

活出自我：将生活与工作融合的关键步骤

2014年10月22日

米歇尔·奥巴马，布鲁斯·斯普林斯廷和雪尔·桑德伯格（Michelle Obama, Bruce Springsteen and Sheryl Sandberg）有什么共同点？沃顿商学院管理学教授，沃顿商学院工作/生活融合项目创始人兼主任，斯图尔特·弗里德曼（Stewart D. Friedman

(<http://knowledge.wharton.upenn.edu/faculty/fried44/>)）在最近所著新书《活出自我》（*Leading the Life You Want*）中指出，以上三人在如何将工作与生活融为一体方面，都很有技巧。在该书中，弗里德曼描述了6个人。这6个人体现出了上述的技巧-活得真实、活得完整、活得创新。作者希望通过该书，能够帮助读者将这些技巧和策略运用到自己的生活当中。

近日，沃顿商学院领导力项目的执行主任杰弗里·克莱恩（Jeffrey Klein (<http://wlp.wharton.upenn.edu/jeff-klein-bio.cfm>)）与弗里德曼讨论了为什么应该摒弃“工作与生活必须二者平衡”的观念（因为这种观念把工作和生活看作是两个割裂的部分），以及如何实现生活的不同部分之间真正的和谐。谈话内容编辑如下。

杰夫·克莱恩：《活出自我》这本书是基于您在领导力与发展，以及工作-生活融合方面的几十年的研究。是什么促使您写这本书的？

斯图尔特·弗里德曼：在写这本书之前，在2008年，我出版了一本书《总体领导力》（*Total Leadership*），这可以看作是《活出自我》的前身。《总体领导力》这本书主要是基于我以前讲述的一门课程“总体领导力”，自从2001年，我就在哈佛大学教授这门课程。当年我在沃顿的时候，曾经请假了一段时间，在这段时间，我为福特汽车公司搞了一个领导力发展方面的讲座。我的这门课程就是在这个讲座的基础上形成的。《总体领导力》这本书基本上就是基于我的这门课程，这门课程一般是四个月的时间。书中内容主要是关于我当时讲述课程时，我来自各个国家的学生、客户和读者所做的一系列活动。我当时通过Coursera的大型网上公开课（MOOC）的形式来讲述这门课程，采用的是渐进式、系统化的讲述方式。

克莱恩：您这门课程一直非常受欢迎。

弗里德曼：在《总体领导力》中还遗漏了一点，这一点也是促使我写《活出自我》的原因，就是经常有人对我说：“斯图尔特，你谈的这些关于生活呀，工作呀的这些东西，听起来是不错，但是要想在事业上或大众领域真正成功，你还是要牺牲你生活中的许多东西，对吧？”根据我自己的经历，同时作为一个顾问、一个讲师、一个教育工作者、一个研究者，我发现这种观点是不对的，尽管这是目前的大众普遍观点。

我并不是说你总能心随所愿，并不是说你不作出牺牲、作出努力、不自律、在挫折面前没有毅力，你也能成功。我想说的是：你在追求成功的同时，也可以在你生活的方方面面实现和谐。这不仅是可能做到的，而且也是必须做到的。那些最成功的人-即使按照名气、财富和

权力这些外部标志来看-往往是那些能够按照自己的方式把生活的各个方面有机地融合在一起的人。事实上，这是关于对家庭的责任、对社会、对自己的责任－在心智、身体和精神方面。正是这些东西，给与了他们在事业上取得成功所需的力量、资源和支持。所以说，并不是要想成功，就必须牺牲生活的其他方面。这是第一个原因。

克莱恩：你是说这是一个错误的观念：正是这种错误的观念妨碍了我们获得成功和幸福。

弗里德曼：的确是这样。把生活和工作一分为二的来看待，这样是行不通的，因为这样的话，你会认为生活与工作是一种互相冲突的关系。“工作-生活二者平衡”这种观点，我反对了几十年。我们在这方面取得了一些进展，因为现在越来越多的人都倾向于讨论工作-生活的融合或和谐。如果你总是在考虑是要事业呢，还是要生活？那么你就总在思考，我必须放弃哪样。

克莱恩：是的，总是有舍有得。

弗里德曼：没错，人生总是有得有失。当然，你的老板也会看到这一点。如果你为一个人打工，你对你老板说，我需要更多的工作生活平衡，你老板可能会想，好，你想从我这里得到东西，但我已经什么都没有了，这怎么能行得通？

克莱恩：是的。那该怎么办呢？

弗里德曼：我们从四个方面多赢来考虑这个问题：那些你能做得事，你能掌控的事情，能让你以某种方式创造价值，产生明显效果的事情，不仅仅在工作上，不仅仅为你个人，不仅仅为社会，也不仅仅为你的家庭，而是体现在以上全部的四个方面。我向我世界各地的学生和客户（现在已经是成千上万了）问这个问题，每个人都可以给出一个肯定的回答-有些事情我可以尝试。我通过上述的模型和例子，来让人们改变观念。

我写这本书，用大量成功人士的事例表明，你可以在获得巨大成功的同时，也完美地整合你生活的各个方面，事实上，你必须经历这样一个过程，才能获得真正的成功。另一方面，我们必须认真研究这些成功人士将生活与工作进行整合的技巧，将这些技巧细细道来，帮助读者活出自我，活出真我。

在本书的后半部分，还有练习部分，读者可以按照自己的方式，自己的顺序，来做这些练习，以锻炼这些技巧。这一点与我上一本书《总体领导力》不同。读者可以自己选择喜欢的重点来进行练习。事实上，在该书的开头，设有自我评估部分，读者也可以在网上进行免费评估。你只需花几分钟做评估，评估内容涵盖我描述的18种技巧，评估结果可以告诉你，你应该加强哪些技巧的培养。然后，读者可以阅读案例，或者直接做练习。

克莱恩：让我们来谈一点点您提供的几个案例故事吧。我们有米歇尔·奥巴马，布鲁斯·斯普林斯廷，埃里克格·雷汀斯，雪儿·桑德伯格，朱莉·福迪和汤姆·蒂尔尼这六个人的案列。你为什么决定选这六个人，怎么选的？

弗里德曼：多年来，我一直让我那些学习我“总体领导力”课程MBA学生写领导人传记：我让他们选择自己感兴趣的、想进一步挖掘的名人，然后按照《总体领导力》当中的三个原则，来观察这些名人的生活与事业。第一个原则，活得真实，要知道什么是对你自己真正重

要的东西；第二个原则，活得完整，要尊重人的整体，要明白你的生活是由不同部分组成的（你的工作、你的家庭、你的社交、你的自我），这些部分都会互相影响。第三个原则，活得创新，你必须要有创新意识，不断的学习，尝试用新的方式来处理生活不同组成部分之间的关系。那就是我提出的三大原则，我鼓励我的学生走出去，多向他人学习，记录下来别人是怎么做的。我看过数以百计的人物传记，这在一定程度上让我坚信，问题的答案就在外面，就在社会上，走向社会是活出自我的一种方式。这是一个来源。

另一个来源是我很佩服的那些人，并且我希望更多地了解自己。还有一个来源是我的客户，或者我认识的人，或者我调查的人：我最终的目标是想尝试创建一个具有代表性的样本。我选了三男三女，每个领域选了两名：体育、娱乐和公共部门，目的是为了向读者显示，不管在哪个领域，你都可以活出自我。你可能不认同米歇尔·奥巴马和布鲁斯·斯普林斯廷和雪儿·桑德伯格，但你可以向他们学习。并不是要你把他们作为生活的榜样，但你可以看看他们在生活中是如何做得，有哪些技巧帮助他们活出自我，你可以学习这些东西，然后为我所用。

克莱恩：您选择了这六个人来有力地说明领导力、工作和生活一体化，我很欣赏您的良苦用心。这是社会上一个普遍的问题，这也是一个普遍的难题，但也许这也是一个普遍的机会。这个问题不仅仅存在于商业领域，或者只是某一类人的问题，我觉得您书中所讲述的故事很好地说明了这一点。

弗里德曼：这是我写作意图的一部分：证明这些问题不只存在于商业领域，任何有雄心壮志的人，都必须学会以一种可行的方式，将生活的方方面面和谐地融合起来。我每天遇到的每一个人，都感觉活得很累，感觉生活失去了掌控。我倡导的生活方式，就是为了给人们提供一个生活模式，告诉人们该怎么做，才能更好地掌控自己的生活。当然，这里面存在一个悖论，我的书名定为《活出自我》也是有原因的，那就是你要发现独特的自我：你的激情、你的技巧、然后将这些东西转化成对他人的价值。当我完成这本书后，我仔细斟酌了一番，想想我自己从中学到了什么，然后有了个很强烈的想法，那就是：发现自己最核心的东西，然后让这种东西为他人创造价值，这样你才能活出自我，活出真我。

克莱恩：我很欣赏您的这个观点，这让我想起一句老话，我记不起出处了，这句话是这样说的-既来之，则安之。只要我们能够发现自我，最核心的自我，最真实的自我，然后让这种自我能够对他人产生价值，那么最终也是实现自我价值。

弗里德曼：但是你必须知道你周围的人对什么感兴趣。首先，你要搞清楚对你来说，什么是最重要的，然后再以一种由外而内的眼光去审视。在我的生活中，我的世界中，谁是最重要的，他们需要我的什么？该书中的一些练习题就是用来帮助读者发现生活中重要的人，然后与他们交谈，搞清楚他们的期望是什么，他们从你这里需要些什么，他们对你的期望是什么，在你身上能看到什么有价值的东西？

通过这些练习，你可以更好地认识你自己，认识你身边的人，认识他们的需要，然后在这个基础上发现为他们，为自己创造价值的新方法。这样才能提高掌控生活的能力，时刻改善自己，让他人和自己的生活变得更好。

克莱恩：那么我们现在来看看您书中描述的故事吧，来看看掌控生活的三大原则－活得真实、活得完整、活得创新。我是布鲁斯·斯普林斯廷的粉丝，你在书中关于他的故事很是引人入胜。他表示，他生活中最美好的两天是：他拿起吉他的那一天，还有放下吉他的那一天。这体现了我们的哪一条原则呢？

弗里德曼：布鲁斯的故事的确是很引人入胜。我在书写他的故事时，感到非常愉快。他说的他生活中最美好的两天，体现出书中所有故事当中的另一个非常重要的主题，也就是不断学习，主动学习，不断得问自己这些问题“我是谁？”“对我来说，真正重要的是什么？我如何才能最好地生活？按找自己需要的方式生活。布鲁斯在吉他当中，找到了自己的定位，这对于他来说，是很幸运的。大部分人都没他那么幸运，人们在12岁的时候，无法估计自己将来会怎样，但是人们在不断的探索中，慢慢找准自己的人生定位。布鲁斯也是在长大以后才找准人生定位的，书中的六位都是这样。他们最终的人生定位，与起点相比，都有很大的变化。

通过书中描述的故事，我还想澄清一个观点：每个人与生俱来都有成就人生的能力。但这种看法是错误的，不是先天具有的，而要靠后天培养。当然，还有很多运气成分在里面。但是，恒心、自律、激情、勇气，这些是必不可少的，必须执着追求自身价值的实现，以及为他人创造价值。拿布鲁斯来说吧，在他人生的晚些时候，生命的其他部分变得更重要了，比如他当了父亲，他意识到他的生活应该作出调整了。他主动、及时地调整生活，与他的妻子帕蒂一起继续为自己，为他人创造价值。这代表了他人生的另一个阶段。

克莱恩：我们不像吉他，我们不是静态的。我很喜欢你的叙述方式-仿佛是吉他对布鲁斯说，这就是你的人生使命，但这不是你的生命全部。布鲁斯的人生应该涵盖更广的范围，他实现了这一点。您在书中讲述的故事很引人入胜，很适合睡觉前看看，读了你的书，第二天早上起来我感觉精神百倍.....

弗里德曼：布鲁斯的故事很有教育意义，教大家培养创新精神。他是一个不断学习的人，而且他还鼓励身边的人不断发现自己的新能力、新生活方式、展现自己的才华。因此他是世界上很多人的精神领袖。

克莱恩：米歇尔·奥巴马，我们的第一夫人，也有一个引人入胜的故事。

弗里德曼：米歇尔存在一些争议。我相信，有很多人在关注她的一言一行、她的思想，有些人会想：“米歇尔·奥巴马是精神领袖？我看不出来”

克莱恩：嗯，不得不说，你说的很有道理.....。

弗里德曼：但是你刚开始还是持怀疑态度？

克莱恩：我刚开始知道的还不多。我知道米歇尔是个公众人物，但是不知道她在早期阶段参加了哪些公众组织，后来她成为第一夫人后，她又参与倡导了哪些公众事业。她的故事对我很有启发意义。我在书中引用了她的一句话，她当时还是一个大学管理员，她当时说：如果你现在做得事情不能为你每一天带来快乐，那这样有什么意义呢？她经常问自己这个问题，不仅是她的职业生涯，还包括她的孩子、她的家庭、她的社交圈。米歇尔能让我们学到什么？

弗里德曼：我在分析她的故事的时候，发现我倡导的三项技巧，她都具有，比如她能够按照自己的价值观来付诸实践，并能努力分析对自己最重要的是什么，自己应该做些什么。刚才引用的她的那句话，就体现了这一点。她经常自省，然后付诸行动。第二点是，要理性地分析生活各个部分的边界，比如，米歇尔在当初入住白宫的时候，就为将来的白宫生活做好了准备，不仅为自己，还为她的女儿做好了融入新环境的准备。尽管在全世界的目光注视之下，她还是能搞清楚，如何将生活的各个部分融合起来，不仅为她自己，还为她的孩子。

克莱恩：关于边界的问题，你能多说几句吗？我们应该如何看待界限？

弗里德曼：所谓的“边界”，我的意思是我们生活中的不同部分之间的界限。有两种方式来思考边界问题。一是建立泾渭分明的边界，让你在某一段时间可以专注于一个人、或一个团体、或一个项目。

克莱恩：就比如我作为父亲的我，或是工作当中的我。

弗里德曼：在某个时间，就只做一件事情，别的都不做，只关注一个人。这就是我所说的泾渭分明的边界。但还有另一种确定边界的方式，一种软性的边界。我不敢说哪种边界更好。有时候你需要硬性边界，有时候你需要软性边界，让你生活当中的不同部分能够互相融合、互相丰富。没有一种最佳方法来确定边界，你必须随机应变。最适合你自己、适合你在乎的人的方式就是最好的方式。你必须不断的审视：这样划分边界行不行？

克莱恩：一定要有边界意识，您在书中讲述的那些技巧，也都是为了帮助读者确定适合自己的边界。

弗里德曼：没错。米歇尔·奥巴马的第三个技能是勇敢地拥抱变化。米歇尔为了追求自己的核心价值以及按自己的方式生活（学自她的父亲，我在讲述她的故事时，很详细的描述了她的生活方式），她不得不作出一些重要且艰难的决定，尝试新的事物，适应逆境。

克莱恩：绝对是这样的。关于这一点，我想多说几句。在您的大作《总体领导力》当中，您创建了、领导了许多学习团队。在沃顿商学院，我好几百MBA学生加入了志愿项目，这些项目也是受到您和其他教师的影响而形成的。他们在一起讨论生活的激情、人生目标、人生原则等。这些话题在当今的世界，的确很热门。在这种情况下，您书中的那些练习，应该很有作用吧？对于商场的经理们、家庭中的父母，如何才能通过书中的练习，达到最好的效果，您能给点建议吗？

弗里德曼：你会发现，很多的练习是帮助读者更好的与他人合作。有些事情，你可以自己做，但有许多事情，你必须和别人合作，这主要有两个原因。第一，要积极向他人学习，我认为这一点很有价值、有作用。为什么呢？第二个原因是，要培养责任心。比如，你对别人作出承诺，你必须履行承诺，有时你需要别人的帮助才能履行承诺。有责任心，你才会有压力，对大部分来说，压力是一件好事情。责任心所带来的压力是很有价值的。

但是，你还需要得到支持、鼓励、新的视角。这些能帮助你判断什么是最重要的东西，你需要做些什么改变，来在各个方面改善你的人生。你在帮助别人的同时，能够学到很多东西，这是我的经验之谈。你有了责任心压力、有了支持、有了新的视角，这就是最大的奖励。你

在帮助别人、指引别人改变人生的同时，自己也能拓宽视野。这也是我为什么写这本书、开设那些课程的秘密原因。我研究这些问题已经几十年了，我还是经常在心里琢磨这些问题。这是我终身的追求。

克莱恩：您通过《活出自我》这本书，传达了这样一种观点：活出激情、乐于助人。您对我们现场的观众、和本书的读者，有什么建议吗？

弗里德曼：这又正是本书书名背后的悖论：你利用你的资源、你的资产、你的技能来帮助别人，你就能更好地追求那些对你来说最重要的东西。我书中的六个故事，都说明了这一点。这个观点非常重要，一直为人们所讨论。世界上大部分的宗教，都劝导信徒要乐于助人，为什么会这样？因为说的是真理啊。我们大部分人，都应该牢记这个观点。因为，我们人类有两面性，一方面，我们有动物本性，另一方面，我们又有神灵的特性。

在我们做事的动机中，往往有许多互相冲突的因素，但是每个人都可以去思考别人的需要，然后花点时间、花点精力去帮助别人。即使在最艰难的处境中，你也可以做到这一点。事实上，我书中的埃里克格·雷汀斯的故事很好地说明了这一点。这是一种生存方式，就像海豹突击队的魔鬼训练营一样，甚至像在二战中的死亡集中营一样，要学会在艰难环境中生存，要找到生命的意义。生命的意义在于通过他人创造价值、为他人创造价值，你一定能找到方法来实现人生价值。