



书籍 影响力大师

改变一切的力量

科里·帕特森, 约瑟夫·格雷尼, 大卫·麦克斯菲尔德, 让·麦克米兰 以及 艾尔·斯维斯勒
McGraw-Hill, 2007
其他语言版本: 英语

导读荐语

这是一本妙趣横生的管理书籍，作者的目的显而易见，希望读者获得灵感、受到启发。在通常情况下，那些长期努力寻求改变的人，往往会半途而废，而屈从于事物的本来面目。本书的五位作者——科里·帕特森、约瑟夫·格雷尼、大卫·麦克斯菲尔德、让·麦克米兰、艾尔·斯维斯勒——以完全积极乐观的态度和大量实例，共同剖析了这一现状，而且最重要的是，他们提供了一系列可以立即付诸实施的实用技巧。我们当然可以说，这本书过于乐观，或者不太切合实际，但是该书通过一些案例向我们展示了大刀阔斧、雄心勃勃的变革所能带来的成功。作者没有紧紧抱住残酷的“现实主义”世界观不放，而是邀请你重新审视自己的影响力策略，分析所处的环境，寻求新的线索，无论你是在尝试改变自己还是改变员工，你都有可能带来激动人心的社会变革。*BooksInShort*向那些尝试创造社会变革的管理人士，尤其是那些思想开阔、欢迎新鲜想法的读者，强烈推荐这本书。

要点速记

- 你不必接受现状，你可以创造变化。
- 发号施令和挑剔抱怨无济于事，不会带来任何变化。反之，管理者应该通过讲述动人的经历故事给予人们崭新的体验，引导他们追求更深刻的价值观和共同的人性。
- 为了创造变化，建议采取以下影响力策略：
- 着重改变几个关键行为。
- 提供人们所缺乏的信息，针对他们所需的技能进行培训。
- 建立奖励制度，对良好行为进行适当的嘉奖。
- 把人们不愿接受之事变为乐于接受之事。
- 借助来自同人的正面压力。
- 通过改变环境来鼓励员工采取新行为。
- 不要让人们孤军奋战，而是应该让改革者形成联盟，以便他们彼此相互支持。

浓缩书

成为影响力大师

你可以成为影响力大师，创造积极的变化，在解决令人进退维谷的大困境和令人烦恼的小问题方面发挥至关重要的作用。人们的行为可能顽固不化，但也不是不可改变。现在，你可以学习一些方法来帮助他人改变——也包括帮助自己改变。

这可能听起来过于乐观，甚至理想化，但是让我们借鉴一下希尔伯特女士的例子。她凭借旧金山迪兰西街道基金会的影响力，创造了真正意义上的变革。该基金会向那些刑事惯犯和无家可归的重犯提供援手，基金会不仅提供他们食宿，而且还希望他们的处境好起来，教导他们以努力工作和接受现实来重新做人。希尔伯特与其他成功的影响力大师一样，通过“仅仅着眼于几个关键性行为”，来达到改变全部的目的。因此，成为影响力大师的第一步就是，首先学会辨别能够带来全面的、最大影响的“高杠杆行为”。为了找出这些关键行为，要摒弃你的固有想法，“学习最佳做法”，然后看哪些做法有实际效果。

“着眼于为数不多的几个重要行为，就能产生巨大的影响力。最为普遍的问题行为甚至能在为数不多的几个高杠杆行为的撬动下，发生改变。”

其次，寻找“具有积极作用的差异化行为”。研究那些与你的情况类似、却没有为同样问题所困扰的个人、机构或社团，分析他们的做法有何不同，寻找“修复性的行为”，这就是既能创造变化又能避免重蹈覆辙的行为。如有六组员工接受了同样的培训，但是只有一组成员掌握了新技能，那么为什么这一组的表现出众呢？你至少要以两组的案例(越多越好)作为研究对象，先重点观察他们的行为，姑且把理论暂放一边。这个表现出众的小组成员们是否有更多的快乐行为？如果有就记录下这一点。是否有的小组成员的领导比其他领导更不喜欢接受挑战，如果有也记录下来。列举这些不同小组成员行为上的差异，也许正是有些行为促使其中一组的表现更为出色。把这种行为运用到能够迅速得到反馈的低风险测试环境中进行测试，之后把外部研究结果与你的观察进行比较，看它们是一致还是相悖。最终，你会推断出一系列关键性的团队行为模式，再把重点放在改善这些关键行为上。

“为了解决普遍性问题，需要影响力大师齐心协力、进行合作。”

随着不断开发完善自己的“影响力”工具，你可能会发现别人经常用“不完整或不正确”的思维模式去看待变化。不用去否定人们的想法，或全面修正他们的错误信念；而是重点关注人们的行为。只需看他们如何回答以下两个问题，就足以判断一个人是否能够成功地改变他以往的所作所为。第一个问题：“你是否认为值得去改变？”如果付出不能与收获成正比，他就不会去改变，无论有多少理由需要他去改变。第二个问题：“你能做到改变吗？”如果一个人不相信改变是可能的，那么无论谁怎么喋喋不休地抱怨都无济于事，变化不会发生。抱怨——通过直截了当、令人厌烦的语言去提醒他人——是人们最常用的方法，以试图制造变化，但是它不会奏效。

反之，应该善于运用语言和故事的作用，给人们“带来感同身受、意义深远的体验”。描绘生动的画面，设计一些角色作为新行为方式的代表人物。通过讲述具有丰富情节的故事，来阐明道理激励人们，这种方法最能够突出重点。故事要有始有终，不要只是给人们带来恐惧心理，如电视节目《恐怖监狱》让那些存在犯罪风险的少年对监狱避之唯恐不及，但是并没有给他们带来希望或选择。要讲述那些描绘变化经历的励志故事。

影响力大师不依赖于单一的方法，而是把下述六种策略融会贯通：

1. **个人动力**——强调个人愿望与价值观。

“我们可以成为影响力超群的大师。”

2. **个人能力**——传授关键信息和所需新技能。

3. **社会动力**——利用同侪压力的影响。

4. **社会能力**——帮助人们联合起来，互相支持，而不是孤军奋战。

5. **组织动力**——建立奖励体系，让人们对自己的行为负责。

6. **组织能力**——改变孕育不良行为的组织环境。

通过个人动力影响他人

有时候，人们故意采取一定的行为，是因为他们不想改变自己的行为方式，或者说，他们认为被要求采取的新行为不合口味或不够潇洒。为了改变这种情况，你需要寻求一定的方法，“变人们不愿接受之事为乐于接受之事”。想想你日积月累的习惯，如刷牙。刷牙是一种枯燥无聊的行为，但是你认为刷牙意味着良好的卫生习惯，甚至说刷牙能带来清新的口气，因此你乐意刷牙。

“人们根据预期事情发生的结果来选择自己的行为。”

把新行为转变为人们乐于接受的习惯性行为，可以采用两种技巧：“创造新的体验，激发新的动机”，这就是“先尝试，后喜欢”的方法。寻找比较安全的方法，让人们乐于体验新行为。为了进展顺利，你可以向人们讲述与他们经历相同的人的故事，故事的主人公为了改变付出辛勤努力，而最终获得成功。

大部分人做事并非从理性价值的角度出发。他们做事往往出于这些事情与自我认同感一致，而随着时间的流逝，这些行为就成了习惯，而这些行为习惯是与理性评价和“道德指南”背道而驰的。你想扭转这一局面，那就需要寻找方法，把行为与道德价值观结合起来。用积极的行为准则来约束规范行为，强调行为产生的后果。先从语言开始，列举破坏性行为带来的害处，并和良好行为或健康行为带来的益处进行比较。如果你正在帮助他人改变负面行为模式，不要说教，而是要尊重他们的选择，再通过发问的方式引导他们学习新的行为，切忌发号施令。而对你希望达到的目标行为进行实实在在的嘉奖，这方面，也切忌流于表面的形式表扬。

通过个人能力影响他人

如果你付出了努力希望影响他人，但别人还是无动于衷，这时你应该避免犯“妄下结论”的错误。你可能认为，他们没有改变是因为不愿意改变，或是不思进取，甚至是无可救药。往往人们不做出改变是因为他们无力改变。即使深知自己需要改变，但他们“缺乏改变行为的能力”。他们低估了学习新行为所要付出的艰辛努力，也缺乏练习新行为方法的机会。他们缺乏的往往不是意志力(甚至在实施减肥计划时)，而是改变行为的技巧。方法之一是，让人们对所追求的行为和技能的某个特定方面开始或分段进行练习，因为这需要全身心的投入，而一个人又只能坚持很短的一段时间。

“我们面对的诸多问题，更大程度上源于缺乏技能(而缺乏技能源于缺乏针对性练习)，而非先天不足和缺乏勇气或者性格缺陷。”

人们也需要及时地反馈意见，反馈意见应该建立在明确的标准和切实可行的目标之上。比如，我们说某人无法再“提高”某项体育运动的水平了，这

种说法过于含糊。反之，我们可以说：他可以尝试一些符合其个人特点的运动，效率会更高或更能出众。当培训对象处于放松状态时，有针对性的练习，其效果最好，因此要从学习环境中根除人们的恐惧心理，试着把枯燥无聊的内容变得生动有趣。要知道人无完人，如果人们犯了错误，那么就因势利导，用一次又一次的挫折锻炼其韧性。当目标没能达到时（在尝试学习新的行为方式时，这种情况屡见不鲜），就要从失败中吸取教训。把复杂困难的行为技能分化为更易实现的多个小目标，并设想挑战心理防线的种种情况，这样才能泰然处之，与理性的自己保持一致。

通过社会动力影响他人

任何熟知群众运动巨大潜力的人，都知道来自同僚的推动力会呈现巨大威力。尽管如此，人们仍然经常孤军奋战，尝试困难重重的改变，忽视他人支持的积极作用。你应该将“社会支持”的力量为你影响和改变他人所用。

“如果我们能……改变与某些关键行为相连的感受，那么也可以改变对难以抑制的坏习惯的感受，认为它们令人恶心，就像不刷牙就上床睡觉一样。”

一个德高望重的人，可以成为整个组织机构或社区的典范人物，为企业文化奠定新的基调。很多革新者和先驱者都曾尝试过这样一种方法，为所在社团引入新鲜想法，但这对社区全无影响。应该考虑你所在社区团体的运作方式，找出左右潮流的领袖人物。在任何一个社区团体中，“除非舆论领袖身先士卒”，85%以上的人都不愿意采取新行为，因此你必须审视你的目标群体，找出领袖人物。在领袖人物中，一些人身居要职，如机构代表或社区领袖，一些人只是德高望重的个人，还有一些领袖是媒体的产物。你的任务是找出这些舆论领袖，赢得他们的支持。群体中个人之间也能互相产生影响，如希望戒烟的人，如果有朋友监督（即使是通过电子邮件的方式），他们就会有更好的表现。当你试图带来大的变化时，可能不得不从细微变化入手。你甚至可能需要先把自己变成一个舆论领袖，你也可能需要组建一个由迥然不同的成员组成的团体。如果你试图改变的行为是人们的禁忌话题，那么你要带来的第一个变化就是把它变为人们乐于讨论的话题。为了迎接这些挑战，你需要利用社区团体的力量。

通过社会能力影响他人

你可以改变自己，也可以说服别人改变，但不要同时进行。然而，很多时候如果能得到挚友亲朋的大力支持，重大的改变就更容易付诸实施。一项对夫妻双方共同参与降低胆固醇项目的研究发现，如果有另一方的参与和支持，其中一方就更有可能取得更为理想的结果。更有甚者，有些改变具有连带影响，即使你不是正在改变的人，这些变化也会影响到你。例如，降低一地的艾滋病毒感染率，会连带影响到降低整个社区的公共健康风险和医疗成本。还有一些变化，需要几个人（比如一个团队）共同参与才能完成。

“为改变行为带来的令人不快的努力需要有来自于内心深处的一种完全不同的动力。人们通过对自己投资……使努力的行动成为个人意义的实现，来激发改变行为的内心动力。”

利用社会资源，你可以更加高效地促进变化。社区成员可以通过头脑风暴、共享信息、公开承诺改变行为并互相监督等方式来互相帮助、共同进步。这样可以减少个人的“盲点”。让人们互帮互学，从而在社区范围内广泛交流经验方法。这样的举措能够加强集体凝聚力，减少个体孤立现象和非人性化现象。

通过组织动力来影响他人

物质奖励是塑造特定行为的最基本的方法之一，同时也是最危险的方法之一。如果不够小心谨慎，你有可能奖励了错误行为，并因此助长了错误行为。例如，苏联曾经尝试通过奖励措施来激励石油钻探人员，结果事与愿违。他们根据钻探的总体深度设置奖金，结果发现工人纷纷去钻探很多浅井（因为比较容易钻探），而不去钻探那些更有可能产出石油的深井。为了保护企业文化，不要设置会让你的员工互相倾轧、钩心斗角的奖项。

“学会如何把人们忌讳的话题转变为乐于讨论的常规话题，你将掌握一种威力巨大的工具，足以应对一些最为棘手的难题。”

不要去剥夺人们做喜欢事情时的乐趣。例如，对孩子已经在做的事情进行奖励，可能会导致事与愿违，使他们失去做事的内在动力，变得懒散松懈。因此，不要用金钱奖励的形式取代“个人动力和社会动力”。

如果遵循一些原则，你还是可以通过物质奖励来诱导变化。赢得舆论领袖的支持，精心打造动人的故事，向人们展示你所倡导的变化是如何能够帮助他们实现最高的自我价值——然后再加入物质奖励或外部奖励。不需要设置重奖，实际上象征性的奖励措施，比如荣誉证书，就能很好地达到目的。从小的奖励开始：对于表现出色的员工，可以频频给予口头表扬，不要等到出现最终结果才给予奖励。奖励那些正在采取“实际行动”的人，即使他们尚未达到预期目标。对惩罚措施一定要倍加小心，通过严肃的、就事论事的警告，就可以带来与惩罚措施一样（有时候甚至更多）有效的行为改进。当你真的采取惩罚措施时，就要坚定不移贯彻到底，要确保惩罚措施确实是针对违规行为的。

通过组织能力影响他人

当你努力改变他人时，你很自然地把他们当成独立的个体来看待，但这并不是唯一可行的方法。环境对人们的行为方式有着巨大的影响。如果公司领导表示，他们希望与员工进行自由流畅的沟通，但实际上在沟通时却在对下属施加压力，而且他们的办公室远离基层，那么他们就不可能如愿以偿。

“当德高望重的人尝试一种关键行为并取得成功时，他的成功对人们的激励作用往往超出了任何其它形式的影响力。”

利用组织环境影响人们，最严格的做法就是用文字警示，努力昭示“隐藏的隐患”。这一步骤可能是简单的指示——就像指引装卸工人正确使用集装箱时，在箱体上标明最大“容积线”；这一步骤也可能是警告的方式，如医院为降低意外感染的风险，要严格控制医生手上携带的细菌，因为即使是受过良好培训的医务人员，也是在看见自己手上滋生的细菌照片之后，才会按照必要的次数频繁洗手。为揭开“数据流”中深藏不露的但又相互关联的数据元素，为推动部门之间的交流，有简单易行的，也有复杂的做法——从张贴相关图表，到对公共餐厅重新设计。总之，创造有利环境，让人们更容易采取你期望的行为，直到这些行为转化为习惯性行为。

关于作者

科里·帕特森是一位培训课程作者。约瑟夫·格雷尼是一家非营利机构的创始人以及培训演讲者。大卫·麦克斯菲尔德是一位绩效管理研究专家和培训演讲者。让·麦克米兰是一位领导力的管理咨询顾问和培训演讲者。艾尔·斯维斯勒是一位培训专家并执教于密歇根大学。他们共同管理一家企业培训和机构绩效管理公司，并联合撰写了两本专著——《关键对话》和《关键对抗》。
