

领导的困惑

老鲍有时遇见季副所长，季老总要关怀地问起费士廷近来的工作表现。老鲍只能如实反映老费所表现出来的杰出能力。但老鲍有几次也想谈谈自己的顾虑与不安，却总是欲言又止，觉得难于启齿。因为他怕这样一说，反而暴露了自己的能力、自信及容人的涵养等方面的弱点，何况季老必然通过亲自考察及其他渠道，对老费的情况已有了深刻的印象。

渐渐地，老鲍开始怀疑，费士廷的加入对本组究竟是不是件好事了：他虽然聪明过人，才华出众，从智力上加强了本组；但这似乎不足抵偿他对本组团结合作精神的涣散与瓦解的消极作用。例行小组会名存实亡，成了少数人甚至是个人的垄断。除了小林一人外，其余的人几乎全不在费士廷眼下。他变得越来越明显的粗暴无礼，把人家的意见斥为无知妄说，不屑一顾，甚至嗤之以鼻。他对别人的不耐烦与蔑视似乎在季副所长面前也有所表露，这是老鲍根据自己与季老的偶然谈话而推测出来的；因为季老有一次曾问及老文、老伍和老乔的表现和能力，并说是不是还该分派给他们独立的实验与研究任务，却偏偏未问到小林。这使老鲍怀疑季老是受费士廷对他们能力的不良评价所左右的结果。

老鲍已经感到，费士廷的到来有点得不偿失，已经不是他的个人偏见了。因为他在跟老文、老伍和老乔的个别谈话中，都已感到他们对老费明显的不快甚至反感。老鲍并没有煽风点火、添油加醋，是他们自己提出的抱怨，说小组会上老费夸夸其谈，深奥费解；想追问一下，请他详细点深入解释一下，并补充点有关背景知识吧，他又马上显出不耐烦，甚至讥嘲别人“这还不懂？”是“小学生也该明白的常识”，使人下不了台，下次干脆免开尊口了。当然小林在跟老鲍个别谈话中，没有反映过这种情绪。

大约在老费来光子仪器课题组半年左右后，所领导向老鲍布置了一项任务，说是上级单位对这个项目十分重视，决定下月中旬要在本所开一次现场会，国内有关兄弟单位将来人参加，甚至还邀请了科学院几位知名学者亲临指导，要组里认真准备汇报材料。

按照惯例，这种会上是该由课题组长，也就是鲍尔敦本人来汇报的，材料也应由他准备和执笔。可是随着会期日益临近，他越觉得不让自己去当这汇报人可能更明智些；因为材料中不能不写进费士廷贡献的新论点，特别是那些高深的数学分析。说实话，对这些内容老鲍自知领会得不透彻；且不说介绍得不可能完整深入，而且在客人们提问质询时，更难应对自如。更糟的是，如果他们汇报得不全面、不确切的话，老费自己准会站起来补充或纠正；而且按这老兄的性格，

他可不会给你留面子，很可能评头品足、吹毛求疵，甚至痛快淋漓，极尽其挖苦讽刺之能事，使他十分难堪，当众出丑。而报告中不提老费的论点或不让老费列席汇报会，都是不现实的，办不到的，也是说不过去的，这使老鲍颇费踌躇，举棋不定。

于是老鲍找机会跟季老私下谈了一次话，试探一下本所这位元老的意图。他吞吞吐吐地对季老说：按照惯例，这种汇报会总是在高规格的小范围内进行的，老费作为一般研究人员本是不够列席资格的。可是鉴于他对本课题所作过的特殊贡献，他本人可能也乐意能出席，所以似以他参加为宜。不过老鲍嗫嚅地补充说：光让老费来而将组内其他同志排除在外，似欠公允，他们也做过贡献，有些资历更深，怕会挫伤他们的积极性。季老听罢，眉梢一扬，略显惊愕，说：“不致于吧，他们谁都清楚费士廷在这课题开发中的特殊作用，是会理解的。你们组的同志一贯都是比较通情达理的嘛。”他然后用十分肯定的语气补充道：“这次汇报会无论如何得让费士廷列席。”老鲍听了，马上跟着说，他也正是这种想法，而且他还觉得应当老费而不是他自己来向来宾们汇报，因为这课题的进展老费的贡献最大；让他汇报，正表现了对他才能的赏识和奖励，何况老费正迫切希望人们能认识到他的能力和功劳。季老听了，沉思一下，点头道：“好，就这么办吧。”事情就这样定下来了。

费士廷在汇报会上的表现不得不说是巨大的成功，他的清晰的表达和精辟的分析如此精彩，一下子就吸引了与会者的兴趣和注意力，会场鸦雀无声，全神贯注，完全被他的讲演主宰了。介绍完毕，掌声雷动，然后是一连串热烈而兴奋的评论与提问。老费答疑时得体而中肯，自信而诙谐，顾盼自如，语惊四坐，谁都不能否认，他完全可以称得上是这会上的“明星”。

当晚，所里举行了一次招待会，酌备茶点。不仅来宾们应邀参加，所里许多工作人员都来了，其中包括老鲍课题组的全部组员。老费左右总围了一大圈人，如众星捧月；有的继续探讨他的论点，有的谈论他的理论可以应用的其他方向，也有人好奇地探询他的来历，还有的人则极力赞扬他的才能，这后者中便有老鲍在内。

汇报会完后两周左右，季副所长出国去了。他是应邀去国外参加两个国际学术会议的，属于短期出国，仅去三周多，他便回来了。

抵家的当晚，行装甫卸，还未及到所里去，他心中已急切想了解所里的近况，特别是那个光子仪器组项目的进展，便到他的近邻，所党委书记老陈家去打听一下。

老陈一面给他泡茶，一面跟他说：“你出去不到一个月，所里哪会出什么了不起的大事呢。不过你问起光子组，近来倒是出了一个意想不到的变化——那位组长鲍尔敦走了。”季老闻听大吃一惊，忙问：“什么？什么？你是说老鲍离开我们所了？这怎么可能？他上哪儿去了？所里怎么没有挽留他？”老陈说：“后来我们才了解到，早在一个半月以前，他已经去市政府人才流动调剂办公室登过记；很快又听说新疆要成立一个同类型的研究所，急需人才，尤其缺中年骨干；那边求贤若渴，待遇优厚，他就通过市支边办公室跟人家挂了钩。整个过程完全没向所里任何人透露过，而且办得果断迅速，叫人迅雷不及掩耳。等到基本上已经办妥，生米做成熟饭了，才向所里来谈。市委组织部事先来过文，转来省里指示——干部自愿支边，一律不得阻挠，只能支持鼓励。我们不是没找他谈过，婉转劝阻，好言挽留。但他去志已坚，好像再没谈话余地，我们还能咋办？他三天前已经离此远去玉关之西，到那天山融雪，大漠飞沙之处去另谋高就了。”

季老回到家里，感到沮丧、寒心、意外而困惑。这么说，他正是在开汇报会挤出时间去活动调出的喏？鲍尔敦来所已五年多，季老自忖与他私交甚笃，对他的才能也甚为看重，倚为骨干，多方提挈培养，他似也颇为感激，有时戏称自己为“恩师”；他平日显得老实忠厚，对工作也挺满意，干得也很积极，确实也出了不少成果，在这里前程远大，那又为什么要挂冠而去，而且这样突然？……“支援边疆”当然冠冕堂皇，无可厚非，但还有什么别的具体理由，使他对自己不告而别呢？季老百思不得其解，觉得这行为十分古怪，不尽情理，也挺不负责任的。一夜辗转反侧，未得安眠。

次晨上班，季老发现桌端有老鲍留呈自己的一封信。信颇简短，略谓他此次去新疆，是为了支援边疆建设，响应号召。走得很急，未及而辞，深觉歉疚。来所多年，对季老师的关怀照顾，帮助指引，衷心铭感，将永远记住他这位仁厚善良的导师与长者。又说光子组有费士廷在，定能胜任小组所需领导工作，比他强胜十倍。有关事务已向组内交待清楚，今后还有遗漏不清处，他愿写信说清云云。

季老阅毕，觉得怅然若失。他知道所里不久前承接了航天部一项新课题，属国家重点攻关项目。在个别征询老费意见，看他愿意留在光子组，还是去搞这新课题时，他毫不犹豫地选了后者，很快就要正式发表他升任这航天课题组长的任命了。在国外时，季老就曾觉得棘手，该怎样把老费将另有重用的消息告诉老鲍，因为老鲍一直声称老费的到来，于他们组是巨大而及时的支持；他对老费的才能和对该组及他本人的帮助，也赞不绝口。现在突然要把老费调离该组，一时又没类似人才可以顶替，老鲍可能会舍不得，想不通。季老正难于启齿呢……如今原来如此！

光子仪器组的工作自然蒙受了沉重打击。暂时只好先指定林克同志代理组长，说明一旦物色到适当人选，便要来正式就任组长的。

思考题：

- (1)请大家可以运用所学过的领导理论分析老鲍的领导特征；
- (2)老鲍为什么调出研究所？老鲍的行为有什么特点？
- (3)如何认识领导者权力的来源？