

用爱武装自己，还原精彩人生!!!

—— 高贺龙

# 目 录

序曲：命中注定的一堂课 .....	(3)
第一天 威权——威信：乱糟糟一团 .....	(7)
第二天 墨守成规——打破窠臼：灵光初现 .....	(18)
第三天 领导——奴仆：不可思议的理念 .....	(25)
第四天 真实——虚幻：了解爱的真谛 .....	(32)
第五天 适应——改变：创造亲和的氛围 .....	(43)
第六天 选择——责任：穿着裤子大便的人性 .....	(50)
第七天 感触——回馈：震撼心灵的启示 .....	(58)
终曲：改变我一生的一堂课 .....	(62)

# 序曲：



我的理念并非自创，其实是来自于苏格拉底的哲理、崔斯特菲乐德（Chesterfield）的道德学说及耶稣基督无上的真理。如果你觉得这些真理尚不够完善，试问还有哪些真理呢？

—— 达尔·卡内基（Dale Carnegie，卡内基训练创办人）

现在回想起来，当时的确没人逼迫，是我自己要去修道院参加领导课程的。

世事难以预料，不是吗？说起来我可是一家大制造厂的总经理，竟然会放下缠身公务，跑到北密西根州的一所修道院，花上整整一个星期的时间，乖乖地听课学习。而且还得和一屋子僧侣，每天五次定时礼拜，一起唱赞美诗、祷告、领受圣餐，过着规律的清修生活！

当然，刚开始时，我的内心免不了有一番挣扎。

不过，等到课程结束时，我的人生反而豁然开朗！

从我出生以来，“西面”（SIMEON）这个名字，就一直在我脑海里萦绕不去。

我还是个婴儿时，是在路德教会（Lutheran church）受洗的。由于牧师讲道的章节，正好是《圣经》“路加福音”（Luke）第二章，其中有个人就叫西面。按照“路加福音”的记述，西面是“敬畏上帝的义人，圣灵与他同在”。他得到圣灵的启示，知道自己在离世以前会见到神所应许的弥赛亚（即耶稣）。反正就是这一类可笑的事，我从来就搞不懂。这是我第一次（不过，绝不是最后一次）接触到西面。

我在八年级时受了路德教会所施的坚信礼。当时负责仪式的牧师，会为每一位受坚信礼的人念一段《圣经》章节。轮到我时，他竟然又为我念了“路加福音”里这段有关西面的章节！当时，我真觉得“这未免也太巧了吧”！

自此以后的二十五年来，我经常重复做一个可怕的梦。在梦里，夜色已深，我却在墓园里迷路了，只能死命奔寻找出路。虽然我不知道是什么东西在我身后紧追不舍，但我知道那是恶灵，他想置我于死地！突然间，有一名身穿黑色长袍的老人，从巨大的十字架后头走出来，来到我的前方。当我快要撞到他时，他紧紧抓住我的肩膀，直直盯住我的眼睛，大声吼出：“去找西面！去找西面，去接受他的教诲！”每每至此，我总是吓出一身冷汗，蓦地从梦中醒了过来。

说来奇怪，连结婚时牧师用来福证的圣经章节，也是这段和“西面”有关的章节！这让我当场呆住，差一点就念错誓词，真是尴尬极了！

时至一九九九年底，外在的一切方面，我都是彻头彻尾地成功了。生活称心如意，无可挑剔。

当时我任职于全球知名的玻璃制造商，是一家玻璃工厂的总经理，手下带领五百位以上的员工，工厂每年的

营业额高达上亿美元。我还是这家公司有史以来最年轻的总经理，这足以让我自豪至今！再加上公司对我充分授权，我得以大展身手、一展抱负。我的薪资相当丰厚，还有大笔的红利。我的事业发展得再成功不过了。

就家庭来说，我和爱妻玛丽结婚十八年了。我们相识于印地安那州西北部的瓦帕瑞索大学，我在那里拿到了商业方面的学位，而玛丽则拿到了心理学的硕士学位。婚后，我一心期待早日为人父亲，但却迟迟不见孩子来报到。当时，我们夫妻俩几乎尝试过所有想得出来的治疗方法，举凡针剂、测试、穿刺、或是排卵药，这始终困扰着玛丽，虽然屡试屡败，她却不曾放弃。任夜深人静的夜里，我经常从睡梦中醒来，听见身旁的玛丽低声祈求上帝赐她儿女。

为了实现当父母的愿望。历经数不清的辛酸与尝试之后，我们终于顺利领养了一名男婴。我们为他取名为约翰（与我同名），他是我们最心爱的“神迹”。后来，就在我们收养约翰两年之后，玛丽竟然怀孕了，她生下了我们第二个“神迹”——莎拉。

时光飞逝，如今小约翰已经十四岁了，刚升上九年级。而莎拉则是七年级。从我们领养小约翰的第一天起，玛丽就把看诊改为一周一天，因为我们都觉得她应该专心做一名全职的家庭主妇。一周一天的看诊，可以让玛丽得以暂时抛开全职妈妈的身份，忙里偷闲一番，此外，这也可以让她的专业技能不致生锈。就算这样安排，我们在财务上还算过得去。

我们一家住在艾瑞湖畔的西北方，距离底特律南方约三十里。我们家很漂亮，屋后的码头上拴着一艘三十尺长的游艇，旁边还放着一副滑板。车库里停着两辆新款房车，每年全家至少出游两次。我们还定期存一笔钱到银行里，作为一双宝贝儿女未来的教育基金，以及我们夫妻俩退休后的老本。

正如我刚刚说过的，在外的一切方面，我都彻头彻尾地成功了。生活称心如意，无可挑剔。

但是……当然……事情总不如外在那般完美。真相是，我的生活早已支离破碎、分崩离析了。上个月，玛丽挑明了告诉我，她已经好一阵子都很不快乐，她坚持我一定要设法改善我们的婚姻。她甚至还告诉我，从我们结婚以来，她的“需求”从未被满足过！我简直不敢相信我所听到的一切！我一直以为，我已经竭力满足她的生活所需，所有女人该拥有的，她一样也没少过。而她竟然还说我从没满足她的需求！天晓得她到底还想要什么！

而我和孩子的相处也好不到哪里去。小约翰老是在家大吵大闹的，三个星期以前，她竟然骂玛丽是“婊子”！气得我差一点出手揍他，还罚他禁闭一个星期。小约翰视大人的权威和规矩于无物，甚至还在左耳朵打了耳洞！要不是看在玛丽的面子上，我老早就将他踢出门了！我们的父子关系糟得一塌糊涂，彼此之间只剩下偶尔的叫骂和点头招呼。

我和莎拉的关系也是渐行渐远。我们父女俩的感情向来融洽，我还是把她当成天真浪漫的小女孩来疼。然而，她似乎也和我疏远了，常常没原由地和我闹别扭。玛丽经常劝我得和莎拉好好谈一谈，但我却迟迟找不出时间，或者，说得更明白一点，我是迟迟无法鼓起勇气。

就连我最自豪的事业，也是状况百出。工厂里的工人，居然酝酿要投票组成工会。在那段时间里，大伙的心情都很浮躁，幸好代表资方的我们，以五十票险胜，顺利平息了这场纠纷。我虽然得意洋洋，但是老板却颇不以为然。他认为这次投票根本不应该发生，之所以会发生一定是管理上出了问题，这都是我的错！我当然不能同意他的说法。说穿了这不过就是一群老是妄想不劳而获的工运份子，鼓动员工捣乱所惹出来的麻烦，关我什么事啊！而公司里的人力资源经理，甚至咬定我的领导方式有问题。这可真是把我惹火了！我们这位人力资源经理不过是个满嘴自由主义，只会找碴、又老是高喊理想的娘们，她到底对管理大企业懂多少啊？她只会空口讲理论，但我可是实事求是啊！

甚至由我义务担任教练的社区儿童棒球队，竟在我执掌兵权六年后的今天，传出了对我不满的议论！我们这支球队几乎赢得了我们所参加过的所有比赛，在地方上也享有不错的名气。没想到竟然出现不少家长向球队负责人表示，他们的孩子打球打得一点乐趣也没有！没错，我知道身为教练的我，是有点太严厉，对输赢也太在意，但这有什么不对吗？竟然有两家父母，要把孩子转到别的球队去！这对我的自尊又是一次不小的打击。

这还没完！我以前是那种逍遥自在、无忧无虑、啥也不



想的家伙，但我现在却是老爱钻牛角尖的。虽然我是吃穿不愁，但内心却满是烦恼和痛苦。活着这件事对我来说，只剩下堆琐碎无聊的情绪性反应。我变得很暴躁，但又退缩自闭。些许的不顺心就会让我烦恼个老半天。老实说，我对谁都不爽。我自己也不爽。

话说回来，我还是拉不下自尊，向别人坦白我的感受。所以我只能继续过着自欺欺人的日子。然而，这一切却瞒不过玛丽。

玛丽暂时放下她的烦恼，拉着我去找我们这一教区的牧师。我勉为其难地答应了，但我其实只想敷衍了事。谁都知道我一点也不虔诚。在我看来，教会当然有其不可抹灭的重要性，但它们实在不应处处介入个人生活。

牧师劝我一个人离家几天，找个地方静下心来，好好把整个事情理出个头绪来。牧师推荐了一处僻静的场所，一所规模很小，鲜为人知的天主教叫做“圣约翰”（John of the Cross）修道院。这家修道院座落在密西根湖畔，靠近李兰小镇。牧师还强调修道院里的三、四十名僧侣，全都遵守圣本笃（St. Benedictine）所制定的规章。圣本笃确有其人，他是六世纪时的意大利修士，致力于改革修道院的生活方式。往后的十四世纪，圣本笃会的僧侣依旧过着秩序井然的生活，终日奉行祈祷、劳动和默念等三大清规。

总而言之，我觉得这个提议简直蠢到最高点，我怎么可能答应！不过，就在我起身告辞之际，牧师突然提到那所修道院里有一位很特别的修士，他的名字是雷奥·霍夫曼，曾任《财富》五百大企业的总裁。我久仰雷奥·霍夫曼的大名，一直想打听他的下落。这个消息立刻引起了我的兴趣。

回家之后，我告诉玛丽牧师给我的建议，她立刻笑了开来说：“约翰，我正想建议你去一趟呢！”她接着说，“上星期我看了一集奥普拉的节日，她说现在有很多商界人士，都会找个僻静之所清修，静下心来重新思考忙碌的生活到底所为何来。我看完后就想到了你，这不就是你最需要的吗？看来你是非去不可了！”

玛丽讲话就是这样！常常叫我听了就忍不住火大。什么叫做“非去不可”？这到底是什么高见啊！

总而言之，长话短说，我终于勉为其难地答应，要在十月初动身前往圣约翰修道。我之所以这么做是害怕，要是我不采取一些行动的话，玛丽可能真的会离我而去。玛丽开车送我去，车程是六个小时，一路上我多半沉默不语。我撅着嘴，一想到我得在枯燥阴郁的修道院里，待上一个星期，我就怎么也高兴不起来。要不是为了玛丽，我才不要牺牲自己去过这么悲惨的生活！撅嘴是我打小时候起就使用的武器，用来表达内心的不满和委屈。

我们在薄暮时分抵达圣约翰修道院。车子转进一条两线道的小径，接着开始爬坡，逐渐驶离湖区约几百公里远，最后在沙石飞扬的小型停车场里把车停妥。位在停车场旁的老旧木造建筑，门廊的大型白色柱梁上，钉着“报到处”的牌子。

附近还散落着数栋较小型的屋子。这些屋子都是盖在几百尺高的峭壁上，可以眺望密西根湖。整个景致可说是美不胜收！但我没跟玛丽提。天知道，我即将要去受苦受难啊！

“老婆，家里和孩子就交给你了，”我一边从后车厢拿出行囊，一边赌气地说着，“我会在星期三晚上打电话给你。天晓得，搞不好上完一个星期的课，我就会脱胎换骨，变成你要的那种新好男人，放下身边的一切俗务，出家当修士去了。”

“哈！就凭你？”玛丽答道。她抱住我和我吻别。接着，她就发动车子，调头驶向来时的小径，消失在暮色之中。

我背起行囊，走向报到处。一走进报到大厅，只见厅里摆放着简单的家俱。四周一尘不染。一名中年僧侣，正忙着讲电话。他穿着一件宽松的黑色长袍，从脖子到脚全都盖住，只在腰间系了一条黑绳。

待他挂上电话，立刻朝我走来，热情地和我握手招呼：“我是彼得神父，负责管理这里的客房。想必您就是约翰·达利先生。”

“没错，我就是。彼得，你怎么会知道我是谁？”我答道。我还不太习惯叫人“神父”。

“这里的负责人是谁？”我内心里的那个总经理让我不由得这么问。

“詹姆士修士。他是我们的院长，已经当了二十二年。”

“修道院的院长都做些什么事啊？”

“修道院的院长是我们大家所推选出来的领导人。他对我们这个小团体的大小事情都有拍板定案的权力。有机会的话，你应该可以和他见上一面。”

“彼得，如果方便的话，我想要一间单人房。我还带了一些工作来，或许我可以利用空档来处理。”

“非常抱歉，约翰。我们楼上只有三间客房。但是这个星期我们总共来了六名访客，刚好三男三女。三位女士将会住在最宽敞的一号房，一位担任军职的先生已经订下了二号房一个人住，所以，你只好和另外一位男士同住三号房了。你的室友是李·布尔，他来自威斯康辛州的皮瓦基，是位牧师。他早你几个小时到，应该已经住进去了。你还有什么问题吗？”

“你们下星期都安排了哪些‘祭典’啊？”我问道。当然，我的语气是有点讥讽的。

“每天有五次礼拜，此外，从明天早上开始到星期六早上，一连七天都得上课。上课的地点就在这栋楼里，时间是上午九点到十一点，以及下午两点到四点。其余全是你的自由时间。你可以闲逛、阅读、学习、和你的导师讨论、睡觉或是随便你要干什么。唯一请你止步的地方，就是僧侣的饮食起居之处。你还有什么不明白的地方吗？”

“其实我很好奇……到底‘修士’和‘神父’有什么不同啊？”

“‘神父’是授了圣职的教会人员，而‘修士’则没有领圣职，是来自社会各阶层的老百姓。不过，我们都要共同分担劳动和生活。这里一共有三十三名僧侣，大家的地位平等，当我们立誓出家时，院长便会替我们取个新名字。就拿我来说吧，我是在四十年前由孤儿院辗转来到这里。在这里受教育，立誓出家。出家后，我的名字就改为彼得了。”

后来我还是忍不住问了我最想问的一个问题，“我可不可以见见霍夫曼，我很想当面向他讨教。听说他在几年前来到这里，成为贵院的一员。”

“霍夫曼？哪个霍夫曼啊？”彼得望向天花板，喃喃地说着。他绞尽脑汁，“啊，我想到了！我知道你说的是谁了。他现在的名字不是这个。我想他会很乐意和你谈谈的。我会帮你留张条子到他的信箱里。不过，话说回来，他就是你未来一个星期领导课的老师啊！上过这个课的人都觉得获益良多，我想你一定也是。晚安，约翰，好好睡一觉。明天一早五点半在修道院的礼拜，你可要准时出席哦。”

“哦，对了，约翰，顺便告诉你。”他对着正要上楼的我说道，“雷奥·霍夫曼十年前来到这里的时候，院长就将他改名为西面修士了。”

彼得此话一出，我顿时呆若木鸡，慌忙地在楼梯的转角处停了下来，想也不想就把头伸出窗外，狠狠地吸了几口新鲜空气。外头现在是漆黑一片，安静得连山下密西根湖面水波拍打湖岸的声音，都听得清清楚楚。阵阵的大风咆哮地从西边吹来，吹动高大的藻叶树上早已干枯的秋叶，发出沙沙的声响。从小我就喜欢听这样的风声。我可以望见天际，幽暗的湖面上，打着闪电，而远方还依稀传来微弱的雷声。

一阵诡异的感觉涌上心头。说不上是不安还是恐惧，反而觉得有点似曾相识。“西面修士？”我想道，“这未免太巧了吧。”

我关上窗子，慢慢走下阶梯回到走廊。我轻轻推开写着“3”号的房门。

昏黄灯光迎面而来，这是一间双人房。房间不大，房里放着两张床、两张书桌、以及一张小沙发。房里另一扇半掩的门后则是浴室。我的室友，那位浸信会的牧师，早已进入梦乡，睡在靠窗的床上，微微地发出鼾声。

我突然觉得一阵倦意袭来。我很快地脱下身上的衣服，换上睡裤，调好闹钟的时间，然后爬进温暖的被窝。折腾了一天下来，我实在没把握能赶得上明天五点半的礼拜，不过我还是尽了人事，调好了闹钟。

我头靠到枕头上准备入睡，但是我的心思却反常地起伏不已。“去找西面！去找西面，去接受他的教诲！”西面修士？我找到他了吗？怎么会有这么巧的事呢？我怎么会扯进这些事？你非去不可！一天五次礼拜？拜托，我过去一个月顶多上两次修道院！接下来这一个星期我要怎么过啊？我那挥之不去的噩梦……西面到底长得什么模样？他会告诉我什么呢？我干嘛跑到这里来？“去找西面！去接受他的教诲！”

接着，我就不醒人事了……再接着，我的闹钟就响了。

# 第一天



当领导人和当淑女其实没什么两样。如果你老是提醒别人你是，就证明你根本不是！

—— 玛格丽特·撒切尔 (Margaret Thatcher, 英国前任首相)

“早啊！”

我还来不及按下闹钟，我的室友就躺在床上开心地向我打招呼。

“我是李，从加辛州来的。你的大名怎么称呼啊？”

“我叫约翰·达利，住在这个州。幸会了，李。”

“我们得赶快起床盥洗，免得错过礼拜。”

“你先去吧。我还想再躺一会儿。”我低声回答，装着疲惫的样子。

“随便你啦，老兄。”不过几分钟李就梳洗完毕穿好衣服，很快地走出房门。

我翻过身子，把头埋在枕头里。不过，说来奇怪，其实我已经清醒无比，而且一股罪恶感打从心底油然而起。我没反抗罪恶感，赶快起床，梳洗，穿衣，忙不迭地走出房门，赶紧去做礼拜。天色黑黑的，半夜里应该下过一场大雨，因为地上还是湿湿的。

迎着破晓曙光，我朝着做礼拜的小修道院走去，依稀可以望见修道院尖塔朦朦胧胧的轮廓。等我步入修道院之后，我发现这栋外表看起来挺陈旧的六角形木塔建筑，内部竟然维护得相当好。墙上镶着彩色玻璃窗，窗面精细地描绘出各种不同的故事。六面墙壁往上延伸，在最高处凝聚成一点，构成尖塔的形状。气派的天花板是纯粹大修道院式的。圣坛上点着好几百只蜡烛，在墙壁和彩色玻璃窗上映出闪闪烁烁的影子，变化多端，宛如万花筒



里美妙的图案。正对着修道院大门的是一座简单的祭坛，只是一张小木桌，上头摆满了各式各样做弥撒时所要用的宗教圣具。祭坛的前方，呈半圆形排了三排椅子，每排有十一把木头椅子，看来是为了修道院里的三十三位僧侣所准备的。只有一把椅子有着扶手，椅背上还雕刻着一个很大的十字架，这应该是院长的主位吧。靠近祭坛的一面墙前，排着六把折叠椅，想来是为我们这些来上课的学员所准备的。只剩三把椅子还没入座，我赶紧轻轻地走过去，挑了一把椅子坐下来。

我的表指着五点二十五分，三十九把椅子只坐满了一半。

大家不发一语，陆续走入修道院，找了把椅子坐下来。整座修

道院里唯一的声响是来自后方角落，一座老爷钟规律地发出滴答声。僧侣全都穿着黑色长袍，在腰间系上绳子。

至于我们这些学员，都穿得挺休闲的。五点半一到，所有人全都到齐坐定了。

突然间，后头的老爷钟传来报时声，伴侣全都起身，开始做起礼拜。还好他们唱的是英文。我们每个人都拿到一份书面资料，方便我们跟上。不过我却辜负了这番美意。我很快就跟不上了，根本搞不清楚什么时候应该唱赞美诗，什么时候应该唱圣歌，什么时候应该合唱，什么时候又该对唱。到头来，我只好完全放弃，干脆安份坐好专心当名听众。

记得在出发前，教区里的牧师曾经向我提及，这里的僧侣依然遵循着几百年来葛利果传统仪式（Gregorian format）。大约在一年前吧，玛丽曾经买过一张十分畅销的圣乐 CD，是由一群西班牙的修士所录制的。当时我爱听极了。这里的吟唱和 CD 里的很像，只不过改成了英文发音。

一群年纪较轻的修士负责唱赞美诗，而其他各人各司其职地进行礼拜仪式。仪式极其繁复，他们不需要协助就能凭着记忆优雅地进行，真是叫人佩服。

仪式进行了约莫二十分钟。就和开始的情形一样，仪式在突然间就结束了。僧侣排成一列跟在院长身后，鱼贯地从修道院后头离开。我仔细盯着他们离去的队伍，试图找出霍夫曼。到底哪一位才是他呢？

一等礼拜结束，我迫不及待地跑到隔壁的小图书馆里，打算上网找寻霍夫曼有关的资料。一位年老的修士热心地跑来指导我该怎么上网。

想不到光是和霍夫曼有关的网址就多达上千个！我花了一个多小时仔细浏览，终于找到一篇十年前登在《财富》上的报导，我如获至宝，立刻读了起来。

报导指出，雷奥·霍夫曼于一九四一年毕业于湖林州立学院（Lake Forest State College），在校主修商业。没隔多久，珍珠港事件爆发。夺走霍夫曼最要好的童年死党的性命。遭受严重打击的霍夫曼，毅然从军。他加入海军，以军官的身份很快地一路晋升，最后被任命为鱼雷舰长，负责巡行菲律宾海域上的大小岛屿。在一次例行任务中，他奉派押解一批日军战俘，其中包括三名军官。这些人是在他所巡行的岛屿上，和我方发生了激烈战斗之后投降的。霍夫曼所接到的命令，是要把这些日本军官和其手下脱光衣服，一丝不挂地排成一列走出丛林，铐上手铐，再把他们押上鱼雷舰，转送到离岸数里的驱逐舰上扣留。然而，尽管自己的拜把哥儿们在珍珠港事件中牺牲了，霍夫曼并未借此大好机会，公报私仇一雪心头之恨。他并未让这些战俘颜面尽失地脱光衣服，反而答应他们，让一位军官骑马领队，其余人等则身着军服，双手高举，不失尊严地走出丛林。

这种仁慈的举动，违反了上级的交代，多少给霍夫曼招来一些麻烦，还好风波很快就平息了。面对外界的质疑，霍夫曼只是淡淡地说道：“己所不欲，勿施于人。”此后，霍夫曼一路平步青云。在战争结束之后，授了最高荣誉的勋章，光荣退伍。

报导继续指出，退伍之后，他进入商界。霍夫曼成为众所周知又备受尊崇的企业家。他独树一帜的领导和激励才能，迄今仍为商界人士津津乐道。他还是反败为胜的高手，曾经出手挽救了好几家濒临破产边缘的企业，使它们转亏为盈，一跃成为成功的典范！他更是位畅销书作家。他曾经写过一本书，不过百来页，书名是《超级悖论：领导始于奉献》（The Great Paradox: To Lead You Must Serve）。这本书竟然稳居《纽约时报》畅销书排行榜前五名的宝座达三年之久，更在《今日美国》的商业书畅销排行榜上，一连五年没掉出前十名！



霍夫曼的收山之作，是当年危机四伏、即将垮台的大企业——美国东南航空公司。当时的东南航空虽然年营收高达五十亿美元，但是员工的服务态度不佳，服务品质很差，士气又很低落，早就是航空业界人尽皆知的笑柄。看在财经专家的眼里，绝对是山雨欲来风满楼，快撑不下去了。在霍夫曼接任首席执行官之前，东南航空公司已经在五年里亏损了十五亿美元。

在一片不看好声中，霍夫曼只花了三年，就让东南航空脱胎换骨。公司的财务步上轨道，无论顾客满意度和航班准时抵达率都节节上升，各项评鉴指数由倒数翻升到令人羡慕的第二名！

报导中还访问了霍夫曼好几位部属、商业伙伴、军中同僚、以及亲朋好友。有人毫不讳言对他的敬爱与崇拜；有人认为他浑身散发着无人能及的灵性智慧，不过，并不带有宗教色彩；有人甚至指出他的品格脱俗高洁，世上根本无人能及！所有的受访者都说他整个人充满了喜乐。就连《财富》的采访记者，都说霍夫曼“已经洞悉了美好生活的奥妙”，可惜他没有再进一步着墨。



我从网络上找到的最后一篇报导，同样是登在《财富》上，刊登日期是一九八九年底。文中提到六十出头的霍夫曼，正值事业巅峰，却毅然辞去职务，从此渺无音讯。据说与他结婚四十年的妻子得了脑瘤，在他辞职前一年突然撒手人寰。很多人都猜想这是他抛下一切的原因。这篇报导最后指出，霍夫曼的行踪成谜，但是有谣言传出他已加入某个秘密教派。霍夫曼育有五名子女，都已结婚生子，但却坚决不肯透露他的下落。他们只说他一切无恙，生活过得很愉快，但却不想被人打扰。

早上七点半的弥撒过后，我突然感到有些凉意，因此想赶在早饭前回房加件毛线衫。我一踏进房门，就听到浴室里有些声响，我立刻喊道：“李，是你吗，怎么啦？”

“我不是李，”浴室里的人答道。“我是来修理漏水的马桶。”

我往浴室里探头，看见一位身穿黑色长袍的老修士，趴在地上，努力地用扳手扭紧马桶水管的开关。弄好之后，他慢慢地站起来，我发现他还比我高了三、四寸，而我都有六尺高哪。他用抹布擦了擦手，再伸出来与我握手，“你好，我是西面修士。很高兴认识你，约翰。”

我试着把眼前的他和网络上所看到的照片加以比较。他变得比较老，脸上刻划着风霜，颧骨突出，下巴很长，鼻梁很挺，一头整齐的白发。他的体能状况很好，脸色红润，身子骨相当清瘦硬朗。然而，最吸引我的还是他那一双炯炯有神的眼睛，清澈，像海洋一样蓝，仿佛可以洞悉人心，却又洋溢着无限关怀。这是我所见过最漂亮的眸子。很奇怪地，西面看起来即年轻又古老。看他的皱纹和华发，会觉得他不折不扣是个老年人；可是他晶亮的双眼和全身所散发出的灵性和风采，却又十足像个天真的孩童。

他的手宽大有力，握在他的手里，我的手显得格外瘦小。而我，站在他的面前，眼睛只敢盯着地面尴尬万分。拜托！他曾经是叱咤风云的商场大亨，在最风光时，年收入超过八位数字。现在居然为区区在下的我修理马桶！

“您……您好……我是约翰·达利……我对您可是久仰大名了。”我嗫嚅道。

“哦，你就是约翰啊。彼得神父说你有事找我……”

“是……是的，如果您有空的话，我想您一定很忙……”

他真诚地看着我，问道：“那你什么时候方便呢？或许我们可以在……”

“希望我的请求不致造成您的困扰。不过，我很想趁着在这里的时候，每天都能和您相处一阵子，像是一起吃早饭或是其他什么的。不瞒您说，这些日子以来，我过得很辛苦，很需要有人给我忠告。我做过奇怪的恶梦，还有一些莫名其妙的巧合。我很希望能与您谈一谈。”

没想到我竟然一股脑儿地说出这番话！我，可是一向自视甚高，强自镇定的，竟然会跟别人诉苦，还要忠告！难不成我真的昏了头，还是西面实在太厉害了？我和他见面不过半分钟，防卫心已然彻底瓦解了。

“让我想想办法吧，约翰。我想你知道僧侣必须在自己的起居处一起用餐……我可能要先请示院长，看看是否能与你一起用餐。不过，我们的院长詹姆士修士对这类要求，通常没什么意见。在院长同意之前，我们可以在清晨五点，在修道院礼拜开始前，先碰个面。谈个……”

“这真是太棒了！”我再次打断他的话，虽然我在心里直嘀咕五点实在太早了。

“不过，我现在可要赶紧把马桶给修好，免得没早饭吃。我们九点在教室里见吧。”

“那就待会儿见了。西面。”我说道，然后跌跌撞撞地走出浴室，随便抓了一件毛线衫，就赶去吃早饭，我乐得有点飘飘然的。

来到这里的第一个星期天早晨，我提早五分钟进教室，教室的大小适中，看起来既现代又舒服。教室里头有两面墙上排着手工制的书架，从做工来看应该是出自名家手艺。西面正对着密西根湖。一面墙上造了一座石头做的壁炉，里间烧着火，散发出白桦树的天然芳香。为了增加保暖效果，教室的地板上铺着地毯，看起来是便宜货，但却保养得很好。教室内还有两张看起来老旧但却很舒服的沙发、一张懒人躺椅、几把围成一圈的木头椅子（还好椅子上都放着椅垫，要不然坐起来屁股可要痛死了！）

刚踏入教室，我就看见我们的导师西面正倚窗伫立，望着窗外，向着湖面沉思。其他五位学员已经坐定了，我赶紧走到室友李旁边的沙发上。接着，我手上的手表发出哔哔声，而角落里的大钟也响亮地敲了九下。我连忙关掉手表的闹钟，只见西面转身走来，顺手拉了把木头椅子，对着大家坐下来。

“大家早！我是西面修士。很荣幸可以在未来的一个星期里，与各位一起分享一些领导学说，这些学说曾经

改变过我的一生。在这个课上，我希望大家可以一起讨论，集思广益，我也很希望能从你们身上学到一些东西。不知道各位是否曾经想过，如果将在座各位的领导年资加起来总共有多少年呢？我想总有一、两百年吧！坦白说，领导一门浩瀚无涯，我不见得全都明白，所以，我们可要互相学习，不是说‘三个臭皮匠，胜过一个诸葛亮’吗？就让我们在这个星期里一起切磋吧，准备好了没？”

大家都客气地点点头，但我却想着：“拜托，霍夫曼哪里还要向我学习啊！”

随后，西面修士先要我们简单的自我介绍，并且说一说参加这次课程的理由。

我的室友李首先发言，再来是保罗，他是一位陆军中士，看起来蛮年轻，蛮趾高气扬的。接着是来自本州的丽莎，她是一间专门招收西班牙裔学生的公立学校的校长，然后是块头很大的黑人美女克利丝，她是密西根州立大学女子篮球队的教练。在我之前发言的是金，但是我根本没注意听，我只顾着想轮到我要发言时，应该说些什么才好。

等金说完之后，西面修士看着我，问道：“约翰，在你开始介绍你自己之前，你可不可以先告诉我们，金来上课的理由呢？”

我整个愣住了，只觉得血液倒流，从脖子经脸颊直冲脑门。真是丢脸极了！我根本就没听见金说了些什么！

“我……真的很抱歉我刚刚没有注意听。”我低下头，结结巴巴地答道，“金，真对不起。”

“约翰，你很诚实。”西面修士说道。“倾听是领导人最重要的特质。稍后，我会多花一点时间来讨论这一点。”

“我会改进的。”

等我简单地自我介绍完毕。西面修士接着说道：“在未来的一个星期里，我对各位只有一个规定，一旦你们觉得有话如鲠在喉不吐不快，就请各位随时发言。”

“什么情形才算‘不吐不快’？”保罗的语气中透着怀疑。

“到时候你就明白了，保罗。你会焦躁不已，坐立不安，心跳加快，手心也开始冒汗，逼着你非发表自己的高见不可！别担心别人可能不屑一听，因而不敢开口，在这个星期里，千万别压抑，放胆发表意见吧！如果你觉得不吐不快，那就尽情说出来。当然，话说回来，要是你没有这样的心情，就请把机会让给别人，好好当一名听众吧。各位可以先信任我，往后再慢慢了解。我们就这么说定啦？”

大家又客气地点头同意。

西面修士继续说道：“在座的各位都有带人经验吧。在这个星期里，我会不断地挑战你们，让你们能够用心反省身为领导人所肩负的神圣使命。无论你们的角色是别人的父亲、母亲、丈夫、妻子、老板、教练、老师或是

其他什么的，你们都自愿地扛起使命。没人逼你们扛起这些重大责任，当然你们也可以随时丢下。举例来说，如果你是老板，包括工作与起居，都在你所打造的上班场所里度过。当年我刚投身商场时，看到很多领导人对自己所肩负的重大责任，浑然不觉，甚至轻率地应付过去，这真让我吓坏了。他们不知道很多人的人生可是操在他们手里，领导人的使命可是非常崇高的。”

听完西面修士的话之后，我居然不自在起来。在这之前，我压根儿没想过我所扮演的角色，我从没想过我对手下员工人生的影响。“崇高的使命”？这是什么东西啊！

“我将与各位分享的领导学说，真要讲出来，一点也不新奇，更不是是我所独创的。它们和《圣经》一样古老，又像晨曦一样清新。不管你是扮演什么角色，带领哪些人，这些道理全都适用。不过，你们应该都还没学会这些道理，要不然，你们也不用坐在这里听课了。你们来到这里是有目的的。我希望在这个星期里，你们都能找到此行的真正目的。”

在他说话的当儿，我的思绪不由得飘到“西面巧合”、玛丽的说法、以及之所以让我来到这里的一连串事件上。

“我有一个好消息和一个坏消息。”西面修士继续说道。“好消息就是，在未来的一个星期里，我将带领各位探讨领导的真谛。因为你们都是领导人，我想这应该算是好消息。各位还记得吧，只要是两人以上团体，有共同的目标，就有推举领导人的必要。至于坏消息嘛……要不要把这些道理用到你们的生活上，全由各位作主。谁都可以影响别人、领导别人、只要你付出最大的心力。遗憾的是，一般的领导人，通常都没有付出什么心力。”

李举起手，西面修士点头请他发言。“您刚刚好像一直使用‘领导’和‘领导人’这些字眼，而不是‘管理’

或者‘经理人’之类的。这是不是故意的呢？”

“李，你的观察很敏锐哦。坦白说，我们没办法‘管理’人，我们只能‘管理’货品、支票、资源、甚至是我们自己。但我们没办法‘管理’其它‘人’。我们只能管理‘东西’，人只能‘领导’。”

西面修士起身，走到黑板前，先写上“领导”两个字，接着请大家帮他找出这个词的意思。讨论了二十分钟后，我们得到了以下结论：

**领导 (Leadership):** 一种技能，用来影响别人，让他们全心投入，为达成共同目标争战不懈。

西面修士走回座位坐下来，接着说道：“黑板上面所写的解释里头，第一个关键字，就是‘技能’。‘技能’是一种能力，通过学习而得。我一向主张，领导，也就是影响别人，是人人可学、人人可得的，只要你有意愿又肯好好实践。第二个关键字是‘影响’。领导就是影响别人，但我们要如何影响别人呢？我们要如何让别人照着我们的决心走？我们要如何让他们愿意奉献出心力、才能、创造力，以成就大局？”

“换句话说，”我打断西面修士的话说道，“我们该领导的是别人的‘大脑’，而不是他们‘大脑以下的部份’。对不对啊。西面？”

“你说对了，约翰。在学习如何发挥影响力之前，我们要先明白威权和威信的区别。各位或多或少都大权在握吧，但我想你们当中没有几个人能让所带领的人服气吧？”

我听得糊里糊涂的，于是开口问道：“西面，威权和威信到底有什么不同啊？你可不可以说清楚一点！”

“乐意之至，约翰。”西面修士笑道，“很久以前，社会学巨擘马克斯·韦伯曾经写过一本《社会经济组织理论》(The Theory of Social and Economic Organization)。在这本书中，韦伯清楚地解释了威权和威信之间的差异，他的解释迄今仍然广受肯定。我会尽可能地把韦伯的话用我的方式解释给你们听。”

西面修士走向黑板写下：

**威权 (power):** 一种能力，利用你的地位，罔顾别人的意愿，强迫他们照着你的决心行事。

“大家都很清楚明白威权是什么，因为到处都是。‘你要不干我就开除你!’、‘你要不干我就让你好看!’、‘你要不干我就揍你!’、‘你要不干我就罚你禁闭两星期!’……反正就是硬要别人照你的决心去做。各位都了解了吗？”

我们全都点头称是。

西面修士再度转过身，在黑板上写道：

**威信 (authority):** 一种技能，运用影响力，让别人心甘情愿地照着你的决心行事。

“这就有些不同吧！威信指的是，在你开口要求之后，别人就会很乐意地照着你的意思行事。像是‘只要比尔开口，我就愿意去做!’(‘我愿意为比尔赴汤蹈火!’)、‘因为妈交代了，所以我去做!’。我们特别要注意的是，威权是一种能力，而威信却是一种技能。施展威权不需要用到智慧或是勇气，三岁小孩都能运用自如，他们很知道怎么指使父母和宠物。历史上多得是作威作福的暴君。但是要在众人面前树立威信，却需要一套很特别的技能。”

克莉丝问道：“那么你的意思是说，有些人就算有威权，也不见得威信，反过来，有威信的人也不见得威权。难道威信和威权无法两全吗？”

“这个问题问得太好了！克莉丝，其实威权和威信还有不同之处。威权可以买卖，能够得到，也会失去。一个人之所以拥有威权是因为他可能是某某人的姻亲、哥儿们、或是继承而来的。但是威信可就不同了，无法买卖，不能得到，也不会失去。威信是和你‘这个人’有关，是和你的性格有关，是你给别人自然产生的影响力。”

“拜托！你的说法只能在家里或是教会才行得通吧，在现实社会里根本就只有碰壁的份！”保罗出声反对。



“真的吗？保罗。举例来说吧，你想你的太太或是小孩想回应的是你的威权还是威信？”

“威信，这还用问吗？”丽莎说道。

西面修士马上回应，“丽莎，为什么你这么确定呢？利用威权才能把事情做好，不是吗？‘喂！儿子啊，快去倒垃圾，要不然我赏你一顿好打！’你这样说完之后，垃圾一定会不见的，对吧？”

金，那位我没留意听她自我介绍的女士（后来我才知道，她可是本州一家医院妇产科的护士长哪！）附和说道：“您说得很对！打骂只能撑得了一时，等到孩子长大以后，他就会还手了。”

“一点也没错！金，威权对关系的破坏可大了。行使威权或许可保一时的风平浪静，甚至还可以达成目标，但是日积月累之后，关系也就毁坏殆尽了。青少年在青春期所发生的叛逆行为，不就是因为在家里老是‘被欺负’，所以才非得发泄出来吗？同样的情形也出现在商场上，员工的骚乱不也是一种叛逆，一种发泄吗？”

我突然感到一阵反胃，我想到了我儿子的叛逆行径，以及工厂里员工的串联反抗。

“不过，”西面修士继续说道，“我想大多数头脑还算清楚的人都会同意，在家里最好是使用威信来领导家人。但要是自愿性的服务机构里呢？李，身为牧师，你一定得要和很多自愿者相处吧？”

“没错。”李回答。

“那你来说说看，你觉得自愿者能接受的是威权还是威信？”

李笑着回答：“要是以威权压他们，他们哪会留下来呢！”

“他们确实不会留下来，”西面修士继续说道。“自愿者只会选择能满足他们需求的组织来奉献。至于商场上呢，商场上有自愿者吗？”

我想了一分钟，我头一个念头是“员工可不是自愿者”。不过，西面修士接下来的话，却叫我重新思索了起来。

“这样说吧，我们确实可以租到员工的手啦、脚啦、身体啦、大脑啦、而整个人力市场也会帮着给我们一个合理的价码。但是他们真的不是自愿者吗？他们可以随时辞职，他们可以为了区区五毛钱的时薪，跳槽到对街的公司；他们也可以为了和主管合不来，宁可时薪少五毛钱也要到别家公司上班。他们当然是自愿者！更别说他们的心灵、想法、智慧、以及创造力了。这些东西是强迫不来的，非得员工自愿付出才行。全力以赴、出类拔萃、创意十足……这些都不是我们强求得到的！”

克莉丝很不以为然地说道：“西面，我觉得您实在太不食人间烟火了。如果不用点威权的话，别人可会把我们踩在脚下的！”

“可能吧，克莉丝。不过我可不是你说的那种不知民间疾苦的白痴，我很清楚我们有时候非得用到威权不可。无论是在家里管教小孩，还是开除顽劣的员工，我们总得施展铁腕。只不过，我想提醒各位，在行使威权的同时，你们也应该自我反省，为什么会落得这个下场？为什么非得用威权压人？你们应该明白吧，只有威信破产后，才要用到威权。或许更糟的是，我们根本在一开始就毫无威信可言。”

“但是威权才能教人听命！”保罗还是很坚持。

“过去可能是这样，保罗。”西面修士说道，“但是情况已经变了。看看过去这三十年吧。我们都经历过六十年代，都曾挑战过威权和体制。我们都曾见到政府滥用威权，像是水门案、伊朗军售案、白水案等等。也曾见过名闻遐迩的宗教领袖无法无天，惹出天大的丑闻。更别提军方了，他们只会欺瞒社会大众，像是越战大屠杀，还有最近的波斯湾战争后遗症等等。大众传媒和好莱坞电影经常公开抹黑企业领袖，形容他们是见钱眼开的环保杀手、坏事做尽的王八蛋！我想，和过去比起来，现在的人对威权是越来越厌恶了。”

李说道：“我上个星期看了《今日美国》的报导，它指出三十年前有四分之三的国人相信政府，但是如今只剩下四分之一。我想它说得没错！”

“理论上这么说啦，”克莉丝再次反驳，“但是如果真照您所说的，只



有利用威信和影响力才能把事情办好，但是今天的社会是三教九流都有，我们又要怎么建立威信呢？”

“别着急，克莉丝，别太着急，”西面修士轻声笑道，“我们很快就会谈到这个问题了。”

保罗瞥了一眼大钟，大声说道：“西面，我很遵照您的规矩哦，我现在是不吐不快。我们可不可以先下课啊？我很想去撒尿。”

修道院每天定时供应三餐，早餐是在早上的八点十五分，接在晨间弥撒之后；中餐是在中午的十二点半，接在午间礼拜之后；晚餐是在傍晚六点，接在晚祷之后。食物都很新鲜，调理也很简单，吃起来十分可口。准备餐点的是安德鲁修士，他的为人很和气、很热忱。

连我自己都不敢相信，像我这么铁齿的人，在这个星期里，真的是每天乖乖地做完五次礼拜！第一场是在清晨五点半，接着是七点半的弥撒，午间礼拜，傍晚五点半的晚祷，最后则是晚上八点半的晚祷。每一场礼拜差不多持续二十分钟到三十分钟不等，仪式原则上大同小异。起初我觉得这些弥撒实在无聊透顶，但是参加几次下来，我居然生出期待的心情。这些弥撒安顿了我的心，让我的生活步上轨道，还给了我很多时间静下来好好反省——这可是我好几年来都没什么时间去做的一件事。

我和李相处得十分愉快。他的个性开朗又不做作，和我过去所认识的神职人员大不相同。虽然我们相处的时间不多，但是我们都会趁着睡前交换一天的学习心得。不过，由于我们每天清晨即起，整天活动下来，几乎一沾枕就睡着了。但我还是觉得李是最棒的室友。

参加这次课程的学员，包括我在内，都是来自社会各阶层。我们一个共同点是，我们都是所属组织的领导人。我们都要带领一群人，都要对他们负责。

每天的活动安排得井然有序，五次礼拜，三餐，四个小时的课程（当然中间穿插了休息时间）。其他时间，我们通常是用来阅读、聊天、散步、或是一口气走下两百四十三级的阶梯，走到美丽的密西根湖畔，尽情漫步。

下午上课时，西面修士让我们两两分组。金对我笑了笑。我毫不犹豫地加入她，下定决心这回可要好好听她发言。

“我们再接着讨论威信，或者说是影响力吧。按照早上讨论，请各位仔细回想，在你们的一生中，无论是否健在，有谁符合这个标准呢？他可以是你的老师、教练、父母、配偶或是老板……谁有威信？你愿意为了谁赴汤蹈火、在所不辞？”

我马上想起我最亲爱的母亲，她已经过世十多年了。

“好了，现在和你们的伙伴一起，”西面修士继续说道，“写下你们心目中的人选，写下他们所具备的性格优点，一项一项地列出来，然后你们再互相比照对方的答案，从你们所选的人物身上，挖掘出三到五个特质，请注意，这些特质必须是这些人物的威信所系。”

这真是太简单了！我的母亲对我影响深远，不光是为她赴汤蹈火，就算是上刀山、下油锅，我也没有第二句话。我马上在纸上写下“忍让、说到做到、仁慈、体贴、可靠”等形容词，并且和金交换答案。

没想到金的答案意见竟和我的差不了多少！她选的是高中老师，这位老师也对她影响深远。

西面修士走到黑板前，请各组说出他们的答案。和金同组的我，非常惊讶地发现其他各组的答案也和我们的雷同。最后，我们归纳出了最重要的十个特质：

诚信	以身作则
体贴	说到做到
善于倾听	有责任感
尊重别人	不吝鼓励
乐观、热忱	感恩

西面修士走回来，一边说道：“归纳得真不错！我们先不讨论你们的答案，也不把你们的答案和黑板上的归纳来比较，这留到稍后再说。不过，对于你们所写下的答案我有两个问题想要请教。第一个问题是，你们所写下的人格特质里，有哪些



是与生俱来的？”

大家不约而同地望向黑板，略微思索。突然间，金脱口而出：“一个也没有！”真是既简单又有力地回答啊。

然而保罗却反对：“这可不一定。积极、热忱、感恩的人生态度，应该是遗传来的吧。像我就不是这样的人，就算学也学不来！”

“哦，这可很难说。要是我说只要你变得乐观、感恩，我就给你两万五千美元，我想你就会拼死改过来的！”李反驳道。

“喂，牧师大人，你说这话是什么意思啊？”保罗大声反问。

“如果我说我愿意付你两万五千美元，只要你在未来半年内，保持积极、热忱、感恩的态度，好好和属下相处。说实话吧，保罗。看在钱的份上，你和属下之间的相处，一定会有所改善的，对吧？”

李一言中的，保罗只有点头赞成的份，“这我同意，李。”

西面修士适时地替保罗解围，“你们所归纳出的十大特质都是行为。而行为则是由我们来决定的。因此，我的第二个问题是，这十个特质或是行为，你们最近身体力行了几个呢？”

“我都有做到啊，”丽莎答道，“我们多多少少都有做到吧。差别只在于，有些人做得好，有些人做得差劲。我虽然是世界上最差劲的听众，但我有时候还是会强迫自己努力倾听。同样地，或许我谈不上有多诚实，但在面对家人时，我是绝对真诚的。”

“你说得很好，丽莎。”西面修士笑着称赞，“特质通常是在早年成形，久而久之养成习惯，最后定型成后天的行为。有些习惯，有些人格特质，还会不断发展，不断成熟，变得越来越好。而有些习惯和特质，过了青春期

之后，就定型了。领导人的课题就是，找出自己应该要改进的性格，然后利用李所说的二万五千美元的方法，加以改进。我们要不断地挑战自我，下定决心，全力以赴，好好改进我们的毛病、性格和本性。”

“但是江山易改，本性难移啊！”保罗很不以为然地说道。

“别着急，保罗，精彩的还在后头呢。”西面修士答道，他的眼睛闪闪发亮。

休息过后，我们继续上课，剩下的时间我们都在讨论人际关系的重要性。

西面修士抬头说道：“简单说，领导指的是通过别人来完成工作。当我们谈到通过别人来完成时，事情往往做不好。举例来说吧，如果我们只要求把工作完成，却不考虑当中的人际关系，下场会如何呢？”

“很简单啊，”金答道，“在我上班的医院里就有现成的例子。这些人底下的员工流动率居高不下，因为根本没人想跟他们共事。”

“这就对了，金。只重视工作而忽略人际关系，就会留不住员工，员工就会作怪，工作成效不高，说话不算话，背信忘义，还会出现其他令人失望的情况。”

“没错，真是一语惊醒梦中人！”我说道，“我最近就碰到了员工想要组织工会的骚乱，看来这是我们只重视工作的后果。我只要求工作成效，却忘了维系人际关系。”

“但是工作很重要啊，”保罗不忘强调，“如果工作做不好，我们也别想保住饭碗。”

“保罗，你说得很对，”西面修士表示赞同，“只重视人际关系，却拿不出工作表现的领导人，充其量只是个保姆，而不是领导人。真正的领导人是要在完成工作的同时，还要维系良好的人际关系。”

我感到有话非得说出来不可，“但我觉得情况可不是如此。今天，有很多人，就算不是大多数的人，之所以被提拔为主管，靠的都是他们的专业能力与工作能力。但是，从我个人的经验看来，这样的做法可说是危机重重。比方说，在我们把一位很出色的起重司机升为组长之后，就会出现两道新难题。我们多了一位烂组长，少了一名好司机。这样一来，领导阶层大多只具有专业能力或工作能力。”

“确实如此，约翰。”西面修士答道。“先前我们已经讨论过威权有害人际关系。现在我想问问各位，人际关系对领导来说重要吗？我几乎花上了一辈子才体会到，人生是由关系所组成的，无论是和自己的关系、还是和别人的关系。对企业来说，这个道理更是颠扑不破。没有了人，企业也就无从存在。有了良好的人际关系之后，才会有幸福的家庭、融洽的团队、蓬勃的企业、甚至是美好的人生。真正伟大的领袖一定是拥有维系良好关系的技



能。”

“西面，您可不可以说得更清楚一点？”克莉丝反问，“我一向以为企业不过是由砖头、水泥、以及机器所组成的。这干人际关系什么事啊？”

“如果我们想拥有一家蒸蒸日上的企业，我们就必须与组织里的 C、E、O、S 打好关系。C 指的可不是首席执行官（Chief Executive Officers），而是顾客（Customers），E 则是员工（Employees），O 则是老板（Owers）或是股东（Stockholders），而 S 则是供应商（Suppliers）。比方说，要是顾客移情别恋，投入竞争对手的怀抱，就证明我们和他们的关系出了问题。我们一定没有找出他们的需求，更遑论满足他们了。商业守则第一条：如果我们没能满足顾客的需求，就会有人取而代之。”

这番话当下引起我的共鸣，“没错，从前那套靠吃喝应酬来争取订单的手段已经不管用了，现在的顾客重视的是品质、服务与价格。”

西面修士点点头，“约翰，你说得很好。我们确实要照顾到顾客的需求，同样地，我们也要照顾到员工的需求。员工的骚乱、流动率高、罢工、士气低落、背信忘义、说话不算话……这些症状，都是因为劳资的关系搞不好，都是因为资方没有好好照顾员工。”

我立刻想到老板曾经说过工厂里的员工骚乱，问题是出在管理上，但我却没听进去他的话。

“更进一步说，要是我们没能满足老板和股东的需求，整个企业可就大大不妙了。股东所需求的，不外乎是投资能够得到丰富的报酬。万一我们做不到，我们和股东的关系当然也不会太好。”

李接着说道：“正是如此，西面修士。股东要是不爽，组织也别想长久。关于这一点，我可是有过切身的惨痛经验。好几年前，我可是亚利桑那州一家渡假胜地的总经理，当时虽然大伙相处融洽、工作愉快、但却忽略了业绩的达成。最后，我只好黯然离去，转换跑道，进入神学院。”

西面修士接着说道：“同样地，这个道理也适用在我们和顾客或供应商的关系上，不管他们是提供我们零件、服务、还是融资。如果想要永续经营，就得和顾客和供应商建立良好的共生关系。一言以蔽之，成功经营企业的不二法门，就是要与顾客、员工、老板、以及供应商等 C、E、O、S 打好关系。我想所有成功的领导人，都很明白这个简单的道理。”

保罗很不服气地问道：“西面，说到底，您知道是什么东西才能讨部属或是员工高兴吗？那就是钱‘不给我钱，其余免谈！’”

“当然钱是很重要的，保罗。万一哪天没钱了，你就知道钱有多重要了。但是话说回来，根据国内几十年来的研究显示，员工最希望从组织里得到的东西，金钱只居第四或第五名。反而是受到尊重和肯定、对组织有所贡献、能够做事这些东西，排名在金钱之前。不过很可惜的是，绝大多数的领导人对这样的调查都很嗤之以鼻。”

李看起来坐立不安，还一副不吐不快的样子，终于说道：“看看国内的婚姻状况吧！婚姻不就是一种合伙关系，或者说是一种组织，但现在竟然有一半以上的婚姻到最后都失败了！你们知道婚姻失败排名第一的理由是什么吗？是钱，是家庭财务出了问题！你们会相信这样的说法吗？这样说来，穷人家的婚姻肯定会失败啦？真是好笑！根据我多年来在教区里辅导夫妻失和的经验看来，婚姻出了问题之后，大家都很理所当然地把矛头指向金钱，因为这个原因是很明显的，而我们也很容易就能拿它来当挡箭牌。但是，真正造成婚姻失败的原因，应该是彼此之间的关系搞不好吧！”

“你说得很有道理！”我插嘴说道，“像我所管理的工厂，最近，员工就酝酿要成立工会，大家都告诉我原因



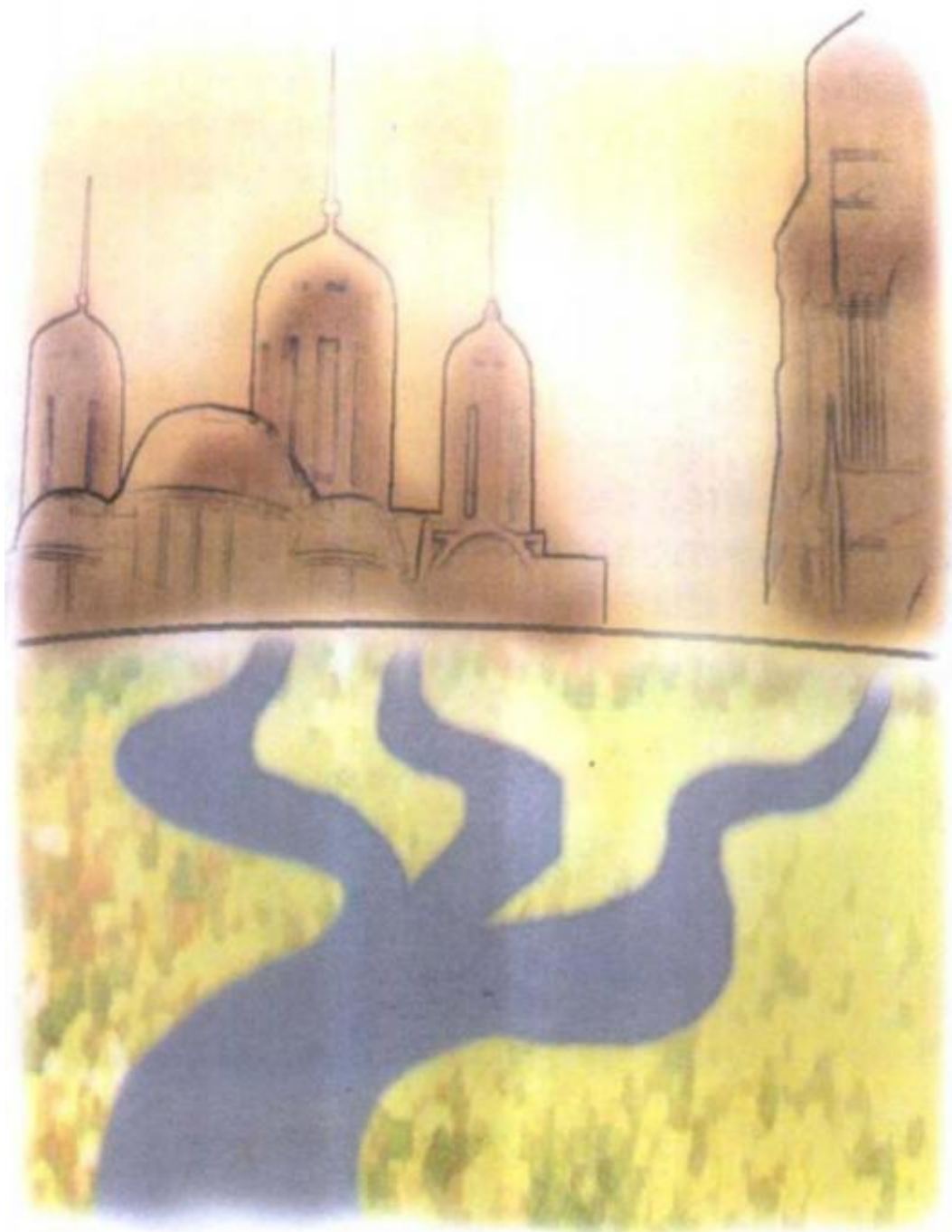
是出在钱，说得我不由得信以为真。但是我们所聘来解决问题的顾问，却直述原因不是出在钱。他坚持原因是出在劳资关系上，但我那时并不同意。现在看来，或许给他说对了！”

丽莎接着问道：“西面，好吧，如果人际关系对组织或是对人生来说都很重要，嗯，我刚好同意您的看法……不过，您认为，人际关系之所以能够融洽，最重要的条件是什么？”

“真高兴你终于问了这个问题，丽莎。”西面修士很快地答道，“答案再简单不过了，就是信任二字。要是缺乏了信任，人际关系就很难维系下去。信任就像是胶水，能够粘住人与人之间的关系。如果你们不信的话，不妨想想这个问题：你能和你不信任的人相处融洽吗？你会邀他共进周末晚餐吗？没了最基本的信任，婚姻就会破裂；家人就会疏离；组织就会瓦解；国家就会崩溃。而信任则是建立在可靠之上，这一点我们将在稍后的课程里详加讨论。”

这是我来到这里的第二天，我们讨论了很多很多，但我却只记住上述这些。我的思绪纷乱，情感奔腾，简直让我招架不住。一天下来，我疲惫不堪，再也无法专心了。我一直想着我所“签下”的责任，父亲、主管、丈夫、教练……这些责任被我的威权式领导方式给破坏殆尽了，而我也变得消沉沮丧，无法自拔。当晚，我像垮了似的，精疲力竭地倒在床上，过了许久，才终于睡着。





# 第二天



第二天，我在清晨四点四十五分就完全清醒了，但我还想多赖在床上一会儿。不过，一想到西面修士正在修道院里等我，我就只好赶紧爬出温暖的被窝，匆匆地抹了把脸，出门前去赴约。

西面修士正坐在他每次礼拜时都坐的位子上，他招了招手叫我过去，我恭敬不如从命地在他身边坐了下来。

“对不起，让您得起得这么早。”我很抱歉地说。

“哦，没事。约翰，我已经起来老半天了。能够和你谈谈真好。昨天你说想要一起吃早餐的事，我已经问过院长了，但他没答应，让我们在五点半的礼拜之前碰面。”

“院长可真‘伟大’啊！”我说道。

“约翰，你可不可以告诉我，截至目前为止，你都学到了什么啊？”

“我学到了很多。”我平静地答道，“像是威权和威信，的确让我耳目一新。对了，西面，您怎么知道我没听金发言啊？”

“很容易啊，约翰。我发现你并不怎么注意听别人说话。”

“我想不至于吧，”我反驳道，“我一直都认为自己是很好的听众啊。”

“是吗？昨天早上，当我们在你的房里碰面时，你打断了我的话不下三次之多。约翰，这对我来说倒还无所谓。但是如果你也常打断手下的话，你知道他们会怎么想吗？难道没人提醒过你，你有这个坏毛病吗？”

“没有啊。”我撒了谎。其实玛丽曾经不止一次向我抱怨，说我从来不让人把话说完，老是等不及抢话。这孩子感到很挫折。玛丽还说我在工作上一定也犯了同样的坏毛病，而且没人敢告诉我。其实，在工作上，是有人曾经这么说过。有一位产品经理，在他即将投入竞争对手的怀抱前，在离职面谈上曾经说过。他批评我是他所见过最不注意听别人说话的人。但是当时我却并没有放在心上，因为我认为叛徒所讲的话，根本不值得注意听。

“约翰，像你这样老爱打断别人，会给别人留下很恶劣的印象。首先，这表示你根本没在听我说话，你只是在脑子里不断想着该怎么回应我的话。其次，这表示你根本不在意我或是我的看法，因为你连听我把话说完都不肯。最后，这还表示，你觉得你所要说的话比我的高明。约翰，你所传达出来的信息就是很不尊重人，如果你要当个领导人，你可不能这样啊。”“西面，但我没有这种想法啊，”我否认，“我很尊敬您啊。”

“约翰，尊敬不是放在心里想想就好了，还得表现在行动上啊。”



“好吧，我想这方面我还要改进。”我连忙回答，想要赶快换个话题。

“谈谈你自己吧，约翰。”西面修士好像看穿了我想转换话题，因此很配合地问道。

我花了五分钟向西面修士自我介绍，还花了同样多的时间向他简述“西面巧合”和萦绕不去的恶梦。

西面修士非常专心地听我道来，仿佛这世上再没有其他的事比我说话更重要了。他望着我的眼睛，不时点点头表示理解我所说的话，但是却自始至终不发一语，耐心地听我把话说完。

经过了一两分钟的沉默之后，西面修士开口说道：“约翰，谢谢你告诉我这个故事。这个故事真的很有趣！我一向都很喜欢听人生小故事。”

“是吗，不过，我的故事也没什么特别的。”我欲言又止地说道，“您对西面巧合有什么看法呢？这到底是怎么一回事啊？”

“我还不是很清楚……约翰。”他边摸着下巴边说道，“我比较赞成你太太的说法，我想其中必有玄机。毕竟我们对于潜意识和梦境的解读，都还在起步阶段。它们所蕴含的意义可是很丰富的，只是我们还不知道而已。”

“是啊，我也是这么想。”

“除此之外，约翰，在这一个星期里，我有什么能为你效劳吗？”

“西面，我真希望能偷到一点您的智慧。这一阵子我过得很辛苦，心神不宁。要是有一人，样样都不缺。那他应该很心满意足才对。但我完全不是这样！”

“约翰，我花了很多年的时间才领悟到，充裕的物质生活不见得是幸福的保证啊。”西面修士像是要宣布最伟大的真理般地说道，“仔细观察周边事物，你会发现，真正的幸福一定是免费的。”

“此话当真？西面。”

“约翰，放开心胸好好想想。爱情、婚姻、朋友、孩子、孙子……日出、日落、月夜、点点繁星……刚出生的婴儿……花草、湖泊、云彩……天生的触觉、味觉、嗅觉、听觉、视觉……性爱……作主的权利……甚至是生命本身……这些快乐，哪一样不是免费的？”

僧侣陆续进入修道院，做礼拜的时间到了，我们也得告一段落。

“西面，我很希望在这一个星期里能多跟你学习。虽然我不确定能学到什么，但我绝对会全力以赴。我知道我得在丢掉饭碗甚至是家庭破碎之前，尽力改善我的性格，把生活拉回正轨。不过，坦白说，来到这里之后，我反而变得更痛苦了。越是和您讨论，越是明白自己过去所犯的错误。我从来没有像现在这样对自己这么失望过啊。”

“约翰，这可是个好的开始。”西面修士微笑地答道。

星期一早上，大钟敲了九下，教室里人声鼎沸。

西面修士和善地对大家笑了笑，客气地问道：“我们昨天所讨论的，想必有人会持不同的看法吧。”

“您真他妈的说对了！”保罗脱口而出，一副理所当然要代表全班发问的样子，“我们昨天所学的那些童话故事般的高调，在现实里面根本没用！”

李摇了摇头说道：“阿兵哥！别把大家拖下水！你太墨守成规了，得换换脑筋啊。”

“什么是‘成规’啊，牧师大人？”保罗反击。“不就是你们《圣经》里的那一套吗？”

西面修士随即接口说道：“‘成规’，这两个字用得好极了。成规、成见、或是典范，是一套心理样式模型、或是地图，用来指引我们人生的方向。如果使用得当，典范可是很有帮助的，甚至可以拿来保命。然而要新的资讯，那可就很危险了。”

保罗说道：“好吧，我明白了。我确实有个人成见，我一直以为僧侣很阴险、很邪恶应该要远远地避开才对……我真要感谢指挥官，幸好他坚持要我上来上课。我很高兴这些‘成见’将会在这个星期里被打破！”他翻了翻白眼，笑着说道。

“谢谢你的补充说明，保罗。”西面笑着回答，“关于危险的成见，我倒可以举个例子。大家可以想想，一名从小遭父亲虐待的小女孩，她会得出什么样的世界观来？她一定会认为男人都很坏，都不能信任。也一定很痛恨她的父亲。等她长大以后，她很有可能会完全没办法和男人相处。”

“我明白。”金说道，“小女孩从小所形成的成见，让她认为所有的男人都很坏。但是正确的说应该是，只有一部份的男人很坏。也就是说，她小时候和混账父亲相处的经验，等到长大之后，会错误地扩大成奇怪的成见。”

“一点也没错，金。”西面修士继续说道，“因此我们要经常反省我们早年所形成的成见，无论是和我们自己

有关的，和周围世界有关的、和组织有关的，或是和别人有关的。请记住，我们是通过我们所形成的典范来理解外在世界的。但是我们的典范并非是天经地义的金科玉律。”

我接着说道：“我曾经在书上看过，有人说我们永远看不到世界的真貌，因为我们只看得我们想看到的世界。因为我们的观点各有不同，因此我们所看到的世界大相径庭。这个世界，会随着我们是贫贱是富贵、是黑人是白人、是年老是年轻、是健康是生病，而有所不同。不说别人，就说我和我的太太吧，我敢肯定我俩看到的世界是很不一样的。”

丽莎接着说道：“马克·吐温曾经说过，获取经验时要格外地谨慎，以免成了‘热炉上的猫’。因为猫要是曾经坐在热炉上一次，它以后就再也不敢坐在炉子上了，就算炉子是冷的，它也不敢。”

“哇！你们讲得都太精彩了。”西面修士挂着惯有的微笑说道。“我们可以好好想想从前所留有投票权；黑人是低等动物；君王统治人民；足球场禁穿白色带钉鞋；女人只能留长发、戴耳环……这些说法你们全都很熟悉吧。新的见解和作法，很具挑战性，所以经常会被视为异端、邪说，还会被扣上反动的署名。挑战成规固然辛苦吃力，但却是进步的关键。世界变动得越来越快了，要是我们不懂得及时反省我们的信念和成见，就会被淘汰出局。”

克莉丝说道：“难怪持续改善的呼声是越来越大了。要是企业拒绝调整它所保持的理念和经营方式，一定会被竞争对手和整个世界远远抛到后头。但是改变可是很困难的。您为什么这么强调改变呢，西面？”

西面修士很快地答道：“改变会把我们拖出原本安稳的舒适区，强迫我们必用新作法，这就是最困难的地方。挑战我们的既定想法，就等于是要我们重新思考自己所处的位置，这当然很不轻松啊。再加上大部份的人宁可窝在他们的小天地里，舒舒服服地过日子，也不肯解决问题，克服痛苦和困难。”

“人都是贪图享乐的啊！”丽莎咧嘴笑道。

克莉丝继续说道：“生命里没什么事是永远不变的，所以无论是个人或是组织，都必须持续改善、持续调整才行。大自然的物竞天择已经很明白地告诉我们，要是不努力调整、成长，就只能坐以待毙。”

西面修士补充说道：“一般人只知道要持续改善，殊不知除非我们真的改变了，要不然根本称不上有所改善。惟有勇于打破规范、开创新时代的心灵，才堪承担领导的重责大任。”

“萧伯纳曾经说过，”丽莎再度发言，“头脑清楚的人改造自己以适应外在环境，头脑不清的人则是改造外在环境以适就自己。这么说来，进步都是由头脑不清的人所创造出来的啦。”

“我经常告诉球员，”克莉丝说道，“在由狗拉车的雪橇队里担任领头狗有三个好处：首先，可以吃到最新鲜的雪；其次可以看到新奇的风景；最后，你不必老是看着其他几只狗的屁股。”

“谢谢，克莉丝。我倒是第一次听到这种说法。”西面修士笑着说道。

西面修士走到黑板前，要我们大家一起脑力激荡，想些成见与新见，他把我们所想到的顺手写在黑板上。

## 成见

美国独大  
集权式管理  
日本=垃圾产品  
管理  
主观认定  
等到坏了再说  
短期获利  
工人  
抗拒改变、害怕改变  
合格就好

## 新见

全球自由竞争  
授权式管理  
日本=高品质产品  
领导  
客观因果  
持续改善  
平衡短期与长期获利  
伙伴  
视改变为常态  
零瑕疵

西面修士继续说道：“当然，在步入二十一世纪之际，有一些经营企业上的成见，也需要反省一番。就像先前所提到的小女孩那样，我们或许也抱着一些陈旧的包袱和不切实际的成规，浑然不觉地跨进不断变化的新世纪。

大家努力想想，在组织经营上，有哪些成规是早该被打破的？”保罗又是第一个举手，“金字塔管理，是上对下发号施令。下属只能听命行事，不允许有其它意见。只能奉行‘有钱就是老大’的金科玉律。”

“保罗，你诠释得很好。”丽莎接过话来，“这种管理方式始终没有改变。就算是那些我们曾经寄予厚望的婴儿潮时代或是 X 世代的领导人，唉，他们和前人还是没什么两样。”

西面修士再度走向黑板说道，“我们先来看看金字塔式管理吧，我们先来想想这套管理方式为什么这么盛行。”

西面修士在黑板上画出一个很大的三角形，再把它分成五分。“这种由上而下的金字塔式管理，已经有好几百年的历史了。这个成规是袭自战争和君王统治。就拿军队做例子吧，最上层的是将军，接着是上校或是中校，再来是上尉或是中尉，然后是保罗中士。”

“大家猜猜看，谁在最下层？”

“小兵 (grunt, 编者注，美国俚语，军人的非正式说法，越战之后渐渐流行。原义是猪所发出的咕噜声，有点贬抑、嘲笑的味道。)”保罗说道，“前线部队里的弟兄爱死了这个称呼，他们最愿意别人这么叫呢。”

“谢谢你的说明，保罗。那么，在这个图里，实际和敌人交手的是谁呢？”西面修士接着说，“是最上层的将军，还是保罗所说的‘小兵’？”

西面修士拿起粉笔在三角形里，在军职上方，写下常见的组织位，并且说道，“现在我们进一步把这个军职的模式和今天的组织模式加以比较。首席执行官等于将军；副总裁等于是上校；中级经理等于是上尉；组长是保罗中士。而一般组织的最下层是谁呢？”

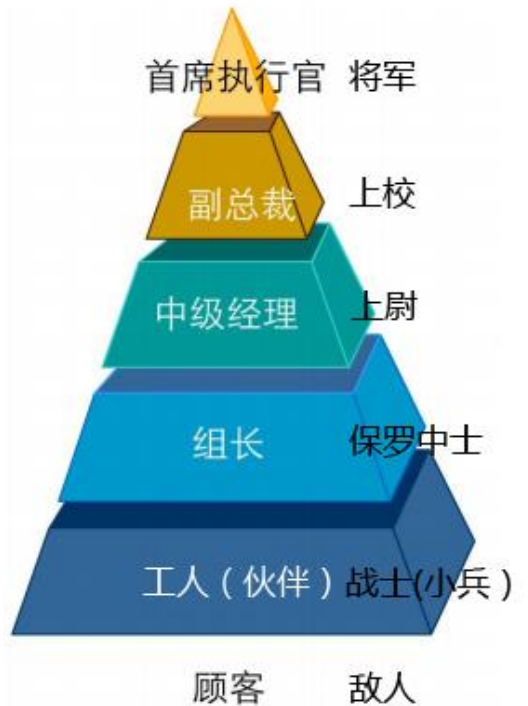
“工人。”有一半的人异口同声地答道。

“现在可要改口了，”李对大家说道。“现在我们得称呼他们为伙伴。”

“谢谢你的补充，李。”西面修士微笑说道，“那顾客又应该摆在这个图的何处呢？在企业里，谁最接近顾客呢？是首席执行官，还是兢兢业业地工作，努力为产品加上价值的人呢？我想答案应该很清楚吧。”

我接着发言：“我的企管顾问总是提醒我，在我们的工厂里，最接近顾客的就是负责把玻璃打包装箱的工人。我是说，虽然我很了解顾客，有时也请他们吃饭，但是，对顾客来说，他们最在意的还是打开箱子后，玻璃状况的好坏。而最后一个摸到玻璃的就是打包箱的工人。所以他们才是最接近顾客的人。”

“没错，我老是听到首席执行官喊着什么高处不胜寒，没人理会的。那还用说，因为别人都忙得不可开交，只有他们成天无所事事。”丽莎冒出几句批评。



“这样的组织模式，对今日的组织经营来说合适吗？”西面修士问道。

“不管怎样，这可是最管用的模式！”保罗略带不满地答道。

“喂！我们可是靠这一套才能把敌人打得屁滚尿流的。这一套太有效了！”

“是吗……”李开始发言，“这套模式之所以流行，是在二十世纪早期我国打赢了几场重大战役之后，大家才开始信以为真，以为这套上对下、服从第一、威权式的做事方式，才是成功的捷径。有些人甚至不由分说，就把它奉为不二法门，将之实行到企业、家庭、球队、教会等其他非军事组织里。”

“没错，这套军事管理的方式确实可以打赢战争，”西面修士点头同意，“所以我们打赢了，也自由了，今天我也才能站在这里。不过话说回来，还记得我所提的那个受虐的小女孩吗？会不

会我们也犯了同样的错误呢？我们会不会也以偏概全，误以为一套确能成功捍卫国土和子民的管理方式，也能放诸四海皆准？这套模式真的放诸四海皆准吗？它真的是最好的模式吗？或许还有其他更好的模式呢？”

“说实话，”李说道，“当我仔细看了您在黑板上所画的管理模式图之后，我发现您竟然把顾客的敌人摆在同一个位置上！您该不会真的以为企业都把顾客视为敌人吧？”

“不会吧……起码企业不会故意这样看待。”金答道，“但是，在我看来，我倒是很担心企业要是采用这种上对下的管理模式，会传达出什么样的信息来。”

“你为什么这么说呢？”我问道。

“因为组织里的人只会揣摩上意、听命行事、只会惟老板是尊，视顾客为敝屣。”金很快地回答。

“金，你真是观察入微！”西面修士称赞她，“没错，在上对下的管理模式里，确实会发生这种现象。如果我跑到你们的组织里，随便问个下属，或是伙伴，或是员工，或是……随便你们怎么称呼，问他们谁是他们最想讨好的对象，谁是他们应该伺候的人，你想大部份的人会怎么回答？”

我忍不住插嘴回答：“我希望答案是‘顾客’，不过，我想他们回答的会是‘老板’。唉，没错！我工厂里的员工十之八九会这么回答。他们会说‘我就是得伺候老板让他爽啊！他爽了，大家才有好日子过啊！’真的很悲哀，不过，这就是真相。”

“约翰，你很坦白。”西面修士说道：“我也是这么想。今天的组织就像是食物链，人人都只想讨好上面的人。但是，要是每个人都只想伺候上面的人，都只想讨好上面的人，那谁来理会顾客呢？”

丽莎想了半天，然后慢慢说道，“真是太讽刺了吧，但也很悲哀。对了，会不会这个金字塔式的原形是应该倒过来才对，要不要把顾客的需求摆在最上面啊。这样会不会好一点？”

“好太多啦，丽莎。”李答道，“要是我们没把顾客伺候得服服贴贴的，万一他们不开心，我们就得卷铺盖走，哪有机会在这里上课啊。”

西面修士走到黑板前，边拿粉笔边说：“就照丽莎所说的，这套‘上对下’的模式应该倒过来才对。以前管用的模式现在不一定管用。我们可以照丽莎所建议的，把这个三角形倒过来，将顾客摆在最上面。我们刚刚讨论了，最接近顾客的是工人，或者说是伙伴，再来是组长，然后以下类推。好了，新的模式看起来就是这样。”

西面修士在黑板上面画出了一个新的图。



“西面，这根本是天方夜谭！您在鬼扯！”保罗说道，“顾客是老大……拜托！这里温馨动人的高调只是理论啦，放在现实里，哼！”

“稍安勿躁啊，保罗，且听我慢慢道来。”西面修士说道，“要是有一家企业，确实把顾客当老大，确实全心伺候他们；要是这一家企业，确实是倒金字塔式的管理，站在第一线的工人都能全心照顾顾客，竭力达成他们的要求，再下一级、再下一级也是这样……每一层的管理人员都得改变心态，建立新规范，并且体认到，领导并不是高高在上，发号施令，指挥下面的部属，而是要服侍、伺候、推己及人。听起来好像很矛盾。我们真能倒过来领导吗？搞不好倒过来服务领导效果更好！”

金忍不住说道：“我不断向我部门的领导人反映，我告诉他们，他们的工作应该是为我们排除各种困难、各种麻烦，好让我们专心照顾病人。我告诉他们，他们的角色应该要像铺路机，他们应该为我们清除所有的障碍。西面，如果照你的方式来解释，为部属解决困难才算得上是服务式领导。”

“你说得很对，”李说道，“可惜事实并非如此。绝大多数的主管成天只会忙着制造麻烦，而不是帮忙解决问题。我们以前常说，只会制造麻烦的主管是‘海鸥型主管’。他们就像海鸥，只会隔三岔五的前来捣乱一番。在你身边吵得要命，偷吃你的午餐，然后拍拍屁股飞走。我想各位一定都碰过这种主管。”

“我的主管更过份！”金再次说道，“她说主管本来就应该高高在上啊，好不容易熬到主管了，干嘛还要在飞

机上倒咖啡、在医院里帮病人清洗便盆、在学校里教小孩、或是在马路上操作起重机呢。主管干嘛还做这种为产品或服务增加价值的事啊，指挥别人去做就好啦。”

“‘高高在上’和‘海鸥’，听起来都很糟糕。”西面修士笑着回应同学的讨论，“很多领导人都只想到他们所应享有的权利，但却忽略了他们所应负起的责任，他们实在不配当领导人啊。”

“就拿磋商工会规章来说吧，”我慢慢地说道，“公司和工会经常为了规章中的‘管理权限’一节吵得没完没了的。我听说有一回，在我们关系企业的工会规章磋商会上，一位工会代表忿忿不平地嚷道：‘喂，你们是吃定我们啊！怎么什么都不放过呢！’”

“午间礼拜的时间到了，”西面修士微笑说道，“总结早上的讨论，领导人必须找出并且满足部属的基本需求，为他们扫除工作的障碍，让他们得以专心服务顾客。也就是说，领导始于服务。”

“真是天方夜谭！西面，实际点！”保罗嘴里碎碎念着，起身离开教室。

午餐过后，我打算趁着下午的课开始前，到湖滨走走。保罗有意加入，我虽然心里不愿意，但还是客套地说

“当然好啊！”保罗中士可是我在这个世界上最不想一起散步的人！

刚开始的几分钟我们都没说话，后来，保罗打破沉默问我：“你对西面所说的，威权和威信啦、服侍下属啦，有什么看法？”

“现在还说不上来，但我还想听听他怎么说？”

“我就是没办法相信这套大道理在现实世界里能行能通，简单是天方夜谭嘛！”

“保罗，我也是这么想。”我同意他的话。

我再度说了违心之言，就在短短五分钟里。其实我并不觉得西面修士的话像是天方夜谭，其实我一听就懂了。

大钟敲了两下，下午的上课时间到了，学员都已到齐，大家安静地坐着。

西面修士还没说话，保罗就抢着问道：“西面，我知道您曾是赫赫有名的领导人，我也很尊敬这点。但是我很难相信，您的成就真的是靠您所说的那一套得来的吗？您真的认为部属想要什么，上面的管理人员都要满足吗？请恕我直言，要是拿您那套来领导，只怕部属会无法无天啦。起初世界可不是您所想的那么美好啊，竭力满足部属的欲望？这一套行不通啦，大哥。”

“对不起，保罗。”西面修士开口说道，“可能是我没解释清楚，所以你误会‘仆人’的意思了，我是说领导人必须找出并且满足部属的基本需求，像仆人般服侍他们；但我说的并不是找出并且满足部属的欲望，像奴隶般听命行事。奴隶是别人说的都得去做，但是仆人却只做别人需要他去做的。满足所欲和满足所需可是天壤之别啊。”

“它们到底有什么不同？”保罗问道，口气比较缓和了。

西面修士接着说下去：“举例来说吧，要是为人父母放任小孩胡作非为，无法无天，有谁愿意到他们家里做客呢？很少吧。因为小孩吵的要命，像是‘无政府’状态！这就是满足他们的所欲，而非所需。大人和小孩都不能放任不管，总是要有个底线，总是要建立一些规范，大家都得遵守。或许大家都不‘想要’遵守规范，但却‘需要’遵守规范。在家里或是在部门里，要是没有纪律，任大家乱来，对谁都没有好处。领导人不能马马虎虎，要全力以赴，要懂得激励部属，激励他们发挥最大的潜能。这可能不是部属想要的，但是领导人就是要重视部属的需求，而不是他们的欲望。”

我竟然觉得有话不吐不快：“我工厂里的员工，老是要求加薪，他们想加到一个小时二十美元！要是照办，不出几个月工厂一定关门大吉。因为竞争对手卖的玻璃肯定比我们的便宜。所以，到头来，我们或许满足了员工的欲望，给他们加了薪，但我们却无法满足他们的需求，我们无法长期雇用他们。”

保罗也跟着发言：“没错，我最看不惯那些政客，老是根据最近的盖洛普民意调查来制定他们的政见。他们只会满足选民所想要的，但却没想过选民所需要的。”

“但是到底要怎么区分‘所欲’和‘所需’呢？”金问道。

“所欲，”西面修士解释道，“不过是渴望或是欲望，和身心要求无关。另一方面，所需，则是人类为了更美好的生活，所追求的身心条件。”

“这样的解释不是很狡猾吗？”金问道，“毕竟，每个人都不一样，所以很自然的，每个人的需求也是各不相同。不过，当然还是有些需求——像是受人尊敬——是放诸四海皆准的啦。”

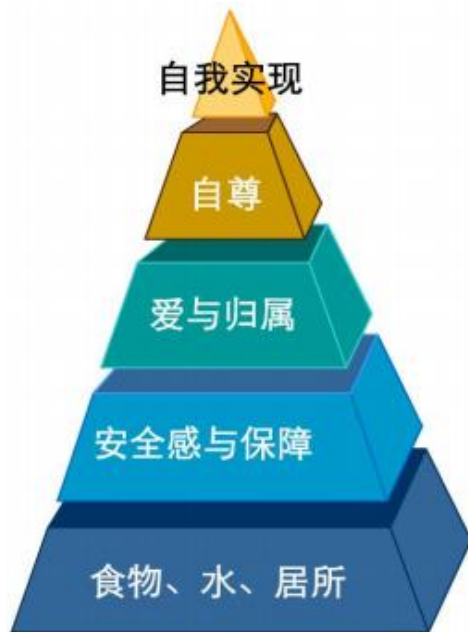
“说得好，金。”我立刻脱口而出，“我的儿子，小约翰——很有思想，个性很强；而女儿莎拉却很温顺、随和。他们的需求自然有所不同，而我们做父母的就得采取不同的管教方式。来满足他们个别的需求。同样的道理也可以运用到职场上。新手的需求当然和任职长达二十年的资深员工不能相比，资深员工对工作的熟悉与经验可是连我都比不上的！不同的人就有不同的需求，我想领导人处事就得很有弹性才行。”

西面修士进一步说明：“好吧，如果领导人的职责就是要找出并且满足部属的基本需求，那么他们就应该经常反省他们的部属到底需要些什么？我想请各位想想这个问题，我希望你们想想，你们所带领的人，无论你所带领的是家人，还是学校里的学生……他们的需求是什么？请各位把他们的需求列出来。万一各位一时想不出来，不妨试着反问自己：‘我’有哪些需求？这可以帮你顺利想下去。”

保罗说道：“好吧……开起重机的老王需要一台运作良好的机器、好用的工具、适当的训练、该搬运的货品、合理的酬劳、还有安全的工作环境。这样他就会很满意了。”

西面修士答道：“你开始进入状态啦，保罗。你确实说中了老王生理上的需求，但是别忘了老王也有心理上的需求啊。他会有哪些心理上的需求呢？”

金站起来走到黑板前，拿起粉笔画了另外一个金字塔图。她真是我们这一期学员里最出色的一个。



金开口说道：“唉，真没想到我竟然跑上来画这个图。不过，我只是遵照西面所说的话，要是觉得有话不吐不快时就要赶紧说出来！”

“哟！你可真是老师的乖宝宝啊！”我朝她喊道。

“喂，约翰，真是够了哦！这对我可是很困难的事。”她也喊回来，脸上有点笑意，“我在大学时曾经上过心理学，课上曾经讲到马斯洛（Abraham Maslow）的人性需求层次理论。我依稀记得这个图分成了五分，最底层是食物、水和居所，再来是安全感和保障，然后一直排上去。”

金走回座位，接着说道：“我要是没记错的话，要先满足下层需求之后，才谈得上上层需求，以最下面一层的需求来说，我想合理的薪资与福利就可以满足食物、水、居所这些基本的生理需求了。往上一层是安全感与保障需求，如果拿职场来说的话，要满足这些需求就得提供安全的工作环境，再加上适度的规范和标准，这是西面刚刚才说的，这样一来，员工就能感受到一致性和可预测性。马斯洛认为，一致性和可预测性是满足安全感和保障需求最重要的条件。就我所知，马斯洛并不赞成放任不管的教养方式。”

“接着说下去，金。”丽莎鼓励她。“你说得很好！”

金开心地笑了笑，随即说道：“因此，当最基本的两层需求得到满足之后，爱与归属等需求就成了最新追求的动机，这些需求包括了为健全的团体所接纳，并且与之建立良好的人际关系。同理这一层次的需求得到满足之后，再上一层的需求就是自尊需求，这些需求包括了为人所看重、尊敬、肯定、鼓励、以及得到认可与回报等等。”

“是啊，这样一来，大家都会变得既温柔又可人了！”保罗嘲笑地说道。

“接着，”金笑着继续说道，“一旦下面四层需求都得到满足之后，最上面一层的需求就是自我实现需求，这是最难解释的一个需求。不过，依我个人的浅见，所谓的自我实现就是尽力发挥自己最大的潜能。不是每个人都可以当总裁的，但却可以成为最棒的员工、球员或是学生。要是我没误解西面的说法，领导人就是要能激励部属发挥他们最大的才能。就拿开起重机的老王来说吧，他可能一辈子都当不了公司的总裁，但却可以在适当的鼓励下，成为最出色的起重机司机。”

“发挥最大的潜能……听起来不是很耳熟吗，小保罗啊？”李戏谑地说道，“这不就是那首成天在电视上播个不停，听到大家都快疯掉的陆军招募广告歌吗？我们大家一起为保罗献唱吧！”

下课时，大家故意操着行军步伐，大声唱着这首广告歌，跨出教室。



# 第三天



你们当中谁要作大人物，谁就得作你们的仆人；谁要居首，谁就得作大众的奴仆。

——引自《圣经》

星期二清早，五点过了几分，我才踏进修道院，就看到西面修士已经坐在位子上等我了。

“早啊，约翰。”他愉快地招呼我。

“很抱歉我来晚了。”我答道，却掩不住困意。“您看起来真是神清气爽，您通常是几点起床啊？”

“除了星期天以外，我都在凌晨的三点四十五分起床，好让我有时间在第一场礼拜前，静下来想想。”

“天啊！您未免起得太早了！”我摇头叹道。

“约翰，这两天你学到了什么啊？”

“还不上来，西面。不过，我实在是越来越讨厌保罗了，而且他常吵得我无法专心听讲。他怎么对什么事都有意见！是不是中了军事训练的毒太深啊！您干嘛纵容他扰乱上课秩序，怎么不叫他乖一点，要不然就直接叫他滚蛋算了！”

“我可是很高兴班上有保罗这样的人啊。”

“您真的‘很高兴’班上有这样的人？”我不敢置信。

“没错！我以前得过教训，所以学会了尊重不同的意见。我曾经当过一家金属锡箔制造商的副总裁，那时候我是极端的 Y 理论（相信人性本善的管理理论）的信徒，是那种大伙手牵手，一起找些乐子型的领导人。但是其他几位副总裁，哦，直到今天我都还记得很清楚，比方说杰伊和肯尼，他们是极端的 X 理论（认为人性本恶的管理理论）的信徒，认为员工都懒得要命，又很狡诈，要不是抽几鞭子，是不会乖乖工作的。”

“就和保罗一样吗？”

“我不知道保罗是不是这样……不过，约翰，凡事不能只看表面，千万别仓促下断言。再说保罗现在并不在场，不能为他自己辩护。我是会非常注意，不在别人的背后议论是非。”

“我以后一定改进。”我点头说道。

“我是觉得我们应该要‘己所不欲，勿施于人’啦。我想我们也都希望别人在我们的背后批评我们啊，对不对？”

“您说得很对，西面。”

“回到刚才的话题吧。当时我得和其他副总裁一起参加经营会议，但是我经常和他们吵起来，只要一谈到和员工权益有关的议题。杰伊和肯尼这两位老兄老是要推动更严苛的政策和规章，而我总是鼓吹更民主、更开放的管理方式。我始终认为，以他俩那套顽固落伍的‘恐龙式’作为，早晚会断送公司的前途。不过，话说回来，他

们也认为我是烂好人一个，有一天会毁了这家公司。我的老板比尔，他是公司的总裁也是我的好朋友，经常要调停我们之间的争端，我们有时候吵得太激烈了，他或许会站在他们那一边，或许站在我这一边。”

“他可真可怜，两面不讨好啊！”我感慨道。

“并不尽然，”西面修士很快地说道。“比尔的立场一向坚定，他很清楚企业的需求，记得有一次，我们刚开完一场特别火爆的会议，我气得把比尔拉到一边，问他：‘你干嘛不开除那两个白痴啊，要不然我们怎么开始讨论议题呢！’我永远也不忘不了他的回答。”

“他答应开除他们？”

“正好相反，约翰。他告诉我，开除他们将是公司所犯的最大错误。我当然要问他原因何在，结果，他深深地望着我，然后说道：‘雷奥，理由很简单。要是任你一意孤行，就会葬送公司的未来。这些家伙的反对意见可以牵制你，让人清醒一点。’我听完简直气坏了，接着就和比尔冷战了一个星期。”

“套句您昨天说的话，西面，比尔给您需要的，而不是您想要的，对不对？”

西面修士点头说道：“等我平复了情绪之后，我才明白比尔说得很对。尽管我和杰伊、肯尼经常争得面红耳赤的，我们最后所得出的结论是经过妥协之后的结果，但是奇怪的是，这些结论的效果却是出奇的好。比尔说得没错，我确实需要他们，而他们也需我。”

“我现在的老板也很有智慧。他总是提醒我和其他经理，千万要当心身边是不是充斥着唯唯诺诺的员工、或是想法和我们一样的员工。他老是说：‘要是你和手下的员工开会，开会的十个人意见都一样，这也就是说，其中有九个可能是多余的。’”

“他说得很对啊，约翰。”

“是啊，我也是这么认为，对了，关于和您共进早餐的事怎么样了？”

“很遗憾，答案是不可以。昨晚院长来我房里找我，他告诉我他否决了你的请求。”

“您非得得到他的‘批准’吗，不过就吃个饭嘛？”我讽刺地问道，心里有点难过。

“是的，我在星期天早上已经说过了，我们都得在特定的区域里吃饭。要是想要到别的地方吃饭，就要得到批准。我问过詹姆士院长，而他拒绝了，我想他一定有充分的理由吧。”

我曾在星期一下午的休息时间见过院长一面，当时我正在闲逛。客气一点说吧，他实在很不起眼。虽然他是由全体僧侣所推选出来的，担任院长少说也超过二十年了，但是他看起来又老又没精神！霍夫曼干嘛非得毕恭毕敬地向这位老得快升天的老人家，求他批准和我一起吃早饭呢？而且他竟然还否决掉了！我真是搞不懂，不过就吃个早饭嘛！老实说，我只要一想到未来四天都得摸黑起床，就感到痛苦不堪！

我可怜兮兮地问道：“千万别误会我的意思，不过，您难道不觉得，连跟我吃个饭都得得到批准，有点蠢吗？”

“刚开始时我确实会这么想。”西面修士答道，“但我现在就不会了。有时候，服从确实可以治好我们过剩的自大和骄傲。说实话，自大和骄傲可是我们成长的最大障碍。”

“我明白了。”我点头称是，但我其实听得满头雾水，根本不知道他在说什么。



九点的钟声刚响起，丽莎立刻举手发问。

“丽莎，请说吧。”西面修士说道，“在这么美好的早晨，你想问些什么呢？”

“昨天吃晚饭时，我们讨论到谁才是有史以来最伟大的领导人，我们讨论得十分热烈。虽然我们提出了很多人，但却没有哪一位得到全体通过。西面，您认为谁是有史以来最伟大的领导人呢？”

“耶稣基督。”不愧是标准答案！

我四下望了望，看到保罗很不以为然地翻了翻白眼，还有两位学员看起来也不太自在。丽莎继续说道：“因为您是基督徒，又住在修道院里，当然会认为耶稣基督是一个好领导人。”

“你错了，耶稣基督并不是‘好’领导人，而是‘有史以来最伟大的’领导人。”西面修士再次强调说道，“我的理由很充分，足以说服各位，这些理由可是很实际的。”

“哦，拜托！我们可不可以别扯到耶稣啊？”保罗突然冒出话来。“我可不是来听道的，我是来……不，应该说是我被踢来上领导课的啊。”

“容我插个嘴。保罗，你怎么还没开窍啊！”我忍不住说道。

西面修士问道：“保罗，你同意我们两天前为领导所做的解释吗？”

“我当然同意，我还提供了不少意见呢。”

“没错，你确实提供了很多意见，保罗。我们当时都同意，所谓的领导，是一种技能，用来影响别人，让他们全心投入，为达成共同目标奋战不懈。我说得没错吧？”

“我好像懂了……”

“那么您又如何解释耶稣基督的管理模式，哦，对不起，应该说是领导风格吧？”金问道。

李突然叫道：“哦，我刚刚突然得到些‘天启’觉得不吐不快！要是我没记错的话，耶稣基督曾经提过，‘谁要居首，谁就得作你们的奴仆。’我想它的风格或许可以称之为仆人式领导吧。大家可别忘了，耶稣可不是利用威权来领导的，因为它从未拥有过威权！希律王、彼拉多总督、罗马人，他们才拥有威权。但是，耶稣却拥有无与伦比的影响力，就是西面所说的威信，它甚至影响了今天的人，它从来不曾依仗过威权，不会强迫或是逼迫谁听他的话！”

“西面，我真的很想了解为什么您会成为这么成功的领导人。”克莉丝问道，“您可以说明一下您的领导风格吗，西面？”

“我必须承认我都是抄耶稣的，不过我很乐意与你们分享。因为我是免费得到的，所以我也要免费传出去。”西面修士露出笑容说道。

西面修士走到黑板前，画了一个倒金字塔型，把它分成五等份。他在最上面一层写上“领导”两个字，接着开口说道：“因为领导是我们追求的目标，所以把它放在最上面。这个倒金字塔图代表了仆人领导的模式。嗯……保罗，你可不可以再告诉我们一次，关于领导的解释。”

“一种技能，”保罗背了一遍，“用来影响别人，让他们全心投入，为达成共同目标奋战不懈。我记得可清楚了。”

“谢谢你，保罗。如果领导要能穿越时间与空间的重重考验，就必须建立在威信上。”西面修士一边说，一边走到黑板前。

“我前天曾经说过，”他继续说道，“行使威权或许可收一时之效，但是长久下来，彼此之间的关系却会恶化，跟着，影响力也会荡然无存。大家还记得我们是怎么解释威信的么？”

金连笔记都没翻开就答道，“威信是一种技能，运用影响力，让别人心甘情愿地照着你的决心行事。”



“正是这样，谢谢你，金。那么，我们应该如何培养对别人的影响力呢？我们应该如何让别人乐于为我们效劳呢？我们又应该如何让别人身受感召并且热情参与呢？威信是建立在什么之上呢？”

“耶稣曾经说过，所谓有影响力，或是领导，是建立在奉献之上。”李答道，“前天上课的时候，我们曾经讨论到在我们的一生中，谁对我们最有影响力、最有威信。我选的是我第一个老板，她也是我的启蒙恩师。她真的很关心我，也很关心我未来事业的发展，我觉得她关心我真的远超过关心她自己。西面，真的很像您说的那样，她甚至在我还没发现我的需求之前，

就设法满足了它们！她服侍了我，但我一点也没察觉到……”

“谢谢你的分享，李。我想你说到了重点。威信始终是建立在牺牲奉献上。事实上各位不妨回想一下，你们先前所选出的最有威信的人物，是不是或多或少都对各位做了牺牲奉献。”

我顿时想起了我的母亲。

“但是，西面，说句老实话。或许你没留意，但是这个世界毕竟是威权的天下。”保罗相当坚持地说，“要不你举个例子吧，举些真的只靠奉献、牺牲、影响力，很快就把事情搞定的人？”

“这么说来，耶稣基督就是一个很好的例子啊。”李先说话了，“他没靠半点威权，只靠影响力，就改变了整个世界，事实上，我最近才刚布过道，耶稣曾经说过：‘我若从地上被举起来，就要吸引万人来归我。’他说的当然就是他被钉在十字架上的牺牲，而他确实拯救了很多人，因为他这样的自我牺牲。”

“拜托！别传教啦。”保罗气得打断，“别老提几千年前的事，我要发生在现实世界里的例子！”

“好吧，那我们找些二十世纪的例子好了。”西面修士说道，“不是有位小个子印度人，不靠威权，只凭威信，就完成了好几项成就吗？”

“啊！您说的是圣雄甘地吧。”丽莎答道，“没错，他也是没有一点威权！身高不满五尺，体重不过一百磅，但却无损他的伟大。当时印度的人口虽有三亿，却是个饱受压迫的国家，早已沦为大英帝国的殖民地。甘地平静地陈述他将带领印度脱离英国的统治而独立，但绝不付诸武力。当时几乎所有人都嘲笑他是自不量力，不过，他还是办到了。”

“他是怎么办到的？”保罗问道。

“甘地深知他必须先引起国际社会的注意，让世人知道印度所遭受的不公平对待，他告诉追随他的信众，追求自由的过程中免不了有所牺牲，然而，通过他们的牺牲，将可换来世人更多的关注。他还告诉信众，他们必得忍受非暴力的反抗运动所带来的折磨和痛苦，这些折磨和痛苦与一般战争无异。但是他们不能输。为了追求国家独立，甘地以身作则做出了重大牺牲。他屡次被毒打、下狱、甚至绝食了好几次，借以提高世人对印度情况更进一步的注意。一九四七年，大英帝国终于妥协，决定让印度独立，甘地更在伦敦市受到英雄式的热列欢迎。甘地不费一兵一卒，没有使用暴力，更没行使威权，他的成功全靠个人的影响力……”

“还有黑人民权领袖马丁路德·金恩（Martin Luther King），”克莉丝插话说道，“我研究过他，他到过印度研究甘地的抗争手法。我想这应该对他在六十年代早期所带领的黑人民权运行启发很大吧。”

“六十年代早期我还在学走路呢，”金加入讨论，“我听说那时候，南方各州的黑人，搭公车必须坐在后排座位，上馆子坐在指定区域，这还得餐厅愿意招待他们呢！比这更侮辱人的作法真是不胜枚举。真难想像我们这个国家竟会发生过这么可笑的种族歧视！”

保罗慢慢说道：“南北战争不刚结束一百多年嘛！想想这场战争吧，美国人打美国人……不管你们相不相信，在南北战争中所死伤的美国人，比我们和外国打仗时所死伤的还要惨重！”

金说道：“就算这场战争流了无数血，造成不少生灵涂炭，但还是未能根除百年以来的种族歧视。如果有个白人上了一辆公车，车上的座位都已经坐满，黑人还是得起身让座，乖乖站到一边……”

克莉丝继续说道，“金恩博士很明白自己并没有什么威权可以扭转这样的局面。不过，他决定效法甘地，他相信通过牺牲甚至是受难，一定可以唤起国人对黑人遭受不公平对待的关注。当时，有些人则决定采取以暴制暴的抗争手段，像是麦尔坎（Malcolm X）、黑豹党人之类的。然而，威权只会遭致更多威权报复。当这些人决定要采取暴力以对抗白人时，白人就以更多暴力反击回去……不过，金恩博士却以其睿智表示，他可以推动黑人民权法案。当然他也惹来很多讪笑。”

丽莎说道：“金恩博士所选择的是一条很辛苦的道路。他面临无数次的性命威胁，家人也受到波及。为了不反抗运动，他入狱了好几次，他家还有修道院还被丢过燃烧弹呢。”

“不过，金恩博士和他所推动的黑人民权运动，反而在短短的几年里，就风起云涌、卓然有成。”克莉丝又忍不住插嘴说道，“他不但是诺



贝尔和平奖有史以来最年轻的得主，还曾经当选《时代》杂志的年度风云人物，他可是第一位获此殊荣的非美国人。接着，民权立法运动如火如荼地展开，一九六四年，民权法案终于通过了，一直沿用至今。尔后，在第二十四届的修宪大会中，废除了黑人的投票附加税（poll taxes for voting）。而在联邦投票法案（Federal Voting Rights Act）通过之后，也取消了黑人所要接受的语文测验。如今，黑人也可以被指派为美国最高法院的大法官了。”

金连忙说道：“而黑人再也不坐在公车的后排座位，或是只能在餐厅的指定区域用餐。金恩博士竟然不靠威权就完成这么伟大的志业。着实令人佩服啊。”

整间教室里沉默了几分钟，李缓缓说道：“我突然想起来，电视名人强尼·卡森曾经说过，在这个世界上，只有一个人，他再怎么也不敢拿来开玩笑。他说的那个人，就是生前以加尔各答为据点的德蕾莎修女。因为，就算他胆敢拿德蕾莎修女开玩笑，也没有人会笑。我想请教各位，为什么没人会笑呢？”

克莉丝答道，“我想，这应该跟德蕾莎修女遍及海内外无与伦比的崇高影响力，脱不了关系吧。”

“那么，你认为她的威信是怎么来的呢？”李接着问道。

“因为真心奉献。”金不假思索地答道。

我觉得有话非说不可，“就像孩子对母亲所产生的敬慕之情吧。‘妈妈永远不会做错事’！要是随便侮辱别人的母亲，下场可是很惨的。我妈要是还在世，我绝对会不计一切、费心孝敬她老人家的。要是我说得没错，我妈所散发出来的影响力，是来自她真心的付出。”

下午上课的钟声都还没响起，保罗又举手抢着发问了。“好吧，现在我已经了解威信，或者说是影响力，是建立在为他人的牺牲奉献上。但是，这一套又该怎么应用到职场或是家庭里？我该怎么做？难道我得订出牺牲作息表，每天中午断食，照顾附近的麻疯病患者，然后上市政厅静坐抗议？很抱歉，但我实在看不出这一套怎么能用在现实世界里！”

“谢谢你告诉我你的怀疑，保罗。”西面修士答道，“要是你会这么怀疑，我想其他人也会。早上上课的时候，我们举了几个历史上的名人当例子来说明威信的效力。不过，只要我们愿意为别人牺牲奉献，我们就能拥有威信。大家没有忘记吧，领导是建立在威信之上，也就是说，要是找出并且满足对方的基本需求。为了要满足对方的需求，我们经常得做出相当程度的牺牲。”

“您说得很对，西面。”丽莎附和道，“威信确实是建立在牺牲奉献之上。这就像我们早已耳熟能详的道理：‘要怎么收获，先怎么栽。’你为我奉献，所以我也为你奉献。你肯为我赴汤蹈火，我当然也会为你赴汤蹈火。我是说，不就是这样吗，当我们受人恩惠，我们怎么可能会不懂得感激，不懂得涌泉相报呢？这可不是什么高深的理论，也不是什么新鲜的说法，就只是自然而然啊。”

西面修士走向黑板，然后说道：“你听明白了吗，保罗？”

“还是不怎么明白。不过，您再接着说下去吧，我倒要看看您怎么自圆其说！”保罗尖酸地回答。

西面修士指着他在黑板上所画的图说：“总而言之，我们已经说过影响深远的领导是建立在威信之上；而威信则是建立在为你所带领的人牺牲奉献之上，而所谓的牺牲奉献指的就是找出并且满足那些人的基本需求。好吧，既然如此，那牺牲奉献又应该建立在什么之上呢？”

“尽心尽力。”李主动答道。

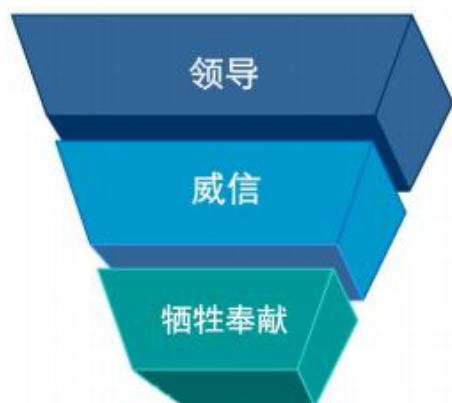
“答对了，”西面修士微笑称许道，“不过，如果各位不反对的话，我会比较喜欢用‘爱’这个字来称呼。”

我以为保罗一听到“爱”这个字，就会当场发狂，扬长而去，但他却一句话也没有说。不过，倒是有些人感到局促不安，有点坐不住似的，所以，我想我应该帮他们问这个问题：

“哦，对不起，西面，但是您为什么要把‘爱’拿进来谈呢！”

“是啊，”克莉丝附和我，跟着说道，“蒂娜·透纳（Tina Turner）不是曾经在她的歌里问过‘爱有何用？’（What's love got to do with it?）吗？”

西面修士不动声色继续说道：“我们之所以一提到这个字就浑身不自在，特别是在把它用到职场上时，原因



是出在我们一直以为‘爱’只是一种感觉。不过，我所说的‘爱’，并不是一种感觉。明天，我将花许多时间和各位好好谈谈这个非常重要的字眼。而现在，我只简单地告诉你们，我所说的‘爱’是一个动词，指的是行为，它不是名词，不是一种感觉。”

丽莎问道：“所以，您是认为‘爱就是爱的行为’？”

“说得好！丽莎。”西面修士称赞她，“你所做的解释就借我用用吧。没错，‘爱就是爱的行为’！”

“那么，‘爱’又是建立在什么之上呢？”保罗讽刺地说道，“我可是等不及听您怎么说呢！”

西面修士走向黑板，写下两个字：

## 决心

“爱是建立在决心之上。而决心又是什么呢？我将引用斯宾塞·约翰逊（Spencer Johnson）的经典著作《一分钟的你自己》（One Minute Yourself）里所做的解释，为大家说明，先说这个公式的前半吧，你们准备好了吗？”

“早就等不及了！”保罗很不耐烦地说道。

西面修士走到黑板前写下：

## 意图-行动=空想

“意图减去行动等于空想。再好的意图要是少了行动配合，终究只是一场空。”西面修士解释。

李接着说道：“我告诫我教区里的信徒，通往地狱之路是由善意所铺成的。”

幸好，老爱唱反调的保罗中士什么话也没说。

西面修士继续说道：“在我的事业生涯中，曾经不止一次听到有人高谈员工是公司最重要的资产。但是，他们说的是一套，做的又是另一套。我想他们的所作所为显示的才是他们对员工的真正看法。随着年岁的增长，我越来越不相信别人嘴巴上所说的，我宁愿看他到底做了什么。只会耍嘴皮子的人没什么了不起，漂亮话谁都会说。只有透过行动，我们才能真正了解一个人。”

“西面，我从刚才就一直在想，”克莉丝开口说道，“我们今天在这里上课，就好像是站在山顶上，四周的风景很美，我们手牵手，甚至还唱着歌。我们在山上大谈理论，但是我们很快就得回到山脚下。但在山脚下，四周的景致一点也不美好。要把我们所谈的理论用在山脚下，可不是件容易的事啊！”

“非常正确，克莉丝。”西面修士说道，“要做到真正的领导确实很困难，甚至得全心全意投入才行。不过，我想你应该会同意，意图要是没有行动配合的话。可是一点用处也没有。

这也就是为什么我会把‘决心’放在图的最下端。我先写下公式的后半吧。”

西面又在黑板上写下：

## 意图+行动=决心

西面修士继续说道：“意图加上行动等于决心。惟有意图加上行动，我们才算是说到做到的人，才算是说到做到的领导人。所以我们现在就可以把仆人式领导的模式图给完成了。

教室里安静了一两分钟之后，金率先打破了沉默，说道：“我来

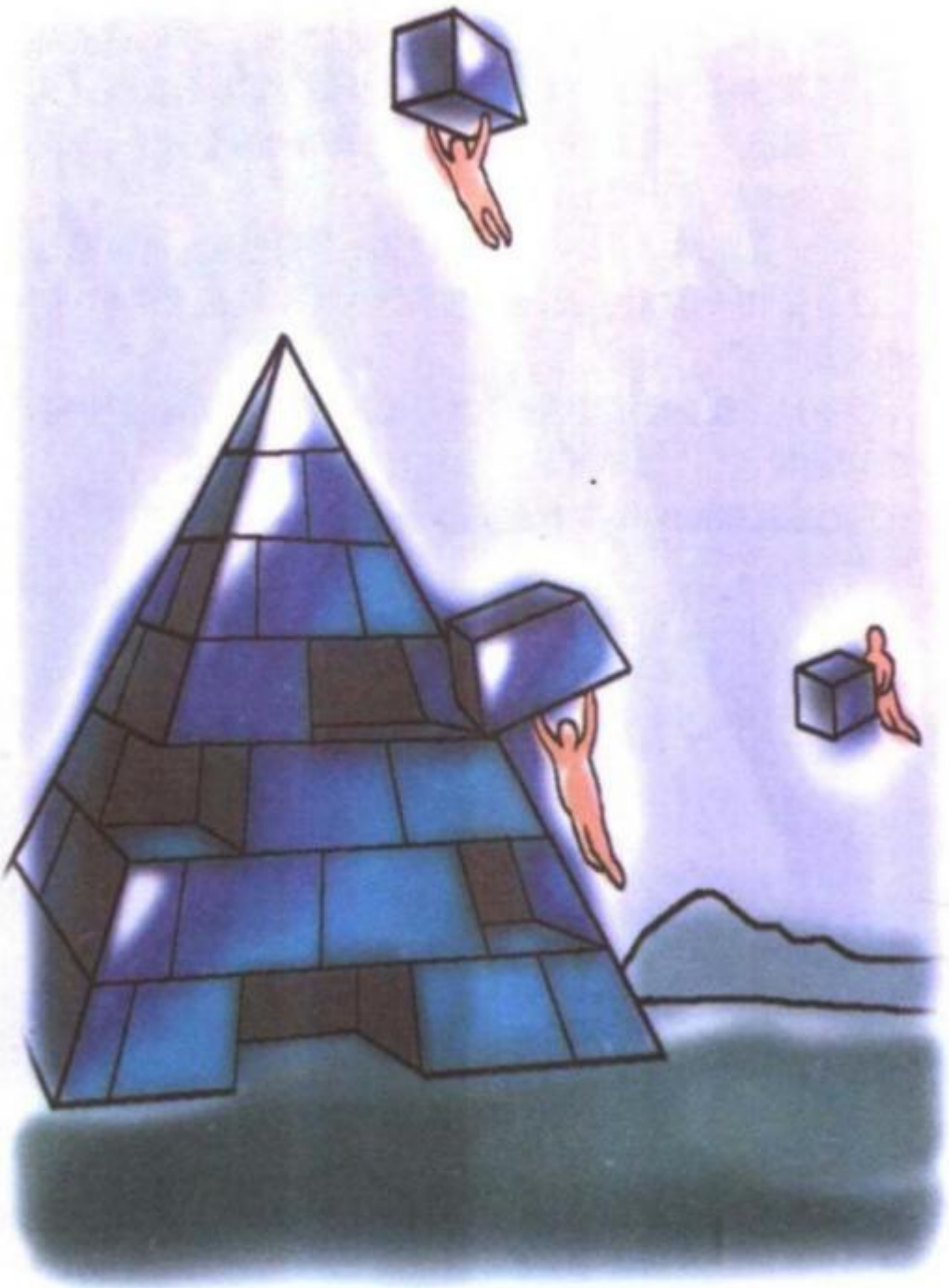


试试总结我所学到的心得吧，西面。领导始于决心，这是人类最独特的能力，连续了意图和行动，进而推动了我们的行为。只要我们拥有决心，我们就可以去关爱别人，这爱是动词的爱，爱能让我们找出并且满足我们所带领的人的基本需要，满足他们的所需，而非所欲。为了满足他们的所需，我们自然就要牺牲奉献。一旦我们能给别人牺牲奉献，我们就能建立威信，或者就是影响力。就像丽莎所说的‘要怎么收获，先怎么栽’。直到建立威信，我们才算是货真价实的领导人。”

金的聪慧真叫我刮目相看。

“金，真谢谢你。”西面修士说道。“你说得真是再贴切不过了。谁是最伟大的领导人，就是那个牺牲奉献最多的！这似乎很自相矛盾呢。”

“不过，我倒觉得领导可以简单地用一句话来说明呢，”丽莎急切地说道，“领导就是找出并且满足需求啊！”就连最难搞的保罗竟也点头称是。



# 第四天



我用不着喜欢我的球员或是助手。但是，身为领导人，我非得爱他不可，爱是忠诚，是团队合作，是尊重每个人。“爱”，是组织最强大的力量。

——文思隆巴特（Vince Lombardi，美国超级杯足球赛第一、二届冠军队的教练）

现在还不到清晨四点，但我却早已清醒，躺在床上盯着天花板发呆。这个星期转眼过了一半，我却觉得自己好像才初来乍到。除了保罗老是吵得我无法专心听讲之外，我发现这个班上真是卧虎藏龙。学员都有两把刷子，上课的内容非常充实、有趣。哦，还有，这里的环境真是优美，饭菜也好吃极了。我对西面修士的印象最为深刻。他真是带领小组讨论的高手，很擅长从学员所说的话里，进一步吸取出智慧来。我们所讨论的道理，看起来是简单到连三岁小孩都能听懂，然而，实际上却很深奥，以致我经常想得晚上睡不着觉。



每次我和西面修士谈话的时候，他总是很专心地听我说话，他的态度让我感到备受尊重。他很擅长解读情况，总能拨开重重迷雾，直指问题核心。面对别人的质疑，他从不翻脸。而且，我确信他是我所见过最可靠的一个人。我很感激他始终没有对我强迫推销宗教或者其他信念，不过，他也并不是那种没有立场的人，我很清楚他对事情所保持的态度。他很有亲和力，很容易让人放下戒心。他的笑容温暖、隽永，眼睛里闪着光辉，一看就知道他的心里充满了喜乐。

然而，我到底能从西面修士身上学到什么呢？我萦绕不去的梦境依然困扰着我：“去找西面！去接受他的教诲！”我之所以来到此地，是否还有更重大的理由或是目的？玛丽和西面修士都认为应该是有的。好吧，就算真有其他理由，那个理由又是什么呢？

我在这里的时间所剩不多了，为了找到这个理由，我得加紧马力，努力汲取西面修士的智慧。

星期三清晨，我四点五十分就到修道院了，不过，西面修士早就到了。他的双眼闭着，似乎处在冥想之中，于是我静悄悄地走到他身旁，找了一把椅子坐下来。虽然只是静静地坐在他身边，但我却丝毫不觉得不自在。

过了几分钟，西面修士终于睁开眼睛转过头来说：“约翰，这几天你学到什么啊？”

我有好多事想说，第一件是：“我很喜欢您昨天所画的领导模式图，真是棒透了。”

“不过，那些想法和那个模式可不是我想要的。”西面修士指正，“我是从耶稣基督那里借来的。”

“哦，是啊，是耶稣的教诲。”我顿时觉得坐立难安。“嗯……西面，您应该看得出来，我没什么宗教慧根吧。”



“你怎么可能没有呢。”他轻轻地说着，仿佛很理所当然。

“西面，您根本不了解我，怎能这么肯定呢？”

“若是你一心追寻真理，约翰，我想你会找到答案的。”

九点的钟声一响，西面修士就开始上课：“昨天我已经告诉各位了，我们今天要上的课是‘爱’。我想在座的学员有人不太满意今天所要讨论的主题。”

我望了望保罗，其实有点期待看到他会不会突然“自发性地人体燃烧”。可惜的是，他的身上连点火或是烟都没冒出来。

沉默了一会之后，西面修士继续说道：“克莉丝昨天曾经问道，‘爱有何用？’如果各位打算把领导、威信、奉献、牺牲给弄明白的话，最好要好好搞清楚‘爱’这个重要的字眼。我初次了解爱这个字的真义是在好几年前，当时我还在上大学。你们大概想不到吧，我当年念的可是哲学，我是一个不折不扣的无神论者呢。”

“我真是受够了。”保罗终于冒烟了。“虔诚的僧侣是个无神论者！您在鬼扯啊，修士大哥！”

西面修士大笑，然后答道：“保罗，我研究过所有伟大的宗教，但它们全都无法说服我。比方说基督教吧，我真的很想搞清楚耶稣到底想传达些什么，但它总是扯到‘爱’。它说‘要爱邻人’，好吧，要是我的邻居是个好人，我应该可以做到。但是，更糟的是，它竟然又说‘爱我们的敌人’。拜托！这真是太离谱了！难道我也要去看希特勒吗？去看盖世太保吗？去看连续杀人魔吗？他怎能要求我们去爱这些罪大恶极的坏蛋？保罗，套用你会说的话，‘下辈子再说吧！大哥！’”

“亲爱的，您可真会趁机传教啊！”保罗不禁笑道。

“但是后来发生了一件事，彻底击垮了我原先对生命和爱所保持的态度。有一天晚上，我和几位兄弟会的哥们，到当地的一家酒吧喝酒。大学里一位教语言的教授，也是那家酒吧的常客，他加入我们一起闲聊，后来我们聊到世界上最伟大的几个宗教，当然我们说了基督教。我好像说了‘爱我们的敌人？拜托！真是笑死人了！难道我要向杀人犯致敬吗？’没想到到这位教授立刻制止了我们发言，他说我完全搞错了耶稣的意思，虽然这句话看起来很简单。他说，在英文里，爱通常指的是一种感觉，就像我爱我的屋子、我爱我家的狗、我爱抽烟、我爱喝酒等等。我们通常把‘爱’当作是一种正面的情感。”

“的确如此，西面。”丽莎说道，“事实上，昨天晚上，为了准备今天的课，我特地去了这里的图书馆一趟，我翻了字典查看‘爱’的解释。字典里列了四条解释：第一条、强烈的感受；第二条、温暖的依恋；第三条、两性之间的吸引力；第四条、网球比赛分数挂零。”

“所以，你应该明白了吧，丽莎，在英文里，‘爱’这个字的意思是很狭隘的，大部份的解释都是和正面的情感有关。但是，那位教语言的教授告诉我，绝大部份的《旧约圣经》最初是用希腊文写成的，而希腊文刚好是他所擅长的语言当中的一种。他告诉我，希腊人其实用了好几个不同的字眼来表达‘爱’在各种方面上的意思。要是我记得没错的话，他们所用的一个字眼是‘eros’，这也就是英文的‘erotic’（情欲的）的字源，指的是由性吸引力，性欲以及性渴望所能引起的感觉。他们所用的另外一个字眼是‘storge’，指的是家人之间的亲情，这两个字眼都不会出现在《新约圣经》里。另外一个用来表示‘爱’的字眼是‘philos’，指的是手足和同胞之间的爱（友爱），这是一种‘你要是好好对我，我也会好好对你’式的爱。费城的英文是‘Philadelphia’，原义



是‘友爱之城’，就是从这个希腊字根来的。最后，希腊文还用了‘agape’这个名词和‘agapao’这个动词、它们指的是一种无条件的爱，指的是我们对待别人的行为，不管对方到底做了什么。这是一种审慎选择的爱的。在新约圣经里，民用的爱就是‘agape’，这种爱是关乎行为和选择的，而不是一种感觉。”

“现在仔细想想，”金说道，“硬要我们对别人产生某种感觉或是情绪，实在是很好笑的一件事。这么说来，耶稣并不是要我们装作坏人其实并没有那么坏，就算他们真的是坏透了；也不是要我们对别人的恶行装作若无其事。而其实是说我们应该正确地对待他们。嘿，我从来没有想过耶稣的意思原来是这样的。”

克莉丝加入讨论：“那可不行！感觉上的爱可能只是口头上的，爱呀是用来表达的爱，但是这些感觉并不是爱本身。就像丽莎昨天说的，‘爱就是爱的作为’。”

“这样说好了，”我开口说道。“我太太可能……不对，应该说是，讨厌我很久了，但她没离开我。她可能很不‘喜欢’我，但她还是继续‘爱’我，通过行动，实现对我的承诺。”

“是啊，”真让人意外，保罗竟然开口了！“我身边总有人不断地告诉我他们有多爱他们的老婆，但是他们当时正坐在酒吧里泡马子呢。还有些父母，老是告诉我他们有多爱小孩，而事实上呢，他们每天连拨出十五分钟的时间陪小孩都办不到！我就有几个军中同胞，总是对女孩子甜言蜜语，说他们是很爱她们之类的，但是，他们这么说不过是为了拐女人上床！所以挂在嘴上的爱或是作为一种感觉的爱，根本不算是真正的爱嘛！”

“你说得对极了。”西面修士笑着说道。“我是没办法控制我对别人的感觉啦，但我却可以控制我对别人所做出的行为。感觉太飘渺了，可能你昨晚所吃的晚餐就能影响到你的感觉！我的邻居或许很难搞，而我也很讨厌他，但我还是可以好好地对待他。我可以有耐心、很坦白、很尊敬地对待他，就算他对我坏透了。”

“西面修士，换我了。”李赶紧说话，“但是我始终认为，耶稣说的‘要爱邻人’指的确实是要对他们保持正面的情感。”

“你是不是又要鬼扯什么耶稣老套来麻痹我们啊。”保罗又说风凉话了，“金不是说了吗，你怎能要我们对别人产生某种感觉或是情绪呢？‘好好对待别人’，这我可以接受，但是‘爱那些混帐’，简直就是放屁！”

“你非得把话说得这么难听吗？”我几乎是吼出来的。

“我只是实话实说啊，大哥。”

“那我们就活该忍受啊！”我马上回嘴，而保罗只是向我瞪了一眼。

西面修士走到黑板前，然后写下：

## 爱与领导

“《新约圣经》里对我们所讨论的‘agape’这种爱，提出过一个非常优美的解释。说不定你们家的小孩还曾把这段表起来，挂在卧室里的墙上哦。据说，这还是最受欢迎的一段经文呢。这段经文更是林肯总统、杰佛逊总统、以及罗斯福总统个人的最爱，也是婚礼上大家最常引用的证言。有人已经猜到我说的是哪一段经文了吗？”

“那还用问”克莉丝答道，“就是‘爱是恒久忍耐，又有恩慈’那一节吧？”

“答对了，克莉丝。”西面继续说道，“就是‘哥林多前书’第十三章，‘爱是恒久忍耐，又有恩慈；爱是不嫉妒；爱是不自夸，不张狂，不做害羞的事，不求自己的益处，不轻易发怒，不计算人的恶，不喜欢不义，只喜欢真理；凡事包容，凡事相信，凡事盼望，凡事忍耐，爱是永不止息。’这些话听起来是不是挺耳熟？”

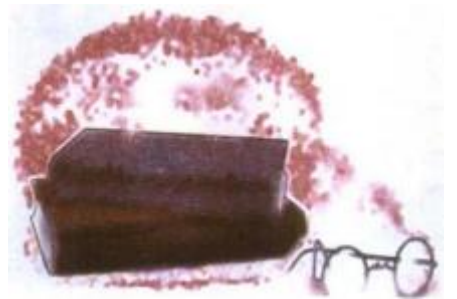
我马上说道，“这不是和我们第一天上上课所讨论到的领导特质很像吗？”

“没错，是很像。”西面修士微笑地说道，“我们可以把这一节给列出来，爱就是：忍耐、恩慈、谦卑、无私、宽恕、诚实、守信。”西面修士在黑板上一一写下，“各位看看，这上面有哪一样是感觉呢？”

“我觉得它们都是行为啊。”克莉丝答道。

“没想到两千年前所写的优美箴言，还可以用在今天，用它来解释领导真是贴切极了。”

“没想到‘agape’和领导竟然是异曲同工，太妙了，真是太妙了！”李兴奋地大叫，“在詹姆士一世所钦定的圣经版本里，agape被翻译成慈善。无论是慈善或是奉献，都比爱这个字来得更贴近agape。”



西面修士转身走向黑板前，把我们在第一天所讨论到的领导的十个特质，写在‘agape’旁边，西面修士继续说道，“我们先上到这里。我要拜托丽莎帮我们跟图书馆借本字典，下午上课时我们就可以好好查查这些字眼的解释。各位意下如何？”

**威信和领导**      **Agape**

诚信	忍耐
以身作则	仁慈
体贴	谦卑
说到做到	尊重
善于倾听	无私
有责任感	宽恕
尊重别人	诚实
不吝鼓励	守信
乐观、热忱	感恩



“我们还有选择吗？”保罗嘲讽地问道。

“我们‘当然’还有选择，保罗。”西面修士坚定地说道。

丽莎已经把字典拥在膝上，看来她早准备好了。“西面，我已经查过‘忍耐’的解释了，字典上是说，‘忍耐’就是‘面对逆境所展现出来的自制力’。”

西面修士在黑板上写下这个解释：

## 忍耐：展现出来的自制力

“我耐心等候上主，他就垂听我的呼求。”西面修士笑着说道，“你们认为忍耐，也就是表现出来的自制力，是领导人应有的性格特质吗？”

克莉丝首先发言：“领导人应当以身作则，作为善行的表率，不管他们所带领的是球员、孩子、员工或是其他人等。要是领导人老是发飙、失控，就很难指望他所带领的团队秩序能够良好，也能为他们的行为负起责任。”

“还有一点很重要，”金说道，“领导人还必须创造一个环境，让他们所带领的成员能够安心犯错，不用担心会有某个人突然发飙，冲进来臭骂一顿。好比有个小孩正在学走路，当他每一次跌倒时，你就打他屁股，没几次之后，他大概就不想学走路了。因为低着头在地上爬总是比较安全些，不用老是挨揍。”

“哦，我懂了，”保罗又想嘲笑，“要是我手下的大兵把事情给搞砸了，我不但不能发飙，还要和颜悦色地安抚他们。拜托，这样事情就能进行得比较顺利吗？”

“保罗，你根本没搞清楚我们在讨论什么。”丽莎毫不客气地反驳，“领导人是有责任让下属负起责任。不过，还是有许多办法，能在指正缺失的同时，又能顾及对方的颜面。”

没想到我竟然开口：“你要知道，在我们所处的组织里，我们所面对的都是成年人，都是自愿来工作的人，他们可不是我们可以随便动手的奴隶或者是畜生！身为领导人，我们的职责只是要提醒他们，他们的表现和我们所要求的标准之间还有多少差距，而不是诉诸情绪一味指责。领导人是可以发脾气，不过，解决问题的方式并不是只有这一种。”

李对我点了点头，接着说：“纪律（discipline）这个字的字根是 disciple，意思是教导或是训练。所有纪律性行动的目的，都是为了纠正或是改变行为，是用来训练人而非处罚人的。而且纪律的施行应该是渐进的，第一次、警告，第二次、警告，第三次、还是警告。除非万不得已，绝不轻易请人走路。约翰说得很对，这些步骤其实都没必要扯上个人情绪。”

“我们继续看下一个吧，”克莉丝建议大家，“字典又是怎么解释‘仁慈’（kindness）这个字眼呢，丽莎？”

丽莎翻了几页，念出答案，“仁慈指的是‘付出关心、赞美、以及鼓励’。”

西面修士在黑板上写下：

## 恩慈：付出关心、赞美、以及鼓励

西面修士接着说道：“就和忍耐与我们将讨论的所有特质一样，恩慈强调的还是行为而不是感觉。我们先讨论关心吧。为什么对领导人来说，关心别人是个很重要的人格特质呢？”

“这不就是‘霍索恩效应’（Hawthorne Effect）吗。”没想到我竟然第一个回答！

“能否请教阁下何谓‘霍索恩效应’，约翰老兄？”保罗戏谑地问道。

“好吧，我尽力想想吧，保罗，好几年前，有一位哈佛大学的研究人员，他的名字叫做梅约（Mayo），他来到新泽西州霍索恩一家电厂，想要研究工人作业环境的卫生改善和生产率之间，是否直接并且是正相关，他所做的一项实验，是把工厂里的照明加强，而生产率果真提高了。然后，为了进行其他实验，梅约就把照明调回原来的亮度，免得影响实验结果。你要不要猜猜看，工人的生产率是提高了还是降低了？”

“那还用问，当然是降低啦。”保罗的语气很不耐烦。

“哈，你猜错了，保罗。生产率还是提高了！由此可见，工人生产率的高低和工厂里的灯光明暗没有关系，反而是和雇主是否关心工人有关。后来，大家就把这个结论称为‘霍索恩效应’。”

“谢谢你为我们大家说明，约翰。”西面修士称赞我，“我都忘了这个故事。关心别人就是这么重要！话说回来，我相信关心别人最棒的一个作法就是认真倾听别人的心声。”

“西面，您所谓的‘认真倾听’的意思是什么？”金紧接着问道。

“很多人都误以为倾听就是在说话时，乖乖地听话就是了。我们可能都还以为自己是个好听众，但是，其实我们经常选择性地听别人说话，对他们所说的话妄下判断，要不然就是在心里盘算着要怎么结束谈话或是换个自己比较感兴趣的话题。”

丽莎也说，“罗杰斯（Will Rogers）不是说过，要不是因为下一个轮到我们发言，我们才不会注意听别人说话呢！”

西面修士点点头，笑着说道，“思考的速度比说话的速度快了四倍之多。如此一来，每当我们倾听别人说话时，我们的脑子里就有一大堆噪音，杂念在干扰着我们。”

当西面修士正在说话的时候，我的脑子正想着玛丽，不知道她现在在做什么！

“认真倾听指的是要用大脑倾听。”西面修士继续解释。“认真倾听是要学习的。我们要学着在倾听别人说话时，摒除内心所有杂念，这其实是一种牺牲，将我们伸出去，把噪音和杂念一扫而空，真正进入说话者的世界，哪怕只有几分钟。认真倾听不过就是，以说话者的立场来思考，以说话者的立场来感受。这样一种对说话者的强烈认同，是建立在同一心理之上，要花费极大心力才能做到。”

金开口说道：“在我们妇产科的生产中心里，我们将同理心解释成一定要人在现场。而所谓的人在现场，指的不只是我们的身体在场，我们的精神、情绪也要在场。这可是很难办到的，尤其是在那么嘈杂忙乱的环境里，

但是，这是对产妇的一种尊重，在她们这么辛苦的时候，我们能在现场帮忙，认真倾听她们的心声，竭力满足她们的需求，当我刚开始担任助产护士时，我常常是人在当场而心却在遥远的他方……但是，我觉得产妇其实是感觉得到，我们是人在现场，还是心不在焉。她们感觉得到其中的不同，而且会很感激我们的用心。”

丽莎点点头，然后说道，“人与人之间的沟通，是通过听、说、读、写等四种方式来进行的，研究显示，我们花在沟通上的时间，65%是用在倾听，20%是用来说话，9%是用在阅读，6%是用在写。可是，我们现在的学校教育，只重视阅读和书写，顶多加上两门选修的说话课，但是却完全没开倾听课程。然而，倾听技巧却是孩童最经常要用到的。”

“你的观点很有意思。谢谢你，丽莎。”西面修士继续往下说，“要是我们能够认真倾听别人的心声，我们又会在有意无意之间传达出什么样的讯息呢？”



金答道：“当我们愿意排除一切干扰，甚至是精神上的干扰，认真倾听时，我们给说话者传达了一个非常强有力的信息，我们让他明白了我们确实是很关心他的。西面，您说得没错。倾听搞不好是我们日常生活里头，关心别人最棒的一个作法，它让说话者明白我们有多在乎他。”

丽莎接着说道：“当我才刚接下校长的职务时，我以为我的工作就是要解决老师和学生所遇上的麻烦。但是经过几年下来，我才发现，原来光是倾听并且分享别人的问题，就能减轻他们的负担。原来有人肯听自己说话，有人肯听自己吐露心声，就能产生洗涤作用，舒解我们的情绪。所以我在办公室的墙上，贴着古埃及老王普塔欧特（Ptahhotep）说过的名言：‘请耐心地倾听子民的哭诉和请求吧！人民其实更渴望你的倾听和关心，而非你能为他们解决多少问题啊。’”

西面修士笑了起来：“关心别人是做人的基本需求，身为领导人更是不可或忘。各位还记得吧，领导人的责任就是要找出并且满足部属的需求。就在五十年前，我和我太太丽塔结婚时，我母亲，希望她能安心，曾经郑重地告诫我千万别冷落了太太！还好我听了她的话，所以丽塔从未给我吃过苦头！所以，爱的第一步就是要关心别人。”

“这样我就搞清楚了，”我说，“我们工厂发生工运事件那时，就有人跟我说过，员工觉得公司已经忘了他们，不像早年那样，公司现在都不关心他们了。所以，他们才会发起工运，这样一来，公司才会注意到他们的存在。我想，人们总是会想办法满足自己的需求的。”

“约翰，非常谢谢你的话。当然还有各位的参与。”西面修士说道，“现在我们再回到恩慈的解释上。根据丽莎从字典里所查到的解释，恩慈是付出关心、赞美、以及鼓励。各位赞美和鼓励到底是人的所需还是所欲？”

保罗突然说道：“我才不需要什么赞美呢！反正你给我个任务，我就努力做到。我也是这么带我手下的阿兵哥。他们当初签约入伍时就应该知道，拿人薪水就该给人办事。我干嘛说些恶心巴拉的好话求他们啊！”

李立刻回答：“我国最伟大的哲学家之一威廉·詹姆士（William James，美国实用主义哲学家）曾经说过，受人赞美是人类最核心的需求。要是有人说他一点也不希罕赞美，那他肯定是说谎。他不只在这件事上说谎，在别的事上也是！”

“喂，牧师，别再说了！”保罗警告他。

金开口：“保罗，军方不是经常举行盛大的授衔或者颁奖典礼吗？公开表扬有功军人为人民所做的牺牲和贡献。”

“有位睿智的将领曾经说过，”丽莎也发言了，“一个人绝不会出卖自己的性命，他只会为了荣誉毅然捐躯。”

我也忍不住说话了：“要是哪天我告诉我老婆‘亲爱的，结婚时我曾经说过我爱你，不过就算我不爱你了，我还是会乖乖地留在你的身边。还有，我每个星期也都会拿钱回家。’拜托，你觉得这种关系算什么呢？”

不过，出乎我的意料之外，保罗竟然对我们的发言频频点头，没有出言讥讽。

金再度发言：“大约在二十几年前，我刚出来当护士时，我遇到了一位很棒的护士长，她是我生命中的贵人之一。她曾经告诉过我，她会运用心灵之眼想象，想象每个部属的身上挂着两块牌子，前面一块写着：

‘请赞美我’，后面一块写着：‘请肯定我’。她确实是个很有威信的人。只不过，当时我并不知道那就是威信。”

西面修士也说话了：“恩慈，是爱的一种，不管你对别人的起初感受是什么，你还是可能表现出来。我们不是说过，爱并不是我们对别人的感觉，而是我们对待别人的行为。卡佛（George Washington Carver）曾经说过，恩慈就是‘仁慈待人’（be kind to others）。生命的深刻与否取决于我们对待他人的态度，取决于我们能否照顾幼者，关怀长者，体恤受苦的人，包容弱者与强者。因为你在自己的生命中都可能扮演到这些角色。”

克莉丝接着说道，“我认为赞美别人也很重要。经常赞美别人做对的部分，总比像个‘海欧型经理’，成天鸡蛋里挑骨头，来得好吧。”

“俗话说，‘人总会找到他想找的’。”李也开口了，“这是千真万确的。心理学家称之为‘选择性认知’。举例来说吧，打从家里有了孩子之后，我和内人开始盘算买辆休闲车，所以我就注意到了福特的‘Windstars’。坦白说，我还没打算买车前，走在路上根本不会特地去注意这款车。等我打定买车的主意后，就发现满街都是这



款休旅车！真是太巧了，巧到我都觉得其中必有阴谋。同理可证，我想当领导人也是一样。要是领导人一旦下定决心好好观察别人的优点，留意别人的长处，就会发现整个世界都大不相同了。”

西面修士跟着说道：“受人赞美是人类的基本需求，更是健全的人际关系的基础，但是，赞美别人得注意两件事，这两件事都很重要。第一件，态度真诚；第二件，具体说明。如果我们只是走进某个部门，随口说句‘大家的表现都很优秀啊’这是很敷衍的，还可能招人怨，因为并不是‘每个人’的表现都很优秀啊！我们应该这么做，态度要真诚，要具体说明：‘乔，你昨晚完成了两百五十个零件，你的表现真是太好了！！我真的很满意！’这样一来，具体的行为就会得到强化，并且会重复出现。”

“我们再来看看第三个字眼的解释，第三个字眼是‘谦卑’（humility）。”丽莎翻着膝上的字典说道，“谦卑就是‘真诚、不虚伪、不自大’。”

## 谦卑：真诚、不虚伪、不自大

丽莎问道：“这一点对领导人有多重要呢，西面？大部分我所见过的领导人，都很狂妄自大，永远只在乎自己。”

“这哪有错啊！”保罗脱口而出。“领导人本来就应该掌握大权，表现强势，在必要的时候还能踢踢部属的屁股。拜托，我实在受不了温情脉脉，谦卑有礼的把戏！”李再度反驳保罗：“《旧约圣经》的‘摩西五书’（Torah）当中记载了，世界上最谦卑的人就是摩西。但是摩西是个怎样的人呢？他曾经在盛怒之下将十诫扔下山摔碎，也曾手刃一名杀害他的希伯来同胞的埃及人，更不时和上帝吵，请问他到有哪一点看起来像是温情脉脉、充满妇人之仁呢，保罗？”

“喂，牧师大人，你到底想要说什么啊？”保罗挖苦地说道。

还好克莉丝开口化解了僵局：“我想我们最希望领导人做到的是真诚，也就是真心对待别人，不要老是骄傲自大，只在乎自己。过度的自我确实是一个障碍，这会影响到我们和别人之间的关系。自以为是又目中无人的领导，是大家最讨厌的。这样一种目中无人的态度只是一种不诚实的掩饰，因为根本没有人能那么厉害，什么都懂。我认为，谦卑并不是要我们贬抑自我，而是要我们自觉地放下自我。”

“我们都很需要其他人。”金慢慢地说道，“我们的骄傲自大，我们误以为我们并不需要。然而，在美国，可笑的个人主义谎言到处泛滥，这个现象让我们误以为，我们真的不需要也不应该依靠他人。真是天大的笑话！从我们出生的那一刻起，我们就受到别人的帮助。我们得靠别人把我们从妈妈的子宫里给拉出来。我们还得靠别人为我们把屎把尿、靠别人喂我们吃饭、靠别人教养我们、靠别人教我们读书写字、更别说我们得靠人帮我们种粮食、送信件、收垃圾、供电、维护治安、保家卫国。而当我们老了或是生病的时候，也要靠人治疗我们，照顾我们。等我们归天的时候，更要靠人安葬。”

西面修士翻开他的笔记说道，“有位佚名的灵性导师曾经说过：‘谦卑不过是深刻地认识到我们自己，还有我们自身的不足。真正了解自己人必然会是一个谦卑的人。’所以谦卑就是抛开假面具，真诚地面对自己、真心真意地对待。丽莎，我们继续吧。”

“下一个是尊重，”丽莎念出字典上的解释，“尊重就是‘待人如奉上宾’。”

## 尊重：待人如奉上宾

“好了，我真的受够了！”保罗终于按捺不住，“当你们谈到爱和影响力的时候，我就快受不了了。而你们现在竟然又说，我得充满恩慈、感激、尊敬地去亲别人的屁股！你们有病啊！拜托，我这个人只懂得教训人，我可是魔鬼中士啊！你们竟然要违背本性，还扯一堆我根本做不到的事情！”

“保罗”，西面修士平静地答道，“假使有一天，我带了军方高层到你驻扎的部队上，我肯定你会马上毕恭毕敬，并且表现出我们刚刚所讨论到的种种行径吧。套句你的话，你大概会猛抱他的大腿吧！”



保罗死盯着西面修士，最后说道：“您真他妈的说对了！可是将军是个大人物啊，当然值得我尊敬！”

“保罗，听听你自己说的！”我说话了，“哈！你自己亲口说了，你也懂得尊重和赞美啊，只要是你认为重要的人物，你也肯亲他们的屁股！所以你不是做不到，而是要看人做。”

西面修士接口说道：“各位能做到待下属如奉上宾吗？你能把开起重机的老王当成公司的总裁那样来对待吗？你能把学生当成学校董事那样来对待吗？你能把护士当成医生那样来对待吗？你能把小兵当成将军那样来对待吗？保罗，你办得到吗？你能把手下的阿兵哥当成很伟大的将军来对待吗？”

“应该可以吧，不过很难就是了。”保罗勉为其难地同意。

“这就对了，保罗。”西面修士继续说道，“我一直提醒各位，领导是得下苦功的。领导人必须发自内心体恤下属。”

“但我只尊敬值得我尊敬的人！”保罗不变反对的态度，“再怎么，你得有料，别人才会尊敬你啊，不是吗？”

金以她一贯温柔亲切的语气说道：“我觉得这句话好像又是一个必须打破的成见。我相信人性本善，只是有些人的行为有所缺欠。可是，光凭我们身为人类这一点，难道就不能得到别人的尊敬吗？丽莎从字典里查到，所谓的尊重指的是‘待人如奉上宾’，而我们之所以要待人如奉上宾，就是因为每个人本来就是很重要，本来就应该被当作上宾。就算你们对这个说法不以为然，但是你们可以想想，光凭别人肯加入你们的球队、部门、组织、家庭……他们就应该受到尊重。领导人本来就应该关心部属的成功与否，因为身为领导人的一个职责，就是要协助部属成功。”

金又一次令我刮目相看。

保罗看了看表，说道：“好啦，算我服了你了。该下课了，我们要是不走的话，可会赶不上午间礼拜的。”

两点的钟声刚响，西面修士就开始上课。

“丽莎，可以请你开始解释爱的下一个字眼吗？”

“西面修士，我可以先请教您一个问题吗？怎么这里的僧侣对时间这么重视啊？重视得近乎神经质。在这座修道院里，凡事好像都进行得分秒不差！”

“谢谢你提出来问，丽莎。其实，早在我来这里之前，我对守时这件事就一直很在意。各位应该知道，领导人的一举一动都传达了某些讯息。要是我们订了约会、会议、或者其他约定，但却迟到了，你们想想，我们所传达出的信息会是什么呢？”

“我最受不了别人迟到！”克莉丝立刻回应，“我很高兴时间在这里受到重视，这样我就可以知道接下来要干什么了。至于您的问题，西面，

我觉得迟到会传达几个信息。

第一个信息是，对方认为他的时间比我的重要，这让我觉得对方一定是个相当骄傲自大的人；另一个讯息，它证明了我只是个小角色，因为要是我是个重要的大人物，对方就不会迟到了。同时，我还会觉得对方不守信用，因为守信用的人总是说到做到，不管做了什么承诺，就算只是时间方面的承诺，也一定要做到。迟到是很不尊重人的行为，但它其实只是习惯问题。”克莉丝一口气说完，深呼吸了一下，说道，“谢谢各位耐心听我说教。”

西面修士笑着说道：“我想克莉丝已经解释的够清楚了，丽莎，希望你满意这个回答。下一个字眼是什么？”

“无私。请给我几秒钟查查字典……好了，我查到了。字典上写着无私就是‘满足别人需求，更甚于满足自己的需求。’”

## 无私：优先满足别人的需求

“谢谢你，丽莎。无私的反面就是自私，意思就是‘先满足自己的需求，至于别人的需求，免谈！’但是无私却是先满足别人的需求，就算是牺牲自己的需求与欲望，也在所不惜。无私是领导很好的解释，领导就是要满足别人的需求，更甚于自己的！”

出乎我的意料之外，保罗竟然说道：“在战场上，士兵的肚子要比将官的先填饱才行！”



这回我有意见了：“要是我们总是满足别人的需求，难道不会宠坏他们吗？他们不就会一直占我们的便宜吗？”

“约翰老兄啊，你上课根本没在专心嘛。”保罗嘲笑我，他装模作样地说道，“我们要满足的是别人的所需，不是所欲啊！如果我们满足的是别人的基本需求，如果我们满足的是别人生理与精神上的需求，我们怎么可能会宠坏他们呢？约翰，你要明白，我们要满足别人的所需，不是所欲；我们要当仆人，不是奴隶。怎么样，西面，我表现得不错吧。”

全班顿时哄堂大笑。西面修士要丽莎念出下一个字眼的解释。

“下一个是宽恕，它的解释是‘就算别人做了对不起我们的事，心里也不怨恨’。”丽莎念道。

## 宽恕：别人做错了也不怨恨

“这个解释不是很耐人寻味吗？”西面修士说道，“‘就算别人做了对不起我们的事，心里也不怨恨。’为什么这是领导人必备的人格特质呢？”

“因为人非圣贤，所以总会叫人失望。”金答道，“我想既然身为领导人，这种事应该有如家常便饭吧。”

保罗又故态复萌了：“你的意思是说，就算别人做了对不起我的事，我还得装作没事一样，我还得轻轻地拍拍他们的头，告诉他们：‘没关系！’？”

“你弄错了，保罗。”西面修士反对他的说话。“这并不是正确的领导态度，宽恕不是假装没人对不起你，也不是对问题视若无睹，相反地，我们应当果断待人，但我说的并不是要被他任意践踏，或者激烈地罔顾他人权益，待人果断指的是对人要开放、坦白、率直，但又不失尊重。宽恕就是要做到，在事情发生后，果断解决，要是内心有所忿恨，也要加以释怀。身为领导人，要是无法释怀心里的忿恨，怨气只会侵蚀身心，让你效率低落。”

我觉得有话不吐不快：“我的老婆是个心理医生，她经常告诉病人，仇恨只会毁了自己的人生。我们大家都晓得，经年累月沉溺在仇恨之中，只会让自己变得更加痛苦，更加不幸。”

李插嘴说道：“赫克特（Buddy Hackett）曾经说过：‘在你心怀怨恨之际，他人却在跳舞狂欢！’”

“谢谢各位的踊跃发言。”西面修士笑着说道，“我在星期天时，不是曾经说过‘三个臭皮匠，胜过一个诸葛亮’吗？丽莎，字典又是怎么解释‘诚实’呢？”

“诚实是‘凡事不欺瞒’。”

## 诚实：凡事不欺瞒

“我还以为诚实只是不说谎呢。”克莉丝慢条斯理地说道，“凡事不欺瞒……这个解释的范围好像扩大了。”

“我们在学校里总是教导孩子，”丽莎说道。“说谎就是蓄意欺骗别人。一般人可能认为，没有全盘托出或是避重就轻，只是‘善意的谎言’，这是可以容忍的，但是，说到底，这还是说谎啊！”

“各位要记住，”西面修士接着说道，“诚实是一般人对他们的领导人最看重的一个人格特质。我们曾经讨论过信任，信任很重要，因为它是人际关系的粘力胶，而它是建立在诚实之上的。诚实待人是实现爱很困难的一个步骤，但也是很重要的一个步骤。诚实指的是清楚告诉对方你的期待；对别人负责；不管是好消息还是坏消息，全都坦诚相告；坦白告诉对方你对他的看法，做人要一致、公平、不变来变去的。简单说，我们的所作所为绝对不欺瞒、绝对光明磊落、不计较代价，追求真相。”

李再度发言：“我以前那位启蒙恩师还告诉过我，我们要是没有把员工放在心上，我们可是非常不诚实的。事实上，她甚至还说，领导人要是没对员工负起责任的话，他们就是盗贼和骗子！骂这样的人是盗贼，是因为他们不配领取股东付给他们的薪水，股东可是付钱让他们好好照顾员工的；骂他们是骗子，是因为他们竟然粉饰太平，假装和部属相处得很融洽，但是事实上，他们对员工坏透了。”

我也说话了：“我知道有很多管理人员都以为只要大家都开开心心的，就什么问题都没有了。因此他们根本不敢指出不属的缺点，因为他们担心下属会不高兴，或是对他们发飙。我以前从没想过这种行为也算欺骗……但是，我现在明白了，其实大部分的人都很希望，也很需要，领导人诚实地对待他们。”

“约翰，你说得很好！我们再看下一个吧，丽莎。”西面修士说道。



“好的，哦，我查到了。守信指的是‘坚持所做的选择’。”

## 守信：坚持所做的选择

西面修士先是沉默了一会，然后说道：“守信或许是最重要的一点。所谓的守信，就是要做到在生活中所做的各种承诺。因为要想付诸实践我们到目前为止所讨论到的各种道理，就必须付出极大的心力，要是我们没有下定决心，坚守成为领导人的承诺，我们就很容易半途而废，还是走过去诉诸威权的老路子。说来遗憾，守信，在当今的社会里并不受欢迎啊。”

“是啊，”金开口，“要是不想生小孩，就把他打掉；要是不想和配偶在一起，就跟他离婚；更狠的是，要是懒得照顾老人家，就给他安乐死！真是一个美好又干净的社会啊，不想要的东西，就给他丢掉！”

保罗笑着说道：“可不是吗，人人都想凑一脚，但却没有人愿意承诺！这两样的差别可是很大的啊，下次你们点炒鸡蛋的时候，可要想清楚，母鸡只管下蛋，只是凑一脚；而猪可是连性命都奉上了，确实守信承诺啊。”

“保罗，你这个比喻真棒。我还想不到这一点呢。”我不禁夸道。越是了解保罗这个人，越是觉得他人还挺不错的。

大家不约而同陷入沉思，静静地想着这些道理，直到西面修士开口打破沉默：“真正的守信是建立信念，建立和个人成长，团队成长，以及持续改善有关的信念。守信的领导人会致力于成长、开拓、以及进步，因为他们曾经承诺要当部属心目中的最佳领导人。信念是一种热情，它能促使个人和团队迸发最大的潜能。当然，我们也必须勇于要求我们的部属发挥最大的潜能，我们要不断地追求进步，直到有所成长并且发挥最大潜能为止。要达成这样的目标，领导人就必须做出承诺，激发热情、建立信念。”

李说道：“而且圣经上说过，‘人无远见，自取灭亡’啊。”

“我求求你！牧师大人。别老是趁机传教嘛。拜托请让布道‘灭亡’吧！”保罗又给李吐脏水。

“这些爱啦、承诺啦、领导啦、为人着想啦，在我看来都是很辛苦的任务。”我叹口气说道。

“你说对了，约翰。”西面修士接着说道。“不过，这正是我们接下领导人的职务时，同时接下的责任。没人说这很容易啊！要是我们决定爱人、为人着想，我们就要具有耐心、仁慈、谦卑、尊重、无私、宽恕、诚实以及守信。如果我们决定为人牺牲奉献，我们就得做到以上的种种行为。有时候，我们还得放下架子，甚至压抑情绪，有时候，我们还得先把我们的欲望摆到一边，甚至去爱很令人讨厌的人，去为他们着想。”

“但是您之前曾经说过，”丽莎说道，“爱人与否可由我们自己选择。要是我们想要设身处地地爱人，就要做到牺牲奉献。只有我们能够为人牺牲奉献，才能赢得威信。当我们树立了威信之后，才有资格称为领导人。”

“我明白你所说的这些道理彼此之间的因果关系。”克莉丝提出质疑，“我也认为这是行得通的。但是，这样对待人不就是在操纵人吗？”

丽莎立即答道：“操纵，指的是为了个人的好处而影响别人。但是我想西面所提出的领导模式，指的是为了彼此的好处而影响别人。要是我真能找出并且满足部属的基本需求，我想，我的部属应该会从我对他们的影响力中得到好处吧。您说对吗，西面？”

“三个臭皮匠，果然胜过一个诸葛亮啊！谢谢各位的发言。”

李倒是有话要说：“我曾经听过康波洛（Tony Campolo）所录的一卷录音带，康波洛身兼作家、牧师、演说家、以及教育家等职，相当有名，在这卷录音带里，他谈到他为年轻人所开设的婚前辅导课程。他说当他每次见到论及婚嫁的年轻情侣时，一定会问他们：‘你们为什么要结婚啊？’当然，答案往往是‘因为我们真心相爱啊！’然后，他又问：‘你们还有没有比这更好的理由啊？’通常这对年轻情侣就会互相看着对方，不敢相信竟然有人会问这种蠢问题，接着他们就会回答：‘还有什么更好的理由啊！我们可是真心相爱！还有什么理由会比真心相爱更好呢？’康波洛总会告诉他们：‘看来你们都被荷尔蒙给主宰了，已经爱到没有理智了。这种感觉很棒，好好享受吧！但是，要是有一天，你们之间的爱意烟消云散了，到时候你们要怎么过下去啊？’这时候，年轻的情侣就会望了望彼此，一起斩钉截铁地说：‘这种事不可能发生在我们身上！’”

全场爆出一阵大笑。

“啊，可见各位都结婚好几年了，”李继续说道，“我们都知道爱意来来去去，维系婚姻的其实是承诺。康波洛认为，每场婚礼都有机会成就美满婚姻，但是，惟有等到彼此之间的爱意消失了，我们才会知道婚礼的结局。”

“说得很好啊，李。”西面修士说道，“其实守信所要接受的考验和领导差不多。其实我们今天所讨论到的种种人格特质和行为，要是用来对待喜欢的人，我想谁都做得到。连很多可恶的坏人对待自己喜欢的人的时候，也都是很温暖友善的。这没有什么了不起。真正能证明我们是否够格称为领导人，真正的考验是发生在我们如何对待很难搞的家伙，我们如何去爱我们并不喜欢的人，除非通过这关，我们才有资格称为领导人。”

丽莎接着说道：“老牌影星莎莎嘉实曾经说过，一年爱上二十个男人比爱一个男人二十年容易多了。”西面修士走到黑板前，划出一个大表格。

## 爱与领导

忍耐	展现出来的自制力
恩慈	付出关心、赞美、以及鼓励
谦虚	真诚、不虚伪、不自大
尊重	待人如奉上宾
无私	满足别人的需求，更甚于自己的需求
宽恕	别人做错了也不怨恨
诚实	凡事不欺瞒
守信	坚持你所做的选择
结论：牺牲奉献	把自己的所欲和所需摆到一边，优先满足别人最大的利益

“我们昨天讨论到领导模式图时，曾经说过领导是建立在威信或是影响力之上，而威信或是影响力则是建立在牺牲奉献之上，牺牲奉献则是建立在爱之上。而威信式领导，则是要懂得爱人，懂得为人着想、奉献、甚至牺牲。此外，爱并不是你对别人的感觉，而是你对别人的作为。”

金做了结论：“所以，我想西面的意思是，爱是动词，是推己及人，是找出并且满足别人的基本需求。我这样说对吗？”

“你说得很好，金。”西面修士简短地答道。

# 第五天



不分男女，人人都想好好做事。只要环境配合，大家都会尽心尽力的。

—— 比尔·惠列 (Bill Hewlett, 惠普科技创办人)

我瞄了瞄床边的闹钟。现在是星期四的凌晨，才三点多，我又盯着天花板发呆。昨天傍晚，我分别给玛丽和公司打了电话，想问问他们的情况。没想到，虽然我不在，一切依然运作如常。我感到很失落……

我又想到了前一天清晨，西面修士丢给我的那些人生问题：我能信仰什么？我为什么活着？我活着的目的是什么？人生有何意义？

我想不出答案。

问题反而越来越多。

我四点四十五分就来到修道院，很为自己感到骄傲，总算有一次比西面修士早到了！

五点整，西面修士准时进来，走到我的身边坐下，垂下头来，看起来是要先祷告。

过了一会儿，西面修士转过头来，问道：“约翰，你又学到了什么啊？”

“有关爱的说法让我耳目一新。我从来都没想过爱指的是我们对待人的行为，我一直以为爱是一种情绪、一种感觉。我只希望当我回去之后，当我告诉手下的员工我将开始‘爱’他们的时候，他们不会以为我的头脑坏掉了！”

西面修士大笑。“那你就要做给他们看啊，约翰，光说不练是没有用的！你还记得吗，丽莎说过爱就是爱的行为哦。”

“至于爱自己呢，西面？我们教区的牧师就说过，我们应该爱邻人，也爱自己。”

“唉，说来遗憾，约翰，这段章节不是这个意思啊，原文其实是‘你要爱邻人，像爱自己一样’，而不是爱邻人，也要爱自己。这当中的差别可大了。当耶稣基督说我们要爱人如己时，其实它是假设我们已经够爱我们自己了，所以，他希望我们能够比照我们爱自己的心意去爱别人。”

“比照我们爱自己的心意？”我无法同意，“拜托！有时候，尤其是最近，我都受不了我自己了，更别说还要爱自己！”

“别忘了，约翰，agape 式的爱是一个动词，而不是名词。它指的是爱的行为，而不是爱的感觉。有时候，我也会变得讨厌自己，但是，通常来说，这些时刻对我却很有帮助。因为就算在我不喜欢自己的时候，我依旧很爱自己，我透过满足我自己的需求来爱自己。很遗憾地，很多时候，我都只想要先满足自己的需求，而不是别人的。很糟糕，就像个两岁小孩……”

“我们大部分的人都很想把自己摆在第一位，对不对？”

“是啊，约翰。把自己摆在第一位就是爱自己的表现啊！所以，要是我们把邻人摆在第一位，把他们的需求

放在心上，就是爱他们的表现。我们很轻易地就原谅了自己的错误或是蠢事，可是我们也能同样轻易地原谅邻人的错误和蠢事吗？你看看，所以啦，我们很容易爱我们自己，却没那么容易爱别人。这不就是宽以对己，严以待人吗？”

“我从来都没这么想过呢，西面。”我有些傻眼了。

“要是我们肯说真心话的话，其实，当我们听到邻人发生不幸时，像是失业、离婚、外遇、或是其他麻烦，我们或多或少都有些幸灾乐祸吧。惟有我们考虑邻人的福祉就像我们考虑自己的福祉一样，我们才算得上是真心爱我们的邻人。”

这时，有几位僧侣陆续走进修道院里，找了位子坐下来。

最后，西面修士说了几句话：“很妙的是，在我们从事这些正面的行为时，我们的心中就会升起正面的情感，社会学家称这种现象为‘付诸实践’。我们明天一早再来讨论这种现象吧。”

上课的钟声都还没响完，西面修士就宣布：“我们可得加把劲赶点课了！我们今天要讨论的是打造健全环境的重要性，惟有健全的环境才能让人茁壮成长。我们就拿开垦庭园来比喻吧。要是我们真想让植物好好生长的话，就要为它们打造一个健全的生长环境，我想这一点大自然已经给我们证明了。在座有人喜欢莳花弄草吗？”

克莉丝举手说：“我在公寓后头开辟了一小块很美的花园。我玩园艺超过二十年了，可是个不折不扣的精通园艺的人。”

“克莉丝，要是我对园艺一窍不通，你会怎么教我开辟一块花园呢？”

“很简单啊！要先找一块地，不过要照得到太阳才行，接着翻土、播种、浇水、施肥、除虫、拔草、样样都马虎不得。”

“好吧，克莉丝，要是你所说的我全都照做了，接下来会发生什么事呢？”

“植物会开始发芽、生长、然后开花、结果。”

西面跟着再问：“要是我种的植物结实累累，这可以全归功于我吗？”

“可以啊，”克莉丝很快地答道，然后她想了一下，又说道，“嗯……其实并不是全靠您，植物才会结实累累。顶多只能说，是您帮助了它们生长。”

“你答对了。”西面修士说道，“我们没办法让植物生长，只有造物主才办得到。只有造物主才能让土壤里的种子长成枝叶繁茂的大树。而我们所能做的，只是提供适当的环境让它们自行生长罢了。同样的道理用在人类身上，哪位可以举个例子啊？”

“我是妇产科的助产护士，”金说话了，“所以我可以告诉各位，小孩还在妈妈肚子里那九个月的时候，健康的子宫环境是最要紧的，子宫里的环境条件得近乎完美才行。要不然，孕妇可能会流产，或是小孩可能会出现严重的后遗症。”

李随即发言：“就算小孩出生以后，健全的环境对他们来说仍很重要，他们需要在健全、充满关爱的环境里才能好好长大。我曾经看过有关罗马尼亚暴君索舍（Nicolae Ceausescu）所制造出来的孤儿的报导，他下令将刚出生的婴儿集中照顾，只让少数几个人来照顾，有时，甚至没人理会他们。你们曾经看过这则报导的照片吗？你们有谁知道那些被剥夺了和人接触机会的小孩最后的下场吗？”

“应该都死了吧。”金低声答道。

“没错，他们全都无助地死了。”李感慨地摇了摇头。

大家沉默了一会。接着，丽莎说道：“我在公立学校体系里工作了很多年，在公立学校里，我们一眼就能看出来来自问题家庭的小孩。其实，大部分的罪犯都是出自破碎的家庭。我真的相信，惟有良好的管教和健全的家庭环境，才会有健全的社会。我还认为，要想彻底解决犯罪问题，不能只靠监狱，而是要从小时候的管教做起。谈到打造健全环境的重要性，西面，这一点我完全同意您的看法。这会儿您大可不必浪费唇舌。”

金也说道：“其实这个道理在医学上也适用。大家总以为是医生把病治好的，其实，不管医学再怎么进步，医生都没办法治好骨折或是让伤口愈合。医学或是医生所能做的，充其量只是借着药物和治疗的帮助，提供良好的复原环境，让身体自行为自己治疗。”

“我可以再举一个例子，”我也加入讨论，“我那个当心理医生的老婆曾经不止一次告诉我，心理医生没有办法治愈病人。她说初出茅庐的心理医生总是以为自己有机会治好病人，但是过一阵子之后，他们就会发现他们根

本办不到。一个好的心理医生所能做的，无非是为病人打造一个健全的环境，无非是和病人发展出一段建立在关爱、尊重、信任、接纳、以及承诺之上的关系。一旦发展出一个有助于治疗又有安全感的环境之后，置身于其中的病人就可以开始解决自己的心理问题了。”

“哇！你们举的例子真是太精彩了！”西面修士赞道，“我想各位都已明白打造健全环境的重要性了，健全的环境有助于生命成长，尤其有助于人类成长。我觉得开辟花园的比喻，可以用在各种我们需要加以关照的团队里，像是家庭、公司、军队、球队、社区、或是教会。简单说，我们影响力所及的范围不就是个必须照料的花园吗？大家都知道花园是需要费心照顾的。所以我经常会扪心自问：我的花园需要我做些什么？我的花园是否需要我施肥，是否需要我施予关爱、赞美、或是认可？我是否该为我的花园拔草了？我是否该为我的花园除虫了？大家都知道，放任杂草丛生、害虫横行、会害得花园荒芜。花园需要我们经常留心照顾，但是只要我们好好用心，花园很快就会欣欣向荣，开花结果也就指日可待了。”

“唉，但是要等多久才能看到开花结果呢？”克莉丝问道。

“很遗憾啊，克莉丝，确实有很多领导人根本等不及，在还没看到成果之前就不耐烦地放弃了！大家都希望早日看到成果，但是却忘了，惟有时机成熟，才有办法开花结果啊。所以，这也正可以看出信守承诺、坚持到底的重要性了。对领导人来说，这是不可或缺的人格特质啊。想想看，要是有个农人，想要多收获一次，因此在秋末时节又播种了一次，并且指望在冬天飘雪前就能采收完毕，你们觉得他有可能成功吗？虽然栽种之后必能开花结果，但是没人说得准什么时候就能开花结果啊。”

金又开口：“决定果实何时成熟的另一个重要因素，是我们‘人情户头’里的存款状况。”

“‘人情户头’？这是什么玩意啊？”李立刻问道。

“这是柯维(Stephen Covey)在他的畅销书《与成功有约》(The Seven Habits of Highly Successful People)里所提到的。我想大家都有银行户头，我们存钱进去，领钱出来，希望永远不要透支。而人情户头是拿银行户头来比喻人际关系，柯维利用这个比喻告诉我们，和我们周围的重要人士，包括我们所领导的人，打好良好的人际关系的重要性。举例来说，当我们刚认识一个人的时候，由于彼此还不熟，因此我们为对方所开的人情户头里还是空空如也。但是，随着我们越来越熟，我们开始会在户头里存感情进去，提感情出来，这得以我们为对方做了什么事情而定。打个比方吧，要是我们诚信待人，不吝给予赞美和肯定，说到做到，认真倾听，不在别人背后说三道四，经常将请、谢谢、对不起挂在嘴边，我们都在人情户头里多少存了点感情进去。反过来说，要是我们凶恶无礼，说话不算话，老是在别人背后说人是非，骄傲自大又不肯好好听人说，这个户头大概就快爆了。”

保罗说道：“我昨天中午休息时，给我马子打电话，没想到她一听是我就马上挂了，嗯，这是不是说我的户头已经领爆了！”

“没错，保罗。”我大笑，“唉，其实我也是半斤八两啦。上次我们工厂之所以会发生工运事件，应该就表示我的人情户头里已经严重透支了。所以，金，你的意思是说，为什么迟迟无法开花结果，问题是出在我们的人情户头里感情净额还不够，对吗？”

“对于那些我们已经有所往来的人来说，这样说是没错啦。不过，对于那些刚认识的人来说，其实我们还得先建立关系啊。”

“金，很谢谢你提出了另外一个比喻。”西面修士说道，“其实人情户头的概念同时还指出了，当我们要赞美人时，就要公开赞美；但是当我们要修理人时，就得私底下进行。有谁知道为什么要这么做吗？”

丽莎率先发言：“当我们公然修理某人时，我们等于是众人面前羞辱他，这可是很伤他感情的事，就像是从他的人情户头里提了一大笔感情出来。但是，除此之外，人们都很怕看到这种事，当我们公然修理人时，旁观者心里多少会想，‘搞不好哪天就轮到啦，这等于也从他们的户头里提了一笔感情出来。所以，要是你很想一次就从人情户头里提好几笔感情出来，当众修理人可是一个立刻见效的上上之策哦。”

克莉丝马上说道：“同理可证，要是我们公开赞美、认可、可以肯定一个人，我们等于是往我们的人情户头里存感情。我们不仅在我们公开赞扬的那个人的户头里存了一笔感情。我们也在旁观者的户头里存了感情进去。西面，您以前不是说过，大家总是睁大眼睛在看领导人怎么做！”

“完全正确，克莉丝。领导人的所作所为全都传达出某种讯息。”西面修士答道，“我曾经看过一篇很有趣的文章，那是一份调查。这份调查指出，人们通常太高估自己，而提领别人人情户头里的感情，代价可是很高的。我待会回去找找，如果找到了，下午上课时再给大家看看。”

这是一个很棒的午后，秋高气爽，我打算沿着悬壁旁的小径走到湖畔。这会儿，天气晴朗，气候宜人，湖面吹来徐徐微风。这是我最喜欢的日子，然而，此刻我的心情波涛汹涌，实在无心欣赏。

我很高兴我的学习成果丰硕，我迫不及待要赶回去实行我所学到的道理；但是，每当我想起过去的行为还有待人的方式，我就感到懊悔，甚至觉得羞愧。我以前真是差劲的老板啊，也是个差劲的丈夫、差劲的父亲、差劲的教练！

唉……我越想心情越糟！

两点一到，西面修士愉快地开口：“我已经找到那篇文章了，它是登在《今日心理学》(Psychology Today) 这本期刊里。这篇文章很有趣哦！撰写这篇文章的行为学家认为，正面行为和负面行为的效果并不同等。要是套用‘收入和支出’的讲法，也就是说，你每从别人的人情户头里提出一笔感情，你就得存入四笔感情、才能平衡。正面行为和负面行为的效果是一比四！”

“我绝对相信，”李说道，“就像我老婆，经常动不动就说爱我，但到现在我还牢牢记得她去年春天时竟然笑我太胖了！”

“我完全同意她的看法，牧师大人！”保罗趁机揶揄李。

“的确如此，李。”西面修士继续说道，“不管表面上我们装得多若无其事，其实内心都是相当纤细敏感的。为了佐证这个说法，这篇文章还提到了一项调查，这项调查是研究人们怎么看自己的。你们听听，85%的受访者认为自己在平均水准以上。至于‘和别人相处的能力’，所有的受访者都认为自己的能力落在前一半的人口里，60%的受访者则认为是落在10%的人口里，25%的受访者则认为自己的能力落在前25%的人口里，只有2%的受访者认为自己的能力在平均水准以下。这份调查还针对男性问了一个问题，‘要是和其他男性相比的话，你的体格如何？60%的男性受访者认为是落在前25%的男性人口里，只有6%的男性坦承自己的体能在平均水准以下。”

“喂，您到底想说什么啊？”保罗忍无可忍地问道。

“要是我没猜错的话，保罗，”克莉丝先答道，“西面的意思是，一般人通常高估了自己。因此，当我们从别人的人情户头里提领感情的时候就要特别小心，因为代价可能很高呢。”

西面修士接着说道：“就拿和别人建立信任关系来说吧，我们可能要花上好几年时间，才有办法建立起彼此之间的信任，但却可能会因为疏忽而毁于一旦。”

“天啊！您怎么又来了，”保罗不知不觉提高嗓门嚷道，“我们简直是在人间仙境里大谈人间烟火的梦幻理论嘛！可是，拜托！我们当中有人还是得回到现实世界里啊，还是有人要去面对只讲威权的长官，他们根本不懂什么威信啦，倒金字塔型图啦，更别提爱、尊重、甚至是人情户头！您怎么说啊，您要怎么跟这种猪头共事呢？”

“真是个好问题，保罗。”西面修士笑着说道，“你完全说对了。讲究威权的人一旦面对很有威信的人，总是备感威胁。他们确实会觉得很难受，甚至炒我们鱿鱼！但是话说回来，就算别人不肯爱我们、尊重我们，我们还是可以好好对待他们啊。”

“您可没见过我的长官！”保罗仍然坚持他的想法。

西面修士并不气馁，“从前，当我还在商场上打滚的时候，我经常临危受命，接手经营不善、问题丛生的公司，然后让它们转亏为盈，步上轨道。当我接手一家新公司的时候，我所做的第一件事就是着手调查员工的工作态度，借以为公司把脉。我会一个部门一个部门、一个单位一个单位地调查，找出问题的症结所在。结果我发现，就算是情况最严重的公司，就算这家公司所做的调查再难看，我都可以找到表现不俗的单位，这些单位就好像是在狂风暴雨的大海上，几座平静稳固的岛屿。举例来说，负责运送收发的第三班表现得很好，负责出货的第二班表现得很好，负责电脑维修的第一班表现得很好……接下来我就会实地去了解为什么这些部门里的这些单位表现得这么好。好了，各位，你们认为原因是出在哪里呢？”

“出在领导人身上。”金答道。

“答对了，金。就算是最险恶、最混乱的环境里，就算是在人人勾心斗角、问题成堆的环境里，我还是可以找到尽忠职守的主管，他们会在他们可及的范围里发挥影响力、有所作为。他们或许无法主宰大局，但是他们却每天兢兢业业地工作，照顾部属，带领他们完成任务。他们就像躲在船舱里，不被重视，但却默默划船的船夫。”

“您拿行船来比喻实在很有意思！西面。”我忍不住说道。“有位员工曾经告诉过我，他们觉得自己就好比电

影‘宾汉’（Ben Hur）里可怜的却尔登·希斯顿。大家看过这部电影吧，却尔登·希斯顿被镣铐在航桨旁年复一年地划着船！他只能困坐在船舱里听外头肆虐的暴风雨声和船只碰撞的擦撞声，却始终不能踏上甲板吸口新鲜空气，更别提跳入海里游泳了。在船舱底，还有一名汗流满身的壮汉，负责击鼓，以控制大家划船的速度。我的员工告诉我，这就是他们的真实感受。他们只能成天藏身舱底、默默卖力，但却从来不能登上甲板，也无法得知船上的动静。要是哪天船长心血来潮，想在海面上滑水，负责击鼓的壮汉就会马上加快击鼓的节奏，让他们提高划船的速度，万一遇上暴风雨，搞不好船长还会下令丢几个人到海里，以减轻船身的重量！想想就叫人心酸啊！”

李接着说，“我以前上班时用过一个水杯。水杯上印了几行字：

我不负责掌舵，  
也不负责吹号角。  
我无权过问，  
船要开往何方。  
我不能上甲板，  
更别想敲什么船钟。  
但要是哪天般沉了，  
看谁会第一个下地狱！

“说得太棒了！”我不觉吼了出来，“我一定要去买一个一样的水杯！但是，西面，就算我决定照我们所讨论的道理来实行，但我手下那四十位主管不见得会买账。不靠他们，我可没办法自己一个人打造出一个健全的环境啊。我要怎么做才能让大家一起来呢？”

“约束他们的行为啊。”西面修士很快地答道，“约翰，身为一名领导人，你得对你影响力所及的环境负责，而且你更要实施铁腕以贯彻你的责任。所以你当然有权约束部属的行为。”

“您所谓的‘约束部属的行为’指的是什么？”我反问道，“我们哪能约束别人的行为啊！”

“难道你们工厂里没有一堆每个人都要遵守的规定或是程序吗？难道你不教他们怎么使用安全装备、准时上工、遵守工作的种种要求吗？拜托，你和我都一样啦，我们都在约束别人的行为啊。”

尽管心里万分不情愿，我还是得承认保罗说得很有道理。要是客户服务人员胆敢给顾客吃苦头，他可能就要回家吃自己了。也就是说，员工要是无法遵守公司的规定，早晚要卷铺盖走人。我们总是在约束员工的行为，让他们达成工作的要求。我突然想到一个约束员工行为的例子。

“我的父亲，”我开始说道，“曾在福特汽车位在狄尔朋（Dearborn）的装配厂里担任第一线的组长达三十年之久。七十年代早期，我有个周末早上跟着我父亲到工厂里打工。才不过待了一个小时，我就受不了了，当场决定好好念书上大学。天啊，大家一定很难想象，整个装配厂简单像个野蛮丛林！所有人都在大吼小叫，满口脏话从来没停过！这就像是，如果你想当上‘本日最佳组长’的话，你就得当众给人难看，还要不断地骂以F开头的脏话。”“听来跟我那里没什么两样嘛！”保罗大声回答。

“那是‘以前’的事了，保罗。”我马上回了一句，竟然觉得保罗不像先前那样讨人厌，“总之，我爸有个好朋友，他也是工厂里的组长，有一天突然被调到密西根州的另一个厂，这个厂是福特汽车和日商马自达汽车合资成立的。我爸的好朋友还担任组长，他上工的第一个星期，逮到一名工人出错，也还是照他在狄尔朋的老样子，当着所有生产线工人的面，不由分说地痛哭了他一顿，还骂了好几个F开头的字眼。很惨的是，他的日本籍经理目睹了整件事，他马上把他叫进办公室，大家都知道，日本人对当众丢脸这种事最在乎了。日本籍的经理非常客气地告诉我爸的好朋友，他绝不容许这种事发生第二次，要是让他知道他又当众修理人，他一定会要他回家吃自己。我爸的这个朋友后来又在这家工厂里工作了十年，直到退休为止，他真的得到教训了。西面，我想这可以说是马自达约束了他的行为。”

“这个例子真是太精彩了，约翰。”西面修士赞道，“不过，请各位记住，马自达并没有‘纠正’这位组长的行为，是这位组长自己得到了教训，因而改变了自己的行为。没有谁能改变得了别人。不是有一句戒酒的名言吗，‘你唯一能改变的人，就只有你自己！’。”

金跟着说道：“我认识一些人，他们自以为可以改变别人。他们老是缠住人，拉人家去信教，想尽办法要改

变别人。托尔斯泰不就说吗，‘人人都想改变世界，却无人想要改变自己！’”

“可不是吗，金？”克莉丝点头说道，“要是人人都能扫完门前雪，整条街道就会干净无比了。”

“西面，身为领导人，难道我们无法激励别人改变吗？”保罗问道。

“我对激励的解释是足以影响别人决定的沟通方式。身为领导人，我们仅能给予必要的催化剂，但是改变与否还是得由对方决定。还记得我们早上所讨论的花园开垦吗？我们没办法让植物生长。我们所能做的只是提供良好的生长环境以及必要的催化剂，这样别人就可以自己决定要不要改变并且成长了。”

丽莎也加入讨论，“有位名人曾经说过，他的名字一下子忘了，结婚的理由只有两个，一个是为了传宗接代，另一个是被逼得受不了了。”

“说得真好。”李咯咯地笑道。“我知道有个地方一定可以约束一个人的行为，有谁住过丽池卡尔登大饭店吗？”

“只有你们这种有钱的牧师才住得起丽池！”保罗的语气很酸。

李没把保罗的话放在心上，继续说道：“有一次，我大手笔地带我太太住进离家不远的丽池大饭店，打算好好享受豪华大床和特别的早餐服务。说也奇怪，我们一踏进饭店大厅，就感觉自己置身在很特别的场所。我是说那里的工作人员非常热心。总是会竭力满足客人的需求，而且那里洋溢着异常的亲人的氛围。嗯，就在晚餐前的空档，我到饭店的酒吧喝一杯……”

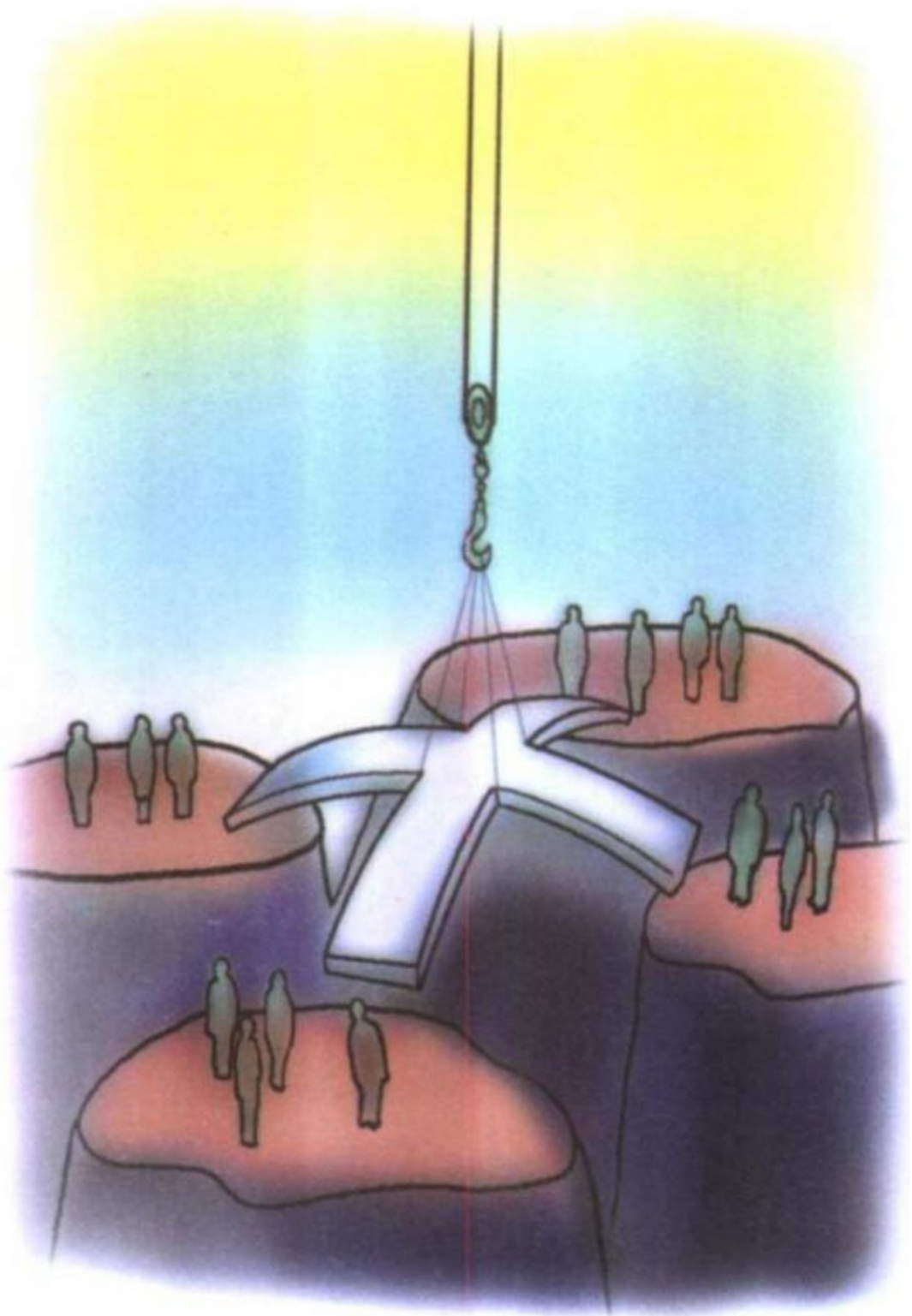
“牧师竟然上酒吧喝酒？”保罗毫不客气地批评。

“你误会了，保罗。我太太确实是喝鸡尾酒，但我喝的可是可乐哦。总而言之，我一直饶有兴味地看着吧台里的两位酒保调酒，同时我也注意到他们对待客人和同事都很客气，很尊重。我这个人就是按捺不住好奇心，因此就问了其中一位酒保：‘喂！你们这些人到底是怎么一回事啊？’他客气地问我：‘先生，您是指什么事呢？’我接着问他：‘你知道的嘛，你们无论是对待客人或同事，态度都非常亲切，你们是怎么办到的啊？’他简短地答道：‘哦，因为丽池一向认为丽池的员工都是服侍绅士淑女的绅士淑女。’我告诉他我觉得这句话很动人，但是我还是不太明白。他直直地望着我说：‘要是我们达不到绅士淑女的标准，就别想在这里上班！这么解释您就明白了吧？’我听了拍案叫绝，笑着表示我全明白了。”

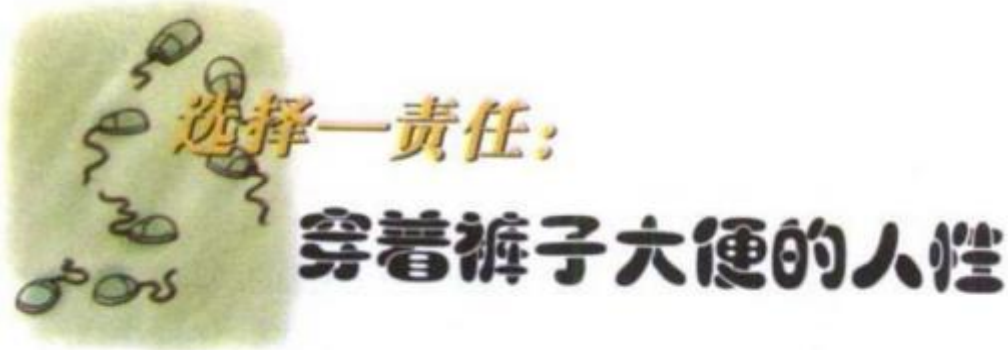
克莉丝接着也举了一个例子：“我想各位应该都听过卢克思（Lou Holtz）的大名吧，他是有名的圣母院跳球队的前任教练，最擅长鼓舞他所带领的团队全心全意地投入。他不光鼓舞球员，还能鼓舞教练、秘书、助理，甚至是伺候茶水的小弟。他所带领的团队，全都感染过这种全心投入的热忱。有一次，有个记者就问他，‘您是怎么让您队上的每个人都这么疯狂投入呢？’卢克思说：‘很简单啊。谁要是敢不投入，我就要谁滚蛋！’”







# 第六天



我们所思考的或是我们所相信的，都无关于事情的结果；真正关乎事情的结果的惟有我们的作为。

—— 约翰鲁斯金（John Ruskin，十九世纪英国画家）

星期五清晨，西面修士步入修道院就向我道早，接着就在我身旁坐了下来。我们沉默了几分钟，然后西面修士就问起他每天一定要问我的问题。

“我真的很努力学习，可是，西面，我不知道从何着手。比方说，我就不知道该怎么约束我手下的主管。我根本不知道什么是约束……”

“约翰，当我以前还在商场打滚时，我从来不准人事部门制定一大堆规定或是程序，放在员工手册里用来约束他们的行为。我重视的是领导班子的行为，我约束的就会跟着端正行为。”

“西面，您说得很有道理。”

“在我从商生涯里，我接手过很多家经营不善的企业，我常看到大家都把搞垮公司的罪魁祸首，推给开起重机的老王或是收发部门的小妹。但是，实际上，从我的经验看来，十之八九，问题是出在管理高层。”

“原来您也是这么认为，西面，其实我太太也……”

“你说的是家里那位心理医生吗？”西面修士笑道。

“哈！您打断我的话哦，”我半开玩笑地说道，“先生，您这样很不尊重人哦。”

“非常抱歉，约翰，请原谅我的一时失态。”

“我当然原谅您啊，西面。因为工作的关系，我太太经常会接触到问题家庭，这些个案发生的问题和您的经验很类似。经常有父母带着小孩子来找我太太，然后跟她说：‘给我治好这个小孩，他在家里简直无法无天了！’不过，根据我太太的经验，她认为小孩无法无天只是症状，而不是问题的症结所在。她认为，大部分的问题都出在父母身上。”

“有位很有智慧的老将军曾经说过：‘强将手下无弱兵’，无能的不是大兵，而是将领。所以，约翰，你想你工厂里所发生的工运事件会不会只是症状呢？”

“嗯。这个嘛，应该是吧。”我心里很有罪恶感，很想赶快换个话题。“您可以告诉我什么是‘付诸实践’吗？西面。你昨天早晨曾经说过，正面的行为导致正面的情感。这到底是什么意思呢？”

“哦，对了，‘付诸实践’啊，我差点忘了，谢谢你提醒我。习惯上我们总是认为，我们的行为是由思想和情绪所主导的，当然，这种说法并没有错。我们的思想、情感、以及信念，这些通常是我们的典范，确实深深影响了我们的行为。而‘付诸实践’则是指出，其实反过来也可以说得通。”

“我不太明白您的意思，西面。”

“我们的行为同样也能影响我们的思想和情感。当我们对特定的人或事，长期投入注意力、时间、精力、以及其他种种资源之后，我们就会对我们所关注的对象发展出某种特殊的感情。心理学家认为这是因为我已经‘粘到’对象身上了，我们和这个对象有了感情。‘付诸实践’的现象可以说明人们为什么会像爱自己亲生的小孩那样地爱他们领养的小孩，也可以说明人们为什么会粘在宠物、香烟、园艺、名车上。一有时间，我们就会被‘粘住’。”

“嗯，这倒说明了我为什么现在还蛮喜欢我隔壁邻居的原因。头一次见面时，我总觉得他鬼鬼祟祟的，八成不是个好东西。但是，日子一久，在我有机会和他一起打扫后院还有为社区尽力之后，我对他的印象便完全改观了。”

“我们还可以用一种比较负面的方式来解释‘付诸实践’，约翰。比方说在战争期间，人们经常会诋毁敌人。像我们就会把敌人叫做‘死德国佬’、‘黄鬼’、或是‘越南狗’。你知道吗，当我们这么叫久了，我们就可以很容易地眼也不眨地杀了他们。这也就是说，要是我们很讨厌某个人，只要我们待他很坏，我们就会越来越讨厌他。”

“我明白了，西面。所谓的‘付诸实践’是不是说，一旦人们做出承诺去爱人、去服侍人，为了实现承诺、我们积极行动，努力去爱人，去服侍人，日子久了，我们就会真的爱上我们所服侍的人？”

“基本上就是如此，约翰。不是有人说过：‘弄假成真’吗？哈佛大学著名的心理学家布鲁纳(Jerome Brunner)曾经说过：行为引发情绪，而非情绪导致行为。”

“没错”，我答道，“绝大多数的人，包括我自己在内，都认为要是他们‘想要’有所作为的话，他们自然就会有有所作为。可笑的是，这种‘想要’的情绪却很少出现。”

“李在星期三所提到的那位作家康波洛，曾经谈到‘付诸实践’在挽救失败婚姻上的功效。他说失败婚姻是可以挽回的，虽然濒临离婚边缘的夫妻彼此之间的浓情蜜意早已荡然无存，但是，这种情况是可以改善的。他们还是可以重拾恋爱时的浓情蜜意，只要他们肯照着他说的方法来进行。要实行这个方法，首先，双方都必须同意给自己一个月的时间来试试看。在这一个月里，双方都要以刚陷入情网时，那种风花雪月的方式来对待对方。因此做先生的就必须时时说些甜言蜜语，给她送花，带她去约会等等，反正，就是把他们当初谈恋爱的时候，他所做的‘蠢事’再做一遍。至于做太太的也是一样，要把先生当成是刚认识的男朋友，要时时赞美他，为他烧几道最爱吃的菜。康波洛认为，只要双方能够努力撑过一段时间，他们一定可以找回当初那种甜蜜感。这就是‘付诸实践’，行动可以激起感觉。”

“但是，西面，凡事起头难啊，您要知道，逼自己去赞美、尊敬很讨厌的人，或是好好对待自己很受不了的人，可是强人所难啊！”

“没错，的确是很困难啊，要重新长出情感新肉就和骨头重新长出新肉一样地痛苦。刚开始时确实很难受。但是只要愿意说到做到、坚持下去，再加上适度的锻炼，就和骨头长肉一样，情感新肉也会长出来啊，而且这些新肉将会长得更结实、更加强壮呢。”

没想到西面修士连个推诿的借口都不留给我！

我坐在教室里，眺望着窗外湛蓝美丽的湖水。壁炉里的火熊熊地燃烧着，正在燃烧着的桦木枝不时发出啪啪啪的响声。今天已经是星期五了，一个星期怎么这么快就过去了？

西面修士等到钟声响完才开始上课。

“我见过很多父母、配偶、教练、老师或是其他领导人，这些人全都不愿意负起领导人的责任，也不愿意做出领导人应该做出的决定和行为。比方说，他们会说：‘等到孩子变乖了以后，我就会好好疼爱他们。’或是‘等到我老婆肯对我好了之后，我就会开始关心她。’或是‘要是我老公说话不是那么无聊的话，我当然会乖乖地当他的听众啊。’或是‘要是老板肯对我好一点的话，我自然就会对属下好一点。’或是‘等我升官之后，我一定会好好照顾员工的。’各位一定都听过这类话吧，‘要是怎样怎样，我就怎样怎样’。”

“这次课程的最后一天，也就是明天，我将会与各位一起讨论领导人应负的责任以及应做的选择。我们曾经在星期三讨论过，领导始于选择。领导人选择接下重大责任，这是他们自愿的，并且愿意付诸行动。但是，有很多人并不想负起他们在生活上所应负的责任，他们选择将责任丢到脑后。”

“没想到您会这么说，西面，”金说道，“我才刚当上护士那时，被派到一家大型市立医院的精神科工作。我

发现那些患有心理问题的病人大部分都有一个毛病，他们都患有‘责任错乱’症状。有些精神官能症的患者为自己揽了太多责任，他们认为千错万错都是自己的错：‘因为我是个糟糕的老婆，所以我老公才会变成酒鬼。’或是‘因为我是个失败的父亲，所以我的孩子才会变成老烟枪。’或是‘因为我今天早上忘了祷告，所以天气才会转坏。’相反地，有些人格失调的病人却不肯为自己的行为负起责任。他们一口咬定千错万错都是别人的错：‘都是因为老板讨厌我，所以我才升不了官。’或是‘都是因为我爸是个酒鬼，所以我才酗酒。’还有一类病人两种症状都有。他们同时患有精神官能症与人格失调，因此，他们有时候觉得千错万错都是别人的错，有时候又觉得千错万错都是自己的错。”

“金，那么你觉得，我们现在的这个社会是属于精神官能症式的社会呢？还是人格失调式的社会呢。”西面修士问道。

金还来不及回答，保罗马上脱口而出：“废话！”他几乎是吼着说道，“美国当然是那种人格失调式的社会啊，这是全世界都知道的！没有人肯为任何事负起责任，大家只会互踢皮球！比方说，华盛顿特区的市长不是因为吸毒被人拍下录影带吗？他竟然还敢指控这是种族歧视的阴谋！那有那个把车开进湖里淹死后座两个儿子的女人，她不是也说她之所以会犯下这样令人发指的罪行，是因为童年时曾经受到性虐待！西岸不是还有个少年，一口气轰掉他的父母，他所用的理由也是童年遭受虐待！甚至连老烟枪竟然也可以控告烟草公司，控告他们害他染上烟瘾！还有，通灵人竟然敢控告医院，她指控医院帮她进行的电脑断层扫描，害她丧失通灵能力，害她不能靠这能力赚钱！在旧金山不是有家闹事工人开枪射杀市长和警察吗？还说这是出于‘正当防卫’！凶手还大言不惭地说，他是因为吃了太多的垃圾食物因而‘暂时性失去理智’！天哪！我们这个社会还有人有责任感吗？”

“我认为一个原因是出在，”西面修士接着说道，“美国滥用了弗洛伊德的心理学说。毋庸置疑，弗洛伊德确实对心理学贡献良多，这一点我们确实很感激他，然而，他所提出的‘决定论’却为人类的各种丑行提供了绝佳的借口，使我们得以狡猾地摆脱我们应该为自己的行动所负起的责任。”

“什么是‘决定论’啊？西面”我问道。

“简单说，决定论就是说在每一个事件或是结果——不管是物理事件或是心理事件——背后，都有原因存在。要是你按部就班地照着食谱的指示去做蛋糕，最后一定能做出一个蛋糕。或者说，约翰，像是在你的玻璃工厂里，把沙子、灰尘、以及其他原料熔在一起，最后就会制出玻璃来。最狭义的一种决定论认为，要是我们能掌握事件的原因，不管是物理的或是心理的，我们就能预测出结果来。”

“这种说法有点不通哦，”李反对这种说法，“要是‘有因就有果、有果就有因’的说话是对的，我们就没办法解释宇宙的创生了！要是我们推回宇宙才刚大爆炸的那一刻，整个世界才刚开天辟地，这时候什么都没有，我们怎么解释后来所发生的一切？是谁创造了气原子、氢原子、以及其他一大堆原子的？这类问题问到最后就问不下去了，一定得有个东西是无中生有啊。要是拿宗教来说，我们会说万物始于造物主！”

保罗好像快被烦死了：“拜托！牧师大人，你非得每天传教吗！”

“你说得很对，李。科学始终无法解释第一因的生成，”西面修士继续说道，“但是，很多人都相信这套宣称事出必有因的决定论，在所有的物理事件上都能成立，虽然这套理论经常受到科学最新发展的挑战。然而，弗洛伊德却更进一步地把这套理论应用到人类的心理上。他宣称，人类根本没有选择的权利，而所谓的自由意志不过是种错觉。他认为我们的行动和选择，其实都是由我们无法察觉的潜意识所决定的，他还说，要是我们充分了解每个人的先天遗传后天环境，我们就可以准确地预测出他的行为，以及他所会做的选择。弗洛伊德的这套学说无疑给了自由意志狠狠的一击。”

丽莎说道：“遗传学上的决定论让我们可以把责任推给祖先，‘都是我爷爷的基因害我变成酒鬼的！’而心理学上的决定论让我们可以把责任推给悲惨的童年，‘都是我爸妈害我今天生活得这么不如意！’而环境上的决定论让我们可以把责任推给老板，‘都怪老板没给我好的工作环境，所以我的工作表现才会这么差！’天啊，我现在可以为我的行为找出上万个新借口，这不是太棒了吗！”



“关于先天遗传和后天环境的讨论，由来已久。”金说道，“我想大家都明白，尽管遗传和环境确实会对人类造成影响，但是人类依然拥有自由选择的权利。我可以举同卵双胞胎为例，他们是从同一个受精卵分裂出来的，所以他们拥有一样的基因、一样的遗传。他们同时在同一个家庭里长大，也就是说，他们的后天环境也一样。但是，他们终究会长成完全不一样的两个人。”

“这一期的《生活》杂志上不是登了一篇泰国双胞胎的报导，你们看过这则报导吗？”保罗问道。

“唉，那篇报导写的是连体婴啦，保罗。”李忍不住纠正保罗。

“不管啦，”保罗还是继续说道，“反正那对连体婴共用一个身体，可是却有两个头。但是，奇妙的是，这对连体姊妹花的个性啦、爱好啦、行为啦，竟然全都不一样！就连她们的父母亲都认为她们是完全不同的两个人，只不过共用了一个身体！”

“又是一个例子，”金说道，“相同的基因，相同的环境，却造就出完全不同的两个人。”

西面修士接着说道：“你们举的例子真是太精彩了！我想跟你们分享一首我个人相当喜欢的诗，作者不详，这首诗叫做《决定论又来了》(Determinism Revisited)，诗是这样说的：

我走访心理医生，接受心理治疗，  
盼他告诉我为何揍黑了情人的双眼。  
我躺在舒服的躺椅上，听他说出高见，  
于是，从我的潜意识里，他竭力搜寻出答案：  
当我一岁时，妈咪把我的洋娃娃锁进箱子里，  
怪不得我现在会变成酒鬼！  
当我两岁时，有一天看到爹地亲了女佣，  
怪不得我现在老犯偷窥的毛病。  
当我三岁时，我的弟弟出生了，  
从此没人喜欢我，  
怪不得我现在会动手修理女朋友。  
听完这些解释，我实在乐得没话说。  
因为，我终于明白，  
千错万错原来都是别人的错！  
都是性欲惹的祸；  
都是潜意识惹的祸；  
真是感谢您哪，弗洛伊德！

大家全都哄堂大笑，只有克莉丝不为所动，我于是问她：“克莉丝，你看起来好像很不赞成。你有什么看法呢？”

“我不认为人有自由选择的权利。比方说，很多研究报告都指出，酒鬼的子女多也会沦为酒鬼。酗酒不就是一种病症吗？这和选择无关啊！”

“真是个好问题，克莉丝。”西面修士说道，“像我的家族就有酗酒的病史，所以我很清楚我的体质对酒精特别难以抗拒，非得小心控制不可。可是，话虽如此，我在二、三十岁的时候，要没有酒就活不下去。就算我的体质对酒几乎没有抵抗力，但是，要是我把酗酒的问题全推给父亲或是祖父，这样合理吗？其实是‘我自己’拿起第一杯酒的！”

我又觉得有话不吐不快了：“我最近上了一门课，题目是企业伦理。讲师把责任(responsibility)这个字拆成回应(resonse)和能力(ability)两个字。他还说，我们随时随地都会碰到麻烦事，像是待缴的账单啦、可恶的老板啦、可恶的员工啦、婚姻出了问题啦、子女闹事啦、和邻居处不好啦，还有其他一箩筐的麻烦。我们总是会遇到麻烦，无从遁逃。不过，身为人类，我们却有权‘选择’回应问题的方式！”

“事实上，”西面修士说话的速度比平常快了一些，“有权选择回应的方式确实是人类的伟大天赋之一。动物

只能凭本能来回应。密西根州的熊所筑的巢穴和蒙大那州的熊所筑的没什么两样；俄亥俄州的蓝松鸦的鸟巢和犹他州的蓝松鸦所筑的鸟巢也没什么两样。还有，我们虽然可以教会海洋世界里的海豚跳钢圈，但是海豚却无法累积学习心得，他们只知道跳钢圈就有鱼吃。”

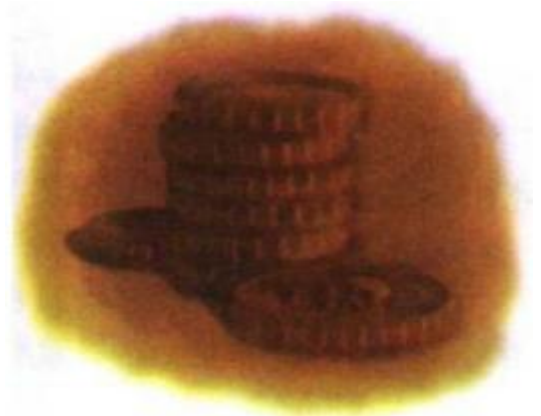
保罗点头说道：“是啊，同样是在越战中受伤，落到只能坐轮椅的老兵，有人染上毒瘾，只能靠海洛因度日，但是也有人奋发向上，最后当上退伍军人协会的会长！他们都遇上了一样的麻烦，但是他们回应的方式却截然不同！”

西面修士接着说道：“各位听过弗兰克（Viktor Frankl，人本与存在主义心理学家）这个人吗？他写过一本很有名的书《追寻意义的人类》（Man's Search for Meaning）。我要向各位郑重推荐，这本书实在太棒了。弗兰克是一位犹太裔的心理学家，毕业于颇负盛名的维也纳大学，日后还成为该校的教授，顺带一提，弗洛伊德也是维也纳大学毕业的。弗兰克一直很崇拜弗洛伊德，他也是决定论的虔诚信徒。然而，在第二次世界大战期间，弗兰克被关在集中营里好几年。纳粹几乎杀光了他的亲人，夺走了他名下所有的财产，而且还经常拿他做些可怕的医学实验。他忍受的痛苦绝非笔墨可以形容，要是胃肠不太好的人听到他的遭遇，恐怕会忍不住吐出来。虽然他的身心饱受煎熬，他却对人类和人性有了更深刻的了解，也让他对决定论的价值起了怀疑。他在这本书里说弗洛伊德曾经宣称：‘要是有人将一群性格各不相同的人置于同样的饥饿状态，随着饥饿程度的增加，这些人在饥饿感的驱使之下，彼此这间的个性差异将逐渐消失，转而表现出一致的反应和行为’。感谢老天，弗洛伊德可从来没住过集中营。他可是待在呈现维多利亚时期风格的豪华房间里看诊，他的病人是舒服地躺在躺椅上，他们可不是置身在肮脏污秽的奥斯维兹（Auschwitz）集中营里！在集中营里，个性差异可不是逐渐消失，相反地，是变得更加明显。”

卸下面具的人哪，可以是嚎叫的猪，也可能是圣人。人绝对可以主宰自己的行为。人确实是由自己所塑造出来的。好比在这个集中营里，在这个活人实验室里，我们亲眼目睹，有的牢友惨叫地像头猪，有的牢友却表现得像个圣人。其实，在人的身上，同时具备这两种潜能。至于会表现出哪一种，是由个人选择所决定的，而非由环境条件所决定的。

我们这一代是极端现实的一代，因为我们是看透了人类真实面目的一代。总之，人类可以建立奥斯兹集中营的毒气瓦斯室，人类也可以嘴里虔诚念着上帝的祷词或是犹太经文，坦荡荡地步入毒气瓦斯室。”

过了一会儿之后，丽莎平静地说道：“又是一次打破成规！没想到一个全身都留着决定论血液的心理学家竟然会说过：‘人绝对可以主宰自己的行为，人确实是由自己所塑造出来的’，甚至是‘至于会表现出哪一种，是由个人选择所决定的，而非由环境条件所决定的。’真是太神奇了！”



下午上课的时候，西面修士再一次强调责任和选择的重要性。

“我要告诉各位一个故事，这个故事发生在我身上，差不多是在六十年前发生的。那时我读六年级，导师是凯密先生，他曾经说过一段话，让我印象非常深刻。有一次，我们班上的孩子又在抱怨作业太多，凯密老师于是拉高嗓门大声说，‘我可没办法逼你们写作业！’大家注意听好，然后他接着就说，‘人生在世只有两件事非做不可，一件是人一定要死，另一件是……’”

“缴税！”保罗马上接口。

“没错，保罗。正是死和缴税这两件事！这两件事对才上小学六年级的我来说，根本是遥不可及的。这关我什么事啊！我还小，死亡可是好几百万年以后才会发生的事。而且我连半毛钱也没有，哪还需要缴税啊。所以，这也就是说，我彻底解放了，我什么也不用干了！然后我就放学回家。那天是星期二，是收垃圾的日子，晚上我老爸对我说：‘儿子，出去倒个垃圾吧。’我就说道：‘老爸，你知道吗，凯密老师今天说，在这世界上只有两件事是非做不可的，就是死和缴税！’我永远忘不了我老爸的回答，他看着我，一个字一个字慢慢地说道：‘儿子啊，很高兴你在学校学了这么多有用的知识。很好，你皮最好给我绷紧一点，你要是不给我去倒垃圾的话，我就把你揍到死！’”

全班哄堂大笑，西面修士继续说道：“话说回来，凯密老师说的话不尽然是对的。世界上真的有人可以不用缴税。比方说，越战时，有人不用上战场，就逃到西北部去，在森林里过着自给自足的生活。他们根本不用钱，当然也不用缴税了。不过，各位，在这个世界上确实只有两件事是人非做不可的，就是死亡和选择，任谁也无所遁逃。”

“谁说的！还是可以干脆放弃生命，完全不做选择也不下决定吧？”保罗又有不同意见。

丽莎答道：“丹麦哲学家齐克果（Kierkegaard）曾经说过，不做决定本身就是一个决定，不做选择本身就是一种选择。”

“西面，我们谈了老半天的选择和责任，您到底想要说什么呢？”保罗又问道。

“别忘了，保罗，我们曾经说过，威信和领导是始于决心的。所谓的决心指的就是把意图和行动连系起来的选择。其实我要说的是，到最后，无论如何，我们都要为我们的行为做出选择，并且接受伴随选择而来的责任。我们是要忍耐，还是不忍耐？我们是要心存仁慈，还是严以待人？我们是要认真倾听，还是只想找机会插嘴？我们是要谦卑，还是自大？我们是要尊重别人，还是粗鲁相待？我们是要诚实，还是欺瞒？我们是要全心投入，还是蜻蜓点水？”

“西面，”保罗的语气好多了，“我一直在想我先前对您说过的那些话，当我们讨论到爱的种种表现时，我那时说那根本有违本性。但是您却马上告诉我，我并非做不到，我要是对着大人物就一定做得到。可是，我觉得以我的本性来说根本就做不到啊，要我以这样的方式带领手下的阿兵哥，我只要一想到就头皮发麻。这根本违背人性嘛。”

丽莎跟着又说：“人性？人性是什么？有个专家曾经说过：‘人性就是穿着裤子大便！’”“哈，真有一套！你是从哪里看来的啊？”保罗打趣道。

“这是心理学家暨演说家派克（M. Scou Peck）说的，我从他的书《心灵地图》（The Road Less Traveled）中看到的，”丽莎笑了笑，“乍听之下有点不雅，不过，我觉得他说得挺有道理的，对小孩子来说，练习上厕所一定是全天下最违反人性的事。还不如直接拉在裤子上方便呢。但是，经过一段时间的训练之后，原本违反人性的事就变得再自然不过了，小孩越来越能自我克制，不再把大便拉在裤子里，也懂得要跑到厕所坐马桶了。”

“我觉得这个道理适用于各种训练，”金说道，“我们可以训练自己学会各种事情，像是上厕所、刷牙、读书写字，以及其他技能。现在我明白了，所以，所谓的训练就是让我们学会违反本性的技能。”

“说得太好了！”西面修士赞道。“我们确实可以训练我们自己学会看起来很违反本性的技能，直到这些技能变成习惯，进而习惯成自然！人其实是习惯的动物。你们有没有发现啊，你们这个星期上课时，都是坐你们第一天所坐的位子上，你们都没换过位子哦。”

“您说得没错，西面。”我现在才发觉，这确实有点可笑！

西面修士继续说道：“我想各位可能听过，发展新习惯或是新技能必经的四个阶段。不管是发展好习惯还是坏习惯，不管是发展好技能还是坏技能，不管是发展好行为还是坏行为，都要经过这四个阶段。告诉你们一个好消息，这四个阶段也适用于发展新的领导技能。”

### 第一个阶段：无知无觉，尚未学习

“在这个阶段，我们对应该发展的行为或是习惯，都还无知无觉。这是最原始阶段，这时候，你的母亲还没教你蹲马桶、你还没开始抽第一根烟或是喝第一杯酒、也还没开始滑雪、打篮球、打字、读书写字等等，在这个阶段，你根本还没认识到你要学的技能，对它也还不感兴趣，当然也还没开始学习。”

### 第二个阶段：已知己觉，正在学习

“在这个阶段，你已经认识到应该学习的新行为，不过还没学会。这时候，你的母亲已经开始教你蹲马桶、你也抽了第一根烟但被烟呛到，他也喝了第一杯酒但觉得酒很难喝，你也开始滑雪、投篮、打字、弹钢琴。这个阶段最可怕了，非常违反本性，你甚至会感到备受威胁。保罗，你刚才不是说了，只要一想到要实践我们上课时所谈的道理，你就感到头皮发麻……这是因为你就处在这个阶段啊！但是只要坚持下去，你很快就能进到下一个阶段……”西面修士又在黑板上写下：

### 第三个阶段：已知已觉，已经学会

“到了这个阶段，你已经学会了，而且也越来越适应新的行为或技能。这时候，你很少会把大便拉在裤子上，你开始觉得烟很好抽，他开始觉得酒很好喝，你再也不怕滑雪了，打篮球也颇有成为迈克尔·乔丹(Michael Jordan)第二的架势，打字或弹琴时不用再低着头找键盘了。你在这个阶段里是越来越‘上手’了。各位，你们认为下一个阶段又该是什么呢？”

“不知不觉，运用自如！”有三个学员同时脱口而出。

“答对了！”西面修士一边说一边在黑板上写下来。

### 第四个阶段：不知不觉，运用自如

“到了这个阶段，你可以说是运用自如、炉火纯青了。这时候，每天早上起床刷牙、上大号、对你来说，已经是再‘自然’不过了。这时，他也可能变成酒鬼、烟枪，你根本戒不了这些习惯！这时，当你从山顶上俯冲滑下来，就自然得像在街上漫步！迈克尔·乔丹就是这种境界的代表！很多篮球评论家都夸他在球场上的表现仿佛呼吸般自然，这种形容倒是很贴切。乔丹根本不用脑子打球，他不必思考打球的战术或是方法，因为他早已和篮球融为一体了。同样地，技巧纯熟的钢琴或是打字员根本不用看键盘，就可能‘运键如飞’。在这个阶段里，这些行为或是习惯就蜕变成我们的‘本性’了。保罗，在这个阶段里，领导人已经把他们的领导行为演化成习惯，进而演化成‘本性’。这时，领导人不用刻意扮演，自然而然就是个好领导人。领导人也不必刻意扮好人，因为他自然而然就是个大好人。”

“西面，这听起来好像是在塑造个性哦？”

“没错，约翰。”西面修士很肯定地答道，“其实领导无关个性、掌控的能力、或是领袖魅力，而和你‘这个人’有关。以前，我以为领导是和个人风格有关，但是现在我觉得，领导其实是出于本性，也就是性格。”

“是啊，这么说好了，”李说道，“伟大的领导人，他们的个性和风格都各有不同。比方说，巴顿将军和艾森豪将军，李艾科尔(Lee Iacocca)和玫琳凯(Mary Kay)，罗斯福总统和里根总统，葛拉罕(Billy Graham)和马丁路德，金恩博士……虽然都是很出色的领导人，但是他们的行事作风却完全不同。西面，您说得很对，他们之所以成功，一定不是光靠风格或是个性。”

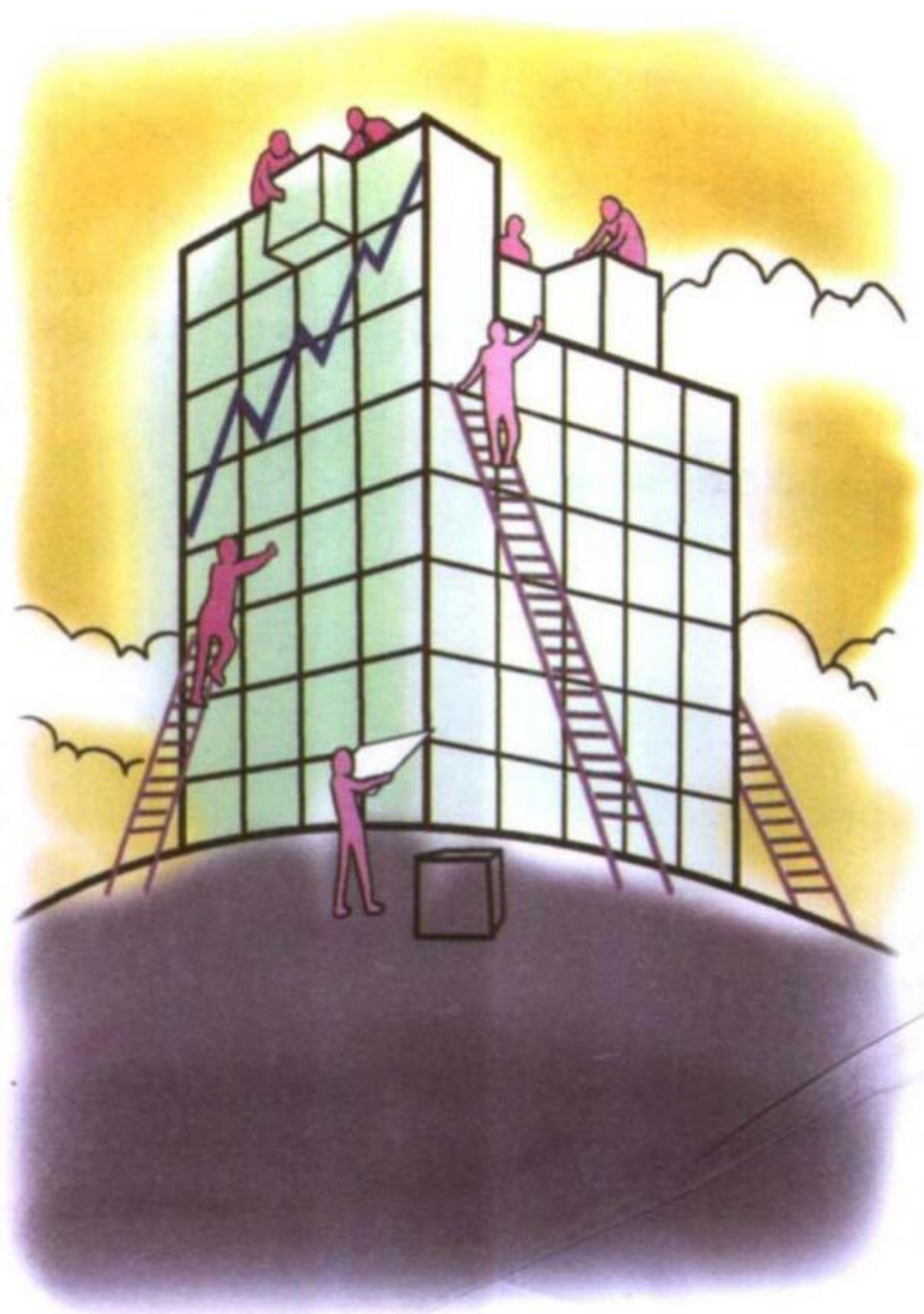
西面修士接着说道：“领导或是爱，是建立在性格之上。忍耐、仁慈、谦卑、无私、尊重、宽恕、诚实、守信……这些都是性格啊。要是我们想要成为成功的领导人，我们就要发展这些性格，最好进一步将这些性格演化成行为或是习惯。”

丽莎说道：“我实在不想再引用什么名言了，不过我想到一句很贴切的话，就算是决定论者也会喜欢。这句话是这么说的：‘思想引导行为，行为变成习惯，习惯塑造性格，性格决定命运’。”

“天哪，我爱死这句话了，丽莎！”李赞道。

这节课也到下课时间了。





# 第七天



## 震撼心灵的启示

一分努力，数分回报。

—— 吉姆·约翰（Jim Rohn，美国企业管理顾问专家）

四点五十分，我已经坐在西面修士的身旁。我不发一语，这是我们最后一次在清晨碰面。

西面修士突然转过头，问我：“约翰，在过去这一个星期里，哪一件事最让你获益良多？”

“嗯……很难说……不过，‘爱是动词，不是名词’这句话倒给了我不少启发。”我答道。

“你学得很好啊，约翰。很久很久以前，有一位律师，不过，当时大家都叫律师为经学教师。这位经学教师跑去试探耶稣。他问耶稣哪一条诫命是第一重要的。你要知道，犹太教义历经好几世纪的流传传述，已经留下好千卷了。而这位经学教师居然强人所难，要求耶稣在好几千卷教义里，找出‘一条’最重要的诫命！耶稣应允了他的请求，简单地告诉他：‘你要全心、全情、全力、全意爱主——你的上帝，又要爱邻人，像爱自己一样。’”

“也就是说，爱远比上修道院或是遵守戒律还来得重要啦？”

“我向来认为，在我们的人生旅途上，身旁要是有一群人和善相伴，是很棒的一件事。但是这一切都远不及爱来得重要。圣徒远在两千年前就已说过，到头来，人生最重要的三件事就是‘信、望、爱’。而其中最重要的就是爱。既然你刚刚说到了爱，约翰，我想你真的走对了方向。”

“您的一生就足够做为我效法的榜样，我是说，您可是无私的典范啊，您舍弃了一切来到这里服务。”

“你刚好说反了，约翰。我来到这里的理由可是很自私的。借着奉献、自我牺牲、服从修道院院长和修道院的规定，我奇妙地除去了本性上的自我中心。我越是放下骄傲和自我，我越是觉得生命里充满喜乐！约翰，我所感受到的喜乐绝非笔墨所能形容。而我之所以留在这里服务，完全是出于自私心态，因为我想感受更多喜乐！”

“西面，我真希望能像您一样，有所信仰。我们在这个星期里所讨论到的信心啦、领导啦、爱啦、还有其他的种种道理，对您是易如反掌，对我却是难如登天啊。”

早上的课还有半个小时才开始，我坐在沙发上，望着炉火发呆，整个人陷入深深的思绪里，不知身在何方。不知怎么地，泪水从我的脸颊滑落，我有三十几年没流过眼泪了。

保罗走过来，在我身旁找了张沙发坐下，他拍拍我的膝盖，问道：“你还好吧，老兄？”

我只是点了点头。说也奇怪，而且出乎我的意料之外，我竟不觉得丢脸，也没想到要加以掩饰。我就这么让眼泪无声地流淌下来。

保罗仍然坐在一旁陪着我，什么话也没说。

“我们的课还有两个小时就结束了。不知道各位对我们这个星期所上的课有什么意见？各位要是有什么不同的想法或是疑问，都可以趁现在提出来。”西面开口说道。

“对我来说，好像有很多功课得做呢，”我的声音还有点哑，“我得努力建立影响力，努力关心别人，爱人，为人着想，还得努力建立新行为以摆脱我唠叨的毛病。西面，我真想问问您，这一切的努力是否值得呢？”

“约翰，这个问题我也问了自己好些年了。要成为一名威信式的领导人本来就要做出选择并且付出牺牲，还要高度的自我约束。不过，话说回来，这是我们自愿接下领导人的职务后，所应负起的责任啊。”

克莉丝有点坐立不安，似乎急着想发言：“我经常告诫我所带领的运动员，他们得养成纪律，而纪律靠的是下苦功和全心投入。不过，只要有所付出，回报可是很丰硕的。举个例子吧，在座哪位有定期运动的习惯啊？”

“我每星期溜直排轮三到四次。”金回答。

克莉丝继续说道：“金，在你定期练习溜直排轮的过程中，有没有得到什么好处呢？”

“当然有。”金兴奋地说道，“我整个人变得越来越有活力，心情变得越来越轻松，精神变得越来越好，也不再担心发胖了。甚至连经前的症状都减轻很多。而这还只是初学者所能得到的好处哦！”

“所以，我们做教练的就经常告诫球员纪律的重要性，不管学什么，只要养成纪律，就好处多多，比方说练习上厕所啦、刷牙啦、读书写字啦、受教育啦，弹钢琴啦……我想，就算我们要学习当一名威信式领导人，纪律也是很重要的。”

“你说得非常正确，克莉丝。”西面修士高兴地说道，“养成纪律确实是好处多多，或者说是‘回馈’多多。各位还有别的感想吗？”

“让我来说吧，我来说个最简单的好了，”丽莎说道，“当我们懂得推己及人，为人牺牲奉献之后，我们就能建立影响力，一名能够建立影响力的领导人，一定是大家都需要的领导人。”

“谢谢你，丽莎。还有哪位要跟我们分享啊？”

“人生从此多了一项使命。”保罗鼓起勇气说道。

“此话怎讲，保罗？”西面修士问道。

“我之所以从军的一个理由是，我想过一个有意义的人生。对我来说，所谓的有意义的人生，就是有目标、有使命、有远景的人生，这是我每天早上愿意起床的理由。就像克莉丝说的，养成纪律的好处多多，当然，对一名军人来说，养成纪律更是重要。我觉得，领导人借着为他们所领导的人牺牲奉献，进而建立威信，给了领导人真实的远景，给了领导人前进的目标。而透过这远景和目标，领导人的生命就有了莫大的意义。”

“你说得好极了，保罗。谢谢你的一番话。”西面修士笑着说道，“要是你们仔细看过威信式领导的职务说明，就会发现该做的事情可是很多的。要仁慈、要认真倾听、要心存感恩、要赞美人、要肯定人、要设立标准、要认清期许、要督促别人达成既定目标……诚如保罗所言，这些全都是每天要持续努力的使命。”

“换句话说，”李也发言了，“威信式领导的纪律人生其实就相当于个人使命宣言的人生。近年来，很多组织都很流行写下它们的使命宣言，借以表达它们的立场与所支持的理念。想清楚我们的主张和立场，并且形之于个人使命宣言，应该是很重要的。不是有人说过吗，要是我们一点立场都没有，我们就什么也不是了。”

“我以前在商场上打滚时所学到的一个教训，”西面修士突然开口，“公司有个使命宣言固然是件好事，甚至可以当作奋斗的目标。但是我们必须明白，人们的领导，不管对人们提出了什么样的使命、目标、人们都会照单全收的。”

丽莎接着说道：“我真要好好谢谢你，保罗，关于你所说的使命、目标、还有意义。我的学生总是在寻找人生的意义和目的，他们甚至拼了命地寻找。然而，要是找不到，他们就会自暴自弃、陷入帮派、毒品、暴力或是其他的坏事里，以逃避内心的空虚。”

西面修士也说道：“我曾经看过一份社会学的研究报告，这份报告调查了一百位年过九十的老人，这份报告只问了一个简单的问题：‘如果生命可以重来一遍，你会有什么不同的打算？’前三名的答案是：多冒险、多反省、多为后人造福。”

“我觉得，威信式领导绝对免不了冒险。”保罗毫不犹豫地說道，“要是遇上威权式的老板，那就有好戏可看了！”

“我说保罗啊，人生本来就是一场冒险啊，”我说道，“尤其是对领导人而言。你应该听过‘不入虎穴、焉得虎子’这句话吧？休斯顿火箭队的前任总教练菲利普（Bum Phillips）不就说过：‘教练只有两种，一种是已



经被炒鱿鱼，另一种是即将要被炒鱿鱼！”面对事实吧，要干领导人就得冒风险啊。”

“我对报告中所说的多反省是心有感触，”金说道，“我们刚开始上课的时候，西面曾经要我们大家明白身为领导人所肩负的重大责任，我们得为我们所领导的人负责。我觉得这些老人说得对极了，我们应该现在就好好反省我们所肩负的责任，而不是到了晚年进了养老院后再来后悔。”

李也跟着说道：“我倒是很认同多为后人造福这个答案。我常花很多时间陪伴老人，所以我知道当我们老了以后，让我们愧疚的就是不曾为别人付出过什么，这甚至会影响到我们能否心平气和地面对死亡呢，到了生命的尽头，只剩下最要紧的问题：‘我们这辈子到底做过什么？’既然我们身为领导人，我们就拥有绝佳的机会能为别人‘做点什么’。要是我们还是和其他人一样。要是我们还是沿用过去那种威权式的领导方式，要是我们还是说：‘给我照这么做，要不然你就倒大楣了！’那就根本没有人愿意追随我们，我们也没办法为别人做出贡献。”

丽莎又说道：“造福别人确实很重要。印地安人有句话说：‘人一出生，本人哀啼，众人欢喜。要是一生都能好好度过。他日辞世，众人哀啼，本人欢喜。’”

“我很喜欢这句话，丽莎。”金深有同感，“西面，我觉得成功的领导还能给我们带来灵性上的好处。要是我们确实以威信来领导，处处为他人设想，不就等于遵循了‘黄金定律’吗？我在好几年前曾经上过比较宗教的课，我在课堂上读到了一本书，是史密斯（Huston Smith）的经典著作《人类的宗教》（The Religions of Man）。他在结语中谈到了世界上各个伟大的宗教彼此之间的关系，他说，所有的伟大宗教都有一个共同点，就是它们都存在着某条‘黄金定律’。”

“我们的课只剩最后一个小时了。”西面修士开口，“我们已经讨论过养成威信式领导的纪律之后所会得到的种种好处了。但是我们还忘了提一个最重要的好处，那就是喜乐。”

“什么喜乐啊？西面。”保罗充满敬意地问西面修士，“领导和快乐有什么关系啊？”

“保罗我说的是喜乐，不是快乐。快乐与否是建立在发生了什么事情之上。要是有好事发生，我就感到快乐；要是坏事发生，我就感到不快乐。喜乐和快乐不同，喜乐是更深层的感受，它和发生了什么事情无关。几乎所有最伟大的威信式领导人，像是佛祖、耶稣基督、甘地、马丁路德、金恩博士或是德蕾莎修女，都曾谈到喜乐。喜乐是一种发自内心的满足，是一股坚定的信念，相信自己已经明白了生命中最为深刻永恒的真理。为人奉献让我们从自我的枷锁里释放出来，而过多的自我却堵塞住了生命的喜乐。”

我当下有感而发：“我那当心理医生的老婆曾经告诉我，她见过很多过度自我的病人，这些病人在情绪上永远长不大。她是这么解释这类现象的。一开始，新生儿和婴儿绝对是很自私的生物，说得直接一点，他们根本就只是‘需求与欲望的机器’。对婴儿来说，他们的个人需求和欲望是最重要的，为了生存，他们非得吵闹争取不可。尤其到了两岁大的时候，他们简直就像天霸王，全世界都得照他们的命令行事。很不幸的是，很多人一直停留在这个‘惟我独尊’的阶段，虽然外表看起来像个大人，但是情绪上还只是个两岁小孩，还是要这个世界都得满足他们的需求与欲望。这些拒绝长大的人会越来越自私，越来越自我。他们会为生活筑起一道高墙，只活在以自我为中心的世界里。我的老婆还说，这些人的生将充满无比的寂寞与痛苦。”

李跟着举了其他的例子：“我总是告诉年轻人，结婚的一个好处，就是提供小两口一个成长的机会，借着关心对方——也就是他们的不同的需求，他们可以学着放下过多的自我。而小孩的出生又是另一个成长的机会，借着照顾小孩，处处为他们着想，他们可以进一步克服自己的自私心态。单身或是变老所要面临的一场硬仗，就是要设法不让自己变得太过自我中心。我觉得，自我中心的人可是世界上最寂寞也最痛苦的人啊。”

金再次发言：“这是不是说，我们的自我，骄傲以及自私是妨碍我们成长的最大障碍。在我刚才所提到的史密斯的《人类的宗教》一书中，曾经指出世界上所有伟大的宗教一致认为，自从人类被创造出来以后，最大的问题就出在人类自我中心的本性上，就出在骄傲和自私上。有些宗教把这个问题称为‘罪’。史密斯说，世界上的伟大宗教都在教导信徒如何克服自私的本性。”

李进一步说道：“我所信仰的宗教认为，人是受了诅咒才出生，这个诅咒就是原罪。或许人类的自私本性就是所谓的原因吧。我们昨天不是才讨论过‘何谓人性’吗？我昨晚想了许久，我发现我的本性就是喜欢把自己摆

在第一位，要我为别人着想根本有违我的本性。就像金所说的，为人着想是要养成纪律的，是要我们学会不符我们本性的事情。”

丽莎也跟着说道：“我很喜欢一个作家路易斯（C. S. Lewis）曾经说过，否认自己自私的人可能就是最自私的人。他举了一个例子来证明他的论点，他说当我们翻看着家庭照片的时候，‘难道不是以我们看起来的好看与否，来评断这张照片拍得好不好吗？’”

“谢谢，你们说得真是太好了。”西面修士点头赞道。“关爱别人，为人着想，以及威信式领导，都足以让我们打破自我所筑成高墙，进而进入别人的世界里，一旦我们放下自身的需求与欲望。处处为人着想，我们才能长大。我们会变得越来越不自我中心，变得越来越心存他人，变得越来越喜乐……”

丽莎又引用了别人的话：“著名的精神病学家曼林格博士（Dr. Karl Menninger）曾被问到，对于精神状态濒临崩溃的人有何建议。他建议他们离开家，越过铁轨，随便找个需要协助的人，然后伸出援手！”

“说得真是太实在了。”保罗说道：“助人为快乐之本啊！像我在每年年底都会开支票捐款给慈善机构，我之所以这么做多多少少也是为了让自已高兴嘛。”

“谢谢你的坦白，保罗。”西面修士接着说道：“我想引述我很欣赏的史维兹博士（Dr. Albert Schweitzer）所曾说过的名言，给各位当个参考：‘我不知道你会面对什么样的命运，但有件事我很肯定：真正快乐的人，必然是那些懂得奉献的人。’说不定牺牲奉献正是我们获得生命恩典的必备条件呢。”

李又说道：“在《圣经》的‘约翰福音’里，耶稣训勉门徒遵守他所定下的命令，这样就能得到他所感受到的喜乐。耶稣是这么说的：‘你们若遵守我的命令，你们会常生活在我的爱中。’耶稣很明白爱所带来的喜乐。这里的爱指的当然是动词的爱，也就是为人着想的那种爱。”

“拜托，趁着牧师还没端出盘子要我们捐献之前，赶紧回到正题吧！”保罗开玩笑地笑着说道。

西面修士接着说道：“好吧，回到正题，保罗，威信式领导将可带给领导人莫大的喜乐，而威信式领导也就是为别人奉献，满足他们的基本需求。而这样的喜乐足以支持我们走完我们在地球这一趟的灵性之旅。我相信人生在世所追求的意义不见得是活得快乐或是实现自我，而是心理和灵性层次的成长。这是上帝的旨意。关爱、奉献、以及为人设想，让我们得以走出自我中心。关爱别人让我们得以脱离可怕的两岁状态，使我们变得更加成熟。”

“我还有个更好的说法，保罗。”丽莎半开玩笑地说道，“疯子的定义就是永远做一样的事，却妄想得到不一样的结果！”

大家立刻哄堂大笑。

“终于到了结束的时刻，”西面修士顿时正经了起来。“这一个星期以来，我从各位身上学到很多，我很感谢各位在这次课程里踊跃发言，提供了很多独特而又有趣的看法。”

“您说的各位也包括我在内吗？”保罗露出一副难以置信的表情。

“当然啊，保罗，其实我要特别谢谢你呢。”西面修士诚恳地答道，“最后，我衷心地期待各位，在未来的人生旅途上，或多或少用到一些我们在这次课程里所学到的道理。短期来看，或许看不出什么效果，但是长远来说，你的人生一定会有很大的不同。祝各位好运，愿上帝保佑你们未来的人生旅途！”

# 终曲：



万丈高楼平地起。

—— 中国古谚

在说再见之前，我们六位学员共进了最后的午餐。我的泪水不由得再次滑落。甚至连李和保罗都互相拥抱了起来，还大喊道别。

保罗提议大家半年后再聚一次，立刻获得了一致的同意。保罗自告奋勇当联络人，负责通知大家聚会的日期和地点。没想到当初最惹人嫌的家伙，到了课程结束时，居然变了一个样！我这会儿豁然明白了，我之所以那么讨厌像保罗这样的人，原因是出在他所拥有的特质其实在我身上也有啊，而且那还是我最讨厌我自己的部分。可是，至少这些特质在保罗身上还比较明显，因为他是个很坦白、很真诚的人。我在这个星期里下了好几个决心，其中一个就是要更真诚待人，不再带着假面具。要懂得“谦卑”，我记得西面修士是这么说的。

“我希望西面修士也能参加我们的聚会，”金建议，“你可一定要邀请他哦，保罗？”

“没问题，包在我身上，”保罗一口答应，“有人看见西面吗？我想跟他道别呢。”我四下望了望，就是没看到西面修士的踪影！

我拿起行囊，离开房间，走到外头的停车场，找了张长椅坐下来。我知道玛丽就快到了。但是，我突然感到一阵莫名的焦虑。我想找到西面修士，跟他说声再见。

于是我放下行囊，跑下通往密西根湖畔的阶梯，我远远地就看到一个熟悉的身影，我不觉加快脚步还忙不迭地喊道：“西面！西面！”西面停下脚步，在他转身之际，我也跑到了他身边。我们彼此拥抱，互道再见。

“西面，我真……真不知道该怎么谢谢您……这一个星期以来对我的教导，”我急得略显结巴，“我学到太多宝贵的道理，我希望回去后能多少派上一些用场。”

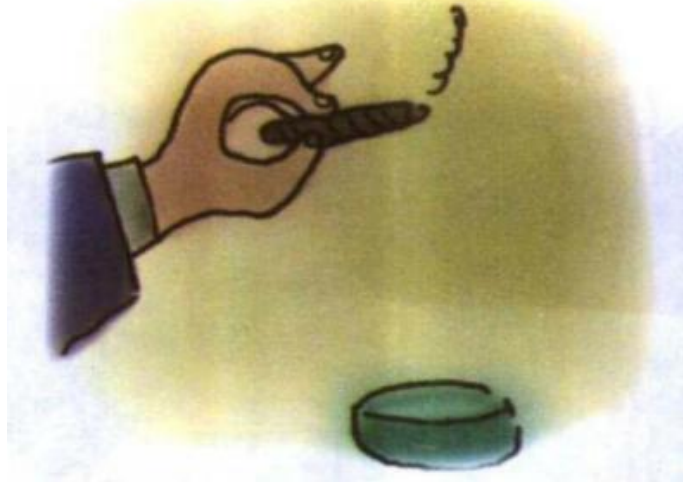
西面修士深深地望着我，然后说道：“古代有个人叫做西鲁斯（Syrus），他曾经说过，光学不练毫无助益。约翰，我对你有信心，我相信你一定可以做得很好的。”

他的眼神透露着对我的信心，我不禁充满希望。

“但是西面，我应该怎么开始呢。”

“就从选择开始！”

我慢慢爬上两百四十三级阶梯，回到停车场旁的长椅坐下，背靠着行囊等候玛丽到来。停车场里的最后一辆车也开走了，四下望去，整座修道院显得格外安静苍凉。湖面上吹起阵阵秋日微风，吹动我脚下干枯的树叶，沙沙作响。我深深地陷入沉思之中。



不晓得过了多久，远方传来驶近的车声将我拉回了现实。我看到我们家那辆白色的福特越野车正爬上了两线道的小径，扬起一片尘沙。接着，这辆车开进了停车场。

我慢慢地起身，向不远处的密西根湖望了最后一眼，眼泪同时流了下来。我下定决心，就从现在开始。

我听到车门打开的声音，我转身一看，只见玛丽笑着跑过来。这一刻，她看起来比以前还美。

她投入我的怀里，我紧紧地拥住她，直到她松手放开为止。

“好奇怪啊，”她开笑地说，“好久以来都不是我先松手的呢，感觉很不错哦！”

“这没什么！这不过是我未来新旅程的第一步！”我自豪地回答。

