

斯坦福大学最受欢迎的人生管理课

掌控

CONTROL

如何规划自己的时间和生活？

[美] 贝南·塔布里兹 迈克尔·特雷尔◎著 高天航◎译



在一切都碎片化的今天，你的时间都去哪儿了？
将自控力运用到工作管理和人生规划的第一本书，
只需30天，你就能掌控自己的生活。



中国出版集团



现代出版社

目录

前言

序言

为什么掌控必须由内到外？

STEP ONE

CHAPTER 1 我不是谁？

CHAPTER2 我是谁？

CHAPTER 3 我可以成为谁？

STEP TWO

CHAPTER 4 微调OR大修：我到底想要什么？

CHAPTER 5 定位：选择比努力更重要

CHAPTER 6 改进：赢在“立规矩”

STEP THREE

CHAPTER 7 引导自己，改变他人

STEP FOUR

CHAPTER 8 一场不懈的旅行

致谢

注释

前言

本书由“行行”整理，如果你不知道读什么书或者想获得更多免费电子书请加小编微信或QQ：2338856113 小编也和结交一些喜欢读书的朋友 或者关注小编个人微信公众号名称：幸福的味道 为了方便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网站的名称为：周读 网址：www.ireadweek.com

掌控的意义：活出真我，从此不按照别人的期待生活

全力以赴为他人改变人生，这是我们俩工作的重头戏。这工作使我们振奋，使我们满怀激情。这些年来，有形形色色的领导人在我们俩的帮助下做出了有益的改进——有些只是做了四两拨千斤的微调，有些则进行了翻天覆地的大修。无论哪一种改进，我们的终极目标始终唯一——领导能力和工作能力的超大幅度提升。

这本书将带您走入“改进之旅”的最高境界。在书中，您将看到我们潜心工作、研究了10年的成果。我们会从操作性最强的角度切入，帮助您建立一份真正能够使您振奋且从中获得满足的生

活；我们还将教会您用全新的领导模式去引领下属。

改进的核心方法，首先是将尖端神经科学与一系列研究相结合，这些研究包括认知研究、行为研究、积极性研究、运动心理学研究、社会学研究、领导理论研究、哲学研究及精神境界研究，具体内容在后面几个章节中会有详述。在这些年中，我们的“改进方法”已经用在了无数令人叹为观止的“大人物”身上，既有财富500强领袖、政府公务员、非营利机构的管理者，也有大学生运动员、全职父母和世界顶尖级教育家。其次，“改进方法”也基于我俩广泛的人生经验。我们来自不同国家，出生于不同年代，人生的经历也多有不同。我俩不同的生命旅程，两种跌宕起伏的人生，如种子般孕育出了这本书。我们都遇到过很多促使我们转型的关键时刻，既有在私生活中苦苦挣扎的时刻——我们中的一个曾在革命前夕永远地离开了自己的祖国，而另一个则曾在午夜时分照顾自己处方药成瘾的父亲；也有在工作中行差踏错的时刻——我们都曾贪慕名利，也曾因此而空欢喜一场。这些都是我们生命中的转折点，经历了这些事情之后，我们脱胎换骨。虽然无论对我们自己，还是对我们的客户而言，个人改进都并非易事，但也不是可望而不可即的。因其可能，所以我们写了这本书。

我们要和您一起开始旅程了。在这本书里，您会看到很多人的故事，通过看似不大却至关重要的改进，他们使自己的日常生活更加有意义，也更富有成就感。您还会看到一些更励志的故事，当中的主人公们对自己生活做了天翻地覆且意义重大的转变。阅读至此，我们会更上一层楼，使您领会到我们故事更深层次的含义，即通过讲述故事、展示故事框架，将获得更大快乐和更强大工作、领导能力的方法展示给您。无论您所期待的改进是大是小，是质变还是量变，我们都会帮您完全实现。一旦您踏上“改进人生”的旅程，您就不光只是从根本上改变了自己的人生，也同时获得了将他人的生活变得更有意义的能力。您会成为一个领导者，并发展出帮助和持续激励您周围人的能力。

您将要阅读的这本书，其主旨脱胎于一位名叫布朗妮·威尔的临终关怀工作者的著作。她常年为临终人士服务，那些人都深知这最后一段生命的可贵。她说临终者们最常发出的后悔之辞便是：如果我有勇气活出真我就好了，我不该仅按照别人的期待去生活的。

“由内而外提升领导力的效应”将会赋予您勇气和能力，令您过上自己真正满意的和谐生活，

它会帮您寻找到您真正想要选择的生活。当您开始探索人生，并且以自己的内心为标准去过日子时，您的世界将以全新面貌徐徐展现。能够与您一起开始这段旅程，我们两位作者感到无比兴奋。

遇见内特

现年35岁的内特貌似拥有一切：他毕业于德州大学奥斯汀分校，在那里取得了本科和硕士学位；他是华盛顿一家大型经济顾问公司的董事；开着一辆才买了三年的奥迪A4，永远衣冠楚楚。他的妻子克洛伊是他大学时代的恋人，现在他们夫妇两人带着三个孩子住在马里兰州贝塞斯达的一个高级小区里。尽管为了应付公司那些来自国会山的客户，他往往每天要工作很长时间，但是他每晚8点钟回家时，总会受到热烈欢迎——家里的杰克拉·西尔狗伊兹会欢叫着扑上来，还有一顿美味多汁的晚餐在等着他。

内特属于高收入人群（尽管与他的一些做销售的朋友比，他认为自己的薪水不过是中等水平）。他有能力为孩子们请数学家教，孩子将来上大学的学费也早有了着落。他和克洛伊笃笃定定地存了一笔养老金，夫妻俩每月按时支付家庭账单，除此之外，还会余下一笔钱零花。在过去

的三年里，内特和克洛伊每年都有能力带孩子外出度假，去的都是如迪士尼乐园或北卡罗来纳州的外滩群岛这样令人羡慕的旅游胜地。

从表面看来，内特的生活简直就是成功和幸福的最佳诠释。他有工作，有学历，也有其他所有重要的东西——房子，彼此相爱的家庭，汽车，宠物狗。我们对生活的向往，可以说都在内特身上变成了现实。看起来他的日子过得真叫成功。就如我们方才所说的，内特似乎真的是一个拥有一切的人。

令人吃惊的是，内特对自己的生活并不满意。他不认为这些都是自己创造的。事实上，他常常无法明确判断一些事情，譬如说，之前有一段时间，他不晓得自己是否该读硕士；之后，何时结婚又困扰着他。还有公司里的升职问题，小孩的事情，许许多多。内特已经渐渐察觉，他虽然在某些方面取得了成功，但是事实上他并没有花很多心思在这些事情上。穷他半生，他下意识地给“成功”的定义，即：完成出现在他面前的所有短期目标。

正因为如此，再加上他给自己定下的1~3年的目标在慢慢萎缩，现在内特常常会难以控制地感到一阵阵的失落——甚至是空虚。他开始审视

自己生活中的每个环节，他完美而轻而易举地符合了社会对“成功人士”的定义，这不禁令他思索：“这都是真的吗？”然后，内特开始寻找他对生活感到不满意的原因。

他开始了客观的观察，看自己是如何将日子过到现在这个层次上的，同时体会自己对生活现状最真实的感受是什么。据他反映，他已经在一家公司里做了11年，而这份工作原本只是他的一块事业上的垫脚石罢了。他24岁研究生毕业，进入了这家公司，那时他对公共政策与经济如何相容十分感兴趣，希望能够从现实世界中获得这方面的经验，同时，他希望这份经验能够激发出他对经济学的兴趣，促使他在几年之内重返校园，取得博士学位，然后成为有学术专著出版的大学教授。但是自打内特一猛子扎进这家公司，他就没再离开，他的命运也因此发生了转变。真是一份高薪工作，而且，至少在最初那段时间确实如此——他喜欢来自国会山的客户给予他的挑战和快节奏。事实上，他在这里做得越久，薪水就越好，而他在所做项目上的影响力也就越大。

不过，内特最终意识到，他为这份工作付出了惨重的代价。在过去的五年里，政治色彩不断往他的作品中渗透，他渐渐被拖垮了——许多他的合作伙伴的房间设计却充满了个性。更不幸的

是，每晚当他终于熬过冗长的工作时间、回到家里时，他总是单独在厨房里凑合吃一口饭，而此时，孩子们都在自己房间里做功课，克洛伊则会在卧室里看书。

内特疲惫不堪、毫无满足感。

这种状态首先就导致了他在办公室里的无精打采，更有甚者，还影响了他在工作中的表现。在最近的几年里，他开始逃避做方案，用自动应答来应付客户的电话，在做大型项目时，他甚至需要为了在最后期限内完成工作而苦苦挣扎。这些都是内特初入公司几年里从未有过的事情。同时，他的领导力也日渐下降了。他注意到，近来他的团队内讧不断，与他合作的分析师永远一副又累又沮丧的德行——似乎，就是这些人害得他越来越不满。他的团队成员曾经是多么乐观、能干的一群人啊！而现在他们看起来却仿佛永远地失去了他们曾有的魔力。而每当内特想要给他们鼓劲儿、帮他们解决纷争时，这种消极沮丧的气场就会比平日更加强大。内特最终承认，他变成了一个闷闷不乐，懒得上进，越来越没用的家伙。他发现，他的“下一步做什么”的工作和成功大法已经害得他与同事和客户一起深陷于华盛顿的政治旋涡难以自拔，这也同样影响到了他在工作中的表现，令他变得目光短浅，失去了曾经的

职业梦想，而且，更可怕的是，导致他失去了太多与孩子和克洛伊相伴的夜晚。职场上你死我活的竞争，曾经是诱惑着他、令他兴奋的，可是如今却最终毁了他。

除了在工作中产生的不满外，内特的人际关系也随之被破坏了——不仅在公司里的领导力逐日下降，他的婚姻也遭到了破坏。事实上，他与克洛伊开始为保住婚姻而苦苦挣扎，夫妻间吵架的频率比过去高了许多，有时是为了一些原则性问题，譬如内特带孩子的时间太少了（这又是工作问题的副产品），有时是些小矛盾——内特某日临睡前喝掉了家里最后一加仑牛奶，可是他却忘了买新的。总之，他们俩现在是常常要吵架生气的。内特的心都碎了。他们俩的关系始于大学时代，那时他们充满激情、满怀爱意，而这份爱与激情一直持续到他们热热闹闹地成了家，后来又有了小孩。于是，很多杂事出现了，譬如买房子，打理庭院，练习踢足球，预约牙医和内科医生，参加家长会，帮孩子完成数学作业……这几年，这些杂事导致他们深陷于“接下来还会有什么事啊”的恐惧中，夫妻关系受到了极大的影响。正如内特越来越对自己的工作感到不满一样，他也开始对现在他与克洛伊之间的关系感到厌倦了。他发现，他和克洛伊已经渐渐变成了只关注眼前的家伙——接下来要买一辆新车，要买

个大点的房子，要换新窗帘，要去度假……他们的关系日渐僵化。过去，在漫长的一天之后，夫妻俩一起喝点酒会增加彼此间的爱意与依靠感，可是现在却只会使这一天变得更加郁闷沉重。他们已经看不到彼此关系中真正重要的东西了，也早已忘了彼此欣赏、彼此接受和彼此珍惜的重要性。内特晓得自己深爱克洛伊，但是他很难找到将感情维持下去的方法。

况且他还遇到了比工作和感情更为严重的问题——最近，他发现自己的新陈代谢开始变缓了。就在去年秋天，他给他装裤子的衣柜来了次大换血，因为那些旧的裤子他全部都穿不上了。大部分的旧衬衫他还凑合着穿，但是也都有些小了，纽扣附近绷得紧紧的。以前，内特会在每周六早上带着小狗伊兹去晨跑（可怜的伊兹，它身上也长出了多余的脂肪），这项运动是早就取消了的。而且，自打三年前韧带拉伤之后，他就再也没有重返他曾经参加过的老城区篮球队了。内特开始注意到，他口味重、边走边吃零食、长时间堆在办公桌前不动和不爱运动的习惯所带来的恶果开始在他身上显现出来了。

于是，内特开始进一步反思，他知道自己已经失去了一些最基本的东西。他的不满——无论是工作上的表现，家庭关系或是自己的身材，

都令他彻头彻尾地不快 —— 害得他现在一无所有。他这个人啊，明明貌似拥有一切，可事实上，却是个什么都没有的家伙。

序言

为什么掌控必须由内到外？

内特的生活经历其实简单和顺畅得令人难以置信，但是他却很不满，不开心，而且变得越来越无用。他的故事可不是凭空编造的，而是我们大家都曾听说过的寻常故事。更重要的是，我们每个人都会在这个故事中发现与自己的经历相似的某一点。

2009年有一项调查研究表明，仅有45%的美国人对自己的工作满意。虽然有些人会认为这一低满意率是由2008年的经济危机造成的，但是，这几十年来一直在做这项研究的统计学家却宣布，近20年来，职员满意度和快乐感一直在下降，而2009年的统计只是这一潮流中的一个最新统计数字罢了。而且，近年来，不光是职场上的幸福感在下跌，自从20世纪中期以来，美国人的抑郁率已经增长了10倍以上。酗酒、自杀和滥用药物的概率也都有所增长。这一切与我们国家的日益繁荣强大是同时发生的。在过去的30年里，经过调整通货膨胀，我国的国内生产总值翻了一倍多。且通胀调整后，我国的平均家庭收入也大

幅提升。我们并非个别现象。随着物质和经济的繁荣，世界上很多国家都已经开始关注这场危机的发生及其所造成的后果，欧洲国家是最早注意到这一点的。在一些国家，尽管在过去20年里人均收入翻了一番，但是调查显示人民对生活的满意度却下降了。现在，人类的预期寿命比以前增长了，可是很多人仍不满意。就算我们中的很多人并未遇到内特那样的情况，但是大多数人都有过这样的经历——虽然金钱骤增、物质丰富、寿命延长，可是自己心里仍充满了不幸福和不满意。

抛开事实和数据不谈，如果站在人性化的立场上去看，可以说我们每个人都在某种程度上有过内特的感觉——缺乏满足感和幸福感。当然，有时候，这种感觉是因艰难困苦的遭遇而产生的，这种情况比较容易理解，也很合情合理。因为生活有时就是会令人悲伤失望的，譬如说我们会遭遇失业、家庭破产、亲人辞世……但是，有时这种低迷情绪却会成为我们生活的主旋律，神不知鬼不觉地慢慢产生，最终成为我们生活中最顽强的讨厌荆棘。这种情绪伴随挫折产生，趁着我们情况糟糕、貌似再也无法东山再起的时候悄然来临，破坏掉我们生活中的欢乐好时光。还有一种更常见的情况，消极情绪往往是由于我们感到未来茫然无知、不可预测而产生的。

这种感觉除了破坏我们的好心情以外，还会影响到我们的言行举止。在我们的日常生活中，我们的一言一行都会把这种消极的情绪带出来。失望和悲观的情绪会导致我们影响生活中的其他人。一个百无聊赖的工程师，做起事情来当然会比他充满激情、认真工作的同事慢得多。一个心灰意冷、消极沮丧的销售人员的业绩肯定也会比他活力四射的同事差。就如内特的经历一样，这种空虚感会影响我们的领导能力，会影响我们的家庭关系，甚至会对我们的健康产生危害。

无论您是因为正在遭遇人生中的某一艰难时刻，还是仅仅想要提升自己的能力、给自己增加充实感，这本书都会非常适合您。在这本书里，您会学习到如何改变自己的生活，使之更有意义，也使自己做得更好。在后面的篇章中，我们会帮您发掘出您的最大潜力。我们将帮助您开辟新途径，以便您找到工作的意义、增强工作能力并拥有和谐家庭。我们帮您找到的方法是禁得住时间考验、可行性强的。尽管我们并不反对富有戏剧感的突破性变化，但是在这本书里，我们不会给您提出例如“立马辞掉工作，变卖家产，到地球另一面去生活”这样的建议。有一种说法认为，冲动、彻底的改变是打开您对当下不满和无能为力局面的金钥匙，我们可不同意这种观点。

毕竟，我们的社会经验告诉我们，猛冲进一个全新的环境并不会给我们带来满足感。如今，“买座新房子，另觅新欢，换工作”成了我们的口头禅，这种想法似乎已经浸入了我们的文化。但这并不能提升我们的满足感。就如内特所意识到的，“接下来还会有什么”这个问题已经无法再给他快乐了，它只会起反作用。事实上，更大的个人价值的实现和满足感源于我们的内心，真正能够使我们感到满足的根源是我们自我认识和个人评价的改变。一旦我们做出了这一改变，我们就会由衷地感到心满意足。

由内而外效应

我们经常会让身外之物主导我们的生活——有时会因地位高、长得好而去追求一些东西，人或者工作，有时则是因为听从了我们的父母啦、朋友啦，或者同事和咨询顾问的意见。我们制定了许多浮夸的目标，然后用尽心思去实现它们。但是仔细一想，我们就会发现，每当面对生活抉择的时候，我们往往特别善于回答两个问题：“要什么？”“怎么要？”但问题是，我们并不晓得我们“为什么要”。正是由于这个原因作祟，导致我们看待生活的角度有失偏颇，最终令我们对自己的生活轨迹充满了强烈的不满。

我们这种被身外之物牵着鼻子走的生活方式，就会引起我们心怀怨怼、表现不佳，为了改变这种状况，我们必须做出彻头彻尾的改变，让自己的内心意愿主导生活。开始做一件事之前，我们必须首先要问一个问题：“为什么这样做？”这样，在我们真正做事的时候，我们才能够忽视外界的阻力，专心做事。等我们培养出了自我意识，我们就能做出更正确的抉择了。我们之所以会做某一件事，或者选择某一个方向，都是因为遵循了内心的旨意，而这对我们实现真正自我具有重大意义。我们的判断会更果断，目标感会更强，内心会更满足，对待工作和人际关系也会更加得心应手。这样，当我们的生活从被外物主导转变成听从自己内心的旨意时，我们将更上一层楼，获得新的满足感、新的能量和我们想要的承诺。

在本书中，我们会给您一张地图，引导着您一步步实现“内心主导生活”的目标。在这一过程中，我们会给您一些秘籍，让您晓得当面对生活中的失望与停滞时该怎么做，学会了这些，您当然就会表现得更好、满足感更强啦！我们可以给“内心主导法”起个名字，就叫“了解我，活出真我，引导我”，它令我们专心地、从内至外地彻底改变自己。这一方法中包含了提升自我意识、确立核心价值观、设定有意义的目标、培养新的

生活习惯和引领自己和他人改进自己的方法。

我们都是领导，领导着自己的生活，给自己做决定。所谓“领导”，绝非仅指有一群人天天跟您早请示晚汇报，而是指您可以自主控制、支配自己的行为。虽说我们有时会躲避责任，但是属于您的责任早晚会降临到您的生活中，令您非担当起来不可。再者，我们谈谈“领导”一词的传统定义。我们都是某一领域里的领导。无论我们是否认识到了这一点，事实上，我们都有自己的影响力，我们都在时刻对他人产生影响。也因此，我们有能力在日常生活中帮助他人，让他们做事更加有效率、更有满足感，这样就会将他们的生活引上一条更有意义的道路。别忘了这一点哦！我们深信，通过学习“了解我，活出真我，引导我”的方法，我们“每个人都是领导”！

正如我们在前言里所说，“了解我，活出真我，引导我”的方法是长期研究的成果。我们与数百位客户、管理者、运动员、咨询师、教育者和一线教练合作，同时也吸取了我们两位作者生活经验中的精华。我们的“方法”已经在我们自己身上和以上这些合作者身上都验证过了，效果非凡。所以，现在能够以此方法福荫于您，我们深感欣慰。我们承诺：只要您能够坚持学习这本书，您一定会慢慢进步，拥有更多的人生目标，

拥有更快乐的世界，表现得更加出色，更好地引导自己，也能给予身边人引领和积极影响。

了解我：活出真我；引导我：活出真我

“了解我，活出真我，引导我”方法是由三个基本问题支撑起来的：

- 1.从最本质上来说，我知道我自己是谁吗？
- 2.在日复一日的生活中，我究竟是谁？
- 3.我真的能够引领我身边的人吗？

在接下来的阅读中，您将得到一些方法，通过这些方法，您可以切切实实地反省自己，勇敢地改进自己，更加有效地引领自己和他人。

“了解我，活出真我，引导我”这一基本理念已经出现了多年，这是一件好事情——毕竟几百年前的人比我们有智慧多了。这一理念跨越了时间、文化、学术领域和意识形态，最终成为您的专属理念，给您以启迪，这也使得这套理念可以代代相传。这套理念中的每一条都效力非凡，每一个细节都自成体系，都可以引领我们达到某一方面的最佳状态（有的“最佳状态”只能维持一会儿，有的则可以维持一辈子）。我们将使用“了

解我，活出真我，引导我”这套理论帮您活出真我。我们很乐意帮您活出真我，这样您久藏心底的个人愿望就会被唤醒——譬如说对度假的渴望。我们针对您个人使用这套理念，帮您释放出在您内心深处澎湃的原始激情。如果您可以活出真我，那么您就已经过上了更有意义也更有成就感的日子——因为您是按照自己的心愿去生活的。您开始关注自己的内心了，而且，也许是第一次，您倾听了自己内心的声音。最终，“活出真我”就意味着“为自己而活”，无论是在工作中还是私生活中，这种为人处世的方式都是最能够体现真实的您的。“由内而外效应”真正发挥了它的效力。

“您究竟是谁？”——即使不用“超级多愁善感”来形容这句话，我们也不得不承认这话说得有点沉重。但事实上，如果想要过上有意义且有成就的生活，那么最真实客观的自我了解是非常重要的。对于“由内至外的改进”和“与他人合作，引领他人”而言，这个问题是非常重要的。“认清自己究竟是谁”，这句话颇有分量——毕竟，这话说起来容易做起来难。许多人，尤其是那些工作压力大的人，由于情绪消耗得太厉害，往往喜欢只看表面，而且还要笑话那些试图打破显而易见的表面现象、进行深度自我探索的人。我们敢肯定，只要稍微一想，您会很容易就想到这样的

人，譬如兄弟姐妹啦，叔叔婶婶啦，朋友同学啦，同事或熟人啦……天晓得，也许您自己也是这种笑话别人的人呢，也许您也认为用真诚和能量来寻找这么沉重的生命问题的答案，实在是一件太困难的事情。倘若您真是这样，那也没关系！我们并没有奢望每个人都会跳出自己的小圈子去探索自我。我们真心相信，无论您是什么人，您都会希望变成一个更幸福、更满足、表现更出色的人。我们正是本着这种精神，来要求您开阔思维、保持好奇心，去探索这个您尚未涉足过的难题。我们有信心，您一定会改变您的人生的！

为什么这很重要呢？证据如下：

当您找到了这一问题的答案，您就能顺应内心的意旨，活出真我了。这样，改变自我就变得容易了。一旦您将您的行为和您对“我是谁”的认知统一起来了，您就会创造出一条畅通无阻的个人前进之路——之所以畅通无阻，是因为您会下意识地让外在的东西去迎合您的内心，从而达到内耗最小化。这时，改进自我就更加容易起来。

哈佛大学研究院泰勒·本-沙哈尔曾在他的著作《幸福的方法》中援引了心理学家艾米·瑞兹尼沃斯基的学术观点：“如果一个人的工作是他真正想做的，那么他就活出了真我。”艾米·瑞兹尼沃斯基曾对一些热爱工作的专业人士做了研究并得

到以上结论。薪水和升职固然重要，但是对这些人而言，他们之所以工作就是因为他们喜欢工作。因为打心眼儿里喜欢这份工作，所以他们做得很有劲儿，且能够从工作中获得满足感，这样他们就达到了自我和谐的目标。凭借其乐观和积极，这些人按照自己内心的意旨过日子，工作是他们的强心剂。那些在私生活中能够如其所愿的人也有这份强心剂，因此，例如“建立怎样的人际关系，追求什么兴趣爱好，如何养小孩，怎么解决所遇困难”这样的难题全部迎刃而解，毫不费力。

在您学习“了解我，活出真我，引导我”方法的过程中，您会慢慢体会到什么是“由内而外效力”，它不仅仅会使您做事变得更容易，还会令您做得更好。在过去的五年中，在积极心理学和神经科学领域中有大量掷地有声的爆炸性研究成果破土而出，这些研究成果表明，当您满怀使命感、幸福感和发自内心的积极性去追求事业时——即做自己内心真正愿意做的工作——您会表现得分外出色。事实上，有研究表明，那些对工作满怀热情、目标明确的人，做起事情来会更加具有创造性、效率更高，工作的质量也好得多。当然，从长远来看，他们自然赚钱也更多。乐观热情的销售人员，其销售额比那些悲观消极的家伙高了37%。那些认为自己被老板看好、把自己

工作当回事儿的员工，他们的生产力会提高31%。那些觉得自己的工作有意义，也做得很开心员工，他们的创造力是其他同事的三倍。肖恩·阿科尔是一位哈佛大学的积极心理学家，他说：“在过去的十年里，科学家们已经取得了具有革命性的发现，即幸福感是成功的先行者，而不仅仅只是成功后的一种感受。事实上，每一单生意的收入增加，都是在生意人满怀积极情绪的时候，而不是他充满消极情绪，或啥感觉没有，抑或压力巨大的时候。”

这一结论也体现在一些小事上。譬如，如果您花时间去做特别喜欢的事情，您会感到浑身是劲儿、精神振奋，且花多少时间也在所不惜——肯定比那些不喜欢做此事的人用的时间多。而且，您花在这事上的时间越多，您就做得越好越熟练。以上说法是显而易见的，且有据可查。神经科学家和心理学家曾经观察过那些花时间去提高专业能力的运动员、教师、艺术家、作家及来自其他许多专业领域的技术人士，这才得出了上述结论。在马尔科姆·格拉德威尔的书《异类》中也对这样的案例有所引用。他在书中谈到，花多少时间去做一个项目或练习一门技术，直接决定了一个人在这方面的能力大小，“肯花时间”是非常重要的。他鞭辟入里地用“只要肯花一万个小时练习，就可以在任何领域内成为大师”这一例

子将上述观点论述得清清楚楚。多好的事儿啊！一段时间以后，我们的热情会使我们对工作更加精通，具有更多的专业知识，我们会因此拥有更大的表现能力。如果我们确实是在做自己喜欢的事情，那么我们会成为技术最高超的员工。因此，我们要开始“活出真我”之旅了——您要开始把您的人生规划成您最喜欢的那种——这样，您不仅会体验到满足、幸福和积极向上，还会在工作中表现得更好！

这真正有用

别误解，我们并没有说，在您努力提高自我意识、开始追求您真正想要的东西的过程中，您不会遇到挑战，也不需要克服困难。想要达到“活出真我”、迎合自己内心的境界，真是说来容易做起来难，尤其是初始阶段，真的是很难的。这是因为，对于我们大多数人而言，成功地“活出真我”意味着改变自我。请您面对现实吧，改变自我是很不容易的事情。

“人们都不愿意改变。”当政府、某个组织或个人进行改变而失败了时，我们的社会总会用这句最常见的谚语解释一切。我们可以找到很多例子来佐证这句话——去年失败的新年决议，或者昨天晚上被糟蹋了的饼干。“活出真我”显然就是

这些困难的改变中的一个。您必须得对自己诚实，真诚地想要做这件事。您必须是真愿意尝试新的行为方式和人生经历——这就需要您常常把自己抛入前景未知，甚至有时是令您不爽的境地，去寻找所谓的“真我”。大多数时候，这事儿需要勇气。您得有勇气承认自己需要改变。然后，还要有“一卡车一卡车的勇气”去帮您实现这种改变。

尽管改变自己这件事情充满了困难，但其中也闪烁着几道希望之光。首先，一旦您开始逐步响应自己内心的意愿，您的改变将渐渐获得新的动力。记住，您在慢慢克服内心的纠结，开始去追随内心的意旨了，您当然要坚持下去。最终，当您付出了足够的时间，投入了足够的精力之后，为“活出真我”而做的自我改变不仅变得容易了，且变得更加有意义。这时再给您一颗定心丸——“活出真我”并不意味着您需要彻头彻尾地改变您的生活。接受我们帮助的大多数人，都在没有辞职、没有离婚也没有搬家的情况下，寻找到了更具意义和满足感的人生。（就如我们前面所讲，本书可不是那种鼓动您辞掉工作、移居喜马拉雅山上的修道院的书。）再给您最后一颗定心丸吧——我们会一路与您相伴。本书剩下的章节中的内容，不仅给您搭建了一个框架，教会您如何“活出真我”，也能够保证您一定会成功！毕

竟，就算您可以读懂并理解“了解我，活出真我，引导我”大法，如果不去照做的话，您也会失败的。我们希望您能够成功，比任何人都要迫切。我们希望我们的理论可以改变您的生活。

展望未来，我们一定要记住，“了解我，活出真我，引导我”法既非速战速决的魔法，也非一粒神奇的药丸，这一点很重要！它不是灵丹妙药——我们都是凡人，就算是学会了这套理论，也把它用于生活中了，我们的人生还是跌宕起伏的。但是，只要肯花时间，努力学习，我们一定能够做到“了解我，活出真我，引导我”，也一定会有扎扎实实的改进。这样，在我们的“跌宕起伏”中，我们将上升得更高，保持巅峰状态的时间也更长；而我们的低谷阶段则会比较短暂，且也不是特别糟糕。所以，当我们开始了“了解我，活出真我，引导我”的旅程，可以从一个操作性更强的角度切入去改进自己，我们就会开始一段更有意义、表现更出色、满足感更强的崭新人生了。

我们要求您：要有发展型心态

在开始“了解我，活出真我，引导我”旅程之时，我们希望您牢记上述这个至关重要的请求。事实上，在您阅读这本书的整个过程中，在您努

力听从内心旨意前进的路上，我们希望您心里都装着这个请求。我们要求您努力培养出一种发展型心态。

“发展型心态”是一种自我描述，这一概念最初是由斯坦福大学的心理学家卡洛·德怀克提出的。德怀克的研究领域是动机心理学和发展心理学。她按照不同心态将人分成最基本的两类：发展型心态人群和固定思维人群。拥有发展型心态的人认为人的能力是可以开发和培养的。他们直面挑战，即使遇到困难也不屈不挠地坚持，从批评中学习，将“努力”视作通向成功之路。而固定思维人群则与之相反，他们认为能力是与生俱来的，后天无法培养，因此他们回避挑战，遇到困难时很容易就放弃了，只要是消极评价，哪怕是有用的也一概忽视，且认为努力了也没用。

因为这些固定思维的人认为他们的能力是不可改变的——从很多方面来说，这种想法倒也有点道理——他们在面对困难的时候总会逃避。对固定思维人群而言，尝试做点难事儿却失败了，这简直是毁灭性的打击，因为在他们看来，“失败”是会永远在他们的技术水平和行为方式上贴上耻辱的标签。这也是它们对他们人格的永恒侮辱。但是，拥有发展型心态的人则持相反观点。对他们而言，艰苦的挑战是一个学习和发展的机

遇，他们将学习、改进和变化看作一个逐步上升的过程，乐于为其花些时间，也愿意坚持下去。他们认为由此带来的挫折无涉人格。下面有一段内心对话，描述了发展型心态人群与固定思维人群在面临挑战时的不同心态：

固定思维人群：您确定您能干这事儿啊？估计您也没这水平。

发展型心态人群：虽然现在我不敢说我能做这件事，但是我认为我会花时间精力去学习它。

固定思维人群：万一半截儿失败了呢？您就是个失败的家伙了。

发展型心态人群：绝大部分成功人士都曾遭遇过失败啊。就算跌倒了，我也会爬起来的。

固定思维人群：还是这样比较好吧——不要去尝试了，这样可以保护自己哦，还可以维持自己的尊严。

发展型心态人群：如果我连尝试都不敢的话，我就已经败给了自己。那我还能有什么尊严啊？

现在您可以看到了吧，发展型心态是一种坚

韧的、给了自己无限机会的心态。这种心态的人看事情的角度，不是从“成败”出发的，而是怀着开放性心态，把自己送上改变和进步的旅程。当然，即使拥有发展型心态，我们还是免不了计较输赢，但是我们最终会提高觉悟，去看“我从这件事情中学到了什么？”“我还可以怎么提升自己？”

如果您要走这条改进之路，您必须有发展型心态。因为，在您开始遵从内心意旨活出真我的时候，这种心态会使您在面对挑战时能够坚忍不拔。就算这事儿不容易做到，您也一定要试试看，培养出一个愿意学习的自我。在学习“了解我，活出真我，引导我”法的过程中，您会遇到新的挑战 and 机遇，这时您一定要保持开放的心态哦。不要腹诽，不要妄下判断，也不要过于自尊。您要承认，失败也是学习的一个必要组成部分，跌倒了，您一定要能够爬起来。我们为您列了一张表，在这儿您可以看到发展型心态人群和固定思维人群的不同特点。您随时可以翻回来看看这张图。当您在学的过程中，您也许会产生固定思维人群的那些想法，请看看这张表，以便于帮助您及时摒弃那些消极想法。您还可以用这张表来加固您的发展型心态，同理，您也可以用这种积极心态把您的固定思维模式打败。还有最重要的一点，用这张表提醒您，改进是可能的。

我们的目标

我们有好多目标。我们执着于那种能够透视自己、不仅反映外表也能反映出内心所想的问题：我对自己过的日子满意吗？没有拐弯抹角，也没有偏颇。我们的目的就是让您直面这些经常潜伏在我们内心深处的问题，例如：我在生活和工作中的表现是发挥了自己最好水平吗？我是一直都把自己最好的一面展示出来了吗？我事业上的成果是不是都是牺牲个人幸福换来的呢？我的行为方式给身边人带来的是积极影响吗？我真正能够影响和引领他人吗？好消息是，我们对您抱着很大希望，希望您能够获得满足感和成功的能力。之所以对您满怀希望，是因为我们有信心。无论您需要对您目前的生活方式做大修大补还是做四两拨千斤的微调，我们都深知，只要您学习“了解我，活出真我，引导我”法，遵从自己内心意旨活出真我，您就会拥有积极的心态，对自己的生活感到心满意足。通过努力发挥“由内而外效应”，我们都需要来一个能量爆炸的过程，将生活中的平庸之处变得充满能量、目标感十足。我们将跨越所有的障碍——我们冲动的情绪、不集中的注意力、心里的波动起伏、每周八卦新闻及我们千变万化的欲望——去发现，当我们的真实自我在生活中体现出自己的核心价值

时，我们所产生的能量、自由感和满足感。这就如我们曾讨论过的，当您这样做的时候，您的表现力和领导力会激增。

在本书后面的章节中，我们要开始系统学习“了解我，活出真我，引导我”这种方法，同时，我们会越来越多地引起“由内而外效应”。如何“了解我”？我们会培养起您的自我意识感，帮您定位您的核心价值，定义您自己的成功。或者，就如同内特所说，按照自己的愿望“达到成功”。如何“活出真我”？我们会带着您越过重重障碍，不断努力，最终实现成功的自我改进。在您开始遵循内心意旨，走上活出真我的旅程时，我们会帮助您预测您将遇到的困难，并协助您克服它们。最后一步，如何“引导我”？我们会让您知道，您的真正领导能力是如何改变您引导他人的方式的——无论是领导下属还是带领家庭。在后面的内容中，我们会和您分享一些强心剂般的故事和谚语，这些故事和谚语广受名人和普通人的喜爱。在神经科学领域有一个概念——“醒脑咒”，我们将为您打开一个获得“醒脑咒”的通道。我们会给您方法，让您在目前的工作和生活中大幅度改进自己。不管您多大年纪，现状如何，我们都会让您知道如何对自己做出可行且有意义的改进。如果您愿意尽最大努力，让自己拥有发展型心态——也就是说，您承诺愿意做一个积极、

肯付出、心态开放、诚实、勇敢的人——我们会给您一套学习系统，让您在您的生活中表现得更好、满足感更强。咱们开始吧！

STEP ONE

CHAPTER 1 我不是谁？

在我们开始改进我们的行为、思维方式，提高对他人的影响力、领导力之前，我们首先要知道我们想往哪个方向改进自己。如果我们想要遵循内心旨意生活，我们就需要知道，自己内心真正想要什么。对于我们中的大多数人而言，只有认认真真地拼命寻找，我们才能够找到自己内心真正想要的东西。我们需要做一次“内心搜索”。所以，“了解我”是我们系统学习的开端，我们将从一个最基本的问题开始：我是谁？

在我们准备开始学习的时候，先拿这个问题问问自己，因为寻找真正自我的过程是很艰难的。之所以困难，一来是社会原因造成的，二来也有我们个人的原因——这个过程需要长时间全心投入，所以很难成功。但是，如果忽视这些困难，这也是一个重要的起点，接下来我们将协助您开始阅读了。

我们系统学习的第一步就是了解自己，这看起来很简单——毕竟，如果您不了解自己的话，您怎么能按照自己的意愿生活呢？出乎我们意料，我们找到了很多提高自我满足感的方法，其中大多是有趣且富有远见卓识的，但是都忽略

了“了解自己”这一步。通常情况下，这些方法都是鼓励人们直接就跳到“目标定位”“改进自我”“全新行为方式”中去，尽管也不能说以这些为起点没有什么本质上的不好，但是确实都不如从“了解自己”开始的效果好。

就如奇普·希斯和丹·希斯的书《开关》中所写的，在一个变化的情况中，“缺乏认知度是最大的障碍”。如果您能够做到“最大限度地认识自己”，您就会获得最大的成功机会，您的改进之旅也会因此少了很多艰难险阻。一旦您对“您是谁”这个问题有了十足的把握，您立刻就会找到您内心真正的需求。这样，您就会把目光锁定在一个正确的方向上，去追求那种会使您获得最大满足感的改进。您会变得更加有活力、更有干劲，也会表现得更好。

现在，我们再回到我们最初的问题上吧：我是谁？这真是个大难题，它令人既好奇又害怕。说它令人好奇，是因为它的答案会给人启迪，发人深省——会让人获得更深层次的自我意识，找到更伟大的人生意义，这是多么诱人啊！但从另一方面讲，对于我们中的很多人而言，探讨这个问题有如打开潘多拉盒子，我们对将要看到的东西充满了恐惧（稍后我们会更多地谈到恐惧）。我们也许会发现与现实相悖、造成我们目前生活

不和谐的信仰、价值观和梦想，或者是其他一些令人不安的东西。也许我们最终找到的是一个空心汤团，根本无法反映我们的核心价值观或真实情感。掘地三尺地寻找“我是谁”“我的价值是什么”的答案，这既会使我们好奇得要命，也会令我们害怕。总而言之吧，无论您怀着什么样的心情，想要寻找这个问题的答案，我们都要付出良多努力。

那么，您怎么才能做到在寻找这个问题的答案时不精神崩溃呢？答案就是：要循序渐进！如果您想要进一步解析这个问题，在接下来的板块“了解我”中我们会告诉您一系列的方法和练习，供您实战使用。我们会谈到以下问题：找到普遍型性格和气质的简便方法；深入探索和巩固您的核心信仰和核心价值观的方法。但是，现在，我们只想迈出关键性的第一步——这一步为我们自我探索的初始阶段提供了大量的认知——确定您不是谁。

您不是谁

几年前，我们参加了斯坦福大学领导培训项目，在培训间隙休息时，我们与一位参加培训的人克里斯·法瑞聊天。克里斯说，她在斯坦福医院的重症监护室里做了好多年护士，但是后来她却

调到圣克拉拉的监狱医院，去护理患有精神疾病的囚犯。我们听了不禁大吃一惊，半天才嗫嚅着问：“那个，您能应付监狱里的活儿吗？”她心知肚明地注视了我们一秒钟，然后给出了一个深刻的回答：“您知道，从某种意义上来说，咱们都在坐牢啊。”

克里斯的话引起了我们俩的强烈共鸣。像她那样的人，因为拥有与生俱来的智慧和深度，他们会不自觉地表现出对“我不是谁”这一核心主题的探索：请识别和打破对我们身份的禁锢。下面我们来看看，都有哪些常见的身份陷阱，是被我们用来定位和禁锢自己的。来，咱们探索一下，我们不是谁。

您的故事不该是这样的

从我们出生的那一刻起，我们就开始呼吸了。我们也立时开始有了人生体验，并且，在几年之内就开始有了记忆力。然后，慢慢地，我们开始将我们的体验与记忆整合在一起，编辑进我们的故事中——能证明“我们是谁”的故事。

但是，我们的故事往往只记录了那些对我们产生深刻影响的事件。在我们的人生旅途中，我们有好多好多的经历，有成功，也有失败，有骄

傲，也有耻辱。在这些时候，我们会控制所发生的事件，并对其进行一定程度的扭转。换句话说，从客观角度看，确实发生了一些大事情，于是我们只好选择它们来填充我们的人生故事，告诉别人“我是谁”。我们将自己过去的事情看得有轻有重，因此在讲故事时也会有所偏颇。我们企图用过去所发生的事情来证明我们是谁，事实上，社会上就有这么一种说法：“过去的经历塑造了今日的我。”对这句话，我们大多数人都会毫不犹豫地接受，也特别能理解。搞笑的是，虽然我们误导了自己，把那些能够证明“我是谁”的往事胡乱组合，但是，之所以有那些充满了主观色彩的回忆，往往是因为我们下意识地进行了身份选择。在您二年级的时候，您曾经因为大声朗读一首诗而受到几个野蛮小鬼的嘲笑，然而，这并不意味着，您这一辈子在公共场合说话都会说得差劲透顶。但是，我们中的很多人都会用我们强加于自己的有主观色彩的回忆让自己的判断误入歧途。我们牢牢抓住过去的一些事情不肯忘怀——尤其是那些给我们带来特别负面影响的。在我们把这些故事讲给自己的时候，我们已经对自己下了判断——可能还是永久性判断。从刚刚有记忆的三岁起，贝南就开始编辑他的记忆故事——这故事足以禁锢他的整个前半生。

关于作者：贝南的故事和他的自我定位

在我很小的时候——事实上应该也就不到三岁半——我父母离婚了，这在伊朗是很常见的。哥哥和我跟了父亲，然后，才几个月光景，父亲就又结婚了。虽说我只是个小孩子，我却也记得自己曾旁观了整个事件。我记得父亲的新娘子在婚礼后走到我身边来，当时我正坐在我家门口的楼梯上。她在我身边坐下，对我说：“你可以叫我‘妈妈’哦。”现在想来，她这样说无非是要表达对我的爱与善意，可是当时，这些话只令我觉得生活真是好多动荡，好不公平，而且一切都发生得好突然啊！才一年光景，我就从一个家庭稳定、生活舒适的孩子沦落成了一个目睹大人离婚、再婚，且必须接受一个陌生女人当我母亲的小可怜。虽然当时还不晓得，不过事实是，很快爸爸和新妈妈也有了他们自己的小孩——几年之后，我就只是吵着闹着地争夺爸爸注意力的五个孩子中的一个了。于是，我开始告诉自己，生活就是这样，不稳定，艰苦，充满了不友善因素。直到很多年后我才认识到，我就是从那时开始变得十分好斗的。因为生活变得很艰难，又残酷，而且当然啦，我也很难从中得到什么。顺理成章地，我渐渐长大了，并且把全部精力都放在了功课上。我全身心地投入学习，成了颇受关注的尖子生。我这么努力，是因为我父亲是哈佛大学毕业的，只有这样我才能够超过所有的异母弟妹，

获得他的疼爱和关注。我不断地努力，去追求，追求，追求：追求爸爸的爱，追求他对我的感情，追求可以战胜这个不友善世界的武器。

如同命运的安排一般，这样的世界观导致我后来做了若干决断，而这些定位了“我是谁”和我的价值，后来，在伊朗革命的战火燃遍全国时，我的价值得到了大幅度提升。17岁那年，我一夜之间就成了革命者，为我祖国的民主和进步而斗争。然而，革命形势忽然发生了逆转，一切都迅速失控了——我的高中被关掉了，四处戒严，德黑兰机场也徘徊于关闭的边缘。我意识到，如果我不赶紧跑的话，我也许将再也没机会受教育、去追求我的人生梦想了。差不多是一眨眼的工夫，我放弃了一切，坐机场关闭前的最后一班飞机出境了。于是，在我的人生故事中，“世界是一个难以置信的残酷危险之地”这样的印象被又一次强化了。而革命事件则坚定了我对自己的看法——我是一个幸存者，一个战士，而且，这段经历也让我知道了，我可能在超短的时间内失去曾有一切。这令我学会了“保护”自己——故步自封，时刻做最坏的打算。

之后几年的经历，令我对过往的教训更加深信不疑。我将自己深深地包裹起来了，学业上的追求成了我自我保护的挡箭牌，我只想努力令父

亲为我骄傲。直到若干年后，我在工作和学业上取得了令人难以置信的伟大成绩——读下了博士学位，在世界名校教书，我自己还有私人公司，为高端客户服务。这时我认识到，我用过去的记忆编辑而成的“人生故事”，是怎样太多地影响到我对自己的定位的。从那时开始，我努力让自己放下这些故事。从这些我灌输给自己的故事中，我已经无法判断现实中的我是谁，我周围的世界是怎样的。我把三岁半和十七岁的自己都从心里驱逐了出去。这样一来，我就可以呼吸点新鲜空气了，而且，我周围的世界变成了一个充满爱和机会的地方。忘怀自己的故事，令我不再把目光只放在自私自利地追求简单生存这种小事上了。它给了我胆量，让我去梦想那些更大的东西——在我的生命结束之前，我要开一家服务中心，帮助世界上成千上万的人改变人生。

实事求是地讲，我们记忆中的故事也并不能直接证明“我是谁”。如果我们认为那些故事可以证明我们的身份，那就是自己愚弄自己。我们认为我们的故事展现了我们真实自我的本质，而实际上它们只是一些主观臆断，一遍遍地在我们的脑海里回放。这可真够纠结的，我们的故事都是我们根据过去的人生进行的演绎和编造，如果我们能够清除掉这些故事的话，那些主观臆断自然也随之而去了。这样我们就可以从过去解脱出来

了，而且我们就可以意识到，我们并非这些故事的主人公，而不过就是个主要讲故事的人罢了。我们的过去其实毫无意义——不过就是一种已经发生过的客观事实罢了。我们要先释放自己，然后才能够回答“我是谁”这个问题，而且我们要立足于当前的情境。

一个放下了过往苦难遭遇的男人

我们的“过去故事”——即并不太准确的记忆不能够证明我们是什么样的人，这一点比较令人难以接受。这意味着我们要放下那些长久的看法、感情，还有怨恨——这也是很常见的。无论您觉得会有多大的艰难险阻，您还是可以做到这事儿的。为了证明我的上述结论，让我们来看看我们这个时代最伟大的领导人——纳尔逊·曼德拉的故事。

46岁那年，曼德拉被南非的种族隔离政府监禁起来，理由是曼德拉带领人民暴力反抗这个政府的统治。当时，他可能要面临长达27年的牢狱生活——且其中前18年都要在罗本岛上的劳改集中营度过。在罗本岛上的头几年，曼德拉都处于体力和心理压力最大的状态中，对那些剥夺了他自由的人和机构都充满了怨恨。他被迫在采石场里日复一日地劳动，还要受到残忍可恶的狱警的

监视。回忆起囚居罗本岛的这段生活，曼德拉说，他和他的战友“需要直面现实——他们的生活将变得不可思议的残酷”。

尽管如此，在年复一年的牢狱生活中，曼德拉还是积聚了坚定的意志和无穷的勇气。随着时间流逝，他已可以放下他的满怀恨意和复仇故事了，他也饶恕了那些夺走他生活和自由的家伙。最后，他意识到：“在罗本岛的监狱里，如果一直心怀仇恨，就如同借酒消愁，希望被酒精麻痹后能够在意淫中消灭敌人一样。”于是，曼德拉开始放下与过去有关的愤怒和戾气，对他所面对的新的机遇张开了怀抱。

最后，曼德拉终于被释放了。他出狱时说：“我向全世界的和平、民主与自由致敬。现在我站在你们面前，绝不是一位先行者，而是人民卑微的仆人。是广大人民用不懈的努力和壮烈牺牲换来了我今天站在这里。所以，我要把我剩余的生命奉献给你们。”他把他自身和他的国家的过去一笔勾销，一切从头开始。您可能知道，曼德拉是南非第一位全票当选的总统，并且在1993年，他还获得了诺贝尔和平奖。因为他肯原谅过往的种种，因为他愿意放下过去，所以他能够给这个常年笼罩在黑暗中的国家带来希望。他是我们的一个正面范例。

醒脑咒：打造回忆/我们的故事是如何影响记忆的

我们的故事不仅会改变我们看待真正自我的角度，也会对我们的神经造成巨大影响。具体来说，这些故事会影响我们的大脑储存记忆。

您看，当我们回忆过去时，我们大脑的工作方式是建设型的，而不是复制型的。我们记忆的方式，并非将我们的过去所见一五一十地刻录到DVD光盘上。相反，所谓记忆，是将来自大脑不同区域的回忆建设性地重组一番，然后储存起来。为什么这么说呢？因为存储记忆时，每个记忆点需要重新连接。研究人员发现，在大脑建立

这种连接的过程中，它常常会出错。纵横交错的记忆网中，除了需要存储的记忆碎片外，还有很多您的其他经历，这些经历都是高度敏感的，很容易混进您对故事、信仰、知识的回忆之中，被存储在记忆里。

如果您根据您给自己讲的故事存储记忆的话，您头脑中的记忆会被改头换面。您所记忆的事情，貌似肯定发生过，但其实已经被彻底修改过了，它只是您的故事的复制品。于是问题来了，正是发生过的事情经过您的编辑加工，变得

似是而非，把您弄糊涂了。随着时间的推移，越来越多的错觉会渗透进您看似绝对真实的记忆之中，进一步加固了您的错误记忆，给您提供了错误信息，因此您就很容易做出错误决定。

清理您的鱼缸

“鱼缸”只是一个我们喜欢用的生动比喻。我们每个人犹如一条生活在鱼缸里的鱼。当我们出生时，我们被放进了一个漂亮的鱼缸，那里盛满了晶莹剔透的清水。但是，随着年龄的增长，我们开始有了人生经历，并且用这些经历组成了我们的记忆——由我们的过去经历改编而成的故事——它定位了我们是誰，而这，就如同我们开始在原本干净的鱼缸里拉屎一样。妈妈从来没露出过慈爱的样子——我肯定是不惹人疼……拉屎了！爷爷和奶奶离婚了——看来根本没有白头偕老这回事……又拉屎了！大学毕业后，我没能在我喜欢的工科行业里找到工作——我是个一无是处的工程师……第三次拉屎了！又过了几年，也许是在我们青春期的时候，也许是在我们刚开始工作时，或者，也许是我们快退休的时候，我们拉了太多的屎在鱼缸里，以至于我们都看不到周围的世界了。我们被强加了我们的记忆故事，于是，对过去的怨恨和对将来的恐惧禁锢了我们，我们只好在一团团我们自己造出来的秽物中游来

游去。因此，如果要改进人生的话，必须先把这些大便清除出去——我们要打扫干净我们的鱼缸。当我们认识到我们并非自己所认为的那种垃圾人，我们就可以超越自我了。

您不可貌相

搞清楚您不是谁，是为了将真正的您和通常对您身份的偏颇定位区分开来。为此，您需要忘记您的故事，认识自己，清理您的“鱼缸”。然后，接下来我们要进入下一个主题：您不可貌相。头发的颜色，腰围，鼻子的形状，开的车，薪水，钱包的牌子，这些统统与真实的您无关。您拥有什么东西，您继承了什么样的相貌，您追求什么状态，这些都不能代表您——这结论似乎是显而易见的，但却也是我们最常掉进的身份辨认陷阱。

在我们身边，有数不胜数的类似例子——我们以貌辨人，以至于搞错了人家的身份。小报、博客、电视节目，还有社交网和广告，它们对我们轮番轰炸，提醒我们外貌的重要性。如果您能买得起欧洲豪车，您就是成功人士。有位女演员使用这款香水——要是您希望和她一样美丽动人，魅力十足，您也要买同样款。

这并非是说，我们完全不知道我们的社会就有这种“先敬罗衣后敬人”的文化传统。许多人，尤其是家长和老师，往往希望我们不受社会上的“外貌协会”风气影响。小时候，那些关心我们的人总是会和我们说：“内心比外表更加重要。”“内心美才是真的美。”他们尽最大努力，想在我们心里种下“心灵美才能够体现身份”的种子。虽然师长们竭尽全力，但他们所教的东西是短命的。我们中的大部分人长大后就忘记了他们的教诲。我们根据建筑文摘上的精美图片来评价自己家的房子，根据财富杂志的定位来评价自己是否成功。我们渴望高地位、钻石、钞票。我们希望在同事和朋友面前表现出聪慧而富有影响力的样子。如果我们根据“我们有什么”或“我们看起来像谁”来错误地定位我们的身份，我们就等于给自己造成了痛苦，也使我们有种与真实的内在自己分裂和缺少感情之感。美国历史上有一个超级著名的演讲——《我有一个梦想》——所说的就是这个问题的：“我有一个梦想，希望我的四个孩子，有朝一日能够生活在一个不是因肤色而是因内在的品质来判断他们的国家里。”现在，我们的社会仍没有发展到马丁·路德·金50年前所憧憬的“有朝一日”。如果我们想要根据内在的真实品质来判断人，我们就必须学会忽视肤色、相貌和一切身外之物，因为这些并不能够代表真实的

我们。

您并不如您所想

尽管您一开始很难理解这种说法，不过您确实与您自己所想的并不一样。您最初接受这种说法时肯定会觉得压力好大，这样的感受我们都懂。不过这么一想就容易多了：思维似乎是自我意识与个人探索的最根本的联系纽带。它难道还不能代表您内心发声，确认和展现您的真实自我吗？也许这违背了您的直觉，不过上面那个问题的答案是：“在绝大多数时候，思维不能。”请听我们的解释。绝大多数时候，我们的头脑中都有无数看似毫无章法的想法闪过。它们有的重要，有的不重要；有的长，有的短；有的条理颇清，有的混乱如麻，有的纵横交错；而且这些想法大多会一直留在脑海里。但是由于人类的消极天性，消极性想法或负面事件更容易强烈吸引我们的注意力——这些消极想法努力地吞噬着我们的精神，让我们认为它们就代表了我們，我们需要、喜欢这些想法，或者说，令我们感到恐惧，认为自己啥也做不好。而事实是，虽然我们竭尽全力，却无法控制它们。就算我们中自控力最强的人，也无法战胜自己的思想。如果您怀疑上述观点的话，请试着阻止下面这幅画面出现在您的脑海里：一只粉色的大象。虽然您矢口否认，但

事实是，几乎每个人刚刚都有一只泡泡糖色的小飞象从脑海里一闪而过。

无力控制自己的思维并非绝对的坏事。相反，它是一个最有力的评判指标，判断我们是否有自己的想法。我们的思维主体就如同一个鼓手，会根据自己的鼓敲出一套节拍，它通常不会屈服于我们断断续续的企图控制。我们的思维与我们本尊之间有一条深深的鸿沟，当我们认识到这一点时，我们会明白，我们的想法并不能代表我们。在此，作者列出了二者的区别：这是我们的想法，而这，则是我们本身，我们能够感知到那些想法。这一认识通常被称为顿悟或觉醒，而我们就是那些茅塞顿开的人。我们并非是头脑中那些乱成一锅粥的想法。

醒脑咒：自主思维/无穷无尽的想法

我们的无穷无尽的想法和主意，大多数是由于大脑的自动（即无意识）进程产生的。这意味着您大脑中那条电气化高铁在您甚至都没下意识地去理解一件事之前，大脑已经做了决定或产生出种种想法。事实上，在2008年，马克思·普朗克人类认知和脑科学研究所的神经学家做了一项研究，研究表明，在您的大脑做出决定后7秒，您才能够感知到这一决定。您的大脑是一台功能强

大的机器，可以在一个限定的时刻，同时接收大约110万个信息单元，而您最多只能感知到40%。也就是说：您大脑中的绝大多数活动是在未经您允许的情况下自动完成的，然后您才能够意识到。因此，不要过于依赖或纠结于辨认您的意识流。

注意：这种情况也有其优势。在“活出真我”板块中，您将看到，您真的可以改变相当数量的大脑自动处理过程，让它们按照您的指令办事！等讨论这一行为可变性和神经可塑性时，我们会告诉您该如何做。

感情不能代表您

就和“想法不能代表您”同理，感情也不能代表您这个人。从一个客观的角度看，这个观点还真是很难被人接受啊。毕竟，您可能已经尝试把自己与您常有的情感（当然是百分百真实的情感）连为一个整体。用情感定位人，譬如您是个急性子的人，是个与世无争的人，或是个乐天的人……参照您目前的行为方式，这些判断可能都是符合事实的，但这并不是您的核心自我的一部分。的确，无论是先天生成还是后天养成，您都有自己独特的态度和视角——而我们彼此间则会有些差异——但是在任何时候，您的情感都并不

能代表您。既然您已经明白了您的想法不能代表您，再去理解“您的情感不能代表您”其实是很容易的。在他们的专业术语里，情感是一种生理反应，并通过思维表达出来。简而言之，当您生气时，您会呼吸粗重、血液沸腾；当您悲伤时，您会流眼泪和呜咽；当您开心时，您会露出笑容、精神兴奋，脉搏加快。这些都是典型的例子，让您知道在一个特定的时刻，情感是如何将您的生理反应作用于您的思维的。由于您的思维是自主产生、不能够代表您的，情感当然也与您是两码事。那个因为同事在工作中徇私舞弊就对他们咆哮的女人不是您；那个想要一辆和朋友一样的摩托车的男人也不是您。您肯定可以跨过这些情感陷阱——毕竟，您的真实自我已经做到这一点了。事实上，您的真实自我一直都是这样做的呢。

综上所述：您并非您的“自我”

上述所有这些不能够代表真实的您的元素，从某种角度说，正是组成人类所谓“自我”的元素。作者艾克哈特·托尔曾给“自我”这样下定义：“是每个人内部都有的，造成其功能障碍的蓝图。”他写道：“所谓‘自我’，其核心就是对其身份的一种虚幻认同感。”简而言之，托尔告诉我们，我们的“自我”是如何影响到外部事物、周

边事物和一些忽然出现的事物的，还有就是，它是如何误导我们，令我们对“谁是我”的认识产生偏差的。要探索“真实自我”，并活出“真实自我”！在这一章里，我们揭穿了所谓“自我”，令它给我们设下的陷阱暴露出来。虽然，所谓“自我”是由我们的人生故事、过去经历、外貌、思维和情感构成的，不过，它并不能够代表我们！

您的真实自我是您的意识，是嘈杂表面掩盖下的觉悟。还记得《绿野仙踪》里的奥芝国王吗？他躲在窗帘后，就如同您——从“谁是我”中寻找真实自我——真实的您就躲在您所谓的“自我”后面呢。您的真实自我可以躲开您的人生故事、外貌、凌乱的思维和变幻莫测的情感对您的不良影响，而从一个诚实的视角去看您。知道了“我不是谁”之后，我们就可以把自己从所谓自我中解脱出来了——那个所谓自我，企图令我们沉溺于日复一日的习惯之中。但是，可以透过表面，看到嘈杂假象背后的真实自我的。

在“了解我”章节中，我们所做的就是把过去对身份的错误认知清除干净。我们现已从我们有偏差的人生故事中、从我们的旧行为方式中和由于虚假自我的情感和思想而萌生的人生目标中解脱出来了。我们可以回答“谁是我”了吗？现在我们把重点放到我们的意识和觉悟上，一旦找到探

索方法，我们就可以去挖掘内心的意旨了。

爱因斯坦的智慧：让您知道您不是谁

爱因斯坦曾说：“直觉是大脑的神奇礼物，而理智是大脑的忠实仆人。可是我们的社会风气是，崇拜仆人，而忽视礼物。”尽管当时他并不知道，事实上，他的话直到21世纪仍能够反映现实——直至今日，我们的社会风气仍旧是崇拜理智。我们的社会推崇等级、官僚主义、过剩信息和分析论。我们刚刚做完的讨论中已提到，我们中的许多人推崇和过于信任我们的理性思考、人生故事以及与他人的狭义比较——这都是理性大脑的产物。

爱因斯坦的话清晰地勾勒出了一幅右脑的基本框架图——这是我们认为人类大脑中相对重要的区域。至于大脑的左半球，尽管现代神经科学研究已经告诉我们，这个大脑半球与我们的思维联系更加紧密，但是它还存在着一些普遍性特点，这些特点造成了我们直觉和理智的分裂。

我们用大脑的理性半球来统治世界，并且常常对其过分认同。它使我们把心思全放在混凝土、机械、给事物分类、分析事物等事情上了。它将世界改造成一个井然有序的地方，使地球人

只认同已知事物，在做理性评估和决策时完全依赖于过去的经验。与此同时，我们大脑的感性半球负责处理比较抽象的、从宏观角度对生活造成的影响。它认为世界是不断变化且相互关联的——可能是一种神秘的、超自然的联系。大脑左右半球的不同特点，使它们所产生的情绪也不同。理性半球往往容易陷入消极和恐惧，因为它非常小心谨慎，容易焦虑，而且满怀远虑。从另一方面讲，感性大脑半球往往充满希望、好奇心强、富有创造力、热爱和平。它会将看似没什么关联的事物联系在一起，并且能够从几乎每一种情况里看到机会。

最根本的一点是，我们对理性大脑半球控制得太死板了。我们中的绝大多数人花了好多时间，去建立一个井井有条、擅长分析的头脑世界，从而常常会失去融会贯通、成长和创造的机会。伊恩·麦克吉尔克莱斯特是著名的精神病学家和约翰斯·霍普金斯大学的前任精神影像学研究员，他说：“现在我们生活在一个自相矛盾的社会中。我们追求幸福，可是这追求却导致我们满怀怨怼、不快乐，甚至产生精神疾病……我们虽然获得了比过去更多的信息，但我们能用来使自己明事理、长智慧的信息却越来越少了。”他甚至进一步解释：尽管我们都在追求自由，可我们却生活在一个比过去任何时候都监控更严格、警

察也更多的世界里——我们太过于偏爱和依赖我们的理性大脑半球了，因此才会产生这样的结果。

这并不是说理性大脑半球一无是处。在遇到一些具体任务，如解决问题或组织策略时，它会起到至关重要的作用。在语言的发展和使用方面，它所起的作用令人难以置信。它还能够使我们发明出复杂的工具和技术。但是，正如爱因斯坦所说，它只是一个忠实的仆人。我们的感情大脑半球是天赐的礼物。正因为我们中的很多人忽视了这一事实，我们才弄错了“谁是我”这个问题的。“谁是我”的问题核心存在于我们的直觉之中，而非存在于理智中。

工具总结

A SUMMARY

- 伟大的自我认识第一步是弄清您不是谁。

- 要知道，您的人生故事、您的外貌、您的思维和情感都不能够代表您，您要努力使自己不再跌入常见的身份识别陷阱。

- 通过以下方法解放自己：

◆ 清理您鱼缸中的大便。

◆ 去除您对往事的臆想，扭转记忆偏差。

◆ 努力控制住“根据身外之物或与别人的比较结果来定位自己”的冲动。

◆ 将您本尊和您的思维、情感分离开来。您大脑中的声音可不是您的真我发出的。

● 您的所谓“自我”是您功能障碍的蓝图，它导致我们跌入了对自己身份定位的陷阱之中。而躲在表象之后的意识和觉悟才能够代表真实的您。

CHAPTER2 我是谁？

现在我们已经成功地厘清了您不是谁，因此，到了咱们探索内心深处，看看您是谁的时候了！现在我们要进入感性大脑半球，认真地寻找藏在我们人生故事、外貌、思维和情感背后的意识与觉悟。

在开始探索之前，我们应注意：对自己的探索和学习是有别于传统意义上的学习的。如果您想要学习开摩托艇，或者希望自己精通Excel的使用，您是在学习一些您知道自己不懂的事情（知道自己不懂，可用KDK来表示）。但是，如果您想要改善您的自我意识，您等于是在学习您不知道自己不懂的事情（不知道自己不懂，可用DKDK来表示）。为什么这样说呢？以下是我们给出的两点原因。

1.就算您认为已经对自己足够了解，您仍有很多东西需要学习。

2.这种学习需要耐心，您需要反反复复地学。和您学系鞋带不一样，探索自己是一个反复的、不断发展的过程，您会一直有新的见解和发现。因此，即使我们马上要一起进行本章的学习

了，您也还需要定期“温故而知新”。您永远也无法预测将会找到一个怎样的自己。

在接下来的篇章中，我们将探讨很多种成功地深入探索内心的方法。我们希望，您能够在我们的告诉您的方法中挑出对您最好用的一种来。如果已有的方法不能够引起您的共鸣，或者您觉得不太好用，不要担心。我们的学习方法各不相同——尤其是，当我们以自己为个例进行研究时。事实上，在您探索的过程中，您需要“温故”，这样您才能够找到对您改进自我最有用的方法，如果您能够做到这一点真是太好了。并且，就如我们前面所讲，您只有怀着发展型心态，才能够找到合适的方法——您要打开头脑，释放精力，坦诚面对。现在，做好准备开始学习了！我们的学习内容，可不像您在单位里看一份PPT，或者您儿子在学校烤几个布朗尼蛋糕那么简单。咱们所要探索的，是您想要什么样的生活。有一句谚语说：“付出多少才能够收获多少。”当我们做自我探索时，这句话真是再正确不过了——简直就是为了这一时刻而说的。让我们开始吧。后面几页的内容会帮您梳理出许多能够证明“谁是我”的细节。随着您自信地回答问题的能力逐步增强，您能够判断自己内心意旨的能力也能逐渐增强。还有，就如我们前面所说，坚定您内心的意愿，是给您满足感、令您表现出色、提高您领导能力的

第一步。也是实现“由内而外效应”的第一步。

开始SEE：优势 — 唤起 — 兴奋

我们本章要重点介绍的方法叫做“SEE”。“SEE”法可以被分为三个部分，为了达到“优势—唤起—兴奋”的目的，它会先帮助您找到您的内心意旨。

如同“SEE”字面所反映出来的意思一样，这一方法就是让您找到您所有优点的重合点，而这一定是会唤起您个人价值、令您感到兴奋的事情。

“SEE”法真的很简单：它将可以马上给您带来快乐的事情、可以给您带来长期利益的事情、您喜欢做的事情和您擅长的事情加在一起，这样您就会知道您的意愿是做什么了。由此可见，“SEE”需要以自我探索为基础，而自我探索的开始则是广泛而多次的内省——这就是我们本章要学习的——并且这内省的结果是我们了解到自己的基本意愿是什么。当您学习本章时，我们希望您将“SEE”的方法看成一个模板去填写它。

一旦您学会了发现自我的方法，请您在“SEE”这个章节中写下您所学到的东西。请您

按顺序列出那些崭新的、有力的、很有意义的方法，并且记录下那些使您兴奋的经历。在您学习“了解我”这一章节的其他方法之前，您可以先用“SEE”法给自己创造一个良好的开端，这是很有价值的。在往下学习之前，请用简单明快、直截了当的方法去学习“SEE”字方法，同时让自己的思维自由驰骋，来一次头脑风暴。这貌似很简单，不过，在头脑风暴和后面要学习的精密内容之间，还会有些东西要学习，您会发现这些东西还挺难的呢。

当您开始学习本章的后面部分，并且从您记录下来的“看”的结果中找到共同点时，我们希望您能够边思考边研究一下每一个共同点。您的这些优势有哪些共性呢？这些契合点说明了您拥有哪些技能？哪些“优势重合部分”能够代表您的内心意愿？当您这样做的时候，您会找到一部分被您遗失了很久的自我。您会想起来，您曾经有过很精力旺盛的时候，这样的经历给您留下了印象。“SEE”法如同透镜，帮助您找到其他的方法，由此您可以走上了解自己的最佳途径。如果您真正去做了这件事情，您会提高自我意识，最终的结果是——您可以清楚地说出自己内心的意愿是什么，能够给您带来个人满足感的东西又是什么。

您将在下页看到一块模板。在进一步学习之前，请花点时间看看它。将这块模板复印到便签本或一张纸上，然后把它贴在您的计算机上，或用别针别到布告栏，再或者，贴到墙上去。我们希望您把这块模板当做这趟学习旅程里的一个知识库，里面存储着您对自己的了解。好好使用这个知识库，把它翻烂了为止。

九型人格

我们这样开始吧：告诉您一些方法，让您能够从头到脚地看看您是谁，获得一个对自己的初始印象。具体而言，我们就是要从整体上将您的个性和角度都放大。我们承认，之前我们学习的几种方法都不能够让您全方位地了解“您是谁”，不过却可以让您对自己有一个大体的第一印象，而且这也常常是一个发您深省的起点。

我们要探讨的第一种方法是一种名为“九型人格”的自我诊断法。九型人格于上世纪中叶发展起来，是从古代文化中的“九点图”演变而来的。之所以说它是从“九点图”演化而来（九型人格的原文是“enneagram”，在希腊语中，ennea是“九”的意思，而grammos是“数字”的意思），是因为九型人格可以用一个几何图形来表示，九个尖角分别代表九种不同的基本性格。这九种性格

无所谓哪种更好或哪种不好。您可以通过一个简单的测试来确定自己是哪种性格的人（在这部分的最后，我们会附上这个测试的内容），您还可以看到自己的性格与其他八种有何联系。

正如您所见，每种性格的示意图都是由两条边组成的，这两条边代表了每种性格的积极一面和消极一面。换言之，一边代表着当一个人处于艰难困苦中时（即他的最坏状况下），他性格的这一边会更加突出；另一边代表着当一个人处于安全进步中时（即他的最好情况下），他性格的那一边会更加突出。

比如，一个革命者，当他处于压力之下时，他往往会表现出只顾自己、不太革命的一面，而当他一帆风顺时，他的革命热情就会高涨，十分狂热。这一特点，是九型人格自检法最大的优点之一。它清楚地显示出这九种性格的内部联系，还显示出多重人格的几种性格相似之处和微妙差异。它让我们看到，我们每人都有不同的性格侧面，因此，遇到不同情况，我们表现出的性格特点也不同。

譬如说，有个人他是第八种性格，这种性格的人经常被贴上“领导者”“挑战者”的标签，往往表现得自信而张扬。他们果断、固执、敬业，因

此会成为领导者和有效的决策者。他们的致命弱点是他们一定要控制自己所在的环境。一旦他们觉得受到威胁，就会变得既好斗又飞扬跋扈，有时则会恃强凌弱或者以大欺小。当第八种性格的人觉得压力大时，就会流露出消极一面的性格特点，这时他们会变得畏畏缩缩，害怕第五种性格的人。但是，一旦他们觉得爽了，他们又会露出性格中积极的一面，心态更加开放，与第二种性格的人更加接近。

关于作者：贝南的经历

我对九型人格的兴趣不仅来自正儿八经的学习和研究，还来自大量的第一手经验。在过去的十年的工作中，我用“九型人格”帮助了几百个朋友、熟人、同事、学生、客户，还包括我的家人，获得了非常好的成果。在这里，我想举两个非常拉风的例子，这两个故事都不长。

其一发生在不久前，波兰总理曾派出了50位波兰的顶级研发人员来斯坦福上领导力课。他们在这儿学习的时候，我有幸给他们上了一课。在这堂课上，我们对领导风格和领导方法进行了探讨，随着讨论的深入，我意识到，这些波兰精英中的很多人——包括教授、科学家，还有企业家——对所谓领导风格的观点都基本雷同，讨论所

得出的结论也大同小异。我当时认为，这场讨论缺乏深度，也实在没什么价值。因此，我决定给这节课插进一点内容，在接下来的30分钟里，我们研究了“九型人格”。我告诉他们，事实上，他们远没有他们所认为的那样彼此相像。尽管从表面看来，他们这些人持有类似的观点，可现实情况却比表面复杂多了。我给他们做了个简单的九型人格测试，然后让这些人按照不同性格类型围教室坐一圈。然后我绕场一周，依次告诉他们每种性格的总体趋势如何，其长处和缺陷各是什么。尽管一开始这事进行得很慢，我却得到了越来越多的肯定。看到九型人格对他们作为领导和作为普通人的性格分类，他们感到很震惊。在我们讨论的最后，很多人都十分兴奋，想要把“九型人格”带回自己的公司、机构或工作组中去。更有甚者，还有很多人希望把它带回去给家人做个分析。

就和很多波兰精英一样，我第一次使用“九型人格”也是用来分析我的家人，那也是我第一次知晓这种性格分析法。当时，我女儿刚刚进入青春期，就如许多家长所遇到的情况一样，我们两代人之间遇到了些小问题。我很快了解了九型人格，然后，因为女儿富有创造力且常常会产生及表达一系列的情绪，我把她归入“第四种性格”。可是，在进行了一些测试后，我发现女儿

其实是第八类性格。喔！这对我真是个大启发！我以为我女儿是个自由散漫的家伙，其实她是一个真正的领导者！我女儿是个天生的领导者，她渴望独立，是因为希望能够借此来激励他人，而不是如我所预测的，是为了表示特立独行。了解了她的性格分类，对我们俩都有所帮助。我们开始了崭新的、富有成效的讨论，并且改善了我們之间的关系。我女儿甚至开始拿这套理论去测试它的朋友——因为她认为这是一个可以用来改善任何关系的好办法。

如果您是用“九型人格”分析法拉开您自我探索的序幕的，请记住，它对您的个性和真实自我的测试结果并非一成不变。它给您的总体性格趋势指出了很不错的方向，给了您的“自我发现”之旅一个“虎头”式的开始。但您也不要拘泥于这个性格分析。与对待很多个性测试方法的态度一样，人们往往会错误地认为，九型人格测试法对他们自己和其他人的性格分类都是终生不变的。如果您过于依赖“九型人格”分析法，或者拿它当个结果去武断地评判他人，您可就掉进坑里了。可别让这种事儿发生！事实上，我们都是神奇的动态增长生物，会随着时间不断地成长和改进。尽管九型人格分析法会给您一个“虎头”式开端，但是，当您需要回答“我是谁”这个问题时，它所给您的答案肯定是不全面的——因为，这个问题

的完整答案需要经过一个长期的、反复的学习过程才能够得到，不是某一种方法就可以解决的。

也就是说，我们确实很鼓励您使用九型人格分析法去探索自己，它会给您自我发现一个强有力的且引您深思的开始。如果您肯花时间，通过九型人格分析法对自己进行探索，以达到自我觉醒的目的，那么，我们想一下，您会因此得到一些令您大吃一惊的结果的。

在这里，我们提供了“简便式九型人格分类测试”——由九型人格分析大师唐·里索和拉斯·哈德森开发——帮助您开始您的九型人格测试之旅。测试方法简便，正确率高达70%。在您测试时，我们要求您要绝对诚实、心态开放、坦诚面对，不要让您的所谓自我控制您的回答。也不要根据“您希望成为什么人”或“您认为您应是什么人”去选择答案。我们希望，通过这次测试，您可以开始触及到真正的自我。因此，在您回答时，请尽最大努力保持觉醒状态。另外，这个网站里还有另外几个更加深入的测试。

里索—哈德森测试

这个测试分为两部分，每一个部分由三段描述组成。做每一部分前，都请认真阅读完三段文

字。等您读完了三段文字，请按照您的实际对三段文字用数字序号3、2、1排列，（3代表最能够表现您行为的，1代表与您行为最不相符的）。在我们知道的所有会出现在“了解我”这部分的探索方法中，“对自己诚实”是最重要的一个大法。保持您的自我觉醒状态，根据您阅读时的直觉做判断。做完后，请找到参考答案，看看您最可能属于哪一类性格。

第一部分

A级

我总是相当独立和果断。我认为只有直面生活，才能够过上最好的日子。我给自己设置了目标，为此全身心投入，希望事情能够成功。我不喜欢无所事事——我希望有所成就并获得影响力。我不会无缘无故地挑衅，但也决不允许别人冲撞我。绝大多数时候我知道我想要什么，以及我该如何去获得想要的东西。我努力工作、努力表现。

B级

我好静，喜欢独处。我通常不会太关注自己的社交生活，且对我而言，我也很少强有力地对

自己下断言。我不喜欢领导他人，也不喜欢竞争。很多人也许会说我是那种充满不切实际幻梦的人——我的快乐大多来自想象。就算做不到时时刻刻都充满活力，我还是觉得挺心满意足的。

C级

我责任感超强，满怀奉献精神。如果我没有信守承诺，或者没达到别人的期待，我就会感觉糟透了。我希望别人都知道，我在时刻准备着为他们付出，而且我会为他们做我所认为的最好的事情。无论别人知不知道都没有关系，我总是一心为他们着想，自己经常因此做出巨大的牺牲。我对自己往往照顾不周——我需要完成所有需要做的工作，然后如果有时间，我才能放松一会儿。

第二部分

一级

我一直都很乐观，认为每件事都可以做到最好。我经常会对一些事情燃起热情，并用不同的事情填满自己的时间。我喜欢和大家共处，帮助他们也给我带来快乐——我也愿意与他们分享我的好东西。（我不是时时都会开心，但我努力不

把郁闷表现出来！）不过，为了保持良好心态，我有时会把自已亟待解决的问题一推再推。

二级

我是一个喜怒形于色的人——在我不开心的时候，大多数人都可以看得出。与他人在一起时我会表现得很自制，但其实我比表面上更加多愁善感。我很想知道，我与谁的立场是一致的，我可以指望谁——而对大多数人而言，他们很清楚我什么时候能够与他们立场一致。当我生气的时候，我希望别人能够对此有点反应，能够顺着我点儿。我当然晓得为人处世的规则，不过我不要别人指挥我做事。我要自己做决定。

三级

我这个人相当自制，而且很理性——我不愿意流露感情或过分沉溺于感情。我做事效率很高——甚至是追求完美——无论是对工作还是对我喜欢的其他事情。如果遇到问题或私人冲突，我也会尽力不使自己的行为受到情绪的影响。有人说我太冷酷、太超脱，但我其实只是不喜欢因为个人原因而影响到重要的事情。我很高兴当别人冒犯我时，我能够控制住自己。

迈尔斯-布里格斯

我们要接触到的第二种方法叫“迈尔斯-布里格斯分类法”（MBTI）。它比九型人格分析法更加主流，你们中的很多人可能对它比较了解。但也有很多人第一次听说MBTI，或者是需要稍微回顾一下它是怎么回事，下面来说说：它是另外一种性格分类法，目的是帮助您发现您的核心观念和决策倾向，或者，至少是将以上二者系统化一点。MBTI是四个缩写字母，其所代表的是四种认知功能的二分法。这四种二分法及它们所代表的是：I—内向；E—外向；S—遥感；N—直觉；T—思考；F—感觉；J—判断；P—感知。参与者完成MBTI答卷之后，会给他们四个字母，代表这四类性格的人分别偏爱什么。在迈尔斯-布里格斯分类法中，一共有16种性格分类，没有那种性格比其他种更好的说法。

将一个人的偏好和性格分类放在一起，就可以看出他们的倾向和整体个性。瑞士精神病学家卡尔·荣格在他1921年出版的书《心理类型》中所提出的理论是迈尔斯-布里格斯问卷的理论基础，这份问卷是由伊莎贝尔·布里格斯·迈尔斯和她的母亲凯瑟琳·布里格斯设计的，在二战时曾帮助那些第一次参加工作的妇女确定哪一种工作最适合她们。尽管您的选择难度要比“是做飞机零件的

工作，还是打字发电报，还是缝制军服”这样的选择高多了，但是我们很乐观地认为，MBTI是一种颇具潜力的方法，可以帮您判断一下，哪种工作和生活方式最吸引您。

关于作者：迈克尔的MBTI之旅

我记得，我是上高中（十年级）时第一次接触到迈尔斯-布里格斯分析法的。当时我上了一门名叫职业规划的课。我们在电脑上回答了120个问题，然后网站告诉我，我的性格分类是ENFJ。这简直就像打开一份耐人寻味的礼物，我急切地下拉鼠标到答案页面，想找到这几个代表我性格分类的缩写字母的含义。我读到了这样一段话：“ENFJ是那种以人为本的人。他们的生活中充满了形形色色的人，也有各种各样的机会和很多的爱。这一类人有帮助他人做到最好的诀窍……”读的时候，我情不自禁赞同地连连点头。

这段文字与我内心对这世界的感受高度一致。看到他们用这样一段美好的文字来描述我的优势，这感觉真是太酷了。然后我又读到了如下文字：ENFJ类型的人总是以别人的需求为自己生活的基础，这会使他们经常忽视自己，最终导致他们垮掉。我还记得一开始读到这段文字时，我

感觉可不爽了。我心想：“我可没有忽视自己的需要，我的意思是，来吧，我都能应付。”但是，在更加坦诚的反思之后，我意识到这一段描述也很符合我。有时我确实透支了自己，没日没夜地连轴转做事情。

我初次邂逅迈尔斯-布里格斯分析法，最大的收获就是，它帮助我弄清了哪些事是我真正想做的。它是我看到我在那时最突出的优势和缺点都是什么（而我也承认这一点）。我当时有在与人交往时过度承诺和人际关系过于亲密的问题，这一分析法给我提出正式警告，让我知晓了这么做的危害。同时，它也再次肯定了我希望帮助别人，希望给他人的生活带来积极影响的性格。

从很小的时候开始，我就有当领导的倾向。因此这次泛泛的自我检测结果真是难以置信的准确。我从这一次与迈尔斯-布里格斯分析法的邂逅中获得了能量，帮助我巩固我的自我意识，鼓励我继续努力，争取在学校里做班干部。在我长大以后，我发现了那些由伟人组成的团体——这对我而言意义非凡，我因此结束了成为他们中一员的追求。现在我做的工作是用迈尔斯-布里格斯分析法来引导和训练学生、企业家和其他专业人士，帮助他们完成我创造地发现真我课程。

和九型人格分析法一样，在使用MBTI分析法时，您要牢记，它只是一个基础测试工具。在您寻找和探索内心的初始阶段，它是一个作用非凡的工具，但是它绝不可能做到包罗万象。事实上，它的准确度和实用性高度依赖于参加测试者在回答问卷时的状态。诚实显然是异常重要的。还有，冷静的思考和认识水平也至关重要。如果在您答卷的时候，您被“所谓自我”控制住了——卷入感情旋涡不能自拔，对您的所谓“人生故事”深信不疑，或者您只是没有凭直觉答题，而是过度分析、被理性思维操纵——您所得到的答案就无法反映出您的真实观点和价值观。不过，还有一种情况，就是您能够意识到您的所谓自我在一个劲儿地作祟，并且能够自觉地试着忽视它，那么您的测试结果将是非常可观的。与九型人格类似，这结果会强有力地代表您的一部分核心心理，且也会告诉您如何才能提升自己。如您所见，知道了自己的MBTI分类，但您不要将它作为您做消极或不利的事情的借口。“我忽视自己，给自己过大压力，这都无所谓，因为我就是ENFJ型的性格嘛，我们这类人都是这样。”这就是给自己找借口的例子，也是这类性格测试最常给人们带来的陷阱。除了根据您的性格类型特点去修正自己的一些行为外，您还应该将它作为一种手段，去围绕自己的缺点设置目标。如此一

来，知道自己的性格分类，就等于给了您一个改掉缺点的机会，也是给您一个融入周围环境的方法，当然，也给了您一个坚实的、寻找真实自我的基础——您将找到自己内心的真正意旨。

九型人格 — MBTI二者交叉点

从我们的初步描述中您可以看出，九型人格分析法和MBTI分析法是两种密切相关的性格分析方法。为了弥补二者的不足，并且帮助您在意念中绘制一张两种方法关联图，我们打算给您一个简要介绍，让您知道他们二者有什么联系。

九型人格：

只有9种性格分类，比较容易记住。

在专业领域内属于新事物，所以更加新颖——有时可以提供全新的观点。

对个人成长、发展和能力非常关注。

明确告诉测试人，其性格是否健康。

MBTI：

基于传统心理学（荣格理论）。

非常好用，通常用于团队建设、管理培训和提升领导力。（缺陷：过于传统，缺少创新。）

被心理辅导老师、心理训练师、心理顾问和教育工作者所广泛接受。

容易使人难以逾越他们的性格分类。

高峰与低谷

接下来我们要给您展示的方法是最受我们的客户欢迎的一种，这个练习简单、直观，是您“自我发现”的有力起跳点。这个方法是让您通过思考，找出您过得最好和过得最不好的时光，换言之，找出您生命中的高峰时期和低谷时期。

这样反思的目的可不是让您深陷于过去的快乐或郁闷不能自拔，相反，它是让您用学习者的心态重新审视过去生活的高潮和低谷。譬如，当您回忆起您的事业攀上高峰，您要注意一下您当时是如何做到的。同样，回忆到工作低谷时期时，也要想想是什么使您如此不顺？然后，再用同样的方式反思一下您的私生活。您是在什么情况下，因为您采取了什么态度，或者有什么事情使得您的生活达到高潮？又是因为什么跌入低谷？

这一反思方法中有一个至关重要的组成部分，就是认认真真地全面思考。对您而言，回忆起自己曾买了一辆新跑车，并且将它归入“高潮”，或者想起自己曾投资失败，并且将它归入“低谷”，这是非常容易的。但是，在您分析更深层次的人生高潮和低谷时，我们的分析法就显得格外有用了。我们从很多客户身上了解到，尽管人们的高潮和低谷有时看似应该是这样，或者应该是在什么时候情况开始变坏的，可事实上这其中还有很多不为人知的微妙之处。它们的真实情况往往和外面看起来的不尽相同。这一分析法所面临的挑战就是，要深入这些高潮和低谷的核心，去寻找您过去的快乐与失望的意义和原因。如果您这样做了，您不仅会对您所经历的高潮和低谷有了更加深入的认识，而且，您还会从这些事情中学到很多东西。您会了解“真我”的更多特点，找到更多您真心想做的事情。通过审视您的低谷阶段，您会更加牢记自己处于什么境遇之中，应该避免哪些情况。通过进一步挖掘您达到高潮阶段的原因，您会找到在前行路上您真正想要的东西。这样，双管齐下，您就会找到自己内心真正的意愿了。

高潮与低谷：杰夫·史密斯，一位来自硅谷的
CEO

在刚过去的三年里，贝南曾为来自硅谷的CEO杰夫·史密斯工作。杰夫可以很容易地回忆起在他工作的头几年，他事业中的高潮和低谷是什么，他也经常会以他亲身经历的最好和最坏的情况作为经验，来为硅谷进行改革，或者以此来激励他手下的15000名员工。

用他的话说，他事业和生活上的最大低谷，“出现在他开始做见习医生那年”。那是一段天天遭遇暴风骤雨的日子：我每天都在医院里，压力大得要命，劳累得要命，而且永远觉得自己不够好。第一年，我有两个病人病故了，尽管责任不在我，我却觉得都是我的错，并且因此充满了负罪感。与此同时，我们家也不太平。为了做医生，我离开了我太太和我三岁的儿子，也离开了南加州的朋友和其他家族成员，来到了人生地不熟的北加州。而这时，我太太怀上了第二个孩子。她怀着身孕，一个人带着三岁的儿子，而我又不在她身边。不用说，这不是一个好的婚姻状态。事实上，我们的婚姻遭到了致命性的打击——尽管我尽了最大努力，婚姻最终还是失败了。我太太和我离婚，然后带着两个孩子搬走了。我的精神彻底崩溃了。我失魂落魄地在医院大厅里游荡，常常是精神恍惚的，只想过完一天算一天。我觉得我的生活彻彻底底地失败了，因此，我慢慢陷入了抑郁之中。

几个月后，我差不多已经在失望的谷底了，这时，发生了一些彻底改变了我人生轨迹的事情——离婚后，为了多赚点钱，我开始在我不出诊的时候去精神科病房里做事。这份兼职令我有点事可做，维持了我的活力，也增加了我的收入。还有就是，和这些精神压力很大的人在一起，我觉得很亲切。有一天晚上，大约8点左右，我从心理楼的楼道里经过，这时，在一间病房里，我看到了一个我之前从未见过的病人。她是一个18岁的小姑娘，坐在轮椅里一动不动。我十分好奇，便走进病房里问护士她是什么情况。他们言简意赅地说：“这儿没您的事儿。”我对这个回答可不满意，因此我决定自己寻找答案。我很快就知道了，这个小姑娘（我们就叫她洁儿吧）患了紧张症，已经在医院里住了9个月了。紧张症是一种与压力和精神分裂症相关的疾病，因此她的身体由于神经系统的超负荷，已经不能动了。换句话说，她的脑子是清醒的，可以听见，可以思考，但是身体却不能动。这种病很罕见，而且有时会致命。

我被护士赶出洁儿的病房，但我一直在思考：“为什么我们不能为她做点治疗呢？”我的心立刻就被进一步给她做检查的想法抓住了。我拿走了她的病例，开始研究其病情。病历表明，两

天后洁儿就要被送去州立精神病院了，然后在那儿度过残生。她的预后情况：很可能在一年内死亡。给洁儿下这一结论的是县精神卫生署署长（也是县立医院的精神科主任），这一句话给洁儿判了死刑。我开始不断研究她的冗长病例，发现之所以会给洁儿下这个定论，完全是政治原因，与医疗无关——好几个看过她病例的顶尖级精神科医生都建议给她做电休克疗法，可是病例上却显示并没有给她做这项治疗。原来，县精神卫生署署长是反电休克疗法人士，所以每次提出要给洁儿做这项治疗，他都会拒绝，然后就不了了之。但是，因为本州的法律要求做电休克疗法时要有县精神卫生署署长的批准，所以此事一拖再拖。

看了洁儿的病例，再看她的悲惨处境，我心里充满了帮助她的渴望。也许当时我并未意识到，我帮助她痊愈的热情，一直燃烧到我自己身上，也使我对身体恢复的渴望复苏了。在帮助她战胜绝望和消极情绪时，我也为自己做出了同样的努力。我必须努力，为我们两个人而战，终于我帮洁儿转入了我所在的内科病房。在接下来的两个月中，我与其他医生合作，重新给洁儿诊断，并且安排她做了电休克治疗。我知道，我必须有一些政治砝码，这样才能让县精神卫生署的署长批准这项治疗，于是我开始处心积虑地与他

的上司套近乎。我终于和那位上司搞好了关系，他安排我去见上面的大老板（这位上司非常尊重他的大老板），对大老板解释为什么要用电休克疗法。后来大老板相信了我，也认为电休克疗法是这位病人救治过程中至关重要的一环。

有了大老板的支持，我继续开展工作，替洁儿预约电休克治疗。在她做这项治疗的前三天，我给县精神卫生署署长打电话，请他给我们开官方证明。当他听说我已经替洁儿安排了治疗时，气得骂我是“什么也不懂的白痴”（说到这个，我一向就是这个德行，所以我毫不介意）。虽然被骂了，我倒是很冷静，并且用一种比较直白的态度提醒他，他的上司倒是觉得电休克疗法很不错，如果他有什么疑虑，上司会亲自和他谈。他听罢摔了电话。30分钟后，他又给我打回来了，说：“把表送过来吧。”于是我把表送过去了，他给我签了字。

三天后，洁儿开始进行连续三日的电休克疗法。我陪着她参加了前两天的治疗，为的是确保治疗安全且比较人道。第三天我没去成，因为要参加一个医生培训会。一散会我就和主治医生萨姆（他也是帮我和大老板说情的人）一起回到了医院里。在楼道拐弯处，我们看到洁儿站在护士站里，这情景让我惊得下巴都掉下来了。她转过

身来，对我露出灿烂的微笑，道：“嗨，史密斯医生。”我心里充满了喜悦，热泪盈眶，却讲不出话来。萨姆也转向我，他直视着我的眼睛说：“洁儿是我所见过的最像奇迹的奇迹。”

由此，我爬出低谷，一步步到达了高潮。这是我的一个人生顶点。自从那一刻之后，在我度过的每一天中，我都在规划着我的生活，在医学院时，有一位教授曾经告诉我：“关心病人等于关心自己，你为病人付出，也等于同时再为自己付出。”洁儿的事情，除了帮助我走出困境外，也使我明白了“坚持”和“做正确的事”的价值。从这件事中，我明白了，有时要为了坚持自己的核心价值观——关怀、公平、公正、诚信、爱人如己——而去质疑权威。无论面对何种挑战，我们为人处世都有一个基本的原则。这次事业高潮巩固了我“在后半生中永不厌倦地为他人服务，消极和拒绝永远不会有好结果”这一价值观。

在下面写一个关于您生活或事业上的高潮或低谷的小故事。

到底是谁的台词？

现在咱们来看几个富有创造性且充满活力的自我发现案例吧。很多读者一定都知道ABC电视

台曾在20世纪90年代到本世纪初的几年中播出过一款时尚电视节目《到底是谁的台词》，这是一款快餐式喜剧节目，由朱卡瑞主持，内容基本都是即兴表演。每期节目时长30分钟，演员即兴发挥，道具、场景都是即兴的，基于演员与观众之间的互动。对于那些观众而言，他们竟然可以创造出这么复杂——更值得注意的是——这么热闹的内容，然后演员就在他们面前表演出来，这真是太令人难以置信了。肯定有那么一会儿，我们心里想的是：“没有剧本，根本没法排练！”然而事实证明，在很多个天才演员经过无数个小时的排练后，《到底是谁的台词》的演员获得了巨大成功——因为他们制定了一份即兴表演基本规则《是的，然后……》

在即兴表演时，“是的，然后……”给了和您演对手戏的演员一个发挥的平台。也可以接受一些别人提供的材料，将其编织成一个故事。尽管这种事并不常见，不过即兴表演在自我发现的过程中会起到至关重要的影响作用。

我们的自我意识是一直存在、不间断的，但是有一个干扰它的最大问题就是，我们常常陷入陈规旧习无法自拔。除了罕见的几次机会，可以幸运地按照内心意愿做事外，我们总是被世俗的陈规旧习框住，或者至少是，自己就把自己给限

制住了。这样，日复一日，我们的生活经验就十分有限，因此，我们只好从日常所面对的极有限的活动、问题和机会中获得对生活的了解，并奉为真理。“是的，然后……”这种心态刚好能够缓解这种消极的生活方式。让我们走出我们熟悉的框框吧。我们就像那些即兴表演者，譬如韦恩·布雷迪在《到底是谁的台词》中的表现一样，我们在面对生活的给予时，说：“是的，然后……”这样生活中也许就会绽放出许多种可能性。相传，帕特里夏·马德森教授是斯坦福大学即兴表演专业的创始人，她在她的著作《即兴的智慧》中写道：“我们有一条‘不拒绝’规则，它召唤出了我们的想象能力，去创造崭新、正面的形象。还有就是，‘不拒绝’规则也让我们知道了在某种情况下怎么做是正确的，眼下我们需要什么，什么在我们的文案里是最有价值的。”它让我们看到了世界上还有很多即兴的、令人兴奋的东西。您说“是”，意味着您愿意接受某一份邀请，而如果您说“是的，然后……”则意味着您不仅愿意接受，还愿意参与创造。这就是我们给您提供的挑战。请把“是的，然后”这句口头禅引入您的日常生活。当您的大学同学邀请您去背包旅行时，请您回答“是”。当您太太想要一个约会之夜时，请您兴奋地答应：“是！”接下来您还应该这么说：“然后，我还会预订晚餐，并且好好计划一

番喔。”当您能够对更多的事情都是积极应答，说“是的，然后……”时，您就会拥有很多崭新的、过去从来没有遇到过的大开眼界的经历。除了激发您的活力外，还会为您增添许许多多的乐趣，这些经历会给您很多令人难以置信的自我发现的机会。您会有机会从更深层次上探索自己，发现过去隐藏着的好恶和激情。

您最后一次对一份崭新的经历说“是的，然后……”是什么时候？当时您是什么感觉？

关于作者：贝南说“是的，然后……”的经历——突破

20世纪90年代初，我马上要博士毕业了。当时我是创业融资这门课的助教。就在那段时间，当着全班同学的面讲话或做展示是我的噩梦，这可能因为我的移民背景，也可能因为我只是一个不善言辞的工程技术男。加之我教的那门课着实无趣，因此，大部分上课的时间里，我都是低调地靠着教室一侧待着。

可是，有一天，主讲教授因为家里有急事被叫走了，他走了，当然会通知我顶上，替他上次日的课。我，真是，吓呆了！每次我在教室里举起手想要说点什么的时候，我都觉得有人在背后

对我指指点点。我怎么可能教一整堂课啊？

我几乎准备了整整一个晚上。次日，我去给学生上了那堂课。出乎我意料，除了最初有点紧张外，课上得很顺利。事实上，我教得很好！下课后，有一大帮同学告诉我，这是他们觉得最舒服也最有意思的一堂课之一，他们真是很喜欢听。

那段时间恰好我爸爸来美国看我——您也知道我的故事，小时候我花了很多时间去讨爸爸的欢心——那天他也来听了我的课。我永远不会忘记，学生们离开后，他走到我面前说：“上课时，你应该对左半边教室再多一点关注。”我立即想道：“哼哼，不错，又是这样，我又没达到爸爸的标准。”但是，他马上又十分惊喜地说：“你是个天才教师。”我飘飘然了。不仅是因为第一次成功的上课经历令我欣喜，也是因为爸爸说我是天才老师。就在那一刹那，我找到了自己的一个崭新部分——我发现，教书是符合我内心意愿的事情之一。我遵从了那天找到的内心意志，从此一直教书至今。如果不是说了那句“是的，然后……”，得到了我第一次教书的机会，我至今还躲在得过且过的阴影里呢。

通常情况下，我们的问题都是：从有限的角

度去寻找内心意旨。我们只能从看到过、经历过的东西里寻找自己喜欢的，但是我们究竟真正喜欢什么？史蒂夫·乔布斯——我们这个时代最具创新性的商人、企业家，曾经探讨过“是的，然后”这种心态对人们事业的影响。他说：“你的工作占了你生活的很大一部分，让自己真正满意的唯一办法，就是做一份你真正觉得好的工作。”什么工作能让您觉得好呢？当然是您真正喜欢的工作。如果您还没找到它，别停下来，继续寻找啊！当您找到它们时，您就会知道自己心里想要的那些东西究竟是什么了。我们中的很多人，无论是工作还是生活，都还没有找到自己真正想要的那一份。在我们努力这样做的时候，作为辅助，我们应该努力去经历更多的事情。请把自己置于陈规旧习之外。下个礼拜五，接受朋友的邀请，去跳一次摇摆舞。下次当新同事想要搭您车回家时，请一口答应下来。您永远不会知道您会遇到什么样的机遇和自我提高的机会。

当然，就像迄今为止我们讨论过的所有其他内容一样，这是一种自我发现大法，并非一条您时时刻刻都必须遵守的苛刻法律。不要因此忽视了您的正常生活——如果您接受了一次邀请，去参加晚间品酒课程，走之前别忘了给孩子吃饭！还有就是，只有当能力允许时，才能应答“是的，然后……”不过，我们这么说可不是误导

您，让您放弃机会，因为事实上，您有能力说“是的，然后”的次数远远超过了您真的答应的次数。用这个方法打破您的陈规戒律，打开自己的心，去拥抱崭新的生活。使用这个大法，您就会过上像神剧《到底是谁的台词》中展示的那种精致、古怪、有趣、神奇的生活，就会让您了解到更多的与您相关的东西，譬如，您喜欢什么，也许还可以帮您找到您内心的意愿呢。

日记

就如“是的，然后……”是一个每天都要用的自我发现法一样，写日记也是一个这样的方法。您可以每天写日记，也可以隔几天一写，或每周一写——这就看您了，看您什么时候有时间坐下来，拿起笔和纸（或者在电脑上写），然后反思一下自己的生活。这种反思一定要诚实求真。它给了您一个机会，让您可以找到个人价值和满足感得到实现的时刻。

现在，我们都充分认识到，“日记”一词对于不同人而言有不同的意义——因此，它不是对每个人都有诱惑性。我们可能会出于某种原因想起20世纪90年代的系列电影《间谍哈里特》。还有的人，因为脑子里还残留着姐姐把粉色日记本藏在枕头底下的情景，所以会想起更多的关于“日

记”的事情。不管是哪种情况，如果您对日记有消极看法，或者依旧像还没进入青春期的小孩一样，对日记持沉默谨慎的态度，我们会要求您一定按照我们说的做，试试写日记。

记日记所能达到的最高境界是什么呢？即让它成为您的时时变化着的心态、感受、核心观点的忠实记录者——否则，这些东西会很快被您忘掉。一段时间以后，这份记录就可以展示出您的一些见解或在某些情况下您的不同感受，隐藏着这些见解和感受背后的心理活动可是相当有趣哟。还有，当然啦，这些心理活动就是您在自我发现过程中所要找到的本质。在您使用九型人格分析法和迈尔斯-布里格分析法的同时，我们要求您试着写写日记，诚实而清醒地对自己做个记录。所谓“日记”，这儿说的可不是那种充满主观偏见的“我恨比利，因为他的饭盒特别漂亮”这一类小学生的内容（或者是那种虽说反映了现在的生活却其实换汤不换药的“我真是很不爽安娜升职”）。我们要写以探索自己内心为目的的日记（譬如，如果您想写对安娜的反感，请同时努力找出她令您不爽的深层原因）。

您可以采取多种“写日记”形式。有些人很显然会选择每天写日记，写得很细，把每一天和每一天之间所遇到的事情的细微差别详细记录下

来，还会写出这些事儿对个人有什么影响。但是，也有很多种其他的写日记形式。我们更倾向于只记下“值得记录的时刻”，这种时刻可能几天才出现一次。这样一来，我们的工作量就会小很多，而且直奔主题。这些日记通常是围绕“在某一特定情况下，我们做出的反应是否令自己吃惊”。通过这种方法，我们就可以从一个自我了解的角度去写日记了。

我们最希望能够达到的记录形式是所谓的“感恩日记”，其实也简单，每隔几天，您就会充满感激地写下五件值得感恩的事情。无论您记下的是关于人际关系的事儿，还是一次谈话，一辆漂亮的尼桑汽车，一个知识点，或者什么其他的东西，都是可以的。写作本身很简单，您只需要写几个句子或者列一张表格。但是您所写的内容需要斟酌——尤其是随着时间推移，您还需要回忆回忆，不过也不算很难啦。写日记这件事最大的益处是，您获得的结果会非常醒目。通过写下值得感激的事情，您会培养出一种自我意识，正式搞清楚您认为有价值 and 愿意高看一眼的东西是什么。这些东西会使您更开心，也能减轻您的压力。由加州大学戴维斯分校的罗伯特·埃蒙斯和迈阿密大学的迈克尔·马克·卡洛哈特做的一项研究表明，如果一个人能够坚持两个月每周写一篇感恩日记的话，他会变得更加乐观、幸福、健

康，工作上的表现也往往比那些不这样做的人出色。除此之外，他们的研究还发现，能够坚持写感恩日记的人焦虑度低，入睡快，睡眠时间长，睡醒后也更加神清气爽。在其研究报告的结论里，埃蒙斯教授这样写道：“如果您希望睡得更香，写感恩日记吧，别数羊了。”

尽管您经常有反思自己是谁的机会，但很可能您并不太记得反思的结果。把想到的东西写下来则可以帮助您记忆。不过，如果您选择了这种方法，一定要按照适合自己的方式去使用它。在“活出真我”那一部分里，我们会对此进一步做详述——因为在这种方法中，就算很小的细节也有其难度。您可以用自己才能看懂的暗语写日记，以此来成功释放自己。如果——打个比方说吧——您是第一次写日记，您的日记反映的是您每周或每周末的情况，比如要放在周五或周日晚上写。那么，首先您要养成记日记的习惯，其次，如果您觉得有必要，可以写得稍微频繁一点。您可以抽空儿写日记，这样您就不会觉得这事儿是负担——如果您把这当成苦差，自然就会觉得厌倦，而不会喜欢这个了解自己的过程，更有甚者，您最终就没办法使自己的眼界更加开阔了。写日记可不是费尽心机地打造优雅的回忆录，而是要重视并注意反映您的真实的核心自我。通过写日记，您应该弄清楚了对您而言什么

是有意义的幸福时刻——您应该把上述两句话用斜体字写在笔记本封面或word文档的最上面，这段文字会帮您把日记大法的作用发挥得淋漓尽致，且持久有效。

冥想和正念

接下来我们要谈的自我发现法是特别值得注意的。所谓“值得注意”，是因为这一方法除了在用于自我发现时特别有效外，也是寻找个人目标、提升幸福感的有力方法。更值得咱们关注的是，它是我们要探讨的所有方法中难度最大、也最有争议的几个方法之一。用一个通用术语来形容，这个方法就是——冥想。

所谓“冥想”，与“日记”一样，可以唤起很大一部分人的反应。对我们生活在西方社会的很多人而言，我们应该马上开始冥想。想象一幅情景：佛祖盘腿而坐，合目凝神，倾听静止的空气的声音。换言之，这画面给人很异域、很奇诡、一点也不真实的感觉。这就是冥想的难度和争议所在。在之前我们讨论“我是谁”时，我们遇到过类似的问题。我们中的很多人都极度反对冥想。就如同很多人拒绝自我挖掘、自我发现的借口一样，他们认为冥想与勤奋务实的生活方式浑然不搭界。不过，这情况也和前面类似，我们拒绝的

理由其实都是害怕有文化冲突或者自己接受不了。您目前可能只把冥想看作“嬉皮士风格”或“一种诡异的瑜伽”，不过，请您一定要听我们的。记住，上述消极想法并不是您所想的。冥想很有可能会让您进一步认识自我，从而减少“所谓自我”对您人生观的影响和控制。只要您对冥想有一点抵触情绪，您的“所谓自我”就会有苟延残喘的空间。随着我们一点点地学会冥想，您会发现，尽管这个方法与上面提到的那幅佛祖打坐图非常相似，但冥想其实比打坐简单和舒服多了。

我们对“冥想”的成见引起了我们的不爽，为了消除那些对冥想根深蒂固的偏见，我们从玄机冥想开始学习吧，我们对玄机冥想自有一套定义——注重头脑内部活动，专注于当下，特别注意呼吸方式，保持身体静止不动。“简单明了”，遵循这条原则，请您花5分钟做一次头脑风暴，或者抽空儿一天做几次简单的冥想。事实上，如果您遵循了上述原则，您可以察觉到自己何时不自觉地冥想来着。例如，回想一下，您最后一次被真正激怒是什么时候。您可以回想一下那次经历的全部细节，然后，您一定会想起某一个场景，它刺激了您，让您不由耸肩长叹——我们敢肯定，您一定会回想起这样的场景。也许您还没有察觉吧，其实这就是您的身体通过简单冥想来释放压力、缓解焦虑——每当您想要释放压力时，

您就会深呼吸。您看，您其实已经开始运用冥想法了。

我们喜欢的冥想法，往往是那些可以适应我们快节奏生活的。我们的好朋友、《正能量》的作者理查德·怀斯曼把这样的方法称为“提炼正能量精华”。用他的话说，“提炼正能量精华”是一种快捷的方法，只需要呼吸三次，就可以让您拥有好奇心、平和宁静的心态、欢喜和创造力。在很多种方法里，理查德·怀斯曼建议您转动脚趾、保持坐在椅子上的姿态，绞自己的手指头，以此来感受指纹的存在。这样，您会看到自己——因为“提炼正能量精华”这一方法会帮助您平衡自己的头脑、提升自我认识，并且进一步发现真实自我。

关于作者：迈克尔的冥想之旅

我的第一次冥想经历（或者说，我认为它是我的第一次）发生在很多年，我的一个好朋友建议我去听听他教的健康冥想课程。这课听着倒是不错——他说是帮助人们增强平衡感、提高自我意识的，但我确实不太感兴趣，因为我不喜欢冥想。实话告诉您，我朋友花了一年的时间才把我哄去听他的课。

第一天上课，我走进了一个小房间，房间里铺着木地板，上面摆满了色彩亮丽的瑜伽垫。我当时想：“唉，坏菜了！这事儿肯定超没劲！是什么迫使我来的啊？”在我对其他同学做了自我介绍之后，我的朋友和与他合作的教师走进来，开始上课了。二位老师并没有折腾我，班里的同学也没有马上开始摆出走火入魔的瑜伽状，相反，师生开始友善地交心，令我吃惊的是，这场谈话非常直接，讨论了为什么我们要来听这个课，我们想从老师那里学到什么。老师们解释，我们已经花了太多的时间，忙着把各种知识和信息塞到脑袋里，却根本没有时间去想一想，我们的头脑究竟是怎么工作的。老师们为接下来一周的学习做了一份流程图，他们说，我们已经花了很多时间来谈话、玩游戏、深呼吸和冥想。之前他们曾预测过，有些同学可能会有点神经质，可是现在他们向我们保证，全班同学都没有在臆想中神游太虚幻境。我们都是人在神在，互相学习，通过一套实用的方法去探索我们时刻运转着的大脑。二位老师说，通过这种探索，我们会更加欣赏生活中的好事，而因坏事产生的烦恼也会越来越少。如果我们能够更高效地学习，我们还可以在做每件事时都能发现其中的意义和乐趣呢。

课程进行到这一步，我已经意识到，我最初

对这门课持保留态度，真是毫无根据的。我们把很多时间用在愉快的交谈上，掘地三尺去寻找那些会破坏我们幸福感的東西。现在我们要开始真正的冥想了，这其实很不错。我们的两位老师——包括我朋友在内，都很能干，他们找到了我们藏在内心深处羞于见人的东西——他们还和我们一起嘲笑这些在学习初期貌似十分诡异、令人尴尬的东西。我原本以为冥想是件无用的事，但我发现我错了。我坐在那儿，双目紧闭，探索自己的内心世界，那感觉真令人难以置信。有那么一会儿，似乎周遭世界的噪音都降低了，我只专注于自己。坐在教室里，听着身边人平静、整齐的吸气和呼气声，我感觉舒服极了。似乎我们都在同时集中精力，保持平静，努力接近真实自我。我们一起努力，进一步对真实自我进行探索。我早已忘了一开始曾对冥想持怀疑态度——我承认，它真的让我的精神非常集中。

自我那时上课到现在已经很多年了，我不认为自己沉迷于冥想。而且，我既不是世界上最专注的人，也不是最有自我意识的人。但是，我曾经是一个对冥想持怀疑态度的家伙，却因为发现冥想在自我发现和提升幸福感方面能起巨大作用而爱上了它。还有，就如我们在此书中所写，我发现冥想形式多样，程度深浅也不同。清晨醒来时，我可以躺在床上舒展身体同时深呼吸，白天

写邮件的间隙也可以来冥想自省一下。可以挤出来用于冥想的零碎时间真的很多。

事实上，上了那门课我才意识到，自己过去也有很多时间用在冥想上，只是不知道罢了。事实证明，从我上课那时往前数七年，当时我刚开始学弹吉他，我注意到弹吉他时我会进入冥想状态，忘记烦恼和压力，只是专心弹奏。在漫长的一天即将结束时，我会弹一会儿吉他，有时也会在工作间隙弹弹。吉他会使我打起精神，同时心情也会变得平静。冥想是一项可以使您关注自己内心，不再想过去和将来，只专注于此时此刻的活动。因此，我发现，吉他不仅是我的爱好，也是我进入冥想状态的有效途径。这发现是令人振奋的——尽管我始终没有意识到——它使我有更强的自我意识。

如您所见，冥想和正念有很多种形式。对有些人而言，它意味着每天花20~30分钟集中精力深呼吸；也有些人坐着车、上着洗手间、走着路或洗着澡就可以冥想。我们建议您尝试您觉得对自己最有用的方式。刚开始时，您可以仅仅是在早上起床时集中精神、默坐5分钟，同时把注意力集中到自己的呼吸上。或者，找一天时间做一次“提炼正能量精华”，为后面的一个礼拜积蓄力量。事实上，理查德对“提炼正能量精华”的效果

很满意，他对每一个客户保证，如果您一天使用100次“提炼正能量精华”方法，就一定会有相熟的人（所谓熟人，就是与您关系不错，但不知道您在使用“提炼正能量精华”的人）过来对您说，您有了很大的改变。这些熟人会说，您看起来很有笃定踏实的样子，或者您近来怎么一直都表现得气定神闲？他们甚至会问，您最近是不是去度假或旅行去啦？

冥想吧！无论您是在弹吉他时还是在晚上散步时，无论您是合目坐在卧室的地板上还是练习“提炼正能量精华”法，甚至是在工作间隙，您都可以冥想。无论是从我们自己身上，还是从其他人那里，我们都可以看到冥想在提升自我意识、赋予正念、给人幸福感方面的巨大效果。从身心健康方面的研究报告里，我们也可以看到冥想的作用。在过去的40年里，有上百所大学做了几千份研究，证明了冥想有若干种积极作用。它能够减轻压力、缓解焦虑、降低恐惧感，还能使人快乐，增强自我意识。冥想还能够使血压稳定，保护心脏，缓解呼吸急促和增强免疫系统哩。试试冥想吧。它对您的身体健康大有好处，且能够让您一窥自己内心，了解真实自我——这是最令人惊喜的。

醒脑咒：冥想/让大脑呼吸新鲜空气

冥想不仅与健康 and 积极情感有关，它还可以改变大脑中的构造。来自哈佛医学院和马萨诸塞州州立医院的研究者们近日发现，冥想可以增加大脑中海马体处、后扣带回处和颞交界处的灰质密度。这些都是大脑中负责换位思考、学习、调节压力、认识自我和记忆的部分。

谁会知道这么一小会儿的内省会对我们大脑的学习能力、社交能力、调节压力能力有这么显著的影响呢？经常规律地冥想，可以帮助您在生活中增加有意义的人际往来联系，使您的生活更幸福、更满足。

真实的反馈和乔哈里咨询窗

我们的最后一个自我探索法是“真实的反馈”。所谓“真实的反馈”其实是一个总称，指的是所有涉及从他人处得到其对您的印象的方式和手段。如果您觉得内省比较困难的话，以这样的方式来探索自己也不失为一种有趣且有用的方法。这种方法还会揭示出真实的您和您表现出来的自己之间的不同——因为，当您询问您周围的人对您的看法时，他们的回答是基于他们对您的观察，而他们只能观察到您所表现出来的外在的东西。这就是“反馈法”的基本特性，正是这种特性使它成为一种强大的、双向作用的自我探索工

具。

通过这一方法，您可以在了解有关核心自我的新东西的同时，找到那些与真实的您不符的行为方式，这样，在以后的生活和工作中，您就可以对您的行为方式进行自我调整，使之更有效、更能给您幸福感。所谓“乔哈里咨询窗”，是我们最喜欢的一个参照法，它通过真实的反馈来培养自我意识，我们在为那些公司高管及在斯坦福读MBA的人讲课时曾用过这个方法。这一方法由乔瑟夫·勒夫和哈利·英格拉姆创立于20世纪50年代。一个人通过从他人那里获得其对自己的印象，以及诚实地与他人讨论自己的方式，就可以增强对在“公共区域”内的自我的了解。随着“反馈”过程的推进，一个人的盲区部分会减小，而公开区就会变大。通过真实反馈法和乔哈里咨询窗，一个人可以了解到更多东西——不仅了解了别人，更重要的是，也了解自己更多。

如果方法正确的话，“真实的反馈”是一个非常强有力的专业手段，在人们提升自我意识、寻找工作的意义、衡量自己在日常生活中的付出时，使用它可以达到很好的效果。嘉里·尼普是美国西北部一家新公司的高管，他在做自我探索时享受过“真实的反馈”大法的效力，因此他给了这一大法如是评价：

和许多才开始创业的公司一样，我们每天都要面对赚钱的压力、雇人的压力、资金流动的压力和维护客户的压力，这些压力导致我们的长期目标和个人发展都受到了影响。但是，最近，我们全公司都把手头的事情全部放下，先去参加了“真实的反馈”法的学习。

然后，全公司范围内的“职场性格评估大会”拉开了帷幕。我们花了一天时间学习方法，然后就迅速进入“真实的反馈”阶段。我们公司的每个人都做了自我评估，然后大家再互相评价。我的那份评估上说，我是一个很有冲劲、目标明确、A型血人格的人，很有为工作奉献的精神，喜欢掌控工作中所做的项目，在工作中喜欢关注投资回报率一类的问题，“那又怎样？”是我的口头禅。有我开了个头儿，我的同事们也开始讨论给他们的评估了。也有很多同事还在热烈地讨论我的评估结果，他们说我在单位里表现出来的就是评估上所描述的样子。有不少同事说，他们很欣赏我富有商业战略头脑和善于分配资源的优点。

但是，也有些同事指出，虽然我的这些特点成就了我的很大一部分事业——譬如高年薪啦，评估未来即将实施的财政政策啦，根据合作伙伴所给的建议权衡重要的取舍，可是这些事有时反

而破坏了我的人际关系。有些同事注意到，我的上述特点正是我与我们的CEO比较频繁的争执的根源。

甚至有些同事说他们怕我，而且在谈话时我常常独自滔滔不绝，完全听不到他们说话。他们的意见真是发人深省、用处多多啊！我自己从不知道自己是这样的，现在听着他们对我的描述，我看到了一个真实的自己。我真心感谢他们如此坦诚地给我“真实的反馈”。

通过这次使用“真实的反馈”法，我和我的同事都从一个全新的角度了解了自己。我所获得的反馈中，有些反映了我身上为我所喜欢的特点，而另一些则给我以启迪，让我晓得该如何改进。无论如何，可以用一天的时间来与同事们彼此交心真是一件很棒的事情。“真实的反馈”既可以使个人得到提高，同时也能够改善一个公司的情况。我们从彼此那里获得的真实反馈帮助我们改进了性格、工作能力，也使我们成为积极的员工，把我们的公司建设得充满了活力。

现在您看到了吧，无论是嘉里的经历，还是您可以从您的同事那里得到的对您的评价，“真实的反馈”是一个强有力的工具，让您了解到您在日复一日的生活中表现得如何——这可以很好

地反映出您的真实自我。由此您可以看到，真实的您和您所表现出来的外在自我是否相符合？看到这些会加强您对自我的了解。

这一“反馈”方法有多种使用形式。在工作环境中，譬如在嘉里的公司里，通常是由人力资源部门或外聘的顾问来做这件事情。而如果将它用在您的生活中，使用方法就更加简单了，您只需要和一个受您信任且了解您的人认认真真地谈一次就好。事实上，有些致力于自身改进的人已经明确地形成了一个“支持改变小组”，他们以宣传者自居，负责管理这个组，并且时时鼓励其他想要改进自己的人。无论您是有心为之还是无意中就做到了，请一群您信任的人对您做出评价，这确实是一条能够使您得到准确、真实、有意义的反馈的有效途径。让您信任的这群人给您写信吧。和他们每人通电话30分钟，正儿八经地要求他们对您做出评价。咳，或者就请他们吃个晚饭，一起聊聊您想要找到真实自我并且改进自己这件事，并且请求他们协助您来完成。

现在我们已经知道了，在进行真正的自我了解和提升自我意识时，“真实的反馈”可以起到多方面的作用。但事实是，很多人给您的反馈都是无效的。也许您问到的那个人并不十分了解您，或者更糟的是，他们只真正知道您的一两个方

面。不管您遇到的是哪种情况，您从熟人那里收集来的他们对您的评价——信息含量高的，有用的评价——都很可能是有限的、不完整的。如果您想要避免这些问题的话——在我们看来，最有可能导致问题出现的原因就是您把问题设置得太泛泛。您一定要舍得花时间去设置问题！告诉被询问者，您为什么要让他们评价您，给您“真实的反馈”。请告诉他们，给您负面评价也没关系，只要这些评价实事求是、有建设性就可以了（千万不要只是一些泄私愤的牢骚）。您应向他们保证，现在您怀着开放的、自我探索的心态，不会因为他们对您的评价而敏感多心——毕竟，您的目的是要获得关于自己表现如何、这样的表现与您是否相符这几方面的反馈。这种反馈是一块试金石，让您自省自己的行为与本性是否一致。问朋友要反馈时，请鼓励您的朋友尽可能考虑得周到具体，因为您的自我探索需要这样的缜密评价。如果您做到了上述要求，而且还花了时间去给朋友们设置问题，您会最大程度地加大一种可能性——即获得与您有关的有效反馈，这样的反馈会帮助您提高自我认识。请牢记，作为您来讲，您一定要放开心胸，去接纳消极评价，并且敢于承认、愿意改进。可别学这家伙：

关于作者：贝南的第一次“真实的反馈”体验

在拿到电气工程师的研究生学位后，我在IBM找到了我的第一份工作。第一天去上班，我就发现我们工作组里的人都管我们的经理叫“魔鬼”。几个礼拜后我就明白了为什么组里同事这么叫他——他做事的风格是“事无巨细”，还特别喜欢制造矛盾。这家伙整天就知道打击我们，只有每年到了评估经理（这是IBM的一项人事管理制度）的时候他才会有所收敛。我和我一同事决定，绝不被他假装和蔼的外表迷惑，今年一定要给他一个实事求是的评估。一个礼拜之后，所有对经理的评估表都收上去了，他把我们全组人带到一间小会议室去，挑出我们俩的那两份差评用投影机打出来，并且逼问我们是谁给了他如此差的评价。他僵立在会议室里，目不转睛地逼视我俩，足有3分钟光景，希望我们俩敢站起来承认。但我和我同事始终也没承认。不过这个魔鬼管理者给我的教训一直留在我心里，在我的整个职业生涯中时时给我敲着警钟，提醒我努力放开心胸去接受别人的意见——无论有多令人接受不了。事实上，正是这事儿给了我重返学校、攻读管理学博士的动力——因此，尽管听起来诡异，但我真的会因为这一点而一直感谢他。

可别当魔鬼管理者哦！因为魔鬼管理者会破坏整个“经理评估”体系——他们会强迫下属给予好评，他们也没有一个正确的态度去看待评估这

件事。他们心胸狭隘，而且很明显，也根本不想通过评估来了解真实的自己。如果一个上司因为得到差评就大发雷霆，因为下属不肯夸赞自己就对其进行政治迫害，这不仅会使下属离心离德，也表明，这家伙根本就是自愿放弃探索和了解自己的机会。因此在面对下属的评价时，请像嘉里那么做，可别学我们那位“魔鬼”。

做到比说到强

学习到现在，咱们已经讨论了很多关于自我发现和寻找内心意旨的内容，现在让我们来实战一下吧。光看看前面那些理论是不能提高您的自我意识的，也不能让您有更大的满足感或者表现得更加出色。您必须要能够按照那些理论行事，这样才能成长，才能学到真东西。

请您先别往后看书，先花点时间按照前两章中所说的方法进行一下自我探索。您每天至少要花30分钟的时间来做这件事儿。请把这个用便条写出来贴到日历上，或者用您的手机设一个提醒。请您每天做50次“提炼正能量精华”，用“九型人格分析法”给自己做个测试，然后运用“是，然后……”即兴表演法，多尝试一些新事物。总之请您从我们之前学过的方法里找出几个试一试。在您进行尝试的时候，列一张表格，把您发现的

东西记在其中“看”一栏里，同时也把您的进步写进表格。还有，记录下那些让您发现深层人生意义和令人心花怒放的事情。

等您觉得自己有进步了，您就可以进入下一章节的学习。接下来的学习效果如何，很大程度上取决于您最近是否积极思考了如下问题：什么是发自内心愿意选择的东西？而能否找到这一问题的答案，又依赖于您有无积极努力，去争取更大程度的自我了解和自我认识。因此，这段时间您要花点精力去做上述这些事。然后，当您觉得离真实自我更近、自我意识也稍有加强的时候，再回到这本书上来，我们继续往后读。

请记住，您现在所做的一切都只是您迈向更深入了解自我的一步，所以不要给自己太大压力，强迫自己在进行下一阶段的学习之前就能一下看清自己。只要通过努力能越来越接近真实的核心自我就可以了。事实上，我们都是会不断变化的，所以提升自我意识也是一个需要不断前行的过程。对一些人而言，能够反映出其真实内心的参数和细节只隐藏在一层薄纱之后，这些人只需稍微内省一下，就能够揭开这层薄纱，看到自己的真实内心意旨。而对很多其他人而言，其内心意旨中有很多细节都是模模糊糊、难以看清的。他们可能对其内心意旨有个大概认识（即美

梦般的），不过非常缥缈，难以掌控。这也没有关系！您现在在学习探索的方法，并且在未来的几个礼拜、几个月中，您会越来越熟练地掌握这些方法。譬如，您用“是的，然后……”即兴表演法来给自己增加了很多崭新的经验，您就可以从中学到东西。如果您能够写一份“感恩日记”，您就可以从中学到更多的东西——获得洞察自己内心的能力。如果您从要好的同事那里获得“真实的反馈”，您就可以把自己看得更加清楚。在进行后面的学习之前，留点时间，和我们一起进行实践的第一步。您每日都应提醒自己去不断地进行自我探索。在镜子上贴张小条儿，或者用手机设个提示，鞭策自己在自我探索的道路上前行。您已经胜利在望了——马上，您就可以提升自我满足感，并且让自己表现得更加出色。而且，您也马上就能够寻找到您内心的真正意愿了。

工具总结

A SUMMARY

- 本章开始正式探索您是谁。

- “SEE”法：“优势—唤起—兴奋”（这三个词原文为Strength-Evokes-Elates，首字母组合为SEE，即英文中“看”的意思）的维恩图是一个梳

理工具，帮助您在自我探索的过程中发现和学习。

- 不要孤立地去进行自我探索。尝试多种方法，看看哪种最适合您。请怀着开放的心态，勇于尝试每一种新鲜事物。

- 那些性格诊断，譬如九型人格分析法和迈尔斯-布里格斯人格分析法，往往可以作为您自我发现的良性起点。

- 请花些时间去反思何时是您人生的高潮和低谷（或者上升期和下滑期）。经过深思熟虑的反省，这些您人生中的波澜起伏会难以置信地揭示出您是谁，什么东西对您是最重要的。

- 在面对一次体验新事物的机会时，请说“是的，然后……”您会因此了解到更多自身的特点，也许还能享受一番新体验呢。

- 写“感恩日记”，记录下您生活中有意义的和令您感到幸福的事情。

- 仔细观察自己。这会使您身体健康、生活幸福、大脑健康。

- 获得“真实的反馈”，以此来培养您的自我

意识，但一定要做到：您预先给反馈者设置好了问题。内特的状态更新

狼狈不堪，毫不满足，表现糟糕，内特在这种情况下终于打算努力让自己活出真我了，他希望自己能活得更体现其价值观和核心自我，也希望这样能够使他幸福感更强、做事效率更高。他决定来听听“掌控”这门课，开始一段“了解我，活出真我，引导我”之旅。

就如同我们的其他客户一样，内特的第一步也是从看清“我不是谁”开始的。他需要从最基础的“打扫鱼缸里的大便”做起，慢慢爬出他的最大的“身份定位陷阱”。我们长谈了几次，发现内特的身份定位陷阱主要有两个，这两陷阱也给他的“鱼缸”蒙上了阴影。两个陷阱之一是：他整天念叨着“接下来做什么”，急吼吼地想要一步成功。现在他发现在过去的大多数时间里他都被太多的外物迷惑了。他之所以会产生“接下来做什么”的教条思维，无非是为了获得更高的地位、更大的房子、更长的假期，或者给克洛伊弄来更多的珠宝首饰。我们第一次和内特谈话的时候，他曾说，他也是渐渐意识到“接下来做什么”会给他带来空虚感。他说：“事实上，现在我发现，这是一种恶性循环的生活方式，令人永远也不满足。我需要换个角度重新审视我的生活了。下面

咱们再来说说‘故事问题’。”另外一个困扰内特的陷阱是在工作中他的管理方式不对，他的管理方式无法摆脱其所谓的“人生故事”和他的主观想法及情感的束缚。谈过几次之后，内特意识到，他把现实发生的事情和他脑子里想的非现实的事情搞混淆了。经过一番训练，内特渐渐能够摆脱掉他的大脑给他的暗示了。

事实是：

渐渐地，内特开始有了一些最基本的自我意识，他找到了影响自己身份定位的最大陷阱，发现自己老是屈服于这两个陷阱的束缚，然后，我们要求他从“鱼缸”里清除掉那些所谓的“人生故事”和主观想法。他把自己“鱼缸”里的水弄干净了，也给了自己一个不会受到伤害的环境。接下来，他要开始寻找自我了。如果只凭借直觉，内特是很容易就知道“他是谁”，也很容易弄清他生命中最重要的东西是什么。但是他还是更愿意接受一些正式的自我发现训练，借以平息自己内心痛苦的风暴，并且认真检查一下他对自己人生的最基本的期待是否正确。根据他忙碌的、自我描述为“务实”的生活方式，他选择了以下四种相互关联的“了解我”方法来探索自己内心：九型人格分析法，感恩日记大法，提炼正能量精华和真实的反馈。

开始自我发现之旅的第一天，内特坐下来，做了一份九型人格测试。完成答卷后，他发现他是第五种人——研究型人。（几年前内特曾接受过迈尔斯-布里格斯测试，那次的测试结果与这一次刚好吻合。）然后他读了对这一型人的简介，虽然其中有些内容与他并不太相符，不过他还是从这段介绍中看到了自己。这段介绍里有几句特别得到内特的认可：“第五型人格的人通常比较机警、有见识、好奇心强。他们做事能够集中注意力，全神贯注地想办法、学习技能或者寻找策略……他们想要找出万事的根源……他们总是在研究，不断提问，并且进行深入钻研……第五型人格的人具有当领导的能力和智力，但是他们通常选择做幕后大佬，直到关键时刻才会现身。”内特打心眼里认为，这些描述太准确了，简直就是照着他写的。于是他开始剖析自己的生活了。他发现他真是超级喜欢做战略规划和战略分析。“这是毋庸置疑的，毕竟我已经在公司里做了这么久。”内特这样想道，“不过还是我做的一些长期规划更合我意，是我真正想要的。”对第五型人格领导力的描述也特别打动他，令他不禁回想起五年前他第一次做经理时的经历。那时，他对自己的能力没信心，不晓得自己能否领导一个团队，尤其是他们团队里很多人都比他早来公司。他记得他当时是这样想的：之前那位女

经理琳达是非常能干的，那现在为什么让我接管她的工作呢？现在，就在自己所领导的团队遇到种种问题之时，内特读到了下面这段话：“第五型人格的人很难被他人理解，因为他们喜欢在肚子里做文章，表现出一副孤傲、内敛、超凡脱俗的样子……他们的注意力常常会从他们最急需解决的实际行动上游离开去……”对于第五型人格的人而言，只要他们肯激发出自己的想象力，修复好自己的人际关系，他们就能够解决一切所遇到的难题。但是问题是，他们很难认识到这一点。尽管他还需要更加深入地挖掘自己的内心，现在，内特已经搞清楚了别人是如何看待第五型人格的人的，这对他而言是一个非常好的开始，让他在思考团队凝聚力问题时——这问题近来已经影响到他们团队的工作效率了——有了些思路。

在与内特谈了几次之后，他终于承认自己根本不愿意写日记，他对写日记的态度非常消极，也不敢说“感恩日记”最终是否会对快节奏生活的他有用。于是，他致力于让自己怀有一个感恩的心，以此来代替写“感恩日记”。每晚睡前，他都会花几分钟时间列出今天发生的5件令他觉得感激的事情——可能都是些简单小事，但它们却是滋润内特的感恩之心的源泉。这些事通常与克洛伊和孩子们有关，也有时涉及内特的家庭和生活

方式。一段时间之后，内特发现自己在罗列“感恩小事”时想得越来越具体，他也越来越享受这个过程了。例如，一开始他在列举值得感恩的事情的时候，只写得出“克洛伊”三个字，可是一星期后，他就能写出这样一段话了：“一个充满爱心的太太，和我大部分同事的太太都不一样，她常常会给我做美味午餐，让我带去公司里吃。”——看，内特写得愈来愈详细了，这也意味着他在慢慢接近自己最真实的核心价值观，看问题的角度也更能够反映“真实自我”了。同时，这些小事也是他幸福的源泉，生活的动力。

除了每天保持感恩之心外，内特还尝试着每天都使用“提炼正能量精华”法。他最喜欢坐在桌边集中精力转动脚趾，这令他真的会感到自己似乎正握着方向盘飞车回家。还有洗澡或者洗手洗脸的时候，他也会全神贯注地去体验水珠划过身体的触觉。内特还会遵照《正能量》的作者理查德所说的去做，每当他要使用“提炼正能量精华”法时，他就会先集中精力深呼吸3次。后来他慢慢地就能够找到埋藏于身体深处的正能量了，他把这些正能量输送到自己的大脑中，让自己重新变得积极乐观、脚踏实地。

最后，内特用了“真实的反馈”法，这次比较复杂一点——他问了几个生活中对他而言比较重

要的人，让他们帮他填写一份简单的反馈表。反馈表上包括“我最好的表现是什么样的？”“我最差的表现又是什么样？”“在这段时间里——近一年来吧——我什么时候表现最好，什么时候表现最差？（请用1代表最差，用10代表最好。）”内特把这份表格给了如下的人：他团队里的两个下属，公司里与他接触较多的两位副总，他太太和他的几个密友。内特强调，希望他们所给的回答是诚实的，有建设性的。另外，他还给大家解释了什么是乔哈里咨询窗，为什么“真实的反馈”大法是一个真正可以帮助他了解自己的盲区、提升自我意识的好方法。然后，他又赌咒发誓，说自己绝不会因为他们列出了自己的缺点或“需要改进之处”就大发雷霆。他说，事实上，他对将会获得什么样的反馈充满了好奇。内特给大家几天时间去填表格，然后他把表格收上来看了看。答案与他自己在家和在公司里的感觉大体一致，克洛伊和他的下属都很想知道他最近为什么变得这么焦虑、这么忙碌。一言以蔽之，他的下属认为他故步自封、对工作缺少兴趣，而他太太则说他在最近的几个月里变得干巴巴的，一副无情无义的样子。内特发现几乎每个填写他问卷的人都指出，近来他的表现不是很好。于是内特又看了看“第五型人格分析”，他觉得有些反馈与分析中的文字不符，不过这倒反而可以用来解释为什么

他最近一段时间脾气不好、与自己的团队离心离德、他自己的满意度和成就感都很低。

做了上述那些练习之后，内特觉得自己在好转——虽然速度慢，但却是扎扎实实地变好。仅仅3个星期以后，他就觉得自己积极多了，而且他对自己的看法也务实多了。更令他惊喜的是自己的一个微妙变化——他在工作时精神抖擞多了！内特一直坚持练习，慢慢地他找到了自己的核心价值观，也更好地了解到了自己内心的渴望到底是什么。经过3个星期“了解我”的练习，内特的思想境界超越了原来的那个“所谓自我”（他是通过下面这个简单测试测出的）。内特承认，在用过那些他选择的方法之后，他确实提升了自我意识，更棒的是，他心里重新充满了希望。

CHAPTER 3 我可以成为谁？

欢迎回来！我们希望您至少已经花了几天的时间，去学习使用前两章介绍的几个方法。希望您的时间花得有意义，真的给您揭示了一些关于自我的东西，令您现在觉得心里更加平衡、自我意识也更增强了。希望您已经对“真我”有了更好的认识，能够把真正的您和“所谓自我”区分开来了。您现在自我意识更强了，尽管您还不能分辨出内心意旨的某些细节，您一定比刚开始学习时更能够看清自己内心想要的东西了。当您回答诸如此类的问题时：“什么是我真正想选择的？”“什么能够激起我的热情？”“什么事情令我觉得有意义？”“我最看重什么？”您会更加容易地得到答案，而且您的答案会比过去更加接近您内心的真实意愿。如果您觉得您可以特别自信地回答这一类的问题——您的答案至少要能够反映您现阶段的学习成果，不能变来变去，而且要真实——那您就可以开始新篇章的学习了。如果因为某种原因，您觉得您尚且无法诚实自信地回答这类问题，也没有关系。如果是这样的话，我们建议您多花点时间去继续练习前面两章介绍的大法。一旦您对真实自我有了很强的自我意识，您就算是成功了。到那时再继续往后学习吧！回到前面两

章去，继续深入挖掘真实自我。您无须着急，更不要给自己压力，自己需要多长时间，就花多长时间就好。我们会等着您，直到您可以开始下一章的学习。

第三章是一个总结章节。迄今为止，您已经为“了解我”做了很多功课，因此您内心渴望的愿景变得明朗了——这直接有利于您寻找自己内心的意旨。这样做使您与实现“由内而外效应”又接近了一步，正因为如此，您当然也就更加接近幸福、满足感并且做事高效——无论是在您的工作中还是生活中。

拥有愿景

正如我们所说，当我们第一次听说“了解我，活出真我，引导我”时，无论我们是否知道这是什么玩意儿，我们都是自己生活的主宰。在人生的路口，要往哪个方向走，要过怎样的人生，这些都是由我们自己来决定的。我们是自己的船长，是自己的老板。作为自己人生的主宰，最关键的一点，是我们一定要知道自己人生的方向。富有传奇色彩的杰克·韦尔奇——他是通用电气的总裁兼CEO，富有传奇色彩——曾经这样描述优秀的领导者：“要能够提出愿景，描述愿景并且充满热情地拥有愿景，最后还要最大限度地

实现愿景。”伟大的领导者都有明确且令人信服的愿景。他们喜欢激励自己和身边的人去创造一颗令人鼓舞且可望可即的北极星，这样大家的积极性就都被调动起来了。虽说我们不会一直以领导自居，但我们可以很容易地看出，我们为自己设立的愿景和我们所做的决定、所采取的行动息息相关。随着时间的推移，我们所做的这些抉择会直接影响到我们的感觉和表现。我们之所以会为了提高满足感或提升表现力而苦苦挣扎，就是因为我们所创建的愿景并不符合我们内心的真正意愿，因此我们的愿景并不能够起到鞭策的作用。简而言之，就是我们的愿景并非我们所想要达到的——我们因此浪费了精力，也迷失了方向。我们也因此没了动力，做事时失去了目标感。没准我们的人际关系、体质和健康都会受到消极影响哩！所以现在我们要着手改变这种状况。我们要来重新规划人生愿景，还有，大概是第一次这样做吧——我们还要把它写下来。好啦，请准备好笔和纸，准备在后面几页里回答问题。

核心价值观

乍看上去，写下符合自己内心意愿的人生愿景似乎是一件很难的事情。为了使这件事简单点，我们打算用一些问题来导入，这些问题会帮

助您将前几章所学的知识整合在一起，便于您提炼自己的核心价值观。您看，我们要将核心价值观做是寻找内心意旨的基石。有了核心价值观做基础，我们就可以着手寻找内心意旨了。因此，在找到自己的核心价值观后，您可以先从中提炼出一些能够反映您内心意旨的元素——您千万别匆忙行事，立刻就写出您的所谓“愿景”，因为寻找反映内心意旨的元素是非常好、非常重要也非常有用的一个中间步骤。

您要清楚，我们所说的“核心价值观”，是指经久不变、可以给我们以巨大动力的想法，而非那种在短时间内激励您、通常只能让您获得点蝇头小利的主意。虽说我们心里的“小我”会计较例如下次能否晋升啦等“下次会获得什么”一类的事情（看看内特您就晓得了），但这些可不是我们此处讨论的“价值”。我们的核心价值观有强大的内在品质，即可以超越一切表象的、稍纵即逝的欲望。它深深埋藏于我们的自我意识中，是在人生之路上为我们指路的明灯——告诉我们什么是有意义的事情。

到今天为止，我们所做的功课已经将您的认识提升到一个前所未有的高度——您已经开始探索自己的核心价值观，并且寻找自己内心的真正意旨了。下面您要答题了，不要担心，您不必把

每道题都回答得那么完美——记牢，真正地自我发现和活出真我需要有一个反反复复磨炼的过程，所以您完全可以在以后的日子里再反复温习这部分所讲的内容。现在请您试着做这份题目吧，如同之前我们做练习的时候一样，您一定要诚实、要努力按照真实的自我意愿去回答。在答题之前，请您再花点时间复习前面关于“了解我”的两个章节，并且将其中的重点和思路记录下来。然后，在您做题时，请参考您的笔记——重读这些知识点，并且结合您学过的“SEE”字法一起应用。如果您准备好了，您就开始答题吧——每一道题都要回答得详细周密。这些题可以帮助您寻找您的核心价值观和内心意旨。

1.描述您真正富有生命力的一个时刻。

2.这些“富有生命力的时刻”对您有何意义？

3.在您的巅峰日子里，您是如何表现的？

（您给您的同事、家人，或朋友呈现出了什么样的愿景？

4.您最尊重和倾慕的两个人是谁？请描述一下您有多倾慕他们。

5.如果您度过了自己真正想要的一生，那么

在您生命即将结束的时候，别人会如何评价您呢？

6.您想在您的墓碑上写点什么？

如我们所言，上面6个问题是从我们以前所学的全部内容中提炼出来的精华，帮助您全力以赴地寻找您的核心价值观。这些问题会帮助您找到一些关键点——这些“关键点”时刻在您身边出现，对您的内心意愿产生影响，甚至会直接导致内心意愿的形成——请您把关键点都写出来，然后，请您回过头去看看自己的答案，花点时间试着从中总结出您的核心价值观（我们从本书的第3页就开始做这方面的练习了，一路长途跋涉到了这里）。

描述内心真正想要的愿景

此时，您已经有了一定的洞察力可以用来探索自我，您也已经学会了“SEE”字大法，同时还找到了自己的一些核心价值观。您已经做完了很多伟大的、重要的功课，现在，到了把这些功课总结到一起的时间啦。通过将您做的这些功课有机结合在一起，建立一个“内心真正想要的愿景”（即C-V愿景描述），这样您就可以将您的价值观、核心观点揉进您的生活中了。但是您瞧，

仅找到自己的内心意旨和核心价值观是不够的。它们必须是富有生命力的、与时俱进的。就如吉姆·洛尔和托尼·施瓦茨在他们的著作《全力以赴的力量》中所说，我们一定要让价值观富有生命力，这样它们才能变成一种德行。他们这样解释：“我们所拥有的价值观可能只是模模糊糊的，但是一旦它变成了我们的德行，我们会举止慷慨大方。如果我们能够把价值观变成自己的美好德行，岂不是两全其美？譬如，我把我的价值观定义为：我为他人花了很多精力，表现出了自己的大方和大度，不求回报；我心甘情愿地为那些我在乎的人付出，先人后己，甚至委屈了自己也在所不惜。”将价值观转化为德行就是您进行C-V描述的目的。它会成为您为人处世的指南。它会告诉您，在每个与您交往的人面前，您应该如何表现。同时，您的C-V描述也给您指了一条光明大道，让您完善自我，过上实现“由内而外效应”的生活。

当您准备开始写C-V描述的时候，我们希望您能够谨记如下几点，同时，请您在落笔之前先看看后面我们给出的几个例子。您打C-V描述的草稿时，一定要记住，请根据C3PO法则把您要写的东西归纳起来（如果您是《星球大战》迷的话，您会比较容易做到这一点）。根据C3PO法则，您的C-V描述应该符合如下几条：

1.清晰。您的描述应是具体、清楚的。请尽量写得简单易懂、观点明确，且具有行为指导性。您需要为自己制作一张清晰明确的行为指向图。

2.引人注目。这一点很重要。您的C-V描述能否打动您、鼓舞您？它一定得是激励人心的，而且它的激励效应一定要长久，能够一直鼓舞您，帮您度过自我发现之旅中的艰难困苦时刻。我们常说：“非凡之人的愿景亦非凡。”您就是非凡之人。不过您要通过描绘您的愿景来证明这一点。（清晰且令人信服的描述真的有巨大的影响力，能帮助您改变您的行为方式，让您在“活出真我”的路上走得更远。这可是无价之宝。）

3.简洁。虽说这项描述没有字数限制，您还是应该尽可能写得简洁、无冗言。如果您的描述超过两个自然段的话，就有点长了，您应该精简一下您的文字。

4.符合现实情况。这是虽说微妙但却很重要的一点。在写C-V描述时，您要让自己“活在当下”，这样您所描述的愿景才有意义，能够立即使您明白自己心中所想。请把那些什么“将来我想……”“如果有一天……”之类的内容统统删去。

您在写这段文字时一定要依据当下的内心意愿去写——“我现在.....”

5. 对他人的影响。您的愿景描述中一定要有些超越自我的东西。一旦您的行为方式改变，您对他人的影响和领导方式也会不由自主地随之改变。您要意识到这一点，还要好好想一想，您要怎样做才能更好地影响他人——并且把这也作为您愿景的一部分。您的愿景描述中如果能够涉及这一点，它会更有力度，且从长远角度来看，它会更有价值。

现在您已经了解C3PO法则了，那么我们再给您看些例子，都是我们这里有一些C-V描述（您也可以去看看本章最后的“内特的状态更新”，这也是一个C-V描述的例子）。举例如下：

关于作者：C-V描述

贝南的C-V描述

我想要拥有无条件的爱、无限充沛的经历，我还希望是个强大的、令人振奋的家伙，使我可以用我的无限忠诚来改变我们的人民、组织和国家。

我的愿景描述就如同黑暗中的一线光明。还记得2000年时，我跌入了事业的低谷期（这件事在前面的我的故事中曾提到过）。当时我确信，我的所有好日子都已经过完了，从现在开始我就要日渐走下坡路了。我的人际关系不好，我的事业也进入了平台期。这样的日子似乎没有尽头，每日清晨，镜子里那个无精打采、毫无希望的我都会盯着我，这令我十分厌倦——我决定要改变了。我进行了一趟深入的自我改进之旅，之后，我写下了这份“C-V描述”，这份描述改变了一切。它是我从一个眼高于顶的家伙变成了充满自信、脚踏实地的人。我的愿景描述为我打开了一扇窗，让我看到了现实人生中数不胜数的可能性。我决定，在我有生之年，我要用这个办法改变无数人的人生！我的愿景使我在过去的12年里目标始终如一，我的成就感也比我以往任何时候都强。我还变得难以置信的高产——我翻译出版了5本书，与世界很多领先企业有过合作，还曾为美国总统做过咨询服务。更为重要的是，这些年我一直在不断追求我真心想要的东西。我的那份C-V描述是燃料，点燃了我的生命。

迈克尔的C-V描述

我对鼓舞他人很有热情，通过真正有用的沟通，我让他们变成更能干的领导、更深情的伴

侣，也提升了他们的满足感。在我帮助他人改进人生的同时，我也从未忽视过他们所能给予我的帮助，帮我更好地学习、进步。我致力于实现梦想——为我自己，也为那些遇到我的人。归根结底，我尽我所能地实现这样一种人生——亲切体贴、充满爱意、幸福美满。

在我大学毕业的时候，我的那份C-V描述发挥了巨大的作用——当时我正准备毕业，十分迷茫，不知前面的路应如何走。我觉得我就如一艘没舵的船。有天晚上，当我考虑下一阶段的人生该如何进行时，我花了很多时间静静地反省了一下自己。我记得我是这样做的：闭上眼睛，呼吸，试着打开心胸，去面对这个世界上的一切可能。我无视自己的恐惧，并努力抛开一切潜意识中的压力，一心一意去追求我想要的东西。几个小时后，我给我的C-V描述打好了草稿——这份草稿最终成为了我C-V描述的定稿。长久以来，这份描述一直是一份让我充满激情的前进指南。

之前您所做的全部功课——学习自我探索的方法，练习如何定义价值观——将您送到了写C-V描述的最佳位置上。通过很多必要的自我发现步骤以及一系列的内省，现在咱们可以很容易地开始做这件事情了。现在到了您亲自动手的时间了哦。如我们之前所说，现在这部分内容并

不是规定好而无法改变的。您现在写下的C-V描述就不是一成不变的——在您继续往后学习的过程中，您会发现您的描述中有许多需要改进的地方。但是，现在您要给这份描述一个非常好的初始版本。下面，请用30分钟的时间，写下您的C-V描述吧。

您的愿景可以是这样的：学学特蕾莎修女吧

如果您能够跟着愿景的指导行事，放开心胸不断随着时间的推移完善自己的愿景，您就会变得很强大。特蕾莎修女就是一个很好很惊人的例子。特蕾莎修女原名艾格妮丝·刚察·博亚丘，出生于奥斯曼帝国科索沃省的斯科普里（前南斯拉夫马其顿共和国的首都）一户比较阔绰的人家。从幼年时代，特蕾莎修女的父母亲就灌输谦卑和慈善的价值观给她，还定期带她去探望穷亲戚和贫寒的陌生人。她的父亲曾告诉她：“哪怕是一口独食也不要吃，一定要和他人分享食物。”

特蕾莎修女9岁那年，她父亲去世了。父亲的离去改变了这户人家，也深深地改变了特蕾莎修女的生活。之前尽管一家人都笃信宗教，可是父亲的死还是令她与天主教教会更加接近，并且使得她开始考虑是否要去做修女。18岁那年，特蕾莎修女强烈渴望为宗教服务，因此她离开了家

乡，加入了爱尔兰罗雷托修会——他们以爱尔兰的方式管理修女，并派她们去印度工作。从此之后，特蕾莎修女就再也未见过自己的亲眷和朋友了。

特蕾莎修女过上了真正符合她内心意愿的生活。她初到印度时，曾在一家天主教学校里教了几年书，其学生大多是来自英国和印度阔绰家庭的千金小姐。特蕾莎修女住在一所相对比较舒适的修道院里，过着最简朴的生活，潜心研究神学。27岁那年，她立下了做修女的誓言，并且很快成为了她所任教的天主教学校的校长和她所居住的修道院的嬷嬷（主管修女）——她从此被称为“特蕾莎修女”。但是，特蕾莎修女在校长和嬷嬷的位置上只坐了不到10年的光景，后来她的前任回来了，并且取代了她。这一变动给特蕾莎修女的打击很大，导致她陷入了严重的抑郁之中——特蕾莎修女属于“九型人格”中的第二类（乐于助人的人），因此她此时会抑郁也不足为奇，毕竟这一类人渴望且需要他人欣赏自己的工作、在乎自己的付出。此时，特蕾莎修女的生活出现了一道深深的大裂痕，她需要另辟蹊径，去帮助他人、实现自己的意义。

为了帮助特蕾莎修女缓解抑郁，一位认识她的神父建议她到大吉岭去“避静”（避静是天主教

的一种宗教活动，在一定时期内，避开“俗务”，进行宗教清修）。在去大吉岭的火车上，她内心的意旨给了她如下“神谕”：“我离开了修道院，我要到穷人们中间去，帮助他们。这是上天给我的指示。我若做不到的话，就是对信仰不忠。”这是特蕾莎修女第二阶段的内心意愿。尽管那时她还不晓得，事实上这一意愿改变了她的人生，使她从一个普普通通的修女羽化成了一个世人皆知的同情与爱的象征。

一开始当然是很艰难的，不过特蕾莎修女有着潜心追求的耐力，支撑她去实现她内心的愿望。作为修女，她必须等接到爱尔兰罗雷托修会和罗马天主教堂的批准方可去避静——她的所谓避静，就是生活在普通人中间，而不像一般的修女那样过着与世隔绝的生活。大约一年之后，她的避静请求终于获得了批准，于是，她告别了安全舒适的罗雷托修会生活，住进加尔各答的贫民窟，与印度的贫苦人家生活在一起。

特蕾莎修女从此开始了新生活。起初，她给附近街区的穷孩子上课——他们没有教师，只能露天坐在棚户区周围，用木棍在泥地上写板书。这样的生活她过了一年，充分证明了她顽强的生存能力。之后，她收到了来自罗马教会的文件，批准她可以按照自己的方式为穷人做事，还令仁

爱传教修女会协助她的工作。于是她很快决定为当地建造一座“临终关怀屋”——这间屋还有个故事——造好临终关怀屋不久，特蕾莎修女在街上发现了一个几乎已经失去意识的女人，她的身体被老鼠和野狗吃掉了一半。特蕾莎修女送这女人去了医院，可这女人太穷了，医院因此拒绝接收她。这件事令特蕾莎修女明白了自己该做些什么。从此，她将她后面的全部生命都奉献给了社会上最贫穷、最病弱的人群——这是她能够想到的最有意义的事情。特蕾莎修女这样说：“如果那些如牲畜般生活的穷人能够如天使般安乐地死去，那么这死亡就是美丽的——这些穷人在临终时是被爱着的，他们的生命也是不曾被放弃过的。”⁵特蕾莎修女为临终者建立了临终关怀中心，为重病号开了药房，还为印度甚至全世界的孤儿创办了孤儿院，这些都体现了她的仁爱。她爱那些没人爱的人，她不抛弃那些被这个世界抛弃的人，在付出爱的过程中，特蕾莎修女找到了自己人生的目标。

特蕾莎修女是这样炼成的：她最初的愿望演变成了另外一个愿望，然后这第二个愿望变成了一种想法，再后来这种想法变成了特蕾莎修女的行为方式。最后，这种行为方式使特蕾莎修女成为一个值得全人类学习的精神楷模。特蕾莎修女一路走来，她的内心意愿是不断变化的，但她的

坚强和仁爱始终未变，这两种品质引领着她，使她成为全世界都永远怀念的女人。

工具总结

A SUMMARY

- 将您在前面章节中所学到的知识综合到一起，这样您就可以准备开始写您的“C-V描述”了。

- 您要确定您的核心价值观，这是超级有用的一个中间步骤。至于我们给您的那些能够帮助您寻找核心价值观的问题，您随使用就成。

- 仅有核心价值观或者仅知道自己的内心意愿是无济于事的。您必须按照自己内心的真实意愿去活——您的C-V描述就等于给了您一份这样做的蓝图。

- 当您要落笔写C-V描述时，您一定要记牢C3PO法则：

- ◆ 清晰。

- ◆ 引人注目。

- ◆ 简洁。
- ◆ 符合现实情况。
- ◆ 有对他人的影响力。

内特使用了九型人格分析法、感恩日记、提炼正能量精华和真实的反馈法，以此来提高他的自我意识，3个星期后，他获得了显著的改进。这时，内特决定跟定了我们，完成整个“了解我——活出真我——引领我”的学习过程。他想，虽然他才对自己有了一点点了解，才写了几篇感恩日记，可是自己竟然就有了这么大的改进，所以如果他能走完整个“改变之旅”的话，他会有显著的提升的。

内特将他在“了解我”这一部分中所学的内容归纳在一起，又完成了我们前面给出的关于核心价值观的问题，然后就开始写他的C-V描述了。下面列出的是他做的那份关于核心价值观的题目中的几道：

问题：描述一个给您最大满足感的时刻。

回答：每当我在生活中遇到显著突破的时候，我会觉得很满足。无论是在工作中还是在私

生活中，解决一个新问题，或者弄清一个问题的障碍所在，都会令我非常有成就感。还有就是，如果我的人际关系能够达到沟通无障碍、相互理解、真心相待，那我也会非常满足。每当我觉得自己是个好爸爸也是个称职和有爱的丈夫时，或者每当我觉得自己在公司里是个擅长循序渐进地分析工作、领导团队的领导者时，我会觉得前所未有的满足。

问题：您最大的优点是什么？

回答：我最大的优点是我充满了活力和激情，还有就是我有见识、做事效率高、富有创造性。我看事情，不光会看这是什么情况，还会看这事儿还可能出现什么情况。我是个问题的解决者，而不是问题的制造者。我不光对自己的想法有信心，而且我还有耐心有礼貌地去倾听他人的想法。我会竭尽全力地帮助那些对我而言很重要的人。

问题：如果您一生都过着自己真心想要的生活，那么在您生命即将结束的时候，您认为他人会如何评价您？您希望您的墓碑上刻点什么？

回答：我希望在别人心里，我是一个能够帮他们把事情变简单的人，但愿他们把我看作一个

令人充满希望的真理追求者和真正关心他们的人。我希望他们认为我是一个充满想象力的人，富有创造力，且我的发明创造都是有用的、可行的。我还希望他们说，虽然我专业知识丰富、对工作很有兴趣，但我始终首先把我的真爱给予我的妻儿和密友。我愿我的墓碑上有如是文字：“这个人，他最乐于手把手地替娇儿爱妻解决难题。”

内特完成这份问卷后，我们让他重读了一遍自己的答案，并试着从中提炼出几个他最重要的核心价值观。他这样写道：

“我的核心价值观：

真实、健康、智慧、家庭，创造力和沟通能力。”

在内特打算写他的C-V描述时，他重新看了一遍他之前得到的全部资料——他的九型人格测试结果，他写的25篇感恩日记，他从同事那里收到的“真实反馈”，他通过“提炼正能量精华”而提炼出的自我意识，刚刚那些问题的答案，还有他的核心价值观。然后，内特顺着自己的思路，写下了这份C-V描述：

“希望我为他人做事的能力可以达到最强——无论是为我的家人、同事、朋友，还是我偶遇的陌生人。同时我也希望能够为自己做到最好——也就是说，我有时间可以三不五时地做一做对我而言最有意义的事情。其次，我会以做运动和保持健康生活习惯为先，尽管这有一定难度。还有，我要花时间和孩子在一起，努力和他们共创一些不可替代的回忆，因为我深知，与他们在一起的每一分钟都十分宝贵。我还会与克洛伊坦诚地沟通——当然最重要的是，我要从一个爱她的角度出发与她交流。我要让她晓得，我每时每刻都很欣赏她。

“在工作中，我会努力工作，保持精神抖擞的状态。我会承担富有挑战性的项目，然后找到创造性的解决方案。我不仅自己开动脑筋，也会耐心地鼓励我团队中的每一个人动脑想办法解决问题。每当团队里酝酿着不满情绪，甚至会造成团队的变动时，我会坦诚地与下属和自己进行沟通。”

内特的这份愿景描述顺利通过C3PO法则的检测。它清晰明确、指向性强，具有令人难以置信的吸引力。尽管这份愿景描述不算精炼，但内特也不会觉得它太过于冗长。它立足于现在，一针见血地提出了对内特的影响力和领导力的希

望。写好后，内特又反复读了几遍，他兴奋得要命——因为他找到了崭新的、与他内心意愿更加一致的人生方向。他为自己即将发生的新变化感到激动。

STEP TWO

CHAPTER 4 微调OR大修：我到底想要什么？

如果我们想要真正改进自己，如果我们想要成功地养成新习惯或者形成新行为方式，我们必须首先确定自己想如何改变——也就是说，我们想要什么样的行为方式，什么样的生活轨迹，什么样的为人处世态度？我们要把现实情况和刚刚写好的C-V描述结合起来考虑才行喔。还有，想要成功的话，还需要诚实、勇气，以及我们在“了解我”部分中所学到的——自我意识。现在我们要进入“了解我—活出真我—引导我”中的一个新部分了，我们要开始学习如何“活出真我”。

很多跟我们学习的人在进入“活出真我”这一阶段时，都会这样说：“我的愿景就从来没有实现过。”这是因为他们把愿景描述写成了：“我要一切，我要最好。”这种不着边际的愿景害了我们好多人。不过，否定这种愿景描述，并不是说我们就没有一个大致的发展方向。我们中的大部分，在刚刚长大成人的那几年都曾做过一个决定——选择我们想要做的工作。我们或者从商，或者搞法律，或者成为工程师、机械师、护士。所以不要完全否定自己的能力喔，从某种程度上

说，那时我们给自己找到了一个方向。但是，自从做出了那个选择以后，我们中的很多人就任其发展、随波逐流了。我们只追求那些正好进入视野中的目标，希望这些目标实现后能给我们的事业带来好处。直到现在，还有很多人信奉“车到山前必有路”，走到哪儿算哪儿，从来不问问自己诸如“我的人生方向是什么”这种较难回答的问题。我们之前都给自己制定过模糊的、异想天开的、高不可及的、难以实现的目标。所幸，现在我们写下了自己的C-V描述，这份描述是基于我们长时间的自省和我们的核心价值观。现在我们应该用务实的眼光去看看我们现实中、现阶段的情况，给自己出点上述难题，做到了这些，我们就可以设定自己的改进目标了。

这个，是我的梦想吗？

和内特一样，跟我们学习的很多人都会来问我们：“这个，是我想要的吗？”就如我们在本书开头所说，当他们审视了自己的工作、人际关系和生活后，他们会难以抑制地觉得自己丢掉了什么似的。所以，在我们帮助大家定位改进目标的时候，我们会一再强调，诚实地审视自己的现状是至关重要的。其实，他们都已经完成了自我发现的第一步，也都草拟了C-V描述，接下来他们就需要勇敢地观察自己生活的现状，并且自问一

下：“这是我真正想要的吗？这是我的梦想吗？”他们还需要问问自己：“我对现在的生活满意吗？”

我们首先要承认，直截了当地问自己上述问题是很难做到的。说它难，是因为我们大部分人，尤其是那些对现状确实不满意的人，会很害怕回答这种问题。我们害怕，是因为如果回答了这些问题，就等于承认我们犯了错误，承认我们浪费了之前的生命，承认我们偏离了该走的路。而且，这些都是直指核心的问题，一旦对自己发问，我们就必须回答，还得诚实地回答，我们就无法再含糊其辞地自欺欺人了——“我的工作还不错啦”“虽说上中学时，是当医生的爸爸逼我考医学院的，不过当医生也是我的梦想啦”。我们必须往前走，让自己进步。不过这样做确实挺不容易的——回答这些问题会令我们崩溃。对我们很多人而言，生活或工作中遇到什么，就被动地解决什么，并且用“这种事也只能如此”聊以自慰，这是比较容易做到的。而找到提升我们现状的途径就比较难了（记住：难虽难，但却是可以做到的，并不意味着您就得辞职或转行）。简而言之，老老实实地对自己承认，我对现在的工作或生活状态不满意，意味着承认我们内心的纠结，也意味着承认我们尚未做出我们真正想要的选择，更意味着我们找到并暴露了自己不快乐的

根源。您的这一“承认”，会给您的认知造成大波动影响，要知道，人类的大脑会不断地自我欺骗和给自己编造故事——因为我们都希望自己心里不要太纠结。因此，向自己提出尖锐的问题，强迫自己看清现实，这需要巨大的勇气。您得勇敢、自信，这样您才能够去面对自己最诚实的想法，才敢于去揭露您对生活不满的根源。有了勇气，您就可以坦率地承认自己心怀不满和表现不佳的根源是什么，而不用觉得害怕和绝望。对于我们自己，以及那些跟我们学习的人而言，这种勇气来源于一个基本信念，即“改变是可能的”。之所以会坚信这一点，是因为通过诚实的回答那些关于个人现状的令人为难的问题，我们已经确定了自己将如何转变，并且已经为制定高效、针对性强的改变计划打好了基础。

追错梦

兰迪·科米萨是硅谷一位著名的风险投资者和卢卡斯电艺的前任CEO，他是一个很好的强迫自己质疑自己所建设的生活的例子。他用难题拷问自己，并且勇敢地寻找答案。

在上世纪90年代中期，兰迪的事业出现了一个转折点。这时，他刚刚结束了卢卡斯电艺CEO的任期，接着成为了卢卡斯电艺的对手公司水晶

动力的CEO。但是他觉得难以置信的失落，对他正做的这份工作十分不满意。他努力地想要改变自己的生活轨迹，于是他开始定期练习冥想，并且开始勇敢地质疑自己的生活，看这份生活是否真是自己所梦寐以求的。经过一段时间的内省之后，他意识到，自己根本过着与自己的价值观和梦想相悖的生活——他过的不过是其父想要其过的日子罢了。

兰迪的父亲是一名习惯了残酷竞争的销售。他视物质财富高于一切，而且喜欢不断地投资。小时候，兰迪就从父亲那里学到，唯一衡量成功与否的标准就是能赚到多少钱，能取得多高的地位。就如兰迪所说：“从孩童时期起，对金钱的不安全感已经深深地植入我心里。”

经过内省之后，兰迪意识到，他必须把从父亲那里继承来的金钱梦想从自己心里清除出去。他需要重新设立目标、寻找自己真正的愿望是什么。他说：“我现在是在快车道上行驶，但这条车道并不适合我。我真正的满足感与父亲及社会对‘成功’的标准发生了激烈冲突。现在，我应该从所谓‘成功’的天梯上下来，去走自己的路，尽管我要走的是一条漫长曲径。”

得出了上述结论后，兰迪摆脱了父亲灌输给

他的愿景，开始重设自己的生命。渐渐地，兰迪的自我意识出现了，他开始追求更加符合自己内心意愿和核心价值观的生活。最终他选择了做风险投资人，给那些他认可的公司老板提供帮助。他用钱帮衬他们的生意，同样重要的是，他也帮助他们做了他们自己真正想做的事情。

目标

如果我们将“愿景描述”和现实情况结合在一起，我们就会立即找到自己改进和成长的方向，并且朝着实现目标前进。因此，寻找方向是我们学习过程中一个重要的转折点，它标志着我们从“探索内心意愿”向“实际改进规划”的转变——我们从“自我发现”进入到了“实际行动”，从“了解我”进入到了“活出真我”。

确定改进目标是我们自我完善的第一步。因此，它也是人们自我质疑的第一个关卡：“我真真正想把我的人生改变成什么样子？”这个问题，还有以前我们所做的那些练习，都会开阔我们的眼界，让我们联想到如下内容：“我对我的工作不满意，自己做得也不好，我是不是需要辞职呢？”“我发现我想要的完全是另外一些东西。我是否应该放下一切，重新开始？”“我先生已经没法像以前那样给我快乐了，我们俩的婚姻应该结

束吗？”这都是些大问题，而且，迄今为止，我们所有做的“自我探索”的工作都是互相关联的。但是，我们想要再次对您保证的是，我们打心眼里相信，每个人都可以在不颠覆自己生活现状的情况下，活出真我，大幅度地改进自己的人生。我们深信，在您目前的情况和环境中，您可以找到更加优化、更能满足您也更有意义的新生活道路。如果您选择在目前的生活状态中寻找新路，我们会帮助您找到这条路，并引领您过上新生活。所以，不要再抱有那种错误观念，认为您必须抛家弃业，收拾行李搬到坦桑尼亚去度过余生，或者您必须抛妻弃子，从此遁入空门。如果想要生活得更随心所欲，您要做的只是把生活目标定得更加合理也更具有发展性——我们把这样的目标称为“四两拨千斤的微调目标”。

这就是说，你们中的有些人可能会停滞在“思考”这一步，而不付诸行动——不管您是想改变现在的工作状态、想换个工作环境还是想要改进自己的人际关系——仅仅“想”是不够的。您需要去体验——这种大幅度的改进是您开始在内心真正意旨的指引下生活的前兆，也是一个巨大的转折点——您要开始重新定义您的生活目标和自己的表现了。您可能会觉得自己需要改变职业。您敢肯定到了新公司您会飞黄腾达。或者，您深信自己有离开此地重新开始的必要，或者至

少是给自己的婚姻来个大变革。我们把这些“大面额钞票”——这些在您心里蠢蠢欲动的想法——称作“大修目标”。如果您是在学习了“目标识别”这一板块的内容，并经过足够长时间、足够冷静的思考后，才认为自己需要大修的，那么您可能是对的。如果您本来制定的是微调目标，但是您发现自己对目前生活实在太不满意，需要一个脱胎换骨的改变，那么您也可以进行大修。所谓“大修”并不意味着您需要搬家到地球另一面——虽说您可能觉得自己需要做出戏剧性的重大改变。尽管“大修”的目标会更难达到，但如果您坚持认为仅作微调不够，那您就一定要相信自己能够完成大修。您现在已经成功提升了自我意识，并且有勇气去让自己知道什么最能够满足自己。

无论您给自己的目标是什么，设置目标的过程都是比较艰难的。在“认识到”和“着手做”之间，目标定位往往会成为人们虽然晓得自己该怎么做，却犹豫不前，懒得付诸行动的一个环节。大家往往会给自己好大压力，然后就直接被这压力和自己的目标吓垮了。因此，在设立目标之前，我们想要先花点时间给您讲讲人们在设立目标时都会关心什么。我们就按照目标的类型为顺序给您讲吧。

压力预测：微调目标

关心点一：我的目标不够宏伟

那些给自己设置微调目标的人通常会担心自己的目标不够宏伟。他们审视自己的微调目标，会觉得自己太关注当下的小改进，缺少“硬货”。对此，我们想要告诉您的是，如果您有这种想法的话，就说明您根本不明白微小改进会有多大的力量。

例如，您可以从一个更深刻的角度去看问题。我们小时候，肯定都听过很多格言，告诉我们“端正的态度有改变一切的力量”，譬如“态度影响收入”“积极思考力量大”“要相信自己”。虽说我们现在已经有了一双慧眼，能够看出这种蛊惑人心的“好态度”言论里的水分，我们还是很相信这种言论。因为我们知道您所持有的基本观点有决定一切的巨大力量。

乔治是我们的一位客户，他在圣克拉拉县做收债人。他就是一个很好的例子，可以证明上述观点。自打我们与他及其团队合作的第一天起，我们就一直告诉他，如果他对自己工作有一个吸引人的正面看法，那么会对他自己的状态造成很大的影响。他却几近绝望地承认：“老实说，我

的工作真是好凄惨！我每天把大部分时间都花在了要债上了，而且还是从那些穷困潦倒的家伙那里要。那些人，几乎身无长物！我真看不出这工作有什么可吸引人的地方。”我们能够理解乔治的感受，不过我们要求他从另外一个角度想想这件事。我们让他试想一下，能否不把自己看作一个残酷的讨债鬼，而是看作一个善心的分配者？毕竟，他所做的是把县里有限的资源和金钱收集起来，再去借给那些需要它们的人。对于那些还没贷过款也没有体验过其他金融服务的人来说，这是专为他们服务的。我们告诉他，他可以一边把钱借给需要的人，一边继续讨债——但要态度友善。事实上，正因为他可以一边讨债一边放贷，所以他有机会成为一个富有建设性的问题解决者——毕竟，一个与穷人住在一起的人可以代表穷人的利益。我们说完这番话后大约一分钟，乔治忽然笑了。“是啊，我觉得我可以试试看。”他说。在余下的我们与他共处的时间里，乔治不仅变成了他们团队里最乐观的人，他还成了最有工作热情的一个。很神奇吧，小小地微调一下，就可以有这样的效果。人看问题角度的重要性和作用还可以从一些研究中看出。通过很多研究报告，耶鲁大学的心理学家艾米·威金森斯基发现，“对生活和工作状态满意的人，会更注重下属对其工作的评价，而比较忽视收入和虚

名。”艾米·威金森斯基与她的同事简达顿共著了一份学术报告，在这份报告中，威金森斯基通过比较两组医院清洁工的情况，证明了不同的看问题视角对人的影响力大不相同。一组清洁工说他们觉得自己的工作俗气无比，他们只把其看作一份工作——繁重的重复劳动。而另一组则认为自己是很重要的，负责这家医院的卫生。和他们的同行相比，他们与病人有更多互动，工作起来也更加带劲儿，并且认为自己的工作很有意义。这并不奇怪，因为第二组清洁工接受过“他们的工作很有意义”的“洗脑”（看他们后来的表现也确实如此），所以他们更快乐，对自己的工作也更加满意。达顿和威金森斯基也在很多其他行业中的无数工人身上证明了上述观点。所以说，微调一下看问题的角度，会有很大的改变喔。

上面的故事告诉我们，不要忽视了小改进的巨大力量。如果在您设定目标的过程中，您产生了“我的目标是不是不够宏伟呀”这样的疑问，那么请您想一想，有些东西虽然非常简单，可是却能够彻底改变您的工作状态——它们的影响力是很大的。我们敢再次对您保证：无论多小的简单改变，都可以对您产生深远影响。

关心点二：我的目标真心微妙。这么微妙的目标可行吗？

大家在看微调目标列表时，通常还会关注可行性问题。微调不是大修，不会让人有“难以达到的大颠覆”之感：“天啦，我也太有进取心了吧，怎么能做到这些喔？”不过，由于微调需要在一个您早已熟悉的环境里进行——在这里您的行为方式早已定型，所以您会产生“我该怎么调整自己，才能在一个熟悉的环境里改变自己为人处世的方式和看待事物的角度呢？”如果您选择了微调目标，就意味着您不会做出改头换面的改变，譬如换工作啦，搬家啦什么的。您仍在原来的公司里做事，人际关系和其他人生轨迹都没有改变。在如此一个熟悉的环境里，您一定要警钟长鸣，提醒自己时刻不要忘记自己的目标。如果您也考虑到以上问题了，您可以参考一下下面两个小方法。

第一个方法：您没有换工作、搬家或转行，这就意味着您不会做出惊天动地的改变。但您千万别走老路，要在当前环境中一步步地改变自己，无论哪方面的改变都无妨，不过这可能会是个小挑战喔。或者换句话说，我们的生活应是RISC模式——责任，投入，转变，挑战。您要怀着责任感去上班——因为虽然我们很可能不认同这一点，但工作确实是很重要的。能否把工作做好全在我们。无论对自己还是对他人，都要高标准严要求，这样您所做的事情就会更加有意义。

在新的工作项目中，您要更加投入，提升参与感。您还可以策划下一次公司活动。在公司为一个新产品集思广益的时候，您可以主动去提些建议。您也可以为自己的团队提点新点子。如果您这样做了，您不仅会看到，还会亲身体验出自己公司的发展——记住，只要您能够脱离您过去的老路，就会有好事发生在您身上。如果您真心觉得自己都锈了，那么就换个部门或团队吧。新部门的人可以在鼓舞您这件事情上做得更多。还有就是，您要挑战自己。因为长久待在同一个环境里，就算是最有活力的人也会变得恹恹的。就算您老板和同事不曾对您有什么要求，您也要鞭策自己上进。学习新技术啦，做项目时超额完成任务啦（这样可以让您提高工作能力和创造力）。如果您这么做了，您不仅会提升自己的工作能力，其他方面的能力也会有所提高喔，而且您还会觉得自己所做的事情更加有意义。记住，虽然环境没变，可是您可以改变自己。您不用非得走一条老路走到黑不可。

如果您不换工作，只是对自己的生活进行微调的话，您还有更多的方法能够使自己符合“责任，投入，转变，挑战”的标准吗？

责
任：

投

入：

转

变：

挑

战：

第二个方法：一定要找到“灵光一闪的改进”。所谓“灵光一闪的改进”，就是在过去某一时刻，情况忽然在短时间内变得很好，令您觉得事业和人生都有了意义和目标。（在“目标形成”这一部分我们会对此深入阐述。）无论您的目标是什么，都请您先从记忆中把那些“灵光一闪的改进”找到。如果您的目标是成为一位更善解人意的领导，那您就从记忆中找到那些您认真倾听下属说话、关心下属的时刻。当时您是怎么做的？您怎么就感觉到自己的所作所为达到了自己的希望？请竭尽全力把种种细节都回忆起来。您的回忆不仅能够缓解您对“微调是否可行”的担忧，也能让您知道如果您想达到目标，您需要如何去改变自己的行为方式。过去成功的经验是无价之宝，所以您一定要抓住它们，并且捕捉到其中微妙的神奇之处。这些过去的经验，在您确立微调目标的时候，会给您安慰和信心。

总而言之，虽然微调目标与那种大张旗鼓地大修目标不同，但并不意味着微调就会比较容易（当然啦，有时微调还是比大修简单的，这就是它的优势）。如果您还在纠结微调会不会太不醒目，请重读一下这部分内容，这样您的疑问就会迎刃而解，您也会对自己的能力有信心，相信自己一定会取得成功。如果您这样做了，您就会发现，尽管您没有对您目前的环境、工作或人际关系进行大动，您的生活还是一样会越来越符合自己内心的意愿。

压力预测：大修目标

关心点一：会不会已经太迟了？

那些制定大修目标的人，往往会担心自己修改幅度不够，没有做出改头换面的大修。其实他们也晓得，采用更为简单的微调也会从某种程度上提升他们的满足感和表现力，但这是不够的——对这一点他们心知肚明。对于这些想要活出真我的人而言，他们必须做出重大改变才行。不过就算他们能够认清这一点，他们还是难免会担心，也还是难免会害怕。他们最担心的问题之一就是——“现在大修会不会太晚了？”

肯·罗宾逊博士是《元素：找到激情，改变一

切》的作者。他在这本书中用了整整一个章节来替我们回答这个问题。他给我们讲了15个故事，都是关于那些在后半生中找到自己真正想要的生活、按照自己的意愿去生活的人的（他在书中称“意愿”为“元素”）。譬如，他给我们讲了畅销书作家哈里特·杜尔的故事，在杜尔完成了养家糊口的任务之后，她在65岁那年回到学校里去接受正规教育。后来，她完成了斯坦福大学的创意写作课程，8年后她写出了《伊瓦拉的宝石》一书，这是她第一本获国际大奖的作品。

罗宾逊博士的书中还讲了茱莉亚·查尔德的故事。早年她曾做过广告方面的工作，也在美国政府中做过事。直到35岁左右时，她才开始对法国菜产生兴趣，并且接受了专业烹饪培训。差不多10年半后，她出版了《掌握法式菜肴艺术》一书，并且开始站到台前来，主持《美式家庭菜》和《电视烹饪课程》等节目。世界著名俄罗斯裔美国钢琴家弗拉基米尔·霍洛维茨在84岁那年完成了她的最后一次巡回演奏会。杰西卡·坦迪在80岁那年获得了奥斯卡最佳女主角奖。本杰明·富兰克林在78岁高龄时发明了双光眼镜。类似的故事还有好多好多。罗宾逊承认，只有涉及体力时，才会有些年龄上的限制，真的会出现“太迟了”的现象。如果您是想获得奥运金牌，或者赢得宇宙健美先生比赛，或者去NBA打球，那么您的年龄就

是个问题了，可能真得说是“太迟了”。但是，对于大多数其他方面的追求而言，年龄无关紧要。无论您是28还是82，也无所谓您的精力、创造力、心愿如何，您都可以追求内心意愿、活出真我。所以大多数时候，那些纠结于“是不是太晚了”的人，往往都是经验主义者，他们真正害怕的是改变自己的风险。有时产生这样的想法是对的，而且会帮助人们不要误入歧途。但是，除了过去的经验外，一个人还可以有无数种经历，能够让他们过得更好。所以我们应该多多体验这世上的不同人生之路，做各种不同的工作，行千里路，广结朋友，这样，我们就可以从生活、情感、失败和旅行中获得各种智慧，这种智慧会福泽我们，让我们享受自己的生活。

社会总是给我们灌输一种理念：生活是线性的，我们得一条路走到黑，即“出生—小学—初中—高中—大学—上45年班（上班期间获得企业年薪、医疗保险和带薪休假）—买房子（拥有完整家庭，贷款买房，买一辆SUV汽车）—退休—死亡。可事实不是这样。事实上，生活中有很多难以置信的跌宕起伏，可以使我们不断面对新的机遇，我们也可以按照自己的核心意愿去生活，展示自己，与生活产生共鸣。这就如罗宾逊在这一章节末尾所写：

茱莉亚·查尔德告诉我们，只要我们肯付出时间改变自己的生活方式，重新审视自己的人生之路，并且想清楚过去我们那么有激情（或从没有激情）的原因是什么，那么任何改变人生的事情都有可能发生喔。在人生的任何时候，我们都可以转变自己的方向。演员索菲亚·罗兰曾说：“每个年轻人身上都有一个潜力之泉，即我们的头脑、天赋、对生活的创造力及所爱的人。一旦您学会挖掘这个潜力之泉了，您就真正超越了年龄。”

关心点二：薪水那件小事

还有很多的人，他们选择了大修——但他们会担心自己的“钱途”。也就是说，他们担心如果从现在的工作转行去做自己真正想做的事情，就会赚不到“足够的”钱。咱们就从这一点开始讨论好了——在绝大多数情况下，这是大家真正最关心的一点。因为在人世间，金钱能使鬼推磨（至少钱能够帮我们做相当一部分的事情）。如果您过的日子与内特相似，或者您渴望成为内特那样的人——譬如说吧，您有配偶、有债券、有子女，您会时不时地看牙医、购物，您有退休金，且也有能力支付度假的费用。在这种情况下，让您离开人力资源经理的职位，去做一年的穷教师，对您而言当然经济上会受损失——尤其是，

如果您如内特一样有妻有儿，且常有一些高消费活动的话。但是，也有些跟我们学习的人，他们之所以会犹豫到底要不要制定职业大修目标，是因为他们觉得用一份高薪工作去换一份还贷都吃力的“我真正喜欢”的工作不太划算——毕竟，如果这一交换果真划算的话，那么人人都会去大换工作了，何必还要“微调”呢。可事实不是这样的——那些还在关注“钱途”，还在为职业大修目标纠结的人，其实就是不愿用一份高工资工作去换一份薪水一般但也过得去的工作。如果您是这类人的话，请看看下面那份研究吧。

心理学家戴维·迈尔斯是《获得幸福》一书及多篇深入、跨文化研究论文的作者，他主要研究物质财富与幸福感的关系。他认为，传统的“金钱”与幸福感之间的联系一点也不紧密。他这样说：“作为人类我们需要食物、休息、温暖和社会责任感。对于饥饿的苏丹人和无家可归的伊拉克人而言，钱可以换来更多幸福。但是，如果物质财富超出所需，那超出部分是毫无价值的。”他还说，如果物质财富超出了我们的基本需求，我们就很难再从中获得更大的快乐和意义了。他说，事实上，在美国，物质财富和幸福感之间毫无关系。金钱一旦超出所需就不会再给我们幸福感和满足感带来任何直接影响，这种说法并不是迈尔斯的一家之言。除此之外，他还发现

金钱也相对独立于其他“幸福因素”，“收入与我们对婚姻、家庭、友谊或自己本身的满意度并无显著关系，而上述这些才是会影响幸福感的。”迈尔斯这样说。

在本书最开始处，我们曾让您看了一份研究，其结论与迈尔斯的理论相符合——在这世界上很多国家（包括美国），幸福感都被与财富积累画了等号。迈尔斯还与诺贝尔奖得主、经济学家丹尼尔·卡曼尼的理论契合。迈尔斯及其团队同事发现财富与满意度有如下关系：“通常大家都认为收入越高心情越好，但这其实是不成立的。那些高于平均收入的人往往会对自己的物质生活满意，但并不会比其他人更快乐——因为他们往往更加精神紧张，而且不会花比别人更多的时间去娱乐。

现在您看到了，所谓物质财富，它是处于一个很微妙的位置上的，因为能够满足我们生存的基本需求——帮我们喂养孩子，支付账单，居家过日子……所以它当然也是一个我们快乐和幸福的条件（也会使我们表现得更加出色）。不过，在满足了基本生活需求之后，它就不会有更大影响力，也无法使我们的生活更加有意义。当然啦，金钱可以使我们享受生活——譬如举家出游一趟啦，去市中心看场表演啦，但过多的金钱也

会给我们压力，使我们焦虑（想想股市波动，再想想那些只有钱没亲情的人家）。还有就是，我们刚刚看过的那些当代研究表明，金钱对提升幸福感而言是无关紧要的。如果您确实很担心“薪水这件小事”，您可以这样想一想：如果您过去所拥有的金钱和物质财富对您真那么重要的话，为什么您会在我们这儿学习如何提升满足感呢？对于我们很多人而言，就是因为考虑到钱，所以我们才不敢把“活出真我”放在首位！我们中学毕业考大学的时候，我们可能会想着自己喜欢表演，但社会和家长告诉我们，学法律是一个更聪明更实惠的选择。或者，也许我们认为做社会工作、为孩子们奉献是一件很酷的事情，但这却无法获得高收入。又或者，我们很想做老师，但做销售却能拿到更高的薪水。

试试看：

1. 什么是您真正想从事的工作？

2. 预测一下，您真想做的那份工作月薪差不多会有多少？

3. 试过这样一种生活：为下个月的金钱支出做好预算。看看您能做到不？

如果您对改变职业会使薪水有所波动心存疑惑，那也没关系。这确实比较难接受，因为您是要用实实在在、看得见摸得着的东西（薪水）去换一样比较虚的东西（您的满足感和生活的意义）。不过，在这时，请您不要认为实实在在的东西就比虚幻一点的东西更有价值。您之所以会遇到这种情况，就是因为您已经认识到——金钱更多并不意味着幸福更多。请相信我们的研究吧！请相信我们。还有最重要的就是，一定要相信您自己。如果您能肯定，换个工作就会使您觉得更加有意义，满足感也更强，而且新工作的收入也还可以，不会让您太穷困，那么我们鼓励您战胜胆怯，勇敢地做出选择——那个您压抑了很久的选择。您可以做到的。

她“大修”了自己的生活

在从加州大学的洛杉矶分校毕业时，丽·吉姆是一名经济学学士，并且在一家很大的金融公司里找到了工作，做财富经理。在最初的那段时间里，似乎她已经在光明大道上迈出第一步了。她能够找到这样一份工作令朋友们羡慕嫉妒恨，每个人都说她把自己送上了成功和幸福的正轨。但是好景不长，才几个月的时间，有一天她正在和一个富有的客户讲电话，她忽然意识到，当她给别人描述自己的好生活时，她所感到的那种“快

乐”是短暂虚幻的，如果没有人让她讲述自己的生活，她就不会感到这种快乐。她想要花点时间去帮助那些可以过得更好些的人，她想给自己找个生活目标。

虽然害怕改变，但是既然知道改变是必需的，丽选择了比较保守的那种——她换到一家比较小但更加专业的金融公司去工作，希望可以在新环境里更加快乐。但当她真正到了那里，才发现情况更糟糕了。在新公司，她还是需要和与过去差不多的客户打交道，因此她的满足感一点也不比过去强。有一个星期五的早上，她从梦中醒来，觉得自己再也忍受不了这种生活。她觉得自己必须大改一下自己的人生轨迹了。这天午饭前，丽辞职了。

她手头还有6个月的积蓄，让她可以优哉游哉地过着没目标的生活。她开始练习瑜伽，以填充自己空闲的生活。她立刻就发现了瑜伽对肉身很有好处，能够帮助她灵肉相融。她去瑜伽馆做义工，清洗瑜伽垫，打扫地板，或者整理洗浴间——这样她待在瑜伽馆的时间就可以更长些了。她热爱此地，愿意为这个神奇的地方尽一份力量。这样，她不仅给了自己容身之地，也调整了自己的情绪，爱意与平静占据了她的头脑，驱赶了过去的那些压力。她希望她能够整天在这儿练

瑜伽。

不久，她正式报名瑜伽教练培训课程，在短短的几个月后，她完成了学习，并且去洛杉矶做了一名瑜伽老师。她很受学生欢迎，所以她的学生数量与日俱增。不久之后，她就每周要上25节课了。于是她的生活状态最终变成了这样——每天都在不停地做瑜伽。她又搬到香港去，也是当瑜伽老师，每周不停地上课，直到有一天，她发现虽然她满心想要热情地与大家分享瑜伽的美妙，可是自己疲惫的身子已经无法满足自己的愿望了。有一个朋友建议她去尝试一些强度不太大的教学——比如在高端健身房里教授瑜伽，与其他瑜伽教师合作教学，顺便再给自己回回炉，重新练一练。她决定按这朋友说的试试看。

现在，丽已经是耐克全球瑜伽项目的代言人了。现在她每天只给极少的几个学生上课，然后把更多的时间用来冥想。瑜伽是她的一个工具，帮助她将生活状态从“外人对她满意”调整到了“自己打心眼里满意”，让她获得了内心的宁静。现在，她致力于丰富自己的生活，让自己的工作更加有意思。她最喜欢的一个瑜伽招式是“孩子式”，跪在地板上，弯着身子，脸贴在地板上。她说她为这一招式拍案叫绝，且这一招式令她想要去挑战一些难度更高的动作——那些动作看起

来更冷艳、更优雅，如行云流水一般。每次她摆出这个动作时，她都会有全神贯注之感，专心致志、头脑清醒。每当她面对客户或在会议上讲述自己的故事时，她都会建议大家“把梦做得大一点”，因为“您能做到的比您梦到的更伟大”。

目标的角色

在我们准备开始设置目标时，我们首先要弄清楚自己对目标的角色定位是什么。对于我们而言，改变目标是我们个人改进的基础，因为目标是我们的指路明灯，会一路引领我们，走上自己活出真我的道路。还有，我们的目标也会鞭策我们前进。

这就是说，目标的价值不仅仅在于它本身（能够达到什么），我们也不是只在达到目标的那一刻才能获得幸福感、满足感以及出色表现。事实上，在追求目标的这个过程中，我们都在不断培养自己的幸福感、满足感，不断提升自己的表现力。我们可以随心所欲地设置目标，一旦我们确定了目标，并且把它们放到了我们的个人改进计划中，我们就一定要从现在做起，活出真我。选择让我们能够活出真我的目标——它一定要能够体现我们的真实意愿和价值观，让我们在正确的航道上远行吧！我们所设置的目标，是帮

助我们活出真我的手段，而不是结果。现在，让我们老老实实在地根据愿景描述来审视一下我们的现状。在下一章节的学习中，我们会初步形成我们的目标，并且根据目标开始第一步自我转变。

工具总结

A SUMMARY

- 要开始朝着目标前进。您一定要勇敢点，诚实地审视自己的现实情况，并且把现实与自己的愿景进行对比。

- 现实与愿景对比是一个令人焦虑的过程，所以我们应该预先就做好承受压力的心理准备：

- ◆ 对于微调而言：

- 我的目标够宏伟吗？

- 无论是研究结果还是活生生的体验，都证明微笑改变可以产生巨大的影响力（例如，态度或视角的改变就有此效果）。

- 我的目标是小而可行的吗？

- 确保它是，然后开始按照RISC执行（RISC

是“责任、参与、开始、挑战”英文首字母的缩写）。

○ 搜索积极的异同点——在过去的某一时刻，您曾经历过的哪怕一件很小的积极事件。

◆ 对于大修而言：

■ 这样做是不是太晚了？

○ 不晚，真心不晚。

■ 还有薪水的事……

○ 一些世界级的心理学家和经济学家的很多研究表明，收入对我们的满足感和幸福感几乎没有直接影响，我们只需满足基本需求即可。

● 请记住我们目标的角色，它们可是我们的引路灯！它引导着我们渐渐走上与内心意愿相符的人生之路。它们是工具，也是终点。我们不光能在实现目标的那一刻获得满足感，在追求目标的整个过程中，我们都能够得到满足。

CHAPTER 5 定位：选择比努力更重要

如果我们想要让现实情况与内心意愿契合，那么我们还有很多可以改进的余地。我们建议您这样做：选两三个不契合之处，并且根据这些来制定您最初级的改进目标。和在“了解我”那部分中做练习一样，我们强烈建议您把您的目标写下来（我们在章节末尾处留了空白处）。把目标写下来，剖析它们，思考它们。它们不必是完美的，也不必多么好看。只要能够代表您的初步承诺即可——您承诺改变自己言行或态度中与自己内心意愿不符的部分。为了帮助您确定您要改进的目标到底是什么。请阅读接下来的“目标定位指南”。凡是指南中合您意的，您都可以随便用。

奇迹与例外

在我们说到“微调目标”这一内容时，曾说到“灵光一闪的改进”会促进自我改变。通过“灵光一闪的改进”，我们就不用把改变的重点放在如何避免错误、修改错误，而是着重关注怎样才能做对。不同于那种普遍的想法——“错误越少越

好”，“灵光一闪的改进”会从另一个角度分配我们的能量——“如果做得更好更正确”。这一方法是非常有用的，通过它，我们可以用可行的目标把我们的内心意愿层层攻克——无论是在工作中，还是在生活上。

具体举个例子来说吧，有一对夫妇运用了“目标问题解决法”（SFBT），在使用这种方法时，抓住“灵光一闪的改变”，效果非常显著。简要介绍一下，SFBT是20世纪70年代时研发出的一种治疗法，和很多传统疗法不同，这种治疗法不关注更不沉迷于一个人的过去对其造成的影响。相反，它只关注当前问题的解决。因此这是一种直接对症下药的方法。SFBT可以给我们提供两种寻找积极异同点及目标改进对象的方法。这两种方法被称为“奇迹问题”与“例外问题”。

先来说说“奇迹问题”。您先描述自己的问题、烦恼和麻烦，然后，会有一个目标问题解决引导员来问您如下问题：“如果您晚上睡觉的时候，会发生某种奇迹，令您的痛苦完全消失，改变您目前的状况，那么，当您醒来的时候，您认为什么会是一切都变好了的征兆？”一开始，人们总是会曲解这个问题，把“征兆”描述为一切都变得不一样了——他们描述这一整个改头换面的奇迹。但是，问题不是这样问的。我们的问题

是：事情发生变化的征兆是什么？令您看出端倪的一件小事——变化的周围事物与您的第一波互动——能够表明您的问题都得到了解决。安娜贝尔是一家医疗器械公司的中层，下面是她接受迈克尔的“奇迹问题”提问，因为她想要规划自己的事业，使其更加符合内心意愿。

迈克尔：……呃，那个，每天早上您走进办公室时，什么是第一个小征兆，让您察觉工作不再令您感到无聊和幻灭？什么会暗示给您，一切都已经变得不一样了？

安娜贝尔：这个我也不知道。估计我会觉出一些不同吧。也许我的下属对我打招呼的方式都会不一样的。

迈克尔：“不同”您是指什么呢？是说您的感觉和下属对您的态度都不一样了吗？

安娜贝尔：对我而言，应该是我对工作又产生了热情吧。我精神抖擞，专心致志。然后我的下属也会有不同呀，他们是在和一个焕然一新的我打招呼哦。他们会微笑着和我说“早”。我们会团结友好、富有团队精神。

迈克尔：那么是什么让您对工作又产生了热

情呢？

安娜贝尔：这个啊……我满怀热情，或者至少是充满希望，我随时可以告别日常生活，稍事休息，同时想着人们被我们的产品打动、生活因我们的产品而改变的情景，心里特美。您知道，我会幻想那些人长什么样，他们的家庭又是什么样子的。这令我我觉得我愿意做这份工作。

尽管迈克尔一直没有点明他问题的主旨，明确说出他想问的是“您想改变对工作的态度，想改进在工作中的表现，您的目的是什么呢？”他只是用“奇迹问题”来暗示性地提问。这种问答法给了安娜贝尔想象的空间，她可以想象有朝一日当她的所有问题都被解决了时的情景。她可以想象并展望这一改进过程。比起用“您的目标是什么”一类的问题把她问个底儿掉，这样的问话方式可以使她找到一个自己真正想要的、具体的、便于管理的改进目标。通过简短的问话，安娜贝尔找到了潜力很大的改进目标。

改进目标：在进入单位的那一刻，满怀激情，精神抖擞。

可用的方法：想象一下，您生产出的产品每天都在造福客户。

您也可以这么想象。当您试着找到改进目标的时候，请坐下来，问问自己，如果您的生活变得更加符合您内心的意愿、更符合您的愿景描述，它会给您什么样的征兆让您知道呢？您一觉醒来时会怎么做？您会有什么感觉？周一早上的例会，您打算如何开？跟着您的直觉，看自己的反应是什么，直到您得出答案。如果您说得太笼统或含糊，请您再详细解释一下——那些话该如何反映到您的行动中？

奇迹问题：选择一处令您纠结的缺点。如果明天早上您睡醒了，发现自己的这个缺点改正了，那您觉得这缺点改变的第一个小征兆是什么？

我的缺点：

改进的征兆：

等下我们就要往后学了，要知道，最成功的改进就是那种微小、便于管理的改进模式。奇迹问题让我们可以用自己的“心灵之眼”窥到“改进”的冰山一角，它把“改进”过程肢解了，变成了一个可行性很强的小部分——这可是个为“改

进自己”而设定的完美初始目标呢。

现在我们来谈谈“例外问题”吧。在目标问题解决引导员通过问您“奇迹问题”帮您找到一个便于管理、细节完整的改变目标后，她会再问您一些其他问题：“您最后一次体验这种神奇经历是什么时候？”这种神奇给您带来了改变，尽管可能就是一瞬间。您看，尽管大家总认为自己的生活、工作或现实情况是一成不变的，可事实是：偶尔总会有些例外。因此，目标问题解决引导员不仅帮助您想象出一个积极的改变，她还会告诉大家，从某种程度上讲，这种积极改变确实会发生在各位的生活中。“奇迹问题”会让人展望并建立起改进目标，而“例外问题”则会给大家带来希望——改变是可能的！“例外问题”会鼓舞我们。它告诉我们：“看，您之前已经做了这么多啦。”“例外问题”会通过巧妙的途径给人们信心，让大家相信改进的愿望是可以实现的——至少是在某些情况下，我们已经实现了这种改进。所谓“灵光一闪的改变”不仅是一个令人抱有希望的例子，也可以作为一个小案例，帮助我们发现如何按照自己的希望去改变境遇、态度、为人处世的方法。下面是我们用“例外问题”向安娜贝尔提问的记录：

迈克尔：您最后一次在穿过停车场、走进公

司时感到兴奋是什么时候？

安娜贝尔：呃，我在此地工作的头4年还是很兴奋的。我觉得我蛮伟大的，是这家公司的一部分——我们用产品从更深层次上为民众服务。那时，我们团队里的人都是这么想的。

迈克尔：你们能从更深的层次上为民众服务——这您是怎么知道的？

安娜贝尔：我也不知道是怎么知道的——我们这工作不就是这么回事嘛。您看，我们做的是医疗器械呀！嗯，还有……等等，我们的售后服务团队经常在每周末的通讯中和我们分享一些客户推荐和销售故事——这些是我们下星期一在公共休息室里闲聊的话题。大家都会讨论这些，尤其是相关团队更是如此。我真不敢相信，现在大家都不这样做了！不过，毕竟我现在带了更多下属，所以我没法再去关注这些与我的团队没有直接关系的小事了。

迈克尔：所以，现在您并不定期与下属分享和讨论客户故事和销售故事啦？在您来公司的最初几年，您的经理不就是这么做的吗？

安娜贝尔（有点不好意思地说）：呃，是

的，我想是这样，我确实不再这样做了。

我们的例外问题令安娜贝尔有些不好意思——毕竟她摒弃了一些原本很好的东西，但是这给了她难以置信的帮助，让她认识到应该如何去改变自己和自己的工作态度（还有，如何改变大家在工作中的表现）。现在回到安娜贝尔公司的客户故事上来。把这些故事贴在墙上或者更衣室的隔板上，让这些享用了本公司产品的人在故事中被永远记住。这样的故事很吸引人。它们可以给大家以激励，还有，如果安娜贝尔能够好好利用这些故事的话，也许这就是她在公司里重新崛起的契机呢。

您应该再开始确定改进目标时使用“例外问题”，用法同“奇迹问题”。如果您的愿景描述里曾写：“想告诉那些表现最出色的同事他们是最好的。”那么请您想想，您最后一次承认某个同事表现出色是什么时候？您最后一次奖励某个下属是什么时候——哪怕当时您是不情愿的？上面的问题给了您什么启示，让您知道在个人转型时要做什么样的努力？

例外问题：在上一环节中，您已经回答过了“奇迹问题”，那么，“奇迹问题”中提到的那些“征兆”，您最后一次经历它们是什么时候（哪

怕就是一瞬间)？

在回答过这“奇迹问题”和“例外问题”之后，我们敢肯定，您已经可以从具有可行性的小处入手开始改变自己了，我们也向您保证，您会找到激励您并且确保您的改进得以实现的东西。通过回答这些问题，您可以确定自己的改进目标和即将用到的改进方法。然后，在我们开始着手改变自己时，您将学到如何抓住“灵光一闪的改进”并让这种改进多次出现。这样会使您的所作所为更符合您内心的意愿，也使您表现更出色、感觉更幸福。

您的美好生活

我们第一次读米奇·阿尔博姆的《相约星期二》时曾受到好大的启发，这本书中介绍的方法需要花些时间才能做到——真得花点时间——去回忆一下您的完美一日。简要介绍一下这本书的内容：它是一个真实的故事，是关于米奇屡次探望一位79岁的曾教过他的教授的日记。这位教授姓莫里，由于患了卢伽雷氏病就要不久于人世了。随着莫里教授日益接近死亡，他用每次与米奇见面的时间讲述自己关于生活、爱情和其他一切真正重要之事的富有智慧的见解和美妙绝伦的建议。莫里教授之所以会这样做，是因为有次米

奇和他说，如果他能够忽然恢复健康，他的日子该多完美啊。于是，莫里教授花了几星期的时间审视自己的人生，思考什么是对自己而言最重要的，然后他给了米奇上述那些醒世箴言。在生命尽头，莫里教授明白了自己是谁，对自己而言什么是最重要的。因此，他会下意识地知道自己的美好时光应该是什么样子的。

尽管我们很少有人是处于莫里那种情况下，但是他的故事是很鼓舞人心的。如果我们能知道对我们而言什么是最重要的，我们就能够实事求是地检查一下自己的日常生活是否符合内心意愿了——通过无比强大的透镜来检查（那透镜即我们的“重要事物”的标准）。幸运的是，到目前为止我们所有做过的内省及自我发现，都为我们培养出一种强大的核心自我感——这种感觉也许比您以前所有的感觉都强烈。如果您想通过排除法找到自己的改进目标，那么请您记录一下下面的问题：您发自内心地认为，您的美好生活应是什么样的？思考这问题时，请把范围局限在工作上。然后，继续思考，把范围界定在您与孩子共处的时间上。您的周末过得如何？这个可能用“奇迹问题”或“例外问题”会更加深入一点，“美好生活”法会帮助您找到您真正想要的日常生活或每周工作，这样您就可以更加明显地比较出您目前生活与您美好生活的差距。

您把您对“美好生活”的描述写下来后，把它和您的现实生活进行比较，请注意差距较显著的地方。在这些差距中，哪些是您可以着手改变的呢？很显然，您不可能将您的日常生活改编成梦幻生活。您要做的可不是找些机会把生活变得如梦如幻。您要做的，是寻找切入点，以便您将您的日常生活变成对您而言更加有意义的日子。您会怎么度过您的“最好一日”？

“我想想喔.....我想要这样过：早上起来先做做运动，吃我喜欢的早餐——有甜吐司和茶，然后去游泳。之后呢，我想要和朋友一起吃个开开心心的午餐。一两个朋友就够了，这样我们可以聊聊彼此的家庭、聊聊大家的问题，或者说说我们对彼此是多么重要。然后呢，我想去花园里散散步。那花园里要有些树木，这样我可以观赏树木翠绿的颜色，观赏树上的鸟儿——我很久都未接触过大自然啦。晚上我想和朋友们一起去餐厅吃很棒的意大利面，再吃点鸭子——我很喜欢吃鸭子——然后跳整整一晚上的舞！我要和所有最好的舞伴共舞，直到精疲力竭方停下来。跳完舞我就要回家睡觉啦——睡得很香，很熟。”

“就这样？”

“嗯，就这样。”

可是这也忒简单点了。太概括。我真的对他有点失望。我估摸着，他是希望能够到意大利和意大利总统共进晚餐吃意大利面吧？还有他所谓的“游泳”是在海边嬉戏吧？他是想要尝试每一样富有异域情调的好东西。他已经学习了几个月了，可是却仍裹足不前——他竟然希望日常生活会如他描述的那般完美？

后来，我终于认识到这就是我想要的全部。

——莫里和米奇《相约星期二》

实时笔记

贝南早年做过不少份工作，比如老师啦，“实时系统”的顾问啦，在企业或者机构中做事啦……所谓“实时”，我们是指一个时间不会延后的系统或者程序。这种系统的优势是包罗万象，尤其是有很多工业方面的内容。实时组织掌握着很大的信息量，可以做出更迅速的判断，而且透明度也比较高。在为一些想要自我改进的人工作了一段时间之后，我们发现，实时笔记也是一种特别适合在定位个人改进目标时使用的好方法。因此，我们研发出了一种新的方法——实时

笔记法。

与“美好生活”描述法一样，实时笔记法在很大程度上说是通过自我描述来使用。用法如下：在几天中，您要密切观察自己，并且做好记录。在办公桌上放个笔记本，或者把记录写在手机里，或者在衣袋里放一本便签——任选其中一种适合您的方式。然后，在这一天中，您可以随时记录——这件事偏离我的内心意愿啦，那件事令我不开心啦，第三件事使得我不满意啦……如果您表现不好了，记录下来。如果您的团队中发生矛盾了，记录下来原因和时间。如果您回到家里，和太太吵架了，记录下来并且描述一下吵架时周围的环境。

在坚持写了一段时间的实时笔记之后，请您回过头去把所写的看一遍。把这些笔记放在您的C-V描述后面。然后，请比较一下这些时刻——现实与您内心的意愿发生冲突的时刻。根据您的核心价值观和您的真实自我，您如何才能在这种时候做得更好？为了做得更好，您会做些什么不同的事情？您的笔记就如一份清单，当您打算按照清单改变自己时，请试着优先改变一些东西——找出那几条与您的愿景描述特别相悖的。在这几个现实与愿望十分相悖的例子中，您若想改变自己的行为或态度，需要制定什么样的目标？

您如何才能提高自己，让自己的所作所为更加符合内心意愿？

实时笔记之所以有用，是因为它为您的现实情况创建了一个忠实机械的记录，一点也不走样。有时，如果您只是回忆一下过去曾发生过的事情的话，您是很难看到其中一些微小差别的。而如果您把它们精确地记下来，那么情况就完全不同了。（在您的笔记中，对于那些在“了解我”板块中学会了使用日记的人而言，如果您能把日记写得很好，那么您就有了很宝贵的材料，作为您写“实时笔记”的开端。）下面的例子是一份一天之内写下的实时笔记，我们通常要求客户这样记录：

6:35：我先生已经起床了。估计这会儿他正看报纸呢，而孩子们则准备去上学。不是我计较，可有时我真的很希望早上我们俩能独处一会儿。

7:30：我又遭遇了大堵车。唉！我从骨子里感到害怕——这种堵成一锅粥的糟糕局面令我焦虑，有时我都觉得堵车已经毁了我上班的心情。

10:52：上班两小时了，可是我还拖拖拉拉啥也没干呢。也许是因为今早的交通状况特别糟糕

吧。或者是因为我的联席经理布鲁斯，他嘚啵了一早上他所追的那个球队的事。再或者，是因为我已经习惯这么拖拉懒散了。

14:20：我慌里慌张地把我做的ppt整合在一起，因为要开产品会了。我憎恨开会，尤其是这类产品会。我们要花那么多工夫，讨论来讨论去——大多数同事就是特别愿意听自己嘚啵。这帮人为了讨好副总，总是无休止地打嘴架。所以，会议还没开始呢，我已经开始不开心了。

20:05：我刚刚和我先生吃过饭。我好累喔，所以我坐在餐桌边稍微歇了会儿。可是我先生把我轰起来——他要在桌子上发电子邮件。我知道我反应过激了，可是！唉……日子怎么过得这么累啊？我想要的不过就是每天有一点点只属于家庭生活的时间。我想要和孩子们相处一会儿，听听他们说学校里发生的事情。我也想和我先生独处一会儿。我们现在一天接一天地过得就跟打仗似的。我真心希望能够让生活节奏慢一点，稍微享受一下生活。

现在您看到了吧，实时笔记会给您这一天所有的不顺利来个“详细报道”。从目标制定角度上说，实时笔记很有用，但是，您也看得出，记录它的过程会令您很不开心。为了淡化实时笔记给

您的消极影响，我们建议您同时使用“感恩法”（写感恩日记是使用“感恩法”的一个很好的例子）。我们希望您能够确定改进的目标，但千万别抱着一种悲观或者消极的态度。正如我们的一个学生所说：“如果在一个星期之内，每次我男朋友干了让我生气的事我都记下来的话，我早就和他分手啦。”实时笔记可不是一条会把人导向“分手”的歧途哟。相反，它能够创建一张实时监测图，帮您记录下那些令您觉得不幸福、没意义或表现不好的时刻。如果把它与您的愿景描述结合起来使用的话，实时笔记将会成为您确立自己最重要的改进目标的关键一步。

您的目标

我们从一开始讨论“目标”，过渡到了现在讨论目标设定，这标志着我们的自我发现之旅中出现了一个重大转折点——这是我们从“自我意识”晋升到“自我承诺”的第一步，再往上还有“目标设置”。至此，我们的工作重点都是“自我了解”。我们之前所做的练习都提升了我们的自我意识，让我们认识到自己的核心价值观。现在，我们要继续前行到“目标设置”这一项目——到了“活出真我”的时间啦。现在我们要做个计划，看我们想要什么样的生活——能够符合我们的核心价值观、我们的愿景、我们的内心意愿的生

活。还有，正如我们在“目标”这部分内容开始的时候所说，从“了解我”前进到“活出真我”并非易事——因为这一前进需要我们审视自己当下的生活并承认生活中的不足。我们得承认，我们的生活中还有空虚、无聊和不满足。如果您想开始“活出真我”这部分的学习，无论是在我们的帮助下进行，还是自己制定改进目标，您都需要有勇气和诚实。因为您必须要有能够超越您的“所谓自我”“记忆故事”、思维定势、个人情感的最客观的自我意识——从本书第一章，我们就已经开始培养您的这种自我意识了。

现在您已经学会了好几种自我改进目标设置的方法，现在该行动了。无论您是更乐意通过我们给您列出来的方法去审视您的现实情况与内心愿望之间的差距，还是更倾向于使用您自己的方法来做上述事情，这都没关系。我们对您的唯一要求，就是您一定要花足够的时间去认真想想，如何才能让您的现实生活符合您的愿景描述。您要把精力集中在对您而言最重要的事情的改变上。如果在您设置目标的过程中，您犹豫了，感到担心或压力太大，以至于影响了您对目标设置的想法，请您把书翻回“压力预期”部分，重新学习一下。要相信自己！记住，就算很难，您也一定能够改变自己的！这——是——可能的。我们一直在反反复复地强调，设置改进目标需要诚

实、自我意识和适度的勇气——不胆怯，不蛮干。

不过别担心，在下一章节中您会看到，无论您的目标看起来多么狂妄或者多么可望而不可及，您都有可能把它分解成若干个小部分，一步一步地实现目标，最终成功地改变了自己。做好制定目标的准备后，列个单子，写下您最想改变的几点：

改进目标1：

可用的方法：

改进目标2：

可用的方法：

改进目标3：

可用的方法：

工具总结

A SUMMARY

本章主要是介绍制定目标的方法。我们主要

介绍了三种方法：

- 奇迹问题和例外问题。

在运用“目标问题解决”法时，奇迹问题和例外问题使您可以看到一些“灵光一闪的改变”，进而使您想到您的最近一次“灵光一闪的改变”的经历。这种经历不仅告诉您改变是可能的，而且可以找到改变的决定性因素。

- 您的美好生活。

受《相约星期二》一书的启发，咱们也可以运用自我描述法。若想使用这一方法，您必须经过深思熟虑，然后根据您的C-V描述来写下您对“美好生活”的设想。找到您的美好生活设想与现实生活的差距，最大的几个差距就是您要制定的改进目标。

- 实时笔记。

从您早上起床就开始做实时笔记，直到晚上睡觉为止。记录下这一天中发生的事情和您当时的心情。至少要坚持写上几天才成。记录时您要诚实，还要有点想法。这笔记可以告诉您什么符合您内心的意愿，什么不符合。然后您就可以根

据笔记制定改进目标了。

在扎扎实实地写了一份愿景描述的草稿之后，内特开始制定目标了。他将自己的现实生活与C-V描述中的理想状态进行了对比，同时牢牢记住微调人生与大修人生各需面对什么样的压力。我们鼓励他在面对新变化时不要彷徨犹豫，同时提醒他改变是可能的。独立思考了一阵子之后，内特决定通过“美好生活”练习来帮助自己缩小重点目标的范围。然后他进行了大规模的诚实的自我反省，甚至还讨论了几次。终于内特的四大终极改进目标确定下来了，改进方法也找到了。他已经做好了改进的准备！

改进目标一：我想要试着利用我的工作经验和在公司中的地位去做一个项目，项目的名字是“领导力思考&了解一家公司”，这个项目会对公司管理有帮助，且也会对公司的财务政策有建设性意义。

改进方法：做一份项目策划文案，并且争取CEO与董事会的支持。（具体的操作方式：每周给CEO和董事会发关于这一内容的电子传单，开一个写这方面内容的博客，使公司里的同事都能看到。）

改进目标二：提高团队在工作上的凝聚力和积极性。

改进方法：教会并鼓励我的下属运用“提炼正能量精华法”——每次组里开会前都先用一下。

改进目标三：增加与妻儿共处的时间，且这些时间要过得更加有意义。

改进方法：每周至少3天要保证在下午6点前回家。每周至少送孩子上学一次。每周为我的家庭做一件好事。

改进目标四：减重15磅，使精力更旺盛。

改进方法：每周带宠物狗去跑步2~3次，每次跑40分钟。

CHAPTER 6 改进：赢在“立规矩”

我们阅读到现在，已经为个人改进打下了坚实的基础：我们在不受“所谓自我”和身份陷阱干扰的情况下探索了我是谁，我们通过运用一系列自我探索方法树立了更加明确的自我意识，我们也分析了自己的核心价值观，并且起草了一份个人愿景描述。另外，在前几章里，我们也对自己的愿景和真实情况做了对比，并且根据对比结果制定了优先改进目标。通过对“了解我”这一部分和“活出真我”的前半部分的学习，我们获得了改进自我应有的勤奋和责任感。我们还为此投入了时间和精力。还有，我们挑战自己，认认真真地对自己进行审视和反思，去寻找那些会误导我们自我意识的事物。您应该为您的进步感到骄傲！感谢您迄今为止所做的努力。您已经比过去更加接近真我了，而且还可以更进一步。让我们开始改进自己吧！

改进的特性

在我们着手改进之前，我们有必要先谈谈“改进”的特性。如我们在本书开头所讲，改进是很难的。我们的社会强加给我们诸如“是人就抗拒改变”“老狗学不会新把戏”这样的观念。而

且，我们也对这些观点有同感，在自己的生活中挣扎纠结，不知是否该改变自己。在公司里，您团队的效率在日复一日的繁忙工作中日益下降，令您自己都鄙视自己了。还有，您在年初3月时制定了自我改进计划，可是，您的“夏季减肥计划”在桃子馅饼销售季刚到时就失败了。我们自己，还有很多其他人，都是改进计划失败的活生生的例子。结果，我们动辄灰心丧气，对所谓“改进”持怀疑态度。最糟糕的还有——我们好多人都有过这样的经历，我们会因为失败而退而求其次，努力让自己适应令人不满意的糟糕现状。

但是，好消息是——就如同我们一直对您强调的：改变是可能的！还有一个更好的消息是：您已经跟着我们学习了这么久，所以对您而言，改变是非常可能的！咱们从一开始就在做那些改造前的关键铺垫工作——这些工作恰恰是常常被人忽视或做错的。咱们却不然——咱已经花时间做了自我探索，并且确定了自己内心的真正意愿是什么；咱还确定了改进自我的目标，这目标符合咱们的真实身份，也符合咱们内心的意愿。所以现在，咱们只需要再深入了解一下如何能够成功地改进自己就可以啦。来，我们准备出发！

如果我们根本没想改进自己，那改进就并不

是难事。如果我们不了解自己的内心，那改进就会难如登天。我们不知道自己头脑中藏着很多隐患和焦虑。有很多时候，我们逻辑上知道应该要这个，可是感情上下意识地想要那个。还有很多时候，我们承诺了一些事情，其实却真心不想遵守承诺。类似的例子您一定也能想起来好多。一言以蔽之，我们的头脑和情感其实是很矛盾的。

我们还举前面那个“夏季减肥”的例子。在5月中旬，您收到一份泳装目录的邮件，然后您想：噢，对了，夏天就要来了，我得减肥啦。这样，夏天的时候我就可以舒舒服服地穿那些漂亮的泳装了。您一激动，就买了一件邮件里推荐的泳衣。因为订货量太大（这时您已经选好一件美丽惊人的时尚泳衣了），泳装公司通知您，您的交易正在后台进行，不过您要到仲夏方能收到泳衣。最初听到这消息时，您有点不开心，不过很快您又开始往好的一面想了：迟到的泳衣会给您更多时间恢复体形。买泳装的次日您就开始节食了。您超级疯狂地节食——一点甜食也不碰，过去常吃的糖果也不吃了。4周后，您瘦了9磅，您觉得自己苗条健康多了。您心说：大海，沙滩，我来了！但是紧接着，食物的诱惑使您再也忍不住了。6月末，您家附近的市场里开始出现桃子甜品。这些甜美多汁、肉质结实的水果是您的大爱。而且您还特别会做蜜桃馅饼和桃子冰激凌，

于是您和您令人垂涎的甜品在朋友圈里名声大振。您对自己说：我真心没办法不让自己品尝品尝美味的桃子甜品啊！您又想了想，最后决定：我给家人和朋友做桃子馅饼，然后我只吃一点点……唉唉，这您哪儿做得到呀？连吃3周桃子馅饼后，您复胖6磅。6月中旬，早被您忘到脑后的泳衣送到了，可是您的体重却差不多已经回到原点。就这么着吧，您跟自己说，还有明年夏天嘛。这么想着，您把新泳衣直接扔到衣柜深处，连标签都没剪掉。

无论您是否有过类似的“泳衣减肥大战”，但您一定有过类似的经历：想要改进自己的决心被自己打败了。在过去30年中，行为心理学家做了广泛的“理智与情感”的研究，发现我们的心理都是矛盾的——这一结论来自无数有趣的、不断发展变化的发现、描述和类比。我们最喜欢的一个理论来自宾夕法尼亚大学的心理学家乔纳森·海特，他在自己的著作《幸福假说》中介绍，一部分人的情感犹如一只巨大的、走路咚咚响的大象，可是理智部分虽然小得多，却是一个驾驭者——骑象的人。每当骑象的人想要走某一条路时，他得先哄哄大象，然后引导着它往那条路上走。事实上，骑象人对大象的影响力微乎其微，一旦大象不肯听话，骑象人就半点法子也没有了。所以骑象人要竭尽全力地驾驭大象，就算人

象都筋疲力尽也没有关系，因为只有这样他才能最终让大象拖着疲惫的脚走上他想要的那条路。但是这样的骑象人是不合格的。不过，如果骑象人和大象想要走同一条路，那么骑象人就轻松啦，他只要抓住缰绳，做些小小微调使大象行进的方向更加精准就可以了——这样多简单、有力、有效啊！

我们喜欢举骑象人的例子，是因为它可以简明扼要地反映出我们改进自己所要做什么努力。当我们试图改进自己时，我们必须让理智的骑象人和情感大象——那个强大有力的家伙——一致起来，这样我们才能够成功。反之，如果我们的骑象人和大象不想走同一条路，我们的内心就会纠结，最终取得胜利的一定是情感大象而非理智。承认这一点很不容易，不过我们的自控力——我们理智骑象人对情感大象的抗争——肯定是屡战屡败的。

许多心理学研究和许多人的亲身经历都已经证实了上述事实。比如，在工作中，即使您的理智骑象人已经发誓，以后一定要对下属更加耐心、更加体谅，但是每到了工作强度特大的时候，您的情感大象还是会作祟，令您对下属冷嘲热讽，还一个劲儿地开会。再比如，您计划在4个星期中戒烟，但是因为在最近五个星期中您的

夫妻关系比较紧张，所以您屈服了情感大象，跑到7-11去买烟抽了。还有之前的那个桃子馅饼的例子也是如此，您的情感大象一看到漂亮的桃子就立即改变了方向，另走他路，令您的减肥计划失败了。

上面这些例子都证明了在我们内心中，理智与情感的交战永远是情感一方胜利——在这一点上，我们与4岁幼童无异。在1970年，斯坦福大学心理学家沃尔特·米歇尔带领他的团队做了一个实验——现在被昵称为“斯坦福棉花糖实验”。在这一实验中，研究人员将一个学龄前儿童（4~6岁不等）带进一个小房间，先让他们玩一会儿玩具，然后研究人员会给孩子一份小甜点（通常是棉花糖）。然后研究者告诉孩子，他会留下一块棉花糖，然后出去一下。在他不在的这段时间，孩子想什么时候吃掉那块糖都可以，不过如果孩子能坚持到研究者回来都不吃那块糖，那么等他回来，这孩子就可以得到两块棉花糖。这一实验的结果蛮可爱蛮搞笑的，不过——也颇具说服力——有超过600名儿童参与了米歇尔的实验，绝大多数孩子都是坚持了不到3分钟就吃掉了那块棉花糖。就算是那些极少数坚持到研究人员返回并得到了两块糖的孩子，也都是焦虑地蠕动着，饥渴地盼望着研究人员赶紧回来。当然，大部分“小骑象人”还很难用理智控制自己的情感，他

们都等不到研究者回来，所以立刻就把唯一的那块棉花糖吃掉了。

所以您看，我们所有人都面临理智与情感的交锋——从孩童时期就出现了，长大成人后更是与我们时时相伴。不过讨论这个对我们的自我改进有何意义呢？意义在于，我们要知道，若想成功改变自己，我们就必须正视自己的骑象人和大象。

如果我们是刚才那个实验里的孩子，我们必须理智地把自己的目标定为“获得两块棉花糖”，然后再从情感角度告诉自己，如果有两块糖，我们就可以享受双倍的美味。或者，换句话说，我们必须让自己的内心意愿与我们在外部世界中的期待保持一致，我们的智慧、情绪、热情、环境和人生方向，这些都要是一致的，这样我们才可以成功地实现个人的转变。正如本书开头所言，您一定要按照自己内心意愿活着，这样才能够实现“由内而外”效应——无论是事业上还是个人生活上——您才能“活出真我”。想要做到这一点，您得找到自己的核心价值观和真实自我，并且按照核心价值观和真实自我给您的方向去生活。这样做可以最大程度减少您内心的纠结，让您把精力都花在最重要的事情上——活得有意义，活得心满意足，活得很幸福。

对我们而言，好消息是：尽管我们还没有认真地在本书中讨论人类大脑中的理智骑象人与情感大象的分歧，我们却已经为自己做好了成功改进自己的准备。帮助您在生活中切实改进自己，这是我们作者最重要的工作。因此，从一开始，我们就为您打下了成功改进自己的坚实基础。通过寻找“最能够鼓舞我们，最能让我们产生共鸣”的事物，我们已经瞄准了真正符合我们内心意愿的自我改进的正确目标——可不是那种外在的假象目标。我们已经草拟了C-V描述——无论是我们的情感还是理智都对此描述很认可。我们也预期并克服掉了一些与我们的改进目标相关的大心理障碍——让我们自己从内心的恐惧中解放出来，让我们自己充满希望。减少内在阻力其实就是我们改变的第一步——现在我们就要迈出这一步了。到了改进自己的时候了！

我们的转变媒介：立规矩

自从开始学习自我转变课程之后，我们通过努力，增强了自己的自我意识及对周围环境的认识，这些自我提升的事情我们至今每天仍都在做。

我们已经形成习惯了。比如我们每日早晚刷牙（至少，但愿您有这个习惯），每天早上开车

上班，在公司里主持团队会议，吃早饭时读报纸，每晚临睡前沐浴一样，这些都是我们生活习惯的一部分。科学家把这些习惯归为一类——下意识的行为方式——不用想，我们就会自然而然地做。下意识习惯性行为不需要想，只要一遍遍地做就好了，这种行为指令可能每天在我们的脑海中运行几千次。这种习惯行为很有用，可以帮助我们搞定复杂繁忙的生活，但它也是成功改变自我的最大障碍之一。这是因为，这种自然而然的想法和行为方式，是符合我们“情感大象”的需求的。因此，它们根深蒂固地存在于我们的日常生活中，我们做起来毫不费力。一旦我们决定要改变自己的行为方式，我们就不得不有意识地进行思考，并且花大量精力去形成一种新的习惯。我们得拼命努力去走新路，可是老路是可以毫不费力地去走的。于是压力来了。如果我们事先没有做好充分准备，下定决心拼命努力也要战胜旧习惯，那么我们的骑象人也许会突然倒戈，赶着大象走上老路。为了避免与旧习惯做殊死搏斗（也为了避免最终弹尽粮绝的失败），最关键的一点，是我们应该尽量使自我改变的方式能够最大程度上减少因不习惯而带来的长期压力。

乍看之下，这似乎不可能做到，因为毕竟成功的自我改变就是要打碎旧习惯，形成新习惯。我们常常对我们的客户说，最好的改变生活方式

的方法，最好的活出真我的方式，就是根据自己的目标，学着来一次“为自我改进而立规矩”。所谓立规矩，对我们而言，标志着我们设计了一种谨慎的、令人信服的、值得成为生活一部分的习惯性行为。与一次性彻底变化或定义模糊的渐进式改进相比，我们的那种改进方式需要不断地积极思考和自我控制，我们为自己立的规矩可以督促我们前行。立规矩之所以可以起到督促我们的作用，因为他们具体且引人注目，而且具有可重复性。除此之外，立规矩能够督促我们，还因为随着时间的推移，当我们一次又一次地改变成功时，这些“规矩”就成了“习惯”，成为下意识的行为，无论情感大象还是理智骑象人都可以接受这种行为了。

通过立规矩，我们可以将目标分解成小块——不管它们是大修目标还是微调目标都可以分解——这样会更好操作，且这样我们的目标会变得更加引人注目和有意义。我们不断重复实现这些“目标碎块”，逐渐让它们成为我们日常生活中的习惯行为。然后我们就要进入下一步了。随着时间的推移，我们会不断接近自己的目标，也越来越能够活得符合自己内心的意愿了。现在，我们就告诉您如何“立规矩”。

醒脑咒：立规矩和神经可塑性

若干年前，大家普遍认为，我们的大脑在出生时既已定型，早已预设好了一套思维方式。大脑似一座复杂的迷宫，里面的神经虽然纵横交错，却是一成不变的。但是，就在过去的几十年中，神经科学家已发现，我们的大脑并非一出生既已定型的。

大脑神经其实是一种塑料，可以随着时间的推移重新连接构建。大脑本身具有可以重组神经的能力，这被称为“神经可塑性”。通俗点说，“神经可塑性”可以被解释为“脑细胞一起燃烧，交错缠绕”（这是在神经科学界早已广为人知的赫布原理）。每次我们学习新知识，或者做一件从未做过的事情时，神经元（构建大脑的细胞）就会重组——或者重组，或者与其他神经元“燃烧融合”。所谓燃烧融合，就是神经元释放出来化学物质，令两个神经元融合成一个整体。如果人重复某一行为，或者反复学习某一知识，那么神经元则会像第一次融合一样再次融合。就如同练习举重会令肌肉更加发达一样，神经元每融合一次，它们之间的连接就会更强一些。在突出神经生物学领域，这种神经元之间的电化学关系是可以重新配置的——更多的神经元释放出来电解质令电压增大，这样就会吸引更多的神经元。随着时间的推移，这种神经元之间连接的加固被称为长时间神经元连接增强。

长时间神经元连接增强是创建新的长期神经通路的关键，所谓长期神经通路，就是持久记忆力。如果我们严格执行自己立的规矩，那么我们一定可以打开这种长期神经通路。立下规矩后的第一日，我们要让一系列的神经元第一次融合在一起。为了让这一规矩成为我们的日常生活习惯，我们必须自觉自愿、坚持不懈地遵守规矩做。然后，随着时间的推移，神经通路被加固了，终于成为一条“永久通路”。一旦永久通路行程，那么照规矩做事的难度就大大降低了。这样，您不仅给自己养成了一个新的好习惯，还成功地改变了您大脑的结构！

“立规矩”第一波：为骑象人绘制地图

立规矩的第一步是要确定：1. 您立的规矩是正确的；2. 您立的规矩是明确的。所谓“正确”，就是它一定要符合您的自我改进目标，另外，它一定要合逻辑、有意义，符合您的内心意愿。所谓“明确”，就是您一定要让理智骑象人知道它要驱赶着情感大象往哪儿走，一定要说得具体点。首先请您思考下面几个问题。

我们已经做过的“功课”

此时我们的好消息是：在学习“了解我”这一部分及“活出真我”这部分的前两章节时，我们已经为自己打下了令人难以置信的强大基础。我们曾花大量时间去思考自己的内心意愿，寻找“我是谁”的答案。我们学会了加强自我意识的种种方法，还找到了自己的核心价值观，又通过写愿景描述确立了改进目标。然后，通过对前面部分的最后两章的学习，已经预见到我们可能需要承受的压力，并且完成了制定目标的过程。在这两章中，我们要依靠自己的诚实、勇敢和认真的内省，来给我们的理智骑象人制定一张高质量地图。我们不要去追求那种无法给我们满足感的东西；我们也不要搞混了自己爱谁不爱谁。我们有一张单子，上面列的是我们的转变目标，它们是真实的，且与我们的核心价值观相契合。在过去的学习中，您增长了智慧，凭借您的智慧您给自己立下应该如何改进的规矩。请看一下您在上一章节末尾处写下的您的改进目标和可用方法，再看看您为自己的改进所立的规矩。您现在要做的是挑出它们的瑕疵并且进行小修改。

（注意：如果由于某种原因，您尚未确定改进目标，那么请您把书翻回上一章，先确定了目标再说。只有您确定好改进目标了，本章后面的内容才会对您更有意义。）

语言

史蒂夫·扎福和戴夫·洛根在他们的作品《赢在转念间——突破的三大法则》中，曾将他们的“第二大法则”定义为“语言会造成什么情况”。他们说：“语言是一个工具，使用它可以书写您的未来，同时，也可以用它改写您的未来。”我们五体投地地赞同这一观点。您是怎样用语言描述您为自己立下的规矩的？其中，您选择描述的细节是非常重要的。您是否如我们前文所说，把您给自己立的规矩描述得与您的终极目标一致？它们之间的契合点明显吗？您所使用的语言能够鼓舞您吗？它是否能够准确描述出您的改进方向，并且给您动力？想想您是如何描述您的“规矩”的。写得好不好，直接关系到您是能够成功改进自我，还是会半途而废。

写下来

在一张纸上写下您为自己立的规矩，然后把纸贴在一个您会经常看到的地方。这种做法看似简单，很容易被忽略，却非常重要！单凭把规矩写下来这一点，就足以使您更深刻地记住这些规矩了，因为“写”意味着您已经开始与您立下的规矩互动（比说一遍或者想一遍要好得多）。一旦您把规矩和目标都写下来，您不仅会更好地记住

它们，还可以加深理解。盖尔·马修斯，多米尼加大学的心理学教授，曾做过一份研究，研究表明，一旦人们把目标写下来，那么他们成功达到目标的概率就会比没写的人高40%。这是因为，一旦我们把规矩写下来并放在一个显眼的地方了，我们就会比较经常地想起它们来。刷牙的时候啦，早上做吐司面包的时候啦，我们都会看到它们，并且记起自己对自己的承诺，这样我们成功达到目标的概率当然就会大大增加啦！（不过很令人惊讶的是，一项由宾夕法尼亚理工大学的名誉教授戴夫·科尔做的研究表明，只有不到1%的美国人会把自己的目标写下来并且时不时去看看。）所以，请您把您给自己立的规矩写下来，并且放在一个看得见的地方——一个您一天能看到几回的地方。比如，把它贴在盥洗室镜子上啦，把它设置为您电脑的屏保或者手机的墙纸啦，或者干脆贴在餐桌上。总之，只要能让您一天看到它几次就行。您把规矩放在一个能看到的地方，它们就会一直注视着您，监督您做到了没有。它们会一直给您指着正确的方向，领您走上正途。它们会引导您走向“活出真我”。

“立规矩”第二波：刺激大象

就如我们在本章中已经讨论过的，“情感大象”是决定我们能否成功改变人生的最重大因

素。大象——我们的情感——是我们身体中特别容易控制理智的那一部分，也是最固执保持现状不愿改变的那一部分，它会坚持我们长期形成的习惯不想改变。如果我们没有足够的动力去激励心中的大象，我们的自我改进往往会虎头蛇尾，乘兴而起，败兴而终。虽然我们都对已经习惯的事物怀有感情，但好消息是，我们已经学习完了“了解我”部分，所以我们对“自己真正想要的东西”怀有更深的感情，而且，我们成功改变自己的关键就是为自己立下规矩，帮助我们始终牢记自己的目标，并且让我们的规矩一直激励着我们轰轰烈烈地前行。托尼·罗宾斯——举世闻名的激励大师曾说：“在每个人心里都有一个强大无比的内驱动力系统，这系统一旦启动，就可以帮助这个人实现任何愿景，令他梦想成真。”我们一定要把这一内驱动力系统发动起来，并且让它一直保持工作状态，以推动我们完成自己的每一个目标。下面是我们给您的一些重要方法，帮您发动您的内驱动力。

再看宏大愿景

在“了解我”这部分的最后一章中，您已经根据C3PO原则（即清晰，宏大，简明，立足当下及其他一些原则）草拟了您的C-V描述，做这件事时，您力求做到让自己的描述既崇高又务实，

既充满灵性又容易施行。您愿景描述中的具体描述是非常重要的，因为——正如我们所讲——这些描述帮助您给您的理智骑象人描画地图。但是，您的愿景描述能否长久有效，在于其是否有令人信服的质量——质量是否足够高到能够驾驭您的情感大象。您愿景描述的基础是您的核心价值观和真实自我，它一定要有些足够宏大炫目的特质能够吸引您的大象，令它不再安于现状，鞭策、刺激它改变。所以请您现在回过头去，看看您的C-V描述，其中哪部分最能点燃您心中的动力之火？还有，哪一部分最能够与您内心的真实愿望产生共鸣，并因此有了督促您前行的力量？还有，在某一个您能够想到的您可能出现的软弱时刻，哪一部分能够将您重新引上正途？这些部分，这些情感与想法，都需要被添加到您为自己立下的规矩之中。它们是真正能够迫使您改进自我的东西。在您培养新的好习惯时，您可以借助它们的力量。

支援小组

在学习“了解我”一章时，您曾到同事朋友家人那里去寻找“真实的反馈”，现在，如果您能够向他人寻求帮助，让他们支持您改进自我，效果也会很好。很显然，如果有一拨关心您的人能够组成您的支持小组，他们对您调整状态、改进自

我会有超级大的帮助，不过我们在改变自我时通常很难找到这样一拨人——因为我们为自己感到惭愧，所以不愿让人知道，也不愿意花太多时间把自我改进搞得太轰轰烈烈——以免一旦失败了会令别人失望。我们往往会拒绝那些关心我们的人给予我们的帮助。希望您别犯这个错误。找一拨人——和给您真实反馈的那拨人差不多就成（事实上，如果您在“了解我”一章确实做了“真实的反馈”，那么我们建议您选同一拨人做“支持小组成员”）——让他们支持您，在您改进自己时检查您的行为。对于您而言，支持者质量的好坏远比数量的多少重要。无论您选择的是谁，同事也好，配偶也好，最信任的导师或朋友也好，您都要让他们搞清楚您想要做什么事情。把您的改进目标和您给自己立下的规矩都抄给他们一份。让支持您的人知道，您现在处于什么状态中，您希望自己变成什么样。最重要的是，您要问他们，一旦您遇到问题了，您能否向他们求助——毕竟，所有改进自己的过程都是波澜起伏的，一旦您的情感大象开始和您拗着来，您希望自己仍然能够踏踏实实地，想出解决的办法，且有人坚定不移地支持您。

在您给自己立的“改进规矩”中，写下2~4个人，请求他们做您的支持小组成员。

1.

2.

3.

4.

直面恐惧

在您的学习过程中，我们对您最大的要求，就是您一定要“勇敢”。能够勇敢地进行自省，能够勇敢地问自己一些难于回答的问题——并且勇敢地给出答案，就算是令您难以启齿的答案。之所以我们对“勇敢”的要求那么高，皆因大多数人在自我改进时会感到恐惧——特别强烈的恐惧。

所谓“恐惧”，它本身并非一种负面或无用的情感，而是存在于我们后脑中的基于生存本能而产生出来的——当我们的祖先打猎太靠近骄傲的狮子或太接近悬崖边缘时，他们会生出恐惧感，这种感情在我们的大脑中保存至今。时至今日，恐惧感教会了孩子不要触摸滚烫的炉子、在学冲浪时一定要小心谨慎（这也是本书作者迈克尔小时候的一个教训）。但是，在当代社会，“恐惧感”常常被我们误读——这种现象相当普遍。当

我们的理智骑象人想要让情感大象沿着正确的方向走上一条新路时，他们时常会手足无措——因为我们不仅害怕小时候的热炉子，也很害怕尝试新东西。我们不仅害怕跳伞，也怕自己在工作中显得特别突出。在当下世界里，我们不仅害怕那些极可能伤害我们的事物，那些只有一点点可能令我们不爽的东西也令我们心生恐惧，深感羞辱，想要不惜一切代价去摆脱它。因此，我们开会时从不发言，我们从来不让下属给自己“真实的反馈”，也从不肯与顶头上司谈薪水的问题。

这并非是说，我们是一群懦夫，从来不敢替自己争取利益——我们有时当然会这样做的。但是在大多数时间里，尤其是，当这种“争取”涉及要改变我们生活的时候，我们就会因害怕而放弃了。当我们打算改进自己时，我们被诸如“我要是失败了可怎么办”“难道我还不够好吗”一类的问题搞得晕头转向。我该怎么看待改变这件小事呢？让我考虑自己的未来，如同把很多不确定因素变成现实般，令我们开始焦虑、紧张，开始胡乱猜测。但是，如果您还能够记得我们在“了解我”这部分中所学的知识，您就会知道，此时的这个自我怀疑的陷阱与真正的您毫无关联。您现在所有的这些负面的想法和情绪，都是由我们的“所谓自我”产生出来的——其实它们是我们头脑中的一些妨碍我们认识自我的陷阱。我们

的“所谓自我”，是一个逮着机会就削弱我们，捉住一切可能给我们泄气的家伙，它对我们是一个严重的威胁，我们应该竭力避免它的负面影响。告别恐惧吧，幸运的是，现在我们可以做出不同的选择了。我们的自我意识令我们敢于承认“所谓自我”的作祟，然后关闭掉头脑中的负面声音，去追求对我们而言最重要的东西——持久的满足感和优异表现。

当然，因为我们培养起了自我意识，所以我们有了摆脱“所谓自我”的陷阱的能力，但这并不意味着我们在改进自我的道路上会走得毫不犹豫。由于我们改进目标的规模和性质不同，我们在进行改进时肯定还会遇到不同的困难，感到不同程度的恐惧。但是，只要我们坚定不移地相信自己所制定的目标和立下的规矩，同时只要我们能够勇敢一些，我们就一定会越活越接近自己内心的真正意愿。2005年，史蒂夫·乔布斯在给一群初入人世、对一切都十分新鲜好奇的斯坦福本科毕业生做报告时曾说：“请相信，生活的道路是由一点一滴的小事组成的，这些小事会给您信心，让您沿着自己内心的意愿走下去，而不是走上他人的老路。这会让您的人生因此而改变。”无论您的人生舞台是什么样子的，您都活在这个世上，同时，这个世界也在期待您的改变，不要让恐惧蚕食了您提升自己境遇的机会。

关于作者：迈克尔的勇气之旅

我从小就是个非常积极、乐观的家伙。我倾向于将我这一特点归结为“天性如此”，但同时与我父母对我的教育也有很大关系。从小我父母就很支持我，他们在我很小的时候曾对我讲：“迈克尔，只要您下定决心努力，您就能够做成一切您想做的事情。”——这话说得特别真心。他们说这话时我四岁，特别希望自己能够成为斑马。后来，12岁时，我想去NBA打球，他们又对我说了同样的话。还有19岁那年，我想当风险投资家，他们仍如是说。无论我的目标或梦想是什么，他们都真心实意地支持我。

长大后我才发现，社会上的大多数人并不认同我父母的观点。在他们看来，一个11岁的孩子立志做职业运动员，这是非常可爱的，但是如果一个高中生有这样的想法，那他真是弱爆了。我还发现，在面对别人的大胆梦想时，我们的社会会响亮地嘲笑：“喔哟，蛮好！”——我们觉得自己是现实主义者，还挺自豪，同时想要用“现实主义”去改变那些特别前卫或者超乎常理的人生理想——我们想把拥有这种理想的家伙拉回现实。

然而，随着时间的推移，我逐渐意识到，所谓“现实主义”，不仅没有让我在“现实中”生活得很好，反而把我撂倒了——它用沉重的谨慎和恐惧把我压倒在地。我警觉了，我不想被这两座大山压住。我也不想被动等待，等待社会将我纳入它可接受的工作或生活方式中去。

我想要追求一种能够给我力量的生活方式——且它一定要能够引起我的共鸣，令我覺得日子过得有意义。所以，在我上大学后的第一个星期，我打印了一段文字，以它来鼓舞我——我把它贴在了我宿舍的墙壁上。这篇文章非常有名，是由玛丽安·威廉姆森写的。这篇文章这样说：

我们最怕的不是自己的缺点。我们最怕的是自己无法衡量的强大能力。事实上是我们的光彩——而非我们的黯淡——令我们害怕。小打小闹是无法为这个世界做贡献的，而一旦您的光彩黯淡了，他人在您身边就不会有自惭形秽的危险。我们都像小孩一样希望自己光彩照人——这不是一部分人的想法，而是我们每一个人都想要的。当我们放射出自己的光芒时，我们会自然而然地也赋予他人放射光芒的权利。这就意味着，我们一旦从恐惧中解放了自己，就也会因此解放其他人。

恐惧会如虫子般蠕进我们的心里，阻止我们追求自己想要的东西。我被这句话打动了。每学年开学搬宿舍时，我都会带走这张纸，把它贴到新宿舍里。现在这张已经褪色、残破的纸就挂在我家里，挂在我书桌的上方，它是我勇气的源泉。这张纸时时刻刻警示着我，尤其是在我感到恐惧、犹疑，想要放慢追求真我的脚步时，它会帮我克服恐惧，充分发挥自己的真正潜力，去追求我的目标，并且给身边其他人以希望。一旦我们充满勇气，我们就是与那些冷嘲热讽地说“喔哟，蛮好”的人截然不同的人了。由此一来，我们也就可以鼓舞他人，帮他们鼓起勇气，寻找内心的真实意愿。“我们一旦从恐惧中解放了自己，就也会因此解放其他人。”

展望征途

还有一个帮助您刺激情感大象，以助它走向改进自我的好办法，就是“展望征途”。这样做，可以很有效地预告您的情感大象“前面有什么好事”，这样会减少它在遇到困难时回头走上恶习老路的几率。具体说来，您应做三方面的展望：

- （1）意念中的征途展望；
- （2）预测精力和体力；
- （3）什么是我改变的动力。

1. 意念中的征途展望

所谓“意念中的征途展望”，是一种直接且有力地帮助您展望征途的方法。可视前景展望会强迫您在想象中走上征途，走完“长征”的一半，最终走向胜利，从而避免了您缠绵于改变的心愿而迟迟不行动。一旦您立下规矩，且给自己制定了新的改进目标，您可以在意念中展望一下在明天，下星期，下个月……您都应该如何一步步完成自己的目标。展望一下您如何在遇到困难时不动摇，坚定不移地实现目标。您已根据自己的目标立下了规矩，那么您觉得在改进自我的路上您会遇到的最大挑战是什么？这些挑战是您展望时的重点，想象一下您将如何应付它们。想象一下您有多大的毅力，再想象一下，在遇到困难、情感大象想要做上陈规陋习的老路时，您会怎么做，又会怎么劝说自己？

“意念中的征途展望”有悠久的历史，它可以帮助人们保持最佳表现状态。我们的一个同事，莱纳德·雷恩博士，是李峰国际贸易集团有限公司领导力开发部的主任，他就是“意念征途展望”的坚定支持者。他在做领导力开发部的那些高难度工作时经常会使用这一方法，而且还不光如此，他在私生活中也时不时地用用它。他曾经在夏威夷铁人三项比赛中获得冠军，就是因为赛前他在“意念中展望了一下比赛”：

在我去参加夏威夷铁人三项比赛的路上，我的教练坚持让我预想一下每项比赛结束时我会是什么状态。他强调，我要尽可能预想得详细点——让每一个细节在我脑中展现。他让我详细描述出在游泳比赛结束，我要去参加单车比赛时，我会想些什么，还要描述一下参加完单车比赛接着去跑步时我的心理活动，在撞线的那一刹那我会怎么想？

比赛那天，有一个令人难以置信的强大精神形象一直支撑着我——这个形象就是我跑到终点撞线的那一刹那的样子。

这样做很有好处，因为我把每场比赛都预想了一遍。游泳的时候，我一条腿抽筋了，需要喊救生员来把我拖出水面。但是，由于我满脑子都是自己那个撞线的辉煌形象，我迅速调整状态继续游，最终取得了好成绩。正如我之前所预想的那般，在参加自行车比赛时，我信心十足，完全忘记了腿抽筋那回事。我如被发射般冲向前方——发挥了自己的最好水平。

但是，正当我进行最后一段冲刺时，一阵时速大约40~50节的侧风掀翻了我的车，我倒在了

跑道上。

我受了点小伤，不禁有些动摇。不过，我曾展望过的美好情景马上清晰地浮上心头，我强迫自己爬起来，并且坚持参加完了比赛。然后我又进入了最后一场比赛——跑步。比赛至一半时，太阳落山了，天色暗下来。这令很多运动员一下子就沮丧起来，可是我却丝毫不受影响——我已经想像出自己赢得比赛的情景了。

我事先预想的情景赋予我力量，支持我参加完了所有的比赛——尽管每场比赛中我都受了点小挫折。在我跑到终点撞线的那一刻，我向天空高举双臂——与我展望的结果一样，我心花怒放——我成功了！

2. 预测精力和体力

另外一个重要的展望征途方法，是在完成任务时，预测一下自己的精力和体力。正如我们在本书中已读到的——改进自我需要付出大量的精力和体力。您的理智骑象人有美好的期待和强烈的愿望，追求这些会令您疲乏不堪，如果您的任务定得太高，您或许还会倒下认输。因此，刺激情感大象的一个关键办法就是将您的任务制定得合情合理，且要合理分配每天的时间。如果您想

在每天一起床——早餐前——就完成四个任务，最终结果就是耗尽您的精力和体力，令理智骑象人疲惫不堪，最终向旧习性屈服，走上老路。您的做法应与上述相反，您应该合理分配精力体力以完成任务——以一个不徐不疾的节奏。

除了合理安排您每天改进自己的时间，我们还建议您战略性地做一张完成改进任务的时间表——我们的意思是，希望您不要一个礼拜之内同时开始六七项任务——您应统筹交错，合理布局。譬如，在一开始时，您先给自己安排两个任务——其中一个任务让您很容易就可以养成新的好习惯——它会培养起您的信心，让您相信改变是可能的。另外一个则可以更有实质内容一些，帮您实现更大的自我改进。您每天都朝着这两个目标努力，两星期后（我们强烈建议您在日历上做个标注，或者自己做个记录），您可以开始完成您的第三个和第四个小任务了。以此类推。根据您有多少个任务要完成，您可以决定是两周完成两个还是三周完成两个。通过这种方法，您不仅合理分配了您的精力，且在自我改进的道路上，您完成的那些小任务也在不断给予您信心。

3. 什么是我改变的动力

最后一点，也是最有用的一点，是展望在征

途上“什么是我改变的动力”。您所找到的动力一定要是那种能够真的改变您的环境，支持您改进自我的那种。这里有一个关于“改变动力”的例子：譬如，您希望每天早上上班前做做运动。除了简单地发誓要早起，然后上个闹钟之外，您还应该给自己点激励——一个五周减肥计划之类的（或者其他不错的目标也成）。您还可以把跑步鞋和运动服放在床边，展望一下自己即将完成的晨练任务。现在，您的闹钟已经在等着叫醒您了——闹钟就在您枕头边，贴着您的面孔——它激励您听着铃声起床——虽说您的情感大象还想继续睡懒觉。

您的行动动力可能以任何形式存在——取决于您的需要。您可以戴一只手镯，提醒自己要完成什么任务。您也可以重新布置一下写字台。或者把您的电脑屏保换成一些可以激励您的图案。还有，您还可以清理家里放零食的抽屉，请一个同事提醒您换种方式开团队会议……所谓“行动动力”，就是所有可以优化您的环境，支持您完成任务的物事。如果您用对了地方，它们会特别有效——您要把它用在那种您估计自己动力不足、情感大象可能会失控的地方（在展望征途时，您会找到这些地方）。您在寻找“行动动力”时要有点创意哦。预期一下自己完成任务时心理状态会如何，然后借助行动动力，您会成为

自己最要好的朋友。您展望了自己的改进征途，这会大大提高您成功的胜算。

醒脑咒：“展望征途”的作用

正如我们在前文涉及“醒脑咒”内容时所说的关于“立规矩”和神经可塑性的问题，这些一个个的“自我改进小任务”的目标一旦实现，可以在大脑中建立新的长期记忆，沿着新的神经通路，获得不断增强的长久能量。下面我们会讲三个“展望征途”的方法，帮助您展望征途。

1. 意念中的征途展望：现代研究表明，简单地展望一下即将要采取的行动，会激活相应的神经区域，和真正行动时的激活效果相仿。虽然这种“激活”程度不会很高，但确确实实是可以激活神经的。因此，意念中的征途展望可以帮助我们巩固新的神经通路，不断获得长期能量。

2. 预测精力和体力：在创建长久记忆时，有一点非常重要，即在反复遵照您立下的新规矩做事时，中间的时间间隔要不长不短。如果您在很短的时间内反复做（神经学家称这种做法为“集中训练”），您会建立一个强大的短期记忆，但是却无法建立起长期记忆（因此您也就培养不了新习惯）。在按照新规矩做事时，在每次与每次

之间留出时间间隔，这样您的大脑才能够创造出新的神经细胞并将它们投入使用，而不是简单地反复加强那些原有的神经细胞，只有这样才能够形成长期记忆。上述所说的时间间隔是必需的，它能使您的大脑获得长期能量。

3.什么是改变我的动力

将短期记忆变为长期记忆，这个过程非常复杂，且特别需要我们自我监督。日复一日，时时刻刻，大脑都会从身体所有感官那里接收到几百万个信息，有些是来自外部，有些则来自身体内部。感官系统信息首先被初级感官区域接收和转化，然后发送到相关单峰区域，最后在多峰关联区域中进行处理。从外界环境中初次接收到的每一条信息都是独立的，需要经过处理后彼此融合为多峰区域。我们的大脑将这些数据集中归纳，使其在相关状态下都转化为更为完整的信息，直到大脑弄清楚整个事件。在任何记忆环境中，您的大脑都会接收到所有您身边及身体内部发来的信息，譬如灯光啦，声音啦，社会环境啦，您的情绪啦，还有饥饿、口渴、关注等。首先大脑会将这些信息逐条处理，然后再把它们综合到一起，还原成一个完整的事件。如是，我们获得的信息当然会非常详细。构成这些记忆的神经元会接收高度具体的信息，并在它们之间构建起高度

具体的联系。正如我们在前文“神经可塑性”中所说，长期能量需要通过神经元的反复融合并建立起新的长期联系来获得（“细胞只有融合在一起了，才能够连接在一起”）。神经元之间的联系改变得越少，它们建立长期连接、获得长期能量的速度就越快。因此，一旦您找到了行动的动力，您就会不断在某一特定环境中按照新规矩做事，每做一次都是一次加强记忆的过程，这样您就可以更快地建立起长期记忆了。这样，我们就可以确保，随着时间的推移，整合神经元的过程和随后建立神经元之间的新联系的过程越来越同步。

紧迫感

贝南已经在几家大公司大企业工作了25年了，他的工作是帮助公司不断进行改进。在这份工作中，贝南学到的最大的经验之一：即要认识到并表现出“改进”的紧迫性——这是至关重要的。他常常看到一些公司由于优柔寡断，所以未能采取足够迅速的改进，以至于浪费了最佳改进意向。这样一来，职员失去了对公司的美好期待，领导层也涣散了，不久之后，每个人（以及他们的情感大象）都宁可不再改变，连拖拖拉拉、形式上的改进也懒得做了。事实证明，当我们想要改变自己的生活时，“紧迫感”原则也同样

适用。如果我们行动拖拉，没有点紧迫感，我们会很容易“小富即安”，最终，每次提起改进，我们的口头禅会变成：“下个月再说吧，明年再说吧，10年后再说吧……”这就是为什么虽然改进有时会使我们紧张，我们还是需要有些紧迫感。紧迫感，是我们鞭策情感大象改变的一根最重要的“鞭子”。要改进，趁现在！不要明日复明日。现在就动手！

当然，虽说要有紧迫感，也不是说您必须得在未来5个小时内完成您人生的改变，也不是说您得速战速决，急着忙着地实现目标。正如我们之前已讨论过的，个人改进需要有条不紊地进行，要把您给自己立的规矩变成您的习惯，要通过完成一个个小任务，实现量变到质变。但是，这虽是个渐进的过程，却绝对不是“小富即安”或“只说不做”。我们需要投入日复一日的生活，这样方能改变自己，就如我们只有参加了比赛才有可能在比赛中受伤一样。事实上，如果我们坦诚地面对自己，我们时常会“受伤”的。在生活中我们很容易受伤。为了证明以上观点，我现在举史蒂夫·乔布斯先生做例子，他是一个伟大的企业家，也是我们这个时代的超级梦想家。在斯坦福大学的一次毕业典礼上，他给毕业生们做了一次超精彩的演讲：

我的第三个故事是关于死亡。在我17岁那年，我读到过一则格言，这则格言是这样说的：“如果您把每一天都当成生命的最后一天来过，您一定会有成功的那一天的。”这则格言给我留下了深刻印象。在过去的33年中，我每天早上都会对镜自问：“如果今天就是我人生中的最后一日，那么我还会想做我今天原本要做的事情吗？”大多数日子我的回答都是“不是”，于是我知道了，到了我改变自己生活的时候了。记住，要时常提醒自己“我快死了”，这是一个重要的工具，可以帮助我们做出人生的重大抉择。这是因为，几乎所有的东西——别人对您的期待也好，您的名誉也好，或者是对羞辱和失败的恐惧也好，这些东西在死亡面前都变得苍白无力。而那些即使面对死亡也仍有一席之地东西，方是真正重要的。提醒自己“我要死了”，是我所知道的让您相信“自己已不怕失去任何东西”的最好办法。此时，您已一无所有，您还有什么理由不按照自己内心真正意愿去活呢？

然后史蒂夫讲了他自从被诊断出胰腺癌后的一年里，是如何克服重重困难进行了一种罕见的可以治愈胰腺癌的手术，他接着说：

此时是我最接近死亡的时候，我也希望在未来的几十年里我都不用这么近地接触死亡了。经

历了这件事之后，现在我敢更肯定地——比“死亡”对我而言还只是一个虽然有用却很遥远的时候更肯定——对你们说：没有人想死。就算是那些想要上天堂的人也不想通过死亡到达天堂。但是，死亡的确是我们共同的归宿。没有人能够挣脱死亡的魔掌——但这是理所应当的，因为死亡是生命的最好且唯一归宿。它保证了生命的轮回。它可以除旧迎新——现在，您是“新”，但不久之后，您就会渐渐沦为“旧”，然后被淘汰掉了。很抱歉我讲得这么活灵活现的，不过事实确实如此。您的时间很有限，所以不要浪费生命去过别人想让您过的日子。不要被条条框框限制住，因为那些教条的东西都是别人的想法。也不要让他人发表意见的噪音淹没了您内心的声音。最重要的是，您要有勇气去追随您的内心意愿和直觉——因为它们已经知道您真正想要成为什么样的人。其他的一切，都是次要的。

那天史蒂夫在演讲中说的话既朴实又有力，感人至深，悲喜参杂。如你们大多数人所知，2011年10月，史蒂夫去世了，在与癌魔抗争了8年之后，他终于败下阵来。他没有实现“在未来的几十年里我都不用这么近地接触死亡”的愿望，但是我们可以肯定，他确实延长了自己的生命。他是一个真正知道自己究竟是谁、什么对自己真的重要的人。他所做的事与他是怎么样的人

相吻合。他活出了真我，真正过上了“由内而外”的生活。同时，他一直激励自己——制造一种生命即将走到尽头的紧迫感——提醒自己，自己活在这个世界上的时间是有限的——因此，是宝贵的。乔布斯的演讲给我们上了一课，令我们可以更好地触碰到自己内心深处。现在，我们都在努力想要改进自己的人生，因此这一课所讲的内容与我们格外接近。我们必须在我们的规矩里写下“要有紧迫感”一条。现在是改进自我的时候啦！生命对我们而言都只有一次，我们要让自己的人生有价值。

一个有紧迫感的人

奈伊·梅洛曾深陷美国最大悲剧之中。幸而他就是一个能够以紧迫感鞭策自己、促使自己快快改进人生的人。他具有一种能力，让他能够寻找到新的激情，新的职业，以及他梦想中的女神。

奈伊·梅洛在纽约长大，一直是一个非常勤奋的人。他出生于一个移民家庭，从小就受到“要勤奋读书方能够获得成功，过上幸福生活”的教育。孩童时期他读了很多书，这使他后来获得了回报：他升入曼哈顿的精英学校——吉斯中学——并获得了奖学金。几年很快过去，奈伊获得了会计学的研究生学位并最终找到了一份工作

——在当时非常著名的世界级投行雷曼兄弟公司。正如奈伊所说，他生命中的这一段“是成功的一段”。

2001年9月11日那天早上，奈伊正在他位于曼哈顿下城的雷曼兄弟公司的办公室里，忽然他和他的同事们听到了一阵隆隆巨响。他们连忙跑到窗口——他们的办公室位于24层——眺望对面的马路。他们看到在世贸中心北塔上有一个巨大的火洞。第一架飞机——美国航空飞机11号——正在撞向大楼。9·11恐怖袭击事件正式开始。几乎是同时，奈伊和同事一起冲向了电梯。奈伊回忆：“只有一台电梯还开着。我记得我就是坐它下去的。我的思想开始与我的命运赛跑……我想：‘如果我能够活着从这儿出去，我就再也不做这份破工作了。’”

幸运的是，奈伊活着从电梯里出来了，成为9·11恐怖袭击事件中的幸存者。那年9月11号之后，他变得神经兮兮的，不想再关注周围的一切事物。用奈伊的话讲，“他得一直有事可忙才成”。忽然，他的转折点从天而降。一天，奈伊看到一份探戈舞培训班的广告，他决定去报名。本来他只报了几周的课程，但是在上完基础班之后，他发现自己特别享受每天上探戈课的日子。很快，他又报了名，一个月一个月地学下去。他

说自己已经“探戈上瘾”了。

与此同时，奈伊的真命天女也降临了。在他前几期探戈班中——那时他还在练习基本功呢——他接触到了一位美丽的女性，于是他请她跳舞。那位女士这样说：“我记得他是一个新学员，他走到我面前，向我做了自我介绍，然后邀请我共舞。我可以称他为初学者，很多舞蹈技术都不会。但他抱着我与我共舞的感觉是很好好的。”

这位女士名叫珍妮弗·布拉特，现在，10年过去了，她仍是奈伊的舞伴，同时也成了他的人生伴侣。他们共享探戈之乐，且现已成为专业的探戈舞者，环游世界教学、编舞，也学习更多的探戈跳法。他们会定期访问阿根廷（是探戈舞的发源地），这样他们可以不断点燃跳舞的激情。除了跳舞之外，奈伊和珍妮弗还有了造人计划——珍妮弗已经怀上了一对双胞胎。

奈伊说：“有时我想，如果在10年前，有人告诉我我会以跳探戈为生并且环游世界，我会认为他们在疯疯癫癫地异想天开。”他认识到，他没有去过自己该过的那种循规蹈矩的生活，而是活出了激情，活出了真我——在他认识到人生是多么短暂之后，他终于做到了这一点。“9·11事

件是一个催化剂，促使我改变自己的人生。”他回忆道。那时，他亲眼目睹了生命之无常，因此决定重新开始一份人生——他找到了紧迫感。在努力活出真我的同时，他得到了情投意合的太太，得到了双胞胎孩子；他也找到了自己内心的真正意愿，找到了快乐。

醒脑咒：刺激大象

为什么刺激大象是我们要完成的任务的一个重要组成部分，我们有强大的神经科学理论基础来解释这一点，这些理论都是围绕大脑边缘系统的功能展开的。从解剖学角度讲，所谓边缘系统，是位于脑干部分，在大脑皮层之下（一般认为是在大脑的中间部位）。它有两个非常重要的功能：表达情感，形成记忆。杏仁体是边缘系统中的底层结构，它特别重要。

杏仁体是我们大脑中最大的情感反射中心。它专门负责产生于生存相关的强烈情绪，如恐惧、愤怒、性欲等。另外，杏仁体也对长期记忆的形成起了重要作用。它协助决定储存那个记忆。正是因为有这些功能，所以杏仁体成了在刺激“情感大象”时会用到的重要神经系统。研究人员发现，在记忆形成期间，杏仁体中的情感活动数量对记忆的持久性和深刻度有重要影响。解释

一下这句话：新的情感活动越多，这些情感活动被形成长期记忆的几率越高。

因此，通过刺激您的情感大象，杏仁体会给您提供巨大的帮助，助您完成改进任务，还有，它还会帮助您的大脑形成新的长期记忆。

综上所述

现在，我们已经完成了改进任务中关键几步，到了把我们取得的成果搁在一块儿的时候了。记住，这些小任务是积少成多的、可以反复做的、目的清晰且令人信服的。由于已经预见到了我们在改进过程中会有精神崩溃和恶习复发的时候，所以它们具有上述特点，让我们跌倒了还有机会爬起来，避免我们重操恶习或者逃避自我改变。如果我们能够在两个月的时间里每天都坚持按照新规矩办事，“新规矩”就会变成“好习惯”。这样我们就会更加容易照新规矩做事。因为我们已从“被迫遵守这些规矩”变成了“下意识地就这么做了”——这些规矩已成为我们自发行为的一部分。下面是一个我们用来写下每一项改进小任务的惯用表格，这份表格是内特写的，我们用它来做个例子。如您所见，我们的小任务中包含了每一个我们已经学习过的改变元素。包括“给骑象人一份路线图”和“刺激情感大象”。它

要求您预先展望一下您的改变之旅，并且把要做的事情落实到每一天中。我们推荐您使用这份表格（或者是类似的表格），来写下您给自己的每项小任务。

任务列表

任务（要写出完成任务频率，任务描述要清晰）：

任务目标：

为什么它很重要（结合您的愿景和核心价值观写）：

展望征途：

开始日期：

激励情感大象

内特：任务一

任务：每周一三五晚上6点前回家。

任务目标：多花些时间与太太孩子在一起，且要过得有质量。

为什么它很重要（结合您的愿景和核心价值观写）：我发自内心地希望，能够花些时间去做对我而言最重要的事情，而家庭毫无疑问是我最重要的一部分。正如我在我的C-V描述中所写：“我打算多花些时间和孩子们在一起，成为他们生活的一部分，与他们共创不可替代的回忆。我会与他们敞开心扉、坦诚地沟通。还有更重要的一点，我要让克洛伊感受到我对她的爱。我要每天都赞美她。”

展望征途：在手机里设一个闹铃，每周一三五的下午5点一刻，它就会提醒我下班。还有，让我的助理马尔西在每周一三五的下午5点20到我办公室来，“踢我出去”。

开始日期：下周（4月14日）

激励情感大象：我的孩子们日渐长大——在我意识到他们长大了之前，他们就会离家上大学去了。我与他们共处的时间是非常有限且宝贵的。我不要把这些事件浪费在做Excel表格之类的工作上。在我生命即将结束的时候，我最怀念的肯定是一家人在一起玩游戏的日子，而绝非公司里的什么“客户端调试”。

在“了解我”板块中我们已经学过了，如果想

要找到您人生的更大意义，并且让自己在日常生
活中表现得更好，那么您就要对常规事物更加了
解、更加欣赏——而这些东西往往被我们习以为
常地忽视掉。而且我们要了解并敢于承认自己的
心理活动是如何形成的。还有一点很重要，就是
我们要承认自己的内心是由“理智骑象人”和“情感
大象”这一对矛盾组成的，而且我们的自我控制
力是有限的。我们还要承认——这也很重要——
我们每天都是在依照习惯做事。一旦我们承认了
上述事实，即关于我们基础心理和行为方式的那
些事实，我们就已经拥有了成功改进人生的巨大
优势——因为我们已经让自己站在了“除旧迎新
专家”的位置上。现在我们可以来学习如何改进
人生的专业知识了。现在您要给自己立规矩定任
务，因为您得开始着手改变您的人生了。所以，
请花几个小时的时间看看您在上一章节末尾写下
的改进目标和可用方法，以及您给自己立下的
“改进规矩”。一定要保证对它们的描述是清晰
准确的。您一定不要给自己回旋的余地。在立规
矩时，想想来自您的真实自我的火辣愿景。现在
是改变的时间啦！在一张纸上写下您给自己立的
规矩，并把这张纸放在一个您时常可以看到的地
方，然后，开始您的自我改进吧！

自我怜惜模式

在您开始“改变第一波”之前，我们还有最后一个概念要教给您——我们称之为“自我怜惜模式”。

本书是一本“自我改进”宝典，它讲的是如何改进自己——我们之前讨论的也都是这些。在改变之前，我们已经花了很多时间来培养自我意识、做一些必要的训练来增加成功改进和找到生活意义的可能性……现在，我们要开始准备改进自我了。我们应该都先在心里做个假设，预估一下我们的改进进展将会如何。我们相信自己将设置目标、树立规矩，然后实现我们人生的改变。好消息是，更幸福和更出色表现不仅仅会在目标得以实现时到来，追求目标也会有同样收获。是卡尔顿大学的蒂姆·赛凯尔教授提醒我们这一点的，他还说：“在我们不断朝目标前进的过程中，我们会越来越快乐，也会对自己的人生越来越满意。”上述这一点，我们一直都希望每个我们的客户都能够记住。从您开始有了细微的进步，您就已经开始享受更大的满足感了。继续前行，一切都会有所改进。您会变得更幸福。

一想到我们的每一点进步都是满足感和成就感的源泉，正在努力改进自己的我们就会受到莫大的鼓舞。但我们应该承认——这是很重要的——不断地进步是不太可能实现的。我们也会退

步，甚至功亏一篑。我们都会遇到不顺的时候。我们都会度过艰难的几星期。在这种时候，我们会督促您，一定要对自己有些怜惜之心。我们还要求您一定要勇于承认自己目前正在面临彷徨和挣扎——您要以开放坦率的心态面对自己，认识到“人无完人”的道理。在自我改进的旅程中怜惜宽容自己，会使您的努力更加有效。没有了自责和妄自菲薄，您反而会更容易直击目标。因此，遵从“自我怜惜模式”，您终会成功完成改进。

在进入这部分的最后一个内容之前，请您多少都花上点时间，练习一下您最初几个小任务。您要多花点时间去体验改变之初的感觉。如果您这样做了，在学习下一个内容时，您会学得更有效、更融会贯通。

工具总结

A SUMMARY

- 改变往往不太容易，因为我们无法预计自己将有怎样的心理状态。我们的理智和情感不断搏斗，导致我们在走自我改进之路很容易脱轨。

- 如果我们的自我改进失败了，往往是由于我们的情感征服了理智，战胜了理智想要改进的

欲望。我们引用乔纳森·海特的比喻，将理智与情感之战比喻为理智骑象人和情感大象的博弈。

- 如果想要获得持久的改进，我们必须通过给自己立规矩来努力养成新的好习惯：（1）给理智骑象人绘制地图；（2）刺激大象，让它们肯走正路。

◆ 给骑象人绘制地图

- 我们已经完成了的工作——迄今为止，我们所进行过的各种内省及所指定的目标已为我们的理智骑象人绘制好了一幅“改进线路地图”。

- 语言——您给自己立的规矩描述清晰吗？它与您的改进目标一致吗？

- 写下来——把您的规矩写下来，这样您改进成功的几率会增加40%。

◆ 刺激大象

- 再看看自己写下的宏伟愿景——您所立下的规矩必须能够推动您前进。

- 支援小组——向那些您信任的人求助，让他们在您自我改进的过程中给您以支持，在您不

顺的时候向他们寻求支持。

■ 直面恐惧——调动您内心深处的勇气，当您对改变感到恐惧的时候，它会推着您迎着困难上。

◆ 展望征途

■ 意念中的征途展望——想想您在改进之旅中都要完成什么样的任务，预期一下会有什么困难出现，您又计划如何克服这些困难。

■ 预测精力和体力——合理分配任务和时间。不要期待能够一次完成全部任务。

■ 什么是改变我的动力——想想您有什么方法可以改善您的环境，令它可以给您动力，帮助您养成新的良好习惯。

◆ 紧迫感——也许对于成功改进自我而言，没有什么比紧迫感更加重要了。改变自我要从现在做起！

◆ 自我怜惜模式——当我们开始朝着改进目标前进时，我们就已经感受到了幸福。但是，我们都是凡人，所以肯定会时不时遇到挫折。在这种时候，要对自己怜惜一点，帮助自己重新振作

起来。

STEP THREE

CHAPTER 7 引导自己，改变他人

正如我们在整个“了解我，活出真我，引导我”过程中所讨论的——尽管我们时常注意不到这一点——我们都是领导者。我们每个人都是自己人生的领导者。因此，我们对自己的行为举止、追求方向及每日时间分配都负有直接责任。在本书中，我们已花了大量篇幅和时间来进行这方面的剖析——关于我们的领导力问题。我们已经花时间做了以下功课：深入挖掘“我是谁”及“我的目的是什么”这些核心问题；写了C-V描述，并重新确定了自己人生的方向。我们——也许是第一次呢——开始引领自己，去过能够给自己满足感、符合自己内心意愿的生活。

但是，除了引领自己之外，我们在“引导我”这一部分中的重点是讨论如何领导他人。我们可能是职员、经理、高管，也可能是义工、老师、教练，还可能是丈夫、太太、兄弟姐妹，或者学生、朋友，甚至父母。无论我们的身份如何，我们都有一个势力范围——一个让我们施展领导力的平台。令人难以置信的是，您在提升了自我意识、找到了自己的核心价值观并给自己立下新的规矩并且活得更符合内心意愿之后，您会发现您已经变得更加适合领导职位，能够更积极

也更有效地引领周围人了。

比尔·乔治，美敦力的前任CEO，现任哈佛商学院管理学教授，他说：“只要您能够跟随内心的指南针前行，您就会拥有真正的领导力，人们也会自然而然地愿意和您接近。”人们都欣赏诚实的品性，也都很欣赏言行一致和为人实在。看一个领导，要看他的素质如何，以及在日复一日的生活中他是否活出了真我，如果您能看到这些，就说明您已有了高明的眼光。身为下属、职员或者学生，都应有这种眼光才行。随着您读这本书，您会逐渐活出真我，活得越来越真实。这样，您的领导能力、沟通能力和与鼓励他人的能力就自然而然地提高了。还有个好消息，随着您继续提高自我意识，给自己培养新的好习惯，您的领导能力和积极影响力还会持续上升。提升领导力是我们本书的第三个内容，也是最后一个版块。现在，到了我们学习更好地领导他人的时候了——请允许我们告诉您如何提升领导力。

同理可证

尽管“能够更加高效地领导他人”并非我们学习的唯一目的，但这确实是我们的重要收获之一。因为您看，在学习如何获得更大的满足感及如何表现得更好时，您也同样学会了如何给他人

满足感、让他人也表现得更好。简单点说，想要真正领导他人，您首先必须了解自己、了解他人，并且帮助他人了解他们自己。然后，您要活出真我——让您的生活符合您的核心价值观和内心意愿，并且帮助他人也活出真我。瞧着眼熟不？曾经那些让您获得更大满足感、让您表现得更出色的理论，现在又被拿出来，教您如何领导他人。但是，纸上得来终觉浅，而实践——我们已经都晓得了——就会困难重重。在本章中，我们将掰开了揉碎了地给您讲解一些方法和观点，让您知道如何成为一个真正的、效率更高的、更鼓舞人心的领导者。

了解他人，帮助他人让他们了解他们自己

找到您内心的意愿，完成您的个人改进，都不光会提升您的自我意识，也会提升他人对您的认识。为了能够更好地了解真实自我，您已经打破了很多个别人会经常掉入的陷阱。您已经了解了自已不是谁，您已经识别出了“真实自我”并摒弃了“所谓自我”，您已经了解了您性格的基本特点和其他相关特点。如果您能够成功地完成上述任务，那么，您就不仅看清了自己的真实身份，也具备了运用自己所学观点和知识去帮助他人的能力——您可以更好地了解他们，也可以让他们更好地了解他们自己。

明确性

与我们最初学“了解我”时的要求一样，想要明确地、单刀直入地了解他人，最好的是从人格诊断开始。我们之前已经讨论过人格诊断大法，譬如九型人格啦，迈尔斯-布里格斯分类法啦，真实的反馈啦，都可以让您切实了解您下属的性格。做过人格诊断之后，您可以和您的下属或同事一起坐下来，开始“了解他们”。您会洞察到您的团队的核心取向和核心观点。您也会了解到在公司里什么东西会激励您的下属。这种了解是双向的——在您更好地了解他们的同时，他们也更好地了解了自己；在您开始逐步增强自己的领导力的时候，他们也开始自我改进了。

通过人格诊断法，您可以更好地了解您的下属，有很多人格诊断的方式。在我们的工作中，我们发现不同的领导有不同的分析下属的方法。比如有人最喜欢九型人格，因为它能够触类旁通、每一型人格之间联系得也很自然（无论是九型人格的分类，还是每一型的优缺点，它们之间都是互相关联的）。另外一些领导则喜欢用“真实的反馈”法，因为这一方法以经验为基础，并能够明确看出被测试者的性格。还有一些人喜欢迈尔斯-布里格斯分类法或者其他方法。无论您选择哪种方法——您既可以选上述一种，也可以用

其他方法——只要能够加深您对下属的了解，提高您的领导能力，让您能够更出色地领导团队就成。

还记得那个来自西北部某中小企业的主管嘉里·尼普吗？通过在公司里进行九型人格和真实的反馈，他和其他公司高管得以深入了解其核心领导力的短板在哪里，并且为自己设置了新的前进目标。还记得贝南使用九型人格的例子吗？他竟然能用九型人格来让一群人云亦云的波兰老板获得启发，提升他们的领导能力，而且，贝南还用九型人格给自己的女儿做了精密客观的分析。您的能力一点也不比嘉里和贝南差。您也能够同样做到这些！

除了用人格诊断法和真实的反馈等方法分析下属外，您也应该通过有目的的谈话来更富有创意地了解他人。譬如，每周一次让您的下属围坐一起——一起工作或一起玩都可以。可以每月来一次“开心午餐会”，这样您就可以与下属零距离接触了。这些年来很多知名企业领导都是这样做的，与不同的同事进行这种双边“炉边谈话”。要有点创意！您有很多种方法可以在您的势力范围内发挥影响力，并且更好地了解自己的下属。一旦您这样做了，您与下属之间的互相理解就会增强，你们的关系会更加密切，然后，您有效领导

他们的能力自然而然就会提高了。

直观性

通过使用九型人格、真实地反馈及其他您创造出的方法，您可以开始逐步了解并更好领导自己的下属了，且您也逐渐看到了遍布身边的身份认知的陷阱。通过前面的学习您已经知道了自己曾如何被这些陷阱误导，以至于对自己的相貌、经历、身份都有了认识的误差。幸而现在您已经知道这些东西并非真实的您了。它们既不能定义您的身份，也不能控制您。有了这些经验教训和这份自我意识，您可以去更客观清楚地了解自己了。随着您自我意识的增强，您会更加熟练地领导他人——因为您现在对他们的了解基于一个更直观客观的层面之上。

例如，您的一位下属时常与您胡搅蛮缠，对您说“这事儿原本是怎样怎样做的”，但他并非一个恼人的革新阻碍物（虽说他表面看起来确实如此），他只是有口无心重复他的“所谓自我”给他吹的耳边风罢了。他所说的“事情原本应该如何做，现在也应有样学样”其实是一段虚假记忆，如果让他改变现状，也许反而有利于他把足以吓瘫他的恐惧和“没把握”释放出来。现在您已经知道了，我们心里的那个小声音并不能代表我

们发声，我们的记忆也不一定是真实的，那么，再面对上述那样的人时，您就很有希望看穿他的窘境了，并且，您很可能会：（1）同情他，理解他；（2）给他勇气，巧妙地帮助他摆脱思想桎梏。同样的，现在您也可以更清楚地看到，每当遇到事情紧急的时候，您的团队往往特别容易闹矛盾，这是因为很多下属都被“所谓自我”控制住了。他们开始内讧，一拨职员与另一拨意见相左，然后另一拨职员再反击，坚持认为他们是“对的”。然后大家就开始扯皮了，都一个劲儿地想要说服对方，甚至开始贬低对方。每个职员都有自己的一套想法——在他看来特别完美自然，还是由集思广益得来的有用的好主意。但是，当他们想法的缺点被提出来时，可以很明显地看出两拨人都舍不得放弃自己的观点——这是很错误的。他们为自己辩护，还严厉地互相攻击，仿佛如果谁不同意自己的观点，就是瞧不起他这个人一样。他们意识到，对方似乎企图乘虚而入，于是便加紧反击。幸运的是，经过这趟“自我改变之旅”的学习，您现在已经看到这些，了解到自己团队中为什么会人际关系紧张了——这可并非一两个人之间关系恶劣（虽说看起来似乎如此），而是真实自我和所谓自我的交战——双方都不愿让步。您在“了解我”那部分已经学会了用不同视角看问题，因此，您将可以避免

对这种人际交往情况进行主观臆断。也许您在潜意识里希望能够参战，加入其中一拨，但是您会克制住自己，看到两方职员各自的错误认识，并且能够以冷静的头脑来解决他们的问题。既然您已对自己更加了解了，那么您不仅可以做一个好领导，您将成为职员们的榜样，并且通过与他们沟通交流，帮助他们更好地了解他们自己。

无论您是想对您的职员或团队进行动态性格判断，还是仅仅想要通过观察和交谈来了解他们，在您经过了增强自我意识和追求个人改变的训练之后，您都可以更好地了解他们。一旦您深入了解他们了，您就会与他们进行更有效的互动，并且更好地领导他们。无论是给“头脑风暴”和小组会议制定切实的规则，还是在解决下属之间的矛盾时更加冷静和有效，再或者是更熟练地调度下属让他们发挥各自所长，当然也有其他的一些方法啦，通过上述这些，您都可以提升自己的领导力。这样一来，您的领导力会变得更加强大，也越来越像模像样了。如我们之前所说，一旦您在领导下属时运用“了解我”那部分中所学的知识，您不仅会更加了解您的下属，而且您还会帮助他们了解自己呢。一旦他们了解了自己，他们就等于迈出了自我改进、追求持久满足感的第一步，他们也等于是开始把脉真我医院，并且努力表现更好，更有激情，工作更高效。这

是不是很棒呢？

情商链接

当您开始深入了解自己和他人，不再只看表面时，您的领导力就会提高——这一理论已被领导心理学研究中的一些案例证实了。如果你们官至高位或身居要职的话，那么你们中的很多人很可能会遇到“情商”这一概念。现在我来给那些没有遇到过这一概念的人解释一下所谓“情商”（如果您已对这一概念有所了解，请跟着我复习一遍），它是在20世纪90年代中期被心理学家丹尼尔·戈尔曼提出的，用来描述一个人体验、评估和控制自己感情及操控他人感情的能力。情商越高，这个人与他人沟通的能力越强，与别人发生冲突的机会越少，自我安慰的能力也越强，且在通常情况下，这个人能够认识到人类的一些共性。

戈尔曼把情商放在“领导者”这一背景下进行了研究，他发现作为领导者，情商高低是十分重要的。他发现：“有能力的领导都有一个特别关键的特点：他们有极高的情商。”当然，那些传统意义上的领导能力，譬如专业技术、分析能力，对您的领导状况也会有很重要的影响，但是戈尔曼发现，情商高低是卓越领导人与失败领

导者的最大区别。他的研究发现，那些水平一般的领导者与高水平领导者之间的差异，“90%是因为他们的情商高低不同，而不是认知能力有差异”。

那么，情商究竟是什么呢？根据戈尔曼的研究，它包括以下五个方面：自我意识，自我调节，自我激励，自我认同，社交技巧。虽然我们可以掰开揉碎地深入讲解，让您看清“由内而外效应”如何帮您体现出上述五点，但是我们还是希望简单直接地讲述这部分内容。

（1）自我意识。本书的前三分之一篇幅都是在讲这个内容。您可以翻书向前，复习一下“了解我”这个板块的内容。您需要培养出一种特别强烈的“我是谁”的认知，并且弄清楚在生活中的不同情况下您的不同感受。

（2）自我调节。它是“提升自我意识”进程中的一个重要部分。在您已经认识了“我是谁”之后，您应更进一步，学会自我调节。如果您继续努力的话，您就能学会如何更好地控制住自己，不要让思想和情绪崩溃，也会在遇到困境时不再让虚假记忆跳出来折磨自己。您会获得一种能力，让自己摆脱所谓自我的控制，可以从一个温和、积极的角度去思考和做决断。

(3) 自我激励。现在您已经开始过“由内而外”的生活了，您比以前任何时候都更热切地听从着自己内心的意愿。您有一个非常吸引人的C-V描述，且您正朝着满足感和成就感前进哩！激励您前进的理由毫不肤浅，很有意义。

(4) 自我认同。如我们刚刚所讨论的，一旦您把“了解我”板块的内容与他人分享，就意味着您已经开始理解他人，更能体谅他人。您已找到您的“身份认证陷阱”了，并且也敢于直面它，因此您渐渐能够看到他人在自我认知时的内心挣扎。现在，您对他人情绪的体察比以往任何时候都清楚。

(5) 社交技巧。通过换位思考，您会更加了解他人，并且开始帮助他人了解他们自己，这样一来，您的社交能力当然也就提高了。您很有可能发现，现在周围的人变得更加可靠可信了，且通过帮助他们进行自我认知，你们之间会建立起更有意义也更有积极影响的关系。

正如您所见，通过“了解我”和“活出真我”两个板块的学习，您已具备了上述这五个特点——这五个组成情商的必备因素。您正在培养一种最强大的做高明领导的技能。拥有这种技能，好好使用它，您会对他人产生积极影响的！

活出真我：学会放权

就如按照内心意愿去生活是个人改进的关键一样，它对领导的影响力也有至关重要的作用。如果您的领导方式与您的核心价值观相符，如果您能够以真我示人，那么人们一定会愿意追随您。他们之所以会愿意听从您，是因为表里如一是一个人强大的表现。它说明这个人内心平静且充满自信，也说明这个人坦白诚实，还说明了这个人值得信赖、令人信服的。在使自己的生活目标与内心意愿相符之后，您还应该帮助下属达到这种契合。如果您能够做到这一点，您的帮助会使他们活得更有意义、更满足，也会提升他们自身的领导能力。还有就是，帮助他们“活出真我”的过程，其实也是一个放权给他们的过程。您要提醒他们注意自己的身份和举止。这样做了不久之后您就会看到，这种“放权”是您作为领导者能够给下属的最好礼物。

真面示人

在您有能力帮助他人活出真我之前，您必须能够长期做到“表里如一”——按照内心意愿去生活。幸运的是，您可以在前面的章节中找到坚持表里如一的好办法。在您领导团队或公司遇到挑战时，请您重温一下您为自我改进所做的功课。

您要继续努力建立更强的自我意识，不断看破和摒弃所谓的自我。回过头去看看您的愿景描述和自我改进目标，并且不断为自己布置与时俱进的新任务。是否具有能让自己活得表里如一的能力，直接关系到您领导他人的能力。重读过去的学习笔记、日记及您所做过的功课的记录，并且牢牢记住它们。因为这些东西都是非常有用的，可以提醒您，让您牢记自己定下的目标——您希望自己变成什么样的人。

真实性和影响力：纽恩斯公司的领导模式

虽说在私生活中活出真我是提高领导力的一个重要部分，但这并不够。事实上，并非所有符合内心意愿且发自内心的行为都有用。的确，您对下属说的很多具有真情实感的话会打动他们，激励他们，但是，还有一些您自以为特别真实的行为对他们而言没啥意义，甚至有时会招致他们的反感。因此，想要做一个既有能力又真实的好领导，您还需要有——影响力！

想要真正“导出”您的领导力，您得学会利用您的真心去成功地影响下属。一旦您这样做了，您不仅会自己过得很满意很有成就感，您对他人的影响力也会得到最大化。您会成为靠谱领导中的一员。

虽说“靠谱领导”并非最吸引人的描述，但领导学研究者詹姆斯·库泽斯和巴里波斯纳做所的研究显示，“靠谱可信”是人们最看重的领导的品质。在10年间，库泽斯和波斯纳对几千个中高层领导者做了研究，发现在四项“领导者最重要品性”中有三条是“诚实、能力、善于激励他人”。他们将这三点与社会学理论中给“靠谱”下的定义——诚信，专业，活力——放在一起，看到了一个几乎完美的契合。世人都希望追随靠谱可信之人。

库泽斯和波斯纳总结说：“最重要的一点，是我们必须信任我们的领导。我们要坚信，他们会说到做到，且具有领导下属的能力和技巧。我们还要坚信他们是充满热情的，可以引领我们走上正确道路。”他们还指出，信任是随着时间推移渐渐培养起来的。只有持之以恒的真实、具有影响力的领导表现，加上说到做到、能力超凡、鼓舞人心的领导特质，才能够赢得下属的信任。他们在研究报告中总结了五项“培养信任的最基本行为模式”。

下面将分条列出这五项行为，对于领导者而言至关重要：

1. 了解下属

2. 坚持信仰

3. 热情沟通

4. 以身作则

5. 战胜自己

1.了解下属

关于这部分内容前面都已经讲过，毋庸赘言。了解他人是提高领导力的一个重要方面，您在本书中已学习过如何了解他人了——您已站在巨人的肩膀上。

2.坚持信仰

这就要求您要活得符合内心意愿，活得真实。靠谱的领导者必须有勇气坚持实现自己的愿景和核心价值观，尤其是在遇到困境的时候。这样，您才能在下属心里建立起诚实可信的印象。

3.热情沟通

想要做可信靠谱领导，做到热情沟通是至关重要的。通过阅读“了解我”“活出真我”两个板块的内容，您已经知道了“您是谁”，您就要以这个

身份来与外界沟通。请热情地与下属沟通吧！您应该充满活力地告诉下属您做每件事的目的，与他们讨论你们团队的未来将是什么样子的（即团队愿景）。如果您能够实实在在地发挥好领导作用，那么每次这种讨论，每一个您的行为都将为实现你们的团队愿景服务。在您与下属热情沟通的时候，您可以通过肢体接触来鼓励大家。您要确保他们不仅看到了未来的愿景，也切实体会到了它。您得有点魅力，以通过热情沟通来培养您的领导力（让它大范围波及整个团队）：要让他们使用您的语言，整个团队都要认可您给他们的愿景。更重要的是，您要努力通过热情洋溢的沟通交流，来培养自己的领导力。记住，语言就是您的一切！您所说的话，您所写下的文字，一定要被贯彻到底，一定要符合你们整个团队的真实意愿，一定要能够给你们满足感，让你们表现得更加出色。

4. 以身作则

表里如一，如果一个领导者想要树立威信，这是必须要做到的。无论您、您的团队、您的公司或者您的家庭的核心价值观是什么，一定要在日复一日的工作生活中贯彻这一价值观。与您的被领导者分享您改进自我的经验，鼓励他们冒险，鼓励他们从失败中获得经验教训（在失败的

时候惩罚他们总是最容易的——但是小心，这可是个陷阱）。您要做一位好教练，以身作则，通过自己的言行让别人接受您的价值观。一定要努力做到表里如一。

5.战胜自己

当您内心平静、充满自信、对自己的身份和要做的事情都很清楚的时候，下属很容易就会信任您。如果您对自己的真实自我有高度感知，用于面对身份陷阱并与其斗争，能够战胜改进自我所带来的恐惧，那么您也会激起下属的自信心。

正如您所见，您的核心领导力基于您的“活出真我”和“表里如一”，除此之外其他都是细枝末节。所以您要努力让自己的所作所为都是真心实意的，这会提升您的影响力。还有，您要记住库泽斯和波斯纳的建议，以帮助您建立起下属对您的信任感。如果您能够成为一个善于鼓舞下属、引领下属的人，那么您的领导位可就坐稳啦。

为何做不到“了解—真实—领导”？

我们在讨论真实的领导力时时常会问这样一个问题：什么样的管理方式比较合适？请注意重要的一点——“管理”与“领导”是有很大差异的。

从某个层面上讲，我们同意这一观点。我们喜欢沃伦本尼斯的描述，他认为这二者既有差异又同等重要：“所谓经理，是指能够把事情做对的人；而所谓领导者，则是晓得该做什么事情才对的人。”但是，除此之外，领导和管理之间还有比您所知的更多的关联。为了说明这一点，请允许我介绍一下贝南给我们客户都讲过的，两个商人雷恩和弗雷德的例子。

遇见雷恩

雷恩·扎派罗珀罗斯是Versatec公司——世界最大静电打印机和绘图仪制造商——的总裁。作为公司领导者，他认为自己有责任激发职员的热情。但是，他不认为任何事情都必须按顺序来。他这样描述自己的工作：必须找到契机，顺风而行，而非逆风而动——就有点像帆船的原理。他就是负责调整风帆，巧妙地驾驶“帆船”的人。

雷恩从不做重大的产品或市场决策。相反，他是负责创造做这些决策的理想条件的人。之所以这样做，是因为他相信，应该时常友好地与下属接触，看看他们做得怎么样，看看他能够如何更好地协助他们工作。雷恩说，自己对不合理政策特别敏感，因此，他也不会在公司里搞很多条

条框框。他和他的下属上班穿没穿正装这等细枝末节，他都觉得无所谓。对雷恩而言，努力的过程不重要，结果才是最总要的。

雷恩公司里的职员这样描述他：“公司里的精神科医生”“员工领袖”“永恒的乐观主义者”“有长远眼光”。他是一个领导水平极高的、晓得如何激励下属、让他们发挥最好水平的领导者。他非常平易近人，深受下属们信任。除了个别的几个职员认为他应该更强硬些外，雷恩是公司里有口皆碑的好老板，一直以来他所做的事情都是对公司最有意义的。

遇见弗雷德

弗雷德·亨德森是美国施乐公司信息系统集团西部地区总经理。他负责五个地区的销售和售后服务、预算控制、反公司内歧视行为及目标利润的实现——整整负责了20年。在过去的三年里，弗雷德负责的西部地区的利润已经超过了其他所有地区，今年也是公司的领头羊。

弗雷德认为，自己的职责在于为他所负责地区的员工创造环境和气氛，令他们有机会实现自己的目标，并且享受工作的乐趣，同时做好每一个细节，一步一个脚印地扎实前进。为了保证做

到这一点，他有一个非常精密的管理环状链——确定优先事项，制定具体目标，复查所做工作，必要时还要制定工作修改计划。弗雷德认为，做决策的人应该有第一手经验，应该果断，还应具有良好的判断力并擅长反思。他目前的目标是建立一个高效的决策团队。

弗雷德是非常精密、注重细节的人。他向来坚信工作目的是事业的指路灯，因此他花了大量时间与下属讨论与目的相关的问题。下属们说弗雷德“意志坚强”“公平诚实”“直截了当”“公平竞争，顽强不懈，意志坚强”。他很擅长激励下属，让他们团结努力，年年打败其他地区。

每次贝南给客户们讲雷恩和弗雷德的例子时，他都会让客户们通过举手表决，看他们愿意跟着雷恩干还是愿意跟着弗雷德干。每一次——毫无例外——四分之三的客户都会选择雷恩。等大家把手放下之后，贝南会迅速再次提问，这次的问题变成了：“你们喜欢谁做您的下属？”这一回，弗雷德逆袭了，片刻之间，超过四分之三的客户倒戈选了他。

这样的结果是很容易预测到的。作为传统领导者，弗雷德比较擅长从“管理”的角度去做事，注重细节，亲力亲为。他看似更负责任，是那种

做事坚持不懈的人，大家通常都喜欢雇佣或者领导这种人。而雷恩呢，则是完全不同的。他更侧重于“领导”。他负责大统筹大规划，但确不会太多地介入到具体工作之中去，他给了下属充分的自主权。他给下属自由和被信任感，这吸引了他的大多数下属，这也是为什么大家更欢迎他当领导。这两个人的差异对他们俩的日常领导力有极大的影响。试想一下，如果您处于领导者的位置，您当然会更喜欢弗雷德般的好员工为您工作，且您最终会奖励他们，提拔他们。随着时间的推移，这些被提拔到高位的弗雷德成了下一届公司领导。虽然他们会高效完成工作，但是大多数人还是希望雷恩做自己的领导者。所以您瞧，当个特别脚踏实地的领导者（如弗雷德）也会比较尴尬。这个小例子是要告诉您，“管理”和“领导”之间是有关联的，作为一个真正有水平的领导者，您必须既会管理又会领导才成。您得又当老板又当工头。您可以是高瞻远瞩的，但您也必须注重细节。正如吉姆·马奇——斯坦福大学商学院的著名名誉教授——所说：“领导者不仅要有开阔的眼界，也要有确保盥洗室干干净净的细心。”记牢，虽然您是领导者，但您的职责是既要晓得战略，又要精通战术。优秀的领导知道应该在什么时候如何管理下属。别忘了，在需要的时候，您还得负责盥洗室的清洁。

帮助他人活出真我

作为一个真正的领导者，除了注重细节、活出真我外，您还需要福荫下属。在帮助他们了解自己之后，您还需要帮助他们活出真实自己。您要帮助他们，让他们的生活符合自己的核心价值观和内心真实意愿。您要帮助他们创造有意义、有满足感、表现得更出色的人生。

如何帮助他人活出真我？您所要做必须基于您帮助他们了解自我的基础之上。什么是他们真正想要的？他们属于九型人格中的哪一型？他们最认可哪种价值观？他们如何处理新信息？他们的工作能给他们何种样的激励？在一天之中，他们何时工作得最高效？以上这些问题的答案，也许会成为您帮助他们活出真我的重要阶梯。如果您知道了这些问题的答案，您就可以布置工作、分配项目，并且给予下属积极鼓励了。您可以最优化您团队的表现力，并让下属在其工作中实现最大的意义。弄清了您下属们的真实意愿，您就可以开始帮助他们在工作中寻找意义、获得满足感了。这样一来，您团队的生产力就会大大提高，同时下属们也会工作得更加快乐。

但很显然，这种基于单个员工层面上的“了解”及其产生的作用是非常有限的。作为一个600

人大公司的总裁，您很难做到这一点——从每个人的层面上去了解您的下属。但是，以一个部门为单位去了解下属是可行的。如果您是公司总裁，请努力使公司里的工作与您下属的内心意愿更加契合。要求您的直属下级也用同样的方式领导二线经理，然后以此类推，二线经理这样领导一线经理，一线经理这样领导项目负责人，项目负责人这样领导项目组中的普通员工，最后，普通员工则这样领导组里的实习生。如果每个人都能够帮助下属，让他们的工作与内心意愿更加相符，那么，在您的公司中，每一层级的领导者都会变得更加强大、更加真实、更加高效。

皮格马利翁效应

就算您无权帮助他人更好地活出真我，您也仍可以通过让他们喜欢您来帮助他们，影响他们。也许这听起来过于简单，但事实证明，人们对他们崇拜的领导特别信任、期待值更高。这种现象就被成为皮格马利翁效应。

皮格马利翁是一个古代雕塑家，他爱上了自己雕刻出来的女子雕塑，最终使这名女子获得了生命。这一效应于20世纪60年代被哈佛大学心理学教罗伯特·罗森塔尔和小学校长勒诺·雅各布森通过研究，正式形成理论。那时，罗森塔尔正在

研究“自我实现的预期”这一课题，并以“老师对学生的看法会影响学生表现和行为举止”为论点。他与雅各布森合作，最终证实了他的这一假说。作为他们研究对象的教师会随机告诉几个学生，他们的智商比其他人高，并且下意识地给他们提供更好的学习条件，最终这些所谓的“高智商孩子”真的都取得了成功。教师特别相信这组特定的学生会有所成就。因此，老师以一种特殊方式对待这组学生。结果，他们真的表现得比同龄人更好。在这里，教师信任和期望的力量是不可否认的。

罗森塔尔-雅各布森研究理论出现以后的几十年间，皮格马利翁效应在竞技比赛、商业、教育、家庭等领域不断得到证实。作为一个高效领导的特点，它在管理学上也获得了越来越多的关注。那些深信下属很有能力的领导，会不断鼓励、优待自己的下属，因此，他们的下属大多会对自己高标准严要求，表现得更加出色。反之亦如是。如果领导者认为下属啥也不行、浑身缺点，最后他们往往会因自己的团队或职员表现不佳而大失所望。

作为领导，幸运的是，您自然而然已经出任了积极的皮格马利翁的角色。您可以帮助自己和下属都摒弃所谓自我的影响，这样，在大多数时

候，你们就不会再被一些负面的虚假记忆所干扰了。在您与下属的这种良性互动中，您会看到机会频现，彼此间充满了人情味，这样一来，您与下属之间就多了一份惺惺相惜和彼此理解，您会把他们看作有能力的人，即使在最艰难的时候，也相信他们一定能做好。既然您想要帮助下属活出真我，那么您就应该对他们抱有希望，认为他们是有用的人，认为在工作时激励他们是有价值的。一旦您这样做了，您的下属就也会认为自己是充满希望的，然后他们就会努力实现您对他们的希望。他们日复一日地努力，自然就会表现更好、满足感更强。

关于作者：贝南第一次实现皮格马利翁效应

那时我还在读博士，在MBA课程中的人际关系这门课上做助教。我为这个班里的几个小组工作，在成功地做了一个礼拜助教之后，教授把一个特别具有挑战性的学生交给我——那时我还没有为那个学生所在的小组工作过呢。教授告诉我，这个学生来自以色列军队中，特别顽强，抵触性也很大。教授让我负责这组，然后说：“祝您好运！”

于是我鼓足勇气去了，尽可能让自己在面对那个曾是以色列兵的学生时表现得自信点。我对

着那个学生坐下，他高大，沉重，压得椅子吱呀作响。我能觉出自己已经开始臆断他和诋毁他了。但是，我及时控制住了自己，把他拿下的决心在我心里占了上风。我告诉自己：瞧，这个人不是很像咱哥哥霍尔木兹海嘛，咱应该喜欢他才对啊。咱能和他说话，这没啥了不起的。我给他上了45分钟的课。我对他十分真心实意、关怀备至，就如他真是我那个哥哥一样。我不肯把他看成一个粗野的战争狂徒，而是一个有能力建立起有意义的人际关系的人。

课程接近尾声时，作为我们这课程的一个传统，学生们会给今日的助教一个评价。到了我们组那个前以色列兵发言了，他告诉我，我是他遇到过的水平最高、也最会关心人的助教，他感谢我为他所做出的努力。喔，在听到这番话时，我的那种心情啊！其实，我只是人性化地对待了这个人的，看到了他粗犷外表下的爱心和善良，仅此而已。这一课我牢记至今。从此我不再戴着有色眼镜看人，也不会妄断他人。因为人的潜力无限，他们可以无上限地进步，不断令您刮目相看。

皮格马利翁效应不仅是用在判断他人时，在判断自己时，这理论同样适用。与皮格马利翁效应紧密相连的是与时俱进的心态（记住，这也是

改进自我时最需要的心态)，如果您把皮格马利翁效应用在自己的生活里，说明您是以一个积极的心态去看待自己的——把自己看作有价值、败不馁、永远渴望学习和成长的人，这样，您就一定会成为这样的人的——您有这个能力，可以夸下这个海口。在您努力活出真我的过程中，您会看到皮格马利翁效应在您自己和身边人的生活总都发挥了巨大作用。

让他人投入

除了给下属足够的自由空间和通过皮格马利翁效应来鼓励他们外，您还可以让他们对工作更加投入，以帮助他们找到工作的意义。威廉·卡恩是波士顿大学管理学院教授组织行为学的教授，他认为，所谓“投入”，即“一个人全身心地去诠释自己——他们的肉体、认知和情感——从他们的身份出发”。换句话说，当他们的所作所为与内心意愿高度一致时，您的下属即实现了这一由哈佛大学心理学家理查德·哈克曼所描述的有意义的全身心投入。他的研究表明，有三个简单直接却意义非凡的条件可以让员工更加投入、更加高效地工作。1. 一个员工应使出十八般武艺去完成一个工作。换句话说，千万别用流水线式工作方式。2. 一个员工应独立完成一份完整工作——从头到尾都是他盯着。这样便于他们衡量自

己在工作中的价值。3. 员工应有这种感觉——即自己的工作对他人（同事或客户）是有影响力的。以上三个条件很容易创造，但却可以让您的下属对他们的工作产生全新好感觉。

上述三点暗示，一旦人们全身心地投入了工作，他们就会觉得自己是一个很有用的人，做的也都是有意义的事情，这样他们就从工作中找到了满足感。除了在自己的团队或公司之中，他们无法找到这种满足感。很多时候，我们所看到的那些领导者——从高管到中层——规划愿景时完全是从一个居高临下的角度，那意思是：“就这么着，同志们，这就是咱们的计划，咱们必须坚持照做，从现在开始！”但是，这些领导者往往忽视了一点——人们只肯支持自己的意见。无论是对于公司、产品还是项目，若以这种居高临下的方式，领导者就会失去从下属那里集思广益的大好机会。我们经常这样说：“如果宝宝是他们（下属）生的，那么他们当然会帮忙照顾宝宝啦。”给下属一个做改革主人翁的机会。当然，这不意味着每一个公司决议或政策都需要民主投票。正如我们前文所说，作为公司领导，其职责就是要做下属们的“指路北极星”。但是，在做决议的时候，适当放权给下属，让他们集思广益，会取得特别好的效果。我们一直建议，领导者不仅要为下属创造一个需要他们付出的环境，而且

还要创造一个能够鼓舞他们、激励他们，让他们乐于付出的工作环境。一旦下属们有了提意见和建议的机会，尤其是在一个大项目中，他们会觉得自己很重要——要给他们创造这样的条件哦。建立这样的沟通渠道，鼓励、奖励，然后承认他们的功劳——他们为公司的发展付出了心血。虽说这只会给您下属的工作增加一层新的意义，但却会是让他们觉得自己有用。

您一定要做到.....

您要保证真的一直在努力，让自己的下属工作得更有意义。也许，无论您认为您该做多少，或者能有多少，您都一定能够再多做些。研究表明，领导们总会高估自己为下属带来的福利。要尽量避免这种“水分”，因为您帮助下属活出真我的核心部分就是让他们过得更加有意义。

领导者要栽培下属

杰克·韦尔奇曾说：“一旦您成了领导者，您就要有个领导样儿。您的工作就是一手拿一桶水一首拿一桶化肥，在田边走来走去。您的团队就是您的种子，您要用这些种子造出一个花园——您要塑造自己的下属。”他的话印证了我们的理论——有效的领导者最重要最根本的职责是什

么：作为领导者，您要栽培下属。

怀着栽培下属的心态去与下属接触，会产生多方面的好处。一来，您会不断鼓励下属，提高他们的能力；您看，花心血栽培他们，这是一种为他们付出的表现，意味着您也会努力工作，好让自己对下属更有帮助。因为“栽培者”领导通常都是以身作则的，而且会不断鼓励支持自己的团队。二来，“栽培者”领导会使下属真正有“当家做主人”的感觉。一旦您最关心的是怎么做对团队好，而不是一心只有自己，您就会显示出最真实的自我（而不是“所谓自我”）。从这个角度说，“栽培者”领导没有高高在上的官僚气，而是接地气的。其三，怀着“栽培下属”的心态去领导他们，会使下属更听您的，您说话远比压迫式领导要管用得多。所谓压迫式领导，就是在工作中操纵下属、胁迫下属。我们是希望您做栽培者领导，充满活力，信心十足，鼓舞人心，一心帮助下属在工作中取得成绩。这样的领导者会用自己的活力和乐观精神建筑起团队的工作热情，而不是将自己的意志强加于下属身上，徒惹下属怨恨。其四，也是最后一点，通过栽培的方式来领导下属，会对您产生难以估量的影响——您会从自己的所作所为中获得巨大的满足感和幸福感。爱默生曾说：“这世上最美丽的补偿，就是无论您多么尽心尽力地帮助他人，其实收获最大的还

是您自己。”努力做一个栽培型领导，会给您带来快乐——别忘了，让您获得更有意义的人生。在栽培下属的同时，您也会受到启迪，并且会使您时刻保持谦虚谨慎的心态——这真是会使您受益匪浅。牢记住这一点喔！

做家庭的主心骨

在这部分中，我们讨论的重点是如何在公司里、在工作团队中当个称职领导，但我们不是只在工作中发挥领导力。我们在“引导我”部分中所提的所有理论也都同样适用于私生活中。想要做一个更好的丈夫或太太，您就要真正去了解自己的另一半，这种了解要客观，不要受“所谓自我”的影响。而且，您还要在自己活出真我的同时，帮助另一半也过上符合自己内心意愿的生活——对孩子当然也是如此。想一想如何帮他们培养自我意识，教他们冥想时如何呼吸（呵呵，其实就是小规模打坐啦），教他们如何笑，还要告诉他们学会表达感激之情比学会背乘法口诀还重要。做一个家庭的称职支柱，会使您给家人带来最好的生活。您会变得更加有耐心，让家人感受到更多的爱意，然后，您就会拥有一个更加相亲相爱、活得更滋润的家庭。

到了做家庭支柱的时间啦

我们希望，在前面的内容中已经给您介绍了如何通过“了解我”和“活出真我”来成为一个称职领导。领导他人从来都不是一件简简单单的事情。但是，您在学习完个人改进那部分内容之后，现在您已经具有了更大的能力，可以更有效地激励、引导和改进您身边的人。随着您活得越来越符合内心真正意愿，越来越接近活出真我，您的领导力也随之被提高了。随着时间的推移，当您的朋友、家人、同事或下属与您接触时，他们会感觉到您的不断进步，也会越来越看清您的生活目标和生活热情。既然您已掌握了摆脱所谓自我、活在当下的方法，您与别人真心沟通的能力自然会大幅度提高。您让下属工作得越来越有意思，他们就会对您越来越忠诚。一旦您真正表现出栽培者领导的心态，您鼓励他人的能力就会提高。在“了解我”“活出真我”两部分您所做的功课（希望您以后还会继续做）会把您的领导力提升到更高层次上去。如果您已经能更好地引领自己了，那么现在，您也可以开始更好地领导他人了。

甘地：领导他人之前，先引领自己

莫罕达斯·甘地，他是最终成为“印度之父”，并以“圣人甘地”闻名全球的人（他的名字莫罕达斯既是印度语中“伟大灵魂”的意思），他人生开

始的方式和很多人所想的截然不同。

在他少年和青年时代，甘地绝非那种会闻名全球、成为世界和平象征、发表“非暴力不合作”声明并坚持终身的人。他出生于印度的博尔本德尔，儿时曾是个特别胆小羞怯的男孩子。他说：“我曾经很害羞，避免和一切人接触……我上学都是踩着铃声进教室，一下课立即飞跑回家。因为我不能够忍受和任何同学同路做伴。我甚至害怕同学们会拿我寻开心。”除了害怕被人误解和戏弄外，甘地还很怕蛇、鬼和杀人犯。他怕黑，因为一到黑暗的地方他就会想象有鬼啦蛇啦的来咬他。

甘地13岁那年，按照当地传统习俗，他与一个14岁的女孩卡斯特尔白结婚了。卡斯特尔白很有魅力，又是个很耐心的女人，慢慢地赢得了甘地的爱（但那时，甘地仍难以置信地害羞）。甘地与她的日子越过越和谐，于是他成了一个生活水准很高的令人羡慕的丈夫。他时时刻刻都牵挂着他太太，一分钟也不想和她分离。虽说已经结婚了，也已经高中毕业了，他仍是一个满怀恐惧感的年轻男子。他发现，自己不好意思把自己的恐惧告诉妻子——因为他会自惭形秽。她不怕黑，也不怕夜半时分会出现的鬼魂，所以他只能默默地独自忍受恐惧的折磨。

在年轻的时候，除了要忍受恐惧和羞怯外，甘地还在为学业苦苦挣扎。他一直记得小时候为了能够把乘法口诀背下来而经受的种种痛苦，后来，上高中了，整个高中时代他都成绩平平。高中毕业后，他报考了大学，并且认定自己想要当医生。但是，这个理想很短命，才上了五个月的大学，他就跟不上班上的进度了，只好退学。那时甘地找不到生活的方向，一副看破红尘的德行。幸而，他的叔叔忽然灵光一闪，建议他到伦敦去读法律。毕竟，那时印度是英国的殖民地，去英国镀过金，往往更容易成功。尽管很想家，甘地还是鼓足勇气，筹够学费，准备出发了。

初到伦敦的日子当然非常艰难。无论是在去的路上，还是在最初抵达伦敦的那几个月里，他都需要忍受惊人的孤独。他所到之处都是陌生的语言和文化，这令他无比痛苦，每晚都哭着入睡。为了战胜这种痛苦，甘地决定好好学习英文，努力成为一个英国绅士。他买了花哨的西装和丝绸礼帽，学着打领带，并且请了老师来教他拉小提琴、跳狐步舞，还努力提高自己的英文水平。但是，不久之后甘地就意识到，这种东施效颦令他更加没了安全感。正如甘地的传记作家埃克纳特·伊斯沃雷恩所写：“甘地能够感觉到他内心与外表之间的鸿沟，且还在不断扩大。”

甘地决定顺从内心意愿，不再追求英国绅士的生活方式了，他开始致力于活出真我。他在伦敦的剩余日子里，他尽可能生活得简单点——放弃了所有的功课和规矩，搬进一间小屋里居住，四处游荡，过着印度文化里的斋戒生活。与上次被医学院退学的经历不同，甘地发现英国的司法考试很简单，特别容易通过。就这样，三年后，甘地学成归来。

但不幸的是，他并没有把所学知识学以致用，用在法庭上。因为是在英国读的书，所以他对印度的司法系统不太了解。他最初在法庭上做的几次辩护都以失败告终，更可怕的是，他对自己毫无信心，仍是那个满怀恐惧的家伙。他第一次在孟买（事实证明那也是最后一次）做律师时，他本该向目击者发问的，结果却张口结舌地问不出来，只好由另外一个律师接替了他，而他只好灰溜溜地离开了法庭，身后一片嘲笑声。

他似乎一下子就跌入了低谷，但是后来他又获得了一个机会——他称之为优雅的工作——他可以到当地一个穆斯林公司的南非办公室做一年的文书。一到南非，他就意识到“文书”一词并不能正确描述他的工作。这一年里，他要帮助处理一个遗留下来的案件。他的第一反应，是他需要在这个案子中要担负的会计职责竟比律师职责

还重。他认为自己肯定还会失败。但是，就在那一刻，他意识到自己的一个固定模式——一受打击，一经失败，他就会选择逃避。他想要逃到哪里去呢？他意识到，这种“靠跑路来改变境况”只会使他一次次地失败。因此，这一次甘地决定不再这样做了。他想，与其改变环境，还不如改变自己。就如伊斯沃雷恩所说：“当时甘地饱经失败，外界环境已不能再给他提供一点帮助了。于是他转而开始了改进自己的过程。”

甘地全身心地投入了那个案子。他学习会计学，满脑子都只有与案件有关的东西。除了与律师有关的工作之外，他还对寻找案件真相特别有兴趣。最终，甘地对这个案件纠纷双方的了解比任何人都深入——因为他研究了整个案子，而不只是从他辩护的这一方面看的，他意识到，自己可能要在法庭上打上几个月的官司。甘地认为，把官司一拖几个月肯定会令纠纷双方都不满意，因此他开始慢慢说服双方（包括他们的律师），终于说服了他们做庭外调解。这是甘地人生之路上的一个巨大突破。他第一次为他人做出了贡献。他也学会了如何与人相处——以一种深沉且有意义的方式。

在后来的几年中，甘地在南非开始有了名气。他因其优质服务和诚实守信受到了大家的欢

迎。然后，他的成功开始给他带来财富了——他开始如大律师般富有。他特别敬业，而且在他把家人也接到南非后，他要求他们穿当地衣服、接受当地习俗。然而，又过了不久——在他目睹有色人种在南非所受的歧视和虐待后，他变得越来越不关心物质生活了。他眼里只有工作，只想着如何为民众服务，生活得越来越简单。简单生活减轻了他的生活负担，使他可以充分发挥自己的能量、智慧和水平——而且，虽然一开始停止追求物质财富有些令人痛苦，但他在全身心的工作中却体会到一种无与伦比的做人的快乐。甘地这样描述他的“奉献式人生”（作为他突破自己的结晶）：“过这种人生的人都是平静的，他不会再愤怒，即使自己遇到困境也会临危不乱。他的奉献本身就是对他的奖赏，有这种奖赏他已满足了。”

甘地不断地简化着自己的生活——扔掉不必要的家具，自己剪头发，自己打扫房间。与此同时，他开始为周围越来越多的人服务。他做志愿护士，为印度新闻杂志写稿，还组织了一支由印度人组成的救护队。因此，后来他每每写到印度裔的南非人时，话题总有些血腥，甚至有时还会有……遭到屠杀的尸体。他继续探索着生活的艺术和真正的生活之路。他祈祷，冥想，反思自己可以如何最好地帮助他人——同时也是帮助自

己。最终，他在《薄伽梵歌》中找到了灵感（他将其称为“精神参考书”），在获得了“我是谁”这个核心自我意识并对人类生存条件有了基本认识之后，伊斯沃雷恩说甘地：“将心中的全部情感都用意识控制和储存起来了，他开始自我转变，最终将激情变成了精神力量。”

如我们许多人所知，甘地后来成功地领导了南非和印度的反种族歧视斗争。他是争取公民权利、平等和自由的冠军，他是全球公民权利的代表人物，是一位为争取自由而拿起武器的战士。他幼时曾是一个胆小的家伙，是一个控制欲强的醋坛子丈夫，但是成年后，他成了一位相信爱的力量、以奉献为追求个人幸福和世人福祉的人。最终，他成了一个民族、一个国家的代表人物。他是印度从英国人手中解放出来的代表，也是今天世界和平和人类尊严的代表。他的一生证明了，战胜恐惧和为他人服务可以激发出一个人的所有正能量，让他获得巨大的满足感。

工具总结

A SUMMARY

- 本章的主要内容是您如何运用本书前面学习过的知识去有效地真正地领导他人，现在我们

给您掰开揉碎地复习一遍：

- 了解他人，帮助他们了解自己。

◆ 明确——使用人格分析法、真实地反馈或其他您自己创造的方法去了解他人，同时也帮他们更加了解自己。

◆ 直观——在您自我改进的过程中，您已培养起了您的自我意识，这会给您一个巨大的优势，令您在了解他人时避开陷阱，可以给予他人平静的理解和同情。

◆ 在学过了“了解我”和“活出真我”后，您已提高了自己的情商，高情商是高水平领导人的一个重要特点。

- 活出真我

◆ 在了解了“您是谁”时，您必须考虑您的真性情中哪部分是有影响力的。在您这样做事，您会找到自己做靠谱领导的潜质在哪里。

■ 靠谱可信，这是下属们特别重视的领导潜质。

- 了解下属、坚持信仰、热情沟通、以身作

则、战胜自己——一旦您实现了由内而外效应，您就自然而然成了这样的领导。

◆ 试试“了解下属—帮助下属活出真我—管理下属”。

■ 要想成为一个高水平领导，您就必须既会领导又会管理。领导和管理二者可并不对立。

● 帮助下属活出真我

◆ 一旦您了解了下属，那么您就可以给他们创造机会，让他们生活和工作得顺心如意，这样您也就等于帮助他们活出真我了。

◆ 使用皮格马利翁效应——您希望下属成为什么样，他们就会成什么样。给下属树立目标，然后鼓励他们去参加那些有意义且重要的工作项目。他们会开开心心地接受工作。

◆ 让他人投入工作——下属往往会支持那些他们参与建设的项目。他们看重富有挑战性的任务，希望通过完成这样的任务来使自己被同事和客户高看一眼。

■ 领导们往往高估了自己为下属的付出。在发挥领导力时，可别犯这个错误。

● 栽培下属的领导

◆ 可别忽略一个事实——领导要担起栽培下属的责任。如果您只是为获得“荣耀”和“权利”才做了领导，那您就错了——您的目的太狭隘了。记住，“帮助他人就是帮助自己”。栽培下属是一件“双赢”的事情。

正如我们在第六章结尾处提到的，内特的第一个改进任务是每周一三五在下午6点前回家，这样他就可以实现自己“多花些时间陪家人”的目标了。他的第二个任务是让自己更健康，拥有更强健的体魄。

内特——任务二

任务：每周二和周四中午从11点半开始慢跑；周六早上带宠物狗去慢跑45~60分钟。

目标：减重15磅。使自己更加有活力。

这个目标与实现我的愿景有何关联：我知道，想要对别人好之前，要先学会对自己好。我想要一个健康的自己——这无论是对我本人，还是对我太太和孩子，甚至对我将来的孙子孙女，都有很大的好处。我希望自己健康地活着，参加

孩子们的毕业典礼、婚礼，以及其他一切值得庆祝的美好时刻。我的C-V描述这样写：“我首先得养成做运动和健康生活的好习惯，就算这么做会很吃力也无所谓。”我现在正是这样做的。

展望征途：我要在公司里的日历上把那些“慢跑日”标出来。然后，我要问问安托尼（我的一个同事）有无与我一起跑的兴趣。在我放在办公室的健身包里放上跑步鞋、运动服和干净的内衣，以及肥皂和毛巾。

开始日期：下周（4月14日）

激励我的情感大象：心脏病是美国人死亡的主要原因。每年超过四分之一的死者是死于心脏病。患心脏病的主要原因是缺少运动和肥胖。既然我想要给自己一个光明的未来，我就应该努力运动、维持正常体重才对。虽说跑步挺辛苦的，但是记住：我希望能够和克洛伊白头偕老，一起带孙子孙女，我还希望有朝一日能和我的小女儿艾米一起散步。

内特才按照新任务努力的几天，他的同事和下属就都看出他的变化了。第一个星期三，当他5点半收拾东西准备走人的时候，另外一个部门的主管迪恩把头探进他办公室，对他的早走十分

惊讶。内特解释说，他希望能多有点晚上的时间给克洛伊和孩子们，所以他决定白天工作效率高点，晚上好早走会儿。迪恩听了这话，满脸都是惊讶和不相信：“哎哟，伙计，蛮好。”他边说边拍了内特办公室的门框几下，然后就下楼去了。还有一个星期四，内特穿着跑步鞋和短裤从他上司玛利亚的办公室门口经过，玛利亚难以置信地叫出来：“您到底要闹哪样啊？”内特简单地解释了一下，然后就走了，他听到身后玛利亚在给他鼓掌，祝贺他的改变。

在努力了三个星期之后，不仅内特的行为吸引了很多同事的眼球，他与同事们的关系也开始有了改善。他组里的几个同事曾公开对他重视家庭和配偶的行为表示赞许。特别是其中一个——莉亚——甚至说想要加入他和安托尼的周二周四慢跑团。当内特与他的团队一起工作时，他注意到他开始变得心情轻松了点，比较能够精力集中了。他在开全组会时精力充沛，若下属发生了争执，他解决起来也迅速高效多了。事实上，他才努力了两个星期，就把自己的第三个任务告诉了下属：他想要提高他们团队的凝聚力和积极性。虽然他还没有把如“提炼正能量精华”和“九型人格分析法”等方法带来教给同事（不过在开始完成新任务时，他打算这样做），但是他的充满鼓舞的语言和他为完成前两个任务所做的努力已经开

始帮他改变他这个团队的状态了。他开始对下属更体贴也更理解了。他是真心实意地想要了解他们，与他们建立联系。他一这么做，下属们便纷纷上行下效起来，也改变了对待彼此的态度。虽然这只是个开始，但是内特已开始感觉到皮格马利翁效应在他们组里开始发挥作用了——他的下属开始朝他希望的方向改变了。

通过完成任务和更好地认识自我，内特开始改变了对生活的感受。虽说不是天翻地覆的大变，但事情确实是开始有了改变。而且这种变化不光是发生在工作上。在家里，他每周六和宠物狗去晨跑，这真是把克洛伊都镇住啦。还有他每周周一三五会早回家陪太太孩子吃晚饭，这更令克洛伊惊喜得目瞪口呆。虽说他们之间的问题尚未完全解决，但是他和克洛伊都发现他们的欢笑比以前多多了。从三个星期前开始，他们的关系中又开始有了互相欣赏和互相爱慕。他们俩都很喜欢这种感觉。还有，内特忽然发现自己与克洛伊开始又找到了共同语言——这还是好多年来第一次呢。

才三个星期，内特已经变得更加精力充沛，且觉得自己的工作更加有意义了。他与太太和孩子们的感情达到好几年来的最好巅峰。他觉得他比一年半以前更加接近幸福，更加有满足感，表

现得也更加出色了。虽说改进是一个长期的需要不断努力的过程，但他还是心甘情愿地走下去。

STEP FOUR

CHAPTER 8 一场不懈的旅行

尽管我们已经第一次体验“了解我，活出真我，引导我”法，但活出真我不止如此。它必须实际地充满活力。这样做超出了成就您的第一波规则。它超越了一次通过九型人格和一个月的冥想和感恩日记所能获得的成就。活出真我意味着连续不断并反复循环体验“了解我，活出真我，引导我”的过程。这意味着要周期性检查“我是谁？”这个问题；意味着停止所有用几个月去看您是否感觉和周围的环境保持一致行为；意味着形成新的规则并不断朝着持续快乐、满足的，并且这样，成为更大潜在可能的方向改变您的人生。

如同经历“了解我，活出真我，引导我”，这第一次有时候充满挑战，随后重复的确定部分也将如此。虽然当您进入更大的个人评估后，挑战将变得更容易和平常，但持续不断的变化总是包含着困难的成分。您的自动化流程和支持它们的大象从不会悄悄离去。为了避免变革失败并且长期持续朝向真我前行，我们想与您分享几个用于结尾的思想。

心态的重新审视

如同我们在这次历程最开始的时候仔细描述过的，一个成长的心态是我们对您最重要的核心请求。正如它变得比“了解我，活出真我，引导我”的课程更重要一样，它也同您在未来去尝试获得并维持由内而外效应的重要性一样。我们希望您能开辟您的成长心态不断前行——我们希望您能在保持它持久的开放性和给予学习并挑战您自己的勇气。

满足感来自这个历程，它在我们通往我们为自己设计的目标的进程中的每一步里。随着心态的成长，这些步伐将变得更容易。困难变得可以克服、批评变得容易接受、挑战也变得易于面对。当您感到固定思维的意味时不时地悄悄来到您面前，请选择成长心态。这将每次都让您变得更好。

力求成长心态会有助于带给您继续追求真我的实力和应变能力，它同时也将影响那些您所引导的事情。Dweck的一个核心研究部分显示为自己及自己的团队培养成长心态的领导者拥有创新体验的几率会更高。他们培育可以承担合理风险、敢于冒巨大风险并允许失败的创造性的工作场所。当您以成长心态作为引导时，您会提高技能，并且会被鼓励着去从失败中学到更多。巩固成长的心态，并把它带给您的团队、组织或家

庭，这会拥有持久的支撑力和积极的影响力。这将有助于巩固您做为一个变革的领导者。

庆祝

能够不断成功审视您的自我认知、核心价值、变革目标和规则的重要组成部分之一就是花些时间去庆祝您的进步。当您庆祝您一路的胜利时，这就是对工作做得好的确认及精力管理的重要部分。当您庆祝时，请在那些曾经支持过您或成为变革力量一部分的人面前举行。带您的伙伴共用晚餐、带您的孩子们去吃冰激凌或者为您的同事们举办一场聚会并高高兴兴地玩！当您庆祝时，确认那些您已经取得的成绩。对那些帮助过您的人表示感谢。让它有意义。正如您的欲求愿景宣言与规则同您的大象和骑手一起产生共鸣一样，安排您的庆祝活动去做同样的事情。

一个难以置信的来自改进医疗保健研究机构主管唐·博维克的快乐时刻的现实例子。在2004年12月，唐在一个大型医疗保健会议上做了一次演讲。他和他的组织制定了一个通过相对简化一些基本医院手续以帮助拯救全国成千上万病人的性命的计划。他说：“这就是我认为我们应该做的。我认为我们应该拯救10万人的性命。而且我觉得我们应该在2006年6月14号之前做到——从

今天算起有18个月。这些并不是一个数字，很快也不是一个时间。数字就是：10万，时间就是：2006年6月14号上午9点。”

在接下来的几个月里，他和他的团队与超过1000家医院孜孜不倦地工作以逐渐把必要的改变整合进他们日常的实践中。一年半极为周全的变革之后，召开了另一场全行业会议。

上午9点，唐走上了讲台并正式告知了一个庆祝的时刻。

参与拯救10万性命战役的众医院总共防止了约122300个可避免的死亡案例，并且重要的是，已经开始进行新护理标准的制度化，这将继续拯救生命并改善健康状况的成果直到未来……于是，我们要庆祝。从披萨开始，到香槟结束……我们将庆祝自己因为被我们拯救声明的那些患者不能加入我们，因为他们的名字永远不会被人知晓。我们的贡献将是那些没有发生在他们身上的事情。并且，虽然他们不为人所知，但我们知道他们可能错过了他们父母的毕业典礼和婚礼，因此，孙辈们将知晓他们可能永远不会知晓的祖辈们，还有那些会被用掉的假期，还有完成的工作，还有读过的书，还有听过的交响乐，还有照料过的花园，没有我们的工作，这些将仅仅是杂

草丛生。

唐的话让一场完美的庆祝活动一发不可收拾。他既伤感又激动。他充满着激情和庆祝的喜悦。当您开始越来越符合您内心所追求的生活时，我们鼓励您用同样的方式去庆祝。确认您去过的地方及现在您在哪里。将它赋予深意。提醒您自己和您的大象，为什么这是在正确的更大满足及业绩的方向上令人难以置信和重要的一步。

回到原点

当我们一起开启这段旅程时，我们说过这本书是关于帮助您在您自己的字典里定义“它”这个词。通过“了解我，活出真我，引导我”细微差别的感受，我们已经给予了您成功做到这一点的工具。我们已经指出业绩是如何在本质上与您的幸福关联及您如何能有条不紊地通过由内而外效应在您的人生中建立更多的满足感。

当我们现在准备分道扬镳时，我们想嘱咐您几句来自这位前总统内阁成员及知名的斯坦福大学领导学教授约翰·甘德的话。虽然约翰已于2002年去世，但他的话在今天依然如同他首次说出时一样中肯。下面这段摘要来自于他在去世前夕给一群年轻的麦肯锡公司的雇员所做的一篇名

为“自我重塑”的演讲。他的用词精雕细琢并体现了这本书所包含的核心教义。它们在我们追求由内而外的生活中不断地触动并激励着我们。

我在我的书中提“自我重塑”，提到了我们自己修建监狱并且充当看守。我不再完全赞同这一观点。我依然认为我们是自己的看守，但是我也断定我们的父母和整个社会在建设监狱过程中起了一定的作用。他们为我们创立角色和自我形象，这些使我们长期受到束缚。个人自我重塑的决心将不得不同过去的幽灵做斗争——早期失败的记忆，孩童时期生活和叛逆的记忆残余，累积的冤屈和憎恨，这一切比当初那些原因更持久。有时人们依赖这些幽灵，并伴随着一些近乎是快乐的东西。但是这些对成长造成的障碍是无法逃避的。正如珠穆朗玛峰攀越者吉姆·维塔克所说：“您永远征服不了山峰，您只能征服自己……”

我们愿意相信有那种能让我们感到我们已经抵达的地点。我们想要一种可以告诉我们何时我们已积攒了足够的分数的计分系统以计算我们自己的成功程度。

所以您攀登、流汗、爬上那个您曾经认为的目标。当您抵达顶峰，站起来环顾四周时，偶然

感到有一丝空虚。或许是更多的空虚。

您怀疑自己是不是登错了山。

然而人生并不是一座有顶峰的山，也不是想象中有答案的谜题，也不是一个有总分的比赛。

人生是一个永无休止的展开，如果我们希望它成为我们实现自我的一个无尽的我发现过程，一个无尽且无法预知的在我们的潜力和人生状况之间的对话。我所指的潜力不仅仅是智力天赋，而是一个人全方位的学习、感知、琢磨、理解、爱和追求上进的能力。

在挤满咨询者的房间里分享他智慧中更好的部分，半小时之后，Gardner通过引用他之前关于人生意义的演讲来总结了这次的演讲。他说：意义并不是像在猎宝游戏中解答一个谜题或是悬赏那样偶然发现的。意义是在您人生的基础上孕育而生的，它来源于您的过去，来源于您的热情和忠诚，来源于祖先传给您的宝贵经验，来源于您的天赋和理解，来源于您的信仰，来源于您和众人的所爱，来源于您愿意牺牲某样东西而去换来的价值。所有的要素都在这里。您是唯一可以把这些要素放入那个独一无二的模式而成为您人生的那个人，让它成为对您有尊严和意义的人生。

如果确实如此，那么不用考虑特定的成败得失。

当您在追求今后几周或几个月的改变时，愿这些话如它们不断指导我们一样指导您。记住人生不是攀登高峰而是循环展开。它是一段容易改变的旅程并且只有您能领路。

本书由“行行”整理，如果你不知道读什么书或者想获得更多免费电子书请加小编微信或QQ：2338856113 小编也和结交一些喜欢读书的朋友 或者关注小编个人微信公众号名称：幸福的味道 为了方便书友朋友找书和看书，小编自己做了一个电子书下载网站，网站的名称为：周读 网址：www.ireadweek.com

致谢

如果不是得到了很多人的帮助，这本书绝无写成的可能。

首先，我们二位作者想要感谢几个真正从头到尾帮我们完成这本书的人。谢谢阿瓦提卡·加瓦尔的巨大帮助，她帮我们做了本书的设计工作。她永不厌倦的态度，精益求精的眼睛，最终做出了令我们自豪的设计。谢谢安德鲁·贝雷和他给我们作品提的意见，他从一个读者的角度给我们反馈，很感谢这一路有他的精妙观点相伴。

谢谢汤米·米娜，多米尼克·弗雷德里格，威尔·西顿，安德鲁·特雷尔，陈宝妮，本·赫雷提格，黄东尼，泽齐特尔·瓦茨，大卫·科科伦，他们认真阅读了本书，然后提出意见帮助我们做了写作上的改进。你们指出了我们工作的盲点，若无你们的帮助，我们绝对做不到如此精密准确。

还要感谢那些所有无数次参加我们的高端大气上档次的谈论会的人。我们特别要感谢莱斯利·克劳威尔，在本书的初创阶段，她曾花了很多时间帮助我们列提纲打草稿，还把她自己的九型人格分析结果作为例子提供给我们当创作资料。莱

斯利周到体贴的帮助令我们受益匪浅。还有格伦·特雷尔，杰克·德尔·卡斯蒂略，希拉·塔布里兹，南赞尼·塔布里兹和沙欣·塔布里兹，很感谢你们在我们需要的时候给予的帮助，还有在我们迟疑挣扎想要放弃的时候，你们也给了我们激励。我们的作品能够出版，你们功不可没。

我们还要感谢梅丽娜昂卡菲尔，她是斯坦福大学记忆实验室的研究助理，她曾花大量时间与我们分享她的知识，正是因为如此我们才写出了“醒脑咒”这部分的内容。她的见解和观点给我们提供了一个宝贵的写作起点。

贝南在斯坦福大学教授公司改进课程，很感谢听他课的那些学生，你们不仅给了我们俩一段美好的共处时光，也在我们的作品中留下了身影。特别要感谢亚历克斯·艾利，安德鲁·拉法格，大卫·德卡斯特罗，哈里森·沃德，帕特里克·海耶斯，萨莫拉·耶林，迪伦·科尔迪奇，安德鲁·陈，本书中的名人故事都是他们编写的。

我们也对那些与我们分享自己的故事的人充满了感激之心，推己及人，我们也把这些故事分享给读者们。谢谢莱纳德·雷恩和他的孙子亚历山大·托德·哈森，一接到我们的通知，他们祖孙就争分夺秒地把莱纳德的故事整理出来交给我们

了。谢谢杰夫史密斯和克里斯法瑞与我们分享他们的故事。

向我们的家人和密友致谢，感谢你们长期的厚爱和支持，是你们的深情厚谊相伴我们一路走来。

最后，感谢亲爱的读者，您赐予我们与您分享生活中重大时刻的机会。希望您能够通过阅读本书，能够找到一种提升自我的方式，让我们一起携手迈向将来吧！

注释

前言

1.来自布朗妮·威尔的主页：

<http://www.inspirationandchai.com/Regrets-of-the-Dying.html>（2012年6月4日访问）。

本书导读

1.I Can't Get No ... Job Satisfaction, That Is.（2010年1月），来自The Conference Board Research Group。以下是这篇报道的相关链接：
<http://www.conferenceboard.org/publications/publicationid=1727>

2.同上。

3.M. E. P. Seligman, 2002, Authentic Happiness, 纽约：自由出版社，第117页。

4.J. Loehr和T. Schwartz, 2003, Power of Full Engagement, 纽约：自由出版社，第137页。

5.根据以下网址所提供的美国商业部统计数据计算：<http://bea.gov/national/index.htm#gdp>

（2011年10月访问）。

6.通胀调整后，家庭平均收入在过去的30年里提升了15%。该数据由人口普查局在以下网站中公布：

<http://www.census.gov/hhes/www/income/data/histor>
(Table F-7, All Races)（2011年10月访问）。

7.R. Easterlin, L. McVey, M. Switek, O. Sawangfa, 和J. Zweig, 2010。The happiness-income paradox revisited. 来自Proceedings of the National Academy of Sciences, 美国, 107(52), 22463–22468.

8.For a great TED talk on the power of “Why?”, 来自Simon Sinek的演讲How Great Leaders Inspire Action:
http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_lea

9.T. Ben-Shahar, 2007, Happier, 纽约: McGraw-Hill, 第102页。Wrzesniewski’s Research, A. Wrzesniewski和J. Dutton, 2001, Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work, 来自Academy of Management Journal, 26(2), 第179页至第201页。

10.S. Lyubomirsky, L. King和E. Diener, 2005.The benefits of frequent positive effect: Does happiness lead to success?, 来自《心理学公报》, 131(6): 803–855.

11.根据马丁·塞利格曼的工作与MetLife保险销售代理 详见M.E.P. Seligman的著作Learned Optimism, 纽约: Knopf, 第97~106页, 本书是根据M.E.P. Seligman在MetLife保险销售代理处的工作创作的。

12.S. Achor, 2010, The Happiness Advantage, 纽约: Crown Business, 第58页。

13.S. Lyubomirsky, L. King和E. Diener, 2005, The benefits of frequent positive effect: Does happiness lead to success?来自《心理学公报》, 131(6): 803–855.

14.直接引语来自Shawn Achor为其著作The Happiness Advantage做宣传的视频, 该书是在其十多年的积极心理研究工作的基础上创作的。视频链接: <http://www.youtube.com/watch?v=5rq11tFwMiQ&noredirect=1>. He has a similar quote in his TED Talk: “The Happy Secret to Better Work,” link:

http://www.ted.com/talks/shawn_achor_the_happy_se

15. 该项研究是由心理学家K. Anders Ericsson及其同事完成的。特别值得一提的有以下几位：K. A. Ericsson, R. Krampe和C. Tesch-Römer, 1993. The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance, 来自Psychological Review 100(3), 第363页~第406页。另外, 神经学家Daniel Levitin在他的作品This Is Your Brain on Music中揭示了数不胜数的技能都可通过一万小时的学习来掌握。

16. M. Gladwell, 2008, Outliers: The Story of Success, 纽约: Little, Brown and Company, 第二章“一万小时法则”。

17. C. Dweck, 2006, Mindset: The New Psychology of Success, 纽约: Ballantine Books.

18. 摘自Carol Dweck的主页:
<http://mindsetonline.com/changeyourmindset/firststeps/index.html>, 2012年4月访问。

19. Dweck, Mindset, 第215页。

CHAPTER 1

1.C. Heath和D. Heath, 2010, Switch: How to Change Things When Change Is Hard, 纽约: Broadway Books, 第15页。

2.我们第一次接触到“‘我的故事’不代表‘我的人生’”这一概念, 是在Landmark Education的“介绍Landmark论坛”中。

3.纳尔逊·曼德拉, 1995, Long Walk to Freedom: The Autobiography of Nelson Mandela, 纽约: Hachette Book Group, 第286页。

4.来自1990年2月11日曼德拉的出狱讲话。您可以在以下链接里找到这篇演讲的文字:
http://db.nelsonmandela.org/speeches/pub_view.asp?pg=item&ItemID=NMS016&txtstr

5.D. L. Schacter和D. R. Addis, 2007, The cognitive neuroscience of constructive memory: Remembering the past and imagining the future, 来自 Philosophical Transactions of the Royal Society B, 362, 773–786。

6.J. Bransford 和M. K. Johnson, 1972, Contextual prerequisites for understanding: Some investigations of comprehension and recall, 来自

Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior, 11, 717-726, U. Neisser 编辑, 1982. Memory Observed: Remembering in Natural Contexts, 旧金山: W.H. Freeman.

7.《我有一个梦想》，马丁·路德·金的演讲。

8.“消极想法”是一种心理学现象，指的是人们放在消极事物或想法上的注意力远多于他们放在积极或中性事物上的注意力，我们经常用它来解释负面新闻的倾向性问题。消极想法会消耗（至少是占有）我们的注意力。如果您想了解更多关于“消极想法”的信息，请参阅由Roy Baumeister 和Ellen Bratslavsky 命题的先锋论文 Bad is stronger than good, 2001, 5(4), 323-370, 作者是R. Baumeister, E. Bratslavsky, C. Finkenauer和K Vohs。

9.C. S. Soon, M. Brass, H. J. Heinze和J. D. Haynes, 2008.Unconscious determinants of free decisions in the human brain, 来自Nature Neuroscienc, 11, 543-545.

10.T. Wilson, 2004, Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious.剑桥, MA:

Belknap Press of Harvard University Press, 第27页。

11.E. Tolle, 2005. A New Earth, 纽约: Penguin Group, 第13页。

12.同上, 第27页。

13.基于左右脑所被赋予的传统特征。

14.TED演讲: Iain McGilchrist, The Divided Brain, 来自:

http://www.ted.com/talks/iain_mcgilchrist_the_divide

CHAPTER 2

1.这一分类及类型名称是由Don Riso 和 Russ Hudson确定的, 基于九型人格分析法。

2.这一表格是由长期致力于九型人格分析法研究的学生及研究人员——Leslie Crowell——制成的。Leslie是圣克拉拉县的副县长, 也是贝南在斯坦福大学讲授九型人格分析法时的客座讲师。

3.来自Riso和Hudson的QUEST讲义, 您可以从以下网址中找到:

<http://www.enneagraminstitute.com/QuestTest.pdf>
Copyright 2012, 九型人格研究所。版权所有，经
允许后方可使用。

4.I. B. Myers和P. B. Myers, 1995. Gifts Differing: Understanding Personality Type, 来自 Mountain View, CA: Davies-Black Publishing, 前言。

5.20世纪90年代后期, Tom Flautt和John Richards进行了一项合作研究: 通过比较迈尔斯-布里格斯分类法和九型人格分析法来研究综合心理学分类法。若想获得更多信息, 请看MBTI—Enneagram Type Correlation Study Results, T. Flautt, 1998, 来自APT Bulletin of Psychological Type, 21(8)。您也可以参考以下网址中的内容: <http://www.breakoutofthebox.com/flauttrichards.htm> (年3月访问)。

6.同上。

7.P. R. Madson, 2005, Improv Wisdom, 纽约: Bell Tower, 第32页。

8.S. Jobs, 2005, 斯坦福大学毕业典礼演讲。

9、R. Emmons和 M. McCullough, 2003, Counting blessings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective well-being in daily life, 来自Journal of Personality and Social Psychology, 84(2), 377–389.

10.R. Emmons, 2008, Thanks! How Practicing Gratitude Can Make You Happier, 纽约: Houghton Mifflin, 第33页。

11.想要获得更多关于“提炼正能量精华”的信息, 请参见理查德的著作。著作信息如下: S. Chamine, 2012, Positive Intelligence, Austin, TX: Greenleaf Book Group Press, 第七章。

12.R. Schneider等著, 2005, A randomized controlled trial of stress reduction in African Americans treated for hypertension for over one year, 来自American Journal of Hypertension, 18(1), 88–98.

13.R. Sudsuang, V. Chentanez和K. Veluvan, 1991, Effect of Buddhist meditation on serum cortisol and total protein levels, blood pressure, pulse rate, lung volume, and reaction time, 来自Physiology & Behavior, 50(3), 543–548。V. A.

Barnes, H. C. Davis, J. B. Murzynowski和F. A. Treiber, 2004, Impact of mediation on resting and ambulatory blood pressure and heart rate in youth, 来自Psychosomatic Medicine, 66(6), 909–914.

14.E. Solberg, R. Halvorsen, J. Sundgot-Borgen, F. Ingjer和A. Holen, 1995, Mediation: A modulator of the immune response to physical stress? A brief report., 来自British Journal of Sports Medicine, 29(4), 255–257.

15.B. K. H-lzel等著, 2011, Mindfulness practice leads to increases in regional brain gray matter density, 来自Psychiatry Research: Neuroimaging, 191(1), 36–43.

16.在培养组织和领导能力时，乔哈里咨询窗可以起到很好的记录作用。它是一个强大的人际沟通模板。迈克尔在斯坦福大学的“动态人际学”课程中曾使用过了这一方法。如想获得更多信息，请参阅The Johari Window, A Graphic Model of Interpersonal Awareness. Proceedings of the Western Training Laboratory in Group Development一书，J. Luft和H. Ingham, 1995.洛杉矶：UCLA。

17.主要基于九型人格分析法中第五型的描

述：

<http://www.enneagraminstitute.com/typefive.asp>,
(2012年1月访问)。

18.同上。

CHAPTER 3

1.N. Tichy和R. Charan, 1989, Speed, simplicity, self-confidence: An interview with Jack Welch, 来自Harvard Business Review, <http://hbr.org/1989/09/speed-simplicity-self-confidence-an-interview-with-jack-welch/ar/1>, 2011年11月访问。

2.J. Loehr和T. Schwartz, 2003, Power of Full Engagement, 纽约: Free Press, 第142页。

3.K. Spink, 1997, Mother Teresa: A Complete Authorized Biography, 旧金山: HarperSanFrancisco, 第6页。

4.同上, 第22页。

5.P. Williams, 2002, The Life and Work of Mother Teresa, Indianapolis, IN: Alpha, 第68页。

CHAPTER 4

1.当我们出现认知矛盾时，我们就会亲身体验认知失调的痛苦感。认知失调通常是由我们试图迅速解决问题而引发的过大压力引起的。吸烟者就是认知失调的一个典型例子。如果吸烟者的烟瘾能够得到满足，他们的认知失调就会减轻。但是，如果给他们“吸烟不健康”的暗示，告诉他们吸烟会造成猝死，要求他们“长痛不如短痛”地戒烟，树立长远的、健康的价值观，则会令他们的认知失调加重。

2.Randy Komisar的故事摘自Bill George的著作True North: Discover Your Authentic Leadership中的实地采访部分，作者：B. George和P. Sims，2007，旧金山：Jossey-Bass，第78～80页。

3.A. Wrzesniewski和J. Dutton，2001，Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work，来自Academy of Management Journal，26(2)，第179～201页。

4.专业名词“正偏差”是由Jerry Sternin和Monique Sternin率先在塔夫茨大学提出的。它是指在解决问题时只集中精力于目前进展还不错的

事情，而不关注那些进展不好或没有进展的。想要获得更多信息，请登录：

<http://www.positivedeviance.org>。同时，“正偏差”在Chip Heath 和Dan Heath的书中被成为“光点”，也有详尽叙述。

5.K. Robinson, 2009, The Element: How Finding Your Passion Changes Everything, 纽约：Penguin Group, 第206页。

6.D. Myers, 1992, The Pursuit of Happiness, 纽约：Avon Books, 第43页。

7.同上，第41页。

8.D. Kahneman, A. Krueger, D. Schkade, N. Schwarz和A. Stone, 2006, Would you be happier if you were richer? A focusing illusion, 来自Science, 312(5782), 1908–1910.

9.摘自a nyoomble.com网站对Leah Kim的采访内容，<http://www.nyoombl.com/video.php?rm=4d957a208aa52>，2012年6月访问。

CHAPTER 5

1. “目标问题解决法”是由Steve de Shazer和

Insoo Kim Berg夫妻俩联合他们在Milwaukee的家庭问题治疗中心里的工作团队一起研发出来的。他们的工作是在Palo Alto心理研究所的研究基础上开展的。

2.我们第一次听说“奇迹与例外”这一说法是在Chip Heath和Dan Heath的著作Switch: How to Change Things When Change Is Hard中，2010，纽约：Broadway Books，第34~41页。除了这部著作外，“奇迹与例外”这一说法脱胎于“目标问题解决法”的基本理念。想要了解更多关于“奇迹与例外”的用法，请参阅以下著作：More Than Miracles: The State of the Art of Solutions-Focused Brief Therapy, S. de Shaze, Y. Dolan, H. Korman, T. Trepper, E. McCollum和I. Berg，纽约：Routledge，第一章：概述。

3.M. Albom, 1997, Tuesdays with Morrie: An Old Man, A Young Man, and Life's Greatest Lesson, 纽约：Doubleday，第175~176页。

CHAPTER 6

1.J. Haidt, 2006, Happiness Hypothesis, 纽约：Basic Books，第4页。“理智骑象人”也是常出现在Chip Heath 和Dan Heath著作Switch中的

优美比喻。

2.斯坦福大学的棉花糖实验已进行了几十年之久，是一个备受推崇的行为心理学实验，被媒体广为宣传，被称为“延迟满足”的最佳范例。它最初来源于：W. Mischel, E. Ebbesen和A. Zeiss, 1972, Cognitive and attentional mechanisms in delay of gratification, 来自Journal of Personality and Social Psychology, 21(2), 204~218。如想阅读更多这方面的文章，请登录：

<http://www.newyorker.com/reporting/2009/05/18/090currentPage=1>。

3.如果您想看重现棉花糖实验的可爱视频，请登录：http://www.youtube.com/watch?v=QX_oy9614HQ

4.J. Arden, 2010, Rewire Your Brain, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc., 第一章。

5.S. Zaffron和D. Logan, 2009, Three Laws of Performance: Rewriting the Future of Your Organization and Your Life, 旧金山: Jossey-Bass, 第36至38页。

6.Gail Matthews是加州多明尼加大学的心理

学教授。她对“目标”的最新研究可在以下网址中找到：<http://cdn.sidsavara.com/wp-content/uploads/2008/09/researchsummary2.pdf>, 2012年4月访问。

7.S. Jobs, 2005, 斯坦福大学毕业典礼演讲。

8.这段话最初出自Marianne的著作A Return to Love: Reflections on the Principles of a Course in Miracles, M. Williamson, 1992, 纽约: HarperCollins, 第190页。

9.A. LeVan, 2009, Seeing is believing: The power of visualization, 来自Psychology Today。V. K. Ranganathan等著, 2004, From mental power to muscle power—gaining strength by using the mind, 来自Neuropsychologia, 42(7), 944~956.

10.华盛顿大学生物工程学教授John Medina在自己的著作Brain Rules中提到, 长期记忆的形成有赖于刻意的、固定的重复记忆。通过给自己“立规矩”, 您可以提升自己的能量, 管理自己的大脑, 扩展记忆空间。关于本书的信息如下: J. Medina, 2008, Brain Rules, 西雅图: Pear Press, 第130~133页。

11.如想了解更多将若干个单个脑神经元通过燃烧融合化为一个整体的内容，请阅读下列著作：E. R. Kandel, J. H. Schwartz和T. M. Jessell编著，2000, Principles of Neural Science, 第四版, McGraw-Hill Companies, Inc., Ch., 第353～355页。

12.摘自史蒂夫·乔布斯2005年在斯坦福大学毕业典礼上的演讲。

13.Ney Melo的故事是用几个不同的信息整合而成的。请参阅一下网站：

<http://articles.moneycentral.msn.com/Investing/CNBC>

<http://vitality.yahoo.com/video-second-actney-melo-26504189>，以及Ney的个人主页：

<http://www.neymelo.com/bio.html> （均于2011年11月访问）

14.F. Dolcos, K. S. LaBar和R. Cabeza, 2004, Interaction between the amygdala and the medial temporal lobe memory system predicts better memory for emotional events, 来自Neuron, 42(5), 855–863. L. Cahill, R. Babinsky, H. J. Markowitsch和J. L. McGaugh, 1995, The amygdala and emotional memory, 来自Nature, 377(6547), 295–296。

15.习惯的养成平均需要66天时间。

<http://psychcentral.com/blog/archives/2009/10/07/need-to-form-a-new-habit-66-days/> 2012年3月访问。最初的研究成果来源: P. Lally, C. van Jaarsveld, H. Potts和J. Wardle, 2010, How are habits formed: Modelling habit formation in the real world, 来自 European Journal of Social Psychology, (40)6, 998–1009.

16.B. S. Wiese, 2007, Successful pursuit of personal goals and subjective wellbeing, 这篇文章来自以下这本书: B. R. Little, K. Salmela-Aro和 S. D. Phillips 编著, Personal Project Pursuit: Goals, Action and Human Flourishing, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 第301~328页。

CHAPTER 7

1.B. George和P. Sims, 2007, True North: Discover Your Authentic Leadership, 旧金山: Jossey-Bass, 第23页。

2.D. Goleman, 1998, What makes a leader? Harvard Business Review, 第93~102页, 引文引自第94页。

3.同上，第94页。

4.同上，第95页。

5.迈克尔曾吸收斯坦福大学的MBA学生修读他的动态人际学课程，文中内容即基于此。文中图表是根据Scott Bristol教授在The Dynamics of Authentic Influence一文中所写到的价值/行为适应性图表制作的。版权所有，2003-2010.

6.J. Kouzes和B. Posner，1990，The credibility factor: What followers expect from their leaders，来自美国管理协会编著的Management Review一书，第29至33页。

7.同上，第32页。

8.基于哈佛大学商学院的John Kotter所做的案例研究“Renn Zaphiropoulos”，哈佛大学商学院，第9-480-044号，1993年10月14日修订。

9.基于哈佛大学商学院的John Kotter所做的案例研究“Fred Henderson”，哈佛大学商学院，第480-043号。

10.R. Rosenthal和L. Jacobson，1986，Pygmalion in the Classroom，纽约：Holt, Rinehart

& Winston.

11.W. Kahn, 1990, Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work, 来自Academy of Management Journal, 33(4), 第692~724页。

12.R. Hackman和G. Oldham, 1976, Motivation through the design of work: Test of a theory, 来自Organizational Behavior and Human Performance, 16, 第250~279页。

13.R. Likert, 1961, New Patterns in Management, 纽约: McGraw-Hill.

14.J. Welch, 2005, 来自他在斯坦福大学商学院研究生院的演讲It's Not About You.

15.Easwaran, Eknath, 1978, Gandhi the Man, Berkley: The Blue Mountain Center of Meditation, Inc., 第12页。本书中大多数关于甘地的内容来源于上述著作, 第11~38页。

16.同上, 第17页。

17.同上, 第21页。

18.同上，第29页。

19.同上，第38页。

CHAPTER 8

1.H. Rao和D. Hoyt, 2008, Institute for Healthcare Improvement: The Campaign to Save 100,000 Lives, 斯坦福GSB案例研究第L-13号。能够在Chip Heath 与Dan Heath的著作Switch中读到这个案例，是我们二位作者的荣幸。

2.J. Gardner, 1990, 演讲题为Personal Renewal, 这份演讲稿的归属是位于亚利桑那州凤凰城的麦肯锡公司。

如果你不知道读什么书，
就关注这个微信号。



微信公众号名称：幸福的味道

加小编微信一起读书

小编微信号：2338856113

【幸福的味道】已提供200个不同类型的书单

- 1、 历届茅盾文学奖获奖作品
- 2、 每年豆瓣，当当，亚马逊年度图书销售排行榜
- 3、 25岁前一定要读的25本书
- 4、 有生之年，你一定要看的25部外国纯文学名著
- 5、 有生之年，你一定要看的20部中国现当代名

著

6、美国亚马逊编辑推荐的一生必读书单100本

7、30个领域30本不容错过的入门书

8、这20本书，是各领域的巅峰之作

9、这7本书，教你如何高效读书

10、80万书虫力荐的“给五星都不够”的30本书

关注“幸福的味道”微信公众号，即可查看对应书单和得到电子书

也可以在我的网站（周读）www.ireadweek.com自行下载

备用微信公众号：一种思路



如果你不知道读什么书，
就关注这个微信号。



微信公众号名称：幸福的味道

加小编微信一起读书

小编微信号：2338856113

【幸福的味道】已提供200个不同类型的书单

- 1、 历届茅盾文学奖获奖作品
- 2、 每年豆瓣，当当，亚马逊年度图书销售排行榜
- 3、 25岁前一定要读的25本书
- 4、 有生之年，你一定要看的25部外国纯文学名著
- 5、 有生之年，你一定要看的20部中国现当代名

著

6、美国亚马逊编辑推荐的一生必读书单100本

7、30个领域30本不容错过的入门书

8、这20本书，是各领域的巅峰之作

9、这7本书，教你如何高效读书

10、80万书虫力荐的“给五星都不够”的30本书

关注“幸福的味道”微信公众号，即可查看对应书单和得到电子书

也可以在我的网站（周读）www.ireadweek.com自行下载

备用微信公众号：一种思路

