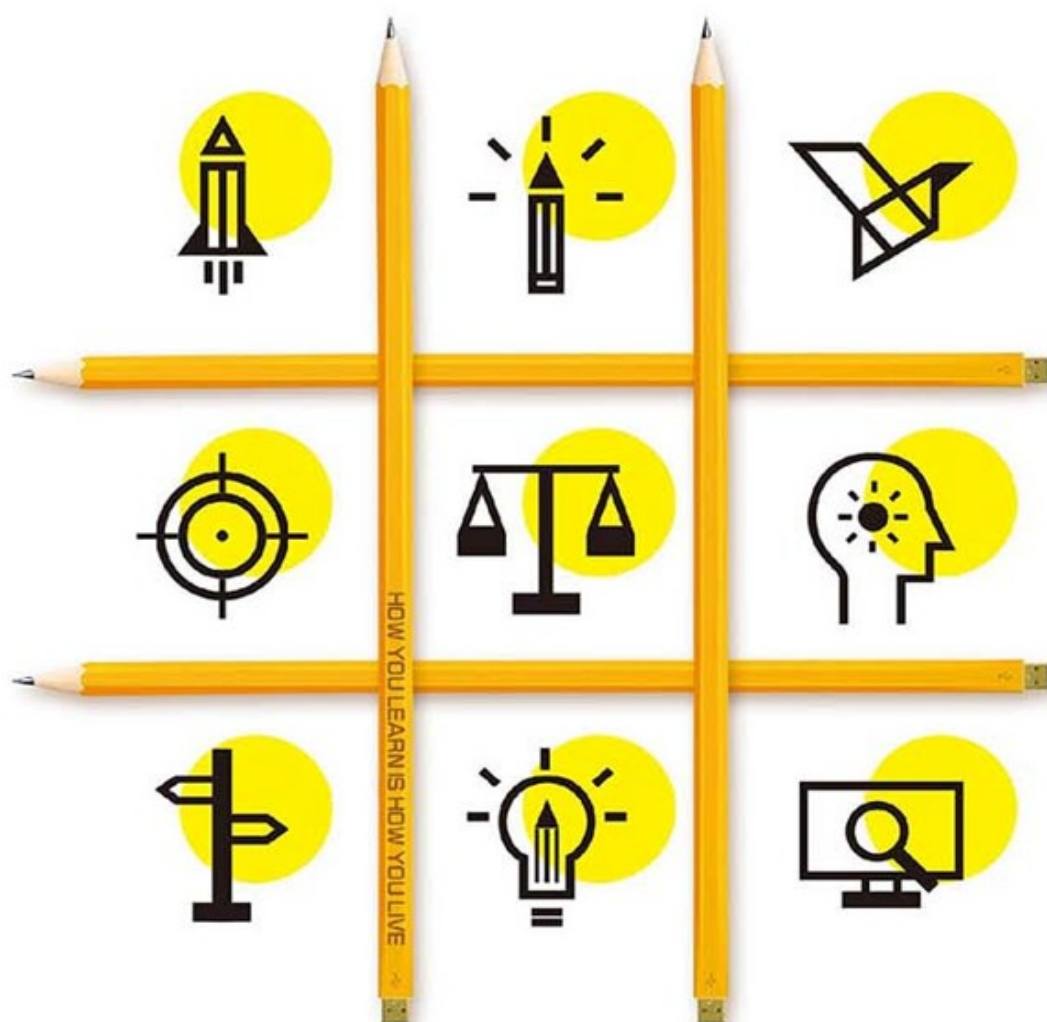


体验式学习



【美】凯·彼得森 (Kay Peterson)
【美】戴维·库伯 (David A. Kolb) 著

周文佳译

✓ 高效学习
正确思考

✓ 将经历
变成知识

✓ 让你高速成长的
9 种学习方法

中信出版集团

版权信息

书名: 体验式学习

作者: [美] 凯·彼得森 [美] 戴维·库伯

译者: 周文佳

出版时间: 2020-06-01

ISBN: 9787521714425

中信出版集团制作发行

推荐序

本书向大家提供了一条丰富人生的准则：成为一名优秀的学习者，你将拥有更好的人生。在你的职业、家庭以及个人生活中，对学习过程更好的理解以及你的学习风格，是拥有更美好生活的钥匙。凯·彼得森以及戴维·库伯提供了一本迷人的书，教我们如何提升自己天生的学习能力。凯和戴维提醒我们学习可以变得多么令人兴奋和充实。通过学习作者提出的“学习风格”，你将得到比你想象的更多的东西。

当我第一次阅读戴维·库伯的经典读物《体验学习：让体验成为学习和发展的源泉》时，我就被其中的信息迷住了：我们所有人都是在体验中进行学习的，通过参与学习周期的4个步骤，我们几乎能够学到所有的东西。这本书通过专业且个人的方式向我展示了体验式学习的相关理论以及实践过程。自从我20年前学习了这种理论，我就有规律地寻找完善体验式学习的方法，并将它们实践于我的生活、教学和研究。阅读这本书，并跟随这种学习风格，你的生活将会变得丰富多彩。

如果这本书是你接触的第一本介绍实践学习的书，那么接下来你的生活将会经历一个翻天覆地的改变。在体验中学习的概念是在哲学家以及心理学家的观点中萌芽的。戴维·库伯在各种各样的体验式学习话题中，发现了一个共同的主题。他的关于体验式学习周期的著作是其中关于学习的最有影响力的方法。在专科学校、商业、中小学校体系中，当人们谈及学习时，戴维·库伯是不可能不提及的人物。

戴维也介绍了将近50年前的关于学习风格的概念。学习风格描述了个体的、特殊的学习风格倾向。作为《学习风格量表》的作者，在第4次出版的版本中，戴维将体验学习周期转变成一种亲自体验的自我探索练习。学习风格量表已经帮助了成千上万的个体发现他们成为学习者的潜力。

在本书中，戴维与凯·彼得森——一名创新领会者、受欢迎的咨询师合作。凯拥有被运用到生活、职业中的体验式学习的第一手资料。在她的咨询实践中，她已经运用体验式学习的价值观，令机构和个体发生改变。凯的工作已经证明，每一个想要追求改变的机构都可以将体验式学习置于其议事日程上，每一名希望改变的个体都可以将《体验式学习》置于他们的读书清单之中。

凯与戴维的合作令这本书卓尔不凡。就如同你将要看到的那样，这本书在戴维著作的基础上，变得更加具有实践性和针对性。凯和戴维按步骤逐一向大家提供了体验式学习的理论和方法。

如果你已经阅读过凯和戴维的关于体验式学习的著作，那么你将会在本书中找到新的观点。你会发现，“体验式学习”的概念比任何时候都更易于接近。即使是体验式学习的狂热粉丝也会在本书中找到新的、可立即上手的应用方式。

我从这本书中获得的一个重要观点是学习灵活性的力量。学习灵活性描述了我们改变和适应的潜力。很多人都发现改变是一件很困难的事情，对改变感到困难的特性可以追溯到我们

的学习风格偏好之中。我们可能会陷入困境，只能依靠有限的学习工具。这本书描述了如何拥抱改变，走出舒适区。幸运的是，凯和戴维提供了实践练习和描述性示例，说明了如何克服我们的局限性，并通过接受学习灵活性来建立我们的优势。

在阅读这本书之前，我正在观赏照亮整个马里兰州切萨皮克湾的满月。这个美好的经历被我的回忆打断。我突然想起我在一个星期之前看过的一部纪录片——关于人类第一次登上月球的工程和心理挑战。体验式学习提供了一个了解体验月亮闪烁以及对月发射探测器的方案。对我来说，我可以从多个维度了解月亮。比如，通过我的直接体验，以及抽象概念，我有能力运用更多样的方式了解这个世界。这就是体验式学习的力量，它能让你有能力通过不同的角度学习。对于你来说，这本书的终极承诺是让你学会如何让自己的生活经历丰富起来，并运用更加透彻明晰的方式了解自己目前的处境。

D. 克里斯托弗·凯斯
乔治·华盛顿大学管理学教授

序言

本书唤醒了潜藏在我们身体中的学习能力，并向我们展示如何通过每时每刻的体验，提高自己的能力。俗话说，体验是我们最好的老师，这其实低估了体验的力量——体验是我们唯一的老师。事实上，我们完全被自己的体验包围，如同鱼被水包围一样。我们每天醒来，都在我们意识到的体验中徜徉，被生活中正在发生的故事环绕：构建我们世界的一切——胜利与失败、希望与梦想、家庭、朋友、工作伙伴。我们如何弄清楚我们的体验，并找到生活的意义、目的、方向，这就被称为从体验中学习，或者体验式学习。

体验式学习在20世纪被诸多著名思想家研究过，他们包括约翰·杜威，威廉·詹姆斯，卡尔·罗杰斯，让·皮亚杰。戴维·库伯的体验式学习理论令这些学者的理论更加完整，使其成为一个体验式学习的模型，并适应了21世纪的新挑战。进入21世纪以来，对该模型的相关研究著作翻了两番。目前，体验式学习理论的参考书目包括了从1971年至2016年的4 000多本书。但从管理学领域来看，一个2013年的管理教育学研究表明，在被引用最多的论文中，27%是关于体验式学习以及学习风格的。

全球学者及实践者在超过45年的研究中，将体验式学习理论和实践运用到从幼儿园到十二年级的儿童教育、大学本科教育和职业教育中。在工作场所中，训练、发展活动及执行力训练均基于体验式学习理论展开。基于体验式学习而展开的实践

包括服务学习、问题导向学习、行动学习、探索教育，以及模仿和游戏。这些实践利用社区服务、探险和游戏来帮助人们意识到自己应该如何处理信息，并运用到他们自身以及职业发展之中。

就像许多人在大学或者机构项目中所了解的体验式学习一样，你也可以主动运用该方法重新创造并改变自己。体验式学习给了你一个掌管生活的工具。这个过程能够帮助你提高表现，学习新事物，达到目标。在本书中，你将了解，学习过程和你独一无二的学习风格是自我成长、自我改变的关键。

第1章描述了生活中的学习风格。这一章展示了把学习放在生活的优先位置将如何令你感到满足，并激发潜力。这种学习风格需要你对自己的体验深信不疑，同时持有合理的怀疑态度。它需要安静的反思，以及面对不确定性时热情的行动。学习风格始于一种意识，即学习存在于每一次生活体验中，并邀请我们参与其中。我们将意识到我们在学习，我们如何学习，最重要的是，我们在学习什么。

第2章介绍了学习旅程中的两个重要步骤：拥抱学习身份、学习如何学习。体验式学习始于一个信念——你可以通过生活体验来学习、进步。很多人认为自己有一个固定的身份，并且无法改变。极端地说，如果你不相信你能学习，就代表你没有这个能力。

要想在学习风格中茁壮成长，你需要知道如何学习。体验式学习周期是一个学习的过程，开始于一个实实在在的体验

——该体验要求人们反思观察经历，寻找抽象思维的意义，从而在积极的实验中做出决定。这个周期非常简单自然，以至于人们在参与其中时，并不会意识到自己其实正在学习。它持续改变着我们的生活，但是我们可以学习主动掌握该过程，并控制我们的改变。

第3章邀请你检查自己独一无二的学习风格、学习风格，以及你所选择的道路对你生活的影响。你将探索9种学习生活方式，每一种方式都会给你带来不同的快乐感和满足感，给你带来不一样的挑战，并将你带到不同的地方。你也许会涉及某一种学习风格，而另一些方式会令你想到一些你熟识的朋友、家人、工作伙伴。了解你独特的学习风格和你所选择的道路，将会帮助你评估自己的优缺点，了解自己的倾向。因为每一种学习风格都有优势和劣势，了解你自己使用的风格和可以避免的学习风格是非常重要的。了解不同的学习风格，能够帮助你了解为什么在和一些与你拥有不同学习风格的人交流时，会有这样或者那样的沟通问题。同时，如果你的工作伙伴的优点能弥补你的缺点，那么团队的协同作用会被增强。你也可以在了解与你不同的学习风格后，扩展自己的能力。

在第4章中，你将开始思索，在你成功道路中自己需要改变的一个重要问题——仅仅一个问题，无论这个问题有多小。这也许是一种你希望获得的能力。也许是一种被过度使用的优点，也许是一种拖你后腿的缺点。这将成为你提升灵活性，运用一个自己不太熟悉的学习风格的目标。这一步将成为你运用9种学习风格，寻求自我提升的开始。当你意识到自己的学习倾

向时，扩展自己的舒适圈将帮你避免生活的一成不变、原地踏步。相反，通过看到所有的可能性，而不是固守一种学习风格，你可以创造出自己独一无二的道路。

第5章向我们展示，通过学习灵活性，我们如何运用学习周期，掌握生活中所面临的各种挑战：完善你的特殊技能，担负更多的责任，更换职业，寻找工作与生活的平衡，或者寻求更伟大的目标。

最后，第6章给大家提供了一系列清单——生活中学习风格的应用，这样你将能克服一生中持续学习的各种挑战。

第1章

学习的方法



每个人都必须自己去发现一些事情，这些事情是每个人都必须懂得的。人们需要通过错误和试验，通过冥冥幻想与愚笨的谎言，通过经历误解和诽谤，通过感受自负、高傲、渴望、坚信以及迷茫的情感来进行自我学习。当人们追溯之前的生活时，他们能够从一些残酷的经历中，一点儿一点儿地吸取教训并自我学习。在他们掌握该项技能的精髓，习得要领之后，他们将觉得这项技能如此简单，并显而易见。他们甚至会惊讶于为什么从前不曾知晓。总而言之，他们贯穿始终地追溯过往，并展望未来。如今他们在思考，也许自己能够成为命运的主人，因为他们感觉到自己内心深处有了新的方向。但是他们并不知晓这个方向将引领他们走向何处。

——托马斯·沃尔夫

人的一生拥有多种活法。每一个人都是独一无二的，我们所选择的生活方式将反映出这种独特性，而运气和境遇放大了这种独特性，令生活变得更好或者更糟。暂停一下，开始思索此时此刻的你在生命中的哪一站，并深思你所选择的令你到达这里的路径。你也许做出了很多不错的选择，并获得了良好的结果，你现在快乐并成功。当然，也许在一些艰难的时刻，你做出了不太理想的选择，一些不可预测、不可控的事件发生并令你痛苦不堪。你通过这些体验进行学习，并吸取了人生教训，这些教训将在今后的道路中为你指引方向。其中的一些体验能够很好地为你服务，但是另外一些教训通常来源于失望和

痛苦的情感信念，为你提供了不尽如人意的建议。正如马克·吐温建议，“我们需要小心并避免那些仅仅存有智慧的体验，停在那里，否则我们将如同坐在热炉罩上的猫咪。它将不会再次坐在热炉罩上，尽管这还算是一种良好的境遇；但同时，它也不会再坐在一个冷炉罩上”。

抱着学习的态度去感受每一次体验可以帮助我们吸取教训。这种学习风格带给你的也许不是最轻松的生活，但是长期来看，将是最明智的。其他生活方式，以其迅速令人满意的假象来诱惑我们，却需要我们自负后果。教条的方式、拒绝的方式、沉溺的方式、服从的方式、习惯的方式都会令人从不确定性以及痛苦中解脱，然而这种诱惑带来的将是失控的人生道路。学习的方式需要在你面对不确定性以及失败时进行深思熟虑，并且努力创造新的知识，这种方式意味着你的经历将向更加新奇、宽广、深邃的领域打开大门。

学习的过程本质上是有意义且能赋予人力量的。它能为你带来获取经历的新途径，让你精通新领域。而精髓就在于要将“学习过程”视为一种指南。奥普拉·温弗瑞也曾这样说：“我是一个行进中的女人。我与其他人一样尝试着做事情。我尝试每一个矛盾，每一次经历，并从中吸取教训。生活于我而言从不索然无味。”奥普拉从体验中学习的能力不容小觑：从20世纪50年代密西西比郊区的年轻女孩，成长为一名脱口秀主持人、媒体企业家、女演员。奥普拉根据越来越广泛的兴趣爱好持续不断地学习。

从过去的体验中吸取的教训并不是亘古不变的生活准则，还需要我们在实践过程中及时地对错误的部分进行修正。每一次新的体验都与众不同，我们需要充分实践，从而获取所有智慧。人们习得的生活游戏规则无时无刻不在改变，而我们曾经的体验就是一盏指路明灯。

学习的风格——体验

如果缺乏新体验，真正的学习就无从谈起。如此这般，人们只能对已经掌握的知识进行重组和重复。向新事物打开自己，并充分意识到曾经的生活体验，对现在及未来的学习、革新、成长十分必要。然而，在实践中，人们极易将习惯、观念自动放入新的体验，并做出惯有的回应。讽刺的是，人们学习路上最大的障碍就是自认为已经掌握的知识。

诺贝尔奖获得者、心理学家丹尼尔·卡尼曼称，事实上，人们都有两个自我——体验自我和记忆与思考的自我。体验自我察觉并记录人们的感受以及生活中的每一个反应。对于体验自我来说，生活是一连串的体验——开心、悲伤、惊讶、厌倦、好奇、爱和痛苦，这些感受只会在当下存在，并很快被另一种感受取代。卡尼曼将这一连串的体验视为一连串的瞬间。他运用一种数学方法，将这些瞬间的时长计算出来：

……每一种心理感受都可能持续3秒钟，这表明人们在一天当中醒着的时候会经历大约20 000个这样的瞬间，70年中会经历大约5亿个这样的瞬间。每一个瞬间都能够被赋予一个丰富且多面的描述……这些重要的瞬间发生了什么？答案非常直接：除了少数例外，大多数感受轻而易举就消失了。

对自我的反省和思考就像穿起我们的体验的那根绳索。那根绳索穿起了人的生活故事——如何领会、感受，以及我们是谁。我们所做的选择都依赖这些生活故事。但是我们的生活故事并不总是做决定的最好的考量基础。我们记住过往体验的方式与主动的体验过程十分不同——我们的思想会制造假象，影响我们记住曾经的体验的方式。

比如，我们总是对最近的体验给予较高的重视。这会令我们将那些最终结果良好的事件视为积极的事件，即便为了得到这个结果，你经历了很多痛苦的时刻。一项旅游研究表明，旅行者所回忆的快乐与他们实际体验到的快乐相去甚远。回忆的快乐，而非实际经历的快乐，更令他们想故地重游。虽然人们都预测自己在生日当天会比平时更开心，但另一项研究却表明，人们在生日当天所感受到的真正的快乐与其他任何平常的一天相差无几。诸如此类的研究向人们强调，在做判断与决定时，需要同时考虑体验自我和记忆与思考的自我。了解体验过程，能够帮助我们运用相关体验而非幻觉来做最终的决定。

在我们的一生中，体验自我和记忆与思考的自我相互交替更迭。孩童阶段，人们主要受体验支配，并最终自发、真切、轻而易举地接受了矛盾与改变。随着年龄的增长，人们逐渐受到了记忆与思考的自我的影响。我们的体验受到记忆、信念、价值的影响，而这些并不总是相关的。卡尔·罗杰斯认为成年人需要重拾儿童的能力——直接坦率地体验一切事情。他把该过程描述成“及时体验，尽力感受并阐明所有复杂的意义”。他解释说，“成人所体验的并不只是当下瞬间，还有他们曾经

的记忆以及对未来的预测，因此，他们必须努力并且有意识地将每一次的体验重新解释。”

在学习中创造自我

从生活体验中学到的知识，决定了我们大多数人的命运。正如我们所看到的，体验很重要，而我们却用从中得到的意义去诠释自己。我们的出生决定了我们或贫穷，或坐拥特权。然而很多人从低位爬到社会的高阶层，都是因为他们将自己贫寒的出身看作一种挑战。而多数生而具有特权的人由于不重视他们的财富而将其浪费。有时候，学习会对一个人的人生产生深远的改变与影响。通过学习，我们可以跨越由阶层、种族、性别和民族认同等产生的鸿沟。学习能够令人开阔视野，打开心扉，了解他人的经历。它将一个孩童般笨拙的理解转换得如同外科手术医生的老练手艺一般。

一些体验是生活强加给我们的，一些体验是我们自己主动创造的。我们将这些体验像珍珠一样穿在一起，而这串珍珠决定了我们是谁。展望未来，我们将这些珍珠视为我们未来经历的唯一梦想与愿景。当下即永恒。当下，我们用“一串珍珠”选择未来想要体验的事件。而接下来的体验则向我们提供了生命中新的选择和可能性。如此循环往复，我们在生命的长河中完成了自我创造与学习。

在一些精神传统中，人们时常被视作极为麻木。它们认为，人在一生中，大多数时刻都处在半清醒的状态中，不可思议地脱离了自己的生活。学习的方式令人对其参与体验的事件保持清醒，并慎重地选择如何让曾经的体验影响自己的信念、抉择。从体验中学习也是一种体验、反省、思考并行动的过程。

程，通过这个过程，我们可以有意识地选择、指导并掌握我们的生活。

学习的生命力

学习方法是关于如何启动潜伏在人们生命里的学习生命力的。人类与所有生命体共同分享着这种力量。智利生物学家温贝托·马图拉纳和弗朗西斯科·瓦雷拉在探索生命特征时发现了自我生产的过程，这是一个通过学习过往经历而持续不断地评论自我的过程。自创生系统中最基本的一个示例就是拥有由核酸和蛋白质组成的细胞核与边界膜的生物细胞，它存在于系统的每一个层次。细胞的有界结构，如细胞核与细胞膜，依靠外部能量和分子产生细胞成分，从而维持该结构。有意识地从过往体验中学习是自创生学习能力的最高级别。人类的每一个发明与成就都是该过程的衍生品。伟大的人本主义心理学家亚伯拉罕·马斯洛将该过程描述成自我实现——完全实现潜能的人类动机。这种渴望驱使人们学习，做得更好，从而为了人类自己乃至世界实现最伟大的抱负。

我们通过学习成长、发展。当我们还是孩童时，我们获取了生存的基本技能。在我们刚成年的时候，我们努力地寻找一个符合自我兴趣的专业方向，以使我们在社会中拥有一席之地。但是当我们完成正规教育，甚至成功地达到我们所选择的职业的顶峰时，我们并未停止成长。事实上，在我们整个生命中，我们一直在按照可预测的成年发展模式不断成长。我们对世界的理解从青春期扩展到成年期。同样，为了适应周遭世界的要求，我们可以继续扩展我们的思维、感情和关系能力。在生活中与工作中展现的成熟应该被视为演变的过程，是一种绝

非轻而易举就可以达到的状态。当前的成人发展理论将成人生活的过程描述成通过生活挑战学习的过程。所有的挑战结合在一起被称为自我创作——成为自己人生故事的创作者。自我创作描述的是一群将自我视为独特个体，对自己的行为负责，并对自己的生活具有掌握权的个体。他们相信自己的体验，并通过这些过往体验，建立了一套自己的信念系统。根据该系统，他们发展了有意义的人际关系，并形成了强烈的个人认同感。

生活的目的

一些人警告我们，不要让过往的体验指导今后的学习与生活。他们认为执着于个人体验会导致自我专注，同时会忽略他人的需求与关怀。因此，这些人建议我们听从道德标准的判断，因为这些标准是经受过时间考验的。然而卡尔·罗杰斯依旧认为，我们内在的深度体验的过程是了解真善美的一种更为成熟的方式。他认为，我们在几百年的进化中发展了这一过程，从而令这种方式同时适用于个人乃至整个人类的生存与发展。他认为人类真实的道德目标不是盲目地追随哲学家、宗教政治领导或者心理学家，而是通过深切的体验，将一切与我们与生俱来的道德感相关联。深切体验所指的正是时刻关注我们的体验并从中进行学习；如此这般，能够帮助我们作为个体和团体的一分子进行成长，同时使整个人类世界受益。

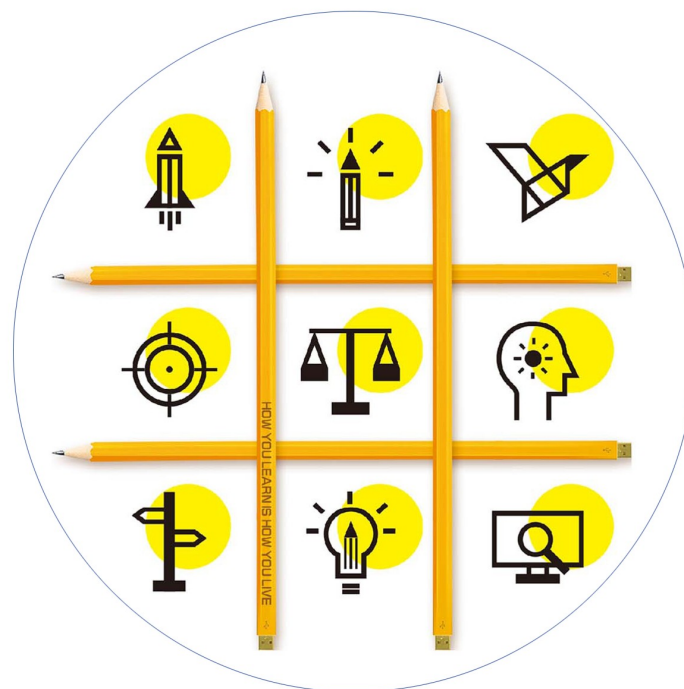
移情共鸣是一种认同他人的能力。这种能力能够驱使我们与他人相处时做道德的事情。与他人分享体验并从中学习，是生活中道德目的的基础。约翰·杜威这样描述这种目的：“……从生活中进行学习，并使所有人都在生活过程中学习。”

以谦逊的方式学习

学习时，我们需要摒弃“我确定我知道一些事情”的想法。面对新生事物，我们需要抱着开放的心态。我们必须意识到，我们只能一点一滴地从体验的海洋中吸取教训。我们原有的观念总是被新信息考验——我们必须做一个谦逊的学习者。做一个谦逊的学习者并不意味着简单、软弱、没有自信。因为通过学习所得到的礼物是掌握更多知识，作为一个学习者，我们获得了富有安全感的自信心和胜任感。相反，对能够引入新知识的体验持开放态度，能够帮助人们远离自大、傲慢或教条主义。谦逊的学习者全然知晓他们的天赋和能力，同时也知道他们的局限。我们应该意识到他们总是在不间断地学习，容许他们承认自己的局限和错误，并乐于向他人学习。

第2章

我是一个学习者



当我回顾过去时，我非常欣慰在我们的生命中存有一个信念，即生命中所发生的一切事物，或好或坏，都是学习体验。如果你把这些都当作学习体验，那么你可以将所有糟糕的事情变为积极正面的事情。

——尼夫·坎贝尔

我是一个学习者。是还是不是？也许是？有些时候是？你将怎么回答以上问题？很多人都会回答错误。他们认为他们拥有心理学家卡罗尔·德韦克所说的“固定身份”。人们生而聪慧或愚钝。聪慧的人一下子就能明白，而愚钝的人却永远不会明白。其余一些人认为他们不确定。他们以相当优秀的成绩通过了学校考核，并在工作中成功地完成了许多任务。但是他们不确定这一切是否源于自身的努力。似乎对于他们而言，这一切都是自然而然的。同时，其他人会回答：“有时候我是个学习者。”也许在一些专业领域，他们能够从容地快速学习专业知识，但是当他们的同伴说“让我们一起上一节舞蹈课”的时候，他们会回答，“我不会跳舞”。在专业之外，他们采用了一种固定身份。

正确的回答是“是”，你是一个学习者。学习几乎与生活本身是同义词。我们与其他生物一样，拥有学习的能力。物种进化的过程其实就是学习的过程。而作为人类，我们的学习能力可谓达到了生物的顶峰。然而，学习是一种奇妙、有能量且神秘的复杂过程，你也许并不会意识到这一点。从你降临到人

世间的那一刻起，你就无时无刻不在学习，作为一个婴儿或一名青少年，你学习的速度与能力是巨大的。绝大多数学习过程都是无意识的，并发生在简单的周期之中。生物学家、凯斯西储大学教学与教育创新中心创始人兼主任詹姆斯·祖尔称之为探索或模拟学习的过程。这种周期仅仅动用了大脑的一个有限的部分以及感觉和运动区域，没有干预反思和思考。孩童通过模仿、重复母亲的声音进行语言学习。通过该过程，我们学会了很多复杂的技能，包括走路、说话、阅读、书写，甚至更多复杂的专业技能，如医学诊断。

而进入成年之后，学习的速度因为固有的习惯、技能和根深蒂固的信念而放慢。这些习惯、技能和信念在我们大脑中形成了网状系统，同时降低了大脑对学习的开放程度，并无意识且自动地决定了人们的行为。这被称为“自动性”，研究表明，我们90%的行为都是由这种自动性主宰的。有些人的答案是“也许是”，他们不是特别确定自己是不是一个学习者。

然而，与此相矛盾的是，当人类的大脑额叶区域变得更加成熟时，人类变得更有能力进行全周期学习。除了简单的感知与行动，人类还发展了批判思维能力以及概念性的创造性思维能力。我们培养了有意识地控制学习的能力，谨慎地将学习能力运用到我们选择的任何事物之上。我们可以批判性地检验、评估和改变与他人来往时自动获得的习惯与信念，还可以提高已经习得的技能，并开发新的特长。

第一步：接纳学习者的身份

开始学习的第一步就是接纳学习者的身份——确信你有学习的能力。很多人都认为自己没有学习的能力。从体验中学习必须开始于这样一个信念，即从生活体验中学习和进步是可能的。大多数的学习需要清晰的意识、努力和时间。对于那些不相信自己有能力学习的人，这些活动似乎是在浪费时间。

保罗·弗莱雷在他对巴西农民的扫盲工作中证明了开发学习身份的重要性。弗莱雷相信那些受到压制的个体接受了社会所传达的信息，即他们没有价值，没有学习能力。他们将这些负面的刻板印象视为自己的固定身份。因此，弗莱雷通过反思、行动和开发批判意识来帮助农民，他认为这些人可以成功摆脱这种负面身份。打破了负面身份的固有思维模式后，农民们了解到他们可以通过分析来改变影响自己生活的政治以及文化现实。他们增强了自我意识感，并通过抗议形成劳工组织来改变生活现状。拥有学习身份的人将自己视为学习者，以学习的态度寻求经验，并且相信他们的学习能力。

学习者会以征服者的态度来迎接每一次困难的挑战。他们面对困难时坚持不懈，从批判教训中学习，并从他人的成功中得到鼓舞与启发。相反，那些拥有固定身份的人则逃避挑战，容易放弃，逃避指责，当面对成功人士时，他们感受到的是威胁。不足为奇，拥有学习者身份的学生，无论他们的智力测验结果如何，他们都比那些拥有固定身份的学生更成功。

你可以学着把自己当成一个学习者。能够自信地说出“我是学习者”并不容易，也并非一蹴而就，而是需要随着时间的推移而发展。我们其中的大多数人既拥有固定的身份，又拥有学习者的身份。我们也许会觉得我们擅长学习一些事情，如运动，同时不擅长做其他事情，如数学。我们必须学会克服加强固定身份的特质，如消极的自我对话，对风险与失败的逃避，以及他人的成功对自己的威慑。同时，我们需要培养加强学习身份的特质，如坚信从体验中学习的能力，找到新的体验和挑战，坚持不懈，从错误中总结经验教训，并将他人的成功视为学习的来源。

第二步：学习如何去学习

在学习的路上获得成功，需要知道如何学习。让我们通过这个我们都有过的经历仔细研究这个过程：初次与他人见面。

谢丽尔参加自己公司的一个新员工欢庆会。她进入房间，向一位穿着体面、笑意盈盈的靠门站立的女人走去。“您好，我的名字是谢丽尔·约翰逊。我在会计部门，欢迎你来到TLC。”她自我介绍，并称自己刚开始在总裁办公室工作。

谢丽尔说：“我喜欢你的裙子！它穿在你的身上真好看。你是在哪里买到它的？”

这个女人愉快地说：“谢谢！”这段愉悦的对话持续了一会儿，直到谢丽尔离开这里去与其他人打招呼。

谢丽尔当晚在与丈夫共进晚餐时说：“我在总裁办公室见到一位刚入职的员工，她穿的裙子配上我们这周末的旅途真是完美。这条裙子在安·泰勒正在打折。”

“你说她的名字是什么？这条裙子多少钱？”他问道。

谢丽尔突然意识到她并没有记住那个女人的名字。“你知道我并不擅长记住别人的名字。”她说。

“我知道。”他咯咯地笑。

几乎每个人都有与谢丽尔相似的经历——在初次见面之后，忘记了对方的名字。在遇到这种情况时，称自己记性差，不擅长记住别人的名字。这是人们最常见的解释。其实，有很多理由可以解释为什么谢丽尔忘记了那名新员工的名字。而大多数理由都比“坏记性”更可信。在该情况下，最有可能的一个原因就是谢丽尔在一开始就没有听见这名新员工的名字。进入房间之后，她也许依旧在领会工作方面的问题，或者因为要见诸多新同事而感到紧张。人们时常在令人分心或感到局促不安的环境中见面，因此在互相告知姓名时并没有集中注意力。

谢丽尔也许在这段体验中把精力集中在学习其他事情上了——她找到了一件她喜爱的裙子。毕竟，那一次交谈对于她来说是一次成功的学习体验。然而不幸的是，与此同时，她似乎也了解到她并不是特别擅长记住别人的名字。她丈夫的回答，无意间加强了她对自己的刻板印象，即她是一个不擅长记住别人名字的人。

如果你和谢丽尔一样，不擅长记住别人的名字，那么建议你采用学习者的态度，并将体验学习周期运用到这个问题上。体验学习周期是一种四步学习法，可以在每次交流中多次使用：体验、反思、领会、行动。初识某人时，你可以留意与他在一起的经历，注意倾听他或者她的姓名。留下对这个人的感觉。如果你忘记了对方的名字，你可以将对话的速度放缓，并请对方重复一次自己的名字。无须感到尴尬。很多人都会因为你正确记住他们名字的行为感到受宠若惊。接下来，通过你的过往经历回想这个人，以及他的名字对你而言意味着什么。将你的回忆与你拥有的相关概念联系起来。比如，“这个贝蒂与我认识的其他贝蒂不

同。我姐姐的名字也是贝蒂。总裁办公室里的员工的名字是贝蒂、莎拉和凯尔”。最后是行动，在与对方交谈的过程中多次使用对方的名字，并在之后与他人交流时也多提及这个人的名字。

让我们通过另一个例子仔细审视一下学习周期，以及如何从生活体验中学习。想象一下你开着你的老福特车正在去上班的路上，这是一个下雨天，你一边开车，一边陷入了沉思，计划着一天的日程安排。你轻轻地弹了一下汽车风挡玻璃上的雨刷器，发现它们无法正常工作。你立刻被眼前突然发生的状况拉回现实，你寻找着解决方案，检查自己是否能在淅淅沥沥的雨中看清前方的道路。一丝焦急不安的情绪平息后，你的注意力转移到肮脏破烂的座椅、加速时让你犹豫的事情，以及你的车子年久失修的模样。你开始思索：“也许是时候买一辆新车了。”你开始留意所有在高速公路上飞驰的豪华汽车：“我买得起这辆车吗？”随后，一路上你都在幻想着购买这些豪华车的可能性。在你的办公桌前，你开始搜索在线消费者报告推荐的好选项，并开始认真地研究、取舍。那一周的周末，你走访了当地汽车经销商，并试驾了好几次，最终你以旧换新，卖掉了你的老福特，购买了一辆新汽车。

这个简单的故事描述了从体验中学习的完整过程，这个过程遵循了我们所说的“体验学习周期”（参见图2.1）。整个学习的过程始于一次实实在在的体验——无法打开雨刷器。这个意外事件需要清晰的注意力与对体验的反思性观察。开始时检查是否有必要做出紧急行为，接下来思考更广泛的问题，是否有更多的零件失灵，以及购入一辆新车的可能性。买一辆新车的想法涉及“抽象思维”——在这个案例中，包括研究汽车模型、分析价格

和每一辆车的优点。这导致车主进行各种积极的实验：探访汽车经销商，试驾，最终决定购买。这个周期如此简单自然，以至于我们在置身其中时，并没有意识到我们在学习。它发生得几乎毫不费力，并且持续不断地改变着我们的生活；新车也许能拯救生命，或者至少更令人愉快，使人释放压力。

为了了解学习周期如何改变人们的生活，让我们仔细地看一下图2.1。请注意，学习周期的4个步骤占据了两个维度。这些维度代表了我们理解世界的两种不同的方法。一方面，我们对老福特的认识直接从行驶的体验以及它老旧的部件而来。另一方面，我们对汽车世界的认识来自对市场中每一款汽车的特性和价格的思考，以及对这些实时性数据的解释。体验和思考是两种认识世界的方式。体验是直接的，明确地针对当前某一环境。而抽象思维是概括的，适用于所有环境。无论是体验还是思考都不能单独发挥作用——我们必须运用两个维度和周期的4个步骤，才能有效学习。



图2.1 学习周期示意图

来源：《 体验学习：让体验成为学习和发展的源泉》（库伯，2015）

学习周期的第二个维度包括反思性观察和积极的实验。这两种方式改变并连接着我们的体验与想法。我们通过反思，将雨刷器故障的体验与可能购买新车的选择联系起来。我们将对汽车世界的抽象思考转换成通过研究和测试来下定决心购买一辆新车。

反思与行动相互依存，是将体验与想法转换成学习的方式。当我们反思但不行动时，我们很难实现改变，并且会在面临多种可能性时不知所措。当我们行动却不反思我们行动后的结果时，我们的决定将变得随意且毫无目的性。

学习周期四步法将带我们进入全周期学习。全周期学习者会接触所有问题的根本——体验、反思、领会和行动，这是一个适应所学内容和所处环境的持续过程。

詹姆斯·祖尔在他2002年出版的书——《改变大脑的艺术：通过探索学习生物学丰富教学内容》中探索了体验式学习的神经学基础。他的基本观点是新大脑皮质的神经网络中的知识是由在体验中学到的内容构造的。学习过程是建立在每一个个体的神经元结构基础之上的；每一位学习者都是独一无二的，对体验的理解也各不相同。体验式学习会导致神经元、突触以及神经网络的修饰、生长和修剪。因此，学习会从生理上改变大脑。

祖尔发现了体验式学习与大脑结构的联系，并认为对大脑结构的了解能够帮助我们更加充分地理解体验式学习的过程。图2.2展示了学习周期与大脑功能的关系。图中显示，具体体验将在感觉皮层进行处理，反思性观察需要在颞叶整合皮质中处理，

新的抽象观念形成于额叶整合皮质，积极的实验需要运动皮质进行处理。换句话说，学习周期反映了大脑的结构。

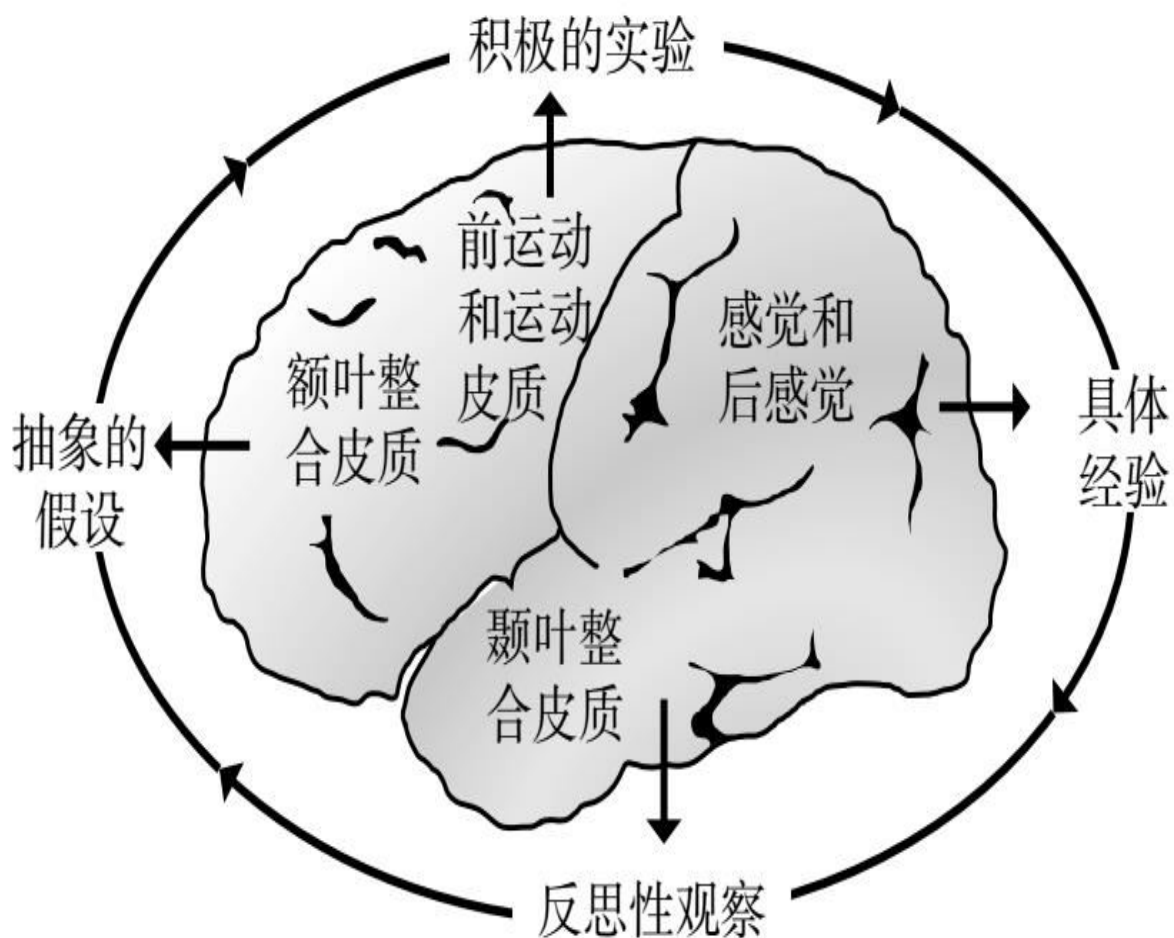


图2.2 体验学习周期与大脑皮层的区域

祖尔提出，大脑的这些区域大量但不完全地参与了学习周期模式。他描述了一个认知神经学实验。该实验表明猴子可以区分猫与狗，更重要的是，这些猴子遵循了他理论中预测的大脑学习周期的顺序。

首先，每一只猴子的感觉皮层都被直接体验刺激：感知猫和狗的影像。接着，当它反映出这些影像时，它的颞叶整合皮质受到了刺激，将所示的影像与曾经记忆中的影像进行对比。

接下来，当它开始领会每一个影像时，它的额叶整合皮质受到刺激，开始分辨这个影像到底是猫还是狗。最后，当猴子通过按压红色按钮或者绿色按钮来测试它的判断力（按压按钮取决于它认为该影像代表一只狗或者一只猫）时，它大脑的运动区域受到刺激。

你也许注意到这种通过体验来学习的概念与你曾经在学校里经历的学习概念不一样。学习周期最为重要的一个方面就是它将学习过程描述成一个持续的螺旋式过程，引领我们经历新体验。这与老师教授学生知识，并要求学生随后记住以进行测试的模式完全不一样。在线性模型中，学习者是一个被动的接受者，反之，在学习周期中，学习者通过体验接收信息，对其做出反应，抽象地进行思考，并将体验与相关的信息相连接，然后付诸行动。在这里，我们既是信息的接收者，又是信息的创造者。

因此，接受你的学习者身份之后，学习的第二步是以学习周期为指南，选择生活道路，并塑造自己的命运。曾经的体验塑造了今天的我们，通过学习，我们拥有了改变的能力，并选择最令自己满意的体验，改变自己未来的命运。一个婴儿生来就具有潜能去做任何事情。人类的大脑拥有如同银河系中的繁星那么多的神经元，然而，大脑却有很大一部分未被开发。从第一次呼吸并开始探索周围的环境时起，我们就开始学习并建立神经连接，建立认知及行动的模式。逐渐地，这些连接会左右并塑造我们的生

活轨迹。在明确自己未来路径的同时，我们也放弃了一些可能性。例如，我们学习一种语言，不学其他语言。我们发展一些技能及爱好，同时选择放弃另外一些。人的一生中，通过学习周期中数不清的实践，将有近一亿个神经元被锁定。1 000万亿多个连接决定了我们的希望与梦想，我们是谁，我们能够做什么。作为相信自己是学习者的成年人，通过主动学习生活体验，我们能够拥有控制这些选择的能力。

运用学习周期，拥有一个学习人生

在这种学习风格中，学习的定义从在教室里学习扩展到在生活中学习。学习的方式就是生活的方式。学习周期不仅适用于正式的学习环境，还可以运用到日常的问题解决、决策、创造以及改革创新中。这种学习风格甚至可以通过人际互动、会面通话，以及团队合作来指导。我们可以将每一种情况视为一种学习机会，将学习周期视为能使大家受益的指南。

接下来讲述的阿梅莉亚的故事说明了学习周期如何指导我们做出一个好的决定，并获得最大的效益。阿梅莉亚得到了一个新的职位——在一家新的IT（互联网技术）公司做程序员。她需要将这个机会与现在所在的老牌公司的职位做比较。阿梅莉亚从自己得到这个工作机会的经历开始思考。她开始回忆面试中的感受，并让情感与直觉告诉自己这个职位、机构以及她的新同事如何。接下来，阿梅莉亚陷入深思，扪心自问，并将这种感受与该职位、公司的信息相连接。她询问他人的意见，并从许多看法中比较职位变更的优缺点。现在，阿梅莉亚需要一些时间来检查她的设想，确定自己考核了所有信息的细节。接下来，阿梅莉亚进行了抽象思考。她运用能够搜集的所有事实数据，对新旧工作进行比较。在这个阶段，阿梅莉亚判断，自己忽略了一个重要的信息，即新工作出差的次数。阿梅莉亚并没有直接做出决定，并给对方一个肯定的答复；相反，在做决定之前，她向面试官致电，询问这项缺失的信息。当她得到答案后，她意识到自己需要考虑这项新的信息，并重新运用学

习周期进行判断。阿梅莉亚意识到，对于她而言，学习周期的一些部分相较另一些部分，操作、实践起来更为简单。但她十分满意，她在整个决策过程中加入了自己的感受、认知、想法以及行动。她知道最终的决定反映了事件的整体视角。

学习周期适用于学习新技能，或将已经掌握的技能运用到新场景中。比如，亚历克斯运用学习周期来学习如何在律师事务所中成为一名合伙人，并发展客户。亚历克斯当了8年律师，每星期工作55-60小时，他希望自己的工作表现能够超出其他合伙人的预期，令他们在为数不多的律师中挑选合伙人时，自己能够脱颖而出。最终在去年，亚历克斯被选中成为权益合伙人。作为一名合伙人，亚历克斯能够享有公司的利润，同时，他也被要求向公司带入自己的客户。亚历克斯以往的体验并未使他完全准备好去与客户建立新的业务关系——或者他从未这么想过。事实上，当他作为公司的工作人员时，他几乎从不与客户交往，他也比较愿意这样做。亚历克斯钟爱法律实践，但如今，他也需要学习商业法律。他想：现在的我，不是一名律师了，我变成了一名销售人员。

当亚历克斯的公司赞助了一个着力于建立客户群的专业人员培养计划时，他取得了一些突破。在这里，亚历克斯运用学习周期，开始将客户开发视为一个必须掌握的学习技能，而非一个避而不谈的话题。在体验模式中，他需要建立可信的关系，从而与可能的潜在客户建立彼此的信任，这是建立良好的客户体验的精髓。要想做到这一点，他需要了解他们的价值观、远景与目标。在反思模式中，亚历克斯认真思考自己与合

伙人已经建立的关系。他意识到，自己其实是有一些经验去吸引客户的，因为他曾经与合伙人发展了一些内部客户。他开始领会工作以来自己发展的熟人网络。他们会对自己的服务感兴趣吗？

亚历克斯进一步利用自己熟悉的事物——结合自己综合信息的能力进行抽象思考。他列出了预期客户的名单，根据自己与他们的亲疏程度，将他们放置于数张名单中。亚历克斯同时也聚焦自己的专业知识，继续学习专业领域中的前沿知识，并向已有的客户提供额外价值。他想到了很多方式来提供信息，通过发表文章、写博客，以及与兴趣小组和社区机构沟通来提高自己的声誉。接下来，亚历克斯设计了一套计划，让他的客户开发工作像他的法律工作一样充满活力。他决心一星期分配一小时，致力于客户开发活动，主要工作内容包括发送邮件、致电，以及每月与一位预期客户共享午餐。最后，亚历克斯启用学习周期的行动模式，当他与他人见面，情况合适时，去询问别人的工作业务。亚历克斯承认学习周期于他而言最为困难，因为这是他最不熟悉的一部分。他需要先在一些低风险预期客户身上进行实践来建立自信。然后再来面对更大、更复杂的客户执行这部分内容。但是亚历克斯让自己相信，自己能够学会。

6个月后，亚历克斯在学习周期的体验、反思、领会部分获得了极大的成就感。比如，他享受着与旧相识重建联系、在自己的社交圈中认识新朋友的过程。虽然要求人们雇用自己成为他们的代理律师的行为依旧让他不太舒服，但亚历克斯有了与

更多高级别的同事合作的机会，在参与同事们与预期客户的会面时，同事们成为他的行为榜样。其中一位同事似乎有着亚历克斯喜欢的温和风格，他发现，当这位同事开口要生意时，他并不感到紧张或尴尬。亚历克斯在许多方面都从体验中进行学习。

亚历克斯在拓展客户时，如果完全漏掉学习周期的一个部分，或者仅仅专注于其中某一个步骤，事情会怎样发展呢？如果他忽略了体验的步骤，那么他可能并不会将建立关系这件事放在心上；但如果他只专注于体验，那么学习周期也不会发挥效果，因为亚历克斯可能会冒出新想法，但并不会付诸行动。缺失了反思的部分，亚历克斯也许会缺少所需的关于客户的信息，或者他的法律专业知识。然而，过于注意该部分，他可能会陷于分析之中。如果亚历克斯忽略了抽象思考，那么他将会省略非常重要的步骤，即设置目标，并通过某一个标准对自己进行评估。然而，如果他困于抽象思维之中，由于缺乏新信息，那么相同的结局可能会屡次出现，或者他可能会完全设立错误的目标。最后，如果他省略了行动的步骤，那么他可能永远不会将自己为了拓展真实客户而做出努力的意图告诉外部世界。如果亚历克斯不去执行他的计划，那么所有精心的策划都没有任何价值。如果亚历克斯仅仅开口要生意，而不去策划或用实际行动支持自己的计划，那么他将会快速地失去自己努力经营的好名声。

阿梅莉亚与亚历克斯运用学习周期解决了工作中的挑战，但是该周期还可以运用到家庭的日常事务中。例如，简发现学

习周期甚至对购买生活必需品也有帮助。当她仔细思考购物的过程时，她发现自己喜欢运用学习周期中的体验与行动步骤，而忽略掉反思与领会的步骤。她说：

我喜欢购物。我大致知道我需要购买些什么，但我几乎从不写购物清单，或者留意家中现有的佐料。当我进入超市时，尤其是我饥饿的时候，在农产品区，我感觉我的感官要超载了。

那些水果和蔬菜的颜色、味道、材质让我觉得我会将我所购买的都享用掉。我偶尔会觉得自己是一个聪明的购买者，会货比三家。然而通常情况下，我更愿意购买自己喜欢的品牌。只有等我回到家——大约晚上6点钟——开始烹调的时候，我才会发现自己忘记购买某个非常重要且计划采购的配料。我总是想下次一定在购买前列一个清单，然而等到下一次，我却依然不会这么做。

在简的操作中，缺失了哪一个部分呢？她应该运用反思的步骤，去明确自己需要购买的物品，并将烹调餐食需要的所有佐料一一列出来。接下来，简应该运用思考的步骤，研究她在哪里可以以最优价位购买到自己需要的商品，并定期购物，而不是感到饥饿才购物，这样她能够用一个更加实用的方式来购物。

在简的例子中，我们发现，她大量地倚重体验的步骤。然而，与她相反，很多专业人士却时常忽略体验的步骤——尤其是那些以科学、数学、工程学或者技术为专业的人。大多数的

专业人士倚重于定性问题求解，却忽视了直接体验步骤的重要性。像这样的专业人员的例子是克莱尔，她是一家大型法律公司的管理合伙人。克莱尔曾有一个参与领导力发展项目的机会。在角色扮演中，她置身于一个真实的客户情境，并会得到反馈意见。在角色扮演时，她遇到的客户正在犹豫是否将自己的私人业务高价卖给竞争者。这位客户早在50年前就开始经营此项生意，已经将其建设成为一个蒸蒸日上的制造工厂。他的很多家庭成员，以及当地社区的人都在这座工厂上班。

克莱尔专心地聆听所有的事实，打算针对客户的优势，打造一个复杂的交易，从而给予客户正确的建议。在回馈阶段，客户不停地否定她的建议，说：“你所有的数字都是正确的，你在技术专业层面没有任何瑕疵，但是那都不重要，因为你并没有选出对我而言最重要的因素。我需要你感受到这个决定是带有感情色彩的。这是我一生中最重要的决定，我需要有人来说明，这个决定不仅仅牵涉到金钱。”虽然克莱尔提供了坚实可靠的技术意见，但她并没有意识到感情在该客户的经历中所占据的重要位置，也没有将此与自己的感情联系在一起。

第三步：发现你的学习风格

接下来的一个章节将会聚焦学习风格：发现你自己独特的学习风格。就像你在上述文字中看到的例子一样，我们当中很少有人能够自动且灵活地掌握学习周期的所有部分。

我们发现了一个独特可行的方式，不断地磨炼这个偏好，直到它成为一个稳定的指南。了解自己的学习风格能够为我们提供自我觉醒的突破，并向我们说明自己更偏爱哪一个部分，以及哪些部分当前并没有被充分利用，或者应尽量避免。

学习周期的行动清单

运用下列清单，确保你记住且运用了学习周期：

- 制作一张学习周期的地图：体验，反思，领会，行动。
- 监控你自己在学习周期中循环的方式，观察什么模式更加舒服，什么模式应避免采用或者未充分使用。

练习运用学习周期

练习如何应对学习周期。花几分钟体验自己游走于学习周期之中的感受，你可以看到学习周期如何为你工作——将体验转换成学习。阅读下列步骤，花费一些时间完成每一个步骤。

1. 创建一个学习空间。首先，你需要为自己建立一个可以集中精力、避免打扰的学习空间，让自己的身体舒适且放松。意识到抢先占据你的大脑的想法，并清醒地将这些想法暂时搁置几分钟，你可以在结束之后再回到这些想法之中。

2. 聚焦于眼前的体验。令某种体验在你所构建的空间中浮现。比如，你也许会发现你身体中的一种感觉或者情感。聚焦于此，并使之协调，抵抗将这些感受转换成言语的诱惑，尝试体验尽可能生动的情感变化。用足够多的时间来做这些事，这样纷扰的杂事就不会干扰你当前的感受。

3. 走向反思。停下来并回顾你在过去一些时刻所经历的事情。将自己分离开来，并将自己视为一个观察者，观看、倾听你曾经经历的事。在这个阶段，不要试图解释这些体验。这个时刻的目标仅仅是理解它，并在你的脑海中生动地重现它。

4. 将体验概念化。现在将你的反思在脑海中重播一遍，并尝试定义这些体验。你对自己的感受以及体验的解读是什么？尝试着创建一个可以总结你的体验各个方面的概念、字眼，或者观点。

5. 走向行动。你最终可以做出怎样的行动？行动可大可小。你也许希望告诉别人你曾经体验的事情，并了解他人的观点。你的体验也许提供了一个新的见解，令你希望尝试一个新的方式，询问一个问题，或者做一些可以令你迈向自己目标的事情。

6. 周期再次开始。你的行动将会创建新的体验以及感受。这些也许会比第一次的周期目标更明确一些。你也许希望重复上述步骤，或者将其搁置一旁以供以后使用。

运用学习周期的反思

你也许会发现记录学习周期对自己非常有用。在下列条目中，你将会找到一些提示。

- 描述最近你获得成功的场景，并在学习周期中将事件的顺序（内部以及外部）标出来。

- 想到一个最近发生的不太尽如人意的场合，将其在学习周期中标出来。查看是否有步骤缺失？你如何才可能受益于学习周期？

- 描述你生活中的巅峰时刻。描述整个事件中你是如何在学习周期中进步的。将该事件如何在学习周期的每一个部分展开详尽地记录下来。

- 找到一个对你来说非常重要的主题。基于该主题，创建一个项目或者一个艺术作品。它可以是诗、雕塑、歌曲、舞蹈、绘画、游戏或者任何一种富有创造力的形式。要运用学习周期了解你在创作中的每一个过程，并记录从头到尾发生的一些改变，要意识到过程比最终的作品更加重要。反思该过程，并意识到这个过程是如何要求你运用学习周期的。注意这个过程中最令你感到舒适的部分。

第3章

我的学习风格，我的生活道路



有一种活力、一种生命力、一种能量以及一种兴奋被你转化成行动。由于始终只有一个你，因此这种表达是独特的。如果你限制它们的表达，那么它们便不存在于任何一个媒介中，并将永远消失。

——玛莎·葛兰姆

在本章中，你将会检视自己独特的学习风格，以及该种风格为你的生活带来的种种结果。你将会探索9种不同的学习风格（见图3.1），每一种风格都会带来它独有的快乐与满足，展示它独特的挑战，带领你走向不同的方向。你也许会发现，你对这些风格中的某一个较为熟悉，同时，另一些风格的特点会令你想起某一位你熟悉的朋友。了解你的学习风格，能够帮助你评估自己的优缺点，并知晓你的偏好。了解不同的学习风格，能够减少你与“那些来自不同地方”的人之间的沟通障碍。领会学习风格的不同能够加固并平衡你与机构、团队、家庭之间的关系，因为你会了解如何利用他人的优点弥补自己的缺点，反之亦然。你也可以欣然接受不同的学习风格，并拓展你的能力。9种学习风格共同完整地呈现了你所有的潜力。学习周期的每一个步骤都呈现了整个过程的局部性能，9种学习风格也从不同方面描绘了一个完整的人格。总而言之，9种学习风格给了你足够的能力，让你可以成功地应对各种处境、场合，并从中学习。

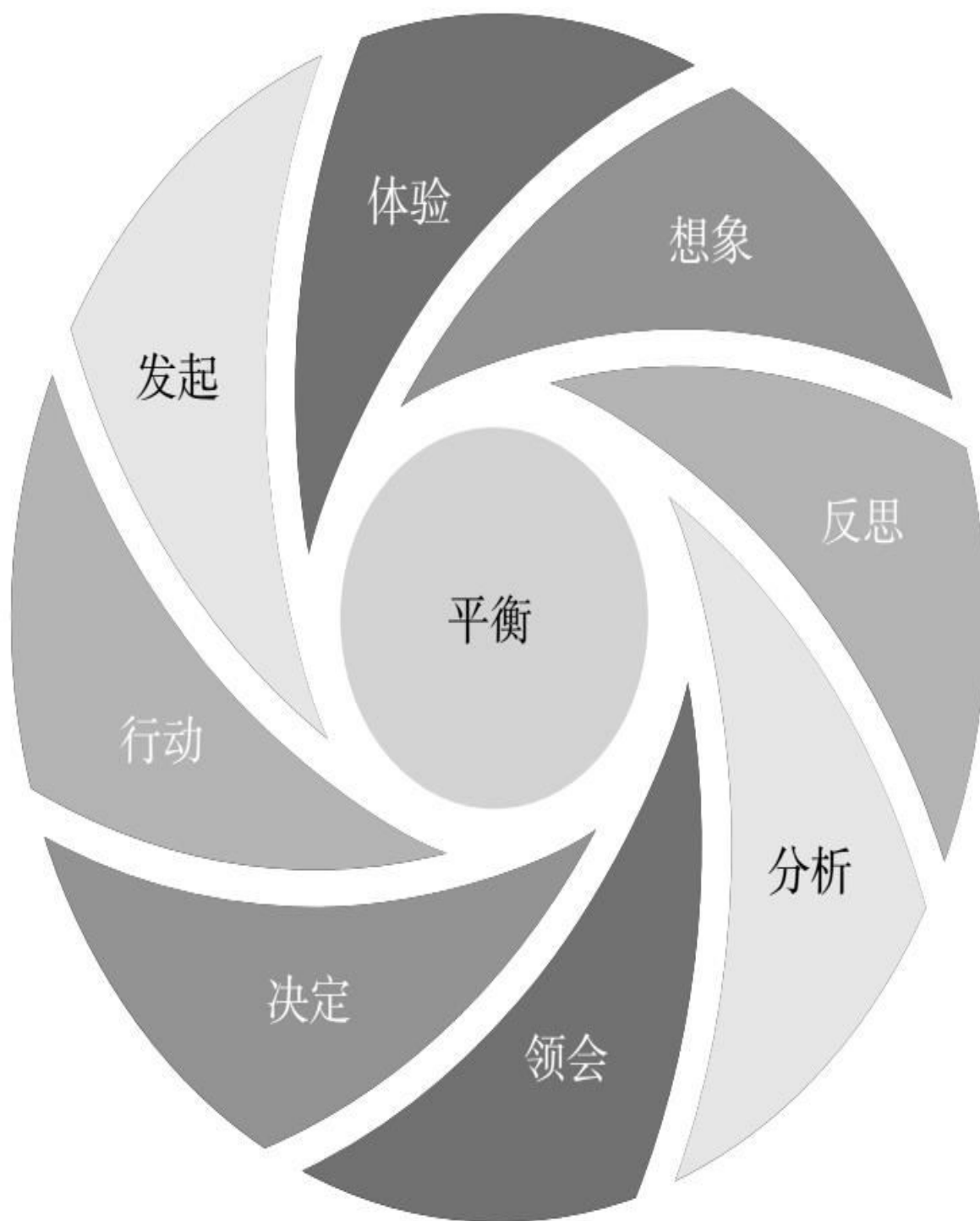


图3.1 9种学习风格

来源：戴维·库伯博士、爱丽丝·库伯博士的库伯学习风格清单4.0。

学习风格：运用学习周期的方法

你的学习风格是指引你探索学习周期的动态方式。这种方式强调了学习周期的某些部分——体验、反思、领会、行动，同时也大致描述了你接触生活的方式。你更愿意依赖自己直接的感觉，还是旁观者的思考？你更愿意观察并倾听他人的意见，还是直接行动？由于学习周期中包含了几对看起来相反的概念——体验和领会、反思和行动，很少有人能够无意识地、轻松灵活地处理以上所有学习风格。归根结底，你怎样才能同时领会并感受？你怎样才能同时观察并行动？你探索学习周期的方式——从哪里切入，更愿意在哪里深思——决定了你的学习风格。

学习风格并不是一个固定的个人品质，它更像一个稳定的状态。在我们描述他人及自我时，大众心理学促成了“本质先于存在论”的趋势。根据该理论，人的本质都是内向或者外向的。这种过时的观点发扬了两种思维模式——一个人固定身份、对他人的偏见。这是对个人多维特征的一种肤浅的描述。这种描述忽视了改变、学习以及发展。

你会发现，每一种学习风格都是一个动名词。它强调了该学习风格“存在于进程之中”而非静态的特质。我们说某人拥有领会学习风格，并不是要将此人塑造成一位领会者。虽然拥有领会学习风格的人也许更加倾向于学习周期中的领会步骤，但是他们也有能力驾驭其他学习风格。

库伯学习风格清单

库伯学习风格清单4.0定义了9种学习风格。戴维·库伯开发了6个版本的自我评估以及验证体验学习理论的工具。而库伯学习风格清单4.0是最新的一个版本。40年来，这种学习风格一直在进行改善，是9种学习风格（见表3.1）的基础。更多关于库伯学习风格清单4.0的信息，详见附录A。你也可以利用表3.1来确定你自己的学习风格。

人们大都强烈倾向于某一种学习风格，并将其他风格作为后备力量。人们也发现自己会尽量避免或不去充分利用某些风格。

在这个小测验中，选出最像你的风格（评级=9或者<9）以及最不像你的风格（评级=1或者>1）。

通读这9种学习风格，发现更适合你的风格、你的备用风格以及你尝试避免的风格。当你开始学习周期时，你会从你更偏好的风格入手，在承受一定压力时，你会默认这种学习风格。你可以在附录B中了解每一种学习风格的更多的功能以及应用。

表3.1 确定你的学习风格

学习风格类型以及优点	主要技能	评级（1~9）
体验		
<p>当你运用体验学习风格时，你会感到忙碌，与他人产生联系，热情、有敏锐的洞察力。你在团队协作中崭露头角，并与他人建立互信的关系。你非常乐于表达感情，能够很好地控制自己的情感，甚至在压力较大的场合下也能控制自己的情绪</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 建立互信的关系 · 有参与感 · 交流时建立个人关系 · 乐于情感表达 	
想象		
<p>当你运用想象学习风格时，你拥有同情心，轻信他人，体恤别人的感受，并富有创造力。你显示出自我意识与同理心。即便是在难以理解、模糊不清的场合下，你也应付自如，感觉舒适。你乐于帮助他人，并会产生新的观点，憧憬未来</p>	<ul style="list-style-type: none"> · 产生新观点 · 对他人有同情心 · 寻找他人的观点 · 想象新的可能性 	

学习风格类型以及优点	主要技能	评级（1~9）
反思		
当你运用反思学习风格时，你耐心、谨慎、缄默，允许他人站在舞台的中心。你抱着开放的心态倾听，并在大量的资源中搜集信息。你有能力运用多种视角考虑问题，并发现潜在的难题和争端	<ul style="list-style-type: none"> · 抱着开放的心态倾听 · 从大量的资源中搜集信息 · 发现潜在的问题和争端 · 运用多种视角考虑问题 	
分析		
你运用分析学习风格时，你有条理，有秩序，并十分准确。你事先计划并将犯错误的机会最小化。你擅长将信息完整化并得到事物的全貌。运用批判性思维去了解情况。你能有能力有条理地分析细节、数据	<ul style="list-style-type: none"> · 事先计划，将犯错误的机会最小化 · 组织信息，并得到事物的全貌 · 分析数据，运用理论和模型进行解释 	
领会		
在运用领会学习风格时，你多疑，有条理，循序渐进，并极为克制。你运用定量化工具分析问题，并运用逻辑构造论据。你知道如何有效沟通，并做出独立的判断	<ul style="list-style-type: none"> · 运用数据分析解决问题 · 运用逻辑构造论据 · 运用批判性的思维进行客观的沟通 · 做出独立的判断 	
决定		
当运用决定学习风格时，你是现实的、有责任的、直接的。你会找到实用的解决方案，并设立绩效目标。你有能力将精力聚焦于某一项事物	<ul style="list-style-type: none"> · 找到实用的解决方案 · 投入一个目标 · 做决定并解决问题 · 表明立场，甚至在一些有争议的事件中表态 	

学习风格类型以及优点	主要技能	评级（1~9）
行动		
当你运用行动学习风格时，你是按时的、坚定而自信的、以成果为导向的、勇敢的。你将体验聚焦于自己的目标，并在截止日期前找到达成它们的方式。你有能力利用有限的资源实现自己的计划	<ul style="list-style-type: none"> · 按期完成 · 找到能够促成事物发生的方式 · 通过以结果为导向的行动达成目标 · 利用有限的资源实现计划 	
发起		
当你运用发起学习风格时，你是开朗、自发的，并有能力摆脱失败，尝试重新开始。你主动寻求机会，并毫不迟疑地参与其中	<ul style="list-style-type: none"> · 面对改变，有灵活的适应能力 · 影响并激发他人的积极性 · 发现新的机会 · 从失败中迅速恢复活力 	
平衡		
运用平衡学习风格时，你能够在处境中发现盲点，并将不同的人连接起来。你资源丰富，足智多谋，能够适应并转移优先级	<ul style="list-style-type: none"> · 运用全局观，发现盲点 · 将不同的人连接起来 · 适应优先级的转变；资源丰富 	

库伯的9种学习风格

体验。在体验学习风格中，人们会首先强调学习周期中的感知能力，并同时将其与行动以及反思学习风格相平衡。他们最不重视领会学习风格，最大的优点与强项在于深度参与具体的体验。与此同时，他们对外部世界的行动与内心世界的自省都感到舒适，特别擅长建立并维持一段关系。

倾向于体验学习风格的人富有洞察力，能够体恤别人的感受，有热情并能吸引人。他们对情感表达感到舒适，知道如何运用自己的五官洞察万物，并相信自己的直觉。但如果过度使用体验学习风格，他们就会害怕“客观性”这样的字眼，也许他们会变得过度感情用事，只拜访自己小圈子的朋友，而不进行批判性评价。

索菲亚——一位护士长——就是一个喜爱体验学习风格的人。她说：

我一直都希望自己能成为一名护士——我有与做医务工作的人建立联系的方法。现在我拥有了一个领导者的岗位，我发现我专注于与我手下的员工建立关系，正如我愿意与我的病人建立关系一样。我在整个团队中建立信任，并产生了丰富多彩的对话，如此一来，我们能够互相了解，互相学习。我如何能够在这个角色中做出艰难的决定

呢？我常常利用传闻，凭直觉进行判断，之后也会运用数据。

想象。在想象学习风格中，人们会对行动斟酌再三，并思索多种可能的解决方案，为这些体验赋予意义。他们体验信息，并通过反思将其处理，然而他们并不重视决定。他们应对情况常规的做法是观察，而非行动。这些倾向于想象学习风格的人喜欢寻求新奇、多样的事物。他们也喜欢描绘可能会实现的伟大蓝图。他们喜欢需要产生大量感情以及想法的情形，诸如头脑风暴会议。他们喜欢尽可能保持开放；因此，他们能够忍受模棱两可，以及尚未解释清楚的地方，他们探索更好的可能性。他们富有想象力，感情细腻，有广泛的文化兴趣，喜欢搜集信息。

这些倾向于想象学习风格的人富有同情心，容易轻信他人，体恤别人的感受，并富有想象力。他们喜欢个人化的关注，也喜欢团队工作。想象学习风格是兼收并蓄的：邀请他人加入并完成任务，满足他人的需要。如果有人过度使用了想象学习风格，那么他会害怕“选择”这样的字眼，他也许会任意而为，低估达到目标的实际结果。

利亚姆是一位组织发展的经理，倾向于想象学习风格。他说：

我是一个愿意构建大愿景的人。事实上，我经常认为其他人站在舞池中，而我却站在阳台上。在这里，我可以

察觉有情感的能量、事件、关系，以及互动的模式——我总是将各个节点联系在一起，预测任何决定可能带来的结果，并迅速地尝试改善它。人们说我可以发现一些他们想象不到的可能性。我在组织发展中的擅长方面是——在任何项目初始阶段采访利益相关者，并得到所有人的建议和意见。他们似乎会认识到我是一个体恤别人、愿意帮助他人的人。

反思。那些喜欢反思学习风格的人通过体验或者领会获取信息，并通过反思来处理这些信息。他们延迟行动，直到他们确信可以获得成功。那些偏好反思的人会钻研感受和概念，他们对体验和反思感到舒适。他们从各个角度仔细考虑信息，并停下来进行观察和思考，全盘考虑多种观点。他们将产生创新想法的能力与将想法变得简洁、富有逻辑的能力融合在一起，并进行学习。因此，他们对于那些重要的事情有着丰富且直观的了解。在反思学习风格中，人们乐于思索事情“为什么”是这样的，同时，他们也乐于探索“什么令世界转动”。倾向于反思学习风格的人是有耐心且安静的，容许他人成为中心。如果有人过度使用反思学习风格，他会害怕“迫切的”这样的字眼。他也许会错过探索如何将事情办好的机会，同时他也许会抑制自己说出心声。

雅各布，一名人力资源经理，这样解释他喜爱的学习风格——反思：

我总是喜欢通过上课来跟上社会的变化，并深度领会人力资源行业。在任何一个继续教育项目结束后，我都会阅读所有我能够找到的资料，从而去理解其背后的理论，看看这种理论如何从各个方面影响员工。接下来，我也会花时间来决定是否需要实践新的项目。事实上，我发现，如果我与一位比我更倾向于行动学习风格的同事共事，那么她会推动我向前进，因为我会过度地深思熟虑，而她的加入能够令事情进展得更加迅速。事实上，对于我而言，她是一位好榜样。我不费力气地学会一些技巧，在将它们运用到工作中之前，我会不断地将这些技巧在脑子中演练盘算。我特别希望自己在小组讨论中能够像她一样大声地说出自己的观点。我发现，在那些场合中，当我给出自己的观点时，人们的确会听从我的建议。

分析。在分析学习风格中，人们将丰富的信息系统地组织在一起，使其成为一个有意义的整体。他们主要通过领会学习风格与反思学习风格进行学习，但最不重视发起学习风格。他们仔细检查所有细节，减少错误。总体来讲，他们认为理论的精确以及逻辑的完整性比实践的价值更重要。

那些倾向于分析学习风格的人条理清晰、克制，并且精确。因为他们更倾向于独立工作，在他们的学习风格中，他们并不在意感情以及行动。他们从不迅速地做决定。相反，他们更倾向于将事情彻底想清楚。如果有人过度使用了分析学习风格，那么他们会比较担心“即兴演讲”这类字眼。他们更倾向于微观管理，他们几乎不会因为一棵树而失去整片的森林。

夏是一位倾向于分析学习风格的财务规划人员，他说：

相较于其他的事情，我更喜欢搜集以及组织信息——很多的信息，接下来我将这些信息搞得透彻明白，这样，我的客户就能够确定我已经做足了研究。这种感觉就像解决一个别人都攻克不了的巨大的谜团。老实讲，比起团队协作，我更喜欢个人作战。这样一来，我就能够专注于我熟悉的随着时间的积淀而令人感到可靠的过程。我总是有能力独立研究出问题的解决方法，特别是在数据领域。客户似乎对于我有能力将所有信息整理成一个有逻辑的整体而表示欣赏，他们都相信我有能力帮助他们做投资决策。我能够非常准确地向他们解释问题，特别是在一对一或者小团体的场合中。

领会。那些倾向于领会学习风格的人擅长逻辑分析以及抽象推理。在他们的学习风格中，他们平衡反思与行动，避免体验。他们是深入思考者，能够发展出一套特定的理论或想法，通过在现实世界中进行演绎性测试，对其有效性以及实践性进行测评。丰富的内心世界、抽象思维能力以及在外在世界中的实践，都成为他们有能力运用并进行学习的因素。他们擅长创造能够应用或推广至其他场合中的概念性模型。

那些倾向于领会学习风格的人会进行成本效益分析，依赖于应急流程图，并在他人的工作中寻找不足与矛盾。因为他们惯用的学习风格并不重视情感因素。他们更加看重运用逻辑以及非感情的方式来解决问題。他们也许会对亲密关系感到不太

舒服，他们喜欢独自工作。这种类型的人多疑、有条理、拥有线性思维并十分克制自己。如果有人在这种风格中过度发展，他们就会很害怕一个词——“情感”。他们也许是一些孤独的人，或者是生活得没有激情的人。

奥利维亚，一位财经分析师，倾向于领会学习风格。她说：

我十分擅长解决问题，并喜欢通过数字预测结果。我喜欢有逻辑且连贯的事情。我需要花时间去确定自己得出的结论的准确性。为了做到这一点，我需要知道工作中什么样的结果是好结果，同时我还需要关心谁来判断这一结果的优劣。一旦有了一个清楚的框架，我就可以关上门，慢慢地花时间寻找藏在数据之下的可能的问题。对于自己在公司中的成绩，我非常骄傲。论精确，公司中没有人能够与我匹敌。然而，如果时间紧迫，我会被不断出现的选择困住，难以做出决定。也许这正是我经常把自己需要做的事情一一列出来的原因。

决定。倾向于决定学习风格的人会选择一系列的动作去解决问题，并得到一系列实际的结果。他们强调领会和行动，但并不重视想象。他们喜欢在有逻辑的解决方案的基础上解决问题，并做出判断和决定。

那些倾向于决定学习风格的人重视达到目标的过程，并能十分有效率地完成它。他们表现得非常现实、有责任、直接。

当他们发现需要做出改变时，他们是能够自我提升的奇才。如果过度使用这种学习风格，那么他们会害怕“头脑风暴”这样的字眼，也许他们会对野心充满鄙夷，在工作中缺乏注意力。

皮埃尔是一名律师，他这样描述自己的决定学习风格：

我的客户对我总是能向他们提供实用的结果感到满意。我铭记自己的底线——全心全意、有效率地完成某项任务，不被其他富有戏剧色彩的感情因素左右。对于我来说，找到问题是非常容易的，我也能够清楚地知道如何进行一系列的行动。当有人拿不定主意时，我会感到有些沮丧。当我们达成一致做出决定时，纠结于各种选项是一种浪费时间的表现。我总是朝着目标努力——无论是在工作中还是在生活中。比如，我正在朝着带我的家人去所有国家公园的目标努力。

行动。在行动学习风格中，人们会采取坚定而自信的、以目标为导向的行动去完成任务。他们平衡思考与体验，同时并不会在反思这一环节花费较多的时间。他们拥有基于技术层面的分析和找到解决方式的能力，并将这种能力与他们观察到的人们需求以及信息相结合。他们在需要利用感受与行动的现实世界，以及需要思考能力的场合都应对自如。最终，他们能在辨别、整合任务和人员需求的要求中拔得头筹。

那些倾向于行动学习风格的人擅长实践、执行、协作，并朝着终点行进。他们领导工作小组，团结自己的队伍，并善于

表达。他们守时、坚定而自信，他们以成就为导向，勇敢无畏。如果有人过度使用了行动学习风格，那么他会害怕这样的字眼——“等待”。他们会为了成功铤而走险，有时候甚至会瞄准错误的目标。有时候他们会专注于完成任务，却忽略反思的环节——是否有更好的途径。

米格尔，一位制造业经理，他喜欢行动学习风格。他说：

我当然是使用行动学习风格来接触生活的——无论是在工作中还是在生活中，我都喜欢立刻开始眼前的工作，并且希望马上完成任务。这也就意味着我在急切地投入，并承担一些风险。当我接到命令进行生产时，我会利用所有的资源将事情运转起来。时间就是金钱。假设我有一个新的订单，需要重新配置我们的生产线。我有一些极其可靠的员工，他们能够将一些我需要用来做决定的重要信息反馈给我。无论是在车间还是办公室，我都能立即打开开关，并按时完成新订单。我的团队总是笑称我在团队会议中最喜欢的台词是“好的，谁能够在某一时间之内完成这项任务？”我说这话的时候还总是喜欢敲打一下我的手表。只要我的周围有人能够帮大家确定目标是正确的，那么我就是一位极为可靠的人——能将事情按时做好。

发起。那些运用发起学习风格的人努力完成任务，并积极寻找新的机会。他们主要通过行动以及体验进行学习，他们不会把太多注意力放在分析上。他们喜欢完成目标，并将自己置于新的有挑战的体验中。比起逻辑分析，他们更倾向于凭直觉

行事。面对需要解决的问题，那些倾向于发起学习风格的人严重依赖别人为自己提供的信息，自己不能进行技术性分析。

倾向于发起学习风格的人反应迅速，依赖直觉，有能力通过再次尝试来摆脱失败的困局。如果过度使用发起学习风格，那么他们特别害怕这样的字眼——“现状”。他们也许会比较冲动，固执己见，缺乏耐心。

努尔，一位市场部主任，认为自己属于发起学习风格。他说：

我的能力在于发现机会，并立即执行。这种学习风格令我在机构市场部门表现优良。我们的企业环境变换迅速，如果我们迟疑，就会失去机会。虽然有的时候我们会出错，但我们能够快速地进行修复，我们时常打胜仗，因此总的来说，这些机会是值得我们去冒一些险的。我时常需要提醒自己，其他的人并不能像我一样迅速地处理事情，因此当我发现一个好的机会时，我会利用我的说服力令他们赶紧开始工作。我必须承认，当我团队中有人犹豫不决或者希望花费很多的时间来确定事实时，我会感到不耐烦。毕竟，我们可以一边工作，一边进行微调，不是吗？

平衡。平衡学习风格能够避免行动、反思、体验或者领会等单一学习风格带来的极端结果，这种风格能够在上述风格中找到一个中间位置——令人们从不同的视角看待问题，并将不

同学习风格的人连接起来。这些人时常富有创造力，但是他们也许很难做决定。

那些倾向于平衡学习风格的人会衡量其他学习风格的优缺点，他们样样都懂。他们机警，有适应能力，并足智多谋；他们能够弥补别人的缺陷，并游刃有余地处理多种情况。在协作中，他们经常填补团队中缺失但需要的学习风格，令任务圆满完成。如果过度使用平衡学习风格，那么他们会害怕这样的字眼——“承担责任，履行义务”。他们可能会成为“变色龙”，以适应当下场合。由于缺少自己的观点，他们往往会承担一定的风险。

夏洛特是一位调停者，她认为自己倾向于平衡学习风格。她说：

当我发现自己置身于二选一的场合，并迟迟无法做出决定时，我才相信自己倾向于平衡学习风格。我甚至会在回答调查问卷时感到困难。但这些素质却让我成了一名优秀的调停者。我总是能够看到事情的另外一面，也许是因为我发现了能够充分发挥我优势的职位。我喜欢每天与不同的人打交道，处理不同的新问题。我对处理几乎所有问题都有创新的想法。我不确定除此之外我还能干什么。有时候我觉得我有太多的兴趣，因此新奇体验对于我来说比精通更重要。我的适应能力很强，因此我能够快速学习。我最适应的场合之一便是团队合作：我可以与各种学习风格的人维持关系，因此我能够填补他们的空缺。因为我

看到每一个人的思维风格，所以对我来说，形成自己的思维风格反倒变得比较困难。

学习风格以及生活路径

你的学习风格会影响你选择的生活路径。你已经形成了一个如同习惯一般的学习风格，因为你认为它能够帮助你解决所有问题。文化、性格、教育专业化、职业选择，以及你的生活处境等等，会直接影响你开发某种学习风格。在我们人生的早期阶段，我们开始侧重于某一种学习风格——我们在学习周期中找到一个对于自己来讲最有效的部分，并持续发扬这个学习风格。因为我们喜欢发挥自己的优势，所以我们愿意选择能够运用自己的学习风格的场合，并尽量避免需要运用其他学习风格的场合。

举个例子，对于一个好动的小孩而言，让他静静地端坐在传统的教室中也许有些困难。然而，他喜欢户外，在那里他可以主动探索。活动中的成功令他在这些领域中发展出更加优秀的技能，并让他愿意在今后的生活中继续选择这样的路径。他训练自己的发起学习风格，使其成为一种适用于所有场合的习惯。最终，这个小孩也许会选择一个可以令他运用发起学习风格的工作，也许他会成为一个勇于承担风险的企业家。

迈尔斯·霍顿曾说过：“道路是走出来的。”换句话说，我们的学习风格以及生活路径并不是预先设定的。它们互相塑造，并建立在我们做出的选择中。如果我们的生活处境改变了，那么我们还可以相应发展其他学习风格，并拓展自己的学习能力。

肯的例子可以展现学习风格与生活路径的关系。肯在很小的时候就喜欢与数字打交道，而且喜欢独自工作，他发现数学是一门优雅的科学。他在高中预科课程中成绩优异，在大学入学考试中名列前茅，并被她梦寐以求的大学录取。在大学选课中，他尽可能地选择金融、会计这样的课程，最终决定专攻会计专业。现在他在一家声名远扬的公司工作，是一名优秀的会计师。分析复杂数据的能力和运用最有利的会计构架的能力，令肯成为公司中最出色的专业人士。并不令人惊讶，这项能力使肯发现他的学习风格是分析。该学习风格能将他的喜好描述得非常到位：有条理的、系统的、精确的。比起与人一起工作，他更加喜欢与自己的电脑一起工作。他可能会尽量避免需要团队协作的场合，他对与人沟通的工作有些抗拒。肯通过寻找到一个有条理的风格着手处理公司中大部分工作，在这家公司中，他已经发展出他自己的方法以及专业角色。举个例子，肯选择了允许他长时间专注于数字的工作。因此，肯的学习风格的优点支持了他的职业选择，同时，通过持续的练习，他的职业选择巩固了他的学习风格。

学习风格在我们的生活方式中根深蒂固

学习风格会成为根深蒂固的习惯，而这种习惯并不仅仅局限于我们的想法，而是扩展至我们的人生、感情、认知、行为，甚至我们的肢体运动。我们发展适用于自己所选择的生活的学习风格以及相关技能。我们的学习风格成为接近各种机会的方式；如果可能，我们会追求那些允许我们成功的场合，虽然他人有时并不明白我们的选择。学习风格是全面的，它能够引领我们登上各种学习、生活的舞台：我们处理职业与关系的方式、我们的信仰和心态，以及我们如何度过自己的休闲时光。

夏洛特的故事揭示了学习风格如何影响她在世界中的存在方式。虽然她是一位心理医生，但她很快发现对自己对工作感到倦怠——这种专注于病人症状的一对一的咨询治疗令她感到无聊，尤其是在改变发生得非常缓慢的时候。她更倾向于运用她的发起学习风格去适应不断变化的情景。她发现自己可以在组织领域运用这项技能。在这里，她可以教授团体动力学。这项工作很适合她，因为该场合允许她运用即兴的方式主动参加。在这里，她专注于大愿景，激发她的团队达到新的目标。夏洛特坦言，她从不刻意回避问题。她的客户都很喜爱她！她反应迅速，总是能让事情朝着既定的方向积极发展。在团队中，她与一两位能够快速学习的人十分合得来，而那些更喜欢深思熟虑的人似乎非常羡慕她的精力。当她在机构中工作时，她总是能够从她建立的关系中发现新的机遇。虽然夏洛特从未

刻意估量与团队一起工作时自己的实际影响力，但她确实得到了很多褒奖。她知道，在团队项目中，通过向别人提供正能量，她令很多人都感受良好，但有时候她会思考自己影响力的持久性。

虽然夏洛特的工作速度会让有些人望而却步，但她却在商务旅游、会见客户的新环境中慢慢成功。由于她在工作中时常会忽略细节，因此，为了使工作顺利进行，她雇了一位助理来替她完成行政方面的工作。在夏洛特进行商务旅行时，她的丈夫赖斯在家中为他们照顾家庭。他属于分析学习风格，因此制药研究是一份再合适不过的工作了。他能够连续数月深度钻研一个问题，从各个角度研究每一个细节。他非常羡慕夏洛特的交际能力和领导能力。他把夏洛特称为自己的“准备，点火，发射”型伙伴。现实生活中，夏洛特的快速决定以及赖斯的深思熟虑会引发一些短暂的摩擦，但为了避免一些长时间的的不和，夏洛特会对这些小矛盾置之不理。

他们也会有一些其他的差异。夏洛特热爱赞美，但是赖斯认为建设性意见很有价值，不喜欢褒奖。当他们一起打高尔夫时，夏洛特认为能简单地与自己的丈夫进行户外运动就是一件怡然自得的事情，游戏中的比赛仅仅是锦上添花。然而，赖斯把比赛看得很重。他的每一次挥杆都是有技巧的，同时他会对草坪的状况以及深草障碍区域的长度进行点评。当有另外两位玩家靠近他们时，夏洛特的第一直觉是邀请他们加入。她喜欢与陌生人打交道，并与他们形成自己新的关系网。然而，这对于赖斯来说却是伤脑筋的。他的学习风格令他避免与人接触。

为了避免遇到两件他更讨厌的事——与陌生人见面、强迫自己在陌生人面前表现良好，他宁愿早点结束打球。夏洛特与赖斯足够了解彼此，他们接受彼此，并庇护彼此，避免对方遇到挑战。

夏洛特的发起学习风格在感情、认知、想法、行为中表现出来。学习风格从最基本的层面对一个人做出指导。以下评语向大家展示了某一种学习风格的倾向如何影响生活中各个层面的选择，以及由于对其他学习风格不熟悉，人们是如何对其他选择毫无察觉的。

体验：“我总是更喜欢座谈会，而不是电话或邮件会议。我从不理解为什么有人认为见面会无效率、不必要，甚至痛苦。”

想象：“我的第一本能就是帮助客户完成他们的目标，我自动浏览能够帮助他们成功的方式。我能够将他们介绍给其他人吗？与他们分享一个小建议？或者做些什么其他的？我从不明白为什么要对自己这么做。”

反思：“当我在准备一个幻灯片时，我总是拖延时间。我会花掉99%的时间仔细考虑内容，我只会用1%的时间实实在在地练习陈述。总是不明白如何在幻灯片不完美时开始，并在练习时进行完善。”

分析：“我只会在为客户做好准备时回复他们的邮件。对我来说，把细节做到极致是非常重要的。总是不明白，为什

么需要让客户知道我正在为他寻找答案。”

领会：“我总能看到问题。我寻找错误，并提供批判性回复，甚至对我的另一半也这么做。我总是不明白人们为什么要指出正确的地方，并赞美他人。”

决定：“做事有目标。对于我而言，发现自己独自工作时效率极高。所以我讨厌团队工作。与他人合作总令我的速度减慢。我从不明白为什么最后的结果也许比现状更好，或者我可以通过体验的方式去帮助别人。”

行动：“我有一个清单，这样我可以将每一件事都完成。我在工作中，会以闪电般的速度去解决每一个问题；即便这样，我也总会被迫仓促行事。我有时会非常繁忙，我不明白为什么需要停下来确认自己是否有效率，而不是在白忙活。”

发起：“我抓住机会的能力在大多数情况下对我有利。当我意识到我对自己的工作并不满意时，我的情绪的确会低落。我会立即跳槽去另一家公司。我从来没想过什么都不做，或者等着看接下来会发生什么。”

平衡：“我总是能够发现需要什么，缺失了什么，从而保证事情顺利进行。我花费所有时间来审视这个问题，但我总是不明白为什么需要带头做决定，或者引导大家在正确的道路上前进。”

一个专一的学习风格能够支持你在某一条道路中成功。但它可能会局限你的眼界，令你看不到别人成功的方式。学习风

格模式以及其他学习风格的人对你的影响会令你眼界开阔，发现更多的机会。

充分运用你独特的学习风格

了解自己独特的学习风格以及能力，能够向你提供一种新的自我觉察的机会。它能帮助你将你的学习风格与任何场合的需求相匹配，并提高学习效率。你的学习风格能够为你提供线索——为什么你在某些场合的表现并不那么完美，能为你提供提高的策略，能够解释为什么你对一些话题感兴趣，而另一些话题却让你感到痛苦不堪。学习风格还能够帮助你解释为什么一些人会对自己的学习能力有固定的看法。在学校中成绩不好的人大多会认为自己愚蠢，但是当逐渐了解自己的学习风格后，他们会发现自己只是运用了一种不一样的学习风格。早期研究表明，老师们会用自己学习的风格来教育学生，很多老师都因为自己抽象的学习风格（分析、领会以及决定学习风格）而担心自己的教育方式。那些与自己的老师学习风格不匹配的学生，会认为自己在学校中的学习困难无比。（更d书f享搜索雅 书.YabooK）

学习风格能够帮助你了解他人

学习风格能够帮助我们解释为什么我们与一些人亲密无间，与另一些人却形同陌路。比如，拥有领会学习风格的伊桑更喜欢与看重事实性细节的同事共事，而不是与那些鲁莽做事、不考虑数据事实的同事共事；拥有体验学习风格的法蒂玛发现自己无法与那些不与自己进行眼神交流的人沟通；拥有行动学习风格的克里斯托弗在做出决定时，会立刻行动，而不会寻找这个计划的漏洞。

学习风格还能够帮助我们解释沟通时的争执与差异。那些倾向于体验学习风格的人会讲述感受，分享故事，倾向于领会学习风格的人会紧紧抓住事实与数据不放，并将自己的感受放到一旁。同样，不同的学习风格信息导向也不同，甚至有时是截然相反的。比如，那些倾向于决定学习风格的人会把实际的结果作为目标，而那些倾向于想象学习风格的人则会将速度放慢，以进行头脑风暴，想出新点子。这也能解释为什么一些不同学习风格的同事共事时总是意见不合。

时间安排与语气也不尽相似。拥有行动学习风格的人反应迅速，语气时常是威风凛凛的，带有支配性。当倾向于反思学习风格的玛利亚收到倾向于行动学习风格的莎拉的邮件（如下）时，一种压迫感油然而生：

主题：明天的会议

信息：12点在会议室见面，讨论新的客户服务方式！预算见附件。

当关于新客户服务方式的决定似乎已经做出时，玛利亚如何提供自己的意见或建议？邮件中的惊叹号就足以让她感到焦虑。玛利亚喜欢按照自己的速度来解决问题，然而莎拉却希望自己的目标能在既定时间内完成。如果莎拉与玛利亚能够理解表达方式是由学习风格决定的，那么她们似乎更能体会字里行间的意义，甚至尝试以促进双方关系的方式沟通，而不是引发摩擦。

学习风格不同，反馈方式也不同。那些喜欢实实在在的体验的人，反馈方式为主动：体验以及想象学习风格的人，希望通过做自己擅长的事而获得成功；那些喜欢抽象思维方式的人，反馈方式为分析：领会以及决定学习风格的人，对缺少的或者需要提高的地方进行批判性评估。两种方式都不可或缺，并互相补充。

了解其他的学习风格能够帮助你接近那些沟通风格与你不同的人。你可以预想拥有不同学习风格的人会如何沟通以填补交流的分歧。表3.2为每一种学习风格提供了常规的沟通模式，也包括了与某一种学习风格的人发生矛盾时的处理方法。

表3.2 每一种学习风格的沟通倾向

学习风格以及沟通模式	沟通小贴士
体验	
<p>总体倾向：专注于情感与感受，包括语言敏感，能够接受新的思想。（会被一种情绪，或者当下记住的最基本的、定性的发现感动）时常用故事以及暗喻来传递信息。在交流中，拥有体验学习风格的人倾向于选择的模式是：开放、倾听、接纳、帮助、包容以及移情。</p>	<p>关键措辞：“有些事情让我很不舒服。”“大家感受如何？”</p> <p>解决矛盾时：私人化，且令人感到温暖。</p> <p>气氛紧张时：当熬过一个难关时，会表达感到愉悦的情绪。</p>
想象	
<p>总体倾向：用移情与信任的语言表达。（有价值的观点、头脑风暴、崇高的目标、创造一个理想化的远景、包容体谅）在交流过程中，会通过问有力的问题的方式来鼓励他人，而不是与别人对抗；会通过倾听来了解别人，并抛砖引玉，邀请每一位成员讨论，还会反思自己的感受。</p>	<p>关键措辞：“我应该怎样帮助你？”“让我们设想一下可能性。”“我们还需要哪些信息？”</p> <p>解决矛盾时：通过价值观念来建立一种亲密的关系。</p> <p>气氛紧张时：会展示热情的、随和的相处方式。表达情感，并愿意与人联系。移情，并诉诸价值观念。</p>
反思	
<p>总体倾向：认真考虑后再进行缓慢交流。（花费时间，审慎的，停顿、梳理想法，观察一个行为榜样）拥有反思学习风格的人会问出有力的问题，深入领会，仔细倾听，并在说话前认真掂量语言、想法。</p>	<p>关键措辞：“让我研究得再深一点儿。”“可以让我领会一下再回复你吗？”或者简单地保持安静。</p> <p>解决矛盾时：缓慢进行，并提出疑问。</p> <p>气氛紧张时：运用耐心；从容不迫。在做决定前，允许自己有一段独处的时间。</p>

学习风格以及沟通模式	沟通小贴士
分析	
<p>总体倾向：运用准确、富有逻辑的语言。（寻求细节、组织事实、综合数据、研究调查、制订一个计划）倾向于运用细节、理论去测试每一种设想，在应用前，会提供概念模型评估自己的想法。</p>	<p>关键措辞：“让我们专注于细节。”“有什么理论或者模型能够解释？”“我的想法有组织性吗？”</p> <p>解决矛盾时：关注事实；认为他们的专业性以及贡献有价值。</p> <p>气氛紧张时：承认他人精通内容，运用理论或者模型进行引导；尊重独特性；避免情绪化。</p>
领会	
<p>总体倾向：有逻辑地、理性地进行沟通。（关注事实，专注焦点问题，列出周密的电子表格，运用定量信息，单一目标，成本收益）拥有领会学习风格的人通过数据分析，关注事实是否合乎逻辑。</p>	<p>关键措辞：“有什么数据可以证明这个观点？”“我在这里发现了一个问题。”“你有什么证据？”</p> <p>解决矛盾时：通过关注事实与数据得到观点；持怀疑的态度。</p> <p>气氛紧张时：退后一步，保持客观；不重视情感；保持逻辑性。</p>
决定	
<p>总体倾向：会用清晰、实际、直接以及有效率的语言。（采用实用的方式，评估成功，批判性的反馈，方向感强，最好的练习）拥有决定学习风格的人关注实际的结果，会评估成功，会投入某一个既定的目标。</p>	<p>关键措辞：“这是我们的目标。”“我们如何知道我们是否成功了？”“朝着这个方向。”</p> <p>解决矛盾时：有效率地利用时间；清晰，直接并且有目的性；持怀疑的态度。</p> <p>气氛紧张时：确定清晰、实际的目标，并运用技术解决问题，对成功有清晰的评判标准。提供对比，专注于如何达到一个共同的目标。</p>

学习风格以及沟通模式	沟通小贴士
行动	
<p>总体倾向：交流时总是富有活力，语速快。命令的语气。（行动，快速转向，收获结果，实践计划）拥有行动学习风格的人关注任务清单及完成任务的紧迫性。他们会不断地打电话，关注怎样才能让事情尽快完成。</p>	<p>关键措辞：“让我们做这个吧！”“哪些我们现在能做的？”“时间就是金钱。”</p> <p>解决矛盾时：直接，目的性强。关心人与事。关注怎样才能让事情快速完成。</p> <p>气氛紧张时：一起散步。做一些能够推动事情发展的事情。不介意发泄情绪。</p>
发起	
<p>总体倾向：交流时有说服力，适应能力强，会运用鼓舞人心的、令人振奋的语言。（树立榜样，获得荣誉，抓住机会）会利用关系网与影响力抓住机会。</p>	<p>关键措辞：“让我们这样做。”“不要错过。”“你可以的。”</p> <p>解决矛盾时：乐观，热情，幽默，没有偏见。</p> <p>气氛紧张时：对待改变持开放的态度；期待问题；快速直面问题。</p>
平衡	
<p>总体倾向：交流时保持灵活。（平衡形势，包容多样性，适应能力强，拥有整体的视角）能展示出语言与非语言的灵活性。</p>	<p>关键措辞：“一方面……然而另一方面……”“我们有一个盲区。”</p> <p>解决矛盾时：令人感激且愉悦，因此对方将以同样的方法来回报自己；适应能力强。</p> <p>气氛紧张时：允许发现机会、盲点。合作，并分享解决方法。</p>

将9种学习风格与学习周期相联系

9种学习风格可以与任何过程或项目（解决问题，做决定，甚至团队合作）的9个步骤相联系。通过将学习周期的4个步骤扩展至新的9个步骤的全周期，你会获得更多的细节，从而成功地处理任何情况。由于学习周期的过程是一个整体，因此周期中的每一个步骤都涉及你的一个方面。查看图3.2，你可以看到，在这个展开的学习周期中，你会运用哪些步骤，而哪些又是你刻意避开的。除了学习周期4个步骤中的体验、反思、领会以及行动学习风格之外，该图加入了想象、分析、决定，发起以及平衡学习风格。

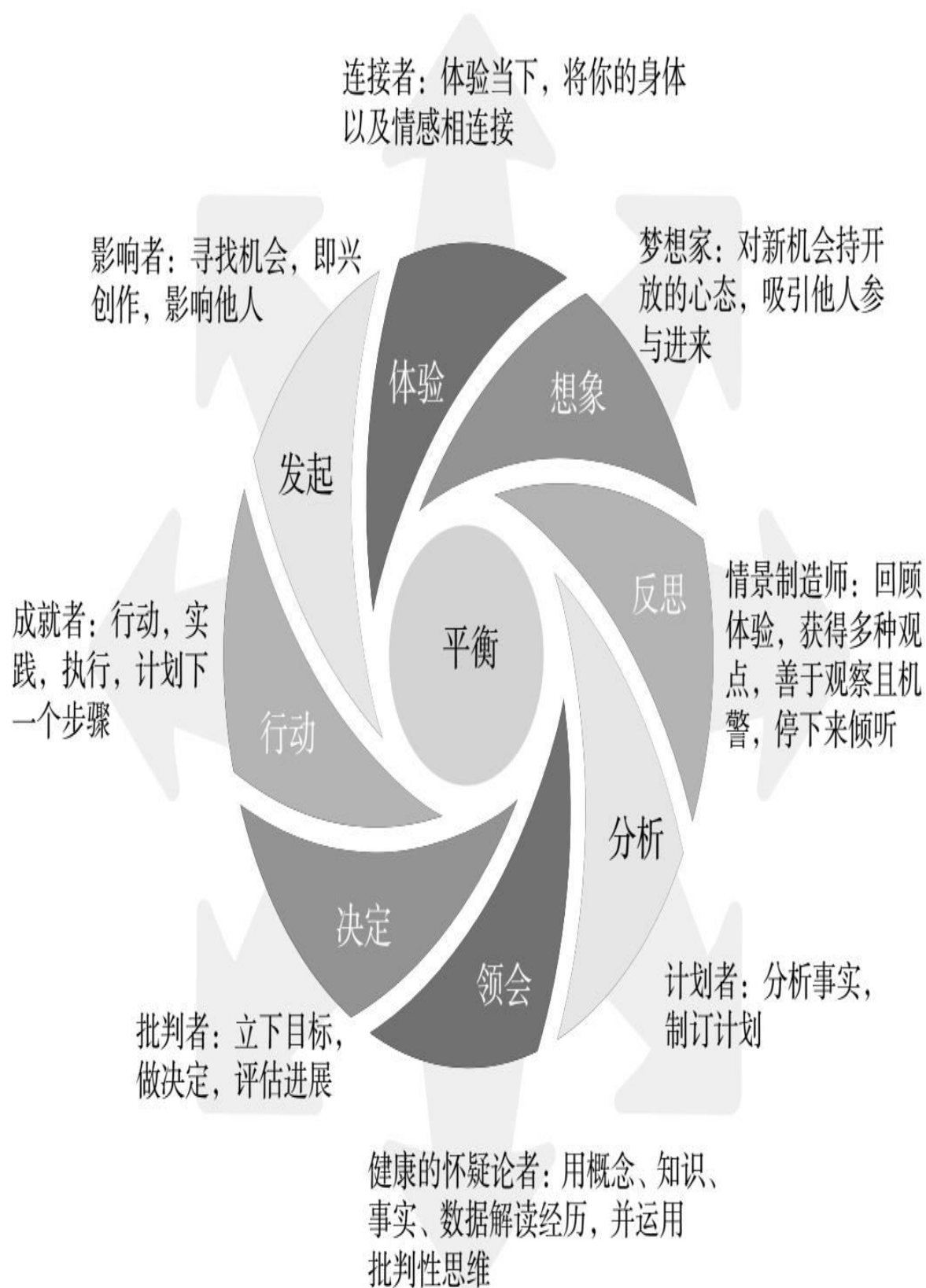


图3.2 作为学习周期过程的步骤的学习风格

在高绩效团队中运用学习风格

当个体对他人的学习风格有所了解时，他们能够一同工作，组成一个高绩效的团队。他们往往能够获得非凡的成就。团队成员偏好的学习风格相当于学习周期中的某一个步骤。

丽莎以及她的护士团队很快就了解了运用学习周期以及学习风格概念的价值所在。意识到自己倾向于立即将任务完成，丽莎发现自己属于决定学习风格的人。然而，她发现自己有时候也会运用其他类型的学习风格。丽莎发现与和自己学习风格相同的人共事会很容易。她也发现，在团队合作中，与不同学习风格的人共事，在完成任务时更加成功。当一个多元化的团队能够将每一位员工学习风格中的优势运用得当，并围绕着学习周期来完成团队任务时，丽莎感受到了一种协同效应。而当与那些和自己有着相似学习风格的同事共事时，这种感受从未出现过。

学习风格的模型帮助丽莎看清自己团队中的天然矛盾：詹姆斯看重过程，而这种品质是他反思学习风格中特有的；当阿瓦和皮埃尔催促快速得到结果，并按时完成工作时，他们的发起学习风格正在发挥作用。瑞秋倾向于想象学习风格，而这与丽莎的学习风格截然相反。当瑞秋创造出许多点子，并搜集更多信息时，丽莎更愿意关注某一个选择。这会令她们产生矛盾。丽莎会意识到自己喜欢任务本身，而非关系。当她反思过去与团队的经历时，她发现他们没有效率，而且精疲力竭。如果她能够尽早做出判断，并行动起来，别人用不了多久就会跟上。

当丽莎仔细查看学习风格模型时，她意识到自己时常会跳过体验、想象、反思学习风格。同时，她也会对照过去20年由职业变化带来的学习风格的改变。她想知道，对数据驱动的电子病历的关注是否会鼓励护士忽视医患关系、患者经历、同理心，以及与患者相处的时间。丽莎希望有意识地聚焦学习风格，从而使她的护士团队更加有效率，且更加有创造力。

丽莎整个团队都辨认出了自己的学习风格，并在学习周期中将他们标识出来。这令团队中每一位成员了解了其他成员的喜好以及刻意避免的学习风格，读者可以参照图3.3。

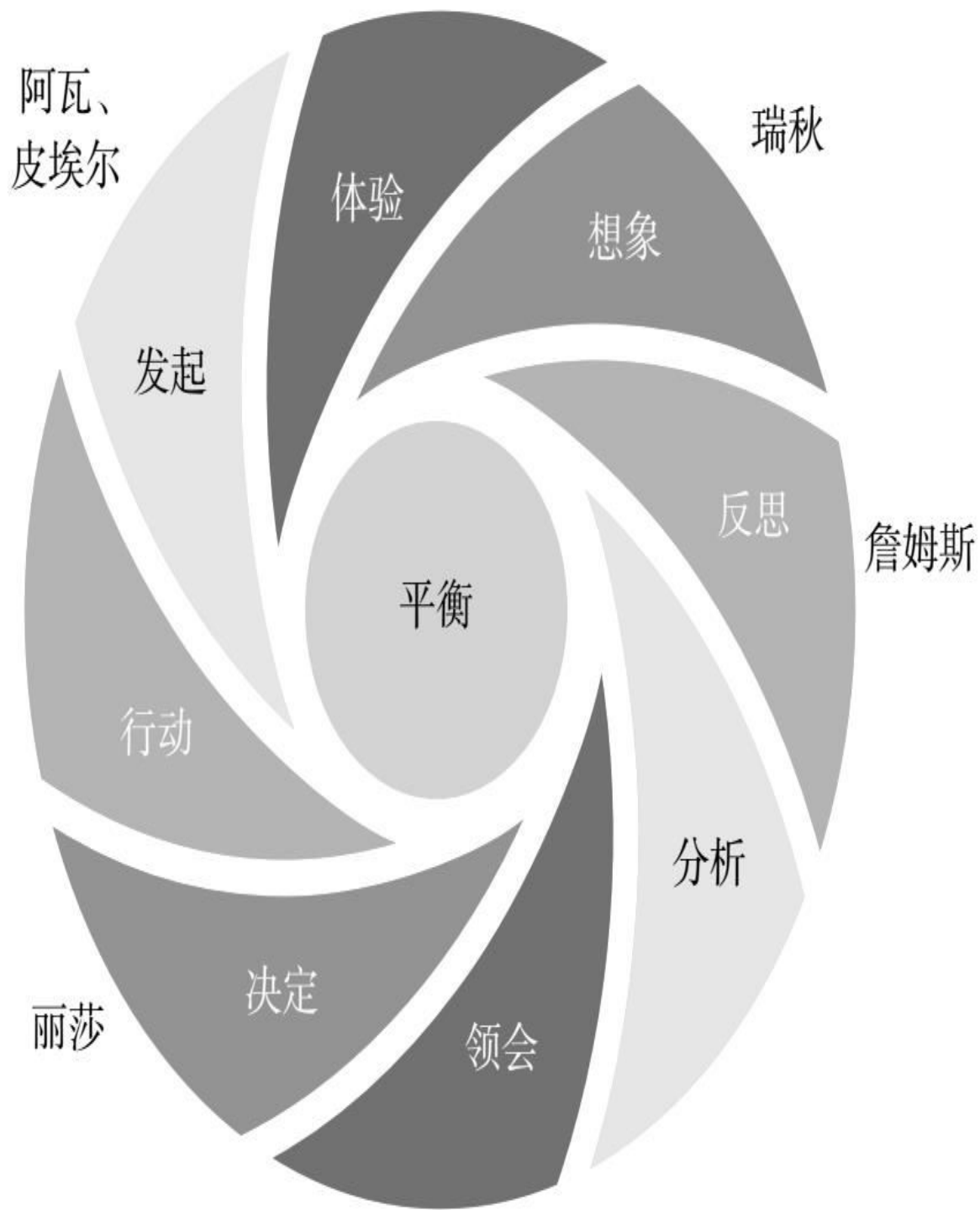


图3.3 丽莎团队的学习风格

团队的学习优势以及挑战变得非常明确，学习周期中，所有成员都缺失的学习风格值得引起更多人的重视。比如，丽莎发现团队中没有人是体验、分析、领会或者行动学习风格。她需要注意这些缺失的环节，因为没有人会刻意将焦点放在这些地方。丽莎曾经希望同事擅长自己不擅长的事情，这样她可以大步向前，在紧要关头发挥领导力。比如，瑞秋的梦想学习风格，能够让她在团队行动之前，产生更多新点子；丽莎的决定学习风格能够避免团队在想象步骤中停留太久，犹豫不前；阿瓦和皮埃尔的发起学习风格同样能够在团队停滞时令大家行动起来。

丽莎将学习周期作为每一次开会的指南：她将体验、想象、反思、分析、领会、决定、行动以及发起学习风格都与团队的任务、行为连接在一起。团队完成每项任务时，她都能够指出他们目前在学习周期中所处的位置。这令团队能够完成任务，并清晰地知晓自己接下来要做什么。同时，也令同事之间进度一致。丽莎发现，每当自己拿出学习周期，团队成员就能回到正轨，重整旗鼓，并避免感情用事。他们似乎也开始注意观察自己的学习风格是否能够很好地服务于自己。比如，倾向于发起学习风格的阿瓦发现，自己经常希望某一件事情能马上开始，即使这时候团队还在为制订一个稳健的计划伤脑筋。

同样，当瑞秋——一位想象学习风格使用者——希望在团队做出决定后再重启讨论时，她需要记得团队所在学习周期的位置，并弄清楚自己是否能够在大家已经完成一整个周期后，再次进行信息的搜集。

在体验学习风格的指导下，丽莎在开始每一次会议时，都会对与会人员进行登记，从而与他们建立联系以及信任。接下来，丽莎查看议程，并运用想象学习风格，为会议设下理想的结果。她通过讨论，提出深刻的问题，鼓励大家开启反思模式。令团队从各个视角审视问题，并减少出现错误的可能性。接下来，团队运用分析的模式，组织信息，从而开始制订计划。丽莎也会在会议中留出时间，让大家进入领会学习风格，这样，团队能够在下决定之前，批判性地审视评估所有选择。一旦团队进入决定学习风格去完成一个既定的任务时，丽莎就会转换成行动学习风格。她总是说，“那么，谁在××时间之前做××？”他们会为下一次会议设定一个时间，并清晰地指派任务与责任。

丽莎鼓励团队成员留意自己的学习风格，在会议中完成个人工作时，有意识地利用学习周期，将主要的知识点与同事分享。当团队成员发现自己在某一个步骤中有困难时，其他的成员有权帮助他。

无论是团队协作还是独立工作，学习风格都为公司成员了解各自的学习风格倾向打下了基础。在制作学习风格喜好的图标时，团队成员能够看到大家在学习周期中哪些方面有优势，容易忽略哪些地方。作为重症监护室病房护士长，皮埃尔拥有发起学习风格，他等不及要将这种学习风格模型告诉自己部门的护士同事们。在绘制出他们的学习风格倾向之后，护士们发现，这个团队绝大多数人都偏好决定、行动、发起学习风格。通过探索学习风格以及学习周期，护士们意识到，他们的学习风格可以使他们在紧急情况中迅速行动，并获得非凡的结果。然而，他们也承认，在机械的工作中，他们可能会忽略自己与患者以及家属之间

的关系，忽略他人的意见，或者低估自己曾经运用的操作方式的重要性。

皮埃尔的学习风格是发起，作为领导，他在团队中创立了一个团队的学习风格，然而，他发现自己时常会跳过学习周期中的其他步骤。为了将这些忽略的步骤囊括到团队工作方法中，皮埃尔运用了体验学习风格令大家建立关系与信任。他运用想象学习风格，确保收集了所有团队成员的想法，并留足时间思索新的可能性，而不是过早地做出决定。为鼓励大家运用反思学习风格，皮埃尔以及他的团队花时间定期讨论并检查他们的设想。在其中一次会议中，戴维——团队中少有的一位拥有分析学习风格的同事——感到讨论氛围舒适，他分享了自己的一个关于质量控制的新方式。该信息对于团队成功解决问题来说十分重要，并能激发整个团队的创新能力。在反思以及分析步骤中，戴维领导团队从各个视角了解信息的意义，综合信息，并制订计划。此外，当他对团队产生直接影响后，他有了一种全新的感受——无论是参与感还是忠诚度都达到了一个全新的高度。他甚至会尝试带领团队，发表他们的调查结果。

正如丽莎和皮埃尔所发现的那样，学习风格对于谁会在学习过程的某个步骤担任领导者有深刻的见解。比如，一个拥有反思学习风格的员工也许会在团队面对问题分析阶段时给出指导意见，而拥有行动学习风格的员工可以在行动阶段起带头作用。表3.3列出了团队工作中每一种学习风格的典型优势。

表3.3 学习风格可以指导团队共享领导力

发起 <ul style="list-style-type: none"> · 抓住机会 · 开始行动 · 提供乐观情绪并影响他人 	体验 <ul style="list-style-type: none"> · 意识到目前的形势 · 专注关系 · 提供连接以及环境的支持 	想象 <ul style="list-style-type: none"> · 产生想法 · 吸引他人参与，采纳他人的意见 · 提供灵感
行动 <ul style="list-style-type: none"> · 实践一个计划 · 圆满执行计划 · 准时并以结果为导向 	平衡 <ul style="list-style-type: none"> · 监控盲点 · 专注适配性 · 令观点不一致的双方的差距缩小 	反思 <ul style="list-style-type: none"> · 分析问题 · 审查选项 · 提供耐心以及观点
决定 <ul style="list-style-type: none"> · 做出实际抉择 · 集中于一个目标，评估进展 · 提供实用知识以及承诺 	领会 <ul style="list-style-type: none"> · 分析解决方法 · 得出结论 · 提供怀疑的观点以及逻辑 	分析 <ul style="list-style-type: none"> · 集成信息 · 计划减少错误 · 提供综合性数据，形成一种方法

运用你的学习风格知识

当你了解了你是怎样一个学习者后，你会意识到自己是如何被学习风格影响的，你会根植于擅长的领域，无意识地屏蔽尝试其他学习风格的机会。这就限制了你在舒适区以外的成长。

意识到在学习周期中自己喜欢或者刻意避免的部分，能够帮助你搭建自我发展的框架。作为一名教练，马德琳利用自己对学习周期的意识提高与客户沟通的效率。她青睐的体验学习风格，加上想象与反省学习风格，令她能够与客户建立关系与信任，同时，她拥有共情心理，能得到一个理想的结果。她还会在会议中耐心询问他人。然而，她对感情以及对直觉的依赖，有时候会令她缺乏计划性，欠缺识别其他风格的能力。同时，她也许还会受困于某一个目标——长远的成就或者改变。为了避免这些风险，马德琳会在会议中确定目标。同时，她看重时间部署，如此一来，客户能够在离开公司时，得到一个明确的实施细则，以及明晰的责任划分。

马德琳的同事罗恩发现自己拥有的决定学习风格能够让他准时完成任务，然而有些时候，这种学习风格会令他过早地做出判断。每一次的训练中，罗恩都会利用10分钟的时间仔细询问客户，并帮助客户探索可能的结果。他的学习风格十分实际，有趣的是，他那严格的以绩效为导向的训练方式似乎吸引了与马德琳不同的客户。她拥有了更多正在处理复杂关系，或者寻求工作生活平衡的客户。

即使你从未思考过自己的学习风格，也不要因此感到孤单。学习似乎是一件自然而然的事情，很少有人会停下来仔细领会自己属于哪一种学习风格，或者该如何处理这种学习风格。当你意识到你的学习风格和独特的优缺点时，你也会意识到还未适应的学习风格。

当你习惯性地执着于自己喜爱的学习风格时，你就会故步自封。研究表明，当人们专注于某一个领域，尤其是高科技或者抽象的领域（比如科技、制药、法律或者工程）时，他们往往更执着于某一种学习风格。这种方式会令他们在自己的领域获得成功，然而，这也会让他们在面对需要其他学习风格的时候缺乏灵活性。那些令这些专家在工作中成功的因素也许会让他在生活中缺乏灵活性。建立学习的灵活性是矫正的方法。

学习风格行动清单

运用下面的清单，提醒自己如何通过对学习风格的了解，建立自我觉察能力。

- 通过库伯学习风格清单4.0（见附录A）确定你倾向的学习风格。

- 监测你如何运用学习周期，注意你运用的学习风格，以及那些你不太熟悉的学习风格。

- 在团队工作中，绘制出团队成员倾向的学习风格。运用学习周期中的步骤领导一个团队的活动，根据学习周期完整过程中的9个步骤来描述团队进展以及达到的结果。

识别你的同事、朋友、家人的学习风格，将他们的优点与你成功所需的技能相比较。

实践

每天观察你所处的环境，并留心你的学习风格如何引导你。当你试图解决问题或者做出决定时，注意学习周期的哪一个步骤是你所需要的，并留意你是如何做出调整、解决每一个步骤的。

反思

你也许会发现记录你喜爱的学习风格十分有益。以下各条目能够帮助你进行反思：

- 你的学习风格的优缺点在哪里？
- 你的学习风格如何在你的生活道路中帮助你？
- 描述你的典型的一天。发现你喜欢或者刻意避免的活动，并将该记录与学习周期进行对比，从而辨别出你的学习风格。这些记录包括你如何处理：

- ◆ 实践以及义务
- ◆ 人与关系
- ◆ 工作和家庭
- ◆ 感情

◆ 传播以及反馈

- 创建一个能够代表你喜欢的学习风格的个人档案。这可以包括诗歌、个人的照片、日记、互动和关系的记录、喜欢的活动、个人的优势以及挑战。留意你的学习风格如何影响你的感受、看法、想法和行为。

- 写一封邮件。现在尝试着设想不同的学习风格，并为了反映每一种不同风格，改变邮件中的信息。

- 列出你的一系列优点。领会你如何将它们运用在日常的学习工作生活之中。接下来，列举与你的学习风格相对立的风格的优点。写一个简短的陈述，介绍这种互生的对立优势如何能够变得有益，并令你获得成功。

- 领会一个总能令你产生共鸣的小说或者电影中的角色。判定这个角色的学习风格。和他的学习风格相比较，你的学习风格是什么样的？他的学习风格与你的相似还是彻底相反？

第4章

建立学习灵活性



万事不变，是我们在变。

——亨利·戴维·梭罗

你的学习风格之所以能助你成功，是因为你被某些特定的场景吸引，然而这些场景需要的技能往往正是与你的学习风格相符合的。通过不断的训练，你在这种场景中解决问题的能力得到提升。人们寻求稳定，因此他们一般会将自己的生活场景与学习风格相匹配，这样他们就能一直生活在舒适区中。但是，如果这种对稳定的需求令你产生强烈的不确定感呢？如果上述的惯性令你避开了某些会令你更加成功的场景呢？你可以通过建立学习灵活性，来扩大你的舒适区。

学习灵活性是指能够应对多种场景，且运用所有学习风格的一种能力。你可以运用本章中谈到的信息拓展自己的学习风格，接触你不曾触及的新风格。你将会发现建立学习灵活性有益于提高学习生活的效率。最终，你将有机会选择一种可以使你变得更加灵活的学习风格。

接下来的故事讲的是安妮·鲁滨逊如何利用学习灵活性帮助自己应对挑战，并建立一个成功的职业生涯。

虽然安妮个子娇小，但她引人注目的风度以及严肃认真的态度，令她看上去坚定且不可动摇。她吸引你，却与你保持一定的距离。她的气场似乎在对别人说“你需要我的许可”以及“你需要谨慎地接近我”。20世纪90年代末，安妮小心地塑造

了这种强势的人物形象，在BBC（英国广播公司）和NBC（美国全国广播公司）节目《智者为王》中成为“刻薄女王”。这个长期播放的节目为她提供了发挥快速行动、刻薄且智慧的舞台。

安妮性格中的韧性源于她的母亲。安妮的母亲是一位在男性世界中获得成功的不寻常的女性。她在英格兰北部的大型餐饮连锁机构中开辟了一个小市场。每晚在饭桌前，安妮和她的母亲都会讨论她们赚了多少钱，需要留住或摒弃哪些客户。通过仔细推敲风险，她们建立了自信心。而这种力量在那个年代是少见的。她们这种以目标结果为导向，并致力于成功的心态成为她们生活方式的重要部分。在成为记者后，安妮继续发挥自己的优势，在工作中努力提高自己的能力，在加入BBC成为一名播音员之前，她在英国几个著名的报社都工作过。

最终，安妮的韧性却令她脆弱且易于动怒。那些令她勇于尝试风险的勇敢举动变成了鲁莽且具有破坏性的行为。在她35岁左右时，她的人生跌入低谷，她成了一个酒鬼，体重降到75磅^①。她身体羸弱，甚至无法看管自己唯一的女儿。最终，安妮决定利用她与生俱来的韧性改变自己，重拾信心，并用她的记者的天赋著书讲述曾经的那段糟糕的经历，随后她进入电视圈，成为伦敦最著名的记者之一。在《智者为王》之后，安妮主持了一个在黄金时段播出的消费监察类节目。节目播出了15年，随后她转型做纪录片，在慈善事业中拔得头筹。

在转型期间，安妮发现自己的优势——果断和坚韧——再也不能很好地服务于她了。她力图拓展自己的关系圈，并令他

人参与自己的慈善事业。她需要培养与他人建立长久关系的能力，令自己“刻薄女王”的态度平和下来，磨平自己的棱角，并提高自己对他人的同理心。她需要学会让自己的假笑变成真心实意的微笑，平衡自己的勇气与优雅，令这两项品质都更加有效率。安妮学会了在生活的挑战中更加灵活地学习。这帮助她了解自己是誰，自己希望变成什么样。

安妮最初强烈的决定学习风格，为她早期的成功打下了基础。她曾经用具有说服力的论据证明了自己的学习风格是有用的，而且她坚定地使用这种学习风格。这种稳固且专一的学习风格令她专注于自己的优势，但同时也令她减少了接触其他学习风格的机会。当安妮的生命旅程逐渐展开，工作量与日俱增时，她需要拓展更多的学习风格来应对不同的挑战。她拓展了其他候补风格——行动、发起、领会、分析。在学习周期中，这些学习风格接近决定学习风格。越来越全面的学习风格令她有策略地进行规划和管理，并获得了非凡的成就。在她为慈善事业工作时，为了得到募捐者的财力支持，安妮开始与他们见面，她聚焦于如何让慈善事业为社会增加价值。同时她运用决定学习风格，为募捐者的捐赠设立目标。她直接独断的学习风格并不奏效，因此，她需要换一种风格。她相信，如果她利用体验学习风格，通过自己对慈善的坚强乐观的情感，与募捐者保持更多的联系，她就会更加成功。想象学习风格能够帮助她在下决定之前，寻求更多投资者的观点。同时，反思学习风格能够令安妮沉下心来，听听他人的观点。通过将这些学习风格融入自己原有的学习风格，安妮看到了自己的改变，不再看似

机智却暗藏刻薄地讲话。她本来可以更具同理心，并悉心聆听、观察他人。

学习灵活性

你可以运用在第3章中介绍的9种学习风格来改变你的人生。这9种学习风格为你提供了可以在任何场合解决问题、不断学习的所有技能。拓展能够运用所有风格的能力，将使你能够充分利用学习周期，激发自身的所有潜能。表4.1介绍了9种学习风格以及相关的能力。

表4.1 9种学习风格以及相关的能力

发起	体验	想象
<ul style="list-style-type: none">· 灵活地适应不断改变的条件与环境· 影响鼓励他人· 发现新的机会· 从失败中恢复活力	<ul style="list-style-type: none">· 建立相互信任的关系· 参与并投入· 与他人交流时，当面建立联系· 对情感表达感到舒适	<ul style="list-style-type: none">· 产生新的观点· 同感能力· 寻找他人的观点· 想象新的可能性

行动 <ul style="list-style-type: none"> • 按期完成 • 想办法让事情发生 • 做出以目标为导向的行为，达成目标 • 在有限的资源中实施计划 	平衡 <ul style="list-style-type: none"> • 在整个情况中找到盲点 • 为不同的人搭建沟通的桥梁 • 适应新环境，转换优先次序，善于随机应变 	反思 <ul style="list-style-type: none"> • 用开放的心态倾听 • 从多种资源中搜集信息 • 识别潜在的问题 • 从不同的视角看待问题
决定 <ul style="list-style-type: none"> • 找到实用的解决问题的方案 • 致力于某一目标 • 做出决定并解决问题 • 即使是在一个有争议的事情上，也勇于表明自己的立场 	领会 <ul style="list-style-type: none"> • 运用定量论据分析，寻找解决办法 • 运用逻辑设计论据 • 运用批判的领会方式进行客观交流 • 做出独立的评价 	分析 <ul style="list-style-type: none"> • 提前计划，减少失误 • 进行信息汇总，了解事件全貌 • 进行数据分析 • 运用理论模型解释问题

学习灵活性，赋予你拓展所有学习风格的能力，令你富有创造性地将自己的学习风格与即将到来的环境相匹配。当你遇到陌生人时，你也许会受益于体验或者想象学习风格；然而，如果你在进行成本与效益的分析，体验与想象似乎就不是解决该问题的最佳风格。这时，运用领会或者决定学习风格可能会更有利于帮助你解决问题。当你遇到不同处境时，你的学习风格越灵活，你就越自由、越自信。学习灵活性能够使你的人生更完整。

通过库伯学习风格清单4.0，你会得到一个评估自己学习灵活性的结果。库伯学习风格清单4.0的学习灵活性表格评估了你利用其他学习风格的能力。评估的得分能够判断你灵活掌握其他学习风格的程度，并判定你的备选学习风格。关于库伯学习风格清单4.0的更多信息，请查阅附录A。

就像安妮一样，大多数人都有一个主导的学习风格以及一系列备选风格。这些备选风格能够帮助我们更有效地应对不同的学习环境。当我们的学习风格不能匹配某一环境时，这些备选风格就显得尤为重要了。如果你有一个强烈且明确的学习风格，那么在与之相匹配的学习周期的环节中，你的相关技能会发展得更全面。然而，或许你并不擅长学习周期的其他环节。这种情况时常出现在学习周期的对立组合中——某一种学习风格与你青睐的主导方式完全相反。比如，喜欢在家运用领会学习风格的人，在毫无逻辑的体验学习风格的世界中徜徉，会觉得自己像离开了池塘的鱼。当某一场合需要他拥有舒适区之外的技能时，他会面临一个矛盾的处境——需要运用自己舒适的学习风格还是尝试另外的学习风格。久而久之，他发现最有效的方式是建立备选学习风格——能够更有效、更灵活地应对不同的环境。

再来看看哈利，他的学习风格是分析。当他在填写税收申报单时，他的学习任务（计算金融数据，专注于细节）与自己熟悉的学习风格完美匹配。然而，当哈利在打高尔夫球时，他的分析学习风格似乎与这项令人享受的运动并不匹配。与实践感受相关的学习风格或许更适合高尔夫运动。当然，哈利会在这个过程中，受益于学习周期——击球时他关注自己的动作是否标准，会反思自己的挥杆姿势以及比赛结果，分析并制订计划，总结经验，为下一次击球设定目标，并在脑海中重复这个过程。然而，如果哈利能运用与该处境最匹配的一种学习风格，那么他的整个运动过程会更有效率。从会计到高尔夫运动的转换，直接影响了学习周期中各个部分的重要程度。同时，也决定了哪一种方式能够令哈利有效地应对当下的环境。他所青睐的学习风格在高尔夫运动的场景中不是最理想的方式，但哈利可以通过灵活地切换到备选学习风格，来处理当下的处境。

建立灵活性，应对不同的场景

仅意识到学习灵活性的重要性，也许就足够令你开始建立自己的非主导学习风格。

凯尔是一家迅速崛起的技术公司的财务总监。他对分析学习风格有着强烈的偏好。这种学习风格令他在高风险的金融业显得十分专业。凯尔所在的部门只有他一人，然而他却担负着众多的责任，在整家公司中发挥着重要的连接作用。他几乎没有自由的时间，并常常将工作带回家完成。尤其是在每个星期三的下午，他会提早离开单位，回家照顾两岁的女儿索菲亚。凯尔努力尝试在妻子刚把索菲亚哄睡后回到家，这样他就能像像在工作单位一样，不被打扰地工作一到两个小时。然而，索菲亚的作息从未如他所愿。凯尔常常感到十分沮丧；这不仅仅影响了他与女儿享受独处时光的能力，还影响了夫妻感情——他常常责怪妻子回家太晚。

了解学习风格的理论后，凯尔迅速发现自己倾向于分析学习风格。他认为学习周期的每一个步骤在财务决策过程中都是必要的。对照他曾经取得的成就，凯尔认识到，作为公司的财务总监，自己青睐的分析学习风格是最好的选择。然而，这种方式在家庭环境中却不那么适用。

了解以上信息后，凯尔决定换一种学习风格来陪伴女儿。接下来的一个星期三，他并不像往常那样带着严格的工作计划回家。相反，他把公文包放在办公室，并计划着像索菲亚所需

要的那样准时出现在家里，陪伴自己的女儿。他带着体验学习风格进入这个场景，与女儿互动。从前，因为工作，凯尔从未尝试过这种方式。他陪女儿玩耍，与她一同休息，有了女儿的陪伴，房间里充满了欢声笑语。他甚至在厨房里给女儿分配了各种小任务，这样她就可以“帮助”自己做晚餐。当凯尔的妻子回家等待丈夫的抱怨时，眼前快乐的小孩以及放松的丈夫令她感到迷惑与惊讶。凯尔不仅找到了与家庭共处的新方式，还发现当晚上继续完成白天遗留的工作时，效率变得更高。

当凯尔继续运用体验学习风格工作时，他才发现分析学习风格是多么根深蒂固地存在于自己的工作中。无论面对什么情况，他的第一倾向都是找到问题以及相关数据。这种学习风格甚至拓展到与同事的相处之中。当他意识到自己在不合适的场合变得爱挑剔或过于按部就班时，他就提醒自己住嘴。

凯尔专业化的分析学习风格为他的工作奠定了坚实的基础，令他在职业生涯中获得成功：他享受着金融世界，并精通其中的战略与战术。然而，他的这种学习风格也有局限性。他发现，在工作或家庭中需要建立关系时，分析学习风格并不好用。随着公司的扩张，他也许会拓展自己的部门，并开始管理团队。他所青睐的分析学习风格在确定部门目标或者指导个人达成目标时，或许也不是最佳的学习风格。因此，对于凯尔而言，要想获得事业的持续成功，灵活的学习风格似乎显得更为重要。在尝试融入体验学习风格来建立学习的灵活性之后，凯尔也已开始尝试其他学习风格。

另一种建立灵活性的方式是停止过度使用你青睐的学习风格。青睐行动学习风格的凯瑟琳就是这么做的。在与一个和自己学习风格截然不同的客户相处时，她刻意降低了行动学习风格对自己的影响。行动学习风格曾经令凯瑟琳成为一家有名望的中型法律事务所唯一的女性诉讼合伙人。当凯瑟琳开拓新的业务，同时维持她在法庭上堪称典范的胜负纪录时，这种学习风格能够很好地为她服务。

当凯瑟琳第一次认识学习风格时，她惊叫：“我现在知道客户的意思了，我也知道为什么她对我感到沮丧了！”凯瑟琳描述了自己与一位有着反思学习风格的客户打交道时的情景。她曾经尝试着令这位客户提起一个具有时效性的诉讼。然而，凯瑟琳越逼迫客户，客户就越迟疑。凯瑟琳称，“我试着做到最好，当我督促她采取行动时，她就会陷入沉思。在这种压力下，双方都应该更加灵活，然而我们却都死死地固守着自己原本的学习风格。”当下一次凯瑟琳给她的客户打电话时，她克制自己不去打断对方，或者告诉客户怎么做。接下来，她试着延缓进展速度，甚至改变说话的语速。这样，她就能够仔细地倾听客户的需求。这种改变令她与客户建立了密切的关系，换作之前，不可能发生这种情况。凯瑟琳也承认，通过上述方式，自己获取了客户从前并不愿意透露的信息。这些信息在法庭上是非常有用且珍贵的。

凯瑟琳也将她对依据场景变换学习风格的方式应用到家庭生活中。她发现丈夫的学习风格与自己恰好互补。虽然这意味着在学习周期中，他们的组合能够成为一个完美的整体，但这

同时也意味着她对丈夫对待风险的极为谨慎的态度有些不认同。为了能与丈夫更加亲密，她停止依赖行动学习风格，开始尝试采用反思学习风格。每当她发起一场谈话时，她都会首先仔细考量丈夫的观点与感受，而不是直接进行声明式的发言。

认识到学习灵活性的重要，能够提升学习效率。当你建立了学习周期所需的所有能力后，你会变得卓越不凡。学会在不同场合运用不同学习风格，你也会受益匪浅。在一些场合中运用体验学习风格能够产生最好的结果，然而，还有一些场合需要富有逻辑性的分析学习风格。比如，“决定”总体来讲是一种评估的、领会性的活动，这种行为专注于选择最佳的结果以及行动过程。然而，去什么饭馆用餐也许需要运用体验学习风格，考虑购买哪种证券以及评估收益回报时，分析学习风格就派上了用场。总体来说，做计划——组织一个系统规划，依赖于反思、分析以及领会学习风格。然而，不同的计划，依赖的风格也会有些不一样——计划一个派对也许需要体验学习风格，做一个预算则需要领会或者分析学习风格。

灵活性的建立，首先需要深入发掘你自己的学习风格。接着再逐渐尝试一种非主导的风格。当你逐渐意识到你所用的学习风格后，你可以开始以学习周期为指导，一步一步扩展自己的风格，使之更加多样。比如，强烈依赖反思学习风格的胡安，开始仔细地计划他的学习经历。他希望提升自己掌握行动学习风格的能力，小组会议时，他希望自己能够参与其中，并提出自己的意见，而非仅仅坐在那里听别人讨论。他运用观察能力学习自己的榜样，接着他在脑海中进行行动预言。练习

时，他注重自己的体验并反思哪些部分做得不错，哪些部分还需要提高。接着，他形成了一个新的策略，并再次尝试。他开始了一种新的体验并开始了新一轮的学习周期。在自己曾经的学习风格中，他很有耐心，但是当他在建立行动学习风格时，他需要鞭策自己不断进行新的尝试。比如，胡安发现如果在会议早期提出一个观点，而非临近结束时强迫自己参与，那么自己会感到更加舒适。

而喜欢决定学习风格的苏珊，又选择了另一种不同的处理方式。苏珊致力于培养想象学习风格的能力，诸如体恤别人的感受，产生新奇的想法。由于苏珊更多地依靠领会和行动学习风格，因此她经常客观地用一种标准来评估结果，然后再次进行尝试。打个比方，在学习新技能时，苏珊格外注意自己是否能够与团队中的每一位成员都产生共鸣。她如果发现自己与某位成员不太熟络，就会发起一个对话，从而更好地了解对方。她需要提醒自己在保持特有体验的同时，抱着开放的态度对待新观点。

当你开始使用新的学习风格时，你的心态显得十分重要。你将会短暂地离开舒适区。通过提前计划，对你希望掌握的学习风格进行有意识的练习，并注意哪些对你有用，哪些需要及时修正。

从体验中建立灵活性

无论尝试哪一种学习风格，你都要记住，学习是一个过程。这个过程需要学习周期的知识以及自身学习风格的支撑。首先，你需要专注于你自身的体验。虽然你可以了解理论以及概念，但是在这个世界中，每个人的经历都是独特的。因此，从你自身的体验开始，运用自己学习风格的优势来引领你进入整个学习周期。你应该认识到什么时候需要一个备用的学习风格，让自己更好地适应环境，并尝试运用这种学习风格。

学习的灵活性——面对不同的情况，在9种学习风格中切换自如，帮助人们在各自的行业中拔得头筹：拥有智慧与勇气的领导；既可以为病人提供情感需求，又可以提供高超的医疗技术的医师；既能架构产品又能售卖产品的企业家。这些个体都拥有一个主导的学习风格以及众多备用的风格。也许这些备用的风格中还包括一些与他们青睐的学习风格相反的风格。如果你选择拓展所有的学习风格，那么你将获得全方位的、适应力强的能力。没有某一种学习风格是绝对正确或者绝对错误的，你将会找到自己独特的方式，来运用每一种学习风格。短期内，为了弥补你还未拓展的学习风格，你也许会选择与那些和你有着互补学习风格的人为伍。然而从长远来看，拓展学习风格，才会令你真正从中获益。

拓展学习风格能够拓宽舒适区。总体来讲，那些在学习中拥有高度灵活性的人，在生活中也有更强的灵活性。他们在任何时候都能看到更多的可能性，他们的矛盾与压力相对较少，

同时，他们有能力处理更多复杂的问题。灵活的人更容易进行自我学习，因此他们有可能做出改变，并帮助自己适应不可预测的场景。而且他们会更加开心。

什么时候发展学习灵活性会面临困难？

如果具有灵活性对我们如此有益，那么为什么并不是每一个人都能够轻而易举地开拓其他学习风格呢？我们对自己青睐的学习风格依附得越深，就越容易将与其相反的学习风格视为不相干的或者不利的风格。那么，我们如何避免因为惯性而被困在自己青睐的学习风格之中呢？我们必须意识到我们有多么珍视自己青睐的学习风格的好处，甚至我们有时会过度容忍这种风格的缺点。我们容忍这些缺点，是因为我们害怕其他风格的缺点。比如，市场营销经理埃利对想象学习风格有着强烈的依赖。她喜欢对选择保持开放的心态，这样便不会错过任何机会。然而，埃利时常不能达到自己的目标。她过度依赖自己喜好的方式——欣赏多样性，富有同理心，保持开放的态度。然而，她过度使用了这种学习风格。聚焦于想象学习风格，令她并未充分使用决定学习风格——在学习周期中，决定学习风格是想象学习风格的对立面。她做决定的能力的欠缺直接影响了她的工作效率，然而她可以忍受想象学习风格的这个缺点，因为她更不喜欢决定学习风格的缺陷——她认为这种风格的缺陷会令自己看不见新点子，并过度迷恋于有效率地达到某一目标。埃利并没有意识到，仅仅看到决定学习风格的缺点令她错失了该风格的优点——确立目标以及优先项，评估想法以及方法，并朝着某一目标行动。她已经错失了一个有价值的资源，以及创意的源泉。

当埃利运用决定学习风格发展灵活性时，她开始尝试与该风格的优势相联系，同时她的工作效率有了极大的改善。由于对该学习风格太不熟悉了，埃利并不能立刻完全领悟它。于是，她运

用自己青睐的想象学习风格，富有创造性地接近任务。她有意识地让自己理解、接近、锤炼决定学习风格。经过多次练习，埃利已经有能力在自己的技能中加入决定学习风格——坚决的承诺、具有批判性的评估、客观的判断。

夏尔马和库伯发现，与那些有着发起、体验以及想象学习风格的人相比，那些喜欢抽象的学习风格（反思、分析、领会以及行动）并在工作中需要科学、数学能力的人似乎更难建立学习灵活性。由于工作环境所需以及学习风格偏好，那些具有抽象学习能力的人的思维变得根深蒂固——科学地解决问题。他们发现自己很难建立与具体的、以感受为导向的、活跃的技能相关的学习风格。库伯以及夏尔马发现工程师常常遇到这样一个难题——从解决问题的个体（需要他们聚焦于自身的学习风格的优点），转换成经理或者领导（需要他们转向其他学习风格）。很多工程师称自己其实不太适合担任经理这一职位。

如果你强烈地与某一种学习风格相关联，那么这种学习风格的优势正是你一直寻觅并希望获得的能力。你是否抵触当众演讲？想象一下，如果你能够轻松地当众演讲，那将会是怎样一番景象？你是否发现自己在与同事交流时有困难？领会一下，如果你能够发起讨论，那么失落的感受是否能够得到排解？如果你将自己试图掌握的学习风格与该风格的优势相关联，并意识到自己的学习风格存在不足之处，那么你将为自己的学习过程增添强劲的动力。

你也许会发现，发展一个自己并不青睐的学习风格就如同捕捉一条滑溜溜的鱼——首次尝试就立即成功的概率并不大。你越

沉迷于自己的学习风格，就越不熟悉与其相反的风格。因此，你需要不断地学习与尝试。主动体验新学习风格的优点只是其中一个方面；同时也要控制并减少固有的学习风格对希望体现或拓展的学习风格的抑制效应。

拓展“体验学习风格”的能力。这种风格要求你完全敞开自己的心扉，拥抱当下，并关注自己的感受。沉思、专注是拓展体验学习风格的两个技巧。过度沉浸于某种体验会抑制直接感受当下的能力。这种“存在”与“关注”在建立关系、带领团队、控制情感，以及与他人相处时显得尤为重要。

拓展“想象学习风格”的能力。这种风格要求沉思并反思过去的经历，并从中领会许多不同的选择。过快地做出判断会抑制运用想象学习风格的能力。为了迸发新点子，或者在情况不明的场景中安然自处，最关键的是学会寻找他人的观点，并拥有好奇心。

拓展“反思学习风格”的能力。反思需要空间与时间。冲动的欲望以及行动的压力会抑制反思的能力。审慎地从各方面看待事物、产生同理心，能够提升你的反思能力。冥想也可以培养深刻思考的能力，搜集信息并对信息进行融会贯通，也能培养、拓展你深度反思的能力。

拓展“分析学习风格”的能力。这种学习风格要求同时运用逻辑思考以及反思的能力去整理信息并制订一个计划。对细节的极度专注提高了分析的能力，然而注意力的分散以及外界的干扰

都会抑制分析的能力。提出理论、分析数据、整合信息，从而得到一个事物的全貌，能够帮助你拓展分析学习风格的能力。

拓展“领会学习风格”的能力。这种学习风格要求回忆并巧妙地处理脑海中的想法。通过一系列的行动，提高领会的参与度。运用数据分析问题并做出独立的判断，运用逻辑进行论证，能够帮助你拓展领会学习风格的能力。

拓展“决定学习风格”的能力。这种学习风格需要独立领会并选择一条途径，投入实际行动。含混不清、随时接纳新观点会抑制决定学习风格的能力。确定成功的标准并评估自己朝目标前行的过程，能够帮助你拓展决定学习风格的能力。

拓展“行动学习风格”的能力。这种学习风格需要来到实践世界中，致力于达成某一结果，并参与其中。行动首先带来了体验、想象、反思、分析、领会以及决定学习风格，并在真实世界中对这些风格进行测验。然而，在其他学习风格中花费过多的时间会抑制行动学习风格。备忘录、时间表，甚至朝着目标行动一小步，都能够拓展行动学习风格的能力。

拓展“发起学习风格”的能力。这种学习风格需要拥有抓住新机遇的需求情感，并在其基础之上进行反复的试验。过多的分析会抑制发起学习风格的能力，同时也会抑制在挫折中重拾自信的能力，以及鼓舞他人的能力。即兴创作、正面领会、重新定义失败能够帮助你拓展发起学习风格的能力。

拓展“平衡学习风格”的能力。这种风格需要根据当下情况所需，在行动、反思、体验、领会学习风格中进行周旋。对某一

种学习风格的过度依赖会抑制掌握平衡学习风格的能力。发现盲点，并学会适应不同场景，能够帮助你拓展平衡学习风格的能力。

表4.2列出了人们在运用每一种学习风格时，会问自己的常见问题。当你尝试选择一种不太熟悉的风格时，你可以利用这些问题去指导自己。

表4.2 在你尝试运用某一风格时的“问题”指南

发起	体验	想象
<div><ul style="list-style-type: none">· 我现在应该采取什么行动?· 我该如何开始?· 下一个机会在哪里? 我能在这里冒险吗?· 如何鼓舞他人?</div>	<div><ul style="list-style-type: none">· 当下的我是否在体验?· 我的直觉告诉了我什么?· 我的感受是什么?· 我目前的注意力在哪里?· 我是否参与其中?</div>	<div><ul style="list-style-type: none">· 有哪些可能性?· 我的愿景是什么?· 我对当下情境的感受如何?· 其他人怎么想?· 在我的想象中, 接下来会发生什么?</div>

行动 <ul style="list-style-type: none"> • 我该如何实施这个计划? • 我有多少时间? • 我需要哪些资源? • 下一步是什么? • 谁能够帮助我进步? 	平衡 <ul style="list-style-type: none"> • 是否有盲点? • 我是否考虑了所有的可能性? • 我需要改变自己的方式吗? 	反思 <ul style="list-style-type: none"> • 看待这件事的其他角度是什么? • 我的设想是什么? • 什么信息最有意义? • 我还需要考虑什么?
决定 <ul style="list-style-type: none"> • 我的目标是什么? • 得到这个好处的代价是什么? • 底线在哪里? • 我的决定是什么? • 最实际的措施是什么? • 什么奏效? 什么不奏效? 	领会 <ul style="list-style-type: none"> • 我是否客观? • 这些数据告诉了我什么? • 我的准备是否准确且周全? • 是否应该将我的感情置于一旁? • 这是不是一个有逻辑的方式? 	分析 <ul style="list-style-type: none"> • 我的目标是什么? • 我能够设想接下来会发生什么吗? • 我如何减少错误? • 我的推理合理吗? • 如何令行动过程具有连贯性?

体现你的学习风格

学习风格根深蒂固。学习风格不仅明显地体现在你的思考方式上，还会体现在你的感受、认知以及行为举止上——甚至你的手势、仪态、动作都能体现出你的学习风格来。建立独有的学习灵活性有时候会非常困难，但你可以通过身体行为去深入探索你的学习风格。身体的灵活性也能向你提供评估生活、学习中的总体灵活度的方法。通常来讲，人们会按照他们所喜爱的学习风格的技巧、态度来行动。毕竟，一个被行动学习风格吸引的人，相较于拥有反思学习风格的人，在行动上会更加迅速、强烈、自由。被反思学习风格吸引的人在行动上会更加简单、持久且克制。

举个例子，会计人员兰斯偏向分析学习风格。他一天当中大多数时间都坐在电脑面前，为自己的客户处理数据。事实上，当他注意自己一整天的动作时，发现自己一天中80%的时间都保持几个姿势。兰斯坐在椅子上向前看——通常他会将右腿搭在左腿上，手臂伸向他的键盘。他将自己的后背挺直，双肩前倾。他的动作缓慢且克制；事实上，他时常保持一个姿势很久，有时候他会感觉自己双肩酸痛。他专注地盯着电脑屏幕，胸口随着呼吸高低起伏。在一个星期中，至少有一天，兰斯会通过跑步来享受体育锻炼带来的乐趣。当他奔跑时，他前后摆臂的动作很有节律。兰斯几乎从不左右移动，或者做出需要扭腰的动作。他意识到，自己很长时间都没有像儿时广场嬉戏游玩时那样自由、轻松了。和多数成年人一样，兰斯每一天都

花很多时间做他习惯的事情，他的身体活动方式也是习惯成自然的。他甚至会发现，一般情况下，他只有10种不同的运动方式，不像青少年和儿童那样拥有数百种运动方式。

你自己的灵活性——生活中的或学习中的——也许能通过你自己的运动方式展露无遗。你是一向轻松散漫，还是紧张且自我约束？你是否通过交叉双臂或双腿令你的身体变窄？你是否会让你的双肩和双臂舒展？了解你的身体运动偏好——你的姿势、仪态、紧张程度，甚至你呼吸的方式——能够改变体验世界的方式，以及你影响他人的方式。

为了探索不同的运动风格，你也许会观察其他人，并将他们的运动风格与你自己的做比较。当你体验不同种类的运动风格时，观察哪些令你感到舒适，哪些让你感到不相关。当你让自己的身体按照不同风格运动时，你也在通过这种风格建立学习的灵活性。你可以通过附录B的风格表，来了解更多学习风格的呈现方式。

挑战你自己

思考一下，你最希望改变的是哪一点？对你的成功最为重要的一个方面是什么？（一个方面即可，无论大小。）找到一个能够激励自己的自我发展目标来帮助你做出改变。这也许是你希望获得的一种品质或者能力。比如，你是否需要在处理人际关系时变得更加自然协调，是否希望更加实际，或者更加具有分析能力？这也许是一个你过度依赖的优点，或者一个拖你后腿的缺点。这个目标将提高你的灵活性，并令你开始运用一个不太熟悉的学习风格。这一步将是一个开始，从此之后，你将会踏上一生的追寻——运用9种学习风格来提高你的能力。当你发现自己一成不变时，你需要意识到自己的倾向，并扩大自己的舒适区，这将会令你看到新机会，并提高灵活性以及相关能力。

学习灵活性以及学习周期中的流动性，是解决执着于某一种学习风格的方法。你对9种学习风格掌握得越多，就越能发展自己的灵活性，在遇到各种情况时就会显得更加自由、自信。如果你的学习灵活性为你提供了一个更广泛的响应范围，那么在面对挑战时，你将准备得更加充分，并转换自如。学习灵活性也能够令你更好地应对成人世界不可避免的挑战，包括下个章节的话题——专业化。

学习灵活性行动清单

当你开发学习灵活性时，你也许会发现，一次增加一种学习风格会更加容易，按照以下步骤去做，能够让你开始发展你的学习灵活性：

- 选择一种学习风格。
- 运用本书附录B中的风格表来发现某种学习风格的能力。
- 以学习周期作为指南，开始学习如何运用这种风格。注重体验，想象新的机会和好处，反思并得出自己的观点，分析并创建一个计划，思考运用什么概念或者事实，决定并设立一个目标，尝试新的行为，并根据进展寻求反馈。重新开始。监督自己朝着目标奋斗的进程。
- 向支持你的人寻求帮助。告诉他们你的学习目标，并要求他们对你负责任。

练习运用学习灵活性

想想你生活中的一个场景，或者目前你学习的地方，或者你正在攻克的项目。它可以是你职业生涯中的一个挑战，一个项目、一个活动或一件事，或者一个你正准备开始的新的爱好。

现在跟随这些步骤：

1. 在一张白纸上画一个大大的表格，创建9种学习风格，参照表3.2。

2. 在当下的项目或者学习场景中，决定自己使用哪一种学习风格或者哪几种风格。

3. 在表格中的每一个部分都写一些注释，捕捉你是如何将你选择的学习风格运用到项目或场景中的。

4. 接下来，用以下问题作为指导，简单记下你也许会用来巩固你的学习的方法。

- 我是否仅仅运用了我青睐的学习风格？
- 我是否游走于学习周期之中，并运用了那些对我来说并不具有代表性的学习风格？或者，我是否与我青睐的学习风格保持着密切联系？
- 我在运用其他学习风格时，遇到了哪些困难？
- 当我通过不同的学习风格看待事物时，这样的做法怎样转变了我理解项目或者学习场景的能力？这是否透露出我可以解决其他的要素或者事物？
- 我可以通过做什么来提高我运用其他学习风格的能力呢？
- ◆ 我可以开始做的三件事是什么？
- ◆ 我应该停止做哪三件事情？
- ◆ 哪三件事我可以用不同的方式处理？

关于运用学习灵活性的反思

你也许会发现记录自己运用的学习周期会对你有益。你将从下列文字中找到反思的提示。

- 思考你最近遇到的一个场合。用以下问题来评估你自己使用所有学习风格的能力。

- ◆ 哪一种风格对我来说最舒适？

- ◆ 通过运用我青睐的学习风格，我获得了什么？

- ◆ 当我仅仅运用这些风格时，我放弃了什么？

- ◆ 哪些学习风格是我似乎在刻意避免使用的？

- ◆ 通过避免使用这些学习风格，我获得了什么？

- ◆ 为了避免使用某些学习风格，我放弃了什么？

- 有什么学习风格是我希望将来运用得更频繁的？为什么？

- ◆ 我的学习灵活性概况是否与我的评估相辅？

- ◆ 基于灵活性绘制一个大脑地图。地图中央是“我提高灵活性的目标”。

1. 1磅 \approx 0.4536千克。——编者注。

第5章

学习灵活性与未来之路



活着，就像明天将赴黄泉。学习，就像你会长生不老。

——甘地

人需要有换尿布，策划一场入侵，手刃肥猪，掌舵，设计建筑，写十四行诗，算账，砌墙，接骨，安慰临死之人，接受并下达命令，合作，独自行动，施肥，解方程式，分析新问题，编程，烹饪美食，有效率地战斗，勇敢赴死。“专业化”是为昆虫准备的技能。

——罗伯特·海因莱因

在我们生命的早期，大多数人都会寻找符合自己的兴趣或天赋的工作：在这条道路中我们能够发现合适的职业，如此一来，我们可以为其做出贡献，维持生活，并从中得到满足。当我们找到这条路时，我们倾向于发展那些可以令我们成功的特质。我们发展一种学习风格，用来面对我们选择的职业挑战，并帮助我们掌握成功所需的技能。当我们在自己的领域获得体验并最终走向成熟时，前方的路变得更加宽阔。当然，随着更多的挑战与选择，这条路也相应地变得更加复杂。这时候，就需要不同的学习风格加以补充，而不仅仅运用我们自己青睐的学习风格。从中可以看出，发展学习的灵活性，并掌握其他学习风格的技能，能够提高学习的能力，从而实现自我价值，并获得成功。

这一章向大家解释你擅长的学习风格如何帮助你提升技能，并为你创造一个舒适区。同时，该章节还会向你展示如何避免生活中的一成不变。灵活的学习风格能够帮助你逐渐将学习风格变成生活风格。当你在面对生命中的许多转变时，学习的灵活性能够令你全面地利用学习周期，从而完善特殊技能，升迁到更高的职位，更换工作，找到工作生活的平衡点，完全地表达自我，并服务于一个更伟大的目标。

为什么我们墨守成规，过着单调的生活？

我们总是做着自己擅长的事情——运动、维持友谊、平衡家庭生活和工作。然而随着时间的流逝，我们过度使用的长处可能会成为短板。因为我们仅仅倾向于一种或者两种学习风格，效果仅出现在那些需要该学习风格的优点的场景。我们的知识和兴趣常常与我们的专业领域相关，而生活中其他领域有时就被疏忽了。我们专注于自己的兴趣，并在它们身上花费越来越多的时间。与此同时，我们避免那些我们不感兴趣的、活动、体验，或者不擅长的领域。当我们进入一个专业领域时，如果该领域允许我们运用自己的学习风格，那么我们陈旧的学习风格将得到巩固。然而，当我们的学习风格变得根深蒂固时，我们就会错过其他的可能性。“根深蒂固”就如同在一条陈旧的车辙中骑自行车。不需要任何技能，我们便能向前骑行。但当我们意识到自己的倾向，并有能力运用其他学习风格时，我们就会更有能力应对新的环境，并选择一个恰到好处的学习风格，以匹配当下的场景。长此以往，我们会获得新的优势和能力，并由此改变我们的人生。这样，我们便更像在一个宽阔的道路上骑行。我们拥有多种选择，能沉着应对任何可能出现的挑战。

完善你的特殊技能：开始你的事业

在事业刚起步时，你会很好地发挥自己的优点。这将会帮助你选择能够令你成功的环境、场景。通过运用体验学习风格来调动你的感受，发现什么是你喜欢做的事情，并留心哪些事物能够吸引你。接下来，运用想象学习风格激发新的想法——你的兴趣也许能够转变成哪些工作活动，同时运用反思学习风格思考这些工作活动怎样结合在一起。当你发现一个可能的职业路径时，你可以运用分析学习风格制订一个计划，对这项事业仔细考量。领会学习风格能够明确你既有的技能和教育策略，以获取你可能需要的技能。决定学习风格可以带领你坚持某一种行为，无论这种行为有多小，它都能引领你进入你向往的事业。运用行动学习风格——上课，组织活动，或者当志愿者——会引领你体验梦寐以求的工作。接下来，你需要运用发起学习风格寻找新的机会，建立并改善你的体验。

当你更有能力运用学习周期去检验、发展你的兴趣时，你将会更加明确你的能力以及事业选择的方向。

当你继续在你所选择的领域发展时，你会被要求变得更加灵活。比如，一位打心底更青睐决定学习风格的医生将面临需要团队协作的场景，而这种场景需要体验以及想象的能力。一位青睐想象学习风格的社会工作者，当他需要经营一个部门或者写一个方案时，他需要磨炼自己的预算能力和策划能力。我们给出的建议是，首先聚焦你的优势，同时建立你的灵活性。

为你的事业，保持专业

“专业化”在发展阶段是一个必须建立的基础，大多数成年人似乎都在他们自己的职业中找到了一个舒适区。很多专业人士在他们潜心钻研的领域过上了令人满意的生活。他们发现，自己在扮演专业的角色时是非常舒适的，同时他们也收获了成功。比如，贝特西运用自己青睐的反思学习风格从事学术生涯。作为一名大学教授，她钻研某一个学术领域，通过研究和写作，得到了极大的自我实现。而在她建立了学习的灵活性后，当困难与挑战出现在她一手创造的井井有条、令人满意的生活中时，她知道如何从容应对。

在当今社会中，你是为数不多的找到了自己热爱的、希望长期发展的职业人。幸运的是，你的专业化学习风格还能很好地服务于你。然而，你也许会发现，当你希望在工作中晋升时，你需要其他的学习风格加以辅佐。在前面的几章中，你看到了人们如何通过提高不同学习风格的能力，提高自己的表现力、创造力，以及生活满意度。

大多数人发现，自己在职业生涯的中期以及后期，随着职业角色的发展，此起彼伏的挑战和机会要求他们运用多种不同的学习风格。这时，他们的生活变得更加复杂。这种压力令他们在学习周期中寻找不同的、创新的学习风格，有时甚至需要在相反的几组学习风格中进行选择。随着时间的流逝，你会发现，拓展9种学习风格的优势是解决矛盾困境的最有效的方式。然而，我们大多数人仍走在获得这种方式的漫漫征途上。在对

待生活时，我们融合了自己青睐的学习风格以及一些其他学习风格。

通过关注学习，你最终会把生活变成持续学习的过程，而不会仅仅关心学习的内容。你将对世界有更为复杂的思考，并用更具创新性的方式进行自我管理。有一些不太明显的进展也会悄然发生——你的生活也许会变得更加富有，你的潜力或许会得到拓展。因此，虽然没有任何一所高校教导成年人如何变得更成熟，但学习风格能教会你如何全面发展，并直面生活中的挑战。

承担更大的责任：学习如何发展

作为一名新合伙人，玛蒂娜在她的法律公司，依照另一个合伙人的指示执行律师职务。当开展工作时，她发现自己的职业并不局限于提供专业法律知识。她需要从分析学习风格中延伸开来。当玛蒂娜成为公司的合伙人后，她意识到，从本质上讲，自己是在公司的环境中经营自己的业务。她的工作角色从法律实践延伸到法律业务以外的工作。她不仅要继续提供直接的法律服务，还要维持客户关系，进行业务发展、员工发展、策略规划，培养团队的默契与互助精神。

随着玛蒂娜职业的深度发展，她经历了一个转变——她逐渐被要求拥有更加全面的工作方式和技能。她曾经希望不做任何改变，继续扮演从前的角色，完成自己的事业。

玛蒂娜喜欢令她舒服的工作——提供直接的法律服务。然而她发现，作为律师，只做她喜欢的这部分工作简直是一种奢侈。如今，在高度竞争的创业环境中，法律公司合伙人需要扮演多种角色。为了成功转型，玛蒂娜需要从体验中进行学习。

专业人士在职业生涯后半段，通常会从职业早期运用的专业学习风格，转换到一个更加完整灵活的学习风格。只有在拓展新技能、直面挑战时，才能实现综合技能。一位成熟的专业人士必须运用一系列复杂的技能，担当许多角色，他们需要关注客户、工作内容、工作意义以及工作结果。建立全部的技能

以及角色需要一种学习态度，而这对于专业人士而言是困难的，他们往往是因为在某一个领域刻苦钻研才获得了成功。

每一种学习风格都代表了你的一部分能力。通过理解你的学习风格，你会对目前自己的优势、能力和还未拓展的学习风格，以及你的职业发展有所了解。

获得综合能力，需要依靠你的主导学习风格，以及未显现的学习风格。如果你拥有领会学习风格，那么你将会把注意力转移到体验学习风格上，从而强调感情、关系，以及感官体验。如果你拥有反思学习风格，那么你将会把注意力转移到行动学习风格上，从而对工作负责、做出改变，并承担新的风险。当你将自己的学习风格转变为曾经被抑制的非主导的风格时，你将重新认识自己。新的学习风格将会带领你徜徉于学习周期中，对一种非主导学习风格的掌握，会改变你的自我认知。

回到玛蒂娜的例子：当她开始转变自己在学习周期中的方向时，她用全新的学习风格体验当下场景和自我感受。她这样解释：

我曾经浏览问题，并做出反应。当情况偏离正轨时，我会找到相关人员，并予以责备，就像年轻时自己被领导责备那样。这是所有我知道的处理这种场合的方式。然而，我的合伙人是我能想象到的最好的典范。他从不慌乱或反应过度。当事情变得慌乱、紧张时，他也从不会失去

冷静。他不会责骂他人或者发怒。他富有创造力，并向所有人呈现最好的结果。从长远来看，他似乎总能得到更好的结果。当我承担了领导的职责时，我开始模仿他的风格。我倾向的学习风格是领会，因此，当我在尝试运用体验学习风格时，我花费了一些时间，并变得更加深思熟虑。当我在舒适区外经历了更多事情之后，我开始将这些经历视为令自己变得更加富有创造力的机会。有时，我会在这些经历中试图慢下来，这给了我更多的处理时间。现在，当别人受困于自动反应时，我能够尽快察觉。我感到欣慰，自己已经克服了那些习惯性的反应。因为这些经历，我拥有了对自己的全新认知。

当玛蒂娜从她专业化的领会学习风格拓展到体验、想象和反思学习风格时，即便在最困难的情况下，她都有能力与他人建立关系，创造出不同的可能，同时，还可以停下来，让情况变得稳定。她发现自己运用其他学习风格的能力也改变了她运用领会学习风格的方式。自己被迫中断的次数变少了，同时心情变得更为平静。她有能力反思自己解决问题的方式，并发现自己曾经相信只有一种做事的方式，然而现在看到了多种可能性。在拓展了新的学习风格后，玛蒂娜发现自己不再固执己见。她学习运用新的、更加复杂的学习风格去感受、认知、思考、行动。

创造第二种行动：转型以及职业变换

我们不能控制“改变”；无论我们有没有准备好去迎接它，改变都会发生。然而，从其他方面来看，改变意味着转型，转型需要我们再次调整，并重新定义自我。一种适应力强、灵活的学习风格能够有目的地指引我们，令我们抱着弹性的、开放的、富有勇气的心态来调整自己，以适应转型。当我们面临转型时，我们通过不断地从过往体验中了解自己独特的学习风格，来创造一种以该学习风格为基础的策略，从而改变自己，让自己适应不断变化的环境。

研究转型的著名专家威廉·布里奇斯确定了转型的三个阶段：一个时期的结束、中间区域、新的开始。在经历了公司的一场合并案后，金融分析师李先生在一次裁员中，失去了自己的工作。他经历了转型的三个阶段，运用学习周期的步骤指导自己经历每一个阶段。（更d书f享搜索雅 书.YabooK）

在第一个阶段的末端，当他逐渐发现自己可能会被公司淘汰这一事实时，他有目的地运用体验学习风格，自己的情绪——脆弱和恐惧。李先生原本最典型的做法是默默退出，并用孤独的方式面对当下的处境。然而这次，他不仅运用了自己的价值观，还运用了他人的学习风格——在采用反思学习风格了解当前状况前，他采用其他人面对该状况会采用的风格——想象学习风格。在分析学习风格的指导下，他制订了一个计划，组织搜集所有需要斟酌的信息，用来决定下一步该做什么。在领会学习风格中，上述计划令他对自己目前的财务情况

做出独立的判断。李先生运用决定学习风格，在离开时，向所有部门的同事道别。在行动学习风格中，他实施了自己的转型计划。随后再在发起学习风格的指导下，乐观地进入下一个阶段。

当李先生处于转型的第二个阶段——中间区域时，他的学习风格有了不同的侧重点。由于与第一次选择的金融行业的工作相比，自己已经有了更多的生活经历，因此，他知道自己需要重新运用自己的感受与直觉。最初，他更关注“现有的”，而非“做什么”。他花费时间，静静地思考，挖掘最深的渴望与恐惧。他反思了自己的内在，包括指导自己的价值观，以及自己对未来最大的期望。这个过程既需要独处，又需要与信赖的顾问、家人、最亲密的朋友沟通。同时，他也会审视自己曾经的生活，找出希望保持原样的一部分，以及希望改变的一部分。

不久，李先生的脑子里冒出了新的想法。他认识到自己之所以选择进入金融行业，更多的是希望拥有稳定的收入，而不是为了与生俱来的兴趣。他曾经压抑了自己在人力资源上的兴趣，因为这个工种似乎不能保证自己永远拥有一份工作。他意识到，在曾经那份工作中，他最享受的是自己培训新员工时刻。他发现，虽然自己了解金融分析的原理，诸如什么是一个稳赚不赔的投资，但他并不知道什么是一个好的培训过程。当他深入了解培训领域时，他发现曾经爆发的婴儿潮令如今退休培训的需求量日益凸显。该领域涉及的不仅仅是金融知识，还有全盘分析能力。因此李先生被该领域深深吸引。

当他开始行动时，李先生权衡了自己的优缺点、能力以及工作经历。他感到有些气馁。他把目前自己的实际情况与他需要解决的问题相比较，发现自己不能立即转型，或者一步到位。风险太大了，因为他还需要还自己的住房贷款，负担女儿上大学的费用。然后，他制作了一个时间表，评估自己朝着该目标前行的过程：18个月之内，他将会完成他关于退休培训的课程，并在开始拓展新领域之前，拥有足够的时间来获得相关证书。当李先生实践自己的计划时，他发现自己对生命有了新的规划。

李先生在转型时期，继续进行学习周期中的学习。虽然在实践过程中，李先生获得了更多的信息，并对自己原有计划做出了一些改动，但是，在离开金融服务行业两年之后，他开始了自己的全新事业。

工作生活平衡：将工作与生活融为一体

专家往往会无意识地塑造一个有限的自我感知，并拥有一个不太平衡的生活。专业人士通过在工作中不断完善自己的技能，成为某一领域的巨擘，而工作环境往往是竞争激烈、以奖赏个人成就为导向的。然而，一个完整、平衡的生活是全面的，需要更多的合作，而不仅仅只有竞争。

埃里克·戴恩提出，当专家在自己的领域遇到动态的、不可预知的情况时，他们会提高灵活性，从而以开放的心态对待新机遇、新信息和新选择。他建议专家刻意地将部分注意力转移到专业领域之外，去寻找一些令自己“产生怀疑的例外”，挑战自己曾经的价值观——自己的工作方式是最好的。他指出，怀疑有时候被视为智慧重要元素。产生这种怀疑的精神并不是为了减少专家的自信心，而是通过怀疑自己的习惯，运用创造力去建立灵活性，并获得额外的富有挑战的体验。

除了在工作中建立灵活性外，我们还要努力创造工作与生活的平衡。将我们在工作中的活力与精力延展到生活的方方面面。身体与思想的平衡是极为重要的，尤其是在我们的身体有了问题，或者工作压力大、精疲力竭的时候。当我们拓展了学习风格，并运用不同的学习风格时，我们将变得更为灵活。当我们理解了如何将学习周期中的不同部分整合成一个完整的部分时，我们便能够建立起中心意识以及平衡感受。通过学习周期寻找平衡，能够使我们摆脱隐含假定，拥抱新的机会和观点。

洛根是一名喜欢反思学习风格的财务分析师。他发现自己的学习风格能够很好地服务于自己的工作。然而，这种方式在育儿时却不那么奏效。当他与自己两岁的儿子相处时，他意识到他花费了更多的时间被动地看着他，而不是主动地与他玩耍。这种倾向是一次带着儿子去广场游玩时，他坐在一张长凳上观察发现的。令他惊讶的是，他发现自己能够运用学习的灵活性，来帮助自己提升亲子时光的质量。他说：

我开始运用行动和发起学习风格来与我的儿子艾登游玩。我起床后给他一个“飞机抱”。在那次广场游玩之前，我不知道为什么自己从未意识到要这么做。我运用体验学习风格参与其中——不去思考过去或者未来，仅仅将所有的注意力都放在与儿子相处的时光之中。当他从“飞机抱”中下来时，我拥抱了他。这时，我感受到了自己对儿子不可思议的爱。我运用领会学习风格回忆，这个年纪的孩子能够独自做什么？最终，我重回反思学习风格，认真观察艾登玩耍。当我这么做时，我惊讶地发现，当我留心于其他学习风格时，这些风格能够为我的经历锦上添花，并帮助我了解自己和孩子。

当洛根能够将其他学习风格融入自己的育儿方式时，他获得了信心，发现自己也同样能在工作中运用这些学习风格。最终，洛根对其他学习风格的熟练甚至能帮助他更恰当地运用反思学习风格。当他认为当下情况更适合反思学习风格时，他会有意地去运用。建立学习灵活性的能力帮助他创造了一个整体的、平衡的生活，这种生活从各个方面都给他带来了快乐。

表达完整的自我

我们很多人都围绕自己所选择的兴趣去创建一种生活。当你这么做的时候，你也许开始通过你所知道或者所做的事情来定义你自己。你也许是众多专业人士其中的一个，很早就致力于成为一名医师、工程师、护士、律师、经纪人、教育工作者、会计或社会工作者。专业人士的生活是十分舒适的、安全的、令人满意的，能够提供工作保障。然而，职位明确的需要可能会阻碍你实现自身需求。认识到这种固有的冲突会令你对学习灵活性以及整合所有学习风格产生需求。你也许会逐渐认识到这种需求，也许是一场危机（比如离婚或者失业）令你认识到这种需求。对于其他人来讲，由于现有的生活方式在他们的生活中过于根深蒂固，这种需求也许会渐渐消失。因为，打破现状，直面矛盾，有时容易制造混乱。

如果你运用领会学习风格，那么改变将令你对体验学习风格产生新的关注，你将强调感情、关系，感受体验。如果你优先运用反思学习风格，那么通过接管、改变、经历新风险，你将会朝着行动学习风格转变。通过融入其他非主导的、自己曾经忽略的学习风格，你将有能力转变自己的观点。你将再次体验自我，将其视为一种“过程”。当你运用非主导的学习风格航行于学习周期时，这种新的方式甚至可以改变你的自我认知。

这种综合的生活有什么益处呢？你将会适应并创造自己的生活境遇。同时，这种经历也反过来改变了你自己。巴西教育

家保罗·弗莱雷提醒大家：为了改变，你必须认为自己是生命的导演，是主体而非客体。

那些将青睐的学习风格和忽视的学习风格相融合的人，往往会发现自己变得更加有能力，且更加成熟。他们不允许将“惯常”“典型”的事件等同于“可能”发生的事件。诺拉为我们提供了一个例子。生活在小城镇的诺拉发现，当自己成为一名专业人士的妻子时，她并没有忽视自己的职业——护士。当她的丈夫做手术时，她专注于体验、想象、反思学习风格，陪伴、帮助他人，并拥有耐心。这些学习风格既能令她在团队协作中表现良好，又能启迪他人，为团体憧憬新的可能性。诺拉发现，自己熟练地掌握了与他人相互依赖的工作技巧。然而，自己并不熟悉如何独立领会，或者独立行动。当她的孩子们离开自己，出去上大学后，她开始关注自己，并了解自己的需求。这意味着她需要建立领会的能力，并暂时远离当前情况。她需要建立决定的能力，深深地投入在对自己重要的事情上。同时，她意识到，如果不采取行动，就不可能真正做到独立。诺拉需要学习表达自我独特性的方法。

在接下来的几年中，诺拉发现自己能够同时运用独立性与相互依赖的技巧。这样一来，她的生活变得多姿多彩。通过建立与自己曾经青睐的学习风格相对立的风格，她将自己的能力融合起来。运用独特且有创意的方式，她拥有了一个平衡且完整的生活，同时也获得了完整的自己。虽然在这个过程中，她经历了变化甚至感受到压力，但与从前相比，她似乎经历了更少的动荡。她通过管理“独立—相互依赖”这组矛盾的体验，

适应了一些气氛紧张の場合。于他人而言，这些场景时常会导致戏剧性冲突。

服务于远大的目标

在我们生命的第一个部分，我们首先会找寻自我，建立自我身份，并获得独立、能力以及成就。全神贯注地关注自己，在一些有着个人主义文化的国家，显得尤为关键。成熟后，你会更加看重同理心，以及对他人的关怀。一般而言，首先是对家人的关怀，然后是更大的团体社区，最后波及全世界。随着能力和权力的增长，人们有牺牲小我的伟大善意。

同理心和对他人的关怀带来了强大的目标感和意义感。当我们帮助他人取得成功时，我们的工作范围、长度超过了我们生命的广度。关怀也意味着仔细、审慎地工作，保证服务或提供给他人高品质的产品。

在个人职业成就方面，马克是一位专家。他是一名成功的“销售之王”，目前他正在准备为雇主负责管理销售与市场营销的工作。当他在规划策略时，他回望了自己的职业生涯。他意识到自己时常以自我利益为驱动，促使顾客做一些短期决定，用来满足他的销售指标，而这并没有从顾客的最佳利益出发。事实上，当管理层提议将部分利润给予他所服务的团队时，马克甚至会与管理层闹得不愉快，因为这会影响他自己的奖金。当他接受了自己的新角色和随之而来的新责任时，他开始思考自己怎样才能做出改变，向他的员工、自己所服务的部门，以及顾客表达更多的关怀。他领会如何在团队中投资能够有所作为，如何在公司上下惠及更多的人。

马克经历了前所未有的挑战，提升了改变的能力。当他接受公司任命时，他被赋予了改造的权力。在照顾好自己同时，他努力应对着各种场合——如何维持关系，如何鼓励他人审慎工作，如何运用自己的权力实现领导力。马克利用想象学习风格认识自己的价值观和同事的价值观。在运用反思学习风格时，他采纳更多的观点，尝试着思索自己怎么才能运用这些信息做出改变。

马克运用分析的风格制定公司政策，促进道德实践，并将心得制度化，从而惠及公司每一位员工。在遇到挑战与困难时，马克希望自己有逻辑，因此他在做出决定前，会仔细地进行定量数据分析。曾经的他做了一些轻率的决定，长期来看，这间接损害了公司利益。马克发现，决定学习风格令他发现了对员工最有利的投资：培训和发展。他也确定，通过这些活动能够找到评估员工业绩的方法。

马克运用行动学习风格来实践他的计划——照料自己和他入，其中一件事便是将每日锻炼包含到他的日常事务中。当他举行“走路会议”，并邀请同事“参会”时，他成了他人的榜样。如此一来，同事也能够在探讨业务时进行运动。马克继续寻找新的机会，服务于更大的目标。为了做到这一点，他开始练习发起学习风格。

与职业相比，学习风格有着更宽泛的含义——它也适用于所有的生活场景。专注于某一种风格在一些情景下非常有益，然而，过度依赖这种风格会限制你获得学习灵活性的能力，同时也会限制你受益于整个学习过程中每一个步骤的可能性。为

了建立灵活性，你需要在学习周期中不断练习。接下来的一章将会关注把学习风格融入你的生活的方式与策略。

第6章

下一步是什么？为了生活，努力学习



我相信人们是通过实践来学习的。这意味着，无论是通过练习舞蹈去学习跳舞，还是通过实践去学会生活，其中的原理是一样的。无论是身体上的还是智力上的，它都是精确而专注的行为表现。通过上述练习，人们可以获得某种形式的成功、良好的感觉，精神上的满足。在某些领域，人们会成为健将。实践意味着为了自己的憧憬、信念和渴望，直面所有困难，一次次地表现。实践是追求完美的一种方式。

——玛莎·葛兰姆

你如何将学习风格的要点纳入实践？这一章会介绍三种策略——深度体验、审慎学习以及从一件小事开始，做一件大事，帮助你建立学习灵活性，并完全改变你的生活。通过有意识地将学习灵活性纳入你的日常生活，你将会继续追求一个自我探索的道路。当你随着学习周期一步步走下去时，潜藏的新挑战与机会会逐渐出现，释放你自己隐藏的部分。

实践深度体验

我们在前面的章节中将体验描述成学习的方法与途径。体验——而非经历——是学习的来源。由于自身的习惯和偏见，我们有了很多体验，但并未实实在在地体验过它们。约翰·杜威认为，深度体验必定会干扰我们反思并学习习惯性的体验。比如，我们受困于一个问题、困难，或者震撼于某个惯常体验以外的事物，但是，我们也能够用一种更为刻意学习风格，剥去那些通过体验得来的偏见。

专注力。练习专注力，旨在克服习惯性思维，并通过提高思想意识和注意力，获取直接的、纯粹的体验。专注力是佛教中冥想的核心，是一种将思维固定在当下的自律。专注力练习是通过呼吸来进行的、时常伴随着认知与接纳的实践。乔恩·卡巴特-津恩是斯坦福医学院的教授，同时也是马萨诸塞大学医学院医药保健和社会中心的创始人。津恩称专注力是“用某种特别的方式——有目的地，在当下，且无偏见地——集中注意力”。无偏见，在专注力的理论中，是指接受当下的状态，并视其为变迁过程的一部分。该理论提到，抛开成见会提升我们的智力，并令人质疑自己的错觉——我们认为自己能够通过过度领会来控制曾经的体验。我们常常发现自己会对某一场景自动做出反应，而从不质疑我们的习惯，就好像处于半梦半醒之间一样。专注力帮助我们在当下保持清醒，尽情地体验，并通过更有意识的方式对该体验进行反应。

你可以通过将注意力聚焦于你的五官感受来练习专注力。这可以帮助你聚焦于当下时刻。接下来你可以开始聚焦于你的呼吸，逐渐将呼吸的速度慢下来。经过练习，专注力能够令你内心平静，同时，减少自动产生的习惯性思维和反应模式。拥有了专注力后，你的直接体验会被巩固，你也将开始你的学习周期。从某种意义上讲，如果我们没有体验，就不能通过体验来进行学习。无意识的例行公事通常会令我们从当下体验中分心。

刻意注意。有意识地关注事物，能够令我们头脑清醒地创造体验。专注力练习能够帮助我们思考如何选择，如何通过我们生活中的事物进行学习。通过上述方式，有意识地引导自我学习，并关注自己如何经历学习周期的各个阶段，我们便能够利用学习重塑自我。我们怎么学、学什么，决定了我们如何处理每一个新出现的事物，这反过来决定了我们的选择与决策。我们所做出的选择和决定，从一定程度上决定了我们一生经历的事件，这些事件又影响了未来的选择。因此，我们通过选择关注对象，处理、回应这些经历来创造自己。对于大多数人来讲，这些学习选择是相对无意识的，仿佛自动驾驶一般。然而，专注力能够帮助我们控制自己的学习，通过刻意注意来控制我们的人生。

刻意注意的练习，首先需要意识到你的身体感受。在某一时刻，你的感受如何？你在自身的反应中发现了什么？

聚焦。心理疗法领域的研究表明，病人越能深度体验，他们的治疗效果越好。卡尔·罗杰斯提出，当患者试着欣赏不同

方面的自己，逐渐意识到变化的情感，并信任自己体验的过程中，他们便能意识到自己能够改变思考方式，或者选择新的解决问题的方式。与罗杰斯共事的哲学家尤金·简德林称这种深度体验能力为“聚焦”。他相信，身体感受在体验当下的能力中占有举足轻重的地位。当我们开始意识到自己身体感受的改变时，我们便能够分析这些转变，并解释它们。

就像专注力与刻意注意一样，聚焦强调“意识当下”的能力。一些佛教实践者运用聚焦的技巧去补充他们的冥想练习。专注力与刻意注意，从根本上说是独自的练习。就这一点而言，聚焦与专注力、刻意注意不太一样。聚焦需要他人在整个过程中引导我们。然而，我们也可以学着通过这个过程来引导自己。

简德林在他的《聚焦心理：生命自觉之道》一书中，提出了一个基本的六步法来学习如何参与这种直接的身体体验。第一步，找到一个安全、寂静的空间，聚焦内在——你的身体感受。第二步，思考你目前遇到的困难或者挑战，当你聚焦这个困难时，关注自己的感觉，这种感觉就是感受感官。关注这种感觉，直到你感受到这种不明确的问题产生的感觉。第三步，寻找一个字眼或者词汇去形容这种感受。徘徊在这种感觉与各类词语之间，直到你产生共鸣。第四步，反问自己，“是什么问题令你有这种感觉？”“这个问题是否有多个方面？”“这个问题的根源是否关联着一个更深的问题？”举个例子，也许，通过反思与同事共同面对的问题，能够透露出更深层次的命题——你對自己职业角色的满意程度。第五步，尝试不同的

答案，直到寻找到最适合的那一个，并创造一种释放的感觉。
第六步，通过几分钟的反思，接收这种释放。

审慎学习

虽然书中的练习会帮助你提高绩效，或者帮助你获取新的学习内容，但是，练习的真正目标是关注自己的学习过程，并变得更加灵活。该过程将会令你的生活发生改变。审慎学习需要通过体验来了解你独特的学习风格，并通过有意识的直接引导，控制自己的行为。你可以把学习周期作为一个指南，帮助自己审慎学习。而不是受困于一种在背后运作的无意识的力量，同时被这种无意识的力量引导。学习风格的确可以改变你的心智，让你用不同的方式处理、回应自己的体验。

审慎学习，首先需要成为自己变化过程的目击者，从你的无意识反应——你青睐的学习风格——中抽离，并质疑这种风格是否限制了你可能的视野范围。在学习周期中，你可以转移到哪个学习风格，并提高自己的效率呢？接下来，选择一个最能够匹配当下处境的学习风格，并放大这种风格，对其加以学习。这将会创造一个新的体验，学习周期再次继续。

琳内钟情于决定学习风格，这个对任何情况立刻做出反应的学习风格赋予了她精确评估并致力于某一个解决方案的能力。同时，由于她轻而易举地掌握了行动、发起学习风格，因此她能够迅速地将一个实际的解决方案付诸实践。作为一名医疗卫生机构的主管，这种“命令+控制”的方式令她获得了成功。同时，也令她在经营家庭以及抚养小孩时游刃有余。当琳内拓展自己的学习灵活性，并评估自己学习过程的能力时，她发现这种学习风格并不适用于自己20岁的女儿丹妮尔。

某天晚上，由于在学校中发生了不愉快的事情，丹妮尔在回家时心情十分沮丧。琳内克制自己，避免无意识地运用自己青睐的决定学习风格，相反，她仔细查看自己处于学习周期的哪个位置，思考哪种风格才是适用于该场景的最佳方法。其实，在那一刻，琳内运用了决定学习风格中的快速处理法，选择了与自己的学习风格相反的风格：体验、想象和反思。琳内并没有尝试着去诊断或者解决问题（这样的解决方式并不是她常见的做法），只是简单地坐下，通过自己的陪伴与倾听，与自己的女儿产生联系。她并没有采用自己超凡的解决问题的能力，而是运用了同理心。丹妮尔说，自己从来没有这样被倾听，被别人理解。琳内通过放大当下，看清女儿所需，并将自己的学习风格进行转变，她提高了自己与女儿的沟通效率，并通过这个过程了解了自己。这个有意识的过程是解决问题的关键。

学习“如何学习”是一辈子的事。有人说，掌握一种技能需要花掉1万小时。这个数字也许是虚构的。但在我们的一生当中，体验学习周期却是数不清的。在学习过程中保持审慎，能在体验学习周期中提高效率。

审慎学习是一个能够通过练习来掌握的技能。采用某种学习风格并不是每日每夜持续不断的。当你沉浸在一个任务中时，你也许不会思索自己应该运用何种模式来完成该任务。在我们参与学习之前以及着手行动之后，思索学习周期也许更为有用。我们可以运用周期计划策略，掌握紧急学习任务，应对我们的生活状况。“充盈”的观念是完全沉浸在工作中，它与

审慎学习（强调有意识地评估反馈，并在行动中改正错误）相反。当我们在练习审慎学习以及建立灵活性时，我们宽泛的学习风格能够使我们在不破坏工作充盈状态的同时，对当前状况做出反应。

从一件小事开始，做一件大事

本书第4章末尾中提到，挑战自我，确认一个自己希望掌握的能力，或者希望克服的缺点。当你接近你的灵活性目标时，通过日常练习，聚焦于循序渐进的步骤——做一只乌龟，而不是野兔：那些进步缓慢却持之以恒的人会赢得比赛。关键在于不要试图立刻做出巨大的、翻天覆地的变化。相反，创造一系列新的体验，令你自己能够反思、领会、行动，这将会让你朝着目标的方向迈进。一般而言，人们的新年计划几乎没有与效率有关的。设定一个激动人心的目标似乎过于强悍，让人难以应对，甚至会令你退回自己的舒适区。

玛丽昂是在新的人力资源职位需要她对员工做演讲时学到这一点的。她决心克服自己公开演讲时的无力感。然而，当她在没有充分准备的情况下，将自己置于一群吹毛求疵者面前时，她备受打击。她运用固定的思维模式，告诉自己自己没有能力。玛丽昂构建学习框架，把她已经学会的知识应用到学习中。她开始计划做一些小实验，这样可以让她逐步练习这个复杂的技能，并令自己可以当众演讲。

首先，她与新认识的人交谈，练习自己的即兴能力。接下来，她尝试着在朋友面前进行即兴演讲，得到了朋友的反馈。之后，她专注于学习能够让自己与观众产生共鸣的语言和词汇。玛丽昂也通过呼吸和基础训练来练习自己的仪态。通过一步步新的体验，她重拾了信心，并开始认为自己有能力迅速做出反应，并与她的观众产生联系。在几个月甚至几年的练习之

后，突然某一天，玛丽昂意识到，她不再在当众演讲时感到紧张。虽然，整个过程发生得很缓慢，但她确实改变了自己，成功掌握了曾经觉得触不可及的技能。每一次微小的进步，让玛丽昂成就了自己，她不再规避那些需要发起学习风格的场景。她也能够利用这一场景去拓展自己的能力，从而建立灵活性。当她意识到自己没有掌握其他学习风格时，她想：我仅仅是还不知道怎么做而已。

那么，改变需要多长时间呢？我们所有人都知道，学习需要反复练习，但是花费在练习中的时间，却并不一定能很好地预测之后的表现。去高尔夫球场练习一桶又一桶的球并不一定能够提高你的运动水平。事实上，如果练习过程中渗入了坏习惯，那么你的技术可能更糟糕。

K. 安德斯·艾利克森于20世纪90年代早期发起的“专家表现研究”，告诉我们很多关于通过练习来学习的信息。这项研究极大程度上带来了一个好消息——伟大并不是与生俱来的天赋，而是在体验中进行学习的结果。研究也带来了一个并不是特别好的消息，那就是成功需要长期的坚持和努力。成为一名技术精湛的专家需要花费大约1万小时（或者每星期20小时，一年50个星期，并持续10年）的审慎练习。审慎练习的基本技巧对于提高我们通过体验进行审慎学习的能力有帮助。审慎练习就好像留心体验，并反思具体的表现。当我们反思自己的表现时，我们将其与理想的模型相比较，从而改进我们未来在循环的学习周期中的行动。

成功学习的关键在于建立一个达成学习目标的时间表，而这其中最常见的错误就是设立一个速战速决的目标，并希望立即掌握要领。也许最好的例子就是，当我们发现通过节食来减肥并没有成功时，我们就立刻放弃了节食减肥的决定。着手于“10天瘦10磅”的节食计划就是将自己限制在新一轮的学习周期中。然而，体重管理是一个长期过程，需要围绕许多事情（比如能量的摄取以及锻炼）进行螺旋式学习。如果陈旧的习惯固执且难以改变，挫折与失败就是不可避免的。对于获取新的学习风格的能力，这种理论同样适用。通过正确地设计学习过程，将其视为需要花费很长时间来缓慢推进的过程，我们便能够为自己创建灵活性，并坚守整个过程。如此一来，我们便不会半途而废，或者将自己视为仅仅拥有一个固定身份的人。

在《如何把事情做到最好》一书中，乔治·伦纳德将“大师之路”视为一条沿着周期循环的道路。表现起起伏伏，一次次优化，循序渐进，在下一次进展到来前，似乎没什么事情发生。很多人觉得这条路径——尤其是长时间的起起伏伏——会令人沮丧，因此放弃了他们努力学习和进步的脚步。伦纳德写道，“你勤勉地练习，但是你的练习根本是为了练习而练习”。与其在没有进展的时候惆怅沮丧，不如学会欣赏、享受它，就如同你享受上升阶段的胜利一般。

伦纳德认为，专注于过程比专注于结局更为重要。虽然看上去很矛盾，但当我们专注于过程而不是结果时，我们能够更加敞开自己，我们将会变得更有创意，更轻松，这让我们能够更好地表现，并更好地享受整个活动。因此，如果你坚持学习

全部9种学习风格的过程，那么你最终会在学习风格中体验到灵活性，虽然它也许仅仅偶尔出现。

当你信任学习过程时，你会避免过度地专注于即时表现的结果。相反，你可以聚焦于追踪一段时间的表现进展。一次的结果并不是一件生死攸关的事情，然而如果你将其看成一项重大事件，那么这仅仅会固化你对自己的固定身份的成见。每一次的表现只是一次学习的机会，它可以为日后的提升做准备。

重新定义失败

尝试新的行为与态度（包括最细微的行为与态度）时，一个最为常见的障碍就是害怕失败。没有人喜欢失败，但是在尝试新事物时，失败是一个不可避免的部分。托马斯·爱迪生是大家学习的楷模，他说：“失败是成功最重要的因素。”在2008年哈佛大学毕业典礼演说中，J.K. 罗琳曾经这样描述自己毕业后的一段低谷时光：那段时间，可以说自己在每一个方面都是失败的。但她同时也谈到了那段时光给自己带来的益处：

失败意味着除掉那些对自己无关紧要的事情。我因此不再伪装自己、远离自我，重新开始，把所有精力放在对我来说最重要的事情上。要是我在其他事情上曾经获得成功，我也许就永远不会有这样的决心，在真正属于自己的舞台上取得成功。我自由了，因为我已经意识到我最大的恐惧，而我活得好好的，还有一个心爱的女儿、一台旧打字机和一个好的灵感。

当你控制自己的情感反应，并从失败中学习时，你就是在通过一种重要的方式自我授权。当失败、损耗以及错误引起了毁灭性的情感反应时，它们会影响你的学习能力，并将你固定于一种身份之中。对完美表现和成功不惜代价的需求将会影响学习能力，并使你困在熟悉的学习风格中。高尔夫球手在一次不准确的击球后，猛击球杆，并咒骂自己和比赛。如此一来，他们失去了冷静地分析自己的缺点，并计划在下一场比赛中弥

补自己缺陷的机会。为了拓展学习灵活性，你将需要走出舒适区，并冒一些风险。做这一切的时候，你需要关注过程而不是结果。朝着目标前进，而不是抱着孤注一掷的心态。你是否有着较高的学习灵活性？也许并没有，但是这只是因为你还没有进行足够多的练习。这仅仅是一个时间与练习的过程。冒着短期内失败的风险，是为了实现机会的最大化。

实践学习风格

学习风格是一种生活的方式。这是一生的命题，你需要对自己的体验有足够的信任，同时也需要对你自己以及周围世界长期的信念抱有健康的怀疑态度。面对不确定性，你需要同时拥有平静的思考与行动的热情。你需要提醒自己，成长伴随着风险与失败，但是失败并不反映你的学习与成长的能力。

一旦致力于从生活体验中学习与成长，你便能够开始运用学习周期检验自己的学习风格、习惯、舒适区、社会关系、职业，以及更宏大的目标。你可以看到每一种学习风格的优缺点，在不同的场合接受不同的学习风格，并欣赏你在工作、生活的人际关系中所运用的不同的学习风格。最终，你将有能力轻而易举地度过学习周期，利用自己的学习风格以及其他学习风格获取新的技能，做出自信的决定，让自己优雅地适应周围变化的环境。

如何制作行动清单

当你解决新的挑战时，要确保自己回到学习周期，查看自己的学习风格，以及学习灵活性的概况，从而评估自己如何变化，如何运用不同的学习风格继续拓展新技能。你可以将行动清单作为快速参考的样本，指导自己进行一生的学习。运用这个清单厘清所有学习风格，进行审慎学习。

- 体验：留心自己的情绪、身体的感受和与他人共情的能力。你正在面对什么困难？周围正在发生什么事情？

- 想象：对你的各种体验进行头脑风暴。关于你的感受以及情绪，有哪些可能性？你可以通过他人的经验学习到什么？通过哪种方式可以得到理想的结果？

- 反思：将你的情绪与总体思路相联系，并搞清楚其中的关系。寻找自己信任、欣赏的人，获得他人的观点。你的经历是否透露了所处的新情境？在你行动之前，你有没有需要询问的新问题？

- 分析：将需要用来做决定的信息进行汇总，并将它们组织起来。运用这些信息创建一个计划。你是否拥有了用来做决定的所有的信息？

- 领会：将你所分析的信息与你所掌握的更加广泛的信息相联系。你的体验是否与自己或他人曾经的体验相一致？你是

否应该将那些不一致的信息也囊括其中进行考虑？有没有你需要研究调查的相关事物能够帮助你做出决定？

- 决定：设立一个目标——从小处着手——并找到能达到该目标的第一个步骤。当你朝着目标前进时，确定自己评估进步的标准。你是否需要对自己负责——创建一个提醒的工具，向自己或他人汇报？

- 行动：从你决定的第一个步骤开始执行你的计划。你是否有能力利用现有的资源，实施自己的计划？

- 发起：找到新的机会实施计划，构建新技能，完善你的方法，并推动他人加入。你可以体验什么新事物令自己继续成长？当你下次再体验时，有什么需要改变的地方？

- 平衡：扪心自问，你的方式是否奏效？你是否需要考虑改变新的学习风格，从而完成自己的任务？当你兢兢业业，朝着完成目标而努力时，你要确保花时间练习专注力，并回归自己的体验。如此一来，学习周期再次启动，你便可以继续进行学习与成长。

学习练习

- 制订一个长期计划。不是马上，而是在数月或者数年中得到改进以及寻找结果。

- 寻找练习新技能的安全方式。寻找可以测试它们的场合，即使失败，你也不要埋怨自己。花费时间从错误中吸取经

验教训。

- 有规律地回归你的学习灵活性。当你面对一个新的学习场景或者着手开始一个新项目时，运用完整的学习周期，可以帮助你拓展新的学习技能。

- 奖赏你自己——成为一个灵活的学习者是一件复杂的事情。

- 将你的核心价值观与学习相结合。当你的努力满足了有意义的价值观时，你便会受到鼓舞，持续学习、成长、获取智慧，并培养自己的能力。

对学习的任何事物都做出反思

你也许会发现，在当下的生活情境中，记录你的学习灵活性是有益的。接下来，你将会找到帮助你进行反思的一些提示：

- 作为人类，我们不断学习，从而发展、成长，这个过程会持续很长时间，直到我们结束正式学习阶段。回想当初你离开学校的那段时间，那时你逐渐了解了你自己或者整个世界。你如何将这些新知识注入你的新生活？这些新知识是否改变了你对自己的认识？

- 思考你经历过的重大生活转变。你如何解决这些挑战？现在你了解了学习周期，你是否能够想到以不同的方式去完成转变？

- 你如何预见即将面临的挑战或者转变？运用学习周期反思你如何面对未来的挑战，并将其视为个人成长的机会。

- 思考一下，当你读到与生活中的学习风格有关的内容时，你的感受是什么？你是否开始思考，你如何在生活中解决一个现有的挑战，或者学习一个新的技能？运用学习周期，列出一系列你希望达成的目标。当你努力朝着目标奋进，并建立你的能力去刻意学习时，监测你的进度、实时了解你的学习过程，将帮助你在学习过程中生活，并改变你的人生。

附录A

库伯学习风格清单4.0

库伯学习风格清单4.0（以下简称KLSI 4.0）可以帮助你了解自己独特的学习风格，运用所获得的洞察力来提升你的学习能力。KLSI 4.0介绍了学习的风格、处理问题的风格，以及每日处境。我们拥有不同的学习风格。这个清单能够激励你解释并反思你青睐的学习风格。学习能够被视为由4个基本步骤组合而成的一个周期。KLSI 4.0将引领你进入这些步骤，并让你更加了解自己如何学习。

KLSI 4.0是自1999年以来对KLSI的第一次重大修改，是自1971年最初的学习风格清单发表以来的第三次修改。基于全球学者多年的研究，以及几千名反馈者的数据，KLSI 4.0包括9种学习风格以及你对个人学习风格偏好的评估。9种学习风格是发起、体验、想象、反思、分析、领会、决定，行动和平衡。

它也包括了一个评估学习灵活性的方式。9种学习风格不是固定的特征，却是最活跃的状态，满足不同的学习情况。KLSI 4.0第一次涵盖了学习灵活性的个人评估方式——在不同的学习场合中，一个人的学习风格也会改变。这种灵活性评分也表现在你把什么学习风格作为你的主导学习风格的备用选项。该信息能够帮助你提高在学习周期中自由转换的能力，并在你生活的方方面面提高你的学习效率。

你可以登录www.learningfrom-experience.com来获取KLSI 4.0。在特定的评估工具中，点击学习风格清单第四个版本。在线测试KLSI 4.0后，你将立即获取一个属于你自己的结果。这个个人结果描述了你的学习优势，并会指导你将各种学习风格运用到你每一天的生活之中。在这个报告中你会了解到以下几点：

- 体验学习周期。
- 你的学习风格；你运用学习周期的方法。
- 你青睐的学习风格，如何运用你的风格把学习效率最大化。
- 你的学习灵活性；你全面运用学习周期的能力，在此基础上改变你的学习风格。
- 如何发展你的学习风格。
- 如何在你的生活中应用你所了解到的自己；你的解决矛盾、做出决定、化解争执、团队协作、工作交流以及职业发展的方式。

个人的KLSI 4.0报告结果会在图1中体现出来。

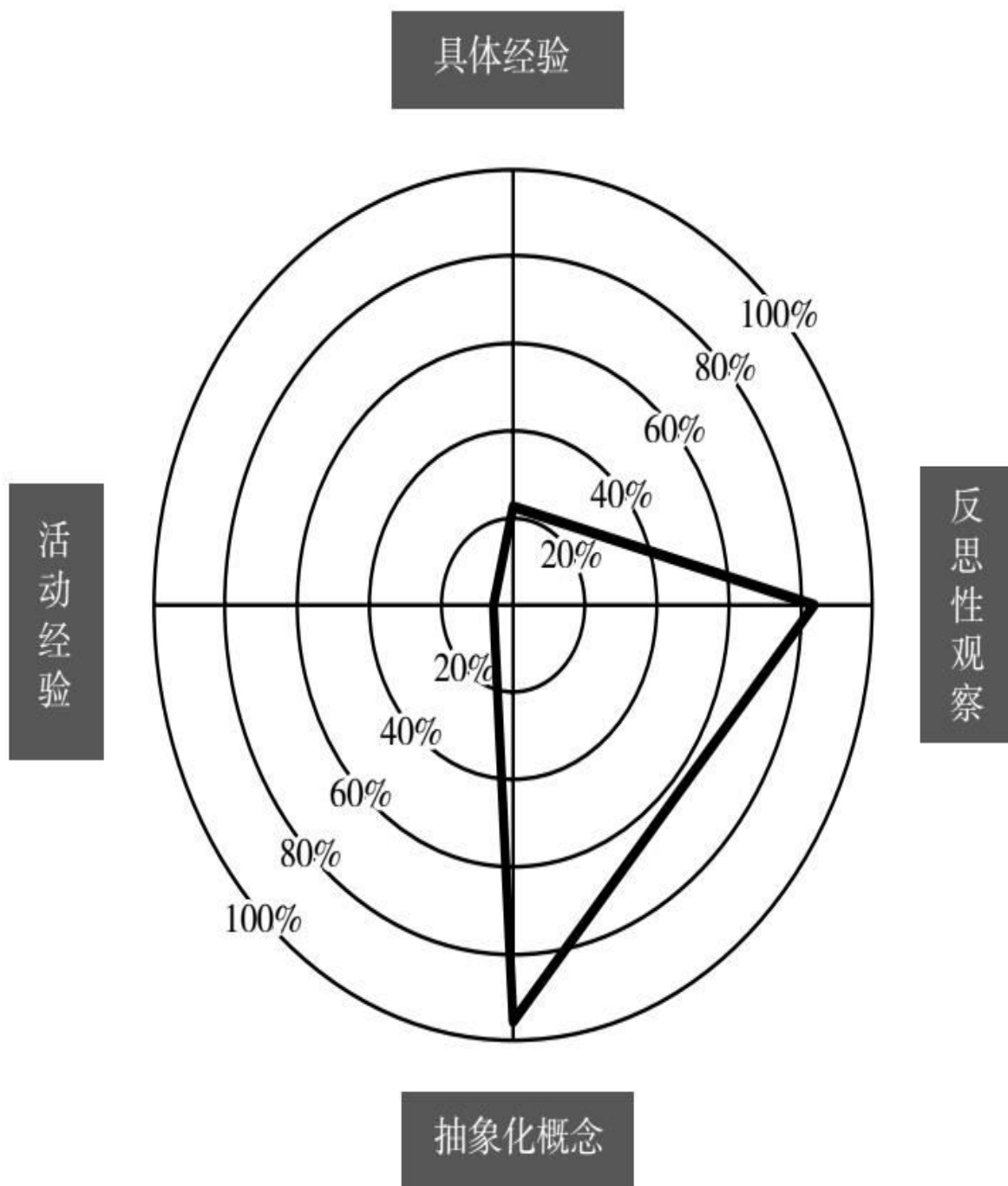


图1 个人KLSI 4.0报告结果 (1)

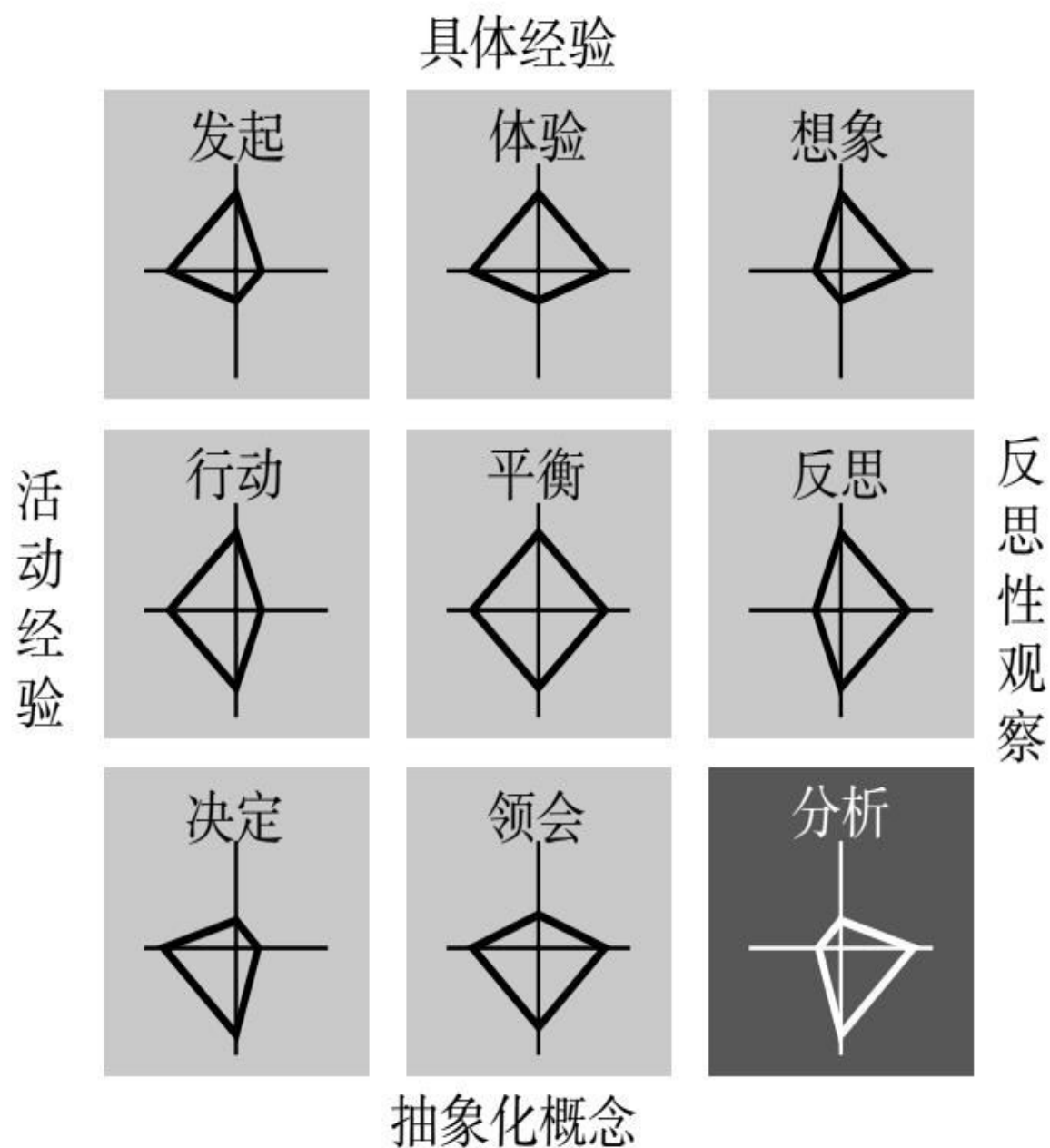


图2 个人KLSI 4.0报告结果（2）

你的学习灵活性分数

你的学习灵活性分数体现了你的学习风格如何根据场合的不同而不同。

你的学习灵活性分数是0.59。这表明你的学习灵活性为中等水平。你可以在不同的场合中改变你的学习风格。但是你可能并没有运用所有的4个学习阶段。

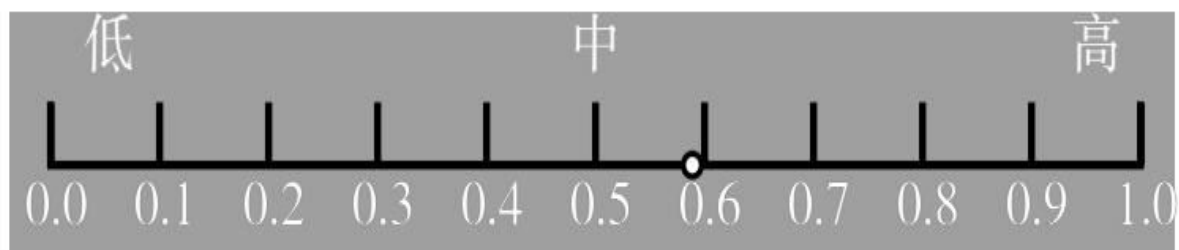


图3 个人KLSI 4.0报告结果（3）

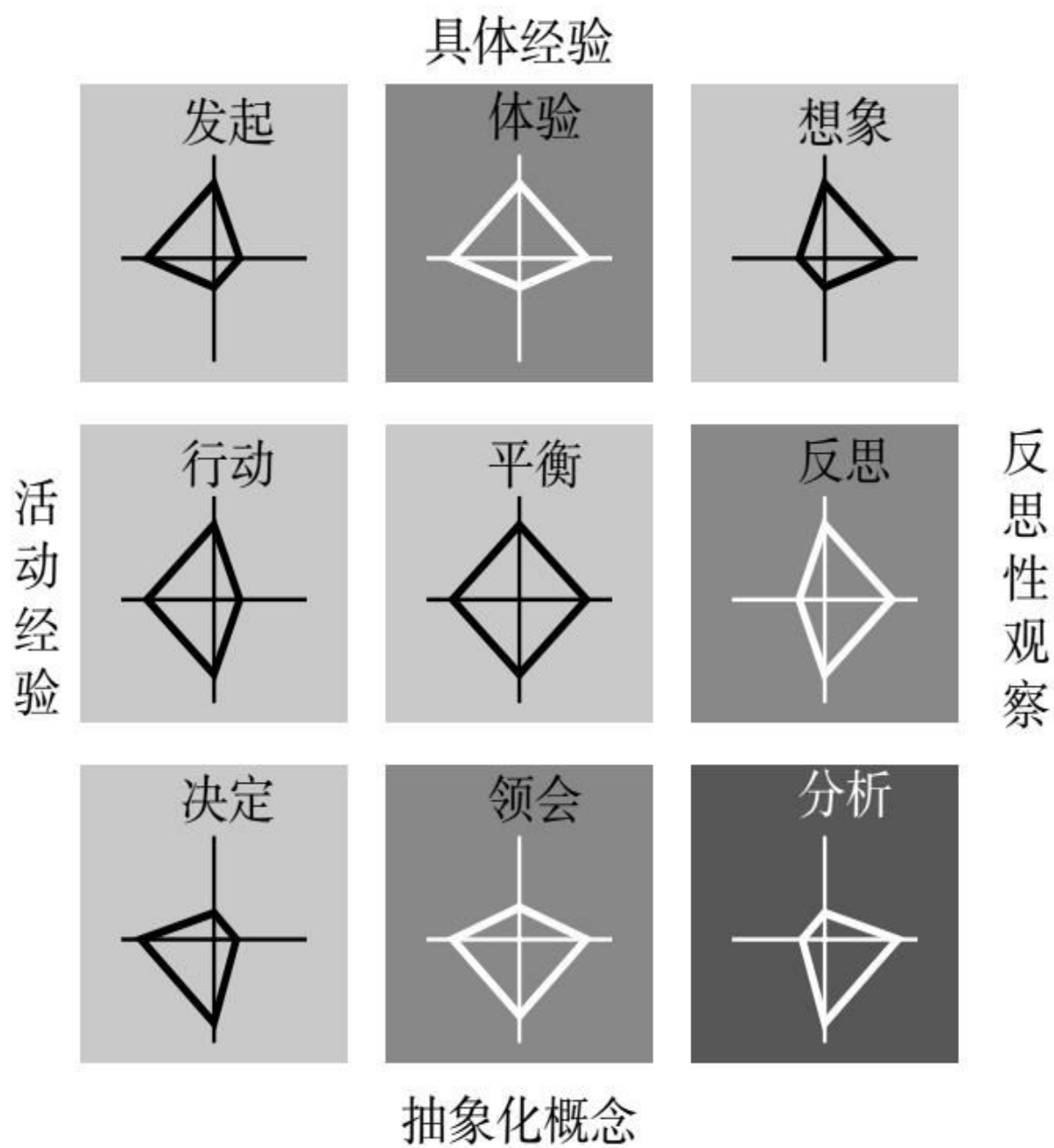


图4 个人KLSI 4.0报告结果（4）

附录B

9种学习风格

在这一部分，你将找到关于每一种学习风格的具体描述。每一种学习风格都刻画了一种类型的人群，包括他们青睐的环境、压力来源，以及能力；过度使用该种学习风格的不利影响；使用某一种学习风格来沟通、带领团队的小贴士；转换到某一种自己不太熟悉的学习风格时如何运用该风格的小贴士。

体验学习风格

能力

- 建立令人信赖的关系
- 参与团队活动
- 交流时建立私人关系
- 对情感表达感到舒适，不抵触

青睐的环境

- 活跃的交流气氛
- 舒适的自然环境
- 感官刺激丰富的环境

压力来源

- 在不关心涉及的其他人员的基础上做决定
- 在不考虑目前状况的基础上聚焦于未来的打算
- 仅仅依赖事实
- 受困于日常工作

关键问题

- 我是否呈现了“这是什么”？
- 我是否脚踏实地，是否对自己有一定的意识？
- 我是否注意到我的身体变化？
- 我的感觉是什么？
- 我的直觉告诉我什么？
- 我是否注意了周围的环境？
- 我是否信任那些改变了我的体验？
- 我是否对他人以及自我敏感？

快乐，不在他处，在此处……不为他时，仅为此刻。

——沃尔特·惠特曼

介绍：你的内在连接者

如果你青睐体验学习风格，那么你是一个与他人有着密切联系与关系的人。你富有洞察力，能够察言观色，热情且迷

人。表达自我的情感也许是令你感到舒适的一件事。无论你周围发生了什么事情，你都知道如何参与。这种警觉将你的五官感受延伸开来。你喜爱触摸、观看、倾听、品尝以及闻的感觉。和朋友聚会、制作美味的食物、感受不同的质地、在大自然中消磨时光也许是你最爱的几项活动。

你也许喜欢通过与他人的交流来练习注意力，注意如何通过学习你的情感与身体感受，来获得个人的提升。

过度使用体验学习风格

如果你过度使用体验学习风格，你也许害怕一个词——客观。你也许会变得易于激动，或者过度地依赖你的内部朋友圈，而不是进行批判型的评价。过度使用体验学习风格也许会令他人对你失去信心，因为你的决定并非总是一如既往地富有逻辑性。

运用体验学习风格带领团队

体验学习风格的优势在于能够聚焦关系以及大格局。创建团队的精神并建立关系，能够增加团队成员表达新观点的信心。当你带领一个团队时，要保持自我意识，并识别你的感受、直觉，以及团队成员的感受。对新信息保持开放的心态，有助于新颖的学习风格的出现以及创造力的迸发。当你的团队成员在工作中获得进步时，运用故事和戏剧，令他们富有感情地参与其中。鼓励、创建关系，帮助团队成员取得成功。

运用体验学习风格进行交流

当你希望在体验学习风格中与人交流，或者与青睐体验学习风格的人交流时，你首先需要关注自己的情绪和感受。这将会帮助你与他在私人层面建立关系。保持开放、倾听、接受的心态会令你不断进步。接下来，你需要运用感性的语言，把故事、比喻和创意写作融入交流。运用热情、私人的方式来处理矛盾，通过感情流露来平息紧张情绪，当矛盾化解时，你需要分享此刻的喜悦之情。

关键词汇或句子

“某件事让我心情不愉快。”

“大家感觉如何啊？”

以下是一个运用体验学习风格的人最典型的邮件交流方式。

主题：明天的会议

信息：请于明天中午参加会议。在会议正式开始之前，我们将在会议室中享用午餐。这样，我们可以利用午餐交流的时间认识团队的新成员。期待与大家的见面。

应用体验学习风格

在应用体验学习风格时，你可以通过你的情感、你的身体感觉，以及你的直觉与自己、与他人建立联系。无论在什么场合，你都会变得更有参与感，而不会变得更加冷漠，且不带感情。要学会享受当下，并运用你的五官淋漓尽致地体验，而不是活在过去，或者担心未来。这种意识能帮助你协调实实在在的体验——具体的体验，而不是大致的概念。你能够把该意识作为你做决定的基础。

当你需要体会自己的情感以及身体感觉时，你需要应用体验学习风格。连接、沟通，并与他人合作。留心你周围的环境。在应用该风格之初，你可以体现它的物理特征，练习吸引你注意的该风格的能力，或者用关键问题来问自己，那将会提醒你如何有效率地运用这种学习风格。

运用你的身体来帮助你应用体验学习风格：

- 将你的感官知觉置于高警觉的位置。
- 将你的注意力转移到你的感官、你的情感，以及你所处的环境。
- 运用宽广的视野来看到你的处境。

运用以下技巧来开启体验学习风格：

- 关注你的呼吸。
- 在大自然中行走。

- 开发你的感官意识。

想象学习风格

能力

- 产生新观点
- 展示对他人的同情
- 寻找他人的观点
- 想象新的可能性

青睐的环境

- 活跃的交流气氛
- 舒适的自然情境
- 感官刺激丰富的环境

压力来源

- 聚焦于一个正确的道路
- 聚焦于完成项目所需的细节
- 缺乏和谐的关系
- 将人或者想法排除在外

关键问题

- 我是否促进了信任关系的提升？
- 我是否拥有无条件的积极关注？
- 我是否照顾到了所有人？
- 我是否善于接纳所有的可能性？
- 我是否拥有不同的信息源？
- 我还能找到更多信息吗？
- 我是否过快地做出判断？
- 我是否抱着开放的心态来倾听？
- 我能帮什么忙？

创造力的本质是它的新奇性，所以我们没有评判的标准。

——卡尔·罗杰斯

介绍：你的内在梦想家

如果你青睐想象学习风格，那么你会对他人的感受十分敏感，你会通过自己的倾听能力来展示你的同理心。你可以识别事件关系和相互作用中的模式，并从中获得意义。除非必要，你更愿意让事物保持开放的状态，而不是缩小选择范围。

你也许更喜欢运用创造力进行自我发展。你甚至可以把你的个人发展看作一项富有创造力的项目。

过度使用想象学习风格

如果你过度运用想象学习风格，那么你也许会害怕一个词——选择。你也许会一视同仁，或者低估了达到一个目标的实际结果。你也许会发现，当朝着一个目标努力时，你会失去一个焦点。过度使用想象学习风格，还会令你对一个已经决定了的事物进行更多的讨论。令你更多地聚焦他人而不是你自己。过度使用想象学习风格还会令你很难做出决定，或者感到混乱、无组织，或者没有能力完成项目。

运用想象学习风格带领团队

想象学习风格的优势在于能够创建一个对新点子、新员工开放的公司文化。当你开始带领团队时，雇用相信你、珍视你的人，并允许交流与辩论。当你的团队成员在他们的工作中取得进步时，放缓过早做出的决定，通过承认团队成员的感受以及训练他们如何解决差异问题，来减少人际关系的摩擦、冲突。珍视不同的观点和想法，并将其作为信息的来源。对待新信息持开放的态度，这将会激发创新，产生非传统的方法。

运用想象学习风格进行交流

当你希望运用想象学习风格进行交流或者与青睐想象学习风格的人交流时，首先，你需要提出有力量的问题，并鼓励新的观点与想法。集思广益，雄心勃勃，并创造理想和愿景。运用语言去传递同理心以及信任，仔细倾听不同的声音，并努力将每一个人囊括在对话之中，留心每一个人的感受，创造可供

选择的路径来团结、鼓舞他人。在共同价值观的基础之上创造个人关系，然后解决矛盾，通过热情随和的方式来舒缓紧张氛围，表达希望保持良好关系的意图，并善于察言观色。

关键词汇或句子

“我能够做些什么？”

“让我们想象可能性。”

“我们还需要哪些信息？”

以下是一个运用想象学习风格的人最典型的邮件交流方式。

主题：明天的会议

信息：请大家带着你们所有关于项目的新观点来参加明天的会议。我们希望这是整个团队美好的经历。有没有需要被抄送却被我忽略了的员工？谢谢。

应用想象学习风格

在想象学习风格中，你可以学习通过不同的资源来搜集信息、产出观点，并创建新视野。你可以开始寻找新奇的事物，预见可能性，并将其与你的价值观相关联。不要停留在细节上，你需要学会看到更大的格局。这种意识能够帮助你看到新的、不同的学习风格，以便更好地解决问题。

当你希望展现同理心，欣赏多样性，扩展视野时，你应该应用想象学习风格。在运用该风格之初，你可以将其物理特性囊括其中，培养吸引你注意的该风格的能力，或者用关键的问题来问自己，那将有助于提醒你如何更有效率地运用这种学习风格。

运用你的身体来帮助你应用想象学习风格：

- 在一个休闲的空间中放松身心。
- 想象你自己变得更轻、更开放、更温和。
- 运用热情的方式邀请、吸引人们加入。

运用以下技巧来开启体验学习风格：

- 面对一个问题，想象三种可能的解决方法。
- 将自己置于一种新文化环境之中——拥有好奇的心态，心中不预设任何目标。
- 与他人交流时，在做出判断之前，问三个问题。

反思学习风格

能力

- 用开放的心态倾听
- 从不同的资源中搜集信息

- 发现潜在的问题和事件
- 通过多个视角来看待问题

青睐的环境

- 自然、独处的环境
- 以丰富的视觉效果激发日志记录的空间
- 形象化与听觉刺激
- 允许沉思、创造和发现的空间
- 追求独立项目的安静空间

压力来源

- 立即行动的感受
- 出错
- 在没有准备的情况下公开表明立场

关键问题

- 我是否考虑了引人深思的问题？
- 我是否有时间去努力寻找答案？
- 我可以慢下来吗？
- 我是否考虑了其他人的观点？
- 我是否仔细观察和深思熟虑过？

- 我是否有时间和机会挽回损失？

只有在你向后看时，生活才能被理解。但是活着，必须向前看。

——索伦·克尔凯郭尔

介绍：你的内在观察者

如果你青睐反思学习风格，那么你也许会害怕一个词——现在。你通过持续的沉思来连接体验与想法。你深入思考和观察，通过每一个角度来仔细考虑问题。你会发现潜在的更深刻的意义。因为你是一个优秀的观察者，懂得很多，你对他人的感受和需求都十分敏感。你也许在团队中很安静，但是你的头脑中总能游走着各种颇有见地的想法。如果有机会，你喜欢通过深入的交谈来继续这个过程。你仅仅需要花费一些自己的时间。

你也许倾向于在排练、想象和仔细思考后进行个人发展。

过度使用反思学习风格

如果你过度使用反思学习风格，你也许会在采取行动或者实现目标的过程中遇到困难。在完成一个项目时，你也许还会在掌握时间、保持精力，或者紧迫感方面遇到困难。这会令你失去很多机会。

运用反思学习风格带领团队

反思学习风格的优势在于能够发现感受与想法的联系。当你在带领团队时，创造有效的过程，将人们的需求、精确的信息、调查和宣传的需求结合起来。当你的团队成员在工作中取得进步时，将很早之前做出的决定拿出来反复思考，延长做出决定的时间。

运用反思学习风格进行交流

当你希望用反思学习风格进行交流，或者想与那些青睐反思学习风格的人交流时，你需要慢慢地、深思熟虑地询问一些有分量、有深度的问题。仔细倾听，并在表达之前掂量自己的语言、想法，从而建立可信度。审慎且有节奏地处理想法，并观察你的行为榜样。谨慎地处理矛盾，提出问题。要有耐心，在做决定之前留出时间来缓解紧张的情绪。

关键词汇或句子

“让我更深入地探索。”

“我可以考虑清楚后再联系你吗？”

（有些时候，干脆保持沉默。）

以下是一个运用反思学习风格的人最典型的邮件交流方式。

主题：明天的会议

信息：明天会议前，请大家准备好建议材料。在做出决定前，我们希望能够有时间听到每一个角度的考虑，并试图理解每一个可能得到的结果。

应用反思学习风格

在反思学习风格中，你们有能力通过倾听与观察，对一个问题进行多个角度的考虑。你需要有耐心。如果马上做决定或者下结论，你需要学着对过程感兴趣。这种意识能够帮助你提高团队的工作效率，从而将负面影响降到最低。

当你希望挽回损失的时候，你应该应用反思学习风格，了解自己的感受和想法，以开放的心态倾听，或者在紧急或模糊的情况中保持冷静，考虑最佳处理方式。一开始，你需要将该风格的物理特征包含在内，培养你所青睐的学习风格的能力，或者用关键的问题自我发问，那将会帮助你高效率地运用这种学习风格。

运用你的身体来帮助你应用反思学习风格：

- 保持冷静。
- 在你的运动中保持深思熟虑，从容不迫。

运用以下技巧开启你的反思学习风格：

- 尝试从一个侧面辩论一个话题，接着从另一面再来看待这个话题。当你采取这些立场时，注意你的想法发生了什么改变。重复、改述针对你的陈述，特别是那些充满情绪的、清楚且明晰的观点。

- 找到一条新的回家的道路，并发现10件不同的事情。

分析学习风格

能力

- 提前计划，并减少错误
- 组织信息，并了解事情的全貌
- 分析数据
- 运用理论以及模型解释

青睐的环境

- 安静的环境，很少有干扰
- 孤独的空间，允许做细致的工作

压力来源

- 紧迫感
- 不稳定、嘈杂的环境

- 对交流持续性的需求
- 加入一个令人生畏的大集体
- 氛围

关键问题

- 我表述得是否完整且精确？
- 我能够运用模型或者理论来解释吗？
- 我可以提供数据或者专业的知识吗？
- 我的想法是否有条理？
- 我是否考虑了最佳结构？
- 我是否消除了心烦意乱的事情？

正确的理论具有无与伦比的实用性。

——库尔特·勒温

介绍：你的内在规划师

如果你青睐分析学习风格，那么你喜欢系统化的庞大数量的信息。你理想的学习风格是提前计划，并通过有组织、有条理的方式来减少错误的发生概率。为了做到这一点，你需要运用控制、克制，以及组织的技巧。在分析学习风格中，你需要采取客观的立场，不掺杂任何感情因素。在可控的研究环境中，你会感到比在混乱的关系中更加舒适。

你也许更喜欢仔细规划个人发展，整个过程需要控制与管理。

过度使用分析学习风格

如果你过度使用分析学习风格，那么你也许会害怕一个词——即兴演讲。你也许过分迷恋一个项目的细节，而不是努力朝着一个目标奋进。你对结构的严格需求也许会令你变得苛求、爱挑剔。你也许会觉得你需要控制所有变量。你也许会发现你更喜欢独自工作，而不是在人群里扎堆。

运用分析学习风格带领团队

分析学习风格的优势在于它能够在行动之前提供事实与逻辑。当你带领一个团队时，保持目标的明晰能够帮助你的团队成员理解为什么他们的工作是重要的。当你的团队在工作中取得进步时，运用你的分析技巧，精确地管理项目。通过战略规划来设置目标，帮助你的团队成员坚持完成任务。

运用分析学习风格进行交流

当你希望运用分析学习风格进行交流，或者希望与具有分析学习风格的人交流时，你可以从运用精确的、富有逻辑的语言开始——寻找细节、组织事实、综合数据、运用研究、创建计划。在开始应用时，运用理论或者概念模型测试你的设想。通过聚焦事实，并对他人的努力表示欣赏的方式来解决矛盾。

通过承认合作者的专业知识，尊重他们独一无二的方式，避免情绪化，以舒缓紧张情绪。

关键词汇或句子

“让我们有条理一些。”

“我已经建立了一个表格来描绘这个观点。”

“我们怎样才能减少损失呢？”

以下是一个运用分析学习风格的人最典型的邮件交流方式：

主题：明天的会议

信息：明天我们将开会商量向新客户提供服务的方式。我们花费了6个月零24天的时间来获取该业务——这个时间比起以往平均花费的时间多出了30%。因此我希望大家能够仔细计划我们的策略。希望这个新任务能够为我们今年的收入总额的增加添砖加瓦，至少增加23%的收入。附件中有一个表格，表格按照每个部门的情况分门别类地细化了收入细节。如果还有什么问题，可以及时向我反馈。

应用分析学习风格

在分析学习风格中，你能够学会仔细地分析细节。你会变得有能力将信息系统地整合成一个富有逻辑的表格。这个能力

能够帮助你得出精确的理论——信息意味着什么，你应该如何应对。

当你希望综合分析详细的数据，得到理论模型来解释信息，保持冷静分析，或者保持准确和精确时，你就应该应用分析学习风格。在运用该风格之初，你可以将其物理特性囊括其中，练习吸引你注意的该风格的能力，或者问自己一些关键的问题，那将会帮助你有效率地运用这种学习风格。

运用你的身体来帮助你应用分析学习风格：

- 要封闭、精密、全面，就如同坐在一台电脑面前。
- 注意力集中，在一段时间之内保持专注。
- 运用精确的、可控的动作。

运用以下技巧开启分析学习风格：

- 创建一个预算，包括你的支出计划的每一个细节。
- 学习一个理论或者模型，比如，花时间了解学习周期，以及你的个人学习风格。
- 学习运用你的手机或者电脑的一个新的特征。

领会学习风格

能力

- 运用数据分析解决方法
- 运用逻辑进行论证
- 运用批判的思维方式进行客观的交流
- 做出独立的判断

青睐的环境

- 可预测的、可控的环境
- 不被打扰的独处空间

压力来源

- 在感情充沛的情境中
- 面对不确定的期待
- 与他人工作，没有独处的时间
- 在吵闹的环境中工作

关键问题

- 我是否聚焦于某事？
- 我是否意识到我的想法？
- 我的逻辑告诉我什么？
- 什么是准确的计划？下一步是什么？
- 我是否准确？

- 该证据表明了什么？
- 数据是否能够支撑我的观点？

很多人觉得他们在领会，但实际上只是在重新安排自己的偏见。

——威廉·詹姆斯

介绍：你的内在健康怀疑论者

如果你倾向于领会学习风格，那么你也许会因为你的抽象思维以及逻辑推理而闻名。你希望自己远离偏见的情感以及环境。事实上，你也许更倾向于独自工作。如此一来，你就能够做出可预测的、可靠的计划，并寻找他人工作中的缺点以及矛盾。你也许被描述成一个多疑的、有条不紊的、线性的、控制欲强的人。你可以在一英里^注之外察觉到某一个问题。

你也许喜欢通过了解你尝试做出的改变背后的概念来进行自我提升。这帮助你致力于冒着情绪上的风险，离开自己的舒适区。

过度使用领会学习风格

如果你过度运用领会学习风格，那么你也许会害怕一个词——情感。你也许低估了情感、关系的重要性，你会刻意避免与其他人一起工作。这会令你看起来很冷漠或者陷入沉思。你也许还会发现你封闭了自己，没有拥有一个开放的心态。

运用领会学习风格带领团队

领会学习风格的优势在于能够在中立与精确之间找到一个平衡点。当你带领一个团队时，保持你坚定的信仰，并运用数据去支撑你的学习风格。当你的团队成员在他们的工作中获得进步时，采取一个中立的立场，冷静地推翻爆发的情感。运用逻辑的分析方式，回顾团队成员所有的想法和考虑。将准确性、高质量、彻底性带到团队之中。

运用领会学习风格进行交流

当你希望用领会学习风格进行交流，或者与拥有领会学习风格的人交流时，首先要专注那些富有逻辑的事实，努力用事实来支撑你的观点。聚焦在事实与数据之上，做出一个完整的电子表格，并讨论成本和效益。

通过聚焦事实和数据来处理矛盾，并时刻准备着接受质疑的观点。通过退一步思考、保持客观和逻辑性、淡化情绪来缓解紧张。

关键词汇或句子

“可以证明该观点的数字哪里去了？”

“我在这里看见了一个问题。”

“你有什么证据？”

以下是一个运用领会学习风格的人最典型的邮件交流的方式。

主题：明天的会议

信息：12点会议室见，我们会讨论接触客户的新方法。附件中是预算表。

应用领会学习风格

你可以通过运用领会学习风格来概括信息。你能以一种有纪律、有逻辑的方式思考问题，并给出一个清晰的方向。你学会与别人保持距离，保持中立，而不是令情绪影响你的想法。你可以把中立立场作为研究产量数据的基础。

当你希望能够做出合理的决定，进行实验，分析并操纵数据，或者保持一致且精确时，你应该应用领会学习风格。在运用该风格之初，你可以将其物理特性囊括其中，练习吸引你注意的该风格的能力，或者用关键的问题来问自己，那将有助于提醒你如何有效率地运用这种学习风格。

运用你的身体来帮助你应用领会学习风格：

- 将你的目标聚焦于手边的任务。
- 将你的身体转向你的工作。
- 动作要周密且精确。

在开启领会学习风格时，运用以下技巧：

- 听新闻广播，并发现主持人运用了暗示、影射的方式，没有运用摆事实的方式。
- 在选举时期，参与政治讨论，并保持中立。
- 进行成本收益分析。

决定学习风格

能力

- 找到切实可行的办法
- 致力于一个目标
- 做决定并解决问题
- 表明立场，即便是在一个富有争议的事件之中

青睐的环境

- 有秩序的、整洁的空间
- 有效的、能发挥工作者最大效能的空间环境
- 对完成项目有益的环境

压力来源

- 模棱两可的场合

- 与犹豫不决的人相处
- 失去控制
- 面对不确定的期待
- 没有能力完成任务

关键问题

- 我可以做一个小小的比较吗？
- 我如何知道自己是否达到了目标？
- 什么是可以轻松实现的目标？
- 什么是最实用的方式？
- 什么是底线？
- 我怎样才能专注于一项行动？

语言永远不是中立的。

——保罗·弗莱雷

介绍：你的内在审判官

如果你青睐决定学习风格，那么你将会冒着风险在众多选择中发现最优质的一个，并确信已经考虑了所有可信的事实。你专注、做出承诺、评估目标，并驱动效率。你确定了成功标准，如此一来，你便可以评估自己是否达到了最终的目标。

如果进展过程不如预期，你就会寻求批判性的反馈，这样你便可以加以调整。

你也许倾向于在心中树立某一个目标，并进行自我提升。一旦你的目标有所改变，你将会评估你朝着目标奋进的过程。

过度使用决定学习风格

如果你过度使用决定学习风格，那么你也许会害怕一个词——“头脑风暴”。你避免处理模棱两可、没有重点的问题。你会变得以目标和效率为导向，有时候会焦躁、缺乏耐心。你也许会发现由于自己紧握着某一个行动不放，因此失去了一些机会。

运用决定学习风格带领团队

决定学习风格的优势在于专注于终点——包括实际的结果和意义明确的成功。当你带领一个团队时，你会尊敬登记制度以及组织架构。当你的团队在工作中取得进步时，你需要帮助他们在数据的基础上做决定，并指导他们坚持完成任务。致力于一个计划，明确目标，平衡效率与效果。

运用决定学习风格进行交流

当你希望运用决定学习风格进行交流，或者与那些倾向于决定学习风格人交流时，你可以开始于使用明确的、务实的、直接且有效率的语言。运用一个实用的方法来衡量成功，提供

批判性的回复。关注最佳实践，明确而直接地解决矛盾，有效率地利用时间。通过设定成功的标准，专注于如何达到共同的目标来舒缓压力。

关键词汇或句子

“这是我们的目标。”

“我们如何知道自己成功了？”

“朝着这个方向努力。”

以下是一个运用决定学习风格的人最典型的邮件交流的方式。

主题：明天的会议

信息：我想确保我们的会议是高效的。请大家明确我们此次会议的目标和期待。我们需要有能力去决定相关的花费，并有效率地完成工作。

应用决定学习风格

在决定学习风格中，你可以学会专注于解决问题以获得实际结果。这个承诺将会帮助你采纳一个现实的、有责任的、直接的态度。

当你希望解决问题，致力于一个目标或者清晰的意向，产生强烈影响，或者聚焦于实用的结果时，你应该应用决定学习风格。一开始，你需要将该风格的物理特征包含在内，练习吸引你注意的该风格的能力，或者用关键的问题来问自己，那将会帮助你有效率地运用这种学习风格。

运用你的身体来帮助你应用决定学习风格：

- 专注于令你感到强大、踏实的感受。
- 动作要坚定、有意，甚至突然。

运用以下技巧开启决定学习风格：

- 设立一个目标并决定自己如何评估成功。
- 避免拖延和完美主义——做决定时的两大天敌。
- 观看裁判员动作的视频，注意他们如何坚定地执行任务。

行动学习风格

能力

- 按期完成
- 找到让事情推进的方法
- 采取目标导向的行动来取得成果

- 利用有限的资源实施计划

青睐的环境

- 动态环境
- 拥有激励机制的工作环境

压力来源

- 等待
- 在没有明确结果的基础上聚焦于过程
- 由于完美主义而导致的延期
- 没有能力完成任务

关键问题

- 我的行动有目的性吗？效率高吗？
- 我目前可以做什么呢？
- 我怎样才能融入环境？
- 我是否在犹豫？
- 我是否完成了我的清单？
- 我如何能够让事情继续发展？

自我并非现成之物，而是通过行为选择不断形成的。

介绍：你的内在成功者

如果你青睐于行动学习风格，那么你会坚定而自信，以目标为导向，将任务完成。你实践、执行、合作，并朝着终点努力奋进。拥有这个学习风格，你就能熟练地带领团队，因为你关心任务的完成情况，乐于满足人们的需要。你准时，以成就为导向，并无所畏惧。你随时都会参照你的任务清单。你坚定而自信的态度是充满活力的——你希望现在就做！你可以再试一次。即使犯了小错，谁又会在乎呢？你也许第一次就正确地完成——如果你做对了，你就在整个游戏中领先。

你也许倾向于在拥有机会时，通过尝试新事物来进行自我提升。

过度使用行动学习风格

如果你过度使用行动学习风格，那么你也许会害怕一个词——等待。为了成功，你时常会冒一些风险，甚至会锁定错误的目标或者解决错误的问题。你很容易恐慌，过早地行动，或者庸庸碌碌，未能达成任何目标与成果。

运用行动学习风格带领团队

行动学习风格的优势在于能够持续不断地朝着某一目标奋进。当你在带领团队之时，你可以将团队成员的需求与需要完

成的任务相平衡。当你的团队成员在执行任务时，你会将会议的时间缩短，令他们有更多的时间完成任务。

运用行动学习风格进行交流

当你希望运用行动学习风格进行交流或者希望与拥有行动学习风格的人进行交流时，你可以开始于充满活力且快速的命令语气。你需要聚焦于任务清单，并快速完成它们。迅速地回复电话或邮件，通过展现对他人和事物的关怀来处理矛盾，同时你还需要聚焦于如何快速完成任务。当发生冲突时，与参与冲突的当事人出去走走，以缓解矛盾。朝着解决问题的方向来做事，允许他人表达情感，同时不过于感情用事。

关键词汇或句子

“让我们来做这个吧！”

“谁在××时间之前做了××？”

“我们目前可以做什么？”

“时间就是金钱。”

以下是一个运用行动学习风格的人最典型的邮件交流方式。

主题：明天的会议

信息：我们有一个周转时间，但我们必须在明天做出这个决定。这是一个清单，列出了我希望从你们口中得到的信息。早一点儿来会议室吃午饭——会议将会在中午准时开始。

应用行动学习风格

在行动学习风格中，你能够学习时间规划，并快速完成任务。你变得有能力抓住机会，完成目标，甚至当你需要通过试错的方式进行试验的时候，你依然能够完成目标。与秉承一个完美的策略进行发展相比，你更需要学会在紧急情况下做出快速反应。

当你希望做出改变，完成目标，冒风险的时候，你需要应用行动学习风格。一开始，你需要将该风格的物理特征包含在内，练习吸引你注意的该风格的能力，或者问自己一些关键的问题，那将有助于提醒你如何有效率地应用这种学习风格。

运用你的身体来帮助你应用行动学习风格：

- 运用一个坚定、充满活力、命令的语气。
- 时刻保持警觉，随时准备行动。
- 动作迅速自信，有力却流畅。

运用以下技巧来开启行动学习风格：

- 列一个待办事项清单并一一核对。
- 练习在短时间之内快速做某事，速度需要比你平常走路、穿衣、说话更快。注意感受自己的变化。
- 当你不知道该做什么的时候，问一个问题。说话是行动的一种形式。

发起学习风格

能力

- 灵活地对待变化的环境和条件
- 影响和鼓舞他人
- 发现新的机会
- 从失败中重整旗鼓

青睐的环境

- 活跃的、实际生活的环境
- 能够建立人际关系的环境
- 有助于完成项目的空间

压力来源

- 模棱两可、犹豫不决的场合
- 失去控制或者明确性

- 长期独处
- 没能力完成任务

关键问题

- 如果我无所畏惧，我会做什么？
- 我怎样才能更幽默？
- 我怎样才能更好地与我周围的朋友相处？
- 什么是我可能没有注意到的边缘地带？
- 我如何抑制自己瞬间的拘束？

达成一个目标是通往另一个目标的起点。

——约翰·杜威

介绍：你的内在影响者

如果你青睐发起学习风格，那么你也许更倾向于开始做事情，而不是被一些繁重的细节困住。但是你可以影响他人去为你做那些事情。你在快节奏、活跃的环境中茁壮成长。这允许你关注许多连续发生的事情，你会对所有的可能性都保持与生俱来的乐观。你在社会互动与社交技能中茁壮成长，其他人也许会认为你外向、精力充沛，或者令人瞩目。你对自己的成就很自豪，在万众瞩目之时，你从不感到羞涩。在发起学习风格中，你有能力对失败不予理睬，并热衷于从头再来。

当令人振奋的机会来临时，你也许倾向于运用试错的方式来让自己得到提升。

过度使用发起学习风格

如果你过度使用发起学习风格，你也许会害怕一个词——保持现状。你有时候会对倾听别人感到困难，有时候会被别人误认为冲动，固执己见且没有耐心。你也许会发现自己有站在聚光灯下的需求，但行动起来却不仔细或没有逻辑性——就像一阵旋风。

运用发起学习风格带领团队

发起学习风格的优势在于可以使人变化的环境中采取果断的行动。当你在带领团队的时候，运用你的直觉，并通过传达需求的紧急性，说服他人跟随你。当你的团队在完成任务时，你可以在没有审议的前提下，令事情持续不断地发展下去。

运用发起学习风格进行交流

当你希望运用发起学习风格进行交流，或者希望与拥有发起学习风格的人交流时，你需要运用鼓舞人心的、积极的语言。树立榜样，抓住机会，并获得成就。在即兴且有说服力的同时，你还需要与人取得联系并做介绍。在展示了乐观、热情且没有批判性的幽默之后，解决矛盾。通过快速、直接地面对问题，对改变保持开放的态度，用自发且快速的问题来舒缓压力。

关键词汇或句子

“让我们解决它。”

“不要错过。”

“你可以做这个。”

以下是一个运用发起学习风格的人最典型的邮件交流的方式。

主题：加把劲儿！

信息：按时且节约费用的好工作！明天的午餐我请客。现在，让我们进入下一个机会。尽快对附件中的安排做出评价。

应用发起学习风格

在发起学习风格中，你能够学会在没有深思熟虑的前提下，直接抓住机会。你有能力面对困难，继续推进事态发展。随机应变，继续前行，并在失败中触底反弹。这些能力能够帮助你迅速领会，凭着预感行动，在运用你的劝导能力说服他人参与其中的同时，你也敢于冒些风险。

当你希望影响他人，或者带领团队、抓住机遇、思考当下、管理充满活力的情景时，你需要应用发起学习风格。在运用发起学习风格之初，你需要将该风格的物理特征包含在内，

练习吸引你注意的该风格的能力，或者问自己一些关键的问题，那将有助于提醒你如何有效率地运用这种学习风格。

运用你的身体来帮助你应用发起学习风格：

- 自发的、充满想象的行动。
- 准备好瞬间抓住机会。
- 保持自信、灵活性，以及机动性。

运用以下技巧来开启发起学习风格：

- 以“是的，以及”来开始一句话，尝试即兴创作。
- 每一个否定陈述对应三个肯定陈述。
- 当你感到害怕时，从1数到10，这样你的“思考的大脑”就会前来帮助你。

平衡学习风格

能力

- 识别整个环境中的盲点
- 消除人与人之间的隔阂
- 适应转换优先级
- 展现智慧

青睐的环境

- 当进行反思、分析、领会和决定学习风格时需要安静、有组织并且独立的环境
- 当进行体验、想象、行动和发起学习风格时需要动态、社会化和刺激的环境

压力来源

- 直面模棱两可和犹豫不决的情境
- 需要专业化
- 需要对某一风格坚定不移
- 对一个情形始终坚持一种风格

关键问题

- 我已经考虑了所有的可能性，权衡了所有的选项吗？
- 有盲点吗？
- 我们需要改变方法吗？
- 空白被填补了吗？
- 我正在调节和适应吗？

当你迈步时，请自信，一定要小心、得体。并且记住，生活就是一场伟大的平衡。

——苏斯博士

介绍：你内心的调节器

如果你偏好平衡学习风格，那么你可以根据周围情况的需要，在行动、反思、体验和领会之间转换。尽管你可能仍然偏好其他学习风格，但你能够通过改变自己的方法来适应环境。你懂得了所有学习风格的价值。因此，如果需要，你可能能够帮助其他人采取一种独到的眼光看问题，并且弥补其他可能的不足。有时你可能会产生一些困惑，因为你的风格是灵活的，而不是固定的。

过度使用平衡学习风格

如果你过度使用了平衡学习风格，那么你可能会害怕一个词——承担。你可能有成为一只根据周围环境来改变自己的变色龙的风险，而这可能会对你以及与你有关的人造成困惑。你可能会发现自己不能坚守承诺或者坚持自己的观点，频繁地改变想法和方向。

运用平衡学习风格带领团队

平衡学习风格的优势在于消除分歧和识别盲点。当你领导一个小组时，你可以根据周围环境改变你的方法。当你的组员在工作时，你可以使每一个人都参与进来，并且赋予他们贡献

自己观点的权利。团队工作时，当部分学习周期可能缺失时，将其指出来，并填补该空白。

运用平衡学习风格进行交流

当你希望通过平衡学习风格沟通或与偏好于平衡学习风格的人进行交流时，着眼于可开展的灵活性。使用语言和非语言的、能够反映环境如何改变的方式进行沟通，最后专注于一种整体性的视角。用欣赏的、高兴的和适应性的方式去解决冲突。通过允许其他人参与分享意见和识别盲点的方式来缓解紧张，并且分享解决方法。

关键词汇或句子

“一方面……然而，另一方面……”

“我们有一个盲点。”

下面是典型的使用平衡学习风格进行的邮件交流。

主题：明天的会议

信息：如果你明天不能参会，就请告诉我。对于该项目我们还有很多不确定性，因此在做出决定前我们希望发现所有的盲点。

应用平衡学习风格

在平衡学习风格中，你要学会身兼数职，权衡不同的意见，并且基于环境改变你的方法。你可能变成一个样样都会，但门门都不精的人。与其执着于一种学习风格，不如学着灵活使用所需的风格或者使用过程中缺少的风格。这种灵活性有助于你适应任何环境。

当你想适应一个新的、变化的环境，或与各种各样的人一起工作时，你应该灵活地采用平衡学习风格。当你开始使用平衡学习风格时，你可以表现出该风格的物理特性，朝着可以吸引你关注该风格各项能力的方向进行练习，或者问自己一些关键问题，这有助于提醒你如何有效使用这种风格。

使用你的身体来帮助你应用平衡学习风格：

- 试着进行在平静、放松的状态和警惕、有反应的状态之间转换的练习。
- 试着进行在静止、剧烈运动的状态和开放、灵活运动的状态之间转换的练习。

运用以下技巧来开启平衡学习风格：

- 通过调整你的衣着、正式程度、肢体语言，以及交流的方式来适应你要加入的群体，即试着成为一只“变色龙”。
- 参加一个你通常不会参加的聚会，并注意你的适应方式。

- 阅读一篇文章，找出所有缺失的观点。

1. 1英里 \approx 1.609千米。——编者注

参考文献

Experiential Learning Theory is a synthesis of the works those great scholars who gave experience a central role in their theories of human learning and development. We have come to call them the “foundational scholars of experiential learning”: William James, John Dewey, Kurt Lewin, Jean Piaget, Lev Vygotsky, Carl Jung, Mary Parker Follett, Carl Rogers, and Paulo Freire. The figure below depicts the foundational scholars of ELT and a summary of their contributions to experiential learning. Their contributions span over one hundred years beginning the end of the nineteenth century with William James, John Dewey, and Mary Parker Follett and ending at the end of the twentieth century with the deaths of Carl Rogers and Paulo Freire.

Arbaugh, J. B., Dearmond, S and Rau, B. L. “New Uses for Existing Tools? A Call to Study Online Management Instruction and Instructors.” AMLE, vol. 12, no. 4, 2013, pp. 635- 655.

Bargh, J. A., and Chartrand, T. L. “The Unbearable Automaticity of Being.” American Psychologist, vol. 54, no. 7, 1999, pp. 462- 479.

Bateson, Gregory. Steps to an Ecology of Mind: Collected Essays in Anthropology, Psychiatry, Evolution and Epistemology. Northvale, NJ: Jason Aronson, Inc., 1972.

Baxter-Magolda, M. B. "Self-Authorship: The Foundation for Twenty-First Century Education." New Directions for Teaching and Learning 109, 2007, 69- 83.

Baxter-Magolda, M. B. "Three Elements of Self-Authorship." Journal of College Student Development, vol. 49, no. 4 , 2008, 269- 284.

Boyatzis, R. E., and Kolb, D. A. "Performance, Learning and Development as Modes of Growth and Adaptation throughout Our Lives and Careers." In M. Peiperl et al. (Eds.), Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives. London: Oxford University Press, 1999.

Boyatzis, Richard E. and Kolb, David A. "Assessing Individuality in Learning: The Learning Skills Profile. Educational Psychology," vol. 11, nos 3 and 4, 1991.

Bridges, William. Managing Transitions: Making the Most of Change. Boston, MA: Da Capo Lifelong Books,

2009.

Brinol, P., and Petty, R. E. "Overt Head Movements and Persuasion: A Self-Validation Analysis." *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 84, 2003, 1123- 1139.

Brown, K.W., and Ryan, R.M., "The Benefits of Being Present Mindfulness and Its Role in Psychological Well-Being," *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 84, 2003, pp. 822- 848.

Carney, Dana R., Cuddy, Amy J.C., and Yap, Andy J. "Power Posing: Brief Nonverbal Displays Affect Neuroendocrine Levels and Risk Tolerance." *Psychological Science*, vol. 21, 2010, pp. 1363- 1368.

Clay, T. A. *What Are the Obligations of Partners?* Newtown Square, PA: Altman Weil, Inc., 2002.

Dane, Erik. "Reconsidering the Trade-Off between Expertise and Flexibility: A Cognitive Entrenchment Perspective." *The Academy of Management Review*, vol. 35, no. 4, 2010, pp. 599- 603.

Dewey, J. *Democracy and Education*. New York: Macmillan Company, 1916.

Dewey, John. *How We Think: A Restatement of the Relation of Reflective Thinking to the Educative Process*. New York: D. C. Heath and Company, 1933.

Dweck, C. S. "Motivational Processes Affecting Learning." *American Psychologist*, vol. 41, no. 10, 1986, pp. 1040- 1048.

Dweck, C. S. *Self-Theories: Their Role in Motivation, Personality and Development*. Psychology Press. Florence, KY: Taylor & Francis Group, 2000.

Ericsson, K. A. and Charness, L. "Expert Performance: Its Structure and Acquisition," *American Psychologist*, 49(8), 1994, 725- 747.

Ericsson K. A., Krampe, R.T., and Tesch-Römer, C. "The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance," *Psychological Review* vol. 100, 1993, pp. 363- 406.

Ericsson, K. A. and Charness, N. "Expert Performance: Its Structure and Acquisition." *American Psychologist*, vol. 49, no. 8, 2010, p. 725.

Fredrickson, B. L. *Positivity: Groundbreaking Research Reveals How to Embrace the Hidden Strength of*

Positive Emotions, Overcome Negativity, and Thrive New York: Crown Publishing, 2009.

Freire, Paulo. *Pedagogy of the Oppressed*. New York: The Seabury Press, 1970.

Gallagher, W. *Rapt: Attention and the Focused Life*. New York: Penguin Group, 2009.

Gendlin, Eugene T. *Focusing*. New York: Bantam Books, 1978.

Hackney, Peggy. *Making Connections: Total Body Integration through Bartenief Fundamental*. New York: Routledge, 2002.

Hall, N. *The Making of Higher Executives: The Modern Challenge*. New York University, 1958.

Hofsteade, G. *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1980.

Horton, Miles and Freire, Paulo. *We Make the Road by Walking*. Philadelphia: Temple University Press, 1990.

Johnson, B. *Polarity Management: Identifying and Managing Unsolvable Problems*. Amherst, MA: HRD Press, Inc., 2014.

Joiner, B. and Josephs, S. *Leadership Agility: Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change*. San Francisco: Jossey-Bass, 2007.

Jostmann, N. B., Lakens, D., and Schubert, T. W. "Weight as an Embodiment of Importance." *Psychological Science*, vol. 20, 2009, pp. 1169- 1174.

Kabat-Zinn, J. *Wherever You Go, There You Ar*. New York: Hyperion, 1994.

Kahneman, D. *Thinking, Fast and Slo*. New York: Farrar, Straus and Giroux, 2011.

Kegan, Robert. *In Over Our Heads: The Demands of Modern Life*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1994.

Kolb, Alice Y., and Kolb, David A. (2005). "Learning Styles and Learning Spaces: Enhancing Experiential Learning in Higher Education." *Academy of Management Learning & Education*, vol. 4, 2005, pp. 193-212.

Kolb, Alice. Y. and Kolb, David A. *Experiential Learning Theory Bibliography: Volume 1 - 5 1971 - 2016*. Cleveland, OH: ExperienceBased Learning Systems, Inc., 2016. www.learningfromexperience.com

Kolb, Alice Y. and Kolb, David A. Research Library
Experiential Learning.
<http://learningfromexperience.com/research/>

Kolb, David A. *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. 2nd edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2015.

Kolb, David A. "Learning Styles and Disciplinary Differences: Diverse Pathways." In A. Chickering (ed.), *The Modern American College*. Jossey-Bass, 1981.

Kolb, David A. and Peterson, Kay. "Tailor Your Coaching to People's Learning Styles." *HBR Guide to Coaching Employees*. Boston, MA: Harvard Business Press Books, 2013.

Kolb, David A., and Donald Wolfe, with collaborators. "Professional Education and Career Development: A Cross-Sectional Study of Adaptive Competencies in Experiential Learning," final report

NIE grant no. NIE-G-77-0053, 1981. ERIC no. ED 209493
CE 030 519.

Lawler, E. E. and Worley, C. G. Built to Change:
How to Achieve Sustained Organizational Effectiveness
San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

Leonard, G. Mastery: The Keys to Success and Long-
Term Fulfillment. New York: Penguin Group, 1992.

Leonard, G. Mastery: The Keys to Long-Term Success
and Fulfillment. New York: Dutton, 1991.

Maddi, S. R. and Kobasa, S. C. The Hardy Executive:
Health under Stress. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin,
1984.

Maslow, Abraham H. Toward a Psychology of Being.
Second edition. New York: Van Nostrand Reinhold, 1968.

Maturana, H. and Varela, F. Autopoiesis and
Cognition. Dordrecht, Holland: D. Reidel, 1980.

Maturana, H. and Varela, F. The Tree of Knowledge:
Biological Roots of Human Understanding. Boston:
Shambala, 1987.

Miller, J. B. and Stiver, I. The Healing Connectio.
Boston: Beacon Press, 1997.

Pauchant, Thierry C. In Search of Meaning: Managing
for the Health of Our Organizations, Our Communities,
and the Natural World. San Francisco: Jossey-Bass, Inc.,
1995.

Peterson, Kay, DeCato, Lisa, and Kolb, David A.
“Moving and Learning: Expanding Style and Increasing
Flexibility.” Journal of Experiential Education, vol.
38, no. 3, 2015, pp. 228– 244.

Pfeffer, J. and Sutton, R. I. The Knowing-Doing Gap:
How Smart Companies Turn Knowledge into Action. Boston:
Harvard Business School Press, 2000.

Rogers, Carl. On Becoming a Person. Boston:
Houghton Mifflin 1961.

Rogers, Carl. “Toward a Modern Approach to Values:
The Valuing Process in the Mature Person.” Journal of
Abnormal and Social Psychology, vol. 63, no. 2, 1964,
pp. 160– 167.

Sharma, G. and Kolb, D. A. “The Learning
Flexibility Index: Assessing Contextual Flexibility in
Learning Style.” In S. Rayner and E. Cools (Eds.),

Style Differences in Cognition, Learning, and Management: Theory, Research and Practice. New York: Routledge, 2010, pp. 60- 77.

Sutcliffe, Kathleen M., Vogus, Timothy J., and Dane, Erik. "Mindfulness in Organizations: A Cross-Level Review." *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 3, 2016, pp. 55- 81.

Vaill, Peter B. *Learning as a Way of Being: Strategies for Survival in a World of Permanent White Water*. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

Wilcoxson, L. and Prosser, M. "Kolb's Learning Style Inventory(1985): Review and Further Study of Validity and Reliability." *British Journal of Educational Psychology*, vol. 66, no. 2, 1996, pp. 247- 257.

Winfrey, Oprah. *BrainyQuote.com*. Retrieved September 10, 2016.

Wolfe, D. M. and Kolb, D. A. "Beyond Specialization: The Quest for Integration in Mid-Career." In Brooklyn Derr (ed.), *Work, Family and the*

Career: New Frontiers in Theory and Research. New York: Praeger Publishers, 1980, pp. 239- 281.

Zull, James. From Brain to Mind: Using Neuroscience to Guide Change in Education. Sterling, VA: Stylus, 2011.

Zull, James. The Art of Changing the Brain Sterling, VA: Stylus, 2002.

Table of Contents

[版权页](#)

[推荐序](#)

[序言](#)

[第1章 学习的方法](#)

[第2章 我是一个学习者](#)

[第3章 我的学习风格，我的生活道路](#)

[第4章 建立学习灵活性](#)

[第5章 学习灵活性与未来之路](#)

[第6章 下一步是什么？为了生活，努力学习](#)

[附录A 库伯学习风格清单4.0](#)

[附录B 9种学习风格](#)

[参考文献](#)