

《華爾街日報》《紐約時報》長銷百萬作家，
讓每個人不知不覺照你的心意做

你可以

Switch: How to Change Things When Change is Hard

改變別人

史丹佛商學院行為學大師

奇普·希思 & 丹·希思

Chip Heath & Dan Heath

洪士美 譯

「改變」不簡單？不友善？不道德？

我們出於善意要求別人改變，
卻又礙於「強迫他人」的大帽子苦苦掙扎……
不過，透過行為心理學的三層行為架構，
就能讓人順其自然的改變！

洪震宇 作家與創意教學工作者

楊斯榕 醫師 《人生路引》作者

廖偉玲 (Melody) 人氣諮商心理師

趙胤丞 企管講師／顧問、《高效人生商學院》Podcast 共同創辦人

劉奕西 暢銷書《高產出的本事》作者

鄭國威 泛科知識公司知識長

蘇益賢 臨床心理師

——強力推薦——

你可以

Switch: How to Change Things When Change is Hard

改變別人

史丹佛商學院行為學大師

奇普·希思 & 丹·希思

Chip Heath & Dan Heath

洪士美 譯

前言 改變別人，你不知道的三件事

1.

二〇〇〇年的某個週六，芝加哥的一家郊區電影院一如往常的出現看電影的人潮，他們準備觀賞下午一點五分由梅爾·吉勃遜（Mel Gibson）主演的動作片《危險人物》（*Payback*）。觀眾能免費拿到一杯汽水和一桶爆米花，條件是要在電影結束後留下來，回答幾個關於販賣部的問題。而這些影迷對自己將要成為非理性進食行為的研究對象渾然不覺。

觀眾拿到的爆米花不大正常。非常難吃。其實，它之所以難以下嚥，可是經過精心設計的。爆米花在五天前就已製作完成，不僅不新鮮，而且咬不爛，吃的時候會發出吱吱聲響。有位觀眾覺得口感像極了保麗龍，還有兩個人忘記爆米花是免費贈送的，要求退款。

有些人拿到中桶爆米花，其他人則是拿到大桶爆米花，大桶爆米花的尺寸像是大型浴缸，大到可以放在院子裡當兒童戲水池。因為人人有份，所以不需要分著吃。這項研究的主題是找出一個單純問題的解答：拿到大桶爆米花的觀眾，會不會因此吃得比較多？

無論中桶或大桶的爆米花，份量都多到不可能一個人吃得完。因此，讓我們把真正的研究主題說得更具體一點：雖然大家的爆米花都多到吃不完，但拿得愈多，會不會就吃得愈多呢？

研究人員在電影播映前後偷偷摸摸的替爆米花秤重，因此能夠精確的測量每個人究竟吃了多少。研究結果令人震驚：拿到大桶爆米花的人，比拿到中桶爆米花的觀眾多吃了五三%，相當於一百七十三大卡，也等於多抓了二十一把爆米花。

康乃爾大學食物與品牌實驗室（Food and Brand Lab）的負責人布萊恩·汪辛克（Brian Wansink）教授是這項研究的主持人。他在其著作《瞎吃》（*Mindless Eating*）一書中闡述了研究結果：「我們也做過其它爆米花研究，無論調整哪些實驗的細節，結果都一樣。不管實驗地點是在賓州、伊利諾州、或愛荷華州，也不論播放的是哪一種類型的電影，所有的爆米花實驗都得到同樣的結論。當你給愈多，人們就吃愈多。就是這麼簡單。」¹

沒有其他理論可以解釋這種行為。這些人不是因為好吃而吃（這些爆米花不新鮮又咬不爛），也沒有要把整桶吃完的慾望（份量實在多到不可能吃得完），而研究對象是否感到飢餓，也無關緊要。這裡的結論簡單明瞭：容器愈大＝吃得愈多。

最好玩的是，研究對象拒絕相信實驗結果。電影結束後，研究人員向觀眾說明了有兩種尺寸的爆米花桶和過去的實驗結果。接著詢問研究對象，會不會因為拿到大桶的爆米花，就吃得比較多？

大多數研究對象都對這個說法嗤之以鼻，並表示「這種事根本騙不了我」，或者「我很清楚自己到底吃飽了沒」。

呵呵！

2.

假如有人讓你看了爆米花研究的相關數據，卻沒提到爆米花桶的尺寸。單就你所看到的數據，一眼就能夠看出每個人究竟吃了多少：有的人嘗了幾口、有些人吃了一堆、還有些人似乎在挑戰人類胃容量的極限。有這樣的數據，你可以放心得到以下的結論：有些人是理性的食客，其他人則是大胃王。

和你一起研究這份數據的公共衛生專家，很可能會對大胃王的健康

感到憂心。他會說：「我們必須幫助這群人建立健康的飲食習慣！要讓他們知道暴飲暴食對健康的危害！」

但先等一下。要讓人吃少一點爆米花其實很簡單：用小一點的桶子裝就好了，根本無須擔心他們的健康常識和心態。

從這個例子不難看出，要讓改變從簡單（縮小容器的容量）變得複雜（說服人們扭轉想法）有多容易。這正是關於改變，出人意表的第一件事：看似是人的問題，其實往往是情境問題。

3.

這是一本協助你做出改變的書。我們所謂的改變涵蓋了各個層面，包括了個人、組織、和社會。或許你想要幫助弟弟戒賭；或許你希望你所帶領的團隊體認經濟狀況，更懂得節流；又或許你希望有更多鄰居騎腳踏車上下班。

上述的主題通常會被分開處理：對公司高層來說，是提供「變革管理」的建議；對個人而言，是提供「自助」的忠告；至於社運人士，則是「改變世界」的建言。這種劃分實在沒有必要，因為所有針對改變付出的努力都有些共同點：任何改變都代表有人得開始採取不同的行動。你弟弟必須離開賭場；你的員工必須改搭大眾運輸工具。總之，所有為了改變所做的努力都有一個共同目的：你能否改變人們的行為模式？

我知道你現在一定在想：人們抗拒改變。其實不是那麼簡單。每天都有新生兒來到這個世界，而每位父母絕對毫無保留的擁抱這種改變。想像一下其中的變化有多大！如果有個老闆，每天半夜為了不要緊的事大聲尖叫，把你吵醒兩次，你還願意為他工作嗎？（或是一個每次你穿上新衣服，就會吐在你衣服上的老闆？）但人們不僅不抗拒這種巨大的變化，反倒還自告奮勇。

人們常常在生活中擁抱各種大改變，除了小寶寶之外，還有婚姻、新居、新科技和新的職務。與此同時，其他日復一日的行為卻讓人抓狂：癮君子菸不離手、孩子愈吃愈胖、老公永遠學不會把髒襯衫丟進洗衣籃。

可見有些改變很困難，有些改變卻很簡單。其中的區別在哪呢？我們在本書中主張，成功的改變有一套共同模式。要能成功改變，領導人必須同時做到三件事。我們已經提過其中一件事了：要改變一個人的行為，必須改變他所處的情境。

當然，情境並非唯一要素。你可以把酗酒的人送去戒酒，借助新環境讓他保持清醒。但當他離開戒酒中心，失去了環境的幫助之後又會如何呢？當業務經理緊迫盯人的時候，你或許會看到業務的業績飆升，但當一切回復常態後，情況又會如何呢？要改變一個人的行為，不僅要改變他們身處的環境，還要影響其情感和理智。

問題在於：情感和理智往往背道而馳，而且情況非常嚴重。

4.

現在來看看麻省理工學院的學生葛莉·南達（Gauri Nanda）發明的落跑鬧鐘（Clocky）。它可不是普通鬧鐘，它有輪子。你在每天晚上設好鬧鐘，當早上鬧鐘響起時，落跑鬧鐘會從床頭櫃上滾下來，在房間裡亂竄，逼得你非得起床追著它跑。想像一個畫面：穿著睡衣的你在地上爬行，邊追趕邊咒罵一個四處亂竄的鬧鐘。

落跑鬧鐘確保你沒有機會按下賴床鈕，也讓你避免因為賴床釀成災難。顯然睡過頭是個普遍存在的恐懼，因為售價五十美元的落跑鬧鐘上市前兩年，就賣出了三萬五千個（儘管沒什麼宣傳）。²

這項发明的成功讓人們見識到人類的心理。其中一個重點是，人人

都有精神分裂的毛病。一部分的自我（理智面），想要在早上五點四十五分起床，讓自己在上班前還有時間先去慢跑；另一部分的自我（情感面），一大清早在黑暗中醒來，卻蜷縮在溫暖的被窩中賴床，覺得世界上沒有比再多睡個幾分鐘更棒的事。如果你跟我們一樣，情感面總是在這類的內心交戰中獲勝，看來你也需要一個落跑鬧鐘。這個產品最棒的地方在於，它可以協助你的理智面戰勝情感面，當一個暴走的鬧鐘在房裡四處亂竄，誰還能安穩的躺在床上。

說得直白點：落跑鬧鐘不是為那些理性的人所設計。如果《星際爭霸戰》（*Star Trek*）中的半瓦肯人史巴克（Spock）想在早上五點四十五分起床，根本不用那麼麻煩，時間一到他就會起床（編按：瓦肯人在劇中的設定是能抑制情感的干擾，並以嚴謹的邏輯去思考）。

人們內在的精神分裂異常詭異，但因為習以為常，也就不以為意。當我們開始新的減肥計畫，會先清空櫃子裡的奇多起士條和奧利奧餅乾，因為理智面知道，當情感面有了渴望時，往往毫無自制力可言。唯一的辦法是排除所有誘惑（其實，如果麻省理工學院的學生可以開發出自動躲避減肥者的奇多，肯定會發大財）。

結論就是：你的大腦無法齊力同心。

其實心理學界普遍認為，人類大腦隨時都有兩個獨立的系統在運作。第一個是所謂的情感面，屬於直覺層面，感受痛苦與歡樂。第二個是理智面，也可稱為反思和意識系統。理智面讓你懂得深思熟慮、重分析，並展望未來。

過去數十年來，心理學家對這兩個系統的研究成果豐碩，但人類對自身的內在衝突早已有所自知。柏拉圖認為，人的大腦中有個理智的馬車伕，他得駕馭一匹桀驁不馴的馬，「唯有用馬鞭、馬刺伺候，才能勉強使其就範。」佛洛伊德則是闡述自私的本我與自律的超我（還有協調兩者的自我）；近代則有行為經濟學家將這兩個系統稱為計畫者和行動

者。

但對我們而言，維吉尼亞大學的心理學家強納森·海德特（Jonathan Haidt）在其精彩的著作《象與騎象人》中，對兩者緊張關係的比喻最為貼切。海德特表示，人類的情感面是一頭大象，理智面則是騎象人。³ 騎象人手握韁繩，坐在大象身上，看似是領導人。但相較於大象，騎象人的身形實在太過矮小，因此他對大象的控制力並不穩定。每當六噸重的大象和騎象人對前進的方向有不同的看法時，騎象人完全不是大象的對手，注定會敗下陣來。

大多數人對於我們內心中的大象壓制騎象人的情況都非常熟悉。倘若你曾睡過頭、吃太多、半夜忍不住打電話給前任、做事拖拖拉拉、戒菸失敗、偷懶不去健身房、因為憤怒說出後悔的話、放棄西班牙文或鋼琴課、因為害怕不肯在會議上發言，就意味著你有過這樣的經驗。還好沒人在一旁打分數。

大象（人們的情感和直覺面）的弱點明確可見：懶惰又膽小，往往尋求當下滿足（甜筒），而非長期回報（身材苗條）。當針對改變付出的努力得不到成果時，通常是大象的錯，因為人們所追求的改變多半要藉由犧牲短期利益，來換取長期回報（為了明年的資產負債表能有更好的表現，我們現在努力削減開支。為了明年能有更好的體態，今天的我們忍痛不吃冰淇淋）。改變之所以經常失敗，是因為騎象人無法讓大象乖乖朝著目的地前進。

騎象人的優點正好與大象及時行樂的行徑相反，他擅長跳脫當下，思考並規劃長遠的未來（這些都是你的寵物辦不到的事）。

但令人意外的是，大象也有極大的優點，而騎象人也有致命的弱點。大象不見得總是壞蛋。諸如愛與憐憫、同情與忠誠，都是大象所掌管的情緒。保護自己的孩子免受傷害的強大本能，也來自大象。當你必須為自己挺身而出時內心的那股激動，也是出自大象。

更重要的是，如果你正在考慮做出改變，大象才能負責完成任務。無論你的目標是否崇高，都需要大象的能量和動力才能達成。這個優點正好對照出騎象人的弱點：原地踏步。騎象人往往過度分析、想太多。你很可能認識一些有騎象人毛病的人：你的朋友可以為了晚餐要吃些什麼，掙扎二十分鐘；你的同事花了好幾個小時腦力激盪，卻遲遲無法做出決定。

如果你想做出改變，就得兩頭並進。由騎象人提供計畫與方向，大象提供動能。因此，如果你找到了團隊的騎象人，這些人只有理解力，沒有行動力。如果你搞定的是團隊的大象，他們空有熱情，卻缺乏方向。無論是哪種情況，各種缺失都足以阻礙改變。一頭不情不願的大象和一個原地踏步的騎象人，都讓改變無從發生。但當大象和騎象人同心協力，改變可以是件容易的事。

5.

當騎象人和大象對前進的方向沒有共識時，你的麻煩可就大了。騎象人或許可以暫時得逞，藉由用力拉扯韁繩讓大象就範（這就是你運用意志力時所做的事），但是長時間和一頭巨獸拔河，騎象人根本沒有勝算，他肯定會筋疲力竭。

為了更了解這一點，讓我們來看看一群大學生參加「食物感知」研究（至少他們被告知如此）時的表現。他們在肚子有點餓的時候來到研究室；研究要求他們至少三小時內不能進食。學生們被帶到一間充滿香味的房間，研究人員剛剛烤了巧克力脆片餅乾。在房間中央的桌上有兩個碗。一碗裝著試吃的巧克力，和又香又熱、剛剛出爐的巧克力脆片餅乾。另一個碗則放著一堆小蘿蔔。

研究人員預先準備了一套說詞：我們之所以選擇了巧克力和蘿蔔，

是因為它們具有非常獨特的味道。明天會有工作人員與你們聯絡，請問你們品嚐兩種食物時的感受。

一半的參與者得到二、三片餅乾和一些巧克力糖，但沒分配到蘿蔔。另外一半則必須吃二、三條蘿蔔，但不能吃餅乾。在學生進食的時候，研究人員刻意離開房間製造誘惑：他們希望那些分配到蘿蔔的可憐學生，孤零零的坐在那兒，啃著兔子食物，嫉妒的看著那些吃著新鮮出爐餅乾的同學（不用說也知道，那些吃餅乾的同學輕輕鬆鬆就能抵抗蘿蔔的誘惑）。雖然過程必須面對誘惑，但所有參與者都吃了分配到的食物，沒有任何一個蘿蔔組的參與者偷吃餅乾。這正是意志力的展現。

「味覺研究」此時正式結束，另一組研究人員走了進來，帶了一份據稱無相關性的研究：我們要知道，是大學生還是高中生比較擅長解決問題。這個說法的目的是，要讓研究對象認真看待接下來的任務，卯足全勁。

學生們拿到一組很難的題目，他們得在空白的紙上、一筆畫出複雜的幾何圖形。他們拿到很多張紙，因此可以反覆嘗試，直到滿意為止。其實這些題目根本無解，研究人員只是想要看看學生在面對這個令人沮喪的難題時，會堅持多久才放棄。

那些「沒有受到誘惑」的學生，也就是嚐到巧克力美味的那群人，花了十九分鐘，認真的試了三十四種方法來解題。

分配到蘿蔔的那組同學則顯得較缺乏耐心。才試了八分鐘，就宣告放棄（時間不及巧克力餅乾組的一半），而且他們只嘗試了十九種方法。為什麼他們那麼快就放棄？

答案可能會讓你感到驚訝：他們的自制力已經耗盡。在類似的研究中，心理學家發現自制力是一種有限資源。就像在健身房練舉重一樣。舉第一下感覺很輕鬆，因為肌肉還有著充沛的精力。但每多舉一下，肌肉的疲勞度就會增添一分，直到你完全舉不動為止。分配到蘿蔔的那組同學在抗拒餅乾的誘惑時，已經耗盡了自制力。因此，當他們的大象開

始抱怨「任務太困難、又無聊，自己根本辦不到」時，儘管騎象人用他僅剩的力量猛拉韁繩，還是撐不過八分鐘。可是，另一組學生的騎象人卻還是精力充沛，足以駕馭大象達十九分鐘之久。

自制力是一種有限資源。當我們在討論「自我控制」時，有這份認知至關重要，因為我們所討論的自我控制，並非狹義的代表抵抗惡習（菸、餅乾、酒精）所需的意志力，而是指更廣義的自我監控。回想一下，當你在責備員工、組裝新書架，或學跳舞時的心智運作方式。你對於自己的言行舉止表現得小心謹慎。彷彿旁邊有個主管看著你似的，這也是一種自我控制（自制力）。

與之相反的是所有「不受監控」的行為，例如，你開車時的感覺，你根本不記得前幾分鐘開過的路，或是你在淋浴和早上沖泡咖啡時，用的是一種隨性、不假思索的態度。其實大部分的日常行為多是出於習慣，而非監控下的產物。這是件好事，因為行為受到監控真的很累人，會讓人筋疲力竭。

數十項研究報告指出，自我監控也是有限度的。例如，比起先前不需做出困難抉擇的人，剛完成結婚禮物登記清單和訂購新電腦這類困難抉擇和交易的人，更難以專注和解決問題。在一項研究中，部分參與者被要求在觀看一部關於生病動物的悲傷電影時，控制自己的情緒。之後，和放任淚水宣洩的人相比，這些人展現的體力較差。⁴ 該研究指出，人們在各式各樣的情境下將自制力燃燒殆盡，舉凡控制他人對我們的觀感、克服恐懼、控制花費、試著專注於簡單的指令，例如：「不要想到白熊」等，不一而足。

這項事實對改變之所以很重要，原因如下：當人們試圖改變時，通常會把心思花在那些習慣成自然的行為上，而改變這些行為需要騎象人的小心監控。改變的幅度愈大，就會愈快耗盡自制力。

當人們耗盡自制力時，他們所消耗掉的是心智肌肉，無論創意思

考、專心、壓抑衝動、或是不屈不撓的面對挫折與失敗，都需要用上它。換句話說，人們所燃燒殆盡的正是做出重大改變所需要的心智肌肉。

因此，當你聽到有人說改變之所以很困難，是因為人們的懶惰或抗拒，根本就是大錯特錯。其實答案恰好相反：改變之所以很難，是因為人們已經難以承受。這是關於改變的第二件事：看似懶散，其實是因為筋疲力竭。

6.

瓊恩·史泰格納（Jon Stegner）任職於一家大型製造商，他認為公司一直在浪費大筆資金。「我認為公司的採購成本在未來五年內不只有機會降低二%，而是將近十億美元之多。」約翰·柯特（John Kotter）和丹·科恩（Dan Cohen）在他們合著的精彩著作《引爆變革之心》（*The Heart of Change*）中引述了這段話。

公司必須大幅更動作業流程，才可能省下這筆錢，而為了讓改變得以發生，史泰格納知道自己必須說服老闆們。他也知道，除非他們相信有可能真的省下這麼大筆的資金，否則不可能願意接受這麼大的轉變，但他們多半拒絕相信。

為了找到令人信服的例子，證明公司既有的採購方式存在的缺失，史泰格納指派了一名暑期實習生，負責研究一項產品——工作手套，這是公司大部分工廠的工人都會使用的手套。這名實習生的任務就是，找出公司所有工廠使用的各類型手套，然後查出手套的採購價格。

這位勇敢的實習生很快做出統計，全公司的所有工廠總共採購了四百二十四種工作手套！此外，每一家工廠都有不同的手套供應商，也都分別和這些供應商議定價格。同一雙手套在某一家工廠的採購價是五美

元，到了另一家工廠可能就得花上十七美元。

史泰格納吩咐實習生收集這四百二十四種手套，並一一標上採購價格。然後把所有的手套集中起來，堆在會議桌上。史泰格納邀請各分公司的總裁前來欣賞這座「手套聖壇」。他回憶當時的景象：

他們看到通常空無一物，頂多上面有幾張紙的昂貴會議桌上，堆滿了手套。這些高層盯著眼前的畫面好一會兒。然後每個人都說了「我們真的買了這些不同種類的手套？」之類的話。嗯！老實說，我們真的這樣。「真的嗎？」是的，千真萬確。然後他們繞著桌子走來走去……。他們可以看到手套上標示的價格。他們看到兩個幾乎一模一樣的手套，一副三·二二美元，另一副卻要十·五五美元。要讓這些人無話可說，可是難得一見的景象。但是那一天，他們都驚訝的說不出話來。⁵

手套展示會馬上在數十座工廠展開巡演。人們發自內心的反應是：瘋了！我們根本瘋了。我們必須確保以後不再發生這種事。而史泰格納很快就得到了他要的改革權限。該公司改變了採購流程，並節省了大量資金，這是每個人都想要的美好結局（當然，原本可以用十七美元的價格出售五美元手套的業務員除外）。

7.

老實說，大多數人都不會嘗試史泰格納的作法。因為對騎象人做一場簡報，簡單且合情合理。想想看所有可能派得上用場的東西：試算表、節省開銷的數據、削減成本協定，整合供應商的建議，集中採購的完美邏輯。你可以做出一份有著十二個分頁，連稅務會計師看了都會喜極而泣的Excel表格。但史泰格納選擇了另一種作法，他把一堆手套扔在桌子上，讓老闆們自己看個清楚。

如果有所謂的白領勇氣這回事，這絕對是個好例子。

史泰格納明白，如果想要改變現狀，他必須讓同事們的大象站在他這邊。倘若他從分析報告著手，可能會得到幾個人的讚許，接著高層們會決議在六個星期後召開後續會議（然後改期）。分析案例的作法可以讓史泰格納的同事們相信，改革採購系統是一件非常重要的事情……但等明年再開始吧。

請記住，如果你說服的是同事的騎象人，卻沒能打動他們的大象，只是讓他們知道正確的方向，卻無法產生內在動力。也許他們的騎象人可以一時片刻，拖著大象往前走，但正如先前所見，這股力量無法持久。

然而，一旦你突破了對方的情感，情況就不一樣了。史泰格納讓同事們恍然大悟。首先，他們內心想著，我們瘋了！接著他們想到，我們可以解決這個問題啊！每個人都能想到幾個方法來解決手套的問題，甚至還能改善整體採購流程。每個人的大象都因為受到激勵而有所行動。

我們當然不敢奢望每一樁涉及十億美元的改變都有著類似情節。一名員工在暑期實習生的協助下，主導了整個變革計畫。這個計畫只聚焦在單一產品。計畫呈現的場面與改變的規模完全不成比例，但史泰格納的策略奏效了。

這就是同時與騎象人和大象溝通所能產生的力量。

8.

沒有動力的大象確實可以讓變革走向毀滅，但別忘了騎象人也有自己的問題。他是個觀察者、分析者、也是個原地踏步的人。如果騎象人無法確定前進的方向，往往會帶著大象原地打轉。接下來我們將看到，這種傾向解釋了改變的第三件事：看似抗拒改變，其實是對前進方向

缺乏明確的認識。

西維吉尼亞大學研究健康的兩位教授史蒂夫·布斯－巴特菲爾德（Steve Booth-Butterfield）和比爾·瑞格（Bill Reger）思索過一個問題，該如何說服人們吃得更健康。從過去的研究中，他們發現對新行為的要求愈明確，人們愈可能改變，可惜的是，「攝取健康飲食」這個說法一點也不明確。

該從何著手？人們該停止（或開始）吃哪些食物？他們該改變的飲食習慣，是早餐、午餐或晚餐呢？該在家裡吃，還是上館子呢？「吃得更健康」的方法何其多，尤其改變的起始點是一般的美式飲食習慣。正是這種情況，讓騎象人無法採取行動，只能不斷的分析、焦慮，卻仍在原地打轉。

在腦力激動的過程中，兩位教授一再想到牛奶。大多數美國人都喝牛奶，而大家都知道牛奶是鈣質的重要來源。但在典型的美式飲食中，牛奶也是飽和脂肪的最大單一來源。事實上，數據顯示了一個驚人事實：如果美國人把全脂牛奶換成脫脂或含脂量一％的牛奶，所攝取的飽和脂肪就會立即下降，達到美國農業部的建議攝取量。

該如何讓美國人改喝低脂牛奶呢？你得設法讓它出現在家家戶戶的冰箱裡。這麼說可不是在開玩笑。人們會喝家裡找得到的任何飲料（低脂牛奶和全脂牛奶的消耗速度是一樣的）。因此，問題真正的解答比預期來得簡單：你不需要改變喝牛奶的習慣，只需要改變購買行為。

一時之間，該如何採取干預的行動變得非常明確。想要改變什麼樣的行為呢？我們希望消費者購買脫脂或含脂量一％的牛奶。何時？當他們在採買雜貨時。何地？拜託，答案還不明顯嗎！還有什麼需要改變？（至少目前）沒有了。

瑞格和布斯－巴特菲爾德在西維吉尼亞州的兩個社區發起一項活動，在當地媒體（電視、報紙、廣播）上播放了兩個星期的廣告。與大多數公共衛生訴求的無聊廣告相比，一％牛奶的廣告強而有力且主題明

確。其中一則廣告大肆宣揚一杯全脂牛奶所含的飽和脂肪相當於五片培根！在一場記者會上，兩位教授向當地記者展示了一根裝滿脂肪的管子，其中的脂肪含量相當於半加侖的全脂牛奶（請注意，這是針對大象所做的訴求：他們希望能引發「天啊，好噁！」的反應）。

瑞格和布斯－巴特菲爾德密切注意活動區域內八家商店的牛奶銷售數據。在活動開始之前，低脂牛奶的市占率為一八％。活動後提高到四一％。六個月後，市占率還能維持在三五％。⁶

這個例子讓我們看到了成功改變模式的最後一個特徵：如果你想要人們做出改變，一定得提供明確的方向。

你現在應該明白這件事之所以如此重要的原因：因為唯有這麼做，騎象人才不會裹足不前。如果你告訴人們「要過得更健康」，想想看聽到這句話的人會有多少種詮釋方式——人們的騎象人會不停的思索各種可能。（我是不是該多吃穀物，少吃肉？還是該反過來？要不要開始吃維他命？如果我多做些運動，就能多吃點冰淇淋，這樣值得嗎？我該不該改喝健怡可樂，還是說代糖比熱量更糟糕呢？）

看似抗拒改變，其實是對前進的方向缺乏明確的認識。在這項研究結果出爐之前，我們可能以為西維吉尼亞州的居民不關心自己的健康。但如果他們真的是「那種」人的話，為何能如此輕易的改變行為？

倘若你要人們做出改變，不是要求他們「過更健康的生活」。你得說：「下次你到了超市的乳製品區，記得要買一％牛奶，別再買全脂牛奶了。」

9.

現在你已經稍微了解本書所探討的基本架構三大重點，無論在任何情境下，它都能引導你做出需要的改變：

．指揮騎象人。我們看似抗拒改變，其實是對前進的方向缺乏明確的認識。因此必須提供清晰的方向（想想一％牛奶的例子）。

．激勵大象。我們看似懶散，其實是因為筋疲力竭。騎象人無法長時間壓制大象。因此，從情感面切入才是關鍵，如此一來才能讓大象步上正軌，並表現出合作的態度（想想餅乾和蘿蔔的實驗，以及堆滿手套的會議桌）。

．形塑路徑。看似是人的問題，其實往往是情境問題。我們稱情境（包括周圍環境）為「路徑」。當你塑造好路徑時，無論騎象人和大象發生了什麼事，都能提升改變的機率（想想縮小爆米花桶的效果）。

我們提出這套架構是為了幫助那些沒什麼權力和資源的人。有些人靠下達命令就能得逞，例如，執行長可以出售公司的部門，僱用、開除員工，改變激勵系統，合併團隊等。政治任務可以透過立法或制定罰則來改變人們的行為，但我們沒有這些工具（不可否認，有了這些工具的確會讓生活輕鬆一點，像是「兒子，如果你今晚不去倒垃圾的話，你就被開除了」）。在這本書中，我們不會觸及太多這種結構性的手段。

儘管我們希望這個架構能夠盡可能的幫上忙，但我們很清楚，而你也該知道，這個架構並非靈丹妙藥。首先，它並不完整。為了要創造一個簡單實用的架構，我們刻意捨棄許多關於改變的偉大思想。另外，改變之所以困難其來有自，因為這個世界不會總是想要你所想要的東西。你想改變他人的行為，但也得對方有意願才行。你可以哄騙、影響、鼓舞和激勵，但有時員工寧可失去工作，也不願意離開舒適地帶。有時酒鬼就是想要再來一杯，才不管後果如何。

所以我們無法保證能讓改變輕鬆達成，但至少可以讓它變得容易些。我們的目標是教會你這套奠基在過去數十年科學研究基礎上的架構，讓你在家庭、職場、社區等諸多不同的情境中，都能用上這套簡單好記、充滿彈性的架構。

要改變行為，你必須指導騎象人、激勵大象、形塑路徑。如果你

能同時做到這三件事，就算沒有權勢、沒有資源，仍舊能夠做出巨大變革。為了證明這一點，讓我們看一個改變美國健康照護體系面貌的男人——唐納·伯威克（Donald Berwick）的例子。

10.

二〇〇四年，美國健康照護促進組織（Institute for Healthcare Improvement，簡稱IHI）的執行長伯威克醫師，對於拯救性命（大量的人命），提出一些想法。IHI的研究人員採用汽車生產線上檢驗汽車品質的分析工具來分析病患照護。他們發現醫療照護的「瑕疵」率高達十分之一，舉例來說，這意味著一〇%的患者未能在指定時間內領到抗生素。這個瑕疵率高得驚人，許多產業已經設法將瑕疵率降到（通常遠低於）千分之一。伯威克知道，超高的醫療瑕疵率意味著每年有數萬名死亡的病人，死於非命。

伯威克認為，其他產業所採用的嚴格流程改進辦法，能讓醫院受益。難道移植手術的品質不能像豐田生產Camry汽車一樣，保持穩定與完美嗎？

研究結果支持伯威克的想法，因為它基本上毫無爭議，但卻激不起任何漣漪。他當然也沒有能力迫使醫療產業做出任何改變。IHI只有七十五名員工。但是伯威克並不打算放棄。

二〇〇四年十二月十四日，他在一場醫界的大型會議上，對滿屋子的醫院管理高層發表演說。他說：「我認為我們應該做一件事，我們應該拯救十萬條人命，而且我認為我們應該在十八個月後的今天，也就是二〇〇六年六月十四日之前完成這項工作。注意我不是說救『一些人』，而是十萬人；我不是說『很快』，而是在二〇〇六年六月十四日的上午九點。」

他的談話讓人錯愕，他的目標令人生畏。但伯威克對這一切非常認真，他和他的團隊開始了不可能的任務。

IHI提出了六項拯救生命的具體干預措施。例如，其中一項措施要求醫院採用一套成效良好的程序，來管理仰賴呼吸器的患者，預防他們感染肺炎，這是導致無謂死亡的常見原因（程序的其中一個步驟要求患者的頭部必須維持在三十至四十五度之間，以避免口腔分泌物進入氣管）。

當然，所有醫院的管理高層都認同拯救生命的目標，但實現此一目標的道路卻困難重重。首先，對於醫院來說，要降低其「瑕疵率」，表示醫院承認自己確實有瑕疵。換句話說，等於承認有些病患根本不該死。醫院的律師可不希望這一點被白紙黑字的記錄下來。

伯威克知道他必須解決醫院承認疏失的這個敏感議題。在他十二月十四日的演講中，他邀請了一位因為醫療疏失痛失愛女的母親上台發言。她說：「我不知道該說什麼，也有點難過，因為我知道，如果四、五年前就發起這項運動的話，喬西現在應該還活著……。但是，我也很高興能參與這個運動，因為我知道你們做得到，因為你們必須做到。」

另一位上台的嘉賓是來自北卡羅來納州立醫院協會的主席，他表示：「長久以來，太多人不願意面對這個真相，現在我們必須做正確的事了。就這麼簡單。」

IHI簡化了參與活動的流程：只需要醫院院長簽署一張表格就能加入。在伯威克發表演說的兩個月後，已經有一千多家醫院加入這項活動。醫院加入後，IHI團隊就會協助醫院引進新的干預措施。團隊成員還會提供院方研究報告、步驟化的學習指南和培訓課程。他們還安排了各醫院高層參加電話會議，彼此分享成功與失敗的經驗。IHI也鼓勵較早取得成功的醫院成為新進醫院的「導師」。

新措施在醫療體系中引發不少爭執。為了採用IHI干預措施，醫院必須捨棄沿用了數十年的作業習慣和程序。許多醫生認為新程序害他們

綁手綁腳，感到大為惱火。但採用新措施的醫院取得了顯著的成效，因此吸引了更多醫院加入這項運動。

十八個月後，伯威克在他所允諾的期限，二〇〇六年六月十四日的上午九點，再次踏上講台，發表該項運動的成果：「根據統計，參與十萬生命拯救運動的醫院，總計防範了十二萬二千三百名病患死於非命。此外，醫院也將新的照護標準制度化，未來將因此挽救更多人命，提高醫療照護成效。」

現場的聽眾聞言欣喜不已。伯威克和他在IHI的七十五人小組，成功說服數千家醫院改變作為，他們共同挽救了十二萬二千三百人的生命，相當於挽救了密西根州安娜堡市的所有男女老少。

這個結果實現了伯威克十八個月前的演講中所描繪的願景，他細述了當醫院達成了拯救十萬人命的目標時，這個世界會有的樣貌：

於是，我們終於歡喜慶功。以披薩開場，用香檳告終。我們慶祝自己所成就的重要任務、誠實面對的勇氣、相互扶持的喜悅、實地操作的精確、以及最終達到的成果。我們只能關起門來慶祝，因為我們拯救的病人無法加入我們，沒有人知道他們是誰。我們的貢獻是避免憾事發生。雖然不知道這些人是誰，但我們知道他們的父母將能參加原本無法實現的畢業典禮和婚禮；他們的孫子將會認識本來無緣相見的祖父母；他們會度假、會上班、會閱讀、會聆賞交響樂、會蒔花弄草。倘若沒有我們的努力，他們也只能化為一片荒煙蔓草。⁷

11.

重大改變真的會發生。

雖然伯威克本身無權無勢，但卻帶領團隊促成了改變，拯救了十萬人的性命。他沒有能力修法；他不能開除與他意見相左的醫院領導人；

他不能發放獎金給接受提案的醫院。

伯威克所擁有的工具和你我一樣。首先，他指揮與會者的騎象人。訂出明確的方向：「一些」不是數字、「很快」不是時間；十萬才是數字、二〇〇六年六月十四日的上午九點才是時間。

但光是這樣還不夠。他必須幫助醫院找出達成目標的方法，不能只是說「再加點油」（記住「過更健康的生活」和「購買含脂量一%的牛奶」之間的對比）。因此，他提出了六項確實能夠拯救人命的具體干預措施，例如：提高仰賴呼吸器患者的頭部。透過聚焦在這六項干預措施，伯威克確保與會者的騎象人不需因為面對接踵而來的改變，搞到筋疲力竭。

其次，他激勵了與會者的大象。讓大象們「覺得」需要做出改變。許多人早已知道這些事實，但光是知道還不夠（還記得嗎？對史泰格納公司的高層來說，光是對事實有所了解仍然不夠。得靠著手套堆才能打動他們內心的大象）。伯威克也得讓與會者超越認知層次，因此他讓他們與因醫療疏失痛失愛女的母親面對面，讓他們聽見她的錐心之痛：「如果四、五年前就發起這項運動的話，喬西現在應該還活著。」伯威克也小心翼翼的激勵那些不在現場的人。他並未要求大家「徹底檢討醫療體系」或「引進健康照護品質管理」。他要的是大家一起挽救十萬人的生命。而這一點成功的與所有人的大象溝通了。

第三，他形塑了路徑，讓醫院更容易接受變革。像是僅僅一頁的報名表，步驟化的學習指南、培訓課程、支持團體、和導師制度；他規劃了一個讓醫院管理者更容易進行改革的環境。

伯威克也知道行為具有感染力，他利用同儕壓力說服醫院加入這場運動（你們的競爭對手剛剛簽署了拯救十萬人命的運動。你真的希望他們的聲望超越你們嗎？）他還將人們串連起來，他讓那些推動時遭遇阻力的人和成功掌握訣竅的人接觸，就像匿名戒酒會（Alcoholics Anonymous，簡稱AA）中的「導師」。伯威克創建了一個醫療改革的

支持團體。

在本書中，你會認識像伯威克一樣的人，儘管無權無勢，卻開創出重大變革。你會看到一個老闆將生性多疑的員工改造成客戶服務楷模，進而挽救了自己的小公司；一個剛從大學畢業的社會新鮮人，拯救了一個瀕臨絕種的物種；一位經理人想出一種方法，讓同事不再有機車行徑；以及一名治療師改變了虐童的父母。

無論你所尋求的改變是你的家庭、你的慈善機構、你的組織，還是整個社會，要先做到三件事。指揮騎象人、激勵大象、形塑路徑。

1 如果想看數十種別出心裁的飲食習慣研究報告，可參考Brian Wansink (2006), *Mindless Eating* (瞎吃), New York: Bantam Dell. 爆米花實驗在第十六頁至第十九頁。

2 銷售數據來自麻省理工學院的線上雜誌<http://web.mit.edu/invent/iow/nanda.html> (二〇〇九年六月二十日查詢)，大多數鬧鐘是透過葛莉·南達自己的網站銷售出去。這篇文章中提到，葛莉·南達表示，「對有關這項裝置的描述和其他學生的設計一同放上媒體實驗室(Media Lab)的網站後，引起廣大回響感到有點吃驚。好幾個趨勢觀察部落格及網站，例如Engadget，記錄了落跑鬧鐘的概念，透過照片與網路連結，馬上就為產品帶來數千名潛在客戶。」葛莉·南達在二〇〇五年獲得搞笑諾貝爾經濟學獎，因為她「理論上增加了一整天的工作時數」。

3 參見Haidt (2006), *The Happiness Hypothesis: Finding Modern Truth in Ancient Wisdom* (象與騎象人), New York: Basic Books, 特別是第三頁至第五頁。強納森·海德特檢視了佛陀、柏拉圖(包括書中引用的那段話)，還有佛洛伊德提出的比喻，然後寫出自己的說法。我們深愛大象與騎象人的說法，特別是兩者力量上的落差。對於海德特慷慨借給我們在書中使用，我們亦深表感謝。海德特《象與騎象人》一書的重點不在改變，而是讓我們從古老智慧以及現代心理學的角度來理解如何獲得快樂。如果你想變得更靈活、更快樂，一定要閱讀本書。

4 本段內容所引用的學術報告，來自於一個才發展十五年的有趣研究領域。第一份包含巧克力餅乾實驗的經典報告是Roy F. Baumeister, Ellen Bratslavsky, Mark Muraven, and Dianne M. Tice (1998), "Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource?" *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1252–1265. 悲傷電影的研究則來自 Mark Muraven, Dianne M. Tice, and Roy Baumeister (1998), "Self-Control as Limited Resource: Regulatory Depletion Patterns," *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 774–789. 太多選擇而導致自我控制發生問題的實驗出自 Kathleen D. Vohs, Roy F. Baumeister, et al. (2008), "Making Choices Impairs Subsequent Self-Control: A Limited-Resource Account of Decision Making, Self-Regulation, and Active Initiative," *Journal of Personality and Social Psychology*, 94, 883–898.

在結婚禮物清單的究中，受試者只花了十二分鐘擬定虛構的清單，但這短短的時間已經耗盡了他們的自我控制。想想真正的新娘必須花上幾個月挑選喜帖、婚禮場地、接待人員，還要決定音樂，難怪有些人會變成難纏的抓狂新娘。

5 瓊思·史泰格納的故事及對白引自John P. Kotter and Dan S. Cohen (2002), *The Heart of Change* (引爆變革之心), Boston: Harvard Business School Press, pp. 29–30.

6 關於這項活動的發展經過，見Steve Booth- Butterfield and Bill Reger (2004), "The Message Changes Belief and the Rest Is Theory: The '1% or Less' Milk Campaign and Reasoned Action," *Preventive Medicine*, 39, 581–588. 研究內容本身則見於Bill, Reger, Margo G. Wootan, Steven Booth- Butterfield, and Holli Smith (1998), "1% or Less: A Community-Based Nutrition Campaign," *Public Health Reports*, 113, 410–419.

7 伯威克的拯救十萬生命活動其實是奇普·希思在史丹佛商學院的同事所準備的課堂研究案例。見Hayagreeva Rao and David Hoyt (2008), "Institute for Healthcare Improvement: The Campaign to Save 100,000 Lives," Stanford Graduate School of Business Case Study L-13. 想看到更多關於此一案例的分析，還有一篇文章：Rao and Robert Sutton (September 2008), "The Ergonomics of Innovation," *The McKinsey Quarterly*, http://www.mckinseyquarterly.com/The_ergonomics_of_innovation_2197 (二〇〇九年五月十七日查詢)。

PART

1

掌控理智面

|

指揮騎象人

Direct The Rider

策略 01 ▶ 找出亮點

1.

一九九〇年，傑瑞·史坦寧（Jerry Sternin）在「救助兒童會」（Save the Children）服務，該組織是一個協助弱勢兒童的國際組織。他被外派到越南開設新辦事處。越南政府邀請「救助兒童會」進入該國對抗兒童營養不良的問題。但是當史坦寧抵達時，接待人員的態度相當冷淡。外交部長告訴他，並非每個政府官員都歡迎他的到來。部長告訴史坦寧，「你得在六個月內做出成績。」¹

史坦寧帶著妻子和十歲的兒子同行，三個人都不會說越南話。他回憶道：「當我們抵達越南機場時，覺得自己好像孤兒，不知何去何從。」² 史坦寧手下的員工很少，手上的資源也很少。

史坦寧竭盡所能的閱讀有關營養不良的資訊。傳統觀點認為，營養不良是多重問題交互作用的結果：衛生條件差、生活普遍貧困、缺乏乾淨的水、農村居民營養知識的貧乏。

史坦寧認為，這些分析固然正確，卻毫無用處。他說：「數以百萬計的兒童根本等不及這些問題得到解決。」如果解決營養不良的問題需要先消滅貧窮、淨化水源、建設衛生系統，那麼這個問題真的永遠不可能解決。更何況他只有短短六個月的時間，而且手上幾乎沒有資金。

史坦寧有一個更好的點子。他造訪農村，和各村落的媽媽團體碰面。他將媽媽們分組，讓她們分頭去測量村裡每一個小孩的身高體重。然後和她們一起仔細的研究了調查結果。

史坦寧問她們，「你們有沒有發現即使日子過得非常困苦，卻還是比一般兒童來得健康高壯的孩子？」這些婦女看了下資料，邊點頭邊

說：「有，有，有。」

史坦寧說：「你的意思是，今天在這個村子裡，一個非常貧困的家庭有可能養出一個營養良好的孩子嗎？」

「對，對，對。」

「讓我們去看看他們做了些什麼。」

史坦寧的策略是搜尋社區的亮點：值得效仿的成就。³ 如果有些孩童，雖然在困苦的環境中成長，卻仍然很健康，這意味著營養不良是可以避免的。此外，健康兒童的存在代表了有希望找到快速見效的實用對策。史坦寧知道自己無法解決棘手的「根本原因」，但如果少數的孩子能在如此惡劣的環境下保持健康，為什麼其他孩子不行？

請注意，史坦寧的作法是要先吸引媽媽們腦中騎象人的注意力。

「該怎麼做才能讓自己的孩子更健康？」這個題目太大，難以馬上消化。母親們需要的是方向，而非激勵。畢竟，每個母親的大象都有足夠的動力想讓自己的孩子更健康。問題在於，該怎麼做呢？

還記得一％牛奶運動的威力嗎，它讓抽象的想法（「吃得更健康」）變得切實可行。史坦寧想說的是：別光坐在那兒分析「營養不良」，讓我們走出去研究這些亮點媽媽究竟做了些什麼。

第一步，史坦寧和媽媽們必須先剔除「非典型」的個案。例如，小男孩的叔叔在政府機關上班，常常送來食物。其他家庭無法複製這一點。

為了找出亮點媽媽的不同作法，史坦寧的團隊必須先整理出關於餵養孩子的「傳統智慧」。因此，他們與幾十位母親、父親、兄姊以及祖父母交談，並發現社區的用餐規範很明確：孩子和其他家人一起每天吃兩餐。他們吃的是適合孩子的食物：柔軟、純淨的食物，如優質米飯。

對規範有了這層認識後，史坦寧和媽媽們走進了亮點孩童的家，觀察他們的生活方式，注意差異之處。結果，他們有了意想不到的發現。

有些亮點媽媽每天讓孩子吃四餐（一天的總量和其他孩子一樣，只是分成四次來吃）。看來，大多數家庭每天兩大餐的作法，並不適合孩子，因為他們營養不良的胃，無法同時處理那麼多食物。

這些家庭的進食方式也不一樣。大多數父母認為他們的孩子了解自己的需要，會自行取用適當的份量。亮點家庭在餵食上較為積極，必要時父母會親自餵食。這些父母也會鼓勵生病的孩子多吃點東西，這種情況和一般越南人的習慣不同。

最有趣的地方或許是，健康的孩子吃很多種類的食物。亮點媽媽會從稻田裡抓一些小蝦蟹混在孩子的飯裡。在越南，蝦和螃蟹通常只有大人才吃，普遍認為它們不是適合孩子的食物。媽媽們還會在飯菜裡加入被認為是下等食物的地瓜葉。雖然這些飲食上的創新，看似怪異且「下等」，但卻非常重要：為孩子的飲食添加了人體迫切需要的蛋白質和維生素。

身為外來者，史坦寧根本不可能想到這些作法。他從來沒聽過地瓜葉。所以這是個本土的解決方案，源自於村民的實際生活經驗，因此絕對可行，也能長長久久。但光是知道解決方法還不夠，要能促成改變，媽媽們必須培養新的烹煮習慣。

換成其他人，早就忍不住要昭告天下，並公布一系列建議。大家集合：我已經研究過你們的問題，現在我有了答案！以下是史坦寧戰勝營養不良的五大法則。

但是史坦寧不願意發表正式聲明。「知識無法改變行為，」他說：「很多人都遇過發瘋的心理醫師、肥胖的醫師、還有失婚的婚姻諮商師。」他知道告訴母親們營養相關知識無法改變她們的行為，唯有實際操作才能發揮作用。

該社區針對五十戶孩童營養不良的家庭設計了一套計畫，每十戶家庭分為一組，每天在小屋碰面，一起準備食物。這些家庭必須準備蝦、蟹、和地瓜葉。媽媽們則是要先用肥皂洗手，然後一起煮飯。史坦寧

說，媽媽們「正在以一種新的思維方式行事」。最重要的是，這是屬於她們的改變，來自在地智慧的改變。史坦寧的作用只是幫助她們認清，她們可以靠自己的力量克服營養不良。

藉由組織這些烹飪小組，史坦寧同時對騎象人和大象傳達訊息。母親的騎象人得到具體的指示：這是用蝦子和地瓜葉煮出美味餐點的方法。而他們的大象則是得到一種感覺：希望。原來真的有辦法讓我女兒更健康，而且這個方法不難，我也辦得到！請注意，路徑也發揮了作用。當許多母親都在做同一件事，會產生強大的社會壓力，讓其他母親也得跟著做。這些烹飪小組確實正在改變村落的文化。

最重要的是，亮點解決了「本位主義」（Not Invented Here）的問題。有些人發自內心質疑「進口」的對策。如果某位美國政治人物建議美國採用法國的醫療保健制度，想像一下可能引發多大的反彈聲浪（反之亦然）。大家都認為自己的團隊是最高明的。

透過在目標村落尋找亮點，史坦寧可以確保解決方案來自當地。如果他引進另一個村落的作法，將會面臨更多困難。當地的媽媽會憤怒的說：「那些人跟我們不一樣。我們的情況複雜多了，那些點子在這裡是行不通的。」

找到亮點，然後，同時解決多重問題。他的成功一點也不令人意外，成功的改變需要連接架構的三大要素：騎象人、大象和路徑（雖然我們一次只介紹架構的一部分，但我們將不斷提醒你，即使是「騎象人」章節中的例子也和大象與路徑有關。每個概念都息息相關）。

在史坦寧來到越南村落的六個月後，六五%的孩子營養狀況得到改善，並且改善的狀態得以維持。後來，當艾默里大學（Emory University）公共衛生學院的研究人員來到越南收集資料時，他們發現即使是在史坦寧離開後才出生的小孩，健康狀況也跟他直接接觸過的孩童相當。此一發現證明了，這是一項恆久的改變。⁴

史坦寧的成果逐漸推廣開來。「我們挑選了十四座進程不同的村落，並將其轉變為社會實驗室。想要複製這套營養改良模式的人，來自越南各地。他們每天都會造訪這所『社會大學』，到各個村落去觸摸、嗅聞、觀察、傾聽。他們『畢業』後，回到自己的村落，努力推動計畫，直到成功為止……」。該計畫影響了二百六十五座村落，二百二十萬越南民眾。我們的社會大學成為教育越南民眾改善營養不良問題的典範。」史坦寧說。

要找到比這個更具英雄色彩的故事其實不多。史坦寧和他的小團隊，在預算如此拮据的情況下，成功的打敗越南兒童營養不良的問題。更令人佩服的是，他們並非專家。在手上沒有任何解決方案的情況下，他們有的只是對亮點力量的強烈信心。

2.

人們腦中的騎象人有很多優點。騎象人是思想家，也是策劃者，它懂得規劃未來藍圖。但我們也都發現，騎象人有個可怕的弱點：原地踏步的傾向。騎象人喜歡反覆的思考和分析，更糟糕的是，他分析的重點幾乎總是針對問題而非亮點。（你應該看過朋友花上好幾個小時在感情問題上痛苦掙扎。但是你能記得有哪一個朋友曾花上幾分鐘的時間來分析事情之所以順利成功的原因嗎？）

這種分析特質非常有用，畢竟許多問題得透過分析才能解決，但遇到需要改變的情況時，過度分析反而會對行動帶來危害。騎象人總會看到太多問題，然後花很多時間一一思索。讓我們回頭看看史坦寧和越南的故事：許多專家都分析過越南的情況。他們的騎象人苦苦思索這些問題：供水問題、衛生問題、貧窮問題，以及知識貧乏的問題。他們撰寫了無數的評估報告、研究文件和發展計畫。但卻什麼也改變不了。

在艱難時期，騎象人會覺得到處都有問題，因此常常發生「分析癱瘓」（analysis paralysis）的狀況。除非得到明確指令，否則騎象人會無限期的原地空轉。這正是推動改變時必須想盡辦法指揮騎象人的原因。你得告訴他，該往哪兒走，該做些什麼，該追求什麼目標。這也是亮點為何如此重要的原因，因為當你試圖做出改變時，它們是你指揮騎象人的最大希望。

3.

「學校爛透了。」巴比說。九年級的巴比正在接受他的第一次校內諮商。學校的輔導老師約翰·墨菲（John J. Murphy）對巴比願意出席感到驚喜。

有好幾位老師因為巴比的不良行徑感到沮喪，要求他接受輔導。他經常遲到、幾乎不寫作業、在課堂上搞破壞，有時甚至在走廊上威脅其他學生。

巴比的家庭生活也是一團混亂。他不斷在寄養家庭和問題兒童特教機構之間進出。巴比和他的父親還在家庭諮商的等候名單上。肯塔基州康明頓市的社會服務處也密切關注巴比。當他出現在墨菲的辦公室時，由於他在校內的偏差行為，已經快要被送到另一所特教機構。

在這樣的情況下，墨菲幾乎無能為力。他無法改善巴比的家庭狀況，而且時間很緊迫，充其量他只能偶爾和他會面一小時。不論巴比的表現是好是壞，墨菲都不能處罰或獎勵他（處罰也不見得有用，通常還不到中午，巴比就會因為不守規矩被叫到校長室，但他的行為從來也沒改善過）。

墨菲不理會巴比對「學校爛透了」的評價，反倒先跟他聊天，接著問了他一連串特別的問題。巴比與墨菲的對話就此展開。⁵

現在，讓我們快轉到三個月後：事情有了戲劇性變化。巴比被叫到校長室的次數少了八〇%。雖然巴比還算不上是模範生，但這樣的改進足以讓社會服務處取消將他轉到特教機構的計畫。巴比從慣犯變成偶發犯。這樣的變化只因為他和輔導老師談了幾個鐘頭。

究竟，墨菲和巴比談了些什麼？

4.

墨菲是一位焦點解決短期治療（solutions-focused brief therapy，簡稱「焦點解決治療」）的開業醫師。焦點解決治療法始於一九七〇年代後期，由史提夫·迪·沙澤爾（Steve de Shazer）和殷素·金·伯格（Insoo Kim Berg）夫妻檔諮商師，與兩人在密爾瓦基州短期家庭諮商中心的同事共同開發。⁶ 焦點解決治療與傳統的治療方式截然不同。

傳統的心理治療，你會和醫生一起探索自身的問題（就像影集《黑道家族》中的老大索普拉諾和梅爾菲醫師）。問題的根源是什麼？可以回溯到童年嗎？有點類似考古學家挖掘遺址的感覺：你試著挖出潛藏在腦海中的想法。藉此解釋行為。挖掘過去很花時間。假設每週分析一到兩次，一名標準的弗洛伊德精神分析師可能得花五年的時間（在你花了五年的時間和五萬美元之後，你會發現都是你媽的錯）。

相較之下，焦點解決治療師對挖掘過去不感興趣。他們不去探索行為的成因、不在乎你的童年，他們只關心如何解決眼下的問題。

婚姻諮商師蜜雪兒·韋娜－戴維斯（Michele Weiner-Davis）原先接受的是古典精神分析師的培訓。她和其他精神分析師一樣，認為童年經歷會留下未解的創傷，進而助長了當前的問題，她試圖幫助客戶了解成長經歷如何影響他們在婚姻中的行為。但她對於客戶透過精神分析所取得的成效常常感到不滿意。在她的著作《離婚打手》（*Divorce*

Busting）一書中，她解釋了箇中原因：「我的客戶常常問我，『好，現在我們知道我們正在複製自己父母的婚姻，接下來要怎麼辦呢？我們還是吵個不停。』」她發現，光是知道問題不一定就能解決問題，所以光是知道問題是不夠的。

韋娜－戴維斯最初對焦點解決治療抱持懷疑的態度：「這似乎太簡單了……。大多數人，包括大多數治療師，都認為改變的過程必定複雜且艱鉅。『沒有痛苦，哪會有收穫』是一般的經驗法則。」她以高爾夫球為例，說明自己為何改變對焦點解決治療的看法。

有一天，她的高爾夫揮桿動作突然抓不到感覺，所以她找了一位職業高爾夫選手，來替她的技巧進行總體檢。她發現這位教練完全不管她過去的經驗。他從未說過，「你顯然害怕獲勝。你的父親是否在你小的時候威脅過你？」相反的，他只是給了一個小小的建議：握桿不要握太緊。起初，她對這個建議感到不滿，覺得這麼簡單的一句話不值得她花那麼多錢。但後來在球場上，她的球卻是飛得又直又遠。她這才覺得，或許小調整也能起大作用。⁷

5.

焦點解決治療師運用一套尋常的技巧來找出潛在的解決方案。治療師在首次諮商時，聽取了客戶解釋完自己的問題後，他會丟出「奇蹟問句」（miracle question）：「我可以問你一個有點奇怪的問題嗎？假設你今晚睡得很好。但在你半夜熟睡的時候，奇蹟發生了，你剛剛提到的麻煩事都解決了。當你早上醒來的時候，看到哪一種跡象會讓你覺得，『一定發生了什麼事——問題都解決了！』」⁸

以下是一對接受婚姻諮商的夫婦針對奇蹟問題的回答，由澳洲雪梨的治療師布萊恩·凱德（Brian Cade）所提供：

太太：「我會很開心，覺得終於可以放心了。我對巴布的態度會好一點，不會一直跟他抬槓。」

凱德：「你們會有哪些改變呢？」

太太：「嗯，我們會更體諒對方，傾聽對方說的話。」

先生：「沒錯。我們目前都沒有做到互相傾聽，只是迫不及待的說出自己的觀點。」

凱德：「你們怎麼判斷對方有沒有認真聽你說話？」

太太：「看臉上的表情就知道了。我們可能還會有更多的眼神交會（停頓，然後大笑）。我們在會該點頭的時候點頭。」

先生：「對。我們都會回應對方說的話，而不僅僅是互相攻擊或無視。」⁹

請注意，凱德用具體的問題刺激這對夫婦：「你們會有哪些改變呢？」「你們怎麼判斷對方有沒有認真聽你說話？」奇蹟問句並沒有要求你描述奇蹟是什麼；而是要你找出奇蹟發生時的具體跡象。

下面這個例子是一位諮商師是與酒癮患者的諮商過程：如果有個奇蹟解決了你的酒癮，第二天早上，你會做些什麼不同的事情？「我不知道，無法想像。」試試看。「好吧，我所有朋友都是酒鬼，你覺得我還能幹嘛？」我知道這不容易，但請想想看。「嗯，我有很多想做的事。」說一個來聽聽。「也許我會去圖書館看報紙。」如果你真的去了圖書館，你的一天會有什麼不同？¹⁰

焦點解決治療師知道，要讓病患把注意力集中在奇蹟的第一個跡象：「讓你覺得問題已經解決的小跡象是什麼？」因為治療師不想得到像「銀行帳戶的存款暴增、我熱愛我的工作、我的婚姻美滿」這種籠統和不切實際的答案。

一旦治療師幫助患者找到具體、明顯的進步跡象後，他們就會轉而提出重要性可能更大的第二個問題。它是「例外問句」（exception

question)：「你上次覺得自己看到奇蹟，即使只是一下下，是什麼時候？」

酒癮患者的例外問句可能是：「你上一次保持一、兩個小時清醒是什麼時候？」如果是前述對話中的太太，治療師可能會問：「你上次覺得先生認真聽你講話是什麼時候？」

這是一個巧妙的策略。治療師的目的，就是要不著痕跡的指出，患者有能力解決自己的問題。諮商對象其實已經證明了自己解決過問題，至少在某些情況下。例如，凱德輔導過一位孩子行為失控的母親。他對她提出了例外問句：「上次孩子乖乖聽話的時後，情況有什麼不同？在什麼情況下，他們會看起來比較乖巧？」

媽媽（停頓了一下）：「我想那是在他們知道自己真的把我惹火的時候。」

凱德：「他們怎麼看得出來？」

媽媽：「說起來很好笑。我想是我停止大吼大叫，聲音變得非常非常平靜的時候.....我覺得我之所能夠做到這一點，是因為我當時不像平常那麼煩，當我覺得與其擔心事情做不完，不如趕快動手做事。只要我一想到來不及做完所有家事的時候，我就會感到恐慌。」

凱德又問她，當她心情好的時候，孩子們會注意到什麼跡象。

媽媽：「我想我會看起來更平靜。」

凱德：「還有什麼？」

媽媽：「我可能會比較熱情的和他們互動，也比較有笑容。」

焦點解決治療師相信所有問題都有例外，一旦找出例外，就能仔細分析，就像體育賽事的錄影一樣。讓我們重播這個場景，看看事情進展順利的情況。當時發生了什麼事？你有哪些行為舉止？你在笑嗎？有沒有和他人目光接觸？分析例外照理來說可以找到可行的解決方案。畢竟，它曾經奏效。

這些「例外」就像史坦寧的亮點。就像越南村落裡那些儘管貧窮卻

仍保持健康的孩子；也像身陷酒癮的酒鬼也有清醒的片刻。那些亮點是有待開採的金礦（再次提醒，亮點不僅為騎象人提供了方向，也為大象帶來了希望和動力）。

這對你有什麼意義呢？你可能不必打擊營養不良，也可能不需要治療。但如果你想要做出改變，就必須找出亮點，如果你學會辨識並理解它們，就能解開一個關於改變的重要祕密：究竟哪些作法必須改變？

假設你是人資經理，你想鼓勵部門經理經常給下屬意見，不要把所有想法累積到一年一度的績效評鑑。於是，你替十位經理舉辦了一次外部訓練，以便他們能夠實踐新型的即時反饋模式。訓練結束後，每位經理都發誓會採行新作法。

四週過後，你陸續收到經理的回報，結果好壞參半。其中兩位經理似乎真的轉型成功，他們對於快速回饋改善了他們與團隊成員的關係感到興奮不已。另外五位經理的成果較差，他們表示自己曾試過幾次。遺憾的是，還有兩位經理說太忙了，沒空嘗試。最後一個則是徹底質疑這個作法，認為整個計畫根本毫無價值。

接下來該怎麼做呢？亮點為你提供了行動計畫：去調查那兩位成功執行的經理。首先，看看他們倆的情況是否真的是亮點。例如，在後續的追蹤調查中，你發現其中一位經理根本沒向他的團隊提供任何反饋，他只是更常找下屬閒聊罷了。額外的社交互動讓他自我感覺良好，但卻惹火了團隊成員（因為工作常常被打斷）。這位經理不是真正的亮點。

另一個成功的經理人可能就是真的亮點了。黛比經理很可能設計了一份追蹤表格，提醒她每週提供每位員工反饋。也許她為自己設定了一個「快速反饋」的目標，每次反饋不超過兩分鐘，而且一次只談一件事，絕對不能把它搞成對員工的檢討大會。她也許訂出了「辦公室開放時間」，以便員工可以詢問她對手上計畫的看法。

現在你已經明確定義了你的亮點，可以試著複製它。讓其他經理花

一、兩個小時跟著黛比，觀察她如何將新的反饋模式與工作結合。並邀請黛比參加你的下一場外部訓練，讓她指導其他經理快速反饋的技巧。也可以請教資訊部門，看看黛比匆忙中設計的追蹤表格有沒有改進的空間。

重點就是：你要把八〇%的時間花在研究黛比成功的原因，然後想辦法複製。你根本不必在乎那個質疑計畫的經理；你也不打算規劃另一個訓練課程，好讓同一批經理複習教材。你只是問自己，「是什麼發揮了效果、該怎樣才能做得更多？」這就是亮點哲學的真意。

6.

聚焦於亮點，或許有違商業本質。史坦寧的合作夥伴之一理查·巴斯卡（Richard Pascale）在二〇〇三年接受了基因科技公司（Genentech）的顧問工作時發現了這一點。該公司剛推出了一種名為「樂無喘」（Xolair）的藥物，被外界視為治療氣喘的「神奇藥物」。經證實它可以有效預防氣喘發作。但上市半年後，樂無喘的銷售量仍遠低於預期。

巴斯卡和他的團隊獲邀協助找出樂無喘表現不佳的原因。他們馬上開始尋找亮點，很快就找到了一個：在達拉斯－沃斯堡地區的兩名女業務，賣出的樂無喘比其他同事多出二十倍。

進一步調查後發現，這兩位女士採用的是非常不同的銷售手法。她們不特別強調樂無喘的療效（醫師們對此很了解），而是幫助醫生了解如何使用這種藥物。樂無喘的劑型不是錠劑或吸入劑，而是必須加在靜脈注射的點滴裡。這種技術對於最可能開立這個處方藥物的過敏科和小兒科醫生來說，非常陌生（所以嚇壞大象了）。

這是一個典型的亮點。就像將地瓜葉混在孩子飯裡的越南媽媽們，

這兩位女業務員手中握有的資源和其他人一樣，卻能達成不凡的成果。發現了這個亮點之後，基因科技公司的經理人就能將這種創新的銷售手法推廣到全國的業務單位。

但事情並未如是發展，一則成功的故事突然變成警世寓言。以下是事情的演變：達拉斯－沃斯堡業務員的優異成果受到質疑！經理人猜測，兩位女業務具有不公平的優勢，他們起初認定兩人負責的區域和銷售目標必須重新檢討（後來的調查顯示，兩人負責的客戶類型和其他同事一樣）。¹¹

替基因科技公司的經理人說句公道話，這兩位業務的表現確實有可能只是異常現象。但經理人對這個好消息的第一個反應竟然是：箇中必有蹊蹺！這種反應正好提醒了我們，騎象人擁有無窮盡的分析能力。對於過度活躍的騎象人來說，成功也能視為問題。

7.

讓我們回頭看看問題學生巴比，現在我們可以開始來理解他突如其來的轉變。下面是一段巴比諮商時的短暫對話。請注意學校的輔導老師墨菲如何拋出「例外問句」：

墨菲：「告訴我，什麼時候你在學校比較不會惹麻煩。」

巴比：「我從來不會在史密斯太太上課的時候鬧事，嗯.....應該說比較少鬧事。」

墨菲：「史密斯太太的課有什麼不同？」

巴比：「我不知道，她人比較好。我們合得來。」

墨菲：「她做了什麼比較好的事？」

墨菲不滿意這個模糊的答案：史密斯太太「人比較好」。他持續探究，直到巴比說出好幾件史密斯太太和她的課程幫助自己守規矩的事。

例如，每次一走進教室，史密斯太太馬上跟他打招呼（可以想見，其他老師都躲著他）。史密斯太太會根據巴比的程度，給他比較簡單的作業（巴比有學習障礙）。每次在課堂上寫作業時，她都會先確認巴比了解作業的規定。

史密斯太太的課程就是亮點，如先前所言，每當找到亮點，你的任務就是複製它。墨菲用史密斯太太的課做為範本，提供其他老師與巴比相處的技巧：在他進入教室時，跟他打招呼；確認作業符合他的程度；確認他了解每個指示。

當然，墨菲避開了「考古學」。他沒有深入挖掘巴比的問題童年，也不打算解開他憤怒和任性的根源。對墨菲來說，那些資訊都像史坦寧所說的一樣，「正確但沒有用」。墨菲避開的另一件事是，基因科技公司經理的懷疑心態。其實，人的腦海中很容易產生負面想法：史密斯太太只不過比其他老師好，或者她的課比較容易，老師不應該為了配合問題學生而改變作法。相反的，墨菲找到了亮點，而且信任亮點。

當墨菲告訴巴比的老師們如此具體的準則時，大家都很高興，並且承諾一定會嘗試他的建議。墨菲要求老師透過記錄巴比在三個指標上的表現，協助他追蹤解決方案是否有效：①準時上課；②在課堂上完成作業；③在課堂上有合格的行為表現。

先前提過，在接下來的三個月內，巴比因為重大違紀被叫到校長辦公室的次數減少了八〇%。根據三個衡量指標，也可看出巴比的日常行為有了顯著進步。在採用焦點解決治療之前，巴比的老師認為他在一天六堂課中，勉強只有一、二堂的表現堪稱及格。接受了焦點解決治療後，每天大概有四、五堂課的表現還不錯。巴比當然還不是模範學生，但他已經比之前好多了。

8.

在越南和巴比的個案中，都有一個值得注意的重點。小小的改變（把地瓜葉混入飯裡，和巴比打招呼），就能為重大問題帶來巨大影響。問題的大小與解決方案的規模明顯不成比例。問題很大，解決辦法卻很小。

你會一次又一次看到這樣的主題。大問題很少是用規模相當的大方案來解決。反而是由一系列的小方案，有時花上數個星期，甚至數十年來解決。正因為問題與解決方案的規模經常不對稱，因此喜歡分析的騎象人很容易幫倒忙。

當騎象人分析問題時，他會試著尋找和問題規模相當的解決方案。如果騎象人看到一個洞，他會想要填補坑洞，如果這個洞的直徑是二十四吋，他就會去找一個直徑二十四吋的木樁。但這樣的思維模式是錯誤的。例如，在分析越南營養不良的問題時，專家們竭盡所能的分析了體制面上的影響：衛生環境差、貧困、知識貧乏、缺乏水資源。他們當然也針對體制面的改革訂定大規模的計畫，試圖解決問題。但那是幻想。除了史坦寧，沒有人想過，「該怎麼做最有效？」

回顧巴比在學校的情況，教職人員一致認為巴比的一切都是破碎的：破碎的家庭、學習障礙、無法控制衝動。任何一個正常人來分析巴比的狀況，都會想找出一個徹底、複雜的解決方案，來對付這個嚴重且難解的問題。但除了輔導老師墨菲之外，沒有人想過要問：「該怎麼做最有效？」

尋找亮點就等於是問「該怎麼做最有效？我們還能做些什麼？」聽起來很簡單，對不對？但在現實生活中，幾乎沒有人會問這個顯而易見的問題。大家提出的問題是：「哪裡出了問題？該如何解決？」

這種找尋問題的心態是每個騎象人的缺點。心理學家研究人類對負面的偏愛現象，得出了一些有趣的結論。先用一個實例說明他們的發現，一起看看下列選自「在家學英文」網站上的單字，它們全是與情緒

有關的用字。¹² 我們按照英文字母順序節錄了前二十四個字彙。看看你能否察覺到任何模式：

生氣 (ANGRY)	惱怒 (ANNOYED)
驚嚇 (APPALLED)	憂慮 (APPREHENSIVE)
羞愧 (ASHAMED)	迷惑 (BEWILDERED)
遭受背叛 (BETRAYED)	困惑 (CONFUSED)
自信 (CONFIDENT)	受騙 (CHEATED)
發怒 (CROSS)	沮喪 (DEPRESSED)
高興 (DELIGHTED)	失望 (DISAPPOINTED)
狂喜 (ECSTATIC)	興奮 (Excited)
情緒化 (EMOTIONAL)	嫉妒 (ENVIOUS)
尷尬 (EMBARRASSED)	暴怒 (FURIOUS)
害怕 (FRIGHTENED)	超棒 (GREAT)
快樂 (HAPPY)	恐懼 (HORRIFIED)

這二十四個字彙是英語中最常見的「情緒」字眼，其中只有六個是正面情緒！在一項更為詳盡的研究中，一位心理學家分析了五百五十八個情緒字眼（與情緒有關的所有英文單字），發現其中六二%是負面詞彙，三八%是正面詞彙。這個落差相當驚人。根據一個古老的傳說，愛斯基摩人對「雪」有一百種不同的說法。看來，負面情緒是英語世界裡的雪。

這種負面聚焦不僅限於情緒。人們對所有事，似乎都無法不去注意負面訊息。一群心理學家檢視了兩百多篇文章後，得出一個結論，對於許許多多人類的行為和感知，有個通則：「壞事比好事來得強烈。」¹³

證據A：同時讓人們看壞事和好事的照片，人們的視線停留在壞事的時間比較久。

證據B：當人們聽到某人的醜事，記憶度會比好事來得高。人們對

壞事更加關心、想得更多、記得更久，並在整體評估某人的時候賦予它更高的權重。這個模式如此強大，研究「人們如何相互理解」的研究人員稱之為「正負不對稱」（positive-negative asymmetry）。

證據C：一位研究人員回顧了十七份關於人們如何詮釋生活事件的研究，例如，體育迷如何詮釋體育賽事，或學生如何在日記中描述生活。從工作、政治、體育賽事、到個人生活，不論哪個領域，人們不經意提起（並試圖解釋）的往往是負面事件。

我們可以提出更多證據，但現在我們只想告訴大家，研究這個主題的學者所做出的（令人失望的）結論：「當我們開始檢視所有資料時，希望能夠找到一些例外，好證明這個現象有其局限……（但是）我們找不到任何一個好事比壞事強烈的特定領域。（強調語氣）」

壞事比好事強烈。正如文學評論家萊斯利·菲爾德（Leslie Fielder）所言，許多小說家都因為書寫問題婚姻而取得名聲，卻不曾有過任何一本成功的小說討論美滿婚姻。

9.

「壞事比好事強烈」偏誤具備一個特性，對於能否成功推動改變非常關鍵。我們稱之為「問題聚焦」（problem focus）。讓我們用下列的情境來說明：你的孩子有天帶著成績單回家。她拿了一個A、四個B和一個F。你會把重點放在哪裡？

這個假設情境是由作家馬克思·巴金漢（Marcus Buckingham）提出，他說幾乎所有父母都會想要改進那個得到F的科目。這一點很容易理解：當事情看來似乎出了問題，就得想辦法解決。替她找個家教吧。或者，她該受點處罰，成績沒進步前，不准出門玩。然而，很少父母會說：「寶貝，你這個科目拿了一個A耶。你這一科一定很強。我們該怎

麼做才會更強？」（針對如何發揮優勢、不要耽溺於弱勢，巴金漢有一系列內容獨到的好書。）¹⁴

當騎象人看到事情進展順利時，他不會加以重視。但當事情出了差錯，他馬上全神貫注，發揮解決問題的長才。因此，當孩子拿到A和B的時候，你不會放在心上。但是當他們拿到D或F時，你會馬上採取行動。想一想其實滿奇怪的，不是嗎？

如果騎象人能夠多一點正面思考呢？想像我們生活在這樣一個世界，每當你按下電燈開關，房間為之明亮，你的內心就滿懷感激。想像有這樣一個世界，當丈夫忘了太太的生日時，她卻給了他一個大大的吻，說：「過去這十四年來，有十三年你都記得我的生日！真棒！」¹⁵

這明顯不是我們的世界。

但在改變的時候，這個世界必須變成那樣。我們的騎象人需要的是對策聚焦，但他卻執著於問題聚焦。如果你是一名經理人，請自問：

「我花在解決問題上和擴大成功上的時間是何比例？」¹⁶

我們必須從考古式的問題解決方式，轉向亮點傳播。絕對辦得到。想想傑瑞·史坦寧。他看到了一個千瘡百孔的環境，真要分析，有分析不完的問題。他可以在越南待上二十年，針對營養不良的問題，寫一大堆評估報告。但他知道：從失敗中，也能找到亮點。

酗酒的人整整一個小時滴酒未沾；兩個年過半百的業務業績驚人；幾位和其他人一樣窮困的越南母親，卻能養育出健康的孩子。

這些成功的光芒（亮點），照亮了行動路徑，也燃起改變的希望。

1 這個在越南的故事來自幾個不同的消息來源。David Dorsey (December 2000), "Positive Deviant," *Fast Company*, p. 24.這篇文章讓傑瑞·史坦寧和莫妮卡·史坦寧夫婦的故事第一次在大眾面前曝光。其他細節則來自傑瑞在二〇〇八年於波士頓大學企業社會責任中心做的簡報。奇普·希思也曾於二〇〇八年三、四月訪問傑瑞·史坦寧，二〇〇九年五月則訪問了莫妮卡·史坦寧。

2 段落中大部分的引文，出自David Dorsey, "Positive Deviant."

3 傑瑞·史坦寧用「正面偏差」(Positive Deviant)來稱呼表現突出的個案，這個詞彙源自統計學。在統計學的鐘型曲線上，多數人的表現都落在平均值上下，史坦寧則是尋找鐘型曲線上最高的一端。雖然史坦寧提出的方法論很實用，但「偏差」一詞或許對不熟悉統計學的人會造成誤解或反感，因此我們改稱為「亮點」。這一章後續的內容一律使用「亮點」來表示超乎預期的正面表現。

傑瑞·史坦寧已於二〇〇八年十一月辭世。他的妻子莫妮卡·史坦寧和塔夫茲大學(Tufts University)的提倡正向偏差組織接續了他的工作。想了解正向偏差理論在哪些領域帶來重要的改變，可上網站http://www.positivedeviance.org/materials/bib_subj.html，查詢參考書目。正向偏差也在二〇〇八年《紐約時報雜誌》獲選為的「年度觀念」。

4 參見U. Agnes Trinh Mackintosh, David R. Marsh, and Dirk G. Schroeder (2002), "Sustained Positive Deviant Child Care Practices and Their Effects on Child Growth in Viet Nam," *Food and Nutrition Bulletin*, 23, 16–25.

5 巴比的故事出自於John J. Murphy (1994), "Working with What Works: A Solution- Focused Approach to School Behavior Problems," *School Counselor*, 42, 59–66.

6 焦點解決短期治療屬於比較新穎的治療法，最早起源於帕羅奧托心理研究院，史蒂夫·迪·沙世(Steve de Shazer)和茵素·金·柏格(Insoo Kim Berg)就是在此受訓。史蒂夫·迪·沙世和茵素·金·柏格對焦點解決治療的重視，還有對「奇蹟問題」的投入都廣為人知。

焦點解決短期治療目前應用於許多領域；凱斯西儲大學(Case Western Reserve University)的華萊士·金格里奇(Wallace J. Gingerich)在自己的網站http://www.gingerich.net/SFBT/2007_review.htm上，放了一系列關於焦點解決短期治療的研究。在二〇〇七年的文獻回顧裡，金格里奇整理了一百五十份有關焦點解決短期治療對於行為治療效果的研究，這研究多半發表於一九九七年之後。焦點解決短期治療運用在許多生活層面，包括：婚姻、校園霸凌，還有孩童的數學成績；同時也應用在一些比較嚴重的問題上：家暴施暴者、罪犯、藥物濫用者、酒駕肇事者，以自殺防治計畫。請參見Steve de Shazer, Yvonne Dolan, Harry Korman, Terry Trepper, Eric McCollum, and Insoo Kim Berg (2007), *More than Miracles: The State of the Art of Solution- Focused Brief Therapy*, New York: Haworth Press, p. 157.

7 這部分引述的問題以及高爾夫球的例子，皆出自Weiner- Davis, *Divorce Busting* (1992), New York: Simon & Schuster, pp. 15-18.在以改變為主題的著作中，這本書最具深刻見解和實用價值。即使你的婚姻幸福美滿，本書依然能讓你獲益良多。

8 此處的問題版本出自de Shazer et al., *More than Miracles*，焦點解決短期治療的創始人史蒂夫·迪·沙世和茵素·金·柏格在書中，與其他四位焦點解決治療的資深諮商師一同討論現今的治療法。治療師通常會在當事人的同意下記錄諮商過程，用於之後訓練新的治療師或者改善自己的技巧。這幾位作者一邊聽錄音帶，一邊詢問對方：「這時候你為何問這個問題？」對於治療師或諮商師來說，看這本書就像是和贏得足球比賽的教練一起重看超級盃影帶，絕對是很棒的體驗。

9 這兩段布萊恩·凱德的諮商過程出自Kathryn Shine (March 24, 2002), "C'mon, get happy." *Sun Herald*, p. 38. Also see Cade and William Hudson, *A Brief Guide to Brief Therapy*

(1993), New York: Norton.

10 這個案例出自Harvard Mental Health Letter (September 1, 2006), "Solution- focused therapy (methods of psychotherapy)."

11 樂無喘的例子見於Richard Pascale and Jerry Sternin (May 2005), "Your Company's Secret Change Agents," *Harvard Business Reviews* (哈佛商業評論), pp. 73–81.

12 請上網<http://www.english-at-home.com/vocabulary/english-word-for-emotions/> (二〇〇九年五月十七日查詢)。

13 這份研究報告出乎意料的冗長、詳盡，而且陰鬱（有二百三十三條參考文獻）。請見Roy F. Baumeister, Ellen Bratslavsky, Catrin Finkenauer, and Kathleen D. Vohs (2001), "Bad Is Stronger than Good," *Review of General Psychology*, 5, 323–370.最後引述的月要則出現於第三五五頁。

14 對馬克斯·巴金漢感興趣的讀者可以先讀：*Go Put Your Strengths to Work: 6 Powerful Steps to Achieve Outstanding Performance*（活用我的工作天才），New York: Free Press.

15 想像一個更奇異的世界，當丈夫前十三年都忘了太太的生日，卻在第十四年時突然記起，信仰「亮點」的太太知道成功是有可能的之後，會更加起勁。

16 另一個藉由「亮點」而前進的領域，叫作「肯定式探詢」（Appreciative Inquiry，簡稱AI）；這項理論聚焦於分析成功，而非失敗。舉例來說，一位肯定式探詢工作者在調查客戶服務問題時絕對不會問：「我們該如何盡量降低客戶的憤怒與抱怨？」他反而會問：「客戶之前對服務最為滿意是什麼時候？我們該如何運用這些成功的時刻？」肯定式探詢工作者湯姆卡坦邁克（Tom Krattenmaker）就表示：「正面故事有別於資料跟清單，可以激發人們的想像，進而對公司以及公司的未來展望產生一股悸動。」見Tom Krattenmaker (2005), "Change Through Appreciative Inquiry," in *Managing Change to Reduce Resistance*, Boston: Harvard Business School Press, pp. 49–58這段文字引用自第五十五頁。

策略 02 ▶ 制定關鍵行動

1.

一名醫生被要求研判一位六十七歲患者的病歷。這名患者因為關節炎導致慢性髖關節疼痛，服用了多種藥物都未見起色，因此醫師被迫考慮更激烈的作法：人工髖關節手術。這個手術包括了切開大腿、將骨頭從關節上取出，鋸掉發炎部位，然後植入人工關節。人工髖關節手術的復原期既漫長且痛苦。

然而這個事件出現意外轉折：在最後一次與患者拿藥的藥房進行核對時，發現還有一種藥物沒試過。現在，醫生陷入兩難：在其他藥物都不管用的情況下，是要開立新藥，或是直接建議病患接受手術呢？

這個困境是由唐納·瑞德梅爾醫師（Donald Redelmeier）和心理學家艾達·沙佛（Eldar Shafir）根據真實案例所提出，用它來研究醫師的決策模式。當醫師們看到這個病例時，四七%選擇嘗試新藥，希望能免除病人承受開刀之苦。

這個困境還有另一個版本。另一組醫師也遇到了幾乎完全相同的病例，只不過這一次，藥師發現還有兩種沒試過的藥。如果你是髖關節炎的患者，聽到這個消息一定很興奮，有兩種非手術的選擇當然比只有一種更好。但是，當醫生獲知有兩種新藥時，卻只有二八%的醫生選擇嘗試新藥。¹

這沒道理啊！醫生表現得好像是出現更多可選擇的藥物，反而比動手術更糟糕似的。如果四七%的醫生認為嘗試第一種藥物是比動手術更好的選擇，第二種藥物的出現不應該會讓他們轉而支持手術，才對啊。

這裡發生的狀況就是「決策癱瘓」（decision paralysis）。² 當有更

多的選擇時（即使都是好選擇），我們反而會無法做出決定，退回到原先的計畫，在這個例子中，就是痛苦的侵入性髖關節置換手術。這種行為顯然很不理性，卻符合人性。

制定決策是騎象人的權責範圍，但由於做決策需要謹慎的監督和自我控制，這對騎象人來說是個負擔（請回想策略一中的紅蘿蔔和巧克力餅乾的研究）。騎象人面臨的選項愈多，就會愈疲累。你有沒有注意到，比起其他輕鬆的活動，購物反而比較累人？現在你知道原因了，因為購物必須做出一連串的選擇。³ 了解這一點很重要，因為我們周遭充斥著各種選擇。以下是決策癱瘓的三個實例：

場景一：美食店。店經理布置了一張試吃桌，上面擺滿了讓顧客免費試吃的果醬。有一天，桌上展示了六種不同口味的果醬。另一天，口味增加到二十四種。果不其然，二十四種果醬吸引了更多顧客試吃，但是當決定要不要購買時，顧客遲遲無法做出決定。反而是那些只看到六種果醬的顧客，購買的機率足足多出十倍！

場景二：辦公室。一家大公司的員工仔細的閱讀了401(k)退休儲蓄計畫的說明資料，準備開始提存退休金。人資部門貼心的提供了許多投資選擇：國內成長型股票基金、國內價值型股票基金，地方政府債券基金、房地產投資信託、新興市場基金、成熟市場基金、貨幣市場基金，不一而足。每一種投資工具下又有好多個選擇（完整的401(k)退休儲蓄計畫可能會有數十種選項）。但是，過多的選項反而適得其反，因為每增加十種投資選擇，員工的參與率就會下降「二%」。決策癱瘓讓員工打消了提存退休金的念頭！而且許多公司都會提撥與員工提存金額相當的款項，放棄401(k)，就等於白白放棄免費送上門的錢。

場景三：小酒吧。今晚是快速約會之夜。單身男女每次花上五分鐘，和不同的異性一對一聊天，希望能擦出愛的火花。但決策癱瘓連丘比特都束手無策。只和八名異性交談過的年輕男女，「配對成功」的機

率高過一口氣認識了二十名異性的人。⁴

結論：決策癱瘓擾亂了各種決策，包括了醫療、採買、投資，以及約會。我們可以大膽的推斷，決策癱瘓也可能影響工作和生活上的決定。

思考一下造成組織決策癱瘓的根源。每個企業都得在各種誘人的選項中做出抉擇。究竟是要選擇快速增加營收，還是最大化其利潤；是要推出完美商品，還是盡快讓產品上市；是要發揮創新能力，還是優化效能。如果你同時面對這些對立的選項，絕對會發生決策癱瘓的情況。光是兩種藥物就能擾亂醫生的大腦，你認為你的團隊能承受多少選項？

來看看你居住地的學校董事會。每一年，董事會面對的問題和解決方案都以倍數增加。你可以想像董事們的內心獨白：「雖然房屋稅下降了，但教師們要求加薪三%以反映物價上漲，還有社團活動的支出（還好去年砍掉行進樂隊），而且我們必須繼續投資科學資優班，如果這個計畫不成功，臉就丟大了。但是在考慮上面的問題之前，得先處理老舊的基礎設施，還有教室過度擁擠的問題，否則太可笑了。」對這些暈頭轉向的董事們來說，直接在每個項目上增加一·五%的預算，瞬間成了最吸引人的選擇。

正如貝瑞·史瓦茲（Barry Schwartz）在其著作《選擇的悖論》（*The Paradox of Choices*）所言，當面對的選擇愈來愈多時，「我們再也無力負荷。選擇不再令人感到自由，反倒成了沉重的負擔，甚至像是受到暴政的欺壓。」⁵

2.

現狀之所以讓人感到舒適安定，是因為不再需要做出選擇。你有自己的例行公事、慣常的做事方法。在一天的大部分時間裡，騎象人都處

於自動導航的狀態。但在變革時期，自動導航系統不再管用，選項激增，陌生的決定取代了自動導航的習慣。當你在減肥的時候，不再能天天造訪墨西哥餐廳，你就得做出另一個選擇。當你換了一個新的上司，不能再用以前習慣的方式和新主管溝通，這時候又得做出抉擇。

改變所帶來的選擇造成了不確定性。說得再明白一點：不只是太多選項會造成決策癱瘓（例如，從一百種口味的甜甜圈中挑出一種），模糊不清也會。在改變的時刻，你可能搞不清楚有哪些可以選擇的選項。而這種不確定性就像桌上擺了二十四種口味的果醬一樣，也會導致決策癱瘓。

模糊不清讓騎象人疲憊不堪，因為騎象人必須抓緊大象的韁繩，試圖引導大象踏上新的道路。但當前方的道路不明確時，大象會堅持走回那條最熟悉的老路，就像那些選擇動手術的醫生一樣。為什麼？因為不確定性使大象感到焦慮（想想看，在陌生的環境裡，你是不是總是尋找那些熟悉的臉孔）。這就是為什麼決策癱瘓可能對改變帶來致命一擊，因為最熟悉的道路始終是現狀。

許多領導者對於自己設定高層次的目標感到自豪：我設定的是願景，才不管那些枝微末節。振奮人心的願景確實很重要（下一個策略將會對此有所著墨），但光是如此還是不夠。在變革的情境中，宏觀型、放手型的領導風格很難發揮作用，因為改變過程中最艱難的部分——最容易癱瘓的，就是細節。

在前言中，我們解釋了人們看似抗拒改變，往是因為行動的指令不明確。西維吉尼亞州兩個社區的居民有著不健康的飲食習慣，但當教授指導他們購買含脂量一%的牛奶時，事情有了重大改變。居民不需要宏觀願景，畢竟每個人都能認同「健康飲食」是個很棒的目標。但他們需要有人將崇高的目標融入日常行為，需要有人幫忙剔除一大堆可能讓人健康的選擇，需要有人告訴他們該怎麼開始。

模糊不清是敵人。任何成功的改變都需要將模稜兩可的目標轉化為

具體的行為。簡而言之，要做出改變，就得制定關鍵行動。

3.

一九九五年，巴西總統費南多·恩里克·卡多索（Fernando Henrique Cardoso）決定將巴西的鐵路民營化。他將鐵路系統拆解成七個部分（不禁讓人想到美國電信巨人AT&T），標售其經營權。之前的政府並未投入太多預算在鐵路系統上，因此在拍賣的時候，鐵道系統早已千瘡百孔。調查顯示，五〇%的鐵道橋樑需要維修，而其中二〇%則是瀕臨斷裂。巴西的鐵道運輸技術遠遠落後其他已開發國家，整個鐵路系統竟然還有二十輛蒸汽火車頭在服役。

一家私人企業GP投資公司打算競標行經巴西最南方三個州的「南線」。GP公司在一九九六年十二月的競標中出價最高。經過了一段管理上的過渡期後，該公司派出自己的一名管理高層亞歷山大·貝林（Alexandre Behring）負責公司的營運，該公司後來更名為拉丁美洲運輸（America Latina Logistica, ALL，簡稱「拉美運輸」）。貝林接掌公司時才三十歲出頭，從商學院畢業也才四年。

貝林手上的資源不多。拉美運輸帳面上的現金只有三千萬巴西里耳。在初期的某次會議中，一位中階主管懇求貝林撥款五百萬里耳來修復一座橋。貝林雖然理解他的需求，但他知道要完成全部的修復工作需要上億里耳。儘管各方需求孔急，但他面對的是難以跨越的障礙：拉美運輸早已見底的銀行帳戶。

GP投資買下的「南線」原本就是一團混亂，貝林的團隊接管後，帶來了新人新事，等於是亂上加亂，決策癱瘓看來難以避免。如果貝林未能明確的下達行動指令，結果可能真會如此。

貝林的首要任務是先穩住拉丁美洲運輸那搖搖欲墜、囊空如洗的財

務狀況。於是，他和三十五歲的財務長迪里歐·卡丘拉里（Duilio Calciolari）制定投資的四大管理原則：

資金只能投資在短期內能為拉美運輸帶來更多營收的方案上。

只要是當下最省錢的作法，就是解決一切問題的最佳方案——即使長期來說成本較高、品質較差，也在所不惜。

能快速解決問題的選項，優於效果較慢、但長期成果較好的選擇。

重複使用以及回收現有的材料，優於購買新材料。

這四個原則很明確：一、全力拚營收；二、全力降低現金支出；三、速度先於品質；四、利用既有資源。這些原則確保了現金只會花在可以創造更多營收的計畫上。謹守花少一點，賺多一點的原則。

這就是我們所謂的「制定」關鍵行動。

改變始於個人層次的決策和行為，但個人層次最困難，因為會有很多矛盾。慣性和決策癱瘓會讓人死守原本的行事風格。要激發人們往新的方向前進，必須提供非常明確的指引。這就是制定行動的重要性，你必須思考，在艱困的時刻，你想看到哪些具體作為，無論困境是發生在巴西鐵路系統，還是深夜時分在你家裡的零食櫃前。

你不可能制定每一個行動，那就像是要你預測西洋棋局的第十七步棋一樣。真正重要的是關鍵的那一步。回想西維吉尼亞州的案例，研究人員決定將活動的主題聚焦在牛奶上，因為它是日常飲食中飽和脂肪的最主要來源。研究人員並未針對麵包、汽水、奶油、或洋芋片提出建議。他們制定了關鍵行動：改喝一％牛奶。

而貝林的情況也一樣，他的四大原則聚焦在財務面。他沒有進行長期計畫的條件。他需要員工立刻朝著新的方向前進，希望他們能夠為拉美運輸的全面轉型爭取到足夠的時間（請注意，他不曾對員工的士氣、行銷、或研發這類重要議題發表談話）。貝林把焦點全放在關鍵行動上，讓員工更容易改變方向。

例如，在一九九八年，拉美運輸不得不推掉運輸穀物的業務，因為

它沒有足夠的火車。當競爭對手正在洽談採購新火車時，拉美運輸的工程師日以繼夜的修復舊火車（速度先於品質。全力降低現金支出）。

此外，拉美運輸的工程師找到提高燃油利用率的辦法，用更少的油，拉長火車運行的時間。這麼一來不僅減少了火車閒置的時間，還增加了行駛的路線。就像西南航空（Southwest Airlines）因為縮短了班機的回航準備時間，因此每架飛機能比競爭對手多飛幾趟（全力拚營收）。工程師們還找到了創新的辦法，解決了受損軌道拖慢列車速度的問題。他們不打算購買每噸四百美元的新鐵軌，而是從廢棄車站拆下軌道，把它們安裝在營運的路線上（利用既有資源）。

三年後，貝林的原則奏效。拉美運輸的業績從一九九八年的淨虧損八千萬巴西里耳，提升到二〇〇〇年的淨獲利二千四百萬巴西里耳。⁶

根據我們對騎象人的了解，貝林的策略奏效也就不足為奇。貝林所制定的行動協助員工做出艱難的決定。模稜兩可讓騎象人感到疲憊，也讓改變有了風險，而貝林解決了模糊不清的問題。對於每一項投資決策，他的四大原則都能幫助員工做出正確的選擇。

為了認清制定關鍵行動的力量，讓我們回到醫生和髖關節炎患者的案例。如果醫院的高層早已制定了關鍵行動，其中的一項是：侵入性治療是逼不得已的最後手段。應該沒有人會懷疑這項指導方針，將會大大改變醫生們的決定。

4.

在下頁的灰色區塊中，我們準備了名為「診療站」的單元。在每個診療站中，我們會描述一個真實情境，請你思考該如何運用「改變」的架構來創造改變。在每個診療站單元結束時，我們都會提出自己的建議，但我們希望你在閱讀我們的建議之前，先行擬定自己的行動方案。

診療站單元的用意是作為一個暫停按鈕，讓你先跳開本書的文字，思考該如何應用已經讀過的內容。希望這個單元對你練習應用架構有所幫助。診療站的內容是獨立的，如果你想一口氣讀完這本書，也可以最後再回過頭來讀。

診療站 如何讓人準時交出費用支出報表？

狀況

芭芭拉是一家顧問公司的主管，她這次又為了費用支出報表的事大發雷霆。為什麼大家老是遲交呢？昨天是本月的繳交截止日，但還有三八%的報表沒送上來。報表遲交會增加團隊成員的壓力，尤其是人稱「支出女皇」的瑪麗亞，因為她的團隊每個月都得準時完成公司的月結算，費用支出報表是不能少的資料。充滿無力感的芭芭拉開始撰寫滿是下底線和驚嘆號的提醒信函（「碎碎念」郵件已經成了每個月的例行公事）為什麼她得「咆哮」，大家才會做本來就應該做的事呢？（這個情境雖然是杜撰的，但靈感卻是來自為數眾多的真人真事。）

改變與阻礙？

芭芭拉期待的行為很明確：員工需要在截止日期前提交費用支出報表。阻礙是什麼卻不明顯。也許製作報表的流程過於複雜，癱瘓了騎象人；也許過程非常明確，但大象總能找到它更想做的事。或許提交系統早已過時，以至於路徑成了拖垮速度的元兇。讓我們正面迎擊這三種可能性。

如何做出改變？

．指揮騎象人

1. 找出亮點。芭芭拉應該仔細尋找亮點。每個月有六二％的員工按時提交費用支出報表。這些人的作法有何不同？也許他們自行設計了一套即時記帳的方法，如此一來，就不會累積到月底才要一口氣處理一大堆帳單。一旦芭芭拉弄清楚亮点的技巧，就可以請這些同事和其他人分享他們的作法。
2. 制定關鍵行動。或許提報過程的某些環節讓人感到疑惑，導致決策癱瘓。也許對於如何歸類特定費用，或某項費用該算在哪個客戶身上，都讓員工感到迷惑。芭芭拉應該仔細觀察幾個遲交報表的人究竟如何作業。在她親眼看到困惑的癥結點之前，芭芭拉無法制定關鍵行動。

．激勵大象

找出感覺。沒有人會對遲交費用支出報表有「感覺」。沒錯，芭芭拉透過電子郵件追殺遲交報表的人，但當他們連續六個月都收到信，催繳信也就變得不痛不癢。芭芭拉必須找到人們在意的人事物：畢竟，公司每個月的結算都得仰賴瑪莉亞這類人，如果來不及完成作業，她就得負責。因此，跟那些遲交報表的人溝通時，重點不是放在準時交報表，而是請他們幫助瑪莉亞，每個月只要一次就好。對很多人來說，錯過行政作業的期限可能並不打緊，但讓一個指望你的同事失望，良心上很難過得去。

．形塑路徑

1. 調整環境。填寫費用支出報表究竟有多難？會計部門應該致力簡化流程，甚至先在表格上替員工填好姓名、準備好裝收據的空信封等。想想看亞馬遜網站的訂購流程多簡便，只要按一下滑鼠就完成了。每移除一個障礙，路徑就會更清晰。

2. 號召群眾。很多人可能誤以為，大家都遲交報表，所以遲交根本沒什麼大不了。（芭芭拉的催繳信搞不好還會強化這種感覺。要不是很多人都遲交，她何必寫這種信？）人們對於社會規範很敏感，因此芭芭拉的電子郵件應該強調，將近三分之二的人準時繳交報表。沒有人喜歡聽到自己的表現不如同事。

5.

當亞歷山大·貝林為拉美運輸的員工訂出四大原則，員工馬上有了改變。那些被鼓勵改喝含脂量一％牛奶的西維吉尼亞人也是如此。但為何這些改變需要依靠特別制定的關鍵行動呢？西維吉尼亞人難道不知道自己不該喝全脂牛奶，應該改喝一％牛奶嗎？

嗯，事實並非如此。很少人知道一杯全脂牛奶所含的飽和脂肪和五條培根一樣。這並非常識。貝林的員工也不可能出於直覺的認為：

「對，讓我們拆下廢棄的軌道再利用，不要花錢買新的。」當你想讓某個人有新的行事作風，就要明確解釋何謂「新風格」，不能假設新風格不證自明。

為了更清楚了解具體解釋行動內容的重要性，我們來看看一個在本質上可說是一％牛奶活動的反動版，這個運動雖然立意良善，卻系統性的忽略或顛覆了一％牛奶的每一個精妙的成功要素。這樣的反動運動是什麼模樣呢？大概就像美國政府所推出的「食物金字塔」（Food Pyramid）。⁷

食物金字塔明確指出符合健康飲食的食物的種類和數量，但卻成了「無法」改變人們行為的完美範例。這個例子值得花一點時間思考，因

為讓食物金字塔失敗的因素，可能也會是破壞你的改變計畫的原因。

首先讓我們從金字塔形狀開始說起。金字塔代表了階級，但食物金字塔中的各個元素並沒有明顯的位階差別。第一個版本的食物金字塔以橫向色塊排列食物，一層層往上疊，最底層是五穀類，最頂層是油脂類。有些人看了這張圖，以為這樣的安排代表油脂類是最重要的一類食物（我的老天）。這裡看到的是修訂版，為了消除任何隱含位階的意涵，這次的設計放棄橫向色塊的結構。結果，整個金字塔的結構變得毫無意義。食物金字塔可以隨意換成任何圖案，可以是食物菱形，也可以是食物公雞。



再看一眼金字塔，它的含義實在令人費解。每個三角色塊究竟代表了什麼？唯一能一眼就能看出個端倪的是圖的側面有個傢伙由下往上爬。這個意思很清楚：「你應該運動。」但更重要的問題它卻沒能回答：該做多少運動？多久運動一次？做什麼運動？這樣只是徒增模糊空間。

要了解食物金字塔所要傳達的訊息，必須先破解金字塔的圖像密碼。倘若你願意花點力氣了解，你會發現原來不同三角色塊分別代表一類食物。例如，黃色色塊（中間的那塊）代表「油脂類」，橘色色塊（最左邊）則是「五穀類」。如果再進一步探究，你會發現每種色塊都附帶了建議的攝取量，例如，美國農業部建議成年人每天攝取五到七茶匙的油脂。

快說，你今天攝取了幾茶匙的油脂？

快說，你今天吃下的穀類食物相當於幾公克？

你能想到比食物金字塔更難以改變人們飲食行為的作法嗎？一般人對食物的真實體驗來自採買雜貨和在餐館裡點漢堡等，但金字塔所採用的語彙和概念卻徹底把這一切抽象化，變成食物建議攝取量的圖表。因此，食物金字塔傳遞的訊息令人感到既困惑又沮喪：我搞不清楚這東西啦！

舉個類似的例子，汽車每三個月或跑滿五千公里就要換一次機油，這個經驗法則已經深植人心。這個法則既清晰又容易執行，就像一％牛奶活動。萬一汽車業者反過來推出汽車版的恐怖食物金字塔，比方說汽車彩虹，彩虹的每個顏色代表一種檢測項目（粉紅色是警告你不要讓機油中的沉澱物超過標準），汽車保養廠肯定在幾個月後結束營業。

好吧！雖然說要找到食物金字塔的缺點實在太簡單了，但我們卻是真真實實的學到教訓。如果你正在領導變革，你必須要能消除願景中的模稜兩可。當然，要做到這一點並不容易。這意味著你得了解如何制定關鍵行動、將抱負化為實際行動。光是要求團隊「更有創意」或「勒緊褲帶」是不夠的。這就好像告訴美國人「要過得健康點」一樣。

《企業復興要徑》（*The Critical Path to Corporate Removal*）一書中，闡述了一項關於組織變革的開創性研究。研究人員將所有研究過的改革成果分成三組：最成功（前三分之一）、中等（中間的三分之一）、最不成功（後三分之一）。結果發現，研究範圍內幾乎每個人都

設定了目標：最成功那組有八九％設立目標，最不成功的那組也有八六％。典型的目標可能是將庫存周轉率提高五〇％。

但愈是成功的變革，就愈可能設定行為目標：最成功那一組有八九％設定行為目標，最不成功那一組只有三三％這麼做。舉例來說，所謂的行為目標可能是各專案小組每週開會一次，而每一個小組都要有各單位的代表參與。否則你無法領導改變。⁸

若要成功領導改變，你必須將改變的想法落實成特定的行為。要發起運動，你必須既明確且具體。你必須仿效的是一％牛奶運動，千萬別學食物金字塔。

6.

這個理論的適用範圍到底有多廣？明確的指示可以帶來多大的改善空間？讓我們用最艱難的考驗來測試這個想法：能否藉由制定關鍵的教養行動，改變虐待兒童的行為？

二〇〇四年，一份針對一百一十名虐待子女的父母進行的研究報告出爐。其中七三％的父母對自己的孩子施暴，用拳頭毆打小孩。二〇％的父母則是做出更為暴力的行為，導致孩子骨折或嚴重的撕裂傷。

父母往往將虐待行為的成因歸咎到孩子身上。奧克拉荷馬大學健康科學中心的研究教授貝佛莉·范德伯克（Beverly Funderburk）表示：「這些父母會說：『我必須這樣管教孩子，因為他太壞了，好好講他不聽。』」這些父母認為他們生了一個「壞孩子」，或者說是一個怎麼講也講不聽的孩子，暴力是讓孩子聽話的唯一方法。

范德伯克團隊的使命是改變這些父母，讓他們停止虐待的行為。如果你覺得這聽起來像是無稽之談，那麼你的想法跟大多數人一樣。而這也是范德伯克剛剛開始這項研究時，內心的憂慮。

她採取了所謂的親子互動療法（parent-child interaction therapy，簡稱 PCIT），這種療法試圖遏止不斷升級的壓迫與挫敗循環，這種循環正是虐待情境的特徵。在親子互動療法的第一個步驟中，父母必須完成一項任務：「我們希望你每天陪孩子玩五分鐘。規則如下：你將所有的注意力放在孩子身上，你不能講電話，也不能說教，只能好好和他們相處。」這些父母非常懷疑光是五分鐘能有什麼效果。其中一位家長說：「拜託，我每天都把所有時間花在這個孩子身上。」

一開始，這些五分鐘的遊戲時間是在實驗室中進行的。父母和孩子坐在一個空蕩蕩的房間裡，屋裡只有桌子和幾張椅子。桌上則是放了三、四樣玩具。父母得到的指令是要讓孩子主導遊戲時段，父母不能對孩子發號施令、批評、連發問都不行。對這些家長來說，讓孩子主導活動是件非常困難的事。

在遊戲過程中，治療師會透過單向鏡觀察父母，並用耳機適時給予指導。范德伯克描述了一種典型的互動過程：

父母和孩子可能會從著色開始，家長會試著跟孩子一起在孩子的紙上著色。孩子不肯讓父母畫他們的紙。於是我們告訴家長：「好，拿出另一張紙，模仿孩子的動作。」

如果孩子正在替彩虹著色，父母也要給彩虹上色，嘴裡還要說：「我也跟你一樣在替彩虹著色。你用的是綠色，那我也要用綠色。」

有些特別叛逆的孩子，可能會伸手去搶父母手上的綠色蠟筆，大喊：「我要這枝。」這時候，我們教導父母說：「好啊，我很樂意和你分享這枝蠟筆.....。不然，我把所有蠟筆都放在你旁邊，這樣你就可以拿到每一種顏色。」

或者父母會說：「我現在要替彩虹塗上粉紅色。」然後孩子說：「粉紅色很醜，不要塗粉紅色！」如果孩子的態度惡劣，我們可能會要父母裝作沒聽見，但通常會要家長認同孩子的看法，「你說得對，粉紅色的確不適合彩虹！塗紅色好了。」

我們試著讓父母像蘆葦一樣柔軟。無論孩子做什麼，父母都不反對，如此一來，孩子失去了抗爭的對象。

習慣施暴的父母通常都會認為這五分鐘的活動異常磨人（你知道箇中原因——因為家長的騎象人必須分分秒秒監控自己的行為）。范德伯克和同事要求這些家長，無論是在實驗室或家裡，天天都要練習這套行為（稱為「兒童主導式互動」），如此一來，才能習慣成自然。當一個行為變得愈接近本能反應，騎象人需要的自我控制就愈少，行為也就愈能持續。

家長剛開始學習這些技巧時，覺得很不自在。他們必須學會找機會讚美孩子的行為。（「我很欣賞你的努力。」「真棒。你對那個娃娃很親切。」）他們也得學會只是單純的描述孩子的行為，讓孩子覺得受到重視（「哇，你看，你把車子停到車庫裡了」）。

到了計畫的後期，當父母比較有能力與孩子進行短暫的正面互動後，他們開始學習如何下達孩子願意聆聽且遵守的指令。他們學到了一套非常明確的下達指令公式，這套公式裡包含了指令和原因，這樣才不會讓指令顯得專斷（「強尼，校車快到了，現在請你穿上鞋子」）。

范德伯克和她在奧克拉荷馬大學的研究團隊共研究了一百一十名虐待孩子的父母。隨機分配其中一半的家長參與十二次的親子互動治療，另一半則接受了十二次的憤怒管理治療，後者的重點是協助家長控制自己的情緒（這是針對虐童父母的正規療法）。療程結束後，研究團隊持續追蹤這些家長三年。在這三年的時間裡，接受憤怒管理治療的家長中，有六〇%的人再度犯下虐童行為；相較之下接受親子互動治療的家長中，只有二〇%再犯。

雖說親子互動治療沒能根除問題，因為每五位家長中就有一位再犯。但從行為改變的角度來看，結果卻是十分驚人。幾乎每個人都認為，虐待兒童的人無藥可救。如果不是因為嚴重的心理缺陷，誰能對孩子下得了手？單單透過十二堂如此簡單的療程就能改變虐童者的行為，

真是令人難以置信。

范德伯克表示：「根據我的經驗，在生理上虐待孩子的父母，其實與正常的父母有著相同目的，只是他們的方法和觀念錯了。他們覺得自己的孩子很糟糕，明明跟他們說只能在院子裡玩，一晃眼就跑到馬路上了。然而他們沒搞清楚，三歲小孩可能只是忘記父母的叮嚀，或是還沒有控制衝動的能力。而這些家長認為處罰孩子是為了他們好，因為他們不聽話、會發生危險。」⁹

我們先前提過，有時看似頑固或抗拒的態度，可能只是因為指令不明確。親子互動治療也顯示，虐待兒童的部分原因可能是因為缺乏理解，欠缺明確的指導和行動規範。當然，這絕對不能做為父母虐待兒童的藉口。這麼說只是要指出簡單的行動制定就能有超乎預期的效果，甚至還能軟化虐童父母。

7.

一九九五年，也就是巴西總統卡多索宣布鐵路民營化的同一年，南達科他州邁納郡浩爾市的一群高中生開始策劃一場復興運動。他們想要為挽救衰敗的社區，盡一份心力。

浩爾市和周圍的市鎮這幾十年來逐漸凋零。不管是農業或工業的工作機會都慢慢消失，卻又沒有新興產業出現。浩爾市的房價中位數價格僅值二萬六千五百美元。該市人口約為三千人，而且持續流失中。邁納郡的老年人口比例是全州之冠，青年外移比例也是全州最高，這意味著當孩子長大後，就會選擇離開，不再回來。

「我們已經衰退了九十年。」藍迪·派瑞（Randy Parry）說。派瑞在這裡住了很久，他在當地高中教授商業課程，也擔任學校籃球隊的教練，還開了一家冰淇淋店。

浩爾高中的學生才剛讀完一本關於愛荷華州農業社區衰亡的書。學生們說：「這就是我們，這是我們七十年後的景況。」派瑞表示，「所以他們在課堂上發問，『要如何才能改變這個情況？』」

想像一下在這種情境下所發生的決策癱瘓。想想看有多少因素影響城鎮的興衰：發展歷史，人口組成、地理位置、經濟基礎，氣候條件，還有林林總總的其他因素。這個問題實在太過複雜，任何人都無法解決。這也不是欠缺動力的問題，邁爾郡的每一位居民無不想抓緊機會為振興社區付出。象群蓄勢待發，問題是，要往哪裡去呢？才那麼一點人，要做些什麼才能振興整個郡呢？

學生們從調查當下的情況著手，他們設計了一份問卷，發放給抽樣選出的一千名邁納郡登記選民。其中一個調查結果特別令他們感到不安：他們發現有半數的居民在郡外購物，他們開一個小時的車到蘇族瀑布市的大型商店採購。

如果邁納郡想要重獲新生，就必須提振其經濟。大多數能夠促進經濟發展的事項：投資、創業和移民，都超過學生的能力範圍。但他們發現了一件可以掌握的事：在地消費。他們找到了第一個團結的口號：讓邁納的錢留在邁納。

派瑞鼓勵學生向社區居民發表他們的研究結果。學生們接受了挑戰，並著手製作簡報。

學生們對振興社區的熱忱，正好搭配上社區其他居民的努力。另一群邁納郡民已經召開了一連串的會議，目的是要讓居民聚在一起共商未來。他們共舉行了五次聚會，有幾次在高中，有幾場在居民的家裡，他們邀請了各行各業的居民：農民、商人、神職人員、和退休人士。他們相互探詢：到底該如何讓邁納郡恢復生氣？

大家提出的議題五花八門：為什麼我們的城鎮看起來如此破舊，還有一些生鏽的車停在街上？為什麼農民可以獲得補貼，商人卻不能？為什麼我們不打造一條更繁榮的主街？許多問題都屬於正確但無用的範

圍，單靠社區的力量無法解決。有些問題需要資金的挹注，但由於稅收有限，不知道該上哪籌措財源。但他們知道有些事情是他們可以掌握的。

費多拉鎮的總人口只有一百五十人，鎮上的一個加油站老闆抱怨居民多年前砍下一堆生病的樹，殘幹卻還是隨處可見，讓費多拉鎮看起來破敗且悲慘。一群關心公眾事務的居民決心處理費多拉鎮的殘幹問題。某個星期六，農民們帶著電鋸，開著拖拉機和鏟斗機來到費多拉，其他居民則是替這些付出勞力的人準備三明治和餅乾。在一天之內，這群人清理了四百根殘幹。

當天擔任伙食統籌的凱西·卡莉絲（Kathy Callies）表示，看到五十個年齡從五歲到九十五歲的人聚在一起為社區做事，實在不可思議。卡莉絲回憶當天快結束時的情景，「人們心裡想著，『看看我們一天內做了多少事。』等大家一起把樹根挖起來的時候，你開始意識到你和他人對社區的未來有共同的理念，接下來的事也就自然而然的發生了。」（請注意，清理樹根日也有強大的大象和路徑元素，勝利的快感〔做出貢獻〕讓大象有了堅持下去的力量。而來自社區的強力支持，路徑也就顯得不那麼困難。有同伴同行可以走得更長遠。）

從這場運動出發，社區開始集會。卡莉絲記得有一天，一個熱心公眾事務的八十多歲女士菲莉絲出現在召開社區振興會議的辦公室。菲莉絲說：「我一直在等你們打電話給我。我想如果你們需要我幫忙的話，就會打電話來。但後來我突然想到，『噢，他們太忙了，沒空打電話！』所以，我來了。」菲莉絲家裡的冰箱上貼了一個十字繡，上面寫著「去他的黃金歲月」。

當浩爾高中的學生準備發表他們的建議時，有八十五位居民聚集在該校的體育館等著聽取簡報。其中包括了邁爾郡各城鎮的領袖級人物：學校董事會成員、市議員和郡政府的官員。

聽眾聚精會神的聆聽學生的報告。派瑞說：「現場鴉雀無聲，連針

掉在地上的聲音都聽得到……。人們說，『我不能拒絕，因為我想讓這個地方成為孩子有朝一日可以回來的家鄉。』因為另一個選擇，是大家坐以待斃，眼睜睜的看著情況愈變愈糟，很快就只剩下滿地塵土。」

學生們準備了一系列令人印象深刻的表格和圖表，但他們同時也將複雜的數據簡化成簡單卻令人驚訝的事實：根據他們的計算，如果浩爾市的居民能將一〇%的每月可支配所得，在當地消費的話，將提振當地經濟達七百萬美元的規模。

觀眾對學生的表現印象深刻，簡報的效果出奇的好。學生們為邁爾郡制定了第一步關鍵行動，而當地居民也即刻做出回應，刻意增加在郡內的消費。一年後，南達科他州稅務局公布了一個驚人的數據：邁爾郡的消費金額增加了一千五百六十萬美元，是學生估計數字的兩倍多。

改變像雪球般越滾越大。由於該郡的稅收增加，因此可以支持當地團體曾經考慮推動的其他提案。在學生簡報過後的數年間，稅收持續攀升，社區因此有能力解決更大的問題。後來，浩爾市和邁爾郡從許多基金會獲得合計六百萬美元的轉型贊助款。藍迪·派瑞離開教職，成為全職的振興計畫總指揮。浩爾市也成為許多二十一世紀企業的開發站，如有機牛肉生產商和風力渦輪機維修店。

「一切都從小地方開始，」派瑞說：「就像我接手高中籃球隊的時候一樣。他們剛剛度過了一個失敗的賽季，觀眾根本不想來體育館。但當你開始贏球，就有一些人肯來看球，接著愈來愈多人來看球。然後我們變成一隻贏球的隊伍。」到目前為止，派瑞已經與來自三十三個州的社區領導人針對邁爾郡重生的故事進行了交流。¹⁰

8.

一條鐵路和一座南達科他州的小鎮。兩者皆已衰敗，也都有著層出

不窮的問題，卻沒有實際可用的資源。在這兩個情境中，分別出現了意想不到的領導人：一個是剛從商學院畢業的年輕人和一個高中籃球教練。面對問題時，兩個人都成功的制定出與問題相較之下顯得渺小的解決方案（在傑瑞·史坦寧的越南經驗和問題青少年巴比的個案中，我們都曾見過這種不對稱的情況）。

邁爾郡所面臨的挑戰不僅巨大且龐雜：產業基礎的衰退，人口高齡化。居民都很了解他們所面對的問題，但認知正確沒有用啊，只是一大堆讓人癱瘓的知識。

對於騎象人來說，大問題需要一個大的解決方案。但如果你努力尋找一個跟問題一樣複雜的解決方案的話，你就會得到食物金字塔，然後什麼都不會改變（騎象人雖然試圖理清頭緒，卻只會原地打轉）。要讓騎象人停止內省，跳脫分析，他需要一套解釋如何行動的劇本，這正是為何成功的案例都有非常明確的方向。購買一%的牛奶；除非能賺錢，否則不花錢；在邁爾郡多消費。

我們都聽過許多關於改變的「基本常識」：人們不喜歡改變；人們抗拒改變；人們總是一意孤行；人們很固執。但我們在這裡看到完全不同的情況：鐵路開始賺錢，城鎮重獲新生，飲食習慣改變，虐童家長改過自新。

清楚明確可以消弭抗拒。

1 這個當醫師面對兩種藥物選擇時傾向建議病患開刀的研究，出自Donald A. Redelmeier and Eldar Shafir (1995), "Medical Decision Making in Situations That Offer Multiple Alternatives," *Journal of the American Medical Association* ,273, 302–305.

2 部分論述決策癱瘓的文字出自我們為 *Fast Company* 雜誌二〇〇七年十一月號撰寫的文章"Analysis of Paralysis,"<http://www.fastcompany.com/magazine/120/analysis-of-paralysis.html>（二〇〇九年五月十七日查詢）。

3 許多學者已經證實，人們在購物時為了專心做決定，確實會消耗自制力。自制力的耗損與購物的時間長短無關，而是取決於你做了多少決定；這可能也是人們在十二月總是忍不住暴飲暴

食的原因。見Kathleen D. Vohs, Roy F. Baumeister, et al. (2008), "Making Choices Impairs Subsequent Self-Control: A Limited-Resource Account of Decision Making, Self-Regulation, and Active Initiative," *Journal of Personality and Social Psychology*, 94, 883–898.

4 第一幕見See Sheena S. Iyengar and Mark R. Lepper (2000), "When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?" *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 995–1006.

第二幕見Sheena S. Iyengar, G. Huberman, and W. Jiang (2004), "How Much Choice Is Too Much? Contributions to 401(k) Retirement Plans," in O. S. Mitchell and S. Utkus (eds.), *Pension Design and Structure: New Lessons from Behavioral Finance* (pp. 83–97), Oxford: Oxford University Press.

關於約會的研究，見Ray Fisman, Sheena S. Iyengar, E. Kamenica, and Itamar Simonson (2006), "Gender Differences in Mate Selection: Evidence from a Speed Dating Experiment," *Quarterly Journal of Economics*, 121(2), 673–697. Sheena S. Iyengar的新書已於二〇一〇年三月出版，很值得一讀。

5 參見Schwartz (2003), *The Paradox of Choice: Why More Is Less*, New York: Ecco, p. 2.

6 巴西鐵路系統的例子出自Donald N. Sull, Andre Delben Silva, and Fernando Martins (January 14, 2004), *America Latina Logistica*, Harvard Business School Case 9-804-139, Boston: Harvard Business School Press.

7 食物金字塔的圖片與資料來自<http://mypyramid.gov/pyramid/index.html>.

8 參見Michael Beer, Russell A. Eisenstat, and Bert Spector (1990), *The Critical Path to Corporate Renewal*, Boston: Harvard Business School Press.關於結果式目標和行為式目標的對比見第二四四頁。

9 研究結果出自Mark Chaffin, Jane F. Silovsky, Beverly Funderburk, et al. (2004), "Parent-Child Interaction Therapy with Physically Abusive Parents: Efficacy for Reducing Future Abuse Reports," *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 72, 500–510.大部分的對話來自奇普·希思在二〇〇八年對貝佛莉·范德伯克所做的訪談。

10 邁納郡的故事出自兩份資料來源：(1)奇普·希思在二〇〇八年五月以及二〇〇九年五月對凱西·卡莉絲和藍迪·派瑞所進行的訪談 (2) Jonathan Eig (March 27, 2005), "As Farmers Dwindle, Towns Make Best of What's Left," *Wall Street Journal*.艾格的這篇文章十分有趣，因為報社編輯原先派他以「風中殘燭」(turn out the lights) 為主題，到邁納郡報導當地最後幾年光景。但是當地居民卻不知情，紛紛前來和他分享這幾年的卓越的轉變。艾格深受震撼，寫出來的報導也十分正面，完全不是當初所預想的悲慘故事。由於文章筆觸樂觀，大出編輯的預期之外，因此被退稿好幾次。

策略 03 ► 指向目的地

1.

克莉絲朵·瓊斯（Crystal Jones）於二〇〇三年加入「為美國而教」運動（Teach for America）。她被分配到喬治亞州亞特蘭大市的一所小學擔任一年級老師。這所小學沒有附設幼兒園，因此對許多孩子來說，瓊斯是他們人生中的第一位老師。

在學期的一開始，學生間的程度差距令人氣餒。她說：「有兩、三個學生具備幼稚園程度的字彙，也有些學生連筆都握不好。那些從未上過學的孩子，根本不知道上課該有的基本規矩。當然，還有些學生連字母或數字都不認得……。每個孩子的程度都不一樣，而且全班都不到小一生該有的程度。」

瓊斯對自己提升孩子的能力有信心。她可以設計出很棒的教學計畫和活動（她可以制定關鍵行動）。但目的地在哪裡？該怎麼用他們可以理解的方式，告訴教室裡的小一生，他們正在往哪個方向前進，該怎麼解釋他們為何要如此努力的達成目標？

好，先讓我們來看一個負面教材。另一位「為美國而教」的老師針對自己的學年目標報告如下：

針對本學年的閱讀計畫，我採用了三種評量方式：CWT測驗、理解力評量和蒙斯特測驗（**Monster Test**）。我的班級在九月時的CWT測驗程度，平均為一·五級。我的目標是提升學生的字彙程度，讓全班平均達到三級。而全班在九月時的理解力評量平均為四一%，我的目標是提升學生的理解力到班平均八〇%。蒙斯特測驗的結果顯示全班平均程度為「半語音 / 語音期」，我的目標是將學生的語音和拼寫能力提升

到「過渡期」的水準。

這個積極且明確的目標或許很適合放在教學計畫中，但顯然無法點燃小一生內心的學習火苗。

克莉絲朵·瓊斯就不一樣了，她知道如果想激發孩子的學習動機，就必須使用他們的語言。在學年剛開始時，她宣布了一個她知道可以吸引所有學生的目標：到本學年結束時，你們都會成為小三生（當然，這不是字面上的意思，這是指他們將會具備小學三年級的程度）。

這個目標是為小一生量身打造的。他們非常清楚小三生的模樣：更大、更聰明、更酷。你記得自己崇拜奧運選手的優雅和強大的那份心情嗎？這就是一年級學生對三年級學生的感覺。

瓊斯仔細挑選出這個目標。她很清楚喬治亞州三年級生須達到的水準，她也知道孩子們目前的程度。她真心認為，她可以縮小之間的落差。¹

一開始，瓊斯致力於培養課堂上的學習文化，她稱呼學生為「學者」，也要他們彼此相互這樣稱呼。當有人來教室參觀時，瓊斯會告訴來訪者自己的班級有一群學者，然後要學生向來賓解釋學者的定義。孩子們會大聲說道：「學者是為了學習而活，並且善於學習的人。」瓊斯也鼓勵這群學者和家人分享自己學到的東西。

有一天，一名「學者」因為學校行政事務上的需要被叫出了教室，教室裡有些孩子發出嘆息聲。在大部分的班級裡，這種嘆息聲多半出於嫉妒（我也想要離開啦）。但是，瓊斯驚訝的發現，這些嘆息竟是出於憐憫（這個同學會錯過一些「學者的工作」啦）。瓊斯說，就在那一刻，「我知道我抓住他們的心了」。

到了春天，孩子們的考試成績達到了二年級的程度，所以瓊斯在春假前舉行了一場結業典禮。接下來一直到學年結束前，孩子們都非常開心地稱自己為「小二生」。學年結束前，超過九〇%的學生的閱讀能力

已經達到、甚至超過小三生的程度。

這就是九個月前連二十六個字母都不認識的同一批孩子。

克莉絲朵·瓊斯所面對的挑戰讓人想起知名管理學著作《基業長青》（*Built to Last*）中的吉姆·柯林斯（Jim Collins）和傑瑞·波拉斯（Jerry Porras），他們有一份針對長壽企業組織所進行了的卓越研究。該研究的名稱令人難忘：BHAG：偉大、狂放、大膽的目標（a Big, Hairy, Audacious Goal）。

亨利·福特（Henry Ford）在二十世紀初的BHAG就是「汽車大眾化」；沃爾瑪於一九九〇年設立目標，要讓公司在二〇〇〇年達到既有規模的四倍，成為市值一千二百五十億美元的公司。柯林斯和波拉斯將BHAG定義為「一個必須花上十至三十年，朝著未來願景大膽邁進的目標。」² 根據他們的研究成果顯示，懂得立下激勵人心的偉大目標，正是這些屹立不搖的企業與其他表現較差的公司之間的差別。

雖然在創造改變時，我們很在乎眼前的目標，也就是父母、中階主管或社會人士就能完成的事。但同時，雖然數十年太久了，但我們還是需要一個可以用幾個月、幾年的時間來解決的目標。

我們需要的東西姑且可以稱為「目的地明信片」，那是一幅關於不遠未來的生動畫面，讓我們可以看見可能的終點。這是我們至今尚未討論的部分。我們看到了尋找亮點的重要性，也討論了指揮騎象人如何行動的方法，但尚未回答一個非常基本的問題：我們究竟要走向何方？目的地是哪裡？

克莉絲朵·瓊斯準備了一張很棒的目的地明信片：你很快就會成為小三生囉！請注意，她為學生設定的目標不僅指揮騎象人，同時也激勵了大象。這是個鼓舞人心的目標，它碰觸到了情感。柯林斯和波拉斯深知目標應該要具備情感要素，一個偉大、狂放、大膽的目標不能只是大而奪目；它還要能「擊中要害」。對於一年級的學生來說，在九個月內

成為小三生就是一個「切中核心」的目標。

2.

許多罹患乳癌的婦女飛往舊金山接受蘿拉·伊詩曼（Laura Esserman）的治療，伊詩曼是名外科醫師，也是加州大學舊金山分校（UCSF）的外科副教授。患者喜歡伊詩曼的溫暖和同理心。她會給病人她的私人手機號碼，當病人在麻醉台上等待麻醉生效時，她有時還會唱歌伴她們入眠。

伊詩曼平易近人的態度與罹患乳癌婦女通常所受到的待遇截然不同。患病的女性在治療過程中必須四處奔波，徒增壓力，彷彿診斷結果還不夠嚇人似的。根據史丹佛的個案研究顯示，典型的治療過程如下：首先，女性在每月自我乳房檢查時發現乳房上的硬塊，焦急的她打電話給醫生，等了幾天（或幾週）才能約到門診。醫師確認硬塊有必要進一步檢查，因此患者被轉診到另一家醫院的放射科進行乳房X光攝影，接著，焦慮的病患又得等上好幾天，才能獲知檢查結果。

乳房攝影的X光片上出現可疑物體，於是病患被轉介給外科醫師，該名外科醫師和她見面時再次證實硬塊確實存在。不幸的是，X光片來不及在門診前送到外科醫師手上，因此得先聯絡放射科，這一來又耽誤了一點時間。接著，外科醫師進行切片手術，再把切片送到病歷部門分析硬塊是否含有癌細胞。這名婦女回家等待電話通知切片結果。

如果確定罹癌，病患會先接受一次外科手術，然後外科醫師會將患者轉介到放射線治療師那兒，接受放射線治療，再到腫瘤科進行化療。放療和化療進行的地點不同，預約流程和延誤的狀況也不一樣。為了讓流程更順暢，就算所有程序在同一家醫院裡進行，病患有時也得自己準備好病歷、X光片、組織切片。整個程序可能得耗上好幾週，身陷其中

的女性朋友不禁要問，接下來的每一天我得經歷這些嗎？

這種令人焦慮的過程讓伊詩曼感到驚恐，她對於該如何做出改變，心中懷抱一份願景。如果有一個乳房護理診所，讓所有擔心乳房硬塊的婦女，可以一早走進診所，晚上就帶著答案離開，馬上就能知道硬塊是良性或惡性；如果是惡性的話，也能早早知道後續的治療計畫。

實現此一願景的主要障礙，是醫院各部門各行其是。如果能加強部門整合，就可以減少好幾個星期的痛苦等待，患者不再需要於各醫療院所或科別間奔波，而治療流程的設計將會根據病患的需求，不再是科別導向。它就是伊詩曼的目的地明信片，一張令人讚賞的明信片。

不過，伊詩曼身為一所大型醫學中心的副教授，身處權力結構的底層，手上的資源很少。就算她能開辦乳房照護診所，她也不可能擁有人事任命的權限，甚至連員工的給薪都無法決定。真正控制預算和資源的是放射科和病理科這類部門。「官僚」和「政治」是兩個最常用來形容加州大學舊金山分校醫學院的字眼。「每個部門有各自的預算，也有各自的勢力範圍，你不能把它們湊在一起。」梅洛迪斯·曼德森

（Meredithe Mendelsohn）這麼說，她後來成了伊詩曼的主要行政主管。

伊詩曼說：「放射腫瘤科醫師隸屬放射腫瘤科；外科醫師隸屬醫學院；腫瘤內科醫師隸屬腫瘤內科；護理師和員工歸醫學中心管理；心理師和社會師又歸屬另一個單位。因此，要讓人們有歸屬感是組織的一大挑戰。」因為伊詩曼沒有制度上的實權，她創造變革的最佳資產就是她的堅持，還有推廣乳癌照顧願景的能力。

伊詩曼和曼德森從小處著手。她們成立了乳房照護中心，只不過一週只營運一次，每次四小時。她們連哄帶騙的讓各醫療部門更緊密的合作。這需要磨合，也需要堅持。「負責乳房攝影的放射科就像火車站一樣，」曼德森說：「如果你的預約時間是十二點十五分，就得等到十二點十五分，這是它們的運作方式。」但伊詩曼的目標是打造出病患需求

導向的治療方式，而病患的需求不見得可以預測，無法完全配合放射科的時間。於是伊詩曼與放射科醫師合作，研究該如何在嚴格的傳統流程中增加些許彈性。

「我們不能占用放射科太多時間，」曼德森說，因此她們想出了應變的方法。「伊詩曼醫師會在上午看診，她也是唯一的醫生（她是實驗白老鼠），然後她會要病患『去吃午飯、去逛街，一點鐘再回來。』她會在午餐時間去放射科，和放射科醫生一起檢視所有的乳房X光片，並決定接下來該做些什麼。」

第一年，該中心只能維持每週看診一天的模式。當運作愈來愈順暢之後，伊詩曼將看診時間擴展為兩天。接著有愈來愈多的外科醫生參與，然後護理師、顧問和行政人員也紛紛加入，雪球效應開始發威。

最後，乳房照護中心因為成效卓著，在加州大學舊金山分校新建的新癌症中心取得了整個樓層。「放射科在哪裡？」伊詩曼在看到空間配置圖時問道。癌症中心的整體規劃打算讓放射科留在舊大樓。但這樣無法實現伊詩曼「所有科別都在一個屋簷下」的理念。因此，她同意讓出乳房護理中心三分之一的空間，讓乳房攝影科使用（旁觀者對此舉感到震驚，學術部門通常為了搶空間爭得你死我活，而伊詩曼竟然自願放棄！）。

伊詩曼現在擁有兩個強大的資產：一個符合照護中心需求的地點，和一群愈來愈支持她的新照護理念的工作人員。結果，患者塞滿了乳癌中心。從一九九七年到二〇〇三年間，每月看診人數從一百七十五人飆升到一千三百人。沒多久，該中心就成了加州大學舊金山分校的主要收入來源，也是全國公認在乳癌照護和研究上位居領導地位的單位。該中心逐漸發展成伊詩曼在目的地明信片中所描繪的樣貌。

根據伊詩曼的描述，以下是患者現在的就診經驗：

當病人進入乳房照護中心時，我當天就可以走到另一個角落去看她的乳房攝影。當她在診療室的時候，我們可以馬上做切片檢查，並在五

分鐘後得到結果。醫療團隊中有一位婦科醫師，專門負責乳癌患者的生育問題，我還有一名心理師和具有專科護理師資格的遺傳顧問，患者只要待在同一個地方，不需要再東奔西跑。

乳房照護中心還設有讓人放鬆、療癒的花園，還有供應咖啡的咖啡廳。中心裡的商店不僅銷售常見的鮮花和禮品，還有接受化療的患者需要的假髮和圍巾。

伊詩曼說：「這是第一次，我們讓女人當主角。」³

3.

當你在描述一個令人信服的目的地時，等於是在矯正騎象人的重大弱點——迷失在分析中的傾向。在大多數改變的情境中，我們的第一個直覺是，提供騎象人數據，告訴他這是我們需要改變的原因；這是證明的表格和圖表。騎象人喜歡這些資料。他會開始研讀數據，分析並尋找漏洞，然後和你爭論你所得出的結論。對於騎象人而言，「分析」階段帶來的滿足感遠大於「執行」階段，這一點對改變相當不利。

不過，當你指向一個有吸引力的目的地時，請注意接下來的發展：騎象人開始運用他的優勢來找出抵達目的地的方法。例如，當伊詩曼宣布「一個屋簷下」的理念後，她的團隊就能開始思考其中的意涵：讓我們想一想，除非把放射科納入，否則根本達不到這個理想，所以必須讓出一些空間給他們。

你可以決定如何運用騎象人的能量：在一般的情況下，騎象人會很執著於該走哪條路，或是到底有沒有移動的必要。但你可以引導這股能量，使其成為抵達目的地的助力。為了達成這個目的，你需要一個直搗問題核心的目標，一個能同時吸引騎象人和大象的目標。想想伊詩曼的「一個屋簷下」的願景或是瓊斯激勵她的學生成為小三生的作法。

然而，大多數組織的目標缺乏情感共鳴。反倒是一些SMART目標已成常態，SMART指的是，明確性（specific）、可測量性（measurable）、可行性（attainable）、相關性（relevant）、和時限性（timely）。一個典型的SMART目標可能是：「我的行銷活動將會在二〇〇九年第三季末為業務團隊帶來四千五百個有效的銷售機會。」

SMART目標的明確性可以有效解決目標設定中最糟糕的問題——模糊和無相關性（「我們每天都會想盡辦法取悅客戶！」）。但SMART目標比較適合太平時期，而非改變的時刻，因為其假設是目標具有執行的價值。如果你認為花時間為業務人員帶來四千五百個銷售機會很值得的話，那麼SMART目標將會展現成效。但是，如果是一個推動改革的新老闆，要求從沒跑過業務的你達成創造四千五百個銷售機會的目標，事情可就麻煩了。SMART目標可以假定情感的存在；卻不能激發出情感。

尋找打動大象的目標（也就是觸動人心的目標），你不能寄望SMART目標（的確有些人會因為「在接下來十八個月內增加三〇%的流動資產比例」的目標，內心感到激動不已。他們的名字是會計師）。在一九八〇年代，一項關於企業改革的重大研究發現，財務型目標所激發的成功變化不如情感型目標（像是提供客戶更好的服務或更有用的產品）。研究人員表示：「實際的願景所傳達的價值觀，讓員工得以認同組織……」。一家玻璃公司的經理表示，『聽到一五%的股票報酬率，實在很難感到興奮。』」⁴

目的地明信片具有雙重作用：讓騎象人知道該往哪兒去，也讓大象明白這趟旅程的價值。

診療站 如何避免企業短視近利？

情境

茱蒂·山謬森（Judy Samuelson）在亞斯本研究中心（Aspen Institute）主持一個名為「商業與社會計畫」的政策智庫團隊。團隊致力於打擊商業世界中的「短視主義」。山謬森指出，如果沒有企業界的幫助，很難解決全球性問題（像是全球暖化、貧窮、能源需求）。畢竟，有些企業擁有的資源比某些國家還多。但看重眼前利益的企業無力承擔解決長期問題的責任。

山謬森回憶了自己和一家大型金融服務公司執行長的對話。他告訴她，他很想為當代的重要議題盡一份心力，但他指了指牆上貼著的九十天行程表，他說：「但這是我的現實生活。」意思就是：公開市場迫使他只能聚焦在公司每一季的表現上。山謬森身為一個小型非營利組織的領導人，她有可能扭轉這股龐大的力量嗎？她該如何打敗「短線主義」？（這是一個發生在二〇〇九年的真實案例。⁵我們將討論山謬森的策略，外加我們自己的想法。）

改變與阻礙？

我們希望企業高層能以長線心態行事。為什麼他們做不到呢？首先，騎象人有個很大的問題。當看到「短視主義」時，我們希望你先不要想太多。這個詞彙可以總結山謬森所對抗的問題，但真要做出改變，必須擬定關鍵行動（「長線心態」並非行為）。其次，路徑也有問題：股票市場的文化鼓勵短線思考。有趣的是，在這樣的情況下，大象可能不是壞蛋。在所有條件相同的情況下，大多數高層可能會更願意將眼光放遠。換句話說，動機可能不是障礙。坦

白說，山謬森需要的是巨大的改變。我們不能奢望一個萬能的解決方案。但是，大改變可以從小步驟開始，要如何增加山謬森成功的機會？

如何做出改變？

．指揮騎象人

1. 制定關鍵行動。山謬森找到了將宏觀目標轉化為特定行為的方法。她提出一個想法：說服高層停止發布每季的財報預測。原因是，雖然投資人了解財測數字起伏不定的原因，但一般社會大眾未必可以理解。每個季度，上市公司都要在下一季的財務報表中，訂出「預期」要達到的每股盈餘（EPS）。然後，當公司提交報告後，奇蹟發生了：公司宣布每股盈餘超出財報預期一美分！天啊，真是太了不起了。市場認為這個遊戲很是激勵人心，但其實這並非法定程序。公司的季報根本無需設定任何目標。也就是說，山謬森找到了高層控制範圍內的特定行為。預期心理的高低起伏正是短線思考的表徵。
2. 指向目的地。山謬森應該對企業高層推銷這個願景。對於這些思想先進、願意放下季報的束縛並關注長線發展的執行長來說，他們的生活會有何不同？目的地明信片又是何種樣貌？

測試

．激勵大象

1. 縮小改變幅度。請注意，山謬森透過聚焦在每季的目標營收上，成功的縮小了改變的幅度。這是邁向長線思考的過程中，實際可行的第一步。
2. 訴諸認同。山謬森應該大大宣傳那些備受敬重的執行長都已做出這項改變，像是奇異、微軟、可口可樂、谷歌等。如果其他執行長

也想表現的像個「思想先進的執行長」，這就是必須採取的步驟。

．形塑路徑

1. 建立習慣。還記得唐納·伯威克的故事和他那拯救十萬人生命的運動嗎？伯威克簡化加入的程序，只要繳交一份醫院院長簽名的表格就完成加入的手續。然後，伯威克的團隊馬上出手，協助醫院建立新的習慣。如果山謬森也能讓「取消目標營收」變成一個很簡單就能參與的運動呢？她的團隊應提供一份簡單的注意事項清單（包括法務、公關和營運層面的問題），並在公司做出改變時提供協助。
2. 號召群眾。有些CEO不願意取消財報預測。他們擔心投資人會認為公司可能陷入困境，進而拋售手中持股。為了要能協助這些執行長消除疑慮，山謬森可以在某個特定的日子裡舉行一場「拋開財測」的活動。如此一來，宣布取消財測就不會引發外界的臆測。此外，藉由串連所有對此概念有興趣的企業領袖，還能引發從眾效應。我們稍後將會看到，行為是具有傳染性的。

4.

目的地明信片（展現努力付出後可以實現的未來）鼓舞人心的效果有時相當驚人。一年級學生夢想著成為三年級學生。伊詩曼的團隊想像著一個符合病患需求的新型乳房照護門診。

但如果你的團隊無法受到目的地明信片的鼓舞呢？

萬一你的團隊成員偷偷的，甚至毫不避諱的抗拒你所勾勒的未來願景，該怎麼辦呢？這時候，一個新的敵人就要登場，它是「合理化」。

舉個例子來說，許多人一定都許過「我要更健康」的新年新希望。我們腦海中浮現了自己體態勻稱的畫面，這畫面令人開心。但在我們的內心深處，並沒有真正許下承諾。元旦過後沒幾天，肚子一餓，就在櫃子裡看到那包美味的奇多起司條。

大象想要的無疑是來上一大口美味的奇多。當大象非常渴望得到某樣東西時，騎象人也只能順著他，否則還能怎麼辦呢？而且騎象人還可能開始找藉口來合理化違規行為。好吧，我們上個星期四確實吃了沙拉，而且天啊，我們還買低脂牛奶！節食也不能太過火。一點點奇多算是對好表現的合理獎勵吧？結果，轉眼間就吃掉了一包奇多！更誇張的是，我們還打從心底相信自己活得更健康。

「我要更健康」這類空泛的目標必然不精確，而其中的模糊空間讓大象找到了漏洞。很容易就能將失敗合理化。對付這種困境的方法是設定出超級明確的目標。你的公司可以宣布，「我們今年的營收將增加一四·二%。」當然，這個說法已經比叫員工拿出最佳表現好得多。而雖然數字本身非常精確，但我們面對數字的態度並非如此。例如，如果貴公司的營收成長了一二·三%，你真的認為有人會因此被解僱嗎？或者是，有人會用動人的說詞來合理化其中的數字差距？「各位，在目前的經濟環境下，一二·三%已經是很大的成就了！」

個人的生活中也有類似的陷阱。讓我們想像一個情境，你為了控制自己的飲酒量，訂下每晚最多只能喝一杯紅酒的目標。嗯！讓我們面對現實吧，你的大象遲早會渴望來上第二杯，在某個夜晚，界線逐漸變得模糊。你還是會「謹守」只喝一杯的原則，只不過你會將紅酒倒到快要滿出來為止。或者，你會用未來的額度交換今晚的第二杯。說到自我控制，每個人都成了善於鑽漏洞的律師。

如果你擔心自己在私人或工作上出現合理化的行為，就得剔除目標中的模糊空間。你需要一個黑白分明的目標。黑白分明的目標是一種全有或全無的目標，有助於解決人性墮落的問題。針對飲酒問題，也

許你的黑白分明目標是「再也不喝酒」。如此一來，根本沒有模糊地帶。如果我們將新年願望從「我要更健康」改為「每天上健身房」甚至「再也不吃奇多」呢？這些目標沒有模糊空間，不是你的手指上沾滿奇多的橘色調味粉，就是連碰也不碰。

但是要注意的是，不管是「再也不喝酒」或「再也不吃奇多」這類的黑白分明目標，都無法激勵人心，只是設下了百分之百的限制而已。此外，它們只制定關鍵行動，卻沒能描繪出目的地明信片。目的地明信片的情感力量與黑白分明目標剷除合理化的優點，兩者是否有結合的可能呢？答案是肯定的，讓我們看看英國石油公司（**British Petroleum**，簡稱**BP**）的例子。英國石油於一九九一年宣布了一項黑白分明的目標，讓投身石油產業多年的資深員工感到震驚。這個目標就好比是價值數十億美元的「再也不吃奇多」。

5.

在二十世紀的大部分時光裡，石油勘探業者始終信任直覺。這種作法的效果不錯，因為他們的直覺敏銳，況且石油的礦藏量還很豐富。在一九六〇年代，一名英國石油的頂尖油井探勘人吉姆·范德比（**Jim Vanderby**）來到埃及。他一開始連續鑽到了四、五座枯井，他的主管發電報要他不要再試了。但范德比沒有收到電報，至少他是這麼宣稱的。於是，他再次嘗試，這一次他在蘇伊士灣鑽出了世界第一座蘊藏數十億桶產量的油田。

英國石油的好運在一九六〇年代和一九七〇年代持續發威，陸續發現好幾處大油田，包括一九六八年阿拉斯加的普陀灣（**Prudhoe Bay**）和一九七一年北海的蒙特羅斯（**Montrose**）。然而，到了一九八〇年代後期，好運不再。阿莫科（**Amoco**，該公司在一九九〇年代末併入英國石

油)的資深主管彼特·凱拉格(Pete Callagher)表示:「最大的差異在於愈來愈難找到油田,早期的油田占地很廣,運用二維震波技術即可探測。如今目標變得更小,更難以察覺,所以配套技術也得跟著改變。」

隨著產業面貌的變化,英國石油所採取的策略也與時俱進。一九八九年,英國石油的領導人鎖定一套將在未來十五年內引導公司的探勘守則。他們將專注在大型油田,不再爭奪小型油田,從而避免與數百家小型公司競爭。他們還決定拿成本開刀。當時,外界普遍認為英國石油公司是世界上最有效率的探勘公司。即便如此,英國石油公司的領導人依然認為公司花在探勘油田上的費用太高;他們決心要將探勘成本從每桶五美元降為一美元。公司員工認為這個目標簡直是異想天開。

為了大幅降低成本,英國石油必須降低鑽到「枯井」的次數。石油產業過去鑽井的成功率大約是八分之一,英國石油的成功率高於同業:五個中一個。然而,為了將勘探成本從每桶五美元降到一美元,英國石油的成功率必須從「好」提升到「前所未有」的水準(有人稱之為「不可能」的水準)。

英國石油的研究人員開始調查過去的探勘紀錄。其中的一項研究是,探勘人員是否擅長找到油井。他們檢視了過去十年內所探勘過的油井後發現,平均而言,探勘人的預測出奇準確。探勘人如果預測一口井內有石油的機率平均值為二〇%的話,成功鑽到油的比例也確實是二〇%。

但這個平均值隱藏了有趣的偏誤。舉例來說,當探勘人預測一口井有二〇%到七〇%的命中率時,他們的預測非常準確。但當探勘者預測成功率超過七五%時,幾乎百分之百都會成功鑽到石油。另外,探勘人判斷有一〇%成功機率的油井,成功率約僅一%。結論就是,探勘人對油井的直覺判斷是正確的,他們的確知道如何分辨油井的好壞。只不過有些數據他們不予採用,尤其是在判斷成功機率超高和超低的油井時。

傳統上,探勘人就是油井的推銷員,鼓吹公司高層同意鑽井。在一

九八〇年代，他們學會用風險經濟學的工具來說服管理高層，特別是運用期望值的概念。

在充分了解風險和報酬的情況下，計算期望值確實是個無懈可擊的方法。如果是丟銅板，你很確定自己有五〇%的獲勝機會。但成功挖到油井的機率是多少呢？就算成功鑽到了油，報酬又是多少？這些都屬於主觀判斷。當你將主觀判斷套入期望值的計算中，你會得到一個精確的數字，進而產生一種科學實證的假象（「這口油井的期望值是一億一千二百八十萬億美元。想都不用想，趕快開挖吧」）。

探勘人自然也注意到這個現象，因此，如果他們真的很想開挖一口油井，只要在試算表的數字上動點小手腳就可以了。只要他們提高命中率或報酬值，期望值自動就會跟著膨脹（在數字上動手腳不見得是心懷不軌，有時甚至連當事人也沒意識到。別忘了，當大象真心渴望某件事物時，騎象人肯定會找到合理化的方法）。

更妙的是，運用期望值讓人們覺得鑽井只是個數字遊戲。正如英國石油公司探勘部門的最高主管吉姆·法恩沃思（Jim Farnsworth）所言：「探勘人根據風險機率進行思考。大家思考的時候只關心數字，心裡想著，「好，如果我們鑽十口命中率十分之一的井，至少會成功挖到一口油井，就能賺很多錢。但仔細分析後，你會發現成功率十分之一的井從未命中過，這就是統計精確的假象。」

每個人都靠著操弄機率得到安全感。嘿！如果我們鑽到一些乾井，其他的井總會中一個，到時候就回本了。探勘人就跟創投資本家一樣，希望能壓到像eBay或Google一樣的寶，讓他們從亂七八糟的投資組合中解套。

如果你是希望能夠削減八成探勘成本的英國石油公司高層，你的首要任務就是消除這種荒謬的安全感。目標中的模糊空間會讓合理化的行為自然而然發生。你該如何改變團隊的行為，讓團隊成員能夠認真看待每一次的探鑽機會？要如何讓成員中的騎象人無處可逃？

讓我們看看幾種新策略的口號：「我們要雙倍的命中率！」「別再鑽乾井！」「期望值極大化！」有些口號聽來充滿希望，但請注意所有口號都隱藏的閃避的空間。任何一個有能力的騎象人都能迴避「別再鑽乾井」這個口號，試問，有哪個還有點自尊的探勘人會認為自己正在開挖一口枯井？「雙倍命中率」稍微好一點，但還是存有合理化乾井的空間。至於「期望值極大化」這個口號，我想應該不用我再多說什麼。

英國石油公司當時探勘部門的主管伊恩·范恩（Ian Vann）想出了一個排除逃避空間的辦法。他宣布了他的新願景：「杜絕乾井。」

一座也不行。

這使得探勘人怒氣沖天。他們認為這個目標很荒謬。主管要求的根本是不可能的任務。乾井一向是石油產業可接受的正常現象。別忘了，乾井的數量可是成功油井的四倍。現在，范恩竟然說乾井等於失敗。

「杜絕乾井」是一個令人不快的黑白分明目標。人們總是可以用機率預測來為自己的失敗開脫。正如吉姆·法恩沃思所言：「我們想要擺脫機率語言，讓人們在一個五分之一機率有石油的井鑽不出石油時找不到說詞，不要總是說『我說過只有五分之一的機率，我沒說錯啊！』」

『杜絕乾井』的目的是要人們追求極致，以確保他們查看過每一項數據，並做出正確的分析。」

當探勘人開始認真看待「杜絕乾井」的規定時，他們卸下了探勘人的身分，搖身一變成為地質學家。要開發出一座產量豐富的油田需要多重條件的配合，而地質學家在鑽探之前，會設計出不同的測試方式來評估各種地質特性：這裡是否有足以形成石油的豐富碳基質？石油下方是否有一層堅硬的不滲水層，好在石油形成時將之保留？即使石油曾在某個地質的歷史階段形成，但卻被後來的地底壓力或溫度予以破壞？

杜絕乾井的構想促使地質學家更有系統的繪製地圖與彙整手上資料。他們用顏色來標記地圖：綠色表示很可能有油田，琥珀色代表可供判斷的資訊不足，紅色則意味著顯然沒有油。然後，他們將用顏色標記

過的地圖層層疊放，每一張地圖代表某項地質測試的結果。最後，只有各種測試都顯示為綠色的區域才能開挖。

「杜絕乾井」可以有效的杜絕兩種合理化不良鑽井作業的託辭。一個是「學習」：即使探鑽失敗，團隊仍能從過程中學到許多，可以讓未來的探勘作業更為成功。范恩說：「我可以舉出一百個因為沒能善用手邊知識而犯錯的例子，每一次大家都說學到的東西對下次大有幫助。」另一個常見的合理化託辭是某些井具有「戰略價值」。卡拉葛說：「吹牛的人最後總會扯到『戰略』。像是說『這是一個具有戰略價值的油井，非鑽不可。』」

「杜絕乾井」讓人沒有胡說八道的空間。不管這座井是不是具有戰略價值，反正就是不能是座乾井。

大衛·班佛（David Bamford）是這段時期英國石油公司的首席地質物理學家，他表示：「我可以想到好幾個例子，都是技術團隊知道是座乾井，但管理階層因為政府或企業夥伴的壓力而堅持開挖。」以前第一線的工作人員很難反對這類決策。當你的主管是唯一一個了解「夥伴壓力」的人，你怎麼還能堅決反對呢？

「杜絕乾井」政策提升了第一線員工的信心。負責做出探勘決策的「探勘論壇」變得更加直言不諱，拒絕因「戰略因素」投入低成功率的探鑽計畫。畢竟，公司的政策是「杜絕乾井」，而不是「杜絕乾井，除非鑽井有助於安撫重要的合作夥伴。」新政策讓低階員工對決策具有同樣的發言權。

這個黑白分明的目標發揮了經營團隊預期的效果。當英國石油的新政策沒有任何轉圜的餘地，員工也就不再試著逃避。他們強化了分析的品質，根據機率做出決定的情況愈來愈少。在做決策時，大家更嚴謹的利用每一份可用的數據，同時更堅定的抵抗來自政府或合作夥伴的壓力。

到了二〇〇〇年，英國石油的油井命中率為三分之二，是業內翹

楚。這是一九八九年成功率的三倍。雖然英國石油公司還是會挖到枯井，但新目標已經達成了許多人原本認為不可能的進步。英國石油透過消除內部的模糊空間，成功轉型。每挖一口新井，最好別是口乾井。

特別注意，英國石油公司的高層可沒說：「三分之二已經很棒了，讓我們慶祝一下吧！」每口乾井都是一次失敗，沒有商量的餘地。因為員工再也不能用「這是基於戰略考量！這是一次很好的學習機會！」當作失敗的藉口，他們只剩下一個選擇：下一次一定要成功。⁶

6.

如果你擔心團隊成員不願採取行動，或是你憂慮無言的抗議可能會拖延或破壞你的改革計畫，那麼黑白分明目標可能就是解決之道。不過，目標不盡然都要如此強硬。克莉絲朵·瓊斯（Crystal Jones）要學生成為小三生的目標就不是黑白分明。畢竟，就算學童在數學和科學取得三年級學生的程度，惟獨字彙沒能達到標準，他們還是能順利「結業」。蘿拉·伊詩曼的乳房照護中心的願景不是、也不必是黑白分明的目標。

真正的重點在於，結合長期目標與短期的關鍵行動。伊詩曼的願景雖然動人，但若沒有行動，也只是空談。

目的地明信片必須依靠高明的行動腳本的支持，這就是成功的祕訣。你「不必」預測從現在到目的地之間的每一個轉折。繪製整趟旅程的每個環節沒什麼不好，只是根本辦不到。如果你自以為可以像強大的地圖軟體 MapQuest 一樣，從頭到尾規劃每一個轉折，那未免過於自大。

當你剛起步的時候，不要擔心中間的過程，因為它終究會和你所預期的不一樣。真正重要的是一個強而有力的開始和結尾，還有馬上

開始行動。

7.

一般投資人在決定要買哪一檔股票之前，可能會聽聽財經節目主持人吉姆·克瑞莫（Jim Cramer）的意見、看看財經版，或瘋狂的收看財經新聞台CNBC。但是，像慈善基金會和教師退休基金之類的大型機構投資人，則是備受華爾街的關愛。從過去的經驗看來，投資銀行會設立一個研究部門，免費為這些機構投資人服務。其中的交換條件很清楚：銀行希望藉由提供好的建議，讓機構投資人透過銀行來買賣股票，增加銀行的營收。

因為研究部門的設立目的是要吸引大型機構投資人，因此金融業對此非常重視。每一年，《機構投資人》雜誌都會請各大投資人評估自己所收到的研究報告。根據投資人的回覆，該雜誌會針對各產業的分析師進行排名，也會公布各金融機構研究部門的總體排名。《機構投資人》公布的排名就像米其林指南一樣，不僅會替個別分析師帶來大筆獎金，也能為擁有最佳研究部門的銀行吸引客戶。

一九八六年，希爾盛·雷曼公司（Shearson Lehman）的研究部門僅排在第十五名，對該公司而言不太光彩。希爾盛·雷曼的高層想找新人來領導公司，於是他們聘請了傑克·里夫金（Jack Rivkin），他曾替普惠公司（Paine Webber）打造出強大的研究部門。高層對里夫金只有一個明確的期望：讓我們躋身前五名。

里夫金對希爾盛·雷曼的研究部門的第一印象很糟糕。「我剛進雷曼的時候，研究部門亂成一團，在公司沒有地位。」希爾盛·雷曼的一位首席分析師伊蓮·哥薩雷利（Elaine Garzarelli）表示，「整個部門沒有紀律……。每個人都各行其是。他們不必在例行會議上發言；也不用定

時交報告，更沒有人提過《機構投資人》的全美團隊排名。」

里夫金對該部門做出許多正式的改變：他找來了佛列德·法蘭柯（Fred Fredenkel）當副手；他成功爭取到更多的人事資源和預算；他開除了部門裡那些不事生產的人；他也改變了團隊的薪酬制度。

雖然這些改變非常重要，但歸根究柢，里夫金要能感化團隊分析師的日常行為。打個比方，把你自己想像成棒球隊的總經理。如果你有更多的預算可以支配，當然可以簽下更多有天分的球員；可以把表現不佳的球員交易掉；可以在球隊打入季後賽時發放獎金。這些改變固然重要，但它們不會直接影響球員的打球方式。要改變球員比賽時的態度，你需要一位教練。

里夫金既是總經理又是教練。身為一名教練，他知道團隊成員必須大幅提升工作的表現，這意味著他需要先擬訂一些初期的行動方針。首先，里夫金宣布他希望每位分析師每個月至少和客戶主動聯絡一百二十五次。他要求分析師記錄下談話的內容，並張貼到內部網路上。如此一來，分析師與客戶談話的品質與次數都成了公開的紀錄。一位當時剛進公司的分析師表示，「一旦分析師開始將聯絡客戶的回報卡張貼在電子布告欄上，每個分析師都想擠進前幾名，沒人想墊底……。而且分析師開始請教同事，你怎麼有辦法打這麼多通電話？你哪來的時間？」

這個一百二十五通電話的基準，對部門無疑是一記當頭棒喝，改掉了員工之前懶散的工作態度。大多數分析師開始每天工作十二到十五個小時，幾乎每天都在工作（請注意這項指示的明確度——這就像是里夫金的一％牛奶運動）。

里夫金也試圖修正部門長期以來自顧自的牛仔文化，要建立起員工的團隊意識。他要求分析師在向客戶簡報時，至少得提到兩次同事的貢獻。「我不想在簡報中一直聽到『我、我、我』。我要聽到『我們』，我還要聽到其他人的名字。」（一開始）強迫分享想法和功勞，不僅凝聚了團體意識，更讓分析師從中獲益，因為他們因此有機會接觸到原本

不會接觸到的資訊。

里夫金不只制定關鍵行動（撥打一百二十五個電話，並引用同事的研究），他同時還指向目的地：我們將擠進《機構投資人》前五名。這是部門裡每位員工都能理解，也深受激勵的目標。

其實當時在研究部門裡，有一句玩笑話：「不上榜，就去死。」說笑歸說笑，團隊士氣確實為之一振。

在十八個月的轉型過程中，脫胎換骨的團隊成員中有九五%的分析師都登上了《機構投資人》各產業的分析師個人榜。客戶也注意到來自希爾盛·雷曼分析師的特別關愛，有史以來第一次，當《機構投資人》雜誌去電詢問投資人他們最信賴哪一個研究團隊，希爾盛·雷曼的分析團隊榮登首位。

在里夫金的管理下，研究部門做好了逆向押注的準備，此舉讓該部門在華爾街獨樹一幟。這種作法鞏固了希爾盛·雷曼在《機構投資人》排行榜的排名。

一九八八年，一名希爾盛·雷曼的分析師開始研究一款名為依泊丁（Epogen）的藥物，依泊丁由安進製藥（Amgen）製造，嬌生公司負責銷售。依泊丁是一種名為紅血球生成素的合成荷爾蒙，能夠增加人體紅血球的生成。紅血球的功能是輸送氧氣到全身的細胞。依泊丁可增加紅血球的數量，因此對於治療各種類型的貧血具有完美的療效，像是因為化療而紅血球遭到破壞的患者。當時，這種藥物還在審核階段。隨著上市在即，股票投資人開始押注在藥品上市後的銷售狀況；銷售的情況勢必反映在安進的股價上。

其他公司的研究部門已經確定了該藥物的一個主要市場，但希爾盛·雷曼的分析師卻認為不只如此。他們的理由是，一種可以增加紅血球生成的藥物應該可以有更多用途。因此大家全心投入研究。法蘭柯說：「每個分析師和每個助理都在打電話。他們打電話給一百家世界各地的醫院和藥局，來評估這款用藥的市場潛力。當他們彙整手上的資料

後，他們知道安進製藥手上握有一款價值數十億美元的新藥。單靠一個分析師和一個助理不可能做出這樣的評估報告。」

希爾盛·雷曼的分析師不顧傳統的觀點，預測安進手中握有一款暢銷藥品。希爾盛·雷曼的研究團隊對此評估非常有信心，他們甚至在《紐約時報》和《華爾街日報》上刊登廣告，發表這個研究成果。

結果，他們是對的。依泊丁成了安進的第一款暢銷藥品，也是當時整個生技產業最成功的藥品。希爾盛·雷曼在一九九〇年登上《機構投資人》全美研究團隊排行榜的第一名。才花了三年的時間，希爾盛·雷曼從第十五名躍升為第一名。⁷

押寶安進不在里夫金的預期之內，話說他根本不必有這個打算。他只要專注在自己能控制的事情上：提供一張目的地明信片（「不上榜，就去死」），並制定部分行動，好讓團隊可以比別人有較早的起步。他有了正確的起點和終點，當安進在中期突然出現時，團隊早已準備就緒。

8.

到目前為止，我們已經對騎象人有了諸多了解，也知道他的優點和缺點。從正面來看，騎象人富有遠見，他願意為長期利益作出短期犧牲（這就是他和大象常有衝突的原因，因為大象通常會選擇獲得立即滿足）。他也是一個精明的謀士，給他一張地圖，他就能完美遵循。但我們也透過許多證據，見識了騎象人的缺點：精力有限，當面對模糊空間和太多選項的時候，就會陷入癱瘓，他會不由自主將注意力放在問題上，而非解決方案上。

但好消息是：騎象人的優點很強大，缺點可以導正。當你試圖影響自己和他人內在的騎象人時，遊戲規則一定要簡單。

首先，追隨亮點。回想少數營養均衡的越南孩童，或是基因科技逆勢拉出紅盤的業務員。一旦深入分析自身的情境，肯定能夠找出自己比別人強的地方。不要耽溺在失敗中，反而要好好研究、並複製成功。

接下來，引導騎象人——包括開始與結束。寄給他一張目的地明信片（你很快就會成為三年級學生！），並制定關鍵行動（購買一％牛奶）。

做到這兩件事，你不僅幫騎象人做好了引領改變的準備，也讓他做好武裝，對抗心不甘情不願的夥伴——那頭大象。

1 瓊斯的故事出自一本年輕教師的訓練手冊；這本手冊主要是給即將前往較艱困的教育環境的教師。瓊斯的故事出現在第二十六頁，還有第五十至五十一頁；另一個目標則出於 *Teaching as Leadership* (2008), Washington, DC: Teach for America, p.37.

2 參見James C. Collins and Jerry I. Porras (1994), *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York: Harper Business. 關於BHAG的例子則出自James C. Collins and Jerry I. Porras (September–October 1996), "Building Your Company's Vision," *Harvard Business Review*（哈佛商業評論），pp. 65–77.

3 關於伊詩曼的故事參見Victoria Chang and Jeffrey Pfeffer (2003), "Laura Esserman (A)," Stanford Graduate School of Business Case Study OB-42A.未出現在案例中的引述文字則來自奇普·希思於二〇〇九年五月訪問羅拉·伊詩曼和梅洛蒂斯·曼德森的內容。

4 參見Michael Beer, Russell A. Eisenstat, and Bert Spector (1990), *The Critical Path to Organizational Renewal*. Boston: Harvard Business School Press, p. 85.

5 案例出自於丹·希思二〇〇九年五月對茱蒂·薩姆森所進行的訪談。

6 產業歷史、引述內容，以及關於英國石油「杜絕乾井」目標的描述，都來自於奇普·希思在二〇〇五年對吉姆·法恩沃思、彼特·卡拉葛，以及伊恩·范恩所進行的訪談。

7 關於希爾盛·雷曼研究部門鹹魚翻身的故事，見Ashish Nanda, Boris Groysberg, and Lauren Prusiner (January 23, 2006), *Lehman Brothers (A): Rise of the Equity Research Department*, Harvard Business School Case Study 9-906-034, Boston: Harvard Business School Press.

PART

2

觸動情感面

|

激勵大象

Motivate The Elephant

策略 04 ► 找出感覺

1.

塔吉特（Target）在一九九二年還是一家市值三十億美元的區域性零售商，與其競爭對手凱瑪特（Kmart，市值九十億美元）和沃爾瑪（Wal-Mart，市值三百億美元）相比，毫不起眼。不過，即使規模小，他們的廣告手法卻相當新潮時尚。可惜的是，店裡的商品和廣告所宣傳的有所落差。客人總是抱怨：廣告看起來很棒，但每次到店裡，都看到和沃爾瑪一樣無聊的商品。

你應該已經知道故事的結局了。過了十五年，塔吉特終於有了巴黎的時尚感，也成了市值六百三十億美元的巨人，它是零售業界的蘋果電腦，是可愛紅心鏢靶商標的擁有者，也是設計之王。塔吉特的新時代始於一只麥可·格拉福斯（Michael Graves）的經典茶壺，緊接著上場的是塔德·奧德罕（Todd Oldham）的床具組、艾薩克·密茲拉（Isaac Mizrahi）的浴簾、莫西莫（Mossimo）的毛衣、以及無數既時尚又便宜的商品。

塔吉特故事的起點和終點眾所周知。但你大概不太了解中間的過程，這真是太可惜了，因為中間發生的正是改變。改變並非發生在董事會的會議室裡，改變之所以發生是因為像羅蘋·華特絲（Robyn Waters）這樣的人。

華特絲原本無意為塔吉特工作。她自稱是個時尚勢利鬼，而且發誓再也不要回到她成長的家鄉明尼蘇達州，這個州的冬天占去了原本該屬於春天和秋天的大部分時光。她當然更不想在量販店工作。華特絲在時髦的喬丹馬許百貨（Jordan Marsh）有著一份令人豔羨的工作，過著高

品味的生活：「我會飛到義大利和亞曼尼（Armani）與凡賽斯（Versace）的人開會，來往的全是時尚圈的人。對一個三十多歲的人來說，這真的是很酷炫的生活方式。但有一天，我們全被資遣，於是我才敞開心胸，接受其他的可能性。」

她於一九九二年加入塔吉特，擔任「成衣」潮流經理，負責馬褲、運動衫、和印有華納卡通《樂一通》（*Looney Tunes*）圖案的T恤。她不解自己為何會從凡賽斯淪落到崔弟（*Tweety Bird*）。

華特絲加入公司時，塔吉特正處於轉捩點。鮑伯·尤瑞奇（Bob Ulrich）剛卸下執行長一職轉任董事長。他對塔吉特有明確的願景，希望透過設計走出自己的一條路，成為「高檔量販店」。他夢想著把塔吉特的商標紅靶心變成一個「至愛品牌」（*Lovemark*），像可口可樂、披頭四，或樂高一樣受到尊敬和喜愛。他希望紅靶心像麥當勞的金色拱門一樣無所不在。

不過，當時塔吉特距離這個願景還有一大段路。塔吉特的採購人員（負責挑選各部門上架商品的人），一直以來都習慣抄襲。華特絲表示，當時所有服飾採購人員的心態就是，「找出今年最流行的商品，丟到亞洲生產，整批收好，明年再用半價出清」。如果塔吉特想成為一個設計名店，公司就必須馬上停止追趕潮流的尾巴，並開始駕馭潮流。而這正是華特絲在潮流部門的任務。

問題是華特絲沒有實權來推動這個「潮流正確」的願景。採購人員根本不跟她打交道。她回憶當時的想法，「除非贏得他們的心，否則永遠無法下達指令，『我們今年一定要有紫色，因為這是潮流』」。

公司裡漸漸有人認同華特絲。首先是一個負責高領毛衣的採購人員，她受夠了多年來了無新意的圖案，你知道的，就是每個量販店都能看到的可愛雪花和麋鹿的圖案。因此，在華特絲的鼓勵下，她聘請了一位設計師開發新款式。正如兩人的預測，銷售量急遽攀升。

這些早期採用她的建議的經驗，是華特絲迫切需要的成功案例。由

於塔吉特的企業文化一向重視分析和數據，因此宣傳這些初期的成果非常重要。華特絲點名那些公司裡面為了成功而願意冒險的「英雄」（看看高領毛衣採購的表現）。

在零售業，所謂流行服飾的顏色一度崇尚中性。衣服的顏色不外乎灰色、白色、卡其色、棕色或黑色。直到有一季，不管是在服裝伸展台，或是倫敦和巴黎的服飾店，都出現了五彩繽紛的顏色。這個巨大的流行浪潮，誰也無法忽視。因此，身為塔吉特的設計總舵手，華特絲必須讓採購人員對色彩感興趣。但是，重視數據的採購人員，會檢視過去的銷售報表，然後發現色彩鮮豔的服飾銷量不佳（由於數據資料不支持華特絲的立場，因此騎象人的呼籲不可能成功）。

華特斯必須發揮創意。她去了FAO史瓦茲玩具城的糖果店，店裡有各種顏色的M&M巧克力，然後她在開會的時候，帶了滿滿一袋五顏六色的M&M走進會議室。她把整袋巧克力倒入一個玻璃碗，像極了一座閃耀著土耳其藍、亮粉色、萊姆綠的瀑布。「大家都發出『哇』的一聲，於是我就說：『看看你們自己對顏色的反應。』」

她又帶來了蘋果電腦剛剛發表、引發市場轟動的 iMac 電腦，有萊姆綠、草莓紅、葡萄紫和柑橘橙。消費者第一次可以用選擇汽車顏色的嚴肅態度，挑選電腦的顏色。此外，她經常分享世界各地精品店的照片。她會拿馬球衫的照片給採購看，「你看，他們除了三種中性的顏色之外，還有一款鵝黃色，最後還加入讓人眼睛一亮的寶藍色。」然後她會用一些衣物樣品做實體展示，讓採購人員可以親眼看看效果，「真的耶，藍色果然很跳。」過沒多久，寶藍色馬球衫就會出現在塔吉特賣場的某一個系列，持續一整季之久。

這就是組織發生變革的方式。

當華特絲談到這段時期時，她強調自己不是塔吉特傳奇中的「英雄」。她說自己只是許多設法改造公司的人之一。無論你如何評價她的貢獻，華特絲最了不起的地方在於，她是在沒有實權，也沒有資源的情

況下達成目標。華特絲說：「當時我手下沒人。我老是在借調人力，而且部門的預算永遠不夠用。但我一直得到採購人員的支持，他們會說，『喔，我的部門還有一個空缺的員額，你可以用來聘請那位設計師，不過他只能處理我們的工作。』」然後，另一個部門也說，『哇，那我也想要一個。』」¹

華特絲不僅對採購沒有控制權，她也不知道該如何跟他們溝通。事實上，華特絲能成功的最大謎團可能是：在注重數據分析的塔吉特中，數字才是共通語言，那為何一次次的視覺展示能夠產生效果呢？

2.

在《引爆變革之心》中，約翰·柯特與丹·科恩描述了他們在德勤管理顧問公司（Deloitte Consulting）團隊的協助下，合力完成的一項研究。研究小組訪問了來自美國、歐洲、澳洲、和南非的一百三十多家公司的四百多名員工，希望能了解為何在大型企業中改變得以發生。柯特和科恩總結所有資料後，他們認為，在大多數改變的情境中，經理人總是先關心策略、架構、文化、和制度，這導致他們忽略了最重要的主題：

.....問題的核心始終都是改變人的行為，而訴諸人們的情感，多半能成功的造成人們行為的改變。即使是非常重視分析和計量數據的組織也是如此，甚至連那些自以為聰明的 **MBA** 也不例外。在非常成功的改變計畫中，人們會藉由影響情緒，幫助他們找到問題或解決方案，而不是只靠傳遞想法。

換句話說，改變發揮作用是因為領導人同時與大象和騎象人溝通。²

大多數人面對和華特絲相同的處境時，多半會針對設計的力量製作

一份「企劃案」。我們會在簡報裡塞進一堆圖表和數據，還會巧妙的引用幾位重視設計的公司領導人的談話。簡報結束後，會議室裡的每個人都會了解我們的用意，甚至表示認同。但這些人會改變自己的行為嗎？柯特認為答案是否定的。

柯特和科恩表示，大多數人都認為改變發生的順序是：分析—思考—改變。你分析，你思考，然後接著做出改變。在正常的情況下，這套順序或許真的行得通。如果你要把影印店的影印成本降低六%，或是想要省下五分鐘的通勤時間，這個流程肯定能幫上忙。柯特和科恩發現在「參數已知、假設很少、未來明確」的情況下，採用分析的手段最管用。

但重大改變的情況完全不是那麼回事。在大多數的改變情境中，無法完全了解所有參數，也不可能有明確的未來。由於改變所帶來的不確定性，大象不願意採取行動，分析論證也無法讓大象產生動力（如果有人不確定是否要和另一半結婚，你不會用節稅和省房租來說服她）。

柯特和科恩發現，幾乎所有成功的變革努力中，變化的順序都不是分析—思考—改變，而是看見—感受—改變。你會看到讓你有所感覺的跡象；可能是問題惱人的一面，或是看到解決方案的一線曙光，也可能是對自身當前習慣的嚴肅反省。無論是哪一種情況，都必定是能觸動情感層面的事物。這類事物才能與大象溝通。

華特絲在為塔吉特的同事示範時，遵循的就是看見—感受—改變的原則。她設計出各種展示，目的就是要讓採購人員看到可能性：看看那件藍色馬球衫有多麼突出？看看它如何吸引你的目光，引起你的注意？她帶來了iMac電腦和M&M巧克力，讓同事驚呼連連——「是不是，看看你們對顏色的反應。」（順帶一提，能加入史蒂夫·賈伯斯〔Steve Jobs〕與蘋果電腦的行列，不是很棒嗎？）

華特絲精心設計要讓同事看到的內容，因為她知道自己想讓他們產生的感覺：精力充沛、充滿希望、創意十足，以及強大的競爭力，而同

事們也上鉤了。

我們也別忘了前言裡史坦格納堆出了一座手套聖壇的故事。他知道同事對於他的集中採購計畫無動於衷，所以他乾脆不談數字，直接讓同事看那些看了之後會有感覺的東西。（我們真的買了這麼多種不同款式的手套嗎？）這就是看見—感覺—改變。

用分析論證來對抗人們的怠惰和冷漠，就像丟給溺水的人滅火器一樣，無法解決問題。

不過，要找出大家不支持改變的原因有時並不容易。到底是因為他們不了解，還是不感興趣？你要訴諸大象，還是騎象人？即使是專家，也不見得都能知道答案。

3.

希望實驗室（Hope Lab）的創辦人潘·奧米迪亞（Pam Omidyar）非常了解罹癌青少年所承受的痛苦。他們必須忍受在醫院接受幾個星期殘酷的化療，回家後整個人更是一團糟：筋疲力竭、大量掉髮、喉嚨破皮疼痛，免疫系統也出了大問題。還好，還有一些希望，因為當他們終於能夠離開醫院回家的時候，最糟糕的情況已經過去了。接下來，他們的任務相對簡單：一有發燒之類的症狀出現，馬上回醫院報到，按時服藥，藥物包括了抗生素，還有兩年份的低劑量化療藥丸。

但卻有很多青少年做不到，部分原因是因為遵循藥物療程並不容易。化療的副作用（即使是低劑量）讓人難受：噁心、破皮、疲倦、過敏。其實居家治療的副作用比起密集化療根本算不上什麼，而沒能按時服藥卻會讓孩子有癌症復發的風險。希望實驗室的研究主任史蒂夫·柯爾（Steve Cole）表示，「少服用二〇%的藥，並非增加二〇%的復發機率，而是增加了百分之兩百的復發機率。」

為何青少年甘願冒如此恐怖的風險呢？奧米迪亞相信孩子們根本不知道這個資訊。他想出一個讓青少年改變行為的辦法，一種創新的方法，一種用青少年的語言與他們溝通的方法。他的妙計是：製作電玩。

經過數個月的努力，希望實驗室開發出一款名為「再生任務」（Re-Mission）的電玩。在遊戲中，青少年化身為銀色奈米機器人羅西（Roxxi），在血管內用綠色的化療電流消滅腫瘤細胞。在兩個關卡之間會出現一個導師機器人史米提（Smitty）為大家進行簡報，提供許多有關化療和痊癒的資訊。

再生任務共有二十個關卡，每一關為時一小時，其中包含了大量資訊。希望實驗室的團隊相信，如果孩子們能通過所有關卡，就能消除任何會導致不遵從醫囑的誤解。

實驗室的團隊終於推出了再生任務的第一個測試版本。其成果發表在醫學期刊《小兒科》（*Pediatrics*）上。這款遊戲確實讓青少年更遵從醫療計畫，這個結果讓團隊感到開心。玩過遊戲的孩子，血液中的化療藥物劑量上升二〇%。這聽來或許不多，但只要小幅提升遵從醫囑的程度，就能大幅改善健康。只要化療藥物的服用率提高二〇%，癌症存活率就能提高一倍。

遊戲成功的背後還藏著一個意外驚喜。很多孩子其實並沒有玩完整套遊戲，很可能只破了一、兩關就放棄，但即使如此，這些玩了兩關就不玩的孩子，也都變得按時服藥。老實說，只玩兩關和二十關全過的病童，用藥行為改變的程度不相上下。

乍看之下，這個發現似乎很荒謬，就好像只上過一個星期代數的學生，和上完一整個學期的學生，期末考的分數差不多一樣。研究主任柯爾也坦承：「第一關和第二關其實沒有太多資訊，因為大部分的時間都在身體裡飛來飛去，消滅腫瘤。」為什麼只玩了一下下遊戲，可以如此有效的改變病童的行為呢？

柯爾開始四處找答案，試圖解開謎團。他有一個朋友在史丹佛擔任

行銷學教授，那位朋友表示：「要用行銷的角度來思考整件事，我們透過短短的電視廣告來改變觀眾的行為，靠的不是資訊，而是製造認同：「如果我買一輛BMW，我就會變成這種人；如果我用這種方式度假，我就成了重視環保的人。」

柯爾聽了恍然大悟：當孩子們不聽從醫囑，問題不在知識，而是情緒。他說：「歸根究柢，其實是認同問題。當你完成密集化療後，你可能已經覺得癌症偷走了你的人生。於是孩子心想：「我只想當原來的我。他們只是不想再當『生病的小孩』。」³

這個遊戲讓孩子打從心底建立情感連結。你是勇敢對抗癌症的奈米機器人羅西，化療和抗生素就是你的彈藥。藥物代表了力量，至於穿插其中教導病童遵從醫囑重要性的教育短片，反而和病童行為上的改變無關。

診療站 如何讓產品開發人員為消費者著想？

情境

許多軟體公司裡的開發人員（負責撰寫新程式的工程師）會愛上自己的程式碼。於是當消費者測試其程式時，他們總會對消費者試用後的評語抱持懷疑的態度。例如，微軟公司有一次測試一個新產品，結果十個消費者中有六個表示不知如何使用。當測試部門將這些數據資料和工程師分享後，他們的反應是「你們去哪裡找來這六個笨蛋。」其實許多公司都有類似的經驗，有沒有什麼方法可以說服產品開發人員更重視消費者的意見呢？

轉變與阻礙

畢竟，公司希望產品開發人員能夠調整軟體的設計，來回應消費者的意見，否則軟體注定失敗。但是有的時候，工程師完全抗拒或不想理會消費者的意見，只肯做點象徵性的修改，不肯改善消費者使用上的困難。這很可能是大象的問題——工程師很清楚公司的要求，但他們對於必須為了部分愚蠢的消費者改變自己寫出的漂亮程式碼感到厭惡。但我們先別急著替工程師「貼標籤」（像是稱他們為「傲慢的科技人」）。我們將在策略07談到這類的性格判斷所反映出的心理偏誤。讓我們先努力想想，該如何提供軟體工程師更大的動力與更平順的路徑。

如何做出改變？

．指揮騎象人

1. 指向目的地。我們應該描繪出產品上市廣受好評的團隊榮耀。這群工程師將成為軟體界的英雄，履歷表上將永遠有一筆令人驚豔的資歷。傾聽顧客的聲音是加速榮耀降臨的方法。
2. 制定關鍵行動。我們是否具體的說明了對工程師的要求？如果我們只告訴他們，產品「使用容易度」的評價為「糟糕」。他們哪知道該怎麼辦？他們的騎象人會不停的原地打轉，試圖從數十種改善方案中選出一個。制定關鍵行動是我們的責任，例如，告訴工程師：「我們必須讓消費者可以更快速旋轉這些物體」。

．激勵大象

1. 找到感覺。在微軟，軟體工程師會受邀參觀可用性測試實驗室。在實驗室裡，工程師可以透過單向鏡親眼看到試用者與程式奮戰的情況。如此一來，情況完全不同。測試實驗室的經理表示，當工程師看到消費者實際的使用狀況，「心裡馬上浮現二十個點子。首先，他變得可以理解使用者。以前那些胡說八道的回答，「嗯，他

們如果不會操作，可以看使用手冊啊」或是「我的設計棒透了，你只是剛好找到六個笨蛋」……轉眼消失無蹤。

2. 教育員工。工程師很可能會擔心一旦修改程式碼，就代表否定自己的能力（我們會在後方深入討論這個主題）。我們應該強調軟體工程師優秀與否，並非取決於初版程式的品質，而是他如何克服難以避免的問題。我們應該讚揚那些解決消費者問題的巧妙方案。

．塑造路徑

1. 建立習慣。消費者意見是否會在軟體開發過程的最適切時刻抵達呢？工程師有一套自己的工作習慣，我們能否設法在現有的習慣中加入使用者測試，好讓路徑單純些？
2. 調整環境。在許多公司裡，工程師用的都是頂級電腦。這對提高產值很有幫助，卻和消費者很有距離。一名經理人表示，每當工程師使用比消費者先進一代的電腦，寫出的軟體總會發生使用上的問題，原因就在於這些工程師無法體會自己寫出的軟體在一般的電腦上執行的速度有多慢。解決方案是：讓工程師使用和一般消費者一樣的電腦來編纂程式（這是微軟所採取的另一個路徑解決方案）。⁴

4.

當人們無法成功推動改變，往往會將原因歸咎於他人對事件欠缺了解。一位媽媽抱怨：「如果我女兒了解她的開車習慣有多危險，她就會改變。」某位科學家表示：「如果能讓國會了解全球暖化的危機，他們一定會採取立法行動。」

但改變失敗的原因，往往不見得是理解層面的問題。抽菸的人知道香菸有害健康，還是不戒菸。二十一世紀初的美國汽車製造商知道他們過度依賴休旅車和卡車的銷售（因此也過度依賴低油價），卻還是不思創新。

在某種程度上，我們理解其中的緊張關係。我們明白「知道」和「做到」之間的差距。但遇到需要改變他人的行為時，我們的第一個直覺是教育對方。抽菸真的很不健康！化療藥物真的很重要！當我們應該和大象溝通時，卻找上了騎象人。

當你做出完美的理性訴求卻仍然無法改變對方時，確實很令人沮喪。為什麼華特絲要大費周章透過展示讓塔吉特的同事看見她的理念？難道單單創意設計的道理還不足以說服他們嗎？

為何單憑思考無法改變行為？因為有時候，我們真的不能信任自己的想法。

5.

你看見一個陌生人走進房間裡，然後在一張桌子前坐下來。他拿起一張報紙，用正常的語調朗讀天氣預報的內容：「明天的高溫將超過華氏八十度，夜間的低溫則降到五十三度.....。」他花了九十秒鐘完成「預報」，然後走出了房間。

接下來，請你猜測他的智商。

你是心理學實驗的一部分，而你拒絕回答這個荒謬的問題。「我對這個人一無所知。他只不過是走進來唸了一段報導，而且稿子還不是他寫的，是你給他的。我怎麼可能知道他的智商多少？」

最後，你心不甘情不願的給了一個亂猜的數字。另一方面，這位假的氣象播報員則被要求猜測自己的智商。誰猜的比較準呢？

令人驚訝的是，你猜的比較準，即使你對假氣象播報員一無所知，你也做到了。這項心理實驗由德國比勒費爾德大學（Universitat Bielefeld）的兩位心理學家彼得·伯肯諾（Peter Borkenau）和阿奈特·李伯勒（Anette Liebler）主持，他們發現陌生人對自己智商的猜測還比自己來得強，正確率大約多出六六%。⁵

讓我把話說清楚，這個結果並不代表你精於猜測，也不是說對方無法自我評估。其實每個人都不擅長自我評估。大學生在預測室友戀情長短的表現，比預測自己的來得好。

讓我們先花點時間思索一下這個看似荒謬的實驗結果。假氣象播報員掌握所有資訊，而你卻什麼也沒有；他擁有數十年的資料：包括在校成績、大學入學考試成績、工作評估等資訊。照理說，假氣象播報員應該是世上最了解假氣象播報員的專家才對！

如果自我評估僅取決於資訊的話，根本不可能得到這樣的研究結果。就像要你在路上隨便找個媽媽，然後猜中她有幾個小孩，一樣不可能。

但是自我評估還涉及到詮釋，而這就是大象登場的地方。大象傾向於用最樂觀的態度來詮釋每件事（「學業成績平均二：一代表了我的智商——因為學校課業的難度對我的智力來說太簡單了，導致我根本不想認真讀書」）。

大家都聽過有些研究顯示，大多數人認為自己的開車技術優於一般人。在心理學文獻中，將這種信念稱為「正向錯覺」（positive illusion）。我們的大腦是正向錯覺的製造工廠：只有二%的高三學生認為自己的領導力低於平均水準。人們認為自己罹患心臟病、癌症，甚至像腸炎這種食物引發的疾病，都比同年齡的人來得低。其中最可笑的自我欺騙是，大家都說自己比同年齡的人更能準確自我評估。⁶

正向錯覺對於改變帶來很大的困擾。在人們改變自我，朝著新方向

邁進之前，必須先認清自己的行為。但是，正向錯覺讓人難以產生自我覺察，無法清楚了解自身的處境和表現。我們該如何在不傳遞消極情緒的情況下，消除人們的正向錯覺？

6.

麻州州立青少年服務處有個斬斷正向錯覺的好方法。青少年服務處的服務對象是犯法的孩子——它既是懲教機構又是社服機構。在一九七〇年代後期，麻州引領風氣之先改革其青少年司法系統，縮減了青少年監獄的規模，以非營利組織：中途之家、團體之家、門診諮詢中心、就業服務中心等取而代之。這些非營利組織的目標是幫助青少年留在自家社區，好讓生活重回正軌。

由於政策轉向社福機構網絡，因此青少年服務處也必須做出大幅改變。服務處不再直接面對青少年，而是透過中途之家、諮詢中心等機構。服務處的工作人員必須調整自己的工作模式，大部分的人都調適得很好。

唯獨會計部門例外。

會計部門的主管是個支持鐵腕政策的專制管理者。他老是大吼大叫，一些同事替他取了一個綽號：會計師阿提拉（Attila，阿提拉是西元五世紀的匈奴王）。阿提拉對於規則的遵守異常執著。如果你交給會計部的費用報支表漏填了任何一個欄位（哪怕只是一個日期或小計的金額），會計部門絕不會幫你補上，只會馬上退件。由於這種小氣的作風，因此阿提拉「幾乎到了人人厭惡的地步」，當時擔任青少年服務處規劃和研究主任的西姆·西德金（Sim Sitkin）回憶道。阿提拉領導下的會計團隊把自己視為監督者，而非支援單位。

當青少年服務處轉型為社福機構網絡模式後，會計部門的作業重點

自然也跟著轉變。現在提交報銷請求的是外部機構，不再是內部員工。而關於阿提拉，有件事是肯定的：他始終如一。他用以前對待公司同事的獨裁作風，來面對這些新機構。如果機構提交的報告不完美，他會直接退件。然而這種作法造成了很大問題。正如西德金所言：「非營利機構的資金吃緊，延遲付款會嚴重影響這些機構為孩子提供服務的能力。」

西德金和服務處副處長蓋兒·安·西莉（Gail Anne Healy）開始接到許多非營利組織的求救電話。在某些情況下，阿提拉不趕快簽發支票的話，這些機構連薪水都付不出來。西德金和西莉試圖讓阿提拉了解，給那些機構方便的重要性。但是，正如我們一再看到的，知識不足以觸發改變。阿提拉還是阿提拉。

於是，沮喪的西德金和西莉邀請阿提拉參與某次視察行程。他們三個人開車拜訪了幾家青少年服務處的主要合作機構。通常這些機構都位在破敗社區的老舊房舍中，他們的辦公室看起來破破爛爛、而且一團混亂。在這種環境中，工作人員仍然懷抱熱誠，努力製造小小的奇蹟。西德金說：「典型的非營利組織員工就像是巡邏警察和社工人員的綜合體。……有時候你會覺得這些人或許曾經和他們試圖幫助的孩子有過相同的處境。這些工作人員工作認真，但顯然收入不高。」

在視察過程中，阿提拉親眼見到這些工作人員有多麼忙碌、工作環境有多麼混亂。他們不像自己有一間獨立的辦公室。他們的辦公室非常吵鬧，因為住在這裡的孩子來來去去，有時來煮東西吃，有時只是聚在一起聊天。社工人員則是不停奔忙，注意孩子的動靜，提醒他們記得去看醫生或面試工作。

阿提拉看到並感受到這些非營利組織困窘的財務狀況。他們的資金吃緊，因此每當他延期支付支票，就代表一筆無法支付的款項。他們可能得延期支付薪水、縮減伙食，或是無法即時送孩子看醫生。這是多年來阿提拉第一次體驗到自己挑剔的個性所造成的傷害。回到辦公室的阿

提拉，就此脫胎換骨。

不過別忘了，阿提拉還是阿提拉。他還是那個獨裁且大吼大叫的人。只是吼叫的內容不同了。西德金說以前他會對著部屬大吼：「你為什麼交給我這張漏填資料的報表?!」但現在變成：「你不知道我們延遲付款的後果嗎?!人家等著發薪水耶！」⁷

阿提拉的轉變是因為戰勝正面幻覺。在實地考察之前，如果要阿提拉評估自己的會計工作表現，毫無疑問他會將自己的表現評為前一〇%。在他看來，會計就是要注意細節、保持嚴格標準，並抵抗政治壓力。

他確實可以在這些方面替自己打高分，不過，他同時也是自私的。我們之所以相信自己是個水準以上的領導人、駕駛員、配偶和團隊成員，是因為我們會用對自己有利的角度來定義評估標準（我真的很有團隊精神。我經常提供同事自我改進的訣竅）。「領導者」「團隊精神」這種籠統的詞彙，助長了我們的錯覺，這也是為何很少有人會認為自己是個優秀的撐竿跳選手。

當阿提拉見過社工人員後，身為「一位好會計師」的假象已經瓦解。當他看到社工們在喧鬧的環境中辛苦工作時，他忍不住感到同情，這種同情心終結了他的正向幻覺（我以為一名優秀的會計師就是要嚴格，現在我才知道，還要懂得提供協助）。自從被迫認清過去作法的不妥適，阿提拉開始擁護新作法：各位，趕快把資料準備好，大家都靠我們了！

這或許不是一個溫馨的故事，但確實是一個很大的改變。會計師阿提拉是個麻煩人物。但西莉和西德金設法突破他多刺的外表，讓他可以感受事物。一旦有了感覺，就能有所改變。這個結果應該能讓所有人在面對自己人生中的阿提拉（父親阿提拉、老闆阿提拉或青少年阿提拉）時，依舊充滿希望。

7.

情緒才能激勵大象。在努力改變的過程中，必須找到感覺。但，是哪種感覺呢？憤怒、希望、失望、熱情、恐懼，還是快樂、驚喜？

希望實驗室為病童量身打造的電玩遊戲，讓孩子感覺到主控權和力量。史坦格納的手套聖壇讓高層感到震驚，激發了解決問題的決心。微軟的可用性實驗室讓軟體工程師產生同理心，感受到消費者的需求。那麼，回想曾經出現過的感覺管用嗎？

我們經常聽到一種說法：人們只有在面臨危機才會改變，這意味著我們必須創造出恐懼、焦慮或絕望的感覺。哈佛商學院的兩位教授在一篇討論組織變革的文章中表示，改變之所以很難，是因為人們不願意改變過去讓他們獲得成功的習慣。「在沒有迫切危機的情況下，員工會一直按照慣例做事。」因此，教授們強調危機的重要性：「帶領組織轉型的領導人，必須讓員工相信組織正處於危急存亡之秋。或者，至少要让員工相信，唯有徹底改變，企業才得以生存、茁壯。」⁸ 換句話說，如果有必要的話，我們應該要製造危機，讓人們相信自己大難臨頭，非得改變不可。

對於危機重要性的相同信念也曾經在治療界大為流行。許多治療師相信酒癮和毒癮患者非得先陷入谷底，否則無法得救。早在一九八〇年代的一場專業研討會上，治療師露絲·麥斯威爾（Ruth Maxwell）在她的報告中表示，即使患者尚未跌到谷底，也可以藉由家庭「干預」的技巧，說服患者參加療程。麥斯威爾在她的著作《突破》

（*breakthrough*）中寫道，她幾乎是「被噓聲趕出了會場.....。與會的治療師大多深受傳統精神病學理論的影響，堅信唯有具備內在動力的患者，才有可能得到治療。」而唯有經歷人生谷底，才能受到「激

勵」。⁹

談到對危機的感知需求，讓我們來談談「燃燒平台」（burning platform），這是組織變革文獻中的常用術語。它指的是一九八八年發生在北海艾爾發鑽油平台（Piper Alpha）上的一起可怕意外。瓦斯漏氣引發爆炸，將鑽油平台一分為二。根據記者的報導，「那些倖存下來的人當時都面臨了一個噩夢般的抉擇：跳進一百五十英尺外、燃燒著熊熊烈火的大海裡，或是待在平台上等死。」鑽油平台的負責人安迪·莫肯說：「要不是活活被燒死，要不就是往下跳，我選擇往下跳。」最後，他被北大西洋公約組織和英國皇家空軍救了起來。

這起人類悲劇衍伸出一套幾近可笑的老派商業理論。當公司高層說需要一個「燃燒平台」時，他們的意思是需要想辦法讓員工心生恐懼，進而做出改變。製造燃燒平台就是把現狀描繪得淒慘無比，讓員工不得不跳進火海（所謂「跳進火海」在這裡代表改變組織管理，「燃燒平台」是一種誇飾法）。

簡而言之，「燃燒平台」對員工來說是很管用的精神喊話：「各位，如果不想活活被燒死的話，就要勇敢跳進海裡。現在回去好好工作吧！」¹⁰

先拋開燃燒平台這個愚蠢的比喻，恐懼確實可以成為強大的動力。想想詹森總統在一九六四年那支著名的「雛菊」競選廣告，影片中一個年輕女孩拿著一朵花，一片蕈菇雲在她身後緩緩升起。廣告想要傳達的訊息是，如果你投票給高華德（Barry M. Goldwater），就等於你的孩子將會受到核武攻擊。或是大衛·馬密（David Mamet）贏得普立茲獎的巨作《大亨遊戲》（*Glengarry Glen Ross*）中那個低俗房產老闆的名言：「頭獎是凱迪拉克轎車一部……。二獎是牛排刀一組……。三獎是回家吃自己。」¹¹

從事健康教育的人員也運用同樣的方法。記不記得廣告裡放上癮君

子肺部又黑又腫的照片？或是「這是你嗑藥時的大腦」這支著名的廣告，它用煎蛋來比喻吸毒者的大腦（只不過，這些視覺效果反倒使得毒癮患者感到非常飢餓）。

負面情緒確實具有激勵作用，這點無庸置疑。沒有人想要孩子受到核彈攻擊。但究竟這些情緒激勵了些什麼呢？

賓州大學心理學家馬丁·塞利曼（Martin Seligman）說：「如果你的鞋子裡有一顆石頭，你的腳會痛，你會馬上處理。」從某種意義上說，從鞋子中取出石頭正是負面情緒的作用——激發特定行動。當你生氣的時候，你的眼睛會縮小，雙拳會緊握，進入備戰狀態；當你感到厭惡時，鼻子會皺起來，並且避免接觸令人倒胃口的東西；當你害怕時，你會瞪大雙眼，身體緊繃，準備逃跑。在日常生活中，負面情緒協助我們避開風險、面對問題。

結論就是：如果你需要快速引發特定行動，負面情緒或許有所幫助。但通常需要改變的情況，並不像鞋子裡有顆小石頭。減少溫室氣體排放並非鞋子裡的石頭；塔吉特轉型為「精緻量販店」或改善婚姻品質也都不是；這些情況需要的是創造力、靈活性和獨創性。很可惜，燃燒平台辦不到。

那麼，到底什麼樣的情緒才管用呢？

8.

一九八八年，在心理學家花費數十年研究負面情緒之後，心理學家芭芭拉·弗雷德里克森（Barbara Fredrickson）寫了一篇名為「正面情緒有何優點？」的論文，驚豔學界。這篇論文成了經典之作，被引用的次數比一般的心理學論文高出一百多倍；它同時也啟發了正向心理學，這些年來許多討論幸福的暢銷書都與之有關。

正如弗雷德里克森在論文題目中所點出，正面情緒的作用不容易理解。與負面情緒不同，它們似乎不會引發特定行為，例如：揮拳、逃跑、躲避。正面情緒甚至沒有自己獨特的面部表情。事實上，歡樂、滿足、自豪、愛和興趣等情緒，臉上似乎都是出現一樣的「我很開心」的表情，稱為「杜鄉的微笑」（Duchenne smile，嘴角向上揚起，牽動眼部周圍的皺紋，或是你詢問另一半「你是不是變瘦了？」對方臉上的表情）。大多數人都是透過杜鄉的微笑來表達正面情緒，感覺就像用低音號演奏交響曲一樣。更糟糕的是，我們甚至無法區分真正的杜鄉微笑和虛假的杜鄉微笑，你看看，每一個世代的選美冠軍都能笑得燦爛如花（祕訣是：真正的杜鄉微笑會有難以偽裝的眼部皺紋）。

負面情緒往往會「局限」思考。當你因為走在暗巷中而全身緊繃時，不大可能還能思考明天的待辦事項。恐懼、憤怒和厭惡等情緒會讓人集中注意力——就像馬眼罩的作用一樣。例如，警探在替受害人做筆錄時常常感到一籌莫展，因為被槍枝射殺的被害人，往往只能清楚描述兇手手上的那把槍，卻對兇手是不是蓄鬚完全沒有印象。

弗雷德里克森認為，正面情緒恰好與負面情緒的局限效果相反，它能「拓展與增進」人們整體的思考與行動。舉例來說，開心讓人想要玩樂，玩樂沒有腳本，卻能拓寬我們對考慮要做的事情的思考。我們願意讓自己閒閒沒事，好探索和開發新的活動。而且，歡樂讓我們勇於玩樂，並藉此打造資源和技能。例如，孩子們在打打鬧鬧中學會肢體技巧；透過玩具、積木和蠟筆學會使用物品；透過扮演動物或超級英雄，孩子學會與他人相處。

對事物感興趣的正面情緒拓展了人類探索的範圍。當我們感興趣時，就會想要參與、學習新事物、面對新體驗。也會有更開放的心胸來面對新的想法。實現個人目標時的自豪，這種正向情緒讓我們在未來更願意接受挑戰，也鼓勵我們追求更遠大的目標。¹²

我們在組織或社會中遇到的大多數重大問題，都是模稜兩可且不斷變化。它們和燃燒平台的情況完全不同。燃燒平台讓人們必須嚴肅面對並執行一個艱困但可以理解的計畫。可是，如果要解決更大、更模糊的問題時，我們需要鼓勵更開放的心胸、創意和希望。

華特絲就是一位正面情緒大師。她從未試圖製造一個燃燒平台：「沃爾瑪正在搶食我們的市場！塔吉特已經一腳踏進棺材裡！快跟我一起跳入火海！」她反而找出方法來鼓舞同事的熱情和創意。如果我們有和 iMac 電腦一樣「搶眼」的顏色呢？看看這些巴黎精品店的展示——如果我們像這樣展示毛衣呢？

華特絲一次用一件商品來幫助公司改變根深蒂固的文化，因為她找到方法激發同事心中的希望、樂觀、和興奮。她找到了那個感覺。

-
- 1 華特絲的故事出自二〇〇八年十一月奇普·希思對華特絲的訪談。
 - 2 參見John P. Kotter and Dan S. Cohen (2002), *The Heart of Change* (引爆變革之心), Boston: Harvard Business School Press, p. x.關於分析技巧的引述，參見第十二頁。
 - 3 「再生任務」電玩的背景故事出自二〇〇八年十一月，奇普·希思對希望實驗室研究主管史提夫·柯爾的訪談。關於再生任務電玩的臨床測試，則出自Pamela M. Kato, Steve W. Cole, Andrew S. Bradlyn, and Brad H. Pollock (2008), "A Video Game Improves Behavioral Outcomes in Adolescents and Young Adults with Cancer: A Randomized Trial," *Pediatrics*, 122, e305–e317.化療藥物的服用率提高百分之二十，癌症存活率就多一倍的出處為Jean L. Richardson et al. (1990), "The Effect of Compliance with Treatment on Survival Among Patients with Hematologic Malignancies," *Journal of Clinical Oncology*, 8(2), 356–364.
 - 4 參見M. A. Cusumano and R. W. Selby (1995), *Microsoft Secrets*, New York: Free Press.微軟的可用性測試實驗室出現在第三七九頁。工程師使用先進電腦工作的問題則出現在三四七頁。
 - 5 見Peter Borkenau and Anette Liebler(1993),"Convergence of Stranger Ratings of Personality and Intelligence with Self- Ratings, Partner Ratings, and Measured Intelligence," *Journal of Personality and Social Psychology*, 65,546–553.自我評估與實際智商的相關係數是〇·二九，變異數為八%；陌生人的評估與實際智商的相關係數則是〇·三八，變異數為一四%。因此，陌生人所猜測的智商，正確率比自我評估高出六六%。
 - 6 自我評估的研究以及正向錯覺的例子全都整理在David Dunning, Chip Heath, and Jerry Suls

(2004), "Flawed Self- Assessment: Implications for Health, Education, and the Workplace," *Psychological Science in the Public Interest*, 5, 69–106.大衛·唐寧（David Dunning）同時也針對他稱為「無能力，沒自覺」的現象做過一些有趣的研究。缺乏能力的人大多數是最差勁的自我評估者。舉例而言，缺乏幽默感的人往往認為自己的冷笑話很好笑，語法差勁的人則常充滿自信，對於中肯的評論視而不見。這個研究報告出現後，報紙上有幾十篇文章論述職場上司的「無能力，沒自覺」的現象，但其實原本的研究內容並沒有提到這個主題。

7 這則故事是在杜克大學福克商學院（Fuqua School of Business）擔任管理學教授的希姆·西德金在二〇〇九年五月告訴奇普·希思。

8 參見David A. Garvin and Michael A. Roberto (February 2005), "Change Through Persuasion," *Harvard Business Review*（哈佛商業評論）pp. 1–8, reprinted in Harvard Business School Press (2006), *Harvard Business Review on Leading Through Change* (pp. 85–104), Boston: Harvard Business School Press. 「迫切的危機」出現在第八十六頁；「生死存亡關頭」則見於第八十七頁。

9 參見Ruth Maxwell (1986), *Breakthrough: What to Do When Alcoholism or Chemical Dependency Hits Close to Home*, New York: Ballantine Books研討會上發生的事件在第四、五頁。

10 參見William E. Smith and Helen Gibson (July 18, 1988), "Disaster'Screaming like a Banshee,'" *Time*, <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,967917,00.html>（二〇〇九年五月二十八日查詢）。

11 參見David Mamet (1984), *Glengarry Glen Ross: A Play*, New York: Grove Press.

12 參見Barbara L. Fredrickson(1998), "What Good Are Positive Emotions?" *Review of General Psychology*, 2, 300–319. 弗雷德里克森在研究報告中指出：醫生們都見證過正面情緒更迅速且靈活的解決醫學上的難題。此外，保持正面情緒的學生針對技術性挑戰也比較能提出有創意的對策。保持正面情緒的談判者成功機率更高也較具備創意；他們更常找出雙贏策略。正面情緒讓大家比較容易找出不同意見中的關聯性，同時也比較不會產生「我們和他們」的差別心。以上的各種傾向——彈性解決問題、有創意的對策、減少政治糾紛，在改變的情況下都非常有幫助。

策略 05 ▶ 縮小改變幅度

1.

二〇〇七年，兩位研究人員阿莉雅·庫姆（Alia Crum）和艾倫·藍格（Ellen Langer）發表了一份關於飯店女房務員與其運動習慣的研究。¹ 研究主題或許聽來稀鬆平常，但結果卻大出意料之外，令人難以置信（其實，我們認為這兩位研究人員對實驗結果的解讀出了差錯，因此得出了錯誤的結論）。

讓我們從飯店女房務員開始說起。

飯店女房務員平均一天整理十五個房間，每個房間耗時二十至三十分鐘。讓我們花點時間想像一下這些女房務員一小時的工作內容。現在，你的腦海裡快速浮現了一些畫面，飯店女房務員走路、彎腰、推車、舉物、扛物、刷洗和除塵。總之，她們工作就等於運動，大量的運動。事實上，她們的每日運動量遠遠超過非常重視健康的衛生署長的建議。

但飯店女房務員似乎不認為自己每天的工作就是運動。在研究初期，六七%的飯店女房務員告訴庫姆和藍格自己沒有規律運動。而超過三分之一的飯店女房務員表示自己完全沒運動。什麼？這就好像有三分之一的脫口秀主持人抱怨自己沒有機會認識新朋友。

到底什麼是「運動」？如果將運動定義為，在健身房裡踩著跑步機，身邊圍繞著穿著彈性運動衣的女人與汗流浹背的男人，那麼飯店女房務員說的沒錯。但身體才不管你用什麼方式運動——消耗一卡路里就是消耗一卡路里。

兩位研究人員很好奇，如果飯店女房務員得知自己其實是超級運動

員會發生什麼事。其中一組飯店女房務員獲知這則好消息：研究人員發給每人一份描述運動優點的資料，同時讓他們知道自己每天的工作量就足以獲得運動的好處。運動不一定要很辛苦，也不見得要上健身房，只要用能夠燃燒卡路里的方式運動肌肉即可。這組飯店女房務員還得到每項工作的卡路里消耗表：換床單十五分鐘消耗四十卡，吸塵半小時消耗一百卡等。與此同時，另一組飯店女房務員也收到了說明運動益處的文件，但沒有人向她們解釋房務員的工作內容和運動之間的關聯（她們也沒有拿到卡路里消耗表）。

研究人員於四週後再度訪視飯店女房務員，得到了驚人發現。那些被告知自己的運動量很大的飯店女房務員，體重平均減輕了一·八磅。幾乎是一個星期減輕〇·五磅，減重的成效非常高。而另外一組飯店女房務員的體重則是沒有變化。

庫姆和藍格試圖找到可能的解釋。體重下降並不僅僅是統計巧合，因為飯店女房務員的人數大到不可能有這種僥倖的解釋，更何況，體重下降的飯店女房務員，體脂肪也同時下降。也沒有人突然變成「運動狂」，她們在工作之外的運動量並沒有增加。

研究人員還排除了許多可能性：飯店女房務員的工作時數不變；酒精、咖啡因或菸草的攝取量沒變；飲食習慣也沒有重大變化。含糖食物沒有減少、蔬菜的攝取量也沒有增加。但她們還是瘦了下來。

是什麼原因讓她們變瘦？

2.

當地一家洗車場推出了集點卡活動。顧客每洗一次車就可以在卡片上蓋一個章，集滿八個章就能免費洗車一次。

同一家洗車場的另一組客人拿到了一張不太一樣的集點卡。他們必

須集滿十點（而不是八點），才能免費洗車一次。但他們獲得了「提前起跑」的優勢。當他們拿到集點卡時，上面已經蓋了兩個章。

兩組顧客的「目標」其實是一樣的：再消費八次，就能得到一次免費服務。但兩組顧客在心理上的感受不同：其中一組已經朝目標前進了二〇%；另一組則是從零開始。幾個月後，從零開始的顧客只有一九%的人獲得一次免費洗車；而提前起跑的那組顧客則有三四%的人成功獲得獎勵（而且提前起跑的顧客集點的速度也比較快）。²

已經完成一部分的長途旅程，似乎比從零開始的短途旅程，更讓人有動力完成。這就是為什麼募款人士一向主張，在尚未募得半數資金之前，不要公開宣布慈善機構的募款活動。（畢竟，誰想成為一百萬美元募款活動的第一個一百美元捐贈者呢？）³

因此，激勵行動的方式之一，就是讓人們覺得自己已經非常接近目標（但事實不然）。

3.

庫姆和藍格將女房務員體重下降歸因為「安慰劑效應」。也就是說，他們認為體重下降是因為女房務員認識了自己的工作內容所具有的運動價值，而不是她們的行為造成體重的改變。

安慰劑效應是現代醫學中最可靠的現象之一，所以這個解釋乍看之下非常合理。我們都聽朋友信誓旦旦的說過某些祕方的神奇藥效，像是散發惡臭的植物或山羊角萃取物。或許獲得新知識的女房務員的內心也起了類似的心理作用。

但請注意安慰劑效應的共同點：安慰劑效應出現在自我評量的情況下。你服用止痛藥之後，醫生問你：「你現在還痛嗎？」你服用了一種抗憂鬱藥物，六週後治療師問你：「你現在覺得如何？」服用安慰劑而

非普拿疼或百憂解的病人很可能會覺得自己好一點，這一點可以理解（雖然還是很神奇）。

但這個研究和上述的情況不同。沒有人問這些女房務員有何感覺，或是否自認比之前更健康。女房務員只是站上體重計，發現體重變輕了。體重計不會受到安慰劑效應的影響。

那麼，如果你突然發現自己是個運動好手，你的心理轉變可不可能因此引發某種生理變化呢？會不會突然快速提升新陳代謝或帶來其他變化呢？我們承認並非不可能，但說實話，如果思維的力量能讓人變瘦，那將是一個與冷融合可以相提並論的科學里程碑（也能和熱銷十億美金的勵志書《思考瘦身法》一樣神奇）。

更有可能的是，我們看到是一個類似洗車場實驗的現象。女房務員得到了一張已經蓋了兩格的集點卡。也就是說，她們驚訝的發現自己竟然是個有運動習慣的人。她們已經朝著目標前進了二〇%，而不是從零開始。這個領悟非常勵志。我不是個懶惰鬼——我有做運動！

換作是你，你有什麼感覺？如果有位科學家跟你說，其實你在辦公室裡的工作根本是完美的有氧運動，每按一下滑鼠，就可以燃燒八卡！每次上網查詢夢幻棒球的統計數據，就等於慢跑一哩！你難道不會覺得非常開心嗎？不禁想對自己說，嘿，看我多棒！

而真正重要的是，從此你的行為必定會改變。一旦你意識到一些小事也能帶來運動效果，或許你會設法做更多小事。

同理，聽到好消息的女房務員也變得更為積極，可能比以前更賣力的刷洗淋浴間。也許她們為了多走點路，增加回推車上拿床單的次數；或許他們去吃午餐時，不搭電梯改走樓梯。女房務員格外努力，因為有人在他們的運動卡上先蓋了兩個章。她們突然發現自己比想像中更接近目標。

有進展的感覺非常重要，因為我們心中的那頭大象很容易感到士氣低落。這頭大象容易受到驚嚇、容易脫序，因此，即使是旅程的第一

步，也要讓他感到安心。

如果你正在引領變革，最好趕快在團隊成員的集點卡上蓋下頭兩個章。不要只關心即將到來的改變所帶來新鮮與不同，也要提醒人們已經克服了哪些難關。「各位，我知道組織架構有些變動，但別擔心，我們已經在瑞康（RayCom）專案裡測試過了。」「親愛的，雖然減掉四十磅並不容易，但你已經戒掉汽水，我敢說光是這樣，你在年底前就能甩掉五磅。」

老派的作法要我們「提高標準」，但如果你想激勵一頭不情願的大象，這麼做肯定是錯的。你反而要降低標準。想像你把跳高的竿子不斷降低，直到可以一腳跨過去為止。

如果要讓一頭不情願的大象採取行動，你需要縮小改變幅度。⁴

4.

如果你喜歡房子乾乾淨淨，卻又害怕打掃，那你跟我們一樣。隨著兩次打掃時間的間隔愈來愈大，桌上的紙張愈疊愈高、待洗衣物愈堆愈多、櫥櫃上的灰塵愈積愈厚，而你內心的恐懼也愈來愈深。隨著問題惡化，恐懼也隨之加劇，結果你更不想做家事，房子也愈來愈髒……這種惡性循環，有人有經驗嗎？

但我們究竟害怕什麼呢？想想看：把地板上的汗衫撿起來丟進洗衣籃，會令人感到害怕嗎？不會吧。把玻璃杯沖沖水，然後放進洗碗機；把資料夾放進檔案櫃；或是用玻璃清潔劑擦拭浴室的鏡子，也都不是恐怖的事。那麼，為什麼這些不值得害怕的小事，一旦聚集在一起卻會造成恐懼呢？或許是一想到要「妥善打掃房子」，就一定得（理論上）整理到房子完全乾淨為止。而當我們想到這個目標時，腦海中會浮現過程中必須做到的每一件事——櫥櫃、碗盤、地毯、馬桶、地板，導致我們根

本不敢輕易打開那扇門，因為覺得無法承受。

然而，我們並不害怕退休儲蓄，因為我們知道一次不需要存入一大筆錢，只要慢慢累積就可以。按照同樣的邏輯，讓房子變乾淨一點是不是比讓房子變乾淨更容易呢？縮小任務的規模是否有助於擺脫恐懼？

這個思維衍生出一套聰明的自救技術，名為「五分鐘房間救援術」⁵，它是由家務整理大師瑪拉·西利（Marla Cilley）所提出，她稱自己為「飛行女士」（想像她在你清潔房屋時快速的飛來飛去的模樣）。她的建議如下：拿出廚房計時器，設定五分鐘。然後走到家裡最髒亂的那個房間（你不敢讓客人看到的那間），然後按下計時器開始整理，五分鐘一到，你就放心的停下手邊工作。聽起來是不是還不錯？

這是用來應付大象的伎倆。大象討厭不能看見立即成效的事（如果你看過有人硬拉著驢子往反方向走，沒錯，就是那個畫面）。要讓大象有所行動，你必須再三向牠保證任務不會太困難。你看，只要五分鐘，能有多糟呢？

只花五分鐘的時間打掃，能有多大效果？確實不多。但是，它至少能讓你開始動手，這才是最困難的部分。開始一項不愉快的任務，總是比繼續下去更困難。所以一旦你開始動手打掃，就很可能在時間到了之後還繼續清理。事情變化之快往往讓人大吃一驚。你將會對成果感到自豪——首先是乾淨的水槽，然後是乾淨的浴室，接著整個樓下都變乾淨了——隨著自豪和自信心的累積，會形成一個良性循環。但如果不先縮小改變的幅度，就不可能享受良性循環。

5.

eBay 網站上的賣家史蒂芬·法拉（Steven Farrar）和他的藥劑師妻子雅曼達（Amanda），雙雙陷入財務困境。「問題是從我們畢業後開始

的，當時我們身上背了六萬美元的助學貸款。然後我們跟一般人一樣，買了一間房子和兩部新車，另外還有三萬五千美元的卡債。我們想法很單純，從來也沒想跟別人比，也沒花大錢買奢侈品，但就是沒注意到問題的嚴重性。」終於，他們開始感到驚慌，法拉意識到他們夫妻倆只要發生一次意外，或是其中一個人失業，就會馬上破產。他們知道自己需要協助，於是採取了個人理財專家達夫·拉姆齊（Dave Ramsey）的建議。

拉姆齊在年輕的時候有過足以改變一生的經歷。在他二十六歲時，他和妻子擁有價值超過四百萬美元的房地產，但突然間，他們的財富化為烏有。拉姆齊在他的著作《財富大改造》（*The Total Money Makeover*）中提到：「我們在三年的時間裡，走了一趟財務地獄，失去了一切。我們被告，財產被查封，我們破產了，當時兩個孩子一個剛出生不久，另一個才學會走路。害怕還不足以形容當時的感覺，比較像是徹底被擊垮，但我們相互支持，並且下定決心改變。」

拉姆齊從這次的財務瀕死經驗逃脫後，決心幫助他人避免犯下和他一樣的錯誤。在他的書籍和廣播節目中，他為還在苦苦掙扎的個人和家庭提供財務建議，通常最常見的問題是負債過高。

拉姆齊最知名且最具爭議的償債技巧就是「債務雪球」。當法拉夫婦發現自己欠債超過十萬美元（這還不包括房貸）時，他們開始應用債務雪球的技巧。第一步先列出所有的債務（包括卡費、逾期的電費和學生貸款等），然後按照金額大小，從小到大依序排列。接下來，根據債務雪球的原則，只能支付每筆債務的最低應付金額，只有一個情況例外，那就是付完所有債務的最低應付金額後，還有剩餘的資金，就把這筆錢用來償還清單上的第一筆債務。因為第一筆債務金額最小，相對來說可以較快償還。還清第一筆債務後，法拉夫妻就可以把它從清單上刪除，然後，手頭上有剩餘資金時，就可以償還第二筆債務，再來是第三筆，然後是第四筆。每當他們清償掉一筆債務時，就會少了一筆最低應

付費用，也就能有更多錢來解決下一筆債務。這就是這個策略被稱為債務雪球的原因。每解決一筆債務，能用來對付下一筆債務的資金「雪球」就會變得更大、滾得愈快。

有沒有發現這個策略遺漏了一件事：沒提到利息的問題。如果法拉最小的債務是逾期未繳的水電瓦斯費，雖然這類帳單沒有利息費用，拉姆齊卻還是建議他們先還清，才處理利率二〇%或更高的卡費。

這個建議讓理財顧問大驚失色。畢竟，簡單的數學就能證明先償還高利率債務比較划算。但拉姆齊自有他的道理：

身為一個標準的書呆子，我過去總是習慣用數學來解決問題。但後來發現，數學雖然很重要，但有的時候動力比數學更重要。目前的狀況正是如此……。讓我們捫心自問，如果減肥第一週就變瘦，你就會繼續遵守節食計畫；如果減肥反而變胖，或是持續六個星期仍看不到成果，你一定會放棄。在訓練業務人員的時候，我會盡快幫助他們賣出第一、兩件商品，好點燃他們的鬥志。當你開始執行債務雪球策略，頭幾天就能還清一些小債務的話，相信我，你就會充滿鬥志。我才不管你有沒有心理學碩士學位，你需要快速取得勝利來點燃心中的鬥志，而燃起鬥志真的非常重要。⁶

為了盡可能提升資金的運用，多數理財顧問會建議他們的客戶優先清償高利息債務。但拉姆齊不在意資金是否得到最佳運用，他要解決的是大象的問題。他知道人們之所以陷入財務困境，是因為他們失去了控制。面對堆積如山的債務，讓人感到無力。而數學無法讓你戰勝無力感。為了要對抗債務，你得向人們證明他們可以獲勝。如果你拿一百八十五美元去部分清償一筆高利率的兩萬美元卡債，你仍然會感到絕望。但如果用這筆錢一次付清過期的水電費帳單，你就能將之從債務清單上剔除。而你也就戰勝了負債。

拉姆齊採用的策略與飛行女士的五分鐘房間救援術一樣——當人們面臨艱鉅的任務時，出於本能會想逃避，這時你必須拆解任務。縮小

改變的幅度。讓改變小到能夠輕鬆達標。一旦人們動手清理一個房間或是還清一筆債務，原先的恐懼感會煙消雲散，接下來的改變就會像滾雪球一樣，愈來愈快。

診療站 如何在不引發政治紛亂的情況下削減預算？

情境

瑪莉·卡爾（Mary Carr）是大學的財務長，她所任職的大學目前的招生人數驟降。由於學生人數減少，學費收入自然也跟著下滑，進而導致財務吃緊。卡爾的工作是監督全校大約三十個科系有效的削減預算（這是一個真實案例）。

改變與阻礙？

卡爾必須在各系系主任的支持且不引發政治鬥爭的情況下，削減各系預算。她已經在釐清目標上得到一些進展：她的分析報告顯示，各系必須削減五%的預算。大部分系主任對預算削減的必要性表示理解，但卡爾還是擔心有人會扯後腿。她必須盡快完成預算精簡，這主要取決於她是否有能力激勵系主任腦中的大象。

如何做出改變？

．指揮騎象人

找出亮點。卡爾能否找到某些系主任發揮創意，成功精簡支出的例子（例如：安裝感應式照明和暖氣設備，或是將行政工作外包？）如果能找出亮點，就能在各科系間複製成功案例。

．激勵大象

1. 縮小改變幅度。雖說削減五％預算的需求很明確，但畢竟這類任務容易引發恐懼。「當你說，『我們必須削減五％的預算』時，大家難免感到恐慌。」卡爾說。那麼，她該如何拆解這個任務呢？從結果來看，瑪莉·卡爾是飛行女士的粉絲，她從五分鐘房間救援術得到靈感。因此，她每週挑選兩到三個預算項目（例如：辦公用品、培訓和出差），然後詢問系主任能否從這些項目中各減少五％。卡爾表示，「每次只挑出一小部分，可以降低恐慌。」卡爾所做的事正是縮小改變幅度，如此一來，可以降低大象的抗拒力道。
2. 教育群眾。一旦系主任成功的削減了前三個預算項目，卡爾希望保持這個動能。她告訴系主任們，「我們已經完成了任務的三分之一了！」她等於在他們的洗車集點卡上蓋了兩個章，讓他們知道自己已經朝著目標邁進了一大步。

．形塑路徑

1. 打造習慣。每週一，卡爾都會準時的寄出預算更新表。她要求各系更新目前預算削減的進度，並提供簡單的指示，例如，「如果你認為自己無法消滅五％的出差預算，請在今天內來電。」透過前後一致且規律的過程，卡爾試圖讓預算削減的過程更規律、更自動化。
2. 號召群眾。當預算削減進行到某個階段時，所有系主任都要參加一場年度預算會議。在會議的第一天，每個人都會看到各系第一輪預算削減的成果。接著，主任們在晚上的時候，規劃下一輪更大幅度的削減計畫。第二天早上，主任們互相分享自己規劃的削減方案。卡爾說：「每個人都能看到其他人削減了哪些預算項目，與未來可能削減的部分。有了這層認知，削減預算不再是各系系主任的單一決定，而是全體的共同決定。大家視這所大學為一個整體。」

這種作法讓各系主任在彼此身上發揮同儕壓力。從大學整體的角度（一個強大的且共同的認同）來考量預算削減成了社會規範，大家不在只著眼於自己的科系。

6.

縮小改變幅度的方法之一，是控制你所投入的資源，像是只打掃五分鐘，只償還一小筆債務。縮小改變幅度的另一種方法是，規劃小勝利（一些伸手可及的里程碑）（我們的父親弗雷德·希思〔Fred Heath〕在IBM工作了三十多年，他總是對他的團隊說，當「里程碑」顯得太過遙遠時，他們應該尋找「尺程碑」。說得好！老爸）。

假設你想激勵孩子打掃一下家裡，你就可以採用五分鐘房間救援術來緩解他一開始的抗拒。但如果你還想運用一點策略，該安排他從哪裡著手呢？你可以請他先打掃那間小小的客用浴室，因為你有信心只要五分鐘，他就會讓那間浴室閃耀動人。打掃整間房子這個總體目標太過遙不可及，難以激勵人心，但如果你可以設計出一個五分鐘就能贏得的小勝利，可能就會燃起足夠的熱情，追求下一個里程碑（話說回來，這個例子的主角是青少年，所以也很難說）。

如果你有過長途開車的經驗，你一定用過這個技巧。也許用一個個城鎮來切割旅程，或許每隔一個小時就休息一下，或許你答應自己再開個七十五哩路，就能來上一杯咖啡。當你心裡想著「七十五哩後可以喝咖啡」，比起「開到奶奶家還有八個小時半」，心情會輕鬆許多。

你不能指望這些里程碑自然而發生。為了促進改變，你必須做好規劃。

我們一直在談個人層面的小勝利，用它們來鼓舞長途駕駛或是激勵青少年打掃房間。但同樣概念也適用於大型組織。例如，一個名叫史蒂文·凱爾曼（Steven Kelman）的人就得找出方法在聯邦政府中創造小勝利。

凱爾曼是哈佛大學甘迺迪政府學院公共管理學的教授，他於一九九三年，接到柯林頓政府的電話，邀請他接掌聯邦採購政策辦公室（Office of Federal Procurement Policy，簡稱OFPP）。身為OFPP的負責人，他的任務是改革政府的採購作業。採購就是購買東西的程序，政府是採購大戶。光是二〇〇三年，美國聯邦政府就花了三千二百億美元購買商品和服務，其中包含了釘書針和國家公園服務處使用的直升機。由於金額過於龐大，不可能叫人直接跑到貝爾直昇機公司刷卡買一架直升機（換個角度想，如果可以的話，累積的里程數還真可觀）。

凱爾曼一開始並不想接掌這項職務，因為他知道儘管他盡最大努力，可能還是無法改變什麼，但他最終還是接受了這份工作。他很清楚自己將要面對的一切，因為早在三年前，他寫了一本關於採購改革的書。

政府採購存在很多問題。這麼多年下來，行政部門已經建立起非常多防治弊端的規章和措施。這些保護措施原本立意良善，但隨著各種規章和措施的層層堆疊，反而比當初想防止的弊端所帶來的傷害還要大。例如，在做出採購的決策時，官員不得將廠商「過去的表現」納入評估標準。舉個例子，假設政府曾與「程式大王」（Code Lords）簽訂開發軟體的合約。結果程式大王不僅交期延誤，而且品質低劣。但是政府部門在評估另一件採購案時，卻不得用該公司過去的表現做為評估標準（就像你在選擇髮型設計師時，不得考慮他過去如何打理你的頭髮）。

有時候，過多的規定反而會弄巧成拙。有一個著名的例子：美國國防部為了選出部隊食用的巧克力脆片餅乾供應商，出版了一份二十頁的「軍用規格」，其中詳細規定了成分、尺寸和烘焙過程等規格。這些要

求導致餅乾的價格奇高，因為像吉比樂（Keebler）和納比斯克（Nabisco）這些真正知道有效率大量生產餅乾的公司根本不會參與競標，因為軍用規格的某些規定與他們的標準作業流程不相容。另外，合約甚至沒有規定餅乾必須美味可口。

身為採購政策辦公室的首長，凱爾曼必須一肩擔起改革採購流程的任務，但他沒有多少結構上的權力。凱爾曼的團隊約有二十人，沒有人真正負責採購商品。實際的採購決策權分布在數十個大型聯邦機構中。要改革政府採購，就必須改造政府各部會所有採購人員的行為。

這是個不折不扣的大衛對抗巨人的故事。三千二百億美金的採購金額到底有大，大約就等於買下美國整個電腦硬體產業一年內所生產的每一項商品：戴爾生產的所有筆電、IBM的全部主機、希捷所有的驅動器、以及該產業的其他所有產品。買完了這些，你還有足夠的錢買下汽車產業裡所有的汽車和零件。⁷

聯邦政府內有數千人的工作與採購有關，當時他們因為對新上任的老闆柯林頓是否可以連任有所疑慮（即使連任，也只是八年），而直接影響了配合其政策的意願。這時，一個名叫凱爾曼的傢伙走進了這個瀟灑著怠惰風氣的沙坑。凱爾曼只是一名教授，他寫了一本關於這個沙坑的精彩著作。現在整頓沙坑的責任落到他頭上，但他對沙坑根本沒有實質的控制權（除了沙坑東邊角落裡的二十粒沙子）。這就像是聘請一位精通電腦的記者來整頓電腦產業一樣。

凱爾曼知道自己必須快速取得一些進展，否則就得捲鋪蓋走人。

「如果能有個快速達成成功轉變的範例，或許可以帶動其他轉變。」他日後如此寫道。凱爾曼尋求一個速度快、可行性高、能見度大的勝利，一個可以擴及整個政府（無論是國防部和公共服務部）的小勝利。如果他能用簡單的任務讓他們的大象先動起來（政府就是五分鐘房間拯救術的那個房間），他認為自己就能讓他們持續前進。

某一天，他和某位公務員談話時，突然靈光乍現。這名公務員告訴凱爾曼，當她需要像光碟片這種便宜的小東西時，採購相關的規定讓她不能直接走到對街的電腦賣場購買，她認為這種限制讓人火大。

凱爾曼看到了機會。他去拜訪各部會的資深採購主管，並設定一個目標：貴單位在明年度必須達成政府信用卡使用量成長一倍的目標（請注意，這個目標非常明確，就像一％牛奶運動。凱爾曼對行為改變提出明確的要求，藉此指揮主管的騎象人）。凱爾曼認為，每當員工需要任何小東西（光碟片、硬碟或是一箱影印紙），他們都應該可以隨時走到對街的商店，用信用卡購買所需物品。凱爾曼要求所有採購單位「宣誓」支持這個理念，採購單位對這個改變表示支持，於是凱爾曼更進一步推行他的想法，第二年又規劃了四項新的「宣誓」。

第二個宣誓的影響層面更大：凱爾曼要求各機構打破忽視過去表現的傳統作法。他知道這個變革不容易推廣，所以他決定先找到至少八個願意宣誓的單位後，才公開呼籲其他採購單位跟進。他自己不停的打電話，他的部屬和幕僚也想辦法動用人脈。終於，有八個機構加入他們的行列，但他的工作尚未完成。「當我們得到第九個機構的宣誓後，參與的單位就像滾雪球一樣，愈來愈多，很快就能對那些還在抗拒的單位說：『除了你們之外，幾乎每個單位都加入了。』」（這個結果預告了策略09的重點，行為的傳染性。凱爾曼成功掌握了架構的三要素——指揮騎象人、激勵大象、形塑路徑。）

最後，共有二十個機構同意做出「重視過去表現的宣誓」，為了確保大家認真看待誓言，凱爾曼敦促各機構確定五十八個即將簽訂的採購合約，保證一定會考慮廠商過去表現。

憑藉這些誓言，凱爾曼將令人討厭的官僚惰性轉變為正向的前進動力。在五年後進行的一項內部調查顯示，七〇％的第一線公務員表示他們是採購改革的支持者。備受推崇的智庫布魯金斯研究所（Brookings Institution）於一九九八年發表的一項研究中，評估了過去八年內各種

「政府再造」行動的成功度，凱爾曼的採購改革是唯一贏得「A」級評價的政府再造運動。⁸ 一名男子隻身進入聯邦政府，催化了一場重大變革。

7.

打造初期成功，其實就是打造希望。而希望對改變而言至為珍貴。它是大象的動力來源。

人們一旦踏上改變之路，並且有所進展時，一定要讓他們看見自己的進步。有些改變的成果很容易衡量，好比減肥的人只要站上體重計即可。但很可惜，沒有磅秤可以衡量「新產品研發」或「降低碳排放量的衝擊」。身為改變的領導者，你要上哪去找適用的衡量標準？

在策略01提到的焦點解決治療師就創造了自己的評量表。回想一下，他們詢問患者的奇蹟問題：「假設你今晚就寢之後，半夜突然發生奇蹟，你剛剛所講的那些問題都解決了。當你早上醒來時，你是怎麼發現一切都解決了？」

治療師知道奇蹟對他們的病人來說似乎遙不可及，因此他們必須讓病人在抵達終點前保持動力和希望。為了達到這個目的，他們設計了一種量化奇蹟的方法。他們創造了一個從○到十的「奇蹟量尺」，而十代表的就是奇蹟。⁹ 治療師通常會在第一次諮商時請患者自行評估目前的狀態。患者通常回答二或三，治療師聽到這個答案後，會熱情的回應：哇！你已經前進二○%了！這種說法是不是聽起來很耳熟？治療師等於在患者的洗車集點卡上蓋了兩個章。

隨著一次又一次的諮商，治療師持續追蹤患者自我評估的進展。治療師所受的訓練讓他們懂得慶祝每一次的進步，當患者評估自己從三進步到四的時候，治療師會做出歡欣鼓舞的反應。¹⁰ 這種反應違反多數人

的本能。有多少業務經理會在聽說團隊成員業績達標四〇%時，開心的在桌子上跳舞？但這種鼓勵非常重要，因為它有自我強化的作用。當你慶祝從一進步到二，接著慶祝由從二進步到三，你就會有信心自己可以朝著下個進展前進。

量化奇蹟的另一個好處是它能消除過程的神祕感。假設你正在幫助念國中的兒子克服嚴重害羞的問題。也許他的奇蹟就是敢開口邀請女同學參加舞會。這個壯舉目前對你的兒子來說是想都不敢想，但是你和他已經討論過他的害羞問題，他也承認自己有這個問題，而且非常不喜歡這樣的性格。根據那段談話內容，他目前應該處在量尺上的二。

焦點解決治療師可能會問你的兒子：「該怎麼做才能讓你前進到三級？先別管要怎麼樣才能一口氣達成奇蹟，時候還沒到。先談談三級就好。」

或許對你兒子來說，達到第三級只需要做到一些簡單的事，例如，請問雜貨店的員工牙膏放在哪。如果他做到了，就證明自己有能力 and 陌生人互動，而他也會看到自己朝著奇蹟邁進。奇蹟量尺的價值在於，它聚焦在可行、可見的小里程碑上，而非看似非常遙遠的最終目標。這就像是爬一個長長的梯子，你要做的是專注在下一步，而不是癡癡的往上瞧。或許還有好多階得爬，但起碼你朝著正確的方向取得實質的進展。

請特別注意，我們可以同時訴諸大象和騎象人。在這個例子裡，兒子的騎象人收到明確指示——詢問店員牙膏的位置，同時他的大象也得到了了一絲希望——也許我不會一直都這麼害羞。

使用奇蹟量尺讓你清清楚楚的知道自己下一步該往哪走，也了解下一個小勝利會是什麼。你不只是向前邁進，更棒的是，你也對自己持續進步的能力愈來愈有信心。

8.

職業美式足球教練比爾·帕索斯（Bill Parcells）曾帶領紐約巨人隊贏得兩座超級盃冠軍。他也支持這樣的觀點，「即使小小的成功，也能大大的幫助人們相信自己。」在《哈佛商業評論》上的一篇文章中，他進一步闡述這個觀點：

因此，在訓練營裡，我們不會把焦點放在終極目標——贏得超級盃。我們只會設定一系列可以馬上達成的目標：我們要成為一支聰明的隊伍；我們將成為一個狀態很棒的團隊；我們將成為一支努力奮鬥的勁旅；我們將成為一個光榮的球隊；我們將成為一個藉由團隊合作，努力獲勝的球隊；我們將成為一個不會互相攻訐的團隊。

當球員開始用達成這些目標的方式行事時，我會確保每個隊員都知道這一點。我會把握每一個機會強調好的表現，同時也會特別指出下一個必須達成的目標。當表現特別優異的時候，我會召集隊員，並對他們說：「今天做得很好，我對你們的表現很滿意，但明天我希望能夠看到的是：完美無缺的團隊合作。如果能做到這一點，星期天的比賽就不會有問題了。」

當你設定小型、可見的目標，當人們實現目標時，他們就會開始產生自己可以成功的想法。他們會打破失敗的慣性，養成勝利的慣性（教練特別強調這一點）。¹¹

前加州大學洛杉磯分校的教練約翰·伍德（John Wooden）是有史以來最偉大的大學籃球教練之一。他曾說過：「當你每天進步一點點，最終會成就大事……。不要一心想著快速、大幅的進展，要追求每天一點小小的進步。這是成功唯一的方法，一旦開花結果，就能長長久久。」¹²

教練都是縮小改變幅度的專家。他們藉由督促球員，達成一連串「小而明顯的目標」，打造團隊的前進動能。心理學家卡爾·韋克（Karl

Weick) 在一篇名為〈小勝利：重新定義社會問題規模〉的論文中指出，「一個小小的勝利可以降低問題的嚴重性（『這個問題沒什麼大不了』）、減少解決問題的需求（『要做的事只有這些』）、同時提高對自我技術水準的認定（『我至少可以做到這件事』）。」¹³ 具備這三個要素往往可以讓改變更容易且更持久。

不過，我們也別過度樂觀。任何重要的改變都不可能平平順順的獲得成功，不可能靠一連串的小勝利就能達成（不要忘記有很多教練從未贏得冠軍就退休了）。更常見的情況是，你向前邁出一步，卻又後退了一·三步；再前進二·七步，又往旁邊偏了六步，然後，就在這時候，新上任的執行長宣布了一個全新的目標。

沒人能保證一定可以獲得小勝利。畢竟，很多事並非我們所能掌控。但我們必須要做到在自己所能掌控的事情上，做出明智的決策。而我們可以控制的一件事就是，我們如何定義最終的勝利、與通往最終勝利的小勝利。

你所選定的小勝利必須具備兩個特質：①要有意義；②要「馬上可以達成」，這是比爾·帕索斯的建議。如果無法兩者兼得，請優先選擇後者（五分鐘房間救援術本身沒什麼意義，但卻讓大改變變得可能）。

大衛·艾倫（David Allen）在其著作《搞定》（*Getting Things Done*）中精闢的闡述了個人生產力，他也認同設定可達成目標的重要性。他表示，大多數人在規劃待辦事項時，都犯了根本的錯誤：他們隨手寫下一堆事項：「收取費用」「處理海倫的事」「製作簡報」「輪胎」等。艾倫認同這種模糊的描述反而會破壞行動力。他認為，在規劃待辦事項時，一定要問自己，「下一個行動是什麼？」以下是艾倫的看法：

在我的研討會上，常常可以看到人們在他們的待辦事項清單上寫著「調整一下汽車」。請問，「調整一下」是接下來的行動嗎？除非你身

上穿著工作服，手裡拿著扳手。

「所以，下一步是什麼呢？」（艾倫說）

「呃，我得先把車開到修車廠。喔，對了，我得先打電話給修車廠，預約修車的時間。」（研討會參與者說）

「你有修車廠的電話號碼嗎？」

「啊，糟糕，沒有……。我沒有修車廠的號碼。這家修車廠是弗雷德介紹給我的，我沒有電話。我就知道漏了什麼。」

這是大多數人常常發生的狀況。我們瞄了一眼計畫，隱約覺得「兩個步驟之間似乎少了什麼」。我們知道缺少了某些東西，但又不確定是什麼，於是就放棄了。¹⁴

當任務顯得過於龐大，大象就會抗拒。正是因為如此，戒酒無名會才會要求戒酒者「一天一天來」（one day at a time）。這麼做的目的在於縮小改變幅度。對於有酒癮的人來說，一輩子滴酒不沾實在是不可能，但是如果二十四小時不喝酒，聽來似乎可行。

以下是戒酒無名會針對「一天一天來」這個格言提出的解釋：「在大多數的情況下，我們無法預料事情的結果，不管事前的準備動作多充分，都還是可能措手不及。與此同時，我們花費了大量的時間和精力來預測未來事件、降低未來的傷害，並預防錯失今天機會所造成的後果。而我們為自己設定的任務之大，讓我們感到筋疲力竭、難以負荷、不堪重負，且令人心煩意亂。」¹⁵

9.

小目標帶來小勝利，而小勝利往往會引起一連串的正面行為。婚姻諮商師蜜雪兒·韋納—戴維斯（Michele Weiner-Davis）分享了她的客戶寶拉（Paula）和喬治（George）的故事。他們已經結婚八年了，但近兩

年來不斷爭吵。韋娜－戴維斯已經擔任兩人的諮商師一段時間，兩人的關係雖然有點進步但不顯著。後來，是一個吻突破了僵局。

一天早上，喬治吻了寶拉。這個吻讓寶拉感到驚訝，有點措手不及，但讓她很開心。開心的感覺讓她做了一件很久沒做的小事：她煮了一壺咖啡。「我們過去常常一起喝咖啡，但最近這種習慣已經消失。」她告訴諮商師。

喬治聞到咖啡香，下樓來喝了一杯。他和寶拉有了一段愉快的對話。兩人都表示，那個早晨讓他們覺得「放鬆且開心」。寶拉說她的同事注意到她那天的態度不太一樣。甚至連他們的小孩也感染到那個早上的好情緒，那天晚上他們都更加的輕鬆自在，不再爭論不休。喬治的一個吻，啟動了正向循環。¹⁶

為什麼一件這麼小的事情如此重要？因為小事能讓人覺得改變是有可能的。

這是我們一次又一次看到的主題——一連串的小改變帶來大轉變。如果頭幾次改變看起來微不足道，沒有關係。因為重點是要讓大象動起來，所以即使起初的行動很慢也無所謂。因此，不要去要求負債的夫婦支付高利率的信用卡帳單，要他們先付清水電費賬單；不要去要求公務人員接受全新的採購制度，要他們先加倍使用政府信用卡；不要去要求夫妻停止吵架，先請丈夫用一個吻跟太太說早安。

大象絕對可以毫不費力的跨越這些迷你里程碑，而且在跨越的同時，還會產生其他效果。隨著跨出的每一步，大象不再那麼害怕，不再那麼不情願，因為事情有所進展。每走一步，大象就會感覺到改變。一段以恐懼開始的旅程慢慢的起了變化，朝著自信和自豪的感覺發展。同時，改變的幅度正在縮小，而大象則正在成長。

1 參見Alia J. Crum and Ellen J. Langer(2007), " Mind- Set Matters: Exercise and the

Placebo Effect," *Psychological Science*, 18, 165–171.

2 參見J. C. Nunes and X. Dreze (2006),"The Endowed Progress Effect: How Artificial Advancement Increases Effort," *Journal of Consumer Research*, 32, 504–512.

3 這項作法來自於奇普·希思在二〇〇九年二月對專業募款人協會（Association of Fundraising Professionals）的簡·阿爾菲（Jan Alfieri）所做的訪談。阿爾菲表示，這筆錢通常是由專業募款人在活動公開前、被他們稱作「安靜時期」中募集，過去的金額大約為總數的五〇%，但是近期一些案子已經增加到七〇%。阿爾菲說：「先募到這些金額的目的，是為了向捐款人保證活動一定會成功。」

4 數以千計的心理學研究都顯示，擁有高度情境自信或高自我效能的人大多有比較好的表現。高自我效能的人在運動、學術以及工作任務上都有比較好的表現；持續力較高；遇到挫折時的恢復力也較好。

要如何建立高自我效能？大部分關於自我效能的研究都和其他因素有關，因此無法辨別出是a. 可以自我培養的自信心態，或是b.靠其他原因產生的自信。麥克·喬丹（Michael Jordan）可能在嘗試新運動時展現出高度自我效能，但這可能是來自他的身體狀態而非心態狀態。自我效能的相關資料提出了幾種把自我效能當成心態來培養的方法——像是，在困難的環境下自己體驗成功或是觀摩典範人物的成功。但這種情況很少出現在改變的時候，因為改變期通常缺乏個人成功以及典範人物。

有些研究則建議，縮小改變幅度或許是建立自我效能的好方法。有一群被判為「極度缺乏算術能力」的小學生，艾柏特·班杜拉（Albert Bandura）和戴爾·尚克（Dale Shunk）試圖教他們學會減法。

在最初的二十五個測驗題中，有三分之二的學生連一題都沒答對。兩位學者於是開發出減法教學的七種模組（像是如何借位），每個模組只闡述一項原則，提出二則範例，並提供六頁的題目讓學生練習。每位學生都參加七次三十分鐘自修課程，且全程沒有老師指導。

其中一組學生所設定的目標很大且遙遠，預計要在七次課程結束時學完這七個模組；另一組則設定一個縮小後比較近的目標，七次課程只要完成一個模組就好。

最終測驗時，目標較小的那個組別答對八一%的問題，目標遠大的組別只解出了四五%。整套學習課程結束後不久，孩子們有一段可以自由遊戲的時間，研究人員提供兩種遊戲——有些是減法的問題，有些是解碼拼圖。目標遙遠組的孩子平均只解出一道減法問題；透過較小目標建立起自我效能的孩子，在遊戲時間中平均解出四道減法問題，雖然剛開始兩者討厭數學的程度沒有差異。如果你的自我效能很高，遠大的目標或許不錯。但是班杜拉與尚克的研究則是建議大家，在建立自我效能的時候，最好先縮小改變的幅度。

見Albert Bandura and Dale H. Schunk (1981), "Cultivating Competence, Self- Efficacy, and Intrinsic Interest Through Proximal Self- Motivation," *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 586–598.

5 參見網站<http://www.flylady.net/pages/FLYFaQ.asp>（二〇〇八年十二月十七日查詢）。

6 拉姆齊在Ramsey(2007), *The Total Money Makeover, Nashville, Thomas Nelson*一書中，描述了法拉一家的狀況，以及他自己的理債技巧。法拉家的故事位於第一一六與第一一七頁。我們檢視了許多財務專家的理財計畫，發現拉姆齊的作法最能引起共鳴，因為他的作法和書中所提到改變時的心理原則最為一致。拉姆齊自己的故事出現於第三頁，「心理動機比數學更重

要」則在第一一四頁。

7 出自Steve Kelman (2005), *Unleashing Change: A Study of Organizational Renewal in Government*, Washington, D.C: Brookings Institutions Press,p.3金額的對照則來自Statistical Abstract of the United States, 2004–2005, Washington, D.C.; U.S. Census Bureau,表六四二顯示二〇〇二年美國在「電腦與電子產品」的產出為一千三百九十九億美元,在「汽車、拖車及零件」產出為一千一百九十三億美元。所以即使買完文中提到的物品還會有餘額。

8 參見Kelman, *Unleashing Change*.凱爾曼在書中反駁了過去組織變革文獻中對人們抗拒改變的傳統假設。他認為,很多時候改變的需求早已存在,只不過需要高階層的領導人加以「釋放」;他在書中提出能激勵人心而且具有說服力的論點。巧克力餅乾的規格在第四頁。「可以帶動其他的轉變」的談話在第八十三頁。信用卡和考慮過去表現的宣誓在第八十二頁至第八十八頁。布魯金斯研究所的評價則位於第四頁。

9 可同時參考奇蹟量尺的討論: Steve de Shazer, Yvonne Dolan, Harry Korman, Terry Trepper, Eric McCollum, and Insoo Kim Berg (2007),*More than Miracles: The State of the Art of Solution- Focused Brief Therapy*, New York: Haworth Press, pp. 61–72. There's a great example of the scaling question in practice in the case study of Lee the dock manager in Scott D. Miller and Insoo Kim Berg (1995),*The Miracle Method: A Radically New Approach to Problem Drinking*, New York: Norton, pp. 39–59.

10 只要設定好○至十的量尺後,患者會較容易注意到且去談論所有朝目標邁進的小進步。當治療師發現在量尺上有了明顯的進展,像是,向目標前進了○·五格,治療師就會問患者,「你是如何做到的?」治療師已經習慣反覆詢問「如何」的問題:「持續提問非常重要,特別是患者剛開始像是很難找出答案的時候。這個提問暗示患者做了一些有幫助的事;畢竟情況不會沒有原因的好轉。」有治療師將這個過程稱為「正面歸因」。所以,下次當你的孩子有進步的時候,可以試看看這個方法。其他討論參閱de Shazer et al., *More than Miracles.*, 第六十三頁。

11 參見Bill Parcells. See Bill Parcells (2001), "The Tough Work of Turning Around a Team," reprinted in *Harvard Business Review on Turnarounds* (pp. 105–114), Boston: Harvard Business School Press, 這段文字在第一一一、一一二頁。

12 出自Robert Maurer (2004), *One Small Step Can Change Your Life: The Kaizen Way*, New York: Workman, p. 11.

13 見Weick (1984), "Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems," *American Psychologist*, 39(1), p. 46.

14 見Allen. See Allen (2001), *Getting Things Done*, New York: Viking Penguin, p. 239.

15 見Al-Anon Family Groups (1995), *How Al- Anon Works for Families and Friends of Alcoholics*, Virginia Beach, VA: Al- Anon Family Groups.這段文字引用自第七十三頁。

16 見Michele Weiner- Davis (1992), *Divorce Busting*, New York: Simon & Schuster, p. 92.

策略 06 ▶ 教育群眾

1.

聖露西亞鸚鵡只存在於加勒比海的聖露西亞島上。它的頭部是鮮豔的土耳其藍，翅膀則是嫩綠色，胸口有著醒目的豔紅色。一九七七年，島上只剩下一百隻聖露西亞鸚鵡。數量驟減的原因包括了：棲息地遭到破壞、獵人的捕獵，以及被人抓去當寵物。聖露西亞鸚鵡似乎即將滅絕，根據生物學家的說法，此物種「到了二〇〇〇年，難逃滅絕的命運」。

突然間，出現了一個令人意外的救星：大學生保羅·巴特勒（Paul Butler）。一九七七年，巴特勒還在東北倫敦理工學院完成他最後一年的課業。巴特勒對保育工作懷抱熱情，他之前花了五個星期在聖露西亞完成了一次田野調查工作，他在當地研究鸚鵡，並提出一些保護該物種的建議。

就在畢業前夕，「我馬上就要面臨失業的問題」巴特勒說。這時，他收到了一封聖露西亞林業部長的來信。出乎巴特勒意料之外，他得到了一個工作機會。由於對巴特勒先前提出的建議印象深刻，林業部長詢問巴特勒是否願意在聖露西亞擔任六個月的保育顧問，月薪兩百美元，而且可以住在政府的「休息小屋」。巴特勒簡直不敢相信自己的好運。他才二十一歲，一個美麗的加勒比海島國政府竟然要求他協助拯救瀕臨滅絕的物種。

巴特勒對政府提出的建議簡單明確：①加重獵捕或獵殺鸚鵡的懲罰，從小額罰金提高到巨額罰款，外加入監服刑；②在現有的雨林保護區內規劃一個「鸚鵡保育區」，保護鸚鵡的棲息地；③發行「雨林旅

遊」許可，為保護區的營運籌措資金，也讓遊客有機會一窺保育區和其中的明星。

先岔開話題：請注意這些建議（像是修法、增加新罰則），正是我們在書中迴避的方法，因為大多數人手上沒有這些工具。但問題是，巴特勒也沒有這些工具，甚至連林業部也沒有。如果要將巴特勒的建議付諸實踐，島上的法律必須改變，這意味著聖露西亞的人民必須支持這項提案。所以，剛從大學畢業的巴特勒和林業部攜手合作，用幾百塊美金的預算，想出了號召聖露西亞人民重視本來對他們來說不太重要的鸚鵡（其中有些甚至被吃下肚）。

拯救鸚鵡沒有顯著的經濟利益，他們也不是生態系統的關鍵環節，而且令人難過的是，就算鸚鵡完全消失，多數聖露西亞人也不會發現。巴特勒知道自己無法用理性分析讓人們理解保護鸚鵡的必要性，因此他必須訴諸情感。

就本質而言，巴特勒的目標是讓聖露西亞人相信自己是會捍衛自家事務的人。巴特勒在公開活動發言時強調，「這是我們的鸚鵡。只有我們才有的鸚鵡。我們必須珍惜他們，照顧他們。」他竭盡所能讓大眾更了解這種鳥類：舉辦鸚鵡玩偶展、發送T恤、邀請當地樂團錄製關於鸚鵡的歌曲、說服當地飯店印製有鸚鵡的汽車保險桿貼紙、招募志工穿上鸚鵡裝拜訪學校、並請當地的神職人員引用聖經的相關章節（例如，指示信眾對交託在他們手中的事物善盡照顧之責的經文）。他甚至說服一家電信公司印製聖露西亞鸚鵡電話卡。其中一張電話卡上，鸚鵡旁邊有一隻禿鷹，有點像是把女星莎瑪·海耶克（Selma Hayek）放在美國前副總統迪克·錢尼（Dick Cheney）旁邊一樣。一眼就能看出哪個國家的國鳥比較漂亮。

聖露西亞人開始擁抱他們的鸚鵡，就好像它一直是國家認同的一部分似的。巴特勒委託的民調顯示，公眾對鸚鵡的支持度大幅上升。這股公眾支持的浪潮使得巴特勒和林務部長蓋布里·查爾斯（Gabriel

Charles) 所提出的建議，有機會順利通過立法。

過了幾年之後，聖露西亞鸚鵡終於走出滅絕的陰影。根據最近一次的統計，約有六百到七百隻，這對即將滅絕的物種來說，是個驚人的成長。偷獵的行為完全停止。巴特勒在二〇〇八年表示：「過去十五年來，沒有發現任何聖露西亞人獵殺鸚鵡。」

一九八八年，聖露西亞政府給予巴特勒公民身分，後來又授予他該國最高榮譽之一的聖露西亞獎章。他讓聖露西亞人看見了，對自己的身分感到自豪的意義，而在這個過程中，他自己也成了聖露西亞人。¹

2.

還有其他人也注意到巴特勒的成就。在一九八〇年代中期，一位瑞爾保育組織 (Rare Conservation) 的董事詢問巴特勒是否願意到聖文森複製他在聖露西亞的經驗。巴特勒受到這個邀約的吸引，於是加入瑞爾，與聖文森的林業部門與其首長攜手合作。一年之內，聖文森透過立法保護自己的原生鸚鵡。

巴特勒和瑞爾的其他領導人意識到，他們已經破解了保育工作最迫切的問題。如果沒有當地居民的支持，很難保護世上的珍貴生態，但瑞爾證明了，鼓勵居民關心自己的環境是可行的。所以瑞爾的保育人士決定到世界各地發起類似運動，他們稱之為「自豪運動」。到了二〇〇九年，從巴拿馬到印尼，瑞爾保育組織已經在五十個國家發起一百二十次自豪運動（爆料一下：由於深受這項努力的激勵，丹·希斯在二〇〇九年加入瑞爾的董事會）。自豪運動主要針對動物，從赤蠵龜到棲息在珊瑚礁、一身絢麗藍色的蘇眉魚。²

我們已經見識到，激勵改變的其中一種方法是縮小改變幅度，這讓人們在面對改變時，會覺得自己變得比較「強大」。不過，現在我們看

到了另一種不同的作法，巴特勒並沒有選擇縮小改變幅度，他反而決定教育群眾，讓聖露西亞人因為自己擁有獨一無二的鸚鵡感到自豪。他讓民眾變得更有決心、更加充分準備、更有動力。一旦用這樣的方式強化了民眾，他們便能發展出行動的力量。

3.

瑞爾能夠在五十個國家成功動員，代表了其中必有通則可循。史丹佛大學政治學教授詹姆斯·馬區（James March）的研究證實了這一點。馬區表示，人們在做決策時，往往依賴兩種基本決策模式的其中一種：結果模式或認同模式。³ 經濟系學生對結果模式很熟悉，這個模式假設人們每次做決定前，都會先衡量成本和效益，並做出可以帶來最大滿足的選擇。這是一種理性、符合邏輯的方法。但巴特勒知道這個方法在聖露西亞人身上行不通，因為鸚鵡的存續根本與成本效益無關。

在認同模式的決策過程中，人們會問自己三個問題：我是誰？目前是什麼狀況？在目前的情況下，像我這樣的人該做什麼？請注意，當中完全沒有提到成本和效益的計算。認同模式可以用來解釋多數人的投票行為，這種投票行為往往和我們對「自利選民」的概念相矛盾。認同模式幫助我們了解，為什麼奧克拉荷馬州的一名修車師傅會投票反對讓他享有健保的民主黨人；為何一位矽谷的百萬富翁會投票反對幫她減稅的共和黨人。

當我們使用「認同」這個詞彙時，通常指的是那些不變的特質——例如：種族、道德或地域認同，但這是相對狹義的用法。一個人不會只有與生俱來的一種認同，人在一生中，會「接納」好幾種身分認同。例如，渴望成為好媽媽或好爸爸；虔誠的天主教徒或穆斯林；愛國的公民等。

還有一種是職業認同，比如說「科學家」。顯然，你不可能一生下來就是科學家。這是你追求的認同，也是包括了你的教授和導師等其他人刻意栽培的成果。當認同形成且愈來愈強烈時，就成了自我形象中重要的一部分，並觸發了馬區所說的認同決策模式。舉例來說，如果你是一名化學教授，大藥廠有個新藥毒性研究顧問的優渥職缺等著你。從後果的觀點來看，當然要接下這份工作，待遇很可能遠超過教職。但從認同的角度來看，是不是要接受這份工作就不太一定了。你會思考可能要付出的代價？為了討好客戶得做出哪些妥協？你會想，「在這種情況下，像我這樣的科學家會怎樣做呢？」

由於認同是決策方式的關鍵，任何違反認同的改變計畫都可能注定失敗（因此，用「獎勵」試圖改變他人的行為並不是聰明的作法）。所以問題在於：該如何將你所想促成的改變塑造成認同的問題，而非後果的問題？

4.

位於新墨西哥州阿布奎基市的樂芙雷絲（Lovelace）醫院一直有護理師流動率過高的問題。該院的護理師流動率其實並不比全美國護理師流動率高（全美大約是每年一八％到三〇％），雖然如此，對醫院來說還是很困擾。每當護理師離職，除了招募新血的成本很高之外，還會造成員工士氣受到影響，在工作交接的時候，病患的照護也容易發生疏失。

凱瑟琳·戴維斯（Kathleen Davis）不僅擁有護理師執照，同時也是醫院的營運副總裁，她決定嘗試一種創新的方法來分析流動率的問題。她聘請了擅長「肯定式探尋（Appreciative Inquiry）」的蘇珊·伍德（Susan Wood）擔任顧問。肯定式探尋聚焦在研究哪些作法對組織變革

有效，對無效的作法置之不理（這與策略01所討論的聚焦亮點不謀而合）。

伍德和戴維斯不打算調查為什麼有這麼多護理師離職，他們反過來追究為什麼其他護理師留了下來。醫院內有三百位護理師，兩人共訪談了超過一百名。伍德詢問護理師他們對工作滿意的地方在哪裡。她回憶道：「這些護理師本來都顯得過度疲勞、挫折感很重，但一談到他們擅長的事，說話的語氣馬上改變。」

戴維斯和伍德發現，留在醫院的護理師都對護理專業懷有高度熱誠。也就是說，他們的滿足感與認同有關——護理專業的高貴情操讓他們的工作有意義。明白了這一點之後，醫院管理團隊意識到，他們必須協助護理師培養對這份工作的認同。例如，他們著手設計一些用來肯定傑出護理表現的辦法；規劃新的新人培訓課程，強調護理工作既有的令人欽佩的本質；還設計了導師制，去協助護理師提高知識與技術。

年度員工滿意度調查是改變發生的第一個證據。護理師的滿意度在好幾個項目都有顯著的提升，尤其是「溝通」，這是針對認同所進行的訪談和對話所產生的效果。但其影響層面不只反應在滿意度上。

在接下來的一年裡，流動率降低了三〇%。接下來，這個成果產生了意想不到的效果：在一份地區性的調查中，戴維斯和伍德看到病患對樂芙雷絲醫院的滿意度也提高了。⁴

大家一定要了解，這些與認同感有關的案例絕非特殊狀況，不會只發生在科學家、護理師，或是聖露西亞人身上。認同幾乎在所有的改變中都扮演重要角色。當你覺得某人的行為需要改變，先問問自己，他們是否會同意下面這段話：「我渴望成為那個能夠做出這種改變的人。」如果他們的答案是肯定的，那將成為你的一大助力。如果答案是否定的，那麼你就得努力讓他們明白，他們應該要追求一個不同的自我形象。而這正是巴特勒在聖露西亞所做的事，他說服聖露西亞人思考，

「這是我們的鳥，如果我們想做個聖露西亞的好公民，就該好好保護它。」

要了解這在商業環境中代表了什麼意義，來看看這個例子，這家公司「創造」了認同，而後這個認同成了公司成功的動能。這家公司名叫巴西拉塔（**Brasilata**），是一家市值一億七千萬美元的巴西製造商，生產各式各樣的鋼罐。如你所料，罐頭製造業是個相對成熟的產業——沒什麼成長空間，也沒什麼新奇的事。但巴西拉塔拒絕製造業給外界的這種無趣、一成不變的刻板印象。其實，巴西拉塔在拉丁美洲素來以極富創新能力聞名。

鋼罐製造商如何能以創新聞名呢？巴西拉塔的創辦人受到日本汽車製造業者理念的啟發（如本田和豐田）。這些車廠讓第一線員工對自己的工作負有全責。像是在豐田汽車，任何一位員工，只要發現任何問題，都可以馬上停下生產線（這是當時底特律車廠完全無法想像的事）。豐田和本田也積極向員工徵求創新意見。一九八七年，巴西拉塔的創辦人依循了日本業者的模式，施行員工創新計畫。

創造新認同是這個計畫的核心。巴西拉塔的員工個個成了「發明家」，每當新員工加入公司時，他們必須簽下「創新合約」。這可不是說說而已。公司高層要求員工密切注意任何可能的創新機會：開發出更棒產品的點子、改善生產流程的作法，以及節約成本的辦法等。在工廠內開發的程序使發明者便於提案。這項計畫超乎預期的成功。二〇〇八年，員工一共提出了十三萬四千八百四十六個提案，平均每位發明家提出一百四十五・二項創意！這個數字使得巴西拉塔與的日本先驅並駕齊驅。

員工的許多提案促成了新產品的開發。例如，在二〇〇八年底，巴西拉塔開發出一種新型鋼罐，可以承裝危險或易燃液體。根據聯合國標準，這類罐子必須能夠承受從一・二公尺（大約四英尺）的高度摔落。絕大多數廠商過去的作法是透過增加罐子的厚度來達到標準，但這樣會

消耗更多的原料，還得有新的生產流程。而且，加固的設計並非萬無一失，如果罐子的邊緣受到撞擊，金屬的接縫處很容易裂開。

巴西拉塔的發明家提出一種新設計，靈感來自於撞擊時會凹陷的汽車保險桿。新的鋼罐承受撞擊時會輕微變形，從而減少重要接縫所承受的壓力。新設計不僅更能承受衝擊，還能減少罐子使用的鋼量。

這些發明家還帶領巴西拉塔度過重重難關。二〇〇一年，巴西經歷了一場嚴重的能源危機（所謂的大停電症候群），迫使政府採行配電措施，企業用電量受到嚴格管控。於是數百名發明家努力思考省電的辦法。幾週後，巴西拉塔的能源使用量減少了三五%，公司不僅用不完所配到的電，還能把電轉賣給其他公司。

另一個令人意想不到的提案是由兩名員工共同提出：裁撤我們的職位，公司已經不需要這個職位了。提案得到通過，公司替這兩位員工找到新的職缺。巴西拉塔有不解僱員工的政策，而且提撥其淨利的一五%分配給員工。難怪該公司多年來都出現在巴西「最佳工作環境」的榜單上。⁵

請記住一個重點：這個提升營運績效和員工滿意度的「發明家」認同是被創造出來的。巴西拉塔的員工並非天生的「發明家」。他們先是接觸到這個認同，然後喜歡上這個認同。發明家的身分似乎是件美麗的披風，給了員工榮譽感與力量。

5.

如果你覺得培養新認同聽起來很難，你一定要鼓起勇氣。根據一項經典的心理學研究顯示，你可以先從小處著手。一九六〇年代，史丹佛大學的兩位心理學家強納森·佛里曼（Jonathan Freedman）和史考特·佛瑞瑟（Scott Fraser）要求研究人員挨家挨戶拜訪位於加州帕羅奧托的一

個高級住宅區。當屋主應門時，研究人員自稱是「安全駕駛公民團體」的志工，並詢問他們是否願意在自家的草坪上立一塊「小心駕駛」的看板。研究人員讓屋主看一張別人家草坪上立著看板的照片，那個看板又醜又大，而且質感很差，大到遮住了整個房子。可是研究人員再三向屋主保證，看板「只會在草坪上留下一個小洞」。

如果研究人員敲的是你家的門，想必你的回應一定很精采，但事實上，八三%的屋主都放棄了這個「機會」。不過，當研究人員換到另一個社區時，情況有了變化：他們在那裡使用了一點小技巧，使得同意的人數增加了四倍！

這個技巧很高明：志工在兩個星期前，先行拜訪同一批屋主，自稱代表另一個與呼籲安全駕駛有關的組織。志工詢問屋主是否願意將一張不到明信片一半大小的「做個安全駕駛」的標語放在窗戶、房子或汽車裡。志工說明了標語的作用，目的是要提醒市民意識到小心駕駛的重要性。

答應這件事實在沒什麼大不了，因此幾乎所有屋主都同意了。而屋主的小小承諾，似乎替未來的大承諾鋪好了路。當研究人員在兩週後前來拜訪這些屋主，並詢問是否可以架設看板時，高達七六%的屋主都同意了。弗里曼和佛瑞瑟稱這種策略為「得寸進尺」法。同意接受一小張宣導安全駕駛的標語，能大幅增加屋主接受大型看板的可能性。

後來，研究結果變得更奇怪。志工對第三組屋主提出不同的要求。這次志工不是要求屋主接受安全駕駛的小標語，而是要求他們簽署一份「讓加州保持美麗」的請願書。這個訴求讓人很難拒絕，因此幾乎每個人都簽署了。過了兩個星期之後，簽署過請願書的屋主也收到架設礙眼看板的請求，幾乎一半的屋主都接受了！這個接受率是未簽署請願書屋主的三倍。

這樣的結果連弗里曼和佛瑞瑟都感到困惑。他們沒料到「讓加州保持美麗」的請願書會對同意宣導安全駕駛發揮「得寸進尺」的效果。畢

竟兩個主題毫不相干。幾經思考後，他們推測，簽署請願書的行為或許使得屋主的自我認同產生了改變。弗里曼和佛瑞瑟寫道：「一旦（屋主）同意了請求，他可能產生心態上的轉變，在他眼中，自己可能變成了一個會做這類事情的人，一個會同意陌生人的請求、會為新年採取行動、會實踐理想的人。」⁶

在某種意義上，簽署請願書是屋主身為「熱心市民」的證據，而這種認同上的微妙轉變，則會導致行為的改變。於是，當志工在兩個星期後詢問他們是否願意在草坪上架設看板時，他們的潛意識自動浮現了詹姆斯·馬區的三個認同問題：我是誰？這是什麼情況？在這種情況下，像我這樣的人會做什麼？如果你認為自己是個「敦親睦鄰」的人，你會拒絕志工的要求；如果你認為自己是個追求「完美草坪」的人，你可能會大罵研究人員。但如果你是個剛萌芽的「熱心市民」，架設看板對你而言就會是個榮譽。

6.

現在，讓我們先澄清一點：弗里曼和佛瑞瑟的研究有些惡劣，我們會試著將惡劣的部分與科學部分切割開來。

惡劣的部分是欺騙。屋主受騙做出愚蠢的事。我們所提出的其他建立認同的例子沒有一個是騙局。說服人們團結一致保護國鳥是騙局嗎？培養護理師對自身專業的榮譽感是騙局嗎？鼓勵員工成為發明家是騙局嗎？當然不是。當巴西拉塔的執行長說：「我們要努力讓大家的思考和行動更像是『發明家』，如此一來，公司將更具競爭力和創造力。」員工不可能因此感到不安。草坪看板實驗則不然：如果弗里曼和佛瑞瑟坦白對屋主說：「我們現在要求你簽署這份請願書，以便在兩週後，我們就能騙你在草坪上架設一塊大看板。」屋主一定會大為光火。

撇開這個惡劣的部分不談，看板研究所得到的科學結論非常了不起。研究結果顯示，人們願意培養新的認同，認同的「成長」則是從小處開始。一旦你開始認為自己是個「熱心市民」，你就會想要表現出熱心市民該有的樣子。這對於領導變革的人來說，是個天大的好消息。這意味著，如果你能讓人們了解為什麼要保護環境，就不需要花費數年時間才能讓人覺得自己是個「環保人士」。你看看實驗中的屋主，只花了短短幾天，就認為自己是「熱心市民」了。

7.

不過，還有個問題。雖說新的認同可以快速萌芽，但要實踐這份認同卻異常困難。例如，巴西拉塔的員工可是花了好些時間才知道該如何的發明。一開始，可能想破頭都想不出提案，甚至還會覺得，說自己是「發明家」，根本就是在騙人。

這種心情我們懂。在我們人生的不同時期，我們都曾在另一半的鼓吹下，報名了騷莎舞蹈課程。這絕對不是我們週末活動的首選，但我們同意試試看。幻想著自己和另外一半激情滿溢、才華洋溢的舞動著，還引來旁人嫉妒又羨慕的眼光，這一個畫面真棒啊。毫無疑問：「舞者認同」很具吸引力。

要不了多久，我們就會意識到自己的幻想有多麼不切實際。我們馬上就發現，騷莎是專門用來讓中年男性出醜的殘酷舞蹈。騷莎舞有一連串性感的臀部動作，完全不適合我們兩兄弟的身體結構。我們賣力舞動，設法駕馭這美麗的舞蹈，誘人的程度就和前美國副總統高爾跳豔舞差不多。

於是，我們停掉了騷莎舞的課程。

重點來了：當你努力做出改變時，特別是涉及新認同的轉變，你和

你所帶領的人都會經歷「騷莎片刻」（別擔心，我們不會把它當作流行的商業術語）。任何新任務（即使是後來極為成功的任務），在過程中都會有失敗的時候。沒有挫敗，不可能學會騷莎舞。沒有挫折，不可能學會怎麼當一個發明家、護理師或是科學家。沒有波折，不可能學會如何改變公司產品的製程、改變人們對都市貧民的看法，或者重建與另一半的深情交流。只不過，大象真的非常、非常討厭失敗。

因此當你嘗試改變或嘗試引領變革時，這會為你帶來麻煩。你知道自己或你所帶領的對象在過程中會經歷失敗，而你知道失敗會觸發「脫逃」的本能，正如我們倆逃離舞蹈課一樣。在漫長辛苦的旅程中，該如何持續保持大象的動力呢？

答案可能聽起來很奇怪：你必須培養大家對失敗的預期，不是任務本身的失敗，而是過程中遭遇的挫敗。這個概念將帶領我們進入一個迷人的研究領域，很可能會改變你看待世界的方式。

8.

閱讀下列四句話，然後寫下你是否同意這樣的論點：

1. 你是某一種類型的人，無論做什麼都很難改變。
2. 不管你是哪一種類型的人，都可以真正做出改變。
3. 你可以改變做事的方法，但你的重要特質無法真正改變。
4. 你絕對可以從根本上改變自己。

如果你同意第一點和第三點，那麼你就是具有「定型心態」（fixed mindset）的人。如果你同意第二點和第四點，你則是較傾向「成長心態」（growth mindset）（如果你同時認同第一和第二點，代表你搞不清楚狀況）。

接下來我們將會了解到，擁有哪一種心態會決定你處理失敗的容易

程度，和你對改變的堅持程度，甚至還能決定你在事業上的成功程度。

擁有定型心態的人認為自己的能力大致定型。也許你相信自己是個很棒的演說家、平凡的經理人，以及出色的策劃者。因為有著定型心態，你認為自己的能力可以微調，稍微加強或些微退步，但基本上你還是你。而你的行為則忠實的呈現你與生俱來的能力，就像搖過杯子、聞過酒香後，就知道這瓶紅酒的品質。

擁有定型心態的人往往會逃避挑戰，因為害怕一旦失敗，他人會認為失敗反映出你的真實能力，並視你為輸家（就像第一口酒如果很難喝，你會整瓶丟掉一樣）。負面評價令你懼怕，因為那些批評你的人似乎在說自己比你優秀，與生俱來的能力高你一等。你盡量讓外界認為你沒付出太大努力（真正優秀的人哪需要那麼努力，對吧？）想想網球球星約翰·馬克安諾（John McEnroe）年輕的時候，擁有極高的天賦，卻不怎麼熱衷苦練或自我提升。

擁有成長心態的人則恰恰相反，他們相信能力就像肌肉一樣可以鍛鍊。也就是說，只要透過努力，不管是寫作、管理或了解伴侶的能力，都能大大提升。擁有成長心態的人，即使有著失敗的風險，也願意接受挑戰（畢竟，當你在健身房嘗試舉重失敗時，不會擔心別人嘲笑你是「天生的弱者」）。在工作上，你會主動尋找「困難」的任務；你也比較能夠接受批評，因為批評可以讓你變得更強。或許你目前還比不上別人，但你知道路遙知馬力，你就是龜兔賽跑裡的那隻烏龜。就像老虎伍茲（Tiger Woods）以史上最快速度拿下八座大賽冠軍後，決定徹底檢討他的揮杆。

定型心態和成長心態：你是哪一種？這可不是時尚雜誌裡那種沒有解答的人格測驗（「你是拉布拉多獵犬還是捲毛狗？」）。史丹佛大學心理學教授卡蘿·德威克（Carol Dweck）投注大半學術生涯研究這兩種心態，而這兩個專業術語正是她所創。她的研究結果很明確：如果想要充分發揮潛力，必須具備成長心態。

德威克研究了這兩種心態如何影響奧運選手、音樂家和一般生意人的表現。在她那本必讀的經典著作《心態致勝》（*Mindset: The New Psychology of Success*）中，德威克提出了一個牢不可破的例證：擁有成長心態，可以讓你在幾乎所有事情上都更加成功。那是因為擁有成長心態的人願意挑戰自我、承擔風險、接受批評、眼光放遠，因此不論生活或事業都會有長遠的進展。

一旦你知道這個道理，你就會發現生活中處處存在著定型心態。看看我們讚美孩子的方式：「你好聰明喔！」「你籃球打得真好！」這樣的作法會助長定型心態。有助於培養「成長心態」的讚美方式，著重於孩子的努力，而非天分，像是說：「你這麼認真準備這個計畫，我真以你為榮。」「我看得出來你把教練的話聽進去了，今天跳投的時候，你確實把手肘的位置放低了。」⁷

我們的騷莎舞體驗正是典型定型心態的失敗案例。在嘗試了一連串陌生的動作後，我們馬上認定自己天生就是糟糕透頂的騷莎舞者。我們放棄舞蹈課，因為不想讓他人看見自己的弱點。有成長心態的人才不會做出這樣的結論，因為他們根本不會期待自己在一開始就有絕妙舞姿。不同的心態，造成截然不同的結果。

當然，接下來我們肯定要問的問題是：具有定型心態的人是否能夠學會接納成長心態？

9.

二〇〇七年，德威克和史丹佛大學的卡莉·翠斯尼希（Kali Trzesniewski）以及哥倫比亞大學的麗莎·布萊克威爾（Lisa Blackwell）決定以國中生為對象進行一項實驗：如果他們訓練學生培養出成長心態，孩子們的數學成績會進步嗎？

眾所周知，對孩子而言，國中是段難熬的過渡期。絕大多數人的國中回憶苦樂參半，而有四〇%的人明確表示，青春期中最糟糕的階段（我們推測另外六〇%的學生沒有青春痘的困擾）。就在青春期中一開始，學生們進到新的學校學習更艱澀的知識，而這裡的新老師不再像小學老師一樣，溫暖的照顧每個人的需求。對有著定型心態的孩子來說，國中是個轉捩點：德威克發現，在小學階段，定型心態和成長心態的學生，兩者的表現差異不大，但到了國中階段，定型心態學生的成績會一落千丈，並在接下來的幾年內持續探底。

德威克研究中的學生往往對成績退步做出定型心態的解釋：「我就最笨啊。」「我的數學很爛。」有沒有注意到，學生似乎把自己的能力視為永遠不變的特質，就好像在說：「我的眼睛是棕色的」（其他學生則往往把責任推到別人身上，「我的成績不好是因為老師的腦袋有洞」或「我的數學老師是個又胖又爛的男人。」）

德威克和她的同事針對一所學校的七年級數學課的學生展開一項研究，該校有七九%的學生符合參加聯邦免費午餐計畫的資格，正是這種低社經環境讓學生有可能開啟學業失敗的模式。對照組學生接受一般的教學，實驗組學生則是接受成長心態的教學。

成長心態組的學生學習到大腦就像肌肉一樣，可以透過練習加以鍛鍊，只要認真努力，就會變得更聰明。德威克告訴這群學生，「沒有人會因為嬰兒還不會說話，就笑他們笨。」⁸

課堂導師要求學生回想之前學過的技能，像是第一次踏上滑板或玩吉他英雄電玩（Guitar Hero）？想想看練習正是掌握這些技能的關鍵。導師會提醒學生，「每件事在變簡單之前都很難。」他們不應該因為無法馬上精通就放棄。總的來說，成長心態組的學生在八週內接受了兩個小時的「大腦像肌肉」的訓練。成效如何？十分驚人。

接受一般教學的對照組學生，七年級剛開始的數學平均成績是

C+；一年後，平均成績退步到C，然後是C-。然而「大腦像肌肉」訓練可以阻止成績下滑並使其好轉。接受過這個訓練的學生，學業成績明顯優於同輩。

有些學生身上發生了戲劇性的轉變。德威克在《心態致勝》中提到「有一天，我們對一群新同學介紹成長心態。突然間，班上那個最頑劣、最不聽話、最不認真的孩子吉米抬起頭來，眼中含淚的說：『你是說我可以不用那麼笨嗎？』從那天起，吉米開始用功讀書。之前從來不在乎回家作業的他，竟然熬夜寫功課。他還提早交作業，為了要早點看到老師批改的結果，然後訂正。這些孩子現在都相信，認真付出不會讓你看起來很脆弱，反而可以讓你更聰明。」⁹

研究人員請那些不知道學生正在參與實驗的老師指出，哪些學生在下個學期出現了正面的變化。這些老師所列出的名單中，有七六%的學生參加過「大腦像肌肉」的訓練。

這個實驗的成果遠遠超越干預的規模。畢竟，數學的學習必須靠累積才能展現成果，而參與實驗的學生其實已經上完下學期三分之一的課程。光是兩個小時的指導，對深陷荷爾蒙、流行、網路影片的青少年來說，效果應該跟介紹食物金字塔的課後講座差不多。沒想到，兩個小時的觀念介紹就讓學生的數學成績有了明顯的進步。德威克證明了，可以透過學習得到成長心態，而成長心態也確實能改變人生。

10.

在商業世界中，人們完全拒絕成長心態。一般來說，商務人士的思考分為兩階段：規劃與執行。中間沒有「學習階段」或「練習階段」。從商業的角度來看，練習代表的是差勁的執行。成果才是重點：怎麼做不重要，做好就對了！

但若要創造和延續改變，你的作法必須像個教練，而不是評分員。你自己必須擁抱成長心態，並將其灌輸給你的團隊。為什麼這一點這麼重要？因為正如專門研究大型組織的哈佛大學商學院教授羅莎貝絲·摩絲·肯特（Rosabeth Moss Kanter）的觀察，「每件事進行到一半的時候，看起來都像是失敗。」¹⁰ 婚姻諮商師蜜雪兒·韋娜－戴維斯也表達過類似的觀點，她說：「那種可以持續下去的真正改變，往往是前進三步，後退兩步。」¹¹

如果失敗是改變不可或缺的一部分，那麼人們理解失敗的方式也就至關重要。IDEO是世界頂尖的產品設計公司，從第一個蘋果電腦滑鼠，到紅十字會新的全新流程都是該公司的作品。他們了解讓員工（更重要的是讓客戶）做好接受失敗的準備，非常重要。

IDEO的執行長提姆·布朗（Tim Brown）表示，每個設計的過程總會經歷「模糊階段」。有一位IDEO的設計師甚至畫了一張「專案情緒圖」，預測同仁在專案的不同階段會產生哪種情緒。情緒圖是個U形曲線，兩端的高點代表正面情緒，起點端寫著「希望」，終點端則是標記著「信心」，兩個端點間的情緒谷底則是寫著「洞察」。

布朗說，設計「很少是從一個高點優雅的跳躍到另一個高點。」當設計團隊接下一個新專案時，成員個個充滿了希望和樂觀的情緒。當他們開始收集資料並發現人們使用現有產品的不便時，每個人的腦海中輕輕鬆鬆的浮現新點子。接下來，整合所有的新點子，將其融入新的設計中，才是艱鉅的任務。在「洞察」階段，人們很容易感到沮喪，因為洞察不見得總能馬上出現。

進行到一半的專案往往貌似失敗。但如果團隊能夠堅持走過這充滿懷疑、焦慮的幽谷，最終將獲得新動能。團隊成員開始測試他們的新設計，了解目前改善的狀況，並且透過不斷調整設計，使其更臻完美。接著，他們逐漸意識到，我們已經解決了難題。這正是團隊達到信心高點

的時候。

請注意IDEO的團隊領導人運用高點和谷底的意象所要達到的目的：創造對失敗的預期。他們告訴團隊成員不要相信專案開始時的美好感覺，因為接下來要面對的是艱難、辛勞和沮喪。不過，奇怪的是，當他們提出這個預警時，反而營造出樂觀的心態。

這是成長心態的矛盾之處。雖然它看似要人們注意失敗，甚至鼓勵尋求失敗，但卻是徹頭徹尾的樂觀。雖然我們會掙扎、會失敗、會被打倒，但到頭來，我們會變得更好，而且終將成功。

因此，成長心態是對抗失敗主義的緩衝。它將失敗重新定義為改變過程的自然產物。這一點非常重要，因為唯有將挫敗視為學習而非失敗，人們才能堅持不懈。

好幾家醫院在嘗試引進新型「微創心臟手術」（MICS）時，吃盡苦頭才領悟到箇中道理。哈佛商學院教授艾咪·艾德蒙森（Amy Edmondson）研究了十六家醫院引進微創心臟手術的過程。¹²

傳統的心臟手術具有高侵入性：患者的胸骨會被切開，血液則是透過體外循環機流動，心臟也停止跳動。微創心臟手術的侵入性要小得多，因為它可以在不切開胸腔的情況下修復心臟。外科醫生只要通過兩根肋骨之間一個三英寸的小切口，就可以進到心臟。同時，一根附有消氣氣球的微型導管穿過去，進入主動脈，然後氣球充氣，阻止血液流出。外科醫生則繼續在肋骨間的狹窄水平切口內進行手術。

狹窄的手術空間改變了這項手術的一切。傳統的心臟手術，外科醫生用主動脈橫夾從外部阻斷主動脈，就像拿零食夾把沒吃完零食袋封住一樣，手術團隊不需要多做些什麼。使用微創心臟手術時，那顆小氣球必須充當內部夾具，充氣後可阻止血液流動。由於外科醫生必須在看不見、也感覺不到它的情況下，在正確的位置、加壓到正確的大小。為了做到這一點，外科醫生極度仰賴麻醉師對氣球行徑路線的監控。但就算

氣球就定位並完成充氣，事情仍未告一段落。還必須不斷監測氣球的位置，以確保血液不會外流。正如一名護理師所說：「當我閱讀訓練手冊時，我根本不敢相信。因為它和標準的手術完全不同。」

這個攸關生死的大手術，過程倚靠的是一群形同蒙上雙眼的團隊進行高風險的操作。有點像是夜晚時分，在航空母艦上降落一架噴射機（其實我們也不知道做這兩件事是什麼感覺，只是覺得兩者都比寫書來的危險）。但這些高風險操作卻帶來豐碩的報酬，大大減輕病患承受的折磨。微創心臟手術的患者只要四天就能出院，而非傳統手術的八天；復原期則是從原本的兩個月縮短到三週。¹³

由於能夠造福病患，微創心臟手術的前景看好，但前提是手術團隊願意忍受初期的學習階段。許多新技術都面臨這樣的權衡：建築師放棄手工繪圖改用電腦來繪製設計圖；或是通路商學會使用手持裝置來追蹤進、出貨。先苦，後樂。

艾德蒙森研究了十六家採用新的微創心臟手術技術的醫院。她發現有些醫院成功的學習並採納了這項新技術，但有幾家醫院沒能成功，於是重新回歸傳統的心臟手術。她從成功和不成功的團隊中所觀察到的現象，正是成長心態威力的最佳證明。

11.

最有學習效能的團隊，通常採用艾德蒙森所指稱的「學習框架」。這些團隊的成員認為，微創心臟手術雖然一開始很困難，但如果他們願意敞開心胸，改變他們的行為和溝通方式，就會慢慢變得更容易。

山巒醫療中心（Mountain Medical Center）的M醫師採用了一種學習框架。他經常戴著頭部攝影機，方便團隊了解手術過程，並且鼓勵大家針對他正在進行的動作的目的提出問題。為了確保團隊努力練習，他

刻意將前六個微創心臟手術安排在同一個星期內，這樣成員就能反覆練習，不至於因為兩個手術間隔的時間太久，而忘記學過的技術。同時，他讓同一組人負責前十五個手術，之後，每次增加一個新成員，如此一來可以在不增加手術風險的情況下讓新人學習。山巒醫院非常順利的採納了微創心臟手術，他們之所以成功可歸功於成長心態。M醫師將重點放在練習上，他就像個教練，設立了固定程序，讓學習和改進的機會極大化。

有些醫院則是放棄了微創心臟手術。德科倫醫院（Decorum Hospital）的心臟外科主任D醫師為了與同業競爭，才決定導入微創心臟手術。他的團隊成員在提到採用微創心臟手術時表示，「我們要讓別人知道我們辦得到，這是行銷手段，病人想要知道我們辦得到，而且我們不能輸給其他鄰近的大醫院。」微創心臟手術成了非買不可的新玩具——尤其是因為所有酷小孩都有。

D醫師後來用一種獨特的方式執行該手術：他還是將患者的肋骨切開，只不過傷口切得小一點。他的一位護理師說：「D醫師是個習慣的動物。」舊的習慣最終勝出。新的手術方法逐漸減少，終至被棄之不用。

在她所研究的醫院中，艾德蒙森發現失敗的團隊都犯了「第一次就要做好」的錯誤，大家一心想著「好好表現、讓自己發光發熱、完美的執行手術」。可是，根本不可能在頭幾次嘗試就能「表現耀眼」。這種心態導致團隊的失敗。相較之下，成功的團隊重視學習，他們不認為自己可以很快精通，而且預期自己會面臨挑戰。結果，他們反而更有可能成功。

失敗往往是最好的學習方式，因此，早期失敗是必要的投資。有關IBM的一個知名故事恰恰說明了這一點。在一九六〇年代，IBM的一名主管做出了一個導致公司損失一千萬美元（約等於二〇〇九年的七千萬美元）的決定。IBM的執行長湯姆·華生（Tom Watson）把這位闖禍

的主管叫到他在總部的辦公室。記者保羅·凱洛（Paul B. Carroll）描述了事情的經過：

當這名主管顯得畏畏縮縮時，華生問他：「你知道我為什麼請你到這裡嗎？」

該名主管回答：「我猜你要開除我。」

華生露出驚訝的表情。

「開除你？」他反問，「當然不是。我才剛花了一千萬美元教育你。」¹⁴

12.

莫莉·霍華德（Molly Howard）多年來在喬治亞州路易斯維爾市擔任特教老師。一九九五年，新成立的傑佛森郡立高中正在興建。

「我每天開車經過那棟建築物時，都會覺得很好奇，『誰會來負責管理這所學校呢？』而且有個聲音一直揮之不去，『你自己為什麼不提出申請呢？』」霍華德說。

她提出了申請，也順利獲得工作。但伴隨著職位的高升，迎來了艱鉅的挑戰，學校裡八〇%的學生家境貧困。她所任職前一所高中的學生中只有一五%進入大學就讀。霍華德說：「那些你預期會成功的孩子的確成功了，但另外八五%的學生怎麼辦？」

許多老師都抱持著失敗主義的態度。霍華德表示：「老師們有一種想法，認為有些學生就是能做到，有些學生就是不行。大家在這裡就是為了那些做得到的孩子，所以必須接受有些孩子無法繼續升學的事實。我知道我必須顛覆這樣的觀念。」

霍華德快速採取行動。首先，她必須塑造一個新認同。霍華德相信每個學生都渴望上大學，所以她廢除了原本將學生分為「升學班」與

「技職班」的雙軌系統。在她的學校裡，每個人都有著「升學班」的認同。

她也加強了評估和輔導制度。學生在學的四年期間，都會有一位老師擔任他們的「校內指導老師」。不過，霍華德最特別的改革方案應該是學校的給分制度。在新的給分制度下，傑佛森郡立高中只有四種成績：A、B、C和「再加油」。

霍華德認為，傑佛森高中的學生已經習慣接受「失敗文化」。就像定型心態一樣，學生的行為彷彿自己天生就是個失敗者。學生經常不交作業，或者交出的作業慘不忍睹。對他們來說，拿個D或F也不失為一個解決方法，雖然成績很差，但至少交了差。

在新的制度下，沒有交差這回事，除非達到目標，否則不能停下腳步。霍華德說：「我們先明確的告訴孩子們A、B、C的標準，如果他們交出的作業未達標準，老師會說『再加油』……。這會讓他們培養出一種心態：老師覺得我可以做得更好。於是，孩子們改變了自我期許。」

學校因此脫胎換骨。學生和老師都變得更加投入，學校的畢業率大幅上升，而由於學生的考試成績突飛猛進，補救教學也因此廢除。二〇〇八年，全國中學校長協會在四萬八千名候選人中，評選霍華德為年度美國校長。¹⁵

霍華德改變了學生。她在學生心中培養出一份新的認同，你們全是要上大學的學生。然後，她把傑佛森高中從一所定型心態的學校，改造為成長心態的學校。她相信每個學生都能交出合格的作業，沒有人天生注定失敗。傑佛森校內再也沒有「不可能」，只有「再加油」。

13.

在改變的時刻，我們必須一再提醒自己和他人一個重要事實：人們

的大腦和能力就像肌肉，可以透過練習變得強壯。我們不是天生的滑板高手、科學家或護理師；我們必須學習如何滑板、做科學研究或照顧病人。而改變自己的動力，是來自期待自己符合這些身分認同的渴望。

在莫莉·霍華德的故事中，我們看到當你將對新認同的渴望與成長心態的努力不懈結合起來時，會有驚人的事發生。要號召群眾，就要用這個方法。

在前面的內容中，我們看到了改變的核心挑戰是如何讓大象不斷前進。騎象人需要的是方向，大象需要的是動力。我們也了解到動力來自感覺，知識並不足以激發改變。但動力也來自信心。大象必須相信自己能夠戰勝改變。有兩種建立信心的方法，可以讓人在面對改變時，感覺自己變得「強大」。你可以縮小改變幅度或教育群眾（或者，兩者並進）。

然而，我們對改變的描述並不完整，因為在某些情況下，即使是一頭不情願的大象和一個陷入混亂的騎象人，也能改變自己的行為。舉個例子，即使是一個快要錯過重要約會又迷了路的憤怒駕駛，遇到紅燈還是會乖乖停下。

這就是為什麼要讓改變得以持續，我們必須想辦法形塑路徑。

1 巴特勒故事的詳情來自丹·希思在二〇〇八年十月對巴特勒的訪談。想了解巴特勒的故事和欣賞他的照片，請參考網站<http://rareconservation.org/about/page.php?subsection=History>（二〇〇九年五月二十八日查詢）。

subsubsection=History（二〇〇九年五月二十八日查詢）。

2 關於瑞爾保育組織的資料可以參考瑞爾的網站：<http://www.rareconservation.org>。比起保育單一物種，瑞爾組織目前更專注於保育珍稀環境，像是珊瑚礁和雨林。瑞爾的保育專家持續在需要保育的地區找出能夠代表該地的物種，藉此達到號召群眾注意這些「特色物種」的目標。像是蘇眉魚就是印尼多吉安群島（Togian Islands）海域的特色物種；這片海域存有二百六十二種珊瑚，並且有數不清的物種是仰賴珊瑚為生。

3 參見March (1994), *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*, New York: Free Press, 特別是第二章當中，馬區針對結果模式與認同模式的決策過程做了精采的對比。想要閱讀更多的資料，可參考Chip Heath and Dan Heath, *Made to Stick: Why Some Ideas Survive*

and Others Die, New York: Random House, 2007, pp. 182–199 書中「別跟德州胡來」成功的抵制了隨手丟垃圾的行為，可視為認同的最佳教材。

4 想要更加了解這個故事以及肯定式探詢，參見Tom Krattenmaker (2005), "Change Through Appreciative Inquiry," in *Managing Change to Reduce Resistance* (pp. 49–58), Boston: Harvard Business School Press.伍德的對話引自第五十七頁。改進的統計數據則來自Diana Whitney, Amanda Trosten- Bloom, and David Cooperrider (2003), *The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change*, New York: Berrett- Koehler, pp. 94–95.

5 資料來自巴西拉塔公司網站（二〇〇九年二月十三日查詢）。該公司二〇〇七年營收為三億八千四百一十萬零二千巴西里耳，請參考

http://www.brasilata.com.br/en/financas_resultados.php；每位發明家提出的點子數量出自

http://www.brasilata.com.br/en/projeto_historico.php；取材自汽車保險桿的鋼罐，請參考

http://www.brasilata.com.br/en/prod_18un_b.php；節省電力的故事，請參考

http://www.brasilata.com.br/en/projecto_fatos_relevantes.php；所有美元與巴西里耳的換算皆按照二〇〇九年二月十三日的匯率。

6 參見Jonathan L. Freedman and Scott C. Fraser (1966), "Compliance Without Pressure: The Foot- in-the- Door Technique," *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 195–203.這份報告開啟了關於「得寸進尺技巧的研究領域。大部分得寸進尺的技巧似乎都有不錯的效果，因為是由建立（或重建）認同著手。其他討論這些技巧的精采分析則歸屬為「承諾與一致性」，見Robert Cialdini (2000), *Influence: Science and Practice*, 4th ed., New York: Allyn & Bacon, ch. 3.「一旦（屋主）同意該項請求」出自Freedman and Fraser, "Compliance Without Pressure," p. 201.

7 這項測試以及所有定型心態和成長心態的資料都來自Carol S. Dweck (2006), *Mindset: The New Psychology of Success*, New York: Random House.每位老師、教練、經理，以及父母都應該讀這本書。

8 參見Lisa S. Blackwell, Kali H. Trzesniewski, and Carol S. Dweck (2007), "Implicit Theories of Intelligence Predict Achievement Across an Adolescent Transition: A Longitudinal Study and an Intervention," *Child Development*, 78, 246–263.

9 節錄於《心態致勝》，p.59.

10 參見Rosabeth Moss Kanter (November 23, 2003), *Leadership for Change: Enduring Skills for Change Masters*, Harvard Business School Note 9-304-06, Boston: Harvard Business School Press, p. 11,這本書是以作者二〇〇一年的著作*Evolve! Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow*, Boston: Harvard Business School Press.為基礎。

11 參見Michele Weiner- Davis (1992), *Divorce Busting*, New York: Simon & Schuster, p. 212.

12 參見Edmondson (2003), "Framing for Learning: Lessons in Successful Technology Implementation," *California Management Review*, 45, 34–54.為了保護研究對象，文中艾德蒙森的醫院和個人都採用化名。

13 微創心臟手術的復原數據來自Barbara Kuhn Timby and Nancy E. Smith (2006), *Introductory Medical- Surgical Nursing*, 9th ed., New York: Lippincott Williams & Wilkins,p.

532.

14 參見Paul B. Carroll (1993), *Big Blues*, New York: Crown; 引文出自第五十一頁。

15 丹·希思曾於二〇〇八年八月訪問莫莉·霍華德。年度美國校長獎的敘述則出現在Del Jones (March 16, 2008), "USA's Top Principal Could Teach CEOs a Thing or Two," *USA Today*, http://www.usatoday.com/money/companies/management/2008-03-16-principal-advice_N.htm (二〇〇九年二月十三日查詢)。霍華德告訴希思：「企業可以挑選原物料，但公立教育機構必須要照單全收。我們不能拒絕任何客戶，這是一個非常、非常大的區別。」

PART

3

打造環境面

|

形塑路徑

Shape The Path

策略 07 ► 調整環境

1.

當你開車時，有人突然超車，你的直覺反應可能是：「真是個混蛋。」（或者你心裡想的話更難聽）。不管怎樣，你大概不可能對自己說：「天哪，他不知道出了什麼事，怎麼會那麼匆忙。」

我們不會這麼想的原因不難想見，因為那像是天真的替壞人找藉口。但花點時間回想自己的行為，思考一下，當你超速、別人完全有理由咒罵你的時候，難道當時的狂飆可以真實呈現你的真正性格嗎？（也就是說，你是個徹徹底底的混蛋？）或者，一切只是因為當時的狀況使然？

在第一章的第一個故事中，吃比較多爆米花的電影觀眾是因為拿到大桶的爆米花，這個故事讓我們了解到，對別人妄下論斷有多麼容易。如果我們不知道桶子大小的影響，就會輕易的認定那些拿到大桶爆米花的人都是大胃王。這項研究最令人驚嘆的部分，當然就是拿到大桶爆米花的人真的會變成大胃王。因此當有人遲到二十分鐘，正在趕往會議的路上時，他就會變成恐怖駕駛。所以看似是人的問題，卻往往是情境的問題。

同樣的現象也發生在商業世界中。愛德華·戴明（W. Edwards Deming）是讓製造業掀起革命性變革的全面品質管理運動（Total Quality Management）主要發起人，他曾提及一家在製程中使用多種易燃材料的公司。不出所料，這家公司的工廠火災事故頻傳，但公司的總裁不認為是情境的問題，而是人的問題。他寄了一封信給全公司一萬零五百名員工，懇請員工降低縱火次數。¹ 唉！（看似人為縱火的問題，

通常是易燃化學品造成的問題。)

人們經常對環境的力量視而不見。史丹佛大學心理學家李·羅斯 (Lee Ross) 在一篇知名的學術文章中，發表他針對數十項心理學研究的調查，並指出人們系統性的忽視影響他人行為的情境力量。他將這種根深蒂固的傾向稱為「基本歸因偏誤」 (Fundamental Attribution Error)。² 這種偏誤在於人們喜歡將他人的行為歸咎於對方的人格特質，而不是對方所處的情境。

基本歸因偏誤也會讓人際關係變得複雜。婚姻諮商師韋娜－戴維斯表示：「大部分的人會把婚姻問題歸咎到配偶天生的人格特質。」太太可能會說：「我丈夫是一個固執的人。」但韋娜－戴維斯可能會告訴她：「你必須承認你的丈夫不是一直都那麼固執。當他的同事建議採用開發客戶的新方法時，他並沒有反對。當你提出處理家庭財務的新方法時，他也沒有拒絕。他的固執主要出現在你改變孩子的管教方式時，當你改變管教方式，他就會變得固執己見。所以他的行為是因為情境，而不是性格中根深蒂固的頑固。」³ (這當然不是在替他的固執找藉口，但卻給了我們解決問題的希望。因為調整環境總是比改變人格特質來得簡單。)

基本歸因偏誤也是人們喜歡觀賞《報告狗班長》 (The Dog Whisperer) 和《超級保姆》 (Supernanny) 這類電視節目的原因。在節目中，外來的專家用全新的管教方法，馴服無可救藥的小狗和小孩。節目一開始，我們看到一隻見到東西就咬的狗，或是一個完全不聽話的小孩，於是我們不由自主的對他們的性格妄下論斷：「這隻狗很兇」「這個小男孩是個搗蛋鬼」。當他們在短時間的調教下徹底改變後，我們感到大為吃驚。

如果我們能夠修正自身的基本歸因偏誤，這些節目就會顯得非常荒謬 (有點像是你看到一個節目把滾燙液體『危險又不穩定』的放進冰箱

很長一段時間，沒想到，液體放棄了它原本火熱的本質，變成了冰塊）。

現在你應該明白為何架構中的第三個要素—路徑，如此關鍵。如果你想讓人們改變，你可以提供明確的方向（騎象人），或是激發動力和決心（大象）。或者，你可以只是讓過程變得更容易。打造一個陡峭的下坡，再推人一把；移除路上的障礙；四處設立號誌，讓人們知道自己離目的地不遠了。

簡而言之，你可以形塑路徑。

2.

要進一步了解順暢的路徑如何改變行為，可以參考針對大學生為什麼願意（或不願意）捐贈食物罐頭給食品慈善列車的研究。研究人員知道，有些學生原本就比其他入來得樂善好施和慷慨，更願意捐贈食物。研究人員好奇的是：「可不可能藉由改變情境，讓混蛋也加入捐贈的行列？」

首先，為了區分「聖人」和「混蛋」，研究人員針對某一棟學生宿舍的學生進行調查，要求每一位學生評估他們的室友（大約有一百人），是屬於最可能捐贈的人，或屬於最不可能捐贈的人。研究人員彙整了資料後，就能了解哪些人樂善好施，哪些人不是。

接下來，他們開始形塑路徑。一部分的學生收到一封簡單的信，信中說明下週將有一班食品慈善列車，請他們帶著罐頭食品到崔斯德廣場（校園內的知名地標）。其他學生則收到一封內容比較詳盡的信，包括物資募集地點的地圖、對豆類罐頭的需求，還建議學生想想自己什麼時候會順路經過崔斯德廣場，才不用刻意跑一趟。

兩封信隨機發送給聖人和混蛋。過了一個星期，當食品慈善列車活

動結束後，研究人員也掌握了捐贈和未捐贈食物的確切名單。

收到簡單信件的學生不算慷慨。只有八%的聖人學生捐贈食物，混蛋學生則是全軍覆沒。到目前為止，混蛋學生的表現沒辜負他們的名聲（但聖人學生也不見得有多出色）。

接下來的結果令人感到震驚。收到內容詳盡信函的學生明顯慷慨了許多：四二%的聖人學生捐贈食物，連二五%的混蛋學生也捐出了食物！這是一個振奮人心的結果。研究人員只不過讓路徑變得更平順，就成功的讓宿舍中二五%最糟糕的人捐出食物⁴（重點來了：如果你餓到必須馬上吃個罐頭食品，手上有地圖的混蛋幫忙的機率是沒有地圖的聖人的三倍）。

更重要的是，剛剛的路徑其實沒有太過劇烈的變化，這封信函只不過提供稍加具體的資訊。想像一下，如果採取更積極的干預手段會有什麼效果：如果志工們挨家挨戶募集罐頭食品呢？

看似人的問題，往往是情境問題。無論你扮演的角色是什麼，對情境都有或多或少的控制力。

3.

今天，請仔細注意一天當中，有多少次因為別人調整了環境，進而影響了你的行為。交通專家希望大家開車守規矩，因此在道路上畫線、架設各種號誌；雜貨店老闆希望你在店裡多逗留一會兒，因此把牛奶冷藏櫃安排在最裡面。你上司的上司想要鼓勵員工之間相互合作，因此批准了移除所有隔間的「開放空間計畫」；銀行受夠了人們總是忘記取回提款卡，所以現在提款機強迫你先取出卡片，才能領取現金。

調整環境是為了讓正確的行為更容易發生，錯誤的行為更難以實現。就這麼簡單。亞馬遜網站的「一鍵下單」就是很好的例子。打電話

得按十個鍵，現在只要花十分之一的力氣，就能購買新書或DVD。這才叫「即刻滿足」。

亞馬遜網站的設計師只不過把他們希望你做的事（在亞馬遜網站消費）變得容易些。他們竭盡所能把購物的障礙降到最低（至少在他們推出「眼睛眨一下就能下單」的服務之前，目前的方法確實如此）。這個設計為公司增加了好幾百萬美元的營收。

類似一鍵下單的作法，其實可以應用在所有地方。幾年前，一位名叫彼得·布雷格曼（Peter Bregman）的顧問獲聘協助一家管理顧問公司，解決內部的行政問題。管理顧問公司的收費是以顧問提供服務的時數來計算，一旦顧問無法準時交出工時表，就會拖慢公司向客戶請款的流程。在過去使用紙本工時表的年代，顧問都能準時繳交工時表。如今公司開發出一套線上工時軟體，大家卻不肯使用。公司已經舉辦過相關的訓練課程，但顧問還是繼續使用紙本工時表。

備感挫折的管理高層決定採取強硬的手段，命令員工必須使用線上工具。布雷格曼表示，「這道命令對大約一半的員工有用，其他人則是依然故我。」管理高層於是祭出殺手鐮：他們發出一份備忘錄，聲明除非使用線上工具，否則領不到薪水。（根據我們的經驗，想要推動改變的人總會本能的採用棍子和胡蘿蔔策略。但這個策略其實反應出當事人對人類行為只有粗淺的了解，認為人只對好處和懲罰有反應。這種作法很快就會變得很荒謬。難道公司每次推動改革時，都要高舉「不發薪水」這根棍子嗎？）

布雷格曼趕緊踩剎車。他說：「等等，我們知道大家不使用線上工具的原因嗎？」管理高層認為顧問要不是反改革的盧德主義者（編按：**Luddites**，十九世紀英國民間對抗工業革命、反對紡織工業化的社會運動者），就是固執己見，這些都是典型的基本歸因偏誤的觀點。布雷格曼說服管理高層再進一步調查。

那些繳交紙本工時表的員工被問到為什麼他們不肯使用線上工具時，答案是，紙本簡單多了。提問者不太相信這個答案，於是他們要求在旁觀看員工使用線上工時軟體的過程。結果讓他們恍然大悟。

原來，很多員工對軟體內建的「小幫手」功能有諸多抱怨。諷刺的是，小幫手存在的目的是，要幫助員工填寫表格。你可以先回想一下微軟Office軟體中，那根要幫助你寫信的惱人迴紋針，再想像一下如果你一定要接受它的「幫助」，會有多煩人。當管理高層關閉小幫手功能，讓員工可以直接進入表格的畫面後，使用率馬上提升。過了幾個星期，公司上下都使用了線上工時表。

布雷格曼說：「員工不是要違抗命令，他們只不過是挑比較簡單的路走。」

這個故事反映出一個令人遺憾的事實，管理高層未能從一開始就從路徑層面尋找解決方案。他們反而想用不發薪水來嚇唬大象。布雷格曼認為高層受限於自身的思考邏輯：「好啊，我已經要求他們這麼做；也教到他們該怎麼做；還命令他們一定要做。我不知道還能做些什麼！」當下，管理高層覺得自己黔驢技窮，於是改採懲罰手段。

布雷格曼說：「我們所受的相關教育教導我們重視誘因，甚至我們的父母也是如此：『不做你就拿不到零用錢！』⁵ 但其實管理高層和父母所擁有的工具比自己知道的還要多。只要改變路徑，就能改變行為。」

診療站 你能不能讓問題學生準時上課？

情境

巴特·米勒（Bart Millar）在奧勒岡州波特蘭市林肯高中教授美國歷史。班上有幾名學生讓他感到相當頭疼，例如：羅比和肯特。這兩個人總是遲到，然後還會坐在教室的最後一排，不斷聊天說笑，擾亂課堂秩序。米勒試著對他們採取強硬態度，板起臉孔教訓他們，甚至送他們去校長室。但不管怎麼做，似乎都沒用。他該怎麼做，才能讓這些學生不要如此脫序？（巴特·米勒和案例是真人真事，但孩子的名字是化名。）

轉變與阻礙

如果米勒想要羅比和肯特的行為「像模範生」，那他注定失敗。他應該聚焦在關鍵行動上：米勒希望羅比和肯特在上課鐘響前，就在椅子上坐好。如果能達成的話（這可不是簡單的事），米勒就可以將改變的規模持續擴大。

是什麼阻礙了改變？老實說，這應該不是騎象人的問題。羅比和肯特很清楚知道自己何時該坐在位子上，所以根本不必考慮騎象人。這是大象的問題。這兩個孩子根本不願意準時進教室，更何況準時上課就表示得犧牲和朋友在走廊上鬼混的時間。路徑也可能對兩個孩子的脫序行為發揮作用：在他們所處的環境或文化中，有哪些因素讓他們不會因為遲到承擔後果？

如何做出改變？

．指揮騎象人

不適用。這些青少年很清楚自己該做什麼。

．激勵大象

找出感覺。也許在孩子眼中，米勒是一個抽象的權威象徵，而不是一個個體。也許米勒可以和孩子們一對一聊天，告訴他們：「我覺得壓力好大，因為必須在那麼短的時間內講完那麼多內容，但這是別

人評量我工作表現的標準。我知道你覺得遲到幾分鐘沒有什麼大不了。但對我來說，卻會增加工作難度。能不能幫我個忙，早個幾分鐘到教室？」這招是否奏效，要看孩子們的同理心程度。可能有效，也可能完全不管用。

．形塑路徑

1. 調整環境。上課鈴響後，就把教室門鎖上，讓遲到的人被困在走廊上。
2. 建立習慣。每堂課一開始先舉行一個只有一、兩道題目的小測驗。如果羅比和肯特沒參加測驗，他們就會被當掉。
3. 號召群眾。在牆上張貼一張「準時上課」紀錄表。也許當羅比和肯特看到自己是唯一違反規定的遲到大王時，他們會願意改變行為。
4. 建立習慣。規定每堂課最晚進教室的學生要回答第一個問題。
5. 號召群眾。想辦法讓羅比和肯特知道其他同學不喜歡他們的行為（幾乎可以肯定他們不喜歡）。通常問題人物常常誤以為其他人會崇拜自己的囂張行徑，來自同學的誠實意見，可以戳破這個假象。
6. 調整環境。可以學習米勒的作法：他買了一張舊沙發，把它放在教室前面。大家一眼就知道，這張沙發是個很酷的座位，學生可以慵懶的靠在沙發上，不用在課桌前正襟危坐。突然，羅比和肯特每天都很早進教室，這樣才能「坐到好位子」。讓他們自願坐到教室前排，真是天才。

4.

貝琪·理查斯（Becky Richards）在凱瑟南舊金山醫院（Kaiser South San Francisco）服務。該院的護理師每天要給出大約八百份藥物。「給藥」是指從醫生開具處方（如一百毫克的布洛芬[ibuprofen]），到病患拿到藥之間的過程。護理師拿到醫師字跡極為潦草的處方後，要先謄寫出一份清楚的副本，傳真給藥局。藥局送來藥物後，護理師得在正確的時間，用正確的形式（靜脈點滴、針筒注射或口服），以正確的劑量，送到正確的病患手中。

護理師給藥的正確率非常高：平均來說，大概每一千次給藥，會有一次錯誤。儘管錯誤率非常低，但有鑒於凱瑟醫院的給藥量十分龐大，一年下來大概也會有二百五十件錯誤，而且每件錯誤都會造成傷害，甚至還可能致命。例如，如果患者接受太多肝素（一種抗凝血藥物），血液會難以凝結造成出血；如果使用的肝素太少，則可能會產生血栓，導致中風。

理查斯曾擔任凱瑟醫院成人臨床醫療服務主任，她所帶領的護理團隊希望能夠降低給藥的錯誤率。理查斯相信，大多數錯誤會發生是因為護理師分心。護理師的工作環境很容易造成分心，因為大部分傳統醫院的給藥區都位於護理站的中央，這通常是整層樓中最嘈雜的地方。理查斯引述了德州大學一位研究給藥錯誤的教授泰斯帕（Tess Pape）的話：「當今社會，大家都很欣賞擁有多工能力的人，讚許那些能夠一次完成好幾件事的人。但給藥的時候是最不應該一心多用的時刻。」

先用理查斯的立場思考這個問題。你的目標很明確：「改變護理師的行為，使他們能夠更專心，更不容易受到打擾」。該如何做到這一點呢？首先，你得先找出問題的核心。

護理師很清楚外界對他們的期待，因此關鍵行動是明確的，所以這不是騎象人的問題。對於提升專注力，護理師也沒有情緒上的抗拒，其實，當他們被打擾時，也覺得很煩。因此在這個例子中，我們很難得有一頭願意配合的大象。看來，問題出在打擾本身。當護理師在大廳中穿

梭給藥時，大家都想也不想就找他們幫忙。更糟糕的事，護理師也覺得自己有義務做出回應。沒有哪個護理師會對外科醫師說：「老兄，不好意思，我現在沒空幫忙，我正在給藥。」但是，想要降低錯誤率，非得這麼做不可。

理查斯要做的是，讓其他人意識到自己正在打擾護理師，她得突顯這種不好的行為。在理想的情況下，正在給藥的護理師應該待在隔音泡泡裡，就像《特務行不行》（*Get Smart*）裡的隔音膠囊一樣。由於無法打造隔音膠囊，理查斯提出使用視覺符號的點子，讓護理師穿戴某樣東西，用來提醒其他人：嘿！我正在給藥，現在不要打擾我。

在考慮了臂章和圍裙之後，理查斯決定採用背心，並稱它為「給藥背心」。要上哪兒去買給藥背心呢？理查斯隨便找了件背心，將就著用：「我們的第一件背心是在網路上買的。品質真的很差，使用便宜的塑料，而且還是亮橘色。網路購物真的要小心。」

買到了背心之後，理查斯向她的下屬說明她的構想：當你給藥時，請穿上給藥背心。因為背心的顏色很亮，就算在大廳的另一頭也看得見。我們所有人，包括醫生，就會知道別去打擾身上穿著這件背心的人。

她挑選了凱瑟醫院的兩個單位測試給藥背心這個構想，從二〇〇六年七月開始，為期六個月。

理查斯很快就遇到了麻煩：護理師痛恨這件背心，醫生也是。「護理師們覺得穿這件背心很丟臉，又常常在需要的時候找不到。」理查斯說：「他們不喜歡這個顏色。他們問我，『該如何清洗？』而醫生們對於經過護理師身旁，卻不能跟他們交談的規定，深感不滿。」

護理師對背心的意見回函十分苛刻：「喔！所以你是要讓大家都注意到我們可能會犯錯的事實。」「你想讓大家認為我是個笨蛋，因為我的反應不夠快，沒辦法同時處理幾件事。」「再給我一頂安全帽和一個安全錐，我就可以去高速公路局上班了。」

「他們很殘忍。」理查斯說。由於大家的接受度很糟，理查斯已經打算終止這個計畫，嘗試別的作法。

就在這時候，背心測試的相關數據出爐了。

在為期六個月的測試期內，給藥錯誤率較測試前下降了四七％。

「這讓我們大吃一驚。」理查斯說。

一旦有了數據的支持，厭惡感就會消失。測試結果令人印象深刻，整個醫院都採用給藥背心，只有一個單位堅持不需要。在整個醫院採用給藥背心後的第一個月，錯誤率下降二〇％，除了堅持不需要的那個單位外，該單位的錯誤率反而增加了。（猜猜看是哪一個？）⁶

假設有個解決方案，雖然每個人都討厭它，但它卻還是奏效了，而且還因為成效卓著，大家從原本的厭惡轉為熱情支持，你就知道這絕對是個高明的對策。貝琪·理查斯找到了改變路徑的方法。

5.

航空業長期以來也一直採用類似的作法。因為大多數飛航事故都發生在最忙亂、也最需要密切配合的起降過程，於是航空業採用了「靜默駕駛艙」原則。⁷ 不管在任何時候，只要飛機的飛行高度低於一萬英尺（無論是正在起飛或正在下降），駕駛艙內禁止任何與飛航無關的談話。距離地面一萬一千英尺時，駕駛艙成員就可以談論足球、聊孩子，或是聊可惡的乘客，但高度在九千五百英尺時，什麼都不准談。

有個資訊團隊也採用了「靜默駕駛艙」的概念來加速重要軟體的開發計畫。該團隊設定了明確目標，要將新產品的開發時間從三年縮短到九個月。每當遇到完成期限緊迫的開發案，辦公室就會瀰漫一股緊張的氣氛。當進度落後時，大家很習慣打斷同事手邊的工作，要求他們抽空幫個忙。主管則是常常出現，要求大家針對計畫「回報進度」。結果，

軟體工程師工作時不斷受到打擾，而且次數愈來愈頻繁，於是有人開始在週末加班，為的是一個安靜的工作環境，而每週工時也因此從六十個小時暴增到七十個小時。

該資訊團隊的主管於是決定嘗試一項實驗。規定每週二、週四和週五的上午是「安靜時間」。安靜時間就像是程式工程師的靜默駕駛艙，讓他們可以專注在複雜的程式設計上，不再因為頻繁的打擾而中斷手上的工作。即使是對人際互動最為遲鈍的員工，也對這個路徑的變化給予正面回應。一名最常打擾別人的工程師說：「以前我老想著自己要安安靜靜的工作，試著爭取更多的安靜時間，但這個試驗，讓我反省到自己對別人造成的影響。」

最後，團隊順利達成了開發期只有九個月的嚴峻目標，部門副總裁將這個成果歸功於靜默駕駛艙的安靜時間：「我想，如果沒有這個規定，我們不可能如期完成，這是個全新的基準點。」⁸

無論是飛機駕駛艙、醫院和資訊團隊，在這些完全不同的環境中，正確的行為都不會「自然而然」的發生。護理師不會「自然而然」擁有不受打擾的工作空間；程式設計師不可能在「自然而然」的情況下，擁有不受打擾的環境，專心撰寫程式。唯有等到領導人刻意重新形塑路徑，這一切才可能發生。只要稍微調整一下環境，正確的行為就會突然發生。真正改變的不是人，而是情境。看似是人的問題，往往是情境問題。

6.

我們已經看過很多組織（像是辦公室、航空業、醫院）調整環境的案例，但是，別因此以為只有組織可以這麼做，我們一樣可以把這些技巧應用在自己身上。許多人都發現，環境調整比自我控制更能有效的改

變自己的行為。

例如，前言中的爆米花桶研究計畫的主持人汪辛克就有一些忠實的節食者遵循他的指導：「把餐具變小」。使用較小的盤子、較小的碗和較小的杯子。

汪辛克很清楚，人們如果使用大盤子，就會忍不住在盤子上放滿食物，盤子上只裝了一半的食物，怎麼看怎麼不對勁。而人們又習慣把盤子裡的食物吃光，這就是大問題了。大盤子＝大份量＝飲食過量。根據汪辛克的說法，想要控制飲食，首先得從控制盤子的大小開始做起。將大餐盤放進櫥櫃裡，改用沙拉盤吃晚餐；大杯子收起來，用小酒杯喝酒。永遠不要捧著整袋、整盒的零食直接吃，先倒出適當的份量，裝在原本放開胃菜的小碟子上。這些非常簡單的環境調整——把盤子、碗、和杯子通通換成小的，對飲食行為可以產生巨大影響。

每個人都會和自己玩這類把戲，試圖推自己一把，做正確的事。我的一個男性友人，每天晚上睡前會恭恭敬敬的把他的慢跑裝備擺好，這麼一來，早上起床後，就更容易動身去跑步。另一個朋友則非得在睡前將咖啡機設定為自動沖泡，因為清晨飄來的咖啡香氣可以幫助他打敗睡魔。還有一名女子，把自己的信用卡冰凍在一塊冰塊裡，每當她感受到消費的欲望時，就能強迫自己冷靜下來（或者說，先退冰一下）。

自我操控真的有效。亞曼達·塔克（Amanda Tucker）就採用了這些調整環境的原則，來改善她的管理風格。塔克是耐吉（Nike）派駐在越南分公司的業務經理，經常出差到偏遠地區視察工廠。當她不在辦公室時，工作愈積愈多，使得她每次回到公司，都有種喘不過氣的感覺。

「我覺得情況已經超過我所能負荷的範圍。」她說。她很想把辦公室的門鎖上，埋頭完成手上的工作。但她知道，和團隊保持接觸非常重要。事實上，她還制定了一項門戶開放政策，只要她在公司，下屬隨時可以進來找她。

接下這個職務的九個月後，塔克徵詢下屬對她這位經理的評價，卻

驚訝的發現下屬抱怨她根本沒有時間與他們交談。塔克說：「有些人生氣的原因是，當他們進到我的辦公室跟我說話的時候，我卻仍然盯著電腦螢幕，還一邊打字。這當然讓他們認為，我覺得手邊的工作比他們來得重要。」

塔克知道他們說的是事實，這是個壞習慣。她也知道辦公室的配置助長了這個惡習。訪客進到她的辦公室後，會坐在辦公桌對面的椅子上。當她面對他們時，電腦螢幕還在她的視線範圍內。因此，塔克的雙眼很方便（太方便）就能在訪客和電腦螢幕間游移。

後來，塔克簡單的調整了辦公室配置。她移開擋在她和訪客間的辦公桌，新增一個會客區，擺了兩張小沙發和一張茶几。現在，她接待訪客的時候，電腦螢幕不再是個誘惑。

「只需調整一下家具擺放的位置，就可以與訪客有更好互動。」她說。六個月後，她再次徵詢大家意見，看到自己在溝通上的評價飆升，她感到很開心。⁹

倘若你看過塔克最初的評量結果，很可能會認為雖然她採取門戶開放政策，但她是一個不懂得聆聽下屬聲音的冷漠經理人。如此一來你就犯了基本歸因偏誤。只不過調整了一下辦公室的家具擺設，塔克就讓自己變成了「另一種人」。這就是形塑路徑的力量。

7.

用計謀打敗自己能帶來不小的成就感（你現在應該已經了解所謂的「智取自己」是指，騎象人智取大象）。塔克的解決方案因其簡潔優雅而動人。她只花了一點時間調整辦公空間，就解決了看似棘手的管理問題。塔克營造出可以遏止惡習的環境。

這個情況讓我們意識到自己的問題。在撰寫本書時，我們對於自己

常常因為收發電子郵件而分心感到惱火。想想這有多諷刺，我們一面建議讀者該如何駕馭他們的大象，自己卻因為大象而習慣性的檢查收件匣。所以我們決定採取自己的建議。

如果你使用的是微軟的 Outlook，每當收到新郵件，電腦就會響起提示音。那聲音就像數位貓草，聽到後感到興奮的你，怎麼可能不去查看郵件。萬一有個富有的奈及利亞政治人物在空難中喪生，你只剩一點點時間奪取他的遺產怎麼辦？

奇普下定決心調整工作環境：他仔細的搜尋控制台，終於讓他找到可以關掉電子郵件提示音的介面。後來，他發現每當有新郵件，工具列還是會出現新郵件的提示標誌，於是他拿女兒的麥克筆將便利貼塗黑，貼在螢幕的工具列上。如今他不再受電子郵件的折磨。無知是天大的福氣。

同一時間，丹則是採取激烈手段。他買了一台舊筆電，刪光了所有瀏覽器，也刪除了無線網路驅動程式。現在，每當他需要專注時，他就會帶著他的「史前機器」到咖啡店或圖書館，讓自己沒辦法上網。受到限制的丹，因此得到了自由。

我們極力抗拒電子郵件的過程，聽來有些可悲，但其中卻蘊藏著值得深思的重要議題：除了提高難度之外，有沒有可能藉由改變環境，徹底消除（無論是你或你的同事）不好的行為？其實，很多人的工作就是要想方設法消除錯誤的行為。

例如：工業安全。許多工廠裡都有危險機具，萬一不小心發生倒楣的情況，就可能有工人的手指或手掌被截斷。如果你是工廠領班，你的操作員在一次意外中失去食指。你想確保類似悲劇不再發生。該如何做到這一點？

你可以通過清晰的標示，給員工的騎象人明確的指示：「雙手遠離機具，否則有受傷的風險」，旁邊再附上一張圖示，說明機器的危險位置。

你也可以用恐懼來打動工人的大象。我們可以參考道路安全教育課程的作法，參加課程的青少年必須觀看血肉模糊的車禍影片，好讓他們在課程結束後，不會像個橫衝直撞的青少年一樣開車。同樣的，你也可以召集工人，然後播放員工失去手指的影片。讓大家看到血淋淋的傷口，再請傷患本人現身說法，呼籲同事認真看待安全問題。「我真希望我當時再更注意一點。」他說。

或者，你可以專心處理路徑，完全無需考慮情感和理智因素。老實說，如果你根本認為員工無藥可救，認為這些人就是心存僥倖，為了好玩老是把手放在危險區域。這樣你還有辦法成功阻止他們傷害自己嗎？

絕對可以。許多工廠都辦到了。例如，某個機具的設計是必須同時按下兩顆按鈕才能啟動，而這兩顆按鈕的位置讓操作者不得不雙手高舉並且張開（就像「YMCA」舞蹈中，比出Y的動作）。這項安排的巧妙之處在於，當你同時按住兩顆按鈕，你的手（依照設計）就不可能靠近機具的危險區域；如果手沒按下按鈕，機具就會處於靜止狀態。無論是那種情況，你都能保住手指。

看！你阻止了危險行為。

8.

記住剛剛這個例子，再想想所有讓「壞行為」消失或幾近消失的創新作法：藥罐上的兒童安全瓶蓋、必須踩住煞車，才能換檔的汽車、還有各種防火材質的產品。特別注意的是，最近新產品的設計目的都是，要避免傷害發生。其實「傷害預防」是一個蓬勃發展的領域。美國各州政府都有一群雇員（通常資金嚴重不足），他們的工作是負責想辦法減少導致傷亡的意外，像是小孩掉進泳池、老人在家裡摔倒、車禍等不幸事件。這類事件不大可能完全消失，但可以降低因此引發的傷害。

為了盡可能降低不良後果發生的風險，傷害預防專家通常會採用哈頓矩陣（Haddon Matrix），這個簡單的框架透過強調三個關鍵階段，讓人得以系統性的思考意外，這三個階段分別是：事件前、事件本身和事件後。¹⁰

假設我們的目標是減少車禍所造成的嚴重傷害。「事件前」的干預措施，包括任何可以防止車禍發生的方法：在公路上安裝明亮的照明設備，在道路路面繪製清晰的標記，推廣安全煞車鎖，展開拒絕酒駕的宣傳活動。

至於「事件當下」的干預措施，則是接受車禍難免發生的事實，並自問如何降低傷害程度。安全帶和安全氣囊是標準的事件當下干預措施，還可以考慮分離式的路燈桿，和在交流道出口兩旁排成一系列的大型橘色圓筒（目的在於緩衝撞擊力道）。

針對「事件後」的干預措施，則是接受車禍終究會發生，而人們也必定會受傷。其目的是要將傷害程度降到最低。因此，打造一支快速有效的緊急醫療團隊非常重要。

哈頓矩陣不只對攸關生死的事件管用。假如你是一家小公司的資訊人員，你的工作職責之一是，避免因電腦當機造成重要資料的流失。遇到這類情況，有些資訊人員不採用哈頓矩陣，而是選擇「威嚇宣言」

（Hectoring Manifesto），責備同仁未能做好檔案備份的工作（基本歸因偏誤再度出現：我的同事都是粗心和懶散的人）。但如果你採用哈頓矩陣的架構思考，你會更能看見事件的全貌。

先思考事件前的干預措施：「只要電腦不當機，資料就不會流失」。因此，或許可以安排每月一次的電腦檢查，替同事採購更厚實的筆電包，並且每三年編列一筆更換電腦的預算。

針對事件本身的干預措施則是，找出防止資料因電腦當機而流失的辦法。例如，有些電腦內有額外硬碟，可以同步複製所有資料。當機造

成兩顆硬碟同時毀損的機率不高。

事件後干預措施則是，接受資料已經流失的事實，並全力降低傷害。最簡單的作法是，建置一套夜間網路自動備分系統，那麼就算電腦當機造成資料流失，至少還能回復到前一晚的檔案狀態。另一個事件後策略，則是避免將重要資料儲存在筆電上，你可以使用像Salesforce.com之類的線上應用程式來存放客戶的聯絡資料，如此一來，單一的硬碟狀態就不會影響到寶貴的資料。

請注意，我們針對資料流失問題所設計出的縝密計畫，並未考慮同事的想法和感受。我們不曾提及他們的騎象人或大象，我們只是調整環境，杜絕不良行為。

9.

一九九九年，一家名為機架空間（Rackspace）的雲端計算公司突然一夕之間讓公司內的不良行為消失無形。就在某一刻，公司員工停止原本的行為，改採另一種行徑，這樣的行為轉變成為該公司自成立以來最重要的轉捩點。在我們討論這個重要時刻前，先了解一下故事的背景。

機架空間是一家替其他公司管理網站的公司。優質的客戶服務是他們引以為榮的精神，從公司的口號「狂熱服務」即可得知。公司投注在客戶服務上的心力得到了回報，多年來，機架空間憑藉其服務贏得了一系列獎項，而該公司在衡量消費者口碑分享的「淨推薦值」（Net Promoter）上的得分，始終令同業羨慕不已。

但機架空間並非打從一開始就重視客戶服務。一九九九年，機架空間根本不重視客戶服務。公司創辦人葛拉漢·魏斯頓（Graham Weston）表示，機架空間早期的經營模式是「拒絕服務」。公司認為應該竭盡所

能降低客服的成本，愈是能盡力阻止客服電話響起，公司的獲利就會愈好（這算是哈頓矩陣的負面版本：如果你將客戶來電視為應該消失的不良行為，你就會想盡辦法阻止客戶打電話來；曾經有許多年，亞馬遜網站的政策是不公開客服電話）。

然而在一九九九年的秋天，機架空間接到了關鍵的一通電話。事情一開始稀鬆平常，就是有位客戶來電尋求協助。他按下「5」轉接客服人員，卻被接到了語音信箱，他聽到了訊息是：「請在此留言，但由於我們不會經常檢查留言，你最好改發電子郵件。」該名客戶只好勉為其難的發了一封電子郵件到指定的信箱。但卻遲遲等不到機架空間的回信。

經過好幾次惱人的來回後，該名客戶怒不可遏。他花了點工夫查出葛拉漢·魏斯頓另一家房地產公司的辦公室地址，直接找上門去。驚訝的魏斯頓要求這位顧客將之前的電子郵件轉寄給他，並承諾會調查此事。

魏斯頓檢視了客戶所寫的一封封電子郵件，發現客戶因為得不到回應，變得愈來愈憤怒。魏斯頓說：「我突然了解客戶要的是什麼。客戶不能處理的事，對我們來說輕而易舉。所以，我當時心裡想的是，我們何不愉快的替客戶服務呢？」

魏斯頓很清楚，公司如果要永續發展，不能老是迴避客戶。「我們做出了一百八十度的轉變。」他說。

魏斯頓聘請大衛·布萊斯（David Bryce）擔任客服主管。布萊斯與團隊第一次會面後宣布，機架空間將從一家害怕客戶服務的公司轉型為一家熱衷客戶服務的公司。他在牆上張貼了一幅激勵人心的標語：機架空間提供狂熱服務。這句話馬上烙印在每個人心中。

當然，這只能算是空談，還要搭配行動來支持它。首先，魏斯頓改革了公司的經營模式。提升服務品質會造成更多的開支，如果機架空間打算同時提供優質服務與尖端的專業技術，將迫使售價過高，以致乏人

問津。因此，魏斯頓要求公司不要追求尖端科技：「我們不需要最先進的技術，我們只要做到標準化。我們必須集中火力，有些事能做，有些事不能做。如果你是亞馬遜上的網站店家，請自行管理網站，我們無能為力。」（請注意，這是對騎象人明確的指示。）

魏斯頓和布萊斯所做出的最大改變，或許也是最簡單的改變。與所有主機代管公司一樣，機架空間有一套來電自動轉接語音系統（「您的電話對我們至關重要。想要取得無法解決您的問題的語音提示，請按1。想要在我們從不回覆的留言系統裡留言，請按5。想重聽選項，請按8」）。來電自動轉接語音系統大概是最基本的客服工具。

魏斯頓將此系統棄之不用。

「客戶來電意味著他們需要我們的協助，因此我們必須接聽電話，」他說。一旦沒有了自動轉接語音系統，辦公室裡也就少了安全網，除非有人接聽，否則電話會響個不停。對魏斯頓而言，這是服務精神的重要象徵。「當客戶遇到困難時，我們不應該等到自己有空時才處理，應該配合客戶。」當魏斯頓捨棄自動轉接語音系統後，員工就再也不可能躲避客戶。到二〇〇七年，該公司平均每週與每一家客戶通三次電話。

隨後，該公司推出了「約束衣獎」，頒發給熱心服務到幾近瘋狂的員工，得獎員工可以獲得一座以精神病患的約束衣為造型，上面印有公司商標的獎盃（這是針對大象的認同訴求：我們熱情服務，而這正是我們與眾不同的原因）。機架空間能在二〇〇八年登上《財富》雜誌最佳工作場所榜，並非偶然。

公司對服務的重視得到了回報。二〇〇一年，機架空間成為第一家轉虧為盈的主機代管公司，並且在接下來的六年內，每年平均成長率達五八%。到了二〇〇八年，機架空間已經超越AT&T，成為該產業總營收最高的公司。¹¹

10.

是什麼改變了機架空間客服人員的性格特質？完全沒有。員工的性格在公司轉型前、後沒有變化，只是他們工作的環境改變了。在這個新的環境中，過去行為（忽視客戶）難度增加，新的行為（服務客戶）變得容易。

在本章的內容中，我們看到了有些貌似「性格的問題」，可利用改變環境來矯正。轉型的效果非常驚人。找來一堆懶惰的客服人員，並且廢除電話自動轉接語音系統，結果他們就開始認真服務客戶了。一個被員工抱怨「不懂得傾聽」的主管，只不過調整了辦公室家具的擺設，員工的無力感就消失了；找來史丹佛大學宿舍中最混蛋的學生，給他們一張地圖和說明，他們就會比那些聖人學生捐出更多的食物。

簡單的路徑調整可以導致行為上的巨大改變。

1 參見Deming. See Deming (1982), *Out of the Crisis*. Boston: Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study.火災的故事在第三二五頁。

2 參見Lee Ross (1977), "The Intuitive Psychologist and His Shortcomings: Distortions in the Attribution Process," in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 10), New York: Academic Press.在許多領域的傳統理論中，也發現對於「基本歸因偏誤」的呼應。像是行銷人員討論如何找出消費性產品的正確心理變數；健康心理學家討論瞄準「準備好」要戒菸的人的重要性；人力資源顧問討論該如何找到對的人才；改變專家討論改變時，可以歸納出的三種人：信服者、中立者、抗拒者。但是社會心理學充斥著情境戰勝個人特質的例子。舉例來說，本章第二部分中食品慈善列車的研究就顯示，不願意捐贈食物的人只要得到一份地圖，捐出食物的機率比沒有地圖的人高出三倍之多。

3 參見Weiner- Davis. See Weiner- Davis (1992), *Divorce Busting*, New York: Simon & Schuster, p. 42.已證實出自於基本歸因偏誤的想法會傷害婚姻關係。研究報告指出，大部分習慣將婚姻問題歸咎於對方人格的夫妻較容易陷入痛苦之中。彼此的指控會在兩個人試圖解決問題時，導致更多負面對話和嚴重的爭執。見Norman Epstein, Donald H. Baucom, and Lynn A. Rankin (1993), "Treatment of Marital Conflict: A Cognitive- Behavioral Approach,"*Clinical*

Psychology Review, 13, 45–57.

4 食品慈善列車的研究出現於L. Ross and R. E. Nisbett (1991), *The Person and the Situation: Perspectives of Social Psychology*, New York: McGraw-Hill, pp. 132–133.

5 案例出自布雷格曼的部落格"The Easiest Way to Change People's Behavior"(March 11, 2009), <http://blogs.harvardbusiness.org/bregman/2009/03/the-easiest-way-to.html> (二〇〇九年三月十一日查詢)，以及奇普·希思在二〇〇九年五月對布雷格曼的訪談。

6 出自奇普·希思於二〇〇八年六月對貝琪·理查斯的訪談，以及理查斯在二〇〇八年四月於舊金山BEACON協會所做的簡報。

7 參見http://en.wikipedia.org/wiki/Sterile_Cockpit_Rule (二〇〇九年七月二十三日查詢)。美國聯邦航空總署 (FAA) 於一九八一年提出「靜默駕駛艙」原則，因為FAA在調查一九七〇年代飛安事件時，發現許多起事件都是因為機師在閒談時忘了注意儀器所引起。

8 參見Leslie A. Perlow (1997), *Finding Time: How Corporations, Individuals, and Families Can Benefit from New Work Practices*, Ithaca, NY: Cornell University Press. 「安靜時間」實驗結果的談話在第一二六頁。作者佩羅 (Leslie A. Perlow) 是為自己的研究論文進行這項實驗。身為該公司內唯一的學生和外來者 (她現在是哈佛大學資深教授)，佩羅負責主導被部門副總稱為「全新基準點」的簡單政策。

9 故事出自塔克二〇〇九年五月在史丹佛商學院的課程「如何在困難的環境下改變」 (How to Change Things When Change Is Hard) 中所描述的一則案例。作者已徵得塔克的使用同意。

10 何謂哈頓矩陣，可參考舊金山衛生局的一份線上簡報 (來自約翰霍普金斯大學彭博公共衛生學院卡洛琳·富勒 (Carolyn Fowler) 的研究)：
<http://www.ccsf.edu/Resources/Faculty/jeskinne/documents/HAD2Complete.pdf> (二〇〇九年六月十四日查詢)。我們很感謝卡洛琳·富勒和艾瑞克·塔許 (Eric Tash) 對於哈頓矩陣的真知灼見。

11 機架空間的內容來自丹·希思兩次訪問葛拉漢·魏斯頓，分別在二〇〇七年十月以及二〇〇九年二月。該公司還提供了內部的營收成長數據。

策略 08 ▶ 建立習慣

1.

麥克·羅馬諾（Mike Romano）生於一九五〇年，在密爾瓦基長大，有三個哥哥。他的父親是修理水管和暖氣設備的工人；媽媽擁有商學學位，但留在家裡帶孩子，偶爾接些案子貼補家用。¹

羅馬諾的脾氣不好。十八歲就讀高中時，和人起了衝突，結果把對方扔出窗外。他害怕會被判刑，加上覺得自己一定會被徵召，於是選擇入伍從軍。最後法院決定放他一馬。

羅馬諾後來被分發到派駐越南的一七三空降旅，這是一支備受推崇的傘兵精英部隊。然而，一七三旅士兵間有個公開的祕密：濫用毒品。外界戲稱他們是「跳傘毒蟲」。在從軍前，羅馬諾不曾吸毒，他努力的在群癮君子中保持清醒。

抵達越南幾個月後，一枚闊刀地雷在他附近爆炸，炸傷了他的右手、前臂和腳掌。他被送到金蘭灣的一家醫院養傷，他在那兒首度接觸鴉片。

就像他周圍許多人一樣，他很快就染上了毒癮。就算轉到其他醫院治療，毒品的取得也不會有問題。他大多吸食摻有鴉片的大麻菸，但要取得液體鴉片，甚至鴉片口香糖也很簡單（更別說像LSD和大麻這類毒品）。在他十三個月的服役期間，羅馬諾飽受毒品的折磨。

像羅馬諾這樣染毒的案例，在越戰期間屢見不鮮。白宮方面對士兵染毒的報導十分困擾，因此下令展開毒品氾濫程度的調查，調查結果令人憂心。在越戰爆發前，一般士兵只是偶爾吸毒，曾經染上毒癮的士兵不到一%。但一到了越南，幾乎過半的士兵嘗試過毒品，二〇%的士兵

染上毒癮。人口統計學無法預測哪些族群最可能在越南染上毒癮，這與種族和社會階級無關。

而且士兵們一到越南很快就會開始吸毒。有二〇%的吸毒者在抵達越南的第一週開始吸毒，六〇%則是在三個月內開始。奇怪的是，吸毒似乎與創傷無關。就統計數據看來，研究人員發現藥物使用與士兵任務的難度、面臨的危險或同袍的死亡之間並無關聯。羅馬諾的情況與大多數士兵不同，他是因為受傷，才開始吸食鴉片。但對於大部分駐守越南的美國大兵來說，毒品只是生活的一部分、文化的一部分。

政府官員對於數千名染上毒癮的士兵返回美國後會造成的影響，感到害怕。無論是軍方或文官體系，都擔心國內的毒品勒戒計畫將人滿為患、不堪負荷。他們也擔心退伍士兵無法順利就業，可能淪為罪犯。

麥克·羅馬諾正是政府官員們擔心的人之一。當他終於在一九六九年搭上飛機，返回密爾瓦基時，還偷藏了一堆鴉片大麻菸。

後來，他的生活開始有了變化。回家一、兩個星期後，他坐在朋友的車上兜風時，看到了小學時代認識的女同學。他說：「停車！」並追了上前，女孩當時在一家藥局擔任櫃台。「我覺得她很漂亮。」羅馬諾說。

兩人後來開始約會。女孩很快就發現羅馬諾染有毒癮，於是逼他戒毒。羅馬諾試了幾次，但每當戒斷症狀讓他痛苦不堪時，他就會忍不住破戒。同時，他開始接一些建築工地和房屋粉刷的臨時工作，也在威斯康辛州立大學密爾瓦基分校修幾門藝術課程，也替學生會上演奏的樂隊，設計宣傳海報。

經過幾次反覆戒毒和吸毒的過程後，羅馬諾開始強迫自己戒毒，大約一個月，戒毒成功，從此不曾碰過鴉片。我們在麥克·羅馬諾的生活裡，看到的是一個似乎不可能發生的改變：成功戒毒的毒蟲。麥克·羅馬諾是個幸運兒。

2.

羅馬諾真的是幸運兒嗎？白宮的研究人員持續調查返鄉士兵的吸毒問題，卻發現了一個難解的謎團。研究人員在士兵返鄉八到十二個月後，致電詢問這些士兵使用毒品的狀況。越戰期間，五〇%士兵偶爾吸毒；二〇%則是嚴重上癮，這代表他們持續很長一段時間每週吸毒超過一次，而且在試圖戒毒時，會出現嚴重的戒斷症狀（發冷、痙攣、疼痛）。但是當調查人員持續追蹤時，結果令他們驚訝。只有一%的越戰退伍士兵仍然沉迷毒品。這個比例與越戰爆發前不相上下，大家擔心毒品會引發的社會問題並未發生。² 究竟發生了什麼事？

3.

人們對環境和文化其實非常敏感，包括所屬社群的規範和期待。每個人都希望穿著合宜、說話得體、經常出入正當場所。因為人類在天性上希望能夠融入同儕團體，因此彼此的行為會相互感染，感染力有時很驚人。

假設你的工作是設計出一個可以助人戒毒的環境。你可以把染毒的美國大兵丟在這個環境裡，相信環境的力量可以幫助他們打敗惡習。如果你可以不計成本的打造一個反毒主題樂園，你的樂園會是什麼樣子？

它可能會很像羅馬諾在密爾瓦基所居住的社區。

你會讓真心關愛這些退伍士兵的人圍繞在他們身邊，用對待正常人的方式與他們相處，而不是將他們視為毒蟲。你可以分配有趣的工作給他們，像是幫搖滾樂團設計海報，這樣可以讓他們的心思不要老是想著鴉片帶來的歡愉；你會針對吸毒制定廣為周知的嚴厲罰則。你會掃蕩毒品，讓士兵必須偷偷摸摸才得以取得和吸食毒品；你要確保他們的女朋

友堅決反對他們吸毒。你要讓吸毒成為一種社會禁忌，一旦士兵吸毒，就會覺得自己無法融入社會，甚至很可悲。你要消除環境中具傳染性的吸毒行為，像是身邊不再有吸毒的同伴，並且用具有感染力，但與毒品無關的行為來取代。你還要提供各種環境線索：場景、歌曲、食物、衣物和住家，而且不斷提醒退伍士兵戰前那個沒有毒癮的自己。

這是密爾瓦基主題樂園：這才是讓羅馬諾戒毒的真正原因。當羅馬諾搬回密爾瓦基後，他的環境改變了，而新環境也改變了他。

4.

羅馬諾的故事告訴了我們，環境對人們所產生的微妙作用之一是強化（或戒斷）我們的習慣。當我們想到習慣時，往往聯想到不好的習慣：咬指甲、拖拖拉拉、一焦慮就吃甜食等。但當然我們也有很多好習慣：慢跑、祈禱、刷牙。為何習慣如此重要？因為，習慣其實就是行為的自動導航系統。習慣讓人們不需要借助騎象人的意志力，也能做出許多好的行為：騎象人的意志力有限，因此如果正面行為能「不費力氣」的自動發生，絕對是一大利多。

要改變自己或他人，你必須先改變習慣，而我們從羅馬諾的故事中發現，當他的環境發生變化時，他的習慣也隨之改變。這很合理，因為習慣本來就和人們所處的環境密不可分。相關研究也證實了這一點。根據一份人們在生活中做出改變的研究，三六%的成功改變與搬遷到新環境有關，而只有一三%的不成功改變與搬遷有關。³

例如，許多吸菸者發現在度假時戒菸比較容易。因為在家裡，環境裡充滿了與吸菸有關的事物，在那裡戒菸，就像是在駱駝牌香菸的廣告場景中戒菸一樣，觸目所及的事物都在提醒著你抽菸的習慣。廚房的抽屜裡放著打火機，門廊上的陶罐成了菸灰缸，車上和衣櫥裡更是隨時瀰

漫著一股菸味。但度假時吸菸者所處的是中立的環境。這並不意味著戒菸因此變得容易，而是會變得容易一些。

然而，大多數人根本不可能如此劇烈的改變環境。如果你想要改變團隊的工作習慣，把辦公室搬到一個新的地方會有很大的幫助。但要公司接受這個想法並不容易。有沒有更實際可行的方法可以養成習慣？

首先我們必須了解，即使是微小的環境調整也能產生影響，就像前面所提到的。還記得亞曼達·塔克如何藉由重新安排辦公空間，讓自己更容易傾聽員工的心聲？這正是建立新習慣的第一步（正如我們在機架空間的例子中所見，環境調整甚至可以強迫習慣的養成；當公司捨棄來電自動轉接語音系統，客服人員很快就培養出接聽電話的習慣）。

但習慣的養成不全然是環境因素，也和心理狀態有關。比方說，光是藉由改變環境，也很難強迫你學會如何彈鋼琴。那麼，究竟該如何為新習慣奠定良好的心理基礎呢？

5.

假設你遲遲不肯上健身房，有一天，終於下定決心對自己說：「明天早上，送安娜上學後，我就會直接去健身房」。讓我們將這個心理計畫稱為「行動板機」（action trigger）：你決定當你遇到特定的情境（送小孩上學，明天早上）時，就要執行特定行動（運動）。

紐約大學心理學家彼得·高威茲（Peter Gollwitzer）是此一領域的研究先驅。他和同事薇若妮卡·布蘭斯塔特（Veronika Brand-statter）發現行動板機能有效激勵行動。在一項研究中，他們告訴一群大學生，如果額外繳交一份關於他們如何度過平安夜的報告，就能加分。但條件是：報告必須在十二月二十六日之前繳交才算數。大部分學生都很願意撰寫這份報告，但卻只有三三％的人如期完成。研究計畫中的另一批學生也

得到同樣的資訊，但不一樣的是，他們同時被要求設定行動板機：學生必須事先設定寫報告的確切時間、地點（例如，「耶誕節早晨大家起床前，我會到爸爸的書房寫報告」）。結果，居然有高達七五%的學生如期交出報告。

一個小小的心理建設，卻能收到驚人的成效。

這是否意味著單憑想像自己將要做某件事的時間和地點，就能提高確實執行的可能性？也對，也不對。行動板機無法強迫你（或任何人）做你完全不想做的事。行動板機不可能說服大學生在聖誕節當天參加網路的微積分營。但是，從加分報告的研究來看，行動板機具有強大的力量激勵人們去做自己知道應該要做的事。

彼得·高威茲認為，行動板機的價值在於預先做好決定。送安娜到學校會觸發下一步行動：上健身房。接下來不再需要有意識的思考，預先做好決定，省下了騎象人花在自我控制上的力氣。

透過說明可以更容易了解預設的概念。想像一下，你參與了高威茲的加分報告實驗。耶誕時分，你待在家中享受父母的寵愛，和兄弟姐妹說說笑笑。電視開著，聖誕樹亮著，家中那隻年邁的吉娃娃弗雷多正深情的望著你。別忘了還有很多美味的食物：火雞和醬料、胡桃派、松露巧克力；還能玩電玩、打個小盹、接到高中好友的電話。處處都是讓人分心的事物。因此，萬一你置身其中，卻沒有預先設定好要寫加分報告的決定；如果你沒有告訴自己，「在耶誕節早上大家起床前，我要在父親的書房裡寫報告」，那肯定辦不到。

這就是行動板機具有意外價值的原因。高威茲表示，當人們預設決定後，就等於「把行為的控制權交給了環境」。高威茲認為行動板機可以「避免目標受到各種誘惑、惡習或其他目標的干擾」。⁴

行動板機可以充分應用在工作上。如果你的銷售團隊比較熱衷開發新客戶，較不喜歡和現有客戶培養關係的話，給他們一個「咖啡和電

話」的行動板機。告訴他們，每當他們倒好每天早上的第一杯咖啡時，就要打一通電話給最重要的顧客。或者，參加完產業研討會的員工，一回到辦公室總是有回不完的信，以至於沒心情分享所學。這時你該為他們設下行動板機，建議他們在回程的班機上，每當「可以使用電子產品」的廣播響起時，馬上寫下要和團隊分享的內容。行動板機一定要夠具體、夠清楚，才能打斷人們正常的意識流。像「在員工表現很棒的時候，給予讚美」這種行動板機就過於模糊，無法發揮作用。

高威茲的研究證明，行動板機在愈是艱困的情況下，愈能發揮作用，因為艱困的情境最會消耗騎象人的自我控制力。一項研究分析了人們在實現「簡單」目標和「艱困」目標的成功率。研究發現，面對簡單的目標時，行動板機只能小幅的將成功率從七八%提高到八四%。但當目標很困難時，行動板機可以讓成功的機會提高將近三倍——從二二%大幅提升至六二%。

我們可以透過一份關於髖關節和膝關節置換手術病人復原情況的研究，來了解行動板機如何在艱困時刻提供人們幫助。一般來說，這類手術的患者平均年齡為六十八歲，在動手術前已經被疼痛折磨了大約一年半。而且手術剛完成的時候，情況反而更糟，手術對身體造成的傷害，讓患者連洗澡、上床、甚至站立都需要他人的協助，復健之路既漫長且痛苦。

當然，所有病患都希望盡快重新站起來。但有一組患者被要求設下行動板機，例如，「如果你這星期想要出去走走，請寫下你打算出門的時間和地點」。

這項研究的結果非常驚人。平均來說，設定了行動板機的病患只花了三個星期就能自行沐浴，其他患者則需要七個星期；設定行動板機的患者在三週半左右就能自行站立，後者則花了七·七週。在短短的一個多月後，設定了行動板機的患者可以自行上下車，沒有設定的人則是在

花了二·五個月。⁵

高威茲表示，就本質上來說，行動板機的作用是建立一種「速成習慣」。習慣是行為的自動導航系統，而這也是設定行動板機的目的。以下是「速成習慣」概念的證明：一項研究顯示，女性是否落實每月乳房自我檢查的最準確單一預測指標，就是她們是否有檢查的習慣。當另一組沒有自我檢查習慣的女性被要求設定行動板機後，她們的表現和那些有長期檢查習慣的女性一樣好。透過預設決定，她們馬上建立起速成的習慣。

當然，行動板機並非萬無一失。例如，有嚴重菸癮的青少年無法靠著設定行動板機成功戒菸。因為尼古丁強化下的抽菸習慣太強烈了。

即使行動板機不盡完美，但很難想像還有比它更容易讓改變即刻發生的方法。近期有一份整合研究，共計分析了八十五項研究中的八千一百五十五名參與者，研究結果發現，設定行動板機的人在同一件任務上的表現上，要比七四％未設定行動板機的人來得好。⁶

速成習慣是自我成長的渴望與科學現實之間罕見의交匯點。是個非常務實的作法。如果你的團隊決定採取新行動，要求他們進一步說明自己打算何時何地開始執行計畫。讓他們設定行動板機（也幫你自己設定一個）。

診療站 通用車廠的新安全政策

情境

派蒂·波普（Patti Poppe）是位於俄亥俄州羅茲鎮的通用車廠的部門經理，她正在煩惱如何推動新的安全政策。她的部門共有九

百五十名員工，負責將大片金屬焊接在汽車的骨架上。這個工作很危險。沖壓後的金屬片的邊緣很鋒利，如果工人把手放在邊緣並靠在上面，手就會被切斷。因此，手套和防護衣萬萬不可少。此外，雖然焊接工人佩戴了護目鏡，但有時火花會從側邊飛入，傷到眼睛。因此，新政策規定護目鏡必須加上防護側邊。舊的安全政策既複雜且充滿例外，比方說，駕駛堆高機的工人不必佩戴護目鏡。波普說：「每個人都認為自己符合『這不適用於我』條款。」她鐵了心要讓大家認真看待新政策。

改變和阻礙？

波普希望員工能避免遭到割傷和火花噴濺的傷害。以目前的情況來看，有三個可能的障礙。首先，舊政策的複雜度造成員工心生排斥。請記住，看似抗拒改變，往是因為指令不明確。波普必須針對這一點制定關鍵行動。其次，在有關人身安全的情境中，「男子氣概」往往發揮重要的影響力。這是認同問題。如果不戴護目鏡顯得比較有男子氣概，那麼工人心中的那頭大象就會抗拒護目鏡。第三，因為有「這個條款對我不適用」的心態，同儕之間的壓力會讓人抗拒安全政策。波普必須扭轉這樣的團體規範。同時要找到利用環境引發正確行為的方法。

如何做出改變？

．指揮騎象人

1. 制定關鍵行動。波普捨棄老舊複雜的政策，並把新政策簡化成兩項明確的指令：①每個人都必須配戴附有堅固側邊防護的護目鏡；②每個人都不准露出皮膚（不准穿短褲或短袖）。沒有商量的餘地。接著，波普找到了強化這些規定的辦法。在員工大會上，她主持一場與安全有關的「競賽節目」。一名工人獲邀上台當參賽者，

他得判斷模特兒身上的穿著是否符合新的安全規定。有些模特兒身上的穿戴只有一點點違規，例如，護目鏡少了一邊的鏡片。波普請台下的觀眾一起幫忙，他們大聲喊出答案，順便熟悉和記住他們該有的新行為。

2. 指向目的地。波普擔心大家會合理化自己的行為，用「這對我不適用」當藉口。因此，她設定了一個黑白分明的目標，杜絕模糊空間。只要你人在工廠，不管你的工作是什麼，都得遵守這兩項規定。安全政策在任何時候都適用於每一個人。

．激勵大象

教育員工。有男子氣概的人才不會戴這種呆瓜護目鏡。波普或許可以找到戴起來比較像是U2主唱波諾（Bono）的護目鏡，而不是像國中工藝課的老師。如此一來，或許可以降低這個改變對自我認同的威脅。

．形塑路徑

1. 號召群眾。透過要求工廠中的每個人都得穿戴安全裝備，波普讓服從成了新的團體規範。當你環顧四周，發現每個人都戴著護目鏡時，你可能會更願意戴上它。
2. 建立習慣。波普最後發揮了一點巧思：她在工廠四周漆上一圈藍色的線，只要一踏進藍色圈內，就必須遵守新的安全規定。此外，波普還在入口處，放了一塊藍色的木頭人像立牌，人像身上穿戴著符合規定的裝備。透過藍線和藍色人像立牌，波普等於設定了行動板機。她的目的是要訓練員工思考，當我跨過這條線，就是該穿上裝備的時候。行動板機有助於讓行為習慣化。由於波普的創新作為，讓工廠意外事故的發生率較先前降低了二一%（該工廠先前的表現在同業中原本就數一數二）。

6.

習慣是行為的自動導航系統，正因為如此，它們是領導人的重要工具。能夠將習慣導入、並強化團隊目標的領導人，便能毫不費力的推動進展。他們在不消耗騎象人有限自制力的情況下，改變了行為。

無論有意或無心，人們終究會養成某些習慣。你或許早就在不知不覺的情況下，建立了許多團隊的習慣。如果員工會議總是以溫馨的閒話家常開始，你其實已經在會議的自動導航系統設定好每次會議都要先進行個幾分鐘的暖身閒聊。對領導人而言，問題不在於如何養成習慣，而是該鼓勵那些習慣。

威廉·帕戈尼斯將軍（General William "Gus" Pagonis）在老布希總統時代主掌波灣戰爭期間的軍隊後勤作業。帕戈尼斯負責將五十五萬大軍運送到半個地球之外的戰場，還要加上軍隊的所有裝備。他的團隊總計準備了一億兩千兩百萬份餐點、輸送了十三億加侖的燃料，還寄送了三萬兩千噸的郵件。即便是沃爾瑪超市的高層，光想到這麼龐大的數字都會害怕。

毋庸置疑，清晰有效的溝通至關重要。每天早上，帕戈尼斯將軍準時在八點召開會議，八點半散會。會議沒什麼偉大的創新，但帕戈尼斯確實改變了兩個習慣。首先，他允許任何人參加會議（而且要求每個業務部門至少指派一名代表出席）。如此一來才能確保組織內的資訊公開且暢通。其次，他要求每個人全程站著開會。

帕戈尼斯說明站著開會的好處：「我很早就發現，站著開會的話，會議的節奏會比較明快。某人發表完意見後，馬上讓下一個人講話。在極少數情況下，偶爾有人囉囉唆唆、大發議論時，大家會開始出現一些肢體動作，腳動來動去、看來煩躁不安、頻頻看錶，於是很快的，談話

內容又會回到正題。我想不起來上次我主動打斷談話是什麼時候了，同儕團體本身就有強大的力量。」

帕戈尼斯刻意建立起一個習慣。其實，無論他選擇哪一種會議形式，到頭來都會成為習慣。對他來說，要舉辦一場兩小時的座談會也是輕而易舉。真正令人興奮的不是習慣的存在，而是他認為習慣應該為使命效力的洞見。當你得調動五十五萬大軍時，你需要的是專注，明確和效率。站立會議不能保證做到這三點，但會有所幫助，而且「毫不費力」。建立站著開會的習慣並不會比讓大家習慣開座談會來的困難（矽谷的敏捷式軟體開發專案強調快速合作，也採行類似的站立會議）。⁷

該如何建立可以支持改革計畫的的習慣？你只需要思考兩件事：①這個習慣必須要能推動任務，就像帕戈尼斯的站立會議；②這個習慣的接受度必須相對容易。如果習慣太難養成，反而本身成了一個問題。例如，你計畫多做一點運動，於是打算「培養上健身房的習慣」，結果問題還是存在，只是換了個名字。不如先從比較簡單的習慣開始，可能會更有效率。像是睡前先把運動服拿出來，或是麻煩有健身習慣的朋友，在去健身房的路上順便接你。

來看看賓州大學針對節食者為期一年的研究。節食者每天攝取可滿足其最低營養需求的食物，一年下來可減輕一七·八磅。雖然效果令人驚豔，但許多節食計畫的缺點是，一旦計畫結束，節食者又回復老樣子，體重也逐漸回升。在這項研究中，出現了一個警訊，也就是在基線飲食條件下，只有三六％的人認為自己「吃得很飽」或「吃得非常飽」。如果無法產生飽足感，節食計畫自然很難維持。

同一項研究中的另一批節食者，除了固定的餐點之外，每天可以多喝兩碗湯；這兩碗湯是額外的紅利。這一批節食者一年內平均減掉一五·四磅，其中五五％的人認為自己感到「很飽足」或「非常飽足」。雖然他們減掉的體重比較少，但感到飽足的比例卻大幅提升。喝兩碗湯

是典型的輔助習慣。這是一個很容易落實的習慣，研究人員只是要求節食者多吃點，這對整體目標有所助益，讓節食者產生飽足感，於是就更能控制正餐的份量。⁸

7.

娜塔莉·愛爾德（Natalie Elder）是田納西州查塔努加市的一位小學校長，她把建立習慣的概念巧妙的應用在截然不同的環境中。⁹ 愛爾德當初在考慮是否接下哈迪小學校長一職時，要求先看過學生在全州測驗中的成績表現。但她卻等到上任後，才看到測驗的成績。事後她開玩笑的說，學校董事會根本就是騙她先接下工作再說。

當愛爾德終於看到了成績後，她簡直不敢相信自己的眼睛。哈迪小學的測驗成績不僅低，還是全州最低。她不禁自問，「我到底蹺了什麼渾水？」

開頭已經慘不忍睹，後頭卻還更糟。在到校的第一天，她不得不開除一名學生。接下來的每個星期，她都能見識到一種新的不良行為。在課堂上，學生咒罵老師（別忘了，我們說的是一群六到八歲的孩子）。父母有時會在上課時間闖入教室和自己的孩子說話；有位家長則是在辱罵餐廳經理後，被戴上手銬，押出校園。

愛爾德試圖重建校園秩序，卻遇到極大阻力。「家長們衝進來對我破口大罵。還有人試圖開車撞我。」她說。愛爾德所面對的不是教學上或學習上的問題，而是更根本的問題。她說：「我知道在開始教學之前，必須先奪回對學校的主導權。」

她禁止父母在上課時間進入教學大樓，除非得到校長辦公室的許可。她嚴禁學生長期以來在課堂上的不良行為，必要時，她請警方協助強制執行新規定。

但這些措施只能消除那些極為嚴重的不良行為。她真正的目標是要將混亂轉為平靜。根據她的判斷，麻煩在學生到校的那一刻開始。如果學生們到了早上八點半都還吵吵鬧鬧，那一整天就毀了。於是她決定建立一套常規，安頓好學生，為他們做好學習的準備。

問題從父母送孩子到學校的那一刻開始。愛爾德說，常常聽到「媽媽對孩子大吼大叫，有時候車子裡則是傳來『咚滋咚滋』的音樂聲。當孩子在進入教學大樓前，情緒早就既沮喪又煩躁」。於是愛爾德和學校的教職員做了件不可思議的事：他們當起了門房小弟。

他們決心在校門口迎接每個孩子。他們在校外的人行道上守候，面帶微笑替孩子們打開車門，並向家長道早安，接著帶領孩子走進餐廳。他們的貼心可以協助許多孩子從原本喧鬧的家庭環境，順利轉換到學校生活。

一旦孩子們聚集在餐廳後，愛爾德每天的第一件事就是，讓孩子們照固定的組別坐好。「持續性對孩子有好處，這些孩子的生活缺乏安定，我們必須讓他們知道，學校可以提供一個有體制和秩序的環境。」

在集會上，愛爾德會先宣布幾件事情，然後和孩子們來一段簡短的呼應。一名老師喊道：「我們是一所什麼樣的學校？」孩子們也大喊著回應：「最棒的學校！」在七點五十分的時候，愛爾德會上一堂有關品格教育的簡短課程，通常著重在某個詞彙，例如：毅力；她會請自願者拼出這個單字並加以解釋。到了七點五十五分，每個人必須起立誦讀

〈效忠誓詞〉（Pledge of Allegiance），然後唱一首愛國歌曲（例如：惠妮·休斯頓〔Whitney Houston〕演唱的〈美國〉）。有時孩子會大聲朗讀，有時愛爾德會臨時舉行拼字或數學測驗（獎品通常是孩子最愛的星期五「免穿制服證」，讓他們星期五那天可以穿上自己喜歡的衣服）。

到了八點，孩子們起身，把手放在背後，靜靜的走向教室，這個動作降低了忍不住想和同學推擠的衝動。當孩子們終於在桌子前面坐下來

時，他們已經做好學習的準備。

愛爾德讓我們看見了，新的習慣可以清空路徑。她接下了一團混亂的哈迪小學後，她自問：「我能夠導正哪個部分的亂象？我可以設計出什麼樣的晨間常規，來提高孩子們做好學習準備的機會？」

她必須對抗那些讓孩子們在進入教室前，就已經讓他們心思混亂的力量：氣氛緊張的接送，喧鬧的餐廳，沒規矩的走進教室。愛爾德透過為環境帶來秩序和持續性，替這一群在成長過程中習慣了破壞行為的孩子，創造前進的動力。

由於愛爾德創造了一個平靜的環境，「壞」孩子開始表現得像個好孩子。一個好的變革領導人絕不會有這樣的想法：「為什麼這些人的行為這麼糟糕？他們一定是壞人。」變革領導人的想法是：「我該如何打造出一個能夠引發良善面的情境？」

8.

到目前為止，我們已經討論過如何形塑路徑，並且見識到兩種策略：①調整環境；②建立習慣。有一種工具可以完美的結合這兩種策略。將它加入環境中，使行為更為前後一致、更容易形成習慣。

這個工具就是一份簡單的查核清單。其實我們討論這個工具時內心帶著些許忐忑，因為我們知道大多數的讀者馬上就會聯想到：乏味、例行公事、官僚。我們承認，建議大家「使用查核清單」，聽起來好像是父親對就讀大學兒子的叮嚀，爸爸可能還順帶提醒兒子注意輪胎胎壓、買啤酒別刷老爸的卡。

但請給我們一點時間，因為你的看法即將改變。如果我們斷言查核清單能夠改變全局，還能挽救生命呢？¹⁰

亞圖·蓋瓦德（Atul Gawande）在《紐約客》雜誌上提到的例子，可

說是查核清單的聖杯。¹¹ 加護病房的病患多半使用靜脈注射施藥。一旦注射軟管受到感染，可能會導致嚴重併發症。約翰霍普金斯大學的彼得·普羅諾佛斯特（Peter Pronovost）對於這種可預防的「輸注途徑感染」深感挫折，於是編制了一份由五個步驟組成的查核清單。

查核清單上，包含直截了當的建議：醫生應在插入注射軟管前洗手，患者的皮膚應在插入軟管前消毒等。清單中沒有新的科學發現，也沒有具爭議性的作法。可是執行的成果卻令人驚訝：密西根醫院加護病房採用查核清單十八個月之後，輸注途徑感染等問題幾乎完全消失，為醫院省下了大約一·七五億美元，因為醫院不必再對付相關的併發症。它還挽救了大約一千五百條人命。

這麼簡單的東西為何效果如此強大？查核清單告訴人們怎麼做是最好的，讓人們看到做事的正確方法（這意味著查核清單可以有效的指導騎象人）。¹² 正如普羅諾佛斯特博士所言，他的五大步驟清晰明確，都有嚴謹的醫學根據。你可以不理會該清單，卻無法反駁它。

即使沒有所謂絕對正確的作法，但查核清單也可以幫助人們避免因為情況複雜而產生盲點。你的公司是否曾經因為未能充分考量所有必要資訊，而做出錯誤的決策？查核清單可能有所幫助。網路設備龍頭思科公司（Cisco System）運用一份查核清單來分析可能的併購案：該公司的主要工程師是否願意到新的辦公地點上班？我們是否能銷售額外的服務給該公司的客戶群？繼續支持該公司現有客戶的計畫為何？身為精明的事業拓展專家，你大概會記得在達成任何交易之前，先確認八〇%的關鍵問題。等到完成一億美元的併購案後，才思考剩下的二〇%，非常不明智（哎呀！那些搶手的工程師拒絕離開冰天雪地的波德市〔Boulder〕）。查核清單可以預防過度自信。

確實應該小心提防過度自信，因為大家多少都會犯這個毛病。在一項經典的研究中，研究對象必須針對自己就讀的大學長久以來的停車間

題，提出解決方案。研究對象提出了各式各樣想法，從提高停車費到設置更多「小型房車」的停車格都有。在收集了所有想法並剔除那些怪異或不切實際的方法之後，交由專家小組進行評估，選定一套「最佳解決方案」。

平均每個參與腦力激盪的人都能想出最佳解決方案中的三〇%，就一個人的力量來說，已經很棒了。但糟糕的是：參與腦力激盪的人都很有自信的預測，自己想出了七五%的最佳解決方案¹³（我們大概都認識那種人，他相信世上所有人的智慧加總，也只是補上他自己沒能貢獻的那二五%。你搞不好就嫁了其中一個）。

查核清單可以幫助到這些人。想像一下，如果你能提供他們一份「解決方案類別」的清單，引導他們思考的方向，提醒他們考慮「提高停車費的解決方案」和「讓同樣的空間容納更多車輛的解決方案」等。這份清單的作用就像思科的併購查核清單，能夠激發人們的靈感，避免遺漏應該考慮的重點。

人們之所以害怕查核清單，主要是因為它們看來冷冰冰，也可能因為它們會讓人聯想到，連鎖速食店裡用來指導沒經驗的年輕人該如何成功經營一家店的長串清單。人們認為，如果某件事單純到可以放到查核清單裡，連猴子都能照著做。好吧，如果真是如此，麻煩你拿一張機長的查核清單，看看你能不能開七四七客機。

查核清單的作用只不過是降低重大疏失發生的可能性。正如普羅諾佛斯特博士所說：「我們希望大家能標準化任務裡的關鍵要素（那些有著最有力證據支持的部分）。對於這些對任務至關重要的事情，我們每次都要做到。」¹⁴

你的組織在每個產品週期中，有哪些是一定要做到的事？簽訂每張合約或進行每次談判時，你必須注意什麼？每個新的學年開始時，你的家人該做好哪些準備？把這些事整理成查核清單。或許你無法拯救生

命，但絕對能避免嚴重的盲點。

你還能因此預防基本歸因偏誤。普羅諾佛斯特博士的研究顯示，致命但能預防的輸注途徑感染頻繁發生。然而，他並未因此歸結出「美國的醫療體系都是懶散怠惰的醫師」這樣的結論。他反而問自己：「我該如何改善醫師的工作環境，幫助他們避免輸注途徑感染？」（所以當你因為老公老是忘了去拿乾洗衣物或買牛奶，而斷定他嚴重健忘之前，也許你該嘗試幫他形塑路徑。何不在他的方向盤上貼張待辦清單？）

當你試圖做出改變時，最困難的部分會是，維持讓大象持續前進的動力。這對騎象人來說，是個沉重負擔，因為他必須控制大象，不能讓它迷路。在本章（和最後一章）中，我們一直在尋找利用環境來減輕騎象人負擔的方法。一開始，我們看到了麥克·羅馬諾的故事，這位越戰退伍士兵帶著鴉片毒癮返鄉。如果羅馬諾的命運完全取決於，他的騎象人和大象之間的對戰，他根本不可能戒除毒癮。主要是環境形成對他有利的力量。當羅馬諾回到家鄉密爾瓦基時，他發現改變已經變得簡單多了。

該如何創造出對你和你的團隊有利的改變環境？我們看到了一些可以帶來幫助的輔助習慣，比如舉行站立會議或每天喝兩碗湯；行動板機也可以幫助你預先做出艱難的決定。就連簡單的查核清單也能發揮作用。我們將在下一章得到最後一塊拼圖：他人的影響力。結伴同行會讓長征變得容易些。

1 為了保護麥可，這裡將他的名字和一些無關緊要的細節都有稍做修改，這些資訊來自二〇〇九年一月研究助理伊連·巴特勒對麥可的訪談。

2 關於美國士兵參加越戰前後使用毒品的研究，見Lee N. Robins, John E. Helzer, and Darlene H. Davis (1975), "Narcotic Use in Southeast Asia and Afterward," *Archives of General Psychiatry*, 32, 955–961.

3 參見Todd F. Heatherton and Patricia A. Nichols (1994), "Personal Accounts of Successful

Versus Failed attempts at Life Change," *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20, 664–675.

4 高威茲將行動扳機的研究稱為「執行意向」(implementation intentions) 參見Gollwitzer (1999), "Implementation Intentions: Strong Effects of Simple Plans," *American Psychologist*, 54, 493–503.書中的內容大量參考這份研究報告,「把行為的控制權交給了環境」原文出現在第四九五頁。

5 參見Sheina Orbell and Paschal Sheeran (2000), "Motivational and Volitional Processes in Action Initiation: A Field Study of the Role of Implementation Intentions," *Journal of Applied Social Psychology*, 30,780–797.

6 Peter M. Gollwitzer, Paschal Sheeran, and Thomas L. Webb (2005), "Implementation Intentions and Health Behaviors," in M. Conner and P. Norman (eds.), *Predicting Health Behavior: Research and Practice with Social Cognition Models* (2nd edition). Buckingham, UK: Open University Press.

7 參見William G. Pagonis with Jeffrey L. Cruikshank (1992), *Moving Mountains: Lessons in Leadership and Logistics from the Gulf War*, Boston: Harvard Business School Press; 對話引用自第一八五至一八六頁。將站立開會應用到軟體開發的故事請見

http://en.wikipedia.org/wiki/Stand-up_meeting (二〇〇九年五月二十七日查詢)。敏捷式開發是指集合一連串的快速原型,大家分頭收集客戶的意見,來節省解決問題的時間,而不是採用傳統一次出貨的模式並盡可能避免日後的修改。

8 參見Barbara J. Rolls, Liane S. Roe, Amanda M. Beach, and Panny M. Kris- Etherton (2005), "Provision of Foods Differing in Energy Density Affects Long- Term Weight Loss," *Obesity Research*, 13, 1052–1060.

9 出自丹·希思於二〇〇九年八月對娜塔莉·愛爾德的訪談。

10 查核清單的部分內容來自我們二〇〇八年三月在Fast Company發表的專欄文章 "The Heroic Checklist,"<http://www.fastcompany.com/magazine/123/heroicchecklist.html>.

11 參見Atul Gawande (December 10, 2007), "The Checklist: If Something So Simple Can Transform Intensive Care, What Else Can It Do?" *New Yorker*, pp. 86–101.

12 我們倡導的並非像是ISO 9000認證為了改善品質所需要的步驟手冊。而是為了告訴人們什麼是最好的狀態並協助他們減少盲點,查核清單必須簡易到人人都能使用,像是七四七客機的飛行前查核清單長度不到一頁。如果你的查核清單超過一頁,請簡化它。

13 參見C. F. Gettys et al. (1987), "An Evaluation of Human Act Generation Performance," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39, 23–51.

14 出自丹·希思於二〇〇八年一月對普羅諾佛斯特博士的訪談。

策略 09 ▶ 號召群眾

1.

回想一下上一次你感到手足無措的情況。也許是你第一次上新教堂、第一次出國或是身處一場陌生人居多的晚宴。你用什麼方法讓自己融入？

毫無疑問，你會觀察其他人的行為。

在令人困惑的情況下，我們都會在其他人身上找尋該如何表現的線索。也許你曾在高級的晚宴上，瘋狂的盯著桌面，想找出吃甜點該用哪支叉子（如果你沒有這種經驗，我們誠摯希望你真的知道如何使用叉子，因為你就是我們模仿的對象）。當人們處在陌生的環境中，很快就會發展出非常敏感的社交天線。

在高級晚宴裡，我們的社交天線運作順暢，因為餐桌上總有個人知道該怎麼做，我們只要學他就好了。但有時在改變的時候，沒有人知道該怎麼做，這可能會導致問題。例如，當你遇到緊急狀況，我們希望你身邊只有一個人可以幫助你，而不要身邊圍繞著一群人。為什麼呢？讓我們先來看看由畢博·拉塔納（Bibb Latané）和約翰·達利（John M. Darley）主持的研究。

一群自願參與研究的哥倫比亞大學學生，應要求坐在房間裡填寫問卷。有些學生獨自一人待在一個房間裡；有些學生則是和另外兩個人同處一室。當他們在填寫問卷時，發生了一起「緊急事故」，大量煙霧從牆壁的通風口湧入房間。濃煙不斷湧入，忽大忽小，直到整個房間煙霧瀰漫。獨自一人待在房間裡的學生中，有七五%的人起身通報濃煙不斷湧入的情況。但那些三人一房的學生，卻只有三八%的人回報；那些學

生就靜靜的坐在那兒，吸入濃煙，每個人的不作為，都等於是告訴房間裡的另外兩個人，這些濃煙沒有什麼大不了。

在一項類似的研究中，受試者一人獨處一室或兩人同處一室，在填寫問卷時，隔壁房間傳來一名女子疑似跌倒的聲響。獨處一室的旁觀者中，七〇%的人會去幫助她，但兩人同處一室的旁觀者只有四〇%的人會去協助她。後者即使上前幫忙，他們採取行動的時間也比前者來得慢。¹

為何群體的反應能力不及個人？

在局勢不明的情況下，例如，煙霧突然湧入房間或明顯的跌倒聲響，人們會向他人尋求如何詮釋事件的線索。如果你在百貨公司看到一個男人突然昏倒，腦海中會閃過所有可能的原因：心臟病發作！或者，他只是絆倒了。又或者，他只是在惡作劇？你不願意馬上衝過去，因為如果他只是絆倒了，你的緊張反應會讓兩個人都很尷尬。

如果你是唯一在場的人，你很可能會根據你的猜測（心臟病發作），馬上衝上前幫忙。但如果現場有一群人，你就得處理兩個刺激：男子昏倒與人群對昏倒的反應。你可能會先停下來，研究群眾的反應。這些人的反應像是他心臟病發嗎？你會杵在那裡等著，準備在出現緊急事件的第一個跡象時採取行動。但就在你等待的同時，其他人也在看你的反應，當他們看到你動也不動，你的行為就成了他們判斷這並非緊急狀況的資訊。這就是為何三名學生可以靜靜的坐在一個瀰漫著煙霧的房間裡，不起身看看發生什麼事的原因。

大家經常討論同儕壓力的力量，但「壓力」一詞可能有點言過其實，同儕「觀點」倒是真的。在這本書中，這是一句最受實證研究支持的論述：你之所以做某些事，是因為你看到同伴都在做。從眾的人可不只是那些在身上打洞的青少年，你也一樣。行為具有傳染性。讓我們很快的介紹一下行為流行病學。

讓我們從一個令人震驚的發現開始：肥胖具有傳染性。哈佛醫學院的尼可拉斯·克里斯塔基（Nicholas Christakis）博士主持了一項深具開創性的研究，追蹤一萬兩千零六十七位受試者，長達三十二年之久，研究發現，一旦有人開始發胖，這個人周遭的親朋好友發胖的可能性是一般人的三倍！更驚人的是，地理距離似乎沒有影響。即使大家住在不同區域，肥胖似乎還是能在朋友之間「傳播」。克里斯塔基博士對此提出的解釋是：「人們可以接受哪一種體型，會受到周遭親友的影響。」²

飲酒也具有傳染性。研究顯示，當男大學生和高中時期經常喝酒的人成為室友之後，前者的成績平均下滑了〇·二五分（編按：美國大學採GPA制，每科最高分為四分）。³ 還有很多其他行為也都具有傳染性，名單一大串：婚姻、握手問候的方式、穿上流行的毛靴和投資谷歌。而且你最好別和棒球選手混在一起，免得你開始無法克制的亂吐口水。

無論是否有意識，顯然人們會模仿他人的行為。當處於陌生或曖昧不明的狀況時，我們特別喜歡觀察別人做些什麼。而所謂的改變，當然就是陌生狀況。因此，如果你打算做出改變，你必須密切注意社交信號，因為它們可以助你一臂之力，也可以讓改變付諸流水。

當你帶領大象走在一條陌生的路徑上，它很可能會追隨群眾。那麼，你該如何創造群眾？

2.

大象不斷在群眾身上尋找該如何表現的線索。這也是咖啡師和調酒師總會先放點錢進小費箱的道理，他們試圖暗示你群眾的「規範」，這可是歷久不衰的伎倆。其實，歌劇院以前也有類似的作法，在觀眾席安排內應，負責在適當時候大笑或鼓掌（如果你覺得這聽來奇怪，別忘了

在你最喜歡的情境喜劇中，罐頭笑聲，就是活生生的「內應」）。

但有時社會線索並不明顯。例如，飯店浴室裡通常會掛著小牌子，上面寫著請房客儘量重複使用毛巾，原因通常是基於節約用水之類的環保訴求（同時也可節省飯店洗衣服的人事成本）。那麼，到底應不應該重複使用毛巾呢？這個問題其實沒有定論。在家裡，你可能重複使用毛巾不只一次，但在飯店裡，你或許預期有更高級的享受，這包括了每次需要時，都能用到乾淨的毛巾。這件事沒有明顯的社會規範可供參考，因為你總不能偷窺其他房客的浴室吧。

一群社會心理學家非常了解行為的強大傳染力，他們說服飯店經理在浴室改放新的告示。告示上完全沒有提到環保，只說「本飯店多數房客」在住宿期間都會重複使用毛巾至少一次。這招起了作用，看到新告示的房客，重複使用毛巾的比例較原先上升了二六%。這些房客接受了群眾的線索。⁴

不過，這個作法並非萬無一失。如果告示上說「大約有八%的房客重複使用毛巾」，新房客或許就會較不願意重複使用毛巾（同樣的效應解釋了，為什麼即使雜貨店員工提供的服務和咖啡師一樣有價值，你卻不必給雜貨店員工小費。因為群眾告訴你不必這麼做）。當你的群眾已經接受了正確的行為，一定要廣為宣傳。舉例來說，如果八〇%的團隊成員按時提交出勤表，請確保其他二〇%的成員了解這個團隊規範。那些少數人幾乎都會修正自己的行為。但如果只有一〇%的成員按時繳交出勤表，公布這個數據反而會有反效果。

當規範對你不利時，該如何號召群眾呢？這正是華頓商學院營運教授傑拉德·卡尚（Gerald Cachon）面臨的根本問題。卡尚於二〇〇六年擔任《製造暨服務營運管理》（*Manufacturing and Service Operations Management*，簡稱MSOM）的編輯。以下是MSOM收錄的一些文章的標題：

- ．〈替代需求計畫：探討材料表在生產規劃中的彈性〉
- ．〈分散式配送系統研究的整體架構〉
- ．〈批量生產——運輸系統中的庫存定位和績效預估〉
- ．〈契約組裝：交期與需求量不確定性的處理〉

如果你看到這些標題後心跳加速，那你一定是研究營運的人。

可想而知，你不會在書報攤看到MSOM放在《風度》（*Maxim*）和《時人》（*People*）雜誌中間。這本期刊的訴求在於，展現營運研究領域的最新思潮。教授們極力爭取在MSOM等期刊上發表文章，因為要在系所內升等，必須有正式的發表紀錄（你可能聽過「不發表就出局」這個說法）。

發表文章是一個漫長的過程。首先，你必須做很多研究，通常得歷經數個寒暑。接著，寫一篇文章闡述你的研究，然後投稿到期刊。期刊編輯會將你的文章寄給「同儕審閱人」（同意審閱你的作品的〔匿名〕教授）。接下來，編輯彙整多位教授的意見，做出判定：通過、不通過或是修改重送。如果你得到的是修改重送的判定，通常你必須做一些新的研究來修正文章的漏洞。如果這麼做的話，就能重新投稿，並從頭再走一次審稿流程，這是一個令人感到疲憊不堪的過程。通常一篇論文得花上好幾年的時間，才能登上期刊。

主要的問題處在同儕審閱階段。如果審稿人必須花很長的時間閱讀文章並提交意見，整個流程就會卡住。一般的審閱期從三個月到六個月不等，但像《科學》（*Science*）和《自然》（*Nature*）這類深具影響力的期刊，或許可以在幾週內完成審稿。

當傑拉德·卡尚接下MSOM的工作時，大多數的同儕審閱需耗時七至八個月，還有很多時候超過一年。在他剛上任不久，卡尚收到幾封教授們的來信，信中委婉的詢問文章審閱的進度。信件內容通常是：「我在兩年前投稿，只是想確認一下目前的進度。」有好幾次，卡尚查詢了信件提及的論文後發現，根本找不到該論文的投稿紀錄。想想看這樣要

怎麼回信呢（再花個幾秒鐘思考一下，是什麼樣的環境讓教授們覺得，自己在投稿兩年後詢問進度是件不妥的事！這才叫學術「無力感」吧）。

諷刺的是，營運管理專家應該是負責把事做好的人，他們的專長正是處理物流和瓶頸、供應鏈與周轉時間。當一本營運管理期刊的效率輸給心理學期刊，就像奧運游泳金牌得主菲爾普斯在一百公尺自由式賽中慘敗給脫口秀的主持人費爾醫師一樣可恥。

卡尚的目標很明確——加速事情的運作。但他能做什麼呢？他對審稿人沒有約束力，他們不是他的下屬。審稿人在無償的情況下，接下這個艱鉅的任務——換作是你，你會想要驗證一份探討最佳串列運輸系統論文中數學導數的邏輯嗎？

卡尚的對策完美體現了本書架構。首先，他透過指向目標，來和所有審閱人的騎象人溝通。他說：「我知道我可以訴求一個共同目標：每個作者都希望能夠加速流程，也願意在其他人都同意的前提下配合。因為沒人想當個傻瓜，快速審查別人的文章，自己的文章送審時卻得等到地老天荒。」卡尚宣布MSOM未來將會在六十五天內完成文章審閱，這比平均審查速度加快了七二%。

其次，他訴諸認同。拜託！我們是營運管理專家，我們應該是效率和整備時間上的專家才對！第三，他訂出明確的行為：每個審閱人都必須在五週內提交審查意見。卡尚讓審閱人在答應審稿時，就先承諾能夠如期完成。

最後，卡尚找到號召群眾的方法。每週五，他會在網路上張貼Excel表格，記錄每篇投稿文章的處理進度。每位審閱人都能看到其他審閱人的進度（和完成時間）。倘若他們無法達成五週提交審閱意見的承諾，這張追蹤調查就能造成很大的壓力，更何況卡尚還會打電話給他們：「你看，其他人都準時交件了，你看看這些數據。」當人們看到數據時，他們赫然發現，天哪！原來是我拖累了大家。

卡尚的線上追蹤表其實和飯店的毛巾策略一樣：公布團體規範。其他人都能準時完成工作，為何你不能？

卡尚試圖讓正面行為具有傳染性，而他也成功做到了。由於卡尚的出色計畫，MSOM在所有管理科學領域的期刊中，是整備時間最快的。而且，由於他的表現，卡尚獲邀掌管該領域的旗艦期刊《管理科學》（*Management Science*）。

卡尚表示：「現在，當人們在五十天內收到審閱意見時，都會回覆，『哇，我還記得這篇論文的内容耶！』」⁵

3.

我們已經看到行為在個人層面（肥胖和小費箱）和群體層面（卡尚的守時審閱人）都具有傳染性。而行為在社會層面也具有傳染性（像喇叭褲、有機食品、以及「到頭來」這個說法），你應該不會太驚訝才對。但目前在美國存在這一個普遍可見的特殊行為，或許你會感興趣，我們可以一起來追溯這個行為的起源。接下來這個故事中的男子「到頭來」改變了整個社會的行為。

哈佛大學公共衛生教授傑伊·溫斯頓（Jay Winsten）在一九八〇年代對「指定駕駛」這個想法產生興趣，他從北歐國家那兒學到了這個概念。當時指定駕駛已經是那些國家的社會規範，但美國人還沒有這樣的觀念，沒有人知道「指定駕駛」是什麼意思。

溫斯頓和他在哈佛大學的團隊決心要讓「指定駕駛」成為美國的社會規範：如果一群人打算晚上出去喝酒，就得挑出一個保證整晚滴酒不沾的人擔任指定駕駛。但該怎麼憑空樹立一個新的社會規範呢？溫斯頓的妙計是，讓人們在各種情境中（即使是虛構的也無妨），不斷的接觸到這個概念。讓這個行為產生傳染力。

溫斯頓的團隊和全國一百六十個黃金時段節目的製作人、編劇以及演員攜手合作，將指定駕駛的觀念自然的融入劇情。曾經出現「指定駕駛」片段的影集，包括了《神探亨特》（*Hunter*）、《天才老爹》（*The Cosby Show*）、《貝福地先生》（*Mr. Belvedere*）和《妙管家》（*Who's the boss*）。在一九八〇年代的熱門影集《洛城法網》（*L.A. Law*）的某一集中，哈利·漢姆林（Harry Hamlin）飾演的萬人迷律師，請酒保替他打電話給他的指定駕駛。而《歡樂酒店》（*Cheers*）裡則出現了一張指定駕駛的海報。

美國NBC電視網的副總裁葛蘭特·丁客（Grant Tinker）表示，「和許多很棒的理念比起來，溫斯頓的改革運動對我們來說簡單多了」。丁客介紹溫斯頓認識各大電視網的編劇。溫斯頓總是對他們說，他不奢望他們用一整集或一整幕劇，來宣傳這個觀念，只需要在「五秒鐘」的對白裡，提到指定駕駛就好。丁克表示，「由於他的要求太簡單，因此我們一點也不覺得會影響到創作的獨立性」。

看看溫斯頓有多聰明：他利用路徑的力量來改變公眾的行為，運用騎象人和大象的力量來改變媒體高層的行為。用他的五秒鐘要求，他不僅指揮了騎象人（向對方描述了能改善複雜問題的簡單動作），還激勵了大象（縮小改變幅度）。

到了一九九一年，也就是溫斯頓發起運動的三年後，每十個美國人中有九個人熟悉指定駕駛一詞，而且這些人的行為也因此改變了。根據統計，三七%的美國人擔任過指定駕駛，五四%經常喝酒的人曾經找過指定駕駛。這個行為上的改變拯救了不少人的性命。因為喝酒所引發的交通事故傷亡人數，從一九八八年的二萬三千六百二十六人，下降到一九九二年的一萬七千八百五十八人。⁶

溫斯頓利用電視的力量來推動社會規範。但你並不需要好萊塢的力量來創造群眾。我們在「縮小改變幅度」那一章中討論過史蒂文·凱爾

曼，他接管了政府的採購改革工作後，意識到最好的策略之一就是，「釋放」改變。所謂的釋放改變是指，他必須向那些支持採購改革的人傳送訊息，讓他們知道：「現在可以勇敢說出內心的想法了。」在改革初期，他更需要解放支持者，而非創造新的追隨者。

二〇〇七年秋天，一群公共衛生和愛滋病專家參與了一個必須釋放改變的情境。地點是坦尚尼亞，主題是包養文化。

4.

在坦尚尼亞，「包養」的情況很普遍，大家應該都很了解所謂的包養，是指較年長的男性追求較年輕的女性；雙方發生關係，而基於「交易」的一部分，年輕女子會收到禮物和金錢的資助，像是手機、學費、服飾等。這個現象並非坦尚尼亞的特有文化，看看花花公子創辦人海夫納和他身旁的金髮玩伴女郎就知道了。

但包養文化在坦尚尼亞更為嚴重。首先，這些女孩子多半未成年，年齡介於十五至十七歲。第二，坦尚尼亞的包養關係中的不對等權力結構，迫使女性接受不安全性行為（當你的伴侶比你年長而且是你的資助人，很難堅持對方必須戴上保險套）。當然，這種不對等的權力結構舉世皆然。美國青少年的約會對象若年長她們六歲以上，比起約會對象年齡差距在兩歲以內的情況，懷孕機率高出四倍。

實際狀況就是，當年長男性想要進行不安全性行為，他們多半都能得逞。在美國這意味了女孩懷孕；在坦尚尼亞，那是染上愛滋病死亡。正因如此，坦尚尼亞的包養文化是嚴重的公衛問題。

健康專家稱包養是一種「跨世代」關係。在十五至二十四歲的年齡層中，在撒哈拉以南的非洲地區中女性感染HIV病毒的機率是同年齡層男性的三倍，原因就是年輕女性和年長男性之間的包養關係。跨世代關

係成了HIV病毒傳播的橋梁，連接了兩個原本沒有交集的人口族群。⁷

坦尚尼亞的包養文化還有一個特別之處：撇開健康風險不談，社會上對這種行為不會有強烈的撻伐聲浪。在美國，五十歲的色鬼追求女大學生勢必受到社會譴責。難道你沒聽到男子的妹妹對他說：「你真可悲。」難道你沒看到在他辦公室外探頭探腦的人？但男性在坦尚尼亞無需承擔這種社會羞辱。大家普遍接受位高權重的男性藉由這種方式展現自己的地位。

然而，絕大多數坦尚尼亞人（在一次民調中顯示為八九%），認為跨世代的包養關係是不對。但很可惜，大家傾向於把這種反對立場放在心裡，不願意公開討論這個話題。

二〇〇七年八月，美國國際開發總署（隸屬於美國國務院的國際救援組織）潘蜜拉·懷特（Pamela White）和麥克·葛隆（Mike Gehron）召集一群不同背景的專家（包括了我們兩人），在坦尚尼亞三蘭港的一家飯店開會。會議的任務是，發起一場對抗跨世代性行為的運動。該運動由約翰霍普金斯大學彭博公共衛生學院的團隊主持，其他參與者還包括了愛滋病專家和十幾名當地藝術家與創意工作者（製片、演員、作家，和至少一位坦尚尼亞的電視明星，他一度還被民眾攔下索取簽名）。

討論的過程困難重重。這是個複雜的議題，根本不知從何著手。例如，沒有人認為譴責這些男人就能有效的遏止他們的行為。公共衛生專家則認為不太可能說服年輕女性拒絕這些男性的追求，因為光是一場運動無法對抗加諸在這些女性身上強大的社會和經濟壓力。於是我們開始思考：如果我們不能改變故事中的主角，能不能改變他們的環境呢？

回顧前面機架空間透過改變環境和文化來改變員工的個案。但那只是一家公司而已。這個作法是否能夠改變整個國家的社會氛圍？團隊知道坦尚尼亞人反對跨世代關係，但不知何故，卻對這個問題避而不談。團隊是否能替反對者發聲？

我們需要找到方法，讓坦尚尼亞人可以自在的談論這個令人尷尬的議題，找出突破談話禁忌的方法。會議上突然有人說了句：「我們要讓人們覺得可以嘲笑這件事！我們需要幽默感！」

這個想法給了團隊靈感，他們想出了創造一個反派角色的點子。他必須是一個讓大家討厭的大反派，就像很久以前的一部影集《朱門恩怨》（*Dallas*）裡城府很深的石油商人小傑（J. R. Ewing）。確定了這個想法之後，大家逐漸勾勒出這個反派角色的輪廓：那是包養關係中的老男人，一個不斷勾搭年輕女子，無情且無恥的男人。只要碰上年輕女子就會下手，用一些好處引誘她們，例如，請她們吃飯喝酒、送她們衣服，或是讓她們借用他的手機。

有人建議替這個反派取名為「法塔基」（Fataki），聽到這個名字，大家眼睛為之一亮。法塔基在斯瓦希里語的意思近似「爆炸」或「煙火」，代表著危險和不穩定的事物。也就是說，法塔基是個讓人避之唯恐不及的人。

這個計畫是在廣播電台的廣告時間播放法塔基的故事，因為廣播是坦尚尼亞最普及的傳播媒體。團隊開始編織數十種法塔基所處的情境，所有的情境有一個共同要素：儘管他有錢有勢、口若懸河，但他從未成功。由於旁觀者干擾了他的引誘計畫，讓他面臨一次又一次的失敗。⁸就像卡通裡的威利狼（Wile E. Coyote）不斷追逐嗶嗶鳥一樣，法塔基也是追了再追，卻從未成功逮到獵物。他不僅可悲，還是個可笑的人。

以下是某部法塔基短劇的內容翻譯，名為《炸雞和洋芋片》：

（餐廳內嘈雜的聲音）

女孩：「哇，好多選擇喔.....」

法塔基：「挑一道吧.....」

女孩：「啊，小姐，請問這是雞肉，還是.....？」

女服務生：「我會建議你點這道.....」

法塔基：「那太貴了！聽好，給她炸雞和洋芋片，再淋上一些醬汁。這樣很棒，對吧，寶貝？」

女孩：「嗯.....好。」

（女服務生確認餐點後離開。）

法塔基（對女孩說）：「喔，你去告訴她我要外帶！」

女孩：「好的.....」

（背景音有女服務生點餐的聲音）

女服務生（小聲的說）：「我有機會和你單獨說話，真是太好了。和這種老頭在一起你不覺得丟臉嗎？來，拿著你的洋芋片，趕快從後門離開。」

（開門聲）

法塔基：「小姐，這是怎麼回事？」

女服務生：「先生，那個女孩走了，你要點什麼呢？」

法塔基：「什麼？！我們一起來的。她從哪個門離開？」

女服務生：「可是，先生，你還沒付洋芋片的錢。」

法塔基：「什麼？？？」

女服務生：「先生，這孩子的年紀和你差太多了.....」

法塔基：「唉！錢拿去，別煩我！」

女服務生：「嘿嘿嘿！整到他了！」

旁白：「保護所愛，遠離法塔基！」

整個運動由類似的廣播節目組成，一開始先在一個名叫莫羅戈羅（Morogoro）的農村地區試播。這個運動總共在三家廣播電台播放十部廣播劇，還有一百七十面橫幅廣告懸掛在商店和公共建築上。通常每個人一天至少會聽到一齣廣播劇。該運動有兩個目標。第一個目標是將包養人的行為貼上可笑的標籤。創意團隊希望有一天走進坦尚尼亞的夜店時，聽到裡面的人跟旁人說：「那傢伙根本就是法塔基。」當大家都覺得嘲笑法塔基沒有錯的時候，就能削弱有錢有勢的年長男性因為地位而

享有的優勢。第二個目標是鼓勵外人（像是朋友、親戚、老師，甚至是女服務生）模仿廣播劇的行為「介入」。我們想要傳達的訊息是：「關心這些年輕女子是『你的』責任。保護所愛，遠離法塔基！」

試行活動的成果超乎預期。在為期四個月的活動結束時，有四四%的人被問到「你會怎樣稱呼老想勾引年輕女子的五十歲男性？」他們不假思索的回答「法塔基」；七五%的莫羅戈羅人表示曾和他人討論過法塔基。而認為「我可以為跨世代性行為做些改變」的人從活動前的六四%，增加到活動後的八八%。

在莫羅戈羅取得成功之後，活動開始推廣到整個坦尚尼亞，法塔基一詞也在該國廣為流傳。一名在坦尚尼亞郊區負責成立愛滋病診療站的健康照護人員表示，即使在偏遠的村落，法塔基三個字也能讓人開始討論這個原本禁忌的話題。就在活動推廣到全國的幾個星期後，一份坦尚尼亞小報的新聞標題指控該國的當紅男星卡努巴（Kanumba）是個法塔基（他被撞見與一名年輕女子入住蘭巴達飯店）。坦尚尼亞的民眾原本憎惡卻避而不談這種惡劣行徑，但現在他們將象徵這個行為的名字和角色納入自身的文化。

診療站 如何不再沉迷於手機？

情境

約翰對黑莓機上癮了，只要沒開機，他就渾身不對勁。每當有新的訊息，他會忍不住馬上查看，如此一來，他完全無法專心。即使在公司開會時，約翰也會把黑莓機放在桌子下方，偷偷查看訊息（這個舉動讓約翰的同事大為光火，他們認為約翰不尊重他們）。

約翰的太太也對他在晚餐聊天時，老是心不在焉日益不滿；有一天，約翰差點和來車擦撞，因為他邊開車邊發郵件。約翰知道他必須戒掉這個習慣，但每次下定決心，黑莓機就會嗡嗡作響（約翰是個虛構人物，但每個人身邊都有一個約翰）。

改變和阻礙？

這是本書最後一個診療站。我們希望現在你已經可以輕鬆的處理這個情境。需要改變的行為顯而易見：約翰必須停止無時無刻（特別是開車時）使用黑莓機。問題究竟出在哪裡。問題當然出在大象。所有的上癮問題，都是大象惹的禍。我們必須用上架構的三個部分。請先花點時間替約翰擬定行動計畫，再比較一下你的想法和我們的建議有何不同。

如何做出改變？

．指揮騎象人

1. 找到亮點。約翰是否曾有不受黑莓機控制的時刻？這些時刻有何不同之處？有沒有辦法複製這些時刻？
2. 指向目的地。約翰需要一個黑白分明的目標，就像英國石油的「杜絕枯井」一樣的目標。記住，黑白分明的目標在人們想要合理化自己的行為時特別有效（約翰不斷告訴自己，「我只是要檢查一下我在等的信寄來了沒」）。約翰可以嘗試幾個黑白分明的目標：晚餐時不碰黑莓機；晚上六點後不用黑莓機；或是只有出差時才用黑莓機。他必須消滅討價還價的空間。

．激勵大象

1. 找到感覺。約翰的太太可以強迫約翰大聲唸出最新收到的十封郵件內容，然後問他，這些郵件真的值得讓他坐立難安嗎？讓約翰有點尷尬或許對他有好處。

2. 找到感覺。愈來愈多交通意外的發生就是因為約翰這種人。找一篇特別嚴肅的新聞報導讓約翰看，例如，「用手機回信的駕駛輾斃可愛的小狗」，這不失為一個好辦法。
3. 建立認同。約翰的妻子（或同事）可以強調約翰沉迷黑莓機的行徑不像他的個性：「約翰，你是個很有『自制力』的人，看到你這麼瘋狂真的很奇怪。」
4. 建立成長思維。有些戒菸的人在嘗試了十七次之後才成功戒菸。如果約翰真心想要戒除惡習，他的朋友不能因為他偶爾「犯規」就讓他放棄。

．形塑路徑

1. 打破環境。約翰的太太可以拿支榔頭砸爛他的黑莓機，問題解決了。
- 1 調整環境。如果這個作法不可行，約翰可以在每次開車前，將黑莓機鎖在後車箱裡，如此一來，黑莓機響起時，約翰就不必再和心中的大象奮戰。
2. 調整環境。黑莓機的訊息提示音（或鈴聲、閃光紅燈）就像海妖媚惑人心的歌聲。你可以關掉聲音嗎？你可以遮住燈光嗎？（如有必要，把立可白塗在燈上。）
3. 號召群眾。約翰的同事應該要確保約翰了解一個事實，其實大家都知道他在偷看手機。他們應該約定好，每當約翰偷瞄桌面下的黑莓機時，大家就會盯著他看，直到約翰與他們（不認同的）的眼神交會。

5.

你可能覺得法塔基的例子和你的關係不大，它和你正在思考的改變，看似沒有共通點。不過，如果就根本的互動來說，兩者卻有共通之處：你希望某些人採取不同的作法，但他們抗拒改變。因此，你號召一批可以影響目標對象的人來支持你。就本質來說，你試圖改變的是文化，而文化往往是成功改變組織的關鍵。正如IBM前執行長路·葛斯納（Lou Gerstner）所言：「我在IBM工作期間，開始意識到文化不僅僅是策略的一部分，它就是策略。」⁹ 但組織文化是難以捉摸的抽象概念。該怎麼改變它？又該從何處著手？

一九八四年，班寧頓學院的十八歲大一新生麗比·席恩（Libby Zion）回到曼哈頓家中探望父母時，病逝於紐約的一所教學醫院，死因是因為一名工作超過十九小時的實習醫師開錯了藥。她的死亡引發了外界對實習醫師工時過長的強烈抗議（在美國，實習醫師是第一年的住院醫師，已經完成了三年的醫學院學業，開始在醫院全職上班）。依照慣例，實習醫師每週工時高達一百二十個小時。

麗比·席恩的故事後來成了限制住院醫師工時運動的核心。過了將近二十年，國會在二〇〇三年終於準備好了。當時負責評鑑醫學院的美國醫學院評鑑教育委員會（American Council for Graduate Medical Education）趕在國會立法前，要求從二〇〇三年七月開始，住院醫師每週工時上限為八十個小時。故事進行到這裡看似進入尾聲。因為有權下令的機構命令醫院改變，因此醫學院開始轉變。

不過，在這個案例中，命令權失敗了。《美國醫學會期刊》（*Journal of the American Medical Association*）隨後的一項研究發現，只有三分之一的一般外科住院醫師計畫遵循新的每週工時限制。為何醫院明知此舉會危及病患（和評鑑），卻還是無法做出改變？

麻省理工學院史隆管理學院的民族誌學家凱薩琳·凱洛格

（Katherine Kellogg）想要了解，為何有些組織能遵守這類規定，有些卻不行。她決定研究兩家美國東北部的教學醫院，姑且稱它們為阿爾發（Alpha）和貝塔（Beta）。兩家醫院在規模、科別、組織架構和其他各方面都很接近。凱洛格獲准與兩家醫院的工作人員接觸，而她平均每週觀察兩家醫院各二十個小時，為期十五個月。凱洛格是現實世界文化變革努力的最佳見證。¹⁰

6.

在尋求改革的過程中，最激烈的戰場竟然是一道非常普通的程序：「每日簽退」。每日簽退是指某個時間點，通常是晚上九點至十點之間，外科實習醫師會將自己的病患交接給值夜班的住院醫師。在簽退的時候，實習醫師會向住院醫師簡單報告每位患者目前的狀況，以便住院醫師準備好處理突發事件。

但實習醫師並沒有真正交出手上的工作，這也是為何他們一個星期工作一百二十個小時的原因。每三個晚上就有一晚根本沒有交接，由實習醫生值大夜班。至於另外兩天，實習醫師也不能準時簽退，必須加班處理交接時的文書工作。更誇張的是，大夜班的住院醫師通常不願意在夜裡做任何文書工作，所以實習醫師必須一大清早（例如：凌晨四點）抵達醫院，在早上六點開始輪值前，完成這些工作。

若要落實每週工時八十個小時，醫院必須確實執行每日簽退，但事情並非如表面看來那麼簡單。阿爾發和貝塔兩家醫院都存在著對改革的情緒反彈，其實全國大多數的醫院皆是如此。簽退和醫院長期以來的文化相互抵觸。例如，一名反對改革的人說：「待在這裡才能學習。突發狀態往往是大量學習的機會：凌晨二點，你和資深住院醫師試著提高病人的血壓或進行靜脈注射。為了學習，你必須在現場親自處理、操

作。」（換言之，晚上在家睡覺可是會危及實習醫師的醫學教育。）

其他反對者，則是強調了「照護延續性」的重要性，盡量減少患者在醫生間轉手的次數。正如某位住院醫師所說：「交接的問題在於銜接不良，導致該做好的事沒做好。」最後一種反對意見是，如果實習醫生不用付出代價，對那些過去曾經替別人處理文書工作的醫生來說不公平：「這些人已經有過這種生活，做過這些事了。可想而知，要住院第四年的醫生再做一次實習醫師的工作會有多困難。」

幸好，無論是在阿爾發或貝塔，大多數實習醫師的主管（如資深住院醫師或總住院醫師）都支持改變簽退的制度。在阿爾發醫院，三十一名主管中有十三人支持改革；貝塔醫院的十八名主管中，有十二名改革者。有了這些人的支持，改變的時機看來已經成熟。所有的跡象都顯示，該「啟動改革」了。終於，每週工時一百二十個小時將成為歷史。

現在只剩下一個問題：實習醫師不願意簽退。一名實習醫師說出了心聲：「決定你是不是個優秀的實習醫生，關鍵不在於你懂什麼或你多會處理病患；完全看你有多努力，而且不把手上的工作交出去。重點是你的態度，而不是你的能力……。這裡就是我住的地方，而我的家只是我睡覺的地方。這聽起來很病態，但醫院的同事就像我的家人一樣，如果得不到他們的尊重，才是最糟糕的事。」

對於實習醫師來說，社會地位是主要的考量重點。他們認為如果自己接受了新的簽退制度，就會失去他人的尊重。改變與文化存在著衝突，坦白說，新規定根本敵不過文化。

醫院能否改變院內的文化呢？這兩家醫院就是在這個轉折有了不同的發展：在凱洛格的研究進行了十五個月之後，阿爾發醫院成功的戰勝文化，貝塔醫院則是不敵文化，沒能成功落實變革。任何一個想要推動組織變革的人，都應該要了解箇中原因。

7.

凱洛格發現，改革成功與否取決於醫院裡最小的工作小組，組員每天都會碰面，進行「午班巡房」。小組由三至四名住院醫師（包括實習醫師和較資深的醫師）組成，在下午巡房時，他們會討論自己手上的病人和其他重要問題。

兩家醫院的午班巡房差異很大：

在阿爾發醫院，巡房的時間很長（大約一小時），而且小組成員的出勤率很高。小組成員通常在安靜的角落集合，然後在病房間穿梭，探視病患。

在貝塔醫院，巡房比較隨性、時間更短（二十或三十分鐘），小組成員通常透過打電話或傳簡訊代替出席。貝塔的巡房小組並沒有走到病人的病床旁，而是在電腦室碰面，那裡是所有住院醫師換班時休息聊天的地方（花點時間思考一下，這兩種不同的巡房模式，分別會鼓勵那種行為）。

小組成員每個月都會重新洗牌一次，有的時候運氣好的話，小組的所有成員都是支持縮短工時的改革者。在阿爾發醫院，改革派小組的成員在巡房時找到了很大的支持力量，他們花一個小時的時間和理念相同的人私下交換意見。但在貝塔醫院，午班巡房的模式反倒是扼殺了改革的動力。小組成員碰面的時間很短，而且時常有人缺席。此外，大家在電腦休息室聚會，休息室裡還有一堆反對改革的人可以聽見小組成員的對話，於是改革派的人也就不敢暢所欲言。

結論：在貝塔醫院，午班巡房與改變成功與否無關。而在阿爾發醫院，午班巡房成了激勵的力量，午班巡房成了反抗力量的地下聚會。

8.

研究社會運動的學者稱這種情況為「自由空間」，這是一種讓改革派可以在不受主流派監視的情況下，為集體行動做好準備的小型聚會。自由空間往往在促進社會改革時發揮重要作用。例如，民權領袖就是利用南方的黑人教堂做為自由空間來籌畫行動。

凱洛格每天都出現在阿爾發和貝塔醫院，目睹阿爾發的改革開花結果，貝塔的改革萎靡不振。她共參加了阿爾發的三十一次自由空間會議和貝塔的二十二次一般會議。貝塔的會議裡也有不少的改革派，但並非在自由空間舉行。

在阿爾發醫院，七七%的改革派會議曾討論過簽退的合理性，八一%的會議則是明確界定出「我們」和「他們」，也就是改革派和反對派。在貝塔，所有的會議都沒討論過這兩個議題。

在阿爾發的自由空間會議上，改革派逐漸發展出一套闡述改革優勢的說法。舉例來說，在其中的一場會議中，總住院醫師反擊了反對派的「照護延續性」論點：

承擔個人責任固然重要，但我認為信守個人承諾不代表你就得永遠待在現場。有些老派思維的人回說：「我想要自己來。」對我來說，應該由「團隊」來負責所有照護的相關工作。雖然每個人都必須承擔個人責任，確保患者得到最好的照顧，但只要大家通力合作，不見得每件事都得親自動手（強調語氣）。

這位住院醫師正在發展凱洛格稱之為「對立認同」的概念。無論是國家或組織，其文化的形塑都受到語言強大的影響。在阿爾發醫院的改革派中，逐漸醞釀出足以反映一套新價值觀的語言。這是老派思想對上新思潮；信任團隊對上獨立奮戰；提高效率對上以醫院為家。

阿爾發的改革派擁有醞釀新認同所需的空間和語言；貝塔的改革派則沒有。箇中的啟示清楚明確：如果你希望改變組織的文化，你得把改革派聚集在一起。他們需要一個自由空間；需要不受反對派監視

的情況下，協調彼此的行動。

接下來，你必須讓組織內部產生認同衝突，這聽來或許令人感到矛盾。至少，你必須暫時允許「我們對抗他們」的鬥爭發生。我們知道這違反了「大家是一體的」團結天性。雖然不令人滿意，卻是必要的，將其視為組織蛻變的必經過程。

為了促進自身所處文化的蛻變，思考一下我們在前面介紹過的工具。

首先，你必須調整環境，提供改革派一處可以暢所欲言的自由空間。在阿爾發醫院裡，輪班的小組成員擁有隱密的聚會空間，因此創造了一個新認同可以成長的自由空間。你的組織內的「改革派」有沒有可以聚會溝通的私人場所呢？

第二，你應該建立好習慣。回想一下「行動板機」這個概念，想像你要在何時何地做一件很重要的事。阿爾發醫院的實習醫生做到了設定行動板機。他們預先思考過自己要說的話、該做的事，等晚上九點一到，簽退的過程自動展開。他們在心裡演練過，萬一和夜班的住院醫師爆發爭論該如何回應。你的團隊成員是否預演過，當自己碰上組織裡的「老臣」反對時該如何反應嗎？

最後，你應該號召群眾。在阿爾發醫院裡，領導者協助改革者找到彼此，改革派開創出一套可以討論彼此價值觀的語言（正如我們在指定駕駛和法塔基的案例中所見）。做為領導人，你可以激勵他們創造自己的語言，想辦法傳達你所尋求之改變的不同和優點。

9.

我們在「調整環境」的一開始先探討了基本歸因偏誤，那是指人們往往將行為歸因於人的性格，而非其所處的環境。再看看教學醫院的例

子。在阿爾發醫院，四二％的主管支持變革；在貝塔則有六六％的支持率。幾乎每個人都看好貝塔醫院。當看到這樣的數據時，很少人會馬上想到，是沒錯啦，但情境因素的影響力呢？

在兩家醫院裡，個人性格與情境力量對抗的結果，情境力量勝出。這讓我們不禁回想起食品慈善列車的研究結果：拿到詳細指示的混蛋學生，居然會比只收到簡單說明的聖人學生更有愛心。聖人和混蛋之間的界線或許不如我們想像的那麼明確。支持和反對醫院制度改革的人也一樣不是涇渭分明。

如果形塑正確的路徑可以將混蛋變成聖人，那麼正確的路徑也可以將敵人變成盟友。

1 參見Latané and Darley (1968), "Group Inhibition of Bystander Intervention in Emergencies," *Journal of Personality and Social Psychology*, 10, 215–221.畢博·拉塔納和約翰·達利針對旁觀者袖手旁觀的研究，這可說是社會心理學最巧妙的研究主題之一。其中他們還針對如何避免對旁觀者袖手旁觀提出建議，那就是指向某個人並給予清楚的指示，像是

「『你』快打一一九」。通常人們不是不願意出手相助，而是騎象人又陷入了無限的循環，因此人們都在等待是否有下一步行動的跡象出現，可惜跡象從未出現。

2 參見Nicholas A. Christakis and James H. Fowler (2007). "The Spread of Obesity in a Large Social Network over 32 Years," *New England Journal of Medicine*, 357, 370-379. 書中對話出自Gina Kolata (June 25, 2007), "Study Says Obesity Can Be Contagious," *New York Times*. 可參考Christakis and Fowler's book *Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives*, New York: Little, Brown and Company (2009).

3 參見Michael Kremer and Dan Levy (2005), "Peer Effects and Alcohol Use Among College Students," Working paper, Harvard University.

4 參見Noah J. Goldstein, Steve J. Martin, and Robert B. Cialdini (2008), *Yes! 50 Scientifically Proven Ways to Be Persuasive*, New York: Free Press, ch. 1.

5 來自奇普·希思分別在二〇〇八年八月和二〇〇九年五月對傑拉德·卡尚的訪談。

6 數據來自哈佛大學公共衛生學院，<http://www.hsph.harvard.edu/research/chc/harvard-alcohol-project/>（二〇〇九年六月十四日查詢）。葛蘭特·丁客的談話出自Nikki Finke (December 29, 1988), "A TV Crusade on Drunken Driving," *Los Angeles Times*, p. 5E.

7 此處的研究數據來自Population Reference Bureau (2007), *Addressing Cross-Generational Sex: A Desk Review of Research and Programs*. 美國青少年的數據位於第十六頁；撒哈拉以南

的非洲地區的數據位於第九頁。

8 作者帶領的小組想出了法塔基這個點子，並且負責最前面的三支廣播內容。奇普·希思將一段談論錄製第一支廣告當天的情形放在The NewsHour with Jim Lehrer網站：http://www.pbs.org/newshour/bb/africa/july-dec07/aids_11-30.html。丹·希思當時負責挑選第一幅法塔基海報的照片。

9 參見Louis V. Gerstner (2002), *Who Says Elephants Can't Dance?*, New York: HarperBusiness, p. 182.

10 感謝凱薩琳·凱洛格的細心研究，這份報告是所有組織行為學文獻中，從最近距離去觀察改變過程的研究之一。

► 持續推動改變

1.

「千里之行，始於足下。」雖是句老掉牙的話，但確實有智慧。

但你知道還有什麼事也是始於足下嗎？才開始沒幾分鐘就放棄的糟糕計畫也是始於足下。

沒錯，千里之行，始於足下，但跨出一步不保證能走完千里。要如何促使自己不斷邁開步伐呢？

首先，要正視並慶祝自己跨出了第一步。這表示你做的某件事發揮了功效。你指揮了騎象人、激勵了大象、形塑了路徑，而現在你的團隊或你自己正在前進。當你注意到變化時，一定要強化它。在這方面，我們可以從一個看似不相關的行業得到靈感：馴獸師。

作家艾咪·桑德蘭（Amy Sutherland）研究的對象，是那些教海豚跳圈圈，教猴子溜滑板的馴獸師。訓練動物的過程是段漫長艱辛的旅程。在第一天訓練的第一個小時，你要怎麼開始教猴子溜滑板。

答案和處罰無關。現在的馴獸師很少懲罰動物。畢竟懲罰大象的下場，很可能是被牠踩扁。現在的馴獸師反而會設下一個行為目的地，然後採用「接近」的概念，意思是只要動物朝向目的地靠近一小步，就會得到獎賞。例如，在訓練的第一天的第一個小時裡，只要馴獸師在籠子裡放滑板時，猴子沒有驚慌失措，它就能獲得一大塊芒果。接下來，當猴子碰一下滑板或坐在滑板上，都能得到芒果；讓馴獸師將牠放在滑板上前後滑動也可以得到芒果。在幾百堂的訓練課程結束後，你會看到一隻肚子裡塞滿芒果的猴子，準備好在U型場地上大展身手。

艾咪·桑德蘭在研究馴獸師時，突發奇想：她很好奇，如果把這些

訓練技巧運用在頑固但可愛的物種——「美國丈夫」身上，會發生什麼事。受這個想法的啟發，她寫了一篇令人發噱的文章刊登在《紐約時報》上，內容是關於她要試圖用這些方法訓練丈夫。¹ 這篇〈殺人鯨教我的幸福婚姻課〉（What Shamu Taught Me About a Happy Marriage）成了二〇〇六年《紐約時報》網站上轉寄次數最高的文章。桑德蘭後來也以這個主題出版了一本書。

小過不斷的丈夫讓桑德蘭感到沮喪，於是開始對他採用「接近」的訓練手法：「你不能指望一隻狒狒上過一堂課就會翻筋斗；所以你也別期望美國丈夫因為撿起一隻襪子得到稱讚後，從此就會乖乖的撿起所有的臭襪子。訓練狒狒的時候，只要他輕輕一跳就有獎賞，每次跳得更高，就會再次有賞。至於訓練老公史考特，我從誇獎他的每一個小動作開始：開車時速慢一哩、把短褲扔進洗衣籃或準時完成任何事。」而沉浸在讚美中的桑德蘭的丈夫史考特，開始有了轉變。

這種方法和時下許多改善職場關係的想法不同。例如，在應徵工作時，你可能必須接受性向測驗或「工作風格」測驗。徵才的公司認為，如果能夠了解同事的「類型」，就能相處的更融洽。有些人可能會認為有關類型的知識很有用。但請注意，這聽起來像是基本歸因偏誤的思維。要達成建立更好關係的目的，你不必知道同事是領航員、討好型或是被動攻擊型領袖。你只要像桑德蘭對她先生一樣，注意並強化同事的正面行為，並相信同事也會這樣對你。畢竟，有關調整風格和期望的建議不可能解決所有問題。加州的一名馴獸師教會六頭大象排隊站好，聽命令小便，這些大象可沒做過任何性向測驗。

強化是讓你從漫長旅程的第一步，邁向第二步、第三步和第一百步的祕訣。但因為大多數的人都不擅長強化，因此這就是個問題了。比起讚美，我們更常抱怨。在職場上，我們喜歡透過相互抱怨和同事培養感情（桑德蘭稱之為「口語撫慰」（verbal grooming））。² 但這麼做是

錯的，無論亮點多小，我們都必須尋找亮點並獎勵亮點。如果你想要老闆或團隊有所改變，最好不要吝嗇給點好處。

學會發現和表揚「接近」並不容易，我們持續的觀察環境，尋找一絲曙光。由於騎象人的天性會專注在負面的事，因此很容易發現問題，卻很難看到進步。但進步極為珍貴。海豚之所以學不會跳圈，是因為馴獸師不斷咒罵牠。牠之所以學會了，是因為有一位具有耐心且專注的訓練員，在旅程的每一站強化牠所跨出的每一步。

這和心理學家艾倫·卡茲丁（Alan Kazdin）所提出的管教技巧幾乎一樣。卡茲丁鼓勵父母「捕捉孩子表現良好的時刻」。他說：「如果你希望孩子每個晚上自己寫兩個小時的功課，不必等到他自動自發完成，才讚美他、鼓勵他。相反的，你可以訂下小型目標。」當孩子沒把事情做好的時候，卡茲丁建議：「父母可以問問自己，『孩子所完成的事情中，有沒有哪個部分是我希望他做到的？』如果答案是肯定的（幾乎都是肯定的），那就直接跳到那個部分，跟他說：你做到了某件事，真棒。」

卡茲丁指出，在某些情況下，父母會自然而然的強化孩子的行為。例如，當孩子第一次嘗試行走時：「當他第一次試著站起來時，你會瘋狂的稱讚他。你會抓著他的小手，幫助他往前多走幾步，興奮的鼓勵他，你看你！你在走路耶！真的好棒喔！當然，那還算不上走路……。但你透過強化中間的階段，來形塑這種行為。」³

鄭重聲明，我們並不建議你用對待猴子和嬰兒的方式，來對待同事或夥伴：「羅傑，你上個月的支出減少了！真是個好孩子！」強化不一定是高高在上的，也和權力互動無關。想想你的朋友在健身房裡激勵你的方式（「很好，現在再來一次！」）。但你確實要對目的地有明確的想法，才有能力強化別人的行為，也要夠精明，才能在亮點行為發生時加以強化。

從卡茲丁和馴獸師身上，我們得到最重要的啟發：變化不是一個單一事件；它是一個過程。⁴ 沒有所謂的猴子學會滑板的那一刻，只有學習的過程；也沒有孩子學會走路的那一刻，那是一個學習的過程。因此，你的社區也不會突然從某一刻，開始在學校系統上投入更多資金；開始積極的回收利用；或開始美化其公共空間，這些都是一個過程。要領導這些過程，必須堅持不懈。

千里之行需要很多、很多的芒果。

2.

在大象的章節裡，我們提到了史蒂文·凱爾曼的故事，他接下了改革聯邦政府採購流程的艱鉅任務。在其著作《釋放變革》（*Unleashing Change*）一書中，凱爾曼觀察到他的改革過程中有一股積極的動能：改變一旦開始，它似乎會自我強化。

我們已多次看到這種滾雪球效應。渴望振興社區的邁納郡居民，從清理樹枝殘幹開始。幾年之內，他們擴大了該郡的課稅基礎。機架空間的客服團隊拔掉了來電轉接系統；雖然這是個小改變，但不久之後，客服部門的服務熱忱開始生根，帶領公司邁向驚人的成長。

採購大師凱爾曼將雪球效應歸因於幾種現象。其中一項是心理學家所謂的單純曝光效應（mere exposure effect），該效應是指接觸某樣事物的時間愈長，就會愈喜歡它。例如，艾菲爾鐵塔剛完工時，巴黎人恨死它了，他們認為這個未完成的骨架是破壞這座美麗城市的禍害，巴黎人用瘋狂的抗議回應它的落成。但隨著時間的推移，輿論從仇恨轉為接納，進而變為傾慕。單純曝光效應讓人們了解到，即使一開始令人不快和陌生的改變，最後都會因為人們慢慢習慣而漸漸得到認同。

此外，認知失調（cognitive dissonance）也對你有利。人們不喜歡

用不同的方式進行行動和思考。因此，一旦跨出了一小步，當人們開始以新的方式行動，他們就會愈來愈難討厭自己的行為方式。同樣的，當人們開始採取不同的行動時，他們就會覺得自己不一樣了，隨著認同的改變，也會強化新的做事方式（想想巴西拉塔的「發明家」）。

凱爾曼指出，這些力量並非改變方案初期成功的偶然產物；也不是達到「小勝利」所獲得的戰利品。他們會隨著時間的演進而自動出現。因此，雖然慣性在改變初期是個難以對付的阻力，但過了某個時間點之後，慣性會從阻力搖身一變成為助力。小改變可以滾成大改變。⁵

3.

這些都是令人鼓舞的發現：大變化可以從非常小的步驟開始。小變化往往會愈滾愈大。但這並不代表改變很容易。如果改變很容易的話，我們身邊就不會有那麼多痛苦掙扎的酒癮患者、問題婚姻、經營不良的公司和失敗的社會改革方案。改變不一定容易，也不一定困難。在某些情況下，改變無處不在；但在某些情況下則不是如此。

我們可以充滿信心的說：當改變發生時，往往會遵循一種模式。能做出改變的人擁有明確的方向、充分的動機和支持其改變的環境。也就是說，改變之所以能發生，是因為騎象人、大象和路徑通力合作，支持改變。

就拿為人父母做例子。如果你認為自己正在盤算的組織變革困難重重的話，你省省吧！那根本不能跟養育孩子所帶來的改變相提並論。無論在工作中執行新想法需要多大的意志力，至少不會有人要求你想辦法送主計長去念大學（或替剛吃飽的財務長打飽嗝）。

養兒育女是個運作順利的巨大改變，原因顯而易見。首先，它具有清晰、鮮明的目的地。每個人都曾經是孩子，也都看過父母（自己的父

母和他人的父母）的作為。我們都在育兒方面接受了數十年的替代培訓。因此，騎象人知道該往哪裡去，哪些行為才能帶來成功（請注意，在通往目的地的途中會有很多意想不到的事）。

人們決定生孩子是因為感覺，而非知識。樂觀的夫婦對養育孩子充滿期待，他們想像著擁有屬於自己的幸福會是什麼感覺。因此，大象對於展開這段漫長、艱辛的旅程感到興奮，不像其他情況下可能有的恐慌。此外，父母身分是種誘人的身分認同，你不再考慮自身的安逸，而是處處以孩子的利益為考量。事實上，由於這份認同感如此強烈，你的大象甚至願意為了孩子的利益接受一時的犧牲。

一旦成為父母，我們的親朋好友會用各種方法來縮小這個改變的幅度，特別是在孩子誕生後的頭幾個月：你的母親在前幾週過來幫忙；你的朋友帶吃的來看你；你的老闆讓你放假；你的親戚不斷捎來問候。

再想想整個社會為了養育兒女所形塑的路徑：從餐廳裡兒童座椅這類小事，到育嬰假、學校制度和特別為了讓孩子有好的成長環境所打造的社區。

也許這聽起來像是常識。但如果這真是常識，這常識也只存在於大腦的「育兒區」。因為如果我們真的理解為何生兒育女這麼大的改變能夠成功，其他的小改變卻失敗——如果我們會明白沒有情感驅使的改變難以成真，或是環境對行為有遏止和加速的力量，那麼老實說，食物金字塔不會出現、經理人也不會妄想幾份簡報就能發起改變；地球暖化運動人士更不會老是談論碳排放量的數據。如果這是常識，看來很少有人將其運用在實際行動上。

當變化發生時，往往會遵循一種模式。我們不能再忽視這種模式，要開始接受它。

4.

麥克·羅馬諾到了越南後，四周都有毒品，於是他開始吸食鴉片；當他回到家鄉後，包圍他的是朋友和親人，於是他戒了毒。當機架空間的員工有來電轉接系統時，大家都不接客戶的電話，當系統被丟棄後，他們便開始接聽電話。改變確實遵循一種模式。

當我們兄弟兩人為了對抗電子郵件的誘惑，而倉促的調整電腦時，我們做的行為與決心和為了不要睡過頭而購買落跑鬧鐘的人如出一轍。改變確實遵循一種模式。

當一些飯店女房務員被賦予認真運動的身分認同後，她們的運動程度更上一層樓。當巴西拉塔的「發明家」面臨電力短缺的問題時，他們想出了許多節能方案，以致於公司最後還有多餘的電力。改變確實遵循一種模式。

當傑瑞·史坦寧抵達越南時，當地政府給他六個月的期限打擊營養不良。雖然他一句越南話也不會說，但他卻知道如何尋找亮點，於是越南媽媽們很快學會避免營養不良的烹飪技巧。當瑞爾的保育人士看到聖露西亞人為了自己的鸚鵡團結起來，他們意識到自己手中握有亮點，於是接著在五十五個國家推動「自豪運動」。改變確實遵循一種模式。

改變的模式「不」包括改革者的類型。我們在書中提到過幾位執行長，但我們還提到更多沒有顯赫頭銜、沒有豐沛預算的人：教授、護理師、中階主管、政府官員、校長和家長。他們的任務有的古怪，有的浩大。我們看到一位教授縮小了戲院觀眾的爆米花桶；兩個人收服了會計師阿提拉，一名女子改造了虐童父母，以及一位男子帶領七十五名員工拯救了超過十萬條性命。

這些人身處不同的情境，面對的改變規模也不一樣，但模式卻是相同的。他們指揮了騎象人，激勵了大象，形塑了路徑。而現在，這是你的模式。

你要改變什麼？

-
- 1 艾咪·桑德蘭以及馴獸德的内容，曾刊登在我們二〇〇八年四月號的Fast Company 專欄中"Your Boss Is a Monkey," <http://www.fastcompany.com/magazine/124/your-boss-is-a-monkey.html> (二〇〇九年六月十四日查詢)。
 - 2 可參考《紐約時報》二〇〇六年六月二十五日的文章，參考網站<http://www.nytimes.com/2006/06/25/fashion/25love.html> (二〇〇九年五月十七日查詢)。另外可參考網站Amy Sutherland (2008), *What Shamu Taught Me About Life, Love, and Marriage: Lessons for People from Animals and Their Trainers*, New York: Random House. 「口語撫慰」的内容出自於丹·希思於二〇〇九八年一月對艾咪·桑德蘭的訪談。
 - 3 參見Kazdin (2008), *The Kazdin Method for Parenting the Defiant Child: With No Pills, No Therapy, No Contest of Wills*, New York: Houghton Mifflin. 參考第三十四頁。
 - 4 奇普·希思發自內心的感謝波·柏克 (Bo Brockman) 教他這個觀念。
 - 5 凱爾曼在其著作的第二十二至二十四頁中，解釋了「單純曝光」與「認知失調」如何導致人抗拒改變，並在第一二三至一二七頁的分析中，闡述了為何在改變開始後，同樣兩個因素反而成為促使改變的助力。參見Kelman (2005), *Unleashing Change: A Study of Organizational Renewal in Government*, Washington, DC: Brookings Institution Press.

附錄 如何做出改變？

要做出改變，就得有人開始以不同的方式行動。或許是你，也可能是你的團隊。先想好誰是那個人（或那群人）。

每個人都有一個情感面的大象和理智面的騎象人。你必須雙管齊下，還得替他們清除路障。簡而言之，你必須做三件事：

指揮騎象人

找到亮點。調查成功的案例，並加以複製（傑瑞·史坦寧在越南的故事、焦點解決治療）。

制定關鍵行動。不要思考全局，應該要思考具體的行為（一％牛奶，拉美運輸四大守則）。

指向目的地。當你知道改變的方向和改變的價值時，改變會變得比較容易（「你很快就會成為小三生」、英國石油的「杜絕乾井」）。

激勵大象

找出感覺。知道某件事並不足以造成改變。要讓人們產生感覺（手套聖壇、化療電玩、華特絲在塔吉特的陳列示範）。

縮小改變幅度。把改變拆解為一個個小小的行動，好讓大象不再感到害怕（五分鐘房間救援術、採購改革）。

教育群眾。培養認同感，並灌輸成長心態（巴西拉塔的「發明家」、國中生的數學突飛猛進）。

形塑路徑

調整環境。當情境產生變化，行為也會跟著改變。所以，請改變情境

（機架空間取消來電自動轉接語音系統、一鍵下單、簡化線上工時表的填寫程序）。

建立習慣。當行為成為習慣，自然也就「毫不費力」——不再耗費騎象人的精力。想辦法找出鼓勵建立習慣的方法（設定「行動板機」、一天喝兩碗湯的節食計畫、使用查核清單）。

號召群眾。行為具有傳染性，幫助它蔓延（坦尚尼亞的「法塔基」、醫院的「自由空間」、先投了錢的小費箱）。

附錄 克服障礙

以下列出十二個大家在改變時遇到的常見問題，並且提供一些解決的建議（請注意，這裡只會列出重點摘要，對於沒有讀過這本書的人來說，這些建議是沒有意義的）。

問題：人們看不見改變的需要。

建議：

光是和騎象人溝通無法解決問題，你反而應該找到感覺。你能夠做出像手套聖壇一樣具有戲劇性的展示，或是像華特絲在塔吉特的陳列示範嗎？

創造同理心。讓人們看見「不改變」會有什麼問題（想想會計師阿提拉）。

如果能夠改變環境，大家是否可以發現改變的必要性也就無關緊要了。請記住，機架空間的員工未必看見了改善客服品質的需要，但是當來電自動轉接系統取消後，他們無論如何都得接起電話。

問題：我遇到「本位主義」的問題：大家之所以反對我的想法，是因為他們認為「我們以前從來沒有這樣做過」。

建議：

強調認同：你的想法中是否有任何地方和公司歷史一致（例如，我們一直是這個行業的先驅）？或者，你的想法是否符合原本共有的專業認同？

找到組織內部的亮點，並加以複製。

問題：我們應該採取行動，但卻陷入分析泥淖。

建議：

不要過度分析，犯了騎象人的毛病。反而應該找出能讓大象前進的感覺。

繪製目的地明信片。如此一來，騎象人會開始思考「該如何抵達終點」而不是「到底該不該做任何事」。

透過制定關鍵行動來簡化問題：屬於你的一％牛奶運動是什麼？

問題：環境發生了變化，我們需要克服舊有的行為模式。

建議：

你能否建立一個新的習慣，好讓騎象人不必經常和大象角力？

設定「行動板機」：透過事先想像你要採取新行動的時間和地點，預設決定。

採用娜塔莉·愛爾德制定晨間常規的策略，消除既有的負面行為。

舊有的行為模式影響力很大，所以你必須制定關鍵行動，因為模稜兩可是你的敵人。拉美運輸提出了四條簡單的規則來解決財務危機。

問題：人們根本沒有改變的動力。

建議：

是否存在著認同衝突？如果有的話，你需要「推銷」新的認同（想想巴西拉塔的「發明家」）。鼓勵人們朝著新的身分認同邁出一小步，就像「安全駕駛」看板的研究一樣。

繪製目的地明信片，讓目標更具吸引力（就像老師告訴她的一年級學生，「你們將在年底前成為小三生」）。

降低標準好讓人們採取行動，就像五分鐘房間救援術一樣。

利用社會壓力鼓勵變革（正如卡尚公布了期刊的審查進度表）。

你能否讓路徑變得非常順暢，即使沒有動機的人也願意踏上旅程？別忘

了，只要有一張詳細的說明跟地圖，連宿舍中的混蛋都會捐贈物資給食品慈善列車。

問題：明天再改。

建議：

把改變的幅度縮小，讓你可以從今天就開始。

如果你無法從今天開始，請設定好明天的「行動板機」。

對他人許下承諾。讓你的同事或親人知道你打算做出改變，來自同儕的壓力可以帶來幫助。

問題：人們一直說「這永遠不會成功」。

建議：

找出亮點證明有可能成功。這世上沒有百分之百會失敗的事。你要像焦點解決治療師一樣，尋找成功的亮點。

想想比爾·帕索斯與他激勵球員的作法。你能否成功改變團隊的態度？

有些人可能「確實」認為會成功，替這些人找一個可以逃開反對者的自由空間，讓他們催生改變。

問題：我知道我該做什麼，但我就是沒有行動。

建議：

光知道沒有用，你的問題出在大象身上。

思考一下五分鐘房間救援術。從小處著手有助於克服恐懼。當下你能做的最微小，卻又能象徵著朝向目標邁進一小步的事情是什麼？

找出路徑的解決方案。你該如何調整環境，好讓你「被迫」改變？

行為具有傳染性。找個人參與你的計畫，兩個人可以互相督促。

問題：你不了解這些人，他們真的痛恨改變。

建議：

這些人當中有多少人已經結婚或有小孩？無論你提出的想法是什麼，改變的幅度絕對比不上結婚生子（對了，複習一下基本歸因偏誤那一章，你已經犯了這個錯誤）。

問題：人們一開始很興奮，但一遇到困難，就失去了動力。

建議：

聚焦在習慣的養成。一旦養成習慣，大家就能「毫不費力」的採取新行動（想想站立會議），而且比較不可能退縮。

透過提醒大家了解已經完成了多少目標，達到激勵大象的效果（比如在他們的洗車卡上蓋兩個章）。

灌輸成長心態。每一次成功都會遭遇困難。還記得IDEO的例子嗎？這家公司提醒員工在遇到困境時，不要驚慌失措。

問題：要改變的太多，真的承受不了。

建議：

縮小改變幅度直到大家可以接受。不要給大象放棄的藉口。

培養成長心態。進步不見得容易取得，成功之前總要遭遇失敗。當失敗發生時，不要苛責自己。

問題：每個人似乎都同意我們需要改變，但卻沒有人採取行動。

建議：

請記住，看似抗拒改變，其實是因為指令模糊不清。當邁納郡的高中生提出增加一〇%最低消費的關鍵行動後，當地居民才真正開始行動。

不要忘記路徑。有哪些改變的障礙是你可以移除的？你能找到亮點做為正確行為的示範嗎？想想越南村落裡的母親們。一直以來，雖然她們都希望自己的孩子得到更好的營養，但是直到兩件事發生後才讓她們做出

改變：①他們從亮點媽媽身上學會該怎麼做（例如，使用小蝦和地瓜葉烹調）；②看到亮點媽媽的成功，讓其他媽媽充滿希望，並做好採取行動的準備。

延伸閱讀

在撰寫本書時，我們閱讀了大量的書籍。以下幾本書是我們非常喜愛的著作（排序上無特定意義）：

《象與騎象人》（*The Happiness Hypothesis*），強納森·海德特（Jonathan Haidt）著 [心理學、哲學、快樂學]。海德特在書中提出了大象與騎象人的概念。如果你想變得更靈活、更快樂，你不能錯過這本書。

《心態致勝》（*Mindset*），卡蘿·德威克（Carol Dweck）著 [心理學、個人改變]。如果你覺得「心態培養」很有趣，請去讀這本書。每個人都該擁有這本書。

《引爆變革之心》（*The Heart of Change*），約翰·柯特（John Kotter）、丹·科恩（Dan Cohen）著 [商業與組織變革]。這本書是柯特作品中我們最喜歡的。如果你想改變大型組織，本書對你來說會非常有用。

《瞎吃》（*Mindless Eating*），布萊恩·汪辛克（Brian Wansink）著 [飲食習慣]。你希望瘦個幾公斤，或者你只是好奇為什麼大家都愈來愈胖？這本書中有許多有趣的研究報告，像是在第一章提到的爆米花實驗。

《推力》（*Nudge*），理查·塞勒（Richard Thaler）、凱斯·桑思坦（Cass Sunstein）著 [決策與公共政策]。兩位作者認為人會因為被「推動」而做出更好的決定，同時也提出一些很棒的解決路徑。

《小小一步就能改變你的一生》（*One Small Step Can Change Your Life*），羅伯特·毛爾（Robert Maurer）著 [個人改變與組織變革]。如果你喜歡〈縮小改變幅度〉那一章，那你不應該錯過這本書。

《離婚打手》（*Divorce Busting*），蜜雪兒·韋娜－戴維斯（Michele Weiner-Davis）著〔情愛關係〕。本書出自一位焦點解決治療師之手，可說是對每一位身處感情關係的人都有幫助。

《拿出你的影響力》（*Influencer*），凱利·派特森（Kerry Patterson）等人合著〔社會與組織變革〕。這本書是《開口就說對話》（*Crucial Conversations*）作者群再次推出關於行為改變的好作品。

《釋放改變》（*Unleashing Change*），史蒂文·凱爾曼（Steven Kelman）著〔政府學、組織變革〕。柯爾曼回顧了過去在美國聯邦政府領導採購改革的經驗。如果你想找一本嚴謹又充滿數據、關於改變的書籍，請試試看這本書。

你可以改變別人

《華爾街日報》《紐約時報》長銷百萬作家，讓每個人不知不覺照你的心意做

（本書為2019年上市之《學會改變》新版）

Switch: How to Change Things When Change is Hard

作者：奇普．希思（Chip Heath）、丹．希思（Dan Heath）

譯者：洪士美

責任編輯：楊伊琳

編輯協力：林映華、賴玟秀

總編輯：陳雅如

行銷企畫：徐緯程、段沛君

版權專員：劉子瑜

業務部：葉兆軒、尹子麟、林姿穎、胡瑜芳

管理部：蘇心怡、莊惠淳、陳姿仔

封面設計：賴維明

內頁排版：王信中

法律顧問：証揚國際法律事務所 朱柏璵律師

出版製作：樂金文化

發行：方言文化出版事業有限公司

劃撥帳號：50041064

通訊地址：10046臺北市中正區武昌街一段1-2號9樓

電話：（02）2370-2798

傳真：（02）2370-2766

出版年月：2023年3月

ISBN：9786267079966 (EPUB)

Switch: How to Change Things When Change Is Hard

Copyright © 2010 by Chip Heath and Dan Heath

This edition arranged with C. Fletcher & Company, LLC.

through Andrew Nurnberg Associates International Limited

All rights reserved



版權所有，未經同意不得重製、轉載、翻印

Printed in Taiwan