

布芮尼·布朗新作《召喚勇氣》：往下跳之前，必先學會如何平安落地

文：布芮尼·布朗
節選自《召喚勇氣》（天下雜誌出版，2020年1月）

編按：職場上的年輕人都是「草莓族」嗎？是什麼讓你覺得他們不夠勇敢？而什麼又是真正的勇敢？我們總希望自己有主導力，好像把自己武裝得滴水不漏就是強者。曾寫出《脆弱的力量》的暢銷書作家布芮尼·布朗，花費二十年時間研究勇氣、脆弱、自卑和同理心，發現能承認自己的脆弱、卸下盔甲的人，才能同理他人，建立真正的連結、結合各方力量讓自己更強大，幫助我們解決在工作、家庭、婚姻、教養、人際上的難題。勇敢，不需要完美。勇敢，也不是天生的人格特質，而是有方法、有步驟可以學習的能力。在最新力作《召喚勇氣》中，布芮尼將20年研究成果及各界領導人實證整理成勇氣指導手冊，教大家覺察情緒衝擊、不逃避尖銳對話、從同理心創造真實的主導力，領導自己或團隊開創更多可能。本版節選書中片段以饗讀者。



■ 布芮尼·布朗 天下雜誌提供



從高處向下跳之前，必須先學會如何平安落地。在正式跳傘前，要花很多時間練習從階梯向下跳，學習怎麼做才能在落地時不受傷。我沒有親自試過，但看過別人練習。同樣的道理也適用於領導力，假如不先協助領導者學會硬著陸，我們就不該期待他們鼓起勇氣，冒可能失敗的風險。

領導力相關研究中最令人意外的一項發現是，要教會領導者如何在失敗後爬起來，或是如何保有韌性、最佳的時間點是什麼時候。領導者和高階主管教練通常是在挫敗後，才召集眾人，教導他們如何愈挫愈勇。然而，這就像是讓第一次跳傘的人先掉到地面，再教他著陸的技巧。

研究顯示，在培養勇氣課程中學習過跌倒後如何站起來的人，比較願意鼓起勇氣採取行動，因為他們知道重新站起來的方法。欠缺那些技巧會使我們裹足不前。另外，在人們跌倒後才教他們爬起，難度也會提高許多。

因此，我們選擇在人們失敗前先教他們怎麼跌倒、怎麼失敗。在新進員工，已將「如何跌倒」納入新進員工訓練的勇氣培養課程中。我們用這種方式告訴新進員工，「我們期待你做個勇敢的人，那代表你應該做好跌倒的心理準備。不必擔心，我們已經做好計劃了。」

接納脆弱 學習成長

千禧世代佔了美國勞動力的35%（已成為主力世代），因此教導人們如何把失敗視為學習成長的機會，就更重要了。我在大學教了二十年的

書，我觀察到某些學生的韌性和復原力變差，而另一些學生遭受創傷的機會則變多了。

正如我兒子的校長所說，「許多家長從直升機父母變成了割草機父母。我們不再為孩子做好準備，踏上未知的旅程，而是幫孩子準備好現成的路。」這絕對不是在培養孩子的勇氣。

另一方面，我們必須在普遍存在的暴力環境中養育孩子。我們的孩子被迫面對被邊緣化的社群、尖酸刻薄的社群媒體環境，以及每個月的校園槍擊事件演習。

現在的年輕人有些被過度保護，有些則沒有受到該有的保護；有些因為完美主義和太在意別人的看法而不知所措，有些則發現封閉自己和穿上盔甲可以讓身心比較有安全感。

我們似乎辜負了下一代，也不難理解，許多職場年輕人為何缺乏自信、與脆弱共處的能力。

千禧世代佔了我們公司員工的48%，若納入實習生，比例就高達56%。他們之間的差異很大，但我同時察覺到，這個群體有些共同特點，包括好奇、懷抱希望、永遠在學習、格外能體會世間的苦難，以及急着想採取行動改善這個情況。

這個年輕世代面臨的難題是，如何擁有多一點的耐心，以及明白要促成有意義的改變是需要花時間的。因此，我們這些大人的工作是幫助他們獲得可拓展視野的人生經驗。根據我與千禧世代和Z世代相處的經驗，我發現他們願意接納脆弱，而且很努力學習，渴望得到將勇氣化為行動的能力。

我本身是典型的X世代，但我也渴望得到那種能力。我想，每個人都是吧。不過我確實認為，我們這代有些人在成長過程中從長輩那裡學到了那些能力，卻沒有在下一代面前以身作則，或是把那些能力傳承下去。

歸根究底，假如不懂重新站起來的方法，我們就不願意冒險。假如我們勇敢的時間夠多，一定會跌倒。研究參與者中最有韌性的人，總能在失望或跌倒後重新站起來，而且愈挫愈勇。他們之所以能夠如此，靠的是我所謂的「學習重新站起來」的過程，這個過程包含面對、溝通和革新三部分。

面對、溝通和革新

「面對」其實是個很單純的概念：意識到自己的情緒被某個東西勾住了，並對這個情況感到好奇。挑戰在於，很少人在成長過程中學過如何探索自己的情緒。不論是失敗、同事在我們背後說閒話、開會時溝通不順，還是因為被指派做比別人更多的工作而忿忿不平。

我們只知道情緒被某個東西勾住了，但從來沒有人教我們：慢下來，深呼吸，對於發生的事情感到好奇。我們的反應是，立刻拿出盔甲。多數人的反應是壓抑自己、忽視感受，或是把情緒發洩在別人身上（衝進廚房準備開戰），奮起者則是好奇自己的內心發生了什麼變化。他們會深入挖掘，弄清楚感受，以及為何會有這些感受。有點像是說話前先三思，但在這裡你要做的是在爆炸或逃避前先去

感受情緒。

如果「面對」是關於如何走進痛苦的故事，那麼「溝通」就是關於我們如何與這些故事奮戰並成為主導者。

首先，請認清一個普遍的事實：在欠缺客觀資料的情況下，我們會開始編故事。這是人的天性。創造意義是人的本能，當我們開始糾結，反射動作往往是把發生的事情兜成一個合理的故事，讓大腦知道該採取哪些最佳自保手段。

這種情況在我們公司裡每天上演百次。我們公司裡滿地都是人們因為無法取得充足資訊而編造的故事。假如你曾經帶領團隊推動變革，就能明白糟糕的故事可能浪費多少時間、金錢、精力和士氣。是的，我們全都是陰謀論者，不斷用自己的恐懼和不安感填滿資訊缺口，構成我們的故事。

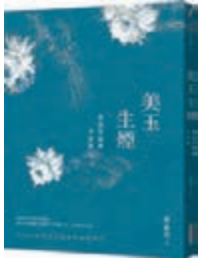
在充滿變動和混亂的工作環境中，每個人一天到晚都在寫初稿。假如你能營造一個有勇氣的文化，並盡可能把所有的事實告訴大家，當你無法分享所有的事情時，你會讓他們知道，你已經盡最大限度分享資訊了。只要你獲得最新資訊並被授權，你一定會向大家公佈最新資訊。開誠佈公是良善的。公開透明絕對可以減少編故事和陰謀論的產生。

我一直相信，在這個充滿了批評、憤世嫉俗和危言聳聽的世界，革新指的是卸下盔甲、與脆弱共處、走自己的路、以開放的心胸信任他人，以及學習奮起，重拾自身故事和人生的主導權。這雖然很困難，但非常值得。

書介

美玉生煙：葉嘉瑩細講李商隱

作者：葉嘉瑩
出版：英屬蓋曼群島商網路與書股份有限公司台灣分公司



李商隱是個天才型詩人，受到無數人的喜愛，被譽為是李白、杜甫之後唯一能夠自成一家的詩人。但李商隱的一生是很不幸的。因為父親早逝必須奉養母親，十歲多就得挑起生活的擔子，做些抄寫和舂米之類的工作。他有遠大的理想，刻苦求學，仕途之路卻很不順遂，剛考上進士，賞識他的令狐楚就去世了，剛結婚就陷入了黨爭。因為他受牛黨的提拔考中進士，卻娶了李黨的女兒，無端捲入朋黨之爭的恩怨中，為了家計只得四處飄泊，輾轉於幕府之中做些文書、秘書的工作。在本書中葉嘉瑩細述李商隱坎坷的人生故事和自己在人生不同階段對李商隱詩的體悟，還有後來她是如何從李商隱的傷感中跳脫出來的。一句一句旁徵博引，帶大家從作品來認識詩人，以及詩詞中那種深微幽隱的濃郁悲哀。對於李商隱的詩既有感性的體悟，也有理性的思考，更有着詩詞當中那種生生不已的興發與感動。

Greta's Story: The Schoolgirl Who Went On Strike To Save The Planet

作者：Valentina Camerini
繪者：Veronica Carratello
譯者：Moreno Giovannoni
出版：SIMON & SCHUSTER UK LTD



2018年夏末，瑞典斯德哥爾摩，特別炎熱，新聞也報道各地氣溫連日高攀，瑞典好多地方發生無數的大火，15歲的女孩格蕾塔·童貝里決定，為了環境不能再等了。她罷課，舉着標語站在國會前，呼籲政治家們正視環境問題。這項罷課運動，得到世界各地百萬學生響應，並在聯合國氣候大會COP24發表環保議題，獲2019年諾貝爾和平獎提名。她說：「You are never too small to make a difference」，即使小小年紀，也可以為世界帶來改變。

我如何真確理解世界：漢斯·羅斯林的人生思辨

作者：漢斯·羅斯林、芬妮·哈耶斯坦
譯者：郭騰堅
出版：先覺出版



為什麼比爾·蓋茲會自掏腰包，讓全美國大學生人手一本《真確》，甚至要求每個微軟的員工都要讀？是什麼樣的人生歷程與思辨，讓漢斯·羅斯林成為舉世聞名的全球公衛學家與教育家，並以《真確》揭露世界的真相，扭轉我們的直覺偏誤？以TED

演講與《真確》聞名於世的漢斯·羅斯林，善於運用活潑數據解釋世界的真貌，是我們這個時代最受歡迎的學者。2016年，醫生無預警通知他得了胰臟癌，漢斯立刻決定排除萬難寫下這本書，完整公開他的一生，以及他如何學會理解世界、在生命最艱難的時刻作出抉擇。

宋家客廳四高朋

《宋家客廳：從錢鍾書到張愛玲》，宋以朗著，陳曉勤整理，花城出版社推出。將是書通讀一遍，方才明白，講的是香港著名作家宋淇和四位名家即錢鍾書、傅雷、吳興華、張愛玲交往的故事。其交往雖曾有過客廳奉茶細述，但更多的卻是鴻雁傳書。

宋淇和吳興華是30年代燕京大學西語系同學，和錢鍾書、傅雷相識於40年代初的上海。1949年宋淇從上海遷居香港後，於1952年認識張愛玲。宋淇的這四位朋友之間也有着千絲萬縷的聯繫，或為至友，或屬同事，或讀過相互的著作，或評論過彼此的短長。在如此錯綜複雜的交往中，他們的才華學識風流儼可謂展露無遺，然而最令人怦然心動的卻是其心靈深處那種對中國文化的由衷熱愛。

比如吳興華經常翻閱的是包含經史子集的《四部叢刊》以及《唐詩別裁集》、《清詩別裁集》。五、六十年代，宋淇曾以「梁文星」的筆名在港台刊物上發表過不少吳興華的詩作，反響頗大。1985年，宋淇甚至還抄錄吳興華1947年寫的一首七律寄給錢鍾書。錢的評價為「對仗聲律無不圓妥，而蘊藉風流，與古為新，蓋作手而兼行家矣。」六十年代初，吳興華計劃將唐朝歷史背景與柳宗元個人生平相結合，並參照歐洲的歷史、作家和文化，創作出一部《柳宗元傳》。惜乎文革突起，吳興華英年早逝，美好的願望似似天上的一道彩虹，一剎那便消失了。

又比如傅雷，翻譯之餘，閱讀面廣及《孟子》、《春秋》、《左傳》、《道德

經》、《世說新語》、《人間詞話》以及陶淵明、李白、杜甫、白居易、蘇東坡和辛棄疾等等。他曾滿懷深情地傾訴：「名聞世界的揚子江與黃河，比來茵河的氣勢還要大呢！黃河之水天上来，奔流到海不復回！無邊落木蕭蕭下，不盡長江滾滾來！有這種詩人靈魂的傳統的民族，應該有氣吞牛斗的表現才對。」他甚至一再感歎：「越研究西方文化，越感到中國文化之美，而且更適合我的個性。」可見中國文化已經完全融入到這位翻譯家的骨髓之中。

至於錢鍾書對中國文化的鍾愛，可以說滲透在《談藝錄》、《宋詩選注》、《槐聚詩存》和《管錐編》的篇篇句句字字之中。《談藝錄》一書，所引中國典籍多達一千八百種。《管錐編》情形更甚，從先秦至近代，涉及中國典籍七千種，中國作家三千人，令人歎為觀止。其治學奉行「打通」的方法。中國的說法，西方或可有之，而西方的說法，中國幾乎囊括。德國人黑格爾看不起中國語文，「以有為不宜思辯」，「自誇德語能冥契道妙」，並舉了一個「以相反兩意會於一字」的例子。錢鍾書調侃道：「其不知漢語，不必責也，無知而掉以輕心，發為高論，又老師鉅子之常態慣技，無足怪也」。旋即指出，早在中國春秋時代的典籍如《論語》中就

《宋家客廳：從錢鍾書到張愛玲》
作者：宋以朗
整理：陳曉勤整理
出版社：花城出版社



樓夢》，撰寫了七篇長文，計24萬餘字。張自稱「十年一覺迷考據，贏得紅樓夢駭名」。短短十四個字既道出了她在研究中的辛酸苦辣，也坦陳了她對中國文化的迷戀。是書1977年由台北皇冠出版社首推，2012年北京十月文藝出版社再版。紅學家周汝昌云：「只有張愛玲，才堪稱雪芹知己」，「常流難以企及」。且感嘆「同代之人，未能晤談，乃平生一大憾事」。

滄海桑田，光陰荏苒。不經意間，宋淇和錢鍾書、傅雷、吳興華、張愛玲便已去世多年，但他們彼此之間的深厚情誼，他們對中國文化的情有獨鍾，當會因為這本書的流傳而長留天地，永遠受到人們的尊敬和緬懷。正所謂：燕園書聲兩同窗，滬上三人飲茶香，北角小樓識才女，一主四客住話長。

書評

文：鄭延國

出現了這種現象。而且內涵更為豐富。一讀之下，實在是太快人心。

張愛玲則以一冊《紅樓夢魘》實證了她對中國文化的另一種鄉愁。書名源於宋淇給她信中的一句近似玩笑的問話「你的紅樓夢魘做得怎樣了？」張愛玲以十載之力從各種版本的不同處解讀《紅樓夢》，撰寫了七篇長文，計24萬餘字。張自稱「十年一覺迷考據，贏得紅樓夢駭名」。短短十四個字既道出了她在研究中的辛酸苦辣，也坦陳了她對中國文化的迷戀。是書1977年由台北皇冠出版社首推，2012年北京十月文藝出版社再版。紅學家周汝昌云：「只有張愛玲，才堪稱雪芹知己」，「常流難以企及」。且感嘆「同代之人，未能晤談，乃平生一大憾事」。

滄海桑田，光陰荏苒。不經意間，宋淇和錢鍾書、傅雷、吳興華、張愛玲便已去世多年，但他們彼此之間的深厚情誼，他們對中國文化的情有獨鍾，當會因為這本書的流傳而長留天地，永遠受到人們的尊敬和緬懷。正所謂：燕園書聲兩同窗，滬上三人飲茶香，北角小樓識才女，一主四客住話長。

簡訊

余世存新作《己亥雜詩》還原龔自珍的傳奇經歷

香港文匯報訊（記者 劉蕊、通訊員 邵鮮艷 鄭州報道）1839年，己亥年，在官場上狼狽大半生的龔自珍因為自己的叔父做了他的頂頭上司而辭去公職，離開北京南下返回家鄉，其間行走九千里路，寫作315首詩，完成中國文學史上罕見的大型組詩《己亥雜詩》。

2019年，又逢己亥年，當代學者余世存用典雅別致的現代漢語，化身龔自珍作抒情性獨白，在新作《己亥：余世存讀龔自珍》中描摹、還原了1839年（己亥年）龔自珍的傳奇經歷，「替龔自珍寫了本第一人稱的精神心靈自傳」。

余世存，詩人、學者、作家。多次入選年度華人百名公共知識分子，被稱為「當代中國最富有思想衝擊力、最具有歷史使命感和知識分子氣質的思想者之一」。主要作品有《重建生活》《非常道》《中國男》《大民小國》《老子傳》《大時間》等。人到中年將近50歲的余世存因感受到生命的危機感而重新解讀龔自珍的詩集，在自己走出中年困境的同時，也期待讀者在時間的長河裡找到自己安頓心靈的方式。

近日余世存存在鄭州嵩山書局「紙年輪」講堂作《己亥：余世存讀龔自珍》新書分享時表示，在龔自珍的詩裡，蘊



含着很多用於安身立命的思想資源。在龔自珍的己亥年，中國正處於傳統社會向現代社會轉型的前夜，正面臨三千年未有之變局。龔自珍目標遠大，寫下「我勸天公重抖擻，不拘一格降人才」等名句，作為思想啟蒙先驅對後世產生了巨大影響，他想做宰相，像王安石一樣變法，但是終其一生，龔自珍並未實現理想，一輩子懷才不遇。在南下歸鄉的路途中，完成300多首詩之後的龔自珍才因為回首往事和立此存照而得到了心靈的安頓和交代。

余世存認為，對於時下的中國人而言，龔自珍是一個可以參看的人生坐標。在他的《己亥雜詩》裡，有着個體最為自由酣暢的精神。余世存在新書中對《己亥雜詩》深刻解讀，對自身心靈真誠剖析，「困頓、焦慮、茫然，是人生中不可逃脫的情緒，暫且不必慌張，因為總有解決的辦法，希望通過《己亥雜詩》可以讓惱惱不安的人們明心見性、安身立命。」

「龔自珍的語言有一種張力，雄奇又不失溫柔瑰麗，既有深厚的歷史感又有豐富的現實內容，直指人心。」這種風格導致龔自珍的語言有一種魔力，激活了我們對漢語的感情，引起了很多人的共鳴，余世存說這也是龔自珍在200年來得到人們喜歡的一個原因。