

## 鯨魚哲學 (whale down) 導讀

張榕書

「鯨魚哲學」是由奧林文化事業有限公司於西元 2003 年 11 月出版的「優質觀點」系列中的一本書，由肯·布蘭佳 (Ken Blanchard) 等四位作者共同合著。本書以故事的描述手法將人際關係中正向肯定的方法融入劇情，以簡單易懂的方式闡明如何以正向鼓勵的方法增進家庭及事業的和諧與融洽。

故事的劇情為主角威斯·金斯利深受海洋公園殺人鯨表演秀的吸引，想要了解是何種的訓練方式能夠讓殺人鯨如此聽話，進而結識訓練師戴維·亞雷。威斯從戴維的身上了解到和殺人鯨相處的方法，並且經由戴維的引見認識國際頂尖的女總裁，安·瑪麗·巴特勒，在這樣的因緣際會下，威斯接觸到安·瑪麗提倡的「表現管理法 ABC」，並且應用此方法幫助他改善家庭關係，並且在事業上獲得成功。此方法亦被稱為叫好的成就褒揚式回應 (well down)，由於其音與 whale down 諧音，即為本書書名的由來。

以下介紹鯨魚哲學中戴維及安·瑪麗提出的二個方法，分別為「訓練殺人鯨的方法」及「表現管理法 ABC」。

### (一) 訓練殺人鯨的方法：

(1) 建立信任：在成功建立起殺人鯨對訓練師的信任前，殺人鯨不會為訓練師做任何事，而建立信任的關鍵，就是讓他們相信訓練師不會傷害他們。

(2) 強調正面：當殺人鯨做了訓練師所要求的事情，或是達成一項任務時，訓練師就會把大量的注意力擺在他們身上，讚美他們。

(3) 犯錯時，即刻將活力轉移：這裡強調一個重要的概念：『你越注意一項行為，它越會重複出現』。當你不去在意殺人鯨做錯，而是大量注意他們做對的事情時，他們就會更常把事情做對。因此若不想鼓勵不佳的行為表現，就不要花太多的時間在上頭，相反的，必須把活力轉移到另一個方向去。

## (二) 表現管理法 ABC：

A：催化劑 (Activator)

B：行為 (Behavior)

C：結果 (Consequence)

催化劑指的是會激勵出你想要的行為或表現的東西，若是應用在訓練殺人鯨上，指的是訓練師的揮手、拍水或者吹哨子等；若是和人相處上，則可以是一道命令、訓練的經驗或是老闆的吆喝，不過，最普遍的催化劑還是目標。因此，若希望以預想的行為來達成期望的結果，團體有一致的目標是非常重要的。

只有 A 還不完整，藉由設定清楚的目標激發出所要的表現後，B 所表示的就是緊接而來的行為。就殺人鯨而言，可能是跳躍出水面或是載訓練師繞池一圈；對於職場中的人來說，可能是和顧客做有效的溝通或是達到銷售配額；對於孩子來說，可能是打掃他們自己的房間或者做功課。

管理法中最重要，但也最容易被大家忽略的就是第三項——結果。通常做對一件事或是表現良好時，會有如下的四種結果：

(1) 毫無反應；

(2) 否定式回應；

(3) 轉移方向；

(4) 肯定式回應。

最普遍的是第一種反應，毫無反應。因此大家都習慣做對事情時被忽略，使得這種情形成為職場中的常態，會讓做對事情的人覺得被潑冷水，甚至失去對工作的熱情。接在毫無反應後的是負面反應，這一項通常是以生氣、口頭責罵，甚至是懲罰性的形式呈現，對於事情或是團體會造成更不好的影響。

第三種方式是轉移方向，而此方法也是扭轉士氣低落最有效的方式，因為轉移方向可以把一個人轉回事務正常運作的軌道上，同時還能保住對方的尊嚴，建立起彼此的尊重與信任。而轉移方向的方法有如下五點

- a.說明錯誤或問題時，盡快、盡可能清楚，而且不帶任何怪罪意味。
- b.指出對方所犯錯誤的負面衝擊。
- c.可以的話，承擔起未把工作交代清楚的責任。
- d.詳細解說工作，確定對方已經充分了解。
- e.表達你對對方持續的信任和信心。

第四種反應是肯定式的回應。在殺人鯨的訓練中，訓練師可能會給殺人鯨一桶魚、摸摸他們的肚子、給他們玩具或是娛樂時間；職場中，肯定式的回應可能是給予讚美或提供一個進修的機會，甚至是一次昇遷；跟孩子在一起的話，就讚美他們、給一個擁抱、讓他們看電視或是給一項特權。在優秀的表現出現後立刻給予一些正面的獎勵，自然會鼓勵對方持續那項行為，這也是轉移方向的意

圖，將行為導回正確的方向以給予正面的回應。這裡要特別強調的是，千萬別等到出現百分之百的正確行為時才給予正面的反應，只要有一點表現就要給予即時的鼓勵，即「為進步而讚美」。其中，肯定式回應包含以下四個部分：

- a. 馬上讚美對方。
- b. 明確指出對方做對或幾乎做對的事情。
- c. 分享你對他們所做之事的正面感受。
- d. 鼓勵他們繼續良好的表現。

以上的「表現管理法 ABC」即是鯨魚哲學一書中提出的正向鼓勵方法，最後，與讀者分享書中很好的一句話：「注意力對人來說，就像陽光。注意力所及之處，就成長；忽略，就枯萎」，與讀者互勉。