

## (摘錄 1)

### 職場「加水運動」

我們多數人都不曾經歷過美國戰俘在韓戰時的遭遇，但日常生活中正面或負面的人際互動，必然會影響我們的感覺與行為。這些經驗雖然沒有那麼戲劇化，但並不表示就不重要。多數負面經驗縱使不會致命，也會慢慢腐蝕你的健康與生產力。不過讀者無需過度擔憂，因為正面的經驗（或者說「挹注水桶」）的力量更大。

### 停止舀水，多多加水

挹注水桶的概念絕不只是「認可」與「稱讚」，但這兩點確實是在組織內部創造正面情緒的重要元素。我們針對全球四百萬以上的受雇者做過調查——涵蓋一萬個事業單位，三十多個國家——分析發現經常受到認可與稱讚的人：

- 個人的生產力較高
- 同事間的互動較頻繁
- 較可能長期待在同一組織
- 能得到較高的顧客忠誠度與滿意度
- 較少發生職場意外

從實務經驗來看，讀者不妨回想你在職場上得到過最大的認可是什麼？你是否因此對組織產生更大的凝聚力，進而發揮更大的生產力？適當的認可與稱讚可以立刻改變你的工作環境，但只有一個人可以經常為別人加水，為整個組織注入正面情緒。研究顯示組織領導者的心態若較正面，他所領導的團隊無論在工作情緒、工作滿意度、同仁互動、團隊績效各方面都比較正面。

我們認識的一位大企業 CEO 肯恩，將挹注員工的水桶當做他的「秘密武器」，運用一些非常具體的方法提升員工的正面情緒。肯恩經常到世界各國旅行，只要有機會他總會到分公司走走，目的不是去「突襲檢查」或只是和高層管理者見面，最主要的目的是為各地的員工打氣。

去之前他會先回想過去幾個月裡，個別員工有什麼優異的表現，到達之後便以很自然的方式與這些人見面，表達嘉許。如果有人剛結婚、生子或做了不錯的簡報，他也會加以道賀稱讚。他最常說的一句話是：「很多人在你背後誇你喔！」

散播正面情緒的過程中有一點讓肯恩覺得最愉快：正面情緒一旦啟動，「幾乎看得到一股能量在整個組織裡流動。」他發現，只需幾次短暫但充滿鼓勵的談話，就能讓

整個組織充滿活力。

肯恩說：「為員工的水桶加水是一項威力強大的領導工具。」正因為他善於運用這項工具，許許多多的員工都從他身上獲得激勵與指引。

## (摘錄 2)

一切都是因為「水桶滿溢」

讀者閱讀本書時可能會想：「正面心態或負面心態不是與生俱來，很難改變嗎？」的確。我們都知道有些人看起來天生悲觀，有些人則似乎本質上就是無可救藥的樂觀。

科學界對這方面的觀點並不一致。有些研究顯示正面性格與負面性格主要是天性使然；但也有人主張是後天形成的。現在最常聽到的說法是先天與後天的影響都有，而且可能一樣重要。

心理學家艾德·迪納（Ed Diener）認為，每個人有一個快樂的「基準線」，就好像每個人的體重會維持在一個基本的範圍內。有些人天生就是比較快樂，正如同有的人怎麼吃都不會胖。但正向情緒當然會隨著每天發生的事情而起伏，嘗試多一點正向情緒少一點負向情緒的健康餐，當然是絕對有益的。

不管你的基準線在哪裡，經常讓水桶注滿水絕對有助於培養正向情緒。下面這則故事，也是我（湯姆·雷斯）的親身經歷，可以充分說明正向情緒的長遠影響。

發現我的天才，注滿我的桶子

我來自一個大家族，或許因為是家族同輩中的第一個孩子，長輩對我的教養方式非常獨特，可以說違背了當時一般人的教養觀念。自我出生起，家族中每個人便決定幫助我發揮潛能，不斷地支持我、鼓勵我。

我四歲時，母親和祖母發現我對閱讀很有興趣，於是她們會陪我看書，一看就是幾個小時。這種教養與關注對我後來的人生有很大的影響。

每次親友來家裡，都會問我在讀些什麼書，或詳問我正喜歡做的活動。現在我明白他們是要從各種線索了解我有什麼天賦。家人一發現我對某方面特別有興趣，便會鼓勵我盡量朝那方面多學習。而且他們從不吝惜讚美，即使小小的成就也會立刻誇讚。

我大約八、九歲時，周圍這些加水專家發現我很有企業家精神，很喜歡領導同儕。因此在我十歲時，祖父（唐諾）建議我經營一個事業，我覺得很有道理，決定開設一個零食攤。全家人一如以往大力支持，很樂意幫助我追求新的興趣。

幾個月後，我的「兒童事業」生意興隆，光是向附近的批發商購買已不夠，這時剛好有一家大糖果商願意以批發價送貨到我的店。後來生意愈做愈大，除了糖果，還擴及衣服和其他小商品。到我十二歲時，我總共雇用了二十幾個同學，淨賺了幾千美元大家平分。幾年後這個故事登上當地報紙頭版，連全國性的新聞都加以報導。

周遭每個人的關懷與真誠的挹注，對我的人生有很大的影響。我的水桶滿到溢出來，也因此我才能致力挹注周圍的人。每個月底，我會依據每個人的銷售成績頒發獎金。看著我的朋友、家人和那群少年員工個個情緒高昂，我也覺得很快樂。在成長過程中，我一直都是接受這種強調正向鼓勵的教育。父母每天都會問到我最喜歡的科目與課外活動。當我的音樂或藝術課表現得不太好時，他們並沒有從我的水桶舀水，反而鼓勵我多花時間發展我的潛能。

家人注意到我比較擅長分析，對數字與時事較有興趣，便建議我多花時間研讀數學與社會科學。雖然我在這些領域的成績已經很不錯，家人認為把心力放在感興趣的事情上，對我的發展更有幫助。

我的父母很不同於大部分的老師或同學的父母，他們並不期望我十項全能。例如我的節奏感天生就很差，他們知道再怎麼逼我也不可能成為音樂家，頂多也只能達到一般水準。我們家信奉的是一句古老的諺語：「千萬別教豬唱歌，那只會浪費你的時間，讓豬心情不好！」這種觀念讓我在求學過程中得到很大的自由，我不必奢求樣樣精通，也因此得以在自己感興趣的領域全力以赴。