

精力管理

THE POWER OF FULL ENGAGEMENT

管理精力，而非时间，  
是高效、健康与快乐的基础

[美] 吉姆·洛尔 托尼·施瓦茨 / 著

# 精力管理

*The Power of  
Full Engagement*

包括整套  
公司型运动员<sup>®</sup>  
培训体系

**棒极了！**《精力管理》把针对运动员的精力管理训练模式运用到其他需要高效能的领域（主要是商务领域），成效非常显著！

——史蒂芬·柯维

《高效能人士的七个习惯》作者



中信出版社  
CITIC PUBLISHING HOUSE

生活在数字化的时代，我们上紧了发条，但是我们却彻底地垮了。据面对与日俱增的工作和生活压力，传统的时间管理也显得回天乏术。我们该怎么办呢？

《精力管理》一书给出了一个科学而实用的解决方案，其核心思想是：时间管理已不再是可行的解决方案，因为一天中有多少个小时是固定的，但是我们所能调动的精力却不是这样。管理精力，而非时间，才是高效、健康与快乐的基础。

我们每个人都能从书中大大小小的案例的主人公身上发现自己的影子。这是吉姆·洛尔和托尼·施瓦茨的绝妙笔法，也是他们对人生的深刻感悟。相信这本商务培训书会改变每个人的生活。

管理精力，而非时间。

——编辑手记

精力管理  
THE POWER OF FULL ENGAGEMENT

此资料由网友·河斌搜集制作

感谢 gmx 提供 IPDB

原书版权归中信出版社所有

资料来源 新浪网

生活在数字化的时代，我们匆匆忙忙，风风火火；面对沉重的工作负荷，我们努力把每一天都安排得满满当当；我们上紧了发条，但是我们却彻底地垮了。据北京零点调查公司 2003 年 4 月所做的一次调查，公司白领中心理疲劳程度在等级 3 及以上的人数比例达到了 61.4%，即近三分之二的公司白领已不同程度地表现出心理疲劳的症状。调查结果显示，心理疲劳主要体现在身体上的缺乏精力、情感上的人际沟通减少、思想上的容易忘事，以及情绪上的忧虑发愁。面对与日俱增的工作和生活压力，传统的时间管理也显得回天乏术。我们该怎么办呢？《精力管理》一书给出了一个科学而实用的解决方案，其核心思想是：时间管理已不再是可行的解决方案，因为一天中有多少个小时是固定的，但是我们所能调动的精力却不是这样。管理精力，而非时间，才是高效(High Performance)、健康(Health)与快乐(Happiness)的基础。

我们对各种时间管理的艺术和技巧可能已经耳熟能详了，但什么是精力管理呢？我们又怎样应用精力管理的方法呢？本书从结构上分三部分对上述问题进行了论述：第一部分讲述了精力管理模式，第二部分为公司型运动员?培训体系，第三部分为参考资料(给出了培训体系摘要和配套的系列表格等)。

先说说精力管理模式。精力管理模式是本书的一个创新，它构筑于精力管理 4 原则之上，这 4 原则是：

精力金字塔：从低到高分 4 层——身体的、情感的、思想的和精神的。

钟摆式运动：周期性地消耗和恢复精力。

突破舒适区：让人感到不适的任何形式的压力都有可能增加其精力储备。

习惯成自然：工作和生活中任何一个高效率的部分都是习惯使然，

如果要做一个概括的话，就是说，人们的精力有 4 种来源，身体的、情感的、思想的和精神的，这 4 种精力资源需要在消耗和储备之间取得平衡才能保证不会枯竭。由于工作和生活对人们提出的要求越来越高，因此需要相应地提高精力储备，这要依靠给自己适当地加压。由于在加压的过程中会感到种种不适，因此需要在精力管理方面形成习惯，以避免因为不适而最终放弃改变的努力。

本书的第二个创新是公司型运动员培训体系。该体系回答了我们怎样应用精力管理方法的问题。公司型运动员?培训体系基于精力管理模式的理论，源于两位作者和一些世界上最优秀的运动员 25 年来的合作(他们帮助运动员将精力更有效地投入到比赛中去)。所谓“公司型运动员培训体系”就是将体育界的精力管理训练经验推广到商务领域(许多名列《财富》500 强的公司都是该培训的客户)，所谓“公司型运动员”就是说商务人士必须像职业运动员一样有效地管理精力。

我在编辑此书的过程中，始终充满了一种兴奋和感动之情。兴奋是由于上述精力管理模式和公司型运动员培训体系确实能给中国读者提供传统的时间管理

以外的新鲜而实用的方法，感动是因为本书的案例特别丰富而翔实，特别是读罢“罗杰”（书中的一个核心案例的主人公）的完整故事，特别是读到罗杰两次掩面而泣的情节，不由得“心有戚戚焉”：

当罗杰从州际公路的出口下道时，他觉得有一种他无法完全理解的感情在心中起伏。当他经过一个当地的公园时，他心中的感情变得特别强烈以至于他无法继续开车。让他诧异的是，当他把车停到路边时，泪水开始顺着他的脸哗哗地流了下来。他意识到这些泪水是他对自己的生活非常伤心的反映，他很长时间以来一直在抑制这种感情。罗杰意识到他真正想做的事是回家、拥抱他的妻子和孩子们并告诉她们他有多爱她们，多想她们。

他一开家门，就大声喊他的孩子们和他的妻子，但是没有人答应。妻子很久以前就教孩子们，她们的父亲晚上回家晚时要给他个宽松的环境，知道他可能觉得筋疲力尽，容易发火。可是，这次罗杰跑上楼见到女儿们的一刹那，他跪下，伸出双臂，她们开始朝他跑过来。他把她们抱起来，泪水再次从他的脸上滚落。过了一会儿，雷切尔走进来。她停在门口，脸上是一种战战兢兢的表情。

“噢，我的上帝，”她说，“别告诉我。你被解雇了。”

罗杰泪水中带着笑。“不，”他说，“不是那么回事。我只是太高兴见到每个人了。”

第二天，当罗杰快到他家附近的公园时，他感觉到和头一天晚上一样的情感起伏，他不得不再次把车停到路边。让他绝对感到惊愕的是，他的眼睛里再次充满泪水，他的心中涌起同样的想和他的家人在一起的强烈愿望。这次当他走进他家时，他发现他的两个女儿在游戏室里。她们朝他跑过来时，他伸出了双臂，他再次开始落泪。

“妈妈，”阿莉莎喊，“爸爸又哭了。”

相信每个对生活还没有麻木的人，对于罗杰的眼泪都会感同身受，因为我们每个人都能从书中大大小小的案例的主人公身上发现自己的影子。这是吉姆·洛尔和托尼·施瓦茨的绝妙笔法，也是他们对人生的深刻感悟。他们既是提供公司型运动员?培训服务的 LGE 效能体系的高级合伙人和负责人，也都是畅销书作家（吉姆著有畅销书《有压力，更有劲》(Stress for Success)和《体育的坚韧训练》(Toughness Training for Sports)，托尼是曾占据畅销书排行榜榜首的《交易的艺术》(Art of the Deal)的合著者)。两人都曾同数百名高级行政管理人员打过交道。作为一名效能方面的心理学家，吉姆还指导过数百名世界级的运动员。

相信这本 2003 年在美国首版即成为畅销书，曾荣登亚马逊网站及《华尔街日报》商业畅销书排行榜首位的成功书和商务培训书，会改变每个人的生活。正如麦当劳公司学习和发展副总裁帕特·克鲁尔所言：“读《精力管理》是给你自己、给你所在的团体和那些你在意的人的一件礼物。

## 目 录

### 第一章 精力是高效能的基础

我们的思维、情感和行为都对精力有影响，不论好坏。我们生活的最终衡量标准不是我们在这个星球上待了多长时间，而是我们在属于自己的时间上投入了多大的精力。这本书的前提以及我们每年为成千上万的委托人所作的培训的前提非常简单。

问题与要思考的情景  
精力是高效能的基础  
一个真实的实验室  
四个原则  
转变的过程  
谨记

### 第二章 罗杰的不够投入的生活

罗杰过的是一种典型的表面上成功美满、实际上危机四伏的生活。他在身体、情感、思想和精神上管理精力的方式都构成了效能障碍。本章先给罗杰的工作与生活一个速写，你在详细了解了精力管理的模式和训练体系之后，会重新碰到罗杰——一个成功转变了的罗杰。

不够投入的生活  
身体是基础  
透支  
为集中精力而挣扎  
究竟什么重要

### 第三章 高效能的脉动

我们做事需要投入精力，而恢复精力并非仅仅指不工作。精力不但给我们带来健康和快乐，还有效能。这些年来，我们曾经合作过的绝大多数顶尖运动员都是带着成绩问题来找我们的。这些问题都和在精力的消耗与恢复之间的失衡有关。

在压力和恢复之间找到平衡  
生活的脉动

为团体补充精力  
当你所拥有的还不够时

## 第四章 身体能量

当我们遇到罗杰时，他从没有过多考虑过管理他生活中任何方面的精力，他实际上根本没注意到身体能量方面的问题。他意识到如果他的睡眠更多些、能定期锻炼，可能会觉得好些。尽管他这么想，但他根本就没有时间。

添柴加火  
乔治：精力不济  
乔迪：精力不易集中  
布鲁斯：工作—生活的平衡  
弗兰克：对压力的忍受力差

## 第五章 情感能量

身体能量是激发我们情感上的技能和天赋的原动力。为了做出最佳的表现，我们必须尽量拥有愉快、积极的情感：高兴、挑战、冒险和机会。由威胁或者不足而产生的情感—担心、挫折、生气、伤心，毫无疑问有毒害作用，这些情感和特定的压力激素的释放有关。

将威胁转化成挑战  
享受和情感补充  
在哪儿跌倒就在哪儿爬起来  
把握对立面

## 第六章 思想能量

没有什么比不能把精力集中在手头的任务上更影响效能和投入的了。为了以最佳的状态工作，我们必须能保持精力集中，在由宽到窄、从外到内的专注范围间灵活地移动。我们还需要尽可能地拥有现实主义的乐观精神。

适当的集中和现实主义的乐观精神  
大脑的可塑性

## 第七章 精神能量

我们在某一时刻可以消耗的精力的数量是我们身体承受力的反映。我们消耗自身能量的动力主要是精神层面的问题。从根本上说，精神能量是我们生活中各方面行动的独一无二的动力。它是我们的动力、毅力和行动方向的最有力的源泉。

知道为什么活着  
“生活对我们的希望”  
重视他人  
谨记

## 第八章 确定目的

如果成长和发展是按照从下到上的顺序——从身体到情感到思想到精神，变化则按从上到下的顺序获取能量。目的最强大的驱动力是精神能量，是通过和我们最坚信的价值观和超越我们自身利益相联系而得到的精力。目的形成一个目的地。

投入的规则  
衡量目的的威力  
积极的目的  
价值观和品德

## 第九章 面对现实

弄清楚我们的价值观是一回事，天天都按照这些价值观来行事则是另外一回事。面对我们想成为什么样的人和我们真正是什么样的人之间的差距并非易事。当我们意识到不愉快、让人不安或者和我们对自己的期望相反的情况时，我们有无数种逃避的办法。

精力管理的现状  
自我的影子  
收集实例  
感觉和现实

## 第十章 采取行动

伊凡·伦德尔远不是他那个时代身体素质上最有天赋的网球运动员，但是他曾在5年里位居世界排名第一位。他的优势在于他建立的日常惯例。伦德尔在球场上的训练时间很长，他训练的时间甚至都很精确，这些都不足为奇。

积极仪式的威力  
权宜的适应



连续性和改变  
基本训练

## 第十一章 罗杰的重新投入的生活

罗杰是一位不同寻常的具有挑战性的委托人。这并不是因为他的效能障碍比我们一般遇到的更让人畏缩，而是他改变的原动力是如此匮乏。

罗杰的重新投入的生活  
回归家庭  
向更深层发展

## 第一章 精力是高效能的基础

我们的思维、情感和行为都对精力有影响，不论好坏。我们生活的最终衡量标准不是我们在这个星球上待了多长时间，而是我们在属于自己的时间上投入了多大的精力。这本书的前提以及我们每年为成千上万的委托人所作的培训的前提非常简单。

问题与要思考的情景

### 阅读本章前，请思考如下问题：

1.你是否百事缠身，精疲力竭？你认为时间管理真的能解决你的问题吗？

AC-尼尔森互联网调查    粉红女郎紧急招募！  
中国网络通俗歌手大赛    用搜索登陆一个城市

2.你是否觉察到生活中的要求在不断提高，而自身的承受力却在无情地下降？你是如何摆脱这种困境的？

3.怎样才能使自己不牺牲健康、幸福和对生活的热情而保持最佳工作状态呢？

4.生活是一场马拉松，还是一系列的冲刺？

5.压力是我们生活中的敌人吗？为什么？

6.转变容易吗？怎样才能使转变像刷牙一样简单？靠意志和纪律就行吗？

7.你能回忆起并描述出自己某一次成功转变的过程吗？你的体会呢？我们生活在一个数字化时代。我们的生活节奏匆匆忙忙，像连珠炮似的毫不停歇；我们的每一天都以“位”和“字节”来划分。我们注重广度而不是深度，注重快速反应而不是缜密思考。我们蜻蜓点水似的经过许多目的地，但极少在任何一个地方做长久的停留。我们步履匆匆走过一生，不曾歇一歇脚，考虑一下我们到底想成为什么样的人、我们真正要去向何方。我们百事缠身却无力应对。

我们中的大多数人都在全力以赴。当要求超过我们的能力时，我们开始做出权宜的选择，这样的选择让我们度过了日日夜夜，时间一长便遗患无穷。我们每天的睡眠少得可怜，匆匆忙忙、狼吞虎咽地吃些快餐，靠喝咖啡来提神，靠喝酒、吃安眠药让自己平静下来。面对工作上源源不断的要求，我们变得脾气暴躁、容易分神。结束一天漫长的工作后，我们精疲力竭，回到家中，常常感觉我们的家

人不再是快乐的源泉，不再是我们的加油站，而是我们已经超负荷的生活的又一个负担。

我们无论去哪里都带着工作日志本和任务清单、商务通和黑莓、即时寻呼机和电脑上弹出的提示信息，所有这些都被用来帮助我们更好地安排时间。我们为自己能应付多项任务而感到自豪，我们把自己心甘情愿地长时间工作看做是一种荣誉。“24/7”（每周7天，每天24小时）这个词说的就是一个总有干不完的工作的世界。我们用一些词，像痴迷的、疯狂的和不知所措的，不是来形容精神错乱，而是来表现我们每天的生活。我们总是感觉对时间如饥似渴，想当然地认为没有选择的余地，只能尽可能地把每天安排得满满当当。但是有效地安排时间并不能保证我们可以精力充沛地处理任何一件事情。

考虑一下下面这些情景：

◎你参加了一个4小时的会，整个会上一秒钟都没有浪费，但在最后两个小时，你已经消耗了大量的精力，你竭尽全力让自己打起精神。

◎你马不停蹄地执行着费尽心思才安排好的长达12小时的日程表，到了中午你的精力已经跟不上了一你变得不耐烦、急躁不安、容易生气。

◎当你结束了一天的工作回到家中，你留出时间和孩子们在一起，但是因为总是想着工作上的事而分神，你根本就没有把注意力完全放在孩子们身上。

◎你记着爱人的生日—你的电脑提醒你，还有你的商务通，但是到了晚上，你已经累得不想出去庆祝了

## 四个原则

第一个原则：

全方位投入需要利用4种独立但又相互联系的精力

AC-尼尔森互联网调查    粉红女郎紧急招募！  
中国网络通俗歌手大赛    用搜索登陆一个城市

资源—身体的、情感的、思想的和精神的。

人是复杂的能量系统，全方位投入不是单方面的。在我们身体中积蓄的能量包括身体的、情感的、思想的和精神的。这4种动力都至关重要，任何一种都不能单独存在，却又可以有力地影响其他的动力。为了表现出最佳状态，我们必须

## THE POWER OF FULL ENGAGEMENT

巧妙管理这些相互联系的精力资源。无论减少这个组合的哪个方面，充分激发我们天赋和技巧的能力都会降低，就像一个气缸发动不起来发动机就会熄火一样。

精力是我们生活各个方面的共同特性。体能承受力(即身体上的精力储量)按数量来衡量(从低到高)，情感承受力(即情感上的精力储量)按质量来衡量(从消极到积极)。这些是我们最基本的精力资源，因为没有充足的、高性能的“燃料”任何任务都无法完成。附图显示出精力从低到高，从消极到积极的动态变化。精力越是消极、让人不快，就越不能让我们有好的表现；精力越是积极、令人愉快，它的效率也就越高。全方位投入和最大限度的效能只有在“高而积极”的象限中才有可能。

在退出的后果影响重大的时候，全方位投入的重要性最为明显。想像一下你正在面临开胸手术这种情况。你希望你的医生处在哪个精力象限？如果他进入手术室的时候，愤怒生气、灰心丧气、焦虑不安(在“高而消极”的象限)，你会怎么想？要是他过度操劳、疲惫不堪、心情压抑(在“低而消极”的象限)呢？要是他漫不经心、松懈懒散(在“低而积极”的象限)呢？显然，你想要你的手术医生精力充沛、自信、乐观(在“高而积极”的象限)。

同样，当你沮丧地对人大喊大叫的时候，当你在项目中应付了事的时候，当你没有把注意力集中在手头的任务上的时候，你也可以把这些行为想像成是在危及某个人的生命。很快，你在管理精力方面就会变得不那么消极、轻率、马虎。我们要对支配时间的方式负责，因为这影响到我们的收入。我们也必须学会对管理身体、情感、思想和精神上的精力负至少同等的责任。

第二个原则：

因为精力的储量会随着过度使用和不充分使用而下降，

我们必须周期性地补充精力，来平衡精力消耗。

我们极少考虑正在支出多少精力，因为我们想当然地认为我们能得到的精力是有限的。事实上，不断增加的要求不断地消耗我们的精力储备——特别是当我们没有做出任何努力改变随着年龄的增长而不断损耗精力的状况时。通过全方位的培训我们可以大大减缓体能和智能的下降，实际上我们还可以不断深化情感和精神方面的承受力，直到我们生命的尽头。

相反，当我们过着非常直线式的生活一支出的精力远远超过恢复的精力或者恢复的精力远远超过我们支出的精力，最终的结果是，我们精神崩溃、精疲力竭、体能下降、失去热情、生病甚至过早地离开这个世界。让人感到悲哀的是，对恢复精力的需求往往被看做是虚弱的表现，而不是保持效能所必需的一个方面。结果，我们几乎从不注意补充和扩大我们的精力储备，无论是个人还是团体。

我们在生活中要保持精力旺盛，

就必须学会如何按照一定的周期消耗和补充精力。

最丰富、最开心和最有成效的生活的特点是有能力在迎接挑战的时候全方位投入，而且还要定期让自己适时退出以补充精力。相反，我们中的许多人把生活看成是没有终点的马拉松赛跑，逼迫自己透支健康。在思想和情感上，我们在没有充分恢复的情况下一味地支出精力；在身体和精神上，我们的精力恢复有余而支出不足。无论是哪种方式，我们都会慢慢而无情地耗干精力。

想像一下很多长距离赛跑者的样子：憔悴，面有菜色，身体有点塌下去，感情漠然。现在想像一位像琼斯或者约翰逊这样的短跑选手。短跑选手一般看上去强劲有力、有爆发力并且渴望将自己推到极限。对此的解释很简单：无论他们所面临的要求有多高，跑道尽头 100 米或 200 米处的终点线却是清晰可见的。我们也一样，必须学会把我们的生活看成是一段段的短跑——在各个时段中全方位投入，然后全身心地退出，在重新跳回到冲突中去面对任何挑战之前寻找机会补充精力。

第三个原则：

要增强承受力，我们必须让自己超越通常的限度，

按照杰出运动员的方式进行系统的培训。

压力不是我们生活中的敌人。相反，它是我们成长的关键。为了增强肌肉的力量，我们必须系统地对它施加压力，消耗超出一般水平的能量。这样做实际上会导致肌肉纤维出现极小的撕裂。一次训练结束后，会累得什么都干不了。但是给肌肉 24~48 小时的恢复时间，它会变得更强壮并能更好地经受下一次训练。这种训练主要是用于增强身体能量，但和锻炼我们生活中方方面面的“肌肉”也有一定的相关性——从移情和耐心到专注和创作，再到诚信和承诺。适用于身体的同样适用于我们生活的其他方面。这种认识简化并革新了我们接近挡在我们路上的障碍的方法。

我们用和增强身体承受力完全一样的方式

增强情感、思想和精神上的承受力。

我们通过支出超过正常水平的能量然后恢复，从而在各个层次上增强自己的能力。让肌肉接受一般的训练，肌肉是不会增强的。随着年龄的增长，肌肉实际上会变得越来越没有力气。锻炼任何“肌肉”的制约因素是我们中有很多人在稍感不适时就退缩了。为了适应我们生活中不断增长的要求，我们必须学会系统地锻炼承受力还不够的肌肉。让人感到不适的任何形式的压力都有可能增强我们的承受力——身体上、情感上、思想上或精神上，只要接下来进行适度的恢复。就像尼采说的那样：“那些不会致我们于死地的东西会让我们变得更强壮。”因为对公司型运动员的要求比对职业运动员的要求更高更持久，他们学会系统地进行训练也就更加重要。

第四个原则：

积极的精力仪式—用于管理精力的非常具体的惯例，

是全方位投入和持续的高效能的关键。

转变并非易事。我们是习惯型的生物。我们所做的大多数事儿都是习惯性的、无意识的。我们昨天做过的事也是我们今天可能做的事。我们为了进行转变所做的大多数的努力的问题在于，这种有意识的努力不能维持很久。同我们大多数人的认识相比，意志和纪律的作用要有限得多。如果每次你做什么事都不得不考虑它，你很可能不会坚持做很长时间。现状就像磁石一样抓住我们。

积极的仪式是这样一种行为，它在一些根深蒂固的价值观

的推动下，日久天长，习惯成为自然。

我们有意用“仪式”(ritual)这个词来强调一种仔细界定的、非常有条理的行为。意志和纪律需要你迫使自己行事，与此不同的是，仪式吸引你行事。想一想就像刷牙那么简单的事情。这不是你一般要提醒自己去做的事情。在明确的健康价值的推动下，刷牙是你觉得吸引你去做的事情。你刷牙很大程度上是自觉的，没有太多的有意识的努力或意图。仪式的力量在于，它确保我们在不是绝对必要的地方，耗费尽可能少的有意识的精力，从而能以创造的、充实的方式战略性地集中现有的精力。

看看你生活中任何一个效率一直很高的部分，你会发现是某些习惯使之成为可能。如果你吃得很健康，可能是因为你已经就你买的食物和你在饭店愿意点什么形成了习惯；如果你身体健康，可能是因为你定期定时锻炼；如果你做销售工作很成功，可能是因为你习惯了对打电话有思想准备，以及在遭到回绝的时候自我激励以保持积极的心态；如果你能很好地管理其他人，你也许形成了一种对别人的意见进行反馈的风格，这种风格让别人觉得受到鼓舞而不是威胁；如果你和自己的配偶及子女关系密切，你可能有和他们共度时光的习惯；如果你在应对要求非常高的工作时还能保持充沛而积极的精力，差不多可以肯定你有保证能不断恢复精力的方法。创造积极的仪式是我们已经发现的为全方位投入而有效管理精力的最有效的方式。

精力，而非时间，是高效能的基础

这个看法大大改变了我们对持续高效能的动力的认识。它还促使我们的委托人极大地改变了他们安排生活的方式，包括他们的个人生活和职业生活。他们所做的每一件事(从和同事的交流、做出重要决定到花时间和家人在一起)都需要精力。显而易见，我们常常没有考虑到工作中和个人生活中精力的重要性。如果没

有充分的、全面的精力储备，我们所做的

AC-尼尔森互联网调查 粉红女郎紧急招募！

中国网络通俗歌手大赛 用搜索登陆一个城市

任何事情都会大打折扣。

我们的思维、情感和行为都对精力有影响，不论好坏。我们生活的最终衡量标准不是我们在这个地球上待了多长时间，而是我们在属于自己的时间上投入了多大的精力。这本书的前提以及我们每年为成千上万的委托人所作的培训的前提非常简单。

对精力的适度把握是效能、健康和快乐的基础

不可否认，在生活中有糟糕的老板、不良的工作环境、难以处理的关系和实实在在的生活危机。尽管如此，我们对精力的控制能力远远超过我们一般所能认识到的。每天有多少个小时是固定的，但是我们能支配的精力数量和质量却是可变的。精力是我们最宝贵的资源。我们对投入的精力越是认真负责，我们就越能控制局面，工作也就越有成效；我们越是指责他人、抱怨外部环境，我们的精力就可能变得越发消极、越发受到损害。

如果你能够集中精力，更加积极地面对工作和家人，这将在多大程度上改善你的生活呢？作为一名领导，对工作投入更积极的精力和热情有多宝贵呢？如果你的下属有更积极的精力，这会如何影响他们相互之间的关系，以及他们对顾客的服务质量呢？

领导者是一个组织(公司、团体甚至家庭)中精力的管理者。他们首先通过有效支配自己的精力，然后通过有效调动、集中、投入以及恢复团队的集体精力来激发士气。个人和团体善于支配精力，这使我们所说的全方位投入(full engagement)成为可能。

要想全方位投入，我们必须在体能上精力充沛，在感情上相互联系，在思想上集中，在精神上超越我们眼前私利的目的保持一致。全方位投入从早上盼望工作开始，晚上回家时还是同样高兴，并且能清楚地分清工作和生活二者之间的界限。这意味着能全身心地投入到某种使命中，无论是设法对付工作中有创造性的挑战，还是管理为一个项目而工作的一群人，或者是花时间和心爱的人在一起，或者只是想玩得开心。全方位投入意味着我们生活方式的根本转变。

根据盖洛普机构在 2001 年初采集的数据，有不到 30% 的美国工人在工作中能全方位投入，大约 55% 的人“不投入”，另外 19% 是“积极地退出”(disengaged)——这不是说他们工作不开心，而是他们定期和同事分享那些感受。员工无事可做会带来数十亿美元的损失。然而更糟糕的是，员工在一个机构供职时间越长，他们就越不投入。盖洛普调查发现，工作 6 个月后，只有 38% 的员工仍然保持投入。3 年后，这个数字下降到 22%。考虑一下你自己的生活。你在工作中是否做到了

全方位投入？你的同事或那些为你打工的人又怎么样呢？

在过去的 10 年中，我们为我们的委托人浪费精力以及不当使用他们的精力的种种方式越来越感到忧虑。这些方式包括不良的饮食习惯，没有寻求定期恢复精力、补充活力，以及消极、精力不集中。对于安排我们自己的生活和领导我们自己的组织，本书中传授的每一课都已证明是非常有用的。当我们按照书中所述的精力的管理原则和转变的步骤做时，我们发现无论是在个人还是在职业生活方面，我们在自己的行动和我们同他人的关系上都变得更有效。当我们的工作表现以及我们对他人的影响达不到要求的时候，我们马上就可以看到这样做的代价。和我们一同工作过的数万委托人的经历也同样如此。学会更有效地、更聪明地支配精力对个人和团体都有一种独特的转化力。

精力管理

旧模式新模式

管理时间管理精力

避免压力寻找压力

生活是一场马拉松生活是一系列的冲刺

停工期是浪费时间停工期是生产时间

奖励推动效能目的推动效能

自我约束规则仪式规则

积极思考的威力全方位投入的威力

转变的过程

把这些变为事实是另外一回事。我们怎样才能形成并保持我们所需的多层面的精力呢——特别是当生活中的要求不断增强而我们的承受力却随着年龄的增长无情地下降的时候？

我们发现，进行持久的转变是一个三部曲，我们称之为目的-现实-行动 (Purpose-T

AC-尼尔森互联网调查    粉红女郎紧急招募！  
中国网络通俗歌手大赛    用搜索登陆一个城市



ruth-Action)。这三个步骤都是必不可少的，任何一个环节都不能独立存在。

转变的过程的第一步是确定目的(Define Purpose)。面对我们习惯性的行为和我们维持现状的本能，我们需要改变生活的动力。我们的第一个挑战是回答这个问题：“我如何按照和自己最坚定的价值观相一致的方式支配精力？”生活节奏不正常的后果是，我们极少抽时间思考我们最珍视的价值是什么，或者把它们放在最重要、最优先的位置上。与清楚地知道什么对自己最重要并据此做出谨慎的选择相比，我们中的大多数人花在对付眼前的危机、实现他人的期望上的时间要更多。

在目的这个环节，我们的目标是帮助委托人弄清楚并说明他们生活中最重要的价值观，为他们明确他们的愿景，不论是个人还是职业方面的。联系一套不易改变的价值观，创造吸引人的愿景，可以为进行转变提供独特的高性能的精力来源。这也是当我们生活中出现不可避免的暴风雨时为我们导航的指南针。

在你能客观地看待今天你是谁之后才可能制定转变计划。在我们进行转变的下一个环节，面对现实(Face the Truth)，我们问委托人的第一个问题是：“你现在如何支配自己的精力？”我们每一个人都想办法回避我们生活中最令人不快和有破坏性的现实。我们经常低估自己为管理精力所做的选择的后果，没有诚实地承认我们所吃的食物，喝了多少酒，我们为处理和老板、同事、配偶及子女的关系投入了什么样的精力，我们对工作真正投入了多大的精力和多少热情。太多的时候我们都是以乐观的眼光看待我们的生活，拒绝相信我们所做的选择对投入精力的数量、质量、力度和集中程度有重要的影响。

面对现实是从搜集可信的数据开始的。当委托人来找我们时，我们让他们参加各种身体测试，仔细地评估他们的饮食，向他们发放一份详细的问卷，用于准确地衡量他们在身体上、情感上、思想上和精神上是如何管理精力的。我们还请与他们关系最密切的 5 位同事填写 1 份类似的问卷。所有这些数据让我们清楚地了解他们目前的精力储备情况和妨碍他们全方位投入的障碍。

如果你想开始这样的过程，我们鼓励你迈出第一步。登录我们的网站 [www.PowerofFullEngagement.com](http://www.PowerofFullEngagement.com)，简要看看我们的“全方位投入清单”(Full Engagement Inventory)。你得到的分数会提供有关你主要的效能障碍的基本数据。要得到有关你如何在身体上、情感上、思想上和精神上管理精力的详细分析，你可以在线填写全部的“全方位投入清单”。任何一种测试，都会要求你请你生活中另外 5 个人(或者视你能找到的人的情况，尽可能接近 5 个人)填写一份有关你的类似的问卷，无须署名。面对现实需要搜集尽可能全面、客观的数据。

转变过程的第三步是采取行动(Take Action)来弥补差

距——你是什么样的人和你想成为什么样的人之间的差距，现在你如何管理精力和你想如何管理精力来完成你所肩负的使命之间的差距。这个环节包括以积极的精力仪式为基础制定个人发展计划。我们现有的一些习惯很好，但是其他的则是一种权宜之计。它们能帮助我们度过每一天，但是我们的效能、健康和幸福要

## THE POWER OF FULL ENGAGEMENT

为此付出长期的代价。这样的例子包括依赖垃圾食品紧急补充能量，靠吸烟或饮酒来控制焦躁不安的情绪，超负荷地干多项工作来满足要求，放弃更有挑战性的、长期的项目而选择迫在眉睫的、更容易完成的、无须在个人关系上投入太多的精力的项目。做出这样的选择和许多其他选择的代价随着时间的推移会显现出来。

但是就像我们生活中的不良习惯和惯例会起到削弱和破坏作用一样，好的习惯可以鼓舞人心、使人重新恢复活力。增强并保持我们在生活中方方面面的精力是可能的，而不是被动地看着我们的承受力随着年龄的增长而逐渐减弱。建立仪式要求确定非常明确的行为并且在非常明确的时间执行它们——在不易改变的价值观的驱动下。正如亚里士多德曾经说过的那样：“习惯成自然。”

我们的一位委托人罗杰的故事，生动地展示出我们每天所做的漫不经心的、往往没有谨慎地考虑过的选择会如何慢慢导致精力受损、效能减弱和逐渐麻木的生活。在后面的章节中，我们设计了模型和系统的计划，通过它们能更好地调动、安排、集中并定期恢复你的精力——和他人的精力。这个培训过程最终证明它改变了罗杰。它对成千上万的其他人也非常有效，我们希望它也能同样改变你的生活。

### 一个真实的实验室

我们首先在针对职业运动员的真实的实验里了解到精力的重要性。30 年来我们这个机构一直和世界顶级运动员一起，准确地阐释在高度竞争的压力下如何能一直保持最高水平。我们最初的委托人是网球运动员。80 多名世界上最出色的网球选手曾来到我们的实验室，其中包括皮特·桑普拉斯、吉姆·考瑞尔、桑切斯、汤姆·格利克森和蒂姆·格利克森兄弟、塞尔希·布鲁格拉、萨巴蒂尼和塞莱斯。

AC-尼尔森互联网调查    粉红女郎紧急招募！  
中国网络通俗歌手大赛    用搜索登陆一个城市

这些运动员一般都是在竞技状态不佳的时候来找我们，我们的参与往往使他们的状态迅速回升。在我们和他们一起工作后，桑切斯第一次赢得了美国网球公开赛，成为世界一流的单打和双打选手，萨巴蒂尼赢得了她第一个也是惟一的美国网球公开赛的冠军头衔，布鲁格拉从世界排名第 79 名跃升至前 10 名并两次赢得法国网球公开赛的冠军称号。我们继续培训更多的职业运动员，这些人中包括高尔夫球运动员马克·奥马拉(Mark O'Meara)和厄尼·埃尔斯(Ernie Els)，曲棍球运动员埃里克·林多斯(Eric Lindros)和迈克·里克特(Mike Richter)，拳击手雷·曼西尼(Ray "Boom Boom" Mancini)，篮球运动员尼克·安德森(Nick Anderson)和格兰特·希尔(Grant Hill)，以及速滑选手丹·詹森(Dan Jansen)，他在接受我们 2 年的强化训练后获得了他惟一的一枚奥运会金牌。

我们参与运动员的训练与众不同的一点在于，我们的时间不是花在他们的技术或战术技巧上。传统的观点认为，如果你发现有天赋的人就要用正确的技巧把他们武装起来迎接眼前的挑战，然后他们就可以发挥出最佳水平。按照我们的经验，情况往往不是这样。精力是能充分激发天赋和技巧的 X 因素。我们从不探讨塞莱斯如何发球，马克·奥马拉如何开球，或者格兰特·希尔是怎么罚球的。所有这些运动员在来找我们之前就已经极具天赋、成就斐然。因此我们把工作重点放在帮助他们更有效地将精力投入到他们所肩负的使命中。

结果证明，运动员是非常有挑战性的实验群体。他们不仅仅满足于让人精神鼓舞的信息和有关成绩的精妙的理论。他们追求的是看得见的、持久的结果。他们在乎的是击球命中率、罚球的成功率、在锦标赛上获胜以及年终排名。他们希望能在最后一轮中轻轻把球击进第 18 洞，在比赛处于千钧一发之际把球罚中，在距离比赛结束还剩 1 分钟的时候在众人严密盯防下接到传球。其他的只是空谈。如果我们不能拿出运动员们要求的结果，我们也不可能和他们长期合作。我们知道要对那些数字负责。

随着我们在体育界成功的消息逐渐传开，我们收到了无数请求，要求将我们的模式扩展到其他需要高效能的领域。我们开始和联邦调查局人质解救小组、美军高级军官以及医院中照顾重症病人的工作人员进行合作。今天，我们绝大部分的工作在商务领域——高级管理人员和企业家、经理和销售人員，最近和教师、牧师、律师以及医学院的学生也有合作。我们的公司客户包括《财富》500 强公司，比如雅诗兰黛(Estée Lauder)、所罗门美邦(Salomon Smith Barney)、辉瑞制药(Pfizer)、美林(Merrill Lynch)、百时美施贵宝(Bristol Myers Squibb)和凯悦公司(Hyatt Corporation)。

在合作的过程中，我们发现了一些完全是意料之外的情况：大多数人在他们的日常工作中面对的绩效要求，使我们已经培训过的职业运动员所面对的要求相形见绌。

那怎么可能呢？

事实并不像表面看上去的那么反常。职业运动员一般 90% 的时间都花在训练上，为的是能在 10% 的时间里有很好的表现。他们全部的生活都是围绕着增强、保持和恢复他们在短时间内比赛所需的体力而设计的。从实际的角度看，他们为了有效管理精力而严格照例行事，包括了生活中的方方面面——饮食和睡眠、锻炼和休息、调动适当的情感、在思想上做好准备并保持注意力集中，以及定期把这些和他们制定的目标联系起来。尽管我们当中的大多数人极少或者根本没有花时间系统地接受任何有关这些方面的培训，别人却还是希望我们能每天 8 小时、10 小时甚至 12 小时都精神饱满地工作。

大多数的职业运动员都可以享受每年四五个月的比赛淡季休整。在极大的压力下比赛几个月后，一个较长的比赛淡季给运动员们提供了休息、治愈伤病、恢复和提高成绩所需的至关重要的时间。相反，你的“淡季”可能是一年几周的假期。即使在休假期间，你可能也不是完全休息和调养。更可能出现的情况是，你

至少要花费一部分时间回复电子邮件，查看你的语音邮件，思考你的工作。

最后，职业运动员的平均职业寿命是 5~7 年。如果他们能合理地安排他们的收入的话，这些钱足够他们用一辈子了。他们当中极少有人需要面对再找一份工作的压力。相反，你可能要工作 40~50 年，中间不会有什么大的停顿。

根据这些十分明显的事实，什么能使你不牺牲你的健康、你的幸福和你对生活的热情而保持最佳工作状态呢？

你必须成为一名公司型运动员(Corporate Athlete)。优异表现的挑战在于，在各个方面更有效地管理精力以实现目标。在这个过程中有 4 个关键的管理精力的原则。它们是前面提到的变化过程的核心，对培养能力去过富有成效、能全方位投入的生活至关重要。

谨记

◎管理精力，而非时间，是高效能的基础。效能是建立在巧妙管理精力的基础上的。

◎优秀的领导者是一个团体的精力的管理者。他们首先要有效管理他们自己的精力

AC-尼尔森互联网调查    粉红女郎紧急招募！  
中国网络通俗歌手大赛    用搜索登陆一个城市

。作为领导者，他们还必须调动、集中、投入、引导、恢复以及增强他人的精力。

◎全方位投入是最有助于高效能的精力状态。

◎第一个原则：全方位投入需要 4 种独立但又相互联系的精力资源—身体的、情感的、思想的和精神的。

◎第二个原则：因为精力的储量会随着过度使用和不充分使用而下降，我们必须周期性地补充精力，来平衡精力消耗。

◎第三个原则：要增强承受力，我们必须让自己超越通常的限度，按照杰出的运动员的方式进行系统的培训。

◎第四个原则：积极的精力仪式—用于管理精力的非常具体的惯例，是全方位投入和持续的高效能的关键。

◎进行持久的转变需要一个分为三个步骤的过程：确定目的、面对现实和采取行动。

## 第二章 罗杰的不够投入的生活

罗杰过的是一种典型的表面上成功美满、实际上危机四伏的生活。他在身体、情感、思想和精神上管理精力的方式都构成了效能障碍。本章先给罗杰的工作与生活一个速写，你在详细了解了精力管理的模式和训练体系之后，会重新碰到罗杰——一个成功转变了的罗杰。

## 第二章 罗杰的不够投入的生活

罗杰过的是一种典型的表面上成功美满、实际上危机四伏的生活。他在身体、情感、思想和精神上管理精力的方式都构成了效能障碍。本章先给罗杰的工作与生活一个速写，你在随后的八章中详细了解了精力管理的模式和训练体系之后，会在第十一章中重新碰到罗杰——一个成功转变了的罗杰。

AC-尼尔森互联网调查    粉红女郎紧急招募！  
中国网络通俗歌手大赛    用搜索登陆一个城市

当罗杰来到我们位于佛罗里达州奥兰多的训练基地时，他似乎过着一种典型的成功生活。他 42 岁，是一家大型软件公司的销售经理。他的收入有 6 位数，负责美国西部 4 个州的业务，18 个月前他被任命为公司的副总裁，这是他在不到 6 年的时间里得到的第 4 次提升。他的妻子雷切尔 39 岁，他们是在大学里认识的，二十五六岁时他们开始约会。他们结婚 15 年了，有两个孩子——9 岁的阿莉莎和 7 岁的伊莎贝尔，而且雷切尔作为学校的心理医生有她自己繁忙的工作。他们和其他 6 个年轻的家庭住在菲尼克斯郊区的一条胡同里，他们的房子是自己参与设计的。由于工作的要求较高，加之抚养两个孩子的活儿充满挑战——两个孩子自己的日程安排得也很满，他们的生活非常充实。但这也是他们夫妇二人经过努力才实现的一种生活状态。乍一看，很难看出有什么大问题。

可是，当罗杰来找我们时，我们了解到他的老板对他的工作表现越来越不满意。“我们多年以来一直把罗杰看成是一颗冉冉升起的明星，”他的老板告诉我们，“我真的不知道发生了什么。两年前，我们把他大力提拔到一个非常重要的领导岗位上，自从那以后他的表现从 A 级降到最多也就是 C+ 的水平。这影响到他的整个销售队伍。我为此感到失望和失落。我还没完全放弃希望，但是如果有些情况不马上改观的话，他就不能胜任这份工作了。如果你们能让他恢复以往的状态，没有什么比这更让我高兴了。他是一个好人，很有天赋。我非常不愿意把他打发回家。”

我们的转变过程一个重要的部分是，仔细查看在我们的委托人生活的表面下到底发生了什么事。面对现实从填写“全方位投入清单”开始，这个清单是一份非常详细的问卷，用于弄清人们的行为模式，衡量他们在生活的方方面面如何有效地消耗并恢复精力。此外，罗杰还填写了简要的病历和全面的营养情况，详细到在指定的三天内他都吃了些什么。当他来到我们的实验室时，我们对他进行了几项身体测试，包括评估他的心血管容量、力量、灵活性、身体脂肪所占的比重和血液的生化指标(如胆固醇水平)。显然，靠看这本书是不可能得到同样的身体数据的，但是如果你没有做第三章中推荐的那种心血管和力量的定期训练，差不多可以肯定你正不断地损失你的精力储备。

罗杰的数据显示出 5 个主要的效能障碍：精力不济、没有耐心、消极、人际关系缺乏深度、缺少热情。尽管他觉得从同事那里得到这样的反馈意见是件烦心事，但他的自我评价也只是稍微好那么一点。我们发现，所有的效能障碍都可归咎于糟糕的精力管理——要么精力补充不够、要么精力储备不足，更常见的是二者兼有。此外，任何特定的效能障碍几乎总是受多方面因素的影响。

### 为集中精力而挣扎

罗杰在身体和情感上管理精力的方式解释了他的第三个效能障碍：注意力不集中。疲劳、和他的老板不融洽、和雷切尔的关系不顺、为没有花更多的时间和孩子们在一起而感到负疚，以及他的新工作越来越高的要求，都使他很难在工作时保持精力集中。由于他要管理分布在 4 个州的 40 个人，管理时间，这个在他当销售员时从来就算不上是问题的事儿，变得

AC-尼尔森互联网调查 粉红女郎紧急招募！  
中国网络通俗歌手大赛 用搜索登陆一个城市

困难得多。在他的职业生涯中，罗杰第一次发现自己心烦意乱、效率不高。

在办公室罗杰一天会收到 50~75 封电子邮件和至少 24 个留言。因为他有一半的时间都在旅行，他开始带上黑莓，这样他随时随地都可以看到他的电子邮件。问题是，他发现自己总是在处理别人的问题而很少安排自己的日程。电子邮件也影响到了他的注意广度——他发现对任何事保持长时间精力集中变得越来越难。在他曾经认为自己有创造力、足智多谋的领域——他设计出了现在整个办公系统都在使用的顾客追踪软件，似乎不再有时间可以从事更长期的项目了。相反，罗杰的生活就是从电子邮件到电子邮件，从命令到命令，从危机到危机。他很少有喘息的机会，随着时间的推移他的注意力也每况愈下。

和他认识的绝大多数人一样，罗杰几乎从不把工作留在办公室。在他回家的

路上，他通常把时间花在用手机回电话上，晚上和周末他则回复电子邮件。在此之前的夏天，他们全家第一次去欧洲度假，当时罗杰不得不每天检查他的语音信箱和电子邮件。他告诉自己，与其回到家有上千封电子邮件要看——还有 200 个留言，还不如从每个休假日中拿出一个小时了解最新的情况。结果，罗杰几乎从未完全从工作中摆脱出来。

## 身体是基础

在罗杰的案例中，构成他效能障碍的最明显的因素是他管理身体能量的方式。从高中一直到大学，他都是一名运动员。他打篮球和网球并为自己健美的体形而自豪。在他的体检表上，他把自己放到超重 5~10 磅(1 磅约合 0.454 千克——编者注)这一栏，但在回答另外一个问题时，他承认自从高中毕业后他的体重已长了 23 磅。他的身体中的脂肪含量是 27%——是我们

AC-尼尔森互联网调查 粉红女郎紧急招募！

中国网络通俗歌手大赛 用搜索登陆一个城市

所见到的男性委托人的平均值，但是比他这个年龄的男性可接受的限度超出了 25%还多。他的肚子现在从腰带外凸出来，这是他一直发誓绝对不会发生在他身上的人到中年的标志。

在他最近一次的体检中，罗杰的血压是高压 150 低压 90，正处在高血压的边缘。他承认他的医生曾经劝他对饮食做些改动，并且多运动。他的总体胆固醇水平是 235——大大超过理想水平。罗杰 10 年前戒了烟，但他承认当他觉得特别有压力的时候仍然偶尔吸烟。“我不认为那是吸烟，”他说，“我不想谈这个。”

罗杰的饮食习惯对解释他体重增加和精力不济的问题有很大帮助。大多数时候他不吃早餐(“我总是在尽力减肥”)，但是他常常在上午的时候饥肠辘辘，不得不叫一份蓝莓松糕和第二杯咖啡。当他在办公室时，他通常在办公桌上吃午餐，在他努力限制自己只吃一份三明治和一份沙拉时，他通常还吃一大杯冰冻酸奶作为甜品。旅行的时候，他常常拿汉堡包和薯条当午饭，或者匆匆忙忙吃两三块比萨饼。

到了下午 4:00 左右，他的精力就大幅度下降，罗杰通常用一把曲奇来款待自己，好像办公室四处都有曲奇。他的精力水平在一天里会忽高忽低，这取决于他多长时间没吃东西以及他吃的是什么样的含糖点心。精力下降在很大程度上导致了他的急躁情绪和注意力分散。晚餐是罗杰最丰盛的一顿饭，也是他长胖的首要因素。到晚上 7:30 或 8:00 坐下时，他常常已经饿得不行了，准备吃一顿大餐——一大碗意大利面或者一大份鸡肉或牛排，加上土豆、一份味道鲜美的沙拉和很多面包。大约有一半的时间他需要努力抵制在上床前吃另外一份含糖点心的诱惑。

罗杰几乎总是想办法逃避运动，运动其实可以抵消吃得过多所带来的某些影响，还可以提供一种有效的方式来缓解消极的情绪并让大脑得到休息。他的解释是，他就是抽不出时间或精力锻炼。大多数时候早晨 6:30 他就在路上了。晚上他到家时，在经过辛苦 1 小时 15 分钟的车程后，他最不想做的事就是慢跑或者跳到地下室里的健身车上。其实，健身车和更早的一些健身器械——跑步机、举重机，他都很少用过。

在圣诞节，雷切尔在离罗杰办公室很近的健身俱乐部给他买了一张会员卡，私人教练还可以对他进行几次培训。第一周他去了三次，觉得挺有成效；第二周他只去了一次；不出一个月，他就完全放弃了。天气暖和的时候，罗杰大多数周六都会去打高尔夫球，尽管他不介意在球场上步行，他的球友们一般还是喜欢坐车。他试着在星期天早上出去轻松地散步，但是他还要尽和家人在一起的职责，这妨碍了他锻炼。结果，这些年来他的耐力不断下降。在这个阶段，要是罗杰所在办公楼的电梯出现故障，他得爬两段楼梯，这使他上气不接下气——同时觉得很尴尬。

为了缓解一天的压力，罗杰在晚上到家时一般会喝点马提尼酒，晚饭时喝一两杯葡萄酒，这只会让他更疲劳。即便如此，他觉得很难在该睡觉的时候上床——等到他最后看完他的电子邮件熄灯休息时已经是午夜 12:30 或凌晨 1:00 了。他睡觉的时候老是醒，最多睡五六个小时。为了能睡得着，每周至少有一两次他得吃安眠药。

罗杰承认，晚上招待客户的时候他通常要喝更多的酒。晚饭开始和结束得都更晚，葡萄酒常常随意喝。鸡尾酒会连同漫长的晚宴，使整个晚上喝三四杯葡萄酒变得司空见惯。这不仅给他的饮食增添了几百卡毫无意义的热量，还常常让他在第二天早上觉得头晕眼花。

没有咖啡因，罗杰很难熬过他的一天。他努力控制自己，上午只喝两杯咖啡——当他的确觉得筋疲力尽时喝三杯。他曾两次想戒掉咖啡，但是他这样做时头疼得厉害。在来找我们之前通过记营养日志，罗杰还发现每天下午他还喝两三听健怡可乐，这增加了他的咖啡因摄入量。日积月累，罗杰的选择不仅对他可支配的精力数量和质量产生严重的影响，还对他的注意力和动力产生影响。

究竟什么重要

事实上，罗杰现在花费这么多的时间来应对外界的要求，以致他弄不清楚他究竟想从生活中得到什么。当我们问道是什么给了他最大的热情和生活的意义，他无言以对。他承认，尽管他的权威和地位提高了，但他对工作没有太大的热情。尽管很清楚他爱他的妻子和孩子们并把他们看做是最需要优先考虑的人，他在家也没什么感觉。罗杰缺乏明确的目标，

AC-尼尔森互联网调查 粉红女郎紧急招募！



中国网络通俗歌手大赛 用搜索登陆一个城市

因而无法获得只有与明确的目标相联才能产生的精力的源泉。没有什么坚定不移的价值观，他也就没有太大的动力去更好地照顾自己的身体、控制自己的烦躁情绪、区分轻重缓急以便集中精力。有这么多让他忙的事，他几乎没有精力考虑他所做的选择。想到生活只会让他觉得不自在，因为好像什么也不可能改变。

罗杰几乎拥有他曾经希望从生活中得到的一切，但是更多的时候他感觉到疲惫不堪、灰心丧气、劳累过度 and 怀才不遇。罗杰告诉我们，最重要的是，他感觉自己是一些他无法控制的因素的受害者。

我是一个不错的家伙，一个体面的家伙，我在为我的家庭竭尽全力。没错，我是在挣扎，但我只是在努力履行我的职责。我要支付买房买车的钱，还要攒钱供孩子们上大学。我想保持体形，但我抽不出时间去锻炼。我的体重确实增加了，但是当你的生活匆匆忙忙的时候，很难吃得比较健康。是啊，我白天的时候吃些点心，但是两三块曲奇、偶尔一杯冰冻酸奶有什么坏处呢？每天一两支烟、晚上喝两杯酒仅仅是有助于缓解紧张情绪的小小的乐事，我并非对此上瘾。

我可能的确在工作上灰心丧气，发脾气的时候多了些，但这不是真实的我。我得不到什么支持，公司削减财政支出并没有使局面好转。当你处在这么大的压力下的时候是很难集中精力的，也兴奋不起来。

我对没有花更多的时间和孩子们在一起感到非常内疚，我欠她们的肯定多于我给她们的。雷切尔是对的，即使我在那儿，我的心思也不在那儿。不过她的心思也不在那儿。我很怀念和妻子一起度过的时光，有时候我的确觉得有点被忽视了，不过我知道她也有很多事情要处理。

我的确希望对生活更满意些，但我不太确定应该做些什么不同的事—结果可能会糟糕得多，我会告诉你。我们办公室里一半的人离婚了。上个星期一个42岁的家伙突发心脏病死了一就在他的办公桌上。我努力向前，把一只脚放在另一只脚前面。这和我想像的事情的发展并不完全一样，但是即使有更好的方法，我也还没有找到。

透支

情感上，罗杰的首要效能障碍是没有耐心和消极。他觉得这个问题很严重。就像他觉得自己是个运动员一样，罗杰曾一直认为自己很随和。在高中和大学，人们都觉得他友好而幽默，是个总能让你很开心的家伙。在他工作的头些年，他是能让办公室的每个人都开怀大笑的人。可是，随着时间的推移，他的幽默消失了。这个曾经是最温和、谦虚的人现在变

AC-尼尔森互联网调查 粉红女郎紧急招募！  
中国网络通俗歌手大赛 用搜索登陆一个城市

得总是嘲讽别人、焦躁不安。

精力不济显然是个直接的因素，因为它使罗杰在消极的情感面前更不堪一击。同时他目前生活中也没什么让他觉得积极的事。在罗杰工作的头七年里，他的压力很大，但机会也很多。罗杰的老板是一个循循善诱的人，总是指导他，喜欢他的想法，给他很多自由，并帮助他在公司里升得很快。他的老板的积极态度让罗杰自我感觉更好。

现在公司的业务有所滑坡，公司在减少支出，开始裁员，要求每个人以更少的投入得到更多的成果。他的老板需要负责更多的工作，罗杰能见到他的机会少多了，他不禁觉得自己失宠了。这不仅影响了他的情绪，还影响到他对工作热情，最终影响了他的工作表现。情绪的变化是非常容易传染的，消极性本身会越来越糟。领导者对他人的精力有着太大的影响。罗杰的情绪极大地影响到他的手下，就像罗杰觉得自己的老板冷落了他而深受影响一样。

人际关系是补充情感的最丰富的源泉之一。多年以来，罗杰把雷切尔看做既是他的爱人也是他最好的朋友。现在他们几乎没有什么时间在一起，那种浪漫、亲密的感觉似乎成了遥远的回忆，性生活也少得多。他们的关系越来越像是交易。谈话主要都集中在家务和谈判上——谁去取干洗好的衣服或外卖，要开车送哪个孩子去参加哪个课外活动。他们极少有时间互相谈论他们的生活中究竟发生了什么。

雷切尔有她自己要处理的事。她是一位负责几所学校的心理医生，这本身就很辛苦。一年前她的父亲因患老年痴呆症而瘫痪，病情迅速恶化。这样，本来就少得可怜的属于雷切尔自己的时间变得更少了，特别是锻炼身体的时间，这是她渴望的减轻体重和减缓压力的方式。取而代之的是她把自己大部分的业余时间花在帮助母亲照顾父亲这项越来越费力的任务上。父亲的病向她施压，此外，她还要照顾两个孩子，同时要全职工作，这差不多耗干了她的全部精力。这让她给罗杰的时间更少了。罗杰理解雷切尔面临的压力，但还是忍不住觉得是被遗弃了，就像被他的老板所遗弃那样。

与此同时，9岁的阿莉莎的学习开始出现问题。测试表明，她的学习能力略微有些问题。她确信自己很“蠢”，这开始影响到她的功课和她同别人的交往。罗杰知道阿莉莎需要关心并需要消除疑虑，但到了晚上他往往已经有心无力了。伊莎贝尔，那个7岁的孩子，好像表现还不错，但是罗杰的疲惫也影响到他们之间的关系。当她想让罗杰和她打牌或者玩强手棋时，他总是求她不要玩或者提议他们一起看电视。

鉴于生活中已经有了这么多要他做的事，也就没有什么时间处理和朋友的关系了。罗杰定期会面的三个朋友是他的高尔夫球友，尽管他找时间和他们一起放

松，效果也不是特别令人满意。在高尔夫球场上吵吵闹闹地比赛，然后在俱乐部里抽雪茄喝啤酒，事后让人觉得更像是大学联谊会的生活而不是真正的友谊。雷切尔不太喜欢那些家伙，反对罗杰把时间花在打高尔夫球上。星期六罗杰五六个小时都不在家，雷切尔抱怨说要是把那些时间花在孩子们身上，或者帮她跑跑腿儿上会更好。罗杰相信在疲劳的一周后他需要至少一大块属于自己的时间，但是他有种负罪感，担心雷切尔的说法也是合理的一毕竟，雷切尔并没有同样属于她自己的时间。具有讽刺意味的是，即使打了高尔夫，他周末在家时也很少觉得得到了恢复或补充了精力。

### 第三章 高效能的脉动

我们做事需要投入精力，而恢复精力并非仅仅指不工作。精力不但给我们带来健康和快乐，还有效能。这些年来，我们曾经合作过的绝大多数顶尖运动员都是带着成绩问题来找我们的。这些问题都和在精力的消耗与恢复之间的失衡有关。

### 第三章 高效能的脉动：在压力和恢复之间找到平衡

## 阅读本章前，请思考如下问题：

1.你可以抽支烟、喝杯咖啡给自己提神，也可以吃片儿安眠药让自己入睡，但这能掩盖你的紊乱的生活吗？你该怎么办？

AC-尼尔森互联网调查    粉红女郎紧急招募！  
中国网络通俗歌手大赛    用搜索登陆一个城市

2.你认为是什么因素造成了普通运动员和世界顶尖选手的差距的？

3.你认为连续开三四小时的长会而仍能保持精力集中是衡量管理者工作是否有力的标准吗？为什么？

4.没时间和家人在一起，没时间享受日落，没时间真正喘口气，你认为这是成功生活的典范吗？这里面有什么问题呢？

5.听说过“工作狂”、“过劳死”吗？你周围有这样的人吗？描述一下你观察到的现象。你觉得问题何在呢？解决办法呢？

6.生活中的要求越来越高，当要求超出你的承受力时，你该怎么办呢？

7.如果说增强承受力的关键在于寻求压力的话,那么为什么你的生活比任何时候都更有压力,而你却没有变得更强大呢?

通过活动时间和休息时间的交替来最大限度发挥效能的概念首先是由 Flavius Philostratus(公元 170~245 年)提出来的,他为希腊的运动员撰写训练手册。苏联运动科学家在 20 世纪 60 年代重新提出这一概念并开始令人惊奇地把它成功运用到他们的奥运选手身上。今天,“工作-休息”比例是安排训练周期的核心,这是世界顶尖运动员都在用的训练方法。

随着时间的推移,训练周期的科学变得越来越精确、复杂,但是自从差不多 2 000 年前首次提出之后,基本的理念没有变。在一段时间的活动后,身体必须补充基本的生化能量,这叫做“补偿”。只有这样,消耗掉的精力才能得到恢复。增加训练的强度或者提高效能要求,有必要相应增加补充的能量。否则的话,运动员的成绩就会明显滑坡。

精力是干工作的能力。人类最基本的需求是消耗和恢复精力。

我们做事需要投入精力,而恢复精力并非仅仅指不工作。精力不但给我们带来健康和快乐,还有效能。这些年来,我们曾经合作过的绝大多数顶尖运动员都是带着成绩问题来找我们的。这些问题都和在精力的消耗与恢复之间的失衡有关。他们在一个或几个方面一身体上、情感上、思想上、精神上,要么训练过度要么训练不足。这两点都会对他们的成绩产生影响,因为不断受伤、生病而变得焦虑、消极、难以集中注意力并失去热情。通过帮助运动员更巧妙地管理精力——推动他们系统地增强任何一方面不足的承受力,我们和运动员的合作取得了突破。我们还把定期恢复精力作为他们整个训练的一部分。

平衡压力和恢复之间的关系不仅对竞技体育至关重要,对管理我们生活中各个方面的精力也非常重要。当我们消耗精力时,我们就像是把蓄水池里的水用尽了;当我们恢复精力时,我们又把蓄水池添满了。过多地消耗精力却没有足够的恢复最终会导致精力衰竭——过度使用以致损耗;过度地恢复而没有足够的压力最终会导致退化和虚弱(不充分使用也会损耗)。想一想把胳膊放在石膏模具中很长一段时间,为的是能保护它免受通常容易受到的“压力”。很快,胳膊上的肌肉因为不用而开始萎缩。同样,只要一个星期不活动,持续健身运动的好处就会明显减弱——只要四个星期就会完全消失。

在情感上、思想上和精神上也会出现同样的过程。情感的深度和恢复力取决于积极地与别人以及我们自己的情感相联系。没有不断的智力挑战,思想的敏锐度就会消失。精神上的能量储备要依靠定期回顾我们最不易改变的价值观并对我们的行为负责。全方位投入要求方方面面在精力的消耗(压力)和精力的补充(恢复)之间达成一种动态的平衡。

我们把这称为周期性的波动,它代表着生活基本的脉动。

我们的脉动越有力，我们就越能更全面合理地管理精力。一个组织机构也同样如此。如果领导者和管理者们围绕持续工作营造企业文化(无论那意味着几个小时的长会，还是天天工作时间都很长，或者是期望人们在晚上和周末也工作)，效能肯定是会打折扣的。相反，能鼓励人们时常补充精力的企业文化，不但能激发员工更强的责任感，还能带来更强的生产力。

然而，我们中的大多数人往往过着更像是直线的生活。人们往往认为在某些方面(通常是思想和情感上)可以无限制地消耗精力，而在其他方面(大多数情况下是身体和精神上)则无须投入太多的精力，以致最终耗尽了精力。

### 生活的脉动

### 为团体补充精力

平衡压力和恢复对于一个团体也尤为重要。布鲁斯掌管着一家大型电信公司的一个部门，他和他的高层领导一起来参加我们的培训计划。在这个过程中，我们发现他喜欢开长达三四小时的会，中间不休息。布鲁斯本人精力非常充沛，他承认这些马拉松式的会议有大男子气的成分，但他还告诉我们，他认为在很长的时间里保持精力集中的能力是衡量一个管

AC-尼尔森互联网调查 粉红女郎紧急招募！

中国网络通俗歌手大赛 用搜索登陆一个城市

理者工作是否有力的标准。我们指出，如果他的目标是想提高效率的话，他并没有有效地管理他整个团队的精力。按照他的要求，他的经理们可能强迫他们自己也开很长的会，有些人显然比别人在这方面做得更好。可是他们中没人能在连续的四小时后还像在会议开始的时候那样精力集中、思维敏捷。

开始布鲁斯对恢复精力的整个概念表示怀疑。但是他被吉姆所做的有关得分之间的研究，特别是运动员在很短的时间内恢复体力的质量所打动。当布鲁斯离开我们的时候，他决定尝试在自己的工作中插入一小段恢复精力的时间。很快，他发现短暂休息之后他不但体力得到恢复，在情感上也变得更积极。作为一个天生就充满热情的人，布鲁斯也真正相信了周期性恢复精力的威力。他不断尝试不同的形式，最终确定了两种能让他的思想完全摆脱工作并证明非常有利于恢复精力的方法。

布鲁斯的第一个恢复策略是在他的办公大楼里上上下下走楼梯。第二个是变戏法。离开我们之后没多久，他开始教自己用3个球变戏法。不出6个月，他就能玩6个球了，这使他能够完全放下工作并带给他真正的快乐。在他拜访我们的几个星期之后，布鲁斯完全改变了他开会的方式。他开始在每90分钟后安排一段固定的15分钟的短暂休息，他要求在休息期间任何人不许讨论公事。“人们学我的样子，”布鲁斯说，“我们的恢复休息使我们整个部门都放松下来。现在我们

在会上花的时间更少办的事更多，而且我们有更多的乐趣。”

### 一个敌视休息的世界

罗杰没有意识到他在过一种非常直线式的生活。工作时间长，极少休息，甚至回到家里也如此。他在没有太多的恢复的情况下，无情地消耗着自己的脑力。疲劳诱发焦躁不安、容易生气和自我怀疑，这方面的情感补偿好像是无源之水，即使是从和他关系最密切的人那里也无法得到情感抚慰。用体育术语来说，罗杰在思想和感情上训练过度，而在身体和精神上训练不够。因为他在活动和锻炼上几乎没有花什么精力，他的耐力、力量和恢复力不断下降。因为他离那些深层的价值观或目的感越来越远，精神方面也成为他生活中另外一条直线——一个他没有疏通的潜在的精力源头。

罗杰和我们中的许多人没什么区别，部分是因为他所做的选择是如此受到社会认可。我们生活在一个颂扬工作和活动、忽视补充和恢复精力、没有认识到二者对保持高效能都很必要的世界。就像 Circadian Technologies 公司的总裁、《二十四小时社会》(The Twenty-Four-Hour Society)的作者、生理学家马丁·穆尔-伊德(Martin Moore-Ede)所说的那样：

问题的核心是，在我们人为的文明的要求和人类大脑与身体真正的构造之间，存在基本冲突……我们的身体原本是用来白天狩猎、晚上睡觉的，一天下来行走不会超过几十英里。现在我们全天候地工作和娱乐，坐着喷气式飞机飞奔到地球的另一边，做着生死抉择，或者在凌晨时分通过国外的股票交易所买进卖出。人类对技术创新的深远影响的理解力总是跟不上技术创新的步伐。我们在思维上是以机器为中心的(集中在技术和设备的优化上)，而不是以人为本(集中在人的机敏和效能的优化上)。

从最实际的角度看，我们全方位投入的能力取决于我们定期让自己从工作压力中摆脱出来的能力。对于我们中的大多数人来说，这需要一个全新的考虑如何管理精力的方式。我们中的许多人把生活看成是一场马拉松比赛，在比赛最终结束之前是没有终点的。在这个过程中，我们学习一些策略保存我们有限的资源。这可能意味着，在工作中按照某种稳定的水平消耗精力但极少全方位投入，或者在工作上极其投入结果回家后已经筋疲力尽了。这也许意味着在生活的每个方面都慢慢退出，就像罗杰开始做的那样。

技术上不断的进步，虽然本意是帮助我们相互之间联系更密切，但是往往使我们无法抽身。考虑一下罗伯特·艾格(Robert Iger)，迪斯尼公司的总裁是如何谈论电子邮件对他生活的影响：“它完全改变了我工作日的节奏。醒来时我尽量避免打开电脑，因为我知道如果这样做了，我就不能看报纸了。大概在早上 6:00 左右，当我真的登录时，发现在我睡觉前最后一次查看邮件以后又已经堆积了 25 个邮件。这真的会影响你的注意广度。突然，你发现自己坐在椅子上转来转去就是在看邮箱里有什么。不加细想，你就开始回复这些邮件了，很快，40 分钟就过去了。我现在发现自己特意不开会，就是为了处理越来越多的电子邮件。和工作相连的脐带比以往任何时候都更长。”艾格的情况绝非特例。美国在线在

2000 年进行的一项研究发现，它 47% 的用户在度假的时候都带着笔记本电脑，26% 的人每天查看他们的电子邮件。

因为我们已经无视曾经规范我们生活的自然规律，我们面临的挑战是有意识地、慎重地创造新的边界。我们必须学会确定每天停止工作的时间，不可侵犯的必须从工作的轨道上脱离的时间，停止处理信息并将我们的注意力从成就上转移到恢复精力上。穆尔-伊德把这叫做“时间茧”(time cocoon)。就像韦恩·马勒(Wayne Muller)在他那本有趣的《安息日》(Sabbath)一书中所说的那样：

我们越忙，我们觉得自己越重要，我们想像自己对别人也越重要。没时间和朋友、家人在一起，没有时间享受日落(甚至不知道太阳已经下山了)，急急忙忙地履行着自己的职责，没有时间真正地喘口气，这已经成为成功生活的典范。

马勒说，我们已经和《旧约·诗篇》中第 23 篇所传递的看似简单但意味深长的信息失去了联系：“他使我躺卧在青草地上，领我到可安歇的水边。他使我的灵魂苏醒。”周期性地让自己从工作状态中摆脱出来，才能让我们再次充满热情地投入工作。

### 压力瘾

不做短暂休息、以一种狂热的速度工作实际上可能会上瘾。压力激素如肾上腺素、去甲肾上腺素和皮质醇会加剧兴奋并导致非常有吸引力的冲动——所谓的肾上腺素高。当我们在足够高的强度下工作达到一定长的时间，我们也就没有能力换到其他挡了。我们自然的倾向是在要求提高时会更拼命。这样时间一长，我们对抗的恰恰是能让我们更有成效的东西：做短暂的休息和找机会恢复精力。实际上，我们陷入了超速传动，没有办法关掉引擎。

迪克·沃尔夫(Dick Wolf)是《法律和秩序》(Law & Order)及五六个其他网络电视系列片的制片主任，让我们以他为例。他曾经告诉一位记者他连续工作过 34 天，在 4 年的时间里没有休过一次假。“吓人的是，”他说，“我无力停下来，即使是在周末，即使是去缅因州——在那儿我们有远离一切的度假别墅，即使我在那儿没什么事情可做。我发现自己如果不工作就觉得内疚。我会想：‘我真的应该做点什么。’我差不多总是找些事情做，就是不能无所事事。”沃尔夫从来没想到，他所谓的“无所事事”可能实际上是让他的精力储备得到恢复的有效的方法。

《夏洛特观察家》(The Charlotte Observer)的前执行主编马克·埃思里奇(Mark Ethridge)对于自己对工作的痴迷的代价似乎更清楚些。“我越来越发现自己不再真正活在现时。”他解释说。“你从来没有充分地投入到正在做的事情上，因为你真正想的是为了能做别的事而干完这件工作。你就像是在生活的表面上掠过。这让人非常沮丧。”

任何上瘾的行为——包括工作，都会促使精力直线式地消耗。难怪吸毒和酗酒者恢复正常生活的努力叫“康复”呢。布赖恩·鲁滨逊(Bryan Robinson)就这一问题著述颇多。他说：“劳累过度是这个时代的可卡因，是一个没有命名的问题。”

他估计多达 25% 的美国人有着这种工作瘾。他写道：“迷恋工作是一种摆脱不了的难以抑制的紊乱，表现为自我加压、无法调整工作的习惯以及过分沉溺于工作——排除生活中大多数其他活动。”不像大多数让人上瘾的东西，迷恋工作常常受到人们的推崇和鼓励，并能得到很好的物质回报。这种代价是长期的。研究人员已经发现，那些称自己是工作狂的人酗酒、离婚、患和压力有关的疾病的几率远远高于平

均值。

以为这本书作研究为借口，托尼决定参加一个在纽约举行的工作狂匿名集会。实际上，他非常好奇地想看看他自己的工作习惯是否也符合这一定义。托尼到达会场时，只有 4 个人聚集在教堂地下室的一张桌子旁。事实上这个组织的规模自从 10 年前成立以来并没有明显扩大——你仔细想想就不会觉得奇怪了。有多少工作狂愿意抽出时间参加一个有关工作太卖力的会？集会持续了一个小时。就在托尼准备离开时，其中一个人走近他。“欢迎参加法国保卫战，”那个人脸上带着狡诈的笑容说道，“纽约有 500 万工作狂，你见到的只是 4 个处在康复期的人。”

过劳死

导致人们筋疲力尽、表现欠佳、体力不支的不是精力消耗的强度，而是体力消耗太久却得不到恢复。在日本，“过劳死”这个词按字面意思可以翻译成“因工作过度致死”——常见的是死于心脏病发作。首例过劳死病例出现在 1969 年。1987 年日本厚生省开始发布有关该病症状的统计。第二年成立了全国过劳死患者防护委员会(National Defense Council for Victims of Karoshi)。现在，日本每年有约 1 万人的死亡和过劳死有关，研究显示有 5 个关键因素：

- ◎妨碍正常恢复和休息的超长工作
- ◎妨碍正常恢复和休息模式的夜间工作
- ◎没有假期、没有短时休息的持续工作
- ◎工作压力大，得不到休息
- ◎高强度的体力劳动和持续的有压力的工作

这 5 个因素的共同点是长期的精力损耗、没有周期性地补充体力。每年工作超过 3 120 小时——平均每周工作超过 60 小时的日本工人，从 1975 年的 300 万人(相当于劳动力的 15%)，增长到 1988 年的 700 万人(相当于劳动力的 24%)。一个病例讲述了一位在 45 岁时就猝死的病人。原来他连续工作了 13 天，包括 6 个连续的夜班。他的工作是为马自达汽车公司组装发动机零件，他工作的生产线的速度是两分钟一辆车。这个为了确保效率最大化的方法让人难以宽恕，工人几乎没有时间补充精力。“在这种生产方式下，”研究人员总结说，“工人就像为了避免受到电击而在一个旋转的轮子上无助地奔跑的老鼠一样……”在美国没有有关过



度工作的健康后果的类似研究，但是美国是世界上惟一个雇员每周工作时间比日本人更长的国家。

南希·伍德哈尔(Nancy Woodhull)是精力充沛的化身，她是《今日美国》(USA Today)的一位创始人，是一位特别成功、生活非常繁忙而又丰富多彩的管理者。她曾经解释说：“我不是那种坐在游泳池旁什么也不做的人，我把录音机带到游泳池那儿，我有了什么想法就可以把它们录下来。要是不能那么做会让我很有压力。人们会对我说，‘南希，放松，给自己充充电。’我说，‘把这些想法记下来会使我重新焕发活力。’有个录音机能让你工作更有效率。有手机、电脑也一样。你带着所有这些工具，就真的不需要停工时间了。任何人都可以找到我，任何地点，任何时间。”

在伍德哈尔谈了这种做法后不到 10 年，她就因患癌症去世了。终年 52 岁。没有什么办法能断定她的工作习惯和她的早逝之间有着必然的联系，但是她的情况和许多过劳死的日本人没有太大的区别。还有相当多的证据表明，高度直线式的行为模式——吃得太多、睡得太少、太多的敌对情绪、太少的体育锻炼、过多的持续的压力，会导致更高的患病几率甚至早逝。

甲状腺机能亢进是过劳死的前兆——一种对非常直线式的压力的反应。这在训练过度的运动员身上表现得尤为明显，他们不断强化训练，只给自己非常有限的恢复时间。此病的症状包括静息心率升高、胃口下降、睡眠不好、静息血压增高、易怒、情绪不稳、没有动力以及容易受伤和受感染。在和我们一起工作的委托人身上，我们见到许多这样的症状。

威廉，一家大型消费品公司的中层经理，带着我们所见到的最常见的效能障碍来找我们。早上他精力充沛，能非常投入地处理工作。他估计午饭前能做完全天工作的 70%。但是，一到下午他的精力就明显下降，他的热情、注意力也随之下降。等他到家的时候，他觉得自己完全垮掉了，抱怨说一点力气都没有了。他怀疑自己患有莱姆病或慢性疲劳综合征，就去医生那里检查。可检查的结果是他没病。那么怎么解释他的这些症状呢？简单地说，就是对他的要求在不断提高而他的能力在逐渐下降。50 岁的威廉无法像他三四十岁的时候那样迅速恢复精神。为了保持他目前的承受力，他不得不更注意周期性地恢复精力。

在我们的帮助下，威廉对他的工作方式做了一个相对简单的调整。每 90~120 分钟他就稍微休息一下，吃点东西，喝点水，至少稍微走两步。仅仅就是这个调整，让威廉不到两个星期就将下午的精力提高了 30%。

## 生活的脉动

自然界本身有它的脉动，一种在活动和休息之间周期性的像波浪一样的运动。想想潮涨潮落、季节变化，以及每天的日出日落。同样，所有的机体都遵循

一种维持生命的有规则的变化——候鸟迁徙、熊冬眠、松鼠采集坚果、鱼产卵，所有这些都有规律。

AC-尼尔森互联网调查    粉红女郎紧急招募！  
中国网络通俗歌手大赛    用搜索登陆一个城市

因此，人类也在周期的指导下生活——有些是自然赋予的，有些是基因造成的。季节性情绪失调(SAD)是一种由于身体无法适应季节周期的变化而引起的疾病。我们的呼吸、脑电波、体温、心率、激素水平和血压都有自然的(和反常的)周期变化模式。

我们是做钟摆式运动的宇宙中的生物，周期性是我们的天性。

即使在我们身体最基本的方面也有摆动出现。活动和休息的正常模式是我们能够全方位投入、发挥最大效能和保持健康的核心。相反，直线式生活最终会导致机能失调甚至死亡。你就想一下一个健康的脑电图或心电图起伏的波形，然后再想想与此相反的情况：一条直线，意味着什么。

从最广的范围上说，我们活动和休息的模式是同日夜节奏(circadian rhythms)联系在一起的，即大约以 24 小时为一个周期。在 20 世纪 50 年代初，两位研究人员尤金·阿瑟林斯基(Eugene Aserinsky)和内森·克莱特曼(Nathan Kleitman)发现睡眠可以划分为更小的周期，每个周期为 90~120 分钟。我们开始睡得不沉，这时大脑活动频繁，会做梦；然后我们进入较深的睡眠状态，这时大脑活动趋于平静，开始进入睡得最沉的阶段。这个周期叫做“基本的休息-活动周期”(BRAC)。20 世纪 70 年代，进一步的研究表明，在我们醒着的时候，也有一种同样的 90~120 分钟的周期——短日节奏(ultradian rhythms，指短于 24 小时周期变化的节奏)。

这种周期有助于解释我们一天中精力的高潮和低潮。生理学方面的测量指标，如心率、激素水平、肌肉的紧张度和脑波活动，在周期的第一阶段都会上升——敏感度也一样。大约一小时后，这些指标开始下降。在 90~120 分钟之间，身体开始进入休息和恢复期。这样的信号包括想打呵欠、伸懒腰、肚子饿得发痛、变得更加不安、难以集中精力、容易延误事情或做白日梦、更容易出错。我们有能力克服这些自然的周期，但这需要调动我们的反应，还需要我们的身体产生大量的压力激素来帮助我们处理紧急情况。

我们为此付出的长期的代价是毒素在体内不断孳生。在没有出现体力不支、筋疲力尽之前我们只能挺这么长时间。我们体内长期循环的压力激素可以临时提供能量，但是随着时间推移它们会诱发一些症状，如活动过度、好斗、不耐烦、易怒、生气、自我陶醉和对他人的感受反应迟钝。长期忽视对钟摆式运动的需求，这些症状会扩展为头疼、背痛、肠胃功能紊乱，最终导致心脏病甚至死亡。

因为身体需要这种周期性的调整，我们经常在生活太直线化时通过人工的方

式制造一些波浪。如果白天你要喝几杯咖啡给自己提神，晚上要喝两三听饮料或者几杯葡萄酒来寻求解脱，你只是在掩盖自己的这种直线式的生活。

### 得分之间的时间

过短跑选手式的生活是把我们的生活分成一段段便于管理的时间，这要和我们本身的生理需求以及自然的周期性变化相一致。在和世界级的网球选手一起合作时，吉姆第一个感悟到这一点。作为一名研究行为表现的心理学家，他的目标是弄清楚是什么因素造成世界上最优秀的选手和其同行之间的差距。吉姆花了数百个小时观察顶尖选手，研究他们比赛的录像带。让他一直感到困惑的是，他发现选手们在得分时的比赛习惯没有什么大的区别。只是在开始注意到他们在得分之间的表现时他才突然发现了差别。在大多数人还没有意识到这一点时，最优秀的选手都已经形成了一套几乎完全一样的在得分之间的习惯动作。这些动作包括在得分后他们走回到底线的方式，他们是如何控制头部和肩膀的，他们的眼睛看哪儿，他们呼吸的方式，甚至他们自言自语的方式。

吸引吉姆的是，这些选手在本能地利用得分之间的时间最大限度地恢复体力。他开始发现，许多排名较低的竞争者根本就没有恢复体力的习惯动作。当他给这些顶尖选手带上能监控他们的心率的心电图遥感测试装置时，他有了另一个惊人的发现：在一场比赛得分之间的 16~20 秒里，顶尖选手的心率平均每分钟可下降多达 20 次。通过培养高效和专注的恢复体力的习惯，这些选手已经发现了在很短的时间内得到非同寻常的体力补充的方式。因为更差一些的竞争者没有可以和他们相比的得分之间的习惯动作，他们的心率通常在整个比赛中居高不下，不管他们的身体状况如何。最优秀的选手用习惯做法来更有效地恢复体力，并为将要得到的每一分做好更充分的准备。

得分之间精确的习惯动作所带来的成绩是惊人的。想像一下，两位天赋和身体素质相当的选手，比赛已经打到第三个小时。一位已经在得分之间有规律地恢复体力，而另一位则没有。显然，第二位选手身体上会疲劳得多，而疲劳会带来急转直下的后果。一位疲劳的选手更容易受到负面情绪的影响，如生气、沮丧，这可能会使他们的心跳更快，可能会造成肌肉紧张。身体上的疲劳还会使人难以集中精力。同样的现象也适用于我们当中那些长期伏案工作的人。想像一下你已经连续在桌边坐了很久，而且是在高度的压力下。疲劳可能是一个后果，还有就是容易受到负面情绪的影响，容易分散注意力。所有这些最终会削弱我们的表现。

在网球方面，吉姆的研究以可测定的方式证明了这一点。选手的心率越成直线形或者说没有变化，他们打得就越差，也就越有可能输掉比赛。过多的体力消耗而又没有足够的恢复使他们的心率一直很高。当他们的心率一直很低时——一般来说标志着他们没有尽心尽力或者已经放弃了战斗，他们的表现同样大打折扣。

即使在像高尔夫这样体力消耗非常少的运动中，能够平衡体力的支出和恢复的习惯也至关重要。杰克·尼克劳斯(Jack Nicklaus)不但以他的技术和始终如一而著称，他分析自己成功的因素的能力也是出众的：

我很幸运在大多数有干扰的情况下都能把注意力集中在所做的事情上，通常都能排除任何可能让我分神的东西。比如，在把球打进 18 个洞期间，我的注意力只集中在高尔夫球上。即使我能一心二用，我怀疑脑力的消耗远在最后把球推入洞中之前就会使我晕头转向了。因此，我设计了一种养生法，能让我从精神高度集中的巅峰进入到放松的低谷，如果必要的话再回来。

我的注意力从我一进入开球区就开始集中，然后随着我通过分析和评价为自己的每次击球想出一个清楚的策略而越来越集中。理想的话，当我放好球挥杆一击的时候，我的注意力的集中程度会达到顶峰，这时，在我看来，我要做的事情可以排除一切干扰，并无可怀疑。

除非开球出现严重的问题——那样的话我可能马上就开始进行可能的恢复，当我离开开球区时，我的注意力会降到一个低谷，要么通过和一个对手随意聊天，要么通过任由自己想到什么就是什么。我尽力保持这种状态，无论我发挥出自己的最佳水平还是打得糟糕透了。但是，如果比赛进展得不好，我不得不更努力。

平衡压力和恢复之间的关系对于任何需要效能的领域都是重要的。比如 1998 年，美军进行了一项评价战争期间的军队战斗力的研究。评估的内容是在三天的时间里，炮兵部队的炮弹有多少能击中目标。参与评估的两支部队中，一支被告知在整个三天的时间里尽可能多地发射炮弹，另一支则被告知要有间隔地发射。第一天，持续射击的部队击中的目标更多。到第二天，一直射击的射手的准确性不断下降，此后，有张有弛的射手则取得了领先。

恢复期也是创造力和亲密关系所固有的。音符与音符之间的间隔使声音变成音乐，就像字母和字母之间的间隔构成单词一样。也正是在工作的间隙中，造就了爱、友谊、关系的深度和广度。没有恢复精力的时间，我们的生活就成了牺牲了作为人的机会的稀里糊涂的一堆事。

### 在工作中恢复精力

几年前，《快速公司》(Fast Company)杂志请一系列成功的职业人士谈谈他们在面对非常具有挑战性的工作时是如何避免过度消耗精力的。几乎每个人都谈到了他们养成的能确保他们定期补充体力的非常具体的习惯做法。设计出互动电视形式的温克传播公司(Wink Communications)的总裁马吉·怀尔德洛特(Maggie Wilderotter)想出了被她称之为“猎狮”的东西。“我在办公室巡视，问问人们他们正在做什么，”她解释说，“这使我有机会接触我平时没有机会与之谈话的员工。猎狮是难以形容的轻松，因为即使只有 30 分钟，这也能让我从要求我加油、加油、再加油的日程安排中解脱出来。我从来没有筋疲力尽过，因为我不让自己达到那种程度。你能控制自己的步调，留出充分调节自己的时间……时间是有限的资源，我们都对时间有无限的要求。我把时间看成是一个机会，看成是一个选择如何支配这种资源的机会。”

位于旧金山的一家广告公司 TBWA/Chiat/Day 的总裁兼首席执行官卡莉萨·

比安奇(Carisa Bianchi),把恢复精力和她频繁的旅行结合起来。“我从不在于飞机上工作—没有计算机,没有电话,什么也没有。”她说,“我看书、看杂志、听音乐—做那些我平时没时间做的事。你总是能找到工作的理由,总是还有一件事没做,但是当人们不能暂时停下来,他们就失去了效率。”而对于乔·吉布斯(Joe Gibbs),一位正在经营一家赛车公司的前职业橄榄球教练来说,恢复精力的仪式主要围绕假期来安排。“在日历上,我在打算和家人度假的日期旁做上标记。”他解释说:“这些日期被标上大大的黄色的‘X’。每个月我们都会过一个为期4天的周末。在圣诞节前后我们用9天的时间要么滑雪,要么在气候温暖的地方度假。”

比尔·诺曼(Bill Norman),赫尔曼·米勒家具公司(Herman Miller)的执行副总裁,讲述了他如何仔细地安排他的日程表,通过减少干扰和穿插大量补充精力的时间来使自己的工作最有效率。“我在六七年前就不再用语音信箱了,我根本就不用手机。”他说:“我认识一些工作对于他们来说就是生活、就是他们惟一乐趣的人。但是我想,做一些工作以外的你喜欢的事很重要。我喜欢拍风景照,拍摄近距离的自然的特写。这使我恢复精神并帮我保持精力集中。摄影锻炼了我头脑中一些一般在工作中得不到发掘的创造性的神经—那些能激发你的灵感、对在工作中做决定至关重要的神经。”

当你所拥有的还不够时

定期补充能量,可以确保我们全方位投入—只要要求保持不变。但是当增加的要求超过我们的承受力时,甚至我们的最佳状态也不够用,我们该怎么办呢?

答案看似矛盾而实际上则是正确的一和你多数时候可能被告知的正好相反。要想增

AC-尼尔森互联网调查 粉红女郎紧急招募!  
中国网络通俗歌手大赛 用搜索登陆一个城市

强承受力,我们必须系统地承受更多的压力,然后进行适度的恢复。要想让肌肉更发达,让人想到一个叫“超量补偿”的现象。面对超过肌肉目前承受力的要求,身体会因预料到下一个刺激而调动更多的肌肉纤维。

通过消耗超过正常限度的精力,然后再进行恢复,我们在各方面都得到加强。

我们发现,各方面的“肌肉”—情感的、思想的和精神的也同样如此。问题在于我们会本能地反对超出我们目前的舒适区。体内平衡是一种均衡状态—对现状的生物维护。当我们挑战这种均衡,我们的身体系统就会感觉不舒服并以此作为早期的警报,提醒我们正在进入未知的领域并督促我们回到安全的地方。在真正遇到危险的时候,警报是有用的,而且是一种自我保护。比如,让肌肉承受过高的强度,你就面临着严重受伤的危险。但是只让肌肉承受一般的压力,它就

不到锻炼。

提高承受力需要愿意忍受短期的不适以换取长期的回报。

同样的看似矛盾而实则正确的现象也适用于获取长期的满足和幸福。“我们无须付出任何精神上的努力就可以感受快乐，但是只有在投入非同寻常的精力时才能得到享受的感觉……”《快乐，从心开始》(Flow)的作者，心理学家米哈里·契克森米哈赖(Mihaly Csikszentmihalyi)这样写道，“(我们生活中)最美妙的时刻通常发生在一个人的身体或思想为实现某个有难度可又值得做的事而情愿达到极限的时候。”我们中的大多数人都曾经历过这样的事。我们从某个活动中得到的愉快感觉往往随着时间的推移而消逝。尽管我们惧怕改变，但是最深层次的满足感还是源自我们愿意面对新挑战、投身于新体验。

是否愿意挑战我们的舒适区部分取决于我们潜在的安全程度。无论我们有多么想弥补不足——为了精力、物质安全或者自尊，我们都不愿意让自己觉得不舒服。当我们的油箱燃料不足、内心感觉受到威胁时，我们往往会储藏精力，在需要自我保护时再使用这些有限的储备。我们把这种现象叫做“防卫性消耗”(defense spending)。如果我们要继续增加而不是死守我们已有的，准确估计我们生活中危险的程度是至关重要的。

### 自愿和被迫地迎接风暴

在我们的生活中，我们面对不同强度的风暴，它们来自不同方面：身体的、情感的、思想的和精神的。当我们无法抵御风暴时，结果可能是骨折，或者心脏病发作。首先要做的是保护受伤的肢体或器官免受进一步的伤害。比如，医生把断了的胳膊用石膏固定上，保护骨头愈合，或者要求病人在心脏病发作后马上卧床休息。但是我们不能老是打着石膏，或者长期卧床休息。不活动很快会导致肌肉萎缩。

康复指的是我们系统地恢复体能的过程。方法往往是一样的：逐渐地加大训练强度。练得太猛或太急，你可能会再次受伤。不仅对于胳膊骨折或心脏受损是如此，这也同样适用于其他方面的风暴突袭，它们突如其来，摧毁了我们的抵抗力。如果你是一起暴力犯罪的受害者，失去了一位挚爱的人，或者被炒了鱿鱼，你的第一需要是愈合伤口、恢复以及重新回到大家身边的时间。恢复精力需要逐渐让自己重新面对这个先前让我们惨遭挫败的世界所提出的要求。只要能进行充分的恢复，通常有可能培养起比以前更强的承受力。

同样的原则适用于通过有意识的选择来培养承受力。想像一个挣脱母亲的婴儿，他会常常回到母亲的身边确保她还在那里。这个婴儿在测试他目前的舒适区。母亲鼓励的微笑是他感情恢复和积极补充能量的源泉，这让他觉得有能力向未知的世界再迈几步，继续增强他的承受力。没有这种放心感，他会急忙回到母亲的身旁。作为成年人，我们和孩子并没有什么太大的区别。当我们受到威胁，我们往往撤退。恢复是一种缓解压力、补充能量的方式，使我们可以在补充了精力后重新面对风暴。当我们觉得受到鼓舞而不是威胁时，我们更愿意施展自己，即使

那意味着路上会冒一定的风险、经历某些不适。

我们向罗杰提议，他缺乏足够的承受力部分是因为他没有让自己经受足够的压力。开始他不相信。“我的生活比以往任何时候都更有压力，”他坚持说，“我从老板那儿得到的帮助更少了，我要管理的人更多了，资源更少竞争更多。如果你说的是对的，我怎么没变得更强大？”我们的许多委托人开始都提出同样的问题。

我们告诉他们，答案是增强承受力的关键既在于让自己超越一般的限度，又在于定期找机会恢复，这样才能真正强大起来。在罗杰的生活中，还没有二者兼顾的地方。在身体和精神上，他并没有付出足够的精力来培养承受力。因为他的肌肉没有得到充分的锻炼，所以它们会继续萎缩下去。

在另外两个方面——思想和情感上，罗杰训练过度，承受的压力过大却没有充分的周期性的恢复。结果是他觉得被压垮了。他的解决办法只是不停逼迫自己。他真正需要的是时间，缓解压力以及改变方式的时间，来定期补充思想和情感的能量。罗杰在某些方面把自己逼得太厉害了，而在其他方面又不足。最终的结果是一样的：面对不断增加的要求，承受力逐渐下降。

谨记

◎作为人，我们最基本的需求是消耗和恢复精力。我们把这称为摆动。

◎和摆动相对的是直线式：过多的精力消耗却得不到恢复，或者过度恢复而精力消耗却不足。

◎平衡压力和恢复之间的关系，对个人和团体的高效能都是至关重要的。

◎我们必须保持我们称之为“效能金字塔”的全部四个方面的(身体的、情感的、思想的和精神的)健康的摆动节奏。

◎我们按照增强身体承受力的方式增强情感、思想和精神上的承受力。我们必须系统地让自己承受超过一般限度的压力，然后进行充分的恢复。

◎增强承受力需要愿意为了长期的回报而承受短期的不适。

#### 第四章 身体能量

当我们遇到罗杰时，他从没有过多考虑过管理他生活中任何方面的精力，他实际上根本没注意到身体能量方面的问题。他意识到如果他的睡眠更多些、能定期锻炼，可能会觉得好些。尽管他这么想，但他根本就没有时间。

#### 第四章 身体能量：添柴加火

## 阅读本章前，请思考如下问题：

1.你在感到紧张的时候试过长呼一口气吗？这样做的感觉怎么样？

AC-尼尔森互联网调查    粉红女郎紧急招募！  
中国网络通俗歌手大赛    用搜索登陆一个城市

2.你平常吃早饭吗？吃多少？你平日隔多久进餐一次？每次又吃多少？你认为理想情况应该什么样？你对平素的饮食感到满足吗？

3.你平时注意喝水吗？你是否在感到渴的时候才会想起喝水？你认为多喝水有好处吗？如果有，是什么？

4.你知道为了让身体达到最佳状态需要多少个小时的睡眠？你实际的睡眠呢？

5.你知道小睡的奥妙吗？你认为小睡多长为宜，何时为宜？你有小睡的习惯吗？

6.你是否晚上难以入睡，早上又起不来？对此，你有什么对策吗？

7.你在一天中什么时候感到最疲劳？你怎么对付这种疲劳感的？

8.你平时锻炼吗？怎么锻炼的？效果如何？你听说过“间歇训练”吗？

身体能量的重要性对运动员、建筑工人和农民似乎比较明显。而对其他人的评价，则主要是看脑力而非体力。我们往往不重视身体能量对效能所起的作用。在大多数工作中，身体能量被完全从效能公式中删除了。实际上，身体能量是燃料的基本来源，即使我们的工作几乎是坐着完成的。它不仅是机敏性和生命力的核心，还会影响我们处理感情、保持精力集中、进行创造性思考的能力，甚至会影响我们对所从事的任何工作全力以赴的能力。领导者和管理者们认为他们可以忽视精力中身体这一面而仍然希望他们的手下有最佳的表现，他们这样做，犯了一个根本性的错误。

当我们遇到罗杰时，他从没有过多考虑过管理他生活中任何方面的精力，他实际上根本没注意到身体能量方面的问题。他意识到如果他的睡眠更多些、能定期锻炼，可能会觉得好些。尽管他这么想，但他根本就没有时间。他知道他的食谱不太健康，但是他没有动力去改变它。相反，他竭力不去想他所做的选择的后



果。罗杰感觉到的主要是忙，以及麻木。

从最基本的意义上说，身体能量源自氧和葡萄糖的相互作用。按照实际情况讲，我们精力储备的多少取决于我们呼吸的模式、我们吃的食物以及何时进食、睡眠的时间和质量、我们在一天当中能周期性恢复的程度和我们的健康水平。在体力消耗和恢复之间建立有节奏的平衡，确保我们的精力储备保持相对固定的水平。迫使自己超过舒适区，然后恢复，是一种提高身体承受力的方式，可以改善因身体能量不足而无法满足要求的情况。

我们生命中最重要节奏是那些我们往往认为是理所当然的最明显的是呼吸和饮食。极少有人考虑过呼吸。只有在极少数我们缺氧的情况下氧才变得宝贵——吃东西噎着了，被水淹了，或者受肺气肿这样的病的折磨。即使呼吸方式发生了重大变化也往往得不到重视。比如，焦虑和生气会明显地使呼吸变得急促，这对于处理眼前的威胁非常宝贵。但是，这种呼吸方式很快会减少我们得到的能量，削弱我们恢复思想上和感情上平衡的能力。结果可能是一个恶性循环，这说明了为什么对付生气和焦虑的一个最简单的方法是做深呼吸。

呼吸是非常有力的自我调节工具——一种打起精神和彻底放松的方式。比如，长呼一口气会促进恢复。吸气数到三、呼气数到六会减少外界的干扰，不仅能使身体静下来还能让思想和情绪平静下来。平稳的和有节奏的深呼吸同时是精力、机敏性和专注以及放松、安静和平静的源泉——最基本的健康的脉动。

### 要吃得讲究

我们生命中身体能量的第二个重要来源是我们的食物。吃不饱——用转化成糖原的食物补充精力的代价是显而易见的。我们中大多数人并没有经历过太多长时间的饥饿，但是我们都清楚挨饿时肚子里的感觉，以及对我们有效发挥各方面的能力的影响。饥肠辘辘时很难过多考虑食物以外的问题。另一方面，长期吃得过多，意味着太多的“恢复”，会导致肥胖和精力受损，对效能和健康都会造成影响。富含脂肪、糖和简单碳水化合物的食物可以使人恢复精力，但是同低脂肪高蛋白的食物(像蔬菜和谷物这样的复杂碳水化合物)相比，它们的能效要低。

吃得好些显然有它自己的好处，包括减轻体重、看上去气色更好、改善健康状况，所有这些都可能带来积极的精力。我们的首要目标是帮助委托人一整天都保持稳定的、高质的精力来源。当你早上醒来，已经有 8~12 个小时没有吃东西了，即使你没有明显感觉到饿，你的血糖水平也会处于低谷。吃早饭非常重要。早饭不仅可以提高你的血糖水平，还可以带动新陈代谢。

同样重要的是吃血糖指数低的食物。血糖指数衡量的是糖从具体的食物中释放到血液中的速度(见资料中的血糖指数样例)。缓释可以提供更稳定的能量来源。比如，提供最高效和最持久的能量来源的早餐食品包括全麦食品、高蛋白质食物和水果(如草莓、梨、葡萄柚和苹果)。相反，血糖含量高的食物(如松糕或含糖麦片)虽能强化短期能量，但是 30 分钟内就会消耗光了。甚至传统上视做健康的早餐(一个不加黄油的面包圈和一杯橙汁)的血糖指数也非常高，因此并不是好

的持久的能量来源。

隔多久进餐一次也会影响我们全方位投入和保持高效能的能力。每天吃五六顿低热量高营养的饭能确保精力的稳定再供给。即使是最富含能量的食物也不能供应保持两餐之间4~8小时的高效能所需的燃料。在纽约西乃山医院(Mount Sinai Hospital)进行的一项研究中,受试者被放到没有钟表或时间线索的环境下。实验人员向他们提供食物,告诉他们无论什么时候觉得饿,他们都可以吃东西。结果,他们平均每96分钟就吃一次。

保持高效能不仅依赖于定期进餐,还依赖于你每餐只吃为两三个小时提供能量的食物。数量上的控制对控制体重和调节精力都很重要。吃得太多、太勤和吃得太少、间隔时间太长一样成问题。两餐之间的零食应该在100~150卡,而且主要吃低血糖类食物,如坚果、葵花籽、水果或1/2支一般为200卡的热量朱古力。

为了使身体的承受力达到最强,我们必须和真正的身体满足感更合拍——既不觉得饿也不觉得撑着了。我们中的大多数人不是在这个表(见下面的饥饿评分表)的这端就是那端费了太多的时间,常常在两个极端之间疯狂摇摆。我们两餐之间间隔太长然后马上又吃很多食物来补充。因为我们的能量需求往往随着夜晚的来临、新陈代谢的减缓而降低,早上吃得更多晚上少些是有道理的。比如,在一项对7~11岁的孩子的研究中,受试者被分为从瘦到胖5个重量级别。平均起来,他们每天都消耗数量大体相同的热量。结果发现,体重最大的两组孩子和比他们瘦的孩子们相比,早饭吃得更少晚饭吃得更多。在明尼苏达大学的另外一项研究中,研究人员按照每天2000卡的食谱对不同组的人进行了比较。那些在一天中的早些时候吃得更多的人不像晚些时候吃得更多的人那么容易疲劳,而且每周比后者体重多减轻2.3磅。

我们发现,喝水也许是补充体力的来源中最没有得到应有评价的。与饥饿不同,渴并不是表示需求的准确的晴雨表。等到我们觉得渴的时候,我们已经脱水很久了。越来越多的研究表明,一天中定期喝至少64盎司(1盎司约合0.028升——编者注)的水可以通过多种重要的途径提高我们的效能。比如,肌肉脱水仅3%,就会丧失10%的力气和8%的速度。不够充足的水合作用也会影响精力的集中和协调。

多喝水甚至还会带来健康和长寿方面的好处。在对两万人进行的研究中,澳大利亚的研究人员发现,那些每天喝5杯水(8盎司一杯)的人比那些喝两杯水甚至更少的人死于冠心病的可能性要低得多。一个原因是脱水可能会加大诸如血黏度增高这样的危险。相反,没有明显的数据显示喝咖啡和含咖啡因的汽水对心脏有好处。和高糖食品一样,含咖啡因的饮料如咖啡、茶和健怡可乐可以补充一时的能量,然而,因为咖啡因是利尿的,从长远看来它会促进水分流失和导致疲劳。

布鲁斯: 工作—生活的平衡

布鲁斯承认自己是个工作狂。作为一位 37 岁的非常成功的杂志出版公司的经理，他每天早晨 7:00 到单位上班，大多数时候都在办公桌上吃午饭，从没有晚 7:00 之前下过班，还常常在家里工作到很晚。布鲁斯以自己比其他同事工作的时间都更长而骄

AC-尼尔森互联网调查 粉红女郎紧急招募！  
中国网络通俗歌手大赛 用搜索登陆一个城市

傲——每周多达 80 小时。他还承认自己的日程安排开始伤害到他和他的家庭。他的工作成果并没有减少，但是漫长的工作时间让他觉得心烦意乱，他的不满和急躁感也明显增强。他有三个孩子，分别是 7 岁、4 岁和 2 岁，他们的第二个孩子出生后他妻子就不再工作了。布鲁斯告诉我们，他妻子不断抱怨他极少能和家人在一起。布鲁斯对于不能尽到更多做父亲的责任而感到特别内疚。他本人的父亲是一位工作非常繁忙的公司经理，几乎没什么时间和家人在一起，布鲁斯曾经经历过这种父亲不在家的痛苦。他来找我们帮忙找到更能平衡工作和生活的方法，但是他清楚地说明他不想牺牲他所钟爱的的工作。

世界上最棒的运动员在他们的生活中都建立了非常严谨的恢复精力的仪式，这一事实打动了布鲁斯。如果定期的恢复能帮助他提高工作效率，这会让他觉得心安理得。天生就非常严谨的他愿意尝试制定补充精力的仪式。我们解释说，关键是要找到真正能帮助他改变工作方法、从工作中解脱出来的恢复精力的方式。

当我们问布鲁斯工作以外的什么活动给他一种真正的放松感时，他想到的第一个是擦鞋。他工作的地点在曼哈顿中部的一幢高层建筑里，离他办公室三个街区远有一个擦皮鞋的地方。布鲁斯决定他将每周 3 次在上午 10:00 离开办公桌，走到擦鞋的地方。那里有一个他最喜欢的擦鞋匠，一个会讲非常有意思的故事的 70 多岁的快乐的人。从走到鞋摊、擦鞋到让人开心的谈话，布鲁斯发现这 20 分钟是最开心的。他没有足够多的鞋可以让他有理由每周 5 天都拜访那里，所以星期二和星期四他的中途休息是爬 10 层楼梯到他办公室附近的星巴克，喝上他一天中最宝贵的一杯咖啡。

午饭，布鲁斯仍然喜欢不到外面去吃，但是他同意把他的工作放下 15 或 20 分钟。他是一个古典音乐迷，他决定戴上随身听，吃饭的时候听听贝多芬或是莫扎特。布鲁斯还发现了另外一种恢复精力的方法：瑜伽和呼吸。下午 3:00，他关上办公室的门，脱掉鞋，花 10 分钟在地板上完成他的瑜伽动作。然后再做 10 分钟深呼吸。适应这些新仪式花了他 4 个星期的时间，为的是它们能在他身上起到明显的作用。

随着时间的推移，布鲁斯还制定了另外两个恢复精力的仪式。第一个是用于周末的。他不准备完全放弃工作，但是为了能让自己有更多的时间和家人在一起，他把周末的工作限制在两个短的具体的时间段。第一段是星期六早晨 6:00~8:00，

通常是在任何人起床之前。这可以使他集中精力处理那些在办公室很难做的文案工作。通过在周六早晨处理这些工作，整个周末他就不会为这事而心烦了。除非有紧急情况，布鲁斯决定周六的其余时间和整个星期日都不办公。

第二个工作时段是星期日晚上 8:00~10:00，在孩子们都去睡觉之后。这让他有机会抓紧处理周末期间收到的电子邮件并对未来一周做出安排。布鲁斯在这个仪式的任何环节上做得都不够完美。当他有工作没做完，或者面对马上要到期的截止日期，有时候白天会不休息，有时周末的精力也都放在工作上了。但是无论什么时候出现了那种情况，他注意到，一天结束时他总是觉得不那么积极而且更疲劳，让他无法和家人在一起。

布鲁斯制定的最后的恢复仪式是专门针对旅行的。他有相当一部分时间花在飞机旅行上，他总是觉得这部分生活很有压力而且耗费精力。“9·11”事件之后，坐飞机变得比以往任何时候都难。为了改变这种经历，给自己一个积极地恢复精力的机会，布鲁斯开始带上一本纯粹是为了消遣的书。他限制自己只有在飞机上才读那本书。结果，他开始以一种前所未有的方式喜欢上了旅行，飞行成了他生活中不那么有压力的事。

### 扫清障碍

我们从即使是普通的训练中都能得到好处，而绝大多数人好像差不多什么也没做，这一点很特别。对此的解释惊人的简单。锻炼力量和耐力需要我们超出自己的舒适区，要感觉到不舒服。在得到明显的益处之前是需要时间的，我们中的大多数人还没看到这一点就放弃了。

力量训练和心血管锻炼都会对我们的健康、精力水平和效能有重要的影响(见下页)。自从 20 世纪 60 年代中期肯尼斯·库珀(Kenneth Cooper)的书《有氧运动》(Aerobics)出版以来，传统的观点认为健身最好的方法是通过持续的有氧训练或相同强度的训练。我们自己的经验是间歇训练比连续锻炼更可取。间歇训练首先作为一种提高赛跑运动员速度和耐力的方法出现在 20 世纪 30 年代的欧洲。它让中短期的全力以赴和中短期的休息(或不使出全力)交替进行。其基本的前提是训练和休息穿插进行，可以完成更大强度的工作。

一般推荐的锻炼规程是 20~30 分钟的连续锻炼，一周 3~5 天，心率保持在最高心率的 60%~85%。可是最近，在一项由哈佛大学和哥伦比亚大学联合进行的研究中，研究人员发现，一连串短时间剧烈的有氧运动(每次 60 秒或者更短时间，接下来进行彻底的有氧恢复)对参与者有深远的积极影响。仅仅在 8 周的时间里，受试者在心血管健康、心率变异性和情绪方面都有显著的好转。他们的免疫系统增强，舒张压下降。

我们相信间歇训练的价值不仅仅是因为它对身体的好处，还在于它在引导我们日常生活中面临的挑战方面的实用性。间歇训练长期以来都是我们训练的核心。只要能达到有节奏地加快和降低心率的效果，这种训练可以采取多种形式：短跑、步行上下楼、骑自行车，甚至举重物。

间歇训练是一种增加能量储备并承受更多压力的方式，

也是让身体更有效恢复的方法。

锻炼和效能之间的联系？杜邦公司(DuPont)报告说参加公司健身计划的人在6年时间里旷工现象下降了47.5%。他们还发现这些雇员比没有参加此项活动的人少用了14%的无功日—累计总共少用了几乎1.2万个无功日。？《Ergonomics》杂志上刊登的一项研究总结说：“身体健康的人的大脑效能要大大好于那些不健康的人。健康的工人在从事和精神集中、短期记忆有关的工作时犯的错误比身体不健康的工人少27%。”？在一项对80位经理为期9个月的研究中，那些定期运动的人和不锻炼的人相比，健康程度提高了22%，在做复杂的决策方面他们的能力提高了70%。？加拿大人寿保险公司(The Canadian Life Assurance Company)发现，在参加一项健身计划的人中，63%的人报告说在工作日期间身体更放松、不那么疲劳、更有耐心，大约47%的人报告说他们变得更机敏，和上级、同事之间的关系更融洽，从工作中得到更大的满足感。？在联合太平洋铁路公司(Union Pacific Railroad)，75%的雇员报告说定期锻炼提高了他们工作时的专心程度和总体的生产力。？通用汽车公司(General Motors)发现，参加健身计划的员工的工作不满和工伤事故降低了50%，在时间损耗上降低了40%。？美国康胜啤酒酿造公司(The Coors Brewing Company)发现，在公司健身计划上每投入1美元都会得到多达6.15美元的回报。包括公平人寿保险公司(Equitable Life Assurance)，通用磨坊(General Mill)和摩托罗拉(Motorola)在内的公司都报告说每投入1美元至少得到3美元的回报。

精力的消耗和恢复都是活跃的生理过程。在我们的经验中，任何形式的直线式精力消耗—身体的、情感的、思想的或精神的，对效能来说都不是最理想的，而且随着时间的推移有潜在的破坏作用。全方位投入需要我们具备对生活中的任何要求做出快速灵活的反应的能力，还要求我们能快速高效地停止工作恢复

平衡。

生命的力量

力量训练和心血管锻炼同等重要，部分是因为体力不济和上年纪以及和精力储备降低如此密切相连。如果没有定期的力量训练，我们在40岁后平均每年差不多要损失1/2磅肌肉组织。自从20世纪80年代中期以来，塔福兹大学的研究人员提出了有关老年人力量训练效果的不同寻常的数据。比如，在1990年发表在《美国医学协会会刊》(Journal of American Medical Association)上的一项研究中，一组住在私立疗养院、年龄在86~96岁之间的人接受了力量训练。他们都患有严重的慢性病，大多数人用助步架或拐杖。每周仅训练3天。8周后，受试者的平均力量提高了175%，他们的平衡能力提高了48%。

最近，塔福兹的研究人员之一，米里亚姆·纳尔逊(Miriam Nelson)对年龄55~70岁、以前根本不锻炼的妇女进行了一项受控制研究。一年后，那些不锻炼

## THE POWER OF FULL ENGAGEMENT

的人的骨骼密度降低了 2%，平衡能力降低了 8.5%。那些参加每周 3 天的力量训练的人，骨骼密度增加了 1%，平衡能力增加了 14%。从更广泛的意义上说，力量训练还证明能提高总体精力、加快新陈代谢和增强心脏功能。

生理学家越来越一致的观点是，肌肉损失比其他任何一个因素都更能解释和上年纪有关的身體衰弱和生命力下降。比如，骨骼密度降低极大地增加了患骨质疏松的可能，这让骨骼变得脆弱得多，大约 2 500 万美国人都受此影响。到了 90 岁，每 3 个妇女中就会有 1 人臀部骨折。值得注意的是，因臀部骨折而死亡的女性比因患乳腺癌、子宫癌和卵巢癌而死亡的人加起来还要多。

加强身体的承受力有时候被叫做“坚韧训练”(toughening)。对于主要坐着工作的白领来说，他们没有机会进行只有在非常需要体力的生活中才能自然出现的坚韧练习。结果，随着我们逐渐上了年纪，我们中的大多数人没有足够的精力应对挑战 and 压力。

一项研究清楚地支持这个结论。这是对参加了部队强度最大的训练计划的战士的长期跟踪调查。研究包括大约 200 名战士，

他们参加了位于布拉格堡的肯尼迪特别战争学校和中心(JFK Special Warfare Center and School)的生存、隐蔽、反抗和逃跑课程培训，也叫求生课程(SERE)——部队中最严酷、最有压力的训练之一。

把参加求生课程训练的战士和参加其他形式训练的战士以及进行军事飞行演习的飞行员、第一次进行空中跳伞的新手和要做大手术的普通病人进行比较。所有的受试者都提供他们的唾液样本，这样可以在挑战任务开始前、过程中和结束后评定他们的压力激素水平。研究发现，参加求生课程的战士始终比其他人能更快地从压力很大的情况中恢复过来，而且对迎接下一个挑战做了更好的准备。关键的因素似乎是将受试者置于强大的压力下、通过周期性恢复进行补偿的求生课程训练法。就像作家 C·A·摩根三世(C. A. Morgan III)和梅杰·加里·黑兹利特(Major Gary Hazlett)总结的那样：

坚韧训练提高一个人在战场上的作战能力……“压力接种”这一概念非常像通过接种疫苗预防某种疾病的观念。就像只有在疫苗剂量合理的情况下才能获得免疫一样，压力接种仅仅出现在压力强度处于最佳水平的时候——可以激活一个人的生理和生物系统，但是不会把他们压垮。如果压力水平不够高的话，接种就不会出现；如果压力水平太高的话，就会产生压力敏感，当再次处于压力下时，人们可能就会表现得不那么好。

简而言之，减小或避免压力和压力过度得不到恢复一样会对能力造成破坏作用。在医学杂志《柳叶刀》(Lancet)上发表的一项研究中，研究人员调查了卧床休息对大约 1.6 万名患 15 种不同疾病的病人的影响。结果，不考虑他们的治疗情况，长期卧床休息并没有对病人产生显著的有益的效果。相反，卧床休息往往延误了病人的恢复，在有些病例中还对病人带来进一步的伤害。这些结论甚至可以运用到长期以来推荐需要卧床休息的情况，包括腰背痛、心脏病发作后的恢复

和急性传染性肝炎。

乔治：精力不济

乔治，41岁，是一位音乐公司的经理，他长期以来都从极具挑战性、令人兴奋的工作中得到巨大的满足感。但是，他开始越来越多地抱怨他对工作失去了热情，他缺少20多岁时那种用不完的劲儿。他的第一个障碍再明显不过了。身高5英尺11英寸(约1.80米)的他，体重240磅，至少比他的理想体重重50磅，这50磅差不多都是在过去10年里长的。他身体的脂

AC-尼尔森互联网调查 粉红女郎紧急招募！

中国网络通俗歌手大赛 用搜索登陆一个城市

肪比例是30%—超过他这个年龄男性最大可接受值10%还要多。想像一下每天拖着多余的50磅重量所造成的能量损耗。一般来说，我们发现我们的委托人在大学毕业后每10年长大约10磅。根据美国健康和人类服务部(DHHS)的数字，35%的美国人普遍超重，另外25%的人肥胖—这是过去20年中的一种普遍增长。在乔治这个案例中，我们的工作集中在他的饮食习惯是如何影响他基本的精力水平和他的热情上。

结果我们发现，过去几年里乔治的习惯是一天中大部分时间吃得很少。他上午主要靠咖啡，午饭是一份沙拉或者是一个面包圈。下午3:00左右，他开始觉得特别疲劳，非常饿。他工作的那层楼上没有卖甜食的，他会在楼上员工餐厅早已停止供应全套午餐后跑到那儿，找一包薯条和一块蛋糕或者一个糖块，给自己找的理由是他没有吃早饭或午饭。晚上，他妻子准备什么他就吃什么。因为他妻子知道他到家时已经饥肠辘辘，所以准备的晚餐足够好几个人吃的。

乔治的问题从他不吃早饭开始，这也许是一天中最重要的一顿饭。像我们早些时候注意到的那样，一份营养丰富的早餐不仅能提高血糖水平还可以促进新陈代谢。在尝试了几种不同的早餐食品之后，乔治决定两种早餐轮换着吃：全麦麦片配原味酸奶，或者冰砂—蛋白质粉、脱脂牛奶、一个香蕉以及草莓或蓝莓。他还限制自己只喝一杯咖啡，还把他以前总是随身带着的咖啡壶换成了一杯水。上午10:00多时，他吃半条热量朱古力，或者一把南瓜籽或混杂在一起的坚果，他在办公桌的抽屉里和他的公文包里都准备了充足的类似食品。当他困在机场或者长途开车时，公文包里的吃的就特别有用。

午饭方面，乔治发现了离他办公室两个街区远的一个美食家食品店，那里有一个沙拉吧，里面有开胃的新鲜蔬菜、水果和其他健康食品。每天他都能品尝到一种不同的沙拉，既健康又诱人，甚至还可以包括一点点他喜欢的高脂肪的食物，如奶酪。下午3:00，在他通常应该去餐厅吃薯条和甜食的时候，乔治从桌子里找出他早上没有吃的、能提供丰富能量的零食。

在乔治的记忆中，他和食物联系最紧密的两种经历就是饥肠辘辘和臃肿肥胖的身材。自从他开始每隔两三个小时进食一次并比以前吃得少些，他第一次开始有了满意的感觉。无论去哪儿都带着瓶水并且整天都喝水，有助于防止他的饥饿感。

乔治没有试图改变他晚餐所吃的东西，但是他的确让他的妻子少准备些。在他确定自己这个新用餐方式的头 30 天里，他有意在盘子里只放他打算吃的那么多食物，一点都不多放。我们赞同 80/20 规则。如果你吃的 80%能提供你的效能和健康所需的能量，其余的 20%你可以吃你喜欢的任何食品—只要你控制住这部分的多少。

一周里乔治会有几次在 8:30 左右，用五六块巧克力或一小杯冰冻酸奶来满足自己爱吃甜食的欲望。按照乔治最好的估计，他只是用新的饮食习惯适度减少了他的热量摄入量，但是他完全改变了吃的内容和时间。在他实行新的就餐方法一周后，他发现一天中的精力水平显著提高。让他高兴的是，更充沛的精力改善了他的情绪和提高了他集中精力的能力。另外一个收获是，乔治在接下来的 6 个月里减掉了 24 磅，自始至终极少感觉需要吃东西。他的身体脂肪比例下降到 23%。没有了这些多余的重量，他的精力水平继续提高，他对生活的把握感也更强了。他偶尔会精力下降，特别是在聚会上和度假期间。但是直到年底，他的体重基本上没有反弹，他的工作能力已经显著提高了。

### 生理周期和睡眠

除了吃饭和呼吸，睡眠是我们生活中恢复精力最重要的来源。睡眠也是包括体温、荷尔蒙水平和心率在内的日夜节奏中作用最大的。我们的绝大多数委托人报告说他们严重地睡眠不足。他们中极少有人承认睡眠不足如何极大地影响他们的效能和他们工作时以及在家里的投入程度。

即使稍微有点睡眠不足—按我们的话说就是恢复得不充分，对我们的力量、心血管的承受度、情绪和总体精力水平也有重要的影响。大约 50 项研究已经表明，思想的效能(反应时间、精力集中、记忆力和逻辑/分析推理)会随着睡眠不足的加剧而稳步下降。睡眠需要因年龄、性别和遗传倾向性而变化，但是科学上比较一致的看法是，普通人一个晚上需要 7~8 小时睡眠以便让身体处于最佳状态。几项研究已经表明，当人处于隔绝的环境中，不能接触到自然光或时钟时，他们仍然在每 24 小时中睡大约 7~8 小时。

在一项特别具有戏剧性的研究中，心理学家丹·克里普克(Dan Kripke)和他的同事们耗时 6 年研究了 100 万人的睡眠模式。在几乎所有导致死亡的原因中，晚上睡七八个小时的人的死亡率最低；那些睡眠不足 4 小时的人死亡率要高出 2.5 倍；睡眠超过 10 小时的人，死亡率要高出 1.5 倍。简而言之，恢复精力的时间太少和太多似乎都会大大增加死亡的危险。

我们具体的睡眠时间还会影响我们的精力水平、健康和效能。无数的研究证



明，实行倒班的工人一指的是那些上夜班的人，出交通事故的数是上白班的人的两倍，而且还容易出相当多的工伤事故。夜班工人比白班工人患冠状动脉疾病和心脏病的可能性要高得多。说得再广些，过去 20 年里每一场大的工业灾

难——切尔诺贝利核电站核泄漏事故、埃克森·瓦尔迪兹号油轮泄漏事故、博帕尔工业化学环境污染灾难，三英里岛核能电厂事故，都发生在半夜，很大程度上就是因为那些当班的人已经工作了很长时间，已经造成了相当严重的睡眠不足。1986 年“挑战者”号航天飞机灾难性地坠毁，有 7 名宇航员丧生。在已经连续工作 20 多个小时的情况下，美国国家航空航天局的官员们做出了可以继续发射的判断，这个判断注定是要遭受厄运的。之后，就发生了这起事故。

你工作的时间越长，越是连续工作，工作到越晚，

你的效率就越低，就越容易出错。

除了补充精力的功能外，睡眠还是一个长身体和恢复的时

间——这些活动大多数都发生在深层睡眠阶段，这时主要是慢速 d 脑波起主导作用。在这个阶段，细胞分裂最活跃，释放出最多的生长激素和恢复酶，白天一直很紧张的肌肉也有机会得到恢复。简而言之，我们在睡眠最深阶段得到最大程度的复原和生长。

在故意无视人类对周期性恢复的需求方面，一个长期存在的、把医学院学生培养成内科医生的方法，可能是一个无与伦比的极端的例子。他们连续倒班工作长达 36 小时，一周工作达 120 小时之多。1984 年，记者悉尼·蔡恩(Sidney Zion)提起一桩广为关注的诉讼，此前他的女儿利比(Libby)在被送到纽约市一家医院的急诊室后去世了。大陪审团最终得出结论：她从没有经验的实习生和严重缺乏睡眠的住院医师那里得到的是“让人悲痛错误的”治疗。

在利比·蔡恩去世 3 年后，纽约州制定了新的法规，包括限制住院医师(和其他对病人进行关键治疗的专家)一周计划工作时间不能超过 80 小时，计划的倒班不能超过 24 小时。2002 年，负责内科医生资格认证的全国协会对全美国 10 万住院医师做出了同样的倒班工作最多不能超过 24 小时的限制。这还不是一个彻底的解决方案。比如，在日本，如果一个工人在死亡前曾连续工作 24 小时，死亡的原因可能归罪为过劳死或者叫工作过度。按照美国国家科学院(the National Academy of Sciences)的说法，许多医疗事故，至少部分是由医生疲劳而导致的，每年有将近 10 万例，比因为交通事故、乳腺癌和艾滋病加到一起的死亡数还多。

多年来，医学院和医院的管理人员争辩说，迫使住院医生长时间工作是为了使他们能更好地处理他们作为医生不得不面对的压力。但是问问医院的管理者在这样的情况下他是否觉得自在：他晚上坐车行驶在高速公路上，旁边是 24 小时都没合眼的卡车司机；或者他所乘坐的飞机的驾驶员是一位仍处在培训期的 30 个小时都没睡觉的飞行员；或者他住在一家核工厂的附近，该厂的新操作人员独

立值 12 小时的夜班。年轻的内科实习医生每个班次工作时间这么长的真正原因是为了省钱。仅在纽约州，执行利比·蔡恩去世后的新规定的费用——主要是雇人代劳住院医生原来的部分工作，估计每年会超过 2.25 亿美元。

更好地理解如何有效安排压力-恢复的比例可能会减少这种支出的大部分，并且挽救很多生命。睡眠研究人员和心理学家克劳迪奥·斯塔姆皮(Claudio Stampi)进行了一项研究，受试者被剥夺了正常的睡眠，他们每 4 小时小睡 20~30 分钟。小睡代表的是一种战略性恢复。斯塔姆皮发现小憩的工人能在 24 小时中保持高得惊人的警惕性和生产力，即使是在缺乏更长时间睡眠的情况下。惟一需要说明的是，要控制小憩的时间以确保受试者不会进入更深层的睡眠阶段。在睡眠超过 30~40 分钟后，他们中许多人会感觉没有力气，甚至比不小睡更疲劳。

弗兰克：对压力的忍受力差

在弗兰克的“全方位投入清单”中显示的基本效能障碍是对压力的忍受力差——在处于压力下时往往容易灰心丧气，对别人苛刻。作为一家正处在困境的大型零售企业的一名新提拔起来的部门负责人，弗兰克总是很苛刻，常常朝他的同事发脾气。尽管他非常有天赋，却并没有表现出他的最佳水平——来自他的直接下属的意见反馈证实了这个结论。

AC-尼尔森互联网调查    粉红女郎紧急招募！  
中国网络通俗歌手大赛    用搜索登陆一个城市

弗兰克讨厌锻炼。46 岁的他可能超重 20 磅，但精力仍比他手下大多数比他年轻的人更充沛。他明白锻炼对他的健康有好处，有时候在他妻子的督促下，他会慢跑，但并不是很认真。问题是，厌烦感和身体上的不舒服加在一起不可避免地让他不出几个星期就放弃了。

我们对弗兰克的承诺是：在他生活中养成定时锻炼的习惯将是缓解他的紧张并更好地控制感情的一个有效的方法。我们还指出，他不能坚持长期锻炼，所以无法从锻炼中受益。尽管有些怀疑，弗兰克还是兴致勃勃地参加了一个为期 60 天的锻炼计划——这是确定新仪式一般所需要的时间。他还成为当地一家健身俱乐部为期两个月的会员。

接下来，我们帮助弗兰克设计了一个周期性的锻炼计划。对于任何新的健身方法，关键是慢慢开始、逐渐增加。我们建议弗兰克买一个心率监测器，用来准确测量心率从而确定他的压力—恢复模式。鉴于他的年龄并考虑到以前缺乏锻炼，他把每分钟心跳 140 次作为他的目标心率(在选择你自己的目标心率前，去

## THE POWER OF FULL ENGAGEMENT

你的内科医生那里检查一下)。开始, 弗兰克发现他只通过疾走就能达到目标心率。他能维持 60 秒然后慢下来直到他的心率降到 90。他在接下来的 20 分钟里重复同样的由快到慢的过程。他在教会他的身体既要忍受压力又要有效恢复, 而不是逼迫自己连续锻炼 20 或 25 分钟。

很快, 弗兰克发现锻炼一段时间就休息一下比他以前在慢跑方面所做的努力更有趣、更吸引人。他觉得自己虽然对新锻炼计划仍然有点不情愿, 但还没有到打算放弃的程度。第二周, 他开始隔一天尝试一个不同的锻炼周期。头一天他的心跳频率范围较小, 在每分钟 100~130 次。第二天心跳在 100~140 次之间。慢慢地, 他开始慢跑来达到目标心率。

开始, 弗兰克每周有 3 个早晨进行锻炼—周一、周三和周五早晨 7:00。他选择那些时间是因为如果他不早点锻炼的话, 他就更不可能锻炼了。他每周还进行两次力量训练。力量训练本身就是一种间歇训练—重复举重物达到一定次数然后休息。最基本的体育锻炼是练习身体的 6 大部分—肩膀、背部、胸部、二头肌、三头肌和腿, 即在适当的重量下, 通过做一组 8~12 次的重复练习锻炼身体的每个部位。再说明一下, 我们的目的是让弗兰克逐渐面对挑战, 而不是达到让他觉得运动剧烈、筋疲力尽和打算放弃的程度。

第四周, 弗兰克不得不赶在最后截止日期前完成一连串的工作, 所以连续三天没有锻炼。让他感到惊讶的是, 他实际上非常想锻炼, 所以决定在接下来的星期天早晨去健身俱乐部, 尽管这不是日程安排上的内容。出于一时冲动, 他选择了动感单车班, 并发现自己喜欢上了这项运动。动感单车是以间歇训练为基础

的一—听着音乐在一辆健身车上提高和降低紧张程度和速度。弗兰克发现他能出奇地好地面对这个挑战, 同时还能享受到一起骑车的同伴的友情。他决定把星期日的课加到他每周的计划里, 然后再进行力量训练。

弗兰克

效能障碍: 对压力的忍受力差

期望的结果: 平静, 自我控制

仪式

星期一早晨 7:00: 散步

星期三早晨 6:30: 散步, 力量训练

星期五早晨 7:00: 散步/慢跑

星期日上午 11:00: 间歇训练, 力量训练

此前的行动步骤?买一个心率监测器?买新的健身服

弗兰克 13 岁的儿子喜欢骑自行车。天气变得暖和了，一个星期六早上弗兰克建议他们一起骑车。他们骑车 16 公里到达附近的一个城镇，一起吃早餐再骑回来。这让弗兰克感觉到这是一个和儿子在一起的非常棒的方法，他提议下一周他们还那么做。没有太多的预先考虑，这很快成为他们星期六上午的惯例，对他们两个人来说这是他们在一起的宝贵时光。

到第八周结束时，弗兰克已经养成了一周 5 天的锻炼习惯。就像我们承诺的那样，锻炼成了思想和情感有效恢复的源泉：他明显感到自己在工作上不那么带刺儿了。因为他还拥有了更充沛的精力，他能在白天完成更多的工作，到了晚上就不再觉得那么有压力了。

谨记

◎身体能量是生活动力的基本来源。

◎身体能量来自氧和葡萄糖的交互作用。

◎身体能量的两个最重要的调节器是呼吸和饮食。

◎每天吃 5~6 顿低热量、高营养的饭确保葡萄糖和基本营养物的稳定再供给。

◎每天喝 64 盎司的水是有效管理身体能量的一个关键因素。

◎大多数人每天晚上需要 7~8 小时的睡眠才能保证身体的最佳运转。

◎早睡早起有助于优化效能。

◎在增强身体承受力、教人们如何更有效地恢复方面，间歇训练比非周期性训练更有效。

◎为了保持全方位投入，我们必须每隔 90~120 分钟做恢复性休息。

乔迪：精力不易集中

乔迪是个夜猫子，每天晚上都和适时上床休息做斗争，早上更要和适时起床做斗争。她的父亲和她一样，乔迪确信她的睡眠习惯是由基因决定的。她极少在凌晨 1:00 前睡觉，而且她不得不在早晨 6:00 起床工作，她晚上的睡眠一般是 5 小时。结果，她长期处于疲劳状态，觉得这肯定会影响她的投入程度和集中精力

的能力。特别是在上午，她一般会觉得没有力

AC-尼尔森互联网调查 粉红女郎紧急招募！

中国网络通俗歌手大赛 用搜索登陆一个城市

气、不在状态。

我们问乔迪每天晚上最后的两三个小时她是怎么过的，她告诉我们她不是回复电子邮件、玩单人纸牌游戏就是看小说。她承认这些活动对她来说都不是非做不可的。根据这一点，我们帮助她设计了一个以晚上早点休息为目标的仪式。因为她喜欢洗澡，觉得这样让人非常放松，她决定把在晚上 10:00 洗澡作为她晚上睡前活动的一部分。然后，大约在 10:30，她会下楼到厨房喝一杯甘菊茶。

乔迪是个爱发愁的人，睡不着的一个障碍是她往往琢磨第二天的事。晚上 10:45 她上了床的时候，我们让她做的第一件事是打开她已经买好的被半开玩笑地叫做“精神宣泄”的日记本。乔迪用接下来的 10~15 分钟写下脑子里的任何事以及对付这些问题的任何想法。把她担心的都写到纸上后，她发现一般就能把这些问题放下了。她的仪式的最后一步是读 15 或 20 分钟的非小说类书籍。当她沉浸在小说中，小说往往吸引她让她无法入睡。当她把精力集中在一本更难更不好看的书上时，这会让她感觉疲劳。晚上 11:15，一关上灯，乔迪下意识地吧思想转移到生活中能引发她积极的、放松情绪的某件事上来。

乔迪的仪式的第二部分集中在醒来这件事上。我们鼓励她把闹钟放到离床足够远的地方，这样要想把闹钟关上就得起床。我们还鼓励她马上打开屋子里所有的灯，为的是刺激她的身体清醒。接下来，乔迪穿上运动服，马上在外面轻快地走 10~15 分钟，再次把自己置于自然光下提高她的机敏性。（身体非常健康时，睡眠少些也不碍事。如果时间是个问题，用半个小时的心血管锻炼或力量训练代替半个小时的睡眠是笔划得来的买卖。）最后，乔迪吃一份非常少的早餐。像大多数夜猫子一样，她上午根本就不觉得饿，但是吃早饭，即使吃得很少，也对于开始她的新陈代谢至关重要。

在制定了她的新仪式后的头两周里，乔迪犯过几次小错误，一直到凌晨 1:00 才睡。但是连续几天在晚上 11:45 顺利熄灯后——平均睡 7 个小时，她的精力水平显著提高，她的情绪明显好转。她还发现早晨更容易醒过来。尽管她起初讨厌早晨散步，最终却喜欢上了这样做。晨练不仅可以补充能量，还让她有机会在事情缠身之前静静地思考接下来的一天要做的事。

4 周后，乔迪完全变了。大多数时候晚上 11:15 她的灯就熄了。最后，她发现她甚至不再需要闹钟叫她起床。更重要的是，她的情绪明显好转了，保持精力集中的能力明显提高了。

乔迪

效能障碍：精力不集中，疲劳

期望的结果：精力高度集中

仪式

晚 10:00：洗澡

晚 10:30：一杯甘菊茶

晚 10:45：写日记

晚 11:00：看书

晚 11:15：熄灯

早 6:00：醒来(闹钟远离床)

早 6:15：15 分钟轻快的散步

早 6:30：少量的早餐

此前的行动步骤?买一本日记本?选择三本非小说类的书看

我们日常的脉动

你不需要像医学住院医师一样工作特别长的时间，因为这会造成疲劳和恢复不充分以致影响你的投入程度和效能水平。就像我们晚上要经过睡眠层次的周期变化一样，在白天我们投入工作或生活的潜能也会发生周期的变化。我们的精力转变和短日节奏是联系在一起的，短日节奏负责我们的机敏性以 90~120 分钟为一个周期的规律性变化。不幸的是，我们中的许多人忽视了这个自然发生的周期甚至意识不到它的存在。我们日常生活的要求如此之高又是如此耗费精力，以至于我们已注意不到那些提醒我们补充精力的细微的内在信号。

在没有任何人为干扰的情况下，我们的精力储备在一天中不同的时间如潮水一样自然涨落。在下午三四点钟，我们的短日节奏和生理周期达到最低阶段。日本的睡眠研究人员迁洋一(Yoichi Tsuji)和小林利则(Toshinori Kobayashi)把这叫做“强度极限”(the breaking point)——我们中大多数人在一天中感到最疲劳的时候。在文献记录中，下午三四点钟比白天其他任何时候都更容易出事。这解释了为什么几个世纪以来，不同文化背景的人们都自然而然地养成下午小憩的习惯，而这种习惯在我们 24/7 的世界里正在不断消失。

美国国家航空航天局的疲劳对抗措施计划(Fatigue Counter Measures Program)发现，仅仅 40 分钟的小睡就能提高平均 34%的效能和 100%的机敏性。在哈佛研究人员最近的一项研究中，执行一系列任务的效能在一天中下降多达 50%的受

试者在中午经过一个小时的小睡后，能完全恢复他们最高的效能水平。世界上的领导人中，温斯顿·丘吉尔是清楚地明白小睡的战略价值的人之一。

你必须在午饭和晚饭之间睡一会儿，没有什么折中的办法。脱掉衣服就寝。我总是这么做。不要想因为你白天睡觉你干的活就会减少，那是没有想像力的人的愚蠢观念。你会干完更多的工作。你一天当做两天用一啊，至少当作一天半用，我确信。战争开始后，我不得不在白天睡觉，因为这是我应付我的职责惟一的方法。

尽管这种奢侈对今天大多数商务人士来说是不可及的，但是短暂的休息对于在长时间里保持精力是至关重要的。我们的委托人中，在一整天里得到真正的短暂休息的那些人——最好的小憩时间是下午的某个时候，不断报告他们到了晚上也能保持很高的精力水平。

## 第五章 情感能量

身体能量是激发我们情感上的技能和天赋的原动力。为了做出最佳的表现，我们必须尽量拥有愉快、积极的情感：高兴、挑战、冒险和机会。由威胁或者不足而产生的情感——担心、挫折、生气、伤心，毫无疑问有毒害作用，这些情感和特定的压力激素的释放有关。

### 第五章 情感能量：将威胁转化成挑战

## 阅读本章前，请思考如下问题：

1.想一想，你最近一次真正抛开工作觉得和工作完全没有关系是什么时候？描述一下这样做的效果。

AC-尼尔森互联网调查    粉红女郎紧急招募！  
中国网络通俗歌手大赛    用搜索登陆一个城市

2.你平时喜欢参加什么活动？能描述一下你参加这些活动时的感受吗？

3.你平时看电视吗？你认为电视是一种放松和恢复的好方式吗？为什么？

4.回想一下到目前为止你生命中的几个关键时刻，你是凭借什么渡过这些紧要关头的？

5.你在工作上和生活中的人际关系如何？如果与人缺乏联系或关系不密切，你认为该如何解决这个问题？

6.想像一下你工作和生活中的积极的一面和消极的一面，比较一下两者的结局有何不同，你从中能领会到什么？

身体能量是激发我们情感上的技能和天赋的原动力。为了做出最佳的表现，我们必须尽量拥有愉快、积极的情感：高兴、挑战、冒险和机会。由威胁或者不足而产生的情感——担心、挫折、生气、伤心，毫无疑问有毒害作用，这些情感和特定的压力激素(最明显的是皮质醇)的释放有关。按照我们的观点，情商就是这样一种能力：熟练地管理情感，从而促进非常积极的精力和全方位投入。实际上，为积极的情感提供动力的关键的“肌肉”或能力是：自信，自制(自我调整)，社交技巧(有效处理人际关系)和理解别人的感情。更小的、支持性的“肌肉”包括耐心、坦诚、信任和欢乐。

能否得到最能促进效能的“情感肌肉”，取决于在定期锻炼和周期恢复之间创建一种平衡。就像我们消耗心血管的承受能力或者让二头肌承受压力导致衰竭一样，如果我们不断支出情感能量而不进行恢复，我们也在逐渐耗干自己的情感。当我们的“情感肌肉”很虚弱或不足以满足要求时，比如，如果我们缺乏信心或者特别没有耐性，我们必须通过设计出训练仪式，迫使自己超越能力极限，然后进行恢复，从而系统增强自己的情感承受力。

身体和情感的承受力是紧密联系在一起的。当我们为了满足要求开始消耗身体能量的储备时，一个后果就是我们开始有紧迫感。我们进入“精力充沛但却消极”这个精力象限，提醒我们某些需求没有得到满足。这恰好就是发生在罗杰的生活里的情况。因为他几乎就没注意补充身体能量，他的油箱里的燃料随着时间的推移而减少。同时，他认为生活中的压力和要求在无情地增加。由于感觉没有受到老板的重视、担心自己的工作、无暇顾及家人，罗杰感觉越来越陷入焦虑不安、挫折失败和提防别人的情绪中。

从精力的角度看，消极的情感代价很高而且效率很低。就像一辆费油的汽车，消极的情感很快就消耗掉我们的精力储备。对于领导者和管理者们来说，消极情感的危害是双倍的，因为这些情感容易传染给别人。如果我们让别人产生害怕、生气和提防的情绪，我们就在不断损害他们的效能。长期的消极情感——特别是生气和压抑，还和背部疼痛、头疼到心脏病、癌症等很多不适及疾病有关。

在流行病学家戴维·斯诺登(David Snowden)对 School Sisters of Notre Dame Congregation 的 678 名上了年纪的修女的研究中，准确地说明了这种关联。斯诺登着手研究造成最终患老年痴呆症的修女和没有得这个病的修女之间的差异的因素。他研究的所有修女在她们 20 出头来做神职时都曾被要求写一篇个人随笔。通过分析，斯诺登发现，那些在她们的文中表现出积极情感优势(快乐、爱、希望、感激和满足)的修女往往活得更长，她们的生活也更有成果。在任何年龄段，所写的表达积极情感的句子最多的修女，死亡的几率都是此类句子最少的修女的一半。这和其他几项研究的发现是一致的。这些研究显示，抑郁症(所有消极情



绪中危害性最强的)使最终患老年痴呆症的可能性增加两倍。这些发现不仅深深影响到了斯诺登的工作，还对他个人触动很大。“我现在有意识地努力在心绪不安时重新找到我的生理平衡，”他解释说，“我努力不让自己陷入消极的情绪中。我的目标是让我的身体恢复到正常的、最健康的状态，越快越好。”

在罗杰的例子中，他还没有经历任何严重的健康问题，尽管他已经注意到越来越多的头疼和烦人的背痛弄得他心烦意乱，有时候还会分散他的精力。在我们的帮助下，罗杰开始看到消极的精力通过其他方式对他的生活造成损害。在他觉得特别焦虑的时候，他注意到他既无法保持注意力集中，也不能坚定不移地做事。当他变得越来越不耐烦时，他和同事们的交流开始变得急躁，他能完成的工作好像也少了。他受到挫折的煎熬，到了中午就会有种强烈的筋疲力尽的感觉，让他觉得全然没有了工作的动力。那些能让他感觉放松、一切尽在掌握的日子越来越少了，那时不论要面对多少工作罗杰都能积极地投入。

消极情绪对效能的影响在体育运动方面尤为明显。想一下两位网球大师——约翰·麦肯罗(John McEnroe)和吉米·康纳斯(Jimmy Connors)职业生涯的对比。在整个职业生涯中，脾气暴躁的麦肯罗非常容易因为自己的失误或他不喜欢的底线判罚而生气。康纳斯在他职业生涯的早期也同样脾气暴躁，但是随着年龄的增长，他的经验变得越来越丰富，他开始带着一种不断增强的快乐感、游戏感和热情来打球。相反，麦肯罗似乎从比赛中几乎得不到什么享受，年龄越大，他的脾气变得越糟糕。康纳斯的精力来自发现机会并敢于冒险，而麦肯罗的精力更多的则是来自一种防范的姿态——他似乎总是在为生活而拼搏。

麦肯罗的消极似乎并没有影响他的表现，康纳斯也本可能拥有更多的乐趣。两位选手都在连续几年中设法取得了世界头号排名，两个人都赢得了无数次大满贯。那么什么能证明积极的情感是取得更好的成绩的动力呢？答案是耐力。两人中天赋稍逊一些的康纳斯，在他 39 岁生日的时候打入美国网球公开赛的半决赛。他直到 40 岁才退役。麦肯罗 34 岁挂拍，比康纳斯早 6 年。最根本的是，康纳斯对他的情感能量的支配远比麦肯罗要有效得多。他能在更长的时间内保持很高的竞技水平，在这个过程中，他也得到了更多的享受。

今天，麦肯罗本人认识到他在“精力充沛但却消极”的象限状态下打比赛的代价。他把自己和其他能更好控制情感的选手作比较，他写道：“我的特点，当然，就是容易烦躁。这个特点帮我比害我多吗？我不这么认为。最终证明我的父亲是对的一要是我不那么烦躁的话，我可能会打得更好些。”麦肯罗现在认为，他无法控制自己的怒气，是 1984 年法国网球公开赛决赛中在以

2：0 领先的情况下输给伦德尔(Ivan Lendl)的一个关键因素。这场比赛被他称为“我一生中最糟糕的一次失败，一场毁灭性的溃败”。他在最近的一本自传中解释说：“在法网公开赛上，我因为生气浪费了太多的精力。”这段经历非常简单明了地给他上了一课，他把这个新的理解带到下一个锦标赛——温布尔登。“从在全英俱乐部的第一场比赛开始，”他说，“我决心不再做任何妨碍我为在罗兰加洛斯的失败而复仇的事。”毫无疑问，麦肯罗赢得了温布尔登网球公开赛的胜利，而且不是偶然的。在整个锦标赛期间，他都控制住了自己的情绪。

如果说积极情感更有效地为个人的高效能提供动力的话，它还对组织机构有着深远的影响。在采访了一个由经理和他们的雇员组成的大样本后，盖洛普机构发现，没有哪一个因素比员工和他顶头上司的关系更能清楚地预测出一个员工的生产力。盖洛普调查更具体地发现，雇员生产力的关键助推器包括：他们是否感到得到上司或同事的关心，在过去的 7 天里他们是否得到认可或者表扬，是否有某位同事定期鼓励他们的进步。换句话说，能不断进行积极的交流是有效管理的核心。

多年以来，罗杰本人在工作中很大程度上是以他的老板对他的关心和信任为动力的。背后有这样的支持，他对自己的价值变得更加自信，对待他人的方式更积极，最终他作为一个销售人员也更成功。成功往往会促进成功，会强化积极情感这一效能的。反之亦然。当他不能像以前那样常常见到老板，他的老板不能再给他那么明显的支持时，罗杰工作上的享受感和安全感就消退了。同样，他的自信、他的投入程度，最后连他的效能也都降低了。

随着自己的情感方面的精力变得越发消极，罗杰开始对他的直接下属产生影响，这种影响将削弱士气，和他的老板不关注他的结果一样。停一下，想想曾经是你生命中的良师的那个人。他(她)的精力是积极的还是消极的？当你在生活中受到鼓励、支持和鞭策时，或者当你受到批评、裁决和威胁时，哪种情形给你更多的激励和鼓舞？

在哪儿跌倒就在哪儿爬起来

在某些情况下，我们面对的是不由自主的情感风暴——一些不请自来的挑战。由于我们处理这些挑战的方式不同，它们要么把我们压倒，要么成为提高的机会。很难想像一个比 2001 年 9 月 11 日上午在世界贸易中心办公更严峻的对情感承受力的考验。杰弗里是我们的一个长期客户，他是一家金融服务公司的常务董事，他们公司的总部就在世贸双塔的正对面。当

AC-尼尔森互联网调查 粉红女郎紧急招募！

中国网络通俗歌手大赛 用搜索登陆一个城市

第一架飞机击中世贸大厦时，杰弗里从位于 46 层的窗户里看到了，这令他非常恐惧。他的两个最大的客户就是总部设在这两幢楼里的公司。当杰弗里指挥自己公司的员工撤离时，他惊恐地意识到几十位朋友、同事可能被困在紧挨着的那两幢燃烧着的楼里。当第一座世贸大楼倒塌时，他在两个街区远的地方，他往住宅区方向步行 11 公里才回到家中。当他最终和妻子、他 10 个月大的女儿团聚在一起时，他不禁流下了眼泪。他告诉我们：“我完全无法控制自己的感情。”

几周后，杰弗里努力想振作起来。习惯于每天锻炼的他发现，开始的时候很难唤起继续锻炼的动力。可是很快他就意识到保持这种锻炼身体惯例有助于让他找到一颗平常心，还可以每天都为他提供情感恢复的源泉。处于这样的压力下，杰弗里想到他实际上需要比平时更强的承受力。尽管并不容易，他还是决定加大他锻炼的强度。他还每天晚上和年幼的女儿一起玩耍，即使在他感觉筋疲力尽、情绪压抑时也如此。一方面，那意味着把他自己表面上急迫的需求放到一边。另一方面，他从和孩子在一起的时间里得到强有力的精力补充。也许杰弗里经历中最不同寻常、最出乎意料的一面是要处理这么多朋友和同事的离去。“9·11”之后的三个月里，他每个星期至少参加一个，有时多达两三个葬礼和纪念活动，总共有几十个，差不多都是为二三十岁的人举行的。这样的活动是痛苦、悲恸而且耗费精力的，但是在某种程度上，杰弗里觉得这也特别能治愈他的伤痛、深化他的思想。

杰弗里告诉我们：“在某种程度上这些葬礼使回到正常的生活变得更难。但是我发现自己把这些葬礼转化成了一个机会，让我向所有这些曾经对我非常重要的人表达敬意。这也让我有机会和其他那些经历着同样事情的人在一起，让我有机会向我认识的人的家人表达我深厚的情意。许多葬礼成了对生命的纪念。这段经历简直是种毁灭。但是我想我变得更坚强了，部分是因为我花了更多的时间进行恢复。

“悲伤仍阵阵袭来，但是我比以往任何时候都更清楚地知道什么对我是最重要的。我们办公室里的一些人受到严重创伤，在‘9·11’后他们再也没有回来工作。我在LGE培训多年，学会了如何平衡压力和恢复之间的关系，这的确使我感觉更好。现在我意识到生命中有几个的确非常紧要的时刻，在这些关键时刻，我们凭借什么渡过黑暗至关重要。这就是其中之一。”

## 关系

在情感方面形成精力消耗和精力恢复之间的周期性平衡比在身体方面要更复杂，但是对于达到最佳的效能和全方位投入的重要性丝毫不差。比如，健康的友谊的微妙变化可以是积极的精力和精力补充的丰富源泉。盖洛普发现持续的效能的关键因素之一是在工作中至少有一个好朋友。一种非常稳定的关系的脉动涉及到在奉献和索取之间、在说和听之间、在评价另外一个人和感觉同样被评价之间周期性的移动。在你贡献的多、得到的非常少这样的关系中，最终会导致一种亏空和空虚感。只顾自己一头的关系根本就算不上是真正的关系。

当巴巴拉来见我们时，她是一位单身、37岁的营销经理。她工作的时间格外长，部分原因是她没什么朋友，除了工作外也没有什么别的爱好。大多数时候工作结束后她都感觉筋疲力尽、愤怒甚至失望。在参加了我们的培训面对她的效能障碍后，巴巴拉承认要想感觉更好，一个关键是在她的生活中系统地引进更多的精力恢复。她从每天下班后到附近的一家健身俱乐部参加有氧运动开始。正如我们所指出的那样，一项有挑战性的身体训练往往是补充积极情感的来源。可以肯定的是，巴巴拉总是在锻炼结束后感觉更加积极。随着她身体更加健康，她的自我感觉更好，具备更好地处理任务和应对工作上的挫折的能力。

让巴巴拉吃惊的是，对她来说，积极补充精力的最丰富的源泉来自她在整个过程中和别人的关系。有氧健身班为她提供了一个和他人联系的途径，她开始定期和几个朋友去外面吃饭。她曾长期感觉孤立、在工作中不被别人欣赏，但她现在发现自己能放松地和她的新朋友聊天了。她对新朋友们生活的了解和新朋友们对她的了解一样多。和这些新朋友们在一起，让她吸收到了营养、补充了精力，也让她积蓄了在工作中可以吸收的积极的情感能量。因为她早上投入工作时心情愉快，她发现自己通常能更好地集中精力。在处理和其他同事以及老板的关系上她也变得不那么机械而是更放松了，她的工作关系得到了改善。当她工作时间太长没有稍微休息时，她仍然会发脾气或者变得消极，这让她又回到原来的样子。但是总的来说，她的积极情感会自我繁衍。巴巴拉发现她花在生气、愤恨和受挫上的精力要少得多，她更能积极地投入工作了。

杰德：在和他人的关系上缺乏深度

杰德的问题主要不是缺乏和其他人的关系，而是在这些关系上投入的时间和精力太少。48岁的他是一家中型广告公司创意部的负责人。他很有魅力而且足智多谋，他很受大家喜欢而且也非常成功，但是他也感觉到和大家之间越来越出现距离，工作上得不到休息，好像总是在照章行事。他告诉我们他生活中最大的失落就是和别人之间关系的淡薄。无论是和他办公室的同事、直接下属还是在家里和妻子、孩子，他觉得他和他们的关系是一种让人不安的淡漠和肤浅。杰德害怕他妻子对他没时间和家人在一起的抱怨会威胁到他们的婚姻。他们有一个孩子，一个11岁的女孩，他担心他和女儿之间也有距离。在工作上，他和同事以及直接下属有着非常好的关系，但是他觉得和他们任何人都没什么太深的交情。

杰德决心在他生命中重要的人身上投入更多的时间和精力，并为此确立一系列的仪式。他从妻子开始，建议他们星期六上午留出90分钟用来聊天以弥补一周中没来得及说的话。他还建议他们固定在每隔一周的星期三晚上约会，如果他们中的任何一人不得不出差，他们尽量在下一周里重新安排时间约会。

杰德还和女儿约定每周星期一晚上一起去外面吃饭。这样做让他妻子有机会参加当地社区大学的一个网页设计班。杰德很快发现他从单独和女儿在一起的时光中得到非常大的快乐，女儿也明显珍惜并期盼他们在一起的时间。就像雷切尔一样，杰德发现自己从和妻子、孩子在一起的时光中得到的积极精力给他工作上带来更多的活力。

在工作中，杰德决定每个星期五和一位直接下属一起吃午饭。他能感觉到他们开始时的担心，因为他们不习惯受到这么大的关注，但是消息很快传开说他没有什么特别的工作要谈。杰德和直接下属联系越来越密切了，他们中还有几个人特意告诉他，他们对他愿意抽时间和他们在一起有多感激。几个月后，杰德决定在工作中建立第二个仪式。每隔一个月一次，在星期五下班后，他邀请他的全体员工一起参加一项活动——打保龄球、吃饭或者滑冰。这是一个在非正式场合下在一起的机会。有意识、系统地拿出更多的时间和精力给家人和同事，让杰德感觉和家人的关系更密切了，在工作上更投入了。

杰德

目标肌肉：亲密关系

效能障碍：和他人的关系缺乏深度

期望的结果：和别人的关系更密切

仪式

星期一晚上：和女儿一起吃饭

隔周的星期三：和妻子晚上约会

星期六上午 8:00~9:30：不受打扰的和妻子聊天的时间

星期五下午 1:00~2:00：和直接下属共进午餐

每月的第一个星期五晚上 6:00：全体员工活动

增强情感承受力

即使我们定期找机会补充精力，也有对我们的要求超过我们情感承受力的时候。就像如果你不冲击自己的极限，你能举起的重量就这么多一样，在没有转化成消极情绪前，你就只能承受这么多情感要求。锻炼情感承受力最好的方法，就像锻炼身体的承受力一样，是逼迫自己突破目前的舒适区，然后进行恢复。

也许在全方位投入和高效能的障碍中，没有比缺乏安全感和自尊心不强更普遍、更令人烦恼的了。一些复杂和微妙的因素能解释产生这样的情感的原因，但是在树立更强的自信心方面，积极的精力仪式仍然是有效的。朱迪思拥有非常成功的设计事业，但是却生活在不断的担心中。她觉得自己将变成骗子，她害怕有一天会被当成骗子。她觉得，任何真正了解她的人不可能喜欢她。结果，她不愿意积极寻求新客户，而仅仅靠口碑招揽生意。她还不愿意向那些观点强硬的客户说出她真正的想法，担心这样会为自己树敌。这样做的代价是她常常觉得自己不够权威，有时候不能让客户享受到她高超的设计所带来的好处。

我们帮助朱迪思从担心别人怎么看她转变到把注意力集中在每天按照她自己的价值观生活。她认为最根本的两个价值观是诚恳和勇气，她觉得在日常生活中她哪个都没有体现出来。多年来，她在社区或者通过她的工作认识些人，有机会把他们当做潜在的顾客来争取。但是由于担心遭到拒绝，她并没有用后续的行动来说服他们。朱迪思想出来的第一个仪式就是规定她为了和别人交往而打电话的数量—指定星期一和星期三的上午 9:00 作为争取新的成功职业人士的时间。

## THE POWER OF FULL ENGAGEMENT

通过模式上的转换，朱迪思逐渐开始按照她每周打电话时所表现出来的勇气而不是通过她得到的某个意见反馈来衡量自己。她还承诺把她对于出现的任何重大设计问题的真正想法告诉每一位客户，即使那意味着和他们的观点相左。

朱迪思

目标肌肉：信心

效能障碍：没有安全感和自尊心不强

期望的结果：扩大生意，相信直觉

仪式

星期一和星期三的上午 9:00：至少打一个后续电话给一位成功职业人士

星期五下午 2:00~4:00：语言辅导

在设计问题上给所有客户真实的反馈

同时，朱迪思决定对她周围的人更加诚恳，而不是像以前那样，琢磨着如何取悦他们。让她感到吃惊和放心的是，无论是生活中还是工作中，她得到的反馈都比她预想的要积极得多。大多数的客户特别欣赏她的清楚和明确的作风。她过去的不安全感根本就没有出现。当她遇到一位特别难对付的客户时，她发现自己回到了拖延、息事宁人的老路上。可是，随着时间的推移，朱迪思发现她不那么介意人们如何看她了，开始从行动与自己最坚信的价值观相一致中得到一种成就感和力量。她发现不用虚情假意也能做得很得体。

朱迪思确定的第二个仪式是拿出她的部分时间投入到她在意的一项事业上。她决定，帮助他人，是她非常愿意付出时间和精力的事。她选择的活動使她有机会发掘出她多年都没有使用过的实力。朱迪思有语言天赋，她的法语和西班牙语讲得都很流利。结果呢，她附近的一个镇上的一所公立中学有一大群讲西班牙语的学生在学英语方面急需帮助。朱迪思志愿每周拿出一个下午，她也从中得到了宝贵的回报：有机会觉得自己又有能力又有用，还从校方和很多孩子那儿得到真诚的感激。尽管她参加志愿活动的目的并不是提高自己的工作效能，但是这种让她认识自我的积极的方式，影响到了她生活的其他方面。这不仅体现在寻求新客户方面，还体现在她给设计工作本身带来的信心。

艾伦：不会倾听，不容易理解别人

我们的委托人在工作场所面临的首要障碍之一是难以和老板、同事打交道。同样的，领导者和管理者们面临的关键挑战之一是培养和直接下属之间的积极关系。

艾伦是一家大型消费品公司营销部门的负责人。大家对他的评价是思维敏捷、有洞察力而且创意丰富，在他参与管理的项目中倾向于支使别人。在艾伦的心中，他只是努力得到最佳的结果。问题是他常常让他的同事和下属觉得自己没有用、没人倾听自己的意见甚至贬低了自身的价值。通过他“全方位投入清单”中的资料，艾伦非常惊讶地发现，尽管他因为才气和创造力而受到赏识，但是人们也觉得他难以接近、不爱说话、苛刻。对此，他马上想到的是把这些反馈归罪于他设置的高标准。对于他所在的部门的频繁的人员流动，他也用同样的理由解释。他还告诉我们，他并不认为和雇员耗在一起是在有效地利用时间。随着我们调查的深入，艾伦承认他对别人的亲近感到不舒服，也不擅长闲聊。他还第一次认识到，他几乎从未注意过当他参与一项合作项目时，别人可能会有什么样的感觉。

尽管一些人在具体的情感能力方面比别人更不容易改变，但这并不影响让某种情感肌肉发挥出最大限度的潜能。在艾伦的情感词典中根本就没有“理解别人的感情”这个短语。为了锻炼这样的肌肉——学会从完全不同的视角领会这个世界，需要实践和反复。我们首先诉诸艾伦的逻辑感。我们启发他说，在他真正学会如何不打断别人、不马上进行判断、倾听别人的意见之前，他怎么能公正地判断他们的能力呢？如果他的行为让人们觉得他没有真正在听他们说话，那么他们怎么可能觉得从他那里得到动力或者能做出他们最好、最有创造力的工作呢？真正理解别人的感情需要放下我们自己的事，至少是暂时的。

艾伦决定确定一个仪式以便更专注地倾听别人的意见，努力站在和他说话的人的立场上。他没有急于发表自己的观点，而是以有条理地倾听别人的意见的方式开始会议——断断续续用他自己的话回顾他刚刚听到的内容，不作评判。艾伦发现，他没有必要非得赞同别人的意见以示对不同观点的尊重，这一点对他很有启发。他可以说“我能看出为什么那个有道理”、“我明白我所说的怎么会让你感觉到那样”来表示他尊重对方的意见。当轮到他表达自己的观点时，他选择像“让我来说另外一种是看这个问题的方法”或者“我想我们是不是有可能用另外一种方法”这样的措辞。他还努力压低他说话时的声音。他的目标是注意他说话的内容会如何影响房间里其他人的精力。

这种个人风格上的根本变化是很难做到的，艾伦在他初次确定这个仪式后的几周里努力促成这些改变。我们的经验，以及相当多的研究表明，挫折是任何重大变化过程中固有的一部分。做出改变的动力，甚至这么做的具体的计划，往往只是第一步。比如，研究人员詹姆斯·普罗察斯卡(James Prochaska)发现，在自己的生活中做出重大改变的人在获得持久的成功之前往往会失败几次。

因为艾伦的仪式起初对他有些困难，他有选择地使用这些仪式。可是，快到一个月的时候，他注意到当他更肯定的时候(听别人说话的时候点点头，解释他听到的内容)，看得出来对别人有积极的影响。他还常常看出他们身体语言上的变化。他们坐得更直，坐在椅子上身体前倾，变得更活跃更有活力。艾伦还有一个非常吸引他的发现，那就是他和别人交流的本质发生了变化。他越能专注地听别人发表意见，人们就越能自由地发表他们自己的想法，他也就越能看到自己的观点并不总是全面的和准确的。

艾伦还决定要建立一个下午离开办公桌的仪式，为的是能去下属的办公室看一看。开始，这让人觉得很难，他给自己限制的时间非常短——三四分钟，这似乎还可以忍受。他还严格地只讨论公事。可是，即使那样，艾伦也能感觉到他顺便去看的那些同事非常高兴能得到他全部的注意。他们的感激让他感觉更放松，在接下来的几个月里，他把时间延长到 10 或 15 分钟。对艾伦本人来说，这些时间成了他恢复的机会——一种在办公桌旁紧张工作一段时间后转换状态的方式。他还注意到他的几个高级经理开始更频繁地到他办公室讨论问题，而不是像以前那样，总是给他发电子邮件。

尽管艾伦从事了多年合作型的工作，他发现系统培养专注地倾听别人意见的能力，以及和同事之间建立更多私人关系的能力，第一次让他了解了别人观点的深度、丰富性和令人激动的地方。他认识到他还有相当长的路要走，但是他感觉自己明显更能干、更能给他人鼓励了。

保罗：没有耐心，过度苛求

保罗对自己没有耐心、容易生气、对自己经营的健身俱乐部的员工要求很高这些事实直言不讳。“这能帮我完成更多的工作，我就是这样的人，”他告诉我们，“我就是觉得自己非常直率，非常以结果为重。我们是为顾客提供服务的公司，我们在小事上做得有多好决定着我们的存亡。如果你不愿意让人们负责，你就不会做得很优秀。”

随着我们更进一步地发现问题，我们让保罗仔细观察他的管理风格的代价和暗含的本质。比如，他对供货商和客户生气、不耐烦吗？他告诉我们，显然不，因为这样做会把顾客赶跑。那么为什么，我们问他，他认为自己的态度不会对他的员工产生类似的消极影响呢？为什么他愿意用一种不会用来对待客户的方式对待员工呢？

保罗安排妻子奥利维亚和他一起参加我们的培训计划。妻子指出保罗还把他的气愤和不耐烦带回家。他的两个孩子，现在一个 12 岁、一个 14 岁，都害怕他发脾气，奥利维亚承认自己也害怕。奥利维亚提醒保罗两年前的一件事，那时候他们 10 岁的儿子意外地把一件大衣落在飞机上。保罗被激怒了。他的怒气很快就过去了，但是奥利维亚说他们的儿子从来都忘不了那件事。这个信息对保罗影响很大。他告诉我们，他非常担心和孩子们的长期关系。他意识到他最大的愿望，是给他的两个儿子支持和鼓励而不是挫折和批评。慢慢地，他意识到对他的员工也同样如此。

我们首先看看是什么身体上的因素可能会影响保罗的行为。作为一家健身俱乐部的总经理，他的体形保持得非常好。同时，他长期以来一直相信，保持在一个具有挑战性行业的领先地位以及作为工作投入的榜样的惟一方法是一直不停步。为了做好他每天的健身运动，他清晨 5:00 醒来就开始活动。随着他更密切地留意自己的烦躁情绪和反应，他意识到在一天中这些情绪往往不断膨胀。我们指出他风风火火的工作节奏可能是导致问题的一个因素。我们鼓励他试着把健身



安排到中午，这不仅是为了保持他的体力，也是一种让思想和情感放松的方式。

保罗不太愿意在中午拿出时间，但是他同意试一试。他立刻发现这样做对他精力的影响非常大。他习惯于在做完早晨的锻炼后感觉像打足了气一样，但是现在，在一天里他过去感觉更急躁不安的时候，积极的精力也能高涨起来。他发现自己面对下午的工作时感觉精力得到了恢复，人也更积极了。

尽管有了这样的变化，保罗的习惯仍然是根深蒂固的，特别是当他有压力的时候。想着这些，他开始围绕在一整天中找机会变得更耐心、更和气而制定仪式。对于初学者，无论什么时候他发现自己机场排队等候，或者堵车，或者在员工和家庭成员面前受挫，他都会下决心对自己说“和气很重要”。这个简单的咒语马上会让他意识到他希望自己在面对压力的时候该如何表现。实际上，这成为一个减轻某些情感压力的机会。

保罗在愤怒情绪继续上升的时候，会做深呼吸，放松肩膀和脸部肌肉。这样做可以帮助他避免做出应急反应，减轻他情绪激动的程度。一旦他觉得不那么想做出反应了，他会想办法将他起初受挫的经历转化成能让别人感觉好些的机会——通常是通过自嘲。

当保罗感觉有必要在工作中做出某种批评性的反馈时，他开始用我们称为“三明治”的方法。他首先对那个人的表现给以某种真诚的积极的评价；接下来，他把他的批评性反馈意见表达得像是讨论而不是训斥，表现出他的理解有可能不完全准确；最后，他用一些鼓励的话结束。这不仅是一个更和气、考虑更周到的方法，而且人们还更可能不会带着抵触心理去听、去采纳他的意见。

终生的习惯不会在一夜之间改变，但是保罗的确发现，任何时候只要他能杜绝他的烦躁情绪，或者不立刻做出判断，他就会自我感觉更好。即使在他得不到他想要的反馈的情况下也如此。当他真的朝某人发脾气或说话太刺耳时，他又在自己的仪式里增加了一条：尽快道歉并对自己的行为负责。

## 享受和情感补充

简单地变个方式就是一种在情感上重新得到动力的有效方法。在过去的十年中，我们曾经吃惊地发现，对大多数人来说，仅仅是因为能够使他们开心并丰富他们的情感的养分而参加活动的情形十分罕见。在我们问委托人的问题中最有启示性的问题之一是，在他们的生活中多长时间能体会到一种快乐感或非常满意的感受。我们得到的最常见的回答是“极少”

AC-尼尔森互联网调查    粉红女郎紧急招募！  
中国网络通俗歌手大赛    用搜索登陆一个城市

。想一下你自己的生活。每个星期有多少个小时你纯粹是为了愉悦和精力上的补充而参加活动？你觉得彻底放松的时间能有百分之多少？你最近一次真正抛开工作觉得完全和工作没有关系是什么时候？

任何愉快的、有成就感的、肯定的活动都会促进积极的情感。参加什么样的活动取决于你的兴趣，这样的活动可能是唱歌、园艺、跳舞、练瑜伽、读一本吸引人的书、体育运动、参观博物馆、听音乐会，或者就是在和他人度过忙忙碌碌的一天之后独自一人度过一段安静的、思索的时光。我们发现，关键是把这些活动当成是优先考虑的事，把你投入到这些活动上的时间看成是最神圣的。关键是，参加活动的回报不仅仅就是愉悦，实际上，它还是持续的效能的重要组成部分。

情感补充的深度和质量是另外一回事。这取决于活动有多吸引人，在多大程度上让人在情感上更丰富、让人更充满活力。比如，电视是大多数人放松和恢复的基本方式之一。可是，在很大程度上，看电视相当于在思想和情感上吃垃圾食品。看电视可能会提供一种临时的恢复形式，但是基本上没什么营养，而且很容易吃得太多。研究人员如米哈里·契克森米哈赖发现，长期看电视实际和焦虑加剧、低程度的抑郁有关。反之，情感恢复的来源越丰富越有深度，我们就能积蓄越多的精力，我们就能越有精神。有效的情感补充让我们能更好地表现，特别是在有压力的情况下。

#### 埃里卡：焦虑、刻板

埃里卡是一家大型合伙公司的一位非常成功的律师。她抱怨说，她处在工作要求无情的压力之下，总是担心她工作的质量，为几乎没什么时间给她的两个儿子(一个 11 岁，一个 13 岁)而感到内疚。生活用一连串的责任打击她，她对每一个责任都严阵以待。为了控制她的焦虑，埃里卡小心翼翼地安排时间，用严格的标准要求自己。她以所做的每一件事都非常漂亮而闻名，她还有个名声是为人很刻板、对人粗暴。她和合伙人虽相互尊敬但关系疏远，公司的许多同事都尽量避免被指派和她一起办案。

埃里卡的问题最主要的不是要增强承受力，而是要放松和顺其自然。就像我们的许多委托人一样——特别是女性，她几乎没有属于自己的时间。当我们让她回想她生活中特别开心的时光时，她首先想到的是两个孩子的出生。她马上想到的另外一段记忆是她高中舞会的那个晚上和她结婚那天。这些事没有一件不是 10 年以前发生的。埃里卡承认，仅仅想想把时间花在享乐、放松上就让她觉得不舒服。即使在和家人度假时，她扮演的也是导游的角色，决心去看尽可能多的景色，却想不到躺在沙滩上放松一下。

我们向埃里卡建议，如果她能在肩负的职责之间创造出更多的空间，拿出专门的时间让自己开心一下，在情感上给自己补充能量，她就可以在工作上、个人生活上和人际关系方面更有效率。她已经有一个非常固定的清晨锻炼计划，但这很少是开心的源泉。她每周有 4 天在工作之前去健身房，在跑步机或健身车上残酷地折磨自己 30~40 分钟。她觉得锻炼单调乏味，她讨厌为了在孩子们醒来之前回到家里不得不这么早起床。这成了另外一项不得不完成的职责。

我们问埃里卡是否有什么她真正喜欢的锻炼形式。她告诉我们，孩提时她曾经学过舞蹈，尽管芭蕾舞的残酷要求最终弄得她非常疲惫，她仍然喜欢其他形式的舞蹈，如现代舞、爵士舞和非洲舞。我们建议她每周至少有两三天用舞蹈课代替以前的锻炼形式，并考虑在下班回家之前进行锻炼，以此作为一种过渡方式。埃里卡同意试试。很快，舞蹈课同时成为快乐的源泉和充分摆脱工作的途径。她发现这还是自己迫切渴望的一件事。

我们进一步发现，埃里卡年轻时第二个最爱是看小说，可是，长大成人后她看东西几乎很少是为了消遣。在自然环境中享受时光，是另外一项她所经历过的非常能补充精力而又几乎没时间去做的活动。埃里卡决定设计一个能把这两件让她高兴的事结合起来的仪式。尽管她住在气候温暖的地方，为了节省时间她多年以来是都在办公桌上吃午饭。她决定制定一个 45 分钟的计划，带着吃的到离她办公室 5 分钟远的一个植物园，一边在长椅上吃饭，一边看小说。此外，星期六上午她还留出两个小时的时间侍弄花草。

开始，埃里卡告诉我们，这些新安排好像是在几乎是难以容忍地放纵自己一类似上学逃课。但是舞蹈课、园艺和她在公园里的时光结合在一起，让她在很短的时间里就感觉好多了，以至于这三项活动开始深深地吸引着她。这种影响渗透到她的职业生活中。她发现自己能在工作带来的智慧挑战中重新获得很多满足感，而不是像几年来那样对工作负担感到憎恶。她仍然是一个要求很严格的监工，但是她开始看到自己还可以是同事的良师益友。她还看到，当她越是让人感到鼓舞，她的工作效率往往也越高。晚上，特别是在舞蹈课后，她还能更放松地和丈夫孩子们在一起。在埃里卡不去参加舞蹈课或者没有去公园吃午饭的那些日子，她能感觉到自己在焦虑程度和在下午集中精力的能力上的明显不同。

## 把握对立面

对情感承受力最深层的表现是经历各种感情的能力。因为让大脑同时把握两种相反的神经冲动非常困难，我们往往会选择占上风的一方，重视某些情感技巧而忽略甚至贬低其他的。比如，我们可能高估坚强而低估柔弱，或者正好相反，而实际上两个代表的都是我们生活中重要的“情感肌肉”。这也适用于很多其他的对立面：自制和自发，诚实和同情，

AC-尼尔森互联网调查 粉红女郎紧急招募！

中国网络通俗歌手大赛 用搜索登陆一个城市

慷慨和节俭，直率和谨慎，热情和超然，耐心和急切，小心和大胆，自信和谦卑。

花一点时间考虑一下，在你自己的生活中你所拥有的“情感肌肉”的范围有多广。很可能你会发现你在这个范围的一端的力量要比另一端大得多。还要注意

你对两种相反的品质相对价值的判断。没有什么情感承受力比愿意重视对立的情感、不在两者之间做出取舍能更好地为情感的深度和丰富性服务。要想在情感上全方位投入，就需要颂扬斯多葛学派哲学家称为“anacoluthia”的东西——品德的相互需要。根据这一概念，任何品德自身都不能称之为品德，所有的品德都需要其他品德的映衬。比如没有了同情，诚实就成了残忍。

实际上，我们是复杂性和矛盾性的复合体。实际上，无论我们在什么地方失去平衡，我们都必须把注意力集中在增强情感承受力上。最终目标是在我们自己的对立面之间更自由、灵活地移动。

谨记

◎为了有最佳的表现，我们必须拥有愉快、积极的情感：体验欢乐、挑战、冒险和机会。

◎为积极的情感提供动力的关键的“肌肉”是：自信，自控，有效处理人际关系和理解别人的情感。

◎消极的情感可以让人生存，但它们会让我们的效能付出很大代价。

◎有效领导的核心是在压力非常大的时候能调动起积极的情感。

◎能否得到为效能服务的“情感肌肉”，取决于在定期锻炼和周期恢复之间达成一种平衡。

◎任何愉快的、有成就感的、肯定的活动都是情感补充和恢复的源泉。

◎可以用和增强二头肌或三头肌一样的方法强化像耐心、信心和理解别人的情感这样的“情感肌肉”，即迫使自己突破目前的舒适区，然后进行恢复。

## 第六章 思想能量

没有什么比不能把精力集中在手头的任务上更影响效能和投入的了。为了以最佳的状态工作，我们必须能保持精力集中，在由宽到窄、从外到内的专注范围间灵活地移动。我们还需要尽可能地拥有现实主义的乐观精神。

第六章 思想能量：适当的集中和现实主义的乐观精神

**阅读本章前，请思考如下问题：**

1.回想一下，当你想出最好的办法时，是在什么地方？

AC-尼尔森互联网调查    粉红女郎紧急招募！  
中国网络通俗歌手大赛    用搜索登陆一个城市

2.你是否感觉到随着年龄越来越大，学习新语言和新技能也变得越来越难了？你认为该怎样防止智力随着年龄变大而下降呢？

3.你如何评价自己看待世界的方式？消极的、悲观的，还是积极的、乐观的？你是否注意到了生活中那些值得感恩的方面？

4.你能把注意力长时间集中在一件事情上吗？如果不能，你认为问题出在哪儿？你该怎么办呢？

就像身体能量是情感能量的基本动力一样，身体能量也是思想能量的动力。没有什么比不能把精力集中在手头的任务上更影响效能和投入的了。为了以最佳的状态工作，我们必须能保持精力集中，在由宽到窄、从外到内的专注范围间灵活地移动。我们还需要尽可能地拥有现实主义的乐观精神。这是一个看似矛盾实则正确的概念，指的是按照世界本来面目认识世界，但是总是朝着期望的结果或解决方案而努力。任何促进适当的集中和现实的乐观主义的事儿都可以为效能服务。为最优的思想能量提供动力的主要“肌肉”包括：思想准备，心灵演练，自我积极对话，有效的时间管理以及创造力。

就像身体和情感那样，思想上的承受力也来自精力消耗和恢复之间的平衡。为了休息和恢复活力而周期性地改变思维方式，决定了保持适当的集中和现实的乐观主义的能力。当我们缺乏要达到效能的最佳状态所需的“思想肌肉”时——如果我们的注意力持续时间太短，观念太悲观，或者观点太僵化，视野太狭隘，我们必须通过系统的训练来增强承受力。

身体、情感和思想方面的精力储备之间相互依存。在身体方面，因为睡眠太少或健康状况不佳而导致的疲劳感会进一步导致精力分散。在情感方面，像焦虑、挫折和生气这样的感觉会妨碍精力的集中，破坏乐观的精神，特别是在面对较高的要求时。我们是从和运动员的合作中首先了解到这些的。其中一个最生动的例子发生在 20 世纪 80 年代末，吉姆接到中量级拳王雷·曼西尼的电话，那时候他正在和吉姆一起工作。

“我真的担心，”曼西尼说，“今天我在拳击场上有个消极的想法。”

“就一个消极的想法？”吉姆回答道，感觉有点怀疑。

“你不理解，博士，”曼西尼说，“一个消极想法就会让你脸上中一拳。”

在其他需要效能的地方也同样如此，尽管不像这个例子这么富有戏剧性。心理学家马丁·塞利格曼(Martin Seligman)花费了几年的时间研究积极思维和在销售上取得成功之间的关系。塞利格曼设计出一个评估人们乐观程度的方法，叫做归属方式问卷(ASQ)。这个测试的受试者是一大群大都会人寿保险公司(Metropolitan Life Insurance Company)的推销员。当把得分和实际销售记录进行比较时，得到的结果是，在两年的时间里，在乐观方面的得分排在前一半的销售代理比排在后一半的人卖出的保险多 37%。更值得注意的是，在乐观方面得分排在前 10%的销售代理比在悲观方面得分排在前 10%的代理多卖了 88%的保险。同样是在这个测试中，乐观方面得分在后 50%的代理离开工作的可能性是那些更乐观的同事的两倍，而那些得分在最后 25%的代理放弃工作的可能性是乐观的同事的三倍。

用我们的话说，这是从积极思维中得到的思想能量。塞利格曼把它叫做“乐观的明理的风格”——是一位成功的销售人员坚持不懈的动力。当然，积极的想法并非总是有利于做事。消极的想法可能有助于把我们的注意力引向没有得到满足的重要的需求上——无论是食物、休息、情感支持还是潜在的危险。如果我们发现这些信号，并尽快地做出反应，这些消极的想法在我们生活中发挥的就是有益的作用。能准确地估计形势，避免可能是消极或破坏性的结果也很重要。但是这种反应和悲观心理是不同的。悲观心理会妨碍对事物的理解，往往是防范式的而不是为了解决问题。当涉及到日常所面临的效能要求时，消极想法所提供的精力肯定是破坏性、达不到预期目标的。现实主义的乐观精神能让我们更好地面对挑战。

### 想想别的

我们在思想方面最为低估周期恢复的重要性。在大多数工作环境下，强调的是(不论是直接的还是含蓄的)，更长时间、更连续地工作是获得高生产力的最佳途径。我们不会因为定期休息、在中午的时候锻炼身体，或者除了低头消磨尽可能长的时间以外的任何工作模式而受到奖赏。

问题是：思考会消耗大量的精力。大脑只占体重的 2%，但是需氧量占了差不多 25%。思想上恢复不充分的后果包括判断错误增多、创造力降低、无法理性地考虑所面临的风险。思想上的精力恢复的关键是让有意识的、思考的大脑得到周期性休息。

作者迈克尔·盖尔布(Michael Gelb)在他那本具有煽动性的书《如何像达·芬奇一样思考》中，提出了一个非常有启发性的问题：“当你想出最好的办法时你在什么地方？”在过去的这些年里，盖尔布问过成千上万人这个问题，他得到的最常见的回答包括“在淋浴”、“在床上休息”、“在大自然中散步”、“在听音乐”。我们问委托人类似的问题，他们的回答从慢跑到沉思到做梦到坐在海边。“几乎没有人，”盖尔布写道，“声称是在工作中想出最好的办法的。”

盖尔布指出，像达·芬奇那样多产高产的艺术家在工作中会定时休息。他依靠的是在白天多次小憩，而不是晚上睡很长时间。当达·芬奇在画《最后的晚餐》时，他有时候有几小时都似乎迷失在白日梦里，不顾雇主——圣玛丽亚感恩教堂

(Santa Maria delle Grazie)修道院的院长让他更有规律地工作的请求。“最伟大的天才，”达·芬奇告诉他的主顾，“有时候在他们工作得更少的时候完成得更多。”在他的《论绘画》(Treatise on Painting)一书中，达·芬奇写道，“时常把工作放下，稍微放松一下是一个非常好的计划……当你回来工作时，你的判断会更有把握，因为持续工作会让你失去判断力。”

### 创造力和恢复

钟摆式运动还让大脑的不同部分被激活。神经外科医生罗杰·斯佩里(Roger Sperry)因为在研究中确立大脑的两个半球处理信息的方式根本不同而获得1967年的诺贝尔奖。左脑负责语言，按照有序的、一步一步的、遵循时间的方式工作，根据逻辑推理得出结论。斯佩里的突破在于他发现右脑拥有独一无二的、往往没有得到正确评价的属于自己的特性。右脑在视觉和空间上更灵活，并且有更强的迅速辨别事物的能力，并能把部分和整体联系起来。因为同左脑相比，右脑非线性更强、不那么看重时间，所以往往通过直觉的跃进和突然的发现解决问题。

斯佩里的发现有助于解释，为什么我们最好的想法往往出现在并非有意识寻找解决方案的时候。同样重要的是，间断性地处于右脑控制下，似乎为我们提供一种有效的方式，让我们从大部分工作时间内所处的理性的、分析型的左脑模式中恢复过来。

创造过程本身就是摆动性的。从19世纪晚期，德国生理学家和物理学家赫尔曼·赫尔姆霍兹(Hermann Helmholtz)开始，许多思想家曾探索确定创造性过程的步骤。现在被广为承认的有5个阶段：第一个顿悟、饱和、孵化、阐明和证实。作家、艺术教授贝蒂·爱德华兹(Betty Edwards)在她的《以右脑作画》(Drawing on the Right Side of the Brain)和《靠近内部的艺术》(Drawing on the Artist Within)两本书中，曾充满睿智地写到创造力在左右脑半球思维模式之间循环的方式。

创造性过程中有两个阶段明显更依靠逻辑性、分析性的左脑思维。在饱和阶段，多种来源的信息以井井有条的方式汇总到一起。在最后的证实阶段，依靠的是分析、整理以及将创造性的突破转换成合理的、可理解的语言。其他的三个阶段——第一个顿悟(最初的灵感)、孵化(反复考虑)和阐明(突破)，都和右脑半球有关。这三个阶段往往都发生在被爱德华兹称为“想别的事”的时候——不是主动地寻找答案或结果。“在这三个阶段的每一个中，”她写道，“创造性的活动主要是无意识地出现——而且往往发生在左脑半球刻意、理性地寻找解决方案到了山穷水尽的时候。”简单地说，创造力的最佳状态依赖于在投入和退出之间、思考和漠视之间、活动和休息之间有节奏的运动。两方面都是必要的，只靠任何一方面是不行的。

### 杰克：思想僵化

杰克，35岁，经营一家自己创办的小饰品营销和广告公司。他的公司因新颖的、备受关注的商业推广活动而闻名，他的产品锁定在年轻的消费群体身上。在经过一连串的成功后，公司遭受到双重打击：一是衰退的经济，二是来自大公

司的竞争压力，这些大公司原来在判断市场机会方面曾经行动迟缓。为了能有创造性的发现，本性精力充沛、雄心勃勃的杰克做出的回应是把自己和员工逼得更紧。让他感到惊讶和灰心的是，他的努力最终证明是适得其反的。延长的工作时间和更高强度的工作并没有转化成更有创造力的结果。杰克来找我们是因为他觉得灰心丧气、筋疲力尽，因为他年轻的队伍中的关键成员似乎也失去了他们的锐气。

考虑到公司早些时候的成功，问题显然不是缺乏人才或者技术。我们强烈的感受是他实际上努力得过头了一无情地逼迫自己，过于期望自己能更有创造力、想出更多的办法，对员工也同样如此。我们向杰克建议说，他消耗了太多的思想能量而没有足够的恢复，解决方案可能是安排更多的休息时间用来不同的方式思考。我们问他特别喜欢的工作以外的其他活动是什么。杰克说出几个，尽管他承认他最喜欢工作，在过去的几年里他花在其他事情上的时间非常少。

一直到大学阶段，杰克都渴望成为一名画家，只是在他得出结论自己没有以此谋生的本事时才完全放弃。即便这样，在他的记忆中画画仍是巨大的快乐的源泉，是他觉得既有挑战性又非常有吸引力的东西。在我们的鼓励下，杰克决定买些新的工具再次开始画画。他晚上到家时已经累得不能画了，但他喜欢早晨在画架前画一两个小时。画画让他从工作的压力中摆脱出来，让他转换到能促进创造力的右脑模式。有几次，他在画画时想出了营销活动的办法。他还发现上午工作时的头几个小时里他更放松、更有想像力了。

杰克采用的第二个恢复仪式是瑜伽。上高中和大学时他都打篮球，他二十来岁时一直保持着对篮球的热情，但是三十多岁时放弃了，部分原因是工作要求太高，部分是因为他厌倦了处理手指夹伤、崴脚和膝盖扭伤这样的情况。上大学的时候杰克练过很多次瑜伽——他的篮球教练把瑜伽当成伸展练习，现在他又把这项活动重新拾起来。就像我们的许多委托人一样，他发现瑜伽让自己在思想和情感上放松，身体上精力充沛。他开始在他的工作日安排两次瑜伽——10~15分钟，他关上办公室的门，做五六个姿势。他发现这些练习让他重新恢复活力，特别是下午的时候，他想到公司里的其他人可能有同样的经历。

杰克决定在办公室里留出一个房间用来练瑜伽和进行冥想，他甚至还每周教一次课。即使在他外出旅行期间，他也安排时间练瑜伽，分别是在清晨、午饭前和工作日即将结束的时候。他还给办公室的人买了一张乒乓球台，他鼓励人们把工作放下，出去吃午饭。遵照我们的一个原则，他告诉员工：比起他们在工作上投入了多少时间，他更感兴趣的是他们投入到任务上的精力的质量。

杰克

目标肌肉：创造力

效能障碍：思想僵化

期望的结果：有更多的精力，更强的创造力



仪式

星期一、三、五早晨 5:30~7:30: 画画

星期一到星期五的上午 10:30~10:45: 瑜伽

星期一到星期五的下午 1:00~1:30: 出去吃午饭

星期一到星期五的下午 4:00~4:30: 瑜伽

此前的行动步骤在办公室建瑜伽/冥想室买乒乓球台

一开始杰克担心鼓励雇员在工作时休息是在冒险,有些人可能会利用他的新政策偷懒。但是他也考虑到,偶尔偷懒可能实际上可以为他们的创造力提供动力。以他自己为例,在上班前拿出时间画画、工作时安排时间练瑜伽,显著改变了他精力的质量和数量,还有他的工作成效。这不仅提高了他工作时集中精力的能力,还让他的创造力达到了一个全新的水平。

杰克告诉我们,在接下来的几个月里,公司的气氛明显改变:变得更轻松、更爱开玩笑、精神更饱满。与早些时候 70 个人努力维持一项业务不同的是,五六个员工正在寻求建立一项新业务。杰克本人觉得恢复了活力,公司营销活动的想像力骤升。他们的工作重新在整个行业中产生影响,杰克认为,就像整个公司从沉睡中醒来一样。

大脑的可塑性

越来越多的证据证实,大脑自身像肌肉一样运转—使用不当会导致萎缩,积极使用会变得更发达,即使是在上了年纪的时候。在贝勒医学院(Baylor College of Medicine),一个研究小组用 4 年时间研究了将近 100 位年龄在 64 岁以上、身体健康的人。他们当中 1/3 的人仍在工作,1/3 已经退休但在身体和思想上仍然很活跃,剩下的 1/3 已经退休而且基本上不活

AC-尼尔森互联网调查 粉红女郎紧急招募!

中国网络通俗歌手大赛 用搜索登陆一个城市

动。4 年后,第三组的得分明显低于前两组,不仅在智商测试中,在测量流向大脑的血液的测试中也如此。正如神经学家理查德·雷斯塔克(Richard Restak)所说的那样:“无论此刻你的年龄有多大,从这时开始让你的大脑变得更好用还不算晚。那是因为大脑和我们身体的其他器官不同。我们的肝、肺、肾在使用一定年限后会衰竭,但大脑却越用越灵活。实际上用得越多越发达。”

因为思想和身体是紧密联系的，即使是中等强度的身体锻炼也会提高认知能力。这主要就是通过向大脑输送更多的血液和氧气。锻炼还能刺激产生更多的化学物质——从大脑得到的神经营养性因子，这些化学物质能帮助修复大脑细胞，防止进一步的损伤。伊利诺伊大学的一个研究小组着手测试 124 位年龄在 60~75 岁之间、从未或极少运动的妇女的认知功能。他们让这些妇女参加每周三天的训练计划，包括一小时轻快的步行或一小时和缓的瑜伽式的伸展。实际上步行锻炼的人需要突破身体上的舒适区，而做伸展运动的人则不必如此。仅仅 6 个月后，步行的人就在一系列关键的认知测试中比做伸展运动的人得分高了 25%。在一项类似的实验中，一位日本神经学家让一群年轻人参加一个 30 分钟、每周 2~3 次的慢跑训练。当他在 12 周后测试他们一系列的记忆技能时，他们的得分明显提高了，他们完成测试的速度也同样如此。同样值得注意的是，当他们停止慢跑后他们的这些长进几乎马上就消失了。

流行病学家戴维·斯诺登对修女的研究显示，正在进行中的智力活动可以防止智力下降。以前文提及的有关修女的研究为例，没有任何一个因素比她们自传性散文中的想法的丰富性和语法的复杂性，能更好地预测最终患老年痴呆症的危险。更引人注意的是，斯诺登发现大半生都在教书的修女们比那些从事智力挑战性较低的工作的修女们智力衰退的程度明显要低。

就像身体和情感方面一样，压力和恢复间的平衡在最大限度地提高认知能力方面似乎也是一个重要因素。比如，将一个人置于短期压力下，可以刺激实际上能提高记忆力的肾上腺素的分泌。如果要求是更直线式的而且是更长期的一压力激素会持续在大脑内循环，脑内海马区实际上就会收缩。就像身体一样，大脑需要时间从努力工作中恢复过来。在我们了解了新信息或者有了新体验后，大脑需要时间强化并把它新学的东西编码。没有停工期或者不进行恢复，这个学习过程不可能是有效的。

记忆力下降是 40 岁以上的人向神经学家抱怨最多的烦恼。往往，对此的解释不是得病了，而是没有积极地用大脑，结果是“记忆肌肉”的萎缩。就像身体似的，大脑越不用越迟钝。我们年轻的时候大脑的可塑性高，学习即使是像语言这样复杂的技能也相对容易。随着我们年龄越来越大，对大脑的锻炼越来越少，学习一种新语言或一项新技能这样的挑战往往变得更难、更让人灰心。为了避免难堪(有些情况下是羞辱)，我们倾向于放弃。结果，本来可以避免的能力衰退仍在继续。

哈佛医学院心理学助理教授，负责新英格兰百岁老人研究的副主任马杰里·西尔弗(Margery Silver)说：“每次你学了新东西，它就会和大脑细胞建立新的联系。那样，如果你身上的确发生了一点变化——和老年痴呆症有关的思维混乱以及少数脑细胞受损，你仍然有所储备，原因就在于所有这些你建立起来的联系。”换句话说，继续让大脑面临挑战能防止我们因年龄变大而智力下降。就像学习一个新的体育项目迫使我们锻炼新肌肉并用不同的方式使用身体一样，学习新的电脑技能，学一门新课，或者每天学几个新单词，都会推动我们锻炼为效能服务的“思想肌肉”。

艾丽斯：悲观主义，消极思维

艾丽斯是一家中型律师事务所的合伙人，在任何情况下她对可能出错的事都明察秋毫。她可以从几乎完美无瑕的 30 页长的案情摘要中挑出一个小的语法错误，她可以从最理想的候选人身上发现一个小的不足，她能找出充分的理由不接受委托人的委托或者不扩大事务所的规模，甚至是不举行圣诞节聚会。她的能力让她成了一张对付灾难的保险单，也让她成为一个苛求和悲观的

人——那种没人愿意和她多待的人。更糟糕的是，她的消极思维都是可以预知的，时间长了，她的同事们开始不理睬她的观点。

艾丽斯仍然相信她是公司里惟一个愿意公正看待事实的人。她从来没有想过在某些情况下，她的方法可能并不能完全代表事实，或者把注意力仅仅集中在具体问题上可能会看不到问题的全貌。她也没有想过她消极的精力对她自己的和其他人的效能的影响。

艾丽斯在我们帮助下的第一个突破是认识到她看世界的目光太狭窄了——换句话说就是太消极了。这使她失去很多满足感和乐趣，不仅在工作上而且在个人生活中也是如此。她承认，如果她和丈夫、两个 10 多岁的儿子一起度假，发现酒店房间、吃的或者天气有问题的人肯定是她；要是她的哪个儿子考试得了 A 回家，她马上会注意到他考得不好的那门课；如果她的另外一个儿子为他们中学的橄榄球队触地得分但是脚踝受了轻伤，她会注意力放在橄榄球比赛的危险而不是她儿子的成功上。

逐渐地，艾丽斯建立了一套仪式来促进更积极的、以解决问题为基础的思维方式。她制定的早晨醒过来时的仪式对她的思维模式影响最大。每一天开始，她都在日记里记下她觉得生活中正出现问题或者可能出现问题的每一件事。这些事包括的内容广泛，从“我写的案情摘要进展得不顺利”到“今天我对一个委托人说错话了，这可能会危及我们的关系”和“这个案子的合作人就是不能长话短说，他在浪费我的时间”。

接下来，艾丽斯试着从她觉察到的危机中走回来，不把它看成灾难或威胁而把它看成挑战或机会。实际上，这成为现实主义的乐观精神的一个力量训练期。如果她担心的是案情摘要的话，她会注意到此前她已经写过数十篇了，这种努力是写出准确的摘要的过程中必要的部分。如果她担心的是委托人，她会提醒自己她和委托人之间已经建立起长期的关系，这次的错误让他们有机会互相了解，在将来办事更有效率。如果她是为一个合伙人而感到不安，她可能会把注意力放在他的优点上，很高兴有机会做他的良师，把她丰富的知识传授给他。

为了更有安全感，艾丽斯决定关键是要为她相信的情况创造一个逃生舱，即使是在经过反复思考、权衡应有的利害关系和充分质疑后。在那些情况下，她问自己这个问题：“最糟糕的情况会怎样？如果每一件可能出错的事的确出了问题，我能容忍相应的后果吗？”几乎在每一种情况下，她都发现她可以，这让她感觉

很安心。这降低了她的急迫程度，让她可以用不那么像世界末日的方式提出她的建议。

清晨的仪式结束时，艾丽斯的精力都集中在生活中她觉得感恩、感激的那些方面。艾丽斯的仪式中没有什么比这部分更让人满意的了。这帮助她心存感激，就为了几乎在她生活中的每个方面她都如此幸运——她拥有健康，经济有保障，她爱自己的丈夫和两个孩子，还有她仍然觉得工作很有挑战性。

大多数的情况下，这种练习都会促进艾丽斯的精力朝好的方向转变。身体上，她变得更放松；情感上，她觉得更充满希望；思想上，她觉得不那么心烦意乱，思维更灵活并更能集中精力。这些感受互相促进，让她在工作中有更大的投入感。这个过程迟早会成为对任何顽固的消极想法的自动反应。只有在压力大得超乎寻常时，艾丽斯才有必要让自己更正式地做完整个晨间练习。

实际上，艾丽斯把她以前投入到发现这个世界出了什么问题上的精力转移到寻找什么是对的上。保留随时可以行使的否决权让她觉得自己不是个盲目乐观的人。有压力的时候，她那极其苛刻的目光和悲观主义有时候会重现，但是很少会持续很长时间。在她长大后她第一次感觉到，是可能性而非担心给她带来动力。

艾丽斯

目标肌肉：现实主义的乐观精神

效能障碍：悲观主义，消极思维

期望的结果：积极，以解决问题为基础的思维方式

仪式

早晨 7:00：坐下来在日记里写下她觉察到的威胁，然后把它们看成机会

考虑最糟糕的情况，评价后果是否可以接受

关注生活中值得感激的事

萨拉：不善于管理时间，

不能保持长时间的精力集中

萨拉是一家医院的管理人员，为掌握自己的生活而进行了一场她认为是失败的斗争。她 35 岁，单身，一个人过。她没有家庭负担，这使得只要是她愿意，她可以长时间工作，这让她在一天结束时也很难离开办公室。她天生就是一个解决问题的人，因此似乎每个人有了麻烦都找她帮忙。结果是她感觉从来没有属于自己的时间。电子邮件、备忘录和没有完成的计划在她的办公桌上堆得高高的。

萨拉告诉我们她既渴求效率又渴求创造力，因为她几乎没什么效率，她似乎也没时间发挥创造力。

我们告诉她，管理时间本身并不是最终的目的。它是为有效地管理精力这个更高的目标而服务的。因为我们每天的时间是有限的，我们不仅必须要明智地选择如何利用时间还要确保我们有精力投入到对我们最重要的事上。往往，我们把时间花在对完成任务没有促进作用的事情上，在这个过程中消耗了我们的精力储备。史蒂芬·柯维(Stephen Covey)在《高效能人士的七个习惯》(The 7 Habits of Highly Effective People)一书中灵敏地抓住这一点。他描述了我们生活中的紧急情况，也就是眼下似乎最需要解决的事，如何把最重要的事挤掉—那些需要优先考虑的、更重要的事，但不必需要马上处理。许多公司的文化也是如此，时常不断的紧急情况让任何人都很难回过头做出更周密的选择。

急事恰好就是萨拉的问题。她坚决以行动为第一，总是满足他人的要求。电话、电子邮件、带着急需解决的问题找上门来的人，整天消耗着她的精力。进行创造性的头脑风暴、反思、考虑长期计划和写作这些事都被推到一边。还有部分是注意力持续的时间长短。像我们的许多委托人一样，萨拉发现很难把注意力长时间集中在任何一件事上。尽管她对自己同时应对多项工作的能力(比如，一边接电话一边回复电子邮件)感到自豪，但是她很少能对任何事投入全部的精力。她的员工已经知道如果不能把一个问题总结成几个要点的话，萨拉是不大可能专心看的。不幸的是，并不是每个问题都可以用一个简单的办法就能解决，特别是当涉及到的不是具体的任务而是人们的个人问题时尤为如此。尽管萨拉生来善于出主意想办法，人们还是觉得她总是匆匆忙忙、找不着她。

萨拉决心开始执行的第一个仪式，是在早晨醒来时花 20~30 分钟把她平时放在身外事物上的注意力转移到内心世界。她在日记本里写下工作和她个人生活中的问题。写作让她感觉到自己不仅仅是一台工作机器，还让她有机会反省和他人的关系，工作中的和工作以外的。接下来，萨拉用 10~15 分钟在我们劝说她买的个人备忘录上列出一份未来一天要做的事情的清单。萨拉总是对列清单这样的主意很抵触，但是她承认生活中的要求超过了她的能力，不能把所有这些要求都记住。最后，在她 30 分钟的上班途中，萨拉养成了一个做思想准备的习惯—把一天中的工作都想一遍，想像她该如何处理她面对的具体的挑战。

萨拉花了一个多月的时间把这些最初的仪式落实到位，部分原因是开始的时候她抗拒被这样固定的时间安排限制住。渐渐地她发现，晨间仪式实际上让她觉得更平静、精力更集中，这也让她觉得更自由，不觉得被那么多事情包围着。一旦她的晨间仪式变成相对自发的，她便开始致力于改变她上班后安排事情先后顺序的方法。她通常的做法是马上进入反应状态—一看头一天晚上积攒下来的电子邮件，回复留言或者招呼找上门来的人。和以往不同的是，她决定用头 60 分钟处理她认为最重要的事。萨拉选择早晨 8:00~9:00 来完成这项工作，因为这是她觉得最有精神的时候，还因为越到下午她的时间就越紧张。她告诉秘书在这 60 分钟里她不想被打扰，除非有紧急情况。

萨拉用大清早这段时间主要是写计划，以前这件事都是占用她的周末时间。

## THE POWER OF FULL ENGAGEMENT

从富有成效地处理她自己选择的事来开始一天的工作让她有一种成就感，也能提高她在剩下的时间里的精力水平。萨拉每周还拿出三个晚上参加晚 7:00 的有氧健身班，这迫使她放下工作，成为辛苦工作一天后思想和情感恢复的源泉，并在工作和回家之间形成一种有效的过渡。

最后，萨拉对每天两次短暂休息以确保周期性恢复的做法变得非常认真。医院的自助餐厅在另一层上，她把上午 10:30、下午 3:30 去那里休息 5~10 分钟当成是她的任务。有事情时她并不总是恰好能在这个时候休息，因此萨拉尽可能地让休息时间接近规定的时间。尽管这种短暂休息并不起眼，却都是从旋涡式的工作中暂时摆脱出来的一种方法，可以吃块水果或者喝杯茶，和大家一起聚聚。

开始时，不能及时满足人们的要求对萨拉来说非常困难。可是到了第二个月，她体会到的越来越多的自由、条理清楚和工作成就超过了她的内疚。因为她更专注、工作更有成效，她还发现自己花时间和人们在一起时更自在了，无论是谈工作中的战略问题还是谈论他们私人关心的问题——特别是在工作日结束的时候。让她吃惊的是，生活中的新安排给了她一种自由感和松弛感。

谨记

◎思想上的承受力是我们用来安排生活，集中注意力的能力。

◎最有助于全方位投入的思想方面的精力是现实主义的乐观精神——按照世界的本来面目看待世界，但总是积极地朝着期望的结果努力。

◎关键的支持性的“思想肌肉”包括：思想准备，心灵演练，自我积极对话，有效的的时间管理以及创造力。

◎从思想上改变方法让大脑的不同部分被激活，促进创造力。

◎身体锻炼会刺激认知能力。

◎最强的思想承受力来自思想能量支出和恢复间的平衡。

◎当我们缺少表现出最佳状态所需的“思想肌肉”时，我们必须通过突破自己的舒适区然后恢复，来系统地增强我们的承受力。

◎不断挑战大脑可以防止和年龄有关的智力下降。

## 第七章 精神能量

我们在某一时刻可以消耗的精力数量是我们身体承受力的反映。我们消耗自身能量的动力主要是精神层面的问题。从根本上说，精神能量是我们生活中各方面行动的独一无二的动力。它是我们的动力、毅力和行动方向的最有力的源泉。

第七章 精神能量：知道为什么活着

**阅读本章前，请思考如下问题：**

1.想一想，你希望从生活中得到什么？应该朝什么方向努力？

AC-尼尔森互联网调查    粉红女郎紧急招募！  
中国网络通俗歌手大赛    用搜索登陆一个城市

2.想一想自己从事的工作，到底为什么在做这份工作？这样做是否值得？

3.回想一下你牺牲自己的利益而满足他人需要的时候，描述一下你当时的感受，你是否感到恐惧？你的付出有何回报？

4.回想一下，当你和别人意见相左时，你是选择息事宁人，还是立场坚定？你认为其中的问题何在？

5.你总能兑现自己的承诺吗？如果不能，问题出在哪儿？怎么解决？

我们在某一时刻可以消耗的精力数量是我们身体承受力的反映。我们消耗自身能量的动力主要是精神层面的问题。从根本上说，精神能量是我们生活中各方面行动的独一无二的动力。它是我们的动力、毅力和行动方向的最有力的源泉。我们没有按照宗教意义来界定“精神”的意思，而是采用更简单、更基本的措辞：和一套最不易改变的价值观、超越自身利益的目的的联系。从实际的角度看，无论我们肩负什么样的使命，任何能点燃人类精神火炬的事物，都可以为驱动全方位投入服务、为我们的最佳效能服务。为精神能量提供动力的关键“肌肉”是性格——按照自己的价值观生活的勇气和信念，即使这样做需要个人牺牲、历经艰辛。支持性“精神肌肉”包括热情、承诺、诚信和诚实。

通过恰当地关爱自己来平衡对他人的责任可以保持精神能量。换句话说，按照我们自己最坚定的价值观生活的能力，依赖定期补充我们的精神能量——找办法休息、重新焕发精神并重新和我们认为最鼓舞人心、最有意义的价值观相联系。当我们缺乏足够的精神能量时，我们必须通过系统的方法再进一步——挑战我们的自满和私利。在罗杰的例子中，由于没有一种迫切的目的感，他失去了热情和明确的方向感。他处于这样一种生存模式，只满足那些迫切的要求，混一天算一天。往往，他觉得自己像一个受害人。罗杰没有过多考虑他的选择所带来的长期的后果，很大程度上是因为他不清楚自己希望从生活中得到什么，或者他应该朝什么方向努力。结果是他全部的精力系统都受到了损害。

## THE POWER OF FULL ENGAGEMENT

通常是悲剧发生时人们才发现精神能量的重要性。当演员克里斯托弗·里夫(Christopher Reeve)在 1995 年从马背上意外坠落造成四肢瘫痪时,要是他觉得被绝望所压垮本来也没什么让人惊讶的。他后来说,他曾打算自杀,尽管有这个想法的时间并不长。但是很快,里夫设法找到了精神能量最好的来源——继续和家人在一起的欲望、继续帮助寻找他这种情况的治疗方法的欲望和继续为这个世界做贡献的欲望,尤其是给和他情况一样的人以鼓舞。这种强烈的目的感帮助里夫找回希望和乐观精神,目标专注而明确地继续向前,即使体能严重衰退,即使特别容易受到恐惧、挫折和绝望的影响。精神能量有效地挽救了他的生命。

证券交易公司坎托·菲茨杰拉德(Cantor Fitzgerald)的雇员在面对一个不同寻常的悲剧时一起利用了储备丰厚的精神能量。公司的总部位于世界贸易中心顶层的四层楼上,它的纽约办事处

1 000 名员工中有 2/3 以上的人在 2001 年 9 月 11 日去世了,公司的计算机系统和大量数据也被破坏。人们不清楚坎托公司自身能否生存下去。可以理解幸存的员工非常震惊、悲痛,很多人受到了创伤。在精力方面,身体、情感和思想上的消耗是巨大的。

结果发现,让坎托公司的员工们继续前进的是一种迫切的目的感。为挽救公司所做的努力当然能为他们自身的经济需求服务,但是他们的目的比那个要大得多。几天后,霍华德·卢特尼克(Howard Lutnick),坎托的董事长,宣布在接下来的 5 年里将把公司利润的 25%送给遇难员工的家人。这个决定激励幸存的员工为了自身利益以外的目的而奋斗。就像其中一个人说的,幸存者成了一帮弟兄,因为共同的悲剧和前面的挑战而团结在一起。

这样做的结果是惊人的奉献精神。员工们开始每天工作 12~16 个小时。海迪·奥尔森是一位曾经离开了公司的员工,在“9·11”后他觉得自己必须回来。按照他的话说,“我们认为理所当然的一切都成了过去。因此我只是在做我不得不做的事。就像一位母亲——在精神意义上,在为了家庭的利益而做任何事。”沿着这条路,坎托·菲茨杰拉德的员工们发现了以前没有用过的情感资

源——耐心、同情、毫无怨言地忍受艰苦的临时工作环境的能力,这些情感资源帮助他们抚平创伤。他们对更高的使命的承诺,帮助他们即使是在睡眠有限的情况下,也能集中精力并保持很长时间。如果从长远的角度看有什么风险的话,那是无法适当地补充他们身体、思想和情感的精力储备,最后可能会造成精力枯竭、身体和精神垮下来。在任何情况下,都很难想出比这个更生动的例子来表现可供发掘的精神能量的巨大宝藏——即使是在最恶劣的逆境下,凭借共同的信念和对超越自身利益的使命的承诺也能逆流而上。

为了理解目的在日常生活中的重大意义,想想安的例子。安是一家大型化妆品公司的高层管理人员。在长大成人后的很长一段时间里,安曾试着戒烟但都没成功,她把自己的失败归罪于缺乏自我约束的能力。吸烟对她的健康和工作成效产生着不声不响但又无法否认的影响——因呼吸急促导致耐力下降,比她的同事更容易生病,开会时总为想抽烟而分神。她显然也意识到吸烟会使她的寿命大大减



少。另一方面，吸烟带来一种强烈的愉快感觉，这是一种减轻她的焦虑、缓解交际压力的途径。最重要的是，烟瘾强烈地控制着她。

当安得知自己怀孕那天，她立即决定戒烟。直到孩子出生，她从未再拿起一支烟。但她产后还没有出院就又抽上了。一年后，安再次怀孕，她在接下来的9个月里再次停止抽烟。就像第一次一样，她很容易就能克服不断的对烟的渴望，但和第一次经历一样，第二个孩子出生后她马上就又开始抽烟了。“我也不明白为什么。”她悲伤地告诉我们。

原因其实很简单。当安能把吸烟的后果和一个更大的目

的一她未出世的孩子的健康联系在一起时，她就找到了中心的目标。放弃很容易。她的孩子一出生她就不再有这么明确的目的感了，吸烟的诱惑再次变得很诱人。虽然知道吸烟有害健康，在感情上觉得有负罪感，甚至在身体上经历了吸烟的消极影响，但都不足以让她改变自己的行为。

为了戒烟，安需要一种独特的动力，这种动力来自于同精力的精神源泉的联系。我们帮助她通过三种方式和目的感重新联系起来。第一是指出被动吸入之烟本身有潜在的危害，如果她继续抽烟的话，她的孩子的健康将面临危险，她的这一行为也是在暗示孩子们吸烟是可以接受的。我们还迫使安面对一个现实：继续抽烟会极大增加她的孩子们在成长过程中失去妈妈的可能性。因为家庭和对他人的关心是安重要的价值观的一部分，这些价值观成为使安戒烟的动力。最后我们帮助安承认吸烟是她健康状况不佳、精力不济的首要原因，这对她的工作表现造成了重大影响，并最终影响到她与家人的关系。

比起精力的其他层面，精神能量的消耗和补充更加深深地交织在一起，而且往往是同时发生的。几乎全部思考活动都会说到精神“工作”和精神“实践”。这些活动的目的可能是为别人服务，深化我们的同情心或者帮助我们体验人与人之间的相互联系性。另一方面，精神能量的补充来自我们的目的感以及最不易改变的价值观，并和它们相联系。

有些活动不需要大量的能量消耗就能产生相当大的精神恢复。这些活动包括在自然环境中散步，看一本鼓舞人心的书，听音乐或者听一位伟大的演说家的演讲。相反，精神实践可能同时既补充精力又需要精力。比如，冥想需要调动高度集中的注意力让大脑静下来，但是也可能有助于重新获得豁然开朗、相互联系甚至喜悦的感觉。像瑜伽一样，冥想是一种能涉及所有方面、既可以增强精神承受力还可以让思想和情感得以恢复的做法。

祈祷也需要精力集中和沉思，但是也可以让人得到情感和精神上的慰藉。定期想想我们最坚定的价值观并对它们负责是件既困难又费力的事，但是它也可以鼓舞我们的士气，让我们变得精力充沛。从更基本的层面上说，拿出时间和精力给我们的孩子们，既是一种精神“实践”——为了满足他们的需要而牺牲我们自己的迫切的需要，也是在情感上和精神上补充精力的丰富的源泉。同理，为他人提供的所有服务，其中也包括相当多的努力甚至不便，但是也许还会带来深远的意

义和深深的满足感。

加里：冷漠，不满

加里，47岁，是一家大型金融服务公司的高级行政管理人员。在为公司供职20年后，他感觉越来越无法投入到工作中去了。他开始怀疑自己到底为什么在做这份工作，这样做是否真的值得。他的收入丰厚，但我们和他聊得越多，越清楚他渴望的不仅仅是增加他的纯收入，或是向上爬。在个人生活中他有同样的渴望。他和妻子10年前离了婚，尽管他们共同拥有对两个女儿的监护权，他的旅行计划和漫长的工作时间却限制了他和女儿在一起的时间。两个女儿现在都20多岁，生活在不同的城市，他感到非常遗憾，特别是无法通过他们都喜欢的体育活动和女儿们沟通。尽管加里本人曾经是一位出色的运动员，而且两个女儿在整个中学期间都曾踢足球、打篮球，但是他很少跟两个女儿一起活动以弥补对她们的疏忽。

当我们问加里什么可能让他觉得更有意义、生活目的更明确，他说不出一个可行的答案。在我们的启发下，他回答说：“给孩子们当教练。”他说，对他自己的孩子已经太晚了，但是当教练让他觉得自己在作贡献、觉得有成就感。碰巧加里住的地方附近有一些抚养孤儿的家庭，他们照顾孤儿和那些父母被认为没有抚养能力的孩子。多年以来，加里在上班的路上一直路过那里，但几乎想都没想。现在他决定试着做志愿服务。当时，管理人员碰巧在找人做男孩篮球队的教练。这份工作要求每个星期拿出3个晚上，大多数的时候星期六还有比赛。加里决心要去做这项工作。

他作为一名运动员的技术优势很快为他赢得了尊敬，但是，是他的培养方式最终赢得了队里孩子们的心。加里的父亲去世时他才16岁，他的中学篮球教练坚定的鼓励和支持，尤其在加里的表现大失水准时，对他来说非常有意义。他现在正在教的孩子有更惨痛的故事——被遗弃、被打、被虐待，加里找到用篮球来培养他们的自信和帮助他们相互之间联络感情的方法。

事情不是一蹴而就的。加里把他实践的头几个星期都花在劝架和让孩子们把注意力放在练习上，尽管并不是很有效果。球队输掉了前三场比赛，队里一位最有天赋的球员弄伤了队友，加里不得不把他开除。但是加里的耐心和坚持最终结出硕果。球队开始赢得部分比赛，但是比这更重要的是，他们开始真正像一个队一样一起努力。对于加里，回报是巨大的。他喜欢当教练，他喜欢孩子们。他从中体会到的愉悦影响到他生活的其他方面。多年以来他头一次觉得自己充满活力，而且和别人联系在一起。

在他第一次来找我们的三个月后——他执教一个月后，加里意识到在工作中也有类似的机会：做那些年龄比他小、为他工作的员工的良师益友。公司从未奖励也没有优先考虑这种角色，但是对加里来说，这种做法和当教练的相似之处显而易见。这是一个机会，可以进行真正的改变。他开始了一个仪式，和他那个部门年轻的交易员共度工作以外的时间。他的主要兴趣不在于提高他们的技术水平，而是要帮助他们管理职业生涯，确认他们工作中和生活里其他方面哪些是需要优

先考虑的事儿。

这在股市行情开始恶化时意义特别重大。加里在面临股市低迷时的坚定以及他的冷静后来证明对他的很多交易员来说是无价的。他花很多时间和他们一起共进早餐和午餐，就是为了倾听他们的想法。除了给他们提供如何在困难的环境下不迷失方向的建议外——以及起一个榜样的作用，他还帮助他们认识到自身价值并不随股市的变化而起落。他们中有几个人甚至照他的样子在不同的社会服务机构做志愿者，其中一人成了他的助理教练。

尽管在股市萧条的压力下花时间和他的交易员在一起是件很不容易的事，加里还是觉得这样做非常有回报而且给他以力量。两年里他第一次开始盼望工作，并有一种使命感。他从给别人做指导中得到的回报——既有工作上的，也有和他的篮球队在一起的，让他得到的精力远远超过他所付出的。

## 重视他人

巴里是一家大型信息服务公司的首席执行官，他认为自己是个善待员工的仁慈的老板。可是，巴里从他的直接下属那得到的最一致的反映是，他总是让他们等着，好像不珍惜他们的时间似的。他承认，这是他多年以来一直受到批评的地方，他无法否认它的真实性。不幸的是，他告诉我们，他对此无能为力。巴里作为首席执行官的日程安排得满满的。他从

AC-尼尔森互联网调查    粉红女郎紧急招募！  
中国网络通俗歌手大赛    用搜索登陆一个城市

未有意让任何人等他，但是电话和其他要做的事堆积如山，他无法改变这种状况。

在寻找巴里最珍视的价值观的过程中，这个看法发生了巨大的改变。他毫不含糊地断定，他生活中第一重要的价值观是：尊敬他人。他的父母都是这方面的典范，他谈到这一点时深信不疑。

“那么，”我们问，“尊敬他人和让别人等着之间怎么保持一致呢？”

一段长时间的沉默。他最后说：“不能一致。”

当制定巴里的行动计划时，尊重人们的时间成为他首要的承诺之一。几个月后当我们同巴里聊起此事时，他告诉我们开始时按照日程安排行事很难。他担心如果他在某一特定时间结束会议，会遭到公司的董事会主席、董事会成员和重要客户的反对。要使之成为可能就要重新把这和他尊敬他人的价值观联系起来。他解释说：“我做的第一件事是更专注于按照分配好的时间完成我的日程。有时候时间用完了但是会还没有结束，我就停下来解释说，我很抱歉，但是我已经定下

了规矩不能让人们等我，我们不得不以后安排更多的时间。我发现这似乎让和我一起开会的人觉得受到了更多的尊敬。这也让他们在执行议程时变得更有效率。”仅仅承认尊敬他人有多重要，就让巴里决定做出多年都没做过的改变。

杰里米：缺乏决断力，回避冲突

杰里米，37岁，是一个通过网络销售很多产品的大型消费公司互联网部的业务经理。杰里米在构建交易框架方面非常有才气，并能非常有创造力地处理数字，他负责帮助公司在网上展示产品，同时尽量缩减公司的开销。按照他自己的和同事们的观点，他首要的效能障碍是难以采取强硬的立场，不愿发生冲突。

杰里米告诉我们，在人们和睦相处时他感到更舒服，他不想制造风波。他否认自己只拣别人想听的说，但是他承认受到大家的喜爱对他来说非常重要。他与别人的看法如此合拍，乃至他常常发现很难分清自己真正是什么感觉。一方面，这使他成了能理解别人的听众和一个让人觉得就在身边的人。另一方面，这也让他处于被动、缺乏决断力，这使得长期以来他的同事不再征求他对问题的看法。他不是战略讨论时一个举足轻重的人物，而是主要扮演一个进行数字运算的角色。

杰里米从未想过他面临的障碍主要是精神上的，他所缺乏的是集中精力的办法，这是和一个人最坚定的价值观相联系的。我们建议他把自己的导向从迁就他的老板们、非常担心他们如何看他，转移到相信他自己的意见、按照事情本身的是非曲直采取明确的立场。这并不意味着他非得和别人对抗或敌对。他仍然可以怀着敬意对待他人，同时保持自己的立场。

等到要制定适当的仪式时，我们建议杰里米从每天早晨安排时间做好思想准备开始。这样做让他有机会在开会前演练一下他要做的发言，想像他的建议被接受、受到重视。从我们和运动员的合作中我们了解到，提前想像一个在效能上将要面对的挑战，是减轻焦虑、灵活自如表现的非常有效的方法。杰里米还决定在会议之前留出时间研究要讨论的主题，为的是在讨论即便是他专业范围之外的问题时也能了解充分的信息。

杰里米仪式的第三个方面是为会议本身而设计的。出现问题时，他问自己一个简单的问题：“我究竟相信什么？”然后尽量听自己本能的反应。他发现，这么做能帮助他避免被其他的观点分散精力。如果他发现自己太轻易就同意一个观点，他问自己另外一个问题：“我想取悦谁？”事实证明这对杰里米是一个非常有效的方法，能确保他的发言是基于自己相信的事实。

琳达：缺乏坚持到底的精神，不可靠

琳达是一个大型连锁百货店负责管理采购人员的经理，有十几个人直接向她汇报工作，她所在的部门有200人。琳达来找我们很大程度上是因为她觉得被工作压垮了，在生活中没有办法找到一种平衡感。她已婚，有个8岁的女儿，大多数时候她工作到晚上8:00，有时直到晚上9:00。她的丈夫有自己的生意，时间安

排上比她的要灵活得多,实际上孩子主要靠她丈夫管。琳达不担心她女儿的幸福,但是她觉得被剥夺了更多见到她的机会。在工作上她同时感到她的直接下属越来越严重的士气问题,这让她很为难。

琳达认为自己是诚信的楷模——一个值得信赖、公正、直来直去、有同情心的人。她以总是努力做正确的事为自豪。因此,她发现同事们在她的“全方位投入清单”中提出来的她的首要效能障碍是她不可靠、不能兑现自己的承诺时,她非常吃惊。

我们把诚信(性格中一个关键的组成部分、一种基本的精神肌肉)定义为当你说你要做一件事时,做你说你要做的事。按照这个标准,琳达差得很多。部门的重要决定由她负责,她的同事报告说她不断做出她无法兑现的完成工作的承诺。因为琳达本人非常受大家的喜爱,因为她的直接下属知道她有多忙、她工作有多努力,他们不愿让她对此负责。结果是项目都堆积到一起,让她工作的人觉得既灰心丧气又没有动力。

开始,琳达说好听的,找合理的原因:“我特别忙,我一个人干三个人的活。”“我从不做自己不想兑现的承诺。”“我最终都实现了这些诺言,没实现的话,是因为那个计划真的不值得优先摆在第一位。”我们指出,这些解释不可能让她工作的人感觉好些,也不会打破她所造成的僵局。简单的事实就是,琳达高估了自己高效达到所做工作的要求的能力。这是让她工作到很晚、觉得筋疲力尽、破坏她和家人之间关系的原因。

随着琳达开始更好地理解她自己的行为,她开始意识到她这样做是因为她有一种强烈的要控制一切的需求,她不愿意信任他人、把工作交给他人去做。对于为她工作的人觉得反感、丧气这一事实,琳达无法接受。尤其难以容忍的是认为她缺乏诚信——诚信几乎是她最珍视的价值观。

琳达围绕着承诺制定了一个简单的仪式。由于意识到自己很冲动,眼前有什么工作就干什么,她决定制定一个更有条理的、周密的做这种决定的方法。当任何新的挑战出现时,她暂时停下来问自己两个关键的问题。第一个问题是:“这是需要我亲自做的事吗?”如果她的回答是肯定的,第二个问题是:“需要什么时间完成,我能在那时之前做完吗?”如果她有任何疑问,她会查看一下她的日程安排;如果她决定把这份工作接下来,她马上把它加到待办事情清单上,包括答应完成的日期。

“当我告诉某人我要做什么事时,我会做一个绝对的承诺,我大声重复要做的这件事。”琳达后来告诉我们:“很快我就不再做这么多承诺了。我能更好地决定哪些时间更重要,我开始把更多的属于我的职责分派给别人。”

放弃一定数量的权力给琳达出了难题,她觉得如果她本人不亲自监督一些关键的工作,事情就会出错。她继续同自己的这种感觉做斗争。有时候当她觉得不顺心时,她就把工作再要回到自己手里。后来,她设计出一个克制这种冲动的办法,这个办法非常奏效。她只是制定了非常明确的标准和目标,并让人们对此负

责。当她对结果不满意时她不是亲自接管工作，而是开始把它交回给负责这项工作的人处理。这样做有两种非常不同的结果。有两个直接下属，无论她把工作交回给他们多少次，他们都达不到她的标准。最后她意识到他们不适合所做的工作，她以前接管他们的工作为的是回避这个事实。

琳达决定把一个经理打发走，并鼓励他去找更适合他的工作。她给另外一位经理换了一个她认为更合适的工作。毫无疑问，那个经理表现得很好。对于琳达的其他直接下属，他们中的大多数人明显承担了更多的责任，显示出超出琳达期望的技能、创造力水平和创新精神。“事实上，我的放手改变了我们这个组的气氛。”琳达告诉我们，“人们肩负起更多的责任，我们的工作质量提高了，大多数晚上我开始比以前早很多就下班了。”

迈克尔：不够坦诚，夸大其词

如果可靠地兑现我们的承诺和诚信有关的话，诚实则是关于告诉我们自己和他人真相。这二者都是重要的“精神肌肉”。迈克尔是一家金融服务公司的投资顾问。1999年末，他和部门的其他顾问被他的老板送到我们这里。迈克尔对要离开工作三天感到很生气，并怀疑我们的安排对他能有多大用处。作为一名高级专业人士，他的收入丰厚，并且在我们的“全方位投入清单”的几乎每项中给自己打的分都很高。他从同事那里得到的多数反馈也同样很好。大多数人都认为他非常专注、有条理、友好、乐观、脾气好。

迈克尔得分比较低的是可信赖度。他并不觉得这有多让人吃惊，但这让他生气。“他们不了解情况，”他告诉我们，“在自我评价方面，我比他们要诚实得多。我承认自己是个什么样的人。我是一名销售人员，我是一个促销员和一个讲故事的人。我的工作是为人们为我的产品而激动，创造积极的、让顾客感觉对他们有利的信息。我不是在卖股票和证券，我卖的是希望和承诺。如果我固执地坚持事实，我什么也卖不出去。”他对争夺客户持类似的观点：“办公室里的人会告诉我善于操纵别人、狡猾。实际情况是我非常坦率。我做能争取到客户的事，我为他们做得非常好。”

借着牛市的东风，迈克尔在整个90年代以大胆下注为基

础——特别是在技术股方面，形成了一套非常成功的做法。就迈克尔而言，他持续的成功是他最好的辩护。他说：“我履行了诺言，没有辜负他们的期望。”而且他觉得除了有关如何增强他的身体承受力的信息外，我们的计划几乎没什么用。6个月后，在2000年年中，迈克尔和他那些同是金融顾问的同事们回来找我们参加第二阶段的培训。开始，我们很惊讶再次见到他。原来是因为他的处境和以往大相径庭了。三个月前，.com公司开始纷纷落水，股票市场——最主要的是纳斯达克，大幅滑落。

当技术股开始失控快速下跌时，迈克尔最大的赌注中有几个同时暴跌。他自己的有价证券遭受到沉重打击，他的客户也没有幸免。这个经历既让人感到羞耻也让人冷静下来，这让迈克尔做了深刻的检讨。他意识到，他陷到自己的骗局里

了，让自己相信未来是无限的。随着市场一落千丈，他被迫回来花时间反思。他发现他不能再欺骗自己了。他得出结论，事情一直以来都像皇帝的新衣一样，他确信市场会进一步萧条。

迈克尔在他第二次来我们这里期间花了大量时间斟酌如何继续发展他和客户之间的关系。只要迈克尔能给自己和客户挣很多钱，他就不太担心夸大其词或者这儿那儿的少说一些实情。现在，由于他的建议而使他的客户遭受损失让他觉得非常不安。他觉得，如果鼓励他们继续持股的话，他会很不自在，更不用说在市场上进行新投资了。说出实情——至少说出他现在看到的实情，似乎是停止损失、让自己觉得舒服些的惟一的办法，即使那意味着失去客户。

迈克尔决定出售他个人的一大笔股票，承担由此造成的损失，从而在短期内持有较多的现金。他还决定亲自向每个客户解释他的决定，努力最诚实地向他们说明他们关心的问题。最后，他制定了一个非常简单的仪式来解决可信任度的问题，因为他夸大其词的本能特别强烈。他夸大其词往往是条件反射——把一个计划中的数字翻倍，或者夸大一笔交易的进展，或者用“最高”、“最大”一类字眼来粉饰他的评论。他的仪式还涉及负责的问题。无论迈克尔什么时候向他的客户或同事说什么，他说过之后会用一点时间想想他自己说得是否准确。他惊讶地发现不准确的消息是如此频繁地从他的嘴里说出来，这让他觉得像电影《大话王》(Liar, Liar)里的金·凯瑞。

迈克尔的第二个承诺是当他发现自己在夸大其词时尽快改正，无论这可能有多么尴尬。他发现增强这种意识、对自己的言语负责对他的行为产生了巨大的影响，这让他感到欣慰。他在执行新仪式的头几周里有五六次纠正了自己的毛病，此后，他发现大多数情况下，能在真正说不准确的话之前管住自己。不到一个月，说出实情变得更条件反射了。

迈克尔的客户里确实有几个决定把他们的业务转移到别处，但是绝大多数留了下来。迈克尔的收入大幅度减少，在一段时间里，他在公司的名声也不好。但是在接下来的18个月里，他在2000年年初卖出的股票价值继续大跌，整个股市也同样如此。他的许多身为投资顾问的同僚遭受了巨大损失，不仅是他们自己还有他们的客户，而迈克尔保守的有价证券却顶住了。他和客户的关系变得更密切了。许多客户深深感激他，因为是他的决定挽救了他们，使他们免遭更严重的损失，他们还被他对他们的幸福所表示出的关心所感动。到2001年中期，迈克尔的客户名单实际上扩大了，主要是经过别人介绍。他的工作热情比以前牛市时还高。他第一次感觉到是在真诚地为客户服务而不是简单地增加他的收入。

### “生活对我们的希望”

提高精神承受力需要让我们自身的需求服从个人利益之外的事物。因为我们常常把自己的需求视做紧急的，把注意力从这些需求上转移会导致非常原始的生存恐惧。我们会担心，如果真的把注意力集中在别人身上，谁又会为我们着想呢？

为了他人或一项事业而把个人利益放到一边是勇气的表现。具有讽刺意义的是，热衷于自己的事最终会消耗掉精力并妨

AC-尼尔森互联网调查 粉红女郎紧急招募！

中国网络通俗歌手大赛 用搜索登陆一个城市

碍效能。我们越是老想着自己恐惧和担心的事，我们能用于积极行动的精力就越少。

开始，让自身利益服从自身之外的利益可能会让我们觉得受到了威胁，但是像加里发现的那样，它也可能带来巨大的回报—体会到更深远的意义和更大的自我价值。承诺按照我们最坚定的价值观生活，不仅让我们的生活有了一个更稳定的中心，还能帮助我们更好地面对生活中的挑战。

维克多·弗兰克(Viktor Frankl)令人感动地写到精神承受力如何让即使是最令人恐惧的情况发生转变。弗兰克是心理学家，在纳粹集中营中幸存下来之后写下了经典之作《活出意义来》(Man 調 Search for Meaning)。在书中他引用了尼采的名言：“人惟有找到生存的理由，才能承受任何境遇。”弗兰克接着描写这种洞察力如何帮助他挽救自己的生活，即使是在他周围的人相继死去的时候：

为看不到生活中还有什么意义、看不到目标、看不到目的，因此没有必要继续前进的人而感到悲哀。他很快就迷失了。我们需要从根本上改变我们对生活的态度。我们不得不了解自己，然后更进一步地，我们不得不告诉那些绝望的人，我们期望从生活中得到什么其实并不是特别重要，重要的是生活对我们的希望。我们不要再问生活的意义是什么，而是要把自己想成是被生活提问的人—每天每时。我们的回答不在于说什么想什么，而在于采取正确的行动和正确的引导。生活最终意味着，承担责任寻找问题的正确答案以及完成它不断为每个人安排的任务。

按照弗兰克的想法，我们必须使自己的生活有意义—主动提高精神承受力。这样做必然会感到不适。“思想上的健康建立在某种程度的紧张的基础上，”他写道，“一个人已经实现的和应该实现的之间的紧张，或者是一个人是什么样和应该怎么样之间的差距……人真正需要的不是一种没有压力的状态，而是为一个值得的目标、一个自由选择的任务而努力而奋斗。”

兰斯·阿姆斯特朗(Lance Armstrong)树立了一个非常鼓舞人心的榜样。20世纪90年代初，阿姆斯特朗是一位顶尖美国自行车选手，用他自己的话说，特别顾自己。1996年在他25岁的时候，他被诊断患有恶性睾丸癌。很快，癌细胞扩散到他的肺部，然后是他的大脑。他活下来的可能性不到3%。可是阿姆斯特朗活了下来，同样是个奇迹的是，他重返自行车赛场。1999年在他最初被诊断为癌症3年后，他赢得了世界上最具挑战性的自行车比赛—环法自行车赛，而且在接下来的3年里他都在该项赛事中获胜。按照阿姆斯特朗的看法，战胜癌症是一种伟大得多、意义重大得多的成就—在很大程度上它使他超越了自己原本有限的雄心：



事实上,如果你让我在赢得环法自行车比赛和癌症之间选择,我会选择癌症。听起来很奇怪,但我宁愿得到癌症幸存者的头衔而不是巡回赛冠军的头衔,就为了癌症为我(作为一个人、一个男人、一个丈夫、一个儿子、一个父亲……)所做的一切。这场病让我毫无疑问地相

信一超过我作为运动员的任何经历,我们比自己知道的要好得多。我们具备自己没有意识到的承受力,这种承受力只有在危机时刻才出现。因此如果忍受癌症的折磨有什么目的的话,我想应该是:癌症意味着提高我们自己。

谨记

◎精神能量提供我们生活中各方面行动所需的力量。它为热情、毅力和承诺提供动力。

◎精神能量源自它和最坚定的价值观之间的联系,以及超越自身利益的目的。

AC-尼尔森互联网调查 粉红女郎紧急招募!  
中国网络通俗歌手大赛 用搜索登陆一个城市

◎性格一按照我们最坚定的价值观生活的勇气和信念,是为精神能量服务的“关键肌肉”。

◎关键的支持性“精神肌肉”是热情、承诺、诚信和诚实。

◎精神方面的精力支出和精力补充是紧密联系的。

◎通过适当地关爱自己来平衡专注于超越我们自身的目的,可以保持精神方面的精力。

◎精神工作既需要精力又能补充精力。

◎增强精神方面的承受力涉及到用和增强身体承受力同样的方法来迫使我们自己突破舒适区。

◎人类精神方面的精力可以突破即使是身体能量的严格制约。

## 第八章 确定目的

如果成长和发展是按照从下到上的顺序—从身体到情感到思想到精神，变化则按从上到下的顺序获取能量。目的最强大的驱动力是精神能量，是通过和我们最坚信的价值观和超越我们自身利益相联系而得到的精力。目的形成一个目的地。

## 第八章 确定目的：投入的规则

**阅读本章前，请思考如下问题：**

AC-尼尔森互联网调查    粉红女郎紧急招募！  
中国网络通俗歌手大赛    用搜索登陆一个城市

- 1.你对自己的要求、别人对你的需求、社会对你的需求都是什么？
- 2.到目前为止，你的人生是跟着感觉走的，还是朝着明确的目标？
- 3.你也许已经尽到了在婚姻、家庭、工作、社会中的职责，但你是否可以做得更多呢？
- 4.当恐惧、生气甚至仇恨让你短时间充满力量的时候，你是否意识到自己为此付出的代价？那是什么？
- 5.你如何评价收入与幸福之间的相互关系？
- 6.你能描述一下你的价值观吗？你如何评价它的意义？

如果成长和发展是按照从下到上的顺序—从身体到情感到思想到精神，变化则按从上到下的顺序获取能量。目的最强大的驱动力是精神能量，是通过和我们最坚信的价值观和超越我们自身利益相联系而得到的精力。目的形成一个目的地。它使我们渴望在某个活动或目标上投入集中的精力，从而促进全方位投入。只有当我们非常在乎、当我们觉得我们在做的事的确很重要时，我们才会全身心地投入。目的让我们豁然开朗，让我们的航船起航，给我们的的心灵以滋养。

自从有历史记载以来，寻找意义和目的是所有文化最有影响、最永恒的主题之一。早在荷马的《奥德赛》中就有这种描写，它曾激励了从耶稣、释迦牟尼、摩西到穆罕默德这样的探求者。目的的力量也同样深深扎根于现代大众文化中，从电影《圣战奇兵》到《星球大战》三部曲。《圣战奇兵》这部电影通过喜欢冒

险的印第安那·琼斯这一人物，重新演绎了帕西法尔寻找圣杯的故事；在《星球大战》中，天行者卢克通过战胜达斯维德和邪恶帝国以及挽救莉亚公主，战胜了他自己最大的恐惧。这些电影，巧妙地设计出寻找意义、正义战胜邪恶这样古已有之的主题，成为历史上最成功的电影并不是偶然的。

哲学家和神话学家约瑟夫·坎贝尔(Joseph Campbell)把寻找意义和目的描绘成“英雄的征程”。他说，这条路上的基本要素在不同文化和整个历史中反复出现。坎贝尔说，自我转变是我们作为人类的最大挑战。当某种东西唤醒我们对改变的需求时——这种东西可能是幻觉、不适、痛苦，英雄的征程就开始了。坎贝尔把这叫做“冒险的召唤”。他说，一旦我们接受召唤，我们就踏入了未知的世界。在这个过程中，我们要面对怀疑、不确定性、恐惧和苦难。有些时候，我们意识到自己无法独自完成这段征程，我们于是从“良师”那里寻求帮助。

一系列的考验把我们推向放弃的边缘，但是在“超级考验”中我们最终战胜了恶魔，制服了我们内心的黑暗，唤起以前没有发挥出来的潜能，创造出意义。我们庆祝并认可这种成就，但是这个过程并没有就此结束。实现我们的目标是一个终生的挑战。这个征程还将继续，真正的英雄总是等待冒险的下一次呼唤。从我们的训练计划的角度看，英雄的征程是建立在调动、蕴蓄、定期补充我们最宝贵的资源——精力，并为最重要的事情服务的基础上的。我们都在特别的时刻面临特别的任务。我们中几乎没有谁甘愿平庸——在工作上、在婚姻中、作为父母、作为年老的父母的子女、作为为我们的社会做贡献的人。平凡是不够的。我们对自己的要求更多，别人对我们的需要也更多，无论是我们的雇主、我们的配偶、我们的孩子、我们的父母还是和我们一样的公民。在上述每种情况下，我们都想尽我们所能做得最好。

不幸的是，我们中的大多数人没有沿着英雄的道路前进。一个简单、几乎让人尴尬的现实是，我们觉得太忙没有时间去寻找人生的意义。谁有时间和精力去主动追求一个更深层次的目的呢？相反，像罗杰一样，我们很多人梦游似的走过我们的人生，大多数时候属于跟着感觉走。我们尽到了自己的职责，但是很少问问自己是否可以做得更多。当我们最初问罗杰，他生命的价值何在时，他迟疑，支支吾吾，最后用套话来搪塞。他说：“照顾我的家人，在事业上获得成功。”罗杰承认，实际情况是，他对什么都没有热情。

几年前，佛罗里达州的奥兰多市，沿着通往我们培训中心的很长一段公路种着树。在第一次暴风雨经过后，差不多所有的树都被吹倒了。该市非常负责地派工人把树都扶起来。他们用捆包绳和其他的起支撑作用的外部设施把树固定住。这样做于事无补。暴风雨再次袭来时，树再次被刮倒。尽管采取了一连串的措施把树支起来，第二年同样的情况还是出现了五六次。

那些负责这项工作的人似乎从来没有想过，如果树要在大风地区存活，树根必须扎得很深。我们从未想过自己正在观察自然界中一种具有许多生活特点的现象。因为我们往往扎根不深——没有坚定的信念和价值观，我们很容易就被强风击倒。如果我们缺乏强烈的目的感，当我们受到生活中不可避免的暴风雨的挑战时就不能站稳脚跟。像罗杰一样，我们的反应是防守式的，谴责风暴或者干脆退出，

停止投入我们的精力。《工作，承诺与背叛》(The Working Life)一书的作者乔安娜·席拉(Joanne Ciulla)写道：“你可能工作很长时间，但仍然很懒散。”“妨碍我们寻找人生意义的是无法积极地投身于生活，以及某种懒惰或缺乏爱心使我们让别人为我们做决定、告诉我们事情意味着什么。”

## 积极的目 的

目的以三种方式成为我们生活中更充沛、更持久的精力来源。这三种方式是：从消极变得积极，从外部转向内部，从自我转向他人。

消极目的是防范性的并且以不足为基础。它出现在身体上或心理上面临威胁的时候

AC-尼尔森互联网调查    粉红女郎紧急招募！  
中国网络通俗歌手大赛    用搜索登陆一个城市

。当我们觉得自己的安全和生存处于危险中的时候，像恐惧、生气甚至仇恨这样的情感就会成为精力的有力来源。问题是为此所付出的代价。就像我们前面看到的那样，消极情绪耗费精力，随着时间的推移会诱发对我们的肌体有害的激素的释放。

由不足感导致的目的也会减小我们注意力的范围，限制我们的发展空间。想像一下，你坐船出海，船裂开了缝隙，你的目的马上变成让船不要沉下去。只要你在忙着往外舀水，你就无法保证你的船朝着目的地航行。我们的生活同样如此。当我们全神贯注于填补自己的窟窿时，我们就没什么精力来确定更深层、更持久的目的了。与此相反，当我们将内心受威胁的感觉变成接受挑战的感觉时，我们就在生活中导入了一种全新的可能性。我们可以把精力集中在带给我们动力、让我们觉得有意义的事情上，而不是对恐惧做出反应。

珍妮特是一位工作非常卖命的高级行政人员，她在纽约市一家大传媒公司工作。用她自己的话说，她对工作极其努力以求做得最好。她把这看成是她生活中一个首要的价值观，她觉得这一点帮助她在公司里得到稳步提升。就像罗杰的情况一样，我们开始查看她表面生活下的另外一种情景。珍妮特的同事对她的“全方位投入清单”的反馈显示，尽管他们确实觉得她很尽责、专注、有才华，但是他们也觉得她总想掌管一切、总是采取一种防卫的姿态。

珍妮特觉得这个反馈让她很痛苦也很生气。她总是认为她的目的来自努力工作做得最好。同时，她承认工作干得很出色时，并没得到什么快乐。最多，她得到短暂的轻松感，然后就重新为下一个挑战而忧虑。她意识到，真正驱动她向前的是避免出错的强烈渴望。她说，即使是小错也让她觉得容易受到批评——她自己的批评以及别人的批评。这样做的后果是，珍妮特关注的范围非常小，她总是把注意力放在有可能出错的事上。这反应在身体上就是头疼和背部疼痛。感情上，

珍妮特生活在一种紧张状态中，这让她失去了精力和热情，无意中引起了同事们的反感。思想上，她对保证每件事都不出错的沉迷使她不愿冒险，不愿发挥太多的创造力。

随着珍妮特更深一步了解了她的动力，她意识到她把自己对优秀的追求变成了一种专制，她的完美主义给精力带来了破坏性的后果——给她自己的生活也给别人的生活。当她开始更深一步发掘自己的价值观时，她意识到她特别羡慕别人的和气和谦卑，希望在她自己的生活中能更好地体现这些品质。

珍妮特决定制定一个每天早晨回顾自己的首要价值观的仪式。通过学会既保持对追求优秀的热情，又对他人谦卑、关心，她开始有了更积极的、代价不那么高的精神能量的源泉。

“我开始看到，我把世界看做是我总要与之斗争的敌人的程度有多深，”珍妮特告诉我们，“我还想到我并不能总是得到全部答案。改变我的世界观成了我所经历的最艰难的挑战，但是与和气、谦卑这样的价值观联系到一起就像带着一位亲密的朋友旅行一样。我还是不喜欢出错，但是我现在看到出错并不意味着世界末日。有时候和人们保持联系比做得正确更重要。”

### 内在目的

当目的由外部驱动转为内部驱动时，它也会激发出更充沛的精力。外在的动机反映的是更多地获取我们认为自己有的但还不够的东西的欲望：金钱、赞许、社会地位、权力甚至爱情。内在动机则来自想参与活动的愿望，因为它能带来内在的满足感。研究人员很早就发现内在动机往往能使精力更持久。一项由罗切斯特大学的人类动机研究组进行的研究发现，动机真实的人，比对照组显示出更多的兴趣、自信以及耐力、创造力和效能。在对照组中受试者主要受外在要求和奖励的驱动。

金钱最能清楚地体现外在目的的局限性。尽管金钱已成为主要的动力，我们许多人正在一心想着它，研究人员还是发现，幸福和收入水平几乎没有什么联系。1957~1990年，考虑到通货膨胀的因素，美国的人均收入翻了一番。不仅人们的幸福程度根本没有提高，抑郁症的患病率反倒增长了差不多10倍。离婚、自杀、酗酒、吸毒等的发生率也同样急剧上升。

《对幸福的追求》(The Pursuit of Happiness)一书的作者戴维·迈尔斯(David Myers)写道：“我们人类需要食物、休息、温暖和社会联系。对于饥饿的苏丹人和无家可归的伊拉克人，金钱可以买到更多的幸福。但是如果所拥有的超过了足够的标准，这几乎不会给幸福带来什么额外的好处……一旦我们舒服了，更多的钱所带来的回报就会逐渐减少……收入和幸福之间的相互关系是有限的，在美国和加拿大这种相互关系已经降到几乎为零……收入也不能明显影响对婚姻、家庭、友谊或我们自己的满意度——所有这些确实预示着一一种幸福感。”而幸福明显和更高的生产力有关系。总之，金钱可能买不来幸福，但是幸福可以帮助你变得富有。

外在奖励实际上会破坏内在动机。研究人员马克·R·莱珀(Mark R. Lepper)和戴维·R·格林(David R. Green)花时间观察在托儿所里玩耍的孩子们，为的是看看他们最喜欢做什么。接下来，每次孩子们参与自己最喜欢的活动时他们就给每个孩子一个奖励。结果，当活动和奖励联系到一起时，孩子们对活动的兴趣就很快减退了，无一例外。在另外一项研究中，做猜谜游戏的成年人每次成功猜完都会得到奖励。像孩子们一样，他们对继续活动的兴趣不断下降。显然，人们可以从物质收益和外界赞扬中得到动力，但关键是，我们对做我们自由选择的、最喜欢的事情更有热情，并从中得到更大的快乐。

詹姆斯在公司的通信联络部门做过 20 多年高级行政人员。他的收入不错，他的工作使他和妻子能买一所他们喜欢的大房子，能过得非常舒适，能享受豪华的假期，能送他们的三个孩子一直就读于私立学校。詹姆斯觉得他的工作在智力上很有挑战性，但他从未觉得因这份工作而受到鼓舞或感到激动。他得到的奖励几乎都是外在的。在他快 50 岁的时候，他非常渴望得到更多。当他开始确定自己的目标时，他开始认识到给他最大的满足感的是教书和学习。他最开心的记忆来自大学时代，那时候他为学习而学习。

詹姆斯做的第一个改变是在不放弃他白天工作的情况下，从当地的一所大学得到一份兼职教授沟通课程的工作。6 个月后，他得到机会接管这所大学的公共信息系，同时继续在那里执教。这意味着他的收入减少了 60% 多，但詹姆斯没有犹豫，他放弃了公司的工作。这时，他的妻子决定重新工作，来帮助减少收入上的损失。

第一年，詹姆斯偶尔做些咨询工作来贴补家用，他们还取出存款来填补开支和收入之间的差距。第二年，没有太多考虑，他们开始缩减开支，特别是奢侈品方面的开销。詹姆斯放弃了咨询工作，这份工作他一直不上心。

在公司工作期间，詹姆斯曾花费相当多的时间担心钱的问题，甚至在他的收入稳步增加的时候也如此。在他的新生活中他发现自己几乎不会花时间想钱的问题。他们的两个小一点的孩子还在上大学，他和妻子决定卖掉他们的大房子，搬到小一点房子里，进一步削减他们的开销。实际上，詹姆斯在新工作上投入的时间比他做公司工作时要少。可是，充满热情的目的感给了他动力，他比以往任何时候效率都高，工作也更有成效。他还发现他有时开始一项历史学方面的非全日性研究生课程，他在大学时因为觉得这不可能带来好的生活而放弃了这个兴趣。他的新工作的额外好处之一就是有机会免费听课。

### 超越自我的目的

第三个引发更深层次的目的感的因素，是把注意力从满足我们自己的需要和愿望转移到为我们自身之外的事儿服务。不可否认，人们会为了变得富有或成名或赢得更多的赞赏而努力工作。但是他们为了实现这样的目标会付出多大的努力呢？人们为他们坚信的事业而冒生命危险并没有什么稀奇的。在战争中战士们总是这么做，纽约市的消防队员在“9·11”恐怖袭击后进入世贸大厦时是这么做

的。比较一下一位主要受金钱驱使的医生，和一位想治愈病人、用精湛的医术为病人服务的医生。指望扩大收入的医生做出的决定可能和把首要目标定在病人护理的质量上的医生非常不同。如果他们的技术水平一样，你会愿意哪个人在你面临生死抉择的时候负责你的病情呢？

《工作，承诺与背叛》的作者乔安娜·席拉写道：“如果工作能帮助他人，能减轻痛苦，能消除艰苦或乏味的辛勤工作，能让某人更健康更开心，或者能在审美或智力上让人变得充实并能改善我们居住的环境，那么，工作就能让生活更美好。”我们的许多委托人指责他们的工作环境造成了他们不快、使他们缺乏热情。但是并不一定是工作的本质决定它多有意义、多能激励人。我们全都面临的挑战是找到办法，把工作地点用做表达和体现我们最深层价值观的讲坛。比如，我们可以从给别人指点中、从成为一个有凝聚力的小组的一部分中，或者就是从尊敬和关照他人中、从传递积极精力中得到一种目的感。也许，衡量生活的真正标准最终是我们在每个瞬间所做的小小选择。

弄清目的需要时间——安静、不被打扰的时间，这是我们许多人觉得根本没有的东西。我们总是在没有更全面的方向感的情况下，从一个任务冲向下一个任务。把时间花在关于意义和目的的问题上似乎是自我放纵。把投入到这些问题上的精力看成是一种在一段时间后会带来高回报的投资也许会有帮助，这些回报可能是精力提高、更全面的投入、更高的生产力以及更大的满足感。

只要我们是生活的表面快速掠过的，就不可能向下更深入地挖掘。人不可能同时横向、纵向地移动。当委托人来参加我们的培训时，我们的目标之一是帮助他们把速度降下来，把他们专注的事和迫切的要求放下一段时间，然后再回过头看看他们的决定。每一种久经考验的精神传统都强调像祈祷、静思、冥想、沉思这样的做法，这并非偶然。所有这些方式都可以默默地和那些最重要的东西相联系，并且定期回顾它们。你可以从思索下面这个问题开始你自己的询问：“我正在过的生活值得我为了拥有它而放弃一些东西吗？”

### 衡量目的的威力

目的是精力和力量最佳的来源。就像我们在前面提到的那样，它为你集中精力、指引方向，为热情和毅力提供动力。要快速感觉到你自己的目的的威力，拿出笔和纸，花一点时间回答下面的三个问题，每个得分在 1~10 分之间。

AC-尼尔森互联网调查    粉红女郎紧急招募！  
中国网络通俗歌手大赛    用搜索登陆一个城市

◎早晨去上班时你有多兴奋？

◎你能从为事情本身而做的事中一而不是为你能从中得到什么，得到多大的快乐？

◎你对自己最坚信不移的价值观能负多大的责任？

如果总分在 27 分或 27 分以上，这说明你在做事时已经有明确的目的感。如果你的得分低于 22 分，你更可能是在走过场。问题不在于你的生活是否为你提供一种意义感，而在于你是否在积极利用生活作为表达自己最坚信的价值观的一种途径。像维克多·弗兰克说的那样：“最终，人不应该问他的生活的意义是什么，而必须认识到是生活在问他。总之，每个人都被生活提问，每个人也只能通过对自己的生活负责来答复生活；对待生活我们只能以负责回应。”

精神上的成长有许多层次，就像身体、情感和思想方面的成长的先后层次一样。宗教学教授韦德·鲁夫斯(Wade Roofs)把精神性定义为“知道我们最深层的自我以及什么对我们是神圣的”。我们从这个最基本的层次开始是因为我们发现它既有普遍性又非常实用。当我们的委托人能把他们的注意力从弥补不足转移到培养更深层的价值观以及为他们自己确定愿景时，他们身上就发生了巨大的转变。就像网球选手阿瑟·阿什(Arthur Ashe)曾经说的：“从我们在生活中得到的东西中，我们得以谋生；从我们的奉献中，我们创造人生。”

当安迪在 2001 年年末来找我们时，他已经迷失了方向。他是一家大型房地产开发公司的总裁和首席执行官，他觉得在工作上根本无法投入。“我曾经历一系列的健康挑战，药物治疗让我觉得身体发胖、行动迟缓，”他解释说，“但是这实际是一些更严重的问题的征兆。差不多在我的整个生命中，我对工作都充满了热情。然而此后我遇到一些棘手的管理问题，我碰到一些让人灰心的挫折。问题已严重到我甚至不在乎早上起床去上班。我深深陷入一种受害者的状态，我需要一条救生索。”

确定什么对他来说是最重要的给安迪带来突破。他确定了 5 个关键的价值观——坚持、诚信、优秀、创造力和承诺。这 5 个价值观成了他的检验标准——是他做出改变的动力源泉。

“每天，无论是工作还是锻炼，或是和我的家人在一起，我问自己我正在做的是否符合自己的价值观。”安迪解释说，“如果我努力锻炼的动力是为了能穿得进去两年前穿过的裤子，这在短期内会有用，但不会维持很长时间。现在当我在踏车上时，我觉得就像获得解放一样，我想的是坚持、诚信和承诺。不和那些价值观相联系，我会问我自己，‘我究竟为什么在做这些？’我可能会放弃。”对于他的饮食习惯，安迪有类似的思考过程。在他和我们一起训练的头两个月，他就减了 32 磅。通过锻炼身体和减肥，他的精力迅速地大幅提高。

安迪在工作中非常直接地调动起能激发他的目的感的東西。他说：“当我工作时，我问自己‘我是在按照能反映我的 5 个关键价值观的方式行使领导权、指引方向、制定策略、对市场做出反应吗？’对我来说这些价值观是一面朴实的镜



子。它们让我坚定目标，当我觉得自己偏离目标时，它们又让我回来。我的承诺感越来越强，我还把这种精力传递给他人。早晨我是从床上跳起来的。我已完全为公司的结果重新负起了责任。我带着目的来领导团队，这是我以前不曾做过的。”

## 价值观和品德

坚定的价值观为目的提供动力，由此形成持久的行为规范——那些用来唤醒我们的远见卓识的规则。追求财富、权力或名誉都可能是动机的来源，但是这些目的是外在的，而且往往是为了满足不足方面的需求而不是为了促进成长和转变。我们可能看重压倒我们的敌人，或者比邻居攒更多的钱，或者是赢得社会地位和名望。但是这些不是我们在和委托人合作

AC-尼尔森互联网调查 粉红女郎紧急招募！

中国网络通俗歌手大赛 用搜索登陆一个城市

的过程中定义的价值观。我们认为，价值观有内在的价值。它们是灵感和意义的源泉，是不能从我们身上拿走的。

跨越不同的文化、宗教以及历史时期，人们敬仰并渴望同样的普遍价值观——其中包括诚信、慷慨、勇敢、谦虚、忠诚、富于同情和有毅力，而拒绝它们的对立面——虚伪、贪婪、怯懦、自负、冷酷、不忠和懒惰。在开始更进一步探询对你最有吸引力的价值观之前，我们建议你安排不受打扰的时间来回答下面的问题：

◎你在生命中学到的三个最重要的教训是什么？为什么它们这么重要？

◎想想你最尊敬的某个人。描述这个人身上你最敬慕的三种品质。

◎你处在最佳状态的时候是什么样？

◎你想看到你的墓碑上刻上一句什么话用以抓住你生活中真正的样子？

这些问题每一个都能揭示出确定你的“投入规则”的价值观，无论你所肩负的使命是什么。你认为比较重要的生活教训、在别人身上你最敬慕的品质、你处在最佳状态时的样子，都将揭示出对你最重要的事儿。下页的“最深层价值观检查表”包括了常见的价值观。这只是一些建议。把你认为重要的其他价值观加到表中。我们的目标是帮助你找出哪些价值观对你个人来说最有推动作用。

价值观最终将是行动的路线图。在我们的行为中没有反映出来的价值观实际上只是空谈。一种价值观要想有意义就必须能影响我们日常生活中所做的选择。声称一套信仰却按照另一套标准生活，不仅是伪善的，而且表明言行分家、表里

不一。我们越是忠于自己的价值观并以我们的价值观做指导，这些价值观所激发出来的精力就越旺盛。

付诸行动的价值观就是品德

我们可能把慷慨当做一种价值观，但是品德是表现得很慷慨。当我们把自己的价值观转换成品德时才称得上言行一致。仅仅找出我们基本的价值观是不够的。下一步是更准确地确定我们打算如何在日常生活中体现这些价值观——不考虑外在压力。比如：“我通过把精力放在别人身上、不求任何回报来展示慷慨这一价值观，或者我通过主动把我重视的议程排在自己的议程前面，即使有时候这意味着会给我自己带来不便。

最深层价值观检查表

可靠幸福

平衡协调

承诺健康

同情诚实

关心他人幽默

勇气诚信

创造力善待他人

体谅别人知识

优秀忠诚

公平直率

真诚毅力

家庭尊敬他人

自由责任

友谊安全

慷慨平静

## 真实为他人服务

往往，我们某一行为的动机是权宜之计而不是受价值观的驱使。我们做那些当时让我们感觉不错的事，或者填补一个漏洞，或者减轻自己的痛苦。如果你感觉焦虑，权宜的选择可能是吃块巧克力曲奇、抽一支烟或喝一两杯啤酒来缓解不适；如果你在时间紧迫的情况下赶着完成一个重要的项目，权宜的选择可能是提高声音、给你周围的人下命令；如果你犯了一个会让你陷入麻烦的错误，你可能会推卸责任、谴责他人。

## 价值观使我们在管理精力时使用不同的标准

如果你已经把关爱自己看成是一种价值观，你可能会抵制一块曲奇、一支烟或一杯酒的诱惑；如果你看重尊敬他人，你可能会觉得必须进行自我控制，即使是在你面对压力的时候；如果你认为诚信是一种重要的价值观，你更有可能对一个错误负责，即便这意味着会招致批评。在我们感觉良好、安全的时候，按照自己的价值观行事相对容易。真正的考验是品德高尚的行为要求我们抵制不断的满足感和做出牺牲时。在这种情况下，价值观对我们最有用，它们既是精力的来源又是一种行为规范。

## 履行诺言

回头想想巴里，那位首席执行官告诉我们尊重别人是他最主要的价值观，但是他的直接下属却告诉我们他经常不恪守他的价值观。只有当他把自己的行为和价值观联系到一起的时候他才会被迫做出一些改变。迈克尔也是如此。他是一位投资顾问，即使冒着失去客户的危险，他也会坚持自己的立场和观点。只有当他把诚信和关心别人看做是生命中极为重要的价值观时，他才会被迫采取行动，改变自己长期固守的行为。

建立在价值观上的行为不会总是带来更多的经济回报。但是吉姆·柯林斯(Jim Collins)在《基业长青》(Built to Last)一书中举了一个引人注目的例子，那就是以价值观为行为导向的公司在长期的经营中确实会取得很好的效益。我们自己的论据是，坚定不移的价值观在我们生活的各个方面都会推动更全面的投入。换句话说，价值观带动下的生活让你更有可能带着热情、承诺和毅力来做事。

苏珊是一位广告经理，她来到我们这里愤恨地抱怨她的工作环境，特别是抱怨她认为不可能取悦的老板。无论苏珊取得了什么成就，老板都让她觉得她做得还不够。渐渐地，苏珊发现自己慢慢变得精力涣散，工作不认真，工作效率也更低。她想，当她觉得自己的努力没有希望得到认可或奖励时，为什么还要全心全意地投入呢？她剩余精力的大部分被挫折和怨恨消耗掉，形势每况愈下。因为她的效能下降了，她觉得自己更差了。她越觉得糟糕，她就变得越心烦意乱。

我们帮助苏珊认识到，问题在于她纯粹按照外在条件确定她的价值观。只要她投入精力的目的主要是为了赢得她上司的支持，她注定要失望。当她转向内在因素，开始探寻她自己最深层的价值观时，苏珊觉得有两点对她特别有吸引力：

优秀和承诺。通过让这些价值观规范自己的行为，她开始觉得自己好些了，更一致、更投入了。苏珊仍然对在一个不受赏识的地方工作感到不开心。但是精力的重心重新调整后，她的效能提高了，她的精神变好了，她开始找新的工作。不到两个月，她在公司的另外一个部门找到了一个新职位，为她喜欢的一位上司工作，她觉得很受鼓舞。

事情并不总是那么容易。有时候我们必须忍受不好对付的上司以及压力很大的工作环境。即使在那时，我们在明确的价值观的指引下，也可以选择如何带着自信、实力、尊严而不是气愤、怨恨和不安全感来工作。在有些情况下，可以改变我们的环境。但是挑战和困难从来不会消失。最终，不论我们处于什么环境下，我们的行为必须与我们的价值观一致。

### 全方位投入的愿景

确定目的的下一步是想像我们打算如何投入精力。一个有吸引力的愿景宣言会造就一种精细的平衡。一方面，为了提高士气，它必须是崇高的、有雄心的甚至有点过于长远。另一方面，为了有约束力，它必须要现实、具体而又个性化。我们让委托人写下个人和职业的愿景宣言，尽管许多人选择用一个文件来包括两方面。不管怎样，确定愿景成为一幅可能性的图画、一份行动的蓝图，能有效防止条件反射式地(而不是反省式地)做出管理精力的选择。

萨拉，49岁，是一家小咨询公司的总裁。她从确定6个核心价值观开始：诚信、尊敬他人、优秀、感激、关爱自己和为他人服务。接下来她用实际的、平常的话对这些价值观对她意味着什么做了更具体的说明。比如，她把诚信定义为“让我的行为和我的诺言相吻合，当我达不到时，我要让自己负责并尽快补救。”她通过一些方式体现感激——“每天拿出时间感谢我生活中的福气和好运，关注人们身上和我日常经历中最好的一面。”对于萨拉来说，体现关爱自己这一价值观意味着“通过满足我生活中各方面的重要需求并定期补充精力，来优先考虑我自己的健康和幸福”。

过了几个月，在起草了几份草稿后，萨拉以她首要的价值观为基础提出一份既鼓舞人心又非常有特点的愿景宣言：

首先，我履行我的诺言，以便我的行为反映我的价值观。我满怀热情为我的信念奋斗，但是仍然不断学习、不断成长。在工作上，我致力于帮助人们成长，使他们行事更有成效。我用尊重、和善、体贴对待我生活中所有的人。

在我的个人生活中，我心怀感激与喜悦，愿意慷慨地把自己献给我的丈夫和孩子们、我丈夫的家人和我最亲密的朋友们。我还照顾我自己，不仅是在身体上，还包括情感上、思想上和精神上的自我关照。

无论发生什么事，我感激给予我的一切。为他人服务既是责任又是特权。

愿景宣言是关于打算如何投入个人精力的宣言。定期回顾，它就是保持方向、

为行动提供动力的源泉。对管理纽约股票交易所交易员的经理文斯来说，改变他在工作上和在家里管理精力的习惯是他生命中的转折点。“和我的核心价值观联系起来是重新集中我的精力的手段。”他解释说：“确定我的目标的整个过程是意识到我需要重新和我的家人在一起的催化剂。那是我第一重要的价值观。做一个好丈夫、好父亲，口头上说说很容易。通过自我评价环节，我意识到每一天都真正把精力投入到我在意的事情上的重要性。这要求戒酒，因为如果我喝酒就不可能真正和我妻子、孩子们在一起。这还意味着恢复体形，这是更好地缓解工作压力、在家时有更多的精力的办法。戒酒、定期锻炼身体、重新把精力还给家人，改变了我对生活的整个态度。这让我成为一个更好的丈夫、一个更好的父亲和一个更好的老板。”

谨记

◎自从有历史记载以来，在各种文化中，寻求意义是最有影响的、永恒的主题之一。

◎“英雄的征程”建立在调动、蕴蓄并定期补充我们最宝贵的资源—精力，并为我们最重要的事服务的基础上。

◎当我们缺乏强烈的目的感时，我们很容易被生活中不可避免的风暴所击垮。

◎当目的的来源从消极变得积极、从外在转向内在、从自我转向他人时，目的就成为更充沛、更持久的精力来源。

◎消极的目的来源是防范性的，并以不足为基础。

◎内在动机来自想参与活动的愿望，因为它能带来内在的满足感。

◎目的建立在精力的基础上，而价值观为精力提供动力。价值观使我们在管理自己的精力时使用不同的标准。

◎品德就是付诸于行动的价值观。

◎以有意义、有吸引力的价值观为基础的愿景宣言，为如何投入我们的精力描画出一幅蓝图。

## 第九章 面对现实

弄清楚我们的价值观是一回事，天天都按照这些价值观来行事则是另外一回事。面对我们想成为什么样的人和我们真正是什么样的人之间的差距并非易事。当我们意识到不愉快、让人不安或者和我们对自己的期望相反的情况时，我们有无数种逃避的办法。

## 第九章 面对现实：精力管理的现状

**阅读本章前，请思考如下问题：**

1.你想成为什么样的人和你现在是什么样的人，其中的差距有多大？你能正视这种差距吗？

AC-尼尔森互联网调查    粉红女郎紧急招募！  
中国网络通俗歌手大赛    用搜索登陆一个城市

2.回想一下自己面对令你痛苦的现实的感受，你是否感觉受到了威胁？你是否会为此回避现实？这样做的代价呢？

3.你是否会不理睬现实的重要性？你得到的好处是什么？相应的代价呢？长期的效果呢？

4.想一想你在精力管理方面所做的选择有哪些构成了主要的效能障碍？把它们列出来。

5.你凭什么去接受你无法改变的事情？你凭什么去改变你能改变的事情？你凭什么去了解理想与现实的差距？

弄清楚我们的价值观是一回事，天天都按照这些价值观来行事则是另外一回事。面对我们想成为什么样的人和我们真正是什么样的人之间的差距并非易事。我们每个人自欺的能力都是无限大的。当我们意识到不愉快、让人不安或者我们对自己的期望相反的情况时，我们有无数种逃避的办法。除非我们可以清除迷雾、坦诚地看待自己，否则我们就无法着手改变。叛逆的精神病学家 R·D·莱恩(R. D. Laing)在一首小诗中非常睿智地反映了这一点：

我们思考和做事的范围

受到我们没有注意到的事情的限制

因为我们没有注意到

注意不到的事实

所以虽想改变

我们却无能为力

直到我们注意到

注意不到

会如何改变我们的思想和行为

在前面的章节里我们曾经说过，全方位投入和最佳效能取决于调动积极而充沛的精力能力。面对让人痛苦的现实会带来更不愉快、更不舒服的感觉，这些感觉包括内疚、气愤、灰心、嫉妒、悲伤、贪婪和不安全感。就像我们生活的方方面面一样，这里各个对立面之间也存在一种紧张关系。积极投身于这个世界时，充沛而积极的精力显然最适合我们。为了达到最佳效能，我们必须学会把消极的情感放到一边。但是当回避令人痛苦的现实成为一种生活方式时，我们最终要遭受它所带来的后果的折磨。否认就像螳臂当车一样。压抑感情所带来的压力最终会非常大，这种代价会在某个地方显现出来——焦虑、消沉或麻木，工作上效能下降，婚姻失败甚至染上疾病。

当然，也有时候我们否认现实的能力可以对我们非常有用。当劳伦·曼宁在世贸双塔遭到袭击被严重烧伤时，她并没有马上感觉到疼痛。要是她当时就体会到烧伤的沉重打击，她肯定会崩溃并死去。相反，她设法在大楼倒塌前的一刻逃离了那里。但是疼痛也是一个信号，暗示什么事出了差错。曼宁逃生后不久，她的伤痛变得几乎无法忍受，她被匆忙送到医院，全身40%的地方严重烧伤。她在摆脱了眼前的危险后注意到她的伤痛，和前面忽略她的伤痛对于挽救她的生命一样重要。

可是，往往我们对日常生活中不是那么威胁生命的痛苦的反应也和曼宁差不多。我们本能地回避它们。当我们的否认变成一种永久的解决方案时，我们就要为此付出代价。令人不快的事实不会仅仅因为我们不再刻意面对它们，就自动走开。

否认实际上是一种退出：这意味着关闭我们的一部分感觉。当我们害怕真相时，我们变得更加戒备、僵化、缩手缩脚。就像麻醉剂一样，回避现实让我们对痛苦感到麻木，但它也让我们无法自由地、全方位地投入到这个世界中。此外，否认和自欺要消耗精力，这样这些精力就不能用于更有成效的活动。让人高兴的是，反之亦然。让我们自己面对现实会让我们得到解放。

面对现实还让我们有机会理解并对付消极情绪而不是不经意地把它们表现出来。有时候我们会不可避免地达不到、甚至违背我们的价值观。但是通过承认这些行为我们可以从中学习而不是否认我们的缺点和过失。为了适应这个世界，我们必须在诚实地看待最痛苦的真相与矛盾和满怀希望、以积极的精力投身这个世界之间寻找平衡。从精力的角度看，变得消极是很容易的。乐观主义需要勇气，不仅是因为生命本身是有限的，还因为我们在这个过程中都不可避免地要面对挑战、障碍和挫折。

以失去你亲密的人这个极端的经历为例。如果你压抑并否认悲伤的情感，它们往往会在你的内心不断恶化，随着时间的推移你将为此付出代价。同样，如果你不想办法慢慢重新融入这个世界，而是陷入绝望的情绪中，失落和悲伤会越来越强烈，让你无能为力。悲伤，像大多数有害的情绪一样，它的消长变化呈波浪形。打开精力的通道让悲伤进来，然后再以舒畅、欢笑、希望和重新投入的形式寻求恢复。

有些时候——不仅是在紧急情况下，刻意选择忽略真实的信息会符合有益的目标。比如，运动员只有把全部的精力都放在眼前的任务上才能在比赛中获胜，这么做可能需要暂时把有关他们的家庭、膝盖的剧痛，甚至对技术缺乏信心的担心放到一边。能把潜在的分神的事放到一边，对于在我们自己的工作生活中获得成功也是必要的。如果把我们的焦虑和成见放一放意味着一种抉择而不是迫不得已，是一种更全心投入到手头的任务中的方式而不是回避困难的无意识的策略，那它就是有益身心的。有选择性地忽略一些事并不一定意味着否认或回避困扰你的问题。相反，这可能是一种为了在更合适的时机处理它们的策略。

往往，自欺是无意识的，并会给人带来短期的放松，但却会让人付出长期的代价。从最基本的层面上说，我们欺骗自己为的是保护我们的自尊——我们是什么样的，或者希望自己是什么样的形象。为了回避我们觉得最痛苦、最无法接受的现实——最明显的是我们生活中和最坚定的价值观相冲突的行为，我们用尽各种策略。卡尔·荣格(Carl Jung)写道：“任何形式的上瘾都不好，无论是麻醉性的酒精或是吗啡，还是理想主义。”

### 防范体系

我们每个人还可以有我们自己的根基牢靠的防范体系。彻底的麻木——无论它客观上的干扰有多大，就是对任何事都没什么感觉，是一种否认。想想一场正在恶化的婚姻，一方(有时是双方)做出的反应不是面对棘手的问题而是不再投入感情上的精力。自我辩解是另外一种常见的对现实的回避。我们的一个委托人可能承认他对其他人粗暴、不耐烦或者挑剔，但是马上把这归罪于一种表面上很冠冕堂皇的动机，比如需要很快把工作做完。

理智化是一种在情感上不受其影响，认知性地承认事实的方式。一个生动的例子是，一位领导用他的个人魅力让手下了解诚实、体面或团队精神这样的事实，但是在日常行为中他却公然违反这些他标榜的原则。投射(指个人意念、欲望的外化)是特别阴险的对现实的回避——常常潜伏在罪恶的内心深处，包括将一个人自己不承认的冲动归罪于他人。我们常常见到我们周围的人生气、恨别人、高傲自负或者贪得无厌，却很少承认我们自己身上也有同样的情绪。

想像各种情况下最糟糕的一面是一种通过非常悲观的视角来歪曲现实的方式。躯体化指的是把不愿承认的焦虑和气愤转变成身体症状——头疼、消化问题、背痛、脖子痛。伍迪·艾伦的笑话“我不生气，我长瘤”在相当程度上反映了事实。比起我们的焦虑和悲观，我们更容易因为背痛或偏头痛得到别人的同情。升



华一把一种无法接受的感情，比如贪婪，转化成过分的大方，代表一种更积极的适应性的防范。即使那时，潜在的消极冲动也被保留了下来，我们能明显感觉得到，但是强烈否认它。

诚实地看待我们自己的行为仅仅是第一步。同样重要的是，对我们做出的选择负责。事实可以让你得到自由，但它不会带你到你需要去的地方。比如，一个委托人承认他比他理想的体重重 25 磅，这是积极的一步——不是他开始声称的 5 磅或 10 磅，但是他也很容易不理睬事实的重要性。他可能会说：“我觉得很好，有什么了不起？”“差不多我认识的每个人都有点超重。”“我现在很有压力我以后会解决这个问题。”挑战不仅仅是承认超重的事实，还要面对事实导致的后果——精力下降，更容易患肥胖症和心脏病，更容易早逝。只有当我们面对这些事实、根据它们采取行动，我们才算真正拥抱事实。下表介绍了我们在委托人身上最常见到的 10 种权宜行为的代价和好处。在每种情况中，我们都指出它的短期代价和好处，以及可能导致的长期后果。

### 收集实例

面对现实需要的是使你自己成为调查对象，对你的生活进行评审，让你对自身行为所导致的精力后果负责。为了尽快得到一个总的看法，请拿出一张纸和一支笔，至少留出 30 分钟来回答下面这一系列的问题：

AC-尼尔森互联网调查    粉红女郎紧急招募！  
中国网络通俗歌手大赛    用搜索登陆一个城市

◎按照从 1 到 10 的得分，你在工作中有多全方位投入？是什么妨碍了你？

◎你的日常行为和你的价值观联系有多密切？与你的使命相适应吗？它们缺乏联系的地方在哪里？

◎在工作中、在家里、在你的社区，你能多充分地体现自己的价值观和愿景？你还有哪些欠缺的地方？

◎你客观上所做的选择——你的营养、锻炼和睡眠的习惯，以及平衡压力和恢复的习惯，能如何有效地为你的核心价值观服务？

◎在任何情况下你的情感反应和你的价值观的一致程度如何？在工作中和在家里有什么不同吗？如果不同，有何不同？

◎你在多大程度上能明确确定哪些事需要优先考虑，并保持对任务的注意

力？这些优先考虑的事和你声称最重要的事一致程度如何？

现在把这些问题再进一步，让这些问题更广泛一些。如果精力是你最宝贵的资源，让我们看看你对精力管理得如何。

◎你的睡眠、饮食和锻炼的习惯会如何影响你所能拥有的精力？

◎和用于增强能力、提高生产力的积极精力相比，你投入到防范性支出方面(挫折、气愤、恐惧、怨恨、嫉妒)的消极精力有多少？

◎你在你自己身上投入多大精力？在别人身上投入多大精力？你对二者之间的平衡关系感觉如何？你身边最亲近的人对这种平衡关系感觉如何？

◎你花多大的精力为你无法控制的事情担忧，感受挫折并试图影响这些事情？

◎最后，在投入你的精力方面，你有多明智、多有成效？

为了更具体地关注你在管理精力方面所做的选择会如何影响你的效能，下页的图表列出了我们和委托人一起遇到的最常见的效能障碍。我们把它们叫做“全方位投入的障碍”，因为它们妨碍精力的不断转移。无论是不耐烦、不能理解别人，还是糟糕的时间安排，这些都有问题，原因在于它们带来消极的精力后果——对你自己的生活、对别人都有影响。当你看完这个表，想想这些障碍中的每一个对你工作和个人生活中的精力的质量和数量的影响。

如果你采纳了我们第一章中的建议，你就已经登录了我们的网站，填写了“全方位投入清单”，得到了你的得分。而且比较理想地，你现在还有从5个非常了解你的人那里得到的反馈。收集这些信息可能是痛苦的，但是也非常有启示——最终会非常有价值。你手头得到的数据越多，你就越能找出你的5个最大的效能障碍。当轮到具体改变你管理精力的方式来为效能服务时，了解这些障碍会有助于指引你做出选择，以便在你的生活中形成新的积极的仪式。

常见的效能障碍

精力不济对他人不够信任

不耐烦缺乏诚信

戒备心理没有决断力

消极态度沟通技巧不佳

对他人挑剔不善于听别人的意见

对压力的忍耐度低缺乏热情

情绪化/容易生气不自信

不善于团队合作不能理解别人的感情

不灵活/僵化过分依赖

注意力不集中工作与生活之间没有良好的平衡

非常焦虑思维消极、悲观

不善于安排时间

### 自我的影子

卡尔·荣格用“影子”这个词来描述我们从自我中分裂出去的那些方面，因为它们与我们的自我形象不符。弗洛伊德把压抑的特点总结为把不想要的感情转移到潜意识中的方式。在佛教中，这种冥想方式的目标是通过学习按照事情的本来面目认识它们来克服我们欺骗的本能。无论我们没有注意到什么、不承认什么，我们往往都通过行动表现出来。如果长

AC-尼尔森互联网调查 粉红女郎紧急招募！

中国网络通俗歌手大赛 用搜索登陆一个城市

大成人后发泄怒气会被认为无法接受，会破坏我们的自我形象，我们就可能通过挑剔、指责、坚持或长期不满来隐蔽地表达我们的感情。当我们无法正视自己的影子时，我们会觉得别人身上的类似方面也无法忍受，我们甚至没有意识到正在这么做。

欺凌弱小者被潜在的无能为力的感觉吓倒，通过严厉无情地对待别人得到补偿。成功的行政管理人员被不够格的感觉所困扰(自己还不承认)，总是炫耀他的成就，喋喋不休地谈论他认识的名人和要人。礼貌得体的女主人不能面对自己潜在的嫉妒，寻找微妙的方式贬低和摒弃她周围的每个人。“恶的核心缺点不在于罪而在于拒绝承认它，”《心灵地图》(The Road Less Traveled)一书的作者 M·斯科特·佩克(M. Scott Peck)这样写道，“邪恶攻击他人而不是面对它们自己的失败……因为它们必须否认自己的恶劣性，它们必须把其他的看成是恶劣的。”

反过来可能也对。陷入对自我的狭隘看法，我们可能也无法注意到并培养我们潜在的长处。就像我们压制自己令人讨厌的地方一样，我们也无法给我们最优秀的品质以荣耀。面对现实还意味着承认、褒奖我们自己的长处。

几千年来，圣人明白了最终的精神挑战是“觉醒”。在古典时期，古希腊人在帕尔纳索斯山上写下两首训词。《了解你自己》(Know Thyself)是最著名的。第二首翻译过来大致是《了解你自己的全部》(Know All of Thyself)—这承认了我们必须看到表面下的东西来找出真相。其他的现代思想家回应了这一点。神经病学家爱德华·惠特蒙特(Edward Whitmont)写道：“直到我们真的按照我们的本来面目看待自己(我们会为此感到震惊)，而不是按照我们想要的或满怀希望地假想的样子，我们才能迈出通向真实自我的第一步。”

### 我们没有注意到的情况

当罗杰第一次来找我们，他觉得自己诚实、直率。可是他总是倾向于把自己的事往好处说。我们发现这种做法很普遍。面对难以应付的要求，我们习惯了长期处于不痛不痒、稍有不满的状态，以至于我们觉得这就是现状，而忘记了感觉上还能有什么差别。或者，我们否认现实，麻木不仁，坚持情况很好，即使从长远看我们的权宜选择毫无疑问是有破坏作用的。

在我们的工作过程中——在罗杰的同事们的反馈的帮助下，罗杰发现了一些策略，他正是用这些策略来否认或回避对他生活中更让人不快和无法接受的方面负责任的。责备他人、把自己看成是受害者就是一个主要的办法。他把工作中的麻烦主要归罪于他的老板不在意他以及经济环境，他用自己无法控制的时间压力来解释为什么他没有锻炼身体、吃得不好、很少和孩子们在一起。

罗杰还擅长用一些自欺的手段，给他不健康的行为找所谓合理的理由。我们把这叫做“还没死综合征”。罗杰对自己说，每周抽几支烟有什么大不了的(实际上抽的数量更接近一打)，漫长的一天工作结束后喝几杯酒有什么大不了的(和客户在一起时往往喝三四杯)，体重额外多长几磅有什么大不了的(把20磅仍当做几磅)。当罗杰对某种行为感到内疚或被所处环境压倒时，他往往走向另外一个极端。他会在很短的时间内把自己描画成一个没有希望、一文不值的人，他所需要的一切就是把困难都推开——这样又开始了自欺的循环。在所有这些中，否认是他最常选择的麻醉剂。

在我们遇到的策略里，罗杰的还不算最极端的。我们认识的一位呼吸方面的专家——她在医院和患肺气肿以及其他患类似疾病的病人打交道，最近被诊断患上了肺癌。原来她是个有20年烟龄的烟民。尽管好像有些特别，她曾经设法抵制把她自己的行为和她10多年来每天工作中见到的吸烟的可怕后果联系到一起。

几年前，托尼参加了一个有关情商的公开讨论。讨论组中有一位学究式的心理学家，他一直是该研究领域的带头人。托尼向每一位参加讨论的人提出了一个问题：“请每人举出一个例子来描述自己在过去这些年中提高自身情商的方法。”那位心理学家感到很困惑，他不好意思地说：“这确实太难了。在学术领域中真的是没有什么方法可以用来提高一个人的情商。”

## 感觉和现实

我们欺骗自己的另外一种方法是假设我们的观点代表事实，而它实际上只是一种解释，是我们选择用来看世界的透镜。我们意识不到这一点，常常围绕一系列事实编故事，然后把我们的故事当成事实。这只是因为有些我们觉得是真实的事并不是真的。在某种情况下事实可能是无可争议的，但是我们赋予它们的含义往往太主观。

AC-尼尔森互联网调查    粉红女郎紧急招募！  
中国网络通俗歌手大赛    用搜索登陆一个城市

托比是一个电脑公司的销售人员，在他花了几个星期安排的会议结束后，他为将要签一个大订单的前景而欢欣鼓舞。第二天，他给他未来的客户写了一封电子邮件，提议再次开会。几天后，他没有得到任何回应。他又写了封电子邮件，这次过了一个星期也没有反应。托比决定打电话，他留了一个留言。这次还是没有回音。托比开始编故事了，这不过是对以前他面对失望时给自己讲过无数次的故事稍作改动。“显然，这个家伙根本不感兴趣，”他总结说，“我只是在和自己开玩笑，说头一个会开得有多好。我必须振作起来。最近这种情况已经发生过很多次了，显然我销售的方法有问题。”他感觉灰心丧气，还觉得有点受到了侮辱，他决心不再继续追究这件事了。

两个星期过去了，一天晚上在吃饭的时候，托比把他的故事讲给他的朋友盖尔听。盖尔对同样的事实的理解完全不同。她问：“难道你不是在过去的6个月里做成了几笔大买卖吗？你自己告诉过我，你正在推销的这些是高价物品，不会很快就卖出去的。如果这个家伙在你离开会后似乎对这个产品有热情，我肯定他的确如此。他可能正好非常忙，这件事从他的雷达屏幕上消失了。你为什么不再等一个星期，给他写封电子邮件，就像你是第一次跟进此事？”

托比很不情愿并心存怀疑地接受了盖尔的建议。在他发送新电子邮件10分钟后，他收到了他未来客户的回音。信的开头是：“抱歉，我们见面时我忘了说我正好要去度一个两星期长的假期。我对产品仍然很有热情。咱们安排一次会面来进行下一步。”

托比被他讲给自己的故事而不是事实打倒了。幸运的是，他的朋友发现了一个更能给他动力的看待相同情况的方法，这帮助托比改变了他的态度和精力的质量。正如心理学家马丁·塞利格曼所说：“当我们的解释掺入个人的、永久的和广泛性的因素时(是我的错……事情总是这样……这会影响到我做的每一件事)，我们只有放弃并且变得僵化了。当我们的解释采取相反的形式，我们就会变得有活力。”在没有得到确认的情况下，无论托比还是盖尔的解释都不比对方的更可信，但是一种更乐观的反应显然更能给人以力量。

当我们太过于用单一的眼光看我们自己时，不论好坏，都既是一种危险又是一种欺骗。当我们能回过头发展自我观察的能力时，我们才能看到一个更完整的自我。通过扩大视野，我们可以成为我们人生中上演的一出出戏的观众而不是和戏本身搅在一起。冥想的做法有时候被叫做“见证”——在不陷入其中的情况下观察我们的思维、情感和感觉。就像精神病学家罗伯特·阿萨鸠里(Robert Assagioli)说的那样，我们可以从一种“我被焦虑压垮了”的感觉转变到一种“焦虑感正在试图压垮我”的更冷静的感觉。在一种情况下，我们是受害者；在另外一种情况下，我们有做出选择、采取行动的能力。

“我可能错了”

朱莉是一位参加我们培训的执行教练。她在回答别人的疑问时会觉得非常舒服。问题出现在偶尔有客户强烈反对她说的话的时候，她马上的反应就是觉得这个人僵化、防范别人、不愿诚实看待自己。经过一些调查之后发现，朱莉害怕出错，非常讨厌受到批评。尽管她没有意识到这一点，考虑她相反的观点让她有种无能为力的感觉，觉得好像她的自尊受到威胁。结果，朱莉花费巨大的精力捍卫她的观点。尽管她感觉敏锐，但她缺乏从自身以外的角度看世界的能力。

喜剧演员丹尼斯·米勒(Dennis Miller)以他激昂的演说而闻名，他用欢快的语言挖苦名人和当权者，取笑他们膨胀的自以为是感和他们的虚伪。他的每段演说都以让他们消除戒心的话结束：“当然这只是我的观点，”他说，“我可能错了。”这是一种可爱而巧妙的、用针捅破他自己的气球的方法，一种承认他可能和他戏谑的对象一样自以为是的方法。朱莉的挑战是放松她自己的防范和刻板，认识到那些有时候可能歪曲她对于自己和客户的看法的思维方式。

面对现实需要我们对没有准确看待自己或他人的可能性永远保持开阔的胸怀。举一个表示品德之间相互需求的生动的例子，没有谦卑的自信会变成自以为是、自大狂甚至狂热。同一组研究人员一起，吉姆·柯林斯在他的《从优秀到卓越》(Good to Great)一书中研究了在前几年里效能大幅度提高了的公司的首席执行官的素质。让柯林斯惊讶的是，他发现造就了最成功的公司的并不是那些最有魅力或才华外露的领导者，而是那些把两种看似矛盾的品质——坚定的决心和谦卑，均衡地融合在一起的领导者。

毫不为奇，能在面对挫折时坚持住才是成功的关键。但是为什么最成功的领导者也都这么不爱出风头、谦逊、渴望和别人分享荣誉呢？部分原因是他们的谦卑给别人留下蓬勃发展的空间。他们本能地认识到，任何大型企业的成功取决于给人们一种主人翁感、一种受到重视和有价值的感觉。真诚的谦卑还意味着，这些领导者对和他们自己的观点相左的意见，以及他们自己的观点并不一定总是正确的持一种开放的态度。他们有足够的自信，在出错时也不觉得自己低人一等。当我们没有把我们的精力用于保护自己的地盘时，我们就能看到更多的真相，继续学习和成长。这一课我们自己已经上了无数次了。尽管我们对所教的内容充满热情，但我们知道它是一份永远在不断完善的工作。我们没有全部的答案，我们的想法继续在严酷的考验、质询和对其他观点的开放态度中发展。

“那怎么会是我呢”

我们常对那些提醒我们自己不愿正视的那些方面的人非常敌视，尽管这一点让人很难接受也让人不快。“让某人描述一下他觉得最卑劣、最难以容忍、最憎恶、最不可能相处的个性，”爱德华·惠特蒙特写道，“他会描述他本人被压制的性格……这些让他无法接受的品质恰恰代表他自己被压制的一面。只有我们自己身上无法接受的，我们才觉得不可能容忍别人身上有这些品质。”想一下你非常不喜欢的某个人，那个人身上的什么品质你觉得最反感。现在问你自己：“要是我那样怎么办？”

执行教练朱莉说，任何时候有人不同意她的意见而她又确信自己是对的时，她开始问自己一个类似的问题：“和我的想法、我的感觉相反的东西是否也可能是对的呢？”问了这个问题后她有了明显的转变。一旦她发现这是可能的，意识到相反的意见可能有它的正确性而又不会影响自己的威信，她的防范心理开始减弱。在合气道中，武士通过和对手的进攻融为一体而不是直接和他对抗来取得优势。在愿意接受我们自己的方方面面之前，我们仍然是自己最大的敌人。

心理学家詹姆斯·希尔曼(James Hillman)认为我们最终必须在自我接受和坚持改变我们自身那些具有破坏作用的方面之间找到平衡：

爱自己并非易事……因为这意味着爱自己的各个方面，包括较差的、在社会中不可接受的阴暗面。人们给予这个让人羞辱的方面的关注是补救的办法……但是道德方面绝对不可放弃。因此这个补救的办法是一个矛盾的统一体：在道德上认识到，我的这些方面是负担，是无法容忍的，是必须改变的；还要永远喜欢笑着、高兴地接受它们就是那个样子。既努力而为又放任自流，既苛求又悦纳……

如果现实想让我们自由，那么面对现实就不会是一劳永逸的，相反，它必须变成一种实践。就像我们所有的“肌肉”一样，自我意识因为不用而萎缩，而当我们克服了自己对了解更多事实的抵制时，自我意识又会得到深化。我们每天对自己的方方面面不闻不问。就像我们为了保持并增强身体力量而必须不断回到体育馆给自己提高锻炼强度一样，为了增强我们思想、情感和精神方面的承受力，我们必须坚持正视自己不愿看到的那些方面。

同时，无情地揭露现实不比连续压迫二头肌更有利健康。正如人类学家格雷戈里·贝特森(Gregory Bateson)所说的那样：“总是有一个最佳的度，超过这个度，任何东西都有害，无论氧气、睡眠、心理疗法还是哲学。”当接受现实时，剂量太大会把人压垮，甚至弄巧成拙。有些现实太难以容忍，不会立刻被接受。比如，在炭疽病的恐慌之后，了解一些有关炭疽病的事实，包括如何辨认它的症状以及如何最好地治疗，都是有意义的。可是详细地描述它的威胁，实际上会更容易让人觉得无助，消耗而不是提供更多的精力。

《宁静之祷》(Serenity Prayer)是有关管理精力的一本再合适不过的入门书。“上帝赐予我宁静让我接受我无法改变的事情，赐予我勇气去改变我能改变的事

情，赐予我智慧去了解差别。”我们花大量的精力担心我们无法控制的人和情况，相比之下，把精力集中在我们能施加影响的事情上要好多得多。面对现实帮助我们有所取舍。

我们的自尊心是脆弱的，面对有关我们自己的令人不快的信息会让我们觉得受到威胁。我们不仅需要勇气跳到未知的世界，还需要理解我们对所发现的情况的抵触。我们必须谨慎地朝着现实的方向前进，认识到自我保护的力量有时候会减慢我们前进的速度。当我们目光锐利时，我们更能意识到挡在我们路上的障碍。面对我们生活中最难的现实是有挑战性的也是解脱性的。当我们没什么可隐藏时，我们不再担心它们暴露出来。大量精力得以释放，让我们全方位投入到我们的生活。我们欢庆自己的长处并继续强化它们。当我们走错了路，我们对它负责并重新设定我们的路线。

谨记

◎面对现实让精力得到释放，是继确定目标后的做到更全方位投入的第二个阶段。

◎回避现实会消耗大量的精力。

◎在最基本的层面上，我们为了保护我们的自尊而欺骗自己。

◎有些事实太难以容忍，以致无法立刻接受。像悲伤这样的情感最好的消长形式是波浪形的。

◎没有同情心的现实就是残酷——对别人也对我们自己。

◎我们没有承认的有关自己的情况，我们往往无意识地通过行动把它们表现出来。

◎一种常见的自欺形式是假想我们的观点代表事实，而实际上这只是我们选择用来看世界的透镜。

◎面对现实需要我们对没有准确看待自己或他人的可能性永远保持开阔的胸怀。

◎当我们太过于用单一的眼光看我们自己时，这既是一种危险又是一种欺骗。我们都是光与影、善与恶的混合体。

◎接受自己的缺点会放松我们的防范心理，并增加我们的积极精力的储备。

## 第十章 采取行动



伊凡·伦德尔远不是他那个时代身体素质上最有天赋的网球运动员，但是他曾在5年里位居世界排名第一位。他的优势在于他建立的日常惯例。伦德尔在球场上的训练时间很长，他训练的时间甚至都很精确，这些都不足为奇。

## 第十章 采取行动：积极仪式的威力

### 阅读本章前，请思考如下问题：

1.估算一下，在你日常的行为中有百分之多少是靠意志和纪律约束的，又有百分之多少是习惯性的反应？

AC-尼尔森互联网调查    粉红女郎紧急招募！  
中国网络通俗歌手大赛    用搜索登陆一个城市

2.你听说过“新年决心综合征”吗？你认为问题在哪里？怎么解决？

3.你如何评价你自我约束的能力？它是使用不尽的吗？你将这种能力都用在什么地方？其余的地方怎么办？

4.想一想自己生活中已形成的仪式(或习惯)，你怎样评价它们的作用？

5.如果某些习惯让你厌烦，你认为问题何在，怎么解决？

6.你认为在形成习惯方面，哪些因素最关键？

7.回想一下自己的一次成功的转变和一次失败的转变，对比一下，它们有哪些根本的区别？

伊凡·伦德尔远不是他那个时代身体素质上最有天赋的网球运动员，但是他曾在5年里位居世界排名第一位。他的优势在于他建立的日常惯例。伦德尔在球场上的训练时间很长，他训练的时间甚至都很精确，这些都不足为奇。他和参加巡回赛的其他选手不同的是，他生活中的每个方面都遵循类似的惯例。他设计了一个球场外的严格的健身方法，包括短跑、中距离跑、长距离骑车和力量训练；他定期进行芭蕾练习以提高他的平衡能力和优雅的姿态；他坚持吃低脂肪、高复合碳水化合物的食物，并在特定的时间进餐。

伦德尔还进行一系列每日集中思想的练习来提高他集中精力的能力，并定期安排新练习确保它们仍具有挑战性。在锦标赛上，他向朋友和家人明确指出，让他们不要用可能分散他比赛精力的问题增加他的负担。无论他做什么，不是全方

位投入就是战略性退出。他甚至还细心地安排放松和恢复时间，包括消遣地打高尔夫、每天午睡和定期安排好的按摩。在球场上，在比赛期间，他依靠另外一套仪式让他保持注意力集中，包括在比赛前想想全部的要点，每次走到底线发球时也遵循同样的几个步骤。作为伦德尔长期的对手，约翰·麦肯罗后来说：“虽然我不喜欢伦德尔，我必须要称赞他。体育圈中没有人像他那样努力……伊凡并不是最有天赋的选手，但是他的献身精神一身体上还有思想上的，是难以置信的，不次于任何人……而且他在整个练习的过程中都能如此。”

老虎伍兹是现代版的伦德尔，尽管他比伦德尔更有天赋，但是他对管理生活中各方面的精力一身体的、情感的、思想的和精神的，同样全力以赴。回报是显而易见的。在他 20 出头的时候，伍兹不仅是他所从事的这个项目中最棒的，而且还是高尔夫球历史上持续处于霸主地位最久的选手。

假设伦德尔之所以非常出色，部分原因是他有超人的意志和纪律，这没什么不合逻辑的。但事实可能不是这样。越来越多的研究显示，我们的行为中只有 5% 是有意识地自我指引的。我们是习惯型生物，我们所做的事中多达 95% 是自发的或者是对要求或焦虑的反应。伦德尔非常聪明而又直觉地理解的，是积极仪式的力量。这种仪式非常精确，受非常坚定的目的感的推动，成为我们生活中自动的行为。

积极的精力仪式在三个层面上是非常有效的。首先，它们帮助我们确保有效地管理精力为我们的任务服务。其次，这些仪式降低了对依靠我们有限的意志和纪律来采取行动的需要。最后，仪式是把我们的价值观和优先考虑的事转化成行动的有效方式一体现在我们的日常行为中什么对我们最重要。

## 连续性和改变

仪式还帮助我们建造生活的结构。比起以往任何时候，我们都更多地受到对立的选择、没完没了的信息和无数的要求的轰炸。像一家顶尖金融公司的一位高级行政人员告诉我们的那样：“今天美国商业最大的问题是觉得没有什么事是干完了的。从一份做得很不错的工作中得不到满足感，因为总是还要达到另外一个要求。我们都在没有尽头的踏车上奔命。

AC-尼尔森互联网调查 粉红女郎紧急招募！

中国网络通俗歌手大赛 用搜索登陆一个城市

”仪式创造界限—清楚地分出要补充和重新加油的机会，而且还仔细思考并为下一次挑战做准备。

每次伊凡·伦德尔走到底线发球时，他一定用他的护腕擦一下额头，用球拍的拍头敲敲他的脚后跟儿，从口袋中抖出木屑，拍 4 下球，看看他打算将球击向何处。在这个过程中，伦德尔在重新调整他的精力：排除分心的事，让他的生理

系统平静下来，集中注意力，开始重新投入，为他的身体能发挥出最佳状态做准备。实际上，他在给他体内的计算机编程。时间一到，仪式就自动运行。成功的行政人员、经理和销售员常常有他们自己的表现前的仪式。在一个重要会议之前，这些仪式可能是各种各样的：从为了调整状态而散步到为了放松而做深呼吸，从复述要涉及到的要点到围绕着期望的结果陈述一系列的主张。

除了创造连续性，仪式还有助于促进改变。几千年来我们一直用仪式来纪念我们取得的成就，对我们得到的赐福表示感谢，推动我们从人生的一个阶段转入另外一个阶段。我们用犹太教中的受戒仪式、基督教中的坚信礼以及生日、周年纪念和毕业庆祝来标志人生发生重大变化的事件。节日仪式如感恩节和圣诞节让我们有机会表示感谢、仔细考虑并和所爱的人重新联系在一起。婚礼标志着从单身到婚姻生活的转变——在认可这种转变的重大意义的同时庆祝充满希望的未来。从更广泛的意义上说，仪式赋予我们生命中某些关键的事件以意义。

不幸的是，我们许多人对仪式都有负面的联想。部分是因为仪式是我们小时候强加给我们的而不是我们自由选择的。当一个仪式开始让人感觉没有意义、死板甚至压抑时，可能是因为它和坚定的价值观失去了联系。让仪式继续存在并保持活力需要一种微妙的平衡。没有仪式所带来的条理性 and 明确性，我们总是容易受到生活中的紧急任务、瞬间的诱惑和我们有意志和纪律的局限性的影响。另一方面，如果我们的仪式变得太死板、没有变化、直线性，最终的后果是枯燥、退出乃至热情和生产力的

下降。

我们的双重挑战是，当我们生活中的压力有可能让我们脱轨时要紧紧抓住我们的仪式，同时要定期重新查看并改变这些仪式让它们保持新鲜。比如，把有计划的锻炼作为训练的一部分是至关重要的。可是，如果你继续用同样的方式挑战身体的同样部位，你最终将不会再得到力量，你会变得厌烦、灰心，而且可能放弃。健康的仪式兼顾过去的舒适和未来的挑战。仪式被用于强化优势，会在不妨碍改变或不破坏灵活性的情况下提供安全和一致性的源泉。

关键的行为在确定有效的管理精力的仪式方面有几个关键的因素，但是在30~60天的学习期里，任何一个因素都不如时间的确切性和行为的精确性重要。特德和他的妻子唐娜一起来参加我们的培训。像我们的许多委托人一样，他们抱怨因为生活特别忙，几乎没什么时间给对方。他们碰巧还一起工作，经营邮购目录业务。他们工作内外大多数的谈话内容都是关于他们的生意或者应对3个十多岁的孩子的要求的。

特德和唐娜决定以在星期六上午留出属于他们自己的一个半小时不受打扰的时间为中心来确定一个仪式。第一次规定的时间到了，他们两个人都有几件迫在眉睫的需要首先处理的事。等到他们做好准备可以聊天了，一个小时已经过去了。正当他们要开始时，一个孩子醒了，想要他们开车送他去参加一个体育比赛。在他们明白之前，紧迫的生活战胜了他们要在一起的承诺。

第二周，当几乎完全一样的事再次发生时，特德建议他们规定一个具体的开始时间(早晨 8:00)，并使它神圣不可侵犯。他们同意在一起的时候不接电话，他们让孩子们不要打扰他们。这马上就奏效了。可是没过几个星期，又一个问题出现了。因为特德在谈论他的想法时更咄咄逼人，大部分时间都是他在说。为了解决这个问题，他们同意唐娜先说，前 45 分钟他们谈论唐娜脑子里想的事，不论是什么。然后他们转换角色，特德开始谈论他脑子里的事。我们最后一次和他们谈及此事时，离他们开始这个仪式已经两年多了(他们有五六次没有做到)。这已经成为他们生活的一部分，他们俩都同意无论生活有多忙，这已经成为帮助他们觉得紧密相联的核心因素。

道格是一位管理人员，他负责监督一家大型金融服务公司的几千名金融顾问有差不多 10 年之久。从很早的时候起，他就直觉地明白仪式的作用。为了确保体现他认为重要的价值观和他给自己设定的目标，他形成了一套他称为“关键行为”的东西。在他的个人生活中这些行为包括每周和妻子约会一个晚上，承诺参加女儿的全部体育比赛。对于一位处于他这样地位的管理人员来说，一个不同寻常的仪式是星期三下午 1:00，他离开办公室打一个小时网球，星期五下午 1:00，他在附近的基督教青年会打一个半小时篮球。他的秘书把这两个日期安排在他每周的日程安排里，这样就不会因为有其他更重要的约会而把这些活动取消。对道格来说，这两项活动是他非常紧张的一天中补充精力的重要方式。他告诉我们，要是他对在工作日中找时间锻炼身体漫不经心的话，这些活动就没有了。和妻子的晚间约会以及对女儿承诺的时间也同样如此。

### 精确性和确切性

更广泛、更有说服力的研究证实，时间的确切性和行为的精确性可以极大提高成功的可能。对此的解释也是我们有意识地自我控制的能力是有限的而且容易耗干。通过决定一种行为会在何时、何地、以何种方式出现，我们不必再太多考虑如何让它变成现实。一系列的实验已经证实了这种模式。比如，在一项研究中，要求参加调查的人写一份有关他们打算如何过圣诞夜的报告，并且在 48 小时之内上交。一半的参与者被告知他们要确切地说明他们打算在何时何地写报告，另外一半则没有规定最后期限。在那些被规定了最后期限的人中，75%按时递交了报告。第二组中只有 1/3 的人这么做了。

在另一项研究中，要求一些女性在下个月进行乳房自查。其中一组被要求写下她们什么时间什么地点做这项检查，而另一组则不必。然后两组被缩减到只剩下那些表示一定会完成这项任务的妇女。那些确定了何时何地做这项检查的妇女几乎百分之百地完成了检查。尽管表达了同样强烈的要进行检查的愿望，第二组中只有 53%的人这么做了。

还有一项研究，目标是让不锻炼的大学生更多地参加健身活动。在为了动员他们所做的第一次努力中，研究人员向受试者提供了关于锻炼身体会如何大幅度降低患冠心病的可能性的数据。参加健身计划的人从 29%增加到 39%。接下来要求学生确定他们打算何时何地参加锻炼，锻炼的人急剧上升到 91%。在帮助人们养成更好的饮食习惯的过程中，得到的结果类似。当受试者被要求准确说明

他们一天中每顿饭打算吃什么时，他们更有可能吃健康的、低热量的食物，而不是整天用他们的精力来抵制吃某些食物的欲望。

在所有这些实验里最具戏剧性的一个中，研究对象是一群正在戒毒的吸毒者——这时候他们为了控制想吸毒的强烈欲望所需的精力严重危及他们承担任何其他任务的能力。作为帮助他们康复后找到工作所做努力的一部分，要求一组在指定的一天的下午 5 点之前写一份简短的简历。没一个人写完。另外一组的任务相同，还要确切地说出他们何时何地写简历。那个组 80% 的人完成了这项任务。

仪式的确切性和精确性还使我们更有可能在有压力的时候也能坚持这些仪式。比尔·沃尔什(Bill Walsh)，旧金山 49 人队非常有才能的前教练，在描述他管理橄榄球队的方法时把它简单地归纳为：“任何时候都应该把注意力集中在把事情做好上。每场比赛，每次练习，每次会战，每种情况，每一次。”沃尔什的话的要点适用于任何需要效能的场合。只有练习是完美的一或者至少以完美为目标时，才会熟能生巧。如果你觉得放松、没有压力的时候，你不能高效地完成某项任务，那么在压力很大的时候，或者当你陷于危机时，你不大可能完成任务。培养精确的仪式能使你不分散精力，排除因为压力而产生的恐惧。沃尔什解释说：“在逆境中，人们想得越少越好。当你有压力时，大脑会和你开玩笑。你越是准备得好、保持精力集中，你越可以在特殊的情况下更顺利地应对。”

精确性和确切性还确保仪式本身不断从我们最坚定的价值观那里得到动力。只创造一个愿景宣言还不够，只有通过确定一个仪式定期回顾这个愿景，我们才能保证和这样的一个愿景宣言所提供的独特的精力源泉保持有力的、持续的联系。小儿神经外科医生本·卡森就是一个很好的例子。他说：“我发现，有一个晨间仪式——冥想或一些安静的阅读时间，可以为一整天定下一个基调。每天早晨，我用半个小时读圣经，特别是《旧约·箴言》。这里面有这么多的智慧。一天之中，如果我遇到让人灰心丧气的情况，我回头想想早上我读过的一节。以《箴言》第 16 章 32 节为例：‘不轻易发怒的，胜过勇士；治服己心的，强如取城。’”

我们的委托人发现了他们自己保持和目的相联系的仪式。有的早晨起来花几分钟写日记，其他的冥想、祈祷或读一些鼓舞士气的东西，或者在洗澡时花几分钟反思一下。还有人把他们的愿景宣言放到电脑的首页上或者把中途休息时思考他们的价值观当成一种习惯。一位委托人把他的个人和职业愿景分别压膜到索引卡的两面，把它塞到汽车座位上方遮阳板的下面。在他早晨上班的路上，他花几分钟回顾一下他的职业愿景；在晚上回家的路上，他把卡片翻过来，在到家前的最后几分钟思索一下他个人的愿景。关键不在于我们如何建立和目的之间的联系，而是我们定期这么做能给人以信心。

### 为与不为

当意图是以否定形式表达的——“我不会吃得过饱”或“我不会生气”，这些意图很快会耗干我们有限的意志和纪律的储备。不做什么有时需要持续的自我控制，对于根深蒂固的习惯以及面对诱惑时，如吃甜食、在社交场合喝酒尤其如此。有时候把设计一种肯定的行为来为某种特殊情况做好准备叫做“预先准备好”。

比如，面对吃得过饱的诱惑，预先准备好的仪式可能就是“当我受到甜食的诱惑时，我吃一块水果代替。”

多年以来，乔治，一家小型咨询公司的经理，一直在为他一遇到挫折或阻挠就要发脾气这一点苦苦挣扎。这破坏了他和同事的关系，因为他把和气看成是一种首要的价值观，这也让他觉得自己很差劲。随着我们更深入地了解，我们发现当乔治连续工作很长时间没有休息或者没有定期进餐时，他特别容易发作。他曾无数次下决心控制自己的冲动，但是不出几天，他总是发现自己又回到老样子。

保证休息和定期进餐是干涉的第一步。接下来，我们建议乔治把精力放在他想在生活中表现出来的行为上，而不是他希望抵制的行为。第一步是让他一觉得怒气膨胀就做几个深呼吸，在那一刻什么也不说。等到他终于开口说了，我们建议乔治把他的声音放低。他越激动往往说话声音就越大，这不仅让他越来越生气，还把别人也疏远了。最后，我们让乔治微笑，即使开始的时候有点是装出来的。相当多的证据表明，微笑确实可以减少激动，平息应急反应。同时既微笑又生气几乎是不可能的。

毫不奇怪，乔治开始的时候觉得这样的行为很尴尬也很难。在几次有挑战性的情况下，他根本就忘了做这些。可是，不出几个星期，除了在最压力的情况下，这些仪式差不多成了自动的。最让乔治吃惊的是，面对挫折时微笑实际上能让他从不同的角度看问题—更平和、不那么着急、带点幽默感。

### 渐进的改变

如果说成就是最大的成功，那么过度是最大的失败。因为改变需要突破我们的舒适区，最好从小的、可控制的步骤开始。想像一下，你决定，也许就像一个新年决定一样，最终一定要有个好体形并开始更注意你的身体健康。下定决心，满怀热情，你参加一个锻炼班，决心慢跑并每周三次进行力量训练。在同样的精神的指引下，你发誓开始节食，把摄入的热量减少一半，一点糖和简单碳水化合物都不吃。最后，你决定晚上多睡会儿，每天早上比平时早起一个小时。你甚至制定有关如何开始你的新计划的非常详细、精确的规划。

不出 10 天，你的节食失败了，你只参加了两次健身，你根本就没改变你的睡眠习惯。怎么回事呢？答案是你想一口气吃成个胖子。你有限的意志和纪律不堪重负，你很快就耗尽了自我约束的精力储备。结果不仅是你没有坚持你的计划，而且还可能让你有不可能改变终身习惯的想法。

我们的方法是逐渐确定仪式—每次把精力放在一个重大的改变上，为整个过程的每一步制定可以实现的目标。如果你曾经十分不愿意动，想开始运动的话，从每天 5 公里、一星期 5 天开始是不切实际的。如果你从一个非常具体但又非常有针对性的训练计划开始，你成功的可能性要高得多。你的计划可能从每天步行 15 分钟、一星期 3 次开始，事先决定好在接下来的每个星期时间逐渐延长、速度逐渐加快。除非你突破自己的舒适区否则就不会有提高和改变，但是把自己逼得太急会增加放弃的可能性。在一个循序渐进的过程中，每一步都感受到成功，

这样要好得多。培养自信会让你更有毅力追求更具挑战性的改变。我们把这些叫做“一步步的仪式”。

### 权宜的适应

像我们中多数人一样，罗杰曾经受制于他自己消极的精力习惯。这些选择中许多都是权宜的，是不考虑长期的精力后果、快速调动精力的策略。不吃早饭可以让罗杰早点到办公室，但是他根本没考虑过这个选择对他整个上午的精力影响；喝咖啡和健怡可乐是罗杰在睡眠不足时认为能调动精力的办法；不锻炼是因为罗杰感觉被其他的事弄得筋疲力尽了。

AC-尼尔森互联网调查    粉红女郎紧急招募！  
中国网络通俗歌手大赛    用搜索登陆一个城市

对罗杰来说，很难想到只要他再忍耐一下，进行体育锻炼可能实际上会成为他补充精力的源泉——不仅仅是在身体上给他补充，还包括思想上和感情上的精力补充。

不耐烦和发怒是罗杰发泄他的挫折感的途径——他没有想过这些消极情绪对他和他自己的精力储备所造成的损害。晚上喝几杯酒、偶尔抽烟是罗杰马上从压力中解脱出来的策略，但是这些方式消耗了他的短期精力并且从长期看威胁到他的健康。和他的妻子、孩子们保持一定的距离是避免对他有限的精力提出额外要求的途径，但是他却因此无法从和他关系最亲密的人那里得到情感的抚慰。最重要的是，罗杰已经习惯于退出一通过在任何事上都不投入太多精力而保存精力，或者让自己不过分深入地思考所做的选择。

罗杰这种不尽心地改变行为的努力没维持多久就失败了。像他这种情况并不少。我们大多数人都在为改变而努力的过程中受到挫折，是“新年决心综合征”的受害者——我们下定决心改变自己的行为，只是很快又回到我们熟悉的模式上。仪式就像锚一样，确保我们即使在最困难的情况下也能继续让我们的精力为我们最珍视的价值观服务。我们一生中都要经历风雨——不适和疾病，心爱的人去世，背叛和失望，财务紧张以及被解雇。这些是我们的性格真正受到挑战、我们关于如何管理精力的选择至关重要的时候。

风雨越大，我们就越容易回到我们的生存习惯中，积极仪式就变得越重要。

表现优异的人，不论是运动员还是战斗机的飞行员，外科医生还是特种部队的战士，美国联邦调查局的情报人员还是首席执行官，都依赖积极仪式来管理他们的精力、实现他们的目标。我们发现，任何将生活建立在明确的价值观基础上的人也同样如此。《我们这个时代的仪式》(Rituals for Our Times)的作者埃文·英伯-布莱克(Evan Imber-Black)和简宁·罗伯茨(Janine Roberts)写道：“每次我们参

加一个仪式，我们要么在口头上要么更含蓄地表达着我们的信仰。每天晚上坐在一起吃晚饭的家庭，在用他们的行为表示他们相信需要拥有全家人在一起的时光……晚上就寝时间的仪式让父母和孩子有机会告诉对方他们在各种事情上的信念。纯粹的就寝时间仪式表达了对父母孩子关系的某种信仰，这样的关系中有温暖、友爱和安全。”

一个死板的甚至像运动员(如伊凡·伦德尔)那样的很有条理的惯例很容易就被放弃。但是停一下，想想你钦佩的人——或者就看看你生活中效率最高、工作最有成效的地方。如果你像我们大多数委托人一样，你应该已经有许多仪式了——常常是你没意识到的。这些包括卫生习惯、安排未来一天的事、家庭生活习惯。仪式不仅可以避免自发性，还给我们带来舒适感、连贯性和安全感，这些让我们有时间去即兴发挥和冒险。想想一位伟大的运动员在极大的压力下完成了一记似乎不可能完成的射门，一位非常训练有素的外科医生在一个非常复杂的手术生死攸关的时刻做了一个和直觉相反的决定，或者一位经理在一场困难的正式谈判中突然提出一种新颖的达成交易的方法，从而打破僵局。仪式会形成一个稳定的框架，在这个框架中经常出现一些创造性的突破。当关系得以深化、精神上的反映成为可能时，仪式还可以提供恢复和补充精力的时间。

有意识的意志和纪律的局限性是因为对自我控制的每个要求——从决定我们吃什么到对付挫折，从制定一种健身方法到坚持完成一项困难的任务，都要动用本就有限的容易被消耗掉的精力储备。

在一系列充满想像的实验中，几位研究人员演示了这一点是如何在日常生活中通过行动表现出来的。比如在一项实验中，受试者几个小时内不许吃东西，然后给他们一盘巧克力曲奇和其他甜食。允许一组随便吃，另一组却不能吃甜食而是吃小萝卜。后者成功抵制了甜食的诱惑，但是接下来在解决难题时他们却显得明显不如第一组有毅力。在另外一项实验中，节食者可以控制自己抵挡食物的诱惑，但明显更容易在后面的诱惑中失控。还有一项实验，要求一组受试者把他们的手放到冰水下一定时间。在一系列后续的校对任务中，他们表现得比没有接受冰水挑战的另一组差很多。

仪式的持续效力源自它们保存精力这一事实。“我们不应该养成思考我们正在做什么的习惯，”哲学家 A·N·怀特黑德(A. N. Whitehead)曾在 1911 年这样写道，“反之才是真实的。文明的进步正是通过扩大我们无需考虑就可以做的事的数量来实现的。”和逼迫我们采取行动的意志与纪律相反，明确的仪式会吸引我们。如果我们不这么做，我们会觉得更糟。想想刷牙、洗澡、早晨和你的爱人吻别、参加你的孩子的足球比赛或者周末给你的父母打电话。如果我们想在生活中培养新的、持久的行为，我们不能把太多的精力花在保持这些习惯上。

既然意志和纪律比我们大多数人意识到的要有限而又宝贵得多，我们必须有选择地使用它们。因为即使是非常小的自我控制的行为最终也会用尽这种有限的储备，有意地把精力用于一个活动意味着下一个活动得到的精力会减少。严峻的事实是，我们一天中有意识地进行自我控制的能力极其有限。



就像可以通过让二头肌或三头肌承受一定的压力，然后进行恢复使它们得到增强一样，战略性地锻炼自我控制肌肉也是可能的，同样的训练方法也适用。让自我控制、理解别人或耐心超过正常的限度，然后留出恢复时间，这些“肌肉”会变得越来越强壮。可是，更可靠的是，我们可以通过尽快形成积极的、成为自动的、相对不费力气的仪式，来克服有意识的意志和纪律的局限性。

### 平衡压力和恢复的仪式

仪式最重要的作用是，确保为了全方位投入，在精力消耗和补充之间达到有效平衡。所有表现优异的人都拥有能优化他们在压力和恢复之间循环往复的能力的仪式。吉姆所发现的几乎所有顶尖网球选手使用的得分之间的恢复仪式，就是一个特别生动的例子。仅在 16~20 秒之间，这些非常明确的仪式提供了非常高效的恢复方式。

同样的压力—恢复平衡对任何需要效能的地方都是至关重要的。我们的恢复仪式越明确、越有效，我们就能更快地恢复我们的精力储备。比如，我们对华尔街的交易员做了大量的调查，他们每天必须长时间坐在电脑终端前，休息的时间非常有限。当我们最初建议他们每天需要形成更多的恢复仪式时，他们还嘲笑我们。

“我们几乎都没有时间去洗手间，”他们告诉我们，“我们怎么可能抽时间恢复精力呢？”我们提醒他们运动员能多快、多有效地恢复精力，并指出一天中如果安排得当即使是 60~90 秒的休息也可以补充大量的精力。在我们的鼓励下，他们开始设计他们自己的仪式。这些仪式多种多样，从 60 秒的深呼吸到戴上随身听听一首最喜欢的歌，从给家里打个简短的电话和爱人或孩子联络一下到上下走 4 段楼梯，从打计算机游戏到吃一块热量朱古力。这些仪式越有条理、越系统，它们就能给你补充越多的精力。

作家彼得来寻求我们的建议时正面临一本书的交稿期限马上要到了的巨大挑战，他没有把握能否按期交稿。多年以来，彼得习惯于长时间坐在他的文字处理机前。他告诉我们，问题是他发现很难保持自己的注意力，特别是到了下午。我们的目标是帮助他从一个思想上参加马拉松的人转变成一个短跑者。我们和彼得一起设计仪式，在高强度的投入之间穿插相对短暂的但是安排得当的恢复时间。

因为彼得告诉我们他在大清早时觉得头脑最清醒，我们让他从早晨 6:30 开始工作，在他做其他事之前，写 90 分钟。为了不分神，他同意把电话关掉并且在他写作的时间里不查看电子邮件。早晨 8:00 彼得停止写作，和妻子、三个孩子一起吃早餐。我们还建议他改变他以前吃一个面包圈或者松糕、喝一杯橙汁的习惯，而是喝能提供持续能量的蛋白质饮品。上午 8:30 彼得重新开始工作，在毫无干扰的情况下写作到 10:00。到那时，他休息 20 分钟恢复精力—10 分钟举较轻的重物，接下来的 10 分钟冥想。在他回到书桌前，他还吃一个水果或一把坚果。

彼得的第三段写作时间从上午 10:30 到中午 12:00，这个时间段结束后他进行慢跑，然后吃午饭。在上午这四个半小时专注的工作中，彼得写的东西差不多是他以前在桌子前坐上多达 10 个小时所写的东西的两倍。下午，他把注意力转向看书、研究他的书，以及其他事上。晚上，由于对他的成效感觉不错并且进行了合理的休息，彼得还有精力投入到家人身上。

挑战越艰难，我们的仪式就要越严格。战士的作战准备是一个好的例子。基本训练的仪式是如此严格——特别是在海军，乃至仅仅 8~12 个星期后，没有主见的、胆小的、懒散的少年会被改造成身材消瘦、自信、有使命感的士兵。新兵被迫在他们生活的每个方面都养成新习惯——如何走路如何说话，什么时候就寝、起床，什么时候就餐、吃什么，他们如何照顾自己的身体，他们在压力下如何思考和行动。这种行为模式让他们能在适当的时候做适当的事，即使是面对所有压力中最严峻的情况——死亡的威胁。

## 基本训练

在后面的资料部分，你会找到一个完整的“公司型运动员个人发展计划”，这个计划会带着你一步步找到你的关键价值观、发展愿景、制定克服你效能障碍的仪式，让你每天对自己做的承诺负责。我们发现，两种行为能极大提高在 30~60 天的学习期里成功确定新仪式的可能性。我们把这些行为叫做“基本训练”。它们是有效确定成功仪式的基础。

AC-尼尔森互联网调查    粉红女郎紧急招募！  
中国网络通俗歌手大赛    用搜索登陆一个城市

明确方向这个做法有多种形式，但是目的总是一样的：通过回顾我们的愿景开始每天的仪式学习任务，不仅弄清我们打算实现什么，还要弄清我们打算如何做。我们的一些委托人发现他们只要 5 或 10 分钟就可以做好这件事，而其他的人需要半小时甚至更长的时间。有些人在洗澡时明确方向，而其他人在家里坐在安静的房间中，或者在散步或户外慢跑时，甚至在上班的路上明确方向。

明确方向可以包括不同的要素。有些委托人觉得和具体的不易改变的价值观如慷慨、关心别人、诚实或自信联系起来更有效，或者把它们当成形成某种行为、实现一个具体目标的动力。其他人发现生动地想像他们将如何处理第二天潜在的困难的挑战是最有效的方法。还有些人就是在起床时留出一大块特定的时间思考他们自己的愿景，可能采取写日记或冥想或祈祷的方式。

萨利在一所公立学校工作。尽管吸引她从事教学的理想有很多，她却把大量时间花在管她的学生和维持课堂秩序上。为了弥补挫折感并增加她的积极精力，

她决心创立一个早间仪式来激发对工作的积极感情。在完成我们的培训后，她每天都从和她的4个首要价值观(耐心、尊敬他人、感激和谦卑)的重要性相联系开始。

有压力的时候，萨利总是很难抵制屈服于消极情绪。按照有关如何管理精力的行为规范生活—确立投入的规则，让萨利能坚持她最坚信的价值观并帮助她避免失望。当她的精力主要来自教学给她带来的积极的感激之情时，萨利不仅觉得更耐心、更平衡，而且发现她对学生产生了更振奋、更鼓舞他们的影响。

监督过程可以带来持续变化的确定仪式的第二个关键，是每天结束时让你自己负责。负责是定期面对你的计划和实际行为之间差距的一种方式。如果你正努力让自己的饮食更健康，不仅确定吃什么和什么时候吃的仪式是至关重要的，同样重要的是每天结束时看看你对计划执行得怎么样。如果你围绕更尊敬地对待他人确定一个仪式，把这些目标实现得怎么样记下来很重要。对于你任何的努力也同样如此。确定一个期望的结果并让自己每天为之负责，会为你的仪式指明中心和方向。对我们的许多委托人来说，做到这一点最好的办法就是记每日责任日志。这个练习可以简单到在你床边放一张纸，检查是或不是。(“责任日志”的例子参见“资料”部分。)

“知道如何给你自己充电非常了不起，但是更重要的是你真的得这么做。”维诺德·科斯拉(Vinod Khosla)，风险投资公司 KPCB(Kleiner, Perkins, Caulfield and Byers)的一位合伙人告诉《快速公司》杂志说：“我记录我有多少次按时回家和家人共进晚餐，我的助手每月向我报告确切的数字。你的公司要权衡事情的轻重缓急，人们也需要衡量他们的哪些事是重要的……我的目标是一个月有25个晚上在家吃晚饭。有个目标数很重要……每个月都记下你的行为意味着你不会疏忽，因为你马上知道你的日程表是否和你要优先考虑的事相吻合。”

你并不需要在达不到目标时审判或惩罚你自己。消极的动力，就像我们已经看到的那样，维持不了多久而且耗费精力。最好的时候，负责任既可以防止我们无止境的自欺也是我们了解还有什么在妨碍我们的信息来源。如果你没有执行某个仪式或者没有实现你在追求的结果，可能有几种解释。可能是这个仪式不是以对你真正有吸引力的价值观、愿景为基础；也许你制定的目标太远大，需要更缓慢地逐步进行；也可能是你的仪式是错的，需要重新调整。往往，没有彻底地执行一个新仪式会为你从坚持现有行为并抵制改变中得到的好处辩护。无论理由是什么，一天结束后衡量一下你的进步不是对抗你自己的武器，而是改变过程中有益的部分。通过研究和了解我们的失败，与从庆祝和扩大我们的成功中得到的好处一样多。

谨记

◎仪式是我们有效管理精力为我们所肩负的任何使命服务的手段。

◎仪式创造一种把我们的价值观和优先考虑的事转化成生活中方方面面的行动的方式。

◎所有表现优异的人都依赖积极的仪式来管理他们的精力、规范他们的行为。

◎有意识的意志和纪律具有局限性，是因为对我们自我控制的每个要求都需要从同样有限的资源中汲取能量。

◎我们可以在我们最坚信的价值观的驱动下，通过确定能尽快变成自发行动的仪式来弥补我们有限的意志和纪律。

◎仪式最重要的作用是确保有效平衡精力的消耗和补充，为全方位投入服务。

◎挑战越具体，压力越大，我们的仪式就应该越严格。

◎精确性和确切性是在 30~60 天的学习期里确定仪式的重要方面。

◎尽量不要做很快耗干我们有限的意志和纪律储备的事。

◎要想做持久的改变，我们必须确定一步步的仪式，每次着眼于一种重大的改变。

## 第十一章 罗杰的重新投入的生活

罗杰是一位不同寻常的具有挑战性的委托人。这并不是因为他的效能障碍比我们一般遇到的更让人畏缩，而是他改变的原动力是如此匮乏。

## 第十一章 罗杰的重新投入的生活

在本章，我们又碰到了罗杰——一个成功转变了的罗杰。本章是附录中“公司型运动员”个人发展计划的详细剖析，为您提供了详尽的行动指南。

罗杰是一位不同寻常的具有挑战性的委托人。这并不是因为他的效能障碍比我们一

AC-尼尔森互联网调查 粉红女郎紧急招募！  
中国网络通俗歌手大赛 用搜索登陆一个城市

般遇到的更让人畏缩，而是他改变的原动力是如此匮乏。

毫不奇怪，罗杰来到我们中心时是有筹码的。他的上司已经尽最大努力将他

的到访形容成一个机会，但是罗杰仍然觉得他是被挑选出来的。他很迟才把他的培训前资料交给我们，第一天大部分时间里他明确表示出他的怀疑，每次休息他都在我们的停车场用他的手机打电话或者用他的黑莓回复电子邮件。这可不是一个好的开始。

当罗杰完成我们的“面对现实”这个环节，他显然为他所听到的内容而感到不安。我们认为那是一个有希望的迹象。在委托人对他们的现状觉得有些不安之前，他们很少打算改变。让罗杰首先感到惊异的是他的体检结果。他一直认为他的体形不错，但是他主要凭的是过去的记忆。他没有想过 20 多年没怎么活动，他的肌肉萎缩了多少。他很失望地发现他身体中脂肪所占的百分比有多高，他的心脑血管的容量和力量有多低。当他被告知他的风险因素(上升了的血压、饮酒相对较多、长期压力很大、吸烟中等、高胆固醇和超重)使他非常容易较早患上心脏病时，他也感到震惊。他承认，他的医生确实曾经鼓励他减肥并定期锻炼，但是罗杰从未感觉有什么紧急的。

他对同事在他的“全方位投入清单”中的有些意见反馈(主要是觉得他非常苛刻、没有耐心、容易发脾气)感到吃惊，而且有一点抵触。尽管罗杰承认他有时候容易发火、情绪消极，但他认为他掩饰得很好，他对人一般都很尊敬、和蔼。他解释说：“这些时候很不容易。我想许多人就是不习惯处于我们面对的压力下，他们谴责传递消息的人。”

罗杰的第一个真正的突破出现在我们问他，他妻子或孩子是否觉得他没有耐心、容易发火时。他看上去好像缩到椅子上一样。就在几周前，他告诉我们，他和 9 岁的女儿阿莉莎发生了冲突。罗杰从一家星期六体操班接女儿回来后，带她到当地的餐馆吃午

餐——难得的父女两人单独在一起的时间。阿莉莎穿着罗杰的母亲新近送给她的礼物——一件手织的毛衣。吃到一半时，阿莉莎意外弄翻了一杯番茄汁，都洒在她的新毛衣上。

罗杰表现得很生气，斥责她太粗心。阿莉莎想道歉，但是罗杰变得更生气了。最后她开始哭。她边哭边说：“你总是对我叫嚷。为什么你这么恨我？”罗杰告诉我们，这就像往他的心上插一把刀一样。马上，他意识到他做得太过了，把他工作上的不顺和焦虑发泄到了阿莉莎身上。更糟的是，他意识到女儿对他行为的看法是对的。在他们在一起的非常有限的的时间里，他总是对她挑刺、不耐烦。他说得越多，他越意识到他对小女儿伊莎贝尔和妻子也同样如此。他告诉我们，也许他的同事们对他的行为也心里有数。

### 化目的为动力

对于确定目的这项工作，罗杰第一个晚上的作业是回答一连串用来帮助他检查他最坚信的价值观的问题。就像我们前面指出的那样，我们问的问题里有一个是：“你在生命中学到的三个最重要的教训是什么？”尽管罗杰的生活变得很艰难，但他不是一个特别难以理解的人。他的回答是这样的：

1.和你爱并尊敬的人结婚，总是把你的家庭放在第一位。其他的东西有来有去，但是和你关系最亲密的人是永远的。

2.努力工作，高标准要求自己，不求其次，但求最好。

3.尊敬他人，善待他人。

罗杰注意到他以前给我们讲的事和他希望传达给孩子们教训之间的不同。“我知道我可能听起来像个伪君子，”他说，“但是即使我不合格，这些的确是我想传递给孩子们的教训。”对于第二个问题，“想像你最尊敬的某人，描述这个人身上你敬慕的品质”，罗杰选择了他的父亲。他的父亲是个裁缝，后来开了个干

洗店。

“我总是敬慕他的威严、他的亲切和诚信，”罗杰说，“他为了他的工作而自豪，他对他的每一位顾客都满怀关心与敬意。他在我们家里也同样如此。尽管他每天的工作时间都很长，但他似乎从不灰心或心烦。”至于他最佳状态时是什么样，罗杰对自己的形容是“喜欢开玩笑、有同情心、有献身精神、有创造力和完全可以信赖”。

当轮到选择他最珍视的5个价值观时，他的选择并不让人吃惊：和善、优秀、家庭、诚信和健康。“我想，前4个主要是受我父母的影响。”罗杰告诉我们：“说实话，在参加这个计划前，我可能不会把健康放到我的名单上。但是既然我看到我已经让自己冒了多大的风险、后果可能会怎样，健康似乎比以前重要得多。”

确定目的的最后一步是写一份愿景宣言。罗杰的是这样的：

在生命中我第一要考虑的是我的妻子和孩子们。当我们在一起时，我有责任把我的全部精力和注意力都放在她们身上。为了能使这成为现实，我必须还要照顾我的身体。在工作上，我要对自己高标准要求。作为一名领导，我要代表着我的每个首要的价值观—最重要的是和善、关心他人和诚信。我要让别人觉得受到了关心，让他们相信可以依靠我。无论我做什么，都要全心全意。

等到需要制定一个行动计划时，罗杰把重点放在他的首要价值观和他发现的效能障碍上：精力不济、没有耐心、消极、与他人的关系缺乏深度、缺少热情。他担心失败，不太愿意在计划里加入太多的内容。我们同意了。就像我们指出的那样，能不断取得小的改变、战胜微小的挫折比制定一个大的计划、完全失败要好得多。罗杰决定围绕增强他的体能制定他第一个仪式，这不仅为了他的健康，还因为精力不足是造成他每一个效能问题的因素之一。

罗杰想出来的第一个仪式是每周至少锻炼3次—星期二和星期五下午1:00，星期六上午10:00。他还承诺每天吃健康的、高蛋白的早餐，一天中定时进餐，

吃得更少、更有营养。他希望确定仪式的第二个地方是花更多的时间和家人在一起。在我们的培训结束时，他能提出的最好的计划是尽量每天下午 6:30 以前下班，和客户吃饭限制在每周两次。他希望在设计出更详细的计划前和妻子商量一下。仅仅做这些改变，罗杰相信，就会对他的精力、他和别人的关系、他的工作态度有巨大的影响。和我们在一起两天半后，他离开的时候觉得对前面的挑战既兴奋又充满热情。

向更深层发展

### 《精力管理》第十一章

到 3 个月的时候，罗杰开始又确定几个仪式，这些是他最初的“行动计划”第二阶段的一部分(参见本章后面“资料”部分的全套计划)。其中一个更好地安排他的工作的轻重缓急。在来我们这里之前，罗杰一般用到办公室之后的头一个小时回电子邮件和电话。现在，像我们的许多委托人一样，他养成习惯，把每天早晨回复电子邮件和留言推迟到至少完成

AC-尼尔森互联网调查 粉红女郎紧急招募！

中国网络通俗歌手大赛 用搜索登陆一个城市

一个重要的、更长远的挑战之后。

他的第二个仪式是对他的短暂休息更一丝不苟。尽管他在锻炼的头两天小心地在下午 1:00 准时停下来，但此后他仍常常连续工作长达 3~4 小时。罗杰决心在上下午分别恢复性短暂休息一次。到书店看看书是他最喜欢的活动之一，他开始用上午休息的时间步行到离他办公室 3 个街区远的巴诺书店(Barnes & Noble)，在那里待 15 分钟。下午，他用休息时间查看女儿们是否放学回家，然后在办公桌那儿做 10 分钟深呼吸。他还把下午的零食从一个糖块换成半块热量朱古力、一个水果或一把坚果。

罗杰开始的第三个仪式是每个星期和他的一位直接下属一起吃午饭，这既是对已经确定的作为首要价值观的和善及尊敬他人的一个延伸，又是对他挑剔、没有耐心这样的反映做出的回应的结果。在他认为有必要做出某种批评性的反馈的场合，他养成习惯在开始和结束时都说些积极的话。

到 6 个月的时候，罗杰回到我们这里做后续调查。从他进门的那一刻，很显然，他有了重大改变。他看上去更健康，而且更有生气、更投入、更乐观。身体上的变化马上就测量出来了。罗杰减掉了 12 磅，他的身体脂肪比从 27% 下降到 19%，他的胆固醇水平从 245 下降到 185，血压也在正常范围内。当我们给他测试时，他的耐力增加了几乎 25%，他的力量增加了 35%。我们还让罗杰给他的投入程度打分。6 个月前，他给工作打的是 5 分，在家是 3 分，现在他给两者打

的都是9分。

### 路上的障碍

并不是罗杰生活的每个方面都改变了。他承认他仍然吸烟，特别是遇到困难的时候。他仍然对他诚信和负责任的程度(及时地兑现承诺)不满意。罗杰告诉我们，往往是突然下达的任务把他的注意力从更重要的但是不那么急需处理的事情上转移走。当任务堆得高到一定程度时，他往往容易变得不耐烦，对别人比较怠慢无礼。罗杰告诉我们，他决心围绕在有压力的时候行为举止更有风度来设计一个仪式——不是把有压力的情况当成是举止不佳的借口，而是当成展现他领导风范的一次挑战。

对罗杰来说，另外一个不断的挑战是在出差时坚持他的仪式。他出差旅行时对仪式的态度像他在家时一样严格，但罗杰还没有想出一个可以与之媲美的在旅行途中的仪式。他几乎没有时间锻炼身体，他把日程安排得满满当当，他发现很难短暂休息一下。他对吃什么也不那么在意，白天的时候不按时吃饭，在会议之间随便抓起什么能找到的东西就吃了。和客户一起吃饭时，他有时候仍旧吃得喝得太多。

我们帮助罗杰设计了一个重要的新仪式，把他现有的几个仪式扩展到旅行途中。新仪式的目的是帮助他更好地应对压力大的情况——以及传递更积极的精力。我们让罗杰讲讲他有压力的时候的真正体会。他告诉我们，他首先感到的是心里升起的一团火、一股脑儿的批评的想法和想控制局面的强烈愿望。当他发现自己处于那些情况下时，我们建议罗杰先做几个深呼吸。我们还让罗杰想一下他所敬佩的有办法处理棘手局面的人。他选择了他的老板。最后，我们让他在头脑中想像一下他的老板在危机时刻会如何表现，并把那作为他的典范。

至于旅行，罗杰意识到这只是一个把他的注意力转移到确定与在家里时一样的仪式的问题。对于吃得好些的问题，他决定最重要的仪式是随身携带健康的零食，这样他就不会吃那些垃圾食品。他总结出在旅行途中最好的锻炼时间是在和客户吃饭之前，这也是在漫长的一天工作结束后减压的方法。罗杰开始按照和不开会时同样的方式安排他的锻炼时间，并不让任何人打扰。他还确保只在有健身中心的酒店订房。最后，罗杰承诺在和客人用餐期间最多只喝一杯葡萄酒并且喝得非常慢。

罗杰报告说，在接下来的几个月里有这样的时候：客人点了一瓶特别好的葡萄酒，诱惑大得难以抗拒。在特别好的饭店用餐时也有同样的问题。当他的日程安排得太满时，他偶尔还会错过健身的机会。但是，大多数情况下，罗杰在确定他的新旅行仪式方面是成功的，正如他在很长的会议中间会开玩笑地从他的公文包里摸出蛋白质棒。9个月后，他报告说他又减了7磅。

对罗杰来说，没有什么变化比学会在压力面前表现得更有风度更具有挑战性也更让人满意。当罗杰他拿出时间仔细品味和演练我们和他一起设计的仪式时，他发现他能明显减少他的应急反应。仍有要采取行动的壓力占了上风的时候，而



不是反思一下。记着这一点，他最终又创造出一个仪式，用于被他称为“紧急情况”的时候。在那样的情况下，他的策略是默默地点头表示认可，不管他感觉如何，然后说一些如“我明白了，我需要一点时间想一下，然后给你答复”这样的话。他首要的任务是不要在他发火或觉得不耐烦时做出反应。他告诉我们，这对他的直接下属的影响是令人鼓舞的。他越和气、越鼓励他们，他们反馈的想法就越多。在他回访我们后的6个月里，他领导的小组的总利润增长超过了15%—这期间他们公司的总体业绩并不好。

在我们第一次见到罗杰12个月后，他的事业回到了快行道，他对他的日常安排做出另外一个重大调整。在老板允许的情况下，他开始在家工作，每个星期一次。他确信他可以利用这段时间躲开日常的要求，把更多精力放在更长远的计划上以及需要更集中的精力的问题上。同时，他迫切地想更多地参与到孩子们的日常生活中。他在家工作的那天，他送两个孩子上学，下午接她们，并承诺下午5:00停止工作。和女儿们更深的交往非常让人满意，他还发现在家的那天效率非常高。

尽管罗杰第一次来见我们时充满怀疑和抵触情绪，他还是能确定自己的价值观，并创建对他非常有吸引力的愿景。这两点既是高质量的动力又是在他面临困难的抉择时可以依靠的试金石。他的仪式是他贯彻他的愿景的方式，在工作上和在在家里都是。“让我最吃惊的是，”罗杰告诉我们，“一旦我的价值观明确了，我就得到了确定仪式的窍门，我所做的大多数改变并不是那么难。我的生活需要一定的节奏。我能感觉得到我的精力在很大程度上传递给了我周围的人。我现在的挑战就是感受脉动、跟上节奏。”

## 回归家庭

就在培训结束后登上回家的飞机之前，罗杰查看了一下工作上还有什么没做的。他有134封电子邮件、45个留言需要回复，五六个小的工作问题需要他解决。让他失望的是，在他回去的那天晚上他几乎没有时间向他的妻子、孩子们问声好。匆忙地打个招呼，他就钻进他在家中的办公室里，把注意力放在扑灭工作的火上。第二天早晨，他比平时早一个小时起

AC-尼尔森互联网调查 粉红女郎紧急招募！

中国网络通俗歌手大赛 用搜索登陆一个城市

床，在家人醒来之前就离开了家，他计划中的早餐也没吃。相反，他在挨着办公室的熟食店里狼吞虎咽地吃下炸面包圈还喝了咖啡。接下来的4个小时，罗杰处理了十几个问题，补上没打的电话、没回复的信件。午餐他吃的是最方便的食品——从自助餐厅买的两块比萨饼，他就在办公桌上吃了。他第一个计划中的中午的锻炼因失败而放弃，他在脑子里重新安排了第二天的时间。三天后他答应雷切尔会尽量早点回家，但是到他强迫自己把工作放下时，已经是晚上7:30了。

在他回家的路上，罗杰觉得筋疲力尽、很气馁，他开始沉思。他的结论是，没有什么办法。尽管他有全部的乐观的计划，但是他又回到了他开始的地方。他不会在晚上 8:30 之前回家，他确信雷切尔会对他生气，他不会有太多的时间或精力给孩子们，公文包里的一堆工作仍然等着他处理。

当罗杰从州际公路的出口下道时，他觉得有一种他无法完全理解的感情在心中起伏。当他经过离他家 5 个街区远的一个公园时，这种感情变得特别强烈以至于他无法继续开车。让他诧异的是，当他把车停到路边时，泪水开始顺着他的脸哗哗地流了下来。他记得他上一次哭是在 12 年前他的婚礼上——那是喜泪。他意识到这些泪水是他对自己的生活非常伤心的反映，他很长时间以来一直在抑制这种感情。罗杰意识到他真正想做的事是回家，拥抱他的妻子和孩子们，并告诉她们他有多爱她们、多想她们。

罗杰开车经过最后的几个街区时心里觉得轻松了些，也平和了些。他一开前门，就大声喊他的孩子们和他的妻子，但是没有人答应。他看了看厨房和游戏室，都没人。雷切尔很久以前就教孩子们，她们在父亲晚上回家晚时要给他个宽松的环境，知道他可能觉得筋疲力尽、容易发火。可是，这次罗杰跑上楼，发现他的女儿们正在阿莉莎的房间里一起玩。他见到她们的一刹那，他跪下，伸出他的双臂，她们开始朝他跑过来。他把她们抱起来，泪水再次从他的脸上滚落。过了一会儿，雷切尔走进来。她停在门口，脸上是一种战战兢兢的表情。

“噢，我的上帝，”她说，“别告诉我，你被解雇了。”

罗杰泪水中带着笑。“不，”他说，“不是那么回事。我只是太高兴见到每个人了。”

第二天早晨罗杰醒来时感觉比这么多年以来任何时候都要好。他和雷切尔在孩子们起床前吃了早饭。他上午的工作很紧张，不过他迫使自己坚持在午餐时去办公室附近的健身俱乐部锻炼。这是他一周以来第一次用他的会员卡，这张会员卡是雷切尔 8 个月前作为圣诞节礼物送给他的。锻炼之后，罗杰觉得身体上很累但是情绪上很振奋。他没有选择在办公室附近的快餐店买汉堡包和薯条，而是在一家美食家熟食店停下来，在沙拉吧吃了清淡的午餐。下午，他不像他记忆中一直以来的那么疲劳。6:30 整，他下班回家。

当罗杰快到他家附近的公园时，他感觉到和头一天晚上一样的心潮起伏，他不得不再次把车停到路边。让他绝对感到惊愕的是，他的眼睛里再次充满泪水，他的心中涌起同样的想和他的家人在一起的强烈愿望。这次当他走进家时，他发现他的两个女儿在游戏室里。她们朝他跑过来时，他伸出了双臂，他再次开始落泪。

“妈妈，”阿莉莎喊，“爸爸又哭了！”

转变

在接下来的6个月里，罗杰用一只手就能数得过来他有几次下班回家而没有在他家附近的公园停留几分钟。眼泪是少了，但是每次都要涌动的感情没有少。在公园停留一下，成了让罗杰进行重大转变的仪式。每次他停下车，他都把工作放在脑后，拿出时间重新考虑为什么他的家人对他这么重要，当他和她们在一起时他想成为一个什么样的人。多年以来，一天的工作结束后回到家里，就像从一连串令人筋疲力尽的任务中进入另外一串任务中。现在他开始把他的家人当做是他补充精力的有效来源。他对下午

### 6:30 下班和锻炼身体变得坚定不移。

在罗杰回家3个星期后，围绕孩子们他又确定了一个仪式。因为每天早晨她们还没醒他就离开家了，他决定每天给她们每人写一张字条，从她们房间的門下面塞进去。尽管他没有真正看见她们，这是他和女儿联系、证明她们在他生活中的重要性的方式。这件事本身也成了能让人开怀的一件事。有时候，他写一些他叫做“罗杰的工作规则”的东西，通常采用他编的简短的寓言的形式。星期日晚上，他给她们每人画一张连环漫画——他曾经给他的大学校刊画过，此后再也没画过。当他外出出差时，他会在早晨给两个女儿发电子邮件。一天早晨罗杰急急忙忙的，没有往孩子们的門下塞便条，这让他有机会意识到这些仪式对他的女儿们有多重要。那天晚上他回到家，两个女儿双臂交叉放在身前在大門那儿等着他。“爸爸，今天早晨你忘了什么事？”阿莉莎说。

罗杰还创建了一个和他妻子早晨吃早饭的仪式——燕麦片或蛋清煎蛋饼配蛋白质饮品。在家吃早饭还让他有机会在孩子们起床前和雷切尔在一起。这个每天早晨不受打扰地在一起待上几分钟的机会很快变得对他们两人都很宝贵。这比一言不发地看晨报要好得多。他用3分钟浏览一下标题，到晚上孩子们都上床后他才更细致地看报。没过几个星期，罗杰觉得他精力的质量和数量都发生了戏剧性的好转，在家里和在工作上都是如此。

在此后的几个月里，罗杰还开始了另外两个仪式。第一个是把早晨上班路上的最后15分钟用于思考眼前这一天的事情，回顾他的首要价值观。第二个是在回家的路上给他关心的人打个电

话——他的父亲、母亲，他的两个兄弟中的一个，或者一位朋友。可以说他的父母对能更频繁接到他的电话非常感激。这个惯例还使他和一位曾经住在他隔壁、但前一年搬走了的好友重新取得联系。原来那位朋友大多数晚上和罗杰在同一时间下班回家，他们开始互相通过手机聊15或20分钟，至少每周一次。

罗杰在坚持他的健身计划方面也是成功的。在一个月內，他把原来每周锻炼3天增加到4天——增加了星期天下午。开始，他曾计划周末只锻炼一次，他愿意在周末的另一天负责照看孩子们，这样雷切尔自己能有几个小时锻炼身体。但是他妻子不太愿意离开孩子们。罗杰争论说雷切尔应该有一些属于她自己的时间，锻炼身体会让她在和他们在一起时有更积极的精力。雷切尔最后提出一个折中方案。当地的基督教青年会帮助使用他们设施的父母照看孩子，因此他们作为一个

**THE POWER OF FULL ENGAGEMENT**

家庭参加到这个会里。罗杰和雷切尔开始在星期六下午一起锻炼身体，而且他们还带着孩子们。星期日中午，雷切尔自己去健身，而罗杰则带女儿们去外面吃午饭。

这些围绕健身、吃得更好、花更多集中的时间和家人在一起的仪式，是罗杰在他来找我们后两个月内所遵照的主要仪式。尽管这些仪式中没有一个直接和他的工作有关，他所做的变化不仅影响到他身体上的感觉和他与家人之间的关系，还影响到他在办公室的效率。罗杰觉得更积极、更有精力，他在工作上变得不那么苛刻，他能更好地集中精力，特别是下午锻炼身体后。因为他能在更少的时间里办更多的事，对于早点下班他心里没觉得不舒服。每个星期至少两次他在下午 5:30 之前就出了门，6:30 之前到

家一比 10 年来的任何时候都整整早了一个小时。在他离开我们 8 个星期后，我们接到罗杰的老板打来的一个电话。“我不知道你们是怎么做的，但是这个家伙得到了重生，”他告诉我们，“他好像年轻了 10 岁，再次焕发了活力。”