

# 談鋒芒

◆ 撰文 / 何日生

鋒芒畢露的人通常會遭致忌妒。

鋒芒，是一個非常抽象的字眼，年輕的時候常常聽到人家說不要太鋒芒畢露，那個時候聽不懂鋒芒的意思。有一次在軍中請問一位上級軍官對於鋒芒的意義，他就說，鋒芒就是表達意見很堅決。表達意見的態度堅決是鋒芒，語意鋒利如刀，芒，意味一件小小的事表達不當，就如芒草一般會傷別人。可見中國造字是非常具有智慧。鋒芒太露就言語來說是應該避免，一如證嚴上人常說：「輕輕的一句話，也會重重的傷到人。」

富蘭克林年輕的時候好辯，口才滔滔不絕，有一回牧師把他拉到一旁，嚴厲的告誡他：「你是一個無可救藥的人。你不斷的顯現你的聰明，讓別人無地自容，你除了逞一己之快以外別無益處。」富蘭克林當下被震懾了。沒想到自己便捷的口才及思辨，卻是致命的弱點。富蘭克林勤於修正，他開始學習講話溫和委婉，他也因為不再咄咄逼人而逐漸改善他的人緣。富蘭克林後來成了美國開國英雄之一，他參與憲法修訂，創辦報紙，發明避雷針，是一位革命家，一位報人，一位科學家及教育家。

富蘭克林一生的成功歸功於他表達意見的時候總是以肯定句開始說起，

他學習蘇格拉底式的辯論法，先肯定對方，再慢慢表達不同之觀點。越有把握的意見，富蘭克林越是說的吞吞吐吐，怕給別人太多壓力，結果他的意見經常得到大家的接受及認可。

這是一個曾經語露鋒芒的人如何逐步改正自己，並且獲致重大成就的一個例證。

鋒芒除了表現在語言之外，也會表現在行事風格中。許多人做事喜歡主導，喜歡自己成為事件的核心，這也容易被人認定為鋒芒太露。社會心理學曾經探討在團隊的共同工作中，每一個人對自己和團隊中的其他人之貢獻度評分，發覺每一個人在團隊工作中，都會比較注意自己的貢獻度，而忽略別人的付出。

《易經》裡說「含章可貞」，意思是一個人有功應自謙，應不居功，或將功勞歸向於主管或他人，才可以常保自身，這是處事之道。亦即老子所言：「生而不有，為而不恃，功成而弗居。夫唯弗居，是以不去。」但是人的自我一旦過於顯露就會急著要將自己的表現讓大家知道。這就是鋒芒。這樣的人通常都是一時的感受到名聲的光芒，但久而久之行事就會常常遭到各種無形阻礙。

「外能自謙是功，內能自省是

德。」要避免鋒芒太露，一方面我們必須低調行事，一方面必須內心真正尊重每一個人的貢獻。記得三年前菲律賓連體嬰大愛感恩在慈濟醫院分割成功，整個醫療團隊慶祝這一項成就，在大愛電視的專訪中，各科醫師互相將功勞歸功於其他人。小兒科稱讚外科做的好，外科稱讚麻醉科做的好，麻醉科稱讚護理及志工照顧周全，這是一幅最美的人間景象。每一個人都自謙，每一個人都真誠的看到別人的貢獻。這種美德是一個機構能長久維持信譽的重要特質。

曾國藩是中國歷史上最傑出的儒將，他平定太平天國的事跡為近代所稱著。但是他真正流傳後世的卻是他的處事智慧及哲學。曾國藩常常自省作為一個文人他不見得很會打仗，其實他自己帶兵打仗經常吃敗仗，這樣的一個將領如何能夠打敗太平天國呢？曾國藩曾自省「自將則敗」；自己領軍常吃敗仗，他自覺自己的弱處，他很會練兵，他用對將領幫他領軍作戰，所以能取得最終的勝利，所以他才說「用將則勝，自將則敗」。領導優秀的人才，授權他們去做擅長的事，只要顧好各自的核心精神及作風不偏倚，就是組織團體能長期維持榮景的關鍵。

曾國藩不居戰功，不爭功，最後卻是功績集其一身。這是做事和領導之區別。做事者有功，領導者無功，卻功不唐捐。

在組織裡面，聰明的人做事常容易被看到，也很容易受到肯定。但是一陣子之後這種性質的人卻容易遭受到一些阻礙，或讓組織的發展產生一定的限制。如果他不能逐漸的從「做好事轉型成做對事」，或從做事轉為領導；而是追求目標達成、卓越的表現、甚或持續的勝利，這種情形經常會使人失去領導性格最重要的一一體會他人，欣賞他人優點的性格之養成。

一位熟識的朋友，他曾經擔任電視台高階主管，也曾擔任過許多西方企業的董事長，他總是說：「我要找的人才，一定在某些方面比我強我才能用他。」這是領導者的想法及性格。

事事露鋒芒的人不容易做好一個領導者，露鋒芒的人居於領導地位，也容易將組織帶進一個常處在不穩定及容易受攻擊的位置。避免鋒芒太露，就要言語溫婉柔和，一如證嚴上人所說「理直氣和」，做事必須不離體會他人之感受，以團隊和諧及激發整體力量為考量，不常常單獨行事，或過度凸顯自我能量；事有所成之後，亦能自謙不居功，鼓勵同儕，將功勞歸於積極付出之人。也就是從一位聰明的做事者，逐漸轉化為能領導比自己能力還要強的人。德智兼備的領導力，正是如此。

