

經驗學習

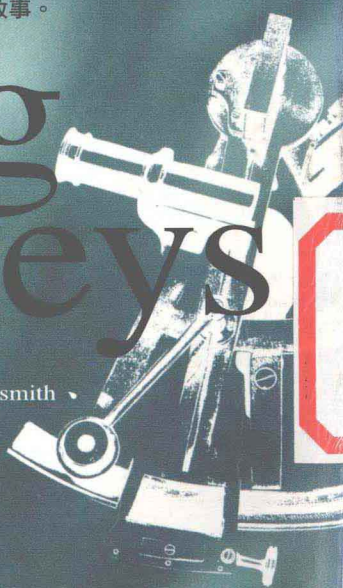
從日常生活中發掘學習的智慧

各行各業的頂尖工作者，將他們歷盡艱辛後的成長、學習，
以淺白的文字、深刻的敘述及故事的形式，
與讀者分享他們在領導、自我改變、教學、增長見聞、以他人的角度
看自己等方面的學習經驗，並說明由自身經驗汲取智慧的方法，
以幫助讀者創造屬於自己的成功故事。

Learning Journeys

馬歇爾·葛史密斯 Marshall Goldsmith、
比佛莉·凱伊 Beverly Kaye、
凱恩·薛爾頓 Ken Shelton◎編著

施貞夙◎譯



經驗學習

LEARNING JOURNEYS

馬歇爾·葛史密斯 & 比佛莉·凱伊 &
凱恩·薛爾頓

◎編著

施貞夙

◎譯

國家圖書館出版品預行編目資料

經驗學習／馬歇爾·葛史密斯（Marshall Goldsmith），比佛莉·凱伊（Beverly Kaye），凱恩·薛爾頓（Ken Shelton）著；施貞夙譯。--初版。--臺北縣汐止市：中國生產力，2001〔民90〕

面；公分。--（Practical系列；019）

譯自：Learning Journeys: Top Management Experts Share Hard-Earned Lessons On Becoming Great Mentors And Leaders

ISBN 957-2090-05-4（平裝）

1.組織（管理）-通俗作品 2.領導論-通俗作品

494.2

90003373

Practical系列 019

經驗學習 LEARNING JOURNEYS

編著 馬歇爾·葛史密斯&比佛莉·凱伊&凱恩·薛爾頓
譯者 施貞夙
發行人 許勝雄
總編輯 李玉珍
主編 陳美琪
特約文編 林吉莉
行銷 張允珮
出版者 中國生產力中心
讀者服務 鄭麗君·林錫表
地址 221台北縣汐止市新台五路一段79號2F
電話 (02) 2698-5898
傳真 (02) 2698-9330
郵政劃撥 0012734-1
總經銷 聯經出版事業公司
地址 221台北縣汐止市大同路一段367號3F
電話 (02) 2642-2629
初版 2001年3月29日
登記證 局版台業字第3615號
定價 250元

ISBN：957-2090-05-4

LEARNING JOURNEYS Copyright © 2000 by Marshall Goldsmith, Beverly Kaye & Ken Shelton. Chinese complex edition arranged through Justine International Literary Agency.

ALL RIGHTS RESERVED

如有缺頁、破損、倒裝，請寄回更換
版權所有，請勿翻印、轉載。

序

一個由管理及組織發展界思想領袖所組成的資深團隊，數年來固定於一月某個週末聚會，成立「學習網路」。這次在風景綺麗的加州岱爾馬所舉行的週末集會，致力於學習工作如何互相連結、思考未來，以及設計出可以讓我們對世界有所回饋的專案。這些思想領袖在此地激發出無數的點子，其中許多未能離開動腦桌，但也有不少點子經得起時間考驗，並造成正面的影響。

本書就是某個週末的成果。我們在一次動腦會議中，全數決定將焦點放在我們的學習過程。幫助他人學習和我們「平常的」工作相去甚遠，也想出了編輯此書的主意。這樣一來，不僅能互相學習，也能從業界許多思想領袖所設立的典範中獲益良多。

我們同時在這週末決定將此書版稅捐給彼得·杜拉克基金會（Peter Drucker Foundation）。該基金會能提供他們看好的人力資源組織訓練及發展上，迭有貢獻，而這些組織若非得力於彼得·杜拉克基金會之助，將無法負擔這些訓練及發展的費用。杜

拉克基金會同時也提供一個論壇，做為業界思想領袖最新思想的交流場所。

「學習網路」的創始成員之一是狄克·貝克哈德（Dick Beckhard）。狄克在我們業界是聲譽卓著的領袖，更重要的是，他是個好人。他對我們撰寫此書，以及其他方面的努力一直鼎力支持。我們認為將本書獻給狄克是再合適不過了。

帶頭撰寫本書的編輯及作者，也廣邀其他人加入的，使得剛開始只是將會議室中每個人的故事編輯成冊的點子（從身旁的人著手總是比較容易），到最後卻成了集合對管理發展界貢獻卓著的領袖，及思想家親身故事的大著。於是我們草擬名單、共享人脈、打電話展開工作，而剛開始時似乎易如反掌之事，到最後工作本身卻成了一個學習過程。

當我們要求管理及組織發展業界一百位最傑出的人士描述他們個人的學習經驗，一個為他們一生塑型，並影響他們教學的「特殊事件」時，我們獲得一些令人訝異的故事。而這些故事也使這些領袖更貼近我們。

他們在這些故事中以教練及良師的身分出現，我們則從中體認出他們過人的天分與人性的一面。他們教我們自知及反省的寶貴；激勵我們去發掘及描述自身的「學習旅程」、找出自己的聲音，並且由自己找出答案，再和他人分享。

每個人一生都充滿各種經驗，創痛的、有益的、挫折的、羞辱的。所有這些都可能是寶貴的學習來源。有些人較他人更會去反省這些經驗的意義。但我們都了解說故事的力量。我們樂在閱讀有關他人的事蹟；他人的故事開發我們的情緒及智慧，幫助我們記憶與學習。

這些管理思想家視學習為一種過程，他們重述其個人故事，以提供新的洞見、發掘新的挑戰，並帶領他人貢獻其潛能。

本書認為，所有人都能學著檢視我們的生命、反省我們的成功與失敗，並傾聽我們自己故事的樂音。我們可從自身的經驗中獲得智慧與指引。當我們閱讀這些故事時，可以發現許多是可以直接與我們自身的經驗及思想相連結，或至少可以設身處地設想的。也因此，這些故事讀起來，會較抽象的觀念更有趣，也更容易記憶，並可從中獲得更大的啟發。

我們希望這些學習旅程，以及本書各位故事主角所提，供人反省的問題，可以幫助讀者在家庭、團隊、企業、政府及社群中，發掘出更重要的意義。我們希望本書能協助您由故事中學習，並為您的生命開啓新頁。

前言

比佛莉·凱伊 (Beverly Kaye)

米洛·辛德爾 (Milo Sindell)

擅用有關學習及領導的故事

這是一本專為經理人、領導者、教練及顧問所寫的書。內容都是由頂尖管理思想領袖所敘述的故事，包含著他們由自身學習旅程中獲得的強有力教訓。事實上這些教訓在教室或工作外都能習得，畢竟有關領導的教訓，只要用心找，是無所不在的，而且通常就能在我們所服務的組織外尋獲。一如書中故事所揭示的，真正講求效果的人，可以由生活各層面中學習，而且窮其一生都在學習。我們希望在面對如何管理好自己，以及面對在工作場合外領導他人的挑戰時，能藉由將這些教訓安插在例行工作及我們用以應付組織生活壓力所創造出的防衛轉機中，讓我們更容易地吸收這些教訓。本書都是些我們純就人的觀點，就可產生共鳴的故事。

業界領袖、訓練師及顧問，在過去十年間，發現說故事的力量是管理及領導中嚴肅而不可或缺的工具。有關這個主題的文獻迅速增加，重要著作包括霍華德·賈德納

(Howard Gardner) 的《Leading Minds》，以及諾爾·提區 (Noel Tichy) 的《The Leadership Engine》。提區採行教室裡的說故事方式，並將之運用在大企業的董事會中。許多商業期刊，像是《財星》(Fortune)、《FastCompany》、《華爾街日報》(Wall Street Journal) 及《哈佛商業評論》(Harvard Business Review) 等，都曾探究說故事在如策略規劃、領導人養成、企業溝通、行銷、學習及知識管理等議題上的應用。

許多專業及學術界的領導權威都了解持續學習的重要，而不能流連於過往的豐功偉業。由個人經驗產生的故事，可以使學習過程更爲生活化。特別是當故事（如本書）是出自於頂尖管理領袖、訓練師及顧問之口時尤然。

利用故事領導及指導他人

我們在訓練師的工作中學到，經驗是最好的導師。訓練用來產生一個令人「頓悟」的時刻。但拜每位參與者之賜，讀者在本書中所獲得的這種頓悟時刻就不只有一個，而可能有十五個。我們由一群人的集體知識中所習得的，可能比深入一個人的經驗來得多。人人都有對旁人可能有趣而寶貴的經驗，關鍵就在於如何發掘並利用這種學習的潛能。

故事的力量在我們日常生活中所分享與利用的教訓中最為鮮明。本書中許多故事會對特定的個體在個人的層次上產生共鳴；有些故事則可以做為我們所有人的一般教訓。

以下提供一些建議，供讀者進一步自我探索之用。儘管本書每篇故事後面，都附有一些問題，但我們想在此提出這些章節所架構出的共同主題及問題。以下各部分都與本書某部分相呼應，並提供問題表，供小組在建構團隊或破冰時應用。當然，這些問題可供你持續做自我探索，也可做為你和朋友對話的開端。你可以以這些問題為靈感、資源，或是做為起點。這些練習旨在做為你自己的點子及創意的跳板。我們希望這些問題在你的學習旅程中，能有所助益，並鼓勵你用這些故事來分享知識，促成相互了解，以及更能欣賞他人與你的不同之處。

有關領導的課程

學著有效過生活，是有關領導最有力的課程。畢竟如果我們無法做自己的領導人，又如何領導他人？而對其他相信我們領導能力的人而言，他們必須認識我們，必須看到我們真實的面目。所謂真實不只是對自己真實，還包括說話、行為及意向的真實。我們生命中的重要事件或個人，可幫助我們發現自己真實的聲音及感情，而了解自己個人真

實，則是邁向領導的寶貴旅程。南西·狄克森（Nancy Dixon）在她所著的《Perspectives on Dialogue》一書中提到，要在組織生活中做到這點有多困難：「我堅信人們渴望與同事有更真實的互動，但他不知道這是否可能，以及是否合理。由於工作通常不被視為滿足需求的場所，人們因此被迫接受他們認為是無法避免的信念，即上班時必須把一部分的自己放在家裡。」

想想你自己邁向真實及領導的旅程：

- 你是自己故事的作者嗎？你所撰寫的是哪一種生活？
- 有關發現真實自我，你個人的經驗如何？
- 是否曾有關鍵性的人物或事件？
- 讓領導人無法真實以對的情況有哪些？
- 對自己及他人不真實的缺點有哪些？
- 在你自己的各種人際關係中，你如何培養真實相對的態度？

叉路及選擇

羅伯·佛洛斯特（Robert Frost）的話最能說明：「每天都有叉路橫陳於前，而我

們必須從中擇一而行。」我們很自然地傾向選擇很多人走過的路，但也可以試著探索新的道路。所有的道路皆可通往學習及個人成長的目標，事實上，有時這種較世俗的選擇反而影響力最強。我們做決定時，往往牽扯到何種心情、如何對待他人、如何對待自己，以及如何處理我們的生活。重要選擇常因太難下決定而使人感到痛苦，但當然我們都知道，不做決定本身就是一種決定。

想想以下有關你所面對人生叉路的問題：

- 你一生中重要的選擇點有哪些？促使你做出這些決定的原因為何？
- 在你做出關鍵決定後，獲得好結果的經驗如何？描述一次結果不好的決定。
- 你如何協助他人做更好的抉擇，以及接受他們所做的選擇？
- 你如何為自己的生活做選擇？你會詢問他人的意見嗎？你是默默努力型的嗎？在你所做可能對他人有益的決定中，你學到什麼？

領導、學習及指導

很有趣的一點（也是本書的基本前提）是：最好的老師從不停止學習。對大多數人而言，最困難的議題為是否應該，以及如何持續在教學與學習間來回。而你如何獲知兩

種機會橫陳於前的洞見？帕克·帕默（Parker Palmer）在《The Courage to Teach》中說道：「在我的每一堂課中，我連結學生，讓學生與課題連結的能力，與我的授課方式關聯性較低；而與我知道及相信自己能力的程度，以及我願意讓學生知道多少，以及接受學生挑戰程度的相關性較高。」

想想以下的問題，以檢驗你成為「專家」的能力：

- 回想你教學的時刻，想想你從中學到什麼？哪些知識獲得加強？你發現何種新知識或新能力？
- 你使用何種不同的環境指導他人？在你的生活中，是否有可以藉教學之便學習的機會？
- 你是否有關於指導他人的同時，自己亦獲益不淺的故事？

你的第三隻眼：以客觀的態度看自己

當我們能退後一步，觀察周遭發生的事，以第三者的態度看自己時，就是使用自己的「第三隻眼」。退一步，讓我們可以以更寬廣的視野來看事情。通常我們都太陷入於發生身旁的事所帶來的利害關係及情緒中，使我們無法放鬆，以更廣大的角度來看問

題；但是當我們放慢腳步，以不同的角度更清楚的看事情時，學習的機會自然來到。

想想以下有關於「第三隻眼」的問題：

- 你何時會停下來回想生活中導致目前事件及處境的因素？
- 試著描述你退一步時，觀點改變的經驗。
- 你能教導別人退一步以獲致客觀觀點嗎？你如何辦到的？
- 在事情最熱的時刻，很難跳脫到情況外，以更寬廣的視野來看事情。如何提醒自己先停下來深呼吸一下，看看四周的風景再往前進？

發展自知

超越框囿我們的極限必須冒險，有時還包括其他人如何看我們，以使我們獲得冒險所需的信心。是否有人曾告訴過你，你很擅長一些你自己憂心的事？他們的話可能給了你更努力所需的信心，使你的成就超過預期。因為發現自我潛能意味著探索未知的領域，意味抓住機會，有時也意味著犯錯，但如果連試都不試，如果不冒著失敗的危險，就永遠無法探究自己的潛能到底有多少。

想想你會冒過的風險，再想想以下的問題：

• 你何時會停下來回想造成你目前生活的因素？當你回想時有什麼寶貴的發現？你將來能做什麼對自己有益的事？

• 你的工作是否有哪方面讓你感到不安或緊張的？如果你深入探究這令你感到不安及緊張的方面會怎樣？

• 想想你周遭的人，是否有誰做了什麼事讓你感到很特別？你是否曾告訴過這個人？為何或為何不？

• 回想你會冒過的風險，你從中獲得何種經驗？

• 回想你犯過的錯，你從中學到什麼？這次的錯誤對你目前的生活有何幫助？

忘記你所習得，以為應是如何的知識

這點可不容易。如果學習必須投入這麼多的精力及資源，怎麼有人願意投注更多的時間在「忘卻所學」的過程？答案當然是為了成長。「忘記所學」的成長特別困難，因為需要「放手」。一如彼得·維爾（Peter Vail）在《學習為生存之道》（*Learning as a Way of Being*，中國生產力出版）中所言：「我們的生活不需要有能力的技巧，我們需要的是沒有能力的技巧，即做為初學者的技巧。」

回想你自己「忘卻所學」的經驗，並想想以下的問題：

- 你何時被迫退一步，重新學習你相信是對的事？此事如何發生？
- 爲克服伴隨著忘卻學習而來的不足感，你所使用或可用的複製機制爲何？
- 個人能發展出哪些行爲，以確保即使在熟悉的環境中，亦能盡其所能地學習？
- 開放自己接受各種新的學習機會，如何在多樣化的處境中助你一臂之力？

痛苦是更好的良師

爲何生命中最痛苦的經驗，常常讓我們獲致最重要的教訓？這部分每篇故事都會爲作者帶來某種形式的痛苦。但他們都能看透痛苦，由經驗中學習。如果他們未曾停下來反省，情況又如何？他們會錯過什麼？史汀（R. L. Stine）就從一個絕妙的角度來切入痛苦內含的學習機會：「有時生命會在你毫無預警的時刻，重重打擊你。但不必擔心，隨著時間的流逝，痛苦終將成爲過往雲煙，而你則由痛苦中汲取經驗，經驗給你資訊、給你客觀、給你智慧、給你真實，讓你免於再次遭受重擊。」

在你回想自身經驗時，想想以下的問題：

- 你相信痛苦就是機會嗎？爲何或爲何不？

• 你解決痛苦經驗的方法為何？有哪些其他的經驗會刺激我們改變？我們何時會改變現狀？

• 有時我們一再學習相同的教訓，你的經驗為何？

• 人們有時會指出其生命中特定的事件說：「如果不是……就不會有今天的我。」你生命中也曾發生類似事件嗎？

協助：良師的重要

他人一再影響我們的生活。他們指導我們、支持我們、教養我們。本書故事中的良師或協助者可能是傳統的老師，也可能是最不可能的影響來源。很明顯的，人可以在毫不知情的情況下，扮演他人良師的角色。良師的力量可能不在於他們所給予我們特定的模範，而在於他們給我們的當頭棒喝，讓我們頓悟重要教訓，而其重要性我們可能過了好一段日子才體會到。尤有甚者，我們常會忽略光是開口問就可以得到的指導。我們周遭盡是指導他人，以及獲取他人給我們禮物，讓我們的生命更充實的機會。想想你自己指導他人的意願及能力，以及開放自己接受他人指導的程度。

在你探索這個問題時，想想以下的問題：

- 良師對你的學習有何貢獻？
- 你的良師都是些什麼人？
- 你如何碰到你的良師，或是良師如何碰到你？
- 你對他人的學習有何貢獻？
- 你可以在哪方面指導身旁的人？
- 你自己由身為他人良師中學到什麼？
- 對你而言，誰是最有效的良師？為什麼？
- 若學習者想儘量從良師身上學到東西時，必須有何種行為與態度？

會議室、董事會會議室、教室

本書的創作目的，不在於將教學及顧問界頂尖專業人士的經驗集結成有趣的床邊故事，而是我們懷抱熱情及對以故事形式呈現個人經驗的力量有相當的信念，才蒐集這些故事，並與讀者分享。我們蒐集這些故事的目的在與讀者分享知識及智慧，最重要的是，激勵讀者探索自身經驗，並使這些經驗甦醒。

假若你不只想將本書故事做為有趣的閱讀題材，就必須將故事引進教室及組織的會