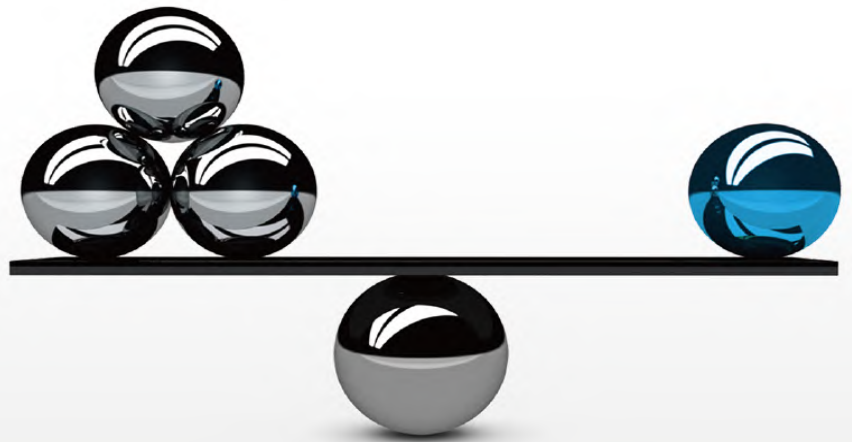


史都華·佛里曼——著 胡瑋珊、林步昇——譯  
Stewart D. Friedman

# 華頓商學院 最受歡迎的人生整合課

# 如何過你 想要的生活？



**擁有人生整合力，工作、生活不再卡關！**

- 華頓商學院和Coursera最受歡迎的人生整合課
- 《富比世》年度重點好書
- 《金融時報》《快速企業》《出版人週刊》共同推薦
- 源自福特汽車領導力培訓課程，人人都可以實踐

Leading the Life You Want  
Skills for Integrating Work and Life



史都華·佛里曼——著 胡建明、林步昇——譯  
Stewart D. Friedman

華頓商學院  
最受歡迎的人生整合課

# 如何過你 想要的 生活？



擁有人生整合力，工作、生活不再卡關！

- 華頓商學院和Coursera最受歡迎的人生整合課
- 《富比世》年度重點好書
- 《金融時報》《快速企業》《出版人週刊》共同推薦
- 源自福特汽車領導力培訓課程，人人都可以實踐

Leading the Life You Want  
Skills for Integrating Work and Life

允晨出版

# 如何過你想要的生活？

華頓商學院最受歡迎的人生整合課

---

史都華·佛里曼



## 作者簡介

### 史都華・佛里曼 (Stewart D. Friedman)

密西根大學組織心理學博士。目前在賓州大學華頓商學院擔任管理實務教授，善於將理論與研究應用於解決業界面臨的挑戰，成為商管系首位實務取向的教授，也是「華頓領導學程」與「華頓工作／生活整合企畫」創始領導人。曾經擔任許多組織機關的顧問，包括美國勞動部、國務院、聯合國和兩屆白宮行政團隊。

作者曾任福特汽車領導發展中心主任，與福特公司的執行長合作，開發一系列培訓專案來改造公司文化，每年有2,500位員工參與。在他的努力之下，福特汽車被國際高階經理人培訓研究協會（ICEDR）列為「全球標竿企業」。

佛里曼博士發表過多場振奮人心的演講、舉辦過互動式工作坊，亦是獲獎無數的教師。《紐約時報》報導，學生對他抱持著「宛如搖滾明星般的崇拜」；婦女雜誌《上班媽媽》選為美國最具影響力的二十五位男性，肯定他改善職場父母工作環境的貢獻，並且入選全球「五十大大管理思想家」。二〇一三年，家庭與工作協會更頒發給他「工作生活貢獻獎」。他同時也在華頓商學院的商業廣播電台SiriusXM111主持《工作與生活》節目，美東時間每週二晚上七點準時開播。

作者撰寫過許多領導力培訓、工作與生活整合、改變的動能等主題的文章，經常被引用，並著有《結合工作與生活》和《工作與家庭——是敵是友？》（共同作者為傑夫·葛林豪斯，獲得《華爾街日報》評選為該領域的必讀聖經）、《完全領導力》（已翻譯成六種語言，也是大規模開放式網路課程「MOOC」的基礎，影響了全球數萬人〔詳見coursera.org〕）。另一本書《嬰兒荒：男女在工作與家庭的全新選擇》堪稱劃世代的二十年縱向研究，揭露了X世代和千禧世代之間的驚人差異。

## 譯者簡介

### 胡瑋珊

中興大學經濟學系畢業，曾任英商路透社財經新聞編譯、記者，目前為專業口筆譯人員。譯作四度榮獲經濟部金書獎。

譯作散見財經、企管、科技、勵志等各領域。

## 林步昇

喜歡語言、綠豆湯和傑尼龜，近期譯作包括《原來這才是生活的本質》與《人性枷鎖》。本書不討論如何平衡工作與生活的老哏，而是透過六位各領域人士的故事，提醒讀者要培養整合生活各面向的能力，才能活出符合自我價值的人生。

# 目錄

前言 超越平衡

## Part1 過自己想要的生活

### 第一章

貝恩管理顧問公司前執行長——湯姆·蒂爾尼

整合人生的技巧：預想對後人的影響，整合生活各環節，找出新的做事方式。

### 第二章

臉書營運長——雪柔·桑德伯格

整合人生的技巧：用故事來傳達價值觀，建立支持的人脈網路，化解分身乏術的衝突。

## 第三章

**密蘇里州長暨前海豹部隊隊員——埃瑞克·格雷滕斯**

**整合人生的技巧：**勇於承擔責任，運用所有的資源，並且以成果為重。

## 第四章

**美國前第一夫人——蜜雪兒·歐巴馬**

**整合人生的技巧：**行為舉止符合價值觀，發揮智慧掌握分際，勇於擁抱改變。

## 第五章

**前美國女足世界盃冠軍隊成員——茱莉·福迪**

**整合人生的技巧：**認清優先要務、幫助他人，並且挑戰現狀。

## 第六章

**搖滾歌手——布魯斯·史普林斯汀**

**整合人生的技巧：**實踐自我價值、釐清彼此期望、建立創新文化。



## Part2 培養整合工作與生活的能力

### 第七章

#### 勇於踏出第一步

### 第八章

#### 追求「真實」的能力

- 能力：認清要務

練習：理想中的自己

練習：四個圓圈

- 能力：實踐自我價值觀

練習：開啟話題

練習：貫徹信念

- 能力：言行反映價值觀

練習：找到深層意義

練習：找到內在動機

• **能力：以故事傳遞價值觀**

練習：回顧人生經歷

練習：檢視社群貼文

• **能力：想像自己的貢獻**

練習：時空旅行

練習：目標的遠近

• **能力：為自己負責**

練習：找個同伴

練習：適時調整腳步

**第九章**

**追求「完整」的能力**

• **能力：釐清期待**

練習：重要親友的期待

練習：加強連結

• **能力：幫助他人**

練習：如何伸出援手？

練習：把愛傳出去

• **能力：建立支持網絡**

練習：重要人物清單

練習：懂得求救

• **能力：動用所有資源**

練習：能力轉移

練習：善用脈

• **能力：聰明畫定界限**

練習：專注與離網

練習：界限與整合

• **能力：串起生命不同要素**

練習：隱藏的身分

練習：協調腳本與目標

## 第十章

### 追求「發揮創意」的能力

- 能力：重視成果

練習：想像各種情境

練習：找尋成功指標

- 能力：消弭不同領域衝突

練習：認清互利本質

練習：充電一下

- 能力：挑戰現狀

練習：多方嘗試

練習：問題不分你我

- 能力：改變做事方法

練習：集思廣益

練習：畫出心智圖

- 能力：勇於接納改變

練習：想像最佳／最糟情況

練習：挑戰自我信念

• **能力：建立創新文化**

練習：不同觀點

練習：教／學

**結論** 善待他人，也善待自己

## 前言

# 超越平衡

在刺激和回應之間有個空間。

我們選擇如何回應的力量，便在這個空間中。

在回應之中，蘊藏著我們的成長和自由。

心理學家 維克多·法蘭可

「徹底失控，」山姆這樣形容他的生活。已經離婚的山姆帶著兩個女兒，是個野心勃勃的專業人士。他白天為一家健康醫療企業集團負責資訊科技的管理，夢想著有遭一日能夠自行創業。「我覺得事情永遠都做不完，」山姆繼續這樣說。「我老是心煩意亂，希望壓力小一點，多用心照顧女兒，特別是她們現在正要進入青春期，加上我母親剛被診斷出癌症初期。」

山姆低頭盯著書桌，坐在椅子上轉著，他人在家裡的書房。我透過電腦螢幕只看到一個角落（我們是在視訊）。這種難以承受的壓力感也延伸到專業領域。「我設計了一款可以輕鬆掌握個人健康習慣的應用程式，卻找不到合適的合作夥伴進行開發和行銷，」他上身往前傾說，「我真心想

信這款應用程式能改變人們的生活。」山姆的生活很充實，可是就在那當下，他卻感受不到充實，而是分身乏術。他接著說，「我在工作的時候，心裡頭掛念著索菲和艾琳，週末可以跟她們相處時，卻得上網處理尚未完成的工作細節，或是想辦法跟創業金主搭上線。我的時間實在不足以做到面面俱到。儘管如此，我心裡頭還是縈繞著該為生活更盡一份心力的感覺。」

山姆的煩惱在忙碌的經理人當中並非特例。不分年齡資歷，不論是執行主管、學生、醫師、商人、工匠、研究科學家、士兵、全職父母、教師或工程師，無論是否住在美國或其他地方，都會有這樣的感嘆。排山倒海而來的資訊常讓人覺得難以招架，但又忍不住拿起智慧手機，查看自己在社交媒體上的帳號，或在龐雜的電子郵件之中掙扎。沒幾個人在心理層面有這個能耐，能發揮新通訊工具的力量，如何為專案工作投注所需的心力，並且關愛生命當中重要的人物，這兩者當中的分際越來越難以拿捏。

而且，社會對男性和女性的期望逐漸改變。傳統規範正在迅速消失，許多人因此對本身的角色感到無所適從或失望（或兩者皆是）。二〇一二年，公共政策學者安妮－瑪麗·斯勞特在《大西洋月刊》發表文章〈女性為什麼還是無法擁有一切〉，追根究柢地深入探討這個議題，引發全國熱烈的討論。就在同一年，前雅虎執行長梅麗莎·梅爾廢除員工在家工作的決定引起軒然大波。臉書營運長雪柔·桑德伯格的著作《挺身而進》更進一步引燃全球的討論熱潮，「挺身而進」也是她常掛在嘴上的口頭禪，她在書中呼籲女性勇於迎接深具挑戰性的事業生涯，不要卻步。不論男女，面對

現代世界怎樣兼顧工作、家庭責任、服務社會和追求心靈滿足的洪流，都渴望有股指引的力量。但似乎沒有人能為此找到答案。

這時候的個人、家庭、企業機構和社會在經濟壓力之下，不得不以遷就更少的資源和投入更大的心力，要不然就乾脆縮手少做。確實，如我在《嬰兒荒：職場及家庭男女的新選擇》一書中所寫，比較華頓研究所一九九二年和二〇一二年畢業生的研究發現，現在許多年輕人無力兼顧工作和家庭，最後不得不放棄生養或是領養孩子的機會。我們這個時代經濟受到巨創，財務狀況依舊困難，數以百萬計的人們失業，經濟的前景看來黯淡無光。許多人或許都曾經夢想過要以畢生之力開創足以自豪的不凡事業，但是到頭來卻發現若不犧牲親子相處這一塊，實現夢想之路就會遍布荊棘。

你或許跟其他人一樣，感到分身乏術或是氣餒，或許你還在尋覓更多的使命。你可能知道要改變，但是只有模糊的概念，或者害怕失敗，或是擔心這種想法很自私，你可能為了起碼的生活疲於奔命，或是你根本不知道要從哪裡開始。

## 工作和生活並非彼此衝突



將近三十年來，我傾注極大的心血協助各位這樣的人們，為生活之中往往彼此衝突的各個領域找出整合的方法。近幾年來，我的研究聚焦人們對成功「代價」有很大的誤解。許多人相信，我們必須做出殘酷的犧牲才能成就不凡的志業；專業領域上要想有所成就，就必須全心專注於工作上，犧牲對自己、家庭和對社會的投入。這樣零和賽局的觀點就算有人不敢苟同，仍不免陷入某種二元的思考模式，以為理想人生就必須要平衡工作與生活。

「平衡工作和生活」這個比喻會令人誤解工作和生活之間的關係；想像中工作和生活位於天秤兩端的畫面，讓人不禁朝著如何抉擇的權衡去想，而不是思考這兩者調和的可能性。人們以為「工作」跟「生活」水火不容，這個的想法其實忽略了真實人性，也就是說「生活」其實是人生四大領域交流和互動構成的：這四大領域就是**工作或學校、家庭或家人、社區或社會，以及個人的身心靈**。當然，你不可能面面俱到，做到每個生活領域同時全面成功的境界。天底下沒有任何一個人能辦到這一點。強化這四大領域的調和性似乎是不可能的任務，其實未必如此，衝突和壓力並不是無可避免，四大領域也是可以彼此調和。

多年來，我研究許多不同領域的成功人士之後，發現他們能夠駕馭生活各層面的能量和熱情，並且匯聚這樣的力量，達成我所說的「四方皆贏」。也就是說，他們的行動能讓生活的四大領域全面獲得改善。成功人士極為重視應該釐清最重要的人事物，他們以價值觀作為行動的依歸，會竭盡所能，在生活各個領域為他們仰賴的人，以及仰賴他們的人改善處境。

## 人生整合力

有一套抽象的技巧，可以幫助大家找到整合這四大領域的途徑。這些技巧是可以學習的，只要配合練習，便可熟能生巧，讓這四大領域達到某種程度的調合，進而產生影響，過著真實面對自己、服務他人，個人也得以成長的生活。這樣有意義的人生（也就是你想要過的人生）關鍵就在——**整合力**。

要想擺脫分身乏術的狀況，為生活建立某種程度的完整性、或整體性，其實無須徹底顛覆你的世界，而是要想清楚如何循序漸進，掌握自己有把握的步驟，朝著你想要前進的方向邁進，並在這過程之中號召別人加入你的行列。這意味著，你要思考什麼事情對你真正有啟發性，並且和別人談論這些事情，這可能是開發提升生活品質的新產品、指導銀髮族跳舞、同儕肯定你的成就、教導孩童讀書、建立值得信賴的名聲、解決問題或化解謎團、和團隊齊心合作並以成果自豪、閱讀學習新知或汲取先人智慧、種植蔬菜、設計電子遊戲、擔任曲棍球教練，或是和老媽討論電影。在追求你熱愛的事物時，不論是否跟職業有關，你某些獨一無二的特質都會從中顯露出來，經過一番轉化後可以讓別人的生活變得比較美好。令人驚喜的不單單是找到方法從事自身熱愛的事物，而且通常能讓你在市場上更有價值。

要做到這一點並不容易，尤其是如果面對巨大的障礙，而且過程當中迭遭失望和挫敗。不過，這是個充滿創意和收穫滿盈的過程。我喜歡用音樂名詞來比喻這個創意過程。假使你是個爵士四重奏音樂家，想要創作好的音樂，做出能夠引領聽眾進入觸動心靈之旅的樂曲，每一段的主題、方向都已經選好，接著就看演奏者如何即興創作。

創作的過程之中，會出現一些預料不到或是無力掌控的問題，所以你得仔細聽，不斷地進行調整。有時候只有薩克斯風的音樂，有時候則是鋼琴和低音提琴，或是打鼓和薩克斯風，或是只有鼓聲。你會想辦法調和這些樂器、節奏和韻律，經過一段時間產生獨具美感和寶貴的創作成果。以我們來說的話，這個創作期間就是一輩子的人生。

你的樂團一開始時（甚至可能開始很久之後都是如此）難以步上正軌，有可能各環節各自為政、設備頻頻故障，成員難以凝聚向心力，但你還是利用既有的資源，結合井井有條的結構、工作方式，精進的能力、集中精神的努力，全心投入且一再地嘗試和修正錯誤。你為了寫出腦海中的樂章或觸動心弦的旋律，進而不斷地琢磨、精進技巧。每一種樂器都有其極限，對於整體而言各有其貢獻。優秀的爵士四重奏固然要靠即興創作和天外飛來一筆的偶然，但紀律也同樣重要，雖然結果往往很神奇，但這並非魔術。

## 基石

本書的重點是探討追求四方皆贏需要哪些具體技巧？為什麼是這些技巧？不是別的？這是因為過去三十年來我傳授、研究和助人（各個階層、不同階段的人生、和世界各地的人們）如何整合工作和生活，本書介紹的這些技巧經過實證是最具成效的。

我從一九八〇年代起提出這個問題，「如何才能讓人生各層面彼此融合，相輔相成？」我們在華頓商學院推出「工作／生活整合計畫」，並且與頂尖學者、實踐者，以及政策制定者合作，在各種不同的環境進行意見調查和訪問、行動研究以及案例研究，希望為這個問題找到答案。我更發表一系列的書籍和文章，跟讀者分享研究結果，希望讓更廣泛的大眾得以接觸這些理念。我在一九九八年，和潔西卡·狄古特和派瑞·克立斯森共同編輯《整合工作與生活：華頓資源手冊》這本書，也有多篇文章向教育從業人員介紹各種學習活動，傳達我們當時對整合工作與生活的研究心得。我在二〇〇〇年和傑佛瑞·葛林豪斯根據大規模的意見調查，根據此研究寫成《工作與家庭——朋友還是敵人？》一書。書中提出許多新的點子，協助個人提升生活各層面的協調性。二〇〇五年，我和雪倫·羅貝爾合作發表文章「快樂的工作狂：員工的典範」，描述我們對多位資深執行主管進行實地研究的心得，以及這些主管運用哪些技巧領導富有彈性、員工樂在工作的環境。我在先前提及的《嬰兒荒》書中，以二十年來的數據比較華頓兩屆的學生，研究千禧世代（一九八〇年到二〇〇〇年出生的世代）的價值觀和理想，以及需要什麼樣的技巧為我們的文化、組織、社會和家庭帶來一番新的氣象。

## 整合人生的三大原則：真實、完整、發揮創意

本書介紹的各種技巧當中，最重要的基礎是「全面領導」(Total Leadership)；這是當初我為福特汽車公司開發的計畫，後來更在華頓商學院以此為主題開課。全面領導是一套達成四方皆贏的原則，以及一系列根據這些原則設計的實踐方法。全面領導這項計畫的主旨在於提升駕馭生活各層面的能力，改變原本散亂、停滯不前的感覺，取而代之的是受到啟發、與人為善，激發對未來的熱情。

首先是這三大原則：**真實、完整，以及發揮創意**。「真實」的含意是，釐清對你真正重要的事，並且誠實以對。你得為這個根本問題找出答案：什麼是我人生中最重要的事？「完整」的意思是指，你要了解生活各個層面如何互相影響，進而採取整體性的行動。也就是說，你得找出在職場上、在家庭、在社會上，對你而言最重要的人物是誰，了解你們對彼此的要求，並且想清楚這些要求為什麼彼此吻合（或衝突）。在探索過程中，你得以「發揮創意」，實驗各種不同的做事方法，來看看哪些適合自己和周遭的人們。你會從中學到如何循序漸進，朝著四方皆贏的目標前進：提升工作績效、改善和家人的相處、在社會上的表現，以及提升身心靈。

自從二〇〇一年以來，已有數以千計的人士在華頓商學院、其他機構、個人研討會、和在網路上參與過這項計畫，在網路上還有個客製化的社會學習網站，專門為了這個課程設計的，以及在Coursera.org上的大規模網路公開課程MOOC，在這網站上註冊的學員人數光在這本書寫作期間就有五萬四千名。我在二〇〇八年出版著作《全面領導：成為更好的領導者，追求豐富人生》，並且介紹這項計畫，本書也翻譯成多國語言，讓數以萬計的讀者受惠，得以藉由閱讀本書過著更為充實的生活。我常聽以前教過的學生和其他上過「全面領導」課程的校友說，他們如何對同事、親朋好友分享點子和實踐方法。我後來發現這套方法對每個人都同樣有效，不論這個人是不是商管碩士班的學生、或是否渴望經營公司、政府或是公共服務機構，只要是在工作和生活之間分身乏術的人們都能因這套方法受惠。在專業領域已經做得有聲有色的成功人士，卻總是覺得心靈空虛，同樣也會有所助益。

許多人覺得要做到「面面俱到」沒有年輕時想像的那麼容易，因此覺得氣餒，有些人才剛出社會，似乎就認定人生中只能將就某個層面的成功。無論是哪種人，這套方法都能適用使用者的狀況。

我的研究顯示，不論是業務團隊的經理、政府部門執行主管、電腦工程師、甚或是花店、還是教練，每一個人都能在專業領域找到成功的方法，無須犧牲私生活重要的人事物。其實，我們的研究結果顯示正好相反：專業領域的成就之所以得以維繫，便是源自於對生活所做有意義的投資。

## 整合工作和生活的技巧

我在《全面領導》一書中（華頓商學院的同名課程）介紹一種結構井井有條的計畫，以步驟逐一說明、建立目標和追蹤進度的流程，分階段完成的一系列練習，朝著四方皆贏的目標順利邁進。現在這本書正好相反，這是以「真實」、「完整」和「發揮創意」這幾項原則深入探索所需的技巧，這些都是隨時可以學習和實踐的。大家可以隨意進入這個流程，也能夠隨時抽離，只專注於當時或任何特定情況下最需要的技能。本書的說明可以讓讀者的工作和生活更加協調，你們可以根據這些技能自我評估，進而透過書中具體的練習來培養這些能力。書中介紹的這些技能可以分開學習，也可以分批次進行，或照單全收。

首先，請在以下單元進行自我評量，找出你最需要注意的技能。接著，你可以加強最弱的那一環，或精進原本已經通達的能力。當你閱讀以下對每一項技巧的說明時，請想想自身生活的情形。哪些是你的強項，哪些是弱點？若詢問跟你熟識的人們，這些技能的描述跟你是否吻合，他們會怎麼說？如果你在生活之中實踐這些技能，又會有何不同？

評估這些技能時，先別給自己打分數。你心中可能會想，這些技巧說起來容易，但要培養起來可能很難。我要請各位先建立信心：現在別太過擔心，試著激發好奇心和抱持著開放的心胸來看待這些新方法。

## 追求「真實」的能力

全面領導的第一項技巧是「真實」，也就是釐清對你真正重要的是什麼，並且真誠以對。這是一切基石所在——你所秉持的價值觀、想要為未來開創的願景都是源自於此。

### ▼釐清何為真正重要的事？

你知道生活每一個層面的重要性。在這樣的高度自覺之下，你非常明白自身每一個角色的價值，也能清晰描述你扮演的這些角色——員工、配偶、父母、兄弟姊妹、兒子或女兒、朋友或公民。你的眼光也會更為廣闊，很清楚生活中扮演的各種角色對於未來願景的實現有何貢獻。

### ▼展現一致的價值觀

不論身在何處、要前往何方，你都能自在做自己。你的行為舉止都是秉持一貫的核心價值觀。經過時間的洗禮，你已經了解和接受自己。這樣的信心讓你無論到哪裡都能抱持本色。你不會屈服於外界壓力，言行舉止都由內心的羅盤指引。你會做出符合自身價值觀的抉擇，而不是為社會壓力所左右，而且你也不怕表達意見。



### ▼行為舉止符合價值觀

你決定怎樣分配時間和精力的方式，符合你真正重視的事物。這樣的能力讓你得以思考、透徹了解所秉持的目標，比較容易建立輕重緩急的順序。你很清楚每天所做所為與自己秉持的價值觀有何關聯，就算有時遭逢困境也能堅持不悖。你也很清楚什麼時候該拒絕，該怎麼說出口。你不會因為覺得愧疚，便接受違背自身原則的事情。

### ▼用故事來傳達價值觀

你用說故事的方式生動地描述，你所秉持的價值觀源自於哪些關鍵人物和事件的啟發。你能精確地指出人生之中這些人事物發生的情節。透過這些故事的分享，他人得以一窺你的為人和過去的經歷。你敞開心胸，在他人面前展現信心和弱點，為互信和互相肯定的關係奠定基石。

### ▼預想對後人的影響

你有一個願景，清楚自己要邁向何方、要為後世留下什麼。你不但知道來時路，也知所去向。你能鮮活地描繪自己在十年，甚至二十年後想要過的日子是什麼模樣。你不但具備未來的願景，即使現在尚未釐清所有的細節，對於怎樣實現願景也很有想法。

### ▼承擔責任

你將從事對自己最重要的事，並以此為己任。你不會白白虛度時光，而不去省思什麼才是最重要的事情。你會定期評估自己的生活是否吻合所秉持的價值觀。如果你注意到所做的事情對自己並不重要，便會自我調整，讓所作所為更為吻合所秉持的價值觀。至少，你樂於循序漸進地努力，追求對你而言最重要的人事物都能兼顧的生活。

## 追求「完整」的能力

完全領導的第二項技巧是「完整」，也就是指一以貫之的行為，尊重完整個體的個別組成單位，確保你和這些領域的人們都很清楚彼此的需求，也願意互相配合，從而成就整體性。

### ▼釐清期望

你會與攸關自身生活的人們溝通，釐清彼此的期望。你對自己重視的人樂於表達自身的需求、秉持的價值觀和目標。你願意撥出時間來進行這些對話，也能夠提出一開始可能讓人感到尷尬的話題。你仔細傾聽對方的意見，也願意聽取有建設性的意見回饋，提問澄清疑慮，並且盡力化解歧見。

### ▼樂於助人

你會找機會協助許多不同的人們。對於人生之中重要的人際關係，你都很大方和關心。你認為不論是對同事、鄰居、朋友或是家人，幫助別人都是很有趣和收穫的。在你看來，人際關係是豐富人生的途徑。

### ▼建立支持的人脈網路

你能說服人們支持你的目標。你在私生活和在專業領域都有人脈可以運用，支援你去做重要的事情。你的熱情、積極，以及與人為善的名聲會打動人心，讓別人都願意支持你。不用特意操作也辦得到，因為他們認同的是你對未來的願景，也想助你一臂之力。

### ▼運用你所有的資源

你會發揮人生各層面的人脈和技能，來達成目標或滿足需求。當你在追求目標的時候，能夠去找尋生活各領域累積的資源，不會硬是把僵化的角色或模式套在人際關係上，而是運用來自各領域的資產（也就是自身或是別人的才華、累積的經驗心得）來達成目標。

### ▼發揮智慧掌握分際

你能描述生活各層面之間的壁壘，並且守住分際，不但知道這些層面何時可以融合，也知道何時要有所區隔或畫清界線。你會判斷何時最好壁壘分明，以便專注在單一的目標或是責任上。雖然拜科技之賜，你一天二十四小時都能跟工作、家庭和其他各種人脈關係聯繫，但如果情況需要，你能逐次專注在單一事情上，而不是試圖全部都要完成。

### ▼整合生活各環節

你能融合生活各個環節，為人生建立連貫性。在你看來，這一切都是環環相扣，彼此相輔相成的。你很清楚各種角色如何彼此互補，生活各層面都是不可或缺的環節，全都契合為一個整體。你很清楚自己扮演的不同角色對實現目標有何貢獻。

## 追求「發揮創意」的能力

第三個技巧是發揮創意，也就是不斷嘗試和實驗各種做事方式，號召別人加入你邁向重要目標的行列，展現創造力和勇氣。

### ▼以成果為重

你在努力達成目標的過程中，重視的是成果，對於實踐理想的途徑則抱持彈性。當你評估進展時，不會計較花了多少小時，而是注重有沒有達成正面的成果。你對自己和對別人的評價是看努力的成果而定，而且注重品質，並非花了多少的心力。

### ▼化解分身乏術的衝突

你會發揮創意解決分身乏術的問題，而不是在生活各領域間取捨。你知道生活的各個層面不會彼此衝突，這不是零和賽局——專心投入某個領域，就得犧牲其他生活層面。你不會接受這樣的想法，而是不斷想方設法開創雙贏的解決方案，順利達成各領域的多重目標。

### ▼挑戰現況

你會挑戰傳統的做事方法，隨時把握機會試驗各種改良的辦法。你不受常規束縛，別人的看法不會影響你。你的思想和舉止都不會隨波逐流，樂於當個離群索居的傢伙。你不太在意別人怎看你，反倒勇於冒險，為面對的挑戰找到創新的解決方案。

### ▼找出新的做事方式

你樂於質疑舊習性，並積極創新管理生活的各種需求，不會讓生活變成例行公事。你會努力嘗試新的方法，探尋有沒有機會強化生活各層面的融合和表現。你樂於質疑自己的行為，嘗試有創意

的解決方案來管理日常生活以及長期的目標。

### ▼勇於擁抱改變

你期待改變，並且將此看為契機，而不是懼怕。你擁抱個人成長的機會，了解人生路上會有難以預料的轉折，並不會死守既定道路。你有自信，相信自己不但能戰勝意外狀況，更能新的環境之中優游自在。

### ▼培養創新文化

你會找機會鼓勵別人學習新的做事方式，鼓勵創新，而且以身作則，啟發別人發揮創意思考。你展現出信心和謙虛為懷的態度，和他人分享成功的經驗和面臨的阻礙。你對學習的熱情是會蔓延的，當別人看見你的勇氣，也會起而尋覓新的契機。

\* \* \* \*

雖然我們尚未提出具體的實例說明這些技巧，但接下來的篇幅大多著墨於此，在此先介紹一些基本概念。現在，請各位再想想看這些技能，這一回是逐項自我評估，每一項技巧的說明旁邊標註

一到五分，分別代表你是否認同自己具備該項技能。請按照以下說明打分數，也可利用我們跟Qualtrics合作開發的線上工具進行，請見[www.qualtrics.com/totalleadership](http://www.qualtrics.com/totalleadership)。

- 1：強烈不同意
- 2：不同意
- 3：尚可
- 4：同意
- 5：強烈同意

如果你的總分高於八十五分，我還是會建議你回來讀這本書，書中介紹的典範人物還是很有意思的，接下來我會介紹這些人物。也請你與我聯繫，我很想知道你是如何在生活之中通達這些技巧的。

另外一方面，如果你就像我們大多數人一樣，分數落在三十五到八十五分之間，那麼你還有進步的空間。你當然能夠進步。這些技巧當中，有些似乎理所當然，有些則比較抽象，在以下章節之中，我具體說明「真實」、「完整」、「發揮創意」這三項技巧，以六位了不起的典範為例，分析



自我評估

他們如何將這些能力落實在生活之中。各位將會了解他們如何以自己的方式成功，成為舉足輕重的領導人物，獲得肯定，並且找到人生的意義。

## 六位卓越人士現身說法

本書為了讓各位了解這些技巧和實際的應用，在Part1會列舉六位卓越人士的故事：貝恩管理顧問公司前執行長湯姆·蒂爾尼（Tom Tierney）、臉書營運長雪柔·桑德伯格（Sheryl Sandberg）、密蘇里州長暨海豹部隊隊員埃瑞克·格雷滕斯（Eric Greitens）、美國前第一夫人蜜雪兒·歐巴馬（Michelle Obama）、美國女足名將茱莉·佛迪（Julie Foudy），以及搖滾歌手布魯斯·史普林斯汀（Bruce Springsteen）。這些人物找到融合工作和生活的方法，達成四方皆贏的境界，並讓生活各領域更加和諧。

本書深度研究這六位人士的故事，根據人物傳記、文章報導、書籍介紹和訪談紀錄等可得的公開資料，並且根據我自身的觀察和訪問（或訪問周遭的人）。我的目標並非述說他們的畢生事蹟，而是要強調他們在人生中發揮這些技巧的關鍵時刻，希望以他們為師，學習如何在生活中落實這些能力。



## 如何活出自己想要的人生？

這六位典範人物就如同你我一樣，各有不同的渴望和衝勁、希望和弱點、信心和安全感，而且都還在不斷演進。讓我介紹這幾位人士以及其所彰顯的技巧，希望讀者能從中探索值得效法之處。

### 貝恩管理顧問公司前執行長——湯姆·蒂爾尼

整合人生的技巧：預想對後人的影響，整合生活各環節，找出新的做事方式。

蒂爾尼是非營利組織布利吉斯潘集團 (Bridgespan) 董事長和共同創辦人，曾任全球顧問巨擘貝恩管理顧問公司 (Bain & Company) 執行長，也是慈善事業指南《聰明的給予》一書的

共同作者。

蒂爾尼在成功的事業生涯當中，找出許多有創意的辦法，進而融合生活各個領域，例如他從孩子身上領悟到什麼才是真正重要的事情。他在組織中鼓勵大家追求個人成長，並且以遠大的願景鼓舞人們追求更大的利益。

## 臉書營運長——雪柔·桑德伯格

整合人生的技巧：用故事傳達價值觀，建立支持的人脈網路，化解分身乏術的衝突。

桑德伯格身為臉書營運長，致力重新界定領導者的真諦。在她推出《挺身而進》這本帶動社會運動的著作之後，積極倡議以新的模式讓女性在社會上得以晉升，憑著說故事高手的自信傳達理念。她身兼多職，既是執行主管，也是促進社會變革的力量，還扮演著友人、太太、姊妹、和母親的角色，大膽採用突破傳統的方式化解分身乏術的挑戰，而她對各種挑戰和創新解決方案的坦白，使其成為深具說服力的典範。

## 密蘇里州長暨前海豹部隊隊員——埃瑞克·格雷滕斯

整合人生的技巧：承擔責任，運用所有的資源，以成果為重。

格雷滕斯曾經是海豹部隊隊員、人道主義者、作家，也曾創辦一家非營利組織，經歷過別人好幾輩子都不曾體驗過的冒險（編著：格雷滕斯在二〇一七年當選美國密蘇里州州長）。他畢業於杜克大學，得到羅德學者和杜魯門學者的榮譽，並且進入牛津大學。在完成博士班的學業之後，格雷滕斯放棄高薪事業生涯的機會，轉而投入海豹部隊，經歷過全世界最艱苦的軍事訓練，但他都咬牙度過了。他在伊拉克服役期間獲得紫心勳章，回到美國後成立「使命繼續」組織，協助在戰場上受傷的退伍軍人能夠繼續服務人群，進而癒合心靈上的創傷。

## 美國前第一夫人——蜜雪兒·歐巴馬

整合人生的技巧：行為舉止符合價值觀，發揮智慧掌握分際，勇於擁抱改變。

蜜雪兒是美國前第一夫人，也是史上第一位當上第一夫人的非裔女性，她小心翼翼地扮演好這個角色。雖然許多人都希望她能擴大推動政治和文化的變革，但她自稱為媽媽執行長的自我描述，說明了她將女兒擺在最重要的位置。她為了確保孩子盡可能吃到最營養的食物，在全國各地推動「讓我們動起來」的活動，她的努力也為她贏得人民的愛戴。

## 前美國女足世界盃冠軍隊成員——茱莉·佛迪

整合人生的技巧：釐清真正重要的是什麼，樂於助人，挑戰現況。

茱莉·佛迪曾經是美國國家女子足球隊的成員，是球場上的常勝軍，在一九九一年贏得第一屆女子世界盃足球賽。在奧運場上，她所屬的國家代表隊拿下一九九六年金牌、二〇〇〇年的銀牌，二〇〇四年再度拿下金牌。不過佛迪在足球場外的成就才是本書介紹她的原因。

她領導許多組織，促進學子接觸體育活動，鼓勵年輕女性，並倡導社會正義。佛迪的成功源自於她對足球的熱愛、堅持追求最能夠發揮本身才華的事物，以及融合生活之中所有重要層面（她的足球隊、家庭，以及大力疾呼的社會使命）的能力。

## 搖滾歌手——布魯斯·史普林斯汀

整合人生的技巧：體現一致的價值觀、釐清期望，培養創新文化。

布魯斯·史普林斯汀是搖滾天王，把他舉為領導典範好像有點出人意料，但他絕對是實至名歸。史普林斯汀曾說他創作音樂是「要讓人們快樂，覺得沒有那麼孤單，也是一個對話的管道，談談當下的時事、對人們生活（在個人領域、社會、政治、和宗教領域）產生衝擊的議題。」他的創作使命明確，這是經過多年痛苦的自我檢驗而來。他也會對周遭的人（不論是樂團或家人）清楚表達自己的期望。他被稱為「老大」不是沒有原因的。

## 整合生活和工作的實例

我為什麼選出這六位人物呢？我身上背著「那個提倡工作／生活要平衡的傢伙」這個名號，走到哪裡都有人拉住我（特別是功成名就的人士）說，「史都華，努力達成平衡真的很棒，但在現實世界裡，少來了，若想擁有舉足輕重的影響力，如何不犧牲個人和家庭生活？」這些人總是要我舉出例子，有誰成就偉大的事業，還能做到所謂的「整合」；我想為這些追著我問的人提供一個答案。

於是我著手尋覓大家耳熟能詳的人物（當然，這些人未必受到全世界的喜愛），這些成功人士（不論出於有意還是無意）都實踐過整合工作和生活的技巧，也能幫助我們了解如何培養這些能力。任何人只要奉行他們的方法，都能以自己的條件駕馭生活。

我開始草擬一份名單，列舉多位以行動證明「真實」、「完整」和「發揮創意」真諦的人物。這些人選取材於我學生寫的傳記、我和友人與同事的談話，以及我自己的研究。經過多次刪減之後，從不同領域選出六位佼佼者（商業界、公職，以及運動與娛樂業）。

當然，這些人物不可能代表所有的人，你們無須認同他們也能從中學習。當然，你們可能根本不用這些人，因為他們坐擁世界的財富、擁有俊美而且支持的配偶、真正在乎他們的上司，或是天生才智過人，要認同這種人並不容易。不過透過他們的故事，你們將會看到新的思考方式和行為。

我敢說你們也能想到其他的典範人物，希望如此，這樣會讓你們更能駕馭本書介紹的這些技巧，也更明白這些技巧的實際價值。

我從他們的故事中發現，他們透過不斷的嘗試和失敗而找到方法，進而整合生活不同領域，讓各個層面得以相輔相成，這一切都是水到渠成的。本書描述他們人生的亮點，讓各位了解這些人看似擁有超乎常人的才華，其實也有弱點，畢生也都在追求如何透過特定行為，讓生活各層面彼此契合。本書Part I 會描述一位人物的特定事件，並且分析他或她如何發揮某些特定的技巧，開創出一條獨特的道路。透過每個個案分析，各位將會了解如何從中找到指引。大家讀書時會遇到兩個挑戰：第一個挑戰是激發好奇心，這些人的選擇對讀者自己有何幫助？第二個挑戰在於起而效尤，將這些人的技巧應用在自己的生活或工作中。你可能還是會問，學習這些人士的成功之道真的的道理嗎？他們的確不是尋常人，不過若你以為他們之所以成功都是運氣好，那就錯了。他們沒有任何一個人出自權貴之家，都得經過奮鬥才能達成某種卓越，透過各種方法才能造就今日的成就。每一個都曾經受到失望打擊（半數都是二度婚姻）、挫折、懷疑和損失，畢竟他們是凡人。我想，這些人物都可以讓讀者看到更多可能。

從他們的例子可以看到，因為對家庭生活的投入、對社會和對內心世界的承諾，他們事業更成功，也不用犧牲其他層面。這些人跟我們一樣都不完美。每一位都對家庭、工作和私人以外的世界都有巨大的影響，也都努力過著有意義的生活。他們全都做出整合生活各領域的抉擇，而這個決定讓他們在專業領域發光發熱，並過著充實的生活，啟發自己的心靈，進而提升了別人的生活。

以往人們總以為事業和生活是零和賽局，事業成功意味著其他生活層面都會失敗，反之亦然。但是書中介紹的這些傑出人士：企業界的蒂爾尼和桑德伯格、公部門的格雷滕斯和蜜雪兒·歐巴馬，以及體育界和娛樂界的佛迪與史普林斯汀，都在力抗這種迷思。他們就如同你我一樣，也都曾掙扎過，各位可從他們的例子了解如何創造可以讓價值觀、行為、社會貢獻、和個人成長和諧共存的生活，就如同一首很棒的爵士樂曲。生活的各個環節會彼此契合，或許無法每天都是如此（這就落入工作／生活平衡這個不可能達到的迷思之中），但是可以逐漸達成的。就如同這六位卓越人士一樣，你也能憑著適合自己的方式締造卓越的成就，誠如他們所證明的，唯有自己的一套方法才能適用於你。

## 如何運用本書？

本書為讀者提供現在立即可用的新思維和實踐方式，以便培養所需的技巧，過著自身定義的成功生活。從Part I的介紹之中，各位可以見到六位典範人物憑藉高度個人化的方法，追求四贏的境界——整合生活各層面，使其相輔相成。他們都經過學習、練習，以及落實多項技巧，為複雜的生活注入和諧。



這六位典範人物的生活都跟我們大不相同，但透過書中介紹，大家可從中找出是用自己的方法，鼓起勇氣開始改變，對自身或周遭的人都是有好處的。你可以挑選特別有興趣的故事，也可以依照自己的意思調整閱讀順序。

你可以在閱讀時參考以下的自我評估，或紀錄六位人士如何將這些技巧落實在生活之中，或隨時寫下自己的想法，例如以下：

- ◆ 蒂爾尼如何專注在他希望產生影響的領域？
- ◆ 桑德伯格積極建立人脈，推動提升女性地位，這對她的公司有何幫助？
- ◆ 格雷滕斯何時將達成目標視為己任？
- ◆ 蜜雪兒·歐巴馬為什麼要管理不同角色的分際？
- ◆ 茱莉·佛迪如何釐清哪些是對自己重要的事？
- ◆ 史普林斯汀如何鼓勵創新？

## 整合工作和生活的技巧

全面領導 原則	真實 (真誠以對)	完整 (一以貫之)	發揮創意 (行動兼具創造力)
湯姆· 蒂爾尼	預想對後人的 影響	整合生活 各環節	找出新的 做事方式
雪柔· 桑德伯格	用故事來傳達 價值觀	建立支持的 人脈網路	化解分身乏術的 衝突
埃瑞克· 格雷滕斯	承擔責任	運用所有的資源	重視成果
蜜雪兒· 歐巴馬	行為舉止 符合價值觀	發揮智慧 掌握分際	勇於擁抱 改變
茱莉·佛迪	釐清何為真正 重要的事	樂於助人	挑戰現況
布魯斯· 史普林斯汀	展現一致的 價值觀	釐清期望	培養創新的 文化

我在本書Part2會深入探究這些方法，為讀者提供簡單的方法自行培養這些技巧。書中介紹許多具體、可行的點子都是取自組織心理學和相關領域的應用研究，可讓讀者現在就著手練習。你不需要驚人的財富、好老闆、天底下最懂得支持的太太或先生，或是最了不起的才華，也能夠實踐這些技巧，過著更豐富的生活，更為舉足輕重、更加有韌性、前景更為光明。

如果你想以身作則，讓別人了解可以怎麼做，不但讓自己更好，而且家庭、社群和工作全都受惠，那麼這些技巧也能派上用處。你可以分析最想培養的技巧，並根據這樣的分析判斷先以哪些技巧為重。

過自己想要的生活就如同同一門技藝，如同音樂或是寫作或舞蹈，或是任何體育項目，這些都是可以精益求精的。我們有些人擁有與生俱來的優勢：強健的體魄、創意思考的天賦、嚴謹自律的個性，或數學能力。我們有些人天賦異稟，有些人是在父母、模範、和良師的教導下學得，而書中的技巧是任何人都可以學得來的。

接下來，書中六位典範人物靠的是想要發揮所長，讓周遭世界更加美好的衝勁，努力編寫自己的人生故事，讓我們看看這些人如何達成人生各領域的和諧發展。

Part 1

# 過自己 想要的生活

## 第一章

# 貝恩管理顧問公司前執行長——湯姆·蒂爾尼

整合人生的技巧：預想對後人的影響，整合生活各環節，找出新的做事方式。

十二月天的一個清晨，當住在波士頓市郊的湯姆·蒂爾尼起身時，外頭天色仍是一片漆黑。為免吵醒太太凱倫，他悄悄地穿上衣服，走到廚房煮咖啡。雖然他已經六十歲，身材還是維持得很好，帶著一副無框眼鏡，茂盛的頭髮和無窮的精力，讓他看起來還帶著些男孩的氣息。他拿著馬克杯和一壺現煮咖啡走進書房，關上房門。這時是清晨五點十五分，該是寫下他所謂「年度檢討」的時候了。

「年度檢討」這名稱反映出的是蒂爾尼畢生在商業界的歷程：取得哈佛大學商管碩士之後，投身貝恩管理顧問公司長達二十年，其中包括八年擔任執行長的職務，還有十四年的時間擔任非營利組織布利吉斯潘集團的共同創辦人和精神領袖。不過他著手寫下這份個人的文件，並非心懷人人皆該如此的想法。「這只是用在我個人身上，」幾年前當我在一次深度訪談時，他告訴我：「我會反省自己支配時間的方式，以及表現得如何。然後會問，『接下來這一年，要以什麼為優先要務？未

來五年呢？十年呢？」這份年度檢討比較像是他賴以審視事業生涯發展的文件，當中可能包括他設定的個人目標，或是他對兩個兒子表現的想法。這樣的例行公事反映出蒂爾尼為人所熟知的特質：講究紀律、自省、宏觀思考的能力和創造力，以及致力於個人成長的投入，對他自身和對他人皆是如此。

他在工作時，會回頭查看以往出國飛行和其他閒暇時隨手寫下的紀錄。蒂爾尼保持寫日誌的習慣已有數十年之久，他相信養成這個習慣有助於記下重要資料。「我記下出差的每一天、每一次過了七點才到家的情形，以及我有多少晚上不在家和箇中原因。」不過，這樣做也讓他得以思索更廣泛的人生議題、追蹤他在邁向長期目標的進展，並且掌握攸關未來可能性的點子和夢想。

例如，蒂爾尼在一九八八年的紀錄之中（那時候他正管理貝恩的舊金山分部），寫下他對一家「促成改變的公司」的期望。這個理念不斷縈繞在蒂爾尼的腦海之中，而且不時出現在他的日誌中，直到一九九九年布利吉斯潘在貝恩管理顧問公司的羽翼之下，以新興公司之姿誕生。

布利吉斯潘集團最為人熟知的定位是貝恩管理顧問公司非營利版本。這是一家為慈善家、基金會，以及非營利組織提供諸如策略顧問和領導開發等服務的組織，現在集團將邁入第二十年，協助許多非營利的客戶，更是杜克大學公共政策教授佛萊許曼（他也是和蒂爾尼合作寫書的共同作者）所稱的「非營利顧問界的黃金準則」。這個項目在他們草創之初幾乎不曾存在，但現在比爾與梅琳達·蓋茲基金會（布利吉斯潘的客戶）以及社會創業的業者都已認同布利吉斯潘，也削弱營利事業（成功的企業領袖就更別說了）的標準做法不見容於慈善和公益事業的想法。

蒂爾尼表示，他在二〇〇〇年卸下貝恩管理顧問公司全球總監一職，並且創立布利吉斯潘並非出於順勢而為之舉，蒂爾尼深信命運天注定的說法根本是鬼扯，他認為，路是自己走出來的。

## 走出自己的路

蒂爾尼生於舊金山，是家中的老大，還有一個弟弟。因為《美國退伍軍人權利法案》的緣故，他的父親上過大學，並在牙膏製造商高露潔公司的工廠工作。他的母親是個平凡的家庭主婦，長期志願擔任桑妮希爾少女收容所主席，協助遭逢困境的高中生，每個星期的工作時數長達四十個小時。蒂爾尼的家庭是很典型的勞工階層。「我還記得當時領悟到別家有新車，但我們家卻沒有，事實，」蒂爾尼說道。他向父親提起這個問題，父親告訴他，「重要的並非你的人生之中擁有什麼，而是你是個什麼樣的人。你會成為什麼樣的人，並非看你說些什麼，而是你的實際作為。」

最初蒂爾尼對於上大學這樁事並沒有多大興趣；他夢想著加入和平工作團。但他的父母對此十分堅持，甚至連大學申請表單多是老蒂爾尼幫兒子填的。蒂爾尼後來被加州大學戴維斯分校錄取，他在一九七二年秋天成為大學新鮮人，打算主修工程學，不過上過幾堂科學課程之後便知道情況不妙。他回憶當初看化學課考試成績的情形，牆上貼著學生考試成績的長串名單，成績按照高低依序

由上而下排列。他發現自己的名字吊車尾。「我不想在這兒讀書，」他當時這樣想。「我找不到在這裡讀書的理由。我不夠聰明，我不知道要怎樣再加把勁，我要退學嗎？」

那天他沿著自行車道走回家的路上，聽到背後有人吹口哨。他轉頭一看，看到一個同學坐在輪椅上。「如果他能吹口哨，」蒂爾尼心裡想，「那我也能。」蒂爾尼繼續留在學校，不過主修轉為經濟學，爾後更以優異的成績畢業。他不確定接下來要做什麼，就繼續開巴士，這是他大學期間一直從事的工作。他日後對許多聽眾都大力讚揚這是份很棒的工作。他渴望旅行，但只跨越加州邊界兩次：一次是去內華達州的雷諾，另一次是去墨西哥的提華納。當他碰到一位父親在貝泰公司任職的朋友之後，便申請了這家全球工程公司的工作。

「當這個傢伙錄取我時，說要把我派到阿爾及利亞。」蒂爾尼幾十年後回憶自己當時的表情肯定很好笑，因為對方說，「你不知道這在哪裡，對不對？」他說：「先生，我確實不知道，不過我肯定這個地方不在加州。」不到兩個禮拜，蒂爾尼便抵達這個北非國度，在全世界規模數一數二的天然氣廠工地擔任現場工程師。這個任務讓他學到專案管理的技巧，他說在那裡的兩年給了他「十年的經驗」。他度假時遊遍了北非、西非和東非，以及歐洲和地中海地區。誠如他對哈佛商學院案例研究作者所說，這段時期教了他「許多有關人和人生的事情」。

不過當貝泰公司提供蒂爾尼一份為期三年的合約，要他在撒哈拉一座新的天然氣廠興建設施時，他卻拒絕了。他已準備更換跑道。他申請到商學院就讀，並順利獲得哈佛錄取。「我是那一年



唯一來自阿爾及利亞的申請人，」他對我在華頓的學生解釋獲得錄取的原因，「而且我托福考試考得好極了。」

蒂爾尼原本想要去的是史丹佛商學院，可是未能如願，這時他感到遲疑，不知要不要進入長春藤學府就讀。不過他那位從未上過大學或不曾踏足新英格蘭地區的母親對他說：「如果你能進哈佛，那就該去哈佛。」因此，他照做了。對於蒂爾尼而言，哈佛商學院比起阿爾及利亞還更陌生。「我懂營建工程，我懂得藍領階層的東西，我可以毫無負擔地飆髒話，」他在二。一二年的商學院演講中這樣回憶說：「結果我去了哈佛，這可是大大不同，我得穿西裝，有些人還稱我為蒂爾尼先生。實在古怪。」

## 貝恩的磨練

蒂爾尼表示，雖然他在一九八〇年以全班前一〇%的優異成績畢業，又順利在貝恩公司找到工作，但是當初在商學院的日子卻過得很痛苦，總是覺得在社交場合上和別人格格不入，這個感覺跟著他到了貝恩公司。有許多人景仰這位剛上任執行主管的正直和紀律，也肯定他對公司的價值，可是看在某些合夥人的眼裡，蒂爾尼卻沒有主管的樣子，行為舉止也不像主管。他頭一次面試時，對

方說他那屆總共錄取二十五位，這些合夥人當時把他排在第二十五名。他告訴我，那位跟他面談的合夥人說，「我知道你是個硬漢，只是不知道是不是塊璞玉。」

不過，蒂爾尼把話聽進心坎裡。他的工作表現向來無人挑剔，會為人所詬病的不過是外表、儀容欠缺打理和行為等膚淺的事情。蒂爾尼心中明白，貝恩能教他成為主管的技能，自此便將貝恩形容為他的「精修學校」，而且在全心投入和努力之下，他在三年之後成為合夥人，這是空前的紀錄。

蒂爾尼對於躋身合夥人固然感到興奮，可是跟當初進公司或是進哈佛商學院的景況比起來，這樣轉變的過程並不會比較輕鬆。他在哈佛商學院的案例研究中表示「你會期望公司合夥人的智慧和經驗足以當眾人的典範，我那時候才二十九歲。你會期望合夥人就像華爾街律師或投資銀行家般的光鮮亮麗，但我絕非如此」。這是他得努力成長才能適任的工作。他開始研修銷售培訓課程，並且聘請服裝顧問，對方斬釘截鐵地要他把白襪子給扔了。他並非天生的造雨人，於是把應酬客戶這檔事交給其他合夥人，自己則專注於能夠發揮本身長才的工作，後來他在舊金山分部成了自己所形容的「地下營運長」，開始管理專業發展，並協助建立新的績效評鑑系統。

蒂爾尼身為管理者，他鼓勵員工不要鎮日埋首工作，或放著年假不休。「你希望年復一年都有人才可用，」他這樣對我表達理念。「你會希望他們發揮生產力，不要過勞。你不想見到員工形容枯槁。他們在各個層面都需要獲得滿足。」

對於蒂爾尼而言，這段時期在他私人領域也有很大的進展。他愛上電視台的主管凱倫·麥吉，並在一九八四年結婚。一九八七年，當時三十三歲的蒂爾尼晉升為舊金山分部主管，管理一百位員工（長子柯林也在這一年出生）。雖然他對自身專案管理的技巧感到自豪，但並未受到全體同儕的認同。有一天，有位年輕合夥人逕自走進他的辦公室要給他一些意見，「你就像壓路機一樣，」她這樣對蒂爾尼說，「用高壓統治管人。你控制欲太強。」當時這位年輕的合夥人就是現任惠普執行長梅格·惠特曼。

蒂爾尼聽了這番意見，經過兩天的思索，方才領悟到她是對的。他於是改弦易轍，管理風格不再是計較團隊成員在做些什麼，而是專注於怎樣協助他們成功。eBay前執行長約翰·杜納霍當時也在舊金山分部工作，就跟大多數顧問一樣，他一個禮拜中多數時間都是在拜訪客戶的路上。杜納霍在貝恩公司面臨一個關鍵性的決定，那時候他的太太在一家享有盛名的醫院得到一年的住院實習機會，因此無法帶孩子去上學。他去跟蒂爾尼解釋說，他再也不能出差，所以得辭去工作。「白癡。你不用辭職，」蒂爾尼這樣對他說：「我們會把當地的客戶派給你。」可是他們並沒有任何當地的客戶，杜納霍這樣提醒他，不過蒂爾尼打包票一定會有，結果不到兩個禮拜就真的找到了。杜納霍才能留在貝恩，那一年以兼職方式工作，後來接續蒂爾尼的腳步成為舊金山分部的最高主管。

如果說蒂爾尼在舊金山分部的前幾個月是在測試他的領導技巧，那麼這段時期也可說是考驗他能不能實現自身理想生活的能耐：兼顧家庭生活，回饋社會，並為自己擠出一些清靜的時刻。對蒂

爾尼來說，時間是一種稀有資源。「工作不會跟你說，『你做得太多了，你得減少工作量才行，』」他說。「三歲的小孩也不會跟你說，『我需要你給我更多時間。』」

為了確保更加妥善運用時間，他開發出一種他稱為「磁石承諾」的作法，而且與合夥人會議一樣重要。其中一個磁石是運動；蒂爾尼每天早上為自己撥出可以健身運動的時間。第二塊磁石是指太太和兒子。蒂爾尼決定周末不進辦公室，以保有跟家人相處的時光。他跟我說：「在我事業起步的過程當中，我周末進辦公室的情形可能有個十到十五次。」這並不表示他從來不在周末從事任何工作。他或許會讀一些東西，或是回覆電子郵件，不過任何公事都得配合他周末的家庭活動才行，例如少年棒球聯盟和足球比賽，乃至於男童軍營隊出遊。

蒂爾尼也開始探索社區服務的可能性。他開始在灣區慈善聯合金庫擔任志工，此舉後來讓他為貝恩爭取到第一位公益無償客戶。蒂爾尼最後加入這家非營利組織的董事會，這也是日後他加入更多董事會的開端。

## 重建公司

蒂爾尼三十來歲時，一切似乎都已落入正軌。婚姻美滿。他深愛當父親這個角色，曾經強忍著淚水告訴我，養家讓他「領悟到什麼才是真正重要的事」。他在貝恩的成功已經遠遠超過當初合夥

人對他的期望，而且貝恩本身也正在快速擴張當中。到了一九八〇年初，貝恩約有四十位副總裁，遍布波士頓、舊金山、東京和慕尼黑。不過，並非一切都如表面那般順遂。在一九八〇年代中期，共同擁有貝恩的七位董事，建立一種分配股權的員工持股計畫，讓更多員工得以擁有公司所有權。這個新近成立的股份信託以貸款的方式從董事手中買下這些持股，這些貸款日後可從貝恩的營收以現金償還。不過一九八〇年代末期的經濟不景氣重創貝恩的成長，公司並未及時反應，因為貝恩已經習於快速成長的模式，套句蒂爾尼的話，他們「有油門，卻沒煞車」。沒有多久，種種負債，也就是租金、薪資，以及跟這項持股計畫相關的債務，已經威脅到公司的未來，卻只有這幾個董事知道情況有多麼糟糕。

到了一九九〇年，蒂爾尼得知事情真相。「這真是重大打擊，」他回憶說。「我第一個念頭就是：『我完了。我還有房貸要付，三歲小孩要養。老婆已經辭掉工作，全職在家照顧孩子。我麾下有一百位專業人士，大家的未來都岌岌可危。』」

接連好幾個星期，蒂爾尼一直苦思要留下來或離開的問題。「我猶豫不決的這幾個星期當中，突然間明白這個問題的癥結點並非在於金錢或是我的職位，而是攸關價值觀、正直和聲譽的議題，」他回憶說，「我下定決心不論如何，都要竭盡所能幫助貝恩成功。」他誓言要繼續留任，直到公司站穩腳步之後再離開。

當時執掌貝恩的姐妹公司貝恩資本的米特·羅姆尼臨危受命，擔任公司的臨時執行長，協助這家顧問公司重新再站起來。到了一九九一年秋天，財務重建的重責大任基本上都已完成，羅姆尼也

重新燃起回任貝恩資本的念頭。不過當務之急是，這家顧問公司需要一位新的領導人。羅姆尼跟大家一樣都希望這個領導人選是蒂爾尼。「面臨這樣的抉擇，你該怎麼取決？我則是禱告，並且跟太太討論，我們談了又談，談了又談。」最後，他同意試任一年公司總裁和營運長。

在那一年當中，蒂爾尼的居所雖然位於舊金山，可是一年有兩百二十個晚上都在出差，參訪貝恩在全世界各地的分部。「出差把我累死了，有時候我都覺得好像在打選戰，」他說。「有時候則覺得彷彿在搶救一艘漏水的船，免得它就這樣沉了。」一九九二年六月的某一天，蒂爾尼出差兩個星期之後回到家裡，太太凱倫下了最後通牒：「你總是不在家，我們有個五歲的兒子。這樣是行不通的，一定要有些改變。」在波士頓的合夥人也想要有所改變，他們需要公司領導者回到波士頓，基於專業領域和個人領域的原因，蒂爾尼夫婦遷回東部。

此時公司還是沒有起色，而且迥異於他在舊金山分部熟識每一個人的角色，蒂爾尼這時候經營的是一家全球性組織，而且合夥人跟他大多沒有私人情誼，其中有些人甚至並未投票同意讓他執掌公司這檔事。蒂爾尼必須學習怎樣「施展影響力，而不是掌控」，以及他所說「遠端遙控」的管理方式。這是一段頗具挑戰性的時期。

不過公司財務狀況已經處於比較穩固的立足點，而且隨著景氣回溫，貝恩的資本也隨之增加。這家公司從一九九二年到一九九八年這段期間成長了三。%，並在一九九八年這一年突破五億美元的營收。蒂爾尼監督公司全球性的擴張，並在全世界各地增加了十四個分公司，以及建立內部培訓計畫，以確保每個層級的「貝恩人」都會不斷地追求學習。

儘管公司發展如此成功，但最終還是對蒂爾尼的家庭生活造成傷害，這時候他和太太有了第二個兒子布萊登。「我認識的人當中，不曾有人在事業發展之後會說，『但願我多花個5%的時間在公事上，跟家人相處的時間再少5%』」蒂爾尼在二〇〇八年這樣說，「我從來不曾聽到有人這樣說過。小孩不容這樣的取捨。這是要付出代價的，如果我不在那裡，那我就不是。我無法說『等你四十歲的時候，我再補償你。』」蒂爾尼盡量抽出時間跟家人相處。「他常搭夜間航班，比你們一般人還要多，」他的太太凱倫告訴我。當他不得不出門時，「一定會在廚房流理台上留下一張充滿愛意的小紙條。」

蒂爾尼回顧當時這段時光，描述說「壓力非常大，而且不見得健康」，他也坦承當時並不知道自己可以撐多久。「我的領悟是在九零年代中期，」蒂爾尼曾說過，「當一個非常、非常有想法的人問我，『萬一你還有十年可活？你會繼續做你現在做的這些事情嗎？』」這個人就是詹森政府衛生教育福利部設部長約翰·加德納，他協助創建美國醫療保險，後來更進而成立非營利組織「共同使命」。加德納這個問題一直縈繞在蒂爾尼心頭。他不斷問自己，「我過的是什麼樣的人生？我會留下什麼給後人？」「加德納是我這輩子少數佩服的人物，」蒂爾尼進而表示這些問題，「讓我有勇氣走自己的路。」

## 跨越彼岸

一九九九年十月，蒂爾尼坐下來錄了一封語音郵件，傳給貝恩公司全世界兩百多位合夥人。他在信中告訴大家不再爭取第三任執行長的職位，而且他的工作時間將會減半，好為布利吉斯潘集團投入更多的心力。他在貝恩期間便為這家非營利組織擬訂計畫書。事實上，貝恩對他的努力也予以支持，布利吉斯潘集團成立初期那幾個月，不但讓共同創辦人傑夫·布萊達區在公司掛名領薪，而且為這家羽翼未豐的團隊提供辦公室空間。

蒂爾尼傳出這封語音郵件之後，兩位合夥人來到他位於波士頓的辦公室，關上門問他是否一切都好。「他們真心以為我聽到醫生跟我說什麼噩耗，」他最近這樣告訴我。「離開這樣一家每年成長三五%，在二十多個國家擁有兩千兩百名員工的公司？現在這麼順利，又有優渥薪酬。」在這幾位合夥人眼裡，他要跟另外三人無酬加入一家新興的慈善組織，實在是不理性的行為。

接著，他還接到一通矽谷獵人頭業者的電話，對方告訴他，「我能幫你找到一份工作，保證兩年賺兩億美元。」蒂爾尼坦承當時真的好困惑。他問太太是不是做了傻事。她的回覆很直接了當（甚至很極端），直搗核心地說，「你仔細聽好，就算我們得住在拖車，那我們就去住拖車。我們得做對的事情。」

「當時情況一團亂，」蒂爾尼回憶說。「我經歷一番掙扎，但到頭來終於頓悟生而為人的使命，並回到『如何定義成功』這個問題。」



早年蒂爾尼已在父母親的身教之下深植服務的理念。父親曾投身第二次世界大戰，母親也擔任志工。「當初我之所以為顧問業所吸引，原因之一肯定也是出於這是屬於協助性質的專業。」他回憶父母親對他的影響，這樣說道。「而且，執行主管的管理工作之所以吸引我，其中一個原因就是出於自身的使命感，希望為每一位同仁創造一個大家都能成功的環境。」對於蒂爾尼而言，布利吉斯潘讓他有機會發揮自身專長，為更廣大的社會提供服務。

這個非營利組織終於在二〇〇〇年九月成立，不到九個月的時間，布利吉斯潘集團就籌募到七百萬美元的資金，聘用二十七名員工，並於西岸地區擴增一處分部。傑夫·布萊達區擔任布利吉斯潘集團的執行長，負責監督日常營運，蒂爾尼則是擔任董事長。「我很清楚，傑夫要想做個成功的執行長，我就不能在他的左右。」蒂爾尼跟我解釋為什麼他在支持創建布利吉斯潘集團期間，依然在貝恩公司距離兩個街口之外的辦公室工作了兩年多。「我可以協助策略，可以籌募資金，我也可以跟客戶合作。」

布利吉斯潘集團的第一個客戶是艾德納·麥康諾·克拉克基金會。這家基金會數十年來都致力於改善低收入戶的生活，撥款補助美國和開發中國家以對抗貧窮、改善學校和強化社群。布利吉斯潘集團為了確保提撥資金能確實達到作用，協助這家基金會縮小慈善工作的範疇，並開發工具衡量其補助款的績效。現在，比爾與梅琳達·蓋茲基金會、救世軍、基督教青年會等數百家組織都是布利吉斯潘集團的客戶。布利吉斯潘集團為了協助無力負擔費用的非營利組織，也免費提供其服務的

案例研究。的確，布利吉斯潘集團的社會使命有一核心宗旨，就是透過文章、書籍、得獎網站、演說和研討會，創造和散播實用的知識。

## 水到渠成

二〇一二年一月某一天傍晚，蒂爾尼站上喬治亞理工學院的講台發表演說。「大家好，」他一邊向觀眾問好，一邊將印好的講稿放在講台上，他開講十分鐘之後才會碰這些講稿。「我叫湯姆，我希望能夠對各位有些貢獻，」他邊說邊將夾克脫下，掛在椅背上。

蒂爾尼對觀眾坦承，接下來的演講主題未必是這些年輕學子思考過的。他搔搔頭說，「各位可能會說，「慈善事業？我沒錢，只有債務。」他緊接著展開演說，從童年的價值觀一直貫穿到他一路從百萬高薪到免費投身非營利事業的抉擇，暢談服務和在他人生扮演的角色。

蒂爾尼的事蹟以及他希望聽眾離席時謹記在心的——充實的人生並非分成學習、賺錢、服務等三個看似無關的階段。事實上，他在二〇〇八年的訪談之中表示，「學習應該是終身持續不斷的。至於賺錢，各有不同的方式，多寡也不相同。」他接著提出一個發人深省的問題：「為什麼要等到六十五歲或是七十歲的時候才投身服務？」

一般人將服務視為退休之後才去做的事情，蒂爾尼對此特別不以為然。「服務這一塊對我而言是同樣的重要，就彷彿晚餐桌上，我不會在甜點上桌前才去做，而是要跟主餐一塊送上桌，」他說。

不過，他不光是要人們早點把錢捐出來，而且贊助的方式還要夠聰明，也就是要發揮更大的影響力，套句商業界的名詞，就是要給捐助者更高的投資報酬率。他說，有些慈善家以為捐獻之後就沒事了，並不會注意帶來什麼結果。但是非營利世界也欠缺蒂爾尼所說的市場意見回饋。「如果你有一家餐廳，菜單上出了新菜色，你很快就會知道顧客喜不喜歡，」他說。慈善事業欠缺這樣立即的、實質的意見回饋，因此績效往往落得不盡人意。

蒂爾尼近年來和杜克大學法律系教授喬爾·弗萊希曼一直在談這些議題。蒂爾尼滿心景仰地形容弗萊希曼教授是他的「猶太教父」。弗萊希曼還在亞特蘭大慈善公司時，便從旁協助布利吉斯潘集團的成立，近年這兩位更合作出了《聰明的給予》這本書。「我們相信所有的慈善事業都是非常個人的，」他們在書中這樣寫道。「透過正確提問……你們想為這個世界帶來的改變，實現的可能性會高得多。」

弗萊希曼說蒂爾尼擁有「難以置信的訣竅」，能以簡單的用語，以常識類比來傳達這些道理。例如，慈善界認為非營利事業經常性支出應該盡量降到最低程度。弗萊希曼回憶在一場他們的共同演講之中，蒂爾尼比喻這是「像是飛一架維修需求最低的飛機。」這樣一比喻，這個道理就容易為人理解。

蒂爾尼每次演說都不免質疑這樣的傳統觀念，主張經常性支出有不好的（例如，虛華的辦公室空間費用），也有好的（例如投資於追蹤績效的技術發展）。蒂爾尼建議慈善家不要限制其捐款運用的流向（例如，臉書營運長雪柔·桑德伯格便聽從這樣睿智的建議）。蒂爾尼呼籲這些慈善家要把注意力放在績效上，要求受資助方同意特定衡量績效的目標。

「我希望每一位慈善家都會定期問問自己這個問題：『怎樣才能讓自身可用的時間、金錢和影響力發揮倍增的力量？』」他有一次這樣對記者說。「如果每一位慈善家都這樣做……結果，我們讓慈善世界的績效激增一〇%，你能想像嗎？」他繼續說道，「這就好像新慈善事業暴增了數千億美元——更明智的慈善事業為社會和國家創造更大的效益。這對後世的影響是值得驕傲的。」

## 蒂爾尼展現的技巧

蒂爾尼在日誌之中檢視人生哲學時，曾這樣寫道，「成功者先開創人生，再寫履歷。當他們看著鏡子時，映入眼簾的不光是專業人士，看到的同時也是父母、配偶、朋友、和社會上的一份子。」蒂爾尼明白領導者在人生路上扮演多重的角色，而且樂於擁抱這樣複雜的挑戰，發揮創意讓這種種角色合作無間。他從學生時代就轉換跑道，後來在加州開巴士，畢業後被派駐到阿爾及利亞沙漠當工程師，到哈佛讀商管碩士，進而成為位高權重的執行長，爾後又成為作家和慈善事業的全

職志工，這一路蜿蜒的歷程走來，他從未停下腳步，一直是個投入的父親，對於全憑自己本事成為卓越領導者的人士而言，一直是位深具啟發的模範。

蒂爾尼的人生觀深植腦海，在他不凡的人生旅程中，會定期檢視和嚴謹反省，彷彿人生燈塔般指引他前進。他對所有的工作（不論大小）都會秉持這樣的紀律發揮創造力，讓他得以充滿喜樂去服務他人，並且得到亮麗的績效。他曾面臨許多障礙，也犯過錯誤，跌倒了又站起來。他在每一個人生的十字路口，都運用同樣的方法，問別人也問自己這個問題：「我有進步嗎？」然後，他會採取必要的行動按部就班地，為這個問題找到肯定的答案。他透過想像日後會為自己在乎的人事物留下什麼，持之以恆地將人生各個領域交織在一起，並想出新的做事方式，藉此貢獻自身無盡的活力和智慧。蒂爾尼其他值得彰顯的技能無以數計，但在此且讓我們深入探討這三項。然後在本書Part 2我會為各位提出具體的建議，說明怎樣為自己培養這樣的能力。

## 真實：預想你留給後人的影響

蒂爾尼對於要朝哪裡發展、要給後人留下什麼，以及怎樣追求人生當中最重要的事物，都已在腦海中勾勒了願景，不但知道過往的足跡，也清楚要邁向何方。他能以鮮明的景象勾勒出自己想過什麼樣的人生，預想五年、十年，甚至於二十年後的自己。他對未來務實的規畫不但令人折服，而

且很清楚要如何實現這樣的願景，雖然他未必已經想通每個細節，但他明白在實現夢想的道路上，這些價值觀將會引導他順利前進。

若人們想過自己想要的人生，就得對自身想要創造的世界，建立樂觀但切合實際的願景。蒂爾尼定期寫日誌反省的決定，以及他從積極自我檢驗之中，吸收到務實的知識，在在顯示他如何為自己預設一個合理的未來，這樣的未來願景符合他想要成為的人物，以及他希望後人怎樣記得他。

蒂爾尼所做的人生抉擇充分展現出他對自身演進的重視。例如在一九九〇年貝恩陷入危機期間，他深知如果那時候離開，對麾下部門無疑是個災難性的指標，他不在乎更長期的利益，因此決定留下來共患難。幾年之後，貝恩重新站穩之後，蒂爾尼位居執行長的權力顛峰，毅然決然地在事業高峰離開，成立一家新興的非營利事業，這個決定在許多頂尖顧問公司的菁英世界裡，並非是典型的人生抉擇。

他為什麼要這樣做？這個決定讓他得以發揮專長，為了符合他核心價值的使命而盡一己之力。隨著布利吉斯潘集團展翅高飛，別人也能為那些需要幫助的人伸出援手，他的影響力也因此倍增，蒂爾尼發現這是大好機會，可以施展活力、才華和人脈網絡。他為慈善事業的世界勾勒出一番新的景象，夢想著從事更偉大的善行。他從自身的實際經驗之中學到怎樣專心開創真正重要的未來，現在他將這些心得傳授給發心助人的富人，而他帶動社會正向改造的領導力量也隨之向外擴散。

## 完整：整合生活各環節，建立連貫性

蒂爾尼讓生活中的各個環節彼此交織，建立連貫性。在他看來，人生之中所有層面都是環環相扣、相輔相成的。他很清楚不同的角色怎樣彼此互補，知道人生每個層面都是造就不可或缺環節，和他的努力是密不可分的。

蒂爾尼充份駕馭各個層面，方能融合為環環相扣的整體。第一個例子是他積極推動社會公益，積極追求任何有助於彰顯這個核心價值觀的機會。第二個例子在於他怎樣確保人生之中最寶貴的人物——家庭，而且絕對會得到他的關注。第三個例子是他如何培養他人互相配合彼此生活的能力。

他從早年在聯合勸募擔任志工開始，在無數非營利事業董事會服務過，並成立布利吉斯潘集團，蒂爾尼一路上一直積極尋覓透過工作服務社會的機會。他在畢生的專業生涯當中，不斷地追求四方皆贏的理想境界：也就是所作所為務必同時讓工作、家庭、社會和自己都能受惠。在《聰明的給予》問世一周年的慶祝會上，他的親朋好友、同僚、慈善事業家、慈善機構受益者等眾人齊聚一堂，齊心推動共同使命，身為嘉賓的我看在眼裡，深知他的努力已有了收穫。

人際關係的型態可分為二：實際的往來和心靈層面的交流。在和他人的相處時，人雖在場，卻可能心不在焉。而這兩種往來型態攸關於愛的表現，以及讓家庭在人生路上常伴左右。蒂爾尼很早就從切身的教訓中領悟到，和家人相處的時間需要謹慎維護，所以周末不進辦公室。他會想辦法盡量在家，幾乎沒有例外，下班時間都是以家庭活動為主，像是體育活動乃至於童子軍，公事則成了其

次。在他的培養之下，他的兩個兒子都拿到鷹級童軍的頭銜，這是童軍的最高階級。就算搭夜間航班也無法到家的情況下，或是當他除了出差別無選擇之下，還是會透過簡訊與家人保持心理層面的交流，讓太太和兩個兒子知道他心裡在想著他們。

蒂爾尼並非獨善其身，只顧整合自己生活的各個層面，他也幫助其他人這麼做。他知道，從企業的角度觀之，把人搞到筋疲力盡並不是個好主意。他為麾下大將約翰·杜納霍找到當地客戶，無須為了出差苦惱，便是發揮創意解決問題的一個好例子。蒂爾尼也投注時間傳授商管碩士班的學子，傳授本身的經驗、指導他們以適合自己的方式整合生活的各層面。近年來，他受邀擔任西點軍校一九五一年畢業班領導研究主席，主持人生和領導的研討會。人們若希望過自己想要的人生，就要懂得為生活建立以一貫之的完整性。

## 發揮創意：發崛新的做事方式

蒂爾尼樂於質疑舊習性，進而為人生的各種需求找出創新的管理方式。他不會任由陳腐的常規支配自己生活的方式，願意積極探索各種機會，強化人生中各個層面的凝聚力和表現。他也勇於質疑自身的行為，並嘗試不同的解決方案來管理日常和長期的需求。



蒂爾尼以行動顯示如何透過嘗試新事物，來逐漸實現你的理想。他說，既定的道路都是胡扯，你得自己披荊斬棘開創出自己的道路。蒂爾尼熱衷學習，而且在自己的人生路上是個不折不扣的學生，他會觀察周遭的人事物來滿足自身永無止盡的好奇心。

當初蒂爾尼在倉卒的決定下來到非洲，這樣的冒險之舉和後來在哈佛商學院置身於更陌生的環境，在在都可看出他開放的心胸和無畏探索、了解自己的勇氣。蒂爾尼勇於擁抱變化的心態在日後開花結果，讓他學到如何看待商業專業人士這個角色、如何做個合夥人、接著是如何成為一個高效的執行主管。他從負面的意見回饋之中學習。自從梅格·惠特曼說他是個壓路機之後，他每天在日曆上畫個壓路機，一日將盡時，如果他那一天沒有高壓壓迫任何人，便在那張圖上打個叉。

現在，身處慈善世界的他繼續在這世上尋覓最佳實踐，而且製作一系列的訪談影片分享這些做法。他拒絕接受傳統上「學習－賺錢－服務」這種暗示要有所取捨的個人發展方式，並以行動證明學習、賺錢、和服務這三件事一直持續下去的好處，蒂爾尼拒絕盲目接受傳統行事的固定形式，以行動彰顯出創新的真諦。

\* \* \* \*

我請熟識蒂爾尼的人們描述這個人物，評語當中最常出現的就是「紀律」。他極為注重這樣的自我反省：「我要怎樣為自己的人生界定成功的真諦？」當他為這個問題找到答案之後，便會付諸

行動。或許這正是為什麼他就算身處慈善事業之中，在一家致力以有限資源造福人群的公司，依然能夠成為核心人物。

蒂爾尼對於在乎的事物幾乎都會持續追蹤跟進，也讓他在追求至關重要的關鍵目標上得以掌握自身處於何處。不論成敗他都會深切反省，並展望接下來的日子、下一個星期、明年，了解自己是否達成目標。他會隨時調整，就算要離開位高權重的高薪職位也在所不惜。

蒂爾尼的父親諄諄教誨要相信基層員工，以人為本位，他們也有自己的重要人生。蒂爾尼也將這樣的教導應用在人生上，將家庭擺在第一位。他對生活的投入超越工作，但在事業生涯的成功並未因此受阻，反倒是強化了他身為企業執行主管的能力、啟發他人，活化工作和社會上的成就。他人生的四個領域都是贏家。

在我筆下，蒂爾尼是個深具遠見的顧問，但他或許比較適合「優秀學生」這個稱號，他求知若渴，這股強大的力量驅策他不斷前進，實現他為自己勾勒的理想人物，而且永不忘懷初衷——服務，我們每一個人都有能力可以做得更好。

## 第二章

### 臉書營運長——雪柔·桑德伯格

整合人生的技巧：用故事來傳達價值觀，建立支持的人脈網路，化解分身乏術的衝突。

「我不會寫程式，我對技術不是很在行。」桑德伯格在葛麗絲·霍普女性科技人研討大會上演說時這樣坦誠。她是臉書的營運長，也是公司董事會上唯一的女性，台下坐的都是精通科技的聽眾。她神采奕奕地微笑著說：「我先生給我的四十歲生日禮物，就是一輩子的技術支援，而且不抱怨。不抱怨這個部分其實很重要，因為技術支援這方面他已經在做了，可是總是抱怨不斷。」

當桑德伯格抵達波特蘭的會場準備發表演講時，天空已為雲層籠罩，就如同那天的氣象預報「今日陰，明日晴」，允諾一個更加光明的未來。桑德伯格也是如此，她不是來鼓吹她的公司，或是暢談社交媒體的未來，而是來鼓勵在場的女性，換個不同的角度來看待她們的工作、私生活，以及日益重要的技術能力。這位領導者在台上演說時，一邊慢慢地踱步，凝聚全場的注意力，她的聲音傳達出一股霸氣，即使當她坦承自身不足時還是讓人覺得肅然起敬，她比畫著手勢強調說，「要是我的技術能力比較強，在工作上會更加無往不利。」

這場演講是典型的桑德伯格風格，穿插著許多啟發人心的故事和統計數據，時而談到企業領導層缺乏女性，時而談到世界各地對女性的壓迫，有時候帶著幽默口吻，但態度一直都很謙虛。身為企業領袖，桑德伯格的風評常是嚴厲和無所畏懼，但她的態度溫暖、開放、友善，甚至是充滿熱情。

自從二○○八年臉書執行長馬克·祖克柏說服她擔任公司營運長之後，她便會定期發表這場演說。即使在二○一三年《挺身而進》這本著作讓她成為家喻戶曉的知名作家之前，桑德伯格就不單是個營運長，她還是公司面向大眾的代表人物，負責許多本應由執行長處理的職務，畢竟祖克柏是個討厭曝光、偏愛寫程式，而非掌管企業策略的二十七歲年輕人。桑德伯格前一份職務是在Google擔任全球線上業務與營運副總裁，具備聘用或開除人員、營運繁瑣細節、追求成長和營收等技能。

雖然臉書的未來尚待評斷，但是桑德伯格最為人樂道的是協助祖克柏將這個熱門的社群網站轉變為真正的事業體。桑德伯格在二○○八年到任時，臉書擁有七千萬名用戶，但是並沒有多少營收可言。當我在寫這本書時，臉書的市值已經突破一千億美元，每個月的活躍用戶超過十二億人，營收超過十億美元，過去十二個月的淨利達到六十九億美元。誠如主持人查理·羅斯所說，「如果臉書是一個國家，那就是全世界第三大的國家。」

沒有幾個人預料得到這家社群媒體公司會如此成功。「那時候這是個眾所皆知的問題，」桑德伯格在二○一一年接受《紐約客》記者肯·奧萊塔的訪問時表示，「我們到底能不能賺錢？」這些

工程師對於打造一個很酷的網站比較感興趣，而非開發商業計畫，而祖克柏與執行主管團隊都很擔心廣告收益，特別是在他們推出備受爭議Beacon功能之後（這項功能會將用戶的購買資訊分享給他們在臉書上的好友）。

桑德伯格加入臉書團隊之後，每個星期都會和資深主管開會，處理公司獲利能力的問題，她提出兩條路：對用戶收費，或者賣廣告。沒有多久，她就說服臉書的領導人認同賣廣告，以不侵犯個人隱私的溫和方式傳送廣告內容。

不過桑德伯格不光是讓臉書轉虧為盈，她備受員工愛戴的領導人形象也深植人心。她加入臉書的頭兩個星期，都在忙著對員工自我介紹。誠如奧萊塔觀察所說，她的「辦公室」是在開放空間裡，跟祖克柏和其他三位執行主管的辦公桌拼在一起，任何人都能走進來跟她談話。

桑德伯格深信對工作要全心全意地投入，恩威並施。這意味著，她勇於捍衛本身秉持的價值觀，在臉書這樣由男性主導的公司文化之中，桑德伯格勇於為女性以及她們在職場上常面臨的議題發聲。她舉辦女性領導日，鼓勵臉書的女性主管談談她們在企業升遷的過程當中面臨過哪些挑戰，並和大家分享她們怎樣克服難關。《挺身而進》這本書為女性提出許多實際的建議，都是取自她的生活心得，並以當前的社會科學支持她的論點——如何不屈居人後，成就高位。她鼓勵女性應該勇於表達、大聲說出心聲，而且堅持意見要受到重視。

身為執行主管的她，全心投入工作也意味著她認知自己和員工在辦公室外，依然有自己的生活要過，這兩個領域未必一定會互相衝突。有一回有個前景看好的年輕女性前來應徵職務，但因為工

作和家庭難以兼顧的難題差點掉頭而去，但桑德伯格的話讓她回心轉意；桑德伯格說，「如果你是因為近期想要懷孕生小孩而放棄這份工作機會，那我們可以談談。」

她也願意分享自己的經驗心得。桑德伯格在對一位女性主管進行績效考核時，告訴她需要更加果斷，「我不知道你覺得如何，不過我可以想像。我年輕的時候……」這位營運長接著談她為信心所苦的掙扎，以及她經過多年來不斷的嘗試和失敗後發現的解決辦法。

## 初生之犢

桑德伯格生於一九六九年八月二十八日，與她的外婆蘿茲同一天生日，外婆也是她的模範。桑德伯格在臉書發文中這樣形容蘿茲，「她不是典型會溺愛小孩的猶太外婆。」一九一七年，蘿茲生長在一個非常貧困的家庭，年輕時為了幫忙家計在寄宿的地方刷洗地板。幾十年之後，一九七〇年代，她出手拯救財務岌岌可危的家族事業。這幾十年當中，她從柏克萊大學畢業，扶養三個小孩，挺過乳癌的考驗，爾後更積極募款對抗這個疾病。「要不是生於那個時代，如果女孩可以有比較多機會，可以想像她能多有成就，」桑德伯格在臉書發文中這樣寫道。桑德伯格早年深受外婆的啟發，並因此深信只要有心去做都能成功。

桑德伯格的童年在許多方面來說都很平凡：她的父親是眼科醫師，母親是全職家庭主婦，很典型的中產階級。家中三個孩子都是上北邁阿密海灘郊區的公立學校。她很用功，但十二年級被票選為「最可能成功的人」時，卻讓她很不自在。事實上，她在《挺身而進》中寫道，她說服當時的紀念冊編輯（剛好是她朋友）把這個頭銜給了別人。

在一九七二年，她的父母應家族猶太教堂祭司的要求，協助創設前蘇聯猶太人南佛羅里達協會，他們家幾乎成了剛移居美國的前蘇聯猶太人的旅店。桑德伯格的母親常將巧克力棒包裝成肥皂的樣子，讓旅客可以夾帶給俄羅斯異議人士，讓他們可以在黑市裡出售籌錢。桑德伯格極為重視自由與民主的重要性，深感幸運能夠生於美國，認為應該回饋給這個世界，這一切都歸諸於她的童年經歷。確實如此，當我跟她母親說，她肯定對女兒感到十分驕傲時，她說，「大家老這麼對我說：你肯定很驕傲。可是我真正在乎的是當桑德伯格小時候，我告訴她：『你做什麼都沒有關係，我只要你做個曼許。』曼許這個意第緒語是好人的意思，也就是做對的事情的人。桑德伯格將教誨謹記在心，在她初出社會的年代便已相當明顯，她在專業和慈善事業所做的決定依然以外婆的理想為指引。

桑德伯格是家中的長女，誠如她媽媽形容的，是「母親的幫手」，而且展現出超齡的成熟和能力。有一天，她還在上初中時，放學回家大聲宣告說，「媽，我們有個問題，你還沒準備好讓我長大。」她的刻苦耐勞和可能與生俱來的領導能力在她早年的工作就已顯露無遺：在大學時，她是有氧運動教練。

桑德伯格在一九八七年成為哈佛大學的大一新鮮人，主修經濟學（部份原因是她原以為日後會進入公職）。她在公共經濟學的期中考拿下全班頂尖的成績，而且期末考也一樣成績亮眼，這時候引起當時的教授賴瑞·桑默斯注意，桑默斯後來成為美國財政部長，也曾任哈佛大學校長。日後桑德伯格和一位同學成立經濟學與政府女性團體時，桑默斯擔任他們的指導教師，他後來更主動指導桑德伯格的畢業論文，協助她研究貧富差距對家暴影響的專案計畫。

桑德伯格於一九九一年以優等生的資格畢業，原本計畫留在哈佛繼續攻讀法學院。不過桑默斯那一年成為世界銀行首席經濟學者，邀請她擔任研究助理，她答應接下這份工作，職責包括到印度各地推動控制痲瘋病的專案計畫。當她談到在印度的日子時：「這樣的工作會讓人思索自己怎樣利用時間……如何回饋，這是任何其他工作都無法比擬的。」

桑德伯格在世界銀行工作兩年之後重返哈佛，這一次是回到商管研究所。一九九五年畢業之後，就如近年許多商管碩士一樣擔任顧問的工作。不過，桑默斯在一九九六年成為美國財政部長，延攬她一起工作，她立刻把握這個機會回到公部門擔任他的幕僚長。

## 改變的時刻



桑德伯格初入職場就在華盛頓歷練，學到怎樣有條不紊地思考問題，她認為這段時期是她在專業生涯的養成階段，但是當民主黨輸掉二○○○年總統大選之後，她還是決定退出政治圈。

她需要改變，個人生活和在專業領域都是如此。她第一段短暫的婚姻已經走到終點。她在紀錄片《開創者》之中將這段痛苦的經歷形容為「舉世皆知的失敗」。她要離開政治圈，但依然想要有所作為，年輕時她從來不曾想過要為某家公司效力，不過當她在世界銀行工作那段期間，見識到科技的力量如何改變人們的生活，因此她決定去矽谷。「哪些事情讓我們的生活徹底改變？在歷史軌跡上，政治運動和科技都會改變人類，而現在許多改變都是科技帶動的，」她說。「在我看來，要想有所作為，投身科技界是個很好的辦法。」

在二○○一年，桑德伯格加入Google，在這家三百人的新創科技公司擔任營運部門副總裁。她就是在這裡首次以企業領導人的身分一鳴驚人，各界普遍認為她是Google能夠轉虧為盈、建立和管理公司線上業務通路的幕後功臣之一。首先，她讓AdWords成為公司的金母雞。（AdWords賣的是用戶在搜尋時，在相關搜尋結果旁邊出現的文字廣告，當她加入Google時，只有四位員工在從事這一塊業務）。桑德伯格志願監督AdWords專案計畫的業績和營運情形。當這項專案開始為公司帶來收益時，她便將焦點轉到第二項創新計畫AdSense，這項廣告計畫是Google在外部網站置放廣告，換取小比例的收益。此外，Google開發Google.org這項金額高達十億美元的慈善計畫，桑德伯格也是幕後推動的關鍵人物。

桑德伯格才剛在Google走馬上任，就開始成立新單位，當時的同事曾對CNMoney的潔西·海姆佩爾說，「我們是個十人團隊，為什麼還要增聘人員？」她說，「相信我，你需要考慮的不是現在，而是接下來五個階段和十個階段之後，我們會在何處。」桑德伯格很有「前瞻的眼光」，誠如Google的大衛·費雪所形容的：「我們這些人計畫的是未來三個季度的事情，她卻在思考要怎麼向前躍進個幾年。」

雖然桑德伯格本身和其顯而易見的領導成就獲得各方讚譽，她卻說心中其實常是波濤洶湧，多年來她都覺得自己的成功名過其實。她解釋當初有父母幫忙申請文書才進得了哈佛，她之所以能得到世界銀行的職位則是拜大學時期修對了教授的課等。二○○五年某一天，她懷孕快七個月時，辦公室的電話響了，一位博士班學生正在研究女性如何「面面俱到」的計畫。桑德伯格委婉告訴對方去訪問已經有小孩的人可能會比較適合，但是這個人十分堅持，說她還有兩個月就要當媽了，又說就要當父母的人肯定已經安排好所有的細節，像是小孩生病的時候誰要去接，誰要早點下班之類的問題。

「跟他講了兩分鐘之後，」她最近在一場公開演講裡坦承，「我就哭了，不是啜泣，而是淚流滿面。」就算一身本領，而且憑著她的高薪當然可以請幫手，但是桑德伯格還是懼怕媽媽這個新角色。她怎麼可能做到面面俱到？

## 以「五〇／五〇」原則分攤家務的職業婦女

桑德伯格和她的先生大衛·高德伯格有一個兒子和一個女兒。大衛是她在哈佛的同學，一直都是很好的朋友，兩人在二〇〇四年結婚。桑德伯格的事業晉升並沒有任何減緩的跡象，生了兩個小孩之後，登上《財星雜誌》的「企業界五十位最具影響力的女性」排行榜，也寫了多本《紐約時報》暢銷書，並且推動社會運動。這不是說親職並未改變桑德伯格投入工作，或讓世界更加美好的初衷，而是說母親這個角色讓她不得不更弦易轍，以新的方法安排生活各領域的先後順序。

桑德伯格在《挺身而進》一書中寫道，以前她在工作的地方都是從早上七點一直到晚上七點，但這樣的上班時間在第一個孩子誕生之後改變了，她改成九點到下午五點半，早上和傍晚都是在家中透過線上來工作。她會盡量想辦法滿足某些需求，例如開電話會議的時候可以一邊擠母乳。桑德伯格為了做好每一件事，學會無情地根據事情的重要性安排先後順序，現在她也要求同事這樣做：「如果你想要推動五項專案計畫，就得挑出當中最重要的一項。」桑德伯格在二〇一一年對《彭博商業周刊》表示，她在臉書建立一份「無目標」的清單：列舉所有可能立意良好，但公司不會立刻處理的專案計畫。

對於員工都埋首苦幹且步調飛快的新創科技公司而言，新的工作時間表很不尋常，但桑德伯格因此有時間可和先生與小孩相處（先生當時是網路調查公司SurveyMonkey的執行長），對她而言是

很重要的事。每一天早晨，她或先生都會開車帶小孩去上學。每個晚上，父母當中至少一人會在家裡跟孩子吃晚餐，周末絕對是家庭共享的時間。他們在家裡奉行的是五。／五。原則。

我問桑德伯格在跟先生結婚之前怎麼知道這樣能夠行得通？「首先，我年紀漸長，」她說，「我已經很清楚自己是什麼樣的人，我先前有一段婚姻，那時候我並不清楚。當大衛和我在一起時，我們都已經是成熟的成年人了，兩人非常深入地討論過這件事情。」

他們究竟怎樣管理這種共同照顧的模式？「Google日曆，」她回答我。「我在用，我先生也在用，我的妹妹也在用。我們知道誰負責共乘，因為我們把這個輸入Google日曆之中。」這對夫妻的五。／五。原則並非每天都公平分配。「我們在首次公開募股期間和我出書的時候，我就做不到五。／五。」她說，「但是長期來說，我們都是五。／五。」，確實分配和齊心協力。他做一些，我做一些，一來一往。」

他們也會為婚姻撥出時間。「我小時候，父母親在家裡冰箱上貼了一張單子，列舉扶養快樂孩子的五大關鍵。第一個關鍵就是，你對婚姻要比對孩子更加用心。」她解釋說，「大衛和我每年都撥出時間一塊出遊，就算只有兩天的時間可以慶祝結婚紀念日，依然盡量想辦法獨處。不過就像大家一樣，我們還有進步的空間。」

雖然兩年前桑德伯格就已為家人調整工作時間，但她說「直到最近才敢公開說出來」。的確，她會感到不安，擔心同事會以為她鬆懈下來。

雖然桑德伯格的確花了時間和孩子相處，但是如何讓工作和家庭兩大領域和諧共處，確實讓她很掙扎。兒子表達「媽，放下你的黑莓機。放下來，跟我說話」的頻率遠遠超過她的負荷。「這很難，」二〇一一年，她在TED Talk演講時這樣說，「有時候我會覺得內疚，我知道天底下的女性，不論是全職家庭主婦或職業婦女，難免都會有這樣的感覺。」

她書中前兩章談到讓配偶成為真正的合作夥伴，以及面面俱到的迷思，她引經據典主張性別意識形態為什麼必須有所改變，以及該怎麼改變，並列舉許多實例，說明她和先生如何從經驗中學到專注於真正重要的事情上，也能學會接受不完美的事情，以及在分身乏術的情況時發揮創意解決難題。

他們分配家庭責任的基礎穩固，例如先生為了照顧家裡，想盡辦法把新公司的總部從波特蘭遷到舊金山。有一回她忘了在聖派翠克節讓兒子穿綠色的衣服去學校，先生並沒有因此責備她，反倒勸她這樣可以讓孩子了解到不用跟別人一樣。桑德伯格坦承她還在學習如何調適這份既瑣碎又龐雜的時間表，但她發揮創意解決問題啟發了好幾百萬人，現在彷彿成為眾人的老大姊，可以和大家分享經驗和做法。

## 矽谷的女性

桑德伯格積極跟朋友和同事分享職業婦女面臨的挑戰，以及她怎樣克服這些難關的方法。她在績效考核時跟員工談，也在面試時和求職者談，每個月更在她的住家舉辦矽谷女性聚會，分享心得。桑德伯格在聚會中邀請背景各異的女性，有些是專業領域，有些是私人朋友，大家齊聚一堂互相學習。

她告訴我，這些聚會源自於記者安德烈雅·米謝爾來Google介紹新書的契機。

我們在華盛頓特區時就已經認識了，我問她，「你接下來要去哪？」她要去搭夜間班機。我說，「我很想請你來家裡吃晚餐。我邀請讀書會的朋友來，我們可以談談你的書，好不好？」她說，「當然好。」那時候我就發現到，哇，我請到米謝爾來我家談她的書，我不能只邀請讀書會裡那十位女性。於是我又多邀了幾個朋友，大夥就坐在我家的客廳，大概有二十個人。我們暢談生活以及各種挑戰，而我發現自己對女性齊聚一堂彼此分享的場合是多麼陌生。那次聚會賓主盡歡。

因此我開始邀請更多如米謝爾這樣的客人，例如我的朋友、同事、我認識的女性，每個月都會舉辦一次這樣的聚餐。有個女性來賓跟我說，她離職成立自己的公司，在這過程中每一個貴人，舉凡是第一個客戶、創始的合作夥伴，都是在這些聚會之中認識的。如果你自身是職業婦女，絕對不曾見過會議室只有女性的景象，就算有，也不會是固定的，這種情況遍布任何產業，科技業就更不用說了。女性之間有種自然的聯繫，這樣親身體驗後才會體會。女性真的必須合作，只要是在歷史上受到歧視上的族群，合作的前景都可能非常複雜。

當來賓見面寒暄時，桑德伯格的孩子可能就在客廳跑來跑去，然後去自助餐檯取菜。當晚的主講人開講時，大家都坐下來聆聽；每次聚會的主講人都不同，有的是百事可樂執行長努伊·英德、加拿大哈林兒童空間組織創辦人傑佛瑞·卡納達這樣的大人物，有的名氣沒有這麼響亮，但其所推動的社會運動是桑德伯格有意支持的使命，例如柬埔寨反人口販運人士索瑪莉·曼，她童年被迫賣身為奴，現在經營一個基金會對抗人口販運。桑德伯格受到她的事蹟感動，於是詢問在場來賓誰可以幫忙組織募款活動，每個人都舉手，接下來的募款活動為這個基金會籌募到一百萬美元以上的資金。

索瑪莉·曼並不是桑德伯格善行唯一的受惠者。桑德伯格在世界銀行服務時就專注於印度消滅痲瘋病，爾後在美國財政部更推動非洲救援的行動，相當清楚哪種類型的救援最能幫助真正需要的人。她在Google和臉書擔任執行主管的經驗，已讓她看到提供這種理想救援的最理想方式。

桑德伯格在慈善事業的努力，就如同她在企業界一樣，也積極設定重要性的先後順序。例如，桑德伯格努力將慈善事業的重心放在本身社區以外的地區，以需要食物和水的兒童為優先。桑德伯格尋覓有系統的解決方案。如果兒童吃飽了，卻因為喝了受汙染的水而喪命也是枉然，所以她將專案計畫的目標放在處理「大問題」上，也就是興建基礎設施，讓整個國家都能夠脫貧。

最後，桑德伯格希望她支持的慈善事業都能成為強大的組織。二〇一〇年，她在猶太人聯合商業領袖理事會上這樣解釋，「所謂的核心能力、卓越管理、組織能力，到了非營利事業就叫做行政

經常性支出，要求盡可能降到最低。」她相信這種作法讓許多組織難以運行，所以桑德伯格說她開給慈善事業的支票是沒有限制用途的，讓他們有錢可以花在發揮效益的地方。

## 勇於發聲

若說桑德伯格很清楚兼顧努力工作和擁有充實生活是多麼大的挑戰，那她也知道多少女性深信她們若要擁有家庭，就得放慢事業生涯的腳步，難以兩者兼顧。她相信，這樣的想法就是造成企業界鮮少有女性主管的原因，這也是《挺身而進》這本書闡述的重點。

桑德伯格常說這個故事，她有一次在紐約一家私募股權公司進行長達三個小時的業務簡報。開會兩個小時之後有個休息時間，她從會議桌起身，主持這場會議的合夥人隨即跟她道歉，坦承並不知道女洗手間在哪裡。桑德伯格吃驚地問，難道她是頭一個過來跟他做業務簡報的女性？「可能吧，」這位合夥人說，「或是說，你可能是唯一得去上洗手間的。」

桑德伯格引述「停滯的革命」，並且在各大研討會慷慨激昂地論述所造成的後果，諸如TEDWomen、瑞士達沃斯世界經濟論壇、畢業典禮，以及在《挺身而進》發表會等各種場合上，她藉由自身生活的故事為例，闡述她相信女性應該更有自信，在職場上更有野心。她常在演說中這麼說：



- ◆ 找個位置坐下（告訴自己屬於這裡）。
- ◆ 適時善用手勢動作（男人有緊要問題時都這麼做）。
- ◆ 別想退路（即使想休息，還是要全力以赴）。

這些是她想要分享的心得，也是她需要自我提醒的。「我承認，我缺乏安全感。」她二〇一三年接受記者塔馬拉·愛德華訪問時，對費城飯店宴會廳數百名觀眾表示：「當我在Google時，有個很棒的工作機會來找我，但我沒去，因為我很愛當時的工作，也想要生第二個孩子，我不認為自己有這個能耐，可以在懷孕期間接下新的重責大任。」

後來當桑德伯格休完第二次的產假回到Google之後，這個刺激的新工作又回來找她，她知道自己很幸運能有第二次的機會，也知道如果這份工作沒有找上她，她可能會覺得自己錯過一個大好的機會——這是實現她管理風格的力量，也是她書中的關鍵訊息：務實、追求你所有的夢想。

桑德伯格天生就是個說故事高手，但她直到近年才願意公開分享當初培養這個技巧的經過，因為她覺得不好意思。她先生批評《挺身而進》的初稿：「這本書百分之九十都是研究，只有百分之十是講點我的事情。」他提醒她讀者可能覺得看這本書「很費勁」。她告訴我，這本書中最坦然、最私人的事情都是最後追加，她領悟到若想傳達書中主旨，就得觸及到私人領域。「我談到第一段婚姻的結束，那就是後來加的。事實上，如果我要鼓勵女性追求領導的位置，沒有什麼比我自己的

故事更能夠打動人心的。我可以講述自己的故事，這樣比說別人的故事真實的多，我不是為了想說故事而說，而是這些故事可以傳達真正重要的訊息。」

當愛德華在費城問她可曾感到膽怯，桑德伯格的回答很直接了當。「有，我昨天晚上強·史都華的節目時！」接著她的口吻變得比較嚴肅地說，她常常擔心自己是個不稱職的母親，而化解這種焦慮的辦法就是去跟先生談談，一起找出解決的辦法。「開誠布公的談話方式會讓我們找到辦法。」

傳統上，專業領域的成功與家庭生活的需求之間，存在著密不可說的關聯性，而家庭生活的責任至今依然落在女性的肩膀上，桑德伯格也藉由世界的講台探討這個失衡的現象。「這樣說可能讓人感到意外，」她在二〇一一年對巴納德學院的應屆畢業生表示，「你們在事業生涯中要做最重要的抉擇是：是否有人生伴侶，這個伴侶是誰。」她描述如何鼓勵校園裡的年輕女性認真看待這個問題：「你們現在不會相信我的話，」她對她們說：「但是，我保證十年之後全世界最性感的事情莫過於洗衣服的男人。」

## 雪柔·桑德伯格展現的技巧

桑德伯格不但是一家重要科技公司的營運長，也努力整合生活中看似沒有關聯的各個領域，使其相輔相成。憑著她驚人的財力，要找到四方皆贏的方法似乎輕而易舉。當你有好幾十億美元時，要擁有一切就很容易了，對不對？

但是桑德伯格攀上顛峰的過程並不輕鬆。她非常努力地磨練自身的技能，有時候出於直覺，有時候是特意而為。例如，她在Google時請了一位顧問來幫助她管理日漸龐大的團隊，或當她發現書中應該多談些私人的事情。在此同時，她憑著自身條件而成功的事蹟也成為眾人的模範。在桑德伯格身上，我們看到的是一位運用非常現代的方法，做到真實、完整和發揮創意的女性。

## 真實：用故事來傳達價值觀

桑德伯格很會說故事，藉由故事來描述讓她受到啟發的關鍵事件，而且她述說的方式會拉近她跟別人的距離。桑德伯格可以精確指出人生之中哪些事件深切影響她日後價值觀的形成。她藉由分享這些私人的故事，允許別人看到真實的自己。她對別人坦蕩蕩，展現的不只是自信，同時也呈現自己脆弱的一面，為彼此坦誠、肯定和信任的關係奠定基石。

述說能夠打動人心的故事也是釐清重要事物的一部份。我們在描述自身秉持的價值觀時，也是在提醒自己要堅守信念。桑德伯格的生活之中多的是引人入勝的故事，尤其是當初讓她想要鼓吹性

別平權的故事。不論是男性還是女性，桑德伯格都鼓勵他們思考自身對於聘用、升遷，以及日常的辦公室勾心鬥角抱持什麼樣的立場。

桑德伯格也對如何克服阻礙提出具體的建議（例如薪資談判）。她已經學會坦然面對自己的不安全感和她太快放棄的傾向。她帶著自嘲的口吻，幽默地描述她對女性和工作的看法如何因自身經驗改觀。

當她以自己為主角述說故事時，比較容易拉近和聽眾的距離，大家也可從她的故事之中看到自己的影子，這樣比較容易產生信任，並信服她為領導者。男性主管忘記女性洗手間的故事，一方面讓她和聽眾同聲相應，另一方面也讓人警覺性別平權的現狀需要有所改變。當一個人願意透露自己覺得受到怠慢，甚至侮辱的尷尬時刻時，對話就會跟著開展。

桑德伯格的幽默感吸引聽眾的注意力。雙方形成的互信氛圍讓她有機會描述自己雖然順利爬到企業界高層，也曾經歷性別不平等的問題。這樣說或許聽起來矛盾，但桑德伯格坦率面對脆弱的一面讓她得以凝聚聽眾的注意力，進而呼籲要有所改變。

女性成就落後於男性的現象，除了數字上的落差之外，桑德伯格也呼籲大家要注意，長期以來男女之間存在的信心差異，也是造成女性屈居人後的原因之一。她在人生之中就注意到這樣的落差，她藉由說故事的方式提醒自己，也幫助別人警惕這一點，例如她在大學時期跟另外兩人同修歐洲思想史的故事。她的室友讀過原始希臘文和拉丁文的課程教材，在上課時更是全神貫注。桑德伯格本身讀過英文版，而且大多數的課都有去上。她的弟弟也有選這堂課，不過十二本指定書籍之中

只讀過一本，上課則是蜻蜓點水。期末考之後，三個人聊自己覺得考得怎麼樣。這段談話很驚人，室友說她考得糟糕透了，覺得她沒有「寫出黑格爾辯證的重點」，她弟弟倒是信心滿滿地預期說，「我肯定是全班最高分。」

這個故事引起哄堂大笑，但也透露出桑德伯格特意運用的領導技巧：她藉由他人認同的經驗分享，指出男性和女性在專業領域至為關鍵的差異。桑德伯格在說這個故事時，要傳達的是男女信心落差這個普遍的現象，並藉此強調我們為什麼必須改變態度和行為。這種方式是有效的，因為這個理想對於個人和對社會都是切身相關的，她真誠地對此表達重視。她在說故事的時候，同時也傳達出她的價值觀。

就如同首波的女性主義前輩（這些都是她非常崇敬的人物），桑德伯格的私生活也跨入政治領域。她可以悄悄留在臉書營運長這個位高權重的職位，但是她發揮本身的力量和能見度，一肩挑起為所有女性（和男性）發聲的使命。她在《挺身而進》這本書中透露私生活的小故事吸引人們的注意，使其了解怎樣配合自身情況採取具體行動，堅持自己的目標。就像她自我挑戰一樣，她也提出這個問題挑戰聽眾：「如果心無畏懼的話，你會怎麼做？」

許多人可以從桑德伯格的故事之中看到自身的掙扎，因此備受啟發，也努力要有所改變。這也是這項技巧最終的成果——啟發人們，採取符合自身價值觀和信念的行動，追求自己的夢想。

## 完整：建立支持的人脈網路

桑德伯格擅於說服人們支持她達成重要的目標。她的事業生涯和在工作以外的生活，也印證她發掘私人和工作領域人際網路的方法。她憑藉著熱情，同時竭盡所能地說服別人投注時間和精力來支持她。由於別人信賴她，認同她對未來的願景，而且想要幫助她實現，因此樂於予以支持。

當她初到臉書時，以非科技人的背景在一家科技公司擔任營運長的角色，她必須讓人們易於親近，她才能了解他們的需求，以及尊重他們的想法，對於建立支持是很重要的第一步。她的辦公室是開放的，人們隨時都可以找得到她，這樣的安排就是一個很好的起點。她在剛開始上班的前兩個星期親自向員工介紹自己也是明智之舉。

讓我們向前快轉，看看《挺身而進》對支援網路的闡述。任何偉大的領導者都必須爭取協助，追求變革幾乎都會遭逢阻力。如果打造支援網路的用心是為了他人，而不是為了自己，就會最有效果。當別人看到你努力要做的是提供支援，而不是圖一己之私，打造自己的財富和名聲，他們會比較可能幫你。現在桑德伯格的「挺身而進」運動獲得全世界的支持，一部份就是她的用意在於幫助其他女性成功。

而且，桑德伯格請求協助的人往往是她曾經幫過的人。她幫過矽谷女性團體，後來才請這個團體支持索瑪莉·曼。桑德伯格的家庭聚會為生活各領域建立了互相扶持的人脈網路，而這些獲邀參加的女性也從中受惠。她靈機一動，想到跟安德烈亞·米謝爾的聚會無須局限於她那個小小的讀書

會，於是將矽谷女性團體的聚會擴大為一個大家可以交流意見的社群，例如分享如何提升自信的實際做法。桑德伯格的朋友、科技執行主管、創業投資公司、其他媽媽、讀書會朋友、以前的同事，以及家人（例如她的妹妹）形成果實豐碩的人脈網路。在她的支援人脈網路裡，所有的成員，包括桑德伯格自己（她作為這個人脈網路內的關鍵人物，讓自己更有價值）都獲得新穎的點子、潛在客戶、人脈和新的友誼。

## 發揮創意：化解分身乏術的衝突

桑德伯格尋覓有創意的解決方案，以化解分身乏術的衝突，而不是為了某個領域而有所犧牲。她了解不同的生活層面並不會一直互相衝突，不用覺得生活像是個零和賽局。她不接受如果投入生活某個領域，就必須有所犧牲的想法，反倒是會想辦法創造雙贏的解決方案，讓她可以達成多重目標。

桑德伯格起先決定公開談論她身為專業女性的生活，以及打動同樣是職業婦女的聽眾時，別人告訴她在企業界女性不會談論身為女性這回事，如果這麼做會讓她的事業生涯偏離正軌。傳統的想法認為，如果談論身為女性和母親（以及分享她內心的掙扎），會折損她在企業界的權威。但她認為要以鼓勵和教導別人的機會為重，而非顧慮個人的風險，所以當她這樣嘗試就能夠把明顯的衝突

轉為契機。她個人的旅程，特別是她面對懷疑和內疚時的處理方式，成為啟發他人的靈感。她強化身為強大領導者的聲譽，更重要的是，她培養的技巧能夠化解生活各層面的衝突，將個人面臨的掙扎轉變為知識和動力，影響更廣大的世界。

桑德伯格的故事為許多女性帶來力量。不論什麼場合，她都會鼓勵其他女性挑戰性別的刻板印象，並且實驗整合生活各層面的新方法，就如同她本身所做的。她會教她們回想小時候外界對母親和企業專業人士時間分配的固有想法，接著透過本身的例子展現，如何成為可以面面俱到的女人。她認為工作和生活是可以和平共處的，這可不是說說哲學論證而已，而是確實舉出具體的策略、有創意的解決方案，都是她從自身經驗當中汲取而來的。

桑德伯格精通化解生活中各種角色的衝突，特別是她和先生共同承擔家庭責任、齊心協力找出長期可行的平等分配。現在她擁有豐富的資源，可以幫她照料家裡和小孩，但就算如此，她有時候還是感到失望。桑德伯格展現的是，天底下沒有完美的解決方案可以滿足生活中所有的需求，就算坐擁全世界的財富、頂尖的智慧，和龐大的社會支持，在某些時候都還是得做出艱困的抉擇。所謂發揮創意是指，為你和對你而言最重要的人找到合適的新方法，不是每一天每一刻，而是一輩子的時間。

\* \* \* \* \*



桑德伯格會詢問世界各地的年輕女性：「如果你心無畏懼的話，你會怎麼做？」這個問題曾讓她多所掙扎，但她克服了心中的懷疑，激發想要對此有所做為的想法。她在書中無所保留地提供寶貴的建議，已成為四方皆贏且強而有力的典範，為她的工作、家庭、社會和她自己創造價值。

她是新型態的主管，經營一家成長規模驚人的全球公司、扶養孩子、透過慈善事業貢獻社會、促進性別平權，以及經營一段成功的雙職婚姻，同時繼續和廣大的朋友保持聯繫，也是個孩子和大姊，在各方彼此衝突的需求之下卻依然如魚得水。對於桑德伯格而言，這並不會產生二選一的問題，而是積極尋覓兩者皆是。她曾歷經掙扎，調適，而且深切覺得內疚，但是她積極追求長期四方皆贏的目標。

她在專業領域成功不是靠著犧牲生活其他領域，誠如她對全世界各地科技商業界人士傳授她積極奉行五○／五○的應用在婚姻所言，成功是出於她對家庭的投入，出於她對社會的奉獻，出於她將當初在政府工作時的見解落實於Google和臉書，以及從追求個人成長進而提升為企業領導者的能力。她的良知促使她思考做一個好人、過著好的生活，也就是基於自身經驗所匯聚的理想，為她人創造價值的生活。

桑德伯格早在專業領域飛快的晉升之前便已培養這些技巧。不論你來自何方、不論你的生活處於哪個階段，桑德伯格的經驗都是值得借鏡的典範，如何透過有寓意的故事、打造支援的人脈網路、不斷地尋覓方法化解分身乏術的衝突。良師、朋友和家人也能幫助你培養桑德伯格的這些技巧，以符合你自身生活的方式，讓你更能過著自己想要的生活。

## 第三章

### 密蘇里州長暨前海豹部隊隊員——埃瑞克·格雷滕斯

整合人生的技巧：勇於承擔責任，運用所有的資源，並且以成果為重。

每分鐘五百五十發的空包彈、火炮模擬器爆炸、刺耳的警報聲……如此的混亂局面是格雷滕斯早就意識到的。這是地獄週的開端：連續七天七夜幾乎不間斷的高壓訓練。格雷滕斯要求他的六名隊員全副武裝睡覺。他們計畫在帳篷旁匍匐前進，然後往前衝，當大家拚命跑的時候，一旁有群教官用消防水管對著另一組正在做伏地挺身的隊員噴水。

「趴下！」教官喊道，但格雷滕斯和他的隊員還是繼續跑，趁著兵荒馬亂時衝到海灘，躲在大型卡車後面，其他組的學員則被趕到一座混凝土建築物中（他們將這座建築物稱作磨坊），去做伏地挺身和踢腿。大約十分鐘過後，他知道教練很快就會發現人怎麼不見了，於是他讓隊員進去。

「九九%苦痛都躲不了，但我們至少可以稍微避開，」格雷滕斯後來在《心與拳頭》一書中描述二〇〇一年八月的那個時刻。格雷滕斯和組員從磨坊跑到海邊時，百磅的充氣船在頭頂上下彈著，他聽到別隊筋疲力盡的組員滿口怨言時，便知道迴避一點痛苦確實是有用的。他對組員說，

「我們一開始很順利，但是這個禮拜不會一直如此。」「聽聽別船的組員互罵，我們則是保持正向思考、團結一致，好好享受這個過程。」

他們一直到第三天晚上才得以小寐一下，可是半夜就被喚醒，半醒半睡之間被趕進水深及肩的水裡，奉命往南跑。格雷滕斯環顧四周，看到他們痛苦不堪的表情。「我不記得是開始幫弟兄們唱歌或高喊，或是對教官吼回去，但我記得的是聲嘶力竭地大喊。」他回憶說。沒有多久其他弟兄也加入他的行列，高聲歡呼。

雖然格雷滕斯現在已不是現役軍人，至今依然保持從軍時期的平頭髮型。這位三十八歲的前海豹部隊隊員和妻子席娜住在家鄉密蘇里州的聖路易斯，他在那裡經營「使命繼續」，這是他在二〇〇七年成立的非營利組織，協助退伍軍人在地方上繼續服務人群。這個組織贊助六百多個服務團體，提供退伍軍人服務各公益組織的機會，諸如美國男孩女孩俱樂部，國際仁人家園，或是在當地醫院擔任志工。格雷滕斯也致力於協助改變人們對於退伍軍人的觀點。克瑞斯·馬文跟我說（他是第一位成員，以前也曾是我企管碩士班的學生，現在負責一家與「使命繼續」合作的組織），他們要讓退伍軍人的形象在人們眼裡是「想要尋找新的管道服務社會，也是能幹的工作者」，並非「需要關愛的小貓咪」。

格雷滕斯深信，幫助他人可以激發使命感和力量。他在盧安達難民營和德蕾莎修女仁愛之家服務的年代，曾經親眼見到助人的力量，軍旅生涯也有親身的體驗。他加入海豹部隊的前六個月就有人警告他，這項訓練對任何人都是嚴苛的考驗，可是教官對軍官階級的受訓者會更加嚴格，要求他

們每次計時游泳和跑步都要領先大家。格雷滕斯後來領悟到，這項訓練對軍官的要求是以隊員為重，他在書中這樣回憶「我沒有餘力感受自己的疼痛、自憐自艾」。儘管如此，他認為助人有療癒和提振人心的力量，依然是被低估的。

## 家中的領導者

格雷滕斯是家中三個男孩中的老大，母親貝琪是位特殊教育老師，父親羅伯在農業部擔任會計。格雷滕斯最近在訪談中告訴我，其實父親真正的職業是當好父親。老格雷滕斯六歲喪父，有孩子之後，他會指導兒子們踢足球和小聯盟球隊，而且堅持準時下班。在家中精力過剩的男孩之中，格雷滕斯是個天生的領導者，我詢問身為長子的領導風格時，他坦承：「我們經常一塊玩遊戲，如有犯規，我就會敲他們，」除非搞到不可收拾，父母才會介入，不過也只是要他們想辦法化解爭執而已。

格雷滕斯小時候熱愛冒險故事，深受《驚險岔路口》這一系列的故事所吸引，這部套書的情節發展可由讀者掌控。他在少年時期擔心自己生錯時代，「我坐在公共圖書館裡，讀著這些探索古代城市、大西部墾荒的故事，遙想戰士、探險家和政治家的事蹟，但當我抬頭望向窗外，看到的是剛

割過草的綠地。」他在書中這樣回憶，「這世界上好像每一個角落都已被人探索過了，每一場偉大的戰役都已經打過了。」

父母親諄諄教誨要他做個好人、尊重他人、樂於合群。不過他們絕非所謂的直升機父母，幫忙寫科學作業，或在他手寫作業拿了B-時出手代勞。格雷滕斯十一年級的英文老師芭博·奧斯柏對他的印象是友善、認真和體貼。「他很會傾聽其他同學說話，」她告訴我，「這一點很難得。」

奧斯柏也記得，格雷滕斯實踐力很強，高中時期就在學校舉辦首屆的馬丁·路德·金恩紀念會，並且打電話給當時正在競選連任的聖路易斯市市長，提議號召全市和全國各地學生組織諮詢委員會。

## 人道主義者的教育

一九九三年九月的一個晚上，當時還在杜克大學讀大二的格雷滕斯從校園出發，開車前往北卡羅來納州德罕的米克健身房。他暑假去了中國，才剛回來不久，這是他第一次出國。他在北京教英文，很多學生都曾涉及一九八九年天安門事件的民主運動。他日後回憶自中國回來後，在杜克大學的學生生活「彷彿比昔日更要空洞」。他渴望封閉校園門牆之外的體驗，加上受到祖父訴說芝加哥大蕭條時期那些拳擊故事的影響，他也決定開始學拳擊，想藉此測試自己的能耐。

他在健身房裡毫無頭緒，於是做了幾組伏地挺身和仰臥起坐。這時有個個頭矮小的肌肉男走過來，問他要不要比畫一下，他拒絕了，對方施壓，「欸，你都不比，要怎麼學拳擊？」於是格雷滕斯跟健身房借了設備上場，才剛走進去就被打趴。「這個場景很好笑，」格雷滕斯回憶說。

格雷滕斯沒有因此喪氣，第二天照去，第三天也去報到。沒多久，他就開始跟一位名為厄爾·布萊爾的教練，以及職業拳擊手德瑞克·荷姆佛瑞學拳擊。

布萊爾自視不只是拳擊教練而已，格雷滕斯寫道，「布萊爾的每一個動作都是有意義的，像是掛沙包的方式，手綁帶纏拳的方法，還有謙虛的美德。」布萊爾讓格雷滕斯了解準備、努力訓練，以及克服痛苦的重要性，還有光榮和尊重的真諦。

雖然健身房和杜克大學好像兩個世界，但格雷滕斯開始看到這兩者之間的關聯性。格雷滕斯主修哲學，研究亞里斯多德這類主張見賢思齊的思想家。「我問布萊爾怎麼出拳？肘彎擊？上擊拳怎麼做？」多年後，格雷滕斯在哈佛大學甘迺迪政府學院演說時表示：「他要我去看德瑞克，照著他做就對了。」

一九九四年夏天他剛讀完大一，彼時前南斯拉夫飽受戰火和種族殘殺的暴行蹂躪，格雷滕斯前往克羅埃西亞，並且在「無人陪伴流亡兒童」擔任志工。這樣的善行一部份是受到猶太母親的鼓勵，母親常以猶太浩劫後的口號「絕不重蹈覆轍」教誨他。

格雷滕斯從維也納搭火車到札格瑞布的路程上，有個波士尼亞婦女問他，「美國人為什麼對種族屠殺置之不理？為什麼不制止強暴婦女和謀殺的行為？」這些問題一直縈繞在他的心中揮之不

去。

他去中國時曾教過一個學生，這個學生曾拍下當時天安門廣場示威的照片，這件事情給格雷滕斯靈感，也開始記錄難民的生活，他希望全世界不只看到戰爭造成的死傷，也要了解倖存者的堅毅。例如，有個波士尼亞人的兄弟遭到殺害，妻子被拖出屋子強暴，但是他自認為是幸運的，對妻兒都還保存性命感到慶幸。在難民營裡，格雷滕斯看到青少年被破碎的夢想和前途未卜的陰霾籠罩，心情難以平復，相較於其他努力照料比自己年幼的難民，他們欠缺的是一股使命感。

回到杜克大學之後，他應邀到當地教會演說。教會已經聽說種族滅絕的消息，但是想要聽親自到過現場的人怎麼說。他一邊放幻燈片，一邊對聽眾述說那些難民的故事，並且回答問題。會眾問他，「難民營裡怎麼洗衣服？」「那個小女孩的家人後來怎麼樣了？」接著問他，「我們可以做些什麼？」他回答說，「我們可以捐錢和衣服，可以擔任志工，可是這些善行其實都已為時已晚，人們已遭殺害，房舍遭到焚毀，他們的生活已毀……如果我們真的關懷這些人，就要保護他們免於受害。」格雷滕斯後來在他的書中這樣寫道。

格雷滕斯研究彌爾頓、藝術史和宗教。他從聖托馬斯·阿奎那、馬丁·路德·金恩追溯古希臘人對於道德和美好人生的觀念。他繼續旅行，有一年暑假在聯合國盧安達難民署工作，接著在玻利維亞協助街頭流浪兒童。格雷滕斯記得見到一群逃過種族屠殺的盧安達婦女，他幫她們拍攝照片，想要「捕捉她們的影像，跟別人分享我親眼所見的事物。美國沒有幾個人見過這些：堅強的倖存者。這些女性遭受的痛苦超乎想像，卻仍歡迎我、和我談話。她們歷經背叛、艱辛，卻還是願意信

賴我這樣的陌生人。如果種族滅絕的倖存者仍能保有同理心，從苦痛之中得到力量，還能綻放笑顏，當然是值得我們效法的。」

他後來拿到羅德獎學金，在牛津大學度過四年時光，他還是繼續這種模式，從科學發展史乃至於現代藝術，去聽各種課程，也持續人道主義工作，研究過去的危機，並親身到現場了解哪種形式的救援最符合戰亂地區人民所需，以及哪種組織型態最有成效。他看了加薩走廊和德蕾莎修女在印度瓦拉納西的收容所；他從阿爾巴尼亞、柬埔寨，到墨西哥，四處參訪孤兒院，了解各種不同的模式。

他的立場在論文完成時已出現轉變，這時的他認為如有必要應該動武捍衛弱者。「勇於行動是空談和實際成就之間的分水嶺。」他在論文和研討會演說時，主張世界除了人道主義者之外，同樣也需要戰士的信念，也同時開始省思自己對這個信念只是說說而已，或者會付諸行動？

## 學習服務的歷程

二〇〇一年一月二十日，格雷滕斯抵達佛羅里達州彭薩科拉的美軍陸戰隊預備軍官學校，他帶著紅色的行李袋，裡頭裝著衛哨勤務守則，和滿腔的懷疑。教官無止盡的吼叫、為了內務檢查得花無數時間折衣服、一邊唱著愚蠢的歌一邊列隊跑步，海軍就是這樣訓練他們的領導軍官嗎？他班上



有個年輕學員受不了早上的訓練課程。「格雷程斯，過來！」他還記得上士吼道（還把他的名字叫錯）。「這個小王就由你負責了，你們要住在同一間房，只要有空就要教他，幫他通過期末的體適能測試。」

沒多久，格雷滕斯就開始負責班上的體能訓練。他比大多數同學年長，體能狀態也比較好，而且熟悉拳擊場和海外戰亂地區，不輕易慌張，恐懼不會讓他無法動彈，因此預備軍官學校的訓練對他而言相對算是容易的，格雷滕斯樂於接受這個機會領導其他同學。後來他也逐漸領悟到，訓練教官著重細節（他們不斷地吼叫就更別提了）有很重要的用意。

十三個禮拜之後，格雷滕斯抵達加州柯洛納多，準備加入海豹部隊水下爆破訓練二、三、七班。這是全世界最嚴格的軍事訓練計畫之一，如果說格雷滕斯覺得預備軍官學校不具挑戰性，現在就是了。在為期六個月的訓練之中，候選人必須完成難度越來越高的各項挑戰，像是在海灘上跑步、在冷冽刺骨的海中游泳，還有更讓人恐懼的測試，譬如潛水十五英尺在訓練池底打結，有時候手腕和腳踝都要綁著。如果受訓者無法通過任何一項測試就遭到淘汰。就這樣，沒戲唱了。

初級訓練班大約只有百分之十的學員能畢業。格雷滕斯在書中稱此訓練為「凶狠之美」，並引述《星際大戰》中的絕地武士說，「做，要不就不做。」

如果海豹部隊水下爆破訓練對於體能是很艱困的挑戰，心理上的挑戰更甚於此。雖然格雷滕斯覺得訓練嚴酷，但還是順利通過考驗，就如同在拳擊場上自我鞭策，而這一回是為了報效他的國家。

二〇〇三年，他首度短暫派駐於阿富汗，後來更在東南亞一艘負責特殊行動的船上擔任總指揮，此時格雷滕斯在海豹部隊的訓練，以及早年培養的技能開始派上用場。當時美軍在菲律賓追捕恐怖組織阿布沙耶夫，他很快發現船雖然強大穩固，但過於顯著，不適合淺灘行動。為了蒐集情資，他的團隊得潛入海岸線，他想起柬埔寨的漁夫晚上會划著小船捕魚，於是說服團隊買了兩艘色彩明亮的淺舟，在船上配備武器和彈藥設備。美方藉此拼湊出足夠的情資，並找到阿布沙耶夫在當地某個小島隱密的據點。

格雷滕斯也曾被派到肯亞北部的海防前哨拉穆島，接替一位總指揮的職位，這位軍中前輩與當地領袖和高階軍官的關係緊張。他在這次任務中也應用以往累積的經驗來蒐集情資。當他在前往營地的路上經過一個小村莊，有個人說這些村民痛恨美國。「當我看著這些村民看著我們的眼神，我看到的不是恐怖組織的同路人，而是憤怒的父母親。我們把車窗關上，戴著太陽眼鏡，手上握著來福槍，而且他們的村莊四處都是山羊和小孩，我們的車隊卻飛嘯而過。」格雷滕斯和他的士兵努力重建人與人的基本關係，當初擔任救援志工時的經驗讓他學到這種關係的重要性。他邀請肯亞當地的高階軍官共進晚餐，與鄰近城市的市長喝茶。他還跑馬拉松，基地的肯亞護衛丹尼爾通常會陪他一起長途跑步，但有時候當地小孩也會跟著他。這些都是良好的互動，甚至是讓人愉悅的。不過非洲之角的情資顯示，整體而言，美國軍方跟當地肯亞人的關係很糟糕。「真實和寶貴的情資只會來自真實的人，」他後來這樣寫道。所以，格雷滕斯率領手下去當地所謂「惡名昭彰」的村莊買水

果，不理會顧問警告萬一出了差錯，他在軍方的事業可能「就此告終」。他要求手下摘下太陽眼鏡，並和當地人握手寒暄，他們買了水果，還聊天。

## 我掩護你，長官！

到了二〇〇七年春天，格雷滕斯派駐在伊拉克，就在他即將離開費盧傑的最後一晚，半夜突然被轟然巨響驚醒，發現床對面的牆壁上落了顆迫擊砲。他已經不記得隨之而來的卡車炸彈，但還記得眼睛、喉嚨和肺部在爆炸之後的灼熱感。他和同志踉蹌地離開房間，衝到屋頂去護衛他們的營房。他聽到朋友崔維斯·曼尼昂說出軍方表達準備救援的標準用語：「我掩護你，長官！」

幾天之後，格雷滕斯從直升機跳下，朝著軍營前去，這是他在伊拉克最後一天的最後一趟行程。當他到了自己的鋪位，從胸前口袋裡拿出聖克里斯多福勳章、佛教祈禱輪、猶太教哈母薩，還有另外兩個宗教代表幸運的象徵，這些都是來自不同友人的禮物。他說了一句通用的「謝謝你，上帝」第二天便飛回家。

一個月之後，格雷滕斯住在華盛頓特區，自稱是「失業水手」的他苦思接下來要做些什麼，此時他得知曼尼昂的死訊。

格雷滕斯在學校裡一路讀到博士，都知道自己得做些什麼，有哪些障礙得跨越，在軍隊裡他聽從命令，現在卻沒有明確的路要走、沒有方向依循，他的英文老師奧斯柏告訴我，當時格雷滕斯覺得「徒勞之疏漏」，但後來「他開始想起自己的同胞」。有一天格雷滕斯跟大學朋友和同是海軍退伍軍人的肯·哈博一起去貝賽斯達海軍醫院探望傷殘的退伍軍人，他很驚訝地發現，他們就算是斷手斷腿或失明，還是渴望重返服役單位。

「我從以前跟波士尼亞難民和盧安達倖存者工作的經驗了解到，他們雖然失去這麼多，但服務人群有助於激發使命感。」哈博最近跟我談話時，回憶他與格雷滕斯一起去醫院的經驗：「有個男人抓住我的手說，」「我失去雙腿，但並沒喪失想要服務的渴望，以及身為美國人的驕傲。」

格雷滕斯和哈博深受感動，基於他們本身也希望繼續服務社會的意願，於是成立「使命繼續」，這個組織的理念是贊助獎學金，讓退伍軍人有機會在自己家鄉服務，但是起步並不容易，格雷滕斯用他的三千五百美元的戰鬥薪資、兩位友人（哈博和凱伊·拉森）的失能月俸，以及另一個朋友價值一萬美元的股票，成立這個組織。這時候格雷滕斯住在一間公寓裡，裡頭有充氣床、烤麵包機，和一個鬧鐘。他那時以為第一筆獎助金得借助信用卡才能過關。

不過他相信這項專案計畫，所以繼續堅持下去。「董事會開會的時候總是討論埃瑞克的募款目標，或是說他努力要達到的合作組織數目標，」哈博跟我解釋。「他勇於對朋友或廣大群眾說明他的目標。」這是他勇於負責的表現。

格雷滕斯為了保持專注，也借用軍方對於「指揮官意圖」的概念。根據美國軍事訓練中心對指揮官意圖的定義，這是「明確、精闢表達行動使命，以及符合作戰指揮希冀的軍事最終狀態，釐清焦點所在，即使行動進行不盡理想，無須進一步指示也能協助屬下、支援指揮官達成理想的成果」。格雷滕斯在哈佛大學甘迺迪政府學院公務領導力中心發表演講時表示，這個理念是他將軍旅生涯所學應用於社會創業最寶貴的一課。「身為領導者，你必須能夠說明你的『指揮官意圖』，讓屬下了解、竭盡所能發揮最大的創造力、智慧、心力來達到你的意圖。」他進而解釋如何在非營利事業中應用這個概念：「當身為創業家的你能夠說明這個意圖，並且聘人……你會發現自己活力百倍，也能激發全體人員的活力、熱情、智慧和創造力，而這些力量都可以導引到正確的方向，因為你能夠說明意圖。」

曾任黑鷹計畫飛行員和「使命繼續」首席營運長的史賓瑟·金普頓告訴我，格雷滕斯用一頁文件追蹤進度，問自己這些問題：「我這個星期說服多少贊助人？在我希望獲得報導的十大媒體當中，有沒有任何進展？」

剛開始時，贊助人和合作組織很難理解「使命繼續」這個創新的概念，「使命繼續」將退伍軍人視為寶貴的資產，而非需要憐憫的對象，並不會將他們視為需要小心打發的人物。但是這項計畫對合作公益組織的影響顯著，格雷滕斯述說這些人的故事，最終打動了許多合作夥伴和贊助組織，其中包括高盛基金會、福特基金會，以及家得寶。「使命繼續」在聖路易斯市的第一位同工成員提姆·史密斯曾經在步兵服務，他在伊拉克血腥的戰役中喪失許多朋友，返鄉後得到創傷後壓力症候

群。「當我第一次見到提姆時，他在郵局上大夜班，」格雷滕斯對我說。他為史密斯在當地醫院建立獎助金，讓他在這家醫院協助其他為創傷後壓力症候群所苦的退役步兵同胞。史密斯後來得到社工的碩士學位，在退伍軍人管理局得到全職工作，後來更開創自己的事業「愛國者商業清潔公司」，協助聖路易斯其他的退伍軍人。二〇一三年六月，《時代》雜誌封面文章報導「使命繼續」，描述格雷滕斯如何推動其他同仁追求更高的標準。滿口抱怨的人不會有人同情，記者喬伊·克萊引述他的話寫道，「人們了解退伍軍人所做的巨大犧牲，自然會想為他們做些什麼，有時候會因此為退伍軍人找藉口：『喔，你沒有準時來上班，肯定是因為你有創傷後壓力症候群；喔，你殘障失能別去試了；喔，你對你先生或太太不好，你是個糟糕的爸爸或媽媽，肯定是因為你失去很多朋友。』我們根本不接受這些藉口。」

「使命繼續」既幫助退伍軍人找到新的途徑服務社會，同時也讓社會發掘領導者，這個事實引起好萊塢知名導演J.J.亞伯拉罕的注意。「我最欣賞可以同時解決多重問題的點子，」這位《LOST檔案》的催生者，以及《不可能的任務》和《星際爭霸戰》的導演如此告訴我。幾年前，亞伯拉罕在宣傳活動上曾見過美國的軍人，還想找機會保持聯繫。他和太太看過無數與退伍軍人相關的專案計畫，然後與格雷滕斯相約見面。「他說得非常清楚，而且充滿熱情和提供事實，讓人深受啟發，」亞伯拉罕回憶說，他給這個組織不只是金錢而已，還在電影《闇黑無界：星際爭霸戰》中向後九一一時期的軍人致敬，並且請來格雷滕斯和多位同工成員客串。亞伯拉罕說，演員在拍攝期間認識格雷滕斯，並在宣傳活動上熱烈討論「使命繼續」。

剛開始，格雷滕斯睡在空蕩蕩公寓的床墊上，「使命繼續」的成長和成功並非他生活中唯一的改變。他在二。一。年參訪哈佛時，結識一名叫做席娜·切斯納的研究生。他告訴我，席娜打從第一次跟他喝熱巧克力時，似乎就能看穿他的心思，兩人在二。一一年結為連理。這是他的第二段婚姻，第一次結婚以離婚收場，痛苦的經驗也讓他領悟到失敗和韌性的智慧。這些日子格雷滕斯住在聖路易斯充滿舊式風情的拉法葉廣場城區，如果太太沒去亞洲出差研究國際安全事務，他就會早起練習跆拳道，然後回家和她吃早餐。

二。一二年某個晴朗的五月午後，格雷滕斯望著塔夫茨大學的畢業生和他們的家人。他帶著燦爛的微笑告訴這些畢業生，他們「回家住在父母的地下室可能性非常高」。格雷滕斯避免淪於一般融合理想主義和建言的俗套，對台下提出一項挑戰，就如同他每天挑戰「使命繼續」的同工成員一樣，「我要你們做些事情，」他開口說，「信心滿滿地展望未來，發揮你們的才華和能力、所有的創造力和活力，找出服務他人的方法。」

## 格雷滕斯展現的技巧

本書介紹六位卓越的領導者當中，格雷滕斯是最年輕的。他將成就歸功於家庭、中學、大學、拳擊場、研究所和人道救援的努力，以及他在軍隊和在非營利組織世界裡景仰的典範人物。但是格

雷滕斯本身積極追求新知，尋覓最好的辦法讓他與生俱來的才華發揮於助人。

格雷滕斯秉持對心理韌性的了解（這方面的了解一部份是他於世界各地戰亂、貧窮地區學到的，一部份是出自於本身的教育背景），成立一家為退役同袍提供機會服務人群，藉此達成療癒效果的組織。「使命繼續」的成功，以及其支持者人數日增，在在印證格雷滕斯的領導技巧。就如同本書介紹的其他領導者，格雷滕斯具備所有的技巧，但特別彰顯以下這三項：承擔責任（真實）、運用生活各環節全部的資源（完整），以及專注於成果（發揮創意）。

## 真實：承擔責任

格雷滕斯對自己負責，去做人生中對自己最重要的事情。他會定期反省本身的價值觀，並且評估自己的作為是否吻合這些信念。如果他注意到所做的事情並非那麼重要，就會調整方向。他致力於採取行動以確保追求的生活符合自己的信念。

格雷滕斯在小時候就深信命運掌握在自己手裡。他熱愛冒險故事，將故事中冒險犯難的主人翁視為自身界定命運的機會。父母也鼓勵長子不要忘卻家族歷史，慎選未來的立場（母親「絕不重蹈覆轍」的教誨在他早年便已深植心中）。這樣的想法在學校時又更加強烈，高中時代的老師曾帶他



到遊民收容所過夜，告訴年紀尚輕的格雷滕斯可以為此做些什麼，這些早年的經驗讓他了解本身的價值觀，並以此做為日後行動的主臬。

他去中國旅遊時，看到尋常人民面對強權仍勇於說出事實真相，領悟到任何人都能創造歷史。他在波士尼亞的人道救援行動中，碰到一位女士質問他為什麼全世界對戰爭的受害者置之不理，他開始質疑單單提供救援物資是否稱得上是人道。他領悟到真心關懷他人意味著不只是提供慈善物資而已，他認為他稱為「英勇行動」，也就是武力保護，在暴政橫行的真實世界裡，是除了救濟食物和藥品之外必要的補充。他觀察到，若無拳頭，世界上的善心到頭來都是一場空。他擔起責任，了解需要做些什麼，並據此採取行動。他放棄比較舒適的事業生涯，投身軍旅加入海軍海豹部隊。「我可以繼續說說這些信念，但我也可以付諸行動。」他這樣寫道。

他在軍隊有許多機會展現這樣的責任感。例如，他首次以軍官身分執行任務時，發現有些屬下吸毒，他將此視為違反海豹部隊規章，而非等閒視之的小錯誤，因而對此妥善採取行動。他以最高的標準自律，不容屬下犯規，記錄這些個案，以便開除這些人（有些海豹部隊隊員被踢出軍隊之後挾怨報復，他因此心想怎樣才能更進一步幫助他們。同樣的，這也是他將此視為己任的例子）。

他退役返鄉之後，看到傷殘退役官兵需要機會的困境，於是想辦法實現這樣的機會。「使命繼續」的目標結合了他自軍隊傳統建立的價值觀，以及自身在戰爭時期的經驗。他自視追求自由的光榮戰役之中牢不可破的環節，也意識到要在崇高的歷史事蹟之中佔有一席之地。如果前輩能光榮戰鬥，他也應該如此，這樣的領悟促使他起身而行。成立「使命繼續」顯示格雷滕斯一肩挑起秉持信

念做事的責任，主動了解該做些什麼，即使心有畏懼也不退卻，這不是為了錢或是名聲，而是要做些有意義的事情。

## 完整：運用所有的資源

格雷滕斯運用不同領域的技能和人脈，達成其他領域的需求和目標。當他在追求目標時，會發揮創意，思考他在各領域培養的技能、人脈關係和想法，不會硬把自己的關係套入界定僵化的類別或是角色，例如他的英文老師奧斯柏是畢生的良師，自海軍退役並苦思日後出路時，常向她請益。

格雷滕斯的故事之所以吸引人，誠如電影導演J. J. 亞柏拉罕所說，格雷滕斯是個「行效一致」的人。他將所有累積的人力資本都應用在實現當前目標，例如，格雷滕斯將拳擊場上（在私生活的領域）習得的態度和技巧應用於軍旅生涯上（他的專業）。

受到祖父的故事啟發，格雷滕斯開始學習拳擊，他的教練知道這項運動不只是追求技術登峰造極的體能訓練，也是為了打贏勝仗而培養心理工具，他也從教練之處了解準備是一切的根本、冷靜面對恐懼是可行的，而且也必須如此，更要榮譽戰鬥。

難怪格雷滕斯的回憶錄中不斷強調要為行動做好準備。他從景仰的人物和良師身上學到一絲不苟的準備有多麼重要，也將此應用在海軍上。身為指揮官，他讓部隊了解體能鍛鍊的努力終能通往卓越，為他們建立信心。在拳擊場上，他了解到恐懼是可以控制的，失控的恐懼「會讓心靈墮落和削弱戰力」。他投身軍旅的戰士生涯中，從嚴苛的地獄週，乃至於阿富汗和伊拉克的恐怖經歷，這樣的體認是至關重要的。他從拳擊老師身上學到要以操守求勝，不得以折磨為手段，尊重人性尊嚴。格雷滕斯在與恐怖組織塔利班打仗時，就是秉持這些價值觀「分辨出誰是戰士、誰是惡棍」。

格雷滕斯將當年從事人道救援工作時得到的知識和見解，應用在本身的專業領域。例如在盧安達的難民營、波士尼亞子彈橫飛的村莊、玻利維亞充斥暴力的街道等讓人痛苦不堪的地方，格雷滕斯在這些地區協助需要救援的兒童，對於人類的韌性有了全新的認知。他也從工作中學到務實的作法，了解如何與陌生人建立人與人的基本關係，破除他們對於新理念的排斥。他服務全球社會的經驗成為日後投身軍旅以及創立「使命繼續」的資產。

格雷滕斯的主要理念是，當你賦予需要被幫助的人挑戰，給他們可以服務社會的機會，才讓他們重拾力量，從創傷中再站起來。大屠殺倖存者和哲學家維克多·法蘭可在《活出意義來》一書中這樣精闢描述存在的意義，人們在助人時對自己的感覺會比較好，如果沒有這種機會則會感到絕望和無助。格雷滕斯在從事人道救援工作時，對於這番論述感受特別深刻，於是他應用這個概念，例如在地獄週時以團隊為重，將個人的痛苦拋到腦後，方能和弟兄順利度過嚴苛的考驗。而且，他戰後返鄉探望受傷退伍軍人時，也是秉持這個原則，發想且成立「使命繼續」組織。他為人稱道的

技巧在於將生活某個領域的理念應用在另一個領域之中，因此達成理想的成效，他將軍方「指揮官意圖」的概念應用在執行長的角色上即為一例。

不過，他為「使命繼續」爭取支持的過程並不容易，儘管立意良好，可是社會上大多數人將退伍軍人視為救濟對象，而不是本身可以提供協助的資產。格雷滕斯成功說服大眾接受他的創新觀點，這些理念條理分明，而且很有道理，這是他從其他生活領域學到的技巧，懂得如何克服阻力，爭取人們的支持。格雷滕斯在社會各領域的基層訓練讓他了解要先打好關係，才能談策略和合作。齊心協力達成目標的前提是對彼此的尊重，通常也需要了解對方的文化，這是他從柬埔寨漁村學到的，後來應用在肯亞，例如和當地人聊天打好關係，進而取得寶貴的情資。

格雷滕斯將他人視為值得尊重的個體，這是多年來擔任救援志工所培養的能力，讓他得以凝聚向心力、建立信賴，以及強化身為領導者的影響力。他在人道救援服務和投身軍旅的過程培養了克服阻力的能力，這項技巧讓他日後在另一個領域派上用場：新創建非營利組織。

## 發揮創意：以成果為重

格雷滕斯注重努力的成果，但是彈性看待達成目標的途徑。格雷滕斯不會去計算自己工作幾個小時，而是看是否達成正面的成果。他對自己和他人的評價是根據成就、結果，重視努力的品質，

而不是數量。

打從他在聖路易斯高中時期，就試圖說服市長聽取學生的心聲，乃至於他為了協助受傷退伍軍人療癒創建「使命繼續」，格雷滕斯學到的技巧是胸懷遠大理想（目標）的同時，也要發揮想像力、務實看待實現目標的途徑。他的拳擊教練布萊爾告訴他，無須花俏的健身房設備也能達成學拳擊的目標：將就使用現有資源，全力以赴。這個教誨讓格雷滕斯學到以成果為重，彈性看待達成目標的方法。

在盧安達的時候，格雷滕斯的目標是協助提供兒童所需救援。誠如他所解釋的，他曾苦思怎樣才能造就正面影響力。「我不是學術學位的研究人員，不是人類學家，不是社工，不是護士或醫師，我不是任何領域的專家。」他想到可以攝影來訴說故事，他拍的並非一般描繪無助人民的影像，而是呈現韌性和堅強。相片裡的兒童和家人肩搭著肩。格雷滕斯想以新的方式呈現這些人，讓美國人注意到他們，並採取行動，而攝影便是他達成這個目標的創新方式。

他以成果為重的同時也抱持彈性。例如，地獄週時，他想出新的辦法，保持頭腦清醒、順利完成極端嚴酷的各項考驗。他在一次艱苦的訓練當中開始唱歌，在他充滿活力的帶領之下，其他疲憊不堪的同學開始大合唱，讓他們的心思得以暫時擺脫眼前的掙扎，在心理上覺得某種程度的掌控了這樣令人窒息的處境。他回顧當時，意識到這也是訓練的目的之一：訓練就是要他們學會「怎樣調整策略，並且利用機會完成任務」。他的描述正是這項技巧的核心。

格雷滕斯身為拳擊手、學者，以及戰士，也積極應用這個原則：以自己能夠掌控的小步驟，按部就班地朝著宏大的目標前進，專注於成果的同時，對於實現目標的方式則要發揮創意。在他看來，在肯亞的行動並非贏得重大戰役，而是「持之以恆的策略進展」，朝著凝聚強大聯盟的更大目標邁進。這意味著要在基本的人性層次和人們打好關係，例如跟市長一塊喝茶，跟肯亞的護衛一起訓練，以及和水果攤販聊天。

「使命繼續」充分展現格雷滕斯發揮創意的力量。他看到問題——傷殘退伍軍人需要某種的使命感，於是想辦法為他們表達這樣的使命感。他為了達成這個結果，回想當初從觀察他人以及從自身生活當中汲取的知識，例如當他回顧地獄週的經歷時領悟到，「最艱困的時刻也是唯一的時刻……當我孤單一人，只會看到自己的痛苦，」跳脫個人眼前所需，著眼於使命感能讓人得到超脫。當初他透過攝影，為需要救援的兒童建立堅毅的形象，現在他則是為傷殘退伍軍人重塑形象，讓大眾了解他們是寶貴的社會資產。

軍隊教導軍官「指揮官意圖」是要他們了解怎樣明確說明目標，同時也鼓勵抱持彈性看待達成目的的方法。格雷滕斯成功執掌「使命繼續」，亞柏拉罕告訴我，一部份是源於他的溝通技巧，讓大家了解這個組織的目標，並且廣納各方意見，聽取大家對於怎樣推動這個使命的點子。亞柏拉罕表示，格雷滕斯在傾聽意見的時候會不斷地點頭稱是，「讓對方感到受到鼓勵，由此可見他不但好學，而且極為聰明、非常樂觀。」這樣的樂觀來自於他捍衛人性尊嚴，以及各種可讓他實現這個高尚理想的眾多途徑。

\* \* \* \*

格雷滕斯在二十來歲的時候深自省思內心靈魂，並選擇了海豹部隊這一條充滿不確定性的未來。他從失敗之中汲取經驗，在海外拯救無辜民眾時正好派上用場。他日漸相信，人道救援的努力要發揮效用，需先確保人民的安全無虞。戰後沉潛時，他發想到務實的方法，可讓退伍軍人在地服務重拾尊嚴，不但開創新的事業，也是勇於負責，實現本身信念的表現。

他告訴我，他從人生歷程看出一致性，這樣的一致性並非實現某種完美平衡的時刻，而是各個階段一以貫之的完整性。生活的各領域的發展隨著時間逐漸交織，從拳擊、人道救援工作，以至於投身軍旅，再到為同袍找到療癒的途徑。對於格雷滕斯而言，領導在於達成和諧，可是無法隨時都處於平衡的狀態，也不是追求財務的成功，而是有意義的人生。

格雷滕斯利用任何可用的工具捍衛人性尊嚴。他在追求目標的時候，也致力於自我提升，不斷的學習、磨練身心靈，為服務人群做好準備。他的例子再度顯示，專業上的成就是經營生活其他領域的成果。以他的例子來說，這些領域便是家人秉持的價值觀、在地社區和社會的需求，以及本身堅持的信念。在他的啟發之下，我們可以思考如何學習將自己所說的信念視為己任、強化對現有資源的運用、進一步釐清目標，同時以創新方式朝著目標邁進。

（編著：格雷滕斯在二。一七年當選美國密蘇里州州長）。

## 第四章

### 美國前第一夫人——蜜雪兒·歐巴馬

整合人生的技巧：行為舉止符合價值觀，發揮智慧掌握分際，勇於擁抱改變。

二〇一二年三月十九日，談話節目主持人大衛·賴特曼向現場觀眾介紹「支持軍隊」的發起人出場（此為支持和表揚美國軍人和家屬的全國性計畫），「先生、女士，請歡迎美國第一夫人，蜜雪兒·歐巴馬。」她隨即出場和主持人寒暄，微笑向觀眾問好，接著近六呎高的她在來賓座椅安穩地坐下。

「白宮的生活如何啊？」賴特曼問道。

「試著不要惹是非，」她回答，接著兩人便開起玩笑，主持人問她的先生是否會抱怨約翰·貝納（時任共和黨籍的眾議院議長）？「絕無此事，他樂觀得很，尤其是對國會，」她回答說。你還能出門嗎？「我哪兒都去不了！」她笑著說，接著說了個小故事。有一回她順利溜出去，微服到了塔吉特百貨公司。「有個女人走到我身旁，我那時站在放洗衣精那一排貨架，她說：『不好意思，



能不能幫我把洗衣精拿下來？」我照辦了，她只跟我說，『嗯，你用不著做得這麼不費吹灰之力的樣子。』」

賴特曼請教她怎麼教養孩子，蜜雪兒停頓了一下，她的姿態和時機看了讓人發噱，傾過身建議他，「有時候你就得扮虎媽，你這樣做過嗎？」

全場哄堂大笑，這時候話題轉到蜜雪兒·歐巴馬上節目要提倡的使命「讓我們動起來」。這是為了對抗兒童肥胖問題精心策畫的活動，以及她對「支持軍隊」的投入，這項軍方計畫雖然知名度沒那麼高，但誠如歐巴馬所說的，已見到成效。她說服兩千家企業聘用退役軍人，並且表示這些公司直至二〇一二年八月已經聘請十二萬五千名退役軍人，而且承諾會加聘二十五萬人。她更提及說服全國半數州長（最近一次的計算）支持讓軍人眷屬簡化專業證照跨州轉移的法案。她暢談軍眷的掙扎，配偶不在身邊的時候，一方面要帶小孩，一方面還要工作，她先生早年投身政治的時候，她自己也是如此。這時話題轉到「讓我們動起來」這項活動，她談起雙薪家庭有多麼容易讓外帶餐點和電視機佔據日常生活，以及她小孩的醫師如何挑戰她起而對抗這個現象。

這是蜜雪兒·歐巴馬的典型風格：風趣、坦然、有謀略，又很實在，對自己看重的事情充滿熱情，特別是家庭這個議題，不論是對她自己或對別人都是如此。

蜜雪兒·歐巴馬向來不是壁花型的人，但她也不搶風頭。巴拉克·歐巴馬成為總統候選人之後，讓身為另一半和競選代理人的蜜雪兒頓時進入大眾的眼中；在此之前她是一名職業婦女，但堅持以家庭為重，絕不讓忙碌的事業動搖這樣的立場。除了家庭之外，她第二重視的當屬社會議題，

特別是她任在芝加哥南區的社區。蜜雪兒身為芝加哥大學醫學院公共事務副總裁，致力修補大學和鄰里之間長期以來的惡劣關係，蜜雪兒從小在這個社區長大，也選擇在此扶養兩個女兒。

現在全世界已經熟知美國第一夫人蜜雪兒·歐巴馬，她的臉孔已上過數百個雜誌封面。雖然死硬派批評者未必認同，但她的支持度卻一直維持在大多數政治人物難望項背的水平。二〇〇八年，蜜雪兒還在向美國大眾介紹她自己，在摸索中邁向大眾的舞台。這位直來直往的女性為了協助丈夫競選總統，放棄原本高薪的主管職位，但為了顧慮年幼的女兒瑪莉婭和莎夏，如果造勢活動超過一個晚上，她就不願意參加。她是何方神聖？她是一個堅信社區打造和公共服務的女性，卻對政治抱持嘲諷的態度，儘管如此，她也展現天生政治家的魅力，不論是對數千名群眾演講，或是上深夜節目，這樣的個人魅力都展現無遺。

蜜雪兒·歐巴馬以前的事業生涯和直率的個性與眾不同。《新聞週刊》報導指出，競選期間「她並非傳統的貴夫人，空洞地對著丈夫微笑，死盯著精心編寫的講稿。」她塑造出一個獨特的角色，介於愛蓮娜·羅斯福這樣優雅的女主人或是慈善事業的推動者，以及希拉蕊·柯林頓這樣竭力推動改變文化的政策的人物之間。

蜜雪兒·歐巴馬自稱「媽媽執行長」，繼續以家庭為重，同時也利用自身的平台為所有家庭發聲。身為第一夫人，她動員不同的團體為了共同的目標努力，這些為人稱道的作為都是源自於童年時期父母灌輸的價值觀，以及日後在南區的工作歷練。她的所作所為也代表一種深具啟發性和先驅

性的模式，為世人展現如何克服這個最常見的挑戰：面對生活各領域所需而感到分身乏術時，如何滿足各方有時互相衝突的需求？

當然，自從他們搬到白宮之後，蜜雪兒面對的挑戰更大了。她上大衛·賴特曼的節目時，主持人問及她和女兒的童年生活，「在你的童年記憶之中，哪些是對你有意義，而且你的孩子也能效法的？」他問道。「對我們而言，重要的是價值觀，」她說。她進一步解釋，她跟總統必須盡力確保孩子走進白宮那一刻，感覺就像是芝加哥的南區。「還是一樣的價值觀、一樣的規定、同樣的責任感。當然，環境已大不相同，白宮有管家走來走去，以前我們沒有這些。」

## 南區女孩

蜜雪兒·拉范恩·羅賓森·歐巴馬生於一九六四年一月十七日，她從小成長的芝加哥小公寓只有一間臥房、一間浴室，家中有父母和哥哥葛雷。父親福瑞澤·羅賓森三世在芝加哥水利部擔任工人，年薪大約五千七百美元，比起當時美國家計所得中值稍微低一些。她的母親瑪麗安是全職家庭主婦，在家照顧孩子。家裡經濟雖然窘迫，但是個和樂的家庭，她跟父親特別親近，父親渴望為家人提供一個安穩的家，讓孩子感到有希望，這樣的盼望也是驅使他努力的動力。

她的父母親傾注一切給她和哥哥。二〇〇八年，蜜雪兒在民主黨全國代表大會演說時這樣回憶：「我們感到被愛、被珍惜、知道自己在這世界上有一席之地，而且對此從來不曾有過絲毫懷疑，這對孩子而言是最美好的禮物。」

大約在一九七〇年，羅賓森一家人搬到芝加哥南區一座磚造的三樓公寓。當時社會正值轉變之際，許多社區只要有黑人家庭遷入，大多數的白人住戶就會逃到郊區去住，這個區域不同，為免當地的銀行和雜貨商店關門，留居的住戶團結一致，南區還是很安全和穩定。

蜜雪兒在校時便是很優秀的學生，如願進入夢寐以求的芝加哥惠特尼楊高中。在當時算是比較新的學校，位於芝加哥工廠林立的工業區，十三歲的蜜雪兒得輾轉搭公車和火車才能到學校，通勤路程可能要花兩個小時。蜜雪兒的家庭非常重視教育，即便在少女時期，她也以課業為優先。她在學校如魚得水，高三加入全國榮譽學會，並且順利進入普林斯頓大學，她的哥哥葛雷也在同校讀大二，也是籃球隊的明星人物。

惠特尼楊高中的學生來自芝加哥各地不同的種族背景，被稱為「成功的多元實驗」。不過，蜜雪兒雖然來自如此兼容並蓄的學校，當她在一九八一年秋季進入普林斯頓時依然深感難以招架。她入學那屆有一千一百位新生，只有九十四位是非裔美國人，而且置身於這麼多菁英之中，曾經一度讓她感到迷失。「我那時候覺得，我肯定比不上這些人，」她這樣告訴自傳作家麗莎·蒙迪，「我不該來這裡的。」不過她後來領悟到，最難的是擠入普林斯頓這個窄門，她相信班上那些來自貴族預備學校的同學並沒比她聰明。她發現她跟其他非裔美國人，不像其他學生可以輕易打入特定的用

餐小圈圈和社交性質的社團，於是她就在校園裡尋找適合自己的小團體。她說，「我們變成小團體裡的小團體，與很多像第三世界中心這類的地方來往。」這個中心是少數族裔背景學生聚集之處，提出很多文化和社會相關的議題，並且提供課後活動，而蜜雪兒下午就在那裡打工。

在普林斯頓，蜜雪兒意識到她的黑皮膚，這是他在芝加哥不曾有過的感受，她盡力克服種族在社會上扮演的角色。儘管她身為黑人女性會在常春藤名校中感到孤立，但她開始將班上同學的某些想法放在心上，例如希望在畢業後繼續攻讀法學院或在金融業工作。她的畢業論文便是以這樣緊繃的感受為背景，探討非裔美國人在校園中和畢業後的際遇。她想要研究的是，在普林斯頓這樣以白人為主的學校，黑人校友畢業後是否難免會離開黑人社群？如何應對社會藩籬？這樣的問題一直縈繞在她的心頭。

蜜雪兒在一九八五年以優異的成績畢業，緊接著在秋季進入哈佛法學院。「普林斯頓對於蜜雪兒而言是個分水嶺，」她在哈佛的教授查爾斯·奧格萊崔對一位傳記作者表示。「問題是，身為非裔美國人，究竟要保持父母賦予的身分，或是已被菁英名校的教育改變？當她去上哈佛時已經找到答案。她既可以優秀，又是個黑人。」

蜜雪兒在一九八八年畢業，其後返回芝加哥，加入頗負盛名的盛德律師事務所，她專精行銷與智慧財產權法。事務所主持行銷團隊的合夥人回憶說，「她是我見過最有野心的律師。」蜜雪兒努力工作，如果工作不具挑戰性還會抱怨。不過她維持私生活的隱私，還是住在南區，而非芝加哥市區，而且鮮少跟同事來往。

她加入事務所的那年夏天，公司要她擔任暑期實習生的輔導員，這個實習生名為巴拉克·歐巴馬，是哈佛法學院的高材生。約莫一個月後，歐巴馬約她出去。她在二〇一一年回憶說，「我心裡想，不可能。這實在太俗套了。」她覺得跟同事約會不專業，於是拒絕他了，但他還是窮追不捨，暑假將盡時，她終於同意去看電影和吃冰淇淋。在那之後，他們倆的關係升溫，事務所裡任何一位律師只要看過他們聊天的樣子都心知肚明。他護送她，她愛上他，在他開學回到法學院後，他們的關係還繼續著。

蜜雪兒當上合夥人幾年後，開始對執業感到遲疑。在一九九〇年，她大學時期的好友蘇珊娜·愛勒勒年僅二十多歲就因癌症去世，父親也在翌年過世。「如果你每天做的事情無法帶給你喜樂，又有何意義？」她曾這麼說。「我看著我的社區，彷彿有了頓悟，我得將自身的技能貢獻給造就我的地方，我想要的事業是以熱情為出發點，而不是單單為了錢。」她希望本身的作為能吻合所秉持的價值觀。

蜜雪兒也渴望愛和家庭。她在一九九二年秋天和歐巴馬結為連理，哥哥葛雷帶領她走進禮堂。他們的婚姻並非一帆風順，但絕對是平起平坐的合作關係，認識這對夫妻的人都認為，若無蜜雪兒，歐巴馬不可能成為總統。

她接下芝加哥市長李察·戴利辦公室的工作，後來成為芝加哥經濟發展協調處長。一九九三年，她離開政府公職，轉任「公共事務聯盟」這個非營利組織的執行長，組織的主旨在鼓勵年輕人

投身非營利的公益事業。從各方面來說，蜜雪兒喜歡當領導者。在公共事務聯盟的時期，她的員工形容她的態度和藹但堅定，從籌募資金到黏信封什麼都做，也期望下屬投入同等的努力。

婚後四年，歐巴馬夫婦為一本介紹美國夫妻的書拍攝相片，他們在位於海德公園的公寓裡，坐在客廳沙發上讓攝影師拍照。海德公園這個南區的避風港因為鄰近芝加哥大學校園，相較於周遭區域聚集更多的多元種族和中產階級家庭。蜜雪兒靠著她的先生，手放在他的膝上，直視著攝影機。窗外陽光灑滿屋內。「歐巴馬很可能會競選公職，」她告訴攝影師：「我對政治很謹慎……一旦涉入政治，你的生活就像本打開的書，人人都看得到，而且有些人來意不善。我非常重視隱私，喜歡周遭圍繞的都是自己信賴和喜愛的人物。」

不過她也說，「不過看看人生的轉折也是很有意思的。從許多層面來說，這次出馬只是看看會開展什麼樣的契機。試得越多，許多事情做起來就會輕易得多。」她繼續說，「歐巴馬從小就勇於冒險，向來不依傳統方式行事，受到他的影響，現在的我比較放鬆，願意放膽試試。」

## 從春田市到白宮

一九九六年秋天，歐巴馬當選伊利諾州參議員，因為工作的關係得經常待在幾百英里外的春田市。蜜雪兒留在芝加哥，沒多久便成為芝加哥大學學生事務處副處長。一九九八年，歐巴馬的第一

個孩子誕生了，他們為女兒取了夏威夷名字瑪莉婭。二〇〇一年，他們生了第二個女兒莎夏。蜜雪兒獲聘為芝加哥大學附屬醫院社區與對外事務副總監。她認為這個深具挑戰性的職位很有意義，因為這所大學和其附設醫院系統在非裔美國人社區的名聲並不好。

不過，這段時期對蜜雪兒個人而言是很困難的，她要養育兩個幼兒並兼顧工作，丈夫雖然體貼，但是經常不在家，一個禮拜有三個晚上都在春田市。「這很困難，我苦思如何才能做到面面俱到。」多年後她接受《歐普拉雜誌》訪問時這樣說。他們倆的婚姻在這段時期陷入低潮。她從不排斥獨自扶養女兒的念頭，甚至考慮離職以便全副精力投注於照顧她們。

接著，她重新思考了她的處境，她對麗莎·蒙迪這樣回憶：「我獨自一人帶著新生兒，感到憤怒、疲憊不堪，體力不濟。」蜜雪兒得擠出時間留給自己、想辦法減輕她承擔的家務，以便拯救她的婚姻和事業。她為了掌控新局，只要先生在家的日子她都會清晨四點半上健身房運動，一方面是為了恢復體力，一方面也是逼他負責早上的家務，也聘請一位管家來幫忙煮飯和打掃。

二〇〇四年，她的先生當選為伊利諾州聯邦參議員。蜜雪兒在選戰之中也有個小角色，在他搬到華盛頓特區之後，她決定繼續保留自己的工作以及住在南區的房子，那個時候她不願意為了先生的政治事業生涯，讓自己和家人離鄉背井。

儘管如此，三年之後，在伊利諾州春田市一個寒冷的二月天，蜜雪兒·歐巴馬和先生一起走上講台，在他宣布將競選美國總統大位時站在他的身邊。她當時已領悟到儘管她排斥政治，但她的先生能透過政治實現許多他們共同的目標。她在南區的寧靜生活就此告終。



但她對自己在這世界的定位依然不變。「公眾眼裡的蜜雪兒和私底下的蜜雪兒並無不同，」她的友人也是芝加哥大學法學教授大衛·史特勞斯如此認為，蜜雪兒本身也同意說：「去年的蜜雪兒跟今年的我還是一樣。環境不同，但我還是一樣。」她的腳踏實地跟許多政治人物的夫人大不相同。「有時候她的發言會讓幕僚冷汗直冒，」歐巴馬的選戰首席策略師大衛·艾克羅德表示，「她為人坦率，在外面想到什麼就說什麼，或開玩笑。她不會根據政治正確的直覺來解析遣詞用字。」

蜜雪兒可能意識到在政治圈講真話的風險，開始強化公私領域的分際。她雖然為先生站台，但要根據她自身的條件。就算先生贏得選戰，還是考慮等到女兒學年結束之後再舉家遷到華盛頓特區，這樣的想法是前所未聞的，也確認了家庭優先的基調。她在打點好孩子們所需的安排之後，便和女兒們以及她的母親一起搬到白宮。

第一夫人堅持要維持以往固定的作息。一個星期當中至少五個晚上會全家一起在六點半吃晚餐。她經常談起她和歐巴馬總統苦思如何維持「正常的」生活。「我們以前會去看足球賽、去賣場買東西、騎自行車、確保孩子們可以去朋友家過夜，」她解釋說。即使在成為第一家庭之後，「我們還是這麼做，但現在通常有很多人在旁看著。」

## 第一家庭的家庭優先

二〇一二年一月，蜜雪兒·歐巴馬在白宮接受《CBS今晨》主播蓋爾·金恩的訪問。金恩一開場就問她在第一夫人這個位置上學到了什麼。「有沒有學習曲線？」「當然！人生本身就是個學習曲線，」蜜雪兒回答。

接著金恩話題轉到蜜雪兒怎麼看待自己得辭去工作，雖然蜜雪兒說那沒什麼，但是主持人還是繼續問，「可是事業界定你這個人。」「對我而言並非如此，」蜜雪兒說。「我在生活中的所作所為才是界定我的為人，事業生涯是其中之一。在我的生活之中，我以母親這個親職為優先。」這番話顯示她在白宮期間擁有很大的影響力。外界一直以放大鏡來看她，她知道自己是美國年輕人的模範，她對私領域所做的抉擇是大眾的指標，並會帶動文化變革。

蜜雪兒並非一頭栽入第一夫人這個角色，二〇〇八年和二〇〇九年年初曾拒絕幾項專案計畫。她後來在一次又一次的訪談中解釋，當時她全副心思都在孩子身上，她們搬到新的城市，轉到新學校，以及身為第一千金的新生活。

直到家人適應了白宮的生活之後，她才將開始處理東廂的事務。她以第一夫人身分接下的專案計畫，都必須是她認為有意義的。誠如她對金恩所說的，「我對象徵性的成就沒有興趣，我也不想當個公關。」她進一步說，「我一直問基層人員，我們試圖要做的事情，你們有感受到嗎？如果他們在自己的生活和家裡確實感受到了，我們就得繼續做下去。」

這也是為什麼「支持軍隊」起初聚焦於退役軍人失業問題，後來開始處理專業證照可攜性的議題。這些年來，蜜雪兒和副總統夫人吉兒·拜登拜訪各地軍事基地，聽到無數有關各州對證照（護

士、教師、房地產仲介、和各種專業）有不同要求的故事，這對軍人配偶構成很大的障礙，因為他們遷居頻繁，比起一般美國人多出十倍之多。吉兒·拜登是副總統夫人，也是蜜雪兒就「支持軍隊」這項專案的合作夥伴。蜜雪兒是這項計畫最佳的發言人、推銷員，和說故事的高手，在二〇一二年的州長協會會議上，她宣布他們的目標是：五十州都要在二〇一四年之前通過立法，支持軍人配偶的專業證照的可攜性。

蜜雪兒的第二項計畫，也是她比較為人所知的專案，是「讓我們動起來！」她努力要在一個世代之內終結兒童肥胖的問題。無論成功或失敗，這是許多年，甚或數十年都難以論定的，但是這項專案計畫再度展現蜜雪兒的領導風格。身為第一夫人的蜜雪兒擁有強大的人脈，但是她並無權力直接影響全國數百萬名的兒童和每週五天提供學童午餐的公立學區，更不用說影響這些安排孩子課後活動、準備點心和晚餐的父母。

她所能做的是為這項計畫設定具體的目標（例如，調整產品配方，在二〇一五年以前改善營養，並降低水果和蔬菜的成本），接著和政府各部會合作，運用她的關係和模範影響大眾群起效尤。例如，她親自遊說國會成員，幫助「無饑餓兒童法」法案過關，此項法對公立學校營養午餐的營養成分設定品質標準。她在白宮開闢一座蔬菜園，藉此吸引大眾重視新鮮的蔬菜。至於鼓勵孩子動起來，誠如《紐約時報》所寫的，「她在第一夫人任期內不斷舉辦各種活動，跳躍、跳房子、呼拉圈、折返跑、馬鈴薯袋賽跑，不但利用她的地位，也親自下場，提倡為兒童提供更好的營養和更多的運動。」

蜜雪兒為了衡量「讓我們動起來！」的影響力，和這項專案的工作人員追蹤數據，例如學校自助餐廳設有沙拉台的學校數目（前兩年增加一千家），或美國網球協會建造或翻新的兒童網球場數量（三千座）。

二。一一年春天的某一天，蜜雪兒和她的幕僚在東廂辦公室擠在一台電腦旁，看碧昂絲支持第一夫人推動這項專案的影片。這位熱門歌手錄製了〈盡情搖擺〉，這是一首讓人琅琅上口、情緒激昂的健身歌曲（這也是出自她的暢銷單曲「貼身共舞」），在音樂影片之中，碧昂絲在一所學校的自助餐廳裡，在迪斯可的燈光閃耀下和學生共舞。这支音樂影片在幾天之內就在Youtube瘋狂轉傳，看過的人數破數百萬人，提醒大眾維持健康的重要性的態度。

「老實說，我們在（政治）所做的事情很多都是個屁，」歐巴馬選戰首席策略師大衛·艾克羅德表示，「這是政府的本質。蜜雪兒·歐巴馬所做的是非常真實的。」他進而表示，她的工作可能比她先生推動的政策計畫「發揮更大的影響力」。

## 蜜雪兒·歐巴馬展現的技巧

白宮生活和蜜雪兒從小長大的小平房是兩個世界，但是南區的價值觀賦予她人生的連貫性，並指引她在公共和私領域的道路。不論她所做的決定是大是小，都跟從自身的道德羅盤，必須極力抵

抗反向而行的巨大壓力。她推動的公共事務計畫都是源自於本身的核心價值觀，而在炙熱的鎂光燈之下，她依然能秉持這些信念，並且彈性調整。

蜜雪兒·歐巴馬突破藩籬，啟發全世界數以百萬的人們。她是強而有力的模範人物，成為領導型的人物，而她聚合生活四大領域的方式不但可應用在自己身上，對於仰賴她生活的人們也獲益匪淺。接下來我想探討她如何透過成長的學習，秉持自身的價值觀採取行動（真實）、有智慧地掌握分際（完整），以及如何勇敢地擁抱改變（發揮創意）。

## 真實：行為舉止符合價值觀

蜜雪兒·歐巴馬會決定自己該將時間和心力投注於何處，而她的抉擇吻合自身所關懷的事物。她對看重的事物非常了解，私底下會仔細觀察所需。她注意自身的行為是否符合價值觀，讓熱情和努力有依循的焦點，也知道何時該拒絕，不會在別人的期望之下接下本身不認同的責任，例如她身為母親應該怎樣做。

行為舉止符合自身的價值觀，這是實踐真實的關鍵能力。你要根據自身最看重的事情來思考生活中的抉擇，不受社會壓力的指使，這種能力的培養是一生的功課。蜜雪兒大四那年非常關心社會議題，這個議題對她個人極為重要。誠如十三歲時得長途通勤兩個小時，這個過程讓她更加了解自

己，也更為堅定想要成為哪種人的意識。她從小在芝加哥南區長大，在成長過程建立的道德觀，與成年之後在廣大世界面臨的環境大不相同，她努力在兩者之間尋求調和。她的畢業論文以此為主題，便是展現她秉持價值觀行事的例證。

她一直到法學院都持續不斷地自我探索，當她離開律師事務所去追求可以回饋社會的事業生涯時也是如此。當然，當時她的薪酬是很優渥的，但芝加哥大學醫學院公共事務副總裁的角色讓她自身的才華得以發揮在正面的社會用途。

蜜雪兒經過深思熟慮之後，將心力專注於自身看重的事物上。誠如她所說的，她最真實的定位並非位階或事業生涯的發展曲線，而是她的行為（「我的定位取決於我在生活之中的所作所為」）。蜜雪兒就像是所有成就卓越的人士一樣，選擇值得投注心力的事物。

## 完整：發揮智慧掌握分際

蜜雪兒懂得為生活各個領域建立分際，讓她得以滿足重要的需求和目標。她知道何時要讓這些領域聚合，也知道何時要有所分別。當她得專注在單一的責任上（例如家庭），便會發揮這樣的技巧，以判斷是否有所分際。她也為家人建立這樣的界線，確保大家盡可能在一起用餐，尊重他們對於避風港的需求。

她成年以來便一直維繫這種謹守分際的模式。在盛德律師事務所工作時期，她住在南區，而不是芝加哥市區，不和同事交際應酬，同事也不知道她的父親去世。但是這並不意味她死守界線，她的抉擇顯示出她發揮智慧的彈性。還記得她第一次拒絕歐巴馬約會的邀請嗎？她認為跟同事約會是不專業的行為，也顯示出她很清楚分際的重要性，以及發揮創意管理這些界線的可能性。

更重要的或許是，她不願意家人投入總統選戰，外界對於第一家庭的要求就更別提了，但她還是自我調適。她調整的方式也與眾不同，畢竟她的母親也跟著住進白宮。孩子還小的時候，她擠出私人的時間到健身房運動，一方面也逼她先生在家時要負擔家務，這不只是管理分際，也是創造四方皆贏的局面。一方面讓她感到比較好過，改善家庭的運作方式，而且這個有朝一日入主白宮的男人經此調教之下，態度和行為看在許多潛在支持者眼裡，會留下更好的印象。

雖然面對四面八方的要求和電腦與智慧型手機的疲勞轟炸，蜜雪兒卻能一次專注在一件事情上，而非試圖同時面面俱到。有些人天生就比較注重隱私，有些人則比較會社交。蜜雪兒似乎是屬於比較內向的那一型，但因為本身投入公益活動，必須在許多場合起而承擔備受公眾矚目的角色。在二〇一〇年的白宮職場彈性論壇上，她對每一個談話對象都非常認真投入，眼神溫和，但一直堅定地注視著對方，而且她顯然是獨立自主的，不為他人所左右。像她這樣聚焦目標的同時，也能發揮彈性，優游在不同的人事物之間；這需要真正的領導技巧才能辦得到。

## 發揮創意：勇於擁抱改變

蜜雪兒將生活中的變化視為契機。她期望個人成長的機會，而且不會懼怕。她很清楚她的生活可能會出現意想不到的曲折變化，但她有信心能順利度過意外的挑戰，而且能在新的機會之中如魚得水。

年輕時的蜜雪兒從當地高中轉到惠特尼楊高中，此舉顯示早在當時她就願意為了擴大視野擁抱新事物。她得長途通勤，打入新的社交圈，和安土重遷的傳統反其道而行。現在回頭看似沒什麼，但是對於當時的她可是件大事，需要勇氣和她家庭的支持才辦得到。

這樣的基調在普林斯頓時期也同樣明顯，她剛入學時著實感受到文化改變的衝擊，不過信賴的朋友和親愛的家人幫助她克服衝擊，在這個世界安穩的待了下來，繼續成長和增長信心。重要的是，蜜雪兒並未逕自跳到新的挑戰之中，她是經過深思熟慮、謹慎而行的。她並非天生便勇於冒險的人，成年之後才領悟到（部分是看到先生的影響），要「放輕鬆」迎接新的體驗。

確實，第一夫人這個角色並非易事。當歐巴馬總統在二〇〇九年一月就任總統後，她甚至不想搬到白宮，想等到女兒在芝加哥學校的學年結束。她並不怕面對巨大改變，也願意調整心態，擁抱這個非凡的機會，讓她能對世界發揮嶄新的、更大的影響力。

蜜雪兒在第一次混亂的總統大選造勢行程中，發現大眾未必想要透明公開的領導者。她理直氣壯地說，我就是這樣直來直往，不過不表示她永遠不變。她不斷自我探索，從中所做的抉擇都經過



深思熟慮，讓她得以清楚秉持自身的價值觀做事，這些價值觀讓她得以親近家人和腳踏實地的人們，而這些人也正是她重視和傾聽的對象，讓她得以有效地尋覓務實的方法來改善生活。她幫助兒童擁抱健康，確保退役軍人得到應得的尊嚴，成為全世界各地年輕女性的模範，身為堅強和溫暖的母親，仍然同時能投身家庭以外的世界，實現遠大的目標。

\* \* \* \*

蜜雪兒·歐巴馬身為公眾人物以及為第一家庭發聲，她的成功直接源自於堅守自身核心價值觀和對家庭與社會的投入。她坦然面對身為有色人種的各種難題、政治圈的表裡不一，以及捍衛她的孩子免受白宮生活變幻難測影響的挑戰。這樣的坦蕩蕩，加上她真心為弱勢者發聲的承諾，更別提她的幽默感和謙虛為懷的態度，也說明她為什麼享有如此超高的人氣。她過著她想要的生活。

## 第五章

### 前美國女足世界盃冠軍隊成員——茱莉·福迪

整合人生的技巧：認清優先要務、幫助他人，並且挑戰現狀。

二〇一〇年六月某個下午，十來個南非的小朋友拿垃圾桶代替球門，索維托鎮中央灰撲撲的泥巴廣場就成了足球場。日復一日，世界上各個角落都發生無數相同的事：一切都從某人的一顆足球開始，吸引小朋友聚集在一塊，大家合力搭建了臨時球場，就開始踢球了。不過，那天下午的球賽很不一樣，因為茱莉·福迪也想加入。她是首屆女足世界盃冠軍隊成員，職業生涯兩度奪得奧運金牌。在場有人提議，不然來場男女對戰。

福迪為了替娛樂與體育節目電視網ESPN和ABC報導世界盃足球賽，而來到南非。她打扮得像新潮的電視主持人，即使當下隨機組隊踢球，也僅穿著藍色無袖上衣、黑色長褲和粗跟鞋。然而，她在這座陽春的球場上仍能自在跑來跑去，同時大聲呼喊著小隊友，國手的架勢不減當年，只是棕黑色頭髮沒像以前綁成馬尾。射門得分後，她從球門前繞回去，舉起握拳的手大喊：「女生再得一分，二比零！」回到隊友身邊時，她輪流跟每個人擊掌叫好。

現在福迪在大眾眼中是足球評論員，也是ESPN和美國廣播公司ABC的特約記者。她有著鄰家大姊的氣質，為人不拘小節，又有豐富的比賽經驗，自然能勝任這份工作。她在入選足球名人堂的演說中也提到：「我最愛拿麥克風說話了。」她仔細講解每場比賽、說明各隊策略，帶領不熟悉足球的觀眾分析每項招數，也會直率說出內心想法，譬如對於延長加賽平手就進入PK賽，她就曾經大加撻伐，有次還開玩笑說：「他們應該死都要踢下去啊！」儘管如此，福迪依然是公認的足球明星。

一九八七年，年僅十六歲的福迪入選美國國家足球隊，展開十七年的職業生涯，其中有十三年擔任隊長一職，身體力行「認真訓練、開心大笑」的座右銘。《紐約時報》用「國家隊的開心果和良知」來形容福迪；所謂「良知」，指的是她把個人時間用來提倡社會公義，最知名的當屬她對「教育法修正案第九條」(Title IX，即禁止學校出現性別歧視等情事)的支持。不過身為女足隊長，她也藉由直接溝通與幽默感，幫忙解決了隊上難免會有的大小衝突，而當球員經歷婚喪喜慶等人生階段，她率領的國家隊也不離不棄，從旁提供必要的支持。

無論如何，福迪都能讓全隊專注於「贏球」的目標，帶著美國國家隊拿下兩屆世足賽冠軍、三屆奧運獎牌，吸引數十萬名球迷，更獲得無數人的敬重。福迪在二〇〇四年退休時，美國女子足球已從業餘嗜好變成職業運動。當年奧運結束後，她與米亞·漢姆和喬伊·富塞特等女足傳奇人物共同引退，美國女足的黃金時代也隨之結束。

## 嶄露頭角

茱莉·福迪在加州洛杉磯南方的米遜維耶霍鎮長大，當地多半是住宅區，父母吉姆和茱蒂常鼓勵四個小孩多到戶外活動。茱莉身為家中老么，剛學會走路就跟著哥哥們踢起足球。雖然她也愛好打網球和衝浪，最喜歡的運動依然是足球，年僅六歲就能掌握盤球技巧。父母也明白表示，若她打算繼續踢足球，想為了比賽放棄其他活動，那就是她的選擇，只要能維持在校成績，他們就會全力支持。福迪邊回想邊說：「他們替我打開人生不同的門，直接說：『想走哪條就走哪條，不必用走的，放膽向前衝吧。』」

福迪滿七歲那天，就迫不及待地報名了當地的美國青少年足球組織，她擔任中場球員，是南加州美國青少年足球組織聯盟數一數二優秀的選手。這個崗位會消耗大量體力，也必須懂得靈活運用戰術。好比美式足球的四分衛或籃球的控球後衛，中場球員也需要緊盯比賽變化，隨時通知隊友調整攻守策略。福迪獲選為聯盟明星，還受邀加入「足球女將」巡迴各地踢友誼賽。

這段期間，福迪的進步神速。儘管她天生就有運動細胞，對於練習依然毫不懈怠，每天都花數小時在車庫練球。她在個人足球生涯中，發展出攻勢強勁的踢球風格，每每帶給對手極大的威脅，也曾經接連三年榮膺南加州年度最佳球員。

十三歲時，福迪參與了州代表隊的選拔活動，這是奧運選手培訓計畫的一環，希望篩選出有資格角逐國家隊的優秀球員。僅僅數個月內，福迪就從加州足球隊，一路晉升到西區足球隊、「十九歲以下」足球隊。一九八七年，她還在讀高中，就入選了美國國家代表隊。

福迪為了替國家隊效力，必須投入更多時間踢足球。每年暑假，她都犧牲跟朋友出去玩的時間，全心參與集訓和前往各地比賽，也錯過了高中舞會和畢業典禮。福迪跟我說，她把全副心力放在足球上，儘管這些決定有時不容易，卻沒什麼好懷疑的。畢業那天晚上，人在義大利參加球賽的她，心情鬱悶地躺在旅館的床上，這時教練敲了敲門，說她的努力有目共睹，因此入選先發球員名單。她向傳記作家麥特·克里斯多福表示，多虧了這項消息，內心的難過一掃而空。實際上，她並沒為了國家隊的集訓而拋棄朋友，因為每位隊友都是她的朋友。

當時有許多大學向福迪招手，最後她把選擇範圍縮小到哈佛大學、史丹佛大學、柏克萊大學和北卡羅萊納大學。北卡的優點在於國家隊教練安森·杜倫斯剛好也負責指導該校女足隊，福迪有許多國家隊的隊友也替北卡效力，實力堪稱全美數一數二，杜倫斯更答應會給福迪全額獎學金。

然而，福迪固然十分重視足球，卻也想顧及學業，她曉得自己想讀的是首屈一指的大學，所以選擇了史丹佛大學，深信能為該校成立不久的足球隊打一劑強心針。

福迪就讀生物系，還修完了嚴格的醫學預科課程，打算之後申請醫學院，她也迅速成為史丹佛足球隊的核心人物。克里斯多福這麼描述她：「無論是激勵隊友、改變戰術或提醒隊友留意周圍狀

況，幾乎沒有一刻聽不到她的聲音。」有鑑於這滔滔不絕的說話風格，她獲得了「大嗓福迪」的綽號。

當時，福迪依然為國家隊效力，民眾也逐漸認識了這位隊上的靈魂人物。若隊友米亞·漢姆是曝光度最高的美國女足代表，跟Zoe等不同運動品牌簽下鉅額合約，福迪就象徵了女足隊的聲音，不僅負責擬定場上進攻戰術，還在攸關輸贏的關鍵時刻，激勵隊友「每一球都要搶到腳下」。

不過，她並非天生就懂得如何鼓勵隊友，最近跟我說：「我好勝心很強，又是直腸子性格，」而這可能造成一些問題，譬如她就承認：「我常會比賽到一半，氣得青筋暴露，當下就對某個隊友發飆。」不過，無論在球場上或更衣室裡，她都會觀察其他人的帶隊風格，譬如首任女足隊長艾普爾·海恩里奇果斷俐落的領導，或是米亞·漢姆以身作則的風範。她說：「多年下來，我學會說話要看對象，帶隊風格也要彈性調整。」

替國家隊效力一點都不光鮮亮麗。球員不僅沒薪水可拿，四處奔波都得搭巴士，又住在廉價汽車旅館，每天餐費更只有十美元。另一位女足成員蜜雪兒·亞克斯回憶起當時情景：「我們根本是爹不疼娘不愛的球隊，當時都由男足隊替美國足球爭光，贊助和掌聲全都在他們那裡。」但是對福迪來說，國家隊提供了很好的機會，讓每位隊員能認真踢球、滿足個人興趣，又能跟志同道合的朋友相處。許多國家隊成員都說彼此像姊妹一樣，由於感情日益融洽，也提升了全隊的凝聚力。

福迪曾在二○○九年的一場演講中說：「我剛開始踢足球的時候，國家隊連個影子都沒有。我入選國家隊後，很多人不相信會有女足世界盃。我們聽到就說：『當然會有，第一屆冠軍非我們莫

屬。』」一九九一年，美國隊果然奪下首屆女足世界盃冠軍獎座（還比男子足球隊先拿到世界冠軍），比賽在北京舉辦，現場六萬五千名球迷不斷喝采、搶著要簽名，奪冠後，球場和街道上歡呼聲不絕於耳，福迪心想國家隊真的要名留歷史了。福迪在HBO紀錄片《踢出夢想》說，當時隊友莫不心想：「我們回國後也會得到相同待遇，女足快要受到國人重視了！」

豈料事與願違，美國國家隊凱旋歸來，機場卻沒有半家媒體迎接。福迪在紀錄片中還提到，美國足球協會甚至考慮要解散國家隊，認為等下一屆女足世界盃時程出來，再網羅人才另組隊伍即可。

不過，女足國家隊終究撐了過來。沒多久，球賽的觀眾席開始出現年輕球迷，爭相要起球員的簽名。福迪在紀錄片中也聊起自己的童年：「小時候，我的偶像和榜樣都是人高馬大的美式足球選手和籃球選手，好像從來都沒有手指著某個女性選手，說自己以後要跟她一樣厲害。」但福迪開始把自己當成足球大使，希望鼓舞下一代的女子足球選手。

## 力爭權益

一九九四年春天，福迪從史丹佛大學畢業，馬上就面臨了重大的抉擇：就讀已錄取她的史丹佛醫學院，或投身較不穩定的足球生涯。當時正逢國家隊休訓期間，夏季又沒別的隊伍可以加入，她

大可以把自己的十一號球衣束之高閣，就此不再踢球。但是福迪還不想放棄自己熱愛的運動，也不願辜負日益增加的年輕球迷，而她交往多年的男友伊恩·索爾斯對此表示支持。他是英國出生的足球教練，兩人是在南加州足球圈子認識，隔年他到史丹佛大學擔任足球隊教練。

福迪所追求的都是最具意義的個人目標。她辦理延遲進入醫學院一年，搬到瑞典跟當地隊伍一起練球，隔年飛回美國與索爾斯結婚，並繼續參與國家隊的訓練。

福迪說：「我們以前常說，如果大家看到我們的實力，就能大幅改變足球的環境。」當時她認為，一九九六年亞特蘭大奧運就是絕佳的曝光機會，但是她差點就放棄這個機會，因為她得知女子足球隊每月只有一千美元的津貼，若贏得金牌才會有額外獎金；反觀男子足球隊，只要有獎牌就會有獎金。福迪心想這實在太不公平了，她身為女足隊隊長，又是最直言不諱的選手，便向美國足球協會提出抗議，協會的立場卻十分強硬。巧合的是，福迪遇到了比莉·珍·金。

這位網球傳奇女將回憶道：「我接到她打來的求助電話，就建議她乾脆罷賽，這是唯一的籌碼。」對選手而言，罷賽是很可怕的提議，可能就錯失奧運金牌的機會。但是福迪成功說服八名隊友罷賽，接下來幾星期瀰漫緊張的氣氛，她每天都打電話給隊友加油打氣。

最後，足協終究還是讓步，同意女足隊享有與男足相同的待遇。福迪和隊友過關斬將奪得冠軍。不過，這次的經驗改變了她的想法，讓她退一步問自己，自己和球隊想傳承什麼精神？她日後說：「贏球當然很棒啦，但比贏球更重要的是，我們想把足球繼續傳承下去。」這位奧運選手的心中，默默撒下了社會運動的種子。福迪說，「比莉·珍常常跟我說，如果一切能重來會想做些什



麼？不是為了自己，是為下一代做些什麼？我希望妳好好思考這個問題。」之後，福迪簽下任何合約之前，都會從這個觀點出發。

美國女足獲得奧運金牌後，獲得不少媒體關注，贊助商也陸續出現。運動大廠Reebok就希望跟福迪簽下代言合約，她得知後固然十分興奮，卻也因此備感猶豫，因為她讀過運動產品廠商非法僱用童工的報導。根據一九九九年作家傑夫·沙維吉所寫的傳記，除了新聞報導揭露的內容之外，其他運動員無所謂的態度更讓福迪憂心不已。福迪不想替剝削兒童的品牌代言，就算放棄優渥的合約也在所不惜。

Reebok表示並無用童工製造任何足球，但福迪仍執意前往巴基斯坦鄉下工廠，非得要眼見為憑，滿意後才答應替該品牌代言。為了表彰她替弱勢發聲的立場，國際足球協會（FIFA）頒發了公平競技獎給福迪，創下首位美國人與首位女性獲得該獎的紀錄。

然而，儘管贊助廠商和美國足協開始關注女足，媒體卻依然後知後覺。各家廣電媒體甚至沒有實況轉播決賽。足協宣布下屆女足世界盃將在美國舉行時，許多運動記者只會冷嘲熱諷，有些還指控足協謊報早鳥票的銷量。

福迪率領美國女足隊取得一九九九年世界盃冠軍，決賽當天門票更是銷售一空。後來，她加入了美國職業女足協會八支隊伍中的聖地牙哥幽靈隊。可惜好景不常，女足協會已經解散了。

## 捍衛理念

二〇〇二年二月，全美摔角教練協會、大學體操協會，以及全美田徑暨越野教練協會等代表男子運動員和校友的組織，紛紛控告聯邦政府，認為「教育法修正案第九條」違憲。

該法案在一九七二年通過，正式名稱為「派齊·T·明克教育機會平等法案」，徹底改變了美國各地的運動相關課程。假設學校從華盛頓特區政府獲得經費，運動員不分男女都必須享有同等機會。福迪說這項法案是「意義最為深遠的美國民權法案」。該法案通過後，女性專屬的運動課程如雨後春筍般出現，為女性運動員開啟了機會的大門，福迪也跟著受惠。若非如此，就不會有女子國家足球隊，也不會有女足世界盃的獎座，如今這項法案卻受到抨擊。

接著在二〇〇二年六月，美國時任教育部長羅德·佩吉責成調查委員會，評估「教育法修正案第九條」的衝擊並提出修改建議。此舉在許多人眼中，無疑是美國政府對「教育法修正案第九條」的反撲。福迪也獲聘擔任委員，她全心投入此事，找來一群專家幫她了解該法案的各種細節。美國婦女法律中心副主任喬瑟琳·山謬斯記得，當時福迪一天到晚打電話來。山謬斯說：「她明擺著沒有要聽任何政黨的話。」那段時間，她經常得飛到華盛頓開會，而要捍衛法條就得先釐清內容，也帶給她龐大的壓力。山謬斯說：「她認為那是女子運動的關鍵時刻，因此耗費很多的心力。」

該委員會在二〇〇三年初公布了初步報告，建議刪除該法案的部分內容。福迪和另一位也擔任委員的前奧運游泳選手唐娜·瓦洛娜則發表了不同意見書，直指委員會運作違反透明、公正和多元

的原則（例如某項重要的程序表決，居然趁福迪上廁所時進行），引發輿論嘩然。這兩位女性委員也認為，官方調查結果並未適當說明兩性的差別待遇，也忽略女子運動員一直以來遭受的歧視。美國教育部最後決定，不更動該項平等法案的內容。

福迪持續提倡各項社會理念，曾經幫美國青少年足球組織和菸害防治運動拍攝過公益影片。她擔任過的職位還包括：女子運動基金會執行長和董事；點亮希望運動基金會董事，鼓勵選手回饋社會；全球婦女媒體組織發言人，藉由提供新聞媒體和領導力的訓練課程，協助弱勢出身的高中女孩為自己發聲。福迪在該組織的一支宣傳影片中說：「當你手握攝影機，說著一般人沒聽過的故事，就能提供認識當地的獨到觀點，同時提供榜樣給其他抱持相同夢想的女孩。」

《今日美國報》記者凱莉·懷特塞寫道：「這個年代大部分的運動選手多半替球鞋廠商代言，福迪則完全不一樣，她被稱作當代的比莉·珍·金。」

## 退而不休

二〇〇四年十二月，福迪踢完她在國家隊的最後一場球賽。她嘗過大獲全勝的甜美，也嘗過慘敗的苦澀，最重要的是，她和隊友帶給女子足球全新風貌。美國國家隊現任球員凱特·懷特希

爾說：「我們現在有薪水可以領，都是這些前輩的功勞。」她的隊友艾比·溫貝許也附和地說：「我能走到今天這一步，完全都是她們的緣故。」

福迪並非任何事都能如其所願，最明顯的例子，就是職業女足聯盟依然難產。不過，她在賽前的戰術聚商時，仍信心滿滿地向隊友喊話：「今晚我們一起踢場好球吧！好好享受比賽，維持球隊這十八年來的精神，我們可以的！上場囉！」

福迪很高興能多花點時間陪陪先生。她在替國家隊效力期間，四處奔波實屬不易，有了伊莎貝爾和迪卡倫兩個孩子後就更加辛苦。她說：「我現在很懂得拒絕別人。因為就算自己有意接受邀約，只要出一趟遠門，就少了一次陪孩子的機會。」

不過，她身為體育評論員和足球賽事分析師，依然需要不時到外地出差，這點也獲得索爾斯的鼓勵。福迪對我說：「這輩子能遇到這樣的伴侶告訴你：『我覺得很棒啊，妳做的都是自己喜愛的事，當然要全力支持。』對我來說，這真的意義重大。」她都是大清早和上學時段在家工作。她到全球各地出差報導世界盃時，索爾斯就負責在南加州的家陪孩子。福迪說：「他燒得一手好菜，我嘛，只會泡早餐麥片而已。」

現在福迪已不像過去在國家隊時每天練球，但依然會固定跑步或騎登山車。她接受《健美》雜誌專訪時說：「我運動是為了保持頭腦清醒，實在想像不到沒有運動紓壓的生活。」她也告訴我，希望自己的孩子有運動的習慣，但不一定要踢足球才行，她的態度就跟當初父母一樣，孩子理應從事自己喜歡的運動。

福迪和索爾斯在一九九五年創辦了茱莉·福迪足球營，又於二〇〇六年設立茱莉·福迪運動領導學院。福迪在接受Soccer.com專訪的影片中說道：「我過去在球場上的收穫建立了我的信心，也教會我如何遵守紀律、面對挫敗和逆境。」影片中聽得到後頭孩子的嬉笑聲。學院課程為期六天，對象是十二至十八歲的少女，教導她們球場上和生活中所需的領導統御能力。她跟學員說，領導風格不盡相同。「個性安靜內向也沒關係，還是能發揮自己的影響力。」

福迪和家人都親自參與每期的課程，另外還有女足國家隊其他成員，以及比莉·珍·金、羅蘋·羅伯茲、艾美·穆林絲等明星選手。這些人共同教授領導能力、志工服務和社會改革等課程，告訴她們只要有心就能達成目標，每個人都應該接納自己，以「珍愛自己的樣子」為座右銘。該學院幫助許多少女找到自信，學會主導人生。

福迪在二〇一一年說：「除了孩子和家人之外，我最引以為榮的就是我們在領導學院所帶來的改變。運動能賜給你獨一無二的人生禮物，包括自信、毅力、如何面對挫折與失敗、如何克服逆境，這一切非常重要，有助我們成為完整的人，當自己人生的領袖。」

## 茱莉·福迪展現的技巧

茱莉·福迪勇於採取行動，帶領大家向重要目標邁進，無數的人因此受惠。但她並不因為贏得足球最高榮譽就自滿，反而受到一路上遇到的不公不義所激勵，藉由個人政治倡議與肩負教育家的角色，把才能用於替運動員爭取更好的未來。

多虧了她自己堅持不懈，加上親友、隊員和教練的支持，福迪從擔任職業足球選手到力推性別平權和人權的過程中，養成了絕佳的領導能力。就如本書列出的其他五位楷模，福迪也展現了所有的能力，但此處要探討她的人生帶給我們的啟發：如何認清要務（真實）、幫助他人（完整），以及挑戰現狀（發揮創意）。

## 真實：認清要務

茱莉·福迪很明白生活各個面向的重要性，能明確指出需要她花心力和時間的事情。這份自我覺察的能力讓她了解每個角色和每段關係的價值。她也懂得見樹又見林，明白不同角色都是替未來的願景鋪路。

福迪為了參加國家隊在歐洲的重要比賽，不得不錯過自己的高中畢業典禮，以及一般高中生期待的各項課外活動。值得注意的是，她對於真正重要的事都能信心滿滿地做出決定。這項決策方式

是她從父母學來的，從小父母就要她自己做決定。她並沒有像許多青少年那樣，屈服於當時的社會壓力，很清楚自己的想法和心願，行事都以此為準則。

領導力的一項要素，就是認清生活哪些層面最值得關注。福迪表明反對童工的立場，要求在跟Reebok簽代言約前，必須知道工廠是否僱用童工，迫使富裕西方國家正視這樁全球各地演出的悲劇，在在展現了辨別輕重緩急的能力。此舉恐會讓她損失大筆代言費用，但她秉持著運動員的良心，樹立了一個難得的楷模。福迪勇於實踐自己的價值觀，進而鞏固了使命感、促進正向改變的能力。

福迪選擇就讀史丹佛大學時，就看得出她深刻了解人生志願的優先順序。在史丹佛念書期間，她看到貢獻所長的機會，協助才剛起步的足球隊，又能在學業上持續精進。她一定曉得自己不只想當一流的足球選手，也必須清楚自我的價值和信念，才有辦法做出艱難的決定。

不過，最能展現福迪這項能力的例子，莫過於她努力消弭性別不平等的待遇，像是一九九六年奧運與美國女足隊早年男女有別的津貼。她對於平等的信念，激勵著自己與隊友爭取兩性平權。她並不否認內心那股義憤填膺的感受，還會藉此進一步確認自己的價值觀。她跟我說：「對我和隊友來說，爭取平權的一大要點就是光生氣沒有用，而是要堅守立場、講究公平待遇。我們有責任照亮前方的路，而不是抱持著憤恨嫌惡的心情溝通，這只會造成反效果或害情況惡化，無法幫助社會進步。」

## 完整：幫助他人

福迪一有機會就對各式各樣的人伸出援手。如今，她擁有的人脈成為強韌的後盾，無論對方是同事、鄰居、前隊友（她常對她們說：「妳們要當我一輩子的好麻吉，一個都跑不掉！」）、朋友、家人，她都能看到助人的價值。她的人際關係奠基於互信，著重雙方的福祉，藉此豐富自己和他人的生活。

我們就來看一些福迪助人的事蹟。福迪從小到大都備受父母支持，無疑培養出行善的能力，設立社群幫下一代的女孩成長。她所創辦的領導學院，最能直接表明她推廣體育的決心，不只是為了提倡年輕的體魄，也是為了建立信心和自尊，藉此培育新一批的女性領袖。身為全球婦女媒體組織代言人，福迪協助推動二〇〇九年的「Kick It Up!」活動，目的是在南非和洛杉磯培訓高中女生，擔任二〇一〇年世界盃足球賽數位影視記者。這些活動不只教會年輕女性獨立自主，更帶給福迪深層意義和使命感，進而成為自己孩子的榜樣。

在奮力阻擋對「教育法修正案第九條」反彈聲浪的過程中，福迪再度展現她替婦女與後輩爭取平權的堅持。過去，她致力於當個平權運動人士，說話有憑有據又具說服力，協助改善了體育的監管制度；現在，身為記者和公眾人物，她也持續利用各項機會教育大眾、推廣理念，譬如非營利組織「運動走向世界」就利用運動當作改善社會的工具，前文提到的點亮希望運動基金會，則專門向



弱勢族群伸出援手。這些不只是履歷上的經歷而已。福迪擔任發言人或董事等職位時，都會想方設法藉由助人來改善現況。她也不遺餘力地提供各種資源，像是時間、金錢、想法、名氣和人脈，賦予個人人生更深刻的使命感，同時帶動一股良性循環，增加自我認同理念的支持度。這就是互惠的法則，古今世界各地的文化皆然——助人者人欲助之。所有傑出的領袖無不遵循這項法則。

## 發揮創意：挑戰現狀

福迪會質疑約定俗成的作法，只要有機會就嘗試不同方式，設法改善現狀。她在決定如何分配時間和心力時，不會受到傳統的限制，從不隨波逐流，而是勇於打頭陣，運用全新方法來達成目標。她不會過度在意別人的眼光，願意冒險另闢蹊徑來因應當前的挑戰。

福迪特地前往巴基斯坦，非得親眼見到Reebok產品製造過程，打破運動員一直以來的被動代言，她表明若沒有考量人權議題，合約條件再優渥也不願意簽。許多選手受到她的精神感召，紛紛效法她的作法。

另外，當社會上掀起聲浪要廢除替女子運動爭取平權的「教育法修正案第九條」，福迪更是堅守著理念，投注時間和心力與之抗衡。她在二〇〇三年發表的異議聲明，展現了勇於挑戰固有制度的意志。面對多數評估委員想刪減「教育法修正案第九條」的主張，一般人可能會失去冷靜，或撒

手不管以示抗議。然而，福迪在足球場所培養出的韌性就派上用場，這也是她一直以來的成功要素。她邊回憶邊說：「在隊上，有時候你不得不做出違反多數意見的決定……，然後再去找特定隊友聊聊，他們也許不同意隊上某些基本原則和規定。」

近期某次專訪中，當被問及最想改變什麼，她說：「許多孩子從小到大都會想，自己因為缺乏某種特質，所以當不了領導者的角色，或者自己不像雜誌、歷史書籍上的人物，外表和氣勢都不如人，也沒有顯赫的家世等等。如果我有能力，一定會廣義看待領導這件事，讓孩子了解其實自己有此潛力，只是呈現出的型態不盡相同，其實這也是領導學院努力的方向。每個人都有專屬的領導能力，所以要挖掘自己的特長，然後忠於自己。」福迪現在把自身的才華和時間，都用來激勵下一代的年輕女性，幫助她們培養所需的技能，質疑自己早就接納的文化束縛。她懂得挑戰老舊的思維模式。

\* \* \* \*

茱莉·福迪明白什麼才對自己很重要，因此能勾勒出清晰的夢想：我們一定會組成女足世界盃國家隊！她遭遇過性別不平等的待遇、曾經百般渴望女足能晉級，後來甚至挺身而出，替蒙受委屈的女子運動員爭取權益，只希望改善運動圈的大環境。福迪的人生故事值得敬佩，因為她在專業上

所得到的成就，都是靠生活中不同層面的整合，進而從中獲益。我們看到她在各個領域都創造出價值，包括自我職涯、家庭分工、女權倡議和個人的成長與福祉，可謂四贏的局面。

基於個人經驗，她曉得女孩必須正視自我潛力，因而致力於幫助她們建立自信。許多女孩參加她創辦的培訓營隊，都會興奮地喊著口號：「發揮影響力！」有時她也會開口請求旁人的援助，像是比莉·珍·金和求學時期的老師等，才能堅定意志來挑戰長久以來的傳統。

## 第六章

### 搖滾歌手——布魯斯·史普林斯汀

整合人生的技巧：實踐自我價值、釐清彼此期望、建立創新文化。

每當布魯斯·史普林斯汀站在舞台上，總是一副神情自若的模樣，有著鎮住全場的氣勢。不過，一九九九年三月十五日，他站在台上卻有些欲言又止，雙腳動來動去。這天是他進入搖滾名人堂的日子，面前西裝筆挺的觀眾全都起立歡呼。他在羅伊·奧比森和巴布·狄倫等歌手進入名人堂時都曾致詞，他說：「這些前輩的音樂對我的人生影響深遠。」如今輪到他自己了，雖然他說了好多次「謝謝，」觀眾卻沒有要坐下的意思，他只好清了幾次喉嚨，結果立即奏效。

他對介紹自己出場的U2樂團主唱波諾說：「你剛才嚇到我了，我沒有那麼厲害啦。」接著，他特地提醒觀眾：「唱片要兩年籌備、演唱會也要三小時，所以演講可能會花點時間喔！」

當天晚上，史普林斯汀逐一感謝那些滋養他創作心靈的歌手，也感謝一路上幫助過他的人，首先就是坐在觀眾席裡滿臉笑容的母親阿黛兒。某年聖誕節，她不惜貸款也要送兒子一把吉他當作禮

物。史普林斯汀說：「重要的是，她讓我覺得工作是快樂的事，才能全心投入自己的世界之中。今晚這個榮耀要獻給母親。」他邊說邊舉起名人堂獎盃：「今天把這個帶回家吧，當作您對兒子投資的小小報酬。」他說到最後也偷笑了起來。

提到前一年過世的父親時，史普林斯汀的心情頗為矛盾，因為在他早期的歌曲中，父親往往被描繪得十分陰沉，這也成為日後他許多作品的養份。「沒有他的話，我大概寫不出什麼東西吧？如果我們父子倆相處得很愉快，下場絕對會很慘，我就只寫得出快樂的歌了。」「一九九〇年代初，我有嘗試寫點愉快的歌，結果難聽死了。」語畢，全場哄堂大笑。

史普林斯汀也感謝過去東街樂團的強大夥伴，不但逐一點名致敬，還在提及樂團唯一的女性時，自我解嘲一番。「當初的情況是這樣，我跟他們說：『各位聽我提個建議，樂團裡要再找個女生，我們需要有人來唱高音才行。這件事應該很單純吧？』」在場觀眾當然曉得，那位女子最後成了他的老婆，兩人還生了三個孩子。「說起來，那是我人生最精華的十年。伊凡、潔西卡和山姆這三個孩子，可以說傳承了東街樂團的血緣，其餘我就不必多說了唄。」

現年六十九歲的史普林斯汀，早已不是一九七〇年代那個不修邊幅、天真爛漫的布魯魯斯（觀眾喊他名字都會拖長音），當時他在紐澤西的表演吸引了一群死忠歌迷追隨。如今，他的身材反而比較精實修長，除了經常跑跑步機，也會跟教練練習重訓，只為了穿上深色緊身牛仔褲登台，完成一場場情感奔放、耗費體力的演出，才能不辜負歌迷的期望。

《紐約客》專欄作家大衛·雷姆尼克最近就寫道，「史普林斯汀的表演風格若以屆齡退休的白人男子而言，堪稱媲美一九六二年的詹姆斯·布朗，居然不會弄散那一身老骨頭。他每場演唱會動輒超過三小時，中間沒有任何休息，不斷在台上舞動、叫喊、下跪、飛踢、旋轉、橫衝直撞、爬上爬下又跳來跳去。」作家羅伯·科派翠克在二〇〇七年的報導中寫道，「史普林斯汀的演唱會結合了馬戲團、政治造勢、布道大會和舞會於一體。」

縱橫歌壇四十年下來，史普林斯汀的音樂作品持續演進，融入了藍調和摩城、鄉村和龐克、民謠和饒舌，依然能盤踞各大排行榜。他於二〇一二年發行的專輯《破壞球》直接空降排行榜冠軍，只是沒多久又讓出寶座。同年的世界巡迴演唱會進帳兩億美元，僅次於瑪丹娜。史普林斯汀的歌唱生涯至今，光在美國就賣出共六千五百萬張專輯，全球銷量更高達一億兩千萬張，獲頒二十座葛萊美獎、兩座金球獎和一座奧斯卡金像獎。

你也許會覺得，史普林斯汀的成就單純歸功於個人音樂才華，畢竟身為創作型歌手，他還擅長彈吉他、鋼琴也彈得不錯，口琴也略通皮毛。史普林斯汀有「搖滾桂冠」的美譽，因為他天生具備表達歌曲情感的能力，包括年少相思的孤獨夜晚、勞工階級失業的心靈創傷，以及九一一事件後舉國上下的悲痛。也許，他的成就是來自多年來總能找到新穎的創作題材，歌詞又往往緊貼當時政治社會的脈動。又或者，他的成就在於喜歡在出了新專輯，或萌生新奇創作理念時，就會安排巡迴演出，不像滾石合唱團重複播放早年那些勁歌金曲。

然而，史普林斯汀成功的原因有一項常遭忽略：他的領導能力。話說回來，他可是樂團的代表人物、主唱、人稱「老大」，這是演藝生涯初期得到的綽號，因為演出酬勞由他代領，之後再分給每位團員。他並沒有很喜歡這個綽號，畢竟自己理應跟困苦的勞工階級站在同一陣線，但大家也逐漸叫習慣了。史普林斯汀的熱情奔放，加上完美主義的性格，把幾個澤西海岸的優秀音樂人才湊在一塊，打造成全球知名的樂團。史普林斯汀對創作的品質要求很高，促使他和夥伴努力追求卓越，將最好的一面全部獻給歌迷。

值得一提的是，東街樂團團員都是領薪水的音樂人。鼓手麥克斯·溫伯格跟《紐約客》專欄作家大衛·雷姆尼克說：「我們跟披頭四不一樣。」這不僅代表樂團的彩排、表演和巡迴都是史普林斯汀說了算，他還能要樂團用三個月錄首單曲，或耗費三年來製作一張專輯，或花上三天測試不同地點，好讓溫伯格打小鼓時有最佳音效。史普林斯汀對表演的標準超高，很容易讓身旁的人疲於應付。他們在籌備《陰暗的城市邊緣》期間就錄了七十多首歌，沒日沒夜地待在錄音室辛苦剪輯，直到史普林斯汀點頭表示滿意才收工。

然而，隨著年歲漸長，這些標準已逐漸放寬，他在國際歌壇的影響力和歌迷卻仍然持續增加。史普林斯汀最近說：「如果不玩點不同的花樣，人生就白活了。這些年來，我學會放下一些東西，專注於其他需要時間和心力的事情。」雖然說來有些矛盾，但他工作變得更有效率，因為他曉得如何「調配工作的方式、時間和長短」。

史普林斯汀也是講究公義的人，所打造的全球社群都奠基於一套核心價值。正如他在《紐約時報》投書中提到，他努力要提倡「經濟正義、公民權利、人道外交政策、自由和幸福生活，以改善民眾的福祉。」他藉由歌曲和公開發言，喚起社會對愛滋、槍枝暴力、種族歧視、非法移民困境、饑荒和經濟不均等種種問題的關注。他也幫食物銀行與颶風賑災募款（二〇一二年，颶風珊迪重創紐澤西和紐約沿岸，他參與慈善義演和實況錄音，最後共募得超過五千萬美元）。

巴布·狄倫替一九六〇年代反主流文化發聲，波諾讓大眾正視全球貧窮和愛滋問題，保羅·麥卡尼提倡動物權益且關注遭地雷炸傷者。不過，少有人能像史普林斯汀這般付出，四十年多來如一日，不斷誠懇呼籲歌迷幫助他人。二〇〇九年某個涼爽的一月天，他公开展現自己深具爆發力的嗓音：他與彼得·席格站在林肯紀念堂階梯上，演唱著伍迪·格斯的〈這是你的土地〉，一旁還有一身穿紅袍的福音合唱團合聲，慶祝美國總統歐巴馬就職。

## 出身貧困：來自佛利何的問候

一九四九年九月二十三日，史普林斯汀出生於紐澤西州佛利何鎮，居民以藍領階級為主，多半在附近工廠工作，半小時車程就可抵達大西洋海岸。史普林斯汀的母親則擔任律師助理，她都說她是女超人。他的父親換了不少工作，當過監所管理人員和巴士司機。母親啟迪了史普林斯汀的心



靈，但父親求職碰壁則影響了他的人生。父親飽受躁鬱症之苦，卻又不太按照醫囑服藥，常常對兒子亂發脾氣。史普林斯汀和兩個妹妹的生活面臨許多困難，他跟《紐約客》專欄作家大衛·雷姆尼克說：「我父母歷經的那些辛苦，成為我的人生功課，會不斷啃食我的內心，直到永遠。這些傷口都會跟著你，慢慢變成文字和使命。」他的早期專輯充滿了父子衝突的故事，以及他父親尋求著解脫的可能。

家庭生活原本就已多舛，學校卻也無法提供避風港。無論是他讀到八年級的聖羅撒天主教學校，或後來央求父母讓他轉學到佛利何公立綜合高中，他都深感人際關係的疏離，就像邊緣人般毫無存在感。他在二〇〇五年接受VH1電視台專訪時說：「我就連班上的小丑都當不成，因為根本沒那個名氣。」只有音樂賦予了他的聲音、方向和認同感。他還記得一九五六年九月九日的晚上，跟母親一起觀賞老牌綜藝節目《蘇利文劇場》，該集邀請貓王擔任演出佳賓，他轉頭對母親說：「我想要跟他一樣。」史普林斯汀日後說起這段往事，並告訴一群年輕音樂人，他體會到「自己不必被出身、外貌或社會環境給束縛，而是喚醒自身的想像力，打造不一樣的人生」。他看完貓王那集節目的一星期後，就拿著一把租來的吉他玩，只是當時手指太短，彈不出什麼音樂。

之後又過了七年，史普林斯汀在當舖花了十八美元，買下生平第一把吉他。他的傳記作者戴夫·馬許在《兩顆心》裡提到，布魯斯說自己在買吉他前，「完全沒有宣洩情緒的管道。」後來，他母親幫他升級成六十美元的電吉他，外加一台小型擴大器。他回憶道：「當時那是一筆很大的投

資，代表她對我的信心有多大。在那之前，我還真沒看過整疊六十美元的樣子。」傳記作家艾力克·奧特曼說，他母親因此每週都要到轉角的借貸公司還錢。

史普林斯汀估計自己在青少年時期，每晚都練習六到八小時的吉他。正如他在一九七五年的《時代》雜誌封面故事中所說，他之所以開始自行寫歌，是因為無論他怎麼調吉他的音，都無法精準重現廣播聽到的歌曲。他加入了許多樂團，開始在當地表演。

當史普林斯汀父母決定搬到加州，希望能過更好的生活，十九歲的他卻選擇待在紐澤西州，短暫就讀海洋郡社區大學，後來受到艾斯伯瑞公園鎮的吸引，此地原先是濱海度假勝地，如今有著蓬勃的音樂文化。當時到那裡表演的樂團分成兩類：衝浪音樂和復古搖滾，兩者都不足以概括史普林斯汀的音樂風格，他希望打造獨一無二的音樂，於是就加入不同樂團反覆實驗，首先加入的就是卡斯提爾樂團。他對傳記作家馬許說：「你不能只去迎合觀眾的口味，否則就是在扼殺自己和觀眾的想像力。總是得有人跳出來說：『我們別玩這些老梗了，嘗試點新東西吧。』」

## 不想只當鮑伯·狄倫的接班人

到了一九七二年，史普林斯汀不再翻唱，所有歌曲都是自己創作。某天晚上，他與外表邋邋的經紀人麥可·艾波簽了約。後來，艾波幫他安排了一場面試，對象是哥倫比亞唱片公司的約翰·哈

蒙德。哈蒙德旗下有靈魂樂歌后艾瑞莎·富蘭克林、巴布·狄倫等知名歌手。哈蒙德起初在宣傳活動中，都把史普林斯汀塑造成「狄倫接班人」。

史普林斯汀很景仰狄倫這位前輩，但他並不想做純民謠的專輯，靈感來源包括動物合唱團、披頭四和民謠。多年後，他在二〇一二年美國南方音樂節進行演說，表示自己喜歡浸淫在「寇帝·梅菲美麗又充滿社會關懷的樂音之中」。另外，他也在奧斯汀會議上對在場有志音樂人說，自己從六〇年代摩城那些偉大前輩身上學到了寶貴的能力：「像是如何創作和編曲，分辨事情的輕重緩急，還有怎麼指揮或帶領一個樂團。」聽廣播和逛唱片行讓他收穫滿滿。他的音樂風格無法歸類於任何現有類別，卻能讓觀眾有所共鳴，深受感動。

一九七〇年代，史普林斯汀不顧哈蒙德的反對，邀請幾位澤西海岸的老友到錄音室合作，推出的頭兩張專輯獲得部分樂評和電台DJ的讚賞，市場反應卻不如預期，但史普林斯汀熱力四射的現場演出替他累積了愈來愈多歌迷。一九七四年五月，當時得兼差當樂評餬口的製作人約翰·藍道就見證了這樣的演唱會。那次，史普林斯汀在哈佛廣場一座小場館，替藍調歌手邦妮·瑞特暖場，藍道事後發表的樂評中，有一句話成為經典：「我除了欣賞搖滾樂之外，還看到更了不得的東西：那就是搖滾樂的未來。」

史普林斯汀當時已有大票死忠歌迷，但他需要一首爆紅的歌曲才行，他只要再出一張銷售慘淡的專輯，哥倫比亞唱片公司就會終止合約，歌唱生涯恐怕也會危在旦夕。史普林斯汀主動找上了藍道。儘管來自唱片公司、樂團和歌迷等各界的壓力無比龐大，他卻依然能專注於最終的成品，而不

去在意到底要花多少時間（每天平均在錄音室待上十五小時，有時更是日以繼夜）。史普林斯汀打算創作出一張專輯，容納所有啟蒙他的音樂風格和個人創意，也希望推出的作品完美無缺，「震撼家家戶戶、衝擊大眾內心，進而改變不同的生命。」他苦思著旁人覺得無關緊要的製作細節，在錄音室整整熬了九個月之後，史普林斯汀好不容易完成了一首歌〈生而奔跑〉。根據傳記作家奧特曼的說法，經紀人艾波為了安撫唱片公司和歌迷，偷偷把單曲寄給少數電台DJ，結果一炮而紅。樂評格雷爾·馬庫斯說，這是「繼〈蕾拉〉（Layla）以來，最傑出的熱血搖滾創作」。

又過六個月，整張專輯才大功告成。史普林斯汀常掛在嘴邊的是：「只要時機成熟，自然就會生出東西。別人給我壓力也沒用，我會盡力做到最好，結果就會是最好。」他設定了很高的標準。正如藍道對傳記作家馬許所說：「我從他身上學到最重要的一課，就是凡事能夠專注於大局。他都會說：『新作發表只需要一天，唱片卻會永遠流傳下去。』」

## 依然在尋找自我

一九七五年八月，史普林斯汀的專輯《生而奔跑》正式發行，徹底改變了他的音樂事業和人生，收錄內容比早期專輯成熟許多，正如傳記作家奧特曼所寫，新專輯揚棄了史普林斯汀「年少時期對愛與自由的定義」。儘管在錄音室磨上好幾個月，終究是交出了成績單：音樂更加細膩，編曲

頗有音樂製作人菲爾·斯佩克特的風格。該專輯空降排行榜第三名，巡迴演唱會更是起初就獲得好評。然而，史普林斯汀和團員卻沒賺到什麼錢，部分是因為史普林斯汀偏好小而美的場地，但當他探究起真正原因，為何事業明明正在起飛卻不見收入，才發現當初跟艾波所簽合約極不公平，他簽約時把歌曲版權全都轉讓了，因此大部分的錢都進了艾波口袋。於是，史普林斯汀告上法院，艾波也反告回去，導致史普林斯汀沒辦法進錄音室。

這樁官司纏訟了兩年。這段期間，史普林斯汀堅持不讓步，說寧願退出音樂圈也不要屈服，他依然繼續寫歌，但為了賺錢只好馬不停蹄地巡迴演出。他也培養起閱讀的習慣，藍道送他諾貝爾文學獎得主約翰·史坦貝克和作家富蘭納瑞·歐康納的作品，還推薦他不少電影。就如同大衛·雷姆尼克在《紐約客》中的描述：「史普林斯汀開始思考更宏觀的議題，不再看車子和高速公路等硬體環境，還開始從階級和美國典範的角度，回想自己的人生與家人的故事。」他的音樂從原本強調個人解放，轉而關注社經變遷、去工業化和失業潮導致的痛苦。

一九七七年，艾波和史普林斯汀達成和解，讓他得以買回自己音樂的版權。這無非是個慘痛的教訓：這些年來，儘管史普林斯汀合作對象涵蓋許多知名音樂人與製作人，包括樂評轉經紀人的約翰·藍道、彼得·席格和昔日東街樂團老戰友史蒂夫·范·贊特，他再也不敢放棄自己的音樂版權。

之後，史普林斯汀出了兩張白金專輯，成為貨真價實的搖滾巨星。但不知為何，這項光環卻顯得空洞，他心頭的憂鬱也揮之不去，因而開始看心理諮商師，釐清自己不快樂的根源。為何他每段

感情都無法維持下去？難不成是「遺傳了父親憂鬱又自我封閉的傾向」？為何他對童年的家這麼執著，每週非得要開車經過三四次？史普林斯汀抗衡著鎂美燈之外的人生難題，設法理解過去並面對未來，希望減輕內心的孤獨感。

後來，他與東街樂團發行了另一張暢銷專輯《生在美國》，再度為此進行巡迴演出。到了巡演尾聲就跟女星茱莉安·菲力普斯閃電結婚了。此時的他名利雙收，專輯衝上告示排行榜冠軍，其中七首單曲爆紅，還出了白金紀念專輯。

克萊斯勒甚至願意砸下數百萬美元，就為了讓專輯主打歌〈生在美國〉當汽車廣告配樂，但是「老大」婉拒了。一九八四年，雷根總統打算用同一首歌當作他競選連任的主題曲，史普林斯汀對此氣憤不已，那首歌原是批判政府對越戰老兵的待遇不公，雷根居然還想拿來當成對美國未來方向的肯定，因此他嚴詞抗議任何對自己文字與音樂的濫用。

個人生活方面，史普林斯汀和妻子搬到比佛利山莊，住進一棟價值一千四百萬美元的豪宅，但兩人的婚姻充斥著大小衝突，以及對彼此期待的落空，終究在一九八八年低調地離婚收場。

隨後，他也解散了東街樂團。

學會放下吉他之後……

史普林斯汀的歌迷見證他的崛起，死忠地跟著一場場演唱會，他的音樂鼓舞觸動人們的心靈，因此上述決定毋寧是種背叛。

史普林斯汀表示：「我從十八歲就跟這些傢伙玩音樂了。」他還提到自己都沒機會出去見識見識，說不定其他人會帶來不同的啟發。「稍微跨出舒適圈總是背負著責任，說起來還滿可怕的。」

一九九〇年代是他個人成長和音樂實驗的時期。不但可以跟其他音樂人合作，也能專注經營與東街樂團儲備歌手派蒂·史凱法的感情，並且照顧兩人即將建立的家庭。小倆口後來搬到洛杉磯，一九九〇年七月派蒂生下大兒子伊凡，隔年步入禮堂。二〇一一年，史普林斯汀在接受作家羅伯·魏斯瑪訪問時，回想起那段歲月：「現在看來，我人生中最美好的兩個日子就是我拿起吉他的那天，還有學會放下吉他的那天。」

史普林斯汀接受心理治療後，終於能克服童年創傷，並且學會挪出更多時間從事非音樂相關的活動。他提起自己的療程時說：「這不見得適合每個人，但是我確實因此達到了一些個人目標，在以前根本就不可能辦到。真要說起來，伸手向人求助，無論對象是朋友或專業人士，其實反映了內在的力量。」

在妻子史凱法的督促下，史普林斯汀曉得如何當稱職的父親。正如他二〇一二年對主持人強·史都華所說：「我以前老愛爭辯說：『唉呀，妳不懂啦，我在醞釀寫歌的靈感，要是不能再有個金雞母，全家就要喝西北風了！』」但他逐漸明白自己就算花一輩子的時間，也做不完腦袋中所有的音樂，但孩子的童年轉眼間就結束了。雖然他持續創作音樂，也開始花更多時間和心力陪家人，於

是搬回紐澤西州，一九九一年女兒潔西卡出生了。他希望孩子都「曉得自己的出身、上一代的歷史，以及當時生活的遭遇」。

一九九五年，史普林斯汀短暫與東街樂團合體，推出熱門歌曲合輯；之後，他自己發了幾張原音唱片，又於一九九九年再度和樂團合體。為了確保工作不會妨礙他身為父親和丈夫的角色，也為了給三個孩子正常的童年，史普林斯汀把工作和生活分得很清楚，甚至要求團員簽下保密條款。

史普林斯汀搬回他土生土長的紐澤西並結婚生子，距離他兒時的老家僅數英里。他也回到了東街樂團。後來發生九一一恐怖攻擊，重創當地社區，當天許多喪生的消防員和通勤族，就跟史普林斯汀同住在孟莫斯郡。

當地報紙訃聞常提到，某某罹難者曾是史普林斯汀的忠實歌迷，於是他開始致電罹難者家屬表達慰問之意。為了緬懷那些救難人員，他重新錄製了自己的歌曲供他們喪禮所用，也致電給倖存者，希望自己能多少給予支持。

這些對話催生了睽違七年的新專輯《躍昇》。他與團員拚命趕工，一個月就錄好了專輯，並於二〇〇二年夏天推出。有些歌曲靈感來自殞命的英勇消防員，有些則反映了痛失親人的故事，整張專輯的用意就是撫慰國人的傷痛。

他說：「最主要的目的，就是想帶給大家快樂。」另一項目的是「提供一個對話的管道，討論一些重大時事，這些時事會影響生活各個層面，可能涉及個人、社會、政治和宗教。我一直認為這是我們樂團的責任，也是我回饋社會的方式」。



這位「老大」固然勇於表達自己的想法，但一直以來都刻意避開政黨政治。不過在二〇〇四年，他替民主黨總統候選人約翰·凱瑞站台，表明自己會跟其他藝人發起「投下改變的一票」全美巡迴演唱會。二〇〇八年，他還出席了歐巴馬的造勢活動。

相較於關注非洲愛滋或飢餓貧童這類人人可支持的慈善活動，史普林斯汀前衛的政治立場惹怒了部分歌迷，導致他在美國南部和中西部的支持度下滑。然而，同樣的立場也讓他的人氣在偏左派的地區攀升，在國際社會也備受敬重，因為他歌頌美國價值觀的同時，也會批評其道德和政治上的缺陷。

二〇一三年二月八日，葛萊美頒獎典禮前兩天，史普林斯汀在美國國家錄音藝術科學學院的年度晚會上表演。當晚眾星雲集，同時舉行慈善拍賣活動，募得款項用來維持該非營利組織的運作，以提供陷入困境的音樂人經濟和醫療的協助。

史普林斯汀與其他名氣響亮的歌手在一把全新的Telecaster吉他上簽名，希望能以至少五萬美元的價格賣出。起初競標不太熱烈，史普林斯汀跳到台上，加碼附贈一小時吉他課，還能搭他的哈雷機車兜風。投標的人愈發踴躍，他繼續向上加碼：要是出價金額達到「他媽的二十萬美元，」得標者就可以拿到八張演唱會門票，並且還能參觀演唱會後台，由他本人親自導覽。出價破了二十萬美元時，他又祭出了一項誘因：「還能得到一份我媽親手做的千層麵！老媽，站起來給大家瞧瞧！」最後，那把吉他以二十五萬美元售出。

拍賣會結束後，史普林斯汀走到台前，獲頒年度風雲人物獎。他大力讚揚學院旗下的音樂關懷基金會，表示：「我們這群廢材音樂人，需要大家的幫忙。」不過他也若有所指的說，幫助音樂人戒除壞習慣，不只是為了自己，也是為了我們大家。他說：「我自己就見證過音樂的奇蹟。我見過許多人原本疲倦、鬱悶、消沉又無力，聽到音樂就活了過來，站起身子手舞足蹈。」

他說，「音樂人永遠都努力維持在最好的狀態，也希望你們、歌迷和觀眾展現最棒的一面。我們想帶來一流的表演，想在大家生命中占有分量，進而起身搖擺、熱舞、愛人、做愛、憤怒和行動。每次演出的時候，我們都希望讓觀眾起雞皮疙瘩、感受到這份榮耀，清楚明白活著真好的道理。」

最後，史普林斯汀感謝同台藝人，讓他覺得自己「真的像……年度人物」。他咯咯笑了兩聲才大喊：「媽的，還不快把吉他拿給我！」

## 史普林斯汀展現的技巧

一般人提到布魯斯·史普林斯汀，本書六位人物中年紀最大的代表，通常不會先想到「領袖」這兩個字，然而他確實具備領導風範，不只是表現優異的組織主管，更重要的是，即使面對現實的

殘酷與失望，他依然不以為忤，態度反而無比堅韌，言談間仍透露出希望與喜悅，激勵著世界各地數千萬的歌迷。

綜觀其演藝生涯，史普林斯汀常找機會主動助人，也號召大家支持相同理念，藉此凝聚廣大的歌迷。他創作的歌詞充滿詩意，探討如何安身立命、努力抓住幸福、起身對抗不公、享受親密關係的歡笑與淚水等普世主題，讓聽者莫不產生共鳴。東街樂團的已故薩克斯風手克拉倫斯·克萊蒙斯曾經描述過一個感人的場景：無數日本歌迷把美日國旗縫在一起，開心地在風中揮舞，他說：「我真希望那些政治人物能看到這一幕。這些孩子並不懂〈生在美國〉的歌詞，卻能了解我們在唱什麼。布魯斯唱的內容——關心自己和國家——不只是給美國人聽，也是給全世界的人聽。」

一九八八年，史普林斯汀在東柏林演唱，現場共有十六萬名觀眾。他在台上用口音濃厚的德語宣告：「我要告訴大家，我之所以站在這裡，不是要支持或反對任何政府，而是要把搖滾樂帶給各位東柏林人，希望未來有一天高牆會被推倒。」他對自身價值觀的堅持，具有很大的感染力。克萊蒙斯也說：「他總是這麼地坦率，又忠於自己的信念，光是在他身邊就會受他感召了。」

布魯斯·史普林斯汀追求事業卓越和拿捏生活平衡的過程中，展現了許多能力，包括學會了畫清界限的技巧。他充分示範了如何實踐自我價值（真實）、釐清彼此期望（完整）和持續學習精進（創新）。

## 真實：實踐自我價值

布魯斯·史普林斯汀無論到哪裡都能做自己，一言一行在在反映著他的核心價值。一旦捲入名望和財富的漩渦，許多搖滾巨星就拋棄了原先信仰的價值，惹來一身醜聞、創作停滯甚至英年早逝。史普林斯汀則從沒忘記自己的音樂使命、經營家庭、故鄉、全球各地的歌迷，以及對社會與政治的主張。因此，他內心依然是成名前那個腳踏實地的紐澤西大男孩。史普林斯汀踏入音樂圈之初，就一直只表演自己深有感觸的歌曲，也只跟志同道合的音樂人合作。無論外在誘惑多麼令人動心，包括快速走紅或輕鬆賺錢的機會，他都能不為所動，只依循著自己內在的使命感。

已屆熟齡的史普林斯汀，十分了解自己，這層自信讓他能隨時隨地忠於自己。他不理會外在的壓力，行事都依循著個人核心價值，也不屈服於社會的壓力，一切選擇都是基於個人信念，更害怕實話實說。所謂真實面對自我，不只是要花時間和心力關注重要的人事物，也要凡事都貫徹中心思想，史普林斯汀就做了最佳示範。

由於他的信念堅定不移，才能一直感動廣大的聽眾。在無數歌迷的眼中，他不只是一名吉他手，也是一位沒打過照面的朋友，同時又能反映出他們的生活。樂迷之所以能深刻體會他的音樂和歌詞，主要原因就是他積極地活出自己，始終如一地實踐自我價值，就會喚起他人的忠誠。明眼人都看得出來，他到哪裡都在做自己，史普林斯汀全心忠於個人音樂理念，無時無刻不用音樂的力量

提升人類心靈。他所寫的每首歌幾乎都傳達此一信仰，他的演說、文章和訪談中，凡是談及創作時的用詞也是如此。

史普林斯汀能夠真實說出自身經歷，其實是歌手生涯磨練下來的結果。九一一事件後，他對於如此殘忍的攻擊難以釋懷。相較於先前的專輯，《躍昇》收錄的歌曲更赤裸裸地表達了他在自己、家人和歌迷中看到的悲傷與希望。這樣不遺餘力地唱出生命中重要的事物，也成為他生涯的轉捩點，讓他愈來愈直接地參與政治，就算可能失去某些歌迷也在所不惜。二〇〇九年，他接受節目《六十分鐘》專訪，提及自己為何在總統選舉中日益活躍：「不管怎樣，冷漠就是不愛國的態度。我真的沒辦法坐視不管，眼睜睜看著自己深愛的家園被摧毀，畢竟我曾經受到這麼多幫助，那也是我最信賴的地方。我還是覺得，我們自己就是希望和機會的燈塔。」

久而久之，史普林斯汀愈發熱衷於採取鮮明的政治立場，凡事都以家庭、社會和心靈層面為依歸，無論到哪都忠於自己，即使扮演不同角色也不改價值觀。這樣的態度不僅把他推向演藝生涯的高峰，也讓工作之餘的生活充滿收穫與意義。

## 完整：釐清彼此期望

面對生命中重要的人，史普林斯汀都會溝通彼此的期望。他願意表明自己的需求、價值觀和目標，並挪出時間進行這些對話，也不怕尷尬討論起某個話題。成功的領導者必須懂得傾聽、接納有用回饋、提出澄清問題並努力消弭歧見。

所謂釐清期望的能力，包括了擁護自身觀點和詢問他人看法。由於他迫切地想創作出一流的音樂，因此一直都有所堅持，從來不拐彎抹角，無論對象是其他音樂人、製作人、工程師和聽眾皆然，一心一意想重現腦袋裡的音符。他一次又一次地熱切表明自己的創作願景和期待。例如，當初在錄製《陰暗的城市邊緣》時，製作團隊辛苦了好幾天，經歷無數的嘗試與失敗，只為了找到鼓聲最佳的音色與音量，當時二十多歲的史普林斯汀不斷逼著團員、製作人、工程師，非得要每個人都掌握到他想呈現的聲音。還有一次的小插曲更是直接，當時他們正在現場演唱，觀眾不停地鼓躁，史普林斯汀馬上要求大家安靜，全場頓時鴉雀無聲。他最擅長的就是明確表達他的想法。

他凡事都採取高標準，因此一刻都不鬆懈。他說什麼都不願提早發行專輯，因為專輯會「流傳於世」。年復一年，他的心態變得成熟，少了早期的執念和堅持完美，儘管史普林斯汀和東街樂團成員都高齡六十多歲，每每在舞台上依舊熱力不減，多虧這位老大以身作則，每晚都不厭其煩地表明自己對精湛演出的期待，並全心全意要給觀眾超乎想像的體驗。

至於在家庭生活中，史普林斯汀也清楚說出自己的需求。為了保護孩子免於曝光帶來的壓力，他要求每位團員簽署保密條款，明定一些需遵守的行為準則。藉由法律的白紙黑字，他希望讓樂團

了解捍衛家人隱私的決心。身為父親，他在孩子面前也坦承自己的信念與背後的緣由。例如，從加州搬回紐澤西，就是要讓孩子知道根在何處。

不過，溝通彼此期待一定得是雙向的。史普林斯汀懂得聽取身邊不同的聲音，因此能隨時掌握文化動向。說故事的高手也必須是傾聽的高手。史普林斯汀說，《躍昇》的靈感來自九一一攻擊後幾天，一位陌生人開車到他旁邊停下，並且搖下車窗說：「我們現在好需要你喔。」史普林斯汀密切關注觀眾的喜好，正反映了他領導力的最大特色。

傾聽他人，藉此了解別人在乎的事，往往也會改變我們的觀點。紐澤西州現任州長克里斯·克里斯帝曾誇口說自己對史普林斯汀所有作品都滾瓜爛熟，但他對社會議題的立場保守，因此「老大」始終不願意跟他接觸，直到發生珊迪風災後，克里斯帝主動跨越黨派、歡迎歐巴馬總統，聯邦政府因此提供許多援助給紐澤西居民。史普林斯汀見到克里斯帝為居民付出，就此改變了立場，跟克里斯帝成為朋友，還公開讚揚這位州長為信念挺身而出。凡此種種都可見到史普林斯汀能促成有效的溝通，會從對方身上各取所需。

## 發揮創意：持續學習新事物，勇於創新

史普林斯汀常藉機展現持續學習新事物的心態，同時鼓勵他人勇於創新。他無論在哪裡都能建立創新文化。他認為東街樂團能喚起大眾注意，藉此探討時下重要的議題。他也以身作則，給他人機會發揮創意。他不只展現與時俱進的自信，更展現了自身的謙卑，不吝與他人分享生活中面臨的成功和難關。他對於學習的熱情，以及無所畏懼的態度，往往能感染周圍的人，鼓舞別人勇於接納各種機會。

史普林斯汀在個人和事業獲得成功的一大秘訣，就是對於實用知識的渴求，以及改變世界和自己的渴望，創作讓世界更美好的音樂。他建議新一代音樂人回想剛邁上音樂這條路的初衷——想方設法要突破自己。二〇一二年，他對南方音樂節的民眾說自己求知若渴，還提到自己得打破陳規，只為了挖掘個人的音樂風格。他不厭其煩地強調，大家要勇於創新。

史普林斯汀畢生不只追求更棒的音樂表現方式，也一直尋覓著理解自我內在的方法。在這方面，他同樣運用自身經驗激勵別人，嘗試不同的成長方式。從他接受心理治療一事就可發現，他十分相信自我探索的價值，幫助他化解童年留下的創傷，同時學會如何欣賞人生中無關音樂的活動，尤其是親密關係和家庭經營。

他公開自我探索的心路歷程，鼓勵他人要持續認識自己，或許透過心理治療或藉助其他方法。他透過諮商來了解自己，因而成為絕佳的榜樣，不但幫諮商去污名化，還幫所有人打開了一道門，其中又以不想求助他人的男性受惠最大。當然，把這些事全數公開著實不容易，但史普林斯汀憑著



意志和能力辦到了。他把治療視為找技師檢查引擎蓋，這個比喻想必會引起觀眾的共鳴。他讓民眾發現：其實治癒創傷可以採取務實方法，運用現成的工具來達成。

史普林斯汀就是一位老師。

\* \* \* \* \*

布魯斯·史普林斯汀是個幸運兒，很早就發覺唯有吉能賦予他人生的意義。他發現自己有彈吉他的天分，因此全心投入其中，不僅專注於精進演奏技巧，也忠於自己的信念，取得資源來打造世界級團隊，並且照顧依靠自己的人，致力服務同胞，藉由音樂帶給他們些許快樂，同時還能得知世界各地的喜悅與憂傷。

最後，就他個人的生命而言，他對自身家庭、社群和自己付出許多心力，不但沒有衝擊到演藝事業，反倒幫助他成為非凡的搖滾巨星。他的音樂融入個人生活不同面向，呈現出豐富的內涵；他的音樂就像載體，讓他能活出收穫滿滿的人生。二〇一四年，東街樂團進入搖滾名人堂，他的妻子兼團員史凱法在典禮上對他說：「謝謝你把工作和家庭都照顧得這麼好。」

你也可以增進自己追求多贏的能力，努力讓生活變得更加和諧穩定。本書接下來進入Part 2，我會提出具體的建議，讓你能按照個人時間和風格，培養追求真實、完整和創新的能力。

Part 2

## 培養整合工作 與生活的能力

## 第七章

# 勇於踏出第一步

為了活出想要的人生，你必須起身採取行動。本書介紹的每位成功人士都彰顯了「完全領導」的原則與實踐能力。我先描述每個人的不同情況，說明為何他們是追求真實、完整、發揮創意的領導者。接著再從宏觀的角度思考，這些人生楷模所帶來的重要啟示。不過，我在此要先強調一點，各位讀者也許已了然於心：他們絕不會裹足不前，無論遇到多大的阻礙，都找到堅持不懈的方法，一步步成為理想中的自己。他們同樣會犯錯，有時也會惹怒他人，但總會嘗試改善現況，持續精進某些能力，學會整合生活各個層面，以期達到最大效益。

即使你沒有同樣的才華、財力或貴人，依然擁有相同的潛力來提升自我能力，以實踐心目中的生活。誠然，每個人都有自己的人生際遇，你可能覺得處處綁手綁腳，但你絕對有權採取行動，而根據我多年來指導數千人的經驗，你可用來嘗試新事物、學習新能力的餘裕，其實超乎你自己的想像。

因此，我們就來討論這些人生故事反映的能力有何意義。我會建議一些你能採取的行動，提升你平衡工作與人生其他面向的能力。這些能力全都汲取自本書的六位人士，有助你活出自己想要的

人生。接下來的三章，你只要有抱持開闊的心胸、保有彈性、調整心態即可。

我明白，生活本來就很緊湊了，現在卻要你投注更多時間，但從我自己的工作經驗和許多社會學者的研究中得知，想要改善現況的不二法門就是多多練習。活出自己想要的人生就好比一齣戲，你就是唯一的演員。只要是備受敬重的演員，都懂得不斷精進自身演技，並嚴格且規律地磨練基本功，努力把技藝維持在巔峰，他們還會尋找該領域實務的模範，進而融入自身的表演技巧。

這項作法仰賴積極的態度、紀律、恆心和毅力，牽涉研發能力，當然也會衍生成本，但過程也可以趣味橫生。實際上，若你充分了解自己行事的動機和目的，肯定會更有使命感、更加投入也更為樂觀，追求重要目標時也就更容易成功。蒂爾尼、桑德伯格、格雷滕斯、蜜雪兒·歐巴馬、福迪和史普林斯汀的能力，你也能加以精進。需要再強調的是，一切都是熟能生巧。接下來三章所提供的各項建議，都是汲取自應用心理學和人類發展的一流研究結果，有助培養出自己的綜合能力，在未來數日到數週，你可以運用這些練習來充實自己的生活。

有些練習可能十分吸引你，也很快就能收到成效；有些練習可能不太適合你，或不符合你當前的需求；這就好比有人喜歡繞著公園慢跑、有人偏好騎腳踏車，有人不吃含麩質的食物、有人則要避開所有堅果。你無須嘗試三十六項練習也會發覺其中有些密切相關，有些則相輔相成。因此，你得好好挑選、加以適應並懂得創新，但記得每項練習皆有特定目的。

首先花個幾分鐘思考：你最需要培養什麼能力？不妨回頭參考前言的自我能力評估，看看哪些是自己想強化的優點、哪些是自己想改進的缺點。

另一項務實的作法，就是思考自己對蒂爾尼、桑德伯格、格雷滕斯、蜜雪兒、福迪和史普林斯汀的看法。想想看：這些人最吸引你的特質為何？為何他們能當思考和行動的榜樣？你不必立志成為這些樣板人物，只需要學習他們的長處即可。透過反芻的過程，你應該就能整理出自己要先著重的能力。

接下來，你會用到一些也許不太發達的技能。這就好像初出茅廬的音樂家，手指可能不怎麼靈活、起初的聲音可能也不太漂亮，這些都沒關係。為了提升表演技巧（也就是成為更好的人），進而採取行動，重點在於學習。學習的過程一定會犯錯，然後再從錯誤中學習。所以，你要準備好思考自己和世界的關係。若你想要加速某項能力的成長，就需要儘量回顧過去的成敗，否則不可能採取明智的行動，遑論達成重要人生目標。

好，我要從教授的身分轉換成音樂導師了。準備好了嗎？現在就拿起樂器吧！

## 培養整合工作與生活的能力

真實	完整	發揮創意
<b>認清要務</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>理想中的自己</li> <li>四個圓圈</li> </ul>	<b>釐清期待</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>重要親友的期待</li> <li>加強連結</li> </ul>	<b>重視成果</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>想像各種情境</li> <li>找尋成功指標</li> </ul>
<b>實踐自我價值觀</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>開啟對話</li> <li>貫徹信念</li> </ul>	<b>幫助他人</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>如何伸出援手？</li> <li>把愛傳出去</li> </ul>	<b>消弭不同領域衝突</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>認清互利本質</li> <li>充電一下</li> </ul>
<b>言行反映價值觀</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>找到深層意義</li> <li>找到內在動機</li> </ul>	<b>建立支持的人際網絡</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>重要人物清單</li> <li>懂得求救</li> </ul>	<b>挑戰現狀</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>多方嘗試</li> <li>問題不分你我</li> </ul>
<b>用故事傳遞價值觀</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>回顧人生</li> <li>檢視社群貼文</li> </ul>	<b>運用所有的資源</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>能力轉移</li> <li>善用脈絡</li> </ul>	<b>改變做事方法</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>集思廣益</li> <li>畫出心智圖</li> </ul>
<b>預想自己的貢獻</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>時空旅行</li> <li>目標的遠近</li> </ul>	<b>聰明畫定界限</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>專注與離網</li> <li>界限與整合</li> </ul>	<b>勇於接納改變</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>想像最佳／最糟情況</li> <li>挑戰自我信念</li> </ul>
<b>承擔責任</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>找個同伴</li> <li>適時調整腳步</li> </ul>	<b>整合生命的不同要素</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>隱藏的身分</li> <li>協調腳本與目標</li> </ul>	<b>建立創新文化</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>不同觀點</li> <li>教／學</li> </ul>

## 第八章

# 追求「真實」的能力

完全領導的第一項守則就是「真實」，也就是不虛假，釐清自己重視的事物，行事依此為主。按照以下建議，你只要做點簡單的事，就可以提升這些能力，而且無關乎年齡或人生際遇。

## 能力：認清要務

相信自己：每顆心都隨著那鐵弦跳動。

美國文學家 拉爾夫·沃多·愛默生

傑出的領導者很清楚自己的人生要務，譬如茱莉·福迪就一再展現這種能力。你可以藉由想像未來理想的自己，分析人生中四大角色的交集，進而強化忠於己心的能力。你可以嘗試以下這些練習，觀察生活各面向的自我認知有何變化，看看是否會更關注真正重要的事。

## 練習：理想中的自己

認清自己在生活中扮演的各種角色，譬如家庭中是妻子、工作上總經理、社區中是志工、私底下是運動員。想想自己扮演每個角色時，希望成為什麼樣的人，同時思考日後人生的方向。

寫下細節來描述理想未來中的自己，以及屆時如何扮演特定的角色，找出其中一或兩項特質，無論是妻子（想當個溫柔的賢內助）、經理（受到同業人士的敬重）、志工（積極參與社區活動）、運動員（能跑五英里）皆然。凱斯西儲大學的教授理查·波雅茲和其他研究組織行為的學者主張，想像「理想中的自己」，而非「符合別人期待的自己」，是股很強大的力量，可以促進行為、觀感和態度的改變。

若可以找到代表自己未來形象的物件，就擺在可以經常看到的地方，像是書桌上（這樣才會更加牢記於心）。接著，以一到十分為範圍，根據你對自己的了解，評估實踐此形象的自信指數，記得要分清現有的客觀證據，以及沒來由的喪氣念頭，後者很容易扼殺動力。



想要提升接近理想自我的機率，就得挑戰任何悲觀的想法，別忘了自己過去的成功紀錄，坦然衡量達成目標的障礙，以及對自身能力的信念。對於曾完成的目標和個人潛力，可參考別人給的相關回饋。這樣一來，就有助燃起你內心的希望，研究也顯示，這正是想像和實踐理想中的自己關鍵。

## 練習：四個圓圈

分析自己在生活四大領域扮演的角色：學校或職場、家庭（隨你定義）、社區（朋友、鄰居、宗教或社會團體）與自我（身、心、靈）。首先，根據每個領域的重要性，把一百分切成四份，分配給各個領域；接著，根據你一週對每個領域的關注比例，再拿另一個一百分，分配給各個領域。兩相對照後有何差異？對於你所珍視的事物，你是否也時常關注呢？

接著想想看：每個角色如何共同構築有意義的人生？如何影響自我的觀感？彼此相得益彰嗎？例如，父親的角色是否強化社區領導者、藝術家或同事的角色呢？反之亦然嗎？

畫出四個圓圈，分別代表四個領域，大小和重要性成正比。四個圓圈是否有重疊的部分？換句話說，你在特定角色裡所追求的價值觀、目標和興趣，是否可套用到其他角色？圓圈的交集應能讓

你大概了解是否彼此相容：交集愈大就愈能相容。不過，這並不代表你在同一時間、同一地點扮演不同角色，而是你用相同的價值、目標和興趣來參與生活的每個面向。

想想看，為何你的圓圈出現交集？或為何沒出現交集？這帶給你什麼感受？圓圈的相容度反映了生活的平衡。一旦看到四個圓圈的圖像，你也許會對孰輕孰重——是否忠於自己，以及不同角色的交互作用有全新的見解。假使你找家人一起運動或到食物銀行當志工，是否圓圈會有更多交集呢？假使你鼓勵同事幫忙當地社區組織，圓圈的狀態是否又會改變呢？小小改變帶來更多交集，是不是很簡單？你只要思考這些問題，就能了解練習的主要目的——釐清目前生活各個面向的重要性。

你也可以到[www.totalleadership.org](http://www.totalleadership.org)進行線上練習。



釐清生活  
各個面向

## 能力：實踐自我價值觀

鳥兒不因有答案而歌唱，而是心中有歌想分享。

美國作家 瑪雅·安吉羅

我們再從稍微不同的角度，繼續探索「做自己」的能力。搖滾歌手史普林斯汀不斷嘗試錯誤，經常痛思過往經歷帶來的教訓，學會如何貫徹自我價值觀，但就算你不是他，也可以「唱出自己的歌」。任何人都能活得貼近自我核心價值。以下兩項實用的練習有助你在扮演不同角色時，看到真正的自己，不妨觀察看看，當你非常努力做好自己時會發生什麼事？史普林斯汀就是你的榜樣。

## 練習：開啟話題

如何讓你在生活各領域中展現自己呢？方法之一就是某樣與工作無關的物品（像是家庭照片、旅遊紀念品或獎盃）帶到工作場所，擺在所有人都看得到的地方。當你的同事注意到時，就可以提到這塊生活對你的意義，更重要的是，記得描述它對你的工作幫助有多大。若有機會，就談談為何同事能夠間接受惠，甚至也可以鼓勵他們帶自己的東西來擺。

接著可以倒過來：把工作相關的東西帶回家，擺在家人看得到的地方，藉此開啟跟孩子或客人的話題，告訴他們你的工作內容和身分，尤其著重於這帶給他們的意義。

反省自己的表裡不一。你是否換了生活圈就改變言行了呢？你可以善用自己的洞察力，也要記得，沒有人能永遠始終如一。我們難免會出現偏差的行為，明明不在乎卻假裝有興趣，或未能勇敢捍衛自己的信念。我們受到環境的壓力，可能會偏離原本的價值觀。思考一下，當自己沒有挺身而出時，究竟是什麼原因讓你退縮了，導致行為違背你的本意？想像自己能採取的小小步驟，拒絕不良影響或完全保持距離，以接近理想中的自己。

## 練習：貫徹信念

建立一個簡單的行動，朝向符合信念的目標邁進，切勿好高騖遠，接下來三十天，每天都要認真實踐。舉例來說，若你的核心價值是維持健康的生活習慣，未來才能一路陪伴孩子長大，可能每天健走十五分鐘，或是每週健走九十分鐘，連續三十天，讓運動成為例行公事。

當然，「知道」和「做到」是兩碼子事。因此，一旦你開始採取行動，告知一位你信任的友人此事，麻煩他監督你完成任務。公開個人目標，能藉由外在壓力而提升內在動力。你也可寫個便利貼提醒自己此事，以及行動背後的原因，再貼到自己離家前會看到的鏡子上。每當你看到鏡子時，就讀一次上頭的留言。

每天達標之後，用一到十來評估困難度，三十天後檢視紀錄的分數。問問自己，每天完成這項例行活動的難度增加或減少？保持不變？之後要如何持續下去？想辦法強化自己。三十天下來，你是否不再需要提醒自己呢？行動成了習慣後，不需要太多思考，還能夠改變神經路徑，喚起意志力來持續下去，雖然起步時最辛苦，可是一旦腦中形成了路徑，全新的習慣也就此出現了。

接下來三十天，有沒有其他符合個人價值觀的行動，可以讓你加入日常行程中呢？

## 能力：言行反映價值觀

好好思考我們的生活方式。

美國作家 亨利·大衛·梭羅

個人言行要反映價值觀，像本書Part1中提及的蜜雪兒·歐巴馬和其他五位人士那樣，是最難精熟的能力，需要持之以恆地努力，習慣才會永不間斷。進行接下來兩個練習時，不妨留意有沒有新的啟發，也許會發現其他小技巧，如今你已能掌控的行為，讓言行反映出你在乎的事。

## 練習：找到深層意義

花點時間認真思考，從目前手邊的任務和責任來看，如何直接或間接增進他人福祉。寫下你的想法，列出一個清單，隨時添加項目，也可以請人幫忙。可能的例子包括：某項工作內容如何提升客戶服務的品質，某件家事如何促進家庭運作。在某些情況中，你的行動確實有其意義，只是你未能察覺罷了。同理可證，有時醫療人員、研究人員或清潔人員都會忘了，自己的工作本身就是社區服務。舉個工作之外的例子：每晚花幾分鐘收拾餐盤，或準備隔天健康的午餐，也許就能讓另一半多休息，早上也就有更多時間享受跟孩子相處的時間，家庭生活也就比較輕鬆寫意。

思考自己做每件事的意義，可以幫助你更加了解許多層面，個人行動就是活出自我價值的證明。說不定你藉由設定新目標產生了內在動機（心理學家所說的「自我協調」，就是你認為重要、好玩和契合個人價值的目標），腦袋也就冒出許多新穎的點子，知道自己現在或未來能做到更多事。研究發現，當我們能認清就連日常瑣事都有意義，就能夠付出更大的努力，因此能更快達成目標、提升自我幸福感。只要行動反映核心價值，就會帶來滿足和活力。

你也會更容易意識到，部分日常活動違背了自我核心價值，這份察覺力也許會讓你學會如何減少或甚至停止那些活動。進一步來說，想想某件你可以，也應該戒除的事，若要這麼做的話，困難和輕鬆的地方分別為何？

## 練習：找到內在動機

如果你跟好同事、好朋友或親人聊天時，發現對方因為包袱太重，而做不到真正想做的事。例如，朋友說每天跑步太累又無聊，所以讓人卻步，但為了身體健康真的很想每天跑步。你可以請他想想跑步的動力有多大，以一到十來評分，一代表「我真的不想跑步」，十代表「我除了跑步，什麼都不想做」。接著開始深入討論（提出更深刻的問題），但措詞要謹慎：問問他若要提升跑步的欲望，需要專注在哪些事上。說不定，他不但能改善個人體能，也能在家人前更有活力、在工作上展現自信。

你現在的身份儼然是教練了，所以問問你的「客戶」要如何增加動力？這可能要換個角度思考，跑步會降低血壓，因此能活得長壽、減少藥量，白天更有精神等許多好處，也會因此成為孩子的榜樣。你就順著問下去，不斷溫和地表達你對跑步優點的好奇，設法不著痕跡地刺激對方，就算他抗拒也一樣（「你沒聽懂嗎？我就是太忙沒時間嘛！」）努力讓客戶給出接近十分的高分，激發他「真正想要」的動力。

不過，這跟言行和價值觀一致有什麼關係呢？現在困難的部分來了：角色互換，針對沒有動力但真心想做的事，讓對方帶你思考同樣的問題。這項練習逼你去正視「想像簡單做來很難」的

認知。改變心態並非不可能，進而看到自己的言行舉止，其實跟我們重視的事息息相關。哲學家威廉·詹姆斯主張，意志力能夠引導並維持注意力，而行動則源自於內心穩固的想法。若要言行符合價值觀，就要練習把專注力放在這些價值觀上頭。這項練習能拓展內在的權威感，以及對於所追求的目標更加踏實，進而產生心理學家所說的心流狀態，強化你想改變行為的渴望，同時實踐自我的價值觀。

## 能力：以故事傳遞價值觀

說故事的人不但造就了我們，也創造了歷史。

小說家 奇努亞·阿奇貝

說故事是項可以學習的技能，一九八〇年代早期以來，眾多商管書籍就把說故事推崇備至，因而成了領導者必備的技能。本書中六位人士都很會說故事。第二章中，桑德伯格之所以能成為正直的好人，主要歸因於她能藉由故事讓觀眾產生共鳴。想要增進自己訴說人生故事的能力，你就得開始思考如何運用自身經歷激勵別人、拉近雙方的距離。



## 練習：回顧人生經歷

想想看從小到大的重要經歷，這些往往造就了今日的自己。列出三或四件讓你認識自己的事情，簡單寫下每件事的經過，是否改變或釐清你看重的事物。社會學家把這些統稱為「熔鑪經驗」，視其為領導者「情感歷程曲線」的一環。這些事件反映了我們面對逆境的適應能力。可能的話，找出每項經驗的焦慮所在，以及當時因應的方法。只要能化解這類焦慮，就會增強我們的韌性。

現在把所有經歷串連起來：這些如何形塑你的信念？這些林林總總的關連就是你人生故事的基礎，再一磚一瓦構築出最真實的自我。誠實地說出這些關連，就能讓人了解你是什麼樣的人，以及你信仰的價值，博得觀眾的信任甚至好感。

一旦你掌握了人生故事的精華，就可以找個同事，在某個舒服的空間，把故事說給他聽（最好不要拿小抄）。若你怕尷尬，不妨先從好朋友或家人開始，再將好戲帶給其他觀眾看。

你也可以把故事說給自己的小孩聽，姪子、乾兒子，或鄰居小朋友也可以。確認故事本身的寓意可以讓孩子理解，同時要避免變成說教。說故事也要說得趣味橫生，可以利用許多生動的感官細節（聽覺、視覺和嗅覺），讓他們有如身歷其境。你也可以描述某次夢想和現實的拉扯（你或某人

未能實現的心願），以及最後的結果。這樣的練習不僅有實際功用（增進說故事的能力），也展現了大方的態度，畢竟孩子都愛聽故事，也最容易聽得津津有味。不過，你要再採取一個步驟，才能讓床邊故事不僅是一種善舉，更是領導力的展現：你要仔細研究觀眾的反應，思考是否有不同方式，可以讓故事栩栩如生。這部分的練習，有助讓你從只會死板背誦，變成說故事高手。

## 練習：檢視社群貼文

若你會用臉書、推特等社群媒體跟親友同事分享生活經驗，就花幾分鐘來檢視最近自己分享的貼文。哪些事件或主題格外吸睛？你的貼文與核心價值觀一致嗎？有沒有什麼遺漏的部分？哪些貼文獲得最多留言或轉推？藉由這項練習去思考跟別人分享的故事，以及他們如何評價你。首先，你更能了解外界如何認識你、認識了多少，同時也是改善個人行為的契機。這些社群網站的貼文看似即興，實際上比想像得來得重要。我們呈現自己的方式，不但會造就自我的認知，也會形塑對別人和世界的觀點。

不妨請個朋友或你信任的同事瀏覽貼文，提供一些回饋。若你並不常用社群網站，可以針對別人的貼文，問問自己同樣的問題，說不定也會有番中肯的見解。

## 能力：想像自己的貢獻

有些人人生來就面對建造好的跑道，若你是這樣的幸運兒，那就勇敢起飛吧！但若你沒那麼幸運，就要明白你有責任拿起鏟子建造一條跑道，這不只是為了自己，更是為了其他人也能跟著飛翔。

飛行員 愛蜜莉亞·艾爾哈特

想像自己的貢獻，意思是思考別人回顧你的人生時可能給予的評價，也是具體想像自己會帶給世界什麼影響（正如第一章中，蒂爾尼當初想創辦改變社會的公司）。另外，你也要想想自己做出的各種選擇，是讓你更加接近或遠離理想中的未來。

## 練習：時空旅行

本週不妨花十五分鐘，從每天忙碌的生活抽離一下，想像自己理想中的生活。找個安靜的角落，放鬆地深呼吸吸幾下，讓腦袋完全放空，任思緒帶自己遨遊，引導自己夢想未來的人生方向。想想人生中不同的階段，也可以選擇未來某個時間點，譬如十五年後的自己：屆時，你的辛苦有了回報，圓滿達成了人生目標，也實現了所有夢想，過著自己想要的生活。想像每天固定的樣貌：早上睡醒後，你的身旁會是誰？一天的行程會是什麼？對周遭人事物帶來什麼影響？

學學蒂爾尼的作法。用幾分鐘寫下你想要帶來什麼貢獻，盡可能寫得具體又詳細。你希望後代子孫對你有什麼印象？屆時退休聚餐時，你希望同事能說些什麼話？若寫不出東西來，可以試著畫張圖、雕刻作品或錄一段影片。許多研究都顯示，想像自己達到長期目標、成功留下貢獻，就更有可能實現。每天所作所為都視為有意義的舉動，你就能提升計畫的能力、減少行事的衝動、增進自身的毅力。另外，你對未來的焦慮感也會隨之降低。

## 練習：目標的遠近

想像一個現在或最近必須二選一的情況（最好接在前一個練習後面），可能是關於你的工作或職涯（例如，回學校讀書或繼續留在職場）、個人生活（例如，是否要跟交往的對象結婚）。現在，先替其中一個選項畫出兩個欄位，分別標上「遠」與「近」。在「近」的那欄中，寫下該選項

為何會讓你接近理想中的生活；在「遠」的那欄中，寫下該選項為何會讓你遠離夢想。第二個選項通常是第一個的反面，但若你認為兩者不盡相同，就再畫一組「遠」與「近」的表格。「近」的欄位內容愈多的表格，理應就是最適合你的答案了。這項簡單的練習比單純列出利弊來得有效，讓你更清楚當下選擇導向理想人生的可能性——更貼近真實的自己。

## 能力：為自己負責

擅長找藉口的人，往往不擅長其他事。

科學家 班傑明·富蘭克林

所謂為自己負責，就是能按照你重視的價值觀行事。本書中六位人士都有此特質，不過當代最佳的典範非格雷滕斯莫屬。練習以下兩個活動，了解何以實踐個人信念（面對他人和自己皆然），並且強化自己求真的能力。

## 練習：找個同伴

當初在海軍預官學校時，格雷滕斯是在被迫幫助同學後，找到了撐過嚴苛訓練的動力。你想做的對的事卻面臨層層阻礙時，有個同伴可能產生很大的助力。若你無法要求自己去達成重要人生目標，可以找個有相同困境的同伴，彼此督促叮嚀。研究顯示，與其只有你自己知道，不如告訴別人你想達成的目標，這樣就比較不會半途放棄。

你的目標應該要明確、具體又略為困難，符合你的核心價值，也應該是個人的選擇。心理學家研究顯示，我們設定自己想達成的目標，才會投注心力在正確的活動上、遠離無助實現目標的事，也比較容易堅持下去。這樣的活動理應有些辛苦，又不足以造成生活額外的負擔。舉例來說，你可以撰寫創業企畫案、執行運動計畫，或增加晚上參與社區活動的次數。

你可以把目標和用意告訴同伴，要他也做相同的事，然後擬定一份時程。根據你們彼此的發現，你要採取一項明確且務實的行動，即使看似瑣碎也無妨，然後告知你信任的人。已有證據顯示，一旦你專注於特定目標，務必要立即展開行動，這會帶來自我強化的正面情緒（希望、榮耀或喜悅），之後要採取其他符合信念的行動時，就會更有自信。你也要定期關心同伴的進度，時間長短和聯絡方式不限，只要做兩件事即可：一、分享你對當前進展的心得。二、詢問對方如何調整，以確保持續進步。

你可以嘗試增加賞罰制度來提升動力：根據你採取的行動，納入獎勵（例如：到健身房享受按摩椅十五分鐘）和懲罰（例如：捐款給政治立場與你相反的組織），並且把賞罰的權力交給同伴。

## 練習：適時調整腳步

我們通常會記得車子要定期保養，卻會忘記自己也需要保養，每次車子送去檢修時。就可以趁機提醒自己此事。同一天，你可以挪出三十分鐘反思，好好計畫一場跟自己的約會。若用保養車子的比喻，就是檢查引擎蓋、踢踢輪胎、聽聽引擎聲、找出要調整的一兩個地方，讓自己的行為更為貼近信念，這在人生的旅途上至關重要。關鍵的問題在於：哪些事情你現在沒有做，但做了就能表達自己的重視？答案可能很簡單，像是多花時間跟朋友相處、閱讀，或停下腳步聞聞花香。

如果你沒有汽車，就用生活中其他例子代替，譬如生日、剪髮日、發薪日（也許就能提醒自己不只是領死薪水）或買菜排隊的空檔，挪出時間來清空腦袋，專注思考上述問題：哪些事我該做卻沒做呢？你要考慮阻隔自己和外界的聯繫，不要受到網路的干擾，當作對個人探索和成長的投資，長期下來絕對可以獲得成效。

## 第九章

# 追求「完整」的能力

第二條完全領導的原則就是求善：凡事講求誠信，努力尋求完滿的感覺（英文中的「integrity」（誠信）「源自拉丁文的「integer」，意思是完整或圓滿」。所謂凡事重誠信，意思是正視自己扮演的許多重要角色，並且實踐這些角色需要的能力。

認清要務（也就是前章所說的第一項原則）固然十分關鍵，但只是起點而已。你也必須接納、服務和仰仗生命中每個重要的人，明白整體大於個體的總合。本章中的每項練習有助於把這些能力融入生活，並在忙亂中理出頭緒，藉由結交志同道合的朋友、給予生活各層面應有的關注，就能讓每天過得更有序。同時，你也得放亮罩子，把這些「素材」編成完整的圖騰。

## 能力：釐清期待



任何白痴都曉得，重點在於理解。

科學家 亞伯特·愛因斯坦

部分練習有助你加強傾聽的能力，以了解他人關心的議題，同時擁護自己重視的事。搖滾歌手史普林斯汀就格外擅長釐清期待。你可以先想想生命中最在乎的人，思考他們需要從你身上得到什麼。接著，你可以找他們聊聊，一步步地提升你對他們和彼此對話的重視。

## 練習：重要親友的期待

想想你生命中某個重要的人，這個人的意義非凡，也足以影響你的未來。假使你問對方這個問題：「你希望或需要從我身上得到什麼呢？」他的答案可能會是什麼？寫下你的猜測，可能是關心、情感支持、物質需求、知識來源、重要議題的觀點等等。接下來，同樣寫下你對每項需求的回覆，愈詳細愈好。針對職場、學校、家庭、社區、社交圈裡其他重要的人，都可以重覆相同的練習。這項練習有助你認清這些重要親友對你的期待，反之亦然。

再來，想想某件你想說卻說不出口的事，可能是關於好友（慣性遲到）、家人（教養觀念相異）、同事（客訴處理方法）等。不過，在找對方談之前，先去找個你信得過的朋友，大略說明你和當事人的關係後，請他扮演當事人的角色，彩排對方可能會出現的所有反應。你會怎麼回應每個情境呢？另外，角色扮演又帶來了什麼收穫，有助你替真正的對話做好準備，培養提問（傾聽）和倡議（分享個人觀點）的能力？

當你跟真正的當事人進行對話之後，立即反思剛才的對話內容，如果換成其他好友或同事，有無可以改進的地方，然後重複整個過程。多數人平常都不太練習怎麼表達自己，也不去思考自己對別人的反應。角色扮演可以讓對話更有意義和效用，結果往往會更清楚知道哪裡要改進，才可以滿足別人的需求；對方也會給予相應的支持，了解如何滿足你的需求。

## 練習：加強連結

找出一段有待加強溝通的關係，可能是工作團隊、親子之間或鄰居住來，想想你能做什麼來改善溝通，像是真誠又大方地互相交換意見和心情。密西根大學教授珍·達頓與同事所做的研究顯示，許多簡單的方法都能加強彼此的連結：

- ◆ 努力活在當下、保持專注並給予肯定（把智慧型手機收起來！）。
- ◆ 表達自己支持對方看重的事，也願意提供協助。
- ◆ 可能的話，告訴對方你相信他能符合你的期待。
- ◆ 對於未來有美好的想像。
- ◆ 懂得欣賞彼此的幽默，尤其是自我解嘲。
- ◆ 除非另有證據，否則秉持人性本善的原則（對方是為了你好）。

任選其中一至數項，跟親朋好友建立良好的連結，一旦產生穩固的連結，雙方就能聊聊對彼此的期待，鞏固彼此的關係。

## 能力：幫助他人

你關心別人時，自信就順應而生。助人得靠勇氣和內在力量。

達賴喇嘛

眾所皆知的是，幫助他人多半會帶來快樂。然而，多數人都會忽略如此基本的人性，反而變得自私自利，忘記經營人際關係才是充實彼此生活的方式。我們就以女足金牌球員茱莉·福迪當作榜樣，她的行善事蹟已傳為佳話。你可以採取些具體的行動來助人，為此你得想想某段重要關係中彼此的支持，思考如何伸出援手，當你有所發現後，就要有相應的措施。以下的練習活動，你可以模擬別人的心情和想法，決定他們對你有何需求，再培養滿足這些需求的能力。

## 練習：如何伸出援手？

設定單一目標，讓直接或間接至少有一個人受惠，譬如擔任社區管委會的委員，因為你希望環境變得更加適合居住，同時跟左鄰右舍聯絡感情。接著，想想哪些人可能因此而受惠，也許部分鄰居的生活因你的協助而略有改善，也許是你不太認識的人。

你鎖定這些受惠的人後，就可找他們簡單談談，重點擺在了解他們需要何種協助，展現對他們需求的好奇心，並提出犀利的問題：「如果有人幫這個忙，你對社區會有什麼看法？」假使可行的話，你就在能力範圍內承諾提供協助。

這項練習的要點，就是要留意能做出貢獻的機會，同時又不會成為出氣筒。組織心理學者亞當·葛蘭特等人的研究就顯示，社會上成就斐然的人士都懂得如何高效率地助人，而在追求共同的

目標時也勇於主動求助。

## 練習：把愛傳出去

這個練習更簡單，能讓你成為別人心目中能相互幫助的對象。下週起，每天主動做一件簡單的好事，不一定要花太多心力，可以是扶老人過馬路、捐血、寫感謝卡、探病、犯錯後道歉、自願共乘等，只要你覺得合適都可以，某些情況中，對方可能壓根不會察覺你的善行。請把每天做的事記錄下來，到了週末，花幾分鐘回想這些小小善行，對自己和受惠那方有何影響。若對方並沒有察覺，那就想像他們可能會有的反應。

這項活動可練習找出他人的需求，依此採取行動來提升他們的福祉，這就是建立深厚關係的要素，推動彼此支持與憐憫的正向循環。

## 能力：建立支持網絡

與其獨自於光明中走著，不如偕友在黑暗中同行。

作家 海倫·凱勒

想要活出自己的人生，必須仰賴別人的資源和鼓勵：機會、物資、想法、財源，以及在你受傷或對未來害怕時，可以成為諮詢的對象。領導能力無法靠離群索居養成，而是得靠團隊合作，雪柔·桑德伯格所創辦的「矽谷女性」網站清楚表明了這點。然而，我們卻多半誤解別人幫忙的意願，因此你得透過尋求幫助和給予幫助來建立人脈，可謂是一輩子的功課。想要打造支持網絡，可以從最熟的親友圈開始練習，想想自己如何鞏固彼此關係，然後就直接開口吧。問問對方能否幫忙某件你處理中的工作。

## 練習：重要人物清單

針對職場、家庭、社區等各個生活領域，列出三到五個對你最重要的人或團體。寫下一個句子，說明為何每個人或團體對你未來的重要性，以及他們需要幫助你的原因。

再來，想出一件你辦得到的事（愈簡單容易愈好），既符合你個人的願景，也能多少給予這些人或團體一些幫助。若你真的想不到就問自己：你能滿足他們的哪些需求？據此主動提供幫助（再次強調，成本愈低愈好），譬如幫某位朋友或同事提供專業上的引介，然後觀察有何結果，包括你自己從中獲得的感受，以及這項行動是否鞏固彼此關係。研究顯示，某些經驗若能啟發真心助人的渴望，通常可以加深人際之間的情誼。對了，你可能也要考慮是否幫太多忙，跟他們對你的重要性不成比例。如此一來，你可能就要想辦法，怎麼保持風度又能減少付出。凡事總得有個限度。

看看你列出的重要人物清單，評估你與每個人運用不同溝通方式的比例，包括：一、面對面溝通。二、虛擬同步溝通，即同時不同地（例如電話、視訊會議等）。三、虛擬不同步溝通，即不同時也不同地（例如電子郵件、書信）。思考彼此的溝通方式，究竟有益或妨礙你所追求的目標。你甚至可以主動詢問，對方偏好哪種溝通媒介？

如何藉由不同媒介來讓別人更親近你呢？要知道，「虛擬」媒介能拉近空間的距離，單條訊息就能觸及許多人，「面對面」的方式則比較豐富，也能了解對方的語氣和肢體語言。你可能会發覺，有些人適合面對面溝通（譬如家人或客戶），有些人則不太適合（譬如你的老闆），有些人適合視訊和簡訊（人脈中的年輕一輩）、有些人則少用電子郵件聯絡（保守的長輩）。

## 練習：懂得求救

想想看，自己在生活中哪個領域最需要幫助，可以是個人、職場或兩者皆是。舉例來說，你早上健身卻爬不起來嗎？是否永遠都趕不上截稿日？是否覺得目前的工作沒有前途但又別無選擇？是否想學做菜？無論大事小事都有可能。

現在，想想生活中哪個人也許能幫上忙。你有沒有朋友固定上健身房？是否有朋友幾乎不拖稿？是否有朋友在當人資，或有朋友認識不錯的人資？是否有朋友熱愛料理？把這個人當作你的幫手，約好時間跟他碰面，描述自己的狀況，詢問他能否幫忙。事後一定要真誠地感謝對方，像寫張小紙條、送個小禮物或公開致謝，肯定他對你的幫助。之後，別人向你求助時，也務必好好傾聽。這就是把愛傳出去。若你能居中牽線，讓能彼此幫忙的人認識，那就更棒了。

## 能力：動用所有資源

艾瑞克·格雷滕斯善用他對自己和世界的認識，提升自己身為軍官和執行長的影响力。你可以用各式各樣的方法，把生活某個領域的心得，應用於追求另一個領域的重要目標。

培養此能力的第一項練習，可以幫你覺察如何把某領域的收穫（譬如，當個好父親或乖兒子的心得），用來提升其他領域的工作效益（譬如，在職場或社區中擔任稱職的顧問）。這些日常生活



中潛在的能力移轉，就能大幅提升生命的統合感，也就是導演 J. J. 亞伯拉罕欣賞海豹部隊隊員格雷滕斯的特質，漂亮地結合了各種角色的形與神。第二項練習的用意，則是刺激你思考有何新穎的方式，可以讓不同圈子的人彼此交流。

## 練習：能力轉移

想想你現有的能力，也許是輔導同事、籌畫家庭活動，或在教會發起糕點義賣。你甚至可以替每個角色寫份極短的簡歷，凸顯這些能力。這些能力有如不同的肌肉群，可以用來達成特定目的，好比強壯的臂膀可以游泳、投擲、搬運或抱起熟睡的孩子。假設你幫自己辦了場完美的婚禮（恭喜恭喜！），就可以應用你的心得，策畫兩百個人能參與的社區聚會，或工作上某個會議。假使你白天是會計師，晚上就可以改當老師，到孩子的高中教理財技巧。組織心理學家把這個方法稱作「優勢發展」，首先認清自己的才能，再應用到新的領域，這項練習還能增強原先的能力，藉由把能力轉移到不同領域，你不斷能從中受益，還可以鍛鍊你在其他領域的優勢，進而更能達成人生各個面向的目標。

另一項方法，則是思考某件你引以為傲的事：工作上的成就、收穫滿滿的友誼或對莎莎舞的熱愛。除卻本身的才華與多年的經驗，哪些是幫助你成功的要素？是毅力嗎？還是懂得傾聽？還是常

常練習？接著，挑一個你覺得有待改善的生活領域。你在甲領域引以自豪的能力，要怎麼應用到你  
想改善的乙領域呢？擬定一個簡單的計畫，把這些能力發揮在生活其他領域。假使你擅長經營深厚  
的友誼，內心卻飽受焦慮症所擾，也許能試著運用出色的社交能力，請一位你信任的朋友協助你處  
理焦慮。

## 練習：善用人脈

社會資本理論有項基本概念：一般人是透過個人和職場的社交圈尋求資源，樂於助人也能提升  
自己在社交圈內的名聲，別人也就更容易與你分享資源。這項簡單的練習就是要實踐這些想法，而  
且著重跨領域的連結。首先，你先找三個自己從未求助過的人，他們可能來自相同的生活領域，只  
要發揮聯想力，你也許會發覺他們在其他領域也幫得上忙，同時充實彼此的生活。不妨瀏覽你的聯  
絡人清單，或教會、學校的通訊錄。例如，孩子足球隊上的其他家長，說不定就能一起參與社區清  
潔活動，或加入你公司將推行之醫療服務的焦點團體。擬定一項計畫，徵召他們幫忙你認為重要的  
事務，務必要說明這會帶來互惠的結果，正所謂魚幫水、水幫魚的概念。

## 能力：聰明畫定界限

上帝看光是好的，於是就把光和暗分開。

《創世紀》

由美國前第一夫人蜜雪兒·歐巴馬的例子可以得知，我們必須有意識地區隔不同角色，細心地因應每個角色的需求。隨著社會加速進入瘋狂的數位化時代，我們到處都看得到各種螢幕提供大量資訊，因此更難專注於真正重要的人事物。若想在網路遍布的世界活得自在，你就必須學會運用這項心理能力。為了提升畫出界限的技巧，同時整合不同的角色，也為了追求完滿，你三不五時要跨出既有框架。另外，根據你和身邊的人特定時期的需求，你可以對生活不同領域加以區隔或整合。

## 練習：專注與離網

愈來愈多證據顯示，許多風險都跟「多工」相關，因此最好正視如何減輕它的影響。這項練習的第一部分，是要挑一項你每天的例行公事，像是運動、煮菜或回覆電子郵件。第一天，你要在多工的情況下做那件事，例如同時看電影或跟朋友聊天；第二天，你只能專注於那件事，不能有其他事干擾。然後問問自己，哪天的經驗比較好？哪天比較有趣、愉悅又有效率呢？假使身旁有其他的人，可以問問他們能否看出任何差別。這項簡單的實驗能幫你認清多工的成本和效益，也會讓你知道如何好好分配自己的專注力。

至於練習的第二部分，你要挪出一小時的空檔，不能使用任何科技產品，包括網路、智慧型手機、電子連線裝置等，完全都禁止使用！務必慎選這一小時，想想看你在百分百專心的情況下，哪些人事物會因而受惠。「關機」一小時後，思考以下的問題：剛才是不是想用手機想到心癢難耐？還是一直擔心別人會聯絡不到你？為什麼會有此感覺？這個實驗如何影響你的體驗？又如何影響那段時間跟你在一起的人？之後就可以考慮延長這段心無旁騖的美好時間。

這項練習有助讓你了解，何時應該務實地畫出界限，好專注於特定的人事物。你也能藉此習慣在不同生活領域之間切換，進而學會駕馭「中斷的藝術」——這是我發明的詞彙，自在又迅速地穿梭於不同的事物之間。

## 練習：界限與整合

有一部分組織心理學家發現，一般人對畫清界限或整合領域的喜好不盡相同。這項活動包括兩項相輔相成的實驗，有助你釐清適合自己的方式。首先，找時間跟每天或每週都會見到的親友、同事碰面，聊聊自己打算怎麼畫分不同的生活圈，再要對方幫你想像一個分界（例如保留某個時間或地點來做一件事），讓你依照適合自己的方式培養專注力，同時也會為對方帶來明顯的好處。

針對這項練習，你可以試著明確區分不同的角色，譬如接下來整週或整月，可以把家中書房指定為媽媽的特區，每天早上九點到中午、下午一點到六點只有她能使用（這樣有助身為一家之主的地處理工作）。你也可以規定每天吃晚餐時，家人都得把手機關機再擺在廚房抽屜裡（這項分界可以促進對話，幫孩子學會暫時離網，把心放在家人身上）。以上屬於「畫分界限」的練習。

另一部分是整合的練習。想想看有無任何機會，可以把生活中兩個以上的領域結合起來（同樣地，重點是時間和空間的結合），目標不只是希望事倍功半，還要提升各領域的品質。舉例來說，你可以帶孩子參加公司贊助的慈善路跑，或帶同事到你的社區舉辦的鄰里派對。藉由多方嘗試，你就能評估整合生活領域是否不只自己受惠，也讓周遭的人獲益。假設你籌辦了一場公園大掃除，就能邀請夥伴和住在附近的同事共襄盛舉。是否每個人都樂於參與你的生活呢？事後，問問他們對出席活動的感受。

當你畫分界限和整合領域的新方法都嘗試了，就針對過程中有效和無效之處，寫下自己的見解。關鍵問題在於：你變得更容易專心或分心？工作效益增加或降低？其他人對此有什麼反應？他

們覺得不以為然嗎？還是對你更加親近和信任呢？

## 能力：串起生命不同要素

天空無分東西，人心自己區分，遂信以為真。

釋迦牟尼

懂得畫清界限是很重要的能力，但不同於把生活各部分拼成完整的圖案。你要了解不同生活圈認識的人對你的看法，然後扮演的主要角色目標和腳本一致。想想貝恩管理顧問公司前執行長蒂爾尼投注了多少心力，才創造出細密交織的生命圖騰。

## 練習：隱藏的身分

從不同的生活領域中，挑幾個舉足輕重的人。所謂舉足輕重，指的是他們的存在攸關你的未來。請他們簡單描述你，每個人對你的看法一致嗎？有些親友是否不曉得某個你很重視的生活面向呢？為什麼？這就是心理學家所稱的「映照出的最佳自我」練習，有助深度理解自己的價值觀與才能。

探索自我身分不為人知的面向大有助益。你的伴侶可能曉得你是歐洲史學者，但你的同事也許只知道你到歐洲各大城市度假，因此不妨主動提起這個同事不熟悉的生活面向。在職場上，分享私底下的自己可以提升同事對你的信任感、鞏固彼此的情誼。在家中，跟孩子說明工作遇到的衝突，可以幫助他了解職場倫理。挖掘別人眼中的自己，有助你編織人生的千絲萬縷。

## 練習：協調腳本與目標

這項練習跟前一個相輔相成，只不過是要你由內往外看。首先，我們要討論角色的腳本（即人格心理學家所稱的「基模」）。這些腳本都是心理框架，由此產生你對周遭世界的認知，像是丈夫、鄰居、情人、老闆或兒子等不同角色應有的適當行為。

想想你扮演的各種角色，簡單寫下你對每個角色的腳本。例如，假設你是丈夫。你認為丈夫應該有什麼行為？再來，想想角色是否有任何行為跨到其他領域，好比說：是否你在當丈夫和老闆

時，都能展現憐憫的一面呢？某個角色的行為，也許能加強你在其他生活領域的影響力，例如：婚姻關係中表現的憐憫，是否可以讓你成為更體貼的鄰居、更溫柔的同事？思考這些問題，也許就能發現就算在不同生活領域，依然有忠於自己的方法。

想加強人生各面向的契合度，你可以先從單一目標開始，簡單寫下各個生活領域（工作、家庭、社區和自我）如何讓你更接近目標，一旦達成目標後，各個領域又會如何受惠。這個練習有助串起人生的大小事，了解追求目標所帶來的影響。這層理解能拓展你的思維與創意，激發統合人生各個領域的靈感。舉例來說，假使你希望自己的貢獻是讓世界變得更美好，那就寫下在不同領域得採取哪些行動，才能幫助自己更接近這項目標。展開那些行動後，留意自己對各領域的覺察力是否更加敏銳。如此一來，腦中有沒有出現許多靈感，告訴你如何強化這些連結呢？



## 第十章

# 追求「發揮創意」的能力

完全領導的第三條原則是創新，也就是凡事尋找創意，不斷嘗試把事做好的方法。此處的創新，指的是加強你掌握並追求四贏的局面、促成的改變能永續循環，裨益自己、家人、社區、工作與職涯。

## 能力：重視成果

策略再怎麼漂亮，仍應不時審視成果。

英國前首相 邱吉爾

想活出自己想要的人生，你就要堅信理念、牢牢盯住目標。海豹部隊隊員格雷滕斯已做出最有力的示範：你必須胸懷使命感，同時永不停歇、腳踏實地、繞過巨石，尋找最佳的前進路線。不妨嘗試以下兩項活動，練習自己的人生賽事：想像不同的情境，找出成功的指標。

## 練習：想像各種情境

選擇生活任何領域的一項目標，用一句話描述你想要的結果，愈詳細說明成功的樣貌愈好。接著，找出三個能獲得相同成果的替代方案。針對每個方案，列出以下幾點：

- ◆ 你所需要的資源。
- ◆ 你會求助的人士。
- ◆ 距離舒適圈多遠。

藉由花時間考慮不同的選項，你也提升了思考的彈性。腦力激盪出可能方案，就能把焦點放在目標或成果上，而非通往目標的一條路程。

另一種練習：變換你固有的行為模式，只要一次就好，選擇不同的時間或地點從事該活動，改變可以非常簡單，像是在健身房而非家中刮鬍子，省下幾分鐘的時間，或下班後在辦公室吹小號，而非在家練習害得鄰居受擾。這項改變帶給你什麼恐懼或憂慮呢？更動例行公事有何利弊？這對成果又有何影響？儘管這可能擾亂原有的步調，這類實驗能刺激你想出其他達成目標的方式。

## 練習：找尋成功指標

加州大學洛杉磯分校知名籃球教練約翰·伍登曾說：「別把活動誤以為是成就。」選擇一個重要的目標，寫下你用來評估成功達標的指標（或度量）。這些指標可以客觀（就是能衡量或計算，像是想賺多少錢、想寫幾頁稿子、想打幾通銷售電話、或想減重幾公斤），也可以主觀（同事是否覺得你脾氣變好或容易親近，或孩子對彼此關係的感想）。

檢視你列出的成功指標，思考這些指標是否能準確評估結果，或因應你追求目標的方法和時間。請你信任的朋友或同事給些意見，設法獲得不同的觀點。這些指標如何影響你追求目標的方式？隨時加以微調，確保他們能評估成果。

重新架構自己對成功的定義，就可能採取成果導向的方式，一雙眼緊盯著最大獎，而不是光強調地點、時間和策略，反而限縮了你的思維。

## 能力：消弭不同領域衝突

左想想、右想想、上想想再下想想！絞盡腦汁想想你能想到的一切！

美國童書作家 蘇斯博士

消弭生活不同領域之間的衝突，首先需要的是彈性的作法。臉書營運長雪柔·桑德伯格已說得很清楚，也是她能夠成功的基石——取決於你對於「可能」兩字的看法。認知偏誤和決策的相關研究顯示，我們對於選項的不同反應，端視選項本身被視為是「失」或「得」。因此，我們如何詮釋這些選項，就大大影響能否找到有巧思的解決方案，進而對生活各個部分有所裨益。

為了增進認知能力，你要把所有需要專注力的事物想像成養分。接著，請進行我所謂的「四方思考」，分別想想自己、家庭、工作和社交，如何讓家庭生活的活力注入職場、社區參與如何拓展個人職涯、個人時間如何幫助社交。

以下練習旨在幫你尋找全新方法，調整個人的生活和處境。同時，你還能評估某一生活面向對其他面向的衝擊，學會如何滋養不同的生活領域。

## 練習：認清互利本質

挑出兩個以上領域之間的衝突，譬如工作和家庭失衡的狀況。稍微思考一下：你的行為要有什麼改變，才能滿足各領域的需求。哪些大小活動可以改變現況？什麼行動可以抵消當前成本，進而創造利益？假設家中的青少年認為你是無良的財團工具人，不妨找一兩位員工聊聊，關心是否有工作以外的問題待解決，並表示你願意提供協助。之後，你再找機會告訴孩子你的努力，這正是心理學家所謂的「工作塑造」，意即形塑工作任務和人際關係的過程，藉此順應個人的生活。

你是否能採取不同的觀點或思考方式，以消除領域衝突導致的緊張呢？如何從不同角度觀看衝突，藉此想像不同領域相互裨益的情境呢？例如，你可能因工作而被迫離開家庭。但換個角度想，工作既能增加收入、提升自尊（因此成為更加稱職的父母），又能服務人群，讓世界變得更加美好。

另一項從互利角度觀看的方式，就是想出改善工作、家庭、社區或自我等其中一個領域的簡單辦法。該領域出現這項改變後，對於其他三個領域有何正面影響，尤其那些對你至關重要的人。藉由漣漪擴散效應，是否會直接或間接在四個領域都有明顯收穫呢（即組織心理學家所稱的「正向溢

出」？這項活動能幫助你明白，某個生活領域中的改變，可以在其他領域產生效益，不見得永遠都會有所犧牲。

你愈懂得這樣思考，愈可能投注心力從事特定行動，以減輕工作和其他領域的衝突。這類機會不勝枚舉：跟另一半上瑜珈課、跟朋友和同事發起讀書會、號召客戶找幾堵牆畫壁畫、分享新食譜給同事、每週一次跟孩子來場辦公室的午餐約會。若想改善生活每個面向，簡單的步驟就非常重，這樣才毋需為了甲而犧牲乙。你愈習慣嘗試做出小小改變，無論短期是否收到成效，你就會想像出愈來愈多可能，進而大步邁向目標。

## 練習：充電一下

許多人總是覺得沒時間好好照顧自己，不然就是對此懷抱罪惡感。然而，撥出時間從事自我充電的行為，其實能提升生活各面向的效率，不只對你有益，更對重要的親友同事有幫助。

這項練習要你照顧自己的身、心、靈。首先，從某項你認為健康的行為出發，像是挑營養的零食來吃、睡午覺、健走或打坐，現在立刻執行，時間再短也無妨。活動結束後，你的感覺如何？整天下來的心情又如何？抽出時間做這件事是否讓你更有活力呢？這項練習要說服你的是，看似導致衝突的活動——工作時間拿來充電，其實對身心和工作都有助益。

## 能力：挑戰現狀

哲學家只是以不同方式詮釋世界，但重點是要改變世界。

哲學家 卡爾·馬克斯

像前奧運女子足球金牌選手茱莉·福迪那樣挑戰成見並不容易，因為你會遭遇內外阻力，但你仍可以增進這項求新的能力。你愈了解傳統上的成見，就愈容易視其為束縛、有效地加以克服。

## 練習：多方嘗試

科學家都會記錄自己的實驗靈感，你也可以試試寫幾天的日誌。若福至心靈想到新穎的做事方法，就寫在日誌上，要是這些點子能對生活不同面向有所裨益、幫你擘畫理想的未來生活，那更要

好好記錄。這些都是實驗的一環，你就好比一位科學家，生活就是你的實驗室。不要批判自己的想法，藉機想想有何替代方案。

現在，選擇一個想法來實踐。這可以是嘗試新活動，譬如你開發了某產品原型，想了解試用者的回饋，也可以是戒掉或減少當前做的事，像是一天查看十五次社交媒體的動態。若你要採取這些行動，不得不挑戰當下哪些成見呢？你可以找誰諮詢呢？又有誰能幫你理解自我成見、成功實踐那個想法？也許，你急著想得到那項產品的回饋，於是決定找朋友談談此事，他可能就會勸你，害怕浪費時間根本是白操心，畢竟任何對產品的批評都是未來改進的契機。

這也許迥異於福迪對「教育法修正案第九條」委員會的質疑，但「小贏」理論的研究顯示，懂得思考自己的成見，再循序漸進地促成改變，就能給予我們更大自信來挑戰現況。

## 練習：問題不分你我

想想當下你所面臨的兩難局面，找受此兩難影響的友人聚聚，描述你對問題的看法，特別要著重對他們的影響。請他們集思廣益找出可能的解決方案，無論聽起來有多麼不可行，都要全部記錄下來。一旦所有人都絞盡腦汁後，再來檢視每個可能的方案。首先，每個人先各自思考（鼓勵獨立



思考、減少同儕壓力導致的偏誤），之後再彼此交換意見，討論每個方案的優缺點，包括可能對該團體或其他人帶來何種影響。

依序排出最好、第二好和第三好的解決方案。針對首選方案，計畫接下來的行動，內心做好準備，就算失敗也只需調整方式，或採行另外兩個選項即可。這項練習可以加強你的思辨能力和檢驗成見，進而讓你成為懂得創新的領導者。

## 能力：改變做事方法

我最愛前往沒去過的地方。

攝影師 黛安·阿巴斯

我們從貝恩管理顧問公司前執行長蒂爾尼的身上發現，想要磨練自己的創新能力可以從改變做事方法來培養。他早期想創辦「改變世界的公司」，後來果真成立了非營利組織布利吉斯潘集團。你能清楚預見的理想未來（無論長期或短期）又是什麼樣貌呢？

## 練習：集思廣益

社會學家陳瑞貴和陳奕劭說，創意並非人人都有，有些人因為特質的關係，難以培養出創意。找別人一起發掘新穎的解決方案，才能克服這類人格特質的障礙。想用開闊的心胸接納全新觀點嗎？那就邀請點子最多的朋友吃午餐吧！

聚餐前，花五分鐘寫下你不再需要的行為模式。想想它何以成為理想生活的絆腳石（認清不良習慣通常是改變的起點）？聯絡你生活中熟悉此習慣的友人，說明你有意解決的問題，請教對方有無可能的辦法，再把建議記錄下來，採取你認為最適當的辦方案，擬定計畫、設法實踐。之後記得與對方保持聯絡，至少每週一次。一個月左右之後，你們可以一起檢視結果，就算失敗收場亦無妨，研究這個月發生什麼事，以及你對於做出改變的學習心得。

倘若計畫未能奏效，或需要更長時間來解決問題，你就運用其他觀點與這陣子的收穫，修訂原來的行動方案，不要放棄創新，畢竟實驗不可能每次都成功。深思熟慮過後再另闢蹊徑，助你確實了解自己不必一陳不變，也能強化對自我創意的信心。

## 練習：畫出心智圖

針對不同想法的連結繪出視覺圖象（有些人稱作「心智圖」），可以迫使你運用許多認知能力。心智圖讓人可以用整體、非線性的方式，觀看單頁呈現的大量資訊。想想生活中某項目標或待解決的問題。準備一些大張空白繪圖紙，以及不同顏色的麥克筆。找個安靜的角落，給自己一點時間放鬆。選擇象徵那個目標或問題的文字或圖片，寫下或畫在繪圖紙的中央（別去管畫得美或醜，多利用圖象表達）。例如，若你的目標是成為非營利組織的董事成員，就在中央畫自己出席會議的示意圖（也可以只畫會議桌）。

接著，用不同顏色畫出不同分支，代表跟目標有關的點子，再用簡單的圖象或文字，形容每個相關的概念。以上述目標為例，你也許會畫出以下分支：名望、人脈關係、學習和自尊。寫下心中浮現的想法，即使仍有些模糊也無妨。每個分支外頭，再畫上次分支，把點子往外擴張，直到沒有任何靈感為止，把最重要的資訊框起來，然後依自己喜好修改。最後，另取一張空白繪圖紙，畫上心智圖的最終版本。完成之後，問問自己：我有什麼新發現？對於價值觀和目標，這項發現重要嗎？我要怎麼運用自己在圖中所畫的東西？

研究顯示，繪製心智圖能刺激全腦思考，進而提升創意、生產力和效率，讓你找出不同想法的關連，保持應用的彈性。當你玩玩不同的心智圖、找出應用的方法，你發揮創意的能力就會開花結果。

## 能力：勇於接納改變

唯有不斷改變的人才是我的同類。

哲學家 尼采

學習嘗試新事物難免會伴隨著疑懼不安，若想增強勇氣，就效法美國前第一夫人蜜雪兒·歐巴馬的精神：針對即將做出的改變，衡量最糟和最好的結果，懂得質疑自己對其中意義所抱持的信念。這些活動有助你擺脫拘束、完成更多任務，並對當下生活感到更加自在。

## 練習：想像最佳／最糟情況

想想看：你是否擔心生活即將出現的變化？也許是搬家、轉換跑道、小孩離家求學、離婚或開刀等。想像改變後最壞的情況，再去想最好的情況。何種情況比較可能發生？為什麼？評估每個結果的可能性，究竟是百萬分之一、百分之七十五或一半的機率呢？再寫下最糟和最佳情況的機率。

接著，思考每個結果對周遭親友的影響。另外，也要注意不採取行動所導致的一兩個衝擊。關鍵問題在於：現狀比較好或改變比較好？找一兩位朋友聊聊你的預測，請教他們對於結果的看法。

認真考慮最可能發生的結果（通常都落在最佳和最糟情況之間），擬定一項簡單的行動方案來促成改變。一般人面對能改善生活或個人影響力的改變，很容易就只想到可能發生的壞事，因此務必也要專注於最佳情況，發生的機率往往也比較高。

## 練習：挑戰自我信念

部分研究顯示，個人對於改變的信念，有可能可以促進改變，也可能扼殺改變。換句話說，你的願景是改變能否成功的關鍵。當你害怕改變時，可以想想背後的原因（焦慮都跟個人信念有關），詳細地把價值信念寫下來，逐一地問自己是否準確，並且蒐集專家的建議。挑戰當前的思維模式，清楚區分務實的憂慮，以及肇因於偏見、無知或過去經驗的無謂擔心（錯誤資訊和非理性思

考，都會讓我們抗拒改變）。當你踏上一條新的道路時，有能力處理這些務實的憂慮嗎？其實，你對結果的主導權遠比自己想像的來得多。

低自尊心的人可能會抗拒改變。不過，信心和毅力都會帶來改變和成長。跟一位朋友聊聊你的想法，叫他來問你（套用桑德伯格的話）：如果你無所畏懼，現在狀況會有何不同呢？

倘若對改變的恐懼或焦慮讓你裹足不前，無法採取行動來達成重要目標，就試試各種焦慮管理的技巧，像是快速呼吸練習、每週上瑜珈課、視覺化練習、十五分鐘冥想、運動、跟值得信賴的人聊聊、心理治療等，任你挑選適合自己的練習。要是這項改變對你來說很重要，直搗焦慮的核心也許是不錯的作法。

## 能力：建立創新文化

假如你我各有一個蘋果，交換之後彼此還是只有一個蘋果；但假如你我各有一個想法，交換之後彼此就有兩個想法了。

劇作家 蕭伯納

任何人的心胸都能更加開闊，搖滾歌手史普林斯汀的生活和工作就是最佳例證。研究顯示，當你對新事物抱持開放的心態，同時也能激勵他人學習。無論是向別人表示對其能力有興趣，或是透過教學，都能展現自己的求知欲。鼓勵他人追求工作與生活上的新知，也可以增進你自己的創新能力。

## 練習：不同觀點

對史普林斯汀來說，生活方方面面都過得精采其實並不容易，幸虧有心理治療，他才能對抗自己的心魔，進而對未來抱持希望。雖然心理諮商師不見得有用，聽聽不同觀點總是好事，管道也不一而足。別人看你接納不同觀點，就更願意提供建議。

史普林斯汀在錄製《生而奔跑》時，完美主義發揮過頭，設定了超高標準，導致進度大幅延誤，專輯差點因此遭砍。幸好，他的經紀人採取務實的作法（等待專輯問世時搶先發行單曲），才拉了史普林斯汀一把，否則專輯恐怕難產。你平時都仰賴哪位友人的務實態度，才能幫自己懸崖勒馬呢？每當你追求夢想到走火入魔，可能是為了趕時程忽略品質，或產品熬太久而錯失良機，你會請教誰的意見呢？觀察他人作法，提出開放式的問題，然後從他們身上學習。

你也許可以採取學者所稱的「肯定式探詢」。召集一群可以幫助你實現某項目標的親友同事。舉例來說，職場上可能包括主管、中階經理和客戶，家庭中可能是你的家人。態度正面地表明你的目標，譬如提供世界級的客服，或營造充滿關愛又有凝聚力的家庭。再來，請大家分享你能借鏡的成功經驗，比方說某位客戶曾寫信給執行長，對自己購車時的優質服務讚不絕口，或你弟弟有次特地到你發起的慈善活動幫忙。分享成功經驗之後，討論可能的實行計畫，同時考量過去的成功和未來的願景，簡單寫下達成目標的動機，內容講求務實又能激勵彼此，再花幾分鐘列出各種實現願景和目的之方法。

## 練習：教／學

想想某項你可以教給別人的能力，譬如教高齡八十幾歲的姨婆使用新科技，或教同事如何使用咖啡機。現在就去問問對方，不想學項新技能。假使答案是肯定的，那就趕緊開始吧！假使被拒絕的話，就換個其他人感興趣的領域。接著詢問自己，對於老師的角色有何感想？單單掌握各種機會跟人分享知識和能力，就無處不能營造學習的環境。

或者，想想你最近引以為傲的成就，可能是寫完重要的報告、獲邀加入某個協會或敲定某個大案子。現在，跟某個你認識但不太熟的人分享，聊聊此事對你的意義，不必強調成就本身，而是著



重於整個過程的心得和收穫。

之後思考一下，與人分享自己的成就、花費的工夫和背後的意義，帶給你什麼樣的感受？你對於表達成就感很不自在嗎？還是再自然不過了？對方的反應是什麼？雖然分享成功經驗難免會覺得尷尬，但只要你願意伸出觸角，以自己為例來展現何謂可能、分享成功的過程，就能帶給他人嘗試新事物的機會。

## 結論 善待他人，也善待自己

美妙的和諧呢？到底跑哪去了？

歌手 艾維斯·卡斯特洛

我剛開始寫本書時，書名暫時取為《優秀領袖打造優質生活》。我相信真正了不起的領導者，總能找到辦法調和生活各個面向，這樣的調和也有相互增強的效果，生活愈來愈協調，進而達成深具人生意義的目標，而且自然而然會名利雙收，個人生活也會變得美好、收穫滿滿。

如今在思索本書故事的啟示後，我更加確信，最有意義的成就來自心懷慈悲的言行，以及發揮自身才能，讓世界變得更加美好。說來弔詭，想活出你想要的生活，前提竟是要努力幫助他人。這項崇高的志業，人人皆可追求。希望本書書名反映了此點。

本書共有六位不同領域的人士現身說法。他們發覺自己想當什麼樣的人後，就透過許多創意獨具的方式，努力成為理想中的自己。藉由做自己真正在乎的事，他們打造的不是漂亮的履歷，也不見得是眾多的財富，而是充滿意義的人生。一路上，他們也受到許多幫助。他們有著源源不絕的動

力，滿腔熱情要發揮人生最大的價值，同時也有著服務人群的渴望。每個人都證明了一件事：由於對家庭、社區和內在心靈的付出，成功的事業不見得會排擠其他生活領域。

貝恩管理顧問公司前執行長蒂爾尼、臉書營運長桑德伯格、密蘇里州長暨前海豹隊員格雷滕斯、美國前第一夫人蜜雪兒·歐巴馬、奧運女子足球金牌選手茱莉·福迪和搖滾歌手史普林斯汀等人，都能夠做自己，活出理想中的人生。

他們曾做出各種妥協，但依然不忘初衷。每個人都體現了我要各位練習的那些能力，也讓我們見證如何讓自己的生活，既能反映個人價值觀，又能對社會做出貢獻——不見得要時時刻刻，但至少可以保持一致。

最令我振奮的是，六個人的故事都展現了成長的無限可能。儘管你我可能無法獲得相等的名聲，但不難發現的是，他們的成就不只是好運而已，還因為願意起身改變自己的人生。世界其實在向每個人招手，端看我們敢不敢挖掘才能，開闢出自己的道路。存在主義哲學家暨精神科醫師維克多·法蘭克二戰期間在集中營內領悟到一項道理：唯有我們發自內心的行為，才能決定品格的卓越。法蘭克認為，人生處境再怎麼淒慘不自由，依然可能活出有意義的人生。

體悟到人生的意義，其實就是幸福的感覺。有意思的是，當代心理學家和神經生理學家，卻指出兩項截然不同的幸福：完善主義和享樂主義的幸福。完善的幸福源自於幫助他人，享樂的幸福則是不斷追逐立即的快樂，這兩種我們都需要。若沒有完善的幸福感，享樂行為所產生的基因型態，跟遭遇逆境時的型態相同，也就是太過追求私利對身體有害。研究顯示，身體的最佳狀態是結

合了做好事（創造意義）和心情愉悅（創造幸福）。當意義和幸福結合，才是真正美好的人生，進而產生內在的平靜與滿足，足以抗衡外在世界的喧擾。

活出你想要的生活，就是這種滿足感。首先，你要先相信每個人都有自己的尊嚴，你也有能力感同身受。我們也要藉由行動帶給他人價值，意識到這不只是角色一部分，更造就了個人的使命感。美國當代小說家喬治·桑德斯二〇一三年對雪城大學畢業生致詞時說得很好，為了反制當代人的通病，桑德斯所謂的「每個人的內心都很混亂、生病了」與「自私」，他帮大家訂下一個目標，「說來簡單卻難以實行」。他建議畢業生「努力當善良的人」。

就算我們離開人世，器量、風度與原諒等特質依然會靜靜地存在世間難就難在，我們追求目標時要體現這些特質，這需要畫出適當界限，讓生活產生和諧感，我們雖然不同於其他事物，卻依然是世界的一部分。我們跟世界的連結要和諧一致，就需要有意義的區隔。

我們必須眼光放遠但腳踏實地，面對現實的同時，也要夢想更好的未來。我們必須保持樂觀又講求務實，而且絕對不能放棄嘗試。在追求理想中的自己、服務他人的過程中，我們自己的光明面得以彰顯。我們會找到堅持的意志力、克服讓人裹足不前的恐懼，肯定我們所做的一切，不只是為了自己，也是為了別人。

中國古代哲人老子就勸世人，應該要對自己保持好奇並且不斷成長。他說：「知人者智，自知者明。」就像本書中的六位人士一樣，我們得滿足自己終生學習的渴望，相信充分準備的價值、體

驗發掘新知的喜悅。我們一定會歷經成長的陣痛，藉此更加認識自己。我們得請生活中的師長和前輩指點迷津，然後也要成為別人的老師。最後，我們便會明白如何成為他人的榜樣，進而擴大觸角與影響力。

希望本書介紹的故事和能力，可以激勵你在自己的領域帶來永續的改變，不但是為了自己，也是為了身旁的人。眼前的世界受了許多傷，更需要每個人努力活出自己。

環顧四周，你會發現還有其他人能把生活各領域整合、彼此相得益彰，相信可以找到不少值得學習的楷模。這些人終將破除一般人的迷思，證明在工作上表現卓越，不見得要放棄生活其他面向。



## 如何過你想要的生活？

華頓商學院最受歡迎的人生整合課

Leading the Life You Want: Skills for Integrating Work and Life

---

2018年02月 電子版發行

2018年02月 實體版初版發行

作者：史都華·佛里曼 (Stewart D. Friedman)

譯者：胡瑋珊、林步昇

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

主編：簡瑜

責任編輯：鍾旻錦

美術編輯：潘大智

行銷企畫：張鳳儀·徐緯程

校對：許訓彰·鍾旻錦

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：9789861343143

Leading the Life You Want: Skills for Integrating Work and Life

Original work copyright © 2014 Harvard Business Publishing

Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Complex Chinese edition copyright © 2018 by Prophet Press, an imprint  
of Eurasian Publishing Group.

All rights reserved.

※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。

EPUB3製作：台灣漫讀 (BOOK☆WALKER)