

以下內容摘錄自《氣氛力》一書

## 《推薦序》

### 推薦序一 比「力量」更重要的事

景美女中拔河隊教練 郭昇

除了技巧之外，團隊氣氛對於拔河的成敗來說，佔了舉足輕重的地位，想要贏，就要展現出超人般的鬥志與耐力。而氣氛是互相感染的，所以如何維持團隊的高昂的士氣，在運動場上是一門學問。

書中提及的人的表現會因氣氛不同而有所改變，我深有同感，猶記得 2010 年的南非世界盃室外拔河賽，選手們碰到了當時世界第一的瑞典隊，一時之間，隊伍充斥了慌張焦慮的氣氛，所以輸了第一局。但是我們很快的分析狀況，穩定軍心，並將隊伍的鬥志拉抬上來，鼓舞士氣，於是第二局跟第三局我們便勢如破竹的取得優勝。

我們是當年的冠軍隊伍。

這，就是氣氛神奇的力量。

我是一個團隊運動的教練，團隊運動的精髓其實就是「大家一起好」，讓強的帶動弱的，並進一步讓整個團隊素質上升，這跟書中由「自燃人」帶起火苗，從而影響「可燃人」的說法不謀而合。而身為教練，我的任務就是讓選手們內心的火苗熊熊升起，讓整個團隊氣氛充滿鬥志，無所畏懼，唯有這樣的氣氛在團隊裡滋長，我們在面對對手時，才能毫無保留的盡力一搏！

無論您從事的行業為何，無論您現處的團隊氣氛為何，相信您都能從本書中獲得一些改變的靈感與想法。

## 推薦序二 「真心」——營造氣氛的不二法門

歐萊德國際股份有限公司 葛望平董事長

「氣氛」是一種很玄妙的東西，看不見，摸不著，卻具有強大的穿透力，可以感染人於無形之中。落在職場之中，「氣氛」就會變成「風氣」，進而轉化成一股「文化」，是一種非語言的訊息，是一種默契約定。回頭想想，人的一生跟「氣氛」息息相關。

而氣氛的營造和「奇檬子」脫不了干係。當感覺對了，所有的事情就會在一種寬坦自在的氛圍下任運而生；當感覺不對了，所有的一切就會變得沉重不堪並且難以負荷。如何塑造辦公室氣氛，是每一個管理者所必須面對的功課！

身為公司的經營者以及「自燃人」，我清楚地知道，不管工作條例「規範」的如何周全，都比不上同仁的「發自內心深處」。而要營造一個舒適且具有競爭力的工作環境，我想並不是刻意去做些什麼事來「討好」同仁，而是在日常生活中就能夠展現出對同仁的重視以及在意，讓同仁以身為這間公司的一員感到驕傲！

在一次的工作會談當中，我向同仁表達自己是非常幸運才能與之工作，也很高興公司能夠請到像他一樣的人，一起來為公司打拼！同仁疲憊的眼神中，升起了一片清亮。一句誠懇的讚美，換來的不只是同仁對自己信心度的提升，更是對彼此的理解。

我也一直以為：若要員工長久的在公司付出，家人在背後的支持和理解極為重要！所以公司設有員工家庭拜訪日，我會偕同主管親至同仁家裡拜訪，就像是小時候老師到家裡，跟父母親報告自己的學習表現一般。員工在得知自己「雀屏中選」的那一刻，臉上害羞卻又驕傲的神情非常經典；而在拜訪當日與員工親屬的互動中除了可以看到員工柔軟感性的一面之外，我通常也會藉此機會，直接跟親屬說明公司的理念以及方向，除了讓親屬感到放心，同時員工及親屬也會對公

司有了更深的認同感。我記得在一次家庭拜訪結束之後，同仁告訴我：「葛董您的來訪除了圓我小時候一直很希望老師來我們家拜訪的願望之外，也謝謝您讓我看見父母眼中對於我的驕傲。」感動呀，感動！相信這樣良善的互動會打造出更美更好的氣氛。

經營氣氛就像是在跳雙人舞，在共同的音樂節奏中，進退合拍，聆聽彼此的訊號，挑起心中的熱情，呈現出那個一直在的自己，一曲舞畢，莫不期待下首樂曲的響起！而其中最大的訣竅唯有真心、用心而已。

## 《內文精選》

### 人的表現會因氣氛而不同

「職場的氣氛」能激發團隊成員的傑出表現。

很多人尤其能從體育賽事中感受到這一點。例如：職棒的「傳統比賽」，或是西班牙足球聯賽中所謂的「經典之戰」，總會使球場內瀰漫異樣的「氣氛」。就是絕對不能輸的「氣氛」。

若能奪下勝利的一分，就能一躍成為明星的「氣氛」。

在這種「氣氛」下所誕生的許多重要比賽，至今仍為人們津津樂道的傳說。或是在甲子園這個舞台上，常有球員在之前的預賽中一支全壘打都沒揮出去，但在甲子園的比賽中竟揮出全壘打，因此說「是甲子園讓我打出去的」。這也是和「氣氛」的力量有關的明顯例子。

能在「氣氛」激發下表現出超越實力水準的例子，不光會發生在職業球員，或是能在甲子園出場比賽的一流選手身上。我們自己應該也曾經因為「氣氛」，有過超越潛力的表現，相反的，也曾因為「氣氛」而無法發揮實力吧。

「由於員工態度積極，使店裡的營業額快速攀升了。」

「一時興起參加網球比賽，在夥伴的加油聲下贏球了。」

這種情況不只會發生在商場或球場上。「我受考場氣氛影響，結果考得不是很理想。」類似考試這種很容易知道勝敗的場合，也常有人談論氣氛的重要性和影響力。

「氣氛」握有能激發出讓我們超越潛力的鑰匙，能否讓「氣氛」為自己加分，將明顯左右勝敗的結果。

## 「1+1」大於2的團體、小於2的團體

承前所述，要讓個人發揮超乎潛力的能力，「職場的氣氛」十分重要。但是多數領導者為了引導組織或團隊達成績效，常著眼於員工或成員的個人能力提升。像是個別面談、訓斥，或學習引導手法訓練團隊，這部分容後詳述。但卻效果不彰。面談過後成員雖然一時片刻有改變，但不久又故態復萌。

很多組織或團隊一直重複這種狀況。

這是由於領導者在努力想提升成員個人能力之前，還有一些事情非做不可。

那就是打造出能讓每個成員都能發揮能力，甚至使能力大於潛力的「環境」。

如果能做到這一點，「1+1」就不只等於2，而是等於3甚至等於4，達成個人無法實現的遠大目標。

以公司為例，可獲得一個人無法產出的龐大收益，能創造出一個人無法想到的點子。可是很多團隊的做法完全背道而馳。有一些團隊成員很有實力，卻一樣拿不出成績。他們每個人的實力無法發揮出來，使團隊無法達成目標。雖然「1+1」等於2，但這些團隊的成績可能只有1.8、1，或是接近0。

對公司來說，就會呈現無法獲利的赤字狀態。這種團隊無法激發出成員彼此的潛能，總是互相批評、互扯後腿。很可惜，這樣根本沒必要組成團隊。

這種團隊有個共通點。那就是團隊籠罩在惡劣的「氣氛」之下。

## 大腦會受「氣氛」影響

我是名介入企業，協助達成目標的企管顧問。工作時，我很重視「職場規劃」。比起運用任何技巧，我通常先透過改善「職場氣氛」提供企業協助。如果團隊氣氛不佳，本該順利進展的工作也會推動不順利。

本書所提出的「職場氣氛」，指的是團體的價值觀、判斷標準。

這種「職場氣氛」和我們大腦關係密切，對大腦有很大的影響。在某種特定腦神經細胞（即鏡像神經元，Mirror Neuron）的作用之下，人類會潛意識模仿身邊其他人的言行舉止，甚至思考模式。並具有同理能力，明明事不干己，卻覺得無法置身事外。

考試或比賽前若有人緊張個不停，一接近自己不知道為什麼也會跟著緊張起來。這種經驗應該很多人都有過。俗話常說「緊張的情緒會傳染」，其實這就是鏡像神經元在發揮作用。

過去人們不清楚為什麼「緊張的情緒會傳染」，直到最近才明白，那是由於我們腦中的模仿細胞「鏡像神經元」受到刺激後大腦產生反應，讓我們也跟著緊張起來。

不論是好是壞，「氣氛」都是肉眼都看不見的。

誰都不會意識到在鏡像神經元的作用之下，即使是理所當然的常識，人的價值判斷在某個「環境」中，不知不覺將受到動搖。

舉例來說，請想一想下述例子。

「大聲打招呼。」

「如期交資料。」

「遇到有困難的人會主動攀談。」

「接下上司交辦的工作。」

「達成目標。」

假設某個環境中的人、團隊成員，人人都會大聲打招呼，那麼應該沒什麼人會對「大聲打招呼」這個行為感到遲疑吧。「接下上司交辦的工作」也一樣。

如果大家都認為某件事「理所當然」、「本該如此」，多數人就不會覺得那個價值標準不妥。相對的，在「氣氛」影響下，也會出現選擇「不去做」或「不接受」的人。比如會潛意識認為：「就算要我達成目標，我也做不到」、「如果上司交代的事全都要做，天都黑了」、「就算要我如期交出資料，但有時就是做不到」。一切都和「職場氣氛」有關，也就是說，會在團體的「價值判斷」影響下而改變。

## 「氣氛」有四種

我認為「職場氣氛」還可分為四種。以「綁繩子」來比喻，可用「繃緊的氣氛」、「鬆弛的氣氛」、「受拘束的氣氛」、「鬆脫的氣氛」來呈現。

### 1 繃緊的氣氛

「繃緊的氣氛」，就像是把繩子確實綁好的狀態。例如：會有「最近太懶散了，不繃緊一點不行」這種說法。其他像是「繃緊的肌肉」、「繃緊的身體」等也會這樣形容。不會太緊繃，但又能保持一定的緊張感，便稱作「繃緊的氣氛」。

### 2 鬆弛的氣氛

「鬆弛的氣氛」指的是本來繃緊，但隨時間漸漸放鬆的狀態。綁好的鞋帶也會隨著走路、跑步變得愈來愈鬆。我們也會以「身體鬆弛」、「身體變得沒有彈性了」來描述身體狀態。這是自然現象，再次緊實就好，若置之不理，才會愈來愈鬆弛。

### 3 受拘束的氣氛

「受拘束的氣氛」指的是綁得太緊的狀態。之所以說「受拘束」而不是「拘束」，意指受某個特定人物嚴格「拘束」的意思。身體受拘束便無法動彈，讓人覺得不自由和侷促。

## 4 鬆脫的氣氛

「鬆脫的氣氛」意指太鬆而完全解脫的狀態，或是拘束得太緊而斷掉的狀態。團隊或組織若瀰漫這種氣氛，就會缺乏職場倫理，引發所謂「道德危機」(moral hazard)。團隊裡會有人公然提出消極發言，像是「我沒辦法承諾什麼」、「我應該無法達成目標」等，使團隊走向崩解。

## 四階段和氣氛的關係

若依團隊生命週期作說明，應該會更容易了解。以下針對「黎明期」、「成長期」、「過渡期」、「衰退期」四個階段和四種氣氛進行說明。

### 1 團隊的黎明期

團隊剛成立之際，會瀰漫某種程度的緊張感。由於凡事都是剛起頭時抗壓性最高，所以領導者也比較容易約束團隊，一般會充斥「繃緊的氣氛」。

### 2 團隊的成長期

團隊如果不是以營利為目的，即使成果不彰也能存續下去。但是以營利為目的的企業，一定得邁入成長期才能永續經營。產品好、創業者有能力的公司，幾乎都能邁入成長期。

不過，當一切發展順利，氣氛就容易鬆懈下來。團隊成員的自滿心態，會讓「職場氣氛」變差，這個時期很容易形成「鬆弛的氣氛」。

### 3 團隊的過渡期

很少有團隊能一直順利成長，都是在起起伏伏中存續。當遇到某些狀況致使團隊成績不佳時，可採取下述三種對策：「回到原點」、「不處理」、「專制化」。

「回到原點」就是回到「繃緊的氣氛」；「不處理」的話很快就會變成「鬆弛的氣氛」。如果由強勢領導者施行自以為是的指導，將會演變成「受拘束的氣氛」。不同的選擇，將決定組織和團隊未來的氣氛，所以這段時期正如同過渡期。

## 4 團隊的衰退期

如果一直不處理團隊「鬆弛的氣氛」，當然就會演變成「鬆脫的氣氛」。使團隊成員誤解「自由」的意義，導致「道德危機」產生。例如：說去跑業務結果是在咖啡館喝咖啡打混、公器私用、無故缺席會議、上司提醒也不回應。喪失倫理觀念，做出身為團隊一份子、社會人士、一個人所不該做的事。

另一方面，也會出現領導者覺得氣氛鬆散，而強勢約束下屬的情形。若是團隊一直處於「受拘束的氣氛」中，情況並不會好轉。這種氣氛持續太久，有礙心理健康，優秀人才恐怕會受不了而離開。想要快速提振績效，有時需要強勢領導者介入，但這種時期拖太久將瀰漫緊繃的氣氛，團隊也會步向衰退之途。

不過，團隊潰敗不會立刻開始倒數計時。就算領導者自以為是，團隊成績也不會快速下滑。

### 「理想氣氛」的條件

讀到這裡，我想大家應該了解，所謂好的團隊氣氛就是「繃緊的氣氛」。

維持這種氣氛有一個條件。那就是，「成員互相指正對方哪裡做錯了」。

尤其是團隊成員可以告訴領導者、下屬可以告訴上司、後進可以告訴前輩 | 「這麼做不對」。也就是說，團隊若處於「繃緊的氣氛」中，就能明白指出「錯誤」。但如果是「鬆弛的氣氛」，往往很難說出口。就算有人提醒，也可能招致反駁：「有必要做到那種程度嗎？」、「不管做不做，結果還不是一樣。」不然就是敷衍了事，從上到下，人人事不關己，這種團隊馬上就會瀰漫「鬆脫的氣氛」。

另一方面，團隊若處於「受拘束的氣氛」中，上位者很容易指出下位者的錯誤，成員能遵守一定的規範。但是，下位者並無法指責上位者。

一般而言，如果上司發言沒有切中要點，下屬通常只會說「我不這麼覺得」來加以反駁。



「受拘束的氣氛」一旦蔓延，將很難提出反駁意見。因為下屬會認為，自己如果反抗上司將受到更多壓迫。於是氣氛只會一直惡化。

## 怎麼做，氣氛才會改變？

「氣氛改變」意指過去覺得某些事「理所當然」、「很正常」，但現在卻不這麼認為。

**氣氛，是職場的價值標準**，因此，當新的價值觀引入、滲透後，「氣氛」就會改變。姑且不論好壞，舊習也可能突然改變。比方說，日本的中元節或過年送禮就是很好的例子。以前在這些重要節日，家人和企業間習慣互相送禮，但最近這種狀況減少許多。

只是正如我後面會提到的，想改變氣氛時，絕對不能「省略」該說的話。什麼都沒說很難單方面中斷一直在做的事，所以當某方先提議：「我們不要再互相送禮了」，多半比較能順利改變現狀。例如「現在這個年代，中元節和過年都不太送禮了耶」，就算中斷的理由含糊不清，對方也會去判斷社會的「氣氛」，附和說：「是啊，現在時代不同了。」淡然地接受新價值觀。

另外還有「送賀年卡」，一直以來都不曾有人提出質疑，但是如果有人先開口：「大家幾乎每天見面，不如就別送賀年卡了。」其他人就會覺得「說得也是」，當贊成這個價值觀的人占多數，自然演變成「那麼就從今年開始停送賀年卡」。

不過，習慣這種做法後，一旦去其他公司工作，發現同事都在送賀年卡時，也不得不送。縱使想提出新的價值觀向大家提議：「大家每天都會見面，不如別送賀年卡了？」但其他人若反映：「會嗎？還好吧？不過是張賀年卡而已」、「一年才一次，還是好好做吧」，或許自己就會覺得：「說得也是」、「送賀年卡也沒那麼麻煩」。

只要不是不懂察顏觀色、自我中心、想法與眾不同的人，就不會固執己見：「不送賀年卡絕對比較好！為什麼你們不懂？」像這種風俗習慣，也能輕易藉由「職場氣氛」做調整。

但如果是團隊該遵守的原則、該重視的紀律都改變時，又會怎麼樣呢？

當愈來愈多人表示「要我遵守期限我做不到啦」、「拚命工作很丟臉」、「早上很睏，沒辦法一早就大聲打招呼」，造就出不同以往的價值標準，其他人就會覺得「確實如此」、「沒錯」、「做不到啦」，使「職場氣氛」漸漸變惡劣。

「氣氛」在團隊、組織、集團等人所聚集之處，都有可能改變。

氣氛具有肉眼看不見的強大力量，將帶給成員莫大影響。領導者若想帶領團隊創造出好績效，首先一定要了解氣氛的重要性。