**鲸鱼哲学—改善人际关系的神奇小书**

布兰佳博士

人和鲸鱼之间有什么共同之处吗？有！当你对鲸鱼的表现予以充分肯定的时候，它们和人一样会表现得更好！本书讲述一位人际关系很差的经理在看鲸鱼表演后得到启示，随后将鲸鱼训练师的驯鲸技巧应用于自己的家庭和工作，从而极大地改善了周围的人际关系，使家庭更加幸福，工作更有成效。本书承袭布兰佳博士深入浅出的一贯风格

|  |
| --- |
| **第1章 鲸鱼表演的启示** |
| |  | | --- | |  |   　　看台上所有人的眼睛都牢牢地盯着那些庞然大物和它们的训练师们，所以没有人注意到他们中间一个穿着蓝衬衫和卡其布裤子的男子脸上复杂的表情。每当那些鲸鱼的精彩跳跃引起观众雷鸣般的掌声和欢呼声时，这个男子的眼睛里就会闪现出惊异和兴奋的光彩，可在其他时候，他的脸却总是阴沉着，目光也似乎在茫然地注视着远方。 |

1. **鲸鱼表演的启示**

**令人惊叹的表演（1）**

    这些大家伙是怎么被训练出来的？

    看着跳跃着的虎鲸那令人惊叹的表演，3000多名观众目瞪口呆、屏息静气。这是海洋世界沙姆表演馆里的一幕情景。看台上所有人的眼睛都牢牢地盯着那些庞然大物和它们的训练师们，所以没有人注意到他们中间一个穿着蓝衬衫和卡其布裤子的男子脸上复杂的表情。每当那些鲸鱼的精彩跳跃引起观众雷鸣般的掌声和欢呼声时，这个男子的眼睛里就会闪现出惊异和兴奋的光彩，可在其他时候，他的脸却总是阴沉着，目光也似乎在茫然地注视着远方。

    韦斯·金斯利（WesKingsley）是到奥兰多来参加一个商务研讨会的。会议日程上安排了一些给与会者到户外放松、打高尔夫或游览当地名胜的时间，于是他决定去举世闻名的海洋世界公园看看，让自己可以暂时忘却烦恼。

    他非常庆幸自己做出了这个决定。随着拥挤的人群，他也早早地来到表演馆，坐在了正对主水池蓝色水面的一个座位上。一位训练师致了简短的欢迎辞并讲了安全注意事项之后，水面上出现了一团神秘的雾气。观众们听到在他们的身后和头顶上传来了鱼鹰的叫声。突然间，一只硕大的鸟从他们的头上急速飞过，俯冲向水池，在布满雾气的水面上轻轻一点，然后折身飞去。正在这时，巨大的黑色背鳍划破了水面。看着水池深处不停游动的黑色庞然大物，观众们不禁屏住了呼吸。身穿救生衣的训练师划着小艇从迷雾中出现，转眼间便被那些巨大的虎鲸包围了。

    在这样一个梦幻般的开场之后，观众们目睹了一连串令人瞠目结舌的、杂技般的跳跃和潜水表演，而表演者则是一条体重10000磅的雄鲸和两条5000磅重的雌鲸。这些海洋中最凶猛的食肉动物，现在却在乖巧地向观众们摆动着胸鳍问好，让训练师们站在它们的背上翻滚、站立，做各种表演，还用巨大的尾巴拍打起浪花溅湿坐在前十排的观众，惹得大家哄堂大笑。笑声、惊叹声、欢呼声和雷鸣般的掌声此起彼伏，全场洋溢着鲸鱼表演给观众带来的欢乐气氛。

    韦斯·金斯利也被眼前的景象深深吸引住了。表演结束的时候，水中的三位明星直立起它们闪闪发亮的硕大身体，爬上了水池中一个高台，向观众鞠躬致意，赢得了观众的一片叫好声。这时，韦斯在一个小笔记本上记下了几个字。

    散场时，那些坐在前十排、非常荣幸地被溅湿了的观众仍然还湿漉漉的。尽管如此——或者正是因为如此——他们满面笑容，乐不可吱。韦斯·金斯利一个人坐在空荡荡的看台上，两眼仍在紧紧盯着水池。刚刚还浪花四溅的蓝色池水已然十分平静，好像是在呼应着他此刻的心情。

    人群散去后，表演馆中非常安静。忽然，水池壁上的一扇门打开了，一个巨大的黑影出现在池水中，然后开始沿着池壁游动。一位训练师信步走到水池的边沿，那条庞大的虎鲸立即向他游了过去。“干得漂亮，大个子，”他一边说一边抚摸着鲸鱼的头，“好好玩吧！这是你应得的奖励。”训练师站起身来，开始沿着水池的边缘走动，那条鲸鱼则与他保持步调一致，好像是想尽量离他近一点。

    看台上那个穿蓝衬衫的人摇了摇头，心中暗想：“还以为在结束了整场表演之后，那条鲸鱼一定会好好享受一下自由的时光呢。但是鲸鱼想做的是什么呢？和它的训练师一起玩！”韦斯的脑海中闪现出了一个问题，这个问题从演出一开始就已经开始在他的心里酝酿。他突然有了一种冲动，想走下去向那位训练师提出那个问题，可又因为怕自己会感到尴尬而有些犹豫。他终于按捺不住好奇心，突然从椅子上站起来，飞快地冲下了台阶。

    “先生！”一到看台下，韦斯就叫住了那位训练师。

    训练师惊讶地抬起头，然后指着一扇门说：“先生，出口在那边。”

    “我知道。我是想问你点儿事。”韦斯一边朝他走去，一边下定了决心，一定要让这个人回答自己的问题。

    “没问题，”训练师回答道，“你想知道什么？”

    韦斯从口袋里掏出钱包，拿出了两张50美元的钞票递给训练师，“我可以花钱买你的答案。我想知道的可能也是所有看演出的人都在考虑的——你们的秘诀是什么？你们是怎么骗那些鲸鱼来为你们表演的呢？让它们挨饿吗？”

    穿着救生衣的训练师强忍着没有对这位观众的傲慢态度发火。他平心静气地回答道：“我们不骗它们，也不饿着它们。你可以收起你的钱了。”

    “可是，那到底是怎么回事呢？你们是怎么干的？”韦斯还在刨根问底。当对方只给了他一个长长的沉默之后，韦斯的态度开始缓和下来了。他意识到自己冒犯了对方，赶紧收起了钱。“对不起，”他一边说一边伸出了手，“我叫韦斯·金斯利。我并不是故意想打扰你，可是我真的很想知道你们是怎么让这些动物进行这么复杂的表演的。”

    “戴维·雅德利（DaveYardley），”训练师一面与他握手一面回答说，“我在这儿负责动物训练，所以我得说你问对人了。你想知道的答案就是我们有老师。你愿意见见吗？”

    金斯利向四周望了望，看是否已经有人来到了他们旁边。可当他回过头来时，却发现雅德利正指着那条鲸鱼。“这位就是我们的教员之一，它叫沙姆。它和海洋世界其他的鲸鱼教会了我们如何与这些了不起的动物们共事。”

    韦斯警惕地斜睨了那条鲸鱼一眼，“别开玩笑了，你是说，是动物教会了你们？我一直以为是反过来的。”

    戴维摇了摇头，“沙姆是世界上生活在动物园里的最大的虎鲸之一。关于是谁训练谁的问题，让我这么说吧，当你要对付一个不会讲英文的、体重达到了11000磅的动物时，你要学的东西太多了。”

**令人惊叹的表演（2）**

    韦斯不由自主地低头看了看沙姆的大嘴里那两排巨大的、足有2英寸长的利齿，“我想它惟一能教给我的，就是在它附近时别惹它。”

    “那你需要补充的材料还有很多呢。”戴维说，“虎鲸是海洋中最凶猛的食肉动物，它们会捕杀和猎食所有能看到的东西。”

    “我估计如果它不好好学习的话，你们也不会罚它去面壁吧？”韦斯小心翼翼地问道。

    “没错！我们最先学到的一件事就是，惩罚了一条虎鲸后，再让训练师去和它待在同一个水池里，这样做没有多大意义。”

    “除非你想缩短你的职业生涯。”韦斯说道。随后，一想到沙姆在演出中所做的惊人的跳跃动作，他不禁又加了一句：“让那么个大块头光靠自己就跳出水面10英尺简直是让人难以置信。你们是怎么让它表演得那么好的呢？”

    “我们得承认，这不是一夜之间就可以做到的事情，”戴维说，“沙姆教给我们要有耐心。”

    “它是怎么教的呢？”

    “在信任我们之前，沙姆不会为我或其他训练师做任何事情。和沙姆一起工作后，我发现，除非它能够确信我的意图，否则我绝对不可能训练它。每当我们有了一条新鲸鱼的时候，在开始的一段时间里，我们都不会做任何的训练。我们所做的只是要确认它们没有饿着，然后跳到水里和它们一起玩，直到我们让它们相信。”

    “让它们相信什么？”

    “相信我们对它们没有恶意。”

    韦斯说：“你是说，你们想让它们信任你们。”

    “对。这就是我们和这些动物们共事的关键原则。”

    韦斯拿出他的笔记本和钢笔，开始写了起来。

    “你是要写文章吗？”戴维问，“还是在搞研究？”

    韦斯·金斯利勉强微笑了一下，“我估计你可以称之为人性的研究。我自己得多学一些东西，否则……”

    戴维·雅德利望着他，等着他继续说下去。这个家伙很难信任别人，他心里想，这就是他为什么总是凶巴巴的原因所在。

    停了很久，韦斯终于继续说了下去，但却始终避免与训练师的目光接触，“我住在亚特兰大附近，在一家大公司工作。我来佛罗里达是为了出来躲几天，借口是参加一个研讨会。虽然暂时离开了，可这些天里，我的脑子里一直存着一个念头，就是不想回家去面对那些同样的老问题。”

    戴维饶有兴味地听着韦斯的叙述。

    “已经有很长一段时间了，我一直都无法让我的手下好好地干活，”韦斯继续说道，无奈地笑了一下，“更别提让孩子们在家里和在学校里乖乖地听话了。当我和一个朋友抱怨这一切的时候，他建议我说，既然我在公司和在家里都出现了管理方面的问题，我们不妨找找根子。”

    “是什么？”戴维问。

    “我的朋友说，‘你难道没注意到吗？什么事都不顺利的时候，怎么没有人在身边支持你呢？可能是你与周围人的沟通出了问题……’”

    两个人都轻轻地笑了起来。“我知道我的管理没有什么效果，”韦斯接着说道，“而且我可能还会丢了这份工作。坦率地说，我现在已经有点儿绝望了。”

    戴维感觉到了韦斯话语中的焦虑和近乎恳求的语气，于是说：“我带你到后台去走走吧，然后我们可以更深入地谈谈这些事。”

    戴维领着韦斯穿过一道门，来到了一个训练池旁。几尺外的池水中，两条虎鲸那巨大的黑色背脊和背鳍正在清澈的蓝色池水中闪闪发光。它们美丽的身体渗透出一种静谧但却具有爆发力的气息。他们两人从一个水池走到另一个水池。训练师叫得出每一条鲸鱼的名字，还不时地给韦斯讲起它们的趣事。

    “与每一条鲸鱼建立起信任和友谊要花上很长一段时间，”戴维说，“这种信任和友谊是你刚才在演出中所看到的一切的基础。这些动物和人没有什么不同。如果它们不喜欢你对待它们的方式，它们就会对你表现出来。你是个生意人，所以你应该知道，现如今，游戏的规则就是要让顾客满意，而要做到这一点的一个关键因素，就是要让你自己手下的人先满意。在我们的虎鲸完全摆脱了对我们的恐惧之后，它们与我们之间产生的积极互动就自然而然地传递给了观众。”

    “没错，”韦斯赞同地说，“表演给观众带来了很多的快乐。在人们离开表演馆的时候，我能从他们的脸上看出这一点。他们有一半的人都被溅湿了，可是他们的脸上却满是笑容。”

    “你也可以在鲸鱼们的身上看到同样的效果。”戴维说，“演出快要开始的时候，它们都会挤在门口，很显然它们想进去表演。它们知道那将是一种积极的体验。”

    “好了，我明白这个原则了。但是为了建立这种信任，你们到底做了些什么呢？”

    “你可能想把这个记下来，”戴维微笑着说，“我们及时给予肯定……”

**及时给予肯定（1）**

    “嗯，”韦斯沉思着，“我记得好像有一首歌儿唱的就是这个。”他掏出了笔记本，又开始在上面写起来，“对，是这么唱的——建立信任……及时给予肯定。对吗？”

    “对。我们及时给予肯定，而不是给予否定。当动物按照我们的要求去做了或是正确地完成了一个指令的时候，我们会给予它很大的关注，赞美它们。”

    “听起来不错，”韦斯继续穷根究底，“但是如果它不做，或是做得不对，又怎么办呢？”

    “我们忽略它做错了的动作，并且马上调整指令让它做点儿别的。”

    韦斯停下笔，抬起了头，显然充满了迷惑，“你说的‘忽略’到底是什么意思？”

    “我的意思是——”

    “如果我的一个手下把事儿搞砸了，”韦斯插话说，声音有点激动，“我可不能不闻不问。如果我的孩子不做功课，或者捉弄她姐姐，我妻子和我可不打算‘忽略’！”

    “我猜想，”戴维轻声说，“当你公司里的员工或者家里的孩子做了什么惹你不高兴的事的时候，你一定会非常关注。”

    “一点儿没错。”

    “你可能还会告诉他们，你不喜欢他们的所作所为，并且警告他们不要再犯。”

    “嘿，”韦斯辩解道，“难道那不是我当经理的该做的吗？难道那不是负责任的家长该做的吗？”

    训练师耸了耸肩，“那是你说的。但是我在想，这是在办公室或家里建立信任氛围的办法吗？”

    韦斯不禁一愣。“现在想一想，”他说，“我估计这确实不是个办法。这更像是在及时给予否定。”

    戴维点点头，“一个需要牢记的重要概念就是你越去注意某一个行为，这个行为就越有可能被重复。这是我们从虎鲸那儿学来的。当我们不太注意它们犯的错而是多关注它们做对了的动作时，它们就会更经常地做正确的动作。”

    “所以你的意思是说，关键在于你关注什么事情。”

    “没错。我们及时给予肯定，并非仅仅是为了让动物去表演，我们之所以这样做完全是因为这是正确的。我们把每一只动物都当做具有无限发展潜力的个体来对待。我们尽一切努力让这些动物把我们当做朋友。友谊建立起来之后，我们就会在相互信任和理解的基础上去寻找与每一个动物的契合点。我们研究它们的行为模式，然后再把需要训练的内容编入游戏之中，寓教于乐，让动物们学起来毫不费力。”

    韦斯不由得有些吃惊，“你在说到这些动物的时候，就好像它们超级聪明，而且愿意和人类友好合作。”

    “它们确实是这样的，”戴维说，“但是人类也必须努力才行。在动物教育中，最有害的做法之一就是人为地限制动物的所作所为。人类对动物的看法和期望会直接影响到动物的反应，或者是使它们没有足够的反应。”

    “我从来没听说过这些观点也可以应用到动物身上。”

    “那是因为人类普遍看不起动物。”戴维继续说道，“传统的动物训练方法中，总是由‘高级’的一方强迫‘低级’的一方做前者希望的事。动物们能够异常准确地感受到外界对它们的期待。它们可以像人类一样生活在别人的期待之中。但是如果一个动物按照你的要求去做了，甚至是在你第一次提出要求的时候就做到了，你也不必感到奇怪。这些虎鲸教会了我们永远都可以期待那些不可能的事情发生。如果它们没有反应，那只能说明我们需要更好地教育我们自己，不要一味地去要求动物。”

    “我认为大多数人都不能用你说的那种尊重和理解对待别人，更别说是对待他们的宠物或其他动物了。”韦斯说道，“我肯定就没有做到。怪不得这些鲸鱼会干得这么出色！如果我能把这种睿智的哲学应用到人际关系中去的话，那我不论作为经理还是作为丈夫和父亲，肯定都会非常出色。不过这实在是一个很苛刻的要求。”

    “但确实是能够做到的！”戴维强调说。

    韦斯又做了些笔记，然后说：“我已经明白了你说的关注的才是关键，但我还是不知道该怎样‘忽略’不好的行为。”

    戴维点了点头，“我说我们忽略不希望看到的行为，并不是说我们什么都不干。你可能忘了我说过的调整指令。”

    “调整指令，对。”韦斯嘟囔着又记了一条，“再给我讲讲这个吧。”

    “这都与注意力控制有关。一切都源自于如何控制我们自己的注意力。需要记住的一条简单但非常有用的原则就是，如果你不想鼓励不好的行为，就不要在上面花太多的时间。取而代之的是，我们要转移注意力。”

    “转移注意力，”韦斯一边记一边慢慢地重复着，“那你是怎么做的呢？”

    “那要看情况而定。如果要求动物做的是演出必不可少的部分，我们就只是让它把注意力转移到我们本要求它做的动作上去，再给它一次可以做好的机会。在其他情况下，我们会让动物把注意力集中到我们想让它做的其他事情上去，那些它喜欢并且可以做好的事情。不论是哪一种情形，在调整了指令之后，我们都会观察是否可以让它把事情做对，这样我们才能去及时给予肯定，再给它点奖励。”

    “你是说吃的东西吗？”

    “食物确实可以作为一种奖励，”戴维说，“但是我们还想找到其他让它喜欢的东西。在我和沙姆共事前，它就是在不断的食物激励下进行训练的。不论什么时候，只要做对了，它就会吃到一条鱼。可是，你知道这样做的缺点吗？”

    “当然。它只会在饿了的时候才为你表演。这样你就得经常让它处于饥饿的状态。”

    “没错，这对于它和训练师来说都不是件好事。”戴维笑了，“我们不得不让它习惯于其他的鼓励措施，比如摸摸它的头。鲸鱼喜欢被抚摸。我们希望它能够明白，我们不会用惩罚作为激励手段，而且除了食物以外还有其他的奖励方式。”

    “你所说的变换奖励内容确实很有用。”韦斯停下笔，抬起头来，“可话又说回来了，我确实想把所有这些都应用到我的实际生活中去。我在想，从某种意义上说，金钱对于人类就像食物对于鲸鱼是一样的——它只满足了最基本的需求。如果我想要用你的办法去影响我手下人的工作表现的话，我还需要找到金钱以外的其他激励手段。”韦斯停顿了一下，然后说，“这真让人有点难以置信，但也许你和沙姆可以帮我找到答案。”

**及时给予肯定（2）**

    戴维笑了起来，他第一次在韦斯脸上看到了在他傲慢的外表下隐藏的孩子气。戴维突然转过身，走向附近的办公楼，从一扇敞开的窗子里拿出了一部手提电话，拨了一个号码，然后对韦斯说：“对不起，我得打个电话。”

    韦斯心烦意乱地走开了几步远，脸上又恢复了原来木然的表情。“我真傻，”他心里说，“有谁会去向鲸鱼求教自己的人际关系问题呢？”他看了看表，如果现在抓紧的话，他还能赶回旅馆去参加午餐会。

    戴维对着电话讲道：“安妮·玛丽亚？嗨，我是海洋世界的戴维·雅德利。你最近怎么样？”停顿了一下，训练师又接着说道：“是这样，我的朋友，我这儿有一个人想和你聊聊……对，他就在这儿。他叫韦斯·金斯利，他对我们如何训练动物非常感兴趣，并且想知道是否可以把这些原则和技巧应用到人际关系中去。他说他特别想把这些用到处理生意关系上去。”

    戴维听了一会儿，然后说：“我知道，难道这不是件好事吗？他从亚特兰大来。怎么样，我让他来听电话好吗？”

    韦斯走了过来，多少有些局促不安。戴维将电话递给了他。

    “请原谅，韦斯，”戴维说，“我想你可以从我朋友那儿得到一些帮助，所以我给她打了电话。也许你听说过她，她叫安妮·玛丽亚·巴特勒（AnneMarieButler），是一位非常有名的管理顾问。她写书并且周游世界，指导各种关于领导学和人类动机的管理培训班。她也住在亚特兰大。”

    韦斯突然之间觉得有点慌乱。安妮·玛丽亚·巴特勒这个名字他确实是熟悉的。她被认为是全国顶尖的女性管理者之一。刚刚从商学院毕业不久，年轻的安妮就开始经营自己的服装生意，她的公司在几年的时间里就成长为国际公认的引领服装潮流的厂商。她在雇用并留住优秀雇员方面所取得的成功就如同传奇故事一样，她也由此成为内部管理顾问、几本畅销书的作者，以及做人际关系巡回演讲的明星。韦斯看见过她的几本书，但却从未读过。他拿起电话，感觉有点不可思议。

    “喂？”

    “你好，韦斯，”一个友好的声音传了过来，“我是安妮·玛丽亚·巴特勒。我认识戴维很多年了，非常高兴能和你聊聊。我能帮你什么忙吗？”

    “这个，呃……”韦斯结结巴巴起来，“我在这儿和戴维聊天儿，想找到一些办法把他训练动物的技巧用到我的管理工作中去。”

    安妮·玛丽亚笑了起来，“几年前我也曾和你现在一样，一边看着那些鲸鱼的表演一边琢磨，‘天呀！他们是怎么做到的呢？’我是管理顾问，工作中总是在寻找那些可以传授给别人的想法和策略，帮助他们使手下人在工作中表现出最佳状态。当我认识戴维和海洋世界的其他训练师时，我感觉他们就好像是上帝派来帮助我的一样。在我发现了他们训练动物的一些秘诀之后，我开始将这些东西融入到自己的咨询、演讲和著作中。更重要的是，我开始把它们应用到处理自己的各种关系中去。”

    恍惚间，韦斯忽然有了一种奇妙的感觉，他觉得自己在恰当的时间来到了恰当的地方。安妮·玛丽亚的叙述仿佛是他几分钟之前经历的重现，这一切让他感觉像是在做梦。“非常感谢你能和我说话，”最后他鼓起勇气说，“也许你可以给我推荐几本你写的书，关于这些问题的书。”

    “为什么我们不见个面呢，那样不是更好吗？你什么时候飞回亚特兰大？”

    “星期五。”

    “噢，真是太巧了，下星期一早上，我会在市中心的希尔顿酒店做一个例行演讲。你也来吧，我们可以在演讲之后一起聊聊。”

    “真的吗？那太好了！”韦斯回答道，“多谢！”他把电话还给了戴维。当戴维和安妮·玛丽亚说过再见并挂断电话后，韦斯叫了起来：“我简直不敢相信，我要和安妮·玛丽亚·巴特勒见面了。我真得感谢你，戴维。”

    “我很高兴！”训练师真诚地说，两个人握了握手。

    韦斯翻了翻他的笔记本，飞快地复习了一遍他所记的东西。“我走之前，”他说，“你不介意我总结一下今天上午你所谈到的要点吧？”

    “请便。”

    建立信任

    及时给予肯定

    出错时调整注意力

    “你抓住了所有的要点，韦斯，”戴维说。然后他又补充道：“记住，你在沙姆表演中所看到的一切的基础和动力就是我们与动物之间所建立的积极的关系。”

    “说实在的，”韦斯的语调有点神秘，“你们从来没惩罚过它们吗？”

    “没有。有时候它们不想和我们合作，鲸鱼就像人一样。有时候它们在水池里的情况会不对头。人们都知道我们曾经有过因为情形不对而中断演出的经历，我们会告诉观众，沙姆需要退场一会儿。等其他动物替代上场时，沙姆就到后台的一个水池里去。”

    “然后怎么样？”

    “它很少在那儿待很久。这些鲸鱼喜欢表演。而我们越及时给予肯定，它们就越信任我们，表演得也就越好。”

    “你知道吗？很奇怪我今天会来这儿。”韦斯说。

    “怎么了？”戴维问道。

    “呃，我来海洋世界原本是想抛开工作上的事，可是我却发现自己来接受了一次管理学的培训。”

    “就像听上去的一样奇怪。”戴维说，“这就是和鲸鱼一起工作的真谛。”

|  |
| --- |
| **第2章 安妮·玛丽亚的演讲** |
| 接下来的那个星期一，韦斯·金斯利驱车来到城里安妮·玛丽亚·巴特勒演讲的酒店。把车交给门童后，他走进酒店，加入到了听众队伍之中。韦斯在服务台发现了写着他名字的胸卡，然后在大厅的边缘找了个座位坐了下来。等到听众席坐满的时候，主持人走上讲台，欢迎大家的到来。 |

**第2章 安妮·玛丽亚的演讲  
星期一**

    接下来的那个星期一，韦斯·金斯利驱车来到城里安妮·玛丽亚·巴特勒演讲的酒店。把车交给门童后，他走进酒店，加入到了听众队伍之中。韦斯在服务台发现了写着他名字的胸卡，然后在大厅的边缘找了个座位坐了下来。等到听众席坐满的时候，主持人走上讲台，欢迎大家的到来。

    “你们之中熟悉安妮·玛丽亚·巴特勒的工作或是听过她演讲的人都知道，我们今天得到的将是多么宝贵的经历，我们所听到的将是非常积极的东西。下面就请大家和我一起来欢迎目前商界真正积极的声音之一——安妮·玛丽亚·巴特勒。”

    在热烈的掌声中，一位迷人的满头金发的中年女士走上了讲台。

    “在我正式讲话之前，我想先问一下，你们之中有多少人是要听取别人汇报的，不管是在办公室还是在家？”大家笑了起来，与此同时，大多数人都举起了手。安妮·玛丽亚眨了眨眼，“我敢打赌，你们中的很多人都没有把自己当成家里的经理。”人们再次用笑声表达了赞同。

    “所以说，你们在生活中的若干角色都是在管理别人。”安妮·玛丽亚接着说道，“今天我想和你们谈一谈怎样激励别人。你们也知道这是你们作为领导者的工作。在此我想与你们分享一种可以激励他人的方法。这是我所发现的最有效的管理学真谛，很简单，也很深刻。而且，与其他简单而深刻的道理一样，它就近在你的鼻子底下。今天你们离开这里的时候，我估计你们会开始以一种全新的方式注意自己与他人的互动交流——一种帮助你建立积极人际关系、增加人们活力、改善人们工作表现的办法。它甚至可以使你成为更合格的家长。所有这一切都与你所关注的东西息息相关。

    “作为管理人员、团队领袖和家长，我们所需要的是一种关注与我们共事的人们身上的亮点和优点的方法。下面我会解释我的意思。请在座的诸位起立，好吗？”

    当大厅里所有人都站起来后，安妮·玛丽亚说：“我要交给你们两个任务。首先，我想请你们用大概一分钟左右的时间和你周围的人打招呼，就好像这些人并不重要，而你正在寻找另外一个更重要的人进行交谈。”

    听众席上很快充满了“嗡嗡”声，每个人都在彼此礼节性地打招呼、握手。多数人的声音都很低，彼此的目光也不接触。

    隔了一小会儿，安妮·玛丽亚宣布说：“好，行了。现在，我想再请你们用一分钟左右的时间和周围的每一个人打招呼，就好像他们是失散多年的老朋友，你非常高兴见到他们。”

    大厅里的气氛立刻被各种动作和高声的讲话激活了。人们微笑着，激动地握着手，并彼此拍打着后背。

    这一次，安妮·玛丽亚再试图让大家停下来就费劲多了。即便当她说“现在大家可以坐下了”的时候，屋子里的噪音仍然很大。人们很开心地还在用这种方式彼此打着招呼。

    最后，所有人都坐好后，安妮·玛丽亚问道：“好了，为什么我会让你们这么做呢？”所有人都笑了起来，仿佛他们也在考虑着同样的问题。“是为了说明一点关于活力的道理。”她继续说道，“我相信，要想激励别人并创造一个世界水平的组织或部门，你就必须知道该怎样去管理人们的活力。在我刚才请你们参与的两个活动中，哪一个产生了更多的活力？”

    “第二个。”听众回答道。

    “对了。那么我是怎么样来增加这屋子里的活力的呢？我所做的就是让你们改变了自己关注的焦点。第一次你们关注的是消极的——这些人无关紧要，你要找更重要的人。第二次我给了你们一个积极的焦点——这些人是失散多年的朋友。这种焦点的变化是不是使你们的活力产生了不同呢？答案绝对是肯定的！”

    这时，安妮·玛丽亚停下来喝了口水，听众们开始兴奋地交头接耳。很显然，她刚才的介绍起到了很好的效果。他们很急切并且已经做好了准备，更重要的是，他们已经被动员起来了。

    “好了，”安妮·玛丽亚继续说道，“你们中间有多少人在海洋世界公园看过沙姆的虎鲸表演？”屋子里大多数人都举起了手。“在结识了奥兰多海洋世界的动物训练师戴维·雅德利和他的同事们以后，我学到了他们成功训练鲸鱼进行表演的诀窍，并为此而着迷。

**表现管理学ABC**

    “现在，你们也许在想，‘到底训练虎鲸和调动手下人和子女的积极性有什么关系呢？’答案就是——息息相关。他们用来训练动物的方法用到人的身上，如果不能说更有效的话，至少是同样有效。为什么呢？因为我们可以和人交谈，他们和鲸鱼却无法对话。今天上午我想与你们分享这些方法，并且帮助你们思考如何将这些方法应用到管理中去。首先，我想告诉给你们的是我称之为‘表现管理学ABC’的原理。”

    讲台后的大屏幕上出现了一张幻灯片：

    表现管理学ABC

    A=催化剂（activator）

    任何引发表现的原因

    B=行为（behavior）

    发生的表现

    C=结果（consequence）

    你对所产生表现的反应

    “咱们先从A——催化剂开始。”安妮·玛丽亚说道，“我们所说的催化剂是指能够激发你想要的行为或行动的东西。海洋世界的训练师们用各种信号来暗示他们希望动物去做什么——打手势、拍水或吹哨。对于人来讲，催化剂可以是一套指令、一次培训，甚至是老板冲着他们大喊大叫。最常见的催化剂就是目标。在和一些组织打交道的时候，我常常请管理人员告诉我他手下人的目标是什么，然后我再去问他的下属有着什么样的目标。当我把两组答案放在一起比较的时候，几乎总是能发现它们的不同。通常情况下，这两组答案经常相差十万八千里！其结果就是，老板们总是批评下属根本就不知道自己应该做的是什么。这对于管理者和被管理者来讲都不是一种很有效的管理方法。

    “所有良好的表现都始于明确的目标。如果管理人员不能坐下来和自己的下属共同讨论并制定一个远大但可以实现的目标的话，这些下属就不可能明白老板到底希望他们做什么，也不知道良好的表现应该是什么样子的。如果你的手下不知道自己该干什么，那作为经理，无论你干了什么就都是无济于事的了。就连《爱丽丝漫游仙境》中的爱丽丝都明白这个道理。当她走到岔路口的时候，她发现柴郡猫\*坐在那里，于是她就问：‘我该走哪条路呢？’‘你要去哪儿？’猫反问她。‘我不知道。’爱丽丝回答说。‘那样的话，走哪条路都无所谓了。’猫立即回答说。

    “所以，ABC原则中的A很重要，不管引发表现的原因是什么，”安妮·玛丽亚继续说道，“但它肯定不是全部。在你通过制定清晰的目标激发起了你所想要的表现之后，你就要观察随后而来的行为，这也就是B所代表的含义。对于虎鲸来说，这种行为可能是跳出水面，驮着训练师绕场一周，用尾巴拍水溅湿观众，或者是鞠个躬；对于工作中的人来讲，它可能是与顾客进行有效果的交谈，达到一定的销售量，或者是及时地提交一份报告；对于孩子们来说，它也可能是打扫自己的房间或是做作业。

    “在发出指令后立即观察产生的行为是管理人员们经常忽略的，即使是在他们得到了所期望的表现时也是如此。一旦确立了目标并结束了必要的培训，他们就消失了。这样一来，他们就失去了控制表现管理学的第三步、也是最重要一步的先机，那就是C，或者叫结果，即在你得到了你所追求的行为之后发生的情况。在我们继续讲下去之前，我想先问你们一个非常重要的问题——当你在工作中做对了事情的时候，你通常会得到什么样的反应？”

    听众们开始思考这个问题，然后微笑，直到最后全场哄堂大笑。有人高声说出了所有听众所意识到的真实情形：“什么都没有。没有人说点什么。”

    “你说得完全正确，”安妮·玛丽亚肯定地说，“对于他们的表现，人们最经常得到的反应就是没有反应。没人注意也没人评论，直到——什么时候？”所有听众都知道答案：“直到事情开始出错的时候。”

    “当我在世界各地问人们‘你怎样知道什么时候你的工作做得很好？’我得到的最常见的回答就是‘当我没有被老板挂在嘴边的时候’。换句话说就是，没有消息就是好消息。但是看看下一张幻灯片——”

    催化剂

    行为

    结果

    “大家注意到聚光灯打在哪里吗？”安妮·玛丽亚问道，“它所指示的是刚才所说的三步A、B或C。从目前看，C对总体行动具有最强的影响。可是，刚刚我们都已经认识到了，在表现好的时候，我们得到的通常反应就是被晾在一边。事实上，你还可以做出其他3种反应。”

    大屏幕上又出现了一张新的图片：

    四种结果

    1．没有反应

    2．表示否定

    3．调整指令

    4．表示肯定

    “从某种程度上说，我们已经讲过了前两种反应，”安妮·玛丽亚说，“当然了，最常见的是第一种，没有反应。人们习惯了被忽略，他们认为这是正常的工作状态。人们真正注意的是表示否定。大多数人都是被一种不闻不问的方法所管理着。如果不犯错，他们就永远也听不到老板的声音。没有反应接下来的就是表示否定，这种反应可以以不同形式出现，比如被瞪上一眼，口头批评，甚至是某种惩罚。

    “屏幕上的后两种反应——调整指令和表示肯定——这些是最不常用的，但却是最有效的。让我们先来看一看调整指令。有人对我说，‘你不可能只是忽略那些很差的表现或是负面的行为’，这个我同意。我从鲸鱼训练师那里学来的是，如果这些聪明的大块头做了什么不可接受的事情，训练师们会把它们的精力和注意力调整回它们本应该做的或是其他的事情上去。调整指令是解决不受欢迎的行为的最有效方法。我在海洋世界的朋友戴维·雅德利告诉我说，训练师们不去注意鲸鱼的错误行为，而是立即把它们的注意力转移到另外一项任务上去，然后密切观察它们的表现，这样就可以让它们把动作做正确。

    “那么，对人该怎么用调整指令呢？首先，我想说的是，我认为调整指令是彻底扭转颓势的最佳方法。你会发现，在你试图应对一个人的否定态度时，这种方法百分之九十九会起作用。这是一种非常有效的方法，因为它使得当事人能够有机会回到正轨。与此同时，它没有以消极的方式将人们的注意力集中到出轨行为上去，因而保持了彼此间的尊重与信任。”

    在安妮·玛丽亚继续往下讲的时候，韦斯·金斯利的目光仿佛投向远方，不知不觉间回忆起了他在本宁公司（BenningCorporation）的老板迈克·塔尔梅奇（MikeTalmadge）——那个他所遇到的最好的经理。从他受雇于迈克的那一刻起，他就开始感觉到了这位老人对他的支持。迈克对他溢于言表的信赖使得韦斯比以往任何时候都更想取得成功，于是他全身心地投入了工作。

    韦斯记得有一天，他走进了迈克的办公室，迈克正在伏案看文件。当他抬起头时，他的表情非常严肃。“坐，韦斯。”他说，“我们需要谈点儿事。”

    “好的。”韦斯坐了下来，对于迈克的严肃举止有些迷惑。

    “这些是你上个月的销售报告，”迈克开口了，“里面提到你在和哈罗森工厂的人谈生意，是吗？”韦斯点了点头。“你知道吗，肖纳·迪特里希已经为哈罗森那笔生意谈了一年了。”

    “天哪，我真的一点儿都不知道！”韦斯尴尬地拍了一下自己的额头。

    “好吧，”迈克靠在了椅背上，露出了笑意，“我们得谈谈。这都是我的错，显然是我没有仔细给你介绍都有谁发展了哪些地方的客户。”迈克将他的计算机屏幕转了过来，让韦斯可以看到，“把你的椅子拉过来，离屏幕近些，我给你演示一下怎么样找到这样的资料。”

    韦斯感到一下子解脱了。老板的自责使得气氛松弛下来。韦斯急切地倾过身去，听迈克解释自己的错误。

    韦斯细细地回味了那一次谈话：首先，迈克在指出我的错误的同时并没有责备我。其次，他自己承担了责任，消除了我的压力。那使我能够以一种开放的、心甘情愿的态度去学习，没有任何惩罚的暗示。他将我弄糟了的工作详细地梳理了一遍，告诉我应该怎样做。最后，他表达了对我的信任和信心。当我离开他办公室的时候，我已经完全恢复了正常，并且更愿意为他和公司做出更好的业绩。

**调整指令的方法**

    韦斯意识到，他刚刚在脑子里回忆起了一个典型的调整指令反应的实例，因为他所感受到的迈克对待他的方式，及那次会谈对于他恢复活力和工作热情的作用，非常符合调整指令反应的定义。在那之后仅仅几个月的时间里，韦斯就成了公司的顶尖销售员，并将这一业绩一直保持到他离开本宁公司。当他把思绪重新拉回到安妮·玛丽亚的讲话中来时，大屏幕上又出现了另一张幻灯片。

    调整指令的方法

    ●尽可能快地、清晰而不带责备地指出错误

    ●解释错误的负面影响

    ●如果可以，将过错归结于没有清楚地解释工作任务

    ●详细地重新解释工作任务，并确保对方已完全理解

    ●表达你对当事人仍然充满信任与信心

    韦斯满意地发现自己已经理解了调整指令的作用，于是又将注意力集中到了讲台上。安妮·玛丽亚正在继续说道：“人们从自己的行动中能得到的第4个反应是表示肯定。海洋世界的训练师们可能会给鲸鱼一篮子鱼作为奖励，或者摸摸它们的肚子，再或者给它们一些玩具或是自由活动的时间。在工作中，这种反应可以是给予对方表扬，或是提供一个学习的机会，甚至是升职。对于孩子，你可以夸奖他们，同时给他们一个拥抱以示强调，让他们看会儿电视，也可以给他们点物质奖励或是某种特权。当一个好的行动得到肯定表示时，人们非常自然地想继续这一行动。调整指令的目的就是要得到肯定。

    “这里要特别强调一下，不要等到出现了绝对正确的行为之后才表示肯定。否则，你可能要等上一辈子。”

    大屏幕上又出现了一张幻灯片：

    表扬进步

    这是一个动态的目标

    “这就是海洋世界训练师们所做的。”安妮·玛丽亚接着说道，“如果他们想通过某个信号教虎鲸跳出水面并越过一道绳索，你们认为他们会怎么做呢？他们会在水里划着船、用扩音器高声喊‘跳！跳！’直到有鲸鱼跳过绳子然后游到船舷边吗？不会，除非是雇个会跳的鲸鱼。

    “在他们刚开始训练一条新的鲸鱼时，那条鲸其实是知道怎么样跳起来的，但却不知道该跳过绳索。所以，他们首先把绳子放在水下，其放置的高度刚好可以让鲸鱼贴着水池底部从绳索下方游过去。如果鲸鱼从绳子下方游过，训练师们根本就不予理睬。但每次鲸鱼从绳子上方游过时，他们就对它表示鼓励——喂它点吃的。

    “好了，沙姆可不是傻子。不一会儿的工夫，它就在想，噢，在这条绳子和食物之间好像有一种有趣的关系。于是它就开始更多地从绳子上方游过。那么你们认为训练师们会怎么做呢？他们开始把绳子升高。为什么要这么做呢？因为如果训练师们只是低头看着水底下然后说：‘沙姆，再来一次！’这样的演出可一点都不让人兴奋，而观众们则会东张西望，琢磨着鲸鱼在哪里。所以他们必须让鲸鱼跃出水面。”

    韦斯和其他听众都笑了起来。

    “这里所要说的就是进步——把事情越做越好——需要经常被注意到，被认可，并且被奖励。对人，我们也需要做同样的事——发现他们越做越好，即便做得不是完全正确，也要表扬他们的进步。通过这种方法，你就将他们推上了成功之路，并使他们可以在那里继续前进。”

    ——————————

    韦斯·金斯利认真地听着安妮·玛丽亚的讲话，她关于表扬进步的话让韦斯的脑海中又闪现出了一些往事。他记起自己和乔伊（Joy）初为父母时教女儿们学走路的情形。对于他们来讲，那是多么快乐的一件事啊——扶着孩子站起来，看着她摇摇晃晃地要迈步，然后突然一屁股坐在地上，嘴里却发出咯咯的笑声。两个小家伙学走路就像是一场游戏，一场没有规则约束的充满爱的游戏。

    但是，他现在意识到，那也确实是一场有结果的游戏。每次当她们中的一个站起来的时候，爸爸妈妈就会笑着拍手鼓掌。在这样懂得欣赏的观众的鼓励下，有哪个小孩子不会重复自己的表现呢？

    终于，那个值得纪念的时刻来到了，小家伙令人意想不到地迈出了尝试性的第一步。当然，随之而来的依然是她再次坐倒在地，但她还在为父母祝贺的掌声兴奋不已。韦斯一把抱起她，骄傲地将她拥在怀里。“你会走路啦！你会走路啦！”他不断地叫着。想到这里，韦斯不由地微笑起来。那就是表扬进步，没错。当她们第一次没有站稳并走好的时候，我没有打她们的屁股，这是多么正确啊，不然的话，大概等到她们十几岁的时候也还只能在房子周围爬来爬去呢！

    “好了，让我来问你们一个问题，”安妮·玛丽亚继续说道，“你们认为做哪件事更容易一些，是发现别人做的错事，还是发现别人做得正确的事情？”

    所有人异口同声地回答道：“做错事！”

    “你们又说对了！回答得好极了！”她说道。而她的听众们立刻意识到，她正在以一种夸张的方式向他们表示肯定。

    “发现别人做错了事确实是容易的，”安妮·玛丽亚肯定地说，“你所要做的就是等着他们把事情搞糟。这时，你就可以通过指出他们的错误来表明自己多么聪明。我把这叫做猫捉老鼠式的反应。其实这种做法毫无建树可言。事实上，许多老板就像我们刚才所说的，是‘海鸥型’经理。他们把手下人撂在一边不管，直到后者做错了事情。这时，他们就会扑出来，狂吼乱叫一气，冲每个人发通火。这就是过去那种不闻不问的老办法。”韦斯和在场的许多听众都发现自己就经常采取这样的方法。

    “发现别人做得正确的事情被我叫做鲸鱼哲学反应。”安妮·玛丽亚说道。全场听众的笑声证明他们十分认同她的比喻。“做出这一反应要难得多，因为它需要耐心与自我控制。如果你一直都在忽略别人做得正确的事情而总是用‘猫捉老鼠’的办法，你就特别要学习用一种全新的方式去观察手下人所做的一切。你甚至可能还要特意去忽略那些在过去吸引你全部注意力的、令你不快的行为。换句话说就是，你要改变你所寻找的目标。去寻找做得对的事需要花更多的力气，但是它所换来的回报却远远大于你的付出。它能够让你的下属在工作中达到你的期望值，也能让你的孩子在家里表现更好。

**鲸鱼哲学反应**

    “如果能一边拍着对方的背一边说诸如‘干得漂亮’和‘做得好’一类的话，就会使得表示肯定的效果持续下去。我把这称为‘好样的’反应。但是真正的鲸鱼哲学反应却远不止这些。真正完整的鲸鱼哲学包括若干步骤……”

    屏幕上出现了一张新的幻灯片：

    鲸鱼哲学反应

    ●立即表扬别人

    ●具体指出他们哪些做得对，哪些做得基本正确

    ●与他们分享你对于他们所做工作的积极感觉

    ●鼓励他们继续好好工作

    “几星期之前我的一次有趣的经历可以进一步说明鲸鱼哲学反应。”安妮·玛丽亚说，“我当时在拜访一位朋友，他是一家零售连锁店的地区经理。我们走进了他的一个店，这家店的经理向我们问好。我的朋友对她说，‘为什么你不带我们来一次愉快之旅呢？’经理迷惑地看着我们，我的朋友说，‘带我们看看这儿所有经营管理顺利的地方。’

    “经理非常高兴地向她的老板介绍了店里表现优秀的员工和他们的工作成果。这使得她有机会可以在老板的面前现场表扬她的手下人。我也明显地感觉到，这次经历将鼓励所有人在今后的工作中能够高水平发挥。你也许会问，‘这个地区经理难道对于这里经营管理不善的东西就不感兴趣吗？’

    “当然感兴趣。听听他在结束了愉快之旅后是怎么对那个经理说的吧，‘现在我已经看到了顺利的一面，那么，你有没有面临什么需要我和总部的工作人员帮助解决的问题呢？’由于感觉到老板并没有恶意，那位经理原原本本地提出了需要改进的问题。”

    坐在听众席上的韦斯·金斯利禁不住想起了戴维·雅德利给他讲的，如何用没有恶意的方法与鲸鱼建立信任。

    “那位地区经理做的最让我欣赏的就是——”安妮·玛丽亚说道，“他首先强调了积极的东西，然后再让他的经理从她自己的角度说明，哪些事情进行得不够好。”

    又一张幻灯片出现在屏幕上，写的是安妮·玛丽亚所命名的两种反应：

    猫捉老鼠

    发现别人做的错事

    鲸鱼哲学

    发现别人做得正确的事情

    “如果你是在‘猫捉老鼠’这样的环境下成长起来的，你可能就会一直用同样的态度来对待别人。但是，如果作为管理人员，你的目标是改善员工的表现，那么开始在工作中使用鲸鱼哲学就是至关重要的了。我认为你们现在应该可以发现，我们中的许多人经常反其道而行。我们往往把注意力集中在不好的表现上，而没有集中在好的表现上。在这一过程中，我们恰恰强调了那些我们所不想要的行为。

    “注意力就像阳光一样，我们关注什么，什么就会生长；我们忽略什么，什么就会枯萎。我要指出一个误区，它经常给我们所有的人际关系造成麻烦，不论是和我们工作中的下属，还是和家里的配偶与孩子。想想看，你们通常是在什么时候对别人加以注意的？是在他们做错了事情的时候，对不对？而你们又是在什么时候对他们不太注意的呢？是在一切都正常的时候。比如说，作为父母，我们会说，‘孩子们在一起玩得很好，他们的表现好得一反常态。是该喘口气的时候了，对不对？’”

    安妮·玛丽亚停下来看了看她的听众们，“错了！就在这个时候，就在一切都进行得非常好的时候，我们失去了一个进行催化的大好机会。我们的脑子休息了，思想懒惰了，也不再去注意别人或与别人交流了。但是如果你在别人做了正确的事情之后能够不断地给他们肯定的、具体的反馈，你认为得到的收获会更多还是更少呢？”

    “更多。”听众们回答道。

**说点表示肯定的话**

    “没错。这就是为什么在别人的表现超过了我们的期望值或者在他们改正了自己所犯的错误时，我们要清醒，要做一些表示肯定的事，说一些鼓舞人心的话。如果只能让我为管理人员们指明惟一的一件事，那么就是这件了。”安妮·玛丽亚转过头，指着投影屏幕上出现的另一张幻灯片：

    当一切进展顺利的时候，

    清醒点，

    说点表示肯定的话！

    韦斯·金斯利心中想道：“她说得对，我得开始多多照着做了。”

    “我希望你们明白，”安妮·玛丽亚说，“我知道转移你们的注意力并非易事，特别是在你已经养成了‘猫捉老鼠’的习惯——总是挑错并且批评别人之后。你需要一种方法来不断地提示自己，要对他人多运用鲸鱼哲学。不妨这样设想一下，当你和下属或家人在一起的时候，每个人的身上都挂着一个牌子，上面写着‘找找看，我做对了什么’。

    “我在商界看到很多成功运用鲸鱼哲学的例子，整个团队和公司的形势从此扭转乾坤。我希望你们每个人都开始运用这一方法，从今天白天的工作或者今晚回家时开始。下决心向身边所有的人表示肯定。一旦你踏上了这条路，特别是在你由此获得了一些小小的成功之后，你就会发现它是如何激活了你的人际关系的。然后你就会备受鼓舞地继续这样做下去了。

    “当然，有时候你会忘记运用鲸鱼哲学，并且做出一些否定的表示。你可能会在度过了很糟糕的一天后回到家，把火气撒在什么人的身上，但是如果你有意识地在所有人际关系中都尽可能表示肯定，最终也就会养成这样的习惯了。它将会以你意想不到的方式给你带来巨大的回报。”

    韦斯在笔记本上写下了“在我的人际关系中及时表示肯定”，然后在下面画了道线。

    “我还要提一句，”安妮·玛丽亚继续说，“鲸鱼哲学还可能会为你省去许多烦恼。不久前，我在机场票务柜台前排队，前面那位男士对服务员说了许多难听的话。他对预订机票表示不满，因为飞机延误而大喊大叫，并且批评航空公司的效率低下，言辞十分尖刻、粗鲁。最后，服务员向他指示了登机门，他走了。轮到我办手续了。我跨上前去对服务员说，‘你对付那家伙的办法真是棒极了。我真惊讶你竟然能够保持得这么沉着冷静！’

    “‘谢谢，’她说，‘谢谢你的赞扬。刚才那位朋友要去芝加哥，可他的行李却想去西雅图。’”全场哄堂大笑。笑声刚落，安妮·玛丽亚又继续说：“然后她给我升到了头等舱。当你表示肯定时，你就会开始注意在人们行动之后的你自己的一言一行。我敢保证他们的表现会改善，而你和他们的关系也一样会改善。只要记住一点就够了——你总是有所表示的，即使是在你什么都没有做的情况下也是如此。所以，问一问自己，你的反应是怎么样的，是没有反应？还是表示否定？是调整指令，还是表示肯定的——鲸鱼哲学反应？你的鲸鱼哲学反应用得越多，效果就会越好。

    “有人问我，‘对于工作中不可接受的行为或者很差的表现该怎么办？你怎么对付？’我通常会推荐调整指令反应。可是，如果有人心里很明白但却继续表现不好，那就是态度问题了。这时调整指令反应就没有什么作用，因为当事人知道他们该做的是什么。他们需要非常准确地理解，他们所做的是你所不能够接受的。但这时仍要记住，最好不要用否定表示。你可以立即清楚地告诉当事人，他们所做的是不可接受的——包括他们的行为带来的负面影响以及你的感受——失望、不解、失落。但是，由于你并不希望将焦点集中在你的感觉上，所以最后一定要以对当事人本身的肯定作为结束语。你要让他们明白，你不能接受的只是这种行为，并非他们本人。”

    安妮·玛丽亚继续说：“当今社会，事物的改变是如此迅速和频繁，因此没有几个人能够永远是他们所从事工作的专家。我们大多数人都是在不断学习的，所以如果有人犯错误，就算再给人家一次机会也不为过，这个时候运用调整指令要比表示否定更合适。

    “你们还要记住，无论什么时候，只要你批评了别人的行为或是给了对方一个否定的反馈，不管你多么小心地去措辞，结果都会破坏或削弱你与他之间的关系。如果你不断地这样做，你就会彻底毁了这种关系。他们会对你失去信任并开始用同样的方法对待你。

    “这里我们不妨将人际关系比做银行账户。如果你在平时已经给了对方许多肯定、赞扬，就如同你在银行里存了款，那么，就算你对他做出了否定表示，想纠正他的错误，对方可能也不会太介意，反而会得到更好的成效。

    “现在，为了感谢你们今天上午在这里对我所表现出来的充满了鲸鱼哲学的精神面貌，我要给你们每个人一件小礼物。”安妮·玛丽亚冲着站在听众席后方一些手持盒子的人做了个手势，这些人便开始沿着过道将手中的东西传递给在场的听众。

    安妮·玛丽亚继续说道：“各位得到的礼物，就是我和我在海洋世界的朋友们用来代表鲸鱼哲学的象征物。”

    当人们收到并打开礼物看时，观众席上出现了一阵阵的骚动和兴奋的议论声。那是一个个造型优美、颜色逼真的跃起的鲸鱼的模型。在鲸鱼的肚子上刻着“鲸鱼哲学”几个字。

    “你们可以用这份礼物在你们的组织中开展一个活动，”安妮·玛丽亚解释说，“如果你发现有人做了正确的事情，你就送给他一条鲸鱼，并让他把这条鲸鱼传给另外一个做了正确事情的人。如果你需要更多的鲸鱼，请告诉我。我敢担保它们会像魔咒一样有效。”

    安妮·玛丽亚这番带有启示和实践作用的建议显然打动了听众。演讲结束时，全场观众都起立为她鼓掌喝彩。掌声渐歇的时候，麦克风开始播放一首韦斯非常熟悉的歌，微笑的人群中很多人都跟着附和起来。

    \*从前英国柴郡盛产干酪，人们喜欢把干酪做成咧嘴笑的猫的形状，后常用于形容人咧嘴傻笑。《爱丽丝漫游仙境》一书将“柴郡猫”用做一只猫的名字。

|  |
| --- |
| **第3章 解说鲸鱼哲学** |
| 不同的人需要不同的激励。海洋世界的训练师们发现，除了食物，对一个动物有效的手段并不一定对另外一个动物同样有效。这让他们开始仔细观察，并最终发现了每条鲸鱼喜欢什么和不喜欢什么。 |

**奖励进步**

    “是你吗，韦斯？你好吗？”

    韦斯从座位上站起来，他一直在咖啡店里等着安妮·玛丽亚的到来。“我非常喜欢你的讲演，”他说，“谢谢你请我来！”

    他们坐下，点了咖啡。“这么说，你曾经在海洋世界和我的朋友戴维·雅德利待过一阵。”安妮·玛丽亚说道，“你见到他的老师了吗？”

    “你是说沙姆吧。戴维和他的老师对我都很好。你是怎么认识戴维的呢？”

    安妮·玛丽亚微笑着靠在了椅背上。韦斯发现她从不错过任何一个讲故事的机会。

    “有一天，”她开始讲了起来，“当时我正在佛罗里达和一个大公司合作，我把自己那一个班的学员都带到海洋世界，看了沙姆的表演。你看过了吗？”

    “看过了。”韦斯回答说。

    “是不是很奇妙？那些鲸鱼真棒。它们引起了我的思考。每当我走进一个商店、一家餐馆或是其他的商业场所，看到那里充满生机与活力，我就想知道为什么。是什么造就了这样良好的环境，使人们都为自己所做的工作感到兴奋？我去看沙姆的表演时发现，训练师与鲸鱼们都似乎度过了非常愉快的时光，并将这种快乐的情绪极大地传达给了观众，于是我就想找到他们管理方面的秘密。所以，就像你做的一样，我去找了训练师——我们的朋友戴维·雅德利，问他秘密是什么。你瞧，他们用来训练鲸鱼的原则和我用来培训管理人员的是一模一样的！从那时起，我就开始将发现别人做正确的事情称为鲸鱼哲学法。”

    “你讲的和我在海洋世界那里学到的是一致的。”韦斯说，“戴维告诉我们说，他们训练动物所做的一切的基础就是无害原则——与它们建立信任的、积极的关系。很显然，没有反应和表示肯定对于他们试图让鲸鱼去做的事情是有害的。而另一方面，表示肯定——特别是你的鲸鱼哲学反应——将是最关键的。但是，我最感兴趣的还是调整指令反应。这也是人们会问的，因为大家都很关心该如何处置不恰当的行为或者不能让人接受的表现。”

    “你说得对，”安妮·玛丽亚说道，“调整指令反应非常重要。”

    “依我的理解，”韦斯说，“如果处理得当，就会得到鲸鱼哲学式的结果。你会发现人们改正了他们的错误，或者改善了他们的表现，从而建立起更加信任的关系。”

    “你说得完全正确，韦斯。很多人都没有发现这两者之间的联系。”

    “我想我之所以对此感兴趣，是因为这与我所受教育完全相反，我是说它与多年来我从父亲、老师以及老板们身上学到的东西相反。”

    “许多‘要么言听计从，要么死路一条’式的东西，对吗？”

    “没错，”韦斯说，“我身边一直都有这种榜样，促使我成为一个猫捉老鼠式的经理和家长。”

    “这种情况司空见惯，是‘猫捉老鼠’的自然连带结果。老板冲着他的一个经理喊，这个经理冲着他的副手喊，副手回到家冲妻子喊，妻子就去冲着孩子喊，而孩子就会去踢小猫小狗。”

    “你知道吗，安妮·玛丽亚，”韦斯沉思着说，“真是奇怪，所有这些对表示肯定的强调好像给我的烦恼事指出了新的解决方法。这两次经历——我和戴维在海洋世界的那次，以及今天听你讲话这次——我都在想，要与我生活中的人以一种与以往不同的方式进行交流。我曾想，‘为什么不及时表示肯定？这些人在我身边工作了这么久，而我一直把这一切当做理所当然的事来对待。他们应该得到更好的待遇。’现在，这种想法在我心里已经越来越明确了。我想，只要别人把一项工作做得正确，我就应该对他们表现出鲸鱼哲学反应，对吗？”

    “不完全对。”

    韦斯看起来有些不解。

    “我只是反对你说的‘正确’，”安妮·玛丽亚说，“听起来你好像是要等到他们做到完全正确才做出反应似的。记得我说过的关于海洋世界的训练师们是如何训练鲸鱼跳出水面的吗？”

    “他们奖励进步——任何朝着期待的方向前进的动作。”

    “完全正确！你该按照同样的规则去做。”

    “有道理，”韦斯说，“但是难道有时你不怀疑鲸鱼哲学反应是耍手腕吗？我可以理解鲸鱼在做了训练师希望它们做的事情后得到奖励的原因，但是我反对仅仅通过物质奖励和言语上的认可来管理人类行为的观点。他们有自己的头脑，他们不会仅仅因为期待被奖励而去做别人想要或需要他们去做的事。他们做事情是因为他们认为这些是应该做的。”

    安妮·玛丽亚赞同地点了点头，“我真高兴你能想到这一点。这里面有两层含义：首先，不需要被其他人激励而做事情的人只有企业家，他们要么拥有自己的生意，要么是为自己工作的自由职业者。他们是自觉的，而且他们的目标与整个组织的目标是联系在一起的。事实上，他们个人的目标通常与组织的目标是相同的。其他任何人——雇员、家里的孩子，或者是海洋世界的鲸鱼——被要求做的事情都是组织需要他们去做的事情，而且是那些如果让他们自己选择，他们可能会选择不做的事情。”

    “就像我的孩子们在家得保持房间整洁一样。”韦斯笑着说。

**激励的方法**

    “没错，”安妮·玛丽亚说道，“所以，找到驱动别人的原动力是非常重要的。其次，你也并不希望别人完全依赖你的注意或评价，那样的话，他们只会在你看着的时候才会好好干。良好管理的关键，是如何让别人在你不看着的时候也会做正确的事情。没有哪个管理者希望他的手下只是因为想得到表扬或升职才好好表现。我们也不希望我们的孩子在每次表现好或者每做了一件家务事后都来要一块饼干。你并非想让他们对奖励产生依赖，你想要的是让他们因为自己喜欢而去做那些正确的事。就像那些你在沙姆的演出中看到的鲸鱼一样，它们在为观众表演的同时也得到了快乐。鲸鱼哲学反应的最终目标是帮助人们变得自觉。”

    “你的意思是说，如此一来，鲸鱼哲学就会从他们自己内心产生，对吗？”

    “对。正如你希望的那样，人们开始自己去发现自己做了正确的事情并继续这样做下去。”

    “那要怎么样才能做到呢？”

    “有很多方法。当你做出了许多鲸鱼哲学反应后，你就会开始习惯性地对人说一些诸如‘我敢打赌你在最后期限前完成那个项目的时候一定感觉不错’或是‘你一定为自己在那份报告上所付出的努力而感到自豪’之类的评语。或者，当你知道他人一定在为自己的表现感觉良好的时候，你就可以说，‘告诉我感觉怎么样？’或是‘干了这么棒的一件工作感觉如何？’然后认真地听他们说并反复强调他们的自豪和成就感。”

    “我懂了，”韦斯一边说一边点头，“所以，即使是鲸鱼哲学反应本身也不是最终目的，它只是帮助人们实现‘发现自己做得正确的事情’这一最终目标的手段。”

    “对了！”

    “太棒了。顺便问一下，安妮·玛丽亚，是谁教你要及时表示肯定的呢？”

    “我父亲，”她回答说，“他是一个海军军官。在我小时候，他告诉我说，‘拥有权利是一件了不起的事情，但是不要利用它。你能够真正让人们做你想让他们做的事情的惟一途径，就是与他们建立起一种积极的、信任的关系。对人要及时肯定，这样你就会得到积极的结果。’”她看了看手表，说：“我得搭出租车去机场了。我明天要在芝加哥做一个演讲，并且答应了今晚要和会议组织者一起吃饭。”

    “我开车送你吧，”韦斯坚持着说，他希望能够抓住机会与这位新结识的良师益友多待上一些时间。

    韦斯付了账单，然后他们离开咖啡店，穿过大厅来到酒店大门口。等了一小会儿，门童就将韦斯的车开了过来。一上路，安妮·玛丽亚就说道：“我能看得出来，你已经下决心一回家就开始去注意别人做得正确的事情。但是，我还想让你考虑将鲸鱼哲学反应作为你们公司的一种战略。事实证明，如果一个组织的管理者能够认真对待这一概念并将其应用到工作中去，那么它就会对该组织最根本的东西产生直接的影响。”

    “怎么会呢？”韦斯问。

    “如今，任何新的经营举措，不论是技术还是服务的革新，抑或是价格战略，都会立刻被别人知晓并被抄袭。也就是说，你仅有的、真正可竞争的空间只是你与员工的关系。如果他们信任、尊重你，并相信你制定的目标，他们就会想方设法去取悦你的顾客。一旦你拥有了这些，再加上你的一些其他优势，比如产品质量、价格和市场营销以及送货上门等等，那就没有人能够战胜你了。你与下属的关系，以及下属与顾客之间的关系，任何竞争对手都永远无法从你这里偷走，只有这一样东西是你惟一拥有的。”

    “在你今天上午的讲话中，”韦斯说，“对我触动很大的一点就是，我们总是通过我们对于他人行为的反应来强调着某些东西。我从没意识到，即使是在我忽略别人的时候也会对他们的表现产生影响。现在我已经认识到了鲸鱼哲学的作用，我准备将它作为建立信任关系和激励员工的优先原则。”

    “但是，要记住，”安妮·玛丽亚警告说，“不同的人需要不同的激励。海洋世界的训练师们发现，除了食物，对一个动物有效的手段并不一定对另外一个动物同样有效。这让他们开始仔细观察，并最终发现了每条鲸鱼喜欢什么和不喜欢什么。鲸鱼哲学反应是一个好的开始，但是过了一段时间以后，它就会变得听起来很空洞。了解激励和驱动每个人的不同办法，会有助于你在他们的动力中再加把劲。”

    “那么观察别人是不是发现激励他们的东西的最好办法呢？”韦斯问道。

    “那是一种办法。但就像我提到的，我们与人相处的最大优势就是我们可以和他们交谈。”

    “也就是说，我应该问问我的员工他们的动力都是什么，对吗？”

    “对，跟他们说，‘我知道你在解决库存问题上一直干得很好。从短期和长期的角度，我该用哪种最好的方式来承认你所付出的努力呢？’”

    “你说的从短期和长期的角度是什么意思？”韦斯问道。

    “短期是指那些每天激励那个人的东西，而长期就是指对于某一特定的表现阶段的适当的认可——以月份、季度或是年度来计算的时间段。但是要记住一件很重要的事情，不管你说的是短期还是长期，不要自以为你知道激励这个人的动力是什么。”

    “你能给我举个例子吗？”

    “当然。假设你对某人的表现感到满意并说，‘为了肯定你在处理客户关系方面所做的优秀工作，我准备让你承担起更多的责任。’但此时，这个当事人的家里正有人生病，他需要的应该是更多的现金。

    “然后你可能又会对另外一个值得你做出鲸鱼哲学反应的人说，‘我对你的工作非常满意，我已经给你争取到了加薪。’但此时，这个当事人并没有迫切的经济需要，她也许在想，‘我真正想要的是在这儿承担起更多的责任。’看看你都干了些什么呢？你给了一个想承担更多责任的人加了薪，而给另外一个需要加薪的人赋予了更多的责任。”

    “所以，”韦斯说，“规则就是，永远不要以为你知道可以激励别人的东西是什么。”

**真诚和诚实时才会奏效**

    永远不要以为你知道

    可以激励别人的东西是什么

    “所以说，问一问绝对没有坏处。”安妮·玛丽亚说。

    当车开上高速路的时候，两个人都沉默了一会儿。然后韦斯首先开了口：“如果我说错了请你更正，我觉得不应该总是机械地使用鲸鱼哲学。如果只是装模作样地说‘噢，干得不错，赫布，继续好好干吧’之类的话，别人会知道你说的并不是真心话。”

    “我同意。戴维从虎鲸那里懂得了这一点。他发现，如果你对一条鲸鱼很真诚，它会知道。你没法骗虎鲸。当你抚摸它们的时候，它们能从你的手上感觉到你是否真诚。当它知道你并不真诚时，它就不想与你合作了。它会自己游开。”

    “在我的公司里，”韦斯说，“不真诚经常被叫做虚情假意或者拍马屁。人们能够看穿虚假的赞扬。那些赞扬会让他们感到怀疑，然后他们就会匆匆地‘游开’。”

    “很多管理者都这样对付手下人。”安妮·玛丽亚说，“只有当手下人的表现没有达到某一特定要求的时候，他们才会注意到。所以当经理们突然用表扬、鼓励或是奖励的时候，总是让人感觉不太真实。当事人会想，‘我老板又要干什么？’其结果只会被别人当做耍手腕。”

    韦斯皱起了眉头，“坦率地说，这就是我所担心的。我过去对手下人总是采取‘猫捉老鼠’的态度。一旦我跳出过去的轨道，转而开始及时表示肯定，或者将我的否定表示改为调整指令，会出现什么结果呢？他们会不会明白呢？”

    安妮·玛丽亚点着头道：“对此，我的原则就是，鲸鱼哲学只有在你真诚和诚实的时候才会奏效。”

    鲸鱼哲学只有在你

    真诚和诚实的时候才会奏效

    “如果你怀疑你的手下认为你的肯定不真诚，”安妮·玛丽亚说，“你就花点时间去证明，事情并非像他们想的那样。要预见到你手下人的反应，诚实地面对他们，承认你曾经经常否定别人，并且想做出改变，然后与他们共享鲸鱼哲学的方法，并请求他们的帮助。”

    当他们抵达航站楼并驶上通往离港航班候机厅的坡道时，安妮·玛丽亚给出了最后一条建议，“无论是从生产率还是从个人满意的角度衡量，我们都有很多利用‘猫捉老鼠’的原则而得不到预期结果的例证。我希望能看到有许许多多的管理人员以一种慎重的、系统的方式来使用鲸鱼哲学反应。别怕让你的手下参与进来。记住，去发现你自己在做得正确的事情，表扬你自己的进步，并且要有耐心。当一件事值得去做时，要坚持做下去。”

    “祝我好运吧！”当车停在候机厅入口前时，韦斯说道。

    “你会成功的。”安妮·玛丽亚热情地握了握韦斯的手，然后从行李箱中拿出几张纸递给了韦斯。“我们刚才一直在谈真诚的问题，还有真诚对处理人际关系的重要性。但是有时候真的是不知道怎么说才好。这上面有一些例子，可能会帮你开始做起来。”她又给了韦斯一张名片，“保持联系吧！告诉我进展如何。”

    韦斯的直觉告诉他，安妮·玛丽亚是认真的，而她给自己的支持是积极的，也是会持续下去的。他看了看她给的那几张纸。

    一些“鲸鱼哲学”反应

    在工作中

    对管理人员：

    你在会上提出的建议十分出色。你设计的开场白是为了引起人们的注意，我果然看到A女士在你说到XX的时候，神情很振奋。你在那么短的时间内所做的一切非常有助于客户对我们树立信心。你的话给我们所有人都增了光。继续好好干吧！

    对一个工作团队：

    咱们这个组在融洽合作与履行责任方面都非常出色。在接任本组的领导工作期间，是你们帮助我转换了角色，让我从老板变成了协调人。我更喜欢这样的角色。希望我们这个团队继续好好工作。

    对一个做出贡献的个人：

    我很欣赏你在报告中自创的数字分组的方式，这样更容易看清结果。我想推荐所有人从现在开始都使用你的方法。期待你今后想出更多的好主意。

    在家里

    对十几岁的儿子：

    我真高兴回家看到你把车库打扫干净了。我原打算这个周六自己干这活儿，没想到你提前做了。这下我可以放松放松，干点别的了。你让我松了口气，巴德，非常感谢你！

    对一个刚上一年级的孩子：

    早上我刚叫你一遍你就起床了。当时我们都在忙着收拾东西各自上路，你知道你一叫就起帮了我多少忙吗？非常多！

    对一个十二岁的女儿：

    我非常喜欢在开车送你去运动和上课的路上跟你聊天。听你说你和你朋友们的事情真有趣。我希望在你成长的过程中我们还能继续这样的交谈。

    对一个学龄前儿童：

    你没用别人帮忙就自己系好了鞋带、选好了要穿的衣服，真是棒极了！继续努力。我真为你感到骄傲。

    一些调整指令反应

    在工作中

    ●比尔，我知道你在使用新的结算系统时遇到了麻烦，我准备让贝蒂帮你一把。（一段时间后）干得不错，比尔。你交上来的报告说明你在使用这套系统方面已经成了佼佼者。如果你有什么问题尽管告诉我。

    ●我们希望在这个项目上，每个人的才干都可以最大限度地发挥出来，埃利森。这就是我把你派到乔治那一组去的原因。在那里，他们会用上你所有的技术。（一段时间后）祝贺你，埃利森。我早就知道你是跟乔治那一组工作的最佳人选。我非常欣赏你的工作。

    在家里

    （孩子没有好好喂宠物。）

    我现在不让你喂宠物了，去用吸尘器打扫卫生吧。我知道你喜欢做这项家务，而且房间也确实该打扫了。（一段时间后）经过你的打扫，这房子看起来真漂亮！

    （孩子们正在因为看电视而吵闹。）

    为了让每个人都满意，我们需要为看电视制定一个计划。（一段时间后）我真高兴你们两个能按照那天我们在厨房里制定的计划看电视！

    韦斯·金斯利将安妮·玛丽亚给的这几张纸折好，放在手提箱里——那里面还装着他听安妮·玛丽亚演讲时做的笔记。也许遇到戴维·雅德利和安妮·玛丽亚只是一个偶然，但是作为一位经理，他开始对自己的能力更加有信心却绝不是偶然的。

**鲸鱼哲学的书评（1）**

    从“不批评就是最好的表扬” 到“鲸鱼哲学”

    中国人民大学公共管理学院 刘昕 博士 教授

    文章题头：

    如果一位演员从来听不到观众的喝彩；如果一位工作出色、进步明显的下级从来听不到上级对自己的表扬；如果一位为家庭和孩子所付出辛劳的妻子从来得不到先生的称赞；如果一个好学上进、知错就改的孩子从来听不到父母对自己的夸奖……

    正文：

    妻在一家很大的银行总行工作，她的工作是很多大学生、研究生打破脑袋都想得到的。结婚之前，我就知道，妻生性善良，为人温和，尽管对于升迁等名利问题从来都持一种无所谓的态度，但是对工作却非常上心，兢兢业业，对加班从来就没有抱怨过。但是。然而在结婚几年以后，她常常半开玩笑半认真地跟我说，她最大的愿望就是回家当太太。起初，我以家庭经济状况不允许，一个人不工作容易脱离社会，甚至可能会导致婚姻危机等等来说服她，吓唬她。但是，后来我发现，尽管妻并非是那种贪图享受的人，但是她却一直有回家做全职太太的愿望。一次，我追问她到底有没有搞清楚自己为何总会这种想法，妻这回很认真地思索了半天，轻声地冒出一句话：“我好像从来就没有从工作中得到过快乐”。她的回答让我很吃惊，我突然明白了，妻想回家的念头，是无法用过去我所陈述过的那些理由来打消掉的。

    作为一位从事人力资源管理领域的大学教授，我整天不是看书写书、讲课，就是指导研究生，做咨询，忙得晕头转向，但是由于觉得工作充满了乐趣，所以也不觉得辛苦。妻曾经很是羡慕和不解我对工作的痴情，但是我却并没有在意她的想法，现在才明白，原来妻对工作竟然跟我有这般截然不同的感受。

    然而，尽管我经常向企业传授如何让员工从工作中找到快乐的原理和实践，但是我却并非妻的上级和老板，所以只能鼓励妻努力尝试从工作中寻找乐趣。我劝她说，工作中的快乐是人生快乐的一个重要组成部分，尽管回家可以让自己逃避工作中的烦恼，但是这辈子体会不到工作的乐趣似乎也是一种很大的遗憾。我跟妻商定，尝试之后如果还是不行，在经济条件许可的情况下，就让她回家，让她自己去找些自己能够从中得到快乐的事情也许才是真的对她好。

    妻于是尝试着尽可能地把工作做得更好，并且在一次机构改革中更换了一个部门。几个星期以后的某一天，妻兴高采烈地回来，跟我说，“我把昨天写的报告给头儿看来，你猜头儿说什么来着？”我摇摇头，她兴奋地告诉我，头儿跟她说，看一篇好的文章就好像是喝了一瓶好酒。我知道她的头儿喜欢喝两口，当然知道这是他对妻的一句口头表扬。然而，令我没有想到的是，已经三十出头的妻却会因为一句表扬这么兴奋，就像是刚上小学的孩子被老师表扬的那种兴奋。这使我终于发现，能够让她快乐的其实并不是加薪、不是奖金，也不是升职，而只不过是领导的一句轻描淡写的表扬。从那以后，妻像是变了一个人，觉得上班也有意义了，跟同事们的沟通也更顺畅了，心情自然也好了很多。至于回家之事，再也没有提起。

    妻的这种转变不禁让我想起中国不少企业的领导者经常振振有词地挂在嘴边的一句话：“我不批评就是最好的表扬”。意思是说：不要工作干出点成绩就到领导这里来讨表扬，要学会任劳任怨；另外，我这个人对下属工作的标准要求是很高的，一般人很难达到我的要求，甚至可能根本就没有人能够让我满意，所以，我不批评你，已经说明你的工作干得相当不错了。那么，人到底是否需要得到表扬呢？表扬对于一个企业的员工来说到底有多大的价值呢？本人不敢说所有的人都需要表扬，但是妻的转变却让我对表扬的价值有了重新的认识。

**鲸鱼哲学的书评（2）**

    学过组织行为学的人都知道，强化理论或行为修正理论认为，人们会重复那些受到正强化的行为，而修正那些受到负强化或者惩罚的行为。但是，如果积极的行为得不到正强化，那么这些行为会出现自然消退的现象。此外，正强化的效果往往要好于负强化。很显然，我们可以推导出两个结论：第一，正强化的作用是负强化所无法替代的，或者说，批评无法取代表扬所产生的效果。事实上，表扬可能是一种最容易使用、成本最低同时能够以最快的速度加以强化的积极反馈形式；第二，不强化或者既没有批评但是也没有表扬的做法同样对组织是不利的，因为它会导致有利于组织的行为逐渐减弱甚至消失，直到组织不得不采取负强化的做法来加以补救。

    现在我们就明白了，所谓“不批评就是最好的表扬”的说法实际上是极其没有道理的。由于人是社会人，他们在没有获得外部反馈作为参照的情况下，是很难判断自己以及自己的行为的价值的。因此，他们往往需要通过从自己的上级、同事、朋友、家人甚至陌生人那里得到反馈，来判断自己或自己的态度、行为的价值。而表扬显然是对一个人的价值，或者一个人的态度、行为的价值所给予的积极反馈或肯定。当然，批评也是一种反馈，只不过是一种消极的反馈，这种反馈可能有助于一个人认识到自己在行为、态度以及绩效方面存在的问题。可是，不批评但是也没有表扬的情形则只能被视为没有任何反馈，在没有得到任何反馈的情况下，人可能就会迷失自己，搞不清楚自己的所作所为是对还是错。

    那么，我们是否可以就此得出结论说，只要注意避免采取不提供任何反馈的做法，要么选择对正确的行为和优良的绩效给予表扬和奖励，要么选择对不良的行为和绩效提出批评和惩罚，就能够达对人的最优激励效果呢？要知道，表扬和奖励固然可以让人满心欢喜，但是批评和惩罚却往往让人心情不爽，或者凭空生出一种挫折感，即使这种批评和惩罚是完全有道理的。因此，如果在坚持表扬的基础上，能够再找到一个可以替代惩罚的第三条道路来帮助员工更为心情愉快地改变自己的行为那该多好呢！

    幸运的是，世界著名管理大师、畅销书作家肯·布兰佳在一次观看海洋世界的虎鲸表演时，无意中找到了这样一条道路。

    虎鲸是海洋中最凶猛的食肉动物，体积非常庞大，但是，让布兰佳吃惊的是，奥兰多海洋世界的训练师竟然能够成功地训练这些很不好惹的大家伙们来给观众做各种令人眼花缭乱的高难度表演。惊讶之余，他向训练师认真讨教了一番，结果发现，他们成功的根本原因在于，我们在大多数时候总是将精力集中到那些出错的事情上，并且很自然地对出错的人加以惩罚，但是虎鲸的训练师们却不是这样做，他们总是将精力朝着达到积极结果的方向去调整。当虎鲸们有任何不情愿的表现时，他们不是去惩罚它们，而是立即将它们的注意力转移到其他地方，即调整指令，但是当它们表现优秀的时候，会立即得到亲热的拍打或食物奖励。正是通过与虎鲸建立其相互信任的关系，然后运用这种非惩罚性质的指令调整和正强化，训练师们成功地做到了很多人想都不敢想的事情。

    从训练师们用一种独特的方式对待虎鲸所创造的奇迹中，布兰佳领悟到了我们在企业的日常管理以及家庭和人际关系维护中所存在的很多问题，于是，他写下了《鲸鱼哲学》的管理故事。该书以一位陷入管理困境和家庭矛盾之中的管理者韦斯·金斯利的所经历的一段思想和行为转变的故事，以及这种转变所产生的意想不到的效果，深刻地阐述了猫捉老鼠的习惯做法所产生的危害，同时指明了“鲸鱼哲学”对于建立融洽的人际关系、培养员工的自我成就感、大幅度提升管理者和员工的精神力量、塑造积极的企业文化，乃至维护和谐甜蜜的家庭关系所具有的神奇力量。

    对于中国企业的管理者们来说，读一读这本书无疑是非常有益的。在国内很多企业进行管理咨询的过程中，当我们要求员工在匿名调查问卷中说明自己是否“在过去7天中因为工作出色而得到过认可和表扬”时，答案总是那么让人失望。我感觉到，我们这个一贯以谦虚和内敛为美德的民族，似乎已经渐渐忘记了如何去表扬和称赞别人，同时也失去了得到别人的称赞和表扬的机会。随着全球化步伐的加快，无论是在国际舞台上，还是在对外商务交往中，我们中国人无疑需要变得更加自信，而这种自信的形成当然也需要来自上级、同事、朋友、家人发自内心的认可和称赞。

    一口气读完这本不算长的小书，书中很多话让我回味无穷，“注意力就像阳光一样，我们注意什么，什么就会生长；我们忽略什么，什么就会枯萎”；“积极反应激励人们继续做积极的事情。这是一个呈螺旋上升的趋势”；“永远不要以为你知道可以激励别人的东西是什么”；“鲸鱼哲学只有在你真诚和诚实的时候才会奏效”；“良好管理的关键，是如何让别人在你不看着的时候也会做正确的事情……鲸鱼哲学反应的最终目标是帮助人们变得自觉……奖励并不是关键，信任才是关键，快乐才是关键……”。