「每次只會寫、講一樣的話」「我們主管的寫作能力不好」等等。

有些領導者為了避免這種情況發生而特別努力，希望下屬對自己另眼相看。但如果太執著於自己已有「令人另眼相看的表現」，就可能會搞錯努力的方向，變成只是在「表現自己有多優秀」，這一點必須非常小心。

很遺憾地，在大學的世界經常會遇到專業術語滿天飛的狀況。畢竟是專家聚集之處，有些人不只在交談或上課的時候，就連在寫短論文時，也會處處使用只有在論文或專業期刊裡才會出現的最新術語。對於不懂的人使用專門術語，這樣的行為批評得嚴厲一點的話，可說是自我滿足的幼稚行為，目的是炫耀：「你看我懂這麼艱深的詞彙，很厲害吧？」

「表達」是溝通的基礎。如果想要成為有領導力、真正優秀的人，最好把「表現自己有多優秀」帶來的小小優越感完全忘掉。

如果你以為使用專業術語溝通，代表「自己的智慧層次很高」，千萬要小心這一點，因為這對領導者來說完全是壞處。

## 為何地位愈高的人愈無法「察覺」？

想會用專業術語溝通的人除了想彰顯其優秀以外，其實背後還有其他原因，那就是他們**內心只追求「向內導向」而不知變通**，過度的「向內導向」也可能是降低領導者信賴度的主要原因。

一群人同屬一家公司自然會產生連帶感，也就是「團體意識」，這並非壞事。但如果超乎必要地一直跟公司內部的人依偎在一起、凡事往自己人靠攏，這樣會造成事業停滯不前。因為工作本來該面對的是顧客、股東、社會，原本就該向「外」發展。

然而，一位商務人士的工作心態若是「向內導向」，就容易以公司內部的事務或人際關係為優先。這樣的人容易在溝通時使用只有公司內部才使用的專業術語。

當然，任何公司、行業都有各自獨特的術語。但有時候過度使用，聽起來就像雙方在用暗號溝通一樣。IT企業偏好使用獨特的術語，學生也愛用特別的簡稱。在Google的俚語詞典（Urban Dictionary）可以查到最新的簡稱跟流行語。我兒子跟我傳簡訊、溝通時也會把「OK」省略為「K」。

學生使用這種詞彙時並沒有想太多，純粹只是出於伙伴意識。使用只有自己人才能理解的暗號溝通感覺很有趣，這樣的心態就像小孩子找個只有朋友間才知道的祕密基地一樣。但是身為商務人士，尤其是領導者，如果是基於「自己人聽得懂就好」，而用專業術語溝通的話，這種做法有違領導力的原則。

舉例來說，一家公司的內部幹部彼此溝通，使用其他員工聽不懂的「行話」。這樣的行為是出自於伴隨地位而來的特權意識，他們大多心想「其他人聽不懂沒關係，我們自己懂就好」。這種人在工作上很可能會獨占資訊、隱瞞要事、掩飾重大失誤，或是擅自推動重要案件，成為「錯誤的強勢領導者」。

向內導向強烈的公司高層只談自己人才聽得懂的艱深話題。同樣地，在向內導向強烈的工作現場，員工會用只有自己人才懂的詞彙宣洩內心的不滿與憤恨，或是私下偷偷地交流訊息。

這種情況會造成組織內部的隔閡，導致組織機能無法正常發揮。光是表達方式，竟然就會造成這麼大的影響！

### 其實問題不在於說話方式

用艱深的詞彙與專業術語強調自己有多優秀，以及用自己人才聽得懂的用語溝通，這些行為無疑是在組織內部畫分界線、造成隔閡，但是這也不表示「用淺顯易懂的語詞來溝通的領導者」就比較好，其實這個問題並非如此單純。

淺顯易懂雖然重要，但真正的重點應該是「簡潔、明確」。

舉例來說，美國總統川普的詞彙是出了名地貧乏，舉個極端的例子來說，他只會說這些話：

「We had very, very good meeting.」（我們這場會議非常、非常好）「It's going to be great,

everyone will love it!」（這一定很棒，相信大家都會喜歡！）他說的話確實是簡單且無比地淺顯易懂。

但是，問題在於聽不出他的話語到底在指涉什麼。非常好，是指什麼非常好？是基於什麼理由，讓他認為這場會議非常有意義？這場會議中談了些什麼、決定了什麼、什麼尚未解決？從他所說的話完全無法知道這些重點。

要發揮領導力，**首先最重要的是「內容」**，其次才是說話方式，我們千萬不能搞錯優先順序。即使不使用艱深詞彙、只以淺顯易懂的方式表達，仍能透露出個人獨特的智慧與聰明——我認為這樣的人才具有凝聚力的領導者。

我們將在第4章介紹與「表達方式」有關的「敘事心理學」。

## 「成員經理人」的失敗模式

### 以「自身利益」為優先

我常聽說在日本，許多居於領導者地位的人都是球員兼教練，也就是所謂的「成員經理人」（Playing Manager）。



成員經理人雖然是領導者，但是與團隊成員之間的距離特別近。或許因此這樣領導者特別需要煩惱如何跟下屬相處，或者是表現出超乎必要的強勢態度。而且成員經理人不只被公司要求「當個好領導者」，還要「做出個人成果」，在這樣的雙重壓力下很容易走錯路、選擇錯誤的管理方式。例如有些成員經理人認為「自己是團隊運作的中心」，容易陷入「只要自己做出成果，對組織也有好處」的迷思。

經濟學中有一個理論叫「涓滴效應」(trickle-down effect)，認為「只要富裕階級變得更富裕，財富會向下滲透給貧困階級，所有人都會跟著更富足」。具體而言，只要政府提出有利於企業與富裕階級的經濟政策，自然會產生雇用機會增加，能連帶改善整體經濟的效果，但是也有人批評這種做法反而只會擴大貧富差距。

經濟學並非我的專長，不過我知道「涓滴」的英語「trickle down」是「一點一滴地滴落」的意思。光是靠大富翁身上一點一滴流出來的財富，怎麼可能有辦法讓貧困階級富足？這個詞彙真可說是傲慢的象徵。

在全球經濟中，過於強勢的領導者認為「對於在階級下層工作的人們，只需分配最少、最基本的資源即可」，他們主張只要保障最低工資、做到讓下面的人不會犯罪惹事的最低限度即可，從不思考如何讓他們賺大錢、讓他們生活變得富足。

這就是階級差距社會的結構。

## 「涓滴型主管」只會不得人心

並非只有巨大的跨國企業或國際社會中的「上流階層」才會有這種想法。即使是在小團隊裡，只要是「過於強勢的領導者」都可能心懷這種「涓滴」的心態。

你周遭是否有下述的領導者？

推行任何業務都以自己的工作為主，認為「只要我的成績提升，自然對整個團隊都有好處」的領導者。

明明下屬心不甘、情不願地參加聚餐酒會，卻自私地以為「只要身為領導者的我開心，大家也會跟著快樂」，眼中只有自己的主管。

先讓自己成功以後，再分配「一點點」成果給員工，以為這種做法很公平的經營者。即使業績大好、賣出股票累積了龐大的資產，回饋給員工的報酬卻總是微乎其微，先塞滿自己的荷包再說。

儘管賺得的利潤高達幾億美元、在法律上也沒有任何問題，但這絕不能稱得上是真正的領導者。這樣的人絕對沒有任何凝聚力可言。

**領導者不會只知保障自己的利益，同時也會費心為整體的利益著想。**要策動他人行動，必須先抓住人心。領導者必須要當個「有心的領導者」，為了讓成員富足、使其成長，甚至不惜貢獻自己，只有這樣的領導者才能夠吸引人心。

心理學的解釋認為領導者需要的是感同身受的能力，而不是將自己的想法、感受強加於人的能力。所以，「涓滴效應」這種理論根本不可能行得通。

關於這一點，我與凱茲博士曾在共同著作《合作、療癒與賦權：文化多樣性的洞察》(Synergy, Healing and Empowerment: Insights from Cultural Diversity) 中，提及關於「領導力相輔相成效果」的看法。心理學研究結果顯示，**如果領導者專注的是「團隊整體的成果」，而非自己個人的成果，最終可以達成數倍的結果。**這樣的領導者能夠提升個人與團隊的表現，而這就是本書理想的領導者形象——「果敢積極的領導者」。

本書將從第1章開始介紹兼顧個人與團隊成果的具體方法，請務必讓自己成為這樣的領導者。但是在那之前，讓我們再繼續檢視一些你現在可能就面臨的團隊問題。這些話題可能令人心灰意冷，但是受傷時如果不仔細檢視傷口、了解傷勢，就無法妥善的治療。接著，讓我們從心理學的角度檢視團隊的心境。這對領導者來說有時可能是無比殘酷的現實。

## 團隊是「感情用事的生物」

### 心情會因「屬於哪個團隊」，而三番兩次地轉變

你是否覺得自己並非不擅長人際交往，但是當個領導者率領團隊卻是困難重重？那是因為身為領導者要面對的不只是每個成員的「個人心理」，其實還有「團隊心理」，我們先說明這一點。

你是否也經歷過下述的情境呢？

原本你對某一場足球賽興趣缺缺，但是去現場加油時，因為大家很熱烈，不知不覺也跟著很激動地聲援起來。原本你絕對不會去做的某件事，卻因為團隊裡每個人都去做，於是也跟著做了。

心理學上將這樣的現象稱為「**群體心理**」或「**群眾心理**」，是法國社會心理學家古斯塔夫·勒龐（Gustave Le Bon）於十九世紀末所提出的觀點。勒龐指出，**個人在進入群體之後會改變**。也就是說，**因生長環境或教育而形成的「個人特質」在群體中會被沖淡**。個人特質消失以後，某種類似整個群體的「性格」將因應而生。

勒龐認為關鍵因素在於「**數量**」「**傳染**」「**容易受暗示影響**」。人的「數量」愈多，感情與想法就容易互相「傳染」，每個人的心情也都會變得一樣，而且群體特別「容易受暗示影響」，有如催眠。在同一個團隊裡，人的情緒會變得相同、想法會變得相似，原因正是出於這種群體心理的效應。個人特質消失、無法靠自己獨立判斷，所以變得容易被暗示影響、隨波逐流。

### 支持的理由不是出於合理，而是「崇拜」

另外，勒龐還提出了另一個令人心頭一震的說法：「**群體追求的不是真理，而是錯覺。**」也就是說，對群體而言正確與否只是其次的問題。

無論是能夠確實提升業績數字의 訣竅，還是能帶來成功的生活方式，甚至是物理學法則，其實都一樣。原本追求所謂「**正確答案**」的任務，必須靠自己動腦思索才行。但是個人一旦進入群體之

後，其思考能力就會切換為「節能模式」，甚至是「睡眠模式」，難以獨立思考。

但是，人類在社會生活中卻又不得不工作，行動需要指標，因此，群體總是會追求富有領導魅力且強大的領導者。擁有強大魅力的領導，會用「只要這麼做，絕對會好」這麼一句簡單而淺顯易懂的話，讓人心生錯覺，誤以為「我只要照他說的做就行了」。

原本聰明的人卻聽信裝神弄鬼的「宗教團體的教祖」。

原本有常識的一般公民卻會為了「心懷危險政治思想的領導人」而瘋狂。

原本有良心的員工卻會因為社長一聲令下而讓「過期食品」出貨。

上述案例的背後，其實都是因為「群體心理」在作祟。而心理學的研究也認為「**群眾心理會影響工作成果**」，可見這種現象對領導者而言絕非事不關己。

人一旦陷入群體心理就會喪失自我。這與史丹佛大學標榜人人自立、把持自我的領導力原則：「我們都是領導者」背道而馳。你身為領導者，請務必好好地領導自己的團隊，避免大家陷入群眾心理。

同時也必須記住，群眾心理是任何人類都存在的「弱點」。我們要確實明白這一點，然後採取「對策」。佛洛伊德曾說：「**群眾心理是人類最古老的心理**。」人類早從穴居時代就深受群體心理

影響。也就是說，唯有理解群眾心理與個人心理，才能真正理解人心。而且，無法理解人心就無法驅使他人行動，無法培養出真正的領導力。

### 領導者的想法再怎麼好也不會有人理解

「個人特質」在團隊中會被沖淡，整個團隊會像一個生物般形成自己的「性格」。這種群體心理換個角度來看，就是「想法與情緒會在群體成員之間相互傳染」。

想法與情緒會互相傳染，聽起來就像在形容病毒。確實，病毒的種類不同，感染力也不一樣。如人類免疫缺陷病毒接觸水跟空氣就會失去感染力，而流感病毒卻是光接觸到在空氣中飄浮的唾液也會感染。同樣地，**想法和情緒的感染力也不盡相同**。

要讓相同的想法在群體中擴散，最重要的是「語言」，所以對領導者而言淺顯易懂的表達方式很重要，但是，**想法的感染力相對較弱**。而情緒則與想法不同，要讓群體有相同的情緒不需要語言，光靠表情、肢體語言、聲調等非語言的資訊就能傳染感情。而且透過語言傳染想法需要花上不少時間，但是**情緒的傳染甚至不需要意圖就能自然而然在一眨眼之間快速擴散**。如果團隊裡有個笑裡藏刀的「被動攻擊型」下屬，這也是會傳染的。瞧！就是這麼可怕。

人類很容易受情緒感染。當你聽到某人說「我快樂得不得了」，而你自己也像鸚鵡一樣複誦「我快樂得不得了」，即使如此，你也不會因此變快樂。但是，當人類看到其他人的笑容時，即使不特別快樂，你的眼睛所看到的感情資訊也會透過一種叫做「鏡像神經元」(mirror neuron)的

神經細胞傳送至大腦、肌肉、內臟等人體組織，結果你的情緒就會變得跟你看到、正在笑的人一樣快樂。這種效應已受科學證實。

當然，正向積極的情緒最好在團隊當中大為擴散；但應該留意的是，**團隊中如果有一個成員對領導者心懷不信任，他的不信任感也會傳染給其他成員。**

你是否有類似的經驗？當有人表態說「那個人不好」、表現出厭惡的情緒時，不知不覺間周遭的人也陸續產生相同的看法，本來只是他一個人的意見，最後卻變成「整個團隊的心聲」。敵視領導者的心理結構就是如此無聲無息地形成的。

## 一個人的意見偷天換日變成「所有人的意見」

關於情緒的傳染，耶魯大學博士希格·巴薩德（Sigal Barsade）曾做過一個非常有意思的實驗。

該實驗找了九十四位商學院學生，填寫問卷回答自己「目前心情如何」，然後將受訪人員分成二十九組，每一組二到四人，每一組都有暗中協助實驗進行的暗樁成員。完成分組後，要求學生完成以下的課題。

各位現在是來自各部門的領導者，正在參加幹部會議，會議的主題是決定年終獎金的金額。全公司的獎金預算金額是固定的，在這個前提下各位要設法達成兩個目標。

目標一：讓「自己的下屬」拿到很多獎金。

目標二：身為幹部，你必須有效地運用預算，達成「對公司整體有益」的結果。

請思考能夠同時達成目標一與目標二的做法，並且花三分鐘報告。

實驗進行時，每一組都由暗樁成員最先上台講話，每個暗樁成員都分別以事先設定好的四種不同的態度：「開朗而亢奮」「表露敵意而不耐煩」「穩重而溫和」「懶散而興致缺缺」來報告。

實驗後分析錄影影像與問卷結果發現，「團隊的情緒確實受到了感染」。

如果**第一個在小組內報告的是開朗亢奮的暗樁成員**，**小組內其他成員報告時的情緒也會一樣開朗亢奮**；如果第一個報告的暗樁成員態度充滿敵意且不耐煩，可以發現有些小組的情緒明顯受到影響，整體氣氛變得相當糟糕。另外還發現無論情緒是高昂或低落，傳染情緒的狀況是一樣的，正向情緒與負向情緒，在小組內感染力是相同的。

由態度積極、正面的暗樁所帶動的小組大多比較配合，往往能夠有建設性地調整提案內容，例如討論中會提到「如果系統部門發兩萬元獎金，其他部門能拿的就少了，還是少發一點吧」，最後發給每個部門的獎金金額會比較平均；而且部門之間也比較沒有對立的情況，可以聽到「系統之所以賣得好是業務與行銷部門的功勞」等，對其他部門給予正面評價的發言。

「正向心理學」的研究顯示，**正面情感能夠提升「需要動腦的認知能力」**，包括解決複雜的問題、有邏輯地建立假說等能力。由此可知，如果積極、開朗、為他人著想等正向的情緒，在團隊中



自然傳染擴散，導致團隊在轉眼間變得正向積極，對團隊而言是求之不得的好結果，**團隊成員對領導者的印象自然也會更好。**

第3章將介紹關於「正向心理學」的知識，希望讀者一定要積極運用。同時，我們也要包容一個殘酷的事實：「情緒不見得總是正向的。」**單單一個人的壞情緒就能輕易影響整個團隊。**

### 「日本團隊」尤其易受群體心理影響

耶魯大學心理學博士艾爾芬·詹尼斯 (Irving Janis) 列舉了三個加強群體心理影響的要素。

- ① 團體內成員「背景相近似」
- ② 不採納「外部的意見」
- ③ 未制訂做決策的「規則」

據詹尼斯博士所說，個人身在符合上述三個條件的團體當中，會失去主見並深陷於群體心理中，我由此可以引導出一個假說——「**日本人容易受群體心理影響**」。

因為在日本企業中絕大多數的成員都是說日語的日本人。幾乎所有員工都是大學畢業，從相似的選項當中選擇工作並完成就業，生長的環境也幾乎大同小異。也就是符合第一個條件「背景相近

似」。另外，雖然聽說近來已改變許多，不過跟盛行轉職的美國相比，日本人對公司懷抱的歸屬感仍然特別強烈。即使不是公司的經營者，說話時也常提及「我們」或「我們公司」。

在日本，積極地「避開外部意見」的企業在比例上占多數。例如做決策的時候，很少尋求顧問等外部單位的意見。即使有，也只是「試驗性」的，或是僅限於「情況特殊而規模大的案子」而已。

「未制訂做決策的規則」在日本也是常見的狀況。做決策的方式大多是「沒怎麼思考就照前例決定」，或是「社長一聲令下」。

由此可見，日本的環境讓人們特別容易隨波逐流，受群體心理影響。但是我們沒有必要感到灰心而放棄。就是因為現實情況如此，日本的領導者更應該有意識地去「建立並經營不受群體心理影響的團隊」。

希望各位記住，這也是果敢積極的領導者應具備的能力。

## 工作現場深受「維持現狀慣性」的影響

認知偏誤令人以為「跟之前一樣」就是好

「雖然你說情緒會推動團隊，但我們公司總是很難發生改變。」很多在組織內工作的人可能都有上述感覺，這種現象也有心理學的根據。造成這種現象的心態是「**現狀偏誤**」(Status Quo Bias)，是行為經濟學常見的用語。

「**現狀偏誤**」由波士頓大學的威廉·薩繆森 (William Samuelson) 博士與哈佛大學的理查德·查克豪瑟 (Richard Zeckhauser) 博士於一九八八年所提出，是從經濟學與心理學來分析人的決策行為所提出的概念。簡單來說就是「**人有迴避新選項的傾向**」。例如在市長選舉中，如果參選的是「現任市長 vs. 新候選人」，那麼大多數人會投票給現任市長，因為人類偏好維持現狀，想要「跟之前一樣」。

現狀偏誤的現象不只在二選一的情況發生。有趣的是，**選項愈多的時候現狀偏誤的傾向就愈強烈**。舉例來說，公司裡的咖啡機原本只提供「冰」和「熱」兩種選擇，如今卻換了新的咖啡機，「除了冰、熱咖啡以外，還可以選擇義式濃縮咖啡、拿鐵咖啡，以及可可亞」，然而公司內的大多數人還是會選自己以往選擇過的冰咖啡或熱咖啡。而在食品、服飾方面，基本款商品總是特別「占有優勢」，應該也是這個道理。

人面對的選項愈多，害怕失敗的心理就愈敏感，維持現狀的意圖就更強烈，加重了現狀偏誤的傾向。

## 「單向」的指示令人不滿

我在職場，就曾親眼目睹現狀偏誤的現象。

二〇〇四年，我收到美國海軍的電話，委託我「為駐日基地成員進行跨文化理解的訓練」，因為我是心理學家，而且熟知美日雙方文化，對方大概因此認為我是適合的人選。他們委託我，「來到基地的美國軍人與日本員工之間有隔閡，希望我設法消弭」。

美國人以管理者的身分來到基地，試圖更改許多原有的規則與工作方式。對他們而言，這是軍方指派的任務，而前任基地管理者的做法與自己大相逕庭，而「軍隊」的組織特性更加深了隔閡。軍隊是保衛國家安全的最前線組織，隨時都需要更新裝備以及調整緊急情況下的行動方式。理論上來說，新上任的管理者試圖改變現場規則則是正確的做法。

然而，這雖然是美軍基地，但地理位置在日本，在現場的工作者大多是日本人。日本員工不需為對方所謂的任務負責，而且長年習慣「目前的工作方式」，在現狀偏誤的作用下，自然會對美國管理者的改革產生反彈。而且美國的管理者赴任駐美日軍基地的任期只有二到三年，很快就會換其他管理人過來。對日本員工而言，自然不希望工作方式「老是改來改去的」。

我身為心理學家，能理解雙方的立場，也因此親身體驗到組織經營的困難。不管怎麼說，**人是畏懼變化**，尤其是「被改變的人」其畏懼變化的心態更為強烈。而且，人對變化的恐懼來自潛意識，因此容易抗拒。因為在太古原始時代，對人類來說不下大雨、不被猛獸侵襲，過著「跟昨天一樣的日子」才是最容易生存的策略，這樣的傾向一直留在人類的心中，直到今日。因此，團隊會排

斥改變既定的規則，如果有領導者意圖改變規則，就會當他「不懂現場狀況」「擅自斷定狀況」，並展開無聲的反抗。

一旦團隊對領導者心懷厭惡，在「群體心理」與「現狀偏誤」的雙重影響下，成員對領導者的壞評價就很難改善。對領導者而言這真是頭痛不已的狀況。

## 最實際的「最佳解決方案」是什麼？

### 「溫水煮青蛙」的團隊

你聽過這個比喻嗎？

幾隻青蛙像泡澡一樣，浸在一桶溫水中，接著在水桶下點火加熱。青蛙們最喜歡「維持現狀」，所以會一直留在水桶裡，繼續泡溫水。隨著時間經過，水的溫度愈來愈高。牠們大可趕快跳出來，但是每隻青蛙都看其他伙伴仍留在水裡，因此認為「不會有問題」，於是繼續泡。當然也有不想離開水桶、害怕變化的心態。

當水溫變得更燙，青蛙們感到痛苦、難受時，才驚覺大事不妙，但是為時已晚，水桶裡的溫水已煮成沸水，青蛙們隻隻都被煮熟、命喪黃泉。如果當初牠們肯鼓起一點點勇氣、不畏變化地跳出水桶，就能保住一命了。

人類聚集成「群體」之後會馬上變得更加抗拒變化，許多心理學家都在考察這個現象。畏懼變化的團隊總以為「跟大家一樣就沒問題」，這樣的團隊隱藏著可怕的風險，所有人都可能是那隻被溫水煮熟的青蛙。所以，帶動改變是領導者的重要職責。團隊中的每一個成員也應該率先發揮自己的領導力，不畏改變地對團隊發出警告，提醒大家「危險！應馬上跳出水桶」！

唯有領導者與團隊成員都能發揮領導力的組織，才能夠克服現狀偏誤、脫離險境，並且成為一支有能力擴充成果的堅強團隊。

## 現場總是曖昧而充滿不確定

我初次站上史丹佛大學的講台，是我還在東京大學工作的時候。當時我申請休假研究，以客座教授的身分前往史丹佛大學教書。校方委託我，「教導醫學院學生關於跨文化醫療的課程」。

在美國從事醫療工作，一定會遇到人種、國籍等背景跟自己不同的同事與患者。大家能順暢無阻地溝通才能妥善進行醫療行為，因此認識多元文化有其必要。

我苦思許久，最後決定穿上傳統和服、說日語。當我走進教室、對學生們說日語的那一瞬間，氣氛凍僵了。學生們應該馬上就看得出來我是教授，而且我面帶微笑，照理說馬上就能明白我沒有敵意才對。但是對美國學生來說，「身穿和服的教授」十分不尋常。這麼不尋常的人開口說日語，結果會如何？

不出我所料，學生的表情個個充滿「好奇心」與「困惑」。有些人甚至看得出來正在思索該如何是好。接著，我馬上改口以英語問：「各位同學，你們還好嗎？」這時他們才重拾笑容。學生坦率地回饋感想，說他們剛才感到混亂、興起好奇心，或感到不安等。

人類在遭遇意外或無法理解的狀況時，感受到的不安與焦慮，在心理學上稱為「失位的兩難困局」(Disorienting Dilemma)。我之所以刻意營造這種「不確定而曖昧」的狀況，是因為這就是他們將來要面對的現實世界。他們是醫學院學生，以後在醫療工作現場必定會接二連三地遭遇出乎意料的狀況。正確地說，不只醫療，任何工作現場都是曖昧而不確定的。

舉例來說，即使科技如此發達，但讓我們大呼意外的事情仍然一定會發生。人類能夠完全「預測」氣候變遷、災害、戰爭、經濟危機的時代，仍依舊遙遙無期；就連是否真的遙遙無期，也是任誰都說不準。此外，科學發展與科技研發絕對不可能如預期進行。回顧以前的發展就知道，許多重大的發明都是起因於偶然。

「害怕改變」的不只有青蛙。即使這是人類自古根深柢固的習性，我們也應該試著去克服。否則，在這充滿不確定與曖昧的世界中，我們隨時可能淪為失敗者。

法國高級品牌愛馬仕原本是馬具製造業者，後來因為調整方向去製作、販賣皮包與旅行用品，而得以存活至今。堅強的老品牌總是不斷維持細微的變化以適應時代，事業才能長長久久。

領導者需要保持隨時準備改變的心態，在需要發揮領導力的時候，敢於改變團隊，也需要隨時改變自我，以在充滿不確定性的世界中求生存。

## 做好「一步一步學會」各種領導力的心理準備

以上是從心理學的角度，介紹過往傳統的「強勢領導者」與團隊所擁有的「群體性質」。

「過於強勢的領導者」與「偉大的領袖」是過去深受年功序列制度（編註：日本企業的传统工資制度，以年資和職位輩分，制定標準化的薪水等級）影響所留下的舊時代產物。但是在今後的時代，「領導者與追隨者」的結構將會瓦解，群體心理的影響力蠢動，不確定而曖昧的時代即將到來。

在這樣的前提下，每一個人都必須發揮領導力，並適應現況的變化。今後我們需具備的領導力必須包含以下四個要素。

### ① 積極的領導者需要的「個人基礎」

↓ 真誠領導力 (Authentic Leadership)

### ② 讓下屬作主的「謙虛」

↓ 僕人領導力 (Servant Leadership)

### ③ 著手改變「自己能改變的事物」的勇氣

↓ 變革領導力 (Transformative Leadership)

### ④ 理解人事物與價值觀等各種「差異」的智慧

↓ 跨界領導力 (Cross-Border Leadership)



我在指導學生學習領導力時，總是特別重視這四點。因為我相信這些不只對於培養領導力很重要，對於人生方向的指引也有一定的幫助。

培養出這四種領導力，就能成為本書理想中的「最好的領導者」，也就是**能夠承認脆弱，同時積極發揮、改變自己和團隊的「果敢積極的領導者」**。

在第1章中，我將說明「為什麼果敢積極的領導者是最好的領導者」，以及「什麼樣的人能成為果敢積極的領導者」，並介紹「成為果敢積極領導者」的方法。

對於像你這位領導者與團隊內的每一位成員而言，什麼才是「理想的狀態」呢？讓我們一起來看看。





# Assertive Leader

/ 第 1 章 /

果敢積極的領導者能驅使別人行動  
——有凝聚力的先行者

## 希拉蕊的故事：「口袋裡的自我與謙虛」

二〇一六年的美國總統選舉，相信你仍記憶猶新。

民主黨派出的候選人是希拉蕊，她是美國第四十二任總統柯林頓之妻，在歐巴馬政權下擔任國務卿，宣布參選時已是家喻戶曉的公眾人物。共和黨參選人則是川普，不用多說大家都知道，他是這場選舉的勝利者，現任的美國總統。

在美國總統選舉中，電視辯論會影響甚鉅。身為候選人的希拉蕊與川普都參加了多場辯論會，主題也十分多元，包括經濟政策、醫療保險等，甚至連俄羅斯干預選舉的真偽都是討論的主題。

其中我印象最深刻的是CNN電視節目從「謙虛」的觀點，來討論總統選舉的片段。二〇一六年二月三日，來自美國東北部新罕布什爾州的猶太教寺院、地位崇高的拉比（Rabbi，猶太教中的特別階層，指有學問的學者、老師、智者）強納森·史皮拉·沙斐特（Jonathan Spira-Savett）對希拉蕊提出問題：

猶太教拉比薛沙·布尼姆（Simcha Bunim Cohen）曾如此教誨：「每個人都有兩個口袋，各裝著一張紙條，上面寫著不同的內容。其中一張寫著『這個世界為了我而存在』，另一張則

寫道『我渺小而微不足道，死後只會留下灰與塵』。」

請稍微思考一下，妳身為總統候選人，對這教誨有何看法？要成為這自由國度的領導人，需要強烈的自我，要有屹立不搖的自信，深信「世界為自己而生」。同時，身為總統必須對所有事情負責，但是要完美無缺地滿足所有期待是不可能的。就像另一個口袋裡的紙條上寫的，每個人都渺小而微不足道。也就是說，人要懂得謙虛，明白自己「只是個不完美的人」。關於這兩個口袋，請問妳有何看法？

自我意識並不是壞東西。缺乏自信與堅強的人無法成為領導者。但是若不懂得克制，自我意識就會不斷膨脹而愈趨自大。所以必須隨時提醒自己是「渺小而微不足道」，才能讓謙虛與自我意識保持適當的平衡。

希拉蕊在節目上針對這個問題回答：「我會每天努力留意這兩個口袋的平衡。」

\* \* \*

保持自我與謙虛的平衡其實非常困難。但重要的是，我們應該要知道這樣做是「困難的」，而且提醒自己去努力。每天持續不斷地努力下去。

即使努力，仍然難免會有無法保持平衡的時候。但是，知其困難仍然努力維持平衡，能如此付出的人才可能成為有凝聚力的「果敢積極的領導者」。希拉蕊的回答令我深切體會這個道理。

## 「果敢積極」的必要——有心理學根據的明確指標

### 史丹佛大學與哥倫比亞大學的「結論」

從心理學的觀點來看，領導者必須要積極，而且是果敢積極。

果敢積極的英文原文是「assertive」，這個字可直譯為「主張型」，同時也有「積極性」的意思。此外，與其隨時刻意表現出果敢積極的態度，讓自己「成為果敢積極的人」更能收到各式各樣的益處與效果。實際上，史丹佛大學與哥倫比亞大學的領導力心理研究團隊曾發表過如下的發現：

**「卓越的領導者能適度地主張自我，同時引領團隊」。**

但是，實際上大多數的領導者在團隊成員的眼中不是「過於作威作福」，就是「靠不住」，並且對此困境束手無策。我的意思並不是「不過於強勢，也不過度示弱，適中地主張自我就是好的領導者」；而是應該要懂得分辨該強勢與不該強勢的時機。

**「可以懦弱」的想法走至極端，會造成領導者失敗**

「強勢領導者」「偉大首領」是年功序列制度所留下的舊時代產物，所以我們需要學會如何保持自我意識與謙虛兩者的平衡。

但是就我所知，領導者曲解「毫不保留地示弱」的論點，而走錯方向的情況隨處可見。這種傾向在日本尤其明顯，也就是以為「**領導者可以懦弱**」，這樣的極端想法是行不通的。

關於示弱，有的領導者不是承認自己不會並尋求協助，而是直接表明「我不會，做不到」而放棄，但這樣還算好的了。

有的領導者嚴重誤會示弱的意義，會表現出以下這些過分離譜的言行。你的周遭是否也有這種「以為『可以懦弱』的領導者」？

該果斷做出決策的時候，卻不肯提出自己的意見，要求團隊所有人一起決定。

發生麻煩的時候直接表態「我也不知該如何是好」，來逃避處理。

犯下致命失誤的時候說「大家都有責任」而不肯負責。

本書一開始提倡的領導力原則：「我們都是領導者」，指出團隊裡的每一個成員都應該將自己當成領導者來行動並負責，但那指的是「個人行為」。實際在職場上，帶領組織的領導者有「責任」**培育並指導團隊成員**。只要你是管理者或領導者，就必須盡到這些責任。但是「誤解示弱意義的領導者」卻會表現出這些令下屬困擾的言行：



該嚴格指導的時候卻不敢厲聲指正，因為怕被下屬討厭。

宣稱「應尊重團隊成員的主體性」，而把業務案件完全丟給下屬。

不設法說服大家去做事，只知犧牲自己的時間與勞力去工作。

下屬犯錯的時候推說「這件事我交給誰去全權處理，所以我什麼都不知道」，以此逃避責任。

這種懦弱的領導者帶出來的組織，實際上等於沒有領導者。這種組織無法發揮應有的功能。那些懦弱的領導者或許會在私底下抱怨「年輕員工怎麼都不長進」，其實，不是員工不長進，而是他們的領導者「不會培育人才」。

由此我們自然可以明白，能積極主張自我並推動下屬行動的「果敢積極的領導者」才是理想的領導者。

### 到底什麼是「果敢積極的領導者」？

積極強勢的主張與態度是促使自我成長不可或缺的要素，在組織中也一樣，具備這些特質才能克盡領導者的職責。

如果你目前在職位上有責任領導下屬，那麼你就應該積極地主張自我、推動下屬行動。巧妙掌握自我意識與謙虛的均衡，學會**含括脆弱的真正堅強**，才能成為果敢積極的領導者。果敢積極的領

導者能尊重自己，且否定他人，並為了自己與團隊的利益而行動。

積極能讓自己將能力發揮至淋漓盡致。有明確的主張才能做出成果。而**領導者帶頭走在前面、充滿自信的背影，會成為下屬與後進的模範**。無論是跟顧客或交易對象經營關係，還是經營主管與下屬之間的關係，需要的都是果敢積極的領導者。

由於這實在太重要了，請容我再度強調。果敢積極的領導者並非單純等於「擁有強大領導魅力的領導者」，這種誤解十分危險。**領導者發揮積極性，不能只為了自己的成長，也必須對周遭的其他人有貢獻才行**。「為了自己與公司、下屬創造價值」這是應該隨時謹記在心的想法。當領導者忘了這一點，就會變成上一個時代的權威型領導者，或者是自私且自以為是的涓滴型主管。

希望大家能記住——**自我意識與謙虛、強與弱，能巧妙維持平衡的才是果敢積極的領導者**。

### 領導力靠的不是技巧，而是「有深度的為人」

果敢積極的領導者會尊重自己且否定他人，能為了自己與團隊的利益而行動。這樣的領導者擁有以下優勢與特徵：

- 有自信與自尊，能發揮「長期而持久」的領導力
- 會傾聽他人的意見，受人「信賴」
- 能確實「主張」自己的意見與想法

- ・「誠實」
- ・不會「責怪」他人
- ・有「責任感」
- ・能感受到自己「被團隊所需要」
- ・即使面對「難相處的成員」，也能順利交流
- ・理解自己「受到什麼期待」，並有能力實現

以上這些與其說是「領導者該有的特點」，不如說是「有深度的為人」。也就是說，果敢積極的領導者引導團隊行動靠的並不是技巧，而是**本身具有能吸引團隊、有凝聚力的人格**。

從這個角度來說，人們追隨「領導者」並不是因為其角色或地位是領導者，而是受其「為人」所吸引才會追隨。一個領導者要是能具備人格魅力，自然能凝聚人心，成為**長期受支持而人氣穩固、當得久的領導者**。

## 如何精準地成為「強大領導者」

分享「麵包」

若不能維持自我與謙虛的平衡，就無法成為能凝聚眾人的果敢積極領導者。這令我想起以前在橫須賀經歷過的一段過往。

當時我在東京大學教書，有時候會到橫須賀市的美軍基地舉行工作坊，這同時也是我研究臨床心理學的一部分。那時在美軍基地工作的日本員工大約有七千人，他們在工作上都需與美國人溝通交流。「教授，您覺得該為同仁們上什麼課呢？關於跨文化理解的課程如何？」負責人向我洽談的時候，我想了很多。後來我發現日本員工最需要的教育訓練是如何成為「果敢積極的領導者」。

在美國，從小就教導孩子「明確地主張自我很重要」，但是在日本卻正好相反，認為自我主張是不好的。在文化上甚至有奉行「不說自明」的傾向。雖然最近在教育現場也開始教導自我主張的重要性，但依我看來這樣的觀念目前在社會上仍未扎根，無法在短期之內快速改變。而美軍基地的日本員工都工作了至少十五年以上，他們受的都是昭和時期的教育。所以，我最後向負責人提議為員工進行「成為果敢積極領導者的訓練」。

但是，在商量的途中我察覺了一個事實。雖然美軍基地的人資負責人都懂英文，但當我向他們提到英文的「積極」時，他們無法區分 aggressive (侵略性積極) 與 assertive (果敢積極) 的差異。

寫到這裡，讀者可能會感覺有點像在上英文課，請各位包涵。aggressive 雖然也是積極的意思，但用來形容領導者時，意思比較接近權威式領導者，他的積極是為了自己，主張意見也是為了自己。這種領導者的價值標準是為了贏得勝利，他要的是黑白分明。

aggressive 的領導者不懂得與他人分享麵包。在他的眼中結果只有兩個——不是自己吃掉整個麵包，讓對方餓肚子，就是對手吃掉麵包，自己只能挨餓。

但是 assertive 所指的積極卻沒那麼單純，是把自己跟對方都放在心上，積極地主張意見，盡力爭取「雙贏」的結果。程度上來說，就是「比 passive（被動）更積極，但不到 aggressive 的地步」。

### 連表達意見都要「客觀」

我因為在美軍基地接觸了這些無法清楚區分「果敢積極」（assertive）與「侵略性積極」（aggressive）的日本員工，於是我就想，或許將果敢積極解釋為「介於被動與侵略性積極之間的積極程度」會比較容易理解。

assertive 所指的是介於 aggressive 與 passive 之間不偏不倚的狀態。請參考圖 2 表格。也就是說，保持在「侵略性積極」與「被動」兩者平衡的狀態，同時只擷取兩者的優點，就是所謂的「果敢積極」。

美國人較偏向侵略性積極，日本人則偏向被動。日本人不擅說不的特質確實是世界聞名，因為容易表現得很被動，常被外國人勸說：「日本人太被動，不擅長主張自我。應該要更積極些。」

圖2 「果敢積極」的特徵

aggressive (侵略性積極)	assertive (果敢積極)	passive (被動)
積極的	主張的	被動的
win - lose	win - win	win - lose
說	提問／聽	聽
表達自己的意見	表達有資料或知識背書的意見 (客觀的主張)	聽他人的意見
尊重自己	尊重自己與他人	尊重他人
表達想法	表達想法	不表達想法
不為周遭他人著想	為周遭他人著想	為周遭他人著想

## 加入群體就會變積極

但是，在我這熟知美日雙方文化的人看來，就此一口咬定「日本人被動，所以不好」其實有失周全。

日本人做事偏向被動是因為在文化上有「重視協調」的價值觀，願意傾聽他人意見、尊重對方、為周遭的人著想，這些特質都是優點，並非完全不好。

證據就是，**日本人進入「群體」之後，一樣能發揮不落人後的果敢積極**。在強烈的群體意識下，無法主張個人利益，但若是為了群體利益，日本人就能夠堅決地主張意見。

當然，除了不擅長主張自我以外，「不想被討厭」「不想惹事」「不想負責任」「不想做決策」等負面的被動心態在日本人身上也很常見，所以常有人覺得日本群體幾乎可說是「沒有領導者」。

但是，日本人的這些優點與缺點都一樣來自於強烈的被動文化傾向，這是很重要的觀點。

## 「歐美型領導」的弱點

史丹佛大學有不少學生是亞裔美國人。他們雖然學習力強，卻大多不夠積極，商學院還因此特別為亞裔學生開設「果敢積極的訓練課程」。不過就如同前文所述，包括日本人在內的亞洲人習慣被動的表現是出於文化因素，以重視協調的角度來說，許多被動的表現其實都是優點。

相反地，歐美裔的美國學生所表現的積極是偏向侵略性的積極，其缺點在於「不為周遭他人著想、只顧主張自我」「不聽他人的意見」。由於西方文化重視自律與自主，因此這些學生在自我管理時，大多能發揮果敢積極型的領導力。但是，當他們是領導者，需要帶領團隊時，卻往往容易積極過度而變成權威型領導者。

我身為心理學家，同時與美日雙方都有淵源，我並不認同特別為亞裔學生開設「果敢積極訓練課程」的作為，這簡直就像硬是要求亞裔學生向西方人看齊似的。參加這種課程只會讓學生覺得自己遭受責備，讓他們更固執地堅持原本的想法，學生若以這樣的心態上課，根本學不到東西。

將對方辦不到的事情指稱為缺失而加以責備，會加重「負向偏誤」(negative bias)。負向偏誤指的是對負面事物過度反應的傾向，這種傾向來自專注於缺點以提高生存率的求生本能。

假如對於「果敢積極」認知錯誤，領導者與團隊成員雙方的「負向偏誤」都會更加嚴重，結果將導致領導者無法眼觀大局；而團隊成員會不分青紅皂白地服從領導者的主張，對於領導者的否定與批評只會默默承受。

## 採用「賦能動力模式」

不過，心理學中有一種「根據優勢評價」的手法。也就是聚焦於個人的優勢與劣勢，使其態度轉為正面積極，並且找回自信。因此我提議了一種課程，授課對象不限於亞裔學生，而是所有史丹佛大學的學生都可以上。具體而言，課程中將會運用一種根據正向心理學發展而來的手法——「賦



**能動力模式」(Empowerment model)**。這種訓練法的原理是透過「個人既有的『果敢積極』特質」來找回自信，其靈感正來自我在美軍基地為日本員工實行過的訓練。

要讓亞裔美國人學生能果敢積極，需要讓他們學會如何清楚地主張自我、尊重自己，但是在這個訓練中不會一開始就聚焦於此課題。在訓練過程中，我先讓他們明白「自己其實已經具備了不少『果敢積極』的特質，包括『聽他人的意見』『尊重他人』『為周遭他人著想』等等」。不是讓他們從零開始培養「果敢積極」，而是先明白自己已經擁有果敢積極的特質，如此一來他們就有自信，能夠積極地加強不足之處。不但不需否定自己的背景，反而可視為自己的優勢。

相反地，亞裔以外的美國人學生要達到果敢積極，必須學會為周遭他人著想、聽他人的意見、尊重他人，還需要培養耐心、學會包容對方的感受。而他們已經擁有的特質，包括強烈的自我主張、尊重自己等，也是果敢積極所不可或缺的優點，他們可以為這些特質抱持自信。

不只學生，商務人士也一樣。請試著從圖2中找出**自己符合的「果敢積極」特質**，也找出不足之處，提醒自己今後開始用本書培養領導力的手法來自我鍛鍊。

另外，人其實也分為「偏向侵略性積極的人」與「偏向被動的人」。無論你是哪一種類型都應該記住：你可以好好活用自己已經擁有的果敢積極內在特質，不足之處則透過本書的內容補強。

如果你是女性領導者，還必須面對性別帶來的認知偏誤。由於「女性比較被動」這樣的思想根深柢固，無論身處何處，女性領導者只要堅定地主張自我就容易引起周遭的反感，因此女性可能會

覺得自己很難果敢積極地行動。但是，女性「設身處地為人著想」的能力特別高，這是女性領導者原本就擁有的果敢積極特質。應該要好好珍惜，然後逐步培養自己不足的能力。

總歸而言，最重要的就是保持「侵略性積極」與「被動」的平衡。別忘了，唯有學會兼顧兩者的平衡才能成為果敢積極的領導者。

## 「學問」讓我們受益無窮——理解人心的步驟

### 對手難纏，讓「學者」助你掌握其心

果敢積極的領導者要能夠平衡地尊重自己與他人，爭取雙贏局面。要成為這樣的人，就必須理解自己與對方的心。領導者要能夠驅動人心，才能夠促使下屬行動。「驅動人心的必要性」相信許多領導者都有過切身的感受。

所以，當領導者的總會想要知道團隊成員的「心裡」在想什麼。大多數人在工作專案剛起步，或是因人事異動而當上領導者時，都認為自己應該要詳細地掌握團隊內的所有成員。

另外，組織總是要求領導者「管好人員」，同時「做出成果」，面臨這些壓力，領導者或許會這麼想：

- 我應該巧妙結合成員的「優勢」與「劣勢」來做出成果。
- 我要好好「培育後進」，公司也期待我做到這一點。
- 我要好好掌控「難管理的成員」。

領導者本身也是一個有弱點的人，對於合不來的成員、不知道在想什麼的年輕成員自然也想好相處。可能的話還希望盡量避免不必要的衝突，讓整個團隊圓滿運作。

這時候就需要心理學的知識，它會教你摸清楚團隊成員心理的「步驟」。

### 那麼，你自己又是「什麼樣的人」？

我在哈佛大學的時候，遇到了幾位為我留下深遠影響的老師，其中一人就是切斯特·皮爾斯（Chester Pierce）博士。

很遺憾地，他已於二〇一六年辭世。他是我的恩師，更是心靈導師。皮爾斯博士品格超群，在學術研究方面留下了許多豐功偉業，但他絕不驕傲自滿，總是表現得像位紳士，保持謙虛有禮的態度。

他生於紐約，一九四八年就讀哈佛大學。他是黑人，在當時的哈佛大學中非常少見。他不只取得了教育學系學士學位、醫學系博士學位，也是位表現卓越的美式足球選手。畢業後任教於哈佛醫學院，以教授身分在教育學系與精神醫學系指導過許多學生。

我在哈佛大學讀書的時候，皮爾斯博士在教育學系開課傳授與跨文化理解有關的心理學。在課堂上曾有學生向博士提問：「要怎麼做，才能理解黑人跟中國人呢？」哈佛大學是位於美國東部的菁英大學，校內學生絕大多數都是「白人」。

博士這樣回答：「最重要的是，你必須先理解自己。」「不理解自己就無法深入了解他人。所以要先理解自己，然後運用在了解自己的過程中；得到的知識與經驗，並以此去嘗試理解他人。」

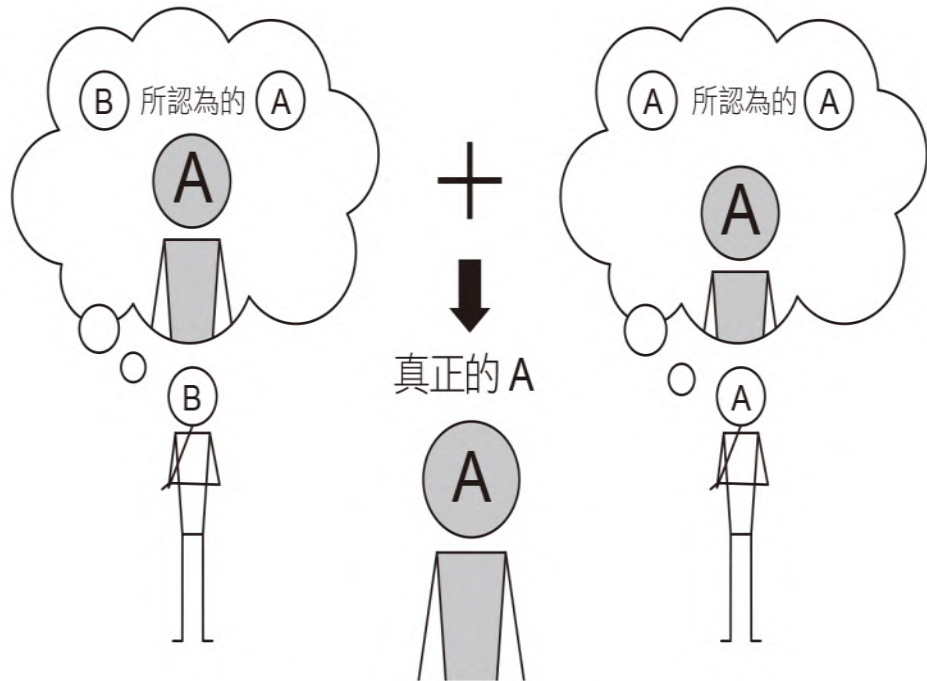
理解自己，然後理解他人。對自己而言，自己是距離最近的人，唯有掌握自己的心理機制，才有機會了解他人的心情。過了幾十年，博士當時的教誨仍然深留我心。

## 我們對「自我」的了解仍不完整

心理學有一個觀念叫「自我認識」：「自己究竟是什麼？」

對於這個疑問，美國心理學之父、哈佛大學心理學系創始人威廉·詹姆斯（William James）提出：自我分成「主體自我」（I）與「他人所認知的自我」（me），也就是說，自己心目中「這是我」的自我形象，與他人眼中認定「那個人是這樣」，結合兩者才是真正的「自己」。

圖3 構成「自我」的要素——心理學上的「自我」分析



你所認定的「自己」跟他人眼中的「你」可能一致，也可能迥然不同。舉例來說：

・主體自我（I）認為：我的個性乾脆而果決。

· 他人所認知的自我 (me) 卻是：那個人粗枝大葉，什麼事都只知從單方面一口咬定。

同時也可能出現相反的情況。

- 主體自我 (I) 認為：我太拘泥於細節了，缺乏做決策的能力。
- 他人所認知的自我 (me) 卻是：這個人很細心、很謹慎。

上述只是簡化過的例子。希望大家藉此明白，**只單純從主觀的一個角度所看到的「自我」並不精確。**

### 前人已為我們準備了好用的「工具」

詹姆斯主張「應該要從自己與他人的兩個角度來認識自己」。這位心理學權威生於一八四二年；過了很久很久之後，哈佛大學心理學博士哈沃德·加德納 (Howard Earl Gardner) 於一九八三年發表了「**多元智能理論**」 (theory of Multiple Intelligences, MI)。其內容指出人類的智能並非只有紙上測驗能測出的「智能商數」 (Intelligence Quotient, IQ)，而是還有其他的智能活動，這些全部綜合起來才能看出一個人真正的智能。這個理論也一樣是從多面向的角度來檢視人類、從

「了解自己」出發的心理學觀點。多元智能理論的出現，促成「從多面向了解自己」的想法在世界上扎下了根。

在其影響下，一九八〇年代後半出現了「**情緒智商**」（Emotional Intelligence Quotient, EQ）的理論。EQ這個詞最早出現於一九六〇年代，在心理學界是十分重要的主題。

EQ理論提出新的概念，指出「自我」應從「智商」與「情緒智商」兩個面向來檢視。而將EQ概念簡單易懂地推廣給大眾的是心理學家丹尼爾·高曼（Daniel Goleman）。他也是哈佛大學的心理學家，曾跟我的老師凱茲博士合作研究過。

他在一九九五年發表的著作《EQ：決定一生幸福與成就的永恆力量》成為全球超級暢銷書，EQ的觀念因此迅速普及全世界，也運用於領導力等職場理論。**領導者必須透過心理學了解自己，而光靠大腦的智能無法完全了解自己——這樣的觀念也跟著普及。**

詹姆斯提出了「主體自我」與「他人所認知的自我」的觀念。多元智能理論提倡「從多面向了解自己」。而EQ理論則提出了「從大腦與心靈檢視自我」的心理分析觀念。這些心理學研究成果讓人類更進一步地理解「自己究竟是什麼」，也為能夠運用於職場的領導組織理論、知識，奠定了更扎實的基礎。

接下來的問題是「如何運用」？

進入二十一世紀後，EQ以外的心理學觀點也開始被積極地運用於職場，陸續有人根據「正向心理學」與「人本心理學」，提倡新的工作方式與領導方法：

- 建立「正向積極」的環境
- 相互協助彼此成長，建立雙贏的人際關係
- 自己跟下屬都清楚理解「工作目的」之重要性
- 提升「動機意願」，讓人保持活力充沛的工作方法

這些都是商務書籍常見的主題，一般也認為這些是領導者的必修科目，其實這些知識都發展自心理學研究。但是，由於這些主題過度普及，導致後來市面上出現的書籍都是「一分鐘成功管理」「當好領導者的五十個法則」這類只談技巧而偏離心理學的作品，我個人對此感到十分遺憾。

因此，本書將回歸原點，介紹「**心理學上證實有效**」的訓練方法，**透過這些學術上有憑有據的方法讓大家確實成為果敢積極的領導者**。

請各位藉由這些方法好好理解自己，並致力於理解他人。我目前所研究的「正念」也是奠基於心理學的訓練方法。另外，我平時會開設「改革自我與社會」等訓練班供學生、商務人士、企業與醫療相關人士參加，其中運用的也是我的研究成果。我在本書也會擷取其中精華來介紹。



從第2章起，我將介紹成為果敢積極領導者所需的四種領導力。這些都是運用心理學的力量，幫助你改變自己的方法。

## 「好的努力」讓你行事果敢積極

### 「地位」會扭曲人格——史丹佛的監獄實驗

前文介紹過心理學的理论重點，接著將介紹了解自己，進而了解他人的方法。

為了了解自己，我常進行一種名為「你是誰」的練習。在這個練習中要做的，是思考自己的感受、想法、價值觀、重視的事物、夢想與目標，以及自己的使命。

不過，我相信有些人會覺得這些問題過於抽象而無法理解，因此不妨更進一步向自己提問：「你在做什麼事的時候，會感到雀躍與期待？」最後，想想「自己以後想做什麼」，並且畫在紙上，這是此項練習的最後一個步驟。

如果你以為「你是誰」練習應該只是針對學生進行的教育活動而不適合商務人士，那麼，你的想法可能被「**角色性格**」給限制住了。心理學上指稱一個人被「角色性格」限制，指的是自己的社會角色在人格中占了大部分比例的狀態。社會角色指的就是「身為主管」「身為業務員」「身為父親」的自己等。

你知道史丹佛大學的「監獄實驗」嗎？這是社會心理學家菲利普·津巴多 (Philip George Zimbardo) 博士於一九七一年做過的實驗，他讓學生們在實驗中分別扮演「獄警」與「囚犯」，並觀察他們的言行。這原本只是一場實驗，起初學生只是單純角色扮演，後來卻在不知不覺間愈來愈投入，扮演獄警的學生變得兇狠霸道，真的以無情嚴厲的言行壓迫扮演囚犯的學生。

這種現象在現實中也很常見，人往往一升官、當主管後翻臉如翻書，言行舉止都刻意表現得像個「老闆」，這並不稀奇，無論在什麼樣的組織應該都少不了這種情況。尤其是位階高的領導人更容易受到角色性格所控制，他們大多無法正確地評價自我，無法理解「自己」人格中最核心的部分，也就是真正的自己是什麼樣的人，反而是身分角色所形成的性格，在人格中占了大部分的比列。

這樣的領導者不了解自己，自然不可能理解他人。即使下屬因為「部門主管完全不肯聽我說話」而心生不滿，甚至在部門內造成問題，但主管本人卻仍滿懷自信，並且深信「我是肯聽下屬意見的好主管」「我是主管，所以你們只管聽我的就對了」，而不疑有他。

由此可見「了解自己」真的不像一般人想得那麼簡單。

因此，目前教練諮詢 (coaching) 在美國十分普遍，人們會找受過心理學訓練的專業教練提供協助，透過認識自我等課程來調整心態、強化心理素質。也有很多企業老闆會讓公司的經營幹部接受教練諮詢。史丹佛大學在二。一三年實施的調查顯示，北美企業無論是上市或非上市公司，三分

之一的CEO與半數高層幹部都接受過教練諮詢。我的妻子也從事教練諮詢的工作。不過，教練諮詢目前在其他國家仍不如美國普及，所以請務必好好活用本書，認識自己，並著手改變自己。

### 「感同身受」是可以強化的能力

領導者必須了解自己，因為只有了解自己的人才能了解別人的心，擁有「感同身受」的能力。你知道自己的心會如何反應，就能對他人感同身受。舉例來說，如果你知道有人認真聽你說話的感覺很好，那麼你也會知道他人希望你用什麼樣的方式傾聽。如果你能體會工作上的滿足感，那麼，你就會明白別人也希望得到相同的肯定。

人都是因為「心」而行動，所以感同身受是領導力的重要關鍵，果敢積極的領導者必須擁有「感同身受的能力」。

相信有不少讀者很重視協調，擅長尊重他人的意見。對他人感同身受的能力是幫助你成為果敢積極領導者的一大優勢，請好好珍惜自己的這個特質，並且強化、活用它。

### 但不應該過度聚焦於「心情」——要冷靜

但是，想要發揮感同身受的能力，有幾個需要留意的重點。對許多人而言，「感同身受」只是一般詞彙，但在心理學中與此相關的詞彙有「同情」（compassion）與「同理心」（empathy），兩者意涵並不同。

「同情」的英文 compassion 源自拉丁語，意思為「伴隨熱情」（com = with passion）的強烈感同身受。心理學上的「同情」指的是**能夠體會他人的情緒，同時保持客觀的狀態**。因為客觀，所以能夠採取行動。至於「同理心」則是指體會他人的情緒，自己的情感也變得跟對方一樣。但僅止於心情變得跟對方一樣，並無法採取行動。

馬修·李卡德（Mathieu Ricard）曾在法國的巴斯德研究院（Institut Pasteur）學習分子遺傳學，之後在西藏成為佛教僧侶，可說是經歷十分特殊的學者。他曾在著作《利他主義》（Altruism）中介紹十分有意思的腦科學研究。根據該書內容以及相關文章的介紹，當人類只能以「同理心」感同身受他人的悲傷或痛苦時，**大腦掌管「悲傷」與「疼痛」等負面情感的部位會特別活躍**，於是人會基於本能試圖逃避痛苦，而非試圖為了幫助對方而採取行動。

但是，當人類對他人的悲傷或痛苦心生「同情」並試圖給予幫助的時候，**大腦掌管跟合作有關的「行動」「充實感」「持續力」等能力的地方會得到活化**，讓大腦進入適合發揮領導力的狀態。因此，目前心理學界傾向將「同情」與「同理心」明確區分開來。

舉例來說，團隊的新進成員犯錯、失敗，心情非常沮喪、正在哭泣。假如他的主管是「同情型」，除了會對他的情感感同身受、安慰他說「我明白你很沮喪」，還會更進一步告訴他：「這次失敗的原因是這一點，以後你可以試著……」也就是說在感同身受的同時，能夠客觀地審視狀況，教導下屬如何改進。

而以「同理心」感同身受的主管只會說「我明白你很沮喪」，然後跟下屬一起難過，不會採取其他行動。陪下屬喝酒、聽下屬吐苦水，當下屬會覺得這樣的主管「是個體貼的好人」，但是這並未有任建設性可言。這麼做沒辦法讓下屬進步，實際上團隊所面臨的問題也沒有得到解決。說起來無情，但我必須說這樣的領導者並沒有盡到自己的職責。

如果在家人或伴侶之間，把對方的事當作自己的事一般高興或哭泣，這樣的關係無疑是難能可貴的，也就是說「同理心」並不是壞事；然而只有「同理心」是不夠的。

**領導者該有的感同身受能力，是有力量的「同情」。只懂陪對方一起流淚的話，最終的下場就只有跟對方一起失敗。**

在職場中，良好的人際關係並不等於友誼關係。**果敢積極的領導者能夠對他人的心情「感同身受」，同時保持適當的距離。**別忘了，能夠客觀看待事情才能夠保持從容，才有能力採取真正能夠幫助對方的行動。

### 三百年前即受重視的守則——「好的指正」

某部古典文獻很讓我感動，其中有這麼一節文章：「指正他人並促使其改進是重要的。這是慈悲為懷的表現，也是服侍君主的第一要務。」套用到現代，意思就是：「**明確指正他人的失敗、錯誤、缺點至關重要，這才是真正為對方著想，也是重責大任。**」這部古典文獻寫於一七一六年，題為《葉隱聞書》，為佐賀縣鍋島藩的山本常朝所著的武士守則。

我的外祖母生於一九〇三年，她常說她的祖父是江戶時代直屬於將軍家的武士「旗本」，外祖母相當引以為傲。我深受她影響，因此也對日本武士道相當有興趣。

所以當我偶然在《葉隱聞書》中，讀到關於領導力的基本守則時，內心非常感動。原來，日本人早在三百多年前就明白同情之於領導力的重要性，我覺得非常驕傲。但是，我在東京大學教書卻遇到了一件事。

在東大，我經常看到日本學生與外國學生，在研討會或辯論會等場合，說英語互相討論。某次在課堂上，某個日本學生發言時，有外國學生表示「太小聲了，聽不見」，那個外國學生完全無意找碴，只是很普通地提出他的看法而已。但日本學生卻馬上抗議：「為什麼要在眾人面前說這種話？」他覺得自己在眾人面前丟臉，感到非常不舒服。外國學生聽了之後，則是浮出一臉不解的表情，回答：「我只是回饋我的意見。因為你講得太小聲了，我聽不見。我提出來是為你好而已。」

兩人如此互動，看在我眼中十分遺憾。日本人以和為貴、重視協調，凡事都避免起衝突。因此不只學生，恐怕連不少領導人都「怕惹人厭而不敢指正他人」，認為「以稱讚的方式讓下屬成長才是正確的」。但是，日本人其實在古代就存在著同情的精神，我相信日本人一定有能力**保持正確的距離、提出該提出的指正，也就是「積極體貼」**的能力。

當然，指正他人有適當的做法。《葉隱聞書》記載著回饋意見時該留意的守則，其中有一些表達方式與說服方法也在心理學上證實有效。從這一點來說，剛才那個外國學生的表現實在不能說是「正確地發揮領導力」。不過雙方都還只是學生，彼此之間也沒有階級之分，輕鬆地交換意見也沒

有什麼不對。但是主管與下屬之間卻有著必須嚴格遵守的階級之分，在提出指正的時候要比外國學生更加謹慎、多顧慮一些。

請記住，果敢積極的領導者不只要能以「同情」對他人感同身受，還要能夠以適當的方式提出指正。

## 自我犧牲型領導者的極限

### 「努力」與「人品」不成比例

我經常有機會為參訪矽谷的日本商務人士舉辦工作坊，因此常聽他們聊起日本職場的情況，其中有一點讓我覺得非常特別。

前文提過日本有許多領導者都是「成員經理人」，也就是管理者身兼實務工作者，同時面對兩個課題——「個人的業績」與「團隊的成果」。

「團隊的成果」除了營業額等「量化的成果」以外，還包括「無法量化的成果」，像是培育與運用人才、保持溝通順暢無阻等，可說是責任相當繁重。面對高壓的工作，領導者就容易行事極端，變成以下兩種類型之一：

- 凡事把自己擺在第一位的「權威型領導人」，其代表為「涓滴型主管」
- 將團隊擺第一，凡事為了大家只好自己忍耐的「自我犧牲型領導者」

兩者都是錯誤的領導者，稱不上發揮任何領導力。

在日本較常見的是「自我犧牲型領導者」，這樣的人表面上看起來「人品好而貼心」，是「關心下屬的好主管」而備受肯定，但令人難過的是，**光是如此並不會被當成是「好領導者」**。該所有人一起努力的時候，卻一個人獨自扛起所有重擔，這樣當然不可能做得出什麼好成果。

再怎麼天資聰穎的天才，也需要靠各種方式的團隊合作才能產出成果。舉一個家喻戶曉的例子，假如賈伯斯自己一個人孤軍奮戰，沒有與天才電腦工程師沃茲尼克（Wozniak）與優秀的科技團隊合作，那麼蘋果不會東山再起，iPhone 也不會問世。

另外，總是以「犧牲自我」的方式工作，例如獨自扛起大量業務而讓下屬在一旁休息，這樣總有一天會撐不住的。而且下屬不但不會因此心懷感激，**反而會覺得「用不著為我做這麼多」而感到有壓力**。身為領導者卻只知獨自埋頭苦幹，不指導、指示方向，又有誰會想要追隨呢？

### 「無私奉獻型領導者」竟然不受肯定

領導者不斷在工作上犧牲自我，最終會精疲力盡，內心也會萌生「我這麼努力怎麼都沒成果」「我的團隊完全派不上用場」等想法，心理上累積愈來愈多壓力，最後只會透支身心健康、得不償



失。領導者還會因此與團隊對立，雙方愈是努力反而隔閡愈深。

另外，以犧牲自我方式工作的領導者，在工作上無法有良好的個人表現，拿不出成果。悲慘的是還會因此失去團隊內外所有人的肯定，大家心裡都在想：「那種程度的人憑什麼當我主管？」

「自己都做不好怎麼能帶領別人？」

**成員經理人必須要兼顧個人工作與管理，兩者都要拿出成果，否則會失去來自上司與下屬的肯定。**

公司不只要求成員經理人拿出領導團隊的成果，也要求他們個人工作上要有表現。團隊成員也認為成員經理人應該在個人工作與領導兩方面都表現卓越，寄予過大的期望。因此他們只會檢視領導者的「個人工作表現」，至於「在領導方面所做的努力」，很遺憾地，他們不會看在眼裡。

姑且不論成員經理人這種工作方式是好是壞，但擺在眼前的現實就是如此。如果你是成員經理人，千萬不要以為「自己多忍耐一些、好好努力就沒問題」。

圖4 針對成員經理人嚴苛無情的評價

領導團隊上的表現	個人工作上的表現		下屬的心境
○	○	➡	「身為上司這是應該的」
○	×	➡	「自己都拿不出成果，怎麼要求別人？」
×	○	➡	「只顧自己」、「濫用職權」

### 應該保持更多的「自尊心」

自我犧牲型的領導者性格大多勤奮認真。他們雖然會努力試圖了解下屬的心情，但當我告訴他們「要了解他人，必須先了解自己」，他們總覺得渾身不對勁。理由很清楚，因為日本人「不擅長

**珍惜自己」，這是根深柢固的心理傾向。**

請回顧圖2，亞洲人的心態大多因為文化特徵而偏向「被動」。自尊心較淡薄，很少人有絕對屹立不搖的自信。**雖然擅長為團隊著想，卻也因此容易選擇犧牲自己。**不珍惜自己的領導者絕對無法做出成果，從長期的角度來看也沒辦法好好地領導團隊。

無論你的角色是領導者或新進員工都一樣，在工作環境的舒適度上，你有權利要求能夠讓自我成長、能賦予工作意義，以及具有良好的人際關係等，這是你應得的。

但是，只知要求這些權利的人會變成「把個人的成果當成團隊的成果」的涓滴型主管，為了避免這樣的情況發生，你應先在心態上將「**個人成果**」與「**團隊成果**」之間的關連視為緩慢而漸進的關係。

成員經理人更應該將自己培養成果敢積極的領導者。即使是領導者，也不需要為了團隊而工作到犧牲自我的地步。**沒有自尊心，什麼事都做不好。**

### 重新思考「是為了誰而學習技能？」

我在第1章介紹了希望讀者成為的「果敢積極領導者」的特徵。無論你是經營者、主管，還是專案負責人，只要具備領導者的角色，都希望你能設法將自己培養成果敢積極的領導者。

前文分析過，對果敢積極的領導者而言，重要的是巧妙掌握自我與謙虛的平衡，而要保持平衡，需要結合第0章結尾所列舉的四種領導力。

- ① 真誠領導力 (Authentic Leadership)
- ② 僕人領導力 (Servant Leadership)
- ③ 變革領導力 (Transformative Leadership)
- ④ 跨界領導力 (Cross-Border Leadership)

如果你「沒有下屬」，「在團隊中居於被領導的地位」，也一樣需要學習領導力。由於「領導者與追隨者」的結構正在瓦解，因此每一個人都必須發揮領導力，否則無法在工作上持續產出成果，更重要的是無法讓自己成長。

「領導者」只是工作上被分配到的角色，但「領導力」卻是能為己所用的技能。追求個人成長需要領導力；在工作上達成成果也需要。當然，如果能學會正確的領導力，以後要擔當領導者的重責大任時就能不負眾望，帶領團隊爭取成功。

接著，我將開始一一介紹自信果敢積極的領導者所需的四種領導力。首先介紹四種能力中最基本的——「真誠領導力」，這同時也是所有能力的基礎。





# Authentic Leadership

/ 第 2 章 /

**真誠領導力**  
—— 打造掌握人心的「基礎」

## 喬丹·威廉森的故事：「在六萬人觀看的足球賽中，兩度失敗」

「若是他，一定能拿下勝利」

當時，現場不知有多少人對他滿懷期待與信賴。

二〇一二年一月二日的亞利桑那州格蘭岱爾市。全美大學美式足球賽季結束後，成績優異的校隊進行冠軍系列賽，其中一場是「節日盃」(Fiesta Bowl)。文武雙全的史丹佛大學由於在賽季中成績斐然而打進節日盃，比賽對手是奧克拉荷馬州立大學。

美式足球是美國的全民運動，球場總是座無虛席；全國各地的人們不是坐在運動酒吧，就是擠在家中的電視機前觀看比賽，打開一整箱啤酒盡情暢飲、熱烈地聲援隊伍。

在六萬名觀眾注視之下，他想必也確信自己一定會贏。那位選手的名字叫做喬丹·威廉森(Jordan Williamson)。雖然才大學一年級，不過他從高中時期就已經是明星球員，如今是史丹佛大學校隊的王牌踢球員。就在比賽即將結束的重要關頭，他來到球門前一個絕佳的好位置，舉起右腳踢球射門，這一球將確定他們得勝。



但是，他卻射偏了球。整座球場一陣嘩然，播報員激動得大叫起來，於是比賽進入了延長賽。史丹佛大學再度迎來得分獲勝的好機會，對喬丹來說也是扳回一城的良機。然而，他卻再度把球踢到十萬八千里外，球沒進球門。

比賽結束。比數是四十一比三十八，獲勝的隊伍是奧克拉荷馬州立大學。

這對原本滿懷自信與榮耀的喬丹而言，無疑是晴天霹靂。因為他在六萬名觀眾的摒息矚目下，再一次犯下相同的致命失誤。「我打開手機一看，已有一百多封簡訊。社群帳號收到的留言更是不計其數，都是來罵我的。叫我去死、說我很爛、人渣、搞砸了一切……」當事人喬丹日後如是說。但是，最嚴厲責備他的無疑是自己。

即使他連日以淚洗面也無法讓時光倒流，後來他開始蹣跚、借酒澆愁，一心只盼能醉到昏睡過去，然後永遠不要醒來。當他情緒低落到谷底時，開始想不開，「要自殺的話，用槍應該比刀子好」。但他還是懸崖勒馬了，想到如果自己死去的話，周遭的人會有多麼難過。不能讓身邊的人傷心，尤其是一直疼愛他的母親。

於是，喬丹開始走出家門，並刻意戴上「節日盃」的官方鴨舌帽，向外人展現犯下兩次失誤的自己，並且來上了我的課，還重複上了四次，然後把這番心情創作成詩。原來他一直都把自己關在「完美明星球員」的外殼裡，其實他只是個「軟弱、會犯錯的非完人」。現在他已經能承認並接受自己的本質了。

現實世界不如電影情節般美好，即使喬丹勇敢向前看，並非所有人都拍手回報，並擁抱接納他。批評的聲浪不曾間斷，但愈來愈少；而愈來愈多人肯定展現本質的喬丹並支持他，聲援的聲量足以蓋過那些所剩無幾的批評。

思科系統公司（Cisco Systems, Inc.）當時的CEO約翰·錢伯斯（John Chambers）也是支持者之一。思科在他的帶領下快速成長，上任五年股價成長了六十倍，是十分優秀的經營者。

喬丹說：「錢伯斯先生特地安排時間跟我見面，他告訴我職場與運動其實非常相似。『實際上思科的經營狀況並非總是一帆風順，也有惡劣的時候。重點是狀況糟糕時該如何重振旗鼓，從失敗中學到什麼。更重要的是，能夠比失敗之前進步多少』。」這時候的他無疑已變得比之前更為堅強。

一年後，二〇一三年一月一日，全美大學美式足球賽中最大賽事玫瑰盃（Rose Bowl）開賽。在與威斯康辛大學的比賽中，喬丹華麗地射門得分，漂亮地拿下了勝利。

喬丹的成長不只展現在運動上，他還取得了心理學學位並順利畢業，目前在思科系統公司擔任年輕領導者，在職場上表現活躍。

現在的他能接納弱點、勇敢示弱，並抬頭挺胸向前邁進，是堅強的「真誠領導者」。

\* \* \*

喬丹在經歷節日盃的失敗後開始來上我的課，並且重新審視過去那個犯了錯的自己，以「心理創傷、治療與再生」為課題，將他經歷的過程拍攝成影片。根據影片描述，他在下一季的玫瑰盃獲得成功並再度成為英雄，但此成功果實並不是令他重振旗鼓的理由，而是因為他包容了自己的弱點，才能夠開啟新的開始。

「老師，你的課程讓我發現其實每個人都有軟弱之處。在那之前的我不但傲慢，而且對於其他人的痛楚毫無知覺。」他這話是理所當然的，因為當時的他只是個很年輕的大學生，而且是明星球員，每天都活在嚴格的訓練與光鮮亮麗的讚美聲當中，在這樣的環境下很難去面對潛藏於內心深處的脆弱，也不會對其他人感同身受。

但是，喬丹經歷過失敗並承認自己的軟弱，於是在畢業後拒絕了職業球隊的邀約，選擇走上領導者之路。喬丹在歷經痛苦的經驗之後，變得能關懷他人，找到自己想做的事，以及該做的事。

## 打下領導者的基礎：「真誠領導力」

讓「體保生」來上課的方法

在史丹佛大學，上課人數多的大型課程一般都會將上課過程錄成影片，事後提供給無法出席的學生觀看。在文武雙全的史丹佛大學，有些運動選手學生需要安排更多時間進行體能練習，於是都透過錄影來上課並提交報告。

泰勒·葛夫內 (Tyler Gaffney) 就是其中之一。他是美式足球選手，一開始被卡羅來納黑豹隊指名而加入職業球員的行列，後來曾加入過新英格蘭愛國者隊、傑克森維爾美洲虎隊，在職業美式足球聯盟相當活躍。他在美式足球選手生涯中，曾為外側半月板損傷所苦，後來轉換跑到改打棒球，目前以外野手的身分參加小聯盟，為了打進大聯盟而努力不懈。

這還不夠令人驚訝。泰勒在讀大學時已是被選入全美美式足球聯會的明星球員，而且在棒球隊也表現活躍，也因此，他的學生生活忙碌無比。但是不知為什麼，他竟然來上我的課，並且在課堂報告中寫下這段文字：

「我很少出席學校的課，因為都有錄影。但是老師您的課程我卻一定出席。因為，老師您這個人很真誠。老師並不是以『教師』的身分來上課，而是作為人在教室中存在。所以我覺得自己也應該要以人的身分出席您的課，而不是基於『運動選手』的身分。」

身為教師，這段訊息真的令我欣慰無比；身為心理學家，這些話也讓我覺得努力得到了斬獲。

**「真誠」是什麼狀態？**

authentic 這個字源自希臘語中的 authentikos，這個詞在英語中衍生出跟原型 (original)、最初的 (primary) 有關的詞彙，包括意指作者與創造者的 author、有權威之意的 authority 等。近年在心理學領域談論領導力時，也經常使用這個詞。所謂的「真誠」定義為：

- 了解「真正的自己（包括情感、想法）」
- 積極而不掩飾地表現「真正的自己」
- 創造自己的人生，也就是成為「自己人生的領導者」
- 依據「信念」行動
- 受人信賴、仰賴

泰勒認為我是以史蒂芬·摩菲－重松的身分站在講台上，也就是「真正的自己」、一個「人」，而不是因為「教師」的角色才信賴我。我以自己的真實面貌示人，成了說服他出席上課的推力。

一般認為人與人之間要建立關係，溝通是重要因素。但是其實還有比溝通更基本、更重要的事。那就是**了解自己，並且以不經修飾的真正面貌——也就是真誠的狀態——面對他人**，否則沒有辦法推動任何人。泰勒報告所寫的訊息更讓我如此深信。

在本章中，我要先讓你變成一個真誠的人。希望你能了解「真正的自己」（包括情感、想法），並且積極地表現出來，進而成為自己人生的領導者。此外，讓自己在個人層面上成為一個真誠的人，是身為團隊領導者的基礎。真誠的人表現出來的是真正的、原有的自我，不含一絲虛假與修飾，因此能夠得到周遭其他人的信賴。

當一個人有信念並且引導自己的人生，就能表現得正大光明，為人就有說服力，自然而然便能凝聚團隊人心，這是「令人想跟隨、有凝聚力的領導者」之基礎。在職場上，「領導者個人表現得正大光明」，自然會讓下屬感覺「這個領導者會跳脫上下角色關係，以個人的身分面對我」，進而由衷想要追隨。

當你培養出真誠領導力、扎實地打好基礎之後，再配合第3章介紹的三種領導力，最後就能夠兼顧「自我與謙虛」「侵略性積極與被動」的平衡，並成為一個真正強而有力的果敢積極的領導者。

## 培養真誠領導力的「具體方法」

成為一個真誠的個人是領導者的基礎——光是這麼說，想必你一定會疑惑：「那我到底該怎麼做才好？」本章將介紹五個磨鍊真誠領導力的方法，這些全都是根據心理學知識發展出來的。

### ① 承認「脆弱」

- ② 跳脫「角色性格」
- ③ 不與「他人」比較
- ④ 找出自己「生涯中的大目標」
- ⑤ 進入「超・專注狀態」

讀者可能會認為第①點到第④點皆是「商管書常見的精神喊話」；其實這全都是在**心理學**上有**憑有據的社會科學手法**。

大多商管書介紹的本來就是心理學知識的應用方法。這些書籍所做的都是將心理學知識運用於一般大眾生活，從出發點來說是正面的；但其缺點是往往過度追求簡單易懂、太偏向應用，導致呈現出來的資訊都是看似沒有根據的精神喊話。因此，本書在介紹方法的同時也會提示有社會科學根據的心理學研究數據與資料以為佐證。

至於⑤則是根據自然科學領域中的腦科學研究成果發展而來的方法。本書前面提過「科學」分為自然科學與社會科學兩大類，自然科學即所謂的「理工組」，而社會科學就是「人文社會組」。而「心理學×腦科學」的組合則是美國學界目前的最新風潮。

順帶一提，AI與VR的開發也少不了「電腦科學×心理學」的知識組成。舉例而言，賴利·佩吉（Larry Page）在史丹佛大學邂逅謝爾蓋·布林（Sergey Mikhaylovich Brin）才有Google的誕

生，而指導他們的計算機科學家泰瑞·維諾格拉德 (Terry Winograd) 就是率先將心理學的知識運用於 AI 研究的學者之一。

自然科學與社會科學，電腦與人心。

為了研究需求而將乍看大相徑庭的兩個領域結合、發揮，這正是思考靈活而不落窠臼的史丹佛風範。本書也將仿效其風，採用「心理學×腦科學」的寫作手法。

你讀到這裡可能會覺得前言有點長，總之，**這五個方法不只能夠讓你「了解自己」，就結果而言也有助於「了解他人」**。原因如同皮爾斯博士的教誨——了解「自己」就能自然了解「他人」。能了解他人，就有能力以「同情」對他人感同身受，有助於理解下屬，並且找出解決方法或目標，然後更進一步為團隊指引行動方向，於是你的領導力也會愈來愈精湛。

**這五個方法彼此互相影響。只要能順利學會一個方法，自然就能學好另一個，你的真誠領導力會在這樣的過程中變得愈來愈強。**

## 前人「比爾·喬治」的教誨

研究真誠領導力的翹楚是專攻領導理論的哈佛大學教授比爾·喬治 (Bill George)。他曾擔任過世界級醫療科技廠美敦力 (Medtronic) 的 CEO，因此他身為學者的同時也對職場實務了解得非常透徹。他的著作《真誠領導》曾是暢銷書榜首。



比爾·喬治的教誨中提到：「**領導者應該以個人的經驗與性格（即真正的自己）為基礎，鍛鍊出適合自己的領導技能，成為一個『擁有個人風格的領導者』。**」

有人批判他的想法：「如果領導者『真正的自我』是邪惡的，那該怎麼辦？這樣根本不可能成為好的領導者，團隊也會被邪惡所支配。」喬治則反駁「根本無須擔心這個問題」，而我也持相同的見解。因為他認定「**所有人的真正自我都是良善的**」。

每個人剛出生時，原本的自己都是良善的，只是在人生過程中可能因為教養方式或經歷等因素受到傷害，或是為了保護自己，才會做出邪惡的言行。

請各位思考以下的例子：

- **多疑而總是不肯相信他人的主管A**：A並非生來的性格就是不願相信他人。他可能年輕時遭人背叛，如此經驗令他不敢相信他人，深怕再度被背叛。
- **作風專制、做決策絕不聽他人意見的主管B**：B並非本來就是這麼任性，可能他以前曾在無法與別人商量的環境中工作過很久。

你也可以依樣畫葫蘆，像這樣抽絲剝繭，從自己的缺點中發掘出原本那個誠實的自己。只要這麼做，任何人都能在自己的特質中找到「誠實的自己」，也就是真誠領導力的基礎，然後在這基礎上發展出符合自己個性的領導技能。

## 接納「自己的脆弱」——卓越領導者都這麼做

### 偉大的練習狂「洛伊·哈勒戴」

學習真誠領導力的五個方法之中，我希望讀者最先進行的是「承認脆弱」。第3章將介紹利用「脆弱」經營團隊的方法。第2章則是說明必要的前置作業，自己必須先承認身為一個人所擁有的脆弱之處，進而鍛鍊真誠的領導力。

每當思考關於「脆弱」的定義時，我內心總會浮現某一則新聞。

我剛開始撰寫本書時，新聞播報了一位棒球選手的死訊。

洛伊·哈勒戴 (Roy Halladay)。他是人人眼中的「超一流運動選手」，曾加入過多倫多藍鳥隊與費城費城人隊，二〇一〇年他第一次參加大聯盟季後賽就打出了完全比賽，表現十分活躍，可說是大聯盟二〇〇〇年代的代表投手。

他在四十歲時得到了夢寐以求的私人飛機，並且親自駕駛，卻在墨西哥灣墜機而逝世。據說他生前曾在自己的推特中發過以下推文：「勇敢不是無畏無懼；而是心懷恐懼仍選擇行動。」

(Courage is not being fearless but rather acting in spite of the existence of fear.)

這一則新聞讓我認知到，他不只是大聯盟的超級球星，更是「有勇氣接納脆弱」的真正領導人。

無論在比賽中拿到了多麼亮眼的成績，哈勒戴絕不自傲怠慢，每年都細心安排一整年的訓練計畫，並且一定付諸實行。我認為這是因為他明白「自己並非不用練習也能保持優秀，自己有脆弱之處，偷懶就會失敗」。他有勇氣接納自己的弱點，而勇氣令他更為茁壯。所以，他才能夠屢次克服運動傷害，最後達成兩百勝的佳績。我想一定有很多人都被他誠摯的態度所感動。

他是非常偉大的選手，比同世代的任何選手都還備受尊敬，他在藍鳥隊的背號「32」成為永遠的空號，二〇一九年更獲選為棒球名人堂成員。

## 化脆弱為「堅強」

**當一個人能承認自己的「脆弱」，就能將其轉化為堅強的力量——這是我的親身體驗。**

我的父親是美國人，母親是日本人。小時候的我是「日本人」，因為以前在美國時周遭的小孩都是白人，唯獨我一個人「跟大家不一樣」。有時有人會當我是「中國人」。在當時美國人眼中，亞洲人全都一樣，很多人無法區分不同亞洲人之間的差別。讀高中的時候，我的朋友幾乎都是黑人，當時對我來說，我是「不是黑人」的人。二十幾歲時我曾在日本生活。當時周遭的日本人則當我「不是日本人」，大概是因為我的外表「跟大家不一樣」的關係吧。

以前，我總覺得自己「跟大家不一樣」；內心也不斷希望自己「跟大家一樣」。那種感覺真的令我非常不自在，我覺得自己被整個世界孤立了。

約四十年前的某一天，外祖母告訴我名叫「**金繕修復**」的工藝。這是一種修復破裂容器的傳統日本工藝，始自十五世紀。這種工藝手法不掩飾或隱藏容器上的缺口與裂縫，反而在上面漆並撒上金粉，裝飾得更為美麗，也就是讓損傷更具價值。

我認為這就跟人一樣。**在人生當中無論遭受過多少傷害，那些傷痕都能成為「自己的重要內涵」而不須隱藏。**不需要掩飾壞掉的部分，因為那表現出人的美麗與力量。

金繕目前在美國被視為藝術而大受歡迎，我認為是因為金繕能夠「美好地展現內涵中的脆弱與差異」，許多人深受這樣堅強的力量所吸引。於是我領悟到——**接納「原原本本的自己」**才是讓自己變得真誠的方法。接納自己、接受自己：「這就是我！」才能表現得正大光明，才是通往自由之路。

其實每一個人長期都為了自己內涵中的「差異」而煩惱，為了展現真正的自己而辛苦地掙扎；一旦能「**連同脆弱**」一起接納，就能夠進而接納他人。

實際上，當我選擇表露出自己的脆弱時，周遭其他人眼中的我就變成了「**沒有虛偽與修飾，總是能以真心待人的人**」。我是個**不完整，而且容易犯錯的人**。即使如此仍要努力讓自己變得更好，我就是這樣的人。我愈是能接納這樣的自己，其他人就愈能信賴我。

脆弱與真誠是領導力中不可或缺的價值。當人承認脆弱、找回自信以後，自然能夠發揮「真誠領導力」。

## 暴露「可以展示的脆弱」

「承認脆弱」是學會真誠領導力的有效方法，因為人都是不完整的，接受這個事實可以讓你跟對方更確實地心意相通。但是，如果你實際上的角色是領導者，在對下屬或團隊成員展現自己的脆弱時，要小心留意一些細節。

雖說應該要誠實展現自己的弱點，但是**你並不應該「完全」暴露弱點**。領導者在展現脆弱之處時，必須多花點心思。實際領導團隊的人要成為真誠的領導者，需要懂得拿捏分寸。例如工作上發生問題、整個案件面臨廢止危機的時候，身為領導者可以說：「我也很不安。」**將自己的脆弱老實地表現出來。但是，絕對不能只有這樣。**

在這種時候，老實地示弱、呈現自己的不安，可以在團隊內營造坦然的氣氛，讓大家可以勇敢表現內心的不安，提出各自所看到的問題點。這麼做可以讓問題的癥結清楚浮現，並且讓成員公開交換許多資訊，讓解決問題的可能性大為提升。接著，領導者該開口說：「我也很不安，不過我們接著應該這麼做。」然後開始為團隊指示方向，這就是發揮真誠領導力的方式。

另外，身為領導者的人不應該毫不保留地公開自己過去的失敗或自卑感等情結。即使讓成員知道，也應該要將這種話題總結為可以引導團隊前進的結論，例如「雖然我經歷過這些失敗、內心有

這些糾結，不過我從中學到很多，才能夠像這樣子前進」，也就是說必須包裝成從脆弱出發的成長故事才行。

## 跳脫角色，變成「活生生的人」

### 人人都是「普通人」

雖然說承認脆弱是學會真誠領導力最重要的方法，但承認脆弱需要勇氣。實際上，儘管我本人總是教導他人要「承認並展現脆弱」，也早該習慣這件事，但我直到現在，在課堂授課時仍然會有一點緊張。可想而知，當尚未習慣的領導者突然被要求「展現脆弱之處」，應該會感到非常不知所措。

我個人面對緊張的方式是，每次上課前都重新提醒自己「必須真正開放地展現自我」，調整心情，讓自己可以勇敢地展現脆弱。在開始上課以前，我懷著誠實、開放的心情，提醒自己「我是教師，同時也只是個普通人」。

### 跳脫「角色性格」

如果身為領導者的時候覺得自己實在沒辦法卸下心防、展現脆弱，那就試試第二個磨鍊真誠特質的方法——「跳脫角色性格」。

很多領導者眼中只看得到自己職務上的側面，就如同史丹佛監獄實驗的例子當中，參與實驗者的人格被「角色」給占據了。

舉例來說，你的周遭可能有這樣的人。

某間公司的門口總有一位警衛站崗，所有員工進出時都必須依規定出示識別證。

唯一的例外是社長。這家公司經營的大小事全由社長一個人作主，他是唯一的老大，警衛看到他的臉就該放行。對他來說，出入自家公司還要出示識別證，哪有道理？警衛也是自己出錢請的員工，認得雇主的臉是應該的。

某天早上，由於平時值班的警衛去上課，由另一位警衛代理職務，檢查進出人員。對這位代理警衛而言，社長看起來跟其他中年職員沒有兩樣。

於是，當他擋下社長、要求他出示識別證的時候，社長當場爆發怒火……

當一個人總是以課長或部長等職務的角度來說話、做事，而沒有把自己視為一個人，自然無法展現脆弱的那一面。這樣的人只會離真誠愈來愈遠，只想著自己的位置有多了不起，談論任何事都只能從職務的角度出發。

但是，愈是缺乏真誠領導力的領導者愈是自信滿滿，深信自己是「有影響力的好領導者」而無疑有他。這種人對自己的評價與他人對他的評價有很大的出入，團隊成員甚至可能認為他是個「糟糕的領導者」。若不設法改善，最後等著他的可能是下述的悲慘下場——「自顧自地前進，回頭一看沒有人肯跟在身後」。

**表現強勢的人並不見得真的堅強。**人因為有弱點，所以會試圖隱瞞，強調自己在工作技巧、地位、金錢、人脈關係等方面有多麼優越過人，藉此掩飾自己的脆弱。

但是，當人褪去職務的鎧甲，就能看清真正的自己。這正是學會真誠的好機會。只要一個人是真誠的，即使是總經理或董事長，也能因應不同的時機與場合跳脫角色性格。只要知道自己其實跟眾人一樣是有弱點的普通人、只是剛好坐上總經理的位置，這樣的人就不會不必要地賣弄自尊。

會被角色性格限制的人並不限於「地位高的職位」。**角色性格無所不在。**你是否曾經因為自己是上司，或是基於年紀高低、性別、顧客身分等理由，向他人要求過「特別待遇」呢？認清「差異」的存在而主張意見並沒什麼不好，但若因此認為「自己是特別的」，角色性格與社會地位就會遮蔽你原有的、真正的自己。那麼，我們該如何褪去自衛的鎧甲、跳脫角色性格？關鍵在於保持「初學者的心」。

## 保有「初學者的心」



假設你在電腦軟體公司上班，開發出一套非常完美的系統。這套系統商品大為暢銷，足以幫助公司擴大規模，公司內外都相當肯定你的成就，你也因此培養出信心，這是非常好的。

但是，**如果因此深信「我很了不起、我是完美的」，那就危險了。**認為自己已經「達到百分之百」的人，就沒有任何成長空間。即使做的事、成就一樣，只要內心想著「我還差得遠」就能夠繼續成長。

**自信很重要，但自信過度反而會令人失去真誠領導力。**能自覺「還差得遠」的人，就是有一顆「初學者的心」。

即使達成了卓越的成就、年紀增長、升大官，仍能自知「自己並非無所不知」；並且懂得肯定他人，明白「我的下屬雖然還沒有成就、年紀尚輕，但是一定有他懂而我不懂的事」。知曉這兩個前提的人，遇到不懂的事會承認自己不懂，並且向他人求教。當領導者的只要肯問，他人自然願意教，因此能夠繼續成長、進步。

另外，如果領導者有初學者的心、能坦率地承認自己「不會、不懂」，並不恥下問，就能讓每一個團隊成員明白自己是「一個不完美的普通人」，並因此了解領導者「能跳脫職務角色，以原本真正的自己對待他人」，進而感受到人情味，這樣兩者之間自然能培養出信賴。

賈伯斯原本就是個求知若渴的人，他一旦認為對方懂的比自己多，就一定會打破砂鍋問到底。在《賈伯斯傳》中有這麼一段紀錄：在曾任史丹佛佛大學校長唐納·甘迺迪（Donald Kennedy）所主

辦的午餐聚會中，賈伯斯對座位與他相鄰的保羅·柏格 (Paul Berg) 博士接二連三地提出問題。由於柏格博士是得過諾貝爾獎的生物化學家，因此賈伯斯在面對他時仍能保持初學者的心。

但是，對於電腦領域與自己一手創立的蘋果公司就不一樣了。賈伯斯以為自己「徹底了解、無所不知」，忘了初學者的心，變得自信過頭且我行我素。結果，身為蘋果創辦人的他，卻在一九八五年被蘋果解雇，這是人盡皆知的故事。

一九九六年他又回到蘋果，據說當時他已經變了，懂得向他人求教。他的改變為整個蘋果公司帶來創新，更不用說促成了蘋果的復興。找回一顆初學者的心，為蘋果公司帶來了成就，並使其成長為全世界市值最高的公司。

二○○五年，賈伯斯在史丹佛大學畢業典禮上演講，他稱那**一次被解雇的經驗是「自己人生中最美好的事件」**。對賈伯斯而言，從被解雇到再度回到蘋果的這十年，無疑是他一輩子最富有創造力的階段。我想他在被解雇之後，一定得到了輕盈而靈活的初學者之心。

希望你一帆風順時，甚至是任何時候都能夠保有「初學者的心」。

## 停止「與他人比較」——你就是你

拿自己以外的「某人」當基準

學會真誠領導力的第三個方法是：**不與「他人」比較**。別再在乎「比別人優秀／比別人差」「比別人富有／貧窮」，擺脫「比較」的束縛，看清原有的自己、真正的自己（想法、感情），才能讓你學會真誠。

舉個簡單的例子來說，停止用偏差值這類與整體比較而來的「相對評價」當標準，改用衡量個人的「絕對評價」來檢視自己。這麼說看似容易，實際做起來卻非常難，**因為跟他人比較是人類的天性**。

接著，我將從心理學的基礎來介紹這種心理傾向。

## 自己「吃虧」時看誰都不順眼

根據以研究群體心理學聞名的威爾弗雷德·特羅特（Wilfred Trotter）的說法，自古以來，人類的群體心理發展皆始於「手足之間」。

當一個家庭有一個以上的小孩時，父母會對每个孩子施予同等的關愛。而孩子們也被教導成要相信「爸媽就像愛弟弟一樣愛我」，「兄弟姊妹」這個群體隨之形成。但當兄姊的無論怎麼想都覺得父母比較疼愛剛出生的弟妹，覺得父母給自己的愛不如給弟妹的多，這就是「嫉妒」的開始。

在學校也一樣。照理說在「班級」這個群體中，老師應該要「平等地喜歡所有學生」，但在現實中這是不可能的事。一定會有人心生不滿，認為「老師偏愛成績好的孩子」。一般來說，在同一個群體裡的所有成員應該要受到完全相同的待遇，但是卻有人被老師「偏愛」而招致其他人厭惡。

那麼，「班級」這個群體會團結起來要求老師隨時保持公平公正，「對所有學生一視同仁」嗎？不，並不會。群體的想法是：「**我自己沒有得到老師的偏愛，所以那個孩子也不應該得到老師的偏愛。**」看到別人得到麵包時，群體心目中的公平並不是所有人都得到麵包；而是所有人都沒麵包，那才叫公平。

這種心態往正向發展，會形塑出重視平等的團隊精神，但是**根源其實來自於「沒有所有人都一樣，就是不公平」這種見不得別人好的嫉妒心。**這就是特羅特針對群體心理的分析。

### 即使如此還是想比較，那該怎麼辦？

接著將人類這種殘酷的習性套用到社會群體來思考看看。

「大客戶都給A負責，不公平。因為我都只能負責小客戶，所以A應該負責跟我一樣小的客戶。」

即使B心裡這麼想，但他所內心冀求的「公平」在現實中絕不可能實現。因為A跟B是不一樣的人，兩人所擁有的特質與能力並不一樣。更何況誰負責什麼客戶並不只關乎特質與能力，假如真的讓所有人都負責同樣規模的客戶，工作一定無法順利完成。即使是同樣時間進公司，在同部門工作，能力也差不多，評價也不見得會一樣。

跟那些已經拿出成果的人比較是沒有意義的，即使細心地一一比較學歷、聰明才智、外貌，甚至去分析「那個人會成功是因為做事靈巧？運氣？還是用了卑鄙的手段？」即使想破頭也得不到答

案，因為你跟他就是完全不同的人。

如果你希望自己成功，就不要跟別人比較。先了解真正的自己，變得真誠，否則根本不會走上成功之路。**無論你再怎麼優秀，世界上一定還有更為優秀的人**，所以才要一直保持一顆初學者的心。更何況，就算你找到了不如你優秀的人並沉浸在扭曲的優越感中，這對你的成長沒有任何助益。

你不需要與他人比較，你就是你。無論是渺小還是壯大，你就是你。你頭腦聰明，即使有人比你更聰明也不會影響你頭腦聰明的事實。

你平時一定都在內心深處拿某個人跟自己比較。你或許也曾想過「比較沒有意義，不應該再比了」。但只要生而為人，或多或少都會和他人比較。這也是人類天生就有的「弱點」之一。所以，**最重要的是誠實面對。承認自己會「拿別人跟自己比較」，接受這個弱點是讓你不再跟他人比較的第一步。**

以後，當你察覺自己「在跟別人比較」的時候，請先承認「我還是會忍不住跟別人比較」，了解自己如此脆弱並接受，然後提醒自己「跟別人比較無法幫助我了解自己，沒辦法讓我變得真誠」。

## 立下「想要完成的目標」

## 「目標」的有無，造成大相徑庭的結果

第四個方法：找出自己「生涯中的大目標」，能夠巧妙地幫助你消除與他人比較的弱點與嫉妒之毒。

「跟我同期進公司的A最近負責的商品受到媒體的關注與採訪，還在網路上引起熱烈反應。大家都稱讚A很優秀，我想他今後應該會升官，或是接到更多有意思的案子，甚至被其他公司挖角，很多好機會等著A。」

如果你如此跟他人比較，就會看不清真正的自己，在嫉妒的茶毒下離真誠愈來愈遠。這時候，應該問問自己：「我想親自完成的大目標是什麼？」

「我的目標是什麼？」這一個問題雖然簡單，效果卻驚人無比。

「我的目標是『開發出能夠扎實暢銷十年的商品』，我的目標不是被新聞網站報導，也不是引發大流行。」當你想到這一點的時候，自然就會意識到一個事實——「**我是我，別人是別人**」，於是你就能停止比較，專注於自己的目標。這樣就能離真誠更進一步了。

不只是工作，在人生中也應該找個大目標比較好。當你有一瞬間想著「那個人比我有錢」的時候，停下腳步來想一想。「我的人生目標是從事有成就感的工作，跟我的伴侶一起將子女健健康康地養育長大」。提醒自己確認目標，你就會自然而然地明白「我的人生並不是有很多錢就好」。

## 只有「二%」的人知道「該做的事」

**確認團隊目標也是商業領導者應盡的職責。**

「我們團隊的目標是開發提升生產效率的系統」。只要團隊內所有人都對目標有明確的共識，那麼即使隔壁的其他團隊開發出引發話題的新系統，你也不會受到影響，能夠繼續專注於自己的目標。身為領導者有責任為團隊指引方向，所以漫無目的地帶領下屬，就像是為人帶路卻不帶地圖跟智慧型手機一樣。

美國商業雜誌《Inc.》曾進行一項調查：「請問你認為有多少員工知道，公司『必須要先做到的』前三件優先事項是什麼？」調查結果顯示，企業幹部認為平均有「六四%」知道。實際上，究竟有多少員工清楚明白公司必須先完成的優先事項呢？在調查中能清楚回答的員工人數只占全體的「二%」。也就是說，**在團隊中知道目標或該做什麼的成員比例遠比領導者所想像的還要低**。所以，領導者平時必須頻繁地提醒「該達成的目標」，並確保整個團隊徹底理解。

接著，我將介紹改革與領導團隊的方法，在這裡希望讀者先記住：領導者必須引領團隊的方向，因此不只要確立「自己的目標」，更要隨時跟團隊一起確認「團隊的最終目標」。

## 介入應「小而頻繁」——目標自然會徹底「滲透」

對團隊與個人而言，擁有目標是很重要的，但同時也必須留意此一棘手問題，那就是「冒牌者症候群」(Impostor syndrome)，這是臨床心理學家波林·蘿絲·克蘭斯 (Pauline Rose

(Clance) 於一九七〇年代定義的名稱，原文中的「Impostor」有「騙徒」的意思。這個症候群的名稱聽起來很壞，實際上到底是指什麼呢？冒牌者症候群所指稱的是**自我評價明顯低落的心理狀態，這種情感反應會明顯影響個人表現，非常棘手。**

你是否也曾體驗過以下這種心境？

當你順利達成了「目標」，例如達成目標數字、上台報告順利落幕、被提拔為主管的時候，卻沒辦法肯定自己，對自己稱讚一聲「幹得好」！或者是心想「我完全沒什麼了不起的，其實我一點都不優秀，應該只是因為我在公司待得夠久才被升職，我這樣簡直像個騙徒」。所以當別人稱讚你的時候，你總是立即否定：「我只是碰巧運氣夠好而已，多虧有○○幫助我……」

平常習慣表現得過度謙虛的人可能有冒牌者症候群。心理學的觀點認為這樣的心理傾向來自於**缺乏歸屬感，也就是覺得「自己跟工作或職場沒有關連」**；另外，**因為沒能達成目標等失敗的經驗讓當事者認為自己「不夠好、非真材實料」而缺乏自信**，也是冒牌者症候群的根源之一。

當一個有冒牌者症候群傾向的人升上主管，因而改變了工作地點或處境時，特別容易覺得自己「無法適應」而非常不安，對這樣的人來說，當領導者是一件非常辛苦的差事。

另外，這樣的人自我肯定度非常低，往往都是「完美主義者」，無論再怎麼努力都還是對自己**不滿意**，因此經常會犧牲假日在家工作，或是工作過度、畏懼失敗而避免嘗試新的挑戰。他們「無法長久持續、隨時都可能崩潰、努力到極限」，可說走上與改革工作方式完全相反的道路上，問題相當棘手。



**冒牌者症候群的性別比例**一般認為是女多於男，而在能力高於平均的優秀人才身上特別容易出現。實際上明明很優秀、能幹，卻沒辦法肯定自己，導致挑戰意願特別低落，枉費擁有一身優秀的能力，卻完全無法發揮、成長。

史丹佛大學心理學系副教授葛雷利·華頓（Gregory Walton）曾研究冒牌者症候群，他在研究中指出，對於受冒牌者症候群所困的人不應該讓他獨自煩惱。例如聽他傾訴（小程度的介入）就能讓他擺脫不安，還有提升工作表現的效果。

擺脫冒牌者症候群的關鍵是提升歸屬感，並讓他建立目標意識，明白「自己的工作對自己與他人都有意義」。從這一點來看，前面提過在領導者與團隊成員之間，「建立並確認對目標的共識」實在非常重要。

但是，如果你身為領導者，本身就有冒牌者症候群的話，實際上很難找別人來介入你。因為目前教練諮詢與輔導服務仍不普遍。這時候，可以嘗試別的改善方法——「提升大腦的可塑性，為自己找回自信」，這種改變自己的方法有自然科學的研究根據。

## 這並不是「精神喊話」

「成人的大腦」也會改變

到此為止，我們介紹過四種讓自己變真誠的方法。

- ① 承認「脆弱」
- ② 跳脫「角色性格」
- ③ 不與「他人」比較
- ④ 找出自己「生涯中的大目標」

四種方法的第一步，都是先相信自己「能夠改變」。你可能會想要反駁：「這只是不切實際的精神喊話。」但是，近期的腦科學研究卻證實這是有科學根據的。接下來要介紹第五個學會真誠領導力的關鍵，「**大腦的可塑性**」。

人能夠透過經驗學會事情，是因為大腦能學習與保持記憶。例如小孩子學習騎腳踏車的原理是大腦學習手、腳與軀幹的運用方式，將「行得通的模式」記在腦中。這概念並不新，早自一八〇〇年代就有相關討論。不過，長久以來人們一直以為「**大腦的可塑性**」，也就是透過學習獲得新技能的能力只限於幼年到年輕時期。

然而，功能性磁共振造影（fMRI）的出現讓人類能夠以視覺的方式觀察大腦內部，進而顛覆舊有的觀點。透過觀察發現，**成人的大腦一樣能夠因為「環境」「行動」「思考模式」「情緒」這些因素，而在結構與功能上有所「改變」。**

當然，成人大腦的可塑性並不如幼年與成長期那般活躍，但是人無論活到幾歲都仍然能夠改變大腦。既然你知道思考與情緒、行動能改變大腦，那麼從科學的角度來說，相信「能夠改變」，並為了改變而起身行動，這樣就足以帶來「改變」。

## Google、雅虎、蘋果都在用的「自我改革法」

「正念」即是提升大腦可塑性的方法之一。

由生物學家喬·卡巴金 (Jon Kabat-Zinn) 研發的「正念減壓」課程 (Mindfulness-Based Stress Reduction, MBSR) 經過科學檢驗後發現，人處於正念狀態時，大腦擁有更高的可塑性。

所謂的正念，是指一個人的意識專注於當下、理解並接納自己與他人、心存感謝並感受關係的存在，沉浸於完整無缺的心理狀態。有人可能會將正念與單純的冥想混為一談，但其實兩者並不同。正念是將意識專注於「現在、此處」，而冥想只是進入這個狀態的手段之一。

目前 Google、雅虎、蘋果等許多企業都把正念當作商業工具運用，史丹佛大學也開課傳授，因為科學已認證正念能從大腦改變自己，而大學也肯定其效果。科學已證實進入正念狀態有提升專注力、重整自律神經、降低血壓、平息亢奮狀態等功效，有益大腦與身體。

正念的英文「mindfulness」源自於巴利語中的「satī」，意思是「察覺自己真正的性質、如實看待自己的人」，可說與「了解自己」的真誠狀態十分接近。

即使是缺乏自信、或不知該從何處著手而不知不覺變得威權逼人的領導者，只要想著「要改變」，保持這樣的認知就會改變大腦。另外，只要運用正念要素，也就是「**提升大腦可塑性**」，如前面介紹過的**四種學習真誠的方法**，實踐起來也會更有效。於是你的真誠領導力——也就是領導力的基礎，將會更加地鞏固與扎實。

### 刻意釋出「對大腦有益的物質」

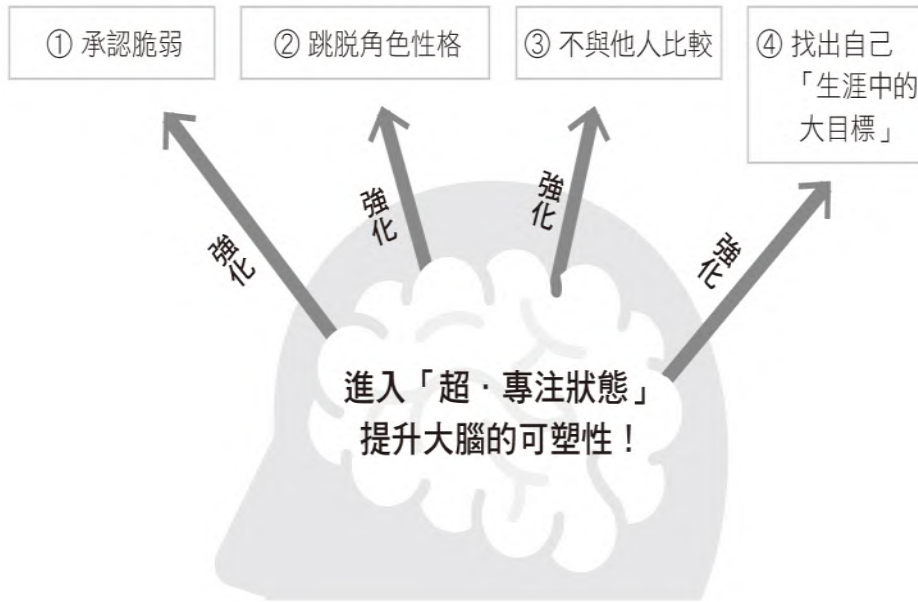
大腦在以下三種狀態具有特別高的可塑性。

- ① 專注時
- ② 決心「去做」，並全心全意投入活動時
- ③ 大腦獲得充分休息時

數位化發展讓現代社會充斥過多的資訊與刺激，到處都充滿了阻礙專注力的因素。而且，忙碌的商務人士大多睡眠不足，大腦不易維持健康。因為睡得少而導致精神不濟、專注力低落，在這種狀態下無論要做什么事，當然都無法堅決地下定決心「去做」，更甭論全心投入了。

但是當三個條件——「**專注／決心『去做』，並全心全意投入活動／大腦獲得充分的休息**」——齊備時，**大腦就會自動啟動提升可塑性的「開關」**，釋出血清素等促進大腦發生變化所需的神經傳

圖5 從「大腦」著手改變自己的科學計畫



導物質。相反地，當我們「不專注、注意力散漫／沒有幹勁、混水摸魚／因睡眠不足或壓力而精神恍惚」的時候，大腦開關就會停留在關閉的狀態。

看到這裡，你可能會推說這是個性問題，認定「我本來就沒有專注力」；或是你習慣擺出冷眼看世事的態度，認為「做事情本來就用不著全心投入」；又或者你覺得「總是睡不飽也無可奈何」而放棄改變。

但是，千萬別小看「專注力不足、無法全心投入、睡眠不足」，這些**不僅是壞習慣，還可能讓你的大腦開關一直預設在「關閉的狀態」，十分危險**。神經傳導物質是提升大腦可塑性的重要關鍵，如果大腦長期處於停止釋放這些物質的狀態，無論你再怎麼優秀也無法在個人表現與領導力上好好發揮實力。

為了學好真誠領導力、打好領導力基礎，請一定要隨時提醒自己打開大腦開關，促使自己發生變化。

## 四七%的人「缺乏專注力」

對現代人而言，「提升專注力」是打開大腦開關特別有效的方法。我認為在這資訊氾濫且過度繁忙的時代，**找回專注力是打開大腦開關的關鍵**。

換句話說，提升專注力就能提升大腦的可塑性（當然，前面提到的②、③關鍵也不能少），讓人更接近真誠的狀態。但是事實上，很遺憾地，**幾乎所有現代人的專注力都正在被慢性剝奪**。

哈佛大學社會心理學家麥修·柯林沃斯（Matthew Killingsworth）與丹尼爾·吉伯特（Daniel Gilbert）的研究顯示，**有四七%的現代人欠缺專注力**。兩位博士在研究中指出心無旁騖地專注於眼

前工作的人能夠感受到較高的幸福感。換句話說，注意力渙散的人較無法滿足自己的人生。

這一點，相信你也感覺到了。生活中充滿著高度壓力，以及數位裝置與社群網站帶來的刺激，實在很難保持專注。大部分的人都習慣同時進行很多事，而且有成癮的傾向。

像日本上班族早上搭電車上班，還同時要聽音樂、滑手機、腦中想著其他事情。在史丹佛大學周遭都以腳踏車與汽車通勤的方式為主，不過美國的開車族當中也愈來愈多這種「多管齊下成癮者」，開車的同時聽音樂或廣播、吃麵包或啃蘋果、停紅燈時把手機拿出來滑……情況與日本差不多。

在這樣的狀態下到公司上班，開會時會分神想其他事情，或是在下面偷偷滑手機，並且在心裡嘀咕「我好累」吧。人在這種「多管齊下成癮」的狀態下當然不可能專心，**生活忙碌而事務繁多的先進國家大多有這種現象**。而科技的進步與發達讓「多管齊下成癮」的現象日益嚴重。

電腦科技讓人類可以同時做好幾件事，導致注意力渙散。

### 「多工處理」讓產能明顯降低

雖說同時做不只一件事會造成注意力渙散，不過年輕世代當中確實有不少人自稱擅長「多工處理」，且工作忙碌的商務人士也特別重視效率，或許你也會為了一次同時多做幾件事，而想辦法培養自己「多工處理」的能力。這需要同時使用知覺與運動功能，有研究指出這樣的能力能夠透過鍛鍊來提升。

但是對於這一點，史丹佛大學神經科學博士艾雅·歐飛爾（Eyal Ophir）則提出異議。博士主張「人類不可能做到真正的多工處理，只是在不同的工作之間，進行快速的切換（Task switching）而已」，而多工處理的人跟專注做一件事的人相比，前者的專注力明顯較低、效率也較差。

人類的大腦其實沒有那麼靈巧，所謂的多工處理並不是真的能夠同時進行複數工作。也就是說，在進行A任務的途中改做B任務、B任務做到一半的時候又回去做A任務，A任務還沒完成又著手進行C任務。其實人只能做到這樣，只是在幾個尚未完成的單一任務之間反覆切換而已，這才是所謂多工處理的真相。

心理學界始自一九六○年代的研究結果也指出「多工處理的產能較低」。第一個理由是多工處理很費時。由於無法專注處理每一個任務，結果要花更多時間才能全部完成。第二個理由是因為注意力渙散而導致犯錯的機率增加。有研究指出「多工處理讓美國產業界每年多損失了六百五十億美元」。由此可見，多工處理不但會削弱人的專注力，更剝奪了產能與利益，因此我建議你「戒除多工處理」。

身為領導者，為了追求產能提升，為了培養真誠領導力，戒掉多工處理吧！它有百害而無一利。

「單工處理」讓大腦進入超·專注狀態



今天就開始停止多工處理，提升你的專注力吧！

為了提升專注力，《財富》雜誌所選出的美國前五百大企業，以及以 Google 為首的 IT 企業的領導者都在工作現場實行「正念」。因此，我在舉行工作坊的時候，一開始都會帶領參加者進行正念冥想。

難道「要專注的時候都得先進行冥想」？請別誤會，冥想是進入正念狀態的方法之一，但並非**唯一手段**。我自年輕時就對正念感興趣，學習過呼吸法、冥想法，受過相關訓練，為了進入正念狀態也實際進行過冥想。不過對於一般的商務人士來說，應該很少人有冥想的習慣，而且恐怕會覺得「冥想感覺很像宗教行為」而心生排斥。

但是請放心。除了冥想以外，還有很多其他方法可以幫助你進入正念狀態、提升專注力。其中我個人最推薦的方法就是養成「**單工處理**」的習慣，也就是對「多工處理」的風潮反其道而行。這個方法你現在就能馬上開始，而且十分簡單，請一定要實踐看看。

為了戒除多工處理的壞習慣，請徹底堅守單工處理的原則。例如工作時規定自己「我這三十分鐘只能用來統整企畫書」，絕對不做其他的事情。記得，最好選擇不會被他人干擾的時段。別打開任何訊息來看、別看任何網頁，完全只專注於做一件事。

除此之外，你在私底下也可以養成游泳、慢跑等習慣。記得要戒除邊聽音樂邊跑步這種「多管齊下成癮的惡習」，全神貫注地專心游泳、跑步。很多經營者都有慢跑的習慣。慢跑之所以會如此流行，我想不只是因為追求健康的風氣盛行，應該也有保養心靈、讓大腦重拾專注力的效果吧。

我在寫作期間，習慣在自家的小庭院裡散步，繞著庭院裡種的美國梧桐走個幾圈，有時中間停下來休息一下，走個五千步左右就能進入「正念」，也就是極度專注的狀態。

透過上述「單工處理」的作業方式來徹底提升專注力，就能讓自己接近正念狀態，促進大腦的可塑性，形成培育真誠領導力的土壤。

## 鍛鍊真誠素質的小習慣

### 「小約定」的大力量

本章介紹了五個學會真誠領導力的方法，最後將以有效鍛鍊真誠領導力的習慣作為總結。反過來說，**如果你的習慣與下述相反，那麼無論再怎麼實踐那五個方法也無法學到真誠領導力。**缺乏真誠領導力可能令你失去眾人的信賴，請一定要留意。

真誠領導者表現出來的言行舉止都是自己真正原有的樣子，毫無修飾的姿態能吸引人心，讓下屬心生信賴、打從心底追隨。我的說法可能讓讀者覺得被告知「要當個人品出色的人」，卻不知從何開始而感到困惑。不過，有一種方法可以讓你在平常的言行中培養信賴感，那就是「**體現**」(embody) **的習慣**，就是將想法、感情、發言實踐出來。

就像「體現創業家精神」(embody a spirit of entrepreneurship)一樣，不只是在心裡想，還要具體採取行動，做出樣子。當然，一下子就要將創業家精神具體實現當然很困難。我們目前該做的**是在日常生活中言行一致，讓「說出來的話」跟「做出來的事」一樣。**

例如我認識的某個朋友，每次電話講到一半卻必須因其他要事而不得不掛斷的時候，一定會向對方說：「我再打給你！」(I'll call you right back!)對他來說，這句「我再打給你！」只是問候語或口頭禪，但我聽了以後卻往往會在電話旁等上一陣子。所以，現在聽到他說「我再打給你！」，我也不再當真了。他身居要職，我明白他生活忙碌，這當然無可厚非，但我卻為他感到惋惜，枉費他是一個很好的人。

這種事情在朋友之間是小事，但在領導者跟團隊成員之間卻是非常嚴重的問題。**如果主管說「這件事我會再找時間跟你談」，當下屬的絕對不會忘記。**即使主管因為忙碌而把「這件事」忘得一乾二淨，下屬仍然會一直惦記著、一直等主管「找時間來談」。這種事多發生幾次以後，主管就會失去身為一個人所得到的信賴。

實踐「體現的習慣」的重點是**遵守小約定**。

當你委託下屬工作，交代對方「請在○日之前完成這份報告」，結果下屬準時交了報告之後你卻沒看，也沒回信通知自己已收到報告、不提供任何回饋。這樣的做事態度會讓下屬劃清界線，內心認定「你這個人不值得信任」。

如果實踐「體現的習慣」對你而言太難，**那就不要隨意允諾**。「你完成的報告，我會先看過一遍」這類的話只要由主管說出口，無論是再怎麼小的事情都是跟下屬之間的「約定」。毀約就是損害信賴的行為，等於是在告訴對方「你對我而言無足輕重」，這跟約定的是**大事或小事沒有關係**。請銘記在心，只要沒有養成「體現的習慣」，就無法鍛鍊出真誠領導力。

## 無論如何都要遵守「時間」

「遵守時間」是工作上的基本禮儀，也是鍛鍊真誠領導力的習慣。反過來說，**領導者不守時就算不上真誠**。

我的岳父生前在日本經營公司，深受下屬信賴。他所屬的公司跟大學一樣是階級極為分明的世界，但他無論如何都一定會嚴格遵守時間。他的口頭禪是「**早到比晚到好。絕對別讓對方等你**」。我可以感覺到，如此徹底守時的態度是他具有真誠領導力的源頭。他富有責任感、有擔當且值得信賴。

**遵守時間是呈現真誠態度的行為**。其理由有二。

第一，因為遵守時間是跳脫職位框架、作為人與他人坦誠相見的表現。**每個人的時間價值都是一樣的，無論是地位多崇高的人或新進員工都一樣**。時間是任何人都無法更動的，是每個人唯一共通的價值。所以能跳脫職位框架、與他人建立起純粹個人與個人間關係的人，一定會尊重對方的時間，約定好就絕不遲到。

第二，因為守時的人會受人信賴。為了不剝奪對方的時間而為對方著想的態度，會令你的下屬與周遭其他人確實感受到你是個「端正而確實的人」。也就是說，**習慣守時的領導者可說是以行動表示自己是「誠實」「尊重對方」「謙虛」的人**。說到底，連自己的時間都管不好的人，當然沒有能力管理下屬。

### 時間觀念不佳者的一分鐘有「七十七秒」

心理學研究指出，老是遲到的人對時間的認知是「扭曲」的。一般來說普通人認為一分鐘有「五十八秒」；但老是遲到的人所認知的一分鐘長度卻有「七十七秒」。長期下來積沙成塔，自然產生了「時差」，所以總是遲到的人很難養準時的習慣。

另有一說認為「**自我管理能力與遵守期限的能力息息相關**」。總是遲到的人，做事時間估算得不嚴謹，就算動手做發現非常耗時，卻仍然心想「這資料我應該一小時就能完成」，以為自己能夠很快完成任務。這類人總是想著「我還有時間」，不易心生緊張與不安，於是就錯過了約定的期限，長期下來自我控制的能力會愈來愈差。

這種壞毛病究竟是與生俱來，還是後天形成，目前仍無定論。但可以肯定的是世界上有某個數量的人缺乏時間觀念。這樣的人或許可利用「**腎上腺素的飆升效果**」讓自己轉變為能夠守時。

**當人按照預期完成任務，或準時到達，身體會分泌腎上腺素，獲得某一種快感。你是否經歷過這樣的事情？你為自己設定任務，決心「一定要在十五分鐘內，回完所有未回的郵件」，當你準時**

完成之後，內心感覺非常充實而滿足。這就是「腎上腺素的飆升效果」。

腎上腺素是一種腦內荷爾蒙，能夠讓交感神經處於優勢狀態，使人在危急時發揮超越極限的力量。運動選手在拚盡全力表現之後會忍不住忘情大吼，據說也是因為腎上腺素的作用。人在充滿鬥志的狀態下會分泌腎上腺素。所以只要在事先決定的時間之內完成任務，藉此釋放腎上腺素，就能讓心態轉為積極而充滿意願。這樣的成功經驗多累積幾次以後，「在時間之內完成任務的想法」就會在大腦中定型。

從現在開始，請每天為自己設定全神貫注做某件事的時間，並設定時間限制，例如規定自己「一定要在○分內完成」，當成是每天都要做的習慣。

### 閱讀跟你「做過的事」有關的書

我還有另一個訓練自己變真誠的習慣，那就是閱讀跟我「做過的事」有關的書籍，包括我做過的研究、教過的課程等。

每個人的閱讀動機都不一樣。有些人只是純粹享受閱讀的樂趣；有的人則是「想獲得自己沒有知識與觀念」，「想透過書籍得到收穫或刺激」等。而我在教過領導力的相關課程之後，就會閱讀相關領域的書籍，就像在考試後對答案一樣，利用「相同內容的書」，從他人的角度再度確認自己**有沒有犯錯**。這麼做不只能夠單純驗證自己的知識，也能避免陷入「只有自己是正確的」這種自以為是的想法。

另外，當我看完書後確認自己做過的事情是「正確的」，以後就能夠更有自信地在課堂上傳授領導力。自信讓我更能夠抬頭挺胸、光明正大地教學，這正是我前面提過真誠領導力的特徵之一。

\* \* \*

「五個養成真誠領導力的方法」，以及這一節所介紹的各種〈鍛鍊真誠素質的小習慣〉，每一點都是非常基本的事。但是，**就因為很基本，自然沒辦法「一分鐘內就學會」**。建立萬丈高樓也需要花時間打好基礎。

真誠領導力是各種領導力的基礎，就因為是基本技能，所以需要每天不停地鍛鍊，而且**這是一條沒有終點、無止境的路**。相反地，如果不肯付出努力鍛鍊真誠領導力，那麼你以往所累積的「老本」很快就會消耗殆盡。所以，請務必學會真誠領導力，並持續不斷地努力磨鍊它。

請努力承認自己的脆弱、跳脫角色框架、以一個「人」原有的自然面貌面對你的團隊成員。









# Servant Leadership

/ 第 3 章 /

**僕人領導力**  
—— 為你牽起真正的「信賴」

## 曼德拉的故事：「推下屬上前，而不是自己出風頭」

若要列舉堅毅不屈的代表人物，很多人應該都會馬上提起這個人——歷經二十七年牢獄生活後，當上南非共和國第八任總統的曼德拉。他終其一生都為了爭取和平而奮鬥。

一九九四年之前，南非一直處於分裂狀態，造成分裂的主因是「種族隔離」政策。無論是居住地、薪資、醫療或教育，在生活的所有層面，白人的地位都與其他種族不同。其實不只「不平等」，法律規定上的差別待遇，也導致階級之間的差距愈來愈大。連選舉都依種族而有所分別，誰也無法改變這種不人道的政策。

有一個人為了從體制內糾正這扭曲的國家制度而不斷奮鬥，他就是曼德拉。他因為起身主導反種族隔離運動，在一九六四年被依叛國罪拘捕入獄，但他在獄中仍然不曾放棄，後來在各國的支援下獲釋，並於一九九四年南非首度舉行不分種族的民主選舉中當選成為總統。

他是一位卓越的領導者，為後世留下許多名言金句。其中特別好的一句話是：身為領導者，最重要的是「推動他人」向目的地前進，也就是改變他人的想法與行動的方向。

所謂「推動他人」向目的地前進，並不是自己帶頭走在最前面，讓「別人在自己背後跟著走」。領導者的「推動他人」，是將決定權交給被領導的人。領導者可以從背後推一把，幫助

**跟隨者跨出第一步。領導者要做的不是走在最前面，而是「推動」跟隨者往前進。領導者應該要對跟隨者說一聲「交給你」，引導其主動起身行動。只要這麼做，被領導的人自然就會理解領導者的想法與目的。**

\* \* \*

曼德拉無疑是位果敢、積極的領導者。他巧妙地保持著強與弱、侵略性積極與被動的平衡。

沒錯，他有侵略性積極的一面。為了廢止種族隔離政策，他不惜親自參加激烈的戰鬥。除此之外，他想必也有超常的信念與頑強，才能挺過漫長的牢獄生涯，否則他一定無法達成目標，並且獲頒諾貝爾和平獎。同時，他也深知被動特質的重要性。例如他很懂得適時低調，也就是謙虛。所以他才會提倡「領導者不是帶頭走在最前面，而是推動跟隨者前進」。

我認為這代表曼德拉擁有栽培人才、為人服務、支援他人的領導力，也就是「**僕人領導力**」(Servant Leadership)。不只單方面由自己領導他人，同時協助他人發揮每個人本身所具備的領導力。曼德拉有這種能力，才能讓他的母國脫胎換骨。

本章要介紹的是僕人領導力，也就是像曼德拉一樣協助下屬發揮潛能，並推動下屬行動的能力。

僕人領導力對於果敢、積極的領導者而言，是比較偏向被動特質的技能，但並非只是單純的「消極被動」，而是**主動服務他人、協助對方將潛力發揮到最大**。當對方能夠以自己為中心、自發行動的時候，更進一步地從旁協助。如果對方是你的下屬，就讓他發揮「最好的部分」，並協助他靠自己做出成果，再持續支援。從結果來看，這麼做能夠提升團隊整體的生產力，最後達成目標。屆時，身為領導者的你也能得到**真正的信賴**。

## 什麼是僕人領導力？

### 麻省理工學院與哈佛大學提倡的「員工第一」精神

提倡僕人領導力而為眾人所知的羅伯·格林里夫 (Robert K. Greenleaf)，任職於世界最大的電信公司 AT&T，並長期研究組織管理理論。他同時也以客座講師的身分任教於麻省理工學院、哈佛大學商學院。

他認為僕人領導力就是有「**服務的心**」，領導者應秉持「員工第一」的想法，總是以下屬為優先，透過服務下屬的方式促使其成長，而且這樣的做法對組織與整體社會有益。

日本的服務精神也是世界聞名，服務業在「顧客第一」方面，確實做得盡善盡美。至於是否做到「員工第一」，可就惹人疑竇了。如果問日本員工：「你的公司主管會以下屬為優先嗎？」回答

「是」的人恐怕少之又少。

現在，我們先來探討關於「主管的服務」。

## 職位愈高，愈要當「僕人」

「由主管提供服務」光看字面上這麼寫，或許有人看了會感到困惑。的確，不少人都先入為主地認為「身分高、職位大的人是接受服務的那一方」，但是，事實真是如此嗎？

服務的英文字「serve」源自於拉丁語。在《聖經》中譯為服事，是相當重要的詞彙，我年幼的時候在天主教堂內聽說「耶穌基督從天國來服事眾人」。

《新約聖經》中有這麼一段故事。耶穌看到門徒在爭論誰是最偉大的門徒，於是這麼教導他們：「你們中間誰願為大，就必做你們的用人；誰願為首，就必做你們的僕人。」（《新約·馬可福音》十章四十三—四節）在最後的晚餐之前，耶穌親自為門徒洗腳，就像以行動表示自己在「服務眾人」。

從文學、哲學到美術、政治，基督教對西洋文明影響甚鉅，耶穌基督可說是「西方世界領導者之始祖」，連耶穌基督這樣的領導者都重視對他人的服務，因此我認為僕人領導力是身負領導使命的領導者必備的技能。

不只是基督教，對東方文化影響深遠的中國思想家老子也說過「想要立於人之上，就必須保持謙下之心」。老子也提過一個更有意思的說法：「理想的領導者讓眾人感受不到自己『正在被領

導』。」套用到現代的情況，或許可以解釋為：「身為領導者的人應該退一步、以支援為主，讓下屬上前作主。自然、不著痕跡地領導下屬，最好讓下屬察覺不到主管的領導，甚至以為成就是『靠一己之力達成的』。」這也是精準點出僕人領導力真諦的寶貴教誨。總之，其實自古以來領導者都是「默默的背後推手」。

第3章將會具體介紹推動團隊成員、驅動別人行動的方法。領導者營造讓下屬有話直說、無須顧忌的「安心空間」，從背後推動其上前作主，並且在這樣的基礎上，正確評價下屬，連結下屬的自主性。

這就是僕人領導力的完整運作過程。

## 為什麼領導者很難「主動退居幕後」？

### 在職場「遇難」——沒人願意跟隨

雖說僕人領導力在很久以前就被視為「領導的真諦」而備受重視，但是在現代，許多領導者都做不到所謂的「服務」。

許多領導者都深信領導者應該「強而有力地牽著整個團隊前進」。這種領導者的做法不是從背後推動下屬前進，而是期待「自己走在前頭，下屬仰望自己的背影跟上來」。跟曼德拉不同，他們



的想法不是「讓下屬上前」，而是「自己上前帶頭行動」，對於領導的觀念是「親自上前型」。

如果將工作的專案譬喻為登山，這樣的領導者會對他的團隊成員說：「各位，我們要爬上那座山！你負責背帳棚、你負責扛水、你負責保管繩索！」對下屬下完指令後轉身就出發，自己走在最前面，是名副其實的「帶頭者」。但是回頭一看，卻沒有任何一個下屬跟上來……實際上，這種有如「遇難」般的狀況，在日常工作情境中都可能發生。

凡事帶頭走在最前面、親自上前，這種想法的背後其實有兩種心態在作祟。

其中之一是「完全無法信任自己以外的人」。本身能力好、有自信的領導者特別容易有此傾向，他們深信「自己一定辦得到」，領導時則心想「交給下屬可能會搞砸這個案子，自己親手做的話肯定能成功」。所以，才會獨自一個人衝在最前面。

這看起來是出於自尊心與責任感的表現，但反過來說也顯示這個領導者不信任下屬，等於是在用行為告訴下屬：「憑你們是拿不出成果的，所以我只好親自動手做。」「與其讓你們做，我自己動手較能確實完成。所以，你們都給我安靜，乖乖跟著我就對了。」如果下屬接收到的是這樣的訊息，自然不會有人想要跟隨。

「親自上前型」的領導觀念背後的另一種心態是「不想被下屬搶走第一的寶座」。這種類型的領導者凡事都要自己當第一才甘心，根本不打算栽培團隊成員。不肯把工作交給下屬、也不給他們任何決定權。他們害怕下屬成長，表現得太優秀而超越自己，搶走「第一」的地位。只要自己是團

隊中唯一握有權力的人，底下全都是「不如自己」的下屬，那麼領導者的地位就不會受到威脅。歷史上的獨裁者察覺副手漸露頭角時就馬上暗殺對方，也是出於如此心態。

當然，世上還是有靠自己產出成果、什麼事都自己作主，還能帶領團隊一起成功的領導者。這樣的人本身擁有令人驚豔的能力，散發出驚人的領導魅力，能夠吸引許多人死心塌地地追隨。但是這種領導者無論再怎麼天才，成就也不會長久持續。**靠領導者一個人獨自努力爭取而來的成果，運氣再好也維持不久。**因為只憑一個人的力量，沒辦法持續不斷地產出成果。團隊的成果比單獨一人的成果更有生產力。

所以從結果來看，自己當第一的領導者能稱霸的期間非常有限。**領導者若只知獨自往前衝，無論再怎麼能跑，這條路必定是危險的，終點必然是「團隊的破滅與領導者的失勢」。**

## 眼光放長，耐心看待

成員經理人的特色是主管與下屬的職位高低差距不大，而這也容易讓領導者養成凡事親自上前  
的習慣。

「如果老是助攻下屬，讓下屬成功，自己就無法完成個人成就。服務下屬到最後反而會讓自己吃虧。」若你心懷這樣的不安，表示還沒有打好身為一位領導者的基礎，也就是真誠還不夠。

不過，即使你是真的不想被下屬超越、對下屬懷有嫉妒與不安等情緒，其實我也不忍心責備。因為你的立場是「領導者兼成員」，自然得承受來自公司的無情壓力，被要求不只要帶好團隊，還

要拿出個人成果。這也難怪你會感到不安。如果你因此覺得「服務下屬是自己吃虧」，而忍不住什麼事都親自上前去做的話，我建議你換個角度看待這件事。

僕人領導力其實並非只是單方面地服務下屬。下屬的成功會為團隊帶來成功，而團隊的成功就是領導者的成功。也就是說，**服務下屬並支援其獲得成功，你自己最終也會因此成功。**

一個人獨自能完成的成就有限，團隊一起達成的成果更具生產力。整個團隊一起工作，當一個人陷入低潮能靠另一個人來補救，讓工作一樣順利完成。領導者不熟悉新市場也沒關係，年輕的下屬可能更懂。**世界上並沒有在科技、行銷、宣傳溝通、業務各方面都比任何人還要優秀的領導者。**要在這多元化的時代獲得成功，需要各式各樣的技能，但是期望一個人精通所有技能則是不切實際。所以，與其凡事全靠一個天才獨挑大樑，不如幾個人同心協力更能順利完成工作。這是社會的大原則，也是許多人要加入組織、進「公司」工作的理由。

另外，就如前面所提過的，栽培下屬是領導者的重要職責。「好好栽培並管理下屬」是公司對領導者的期待。將什麼都不懂的新進員工教導成獨當一面的人才；指導優秀卻容易失控的年輕人學會巧妙拿捏；開導因為沒有成長空間而煩惱的中堅員工，培育所有團隊的成員。對組織而言，人才是重要無比的資產，人才資產愈優良，成果就愈大愈好。也就是說，如果你能學會僕人領導力並引導團隊成員成長，**你本身「身為領導者的成就」也會受到更高的肯定。**

但若你是成員經理人，則要特別留意——既不能「凡事以自我為中心」，但也不能「完全無私」。當你覺得自己有偏向某一方的傾向時，請回想我們前面提過的「果敢積極的領導者要在強與

弱之間保持巧妙的平衡」。

## 突兀的「協助」令下屬困惑

### 出於「好意」卻遭提防

看到這裡，相信你已經明白了僕人領導力的重要性。或許你本來就沒有凡事「親自上前」的想法，而且你可能本來就是位貼心的領導者，真心認為「為了下屬好，就應該要主動協助」「想幫助下屬成長」。照理說，這樣的你應該很輕易地就能學會僕人領導力才對。但是，實際上並沒有這麼容易。因為即使你想發揮僕人領導力，**你跟下屬之間卻仍然有一段「距離」**。

要得到僕人領導力並推動下屬行動——也就是服務並支援下屬，使其成長，**第一個必要的前提條件是建立起「能讓下屬敞開心胸並有話直說」的關係**。要推下屬上前作主之前，必須先營造能敞開心胸的「安心空間」，讓下屬想到什麼都能夠放心直接開口說。但是，下屬卻總是會刻意避開主管。你是否也有過類似以下的經驗？

- 明明好心分享自己的經驗，教導下屬如何工作，下屬卻不怎麼肯聽進去
- 讓下屬說明自己面臨的困難或煩惱，下屬卻推說「沒問題」，不肯正面回應

· 為了改善以後的工作而指正下屬的缺失，下屬卻在背地裡投訴主管「職權騷擾」

就算找個空檔跟下屬閒話家常，卻總是聊不起來，甚至特地準備開一場氣氛悠閒的會議，請下屬「毫無顧忌地把平常心裡想的事說出來」，到最後還是變成一場跟平時無異的普通會議。

那是因為領導者平時總是從「主管對下屬」這種階級的角度跟下屬交談。平常都是這樣，卻突然要求下屬「毫無顧忌地有話直說」，下屬當然會困惑，並且在心底嘀咕：「要是說真話惹惱了主管怎麼辦？」突然叫我說真心話，哪真的說得出來？」結果只能選擇沉默，任由氣氛愈來愈僵。

不妨想像，在一個敵人與間諜同時存在的房間裡，會有人沒頭沒腦地說起自己的真心話嗎？真正能說真心話的對象只有熟悉彼此、感情融洽而不需猜忌的自己人，而日常生活中的自己人就是「能夠推心置腹信賴的對象」。

但是，認為公司裡有自己人的下屬可是少之又少。當下屬的甚至可能認為在公司裡「唯有自己才是自己人」。更何況，對下屬而言，主管可是「審查自己的人」。「要是說錯話而被主管視為眼中釘，導致獎金被扣、升遷速度受影響，那就傷腦筋了」。下屬一想到這裡，自然不敢輕易找主管談話，更不可能敞開心胸坦白說話了。

對於懷有如此想法的下屬，假如領導者突然說要提供支援、服務，下屬可能反而會懷疑：「為什麼？」「是否別有居心？」甚至會以為「因為主管不信任我，只好插手幫我」，反倒失去自信。

## 「由下而上」是不切實際的理想

我經常在工作坊或課堂上給學員們看一張「浮在池塘水面上的鴨子」照片。

史丹佛大學的錄取率只有六%，學生們個個都是通過難關篩選後的佼佼者。不只成績優秀且熱衷運動，並有充實的人際關係，表面上看來他們的人生幸福洋溢。不過，這些只是鴨子在水面上的模樣。浮在水面上的鴨子看起來悠然自得，但雙腳在水面下可是必須拚命使勁地划水；史丹佛的學生也一樣，內心被各種煩惱、自卑、糾結與競爭心不斷折磨，每天掙扎地活著。

他們在成長過程中總被視為優秀的學生，周遭也盡是優秀的人才，這樣的環境讓他們無法表露內心的痛苦與脆弱，儘管這些情緒是每個人都一定會有的。表面上看起來遊刃有餘，在水面下卻必須拚命划水、煎熬無比，史丹佛將這種狀況命名為「鴨子綜合症」(Duck Syndrome)。

九成的史丹佛大學學生都住學校宿舍，而我曾經跟家人一起在宿舍園區內住過三年。當時我就親眼看過學生私底下的真正面貌——有的人失意消沉到一定要他人幫助的地步、有的人即使有煩惱卻不敢向任何人傾訴——看到學生們深受鴨子綜合症折磨的慘狀，是促使我開班傳授正念的理由之一。我希望正念的課程能提供他們一個找回心靈平靜的安全場域，讓他們在這裡腳踏實地地打好人格的基礎。

鴨子綜合症並非菁英大學生才會有的煩惱。美國的社會風氣要求每個人「隨時都要正向積極、保持最佳狀態」。像我前幾天去食品材料行購物時，站在結帳櫃台的店員是個身上有刺青的彪形大

漢，他主動問候我：「How are you doing?」這句「你好嗎？」相當於日本的「歡迎光臨」，只是一聲問候而已。

當時我回答他：「I feel terrible.」（糟透了。）他似乎被我嚇著了。那剽悍的臉龐甚至面露一絲畏懼。我馬上接著笑：「開玩笑的。」他才鬆了一口氣而露出笑容。這讓我深切體會到，在美國鴨子綜合症是個影響深遠的嚴重問題。

在美國，被問到「你好嗎」的時候，無論你是多煩惱、多麼難過、即使昨晚因失戀而徹夜痛哭，也必須回答：「I'm fine.」（我很好。）甚至是：「Wonderful.」（完美。）或「I am great.」（好到不行。）任何人都不敢表露自己脆弱的一面。

與其花時間維持這種膚淺的對話，敞開心胸說真心話不是更好嗎？每個人都只敢讓彼此看到鴨子在水面上悠游的模樣，我覺得鴨子綜合症的問題在各國都日漸普遍。

你的下屬或許也為鴨子綜合症所苦，不只是不肯說真心話，甚至可能是「沒辦法」說真心話。愈是優秀的人，愈想要設法保住自己在他人眼中的「優秀形象」，不知該如何示弱。而弱者也一樣，他們認為「一旦承認自己的弱點，就會崩潰」，為了保護自己而逞強、不肯表露真心。結果無論是優秀還是不優秀，每個人都無法說出真心話，讓心裡的疲勞負擔不斷累積。

## 變成「把問題丟著不解決的下屬」

以《玩具總動員》《怪獸電力公司》《冰雪奇緣》等熱門動畫作品而聞名的皮克斯動畫工作室，採團隊體制執行工作，透過直來直往的意見交流來追求更高的創造力。

但是，即使是像皮克斯如此彰顯創意與自由的團隊，據說也經常會發生「員工不肯敞開心胸說真心話」的問題。我曾聽說 Google 的主管也會刻意撥出許多時間來跟下屬溝通交流，這正證明了傾聽下屬的真心話是一件重要卻困難的事。

接下來，我們試著從領導者的角度思考這個問題。

當領導者深信「下屬有事的時候，自然會找我報告」而悠哉被動地等待，或只知埋首於自己的工作，這樣是永遠無法從下屬口中得到任何資訊的。就算有，也只是些會討領導者開心的消息。

**對領導者而言愈是重要的資訊，對下屬來說愈難以啟齒。領導者只知被動等待的話，恐怕很容易錯過這些重要的資訊。**

身為領導者，即使真的很難完全摸清楚下屬的所有心事，至少也要掌握「不好的消息」。因為如果下屬犯了錯、惹了麻煩之後卻獨自悶著，最後演變成大問題的例子可是屢見不鮮。

關於這個問題，麻省理工學院的名譽教授、同時也被譽為組織心理學翹楚的艾德·夏恩 (Edgar Henry Schein) 博士曾發表過以下的研究結果。他以某一所醫院為研究對象，調查醫療職員不肯向主管報告醫療疏失的原因。調查結果發現職員「不敢報告壞消息的理由」有以下三個：

① 向上呈報「有疏失發生」的話，自己會被要求為疏失負責



- ② 認為即使向上呈報「有疏失發生」，主管也不會聽
- ③ 認為即使向上呈報「有問題」，也不會有人去改善問題，不能改變任何事

所以這家醫院發生醫療疏失或發現問題的時候，職員不肯呈報，甚至隱瞞。任何人聽了可能都會覺得「這些職員太可惡了」，但是這種狀況其實是領導者一手造成的。

## 先建立「可以服務的關係」

### 醫學雜誌報導「醫療疏失」的目的

專業醫學雜誌《醫學期刊》(Medical Journal) 中，有一個專門發表醫師最近發生醫療疏失的專欄。

這些公開的內容都是對醫師來說，很想永遠保密的疏失；之所以刻意將之昭告天下，是為了避免其他醫師犯下相同的疏失。將這些醫師可能犯下的大小失誤公開，大家就能夠以建立檢查表單等具體作為來防止問題再度發生。

理察·凱茲博士早在四十年前就在哈佛醫學院提倡過「承認脆弱的勇氣」非常重要。這代表在醫療工作現場，終於也認同了面對脆弱的重要性。

在上一章我曾說「為了解真正的自己、發揮真誠的領導力，必須要先承認自己的脆弱」。這是為了打好領導的基礎，也就是說，這麼做是為了領導者自己好。

同時，**要學會僕人領導力並經營團隊，「承認脆弱的勇氣」同樣也是不可或缺的條件。**因為如果領導者不肯展現脆弱的一面，下屬自然也不敢這麼做，很難消弭下屬的戒心。而且，**領導者不只要了解下屬，也要了解其脆弱的一面，否則所謂的僕人領導是無法成立的。**因為領導者若不知道下屬的真正面貌、不理解其脆弱，當然不知道該如何服務下屬，或提供指導、協助。而且要正確地理解下屬的強項，才知道該如何推動下屬去做事，也就是該讓下屬挑戰什麼樣的工作，才能有更高的機率達成目標、體驗成功。

當領導者肯承認脆弱，下屬就會慢慢地袒露真正的面貌。

「這個人不是以主管的身分審查我，他跳脫了職位的框架，以一個個人的身分面對我，對我袒露他脆弱的一面。面對他，我不需要任何掩飾。」當下屬這樣想，自然會對領導者產生信賴感。若能做到這種程度，對下屬而言在這樣的環境下就不再有人與人與間諜，也沒有審查者，是一個「可以放心說出真心話、坦承失敗的場域」。

為下屬營造這樣的「**安心空間**」、建立能夠有話直說的關係，是**培養僕人領導力的第一步——「營造環境」**。營造出安心空間之後，自然能看清楚應該提供哪方面的支援。即使推動下屬作主，下屬也不會心懷戒備，能自然而然地培養下屬的主體性並促使其成長。

對於要發揮僕人領導力的領導者來說，為團隊營造出「安心空間」可說是最重要的課題。為了你的下屬，請一定要鼓起勇氣、承認自己的脆弱。

## 先表明是「自己的失誤」

只要領導者肯袒露脆弱，團隊自然也會跟著這麼做。為了營造出安心空間，身為領導者的你必須先袒露自己脆弱的一面。

領導者讓他人看到的脆弱之處絕不能是無法挽回的致命失敗，且袒露脆弱時應該要同時提出解決的方法，所以領導者該向團隊提起的話題最好是**可以改善、但目前明顯有問題的「共通課題」**。

「由於我過度樂觀高估了這一季的銷售目標，再這樣下去恐怕無法達成」

「我明明也檢查過了我們的促銷活動企畫，但是仍有缺失」

「可能是我事先查得不夠清楚，其實其他競爭企業已經有比我們強上許多的新產品」

以領導者的立場來說，可以的話當然想對下屬說「這一季的業績一樣超好」「促銷活動企畫完美無缺」「其他競爭業者的動向我一清二楚」，讓大家都覺得「一切都很好、沒問題」；但是，**好的時候還是該老實地坦白。**

領導者主動坦白這類事實，營造「可以袒露脆弱的安心空間」，下屬就會放下戒心，願意提起「老實說，我也一直無法順利開發新客戶」等「不好的消息」。領導者與下屬之間累積愈多這種安心空間的對話，雙方的關係就會愈來愈好。

## 以「提問」為團隊營造氣氛

### 「不要說，用問的」——對話的原則

當領導者可以展現自己脆弱的一面，並營造出「安心空間」之後，接下來的步驟就是使雙方的溝通更緊密。

前面所提及的艾德·夏恩，其著作《MIT最打動人心的溝通課：組織心理學大師教你謙遜提問的藝術》，便提及如何「謙虛地提問」。現在的組織都過度以追求效率與利益為優先，疏於人際關係的經營。但是，透過謙虛的提問不僅可以改善人際關係，還反而能提升效率與利益，這是夏恩博士長年研究組織心理學後所提出的見解。

我很贊同，因為果敢積極的領導者必須兼顧自我與謙虛的平衡。而且，僕人領導該做的就是服務下屬，因此肯退一步到幕後的「謙虛」也是不可或缺的。明白這些以後，接著來了解夏恩博士提倡的「領導者對下屬說話的原則」。

## 「不要說，用問的。」 (Ask, don't tell.)

這就是原則。因為，如果下屬都不肯聽某位領導者講話，就代表那位領導者平時都不聽下屬說話。這樣的領導者總是對下屬說：「我希望你們把內心的話都直接坦白地說出來，像我就是呢……」然後開始不加思索地強迫對方聽自己說話，根本不打算聽下屬開口。

這樣一來，即使好不容易營造了安心空間、讓下屬有心想開口說真心話，結果卻可能讓大家覺得「到頭來領導者安排這場會議只想讓自己盡情說個夠」。團隊成員都還沒發表就散場了，反而嚴重降低團隊士氣。

被譽為「自我啟發」與「溝通理論」大師的戴爾·卡內基 (Dale Breckenridge Carnegie) 曾說過「你關注別人，對方就會因此關注你，這就像報恩一樣」，所以，領導者首先必須要關注下屬。

## 以提問的方式下「指示」

「不要說，用問的」這個原則不只適用於讓下屬坦言難以啟齒的事，在任何對話中都應該試著套用這個原則，包括下指示的時候。

舉例來說，今天你希望下屬在明天之前完成資料。果敢積極的領導者必須要能巧妙拿捏強弱的平衡，因此不能強勢地指示「給我在明天前完成」！但也不能退縮地直接對下屬說，「我想你無法

在明天前完成，還是算了吧」。

另外，所謂的「明天」是指什麼時候？明天一大早？那麼明天一大早是指九點？還是領導者自己進公司的時間八點？身為果敢積極的領導者，主張必須要明確才行。

既然這樣，對下屬說「麻煩請你在明天早上九點之前完成」這種明確而委婉的說法就是正確答案嗎？很可惜，並不是。還不知道對方不方便、不可能，就將期限設定為早上九點，這樣就是不行。

這時候，需要的就是「謙虛提問」——不要說，用問的。「我想以你的能力應該可以在明天早上九點之前完成這份資料，你覺得呢？什麼時候可以完成？」也就是**提出自己的看法，同時向下屬提問**。

主管這麼問，下屬就會衡量自己的能力與手上其他工作等條件，回答：「我明天早上九點有會議，不過可以在十一點前交。」這樣雙方都能對期限有明確的認知。

由於主管已經先營造了安心空間，下屬才能放心地說「早上九點有會議」，明確表示自己不方便。如果這個期限對主管而言太早或太晚，就坦白告訴下屬：「真的很不好意思，我十點的會議就需要使用這份資料，我們來想想該怎麼調整好嗎？」這樣就能順暢地討論解決方式。

## 提問能讓下屬感到「安心」

那麼，該怎麼「問」才好呢？接著將介紹讓下屬敞開心胸的具體提問方式。從心理學的觀點來看，正確的提問方式有這八種方向。下頁圖6的八種提問方式適用於各式各樣的時機與場面，但不管問什麼問題，請記得一定要將話題引導至積極正面的方向發展。

## 圖6 八種好問法——提問的方向

- ① **開放型 (Open)** 「你平常都**怎麼**使用這套系統？」  
——答案不限於「是」或「否」，**延伸話題**的問法。
- ② **封閉型 (Closed)** 「你覺得這套系統難用嗎？」  
——答案非「是」即「否」，**確認對方意見**的問法。
- ③ **中立化 (Neutralize)** 「關於新的系統，你有何看法？」  
——從中立的角度**引導出各種答案**的問法。
- ④ **明確化 (Sharpen)** 「你覺得**怎麼做**才能把這套系統運用得更好？」  
——要求**明確答案**的問法。
- ⑤ **追問式 (Probe)** 「你為什麼認為這套系統重要？」  
——**詳細探究對方想法**的問法。
- ⑥ **智化 (Smarten)** 「我也針對這套系統**做過一些功課**，不過我想先聽聽你的想法。」  
——先表示自己也有**相關知識**的問法。
- ⑦ **柔化 (Soften)** 「我對這套系統**有興趣**，想先知道為何會引進這套系統。」  
——先**柔和地**表示自己**有興趣**的問法。
- ⑧ **簡化 (Simplify)** 「你認為這套系統的重點是什麼？」  
——以**開門見山**的方式要求**簡潔答案**的問法。



「我們主管重視我的意見」 「主管肯定我是個有知識、能力的人」 「主管肯進一步向我尋求更多意見」，當下屬實際產生這些感受，就會更信賴你，團隊內的對話就會自然變得更頻繁，形成更有利於發揮僕人領導力的環境。

### 「不該問的問題」令下屬退縮

在活用好提問的同時，也應該檢視自己平時提問的習慣，留意是否用**不好的方式提問**。下頁圖7所列的五種壞提問會令下屬退縮。

表現；質問「這是誰的責任」則是在找犯人；至於「為什麼沒用這個方法」「這種企畫我之前也做

**不好的提問看起來像提問，但其實並不是。一口咬定「問題就在這」，根本是不分青紅皂白的**

## 圖7 五種壞提問

### ①「問題在哪？」

換個問法：告訴我什麼地方進行得順利、哪些地方有問題？

### ②「這個問題該由誰負責？」

換個問法：我們該怎麼做，才能一起改善這個問題？

### ③「你為什麼沒那麼做？」

換個問法：對於這個方法，你覺得怎麼樣？

### ④「這種類型的企畫之前不也做過？」

換個問法：上次那個企畫如果套用到這次的案子，你覺得可以做哪些新的嘗試呢？

### ⑤「你沒辦法做出像 iPhone 那樣的商品企畫嗎？」

換個問法：他們是怎麼辦到的呢？我們該怎麼做才能像他們一樣大為暢銷呢？

過，結果完全不行」這類的問法則是將自己的想法與經驗強加於對方，目的只是想誘導出自己想要的答案。

由於時代或狀況、人的因素改變，以前行不通的方式變得行得通的可能性其實很高，主管不應該用前例來挫下屬的鬥志。更不能以「其他成員都做得很好，就只有你不行」這種結論批評下屬，這是最糟的。

發生問題時，如果主管用這種方式應對，只會令下屬愈來愈退縮，他們會想「以後不能對這個人報告壞消息」，對主管心生警戒並保持距離。

如果主管平時總是用這種方式說話，下屬會緊緊地關上心扉。

圖7所介紹將壞問法換句話說的方式都有正向心理學的根據。無論結果是失敗還是成功，主管對下屬提問都必須聚焦於「正向的那一面」。舉例而言，即使是負面的失敗，都一定還是有做得好的部分，將其視為成功因素或正向面向提出，並以此為優勢，鼓勵其持續發展。促使下屬轉念向前，不要頻頻回顧失敗。這就是培育下屬成長的僕人領導力。請試著用積極正向的提問方式，把下屬的失敗變成促使其成長的動力。

**用「放手交辦的技術」，在幕後推動團隊**

## 「過度的幫助」會使人怨聲載道

當領導者能夠坦白脆弱、建立安心空間，並在其中增加與下屬之間的交流對話，營造出能夠溝通的環境之後，自然就能夠清楚掌握下屬本身的能力與優缺點，開始進入僕人領導的下一個階段——**領導者退一步，從幕後推動下屬上前作主，然後讓下屬以自己為中心去設法解決課題。**

下屬擁有主體性之後工作速度就會提升，這樣的狀況在現實中屢見不鮮。例如在矽谷，任何事的步調都非常快速，不馬上做出決定的話，狀況馬上就會轉變，新技術才剛誕生就淪為舊技術了。

矽谷有來自日本的派駐員工，我平時與這些人有往來，他們每個人都異口同聲地表示：「在矽谷可以得到很好的體驗。」其中有兩人從日本被派來矽谷分公司，大多是並不資深的年輕人，頂多算得上中堅。他們都說：「以前在日本時，什麼事都要等主管裁決，沒辦法自己做決定。但是我們在這裡工作，要是等總公司回覆的話一定來不及，所以凡事只能自己做決定。我覺得這種壓力與速度感讓我成長許多。」

實際上，對領導者而言「賦予下屬主體性」並不是一件能夠容易辦到的事。因為很多領導者都有一個問題——**「微觀管理」(micro management)**，而且這並非只有日本主管才有的問題。微觀管理，就是主管詳細檢視下屬的工作內容，連細節都要一一掌控，任何決定都由主管作主，簡直就像「直升機家長」一樣。

這種家長對孩子雖然會姑且問道：「你想吃什麼？」但接著又馬上說，「你喜歡吃牛排對吧。」連給孩子選擇、決定的空間都沒有，二話不說將自己的意見加諸在孩子身上。開始吃牛排以後又說：「你這樣吃起來很不方便吧，肉要這樣切才對。」然後連切肉的方法都要一一指示。孩子開始切肉時，又說：「刀子先給我，我幫你切算了。」最後替孩子切完所有的肉。

類似的狀況也發生在職場，而且，直升機家長還不至於在切完小孩的牛排後說「既然都切完了就分我一些吧」，然後把小孩的份吃掉；但是，某些令人困擾的領導者卻會主張工作是自己完成的，將所有成果的功勞整盤端走，真是非常糟糕。

這種會以微觀管理的方式對待下屬的領導者，一樣有著前面提過的「**想要獨攬所有權勢**」的心態。什麼事都要插嘴而保護過頭的主管，以及遲遲不肯指定繼承人的獨裁老闆都有這種心態，深怕把工作交給別人以後，自己就會失勢。

「**忙得沒時間**」的領導者很可能也有**微觀管理的傾向**，因為他們總是搶走下屬的工作，什麼事都自己做，時間當然不夠用，而不把工作交給下屬，就等於是在告訴下屬——「我覺得你不值得信任」。

你有這樣的問題嗎？你是否曾在實務工作中，出於好意而插手搶走下屬的工作、阻礙了下屬的成長？這種行為乍看親切，但卻完全不是僕人領導。因為就結果而言，對當事人完全沒有幫助，怎麼說都稱不上是服務。

對於下屬來說，主管一直不肯交派工作，也會持續累積壓力，對主管也愈來愈不信任。這種做法完全沒有任何好處可言。

### 「推卸責任」，還是「微觀管理」？

話雖如此，但實際上要把工作交託給下屬真的很難。雖然不是不信任下屬，但難免仍會擔憂，主管也害怕工作會以失敗收場。而且優秀的領導者本身大多也都是優秀的工作者，如前所述，這樣的人會認為「自己來完成工作會比較順利」也是無可厚非的。但是，這樣的做法仍然有違領導力的最大原則——「每一個人都是領導者」。

另外，資歷較淺的領導者則會覺得「不好意思命令他人做事」而心生顧忌。日本文化被動而保守，不擅於強勢主張意見。如果下屬跟自己同齡或比自己年長，那就更難開口指使下屬了。

無論是什麼理由，如果你是位不擅長交派工作的領導者，那麼列夫·謝苗諾維奇·維高斯基 (Lev Semenovich Vygotsky) 的「**近側發展區間**」理論能夠幫助你。他是蘇聯的心理學家，跟佛洛伊德活躍於同個時期。

這理論字面上看起來似乎有些複雜艱澀，但其實非常單純且實用。

在圖8之中，左側是「**舒適區**」，也就是下屬可以獨自完成的工作，下屬已有充分的能力完成。下屬一直做舒適區範圍內的工作不會失敗，但是沒有機會成長。下屬也會覺得「主管只指派簡單的工作」而心生不滿。而且，舒適區的工作大多無法帶來大成就，因此下屬難以從中體驗成功，

進而提升自信。而圖中右側的「挑戰區」則是下屬目前仍無法完成的工作，尚未做過的工作也歸類在這一區中。

「微觀管理」的主管只會交派舒適區內的一小部分工作給下屬，例如單純而重複的作業，其他都想自己獨力完成。於是，下屬總是覺得「主管不肯交派工作給我」「主管不信任我」，在內心不斷累積壓力，也無法成長。而主管自己也因為一直在做別人的工作而「忙得沒有時間」，最後因失去看清全局的眼光，無法積極地指導下屬，於是離「果敢積極的領導者」的境界愈來愈遠。

但是，**主管如果一下子就讓下屬去做「挑戰區」的工作，就是不負責任。連怎麼做都不教，只讓下屬扛起責任，只會令下屬困惑。**主管這麼做很可能會淪為威權式領導，甚至是職權騷擾。

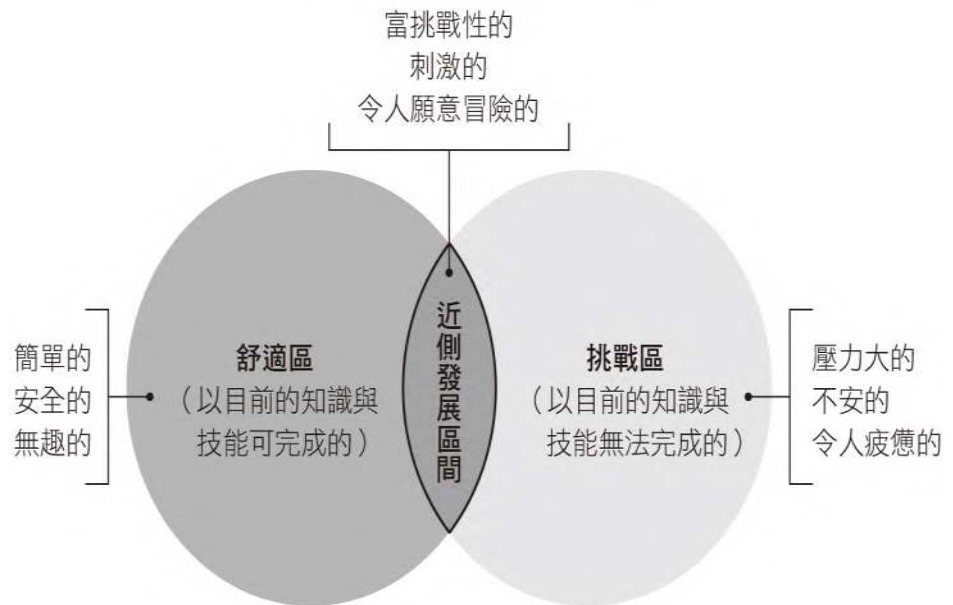
或許有些下屬真的特別優秀，即使沒有經驗也能自己花心思設法完成工作；但是即使如此，他們會認為主管的領導方式是「沒有盡到領導者的職責」，而在內心嚴格地對主管批評、扣分。

果敢積極領導者會交辦給下屬的，是**圖表中央的區域——「近側發展區間」**的工作。

那麼，什麼樣的工作屬於中央的近側發展區間呢？

## 交辦工作的「正確答案」

圖8 近側發展區間（Zone of Proximal Development）





- 下屬只需主管稍微幫忙就能完成
- 下屬經主管指點就能完成
- 下屬有意願挑戰的工作

**掌握近側發展區間的最大重點就是找出符合這些條件的工作，但這絕非易事。**

若主管認為「這個下屬還無法獨當一面」，就會只指派舒適區的工作。若粗心地斷定「這個下屬應該會自己設法完成」，而讓他不自量力地執行挑戰區的工作，不只會招致失敗而損及下屬的自信，也會慘痛的打擊整個團隊。

**為了精準地找出近側發展區間，必須正確地掌握「下屬的能力與適合程度」及「工作的種類」。**

為了掌握「下屬的能力與適合程度」，必須要先營造安心空間，與下屬充分溝通、深入了解。**能力與適合程度沒有辦法從IQ與銷售業績看出來，唯有了解下屬的「心」才有機會掌握。**

而釐清「工作的種類」則比掌握「下屬的能力與適合程度」來得簡單。像是「工作時程是長期或短期」「工作量的多寡」「動用的預算是多或少」，這類量化的基本條件都能用來衡量工作的種類。

不過，將「下屬的能力與適合程度」與「工作的種類」組合、判斷，是一件非常複雜的任務。

心理素質較弱卻能力優秀的下屬適合細節繁多的細膩案件；而有些案件能讓不擅處理細節、但精神強韌的下屬得到意外的成長。另外，十萬火急與追求品質的工作需求的人才也不一樣。讓時間觀念不正確的下屬去做「快速完成大概輪廓即可，但是絕對要遵守截止期限的工作」，那麼下屬可能會一拖再拖，讓主管苦惱不已。

主管平時蒐集的資訊，在「交辦工作」的時候大有影響。

## 從問題出現開始「一起面對」

雖然完美地辨識近側發展區間的工作並不容易，但領導者不需要獨自苦惱。

無論是「辨識出近側發展區間工作」的課題，還是其他工作上的問題，**比起自己一個人想辦法解決，整個團隊一起面對，有更高的機率找出正確答案。**

而且解決問題所需要的材料是「資訊」，而資訊就在各式各樣的人們手上，其中當然也包括下屬。**領導者要真誠地——以自己原有的自然面貌——將「問題」分享給下屬。**如果面臨的課題是「如何分辨出屬於近側發展區間的工作」，可以試著用以下的問法詢問下屬。

・「A公司的報告，我想交給你進行，覺得如何呢？並不會請你獨自完成所有工作，我想只要我從旁幫一點忙的話，你應該就能順利完成。我想聽聽你的意見。」

- 「我想教你如何報告，因為我希望你日後能夠獨自向客戶報告，所以我想把A公司的報告交給你去做，你覺得呢？」
- 「下次我們要對A公司報告，你要不要挑戰看看？如果想嘗試的話，我就會交給你，如何？儘管告訴我你的想法，別客氣。」

當然，「對A公司的報告」必須是領導者事先挑選過的、在一定程度內接近「正確答案」的任務，而且必須要選擇有空間讓該名下屬拒絕的任務，即使領導者自己很肯定「讓他去向A公司報告絕對是正確答案」，如果下屬的回答是「不，我辦不到」，也要準備其他辦法繼續處理這個任務。

如此為主管與下屬開啟對話（＝共享課題），然後從下屬口中得到「請務必讓我試試」或「我沒自信」等直接而誠實的回答（＝蒐集資訊），這時可能就會有其他下屬跟上話題，提供「A公司的窗口換人了，比以前更不好應付」等更多資訊，就能順利引導整個團隊一起面對課題，更精準地找出「近側發展區間範圍內的工作」。

除此之外，從下屬的角度來看，與其冷不防地被主管指定說「你去負責向A公司報告」，主管以「商量」的形式提起這個任務，然後讓下屬以為是「以自己的意志決定，負責對A公司報告」，這樣下屬對任務的態度會更加主動，意願也會更強烈。

「告訴我知識，我會忘記；教導我知識，我或許記得；讓我深入其中，我便能真正的學到知識且能夠運用。」（Tell me and I forget, teach me and I may remember, involve me and I learn.）這是十

八世紀美國政治家班傑明·富蘭克林 (Benjamin Franklin) 的名言，我在舉行工作坊的時候經常引用這句話。

讓下屬跟你一起參與，讓他好好學習、多多收穫吧！如此促進下屬成長是僕人領導的精髓所在。而且在讓別人成長的同時，自己對相關的工作也會有更深的認識，對領導者本身的成長與經驗的累積都有直接的助益。

## 小決定權 × 小失敗

接著介紹另一個辨識近側發展區間的方法，那就是讓下屬及早挑戰「可以失敗的工作」。

我在史丹佛上課時常告訴學生「趁年輕時多犯點錯」，期許學生能從失敗中多學一些。據說皮克斯工作室也很重視讓下屬「趁早從小失敗學習經驗」。犯下大錯會擊垮下屬，但是在早期階段體驗小失敗則有助於讓下屬成長。

下屬習慣小失敗之後，近側發展區間應該會變得更寬廣，這時就能讓他嘗試大一些的挑戰。下屬挑戰大事的時候記得要適時提供協助。但是，**主管提供的只能是「小協助」，絕對不能替下屬完成工作。**主管只能從默默支持下屬，使其上前作主——要記得曼德拉的教誨。

有時候可以直接教下屬怎麼做，不過故意不教、讓下屬自己思考，或許下屬能夠更自由地發揮出許多想法也不一定。總之，重點就是**賦予下屬小決定權，讓他體驗小失敗**，藉此讓他大幅成長。

至於下屬會有什麼反應呢？他可能會覺得「主管強迫我做辦不到的事」，也可能心想「我得到了一個成長的機會」。他會怎麼想，端看你平時如何經營團隊的人際關係。因此，事前就發揮僕人領導力，為下屬營造安心空間，並建立起彼此能夠坦白說真心話的關係，這一點至關重要。

## 磨鍊僕人領導力的思考方式

### 留意「成果的得主」

領導者釐清近側發展區間的範圍之後就該退一步，從背後推下屬上前，讓下屬作主設法解決課題。「不是自己上前，而是讓下屬上前」。不過，領導者的工作可不是推下屬上前就結束了。商業工作必然伴隨結果，而無情的現實結果有好也有壞。

**以不同的方式妥善應對好結果與壞結果，也是僕人領導的範疇。**

當下屬完成挑戰之後，得到的結果是拿到合約或銷售金額提升等「好結果」時，就該清楚地彰顯「成果」應歸功於誰。即使你有幫忙、有指導下屬，但是站在第一線、面對工作的是下屬，因此**成果應該是屬於「下屬」的。**

千萬別成為下屬一拿出成果就占為己有的領導者。如果領導者心想「這個案子是因為有我出手才會成功，下屬只是從旁協助」，而將下屬推開，這樣的領導者很快就會被「自己上前型」的領導

觀念所支配。

將成果占為已有的當下，一時之間或許真的很痛快。如果領導者本身是成員經理人，占來的成果還能為自己加分，下屬可能也不會有何怨言。但是，為了推下屬上前而發揮僕人領導力所得到的成果——也就是花費時間培養累積的信賴感，卻會在你上前搶走「工作成果」的那一瞬間化為烏有。以長遠的眼光來看，這並無任何益處。

**領導者退居幕後支援下屬。下屬出面完成案件的成果全部屬於下屬。這是僕人領導的「絕對條件」，請務必銘記在心。**

### 給予「最直接」的評價——直腸子策略

當下屬完成工作、拿出成果後，「評價的方式」也很重要。在日本，針對個人成果提供高獎勵的事例並不多見，但在美國則會提供高額獎金或升遷，獎勵十分明顯。

另外，在日本對成果的評價方式與日本的文化、公司的制度有關，不是領導者能夠自己決定的。在評價下屬的過程中，對領導者而言，最重要的就是**徹底保持真誠的態度。也就是說，評價成果時必須要「誠實、開放、公平」。**

日本文化重視和諧，因此容易因為「完成工作的主要下屬也是團隊成員之一」，而將下屬「個人的成果」與「團隊的成果」混為一談，但我反對這種評價方式。對上前完成工作的下屬來說，自己好不容易達到的成就被當作「大家一起努力的成果」，一定會大失所望。

所以，領導者應該要「誠實、開放、公平」地檢視成果，如果真的是該名下屬個人的成就，就應該清楚地肯定本人說「這是你完成的」，並稱讚他：「你真棒！」奧運金牌得主有森裕子曾說過一句名言「我真想放聲讚美自己」，很多人都有同感。而對下屬來說，**來自主管肯定的價值並不亞於金錢**，也是在學術上得到驗證的事實。

當然，經過領導者「誠實、開放、公平」的檢視之後，也可能判斷這個成就是「主導的下屬＋團隊成員協助」的結果。這時候也該給予**每一個人適當的評價**。可以先說「這一次，主要負責案件的。非常努力，得到很了不起的成果」，也就是先對主要負責案件的下屬給予肯定與讚賞，然後再接著說「而且整個團隊裡所有人都協助得很好」，給其他人肯定。

心理學並非單純的《使用說明手冊》，因此並沒有一條在所有狀況都行得通的規則，但是在給予評價的時候，**隨時都要保持誠實、客觀、真誠**。至於稱讚下屬的時機應該要在眾人面前還是私底下，這並沒有正確答案。請發揮僕人領導力，根據當下狀況與下屬個人特質來判斷。

若你平時就在團隊內營造安心空間，並與下屬保持充分的溝通，自然就能判斷該名下屬究竟是適合在眾人面前大為稱讚一番，還是適合約出去共餐，私底下一對一地獎勵。

## 主管該「出面」作主的時候

推下屬上前挑戰工作，得到「好結果」時，應該要清楚地讓大家知道是誰創造了好成績。但是，領導者絕對不能把成果據為己有，這是僕人領導的絕對條件。而當工作以「壞結果」收場時，

一定是領導者的責任，這也是僕人領導的絕對條件。

僕人領導是服務精神的表現，但**唯有要扛下失敗責任時，領導者一定要積極且乾脆地出面**。擁有堅強的僕人精神才是真正果敢積極的領導者。下屬的失敗就是主管的失敗。若有人因失敗而蒙受損害，一定要率先向對方賠罪。前面提過主管應該為下屬營造「安心空間」，同時也要**成為下屬的「安全網」**。

每次提到安全網與僕人領導的時候，我總會想起伯瑞特·凱勒出版社（Bennett-Koehler Publishers）的老闆史提夫·比爾桑蒂（Steve Piersanti）。該出版社位於舊金山，規模小卻優質。我的新書《從正念到心念》（*From Mindfulness to Heartfulness*）也由他們出版。

史提夫曾在位於舊金山的喬西巴斯出版社（Jossey-Bass Inc）擔任幹部。在美國，大出版社負責經營與銷售，旗下的小出版社獨自進行出版活動很常見。喬西巴斯也是如此，它當時是紐約的大出版社麥克米倫（Macmillan Co.）的旗下企業。

一九八九年，史提夫接到了麥克米倫的電話，被告知：「由於業績下滑，麥克米倫旗下所有公司都需要刪減十%的成本，因此要請你們喬西巴斯裁掉八位員工。」

麥克米倫出版社是喬西巴斯的母公司，需要絕對服從母公司的命令，但是史提夫卻無法接受。或許從麥克米倫的角度來看，公司整體的銷售業績下滑，但是喬西巴斯當年推出了不少書都暢銷，利潤更是比前一年增加了四四%。



團隊達成了成果，而且喬西巴斯是只有六十八位員工的小公司，絕對不能為了麥克米倫就硬裁掉八位員工。史提夫與經營團隊商量之後，決定拒絕麥克米倫的要求。也就是說，史提夫決定挺身而出當下屬的安全網。

史提夫對麥克米倫提交了文件，拒絕裁員指示，但麥克米倫當然不可能欣然接受。史提夫跟他的主管一起被叫到紐約。會面地點在華爾道夫飯店，這間老字號飯店在美國具有代表性地位，格調很高。史提夫到了現場，面對一整排麥克米倫的經營層主管，史提夫的主管卻沒有現身——他被主管推上前線「被迫」單獨面對，這與曼德拉的方式完全相反。

麥克米倫的經營層逼迫史提夫答應裁員，但史提夫即使孤軍奮戰也堅決不肯點頭，他堅持：**「我無法答應這種對本公司不公平的裁員。」**史提夫回到加州後，等著他的是已被麥克米倫說服的主管與人事主管。「喬西巴斯決定解雇不服從命令的你。」當天下午兩點，史提夫失業了。

這個故事並不是一齣僕人領導者為了保護下屬避免裁員而犧牲自己的悲劇。因為，**史提夫被解雇之後有許多人對他伸出援手。包括書籍作者、書店、出資人，他們在背後支持史提夫，支援他挺身而出。**

「我們支持你，你可以自立門戶，成立新的出版社。」於是，史提夫在一九九二年創設了自己的出版社「伯瑞特·凱勒」。或許是史提夫服務下屬、為下屬挺身成為安全網的僕人領導表現，讓眾人深切地明白「**這個人是真正的領導者**」。服務下屬、協助下屬成長、推動下屬上前作主，有事的時候成為保護下屬的安全網。史提夫的作為是僕人領導的表現。

另外，僕人領導做的事可說就是教師的工作。相信有人會覺得「都從一流大學畢業了，還去當老師幹嘛？更好賺的工作多得是」。讀者有這樣的想法很自然，因為時下的風潮就是認為「服務他人」是吃力不討好的事。本章的開頭也提過，很多人都誤以為「服務下屬是自己吃虧」。

但是，當你實際發揮僕人領導力之後，一定能實際體驗到以下的美好經驗——被團隊成員所需要、獲得長期的信賴、團隊的業績也提升。

伯瑞特·凱勒出版社的老闆史提夫當初挺身而出、保護團隊的時候，究竟在想什麼呢？與他同名的我，站在講台上教書的同時也想像著他的心境。我決心好好服務眼前這些未來的主人翁，鍛鍊學生學習各種技能。不是親自出面作主，而是在背後推他們一把，讓他們能夠上前作主。







# Transformative Leadership

/ 第 4 章 /

**變革領導力**  
—— 為團隊帶來「轉變」

## 丹增·塞爾登的故事：「讓達賴喇嘛展開行動的西藏學生」

「所謂的變化，並非被捲入無法避免的狀況後才『發生』的，而是自己為了對抗困難而『引發』的。我們應該抬頭挺胸，為了自由不斷努力。因為，只要你不折腰屈服，任誰都無法騎到你的頭上。」（節錄自馬丁·路德·金恩，《史丹佛日報》二〇一二年十一月五日）

對抗種族歧視、以著名演說《我有一個夢想》而聞名世界的馬丁·路德·金恩牧師為後世留下不少名言，繼承其遺志的人也不在少數。史丹佛大學畢業生丹增·塞爾登（Tenzin Seldon）也是其中之一。

丹增是西藏難民，跟家人流亡至美國西岸。她的雙親在柏克萊開了一家小雜貨店，販賣西藏風格的小飾品維生，但是生活十分艱困。丹增的兩個哥哥高中畢業後就開始工作，而她選擇升學，就讀當地免學費的社區大學，念兩年後轉學到史丹佛大學。

丹增有個夢想，那就是實現西藏與中國的和平。

中國政府堅稱「西藏是中國的一部分」，而西藏自治區則主張「西藏是獨立國家」，兩者的鴻溝深不見底，目前仍看不到解決的希望。丹增一家人也因為牽連國族問題而被趕出家園。她希望能夠「改變」西藏地區，找出一條中國與西藏自治區都能夠接納的道路，但是問題嚴峻

且影響深遠，實在不是她一個女大生有辦法解決的。即使如此，她仍然為了達成任務而起身開始行動。**從自己辦得到的事開始踏出小小的第一步。**

讓學生保有發言權是美國大學運作的方式。丹增加入了學生自治會，並以學生代表的身分參加會議。她先從改變史丹佛大學的學生開始著手，剛開始無法立即帶來什麼大變化，但是可以針對眼前的小問題採取行動，引發小改變。

**「以全球化的格局思考，從踏出腳下的第一步開始行動。」 (Think Globally but Act Local.) 這句話成了她的口號。**

引發變革之道並不順遂。丹增看起來就像多數亞洲人一樣和氣而穩重，內心卻隱含滿腔的熱血與堅定的意志。後來，她的發言漸漸受到關注，卻在此時發生中國政府入侵她電腦的事件。

對現代人而言，個人電腦被認為是個人隱私的大倉庫，中國政府的行為無疑是對個人自由的侵犯。就如金恩牧師說的，奮鬥者總是面臨巨大勢力的威脅，隨時可能被完全擊垮。

但是她卻總是抬頭挺胸，後來竟然還聯絡上西藏的代表人物達賴喇嘛，請求他「向史丹佛大學的中國留學生談論和平」。她的作為就像在對中國政府宣稱——「我絕不認輸」。後來她成功完成與達賴喇嘛之間的會談，受媒體關注，並在世界上引起很大的迴響。丹增又成功地前進了一步。



丹增從史丹佛大學畢業後就讀牛津大學，目前在舊金山經營支援難民的非營利組織。她所跨出的每一步雖小，卻都確實地往前進，邁向她所想要的「變化」，也就是為眾人帶來和平。

\* \* \*

丹增也是我的學生之一。

「老師，請開發新的心理學課程，我認為能夠讓學生當上領導者的課程有其必要。」她對我說的話成了我開發領導力課程的契機之一。她以自己的話語及作為讓我明白，我們每一個人都需要**變革領導力 (Transformative Leadership) —— 為自己與他人「帶來轉變的力量」**。

參加美國大學考試，無論是入學考或轉學考，都非常重視寫小論文。而在史丹佛大學裡轉學生很少，因為轉學考的合格率趨近於零。但丹增有堅強的信念，她希望「不只自我改變，我還想改變西藏和中國的所有人。我要推動地球這個大團隊，帶來轉變」。堅定的信念讓她憑一己之力推開了史丹佛大學的校門。擁有僕人領導力的她能為他人盡心盡力；**同時也兼具變革領導力，能影響達賴喇嘛，為現況帶來轉變。**

她在牛津大學爭取到了羅德獎學金，這是世界最早的獎學金制度，會給付學費與生活費，由於條件優厚，每年只有幾個人有機會獲得。得主不只必須成績優異，還要有令人眼睛為之一亮的活動表現，前美國總統柯林頓也曾是羅德獎學金得主。

在美國，試圖透過成立非營利組織或創業等方式「帶來變化」的年輕人大有人在，其中有不少人顯然是出於「想出名、想要權勢」等自私自利的動機；但是丹增卻總是表現得很謙虛，因為她總是「**為了自己的國民、為了所有人**」在努力。同時，她的電腦被中國政府入侵時，她也能勇敢挺身對抗，並積極地邀請達賴喇嘛出面，可見她也能堅持自己的主張。

她是位兼具自我與謙虛的果敢積極領導者，擁有「改變現況的力量」。

本章我將介紹像丹增那樣推動他人、改變團隊的「**變革領導力**」。當然，我並不會要求你一下子就立志做出「對抗政府」或「提升國力」這種遠大的改變。

首先，從小而重要的第一步開始——**培養改變自我與團隊的技能**。這是鍛鍊變革領導力的第一步。**學會改變自己，進而為團體帶來轉變的能力，這本身就是變革領導的表現之一。**

## 讓自己能夠帶來「轉變」

### 「變革」是什麼？

「翻轉教育」(Education as transformation)。

我在課堂上經常使用「transform」這個詞彙，不只心理學，哲學與文學的課程中也常見這個字。若要翻成中文，與其說是「變化」，應該比較接近本質上發生改變的「**轉變**」。若幼犬成長為

成犬的過程是變化，那麼雞蛋變成小雞的過程就是轉變。而蟲卵孵化為毛毛蟲、毛毛蟲結蛹、蛹羽化成蝶，這些過程無疑都是轉變。

而心理學上，也往往以轉變來形容人生的發展過程。每個人剛誕生的樣貌都最貼近本質；但是由於經驗、生長環境、心理創傷等因素讓原有的自己陸續發生轉變，最後連自己都看不清真正的自己。這是原本的自己往壞的方向轉變的例子。明明有羽化為蝴蝶的潛力，卻一直以為自己「永遠都是毛毛蟲」，於是把自己關在蛹中，每天過著畫地自限、維持現狀的日子。

但是，只要能達成原本應有的轉變——也就是隨著成長，破蛹成蝶——就能將自己的潛力淋漓盡致地完全發揮出來。也就是說，**心理學上的 transform 不只代表連本質都改變的「轉變」，同時也有發揮自己原本就擁有的可能性、將其活用、讓自己開竅的意涵在。**

翻轉教育也是我傳承自理察·凱茲博士的教育理念。醫學院與教育學院的學生不只必須吸收專業知識，也必須改變自己、讓自己成長。因為他們總有一天要醫治患者、栽培學生，「為對方帶來轉變」是他們將來的職責。因此有必要從年輕時就親自實踐並體驗帶來深度變化的「翻轉教育」——這是凱茲博士的想法。

## 超優秀學生「遺忘」與「記得」的上課內容

我開設的變革領導力課程，是運用心理學的知識改變自我。當初開課的契機是因丹增的要求；但後來我切身體認到，對於肩負未來重責大任的學生而言，這課程真的不可或缺。

雖然他們各個都優秀無比，但就如前文所述，大多深受鴨子綜合症所苦，他們本身所擁有的能力與潛力可能因此受限，無法破蛹羽化。而且，今後他們要面對的未來是急速變化的世界，是必須改變才能生存下去的殘酷時代。更何況史丹佛大學的學生畢業後，多半投身科技業，可說是全世界變化最快的行業。因此，我希望學生能夠具備堅毅與彈性，可以主動轉變且不輕易因周遭的變化而隨波逐流。

某一年在畢業典禮上，有一個學生對我說了這段話：「老實說，我現在幾乎都不記得在課堂上學過什麼了。但是老師，我只記得您上課教給我的。在您的課堂上我不只學到知識，還得到了改變。」

這個學生是高GPA（Grade Point Average，學業成績平均點數）的資優生，各項成績的評等都是A，因此他應該是認真上過所有的課程才是。但據他本人所說，他在其他課程上學到的知識都是「用來應付考試的」。

「老師的課程對我的人生很有幫助。」與他擁抱的同時，我深切感受到身為教師的喜悅與榮耀，以及變革領導力的重要性。但是，光是傳授並沒有意義。心理學作為一門學問，價值在於能夠對各種不同的人產生助益。

## 最能提升「業績」的領導者類型

在職場上，「變化」本來就不可或缺。有一份令我深感興趣的德國調查，先針對幾家資訊通訊技術公司的員工詢問下列題目：「請問您的主管是什麼類型的領導者？」然後，調查變革型領導者與業績、員工滿意度之間的關連性。

問卷中請各間公司的員工回答：「主管是否帶給你知識面上的刺激？對於良好的表現是否給予善意回饋？是否讓您覺得自己的付出對團隊目標有貢獻？」等題目，愈符合這些條件的主管，在變革領導力方面的級數就愈高。

調查結果顯示，在變革領導力上，擁有高級數的領導者，其率領的團隊比其他類型的領導者所率領的團隊，在業績與員工滿意度方面，表現都明顯更為優異。擁有變革領導力的領導者也受員工信賴。他們能讓團隊感到「這份工作有意義」，並賦予所有成員挑戰與成長的機會。這證明了「驅使他人變化並發展」的變革領導力能夠有效提升員工的幸福感，而且毫無疑問地，這效果能為團隊帶來實際的成果。

「在這世界上能夠存活下來的不是有力者，也不是有知識者，而是能變者。」這是以進化論著稱的生物學家達爾文所留下的話。希望你也為自己與團隊帶來轉變，一起在嚴峻的職場上生存。

### 結合「真誠領導力」的原則

領導者都想要改變團隊與下屬，但是事實上，人要先改變自己才能夠改變他人，這是變革領導力的大前提。

自己完全不變卻要求對方一下子就改變，對方當然不會諒解，還會招致無謂的衝突。相反地，一個團隊的領導者若能率先主動改變自己，其他團隊成員的態度自然也會改變，能夠自動自發地產生「改變自己的意願」，而不是「等著被別人改變」。領導者改變自己，並且為團隊成員帶來「改變的力量」，達成此種境界就是變革領導的目標。

為了改變身為領導者的自己，請先積極地運用第2章所介紹過的真誠領導力（尤其是「大腦的可塑性」）。從大腦開始打好改變自己的基礎。從日常生活著手，留意充分休息並養成單工處理的習慣也是有效的方法，然後再開始用本章所介紹的方式，學會為團隊帶來轉變的變革領導力。

一旦能學會變革領導力，無論環境如何變化，都能夠適應並做出成果。而培養出能夠變革的能力，也能使領導者本身跟團隊成員在個人方面有所成長。

對個人而言，有了「隨時都能改變」「任何狀況都能應對」的心態，也會更有自信，積極性與主體性都會跟著提升，有助於提升果敢積極領導者的資質，也就是本書的理想目標。

## 想轉變卻動彈不得的領導者

壓抑能力的「棘手思維」

領導者只要改變，團隊就會跟著改變。領導者都曉得「自己必須改變」，但是實際上改變絕非易事。**根本原因在於領導者本身的思維就是「人無法輕易改變」。**

思維 (mindset) 一般指的是由個人的經驗、教育、成見所形成的思考模式。史丹佛大學教授卡蘿·杜維克 (Carol S. Dweck) 博士是思維研究的頂尖學者，早在一九八〇年代她還在哈佛大學時，我就認識她了。博士的研究結果指出「**包括智能等各方面的個人表現都能靠努力改善**」，驗證了自古以來的信念「肯做就辦得到」，這對我而言是一大刺激。

杜維克博士指出，思維分為兩種，分別是「**固定型思維**」 (fixed mindset) 與「**成長型思維**」 (growth mindset) 。

固定型思維認為「**怎麼樣都無法改變**」。有這種思維的人不會去學新東西，也不會為了成長而挑戰難題。為了不被批評而避免做沒有前例的事，不想失敗丟臉而選擇「維持現狀」，這樣的人平時總表現得看起來聰明、優秀。固定型思維的領導者不但以為自己「無法改變」，更麻煩的是這樣的領導者為了避免下屬改變，還會設法「**固定**」下屬的心態與能力。

「嗯，你的心情我雖然明白，但我想你應該辦不到。」

「這可是很難的。相同的企畫之前也提過，但是最後都以失敗收場。」

「失敗的話你要怎麼負責？這想必是吃力不討好，我看還是算了吧。」

這對下屬而言，等於是自我完全遭受否定。無法挑戰、失去成長與學習的機會、無法改變。這種領導者不可能得到任何人的尊敬與信賴，還會失去人心。

對領導者而言，最重要的是相信自己「能夠改變」，把思維調整成「成長型思維」。杜維克博士指出「有展現脆弱的勇氣、保持冒險挑戰的心態」，就能夠培養成長型思維。

### 一切看你如何「詮釋」——地位是毒也是藥

即使明白成長型思維有多麼重要，固定型思維卻是根深柢固、難以拔除。有些領導者一直沒自信，深信「改變自己才沒那麼容易」「改變下屬跟團隊是不可能的」。

「我突然被要求領導團隊。我這個人明明只適合個人表現，要我改當領導者真是強人所難。」或許你剛成為領導者，內心充滿這些疑惑而揮之不去；但是，這其實是你改變自己的好機會。「環境」也會改變人，你被埋沒的特質可能因而開竅。我之所以敢這麼說，是因為我自己有過切身體驗。

我在美國麻州伯克夏郡度過少年時代，此地一直是繁盛的避暑勝地，每年夏天波士頓交響樂團都會以此地為據點。前文也提過，這裡的居民幾乎都是白人，我經常被誤認為中國人，也曾經有人叫我「日本猴」(Jap)。

十幾歲時的我，在眾人眼中的定位是「性格好的合群伙伴」，成績好、什麼事都做得到，但就是不夠積極，而且美國普遍本來不把亞洲男人視為可以當領導者的料。但是，我在二十七歲那一年，我為了重新審視自我而決心回到日本，那是我第一次回去。回到日本以後，很不可思議地，我



的言行舉止變得大方不屈。回到美國之後，我開始仿效在美國接觸過的果敢積極領導者，積極地主張自我，而且敢清楚地說出自己的意見；我認為是「環境的變化」改變了我。

我在美國時十分被動，回到日本後卻變得積極。這證明我的特質中原本就兼具這兩種要素。清楚明白自己這樣的特質之後，我開始試著掌握兩者的平衡，轉變也隨之發生。假如我一直只留在美國生活，即使長大、踏入社會開始工作後，可能仍是一個「消極被動的亞洲人」，一直活在蛹中。

**環境的變化帶來轉變的良性刺激。**你在之前的工作部門是一般成員，如今離開之後獲得了新角色，成為團隊的領導者，這無疑是環境變化給你改變自我的好機會，請開始好好培養你的「成長型思維」。雖然被「角色性格」支配很危險，但**有時候職位也能令人成長**。你現在可能自認無法勝任領導者一職，實際上表現得還不好，但既然被提拔為領導者，就代表你具備「成為領導者的潛力」，希望你能明白這一點。

## 別當主管，當個「導師」

當領導者將自己調整為「成長型思維」之後，接著就可以開始著手改變團隊。

卓越的組織心理學家伯納德·巴爾斯（Bernard J. Baars）博士指出，領導者要改變團隊需要四個以「I」字開頭的要素。

① Individualized（針對「個人」進行）：**不是將團隊成員視為「整個團隊」來看待，而是將每個人都視為「一個個體」來尊重。**面對他們時，別當主管，而是導師。清楚掌握每一個人

的情感與需求，以同情心感同身受，並提供適度的協助，以原有的、不加掩飾的面貌進行溝通。別忘了要賦予對方挑戰的機會，提升其動機意願。

- ② Intellectual（提供「知性」方面的刺激）：**承擔風險，挑戰新課題**。向你的團隊成員尋求想法與點子。刺激他們，提升他們的創造性。引導他們自己動腦思考，使其明白學習的重要性。別忘了賦予他們學習的機會。

- ③ Inspirational（吸引其「心」）：**提示清楚明瞭的願景**。當個有魅力、能令人鼓起幹勁、高水準的領導者。以「做得到」為前提，好好說明為什麼需要做這工作，確實使其了解「執行任務的意義」，要有目的意識。**必須要有充分的溝通，以達成對願景的共識**。

- ④ Idealized（成為「理想榜樣」）：**言行務必合乎「倫理道德」**，關懷人、社會、環境，**成為理想的榜樣**。盡量讓自己成為一個能得到信賴與尊敬的人。

第一個提出「變革型領導」一詞的人是作家詹姆斯·伯恩斯（James MacGregor Burns），他曾為政治家做傳。將此詞彙運用於心理學領導理論的就是伯納德·巴爾斯。

現代的商務人士要完全實踐他的教誨恐怕不太容易，因此本書將萃取其中精華，轉化成容易實踐的方法來介紹。為了順利推動你的團隊，先從四個「I」中的第一個開始——不是將團隊成員視為「整個團隊」來看待，而是將每個人都視為「一個個體」，設法「**提升每個人的動機意願**」。

## 動機意願的科學——怎麼做才能驅使他人行動？

### 什麼能提升人的「動機意願」？

一九六一年美國第三十五任總統約翰·甘迺迪曾在就職演說中，說過這麼一段話：「別問國家能為你做什麼，而是問你能為國家做什麼。」（Ask not what your country can do for you-ask what you can do for your country.）

將這句話套到商務人士的立場來說，就是「別問公司能為你做什麼，而是每個人都該想想自己能為公司做什麼」。只要心裡有這個念頭，團隊就會改變。從本書的原則「我們都是領導者」來說，與其讓領導者改變所有人，更為理想的是團隊裡每一個人都主動下定決心「想要改變」，而著手改變。

凱莉·麥高尼格（Kelly McGonigal）曾在《輕鬆駕馭意志力：史丹佛大學最受歡迎的心理素質課》一書中介紹過意志力的重要性，可見比起由領導者由外而內對個人施加「改變」的力量，從個人自身主動決心「改變」，並以意志力展開行動更為有效。有了意志力再加上行動，人就會改變。

但是，領導者當然不能什麼都不說不做，坐著等團隊成員「主動決心改變並發展出意志力」，理想與現實之間總是難免有落差。所以，領導者應該設法引起強烈的動機，促使成員「想要改

**變」**。如果成員覺得「沒辦法完成這項任務」，就應該循循善誘、改變對方的想法，讓對方能強烈覺得自己「能轉變，能做得到」，並採取行動。

不過，關於引起動機的方式，許多領導者都會不小心犯下這種錯誤——那就是像用紅蘿蔔釣驢子一樣，以獎金或特休等外部誘因來激勵鬥志。獎金這類「外在動機」，與發自當事人內心的「內在動機」，兩者之間有明顯的差異，而其中較為強力有效的是「內在動機」。比較外在動機與內在動機的研究結果顯示，**比起提出像「獎金加倍」這類極端優渥的外在動機，在具有堅定明確的內在動機下所達成的成就反而更高。**

其他研究也指出**外在動機不但無益，反而「有害」**。尤其是從事需要創意並具備主體性的工作時，如果向工作者提示外在動機，例如「做出好的企畫案就提供獎金」等，**反而會減損鬥志，也容易因此做不出成果。**

對職場與下屬的成長來說，創意與主體性都是最重要的關鍵，採用「紅蘿蔔釣驢子」的手法反而會適得其反。

### 稱讚也沒用——「效果不持久」的原因？

既然金錢、地位等外在動機有害無益，那還有什麼方法？其他能挑動人心的手段就是「稱讚」

「賦予名譽」。

「你在行銷方面的品味真是無人能出其右。」

「我們組內最會寫程式的就是你了，大家都很肯定你。」

這種方法確實會鼓舞個人，看起來應該會很有效才對。

在此先介紹一個實驗。實驗中對團隊的某一個人說「你的企畫能力是最優秀的」，然後讓團隊內所有人針對相同的主題發想企畫。結果，那個被譽為企畫力第一的成員真的表現得十分出眾，工作很熱心，也很能配合其他同事，也懂得將眼光放在「團隊整體的成果」。

但是，**這種做法卻沒辦法獲得持續的效果**。當初「企畫力第一」的高評價雖然能夠激起動機，但相同的評價無法一直讓當事人感到滿足。同樣地，「獎金兩倍」這樣的外在動機很快就會變得理所當然，幹勁與鬥志無法長期持續下去，除非每次都讓獎金的倍率無止境地一直增加。

**即使改以像稱讚「你很優秀」這種肯定個人評價的做法，取代「金錢」等容易衡量的誘因，也非長遠之計，因為這些同樣都是外在誘因。**

### 讓每個人失去幹勁的機制

讀到這裡，相信你已經明白「達成目標就有特別獎金」這種外在誘因無法改變他人。另外，還要小心自己平時有沒有使用**另一種外在誘因——「威脅」**。

責罰與威脅等方法在心理學上也被歸類為外在誘因。即使不是「如果失敗就拒發獎金」這種具體的威脅，像是「這次做不好的話，以後再也不指望你了」「這是你最後一次機會」等表達方式是對下屬施壓，試圖以壓力強迫對方改變的做法。你是否曾經這樣對待下屬？這種做法真的沒有任

何效果，如果你覺得自己有這種傾向，請務必改正。就算領導者其實只是隨口說說，但這種話一旦說出口就可能對下屬造成難以忍受的傷害。

人稱正向心理學之父的馬汀·塞利格曼 (Martin E. P. Seligman) 曾做過一個有名的實驗。為了證實相信自己「沒問題」、保持樂觀正向的心態多麼重要，塞利格曼以反向操作的方式做了一系列的實驗，其中之一是電擊狗，實驗中準備了以下三種狗屋。

- 沒有通電的普通狗屋 A
- 狗用頭按下按鈕就能停止電流的狗屋 B
- 會持續激烈電擊狗的狗屋，而且沒有任何方法讓狗停止電流的狗屋 C

一組需要兩隻實驗狗。每一間狗屋都分配到兩隻狗，其中一隻先接受實驗，另一隻則坐在不會遭受電流的安全座墊上，觀察搭檔的狀況。經過數次通電之後就讓兩者立場互換，讓原本坐在安全墊上的狗，進狗屋觀察狀況，並將過程記錄下來。

跟搭檔一起走進沒有電流的 A 狗屋的狗沒有明顯變化。B 狗屋的狗事先觀察過搭檔的狀況，學習到「用頭按下按鈕就能關閉電流」，於是自己遭受電擊時，馬上用頭按下開關停止電流。至於被分配到 C 狗屋的倒楣狗，遭受電擊時竟然未曾表現任何抵抗。因為牠看到自己的同伴不管怎麼逃都

會被電擊所折磨，所以牠認為「做什麼都沒用」而決定放棄，這叫做「習得性無助」(Learned helplessness)。

這是塞利格曼早期的研究，喜歡狗的我實在不忍直視。這種實驗在現代會被批評為虐待動物、違反倫理，應該很難再度實施了。先不論實驗本身的正當性，如今大眾對於職權與道德騷擾的警覺性更高，會在職場威脅下屬的主管應該比以前更少了。但是，光是為求殺雞儆猴而嚴厲責備某一個下屬，會讓整個團隊失去幹勁與動能。「前文提過，群體裡的情緒是會互相傳染的。不只看到同伴「怎麼做都無濟於事」的時候會產生習得性無助，人若處於「不管怎麼做都無法避免過重壓力的環境」也會出現習得性無助。也就是說，當「怎麼做都無濟於事」的環境長期持續，團隊內的所有成員都會「習得」無助感，再加上現狀偏誤的作用，就會讓團隊形成抗拒變化的體質。

### 當面一句「幫了大忙」，令人無法抗拒

即使試過從外部改變與效果不持久的方法都難以改變團隊成員，也不能因此就以為無法改變而放棄。你這樣就放棄的話，是沒資格當領導者的。

「引發內在動機的正确方法」有以下幾種：

- ① 讓「工作目的」與「成員個人目的」產生關連
- ② 領導者改變自己，成為「榜樣」



- ③ 讓成員以自己為「主體」來執行工作
- ④ 理解「成員的優勢與劣勢」
- ⑤ 指派能提升能力、促使變化的「挑戰型任務」

首先是第一點「讓『工作目的』與『成員個人目的』產生關連」，史丹佛大學名譽教授約瑟夫·博格（Joseph Berger）博士曾從社會心理學的觀點提出關於變革領導的研究報告。

博格在研究中指出，當團隊成員的「個人目的」轉化為「整體大目標之一」的時候，就能讓該成員引發自發性的動機意願。也就是說，如果成員個人目的是「想賺錢」「想提升自己的銷售業績」，工作動機就很難有所提升。

「我的銷售增加，公司整體的業績也跟著提升，有助於達成上半年的目標。」「主管叫我做這份資料，雖然單調，但是有了這個，就能讓公司這次的大案子在報告時更有說服力。」人若能夠這樣改變想法，就能夠真正提起勁來工作。

博格博士指出，為了讓團隊成員發生如此的改變，領導者應該好好運用自己身為主管的影響力，而且位階愈高效果愈好。根據一九七七年博格博士的共同研究結果顯示，在群體之中位階愈高的人，對群體成員的影響力就會更明顯。

假使一個進公司才第二年的新進員工告訴你：「○○前輩，你對我們公司而言非常重要。」你做何感想？雖然你理智上很清楚不應該以人廢言，但是仍然很難因為他的話而激起動機，甚至可能



反而感到不愉快。

但是，如果今天是你的主管、幹部、社長，跟你說一樣的話呢？你應該會有不同的反應，心想：「原來我的工作是有意義的。為了不辜負期待，我要好好努力才行。」先不論這是好是壞，但人心就是如此運作的。

**所有人都是「個人化的生物」，從個人的角度去感受事物。**所以，身為領導者的你可以運用較高階所帶來的影響力，對他說「我們需要你的努力」，以個人的角度來激勵對方。

千萬不能從職位要求員工，說出「你身處這個位置，理應明白才對」「這本來就是你該做的工作」這種話；也不能像機器在切割、分配工作般，毫無感情地說「這工作就交給你」。應該要以毫不掩飾、原有而自然的真誠態度，懷著僕人領導所建立的服務心，告訴對方：「這個工作適合你，而且一定能讓你有所成長。」然後再說：「你的努力將會對我們整體有幫助。」讓對方的個人目的與整體的大目標產生關連。

提及整體利益的時候，不見得一定要指稱「對全公司有益」，也可以訴諸道德倫理的角度，例如「**對社會有貢獻**」也行。現在每一家企業都在環保或社會公益上有所作為，擁有這種遠大眼光的領導者會受到信賴與尊敬。雖然這絕非易事，但是這麼做一定有助於達到巴爾斯博士所說的「變革所需的四個要素」之一——「理想榜樣」(Idealized model)。

## 賦予最佳的挑戰機會

激發內在動機的第二個方法，「領導者改變自己，成為『榜樣』」，正如，領導者自己不改變的話團隊就不會改變。第三個方法「讓成員以自己為『主體』來執行工作」，與第四個方法「理解『成員的優勢與劣勢』」則需要運用上一章所介紹的僕人領導。

但是，要發揮激發他人行動的「轉變力」，像僕人領導那樣從背後推下屬一把的小挑戰，較不足以達成目的；真正需要的是門檻更高、更難的「大挑戰」。這就是第五個方法——「指派能提升能力、促使變化的『挑戰型任務』」。該如何理解所謂的「挑戰型任務」呢？

請回想第3章介紹過的近側發展區間理論。懷有一顆服務心的僕人型領導者指派給下屬的工作是：「主管稍微從旁協助，下屬就能自己完成的事／主管一教，下屬就能馬上學會的事／下屬本身想挑戰的事」。但是，如果要發揮變革型領導力以促成轉變，最好指派對下屬來說相當勉強的「挑戰型任務」比較有效。這樣一來，下屬不得不拚命努力，能力也會因此提升，達到轉變與成長的目的。

然而，人類並沒有那麼單純，並不會因為承接了高難度的任務就乖乖努力，所以重點在於領導者能否篩選出「適當的挑戰型任務」。篩選任務的基準，首先要選擇**個人目的與整體目標相關的任務**。只要對下屬說「為了達成這個目的，我們需要你的幫助」，以此提示明確的目標，下屬就能清楚掌握努力的方向。

另外，只要能讓下屬感覺到「自己的工作對團隊整體的工作有貢獻」就能激發內在動機——也就是讓下屬努力工作所不可或缺的动力。具體來說，應該選擇的工作類型是「以往都有主管協助、

指導，下屬本身還未曾獨自完成過的工作」，或是「雖是沒做過的工作，但似乎可以用以往的工作經驗來挑戰的『應用題』」。

團隊成員有了充分動機，然後完成「挑戰型任務」並達成成就，就能成長並創造變革，也能達成團隊的目標，對領導者來說是一石兩鳥。為此，領導者必須讓成員清楚而確實地了解「團隊目標」。

如同前文所述，實際上在團隊當中，知道團隊中優先事項的成員數量，其實比領導者所想像的還要少。即使實際狀況如此，領導者仍有必要使下屬明白「我們要一起為了這個目標好好努力」，激勵其精神並促使其行動。這時候就能運用心理學上某個最強的技巧，能夠有效克服團隊中鮮少人明白共同目的的現實障礙。那就是——「說故事」。

## 「說故事」的力量——自古長期打動人心的機制

### 讓團隊目標成為「自己的事」

我在史丹佛大學授課時，經常運用「敘事心理學」(Narrative Psychology)，也曾針對這個主題寫過書。拙著《多文化邂逅：諮商實務中的敘事案例》(Multicultural Encounters: Case Narratives from a Counseling Practice)的主題就是運用敘事心理學，解讀自我認同的發展過程。

敘事心理學是社會心理學家西奧多·薩賓 (Theodore R. Sarbin) 在一九八六年的著作《敘事心理學》(Narrative Psychology: The Storied Nature of Human Conduct) 中發表的概念。這一門學問研究的是故事在人類的生活與思想中如何發揮作用。

薩賓博士主張，世界上所有古今中外流傳的故事都是可拿來研究「人類如何行動」的寶貴資料庫，因此透過故事可以解讀出人類的感受與行動。人類理解事實的方式並不是將各別分散的事件現象分開來理解，而是將所有事物整合成「故事」。而故事愈簡單明瞭就愈容易傳達給他人。

敘事心理學長期以來都被視為「教育學院的授課內容」，但近年在職場上的運用價值開始受到肯定。在哈佛甘迺迪政府學院已開設許多相關課程，皮克斯動畫工作室等企業的「故事策略」也應用了敘事心理學。

從太古時代以來，故事總是有打動人心、牽動情緒的力量。歷史上各偉人的形象透過「故事」的紀錄得以流傳至今。而從他們的故事之中衍生了教訓與文化，將精神流傳下來。

因結合神經科學與經濟學而被稱為「神經經濟學家」(Neuroeconomist) 的保羅·扎克 (Paul J. Zak) 博士指出，**故事可以吸引聽者的注意，並刺激大腦**。我們聽故事的時候大腦會分泌出催產素，這是可以驅動人類行動的化學物質。而催產素也與感同身受的能力相關，因此**說故事有助於建立說者與聽者之間的「關係」**。既然說故事可以促成行動與同感，對於指導下屬與建立團隊一定很有幫助。

人類是因情感而行動的生物，所以就算主管對下屬說：「我的目的是領導大家達成公司所指定的數值目標；而我們的團隊目標是在上半年取得一千件合約。」下屬完全不會有任何感覺，不只無法帶來任何轉變，可能甚至連聽都聽不進去。此外，為了激發下屬的動機而對他們說「如果你取得了五百萬日圓的合約，就能達成上半年目標的十分之一，這樣你的職責就完成了」，如此也無法激起任何鬥志。

但是，如果能夠以「下屬本身」為主角說一個訴諸情感的故事，結果就不同了。故事內容如下：「你」若能取得價值五百萬日圓的合約，可以滿足「你個人」的目的與熱情，你的努力也能幫助整體團隊「達成目標」，而這就是幸福美滿的好結局。

故事中還要提到有哪些武器可以使用、會遇到什麼樣的敵人或者考驗、該如何跟其他人互助合作等，將過程包裝成「你本身」有成長、熱情的故事。這就是能打動人心的「說故事力量」。今後，你也可以試著運用說故事的力量，將下屬個人目標與整體目的的相連，以此激發下屬的幹勁。

## 要說的是「自己、我們、現在」的故事

領導者運用敘事心理學不僅能讓團隊理解目的，也能激發動機。當然，說話時有一些基本技巧能夠提升說服力，像是「看著對方的眼睛」等；不過這些與其說是心理學知識，不如說是運用心理學發展出的理論。

**為了激發動機並帶來轉變與成長，應該好好活用以下三種故事。**

① **「我」的故事 (story of self)**：領導者從一個人的角度，談論「為了什麼工作」。將領導者本身的目的、優勢、能力、過去曾經犯過的失敗與脆弱之處都一五一十地說成故事。但這只是故事的開頭，**領導者沒必要自己成為故事中的主角，也不應該。而且，最好將領導者從失敗經驗中得到的成長，與故事結局相結合。**故事一定要能夠讓聽者感同身受，即使這對你個人很重要，也要避免對團隊裡其他人來說「毫無關係」。

② **「我們」的故事 (story of us)**：說明關於我們的事，包括「是什麼樣的公司或團隊」「為什麼要做這份工作」等。透過團隊的故事讓所有成員對於團隊工作的基本價值觀有正確的共識，對領導者而言是重要的職責。這樣做有助於團隊形塑性格與自我認同。

「團隊的故事」內容應該要跟克服難題、價值觀與目標相關。**很重要的一點是，故事不能讓聽者覺得「辦不到」而絕望；必須要讓聽者心生「辦得到」的希望。**另外，美國因為文化使然，說故事時傾向以個人為中心；而在日本文化中，**個人故事與團隊故事往往有重複之處，因此好好訴說「我們」的故事顯得特別重要。**

③ **「現在」的故事 (story of now)**：當團隊內對價值觀有了共識，就可以開始說關於「現在」的故事，包括釐清眼前緊急的課題，或是明確指出有違團隊價值觀的問題等。透過「現在」的故事能讓大家重新確認團隊的優勢與重要性，也更容易找出接下來該做的第一步。

這三種說故事的方式，是哈佛商學院的「公共敘事」（public narrative）課程也會傳授的手法，**在課程中會花十四個星期，徹底鍛鍊說故事的能力**。由此可見這項能力在職場上很重視說故事的能力。

任何人在心理上都想要相信「自己可以改變」。所以，**如果是為了改變自己，就肯承擔風險、挑戰困難**。下屬也是如此。因此，幫助下屬由衷相信自己的能力與潛能也是領導者的重要工作。請積極運用說故事的力量，鼓舞下屬去接受挑戰。

### 「自己的故事」要事先準備才說得出來

故事是有力量的，因此擅長與不擅長說故事的人在敘述時，效果會有明顯的差異。這算是一種才能，不見得每個人都有辦法把故事說得很好。但是身為領導者，即使不擅長說故事也必須學會說才行。這裡將介紹一個好方法：平常就準備好「自己的故事」。這是三種故事中的第一個，**影響他人的可能性也是最大的**。

以我為例，我到橫須賀市的美軍基地舉辦工作坊時，就是從「自己的故事」開始說起。

「我父親是美國人、母親是日本人，成長過程中深受雙方文化的影響。雖然曾經對自我認同有過疑惑與煩惱，但是我後來明白了，我的人生意義就是成為美日兩國交流的橋梁。於是我把這件事

寫成小論文，順利地考進了哈佛研究所。現在，我真的以此為業，為了幫助各位，今天我來到了這裡。」（自己的故事）

如果要讓我的故事更戲劇化，我可以提到我住在日本的外祖母在戰爭剛結束時，讓曾經敵對的美國人住在自己家裡的事；也能提到外祖母來自武士家族的事情。但是，**以工作坊的開場白來說，這樣的故事「太長了」。**

我說故事的目的並不是要讓自己當主角，而是要抓住工作坊參加者的心，以心理學的知識為他們帶來轉變。所以，接著我就開始說「我們的故事」。

「各位在美軍基地工作，在這樣的職場裡美國跟日本文化錯綜複雜地交織，面對來自美國軍方的主管想必難免有一些煩惱。我曾在東京大學指導過日本學生與外國留學生，因此非常能夠理解在混合著不同文化的職場工作有多辛苦。」（我們的故事）

接著，切入「現在的故事」，也就是今天的課題與目標。

「各位的工作跟我一樣，是美日兩國的橋梁。各位的存在，對兩國來說十分重要。因此，今天我想跟各位談談讓溝通變得更順暢的方法。」（現在的故事）

**訴說自己的個人故事本身是真誠的表現，因此對方也會跳脫立場，以「個人對個人」的角度來傾聽你說話。**我先以自己的故事拋磚引玉，引導在場每個人去思考「我的身世是這樣」「那我的工作又如何」，也就是讓大家將我提起的話題當成跟自己有關的事來思考。



領導者訴說「自己的故事」可以談身世、失敗挫折的經驗，或是剛入行時的事件也行。無論談什麼話題都要避免讓這段故事變成「只是想講跟自己有關的事」，所以要切換到「我們（團隊或公司）的故事」，最後再連接到「現在的故事（目標或課題）」。

為了順利實行這個方法，平時可以預先準備幾種版本的「自己的故事」。因為就算是「關於自己的事」也沒辦法在毫無準備的情況下，能立刻完整地闡述。所以，我建議從平常就開始準備故事。

### 從結論開始談的「盲點」

說故事的「開頭」特別重要。我常用的手法是先讓對方嚇一跳，以吸引其注意力。因為驚訝能夠直接影響感情，較容易打動他人、激發變化。舉例來說，我曾在學期剛開始時的第一堂課穿著和服進教室，並且開口說日語，這麼做必定能引起學生的注意。

第0章曾經介紹過，面對出乎意料或無法理解的狀況時，所感受到的不安或焦躁情緒稱為「失位的兩難困局」；但除了不安與焦躁之外，以意外的方式引發驚訝與好奇的情緒能夠有效地吸引注意。

話雖這麼說，身為商務人士不可能為了讓對方驚訝而穿著和服現身、說著對方聽不懂的外文。我在美軍基地舉辦工作坊時，並未使用穿和服這一招，我擔心對方可能會覺得「這個人很怪異」，反而緊閉上心扉。

不過，從自己的個人故事開始談起就足夠令聽者感到意外了，可以達到失位兩難困局的效果。因為在職場上每個人都因職位角色將自己包裝得緊緊的，絕不以自己原有的面貌示人。所以，光是以真誠的方式面對大家，就能達到「出乎意料」的效果。

關於說話這件事，有些人可能會認為應該要重視條理與邏輯，覺得「身為領導者，應該從結論開始說起才對」。但是，當你真的想要促使他人有所改變時，應該要訴諸情感，而不是理論。從這個角度來說，說故事的力量——也就是出其不意地從故事開始說起——是非常有效的。

## 「回饋」絕對必要

### 不自覺地放棄回饋

假如你本身參加過馬拉松，為了跟還不習慣跑步的人一起參加全馬，一開始應該會先跟對方一起跑。等到他進步之後，就讓他報名參加半馬，從小的挑戰開始推著他去嘗試。這是僕人領導的表現。

然而光是如此，他還不能成為「能夠參加全馬的跑者」。要讓他更進一步地主動去挑戰全馬，才稱得上是發揮了變革領導力。當他跑完全馬，也就是完成目的之後，他就得到了成長與改變。

具備變革領導力的人會用「說故事的力量」打動人心，為下屬提示明確的目標。這個目標是整個團隊的目標，同時也是下屬個人的目標。當下屬有此感受的時候，自然會激起動機並積極主動地面對工作。但是，跑全馬可是很漫長的，領導者需要在途中適時提醒他補充水分、糾正對方耗費體力的跑法，否則下屬無法跑完全程。

無法跑完全程，也就是沒能達成工作目標的話，下屬無法得到轉變，即使是往壞的方向轉變——「因挫折而封閉心靈」，所以我們需要「回饋」。

### 即使「回饋」再重要，仍有領導者不喜歡

「回饋」這兩個字說來輕鬆，隨處都聽得到；但是不擅長回饋的領導者卻很多。

在美國，人們經常要求對方，「請給我有建設性的批評」，例如上台報告完之後都會這麼說。如此要求他人毫無顧忌地指出自己的問題，是為了下次能做得更好。

第1章曾提及我以前在東大教書時，外國留學生指正日本學生說「太小聲了，聽不到」。在美國，這是很常見的建設性批評，也就是回饋。但是在日本就不一樣了。即使是在商務場合，仍然有很多領導者「怕惹人厭而不敢指正錯誤」。說不定你本身也有類似的經驗。

就算你為了幫助下屬成長而鼓起勇氣提出回饋：「這邊這樣做不對，最好換個方式。」有時候對方卻不領情，可能反而遭到厭惡，被當作是「一直雞蛋裡挑骨頭的囉唆主管」；下屬也可能在背

地批評你「硬是強迫別人照自己的方式做，讓人很難做事」。如果下屬很年輕，他可能會在心底嘀咕：「跟不上現代的想法，思維老舊。」甚至偷偷瞧不起你。

正因如此，領導者都不再給下屬回饋了。「我才不想扮黑臉」「反正下屬是不會改變的」「對於不肯聽的人多說只是浪費唇舌」，於是最後就放棄回饋。其實美國也是，即使在美國回饋是很理所當然的行為，但仍有調查指出有八成的主管「不擅長提供回饋」。回饋可說是全世界的領導者共同面臨的難題。

## 下屬的幹勁差了「兩倍」

無論再怎麼討厭、再怎麼不擅長，領導者都應該提供回饋，因為有證據顯示回饋是促使下屬成長、變革的有效方法。

研究指出回饋可以提升下屬的學習意願、激發幹勁，是有效促使下屬成長的方法之一。而且，頻繁而具體的回饋可以在團隊內從文化上建立起「可以安心工作」的環境，下屬的滿足感、對工作的投入程度、工作表現也都會明顯提升。

蓋洛普國際民調機構的調查結果顯示，領導者如果專注於他人的長處，那麼他的下屬中有六七%的人會全神貫注地投入於工作；若領導者注意的是別人的缺點，只有三十一%的下屬會專注地投入工作。可見領導者看待下屬的方式會影響其工作熱忱。

IBM工作潮流調查 (IBM Work Trends) 曾針對世界各地二十六個國家、在各行各業、數千家企業工作的一萬九千位員工進行調查，發現**曾經得過任何獎項被表揚的員工，其「工作投入度」是其他員工的三倍**。這證明了獎項或表揚這樣的回饋能讓下屬更加投入工作、達成更多成就。調查結果也指出以獎項、表揚或言詞稱讚給予下屬明確的肯定，能顯著地提升工作上的幸福感受。受到肯定的下屬得到滿足，也更不容易離職。

如果你是領導者，希望你不要只是關注「工作」本身的進度，而是著眼於下屬「個人」在工作上的表現，頻繁地給予回饋與肯定。這麼做能讓下屬實際感受到「自己有價值」，以後也會在工作上投注更多心神。

你也可以把回饋當成是在「輔導下屬」。透過適度的回饋讓下屬明確掌握應該做的事情，使其對自己的能力更有自信。而且你愈是強調下屬的長處與優勢，下屬的幹勁與成就感也會愈高。

## 勿只以「好／壞」來判斷

那麼，該如何提供回饋呢？

第1章曾經介紹的《葉隱聞書》有言，「明確地指正他人的失敗、錯誤、缺點是你的責任」，其中也介紹了「忠告的技術」，可說是回饋的祕訣。

「指正的方式需要下功夫。判斷『好壞』很簡單，批評也容易。絕大多數的人都以為『指出難以啟齒的事是為對方好』，對方要是聽不進去是他自己缺乏器量。但是，其實這種做法只是藉著讓對方丟臉、使自己得意而已。」

指正別人的時候，要先判斷對方是否聽得進去。為此，需要與對方拉近關係，先讓對方願意相信自己的意見。

從對方關注的事開始談起，也要用心琢磨措辭，選對時機。也可以藉書信、閒聊時順便提及，或從自己的失敗經驗開始說，用這類不著痕跡的方式讓對方心領神會。

先以稱讚對方的優點等方式，設法讓他以正向的心態開始跟你溝通。要設法讓對方能夠自然而然地接納你的指正，就像口渴時自然會想暢快地飲水一樣。

這才是指正錯誤的正確方式。」

「日本不像美國有辯論的文化，所以不擅長給予回饋。」每當聽到有人這麼說，我總是會想起《葉隱聞書》這本書，並且感到驕傲。其實日本早在十八世紀的古書中就如此明確地記載著回饋的「精神」。身為現代人的你，一定也辦得到。

### 「講道理」往往不是正確答案

為了能夠坦白而不猶豫地提出回饋，請先記住這三個重點。

第一，回饋是「領導者的職責」。領導者跟下屬並非朋友。為了讓下屬成長、改變團隊，就算是再難開口的事情，領導者都有責任說出口。將回饋當成是自己「工作上該做的事」，積極地提出回饋吧。另外，對於達不到目標的下屬絕對不能視而不見，這也是領導者的重要職責。應該要以回饋的方式伸出援手，尋找改善現狀的辦法。

第二，回饋應該是「互相」的。主管審查下屬的表現，下屬也會對主管有所評量。主管對下屬的審查是工作的正式程序之一，但下屬對主管的評量卻往往只在私底下進行。但是，光是如此無法讓團隊成長。下屬不應該只在背地裡吐露對領導者的不滿，應該要能夠當面回饋主管。例如說：「課長，我已經照您指導的方式試過了，但是沒有效果。」為了讓下屬敢如此開口，領導者要先營造安心空間。只要建立起自己跟下屬都能真誠相待的關係，領導者就能更輕易地提出回饋，下屬也更願意接受指正，並提出自己的意見。

第三，回饋必須要是「對對方有益的」。無論你的意見再怎麼合乎道理，口無遮攔地直接說出正確的話其實並不正確，儘管這種行為看似正確。即使在爭論中駁倒了對方，也無法打動對方的心。能讓人起而行的不是道理，而是情感。

舉例來說，假如你指示下屬完成某件工作，最後卻未及時完成。一問之下得知下屬並沒有偷懶，是因為合作廠商遲交東西，導致整個時程都往後推遲。此時如果主管這樣回「依工作的規則來說，按時完成是理所當然的。掌控時程是你的職責」。這完全符合道理，但對下屬來說，即使他嘴巴上回應：「您說的是。」但內心恐怕無法釋懷。

當人類認為「自己是正確的」，就會習慣過度責備對方，說話也會變得尖酸刻薄。以工作推遲的例子來說，假如下屬向主管解釋「因為B公司也人手不足」，然後主管這麼回：「那根本無關。我們早就事先跟B公司談好交期了。我想是你缺乏自覺，做生意的世界本來就是不留情面，你這樣袒護他們是不對的。你這種天真、心軟的態度實在是專業。」主管這樣刻薄地駁倒下屬，下屬當然無話可說。

主管說完以後可能會覺得「我說的都沒有錯」，並且沉浸在駁倒對方的快感當中；但是「工作推遲」的問題完全沒有解決，下屬也緊閉心扉。這樣不但無法在工作上有所成就，也不能指望下屬會有任何成長。

即使是平起平坐的朋友，講話太過直接也可能讓彼此不高興，無法傳達真正重要的訊息。更何況主管跟下屬之間有著組織規定的階級差異，駁倒對方之後等著絕對不會是什麼好下場。

不管你的意見再怎麼有道理，只要對對方無益就不是好的回饋。

## 回饋的具體策略

以「我訊息」表達



前面已大致介紹了回饋的重要性，接下來將介紹具體的回饋方法。回饋的大前提是以「**我訊息**」開始溝通，避免使用「你訊息」。

(×) 「你這一點應該要改正」——這是「你訊息」

(○) 「我覺得這一點如果可以改善的話，你會變得更好」——這是「我訊息」

也就是說，**原則上以我的主觀角度來表達意見**，而不是指出對方的問題點。如果用「你這一點應該要改正」的說法來表達，聽在對方耳裡就彷彿全世界都覺得自己錯了，這樣會讓對方退縮而產生防衛機制，甚至可能會動怒。

但是如果以「我訊息」的方式來表達，例如「我覺得你應該改善這一點」，這樣聽起來就像是在表達你個人的意見，攻擊性相對較弱，對方也比較容易聽得進去。

「我訊息」是回饋時的溝通原則，有機會的話請以此為大前提，嘗試以下五個策略。

## 策略1：運用「三明治溝通法」

卡內基提出的「改變他人的九大原則」當中，第一個原則是「**先稱讚對方**」。無論是什麼人，一開始就被當頭嚴厲指責的話，當然會馬上築起心防。因此，以正向的話語開啟溝通是很重要的。

這裡介紹一個有效的方法，叫做「**三明治溝通法**」(sandwich method)。重點就是將你的回饋——也就是你真正想表達的「你最好這樣做」等話語，當成像鮪魚、雞蛋、燻牛肉等三明治的餡料一樣，包夾在順耳的「肯定、稱讚、聲援」中間。這些順耳的話就像是三明治外層的鬆軟土司，有這兩片土司包著，比直接吃餡料還要美味，飽足感也更持久。將你的回饋包成三明治，更能讓對方聽得進去，而且更能在以後派上用場。舉例如下：

「你這次的簡報檔案做得非常好。這真是一場很好的報告。」(三明治的土司：肯定)

「**不過有一點我覺得可以再改進。我覺得你報告時講解的語速有點太快，要是說得慢一點的話，應該會更有說服力。**」(三明治的餡料：以「我訊息」回饋)

「不過我真的覺得你表現得非常盡心盡力，客戶也很佩服。下次只要再調整說話的速度，應該就能達到完美的境界了。你今天真的很棒。」(三明治的土司：肯定＋今後的建議)

原則就是依序以「**正向的肯定話語＋回饋＋正向的肯定話語**」來表達。

有些領導者會這樣表達：「你表現得很好。但是，這個部分失敗了。」也就是在正向的話語之後，用「但是」來接續接下來的回饋；但以**三明治溝通法**的原則來說，應該以「**另外**」等說法來取代「**但是**」。例如：「有一個小地方要注意／我補充一點／如果要再追求完美的話」等。總而言之，只要記住把批評的話夾在「**中間**」就對了。

## 策略2：聚焦於「當下的狀況」

「你說話每次都說得太快。」

「每次都」這短短的三個字就會讓所有的回饋完全失效，並且直接傷害對方。就算用「我訊息」來表達：「我覺得你在說明的時候每次都說得太快，不容易聽懂。」也於事無補。

或許下屬那一天只是因為緊張才會忍不住說得比較快，或許只是不巧剛好在那一天出錯。說不定他因為難得遲到而慌張，才會表現得特別焦急。但是，當領導者只要一說出「每次都」這三個字，就等於是一口咬定這個失誤是對方的一部分，而不只是「碰巧」發生的失誤。

「每次都」「總是」這種話一說出口，就等同人身攻擊，說話時應留意徹底聚焦於「當下的狀況」。

「我覺得你今天說明時速度有點太快，怎麼了？」表達回饋的時候將焦點放在特定狀況上，也就是「你今天的說明」，藉此強調這個回饋並非針對「你每次說明的時候」或「你個人」。

另外，像是「你的文章總是錯漏字很多，上週的日報也出紕漏了」的說法，不只說了「總是」，還把過去的失敗挖出來提，這是最糟的表達方式，請一定要留意。

## 策略3：只談「能改變的事」

「如果妳不是女生的話，事情就會順利許多。」這不但是最糟的回饋，還是令人無法忍受的歧視言論。但是目前在美國確實仍然出現「若不是黑人的話」「要不是西班牙裔的話」這類種族歧視的言論。

「你報告寫得讓人看不懂。一流大學畢業的就是死腦筋，這點真的很不好。」「你們日本關西人就是講話太輕佻了，才會拿不到合約。」生長地等背景或經歷是無法改變的，千萬要留意絕對不能責備這些無法改變的事。這種話一旦說出口，大家都會懷疑你是否具有領導者的資質，甚至是你的人品。

「因為你太內向了，業績才會不見起色。你要變得外向一點。」這也稱不上是好的回饋。「內向」是個人性格，而且並不是壞事。況且，原本內向的人突然表現出開朗的言行舉止，也只會讓人覺得不自然，對本人來說也只是徒增痛苦而已。所以，應該先肯定其內向的性格，例如說「你做事情說話之前會徹底想清楚，這是你的優勢」，然後再指導適合他的工作方式，這才是正確的回饋。

對於性別、年齡、生長地、所屬單位或組織團體、性格、身體特徵等無法改變的事情，絕對不可以當作缺點來指正。

#### 策略4：提議「能獨自辦到的具體改善方案」

光是指出表現不好的地方，這樣的回饋方式並不算發揮變革領導力。但是，若只挑好的地方來稱讚，就像沒夾餡料只有土司的三明治一樣——缺乏真正必要的回饋。

回饋的時候應聚焦於當下狀況，避免說「總是」；也要避免針對「故鄉」「性格」等無法改變的事情，而是針對對方可以改變的部分來提議「應該怎麼做」。至於「你要更努力」「拿出幹勁來」這類的精神喊話是沒有幫助的。避免這些抽象意見、提出具體的改善方案，就是接下來要介紹的第四個策略。

例如對於性格內向的下屬，可以這樣回饋：「希望你回去想想看，可以用什麼新的業務方式來爭取訂單。下週一之前想想方法，然後我們來試試看。」也就是包含改善方案的回饋。從心理學的角度來看，內向型的人比外向型更擅長深入思考，也更具創造力。領導者的回饋說不定能幫助下屬構思出適合自己的新業務手法。

又例如對於說話小聲的下屬，不妨建議「以後報告的時候，試著使用麥克風如何？」不能說「你應該要用麥克風」，這樣對方會感覺遭受責備。另外，「以後可能會在空間寬廣的會場舉辦活動，所以我們事先準備報告用的麥克風吧！以後你要報告時，也能順便拿去用。」這樣的表達方式也可以。

如果下屬報告時，說明過於瑣碎，可以試著思考原因：是本人太慌張，或是報告內容要素太多？可以向下屬建議「除了報告的說話方式之外，可能要先重新檢視報告的內容」，先讓他自行找原因。然後，主管再說「我跟你一起看吧」，並跟著參與檢視。最後可能會發現：「案例舉了三個，我想有兩個就夠了。」以這樣的程序為下屬指引解決方法。

## 策略5：無論如何都要「公平」看待

你身為領導者，對於工作想必有自己深信「最好」的方式。但是，那並不是絕對的正確答案。即使你的方法過往都很順利，但說不定還有更好的方法。所以在提供回饋時，應該完全排除「自己的想法最正確」的成見，並承認一個事實——下屬有下屬的想法，並且給予尊重。

此外，排除對下屬個人的成見也很重要。例如有些下屬在你眼中的印象是「這個人太頑固，經常惹惱客戶」「她不太靈光，做什麼事都慢」，雖然你這麼想，但事實上很可能只是你的成見。由於個性頑固而被某位客戶討厭的下屬，在其他客戶眼中可能是個有原則而值得肯定的人。你眼中那個不靈光、做事慢的下屬，或許可以勝任需要細心與品質的工作。評價是因人而異的。

排除成見的方法大致可分為兩種。

其一是**抱持好奇心**。所謂的好奇心，就是對對方懷抱興趣，並且關注、加以觀察，打從心底想要更加了解對方。當你真的深入了解對方，自然能夠放下成見，客觀地看待對方真正的樣子。

另一個方法是**拋開刻板印象**。像是把「黑人都喜歡跳舞，在音樂方面有才華」這類的常見形象套用到所有人身上，這就是「刻板印象」。實際上當然不可能所有人都是如此。每一個人都是不同的。不是所有關西人都像搞笑藝人那樣活潑，也不是所有參加過運動類社團的人都很有毅力。為了能夠正確提供回饋，放下心中的成見吧。

## 應避免「事後立刻」給予回饋

除了前面五個策略之外，回饋的「時機」也很重要。《葉隱聞書》中提及，要是挑錯時機，再好的回饋都會失去效果。像是對方疲憊、急忙而不夠從容的時候，都沒辦法好好聽人說話，應該避免在這些時候給予回饋。適合的時機可以從平日的相處與溝通之中觀察出來。但是，應該避免在「事情剛結束之後」的時機。

在運動競技方面，有人認為應該要在「表現結束之後」，立即給予回饋。例如跑步的姿勢、揮棒打擊的方式，就要在剛跑完步、揮完棒之後，馬上指正說「那樣不對，應該要這樣才行」。

但是有研究指出，**馬上提出回饋會造成反效果。教練在提出回饋之前，應該要先給選手一點時間「思考自己的動作」，這非常重要。**也就是說，要留時間給對方自己提出。如果教練馬上回饋指正說「正確的姿勢是這樣」，選手分析自我表現的能力永遠不會進步，這會阻礙選手的成長，讓選手失去「改變自己」的契機。

「給予自己回饋的時間」長短因人而異。有的人要花不少時間，有的人只需要一下子。無論是長還是短，指導者應該等對方完成自我回饋之後，再挑選適當的時機回饋對方。不只是運動教練，我想這對職場上的領導者也是一樣有效的方法。

## 對的「評價」技巧避免招致不滿

## 明確表示自己「重視做事的過程」

工作結案之後的回饋內容也與你「如何評價工作成果」有關。給予評價時，你若是想著：「在職場上結果就是一切。下屬做出這種錯誤百出的資料，必須要嚴厲指導才行，給予低評價也是應該的。」這會造成下屬的心理壓力，好不容易建立起來的信賴關係也可能毀於一旦。

領導者在評價時容易只專注於結果，但是這樣會導致下屬失望，認為領導者「不肯理解我、不信任我」，最後緊閉心扉。當然，下屬明明沒做出好成果，你卻說「你已經很努力了，那樣就夠了」這樣的評價沒有意義，也無法讓下屬成長，失去進步的機會。

下屬之中難免有人即使努力工作也無法得到好的結果。這種時候除了要客觀接納眼前的結果，也要針對「過程」給予評價。杜維克博士的研究發現「不只是工作的成果與成就，對於過程中所付出的努力給予肯定也很重要」。一個人付出的努力若能得到肯定，便能培養出更強的意志力與挫折承受力，長期來看對表現的提升是有貢獻的。

所以領導者可以這樣肯定下屬的努力：「結果表現得並不好。不過，你在這個部分付出的努力真的很了不起。」人難免有失敗的時候，為了讓下屬培養出失敗時能承受挫折的意志力，針對過程給予回饋相當於事先「耕耘」。雖然不會在一朝一夕之間就看到成果，但是長期來看領導者一定會得到許多回報。

## 以行動消弭「同儕壓力」



身為領導者，當然應該要好好關注所有團隊成員的表現，但是要領導者對於每一個成員的工作過程都一一仔細檢視，客觀上來說不可能。這種時候領導者經常犯下一種錯誤，那就是——在評價過程中，以「時間」來衡量工作過程所付出的努力。

我以前在東大任教時，也做心理輔導的工作。找我諮詢的大多是外國留學生，最常見的兩大煩惱就是：「日本人獨特的真心話與表面話的文化」及「時間觀念」。

某個領取日本文部科學省獎學金的留學生帶著丈夫、子女一起來日本留學，就讀研究所並加入研究室。以前我領美國政府提供的傅爾布萊特獎學金時，為了避免留學生與家人分居，對方同時也會提供配偶與子女津貼。

但是，當時日本的獎學金只提供學生本人那一份。或許日本有「既然是學生，自己一個人來國外求學是理所當然的」這樣的成見吧。不過，其實在美國、中國、歐洲各國都有很多人出過社會、結過婚之後，再度走上求學之路。

總之，那個留學生自掏腰包讓子女上托兒所，為了接小孩每天必須在下午五點離開。但是，下午五點研究室的其他同儕都還沒下班。對此，教授會抱怨：「我都還沒走，妳就要先走？」其他日本學生也規勸她「不可以自己一個人先下班」。

「我為了要提早離開，平時都在早上八點別人都還沒來的時候就先進研究室，也沒去咖啡廳休息一小時，一直努力工作到下午五點。但是卻因為比別人早下班而遭受責備、評價也受到影響，真的很難過。」或許現在情況已經不同了，但當時她真的非常苦惱。

主管或其他同事還在加班，就不能先下班，這或許是日本企業獨有的特色。心理學上稱之為「**同儕壓力**」，就算公司明言宣稱「盡量避免加班」，但實際上仍然有人會在背地裡批評同事：「那傢伙總是特別早下班。」

無論加班還是不加班，工作的過程並非花愈多時間就愈值得肯定，而且一個人在短時間內完成工作，不代表他不努力。說不定他自己有一套提升工作效率的做事方法，也可能因為他特別專注才能提早完成工作。反過來說，**在公司留到最晚的員工可能實際上花費了許多時間在上網、閒聊，也可能是因為做事速度慢**。所以說，不應該以時間來評價工作過程，而是針對過程本身（努力的內容、品質）來判斷才對。

至於評價標準，每一家公司都不同，並沒有「標準答案」。但是，為了避免犯下以時間評價下屬這樣的失誤，以及提升團隊的工作效率，**領導者自己要先學會巧妙運用時間的方法**。

在群體之中，地位較高者對其他人有較強的影響力。如果領導者本身在上班時間瀏覽跟工作無關的網站，或是明明沒事卻留在公司不下班，這些行為都會對團隊造成負面的影響。

領導者有責任帶領整個團隊在期限內完成工作，而且要避免以錯誤的方式評價員工的工作過程，而最好的方法就是——領導者以身作則：第一個完成工作，趕快下班離開。

睜一隻眼閉一隻眼的「度量」也很重要

丹尼爾·高曼在著作《EQ 2：工作EQ》中介紹過一段有趣的考察。在評價標準與命令系統相當明確的美國海軍當中，優秀指揮官與平庸指揮官所領導的部隊有明顯的差異。

優秀指揮官重視的是「一定要達到目標」。他們做事之前會先釐清，哪些任務是為了達成目標所不可或缺的，採「**任務取向**」來做事。為了達成任務，指揮官會徹底指導下屬，並且十分頻繁地給予回饋。評價方式也相當嚴格，如果士兵中途放棄任務或做出有礙目標達成的行為，一律嚴厲處罰。但是，當下屬違反的是跟目標無關的瑣碎規則，如果只是程度不嚴重的違規行為，他們都會彈性看待，說聲「沒關係」就算了。

平庸的指揮官則是對下屬的指導缺乏一致的原則。不但不明確指出達成目標所需的任務為何，有時候還會將跟目標沒什麼關係的工作，當成重要任務大費周章地處理。他們十分嚴格地講究規範，即使是微小的失誤也會嚴厲處罰，而理由只是單純因為「規定」。他們的做法反而剝奪了士兵的動機意願，表現也變得更差。不管在什麼情況下，他們最重視的都是「按照規定做」。

這種現象在日本領導者身上也很常見。開口閉口都是「這是公司規定」「這是社會常識」，什麼事都像風紀股長一樣針對小地方一一計較，這種評價方式沒有辦法吸引下屬真心跟隨。

職場的目標並非遵守公司規定，而是以更好的工作表現追求更高的利益。不明白這個前提的話，就無法發揮變革領導力，不能透過轉變來達成目標。評價時，請將焦點放在真正重要的地方——**達成目標所不可或缺的任務，以及讓下屬成長的挑戰**。至於瑣碎的規則，還是別管太多比較好。

領導者的職責非常多元，而且時間有限。如果對任何事都要花費一樣多的精力，你自己也會忙到崩潰。因此，領導者在進行評價時，應該要懂得分辨輕重緩急，這也是為了保護自己。

## 磨鍊「表達力」的習慣

### 重視「私下的」對話

無論是說故事還是給予回饋、評價，共通的重點都是「表達」，因此表達力非常重要，而表達力可以在日常生活中加以鍛鍊。具體而言，在日常表達的時候不必刻意練習回饋或說故事。活用「一般的對話」就能好好練習。只要平常說話養成心理學上證實有效的表達習慣，「表達力」自然就會進步。

高曼的書中還介紹了另一項對美國海軍實施過的調查研究，結論是**優秀的指揮官都有「自己的指揮風格」**。

「以長官的身分下命令」（不怕承擔責任、目標明確、主張鮮明的命令）是指揮軍隊所不可或缺的要素。因為若不夠堅決、強而有力地地下達命令就無法傳達意思，沒辦法如靈活運用自己的手指般指揮前線的部隊。

而優秀的指揮官在下命令時不但夠強而有力，還有自己的人格特色，也就是「有人情味的命令」（正向的／外向的／有心意的／有故事的／配合的／好意的／充滿感謝的／值得信賴的）。其命令方式均衡地結合了「長官的身分」與「有人情味」這兩種要素。

研究還發現**優秀的指揮官比平庸的指揮官更平易近人**。因為他們重視「人」，深知好的人際關係是團隊運作所不可或缺的要素。也就是說，他們也是懂得掌握平衡的果敢積極領導者。

平庸的領導者則是只懂得墨守成規，指揮部隊時只知「以長官的身分下命令」。他們重視軍隊的規則與規範，以否定的眼光看待事物，嚴厲刻薄而滿口責備，凡事只以自己為中心。他們是「威權主義的／支配的／蠻橫的／命令的」，而且頻繁主張「自己才是正確的」。把規範與職權所賦予自己的權力當作心靈依靠，是典型的權威型領導者。

軍隊本來就是重視嚴格規範的組織，所以即使是在平庸指揮官的帶領之下，應該也能正常運作……但實際上並非如此。**這種指揮官讓士兵們的動機意願明顯低落。**

職場上也是，領導者不能只依賴自己的職位，只「以上司的身分下命令」來指導下屬。為了鼓舞下屬、推動下屬行動、驅使其改變來達成目標，無論是下達指令，還是給予回饋跟評價，都必須要用「有人情味而正向的」方式來溝通。

## 善用「閒聊」

心理學研究發現，在組織當中情緒的「漣漪效應」(ripple effect)發揮影響力的方式是由上而下的。

針對美國海軍調查的結果發現，如果指揮官在態度上表現出「溫馨／外向／情感豐富／公平／信賴感」，對整個部隊都有正面的影響。反之亦然，如果指揮官表現出「嚴厲／責備／疏遠／焦躁／講究規範／不合作」的態度，部隊的士兵都會表現出相似的態度。

我們試著將這個發現套用在職場，思考看看。假設領導者今天收到了這個壞消息，「公司推出的商品發現有瑕疵，決定主動下架回收」。領導者從自己的主管口中得知消息時，一定是晴天霹靂。如果是自己團隊所負責的商品，身為負責人的領導者即使慌亂也不足為奇。

但是，若是將情緒直接表現出來，就會立刻透過漣漪效應感染整個團隊，使其陷入混亂。如果領導者一直慌亂下去，可能會錯失將損害控制在最小範圍的時機，進而發生二、三度損害。雖說以不經掩飾的自然態度面對下屬很重要，但是不應該讓壞心情跟著壞消息一起影響整個團隊。

另外，身為領導者難免有必須扮黑臉的時候，例如對於做不出成果的下屬，可能不得不提出最終評價，告知對方降職或調任等處分。告知這種事的時候應該要一對一，並保持真誠的態度。而真誠，也就是以個人原有的自然面貌面對下屬，跟毫不掩飾情緒其實是不同的。

儘管心裡可能會有「不想開口談這種事」「覺得下屬很可憐」「不想扮黑臉」等負面的想法與情緒，但是絕對不能表現出來。真誠並不是將情緒完全表露無遺，而是從一個人的角度出發，對「下屬的心境」感同身受並表現關懷。

在美國海軍，優秀的指揮官平時總是平易近人地向下屬搭話，聊聊家人、興趣等私事，懷著「真心想要了解對方」的心情，並抱持著這樣的態度表達，能營造有利於雙向溝通的開放氣氛。他們平時就積極地這麼做。

軍隊是嚴格的組織，日常之中總少不了壞消息。我認為就是因為這樣，這些優秀的指揮官才會從平常就致力於營造良好氣氛，讓組織在即使面對壞消息的時候也能夠自然地接納。當然，我也希望你公司當中的「壞消息」愈少愈好，然而這個時代總是會發生意料之外的事。請好好活用你的人領導力，從平時就在團隊內營造良好友善的氣氛。

## 用「真感情」說話

溝通理論中有不少專門研究表達方式的理論，市面上介紹的溝通技巧不勝枚舉，從話題的順序到肢體語言、理論結構等，內容十分多元，網路上也能搜尋到很多相關知識。

不過，我個人研究心理學多年來的建議是「**情感比話語重要**」。本書至此已多次提到，能推動他人行動的是情感。這不只是心理學研究的發現，在腦科學研究上也證明了這個事實。

即使領導者的話語十分嚴厲、聽起來沒有一絲溫情可言，但只要領導者對下屬抱持同情型的感同身受心態（理解對方心情的同時，也能客觀地思考該怎麼做），下屬的大腦是感受得到的。這是因為鏡像神經元發揮了作用。

身兼作家和心理學家的羅伯·艾伯特（Robert E. Alberti）博士在研究中指出，比起「說了什麼」，其實「如何說」的影響反而更大。說話時，傳達正向積極的訊息，動作、表情、情緒等非語言的要素反而比話語更為重要。

英文中有一句話說「別人不會記得你說了什麼，但會記得你給他的感受」（People don't remember what you say. They remember how you made them feel.），可見情感真的比語言重要許多。

反之，即使領導者滿口「我真的是為你著想」等動聽的話語，缺乏情感就不會有效果。收到企畫書的時候，如果只是虛應故事地稱讚一聲「你寫得很好」，若非發自內心，下屬也不會相信，更不會因領導者的話而有所改變。

**大腦有拆穿謊言的能力。沒說出口的情緒一樣會被對方察覺。**這也證明了打好所有領導力的基礎——真誠領導力的重要性。以自己毫無虛飾、最自然的原有樣貌與真心來面對下屬，才能夠發揮變革領導力並改變他人。

## 「領導者的判斷」可以讓團隊產生變革

決定「後退」比「前進」難



激勵動機、說故事、給予回饋、評價——前文介紹的都是發揮變革領導力，改變「個人」的方法。因為領導者改變團隊之前必須先改變自己，並且將團隊成員視為「一個個體」來尊重看待，而不是只看到「團隊整體」。

但是，領導者仍有逼不得已必須設法改變「**團隊整體**」的時候。假如這個團隊的所有人一直進行某項專案，要辦活動時不知該採用A或B方案，整個團隊一起討論過，卻遲遲無法得出結論。這種時候，可不能單純地用多數決來表決。最後選擇什麼方向，必須由領導者定奪。

決定活動方案並不是什麼大事，但有時候領導者面對的是可能改變團隊的重大選擇，而且不見得每次都是決定「要做什麼事」，有時可能也要抉擇「**該終止什麼事**」，這些都需要由領導者做決定。

決定要開始做什麼事，是「前進的決定」；決定要停止做什麼事，則是「後退的決定」。兩者之中何者比較困難？這個問題非常複雜，沒辦法單純說明清楚。但是，領導者要做出「**後退的決定**」，**選擇要終止的事情時，特別容易受到群體心理的影響，因此更加困難**。希望你能理解這一點。

第三十三任美國總統杜魯門做過最有名的事是對日本投下原子彈。決定使用原子彈可說是近代最沉重的抉擇，因此美國有人認為他是「勇敢的領導者」。但是，經過我個人自行查閱文獻、調查研究之後，我對他的結論是「沒有勇氣的懦弱領導者」。

因為，當時美國政府為了研發核武而投入了鉅額的花費，美國內部有意見認為「既然擁有投注了國家大量財力的武器，為何不使用」，而這樣的言論壓力直指總統杜魯門而來。

此外，無論是古代或現代，擁有最新武器是彰顯國力的表徵。第二次世界大戰中，為了對抗正研發核彈的德國納粹，美、英、加三國召集了全世界的科學家，推行了研發核武的「曼哈頓計畫」。當時蘇聯也著手開發核武，如此國際形勢讓美國備感壓力，認為「必須比世界各國率先使用核武，證實美國是世界第一」。

當時日本天皇已經明確表示要投降，但杜魯門卻仍然無視一切，決定投下原子彈。依我看，這並不表示他是個勇敢的領導者，他是屈服於前述的兩項壓力才做出如此決定。杜魯門害怕被彈劾、屈服於壓力，他的懦弱逼使他扣下扳機。

本章開頭介紹過金恩牧師與他的名言。金恩牧師與杜魯門總統相反，是能夠選擇停止、也就是做出「後退決定」的勇敢領導者。

電影《逐夢大道》敘述的是金恩牧師的故事，以一九六五年三月七日發生的「血腥星期日事件」作為題材。當時五百二十五位黑人舉行大規模遊行，從阿拉巴馬州塞爾瑪市出發，打算前往蒙哥馬利。

黑人遊行隊伍的訴求是爭取選舉權。當時的州長喬治·華萊士 (George C. Wallace) 是種族主義者，他命令警察攻擊遊行隊伍，造成多人死傷的慘劇。即使如此，遊行隊伍仍然打算繼續前進。

但是，金恩牧師判斷「再繼續前進只會讓更多人死傷」，決定終止遊行。當時黑人的怒意十分高漲，也有人批評金恩牧師終止遊行是懦弱的決定。

但是，我認為他是位勇敢的領導者，做出了最困難的「後退決定」。當時要是繼續讓遊行隊伍以暴抗暴，金恩牧師「以非暴力實現平等」就無法成真，他也不會成為改變世界的變革領導者。

能夠承受「可能被指責為懦弱領導者」的恐懼，並且在真正必要的時候做出後退的決定，我認為這樣的領導者絕對不懦弱，反而是毋庸置疑的堅強領導者。

## 建立「小團隊」

有時候，決定「替換成員」是有效讓團隊產生變革的方法之一。

英文的 chemistry 這個字是指化學反應。在足球或籃球隊裡，「明明有三個超級明星球員卻總是無法奪冠」的情況，會形容這些「選手之間沒有化學反應」。

物理上的化學反應在日常生活中隨處可見。水是氫與氧經過化學反應結合而成；草木的葉子結合水、光與二氧化碳，進行光合作用，產生氧氣與碳水化合物，也是一種化學反應。

而化學反應一詞用於人際關係時，則是指性質不同的成員加入同一團隊後，發揮了前所未見的新力量。即使隊伍中並非所有人都是超級球星，只要有化學反應就能讓每個人的力量對彼此產生影響並帶來好的變化。有的隊伍就算聚集了許多明星球員也贏不了球；但也有隊伍即使沒有明星球員卻能靠著成員之間的化學反應而贏得勝利。

在日本，大多數的領導者都無法任意選擇想要的下屬，或許你也是如此，但是並不需要悲觀。你還是可以在自己的團隊內篩選出「小團隊」，例如團隊內分組、專案小組、一起負責同一個客戶的組員等，**這些都是你權限之內可以決定的，透過自行組織「小團隊」就有機會引發化學反應。**

「這個人的能力跟那個人結合可以引起化學反應，為我的團隊帶來力量。」身為領導者要培養出如上述判斷的能力。例如，技術卓越超乎常人卻性格內向的史蒂夫·沃茲尼克（Stephen Gary Wozniak）與創意過人且善於用人的賈伯斯，這兩個史蒂夫搭檔就是結合不同優勢發揮力量的例子。

從心理學中各式各樣的研究來看，理想的團隊需要以下**五種類型的成員**。

第一種類型是，可完成任務、**「有耐力的外向型成員」**，少數即可。

第二種是贊同團隊決策、不會起衝突的**「配合型成員」**。

第三種是能夠完成高品質任務的**「誠實認真型成員」**。

第四種是**「溫順型成員」**，當團隊陷入壓力與疲勞時，他們可以讓團隊保持情緒穩定、避免混亂。第二、三、四種類型的成員各有一些人數、保持均衡即可。

至於第五種類型則是富創造力、想像力，能夠運用創意思想的**「開放型成員」**，這類型的人也是少數即可。

除了能力也要考量性格，判斷「這個人跟那個人可以組成好團隊」，透過組小團隊的方式來促進團隊變革。為此，領導者平時必須致力掌握每個成員的性格與能力。

## 將事實（真正地）當作「事實」接受

日本近來經常提起「改變自我」這個詞，也更加重視意志力，這種想法深受美式風格影響；但本書中，我認為理想的果敢積極領導者，應該要能夠兼具強弱，同時發揮侵略性積極與被動消極的力量。因此，光是靠美式風格的「動手改變」是不夠的。希望讀者別忘記，日本傳統文化中「自然變化」的想法也很重要。

日本文化之中常見「莫可奈何」「放棄」的想法，往往被視為是放棄改變的負面態度，但我認為事實並非如此。

例如遭遇天災或疾病、死亡等自己無法控制的狀況時，「接受的力量」很重要。因為世界上有一些事是再怎麼否定或反抗也無法改變的。遇到這種事的時候，必須先百分之百地完全接受事實——那就是「這是無法改變的」。只要能夠接受事實而不抗拒，就能冷靜看待，進而有機會發現「其中我可以設法改變的地方」，找出小小的希望。活用這小小的機會與希望，就能為結果帶來「自然的變化」。

在職場上，日本領導者大多無權決定預算與人事，業務內容也由公司主導。面對這種現實，如果領導者仍一心想把處境改變成「爭取更多預算、替換不優秀的下屬，並且讓我的團隊去做我打從心底覺得好的業務案件」，不管再怎麼鬥志高昂都很難辦到。無論再怎麼積極活躍地發揮意志力，改變不了的就是無法改變。

但是，只要接受「預算、人事跟業務內容都無法改變」的事實，審視自己與下屬的實際能力，就能冷靜下來，好好思考「**這樣的情況下我們能怎麼做**」。然後，你或許就會想到——應該先激勵下屬的動機意願，或是運用說故事的方式釐清目標，抑或是給予下屬適當的回饋。想到該做的事之後，就付諸實行。

如果你的團隊因而成長，那麼雖然實際上的處境是「預算、人事跟業務內容都無法改變」，在這樣的負面因素下，就結果來說，你的團隊得到「改變」，正可謂是「因禍得福」。

另外，「非變不可」的想法大多來自否定的念頭。假如團隊有一個下屬正在煩惱自己「自我主張太強，無法與其他人好好合作」，並且找領導者商量。如果他覺得「現在的自己很不好，想脫胎換骨變成另一個人」，這種自我否定的想法是不健全的。對那個下屬來說，「自我主張強烈」是個人特質的一部分，不應該把自己的特質當作不好的東西加以否定。

與其否定現狀、勉強去「改變」，反而應該從現狀中找出潛在、些微的可能性，掌握並運用它，以引起「**變化**」，這才是真正的轉變。在日本的心理學領域，「森田療法」的開發者森田正馬也主張這種觀念。

「自我主張強烈」本身並非不好的特質，否定這樣的特質，並視為不得不改的部分而胡亂嘗試改變，反而會讓當事人失去自己的優點。應該接納自己「自我主張強烈」的特質，視為優點並尋找可以好好發揮的方法。

不要覺得應該「否定現在的自己並且設法改變」，而是換個想法「肯定現在的自己、讓自己成長」，這樣就算不刻意嘗試改變，最後仍能讓自己自然而然地「發生變化」。當然，像「習慣性遲到」這種明顯的缺點，與「不擅管理資料」等能靠努力改善的部分，就應該促使自己去「著手改變」。

發揮變革領導力需要從「著手改變」與「自然變化」兩種角度來看待。這段寧靜禱文完整地表現了變革領導力的內容：「我的上帝，請賜我寧靜，去接受我不能改變的一切；賜我勇氣，去改變我能改變的一切；並賜我智慧，去分辨兩者的不同。」

不只是下屬，你自己當然也要運用「自然變化：接受自己並使自己成長」與「著手改變：學習新能力、改變想法」這兩種方法來轉變自己。

### 眼觀半月，心見「滿月」

我晚上就寢之前喜歡走到外面看看月亮。以前年輕的時候，某個晚上我仰望夜空中的半月，心想那月亮跟我一樣。在他人眼中的我一半是日本人、一半是美國人，就像半個月亮。

但那只是錯覺。夜空中的半月並不是「半個月亮」。實際上它仍是完整的圓形月亮，只是被黑影遮住了一半而已。只要明白這一點，在心中月亮永遠都是圓的。我們自認為了解自己，實際上並不盡然；對於他人也一樣。只要不去意識到月亮的真相，眼中就只能看到半個月亮。

但是，領導者在面對下屬、自己與團隊的時候，不管眼中看到的是半月，還是纖細的峨眉月，都應該要想到「滿月」的存在，也就是說任何時候都要完整地掌握全貌；就算目前仍然辦不到，也要努力去掌握，不可以放棄。

年輕時的我只看到自己消極的那一半月亮；但是去了日本以後，我才知道自己也能夠表現得抬頭挺胸，於是了解到自己的另一半月亮，掌握了完整的自己，看見了滿月。這個發現成為我自己轉變的契機。我想從那個時候開始，我的能力才真正地以適合我的方式發展了起來。

「發現成長的可能性」也是變革領導力的關鍵。我希望能善用自己改變的經驗，協助學生提升能力並且使其轉變。希望身為領導者的你也能夠了解自己、率先改變自己。然後你就能了解下屬、驅動下屬採取行動，進而為團隊開啟變革之門。













# Cross-border leadership

/ 第 5 章 /

**跨界領導力——**  
建立長期穩定的「最佳關係」

## 羅斯·馬爾卡里奧的故事：「置利益於度外的CEO」

Patagonia 是全美戶外與運動服飾的生產、販售業者，他們建議消費者「與其買新衣服，不如修補原本的衣服，盡可能穿久一點」。

「愈便宜愈好」「買新的比修補便宜」是快時尚產業問世之後盛行的風潮。「用過即丟」這種消費型態趨於理所當然，在這樣的局勢中，Patagonia 的主張可說是非常罕見。Patagonia 也致力於回收再利用，他們在服飾商品的原料中使用取自回收保特瓶的再生聚酯纖維與有機棉。

有機棉指的是種植過程中不施加任何農藥的棉花，因此不少人購買有機棉的理由是「對肌膚溫和和不刺激」。實際上，**有機棉不只不易刺激肌膚，對種植者而言也能減輕負擔。**

種植棉花的過程需要使用大量農藥，因此採收棉花的環境充滿農藥，採收棉花的低薪工人深受農藥荼毒，犧牲了健康。而有機棉不需使用農藥，減輕種植與採收者的負擔，「對大家都好」。

羅斯·馬爾卡里奧 (Rose Marcario) 因為認同 Patagonia 的理念而加入該公司，並當上 CEO。她原本是高科技企業的經營層幹部，判斷果決而精準，每一季都能踏實地達成業績目

標，滿足投資人的期待。

但是，商業上的成功並不見得「對大家有益」。透過壓低成本、快速生產、大量販售來獲取龐大利益的商業模式大多建立在犧牲勞工之上——過低的薪資與過長的工時。為了達成自己的目標也做出許多傷害環境的事，讓將來要交接給下一代的地球愈來愈不美麗。

馬爾卡里奧來自基督教家庭，但她學習佛教知識之後開始對工作抱持疑問。基督教只關注「神與個人」之間一對一的關係，其餘都不太重視，自己與他人之間界線分明。但是，在佛教觀念中萬物是沒有界線的，認為「人與動物、大自然、佛等萬物都是相連的」。

馬爾卡里奧前往印度旅行，她在恆河河畔決定辭職。她想要離開「一味追求利潤的事業」，踏出這道界線去寬廣的世界尋找不同的工作方式。她回到洛杉磯之後選擇的新職場就是 Patagonia 公司。創辦人伊方·修納（Yvon Chouinard）堅定的理念——自然與人共存——深深吸引了她。

就任後，為了更進一步改善公司的做法，她推動新方案，加強處理廢棄物與廢止過剩包裝。Patagonia 公司在她的經營操作下大規模地成長，獲利增為三倍。這間公司不只關心自己的生意與顧客，也為地球環保與參與生產的人們著想，貢獻「己之力」。而 Patagonia 如此的態度也引起消費者共鳴，更多人成了這個品牌的粉絲，促成了企業的成長。

這個世界上有形形色色的人，有不同的種族、性別、信念與文化等，跟自己「不一樣」的人非常多，而人與人之間會因為「跟自己不一樣」的理由，而心生「界線」。



在界線的這一端，我們有自己的家人、同伴，會關心他們，對他們很親切；但處於界線另一邊的人再怎麼痛苦，對我們而言卻是不關痛癢……令人悲傷的是，這種封閉的想法在世界上愈來愈普遍。很多人都認為「生意成功」與「讓世界更美好」這兩件事之間有界線；也認為「自己人」與「住在遙遠世界的人們」之間也有界限。但是，馬爾卡里奧試圖以推動環保的方式來跨越這些界線，並且建立**永續型的事業**。

她要跨越界線，當一個新時代的跨界領導者。

\* \* \*

帕羅奧多站是距離史丹佛大學最近的車站，這裡也有Patagonia的商店據點。在這裡購買商品大多不會提供任何包裝，頂多提供簡樸的紙袋。這應該也是馬爾卡里奧實施的改革之一。

Patagonia的創辦人修納原本是個登山家，他在一九七三年創立了Patagonia。公司的企業理念是與自然共存共榮，他主張這樣的理念才能讓公司成為「**存續百年的企業**」。或許他在登山的時候體驗到自己的渺小，並領悟了這個道理——**只有自己一個人當贏家的公司是不可能永續存在的**。

就如同修納在著作《越環保，越賺錢，員工越幸福——Patagonia任性創業法則》中所寫的，他在公司內提倡的工作方式多元而自由，他退休之後公司內仍然維持一樣的作風。

在Patagonia，員工可以縮短工時，也能夠以自己的興趣與生活形態為優先。但是，其實這種工作方式並不輕鬆。每一個員工都必須像個人競技的運動選手一樣自行規畫、決定自己的工作方式，並且為自己負責、設法做出成果。

「只有自己獨贏沒有意義」是老闆修納的想法，而Patagonia就像是完全奉行這個想法似的，非常重視工作環境的營造，同時也尊重多元。**員工的性別比例幾乎是男女各半，十位經營層幹部中有七人是女性。**還設有托兒所，十分完善地支援育兒族群。

美國的女性領導者雖然比日本多，但是名列標準普爾五〇〇指數的美國企業幹部當中，女性只占二〇%。GMI評等機構（GMI Ratings）曾調查統計「各國女性總裁人數排行」，其中美國在四十五個國家中排行第十一名。由此可見Patagonia是一家非常尊重女性的企業。

不只尊重性別，也尊重各種不同國籍、年齡、生長地、性傾向等各式各樣的人，容許每個人用多元化的方式工作，不犧牲地球環境和任何人的權益，並且在商業上獲取利潤，這是實現「社會能永續發展」的關鍵。

這些事可不是「給那些自以為上進的人去想就好，跟自己無關」。如今由於社群網絡普及，**個人單獨的力量已不再微不足道，每個人都擁有傳播訊息的能力，都應該要尊重這個觀念。**而且，這可以說是所有職場的領導者都要面對的問題。

「尊重多元」四個字說來容易，但是實際上要同等尊重自己以外的其他人並不容易，在職場則更是難上加難。該如何克服這些界線——也就是跨界，並讓團隊內所有成員團結一致，這是團隊領

導者永遠的課題。

跨界的英文「cross border」同時也有「跨越障礙、國境」、「跨越境界線」的意思。為求明瞭易懂，本書將跨界的「界」(border)定義為「界線」。跨過人與人之間的「界線」，營造能讓每個不同的人都能夠互相尊重並且一起工作的環境——這就是「跨界領導力」，有了它，就能實現可長久持續的團隊領導。

第5章是本書的最後一章，我要介紹的是跨界領導力——也就是接受差異、尊重彼此，並克服界線的力量。

領導者如果不能察覺界線的存在並加以克服，個人與團隊的成長都會深受局限，無法發揮原有的實力。最終會無法順利領導團隊，領導者的地位也難以維持。我們可以說，界線其實是很危險的。

相反地，若領導者能對界線瞭若指掌，並且成就真正的尊重多元——也就是促使每個人尊重彼此之間的「差異」，並跨越界線、互助合作，就能讓團隊成員之間建立起長期而良好的關係。能夠不斷產出成果的團隊，人與人之間能夠跨越界線相處，人際關係也是長久的、最優質的團隊。

## 人與人之間的「界線」

## 「多元」之下的矛盾

「多元」這個詞彙已經相當普及。現在，在日本企業與外國員工一起工作已不足為奇，也有人認為從人才的角度來說，企業若不走向全球化就無法繼續生存。但是，現實上卻沒有那麼簡單。

儘管人人都明白「高齡少子化的日本社會需要接受外籍勞工，否則無法運作」「多元很重要，共存共榮的社會是美好的」這些道理，但是內心卻難免興起「外國人最好都別住在我家附近」的感受。

在心理學中，對外國人（外來者）的恐懼源自太古時代就內建於人性的感受。**恐懼是不合理且不理性的情感，大腦還會將恐懼放大至超乎現實的程度。**研究也指出，更接近本能同理心的情感共鳴類型的團體，對外來者的攻擊性也更強。

麻煩的是，對「外來者」的恐懼本來就是人理應存在的感受。平時較少出現外國人的日本企業中，一旦加入了來自外國的新同事，感到困惑的員工應當會比其他國家更多。也就是說，「多元」這個詞本身就有矛盾。

雖說日本近來已跟從前大不相同，但個性內向的人仍然居多，因為日本是島國，在這樣的地理條件影響下，所形成的社會背景促成了內向的性格傾向。美國國際教育研究所的調查指出，就讀美國大學的日本留學生在所有留學生中只占二%。中國等亞洲各國的年輕人則非常積極地出國留學，只有日本反其道而行。

另外，根據日本厚生勞動省公布的「聘用外國人狀況申請調查」資料顯示，在二〇一七年，外籍勞工人數大約是一百二十八萬人，雖說比前一年大幅增加了十八%，但主要分布於製造業與服務業。也就是說，在一般上班族、坐辦公桌的辦公室裡，外籍勞工目前比例仍然很低。

由於實際狀況如此，日本的商務人士大多對多元這個詞沒什麼感覺。多數人要不是認為「我懂多元的觀念，但這跟我無關」，就是覺得「我明白多元很重要，但我不想扯上關係」而試圖逃避。這樣的人真的不少，說不定你或你的團隊成員也是。

## 「部門」不同，感覺就像身處在不同的世界

真正的多元性是指，各種不同差異的人可以同處一個環境，並且將差異轉化為優勢而善加運用。「差異」有很多種，指的並非只有種族或國籍，也包括「年齡差異」「世代差異」「性別差異」「聘用型態差異」等。

「主管跟我們不同世代，無法溝通」

「真無法理解這些平成後（一九八九年起）出生的下屬在想什麼」

「女員工很難管理」

「不知該如何對待育兒中的員工」

「約聘、兼職員工跟正職員工的想法不一樣」

除了這些以外，差異還包括「理工科／文科」「好大學畢業的／普通大學」「業務／總務」「有子女／沒有子女」等，**只要是跟自己「不一樣」，界線就存在。**

因為被界線阻礙而不交流、溝通，就無法相互理解，自然也不會對彼此感同身受。工作上也配得不得順暢，團隊遲早會分崩離析。這樣的團隊不但無法拿出成果，就連要正常地運作都很困難。

紐約州立大學阿爾巴尼分校的心理學家約寇（Yuki）與法爾貝（Falbe）的共同研究指出，**當領導者對下屬提出委託的時候，其反應分為三種：**

- ① **支持（commitment）**：由衷同意領導者的想法，並付諸實行
- ② **服從（compliance）**：會付諸實行，但實際上不感興趣，先照著做再說
- ③ **抗拒（resistance）**：拒絕實行，甚至提出「應該不是這樣的」等反駁

不用說，只要是領導者都希望被下屬「支持」，但如果下屬與領導者之間的界線太深，就很難獲得支持，所以領導者才要跨越界線——也就是跨界，並致力與團隊成員互相理解。

### 「同伴意識」也是適度為妙

我要事先聲明，界線本身並非壞事。界線是形成個人的重要特質之一。聽起來可能有些矛盾，但是發揮跨界領導力的第一個步驟是「接納界線的存在」，也就是要認清：人與人之間，本來就存

在著「差異」與「界線」。

一九八九年，將德國分為東西的柏林圍牆倒塌；同時，蘇聯發生「改革重建」(Perestroika)計畫，而導致聯邦瓦解，全球主義開始發展。社會主義與資本主義對立的局勢也發生改變，全世界趨向平面化。經濟因此得到活化，人們得到更多自由。加上網路讓人們自由地跨越國境，世界合而為一的趨勢愈來愈明顯。

但是，這樣的狀況帶來的並非全是好事。各國走到哪裡都有一樣的麥當勞跟星巴克，許多人喝可口可樂、滑手機。獨自的文化逐漸消失，多元性愈來愈薄弱。

不只文化，人也一樣。**人類需要界線**。要是完全沒有界線，每個人的想法跟價值觀、習慣都完全一樣，就沒有所謂的個性可言。有「差異」才有所謂自己的樣子以及優勢。完全否定界線是不合理想法。

如果只知一味地否定界線並單純地想與他人連成一片，就會有人以「我們不是同一組的伙伴」為由，強制所有人接受單一的做法；也容易出現「大家都應該一起努力，所以你必須留下來加班，不可以自己先走」這種同儕壓力橫行的狀況。

尤其日本的群體意識特別重，容易以為「消弭界線、建立關係」就是「每個人都一樣、合而為一」，於是產生「跟別人不一樣就是不合理」的想法。但是今後，一個組織中有各式各樣的人一起工作是必然的趨勢，不只外國人，還有要一邊工作一邊育兒的人、派遣員工等不同聘用型態的人、透過二度就業加入的高齡員工等，工作者多元化，工作方式也會更加多元。

更何況，就算職場上都是日本人、都是同一家公司的正職員工，甚至性別年齡都完全相同，也不可能「每一個人都一樣」。因為人類生而不同，想法跟價值觀當然有差異。

### 界線有好有壞

以出版《五體不滿足》而聞名的作者乙武洋匡與二〇一五年日本首位混血環球小姐宮本亞莉安娜，曾經在對談中提到：

因先天因素而失去四肢的乙武洋匡與父親是非裔美國人的宮本亞莉安娜，兩人的外表都明顯地與眾不同，因此他們在生活中總是以開放的態度面對差異。但是，乙武在對談中提醒：「有些人外表看起來與他人無異，實際上則藏著某些不為人知的差異。如果這些人也能開放地面對差異，應該能活得更輕鬆吧。」

其實每個人都隱藏著差異。例如性傾向的少數族群，大多數的人都以為那是「只會出現在電視上的事」，但是電通多元性研究室實施的「二〇一八年LGBT調查」結果顯示，十一位日本人中就有一人是LGBT（女同性戀者、男同性戀者、雙性戀者與跨性別者），因此即使你的團隊中有人是LGBT，那也不足為奇。



他們大多不會公開表明自己的性傾向，因此領導者難免會以為「大家都是一樣的」。當然，性傾向是個人隱私，完全沒有必要公開。異性戀男性沒有必要在職場中聲明「我喜歡的是女性」，LGBT也同樣不需要。領導者也不應該認為「因為我是領導者，所以你應該要信賴我、一五一十地告訴我」，這是沒有道理的。

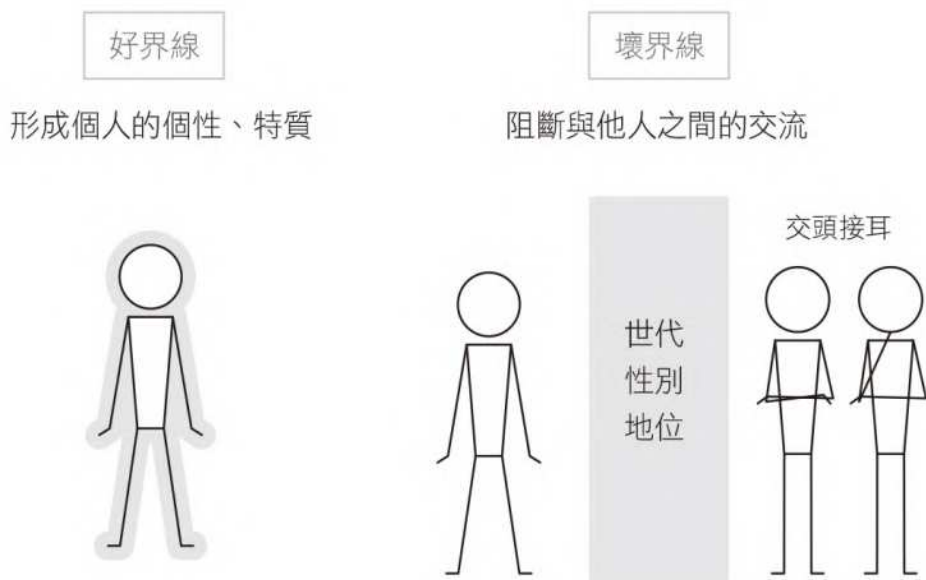
我想表達的是，不僅性傾向，**身為領導者應該要有想像力，能夠去想像每個人都可能各自存在各種「差異」**。領導者應率先接納差異的存在，然後致力去建構彼此之間的關係。這正是跨界領導力的一環。

在日本，「某種程度以內的事別讓人開口說，應該要靠自己察覺」是一種普遍盛行的觀念。保持高度的覺察力、善於察言觀色確實是很好的文化。但是，只靠覺察不見得每次都能夠毫無遺漏地發現他人的情緒或想法；即使察覺到了也不見得能夠正確理解，因此還是找不出問題點，只好置之不理。這種情況到最後往往容易演變成大麻煩。這是「察言觀色文化」的負面影響。

不過，即使彼此都一樣是日本人，只要明白「凡事皆因人而異」的道理，自然就知道不能夠什麼事都只靠察言觀色，並且會試圖敞開心胸、以真誠的狀態與他人交換意見。這樣的做法當然比察言觀色更能夠準確地理解對方的心情。

這些形成個人特質的差異是「好界線」，應該要尊重。但是，有些界線卻會妨礙人際關係、令人無法以活用多元性的方式工作，那就是「壞界線」。

圖9 「界線」心理學



若以譬喻來形容界線的話，「好界線」就像房屋的牆壁，房屋沒有牆壁就無法遮風避雨，不能保障住戶的安全。而「壞界線」指的則是像以前的柏林圍牆和川普總統目前試圖建造的圍牆。另外，像中世紀的要塞那種過度高聳、令人無法靠近的城牆，在職場的角度看來也算是「壞界線」。

為了成為能夠徹底發揮跨界領導力的領導者，請務必學會善用「好界線」並處理「壞界線」的方法。

首先，來看看各種「影響人際關係的界線」，這是人類都會有的界線。

## 複雜而奇怪的「界線」

### 讓人畫地自限的「界線」

先不論好壞，人會有的界線可分為以下三種。這些界線有時是形成個人特質的「好界線」；有時卻是阻礙人與人之間互相理解、妨礙自己成長的「壞界線」。

- ① 「文化、習慣」的界線（包含政治信念、宗教等）
- ② 「行為模式」的界線
- ③ 「前例」的界線

### ◎ 「文化、習慣」的界線

國籍、種族不同的人，文化與習慣也不同。看到別人的「理所當然」跟自己不一樣，像飲食、問候方式，就覺得渾身不自在。

職場上典型的例子是「時間觀念」，日本人與德國人會準確地遵守時間。以開會為例，多數日本人會在會議開始前五分鐘就坐。但像阿拉伯或南美洲的國家文化則認為「多少遲到一點也無所謂」，總是等到會議開始後才大搖大擺地登場，而且完全不認為遲到有錯。有守時的觀念國家，人們會為了遲到而深深地鞠躬道歉；對於遲到的人可能會直接責備對方「過度散漫」，甚至認定對方不檢點而無法信賴。

不只不同國籍的個人之間會有這種問題。即使一樣都是日本人，不同個人之間的文化與習慣也會有差異。**生長背景與家庭環境會形成不同的文化與習慣，地區的不同也會形成差異。**

而且，所屬的公司或團隊不同，也會形成不同的習慣。有些公司習慣早上準時上班，進公司後一一問候過所有同事之後再坐上自己的座位；有些公司的上班時間則較為彈性，而且不需要特地問候彼此。一個人剛從「不必問候的公司」，轉職到「一定要問候的公司」上班時，很可能會被周遭人指責說：「你這人怎麼連問候都不會？」而遭受眾人白眼看待。

這些差異只是差異而已，沒有「好或壞」的分別。因為文化與習慣就像「房屋的牆壁」，是形成個人特質的要素，關係到自我認同。但是，**人卻往往認為「自己的文化與習慣才是正確的」**。這樣的成見會讓文化與習慣變成「壞界線」。人一旦認為「自己的文化與習慣是最好的、正確的」，並且認為別人都應該跟自己一樣時，人人都有的「文化與習慣的界線」就會馬上變成「壞界線」，

便無法跟不同背景的人融洽相處。相反地，如果能夠接受雙方都有各自背景的事實，文化與習慣就會成為讓自己尊重多元的「好界線」。

## ◎ 「行為模式」的界線

「行為模式的差異」所形成的界線也與領導者息息相關。各行各業的「常識」都各自不同。製造業的常識跟零售業的不一樣；即使同樣是銷售業，B2B與B2C的做法也不盡相同。

如果拒絕接受差異、堅持以自己的方式工作，機會將會變得相當有限而狹隘。相反地，能夠改變做法的人就能適應時代的變化。當然，像傳統工藝需要保存相同工法的特例是存在的；但對一般商務人士而言，基本上最好把「行動模式」的界線都視為「壞界線」，應該盡可能不斷地設法超越這些界線。

有一個案例完全印證這個道理。BBG創投（BBG Ventures）的總裁蘇珊·萊恩（Susan Lyne）走遍多種行業，累積了十分豐富而多元的資歷。

她一開始是雜誌編輯，二○○○年後轉行到電視相關行業，○八年又改做電子商務，參與吉爾特集團（Gilt Groupe）的經營企畫。吉爾特集團是在網路上販售高級名牌商品的會員制電子商務企業。而她現在所任職的BBG創投是投資基金業者，可見得她一直因應時代變遷而改變自己的商業模式。蘇珊每次進入新行業工作，即使心中產生「我從沒做過這種事」的想法，她想必都能夠克服，不斷突破「行為模式界線」所形成的障礙。

## ◎「前例」的界線

第三種界線是認為「非得如此不可」的成見，包括企業傳統、前任負責人做法這類工作上的「前例」或「常識」，過度在乎這些就會被界線所限制。例如「領導者必須嚴厲」這種想法其實只是當事人對領導者的成見，這種成見會在心理上形成界線並限制自己，因此無法以適合自己的方式發揮領導力。而偉大的前任負責人、公司的傳統也會在心理上形成界線，令領導者退縮。

據蘋果公司的CEO提姆·庫克所說，賈伯斯死前曾留下這段告誡：「別去想『換做是賈伯斯的話會怎麼做』，儘管做你自己相信正確的事。」（Don't think what would Steve Jobs do. Do what you think is right.）假如庫克覺得自己非得表現得像賈伯斯一樣的話，內心一定會形成界線；但庫克若不能跨越界線自由地思考，就無法發揮自己的個人特質，這樣蘋果公司無法成長。所以賈伯斯才會如此提醒他。

我們應該記住，**一個人受到卓越領導者的栽培而成長，這可能會在當事人的心中形成界線**。不論你的上一個主管再怎麼完美，都沒有必要讓自己變得跟他一樣。你只要用適合自己的方式，發揮領導力就行了。

在規模小的公司上班，往往會感受到老闆的影響力特別大。如果你面對的狀況是如此，「老闆的做法」一定會是你心理上的界線，你必須設法跨越這道界線，否則無法學到跨界領導力。

如果你在工作上對某些事有著「非得如此不可」的觀念，並覺得你太在乎這個觀念而限制了自我的成長，這種觀念就會在心理上成為限制你的「壞界線」。若你只在界線所劃定的範圍內行動，便永遠只能在「前任」所建立的基礎上奮鬥，很難盡情地發揮自己的風格與能力。這樣在職場上要達成超越「前例」的成就，恐怕非常困難。

## 讓團隊分裂的「界線」

明白了個人所面對的三種界線之後，接著來看看在職場上會遇到的界線。這些界線會像柏林圍牆般地阻隔自己與他人，以下是四種最主要的界線。這些界線本身不見得一定是壞的，但是如果處理不當就可能造成團隊內的隔閡與分裂。

- ① 「權力」的界線
- ② 「男女」的界線
- ③ 「世代與年齡」的界線
- ④ 「刻板印象」的界線

## ◎ 「權力」的界線

如果主管的權力過大，內心想著「你們下屬只要閉嘴跟隨我就對了，重要的事都由我來決定」，而平時的言行也透露出這種心態，那主管跟下屬之間就會形成「權力界線」，那是一道高得無法跨越的高牆，無法跨越的高牆會阻斷溝通。而所謂的職權騷擾通常都是築起這種權力高牆的主管容易犯的錯誤。

相反地，如果主管對下屬過於和善，雙方相處得像朋友一樣，彼此之間的「權力界線」所形成的牆就會低矮，甚至可能消失。這樣會導致工作上沒有分寸，主管無法做到「主張團隊的目標」「激勵下屬的動機」「提供適當回饋」等身為領導者應盡的職責。

下屬明明犯了錯，卻對主管攀交情說：「用不著這麼嚴格吧！」主管也回答：「只是說說而已，畢竟我是主管。」雙方維持這種苟且妥協的關係，相處起來可能感覺很輕鬆，但是對團隊與個人來說都沒辦法成長。

而且，主管在重要局面時需要嚴格要求下屬，平常相處兩人之間若完全沒有界線的話，下屬也不會真摯地聽從指示，有些下屬只會覺得：「咦？主管怎麼突然生氣了？」結果還是當作耳邊風；有些下屬甚至會想「擺出主管的架子作威作福，感覺真討厭」，因而心生反抗，這樣的下屬不管怎麼叫都不動。

所以說，權力所形成的界線不見得一定是不好的。但是，主管領導下屬不能只靠權力，同時也有責任提供適當的說明並指引團隊。為了避免主管與下屬之間友好到情重於理的地步，並且讓主管能盡到領導者的職責，兩者之間需要維持「高度適中的界線」。



而所謂「適中的高度」並不好掌控，而且職場的狀況複雜多變。既然每一個人都存在像房屋牆壁一樣構成形狀的「界線」，那麼無論是家人或朋友，任何人與人的關係也都一定存在著某種界線。

即便如此，主管與下屬之間一樣是「人與人之間」的關係，這樣的關係是平等的，應該跨越界線、好好相處。但是在職場，主管與下屬的立場實際上就是不同，因此某種程度的「界線」還是需要的。後面會介紹應該如何妥善面對界線，但在那之前，先繼續了解職場上常見的其他界線。

## ◎「男女」的界線

我的外祖母生於明治年間，直到她過世之前，曾多次提起這個話題。「我以前很想當醫師或教師，而且我有能力，但我無法如願，**因為我是女生**。父母常對我說『要是妳是男孩就好了』。」

你想必會覺得這是舊世代的價值觀。但實際上，現在**男女之間的界線仍然難以跨越**。因此女性主管常有無法解決的煩惱而不知該如何是好；男性下屬也不知該如何溝通而困惑不已。

前文描述 Patagonia 的例子時提過，很遺憾地，即使美國女性在社會上也沒辦法百分之百地發揮實力；而在日本，男女之間的隔閡更深。

內閣府男女共同參畫局於二〇一七年調查的結果顯示，在日本的上市企業中女性董事幹部的比例只占三・七％。該調查也同時公布世界各國企業管理職中女性所占的比例，最高的是菲律賓，達四九％，幾乎是男女平等。美國約四三％，英國與北歐國家差不多在三六到三九％之間，還算有一

定的比例。但是，日本卻只有十三・二%，在十二個被列入調查對象的國家之中僅高於最低的韓國十・五%。一樣是亞洲國家，在日本女性占管理職的比例卻只有馬來西亞的一半。雖然日本企業高聲疾呼「改革工作方式、重視女性活躍」「尊重多元」，但其實仍面臨許多有待解決的課題。

男女之間的界線之所以存在，是因為兩者之間有偏見。人人心中都有「女人應該這樣」「男人應該那樣」的成見，而這也是一種認知偏誤。

「女性情感較豐富，不適合當主管」

「大男人不應該示弱，那是沒擔當的行為」

工作上會分男女界線的人，內心都有這類的性別偏見。只要懂得將每一個人單純地視為獨立的個體，就會明白這些偏見是不對的。有情感豐富的男性，也有重視邏輯思考的女性。就算一般來說女性情感較豐富，也不盡然所有女性都是如此；而男性中不擅長理論思考的也大有人在。如第4章所述，**以刻板印象或成見、偏見來看待他人，是加深隔閡、使界線變得難以跨越的主要原因。**

雖然性別確實會造成一些差異，但別忘了無論是男性或女性，我們一樣都是人。在職場上應該要謹記這一項鐵則。

## ◎ 「世代與年齡」的界線

此界線也會在職場上造成影響。

如果目前你是主管，下屬中有比你年長的人，可能會因為「對方雖然是下屬卻比我資深」等年齡因素的關係而不得不在相處上多所顧慮，甚至因此產生一些成見，許多因素交錯讓情況顯得複雜，讓你不知道該如何面對「年齡所造成的界線」、不知該如何拿捏而不知所措。

雖說年功序列制度正逐漸式微，但也只是這一、二十年來的事而已。東亞地區深受儒家思想的影響長達二千年，「尊重年長者」這樣的傳統觀念依然根深柢固，年齡所造成的界線不會輕易消失。以文化來說，「年齡較長」應該尊敬」並不是壞界線，但是在職場上若太拘泥於這一點會引起混亂。

另外，有時候年輕的下屬會有「主管想法太老舊，無法理解新企畫」的想法。不同世代之間必然存在著代溝，但如果雙方對彼此心懷偏見，老是計較「年長者應該這樣」「年輕者應該那樣」，年齡的界線就會變成「壞界線」。

那麼，愈年輕就愈沒有偏見嗎？實際上並非如此。

幾年前，作家威廉·德雷西維茲（William Deresiewicz）在史丹佛大學演講。德雷西維茲曾是耶魯大學的教授，對於美國的一流大學瞭若指掌。

他在演講中提到：「美國的菁英學生因為頭腦聰明，對於被指派的任務都能夠妥善地完成，卻缺乏獨立思考的能力與創意。他們稱不上領導者，只是乖乖跟隨牧羊人的『優秀綿羊』而已。」這一主張也寫在他的著作《優秀的綿羊》當中。演講結束後，德雷西維茲當場發回饋問卷讓聽講學生

填寫，後來他向我透露問卷結果：「批評我的演講，表示『我認為你是錯的，事實絕對不是你說的那樣』的學生，幾乎都是一年級的。」

史丹佛大學是頂尖名校，許多學生都對自己信心十足，尤其是一年級的新生大多相信自己考得上是因為有實力。當然，個人本身的實力無疑是考進名校的重要因素；但是除此之外，若沒有周遭許多人的支持，像是負擔昂貴學費的雙親、高中老師、社團活動的教練等，少了這些根本考不上，但他們卻對此渾然不覺，一心深信「自己很了不起」，在身旁築起高得難以跨越的「壞界線」。

至於多數大三、四的學生，他們的感想則是「我認為德雷西維茲的意見符合事實」。我想那是因為他們在大學生活中接觸了其他優秀的學生之後，明白了下述的現實——「雖然自己在高中很頂尖，但在這裡只是普通的學生而已」。另外，學生透過實習制度實際接觸社會後，也會更加了解現實。所以他們能夠放下成見，坦然地接納他人的意見，認同德雷西維茲的說法——「我並不是特別的菁英。世界上還有其他更優秀的人，還有很多我不懂的事。或許我目前真的只是順從的綿羊而已。」

臉書創辦人馬克·祖克柏在二十二歲的時候，說過「年輕人比較聰明」而引起議論，但是**實際上也有想法頑固的年輕人，與想法有彈性的中年人**。矽谷極端重視年輕人的價值，但這並非總是符合真實。

愈年輕的員工反而可能愈看不清環境而容易自信過度，也容易把沒來由的成見或偏見當作「絕對正確的事」而堅持不退讓，可能你公司裡就有這樣的人；而所謂的一流企業當中更容易出現這樣

的年輕人。

但是別忘了，把「年輕」跟「自信過剩」畫上等號當然也是偏見。有人雖然年輕卻能清楚掌握狀況；也有中堅以上的資深員工因為心懷成見而築起難以跨越的界線。

## ◎「刻板印象」的界線

權力、性別、年齡的差異在職場有形成隔閡的危險。這些「難以跨越的壞界線」存在於自己與他人之間；另外，有些人會在**身邊畫出界線，將自己完全隔離**。這就是第四種界線——「刻板印象的界線」。這種界線會將當事人緊緊包圍，讓任何人都無法靠近，是「壞界線」。

「我是文組的，所以你用銷售數字來跟我談，我也聽不懂」

「因為我是女的，客戶才不肯點頭答應」

會這樣想的人都有偏見與刻板印象。自己率先把「學文組的是這樣」「女性是那樣」等刻板印象套用在自己身上，等於是畫地自限，將自己關在狹小的圍牆內。

身為史丹佛大學名譽教授的社會心理學家克勞德·史提爾（Claude M. Steele）博士在研究中指出，**以刻板印象局限自己的人無法充分發揮能力**，以及女性或少數族群若對自己的能力抱持負面的成見想法，實際上的表現也會變差。

例如女業務員若認為「女性無法主張自己的意見」就無法拿到生意合約；少數族群的工作者若想著「因為我不是白人，沒辦法得到平起平坐的待遇」，在開會時發言的次數就會減少。

但是，只要掙脫刻板印象的束縛，就能擁有更多的可能性。梅格·惠特曼（Meg Whitman）的故事就是一個好例子。她曾任職於寶僑、貝恩策略顧問，並且擔任過eBay、惠普的CEO，工作期間十分活躍。她在惠普拆分為HP與HPE之後就任後者的CEO，目前則是新創企業的CEO。

惠特曼之所以能夠建立起高達三十二億美元的資產，並且在二〇一七年在「白手起家的女性大富豪排行榜」被選入前十名，無疑是因為她從不用「女性應該保守含蓄」這樣的成見來限制自己。

**「無論什麼事，一旦決定要做就要貫徹到底」。**據說惠特曼的母親總是如此教導她以及她的兄妹。惠特曼的母親在第二次大戰期間曾經擔任過飛機維修技師，那可說是個男人獨霸的行業，或許因為有此經歷，惠特曼的母親才會這樣教導子女。

惠特曼總是謹記母親的教誨，因此她能夠跳脫性別刻板印象，以領導者的身分正當地主張意見，將投資人、董事會、公司員工等各懷主張的人團結起來，讓公司順暢地運作。

## 「界線」的管理

### 團隊成員到底想要「如何被對待」？

無法改變的團隊無法永續經營。現在我們已經清楚理解可能阻礙變革、分化團隊的壞界線，接著就設法將其轉變為好界線。

請回顧我們曾在第4章介紹過達爾文的話——「在這世界上能夠存活下來的不是有力者，也不是有知識者，而是能變者」，而團隊變化所不可或缺的是多元性，也就是「擁有不同類型的性質或個性的人才」。

**每個人都有不同的「個人界線」，這就是多元性，領導者必須要能夠善加運用。**同時，因為種種因素而形成「難以跨越的壞界線」卻可能成為分化團隊的原因。

「個人界線」是人人都有的多元性，然而什麼樣的團隊能夠避免這些界線成為「分化團隊的劣勢」，並將其轉變成「擁有多元技能或強項的優勢」呢？該如何經營出這樣的團隊？要怎麼做才能跨越「壞界線」呢？

具體的方法就是，理解每個人都會有的界線，並予以尊重。然後，進一步「管理界線」——例如將界線調整到適當的高度，有時可能要消除界線或設法跨越，維持團隊的多元性並且活化團隊。而這正是發揮跨界領導力的表現。

史丹佛大學的心理學教授海瑟·馬庫斯 (Hazel Markus) 博士曾經調查過「什麼樣的領導方式在日本文化中較有效」。

美國與日本在文化上大相徑庭，但是馬庫斯教授卻在調查結果中指出「日本與美國之間基本上沒有差異」。**人要得到幸福與成功，重要的關鍵是與他人的關係，無論是誰都希望自己「得到尊敬與感謝」。**這一點無論在日本或美國都是一樣的。

但是，研究中也發現日本與美國的不同之處。在美國，真正重視的最終還是「個人」；但日本卻特別重視「群體的協調」。因此，發揮跨界領導力的時候也不忘留意「團隊的協調」，應該就能讓領導更加順利。

### 賦予「好關係」——與生俱來的需求無人能抗拒

該如何將「個人界線」轉化為多元化的優勢並善加運用呢？首先，讓我們來看看哈佛大學心理學家大衛·麥克里蘭（David McClelland）博士的研究。麥克里蘭是動機研究的先驅，曾在一九七六年提出「需求理論」，指出在職場上，人類有以下三種需求：

- ① 權力需求 (Power)：· 想要有影響別人、控制他人的力量
- ② 成就需求 (Achievement)：· 想要達成目標、做出成果
- ③ 親密需求 (Affiliation)：· 想要與他人保持良好的連繫、建立良好的人際關係

任誰都有這三種需求，而對第一與第二種需求過度的人就會變成權威型領導者。

我認為今後時代需要的果敢積極領導者，應該善加利用第三種需求——**親密需求**。具體而言，就是運用真誠領導力與僕人領導力，跟團隊成員建立起個人與個人之間的關係。



丹尼爾·高曼曾在其著作《打造新領導人：建立高EQ的領導能力和組織》。提及「領導者最重要的是EQ」，並論述「理解他人的心並建立關係的重要性」。

先接受界線的存在並清楚認識界線，然後發揮前文所介紹的各種領導力，運用妥當的溝通與回饋，在主管與下屬之間、以及團隊內各成員間建立起良好的關係。

這麼做，不但尊重形成每個人獨特個性的「好界線」，同時也能消弭阻斷團隊溝通、高得難以跨越的「壞界線」。

請盡力在群體內建立良好的人際關係，讓團隊內的「壞界線」愈低愈好。

### 即使「謝不停」也不嫌多

團隊中有形形色色的成員，各有差異卻能團結一致，這樣的團隊是非常美好的。團隊內並非「每個人都一樣」，而且尊重彼此的個性，各自發揮每個人獨特的能力。

你或許會認為「這太理想化了」，但是心理學的研究發現有個非常簡單的方法，可以讓團隊內每一個人的個性得到尊重並且促進團結，那就是「感謝」。

我們都知道感謝可以激發內在動機，進而改善實際表現，而且感謝的效果還不只如此。心理學研究發現，當一個人因為自己的行動而收到他人的感謝時，會更積極地去做好事。一個群體當中，如果每個人都能夠以語言或態度清楚地表現謝意，像是說「真是幫了大忙，太感謝了」，那麼群體當中會去幫助其他人、跟別人合作的比例將會倍增。

接下來要介紹一個針對某志工團體所實施過的調查。該志工團體的成員都會從自己的住家打電話到一般家庭進行募款。在募款期間，團隊的經理會登門拜訪部分志工成員的住家，並且明言感謝：「募款是非常重要的活動，真的很謝謝你這麼用心地到處打電話募款。」

然後，比較經理有無拜訪志工的募款活動狀況差異。調查發現，**經理親自登門拜訪並表達感謝的志工成員，一個星期內打電話的次數增加了五〇%。**，是那些沒有得到經理感謝的志工的兩倍。明白了這個道理之後，身為領導者的你請試試以下流程。

### ① 首先，領導者對「下屬個人」表示謝意

無論是再小的小事都可以感謝。像是對下屬說，「謝謝你分享會議紀錄，這對大家一定會很有幫助的」，關於下屬個人的工作表現或做過的任何事都可以，**領導者要主動對下屬個人表示謝意。**

### ② 下屬收到感謝之後，會提升「內在動機」

人都想被肯定，因此下屬在得到主管的感謝，也就是肯定之後，會覺得心靈上得到滿足，相信自己的貢獻有意義，內在動機也會因此提升。

### ③ 下屬收到感謝之後，會重複表現「好的行動」

下屬的內在動機提升之後，下次也會繼續分享會議紀錄，往後碰到有人需要幫忙的情況時也會樂意、乾脆地提供協助。因為「收到感謝以後，連不認識的人都能親切對待」是人類的心理。

#### ④ 引發「感謝的連鎖效應」

只要得到別人的親切幫助，就算對方是平時沒什麼交流的同事也會覺得心情很好。更何況領導者比一般同事更有影響力，若領導者本身平時就連小事都會積極表達感謝的話，下屬也會跟著把「謝謝你，真是幫了大忙」經常掛在嘴邊，變得會積極地表示謝意。

於是，你的團隊裡會更加頻繁地出現感謝與幫助，整個氣氛都趨向正向而積極。團隊成員之間也能跨越彼此的界線與隔閡，建立起能夠互相著想、體諒的關係。

一般來說，所謂的幫助指的是「對方做不來而自己辦得到的事」。

例如男性替女性搬重物，是力氣大的人幫助力氣小的人；而懂英文的人幫助英文不好的人處理英文信件；擅長資訊科技的人幫助不習慣使用電腦的人，則是現代職場中常見互相幫助的狀況。讓團隊內擁有不同優勢的人互相「幫助」，並且透過感謝來促進幫助的循環，懂得感謝的團隊就是「能活用多元性的團隊」。

彷彿裹著一層「細胞膜」

高得難以跨越的界線是「壞界線」，會讓團隊無法正常發揮機能；但是**團隊內若完全不存在任何界線，就會失去力量**。因為認同相同的組織看似強大，實則脆弱不堪。例如所有成員都被洗腦成同樣思考的宗教團體、讓所有國民都相信「唯有領導人最完美、最偉大」的獨裁國家，這類組織都難以長期存續。因此，我建議組織的形式最好是「**細胞型組織**」。

人體由大約三十七兆個細胞所組成。每個細胞主要有兩層以脂質構成的膜包覆，那就是細胞膜。沒有細胞膜的話，包括核體、細胞核、核糖體等細胞的內容物就無法維持穩定的狀態。沒有細胞膜，細胞就不再是細胞。

細胞膜會扎實地包覆並保護內容物，但不會像戒備森嚴的守衛不讓任何東西通過。細胞膜有一種稱為「**半透性**」的功能，能夠篩選可以通過與不該通過的物質。膜上有極為細小的洞口，讓營養與水分等需要的物質通過，並且排出不需要的。

領導者應該仿效組成人類身體的細胞，讓自己與團隊都試著以「**細胞膜**」取代「**界線**」。不是除去所有界線讓整個團隊一模一樣，也不是不分青紅皂白地吸收所有東西，而是把自己與他人之間隔著的那一道「界線」，變成能夠讓雙方互通有無的「膜」。自己需要的、能夠讓自己成長的事物就通過膜交流；不需要的東西就不必接受。

對個人與團隊而言，細胞膜是「**好界線**」。不同特質的人才，像是有細胞膜的細胞一樣組成一個組織，就是我所建議的「**細胞型組織**」。這樣的組織能運用多元性，同時彼此之間也保持著良好的關係，是能夠跨越界線的堅強團隊。

## IQ、EQ與「CQ」

### 矽谷所重視的「CQ」究竟是什麼？

在細胞型組織中，每一個人都有自己的個性，絕非一盤散沙。彼此之間能夠有彈性地交換自己需要的和能讓自己成長的事物，不需要的就不接受。

那麼，所謂「需要的和能讓自己成長的事物」究竟是什麼？透過公司內部進修的學習技能，或是採納教練諮詢等手法，都能有效地成長。不過**對人而言，唯有「人」（他人）才是最有助益的營養。**

團隊成員只要了解其他跟自己不同的成員所擁有的強項，並且學習其中的優點，就等於是吸收了「人」所產生的營養。每個成員都能這麼做的話，團隊就會發生變化。

只要團隊裡的成員不否定彼此之間的差異，接納界線的存在，並吸收「人」的營養而持續成長，團隊就會生生不息地持續變革，即使狀況與環境改變也能夠適應，在變化中生存下來。這樣的團隊能夠跨越界線、活用多元性並長期生存，可說是「跨界領導力」的代表。

為了打造這樣的團隊，領導者要先了解「CQ」。

「EQ比IQ重要」的想法目前在上世界上相當普及；但我認為第三種Q——「CQ」特別重要。CQ指的是「文化智商」(Cultural Intelligence Quotient)，也就是理解異國文化的能力。其實在心理學領域，研究「文化能力」(cultural competence)已長達五十年之久，進行過各式各樣的分析。文化能力指的是人對於在文化或信念等方面跟自己不同的人進行理解、肯定、交流的能力。

「文化能力」的觀念一開始運用於臨床心理學。到了二〇〇〇年代初期，組織心理學者開始在政府機構、職場、教育現場與學術研究中提起「CQ」一詞。同伴認知到各自具有不同的文化、理解並認識彼此，一起工作並達成好的結果——這就是CQ。如今矽谷企業以及整個美國都積極地運用這個概念。

在被稱為「種族大熔爐」的美國，CQ指的主要是擁有不同文化的人之間理解彼此文化差異的能力；如同前文所述，每一個人都有不同的價值觀與想法，這也可說是「文化差異」。

我認為想像差異的存在以及理解他人，也需要足夠的CQ。即使是在相同家庭環境下生長的兄弟姊妹，思考方式因出生的先後順序而不同，這也是十分常見的狀況。

尤其日本人特別重視協調，在感覺上傾向以「我們日本人」的同化角度來看待事物，因此對於差異容易抱持否定的態度。但是，**理解「每一個人都是不同的」**「從差異中可以學到收穫」**這些道理，是提升CQ的第一步**，也是建立長期穩定人際關係的基礎。

## 與「創造性」直接相關

矽谷之所以重視CQ，是因為CQ與創造力有關。

CQ高的人對於「跟自己不同的事物、自己所不知道的事物」抱持的好奇心特別強烈。他們一聽說「特斯拉推出了自動駕駛車」，就會馬上去開開看。電腦新增了前所未有的新功能就會馬上試用。他們樂於嘗試、挑戰新事物而沒有排斥感。能夠毫不猶豫地走進陌生的外國料理餐廳的人，與那些擔心「要是那些吃不慣的料理不好吃就麻煩了」的人相比，前者的味覺感受更為豐富而多元。

至於在職場上，「不想嘗試新領域工作的人」與「試圖結合不同行業做法的人」比較起來，後者更容易在工作上有所成就。他們的想法更有彈性、更能著手嘗試新的事物。

**任何文化與其他文化接觸都能夠擦出火花、激發靈感。**一個人懂的知識與另一個人擁有的知識連結起來能夠引發創新。矽谷文化非常重視這種「擦出來的火花」，他們認為**高CQ的人是富有創造力且擅於創新的人才**，而且隨時積極地追求這種人才。

史丹佛大學為了培育多元化的人才，不僅招收學業成績優秀的學生，同時也對擅長運動、藝術的學生，或從事社會活動的學生敞開校門。而且為了避免「白人富家子弟」在學生中占比過高，校方也細心調整學生的種族比例，招收少數族群學生。史丹佛大學這麼做，無疑是因為校方尊重多元、試圖提升CQ。美國的各大一流學府也都以相同的方式決定錄取標準。

## 跨界文化能擦出「火花」

但是在日本，從以前到現在對CQ的認知仍然不太普遍。

我在東京大學教書前，曾經任教於天普大學的日本分校。天普大學是位於費城的州立大學，日本校區於一九八二年成立，是日本第一所外國大學。學生以日本人為主，不過也有很多留學生。不同背景的學生們齊聚一堂，因此在我任教期間的畢業生也都有很高的CQ，當然，也有卓越的語文能力。

但是，我經常聽說該學校的畢業生求職時，經常被評價為「不合乎本公司的風格」「你雖是日本人，感覺卻像個外國人」而不被企業錄取。這些企業認為該校的畢業生「不像普通、一般的日本人」，而且會擾亂組織的和諧。

「難道都沒有人期待異國文化與日本企業文化擦出火花嗎？」由於這已經是我在二十五年前聽到學生說的事，我想現在情況應該已經不一樣了。但是我當時真的很震驚，感覺就像有人告訴我「不同個性、特質的人會讓組織失去協調」，並狠狠地潑了我一身冷水。

在職場上，CQ至關重要，但是日本企業似乎將高CQ的人才簡化、視為「喜歡外國的人」「嗜好多元的人」；對這些企業來說，恐怕唯有一板一眼且看起來沒有興趣、嗜好的人才值得肯定的人才。

**即使是乍看與工作無關的事情，只要當成新知識運用在工作上，就能發揮出無限的創意。過往所追求的人才，是能夠正確地完成指定範圍內工作的人；但是現在，你的團隊所面臨的狀況應該已**



經跟以前不同了。時代在變。你應該試著認識差異，提升CQ，然後發揮跨界領導力，把你的團隊打造成高CQ團隊。

### 營造「充滿挑戰」的環境

那麼，怎麼做才能將團隊的創造力發揮至極致、將創新的可能性提升至最高呢？如何打造一個有創意、高CQ的團隊？

方法有以下三種。

- ① 在可能的範圍內盡快從公司內外「引進」有創意的人才
- ② 「訓練」團隊裡的成員，指導他們發揮自己本身擁有的創造力
- ③ 尊重每個成員的自主性，打造出便於他們發揮創意與創新能力的「工作環境」

這三個都是矽谷所採用的方法，但對於在其他地方工作的人來說，第一個方法恐怕不切實際。一下子要從公司外部錄用有創意的人才並不容易；就算你發現公司其他部門的同事擁有特別獨到的眼光，也沒辦法隨心所欲地馬上就挖角到自己的部門，這是行不通的。這樣的人才在任何部門都很寶貴，沒辦法輕易調動。

因此，建議你積極嘗試第二跟第三個方法，從目前現有的團隊著手，設法提升成員的創造力。

關於第二個方法，據說 Google 的員工每天都會撥出私人時間的兩成來培養自己的創造力。在矽谷有很多與這方面有關的方案與案例，世界各地的商務人士都會為此來矽谷取經學習。

打造高 CQ 團隊的第三個方法——建立「工作環境」，這跟第二個方法可能有一些重複，而我特別建議的做法是讓團隊學會「設計思考」(Design Thinking)。

日本檢視工作表現的評價方式是減法思維，所以人人都極度想避免失敗。設計思考卻相反，其做法是「先做做看再說，不行的話再另外找方法重來」。只是，目前矽谷過度偏重設計思考，從「先做做看再說」到「失敗了再重來」之間的過程，變得太短、太急，也有人批評從開始到成功之間的過程過於隨便而不夠嚴謹。

但是，**日本的工作風氣本來就是「慢工出細活」**，我認為引進設計思考之後帶來的影響應該是**利大於弊**。團隊的成員如果能夠在「允許失敗」的環境工作，自然會產生挑戰的勇氣，進而發揮本身所擁有的創造力。

只要能夠像這樣營造適當的環境，讓每個人能將各自的獨特性發揮得淋漓盡致，CQ 與創造力就得以相輔相成而促進成長。到最後，自然能形成一個人人認同彼此差異、同時能夠創造新事物的最佳團隊。

## 最後問問自己——「我的界線是什麼？」

對我來說，跨界領導是我人生的背景。

在哈佛大學讀研究所的時候，我召集了留學生與少數族群的學生一起成立組織，加入碩士課程的甄選委員會。

美國的一流大學十分重視多元性，積極招收各式各樣的學生。這樣的制度現在仍然不變，以主修電腦科學的科系為例，如果順其自然，會變成「幾乎都是印裔跟亞裔學生」的科系，所以會給黑人與西班牙裔學生更多機會。當然同時也必須考量公平性。

所以甄選委員會是大學為實現多元性而成立的組織，一邊「調整」，一邊招收擁有不同個性、特質的學生。校方認為從多元的學生中培養出大量的優秀人才，大學價值也會提升；而對我來說，這實際上也是跨越不同文化界線的活動。

後來我去日本，剛開始在東京大學任教時，也為留學生主辦了不分國籍的國際學生協會，一樣是從事跨界的活動。

當時也曾經在該協會之下成立過學生自治會。雖然一些自我主張較強烈的中國與韓國學生為了爭取會長一職而爭執，但是跟之前各國留學生只與同國籍學生交流的情況相較之下，各國留學生之間原本「高得難以跨越的界線」應該是變得容易跨越多了。能有如此成果，應該因為我當時發揮了充分的跨界領導力。最特別的是舉辦了足球錦標賽，讓不同國籍的學生編入同一隊伍進行比賽，這在當時備受矚目，也登上了報導。

界線，不只存在於人與人之間，還存在於個人的周遭，同時也存在於個人的「內在」。我的內在也存在著不少界線，一直以來我都不斷地跨越這些界線。

我出生於日本，一歲時前往美國，再度回到日本時已經是個二十五歲左右的青年。當時日本的姨母、姨丈、表兄弟們都溫馨地歡迎我，告訴我許多過去的事。其中最吸引我的話題，是我雙親之間「界線」的故事。

日本曾在慘烈的戰爭結束後被美國占領，我的父母之間存在著國家、宗教、種族、文化等多重的隔閡。而且在當時的法律規範下，跨國婚姻是不被允許的。之後因為相關法律的變革，我的父母才得以正式結為夫妻。我年幼時就體驗過「國家」的界線入侵家庭的經驗，我想這也是我之所以會想要「跨越界線、成為美日雙方的交流橋梁」的原因之一。

不過，雖然我同時擁有日本與美國兩種「相異的特質」，但並沒有因為這兩者的界線而造成自我認同分裂。**兩者之間的「差異」同時存在於我的內在，並形成我的多元特質，讓我的為人與內涵更加豐富。**我是在接觸心理學之後才有如此想法的。

當我肯定、接納了自己的「差異」，我發現自己其實有能力可以跨越國境與界線幫助他人。我的父母讓我明白人可以跨越差異、互相協調，並且一起生活。在父母的養育下，我才有能力整合不同文化背景的人、將各種類型的界線轉變為細胞膜、培養大家理解彼此的眼光。

後來我持續學習心理學，並在大學教授心理學時，我的人生背景與個人經驗大大地幫助我理解多元性、掌握形形色色的人的需求。然後，由於我一直以來不斷地發揮跨界領導力，信賴我的人以及學生也跟著愈來愈多。

我之所以能學到跨界領導力，是因為我的內在存在著「差異」。肯定自己的個性、特質，認同彼此的個性、特質，也是接納多元性的表現。









## 結語

# 領導者的特權與責任

「領導力是將自己的可能性發揮至極致的最佳手段。」我對此深信無疑，所以我在史丹佛大學傳授領導力的相關知識。

我在本書所介紹的觀念都是基於個人經驗與心理學研究。我同時傳承美國與日本兩國的文化，在這樣的個人背景之下，廣泛地研究，並實踐美日的心理學理論知識的結晶。最後，我想向讀者介紹我自己的「故事」。

\* \* \*

我二十多歲的時候，在「黑暗森林」中迷路了。

但丁《神曲》對後世的思想與文學帶來深遠的影響，壯大故事的開端是「在人生途中誤闖了『黑暗森林』」。同樣地，我也迷失了自己的道路，徬徨無助而不知所措。當時我覺得自己的人生

空洞且沒有意義，不論在職場或家庭，每天都為繁雜的瑣事疲於奔命。於是我決定前往日本，在愛媛縣跟外祖母一起生活，而外祖母後來成了我的導師。

外祖母教導我，想要理解並接納自己，要先「**想起自己是什麼人**」亦即明白察覺自己的能力、知識、經驗、背景與優勢。於是不只發現到自己的能力與經驗，還發現了自己的脆弱。

外祖母也指出「我這個人雖然親切善良，但是容易畏縮」。後來，我變得能夠接納自己所有的特質，或許是因為我愛我的外祖母，而她也一樣愛著我。外祖母以毫不掩飾的率直感情打動了我，我才能夠接納自己的脆弱，努力使自己成長。

外祖母也曾要我捫心自問，「**究竟為何而活**」，促使我去尋找適合自己的人生目的。於是我開始摸索自己在世上的角色與責任，試圖找出我「人生的意義」。

後來我發現，運用自己的背景幫助他人，能讓我的人生變得更有價值。而我為他人的人生帶來助益的方法，就是發揮領導力，這是我唯一的解答。找到答案的時候，我感覺自己不再是孤立的個人，而是屬於這廣大世界的一部分。

活到一百一十一歲的外祖母留給我的訊息簡單而明瞭：「**運用自己被賦予的特質盡力而為。**」我因此走出了「黑暗森林」，因為我決定了自己要走的路——「探究領導力」，這是一條充滿自信而積極的路。當我清楚明白自己是什麼人、該做什麼事之後，我就決定要全力以赴，做好我參與的所有事務。當我下定決心之後，我的領導力自然而然地發展了起來。

領導力並非貪圖權力，也不是試圖支配他人並加以操控自如。**真正的領導力是「勇氣」——為讓自己能夠真正掌控人生，努力了解自己並成為自己的領導者。**有了這份勇氣，就會開始轉變為真正的領導者。

當我對領導力有了如此的體悟之後，不知不覺間整個人開始不斷向外散發正向而積極的能量，自然而然地吸引了願意跟隨我的人，讓我在哈佛大學與東京大學都善盡了身為領導者的職責。

\* \* \*

之後，我開始在史丹佛大學開課傳授領導力，至今已過了十年以上。在長期教授領導力的體驗中，我切身感受到本書所介紹的果敢積極領導者之美好，以及其所仰賴的真誠領導力、僕人領導力、變革領導力、跨界領導力的效果。

在史丹佛大學學習過領導力的學生都改變了自己，以及其他許多的人生。

「We are the Leaders——我們都是領導者」這句話是真實的。我們所有人都潛藏著可能性。希望你能發揮你的領導力，將下屬或團隊成員的可能性發揮至極致。**而第一步，就是發掘你自己潛在的可能性。**這不但能改善你的工作與生活，也能藉此讓別人的工作與生活變得更好。這樣的工作方式不僅對組織有益，對整個社會也有貢獻。

在史丹佛大學的畢業典禮上，校長頒發學位給所有畢業生，同時也將「權利」「責任」「特權」交到所有人手上。意思是，從具有傳統的一流大學畢業，對往後人生的職涯與人脈都會特別有利，等於是得到了「權利與特權」；但同時也伴隨著「責任」。

而你也一樣，在組織中擁有領導者的地位，手上一樣握著地位所帶來的「權利與特權」；但是別忘了，這些同時也是「責任」，指引並帶領團隊內每一個成員變得更好的責任。

\* \* \*

最後一點，根據我的研究結果，我認為團隊的建立與經營需要以下八個要素。

- ① 初學者的心
- ② 承認脆弱的勇氣
- ③ 保持真誠
- ④ 維繫與他人之間的關係
- ⑤ 傾聽的能力
- ⑥ 接納的能力
- ⑦ 感謝的習慣

## ⑧ 責任

每一個要素都是書中介紹過的內容。請務必善加運用本書，若因此能建立起最好的團隊，我將會很開心。但願身為領導者的你，以及你團隊裡的每一個成員都能成為果敢積極的領導者。請你相信，你們一定辦得到；也希望你發誓——你有能力改變自己與團隊。

## 附錄 主要參考資料覽

### 第0章 領導者面臨的現實：群體是殘酷的

- Richard Katz and Stephen Murphy-Shigematsu, *Synergy, Healing and Empowerment: Insights from Cultural Diversity*. Brush Education (2012).
- Sigal G. Barsade, *The Ripple Effect: Emotional Contagion and Its Influence on Group Behavior*. Administrative Science Quarterly, Vol.47, No.4 (Dec., 2002), pp.644 - 675.
- Paul H. Hirsch, *Irving L. Janis' Victims of Groupthink*. Political Psychology, Vol.12, No.2 (Jun., 1991), pp. 247-278.
- William Samuelson and Richard Zeckhauser, *Status Quo Bias in Decision Making*. Journal of Risk and Uncertainty, 1:7-59 (1988).
- 和田秀樹、「冷静に大統領を選んだ仏韓、日本とは大違い？」日経ビジネス、<https://business.nikkei.com/atcl/report/16/122600095/051600009/>

### 第1章 果敢積極的領導者能驅使別人行動

- Daniel R. Ames and Francis J. Flynn, *What breaks a leader: the curvilinear relation between assertiveness and leadership*. Journal of Personality and Social Psychology, 2007 Feb; 92(2):307-24.
- Daniel Ames, Alice Lee and Abbie Wazlawek, *Interpersonal assertiveness: Inside the balancing act*. Social and Personality Psychology Compass, Volume 11, Issue 6.
- Rashid, T. and Ostermann, R.F., *Strength-based assessment in clinical practice*. Journal of Clinical Psychology, 2009 May; 65(5): 488-98.
- David F. Larker, Stephen Miles, Brian Tayan and Michelle E. Guttman, *2013 Executive Coaching Survey*. The Miles Group and Stanford University, August 2013.
- Matthieu Ricard, *Altruism: The Power of Compassion to Change Yourself and the World*. Back Bay Books (2016).
- Rasmus Hougaard, Jacqueline Carter and Louise Chester, *Power Can Corrupt Leaders. Compassion Can Save Them*. Harvard Business Review, February 15, 2018.

## 第2章 真誠領導力

- Austin Meyer, *Stanford kicker Jordan Williamson reflects on infamous kick*. Peninsula Press: a project of Stanford\_Journalism (May 5, 2015).

- Zach Barnett, *Stanford goes above and beyond to help players succeed*. FootballScoop (October 3, 2013).
- Bill George, *Authentic Leadership*. Jossey-Bass (2004).
- 丹尼爾・科伊爾，〈高效團隊默默在做的三件事・Google、迪士尼、馬刺隊、海豹部隊都是這樣成功的〉。先覺 (2019)。
- Kyoko Ishizaka, Sandra P. Marshall and Jeffrey M. Conte, *Individual Differences in Attentional Strategies in Multitasking Situations*. Human Performance, Volume 14, 2001-Issue 4.
- Sigmund Freud, *Group Psychology and the Analysis of the Ego*. W W Norton Co Inc (1975).
- Jeffrey M. Conte, Heather Honig Schwenneker, Angela F. Dew and Donna M. Romano, *Incremental Validity of Time Urgency and Other Type A Subcomponents in Predicting Behavioral and Health Criteria*. Journal of Applied Social Psychology 31(8): 1727-1748.
- ニボラ・ザック、『SINGLE TASK 一点集中術』ダイヤモンド社 (2017)

### 第3章 僕人領導力

- Servant Leadership in Japan, [http://www.servantleader.jp/about\\_greenleaf.html](http://www.servantleader.jp/about_greenleaf.html)
- 戴爾・卡內基，〈卡內基溝通與人際關係・如何贏取友誼與影響他人〉。龍齡 (2015年新版)。



- Cecilia M. Falbe and Gary Yukl, *Consequences for Managers of Using Single Influence Tactics and Combinations of Tactics*. The Academy of Management Journal 35 (3): 638 - 652, August 1992; DOI: 10.2307/256490.
- Janet Fletcher, *Zone of proximal development(ZPD)*. Institute of Educational Assessors-South Australian Certificate of Education (June 2018).

## 第4章 變革領導力

- Op Ed, *Self-Immolation: the voice of Tibetans*. The Stanford Daily (November 5, 2012).
- Jacobs C., Pfaff H., Lehner B., Driller E., Nitzsche A., Stieler-Lorenz B., Wasem J. and Jung J., *The influence of transformational leadership on employee well-being: results from a survey of companies in the information and communication technology sector in Germany*. J Occup Environ Med. 2013 Jul; 55 (7): 772-8.
- Joseph Berger, Bernard P. Cohen and Morris Zelditch Jr., *Status Characteristics and Social Interaction*. American Sociological Review, Vol.37, No.3 (Jun., 1972), pp. 241-255.
- Lisa Slattery Rashotte, *Work, Status, and Self-Esteem: A Theory of Selective Self Investment*. Contemporary Sociology, May 1, 2006.

- ・ Stephen Murphy-Shigematsu, *Multicultural Encounters*・Case Narratives from a Counseling Practice Teachers College Pr (2002).
- ・ Stephan P. Swinnen, Richard A. Schmidt, Diane E. Nicholson and Diane C. Shapiro, *Information feed back for skill acquisition: Instantaneous knowledge of results degrades learning*. Journal of Experimental Psychology Learning Memory and Cognition 16(4):706-716 (July 1990).
- ・ 丹尼爾・高曼、《EQ・決定一生幸福與成就的永恆力量》〔全球暢銷20週年・典藏紀念版〕。時報 (2016)。
- ・ Robert Alberti and Michael Emmons, *Your Perfect Right: Assertiveness and Equality in Your Life and Relationships* (9th Edition). Impact (2008).
- ・ Ryan Takeshita, 「アメリカ人は原爆投下について多様な教育をしている」 The Huffington Post (May 22, 2016).

#

- ・ イヴォン・シユイナード、『新版社員をサーフィンに行かせよう』ダイヤモンド社 (2017)
- ・ Ryan Bradley, "*The woman driving Patagonia to be(even more)radical*". Fortune, September 14, 2015.
- ・ クラウディオ・フェサー、『マッキンゼーが教える科学的リーダーシップ』ダイヤモンド社 (2017)

- Xiao, Y. J. and Van Bavel, J. J., *See your friends close and your enemies closer: social identity and identity threat shape the representation of physical distance*. Personality and Social Psychology Bulletin, 2012 Jul; 38(7):959-72.
- dentsu, 「電通ダイバーシティ・ラボが『LGBT調査2018』を実施」 <http://www.dentsu.co.jp/news/release/2019/0110-009728.html>
- Almoamen Abdalla, 「日本と世界の時間感覚のずれ…始業厳守も終業はルーズ」 nippon.com, <https://www.nippon.com/ja/column/g00584/>
- Damian Joseph, Susan Lyne, *CEO of Gilt Groupe*. FAST COMPANY (03.25.10).
- 閣府男女共同参画局、男女共同参画白書（概要版）平成30年版、[http://www.gender.go.jp/about\\_danjo/whitepaper/h30/gaiyou/html/honpen/b1\\_s02.html](http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h30/gaiyou/html/honpen/b1_s02.html)
- Kate Vinton 「米テック業界No.1の女性富豪・メグ・ホイットマンが歩んだ人生」 Forbes JAPAN(2017/11/27), <https://forbesjapan.com/articles/detail/18660>
- Cultural intelligence, [https://en.wikipedia.org/wiki/Cultural\\_intelligence](https://en.wikipedia.org/wiki/Cultural_intelligence)

## 結語 領導者的特權與責任

- Stephen Murphy-Shigematsu, *From Mindfulness to Heartfulness*. Berret-Koehler Publishers (2018).





## 驅動自己，也激勵別人

史丹佛醫學院最熱門的人心領導課

スタンフォード式 最高のリーダーシップ

---

2020年02月 電子版發行  
2020年02月 實體版初版第一刷發行

作者：史蒂芬·摩菲－重松（Stephen Murphy-Shigematsu）  
譯者：林佳祥

發行人：簡志忠  
出版者：先覺出版股份有限公司  
地址：台北市南京東路四段50號6樓之1  
總編輯：陳秋月  
資深主編：李宛蓁  
責任編輯：林亞萱  
校對：李宛蓁·林亞萱  
美術編輯：林韋伶  
行銷企畫：詹怡慧·黃惟儂  
數位版權：莊淑涵  
法律顧問：圓神出版事業機構法律顧問 蕭雄淋律師  
ISBN：9789861343549

※本服務所提供之內容，未經合法授權不得擅自變更、發行、公開播送、重製、改作、散布、轉讓、公開展示、公開傳輸或以任何方式提供他人使用。

STANFORD - SHIKI SAIKO NO LEADERSHIP by Stephen Murphy-Shigematsu  
Copyright © Stephen Murphy-Shigematsu 2019  
Originally published in Japan in 2019 by SUNMARK PUBLISHING, INC., Tokyo  
Traditional Chinese translation rights arranged with SUNMARK PUBLISHING, INC., Tokyo through AMANN CO., LTD., Taipei.  
Chinese (in complex character only) translation copyright © 2020 by Prophet Press,  
an imprint of Eurasian Publishing Group.

EPUB3製作：台灣漫讀（BOOK☆WALKER）

