

好好拜託

哥倫比亞大學最受歡迎的社會心理課
讓人幫你是優勢，
連幫你的人都快樂才是本事！

Re
in
force
ments

How to
Get People to
Help You

該怎樣開口，讓人願意幫你？
風靡商業界、政治圈的最高說服法，
最新動機科學教你求助用得妙，關係更長久！

Heidi Grant 海蒂·格蘭特——著 謝儀霏——譯

在職場上或日常生活中，曾經開口求助的人請舉手。
求助時，經常感到羞於啟齒，或窘態畢露的請舉手。
我敢說，許多人正用力揮著手。

——《紐約時報》專欄作家涂珍德（Alina Tugend）

推薦序

求助是讓別人頭上有光，自己的需求被解決

黃大米

當一本書太好看時，推薦序就變得非常難寫，因為光是自己要消化這些翻轉大腦的內容，就非常不容易。一如電腦要更新到更棒的版本，需要花上不少時間，趁著我大腦還沒冒煙，讓我寫下這書給我的震撼，希望此刻在閱讀這篇文章的你，也會受用。

你是個喜歡幫助別人的人嗎？我猜你是。

你是個害怕或者盡量不去求助別人的人嗎？我猜你是。

你覺得別人遇到困難時，都會自己說出來請託嗎？答案可能是不一定；但認為別人有責任說出來自己需求的比率，應該滿高的。

不知道你是否發現矛盾點，我們自己不願意去麻煩別人，卻覺得別人會很樂意去拜託別人，難道別人都比我們臉皮厚，或者比我們更沒有請託上的障礙嗎？

人類天生怕被拒絕

其實，大家都是一樣的，對於去拜託別人，請求他人幫助都有障礙。書中透過許多實驗，讓你忍不住會心一笑，了解到原來「恐懼」請人幫忙，不是自己有問題，也不是因為自己個性羞怯，一切都是因為人類天生怕被拒絕。

被拒絕有什麼好恐懼的？可怕，真的超可怕。你如果每天都活在被拒絕中，應該也會超沮喪。每一個拒絕都是一個否定。在書中提到，根據社會心理學與神經科學研究的新發現，大腦處理社交心痛和

處理肌肉、腳趾碰撞等身體疼痛的方式幾乎一樣。你感受到的心痛，是真的！不是幻覺。

對人類來說，那是求生的信號。根據實驗，此刻，你如果吃下一些止痛藥，將能大量降低這樣的心痛感。所以，你害怕被拒絕，是因為想要求生，不去拜託別人，就不會被拒絕，也就不會心痛。一如不喝水就不會噎到，真是太有道理了？才不是這樣！

你無法在生活中少了別人，光是一天當中，我們要依靠別人的地方，不勝枚舉。人類是群居的動物，你要活得好，少不了別人的幫助，要如何讓人心甘情願的幫助你，這才是重要的。

如何拜託別人是一門必修課，「心甘情願」這四個字是關鍵。要讓別人樂於幫你，最重要的是，要知道人天生不喜歡被強迫、被控制，當一切是被逼的、不得已的，樂趣就蕩然無存。

如果你以為拜託別人，大家都會想拒絕你，那就錯了。真相與你想的恰恰相反。人類這種動物喜歡幫助別人，因為在幫助別人時，自己也會感受到幸福，那種內心溫暖、頭上有光圈的感覺，你一定也有過。所以，主動告知別人你的需求，是讓他人感受到自己被需要，也是功德一件。你要練習放下自己害怕被拒絕的玻璃心，因為唯有能對外求援，才能解決自己的困境，甚至發揮一加一大於二的效果。

關於求助，我們知道的太少

怎樣的求助力量最大？當面求助。你要當面加具體說明，自己需要怎樣的幫助，讓別人可以衡量自己是否有能力幫你。

當然，你可能透過小技巧，提高對方答應的機率。例如先說：

「你可以幫我一個忙嗎？」等對方答應時，再拋出具體的需求。這種請君入甕的方式，確實可以提高別人幫你的機率，卻也會增加被厭惡

的機率，因為人們會想信守第一個承諾而給予幫助，但這種情況下給予的幫助，幸福感會大大降低，內心會湧現勉為其難的感覺，甚至造成別人下次會提防你的求助。

誠實為上策，開大門走大路的求助方式，是最簡單也是最好的方式。

怎樣求助最沒效果？群組請求幫助，最容易被人忽略。作者以發群組信，回信率低為例。我自己感受比較深的情況則是，在愈大的Line群組，發出求助訊息，被回覆機率愈小。因為責任分散了，就算有人想回，都覺得尷尬，那種無聲的漠然令人難受。但問題是出在大家太漠然了嗎？會不會一開始我們用群組來求助，才是錯誤的第一步。

關於求助別人的方法，我們知道的太少，關於玻璃心，我們擁有太多。我們知道一加一大於二，卻對如何尋求那個多出來的一，束手無策。

看這本書之前，我在請求他人幫助時，會一直說「對不起」、「不好意思」。現在才知道，這樣並不會讓施助者感受更好。對方只會覺得壓力很大，過多的道歉，不會讓彼此更靠近，反倒是拉開距離啊。

要怎樣做才能讓對方心情好呢？快點一起來學，請記得：把焦點從我，變成你。要讓協助者覺得自己是英雄，覺得自己好重要、好棒棒。千萬別說，「這只要花你五分鐘」、「幫個小忙也不行嗎？」這類話中，藏著低估與淡化別人付出的成分。如果你錯估對方的付出，也會讓人很受傷的。

光看我的推薦序，是否釐清了不少你過去「拜託別人」的盲點？坦白說，我也在閱讀本書時，整理了一下自己的大腦設定程式。至於如何把這些偷師來的知識，內化成行為，記得多翻閱這本書幾次，改變行為需要點時間，借力使力，人生才能輕鬆省力。

(本文作者為職場心理作家)

推薦序

人生，是拜託來的

謝文憲

人生就像互助會，大家互相幫忙；好好拜託就像當會頭，信任至上。

念高中以前，我不是個口才便給的人，在需要拜託別人之前，我總是想自己把事攬下來。當然，好處是：發現自己有許多潛能，但缺點是：自己累得要死，同學們卻沒有參與感，吃力又不討好，加上自己玻璃心作祟，內心戲上演，經常陷入內外交迫的窘境。

大學時期參選全校最大系的系學會會長，是一個轉折。

我不僅需要到全系二十二個班級發表政見，文宣、海報更是需要靠同學幫忙。我沒有靠口才說服，僅用「我們是同一條船上的人」，讓全班同學動起來。過程中，還發現同學比我更認真。我絲毫不敢懈怠，順利當選，更是順利下莊。

回想三十年前的種種，我想說的是：「開口拜託，是有方法可循的。」

畢業後三年的幕僚生涯，大多是別人拜託我，直到我轉任業務工作，在房地產、金融、科技三個業務與主管領域，闖出一片天，除了專業以外，就是靠著如何不著痕跡地拜託內部與外部顧客的方法與技巧，開展出十二年的黃金業務期。

好好拜託，是「建立一種信任感，學習與人相處，讓他人參與你的世界，完成他人手心向下、樂於助人的心理遊戲與成就動機。」

既然可以創造多贏，那為何大家不願意拜託別人呢？

除了像是示弱外，大概就是怕受挫吧！

不管你是基於心理因素，不願意開口求助，或是不知道如何有效請求協助，這本書都可以幫助你。

好好拜託的四大優點

一個人如果有請求協助的能力，人生就會比較順遂，因為：

- 人生是靠拜託來的。一生的所有需求，無法靠一己之力獨立完成，再有錢的人都一樣，而拜託就像互助會，信任至上，能夠好好拜託成功的人，正是檢視信任存摺的最佳解。
- 成大事者，需要好好拜託，開口才有機會成大事。
- 你的事不只是你的事，讓更多人進入共榮圈，不僅成一己大事的機會高，成他人大事的機會更高。
- 好好拜託能成功，為你我順遂人際關係與有效溝通，添上一筆正資產紀錄，因為：「求助用得好，關係長又久」。

閱讀本書的六個方法

我利用年假期間讀完本書，建議讀者可參考以下方法閱讀：

1. 一面看，一面聯想自己過去拜託他人的成功與失敗經驗。
2. 想想自己為何如此玻璃心？過不去的坎是什麼？下次可以怎麼做？
3. 詳閱請求協助的步驟，仔細思考自己缺少哪個環節？
4. 仔細洞察求助時機，會比學習很多說服技巧或背誦話術更有用。
5. 記住：「給對方動機幫助自己，而非舌粲蓮花的說服對方」。

6. 絕不可使用騙術與濫用拜託，信任感是成功拜託他人的唯一途徑。

恭喜您，即將成為「說服力教練」。

(本文作者為知名講師、作家、主持人)

推薦序

拜託你，讓拜託幫你

馬克

我真的好怕麻煩別人，這可能是我人生中最大的罩門了。

即使只是簡單的問題，我都要先鼓起勇氣、做好心理建設，然後抱著打擾別人的內疚感，請求他人幫助。因為請人幫忙，總是會先透露「你在這方面不行」，接著還要對方空出時間與精力去「彌補你的無能」。若對方不答應，則會有被落井下石、見死不救的負面陰影；倘若對方答應了，又會欠對方人情，終日惦記著該如何回報……

每次想到這些痛苦過程，我就會選擇自己動手，不去拜託別人了。還用「靠山山倒，靠人人跑，靠自己最好」的至理名言，安慰自己。

然而，讀完這本書後，我發現我錯了，而且大錯特錯。

原來我那些澎湃又合理的內心戲，從心理學的角度分析與實證後，完全是多餘的。在你堅持不尋求幫助的同時，你的人生不但繞了許多不必要的遠路，還錯過了許多與人建立良好關係的機會。

在本書中諸多的案例與測試中顯示，只要你的心態與方法正確，大部分的人都願意幫助你，甚至有可能樂此不疲！

這本書讓我重新認識了人與人之間的互動關係，使我驚訝的發現，拜託別人幫忙，並非「損人利己」的事，而是「利人利己」的事！若你和原本的我一樣，覺得這與自己的認知有極大的出入，那就仔細閱讀這本書吧，它極有可能會是一本讓你的人生，再次充滿無窮可能的好書。

（本文作者為職場圖文作家）

推薦序

讓他人感覺他有用，也能讓自己幸福

洪仲清

「研究指出，就連三歲小孩被告知可以『擔任小幫手』時，都會更有動力、更努力，而不只是『幫忙』另一個小孩收積木而已。」

看這本書的心態很重要。如果我們存心使用裡面教導的技巧，讓他人難以拒絕幫助我們，企圖自我中心地利益自己，那麼，對方會出現負面的感受，下一次願意再幫忙的意願也就下降了，更是傷害了關係的根本。

我常跟媽媽們聊，如何經營一個家庭。做為家庭的主要管理者，家裡雜事眾多，很需要請人幫忙。（雖然不少媽媽不是很喜歡「幫忙」這個詞，因為維持一個家庭的運作，每位家庭成員都有責任，做家事絕對不是幫媽媽的忙，但是並非每位家庭成員都這麼想。所以媽媽常要請家庭成員幫忙，甚至有時在態度上更像是「拜託」，尤其對方是長輩的時候，這其實是很多家庭的常態。）

這本書舉證了不少行為科學的研究，適當地請對方幫忙，其實可以強化對方的正向身分認同感，讓對方感覺自己有價值、有影響力。這是每個人很基本的需要，包括媽媽自己，如果這形成了一種家庭氣氛，家庭成員樂於對家庭付出，那其實會很接近一般所謂幸福的狀態。

「感謝有如膠水，讓你和幫助你的人密切連結起來，讓你一遍遍汲取同一口井，知道對你的支援不會乾涸。如果你正確表達感謝，你的感激之情就可以成為那種膠水。」

於是，老生常談的感謝或感恩，重新經過科學方法洗禮，再次展現它的價值。就教養來說，這是讓孩子感覺自己有能力，或者有歸屬

感的重要舉動。

當「感謝」成了身教的基本元素，那最後親子之間的相互感恩，就是日常。這有利於建立長期的友伴關係，不管是親情或愛情，最後常是「恩情」的出現，讓雙方選擇不離不棄。

「沒有什麼比忘恩負義、過河拆橋更傷害彼此關係的了。你或許也有這樣的經驗，你對某人慷慨相助，對方既不感謝也不在意，還一副理所當然的樣子，當時你有多麼驚訝和不悅。」

從反方向來說，媽媽如果產生自己沒有價值的感覺，往往是被家人當成理所當然。進一步來說，做得好沒人理會，做不好就被大家抱怨，這實在讓媽媽心寒、心碎。

當要求家庭成員幫忙，卻被拒絕的時候，媽媽所產生的社交心痛（social pain），那是跟大腦處理其他生理疼痛的機制類似。那時候會明顯感覺沒有被公平對待，對於愛與歸屬，都產生了很大的懷疑。

不只是媽媽，現代人際網絡綿密，幾乎每個人都要靠他人幫忙才能活。所以看這本書，等於幫了自己一個忙。

這本書不只論證嚴謹，也提出具體可行的策略，幫助我們在提出請求的時候，能同時照顧到對方與我們自己的需要。

「保持開放的心態，你實際接受的幫助可能和你原本要求的不同。不要執著於是否得到你最初的要求，而要著眼於你接受對方的幫助後，對彼此關係的助益。這遠比你認為的更有意義。」

我很喜歡書裡面的這段話，跟各位讀者分享。期待您也能跟我一樣，收穫滿滿。

（本文作者為臨床心理師）

推薦序

懂得爭取協助的人，人生都比較順遂

陳永儀

「低聲下氣」、「有求於人」等類似的詞句，都把尋求協助的意圖與行為，放在一個比較負面的狀態下。然而，屬於群居生物的人類，是靠著互相幫助和團體的力量，才得以走到今天。

「助人為快樂之本」，幫助他人很顯然可能會在各種層面，帶給自身一些好的感受。社會心理學中的「利他主義」（altruism），甚至是犧牲自己，以利他人的行為。然而，在這麼一個鼓勵助人的環境中，求助的行為又怎麼會讓人感到如此的困難呢？

在這本書中，哥倫比亞大學社會心理學家格蘭特用輕鬆易懂的語言，為我們破解一些關於求助的想法與迷思，並提供了許多實用的技巧，教我們學會如何讓別人願意幫我們，而且讓幫我們的人也感到快樂。

懂得提出要求、請求協助的人，人生都比較順遂。這是一本有趣、有用，值得一讀的書。

（本文作者為中央大學認知神經科學研究所兼任助理教授）

推薦序

解開複雜人心背後的簡單道理

萬惡的人力資源主管

心理系畢業的學生一定都讀過吉諾維斯（Kitty Genovese）的故事。一九六四年，紐約一名二十八歲的年輕女子吉諾維斯，在深夜返家途中遇襲。據報導，受害者一路掙扎，歹徒三度返回對她施暴，儘管受害者尖聲呼救，附近住戶有三十八位目擊證人，卻只有一人隔著窗戶大叫，試圖嚇退歹徒，大多數人只是隔著窗戶，眼睜睜看著她被殘忍殺害。

這個案件在當時引起軒然大波。為什麼現場有這麼多目擊者，卻只是看著悲劇發生，沒有人願意伸出援手？所有媒體都指控，「紐約人真的太冷漠了」。但後來開啟的一連串社會心理學研究發現，真正的問題關鍵在於旁觀者效應，也就是當旁觀的人愈多，我們愈不可能出手相助。

針對助人這件事，社會心理學家後來做了更多不同的研究。例如：

- 為什麼有時我們選擇幫助他人，但有時卻遲疑或不出手相助？
- 在什麼情況下，我們會願意幫助陌生人？面對老友請求卻只想逃？
- 為什麼太多的「不好意思」，反而讓人提不起勁幫你？
- 為什麼一句暖心道謝與正確提示，就能讓人願意給你更多？
- 為什麼「麻煩別人」，可以成為促進關係的催化劑？

了解助人的心理因素，有助於我們學習以什麼樣的請求方式，比較容易得到他人協助。在現今職場，我們絕大多數人從事的，都不是僅靠單兵作戰就可完成的工作。在組織裡，跨部門、跨功能的各種專案團隊，成為一種極為常見的運作模式。在人與人之間的協作與溝通中，我們總是會需要他人的協助，或是反過來協助他人。

如果你把開口求助當作苦差事、不知道如何爭取必要的支援，日子肯定會過得很辛苦，而且很難有效率的把事做好。知道如何有效的爭取到所需幫助，是一項很重要的能力，也是成功完成任務的重要關鍵。

但有個矛盾是，我們通常不喜歡請求協助，認為那是在向人示弱，或給人造成麻煩，或是害怕被拒絕。這本書一開頭，就在教我們如何克服這種不想求助他人的尷尬心境。

現在比任何時候都更需要學會怎麼正確有效的表達自己需要幫助，以及該怎麼做可讓他人在幫助自己時感到開心。倘若可以學到求助技巧，讓大多數人更樂於助你一臂之力，你將會發現，自己可以在工作上更有效率的完成任務，在生活上也更能事事如意。

(本文作者為知名職場部落客)

前言

求助用得好，關係更長久

掌握求助的智慧，才能省下時間、開創更多可能，去過你想要的生活。

康乃爾大學組織行為學教授凡妮莎．波恩斯（Vanessa Bohns），經常和史丹佛大學教授法蘭克．福林（Frank Flynn）合作，研究一般人是如何請求協助的，尤其是探究人為什麼不願主動求助。

他們請受試者主動去找陌生人幫忙，通常只是要求對方幫個小忙，像是填寫問卷、幫忙帶路、借用一下手機等等，而不是要跟對方借一大筆錢、要求一次捐血五百毫升，或是要求把對方的初生兒抱回家養。

但奇妙的是，波恩斯觀察到，「當受試者被告知，他們的任務是去請求幫忙時，他們馬上面有難色，露出恐懼、焦慮或擔憂的神情。頓時間，整個房間的氣氛都變了，就好像要他們去做什麼可怕的事情。」

人往往在恐懼面前讓步

你也覺得波恩斯的實驗要求很恐怖嗎？那心理學家史坦利．米爾格倫（Stanley Milgram）在一九七〇年代所做的地鐵實驗，肯定讓你嚇破膽。

你或許不熟悉米爾格倫這個備受爭議的心理學家，但你一定聽過他著名的研究，就是要求受試者按下按鈕，給人致命的電擊。該實驗

徹底改變了我們對服從權威的看法，原來人很容易因環境制約而盲目選擇服從權威，甚至因此犯下惡行。

很顯然的，不管是參與米爾格倫的哪個實驗，受試者肯定都要經歷一番煎熬。地鐵實驗的構想源於米爾格倫的年邁母親，有一天她向兒子抱怨，搭地鐵時都沒人讓位給她。米爾格倫心想，與其等人讓位，如果主動要求他人讓位給自己，那會怎麼樣？

於是米爾格倫動員他的研究生們，到乘客眾多的紐約地鐵上找答案。他要學生們在擁擠的地鐵車廂裡，隨機找人讓位給自己。

好消息是，六八%的人在要求之下都會願意讓座；但弔詭的是，這個研究卻也成了這群學生此生心理受創最深的經驗。直到今日，痛苦記憶猶存。

現已是知名臨床心理學家的凱瑟琳．克盧（Kathryn Krogh），是當年參與地鐵實驗的學生之一。至今她仍記得，當第一次接近陌生人，開口要求對方幫忙的那個剎那，她突然感到一陣反胃。

我大學時的教授莫瑞．希爾弗（Maury Silver），也是參與實驗的研究生之一，他的經驗更慘。他最後連請人幫忙的話都沒能說出口，「我鼓足勇氣正準備要請一位男士讓座，話都還沒說出口，就臉色慘白，雙腿發軟。那個男士還以為我怎麼了，趕緊從座位上跳起來，扶我入座。」

起初，米爾格倫對學生的回應抱持懷疑，心想這些年輕人也太誇張了。他決定親自嘗試在地鐵上請人讓座給自己。結果，他的臨場反應也好不到哪裡去，他當下的內心戲可不比其他人少。

米爾格倫很驚訝自己竟然如此不自在。他在心裡反覆試了好多次，才終於把話說出口。內心的恐懼，竟讓他動彈不得。

「當對方讓座給我時，我覺得有必要表現出自己做這個要求，是理所當然的樣子，」他說，「但真的坐下之後，我卻臉色慘白，頭低

到不能再低了。真的一點都不誇張，當時我真的覺得自己快昏倒了。」

內心戲太多，做事就難有最佳成效

一想到要請求幫忙，即使只是一個小忙，竟讓多數人感到極度不自在。然而，現代的工作卻是前所未有的更加依賴協同合作、更需要機動的請求支援。不管你是基層員工，還是高階主管，明明需要幫助，卻不請求協助的話，不僅事情會愈做愈多，而且很難有效率的把事做好。

現代的組織型態為了因應市場快速變化，已變得更加多元。如今跨功能團隊、敏捷專案管理、矩陣式組織、扁平化組織等組織型態已逐漸成為主流。職場上，人與人之間必須協同合作的機會已愈來愈多。如果你把開口求助當作苦差事，不知道如何有效求助，去爭取最需要的支援，日子肯定會過得很辛苦。

除了同事或同儕之間需要互助，如果你是主管或領導者，既要讓人願意跟隨你，更需要找出方法，提供誘因，甚至居中協調，讓團隊成員樂於互相支援，為達成共同目標而努力。這已是傑出領導者必備的能力。

不管你是「不願意求助」，或是根本不知道如何有效請求協助，都意味著你經常未能得到把事做好所需的支援或資源。問題根源之一，在於你直覺以為別人願意挺身相助的那些原因，通常錯得離譜。

你討厭給人壓力的心態，卻經常在無意間讓對方有壓力；你以為「卑躬屈膝」，讓人感覺自己愈笨拙愈好，但其實這種求助方式往往會有反效果，可能讓人更不願意幫你。

熱心助人本身，就會讓人感覺良好，但前提是，給予幫助的人必須是自願的，而不是被逼迫的。研究人員發現，當助人者感覺自己受人控制，助人的正向情緒就會消失殆盡，當助人者是在「接受指示」下提供協助，或認為「應該」提供協助，或是覺得「別無選擇」只能給予協助時，助人就成了一件苦差事，而非人生的樂事。

學習新動機科學，讓人願意幫助你

有內在動機絕對必要，想幫忙才幫忙，才能享有給予的快樂。若不是真的想幫忙，只想趕快把事情了結，花愈少心力愈好，那只會感受到付出的辛苦，最後什麼也得不到。這個心理動機的發現，是促使我寫這本書的原因之一。

沒有誰能獨來獨往，單打獨鬥很難把事做成。每個人都需要其他人的支持或幫助，一起收拾殘局，或合力開創新局。所以，讓人願意幫助你，認為你值得相助，是很重要的人生課題。一旦學會如何正確的請求協助，你會發現身邊的人樂意幫忙的程度，遠遠超乎你的想像。

但我也發現，很多人並不擅長請求協助，要不是開不了口，就是拐彎抹角讓人摸不著頭緒，或是在開口請求幫忙時，擺出一副頤指氣使的樣子。當對方感覺被人命令，就不會發自內心幫你了，更別提覺得幫助你是值得的。有個心理關鍵，你可能沒想過：你有必要讓幫助你的人心情愉悅，感覺世界更美好。

想要別人為你騰出寶貴的時間與精力，你就要讓他們因為幫助你而感到愉快，而非感覺更糟。我發現，一旦有了這個新認知，人們往往會採取截然不同的做法。你會意識到，你要做的不只是請求協助，而是互相給予。

不管在工作上或生活中，只要懂點請求協助的技巧，最後成果就會很不一樣。只是大多數人限於恐懼心理或天生怕麻煩，加上後天訓練不足，並不擅長求助，因此錯過了不知多少人生良機。

如何讓人願意為你盡心盡力？又如何獲得所需幫助時，確保對方能夠從幫助你的過程中獲益？在以下章節中，你將學到如何讓他人友善回應你的求助，並熱情相挺。只要開創適當的氛圍，並巧妙的提出你的要求，就能讓人樂於助你一臂之力。你會發現，原來你的人生可以不只這樣。

懂得爭取協助的人，最快成長

心理學中有個重要名詞叫做「增強作用」（reinforcement），這個概念也將貫穿全書。它其實有兩層涵義，對我們的學習與成長有密切關係。

1. 尋求外在資源或人力來強化自身能力，以達成想要的結果。
2. 藉由獎賞、激勵等增強方法，可讓人表現出被期望的行為。

不管你是誰，職位高或低，每個人或多或少都必須藉由「外在資源或人力」來完成每天的工作，這是日常基本需求，卻常被低估。我將它列入這本書要探討的重點之一，因為不管在工作上或生活中，想要發揮你的最大潛能，就必須了解當你需要幫助或支援時，應該如何爭取。對絕大多數的人來說，每一天都有需要幫助或支援的時候。

請求協助對我們的成長與學習不可或缺，但該如何有效爭取？是本書要探討的另一個重點。心理學家史金納（B. F. Skinner）的重要理論之一操作制約（operant conditioning），探討人、環境與刺激之間的關係，解釋了人的行為模式是如何建立的，透過正增強、懲罰、消

弱、負增強這四種增強模式，可以讓人更快學習到或更容易表現出特定行為。

雖然人們對增強因素的反應，不像史金納在實驗室裡的老鼠或鴿子，但操作制約的大原則卻是相同的，也就是某些結果或獎勵，會讓我們更有可能從事某種特定行為，例如幫助有需要的人。

三步驟，贏得所需的幫助

這本書分為三個部分。第一部深入探討為什麼我們明明需要幫助，卻開不了口。這是請求協助的第一道障礙，可能也是最難跨越的：克服在求助當下的恐懼。

你會學到如何有效停止害你陷入恐懼深淵，又毫無建設性的內心戲，以及為什麼你總是低估取得援助的可能。你也將學到，被動等待別人伸出援手，是沒有用的，你必須主動去爭取。

第二部則根據最新動機研究，提供你請求協助的有效方法。掌握幾個簡單技巧，就能讓你贏得任何需要的幫助，同時讓人覺得幫助你，是一件好事。我會說明別人需要你提供哪些基本提示與訊息，以及為什麼這樣做可以讓他們提供更高品質的協助。

你會學到「不得不幫」（對方是因為覺得別無選擇才幫你）與「自動幫忙」（發自內心想要幫你）之間有何不同，以及這兩種幫忙類型如何影響協助者的情緒。

第三部將深入探討正增強因素（鼓勵或獎賞）如何對協助者發揮作用。你會學到三個強化助人動機的方法，包括如何創造同舟共濟感，讓人把你當作自己人；給人機會產生良好的自我認知，強化正向的身分認同；提供管道讓人看到自己如何真的幫上忙，以強化個人效

能感。這些都是不可或缺的正增強因素，可確保協助者給予高品質協助，並願意一再幫助你。

如果我是個矽谷的創業家，而非社會心理學家，我會說第三部的內容，就是教你如何洞悉對方的行為動機、提供正確誘因，以有效增強任何你想要的行為，你不必你下命令，就能讓周遭的人充滿幹勁，為達共同目標而努力。

懂點小技巧，就能化解各種人生窘境

如果你覺得人生很難，生命中沒有貴人相助，這本書探討的問題與提供的方法，值得你思考與參考。絕大多數的人都自認很清楚自己的需要和動機，也以為別人了解自己的內心狀態。心理學家稱這種現象為「透明度錯覺」（transparency illusion），簡單說，就是幻想。

很有可能不是你周遭的人都不肯幫你，而是別人根本不知道你需要幫助，或者不知道你需要什麼樣的幫助。要解決錯覺問題不難，只要懂點小技巧，就能得到你亟需的援助。

深受愛戴的兒童節目製作人弗雷德·羅傑斯（Fred Rogers），在接受「美國電視檔案」長達四小時的訪談時，談到如何協助孩童理解世上有時會有壞事發生。他的建議深得我心：「小時候，每當在電視上看到可怕的事情，媽媽總會對我說：去找人幫忙，你永遠可以找到人幫你。如果你求助，就會知道一定有希望。」

人們遠比外表看起來更願意幫忙他人，而懂得互相給予的人，人生也會變得更加豐富多元。

如何讓人願意幫助你？

- 好好掌握三個步驟，就能贏得你需要的幫助。
- 第一步克服在求助當下的恐懼：本書第一部會教你如何有效停止害你陷入恐懼深淵，又毫無建設性的內心戲。
- 第二步掌握成功求助的說服技巧：本書第二部會教你怎麼開口會讓人願意幫助你，以及哪些溝通地雷應該避免。
- 第三步建立同舟共濟感：本書第三部會教你三個強化助人動機的方法，讓別人把你當作自己人，願意一再幫助你，給予你高品質的協助。

第一部 克服社交恐懼

1 告別玻璃心

別人叫你做事，你總是配合，但換你需要幫忙，卻難以啟齒？了解引發痛苦的社交威脅感，並拆除情緒引信，是工作減量、快樂生活的第一步。

許多人都有這個問題，總是盡可能避免開口求人或請求協助，即便他們真的有此需要。

我的父親和眾多男士一樣，寧可開車駛過鱷魚出沒的沼澤，也不願開口問路。所以，在手機有Google地圖之前，和他同車實在很累人。他總是說，他並沒有轉錯彎，只是「很好奇那裡有什麼」。

被拒絕，就像被刀割一樣痛

只是開口求助而已，為什麼會讓人這麼痛苦？懂點腦科學，或許可以幫助你了解這個問題。

你肯定聽過「他讓我心碎」、「被拒絕，感覺心好痛」等說法；你可能也曾覺得那個誰的批評，就像給你一記「迎頭痛擊」。新興的社會神經科學領域衍生出來的最有趣觀點之一，就是大腦處理社交心痛（social pain，與他人互動產生的各種不適）的方式，竟然和處理肌肉抽筋、腳趾碰撞等身體疼痛的方式，幾乎一模一樣。

加州大學洛杉磯分校社會神經科學家娜歐蜜·艾森柏格（Naomi Eisenberger）的研究顯示，當受試者感受到社交心痛（被人拒絕、被排擠或痛失摯愛等感覺）時，大腦中調節身體疼痛的區域背側前扣帶迴皮質（dACC，大腦所有區域中類鴉片受體密度最高的）活動增

強，而且增強的程度與受挫的程度呈正相關，驗證了身體疼痛與社交心痛的神經迴路，是有重疊的。

被拒絕或受到不公平對待，會觸動背側前扣帶迴皮質區，頭痛時也會。艾森柏格與共同研究者內森·德沃（Nathan DeWall）證實，持續三週每天服用一千毫克泰諾止痛藥的實驗組，與服用安慰劑的對照組相比，能大幅減少社交心痛的感受。

服用止痛藥，竟能讓受試者對日常遭到拒絕的經歷變得較不敏感；原來心痛和宿醉是可以同時治療的。但是到目前為止，還沒有人以這個訴求來推銷布洛芬（ibuprofen）止痛藥，或許以後會有人想通。

為什麼人腦處理分手的方式和處理手臂骨折一樣？因為不管是身體上的痛或是心理上的痛，對於求生而言，都是重要的信號，對我們提出警告有狀況發生，可能是身體受到損傷，或是與他人的關係受到傷害。在人類歷史上，這兩者都是人類要存活下來不可或缺的條件。

另一位加州大學社會神經科學家馬修·利伯曼（Matt Lieberman，艾森柏格的先生，兩人經常一起做研究），在他的有趣著作《社交天性》（*Social*）中寫道：「愛和歸屬感這兩樣東西，或許看似擁有很好的、沒有也無妨，但渴求人際關係是我們與生俱來的天性，因為那和我們最基本的生存需求密切相關。」

感到社交威脅？都是自己想出來的！

人類新生兒遠比其他哺乳類的幼崽來得無助，需要較多照料，而人類成年人雖然聰明伶俐，但和其他靈長類親戚相較，卻算不上是身強體健的生物。我們始終需要和其他人團結合作，才能在世界立足。

感受到社交痛楚是大腦的手段，讓你知道你可能瀕臨被踢出團隊的窘境。

神經領導力研究院總監大衛·洛克（David Rock）花費數年，研究人們在日常生活中與他人互動時可能引發的痛苦反應，並歸納出五種特定類型的社交威脅，以及隨之而來的不幸後果，如專注力喪失和工作記憶大幅下滑，亦即將新訊息加以組織產生內在連結的能力下降，或自長期記憶中叫出既有知識，使新舊知識互相融合，以產生外在連結的能力下滑。

地位威脅

地位指的是，和他人相比，你的價值或重要性；你會衡量你在群體中的地位高低，以此判斷周遭的人是否尊重你。人腦無時無刻不在進行比較，如拿自己和同事或來往的社交對象相比。

研究指出，人經常給予自己地位獎勵，也就是進行心理學家所謂的向下社會比較，策略性的拿自己和處境或能力較差的人相比，讓自己心裡好過一點。因此，當你覺得你的朋友或同事不尊重你、否定你或忽視你，就會產生強烈的地位威脅。

不確定性威脅

想知道未來會怎樣，是人類的天性。我們關心周遭發生的事，更重要的是，想知道之後會發生什麼事，才能做好準備去應對或及早迴避。

人們在生活中或工作上經歷各種壓力，對有些人來說，最大壓力來源就是人際關係的不確定感，比方說不知道你和戀愛對象的關係是否能夠長久持續，或你是否還能保住現在的工作。

自主權威脅

伴隨渴望確定感而來的是渴望控制。光是知道即將發生的事，顯然還不夠，如果無法有效應對也沒有用。心理學家長久以來認為，自主權需求是人類獨有的基本需求之一。人類需要有自行選擇有利行動，以掌控自己人生的權力。

人一旦覺得失控，不只會感受到立即的痛苦，如果失控感持續太久，還會陷入精神衰弱、焦慮與沮喪。

人際關係威脅

人際關係指的是你的歸屬感及與他人之間的連結，這份歸屬感與連結感，可能是大腦內主控獎勵或威脅最大的來源之一。社會心理學家長久研究人們對於人際關係威脅（如遭到拒絕）的敏感度，發現即使是客觀、微不足道的拒絕，都會對人產生深遠的影響。

心理學家奇普·威廉斯（Kip Williams）曾做過一個實驗，他告知受試者將會和另外兩名線上玩家玩一種虛擬的擲球遊戲Cyberball；受試者唯一的任務，是與他人互傳虛擬球一段時間。

但這個遊戲是由研究人員操控的，一開始三名玩家互相傳球，但不久之後，兩名線上玩家開始彼此互傳，讓受試者完全被排除在外。

誰在乎啊？你也許這麼想。那只是心理實驗室裡的蠢遊戲而已。但參與威廉斯研究的受試者，在人際關係感受、正向情緒，甚至是自尊心卻因此大幅滑落。

受試者對於被人冷落，明顯感到極度不開心。即使說實在的，這根本不是什麼大不了的事。由此可見，人際關係威脅的影響強度，遠遠超乎我們的想像。

公平威脅

人類對於是否受到公平對待特別在意，在乎到不惜接受非常負面（損人又不利己）的結果，也不甘心接受不公平待遇。對於公平的需求，最經典實驗來自心理學家稱為最後通牒的遊戲。

在最常見的遊戲版本中，受試者兩人一組，任務是決定手上的錢怎麼分配。研究者隨機選出其中一人，請那個人負責分錢，隨便他要留下多少給自己，然後把剩下的錢給對方。但另一人也扮演重要的角色：他可以接受或拒絕拿取被分到的金額；倘若他拒絕，那麼雙方都拿不到錢。

從理性的觀點來看，即使另一人拿到的錢比負責分錢的人少，也應該接受，因為有錢拿，總比沒錢好。但研究顯示，要是錢分得明顯不公平（比如分錢的人拿走九元，只留一元給對方，而不是兩人對分，各拿五元），幾乎另一人都會拒絕這種分配法，即使這麼做自己最後拿不到半毛錢。

即使結果仍是有利自己的（有錢拿總比沒錢好），但當知道自己被不公平對待時，竟讓人不惜做出損人又不利己的不理性選擇。由此可知，公平威脅對人的行為有很大的影響。

知道社交威脅的五大類型之後，你大概就能明白為什麼人往往會避免開口求助了。當你向某人求援，就有可能同時經歷這五類社交威脅造成的痛苦。對另一個人提出要求時，很多人至少潛意識中都覺得自貶地位，去招來奚落或輕蔑，特別當請求幫忙時，透露了自己缺乏某種知識或能力。

不僅如此，你不知道對方會如何回應，因此不確定感增加。你也別無選擇，只能接受對方的回應，不管好壞，就等於被迫交出自主權。如果對方說「不」，感覺像是對人不對事，又會引發人際關係威脅。而且，當然，那個「不」字，自然不會讓你覺得公平合理。

難怪，我們會對開口求助避之唯恐不及，簡直像在躲瘟神。真要比較，瘟神可能還沒那麼危險呢。

找出引發痛苦的社交威脅之後，接下來我要教你如何拆除情緒引信，這是幫助你工作減量、快樂生活的第一步。

如何讓人願意幫助你？

- 一想到要向人請求幫助，即使只是請對方幫個小忙，也會讓多數人感到全身不自在。科學研究發現，求助會引發社交痛苦，而我們人體對於這種痛苦的反應，就和皮肉真的被割傷一樣的疼痛，會讓人不自覺的退縮不前。
- 要請人給予你需要的幫助，必須用對技巧，你愈是彆扭、吞吞吐吐，讓人感覺笨拙，這種求助方式，往往適得其反，很難促使他人真的幫助你。你愈是不情願求助、不懂得運用方式，就愈難得到你所需的支援或資源。
- 為了有效求助，必須了解增強作用，也就是那些能鼓勵他人和你合作的微妙信號。一旦能夠確實掌握，就能找到援軍（也就是願意幫助你的人）前來救援，而且是給你所需的幫助。

2

化被動為主動，讓人無法拒絕你

多數人失去機會，是因為他們從沒開口。

害怕求助，有部分原因是你覺得會被對方拒絕。但真的是這樣嗎？

在提出要求之前，我們往往會先猜測對方的心意，以及自己的勝算，但也經常判斷失準，甚至錯得離譜。

組織行為學教授波恩斯請受試者去找陌生人求助，不是為了證明人會為此感到困窘。她這麼做，是要解開一個長久以來令人困擾且不利我們學習成長的現象：一般人都嚴重低估了他人願意幫忙的可能。

在受試者去執行求助任務之前，波恩斯請這些人先猜測有幾成的人會答應幫忙，或請他們預估需要問多少人才能找到一個答應幫忙的人。結果讓人驚訝，事前預測值和實際成功率差異極大。

如何洞察對方的心理？

波恩斯與福林共同進行的一項研究中，請哥倫比亞大學部學生當受試者。他們被告知要請校園裡的陌生人幫忙填寫一份問卷，大約需要花五到十分鐘的時間。

研究人員請受試學生預估，需要發給多少人才能收到五份完整問卷，他們的事前預估平均值為二十人，結果實際數字卻是十人。研究人員以另外兩個不同要求，重複了這個實驗：向陌生人借用一下手機；請人帶路到學校體育館（只有一小段路）。這兩次實驗，也都出現相同結果。

在另一個實驗中，研究人員請受試者在校園裡進行尋寶遊戲，他們需要請陌生人用iPad回答瑣碎的問題，答對了就可得到分數。結果受試者不但低估了陌生人的答題數（預估僅二十五題，實際卻是四十九題），還低估了他們願意投注的心力，也就是他們答對的題數（預估是十九題，實際上卻是四十六題），以及他們願意投入的時間。

還有一個研究，對現實世界極具影響力。研究人員請白血病及淋巴瘤腫瘤協會的募款志工，預估需要聯絡多少人才能達到預期募款目標，以及平均每位捐款人的捐款金額會是多少。

這些志工預估需要聯絡兩百一十位潛在捐款者，平均每個人的捐款金額為四十八美元。結果，他們只需聯絡一百二十二位潛在捐款者就已達標，而且平均每位捐款金額為六十四美元。

在一份最近的文獻中，波恩斯描述和同事進行的研究，受試者總共向一萬四千名以上的陌生人請求協助，內容各有不同。結果發現，他人實際會幫忙的比率被低估了，平均被低估程度高達四八%。換句話說，他人願意幫忙的機率，大約是我們預測的兩倍之多。

即使要求他人幫忙的事情頗多，也頗煩人，甚至有可能違法，這個結果仍然成立。在一個研究中，受試者被要求進入大學圖書館，請陌生人用原子筆在館藏圖書中的某一頁，寫下「pickle」這個字。

你可能會想，誰會這麼做啊？結果竟有六四%的陌生人會照做，而參與實驗的受試者事前預測只有二八%的人會同意這麼做。

這是怎麼回事？為什麼人會嚴重低估自己得到幫助的可能性？波恩斯和她的研究團隊表示，造成觀點偏誤的原因，在於求助者計算獲得幫助的成功率時，通常只著眼於此事會帶給對方多少麻煩與負擔。

事情愈讓人痛苦，別人就愈不可能幫忙。這聽起來很合理，但這種考量卻沒納入一個要點，那就是對方拒絕幫忙要付出的心理代價。

回想一下，上次別人請你幫忙，而你拒絕時的心情。你的感受為何？由於你並不討厭對方，所以感覺可能很糟吧？你大概有點尷尬，

或許還有幾分慚愧或內疚，自尊還可能因此下降了一級。畢竟，多數人在乎自己的外在形象，而樂於助人是個好形象，不是嗎？

簡言之，有一堆無形的心理或人際壓力加諸在潛在協助者身上。屈從的壓力對於潛在協助者來說相當大，儘管求助者並未洞察到。絕大多數人都不善於預測他人的行為，也缺乏洞察人心的能力。就算我們都曾幫助過人，但當自己需要幫助的時候，還是難以洞察另一個人的觀點。

正如波恩斯所言，「我們太專注於自己的情緒狀態與自身事物，無法設身處地進入求助對象的思維模式。」

當面求助，比你想的更有效

當面求助成功率最高，因為拒絕會讓人不自在（意識到自己違反社會規範並覺得尷尬），而這種不自在感會迅速攀升。而間接請求，如透過電子郵件，並不會造成相同程度的不自在。只是，求助者不僅沒有察覺到這點，甚至表示偏好採取間接請求，而不想直接請求協助。

低估他人協助意願的效應，存在世界各地，但在個人主義文化盛行的美國和西歐更為明顯，勝過東亞那些較傾向集體主義、相互依存的文化。在集體主義文化裡，一般人似乎能較清楚意識到拒絕對方的不自在，所以在預估求助成功率上稍為準確。

但這不只是機率的問題，研究指出，我們也會低估同意協助的人會付出的心力。社會規範不只規定我們要幫忙，還得好好幫忙。求助者經常忽略了這點，根本沒預料到他人會為了自己費盡心力。這也是大家對於開口求助不甚積極的另一個原因。長久以來，科學家一再提到我們做任何事情的積極度，可以用以下公式來描述：

積極度＝對成功的預測值×達成目標所帶來的價值

換言之，你做任何事的積極度，是受到這兩項因素的影響：一是你有幾分把握可以做到；二是達成目標後能有什麼收穫。

就求助而言，是否積極開口求助，取決於以下兩者的綜合結果：協助者答應幫忙的可能性，以及你認為自己會得到幫助的品質。對這兩者，我們都低估了。

雙重失算，再加上第一章討論過的，求助可能造成的五種社交威脅感，多數人選擇孤軍奮戰就不意外了。

波恩斯的實驗最有趣的部分還在後頭。在受試者花了一小時向陌生人求助後回到實驗室，波恩斯發現，原本憂心忡忡的一群人，「臉上堆滿了笑容，他們很驚訝任務這麼簡單。他們覺得，其實大多數人都很樂於助人，這世界是很美好的。」

我人生中也有多次類似的經驗。有一次，我的皮夾掉在曼哈頓人行道上，陌生人把皮夾寄回來，裡面的錢一毛也沒少。還有一次，我開車偏離道路，陷進一旁積雪的溝渠，那裡收不到手機訊號，幾位素昧平生的人開車經過停下來，幫我把車推出來。還有一次，我把垃圾拿出去倒，被一隻體型有小熊大的浣熊搞得進退兩難，路人幫我把牠趕走。每一次，我都覺得心裡暖洋洋的，對於他人的善意感到又驚又喜。這世界確實美好。

大家都想幫忙。誠然，不是所有人，但人數遠比你想像得更多。如果你勇於求助，非常有可能獲得所需的幫助，甚至更多。賈伯斯一定也是這麼想。一九九四年，也就是他重回蘋果公司的前幾年，這位科技史上的傳奇人物對採訪者侃侃而談，為什麼提出自己的需求那麼重要：

現在，我真的發現有件事確實如此：多數人沒有獲得那些機會，是因為他們從沒開口。當我向他人求助時，我從來沒遇過有誰不想幫忙的……我從來沒遇到有人拒絕或掛我電話……開口求助就對了。當別人向我求助時，我也是盡可能幫忙，以回報我的感激。但是，大部分人都不想拿起電話求助，大部分人根本不想開口求人。而有時候，光是這點，就足以區分出空想者與實踐者了。

他過去沒幫我，現在又怎麼會幫忙？

我們不僅嚴重低估一般人給予協助的意願，對於曾拒絕過我們請求的人，更不指望他們會幫忙。

但前面提過，拒絕別人請託，其實會讓人感到某種程度的不自在，覺得自己好像是壞人。所以，想想看，拒絕別人兩次會讓人多麼不自在。

要找到一個正當理由拒絕別人，並不困難，所以求助成功率也不可能是百分之百。拿出這樣的理由：「我這陣子超忙的」、「我今天人不太舒服」，是可以消除罪惡感，卻不能每次都用這招。別人再度求助，必須要有相對充分的理由才能拒絕。事實上，有研究指出，曾經拒絕幫忙你的人，答應你第二次請託的機率極高。

我必須坦言，我很討厭請他人為我的新書寫推薦語，我想所有作者都一樣。我討厭的原因和所有討厭求助的人差不多：我覺得既尷尬，又怕受傷害。但你手裡拿的這本書是我的第五本著作，所以這件事我經歷過好幾次了，而且感覺愈來愈簡單。

不過，出版第一本書時，邀請人推薦這件事對我來說宛如夢魘。當時，我真的求經紀人不要逼我做這件事。波恩斯說得對，當時我很篤定的認為，不會有人願意讀我的書，更不用說美言幾句了。但我的

經紀人很堅持，而到最後（還是不脫波恩斯所言），我拜託的人當中，大部分的人都願意花時間讀我的書，而且給了很正面的評語。

只有一個人出乎我意料的拒絕了，我還以為他會願意，因為我們有共同的好友，彼此也算熟識。他對我的邀請置若罔聞，當時我很惱怒，但後來也就全忘了，直到要為我的第二本書找人推薦。

我的經紀人再一次把我推入哄騙、勸誘、公然乞求推薦詞的戰場裡。他建議我再次聯繫上回那個不理我的人，我心想他瘋了。我怎麼可能求助那個人？如果他過去沒幫我，現在又怎麼會幫忙？

但是，這一次他竟然給我超棒的推薦詞，他毫不吝嗇的給予讚美，甚至讓我有點不好意思。回首過往，我想到我自己也做過類似的事，在別人第二次向我求助時，我費盡心思想要彌補之前因為太忙、太懶或太自私，而沒能相助的遺憾。

當時，我不怎麼了解求助背後的科學，根本沒發現自己錯得多離譜。在丹尼爾·紐華克（Daniel Newark）、福林、波恩斯進行的一項研究中，他們要史丹佛學生去請求十五位在校園裡的陌生人，填寫一份一頁的問卷。然後，不管陌生人對第一個請求答應與否，必須繼續提出第二個要求：請陌生人寄一封信。

出發之前，心中惶惶不安的受試者必須評估，若陌生人對第一個要求說「不」，那對第二個要求說「好」的比率有多高。他們估計只有一八%的人會同意寄信，但實際上，卻有四三%的人答應此要求。

整體來說，答應幫第二個忙的比率比第一個高，看來沒有人喜歡當第二次壞人；當一次壞人就夠了。

以退為進

有種行銷手法，叫做「以退為進」，就是基於這個道理。概念非常簡單：提出一個你知道對方會拒絕的困難請求或離譜要求，接著再提出一個合理要求，而這個請求才是你的真正目的。如此一來，你贏得所需協助的成功率就會大增。

影響力研究大師羅伯特．席爾迪尼（Robert Cialdini）曾經做過一個實驗，他的研究團隊詢問受試者，是否願意幫忙輔導青少年罪犯。這不是一件簡單的小事，一旦成為輔導志工，每週就必須撥出兩小時，而且為期兩年。結果，不意外的，沒有任何受試者願意接受這個請求。研究人員於是接著問，既然這樣，那是否願意花一天時間陪這群孩子去動物園戶外教學。

實驗中的對照組並未接到第一個要求，只接收第二個請求，結果同意陪同至動物園戶外教學的比率僅有一七％。但先被問到擔任輔導志工的要求（並拒絕）的實驗組，同意陪同去動物園的比率竟高達五成。換句話說，曾拒絕第一個要求的人，同意接受第二個要求（負擔較小）的可能性，足足增加了兩倍。

以退為進法讓前後兩個要求形成了極大反差。比起第一個要求，第二個要求容易多了，既然只是舉手之勞，何樂而不為呢？但如果要求太離譜，也會造成反效果，對方就不會把你的請求當一回事了。

在《凱文的幻虎世界》（*Calvin and Hobbes*）漫畫書中，凱文也運用了類似伎倆。他問媽媽可不可以放火燒床墊，或騎三輪車衝下屋頂。媽媽每次都說：「凱文，不可以。」凱文接著問：「那我可以吃餅乾嗎？」媽媽早就看穿他的伎倆，還是說「不行」。

驅動他人的社會責任感

以退為進之所以有用，主要驅動力還是來自我們的社會責任感，也就是我們理應幫助他人，互相支援。拒絕同一人兩次，會讓人渾身

不自在，沒有人想承受這種罪惡感。

大體來說，人有衝動想去彌補曾拒絕協助他人帶來的罪惡感，是一件好事。如此既能鞏固彼此感情，也有助於修復緊張的人際關係。請求協助的成功關鍵，在於互相給予；當你求助曾拒絕幫助你的人時，不只是更有機會得到幫助，也是給對方機會彌補罪惡感並過得更好。如果你永遠不再向他們求助，對你自己或是對方都沒有任何好處。

得寸進尺

你一定在想，已幫過你的人，再次請他們幫忙的話，又會怎麼樣呢？求助成功率是更高還是更低？由於人天生會避免認知失調，他們既然已幫過你一次，再次幫你的機率只會更高。

認知失調是種奇特又強大的心理現象。人對於認知一致有強烈需求，我們偏好彼此的信念相符，外在行為和內在信念一致；當我們對某事或某人持有不一致或相互矛盾的看法時（例如既覺得約翰是個好人，同時又發現他逃漏稅），會造成一種心理上的痛苦，這種痛苦就稱為認知失調。

簡單講，就是一種不得安寧的不適感，或是覺得哪裡出錯了。解決認知失調或擺脫不適的唯一方式，就是去改變導致衝突的觀點，也就是合理化約翰逃漏稅一事，或是從此認定約翰不是個好人。

有一就有二，避免認知失調

如果以前幫你，但現在拒絕，就是前後不一致，自相矛盾，也就會帶來認知失調，不自在的緊張焦慮感就會隨之而來。研究指出，一般人在第一次同意幫忙後，會願意更盡力協助，忍受更多不便。這點

也啟發了一種銷售策略，某種程度上是以退為進的相反，叫做「得寸進尺」。

得寸進尺，就是先提出一個相對簡單不費力的小請求，你有把握對方會答應；確定對方同意後，再提出第二個更大的請求。

有個朋友曾對我使出這招，非常成功。她先問我，可否把一株植物搬到我家，她不在家的那兩個星期，請我幫忙澆水。我一口答應：

「好啊，沒問題！」她接著又問，可不可以把她的聖伯納犬寄養在我家；我也答應了，然後花了幾乎一年的時間清理狗毛。

對於別人願不願意幫忙、何時會幫忙、幫忙時心裡做何感想的直覺，我們常常錯得離譜，這點實在令人驚訝。畢竟，我們自己也會去幫助別人。我們知道說「不」有多難；我們也知道，不會因為別人請我們幫助就討厭他，或覺得對方在拗你。謹記這些，下次我們需要他人協助時，開口求助就會簡單許多。

如何讓人願意幫助你？

- 我們經常低估自己獲得協助的可能性。事實上，一般人比我們認為的，更願意給予幫忙。
- 對很多人來說，拒絕他人會帶來痛苦。事實上，如果我們拒絕過對方一次，再次說「不」的機率不增反減，因為實在太痛苦了。
- 曾經幫忙過你的人，後來更不可能拒絕你，因為這樣會造成認知失調，引發焦慮與不適。

3

讓幫助你的人感覺良好

曾經好心幫你的人，比起受過你恩惠的人，更願意再度幫助你。

美國開國元勳之一班傑明·富蘭克林的洞察力相當敏銳，他的一些洞察造就了很了不起的發明，如避雷針、雙焦眼鏡、安全壁爐、導尿管、蛙鞋等等。他也熱中於洞察人心，他提出了自己堅信的十三條品格德行，包括節制、秩序、節儉、中庸等。他認為，掌握這些品德，就能達到道德完美。他在日記中記錄每天貫徹各項德行的成敗，並提到「很訝異發現，原來自己充滿缺點」。

關於求助，富蘭克林有個重要洞察，值得我們思考：向他人求助，你的地位不僅不會因此下降，還可能因為你給人機會幫助自己，贏得對方的好感。在富蘭克林的自傳中，他提到以下故事：

我首次升遷是一七三六年，我被遴選為聯合大會的會議代表。當年此決定無異議通過：但隔年，當我再度被提名（此為一年一任，和大會會員一樣），一位新會員發表長篇大論反對我，目的是要推舉其他候選人。不過，我仍然獲選了。反對我的人，是位受過教育且相當富有的紳士，旗下人才輩出，在議院裡能發揮巨大影響力。然而，我並未對他卑躬屈膝，而是在一段時日後，因其他原因與他結識。

我聽聞他有非常多珍稀罕見的藏書，於是寫了一封短箋，表達我想閱覽其中一本珍貴藏書的渴望，並請他幫忙，把書借給我幾天。他馬上請人將書送來，我在大約一週後歸還，附上另一張短箋，表達我的感激之情。

當我們在議院見面時，他主動過來跟我說話（之前從沒發生過），而且相當客氣；從此之後，他表現出樂意在各種場合協助我。我們成了好友，彼此間的友誼一直持續到他過世。這個實例印證我之前學到的一句老格言：「曾經好心幫你的人，比起受過你恩惠的人，更願意再度幫助你。」

一個原本沒把富蘭克林放在眼裡、連話都沒多說過半句，甚至曾公開表態要解除他職務的大人物，竟然會出借自己的珍貴書籍給他，而且因為這次相助，變得更喜歡富蘭克林，兩人還因此成為好朋友。這個故事似乎說不通？只要你回想一下第二章提到的認知失調，就不難理解了。

正如波恩斯的研究所示，書的主人在考慮是否依從富蘭克林的要求時，一定承受極大壓力。他有兩個互相矛盾的想法在腦中迴盪：我借了一本珍稀書籍給富蘭克林，但我真的不喜歡富蘭克林這個人。

要擺脫認知失調，方法之一就是決定自己是喜歡富蘭克林的。調整對富蘭克林的看法，轉為肯定，就能全盤解決此問題；畢竟，幫助你喜歡的人是再自然不過的事了。

富蘭克林反其道而行，向立場不同的人求助，反而與對方成了好友。很多時候，親密的人際關係就是透過相互「麻煩」而建立起來的。你做不到的事情，卻相信對方能做到，對方能夠得到你的肯定和信任，自然願意和你走得更近。

維持認知一致，激發助人動機

為了避免認知失調，給了助人者強大的動機，把受助者當作值得敬重的人。改變觀點就不會有衝突，大腦就能順利運作。

大多數的人都以為求助惹人厭，助人才是惹人愛，這麼想真是大錯特錯。事實上，人對於接受幫助，感受往往很複雜，有時甚至對助人者會有怨懟，那是一種混合尷尬與自責的心情；畢竟，沒有他人相助就做不到，這點實在很討厭。但另一方面，助人者卻能讓自己對求助者的觀點維持一致，一旦幫了忙，通常會更喜歡自己幫助的對象，而非討厭。

早在一九六〇年代，心理學家強·傑柯（Jon Jecker）與大衛·藍迪（David Landy）就做過一個研究，解釋了這個現象；這也是我個人最喜歡的研究之一。

實驗主持者「波依德先生」，迎接前來實驗室的大學生，告訴他們等會兒要回答問題，每答對一題就有獎金。波依德先生刻意不表現出特別和善的樣子，說話語調呆板冷淡，避免顯露任何一絲友善的舉動，他的態度很明顯：「注意聽，我不希望等一下還得重複。」

答題後（題目有設計過，讓學生全部答對），進行三組測試：

- 三分之一的受試者在拿到獎金後，被要求填寫問卷，問卷包含以下問題：「你覺得波依德先生這個人怎麼樣？」（這是對照組）
- 三分之一的受試者在拿到獎金後，祕書攔下他們，並解釋心理學系其實需要拿回這筆錢。幾乎所有的受試者都同意繳回獎金。然後，他們填寫了同一份問卷。
- 最後三分之一的受試者在拿到獎金後，波依德先生親自找他們，提出請求：「不知道你能不能幫我一個忙，實驗的基金已經用罄，我是自掏腰包來完成這個實驗，你會介意把贏來的獎金繳回嗎？就當是幫我一個忙。」同樣的，幾乎所有受試者都同意。然後填寫了問卷。

那麼，大家對於波依德先生的好感度有多高呢？用一到十二分的量表來看，對照組（可留著獎金那一組）給波依德先生的平均分數是四．八。因心理學系需要而把獎金繳回的組別，喜歡他的程度更低，只給了四分。但受到波依德先生親自請託而幫忙的那一組（也就是為了幫忙他才把獎金繳回），卻給了他七．六分。

其他研究版本則顯示，這個效應的大小取決於獎金的多寡；也就是，受試者還給波依德先生的錢愈多，他們就愈喜歡他。

換句話說，幫爛人一個忙，會讓他看起來沒那麼爛，而幫爛人一個大忙，則會讓他漸漸看起來像個好人。

多虧了認知失調，你為某人付出愈多，某人就必須變得更好，否則你就會覺得超級不對勁了。

害怕開口求助會惹人討厭？這其實毫無根據。當別人給予你幫助、讚美、支援或禮物時，即使你不需要或是出於自尊心想拒絕，你都應該認真思考一下：不妨大方接受，別人可能因此更喜歡你。

給予的力量

有一小群人總是在付出，根據華頓商學院教授亞當．格蘭特（Adam Grant）多年的研究統計，這群人約占人口的二〇%。給予者（givers）經常慷慨助人，似乎不會停止，也不會多想要得到什麼回報。

他們似乎寧可付出多於回報。在格蘭特的研究中，他們和互利者（matchers）截然不同，互利者講究公平，或多或少保持施與受的平衡，而索取者（takers）則恰如其名，基本上是予取予求的爛人。

給予者在任何產業（從軟體工程師、風險投資人到眼鏡行銷售員），都是最成功、卻也是最不成功的一群人。最不成功是因為他們

總是在幫助別人，搞得自己筋疲力竭，也沒有花足夠的時間完成自己的目標。

但能夠找到平衡的給予者，卻能因給予而大大受惠。他們擁有豐碩又深入的人脈網絡與支援，對周遭的人有深遠的影響力。他們能贏，不是因為擊敗他人，而是像掀起浪潮一般，開創情勢拉抬每個人的船。他們過得充實，活得有意義、有目標。

我不是個給予者。對於格蘭特研究中，那些成就不凡的給予者的故事，有半數我都有類似反應：「哇，真是了不起。」但不管我多努力嘗試，都無法說服自己做到他們做的事。

這世上有八〇%的人跟我一樣不是給予者，但即使對我們這些有點自私的人來說，付出仍會比不付出快樂得多。為什麼呢？以下會具體檢視，付出如何讓給予者和我們大多數的人感覺良好。

賺到好心情

給予他人幫助有個最實在的好處，就是能夠振奮精神。心理學家談到利社會的行為會散發一種溫暖光環，在救濟站發送食物、在動物收容所遛狗、在貧民區為高風險孩童做課後輔導的人，他們臉上就散發出這種光芒。

不一定要幫大忙，才會讓人心情大好，日常生活中，有許多不費什麼力就能做到的小給予，比如為推娃娃車的媽媽開門、告訴陌生人手套掉了等等，也同樣可以讓人感受到內心溫暖，頭上有光環。

即使玩簡單的文字遊戲，也能讓人心情愉悅，如果你知道有人可以從這個遊戲中受惠。研究員法蘭克．馬戴拉（Frank Martela）和理查．萊恩（Richard Ryan）請大學生玩個遊戲，他們必須從四個選項中找出某個字的同義詞。坦白說，這遊戲聽起來超級無聊。但有一半的

學生被告知，每答對一題就有十粒米被捐給聯合國世界糧食計畫署。研究人員對他們說：「透過這個遊戲，你就可以改善世界貧窮，對整體社會發展做出實質貢獻。」

每答對一題，捐出十粒米，聽起來相當微不足道，也因如此，這個研究的結果更令人讚嘆。儘管答題本身沒什麼樂趣可言，每次實際捐出的米量也很少，但玩單字遊戲就能助人，光是這點就能讓玩家的正向情緒、活力與幸福感急遽上升。

這個遊戲真的存在，只要上www.freerice.com網站，每個人都可以玩。FreeRice從二〇〇七年十月開站，截至目前已有超過九百五十億粒米捐給飢民，這樣的米量絕對不是微不足道，已足以成功幫助幾百萬窮人。

修復壞心情

有時，我們幫助他人，是為了讓自己的步伐變輕快些。但有時，人會刻意去幫忙，與其說是想賺到好心情，不如說是想修復壞心情。提出以退為進和得寸進尺法的影響力大師席爾迪尼認為，消除負面情緒是利他行為的主要驅動力。有一則關於林肯總統的小故事正好能說明此論點：

在伊利諾州的司法巡迴旅程中，發生了一件趣事，正好可以一窺這位善良律師的心。他當時正駕著馬車，經過一個頗深的泥坑，他很難過的看到一隻豬陷在裡頭，掙扎著，卻愈陷愈深，顯然是無法脫身了。林肯先生看著那隻豬，看著牠全身上下的泥巴，然後看著自己不久前才穿上的一身新衣。他決定不管那隻豬，繼續上路，但腦海裡卻

一直浮現那隻可憐豬隻的影像。最後，在前進了兩英里後，他回頭了，決定不惜犧牲自己的新衣去救那隻豬。

回到原地後，他拴好馬，冷靜的用舊枕木從深坑底部搭出一條通道。踩著木條下去後，他抓住豬，使勁把牠拉出來，當然無可避免的把一身衣服弄得髒兮兮。林肯到最近的小溪洗手，把手在草地上抹乾，然後登上小馬車，駕車離開。他審視自己的動機，思考為什麼會回頭去救那隻豬。一開始覺得好像是出於純粹的慈悲心腸，但最後，他下了結論，認為此舉其實是出於一己之私。他會回頭去救那隻豬，完全是為了「消除自己的良心不安」（這是他對朋友解釋此事時說的）。

當然，幫助別人脫離痛苦、災難是助人的有力動機，但我們也常常在不知不覺中，為了想要解除自己的痛苦而去助人。席爾迪尼與同事的研究顯示，那些因為目睹無辜的人受害而情緒受到負面影響的人，比起情緒持平的人更容易幫助第三者。除非他們收到驚喜禮物，讓他們的情緒振奮起來，否則在憂慮消散之前，他們會比其他人更樂於助人。

並不是說有人真的會自言自語說：「我現在超暴躁易怒的，最好去紅十字會捐個錢。」我想強調的是，在潛意識中，我們直覺知道，助人一臂之力對我們的情緒會產生奇妙作用。但當我們認為做這件事無法改善情緒時，我們可能根本就不想伸出援手了。

席爾迪尼與葛洛莉雅．瑪努西亞（Gloria Manuncia）、唐諾．鮑曼（Donald Baumann）做了一個研究，巧妙闡述了這點。受試者進入實驗室，研究者告知他們會服用一顆記憶藥丸，百分之百安全且藥效快速。

研究人員告訴一半的受試者，這顆記憶藥丸有種奇怪的副作用，會保存受試者服藥當下的情緒，延續大約三十分鐘。如果受試者在服

藥時是開心的，那麼不管發生什麼事，之後的三十分鐘都會感到開心。

受試者在服用（安慰劑）藥丸後，研究人員馬上請他們想想非常悲傷或非常開心的回憶，他們的情緒因而出現變化。持續五到十分鐘之後，受試者離開實驗室，一位喬裝成捐血車志工的研究人員走上前來，詢問受試者是否願意幫助捐血中心，撥打一到十通不等的電話，給固定捐血者。

研究結果，再次印證助人能夠提振情緒。被迫經歷悲傷回憶的人，比起在回憶小徑上開心走一遭的人，更願意提供協助（也就是打了比較多通電話），但前提是他們認為自己可以進入更好的情緒。那些被告知記憶藥丸效果，認為自己接下來二十到二十五分鐘內，都會困在難過情緒的悲傷受試者，比起那些處於快樂情緒的受試者，實際上提供的協助明顯少了很多。

這也解釋了何以罹患嚴重憂鬱症的人，不見得能藉由為聯合國兒童基金會挨家挨戶募款來紓解情緒。憂鬱症和普通的難過不同，其特點是具有持久性，患者大多誤以為自己當下的情緒永遠無法改變。當我們認為根本無法改善情緒時，我們就不會去嘗試改善了。

助人不只是消除悲傷的方法，還能讓我們擺脫罪惡感。心理學家表示，罪惡感這種心境，通常混合了緊張、懊悔與焦慮的情緒，但功效在於有助於維護並強化社會聯繫。

罪惡感會提醒我們要信守承諾、承擔責任，還要按時打電話給媽媽。當我們的行為傷害到他人，罪惡感會促使我們去彌補傷害，我們才不至於被逐出社群。知道自己會內疚，讓我們一開始就不會選擇做壞事。但要是我們最終因某個原因而心生罪惡感時，要說服自己我們還沒壞到骨子裡的有效方法，就非幫助別人莫屬了。

讓身邊的人幸福，是人生最大價值

付出愈多，人生就愈有意義，也愈有成就感。知名耶誕經典名片「美滿人生」（*It's a Wonderful Life*）就是以此為前提的故事。

研究指出，參加慈善團體或參與志工服務的人，不論是生活滿意度、身體健康或是自尊心都比較高。他們確實感受較佳、氣色較好，也比較喜歡自己。但同樣的，付出不論大小，都能夠擁有這些好處。簡單的小事，如為陌生人帶路或排隊時禮讓他人，都能夠增加幸福感。如果你想要提升生活品質，也不妨試試花錢在他人身上。

金錢買不到快樂嗎？研究證實，人只要錢夠用，可以滿足基本需求，那麼財富增加對於幸福感的影響並不大。然而，心理學家伊莉莎白．鄧恩（Elizabeth Dunn）發現，這主要是因為人沒有將錢花在正確的事物上。金錢使用得當，就可增加幸福感，也就是「把錢花在你以外的人身上」。

比方說，鄧恩和她的同事勞拉．阿克寧（Lara Aknin）、麥可．諾頓（Michael Norton），請六百多位美國人表明其月薪、快樂指數、每個月花在自己身上的金額（帳單、開銷、買給自己的禮物），以及花在他人身上的金額（買禮物給他人及捐給慈善機構的錢）。結果發現，個人消費與快樂完全無關，但利社會的開銷（花在他人身上的錢）確實能創造更大的幸福感。

在另一個研究中，鄧恩與同事追蹤十六位收到公司分紅的員工幸福感變化，發現花較多獎金在他人身上的員工，在接下來六至八週感受到較多快樂，而且怎麼花錢比花多少錢對快樂的影響更大。

在最後的研究中，他們給受試者五美元或二十美元，指示他們可以買禮物給自己，或是買禮物給他人，或捐給慈善機構。同樣的，那些把錢花在別人身上的人感受到最多的快樂，而且跟金額多少無關。

為什麼要知道這些？儘管從研究來看，如果我們多幫助他人，很明顯的心靈會感到更富足，但我並不是要你變成一個給予者，而是要讓你對於求助這件事覺得自在。從前兩章中，你已學到一般人比我們想像中的更樂於給予協助，而且提供協助的品質比我們認為的還要高；再者，別人幫了你之後，會更喜歡你，而非討厭你。

現在，你知道給人機會協助你，能提供對方實質且持久的好處。甚至可以說，不求助是種自私的行為，因為會剝奪他人提升幸福的機會。你已知道箇中道理，下一個挑戰是：如何滿足助人者的需求，好讓他們來幫你。

如何讓人願意幫助你？

- 接受幫助往往讓人五味雜陳，我們以為求助惹人厭，或彰顯了個人能力不足。但研究顯示，助人者在助人後，會更喜歡受助對象。
- 幫助他人給助人者帶來許多好處，可以提振正面情緒，讓人面色紅潤，而且能讓這個世界變得更友善美好。
- 開口求助時，不自在、繞圈子反而會有反效果。求助得體，能開創機會，讓助人者對自己和對求助者都感覺更良好。

第二部 到底該怎麼開口？

4

動機的驚人力量

人在什麼情境下會慨然相助，什麼情境下只勉強幫忙，甚至斷然拒絕？又是什麼因素造成不同的回應？

朋友找我幫忙組裝一個特別複雜的IKEA書櫃，自從多年前，我證明自己對這種差事頗有一手之後，只要有人家裡有家具要組裝，就會來找我幫忙。其實，我並非特別手巧，只是比一般人更能看懂說明書上的圖解，不管它畫得有多糟糕。

多數人在羅列樂意幫忙朋友做的事項清單時，組裝書櫃的排序應該被放在很後面（肯定列在「替盆栽澆水」之下，但還是在「幫忙搬家」之上）吧？我也是如此。但當這位朋友打電話來向我求助時，我二話不說就答應了。甚至在開車過去她家的路上，我感覺自己還滿期待的。

在歷經幾個小時揮汗工作，包括多次搬運不當、被工具砸到腳，造成多處瘀青後，好友與我並肩站著，自豪的望著一起組裝好的書櫃。好友看著我，感激的說：「海蒂，真的很謝謝妳。妳總是這麼熱心助人。」我可以感受到她的真心。

對方的回應取決於你的求助技巧

好友的話雖動聽，但我自己知道她這麼說不全然正確。坦白說，我並非對每個人都一視同仁，或是遇到什麼事都那麼熱心助人。事實上，根本差遠了！就在同一天早上，我才推掉一堆其他人的求助要求。

我先是婉拒了一個審核期刊論文的邀請，因為主題實在有點無趣。儘管我知道審查論文，是累積學術成就不可或缺的一部分，而這個邀約所花的時間和組裝書架其實差不多，更何況沒那麼耗費體力，但我那天早上就是沒動力去做這件事。

然後，我還刻意略過一封來自學校的電郵，那是女兒的老師寫來的。她想請家長協助下課後的冰淇淋派對。我跟自己說，去年我就幫忙過了，應該不用再來一次了吧。更何況，替小四生辦冰淇淋派對這種差事，吃力又不討好，還會弄得黏糊糊的。所以，我決定當作沒看見，減低直接拒絕可能得罪人的風險。

但我還是勉強接下了幫家人洗衣服的差事。儘管我一點也不喜歡洗衣服，卻還是得耐著性子去做，這是日常必須完成的瑣事之一。只是做的時候，不免要大嘆幾聲，翻白眼翻到自己都訝異竟然沒抽筋，然後咕噥著：「我會去洗衣服，但洗好、烘乾後，我絕對不摺。」

在第一部，我曾解釋為什麼你不該遲疑，要勇於開口求助，即使感覺上有點警扭。但現在，我必須提醒你：事實上，求助需要運用說服技巧。技巧對了，成功率就會高出很多。

我在這一章會說明，雖然大多數人天生都以助人為樂，但沒有任何人喜歡被指使或被迫去幫忙。你要學習求助，而且是讓人發自內心樂意幫助你。這才是最高級的說服。

讓對方覺得他們是自己願意幫你，而非被脅迫的，如此他們才會盡力給予有效協助，而非敷衍了事。

互相依靠，而非互相控制

我們都需要與人相互依靠，在日常生活與工作中，交換彼此的情感、能力與資源。我敢說，你幾乎每天早上，都會透過電子郵件或其

他方式，向人請求某種形式的專業協助，也許是請人對某項專案給予批評與指教，或是請人協助追查一個你怎樣都找不到的資源，也可能是請人推薦某個領域的高手，或把你引薦給某個人。

一旦對方接收到你的請求，他們的回應往往有以下四種可能；而你怎麼求助，其實就決定了你的成功率，以及是否能夠獲得高品質的協助。

回應一：直接拒絕

「抱歉，我無法幫助你。」我就是這樣回覆學術期刊的邀約。

這麼斬釘截鐵的拒絕，是請求協助的人最害怕聽到的。但第二章曾討論過，這種回應並不常見。當有人請你幫忙做某件事時，要毫不留情的回絕，其實沒你想的那麼簡單，因為基本上大多數人都喜歡被當作好人。

在文學作品《錄事巴托比》中，裡面的主角或許能夠輕鬆說出：「恕難從命。」但在真實社會，一般人卻不太容易說出這樣的話。

就統計上來說，你不太可能直接吃閉門羹，但事先演練好，卻絕對有必要，可以有效避免這種最糟的結果發生。

回應二：保持沉默

更常見的回應，其實是不予理會，直到這件事被埋進收件匣深處。如此一來，收件人就能假裝忘記回信，或是裝作根本沒看到信。我就是這樣回應女兒的老師寄來的電郵。我滿常選擇這種回應的，頻率之高連我自己都很驚訝。

保持沉默的好處，是訊息接收者不必經歷拒絕他人的不安，但求助者卻會因為對方遲遲不回應，一顆心一直懸在那裡。這種感覺其實更討厭，也讓人更焦慮。然而，結果一樣，對方不會幫你。

不管是直接拒絕或保持沉默，雖然不至於讓訊息接收者覺得自己是個大爛人，但多少會讓他們感到良心不安。了解對方的心理需求，有助於你提出更適合的求助策略。

回應三：勉強答應

「嗯，好吧，我想我終究還是得幫你……」這種回應也很常見，尤其當對方明顯沒有其他退路，無法拒絕你提出的請求時。採取這種回應，既能避免因直接拒絕帶來的罪惡感，又能把自己的不便降到最低，盡可能以最輕省的方式去幫你。

但如此一來，你就無法取得高品質的協助，而勉強提供協助的人也無法從助人的過程中，得到任何樂趣、意義或自我肯定。充其量只是在刪掉這個待辦事項時，覺得鬆了一口氣。

當你直接或間接逼迫別人不得不幫你時，你也不可能贏，結果很可能是雙輸。

回應四：欣然同意

「沒問題！」相信每個請求協助的人都希望得到這種回應。

從被求助方的立場來看，幫助別人本身就會帶來快樂，知道自己有能力助人，而且有機會幫上忙，這種強大的內在動機，會讓人充滿幹勁，願意付出更多，甚至主動提供更有效的幫忙方式。

你希望我把你引薦給約翰？樂意之至！那要不要順便把你介紹給蘇珊和艾利克斯？還有，你不在家的時候，除了幫你照顧愛犬，需不需要幫你的盆栽澆水？

欣然同意幫忙的人，不僅會付出最佳心力，也會在助人的過程中獲得最佳感受。許多心理學的研究證明，這樣的人能夠在助人過程

中，體驗到快樂與幸福驟增的感覺；他們在強化自己和受助對象間情誼的同時，也變得更喜歡自己。

只可惜，要對方欣然答應你的請求，機率不太高。為什麼呢？如果為善最樂，利人又利己的話，為什麼大多數人不是這樣回應？

有些心理學家將焦點放在所謂的個別差異，以此解釋不同的行為。也就是說，有些人是這種個性，所以會有X行為；有些人是那種個性，所以會有Y行為。華頓商學院教授格蘭特對於給予者和索取者的分析（如前章所述），就屬於這種解讀。

慣性給予者熱愛幫忙，或不樂見袖手旁觀造成的痛苦，以致他們幾乎總是有求必應，甚至有時因此犧牲自己的目標、欲望與需求。但我們之中，只有二〇%是屬於這類型的人。

你可能注意到了，人不見得會始終如一，或總是按牌理出牌。大多數人都是有時幫你，但有時拒絕你。究竟對方選擇幫或不幫背後的考量為何？你的求助時機與方法是否造成影響，導致不同結果？

如何贏得最高級的幫助？主導權在你！

社會心理學家在解釋行為差異時，不是從一個人的個性著眼（儘管這點確實有其重要性），而是更著重於分析事件背景與當下情境，從中找出關鍵的影響因素。

人在什麼情境下會慨然相助，什麼條件下只會勉強幫忙或斷然拒絕？是什麼造成不同的回應？哪些獎賞或鼓勵能誘發一個人的助人行為，而且不只一次，而是願意一再給予幫助？

找出這些問題的答案非常重要，因為在工作與生活中有許多事情都需要兩個人以上來完成。每個人都有其工作職責，也都是團隊的一份子，每天都有許多不得不做的事，不可能完全不幫忙或不跟人合

作。但是，談到每個人如何安排每日工作的優先順序，以及要投注多少心力去幫你，在某種程度上還是有其自主權。

你的同事或許必須幫你（他們可能不得不答應），但他們不用幫得熱誠有勁。所以，問題根源在於，你如何得到他人的有力協助？答案你一定想不到，要漂亮贏得這種最高級的幫助，主導權在你。

如何讓人轉念幫你？關鍵在觸發內在動機！

我幫朋友組裝IKEA書櫃的例子，其實隱含了一些關鍵因素。例如這位求助者是我的老友，陪伴我度過人生許多重要時光；我喜歡她表達感激的方式，對我來說格外有意義；和她並肩看著一起努力的成果，讓我打從心裡感到開心，我們的情感連結，也因此更加深刻。

這些都是增強我提供最高品質協助的要素，而那天早上我推掉或勉強接下的其他要求，卻少了這些因素。

研究利社會行為的心理學家早就發現，助人行為背後的原因不單純，動機來源可能不只一種。儘管學界對於這些動機源頭尚無一致的說法，但大致說來，可以簡化成一個問題：對方給予幫助，是因為「不得不」（外在動機），還是「出於自願」（內在動機）？

當你讓別人做自己，他們的表現會更好

每個人都有心理需求，但這個需求有多高，實際內容是什麼，卻很難說清楚（這也是為什麼我們對任何事都吵得起來）。

但無論如何，大多數心理學家都同意，在這些重大心理需求中，一定包括自主權。第一章談過，自主權威脅是五種社交威脅之一，會啟動人腦內的痛苦中樞。一個人一旦失去了自主權，就會覺得非常痛苦，而這種心痛的感覺就像骨折或被刀割一樣。

每個人都想做自己，做自己人生的掌舵者。自主權跟選擇與控制的議題息息相關，尤其是對個人目標、行動方向的選擇。由於你的一切作為會反映你的本性、價值觀與偏好，一旦控制權被奪走，你就無法做自己。

當你自願去做某件事，而非被逼迫的，你就是出於心理學家說的內在動機在做事。內在動機是一個人內發的動機，你在某種活動過程中獲得滿足與喜悅，而這種滿足感會給你繼續做這件事的動力，內在動機是內發的，而不是外力誘發的。過去三、四十年來的心理學研究顯示，出於內在動機去做的事，成果最好。

內在動機包括好奇心、成就動機、認同感及互惠感。當你的行為是出自這些內在動機，你對於自己所做的事就會更有興致，即使事情有難度，也會樂在其中。你的思考會更有創意，也會吸收更多新知識。當遭遇挫折時，你更能努力支撐下去。

整體來說，內在動機可以促使你成長更快、表現更優，滿足感也更高。

例如，覺得體育老師給予他們更多選擇的中學生，表示自己變得更喜歡運動，也更願意在課後時間從事各種體育活動；參加減重班的學員，若覺得課程給了他們選擇空間，最後減去的體重也較多；在糖尿病飲食控制課程、戒菸、戒酒、戒毒課程中，也看到相同的影響成效。

老師若能給予學生自主權，學生的成績較好，而且較有創意，較願意接受挑戰，也比較可能繼續升學。出於自願而遵循某些宗教習俗的人，幸福感較高，對生活的滿意度也較高；那些只是盡義務而上教堂及謹守教條的人，幸福感與生活滿意度明顯偏低。養老院的老人若能選擇每日活動，能根據自己的喜好擺設房間，也會比較長壽。

引發興趣，就能讓人熱誠有勁

事實上，內在動機很神奇，可以激發一個人的潛能，成效超乎想像。試想你給汽車引擎添加某種東西，竟能讓汽車在行駛一百英里之後，油箱裡的油不減反增，那不是很神奇嗎？

內在動機對人的能量就有類似的強化作用。當你專注在一件你覺得很有意義、很有趣的事情時，儘管過程耗時又費力，但你似乎愈忙愈有勁，而非筋疲力竭。

科羅拉多州立大學心理學者進行了一項實驗，研究人員先給所有受試者一個特別吃力的任務，接下來再給其中一半的人一項困難、但有趣的新任務；另一半則給相對簡單、但無趣的任務。

結果發現，接到有趣任務的受試者即使很疲累，但仍投入心力去完成，表現也較好，而那些接到非做不可任務的人，即使新任務相對簡單卻表現平平。為什麼會這樣呢？研究人員認為，內在動機不僅讓人精神振奮，而且真的能夠產生實質效益，讓人表現更優異。

在另一個研究中，研究人員進一步發現，擁有內在動機的人，不論接下來是什麼樣的任務，都有更好的表現。換句話說，你不只因為覺得任務A本質有趣，而做得比較好，你還因為覺得任務A本質有趣，連帶把接下來的任務B做得更好。擁有內在動機的人，會從達成任務的過程中，累積更多的能量。

在上述兩個研究中，研究人員都比較了內在動機與正向情緒這兩項因素對行為的影響，結果發現，人會因為開心而充滿能量，也會因為對所做的事情感興趣、更投入，而得到更多能量。

威脅、利誘，都會摧毀內在動機

相反的，當一個人覺得被命令或被逼迫去做某件事，不僅個人成就感會大幅下降，做事效能也會明顯變差。更嚴重的是，那種「不得不」的感覺會摧毀一個人原本擁有的內在動機，被逼迫感讓人只想趕快交差了事，不僅在這個任務上無法表現出既有的水準，也會因為內在動機被破壞而影響對其他事情的表現。

沒有人喜歡被管太多，但或許最令人訝異的是，即使只是輕微的命令形式，也會帶來明顯的負面效應。覺得被命令，究竟會對一個人的行為產生什麼影響？在各界研究中，我最喜歡的是內在動機學者馬克·萊柏（Mark Lepper）所做的實驗。

萊柏和同事研究學齡前兒童玩彩色筆的行為，是否會因為被人命令而有所改變。四歲孩童顯然不用任何人授意，就會自動去玩彩色筆。

大人不需要用處罰威脅，也不需要用獎賞利誘，孩童就會自發的拿起彩色筆畫畫，因為他們覺得這樣很好玩。但如果大人試圖命令他們去做這件事，這種天生的渴望會有所改變嗎？

萊柏告訴其中幾個孩子，大人會觀察他們的畫作，他們之中有人可以贏得「最佳小畫家獎」。結果，那幾個孩子真的畫得特別起勁，比起其他沒有接收到這個訊息的孩子，所花的時間也更長。

這很棒，不是嗎？給予獎勵真的就能夠激發出行為動機！只不過，事實並非如此。

當內在動機轉為外在動機，小心助力變阻力

萊柏給了獎之後，就沒再提供新的獎項或鼓勵，而那群小孩對於用彩色筆畫畫，也變得興趣缺缺。他們一開始用彩色筆畫圖的內在動機，因為這個後來的獎勵方法而被摧毀了。對他們來說，用彩色筆畫畫變成是有獎勵才會玩的比賽了。

但對於其他不必競爭小畫家獎的孩子來說，不管何時都會主動拿起彩色筆來畫畫，因為他們發自內心覺得這樣很好玩。

獎勵不是唯一操控人心的工具，威脅、監視、截止期限和給壓力，也有相同的負面作用。你一旦奪走了他人的自主權，他們把事做好的內在動機也會跟著消失。

這也讓我們反思目前討論的議題：當別人不是出於自願，而是不得不幫你時，他們的協助品質會受到什麼影響？一個被逼迫的人很難成為你的最佳助力，反而可能在無意間成為你的阻力。所以，你要能洞察對方的心理，讓人樂意拿出實力來幫你。

這樣開場，讓人聽了心情就很糟

沒有人喜歡被指使，但大多數的求助要求，聽起來都免不了讓人有被命令的感覺。

如第二章提到的波恩斯的研究，人在拒絕提供協助時，心裡會覺得相當不自在。好人樂於助人，大多數人或多或少都會這麼想，所以如果選擇不幫忙，那不就成了壞人？即使我們為此道歉，也有正當理由，但拒絕需要幫忙的人，就是會引發尷尬又緊張的場面，而且不容易化解。快速開溜可能是唯一選擇，但又往往溜不掉。

當有人向你求助時，光是心裡盤算著怎麼拒絕，就會引發不安情緒。這就像是種懲罰，當你知道某行動會帶來懲罰，唯一規避的方法，就是先答應了再說。此時你心裡就會覺得受到逼迫。

這就是一般人在面對他人求助時，常感到進退兩難之處：如果拒絕幫忙，可能會覺得自己是爛人；如果答應幫忙，又不免感覺受人逼迫。一旦陷入這種思考模式，就是個雙輸的局面。當你請求協助時，你要盡可能降低（而非強化）這種讓人不得不幫忙的感覺。

以下情況會讓這種受逼迫感覺更強烈，你要避免這樣開口求助。

「可以幫我一個忙嗎？」

你以為你很聰明，用這個問題開場，先不具體說明是幫什麼忙，別人很難拒絕。確實如此，但你得到的，可能是無效或低效的協助，也就是雙輸的局面。對方雖然說「好」，但很快就會察覺是被你設計了，研究發現讓人不得不幫的感覺會影響一個人的行為，讓人表現變差。

假設你正經過紐約市最繁忙的交通樞紐賓州車站，準備去上班，一位大學生拿著問卷夾走向你。學生問你：「不好意思，可以請你幫忙填寫一份問卷嗎？」你會怎麼回答？

如果學生換個方式，先問：「可以請你幫我一個忙嗎？」（然後等你回答：「可以啊，幫什麼忙？」）接著才問：「你可以幫忙填一份問卷嗎？」你覺得自己的回應會有不同嗎？

研究發現，第二種版本（先請人幫忙且獲得對方應允後，才提出真正的要求）的成功率高達八四%，而第一種開門見山提出要求的成功率只有五四%（其實這個數字也不算低了，大家真的很樂於助人）。

根據波恩斯和福林的說法，先取得他人願意幫忙的承諾，可以誘發較高的協助率。基本上，就是提高因拒絕幫忙而帶來的良心不安。畢竟，不只是好人天生樂於助人，是你自己剛才親口承諾，你會幫忙的，不能說話不算話。

現在，你可能心想：「這種方法聽起來很不錯，下次需要幫忙時可以用這招，先讓對方答應了再說。」但是，你要知道，透過這種手段得到的幫助，可不見得對你有利。

那些紐約通勤族填完問卷之後，研究者問他們會想要求多少金額，來彌補幫忙填寫問卷所造成的不便。先承諾要幫忙的那組人要求的金額，竟是另一組的兩倍。他們痛恨被人設計，害自己落入圈套而被束縛，因而想為自己的痛苦與折磨拿回相應的報酬。

換句話說，這種試圖影響他人行為的策略有利有弊。短期來說，你或許能得到你想要的。但長期看來，永遠有個人覺得你虧欠他，而且欠很多。

「你幫我，我也會幫你」

互惠原理常被我們拿來當作影響力武器。心理學家席爾迪尼曾在他的研究中總結出六種影響力武器，互惠原則就是其中之一。

只要想想我們日常生活中的那些俚語，不難發現全都在傳達付出與得到應該等值的信念：

- 以牙還牙。
- 己所不欲，勿施於人。
- 以其人之道，還治其人之身。
- 種瓜得瓜，種豆得豆。

互惠原則也是所有文化中最普遍被社會大眾接受的原則之一。人被期待（也期許自己）回報所得到的善意，而且通常會付諸實踐。

影響力來自兩方面：當有人好心幫忙你，你會心生感激，也會自覺虧欠、有責任回報。感到虧欠與想要回報會引發助人效應，而感激本身也會觸發你去助人，即使對方是從沒幫過你的人。

研究指出，當一個人因為受人恩惠而萌發感激之情時，他們不只更可能協助對他們施惠的人，也更願意協助需要幫助的陌生人。但此

效應大約只維持了三十分鐘。人的感激之情是「有期限的」，不會無止境的持續下去，或許你也注意到了。

互惠的三種類型

根據福林的研究，互惠有三種類型：

一種是**個人互惠**（personal reciprocity），屬於協商交易，又稱以物易物。類似你幫我抓背，我就幫你抓背的概念。例如同事之間調班、室友輪流洗碗，都屬於個人互惠。通常互助的內容就是雙方商量的事情，不會超出這個範圍；這種互惠不會產生感激之情，而你可能感受到的責任感，也會因為你來我往的付出而扯平。講白了，個人互惠完全就是交易。

另一種是**關係互惠**（relational reciprocity），恰如其名，就是我們在實際人際關係中，和朋友、戀愛對象、家庭成員之間的互惠行為。這不是銀貨兩訖的交易，你就是會幫忙對方，也認為未來你有需要時，這些關係人也會幫助你。你不會對關係互惠計分，但如果有人一直沒給你回饋，你也會注意到，最後彼此關係可能會因此改變。

關係互惠會引發感激和責任感，但這種責任感只限於對關係人。

還有一種是**集體互惠**（collective reciprocity），是以群體為層級的互助行為。你認同某人，所以伸出援手。身分認同的範圍滿廣的，比如幫助同種族、同國籍或同宗教的同胞；或是非常特定的，如幫助同系所的同事或是家長會的會員，或你所屬的球隊團隊成員。

集體互惠和關係互惠一樣，對於助人這項投資，你並不在意是否有立即的回報。你不必然期待來自特定人士的立即回報，但有更大（通常不言而喻）的信念，認為協助跟你同一群體的人對你來說是好事，因為當你有需要時，就能期待對方也會給予協助。

哪種類型的互惠最常見？通常，兩個人愈親近，就愈有可能從說清楚講明白的個人互惠（當你不確定能信任對方多少時，這是最安全的互惠形式），透過依附關係或是團隊認同，轉換為關係互惠或集體互惠。

是友誼，還是交易？

當然，如果雙方對於互惠類型解讀不一致，那就尷尬了。例如若一方覺得是個人互惠，而另一方覺得是關係互惠，那麼直截了當的交換提議，就會令人覺得有點不愉快，甚至產生衝突，損害了關係本身。

我還記得曾經有位朋友問我，能不能在她度假時幫她照顧貓咪，我欣然答應了，但她竟然表示要付我一百美元。我把她當作朋友，覺得理當幫忙，她卻覺得這是你來我往的個人互惠。

我當時感覺相當不自在，也覺得有點受辱，因為她竟然會認為我答應幫忙是想要報酬。我還以為我們的交情不只如此。當然，我還是幫她照顧貓咪，但箇中樂趣蕩然無存。

此外，無意間讓別人覺得有義務要幫忙，也有不利的一面：熱誠相助會給助人者帶來許多好處，但勉強答應幫忙的人卻無法體驗這些。他們可能會開始避開你，以逃避拒絕（或忽視）你的痛苦。

你可以讓人不得不幫你，但別人也可以躲開你

我們因他人求助而感到受人控制，這種進退維谷的局面只有逃避才能解決。面對現實吧，你我都這麼做過。

我還在念研究所時，經濟比較拮据，我承認我會刻意避開慈善募款的人，以及挨家挨戶兜售糖果的學童。我也會為了避開手持問卷資料夾的各種可疑人士，刻意走到對街。直到今天，我對店家主動提供

的任何協助都會拒絕。我害怕如果有人對我太和善，我會覺得自己非買不可。

沒有人會因此變成壞人，這只是人的天性。在一項研究中，研究者告訴受試者，他們可以說出對於即將到來的感恩節有何計畫，然後就能拿到錢去付諸實踐。

但研究人員也告訴其中半數的受試者，可以自由選擇把錢收下，或是捐給兒童癌症研究醫院。有趣的是，被告知此事的這一組人，竟然有超過一〇%的人選擇退出；因為收下錢會覺得自己像個爛人，而把錢捐出去又會覺得受人控制，面臨這種抉擇時，有些人會選擇乾脆一走了之。

如何讓人願意幫助你？

- 求助者必須從棘手的矛盾情境中脫身。雖然研究者發現，助人有相當多心理上的益處（例如讓助人者自我感覺非常良好），但當人覺得是被迫幫忙時，那些益處就會消失無蹤。
- 有些常用的影響力策略（例如先問別人：「可以幫我一個忙嗎？」之後才明確說明幫忙內容），確實提高別人提供協助的可能，但這是要付出代價的。這些策略會讓人覺得被算計，因此降低對方的協助品質。
- 互惠似乎是萬靈丹，你幫我，我也幫你，這樣大家都能感覺良好。但即使是日後接受你的幫助，也會讓人覺得受到控制，好像是因為我虧欠了你，所以必須幫你。記住，沒有人喜歡被控制。

5

為何沒人理你？請求協助的四個關卡

如何說動已經很忙的人，撥出時間與心力來幫你？掌握四要點就能輕鬆直話巧說，讓人說願意。

上班途中，你注意到有個老人躺在路邊長椅上睡覺，報紙就攤在他的腿上；過了馬路，你看到一個神情焦慮的年輕女駕駛試著發動汽車引擎，但車子一動也不動；再走幾步路，你看到一個繫著腰包、脖子上還掛著相機的中年婦女，一會兒低頭研究手上的地圖，一會兒又茫然的抬頭四處張望，查看路標與門牌號碼……

一進辦公室，你注意到一位同事一手抱著裝滿檔案的箱子，另一隻手端著咖啡，正小心翼翼的走向座位；有個同事跟你打了招呼，但隨即又盯著電腦螢幕皺眉，還低聲嘀咕著，實在看不懂這個試算表；走到座位，剛坐定、放下皮包，眼角瞄到有一通電話留言，朋友邀約下班後見面，語氣聽起來不太對勁，但你明天要交一份報告，進度有點落後，你回簡訊給他，明天不行，改天再約……

我們每天都要面對許多人、許多事，當中包括各式各樣的要求或期待，該如何分辨哪些要優先解決，哪些又該略過？哪些要全力以赴，哪些只求無過？

說實在的，要看出別人什麼時候需要幫助，不是一件容易的事。上述這些事件，你大概每天都會遇到，對當中大多數事情很可能沒什麼印象。但在某種程度上，你當下都做了決定，哪些值得注意，哪些則自動略過。你選擇視而不見，繼續做自己的事，不是因為自私無情，而是情勢不明，與其替別人瞎操心，還是先把自己的事情顧好才要緊。

換個角度來看，就不難理解，當你需要幫忙或支援時，周遭的人其實也不容易察覺，更別提了解你需要什麼協助了。只有你自己才最清楚，此刻你需要協助，以及需要什麼協助。你苦著一張臉，在座位上埋頭跟那張試算表纏鬥，你的同事卻漠不關心？你在紐約市區遍尋不著賣《獅子王》音樂劇半價票的地方，冷漠的路人卻從不停下腳步？

或許這些人不是冷漠，也絕非無禮，他們只是不知道你需要幫助。

想要得到他人的幫助或支援，關鍵第一步，就是讓你的求助對象注意到你。當然，這不是唯一的挑戰，打通以下四個關卡，真正有力的幫手才會現身相助，給你所需的協助。

第一關：贏得注意

一般人不會關心周遭發生的所有事情，只會專注在與自己有關的事。你想要別人提供協助，第一步就是要贏得對方注意。

我們每天有那麼多事要忙，根本沒有時間和閒情去關注周遭的每個小細節，更沒有能力去顧及身邊每個人的情緒與需求。每天要接收的訊息實在太多了，為了確保把關注焦點放在和我們自身目標最相關的訊息上，我們無時無刻不在取捨。這也造成了一個有趣現象：不注意視盲（inattention blindness）。最有名的實驗，就是心理學家丹尼爾·西蒙斯（Dan Simons）和克里斯·查布利斯（Christopher Chabris）進行的「看不見大猩猩」實驗。

夠特別，才會被看見

西蒙斯和查布利斯在他們合著的暢銷書《為什麼你沒看見大猩猩？》中，探討我們生活中潛藏的六大錯覺，包括注意力、記憶、自信、知識、因果、潛能六大層面。「看不見大猩猩」實驗告訴我們，當大腦的注意力被占據時，人們會忽略發生在眼前的事件，就算它明顯如一隻大猩猩！

他們在實驗中請受試者觀看一支一群人在傳球的影片，並請受試者計算傳球的次數。在傳球過程中，他們安排了一個扮裝成大猩猩的人從鏡頭前走過（但沒有參與傳接球）。影片播放完畢後，受試者被問到有沒有看到什麼不尋常的事物出現在影片中，竟有高達五〇%的受試者表示沒有看見異狀。他們完全沒注意到大猩猩，只專注在計算傳球次數。

其他的心理學研究則進一步發現，當人們太專注於特定目標或任務，或知覺負荷（perceptual load）超載（也就是有過多的視覺和聽覺訊息在爭取注意力），都有可能出現視而不見的不注意視盲現象。

這也是為什麼在繁忙吵雜的環境中（如大城市），人們比較不會注意到有人需要幫助，也就比較不會伸出援手，反之在較安靜的鄉下地方，人們就顯得熱心助人多了。紐約市民不見得比較不友善，但在長時間受到持續不斷的影像和聲音轟炸下，對身邊的人也就變得冷漠了，這是住在明尼蘇達湖邊的小鎮居民很難想像的。

如果有高達五〇%的人會對大猩猩視而不見，那辦公室同事注意到坐在角落的你需要幫忙的機率，又能有多高呢？

懂得察言觀色，才有機會

不只是喧囂嘈雜的環境，讓人難以察覺你需要幫助，有時候，問題出在你的求助對象。研究顯示，處於負面情緒（焦慮、沮喪或不

安)的人，因為深陷自己的情緒之中，比較不可能注意到身邊的人，更難注意到你有什麼需求了。

此外，諷刺的是，我們求助的對象往往是群體中或團隊裡權勢較高、擁有較多資源的人，例如主管或領導人。然而，這些人也最沒有時間與心力注意或關心我們是否有了麻煩，因為他們的注意力幾乎全放在自己的工作目標上，而非位階比他低的人身上。所以，當你的求助對象是大忙人，就更要懂得察言觀色，才能贏得他們的注意。

第二關：清楚表明你需要幫忙

別人不會讀心術，如果你需要別人幫忙，不僅要贏得對方注意，還要讓對方確信你真的需要幫助。

有時候，別人沒有伸出援手，不是因為他們沒注意到，而是因為受到觀眾抑制效應（audience inhibition）影響，也就是我們都怕在他人面前顯得很愚蠢，尤其在公共場合會因為尷尬或害羞而不敢挺身而出。

就潛在協助者來說，當他們考慮是否伸出援手時，基本上會面臨兩方面的壓力。一方面是擔心自己誤判情勢，要是救援錯誤，會很丟臉；也許在游泳池裡慌亂揮舞的那個人只是游泳技巧很笨拙，而不是快溺斃了。

另一方面，別人沒主動提出要求，就貿然過去幫忙的話，可能會冒犯人，甚至惹惱對方。你看到有人好像有麻煩了，不代表他們必然需要你幫忙，說不定他們就是想要靠自己解決問題；就算你知道你有能力幫上忙，別人也不見得想要你的幫助。

直接求助，別讓不好意思害了你

從第一種抑制原因來看，如果沒有人大叫「請幫幫我」，該如何判定對方是需要還是不需要幫助？根據社會心理學研究，一般人通常會先觀察四周的人，看看他們是怎麼回應的，然後做出相同的反應。

遇到狀況時，要是看到別人露出擔憂神情，準備採取行動，我們也會感到不太對勁，覺得應該做點什麼。但如果周邊的人都沒反應，繼續做自己的事，表現出若無其事的樣子，那我們通常也不會有任何反應；在現實世界裡，還滿常發生這種狀況的，這也是為什麼我們感到現代社會愈來愈冷漠的原因。

早在一九六〇年代，普林斯頓大學社會心理學家比布．拉丹（Bibb Latane）與約翰．達利（John Darley），就曾針對觀眾抑制效應做了一系列的研究。他們請學生坐在房間裡填寫問卷，有些是單獨一人，有些則和其他兩位學生一起，但那兩個學生其實是研究人員刻意安排的。

過沒多久，房內通風口開始有煙霧竄出。單獨一人在房間的受試者，很快就警覺到，並開始求救。但和兩名學生一起在房間裡的受試者，如果另外兩人不為所動，他們也不會做出任何反應。甚至當煙霧瀰漫愈來愈嚴重，連問卷都看不清楚了，那名受試者還是不以為意。只因為他身旁的兩名學生對眼前狀況表現出沒什麼大不了的樣子，竟讓他判定自己也不需要為此驚慌。

在另一個類似的研究中，受試者明明聽到了隔壁房間傳來女性的尖叫與哭喊聲，但如果旁邊的人表現出一副若無其事的樣子，受試者也不會做出任何回應。

我們往往仰賴旁人的反應來研判眼前混沌不明的情況，是合理的或需要回應，卻沒意識到這麼做可能產生可怕的後果。我們到底有什麼理由相信旁人對於我們眼前情況有更清楚的了解，或對事情的發展有更獨特的見解呢？我們對群眾智慧深信不疑，但群眾卻可能是愚昧的。

具體說明，避免內心戲上演

至於第二種抑制潛在協助者採取行動的原因，是擔心當事者其實不想要別人插手。除了當事人想自己解決問題外，社會上對於某些事情存在一些潛規則，例如家庭隱私，關於夫妻或親子之間的家務事，一般人通常較不願意介入。

知名社會心理學家蘭斯．肖特蘭（Lance Shotland）和瑪格麗特．史卓（Margaret Straw）曾在一九七〇年代初期進行了一項實驗，見證了這類潛規則的恐怖後果。他們安排了一名男子在眾目睽睽之下，公然攻擊一名女子，現場目擊者有男有女。

當女子大叫：「我不認識你！」旁觀者中有六五%的人介入，試圖制止攻擊事件。但當女子大喊：「我不知道為什麼要嫁給你！」只有一九%的旁觀者出面制止。

如果外人不清楚男女雙方間的關係，又會發生什麼事？在另一個研究中，受試者觀看一部無聲影片，內容是一名男子攻擊一名女子。受試者在觀看之後，竟有高達三分之二的人認定影片中的兩人是情侶或配偶關係，儘管影片內容根本未交代兩人關係。

換句話說，一般人在判斷是否涉入他人事務時，往往會受制於家庭隱私準則，以致需要幫助的人沒有得到救助。即使當事人沒有家人關係存在或沒有保護隱私的必要，大多數的人仍會認定他們有此關係，而選擇緘默。

人們之所以未主動伸出援手，還有部分原因在於，一般人認為：如果你有需要，就會開口求助。儘管大多數人都覺得向人求助不自在又尷尬，除非不得已根本不會去做這件事，但奇妙的是，我們卻認為如果別人需要幫忙，就會自己開口求助。

在一個心理學實驗裡，研究人員在學期一開始，請助教們預測在整個學期中，會有多少學生來找他們求助課業問題。結果這些助教明

顯高估了求助次數（多出了二〇%到五〇%）。

現在你知道了，當一個人考慮是要伸出援手或袖手旁觀時，會考量許多因素，明顯的障礙包括害怕造成誤解，加上擔心對方不想接受幫助等等。因此，想要提高求助成功率，就必須想辦法去除這些障礙。

最佳策略，直話巧說

潛在協助者的內心戲並不比你少，想要化解他人的疑慮，最簡單的方法就是直接求助。

我知道，你很不想聽到這個答案。我們總是希望別人可以察覺到自己的需求，然後主動給予所需的幫助。但別人心裡想的，卻是你如果真的需要幫忙，就會自己開口。所以，直接開口求助就是你的最好選擇。

絕大多數的利社會行為，都是回應特定的協助要求。有研究指出，在職場上，同事之間的相助，有高達七五%到九〇%是對直接求助的回應。而有將近五成自願參與慈善或其他公益活動的人也表示，他們參與公益，是因為慈善機構或擔任志工的朋友、家人或同事的直接請求。

直接爭取協助，可以同時打通第一關和第二關的心理障礙。當你清楚表明自身需求，潛在協助者不但更容易注意到你，也更能確信你會欣然接受他人的幫助。

第三關：讓對方說願意，擔起責任幫你

對方也有可能覺得，「很多人都可以幫忙，為什麼非我不可？」因此，你必須讓潛在協助者感受到有責任提供幫助。

修過社會心理學的人，一定都聽過凱蒂．吉諾維斯（Kitty Genovese）的悲慘事件。雖然這個事件發生的經過，並不像媒體一開始報導的那樣聳動（有三十八名旁觀者眼睜睜看著鄰居被殺），但最初的報導卻引發後續研究，開創了社會心理學的重要領域，深入探究為什麼人會選擇伸出援手或袖手旁觀。

一九六四年三月一個深夜，二十八歲的吉諾維斯下班返家途中，在她位於皇后區的公寓附近，遭到二十九歲的機器操作員華特．莫斯利（Walter Moseley）殘忍攻擊並殺害。事發地點就在吉諾維斯的公寓家門前，兇殺過程持續了半個小時，她多次大聲呼救，最後被殘忍殺害。

最受爭議的是（也是許多人讀了《紐約時報》對謀殺案的報導後大感震驚之處），警方表示，雖然許多人聽到吉諾維斯高聲呼救，甚至目睹攻擊事件，卻沒有人伸出援手。

多年來，吉諾維斯事件被拿來當作紐約人極端冷漠無情的證據，紐約成為毫無人情味的邪惡冷血之都，連幫助自家門口奄奄一息的女子都不願意。但近年的深入調查指出，當晚根本沒有那麼多目擊者，而那些聽到求救或目睹該事件的人當中，有兩人打電話報警，一人對著歹徒大吼並嚇退他，另一人則趨前懷抱著奄奄一息的吉諾維斯；所以當晚並非無人報警，而是有人打了電話到警察局，但接電話的警員卻不以為意而未及時處理！

這個事件的最初報導太過草率，但因駭人聽聞，卻也衍生出許多書籍和電影，還有大量的學術研究深入探討這種旁觀者效應（bystander effect）。

旁觀的人愈多，我們愈不可能出手協助？

心理學家拉丹和達利的研究發現，人之所以選擇袖手旁觀，並非出於冷漠或無知，而是有太多可能幫忙的人在場。當旁觀的人愈多，我們出手協助的機率愈低。

想像你開車經過鄉間偏僻無人的小路，遇到一位老婦人困在路邊，她的汽車危險警示燈亮起。你會停下來幫忙嗎？你很有可能這麼做。因為你知道這條小路平時人車很少，恐怕幾個小時內都不會有其他車子經過。如果你不伸出援手，也沒有人可以幫忙了。

換個場景，想像你開車經過一條繁忙的城市街區，同樣看到一位老婦人困在路邊，汽車警示燈亮起。你會停下車去幫忙嗎？幾乎不可能。你會想，有那麼多人在場，為什麼是你去幫忙，而不是別人？

拉丹和達利提出責任分散（diffusion of responsibility）的現象，來描述上述兩種不同情境衍生的結果。當現場有愈多人能夠幫忙，你就愈難確定自己是否該伸出援手。

為了測試這個論點，他們精心規劃了一個實驗，讓受試者單獨坐在房間內，裡面還有一支麥克風。受試者以為自己是和一位到五位不等的其他受試者進行談話，而且沒有其他人會聽到他們的對話。

事實上，根本沒有其他人；受試者聽到的是預錄台詞，對方提到自己有癲癇，對話進行沒多久就突然發作，開始抽搐，還大聲呼救，然後就沒有聲音了。

聽到求救聲的受試者會如何回應呢？如果受試者以為自己是唯一聽到對方呼救的人，百分之百都會向外求援；但如果受試者以為還有第三人也聽到呼救，只有八〇%的受試者會求援；若他以為連同自己有六個人聽到，就只有六〇%的人會向外求援。

拉丹和達利也注意到，受試者就算沒有求援，卻也一臉不安。以為自己在六人小組的受試者花較長時間考慮是否求助，明顯露出困惑焦慮的神情，因為自己的角色不明，不確定該如何反應，心裡忖度著該採取行動，還是靜觀其變就好，也許有人去幫忙了。

之後的研究顯示出同樣的效應，當旁觀者人數愈多，在場任何一人出手相助的可能性愈低。這不是冷漠無情，而是因為有其他人在場，覺得自己的責任減輕、甚至消失了。

每個在場的人都在想：「我知道你需要幫助，但為什麼是我？」

個別詢問，不要發群組郵件求助

責任分散效應其實害人不淺，最常見的錯誤之一，就是發群組電郵向眾人求助。要是有人寄群組信求助，還用密件副本給你，那你會更不想幫他的忙。

你到底還請了多少人幫你促銷產品？幫你的書寫書評？協助你推動新計畫？說不定你找了數十人、數百人？你沒有直接向我請求協助，那就表示你還有很多人選可提供你相同的支援。這樣的話，坦白說，我對你就沒有任何責任了。

請求協助時，清楚闡明你需要對方給予什麼幫助，和為什麼非他不可。解除他的困惑，才能讓對方願意負起協助責任。直接詢問、個別寄出求助電郵確實花時間，但這些付出絕對值得，潛在協助者必須感受到有責任幫你，否則他們很容易就直接略過你的請求。

第四關：請求合理，別人才能有效協助

每個人每天都有許多事情要忙，即使對方有心幫忙，也經常是力有未逮。如何說動已經很忙的人撥出時間與心力來幫你？

你要求助的人可能行事曆上早已排滿各種約會，待辦事項一長串。光是手上正在進行的工作，就不知何時才能完成，更何況是外來的差事，當然是能免則免。

對於大忙人來說，瑣事通常最快被略過，他們也不可能停下腳步去想，自己是否還有餘力，去處理被排到最後的待辦事項，更不會想在忙碌的日常中再多塞進一些額外的差事。他們之所以做出取捨，不是因為懶惰或自私，而是時間與精力都是有限的，必須有效利用。

現代人需要同時思考許多事情，必須趕在期限前完成工作，這些都會壓縮我們的工作記憶、局限我們的注意力。迫使我們走心智捷徑，透過潛意識原則行事以節省能量，很難通盤徹底思考。

忙碌會對行為造成什麼影響？最好的例子是針對普林斯頓神學院學生所做的研究。

達利和社會心理學家丹尼爾．巴森(Daniel Batson)邀請普林斯頓神學院學生參與研究，主題是「宗教教育與志業」。研究人員先安排學生在一棟大樓填寫問卷，然後請學生到校園另一頭的一棟大樓報到，進行研究的第二部分，也就是請學生發表演說。有半數學生被告知，演講題目是關於神學院學生最適合的工作；另一半學生則被告知，分享「好撒馬利亞人」的寓言故事。^[1]

然後，研究人員刻意讓一半的神學院學生處於忙碌、高壓的情境之中。就在他們離開教室前，研究人員看著手錶說：「喔，你們遲到了。聽眾在幾分鐘前，就已經在另一棟樓等你們了。請加快腳步，所有的人都在那裡等了，你們最好快一點。」

然而，在前往另一棟大樓的途中，每個人都會經過一位「需要幫助的人」身邊，他頹然跌坐在小徑旁，雙眼緊閉。當受試者經過時，這個需要幫助的人還會咳嗽幾次，呻吟幾聲，路過的人不可能沒注意到他。

參與這個實驗的不是一般大學生，而是致力於學習與實踐宗教教義的神學院學生，你認為會有多少受試者會停下腳步，幫助這位看起來非常需要協助的人呢？

研究發現，竟有高達六〇%的受試者根本沒有停下腳步，或給予任何形式的協助。尤其是那些被告知已經遲到、必須加快腳步的受試者，更只有一〇%伸出援手。

那些被告知要講「好撒馬利亞人」寓言的受試者呢？在遇到真正「需要幫助的人」之前，他們腦子裡想的都是慈悲同情與大方奉獻的故事，既然這樣，是否更有可能注意到需要幫助者，並給予協助呢？

研究發現並非如此。他們的演說主題，很顯然並沒有影響他們的助人行為。甚至正如達利與巴森看到的，「有好幾次，準備演說好撒馬利亞人寓言故事的神學院學生，因為趕時間，還差點踩到那位需要幫助的人！」（每次想到那個畫面，我都覺得又恐怖又好笑。）

三原則，拿捏請求的界線

就連倒在路旁呻吟，都不一定能得到大忙人注意了，更何況只是很普通的求助。請記住，當你求助時，對方通常很忙碌；他們有自己的目標要達成，有自己的火要滅。想要提高你的求助成功率，尤其當對方是個大忙人時，請遵守三個原則：


- 說清楚需要什麼幫助，以及需要別人付出什麼。模糊不清的要求如「跟你溝通有關工作的事」或是「有件事需要你幫個忙」，很有可能讓他人擔心你會提出很大的要求，讓他們在時間和精力上都無法負擔。
- 求助的要求必須合理，是對方做得到的，畢竟人家也很忙。
- 保持開放的心態，你實際接受的幫助可能和你原本要求的不同。不要執著於是否得到你最初的要求，而要著眼於你接受對方的幫助後，對彼此關係的助益，這遠比你認為的更有意義。

想要贏得需要的幫助，潛在協助者必須注意到你需要幫助，也確信你想要人幫忙。此外，你的要求必須清楚明白，讓對方感受到有責任幫助你，直接詢問或個別寫信求助，會比發群組郵件向一群人求助更容易成功。

最後，幫忙你的人也有自己的工作與生活，所以你的要求必須合理、明確且恰當，別人才能提供有效的幫助。但你也要對別人實際給你的幫助保持開放心態，著眼於彼此的關係，不要只看眼前的得失。

如何讓人願意幫助你？

- 想從他人那裡獲得你想要的幫助，第一步就是確定對方看見你的需求。通常別人對你的注意，並不如你以為的那麼多，因為他們也有自己的事情要忙。
- 你必須對可能幫助你的人保證，你欣然接受他們提供的協助。別人可能以為你討厭不請自來的幫助，所以你必須傳達出你真的想要別人幫忙的訊息。
- 確保那些潛在協助者感到有責任幫助你。當你向一大群人求助時（比方說發群組電郵求助），別人很容易直接忽略你的請求，因為他會質疑，明明還有其他人可以幫忙，為什麼是他來幫你？
- 最後，請記住，每個人都很忙，別人不會沒事等著幫你，他們自己的人生要忙。保持開放心態，如果他們無法做到你最初的要求，允許他們用其他方式幫忙你。

1. 「誰是我的鄰舍呢？」耶穌回答說：「有個人從耶路撒冷到耶利哥，落在強盜手中。他們剝去他的衣裳，把他打個半死，就丟下他走了。偶然有個祭司從這條路下來，看見他，就這樣走過去。又有個利未人來到這地方，看見他，也照樣走了。唯有一個撒馬利亞人行路來到那裡，看見他，動了慈心，上前用油和酒倒在他的傷處，包裹好了，扶他騎上自己的牲口，帶到店裡去照應他。第二天拿出兩錢銀子，交給店主說：『你且照應他，此外所需費用，我回來必還你。』你想，這三個人哪一個是落在強盜手中的鄰舍呢？」他說：「是憐憫他的。」耶穌說：「你去照樣行吧。」 

6

這七種溝通地雷，千萬不要踩

過多道歉、強調只是幫個小忙、提醒別人欠你人情，都會讓你和你的求助對象變疏遠。即使表達感謝，如果你一直談論自己，也可能造成反效果。

《讓創新成為習慣》（*Innovation as Usual*）共同作者湯瑪斯．維戴爾—維德斯柏（Thomas Wedell-Wedellsborg）是我的好朋友，曾幫了我很多忙，但我也見過他婉拒過許多人的請託。我們都一樣，樂於助人，但也會設好界限。

最近，湯瑪斯跟我分享了一個助人經驗，剛好給了我另一個思考角度來探討拜託之道。

前陣子受邀到新加坡演講，回程途中在機場巧遇母親的朋友，她來探望住在新加坡的兒子。我們聊了好一會兒，直到航空公司人員請商務艙旅客先登機。我雖然先進了機艙，但心想：我應該可以在經濟艙待上十二個小時，儘管那裡座位狹窄，但我沒問題的。

於是當母親的友人也登機後，我走過去以半開玩笑的語氣跟她說：「您的座位不在這裡喔。」然後帶她去商務艙坐我的座位，接下來十二小時的航程，我就坐在那個狹小的經濟艙座位。

其實，我那麼做也是經過一番思考的，不是一時衝動。當然，我想讓她開心，但不可否認的，我也意識到，這麼做會在老媽的好友圈引發正面的回響：「喔，妳兒子真是個好人」之類的。所以某種程度上，這個選擇也是為我自己建立好名聲。

但最有趣的是，雖然我坐在空間狹小的經濟艙座位，但一想到，當我把座位讓給她，她臉上開心的表情，我竟然持續一個小時臉上都掛著可能是我這輩子最開心的笑容。

我發自內心覺得開心。我自己也很驚訝，只是一件單純的事情，竟會讓我開心到這種程度。在那天的班機上，顯然坐了兩個非常開心的人。

關於給予，最常見的錯誤，就是認為所謂給予是無私的，不應該考慮到自己。這個觀念真是錯得離譜。選擇幫助他人，跟你怎麼看自己有關，也跟助人會給你什麼感受有關。助人本身就會帶來快樂，這個內在動機夠強大，足以讓一個理性又聰穎的人，就算十二小時都窩在經濟艙的狹小座位，也甘之如飴。

但如果是非主動的給予呢？如果母親的朋友發現湯瑪斯坐在商務艙，然後自己走過來對他說：「小湯米啊，你可不可以跟我換座位？」又會發生什麼情況？

想想看，湯瑪斯的感受會有多麼不同。這也是我接下來想要探討的。

請求協助不容易，不只和你說什麼、做什麼有關，也和你沒說、沒做什麼有關。第四章曾討論，請求協助本身就存在著矛盾，有時一句不對的話，就能消滅潛在協助者的內在動機，還有一些特定話語，說出口反而造成反效果，聽在對方耳裡就是特別刺耳。

在這一章，我會帶你一一檢視那些聽起來好像很體貼或很高明，卻經常把事情搞砸的溝通地雷。

激發同理心要適可而止

近年來，有些領導力專家都強調同理心的正向效果，讓人忽略了其中的偏見與限度。同理心是一項相當耗能的心理活動，不管是主動了解別人的思緒，或不自覺的對別人的處境感同身受，我們能付出的情緒資源與認知資源都是有限的，一旦刺激過度，能量枯竭，大腦就會產生防禦機制，促使我們遠離刺激。

同理心可以苦人所苦，讓人有助人的動機，當我們察覺到有人需要幫助，為他人設身處地著想，我們就產生了利他的動機，想要減輕對方的痛苦。在本質上，就有了暫時的集體互惠存在（第四章曾討論過這個概念，我們會幫助某個人，原因之一是因為和他有共通點）。

我們可以理解被困在路邊、沒有乾淨衣服，或看不懂複雜的家具組裝圖示是什麼感覺，所以我們停下來幫忙車子拋錨的駕駛人脫困、幫家人洗衣服（即使我們真的很討厭這件事），還有幫朋友組裝IKEA書櫃。

同理心最令人驚奇的，或許就在於其奠基於想像，如何有效擴展同理心其實是一種個人選擇。我們可以對素昧平生的人有同理心，甚至可以同理處於不可能情境中的人物，例如觀眾會為電影「絕地救援」裡飾演太空人的麥特·戴蒙（Matt Damon）捏把冷汗，即使我們知道好萊塢演員（或其他人）都不可能登上火星，更不用說受困在火星。但我們卻能有身歷其境的感受，還巴不得自己能幫上忙。

避免同理心疲勞

激發適度的同理心，是取得協助的有效方法，但過度刺激的話，卻可能適得其反，造成同理心疲勞。「我懂你的痛」，但要是痛苦感受太強烈了，反而讓人想要迴避。你試圖引發同理心、請求協助的那個人，很有可能完全不想理會你，你連拜託的機會都沒有。

美國動物保護協會曾拍了一支電視廣告，讓我避之唯恐不及。我從小就是個愛狗的人，應該找不到幾個人像我這麼愛狗了。我常想退休後經營一座大農場，可以讓狗兒自由自在的奔跑，受到最好的照顧。但我實在無法忍受那支廣告，連一秒鐘都不能忍，更何況廣告配樂是悲情過頭的莎拉·麥克勞克蘭（Sarah McLachlan）的歌曲〈天使〉（Angel）。

看到那些眼神悲傷的貓咪與狗兒被關在籠子裡，十足令我心碎，更別提背景音樂又是史上最令人心痛的曲調之一。不只我這麼想，我那兩個熱愛動物的孩子一聽到那支廣告開頭的曲調，就會大喊：「關掉！關掉！」

我經常捐款給動物救援組織，有地區性的，也有全國性的組織，包括動物保護協會，但跟那支廣告完全沒有關係。要說真有什麼影響的話，就是每次當我轉到那些會播放該廣告的頻道時，我都會提心吊膽。

利用同理心做為求助工具要適可而止，否則有可能適得其反。

少道歉，多道謝

「不好意思，海蒂，真抱歉來打擾妳。但我這個東西一定要麻煩妳幫忙才行，真的很不好意思，要請妳協助。我其實應該要自己做才對，畢竟妳這麼忙。我真不想找妳麻煩……」

你也有過這個經驗吧？有人向你請求協助，卻一直不停道歉，但你真正感受到的不是歉意，而是不得不幫忙的壓力。

這樣開口求助，其實讓人感覺很糟，覺得自己被操控。對方或許會勉為其難答應幫忙，但更想趕快從這種窘境解脫。這種求助方式，

就算真的得到了幫助，也是低品質的協助，因為給予協助者是被逼迫的，而不是出於自願。

過多道歉，會拉開彼此距離

音樂人阿曼達·帕爾默（Amanda Palmer）曾是街頭藝人，她在《請求的力量》一書中，寫到她身為藝術家的親身經歷。帕爾默必須透過募款來養活自己、繼續創作。她給其他藝術家建議時，經常告誡他們不要為了自己的需要而道歉，因為道歉反而會拉開人與人之間的距離。

我們不難理解屬於同一個團體（也就是彼此有關係互惠或集體互惠）的人，時常會依賴對方的援助，而且很自然的認為，這樣的援助將來會有回報。然而，帶著愧疚感請求協助，你可能自以為禮貌周到，卻透露出我們不在同一個團體（不然你就不會一再道歉了）。

從這個角度來看，過多歉意實際上削弱了我們在同一團體的意識，拉大了彼此距離，甚至切斷了我們之間的情感連結。

如果你是因為把事情搞砸了才請求協助，那又另當別論。比如沒趕上重要的截止日期，或是丟了大客戶，急需他人救援，收拾殘局，這些情形下，為自己的錯誤道歉是必要的。

但整體來說，大部分的請求協助並不需要道歉。你要做的是道謝，而非道歉；明確的提出合理請求，並且向幫忙你的人表達感謝。

少說「我」，多在意別人的感受

「我通常不是那種會請人家幫忙的人……」

「我要是有選擇，也不會求助於你……」

「我真不想要麻煩你……」

請求協助的人往往太忙著表明自己並非能力太弱或太貪心，以致把焦點全放在自己身上，卻忽略了潛在協助者才是真正的英雄。

向人請求協助，確實讓人感到不自在，於是一開口就先做免責聲明，好讓自己心安，但這樣做，卻可能讓潛在協助者覺得很為難，反而無法取得有效的協助。

既然你討厭必須請我協助，對求助感到如此痛苦，那我也無法從幫你的過程中，提升自我認知，獲得自我滿足了。

如同在集體互惠或關係互惠中所見，你要是將協助變成交易：如果我幫你，你日後也會幫我，或是我就能從中得到什麼好處，如此反而會削弱對方從協助你的過程中，正向看待自己的機會。

所以，就算你對於請求協助真的很不自在，也盡可能不要讓對方感受到這樣的思緒。保持正向積極、以健康的心態應對，少擔心自己的形象，多在意他人的感受。

別再強調對方有多熱心，太刻意只會惹人厭

「你一定會喜歡的！絕對超有趣！」

「你可以週末過來我家幫忙粉刷客廳嗎？我們還可以順便一起喝啤酒，敘敘舊！」

「你可以來修車廠接我嗎？我好久沒看到你了，一起去兜兜風吧！」

請不要把請求協助，當作對彼此友誼的考驗，也絕對不要嘗試說服別人，幫助你是多麼有意義的事。為什麼呢？你或許會納悶，不是說助人為快樂之本嗎？

沒錯，助人會讓人快樂，但不需要外人來提醒。一旦給錯提示，助人的樂趣可能會因此下降。因為這麼做，明顯帶有操控的企圖，削

弱潛在協助者的自主權。而且，別人不需要你來告訴他該有什麼感受，他自己會決定。

是被動還是自發的助人，意義不一樣，樂趣也差很多。

但只要處理得宜，有時也可以明確指出給予協助的好處，例如：「捐款是回饋社區的方式」，而非刻意針對協助者。但也要小心，不要說過頭，更不要把利己的理由（自我利益）和利他的理由（其他利益）混在一起，否則會讓你的請求看起來像是操控。

在一項研究中，學校以電郵連絡將近一千名從未捐錢給大學母校的校友，想要向他們募款。信件內容有三種版本：

- 利己：「校友表示，捐款讓他們覺得快樂。」
- 利他：「捐款讓你有機會改變學生與教職員的生活。」
- 混合訴求：研究人員發現，混合訴求的捐款比率最低，僅有另外兩種訴求的一半。

別再說只是幫個小忙，這句話藏了許多風險

一想到要向人請求協助，就讓人覺得很不安，因為還沒開口就已預期會遭到拒絕。為了減低自己的心理壓力，最常見的做法就是把自己的需要，盡可能輕描淡寫成只是一件微不足道的小事。

你可能強調這件事不會造成對方任何不便：

「你可以將這份合約送給客戶嗎？就在家回家路上，剛好順路。」

或是強調幫這個忙，不用花多少時間：

「你可以更新一下資料庫內容嗎？不用五分鐘。」

在你輕描淡寫的提出請求的同時，也淡化了對方的付出，以及主動給予他人協助可以帶來的正向感受。

不僅如此，由於你不知道對方為了幫你忙，要花費多少時間與心力，當你錯估對方的付出時，可能會傷了對方的感情，以及你們彼此的關係。所以，別再說只是幫個小忙了，看似簡單的一句話，極有可能隱藏著你想像不到的風險。

不要低估別人的付出

我的編輯安妮偶爾會收到一位老友의 拜託，幫忙看看他目前正在寫的東西。他喜歡在信的開頭強調，這只是一件小事，比如說：「我想文字還滿流暢的，以妳的功力快速校對一下就能搞定了，應該不會花妳太多時間！」

但當安妮打開檔案，卻發現那是一篇長達五萬字的學術文章。

平心而論，我覺得這些求助者不是自私，而是真的少根筋。他們沒有設身處地為對方想想，幫這個忙需要花費多少時間心力。

因為不了解編輯的工作，也就不知道專業編輯接這種專案的價碼。安妮的朋友在無意間傳達了一個訊息：編輯的工作很輕鬆、簡單，而且微不足道，根本不費吹灰之力就能完成。這可不是爭取協助的明智之舉。

我們很可能並不十分了解和我们共事的那些人的工作內容，以及忙碌狀況。我們經常抱怨資訊科技、人資、法務、業務或行銷人員，批評他們做事呆板僵化、沒有效率，既無章法，又浪費別人時間，

「除了製造問題外，他們一整天到底都做了什麼？」如果你不知道，請勿假設他們的工作很輕鬆容易。

別再提醒別人欠你人情，沒人喜歡被指使

「記不記得上次我接手你那個超級難搞的客戶？」

「記不記得上次我照顧你那大吼大叫的小孩？」

「記不記得你之前老是忘了帶鑰匙，我得趕回去幫你開門？」

一想到要向人請求協助，不免覺得自己低人一等，既不開心又尷尬，但若是基於互惠原則，就感覺理直氣壯多了。所以，我們有時會忍不住提醒求助對象，過去我們曾如何幫助他們，這樣多少可以減低自己的心理壓力，儘管這麼做有時也有些尷尬。

當安妮收到友人寄來的專題論文時，其實很想直接拒絕，因為她和這位老朋友並不常聯繫，更何況這個週末她早有其他安排。但是，她實在無法直接向對方說「不」，擔心這樣會傷害彼此感情，於是禮貌的回信解釋：這個請求，她估計要花上四十小時的時間才能完成，是否可以告知哪一章特別需要幫忙。

結果對方回信時，竟是提醒她，之前安妮寫運動專欄時，他曾經幫她編校過文章。這聽起來似乎言之成理：他曾幫過安妮，兩人又是舊識，安妮理當回報。不是嗎？

善用互惠原則，以免傷害人際關係

互惠原則用得好，確實更有可能爭取到協助，但有時候卻會讓對方感到受人控制；你應該還記得，沒有人喜歡被指使，一句看似無關緊要的提醒，就可能奪走所有助人的樂趣。

當互助是對等的時候，互惠原則最能發揮效用。編輯幾則五百字的運動專欄文章，和編輯五萬字的史學專書，兩者明顯並不對等。

此外，請不要拿出陳年舊事（而且還是小事）來提醒對方，除非你真的幫了對方一個大忙，像是救了他一命、讓他有了全新人生之類的，否則沒有任何人必須覺得往後十年都虧欠你。

給予幫助與請求協助的時間，不應該相隔太久遠，而且最好善用心理學家定義的互惠類型：個人、關係或集體互惠，來決定該如何拜託。

舉例來說，安妮有個鄰居是個專業木匠，偶爾也會為DIY雜誌撰寫文章，安妮非常樂意為他校稿，因為這個木匠鄰居，經常幫她修繕房屋。這種互助方式屬於個人互惠，兩人都很清楚這是一種交易。

安妮也很樂於幫她的先生編輯有關飛蠅釣的論文（關係互惠），還有校對表妹男友的研究所申請論文，即使她跟他不熟（集體互惠）。

關於互惠的真相，是這樣的：你想提醒對方欠你人情，但很有可能對方並不這麼認為。

提醒別人欠你人情，會讓對方覺得你試圖要控制他（坦白說，你就是這個目的），並且想誘發華頓商學院教授格蘭特所謂的「互利」行為（格蘭特將世界分成給予者、索取者和互利者三種人），也就是過去你給予的協助根本不是基於慷慨大方，而是為了今日要求回報，所以，既不會激發正面的感受，也奪去了助人的快樂。

這就好像和朋友去吃披薩，但朋友說，因為你多吃了兩片，應該付比較多錢一樣。老是把互惠原則放在心裡或掛在嘴邊，只會讓人覺得你在偷偷計算，無時無刻不在計較，這種算計絕對不利於人際關係的發展。

表達有意義的感謝，不要只談自己

我們都知道，在接受他人幫助時，要表達感謝，但很少人真的知道如何表達有意義的感謝。我們最常犯的錯誤，就是太看重自己的感

受，只顧著說自己是多麼幸運、如何從對方的幫助中受益等等，而不是把重點放在幫助你的那個人身上。

北卡羅萊納大學的研究人員莎拉．艾爾高（Sara Algoe）、蘿拉．庫爾茲（Laura Kurtz）與妮可．希萊爾（Nicole Hilaire），將表達感謝區分為兩種類型：一種是讚美別人，肯定和證實助人者的作為（也就是他們的正向特質）；另一種是自我受益，說明受惠者在接受幫助後，境遇變得更好。

在其中一項研究中，他們要求好幾對夫妻，針對最近替彼此做的事情，表達感激。然後將他們的措辭，依照讚美對方，或是著重於自我受益的程度來進行分類，並整理如下。

讚美對方：

- 「你是個有責任感的人……」
- 「你不嫌麻煩的特地去……」
- 「你真的很擅長……」

自我受益：

- 「我感覺輕鬆多了。」
- 「我可以在同事面前炫耀了。」
- 「我好開心。」

最後，再請助人者針對他們覺得受助者有多感激、自己覺得多快樂、自己覺得多愛另一半進行評分。

研究發現，讚美別人的感謝方式，和回響熱烈程度（受助者有多感激）、正向情緒（助人者有多快樂）、恩愛感受（有多愛另一半）

都有強烈相關，但自我受益的感激方式，則與這三者明顯沒有相關。

讓幫你的人也開心

這個研究非常值得我們花點時間思考，因為大多數人表達感激的方式都錯得離譜。人類天生以自我為中心，在應該想到別人、談論別人時，卻往往還是會談論自己；所以，當我們獲得高品質的幫助時，也就迫不及待的想要談論自己的感受了。

我們還自以為，那是施惠者想要聽的，畢竟正是因為他們伸出援手，才讓我們這麼開心，所以他們一定想聽我們有多開心。不是嗎？

但這個假設並不完全正確。是的，幫忙你的人希望你開心，這點無庸置疑，但幫忙的動機其實是和助人者的特質及自尊心息息相關。對方伸出援手，是因為他想做個正直的好人，想要活出自己的價值與意義，而且不可否認的，想要得到讚賞，受人欽佩。

助人者想要正向的看待自己，並感到被人理解和關心。如果你只是一直談自己，還講個不停，他們就很難做到這點。

如何好好拜託？

請求協助時，如何讓人不覺得被操控，又能感受到助人的喜悅？有三種心理增強方法，可有效提升一個人的助人動機。這些增強法，你可以用在特定的求助情境中，也可以用來營造團隊互助合作的氛圍（第三部會逐一深入探討）。

第一種增強法，是強化心理學家所謂的內團體感，也就是讓別人把你當作自己人。置身內團體的成員，關係如同一家人，有很強烈的「我們」的感覺。成員之間感情濃厚猶如朋友、手足一般親近，對團體有很強烈的認同感。個人對自己所屬的內團體與自己不屬於的外團

體，在態度上有很大的差異。這已經超越了集體互惠的意識了，我們會幫助內團體的成員，因為我們在乎這個小圈子的發展。我們自身的快樂與幸福，會受到內團體成員的快樂與幸福影響。

人會經常且自願為家人、同袍、警察或消防弟兄冒生命危險，就是因為他們有強烈的內團體關係。讓人把你當作自己人，強化內團體身分，更可讓人真心幫助你。

第二種增強法，是讓人有機會展現對正向身分的認同感。也就是說，幫助你可讓他人自我感覺良好，特別是施惠者有機會看到自己的正向特質，或是扮演受人賞識的角色。

一旦體認到自己「成為別人生命中的貴人」，就會更加樂於助人。根據研究，當一個人的正向特質（成為別人的貴人）被凸顯出來時，人們會更可能表現出符合這個正向特質的行為。

在一項研究中，研究人員要募款志工把自己當作是別人生命中的貴人，結果讓這些募款志工每小時打電話的次數，增加了大約三〇%。在另一項實例中，認真思考成為他人生命中貴人的紅十字會志工，在打電話替地震災民募款時，募款成功率從二一%增加至四六%。

最後一種增強法，也是效果最強大的，就是讓人有機會看到因為自己的付出產生的實際效能。每個人都想要看到，或知道自己給予或將要給予的協助，會有什麼成效。

這跟自我其實無關，而是心理學中最基本的人類動機，也就是覺得自己有用。因為想要覺得自己有用，所以想知道自己的行動，是否能創造出想要的結果，並在這個過程中形塑自己的認知世界。如果沒有回饋，我們完全不知道自己的行動會造成什麼結果，做事的動機就會驟減；談到助人，尤其是如此。

讓人願意幫助你成功

善用這三種增強法，可以有效激發你的求助對象發自內心幫助你，不僅讓人願意幫你，就連幫你的人也都快樂。少了這三層動機，他們或許還是會幫助你，但在過程中，或許只有你受益，而你獲得的協助可能是有限的，長期下來，你和協助者的關係也可能受到傷害。

這三種增強法（強化內團體感、正向的身分認同感、讓協助者擁有個人效能感），可以大幅提高你的求助成功率與獲得協助的品質，但你仍要留意，不要說錯話，一句不正確的話，就可能讓對方助人的樂趣頓失，此外，你要好好關照後續發展，重要的是你們彼此的關係，而不是一次協助的利弊得失。

在第三部，我會告訴你，當你請求協助時，如何運用這些增強因素，讓人願意一再幫助你。

如何讓人願意幫助你？

- 請求協助不容易？原因在於不只是你說了什麼或做了什麼，也和你沒說什麼和沒做什麼有關。那些我們自以為在求助時該說的話或做的事，其實反而會冒犯到對方。
- 過多的道歉、發出免責聲明、輕描淡寫你提出的要求、提醒別人他們曾欠你人情等等，都會讓你和你的求助對象之間變得更加疏遠。即使是談論你有多感謝對方的幫助，都有可能造成反效果，如果你只是一直談論你自己。
- 當你請求協助時，把焦點放在三件事情上，可增強對方的助人動機：讓人把你當作自己人；產生正向的身分認同感；可以看到因自己幫忙而產生的效能。

第三部

我們同在一條船上

7

給對提示，就能強化內團體意識

我們都偏好幫助自己人，但如何讓人把你當作自己人？答案出乎意料的簡單，只要一點點推力，改變給大腦的提示，外人馬上變自己人。

人類是群居動物，人腦的設定原本就是用來適應群體生活中的各種情境。我們有一大半的注意力都用在其他人身上，遠勝過其他事情，大腦還發展出獨特的網絡來處理這些訊息。廣義來說，人的社交行為（和他人及團體打交道時表現出的各種能力與反應）受到大腦某些特定區域調控，統稱為社交腦（social brain），其中發揮關鍵作用的就是杏仁核和前額葉中的扣帶迴。^[1]

以往大家都以為負責社交活動的前額葉皮質，在小時候就發展完成，但我們現在知道了，前額葉的成熟與發展比大腦的其他區域慢，一直到二十多歲時都還在不斷變化。由此可見，從小就學習與培養社交能力，可以引導大腦正向發展。

我們都偏好幫助自己人

不論是心理學家、行為學專家，還是神經科學領域的學者，都在嘗試以各種研究來解讀人之所以為群居動物的原由。其實，許多動物都是群居生活，群居有利於生存，提供安全保障，但演化上的好處，還無法解釋人類在群居生活中表現出來的行為特質，例如我們會在群體中尋求認同、渴望在團體裡建立穩定的情感連結。為什麼我們的大腦要花那麼多心思在其他人身上呢？

研究指出，人類對於歸屬感相當敏感（如第一章討論的），我們天生渴望與他人連結，而且終生受這個動機驅動。近五十年來的社會心理學研究顯示，人會由內團體來定位自己，歸屬感對於我們理解自己是誰、該做什麼事情具有極大的影響。

我們是如何將他人納入內團體（自己人）或歸為外團體（外人），理解其中關鍵因素至關緊要。當你向人提出要求、爭取協助時，會更有把握誰最有可能幫助你，誰又可能拒絕你。我們天生就會幫助自己人，這是DNA使然，你可以善用這點。

幫助自己人的偏好，其實在我們幼童時期就顯現了。研究顯示，學齡前兒童比較會跟家人及玩伴分享；五歲小孩就會判斷，幫助家人比幫陌生人有利，情感上也能獲得更大的滿足；甚至從孩童時期開始，就偏向幫助跟自己同校、同社區或同種族的人。這些傾向到成人階段仍會繼續，我們偏好幫助和自己同一社群的人，例如和我們念同一所大學的人。

不管是商業界或政治圈，偏好幫助自己人，都有可能導致不公平或偏見。但只要你了解這種團體心理的運作模式，反而可以善用此特點，轉化為對自身與團隊有利的局勢。例如經理人只要運用一些簡單技巧，就可以有效凝聚團隊成員的向心力，讓不同能力與個性的成員為了達到同一目標而互助合作（不必利用那些要你閉著眼睛往後倒的信任遊戲）。

了解別人眼中的你

在社交場合，當你和人寒暄的同時，對方心裡其實也在打量你，對於你屬於哪個社會類別（或族群），很可能已有了定論。

當我們遇到一個人，腦子裡自動會將對方歸類成不同的社會類別，比如男性、拉丁裔、律師等等。我們所屬的社會類別，依常見的特徵、行為或信念來區分，如種族、性別、國籍、年齡、政黨、職業等等；可能是天生所屬，也可能是我們後天選擇的，通常有社會意義，如汽車銷售員、資深公民、佛教徒、婦女、女同志、激進主義者、足球媽媽等等，都分屬不同族群。

一旦知道某人隸屬哪個族群，就可以給你一些關於這個人的線索，因為族群成員之間都有一些共通點。但你對這個人的了解，可能還是遠比你以為的少。

當然，彼此有共通點，不代表就屬於同一族群。例如我剛好和你都在逛百貨公司，並不表示我們就是同一族群的人。人腦在將人歸類時，通常會根據更顯著的屬性，這些屬性可以透露出對方是什麼人，以及可能怎麼思考、感受或行動。

大腦自動做這些歸類，理由非常實際，這樣你才能在這個複雜的世界順利存活。想想看，當你遇到沒看過的東西或是人，要是毫無概念那是什麼，或是毫無戒心，也不知道該如何互動，那有多危險。你可能走進一個房間，看到一堆長了四條腿的東西，垂直連接到一塊方形物，要是你的大腦裡沒有「椅子」這個類別，你就無從知道這些東西是用來坐的、爬的，或是給人吃的。

一旦你確認眼前的物品是「椅子」，馬上就知道它的作用，以及對它該有什麼期待；同樣的道理也適用於紅綠燈、貝果、北極熊。即使遇到從未見過的人或事物，大腦的歸類會指引你該採取什麼行動。你或許是第一次看到北極熊，但因為你已具備對其所屬類別的認識，就不會像看到狗兒一樣，趨前擁抱牠。

族群成員的身分，就是你對身邊的人的歸類。一旦有了初步判斷，不管對方是警察、祖母或罪犯，你大概就知道可以期待什麼，以及如何互動。當然你可能判斷錯誤，但至少不是盲目瞎猜。自動把身

邊的人區分為不同族群，是大腦演化的結果，大腦會自動去執行，毫不費力。

當大腦提取關於他人屬於哪個族群的訊息時，不單是靠外表的線索，如膚色或制服，也會從其他可能顯示族群身分的特徵來看，例如可能透露種族或出生背景的姓名，因此也可能造成偏見；企業在聘用員工時，主考官有可能無意間受姓名的影響，而不是完全考量應徵者的技能與經驗。^[2]

我們會不自覺的將人分類，雖有演化上的優點，卻也存在著不容忽視的缺點。我們仰賴對族群的（正面或負面）刻板印象來判定一個人，但即使在同一族群，任何人都是獨一無二的個體，更何況刻板印象經常有誤，以致我們常對他人做出錯誤認知，尤其是剛認識的人，更容易產生誤解。

當你請求協助時，有個風險是，如果別人認定你跟他不是同一族群的人，你的麻煩可就大了。一旦你成為別人眼中的外團體成員，不僅較難得到幫助，還很容易遭受負面批評。

我們往往會依賴刻板印象來理解外團體成員，而且很容易以偏概全，但對自己隸屬的團體，也就是內團體成員，卻相對較為開放與寬容。

別讓自己變外人

被身邊的人當作自己人，不僅從演化來看，有利生存，你的人生也會比較順遂。即使是實境節目「原始生活二十一天」（*Naked and Afraid*）裡的挑戰者，都有個夥伴，不是嗎？

但成為團體的一份子，不只是為了不被狼群吃掉，還能讓人擁有歸屬感，以及與人連結的感覺。內團體的其他成員讓我們覺得自己被

理解、被認同，因為我們有時會面臨相同的挑戰與挫折。不管是生理還是心理上，我們給予彼此安全感。我們也互相幫助，完成個人無法獨自完成的事。

這份歸屬感，也讓我們對內團體其他成員的成就，感到與有榮焉，即使那根本不是我們自身的成就。當你聽到身邊挺著啤酒肚的中年足球迷說，「我們」昨晚打了一場精采好球之類的話時，應該就能體會「與有榮焉」是什麼感覺了。

然而，對外團體成員的偏見和歧視，卻也可能在不同團體之間造成緊張關係。五十多年來，社會心理學家針對人們對外團體成員的觀感，做了許多研究，以下是他們的重要發現：

「我們」 vs. 「你們這些人」

我們認為自己的團隊成員比較多樣化，而外團體成員則相當單一，於是傾向把內團體成員視為獨立個體，對外團體成員卻一概而論，倚賴類比與刻板印象來評斷外團體成員，認定他們都是一個樣子。

就像蘋果與橘子，內、外團體成員截然不同

不同團體之間確實存在差異，卻經常被誇大了。例如在大多數社會，關於兩性的刻板印象，遠大於男性與女性的實際差異，尤其在自信、愛說話這些面向上。更別提「男人來自火星，女人來自金星」的說法，根本毫無根據。我們都是地球人，我們的相似遠多於差異。

紅頭髮的人，脾氣就是比較暴躁

當你所屬的內團體中，有成員做了一些不合社會倫常的事，比如說酒醉鬥毆、搶劫加油站，或是把自己拴在樹上抗議森林濫墾，你肯定不會對自己說：「我想我們都是這樣的人。」但當一名外團體成員有上述行為時，卻又另當別論了。

心理學中有一種認知謬誤稱為幻覺相關（illusory correlation），也就是我們一旦認定兩件事有關聯、一定會一起發生，就會傾向見到預期的相關性，即使這兩件事一起發生只是偶發事件。例如看到屬於某個團體的人在酒吧裡酒醉鬧事，我們就認定這個團體的人就是愛酒醉鬥毆，但其實兩件事同時發生只不過是隨機事件。

我們都很容易成為幻覺相關現象的受害者，在無意間被人貼上標籤。

討厭非我族類，喜歡跟自己人在一起

我們和外團體成員互動時，情緒比較容易激動，言談之間也會引發更多焦慮和其他負面情緒。其實，光是想到必須和外人互動，就會引發這些情緒反應。

我們跟自己人在一起會感到比較自在，但和外團體成員相處就是超彆扭的。光是想像，都還沒開口，我們就已預期會感到尷尬不安，結果反倒成為自我應驗的預言。

我預期你這位外團體成員對我有敵意，為了迎戰你的敵意，於是我（無意識之間）做了準備。這麼一來，原本可能沒事的，現在卻因為我的行為真的引發你的敵意，或至少讓我們彼此都變得極度不安。

要避免外團體偏見，除了意識到我們有認知偏誤之外，還需要極大的努力來轉換大腦認知，才能以公平且正確的觀點看待他人。但是如果我們處於時間壓力下或同時思考過多事情，以致認知負載過量，

情緒過度激烈（如處於高度恐懼或焦慮），干擾了心智，這些偏見反而會加劇。

只要一點推力，就可讓人產生團體認同

許多靈長類動物都有以群體為主的利社會行為，但對於什麼才是構成「自家人」的正當因素，人類可以接受的觀點顯然比大猩猩寬廣多了。

我們是如何為自己和他人的歸類？社會心理學家亨利·泰菲爾（Henri Tajfel）在一九六〇和七〇年代曾進行一項相當知名的實驗，稱為「最小團體研究典範」（Minimal-Group paradigm）。這個研究證明了，只需要一點點推力，就可以讓人們產生團體認同。

為了讓人相信自己或他人是同屬於某個特定團體，必須做什麼努力？答案是，不太需要費力做什麼！泰菲爾和他的同事只做了以下兩件事，就成功營造出內團體意識：

- 請受試者猜測螢幕上有多少個圓點數，然後隨機告訴某些人，他們屬於「高估者」，而其他人則屬於「低估者」。
- 請受試者看抽象的畫作，並請他們做出評估。然後研究人員隨機的告訴某些人，根據他們的答案，他們喜歡的是保羅·克利（Paul Klee）的風格；而其他人則是偏好瓦希里·康丁斯基（Wassily Kandinsky）的風格。大部分的受試者根本沒聽過這兩位藝術家。

泰菲爾創造出來的團體，沒有共同的歷史或目標，唯一的共通點，就只是（相對較無意義的）人格特質或偏好。但即使如此，泰菲爾的研究顯示，認定自己歸類的受試者，之後若有機會，確實會把較

多獎賞，如金錢或糖果，分給和自己同一團體的人。由此可見，想幫助自己人的心意是非常強烈的。

如果人會因為估計出的圓點數目（或甚至更微不足道的理由），而產生歸屬感，那要說服員工，創造團隊忠誠度應該也不會太困難吧。

為什麼我們會竭盡所能幫助內團體成員呢？如前面所述，部分原因是演化壓力使然，這樣才能提高生存機率。當個別成員關心團體的需求時，團體與個人才會茁壯成長。

但除此之外，還有更重要的因素，那就是人會由內團體來定位自己，這種身分認同不容小覷，關乎我們認為自己是什麼樣的人（下一章會詳細解釋）。研究指出，幫助團體其他成員會帶來滿足感，因為我們有動機要維持團體的順利運作，以保護並提高我們自己的身分，比方說，女性會幫助其他女性，以促進整體女性在社會上的地位與發展。

心理學家雷歐．海克爾（Leor Hackel）、賈米爾．薩基（Jamil Zaki）和傑．范巴維爾（Jay Van Bavel），用功能性核磁共振造影（fMRI）來測試，當受試者觀察到內團體或外團體成員贏錢時，他們的大腦反應。

研究人員邀請紐約大學學生來進行測試，實驗開始前，受試者必須先表明自己對內團體的融入程度。他們被問到：「你會以身為紐約大學學生自豪，並認為那是你身分認同很重要的一環嗎？」還有他們覺得：「和其他紐約大學學生的相似程度有多高？」（外團體則是同樣位於紐約市的哥倫比亞大學學生）

研究人員發現，受試學生對紐約大學的認同強度，直接預言了他們的大腦對內團體成員贏錢的反應強度，他們大腦內兩個與處理獎酬經驗有關的區塊：腹側紋狀體和內側額葉皮質，都出現明顯活化。即

使不是自己贏錢，他們的大腦卻顯示出好像是自己贏錢的活躍狀態。但他們對外團體成員的表現，卻沒有做出同樣的反應。

在工作或生活中，我們可以見到同樣的效應。研究顯示，員工如果對所屬部門有強烈的歸屬感、和同事之間有較強的連結，團隊成員之間愈能互助合作，一起共好的意識就愈強烈。

改變給大腦的提示，敵人馬上變朋友

我們往往把負面的特質，包括性格或行為動機，附加在外團體之中，形成心理學家所說的外團體偏見。我們以不正確的觀點看待他們，造成不必要的仇恨，讓人與人之間漸行漸遠。難怪這世界有時讓人感覺愈來愈冷漠也愈可悲。

內團體成員的歸屬感不應該被誤用，變成歧視外團體的根源。根據社會心理學與最新動機科學的研究，這份歸屬感要是妥善運用，就可成為人際橋梁，使人與人之間的裂痕得以彌補。

有個心理實驗，你可能不陌生，研究人員請受試者看圖片，每張圖片上面都有一個單字，受試者被要求將這些單字歸為正面（例如小狗、花朵、陽光）或是負面（例如嘔吐、垃圾、受苦）。

單字一出現在電腦螢幕上，受試者就要立即指出是正面或負面意象，但在每個圖片出現之前，螢幕上會瞬間閃過一張臉。研究發現，當白人受試者看到的是內團體的臉孔（白人的臉），就能較快正確指出單字是正面的；如果看到的是外團體的臉孔（黑人的臉），辨識速度就會變慢很多。

這個研究結果確實令人沮喪。但俄亥俄州立大學的心理學家范巴維爾和威爾·康寧漢（Will Cunningham）針對這個實驗做了一些修正，竟得出了令人振奮的結果。

在進行把單字分類的任務前，研究人員給受試者看桌上的一堆照片。照片分成兩組，每一組都有白人與黑人的臉孔，這些臉孔也是他們接下來會在電腦螢幕上看到的。

研究人員告訴受試者，其中一組卡片上的臉孔，是他們的團隊成員，也就是之後會一起執行任務的夥伴，而另一組卡片上的臉孔，則是敵隊成員。在快速看過照片之後，受試者開始接受測試，判定卡片上是正面詞語，還是負面詞語（同樣在卡片出現前，螢幕上會瞬間閃過一張臉）。

結果令人驚訝，種族的影響基本上消失了，取而代之的是，團隊歸屬感的影響力，當看到團隊成員的臉（不管是白人還是黑人），受試者可以較快指出詞語是正面的，但當出現敵對成員的臉孔時，受試者的辨識速度明顯變慢。

換句話說，我們的大腦會把人分成很多類，種族只是其中一類。只要強調其他類別，如歸屬同一團隊或是擁有共同目標，給予不同的提示，大腦就會改以這些基準來判定誰是自己人，誰是外人了。

你大概不需要同事來幫你把一大堆單字卡片加以分類，但你肯定需要他們適時伸出援手，幫你做些事、給些意見或給予支持。該怎麼做呢？方法比你想像的簡單，運用以下的社會心理學與動機科學研究，就可以讓你們彼此更加互信、互助。

兩個關鍵字，就可激出向心力

我知道，這聽起來也太簡單了，簡直讓人難以置信。但史丹佛大學的普利楊卡．卡爾（Priyanka Carr）與葛瑞格．瓦頓（Greg Walton）的一項研究顯示，光是說「一起」這個詞，就可以產生強大的激勵效果，足以影響人的行為。

在卡爾和瓦頓的研究中，受試者一開始是在小團體中相識，之後則被帶離去解艱澀的謎題。他們將受試者分成兩組，一組被告知，會和待在其他房間的人「一起」進行類似的任務，而且稍後可以交換解題訣竅。另一組則未被告知有其他組員跟他們一起解題。

所有受試者都是獨自解題，唯一的差別是感受不同，一組被告知有團隊成員一起努力，另一組則是孤軍奮戰。

只是一個小小的心理操控，卻產生了深遠的影響：心理上有夥伴「一起」解題的受試者，相對於心理上孤單的人，願意投入解題的時間多出了四八%，答對率也更高，對過程中所見到的事物記憶更深刻，而且他們感覺沒那麼疲累，沒被解題工作弄得筋疲力竭。他們還表示，有人「一起」努力，解決難題的過程變得很有趣。因為有內在動機（而不是出於對團隊的義務，那是外在動機），也就可以堅持得比較久。

對大腦來說，「一起」這個詞，是個強效的社交線索。這個詞本身會讓人聯想到一連串的獎賞，表示你有歸屬、有人脈，你有可信任的人共同朝著一致的目標前進。

強調共同目標

創造一個共同目標，是建立內團體意識最有效方式之一，不管你們原本各自屬於什麼團體。

你的大腦對其他人是否和你有共同的目標特別敏感，也很在意你的成功是否取決於其他人的成功。因此，當你向人提出請求時，可大聲說出你們的共同目標。例如：

「桑傑，我知道你的團隊正努力擴大我們的客戶群。我也正在進行一個案子，我們的目標是相同的。我想要借重你的長才，你願意助我一臂之力嗎？」

「瑪麗亞，我覺得妳和我都非常擔心這個計畫進行的方式。我知道，妳和我一樣很在乎這個計畫是否成功。我真的很需要倚重妳的協助，有了妳的幫忙，必定可以大大改善這個計畫。妳可以幫我嗎？」

一個共同的目標，就可以有效提振團隊或組織的互助風氣。當每個人都知道，公司年度目標是提高二〇%的銷售量，或在九月一日前推出新產品時，全部的人都會團結起來，幫助彼此，以達成共同目標。

找出共同敵人

沒有比共同的敵人，更能拉近兩人的距離了。強調共同目標，可以使你的內團體身分更顯著，而提醒別人你們正共同對抗某個敵人或競爭者，也有同樣的效果。

政治人物似乎特別喜歡利用這個策略。在二〇一六年美國總統大選準備期間，民眾很少看到兩邊候選人主打各自政見的廣告，反而都著墨於若敵對政黨的候選人當選，就會讓美國情勢迅速惡化。

藉由強調共同威脅或勁敵，來營造強烈的內團體意識，或許很遺憾，卻是動員大眾相當有效的方式。你也可以運用這個策略在平常的求助上。舉例來說：

「莎娜，目前我在做的事，應該會給我們的主要對手X公司一記迎頭痛擊。我可以借助妳的專業，請妳幫忙嗎？」

「詹姆斯，我知道我們都不想看到史蒂芬晉升為業務經理。我想要放手一搏，極力爭取這個計畫。我可以仰賴你相助嗎？」

在職場上使用這一招要小心，不要引發黨派之爭。你們共同的敵人最好是對手公司，而不是其他部門。

談共同感受，比攀關係有用

要營造真正強烈的內團體意識，強調彼此的共通點，是另一種有效方法。但如何找出你們之間的共通性？又該怎麼談論這些共通性？

心理學家研究過兩種類型的共通性。一種是彼此擁有的共同經驗，也就是你們對某個特定情況、經驗或議題的主觀感受與看法。比方說，「我們都知道，在團體裡自己的意見不被重視是什麼感覺。」

另一種則是彼此共同的客觀特性，比如念同一所大學、有同樣的嗜好、相同的髮色。例如：「我大學念哈佛，你也是，對不對？」或是「我剛才知道，我們都喜歡泛舟！」

這兩種共通性有時是同時存在的。如果資深管理團隊只有兩位女性，那她們就有了共同的客觀特性，但還不一定有共通的經驗與感受；如果你說：「我們是團隊裡唯二的女性，妳有注意到我們發言時常被打斷嗎？」這樣的交談，就涵蓋了共通特性和共通經驗了。

但一般來說，要真正營造強烈的內團體意識，就要找出共同的觀點、想法與感受，而不是以共同的特徵來試圖攀關係，即使我們會偏向幫助同一個團體的人。



研究顯示，談論共同經驗，可以有效提升他人對你的好感度，因為你認可了他們對世界的看法，你們彼此的關係也會因此更加緊密。

許多專家在營造團隊凝聚力時，會利用一些破冰遊戲，那些遊戲的重點其實在於建立共同的經驗與觀點。比如一起坐雲霄飛車的興奮，或是必須在一群人面前唱卡拉OK的共同恐懼。

想要建立強烈的內團體意識來促進互助時，請從你們共同的感受和經驗著手。營造出你們是一起踏上一段旅程的夥伴，更能成功爭取到你需要的協助。

如何讓人願意幫助你？

- 我們是如何將他人納入內團體（自己人）或歸為外團體（外人），理解其中關鍵因素至關緊要。當你向人提出要求、爭取協助時，會更有把握誰最有可能幫助你，誰又可能拒絕你。
- 不管是商業界或政治圈，偏好幫助自己人，都有可能導致不公平或偏見。但只要你了解這種團體心理的運作模式，反而可以善用此特點，轉化為對自身與團隊有利的局勢。
- 我們的大腦會把人分成很多類，只要給予不同的提示，選擇想要強調的類別，如歸屬同一團隊，或是擁有共同目標，大腦就會改以這些基準來判定誰是自己人，誰是外人了。

-
1. 社交腦包括前額葉、杏仁核、海馬、腦島，以及視覺聯合皮層、下丘腦、腦幹等。 
 2. 舉例來說，有研究顯示，雇主在看過Kristen Jones和LaToya Jones的履歷之後，有五〇%的機率較有可能讓Kristen Jones進一步接受面試，即使兩份履歷內容一模一樣，因為雇主對於兩位應徵者所屬種族族群已有判定。 

8

營造認同感，最能強化正向身分

比起過度讚美，我們更喜歡能證實我們想法的人。

你是「冰與火之歌：權力遊戲」影集裡的哪個角色？你屬於霍格華茲的哪個學院？你是內向型還是外向型？樂觀主義者還是現實主義者？

你也喜歡做人格測驗嗎？從現今人格特質檢測的風靡程度來看，世上應該沒有人不想多了解自己的。表面看來，性格檢測只是個人主義作祟，實際效果就像你一直盯著鏡子看自己。但科學研究顯示，事實並非如此，透過檢視你的想法、感受與行為，去正確理解真正的自己，是你所能做的最實際有用的事情了。

以幫助他人這件事來說，大部分的人大概都覺得自己樂於助人，因為這是好人的必備條件。樂於助人的特質也因此成為身分認同的重要層面，而且可以提升一個人的自尊。

當你請求協助時，你可以好好善用這點。當然，這當中牽涉到一些規則與限制。就和營造內團體意識一樣，要透過強化正向身分認同感，以提高求助成功率，需要先理解其中的運作方式。

自我認知是怎麼來的？

不管你是否意識到，你對自我的認知，基本上從兩個層面影響你。

第一個層面是你的身分認同，也就是自我概念（self-concept），亦即你對自己的整體看法，包括你的特徵、強項與弱點、心態與偏好

等等。簡單來說，它由三部分組成，包括自我覺知（就個人經驗來說，你是怎樣的人）；別人給的評價（他人是怎麼說你的）；社會比較（你和他人相比，你是怎樣的人）。

你運用這些自我概念，每天做出幾百個選擇，而且大多是在潛意識中進行的。你會爭取這次晉升機會嗎？下次休假，打算做什麼？明天早餐，想要吃什麼？你會開始追美劇「怪奇物語」嗎？你的身分認同感引導你去做出選擇。

知道自己是誰（還能準確表達）很重要，如此你才能為自己選擇一條最適合自己發展的道路，享受人生最大的幸福與成功。

認識自己的方式之一是自我覺知，就像觀察別人那樣觀察自己。你留意自己的想法與行為，進而對你自己及你的能力、技能、人格特質做出結論。但這樣就可自然引導出「精確」的自我評估嗎？畢竟，誰會比你更清楚你自己的想法與感受呢？

但自我覺知並不是一件容易的事，因為驅動我們行為背後的力量，有太多並非是有意識的。我們無法全然掌握大腦的運作，充其量只能對自己行為背後的成因，有一些「偏頗」的看法。此外，人類的記憶有其極限。我們殘缺的記憶，往往造成巨大影響，包括對自己的評斷。

假設請你回想你表現得最勇敢的六個例子。這個要求大概不算太難，也許上星期你才鼓起勇氣在會議中發言；對某同事的觀點提出異議；前幾天，你去餐館吃飯，請店家把沒煎熟的牛排端進去重做等等。但如果現在不是請你回想六個例子，而是十二個。這就有點挑戰了，你可能想了七、八個之後，就再也想不出來了。

假如回想測試結束後，讓受試者替自己的勇氣評分，被要求想出六個例子的人，自評分數肯定高於被要求想出十二個例子的人。因為就算你是勇氣十足的人，要一下子想出十二個實例還是不容易。既然

想不出來，你可能會對自己說，如果連十二個例子都拿不出來，應該不算是個很勇敢的人吧？於是你可能給了自己較低的分數。

由此可見，要靠自我覺知，給予自己正確的評價有其局限。

要認識自我，還有一個方法，就是透過他人的眼光。我們最早自我意識，多半直接來自童年的照顧者。如果媽媽覺得你很聰明、很可愛，那你一定就是又聰明又可愛。

隨著年紀增長，我們開始從同儕、男女朋友、同事、熟人那裡蒐集資訊，得到關於自己樣貌的情報，從中認識最熟悉又陌生的自己。

自我驗證比過度讚美重要

另一個形塑自我認知的層面，就是你對自己的身分認同有何感受。你喜歡自己嗎？你覺得你的大部分特質，是好還是壞？你是很有能力，還是能力有限？這些評估加總起來就形成你的自尊。

自尊就像內在身分的溫度計，當你從周遭世界得到關於自己的回饋，自尊就會上升或下降。當你獲得成功或被讚美時，自尊就上升，受挫或被批評時，自尊便下降。對大多數人來說，自尊的升降並不會劇烈波動，而是和奧斯陸或墨西哥市的氣溫一樣，維持在一定範圍內。

高自尊的人通常不會自尊驟降，而低自尊的人自怨自艾那麼久了，也不容易馬上止跌回升。

自尊很重要，它提供了重要訊息：你表現得如何？有足夠的能力（個人能力、社交能力、專業能力）達成目標嗎？你的自尊會給你信心和耐受力，讓你可以自信的告訴自己做得到，幫助你挺過艱難時刻。

研究顯示，整體來說，高自尊的人較常處於正向情緒，較少陷入負面情緒之中。他們懂得運用更有效的策略去因應一切的不順遂，所以可以堅持得比較久。對於傷心的生活事件，如失業、失戀等等，他們的心理防衛機制較健全，較不容易被強烈打擊給擊垮。因此，整體來說，他們的健康狀況也比較好，即使生病或手術後也比較快復原。

現在，你知道了，自我認知包含兩個影響你的重要層面：正確理解自己是怎樣的人，並且喜歡自己的樣子。但或許你跟許多心理學家一樣，想繼續探究下一個問題：究竟哪一個層面更重要？是正確了解自己，還是高度肯定自己？

證據顯示，儘管人們似乎要經歷許多曲折，才能以正面的心態看待自己（這點之後會詳述），但認識自己顯然更重要。當面臨可能不被了解，或是被誤解時，人會變得非常焦慮，而且憂心程度超乎一般人的想像。

為了自我概念的穩定，一個人可能到處尋找驗證自己感覺的機會。德州大學的心理學家威廉．史旺（William Swann）曾進行一項知名實驗，並提出了自我驗證的概念。

史旺的研究團隊邀請受試的大學生進入實驗室，先用問卷測試他們的自尊心強度。接下來，受試者被要求寫下關於自己的幾段話，並被告知這部分的人格測驗會給其他三位大學生來評價。

這三則評論分別給了正向評價、負面評價和中立評價，但這些評價其實是假的。研究人員要受試者看完之後給分，看看他們有多想見到給評價的那三個人。

你或許會想，一般人應該會更想見到給他們正面評價的人吧？但研究顯示並不一定是如此。對於以讚許眼光看自己的人來說，他們確實比較想見到給他們好評的人。但那些以負面眼光看待自己的人，卻是一面倒的更想見到給予他們負評的人。一旦人們有了關於自身的想法，就會努力證明這些自我概念。

我們喜歡能證實我們想法的人

根據史旺的研究，一個自我感覺良好、高自尊的人，會更在意社會的認可與表揚，這些人喜歡自己，覺得自己有能力，值得他人喜愛。但有的人自我評價低，自尊心也較低，他們不是那麼喜歡自己，覺得自己沒有能力，也沒什麼價值；這些人會有意無意的尋求負面的生活經歷，來強化原有的自我評價。

這個研究首次發表時，許多心理學家都抱持懷疑態度。因為多年來，人們普遍認為，每個人都想和能提升自我的人互動，尤其是情緒低落、失意消沉的人。但史旺的研究卻推翻了這個觀念，證實了儘管我們渴望正向看待自己，但「正確」的看待自己顯然更重要。

如果你覺得自己很糟糕，那麼對此抱持不同觀點的任何人，都有可能造成你極大的不自在。他們的觀點損害了你對自己觀點的合理性，儘管聽起來充滿好意，你就是難以接受。

我們都有過這樣的經驗，給予朋友或伴侶誠心的讚美，不料他們卻退避三舍，甚至和你爭辯起來。

你：蘇珊，妳的廚藝真的很好。

蘇珊：我超不會做菜的。你根本亂講，我煮的菜難吃死了。

這對話真是令人費解，你明明給了讚美，對方卻毫不領情，甚至覺得你出口傷人。但換個角度來看，我們想正確認識自己的決心真的很強烈。

如果蘇珊認為自己是個糟糕的廚娘（一直以來她都是這麼告訴自己的），那麼你的讚美可能對她造成威脅。她未必能清楚認清你威脅到什麼，但一個人一旦感受到威脅，即使沒明說，也絕對不會讓你好過。

真的假的？我超棒的好不好

話說回來，大多數的人還是喜歡聽到讚美，因為他們對自己抱持著正面看法。你可能很驚訝，因為這世上真的有不少在你看來很糟糕的人，儘管他們真的缺點很多，但他們就是有辦法自我感覺超級良好。

多虧上天眷顧

比上不足，比下有餘，我們都會進行社會比較理論中的向下比較。你或許聽說過：「嘿，至少我不像他那樣。」成績丙等的學生，會去跟不及格的學生比，不會去跟優等生相比；婚姻不美滿的人會特別關注正在鬧離婚的朋友，或那些不用再忍受不幸婚姻的離婚人士。

我們老愛拿自己和別人比較（很多時候是不自覺的），那些比較對象並不是隨機挑選的。我們通常會找情況比我們更慘的可憐人，好讓自己覺得好過一些。

為自己辯解

快速想一下，上回你覺得自己贏了，是什麼時候？然後說說看，為什麼你覺得自己大獲成功？

接下來，再花點時間回想一下，上回讓你覺得很挫折的那個時刻。你覺得自己為什麼會失敗？

你注意到，你解釋成功的角度，跟你說明失敗的理由有什麼不同嗎？如果你和大多數人一樣擁有高自尊，你大概會說，你的成功是因為你有技巧、有能力，而失敗則要歸因於情勢不利。

你簽下這個大客戶，是因為你堅持不懈，還有你的創意思考。而你失去那個大客戶，是因為老闆丟太多工作給你，害你分身乏術。

心理學家把這種心態稱為歸因偏差，或是解釋風格不同。我們為自己的成功和失敗所找的原因，其實和我們的自尊心息息相關。由這些不同的理由，可以有效預估陳述的人是否經歷了無助與低潮。

樂觀解釋風格的人，往往有較高的自尊與較佳的適應力。屬於這種風格的人通常會把自己的成功，歸因為內在穩定的特質，比如聰明才智、創意、職業道德等。而把失敗歸因於情況有變或不可控的變數，例如：沒得到所需支援、策略錯誤、大家聯手反對自己等等。

對缺點眼不見為淨

千萬不要輕忽了人類否認的能力。維持高自尊最常見的策略之一（而且短期看來相當有效），就是選擇對壞事眼不見為淨。

我們可以將注意力放在很多地方，必要時我們當然可以選擇把注意力放在別處，而不要專注在自己的失敗與缺點上。例如昨晚沒睡好，今天刻意不去照鏡子，因為我知道自己的臉色肯定很差。

然而，這個策略有風險，因為你不去注意，事情還是會找上你。不願承認自己沒條理、否認自己不善時間管理，你就永遠無法針對這些事做出改善；否認自己晚上開車時看不清楚，你可能真的會去撞樹了。

「否認」的近親，是另一種終歸會失效的策略，稱為「自我設限」。基本上，抱持這種心態會破壞你的表現。每當你失敗時，你就可以歸咎於這個破壞行為，而非你的能力不足或個性有問題等，和你密切有關的特質。

學生有時會自我設限，在大考前故意不讀書，這樣考不好的話，就可把失敗歸咎於沒念書，而不必承認自己能力不足；情侶也可能會刻意疏遠對方，或做出其他損害關係的行為，如此分手了，就可歸咎於聚少離多的原因，而不是其他因素，以免對個人自尊打擊太大。

我們會選擇淡化自己的挫敗、忽視自己的弱點，也會選擇專注在自己最好的特質，而且就像雷射光一樣聚焦在上面。我們陶醉於自己了不起的地方，對朋友、同事吹噓，在浴室裡對著鏡子滿意的自我對話。研究顯示，即使是花點時間想想自我價值，如誠實、惻隱之心、慷慨大方等，都能對自尊有實質的提升。

我幫你的忙，意味著什麼？

一個人會向他人展現善意，很多時候是情境使然。當你看到有人兩手都拿著東西，你會自動幫他們開門；當走在前面的人掉了東西，你會幫他們撿起來。有些時候，你根本不必多想就會伸出援手，因為社會規範就是這樣要求，就像走路靠右邊、不隨地大小便等等，要在群體裡生活就要遵守這些規則。

當你對他人伸出援手，不見得跟心理增強作用有關，除非該行為明顯和你的身分認同相關。換句話說，重點不在於你幫了什麼忙，而是你本身就是個樂於助人的人。後者才是增強你助人行為的有力動機。

研究顯示，即使是年僅三歲的孩童，在得知可以「擔任小幫手」後，做起事來變得更有勁，也樂於投入更多心力。不光只是「幫助」另一個小朋友收拾積木而已。

另一項研究顯示，在選舉前一天問大家：「選民這個身分，對你而言有多重要？」比起「想想去投票，對你有多重要？」前者更能提高投票率。此外，替慈善機構募款時，問對方「是否願意做個捐獻者」，比起直接問「要不要捐錢」，可以募得更高的捐款。

樂於助人的特質，直接連結到你的自我認知（你是什麼樣的人），也會引發他人的感激之情；感謝是增強正向身分的重要源頭。

近來許多研究都提到，對生活中美好事物表達感謝，有助於創造美好人生。這些研究甚至鼓勵讀者寫感謝日記，因為心懷感激能為他們自己帶來各種益處。

這麼做沒什麼錯，但我們更應該了解表達感激的另一個目的，這才是更重要的，那就是強化你和你仰賴的人之間的關係，好讓他們更有可能再次給你所需的幫助。

長久以來，關於感激的研究大都著重在它的社會功能，而不是它對大腦的影響。現今已有研究發現，向幫你的人表達感謝，能讓他們從助人過程中得到樂趣，也有助於你們建立長期關係。你的感激讓他們付出的時間、精力以及忍受的一切不便，似乎有了價值。

沒有什麼比忘恩負義、過河拆橋更傷害彼此關係的了。你或許也有這樣的經驗，你對某人慷慨相助，對方既不感謝也不在意，還一副理所當然的樣子，當時你有多麼驚訝和不悅。

同樣的，如果你沒有多少表達一點謝意，人們很快就不想再幫助你了。助人本身確實會讓人快樂，但他們可以選擇幫助別人，而不再是你。

華頓商學院教授格蘭特和哈佛商學院教授法蘭切絲卡·季諾（Francesca Gino）做過一系列研究，若幫助別人卻未受到感謝，未來再幫助對方的比率直接減半。

感謝有如膠水，讓你和幫助你的人密切連結起來，讓你可以一遍遍汲取同一口井，知道對你的支援不會乾涸。如果你正確表達感謝，你的感激之情就可以成為那種膠水。

想要強化對方的正向身分認同感，不管是一開始的請求協助，或是之後的感謝，都要牢記把重點放在幫你的人身上，了解對方是哪類型的人，以及何以幫助你是在彰顯他們的身分。

記住我們第六章提到的，道謝也要用對方法，正確的方式是把重點放在對方身上，讚美對方的好心、大方、無私，而不是談論對方的

幫助讓你享受得來不易的假期，或是幫你在老闆面前留下好印象。

你或許是需要幫助的人，但如果你希望此舉能激勵人心、帶來助力，那就要把焦點放在幫你的人身上。

找出對助人者最有力的動機

請記得，能增強你正向身分的事物，對別人不一定適用。

以「動物之友」為訴求，要我捐款給動保團體，只有在我想成為動物之友時，才會奏效。要是我討厭動物，訴求可能就要改為我可以為流浪動物找到家，以「守衛家園」，避免野狗為患，這才是更好的切入點。

誘發他人相助的有力動機，可以設定為多重目的，如此就可以提高不同的正向身分認同感。無論如何，重點是找到恰當的切入點。

舉例來說，研究顯示，親環境訊息通常被包裝為意義較為狹隘的倫理用詞，特別訴諸自由主義價值觀，以喚起大眾對不公平、環境破壞或保育照護等問題的重視。對自由主義者來說，這些訊息有激勵作用，可增強他們的正向身分認同感。但同樣訊息若要用來吸引保守人士，就必須以不同的詞彙來包裝（如聖潔、尊重權威、愛國主義等觀念）。

自由主義訴求

展現你對全人類與全世界的愛吧，一起關心我們脆弱的自然環境。採取行動幫助減少對環境的傷害。只要你關心大自然，就是在確保世界上的每個人都能夠享受永續環境的公平機會。

做正確的事，防止所有生命形態受傷害，不要放棄你享有健康環境的權利。展現你的同情與慈悲！

保守主義訴求

展現你對國家的愛，加入我們，共同為美國自然環境的純淨而戰。美國的傳統就是表現出公民責任，對你自己和你稱之為家園的土地負責，這點值得驕傲。採取堅定立場，保護自然環境，就是對上天創造萬物的崇敬。

追隨捍衛美國自然環境的宗教與政治領袖，表現出你的敬重。展現你的愛國心！

研究者發現，當親環境訊息符合受試者的政治與道德價值時，他們就會顯露出較高的意願，從事親環境行為，並對氣候變遷的危機有更強烈支持。所以，為了提高正向身分認同的增強作用，必須了解你的訴求對象，強調對他們來說重要的事物，而非你的。

「你是我唯一的希望」

前一章談到請求他人支援時，需要注意的事項，其中之一就是避免責任分散效應。如果你發群組信給五十個人求助，任何一位收件者都會想：「用不著我幫忙了吧，反正有那麼多人可以幫忙。」

除了責任分散效應之外，你的求助對象之所以不願積極幫你，還有個關鍵原因，那就是：既然別人也可以幫你，原本助人可以帶來的正向身分認同感，就被減弱了。

只有當你的求助對象認為自己的幫助，是「無可取代」的，只有他們才有辦法提供幫助時，他們會更積極幫助你。因為給予的幫助愈獨特，愈能連結到助人者的身分認同。

研究顯示，若給予的事物牽涉到你的「本質」，例如你的名字（以簽名的形式）、你的私有物或身體一部分（例如捐血），就會強

化自我覺知，覺得自己很慷慨，並樂於持續付出。這是其他有相等價值的東西如金錢，所不能比的。

被要求付出「自我」的人，未來再有機會提供協助時，往往表現得更加慷慨。

在一項研究中，研究人員發給受試者原子筆，然後請他們在研究結束後，將筆捐給開發中國家的兒童。結果，研究一開始時就拿到筆的受試者，對自己慷慨程度的評價，高於那些最後才拿到筆的受試者，因為前者有足夠的時間，讓他們覺得那支筆真的是屬於他們。

在另一項研究中，買餅乾資助慈善團體，並在訂購單上寫下自己姓名的人，比那些只買餅乾的人，覺得自己更慷慨，也更願意再次付出。

這當中有兩件事值得注意。第一，被要求獻出自我，也就是付出只有你能付出的東西，會讓你覺得你的付出價值倍增。心理學各領域有個大發現，稱為敝帚自珍效應（endowment effect），簡單來說，就是我們覺得自己的東西比較有價值，只因為是我們自己的。

有個代表性的實驗：一名大學生走進實驗室，你給他看一個很棒的馬克杯，上面印著大學徽章，你問他願意花多少錢購買。他說：「三美元。」第二名大學生走進實驗室，你送給他那個很棒的馬克杯。現在，你問他，你得花多少錢才能買回馬克杯。他說：「五美元。」因為現在他擁有馬克杯了，這個杯子就變得更有價值。就是因為如此，每一筆房地產交易才會都像一場惡夢。

第二，把手中的筆捐出去或在訂購單上寫下自己的姓名，這樣的經驗提供了機會，把無私的行為整合到助人者的自我概念中。畢竟，只有我能提供的協助，一定意味著我有過人之處。

所以，要啟動正向身分認同感的強化功能，務必找出方法傳達此訊息：幫你的人有獨一無二的地位；就像歐比王一樣，是你的唯一希望。

如何讓人願意幫助你？

- 人類有強烈需求想要認為自己是好人。正向的身分認同感，是行為的增強劑。
- 看到我們不是好人的證據時，多數人都會抱持懷疑。相反的，當我們有機會看到自己是好人，而非只是偶爾做善事的人時，我們會把握機會。
- 研究指出，就連三歲小孩被告知可以「擔任小幫手」時，都會更有動力、更努力，而不只是「幫忙」另一個小孩收積木而已。
- 想要強化對方的正向身分認同感，不管是一開始的請求協助，或是之後的表達感謝，都要牢記把重點放在幫你的人身上，了解對方是哪類型的人，以及何以幫助你是在彰顯他們的身分。

9

強化效能感，讓人願意給你更多

讓人看到自己幫了什麼忙，感覺自己有用，是你可以激發的最重要動力。懂得協作共好的人，才能做最好的自己。

人生的意義是什麼？或者換個簡單一點的問題：這一生，你最想要的是什麼？

不只是你，心理學家也在探究這個問題。更早之前，這更像是哲學家才會思考的問題。當然這個議題並非專屬這兩個領域，社會學家、政治學家（以及政客）、軍事將領、行銷主管、教育家、政治說客、社運人士，以及各種領域的影響力人士，為了推動、促成新的改變，都在試圖找出人類行為背後的動機。

隨便找個人問這個問題，你可能得到這樣的答案：「我想要快樂」。即使是精神分析之父佛洛伊德，也可能給你類似答案。這或許是這百年來，心理學家對於動機，心照不宣的普遍看法。

人生就這樣了嗎？

佛洛伊德說，人類天性就是追求快樂與逃避痛苦的。如果某件事令人感覺良好，或者預期未來會有讓我們感覺良好的回報，我們就會去做；如果會造成傷害，就不會去做了。但人生，就這樣了嗎？

表面上看來，確實如此，過去心理學界與大眾也普遍這麼認為。因此，百年來為了給人改變的有力動機，我們不斷嘗試找出更有效的胡蘿蔔（利誘）與棍子（威脅）。

然而，近來的動機科學與心理學研究已證明，這個觀點並不正確。更精確的來說，以此論點來解釋人類行為，存在極大的瑕疵。因為我們這一生，還有比追求快樂和逃避痛苦更重要的事。

想要確定別人如何從幫你的過程中獲益，就必須確實知道那「更重要的事」到底是什麼。

只要稍加觀察，就可以看出人類的行為，並非只是為了追求快樂與逃避痛苦。有時，人就是會放棄愉悅舒適，甚至自找麻煩、享受痛苦，而且還滿常這麼做的。

想想下列例子：

- 馬拉松跑者：每天在刻意艱難的條件下，長時間自我訓練。有人提出跑者愉悅感（runner's high）的說法，但事實上沒有任何愉悅感，可讓人在那麼長時間的跑步下仍感到愉悅的。
- 為人父母者：忍受睡眠被剝奪，以及照顧小孩長大成人的無止境焦慮；尤其是照顧老二或老三的時候，你已經知道那個過程會有多麼辛苦了。
- 為了拚醫學院，日復一日抱著有機化學和高等微積分苦讀的學生：即使心知肚明考上之後，還會被折磨四年，之後還會面臨地獄般的住院醫師實習。
- 置死生於度外的士兵：即使可能丟了性命，仍冒險拯救同胞、保護無辜民眾。

其實，不用看別人，想想你自己就好。想想你今天所做的事；如果當你讀到這一章時，正在吃早餐，那就想想昨天吧。你是如何運用這一天？你投入多少時間，做你覺得很愉快的事？有多少時間，是花在馬上就可得到回報的事？又有多少時間，是耗費在你覺得壓力大、單調乏味或不愉快的事情上？

你真的認為，追求快樂與逃避痛苦是你人生的最高指導原則嗎？

這不是我的人生目標，心理學研究也證明了這並非我們大多數人追求的。人會願意為了信念，或對自己重要的人事物做出各種犧牲，而且經常這麼做。這說明了追求快樂與逃避痛苦並不是人生的全部。

給人機會幫助你，豐富彼此的人生

沒有人不想要快樂，但快樂本身並不是大多數人行為背後的主要驅動力。快樂不是讓我們持續前進的動力，也不是心理學家用來強化特定行為的正增強因素。因此，你真的不用擔心，是否能討協助者歡心，或是你的請求是否夠好玩、有趣，讓人愉快。

這或許是好消息，因為我們要別人幫的忙，絕大多數都是苦差事。

在第七章與第八章，我已詳述了兩種強化助人動機的正增強法：提升內團體意識，以及建立正向的身分認同感。嚴格說來，當你求助時，只要選擇其中一種增強法，就足以發揮效果，不需兩者皆備。不過，讓人願意幫你雖是優勢，讓幫你的人也有成就感才是本事。

要讓幫你的人享有助人的美好回報，還需要運用另一個正增強法則；簡單說，就是提供機會，讓別人覺得自己有幫上忙。

有用感，賦予生命意義

繼史金納（B. F. Skinner）之後，哥倫比亞大學社會心理學教授希金斯（E. Tory Higgins）是對動機科學與激勵研究貢獻最多的人之一。希金斯曾提出調節焦點理論（regulatory focus theory），解釋為什麼在完成某項任務時，有些人努力追求成功，而另一些人則是避免失敗？

又如何透過向他人呈現不同條件的任務描述，或請對方參與不同內容的活動，進而引發他人調節焦點，改採不同的行動。

希金斯是我的老師，我們曾合著《專注：以不同眼光看世界》（*Focus: Use Different Ways of Seeing the World for Success and Influence*）。^[1]他在最近的新書《超越愉悅與痛苦》（*Beyond Pleasure and Pain*）中更進一步指出，人真正在意的是，希望自己有幫上忙，真的發揮了效能，也就是能夠了解事實、掌握事情動向、達成想要的結果，這才是賦予我們生命意義的事。我們都想要影響周遭的世界，發揮影響力，即使只是促成小小的改變。

不是為了好玩，而是為了發揮影響力

很顯然的，快樂並不是我們追求的重點。人會一再選擇磨難或自我犧牲，因為我們更看重的是：自己的選擇所帶來的影響力。

新創企業家每週工時長達一百小時，一心渴望自己創建的新創公司快速起飛，不會因為工時長而「快樂」；奧運選手也並不覺得放棄正常生活，沒有親友陪伴，一心追求卓越表現，是「好玩」的事；必須半夜起床照顧新生兒的父母，也不會把每晚睡眠被中斷當作「樂趣」。

但做這些事情，都能發揮其影響力，讓人感覺自己有用（或未來有可能創造成效），促使我們有動力繼續做下去。

一個人要是覺得自己沒用，那會怎麼樣？短期來說，會失去做事的動力。研究顯示，當一個人無法得知某件事自己做得如何，完全得不到回饋時，他們很快就會對那件事失去興趣。

這和大腦的動機系統設定有關。你之所以付出努力，開始行動，並持續不懈，正是因為大腦偵測出你嘗試要達到的目標，和你目前的工作進度不一致。

這也說明了為什麼在節食期間，定時量體重很重要。知道自己距離目標體重還差幾公斤，是讓人持續節食計畫的重要驅力；知道自己有進展，離目標愈來愈近，是很重要的，因為這些回饋讓你覺得自己有效能。

長期欠缺自我效能感，有可能會導致憂鬱症。

研究指出，抑鬱寡歡的特徵之一，就是把人生中的負面結果，歸因於外在不可控的因素，以及內在不可改變的原因。例如婚姻或愛情不順利，都是因為自己天生長得不可愛；沒被晉升，就是因為沒背景、沒才華；沒被加薪，就是因為主管看自己不順眼。

當一個人無法發揮在人生中尋求的影響力，會讓人覺得自己就是無力促成任何實質的改變。

缺乏目的與意義，就會失去動力

如果你擺脫不掉這種無用感，就找不到前進的動力，你的意志會日益消沉，行動力也會愈來愈弱。這樣的人生不是缺乏快樂，而是缺乏了目的與意義，這才是讓人動力盡失的關鍵。

設想有個經理人海蒂為了新產品上市忙碌了好幾個月，產品終於推出後，開始有一些進帳，雖然成績不如預期，但也差強人意。為了這個專案接下來的推廣活動，她和當初請她協助這個專案的高階主管們排定會議討論後續行動。結果會議上，一位高階主管很明顯對新產品的成績不滿意；更糟的是，另一位主管承認他完全忘了有這個專案。

儘管新產品已順利推出，但此時的她覺得深受打擊，頓時動力全失。不光是她的努力沒有得到亮麗的成果，整個專案根本微不足道，連高階主管們都忘了它的存在。

說到幫助他人，確信自己真的發揮了效能（看到自己真的幫上忙）至關緊要。這樣才會有持續助人的動力，也才能獲得助人的心理回報。

如果我晚上加班、犧牲週末，只為了產品上市，但你卻完全遺忘此事，未來你再指派給我其他任務，我還會躍躍欲試嗎？

如果你要我捐款支持你的理念，卻不讓我知道我捐的錢，實質上對他人的生活有何影響，我如何從中感到欣慰呢？

如果我不嫌麻煩特地為你寫一封推薦函，讓你爭取到應徵新工作的機會，事後你卻一聲不吭，我該做何感想？我怎麼知道我替你做的事成效如何？說不定，我把時間、金錢或力氣花在別的事情上會更值得？

確定有幫上忙，就更有可能再次幫忙

心理學研究明確指出，讓協助者確定自己真的有幫上忙，是必要的正增強因素。舉例來說，有個研究請受試者捐款給兩個不同的慈善機構：聯合國兒童基金會（UNICEF）和降低非洲國家瘧疾罹病率的慈善組織。

聯合國兒童基金會的訴求相對籠統抽象，但是個大組織，贊助各種兒童健康照護的新措施。捐款給聯合國兒童基金會確實能讓有需要的孩童受益，但對捐款人來說，並不清楚自己的捐款讓誰受到幫助，以及如何受助。

相反的，降低非洲國家瘧疾罹病率的慈善組織，訴求具體清楚，闡明會用捐款基金來購買蚊帳，以防止世界上瘧疾疫區的瘧疾傳播。

研究者發現，把錢捐給降低非洲國家瘧疾罹病率的慈善組織（而非聯合國兒童基金會）的捐款者，捐款金額愈高，幸福感愈高，因為

他們清楚了解自己伸出援手產生的效果。

自我效能感不只影響協助者的心理層面，也會影響他們一開始伸出援手的意願。當付出會得到回饋，就更有可能出手相助。許多研究都指出，識別度高的受助者，比身分不確定的受助者，更能持續收到更多協助，這是因為潛在協助者比較容易想像自己能為受助者的生活帶來什麼改變。

華頓商學院教授格蘭特與哈佛商學院教授季諾等人所做的研究顯示，光是「感覺自己有幫上忙」，就會直接影響協助者是否持續給予幫助。

舉例來說，在一項研究中，有收到受助者感謝卡的學生，再次提供幫助的比率更高，也更樂意幫助人（而且是對所有人）。當然，收到感謝是個重要因素，同樣重要的是，你知道你的付出能有效改善受助者的生活。

在另一項研究中，受試者是替大學獎學金募款的志工，研究人員依照這些志工接觸受益人的程度分為三組：第一組人完全沒有接觸；第二組人會讀到受獎學生的感謝信；第三組人則見到了獎學金受益人，並與他們有短暫互動，聽他們訴說這筆獎學金如何改變他們的人生。

一個月後，研究人員發現，與獎學金受益人有直接接觸的第三組志工，花在電話募款的時間和募到的款項是其他志工的兩倍。後續研究也顯示，這些志工因為看到這些受益人，覺得自己的辛苦有實質回報，個人效能感與對此事的看重程度都大幅提升。有趣的是，只讀到感謝信的志工，在募款時間投入與募款金額上跟第一組志工沒有明顯差異。

簡短十分鐘談話，竟讓營收翻倍

在另一項研究中，格蘭特研究新員工的生產力，這些員工服務於美國中西部一家私人公司的電話客服中心，該公司專售教育與行銷軟體給高等教育及非營利機構。這些客服員工創造出來的營收，會支援另一部門的營運，但他們和那些人並無直接接觸。

格蘭特於是請另一部門的一位受益人到客服中心發表十分鐘談話，內容是關於客服中心創造的收益如何替他們開創工作機會，讓他可以有目前的工作。格蘭特發現，這簡短的十分鐘談話竟有了驚人的結果，接下來幾個月，客服中心的電銷成績與營收幾乎翻倍。

我們每個人每天都有自己的責任與壓力要承擔，給予別人幫助，必須花費時間與心力，當然很累人。更何況有時幫忙不只是出力，如果需要幫助的人非常焦慮或沮喪，還要能夠發揮同理心，幫助對方管理情緒、按部就班的解決複雜問題。助人勞心又勞力，但研究指出，知道自己的付出確實能夠發揮功效，就可以給人極大的成就感。

在一項研究中，研究人員請MBA學生每天完成一份問卷調查，連續十五個工作天。他們運用「今天，我盡力幫忙在公務上向我求助的同事」這類的問題，來估算協助的品質，以及「我覺得我在上述事項上的協助，對同事今天的生活有正面的作用」這類問題，來評比效能感與影響力。

研究人員發現，這些MBA學生每天的疲憊感，和他們提供協助所產生的影響力呈現直接的負相關，也就是影響力愈高，疲憊感就愈低。

如何提升協助者的效能感？

關於請求協助與給予幫助的心理學研究，很少探討如何讓人願意一再提供協助。事實上，協助者需要覺得自己能幫上忙，才會想要幫

你，也才會從幫助你的過程中受益，並願意再次幫助你。

做到以下三件事，可讓幫你的人知道他們的協助，確實發揮了效用。

說清楚求助需求，講明要別人怎麼幫你

模糊或間接的求助，會讓人不知道該怎麼幫你，也不確定自己是否能夠幫上忙。比方說，我常常收到別人要求「是否可以喝杯咖啡聊一聊」或「我想跟你討教一件事」。當我忙碌時，對於這種語意不清的邀約，幾乎都是婉拒。當我不知道你到底要什麼，或是實際上我能夠怎麼幫你忙時，我對你的請求就會完全提不起興趣。

讓幫你的人知道後續進展，確信自己有影響力

不能確定自己投注的時間和心力是否值得，這種感覺並不好；不知道受助者之後情況是好轉還是更糟，這種感覺也讓人很不舒服。所以，花點時間讓幫你的人知道他們對你的影響，以及事情的後續進展。求助時，就讓對方知道你會保持聯繫，讓他們更加確信自己最終可以幫上忙。

如果可能，允許他人選擇幫助你的方式

直接且具體表達想要什麼幫助很重要，但同樣重要的是，你要願意接受不同形式的幫助，即使跟你原先設想的不同。

人通常都想要有點彈性，畢竟，協助者還有其他事要忙，他們希望提供的是最有效協助，而且是自己做得到的。幾天前，一位記者想要跟我預約時間，進行電話訪問。我想幫忙，但時間太緊迫；我接下來兩天的行程老早就排滿。

於是我提議用電子郵件回答他的問題，雖然不是最佳方式，但至少我可以撥出時間來幫點忙。最後，這位記者引述了我在電郵中的幾句話，順利完成了報導。

可以幫上忙，而不是迫於時間只能拒絕，讓我感覺自己做對了選擇，也讓我和那位記者的關係可以維持。

因為思考如何強化助人的效能感，我終於理解謝爾·希爾弗斯坦（Shel Silverstein）的經典童書《愛心樹》（*The Giving Tree*）。我之前從沒真正理解那本書的魅力。如果你沒讀過那本書，我簡單摘錄內容：

有一棵樹和小男孩彼此相親相愛。但多年來，小男孩對樹卻愈來愈冷落，愈來愈無視，雖然他偶爾會經過那棵樹，請樹給他蘋果、細枝、樹幹等等，來滿足他看似自私的理由，而樹出於愛，卻義無反顧的給予。最後，當樹只剩下殘幹時，如今已是老人的小男孩又回來坐在樹樁上。

說那棵樹很倒楣，實在太輕描淡寫了。但這本書最後卻寫道，「樹很快樂」。

從有幫上忙的角度來看，那棵樹的快樂有跡可循：在回應男孩要求的過程中，樹感覺到自己的效能（儘管小男孩真的超級自私）。不管你請求協助或提出要求的對象，是你的同事或部屬，身為同僚或經理人，協助他人看到他努力（所幫的忙）的成效，是你可以善用的最重要動力。

大家都在同一條船上

我必須老實說，我從來就不善於求助。或者這麼說，我這輩子對求助這件事，避之惟恐不及。高中時，我不願意請媽媽（我媽媽是德國人）幫我看德文翻譯作業；大學時，我花好幾個小時翻遍圖書館的書，卻不願去問助教（他可能五分鐘就能解答）；我念研究所時負債累累，沒有跟父母要錢，因為我羞於承認我入不敷出；我甚至會在清潔阿姨來之前打掃家裡，這樣她就不用清理我製造的髒亂。諸如此類，說都說不完。

寫作這本書，對我來說是個重要的啟發。我理解了自己對求助會這麼不自在，原因就出在這本書一再提醒你的不要去犯的那些錯誤。

我一直很怕被人拒絕；我認為別人會因為我需要幫助而看不起我；我打從心裡認為，被迫不得不幫別人的感覺糟透了，所以我也不想拗別人來幫自己；我沒有權利要求別人幫我……

但許多心理學研究顯示，這些內心戲都是不必要的。

大多數的人都樂於相助，不會因為你需要幫忙就看不起你，只要給予適切的正增強動機，助人本身就能讓人感覺非常良好。沒有比請人幫忙，更能給人機會自我肯定的了。

透過請求協助與給予幫忙，可以展現受助方與協助方最好的一面，帶給雙方最棒的感受。懂得協作共好，才能讓人做最好的自己。

如果你跟我一樣，明明有需求卻難以開口求助，不管是受困於內心的小劇場，或是沒有適切的求助技巧，這本書都可幫助你。從現在開始，實踐新的工作與生活哲學，有需要時，請不要猶豫，請求他人協助吧。

如何讓人願意幫助你？

- 要讓人再次幫助你，你需要強化對方的效能感，每個人都想知道自己的作為發揮了什麼效果，求助者一定要記住這點。
- 如果感覺自己的努力毫無作用，人就會失去動機。長期缺乏效能感，就會引發無助感與憂鬱症。
- 想要幫上忙，並確實看到自己的協助發揮作用，這種行為動機的正增強法則不可或缺，不僅能讓助人動力源源不絕，也能獲得助人帶來的心理回報。
- 當你向某人求助時，一定要強調對方的協助會有什麼效用。當你感謝對方相助時（你一定要感謝對方），一定要讓他們知道他們的付出所創造的結果。

-
1. 我們發現一個有趣的現象：在完成某項任務時，有些人會努力追求成功，而另一些人則是在避免失敗。到底是什麼造成這種行為模式的差異？在《專注》一書中，我們指出了不同的人存在不同的調節焦點模式：一種是促進式焦點（promotion focus），關注最終目標（理想狀態），追求積極結果；另一種則是預防式焦點（prevention focus），關注責任義務、安全可靠，避免消極結果。➡

致謝

這是一本關於如何請求協助，並漂亮贏得所需幫助和與人建立良好關係的書。如果你懷疑我是否有資格撰寫此書，讓我來平息你的疑慮。

我研究過各領域善於協作的頂尖人士，一直以來，我身邊都有許多貴人相助。所以，我應該算是相當精通拜託之道的社會心理學者了。

首先，我要感激我的母親西格麗德．格蘭特（Sigrid Grant），她是最堅強的後盾，也是我最重要的人生顧問。不論大小事，只要我開口（甚至不用多說什麼），她都會伸出援手。

我也要感謝編輯莎拉．格林．卡蜜凱爾（Sarah Green Carmichael），她幾乎是這本書的共同作者了。真的不誇張，她救了這本書，讓我可以將過去的研究發現，條理清楚的在書中呈現，讓一個個重要的心理實驗，變成一則則生動有趣的故事，讓讀者可以了解自己，也看懂他人。

卡蜜凱爾的見解與指引，在書頁間隨處可見。如果你喜歡這本書，覺得內容有用，那一定要謝謝她。

我也很感激耐心過人、鼓舞人心的提姆．沙利文（Tim Sullivan），他是《哈佛商業評論》的編輯總監，協助我形塑本書的概念，然後毫無怨言的耐心等待我提筆寫作。

非常感謝《哈佛商業評論》編輯部裡所有參與這本書，以及之前幾本書的每個人。

我的每一本著作之所以可以順利問世，都要感謝我的傑出經紀人賈爾斯．安德森（Giles Anderson）。這位好友眼光獨到，非常善於聽出我有哪些好點子，但對於我的那些爛主意，也會直言不諱的批評。目前為止，幾乎保持百分之百的完美紀錄。謝謝安德森，讓我實現了作家的夢想。

我要謝謝朋友和同事協助我將書中概念具體化，讓我了解重要的研究和故事，指出我所有可能疏忽的事情。謝謝德瑞克．貝爾（Drake Baer）、波恩斯、傑伊．迪希特（Jay Dixit）、華頓商學院教授格蘭特（不騙你，我們真的沒親戚關係）、希金斯、洛克、維戴爾—維德斯柏、泰莎．威斯特（Tessa V. West）與范巴維爾。

我也要感謝約瑟夫．法蘭西斯（Joseph Francis），一直扮演我不可或缺的朋友。每當我需要你的時候，你都會在。你總是可以幫助我將生命中最艱困的時刻，轉化為最幸福的時刻。

最後，我很感謝我的兩個小孩，Annika和Max。坦白說，這本書他們沒幫上忙，但是他們讓我的人生變得圓滿。

注釋

第1章 告別玻璃心

1. Personal communication, January 7, 2017.
2. Michael Luo, ““Excuse Me. May I Have Your Seat?”” *New York Times*, September 14, 2004, <http://www.nytimes.com/2004/09/14/nyregion/excuse-me-may-i-have-your-seat.html>.
3. Ibid.
4. N. Weinstein and R. M. Ryan, “When Helping Helps: Autonomous Motivation for Prosocial Behavior and Its Influence on Well-Being for the Helper and Recipient,” *Journal of Personality and Social Psychology* 98, no. 2 (2010): 222.
5. Matt Lieberman, *Social: Why Our Brains Are Wired to Connect* (New York: Crown Publishers, 2013), 43.
6. David Rock, *Your Brain at Work* (New York: HarperCollins, 2009).
7. K. D Williams and B. Jarvis, “Cyberball: A Program for Use in Research on Interpersonal Ostracism and Acceptance,” *Behavior Research Methods* 38, no. 1 (2006): 174–180.

第2章 化被動為主動，讓人無法拒絕你

1. F. J. Flynn and V. K. Lake, “If You Need Help, Just Ask: Underestimating Compliance with Direct Requests for Help,” *Journal of Personality and Social Psychology* 95, no. 1 (2008): 128.
2. Ibid.

3. Ibid.
4. V. K. Bohns “(Mis)Understanding Our Influence Over Others: A Review of the Underestimation-of-Compliance Effect,” *Current Directions in Psychological Science* 25, no.2 (2016): 119–123.
5. D. A. Newmark, F. J. Flynn, and V. K. Bohns, “Once Bitten, Twice Shy: The Effect of a Past Refusal on Expectations of Future Compliance,” *Social Psychological and Personality Science* 5, no. 2 (2014): 218–225.
6. Personal communication, January 7, 2017.
7. Flynn, “If You Need Help, Just Ask.”
8. Personal communication, January 7, 2017.
9. Ibid.
10. Peter Economy, “Steve Jobs on the Remarkable Power of Asking for Help,” *Inc.*, June 11, 2015, <http://www.inc.com/peter-economy/steve-jobs-on-the-remarkable-power-of-asking-for-what-you-want.html>.
11. R. B. Cialdini, *Influence, Revised Edition* (New York: HarperCollins, 1987).
12. R. B. Cialdini et al., “Reciprocal Concessions Procedure for Inducing Compliance: The Door-in-the-Face Technique,” *Journal of Personality and Social Psychology* 31 (1975): 206–215.

第3章 讓幫助你的人感覺良好

1. Benjamin Franklin and Hanna Amelia (Noyes) Davidson, *Autobiography of Benjamin Franklin: With Selections from His Other Writings* (Boston: DC Heath & Co, 1908).

2. J. Jecker and D. Landy, "Liking a Person as a Function of Doing Him a Favour," *Human Relations* 22, no. 4 (1969): 371–378.
3. M. E. McCullough, R. A. Emmons, and J. A. Tsang, "The Grateful Disposition: A Conceptual and Empirical Topography," *Journal of Personality and Social Psychology* 82, no.1 (2002): 112.
4. F. Martela and R. M. Ryan, "The Benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Beneficence, and the Enhancement of Well-Being," *Journal of Personality* 84, no. 6 (2016): 750–764.
5. J. G. Holland, *The Life of Abraham Lincoln* (Springfield, MA: Gurdon Bill, 1866), 78–79.
6. R. B. Cialdini, B. L. Darby, and J. E. Vincent, "Transgression and Altruism: A Case for Hedonism," *Journal of Experimental Social Psychology* 9, no. 6 (1973): 502–516.
7. M. Estrada-I-Iollenbeck and T. F. Heatherton, "Avoiding and Alleviating Guilt through Prosocial Behavior," in J. Bybee, *Guilt and Children* (Amsterdam: Elsevier, 1997), 215.
8. J. F. Helliwell and R. D. Putnam, "The Social Context of Well-Being," *Philosophical Transactions of the Royal Society B: Biological Sciences* 359, no. 1449 (2004): 1435.
9. E. W. Dunn, L. B. Aknin, and M. I. Norton, "Spending Money on Others Promotes Happiness," *Science* 319, no. 5870 (2008): 1687–1688; and C. E. Schwartz, P. M. Keyl, J. P. Marcum, and R. Bode, "Helping Others Shows Differential Benefits on Health and Well-Being for Male and Female Teens," *Journal of Happiness Studies* 10, no. 4 (2009): 431–448.

第4章 動機的驚人力量

1. M. S. Hagger, N. L. Chatzisarantis, T. Culverhouse, and S. J. Biddle, “The Processes by Which Perceived Autonomy Support in Physical Education Promotes Leisure-Time Physical Activity Intentions and Behavior: A Trans-Contextual Model,” *Journal of Educational Psychology* 95, no. 4 (2003): 784.
2. G. C. Williams et al., “Motivational Predictors of Weight Loss and Weight-Loss Maintenance,” *Journal of Personality and Social Psychology* 70, no. 1 (1996): 115.
3. G. C. Williams, Z. R. Freedman, and E. L. Deci, “Supporting Autonomy to Motivate Patients with Diabetes for Glucose Control,” *Diabetes Care* 21, no. 10 (1998): 1644–1651; G. G. Williams, M. Gagné, R. M. Ryan, and E. L. Deci, “Facilitating Autonomous Motivation for Smoking Cessation,” *Health Psychology* 21, no. 1 (2002): 40; and R. M. Ryan, R. W. Plant, and S. O’Malley, “Initial Motivations for Alcohol Treatment: Relations with Patient Characteristics, Treatment Involvement, and Drop-out,” *Addictive Behaviors* 20, no. 3 (1995): 279–297.
4. R. J. Vallerand, M. S. Fortier, and F. Guay, “Self-Determination and Persistence in a Real-Life Setting: Toward a Motivational Model of High School Dropout,” *Journal of Personality and Social Psychology* 72, no. 5 (1997): 1161.
5. R. M. Ryan, S. Rigby, and K. King, “Two Types of Religious Internalization and Their Relations to Religious Orientations and Mental Health,” *Journal of Personality and Social Psychology* 65 (1993): 586–586.

6. J. Rodin and E. J. Langer, “Long-Term Effects of a Control-Relevant Intervention with the Institutionalized Aged,” *Journal of Personality and Social Psychology* 35, no. 12 (1977): 897.
7. D. B. Thoman, J. L. Smith, and P. J. Silvia, “The Resource Replenishment Function of Interest,” *Social Psychological and Personality Science* 2, no. 6 (2011): 592–599.
8. M. R. Lepper, D. Greene, and R. E. Nisbett, “Undermining Children’s Intrinsic Interest with Extrinsic Reward: A Test of the ‘Overjustification’ Hypothesis,” *Journal of Personality and Social Psychology* 28, no. 1 (1973): 129.
9. V. K. Bohns and F. J. Flynn, “‘Why Didn’t You Just Ask?’ Underestimating the Discomfort of Help-Seeking,” *Journal of Experimental Social Psychology* 46, no. 2 (2010): 402–409.
10. A. M. Isen, M. Clark, and F. Schwartz, “Duration of the Effect of Good Mood on Helping: ‘Footprints on the Sands of Time’,” *Journal of Personality and Social Psychology* 34, no. 3 (1976): 385.
11. F. J. Flynn, “Identity Orientations and Forms of Social Exchange in Organizations,” *Academy of Management Review* 30, no. 4 (2005): 737–750.
12. S. C. Lin, R. L. Schaumberg, and T. Reich, “Sidestepping the Rock and the Hard Place: The Private Avoidance of Prosocial Requests,” *Journal of Experimental Social Psychology* 64 (2016): 35–40.

第5章 為何沒人理你？請求協助的四個關卡

1. C. Korte, I. Ypma, and A. Toppen, A. “Helpfulness in Dutch Society as a Function of Urbanization and Environmental Input Level,” *Journal of Personality and Social Psychology* 32, no. 6 (1975): 996.
2. M. Schaller and R. B. Cialdini, “Happiness, Sadness, and Helping: A Motivational Integration,” in E. T. Higgins and R. M. Sorrentino (eds.), *Handbook of Motivation and Cognition: Foundations of Social Behavior*, vol. 2 (New York: Guilford Press, 1990).
3. C. N. DeWall, R. F. Baumeister, N. L. Mead, and K. D. Vohs, “How Leaders Self-Regulate Their Task Performance: Evidence That Power Promotes Diligence, Depletion, and Disdain,” *Journal of Personality and Social Psychology* 100, no. 1 (2011): 47.
4. B. Latane, S. A. Nida, and D. W. Wilson, “The Effects of Group Size on Helping Behavior,” *Altruism and Helping Behavior*, 287-313.
5. B. Latane and J. M. Darley, “Group Inhibition of Bystander Intervention in Emergencies,” *Journal of Personality and Social Psychology* 10, no. 3 (1986): 215.
6. R. L. Shotland and M. K. Straw, “Bystander Response to an Assault: When a Man Attacks a Woman,” *Journal of Personality and Social Psychology* 34, no. 5 (1976): 990.
7. V. K. Bohns and F. J. Flynn, “‘Why Didn’t You Just Ask?’ Underestimating the Discomfort of Help-Seeking,” *Journal of Experimental Social Psychology* 46, no. 2 (2010): 402–409.
8. R. B. Cialdini, “The Science of Persuasion,” *Scientific American Mind* 14, no. 1 (2004): 70–77; and D. R. Shaffer, M. Rogle, and C. Hendrick, “Intervention in the Library: The Effect of Increased

- Responsibility on Bystanders' Willingness to Prevent a Theft," *Journal of Applied Social Psychology* 5, no. 4 (1975): 303–319.
9. S. E. Anderson and L. J. Williams, "Interpersonal, Job, and Individual Factors Related to Helping Processes at Work," *Journal of Applied Psychology* 81, no. 3 (1996): 282.
10. Bureau of Labor Statistics, 2009.
11. R. Manning, M. Levine, and A. Collins, "The Kitty Genovese Murder and the Social Psychology of Helping: The Parable of the 38 Witnesses," *American Psychologist* 62, no. 6 (2007): 555.
12. Martin Gansberg, "37 Who Saw Murder Didn't Call the Police," *New York Times*, March 27, 1964, <http://www.nytimes.com/1964/03/27/37-who-saw-murder-didnt-call-the-police.html>.
13. Sarah Kaplan, "Winston Moseley, Killer in Kitty Genovese Case That Became a Symbol of Urban Apathy, Dies in Prison at 81," *Washington Post*, April 5, 2016, <https://www.washingtonpost.com/news/morning-mix/wp/2016/04/05/winston-moseley-killer-in-kitty-genovese-case-that-became-a-symbol-of-urban-apathy-dies-in-prison-at-81/>.
14. J. M. Darley and B. Latane, "Bystander Intervention in Emergencies: Diffusion of Responsibility," *Journal of Personality and Social Psychology* 8, no. 4p1 (1968): 377.
15. Luke 10:29–37 (revised standard edition).
16. J. M. Darley and C. D. Batson, "'From Jerusalem to Jericho': A Study of Situational and Dispositional Variables in Helping Behavior," *Journal of Personality and Social Psychology* 27, no. 1 (1973): 100.

第6章 這七種溝通地雷，千萬不要踩

1. D. C. Feiler, L. P. Tost, and A. M. Grant, “Mixed Reasons, Missed Givings: The Costs of Blending Egoistic and Altruistic Reasons in Donation Requests,” *Journal of Experimental Social Psychology* 48, no. 6 (2012): 1322–1328.
2. S. B. Algoe, L. E. Kurtz, and N. M. Hilaire, “Putting the ‘You’ in ‘Thank You’: Examining Other-Praising Behavior as the Active Relational Ingredient in Expressed Gratitude,” *Social Psychological and Personality Science* 7, no. 7 (2016): 658–666.

第7章 給對提示，就能強化內團體意識

1. K. Lagattuta and D. Weller, “Interrelations between Theory of Mind and Morality,” in M. Killen, J. G. Smetana, and J. Smetana (eds.), *Handbook of Moral Development* (London: Psychology Press, 2014), 385–407.
2. H. Bernhard, U. Fischbacher, and E. Fehr, “Parochial Altruism in Humans,” *Nature* 442, no. 7105 (2006): 912–915.
3. S. M. Gaddis, “Discrimination in the Credential Society: An Audit Study of Race and College Selectivity in the Labor Market,” *Social Forces* 93, no. 4 (2014): 1451–1479.
4. C. L. Martin, “Attitudes and Expectations about Children with Nontraditional and Traditional Gender Roles,” *Sex Roles* 22, no. 3–4 (1990): 151–166.
5. J. M. Burkart, S. B. Hrdy, and C. P. Van Schaik, “Cooperative Breeding and Human Cognitive Evolution,” *Evolutionary*

- Anthropology: Issues, News, and Reviews* 18, no. 5 (2009), 175–186.
6. H. Tajfel, “Social Psychology of Intergroup Relations,” *Annual Review of Psychology* 33, no. 1 (1982): 1–39.
 7. A. P. Fiske, “The Four Elementary Forms of Sociality: Framework for a Unified Theory of Social Relations,” *Psychological Review* 99, no. 4 (1992): 689.
 8. L. M. Hackel, J. Zaki, and J. J. Van Bavel, “Social Identity Shapes Social Valuation: Evidence from Prosocial Behavior and Vicarious Reward,” *Social Cognitive and Affective Neuroscience* 12, no. 8 (2017): 1219–1228.
 9. D. N. Den Hartog, A. H. De Hoogh, and A. E. Keegan, “The Interactive Effects of Belongingness and Charisma on Helping and Compliance,” *Journal of Applied Psychology* 92, no. 4 (2007): 1131.
 10. J. J. Van Bavel and W. A. Cunningham, “Self-Categorization with a Novel Mixed-Race Group Moderates Automatic Social and Racial Biases,” *Personality and Social Psychology Bulletin* 35, no. 3 (2009): 321–335.
 11. P. B. Carr, and G. M. Walton, “Cues of Working Together Fuel Intrinsic Motivation,” *Journal of Experimental Social Psychology* 53 (2014): 169–184.

第8章 營造認同感，最能強化正向身分

1. N. Schwarz et al., “Ease of Retrieval as Information: Another Look at the Availability Heuristic,” *Journal of Personality and Social psychology* 61, no. 2 (1991): 195.

2. W. B. Swann et al., “Allure of Negative Feedback: Self-Verification Strivings among Depressed Persons,” *Journal of Abnormal Psychology* 101, no. 2 (1992): 293.
3. C. J. Bryan, G. M. Walton, T. Rogers, and C. S. Dweck, “Motivating Voter Turnout by Invoking the Self,” *Proceedings of the National Academy of Sciences* 108, no. 31 (2011): 12653–12656.
4. Francesca Gino and Adam Grant, “The Big Benefits of a Little Thanks,” *Harvard Business Review*, November 2013, <https://hbr.org/2013/11/the-big-benefits-of-a-little-thanks>.
5. S. Clayton, A. Koehn, and E. Grover, “Making Sense of the Senseless: Identity, Justice, and the Framing of Environmental Crises,” *Social Justice Research* 26, no. 3 (2013): 301–319.
6. C. Wolsko, H. Ariceaga, and J. Seiden, “Red, White, and Blue Enough to Be Green: Effects of Moral Framing on Climate Change Attitudes and Conservation Behaviors,” *Journal of Experimental Social Psychology* 65 (2016): 7–19.
7. M. Koo and A. Fishbach, “Giving the Self: Increasing Commitment and Generosity through Giving Something That Represents One’s Essence,” *Social Psychological and Personality Science* 7, no. 4 (2016): 339–348.

第9章 強化效能感，讓人願意給你更多

1. G. Oettingen et al., “Nonconscious Goal Pursuit: Acting in an Explanatory Vacuum,” *Journal of Experimental Social Psychology* 42, no. 5 (2006): 668–675.

2. Martin E. Seligman, *Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life* (New York: Vintage, 2001).
3. L. B. Aknin et al., “Making a Difference Matters: Impact Unlocks the Emotional Benefits of Prosocial Spending,” *Journal of Economic Behavior & Organization* 88 (2013): 90–95.
4. K. D. Smith, J. P. Keating, and E. Stotland, “Altruism Reconsidered: The Effect of Denying Feedback on a Victim’s Status to Empathic Witnesses,” *Journal of Personality and Social Psychology* 57, no. 4 (1989): 641.
5. K. Jenni and G. Loewenstein, “Explaining the Identifiable Victim Effect,” *Journal of Risk and Uncertainty* 14, no. 3 (1997): 235–257; and D. A. Small and G. Loewenstein, “Helping a Victim or Helping the Victim: Altruism and Identifiability,” *Journal of Risk and Uncertainty* 26, no. 1 (2003): 5–16.
6. A. M. Grant, “Does Intrinsic Motivation Fuel the Pro-social Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity,” *Journal of Applied Psychology* 93, no. 1 (2008): 48.; and A. M. Grant et al., “Impact and the Art of Motivation Maintenance: The Effects of Contact with Beneficiaries on Persistence Behavior,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 103, no. 1 (2007): 53–67.
7. A. M. Grant and F. Gino, “A Little Thanks Goes a Long Way: Explaining Why Gratitude Expressions Motivate Prosocial Behavior,” *Journal of Personality and Social Psychology* 98, no. 6 (2010): 946.
8. A. M. Grant, “Leading with Meaning: Beneficiary Contact, Prosocial Impact, and the Performance Effects of Transformational

Leadership,” *Academy of Management Journal* 55, no. 2 (2012): 458–476.

9. K. Lanaj, R. E. Johnson, and M. Wang, “When Lending a Hand Depletes the Will: The Daily Costs and Benefits of Helping,” *Journal of Applied Psychology* 101, no. 8 (2016): 1097.

天下財經 378

好好拜託

Reinforcements: How to Get People to Help You

作者／海蒂．格蘭特 Heidi Grant

譯者／謝儀霏

封面設計／Javick 工作室

責任編輯／張奕芬

特約校對／魏秋綢

EPUB3檔案製作／Cultivar播蒔數位出版有限公司

發行人／殷允芃

出版一部總編輯／吳韻儀

出版者／天下雜誌股份有限公司

地址／台北市104南京東路二段139號11樓

讀者服務／（02）2662-0332 傳真／（02）2662-6048

email／bill@service.cw.com.tw

天下雜誌GROUP 網址／http://www.cw.com.tw

法律顧問／台英國際商務法律事務所．羅明通律師

出版日期／2019年3月29日第一版第一次印行

REINFORCEMENTS

Copyright © 2018 by Heidi Grant

This edition arranged with Kaplan/DeFiore Rights

through Andrew Nurnberg Associates International Limited

Complex Chinese copyright © 2019 by Commonwealth Magazine Co., Ltd.

ALL RIGHTS RESERVED

書號：BCCF0378P

ISBN：978-986-398-419-1

天下網路書店 <http://www.cwbook.com.tw>

天下雜誌我讀網 <http://books.cw.com.tw/>

天下讀者俱樂部 Facebook <http://www.facebook.com/cwbookclub>

天下讀者俱樂部 Instagram <https://www.instagram.com/bookcw1/>