

領導最好的自己

成就自我理想與夢想的職涯旅圖

WHAT
YOU'RE REALLY
MEANT TO
DO

A ROAD MAP FOR
REACHING YOUR UNIQUE
POTENTIAL

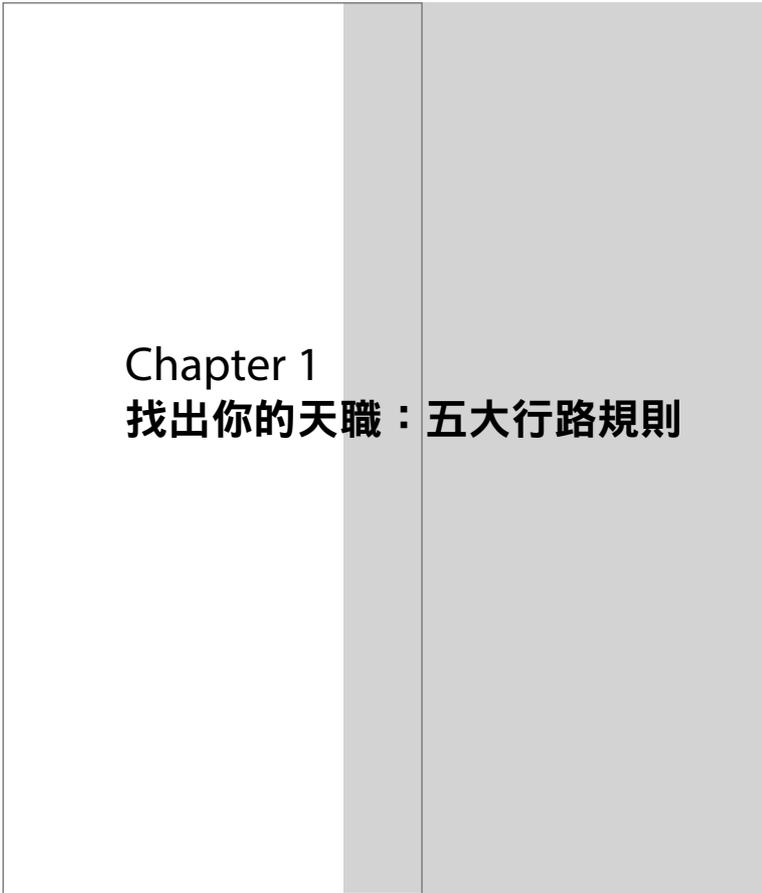


**別怕事情無法成功，
要緊的是，你能否發揮出最好的自己！**

羅伯·柯普朗 | 著 胡瑋君、申文怡 | 譯

Robert Steven Kaplan

李吉仁 台灣大學國際企業學系教授 | 劉鏡清 資誠企管顧問公司副董事長——專業推薦



Chapter 1
找出你的天職：五大行路規則

- 你對「成功」的定義是什麼？
- 為了實現夢想，你會採取哪些步驟？

我的工作最棒的一部分就是有機會跟商界人士、非營利組織領袖、以及學生談論他們切身相關的敏感話題。我們往往談及如何實現夢想、發揮潛能。這些來自不同背景、擁有各自故事與遭遇的人都有個共通點：感受到一定程度的挫折和困惑，不清楚人生的意義，不知道該如何活出精采人生。

在開場的第一章，你會看到不少這類故事，也包括我自己的經歷，一切都是想傳達一個概念：你絕對有權定義自己的成功，並發揮你獨有的潛能。五大行路規則將引導你順利走過這段艱辛，幫助你建立正確的思維模式，在運用本書時事半功倍。

新鮮人的工作抉擇

一名優秀的研究生應徵上多家金融企業的職缺，由於不知該如何取捨，當得知我曾在金融業待過，於是跑來徵詢我的意見。

在回答問題之前，我問他最喜歡哪一間公司。他說不太確定，並坦承：「說實在，拿到這些工作機會，我的心情反而變得很複雜。我應該開心才對，同學哪個不是巴望著進這些公司！」

既然他這麼坦白，於是我問他，為何想進入金融業工作。

他表示：「我打算先在這行工作個幾年。因為我還背著很重的助學貸款，也不忍看到父母終其一生都在為金錢打拚。這些工作可以減輕家裡的負擔。」

閒聊當中，他問我會選擇哪一樣工作。我則告訴他，個人的選擇不見得能夠幫他釐清他的抉擇。後來我問他對金融業有沒有熱情，他連想都沒想就馬上回答：「沒有。」

「那麼這些職位的工作內容你有沒有興趣呢？」

他回答：「我不是很確定，但我想恐怕也是『沒有』」

吧！」

接著，我問了一個再明白不過的問題：「那麼，既然你對這個領域沒興趣，又不喜歡面對這些職位每天要做的事，你確定這個行業適合你嗎？」

他開始沉默不語。

「好吧！」我接著說：「換個方式問：如果金錢不是考量的重點，你會選擇什麼工作？比方說，你從有錢叔叔那繼承一大筆遺產，此時你想做什麼呢？」

「答案很簡單，」他笑著回答：「這些工作我一個也不去！我會是個演奏古典樂的鋼琴家，我愛死音樂了！我會想辦法到唱片公司工作，或者任職於音樂相關的產業。」

「哇，這樣的話，你為什麼不現在就去找這類型的工作呢？你已經三十歲了！不趁早追求熱愛的事情，要待何時呢？等做個三、五年再轉到截然不同的領域有那麼容易嗎？」

他承認自己在企業校園徵才期間只應徵那些熱門職缺。除了考量薪水與分紅，他還提到朋友的看法，大家認為在金融業工作很酷，而且擠破頭想爭得這些工作。在我聽來，他彷彿努力想要說服自己。

接下來，我們進一步討論他眼前必須做的妥協、是否想要取悅某些人、以及對他來說什麼才是真正重要的事。我們設法找出實際的替代方案，除了眼下的工作機會，還有沒有其他能讓他繼續追求夢想的道路。

職涯中期：進退兩難的窘境

隔天，一位四十一歲的業務經理從中西部跑來波士頓找我，是我們一名共同朋友牽線的。幾句寒暄後，他關上門，坐回沙發，開始傾吐心事：「我想我現在麻煩大了！」

「什麼樣的麻煩？」

「我想我遇到了瓶頸。我犯了一些滿嚴重的錯誤。」

「什麼樣的錯誤呢？」

「唉，我也不知該從何講起。整體來說，我的確過得相當不錯。父母、家人和朋友都認為我頗有成就，許多人都都非常羨慕我成功的事業。我擁有令人稱羨的妻子以及三個孩子，有一棟漂亮房子，銀行存款充裕。我們不亂花錢，也杜絕不必要的開銷。我努力存錢，設法供給三個孩子一路唸到大學，並足以讓我在六十五歲或七十歲時退休。」

「聽起來很好呀！問題出在哪裡呢？」

他遲疑了一會兒才接著說：「我在想，這樣占用你的時間實在不應該。你既不是心理醫生，而且可能根本就沒出問題，只是……我對自己的感覺不太好而已。我不確定自己到底成就了什麼，也感受不到一絲滿足。這不是應該會有的嗎？我只覺得現在除了婚姻和孩子，其他一點都不重要。我不再有活力去銷售公司產品，我想我的表現變差了。前陣子公司要晉升副總裁，我就沒有獲得提名。」

「我以為自己的事業到了這個時間點，應該正值顛峰時期，照理說我對工作應該充滿著熱情，但卻不是如此。我若是現在轉換跑道，改做更適合我的工作，會不會太遲？我到底該怎麼思考這件事？這就是所謂的職涯中年危機嗎？難道成功的感覺就是這樣嗎？」

他提到了一個神奇的詞：「成功」，但成功究竟是什麼？成功的滋味又當如何呢？

我提議暫且先換個話題。我請他多聊聊自己的人生，還有他是怎麼找到目前的工作。在這份工作裡，哪些是他喜歡做的，哪些又是他討厭的呢？我詢問他的長處、弱點以及熱愛的事物。這些問題他從未仔細想過，不過後來也認為日後

應該多花點心思去探索。我們也談論到成功對他「個人」的意義，而不是對家人、朋友或周遭其他人的意義。

他曾跟誰討論過這些問題嗎？他的回答是：「誰都沒有。」

不願跟同事或一些不懂自己的朋友傾訴心事，這點倒可以理解。不過他一定有可以讓自己安心吐露心事的人吧。

他卻斬釘截鐵地回答：「真的沒有，我那些朋友不會懂的，有些人私底下可能還會因為我出問題而幸災樂禍。我也不想跟妻子或親人談，怕會造成他們的心理壓力、擔心我不比從前，我不希望他們這樣想。至於我的姐妹經濟狀況並不太好，我不覺得她們會多同情我，搞不好還會說我想太多，只是無病呻吟罷了。」

討論到後來，我們列出一連串的問題與方向，幫助他思索、釐清目前的情況，弄清楚下一步該怎麼做。

你的「成功」由誰定義？

過去二十五年打從我開始做管理工作以來，這類對話都沒停過。三不五時就會有同事或客戶跑來找我，關上門，開

始吐露心事：「從各方面來看，我一切都很好，但就是哪裡不對勁，跟我原先想像的就是不一樣。我以為我的成就應該更大，登上巔峰、站穩腳步。我以為我會更快樂，但其實一點也不開心。」多數人來找我談話時壓力已瀕臨邊緣，自己即將高升卻不知所措，有的剛好相反，因為事業開始走下坡而惶恐不已。

他們多半表示：「我想要更高的成就。我覺得自己的能力夠強，應該不只如此。我不想日後跟孫子說，爺爺一生的歲月全都耗在承辦業務、贏得客戶、賺進利潤，說白了就是為五斗米折腰，圖一份薪水罷了。」

這些人都有一個共通點：他們大多赫然發現，金錢酬勞竟然不足以支撐他們留在現有的職位上。原來，金錢的動機不如他們以為的那般永恆、強烈。

經歷這麼多的對談後，我不禁懷疑，為何會有這麼多才能出眾的人如此不滿，認為自己成就不足，或者覺得自己的事業、人生不如預期的完美？他們的心情我能了解，因為有時候我也會經歷類似的感受。我跟他們一樣，從小就被灌輸賺大錢與事業傑出會讓我們更幸福。然而，許多與我談話的人儘管擁有一定程度的物質成就，或者擁有人人稱羨的專業

頭銜，他們依舊感到十分空虛。

他們到底欠缺了什麼？我是不是也欠缺這樣東西？我在思考事業與人生時是不是疏忽了哪些地方？

2005年到哈佛任教後，這類話題依然沒斷過，不過談話對象的背景更多元，來自不同文化、國家、行業、社經地位、以及專業領域，但他們的身上都出現同樣徵狀。年輕一輩者跌跌撞撞、艱辛發展自身技能，他們對自我認識不清，所以面臨職業選擇時難以做出明智決定；職涯中期的主管則感到困惑，擔憂自己被困在小角落裡不知何去何從；年紀稍長的主管或專業人士則透出深深的遺憾與苦悶。

這些人來找我談時，幾乎都已開始對他人的期望起反感，想要更精確的評估自身的技能、夢想、以及內在原始期望。他們過去一向聽從外界，做別人希望他們做的事，努力達成他人的期望。直到他們看到一些同齡朋友，儘管物質財富不及自己，卻因為忠於自己的價值觀和信仰，看起來比自己幸福許多、工作更豐富有趣、事業與生活也更富熱情與成就感，這使得他們不禁開始著急焦慮。

這種心情我再熟悉不過了，因為我也曾為此煩惱。經過這麼多年後，我已經愈來愈相信，我們被灌輸的生涯與事業

觀念，反倒使我們看不清自己熱愛的事物、該學習哪些技能，而且做不出明智的抉擇。結果，受潛移默化的我們往往拿著別人的羅盤來指引自己的道路。

你的「人生基準點」由誰設定？

自小我的父母就不斷強調要力爭上游、出人頭地。他們告訴我：「你應該成為一名專業人士，醫生、牙醫、律師都是很棒的行業。牙齒矯正師也不錯！」

我的父母理所當然地認為，專業地位能夠讓我生活過得比他們更好。他們經歷了經濟大蕭條，很年輕就開始出外工作，幫忙維持家計。成年以後，他們依舊必須長時間工作賺錢。我父親是一名珠寶銷售員，經常到中西部各地跑業務；母親則是房地產經紀人，碰到家中經濟吃緊時，還得兼點小差貼補家用。

他們希望我以後不會跟他們一樣遭遇財務壓力。他們希望我擁有充裕的儲蓄，希望我事業有成、有滿意的社會地位。就像大多數的父母，他們希望能以我為榮，有朝一日能自豪地說，他們把我送上更美好的人生道路。

我們多數人都是家庭形塑出來的產物，不僅如此，我們還深受流行文化裡社會準則的影響。我的成長環境就相當典型：我觀看許多電視節目，也翻閱流行雜誌。我深受歌頌「贏家」的媒體影響。直至今日，贏家依舊指的是那些財大勢大的傢伙。我閱讀的廣告和雜誌封面，幾乎都是那些笑容燦爛、事業有成的大人物，讓人看了不禁讚嘆：他們肯定幸福極了！

求學期間我定期接受評量、測試、分級，不然就是跟所謂的「客觀」指標比較。成長於二十世紀下半時期的人求學歷程泰半跟我雷同：前二十二年的歲月，彷彿一天到晚都有考不完的試，用成績分出自己與同儕間的高下。每當學年結束，母親就會期待我名列前茅。假如沒有達到，她就對我感到失望。那種感覺實在不好受！漸漸地，我將這些標準內化成自己的，並開始相信，這些學業指標與優異成績將決定我上哪一間大學、以及大學畢業後能找到什麼樣的工作。當時我認為，反正到最後一定有辦法全心追求夢想、看清楚自己是誰。不過，換做是現在的我，我應該會在攀登下個階梯前，先把已經做的事情闖出一番成績再說。

後來面臨工作與事業抉擇之際，我徵詢父母與朋友的意

見。由於我對各行各業的工作內容並不十分清楚，也不確定自己想從事哪一行，於是最後選擇一個大家夢寐以求的工作。我認為，既然是其他人擠破頭想要的，想必值得去爭取看看。等實際進入公司，我埋頭努力把事情做好，追求績優的考核報告，爭取升遷。我可不希望在雞尾酒會上被詢問為何這次升官沒我的份！

我稍微誇大了自己的成長經歷，為的是強調一個重點：**大多數人在夢想成功情景時，向來被教導要先設定成就的基準點、標準以及里程碑。我們也被教導要戒慎恐懼關鍵指標達不到時所帶來的恥辱。**我們許多人一再被灌輸要看重金錢、地位、頭銜等顯而易見的外在動機，而非打從心底激勵自己的內在動機，例如追求使命的熱情、智能獲激發時的成就感、以及親密的人際關係等因素。

自己的道路，自己掌舵

年輕時，許多人努力達成人生路上一個個目標、眾人眼中的成就，卻從未思索自己真正要什麼。在這段路途中，我們有時會停下來向善意的同儕、朋友與家人尋求幫忙或指

引，了解腳步，該追求或避免哪些事物。然而，這些建議多半過於空泛，並非出於對我們個人深刻的了解，反倒是根據對方自身的經驗、想追求的事物、以及他們對社會規範解讀後所做出的建議。

所幸，有些年輕人在一開始就得到明智的引導與教導，找出自己的長處、弱點、熱情與觀照自我。有些人則是日後從他人身上學得這類洞察能力，對方可能是他們的精神導師或者關係深厚的親友，願意花時間了解他們。有了這層支持，他們得以強化自己的長處、自信心以及自我覺知，朝著适合自己熱情與技能的路邁進。

誠如前面所說，工作的關係讓我接觸許多初入職場的年輕人，也有工作一段期間後遇到瓶頸、不確定自己要什麼的職涯中後期傑出專業人士。他們在職涯早期，有機會培養新的習慣，並引導自己走向正軌。到了職涯後期，重新選擇也不算太晚，只是現有的成就讓他們陷入兩難：擁有別人眼中美滿的生活，卻沒能探索自己真正的潛能、沒能追求自己熱愛的事物與夢想。他們後悔為何都沒有培養良好習慣，定期磨練特有的技能，或者認真思考自己想要什麼。

這聽來像你的處境嗎？你已經發揮大多數的潛能嗎？你

是否覺得自己走在別人的道路上？若是這樣，現在改變會不會太晚？有沒有什麼方式，能夠重整自己的生活與事業，再上高峰？

五大行路規則

接下來各章將提供發揮你獨特潛能的明確指引。若你能抱持正確的心態，這段旅途將會走得更加順暢。以下介紹貫串全書的五大準則，好助你一臂之力。

規則一：相信正義終將伸張

人生難免會遇到不公平之事。比如說，我們明明很確定自己沒有超速，卻收到超速罰單；照理說該升官的人是你，最後升的卻是別人；或許你曾被別人冤枉……。像這類別人加諸於我們身上、大大小小的不公平待遇，相信每個人都不陌生。

一旦累積過多的不公平待遇，有些人不禁開始質疑自己的公司、商業世界或是整個社會，除非能拿到某些回報，否則他們不願付出。此外，過去的經驗也讓他們不敢冒險傾聽

自己的天性、幫助他人。

以我的經驗來看，假如你抱著這種心態，到頭來一定會失去焦點，無法專注在自己以及真心相信的事物上；無法看清哪些事情對自己才是真正重要；它會阻止你冒該有的風險，要你別伸手援助他人。

想要發揮自己的潛能，你必須積極看清自己的信念，並備足勇氣實踐它們；你必須有十足的信心，就算正義無法在某刻顯現，但它終究會獲得伸張。我相信，一旦擁有這樣的心態，你的處事表現會更上層樓，更有機會發揮出自己最大的潛能。

若你能保持如此強烈的信念，會更容易實行書裡的行動方案。即使遭遇不公，只要忠於自己以及個人信念，到最後還是能拿回應有的公道。

為什麼我再三強調這個概念？不妨思考一下，若不這麼做會有什麼結果？如果你不相信正義遲早會獲得伸張，會發生什麼事？簡單來說，你會失去熱情，變得憤世嫉俗。一旦你滿腦子充斥犬儒思想，內在的支柱與信念就會被侵蝕、慢慢瓦解，你開始滿心想著如何取悅他人、達到他們的期望。你變得愈來愈不了解自己，不知道自己相信什麼，然後做出

糟糕的決定。

規則二：「眾人之智」不見得正確

「眾人之智」簡單說來就是大多數人的想法，是大家普遍接受的智慧，也就是「聰明人」的想法。我們生活周遭充盈著它們，但泰半是錯的，特別是牽涉到你個人的時候。它們往往屬於經驗之談，不會考量到你的個人特質以及經歷。

不幸的是，眾人之智與同儕壓力無處不在。你的家人、朋友、同學、同事、就連雞尾酒會上碰到的人，都是它們的信徒。舉凡電視節目、廣告、公告欄、報章媒體，都可見到它們的蹤跡。眾人之智可說是無孔不入，對我們的思維有著潛移默化的強大影響力。

想想我們接收到的各式訊息，那些聲稱教人如何致勝的獨門訣竅，往往以下面形態出現：大家都知道，若你想要達到某成就，你就應該這樣做。大家都知道，房價絕不會跌。大家都知道，買股票比買債券賺錢。大家都知道，成為一名醫生後想要什麼就有什麼。

誠如我們看到的，前途似錦的年輕人選擇進入「大家都知道」的熱門行業。可惜的是，即便你是根據人云亦云及同

儕壓力做了選擇，承擔結果的人還是你自己。再說了，今天的熱門行業到了明天或許已成夕陽，而且也不見得符合你的技能和興趣。世界會變，你會變，社會大眾的看法也不斷改變。更糟的是，眾人之智完全不會考慮你是誰、你真正擅長的是什麼。

以我的經驗，人們之所以聽信同儕意見和眾人智慧，往往是因為不想面對找出興趣所在、選擇適合自己性向的職業等棘手問題。然而，聽信眾人意見實非明智，再怎麼艱難，你仍需要了解自己，發掘自己的興趣。答案可能會出乎你的預料！

規則三：做自己生涯的主宰

無論是管理自己的人生還是職業生涯，我們都要負起百分之百的責任。你是否已這麼做了呢？

這是你自己的人生，你並不是一個旁觀者。本書許多功課與練習需要你投入大量的獨立思考和自我反省，請把它當成維持好身材一樣去身體力行。如果說能負起體能訓練之責的人只有你，那麼你也有責任去發展自己的技能、了解自己、並做出關鍵的選擇。沒錯，優良企業可能會協助員工克

服這項挑戰，但你不能全指望它。

做自己人生的主宰意味著承擔起學習的責任，認識自己的優點、弱點以及熱情。把內心的想望清楚告訴能夠幫你實現夢想的人。由你主宰自己的命運。

做自己人生的主宰代表你必須努力釐清選擇。我們隨時隨地都面臨著抉擇，因此應盡可能權衡什麼才適合自己。你不能被動等待別人回饋、告訴你應該追求或做什麼，人生得自己負責。就算犯錯，弄清楚原因，下一次便能做得更好。你不是犧牲品，而是自己人生方向的領航員。

規則四：接受現實，適應環境

有的人反駁：「我很想照你的建議做，但現在我滿腦子都在擔心這個月的房租！」當然，這麼想也沒錯。如果你剛失業，或者經濟入不敷出，勢必要做出妥協。就像我父親為了孩子的教養費不得不面對現實，沒辦法持續從事自己喜歡的工作。後來進行心臟繞道手術後，他又不得不做出更大的妥協。如果你的經濟現況一團糟，甚至你或你的親人罹患重病，勢必要考量這些限制。這就像穀倉著火，你的首要任務就是把火撲滅。

儘管如此，不管挫折多大，都不能讓日常的挫折阻礙你發揮潛能。持續救火很可能成為你生活的常態，但反覆應付短期危機也可能導致惡性循環。

本書會討論大腦時鐘的重要性。不想與現實脫節，腦袋的時間概念就得跨越多個時間框架，除了應付今日的危機，日後時間和情況允許時，也要作好發揮潛能的打算。

規則五：擁抱新知，樂於學習

如果你樂於學習，也願意改變行為，那麼極有機會充分發揮自己的潛能。它是推動你學習、改變、與精進人生的原動力。然而，知易行難。多數人以為自己樂於接受新知，到了必要關頭卻遲遲無法深入省思。他們不願徵詢他人的回饋，甚至發出一種謝絕建議的訊號。

有些人（尤其是有些經歷的人）會認為自己應該無所不知，所以遇到解決不了的問題便深感不安與難受。他們羞於承認自己不知道該做什麼、或者哪裡需要改進或學習。有些人沒辦法承認錯誤或者想法已經改變；有些人認為尋求建議是一種示弱；有的人乾脆拒絕接收新的資訊和變化。然而，當局者迷，旁觀者清。

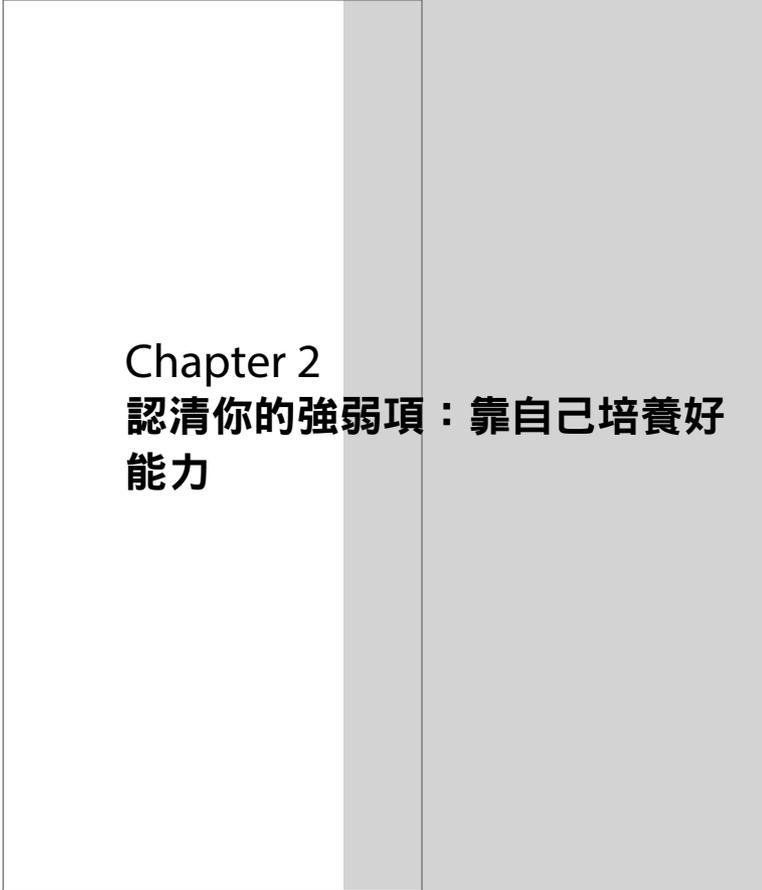
你必須蓄足動力以應付接下來各章的眾多功課。有些練習可能讓你感到尷尬和不自在，但這或許是件好事，驅使你檢視自己為何在特定情況下會如此，進而採取行動、克服不適。

就我的經驗來說，只要你願意主動學習，這些練習縱然挑戰性十足，仍值得一試。只要你敞開心胸，願意學習，本書將幫助你看得更高，走得更遠。

本章清楚介紹了使用本書的方法，以及踏上這段旅程必備的關鍵準則。接下來，我將逐一解說發揮你個人潛能的基本步驟與路線圖。

重點回顧

- 寫下你對「成功」的定義。
- 要實現自己的夢想，你認為必須採取哪些步驟？請寫下來。
- 將上述答案記在筆記本裡。待閱讀其他章節後，你也許會想重新審視它們，並寫下新的想法。

A graphic for Chapter 2 featuring a white background on the left and a grey background on the right, separated by a vertical line. The text is centered across the boundary.

Chapter 2 認清你的強弱項：靠自己培養好 能力