

如果你仍然懷疑正向特質可以幫助我們跨越看似無法跨越的障礙、解決看似無法解決的問題，或應付看似無法應付的挑戰，請想想下面這個例子。

兩個美國陸軍遊騎兵背著沉重的背包，站著仰望阿富汗南部的一座小山丘。山丘的高度是一百八十三公尺，但兩人經歷過激烈的戰鬥，身心俱疲，第一個士兵判斷它大概有兩百七十五公尺高。他不僅做出錯誤判斷，還真的看到了一座兩百七十五公尺高的山丘，把自己的認知當成了現狀。他的大腦愈認為山丘很陡峭，他的身體就愈疲累。於是他跪倒在地，準備放棄，儘管後面有敵軍追擊。既然大腦告訴他不可能成功了，為什麼還要堅持下去呢？

但事情並非完全沒有希望。他的同伴當初被招募進來，就是因為擁有正向特質。

第二個士兵望著山丘。儘管他受了傷且疲憊不堪，但訓練有素的大腦正確判斷出山丘的高度，並且認為可以及時爬上去。這激發了她的體力和動機，讓她很快又爬了十五公尺。就在此時，她發現了一條沒那麼陡峭、碎石比較少而且通往直升機撤離點的山路。此時她的大腦確信有可能達成任務，並且開始匯集所有的認知資源來規畫最佳的上山路徑。她愈來愈肯定自己和同伴可以到達山頂，得到直升機的援救，她的大腦也釋放出額外的儲備能量，也就是成功催化劑，讓她整合生理及情感資源幫助同伴上山。她消除所有內外在此的干擾聲音(疑慮和槍聲)，拉著同伴往山頂前進。在上山的過程中，她不斷告訴同伴他們會成功，然後同伴也重拾了繼續往上爬的動機和力量。過了不久，他們就抵達山頂，獲得救援；成功變成了他們的現狀。

這不全然是個假設性的故事，事實上，它來自維吉尼亞大學丹尼斯·普洛菲特教授 (Dennis Proffitt) 主持的一項真實實驗，他們想要了解大腦對實際的空間如何形成知覺。他們發現，當大腦處於負面或疲憊狀態，會使人覺得山丘變得更高，背包也變得更重。這個原理不僅適用於徒步健行；有進一步的研究顯示，●當人們抱持負面心態，會感覺所有的負擔變得更重，所有的阻礙變得更巨大，所有的山峰變得更無法超越，而且在職場上尤其如此。●這也就是為什麼當我們從負面心態看待壓力、工作量和競爭時，我們的表現會變差。

在上述的例子裡，如果那位突擊隊員沒有先建立正向現狀，光靠智商、情緒智能、社會智能或任何組合都無法獲救。畢竟，熟稔動詞詞性變化與計算標準差不能幫助他們到達山頂，具備情緒控制或複雜社交狀況的處理能力也不能幫助他們到達山頂，但建立正向現狀卻可以辦到。

在那個故事中，第二位突擊隊員運用了本書即將介紹的五種正向特質技巧。首先，她察覺到一個有可能成功的現狀(技巧一)；接著她繪製了一條成功途徑(技巧二)；當她獲得了進展，她的大腦便釋放成功催化劑，幫助她更快抵達目的地(技巧三)，

並且不斷消除造成干擾及具破壞性的負面噪音（技巧四）；最後，當她獲得正向現狀的好處時，她把它們散播出去，讓隊友也能受益（技巧五）。

聽到一個正向心理學研究者這麼說也許很奇怪，但承認外在世界的負面事物在某個程度上是有幫助的。●意識到負面事物的存在可以激勵我們採取正向行動，進而使大腦的運作更有彈性、更敏捷。當大腦愈努力延伸思考，並且搜尋外部世界的多個現狀，你的創造力和問題解決能力就會愈強，你甚至會對觀點跟自己不一樣的人更有同理心。二〇一二年，我對上千名的安全檢驗人員演講，內容是正向特質與成功之間的關係。演講結束後，一位男士走到我面前，神情失落地對我說：「我喜歡你的演講，但令人沮喪是，這滿屋子聽眾所做的工作正是到每家公司找出各種會導致傷亡或造成數百萬美元損失的安全問題。」重點就在這裡，我們要訓練大腦看見問題，才有辦法去解決它們。所以儘管在這項實驗裡，想到正向敘述可以得到高分，但負面敘述仍然應該被包含在內。

遺憾的是，人類的大腦天生就有搜尋負面事物的傾向，而且很擅長這麼做。為了在稀疏草原生存，我們的原始腦必須對威脅做出快速反應，而不是對快樂或感恩等情緒做出快速反應。所以訓練大腦找到正向敘述詞，才是我們真正要努力的地方。

至於要維持這種微妙的平衡，關鍵就在於科學家所說的「正向互動比例」。數學家馬西歐·洛薩達（**Marcial Losada**）和北卡羅萊納大學心理學家芭芭拉·弗瑞德瑞克森（**Barbara Fredrickson**）研究發現，在職場上最有價值的現狀裡，●正負向互動比例至少要達到三：一（也就是所謂的洛薩達線）。在一項研究中，研究人員在劍橋和安娜堡的實驗室裡對企業團隊進行觀察，他們把團隊成員接收到的正負向回饋記錄下來，然後計算正負向互動比例。結果發現，當正負向互動比例超過二·九〇一：一時，企業團隊的營收明顯提升，「三百六十度回饋」報告也改善許多。當正負向互動比例低於這個數字，團隊投入程度會降低，成員流動率也明顯增加。●事實上，洛薩達發現工作績效最高的團隊，正負向互動比例高達六：一。所以如果你或你的團隊正經歷一段艱困時期，你可以提高正負向互動比例，就算只是透過讚美或者請大家吃甜甜圈這些簡單的方法也行。

有趣的是，弗瑞德瑞克森發現三：一這個比例對職場外的成就也有幫助。根據她的研究，當人們的正向與負面念頭比例為三：一時，就會更樂觀、更滿意、更有成就感（二：一被視為「失去活力」，一：一則是「憂鬱」）。有句俗話說：「禍不單行。」與其接受這種令人沮喪的說法，還不如用三個好消息來平衡一個壞消息。

為什麼要用這種不平衡的比例？一個好消息不就能抵消一個壞消息嗎？不行。研究證實，由於人類天生會把負面事物看得很嚴重，所以要用更多的正向事物才能抵消。我們都有過這種經驗，當別人對你的工作給予回饋意見，你可能會看到別人提到好

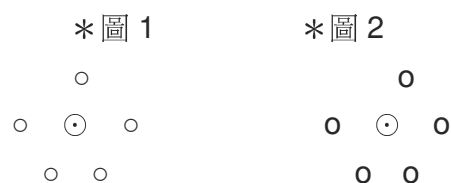
幾項優點，但你的大腦會特別注意「哪些地方需要改進」。很多領導者都曾尷尬地向我坦承，如果他們對某個團隊成員發飆，或者對某個已經很忙碌的員工賦予更多工作，他們相信只要說句好話或開個玩笑就可以彌補過去。事實並非如此，●要建立正向領導風格，正負向互動比例至少要達到三：一。

## 策略二：放大目標規模（成功機率）

談到建構現狀，目標的接近度對你大腦來說並非唯一重要的事。如同先進的神盾導彈防禦系統一樣，你的大腦不斷在計算目標大小或命中率。有關這項技巧，你必須了解的重點是：目標大小是指你察覺到實現目標的可能性，而不是目標多大、多重重要或者你有多少企圖心。諷刺的是，有些目標雖然龐大，但實現機率很低。例如，成為蘋果電腦 CEO 是個很大的目標，卻不太可能成真，事實上，你達成這個目標的可能性近於零。拿飛鏢做比喻，當靶心畫得愈大，你射中的機率就愈高。射中靶心是很了不起的成就嗎？不見得（儘管我知道有些大學生不同意這點），但將靶心畫大一點，確實會讓目標更容易實現。

好消息是，根據過去五年的最新研究發現，改變你對目標大小（成功機率）的看法，就能像感覺目標更接近那樣，帶來認知方面的效益。

有一項跟這個成功加速劑有關的研究實驗很吸引我，而它牽涉到高爾夫球。在該研究裡，參與者必須按照指示從離球洞一·七公尺的位置擊球。研究人員利用投影機，在球洞周圍投射出呈環狀排列的五個大圓或十一個小圓，創造著名的艾賓豪斯錯覺（Ebbinghaus illusion）。在下面兩圖裡，哪一個的中心圓比較大？



當然，答案是兩個中心圓都一樣大。在艾賓豪斯錯覺裡，當一個圓被小圓環繞，它看起來會比較大，反之亦然。為了重現這個錯覺現象，研究人員在高爾夫球洞周圍投射大圓，看看受試者是否在明知球洞大小沒變的情況下，感覺球洞比較小。然後，研究人員觀察受試者對球洞大小的認知是否會影響打球時的表現。

結果，受試者確實受到影響。雖然球洞大小都一樣，但是當球洞看起來較大時（周圍投射了小圓的影像），受試者擊球進洞的比例明顯提高。當球洞看起來較小時，受試者擊球不進的比例則跟著增加。

這項研究發現非常重要，因為當我們覺得自己有可能成功時，它可能會成為自我實現的預言。當你在職場上或個人生活中面臨挑戰時，你看到的是怎樣的現狀？你覺得自己的成功機率很大或很小？幸運的是，只要用一些簡單的方法把目標放大，你就能提高成功機率。

比方說，老闆臨時要你負責某個複雜且具挑戰性的專案，而你覺得及時完成是一件很困難的事。乍看之下，你的成功機率似乎不大，但如果你回想自己過去完成的一些更困難、更緊急的任務呢？突然間，成功機率感覺似乎變大了，於是大腦會運用所有經驗、優勢和智能去努力達成那個經過放大的目標。

要做到這點，最簡單的方法就是我們討論過的：把你現有的資源以及幾個「勝利時刻」列出來，提醒自己在類似狀況下曾經成功過。有幾位跟我合作過的運動員都告訴我，他們能維持良好表現直到比賽終了的神訣，就是記住自己曾經在類似狀況下曾經成功過。請回想你的勝利時刻，就算再平凡也沒關係，並且運用它們來放大你的目標。