



WISDOM

人生智慧经营系列丛书

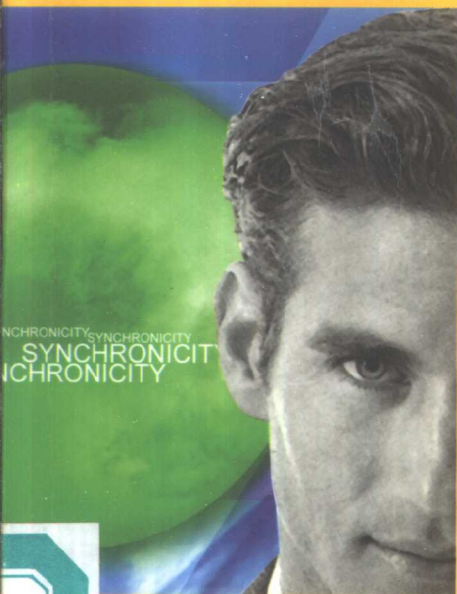
耳目一新的领导艺术

SYNCHRONICITY

THE INNER PATH OF LEADERSHIP

领导圣经

关于领导力深层意义的探索



让时间流过生命

空间由我们共享

当预见到自己事业顶峰的时候，成功人士再思考自我、组织、自我与组织及环境的关系，融合自己内心独特的感悟，去探索“领导力”的深层艺术，从而拓展新的境界。

突破极限，把握更深远的未来！

[美]乔塞夫·乔沃斯基 著
莫菲·译

西南财经大学出版社

Copyright; 1996 JOSEPH JAWORSKI. This Edition Arranged With LINDA MICHAELS INTERNATIONAL LITERARY AGENTS. Through Big Apple Tuttle—Mori Agency, Inc. Simplified Chinese Edition Copyright; 1999 SOUTH—WESTERN UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS PRESS. All Rights Reserved.

本书著作权合同登记号：图字21-1999-013号。

责任编辑：赖江维

封面设计：郭 川

书 名：领导圣经——关于领导力深层意义的探索

编 著：乔塞夫·乔沃斯基 译者：莫菲

出 版 者：西南财经大学出版社

（四川省成都市光华村西南财经大学内）

邮 编：610074 电 话：（028）7353785

印 刷：郫县科技书刊印刷厂

发 行：西南财经大学出版社

全 国 新 华 书 店 经 销

开 本：850×1168 1/32

印 张：8

字 数：146 千字

版 次：1999 年 4 月第 1 版

印 次：1999 年 4 月第 1 次印刷

印 数：10000 册

定 价：18.80 元

ISBN 7-81055-460-3/F·361

1. 本书封底无防伪标志不得销售。
2. 版权所有，翻印必究。

作者序

我们每个人都曾有过这样的美好经验：一些事情以近乎难以置信的方式同时发生，或是一些意想不到且无法掌握的事，似乎明显地在指引我们。我发现最能贴切形容这种情况的字眼是卡尔·琼（C. G. Jung）所创造的“同时性”（synchronicity），他在《同时性：一种非因果关连之法则》（Synchronicity: An Acausal Connecting Principle）一文中，将“同时性”定义为“两件或多件事，意义深远地偶合或同时发生，而不是单纯的机率可以解释的”。在这些时候，就好像有看不见的手在帮助我们一般。我个人不论是在工作或私人生活上，都常有类似的经验，我总是非常好奇于它们是如何发生的，这种好奇心与日俱增，特别是在这种经验如何应验在一群人或团体之间的这方面。我认为这种情况是领导力中最奥妙的领域，它创造了一些“可预期的奇迹”。

我对“同时性”的探索了解，源于一连串引领我进入内在转换过程的个人生活事件，这种内在转换，使我决定

去追寻一个多年来一直存在心底的梦，那是我这一生最困难的决定，但就在我作决定的那天，我跨越了一道门槛。从那一刻起，发生在我身上的事有最奥秘的性质，很多事开始显得几乎徒劳无功，使我开始发现有相当多人对我提供了很重要的协助，这种情况维持了一年多。然后，我又失去了动能，并几乎毁掉了自己辛苦建立起来的梦，但最终我又重获能力继续进行，后来我才了解自己所探索的，是一种扩展的创造法则。

这些经验使我开始去追寻它背后的意义，为什么在我跨过门槛后，会有这么多扇门为我而开？我在当中如何一度失去能力去创造梦想中的未来？后来是如何再获得这种能力的？从这些经验中可以找出什么法则？如果这种动力可以发生在个人身上，为什么不会发生在一般组织及社会中？有哪些领导力的性质能激发产生这种动力？

我是第一个认识到，企图找出这些问题的解答等于是去探查人类知识未知领域，而且，不论我在这里提出何种看法，这都还是只是个开端。不过，在这本书中，我是透过自己个人人生旅途中的故事，来找寻上述问题的答案，也是这一路走来我个人内心转换的历程。我邀请您和我一起走这一趟旅程，在途中您会遇到一些在当前不同的领域中，如哲学、灵媒、神经生物学、领导力理论、组织学习等中，引导新生力量的人，这些人正从事于打破不同学科之间的藩篱，并将它们转换成进一步的领域。在我看来，他们的目的是一致的，就是要更深一层了解人类（包括个人和群体），如何发展出能力来看出世界之所需，以便能有机会去创造未来，而不是只处于被动反应的局面。

这本书分为四部分，这种分段模式援引自乔塞夫·坎普贝尔(Joseph Campbell)在其所著《千面英雄》(*The Hero with a Thousand Faces*)一书中之描述。坎普贝尔在该书中描绘英雄在探索旅程中的混合面貌，那是一种人类蜕变过程的原型，而我认为，类似的一般组织也可以采取这种过程。虽然这本书讲的是我个人的故事，但我并不是想使它成为一部自传，相反地，我希望它成为每个人的故事，这也是为什么我只在相当必要时才提及我的家人——他们在我的旅程中扮演极重要的角色——的原因。诚如坎普贝尔所说，英雄的旅程，就是任何一个要找寻自己生命的真正目标者的旅程，它是我们在探寻如何创造未来时必然会历经的过程。但是，这种基本的心路转变却很难用文字描述，我所知道的唯一方法，而且是最省力的诠释方式，就是以叙述故事的方式做为起始。

我在写此书时，一再地想让这些人生历程更具体化，因此，前面几章代表我在经历不同事件时，内心的意识与感觉。我知道引领读者进入旅程的最佳方法，就是让他们对我的经验起共鸣，对于这点我有相当的努力，因为在本书前面章节中所叙述的一些意外事件，并非很讨人喜欢。但是，我们所有的经验形成我们发展过程中基本的一部分，对于我们的蜕变过程有相当之帮助。因此，我在回顾那些经验时并不太做评价判断，而是留给读者在考虑自己的人生旅程时自行做评断。

故事“行前准备”揭开序幕，描述的是真实的生活以及去进一步探索的感召，这种感召产生自许多方面，有时奥妙而难以捉摸，有时却相当明显，它呼唤我们朝应该改

变的方向走去，达成重要的目的或计划。第二部分是“跨越门槛”，描述的是在决定接受探索的感召的时刻，如果我们真心承诺去追寻自己的梦想，会发现有一股超乎自己本身及意志的强大力量，一路帮助我们，滋养我们的探索和转换。第三部分谈的是“英雄的旅程”，不可避免地有相当严格的考验，来试炼我们对所选择方向的信诺，并让我们有机会从失败中学习。最后的部分是“礼物”，描写完成探索的故事，以及它带给个人和社会的成果或影响。同时，在其中还描述了旅程中转换的过程。

彼得·圣极（Peter Senge）的结论，提供予读者进入旅程之地图。圣极是《第五项修练》（The Fifth Discipline）一书之作者，这本书的出版，引起了全球对学习及了解组织之广泛兴趣。在过去15年，圣极和他在麻省理工学院的同事们，一同致力于研究如何在学习过程中推动组织，他们相信一个学习中的组织的精髓，不仅仅牵涉发展新能力，也包括个人及集体在心灵上的基本变动——这种变动正是本书的主题。他们认为若没有这种心灵的转变，就不会有任何实体的产生。由于圣极对这种转变，及如何有效地达成这种转变有浓厚之兴趣，我想由他来写本书之结论是相当恰当的。我还有一个私人理由要邀请他写结论——正如他在绪论中所说，他在本书的写作过程中提供予相当多的帮助，在我试着把整个旅程归结以趋于完整时，他几乎完全参与其中。

最后要告诉读者的是，我在写这本书及将之付梓时所持有的严肃保留态度，在我常常发现自己为自己的缺点所打击的情况下，又如何开始想把自己朝向转变的旅程叙述

出来与他人分享呢？我从阅读亨利·诺温（Henri J. M. Nouwen）的《伸出手》（Reaching Out）一书中，获得相当大的启示与慰藉，诺温说他有相当长的一段时间犹豫于是否该写这本书，但他从7世纪苦行者，架梯上的约翰，所说的一段话中，得到安慰与鼓励：

如果有人仍受以前的不良习惯影响，但却能仅靠言语文字做教诲之工作，那就让他们继续吧！……

因为，借助他们自己的言语而赋予羞耻，或许他们终 will 开始去实行自己所教诲别人的。

我希望这本书能在您个人的转变中有所助益，对于本书所阐释的有关这些“可预期的奇迹”，将可能如何发生于您的生活、您组织里的领导力及整个社会，或许您会有更深一层的了解。

乔塞夫·乔沃斯基 于麻州

导 语

彼得·圣极(Peter Senge)

叙说一个故事

多年以来，我一直告诉人们，虽然有很多谈领导力的书，但只有一本是认真的学生必须阅读的——劳勃·葛林里夫(Robert K. Greenleaf)的《服务式领导力》(Servant Leadership)。最近大部分有关领导力方面的书藉，都是谈论领导人做些什么及如何展现领导能力，为什么领导者会遭遇种种困难，及组织应如何培养一位领导者。这些书的内容涵盖了各种看来很实务性的建议与忠告，教导个人及组织应如何在这方面下功夫，但几乎没有更深一层地透析真正领导力的本质。相对之下，葛林里夫则是带领我们去思考一个以人的本质为基础的领导力领域，而非仅限于领导力的实际运作。葛林里夫认为，身为一位领导者，首要之选择是选择为别人服务，若缺乏这项选择和认知，则他的能力所能成就的就相当有限了。这个选择并非一般人观念中的一种行动，并非是指去做某件事，而是一种生命本

质的表达。

这本书也是任何认真探讨领导力的人，必须阅读的一本书，它直接建立于葛林里夫的思考构架上，并且有更进一步的探索，特别是在启发领导选择的本质，以及更深一层地了解这种选择可能产生之源头方面。

葛林里夫认为，身为领导者应该处理领导人与被领导人之间的关系，只有当领导人在被赋予的权力之下选择服务别人，区分领导者与被领导者的阶级权力，才不会导致腐败。层级制度本身并不坏——虽然今天大部分的人都对它有不好的印象，但葛林里夫认为，如果领导者选择为被领导人服务，亦即把自己的工作及身为人的本质，视为真实的服务，那么，层级制度可能导致腐败之潜在性，就会被瓦解。葛林里夫这种见解，对我们着实贡献良多而令人敬佩！他的洞察力，还进一步展现在对大部分现代组织机构缺乏领导者的解释上，他认为那些组织里的所谓“领导者”，系由于技术或决策能力，对行政事务的了解或对财富和权力的欲望，才会获得领导权力的职位。

本书作者乔塞夫·乔沃斯基把葛林里夫的见解做更进一步的分析，他认为所有情况下真正领导力之基本选择，应该是选择为生命服务：从更深一层的意义而言，一个领导者的能力，源自于自我选择去让生命经由自己而扩展。这种选择，将产生一种我们前所少知或只会和杰出的个人如甘地、马丁·路德·金联想在一起的领导力。事实上，这个领导力的领域是我们可以获得的，而且对我们的未来可能极为重要。

我相信像这本书这样，把葛林里夫的洞察做更深层、更

广的探讨，在今日是非常需要的。这可以从两点来看：首先，乔塞夫这本书把内容从一般领导人与被领导人之权力层级，转移到其他方面。因为，现在愈来愈明显的趋势，是层级制度的式微，从跨国企业到一般学校，各种机构组织已转由非正式的网络及自我组成的团队来运作，光是为一般情况下被领导的人服务是不够的，因为在新的组织结构中，很可能连一个正式的部属都没有。其次，乔塞夫这本书把我们的注意力，转向如何共同集体创造我们的命运。

西方社会的人们往往认为，领导力是一些特定人才有的特性，这种看法有很多陷阱。我们努力找寻具有领导潜力的特定人选，而不去发展每个人的领导潜能。我们很容易被领导者的所作所为困惑，拥有权力的领导者以戏剧式的行动试着维持他们的权力，而其他人们则是试着想夺取他们的权力，这一切造成我们的混乱。当事情进行得不顺利或出差错时，我们归咎于领导者的不能胜任，而逃避个人应负的责任；当事情几乎绝望时，我们往往会坐等一个伟大的领导者来拯救。在这一切状况下，我们完全忘了一个更重要的问题：我们能共同创造什么？

由于我们固执于领导者如何做，及领导人与被领导人之间的互动关系，我们忘了领导的本质，是要学习如何创造未来。当人们不再是环境的俘虏，而是积极致力于创造新环境时，真正的领导力才能存在，人们才能更深一层了解乔塞夫所谓“宇宙实际运作之方式”。真正的领导力并不是职位上的权力，也不是成就，更不是我们的作为，而是创造一个新领域，在该领域中，人们持续加深对事实的了解，并变得更致力于扩展世界，最后，领导力要创造新

的事实。

要以一本书来探索这种领导力，几乎是一种语辞矛盾，因为这个领导不能仅透过观念而获得完全的了解，任何想以智力去消化和解释这个领导力领域者，至多不过是得张地图罢了，而且这幅地图不等于该领域。要了解该领域，我们得先获得了解，而这了解可不是轻易可得，我们每个人都得从自己的经验中去了解，我想这就是佛教所谓的“生命万般皆是苦”的一部分意义，我们必须历经生命的试炼——并非指承受痛苦，而是活着通过这试炼。

领略这些奥秘的领导力领域的方法之一，就是透过别人所经历之事。葛林里夫在写《服务式领导力》(Servant Leadership)这本书时，他借助于赫曼·赫塞(Hermann Hesse)的《东方之旅》(Journey to the East; 或德文书名 Die Morgenlandfahrt)——描述某位男子找寻启蒙之旅的自传。该男子在旅程中有位忠心的仆从里奥(Leo)，协助并支持他通过这种考验和试炼，数年后，当他终于找到寻求已久的奥秘社会时，他发现里奥就是那个社会的领导者——原来这位仆从就是领导者，而他的领导力是透过“服务”发挥出来的。

在本书中，乔塞夫也是借助于一个故事——他自己的故事。虽是述说故事，但这却是一本不凡的书——在谈论领导力和其他商业性书籍中相当罕见——从个人的旅程中思考有关领导力的真实本质。这本书对于那些已经习惯于提供建议、忠告和谈论“专家”性领导力书籍的人们而言，或许有一些领略上的困难。乔塞夫对于领导力的洞察和其洞察的过程，是密不可分的，因为他的生活就是他学习的

巨轮，他学习的重心与方向，是领导者应该如何服务于生命。

此外，这不仅是乔塞夫的故事，因为他个人的故事，和我们每个人参与其中的新纪元事件相互交织相关。故事开始于他父亲里昂·乔沃斯基 (Leon Jaworski)，他是美国水门事件的特任检察官，在水门事件调查期间，他对于有愈来愈明显的证据显示，尼克松及其亲信助理涉及水门事件的阴谋，而感到深切的不安，里昂·乔沃斯基觉得唯一可以倾谈而不须害怕会向调查妥协的对象，就是他那担任律师工作的儿子乔塞夫·乔沃斯基。这对父子相互提出一些令全国人民随即就会提出质疑的问题：为什么会发生这种事？我们怎会落到这种地步——我们最高层也是最被信赖的政府官员的行为，就像一般罪犯？

这些问题，最后致使乔沃斯基开始了一连串卓越的行动与计划，他经过7年，在与内心的召唤相拉锯挣扎后，终于决定离开当初协助创办，而后享有极高声誉的国际律师事务所，然后转入完全不相关的领导——公共领导力——并创办了美国领导力研讨会 (American Leadership Forum, 简称ALF)。ALF的宗旨，是建立一个全国性网状组织，网罗有才赋且来自不同专业领域的人士，共同承担致力于促进及创造新一代的公共领导力。今天，ALF计划在美国的一些社团和区域，非常成功。在近十年后，乔塞夫成为ALF的主席，并担任皇家荷兰壳壳集团 (Royal Dutch Shell Group of Companies) 情节计划的领导，帮助做一般大公司视为最重要的计划工作。

我个人认为，乔塞夫的故事代表的，是任何一个探索

21 世纪公共及组织领导人所需要的深远改变者，必须经历的旅程。我们使用层级制度已相当久，所以形成了极大的阴影，蒙蔽了我们去思考层级制度权力以外的领导力。可悲的是，对层级权力之滥用，例如水门事件，到今天仍然存在，使我们不由得关切于我们集体领导自己的能力。ALF 的作为显示，一小群人的信诺对于公共领导力仍能有积极而正面的影响。

我特别感兴趣的是，乔塞夫同时在ALF及硯壳集团中服务的经验。乔塞夫在硯壳集团服务的4年使他有机会深入了解该集团的计划过程，其中包括两项长期全球性情节计划的推出，该计划现在成为“硯壳”散布在全球各地的经理参考的指导。像硯壳这种大型跨国集团，代表这世纪中一种新型的社会制度，这种制度组织拥有庞大的力量，对未来的影响有好有坏。今天，全球性的公司跨越国界，对全世界产生影响，这种影响力甚至超乎政府之上。在本书中，我们将可一窥这种力量如何对人类的未来产生正面的影响，更特别的是，我们将看到这种大型跨国公司的企划过程中，是如何创造新的方法去思考及影响公司本身及其外的未来。

和一些卓越的人会面

我和这本书的接触也是始于一个故事。1992 年秋，我在一趟欧洲之行的回程中停留伦敦，和乔塞夫有一个早餐约会，那时我们已经有5年多未见面了。在那5年间，乔塞夫离开了ALF（我曾在1980到1983间协助ALF的创办），并在硯壳集团服务了两年。恰巧我认识乔塞夫在硯壳职务

的两位前任者，皮尔·魏克（Pierre Wack）及彼得·史瓦兹（Peter Schwartz），以及硯壳集团的前任总企划阿里·杰斯（Arie de Geus），因此对于乔塞夫当时的工作性质有一些概念，很渴望和他见面并对他的工作作进一步的了解。

当乔塞夫谈到硯壳新的全球计划时，我产生了浓厚的兴趣，然后他又谈到正在撰写的这本书。从很多方面而言，乔塞夫是个害羞内向的人，因此，写一本有关自己生活的书对他而言并非易事，但他觉得自己的故事包含一些很重要的意义与训诲，只能透过著作方式与他人共享。一方面，在ALF及硯壳都有一些动人的故事；但另一方面，在这个故事的表面细节下，是乔塞夫经历过的一些意义深远的个人转变，这些转变曾得助于和一些杰出人士的相会，例如约翰·伽德纳（John Gardner）、哈兰·克利佛兰（Harlan Cleveland），以及一些当代杰出的科学家。当乔塞夫告诉我，曾在1980年和物理学家大卫·波姆（David Bohm）见过面时，我着实大吃一惊。乔塞夫说，他在多年以后才了解到和波姆的会面是多么重要，和波姆的一席谈话在他心中播下种子，经过多年的发芽培育之后，使他对于人类如何形成自己的命运有了全新的看法。在那顿早餐约会结束时，我告诉乔塞夫我愿意提供给他任何协助以完成此书。

我自己也曾和大卫·波姆有过一次极重要的会面，那是在1989年，当时我正在写《第五项修练》（The Fifth Discipline）的最后阶段，波姆在麻省理工学院为我们一群有兴趣于他的“对话”（dialogue）研究工作的人，做一场讨论会。当时，我正在上穷碧落下黄泉似地，寻找一个精深的理论，以了解某种我在团队中观察到的现象，我觉得那种

现象对于了解团队学习的纪律，是很基本的。多年以来，我和我的同事们一直使用“协力”(alignment)这个字，来形容当一个团队中的人，实际开始整体行动时的状况。我们以爵士乐团和篮球为例，说明协力的意思，但我知道自己无法更深一层地解释，这种奥秘的运作是如何在集团中产生的。

我也知道自己想寻求的答案，无法在当代有关团队的管理理论中找到，很多这类的理论，基本上是以个人主义为本质，以个人心理或团队心理为基础。我深深感觉到这种协力合作的现象完全不是个人主义，而是基本的集团形式，但却找不到任何理论作为开始，以解释这种看来奥秘的“定轨”或“同区”方式是如何运作的。那些以个人理由、人际互动或团队行为模式为基础的理论，似乎并不适当。

在那场讨论会中，我告诉自己：“至少现在我已经知道自己不是个疯子。”波姆谈到思考的现象以及我们的思考模式，如何俘虏并禁锢自己，他说“思想创造世纪”，但又说“我没有这么做”。他提到“生产的法则”，意指依据我们的意识状态而“致力于如何扩展事实”。波姆的理论超越相互依赖而涵盖全体。相互依赖是我们看得到的，例如一位母亲和一个小孩在很多方面的相互依赖，是我们观察到的。这种相互依赖，是通往更深一层全体领域的一扇门，它存在于波姆所谓的“明示”之中，但全体却存在于“隐含”之中，不明了或超乎明了之程度。当我们在做非常有意义的事并且相互调和时，人类便能将隐含中的全体扩展开来，而使之成为明示的法则。

现在，大卫·波姆在1989的那场谈论也在我心中播下种子，我知道自己仅是朦胧地抓住波姆所说的话，其中一部分深深引起我的共鸣，但其他部分似乎很奇怪，和我以往被训练的思考方式相陌生。这些年来，一再反复阅读波姆的《整体与隐含的法则》(Wholeness and the Implicate Order)一书，帮助我有更进一步的领略。但是，那顿早餐中乔塞夫向我提到他和波姆的谈话时，我才了解到波姆那个理论的特别重要性。后来，乔塞夫把他和波姆谈话内容的手稿（他把那谈话录了下来）拿给我看时，我对于波姆将他的想法以如此简单而又清楚的方式，向乔塞夫说明而感到相当的震撼。从很多方面来看，乔塞夫个人发问的方式，似乎很能让波姆也以个人的方式来回答，看完那份手稿，我才开始真正了解到了波姆的思想的奥秘处。我知道乔塞夫和他的故事，将比波姆自己的著作更能阐释波姆的洞察，以呈现给更多人。

或许，波姆和其他曾和乔塞夫会面过的杰出思想家也有同感，否则实在很难了解为什么会有这些会面发生。在1980年和乔塞夫会面之前，大卫·波姆已经是一位极有威望的物理学家，爱因斯坦就曾经说过，波姆是使他了解量子论(quantum theory)的人之一，波姆在50年代初期，写过卓越的量子论教科书。为什么这么一位保守且相当保护个人隐私的学者，会接受一位从未谋面的美国律师的电话邀约，在第二天下午与他会面相谈？

答案在于乔塞夫的个性，往往会使别人愿意向他开放坦诚，他是我所认识的人当中，最谦虚而不会显露了解事物的一位，他常常说，“想知道吗？我认为自己并没有真正

了解它”，或是“我不肯定自己是否做对了”。对他所拥有的成就和来自于他父亲的名气，却仍能保持这种孩子般的疑问个性或态度者，实在不多见，我没有遇过任何人能像乔塞夫那样善于发问，或许这正是人们愿意如此坦诚向他开放的原因之一吧！

另一个较不明显的原因是像波姆这样的人，可能觉得和乔塞夫相谈是很重要的，他们觉得应该花时间和他会面。乔塞夫对命运有一种特别的认知，那是一种难以描述的微妙现象，因为很多人有太多的目标，感觉到自己本身的重要性，但乔塞夫完全没有这种感觉，我觉得他对命运的认知不是在自己身上，而是在周遭的事物上。如果他说“这真的很重要”，那是因为他看到了那个事实，而不是在表达他个人的意见，他总是对周遭的人、事、物采取开放的态度。

我很欣赏的一点是，艺术家的天赋之一，是能看到世界真实面的能力；画家或雕刻家想创造的视觉是很重要的，但是，若他们无法正确地观察他们创作的眼前对象，那么他们的创作就失去逼真的作用。我们大部分人，对于事实的认知都不在行，一般来说，我们“看到”的都是由我们的印象、历史、行囊和先入为主的观念所形成的。我们往往用自己的经验去评断某人，以致于根本看不清他的真实面；对于任何眼前的事物往往以我们自己内在的记忆去联想，局限于进一步去了解和探索事实的能力。

就某些程度而言，乔塞夫比我们大部分的人更能直接面对事物，我想这也是敏感的人对他的看法。乔塞夫不仅是一个好的听众、好的发问者，或像孩子般的学习者，我