

致謝	v
導論	1
你有甚麼驚喜？	
第一章：領導的自白	13
逃跑是惟一明智的回應	
第二章：誰是領袖？	29
為甚麼需要先計算代價	
第三章：一個成功地失敗的領導的個案研究	45
艾薩克森建築公司	
第四章：重要的是失敗！	61
沒有甚麼好像不完美那樣成功	
第五章：面對危機	79
另一隻鞋有千斤重	
第六章：複雜性的困難	99
所有領袖都是對著鏡子模糊地觀看	

第七章：再沒有傻瓜	
與出賣搏鬥而不致成為蠢人	119
第八章：逃避孤單的拘禁	
讓孤單的領袖自由的真理	135
第九章：磨損到核心	
引入真正盼望的耗盡和醒悟	155
第十章：界定你的呼召	
你身為罪魁所作的三個決定	171
第十一章：蹣跚領導的目的	
模塑品格，而不是管理機構	179
第十二章：品格的羣體	
沒有人獨自變得成熟	195
第十三章：講述祕密	
承認你是罪魁所冒的險	215
第十四章：三個你不能沒有的領袖	
為甚麼你需要先知、祭司和君王	233

你有甚麼驚喜？

你會讀到的內容所根據的假設十分簡單，但因為某種原因，人們幾乎總是不說出這假設。而當人們**說出**這假設時，總是用過分有禮貌和過分修飾的字眼來暗示。結果人們便聽不到那暗示。

但這個假設實在太重要，我們不能妥協於櫥窗裝飾和糖衣包裝。因此這就是那難以接受的事實：**如果你是領袖，你便身處生命中的戰場**。沒有甚麼來得輕易，敵人比盟友更多，踏足的地勢不斷轉變。如果你已經嘗試過「容易」的解決方法，便已發覺它們沒有甚麼用。我知道好像這種坦白的真理從來都不容易入耳，但這是惟一會幫助你，以內在的自信領導的真理。

你需要信心，因為沒有甚麼比領導更困難。生命中沒有甚麼困難，可以與辭退一個朋友，或者告訴人們他們的工作在一段時間中是需要的，但現在僱用他們的期限已經夠了相比。我領導的研究院曾經面對法律訴訟的威脅，我的聲譽被不滿的僱

員破壞到不能恢復過來。有時領導一個機構的代價，似乎和塲壕戰那緩慢、不知不覺間的損耗沒有甚麼分別。

但在領導的過程中，我曾經跌跌撞撞地進入榮耀的時刻，那些時刻來自繼續留在這競賽中，雖然表面看來很荒謬，個人也要付出驚人的代價。有時所有系統都和諧地和唱——但這卻是在多天，甚至多個星期，經過鐵磨鐵後才出現。在其他時刻，完全的失敗逼在眉睫：研究院幾乎要關閉，因為一個剛接任的州政府僱員重新解釋了一條荒謬的法例。（而事實上，她的前任曾經幫助我們取得成功。）幸而在最後一刻發出了暫緩執行令，給我們機會為自己辯護，令我們最終勝訴。

恩典。損失。幸運。艱難。得勝。有時屋子裏最差的座位就是最好的座位，而那是領導的結果。人們問了我很多次，我會否再次建立一間研究院。我說過：「永遠不會。我並不那麼憎恨自己。」雖然我不後悔，但那努力確實給我很多哀傷和破碎。結果很簡單：在極端的情況下，你不單遇到你自己；更重要的是，你遇到編寫你生命的上帝。透過領導，我認識到這最大的需要：與耶穌有深刻、個人和持久關係。即使給我今生的所有金錢、名譽、榮耀和尊貴，我也不會以這關係來交換。我懷疑對你來說也是這樣。

你可能會懷疑，自己是怎樣去到領導的位置。你可能更懷疑，自己能否在這崗位上繼續下去。你也可能掙扎著要成功，無論代價多麼大。但如果你會思想到，你慈愛的上帝的呼召是你勞苦和生命的核心，我相信這本書會引導你，進入

領導裏全新和深刻的喜樂。

領導很可能是你所做的事情中代價最大的。而且領導很可能不會為你的重大犧牲帶來財富、名譽或稱讚。但如果你想愛上帝和其他人，如果你現在想為了永恆而活出自己的生命，沒有甚麼比成為領袖更好。

核心的假設

由於我們實話實說，讓我們直接來到成為這書中一切的基礎的核心假設吧：**身為領袖，你在多大程度上面對、指出和應付你的失敗，便在多大程度上創造一個環境，有助栽培和保留富生產力及委身的同事。**有時最快向上走的路是向下的；同樣，最確定的成功來自誠實對待失敗。

這肯定不是一條容易走的路，但考慮一下其他選擇吧。如果你沒有能力認錯，即時承認你將事情弄得多糟，結果會是一個令人變得更懦弱的工作場所，僱員更只向自己委身，對你和彼此都更封閉，也更具操控性。他們會為自己的利益，而不是你、機構或同事的利益著想。

領袖的品格是一個機構的士氣、能力和承擔，得到提升還是偏離中心的關鍵。認錯的事實是，它不會導致人軟弱或不尊重；相反，它轉化領袖的品格，為她贏得更大的尊重和力量。這是領導的奇怪弔詭：**你愈嘗試隱藏或掩飾自己的軟弱，你便愈需要控制你領導的人，你也會變得更沒有安全**

感，也會更沒有彈性——促使你最好的下屬最終離開。欺騙式控制那黑暗的循環，無可避免地令人們變得犬儒和不信任。因此，為你自己和你的機構做一件好事，不要走到那一步。現在預備向你的同事承認，你是機構的罪魁。

但不單是這樣。現在很多關於領導的著作都充滿自我揭示的觀念，真誠的重要性，以及承認個人弱點的需要，藉以提高可信性。對關於領導的著作的行家來說，這沒有任何新意。不過，我號召你做的，遠遠不單是承認你的缺點。我是提議你把它們完全拆解——公開並在你領導的人面前。

那挑戰

領導絕對不是在公園中散步；它是穿過黑暗的山谷的漫長步操。事實上，有人描述領導為，在打獵季節胸前掛著箭靶。危機在最不適當的時候出現，很多時是準備不好，缺乏計劃或錯誤執行的結果。你的下屬也會好像你一樣不斷將事情弄糟。是的，每個危機都涉及人，會由人管理，會由你機構裏的人解決——或加強及延長。

很少危機——更少的是你的日常決定——會是簡單的。複雜是我們這個時代的口頭禪。你做的每個決定都是跳進不可知裏，製造挑戰，要你的機構付上時間、金錢，可能甚至是士氣。別人回應領袖所作的決定而形成的事後批評，或更糟的是敵意，是很少領袖可以逃過的。衝突往往升級為攻擊

和出賣——伴隨著盟友背叛你時的心痛。難怪領袖感到筋疲力盡和孤單。難怪他們懷疑，隊伍中的其他人扣起他們要作更好的決定時所需要的資料。難怪挑戰的強烈程度令很多人耗盡或放棄。

我不會天真得說，領導那漫長、黑暗的幽谷能夠單藉著學習指出自己的失敗便避免。事實上，新且有時是更艱難的挑戰，會單因為你開始承認你是機構中的罪魁而出現，而無論你承認或是嘗試隱藏你的缺點，正常的挑戰都會存在。但要明白，大部分領袖投資太多資本去掩藏自己對恩典的需要，這不單令下屬遠離他們，也顛覆下屬的信任，偷去本來可以用來應付繼續出現、無可避免的危機的精力和創意。或許更危險的是，隱藏失敗妨礙領袖要求和接受他們要活得好所最需要的恩典，更不要說是領導得好所最需要的。

隱藏的最壞理由

為甚麼領袖那麼少指出自己的失敗？甚麼令領袖困在被圍困的心態中，不能取得他們做更好的決定所需要的資料？我立即想到三個主要原因——恐懼、自戀和上癮。如果你確信這些都沒有影響你領導的能力，請繼續閱讀下去。你很可能會改變主意。

領導的自白

逃跑是惟一明智的回應

我不撫摸流浪狗。我六歲時被狗咬傷手。我記得自己看著這隻毛髮整齊的柯利牧羊犬，從鄰居的前院跑出來歡迎我。牠優雅、毫不費勁的行動令我著迷。我伸出手，在一剎那間由喜愛狗的人變成手和內心都受了傷的孩子。自從那天開始，我再沒有完全信任外來的狗隻。我有狗留下的傷痕——成了一個對人類最好的朋友抱有懷疑，但仍然開放的男孩。

我對稱為牧師的領袖也抱同一個取向。我很少擁抱陌生或甚至熟悉的牧師。這是在我二十六歲被咬傷後的情況。當時我是一間地方教會地位低微的實習同工，每星期事奉賺到五十大元，那些事奉包括帶領一個查經班，探訪會友，以及帶主任牧師的狗去散步。我與那位牧師一起工作超過一年，我從神學院畢業後，便回去那裏擔任助理牧師。

主任牧師和我經常一起打網球。一天下午打完球後，我們坐下來談論一些他想我在來年處理的事情。他是我的導

師，我是他聰明的門徒。可是同樣真實的是，雖然我在一間很好的神學院畢業，但我只是個成熟的街童，僅僅避過死亡、監獄和因為吸毒而引致的嚴重腦部損傷，我對宗教建制的事務是怎樣運作也不甚了了。教會對我來說就好像青年聯盟（Junior League；編按：美國一服務社會的婦女組織）那樣陌生。

我因為從這個人和他的教會得到一份工作和將來，而感激得不能用言語表達。我們在五時離開網球場，在六時再參加長老的會議。開會一個小時後，主任牧師對教會的領袖說：「我決定最好讓丹（Dan；譯按：即本書作者）與教會分道揚鑣。」他沒有提出任何解釋。那是乾脆、明白的咬傷。幾位長老覺得這個決定很突然，也沒有經過必要的審查，因此我保住了工作十八個月。但災禍將臨。

領袖是危險的。他們可以無故發怒咬傷別人，或者至少是沒有邏輯；最好遠離他們，否則你便要應付後果。領袖可以顯得變幻莫測、冷漠、自戀和自私。我不想和他們的世界有甚麼關係，因此我離開教會政治的複雜世界，以及領導的混戰文化，去攻讀我的博士學位。但我不能逃避政治衝突。

學術領域涉及的政治，與初期劫掠部落的部族戰爭相似。它完全是關乎忠誠——向標誌你羣體為獨一無二的服飾、旗幟和信念效忠。如果你可以好好地揮舞戰斧或劍，說部族的語言，你的地位便可以穩固，直到死時。這稱為任期。我進入部族，深信自己有生之年都不會再帶領任何小組、羣體、教

會、學校或體育隊伍。事實上，成為學術圈中人的其中一大好處，是人們期望我對行政當局提出投訴，但我除了教學外又毋須負上任何領導的責任。

許多年以後，六個同事和我掙扎著是否為我們在西雅圖（Seattle）偶然建立的研究院申請學歷評審。我們不知如何是好：容許我們作分校的大學不再要我們。如果我們選擇解散，便要面對羞辱，也可能要面對學校因為不能實現頒發學位的承諾，而引起的法律訴訟。我們決定申請學歷評審。申請需要有院長簽名——我們從沒有討論過院長這個職位。我們真的不認為我們需要院長，因為我們計劃以沒有階級的同仁團體來運作，沒有主要、作決策的人物。我們會是一個羣體，不是一個機構。

當需要院長簽署申請書時，房間中所有人都低下頭，包括我在內。為此過了令人不自在的半分鐘，然後我抬起頭。有人留意到我的動作，然後說：「你是最年長和最著名的人。」我說：「好吧。但你們都知道我不是真正的院長。」每個人都笑起來。那好像在耳邊喊叫那麼清楚：我會接受那銜頭，我們一起分享權力和分擔責任。

在互相衝突的期望、受傷的感情、不道德和——感謝上帝——董事會介入，開始一再指出我們的失敗，要求我們成為有領袖的機構之下，沒有階級的同仁羣體這個夢想破滅。我們在這個過程中已經六年，我仍然是院長。我不配擔任這個職位。或許這正是他們仍然要求我出任這個職位的其中一個原因。