



🏠 首頁 / 雜誌 / 如何在缺乏衝勁時保持動力？自我激勵四大策略

自我管理

如何在缺乏衝勁時保持動力？自我激勵四大策略

How to Keep Working When You're Just Not Feeling It

艾萊特·菲什巴克 Ayelet Fishbach

2018年12月號(海爾打破層級七大驚奇) | 2018/11/21

瀏覽人數：11485



海爾打破層級七大驚奇

2018年12月號

[看更多雜誌文章](#)



自我激勵很有用，但做起來很難。不過，本文找到簡單的技巧：設定有內在獎勵的明確目標，並在事情完成之後，以正確的方式獎勵自己。為避免後繼乏力，在做完一半以前，回頭看看完成多少；然後倒數你還剩下多少事要做。

自我激勵很難。其實，我常將它和虛構的德國英雄孟喬森男爵（Baron Munchausen）的一個英勇行為相提並論：在從事一項任務、專案，甚至整個職涯過程中，設法持續保有幹勁，這有時感覺就像是拉著自己的頭髮，從沼澤脫身而出。我們似乎自然而然厭惡持久不斷努力，喝再多的咖啡因，或者看再多的勵志海報，都無濟於事。

但有效的自我激勵，是高成就專業人士有別於其他人的主要因素之一。那麼，要如何往前邁進，即使你覺得不想要繼續做下去？

在某種程度上，動機是很個人的。能促使你往前邁進的東西，對我可能不管用。而且有些人似乎比其他人更能堅持下去。然而，我的團隊和我研究人類動機二十年之後，找到了似乎適合大多數人使用的幾種策略，不管他們是想要減重、為退休儲蓄，或者在工作上執行困難的長期行動方案。如果你曾經由於拖延或不夠努力投入，而未能達成可實現的目標（誰不曾這樣呢？）我鼓勵你讀下去。這四組戰術有助於鞭策你往前邁進。

設計目標，而不是雜務

大量研究確認了設定目標的重要。例如，有研究顯示，銷售人員若是訂定目標，就會完成更多交易，而個人若是做出每天都要運動的承諾，就更有可能提高自己的體適能水準。抽象的抱負（例如「盡力而為」），效果通常遠不如某個具體的目標，例如每個月帶進十名新顧客，或者每天步行一萬步。因此，第一個一般性守則是：你為自己設定或同意達成的任何目標，都應該要具體而明確。

只要有可能，目標也應該要能觸發內在的動機，而不是外在的動機。一項活動如果被視為本身就是目的，就會受到內在的激勵；如果被視為是要滿足另外一個目的（例如讓你贏得獎勵，或免於受罰），這活動就成為受到外在因素的激勵。我的研究顯示，內在動機比外在動機更能預測成就和成功。

以新年願望為例。我們發現，人們常在1月初設定願望，而相較於重要但不是那麼讓人樂於去做的願望，做起來比較愉快的願望（例如上瑜伽課或星期六不碰電話），人們較有可能到了3月仍在繼續做那些願望要做的事。新年願望通常很難實現，儘管這是顯而易見的事實，前述那種現象仍然存在；如果不難實現，就不需要新年下定決心許願了！

我們不見得都能接到喜愛的任務。訣竅是專注於那項工作裡，你確實喜歡的要素。擴大範圍思考，完成任務可能帶來什麼令人滿意的結果，例如，讓你有機會建立重要的內部關係。

當然，如果外部獎勵夠大，即使最不愉快的任務，我們也會繼續做。接受化學治療是個極端的例子。在工作的情境中，許多人為了錢而留在工作崗位上，感覺就像「工資奴隸」。但在這種情況下，他們通常只以所需的最低心力，達成目標。單憑外在激勵，不可能協助我們真正表現優異。

在理想的世界中，我們全都會尋找自己會樂在其中的工作角色和環境，因而高度認真投入工作。可惜人們常常做不到這一點。例如，我的研究顯示，被問到與同事、主管的正面關係，在目前的職位上是否很重要時，大多數人會說「是」。但他們不記得辦公室士氣是過去工作成功的關鍵，也不認為這在未來對他們很重要。因此，在選擇工作和執行專案時，單是記得要考慮內在激勵，對於維繫成功便大有助益。

在做不到前述這一點的情況下（因為我們不見得都能找到喜歡的工作，和獲派喜愛的任務），訣竅是專注於那項工作裡你確實喜歡的要素。擴大範圍思考，完成任務可能帶來什麼令人滿意的結果，例如，讓你有機會在公司領導人面前展現技能、建立重要的內部關係，或者為顧客創造價值。最後，試著用你覺得有報償的活動，來抵消苦差事，例如，在處理收件匣中大量累積的電子郵件時，聽聽音樂，或者和朋友，家人或你喜歡的同事一起做無聊的雜事。

尋找有效的獎勵

一些任務、甚至職涯的擴展，負擔相當繁重；這種情況下的一個有幫助的做法，是在中短期內為自己創造外部激勵因素，特別若是它們與你組織提供的激勵措施互補的話。你也許可以承諾自己，在完成一項專案之後去度假，或者瘦身成功之後買個禮物犒賞自己。但務必小心，請避免適得其反的激勵措施。如果你真正在意的是績效的品質，但卻為了完成任務的數量或速度而獎勵自己，這就是錯誤做

法。會計師如果因為快速完成稽查專案而慰勞自己，可能導致自己容易出錯。銷售人員專注於銷售額最大化，而不是重複性的業務，就得預期難免會有一些顧客不滿。

另一個常見的陷阱是，你選擇的激勵方法，正好破壞了你已經達成的目標。如果瘦身成功的節食者得到的獎賞是吃披薩和蛋糕，那麼辛苦努力得到的成果可能有部分化為烏有，壞習慣也會重新回來。如果一個星期工作表現優異的獎賞，是允許自己下個星期偷懶放鬆，那麼你已建立的正面印象可能大打折扣。對心理學家所說的「平衡」所作的研究顯示，達成目標有時會讓人以為如此就可以放任自己屈服於誘惑之下，結果使他們故態復萌。

有趣的是，提供建議而不是請別人提出建議，可能是更有效得多的做法，可以克服動機不足的問題，因為這會增強信心，從而刺激行動。

此外，一些外部誘因比其他外部誘因更有效果。例如，研究人員在實驗中發現，大多數人更賣力工作（投入更多的心力、時間和金錢），以取得不確定的獎賞（例如獲得150美元或50美元的機會各50%），努力程度低於為了獲得確定的獎賞而工作（例如百分之百的機會獲得100美元），也許是因為前者更具挑戰性和令人振奮。在工作上難以設定不確定的獎賞，但並非不可能做到。你可以把某項任務「遊戲化」，在辦公桌上放兩個信封，其中一個裡面的獎賞價值比另一個高，在工作完成後，隨機只選一個信封。

最後，「厭惡損失」也可用於設計強大的外部激勵；所謂厭惡損失，是指人們偏向避免損失，勝於獲得與那個損失同樣價值的利益。賓州大學 (University of Pennsylvania) 的科學家在2016年的一項研究中，請人每天步行七千步，為期六個月。對於部分參與者，達成目標的那一天，可以得到1.40美元；其他參與者如果某一天沒有達成目標，那天就損失1.40美元。結果第二組達成每日目標的可能性高出50%。StickK.com等線上服務允許使用者選擇一個目標，例如「我想戒菸」，然後承諾如果沒有實現，就要損失一筆錢：例如必須捐款給他們討厭的某個組織或政黨。

維持進步

人們朝著目標努力時，起初通常很有衝勁，然後在中途鬆懈下來，這時最有可能中斷。例如，有一項研究觀察到，猶太人在光明節的第一個和最後一個晚上，比在其他六個晚上，更有可能點亮燭台，儘管這項宗教傳統需要連續八天點燃蠟燭。在另一項實驗中，參與剪紙工作的人，在這項工作中途剪掉的邊角數量，多於在工作最初和最後剪的形狀裡剪掉的角。

幸好研究已經找到對抗這種型態的幾種方法。我把第一種稱為「短中間期」 (short middle)。如果你將目標分成更小的子目標，例如設定每週銷售目標，而不是每季目標，就會有比較少時間落入那種令人討厭的鬆懈狀態。

第二種策略是改變你對已經取得的進展的看法。當我們已經有所進展，目標似乎觸手可及，我們往往會加強努力。例如，加入忠誠顧客方案的消費者，在更接近獲得獎勵時，傾向於花更多錢。你可以利用這個傾向，做法是把起點想成更久遠之前一點；也許這個專案啟動的時間，不是你第一次採取行動時，而是它首次被提出時。

另一個心理技巧，是專注於你在任務的中點已經做到的事，然後將注意力轉移到剩餘要做的事情上。我的研究發現，像這樣轉變觀點，可以增進動機。例如，在常客促銷活動中，強調已經完成的步驟（「總共需要購買十次，你已經買了兩次」），一開始能夠促使顧客增加購買；而強調欠缺的步驟（「再買兩次，你就有免費的獎勵」），可以在買方接近目標時，刺激消費。

這種技巧可以用於重複性的任務（例如發出四十封感謝信），以及比較質性的目標（成為熟練鋼琴家）。寫感謝信的人可以在發出第二十封信之前，持續提醒自己已經寄了多少封，如此就能獲得激勵；接下來他應該倒數還剩下多少封要寫。同樣的，剛開始學琴的人，應該專注於早期彈琴階段學得的所有音階和技巧；然後隨著他逐漸進步，轉而專注在他仍待熟練的其餘技術性挑戰（琶音、顫音和震音等）。

利用其他人的影響力

人類是社會生物。我們不斷環顧四周，看其他人正在做什麼，而他們的行動會影響我們。即使只是坐在高績效員工身邊，也能增進你的產出。但在激勵方面，動態情況就比較複雜了。當我們見到一位同事快速執行一件令我們挫折的任務，我們的回應有兩種：受到鼓舞，並試著仿效，或者失去工作動機，認為可以將那項任務留給同事去做。這並非完全不合理性：人類這個物種之所以能繁榮發展，就是仰賴個人專業化發展，人人充分運用自己的相對優勢。

問題是，我們不能總是把事情分派給別人，尤其是在工作上。但我們仍然可以善用社會影響力，讓自己受益。一條規則是，絕對不要只是被動地在一旁看著雄心勃勃、高效率、成功的同事做事；這有太高的風險會使人失去工作動機。相反的，你應找這些同事聊聊，他們那麼賣力工作是要達成什麼，以及為什麼他們會

建議那麼做。我的研究顯示，當朋友推薦認可某種產品，人們更可能會購買，而人們如果只是得知朋友買了那種產品，就不太可能購買。聽聽你的模範同事說明他們的目標，可以幫助你獲得額外的鼓舞，並提升自己的視野。

有趣的是，提供建議而不是請別人提出建議，可能是更有效得多的做法，可以克服動機不足的問題，因為這會增強信心，從而刺激行動。我在最近的一項研究中發現，努力卻難以達成某個目標的人，例如找工作，會認為他們需要專家提供訣竅才能成功。其實，他們若向其他求職者提供智慧建言，對他們自己更有幫助，因為這麼做，他們會擬定自己有能力遵循的具體計畫，而已有證據證明，這麼做能提高幹勁和成就。

利用正面社會影響力的最後一種方法，是認清最能激勵你完成某些任務的人，而不見得是把那些任務做得很好的人。相反的，最能激勵你的人，是與你有相同整體目標的人：親密的朋友和家人，或者導師。想想那些人，我們渴望為他們而獲得成功，這有助於提供我們實現目標所需的強大內在激勵。一位女性如果覺得工作很無聊勞累，但做這份工作是為女兒作表率，那麼她可能會覺得這份工作很有收穫；如果某位男性認為，例行的健身運動可讓他與朋友在一起時感覺更有活力，他就可能會覺得更容易堅持下去。

善用內在和外在激勵因素

在正向心理學 (positive psychology) 中，心流 (flow) 的定義是指某個人完全沉浸在一種活動中的精神狀態，感到活力充沛，十分專注和樂在其中。可惜日常生活中那種感覺可能一閃即逝，或難以捉摸。更常見的是，我們感覺像是沼澤中的孟喬森男爵，很辛苦地努力向前，追求我們的目標。在這些情況下，對我們有幫助的做法是善用內在和外在激勵因素的力量，審慎設定激勵方法，視我們離終點有多近而將注意焦點向前或向後轉移，以及利用社會影響力。自我激勵是最難學習的技能之一，但它對你的成功極為重要。

(羅耀宗譯自 “How to Keep Working When You're Just Not Feeling It,”
HBR, November-December 2018)

艾萊特·菲什巴克 Ayelet Fishbach

芝加哥大學布斯商學院 (University of Chicago's Booth School of Business)
行為科學與行銷學講座教授。

本篇文章主題 自我管理

⊕ 追蹤主題

延伸閱讀



