

Pearson

拥有正确判断和科学决策的

100条极简法则

RULES OF THINKING

[英]理查德·泰普勒(Richard Templar)著 傅婧瑛 译

懂点逻辑

懂点批判

反套路

反话术

反神逻辑

反不靠谱

反毒鸡汤

帮你跳出思维陷阱

兼容不同的思考方式

运用自如,随时切换

英国百万畅销书作家

理查德‧泰普勒 重磅新作

有书共读、拆书帮、 富书等 联袂推荐





多维度思考:拥有正确判断和科学决策的100条极简法则

[英]理查德·泰普勒(Richard Templar) 著

傅婧瑛 译

人民邮电出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

多维度思考:拥有正确判断和科学决策的100条极简法则 / (英)理查德·泰普勒(Richard Templar)著;傅婧瑛译.——北京:人民邮电出版社,2020.6

ISBN 978-7-115-53712-6

I. ①多··· II. ①理··· ②傅··· III. ①思维形式 IV. ①B804

中国版本图书馆CIP数据核字(2020)第048767号

◆ 著 [英]理查德·泰普勒 (Richard Templar)

译 傅婧瑛

责任编辑 姜珊

责任印制 彭志环

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 http://www.ptpress.com.cn

◆ 开本: 800×1230 1/32

印张: 10.75 2020年6月第1版

字数: 150千字 2020年6月北京第1次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2019-7537号

定价: 59.00元

读者服务热线: (010)81055656 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证:京东工商厂登字20170147号

目录

封面

扉页

版权信息

目录

内容提要

出版说明

序

第1篇 独立思考

法则1 避免进入"回音室"

法则2 不要害怕与众不同

法则3 考虑说服者的动机

法则4 当心自私心理

法则5 紧扣心弦

法则6 不要轻易被骗

第2篇 坚韧思考

法则7 知道自己是谁

法则8 甄选社会支持系统

法则9 相信自己能够掌控人生,哪怕是小事

法则10 保持弹性

法则11 要有自我意识,提前应对自己的反应

法则12 事实就是事实,接受并不是放弃

法则13 不要过度分心

法则14 喜欢自己

法则15 养成自行选择正确应对策略的习惯

法则16 为你的大脑腾出空间

法则17 对自己要求别那么高

第3篇 健康思考

法则18 做一个快乐的人

法则19 关注其他人

法则20 活在当下

法则21 压力过大的状态是可被选择删除的

法则22 常态并不正常

法则23 评估自己的情绪

法则24 拿自己开玩笑

法则25 不断学习

法则26 没有人想做不称职的人

法则27 刻意与持续的练习带来进步

法则28 不要反复回忆问题,要把精力放在处理感受上

法则29 规避强迫性的侵扰习惯

法则30 理解语义,转换用词

法则31 保持稳定标准

法则32 寻找其他说法

第4篇 系统思考

法则33 相信系统性

法则34 学习列清单

法则35 跳脱出自己的大脑

法则36 不要让自己的思考超负荷

法则37 把最后期限变成朋友

法则38 不要沉迷于决策

法则39 更有创意地进行系统性思考

第5篇 创造性思考

法则40 训练自己的大脑尝试新东西

法则41 为大脑提供养料,培养想象力

法则42 创造思考环境

法则43 开放、多元化思考

法则44 发散思考时没有法则

法则45 确定自己身处哪个思维框架中

法则46 像其他人一样思考

法则47 将手头的任务与毫无关联的事物做连接

法则48 犯错的意义

法则49 忘记其他人

第6篇 问题解决式思考

法则50 情绪糟糕时无法产生创造性思维

法则51 区别不可避免的局面与可以解决的真实问题

法则52 检查自己解决的是否是正确的问题

法则53 摒弃"过去从未这么做过,所以不要尝试"的想 法

法则54 不要满足于第一个答案

法则55 看似有道理,就值得尝试

法则56 寻找一个切入点

法则57 陷入停滞时先跳出来,把问题交给潜意识

法则58 尝试全新角度,增加获得不同结果的机会

法则59 先避免恐慌

法则60 就算是在自己擅长的领域,也可以寻求帮助

第7篇 合作思考

法则61 团结带来更好的结果

法则62 发挥其他人的优势

法则63 蜂巢思维

法则64 不要自大

法则65 关注沉默者

法则66 质疑集体思维

法则67 矛盾冲突是正常的

法则68 头脑风暴

法则69 想出"蠢主意"

法则70 保持沟通,协同一致

第8篇 决策性思考

法则71 确定自己要决定什么

法则72 不要跳过起点

法则73 设定限制条件

法则74 首先, 梳理问题乱麻

法则75 收集信息不要太多,也不要太少

法则76 筛选建议时考虑个人立场和偏见

法则77 向他人咨询是确认自己的过程

法则78 不要急于做出决定

法则79 理解自己的情绪, 仔细分辨情绪主导的决定

法则80 在逻辑和情绪间找到平衡

法则81 学会妥协

法则82 找到C选项

法则83 评估糟糕决定的代价

法则84 后悔只会浪费我们的精力

法则85 在拖延症的问题上保持坦诚

第9篇 批判性思考

法则86 阅读能开动脑筋的作品

法则87 不要被愚弄

法则88 退后一步,着眼大局

法则89 探索一个信息背后的多层含义

法则90 筛选超载信息

法则91 考虑概率问题

法则92 事实是中立的

法则93 不要相信统计数据

法则94 了解因果关系

法则95 即便不能证明,也不等于是假的

法则96 不要人云亦云

法则97 不要因为一厢情愿而相信

法则98 做一个唱反调的人

法则99 不要自我封闭

法则100 观点并非事实

后记 这些便是法则

版权声明

内容提要

你是否会听从推销人员的"话术"?是否会被合作伙伴"套路"?是否觉察到要解决当下问题就需要先解决一系列麻烦事?是否发现团队的头脑风暴并没有提供当下就能用上的项目方案?如果你有这些问题,那么你可能就是陷入了某种思维陷阱,迫切需要学习新的思考方法了。

本书是欧美畅销书作家理查德·泰普勒的最新作品,也是"泰普勒人生法则系列"中最重要的一部。本书是作者依据其丰富的人生阅历以及几十年来成功辅导的案例写作而成,书中100条思考法则主要讲解了独立思考、坚韧思考、健康思考、系统思考、创造性思考、问题解决式思考、多人合作思考、决策性思考以及批判性思考9种思考方式,以便帮助人们移除混乱、模糊、缺乏逻辑的思维障碍,培养出清晰、高效、有条理的思考习惯,在遭遇问题时能够更顺利地进入科学的思维流程。

本书适合每一个希望用正确思考方式得出正确结果的人, 尤其适合"密集型脑力劳动者"。

出版说明

理查德·泰普勒与他的人生法则系列图书

"泰普勒人生法则系列"图书是欧美史上最畅销的心理自助丛书之一,也是英国家喻户晓的一套经典长销书。其中一些单本长期占据英国亚马逊排行榜的前100位,其在英国的影响力不亚于"哈利·波特系列"。

在英国,截止到2016年年中,"泰普勒人生法则系列"总销量达200多万册。其中,《极简生活法则》英文原版已销售了60万册;《极简工作法则:如何成为领先的少数人》英文原版已销售了51万册;《财富的理想国:关于财富的117条法则》英文原版则销售了27.8万册。

理查德·泰普勒(Richard Templar), 欧美畅销书"泰普勒人生法则系列"图书的作者,被誉为"个人成长导师"。泰普勒的人生轨迹丰富多彩,在其30年的工作生涯中,他涉猎了不同的领域,在不同企业内负责过不同的工作。现在他自己创业,同时经营几家公司。他的成功促使其开启了传道授业解惑的旅程,与大众分享他的成功法则。

据不完全统计,全球有超过240万人在按照他所建议的法则行事。有评论家认为,理查德的文字风格,既不是那种冷硬命令式、听多了让人觉得苛刻的"教科书风格",也不是温柔多

情式、听久了让人觉得黏糊糊的"中央空调风格",而是一种介于两者之间客观又不失温暖的风格。

"泰普勒人生法则系列"图书之所以受到欧美读者的欢迎,最重要的原因就在于,泰普勒强调了一种人生观:无论做什么,我们都要有自己的态度并能够坚持下去。这个结论来源于他对周围各领域成功人士的细微观察。他发现有些人总是看起来生活得很轻松,无论身处何种状况,他们总是能够积极向上,做正确的事情,而大家都喜欢这样的人,也都希望成为这样的人。于是,他将自己所观察到的一切总结成一条条简单的法则,分享给每一位想从容应对生活的人。

作为"泰普勒人生法则系列"图书中文版的出版方,我们希望这套书能从生活、职场、管理、爱情、财富、为人父母及自我突破等领域为读者提供一条人生捷径,帮助每一个人都学会坚持、学会思考,成为自己生命的主人。

法国哲学家笛卡儿曾经说过一句话: "我思故我在。"这句话的意思是说,我们之所以知道自己存在,就是因为我们拥有质疑自身存在的能力。尽管这句话听起来哲学意味浓厚,但同时也强调了一个事实,即"思考"是我们之所以为人的根本。

也就是说,我们的思维越是清晰、高效且有条理,我们就 越能拥有更高的生活质量。幸福与成功源自良好的思维,可如 果我们的思维混乱、模糊且没有逻辑,幸福与成功可能就会离 我们而去。思维会影响我们的感受,这是一个人人都需要知晓 的基本道理。一旦培养出科学合理的思维能力,我们就为自己 接下来的人生打好了基础。

这本书的重点不是和思维有关的窍门与策略,市面上有很多这样的书,其中一些非常有用,但读者不会在我这本书里找到太多技术细节。这本书是不一样的一一它的关注点在于读者的心态和思维方式,帮助读者了解自己为什么会产生某种思维,以及如何改善自己的思考方式。把一句老话略加改变,我们可以说本书的核心就是: "授人以大脑,不如授人以动脑方法。"我想把自己毕生对真正有效的思考方式的观察与体验传授给所有人。这些习惯可以让你培养出一流的大脑,让你成为法则思考者。

思考的一切都与习惯有关。我们永远在思考,所以我们不会时时监控自己的思考方式。在不知不觉中,我们会变得草率和马虎。参加驾照路考时,你会有意识地按照学到的方式开车;可在自己开过几年车后,你握住方向盘的手就会慢慢放松,踩着离合器的脚也会滑到一边……你不再去思考了。在你还能做对的事情上,这自然让人无话可说,你能用本能正确地操控方向盘自然是好事。可当真正遇到问题时,你会发现自己在无意识状态下已经忘记了一些重要技能。

无论小时候是否学习过良好的思考方式,我们都需要在成年后监控自己的思维。这样我们才可以学习新技能、磨砺生疏的旧技能,摆脱自己养成的坏习惯。不久前研究人员发现,一个人需要66天就能真正养成一个新习惯,这也就是略多于两个月的时间。这是一个没有主观目的的科学研究,所以我们没有理由怀疑其结论[1];不过显然,66天只是一个平均数,这里并没有考虑待养成的是一个有用的或令人愉快的习惯,还是一个日常的普通习惯,不同的习惯应该被区别对待。尽管如此,如果我们能在几个月时间里实践"思考的法则",我们就能用更智慧的方式去思考(本书最后一篇能够帮助你进行这方面的实践)。只要开始这个实践,甚至不需要66天,你就能在自己的生活和工作中看到不同。

但在那之后,一切并不会变成无意识状态,因为读过这本书你就会明白,很多思考法则强调的重点就是有意识地关注自己的思维流程。很多混乱思维的根源就是我们不知道自己的大脑如何运作;如果希望思考进入正轨,我们就需要更好地把控

思维流程。一旦养成习惯,重要的便不再是"努力"。其一,即便状况不佳时我们也会努力思考,所以你更有可能把同等的努力转移到其他地方。其二,成为法则思考者并不意味着你不能关闭这种努力思考的方式,你可以时常放松,休息一下。我们当然可以这么做,和身体一样,人的大脑也需要时不时地放松。

监控自身思维的习惯,重点在于质疑自己,观察自己的思维如何运作,我们可因此产生深刻的认识。比方说,假如你和伴侣因为谁来刷碗发生争执,双方很容易越吵越激烈。而就这件事,法则思考者则会质疑这种指责彼此的行为,会提出诸如"我为什么要争这件事""到底是怎么回事"的问题。因为刷碗发生的争吵,究其根源,几乎都不是因为刷碗本身。真正的根源是一方认为另一方不重视自己的努力,或者觉得自己被迫融入了某种社会性别角色,又或者是觉得自己被剥削利用了。即便最后有人刷干净了碗,可如果想不明白这些,你就没有解决真正的问题。所以下次你们又因为刷碗而爆发争吵时,不要感到意外。

一些聪明的思考方式能让你更快乐、更坚韧,还有一些思考方式能够帮助你高效地组织信息,或者做出更明智的决定。 好的思考法则能够提高你的创造力和问题解决能力,也能强化你的分析、评估和批评能力。无论是家庭、工作还是感情生活,聪明的思考可以对你人生的每一步都产生积极的影响。

某种程度上,这本书和如何思考没有一点关系。书中的很多法则关注的都是如何移除阻碍我们进行良好的、清晰的思考

的障碍这件事。很多法则强调的是如何避免自私自利,避免做 出不良假设,避免落入陷阱。能够做到这些,我们就能更清晰 地进行思考。

如果思考的法则恰好有100条,那未免过于巧合了。在这里,我只是选出了最重要的100条,这些法则足以让你的思维流程出现显著的积极改变。掌握了这些法则,你就能处于更有利的位置,并且能自行发现更多的法则。欢迎大家在我的Facebook主页上分享自己的想法,帮助其他人像你们一样,成为真正独立的法则思考者。

[1] 这很重要,根据法则93,不要相信统计数据。

第1篇 独立思考

想成为一流的思考者,你就需要付出努力。也就是说,你 需要自己去思考,不能让别人替你做这件事。这话也许听起来 理所当然,但现实中人们更愿意走捷径、采用其他人的想法。

好吧,我当然不会让你独自解决相对论问题。在有些专业领域,我们没有能力进行相关思考,你可以让科学家、数学家、顶尖的经济学家、统计学家和工程师代替你去思考[1]。尽管如此,除非确定对方精通该专业领域,而且不存在明显的偏见,你也不要轻易相信他们说的每一句话。

除了以上这些需要高水平的训练才能理解的思维流程,从 现在开始,你要开动脑筋,为自己、完全由自己进行思考。如 果不是独立的思考者,那么你就根本称不上是一个思考者。

每个人的想法各不相同,其他人认为合理的逻辑并不一定适合你。我们都是独立的个体,让别人替自己思考不仅是懒惰的做法,而且也未必能得出正确的结论。第1篇介绍的这些法则属于基础,若想从剩余的94条思考法则中获取价值,你需要先打好这个基础。

法则1 避免进入"回音室"

小时候,父母怎么说我们就怎么做,不会进行多少思考。 如果他们说把胳膊肘放在桌子上不好、每天换内裤好,你就会相信他们。接收与学习父母的价值观和价值体系是儿童生活的 必然组成部分。随着年龄增长,你会发现自己的老师拥有和父 母略有不同的法则,而在学校里结交的朋友可能拥有另一套价 值观和观念。于是你开始修正自己的早期观点,将从同学和朋 友那里接收到的、与父母不一样的观点都整合与消化。小时 候,你可能会非常认真地思考这些问题。

当然,和思维方式与自己大体相同的人在一起会让人感到 轻松和舒服。在形成价值观的过程中,你会寻找其他具有类似 思维的人。这意味着你们之间存在大量共同点,不会无休止地 争吵。当其他人说出你的想法时,你会有一种得到证明的感 觉;这会让你觉得自己无比正确,进而强化你的观点,让你感 觉自己属于这个群体。这是一种让人愉快的感觉,你们可以一 直在一起,互相证明,让彼此产生正确和得到重视的感觉。你 可以找一个和自己拥有相同思维方式的伴侣,可以交一位与自 己价值观相似的朋友,可以在一个其他人和你拥有同样想法的 地方工作。

这就是我们所说的"回音室"。没错,这里让人愉快,能够强化一个人的自信,但却难以让你进行独立思考。在你的世界中,每个人的投票方式都相同,都支持同样的诉求,都拥有

同样的信仰、价值观甚至偏见,都被相同的社交媒体或互联网团体强化着相同的信息。

在这种环境中,换一种思维方式的难度越来越大。你实际上切断了自己接触不同世界的途径,你和你的朋友沾沾自喜地 认定其他人的想法错得离谱。而这又意味着你不愿改变自己的 观点,因为在朋友眼中,改变意味着大错特错,被朋友否定的 感觉显然并不好。

然而,世界上满是与你观点相左的人,其中很多人善良又友好。你可能很少遇到这些人,可他们的观点真的全是错的吗?其中一些人可能和你一样聪明,可能用和你一样扎实合理的方式形成了个人价值观与信念。他们的想法也许更合理,因为你不再独立思考,而是让自己陷入了观点统一的群体思维,在这种思维模式下,你不再需要挑战自我。你不再是一个独立的人,而是稀里糊涂地变成群羊之一。

如果想成为法则思考者,你就需要改变上述状态,强迫自己开阔视野,带着真正开放的心态听取其他人的意见。实现这个目标的最佳方法,就是以对方本性而不以其信念去结交朋友。你的目标应当是结交各个年龄层、来自不同文化、拥有不同背景、和自己属于不同阶层的朋友。因为每个人持有的观点各不相同,这可以让你从多种角度看待世界。这样,你才能独立思考。

以对方本性而不以其信念去结交朋友。

法则2 不要害怕与众不同

开始独立思考确实会让人产生害怕的感觉。谁知道你会前往何处?你可能会得出一系列朋友们不接受的原则和想法。你可能会发现自己处于危险境地,可能需要面对自己的某些观点一直是错的或从未对过的现实。阻止人们成为独立思考者的障碍之一,就是对与众不同的恐惧心理。

听我说,这种心理完全可以被理解。你可以一步一步慢慢来。思维世界里不存在专制的家长,至少现在没有。除非你决定说出内心的想法,没有人必须知道你在想什么。你不需要把全家人召集在一起,对他们说:"我需要告诉你们,我认为你们对人生的看法是错的,我完全不认同这种看法。"除非你有分享的意愿,否则独立思考并不要求你分享自己的新观点。

一旦你开始结交拥有不同背景和观点的朋友,与众不同就什么值得恐惧及大惊小怪的了,而这只是结交新朋友的众多好处之一。一旦走出回音室,拥有独立思维就更容易被外界接受,你会愉快地遇见认同或不认同新想法的人,这两种人都很有趣,都能让你感到快乐。当然,你也要接受其他人的不同,不要因此而产生自己受到威胁的想法。听他们说话,确定自己的想法。

如果你习惯于认同周围人的说法,这时你有不同的观点当 然会让你害怕。你要等到完全做好准备时再表达自己的想法, 而且要做好对方感觉自己遭到了你的威胁的心理准备。怎么解 决这个问题取决于你,可如果你能提前思考透彻,你就更能接受自己选择带来的结果。我要补充的是,如果你尊重他们的观点,他们也更有可能尊重你的观点,而且理应如此。根据我的观察,毫不意外,那些即便不认同也尊重其他人观点的人,比那些不接受不同观点的人更受欢迎。

独立思考时,你的思考范围不限于各种想法、价值观、政治和宗教观点。你也需要从工作角度、从实践角度独立思考。与其他人合作时,第一次说出"我觉得有更好的办法"这种话时确实会让你感到恐惧。但你要去尝试,从现实出发,对他人保持敬意,不以批判的口吻表达观点,你就能得到更为积极正面的回应。如果你进行了认真思考,你的观点是正确的可能性就很大,也更有可能得到其他人的认可。如果其他人试图说服你,你的想法不如他们的好,不要认为那是冒犯自己,而是应该继续独立思考,分析对方的评论——他们说得也许没错。而且,你要继续磨炼思考能力,不要就此放弃。所有独立思考者都需要勇气,如伽利略和达尔文。但对你而言,只需要简单的一句"这真是个好主意",你就能备受鼓舞,并且愿意再次表达自己的观点。

如果你尊重他们的观点,他们也更有可能尊重你的观点。

法则3 考虑说服者的动机

有些人拥有强大的说服力。无论是他们想卖给你一辆车、 说服你在工作上接受他们的计划、劝说你参加他们的派对,还 是指出塑料袋对环境有害,有些人的说服力就是比其他人强。 你需要避免未经独立思考就盲目地陷入说服者的思维路径之中 的行为。

也许你根本不需要那辆车,但塑料袋确实有害环境。所以如果有人希望你能接受他们的信念或听从他们的建议,你就不能仅从他们的话语中推断那到底是不是好主意。你必须知道他们为什么想要说服你。

我们永远有必要了解他人想让你相信什么,以及想让你相信某个说法的原因。有时,他们希望说服你做一些事,例如,买某样东西、加入某个组织、认同某个观点、参加某个活动、签署某项请愿书等。不过也不是次次如此,有时他们只想传达一种观点,希望得到你的认同——也许他们只想说服你,让你觉得议会同意修建新的汽车公园是一个好主意。得到其他人的认同会让人有一种建立了亲密联系的愉快感受,除此之外,他们可能并没有过多的追求。

在明确对方的诉求后,你就更容易确定自己是否想要某个结果。朋友对你说,那个派对肯定很好玩,因为他们想去。他们只是猜测派对会很好玩。你认同这个观点吗?你想参加那个派对吗?如果想,你究竟是因为派对很好玩还是因为支持朋

友?一旦明确了解了对方的目的,面对朋友具有说服力的话,你就更能做出合适的应对。

当然,无论推销人员的动机如何,那辆车可能非常适合你。你不能因为自己的购买使对方能够获得利益而立刻驳斥他们(如果没有佣金规定,人们就不会找经销商买车了)。确定动机并不是为拒绝其他人的想法而寻找借口。确定动机的目的在于让自己足够清醒,知道该在哪里核对对方的论断,以确保对方的观点是否对你具有真正重要的意义。

一个汽车销售人员可能会用极具感染力的激情让你为一辆车的速度和舒适的后座而兴奋,但不要盲目地被他们说服。这些东西对你来说真的很重要吗?同事可能会说服你,让你认为展览是接触所有小型工程企业的方法。可这种企业在你的客户群中所占百分比究竟有多少?你的同事为什么这么在乎能否接触这样的客户?只要了解了人们说服你这件事背后的动机,你才会知道自己被告知的事实究竟有着怎样的重要性。

确定动机并不是为拒绝其他人的想法而寻找借口。

法则4 当心自私心理

让我们暂且将他人的动机放在一边,我们自己有着什么样的动机呢?从自身的思考方式中你能获得什么利益?不知不觉中,我们很容易陷入满足自身利益的思考方式。这类思考方式可能会帮你做出提高自身经济收入和地位,或者改善自身生活环境的决定。我总能在政治人物身上观察到这种现象,他们非常擅长能让自己获得连任的思考方式。大部分政治人物很少会做出不受选民欢迎的决定。

我们都遇到过因为道德观点而不再吃肉的素食主义者,可当他们发现自己想念肉食的味道时,他们总能找到借口修正自己过去的观点。在这里,我当然不是在抨击他们,我就是他们中的一员。解决这个问题的方法并不是重新坚持素食主义,而是更加诚实地面对自己,确认自己为什么不能坚持素食。

然而,自私的想法并不总是看得见摸得着的。最近我和一个人交流时了解到,他申请了一份自己非常想得到的工作,但他最终没能如愿。他请招聘方给出不聘用自己的理由,最初自己也接受了。但他仔细想过后逐渐产生了招聘方说法不公平,面试官出错、没能看到自己的优点的想法。我们其实都知道,面试官的职责并非发掘应聘者的能力——证明自己拥有这些能力是应聘者的责任。可这家伙想把没有得到聘用的责任推给面试官,因为这能安抚他受伤的自尊,于是他形成了一套想法,说服自己,认为自己是最优秀的候选人。显然,他的问题在于

没有为未来吸取任何经验教训,所以他的下一份工作申请也不太可能得到让他满意的结果。

你必须诚实地对待自己,这种做法有时会让你感到痛苦。 如果那个不成功的应聘者愿意诚实地思考,他就必须接受自己 不适合那份工作或没能展现出个人能力的现实。

"自尊"有时是诱惑我们扭曲自身思维、以实现自身目标的重要原因。嫉妒则是另一个重要原因,并且通常与自尊相关。相比承认自己技不如人,我们当然更容易接受同事得以负责重大项目的原因是老板偏心的说法。可是一旦你走上这条思考之路,未来出现新的大项目时还是轮不到你,因为这种想法会阻止你认识到自己需要做出改进。

如果你是一个喜欢取悦他人的人,你就拥有众多动机进行 掩饰性思考。大多数人都会有心取悦一部分人,例如,你认为 认同老板的观点就能得到他们的偏爱,或者和朋友拥有同样的 观点就能更好地融入朋友圈。在认真思考并获得透彻理解前, 我们有着各种各样的动力去修改自己的结论,后续还会不断修 正自己的思考流程以满足具体情况的要求。(至少在心里)讨 好其他人,这种感觉当然很好。可是成为独立的思考者,从长 远看也许更有助益。

"自尊"有时是诱惑我们扭曲自身思维的重要原因。

法则5 紧扣心弦

如果真的想摆脱其他人的影响,并且做到独立思考,我们就有必要对其试图影响我们的方式保持警醒。假如我们能够识别出对方的手法,抗拒的难度就会变小。所以下一次再有人想说服你、哄骗你接受他们的观点,你就需要思考他们采取的策略。总体来说,他们会更多地使用感情,而非通过逻辑来打动你。作为头脑清醒的思考者,你的任务就是抗拒。

站在其他人的角度,共情是个很好的出发点。如果有人能说服你,让你觉得彼此的感受相同,这就是通向同一种思考方式的捷径。所以一个天生具有说服力的人会想办法说服你,让你认为你们拥有相同的立场。他们会强调你们所处的环境和价值观之间的相似点。他们会说,他们知道有孩子是什么感觉,知道在某个环境中工作、交不上房租、喜欢买衣服、养一只猫是什么感觉。共同的经历让你们拥有了同样的立场,现在他们仿佛对你了如指掌,引导你走向他们选择的结论。听他们说话,但不要盲目地被他们"牵着鼻子走"。对前进方向和目的地提出质疑,确保最终结论是你自己真正想要的。

他们会想尽办法让你投入感情。其一,感情是种强大的力量,他们希望挑动你的情绪,让你因为他们宣扬的不公平而愤怒,因为他们想要卖给你的衣服而兴奋,或者因为预算不足而焦虑。其二,一旦情绪开始激动,你就很难进行理性思考了。 所以他们越能调动你的情绪,你就越有可能停止理性思考。你 需要抗拒情绪反应,保持自身思维的理性。只有这样,你才能更好地判断对方观点的合理性。

另一种常见的说服方法就是使用具有倾向性的言辞。这种方法更为隐晦微妙,会影响一个人的无意识思考。我们都会这么做(包括你),所以能察觉出这种做法就很重要了。对大部分事情,我们都能找出多种描述方法,而你使用的形容词将产生强大的作用。想象一下,你读了两份报纸,上面有对同一个政治人物的描述。如果两份报纸来自政见相反的两个阵营,那么两篇文章就倾向于用不同的词汇做出描述。一份报纸可能会说这个人"勇敢",这个赞美在另一份报纸上可能就变成了"有勇无谋"——两者描述的是同一个人,却给人留下了截然不同的印象。一个政治人物究竟是温和还是强硬?其政见是保守还是激进?不同的言辞选择可能符合不同受众(或报纸)的目的,但同样都具有说服力。这些不同说法的唯一区别,只是使用这些说法的人希望你做出不同反应。所以你要注意其他人的言辞选择,并且在心里替换成中性的说法,这样你才能更清晰地思考。

我们要记住,不管有意还是无意,我们在试图说服别人时也会采用相同的方法。所以,不是每一个试图说服我们的人都是想操控或欺骗你。无论我们是否认同他人的观点,每个人都有权拥有自己的想法,也有权表达自己的想法。当然,我们也有权抗拒或接受,前提是经过理性而透彻的思考。

能察觉出对方的目的,就更容易采取合适的 应对策略。

法则6 不要轻易被骗

如果你相信我的每一句话,仅仅是因为这些话白纸黑字地 印在书上,你就需要再认真想想了。当然,我相信自己写出的 每一句话,但你应该认真独立地思考一番。你怎么知道你可以 相信我?你从没见过我,不知道我是谁,你甚至不知道我长什 么样。只是因为我写了这本书?但这不等于我无所不知。

听着,你不可能不信任任何人就过完一生,但过于信任别人也不是好事。避免自己走向两个极端的最好办法,就是独立思考。所以感谢你买了(或者借来)我写的这本书。在你想清楚后,我希望你不会觉得自己浪费了时间或金钱。但不要因为我写了这本书,就相信我写下的一切。

我谈过如何察觉其他人刺激你用他们的方式思考问题、放弃独立思考的做法。但现实世界总会出现使用更聪明的方法,也更了解你的人,他们会本能地抓住你的弱点。关键在于,如果你能按照个人意愿独立做出决定,你就不需要努力挣扎于信任或怀疑他人的判断中。在遇到劝说时,独立思考就是避免盲目信任的撒手锏。

避免上当受骗的方法之一,就是给自己留出思考的时间,因为思考才是最终的解决方案。不要受其他人的逼迫,而不情愿地快速做出决定。对方不断施加压力,这通常是他们担心你有时间思考后会改变主意的信号。我们都知道只有一天的特别折扣到底是怎么回事;他们会说,在这里签个名,今天你就能

拿到大折扣,或者得到免费赠品。我有一条明确的法则,就是 绝不相信这种报价,也很少相信第二天再来时这份报价就会消 失的说法。

除非经过认真思考,我不会相信便宜货。如果我真想要那个东西,那么价格便宜只是额外的好处罢了。如果我不想要,即便只花几分钱,那也是浪费。

另外一点……尽管慈善机构的诉求在很大程度上具有积极意义,但你要记住,想从你兜里掏钱时,他们懂得这本书里提到的每一种技巧。他们的"武器库"里还包括用公开或暗示的方式激发你的罪恶感的技巧。我大力支持捐款给慈善机构,但每个人每年能捐出去的钱是有限的。所以你要认真思考自己到底想支持哪些慈善机构,保护野生动物、支持退役军人、老年人、儿童还是环境保护,究竟哪个更重要;做出决定后,再把钱捐给他们,你既可以采用定期捐款的形式,也可以偶尔捐赠。不要因为有人在你面前拿出了一个装钱的罐子、让你产生了罪恶感就把钱捐给其他慈善机构。如果对方谈论的只是笼统的改变,你就需要走开,思考自己是否有必要支持他们。你随时可以在网上捐款,也可以思考一天后再去捐款。你可能会觉得这个态度有点冷酷,但这其实只是很理性,至少表明你在思考。

不要因为我写了这本书,就相信我写下的一切。

[1]假如你是世界顶尖的物理学家,那我道歉。

第2篇 坚韧思考

健康的思维方式的必不可少的根基就是坚韧。有些人天生 比其他人更坚韧,但好在所有人生来都具有一定的坚韧属性。 更值得庆幸的是,通过训练自己用正确的方式思考,我们可以 让自己变得更加坚韧。

我们需要为"坚韧"做出准确的定义。越是坚韧,你就越能更快、更好地从消极、糟糕、让人受伤的经历中恢复。大多数人都能接受没赶上车的现实,但不是所有人都能从丧亲之痛、被虐待、被解雇或遭遇重大疾病的境遇中恢复如常。无法恢复如常自然是人之常情,但我要强调的是,有些人的应对确实强于其他人。那么,这些人采取了什么行动使他们能够与人生中发生的悲剧达成和解、接受现实呢?

坚韧的人更相信自己,相信自己能够掌控自身的命运。这给了他们克服困难的信心。

按照我的经验,面对灾难能做出最好应对的人,通常也是 赶不上汽车时也能心平气和的人。这是一个非常有用的信息, 因为每次错过班车、把菜烧糊、患上重感冒或者买不起心仪的 新衣服时,我们都可以锻炼自己的韧性。当我们认为自己能够 应对这些小事时,未来遇到大事时,我们就会对自己的应对能 力更有自信。接下来,就让我们看看那些能让自己变得更加坚 韧的思考方式。(免费书享分更多搜索@雅书.)

法则7 知道自己是谁

我的一个朋友被诊断出患上了非常严重的疾病。周围人自然会不断问她感觉怎么样,治疗进行得如何,她能做、不能做什么事,以及能帮上什么忙。这让她感到非常懊恼,最后她给每个人都发了一封邮件。她在邮件里说,她感谢所有人的关心和支持,但她不想谈论这件事了,谢谢大家。她对我说,她并不是介意谈论疾病,而是开始觉得自己只能被疾病定义。

我的这个朋友性格极为坚韧,她有一种本能直觉,知道为了应对现实,她需要将疾病和个人身份认同区分开。她必须重新做回生病前的自己,对她来说,这就意味着她应制止其他人谈论这个话题。她不希望朋友只把她和疾病联系在一起,更重要的是,她不想陷入只能把自己等同于生病的自己的这个旋涡中。无论是在工作中作为有社会价值的人,还是在生活中作为母亲、伴侣及朋友,她都承担着一些重要的角色,而她喜欢的是这些角色,这都是她努力奋斗后的成果。所以她希望其他人在想到她时,想起的是她因这些角色而做的事情。通过在身边坚定地划下界限,她让自己和疾病实现了分割。

而这就是保持坚韧、应对压力、让自己有能力战胜困难的 关键。很多人都会混淆自己和自身存在的问题。当你意识到这 么做只会加大应对问题的难度时,你就会换一种方式思考自己 的境遇。你不必学习我朋友要求其他人不谈论相关问题的做 法,但对一部分人来说,这种方式确实有效。我有一个丈夫去 世的朋友,她拒绝人们对她使用"寡妇"这个词,因为这个词只能描述她的状态,无法描述真正的她。

面对严重疾病或者丧亲之痛,以及自尊心受到严重打击、被否定时,这种思维方式就至关重要。例如,被裁员,或者因感情破裂而和伴侣分手,如果你把这些事看作对自己的直接否定,你就会质疑自己原本的身份认同和作为一个人的价值。裁员可能与你作为雇员的价值没有任何关系,如果把问题个人感情化,实际上你就是给自信设置了一道难以逾越的障碍。寻找新工作本来就是一件很有难度的事,如果再加上"自己是个彻头彻尾的失败者"的压力,那就更难了。

感情破裂,或者没能得到心仪的工作,这都不能反映你的全部,想想与这些事情无关的那部分自己——想想你的其他生活,或者你的朋友、价值观、能力和优势。和伴侣分手,这并不意味着你就是个失败者,而只是说明这段感情不合适。没错,我知道事情发生时你很难从这个角度进行思考,但你需要不断提醒自己,你没有变,这只是人生的小插曲。无论这段感情对你有着怎样的意义,无疾而终的婚姻结局都不能对真正的你做出定义。

这种将自己和自身麻烦分离的思维方式,会大大降低解决 麻烦的难度。

如果把问题个人感情化,实际上你就是给自信设置了一道难以逾越的障碍。

法则8 甄选社会支持系统

性格坚韧的人,身边很有可能拥有优秀的社会支持网络。 这样的支持网络中不一定包含专业人员,但一定包括真心愿意 帮助你克服困难的朋友或家人。但只有这样的人还不够,能够 支持你的人必须拥有一定的能力。有些人,不是我说他们坏 话,即便是他们有心帮忙,却总是在做错事。不论情况良好时 这些人是多么热心的朋友,但是当局面变得棘手时悄悄远离他 们,都会让你过得更轻松。思考你想要什么样的朋友,不想要 什么样的朋友。

思考自己需要什么样的帮助,你并不需要无条件地接受朋友提供的所有支持。如果起不到帮助作用,朋友的支持就不会有任何实际效果,所以你也不必接受。让你头疼的事情已经够多了,就算朋友是好意,你也没必要接受来自他们的消极信息。当然,你不需要当面告知对方: "我不需要你所谓的帮助。"你可以礼貌地拒绝对方的邀请,直到情况开始好转,或者干脆不把事情告诉他们(这个方法我用过很多次了)。对有些事情,你的态度可以巧妙一些,有些则不必。如果你知道他们会因为你没有得到某份工作而做出让你更痛苦的事,那么你就要提前思考,不要把申请这份工作的消息告诉他们。

情况变得麻烦时,你会向谁透露更多信息?最好避开那些将自己的快乐建立在他人痛苦之上以及抨击每一个细节、让你

的情况变得更糟糕的人(不过大部分时候让情况变得更糟糕的不是他们)。谁都希望自己周围全是积极乐观的人。

有些人会不停地说你的感觉错了,这种人也不具有那么积极正面的影响。我想你知道这种人是什么样的:"没事的!别担心了!"你需要的是共情,而不是拒绝接受现实。如果有人这样做,他们只是拒绝接受糟糕的感觉。

听着,不论什么人,如果他们做出的回应让你感觉更糟糕,他们就不是优秀的支持者。在心里记下这一切,下次注意。

你也要避开那些试图为你解决问题的人,不管方式是提供解决方案、替你做决定,还是亲自动手。这样的做法其实毫无帮助,也无法加强你的韧性。这反而会向你发出一个潜在的信息——你无法独立思考或行动。这个信息当然是错的,你也应当规避。你可以重视其他人的意见,但你需要独立做出决定,掌控自己的人生。

认真思考了自身需求以及什么人能提供帮助后,你就更有可能在陷入麻烦时让身边充满真正具有支持作用的人。把自己的需求告诉他们。你想让谁帮助自己照看孩子、减轻自己的压力?谁只负责倾听?谁能帮助你解决棘手的书面工作?谁能帮你做点饭、放在冰箱里以备不时之需?那些真正愿意伸出援手的人,都会想知道你需要他们怎么做才能真正帮到你。

你可以独立做出决定,掌控自己的人生。

法则9 相信自己能够掌控人生,哪怕是小事

诠释人生经历时,人们大体会分为两类:一类人认为一切都是命运,一个人无法改变命运;另一类人相信自由意志,相信一个人能掌控自身命运。目前还没有科学研究能够验证以上两种说法的正确性,不过人们公认,相信自己能够掌控人生的人一般更快乐。

相信自己能够掌控人生也是拥有韧性思维的关键。面对难 题几乎无能为力时,这种思考方式能够激励我们寻找应对方 法,或者至少是从全新的角度去思考。如果我们相信自己的思 考,而自己的决定又会影响解决问题的方式,我们就更有可能 想办法做出补救。

有些人在遭遇重大疾病时会采用严格的特别饮食计划。你可能觉得那毫无用处,也没有任何证据表明特定食谱能起到一丝一毫的作用(当然,你很礼貌,不会当面指出)。你的观点可能是对的,也有可能是错的。但对错不重要,重要的是,这些人正在用这种戏剧化的方式掌控人生,提高自身的韧性。所以至少在这个层面上,他们的饮食计划肯定是有好处的。

其他掌控人生的方法是什么?如果你认为人生的一切都是命中注定,自己不能做出任何改变,那么你只是在情况变糟时把自己描绘成了一个受害者。把自己打造成受害者,只会耗尽你的力量,让你变得无助。这种做法对你的信心、对你的恢复毫无益处。

情况变糟时,你需要采取行动。如果你无法直接对事件本身产生影响,你就需要掌控自己如何对事件做出的回应。换一种方式思考,选择向谁、如何寻求支持帮助,练习正念思考、瑜伽,或者长时间散步,留出一些放松的时间——具体做什么并不重要。真正能起到作用的是你有意识地掌控了自己的人生。

显然,如果存在具有可实践性、进行后能够起到帮助作用的活动,那么自然就再好不过。仅仅因为具有掌控力,你的韧性就能得到提高。所以你要寻找新工作,或者提出新申诉,也可以改变出行方式、改变食谱,你可以做任何自认为有用的事情。这样做具有双重好处,因为行动和你采取行动这个事实,都能为你带来收益。你可以尽情发挥想象力。如果你觉得把厕所刷成蓝色有助于平稳心情,那么就把厕所刷成蓝色。我知道有人因为痛恨自己的工作,最后选择在彻底崩溃前辞职。他没能立刻找到工作,但他并没有自怨自艾,而是利用那段时间做了自己一直想做的事——写作。他确实再没找到新工作,因为他开始了自己的写作生涯。

相信自己能够掌控人生的人一般更快乐。

法则10 保持弹性

工程师搭建建筑物框架时,为什么选择钢,而不选择铁?不管怎么说,铁也是非常坚硬的金属。但钢具有一个决定性的优势:钢的弹性更强。因为可以弯曲,所以钢不会突然断裂。当然,想象一栋超高建筑物顶上的钢材在强风中弯曲确实会给人一种恐怖的感觉,但弯曲才是钢筋不会折断的原因。你看,钢这种材质就具有韧性。

换作科学语言来描述,材料具有韧性意味着它们的形状能够恢复,具有弹性。人类也不例外,我们需要具备一定程度的弹性,这样才能在面对挫折或困难时及时恢复。

当暴风把我们推来推去时,我们就需要做出一定程度的让步。你可能觉得坚定立场、不做任何退让才是最好的办法,可如果这个方法不奏效,你的复原能力就会受到伤害。假设你下定决心买一套房子,你为此存了好几年钱,并且找到了自己梦想中的房子,对方也接受了你的报价,你已经在大脑里设想出了全部方案,例如,怎么用每个房间,家具都摆在哪里,怎么装修。这时,灾难发生了,交易破产了。也许沟通出现问题了,也许房主不愿卖了,也许有人出价更高导致房主毁约了。

如何应对这件事的余波,就取决于你的韧性。几乎所有人都会因为这样的事而承受巨大的压力,但你的情绪究竟会紧张到什么程度?又会持续多长时间?如果除了那套房子外你再也想象不到其他适合自己的房子,那么和具有灵活的态度、意识

到市面上还有其他选择相比,你显然会承受更大的压力、需要 更长时间才能恢复。不管怎么样,你都会住进梦想中的房子以 外的地方。唯一的区别就在于你如何接受与适应这个现实。思 维越有弹性,你就能越快地重新开始寻找房子,为新的房源开 心,也能越快地住进温暖的新家。

这是一个可以在让人感到沮丧但又不会让人崩溃的小事上 反复练习的技能。你原本计划好和朋友一起出门吃饭,却在最 后一刻发现想去的餐厅已经关门倒闭。你会生气,还是会觉 得"人才是最重要的,让我们去别的地方吃吧,或者在家聚 会,要么出去看电影"?下一次,当商店卖光了你想要的商 品,或者没能赶上火车,或者刚开始过节就生病时,你就需要 灵活思考,随时进行调整。你会失去什么?如果能接受稍微改 写"剧本"带来的小小挫折,那么当未来人生出现更大的戏剧 性场面时,你就能做好更充分的准备。

材料具有韧性意味着它们的形状能够恢复, 具有弹性。

法则11 要有自我意识,提前应对自己的反应

无论一段经历有多糟糕,我们都能从中吸取经验教训。如果不吸取经验教训,情况又怎么会发生改变?如果不做出改变,这次如何糟糕,下次还会如何糟糕。不久前我和一个伴侣刚刚去世的人进行过交流。她的一生都过得很艰难,15岁时就失去了母亲。她对我说,她在应对母亲去世的问题上做得很差,曾在很长一段时间里一蹶不振。所以这一次,她不想重蹈覆辙。而这就是韧性。

回忆人生中发生的糟糕事,反思自己的应对方式。遇到新的创伤时,思考如何做出应对。如果继续采用相同的方法,你只会继续得到同样的结果。你应该停下来,尝试新方法。思考过去哪些方法有效、哪些无效,思考如何做出改变。

上一次遇到问题时,你是否封闭自己、试图靠一己之力解决问题?如果这种方法不奏效,那么我推荐一种新方法:和其他人交流,寻求帮助支持。你是否把全部精力都投入到了工作中?这种方法有用吗?如果没用,那么就没有必要重复。

这其实不仅与你的应对机制有关,而且具有实践意义。假如现在你的感情关系出现裂痕,你能从过去的经历中学到什么?少吵架?还是不要每天都加班到半夜?如果和进入青春期、年龄最大的孩子爆发过激烈的冲突,在面对第二个孩子时也许你能采取不同的策略?如果不做改变,你就会面对极大的风险,再次遇到相同的问题。我有一个朋友总是因为孩子坐在

地上而不是坐在椅子上看电视而批评他。有一天,她的儿子问她为什么这么做,这阻止了她的一贯批评。她思考了一会儿,发现自己想不出来任何原因——她只是在重复自己父母的做法。于是她笑了起来,告诉儿子他是对的,他可以继续坐在地上。这虽然是一件小事,但却让母子关系得到了显著改善。

我20多岁时,一个当时60多岁的朋友告诉我,一个人不会 因为年龄变大而停止犯错,他们只会犯下全新、不一样的错 误。他说他经常发现自己有这样的想法,"唉,我之前试过, 肯定不行,所以这次我要试点新的东西。"新方法有时候能起 到作用,有时候即便没有效果,新方法至少很有意思。让人失 望的是,我认识的很多人都不会随着年龄增长而产生上述想 法,因为他们本质上是一遍又一遍地犯着同样的错误,不知道 为什么情况永远不能得到改善。

了解自己。了解自己的弱点和强项,知道自己能轻松应对或不能应对什么情况,知道自己更有可能出现哪种负面情绪 (愤怒、抑郁、自怜或冲动)。越理解自己的心理,你就越能在遇到困难时做好准备,并迅速复原。

越理解自己的心理,你就越能做好准备。

法则12 事实就是事实,接受并不是放弃

当我患上重感冒或者其他小毛病时,我承认自己有向别人 提及自己患病这个事实的倾向。^[1]显然,我的态度是消极的。 我不可能因为生病而态度积极,对不对?然而,我必须停止这 种做法,这并不是因为频繁地提及自己的病会惹怒其他人,尽 管有人告诉我其他人确实会因此生气,而是因为这只会让我自 己感觉更糟糕。每次提到自己生病,我都是在提醒自己此时的 感觉多么痛苦。我能听到自己在说"有比现在舒服的时 候"或"既然你问了,其实挺难受的"这些话,说完我就觉得 自己很难受。你说意不意外?

我无比坚忍的岳母采用了和我截然相反的做法。当我问起她的感冒是否好了些时,我就会听到她回答说:"什么感冒?"她会坚称自己没事。她面对感冒的应对方法比我的有效得多。她要么彻底无视感冒,要么对询问情况的人说自己没事,她不是在回答他人的问题,而是在确认自己的感受。

就是如此对现实的接纳,才能塑造出一个人的韧性。在面对感冒的问题上,岳母比我坚韧多了,而且我承认自己在此方面应用了失败策略。当你遇到比普通感冒更大的挑战时,接受现实就有着更重要的意义。接受现实并不等于放弃。

我也不是说岳母感冒时从没买过一盒纸巾,也没做过一杯 热乎的蜂蜜柠檬茶。她会做一些让自己好起来的事情。可就算 柠檬用完了,她也只会懊恼一下,因为她会对自己说,她并不 是真需要柠檬。重要的是,她接受了感冒的现实,做了自己能做的事,然后放手,等待结果自然发生。咒骂、抱怨、吵架、 发泄,这些都没有任何作用。治疗取得效果前,感冒一直都 在,她愿意接受这个现实。

不认可现实,你就不可能应对挑战。如果你在心里只是想改变不可避免的现实、打一场注定失败的战争,你就会停滞不前。如果只是感冒,那么你只会觉得身体不舒服,可如果是更严肃的大问题,那么就麻烦了。不可否认,有能力做出改变时你应当去改变,但很多坏事是不可改变的。有些事不可避免,或者已经成为历史。在这种情况下,早晚有一天你必须接受现实,这样才能进入下一个阶段。你唯一具有一定掌控力的是接受现实的速度。我经常用欧玛尔·海亚姆(Omar Khayyam)在《鲁拜集》(Rubaiyat)里的诗句提醒自己(翻译者为菲茨杰拉德):

命运之手不断挥手书写,

写了又写:

既非汝之虔诚,又非智慧,

该诱他回头, 删减只言片语。

汝之泪水亦无法洗去只字。

估计这首诗会让你感到压抑,但我读它时却感到安心,我想这首诗的本意也是如此。有时无谓的抗争浪费精力,所以你

也最好挥别过去,继续向前。

接受并不是放弃。

法则13 不要过度分心

困难时期,其他人会对你说: "不要身陷于此。"其本意是,现实已经够糟糕了,所以不要无时无刻把所有精力都投入其中。假如思考不能带来任何改变,你最好做一些能让自己分心的事。

这种做法很有道理。沉浸于灾难与痛苦,我们很难保持积极乐观,无法感受到坚韧。暂时停下思考,去呼吸新鲜空气,或者和朋友在一起,都是可行的方法。你希望最大限度地减轻自己所承受的压力,所以任何减轻压力的活动都能起到作用。

可这里存在一个"但是"。你确实应该放松一下,但不能放纵。如果只是逃避,那么你不仅没有解决问题,而且也是在给未来积累更大的压力。程度较轻地转移注意力具有积极作用——我一直认为这个做法的效果被人低估了——可长期转移注意力就不是好事了。认真思考你就会明白其中的道理,因为越是忽视当下的问题,你就越不会去运用那些能让自己变得更坚韧的有效的思考方式,你就不会去反思,无法寻求帮助,不能掌控人生,也不会拥有自我意识。最重要的是,就像我之前说的,如果不承认其存在,你也就永远学不会接受现实。

如何分辨哪种分心是好的,哪种是坏的呢?其实重点不在 于是什么类型的分心事件,而在于分心程度。虽说如此,但正 常情况下我们都应当避免采取类似吃药、喝酒、暴饮暴食或者 进行高风险活动这些做法,用这些活动来掩盖自身感受就更不 可取了。看电视、玩电脑游戏当然没问题,只要是具有放松的性质,而不是彻底阻碍你进行思考的活动就行。

也就是说,重要的不是你做了什么,而是为什么做。如果你需要放松,那么就去放松。可如果你做的是移情活动,那么就不健康了。至少你需要意识到自己的做法,将不健康压制在最低程度。每天早上开始工作前我都会给自己泡一杯茶,这么做只是为了推迟坐下来办公的时间。但我对这种拖延有着足够的警惕,所以我只会用5分钟来放松;不管怎么样,这有助于我摄入足够水分。在这种短暂的移情活动中稍微放纵一下并无不妥。可如果一上午都在做这种事,那就有问题了。

你需要抽时间反思,了解自身状态,思考做什么能掌控自己的人生,接受现实,知道哪些事无法改变。你需要学会,不要害怕和自己的思维独处。我不是在下命令,我只是希望你能尽快恢复,尽管最初可能让人觉得痛苦,但这是恢复的唯一方式。

不要和自己的麻烦捉迷藏。

法则14 喜欢自己

韧性与自尊之间存在极强的相关性。如果你喜欢自己,相 比厌恶自己,面对困难时你就能做出更好的应对。现在越能强 化自尊,未来面对困难与麻烦时你的韧性就会越强。

自尊的重点是你认为自己作为一个人具有多少价值。这与自信不同,自信更多的是与你认为自己拥有的技能和能力有 关。自尊更为宏观,重点在于你认为自己的内在价值有多少。

如果自尊程度低,你就只会关注自己身上的消极特质,例如,"我是个差劲的朋友""我总是做错事""我太蠢、无聊、没用·····"或者"我总这么自私",这就是自尊程度低的明显标志。如果从小你就被人灌输了上述与自尊有关的说法,低自尊在你身上的烙印就会更深。

听我说,我不可能只靠几页纸就提高你的自尊。我当然希望自己拥有这么神奇的力量。你可能注意到了,自尊之所以称为自尊,背后自有原因。世界上不存在评价自我价值的统一标准,一切只在于你怎么看待自己。所以,只有你能改变低自尊的心理,定义你自己。

在这里我们说的是一个范围。你的自尊可能处于高位,这 当然是好事(过高也不好,否则就会被自恋情绪折磨)。按道 理说,自尊得到提高,一个人的韧性也会得到提高。如果自尊 程度低,请相信我,这种自我认知绝不符合你作为一个人的真正价值。你需要想办法,让自己的认知更符合现实。

改变思维方式,不要再拿自己和其他人,或者和自己脑中想出的"理想状态""完美状态"进行对比。你就是你,不要把精力放在你认为自己无法满足的标准上;相反,你应该寻找积极因素。一天至少一次,无论是大是小,有意识地记住自己做过的具有积极意义的事。不管做过什么好事,还是实现了什么目标,都要想办法记住。不要让任何负面想法进入大脑。如果步行了4公里,那么你就对自己说,"我竟然走了4公里!"不要去想自己还要走多久,4公里已经很好了。

不要因为别人能做什么而贬低没有做到同样事情的自己。 如果这件事很重要,那么就下决心去努力(但要按照自己的速

如果这件事很里要,那么就下决心去务力(但要按照自己的速度,而不是用其他人的速度努力)。如果不重要,那么谁又在意其他人做了什么?我敢打赌,他们的厨艺可能不如你,或者足球技术不如你,组织能力比你差,修理技术没你强,说不定连哄孩子都没有你厉害。你应该看到全局。如果我们把自己能做的每件事都和做得更好的人进行对比,谁的自我价值认知都会低到让人担心。但每个人都有不同的自我认知,对此我们无能为力。

最后,要让自己周围满是能够强化你积极思维的人,要远 离那些习惯性地说你不好的人。他们的观点很有可能是错的, 而且起不到任何帮助作用。 世界上不存在评价自我价值的统一标准,一切只在于你怎么看待自己。

法则15 养成自行选择正确应对策略的习惯

遇到困难时,有很多有效的应对机制可以帮助你。这些机制可以让你更快地复原,换句话说,这些机制可以让你更有韧性,而这正是我们所追求的。

假如你刚刚得知父亲患上绝症的消息,或者自己刚刚经历了一次流产、伴侣赌博输掉了全部积蓄、自己没能获得理想的成绩、孩子要动大手术,或者新来的老板让人无法忍受,也许你会觉得现在不是学习新技能的好时候。但有些能力(有些我们已经讲过,有些后面会讲)能够帮助你应对困难。

所以答案就是,你需要提前获取这些技能,以备以上时刻的来临。你会知道哪些技能有用,并且在错过班车、面对苛责的母亲或带着重感冒疲惫的工作时反复练习。

无论情况是好是坏,你都需要持续不断地使用全新的思维习惯。其他则是在意识到自己需要提前做好准备时采用的策略。你需要反复磨炼这些能力、做好准备,这样才能在遇到困难时迅速用上这些能力。因为在困难时刻,不是人人都有勇气解决问题。

我在下一部分会介绍一些有用的新的思维方式(健康的思维),但前提是你要养成习惯。一帆风顺时这种思维方式也很有用,但这时你是在收获成果。当然,还有一些可用于自身的方法。这些方法难度不大,但有些却是在有需要前就应掌握的

新技能,例如,瑜伽、体育锻炼、冥想、骑自行车、在浴缸里 好好泡个澡、和朋友出去玩、逗猫狗/鹦鹉玩。并非所有活动都 需要训练,但你必须知道其中哪些对自己有用。如果缺少应对 各种情绪、天气状况、空窗期和地域差异的多种能力,你就需 要想办法进行拓展。

仅仅掌握这些私人化的方法是不够的,你还需要知道何时使用这些方法。你必须产生一种习惯性思维,例如,"今天过得很痛苦,我得去跑个步。""我感觉压力有点太大了,我需要在孩子睡觉后冥想20分钟。"理解自身的应对策略,知道何时需要做出应对,也要知道哪些策略有效。

你需要反复磨炼这些能力,做好准备。

法则16 为你的大脑腾出空间

陷入危机时,你通常会发现自己的大脑里充斥着各种想法、感受、担忧和压力。你不知道该从哪里着手解决问题,因为思绪飞速闪过,而且极不规律,你无法准确把握。你有一种被淹没、不知所措的感觉。

这时你能采用的最有效的方法之一,就是把大脑中的想法 转移到纸面上。研究表明,能这样做的人通常压力更小。换句 话说,这样的人创伤复原速度更快。

应对问题时需要注意的是,你不能让自己的思维陷入停滞,但这些想法在纸面上却是静止的。无论你是一次性写完的,还是想在回顾后重新排序,只要你将想法从大脑中释放,把它们安全地记录在一个地方,你就不再需要继续带着这些想法,让它们在大脑中回荡。你不需要把这些想法拿给任何人看,是否告诉别人完全取决于你自己的想法。

也许你不想遗忘一些事。你可以写下自己喜欢的一个已经去世的人的所有点滴,并且不断补充自己想起的每一个细节。这能消除你担心随着时间推移自己会忘记重要细节的担忧。

假如问题的源头是其他人,如不愿提拔你的老板或者抛弃你的伴侣,你可以给他们写一封信。不过我并不提倡邮寄信件(这是完全不同的问题),但把自己的感受写在纸上确实是一种巨大的感情宣泄。我一直推荐写在真正的纸面上,因为电子

邮件的风险比较大,你很有可能无意间点下"发送",随后立刻感到后悔。这么看来,显然是传统的纸质信件效果更好。写完信后,请你至少等24小时,再读一遍。假如这时你觉得自己还有发送信件的需求,那么就把信寄出去。如果你犹豫不决,那么就再等24小时,在那之后再等24小时。当你来到邮筒前,你可以想象这封信的作用。如果这种做法不能改善你的长期感受,那么你就没必要寄这封信。

在纸面上更清晰地呈现自身想法的方法很多。对一部分人来说,写诗的效果很好。对其他感情没那么充沛的人来说,也有更现实的记录想法的方法。如果遇到了重大经济问题,预算电子表格可能会帮助你更清晰地发现问题,进而帮助你重回正轨。

如果工作或家庭生活中的琐事太多,导致你应接不暇,无 从思考,那么列出一份清单自然不会有什么坏处。如果愿意的 话,你可以列出多份清单。我要再次强调的是,有时你需要将 你的大脑从众多想法中解放出来,把想法存储在其他地方,这 样你才能在大脑中腾出空间。

释放想法, 你就是在解放大脑。

法则17 对自己要求别那么高

让我们先试着回答下面两个问题:

- 1. 你邀请了几个人来吃饭。你下了很大功夫,想做一道复杂的菜。不幸的是,你把菜放在烤箱里烤得时间有点长。虽然成品还不错,但没有你计划得那么好。你会怎么想?
 - a. 谁在乎呢? 重要的是吃的人, 大家都很开心。
 - b. 我本该定时。下一次再做菜, 我得先练习一下。
 - c. 我在做饭上一无是处,我不知道为什么要尝试。
 - 2. 你申请了一份新工作,但没成功。你会怎么想?
- a. 太可惜了,但我会找到其他工作的。我会得到一些反馈 意见,把有用的信息融入下一次工作申请里。
- b. 这是我的错,我搞砸了面试。下一次我会更认真地搜索和公司有关的信息。
 - c. 我就是不够优秀, 做不了那份工作。

我想你们已经猜到了我的想法。如果你的答案是a,说明你拥有很强的韧性,知道人生不会次次如愿,知道失败并不一定是自己的错。你并不是放弃,也没有懒惰,你只是态度很现实。

如果你的答案是b,那么你只是因为特定的一件事批评自己,你是在为未来设定可实现的目标。

如果你选择了c,就相当于退了一步,认为那是你做不成事、找不到工作等事的决定性证据。你会因此强化自身存在不足或总是失败的感觉。看在上帝的份上,你只是把食物多在烤箱里放了几分钟,也不知道对那份工作的争夺到底有多激烈。

有韧性的人知道何时该对自己友善一点,当然这并不是彻底放松对自己的要求,只是知道自我批评起不到作用。知道在哪里犯了错(如果真犯错了的话),为下一次打好基础,而不是自责不已。两个答案b中都包含着一丝无助的自我责备的意味("本该""我的错"),但至少只与具体的错误有关,谁都会偶尔这样做。

假如你的思维方式倾向于c,在向a努力前,你应该先把目标定在b。^[2]听着,有时,或者说很多时候,"足够好"就足够了。我们不可能在每件事上都很出色,也不必尝试。想想自己如果样样精通,会给别人带来多大的心理压力。

你会发现,相比有节制地懊恼、不延伸到对自我认识的整体认知,如果每一次小小的挫败都会动摇你对自己的认识,那么遭遇挫折时你就更难恢复。所以如果有些事情的发展不能如你所愿,你也应当原谅自己,并且明白失败不能反映自己的本质。

有时,或者说很多时候,"足够好"就足够了。

- [1]有人说我只是有一点因为感冒而抽鼻子的现象,但我否 认这种说法。
 - [2]不要因为存在c类思维就自责。

第3篇 健康思考

我们的思维和感受本质上存在关联。想要感受到美好、快乐、放松,想产生胜任感,你就需要拥有正确的思维。这也是绝大多数心理治疗的基础。我们当然能找到药物和其他的支持手段,但现有大多数能帮助我们自己的方法,本质上都是要帮助人们学会能改善自身感受的思维方式。

有些人可能需要下很大工夫,才能让这类方法奏效。可如果所有人都能以有益的方式思考,每个人的感受就都能得到改善。其中的关键就是思考习惯,我们要学会告诉自己"每个普通的日子都很美好"。

这一篇的最后一部分关注的是对塑造坚韧性格具有重要意义的思维方式,当我们遭受情感创伤的折磨时,这样的思维方式可以帮助我们更快地恢复。这一篇讲述的是如何在发生重大人生事件时关注自身的心理健康,遵守书中的法则能让你在困难时期拥有更为健康的心态。谁都想时刻拥有好心情,而你身边那些遵守了法则的人,总是那么淡定、随和、开心。当然,有些人天生更健康,还有些人需要更努力。一旦习得了这些法则,我们每个人就都能拥有更健康的心理和更积极、乐观的心态。

法则18 做一个快乐的人

我们都认识快乐的人。从表面上看,他们的生活并不比其他人更好。真正的区别在于他们的心态。即便在世界上最贫穷或者饱受战乱侵扰的地方,我们也能找到面对灾难与厄运时能始终保持乐观的人。如果他们能做到,为什么我们不能呢?

这个问题的答案在于,我们不是对所在环境乐观,而是要保持乐观的思维方式。最乐观的人有时也开心不起来,但他们仍然会强于没有乐观心态时的自己。我见过一些老年人,他们失去了相伴几十年的丈夫或妻子,这当然是极度悲伤的事,这种经历给他们也造成了巨大的心理创伤。如果他们因此陷入深度抑郁,再也没能恢复,我想我们都能理解。事实上,确实有一些人出现了这种情况。

而还有一些人没有痛苦地度过了剩余的人生,这就让人感触良多了。其中缘由就是他们选择了不一样的思维方式。他们当然痛苦过,也哭泣过,很多人在丧偶初期皆是如此。但他们会告诉自己,他们是多么幸运的人。他们提醒自己和爱人一起度过了多久的时光、共同养育了多好的孩子、分享了多么美好的回忆。这样的心态让他们能够独自一人面对剩下的人生。

你的想法会影响你的感受。也许最开始给人的感觉并非如此,但积极乐观的想法就是一种肯定和确认,随着时间推移,你的感受也会追随这种想法的步调。持续寻找积极因素,永远把杯子看作半满状态,寻找希望并聚焦于此。没有人会假装自

己看不到杯子的另一半是空的,我们知道这个事实,但我们不会让思维停留于此。

也就是说,不要自艾自怜。没错,自艾自怜就是关注空着的半个杯子;如果总是这样想,你的心情当然好不起来。我知道,不论是失去人生伴侣这种大事还是有点儿感冒这种小事,人们都会倾向于沉迷消极因素之中。可沉迷其中,你就等于向空着的半个杯子交出了自己的控制权;你需要更加努力,才能重新关注积极因素。

不自艾自怜的人更快乐,道理就是这么简单。你想成为哪一种人?

我不是说一个人不能因为任何事而感到沮丧生气。永远不 沮丧生气当然是好事,但这不现实。我的意思并不是否认现 实,拒绝承认自己的负面感受。这当然是不健康的做法。你需 要承认现实,允许自己感到沮丧、愤怒或者痛苦,接着思考能 让自己积极乐观的原因。"缺钱让人失望,但我至少有钱交房 租。"生活艰难自然不容易,但重要的是能够改变现状的行 动,而不是关注现状是否公平或轻松。

不自艾自怜的人更快乐。

法则19 关注其他人

从某种程度上说,这条法则是前一条法则的延伸,也是避免自艾自怜的最佳方式之一,就是不要过度思考自己的问题。 不要只是待在家里擦地板,走出家门,思考其他人的问题。

我们都有处于困难时期的朋友或熟人,我们可以思考自己能提供怎样的帮助,对方又需要怎样的支持。你既可以提供实质的帮助,也可以做一个耐心的倾听者。你可以开车送他们去医院看病,帮他们买东西,帮他们做简历,帮他们照顾一天孩子,帮他们按时写完报告。或者你只需每周打一次电话,抽一个晚上一起吃饭倾听他们诉说痛苦,他们就很感激了。

对你来说,这是分散注意力的好事,对他们来说则是巨大的支持,而且意义远不止于此。帮助他人时,你能更合理、更全面地看待自己遇到的麻烦,你的心情也会好起来。这么做也能提高你的自尊,因为你会觉得自己是有价值的(这是正确的),时间越长,你就越能产生积极乐观的心态,从而更好地应对自己遇到的问题。

不要局限于只从身边的朋友中寻找需要帮助的人。很多人 自愿参加慈善组织或其他机构,关注其他人的问题,在真正起 到帮助作用的同时也能让自己产生良好的感觉。只要愿意,几 乎所有人都能抽时间参与慈善活动。你可能需要放弃定期去健 身房锻炼的时间,或者推掉和朋友的聚会,又或者要放弃晚上 在家看电视的时间。你可能总有许多安排,而觉得自己没时 间,但这其实只是你选择了去做其他事情。你可以选择如何填充自己的时间,可以放弃一件事、为另一件事留出时间。你需要做的是确定什么事能让你在未来更快乐。

假如你选择慈善活动(我真心推荐),你既可以一周抽出1小时,也可以按照自身意愿抽出任何时间。你可以选择承担责任较小的角色,或者参与重大活动。你可以每周都抽出一个晚上的1小时参与当地体育俱乐部的活动,或者每年抽出几天时间担任学校校长。你可以组织旧杂货义卖,或者只负责义卖中的一个摊位。你甚至可以找一个每年只在特定时间提供帮助的事情,例如,在当地的半程马拉松比赛中担任志愿者,或者为一个老年人在家组织一次圣诞节派对。越是关注他人,效果越好。坐在家里把写好的支票装进信封寄出去当然也是好事,可你若是希望获得参与志愿活动的全部有益身心的好处,你就需要和自己支持的人们进行互动。

记住,这样做既能帮助你,也能帮助其他人——这是双赢。帮助他人可以让你暂时忘记自身处境,为你带来巨大的积极助推力,这种动力可以一直影响你接下来的人生。看到没有?整整两页,你都没有再思虑自己遇到的问题。

帮助他人能改善你对自己的感受。

法则20 活在当下

你想在哪里生活?是过去、现在,还是未来?大多数人对 此抱有特定的偏好,而每一个选择都存在优点和缺点。可即便 倾向于活在当下,大多数时候你对自己的这种心态也没有清醒 的认识。

大量研究表明,正念练习可以减少焦虑情绪,减轻压力和抑郁状态。部分原因在于,通过正念,你可以更快地察觉这些感受,也就能在这些负面感受根深蒂固前着手解决。所以你每天都要抽出一定时间进行练习。正念的最大好处在于(和其他思维方式一样),练习得越多就越能养成习惯,使其最终融入自己的生活,在自己需要帮助时发挥作用。

每天你都需要抽出几分钟时间。你可以选择同样的时间地点,也可以做出改变,你可以选择任何适合自己的方式。不过你的目标是将此变为习惯,这个目标必须牢记在心。练习时并不一定要处于安静平和的环境,你只要在练习期间不与周边互动即可。如果难以静坐,你也可以用走路的方式完成正念练习。

接下来是比较有难度的部分,最开始尤其难,但练习越多就会变得越简单。你只需要聚焦当时的瞬间,把自己变成旁观者。在将自己剥离现实的同时,关注周围正在发生的情况。不要去评判。注意自己的左脚是不是有点不舒服,或者附近能听到的鸟叫声。关注自己的思维,但不要去评判。

没错,这就是我说的有难度的部分。你不能像冥想那样清空大脑,也不能深陷思绪和感情中。我可以明确地告诉你,起初你确实会陷入思绪和感情,这很正常。一旦你注意到自己被这些想法分散了精力,你就要想办法重新抽离自己,不带感情地观察一切。

容易受自身想法影响这一点,就足以证明正念的重要性。 大多数时间我们都会被自身的想法和感受控制,而正念是一种极有价值的练习,让我们把内在的自己从我们对事物的回应和反应中剥离开来。

正念练习时你是否产生大量想法或担忧并不重要,你要做的就是观察。"哎哟,这里是我对明天演讲的一些焦虑情绪。""呃,这看起来像是我常见的对社交场景的担忧。"退后一步观察自己的想法——不要陷入其中,不要试图纠正。

退后一步观察自己的想法——不要陷入其中。

法则21 压力过大的状态是可被选择删除的

这条法则是我从参加普通中等教育证书考试的16岁儿子的身上学到的,对此我非常感激。我这个儿子是个状态特别放松悠闲的人,只要有不那么费劲的办法,他就不会付出更多的努力。他用"经济实惠"描述自己的做法。这种态度带来的结果,就是他淡定、放松,而不是焦虑紧张地参加了考试。他对我说:"我就是不明白为什么其他人会因为考试那么紧张。考试本身已经够糟糕了,为此紧张只会让情况变得更糟糕。所以为什么要担心呢?"

我耐心地指出,并不是每个人生来都像他一样淡定、闲散,其他人也不是自己选择了紧张与焦虑,只是他们身上发生的事,让他们无法避免地产生了这种情绪而已。

但他的话也引发了我的思考。也许他是对的,也许压力过 大是一种我们可以忘记的习惯。我开始在身边寻找压力过大或 者状态很放松的人,想参透其中的奥秘。我属于间歇性压力过 大的人。也就是说,我很容易紧张,但这种情绪过去后,我的 压力数值就会重新归零,直到下一次再遇到事情。我并没有永 久性地处于压力过大的状态中,我决定亲自检验这条法则。

我尝试了。尝试之后,我几乎很少出现压力过大的状态——效果非常显著。我发现,不管什么时候出现让我沮丧、懊恼或者其他可能引起压力的事情,我的大脑都会不经思考地立刻切换到压力模式。这是一个值得观察的有趣现象。压力模式

下,我的思绪会立刻围绕现实将变得多糟糕、会导致多少糟糕的后果、浪费了多少时间以及现在解决问题有多困难展开。

我的大脑是在寻找让自己承受巨大压力的理由,或者正当 化这种状态。这样只会进入压力不断增加的思维流程中。假设 我要给电力公司的人打电话,询问电费账单上一个计算错误的 地方——一件让人有小小沮丧的事。我的压力会像下面这样不 断积聚:我会先花10分钟时间等待他们接电话,现在他们让我 不要挂电话;如果他们搞不清楚这个问题,我会被挂断电话; 20分钟后我要出门,我没时间回邮件了……太神奇了,因为这 些都是不必要的想法。其中一半从未发生,而且也不太可能发 生。我只是在设想最坏的情况,又像最坏的情况已经发生了一 样做出应对。

所以,现在我改变了这种思维方式。如果我能解决一个问题,我就去动手解决。如果不能,我就会屏蔽所有无意义的想法。我拒绝那样思考,我告诉自己,人生注定会遇到一些小问题,这就是其中之一(有点像正念,对吧)。我没有必要因为压力过大而让情况变得更糟。我提醒自己,不要再给自己压力了。必要时,我会用座右铭提醒自己:"在这个世界上,我最爱的人都很好,这就足够了。"只要我爱的人都很好,那么压力就注定成为历史。我能做到,你也能。

人生注定会遇到一些小问题,现在遇到的问 题就是其中之一。

法则22 常态并不正常

我认识的一个朋友,每天晚上只睡4小时。对他来说4小时足矣,醒来时他同样可以精神焕发、神清气爽地开始新的一天。我也认识因为一点儿小事就会失声痛哭的人,同样认识有热水瓶恐惧症的人。我的朋友里有一个女性运营着三个独立的产业,另一个有强迫症,喜欢数数。我还认识一些人,如果不能背靠墙而坐,他们就会感到异常不安。这些人都很可爱,他们性格开朗、受人喜欢,和你我一样都是普通人。

我们总是担心自己"应该"还是"不应该"以某种特定的形式出现在别人面前。你是否工作太认真?是否穿了不合适的衣服?说话有一口不合适的口音?是否过度担忧?你是否因为小怪癖或特别的爱好而变得古怪?听我说,这些才是让人成为独立个体的原因。正是这些区别,而非大家都会做的同样的事,才让你真正成为你。我希望,至少在一些方面,不论是你的兴趣、恐惧、行为还是志向,你都能有一些奇怪、独特或者不同寻常。

我在本地的一所学校和青少年进行合作,帮他们撰写大学申请书,他们之间的差别之大让我尤其喜欢。这些学生的年龄一样大,上着同一所学校,可有人想做摄影记者,有人想成为生物化学家,有人想研究哲学,还有人想学习产品设计或法国文学。有人希望赚很多钱,有人则希望得到能让他们四处旅行

并让他们产生改变世界的感觉的工作。每个人都是不同的人, 这是多么美好的事情。

然而,现实中却有太多的人认为,我们应该变得和其他人一样。为什么会这样?你认为"不一样很好"或"不一样不好"的界线在哪里?要我说,根本不存在界线。只要你平等、体面地对待其他人,那么所有不一样都是可以接受的。从个人角度出发,我们当然会对影响自己享受生活的特质做出反应。但这并不是说这些特质有什么错,只是因为它们对你起不到帮助作用。

世界上不存在"平常"的东西,如果存在,那么这个世界就会是一个单调而乏味的世界。如果你发现自己产生了不同于其他人的想法,那么你就应该庆祝。绝不要对自己说:"我不正常。"除非你用的是恭喜自己的语调。我们都"不正常",而这是好事。任何因为你的不同而对你进行评判的人,他们的意见都根本不值得你考虑。我知道,如果是对你来说重要的人,如家人或上司,忽视他们的观点很难,但重要的是,那是他们的意见,而且他们错了。只要不伤害其他人,你想做什么样的人都可以。

改变不符合自己天性的那部分自己,但不要为了满足"正常"的观念而改变自己,这么做只能给你施加毫无必要的压力。你当然可以"不正常",你就是你。

只要不伤害他人, 你想做什么样的人都可 以。

法则23 评估自己的情绪

想法和感受是两回事,我们没有必要为了正当化自己的感受而对其进行解释。不能解释自己为什么愤怒、悲伤、沮丧或抑郁,这完全没有问题。产生任何感受都是合理的,因为这就是感受。但让你产生了某种感受的事情却不一定会被人理解,例如,生气对他人来说并不是你粗鲁无礼的理由,生气本身难以避免,对于那些认为他人生气这件事不合理的人,他们的想法才不合理。我还听一些人说过"淡定,没必要生气·····"但愤怒情绪并不是在合理需求的推动下产生的,愤怒就是一种有时会出现的正常情绪。

不管怎么说,尽管可能没人为了理解你的情绪而要求你对自身感受做出解释,但理解这些感受实际上对自己有着很大的好处。我不是强制你去理解自身感受,只是这样做对你有好处。如果能在产生某种情绪时理性地思考这种情绪,你就更有可能找到方法,减少自己不喜欢的情绪的出现频率。

第一步,确定自己的感受。我的意思就是为一个感受确定 名字,当然不是埃里克或者泡泡这种名字。思考哪个词最能描 述你的感受,请尽可能具体,不要局限于"快乐"或者"难 过"这样的词。你是沮丧,还是失望?是恐惧,还是焦虑?你 是脾气暴躁还是生气?这么做不只是为了明确感受,而且还能 像正念练习那样,帮助你将自己和感受分离开,从而让你把深 层次的自己与暂时正在体验的情绪分割开来。 既然你已经了解了自己的感受,你能想清楚为什么自己会产生这样的感受吗?我指的是真正的原因,并不一定是显而易见的原因。例如,你可能因为朋友拒绝你提议某天晚上一起出去玩而生气,但真正让你生气的可能是被拒绝的感觉,而不是错过一场电影或者没能去酒吧喝酒。也有可能不是这种情况,具体情况我也不知道,但经过认真思考,也许你就能明白真正的原因。

像这样解释自己的感受,有助于平复心情。这里的重点不在于对解释抱有怎样的期待——那只是感受,是无法改变的现实——但认真思考至少能分散你的注意力,也有可能让你从更宏观的角度思考。你也有可能会注意到,自己是不是容易产生某种特别的情绪。例如,你是否经常发现自己会感到失望?或消极?或遗憾?

这就是有用的信息。如果你有感到失望的趋势,这会告诉你的理性思维,你的期望有可能定得过高。归根结底,失望是没能满足期望后产生的情绪。现在,你就能从更现实的角度设定对他人、环境或其他有可能让自己感到失望的事情的期望。

将自身想法与感受分割开的另一个好处,就是可以等待情绪最高峰过去后再采取行动。你的感受可能不理性,但你可以经过认真思考再去行动。而想法可以控制你,让你决定是否发送一封愤怒的邮件、在电话里冲母亲怒吼,或者本可以出门享受快乐生活时却整个晚上都在家生闷气。

理解情绪这件事并不是强制性的,只是这样做对你有好处。

法则24 拿自己开玩笑

在与健康思维有关的法则中,有很多都与剥离、分割自 我、观察自身想法和感受相关,这是个很有趣的现象。站在远 处观察自己非常有意思,这能让人们更全面地看待整个世界。

很多年前,我加入了一个慈善机构,这个机构的主要功能就是倾听正在经历困难的人们的倾诉。我很难描述自己在这段经历中学到了多少与人生有关的智慧,如人们如何应对挫折、我们如何提供帮助,以及我们如何在自己没有意识到的情况下阻碍了自己继续向前。

我观察到一个现象——做出良好应对和具有幽默感之间存在高度关联。即便身处难以让人笑得出来的环境中,这样的人也能想办法用自己和自身的遭遇开玩笑。对于两者为什么存在关联,我得出了一个结论。为了拿自己开玩笑,你就必须退后一步观察自己。你瞧!你就做到了分离与超脱,能够更加全面地看待问题。

当然,只靠幽默不可能解决所有问题,但效果绝对会让你大吃一惊。幽默实际上可以解决大多数的人生小问题,例如,因为忘带雨伞而全身湿透,或者想起自己本来要准备一顿饭,但忘记打开烤箱,食物到现在都是生的。如果你正在经历创伤,那么是否具有幽默感将决定把你引向崩溃或振作的不同结局。

如果能用开自己玩笑的方式消除日常生活中小事故引发的 压力和懊恼,你就能显著降低自己的压力状态。承受重大压力 时我最喜欢用的方法之一,就是在大脑中用搞笑的方式重写事 件经过,不管是没带伞身上越来越湿、因为堵车被堵在路上动 弹不得,还是因为服务员态度不好而怒气冲冲地离开商店。

一个朋友最近跟我讲了一个故事,他的餐厅的下水道被油脂和食物残渣堵塞,因此他不得不进行清理。清理现场令人作呕,他们在厨房门外放了一辆独轮手推车用于运送清理出来的垃圾。10分钟后,一个卫生部门的检查人员没打招呼就出现在了现场,所以我朋友只能偷偷避开他,在他进入厨房前藏好手推车。我朋友穿着一身新西服,当他全身沾满油脂并推着那堆垃圾走过一扇窗户时,检查员就站在窗户里面、背对着窗户。毫无疑问,当时的情况肯定非常紧张,可我朋友讲述的方式却让人捧腹大笑。从他的话语中,我也能看出他在事件发生时也看到了这件事搞笑的一面。最终的结果,就是一个本可能让人承受重大压力、感到极度紧张的事件,成了我朋友的快乐源泉。

为了拿自己开玩笑,你必须退后一步观察自己。

法则25 不断学习

任何拥挤在一起、最终陷入停滞的现象都是不健康的,这个道理也适用于一个人的思维。想保持健康,我们的思维和身体都需要保持活跃。这就意味着我们要常学习新技能、获取新知识、拥有新体验。

不这么做,你就会让自己的人生陷入重复、无聊、乏味的循环。正如阿尔弗雷德•丁尼生(Alfred Tennyson)所说:"就好像呼吸就是人生一样。"^[1]我完全理解有人喜欢可预测、有法则的生活,不愿意前往世界各地旅行。这没问题,可即便这样的生活也存在很多锻炼大脑、自我拓展的空间。

人类因为挑战而变得更强一一你、我、每个人皆是如此。 每个人喜欢的挑战类型可能各不相同,这是正常的。你可能喜欢运营一家俱乐部,我可能喜欢做填字游戏,还有人可能喜欢 学西班牙语,或者前往遥远的国家旅行。我们要找到自己喜欢 做的事,动手去做,或者找到自己喜欢做的很多事,动手去做 全部。

不要陷入新的刻板状态。一旦你发现填字游戏变得越来越简单,或者西班牙语说得越来越流利,那么你就要去寻找其他可做的事情了。每件事都能锻炼大脑的不同部分,所以各种类型的事物都尝试一下。不要只是把填字游戏换成数独。当然,把填字换成数独也可以,我的意思是,你还应该去尝试一些类

型完全不同的事物。组织一次活动,或者学习画画,要么开办一家小型家庭商店。

如果你对一个提议做出"我对此一无所知"或"我过去从没做过"这样的回答,那么这就是你应该去尝试的理由。太多人把这样的回答当作拒绝的借口,而这本该成为他们接受挑战的原因。对于我们一无所知、从未做过的事情,我们更需要去尝试。否则我们只会再三地重复过去,这又有什么意义呢?

扩充知识面和学习技能一样重要,挑选自己有兴趣的科目,尽全力学习更多知识。你不需要成为世界级专家(除非志向在此),但是懂得比朋友或普通人多,想达到这个水平并不难。我有很多朋友,他们拥有的各个领域的知识(与工作无关)明显比我认识的其他人多很多,如中世纪兵器、字体设计、政治历史、野花、现代艺术、20世纪计算机技术、环境友好建筑技术等。

他人遇到某个问题时会打电话对你说"我想听听你的意见";朋友间讨论某个话题时,你就是专家。这些当然不是学习的目的,你只是为了教育自己、开动大脑、保持健康而学习。但上述场景能为你提供线索,让你知道自己对某个问题的了解程度。很多人根本接不到这样的电话或短信。也许他们的专业知识太小众,其他人没有兴趣。也许只是因为他们从没将自身知识水平提升到更高层次。

人类因为挑战而变得更强——你、我、每个 人皆是如此。

法则26 没有人想做不称职的人

我不喜欢谈论心理学理论(当然我并不是在抨击理论,我 只是喜欢把精力集中于实践),但有一个理论,却可能有着不 小的作用。这个理论与学习新技能时的感受有关,并且提出了 学习的四个阶段。

- 1. 无意识不胜任^[2]: 在这个阶段, 你甚至意识不到自己不能做一件事。例如, 学开车前你完全不知道开车具体要做什么。
- 2. <mark>有意识不胜任:</mark> 在这个阶段, 你意识到自己在某个方面不够出色。开始开车后你发现, 自己转弯不好, 或者踩刹车永远慢一拍, 又或者总是熄火。
- 3. 有意识胜任: 你能做一件事,你也知道自己能做。你的 考试成绩并不差,能娴熟运用各项新技术,例如,有能力紧急 刹车,或者会三点掉头停车。
- 4. 无意识胜任: 你很擅长一件事,但你并没有意识到自己擅长做这件事。你开了好几年车,因此开车时不需要多想,开车已经成了本能。

无论学习开车、做饭还是计算机编程,均适用上述流程。 这个流程也适用于一些软技能,例如,拿自己开玩笑、拥有自 我意识或者拥有更好的组织能力。 我之所以详细解释这个有着又长又抽象名称的理论,就是因为这个理论能帮助人们思考自己的学习流程。最重要的是要明白,四个阶段中有一个非常不友好。你不会喜欢"有意识不胜任"这个第二阶段,没人喜欢。

在"有意识不胜任"(我倾向于换一种说法,"我是垃圾,而且我知道自己是垃圾")阶段,你的信心会遭受严重打击,你会持续关注自己犯下的错误,会觉得所有人都比自己强,还会怀疑自己能否学会做一件事。

就是在这种时候,你才需要记住这条法则。进入这个阶段很正常,这是学习的重要组成部分。无论是面对一份新工作、成为家长、练习本书提到的法则、学习小提琴还是学开车,你都会经历这个过程。当你感到意志消沉、认为自己能力不够时,你要这样想:"啊!第26条法则。我就应该产生这种感觉,我就处在'我是垃圾,而且我知道自己是垃圾'的阶段。好了,我会继续坚持。过不了多久,我就会进入'我很好,而且我知道自己很好'或者其他记不住名字的阶段。"在那之后,你距离"我很好,但我会忘记自己有多好"的阶段只有一步之遥了,局面就会重新变得乐观起来,而你也会熟练掌握一种全新的技能。

能够清晰地理解自身的学习流程会很有用。

法则27 刻意与持续的练习带来进步

在我看来,正在读这本书这件事就说明你是喜欢学习新技能的人。这是好事,这样的心态能让你的人生更加充实。我比其他人更喜欢学习,几年前我学了一种新语言,我也很喜欢学习这个语言。我说得远称不上流利,但足够与人沟通,而这就是我的目标。语言课程很有趣,即便我知道自己一开始处于"我是垃圾,而且我知道自己很垃圾"的阶段,但我能意识到自己在不断进步。

不过小时候我非常讨厌学小提琴。虽然很可惜,但那时候 我不仅看不到自己的进步(因为小时候我也没有去观察),而 且我非常痛恨举起胳膊端着小提琴30分钟,所以我渴望每节课 都早早结束,这样才能放下胳膊好好休息。

"学习"的重点,在于"习"。这是一个不断持续的过程,而不是轻轻挥动魔杖就能迅速得到结果。除非喜欢,否则你对一件事的激情很快就会被消磨干净。我们几乎不可能只靠最终的学习成果来支撑自己走完痛苦的学习过程。在几个月时间里接受痛苦、折磨、消耗时间的训练,就为了结束后自己能够参加马拉松?我不觉得是这样。你必须喜欢跑步,享受挑战,享受为自己设定新的标准,享受身体变得更健康的感觉,享受训练搭档的陪伴。

如果你喜欢学习,那么这就能解释你为什么不在乎要达到"我很好,而且我知道自己很好"的阶段需要花费多长时

间,因为学习的过程中你很快乐。而这样的积极心态能够帮助你用更为现实的态度对待挫折、停滞和漫长的学习经历,能让你在未掌握某种能力前规避自卑的感觉。忘记"练习带来完美"这种说法,你需要的只是练习。

如果你选择学习新事物,但又不喜欢学习过程,那么你就要想办法寻找一个更有趣的学习方式。

你可以和其他人一起上课,或者换一个时间学习,或者下载一个App,或者换一个老师,或者选择速成培训班。

还有一点也能让学习变得更有趣,那就是思考自己取得的 进展。不管你对"我是垃圾,而且我知道自己很垃圾"的感受 有多深,你还是希望能看见自己正在朝下一个阶段前进。所以 你要监控自己在"有意识不胜任"阶段的进展,检查自己在哪 些方面做出了努力,关注已经取得的成绩。有些人喜欢用日记 记录进展,你可以尝试这种方法,看看是否有效。最重要的是 思考自己的学习经过,注意并纠正仅关注自己的错误的趋势。 关注错误只能短暂地起到强化学习要点的作用,但也仅此而 已。停滞于此对你没有任何好处。记录自己的成功,哪怕再小 的成功,都会起到很好的作用。

这是一个不断持续的过程,而不是轻轻挥动 魔杖就能迅速得以成功的捷径。

法则28 不要反复回忆问题,要把精力放在处理感 受上

你是不是受够了没完没了地在大脑中回忆某件事?这件事可能是一个你没能解决的问题,可能是一个不合理的恐惧,或者是一个你希望当初采用不同方法应对的局面,也有可能是其他人对你说的什么话。不管如何阻止,你仍会反复想起这件事,仿佛你已被思维控制,而不是你能控制自己的思维。

这样的执迷,或者说思虑过度,会让人产生消极的感觉,也会导致巨大的压力、焦虑和抑郁。现实中思虑过度确实经常会引发上述症状,但我们每一个人,不论内心感受如何,都会时不时出现这样的表现。最严重时,思虑过度会让你感受到生理上的痛苦,也会让你筋疲力尽,无法正常工作生活。

当大脑中反复重演事故、担忧或问题时,最让人沮丧、也是最具有讽刺意味的就是这其实在逼迫你把越来越多的注意力集中于问题上。你应该把注意力集中在问题导致的感受上,找出是哪些事实更容易让自己产生焦虑并为此做出应对,显然这种行动比只强调害怕坐飞机却不解决内在焦虑情绪更有效果。即便确定了未来坐飞机自己会产生怎样的感受,你还是无法从广义的角度解决自己容易产生焦虑情绪的问题。焦虑情绪只会寻找另一个发泄出口。

所以不要垂头丧气,这只会带来新问题。假如看到"无论做什么,不要去想白熊"这句话,你的大脑中形成的第一个画面是什么?假如你积极地不去想一个东西,实际上只会起到反效果。我们必须承认,有些想法会时不时地出现在脑海中,所以我们要做的是确定出现这些想法时自己该怎么做,我们可以用一个积极的想法去对抗一个消极的想法。如果你发现自己想到坐飞机就害怕,那么就想象飞机降落后自己快乐地走下飞机时的场景。如果你总是想起自己被老板痛斥的场景,那么就回想自己被表扬的时刻。

如果你总是想起一个让自己不开心的情形或遭遇,你就需要思考由此产生的情绪,而不是具体的情形或遭遇。确定自己不开心的原因——你觉得羞耻、不被赏识、有负罪感、失望还是自己的意见得不到倾听?再思考如何应对这种感受,因为这能让你忘记具体的事件,因为事件本身并不是问题的根源——就像前面提到的源自深层次焦虑情绪的担忧和令人担心的情形之间的对比。

如果能用其他事打破某个消极思维循环,那么分散自己的精力也能起到作用。在理想状态下,你可以做一些能产生积极情绪的事,例如,跑步、给朋友打电话、玩游戏、看电视等。 正念的用处也很大,除了分散注意力,正念练习还能让你抽身事外去观察。

准备一个积极的想法,用来对抗一个消极的想法。

法则29 规避强迫性的侵扰习惯

我们的大脑,真是太喜欢重复了!这是一种让人放心的感觉,一遍又一遍地做着同样的事。你的大脑会因此产生一种美好的安全感。如果不断重复的事对自己有好处,那么这自然没问题,例如,一天刷两次牙或者定期锻炼身体。如果重复的是中性的事,不会对未来生活造成阻碍,那也没什么不好,例如,喜欢看10点的新闻,或者必须先穿左脚的袜子再穿右脚的。可如果是那些对自己不利、有时候会阻碍自己的习惯呢?例如,必须在晚上6点吃饭,或者半夜疲惫地下床检查自己是否锁好了大门,即便之前明明已经锁好了。

每个人身上多多少少都有一些奇怪的、必须遵循的习惯, 有些人更容易养成对自己具有很强侵扰性的习惯,例如,反复 检查是否锁好了大门,或者咬手指甲。即便是最无辜的习惯, 例如,每周日洗车,如果你产生了强迫做这件事的感觉,那么 这种强迫性习惯就会对你的正常生活产生侵扰。你需要专业的 帮助,才能摆脱这样的习惯。不过大多数人的情况并不严重, 我们只是在感到焦虑或担忧时才会出现最有强迫性的行为。

之所以出现这种情况,是因为规律出现、让人具有安全感的习惯能够安抚我们的情绪。可我们并不一定需要这些习惯。每当妻子承受重大压力或者焦虑时我都能看出来,因为她此时会去整理壁炉架子上的东西。^[3]整理东西的侵扰性低于其他反应,如果你觉得自己必须再检查一遍门是否锁好,或者确保盒

子里的茶叶包是偶数,那就更糟了。当你感到焦虑、大脑希望 让你平静下来时,它们会创造出数不清的奇怪小习惯。

当习惯对你造成妨碍时,你该怎么停止呢?如果你的习惯(甚至可以是某种仪式)在情绪焦虑时会变得更严重,显然减轻焦虑情绪就能减少习惯的出现。所以第一步就是解决内在的压力和担忧,而这个建议显然适用于任何环境。

如果可以,分散精力也是一个好选择。如果难度过大,那么用另一个习惯替代现有习惯也是办法之一。用电子烟替换香烟就是一个典型的例子,可如果大脑要求你重新整理书架,你可以试着换成整理壁炉上的东西——整理壁炉上的东西对生活的侵扰性更小,因为整理起来的速度一般更快。你可能会满意替换行为减轻焦虑情绪的效果,也有可能在一段时间后再次改变习惯。用侵扰性更小的习惯分散精力,这个行为本身也会变成一种习惯。

可从现在开始,最有用的一个策略,就是在习惯开始形成时就产生足够的意识,避免它真正形成习惯。打破一个习惯难度最低的时刻,就是在习惯开始形成之时。所以当你第一次准备下楼检查自己是否锁好了大门时,当你意识到自己正在形成一个习惯时,你要立刻停下来。分散自己的精力,唱首歌、冲个澡——做任何有效果的事都行,但要现在就做。

打破一个习惯难度最低的时刻,就是在习惯 开始形成之时。

法则30 理解语义,转换用词

我有一个亲戚是绝对的完美主义者,他发现自己不能按时做完任何工作,因为他总会在工作中发现别人看不到的细小瑕疵,即便已经到了或超过了最后期限,他也要着手解决这些小问题。他希望自己工作的每一个部分都是绝对完美的。我发现了其中的矛盾,并且向他指了出来:有人要求你完成一项工作时,他们既要求质量,也要求时效。所以按时完成工作也是"完美"的重要标准,而出现延迟就意味着工作达不到完美的标准。

像这样对"完美"重新做出定义,你就可以更及时地交付工作。一旦拓宽定义的内涵,完美主义倾向就会推动你满足新的"完美"标准,帮助你克服延迟完成工作这个不良倾向。用这种方式对自身无用的想法重新进行表述或定义,这是管理可受自身控制的行为的核心。

我有一个极度不靠谱的朋友终于意识到(我们所有人都看清了问题的多年后他才明白),迟到很久,或者干脆不出现,或者在最后一刻重做时间安排,都不是他"让人无法预测的魅力"。在其他人眼中,这样的行为只会让人极度愤怒,非常招人讨厌。所以他不再用"无忧无虑"形容自己的行为,而是告诉自己那样的行为是"不体谅他人"。这种态度转变的效果立竿见影,他立刻变得和其他人一样可靠。

语义,也就是你使用的词句和对这些词句做出定义的方式,与你的思维方式存在固有联系。所以,如果你想改变态度、应对方式和行为,你就需要重新思考自己使用的语言。假如你不希望自己有"让人痛苦的害羞"问题,那就不要用这种说法描述自己。例如,你可以把自己想成一个"安静的倾听者",也可以训练自己更信任自身的社交能力。这个世界需要更多的倾听者。

如果你的自尊低于理想状态(这应该是大多数人的情况),自言自语以及和其他人对话时,你就需要认真思考自己应使用哪些词句。你的无意识正在听你说出的话,它们能听出"我失败了"和"我这次没成功"两种说法的区别。一遍又一遍地说同一句话,就会对你的感受产生影响。面试究竟是"糟糕透顶",还是"不像预想中的那么顺利"?尽管这听起来差别很小,但前一个说法比后一个消极得多。你究竟是态度专横还是对自己极有信心?究竟是一无是处,还是暂时没有达到理想状态?究竟是自私还是更关注自己?

当你意识到自我评价不高后可以在大脑中对自己 说:"嗨,不是这么回事。法则30说我应该用'不那么整 洁'来描述。"你可能认为这种做法没有多少意义,可一旦这 种思维方式成为一种习惯,你的无意识就会做好倾听的准备。

你的无意识正在听你说出的话。

法则31 保持稳定标准

一位老师曾经告诉我,管理志向远大的学生最麻烦的一点在于,他们总是努力地向一个目标发起冲击,一旦目标接近实现,他们就会设定一个更有难度的新目标,继续向新目标努力。这听起来像是好事,因为这样的学生总能交出更好的成绩。如果老师只对成绩感兴趣,这确实是好事。然而,优秀的教师会关注学生的身心健康;而这种做法的问题在于,学生永远不会产生"我足够优秀"的感觉,因为他们永远无法真正实现目标。理论上说,他们距离实现目标总差那么一点儿。我想所有人都能发现,前面提到的这种做法会近乎悖论地在学生不断取得成绩的同时减损他们的自尊。

学生时代很多人都会这么做^[4],他们也会在成年后继续采用同样的做法。有些人在学生时代完全不这么做^[5],但仍会在成年后养成这种习惯。无论是在工作还是私人生活中,我们总是不断提高标准,导致自己无法真正实现目标。我们又会因为自己没能满足再次被提高的标准而怪罪自己。你说这是不是很疯狂?

如果你就是这样的人——我相信你对此心知肚明——你就需要明白这种做法极为愚蠢,你需要改变思维方式,因为这样做不会让你快乐,也不会让你实现更多目标。记住第27条法则,关注实现目标的经过。只要真正关注的是目标,你就能快速取得进步,也不会轻易提高标准。

想象一段楼梯,假设有30级台阶。那可以是一段直通顶部的、角度很陡的楼梯,但实际上并不是。这段楼梯先有10级台阶,然后有一段缓台,接着又有10级台阶和一段缓台。所以每上10级台阶,你都能短暂地休息一下。请把这个画面深深地刻在脑海里。

接下来这件事很重要:不要改变标准。你从一开始就确定了标准,这个标准要保持不变。到达第一段缓台时,你要祝贺自己干得漂亮,你已经实现了目标。你可以向下回望走过的台阶,看看自己走了多远。在那一刻享受成功的感觉。你理应为自己高兴。

既然已经证明自己能够成功实现目标,这时设定一个全新的标准怎么样?让我们想想……为什么不把这个目标放在下一段缓台上?放在10级台阶之后?重复之前的过程,享受走完10级台阶带来的成就感。然后,继续重复这个流程。

这就是思考一个任务、一个野心或一个挑战的全新角度。 这种思维方式并不会拖累你,不会减少成功的数量,只会改变 你对自己的态度。将一个任务拆分成不同的阶段目标是一种有 效的实践方法,但你也要为不同的阶段设定不同的成功标准, 这样你才能在实现目标的过程中保持好心情。

你从一开始就确定了标准,这个标准要保持不变。

法则32 寻找其他说法

急于做出结论显然不够聪明,也没有经过认真思考。当你 倾听一个争论,或者解决一个实际问题时,你就需要避免急于 做出结论。但从社会层面上看,这却是一个很容易落入的陷 阱,还会让人产生不必要的自责感。

我总会时不时想起自己很久没有和某个朋友联系。过去每次想到这种事时,我都会在心里因为自己是一个糟糕的朋友、对方肯定有被冷落的感觉而自责不已。但我现在不会这样了,因为现在我会提醒自己,假如我们已经6个月没说过话了,这意味着对方也没想过联系我。我不会觉得自己被遗忘、不受人喜爱(因为我总是倾向于自责),所以何必猜测他们会有这种感受呢?保持联系需要双方的努力,如果双方之间距离遥远、各自都有着忙碌的生活,这种情况就会自然发生。这不是任何人的错。

假设你在路上看到一个朋友,他们没有和你进行眼神接触,也没有和你打招呼。你的第一个想法是什么?他们不喜欢我,他们在回避我。我不知道你们怎么样,但我在大街上总会无视其他人,因为我会陷入自己的思考,看不到别人。有时候因为和对方不熟,我没能认出对方,即便对方认出了我。有人事后告诉我,我才知道自己当时如此。("我们的车交汇时我挥手了,但你没注意。")出现相反情况时,你为什么不认为那只是意外事件呢?

当你想要自责,或者有人对你态度粗鲁、揶揄你,甚至含蓄地批评你时,不要犯下急于得出结论的错误。你要认真思考其他可能的解释、对方可能的意思,以及导致他们行为的其他原因。也许他们只是用错误的方式表达了意思——你过去也出现过这种情况,他们身上为什么不会发生这种事呢?

除非有明确的证据证明你要承担一定的责任,否则为什么要在可以假设自己没责任的情况下假设自己有责任呢?为什么不能让自己更开心一些呢?社交互动充斥着小误解。汉隆剃刀理论说:"可以归结为愚蠢的,就不要用恶意解释。"我愿意用"事故"或"误解"替代那句话里的"愚蠢"。说实话,事故或者误解的可能性远比你最初的假设更准确。

为什么要在可以假设自己没责任的情况下假设自己有责任呢?

- [1]这段话出自他的诗《尤利西斯》(*Ulysses*)。请务必 找来读一读,如果这首诗都不能刺激你去追求新的体验、知识 和技能,那么世间就没有能刺激你的东西了。
- [2]没错,就是这么长的名字。就是这种名字让人们对理论望而却步。专家们说话应当尽量具体明确,这个要求自然是合

理的,所以他们使用了最为严谨的说法来描述一个事物。但大多数普通人并不在乎这些又长又抽象的说法。

- [3]她花了很多年,试图搞明白我是怎么知道她有压力的, 最后我不得不说了实话。
 - [4]我在这里使用了复数,希望做出最宽泛的指称。
 - [5]这种情况似乎更常见。

第4篇 系统思考

谁在面对巨大压力时都不愿浪费宝贵的思考时间。计划与组织思绪时越是简洁高效,犹豫不决的时间就会越少,你就拥有越多的行动时间。

当然,我绝不是说漫无目的地随便做些什么都可以。很多人都有这种倾向,因为这能让我们产生一种忙碌的感觉,进而觉得自己很高效。但忙碌并不等于高效。你可以乱七八糟地做事做到筋疲力尽,却仍然不能取得任何进展。

所以我们必须抽出时间去思考,以确保真正采取行动时, 我们是在用正确的方式做着正确的事情,不会把时间浪费在不 需要做,或者至少现在不需要做的事情上。

理解系统性思考价值的人,就是能付出最少精力获得最大效果的人。这些人拥有庞大的家族,担任资深、重要工作的同时还有时间进行社交、参与慈善活动、满足自身兴趣爱好。这些人都能平静、愉快地对待工作与生活,因为他们不会浪费任何时间去做非系统性的思考。

如果你不符合上述描述,但是希望自己成为那样的人,你 也不要绝望丧气。世界上没有瞬间起效的魔咒,但你可以学会 几个窍门。这就是继续读这本书的意义。

法则33 相信系统性

这可能是这一部分中最有难度的一条法则。一旦掌握这条 法则,掌握其他法则就会轻松很多。有一种说法,称一部分人 天生就比其他人拥有更强的组织性、系统性。这种说法不无道 理,但重点却不在于此。有些动物是天生的游泳好手,比如 狗,有些动物则不会游泳。我就不是生下来就会游泳,但我还 是学会了游泳,而且游得很好(那是很久以前的事了)。天生 不具备系统性,那不是借口,不要说"我希望自己更有系统 性,但我不是这样的人",而是要让自己变成那样的人。

人们总是把天生缺乏系统性当作借口,但现实却是这完全 在他们自己的掌控中。你不是受害者,你完全有能力学会游 泳、背诵乘法口诀、学会开车、学会做一个优秀的家长、学会 成为一个有系统性的人。不要再把责任推到天赋上了。你需要 承认现实,假如自己是个没条理、没系统性的人,那是因为你 不愿下功夫去学习。这就是现实。

这才是症结。那些不具备系统性的人不在乎,因为大众的态度就是如此:我们只把系统性看作让人烦恼的小事,没有必要专门付出努力。记笔记、写日记、总结清单、制定策略·······做这些事多浪费时间。只做好手头的事情不就行了吗?

听我说,若是你真想成为一个头脑清醒的思考者和效率出 众的行动者,你就必须抛弃上述心态。不要再找借口,看看自 己周围。有些人从不回复邮件,总是拖到最后一刻用双倍价格 购买机票,他们也还不了你借给他们的书,因为书早已不知去向,他们也总是不知道车钥匙放在哪里。这些就是懒得进行有组织的、系统性思考的人,他们假装自己生来如此,这些都不是他们的错。

而那些将人生掌控在自己手中的人,却总能为出乎意料的事留出应对时间,总会在向你做出日后联系的承诺后兑现承诺。他们列出了待办事项清单,写日记、记笔记,永远把车钥匙放在一个地方。

那些散漫的人让人讨厌,不是吗?我想说的是,我认识一些系统性极强的人,尽管他们也让我感到不舒服,但这点儿不适感远比不上那些连想都懒得想的人给我带来的麻烦和不便。在很多年时间里,我也是一个散漫的人,这让我自惭形秽。当我意识到自己有多么粗心草率,意识到系统性更强的人更能掌控自己的人生时,我才明白自己一直在寻找借口,我终于明白系统性思维并非天赋。只要有系统性的行为,系统性思维就会自然形成。只要行为具有系统性,你就是一个有系统性思维的人。

如果你希望自己拥有更为简洁清晰的思维,想让人生拥有 足够的空间做任何自己想做的事,那么第一步就是承认自己完 全有能力成为一个有组织、有系统性的人,承认这个事实后, 你会更快乐,身边的人也会更快乐。

系统性更强的人更能掌控自己的人生。

法则34 学习列清单

假如你早已热衷于清单,你可以跳过这条法则。接下来的内容会让你觉得太小儿科,因为这条法则是为还没开始列清单的人准备的。所以制定清单有什么不好吗?是什么阻止了你制定清单?我从人们口中听到了两个主要原因。有人觉得制定清单是浪费时间,凡事都可以边做边看,随机应变;还有人觉得长清单让人感到气馁,没有斗志。

我们先来分析第一个原因。你认为自己一心多用的能力有多强并不重要,重要的是你一次做一件事的效率有多高、能多快完成并进入下一件事。计划与思考的思维框架与执行的思维框架并不相同。实际上,清单上的不同任务可能需要不同的应对方式,所以你应该在一段时间专门处理邮件,或者集中时间洗衣服。

当大脑处于系统性思维模式时,你能更快地想出自己要做的所有事情并记录下来。你能记住更多的事,而且在思维框架的作用下你可以有效地将不同想法归入不同种类。举个例子,你应当列出出门时要做的所有事,以免自己回家后才想起来遗漏了什么。当然,有些问题,你可能过段时间才会想起,所以你可以随时将新想法加入清单。这样做会大量减少偶然的遗漏,因为你从一开始就会把注意力集中在清单上。

列好清单后,你可以切换到行动模式,不要再把精力放在 要做的事情上,因为这些事已经被你写在了清单里。因此你可 以带着更清醒的头脑着手解决问题,这意味着你能更快更好地 完成工作。关键在于,采取行动前列一份清单,从长远角度 看,这实际上是在节省时间,因为你简化了思维流程,也因为 你从一开始就选择了做合适的工作。

很高兴我能解释清楚第一个问题。至于第二个长清单让人 头疼的问题……有时长清单看起来难以完成,所以为什么还要 列长清单呢?其实你可以列几个短清单,或者可以把长清单拆 分成几个小标题,如果认为这很有用,你也可以把不同标题的 清单写在不同的纸上。假设你正在为出国旅行制订计划,你可 以用一份清单列出自己需要买的东西,用另一份清单列出自己 需要面对的行政手续,再用一份清单列出需要携带的行李,等 等。你可以设置众多长度可控的清单。如果不喜欢清单,你可 以提醒自己,列清单总比到了机场才发现自己把护照落在家里 强得多(我们都知道有人干过这种事)。

我的一个亲戚说,好的清单总是以下列内容为开端的:

- •能够迅速完成的事;
- •喜欢做的事:
- •已经做过的事。

这样一来,你就能立刻着手进行三项活动了,从而让自己 感到取得了实质性进展。 计划与思考的思维框架与执行的思维框架并不相同。

法则35 跳脱出自己的大脑

思绪纠缠在一起时,我们很难有效、高效地采取行动。你总是忙于记住重要的想法,所以几乎无法为现有的工作留出足够的思维空间。你会发现自己总是差那么一点点,总是在想,"我必须记住给某人打电话,说……"或者"啊,我得检查一下是否有足够的……"或者"这事得在周四前完成……"这些想法充斥在大脑中,导致你很难将注意力集中在手头的任务上。你要么会忘记一些事,要么不停地在没有认真完成一项工作前就换到下一项工作,或者同时出现两种现象。

假如你正在主持工作中的一个大项目,或者组织本地的一个活动,或者正准备搬家,你可能会记一些笔记。可只写下一部分要做的事是不够的,你需要写下全部。没错,就是全部,不能放过每一个微小的细节。

我曾经做过一个本质上属于项目管理的工作;没有一个记录详细的笔记本和一个用来记录详细信息的笔,我就什么也做不了。如果有人提到一项任务,不论这项任务有多小,我都会记下来。如果突然想起来自己有什么事要做,或者需要提醒别人做什么事,我也会记下来。晚上睡觉时我会把笔记本放在床边,这样我就不会担心第二天早上睡醒时会忘记什么。每天工作结束时,我都会看一遍笔记,清理所有该清理的问题。你不需要特意准备一个笔记本,你可以写日记,给自己(或其他

人)发邮件,在办公桌或冰箱上贴随意贴。只要你觉得有效, 什么方法都可以。

这条法则的重点并不是把随手记录这个窍门告诉读者,虽说这个方法非常有用。你在笔记本上(日记本、随意贴、购物清单或者手背)写了什么只是这条法则的作用之一。这确实为你提供了一个不会遗忘的有效系统,但真正重要的却在你的大脑中:那是空的。没错,最重要的就是大脑空间。

释放更多的有效记忆。让自己的头脑变得更清晰,让自己拥有有趣、放松的空间。这时你就可以不带压力地处理每一项任务,因为你已经把大脑里杂乱的信息转移到纸上了。如果有其他事物入侵大脑空间,你只需要继续向前,写下来或表达出来,然后再次清空你的大脑。

还有一个值得记录的内容——每次有人应当"回复"你时,你都要进行记录。你可以写在日记里,可以记在"发送物品"清单中,或者专门留出一个地方记录;当他们没有回复时,你就有一套可利用的成熟体系了,你可以提醒自己去追问他们。想象一下,这会为你节省多少思维空间。

每天我都会清理电子邮件。我只会在收件箱中留下需要回应的邮件,"已发邮件"里只保留需要等待对方做出回应的邮件。一旦对方回复,我就会归档相应邮件。我敢肯定,有些人肯定觉得这么做是过度组织化。但你知道吗?我不在乎别人怎么想。我在乎的是,我不需要记住任何事,因为收件箱和已发邮件可以帮我进行记忆,我的大脑可因此保持清晰状态。

各种各样的想法都在争夺大脑空间,这会让 你难以把精力集中在当下任务上。

法则36 不要让自己的思考超负荷

延续上一条法则,无论我们如何描述大脑充斥着与日常计划、逻辑思维及待办事项相关的想法都不夸张。尽管你明白那些工作或项目需要充分的计划(读过上一条法则后你也会在纸上记录细节[1]),但人生并不仅限于此。

不管你是一个多么精通列清单的人,总有一些事是无法写在纸上的。例如,你得想清楚按照什么顺序逛商店:你想先把衣服送到干洗店,免得自己一直拎着要洗的衣服;你想最后买吃的,因为这些东西得赶紧放进冰箱;可邮局一会儿就要关门了,而且去药店取药要绕好大一圈路……这些是不可能在纸上进行计划的,却仍会占据你的思考空间。

也许你在考虑周末时组装一个架子。你得思考自己需要多长的螺丝钉、去哪里买螺丝钉,也许你可以在车站接到妈妈后顺路去买?也许换一家店,你就可以一次性买到油漆和木材。但你需要在接到妈妈前去这家店……

打电话咨询银行、邀请其他人参加派对、帮助孩子准备新课程、变更电气供应商、策划聚餐、更新自己的简历,人生全是这些需要思考的事情。除非严重超负荷时,其他时候你几乎感受不到这些事情的影响,所以我们很容易低估这些事情会让人感到多么疲惫。事实上,这些"小事"绝不是小事,而且数量越多,精神上对人的消耗就越大。如果用电脑做类比的话,

那么这些小事堆积如山,成为庞大的内存,也就是说,掌握的信息越多,运行效率就越低。

大多数人都习惯在脑海中掂量、思考不同事件,可当我们负荷过重时,这会给我们带来巨大压力。你需要理解这个道理,只有这样才能更好地解决问题。如果未来变得忙碌,你需要清理那些小任务(或者留待日后解决),给自己留出一些时间和空间。你要明白,如果工作中的一个大项目正接近顶点,你还以为自己能在生活中的各种小事间保持完美平衡,这显然就是不合理的。给自己的大脑留出空白时间(看场电影、冥想、玩电脑游戏、坐在阳光下喝杯茶、和狗一起玩闹),帮助自己应对压力。

记住,这个道理也适用于其他人,尤其是你的家人。不要 觉得孩子会在考试期间打扫房间^[2]——如果他们想放松,那么 就应该好好放松。顺便一提,这条法则也能解释为什么那么多 有着传统观念的父亲无法理解母亲总是疲惫不堪的原因。真正 的原因并不是照顾孩子所致的身体疲劳,而是照顾孩子的同时 还要处理好自己的日常生活给她们造成了超负荷的精神疲劳。

除非严重超负荷时,其他时候你几乎感受不到日常琐事的影响。

法则37 把最后期限变成朋友

我很喜欢道格拉斯·亚当斯(Douglas Adams)的一句话,他说一个人接近最后期限时能听到飞速移动的呼呼声。我觉得所有人都能明白这种说法。大多数人至少时不时地会错过某些最后期限,只是因为忙于其他活动,或者是为了遵守更重要的事情的最后期限。

要我说,如果人生没有最后期限,我不确定自己能否做完任何一件事情。无论是为了兑现给出版社的承诺写完一本书,还是只为了做好一顿饭、免得让家人饥肠辘辘地入睡,最后期限不仅无法避免,而且也是推动我们着手采取实际行动的动力。

这有助于我们明白,最后期限并不一定是件坏事。最后期限可能会带来巨大压力,但从很多角度出发,最后期限都是我们的朋友。最后期限可以帮助我们集中原本难以集中的精神。很多时候,就是因为存在最后期限,我才能在最后期限前完成工作,这是一件多么神奇的事。

我有一个朋友痛恨与私人有关的最后期限,例如,在某个时间去度假,因为她向来无法解决待办事项清单上的全部问题。这是因为(她对这个原因心知肚明)一旦开始清理待办事项,她就会不断增加新的内容(典型的违反法则31的做法)。举个例子,假如A计划是在机场购买防晒霜,可一旦开始按计划行事,她就会告诉自己"去机场前买好防晒霜更好",因此又

会额外去一次商店。她也会加入无关事项,例如,出发前给姨妈买个礼物,因为假期结束后一周就是姨妈的生日,这可以帮她避免在度假回来后急匆匆地买东西。这样一来,她就有了一份永远在更新的清单,她也会因为自己无法完成清单而懊恼。

让最后期限变得有利于自己的窍门,就是在最后期限逼近时删除清单中的无关事项。我的朋友需要学会在清单上画黑线,做完留下的所有事项。如果她想在线下加入额外的事项,那是她的选择。完成了线上的所有事情后,她应当恭喜自己,应当认识到其他事情都是额外可选的工作。

大多数人都会犯和她一样的错误,只不过表现得不那么明显罢了。也就是说,重要的最后期限临近时,我们会想办法以此为中心安排日常生活。我们可能会把本可以等待下一周的会面或电话会议提前,可能会想尽一切办法挤出一个晚上和朋友吃饭,或者本可以靠吃三明治解决问题的情况下却要想办法购物、亲自动手做饭。我们对自己太不宽容了,甚至不承认有时我们需要对自己宽容。

当然,我们应该提前做好计划和准备(有些人更善于做这些事),可在面对重要的最后期限时,你也要让与此无关的人生暂时退到二线。不要接受一切后又在最后一刻手忙脚乱地取消。学会留出一两周时间,降低自己对非最后期限事项的预期。

留出一两周时间,降低自己对非最后期限事项的预期。

不要沉迷于决策[3]

组织管理有时负有极其重大的责任。你可能需要安排一次 大规模的搬家活动、在工作中需要推出一个重要产品,或者计 划婚礼。你有数不清的决定要做。其中最重要的决定分别是: 我们应该聘请搬家公司还是自己动手?我们应该在哪天举办产 品发布会?婚礼应该邀请多少嘉宾?其中又涉及众多小问题: 我们需要保留这个破损的地毯吗?发布会上的名牌用什么字体 好?伊莱扎姨妈愿意坐在路易丝旁边吗?

你可以把时间用在因为每一件小事而焦虑不已上,可以研究、讨论、了解优劣、考虑所有选择。这么做会消耗时间(在如此繁忙的状态下,时间是极其短缺的必需品),也有可能打乱整体行动计划。除非确定自己想要,否则你无法预订搬家公司的服务;只有确定全部相关细节后,你才能撰写新闻稿;除非认同全部设计,否则你无法向婚礼宾客发出邀请函。

想想吧,这会给自己的大脑带来多大麻烦。即便按照之前的几条法则做出应对,现实也会让你觉得大脑始终要面对各种各样的压力,例如,有那么多要记忆的事、那么多要打电话联系的人,有需要核实的事、需要在最后期限完成的工作,还有需要做出的决定。我们知道,你需要在大脑中尽可能多地清理出空间(如果按顺序读了前面那些法则),而改善决策能力则是实现这个目标的最有效的方法之一。

需要做的决定越少,你的头脑就会越清醒,也就拥有越多的时间,同时因为等待尚未得到认同或确认的信息所导致的流程拖延就会越少。在时间如此紧迫的状态下,做决定是一个人无法享受的奢侈。因此,除非必要,不要做决定。

这需要我们有意识地进行心理上调整,我们需要认可,无论怎样的决策(就情理上讲)都强于浪费自己本没有的时间和精力所做出的决定。筛选出真正具有重要意义的决定,在这些问题上付出理应付出的时间和精力。但愿你能迅速做出决定,可在那些重大问题上,你需要留出足够的时间,给予足够的关注和思考。我的意思当然不是靠抛硬币决定婚礼举办地,可你也知道,很多事确实能靠抛硬币解决。我们是否应该打包所有用了一半的香皂、沐浴精油和洗发水到新房子去,还是在搬到新家后全部买新的?这件事重要吗?如果不知道答案,想怎么做就怎么做,不要浪费时间和大脑精力去思考。

产品发布会上来宾名牌上的字体好不好看确实重要,但当选择缩小到两种颜色或三种字体时,那就凭感觉做出决定吧——任何一种都很好看。还有更重要的事等着我们去做。

我们必须有意识地做出改变,因为现在被我们反复思考的决定,放在其他情况下我们会留出更多的时间和精力去思考,所以似乎现在就在这些问题上投入精力也没什么不对。可你要仔细思考一下^[4],在现在的环境下,这绝不是利用时间的最佳方式。

无论怎样的决策(就情理上讲)都强于浪费自己本没有时间和精力所做出的决定。

法则39 更有创意地进行系统性思考

清单、日历、笔记、在线日记、弹窗提醒,人们使用各种各样的标准方法系统性地管理自己的生活。这些方法对一部分人或者在一段时间内有效,但是不要傻傻地以为你只有这些选择。如果这些方法出于各种原因对你不起作用,你就应当寻找管理自己的其他方法。

我的一位亲戚有一个简单却不同寻常的方法,用来帮他回忆睡觉前突然产生的想法。他会把牙刷大头朝下放着,早上起床后看到反放的牙刷,他马上就能想起前一晚的事情。对他来说,这个方法从未失效。换作是我,我大概会一直盯着牙刷,苦思冥想自己到底该想起来什么。但这个方法对他有效。

我不知道他是怎么想出这个方法的,但这个方法确实让人愉快且充满创意。这里的重点在于,在组织自己生活的问题上,你可以尽情发挥想象力。只要对自己有效,那么就放手去尝试。这里不存在法则^[5],不要认为自己现在唯一的选择就是一份待办事项清单。

我认识的一个孩子患有运用障碍和自闭症。这个孩子很聪明,上的是一所普通学校,但在组织系统性事物上他遇到了困难,因为他的大脑运行方式与大多数人不同。于是他的家人发挥创造力,帮助他去记忆在学校要做的事。

这个孩子学会并开发出适合自己的策略。当他要对什么事情进行组织管理时,他会以颜色进行区分,或者在书包上系一条小带子,又或者在手机上设定闹钟(有时他需要提醒才会去设定闹钟)。他拥有大多数人没有的清单,例如,每天要带去学校的详细物品清单,而大部分孩子只需要了解课程表就足够了。谈论不同事物时他会切换口音,因为这能帮助他在自己的大脑里做出区分。当然,患有自闭症和运用障碍的人通常都善于这样的思维方式,但这并不意味着其他人不能这么做。

很多人采用其他媒介的效果好于书写,在这种情况下,其他方法的效果就会好于待办事项清单、日历或者随意贴这种需要书写文字的方法。假如你是音乐人,也许你可以用音乐的形式帮助自己记忆。也许可以用一首歌提醒自己。对另一些人来说,颜色或者视觉表现可以起到类似的作用:假如要做蛋糕,你可以在大脑中仔细回想每个步骤,这样也许比写在纸上更能让你想起应该购买哪些材料。

不要让自己局限于传统的记忆方法,除非你已经确定这些方法对自己有效。找到能够帮助自己记忆的方法,谁又在乎这些方法对其他人是否有效呢?

在组织自己生活的问题上, 你可以尽情发挥 想象力。

[1]不会吗?我想你们肯定会的。

- [2] 悲剧的是,按照我的经验,其他时候他们也不会打扫。
- [3]这确实是一条与系统性思考有关的法则,而非与决策有关的法则。本条法则并未提及任何与实际决策有关的内容。
 - [4]不要思考过长时间。
 - [5] 当然,这条法则还是存在的。

第5篇 创造性思考

这是个有趣的话题。你在设计新产品,或者组织一个派对、为一栋房子做室内设计、重新安排自己的工作量、策划一个假期、写一首歌时,你是否在等待着缪斯女神的出现……但是与其空等灵感降临,你不如依靠思考取得同样的效果。正如托马斯•爱迪生所说:"天才是1%的灵感加99%的汗水。"(据称这好像是误传。)在灵感的问题上,你不需要我的帮助;但在剩余99%的问题上,我可以指明正确的方向。

我在工作中见过一些非常优秀的创造性思考者,我和他们进行过交流,亲眼见证过他们如何思考与行动。这些年来,我逐渐理解了他们用于解放自身思维的那些心照不宣的法则,在这些法则的帮助下他们才能获得那1%的灵感。事实上,我自己也学会了运用这些法则。尽管一些幸运儿天生就具备创造性思考的能力,但这并不等于其他人无法获得这样的能力。我们只需要训练自己的大脑。一旦确立了正确的思维习惯,你就会发现创造性思维会自然而然地出现。

创造性思考的核心,就是让思维自由发散。你可能知道思维的起点,但却不知道终点。所以你需要用一种方法打开一切可能性,尝试各种可能,用自己从未考虑过的方式思考。如果你能以最佳方式运用大脑,保持开放心态,灵感就更容易出现。

法则40 训练自己的大脑尝试新东西

假如你想完成一个项目(也许你就是因为这个原因才翻到这条法则),希望接下来几条法则能对你有用。可实际上你要做的,是成为一个真正的创造性思考者,在日常生活中时刻都能想出或大或小的创意。无论是独自创业,还是为一道菜试验新的配方,谁都希望创造性思维能够成为自己的本能。

当然,你需要大量练习。读过几条法则、得出了一个天才 创意后,却在下一次重大挑战出现前不再使用创造性思维,这 显然不是合理的做法。这就好比教自己的狗学会坐下后却从不 让它坐下,一年后,当你需要它坐下时,你会发现它根本听不 懂你在说什么了。在你的狗学会听从命令坐下后,即便没有必 要,你也要让它一天练习一两次,这样它才能在突然出现指令 时毫不费力地坐下。

我们的大脑和狗的大脑并没有太大区别。如果你希望以某种特定方式进行思考,你就需要建立并强化能让思维到达理想目的地的神经通路。也就是说,你每一天都要进行创造性思考。

问题是,我们怎样才能把创造性思考融入日常生活之中呢?你在洗澡、穿衣、吃早饭时究竟能发挥多少创造力?在通勤方式、洗衣服或者喂猫的问题上,我们又能发挥多少想象力?说实话,答案可能让你惊讶不已……

重要的是,不要陷入思维定式。这些顽固的思维定式导致 大脑难以用超出平常的方式进行思考。当你训练大脑学会在小 事上也能采用不一样的思考方式时,你的大脑就会慢慢爬出思 维定式的深坑。所以,你要想办法做出一些调整,打破常规, 稍稍自由发挥一些。寻找一条新的通勤道路,换一个公园遛 狗,洗澡时面向另一个方向,做一道自己从未做过的菜,度假 时换一个地方。最重要的是,要把"不平常"变为平常。

这些改变,有些是小事,有些的影响则更大。所有改变的效果累积在一起,可以训练大脑不要提前做出假设,要学会换一种角度看待问题,要学会期待无法预期的事。抓住每一个追求创新的机会,不论是写作、画画、表演、演奏,还是跳舞。又或者是,自愿为妹妹举办婚礼的小镇礼堂做装修,为公司的展览位做装饰,以及为圣诞派对思考一个新的主题。

说真的,如果真想成为创造性思考者,你首先需要思考创造性的练习方式。如果看不到机会,那么就主动创造机会。给大脑一个机会,让其展示真正的实力。只有这样,你的大脑才能在重大创意性事件出现时做好充分准备并出色完成任务。

如果看不到机会,那么就主动创造机会。

法则41 为大脑提供养料,培养想象力

爱因斯坦是我的偶像,他认为,想象力比知识更重要。而 在如今只需要敲一下键盘就能获取知识的环境下,爱因斯坦的 这句话就更有道理了。说实话,你没有必要把所有知识都储存 在大脑中。可想象力无法下载,想象力才是创造性思考的关 键。所以我们真正要做的,就是尽可能地拓展自己的想象力。

爱因斯坦还说过,想让孩子变聪明,方法就是给他们读童话故事。想进一步提高孩子们的智商,你就要读更多的童话故事。读这些故事时,尽管作者提供了故事情节,但具体的画面却要靠读者的大脑描绘。自己读故事时,你的想象力还会补充故事中出现的声音。

假如你还没读过的话,那么就去读一读莎士比亚的《亨利 五世》的开场白(这也是你随时可以获取的知识)。他在这段 文字中完美地描述了想象力的作用以及如何运用想象力,例 如,那句气势震撼全场观众的"容得下法兰西的万里江山"。 人类的想象力非常神奇,如果不能灵活、生动、充分地发挥想 象力,你就是在"犯罪"。

读小说也很重要。值得一提的是,如果你有意培养自己的孩子拥有出色的创造性思考能力,爱因斯坦的观点同样具有重要意义。尽可能多地给孩子读故事,让他们爱上书本。只看电影并不是好事,因为电影帮你做完了想象力能做的所有事。电影是个好东西,但看电影与读书完全是两回事,也不能取代读

书。鼓励孩子们去想象。如果你愿意帮助,小孩子们在很多年 里都会相信魔法,相信世界上存在圣诞老人,相信牙仙会拿走 他们换下的牙齿并给他们留下金币。我朋友的孩子坚信家里的 猫能飞,而他们的父母有意延续他们的这种想法并为此感到欣 慰。很多家长会不假思索地说出"别傻了,猫不会飞"这种 话,这其实对想象力并不友好。

若是只让我选出一个为创造性思考培养想象力的方法,我会选择"阅读"。好在我不需要只局限于一个答案,现实中存在多种多样为大脑提供养料的方法。只要自己喜欢,你可以读书、写作或者听音乐(记住,要时不时做出调整,不要局限于一种方式)。很多非常聪明的喜剧人,尤其是那些超现实主义的喜剧人,例如,巨蟒剧团,他们的表演会逼迫你的大脑做出意想不到的跳跃与变化,将你推出思维定式。

仔细想想,很多笑话的基础就是让大脑感到出其不意,这 些笑话先设定一个模式,接着在出人意料的地方打破这个模 式。沉浸于这样的幽默,和能让自己发笑的朋友在一起,观看 喜剧表演,这是鼓励大脑进行创造性思考的最让人享受和舒服 的方式。

> 听故事时,尽管作者提供了故事情节,但具 体画面却全部要由你的大脑描绘。

法则42 创造思考环境

大多数人无法在弹指之间就启动创造性思考能力。假如你正匆忙赶着参加一个已经迟到的会面,外面正下着瓢泼大雨,而此时你不仅忘记了带外套,还在担心家里的虎皮鹦鹉有没有好好吃饭,在这种状态下,你显然不能正常思考。

我们需要用甜言蜜语哄骗自己的大脑,想办法鼓励大脑进行创造性思考。这不是平常的心理状态——我们会将大部分时间用在做事,而非思考上。想想自己把精力集中在现实任务上的频率,例如,谈话、做饭、发信息、洗澡、看电视、翻钱包、在超市里挑选蔬菜等。我们不会留出很多时间放空大脑,让思维自由发散。有时,你可以在做事时进行创造性思考;可如果不是有意为之,你的大脑很有可能会重新关注日常行为。例如,你可以在洗澡时空想,但你会发现自己此时想的是,是否有必要买更多的沐浴露,因为手边的那瓶快用完了。

因此,你要想办法帮助大脑进入创造性思考的状态。想办 法款待自己的大脑。你不需要为此调整全部生活,但有必要为 此特意留出时间。首先,你要保证自己处于放松状态。假如有 人即将来访,或者5分钟后就要开会,或者尿急想上厕所,你是 不可能自由思考的。

你需要知道自己在什么地方,以什么方式才能进行最好的 思考,想办法创造出合适的氛围。如果你还不明确这些问题的 答案,你就需要去尝试,以确定哪些最适合自己。有些人走路 时思考能力最强,有些人则是在黑暗的房间里、在洗澡时、在 健身房锻炼时或者听某种音乐时能够产生最强的思考能力。

要补充的是,有些人有其他人陪伴时的思考能力最强,这种情况当然也是合理的。我们会在后面的"合作思考"部分深入讨论这个话题。有时这种做法不具有可行性,例如,其他人不感兴趣时。所以要成为真正的法则思考者,你就需要学会独立进行创造性思考。假如你是这种人,独自一人思考时大声说出自己的想法有时也能起到帮助作用。

创造性思考能力越强,大脑就越能在非理想环境下配合你。即便面对重压,即便在忙碌状态或者饥肠辘辘的状态下,最优秀的创造性思考者也能想出天才的创意。就像我们在前面说过的,只要进行足够的练习,创造力就是一种大脑可以学会的习惯。但和学习其他知识一样,你需要从基础开始,才能在日后像拆掉自行车上的平衡轮一样摆脱辅助措施。

你需要知道自己在什么地方,以什么方式才 能进行最好的思考,想办法创造出合适的氛围。

法则43 开放、多元化思考

让我们先做些热身活动,怎么样?一般来说,运动前你会 先做拉伸。心理锻炼也是如此。你已经调整好状态,接下来, 把精力集中在创造性思考练习前,你要先活动一下思维。

我们可以做的练习有很多,具体选择什么并不重要——但你不能陷入新的思维定式,所以不能总做出同一个选择。我们可以在互联网上或书上找到很多建议,你也可以自己发明创造。你追求的应该是任何能强迫自己在几分钟时间里就进行多元化思考、让自身思维进入正轨的方法。

多元化思考意味着从一个起点出发后,尽可能多地向多个 未知方向前进,而这正是创造性思考的重中之重。这与聚集性 思考正好相反,这种思维方式是聚集不同想法得到一个简单的 答案。聚集性思考是解答数学问题需要的思维方式,却不适合 需要发挥创造力的环境。

如果询问一个天生的聚集性思考者如何使用砖头,他们大概会说砖头是用来建房子的。但多元化思考者却会说,他们可以用砖头砸开门,或者压住纸箱不被风吹走,或者用砖头打碎窗户,或者阻止停在坡道上的车下滑,或者把砖头敲碎并放进花盆里引导水流,又或者将砖头垫在脚下帮自己眺望墙的另一边。

尽管大多数人会倾向于成为聚集性或多元化思考者两者中的一类,但在必要时,我们可以自由切换到相反的思考方式。每次在商店里清点零钱时,你就是在做聚集性思考。而要回答"过生日想要什么礼物"这种问题时,你就需要多元化思考方式。想发挥创造力时,你自然需要多元化思考方式。

上面提到的砖头问题是个非常有说服力的例子,描述了如何保持开放心态才能让自己为创造性思考做好准备。试着在两分钟内对一个常见物品想出10个不同寻常的用法,例如,一张纸巾、一个杯子、一部手机、一本书或一支打孔器。

进行这样的思考时,你需要每次都换一个不同的主题,否则就会陷入新的思维定式中。所以我们进行创造性思考练习时也需要经常变换练习方式。我们的理念是刺激大脑中的创造力部分,使其为真正重要的任务做好准备,就像发声练习可以让你准备好唱歌、用洗发水前必须先打湿头发一样。

运动前, 你会先做拉伸。

法则44 发散思考时没有法则

系好安全带,我们要开始很严肃地思考了。仔细一想,没必要系好安全带……如果给自己的思维附加限制,你就无法自由发散地思考,无法让心绪自由翱翔。而自由正是创造性思考的关键。即便最不可能的道路、最没有希望的创意、最出人意料的想法也会让你迎来灵感迸发的瞬间。

听着,如果非要留出一部分大脑功能去评价自己的创造性思维,非要说出类似"这个想法太傻了""那个做法肯定没用""是啊,你怎么说服其他人同意"这些话,等待着你的注定是失败。事后你有的是时间这样想,在你得出了一个(或多个)值得认真分析的想法后,这时才是批判性思考技能发挥实力、创造性大脑需要休息的时候。

而现在,我们的目标应该是尽可能多地获取想法和创意。 所有想法,各种各样的想法都算数。确定这些想法究竟好不 好、是否可行、是否受欢迎或者自己能否负担得起,这是以后 的事。连看起来最糟糕的想法都可能会转变为出色的想法,可 前提是不能从一开始就持否定态度。莱纳斯•鲍林(Linus Pauling)曾经说过: "想拥有好的创意,你必须拥有大量创 意。"鲍林是历史上仅有的在两个不同领域获得诺贝尔奖的两 个人之一[1],他认为有用的方法想必对我们也是有用的。我当 然不是说你的所有的想法都很出色,也不是说所有的想法都能 变为优秀的创意,可在早期阶段就进行严格的审查,你肯定会放弃一些本不该放弃的想法。

我的一个朋友产生了一个想法,她认为说服其他人重复利用礼物包装纸会有极好的环保效果。这听起来似乎毫无用处,因为假如这个方法可行,我们早就开始做了,不是吗?这样做不仅能省钱,还能保护环境,我们肯定会这么做对不对?问题在于包装纸很容易被撕坏、变得褶皱,大多数人在拆礼物时会直接撕碎外面的包装纸。大部分人都会认为这个想法没用,不做考虑。但我朋友不是这样的人。现在她正在成功地运营着一家公司,生产可重复使用的包装纸。她的想法也从改变其他人的态度转为改变包装纸本身。现在再去回想,如果像扔掉包装纸一样放弃自己的第一个想法,她显然不能取得今天的成功。

在现在的阶段,你只需要产生各种各样的想法,不需要做出评价。更重要的是,你的大脑很难同时发挥好"想象"和"分析"两种功能,只有让大脑不受阻碍地进行创造性思考,才能取得良好效果。否则就像开车同时挂空挡和挂五挡一样,你没法同时兼顾。试图兼顾两方的结果就是挂到了第三挡,而这显然不是你想要的结果。

如果你希望获取大量想法,那么想办法做记录不失为一个 好办法,这样自由发散的思维才不会被可能遗忘的焦虑心情所 妨碍。写在纸上,或者用语音记录下来,你就可以继续自由思 考,不用担心自己可能会忘记前面的想法了。 如果给自己的思维附加限制, 你就无法自由 发散地思考。

法则45 确定自己身处哪个思维框架中

很多人都会劝你"跳出思维框架"。跳出思维框架的方法有很多,有些方法很好、很有效果,也很有助益。但其中绝大多数方法并没有明确或者描述你应该移除的"思维框架"。

广义上说,我们当然知道"框架"是什么意思。框架指的是僵化的思考方式,其中的沟壑会引领我们走向同一个目的地。可具体到个人或正在进行的创造性练习上,这个思维框架指的又是什么呢?

这个问题的答案因事件不同而不同。可你会提出这种问题吗?这就是各种跳出思维框架的方法缺失的地方,而这又是一个极为重要的问题。明确知道思维框架是什么,跳出这个框架的难度就会大幅降低。所以,我们要把确定思维框架当作起点。

这个方法在商业环境中的效果极好,可以为你创造竞争优势。我身边的本地面包零售店都在城市里,因为生活在这里的人更多;如果想开一家附带咖啡厅的面包店,你就应该在市中心开业。可几年前有人决定跳出这个思维框架:他们在郊外一个小型的商业区开了一家带咖啡厅的面包店。这个地区没有足够的人支撑面包店业务,所以你可能对面包店的发展不抱什么希望。然而,这家店如今却成为整个地区最知名的面包店,咖啡厅也经常爆满。原因是什么呢?除了食物好吃外,这里比在城里停车容易得多,所以人们更愿意选在这里碰面。开设这家

面包店的人发现了"在城里选址"这个思维框架,然后跳出了这个框架。

你也有可能同时处于多个思维框架中(具体什么样我不清楚,我猜可能像俄罗斯套娃一样)。假设你想把小镇上的礼堂设计成婚礼会场,那么"小镇礼堂"就是一个思维框架,有没有必要换个地方办婚礼?暂停一下,你还陷入了名为"婚礼会场"的思维框架。此时你又要想办法跳出这个思维框架。你可以选择先办结婚仪式,然后请亲朋好友吃顿大餐;也可以选择在两个好友的陪伴下去婚姻登记处,登记后度蜜月(度蜜月也是个思维框架),玩回来后再举办一个大派对。当然你也可以什么都不做。

跳出思维框架后,并不意味着你不能根据自己的选择回到框架中。但你至少需要看一眼外面的世界,确定自己究竟是真的喜欢这个框架,还是仅仅因为身在框架中而只会产生某种类型的思维。即便重回思维框架,你的眼界也会因为在外面的那段时光而变得更加开阔。知道外面的世界什么样,思维框架对你来说才是可选择的。和盲目地守在思维框架里相比,这时你的想法会更有创造性、更有趣,也更让人兴奋。

明确知道现有的思维框架是什么,跳出这个框架的难度就会大幅降低。

法则46 像其他人一样思考

也许你坐在一间烛光闪烁的房间里听着轻柔的音乐,也许你在跑步,或者做园艺——无论是什么,只要能让你有心情发挥想象力即可。你已经明确了思维框架,并且从这个框架中爬了出来。你做好了不做任何评判的准备,愿意给每个想法一次机会。接下来,你该做什么呢?

你准备从哪里开始?如果彻底清空大脑,你大概会睡着,要么开始想无关的其他事。你需要朝着某个方向进行思考,在这个方向上不断前进。你也希望自己的思绪能朝着平常不去的方向前进——给它们机会,让它们抵达全新、有趣、具有吸引力的目的地。

起步的最佳方式之一,就是从其他人的角度看待自己的问题。你可以从任何人的角度出发,只要这个人和自己存在关联即可,因为你需要的不过是一个起点。假如你要推出一种全新的服务,那么就从客户的角度去思考。他们会感兴趣吗?为什么没兴趣?什么可能引起他们的兴趣?他们在何时、何地能够获取信息?他们会相信那些信息吗?怎么做才有可能引起他们的关注?

假如你正在小镇礼堂里策划婚礼(假设还在小镇礼堂举办,而且你还准备举办婚礼),你就需要从客人的角度思考——在他们眼中,什么样的婚礼是好婚礼?什么样的婚礼是糟

糕的婚礼?等待的时间应该有多长?食物怎么样?他们能否看到婚礼仪式?他们还知道什么?穿着正装的可能性有多少?

这些问题看起来可能很直接,但重点并不是得出非黑即白的答案,重点在于从全新角度看待问题。举个例子,你可能会把婚礼的重点放在老朋友的重聚,或者提供让人难忘的食物,又或者安排一些让人产生参与感的活动。每个做法都会让你进入不同的方向,追随不同的主题(尽可能多地追随主题也具有重要意义)会带来不同的结果,你可能会要求每个到场的嘉宾都提供30秒自己年轻时的录像,可能会让参加婚礼的人一同说出"你愿意娶……为妻吗"这句话,也有可能会把食物绑在亮晶晶的线绳上从屋顶垂落下来;具体发生什么,我也不知道。而这就是重点:我不知道结果,你也只有在尝试后才知道。你会前往任何方向,但一定是有趣、富有创意的方向。在更大的舞台上,你既可以稍稍控制自己的想法,也可以更大胆地发挥创造力。

最近我读了一篇文章,讲到一家冰淇淋店想推出圣诞节特制口味的冰淇淋。在询问了人们喜欢在圣诞节吃什么后,他们推出了培根香肠卷口味的冰淇淋。这听起来很恶心,但他们还是推出了这个口味。出人意料的是,报道这个消息的记者找不到一个不喜欢这个口味的人,这家冰淇淋店也在全国范围内得到了媒体曝光。

你会前往任何方向,但一定是有趣、富有创 意的方向。

法则47 将手头的任务与毫无关联的事物做连接

你的目标是在大脑中打开新通路,尝试过去从未试过的思考方式。方法之一就是确定过去从未尝试过的一个起点和一个终点,迫使自己走上新的道路。假如你从没去过西非马里的廷巴克图市,那么不走一些从未走过的路(从自家门前开始算),你是不可能到达那里的。

大脑也是如此,逼迫自己尝试新的通路,这不仅能给眼前的创造性挑战提供帮助,也能让你在整体上锻炼自己的创造力,可谓一石二鸟。就像从家前往廷巴克图一样,熟悉起点或终点中的一个并无不妥。所以将自己正在思考的问题确定为起点或终点,例如,重新装修卧室、写一首歌、策划一个活动或者设计一份广告宣传。你会选择什么做另一个点?

鱼、快乐、巴拉克拉瓦面罩、全球变暖、哲学、邮票……翻开辞典,随便挑一个词。真的,想办法把手头的工作和毫无关联的事情建立起联系。随机挑选,让思绪自由漫步。"邮票"这个词会让你想到什么?这个东西很小,可以贴在很多地方,通常是采用单一色调,边缘有缺口,而且是多张打孔连在一起……现在,把其中一些特征想办法用在手头的工作上。我的意思当然不是用邮票重新装修卧室——你可能需要很长时间才能用邮票贴满整个房间。但你的窗帘或靠垫可以采用缺口式设计,或者整个房间坚持使用一种色调,又或者用粘贴式墙纸装饰墙壁。

按照习惯性的思考方式,你会产生上述联想吗?懂我的意思了吧?你的思维可能会发散到只有自己才能看到当下的任务和"邮票"存在哪些关联的程度。哪种程度可能并不重要,重要的是你为大脑开放了更多可能。如果你没有强迫自己去将没有关联的两点间开发出通路,这个结果自然无法实现。

当然,你不可能用上"邮票"启发的所有创意,否则房间会变得一团糟。实际上,即便你我做同样的练习,我们的答案也各不相同。甚至你在昨天不同心情下产生的想法也会和今天不一样。所以说,这个练习的目标是强迫自己进行创造性的、具有原创性的、不同寻常的思考。最终你不仅能拥有一件更具原创性的、更有趣的卧室(或者广告宣传/活动/歌曲),你也鼓励了自己的大脑,用更具创造力、更自由的方式进行了思考。

鱼、快乐、巴拉克拉瓦面罩、全球变暖、哲学、邮票······毫无关联的词汇会刺激你的思考。

法则48 犯错的意义

当3M公司试图开发出一种黏性更强的全新产品时,有人犯了个错,结果造出了一种黏性更低的胶水。使用这种胶水黏合时,东西很容易脱落。这是一个多么无用、无救、愚蠢的错误,对不对?不,这就是随意贴的起源。

亚历山大·弗莱明(Alexander Fleming)用培养皿培养细菌时遇到了麻烦,因为一种特定的霉菌总是喜欢和这种细菌一起生长,并杀死细菌。这看起来是一个让人沮丧的错误,不停地毁掉他的实验。不,当他决定深入研究这个"错误"时,这个霉菌最终成为有用之物,弗莱明称之为"青霉素"。

发挥创造力的重要标准之一,就是不要害怕犯错。其实,创造性思考并不存在对错问题,只不过我们从小到大都被灌输了"做正确的事"和"不要犯错"的观念。还记得那个因为你做错了题就给你的作业打低分的老师吗?错误是坏事、应该在人生各个领域尽量避免犯错,这样的观念已经根深蒂固于我们的文化中了。

这就是创造性思考的天敌。担心犯错、担心搞砸的心态导致我们不敢去尝试,从而使我们荒废了自身的创造力。亚历山大•弗莱明绝不是20世纪20年代唯一一个培养细菌的人,很多人都犯下了和他一样的"错误",用了一贯对待错误的方式做出了应对——扔掉培养皿,结束实验,重新开始。但我不知道那些科学家的名字,因为发现青霉素的不是他们。

发明家发明一个新产品时,他们会经历不可计数的开发阶段,造出无数样品。有时,在最终推向市场前,他们可能尝试了数十甚至上百个版本。他们为什么不出售制造出来的第一个样品呢?因为第一个样品不好用,甚至完全不能用。可这意味着他们犯下错误了吗?当然不是,这只是成功制造新产品的必经步骤。假如这些发明家认为早期犯下的错误意味着失败,他们应当就此彻底放弃,那么世界上就不会存在汽车、手机、缝纫机、剪草机和复印机这些东西了。

当然,错误具有一定意义,我们有必要认真倾听错误传达出的本意。犯错并不等于失败,错误只是告诉你,你发现了一个通向成功的障碍,你要做的只是克服或者绕过这个障碍,这样才能成功。

更重要的是,每个障碍都在逼迫你用创造性的方式寻找解决方案,而这意味着你必须投入更多的原创性和想象力,在"不犯错"的情况下,这是不可想象的。我们会在后面更深入地讨论如何解决问题,在这个部分,我希望每个人都能接纳错误,不要逃避错误带来的风险。

创造性思考并不存在对错问题。

法则49 忘记其他人

经过这些年的观察我发现,我认识的大多数创造性思考者都不会随波逐流。这当然不是一条绝对的硬性标准,肯定存在例外情况,但我觉得这种说法很有道理。人类需要创新者去推动历史进程,从原始人学会使用火,到制作长矛,再到现代世界的发明创造,皆是如此。可创新者太多也成问题,因为不愿接受其他人的观点,他们会为各自的创意争论不休。这个世界也需要另外一种人——主流人群——他们乐于接受其他人的想法并付诸实践。这些人也许不会发挥创造力去冒险,可他们是一个社会的中坚力量;他们才是真正执行了改变,推动了变革发展的人。

主流人群从融入、归属感和协同一致中获得满足感。这也是他们面对新的观点时共同做出应对、和其他人采取相同做法、团队行动以便有效实施改变的原因。

可如果你天生就是一个创新者(或者自学成才),你不能 总去担心其他人的想法。大部分人都对改变持抗拒心态,他们 的话会打消你的积极性,让你难以思考让人兴奋的全新创意。 在梅雷迪斯•贝尔宾(Meredith Belbin)博士对团队角色的研 究中,提出创意的人被称为"植物"。贝尔宾发现,这些人通 常难以融入等级制度,或在面对僵化的体系及官僚制度中表现 得很挣扎。这些人具有独立精神,甚至可能产生颠覆性作用。 简而言之,一个能够向前发展的高效社会需要由顺从者组成的 主流人群,也需要由特立独行的人组成的少数人群。

但一个人天性不随波逐流,并不意味着他不会做出顺从主流的选择。几乎没有人从不顺从主流。早上起床后穿戴整齐、刷牙,上班路上在正确的一侧驾车,这些行为都是顺从。但这些人不会为了顺从而顺从,因为他们不像其他人,会从归属与融入中获得满足感。

这对他们产生创意的能力具有重要意义,因为他们需要摆脱附加在创造力上的限制。如果因为担心遭到其他人的反对或者不满而不去提出一个非常规的想法,你的创新能力就会受到严重伤害。

所以说,如果你认真考虑培养自己的创造性思考能力,你就需要做好心理准备,迎接他人的反对。假如你是天生的顺从者,喜欢与其他人一致的感觉,你就得想办法让自己的脸皮变得更厚。你不需要伤害其他人的感受,也不必变得冷酷,但创意引发创新,而创新会带来改变。虽说大多数人都愿意接受能让未来变得更好的改变,但短期内他们通常会表现出抗拒的态度。不要让这样的反对意见打消自己的积极性。

你不能总去担心其他人的想法。

[1]另一个是居里夫人。

第6篇 问题解决式思考

当你面临一个真正有难度的问题时,你就需要从创新角度去思考解决方案。我之所以把这部分与创造性思考分开,其原因就在于"问题解决"不能仅停留在思考阶段,而是要考虑可执行性。你必须采取行动,必须克服或者绕过未来的障碍。为了实现这个目标,你别无选择,只能开动脑筋。

上一篇的重点在于享受创新的乐趣,了解创造力能把自己带向什么目的地。而在这一篇,你要明确知道自己做什么——你要如何实现目标,例如,你要知道自己减少多少开支、如何修复一段关系、如何应对工作负担过重以及如何解决自己要同时出现在两个地方的日程安排问题。无论问题是大是小,只靠努力、社交手段或者金钱难以解决这个问题。你需要认真思考才能找到解决方案,而无动于衷绝非选项之一。

面对这种情况,你需要一系列法则帮助自己积极思考。这 里的内容当然与创造性思考存在一些重合,但其中也包括专注 于问题解决的思维方式。我们在这一篇中要讨论的就是这些内 容。

图像

法则50 情绪糟糕时无法产生创造性思维

无论你要解决的问题是什么,你都需要清晰明确的思维。 我们在法则42里看到,想进行创造性思考,你就得拥有正确的 心态。由于问题解决这一部分属于创造性思考的分支,因此也 适用同样的原则。但问题解决的困难点在于,当你遇到麻烦 时,你的大脑中可能充斥着负面的情绪,而这只会阻碍你解决 问题。

不同于生活中的其他环节,你正试图解决的问题可能会让你感到沮丧、生气、担忧,并且承受着巨大的压力或不开心。 悲剧的是(而且也很不公平),这些感受会导致你更难思考出解决方案。你当然想让大脑中的创造性部分不受干扰地工作,但是消极情绪就是重大干扰。

当你感到担忧时,其他人能说出的最糟糕的话就是"别担心"。其他具有类似效果的还包括"别生气""别沮丧"或者"淡定"^[1]。公平地说,你对自己说这些话时可能比你听到其他人说要好受一些,可说出这些话本身就很难了。虽然世界上没有魔法,但我可以教你几个小窍门。

(1)创造合适的氛围很有用。但是此时你正在承受希望过去的解决方案仍然有用的巨大压力,只有尽可能地消除压力,你才更有可能创造出合适的氛围。出门跑步,或者坐在安静的房间里,试着聆听节奏明快的音乐。如果这些都不可能,那么

至少关闭手机提醒,或者关掉邮件、关上门,也可以坐在自己的车里。此时,最重要的是想办法创造一点属于自己的空间。

- (2)有些事情在短期内有助于整理思绪。例如,听音乐、做填字游戏或数独,也可以进行多种形式的冥想(我的冥想形式包括园艺、瑜伽、画画等)。这些活动能够帮你分散注意力,不去关注那些负面情绪。
- (3)只要有机会争取独处时间,那么就去争取。时间就是一个巨大的压力源,会进一步加剧焦虑心情和重压状态。即便减轻时间压力也无法纠正一切,但这种做法至少能起到帮助作用。对某些问题或者某些情绪,"等待"也有用。例如,在多数情况下,你的愤怒情绪一般到了第二天或下一周就会平复很多。随着时间流逝,你也能看清大局。有时一个现在看起来难以解决的问题,经过一段时间后会变得更容易解决,或者至少变得不那么重要。有时,如果等待的时间足够长,问题甚至能自动解决。我并不提倡拖延,可如果等待不会导致问题变得更加复杂、更难以解决,何不试一试呢?
- (4)如果情绪过于激动,无法得出让自己满意的解决方案,你至少需要尽全力想出一个权宜之计,想出一个B计划。你并没有停止去寻找更好的办法的脚步,但你至少已经知道一个足够好的解决方案,这不仅能减轻你的压力,而且这个方案本身也是备选方法。

最后,你要相信,世界上一定存在解决问题的方法。只要你觉得当自己想出解决方案时援助也会陆续出现,你就会变得

更快乐、更镇定、更放松。如果你认为世界上存在解决方案, 那么就一定存在解决方案(见法则39)。

你当然想让大脑中的创造性部分不受干扰地工作。

法则51 区别不可避免的局面与可以解决的真实问 题

几年前,我的一个朋友遭遇了严重的经济问题。当时正值 经济危机,他背上了一笔数额是房屋实际价值两倍的巨额抵押 贷款。他每月还有信用卡要还,要交水电费,公司运营也遇到 了麻烦。

每次见到他,他都能讲出很多法警上门、银行开出具有威胁意味的信件或者要求他付款的最后通牒的故事。他不知道怎么解决这些问题。他还清了所有小额借贷,现在只欠银行、建筑社团和大型公用事业公司的钱。我建议他(显然我不是唯一向他提出建议的人)申请个人破产。这样他的债务就会一笔勾销,也可以东山再起;尽管他两三年内还会在财务上受到限制,但显然不会比现在更窘迫。

他拒绝了这个建议。他认为破产是耻辱,并且下定决心想办法解决自己的问题。这种情况持续了几个月,他变得越来越消沉,压力越来越大,(在利息的作用下)负债也越来越多。

猜猜最后的结果是什么。我想你已经猜到了,他最终还是不得不申请了个人破产。从一开始,他面对的就不是一个可解决的问题——他只是在逃避不可避免的现实。内心深处他知道自己爬不出这个经济深坑,可他仍然相信自己有这个能力,于是他把一个不可避免的结果描述成了可以解决的问题。

有意思的是,当他决定放弃、自愿破产时,他立刻变得轻松了很多。他不再背负试图躲避不可避免的结果所带来的巨大情感压力,他的心情立刻好了起来。无法取胜的战斗远比破产本身更消耗精力,更让人意志消沉。他痛苦地度过了几乎一年的时间,却毫无收获;他真希望自己在明确了局面无法挽救时就立刻宣布破产。

我知道我在前面说过,如果你认为世界上存在解决方案,那么就真的存在解决方案。可你要解决的必须是一个真实存在的问题,而非一个不可避免的局面。当然,你也可以说我朋友的案例存在解决方案,那就是选择破产。但这只是终究会发生的事实,没有什么创造性思考能避免这种局面——至少不可能以明智的方式进行(他可以用假名逃离这个国家,可这种做法并不明智)。只存在一个可能的结果时,你需要明白,这个局面不需要问题解决能力。应对这样的局面时你更需要韧性、诚实、自我意识和相当程度的勇气,不要自欺欺人。

应对不可避免的局面时, 你更需要韧性、诚实、自我意识和相当程度的勇气。

法则52 检查自己解决的是否是正确的问题

有技巧的思考的起点,是在头脑中明确界定自己正在做什么。混乱的思考是大敌。往轻了说,混乱的思考徒劳无益;往 重了说,这会导致你陷入更大的麻烦。思考解决问题的方法时 更是如此。

你需要知道待解决的问题究竟是什么,以及为什么要解决这个问题。假设你正准备去度假,你已经把全家人的行李都装进了车里,你锁好了大门,准备启程。这时发生了一件让你极度沮丧的事,你发现车发动不起来了。你该怎么解决这个问题?

等等,现在要解决的是哪个问题?我在这里看到了两个核心问题:一个是汽车无法启动,另一个是你本该身在别处。如果你认为自己应解决的是第一个问题,你就会拿出工具、打开引擎盖,或者打电话给修理厂。也许你能修好车,也许你发现修车需要的一个零件最快也要明天送到。于是你会给所有能修车的人打电话,给度假入住地打电话将入住时间推迟到明天或者后天,然后把行李搬下汽车,出门购物(因为要出门度假,所以家里没有吃的了)……

或者说,你可以解决第二个问题,也就是你就在这里、不得不留在原地的问题。在这种情况下,一旦确定了汽车无法迅速修好的现实,你就需要关注其他能让自己开始度假的方法。你可以在结束度假回家后再修理汽车,那时需要的零件也会送

到。或者请其他人在自己度假时帮忙修车。你有钱租一辆车吗?或者借一辆车?或者抵达目的地后你再租车?又或者你可以坐火车或飞机前往目的地?这里你要解决的是完全不同的问题。

要解决什么问题完全取决于你,可如果不认真思考,你怎么确定自己解决的是正确的问题?很多问题都是以这种方式变得更加混乱的———些令人沮丧的事或者小问题汇聚成了一个更大、更复杂的问题。获取有效解决方案的唯一办法,就是要明确地揭开每一个谜团,确定自己真正需要解决或者先要解决的是什么问题。解决了这些问题至少能让其他一些问题迎刃而解,或者让你进入解决其他问题的更有利的境地。

当面对的某个问题急需解决时,我们很容易就会失去上面 所说的大局观。汽车出故障时,我们的本能是尽快修好车;修 车期间,其他事情都要暂停。可如果我们创造出几天内不需要 汽车的状态,那么几天内不修车又有何不可呢?

混乱的思考是解决问题的大敌。

法则53 摒弃"过去从未这么做过,所以不要尝试"的想法

我记得工作中的一次团队讨论,我们本来要进行头脑风暴,想办法让员工产生自己被重视的感觉。头脑风暴的意义在于接纳所有的想法,不做负面评判。可团队中的一个成员却几乎对每一个建议都做出了负面评价。他最喜欢的说法是"这不行""我们之前从未这么做过"。但是当我让他提出自己的想法时,他却一个也说不出来。

不知道为什么,这个场景深深地刻在了我的脑海中,因为那是我见过的最极端的僵化思维案例。那个同事无法跳出自己看待问题的固有心态,无法想象自己从未体验过的解决方案。他和其他人一样,迫切地希望对同事在困难的一年中的工作做出认可——他绝不是不认同我们的目标——但他的思维太过僵化,无法摆脱自己的成见。

真想成为法则思考者,这种心态显然不对。你需要学会放弃,学会放松,接受改变,接受不同的和新的想法。当然,并不是所有想法都具有可行性,但你必须对其他具有可行性的方案保持开放心态。

我可以保证一件事。如果永远只做过去做过的事,你将一事无成。你会陷入停滞,受历史的桎梏,沉陷于一成不变的常规之中。情况好时,这种做法可能足以应付局面,但你却主动

放弃了无数可以让局面变得更好的可能性。<mark>情况变糟时,僵化的思维方式只会阻止你走出困境</mark>。无论你遇到的是经济、人际关系、生活方式还是与工作有关的问题,如此局限自己显然不可取。

世界不断发生着改变。无论是在工作还是家庭生活中,你 承受的压力都会逐年变化。所以旧的方法不仅不再是最有效的 解决方案,甚至可能变得毫无用处。50年前,当你需要紧急向 某人传送消息时,你的选择就是发电报。如今,这个方法显然 不再适用。不过幸运的是,一些愿意接受新观点、具有创新精 神的人发明了移动互联网即时短信。

我知道,这是证明我的观点的一个极端案例,但我们并不是一夜之间就从电报换成了短信的。一部分人抗拒科技变革的时间更长,总想坚持老办法,而这些人因此逐渐落后于时代,直到最后不得不做出改变。而你和我,我们当然不想成为最后一个跟上时代步伐的人。我们想要领跑时代,就需要用最佳方式解决问题,而不是用过去用过的、仅仅是最不糟糕的方式解决问题。我们希望拥有全面的选择,不希望对自己做出毫无意义的限制。

从现在开始,不论是公开表达还是仅在自己的脑海中,我们都要排斥"过去从未这么做过,所以不要尝试"的不合理想法。只有这样,你才能抗拒导致自己难以有效解决问题的僵化、死板的思维方式。

我们想要领跑时代,就需要用最佳方式解决问题。

法则54 不要满足于第一个答案

大多数问题都拥有不止一个答案。打一个比较傻的比方,假设我穿了一件外套,气温却突然升高,我开始出汗,为了凉快我可以把外套的袖子剪掉。这当然是个办法,但这显然不是最好的办法。如果再花点时间,我可能会想出脱掉外套的办法。

不管你遇到的是经济问题,还是工作上的麻烦,或者和孩子发生了争吵,这些问题都存在不止一个解决方案。其中效果最好的解决方案,并不一定是你第一个想出来的方案。

需要注意的是,第一个想到的答案其实很有用。我在前面 委婉地提过,拥有B计划能极大地减轻压力,让大脑拥有更多的 空间进行创造性思考。因此,你必须记录自己想到的任何解决 方案,直到自己想出更好的方法。而即便是这个更好的方法, 也只是新的B计划而已。

记住,想出真正优秀的答案需要时间。不要以为自己能立刻解决问题,否则你就会把第一个想出的答案当作最佳解决方案。这只会让你的人生变得越来越迷茫和混乱。每次遇到困难,你选择的都是一个刚刚好能解决问题的方案,但也仅此而已。这真的是理想的生活方式吗?你认为那真的是通往成功和幸福的道路吗?

怎样才能知道自己找到了真正的最佳答案?这个问题不存在简单的答案,但我可以提供几个要点。你要寻找那些符合正确要求的答案——不只是满足大部分要求,而是满足那些最重要的要求。举个例子,决定如何面对年迈的母亲时,(我希望)她的幸福是必须满足的一个要求。无法满足这个要求的解决方案就不该被考虑。你需要为好的解决方案列出一份(不管是在心里还是在纸上)必选要求清单,也要列出可以选择性满足的要求清单。

将这个原则牢记在心:不管想到什么解决方案,我都要对自己说:"这是一个好的起点,现在我该朝哪个方向前进?"换句话说,要把每一个想法都看作起点,而非终点。你应当持之以恒地想办法把第一个想到的答案转变为更优秀的想法。要以"每个想法都可以改善"为前提。不要朝着一个方向一头扎下去就不回头了。记住,世界上存在各种可供选择的想法,存在可以让自己前往不同方向、同样值得考虑的不同起点。如果一个解决方案存在改善空间,那么它就不是最佳方案。

有时运气好的话,你就能感觉到自己找到了合适的方案。 即便如此,尽管这个反应看似是本能的,但这其实是你已经进 行过潜意识思考并在其指示下做出的反应。这就是我们为什么 看到正确答案时会直觉选择它的原因。

把每一个想法都看作起点, 而非终点。

法则55 看似有道理,就值得尝试

不管方法来自何处,只要能解决棘手的问题即可。所以不要对自己做出限制。你当然需要进行大量的独立思考,但你也可以咨询专家意见,或者询问自己信任的同事、家人或朋友。记住,尽管摆脱刻板思维方式的难度很大,但你我并非唯一掉入这一陷阱的人。你的好朋友、上司、伴侣、工作搭档和你的妈妈,他们都各有自己的思维定式。

假设你每次遇到麻烦时都会寻求他人的建议,这当然能推 动你走出自己的思维定式,但也会把你推进他人的思维定式 中。也就是说,现在你可能面对着两种思维定式。当然,我们 可以说这种情况强于仅陷入一种思维定式中,但我们的目标本 该是彻底抛弃刻板的思维。你应当自由、发散、充满想象力, 让自己的思绪飘到任何其想去的地方。只用两种定式进行思考 时很难实现这个目标。

我当然不是在建议你不和信任的人沟通。他们拥有很多优势,例如,了解你、知道哪些做法在现实或情绪上对你有效。可这些优势也会阻碍他们进行创新性思考。他们倾向于在不自知的情况下给出他们在心里早已形成的针对你的答案。

所以总去同一个地方寻求支持并无不妥,但重要的是,你 也要去其他不同的地方。因为在这些地方你才有可能得到最出 乎意料的建议,这些建议能够打破你的思维定式,让你形成充 满想象力的全新思维方式。 你很容易驳斥这样的建议,因为这些建议与你平常的做法有着明显区别。听我说,这是好事。即便需要进一步改善、做出修改或者调整,这些建议都代表着看待问题的全新角度。这不正是你想要的结果吗?可以推测,你的固有做法效果不佳,否则你也不会进入现在的状态。所以当其他人为你提供了一个过去你从未想过的提议时,那就接受吧。这才是你去咨询他们的原因。不要产生"那个意见太蠢"的想法,你应该这么想:"嘿,也许我可以试试。幸好我问了他的意见。"

解决问题的好办法可能有着各种来源。我有一次因为设计一本书的封面而陷入停滞,于是我咨询了一个5岁的孩子(我正好有个孩子,所以我觉得为什么不问一问他呢)。他的方法简单又直接(也可以说是孩子气),他想出了一个非常有趣的创意,无视各种纷繁复杂,而这正是导致我陷入停滞的原因。

伊利亚斯·哈维(Elias Howe)发明了缝纫机。他在设计问题上纠结了好多年,最终因为一个梦解决了核心问题。梦境显然不是他正常去寻找答案的地方,但他意识到梦为自己提供了一个解决方案,并迅速抓住了这个机会。关键在于我们要用包容的心态面对所有的想法,不论这些想法是来自互联网、在酒吧里无意间听闻、来自小孩子的口中还是来自梦境。

当其他人为你提供了一个过去你从未想过的 提议时,那就接受吧。

法则56 寻找一个切入点

我是从中间开始写这本书的。各位读者大概也知道,关键问题是,不管我们对自己的任务有多熟悉,提笔写下第一个字总是需要很长时间。我本可以先写序言,但我一般都会等到最后再写这一部分。这样一来,我就知道序言该写些什么了,因为我已经写完了一本书的内容。因此,我原本可以从法则1开始动笔。但在动笔的那一天我对法则1没有感觉,而我知道最重要的事情是动笔去写。所以我选择了最符合那天心情的一条法则,以此为起点开始写作。

有时,你认为如何从头开始是你应该想办法解决的问题。 然而,不管是写书、策划活动、找房子、设计产品还是撰写报告,寻找可以开始的地方可能才是最重要的问题。

从头开始的困难通常会导致你陷入停滞,不断拖延。你不知道怎么开始,所以干脆不开始。一段时间过后,你会给自己增加第二个问题:时间正在不断流逝。这时你不仅没有开始行动,而且最后期限也正在慢慢逼近。额外的压力显然只会带来更多的麻烦。

我不确定自己是否真的相信"没有灵感"这种现象的存在。我不认为上天专门给充满创造力的灵魂创造了这种痛苦折磨,而人们别无他法,只能等待这种现象自动消失。我怀疑这只是糟糕思考的结果,至少这是我的情况。身为作家,你拥有掌控自己时间的奢侈优势,这也让你失去了宣称灵感没有降临

的借口。我没见过多少中层管理人员在难以推进一份高难度的报告时宣称自己"没有灵感",他们没法以此为借口推卸责任。

无论你是作家、企业高管还是其他什么人,面对让自己陷入挣扎的重大挑战时,窍门之一就是换一种思考方式。你不需要从头开始写一本书,你可以从任何自己喜欢的地方开始。这个方法适用于任何事情。你只需要找到一个能让自己开始的地方,着手进行就是了。当你不够自信或者认为自己的知识储备不足时,你会发现问题变得更加棘手。因此,你要选择一个处于自身舒适区的元素,或者选择一个自身已经拥有成熟观点的元素,以此为起点。也许你从未组织过大型活动,但你至少知道大型活动的样子。很好,那就从这里出发,自然而然地推进剩下的事。你是否对撰写重大演讲稿没有灵感?那就先从做结论开始,如果擅长做图表,那就先做图表。

你可以在一项工作进展顺利时回头进行调整、修改,甚至 删除最开始完成的那一部分。怎么做都可以,但只要能满足自 己的目的就可以。这么做并不是浪费精力,因为不论最初的努 力是否成就了最终的成果,它都起到了帮助你开展工作的作 用。

> 你不需要从头开始写一本书,你可以从任何 自己喜欢的地方开始。

法则57 陷入停滞时先跳出来,把问题交给潜意识

你的思维自由程度究竟如何、如何避免陷入思维定式,这 些问题在你遭遇思考停滞不前的困难时就不那么重要了。有时 候你确实会出现长时间找不到解决方案的情况,你已经尽量集 中精力了,但似乎看不到效果。如果出现这种情况,那么就停 止集中精力,放松下来,暂时离开眼前的问题。

我有时候喜欢玩填字游戏。我并不擅长这个游戏,我天生耐心不足可能是原因之一。我会思考一个线索一两分钟,然后决定自己有更重要的事要做而放弃填字游戏。有时候我会在稍晚的时候重新玩填字游戏^[2]。我经常惊讶地发现,看着之前让自己陷入停滞的线索时脑海中会突然蹦出答案。我不是研究大脑的专家,我无法解释产生这种现象的原因,但这种情况确实会出现。

你遇到的问题可能比找寻填字游戏的线索严重得多,但你的大脑却可以采用同样的运行机制(无论究竟是怎样的运行机制),当你不去有意关注时,大脑会在潜意识中解决这个问题。所以给自己一个机会。当你感觉自己在一个问题上陷入停滞时,就有意识地停止思考。

思考的法则并不只与有意识地思考有关。将法则适用于潜意识的难度更大,但你至少应当意识到,自己需要给潜意识留出空间,而且知道何时该让潜意识接管。

暂时放下一个问题、不去担心、集中精力关注其他事,有时这做起来没那么简单。然而,问题越严重,我们就越应该使用这个原则。不去想把浴室刷成什么颜色并不难,但让自己不担心一个重大的人际关系问题,就是另一回事了。浴室永远在那里,但我们很难无视一个最后期限正在慢慢逼近的问题。

有时你需要让自己离开问题所在的环境,让自己处在一个 完全不同的环境中。休息一个周末,去度假,离开同事、家人 或朋友这些可能让你想起问题的人一段时间。有时,尽管他们 的支持是件好事,但他们无法帮助你理清思绪。

当你回到家时,我无法承诺问题会神奇地得到解决;但你 通常会意外地发现,清醒的头脑可以让你看清问题的本质。再 不济,你也能确定哪些方向是死胡同,哪些方向值得探索。

有时, 你需要让自己离开问题所在的环境。

法则58 尝试全新角度,增加获得不同结果的机会

好吧,你尝试了集中精力,也试过不集中精力,但问题还 没解决。这种情况确实存在,毕竟如果如此简单,那么问题就 不会成为问题了。接下来该怎么做呢?

人生无极限。接下来你可以尝试任何做法,这里只有一条法则:必须是你过去没有尝试过的做法。也就是说,过去的做法不奏效,否则你不会还在寻找答案。此时最重要的是,选择不一样的做法,最大限度地增加获得不同结果的机会。

你的目标是激活自身的创造性思维,运用创造性思维解决问题,所以你可以尝试一些富有创造力的活动,例如,画出自己面对的问题。画出来的样子必定与头脑中的不同,而这就是我们所追求的。此外,因为发挥了创造性思维,所以画出来的问题确实会让人产生不一样的感觉。在这里我要提醒你,如果画出问题这种方法也变成了一种习惯,就有可能变成另一种思维定式,这显然不是我们所追求的。此外,如果画画没有效果,何不试试唱出自己的问题?你既可以自己作曲,也可以改编现成的一首歌,一切都取决于你。

重要的是,通过强迫大脑以全新的方式应对挑战,你要不断给自己带来惊喜。根据不同的问题本质、自己的心情以及上一次尝试过的方法,无论如何绞尽脑汁,你都要保证自己采用了多种方法。

我的一个朋友住在一个公园旁边,遇到棘手的问题时,他喜欢绕着公园一边散步一边大声说出问题。我见过他沉浸在自己的想法中,昂首阔步的同时做着各种手势(他的孩子们畏缩在窗帘后面,希望没人认出这个人是他们的父亲)。大声说出问题可能有着极好的效果,但是否要在公共场合这么做就是个人选择了。不管怎么说,这可以让大脑运转的速度和说话的速度保持一致,从而带来有效改变。

你也可以和自己争吵,让另一个自己扮演唱反调的人,想 办法说服自己接受不同的选择。你并不一定非要选择不同的路 径(你也有可能在自圆其说),你只不过需要重新表述问题, 换一个角度看待问题。

思维导图则是另一种有助于做出改变的工具,特别是面对自己不知道如何或从哪里开始解决问题时,效果尤其出众。思维导图可以帮助你随机选择一个起点,还能帮助你从视觉和概念性角度关注问题。

重要的是不断给自己带来惊喜。

法则59 先避免恐慌

恐慌存在两个问题:第一,恐慌给人的感觉非常糟糕;第二,恐慌会干扰思考流程,使得你更难发挥创造力,甚至无法保持理性。从本质上说,恐慌情绪会接管你的大脑,将其他全部思考排挤出大脑;面对重要感情或经济问题时,这是你最不想遇到的情况。一旦开始恐慌,你就会迷失方向,直到你重新掌控全局——这可能需要几分钟,也可能需要几周时间。

不恐慌没那么容易,对不对?更麻烦的是,恐慌有时颇具诱惑力,你会产生这样的消极想法: "算了!我不管了,为什么不毁掉自己的人生?反正已经完蛋了。"向恐慌屈服、放弃任何解决问题的尝试,这甚至会给人一种解脱的感觉。可早晚有一天,解脱感会被痛苦取代;因为你失去了更多时间,选择了不作为,而问题依旧存在。所以你需要知道,怎样才能避免恐慌。

这才是第一要点——保持自己不恐慌远比恐慌后想办法平稳情绪要简单得多。越能尽早明确并压制恐慌的冲动,效果越好。恐慌情绪彻底爆发后,我们当然也能让自己平静下来,可为什么要给自己的人生增加难度呢?将恐慌情绪扼杀在萌芽之中显然更为合理,想要做到这一点,你就需要具备了解何时可能出现恐慌情绪的自我意识。

现在,你需要镇定地与自己对话。提醒自己,你并不是真的想恐慌。然后,重整旗鼓。这时不能带入自己的情绪——不

要产生"这没用""我是个失败者"之类的想法。因为情绪会导致你陷入恐慌,所以你需要保持理性,不要给情绪发挥的空间。你并不是要立刻解决问题,所以现在你并不需要进行创造性思考。你只需要抵制恐慌情绪,重回能让自己取得进展的状态。

从头开始。认真思考,写下你要面对的具体问题。明确问题之所以成为问题的原因,不要只确定自己缺钱的事实,而是要具体到缺钱导致的问题,例如,交不上房租,没钱修车,没钱给孩子买新校服。逐个思考这些问题。即便无法彻底消除问题,你通常也可以降低问题的复杂程度,例如,挑出可以着手处理的部分,或者明确哪里需要帮助。不管怎样,每一个分离出来的小问题都比整体问题可控得多。

想想现在的自己,想想自己在过去采取的任何有效行动,不管是多么微不足道的行动,找出那些本不是自己希望的但却取得了好效果的部分性解决方案或B计划。

不要忘了,这些问题最终都会自行化解。数不清的人回忆 过去时都会说,五年前或者十年前他们在婚姻关系破裂、噩梦 般的工作或财务危机中看不到希望,但他们现在仍好好地活 着,那些事情已经成为历史。劝慰自己,对自己说,即便现在 看不到解决方案,即便糟糕的情绪会持续一段时间,答案总会 在未来出现。 保持自己不恐慌远比恐慌后想办法平稳情绪 要简单得多。

法则60 就算是在自己擅长的领域,也可以寻求帮助

有些人就是不喜欢寻求帮助。换一种说法,大多数人在某些时候都不喜欢寻求他人的帮助。就我个人而言,我喜欢找人帮助组装家具,但在看地图时痛恨寻求帮助。这是因为我痛恨组装家具,但我自认为是读地图的高手,不愿意承认自己在这方面存在弱点。

虽说我用了"弱点"这个说法,但也算不上真正的弱点,这只是我的观点^[3]。如果我真像自己想象的那么出色,那么一份地图肯定复杂到类似野外生存的难度时我才需要帮助。事实上(我的家人也会这么告诉你),我阅读地图的能力没有自己想的那么出色。我的纸质地图阅读能力很不错(也就是传统地图),但我有认定自己能在大脑中记住地图的倾向,所以我会把地图扔在一边······当路和我记忆中的不一样时,我就找不到地图了。

这一切都与自我意象和对自己的看法有关。每个人都乐于在自认为不擅长的领域寻求帮助。汽车出问题时我愿意把车送到修理厂,因为我不认为自己是技师,我也不觉得周围有人能修车。可如果在写作上遇到困难,我就不喜欢寻求帮助了,因为我痛恨让其他人觉得我不知道自己在做什么的感觉^[4]。

如果在独立解决问题上陷入困境,唯一合理的办法就是寻求他人的建议。所以你必须克服一种心理,不要认为寻求帮助就是承认自己被击败。这种想法实际上毫无道理。政府在咨询各方意见前不会采取行动,跨国公司在没有听取建议前也不会进入新的市场。所以你为什么认为自己不需要询问其他人的意见就能抚养一个孩子呢?

可还是有数不清的人自认为是优秀的父母,认为寻求建议就是在告诉整个社交圈自己是个无用之人。说实话,邻居绝不会这样看待你。

听着,有能力寻求他人建议是一种优点。这样的人能意识 到两个大脑比一个大脑更有用,这本身就是一种能力。如果要 解决的是你自己的问题,那么拥有最终决定权的还是你。你也 不是哭着告诉其他人自己无法应对局面,而是找到相关问题的 专家寻求建议。假如你是汽车修理工或者电脑工程师,当你遇 到一个无法解决的技术问题时,你难道不会找到另一个工程 师,寻求他的帮助吗?所以这究竟有什么区别呢?

你使用过的所有技能,不论是做饭、安装软件、养育孩子、指派员工、包装礼物、安抚愤怒的客户,都可以归入三个种类中:其一,你乐于寻求帮助,因为你认为自己在这方面的能力不足;其二,你从不需要帮助;其三,除了第一类和第二类之外的所有事,也就是那些处于一知半解和完全了解之间的事情。诚实地对待自己,知道在哪些领域寻求外界帮助会让自己感到不舒服,提醒自己,这种不适感是优点而非弱点的表

现。想解决问题,又无法独立解决,你就必须克服心理障碍,寻求外界帮助。

每个人都乐于在自己不擅长的领域寻求帮助,但对于擅长的领域,我们也不必羞于求助。

- [1] 我怀疑在人类历史上,这句话从来没有起到任何镇定作用。
 - [2]我可能不够有耐心,但我不喜欢被击败的感觉。
- [3] 你看,我会看地图吧!到现在我还不会寻求别人的帮助!
 - [4]这只是一个简单的例子, 当然我从没遇到过这种问题。

第7篇 合作思考

学会独立思考是个不小的挑战。这当然是一个可实现的目标,只不过需要付出大量努力。当你试图和其他人一起思考时,这个挑战就会变得更加有趣。你要管控的不仅是自己的大脑,还包括其他人的思维。

得不出结论时,和他人共同思考就是一件让人感到沮丧、愤怒且毫无成效的事情。我们都遇到过这种情况。然而,若两个或更多的大脑能协调一致共同思考,产生的效果将远大于各部分简单相加之和,而且成为其中一部分就是一件让人愉快的事。无论是你和自己的伴侣、工作中你所在的团队、一个社交团体还是其他个体的组合,更多的人在一起总能想出更多的主意、解决更多的问题,而这是只靠一个人无法做到的。

我曾经和其他人一起想出了绝妙的主意,我们确实不知道 谁是第一个提出创新想法的人,因为我们的大脑好像结合在了 一起,通过某种形式的融合创造了新的想法。这就是你应该追 求的结果——你应该寻找让自己和其他人的大脑协同一致,进 而创造出能让所有人都感到惊讶和喜悦的思考方式。我会在接 下来的法则里告诉你如何实现这个目标。

法则61 团结带来更好的结果

我的岳父是个充满有趣想法的人。不论是工作还是生活,只要我需要寻求建议,我都会找他帮忙。一旦开始交流,我们两个人都会源源不断地产生我认为极富成效的想法。结束交流时,有时我会对他说:"如果你再想起来什么,跟我说一声。"对此他的回答始终是:"不会有什么了。"

不得不说,在我认识他的这么多年里,事实确实如他所说。他从来没有在结束交流后打电话对我说: "我又有了新的想法……"他并非故意不再帮忙,他只是熟知自己的思考方式而已。他自己能在激发他人灵感时进行最佳思考,但在那个过程中没有出现的想法,日后也不会出现。

我当然不是说他从未独立产生过原创的想法——恰恰相 反,他总是源源不断地产生灵感。然而,对于那些他原创的想 法,他甚至希望由其他人表述出来,以此帮助双方建立可以合 作的默契。他会仅仅出于这种目的就与几个朋友交流,每次他 都会选择最合适的交流对象。

按照我的经验,几乎没有人能在不听取他人意见的情况下就将一个概念雏形转变为具有可行性的模型。与其他人合作时,至少在获取创意方面,几乎所有人的思考都会变得更出色。其他人可以推动你走出思维定式,让你走上新的道路,你也可以为他们做同样的事。合适的人能帮助你从自己从未考虑过的全新角度进行思考。

当我最初构思《极简工作法则》这本书时(也就是这一系列的第一本书),我拥有的不过是一个书名和对大体内容的模糊概念。我并没有在大脑中继续构思,而是立刻和编辑进行了讨论;我们共同确定了那本书以及系列图书的概念。说实话,我已经记不清我们的对话是如何进行的了,也记不清是谁提出了具体的想法,但我敢肯定,我的编辑们也记不清了。我只记得谈话结束时,我们已经有了一套成熟的想法,而只靠我自己是完全想不出来那些内容的。他们也会承认,我们共同想出来的也比他们自己的创意更好。

看到现在你应该已经明白了,咨询他人具有重要意义。你可以和多人交流;既可以分别和每个人交流,也可以和所有人一起讨论。你需要了解该和什么人讨论什么问题,也可以想办法增加可讨论问题的对象。不同的人可能会为解决不同的问题提供帮助。

这些年里我搞清楚的另一个问题是,人们喜欢被征求意见 (至少那些较善于讨论的人如此),也喜欢讨论各种观点。当 我咨询一个人的意见,并且表示对方的意见很有价值时,我还 从来没有被人拒绝过。他们大多有种受宠若惊的感觉(也理应 如此),也很享受我们的对话。你为什么不试着问问呢?

其他人可以推动你走出思维定式。

法则62 发挥其他人的优势

你玩过密室逃脱吗?就是花钱和一群人被锁在一个房间里,用一个小时来解答一连串问题,最后解锁大门。几年前在赫尔辛基时,我和四个家人一起玩了密室逃脱。我们完全不知道会发生什么,最后只能说完成了游戏,而且是在游戏组织者特意安排的几个线索的帮助下才完成的游戏。我们为什么没能做得更好?我来告诉你答案:因为我们完全不能像一个团队一样思考。

若要为自己辩解,我要重申的是我们完全不知道这个游戏怎么玩。我得想办法再玩一次,如果换一种应对方法,我相信我们能做得更好。我们在那个游戏中只顾着眼前的任务,试图解决出现在眼前的所有谜题。但其实我们应该采取如下做法。

我们应该提前决定,所有和逻辑/数学有关的问题都应该立刻交给我的女儿,而她应该停下手头的其他事情,专注解决她专长的问题。碰到挠头的谜题、手足无措时,我们应该把问题交给大儿子,因为他具有横向思考能力。我们必须让他一个人解答谜题,除非他主动寻求帮助,这条法则也应当提前确定。我的小儿子应该处理让人烦躁的问题,因为他很少会感受到压力;此外,他还能帮助其他两个人思考。我的妻子应当担任项目经理,因为她的思维天生就具有逻辑组织性[1]。我不确定自己能做什么,也许就是不去妨碍他们,或者为他们加油鼓劲,让他们保持乐观心态。

密室逃脱本身就是一个和思考有关的游戏,除了偶尔打开一个盒子,你能做的就是思考,从思维的角度出发,让每个人都发挥其专长。这本书旨在描述如何学习不同类型的思考方式,让自己的思考更有纪律性,或者更有创造力,或者更健康,目的就是拓展一个人的多种思考能力。可不管学会了多少优秀的思考习惯,一个人总存在相对的强项和弱项,和其他人一起思考时,如果能正确发挥自身优势,你就能获得最佳结果。

我要承认,我们在密室里发生了争吵。虽说争吵的本意是好的,可当时间一分一秒流逝时,争吵没有任何作用。争吵的原因不仅在于我们没能发挥各自优势,而且也是因为我们没能正确地认识到其他人的优点。明知自己的某种能力是所有人中最强的,但其他人从未想过咨询你,这种感觉糟透了。

所以这条法则强调的不仅是发挥自身优势,而且也是在强调认可其他人的思维方式,发挥其他人的优势。这是一条写下来看似显而易见的法则,可认真思考时你就会惊讶地发现,这是一条多么容易被人忽视的法则。

一个人总存在相对的强项和弱项。

法则63 蜂巢思维

这是上一条法则的延续。我认识很多人,他们的心智让我感到敬畏。他们拥有闪电般的思维,能够依靠本能解决问题, 弹指之间就能想出优秀的创意,能够理解极端复杂的逻辑概念,仅靠大脑就能进行大量数学运算,能横向发展,也能明确 地感知道德对错。

我也和思考缓慢、过于注重分析,或者把事实和数据看得比真实的人更重要的人合作过。从我个人角度来看,我会因为这些与我不同的思考方式而心烦意乱。但重要的是,我们必须承认,这些思考方式也各有益处,有时它们能提供更多的价值。

与其他人合作、共同思考时,想办法把所有人都看作某种 形式的蜂巢。每个人都是一个更伟大的整体的组成部分。你们 所有人都拥有解决问题所需的各种思考能力。

即便独自一人,你也可以调动自己大脑的不同部分,应对正在面临的挑战。做饭和做会计工作时,你动用的显然不是大脑的同一部分。读报纸上的文章和听孩子情绪性的发泄时,大脑中燃烧的也不是同一种神经元。你需要所有技能、功能和神经中枢,但不需要它们一次性同时发挥作用。

这个道理也适用于永远关注细节的同事,或者总想搞清楚事情的运行方式、而你只想知道对方能为你做什么的朋友。一

个重大团队项目出现时,你会忙于思考创意、组织物流、计算数据,或者做其他自己喜欢或擅长的事情;而这个类似蜂巢的项目也需要其他可靠的人负责细节问题,或者理解工作的整体运行机制。

所以你要对团队中与自己思考方式不同的人多一些耐心、 宽容和理解,甚至要学会感激他们。因为没有他们,蜂巢会因 为各种你无法解决的问题而停止正常运转。每种思考方式都有 生存空间,而何时需要哪种思考方式,则完全由团队决定。

你们所有人都拥有解决问题所需的各种思考能力。

法则64 不要自大

在一个由思考者组成的高效团队中,成员理应倾听彼此的 意见,但不会真正着手实施每一个想法。真正动手执行时,有 些想法不可避免地会被放弃,有些则会进一步发展到你认不出 原始创意的程度,但你需要那个原始创意才能抵达目的地。

假如你在寻找一个答案,却得到了100个建议,这当然是好事,可其中的99个建议不会对最终结果起到太多作用,这是常识。虽说自己的建议成为被放弃的99个建议中的一个难免会让人沮丧,可是若只有两个可用的建议,被放弃的恰好是自己的建议,这只会让人更加痛苦。

感到沮丧是很自然的情绪,但这种情绪对我们毫无助益。 记住,你是蜂巢的组成部分,而集体面临的重大事件远比你的 个人感受更重要,即便你认为自己的主意没有得到合理地倾听 和考虑也是如此。我很同情你,可每个人都只有暂时放下自 尊,一个团队才有可能动用集体思考能力去解决问题。

一旦产生愤恨的情绪,你就有可能不愿发挥自身才能、不愿全力支持一个计划,甚至有可能私下里希望他人的主意失败。这样一来,你就创造了一个团队没有你更好的状况。你从对团队有用的资产变成了彻头彻尾的冗员。团队可能在未来需要你的思考能力,而你需要保持很好的状态,否则何必成为团队的一分子呢?

如果你不全力支持,整个蜂巢就会错失机会,你也会错失机会。没错,你也是受害者;所以说,成为运转良好的团队的成员、取得远比个人独立活动更多的成果,这会让人拥有无比舒畅的心情。如果保持开放心态,愿意倾听其他人的意见,未来总会出现其他能让你做出贡献的机会。

和其他人共同思考时,所有人都需要就大方向和行动方式 达成一致。由此产生的协同作用,可以让共同思考变得极为强 大。你必须信服团队的运作方式,否则你就没有必要加入一个 团队。而这意味着所有人、不只是你,都必须把自尊心放在一 边。团队中其他成员的很多想法与建议也没有得到采纳,意识 到这一点你的感觉会好很多。

听我说,一个没有被采纳的观点并不一定就意味着你浪费了思考时间。这个观点其实顺应了你的创造性情绪,也许还能帮你和团队在无意识的情况下激发出其他想法。未被采纳的观点也许(我说这话毫无恶意)还能帮助团队确定哪些思考方式没有用处。未被采纳的想法不等于是糟糕的,它自有用武之地。不要沮丧,你已经做好了自己的那部分工作。

你必须信服团队的运作方式, 否则你就没有 必要加入一个团队。

法则65 关注沉默者

不管你是否领导一个团队(不管任何人是否领导一个团队),我们都相信你愿意让团队取得成功。否则为什么要去领导团队?即便你是被指派、不得不加入一个工作团队,取得成功也能让你更快乐。所以你当然希望团队拥有尽可能多的成功机会。

有些团队的成员是经过精挑细选的,每个人都因为拥有有用的相关技能才入选。有些团队则是偶然形成的,例如,社区活动的组委会,其成员就包括任何愿意投入精力的人,他们能够提供哪些技能并不在组建团队的考虑中。与此类似,一部分人因为思考能力入选团队,如创意、问题解决、分析、组织、数据统计的能力,而其他人则是因为实践能力被选入团队的。

但即便是那些专注于执行但不擅表达的人,也有其独特的 思考。很多人(也包括我)在坚持己见时绝不会羞于表达,但 并非每个人都那么自信。可如果一个团队要尽可能高效地进行 思考,每个人就都需要做出贡献,而不仅仅是我们这种愿意主 动表达观点的人。

也就是说,你始终都要关注那些话不多的人。他们有可能 在这个阶段做不了太多贡献,但他们也有可能已经想出了团队 需要的创意或解决方案,却一直在等待合适的表达时机。假如 他们没有足够的自信表达自我,整个团队就会错失机会。永远 不要以为那些保持沉默的人是真的无话可说。 一个团队中有两个或更多的爱吵闹的人,就更是如此了。 当创意与评论来回碰撞——即便此场景很有趣,氛围也很友好——可对那些天性害羞或者自认为资历不足的人来说,这样的讨论场景会让他们感到恐惧。可有时最深刻、最尖锐的观察,正是来自没有被过往经历"污染"的崭新视角。

要把帮助沉默的人发声当作自己的工作,询问他们的观点,支持他们具有潜力的创意,为他们留出说话的空间,确保他们的意见被倾听。我曾经有一个同事,他从不说话,但与整个团队共同努力——有人做出榜样,其他人跟随——事实证明,他对团队极有价值,贡献了大量聪明的创意,而且具有相当尖锐的洞察力。在鼓励他说出想法前,我们一直没能利用好他的价值。这是多么严重的损失。

永远不要以为那些保持沉默的人是真的无话可说。

法则66 质疑集体思维

我曾经加入过人人都很快乐的工作团队,团队里的每个人都很积极乐观,都对工作抱有极大的热情。团队成员彼此成了朋友,共同思考时能够出色地激发彼此的灵感。我必须承认,并非所有出色的创意都能像预期中的那样被执行成功,有时并没有取得我们想要的结果。

一段时间后,我们的团队加入了新人,我们都很喜欢他。 我们惊异地发现,尽管平时他是一个很积极向上的人,但在分 享创意时他的态度却很消极。我们可能因为一个想法而兴奋不 已,他却总是给我们泼冷水。意识到自己熟悉的激情受到压 制,这未免会让人略感沮丧。

然而,又过了一段时间,我们开始注意到其他现象。我们的创意成功率提高了,越来越多的创意像我们希望的那样取得了成功。你猜怎么着?这个新人的"负能量"迫使我们更加认真、更能从现实的角度去思考与计划,帮助我们预测潜在的风险,并采取规避风险的行动。

团队中所有人的意见总是一致,这种现象不一定是好事。 这当然让人快乐,大家可以互相拍拍后背以示鼓励与祝贺。每 次开会都让人心情愉快,各人的思维越是相似,共处时就会越 快乐。问题在于,你并不是为了快乐才和同事在一起。你们在 一起,是为了实现共同的目标。如果所有人的想法都相同,那 么团队的存在又有什么意义?何不就两个想法一致的人互相激励,碰撞思想的相同火花呢?

如果想让团队成员的思考更具价值,你就需要规避到处存在的集体思维。和我的案例相似,很多团队会自然而然地掉进这个陷阱,因为每一个团队成员的思维方式都非常相似。其他人也会产生相似的想法,因为意见一致极具吸引力,所有人都会在无意识中产生一种消除不同想法的渴望。不管怎样,整个团队的思考质量都会受到损害。

避免出现这种现象的最重要的方法,就是保持警醒。集体 思维通常在团队成员意识不到的情况下发生,所有人都认为自 己的想法一定正确,因为他们互相认同彼此,没人会意识到他 们正在"回音室"里开会。

在你意识到真实情况并且提醒团队注意后,下一步就是解决这个问题。最好的办法就是对团队做出调整——引入其他独立的、可靠的思考者,至少当所有人都提高警惕时,就不那么容易掉入思维的陷阱中了。你也可以将团队拆分为不同小组,这样更容易形成新的模式。指定某个人(或者轮流担任)担当反对者,不断向团队的共同创意和结论发出挑战。

尽管意见一致极具吸引力,但是整个团队的 思考质量会受到损害。

法则67 矛盾冲突是正常的

这条法则是对上一条法则的补充。我们已经知道,每个人都拥有相似的想法、彼此认同,并不一定是一件好事。我们可以得出结论,最高效的团队是那些想法不同,成员间经常互相质疑的团队。

这里的风险不言而喻。如果召集一群总是在驳斥对方的人 组成团队,你做什么才能避免每次团队会议都演变为一场尖酸 刻薄、充满愤怒和仇恨且工作缺乏有效进展的指责大会呢?

所以说,我们要避免人人都互相认同的团队,同样也要避免人人都互不认同的团队。也许你会对此困惑,先别急……我的意思不是团队成员间不能争论,团队需要的是有成效的争论。整个团队需要找到办法,让成员既能表达不同的意见,又不会演变成个人恩怨。

实现这个目标的唯一重要的方法,就是让团队中的每个人都明白,他们的任务就是在有不同的想法时提出反对意见,而这才是确保团队能够最大限度地发挥共同思考作用的方式。当你知道其他人愿意挑战你的思维方式,与之相对的是,你也会去质疑他们,那么人们就会变得更容易接受不同的意见。进而实现了去除个人情绪的效果。

团队内部必须设置一些法则——从一开始就明确表达、定期重申这些法则可以对团队合作有所助益。你可以按照自身需

求对这些法则做出调整,但这些法则的核心内容应该是:

- •不要评判个人;
- •反对的是一个想法,而非表达想法的人:
- •不要大声叫嚷;
- •让每个人的观点都被倾听:
- •这不是场竞争(不存在谁的观点能"赢");
- •不要掺杂个人情绪。

只要遵守前面的法则,最后一条法则就更容易实现。事实上,这里的关键词是"尊重"。你们不必互相喜欢,但必须互相尊重。

你需要的是积极的冲突(这个说法并不自相矛盾),这能让一个强大的团队变得更强。受到挑战可以拓展你的能力;自己的想法受到质疑,会让你更加努力地证明自己,或者承认自己的说法存在缺陷。记住,你们一起组成了"蜂巢",要么共同成功,要么共同失败,因为团队将作为一个整体去认可、拒绝某个想法或行动。哪个人率先提出想法并不重要。当然,如果这个人是你,你可以私下里鼓励自己,但得确保没人看到。

假如你所在的团队,即便设置了法则,人们也无法有效合作,那么这种局面就必须出现改变。要么改变团队成员的组成,有些人必须离开,要么因为无法有效工作而遭到解散。

你们不必互相喜欢,但必须互相尊重。

法则68 头脑风暴

头脑风暴是一种特定的共同思考的方式。一般来说,你会在一个项目开始时或者遇到一个有待解决的共同问题时进行头脑风暴。头脑风暴属于创意流程的早期部分,人们需要尽可能多地提出各种各样的想法。头脑风暴的意义并不在于获取答案,而是为未来继续前进创造更多选择。所以头脑风暴只能算一个项目的第一阶段。

头脑风暴被人们视作经典的团队思考方式。这种形式早已有之,却在20世纪30年代由亚力克斯•F.奥斯本(Alex F. Osburn)完善。在他完善这个流程前,人类早已在几千年的时间里做过许多类似的事情了。员工想不出来多少创意让奥斯本倍感失望(他是广告公司高管),于是他安排员工以团队形式进行思考。

不过奥斯本意识到,只是简单将几个人关在房间里让他们 说出各自的想法,这种做法存在问题。于是他确定了一些法则 或者说指南,对整个流程做出了改善。对人类思考方式的经验 主义理解,是这个方法奏效的根基。

奥斯本明确,想要最高效地进行头脑风暴,一个团队就必 须确定一个需要解决的具体问题,并且在头脑风暴开始前明确 强调这件事。例如,与其就销售一种新产品进行头脑风暴,不 如具体到如何获取销售线索或在哪里进行广告宣传进行头脑风 暴,后两者会取得更好的效果。这意味着你可以集中精力思考 具体问题,不需要因为一个问题到底是什么意思而纠结。

这个练习的目标,就是尽可能多地获取创意,以便尽可能 地扩大选择范围。我们都知道,更多的想法意味着更多的优秀 创意,所以数量同样重要。

为了获得最多的创意,我们必须遵守的原则之一,就是鼓励即便最狂野的想法也可以拿来讨论。这是一个团队练习,所以即便一个想法本身不具备可行性也无所谓,因为它可能激发出其他的想法。所以在这个阶段,你不是在寻求具有可行性的想法,你只是在寻找大量的想法。

在奥斯本提出的原则中,我最喜欢的一个就是不允许任何 人对任何想法提出批评、做出评判、不认同,或者提出负面的 评价。如有必要,团队可以在未来进行这些活动。这非常重 要,假如没有这条法则,团队成员就会倾向于自我审查,以避 免自己的观点遭到批判。如果知道自己不会受到批评,团队成 员就更愿意说出自己大脑中产生的任何想法。

头脑风暴的整体效果,就是刺激每个人的创造性思考,以便在一个"安全的"环境下生成大量的创意,并以此为基础激励所有人都提出更多的建议。

在过去几十年,人们想出了大量的、与头脑风暴有关的策略与方法。其中一些非常优秀,各位读者可以自行搜索并尝

- 试。然而, 想要在一群人中激发出创造性的、富有成效的思
- 考, 奥斯本提出的基本原则就足以解决问题。

只有明确唯一一个有待解决的具体问题,团 队的头脑风暴才能高效进行。

法则69 想出"蠢主意"

永远不要低估其他人的创造能力。头脑风暴的效果之所以 这么好,原因之一就是某个人粗糙的想法可以激发另一个人想 出天才的解决方案。如果你不提出原始的、粗糙的观点,其他 人就没有机会将这个观点转变为具有可行性的方案。

从这个角度来看,我和妻子组成了一个高效的团队。我喜欢提出疯狂的建议,我妻子不会全盘否认它,她会略加调整,创造出更具可行性的做法。我的建议可能代价高昂,可能需要消耗大量时间,甚至不具有可行性。而妻子会把我的建议转变为可操作的方案。

我来举个例子。我们很幸运,花园后面有一条小溪。唯一的缺点是溪岸过高,进入小溪就会全身湿透。这很可惜,因为孩子很喜欢在水里玩闹。与其就这么"忍受"大自然的馈赠,不如做出改善。我建议改变河道,把溪水引入更平坦的地带,创造一个回路,好让我们更容易就能接触到溪水。我妻子正确地观察到,这么做的成本极其高昂,还需要付出相当大的精力,而且有可能得不到理想的效果,因为自然水道的流向难以预测。不过她经过思考后得出了一个更好的解决方案:为什么不挖开一小片溪岸,开辟出河滩呢?多完美的方案,没有我她肯定想不出来。

举例来说,导演会告诉你,让表演过火的演员做出调整、得到恰当的表演,远比哄劝一个不愿付出太多精力的演员简单

得多。同样,踩刹车比加速更简单。所以那些看似荒诞的想法通常更容易转变为优秀的创意。

当你认为其他人可能做出负面评价时,你必须拥有或者寻找提出建议的自信。在这种情况下,我喜欢说一句话:"我有一个愚蠢的想法,但我决定说出来,因为说不定有人能把它变成一个好主意。"这句话因为两个原因而有用。第一,你不需要担心其他人因为你想出了一个蠢主意而评判你,因为你已经明确表示自己意识到了这个问题。第二,相比立刻做出否定(但愿如此,但谁知道具体情况怎么样),其他人更有可能对你的想法进行合理的补充,寻找是否存在可以继续发展、延伸的要点。

与此类似,你要让周围的人知道,他们无须顾虑自己可能 受到指责,因而可以自由地说出"愚蠢的"想法,你还要保证 自己会认真倾听,确定能否以此为基础想出更具现实执行性的 做法。

踩刹车比加速更简单。

法则70 保持沟通,协同一致

作为共同思考的团队成员,不论是长期还是短期,你都不可能时刻与其他人在一起。你们相处的时间可能是朝九晚五,你不可能时时刻刻把所有的精力都放在工作上。你们可能身处同一个房间,但分别承担着不同的任务。团队一周或者一个月才会聚在一起开一个小时的会。

你和同事当然会分开,而且时间会很长,长到恰到好处。 显然,这能避免你们互相掣肘,也让你在团队共同思考结束后 拥有足够的消化时间。因为有了单独思考的时间,有些想法、 创意或问题会在团队讨论结束时出现在你的大脑里。这种独处 很有用,所以有人给团队发信息说"我一直在想·····"这样的 话也并不少见。你的大脑也许会因为和其他人一起思考而兴奋 活跃,但在安静、情绪平静下来后,你的大脑才能做出更为合 理的分析。

可你们仍是一个团队。不管你们是工作团队、活动组委会、大家庭还是项目团队,成员分开时,即便物理形态不再,但整个团队依然存在。在各个会议之间,你们会继续发邮件、做笔记、做研究,会完成各项任务。这很重要,因为这能进一步确认并巩固团队成员的身份认同。

在一起时,你们能做出最优秀的团队思考;可为了做到这一点,你们就需要集合在一起,接着上一次的话题继续讨论;你们需要有成为团结的团队的感受,能在一起头脑风暴、解决

问题、制定决策或安排任务时互相激发彼此的灵感。谁都不想每次聚集在一起时都要重新学习如何以一个团队的形式进行活动。

也就是说,你需要时刻在这个问题上保持警醒。你需要确保团队成员无论是否聚在一起也有作为一个团队的感觉。良好的沟通至关重要,这能让你们保持步调一致,向着同一个方向前进。每次会议结束时每个人可能都会被分配不同的任务(既有可能是脑力劳动也有可能是体力劳动),时刻与其他人保持联系具有重要意义,因为这能让你们保持协同一致。

保持联系不仅解决了"人们需要知道什么"这个问题,也解决了"人们的感受如何"这个问题。不在一起时的沟通可以再次强化团队属性,提醒所有人团队的存在,并且及时确定各种潜在的问题,在这些问题影响团队工作前解决。不要只向最少的人分享自己认为必须分享的信息;你需要定期和所有人进行非必需型的沟通,确保团队能够定期互通有无。

保持联系不仅解决了"人们需要知道什么"这个问题,也解决了"人们的感受如何"这个问题。

[1]这也能让她开心。

第8篇 决策性思考

实际上,必须做出决定时,就是必须发挥思考能力的关键时刻,尤其是重大决定,例如,换工作、搬家、支出一大笔钱、和别人住在一起(伴侣、父母或朋友)、创业、组建家庭。为了做出这些决定,你必须条理清晰地进行思考。还有很多重要性不那么强的决定也会影响你的生活质量,而且这些小事都是很好的思考练习,可以让你在大事的来临时具备充分的应对经验。

做出正确的决定显然对你具有重要意义。此时的关键是你对自己决定的信心——如果坚信自己做出了正确的选择,你就不太可能因为一个决定而感到遗憾;而换工作、搬家、结婚、上大学或者其他任何事,只要你对其抱有强烈的信心,认为自己做出了正确的选择,这些事情带给你的压力就会减少很多。

事实上,能为自己做出决定的只有你自己。你可以从朋友 或专家那里征求各种意见,可归根结底,这些重大选择总是包 含只有你才能理解的感情或主观因素。所以想做出真正能让自 己有信心的决定,你就必须自己想清楚。接下来的法则就能帮 你实现这个目标。

法则71 确定自己要决定什么

你大概会觉得,这不是废话吗?不要急。实际上,对于错误地做出错误的决定,我们多么容易犯下这种错误绝对会让你吃惊。出现这种情况,很多时候是因为我们容易掉入"关注手段而非结果"的陷阱。我和一个明确想要离职、成为自由职业者的人做过同事,为此,我们聊过很多。她很不开心,认为成为自由职业者能避免她做雇员时遇到的问题。然而在交谈中,我们越来越清楚地意识到,她并没有全面考虑成为自由职业者对自己生活的影响。认真思考后她意识到,自由职业带来的不安全感并不适合她。最终她决定,解决自身问题的最佳方法就是改变职业,但继续保持被雇用的状态。你看,她最初关注的就是错误的决定(是否选择自由职业),而没有深入挖掘问题的根源——如何摆脱不能带给自己满足感的工作。

和"问题解决式思考"篇提到的一样,这是一个很容易犯下的错误,会导致你做出极其糟糕的决定。想象一下我的同事决定执行原计划会发生什么,她可能会在很长一段时间里都感到焦虑和不开心,最后她才会意识到,选择自由职业是错误的。

所以说,如何避免在错误的问题上做出决定呢?最简单的办法就是模仿3岁孩子,不停地问"为什么",直到触及问题根源。不管你是选择读哪所大学、任命新团队成员还是扩建房屋,你都需要不断挖掘,直至找到真正的症结。

假设你需要决定申请某所大学。你为什么想去某所大学?你可能马上会想到很多原因。你想学能让自己感到兴奋的知识吗?还是想获得可以成为某种职业敲门砖的学位?或者想花三年时间去一个有趣的地方、让自己成熟一些,再决定下一步做什么?或者因为其他原因?或者包括以上各个原因?只有明确了为什么想学习,你才能回答上述问题,否则你不会知道自己想去哪里、想修什么课程,甚至有可能不知道自己是否真的想上大学。

你也可能因为以下某个原因而有创业的想法:想要更灵活的工作时间;不想为其他人工作;认为创业的收入更高;可能因为找不到工作;对某个产品有了特别好的想法;一直想开一家书店/照相馆。我要再次强调,深入研究,不断询问"为什么",直到你确信已经触及了决定的根基。

这一思考流程本身不仅具有重要意义,而且阅读接下来几 条法则后你会明白,除非你在这里做出了正确的决定,否则在 后面的阶段你依然会陷入挣扎。

不停地问"为什么",直到触及问题的根源。

法则72 不要跳过起点

大多数人在很多时候都会跳过起点做决定。你知道自己想换工作,此时的问题是你该寻找什么样的新工作呢?你想搬到更大的房子里,但搬到哪里去呢?或者在大学里应该选修哪些课程呢?

这些看上去都是合理的挑战,可你需要回到这些问题的起点。也许回到起点最终还是会引导你进入上面的问题,但你需要经过认真仔细的思考,以确保自己找出了正确的问题。以下是上面这些问题的真正起点。

- •你确定自己想换工作吗?还是说你可以改变现有工作中自己不喜欢的地方,例如,要求加薪、调职、转为兼职、在家工作,或者换一张办公桌?
- •你需要搬家吗?如果问题出在空间不足上,也许扩建现有房屋的成本更低;如果问题是维护住宅的成本太高,也许你可以出租一个房间。
- •你准备上大学吗?你是否有意排除了直接工作、休息或者做类似学徒工工作的选择?

回到起点意味着坚持目前正在做的事情,但要做出一些调整。当然,很多时候"第二步"的确就是真正的第二阶段。但第二步也不一定总是未来的发展趋向,而现状(也就是起点)

几乎总是最便宜、最简单、最快的选择,即便需要稍加改动也 是如此。因此,清晰、合乎逻辑的思考才具有如此重要的意 义。

我有一个在家创业的朋友,她准备在自家后花园建一个小屋,因为她需要办公和存储的空间。这需要花费不少的一笔钱,因为小屋需要暖气、照明等各种功能。她忙于从施工队收集信息,力图把成本降到最低。这时她意识到,家里其实有一个几乎没怎么用过的房间。只要稍加布置,她就能彻底腾出这个房间,在那里办公。这么做不仅花费更少,而且更方便。起初她就是从第二步开始的: "我需要创造一个可以工作的空间。"随后她回到了起点: "我需要建一个办公空间吗?或者说我已经有了这样的一个空间?"从全新的角度看待居住空间可能很有难度,可这样的思考流程可以让你免受重大压力,避免经历不必要的动荡、承受庞大的开支。

可经常进行这种思考的人少之又少。但是对法则思考者来说,这种思考方式应当成为本能。每当需要做出耗费巨大、可能带来巨大压力的改变时,你就需要确保自己真的有必要做出这些改变。我并不反对改变——改变可以很有趣,可能会让人兴奋,从积极的角度给我们带来震动。可我在这里所说的改变,是指因为对现状存在某种不满而引发的改变,而不是如要离开学校、被裁员等强迫性的改变。人们通常存在自认为需要的改变大于真正需求的倾向。只要有可能,什么也不做(只对现状略加调整)应该永远是选项之一。

现状几乎总是最便宜、最简单、最快的选择,即便需要稍加改动也是如此。

法则73 设定限制条件

你正在搬家,钱不是问题,你也不介意住在哪里,甚至国外都可以。你可以选择一个空间很大的地方,但可能需要重新装修;在乡下买个小木屋是个不错的选择;也可以在城市里买一套公寓。改建会很有意思!当然,你也可以从打地基开始从头建一栋房子……

拥有这么多选择是多么美好的一件事,可一旦想到究竟要 从哪里开始着手,那就是另一种感觉了。你当然可以搬到任何 地方,但设定一些限制条件会大大减少选择的难度,例如,上 班的车程在1小时内,离父母近,费用在一定预算内,位于乡村 或者有花园,等等。当然,无论是否出于自愿,大多数人都会 设定限制条件。我相信你能看出限制条件的有用之处。

限制条件确实能起到一定的帮助作用,但危险在于将范围设定得过于狭窄。举个例子,也许你需要花园。原因并不是你对种花种草、种自己能吃的蔬菜或者做烧烤有兴趣,而是因为家里的狗需要花园。市面上可能已经有了对你来说最完美的房子——符合你的所有要求,而且价格在预算之内——可你就是因为房子不带花园而不去考虑。太可惜了,因为这个房子的小后院有一道门直接通向一个大公园。你永远不会知道自己错过了多么美好的房子,因为你制造了自己不需要的限制。

我们需要再次进行专注的思考,向自己设定的每一个限制条件提出"为什么"。为什么要有花园?为什么至少要有三间

卧室?为什么要临近大车站?仔细审查了每一个限制条件后,你当然会保留其中一部分,但剩下的可能发生改变。例如,你的房子并不需要附带花园,而是需要"给狗留出活动空间"。这才是理想状态的限制条件,这意味着你为自己创造了接触更多潜在答案的机会——你可以在更多的房子中挑选。

几乎所有决定都会涉及三个常见标准,它们分别是速度、 成本和质量。不过你可以从搬家的案例中发现,你可能还想设 置更多的限制条件。而每一种限制条件都会让决策的流程变得 既简单又复杂。每一个限制条件都能帮助你减少备选项,但你 也要承担可能删除完美答案的风险。

这时候,就该引入你尚未考虑的其他选择了,例如,一个不带花园的房子。你真的需要三间卧室吗?或者只是在所有孩子同时拜访时需要足够的空间,三间卧室固然是选择之一,但其他结构也能满足这个要求。厨房必须大到能让八个人围着圆桌坐下,还是单独开辟一个餐厅以满足这个要求?或者可以敲掉那面墙,把两个房间合二为一?

不管决定是什么,设定限制条件不仅能让自己免于纠结, 同时也能强迫自己更聪明地思考,让自己接触过去从未考虑过 的更多的潜在选择。

几乎所有决定都会涉及的三个常见标准分别 是速度、成本和质量。

法则74 首先, 梳理问题乱麻

有些决定尤其复杂,这是因为它们与其他决定交织在了一起。除非先解决B,否则无法决定A,而B的解决又取决于C。有时各个决定紧密相关、互相重叠,你不知道该从哪里开始,更别提做出决定了。我认识的一对夫妻要决定是否搬到伦敦(距离他们的现住地150公里远),他们准备把孩子送到伦敦的学校,而且妻子在考虑减少工作时间、留出更多的时间重新培训自己。如果真这么做了,她应该重新培训什么?他们在做出其他决定前不知道该怎么在搬家问题上做出决定。就是这样纷繁复杂的问题常常导致停滞和拖延,而原因就是过于复杂。

可如果你能动用全部的思考能力,你完全可以解开这些复杂的难题。相信我,你应该先对所有需要考虑的因素做出排序。确定未来居住地前,你可能还没必要考虑送孩子去哪所学校上学的问题。假如你不想搬到伦敦,那么重新培训的选择可能就会受到本地现有课程的限制,所以你还是要先确定"究竟去不去伦敦"这个问题。

这么做不仅能让局势变得更加清晰,同时也能让你明确是 否需要重新安排优先事项。也许当你从这个角度思考时,你会 意识到对学校的选择才是最重要的,而你不希望让学校的选择 受限于自己的居住地——你宁愿围绕学校选择住所,而非围绕 住所选择学校。 很好,你有进展了。确定住在哪里前某些决定将处于暂停 状态,你明确了自己需要率先做出某些决定。假设这一系列思 考让你意识到学校的选择才是最重要的事情,那么学校就是做 出其他决定的限制条件:你必须住在离合适学校不远的地方。 你甚至可能有一所指定的学校,那么住所位置的问题也会得到 解决。

好了,以上做法确实有用,但你还有一些存在着内部关联的决定要做。所以下一步就是分别思考每一个问题。为了方便讨论,假设这里不存在更为复杂的因素。在理想状态下,你想在哪个专业领域接受培训?当大脑不纠结于其他事务时,你才能更清晰地思考这个问题。也许你最终没能得到最理想的解决方案,但是知道最理想的答案是什么,其重要性再怎么强调也不为过。只有在仔细考虑各方利益,并且确定自己愿意做出多少妥协后,你才能做出清醒的决定。

按顺序排列各个决定,确定优先事项,再分别思考每一个问题;当你完成这一系列流程时,你会发现局势变得更为明朗了。我的朋友采用这个方法之后,意识到自己差点做出了一个会让自己后悔的决定(她不是真的想进入这个领域)。分离思考流程帮助她明确了自身需求。

当大脑不纠结于其他事务时, 你才能更清晰 地思考一个问题。

法则75 收集信息不要太多,也不要太少

不论事情是大是小,做出大部分决定前都需要一定的研究——换句话说,就是收集信息。例如,成本、所需时间、其他选择、他人意见等。之所以说"大部分",是因为现实中还存在一些非常主观性的决定(我想要孩子吗),这时整理思绪就比收集信息有用多了。至于其他决定,你需要收集商品目录、招聘广告、价格信息、招股说明书、联系信息、技术信息等。

不要忘了,很多决定在一定程度上也取决于其他人的感受。团队其他成员对新的管理架构有什么看法?孩子怎么看待搬家?如果扩建房屋邻居会反对吗?商业伙伴是否同意你兼职?上了年纪的父亲是否愿意和你一起住?这些都属于相关信息,因此针对任何可能的改变你都需要调查了解相关人员的想法。这和征求意见不同,这是在了解利益相关方是否认同你所制订的计划。你并不需要按照他们的想法做事,但你需要知道他们对你的决定会有怎样的反应。

坦白地说,做某些决定时你需要了解很多事情,你可能需要很长时间才能收集到自己需要的全部事实和观点。你甚至可能会花费太长的时间进行调研,导致自己完全无法做出决定 [1]。我有一个朋友,用了十年的时间才确定要不要放弃一份自己痛恨的工作。

在收集与研究相关信息的问题上,你必须找到平衡。<mark>你需</mark>要的是程度适中的信息量——不多,也不少,刚刚好。既能让

你在充分了解信息后做出决定,又不会让你承受过多信息带来的压力,见树不见林。所以,你究竟需要多少信息呢?

说实话,我回答不了这个问题,因为答案取决于你要做什么决定。你需要想清楚,在目前阶段哪些研究是必需的。不要 让暂不需要的信息堵塞自己的大脑,有时候你的研究就是在浪 费时间。

假设你在考虑申请某份工作,目前你需要的就是决定是否申请这份工作的信息。所以工作描述、薪水、工作地点、职业前景(公司内或者离职后),这些信息就是你必须了解的;你也需要大致了解雇主是不是个好人。如果这些信息足以说服你不去申请这份工作,那么收集其他信息就是浪费时间。你需要从杂乱的信息中筛选出这些关键的信息。

假设你已决定申请一份工作,这时你才应该开始为下一个决定做研究:如果对方开出合同,你会接受吗(你可是个法则思考者,他们当然会给你开出合同)。现在,你可能想了解与公司有关的更多细节,例如,工作时间、出差量、同事、行业内成员和员工对公司的看法等。换句话说,除了要收集能让自己在面试中表现出色的信息外,你还需要更多的信息。可你在做出申请工作的决定前,不要在这些事情上浪费时间,否则你只是在给自己找麻烦。

不要让暂不需要的信息阻塞自己的大脑。

法则76 筛选建议时考虑个人立场和偏见

需要做出重大决定时,我们一般会征求其他人的意见,如 同事、家人、朋友、专业人士。这些人与结果不存在关联,但 我们认为他们能够给出均衡、无偏见的观点。

如果真是中立的那就好了,可从本质上说,世界上根本不存在无偏向性的观点。事实可能没有偏见(问题是,哪些事实?这个问题我会在后面详说),但观点永远带有个人立场,而每个人都有自己的立场。

假设你在考虑投资房地产,你知道有人做过这方面的投资,那么这个人就是很理想的人选吧!他们可以告诉你各种内幕,对吧?他们确实会,但这些都是站在他们的立场上形成的观点。假如他们的投资收益良好,他们有可能建议你去尝试。如果投资收益不良,他们则很有可能劝你不要尝试。可你我都知道,有些投资能成功,有些会失败,所以他们的意见绝非你唯一的选择。

我当然不是说你不要向他们咨询,他们可能确实拥有一些有用的见解。可你也不要因为他们的经验更丰富,就理所当然地以为他们的建议是正确的。如果你能找到其他的拥有不同经历的人,这会帮助你了解其他观点。即便如此,你现在拥有的也不过是两个经验比你丰富的人的个人观点而已。请记住,也许这两个观点在现实中都不适合你。

这就让我们回到了事实是否存在偏见的问题上。假设你收集的事实都是真实的,但负责呈现的人却可以选择与他们立场一致的部分事实,而这个选择过程显然包含固有的偏见。只需要看看不同政治派别如何争论事实,你就能得到上述这个合理结论。一般来说(不过这种情况不一定总会出现),双方都会展现真实的事实,但支持的却是截然相反的观点。这是因为他们选择了不同的数据,或者采用了不同的表达方式,表现出来的状态就是事实支持了他们的观点。

你咨询的对象可能无意这么做,但偏见是不可避免的。人们都存在一些根深蒂固的想法,有时对事物的无意识信念会影响他们对事实的看法。想象一下,当你分别询问生长在富裕之家和在廉租房里长大的人的房地产投资建议时,因为他们的价值观存在极大的差异,而这种差异很有可能反映在他们的建议中。他们自己可能意识不到,但他们会引用能够支持自身观点的事实(见法则92)。

我当然不是说不要征求其他人的建议,我的意思是要关注 这种个人立场问题。法则思考者会在征求建议前思考这些问 题,也会考虑偏见对建议的影响。

观点永远带有个人立场,而每个人都有自己的立场。

法则77 向他人咨询是确认自己的过程

一部分决定与事实的关联较弱,更多的与一个人的感受相关。不管是把卫生间刷成绿色,还是向房东发送言语刻薄的邮件,这些决定都只有你自己才能做出。你当然明白这个事实,但征求其他人的建议仍不失为一件好事。

可你该询问谁?也许是妈妈,也许是最好的朋友,也许是同事、伴侣、兄弟姐妹······你该怎么选择?我知道大多数人在大多数时候会怎么选择。

几年前我在这个问题上曾经有过顿悟。我记不清具体是因为什么事情了,但我记得自己决定给某个人打电话。当我联系不到对方时,我感觉最好的做法是联系其他人。尽管我有后备人选,但我发现自己在打电话的问题上却变得犹豫不决。"等等,"我心想,"我为什么不想给他打电话?"我认真想了一会儿,答案就很清楚了:我不相信他能给出我想听到的建议。

这很有意思,我明白了自己想听到的是什么建议。我意识到自己的本能已经说出了答案,而我只是在寻找能够认同自己的人而已。意识到这一点后,我就找到了自己想要的答案,也不再需要打电话征求其他人的意见了。无须他人帮助,我也能自己做出决定。实际上,我已经做出了决定。

在涉及自身思考的问题上,上述见解作用极大。在涉及个 人感情的决定上,这能为你节省大量的时间与精力,几乎无须 再去征求他人的意见。拥有足够的自我意识后,你完全可以成为自己的顾问。现在想想,这会让你轻松多少?

有意思的是,这反而会让局面变得略微复杂、更让人困惑一些。大多数人都喜欢向朋友咨询——尽管朋友只会说我们想听的话——所以事实上人们不需要咨询,对此人们可能会产生一些兴趣索然的感觉。咨询他人意见究竟有什么意义呢?

征求建议实际上满足的是人类的感情需求,获取答案只是目的之一。咨询那些可能给出你想听到的建议的人时,对话交流会进一步强化你们之间的感情联系。此外,当他们说出你希望他们说出的话时,这能让你进一步确认自己的感受——如果你对自己的决定缺乏信心,却得到了父亲、上司或姐姐的认同,你的心情就会好很多。即便你咨询他们,也只是因为你知道他们会认同自己。当然,与这些亲近的人探讨我的困境也会帮我们审视自己,如果我们诚实对待自己,大多数人也会受益于这个探讨过程。

虽然你现在已经知道自己不需要建议,但你不必停止向他 人咨询的行为。不过你要诚实地对待自己的本能,诚实地面对 自己和其他人进行对话的原因。

征求建议实际上满足的是人类的感情需求, 获取答案只是目的之一。

法则78 不要急于做出决定

我有一次曾得到一家制造高端组装家具的公司的邀请。他们向我展示了一些产品,例如,大饭桌、手工橱柜、大衣柜,还有耐用的传统梳妆台。这些产品非常漂亮。可他们面临的困境是产品卖不出去。他们后来发现,大多数本地人想买的只是茶几、小壁橱和墙架,市场对他们昂贵而奢华的家具几乎没有需求。

这是一个绝佳的例子,足以证明错误的假设会给自己带来 多大的麻烦。想看更多的例子吗?我认识一对夫妻,他们想搬 到40年前他们长大的地方生活。他们卖掉了老房子买了一栋新 房子,并且获得了新建一个花园的许可。这一系列活动花费了 他们几年的时间,可当他们终于准备搬家时却意识到,他们并 不想在离孙辈或所有朋友那么远的地方生活。他们只是假设回 到故乡生活会很快乐,却没有真正思考过这个假设。

认真思考你就会明白,大部分重大决定都是建立在一系列 选择或小决定的基础之上的。你可能决定创业,现在你需要确 定经营什么业务,在哪里办公,如何筹集资金等问题的答案。 你会制订一份商业计划,其中需要明确大概的成本、收入及销 售额。当你忘记这些数字只是估算,而把它们看作真实数据 时,问题就来了。当你假设一个市场存在,但这个市场实际并 不存在,或者至少在调整成本、价格、产品或服务前不存在 时,你也会遇到麻烦。你有可能把全部积蓄都投进了一个注定会失败的生意——这无疑与那个家具制造商的做法一致。

想换工作?做出这个决定后,接下来你需要决定是继续留在这个行业,还是直接改变职业生涯,接着决定申请什么工作,甚至还要考虑要不要换个城市。等一等······假设最初的决定是错误的呢?你跳过了起点直接从"第二步"开始,假设简单换一个岗位就是所有问题的答案——急于做出决定会让人忽视自己真正的需求。那些早期的错误假设尤其危险,因为接下来你还要面对衍生出的太多的小决定。

如果不想犯这种错误,你需要从一开始就问自己: "为什么我会这样想?证据是什么?我怎么知道这是真的?"征求他人的意见,也要了解自己的想法。尽可能多地征求其他人的意见,以便衡量自己的计划,交叉验证相关信息,质疑自己的假设,询问自己为什么如此坚信自己做出了正确的决定。你需要确保不会因为没有认真思考而给自己挖下一个大坑。

大部分重大决定都是建立在一系列选择或小决定的基础之上的。

法则79 理解自己的情绪,仔细分辨情绪主导的决 定

情绪当然在做出好的决定中扮演了一定的角色(我会在下一条法则中详细解释)^[2]。然而,情绪确实也是大量糟糕决定的元凶。我的缺点就是常因为不好的原因而仓促做出决定。坦白地说,选择购买哪种巧克力,或者晚上去哪家电影院看电影,情绪能有什么影响?可如果要买的是一套房子、一辆车、预订昂贵的度假之旅、决定是否接受一份工作,或者是否带着怨气递交辞职信,情绪起到的作用就大为不同了。

如果符合上述描述,你就必须停下来(我也在对自己说这些话)。我能理解,真的能理解。可被情绪控制后,做一些无法承担后果或对其他人不公平的事,就只是时间问题了。听着,想成为法则思考者,你就需要了解自己,明白自己存在哪些缺点。而依靠本能、直觉做决定的人在面对重大决定时,需要控制自己的本能倾向。假如你和我一样,内心深处完全知道自己何时过于匆忙地做出了一个决定,你就要为每一个决定都留出相应的时间,在这段时间里不要急于做决定。这段时间可以是24小时,也可以是一个月。如果你不知道这段强制性的暂停需要多久,你可以征求其他人的意见(当然不是征求其他习惯迅速做决定的人的意见)。对于重大或代价高昂的决定,你也应当先进行一些研究,而且必须是合理、适当的研究……

我想起来了,情绪还有一个问题:情绪使我们倾向于只去寻找能够支持本能想法的证据,或者征求你自认为能够认同自己的人的意见(见法则76)。即便从不迅速做决定,大多数人也容易自欺欺人。你想买一辆昂贵的电动汽车,所以你直接调查汽车的保养费用多么廉价;你想去国外工作,所以你只会想到国外的工作经历能让个人简历变得多么漂亮;你幻想进行一场奢华的旅行,所以你会去寻找报价相对较高的旅游产品。

或许你还会对自己说,你"配得上这一切"。这是个不错的理由,也许你确实配得上。可这并不是花一大笔本不该花的钱的理由。你是否配得上由此导致的巨额赤字?那是你的钱,只要愿意你可以随便花。但在是否做了明智的决定的问题上,你得保持诚实;如果你在决策过程中并未保持明智,那就意味着你会做出不明智的花钱决定。不要骗自己,以为自己能做出合理的解释。

电动汽车是环保产品;去国外工作有很多好处;谁不愿享受奢华的假期?我强调的并非这些事情本身的对错。可这些事情对目前的你来说,是最佳决定吗?只靠情绪无法回答这个问题,这更多的与你的银行存款、生活中的其他活动、时间和家人等因素相关,所以你要考虑所有的相关因素,而不只是考虑那些符合自己情绪化反应的因素。只有这样,就算你做出的是不理性的决定,你也不是闭着眼睛做的。

就算你要做不理性的决定,你也不要闭着眼睛去做。

法则80 在逻辑和情绪间找到平衡

想做出最佳选择,情绪化显然不是好事。但有意思的是, 在思考过程中排除所有情绪因素也不是好事。

科学家针对大脑受到损伤、无法产生感情的人进行过研究。这些人存在的一个共同点,就是无法做出决定。他们可以对所有争论都进行理性分析,可他们不知道如何做出选择。神经学家得出结论,出现这种现象的原因,是世界上几乎不存在完全不包含任何情感因素的决定。即便是喝茶还是喝咖啡,吃麦片还是吃面包这样的选择,如果不代入情感因素,人们几乎也不可能做出选择。因此,面临工作选择、买房、买车这些事情时,你是否要绝对理性?更不要提在是否要孩子、是否结束一段感情关系这些情感因素更强的选择上,你真的能保持理性吗?

- 一个常见的谬论,是把一切情感都看作是不理性的,而决策理应是理性的思考过程,因此其中没有情感生存的空间。我们在上一条法则中阐述了情感因素可能会阻止一个人做出合理的决定,但情感缺失同样也会带来不利的影响。在做出决定的过程中,"感受"会承担一些重要的工作。
- 一个重要原因是,没有情感投入,我们就很难确定自己进行的研究或收集的信息的重要性究竟如何。这个因素比那个因素更重要吗?这个数据的相关性和那个数据的一样吗?接受一份让人兴奋的、丰富自己职业生涯的国外工作值得吗,即便那

里买不到英国特有的马麦酱?有必要买下这套满足自己所有标准的公寓吗,即便这套公寓楼层更高、电梯有可能出问题?我在用极端的例子说明自己的观点:没有情感,你如何在职业生涯和马麦酱之间做出平衡?^[3]同样,不投入情感,你又如何准确地评估风险?(我们会在法则91中详细讨论风险问题。)

情感也有可能成为整体问题的关键组成部分。假设某套公寓满足了所有现实的要求,可你是否会担心自己孤零零一个人、住得离朋友太远?这种恐惧(以及潜在的孤独)也是需要考量的重要问题。这些因素无法理性地被量化。你是否会因为在交到新朋友前要处于孤独而略感焦虑?还是因为有可能永远过得不开心而提心吊胆?只有你能回答这些问题,而且只有考虑情感层面才能做出回答。这些情感因素与现实因素同等重要(你已经用感情判断进行了衡量)。

做决定时考虑情感因素的另一个重要原因是,如果投入了情感,你就会感觉(没错,这是一个情感词汇)自己对一个决定的投入力度变得更大。你会信服,愿意投入更多的精力使之成真,你的行为也会变得更加积极。

因此,你需要实现情感和理性的平衡。最重要的是,对此你要有足够的自我意识,理解情感在其中扮演的角色。

一个常见的谬论,是把一切情感都看作不理 性,而决策理应是理性的思考过程。

法则81 学会妥协

人不可能事事心想事成。我妈妈过去常跟我说这个道理,尽管我不想承认,但她是对的。事实就是,我们经常得不到自己想要的东西,至少在最想要的时候得不到。如果没有做好心理准备接受不够完美的结果,最后你可能就会变得两手空空。

我的一个朋友的母亲想搬家这件事已经想了15年,但她不愿意购买一栋无法满足她所有要求的房子。悲剧的是,她15年前就卖掉了旧房子,一直存在银行里的房款(她也靠这笔钱交房租)的升值速度远比不上同期的房价。因此,找到完美房子的难度越来越大,因为她眼中的理想房子的价格早已不在她的承受范围内。除非她换一个地方,或者减少房间数量,或者花园面积变小……可这些都需要妥协。

明白了吗?不做妥协,决定就会变得极其难做。你需要仔细思考自己在决策过程中需要与不需要做出的妥协。不做思考,你就会发现自己陷入无法预测时长的拖延^[4],就像我朋友的母亲那样。很多时候妥协是一种选择,你不需要在所有问题上都做出妥协。

在妥协与否的问题上,你也需要为情感留出一定的空间。 有些妥协看似完全理性,但却具有误导性。假设不减少成本,你的商业模式就无法正常运行。这听起来基本上与感情无关,可实际上,再认真想想,如何减少成本?找到价格更低的供应商、降低质量、在更廉价的地段找到工作场所、减少员工数 量,还是自己更努力?我相信你会发现,在这些妥协间做出选择也是非常情绪化的思考过程。

所以说,优秀决定的重要组成部分,就是明确自己需要做出哪些妥协,以及确定要做出多大程度的妥协(你可以接受在收入不变的情况下改变职业,但收入减少却不行),然后在不同领域的妥协间做出选择。你也可以在不同妥协间寻找平衡——这里小小妥协一下,那里做出重大妥协。

做出决定之前,你需要了解自己的底线。你的底线是什么?或者说,每个妥协因素的底线是什么?想为自己的决定感到高兴,想让日后的发展满足自身的期望,哪里是你绝不会跨越的底线?做出最后决定前,你要一如既往地进行透彻的思考,理解自己做出每一个决定的理由。

如果没有做好心理准备接受不够完美的结果,最后你可能就会变得两手空空。

法则82 找到C选项

假如所有选项都不能让你满意,可你又不能回避一个决定,这时该怎么办?也许一个团队成员离开,你必须指派新人接手工作;也许你交不起现在的房租,不得不搬家;也许你和伴侣决定结婚,但在邀请多少人参加婚礼的问题上产生了严重分歧。

这些都是必须做出的决定,但你却看不到合适的选项。如果和其他人发生矛盾,那么问题就会变得更难以解决,甚至让人产生陷入僵局的感觉。做出好的决定固然让人兴奋;没能做出决定则会让人无比痛苦、压抑、焦虑、沮丧、承受巨大压力。

所以不要让自己出现这种情况。在这里,你需要发挥一定的创造力。如果现有选项无一可用,你就需要寻找其他选择。我注意到,擅长解决这种问题的人,通常都拥有积极乐观的心态。就像亨利·福特(Henry Ford)所说: "无论你认为自己能还是不能,你都是对的。"如果你认为存在其他选项,你就一定能找到其他选项。如果你认为极限已到,继续寻找也没有成果,做什么都不能解决问题,一切只是在浪费时间······那么我敢打赌,有效的新选项也绝不会出现在你的面前。或者即便出现了,你也意识不到。

让我们回到之前的例子上。你失去了一个团队成员,你发了招聘广告,也进行了面试,却找不到合适的人选。何不在全

新甚至意想不到的地方再发一次招聘广告?何不试一试比最初设想的资历稍浅的人(工资也较低),投资培训他们(用剩下来的工资预算)?何不重新分配团队成员的任务或角色,以便招聘一个拥有完全不同技能的人?何不干脆放弃招聘?这些只是一小部分选项。并不是所有选项都具有可行性,但其中必然有一些是有效的,包括我没有提及的一些选择。

如果不能和其他人就某个决定达成一致,发挥创造力也是挽回颜面的方式之一。假设因为你坚持A选项、对方坚持B选项而陷入僵局(如果你真是法则思考者,我知道这种情况不太可能出现,但即便是我们,这种事也会偶尔发生)。双方私下里可能都不想陷入这样的僵局,但谁都不愿意屈服。你们需要的就是C选项,这是双方无须撤回反对彼此观点的最初立场也能达成一致的一个选择。例如,你想要的是一个小型家族式婚礼,而伴侣却想邀请150个人。假设你们都否定了邀请75个人的计划,这是双方都不想要的婚礼。如果你们选择避开所有人,来一场浪漫的旅行呢?或者在天堂般的热带海岛举办婚礼,而只有少数人负担得起这样的旅行,而你身在天堂,谁又在乎邀请了多少人呢?或者干脆不结婚,至少现在不结婚。我要再次强调,你拥有接近无限的选择,你只需要找到有效的那一个。

如果现有选项无一可用, 你就需要寻找其他 选择。

法则83 评估糟糕决定的代价

我清楚地记得自己和一个因为棘手的决定而十分痛苦的朋友交流的经历。他因为这件事而失眠,担心自己选错了。我问他:"最差的情况是什么?"我很高兴地看到他明显地松了一口气,脸上露出了解脱的表情;因为他意识到,即便这是一个重大的决定,最糟糕的结果其实也没那么糟糕。

这种情况常见得会让你感到惊讶。在前面的案例中,我的朋友要做出是否换工作的决定。他所在的行业就业市场行情看涨,而且他具备高水平的技能。所以说,如果他痛恨当前换的这份工作,他完全可以再换一份工作。尽管这个结果不够理想,但也算不上灾难,根本没必要因此失眠。

假设你准备搬家。如果你寻找的是能住20年的地方,可以 在那里组建家庭,而且上班方便,你肯定希望一次性找对地 方。可就算需要再次搬家,那也不是世界末日,只不过需要花 去大量金钱,而且会给你带来巨大的压力及消耗时间。可如果 寻找的只是供自己一个人居住、离工作地近且只住几年的地 方,那么房子不够完美就没那么重要了。如果你不了解做出错 误决定的结果,你是不可能正确评估哪个才是正确的决定的。

你也要做长期打算。我曾经见过表面糟糕但从长远看却能带来极为出众的结果的决定。你认为自己拒绝的工作比接受的工作好得多,可五到十年后,你的能力却能提升到另一份工作完全不能带给你的高度。适时的晋升、公司规模不断扩大······

这些情况可能难以甚至无法预测,可仔细一想,你会发现当初"错误的"决定如今不再是错误的了。

因此,在思考最坏情况的同时,你也要思考备选计划。这非常重要。如果创业失败,你该怎么办?如果痛恨新工作怎么办?如果没能进入心仪的大学怎么办?这个思考流程的用处很大。

一方面,最坏的情况刺激你思考B计划。如果公司倒闭,你是否可以卖掉设备和股份,重拾旧工作(或者类似工作)?如果你可能破产,你就需要这样一个更好的B计划,确保自己有足够的收入。

另一方面,拥有B计划,人的压力就会更小。我反复见证过这种情况。和那些A计划无效后就不知道该如何应对的惊慌失措的人相比,拥有备选方案的人的心态会放松很多。

这里还有一个常见的错误。什么也不做的决定(不搬家,不指派新的团队成员,不找其他工作),也是一个决定,也需要和其他选择一样被评估。大多数人对这个问题的理解都不透彻,但法则思考者除外。

什么也不做的决定, 也是一个决定。

法则84 后悔只会浪费我们的精力

很难找出比后悔更没有意义的感情了。后悔只是对自己过去做了或者没做的事感到难过,所以从字面的意思来看,你不可能改变过去。如果能改变自己不喜欢的结果,你会动手去做。如果不能,后悔似乎成了唯一的选择。

这听起来有点自我放纵,是不是?后悔只会使你为自己感到难过。这又有什么用呢?解决问题明显强于后悔,说实话,后悔这种行为并不合乎逻辑。

事实上,你根本不知道做出不同决定后会发生什么。听着,假如你决定接受那份工作,在乐观的你的眼中,一切是那么完美;你可能会在第一天上班时过于兴奋,忘记在过马路时查看四周,结果被车撞了。我知道这种事情不太可能发生,但谁也不知道这一定不会发生。坐在旁边办公桌的同事可能是个特别招人讨厌的人,你可能会被甲方挖走却痛恨新工作······每个例子看似都不可能,但世界上存在无限的可能性,真正变为现实的那个也许没有你想的那么糟糕。所以无论做出什么决定,后悔都没有任何意义,因为备选项可能会带来更坏的结果。

即便你因为过去的决定感到痛苦(参考前面的描述,这仍有可能是比备选项更好的结果),可就是这样的经历,才让你变得这么出色。不经历苦难、创伤、沮丧或者伤痛,我们就无法成为现在这样复杂且迷人的自己。没有这些经历,你可能会

缺少最重要的一部分自我。所以说,不要后悔,珍视自己学到 的经验教训,珍惜塑造了你的那些经历。

你还有其他事情要做,不要让后悔阻拦你的脚步,而是要避免未来再犯同样的错误:你需要做出真正强有力的决定,并且有意为之。如果从现在开始认真思考自己做出的每一个决定,遵守本书提到的各个法则,执行你在其他书上或网上看到的任何具有实践意义的策略,你就会知道,自己做出的是当时条件下所能做出的最佳决定。未来再去回想时,你知道在同样环境下自己只会做出相同的选择,你会收集相同的信息、考虑相同的选项、咨询相同的顾问、做出相同的妥协、得出相同的选择、设定相同的标准、让自身情感产生相同的影响,最终采取相同的行动。

如果相同的环境下只会做出相同的选择,了解了这一点你 就不太可能因为这个决定而后悔。你可能偶尔希望事情能有一 个不同的结果,但绝不会因此而自责。

做出真正强有力的决定,并且有意为之。

法则85 在拖延症的问题上保持坦诚

我在前面提到,我肯定会写到拖延症,对不对?我猜现在就是谈谈这个话题的好时机了。我似乎已经在这一篇里写完了 其他所有的话题,那么,事不宜迟。

有时静待结果是好的选择,但这必须经过认真思考,是有意做出的选择——静待本身就是一个决定。静待通常带有时间限制。例如,你可能决定等上一年看看哪个生意好做,或者等六个月再辞职,看看在这段时间里自己能否升职,也可以在找到共同居住的房子前推迟结婚。

然而,在其他时候,什么也不做只是回避做决定的借口。 你为什么需要借口?为什么不做出决定?这个问题可能有很多 答案,你需要确定哪个答案适用于自己。现在应该坦诚面对现 实,直面迟迟不做决定的原因。诚实面对自己后(没问题,其 他人不需要知道),你就能着手采取行动了。

也许原因很简单,就像你不知道哪个决定才是正确的决定一样。所以你要先明确自己缺失了什么信息(不论是事实还是情感信息),着手收集信息。掌握了正确的数据后,你就能得出最佳答案。但你也知道,有时我们不能确定什么是正确的决定,因为这个问题并不重要——就像不同版本的喝咖啡还是喝茶的问题——这种时候抛硬币决定就可以了。真的,我没开玩笑。抛硬币是个好策略,尤其是当一个决定包含强烈的情感因

素时。硬币落地前,你就会知道自己希望是数字还是头像一面朝上了。让你得出答案的是瞬间的反应,而不是硬币。

好了,你明知道该做什么(这不是问题),但却选择放弃,因为你觉得压力太大,或者只是痛恨改变。在这种情况下,你关注的只是让人头疼的过程,而不是美好的最终结果。你应该把注意力放在扩建工程完成后、搬到纽约后或者换一份新工作后的美好结果上。在大脑中联想,想象新房子的空间、新的朋友、新的生活方式、收获的赞扬或者宁静与平衡。

就算不确定从哪里开始,也没关系。随机选择一个起点, 开始就是了。剩余要做的事减少得越快,痛苦的感觉就会越 少。

还记得前面那个找房子找了15年的母亲吗?她的拖延症源 自坚决拒绝妥协的态度,但你也看到了她最后的结果。在设定 标准的问题上你需要保持现实和理性,要设置可以满足的标 准。

有时候,所有拖延的理由听起来都不合理,那是因为现实存在一个我们没有着手解决的潜在问题。也许内心深处你不想确定婚礼日期的根本原因,是你并不是100%确定自己想结婚。因此,你要诚实对待自己,深入研究问题的根源。要么确定一个日期,要么在明确个人感受前取消或推迟婚礼。

直面迟迟不做决定的原因。

- [1] 我没有忘记和拖延症有关的问题,我会在后面详细解释 这个问题。
 - [2]解释拖延症问题前,我不介意继续拖延一会儿……
- [3]我在这里暗示,谁都会选择换工作,但我怀疑我的编辑 会选择马麦酱。
 - [4]是的……我会在后面讲到拖延的问题,不要催我。

第9篇 批判性思考

我们的大脑需要训练和磨砺才能进行健康的思考,才能具有组织性,才可以做决定、富有创造力并解决问题。现在,还剩下最后一组真正的法则思考者需要掌握的技能。你需要具备批判性思考的能力——也就是老派观念中的批评,但其中不包含消极意味,只起到评价作用而已。

这些法则能让你对争论进行评估,帮助你进行逻辑思考, 形成均衡、合理的观点,将不同事物联系在一起,还能查找出 不一致的地方。你能在倾听他人的意见、上网看文章、读一本 书后做出评价,可以评估数据、分析统计结果,并且以此为基 础形成属于自己的、有智慧的想法。在此基础上,你也可以对 自己的观点进行分析与评估,这同样是充满乐趣的活动。如果 发现自己在某个问题上的立场站不住脚,你也无须告诉任何 人,只要悄悄地做出修正即可。

尽管事实和信息十分重要,可没有批判性思考,它们的作用就存在局限。正是有了批判性思考,你才能运用事实、利用信息,去批评或构建自己的独有创意。能做到这一点,你就能为自己和他人做出更多贡献,让自己的思考更有价值。

这一章讲述的是智慧上的严谨与严密,与情感无关。因此,你要将法则50、法则79、法则80及其他提到不要被感情影响而理性思考的法则牢记在心。需要分析数据、评估争论、考

虑各种选择时,你的理性、果断、具有逻辑性的大脑必须牢牢 掌控局势。

法则86 阅读能开动脑筋的作品

我喜欢约翰·多恩(John Donne),其实不一定非得是他,只不过我想不出来有人会不愿读他的作品。他是17世纪英国诗人、布道者(不管你与他是否拥有相同的信仰,你也能享受他的作品)。他最著名的一句话就是"没有人是一座孤岛。"这句话出自他的一篇证明了这一观点的优美布道文。多恩的作品读起来很轻松,他的诗大部分很短,你可以随时拿起来看一会儿,也可以一天读上一段。

想知道为什么要读多恩的作品吗?因为他的作品不仅结构 巧妙、文字优美动人、内容至今仍不过时,而且具有启发性。 想全面领会他的作品的魅力,你就需要开动大脑。他会用悖 论、讽刺、复杂的创意和理性的争论去表达哪怕最富有激情的 感受。

想成为顶级批判性及分析性思考者,你就需要一些优质的、合适的练习资料。进行复杂思考时,你就是在训练自己的大脑,这样在一旦需要时你就能迅速地调动思考能力。和沉浸在教科书、研究报告或数学问题之中相比,阅读优美、偶尔幽默且内涵至今不过时的文字显然是更有趣的活动。

如果喜欢更为直白的幽默,你可以看看喜剧演员斯图尔特 •李(Stewart Lee)的表演,一边表演一边解构是他的标志性 表演方式。还是那句话,他的表演具有多层次和启发性特点, 而这都是我们对思考的追求。 当然,还有很多作家及表演者也能满足你的这一需求。我 尤其喜欢前面提到的这两个人,你至少可以试着看一看他们的 作品和表演,才会明白我的意思。然后,你可以去自由寻找能 给自己带来同样心理感受的事物。

此外,在你喜欢上独自进行这样的活动后,你可以寻找愿意和自己探讨的朋友。这些人实际上是愿意探讨任何想法的人。我们把太多社交对话的焦点集中在其他人的新闻上,或是讨论事件、分享兴趣爱好上,这没有错。可你也要想办法找到至少有时愿意探讨理念或观点的人——例如,愿意与你讨论哲学、政治、心理学^[1]等话题的朋友。如果没有正面对峙、互不退让的交锋,你就很难更好地思考。

我们的目标是让思维变得更机敏、更灵活、更有可能在不同观点间切换。此外,你也需要在自己思考问题时能够仔细考量自己为什么思考这个问题。就是这样能够自觉把自己与当下问题剥离开的行为,这种能够分析并批评自身思维的能力,才会让你真正成为熟练的法则思考者。

思考问题时仔细考量自己为什么思考这个问题。

法则87 不要被愚弄

世界上到处都是希望你相信他们、听他们话的人和机构。 从广告宣传到假新闻,我们身边全是受到操控的信息;这些信息意图推动我们购买这些豆子罐头、听那首歌、穿这些衣服,或者为那些候选人投票。

我不知道你怎样,但我不在乎别人怎么说,更不关心别人 希望我怎么思考。我喜欢从自己的观点出发,做出属于自己的 决定,就这么简单。

不过,我确实需要买豆子、穿衣服,我也确实会选择听某些音乐,或者为某个候选人投票。我在网上看到、听到的一些信息确实极具吸引力。也许它们真的像看上去那么优秀,对吧?你究竟如何判断自己听到的是不是假消息,或者对方是否做出了虚假的承诺?

答案就是提出一些适当的问题。记住,如今人人都在为自己打算,所以你要明白,每个人都是因为某个原因才向你推销产品、创意和信仰的。确定自己是否接受对方的推销时,你需要了解背后的原因。不要来者不拒,投入精力前你需要进行认真严肃地思考。还记得法则3吗?这时就要批判性地应用那条法则。

首先问自己,谁能从你获得的信息中获益、如何获益。如 果面对的是广告,我们一眼就能看出背后的获益者。但更宽泛 的信息呢?让你戴上骑行头盔的宣传,究竟是健康服务机构还是头盔生产商推出的?那些说未杀菌牛奶很危险的人,背后有什么政治意图吗?答案并不一定会证明信息有误,但也无法做出清楚的解释。

有些人只会告知你部分信息,希望你注意不到信息的缺失,他们希望用这种方式欺骗你。我妻子记得,很多年前一个护士告诉她,一定比例的孕妇吃半熟蛋会感染沙门氏菌,这甚至有可能危害胎儿。即便感染的比例很低,但这个信息也足以吓得你改变煮鸡蛋的方法——其本意也是如此。等一下,这份数据缺失了一些相关信息,你注意到了吗?你当然注意到了。你也需要知道沙门氏菌会如何威胁自己的孩子。如果母亲感染沙门氏菌,实际感染的孩子到底有多少?10个人中有1个人感染?还是10万人中有1个人感染?这两个数字的差别可就大了。你可能还是会觉得风险过高,我也不是建议你在怀孕时吃半熟蛋——我只是建议你自己去思考。你要提出质疑,为什么这个信息没有被包含其中。也许有很好的理由可以解释,可如果真想成为法则思考者,你就需要了解更多的信息。

你也要注意情感语言。不管是机构、政治团队还是广告商,他们都喜欢运用充满感情的文字和图像,说服你按照他们的方式,而非自己的方式进行思考。让人产生负罪感和恐惧,被情感绑架,你需要确定对方使用了什么招数。慈善机构总会展示挨饿的孩子,或者毛茸茸的可爱动物的照片^[2]。即便对方这么做是因为好的意图,并且你也选择了捐赠,但你仍要意识到自己的思维受到了哪种操控。

每个人都是因为某个原因才向你推销产品、创意和信仰的。

法则88 退后一步,着眼大局

一个资深经理人申请了一份新工作,管理一家大型野生动物慈善机构。面试流程非常细致,而且持续了好几天,其中涉及餐馆管理、演讲等考核活动。她花了大量时间研究职位的要求、慈善机构的组织结构、资金支出方式,并且找到了大量的证据证明自己具有组织、做预算、管理一个机构的能力,证明自己的管理风格正是对方所需的。

她写完演讲稿后,请我的一个朋友帮忙看了一看。这个朋友告诉我,她对那个慈善机构有着非常明确的未来发展设想,也知道如何实现这些设想……可她丝毫没有谈及野生动物保护问题。她过于关注职位的日常工作,而忘记了从大局出发。所有面试她的人都实际参与了慈善活动,因为他们真切地关注环境保护。所以即便应聘者管理资历再出色,他们也不会任命一个看起来对环境保护没有兴趣的人。

这是一个极容易犯下的经典错误。你过于关注细节,忽视了大局,你甚至忽视了大局被忽视这件事。此时你又该如何训练自己的思考能力,看到那些你没注意到自己本该了解的事实呢?

和所有与思考有关的能力一样,解决这个问题的答案就是练习。一旦养成寻找大局的习惯,你的大脑就会自动完成透彻的思考。因此,你需要在所有事情上都做寻找大局的练习——

下决心每天都进行几次这样的思考,直到大脑习惯于不受外力刺激就能主动寻找大局。

为什么刷盘子?用细节性的观点回答就是:为了干净。而大局性的观点则是:让家人用干净的餐具吃饭,以保持健康。为什么参加这个会议?细节性观点是:我们可以审查一遍下周的展览计划。大局性观点是:为了让公司持续发展、为了吸引新客户,我们需要展览顺利进行。野生动物慈善机构为什么需要一个CEO?细节性观点是:以便机构高效运行。大局性观点是:为野生动物保护带来更大、更积极的影响。

你可以想想自己为什么要在睡前给孩子读故事,为什么运营青少年俱乐部,为什么出门度假,为什么养一只狗。有时答案可能有些含糊,或者可能存在不止一个原因。不要惊慌。你不需要了解自己为什么想养狗,你只需要训练自己的大脑,让大脑更高效地思考而已。但你要思考自己为什么要进行这种练习。

在所有事情上都做寻找大局的练习。

法则89 探索一个信息背后的多层含义

让最优秀的思考者鹤立鸡群的原因之一,就是他们总会在 其他人停下的地方继续思考。学校里的老师会告诉你,这是分 辨最聪明学生的经典方法。可即便小时候不这样,你也能学会 这种做法。

不要只是被动地接受别人传达的信息或者想法。把这些信息看作起点,而非终点。你可以向哪里进发?如果这个说法是真的,还有什么也可能是真的?后续信息呢?想办法进行演绎、推理、关联、干预。

显然,你不可能时时刻刻都做这些事,还是说你可以?实际上,我们在小事上总是这么做,现在只需要更大胆地思考而已。如果我建议去看电影,我告诉了你电影的场次时间,你会利用这个信息确定自己是否在下班后有时间回家换衣服,还是直接去电影院。如果我告诉了你电影的时长,你就能推断出那是不是当天的最后一场。

我的一个朋友准备买一只名贵犬。她知道自己先要确定养犬人的信誉是否良好,要确定这些小狗是在室内有人的环境下,而非在室外农场放养的。可从一个网页上你怎么才能了解这些信息呢?她很快注意到,很多网站上都有大量的小狗在室内的照片,有时候甚至多达数千张。养犬人也许会伪造几张照片,但他们不会费那么大工夫伪造这么多。所以她明白,她可以相信拥有大量照片的网站。

这些都是简单的计算,以及对思维的自然训练。可如果不从一个信息入手、引导自己进入下一阶段,你连上述程度的思考都无法进行。无论是读报告、看新闻、听演讲还是听其他人发表意见,现在你要做的,就是让大脑养成质疑下一步行动的习惯,了解逻辑发展、做出预测。

很多人的创业之所以能够成功,是因为他们读到或看到能让自己产生"等等,如果是这样,那么人们一定会喜欢这个或那个产品······"的想法。

2005年,一家汽车保险公司就实现了这样的飞跃。每个人都知道,从统计学的角度来看,女性司机的事故率更低。女性的行为一般来说与男性也存在区别,例如,她们随身携带的私人物品更多。这虽然是常识,但只有一家汽车保险公司认真思考了这一现象,成立了一家专门面对女性的汽车保险公司。这家公司的保险费用更低,但仍提供标准的保险服务。

不管你是在解释一个人的多个行为间的联系,还是意识到语言的相似性意味着两个国家间存在历史上的渊源,抑或是注意到地铁上的人手里都拿着湿透的雨伞意味着室外正在下大雨,实际上你都是在想:"哦,我明白了。如果是这种情况,那么肯定会出现……"

把信息看作起点,而非终点。

法则90 筛选超载信息

当你试图分析信息并得出结论时,最难的可能就是陷入了太多的数据中。也许你在研究一个特定的选择,却因为信息超载,你无法判断自己需要哪些信息、无视哪些信息也不会有问题。你必须拥有筛选信息的能力,而且需要保证自己做出了正确的选择,避免抛弃本该留下的重要信息。

所有事实都有用,但你如何知道哪些事实具有关联性?如果事实互相矛盾呢?如果你掌握了两组相似的数据且其作用相同,你该选择哪一组呢?

你需要明白,世界上存在"信息过载"这么一回事。如果不能见树又见林,你就是处于信息过载状态中。如果研究的目的是影响他人——例如,说服上司采用自己的提案,说服伴侣重新装修出发,或者说服本地议会建设自行车道——经过仔细筛选出来的几个数据将会比一大摞充满统计数据和表格的文件有用得多。

下一步是减少信息量。找到信息前完成这一步显然更好,因为这能极大地提高效率。你可以花费一天的时间研究信息,接着再做筛选;也可以先筛选,再花半天的时间研究。我知道自己更偏爱哪种方法。所以你要这么想:开始前,确定自己需要与不需要的数据。

没错,你要做的,就是明确自己想要实现的目标。和其他很多技巧性思考一样,你需要对目标进行透彻、审慎地思考。这能为评估信息提供标准,帮助你判断自己是否需要某个信息。

你不只是简单地想说服本地议会建设自行车道,你需要更加明确而具体地表述自己的目的。你是想在这个阶段达成原则上的一致,还是想明确建设某条车道?影响对方的因素有什么?事故数据、成本、能否吸引游客、让本地人满意?什么会导致他们拒绝,或者通过?这些才是我们应该思考的问题。当你明确了自己需要展示什么时,你就更容易确定自己需要采用什么论点,以及用哪些数据支持自己的论点。例如,除非真有可能吸引游客,否则没必要挖掘对旅游业影响的数据。

确定信息是否具有关联性,这是批判性思考的核心。这么做,你不仅能节省时间,还能简化思考流程,将精力投入到真正需要的地方。

开始前确定自己需要与不需要的数据。

法则91 考虑概率问题

总体来说,在计算风险的问题上,我们都很差劲。考虑到评估各个选项、做出决定时了解风险问题能起到多大的作用,这往往会让人倍感可惜。例如,如果害怕坐飞机,你就会比坐在身边、经常坐飞机而且心态放松的人更容易产生"飞机会坠毁"的想法。你们两个人的观点不可能都正确。此外,坐在飞机上时,你也会比安全地待在地面时更容易产生"飞机会坠毁"的想法。虽说我用了"安全"这个说法,但从统计数据看,地面上的安全性比在空中低很多,例如,你在开车、过马路或者打英式橄榄球时。但显然你不会考虑这些因素。

我们都是如此,从某种程度上说,这是人类的天性。有时候甚至连专家也不完全确定风险究竟是什么。所以我并不是说,你可以通过思考让自己次次在计算风险时都做到完美。然而,在评估采取某个行动的风险时,了解可能存在的隐患就非常重要了。你需要意识到自己的风险观,也要意识到周围有试图说服你规避某个决定的人。

这里的一个重要考量是平衡风险与得失。一方面,如果一个小风险的最好情况只能带来极少的回报,而最坏的情况却可能带来灾难性的后果,你就不值得去冒这个风险。另一方面,如果回报巨大且失败后只会遭受少量损失,那么这个风险就值得尝试。因此,在思考风险问题时,你需要考虑这些因素。

要记住的是,即便潜在风险巨大,但人们(没错,包括你)仍愿意承受会带来潜在回报的巨大风险。和做自己不喜欢的事所承受的风险相比,我们也会低估做自己喜欢的事时要承担的风险。你也更有可能低估做自己能够控制的事时的风险,例如,开车、滑雪或者下楼梯。事实上,和感到失望、愤怒或害怕相比,心情好时做任何事,你都更有可能低估风险。

这里本身也存在风险:如果不让大脑保持兴奋和警醒,你就有可能察觉不到本该察觉的风险。当你关注一个更大的风险时尤其如此。所以说,如果你过于担心自己对坐飞机的风险,你就有可能忽视自己会把护照落在家里的风险。

你也要关注累积风险。一些决定涉及一系列潜在风险,例如,成本上涨、关键人员离职、耗费时间比原计划更长或者质量达不到标准。即便只是略微低估了这些风险,你也有可能显著低估项目的整体风险。而低估某些风险有可能导致其他风险更容易成真。

你需要意识到自己的风险观。

法则92 事实是中立的

你要避免陷入草率思考的各种陷阱。就是这些小错误,会 让我们高估自己的想法。我们不想自鸣得意,我们想成为真正 聪明、有智慧的人。我们希望自己能发现这些陷阱,在自己落 入陷阱前想办法规避。

我在法则76中讲过,最严重的思维错误之一,就是相信事实、数据能够支持自己的观点。这被称为"认知偏误",也就是在搜索支持自身论点的信息,或者呈现能够支持自己观点的事实时出现的认知偏差。这种事情做起来很舒服——会让你感觉自己正确无误,也能帮助你节省精力,或者免于因为改变主意而颜面尽失。又简单又好,对不对?

可如果你是法则思考者,你就不会这么认为了。聪明的思考并不会总让人感到舒服或美好。有时那意味着重新评估自身的信仰,或者改变自己对待问题的常用方式。这就是作为顶级思考者必须付出的代价。对你来说,世界上不再有"美好与舒服"。

听我说,事实没兴趣帮助你。事实不想做你的后盾、不想 支持你、证明你的想法。它们只是事实,好吗?有时它们只是 恰好支持你的观点,有时它们也会驳斥你的观点。这就是事 实。你要做的,就是不带偏见地了解事实的真正含义,因为事 实并不会主动做出什么倾向性的表达,那不是它们的工作。 假设我调查了1000个人,询问他们最喜欢哪种狗。假设最多的人(8%)投票选择了拉布拉多。这是事实(是我想象的事实),这个事实并没有试图对你说什么,它们只是事实。

得知更多的人喜欢这种狗,一个拉布拉多爱好者会感到开心,但并不会感到特别意外。他们向来就是这么想的——拉布拉多肯定是最好的。但其他人又是什么情况呢?一个讨厌拉布拉多的人^[3]看着这个数据,也会认为自己的观点完全得到了证实。有92%的人没有把拉布拉多放在第一位。

到底谁的看法正确?一方面,两个人都对,他们都正确地阅读了数据。他们的解读却有着显著的差别,这是因为他们都掉入了认知偏误的陷阱。看看认知偏误怎么简化他们的思考——他们不需要了解自己的认知是否有错,没有必要反思其他人是否认同他们对拉布拉多的看法,也不会在其他拉布拉多爱好者面前丢脸(或者讨厌拉布拉多的人,没错,也包括他们)。

听着,想了解真相,你就需要质疑自己对事实的解读,审查自身的思考过程。也许过程并不总让人开心,但这是你必须要做的事。

聪明的思考并不会总让人感到舒服或美好。

法则93 不要相信统计数据

我经常提及的一个事实是,87%的统计数据是临时拼凑的。 不过,有时候我会说这个比例是56%。

若你不理解其他人为了让你认同他们的思维方式而操控数据这个现实,你就不能真正理解统计数据。数据是最有力的支持某个论点的方式,因为数据具有欺骗性,它们看上去仿佛和事实一样。我们当然有可能以数据形式完美呈现真正的事实,但千万不要做出这种假设,除非自己已经彻底审查了所有的数据。你是认真的批判性思考者,不会被任何人蒙骗。

首要的一点是,永远记住考察信息的出处,以及背后的出资人。你敢确定信息是中立的吗?样本规模有多大?是调查了10000个人还是调查了8个人?他们都是些什么人?如果是调查问卷,具体提了什么问题?假设你听到以下两个问题:

- •你相信选择自由吗?
- •你认为政府应当阻止民众过度饮酒吗?

我觉得大部分人对第一个问题给出的肯定回答会比第二个问题更多。这其实取决于调查人希望留在问卷上哪些选项,以 上两个问题都有可能出现在人们对酒精态度的调查中。

我还能举出一个常见的扭曲事实的例子。假设你拥有一家 书店,去年有10个客人,现在客人人数达到了20个人;你可以 说,客人人数实现了翻倍。话虽没错,可你只新增了10个客人,其实你的这家书店遇到了大麻烦。与此类似,如果客人数量从100个增加到150个,你既可以说去年客人人数只有今年的2/3,也可以说今年顾客数量增加了50%。两种说法都是对的,但却给人完全不同的印象。

图表会使这些让人讨厌的数据更具误导性。最典型的例子就是图表左边的数字不以零为起点。想象一组柱状图,一个柱子的数据为155,另一个柱子为160。二者高度应该差不多,对不对?现在想想柱状图左下角的起点,数字不是0,而是150,柱状图因此只能显示两个数字的一小部分。其中一个显示5个单位的图形,而另一个则是10个,高度相当于前一个的两倍。这种手法以及由此演绎出的各种变体,其目的都是欺骗你,所以不要掉入这种陷阱。

还有一点,没有人会呈现与他们的论点相矛盾的统计数据。你需要不断思考并进行研究,了解是否存在能让人形成完全不同观点的数据。当然,这些数据也会以具有误导性的方式呈现出来。

没有人会呈现与他们的论点相矛盾的统计数据。

法则94 了解因果关系

有时其他人会试图说服你,让你认为两个数据存在关联,他们甚至会拿出图表证明自己的观点。很多时候他们是正确的,但绝不是100%正确。作为经验丰富的批判性思考者,你不会仅从表面做出判断,对吗?你会拆解分析,确认两者真正存在关联。

讨论的第二阶段就是论证,如果两者具有相关性,那么它们之间一定存在因果关系:一个原因必定导致一个结果。要举例的话,我们可以说,一个团体中吸烟的人越多,这个团体肺癌的发病率就越高。因为我们都知道,吸烟可以导致肺癌。

美国缅因州的离婚率与人均消耗人造黄油的数量紧密相关,这个事实大概会让你惊讶不已。这绝对是事实,但完全是巧合。明白我的意思了吧?即便原始数据准确,你也不能推断两者之间存在关联。

当两组数据(假设为A和B)存在相关性时,你需要考虑四种可能性:

- •A导致B;
- •B导致A:
- •两者完全不存在因果关系:

•其他情况同时导致了A和B。

我来举一个经典案例。夏天时,冰淇淋的销售量和谋杀案的发生率会出现相似比例的上升。然而,如果你认为其中一个导致另一个出现,这个认知显然就是错的。事实上是高温这个外部因素导致了两种情况的出现。

假设你确定了某款汽车的碰撞事故率最低。为了方便讨论,假设你是个20多岁的男性,如果买下这辆车,你发生事故的可能性就比较低。这看似很理想对不对?你大概会这样想。我来告诉你为什么这款车的事故率更低,因为这款车尤其受中年女性的偏爱(统计数据表明女性事故率低)。因此,这款车的事故数据才会这么漂亮。

这也是你需要调查数据来源、质疑数据调查者或实验参与者的原因之一。在很长一段时间里,人们注意到接受生育治疗的女性更有可能出现卵巢癌,而治疗中使用的激素可能是罪魁祸首。医生们现在认为,导致卵巢癌的更有可能是不孕本身,而非治疗,这是由统计数据得出的结论。当然,研究小组都是接受治疗的女性,这一点也需要考虑。

拆解分析,确认两者真正存在关联。

法则95 即便不能证明,也不等于是假的

你相信心灵感应吗?你相信即便不在同一个房间,有人也 能知道其他人在想什么吗?

伪科学思维中最常见的一个现象,就是除非自己能证明, 否则不相信一件事是真的。很多人都会说,因为没有科学证据,所以很多事不可能是真的。不要忘了,曾几何时,科学家还不能证明地球是围绕太阳转动的,但地球并不会因此停止转动。

我并不是说自己相信心灵感应,但我也不会不屑一顾。可惜我并不相信魔法(我希望自己相信),所以从个人角度看,我认为魔法不是真的,还没有人对此发现理性科学的解释。我曾经有过似乎能够支持心灵感应的经历,但我无法证明那些经历仅仅是令人惊喜的巧合^[4]。

一方面,不要只是因为没有证据就排除与拒绝一种观点,在这里你显然需要发挥智慧。物理学家会告诉你,几乎所有物理现象最终都无法被证明;需要进行讨论时,必须坚持科学理论为真这个原则。在科学界以外,即便没有科学证明,我也可以合理地做出"家人爱我"的假设。

另一方面,不要将证据和证明混为一谈。我认识一些人,他们会把自身经历作为证明,这让人尤其恼火。假如你告诉他们,研究证明棕色眼睛的人更擅长数学(这当然是我编的),

他们会立刻对你说那不是真的,因为他们朋友的数学就很好,却有着蓝色的眼睛。所以研究是错的!或者他们的朋友有棕色的眼睛,但数学成绩却很差。

优秀的思考者知道,个人经历没有任何意义。(我编造的)数据并没有说所有棕色眼睛的人的数学都学得很好,也没有说非棕色眼睛的人的数学就学得不好。这个数据只是说相比拥有其他颜色的眼睛的人,棕色眼睛的人与数学好的人存在更高的正相关。一个人的经历也许有其代表性,但这并不能否定我(细致认真的研究并不容易)得到的研究结果。另外,很多使用这个数据的人也会注意到例外的情况,因为他们本身就属于例外。所以尽管他们可能会立刻想到一个数学思维优秀的蓝眼睛朋友,但假如我之前的数据不是编造的话,调查了身边的所有人后,他们得到的结果仍可能支持我的研究。

因此,不要混淆证据和证明,不要因为某事没有得到证明 就认为那不是真的。保持开放心态,尽可能以中立、冷静的心 态评估自己获得的所有数据。

不要混淆证据和证明。

法则96 不要人云亦云

假如你天生就是因循守旧者,总是希望融入一个团体,批 判性思考对你来说就会更有难度。做一个具有团队精神的人、 成为团队一员当然没错,但生活并不会因此变得更轻松。你要 明白,一件事并不会因为其他人都这么想而自动成真。我在法 则1中已经讨论过这个问题,提过这种思考方式对你的价值观和 信仰体系的重要意义。

在批判性思考的问题上,不要人云亦云也具有重要意义。 如果所有人的想法都是一样的,每个人走的是同一条逻辑之 路,那么还有谁能提出新的想法?如果认为其他人的想法都是 对的,那么达尔文又是怎么提出进化论的?人类祖先又是怎么 在其他人开开心心地游猎时产生定居、农耕的想法的?

历史上最伟大的创新者如果只用和其他人一样的方式思考,那么他们肯定一事无成。你需要了解自身信仰背后的逻辑,透彻地了解自身思维逻辑,绝不要把一切都建立在"每个人都这么说"或者"其他人都会这么决定"的假设上。不管做出这类假设的原因是什么,这只是懒于思考的借口,而真正的法则思考者从不懒惰。至少在思考的问题上,他们从不懒惰。

顺便一说,思考时偶尔偷懒也不是不可以,但只能出现在一种情况下:你必须知道自己为什么偷懒,而且是有意放纵自己。可能是你在一天结束后感到筋疲力尽时,也有可能是你不

愿意和一个你知道绝不会放弃其主张的人争吵(特别是在你也 从不放弃个人主张的情况下)。

当然,在很多事情上,你会产生和其他人一样的想法。世界上存在一些难以辩驳、被普遍接受的观点。例如,汽车行业的所有人都认为汽车的安全性越高越好,我也乐于接受这种观点。可如果你在汽车行业工作,你仍需意识到,这是一个自己认同的普世原则。

但我怀疑,绝大多数在汽车行业工作的人也会做出"汽车应当越快越好"的假设。其他假设还包括发动机应该放在前面,雨刷器是清洁挡风玻璃的唯一方式,后排中间的座位不需要和两边的座位一样舒服(这个假设我始终无法理解)。就因为其他人这么觉得,你真的确定自己应该盲目地遵循这些假设吗?也许其中一部分是正确的,可如果不对主流观点进行质疑,你永远也不会知道哪些是真正正确的。

"其他人都会这么决定"的假设只是懒于思考的借口。

法则97 不要因为一厢情愿而相信

我一直很好奇,为什么有人那么热情地相信那些禁不住严肃审查,甚至很多时候连粗略的调查都能戳破的阴谋论?例如,信奉"地平说"的人。他们必须扭曲事实才能证明自己的观点,提出各种谎言和阴谋论,才能让他们的理论有那么一丁点儿说服力。

你可能听说过奥卡姆剃刀,这是一个名字古怪的科学"原理",指的是最简单的解释通常也是正确的解释。但在任何阴谋论主义者眼中,不存在简单的解释。原因可能是这个解释太简单。但我也怀疑阴谋论主义者之所以这样想,是因为简单解释不够有趣。

我得出结论,大多数相信荒谬理论的人是因为他们就是想相信那些理论。原因就这么简单。我相信他们不会承认,因为这会减损他们观点的可信度,但我从没见过哪个支持荒谬理论的人不享受其中。我必须承认,偶尔我也会陷入这种局面,因为我喜欢好故事,而阴谋论通常比令人失望的、单调又真实的解释更有趣、更曲折。

对我们这些持怀疑态度的大多数人来说,阴谋论就是一堆 废话。但阴谋论只是大多数人时不时会做的一些事情的极端例 子——因为自己的一厢情愿而去相信一件事,而不去理性思 考。 我们愿意相信社交媒体是个好东西,愿意相信我们支持的政治派别更好、伴侣不会出轨、自己的产品有市场,愿意相信自家的狗今天不想出门散步。有多少证据反驳我们的观点不重要,我们仍会闭上双眼,只看到零碎的、能够支持我们的理论——我们希望相信的理论——的证据。

听着,你最该质疑的,就是自己喜欢、想要坚持,以及可以满足一定自身利益的观点、信念与想法。

意识到你只是按照自己的意愿进行思考后,在诚实和自我评估的帮助下,你就该对自己的信仰和观点进行仔细、透彻的审查。

你最该质疑的,就是自己喜欢的观点、信念与想法。

法则98 做一个唱反调的人

无论多想进行批判性思考、相信最有合理解释的一件事、 考虑所有事实、避免被数据愚弄,或者免受过多信息及认知偏 误的干扰,你又如何确定自己的思维真如想象中那么优秀?往 往是你发自真心地认为自己被某个观点说服,实际上却是无意 识中倾向于自己偏爱的观点时,你又该怎么办?

答案就是假装成为其他人,成为与自己抱有不同的、相反的观点的人,继续进行一场争论。寻找自身想法或信念中的漏洞,强调其中的弱点。想象自己讨厌的人持有你的观点,你痛恨自己认同"他们"的想法,那就拆穿"他们",让"他们"相形见绌,告诉"他们"那些观点有多么荒谬,迫使"他们"认错。

好吧,其实"他们"就是你,可你需要向自己的观点、对数据的解读和建议发出挑战。为了证明自己的想法是正确的、合理的,你需要确保它们能够禁得起考验。更重要的是,你需要确保自己的观点在其他人试图挑战时也能站得住脚。即便不改变自己的想法,你也能发现更多支持自己的论点,进而在下一次面对挑战时做好更充分的准备。

想象一个你希望在争论中战胜的人,让他持有自己最初的观点,再让自己成为反对方。想办法大声争论,同时扮演双方角色(不必在公共场合这么做,没人愿意因为大声和自己争论而被逮捕)。

如果真的改变了主意,你可以给自己一些奖励;但我觉得到了这个阶段,争论后你更有可能强化自身观点,而非做出改变。如果过一段时间,你发现与自己争论后观点再未发生过改变,你就应该有所担心。不管怎么说,只要正确完成了这些实践,总有些时候你会对自己的观点做出修正。发生180度转变的可能性很小,可如果经过认真争论后你的态度发生了180度转变,你就应当把这种情况看作以上实践过程的成功结果,而不是对过往观点做出了负面评价——归根结底,那些观点只是中间点而已。

做一个唱反调的人还有一个优势,那就是让你有能力了解 其他人的想法。了解争论中各方观点的能力,这是一个再重要 不过的人生技能。即使这么做不能让你对他人更有同理心,也 能让你成为更优秀的思考者。为了考察自身观点而去唱反调这 个方法,不仅在处理眼前的问题时极有价值,同时也是培养自 身整体思考能力的一种方法。

继续进行一场争论。

法则99 不要自我封闭

当信息出现变化,或者主流观点发生改变时,你的信念会发生什么变化?你会改变自己的想法,顺应局势发展?还是会坚持一直以来的想法——既然它们在过去有道理,那么现在也适用?

很多人秉持的就是后一种态度,但这毫无道理可言。我们知道,总体来说,人不喜欢改变,至少在自己没有控制权时不喜欢改变。但在现实中,科学进步靠的就是出现压倒性的新数据时对理论做出修改,甚至彻底否定旧的理论。牛顿的万有引力本已足够优秀,但是爱因斯坦出现了,还指出了其局限性。

这个道理不只适用于科学领域,让我们以社会态度为例。 我年轻时,西方社会对种族、性取向和女性的观点与现在有着 非常大的不同。如果每个人都坚持从小形成的偏见,社会环境 的改变与发展只会变得更慢。每个人脑海中蹦出的第一个想法 并非无懈可击;而社会观点发生改变的原因,也不只是因为年 轻一代更加主张人人平等,而是因为很多老一代人随着社会变 化而调整了自身观点。他们被自己听到的观点、看到的态度、 遇到的人说服,而且心态足够开放,能够意识到自己的旧有思 维方式已经过时。可惜的是,还有很多人没有加入他们,不愿 做出改变。

社会态度在逐渐地发生改变。除非社会大环境以你几乎感 受不到自己观点发生改变的极慢速度发生改变,大多数人在观

念已定时不会倾向于做出改变。我说的不只是长期态度,也包括眼前的、日常的争论。一旦决定必须搬家,或者推出一条生产线、在当地成立一支女子足球队、成为素食主义者或者给商品降价,你就会在大脑中将这个想法固定下来。做决定时你可能进行了认真考虑,可现在你却停止了思考。木已成舟,你觉得是时候停止思考了,该把精力集中到决定上,动手执行了。

呃……谁说着手行动时就必须停止思考?这种想法不该成为定理,因为毫无道理。出现新信息后,为什么不重新考虑,或者改变自己的想法?人们曾经认为吸烟是好事,特别是肺部不健康时尤其该吸烟(肺部不健康很有可能是吸烟导致的)。接着,科学家发现了新信息,表明吸烟才是极不健康的行为。你觉得烟民们应该无视这个新信息吗?答案当然是否定的。

你决定搬家,假设这时你在经济上遭受到严重打击,或者 成年的儿子想搬回来和你一起住,又或者房屋市场出现了难以 预期的变动。此时唯一合理的做法就是重新考虑自己的决定。 你既有可能坚持原计划,也有可能改变,但你需要对改变持包 容心态。因此,不要对任何事都确信无疑,至少在收到新信息 后不要那么顽固。你需要再次考察自己的观点是否站得住脚。

谁说着手行动时就必须停止思考?

法则100 观点并非事实

我知道自己在序言中提到本篇时曾经说过,批判性思考中没有情感的立足空间。但我需要指出,很多"理性"争论实际上完全出自感性,与理性无关。无论是自己的还是其他人的观点,你都需要有能力识别出来自感性的观点。

在英国,关于这个国家是否应该成为欧盟一部分的争论已经持续了差不多半个世纪。在任何阶段——我们要加入吗?我们要脱欧吗?我们该不该签这个条约——双方都会充满激情地提出各自的观点并进行辩论,你大概以为,现在这个国家应该已经确定哪个是正确答案了,对不对?毕竟争了那么久,但他们并没有找到答案(也许永远也找不到答案)^[5]。

为什么没找到答案呢?很简单,因为这里不存在正确或错误的答案。除非走到那一步,没人知道脱欧会给经济、移民和工业带来什么影响。人们说的都是预测、假设和最坏的情况。 所有声称事实能够支持论点的人都是在搞笑。如果事实确实压倒性地支持某种观点,我们肯定早就被说服了。

这些人有的只是一个观点,一个源自他们内心,而非理性 大脑的信念。有人想成为欧洲的一部分,有人觉得移民对国家 有害,有人认为权力应该更多地移交地方。这些信念都可以理 解,可惜的是并不是所有信念都能共存,人们因此无法达成一 致。每个人都能找到支持自身立场的案例、数据和论点,显然 人人也都会无视不支持自身立场的案例、数据和论点。 这就是人们常说不要讨论政治或宗教问题的原因,因为最终总会导致争论。人们不会因为理性的争论而改变自身观点,因为这些问题本身就不是理性问题。那些被认为是合理的信仰,并非都是通过合乎逻辑的推理得出来的,信仰也不会接受有逻辑的推理。可人们仿佛像对待理性问题一样喜欢讨论这些问题,又会在一系列对自身非理性立场提出重大挑战的事实、数据面前变得异常激动。

我不知道人们为什么在这个问题上不自知,不确定他们为什么觉得说出以下这番话是不可接受的: "我没兴趣和你有逻辑地争论,谢谢。这是我发自内心的想法,我不觉得有必要对此进行理性的辩论。这与事实无关,这只是建立在我个人价值观上的想法。"

实际上,我们都是先在个人价值观的基础上确定了一个立场,随后再用我们认为合乎逻辑的推理、用碰巧支持自己的事实和案例对这个立场做出了合理化解释。

秉持非理性的信念并没有错,但我们自己需要意识到这一点。其他人这么做时你也要心知肚明(只不过他们不像你能意识到这个问题),并且明白自己绝不可能在争论中战胜对方,因为那根本不是一个可争论的话题。如果愿意,你当然可以和其他人讨论,但要接受无法取得任何成功的现实。

那些被认为是合理的信仰,并非都是通过合 乎逻辑的推理得出的。

- [1]不一定非要是字母P开头的学科。
- [2]我不知道这种做法是否道德,这本身就是值得思考的有趣问题。
 - [3]我知道没有这种人。我的想象有点过于狂野了……
- [4] 记住,如果巧合从未发生,那也是一种让人非常意外的巧合。
 - [5]本书中文版出版时,英国已决定脱欧。——编者注

后记 这些便是法则

《多维度思考》与"泰普勒人生法则系列"的其他书一起,为我们生活的不同部分确定了不同的指导方针。书中的内容并非命令,没人可以要求你必须按照一种方式生活。这些内容只是我从更快乐的、更成功的人身上观察到的习惯、态度和实践方式。因此,如果接受书里的内容,我们也能成为更快乐、更成功的人。这并非强制性的,但你有什么理由不加入我们呢?

如何使用法则

为了拥有更快乐、更成功的人生而读一本写着100条法则的书,有时会变成让人头疼的事。我的意思是,从哪里开始呢?你可能发现自己早已遵循了其中一部分法则,可怎么一次性学会几十条新法则,然后付诸实践呢?不要恐慌,也没必要恐慌。记住,其实你不需要做任何事——你只是因为自己愿意才去学习这些法则的。让我们保持一个可控程度,这样你才会有持续学习的渴望。

你可以用任何自己喜欢的方式推进这个过程,可如果你愿意倾听,以下是我的一些建议。先看一遍书,选出三四条你认为能给自己带来最大改变,或者第一次读书时就留下深刻印象,抑或是看起来能成为好起点的法则。在下面写出这些法则:

一部	分,不需要费力就能自然运	,直到法则彻底成为你生活的 用。这些法则变成了你的习 ,你可以将这个方法适用于接
	有意融入自身的几条法则。	在下面写出这些法则: ,继续按照自己的节奏实践这
些法 他们 一条	则,不要着急。记住,我不有效对自己也能起到作用的	是唯一能观察其他人、找到对 方法的人。所以说,如果发现 行添加进来。列出一份自己有

只把这些法则留给自己未免太可惜,我欢迎各位读者和大家分享自己的想法。如果愿意在我的Facebook主页上分享,我将很愿意倾听,请分享你的看法。

版权声明

Authorized translation from the English language edition, entitled THE RULES OF THINKING, 1E, by RICHARD TEMPLAR, 9781292263809, published by Pearson Education Limited, Copyright © Richard Templar 2019 (print and electronic).

This Translation of THE RULES OF THINKING 1E is published by arrangement with Pearson Education Limited. All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education Limited.

本书中文简体字版由PEARSON EDUCATION LIMITED授权人民邮电出版社有限公司独家出版发行。未经出版者许可,不得以任何方式复制或者节录本书的任何部分。

版权所有,侵权必究。

本书封面贴有Pearson Education (培生教育出版集团)激光防伪标签。无标签者不得销售。

著作权合同登记号图字: 01-2019-7537号