

性格左右領導力

作者：白崇賢(亞洲企管顧問集團總裁)

● 前言

身為團隊領導人，真要能做到不負眾望與不辱使命並非易事。其中敢於開放的「溝通」性格就遠比掌握多大的權力更為重要，蓋因性格決定了態度；態度左右了為人處事的基本信念、原則和技巧，殆無疑義！

清代名臣曾國藩本是一位性格相當倔強，近乎剛愎自用、難以溝通互動的人物，然而他嗜讀如命，頗善內省修煉，數十年如一日，不間斷地以古聖先賢為榜樣，硬將自己的性格改變成亦剛亦柔，近乎「水」性，並達到了剛柔並濟、樂於與人溝通、傾聽和包容的圓融境界，也因此，他的一生充滿了福、祿、壽、喜，享盡了人間令人羨慕的榮華富貴，亦是後人推崇的一代名將。

其實性格並非與生俱來，而是通過過往歲月積累成習的信念、價值觀、思維、感覺和行為的模式，一旦成型雖可以改變，卻不容易。

● 成就卓越領導必須改變不合宜的性格！

吾人從美國暢銷書《一分鐘經理人》獲知：作者傑爾他把自己多年來從事領導工作的實務經驗加以總結，找到一些卓越領導人應具有的特質，包括：要對工作充滿著激情與精力充沛；要具有領導（帶人）和管理（做事）與激勵部屬的能耐；要具有一定的幽默感，以化解緊張和對立；要能以客戶（指上司、部屬、同事、關係人）的利益和工作效益作為處理一切事務的中心思想；既要對自身業務嫺熟掌握，又要有深厚的財務背景和能力；懂得開源節流，並通過預算去實現財務（興利與除弊）的最佳結果，而非單求業務運作技巧的成功。

從以上傑爾所開出的條件，吾人不難發現，要想成為一位具備高效執行力特質的團隊領導人，似乎除了深具博學多才、迅速敏捷的工作條件外，更要懂得如何做好自己的EQ和身心靈有序調適的健康管理，才能展現出激情和活力，亦始能在工作中通過「走動式管理（善於傾聽、溝通、教導與走入第一線掌握實際狀況再做決策的推動）」，不斷的發現並處理團隊已存在或可能出現的一些艱難問題，並能以準確的前瞻性視野，快速地將複雜的問題予以簡化，同時抓住問題的核心。因此，對內，他必須要以更謙卑的心情，善用溝通跟協調的技巧，消除可能的誤解與矛盾；對外，則須通過明確的報告與說明，獲得他人或其他部門人員的理解和支持，這樣才能採取快刀斬亂麻的方式，擺平團隊所面對的困境，並勇於對最後的決策結果負起全部的責任。另一方面，他在處理人事問題上，則

須扮演講信用、重實效，敢給敢要求的積極角色，以樹立領導人的威信和建立良好的領導人形象，也才能讓人心服口服的樂願追隨。至於領導人帶人做事的基本要領，既然「領袖是希望的化身」、「能先修己方足以安人」已被視為理所當然，那麼他就必須遵循一些基本步驟，從揭示團隊發展的願景，導入「目標」或「策略」管理模式，促使權力下放（即通過部屬參與、成員自我控制、各類資源整合與團隊互信的合作方式）和注重最終績效成果的檢查、評量與改善，以界定清晰的工作要求，從而有效合理的進行資源分配，來挑戰積累已久的官僚氣息，否則一旦領導力失控，即會變成「鐵打的營盤、流水的兵」，不斷流失人才甚或眾叛親離，或是產生「人選不對，一切白費」的情況出現，當然，這種場景將是領導人最大的忌諱和最為難堪的獨孤寫照，不能不慎！

● 性格一改，領導力上升

《道德經》有云：「上善若水。」其實，領導人最理想的性格應該像水，因為水既無定形、亦不受限。具備這類性格的人，如不幸身陷逆境，他亦能忍耐；當機會出現時，他也能快速的掌握與決斷；該仁慈時，他有如菩薩；該勇猛時，他又勢如猛虎下山；在緊要關頭，他心細如髮地冷靜應對；在拓展權位時，他豪氣勃發，善於掌控任何情勢的變化，使陰陽調和，像極了易經中「太極」的性格（即陰中有陽、陽中有陰；白中有黑、黑中有白等不偏不倚的智慧平衡狀態），一如精通權變領導的卓越管理人，他「對人」表現出溫厚多情、謙卑有禮的感性態度，「對事」則是以專業堅持、冷漠嚴謹的理性態度，兩者相互結合、巧妙互補的帶人做事。在中國歷史上，這類領導人最鮮明的例子莫過於漢朝的劉邦、盛唐的李世民和晚清時的曾國藩等三位。

漢朝開國聖君劉邦，他在楚漢爭霸的「鴻門宴」上低三下四，顯盡了性格上的懦弱；但項羽挾父相逼時，他又不為所動；在戰勝凱旋而歸時卻又呈現豪情萬丈；惟在屬下蕭何相勸之時，他又能從善如流。所以張良願意替他運籌帷幄，決勝千里；蕭何願為他鎮守後方，備足糧草與安撫百姓；韓信願為他統兵百萬，戰必勝、攻必克，終能讓劉邦一統天下，而令項羽自刎於烏江。

唐太宗李世民個性果敢自信、內心聰慧而外表爽朗，因此在他展露仁慈之時，對屬下就像父母待子女一般地厚愛，但當他殘忍之時，即使是自己的兄長——太子李建成，也毫不留情。杜甫曾以「煌煌太宗業，樹立甚宏達」來描繪唐太宗的英明形象，歌頌他在建設唐朝盛世的不朽功業。唐太宗曾當眾臣之前問魏徵：「你為什麼離間我們兄弟？」在場文武百官聞言莫不替魏徵捏一把冷汗，甚至提心吊膽，而魏徵卻從容不迫地回答：「如果太子早聽從我的話，除掉秦王李世民，他就不會有今天的禍患了」。李世民對魏徵桀驁不馴的回答不但不生氣，反而讚揚他的忠誠與坦蕩，並對魏徵更加器重，封為詹事主簿，後來改派任為諫議大夫，

讓他步步高升。唐太宗這種寬宏大度、以德報怨、化敵為友的做法，終能贏得文武百官同心一德，打造出載譽千古的「貞觀之治」。

同樣的，晚清名臣曾國藩，他年輕時性格也非常剛強，幾乎到剛愎自用的地步，但他卻想方設法去改變這一頑強性格。他曾在給弟弟曾國荃的一封信中提到：「吾弟欲全其生，亦當視惱怒如腹蛇，去之不可不勇，至囑至囑。」正因為他本身自知性格倔強之壞處，通過不斷淬煉方能改變自己倔強而近乎剛愎的性格，也因此在此領導統御領域上，他成就了易經太極圖中剛柔並濟的圓融樣態。曾國藩本人一生為官清廉自持，在一段與左宗棠交往的過程，更處處展現他為人厚道拙誠的一面。他雖語言遲訥，但對恃才傲物、言語尖銳、鋒芒畢露的同鄉左宗棠卻格外厚待。據歷史記載：在咸豐十年，曾國藩向朝廷舉薦左宗棠，當時左宗棠因性格暴躁，遭人彈劾，處境十分艱苦，前來投靠曾國藩軍營中暫避鋒芒，而曾國藩除了熱情接待，並連日與他深談外，隨即上奏朝廷說：「左宗棠剛強英明、吃苦耐勞、通曉軍機，目前朝廷正需用人之際，或命令他為湖南團防，或選拔為藩司、臬司等官，讓他管理地方，使能安心任事，定能感激涕零、報效朝廷，亦有助於時局的穩定。」可見曾國藩在左宗棠窮途潦倒的時刻並未落井下石，仍願不計前嫌拉人一把。左宗棠終能在同治二年三月十八日封為閩浙總督，由一個被人誣告、走投無路的士子，一躍而為疆吏大臣，假如沒有曾國藩的寬大為懷、大力保舉，豈能有快速再膺重任的機會？而曾國藩這種剛柔並濟的圓融性格，當然並非與生俱來，而是經由不斷的苦讀學習、檢討、反思和修煉、調整而得，因此他曾告訴他的親友：「人之氣質性格固由於天生，本難改變，惟勤讀書方可以改變」，可見勇於改變性格就能改變慣性習氣，而能迎向更成功的命運，實非虛言！

● 性格真的決定命運？！

吾人再從身邊熟悉的歷史人物中，似乎亦可進一步找到性格決定命運的典範。戴安娜王妃正是柔美與叛逆並存的性格；參與國民革命、推翻滿清政府的秋瑾，也因為叛逆性格鑄就了她一生悲壯的命運；另一人物甘地的堅忍性格，引領了印度人走向獨立；而愛迪生鍥而不捨的性格，更因此發明了電燈；至於自負桀驁不馴性格的麥克阿瑟將軍亦成為二戰時的名將；當然勇敢好鬥性格的俾斯麥，最後成為德國鐵血宰相；而法國喜愛挑戰困難、永不服輸、不受拘束性格的拿破崙，亦遭到了滑鐵盧的身敗名裂之恥；南宋性格耿直、一生豪放不羈、盡顯鋒芒的蘇東坡，也因性格過於耿直突出而命運多舛，在官場上被朝廷一貶再貶。他曾感嘆地告訴他的小兒：「人皆養子望聰明，我被聰明誤一生。惟願孩兒愚且魯，無災無難到公卿。」然而蘇東坡也因為這種為人坦蕩又憤世不平、不加掩飾的性格，成為唐宋八大家之一的曠世大文豪。

吾人再看三國時代的關雲長，他為人頗為忠義且智勇蓋世，雖有過五關斬六將的武聖資質，然而也有著剛愎自用的特質隱藏於性格之中，變成固執自負，

招來痛失荊州，敗走麥城的殺身之禍。再如韓信雖驍勇善戰，但因性格優柔寡斷，喪盡優勢時機，最終成為呂后的階下囚。在看盡這些名人的盛衰成敗後，應可總結出他們共同的特質就是屬於天賦卓而不群的奇異人格，也因此開創出古今中外瑰麗繽紛的史詩花朵，然而他們最終的命運亦應驗了：「成也個性、敗也個性」的先賢古訓，除非能如曾國藩一樣，通過自主管理，不斷地反思檢討與勤奮學習的艱苦過程而加以調整改善，否則雖創造了一時的絢爛，一生卻難有圓滿的結局。

● 結語

處在強調民意與高度資訊化的年代，身為公部門的團隊領導人，在面對如此錯綜複雜而又被要求快速做出精準決策以回應問題的公務環境裡，當然有必要經由自身不斷的修煉和調適，使個性中的優勢潛力儘量發揮，劣勢個性得到改善，甚至加以摒除，或轉換成以理想性格中的圓融方式來帶人做事，這樣方能令部屬心悅誠服、樂願追隨，並通過積極、快速而有效的決策作為，以對部門最終的績效和貢獻產生良性的影響力，而這正是吾人真正想要強化的卓越領導力。