

麦肯锡内部人士践行的七个行为习惯

七堂思维 成长课

精英群体的行为习惯



[英] 卡罗琳·韦布 (Caroline Webb) 著 熊舟 译

Harness the Power of Behavioral Science
to Transform Your Working Life

How to Have a Good Day



管理大师汤姆·彼得斯、「脸书」谢丽尔·桑德伯格、腾讯刘焱平、智联招聘韩盛从中受益

中信出版集团

七堂思维成长课

——精英群体的行为习惯

[英] 卡罗琳·韦布 著
熊舟 译

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

目录

前言

科学理论基础

第一节 目标课 为每天设定行动主题

第一章 花几分钟思考，今天重点关注哪些事

第二章 换种方式描述计划，达成率提高15%

第三章 坚持目标的三种思维工具

第二节 效率课 营造适合自己的最佳工作状态

第四章 事情一多就手忙脚乱？试试一心专用

第五章 刻意“停工”，时刻“复盘”，大脑更高效

第六章 善用工具，设定边界，拒绝过度疲劳

第七章 斩断拖延的尾巴

第三节 社交课 寻求受益终生的人脉关系

第八章 如何建立成长性人脉关系

第九章 解决分歧，进入深度交流

第十章 激发出别人的最佳状态

第四节 决策课 做最聪明、睿智、有创造力的自己

第十一章 创造顿悟瞬间，让难题迎刃而解

第十二章 降低出错率，多做明智决定

第十三章 树状图、有氧运动和社交大脑

第五节 沟通课 一言一行扩大你的影响力

第十四章 让自己成为对方的“优先级”事务

第十五章 聪明地借助一切资源，做好你要做的事

第十六章 释放自信，获取更多认可

第六节 调节课 顺利面对挫折与烦恼

第十七章 应对焦虑、无措、愤怒等负面情绪

第十八章 复原后还能满血向前吗

第十九章 时刻保持积极的秘密

第七节 精力课 时刻散发热情和愉悦感

[第二十章 动力是自己创造出来的](#)

[第二十一章 有意识地发挥自己的优势](#)

[后记 保持效果](#)

[附录A 如何安排好每一次会议](#)

[附录B 如何利用好电子邮件](#)

[附录C 如何让日常行为重焕生机](#)

[术语汇编](#)

[致谢](#)

[参考文献](#)

献给我的母亲和父亲
他们给了我信心和事业的初衷

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



前言

如何过好每一天，到头来其实就是如何过好这一生。

——安妮·迪拉德（Annie Dillard）

30年前，我拿到了人生的第一份工资。事实上，那并不是一张支票，仅仅是装在一个信封里的零钱和硬币，是我在当地一家超市当店员的工作报酬。表面上看，那不是一份好工作，薪酬很低，一点儿也不光鲜。我的职责是摆货架，拖地板。每天我都穿着公司统一发放的制服，上面还有之前员工留下的污渍。经理态度生硬，坐在一个高高的格子间里盯着整个商店。但不知为何，我还挺喜欢那份工作的。员工之间培养出了同事情谊，不时还在晚上出去聚会。我收银麻利，顾客很满意。我很自豪，感觉自己很有价值。

6年后，我找到了一份体面得多的工作：在一家经济研究所担任研究员。我有了自己的办公室，还独享数量惊人的垃圾回收桶。但奇怪的

是，我很快就开始难受起来。我无法获得别人对我工作的关注，于是开始随波逐流。我认真恳切地写了一份关于后共产主义时期欧洲经济发展的鸿篇报告，但肯定没人会看。我当时面对的是现在我们所称的“第一世界问题”，我也清楚能获得那份工作确属幸运，但慢慢地，我觉得每天越来越难打起精神去上班。我处在当时的人生节点，不知如何转圜，只好停滞不前，等合同到期，然后默默换工作继续前行。

回顾过往，我做过很多不同类型的工作，比起先前做过的这两份工作，有的更好，有的更糟。我做过酒店女佣、前台接待、侍应生，也做过要求更高的工作，比如经济学者、管理咨询顾问、高管培训师等。我在私人机构和公共部门都工作过，在大型跨国企业也待过，还开办过自己的小型创业公司。经历了这么多以后，我发现一个不变的事实：工作头衔并不会决定我每天的生活质量。身处“糟糕的”工作岗位也可以收获美好生活，享有盛誉的角色也并不是总能带来满足感。

这个悖论在我心里产生了一个疑问，让我一直好奇是什么让我们在工作中能够一直保持活力，不论是精神上的原因还是情感上的原因。在探索如何应对职业生涯里与日俱增的工作强度的

过程中，特别是在注意到我的很多同事和客户经常感到挫败或厌倦，并因此很难保持最佳工作状态之后，如何保持工作活力变成了我所追求的个人事业。事实上，一篇篇调查结果显示半数（甚至更多）的员工都会感到与工作脱节。¹再加上我们大都在休假时感到充满斗志、身心愉快，这让我们看到大量损失的人力潜能。但我们在谈论工作上的不满时，只把它当成无足轻重的失望情绪，觉得忍到周末就好了，或者权当是在朋友间开开玩笑。（“今天怎么了？”“噢，工作啊，你懂的。”“哈哈，我也一样，喝一杯吧。”）

因此，我倾尽职业生涯来寻找办法，希望在被人问到“今天过得好吗？”时，我们能更愉快地回答“很好，谢谢”。在麦肯锡（管理咨询公司）工作的12年对我实现这一目标助力良多，在那里我有机会见识上百家机构内部的日常运作情况。我专门研究转变组织文化，使其变得更为正面、积极。我花了很多时间研究行为、态度、流程。只要有机会我就会问客户三个问题：①你觉得高质量的一天是什么样的？②糟糕的一天是什么样的？③如何才能收获更多美好的时间？然后我就开始工作，帮助客户扭转形势，让糟糕的一天变得美好。有时我需要单独培训领导者，有时需要集合一群人，帮助他们重新思考如何共事。在实

践中我经常发现，一些很小的变化，比如稍稍调整一下大家的优先事项或处理分歧的方式，就能极大地提高工作表现和满意度。这些真是振奋人心。

这些年来，我的工作主要依托不断涌现的行为科学成果，这些研究成果揭示了人类如何兴旺发展。我的第一份工作是研究经济学，但我对其他行为科学的进展也产生了浓厚兴趣，因此也接受了心理学和神经科学的培训。此后我花了海量时间研读这三个学科的学术论文与专著（目前已超过600篇/本），寻找研究发现，并将其转化成可行的建议提供给客户。这些丰富的研究和实践经验构成了本书的基础。

什么是高质量的一天？

这些年来，我注意到大家回答“什么是高质量的一天”时多有相通之处，这些答案呼应了我在那份“低微”的超市工作中获得的小小喜悦。首先，大家都会说到工作卓有成效，或是得知自己的努力促成了有价值的事情时收获的愉悦感。其次，在高质量的一天里，大家总是充满信心，感

觉工作顺利，并且获得了所需的支持。最后，大家认为高质量的一天会让他们感到精力充沛而不是身心俱疲。这不是说工作本身不会让人身心疲惫，而是说工作回报了足够的愉悦和激励，弥补了工作时的一切消耗。

当然，我们能否在工作时间收获这些愉悦一部分要靠运气。如果当天要应对一位脾气暴躁的同事或一场危机，很明显我们并不能完全掌控自己在这天的情绪走向。但经验让我得出了一个振奋人心的结论：其实我们可以腾挪转圜的空间远比想象中大。掌握情绪的秘诀在于学习一些科学知识，理解大脑如何运作，以及人们行为的缘由。一旦了解了影响我们抉择和情感的一些因素，认识到我们的思维模式影响甚广——从我们对现实的感知到周围人的情绪等，我们就不用再纯靠运气来收获高质量的一天了。掌握这些基本要素后，激发出我们自身和别人的最佳状态的方法就明确得多了。而这会更有利于我们去打造自己心之所向的高质量生活。

比如，在本书中分享故事的一位公司高管提到，在学习行为科学的一些理论后，他开始发现“会议好得出乎意料”。那个理论就是：对一个人的能力做出即使很小的质疑，也会让对方的大脑处于防守状态，使他们难以清醒思考。在此前

的会议上，这位高管毫不留情的个人风格无意中触发了身边人的防御反应，造成了很多紧张的局面。但在调整了表达方式以后，他与人打交道的质量很快得到改善。

同样在本书中，另一位经验丰富的专业人士告诉我们，她在尝试使用一些具备充分科学依据的新技巧来增强专注力和自信心后，“忽然”就收获了新的晋升机会。一位领导者说她欣喜地发掘了团队里的人才，只因为运用了一个研究发现——给别人一定的空间，他们的想法通常会变得更富创意。一位创业者对大脑的奖赏系统进行了些许了解之后发现，即使拒绝别人，他也可以让对方体会到与自己表示赞同时相差无几的愉悦感。诸如此类，不一而足。

本书就集中介绍了我们在理解叹为观止的大脑科学之后，如何创造更多类似的幸运转机。

关于本书

针对我关于“高质量生活”的问题，答案可能涉及诸多主题，为反映这些主题，本书将围绕七

节课展开。首先，前两节课向大家阐释我们一切行为的坚实基础，展示如何妥善设置优先事项，如何尽可能地利用好时间。之后三节课阐释了如何将工作任务变成令人愉悦的胜利果实，让你在每一次工作沟通中表现优异，将创意和智慧最大化，提升个人影响力。最后两节课告诉大家如何在工作时间保持生活乐趣，如何在灰心失望时百折不挠，在整个过程中有哪些办法能让人精神焕发。

作为福利，你会在本书的附录看到建议，告诉你如何利用现代职场和生活必备的“两大件”：电子邮件和会议。书中还附有一份方便实用的清单，帮助你利用本书给出的小提示，为从早到晚的日常活动注入活力。

科学理论、实践技巧、实际案例

综观全书，你会发现本书结合了科学理论、实践技巧，还有人们在生活中运用这些技巧的实际案例。下面我简单谈谈这三方面。

首先，本书中给出的每条建议背后都有心理

学、行为经济学或神经科学等方面严谨的科学实证支撑。写作时，我努力将焦点集中在广为接受且已由多个研究团队反复验证的研究发现上，当然，有时我也会挑出一些离奇古怪的实验来设法说明某一特殊观点，同时让大家置之一笑（或置之一叹）。为了让科学理论在正确的前提下尽量显得简单，在紧跟本书前言之后的“科学理论基础”一节中，我写了一个简短的指南，介绍了书中所有观点的逻辑结构和横贯始终的三大主题。这个指南将帮助你轻松自在地驾驭那些迷人的科学理论。

其次，本书的核心目标是将所有这些科学理论转化成一步步的实践措施，改善你的日常生活。书中每一章节都经过精心编排，你能从中迅速找到所需建议。实践要点均简单明了地突出标示，每章结尾的“思维课堂”总结了本章的建议，方便大家迅速查阅。我对章节先后顺序的排列是从实用角度出发的，但如果你正在应对工作中某个具体的挑战，你也可以跳过前文直奔相关内容。如果你已经读过“科学理论基础”一节后，对后面的内容可以选择性地跳读。

最后，如前文所述，你会看到多个成功人士现身说法，本书的建议帮助他们改善了职场生活。他们来自各行各业，地域横跨各大洲（除了

最冷的大洲)。他们中，有的处于事业巅峰，有的处于事业上升期。除个别情况外，我保留了他们的真实名字，但隐去了姓氏和就职机构，以免他们淹没在被人索要建议的洪流中。希望你和我一样能从他们身上获得启发。另外，如果你好奇，我承认我也在亲自尝试这份“药方”，因此我也会分享书中的这些技巧如何帮助我在事业上取得成功。

广而告之

在告诉你如何保持最佳状态的同时，本书也可以帮你激发出你的领导、下属及合作对象的最佳状态。书中的大部分技巧都可以在团队中运用，增进团队互动，或是为重要会议提供支撑——无论你是否参考技巧背后的科学理论。（如果你想和同事们一起讨论书中给出的建议，可以通过www.howtohaveagoodday.com网站找到相关材料以便进行小组讨论。）

我也注意到，书中给出的建议在工作之外同样产生了积极影响。不论你是大学生、社区志愿者，还是已经退休或在家操持家务的人，你都可

以运用书中的办法提升每天的效率和愉悦感。很多客户向我推心置腹地表示，运用这些技巧多年后，他们的婚姻状况得到改善，与子女、朋友之间的关系也更紧密了。当我问起个中缘由时，客户咧嘴一笑，悄悄告诉我，他们在工作场合运用新办法之前，先暗中把最亲近的人当作小白鼠试验了一番。因此，无论你身在何处，请用这些建议去做些有意思的试验吧。



我们都会遇到无法改变的事情，但行为科学有时会让我们耳目一新，它对我们体验世界的方式产生了很大的影响。如果我们选择接受这个科学依据，结果将会是翻天覆地的。我们可以施加更多控制，开始享有“事先筹划好的运气”，继而拥有更美好的生活。

现在就让我们启程出发吧！

科学理论基础

不论事情有多疯狂和荒谬，只要有证据，我就愿意相信。但是，事情越是疯狂荒谬，证据就必须越扎实可靠。

——艾萨克·阿西莫夫（Isaac Asimov）

我们生活在行为科学的黄金年代，几乎每周都有关于我们思考、感受和行动的新鲜见解出炉。神经科学家、心理学家和经济学家都在忙于破解我们这个时代至关重要的奥秘，比如“怎样掌控我的收件箱？”“为什么特别理性的人也会犯糊涂？”“我该如何立刻（或从今以后、从明天开始）停止拖延？”。科学研究对回答这类紧要问题很有一套。

你可能也会纳闷世界到底发生了什么变化，为什么如此多的媒体文章突然都配上了大脑的图片？毕竟构成本书主干的三门学科——心理学、行为经济学和神经科学——已经存在一个多世纪了。眼下我们身处某个十字路口，让这三门行为

科学更多地应用于日常生活是大势所趋。因此我想先讲讲背景，然后再阐述贯穿本书始终的三大科学主题。

心理学：更关注幸福

回顾历史，心理学主要调查研究产生负面行为的原因。研究人员在理解妄想症和抑郁症等的病理方面做了重要工作；他们探寻恐惧和侵犯行为的心理动态。鉴于此，难怪心理学最广为人知的实验来自斯坦利·米尔格拉姆（Stanley Milgram），他的实验颇具争议，旨在探索人们在多大程度上愿意屈服于权威。实验中，他测试志愿者在穿白大褂的人的指示下，是否愿意对陌生人实施可能致命的电击。¹（令人不安的是，有不少人居然服从了指示。）显然，这类研究对揭示复杂的人类思维贡献良多，也为现代行为科学奠定了基础。但这些发现没能得到有效转化，去鼓舞和指引我们收获高质量生活。

然而近年来，心理学的天平偏向了探索引发正面行为的情境。促进这一转向最明显的事件可能是1998年宾夕法尼亚大学教授马丁·塞利格曼

（Martin Seligman）当选美国心理学会主席。此前塞利格曼自己的研究主要集中于无助感，但他随后宣布其主席任期内的研究主题是“积极心理学”，即认真研究我们如何成为最好的自己。自此，心理学家开始将更多的精力投入到理解人类经历中愉快的方面——是什么帮助我们成长，振奋精神，提高生产力，这正是我们大部分人渴望知晓的。

行为经济学：偏重更现实的行为理论

与此同时，经济学也转向了更全面地研究人类的状态。归根结底，经济学研究的是人们如何做选择：我们如何权衡不同可选方案的成本和收益，以及据此做出何种决定。这些选择可能是日常琐事，比如决定买哪种零食；也可能意义重大，比如决定推进哪个价值上百万的项目。无论如何，经济学家为了预测人们的选择，通常要假定人们总能准确、独立地评估他们面前每个可选方案的收益，来建立理论模型。但那些模型无法解释很多实际行为，比如，我们总是在信息很少时就做出冲动的决定，我们有时会因为别人的看法而改变主意，我们有时会为别人做善事而不求

回报。

这促使两位心理学家——普林斯顿大学的丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）和斯坦福大学的阿莫斯·特沃斯基（Amos Tversky）在1979年穿越“敌方”阵线，在富有影响力的经济学期刊《计量经济学》（*Econometrica*）上发表了一篇文章，文中强调人们在做选择时并不会像机器般行事。²情感和社交因素决定了我们的很多选择，通常这些选择很有道理，并且可以预测。由此，他们开启了一场革命。很快一场被称为“行为经济学”的新运动出现了，该运动主张将经济学强大的分析工具运用到研究现实世界中人们如何做出实际选择上。结果呢？卡尼曼在2002年获得了诺贝尔经济学奖。但对我们而言更为重要的是，经济学家现在对我们每天如何做出选择有了更为细致和准确的理解，并告诉我们如何调节自身行为。

神经科学：衡量大脑活动的方式更为成熟
精确

最后，由于我们观察普通大脑运行的技术手

段突飞猛进，神经科学得到了飞速发展。神经科学家很早就能运用一系列扫描技术来揭示大脑的结构和活动，但那些技术必须要让被研究者暴露于大量辐射的环境下，因此并不是非医学研究的理想手段。但自20世纪90年代以来，风险较低的成像技术稳步发展（包括发明了实用的核磁共振成像扫描），神经科学家得以更容易地观察健康人的大脑在正常情况下的状态。这意味着研究人员能看到人在因善意而快乐或因取得成就而精神焕发时，大脑的哪些区域会变得活跃。他们能观察到人们不开心或紧张时（不是因为躺在一个嘈杂的金属管道里或有电极连在脑袋上而紧张）相关的神经活动。

因此，神经科学家对我们每天的想法、感觉、行动背后的生理机制有了更多且更精确的理解。这意味着他们也在探寻让心理学家和经济学家同样着迷的行为课题——比如，我们如何解决难题，如何应对错综复杂的人际交往等。事实上，我在本书中引用的很多研究都来自这三种行为科学的跨学科合作；感觉就是我们生活在一个“神经—心理—经济学”（或与此类似）的时代。而这种跨界聚合对我们可是大好事。因为通过相辅相成的不同视角（生理的、观察的、分析的），对工作场所中我们重视的课题展开研究大有裨益，也会催生更为丰富的指导建议，帮助我

们保持最佳状态。



三大主题

我们如何将这些不断演进、令人兴奋的科学原理应用到日常的具体工作中去呢？这就是本书的意义所在。本书专注于将最有价值的研究成果转化到当前工作的具体情境中，不论是针对艰难的工作任务、繁忙的日程安排，还是复杂的人际关系，书中都阐释了如何稳妥地让每一天过得更愉悦、更高效的办法。

在探讨打造高质量生活的七节课之前，我要强调三大重要的科学主题，你会看到这些主题横贯三个学科领域，在全书中反复出现，为书中每个章节的实证和建议提供理论基础。（如你想跳过直接去读本书的第一节课，马上开始体会实际应用亦无不可，书的最后附有专业术语汇编，方便随时回看这一章节。）简言之，三大主题如下：



1. 双系统大脑：大脑活动分为两套相辅相成的系统——一套有意识且受控制，另一套无意识且凭本能。这两套系统共同协作赋予了我们智慧和生产力，但如果依照两套系统各自的优劣来调整工作方式，我们的认知资源就能得到更好的利用。



2. 发现-防守之轴：在潜意识中，我们一直在寻找需要抵御的威胁和需要发现的奖励。我们很容易就让大脑进入防守模式，而在此状态下我们容易犯糊涂。但是只要加入一点自我意识和对某种奖励的追求，就能让我们调整回思路更清晰的发现模式。



3. 精神-身体环路：人类身体和精神状态之间的相互交错远比我们认识到的深入。因此，一些简单的生理干预能马上提升我们的智力表现、情绪复元力和自信心。

主题一：双系统大脑

无论从哪方面看，我们的大脑都是了不起的。大脑不但让我们的生理机能活跃运行，还为

我们复杂的记忆和思想提供了巨大的存储空间。大脑还有出色的处理和计算本领，赋予我们各种各样的能力，比如心算、猜测他人的动机、在面对挑衅时保持冷静、讲老掉牙的笑话等。如果大脑是智能手机，那货架上肯定空空如也，卖得一台不剩。

为发挥这些本领，我们的大脑在同步运行两套完全不同的系统。两套系统各有千秋，是两者的配合赋予了我们如此强大的智力。多年以前心理学家就观察到，我们的大脑似乎有两套迥异的模式，一套偏分析，另一套偏本能。³但直到丹尼尔·卡尼曼在2002年领取诺贝尔经济学奖时，这一概念才进入公众视野。他在领奖致辞中重点阐述了“不费力的直觉”（effortless intuition）和“花心思的推理”（deliberate reasoning）之间的差异，这是他的畅销书《思考，快与慢》

（*Thinking, Fast and Slow*）中的两个重要概念。⁴我们不妨分析一下他的观点，看看对我们在工作场合的表现能起什么作用。

深思熟虑系统

首先谈谈容易被我们觉察到的系统，它控制着我们有意识地、谨慎地处理事情。它主要位于大脑中被称为前额皮层的部分，有多个不同的名

字。在科学界有时被称为“受控”、“显性”或“反思”系统。丹尼尔·卡尼曼称之为“慢”系统，因为在两个系统中它确实运行较慢。⁵我打算把它称为深思熟虑系统。

这套深思熟虑系统主要负责我们成年人的行为，如果这些行为出现在一个两三岁的孩子（甚至青少年）身上，我们都会觉得惊讶。深思熟虑系统包括：推理、自我控制，以及前瞻思维。

我说到的推理不仅仅指逻辑思维，还指的是为非常规情况找到最佳应对办法所做的所有努力。不论是修订一篇错误百出的文档，还是想办法帮助一个筋疲力尽的同事，我们都在依靠深思熟虑系统，要求系统执行如下事项：回顾某些信息，将这些信息与我们过去的经历联系起来，理解整体情况，产生可选方案，明智地评估这些方案。这个过程可能涉及逻辑，也可能涉及同理心和创意思维。

自我控制的概念也比你想象的更宽泛。最明显的是，只要我们在拒绝诱惑，自我控制就牵涉其中——比如，当看到同事理的新发型时，我们竭力保持沉默而不是脱口而出那些心里十分想说的蠢话。我们深思熟虑系统里的自我控制功能也对科学家所称的“情绪管理”——指在心烦意乱时

保持冷静——至关重要，并且对我们在容易分心时保持专注至关重要。

最后，我们辛勤工作的深思熟虑系统也负责规划，即设定目标以及找到达成目标的办法。这需要我们进行抽象思维：想象未来的场景，考虑各种抵达目标的路径，评估走每条路的可能收益。我们每天都在进行这种复杂的计算，哪怕目标只是收拾好自己去准时参加一个会议。

简言之，深思熟虑系统负责让我们处于最佳行为模式。由这套系统全面掌控时，我们会变得睿智、冷静、可靠。但说实话，我们不可能总是处于那种状态，因为我们的深思熟虑系统有几个局限。

聪明——但容量小、讲次序、运行慢

首先，这套系统容量有限，因为它严重依赖所谓的工作记忆。我们的工作记忆一部分像笔记本记录新进数据，一部分像图书管理员读取使用已储存的经历，它是我们清醒的大脑在思考下一步时暂时贮存信息的空间。而我们的“笔记本”空间总是有限的。长久以来，我们以为人类能一次在大脑里贮存约7条信息，但最近的研究发现，

我们一次最多只能贮存3~4条。⁶

这3~4条信息的容量可大可小。比如，假定你对某个项目有一个详尽的新想法，你的工作记忆里满是这个新想法，但突然你想到一个同事，原本你该给他打电话的；然后你面前的屏幕上跳出一条信息，而此刻你的电话提示灯在闪个不停。所有这些都需要在你的工作记忆里占据空间。由于你的有些想法被从“笔记本”上移除，来为同事名字、信息和电话上的提示灯腾出空间，倏忽之间，你的深思熟虑系统就无法清晰思考那个新的项目想法了。（那个想法是什么来着？）因此，由于我们的工作记忆容量有限，深思熟虑系统在我上文提及的推理、自我控制和规划活动中很难超常发挥。

尽管理论上深思熟虑系统一次能访问3~4条信息，但研究显示，系统实际一次只能做一件事。我们一边打电话一边查邮件，看似给人留下能力强的印象，但深思熟虑系统实际上并没有在同步运行多项任务，它只是在两项任务之间来回切换而已。⁷而且如此一心多用很容易疲累，如果不能定时地让大脑休息和补充能量，我们推理、自我控制和规划的行为质量就会显著下滑。⁸另外，深思熟虑系统的某部分使用过度也会消耗其

他部分的能力。举例而言，研究发现要求深思熟虑系统记住随机的7位数字会让系统更难获得自制力，让人抵不住诱惑去吃一块热量过高的蛋糕。⁹难怪我们在没完没了的会议中没有创意，深思熟虑系统已将所有精力花在长时间保持注意力和讲礼貌上了，分配给想出绝妙见解的精力所剩无几。

如果生活简单，我们的深思熟虑系统虽有局限，但也不会出现问题，可我们的生活并不简单。我们一直处在各种信息和可能性的狂轰滥炸中。即使对话再简短，你的大脑也不仅要处理对话中的词语含义，还要留意别人举止当中的微妙细节——声调、肢体语言，还有别人可能想通过那个大胆的新发型传达的意思。你的视野之内有数不清的物体，每个都可能分散你的注意力。不仅如此，你的大脑还得迅速运算，对周围的一切做出、想出或说出妥善的回复。如果你试图有意识地处理每一条信息，并且深入评估每个可能的行动步骤，你的大脑肯定会像过载的计算机一样崩溃。

无意识系统

如何应对无休无止的信息对我们的狂轰滥炸呢？答案就在于我们大脑里英雄般的第二套系

统，我称之为无意识系统。和深思熟虑系统一样，这套系统也有多个名称。有些科学家称之为“反射性系统”，也有人用动物名称给它命名，称之为“黑猩猩”或“大象”。它就是你可能知道的“潜意识”。丹尼尔·卡尼曼称之为“快”系统，因为它比复杂但缓慢的深思熟虑系统要运行快得多。无论名称如何，这套系统的神奇之处在于，它让我们每天所做的大部分事情都自动化了，这个迅速、自动化的过程让我们可以不用有意识地去思考所做的每件事。这也解放了深思熟虑系统，让其聚焦于它所擅长的事情，比如应对不熟悉的情况、抵御诱惑、前瞻思维等。这是一个精巧高效的解决方案，至少在大部分情况下如此。

我们的无意识系统有多种方法为深思熟虑系统减轻负担。最明显的可能是无意识系统将我们熟知的任务转变成可自动处理的日常行为。有些日常行为特别简单，比如在离开家时锁上大门，知道如何上下自动扶梯而不摔跤等。但我们的自动处理功能也能应对复杂行为，只要我们对这些行为足够熟悉，比如你不用多加思考，也能识别并不简单的路线去上班而不会走丢。

我们的无意识系统也可以同时做几件事，这和“请一次做一件事”的深思熟虑系统不同。因此无意识系统可以处理海量数据——比如，为今天

的经历编码，然后将其与过往的经验记忆联系起来——而深思熟虑系统只处理日常生活中有意识的活动。我们很少意识到那些后台处理过程，除非这个过程促成了所谓的“浴室里的恍然大悟”，也就是一个完全成形的想法似乎毫无来由地跳进清醒的大脑。

除此之外，无意识系统还有另一个为我们节省精力的办法，即它会迅速筛选信息和想法，优先所有看似相关的信息，同时过滤掉剩余的无关信息。这些都发生在我们的意识水平之下，因此我们并不能听到或看到无意识系统已经为我们过滤掉的不相关的“垃圾邮件”。这就干净利落地减少了深思熟虑系统需要处理的工作量。

关于“垃圾邮件”过滤

我们大脑的无意识系统如何迅速地进行筛选和过滤呢？总的来说，就是走捷径——就像你电脑里的垃圾邮件过滤功能在处理评估新进邮件时一样。比如，你的电脑把有大量接收人的新进信息标识为垃圾邮件时，电脑并没有仔细阅读邮件内容，只是应用一般规律，即群发邮件通常就是垃圾邮件。你的垃圾邮件过滤系统虽然并不总是对的，但比起你去查看每条群发邮件要节省很多时间。同样，你大脑的无意识系统也在走捷径，

为脑海里的“收件箱”瘦身——这些捷径多数情况下很奏效，但有时也靠不住。

行为科学家已经确认了上百条这样的捷径，他们称之为启发法，并且还给它们贴上了你也许能识别的标签：证实性偏见、群体思维、启动效应等。其中有一些我会在本书中详细论述（书后附有术语汇编）。但这些捷径的相通之处在于它们将深思熟虑系统里的有意识关注调动到我们的头脑相对比较容易感知的事物上，同时降低理解较为困难的事物的优先级。真实世界和你大脑里那个不耐烦的无意识系统之间的交流可能呈现出很多版本，比如：



真实世界：“非常复杂……我要对你说很多东西。有很多灰色地带……每个都不同，关于这点没有唯一正确的看法……”



无意识系统：“听我说，我们针对重点做些简单假设，然后就主要专注于此，好吗？”

结果，一个令人惊讶的事实出现了：我们体

验到的世界并不是它原来的样子；我们感受到的只是一个经过修改的简化版本。普林斯顿大学心理学家安妮·特雷斯曼（Anne Treisman）早在1967年就发现了无意识系统中的这个选择性注意特征。¹⁰尽管如此，我们大多数人还是难以接受；我们宁愿相信自己对现实还是有把握的。因为过滤是无意识的——也是潜意识的——人们很难相信这种过滤实际发生着。

因此，联合学院的心理学家克里斯·查布里斯（Chris Chabris）和贝克曼学院的丹·西蒙斯（Dan Simons）制作了一段意义重大的录像，对选择性注意的存在做出了结论性证明。在这段著名的视频里，他们展示了一个装扮成大猩猩的人在一场篮球比赛场中间走过，却有半数观看视频的人没有注意到，尽管“大猩猩”还停下来面对镜头，在球员经过它传球时做夸张的捶胸动作。¹¹

我在做咨询工作时，每次向一群人播放这段视频时都能得到相同的结果，至少有一半观众没注意到大猩猩，屡试不爽。为什么？因为在观看视频前，与查布里斯和西蒙斯一样，我也要求观众为穿白色球衣的球员之间的传球计数。当时，他们大脑的无意识系统遵循的只有一个简单、强大的规则：“布置的任务=需集中注意力的；其他

一切=可以忽视的”。[12](#)

我们大脑里节省精力的无意识系统不仅过滤掉我们对世界的感知，同时还简化决策过程，哪个选项所需的有意识的努力最少，就把我们往哪边推。如果已提出的一个方案可行，或不需要对未来展开努力思索，或方案呼应了我们最近听说的一些事，无意识系统就会说：“太好了！我们就用‘最一目了然的方案=最好的方案’这条规律，没必要再多做思考了。”

和我们的感知捷径一样，决策捷径在日常生活中通常也很有用。如果你要挑一家餐馆吃午饭，无意识系统就能省去你看一堆餐厅点评的麻烦；也许系统会无意识地想起一位意大利同事刚才在电梯里兴高采烈地说出的“布翁焦尔诺”（早上好），促使你去一家新开的不错的意大利餐厅“卢意奇”订座。问题解决了，但我们在做重大决定时，走捷径未必就是最好的。比如，你不是要找地方吃午饭，而是要决定公司应该在哪个国家拓展业务，你就不会希望那位兴高采烈的意大利同事，促使你将意大利定为候选国了。

不幸中的一线希望

行为科学家总说我们大脑的无意识系统走捷

径会使人不理性，因为这些捷径会让人错过事物的重点，或者只选简单明了的答案而非正确答案。但我想说我们的大脑采用了一个非常理性的策略，充分利用了稀缺的精力。我们只需要理解大脑深思熟虑系统和无意识系统之间的相互作用，就能最大限度地利用两者的互补优势，取长补短。我会在书中重点阐释多个方法。

首先，我们可以更积极主动地告知大脑什么足够“重要”，值得用心注意，以此避开“垃圾邮件过滤机制”。既然我们看到的现实是主观的，不妨抓住机会因势利导，让现实更符合我们的预期。我会在本书第一部分解释如何做到这点。

我们也可以更精打细算地利用深思熟虑系统有限的容量，保证它尽可能地为我们珍贵的工作记忆减轻负担。我会在你设定目标、管理工作量、解决问题（分别在第一、二和四节课）时告诉你一些技巧。第四节课还介绍了一些简单的日常行为，帮助我们在为重大事项做选择时慢下来，更充分地调动深思熟虑系统里的智慧。

理解了每个人都只是以自己并不全面的视角看待世界，也就能解释我们工作时出现的很多分歧。想象一下看到了大猩猩和没注意到大猩猩的人之间的讨论，双方都坚信自己关于此事的看

法，认为对方有些荒唐（“明明有只大猩猩！”“别开玩笑，还有，你不会数数！”）。这种误会每天上演，因为我们的大脑对什么值得注意做出的决定各有不同。在第三节课我会谈到缓解这些紧张状况的几个办法，在第四节课我也会探讨当你想要吸引别人关注你的想法时，如何避开他们的“垃圾邮件过滤机制”。

最后，现实的主观性也意味着不论情况看起来有多糟糕，总是会存在一个柳暗花明的视角。其实解读自身经历的不同方法唾手可得，比我们平时想的容易得多。这让我们在应对职场生活的跌宕起伏时能更为超脱，这点你可以在第六节课我谈及调节能力时看到。

关于双系统大脑你需要记住的：



你的深思熟虑系统负责推理、自我控制和前瞻思维等复杂功能。它擅长处理所有陌生、复杂或者抽象的事情。但这套系统容量有限，很容易疲劳。如果使用过度、容量过载或者注意力不集中，你就很难保持睿智、平衡或可靠的状态。



你的无意识系统将你的大部分行

为自动化，走捷径过滤掉“不相关”的信息和选择，以此减轻深思熟虑系统的负担。这个系统多数情况下很有用，但它不可避免地留下了盲点。人们不能体验到完全客观的现实，工作时就会出现误会和选择失误。



如果根据两个系统的局限做出调整，你就能充分利用好大脑的资源。也就是说，我们要为深思熟虑系统发挥最佳功效创造条件，知道何时该放慢节奏，从无意识状态中出来。

主题二：发现—防守之轴

每时每刻我们的大脑都在忙于扫描周遭，察觉我们要躲避的讨厌的事物和要追求的愉悦的事物。不论是查看电子邮件还是与人谈话，“这是威胁还是奖励？”是我们遇到任何事时大脑首先问的问题。答案不同，触发的行为也不同。我们要么采取措施抵御“威胁”，要么高兴地拥抱“奖励”。

这个最基本的“威胁还是奖励”问题驱动了我们大部分的日常行为，也解释了为何我们感觉处

于防御时有一套举动，而在为生活心驰神往时有另一套举动。在书中我用“防守模式”这个词描述我们集中精力保护自己时的状态，用“发现模式”描述我们感到的世界和我们并肩前行时的状态。设法减少处于防守模式的时间，我们收获高质量一天的概率就大多了，对于这么说想必你不会有丝毫意外。接下来我想进一步解释这两个模式，告诉你如何在这两者之间做出选择，度过更多愉快的时光。

防守模式：抵御威胁

想象一下，你在上班路上，斗志昂扬地准备参加一个新项目的重要会议。你正在查看日程表确认具体的时间地点，漫不经心地走到了两辆停着的车中间准备过马路。还没回过神来，一辆行驶的卡车飞驰而过，还好你不自觉地退回一步没被撞伤。你心跳加速，手机也掉了，所幸的是手机完好无损，你也安然无恙。

面对这种有生命危险的情况时，我们体内有一个深藏于大脑无意识系统的提醒机制，纽约大学神经科学家约瑟夫·勒杜克斯（Joseph LeDoux）称之为“生存回路”¹³。如果生存回路收到潜在危险信号，它们就会立即启动一套战斗、逃避或冻结行动作为回应来保护我们。我们可能

回击（战斗）、跑开（逃避），或保持静止搞清楚威胁的性质（冻结）。碰到卡车时，救你一命的策略主要是“逃避”——跳开——也许还有一些“冻结”策略，你在试图弄清楚到底发生了什么。如果对着卡车破口大骂，那么你可能采取了一些“战斗”策略。

这个防守回应就是强大的无意识系统掌控大脑时的很好例证。此时，无意识系统不仅影响我们的感知或选择，它也在驱动我们的即时行为，实际上这就是每天日常状态的延伸。我们在唤醒自己进入某种状态时，不论是早上做好准备上班，还是准备在会议上发言，神经系统会在体内分泌肾上腺素和去甲肾上腺素。适当的激素水平让我们感觉清醒、富有活力，激发了大脑的积极性，让我们能够聚精会神地迎接通勤或是电话会议带来的挑战。

然而，一旦发现情况失控，我们的大脑和肾上腺就会将体内的肾上腺素和去甲肾上腺素水平推高，同时促使皮质醇激素的分泌，皮质醇激素起效较慢但效果更持久。¹⁴这些涌入的化学物质让我们的准备状态更加紧张急躁，伴随着呼吸加速，心脏狂跳，将大量的高含氧血液输送给肌肉。甚至我们的眼神都会变得像在隧道里看东西一样，目光如炬地盯着眼前的威胁。“放马过

来，”我们的身体说，“我们已经准备好战斗、逃避或冻结，来保护你不受这个威胁的伤害。”

驱动这个应急反应的生存回路涉及大脑中一个叫作杏仁核的部分。它一直在察觉不确定、模棱两可或新奇的事物，包括我们周遭的潜在威胁。它特别敏感，对一张陌生人皱眉的照片引发的轻微焦虑感也会有反应。¹⁵如果我们的杏仁核接收到有重要影响的信号，战斗—逃避—冻结反应就会被触发。所有这些在一瞬间发生，比有意识的思考快得多——反应迅速非常重要，因为如果快要被卡车撞到，反应快一微秒都可能救人一命。

这种快速反应很了不起，但生存回路勤勤恳恳地跳出来保护我们也不是没有缺陷。首先，虽然速度快，但要牺牲准确度。似乎奉行的是“哪怕后悔也要保证安全”的准则。所以，如果你房间角落里的一个黑影看起来像个入侵者，你的防御体系会马上采取行动。只有在产生这种无意识的本能反应之后，大脑中更为复杂的部分才会过来补足细节——直到此时你才发现那黑乎乎的家伙是家里的宠物，而不是盗贼。你觉得犯傻了，也笑了，但还是害怕得喘着粗气。

其次是你受到威胁时，大脑需要为做出防御

反应加大马力，将资源从复杂但缓慢的深思熟虑系统中转移出来。如果你正在大草原上被一只老虎追击，给大脑里负责进行存在主义反思的部分降级理所应当，但如果你面对的“威胁”需要全面思考对策而不是赛跑——比如顾客的批评、意料之外的最后期限更改——这时候让最强大的认知技能下线就很不合适了。事实上，耶鲁大学神经生物学教授艾米·安斯顿（Amy Arnsten）最近发现，陷入防守模式对思维的影响比之前预计的更严重。她发现即使是相当轻微的负面压力，也会极大地降低大脑前额皮层的活动量，而那正是深思熟虑系统完成大部分工作的区域。[16](#)

你在威胁我吗？

接下来我们有必要理解一下大脑的防守模式是如何运作的。虽然我们已经逃离了祖先们在大草原上生活时遇到的艰难险阻，但生存回路仍在努力运行，为我们今天在光鲜的职场工作提供保护。大脑对人身侮辱和工作场合无礼举动的反应与对真正的身体威胁产生的反应同样迅速。因此，如果有人太久没有回复短信，或同事有不赞同的表示，我们的战斗—逃避—冻结防守机制就会被触发。在被质疑时我们可能说不出话（冻结），感觉无法胜任时可能掩饰情绪或不理睬

（逃避），感觉被辜负时可能对人发怒（战斗）。¹⁷（我会在书中更为详细地探讨工作场合中那些将大多数人推入防守模式的“威胁”，你也可以在第九章找到一张方便实用的清单。）

和对身体威胁一样，对于职场威胁，我们的生存回路也会出错。咖啡机边上那个朝你皱眉的人可能是认为你在插队而恼怒，也可能不是——也许他只是刚想起来开会要迟到了——但此时你已经跟他怒目相对了。你的大脑净忙着调动能量去“防守保护”你了，结果几秒之后你才认出那人是新上任的财务总监，能够在项目上助你一臂之力，可惜为时已晚。真后悔你怎么不和他愉快友好地聊聊天呢。

这就是我们工作上的难题。感谢上天赐予我们这个防守体系让我们免受真正的生命威胁，但这个体系活跃时，我们的思维就会变得狭隘。比如，我们身处一个微妙复杂的环境，一心想着要表现得成熟世故，可大脑却偏偏让我们表现得像一头困兽。如果你在工作上意识到自己判断失误，大呼“噢，糟糕”（或者你习惯说“噢，我的天”），这时大多是防守模式在作祟。没有防守模式的这些反应，怒气冲冲发邮件和争地盘的事就会少很多。

那么，很多事都说得通了

当然，还是有些好消息的。只要你了解了很多机能失调的行为实际上来自大脑的保护本能，生活就会简单很多。

比如某个同事做出令人费解的不当举止，如果我们明白眼前看到的是他大脑战斗—逃避—冻结式的回应，这些费解的行为就能得到解释了。我们如果问自己哪个“威胁”可能引发了眼前的反应，就能改善局面，而不是愤怒以对，将威胁进一步升级，使事态恶化。我们会在讨论人际关系的第三节课深入探讨这一方面。

这对我们自己同样适用。能够察觉我们的大脑何时处于防守模式特别有用。我们不能总抑制本能反应，但可以留意其发生时的迹象，然后试着确定我们反应的对象到底是什么。这种自我察觉是我们重新调动大脑的深思熟虑系统，让我们恢复最佳状态的第一步。更多地了解我们最为敏感的威胁——最常见的“热键”——能让我们更有把握迅速恢复至平和状态。我还会在第三节课进一步解释如何做到这点，在第四节课介绍如何应对困难的任务，在第五节课介绍如何在面对挑衅时保持冷静。

发现模式：寻找奖励体验

注意到事态进展通常是从防守模式中抽身的第一步。但在精进技能，更熟练地识别出何时以及为何防守模式被触发的同时，我们还可以做一件事来更好地回应压力困境。这就需要动用我们大脑的另一个系统，即奖励系统。

我们的防守系统一直在察觉人身安全和理智所面临的威胁，而奖励系统却一直在扫描周遭环境，寻找潜在的奖励，不仅包括生存必需的原始奖励，如食物和性；还包括更高级的奖励，比如赞扬和愉悦。一旦我们大脑的奖励系统发现了具有吸引力的东西，它就会推动我们像拉布拉多犬追赶网球一样地去追求，办法是释放触发我们体内欲望和愉悦感觉的神经化学物质（包括多巴胺和内啡肽）。那些“我想要”和“我喜欢”的冲动，激发我们去追求所有可能带来奖励的东西，让我们处于一种期待、探索的精神状态。我称之为“发现模式”。

我们可以想象发现模式和防守模式处于“发现—防守之轴”的相反两端。如果我们从该轴的“发现”一端，而不是“防守”端出发处理工作场合问题，也就是感觉获得奖励而不是受到威胁时，我们会表现得更好。这是因为处于发现模式

时，我们的生存回路没有慌张，所以也没有启动战斗—逃避—冻结式反应，这也意味着我们的深思熟虑系统能够保持完全在线状态。因此如果有需要，我们能调动更多的脑力资源。此时的思考不会简单直接、非黑即白，而是能收放自如，周全变通。研究结果明确显示，处于积极情绪中的人更可能解决棘手的分析型难题。¹⁸当然，这并不是说我们要无视出现的问题，这不是发现模式的意义所在，重点是只要大脑处于非防守状态，我们就能更清醒地思考问题。

那么我们如何在处理日常工作难题时远离“防守”一端呢？答案是在你面临的情境里寻找潜在的奖励。如果能找到有价值的东西吸引你大脑的奖励系统，你就更有可能利用“发现模式”中的理智优势来应对困境。

谈谈我们的最爱

当然，在紧张和压力状态下找到适当的奖励是一门艺术。在工作场合最艰难的谈话中，食物和性这样的原始奖励一般不好获取，也不合适。我们知道钱能刺激大脑的奖励系统，但研究显示，财务收益产生的神经系统效应并不持久。¹⁹另外，你每次紧张地正襟危坐时也不可能会有奖金掉到你怀里。所幸的是，只要愿意，我们是可以

找到更可靠的奖励的。

幽默就是一个例子。假如你身处紧张的会议之中，感到压力袭人，全体参会人员都处于防守模式。有人开始说话带刺（战斗），有人一直低着头（冻结）或者走出会场接一个“紧急电话”（逃避）。但忽然一位同事口出妙语引得哄堂大笑，这就是一个小奖励，足以打破紧张局面，帮助大家恢复到发现模式。只要人们重新调动大脑的深思熟虑系统，进展很快就能接踵而至。

分享幽默之所以有用，是因为它让我们感觉与他人关系更紧密。而社交奖励就是人类大脑的蜜糖。想想被人尊敬、欣赏和公正对待时的美好感觉吧。我们对获得归属的信号有着不同寻常的敏感度，这很可能是因为在远古时期我们必须得到部落的支持才能在大草原上存活吧。²⁰事实上，加州大学洛杉矶分校的**马特·利伯曼（Matt Lieberman）**等社会神经科学家已经发现，我们的大脑对归属感信号的回应和对更为原始的奖励的回应非常相似。²¹所以，赞扬和认可——即使只是一句简单的“干得漂亮”——也有助于我们保持在发现模式，哪怕我们正身陷工作的重负之中。

其他强大的奖励来自我们更深层次的内在世

界。罗切斯特大学心理学家爱德华·德西（Edward Deci）和理查德·瑞恩（Richard Ryan）经过广泛的研究后发现，感觉到有自主权 and 个人的胜任能力具有深远的激励效果。²²原来，只要感到能够掌控手头工作的某些方面，不论是我们为自己设定的目标、工作的方式，还是努力的目的，我们都会表现得更好，对自己更满意。

最后，我们的大脑认为了解有意思的新事物也是一种奖励，哪怕只是办公室八卦。卡内基梅隆大学神经经济学家乔治·勒文斯泰因（George Loewenstein）致力于研究好奇心，他通过观察躺在大脑扫描仪下的人发现，仅仅获得问题的答案，就能明显激活人们的奖励系统。²³

本书中我会谈到更多办法，教你调集这些社会的、个人的或信息类的奖励，来帮助你在面对工作挑战时远离防守模式，聚精会神，巧妙灵活应对。除了自己使用这些脑力秘籍，我也会给你展示如何向同事慷慨派发对大脑友好的奖励来提升你人际交往（第三节课）和沟通（第五节课）的质量。在第七节课，我们会看到如何将这些奖励融入日常策略，让你在工作时精神焕发。

关于发现-防守之轴你需要知道的：



日常生活中你一直在发现-防守之轴上移动，你的大脑扫描周遭，察觉需要防御的威胁以及需要追求和发现的奖励。



处于防守模式时，你变得不够聪明、灵活，因为你的大脑将本就稀缺的脑力资源部分用于启动针对潜在“威胁”而做出的战斗-逃避-冻结反应，因此大脑的深思熟虑系统能量不足。微小的个人琐事也能触发防守模式。



处于发现模式时，你会用奖赏激励自己，比如社交时的归属感或认同，个人自主权、胜任感或使命感；了解或体验到新事物带来的信息奖励等。



为了在处理工作难题时能调动最丰富的资源，最好能敏锐地察觉到你是否陷入防守模式。重新集中精力于眼下情境中的潜在奖励，也有助于你重新调动深思熟虑系统，让自己重回发现模式。

主题三：精神-身体环路

本书中频繁出现的另一大主题是：我们的身体和精神之间持续不断的相互作用。

我们知道精神和身体状态之间在某种程度上存在联系。我谈到过压力会让我们心跳加速，我们也都体会过在被碰疼脚趾后的几秒内很难清醒思考，大家都知道睡眠不足会让我们失去耐心，变得不够机智，诸如此类。

但从平时的表现看，生理健康和脑力清醒之间似乎没有任何联系——至少还不足以严重影响我们的工作表现。我们常说“现在没有时间休息”或“我忙过这一阵儿就去锻炼”，好像给身体加油只是一件奢侈的事，而不是提升表现的办法。

事实上，几十年的研究均显示，我们对待自己身体的方式会极大地影响大脑的表现，因为它影响了大脑的血流量、神经化学物质的平衡，以及大脑各个区域之间互联互通的程度。因此，研究表明，积极锻炼和保证睡眠质量能立刻带来脑力和情绪上的回报，哪怕只是花一会儿工夫深呼吸，展露笑容，站直身体也行。从第一节课到第七节课的每一个章节里，我都会讲解具体如何进行生理上的调整来助你达成目标。以下先预览精神-身体主题。

睡眠

睡眠不足会让我们大脑的深思熟虑系统难以发挥其日常神奇的功效。疲惫使大脑给前额皮层的供血减少，而这个区域是深思熟虑系统的大本营。因此我们会变得难以理智地应对突发状况、构思新想法或在压力下保持沉着冷静。不睡觉也会损伤我们记忆和学习新事物的能力，因为睡眠对于大脑将每天的经历转化成长时记忆至关重要。²⁴（我认识的一位首席执行官说，睡眠不足就像你忙了一整天写文件却忘了存档。）

什么是“睡眠不足”？其定义因人而异。但对绝大多数人而言，需要7~9小时的睡眠才能保持最佳状态。²⁵哈佛大学睡眠医学教授查尔斯·蔡斯勒（Charles Czeisler）表示，“我们现在了解到，一周每晚只睡4~5小时造成的危害与血液酒精浓度达到0.1%造成的危害相当。”²⁶也就是说，睡眠不足对认知能力的损伤和醉酒相差无几。如蔡斯勒所言，“我们绝不会说，‘这个人真是好员工，他一直都是醉着的！’但我们却仍在褒奖牺牲睡眠工作的人”。

因此，如果我们希望大脑运行得更有效，就必须把睡眠当成我们的头等大事，这能让我们更

有把握收获高质量的生活。所以在后文我会再次探讨适当睡眠的科学依据，在第四节和第五节课分别谈论睡眠对认知表现和情绪复元力的影响。我也会提供可操作的建议，告诉你如何获得充足的睡眠。

锻炼

在蔡斯勒传播睡眠益处的同时，约翰·瑞迪（John Ratey）也在将锻炼的好处广而告之。作为哈佛医学院的临床精神病学家，瑞迪近10年来致力于总结和发表锻炼与精神状态之间存在联系的证据。[27](#)

锻炼确实有效。研究结果显示，即使短时间的有氧运动，也能很快提升我们的智力表现，缩短信息处理和反应时间，使规划更高效，短期记忆表现更好，自控力更强。[28](#)换言之，锻炼加强了大脑深思熟虑系统的所有功能。相应地，布里斯托大学的研究人员发现，如果在工作前锻炼或在午餐休息时做些运动，我们就能更好地集中注意力和应对工作。[29](#)锻炼还能提升我们的情绪和积极性（提升率达41%），以及增强应对压力的能力（提升率为27%）。

为什么锻炼有立竿见影之效呢？因为锻炼增

加了供往大脑的血流量，同时刺激身体分泌神经递质多巴胺、去甲肾上腺素、血清素等，这些都有助于激发兴趣、警觉性和愉悦感。这就是为何瑞迪喜欢说锻炼“就像一点利他林加上一点百忧解”，而且锻炼后你会感觉头脑更清醒，心理负担也减轻了。³⁰ 另外，研究还发现每天只要适度活动20分钟，大部分认知和情绪方面的有益效果会自然累积。³¹ 所以哪怕是午餐时间的一次快步走，也能让你一天活力四射。

正念

正念也是大脑和身体之间畅快沟通的一座桥。有些读者看到这个词时脑中可能会浮现出身着各色袍子冥想的僧人，但如今正念已经成为一个非常流行的日常习惯，各行各业包括谷歌公司、美国陆军等机构都在利用正念提升人员的表现和复元力。这是对大量研究成果的响应，因为研究显示正念能增强我们的分析思维能力、洞察力、注意力、自控力、幸福感、活力、情绪复元力等。³² 这一串清单几乎涉及了我们每天所需的所有要素，听起来美妙得有点不真实。但从志愿者的脑部扫描结果可以明显看到学习正念之后产生的变化：大脑深思熟虑系统各部分之间的联系有了提升，面对消极刺激时生存回路的反应度下

降。这就意味着大脑有更长时间处于高效运行的发现模式，而处于防守模式的时间缩短。这也是上面那份了不起的清单背后的依据。³³

那正念究竟是什么？正念核心的做法很简单：停下手头的事，集中注意力观察一事物，如果注意力分散了，就平静地让注意力回归焦点。暂停、聚焦、回归——可以进行几秒钟到20分钟，甚至更长的时间。在选择观察对象时，大部分人会聚焦于自己的呼吸，因为我们一直都在呼吸，不用付出任何成本。（不需要袍子或垫子。）

正念效果研究的主要调查对象一般是参加了数周“正念减压”“冥想”“集中注意力”等课程的人群。研究人员发现，即使每天仅仅进行正念练习五分钟也会有效果。我相信，即使你每天再繁忙，被工作任务追着跑，五分钟也还是能腾出来的。³⁴事实上，在哈佛大学心理学教授埃伦·兰格（Ellen Langer）看来，根本不存在从生活里腾出几分钟这一说。她认为正念可以很简单，它就是一种态度，让你在一整天的忙碌中放慢节奏，“关注一下新事物”。³⁵ 我会在全书各处向你展示利用短时间正念带来的好处，然后在第六节课继续深入探讨这个议题。

摆出姿势

最后，科学研究为我们找到了利用身体提升精神状态的最让人惊讶的一个办法。这些研究结果表明，连接大脑和身体的神经系统里存在一个双向反馈的环路。精神到生理的流向我们很熟悉，比如我们知道精神放松和心情快乐时，呼吸和微笑起来更容易。但二者之间其实还存在反向流动。如果放缓呼吸，努力让自己微笑，我们的大脑就可能将这解读为一个应该感到放松和快乐的信号，然后大脑就真的会营造出这种精神状态。同样，信心也是如此。如果模仿我们认为与表现杰出相关的肢体动作，比如站得更笔直、挺胸、摆出勇敢的姿势，大脑会将这视为我们确实掌控一切的信号，然后做出相应的回应。

这些“假装成功直到成功”的发现对我们很有用处，因为这说明我们能够利用身体进行逆向设计，获得我们想要的精神状态。当然，这个办法不能取代本书给出的其他建议，但我会告诉你在需要提升自信心和活力（分别在第五节和第七节课）时，如何将这发现作为日常工具箱里的额外馈赠。

关于精神-身体环路你需要记住的：



你如何对待自己的身体，能直接、即时地影响大脑的表现，同时影响认知和情绪机能。



具体而言，如果你睡眠充足，进行有氧运动，花一些时间进行正念练习，你大脑的深思熟虑系统会表现得更佳。



模仿与快乐、自信、放松相关的肢体动作可能会告诉你的大脑：你确实很快乐、自信、放松，从而创造一个自我实现的环路。

小结

我对以上三大主题的描述——双系统大脑、发现-防守之轴和精神-身体环路——只是近几十年来行为科学家们积累的知识中很小的一个部分。但三大主题结合起来涵盖了我在指导他人如何保持最佳状态时发现的最有用的概念，而且这些主题直接关系到我们该如何巧妙、高效地应对工作中的挑战。现在我们马上进入本书的核心部分，看看具体如何运用这些宏大概念，创造出收

获真正高质量生活的各个要素。

第一节 目标课 为每天设定行动主题

潜意识如果没有进入意识，它就会引导你的人生，而你还称其为命运。

——卡尔·荣格（Carl Jung）

首先我想讲述多年前的一个上午，当时我对下面要介绍的建议还一无所知。

那天我一起床就心情不好。我刚被要求参加一个我不感兴趣的新项目，那是我开始这项任务的第一周。为了说服我参与，老板说我可以和项目组的另一位资深同事卢卡斯形成良好互补。卢卡斯是个吹毛求疵干实事的人，而我会提供所谓的人性面。卢卡斯会给出大量分析和想法，与此同时，我可以帮助客户制订出能让他们的同事团结协作的计划。虽然我理解老板为什么认为我们会配合默契，但还是无法打消两个人可能因工作风格迥异而不合的顾虑。

就在那天上午，我们团队准备与一些新客户开第一次重要会议，而我起床后基本都没什么时间做准备。在去会场的路上，我的脑中一团糨糊，各种厌烦和疲倦的感觉挥之不去。到了会场之后我发现，那是一个在现代办公楼里随处可见的黑咕隆咚、狭窄逼仄、层高很低的视频会议室。大家坐成一排，好像在参加司法听证会，一张张空洞的脸浮现在我们面前的屏幕上。我的心又是一沉。

正当我想着必须再喝一杯咖啡时，卢卡斯干劲十足地讲起了我们面前像砖头一样厚的文件，他开门见山，明显对自己要说的胸有成竹。我拼尽全力跟上节奏，发表些建设性意见，但我感觉漫长的讨论就像是往山上推石头——其间各种小误会，大家互相抢话，气氛沉重，满是不可言说的恼怒和顾虑。到最后，我感觉我也起不到什么正面作用了。我此前的担心应验了，会议让我一整天都愁云密布。

一段时间后，我有天心情还不错，觉得必须要跟卢卡斯谈谈，因为我一直对那次客户会见出师不利耿耿于怀。在我讲起对会议的观感时，卢卡斯满脸疑惑。他并不认为那个会场特别让人不舒服，也记不起我提到的烦躁和尴尬场景。他对新项目踌躇满志，很高兴我们大家有时间谈谈，

一心只想着推进项目。他知道自己想通过会议获得什么，而且也达成所愿。

当然，我俩的性格确实不同，这可以解释双方看法的差异。但也只能解释一部分，应该还有别的缘由，因为我们真的好像参加了两个完全不同的会议。卢卡斯透过积极乐观的视角看不到我之所见，而很快我也意识到我没有关注到 he 所述的那一面。他指出了我们完成的所有事项，让人信服；他让我想起了那些反复不定的时刻，还有我基本没记住的微笑。不是说我们两个人都完全错了，我们交流观点时也并没有彻底冒犯对方。（“你为什么这么盲目？我们是待在一个房间里吗？唉，别做梦了。”）

然而，我们确实对同样的几个小时的体验如此迥异。这怎么可能？让我特别好奇的是，为什么他那么享受那次会议而我却没有？我后来发现答案在于我们对待那天的态度不同。卢卡斯认真思考了他想要看到什么，想要达成什么，想要有什么感受，而我却只是被动接受那天上午的一切。虽然我在尽力保持职业风范，但那天确实是在不知不觉中度过的。

由于方向不明，我错过了影响那天上午表现的三大机会，但现在总算认识到了。第一，我们

设定的优先事项和假设能以惊人的程度决定感知；第二，设定恰当的目标不仅能可靠地提升表现，还能让我们感觉良好；第三，脑海里的想象能塑造我们在现实世界里的体验。在接下来的三章里，我想告诉你如何逐条利用好行为科学的重大成果，助你收获远比我和卢卡斯度过的那天更为美好的时光。

第一章

花几分钟思考，今天重点关注哪些事

我们经常整天都忙忙碌碌，像开着自动驾驶模式的汽车，疲于应对一项项任务却从不停下来思考。我们努力工作，尽力做到最好，如果一切如意就心生欢喜。有时候运气不错，有时却运气不佳。“这就是生活。”我们可能会这么对自己说。

但我想我们可以做得更好，不要忘了我们的大脑在认识世界时有一个重要特点：我们有意识地只关注周遭发生的事情中的一小部分，而过滤掉其他部分。由于我们每天的优先事项和设想对于什么事情能通过过滤机制具有重大影响，这就给了我们一个巨大的机会。这意味着只要几分钟的心理准备，比如看一眼、调整一下优先事项和设想，我们就能让一天的体验感转变方向，提高效率 and 愉悦感。这种心理准备是一个我称为“设定意图”的过程，就是你更有意地来过好这一天。

在教你尝试如何每天快速地设定意图之前，我想先阐明为何我们体验到的现实如此依赖于过滤机制。

选择性注意

正如我们在“科学理论基础”一节中了解到的，大脑的深思熟虑系统（负责推理、自我控制和规划）对纷繁复杂的世界只能分配有限的注意力。所以我们度过每一天时，无意识系统会优先处理所有看起来值得深思熟虑系统注意的事项，同时将似乎不太重要的事项排除在外。

这套过滤机制发生作用时我们并不自知，但它对大脑应对错综复杂的世界至关重要。这种选择性注意也使我们只能体验到一个不完整的、主观版本的现实，于我们而言这个现实可好可坏。

显然，我们的无意识系统过滤掉的不重要的信息是件好事，不然我们就会沉迷于数地毯的纤维或纠结于午餐的食物成分，结果什么都做不了。但缺点是，有用的信息可能也会被无意识系统标记为“不重要”，比如当我们特意集中精力看

短信时，无意识系统可能会认为没必要分配注意力去理解同事刚问的一个问题。当同事提高音量最终闯入我们的意识，说“嘿，刚才听到没？”，我们可能会道歉，发誓说刚才没有听到。严格来说我们没错。我们确实没有听到，至少不是有意识地听到。

我们无法关掉无意识系统的过滤功能，毕竟它本来就是无意识的。但我们可以调节设置，每天主动地去定义大脑中什么是“重要”的。如此，我们就能对有意识的大脑所看到和听到的内容施加影响了。这是引导生活朝我们希望体验的方向前进的有效方法之一。

自动运行时大脑把什么视为“重要”？

我们的无意识系统会运用多条选择性注意的规则来决定什么足够重要，且值得我们有意识地关注，以及什么要被过滤掉。如果能理解这些规则如何发挥作用，我们就有机会侵入这个系统去调整其设置。

首先要知道的是，如果我们有意识地优先处理某个任务，无意识系统会确保我们看到与这个任务直接相关的信息，并且屏蔽掉所有看起来不相关的事情。所有不相关的事情都会被屏蔽

吗？“当然，”你可能会问，“要是有什么特别吸引人的东西冲到我们面前，不论是否与任务相关，我们还是看得见它们的，是吗？”但大量研究结果显示，我们可能看不见。¹ 以最近的一项研究为例，哈佛大学视觉注意力实验室的心理学家特拉夫顿·德鲁（Trafton Drew）及同事，让一些经验丰富的放射科医生仔细看几张医疗影像来找出异常。医生们看到的是一沓真的肺部扫描影像，有的很不幸确实有肺结节。但最后一张却不同，一张大猩猩的图片被插到了这张肺部影像里。（研究人员是在以一种啼笑皆非的方式，向“科学理论基础”一节所述的最初的大猩猩/篮球实验致敬。）出乎意料的是，83%的放射科专家没能认出大猩猩，尽管大猩猩的图像有普通人肺部结节的48倍大。更值得注意的是，哈佛研究人员运用视线跟踪装置发现，大部分的放射科医生直视了大猩猩，但还是没有注意到。²这并不是说医生们看到了，但打消了念头或者忘了，而是说他们的大脑根本没有清醒地留意到大猩猩。换言之，因为他们根本就沒在找大猩猩，所以就没有看到。

这种选择性注意被科学家称为“非注意盲视”，即我们只看到已经确定值得我们关注的东西，而对其他视而不见。因此，我们设定的优先事项是什么真的很重要。

即使我们没有完全聚精会神于某个任务，也会出现非注意盲视。事实上，一旦心里有事，我们就会做出调整，使自己同与之相关的所有事情都步调一致，而和其余事情就不那么一致了。法国心理学家雷米·拉代尔（Rémi Radel）通过研究发现，进餐时间很重要。在实验过程中，研究人员特意让志愿者错过午餐，之后志愿者在识字测验中更清楚迅速地认出了与食物相关的单词。饥饿的人更容易认出“蛋糕”（gâteau）而不是“小舟”（bateau）³。（如果研究人员把志愿者带到船上，他们可能会更快认出“小舟”而不是“蛋糕”。）无意识系统一般会将与我们心中所想具有共鸣的信息设为优先事项。

我们的态度也能影响如何设置每天都会运用的感知过滤机制。新南威尔士大学教授约瑟夫·福加斯（Joseph Forgas）和斯坦福大学教授戈登·鲍尔（Gordon Bower）分别做了一项实验。志愿者在做完一个小测验后收到了关于测验表现的随机正面或负面反馈，这样他们的情绪有的变好，有的变坏，然后研究人员让他们阅读关于虚构人物的一些描述。这些描述经过细心调整后内容中性，即虚构人物可被志愿者解读为活力四射或混乱不堪，也可以解读为平和冷静或无聊乏味，这取决于志愿者的阅读。福加斯和鲍尔发现了什么

呢？⁴和那些心情被有意弄糟的志愿者相比，心情好的志愿者明显更多地看到所描述人物的积极面。而且，心情影响的不仅仅是人际间的评判。另一个研究团队发现，当悲观的人和乐观的人看到同一座山，悲观的人会觉得山更陡峭（同时认为登上这座山并不会让人感到愉悦）⁵。

所以，确实有起床方式不对心情就不好这回事。我们对世界的感知可能受到或好或坏的起点的强烈影响，因为大脑的无意识系统会确保我们的所见所闻都与有意识的优先事项、最上心的事，甚至是情绪相呼应，与此同时，系统会降低其他事物的重要性。

过滤机制对现实做了什么？

现在想想，当我们知道这一点后如何加以利用？假如你和我坐在一个房间里谈话，我的优先事项、关注的事和情绪会形成我对当下事态的感知，而你也会形成你的感知。结果是我完全有可能会错过你在乎的事，而沉溺于你完全不关心的事。知道了这一点，就难怪我和卢卡斯的那次会议绝称不上我职业生涯的高峰了，毕竟我是烦躁不安地走进会场的，而他却大获成功。我们都活在各自的现实里，而这个现实是由于，我们努力工作的无意识系统想要将注意力分配到恰当的事

情上形成的。

那么你想要大脑更多关注哪个具体现实呢？下次开会时，如果你主要关心向别人表达观点，很可能你会发现自己关注的都是被打断的时刻，或者每次被别人抢占了说话时机的时刻。你可能忽视了对话中的一些线索还毫不知情，因为你只关注如何告诉别人你希望他们听到的内容。你并不是任性地闭塞视听，只是你的无意识系统在高效地优先处理与你精神状态相关的信息。换一下也是一样。比如，你决定关注寻找合作的新机会，听取同事有益的观点，可能你就真的发现了更多机会和观点。我们大脑的过滤机制随着意图而变，而看到的现实似乎也随之而变。

设定意图，设定过滤机制

凡此种种，其背后的重点很清楚：如果我们
对过滤机制不管不顾，就会错过重大机会。

我们无法掌控一切（认为可能掌控一切的读者可以参阅其他书籍），但我们能够做到的是调整工作时间的感受，更用心地设置感知过滤机

制。这时候每天坚持设定意图就很有用了，养成这个习惯能让我们留意自己每天的优先事项、关注的事和情绪。

我的办法如下，花一小段时间从三个角度来考虑（这三个角度的英文单词都以字母A开头，方便记忆）：



目标（Aim）：想想今天活动中最重要的事项、要见的人，以及要做的工作。要办成这些事最重要的是什么？那就是你的真实目标。



态度（Attitude）：下个工作日要来了，花时间留意并且正视那些支配你思维或情绪的你所关心的事。这些你所关心的事能帮你达成真实目标吗？如果不能，你能暂时把它们放在一边吗？



关注（Attention）：从你实际的优先事项出发，你想把精力集中在哪儿？想清楚你想更多看到什么，然后确保自己按计划寻找。

我共事过的大部分人都认为，最好是在一天

开始前就弄清楚这些问题，可以是在早上或者前一天晚上。但因为这个日常习惯占用的时间不会超过一两分钟，你从一个任务飞奔到下一个任务之前再找时间设定意图也不晚。

想想和卢卡斯开会那次，要是我进会场前能停下来考虑上述的“三个A”，情形是不是会大不一样？我可能会想到：



目标：“我最在意的是让团队和新客户出师大捷，营造合作的氛围，让每个人对未来共事充满期待。”



态度：“我承认现在感觉暴躁疲惫，没法让自己不倦怠，但我可以把对项目组织方式的不满放到一边，转而关注真正的优先事项：成就整个团队。”



关注：“我想要找到机会凝聚团队，重视团队成员观点中的共识。我想要找到契机，为会议注入热情。”

在脑子里过一遍“目标-态度-关注”清单只需要很短的时间，走进视频会议室把大衣放好的时间就够了。（是的，那次之后我在开始重要事项

前总要这么做。)其实,让你的过滤机制牢牢盯住你的需求并不费力,特别是如果你能养成习惯,把它当成每天行程安排里的常规事项。

接下来,我们认识一个深谙设定意图之道的最佳典范:马丁,他在一家飞机制造公司担任战略总监。除此之外,他还担任多家技术公司的董事,为高科技行业中希望带领新创公司腾飞的创业者提供建议。马丁思维缜密,目标明确,成就斐然——他说部分原因是他像对待业务一样战略性地对待每天的个人意图。

是什么促使马丁养成了每天设定意图的习惯呢?“我一直有精力不集中的问题,”他说,“一进办公室就被没什么价值的杂事淹没,比如和同事闲聊、浏览新闻网站等。然后,我意识到因为我只是在混日子,所以每天都达不到理想状态。”一天早上,马丁很偶然地发现了让自己的一天更有方向感的办法。“去上班前,我正坐在床上,想到自己要去做的工作就觉得不堪重负,”他说,“不知为何我开始思考什么对我是真正重要的。我拿起笔记本开始写啊写,写我为什么做着现在的工作,我想要怎么做。我写的不是完整的句子,而更像是一份关于我在意之事的可视化地图,但特别清晰明了。”他突然发现自己感觉更乐观果断了,因为他干脆利落、富有建设

性地定义好了自己的意图。

自然而然，马丁希望每天都能更用心地去明确方向。他意识到不可能每天早上都坐在床上写几个小时，于是想出了一个每天都能做到的简便方法。“在离开家去办公室之前，我会花时间清理大脑，就是深呼吸。然后问自己，根据我想要达成的目标，今天最重要的事项是什么，然后写下希望把注意力集中在何处，就这么简单。当我停下来思考时，那些我此前没有意识到的事情才会浮出水面。通常是要决定对工作中遇到的困难采取某种态度，比如考虑得更长远、对延迟更宽容等。”

马丁表示成效很明显。“以前我上班的第一个小时总是零乱不堪、毫无效率，而现在一到办公室能就百分之百准备就绪。人更冷静，心情也好了。”除此之外，马丁全天都会留心回想自己的意图，让自己保持正轨。“如果，或只要我感到疲惫，这么做就会提醒我今天真正的优先事项是什么。”

设定积极的意图

当你反思自己特别难熬的一天时，你很容易就会发现自己设定的意图可能有些讽刺或消极的

意味，比如，“我真正在意的是，再也不想为一场会议准备长达两百页的材料了”。或者你发现自己真正的优先事项是说服一位同事，让他意识到上周犯了一个愚蠢的错误。

让同事意识到自己的愚蠢？这肯定不是最令人振奋的描述意图的方式。这种事让人感觉琐碎无聊，因此你的大脑在潜意识里也会把无聊小气的看法放到首要位置。如果你真心想要好好谈话，最好能着眼大局，做一个更大气的意图描述。问自己你真正想达成的是什么。在应对你那个总犯错的同事时，更大气的意图描述可以是帮他想办法别再犯同样的错误。想想更重大的意义，你可能想要改善工作关系，这样一来，将来和同事交流时彼此才能更坦诚。

设定这些偏重解决方案的意图，并不意味着要回避你那位老犯错同事的实际问题，但采取不那么对抗的方式却能让你更容易在和他谈话时找到解决问题的办法，同时也能避免在他或你的大脑里触发防守型的“战斗-逃避-冻结”反应——这样你们就能更加灵活巧妙地取得有益的成果。

注意检查你的假设

为了让积极的意图更好地促成理想的一天，我们还要采取一项措施，那就是检查和质疑我们每天做出的负面假设。

和优先事项、关切、情绪一样，假设是无意识大脑用来简化我们对世界体验的另一个选择性注意过滤机制。它是这么运行的：如果我们遇到和期待相匹配的信息或行为，无意识系统大多会确保让我们察觉到这些信息或行为。但如果遇到的和我们的预期相悖，无意识系统就会无视它。这个被称为“证实性偏见”的认知捷径能节省大量脑力，因为每次我们碰到与自我信念相违背的证据时，证实性偏见会阻止大脑重新形成一套关于世界的新模型。

香蕉实验

事实上，证实性偏见不仅让我们过滤掉挑战我们预期的信息，还会扭曲我们的所见所闻来匹配预期。为此，科学家们设计了很多巧妙的实验来证明这一点，我个人最喜欢的实验是香蕉实验。（是的，我承认这可能会被诸位解读成另一个与大猩猩有关的实验。）研究人员给志愿者看一张黑白的香蕉图片，测验结果显示，他们感觉看到的香蕉颜色偏黄，尽管图片完全是黑白的。研究人员的证明方法是，让志愿者在屏幕上调整

图片的背景颜色，直到背景颜色与图中香蕉的颜色一致。志愿者们不知不觉地就选了一个略微偏黄的背景。他们坚定地认为香蕉就应该是黄色的，以至于大脑认定图片中的香蕉就是黄色的。⁶

如果证实性偏见能影响我们如何看待香蕉这样的可见物体，那么可以肯定它也会左右我们对工作情况的主观判断。就我而言，妥善设定好个人意图本可以让我和卢卡斯的项目会议初战告捷，比如我可以给会场带去热情而非沮丧的情绪，然后找机会培养团队精神。但我却守着一个根深蒂固的假设，认为在非面对面交流的视频会议里不可能让新团队好好联络感情，因此我的证实性偏见促使我不自觉地去找寻视频会议行不通的证据。这的确是影响我那次会议体验的一个重要负面因素，但卢卡斯却不然。

当然，这并不意味着我们要对过往经验全盘否认，有时感到警觉和担心是有充分理由的。只是当我们对某种状况或某个人的负面期待有很强的倾向时，要引起注意，要认识到这种倾向可能让我们过滤掉所有与之相悖的证据。其实，一闪而过的自我意识就足够提醒自己要获取新信息更开明一些。

小心绝对性用语

判断你可能正落入证实性偏见陷阱的一个很有用的信号是，发现自己使用绝对性用语，如“从不”“总是”“完全”“全部”“绝对”“一定”等词语，可能还包括“非常”或“极度”。作家西奥多·斯特金（Theodore Sturgeon）写道：“没有什么总是绝对如此。”他是对的，生命里很少有完全的善或恶。⁷所以使用绝对性用语就是闪烁的信号灯，说明你很可能只见树木不见森林。航空业战略总监马丁赞同这一点。“我容易夸大负面，说‘什么都不管用’这种话。沉溺在极端化用语之中很爽。但我比原来有进步，在说这些话时意识到要检讨自己，‘且慢，这是真的吗？要不要核实一下？’”

因此，如果你发现自己思考或谈论眼前的人或任务时使用了强烈的字眼，请把这当成有用的提示来审视自己的看法，回过头问自己一个问题：



你对这个人或这项任务有什么负面假设？

然后再退一步，问自己：



你可能会把注意力放在哪里来证实你的假设？



如果必须要质疑你的负面假设，你会说什么？



你能找到哪些反面证据来帮助你保持开明的心态？

如果那天早上和卢卡斯开那个倒霉的项目会议时，我正视了自己的消极情绪，以下会是我对上述问题的回答：



假设：“肯定会开得很糟糕啊，因为是个视频会议。”



确认：“很可能会有技术故障，而我如果不加注意，就容易纠结于这些故障（还有别人表现出的厌烦）。”



反面证据：“我其实可以选择关注会场上顺利的部分。如果技术上不顺畅，我可以找到办法让会议重回正轨。”

这样一来，心态会更开明，我们的积极意图就更容易发挥作用，哪怕事情进展并不如愿。

提前一天思考最艰巨的任务

现在我们认识一下奥黛丽。她管理着一家声望极高的机构，该机构由政府出资兴办，旨在帮助小型企业获得创新成长所需的建议和支持。她的日常工作包括讲授新的培训课程、筹资谈判，以及鼓励家庭式的公司充分利用她所在机构提供的资源。奥黛丽对工作全心投入，非常清楚这些企业的需求，因为她的父母就经营过多年的小企业（名副其实的夫妻店）。和大多数领导者一样，她认为对注意力的优先次序必须考虑周全。她说，不然“我就一直在做最紧急的事”。

和马丁一样，奥黛丽也坚持每天设定意图，但她习惯在前一天晚上坐车回家的路上就开始设定。“首先我会回顾一下刚刚过去的一天。我会回想哪些顺利，哪些不顺利，原因是什么，以及哪些是我本可以预见到的。然后，我开始为明天制订计划，比如我想获得什么，什么事情最值得关注。”她会做笔记，第二天一早再看看。“我会

提醒自己什么事情最重要，前一天晚上想到的事情也会加上。这一天我会参阅这些笔记，尤其是在集中精力做最重要的事情之前。”

奥黛丽会预先考虑第二天最艰巨的任务。对她而言，最艰巨的任务通常是指一场艰难的谈话。她举了一个例子说明意图对她的帮助。“有很长一段时间，我要跟一个被动攻击型的人共事，不过，一旦被冒犯，她也会主动出击，”奥黛丽笑着说，“我不得经常要给她布置她不愿意执行的任务，她一般会罗列一张所有可能出错事项的清单作为回应。要是没有心理准备，我就会本能地把她的行为视作是对我个人的攻击。”但自从奥黛丽开始设定更积极的意图后，她们的关系大为改善。“如果我确定合作是我的目标，那么我对同一场谈话的看法就完全不同了。我发现自己在解读她的话时没那么主观了，只当成她在表达自己的沮丧之情，甚至是在表达想把事情做好的愿望。她可能还是让人烦心，但试过多次后我发现，我的心理状态能在很大程度上改变我对其行为的感知，进而改变我对她的看法。”

奥黛丽最大的突破来源于挑战自己的假设。“我的一大转变是努力摆脱了‘假定来者不善’的习惯。我以前一心想的都是和人竞争，以为

别人也一样，因此我眼里看到的也都是竞争。我会费尽心力提防别人使坏，比如有人因为我做的一些工作给老板发邮件打小报告。”奥黛丽说，“现在如果我看到别人的不当行为，我不会想当然地认为他们是坏人，我会认为有可能他们只是那天很不顺。你的假设真的会左右你的所见和反应方式。”

奥黛丽还发现，在多加练习之后，即便身处困境也能重设意图。“我意识到尽管形势急转直下，但我仍能退后一步，按事先的预案行事。我那个被动攻击型的同事在压力过大时会扯自己的耳朵，所以我只要一看到她扯耳朵，就会停下来跟自己说‘再想想’。我会在座位上稍加调整，给自己点时间重新思考，记住自己真正想通过谈话达成什么。有时我还会大声说：‘等等——我们到底在做什么？’虽然这么做不会让每次谈话都如预想般顺利，但这意味着我总能改善局势。”

思维课堂

抽出一小段时间想想未来的一天或一场重要的谈话，问问自己以下这些意图设定问题：



目标：要想做成此事，最重要的

是什么？那么你真正的优先事项应该是什么？



态度：你所关心的什么事支配着你的想法或情绪？这些你所关心的事有利于你的优先事项吗？如果没有，你能把它们挑出来吗？



假设：在此之前你有哪些负面预期？你会如何挑战这些预期？你能找到什么反面证据？



关注：考虑到你真正的目标和假设，你最想集中精力于何处？你务必注意到的是什么？

第二章

换种方式描述计划，达成率提高15%

到目前为止，我已经阐明了花几分钟用心设定好意图是为高质量生活做准备的绝佳办法。现在，我想谈谈接下来做准备的那几分钟，就是用这一天的具体目标来补充你着眼大局而设定的意图。

只要你完成过某项任务，其实你就有过制订日常计划的经验，不论是写待办事项清单，还是看看马上要截止的最后期限，弄清楚最后期限前你要做什么。不管你现在用什么办法，我想分享一些有科学依据的诀窍，能在你每天设定目标时真正助你一臂之力。

首先，我会阐释如何用一些行为目标补充你的待办事项，以此来支撑你的意图设定。其次，科学家发现，目标的表达方式对是否能达成目标具有惊人的功效，所以我会提出四个小建议帮你提高胜率。最后，如果你采用对大脑有益的方式管理任务清单，大脑就会学着爱上任务清单——

至少更喜欢一点——然后你就能成效倍增。

设定行为目标支持你的意图

当每天设定具体目标时，大部分人想到的是：



与人联络



准备会议



思考那件事

如果你是艺术家或工匠，你的目标可能表面看起来不同，但本质是一样的，即你要完成的事情。如要谈的话，要了解的东西，要创造的产出等。弄清楚你今天具体想做什么，是个很好的办法。马里兰大学心理学家爱德温·洛克（Edwin Locke）和罗特曼管理学院心理学家加里·莱瑟姆（Gary Latham）经过40载的研究发现，用心表达

好一个具体目标能让人的表现显著提升，在可被量化任务上的表现一般能提升15%。¹清晰的目标帮助我们保持正轨的原因至少有这么几个。比起意图，目标更进一步地让我们集中精力，防止我们工作时心烦意乱。同时目标还让我们坚持不懈，因为朝着目标前进能给大脑的奖励系统带来很大的满足感。你从待办事项上划掉一项时感到的小欣喜，就是你的大脑在悄声说“很好”。

既然目标的力量能提升我们的表现，何妨在努力完成实际任务的同时，把此力量也用于每天更广阔的意图设定中呢？你可以问自己：



就个人而言：我能改变自己的什么行为来帮助实现我的意图呢？



具体而言：实践中如何体现这种改变？我今天要采取什么行动？

比如，你今天的意图是找到推进项目的办法。进展慢得不可思议，你也恼怒不已。但今天你设置了一个更为乐观的注意力过滤器：你要在今天的会议中寻找任何可能的机会来小步推进，而不是纠结于困难。那么，就个人而言，现在你

能做些什么来推动项目进展？也许可以让同事更多地参与，而不只是自己单枪匹马地推进项目。具体而言呢？也许你能利用首次会议里的发言机会阐明你意识到的最大障碍，就如何克服障碍征求同事们的意见。你还可以带上甜甜圈，对他们的建议表示感谢。坦率地说，只要你退一步想想，就会发现为支持你的意图能做的事其实一目了然，但我们通常却没有花时间设定这些具体实在的行为目标。

在上一章我和卢卡斯开视频会议的例子中，我提到我的真正优先事项是凝聚新团队，所以我本应该寻找大家的共识。此后，我在花时间为团队会议设定更积极的意图时，确定了两个具体的行为目标来支撑这个意图。其一是确保在会议某个时点向每个人所做出的贡献表示感谢，其二是每当某人的观点很好地呼应了前面一个人的话时，我一定要指出来。（我发现这对任何会议而言都是很好的目标，哪怕会议不是开在昏暗的视频会议室里。）

考虑一天的优先事项时，你不仅要设定完成任务的目标，还要设定至少一到两个自身行为的目标，让目标尽可能具体，提高你拥有高质量一天的概率。

找到成功表达目标的方式

下面谈谈要想提高成功概率，如何为我们的目标找到最佳的表达方式，不论是针对任务类目标还是行为类目标。研究表明，我们描述目标的方式应该是积极的、对个人有意义的，具有可操作性，同时要根据具体情况具体制定。接下来我们就逐一探讨这四个特点。

接近型目标，即“多做好事”

我们制定目标的方式一般有两种，要么多做好事，要么少做坏事。一系列研究显示，在促成更好的表现方面，第一种（“接近型”目标）要优于第二种（“回避型”目标），即使两种目标追求的结果大致一样。事实上，心理学家安德鲁·艾略特（Andrew Elliot）和马西·彻奇（Marcy Church）在罗切斯特大学与一群学生开展了一项合作，追踪不同的个人目标对学生成绩的影响。他们发现回避型目标（“我不想表现得糟糕”）对表现的抑制作用和接近型目标（“我想要做好”）对表现的改善作用几乎相当。²

至于如何在工作场所运用这条规律，请回想一下上一章我们提到的创新机构总监奥黛丽。她

说自己经常设定的意图是集中精力形成具有建设性的关系，而不是在艰难的谈话中谋求短期内的收益。那么她会给自己设定什么具体目标呢？在准备下一次富有挑战的会议时，她可能告诉自己两件事：



回避型目标：“如果事情脱离正轨，我不会失去冷静；我不会纠结于对方小气琐碎的评论；我会尽全力来防止会议出错。”



接近型目标：“如果事情脱离正轨，我会提醒自己什么最重要；我会记得保持微笑；我要提出优质的问题，让对方觉得有人倾听他的意见。”

两种方式都描述了她的期望，但仅从字面看，这两种方式就形成了完全不同的氛围，对吗？坦白说，第一种让我有点儿担心奥黛丽，第二种则让我对会议能够顺利进行更为乐观。这种直觉是对的。

为什么？这就要回到我在“科学理论基础”中提到的“发现-防守之轴”。当我们努力思考必须

要避开的某件让人抗拒的事情时——对奥黛丽而言，就是要避免和同事起争执——这件事就会变成大脑想要抵御的一个潜在威胁。由于这种防守反应需要消耗脑力资源，所以我们会变得略微迟钝，达成目标的能力也会降低。但如果我们将目标表达成想要获取更多的美好事物，哪怕正面临挑战，我们也能更容易地进入发现模式。由于我们处于更开明、理智的精神状态，成功概率也会因此大增。

在航空战略专家马丁之前工作的一家公司里，大家工作的动力似乎都源于对失败的恐惧而非对可能成功的激动。“大家一直处于防守状态，我自己也总是掉入我所谓的‘负面心态陷阱’——我告诉自己‘如果失败，我就没钱了’。这种表达的消极影响很大。我经常心情压抑地来上班，很难保持最佳工作状态。”但是，在以积极的方式表达自己的目标后，马丁发现了改变。“有时我会努力去想象奖赏和可能性，这能很快让我转换心情，提高效率，那一两天事态也会进展得快些，我能明显感觉事做成了。”

以下是重新表达目标的一些实用方法，可以让你处于发现模式，远离防守模式：



问自己：“我在追求哪些正面结果？为获得这个理想结果，我要马上着手做什么，或多做些什么？”



如果你的目标是要避免某件事情，可以反过来问，如果要达成同样的结果，你需要多做哪些积极的事情？（比如，不说“想办法防止客户流失”，试试用“想办法让客户对我们的提案无法抗拒”这种表达方式。）

严谨认真的马丁热切地采纳了这条设定接近型目标的建议：“正面表达事情并不是说要虚伪地惺惺作态。我以前有个老板为人恶劣，但他走到哪儿都笑意盈盈。我们并不建议大家这样做。我们的建议是以恰当的方式表达目标，只是为了帮助你以本真的状态达成目标。”

找到一个“关乎自身的为什么”

在“科学理论基础”一节里，我提到研究人员发现自主感是激励人类行为不可或缺的要害。如果需要付出努力，一般我们会希望自己对所做的事情有一定程度的掌控感，有些决定自己就能做。相应地，科学家发现如果是自己决定为什么

要做成某事，我们就更能排除困难，达成目标。用心理学术语概括就是：内在动机——我们做事是因为事情让自己感到有意义或满足，相比源于满足别人预期的外在动机，内在动机能带来更好的表现。³ 事实上，外在目标和内在目标运行的方式完全不同，两者甚至是在大脑的不同区域分开处理的。别人的要求激活的是与自控和自律联系紧密的大脑区域；与此相对，我们自己设定的目标调动的是与欲望和需求相关的区域。⁴这会让人觉得是我们想要去做，而不是不得不做。

然后呢？尽管待办事项清单上不是每一件事都能变成我们的个人爱好，但科学原理告诉我们，如果花时间想想为什么某件事与自己相关，我们就更可能办成此事。回到本章之前的事例：如果你想让同事帮你推进项目，清除障碍，你可以首先问自己：“为什么他们的参与对我而言很重要？”也许这个问题会提醒你为什么一开始要在乎这个可恨的项目，进而鼓励你在今天早上开会时站出来寻求帮助。（同样，为什么帮助卢卡斯凝聚团队对我而言很重要？因为帮助所有人在工作时收获高质量一天是我的个人使命，诸如此类。）回顾“关乎自己的为什么”能在必要时推自己一把，促使我们采取行动。

当然，当别人交给我们一项任务时，那

个“为什么”可能不会马上明确。但即便如此，想办法在分派到的任务与我们在意的事情之间找到联系一般不会太难，只要能找到很浅的联系就行。我们还是可以问：



“这个任务和我更大的理想与价值有什么关系？”



“这个要求将如何支持对我而言很重要的事情？”

我从一位社区医院首席执行官那里听到过一个“关乎自身为什么”的很好事例。戴维初来乍到，员工还不认识他。所以他决定当一天卧底匿名勤杂工，深入体验医院的前线工作。戴维忙着把病人从急诊室推到病房，又从病房推到手术台，每一步都让他更加了解这个医院。这时候，戴维碰到了一个人正在用螺丝刀摆弄弹簧门的人，他就问这个勤杂工在做什么。那人抬起头说，“我在调合页，让门能很容易就被打开。现在合页太紧了，你推着病人经过门时总会被很烦人地碰一下。这不利于病人恢复，对吧？”当然，勤杂工的老板肯定给他布置了一天的任务，他也在一步步完成。可能那些任务无趣又磨人，但在勤杂

工心里，目标不仅是修好门，而是减少对病人的伤害。把工作任务和他在意的事情联系起来，可以促使他把工作更多地当成自己的内在目标，带给他更多满足感，而且所有证据都表明，这样做还可以提高工作表现。

拆分目标，化整为零

在为新的一天制订计划时，你很容易就能想出一系列雄心勃勃的待办事项。但研究表明，当目标明确、可达成时，我们能实现得更多。为什么？回想一下我们大脑的奖励系统是如何工作的吧。尽管达成目标时我们会获得一阵激励人心的愉悦感作为奖励，但达不成目标却会有相反的后果。所以，最好把宏大无畏的目标拆分成一系列你能实现的小步骤目标。如此，大脑奖励系统里的神经化学物质才会激励你继续推进，而不是用失望和挫败感给你浇一盆冷水。

比如，把“学习法语”当成目标不太可能让你今天就取得很大进展；这个目标太大、太模糊，看起来像是你“某天”要完成的待办事项。但你可以把这个目标拆分成今天实际可行的小模块，比

如“花15分钟在网上搜索本地评价最高的法语课程”或“打电话给尼可尔，向她咨询学习法语的建议”。这样化整为零是做成事的好办法。

航空业战略专家马丁对工作抱有大胆创想，手握的多个项目也都规模很大，周期很长。但他学会了每天设定小的理想目标，让大脑一直受到奖励。“我有一张表格，罗列着正在进行的项目，针对每个项目我都明确了这一步之后紧接着应该做的下一步工作。所以我总是知道下一步要做什么。我发现把一个目标拆分成三个小模块，会让你感觉更可行，在待办事项清单上划除时能体会到三倍的愉悦。”比方说马丁的工作涉及撰写项目建议书，他认为那是“工作中最没意思的部分。”为了激励自己，马丁从不会设定一个“写建议书”的目标，而是将其分解成“收集数据”“制定预算”“写粗略大纲”等。“每次在清单勾选完成时都能感到进展。”他说，这也能极好地刺激他去完成下一个任务。

执行意图，即“如果-那么”计划

最后，为保证完成目标，需要非常细致地理清我们要做什么，以及何时做。举例来说，比较奥黛丽下面两个版本的目标：



配合。”

“我要在今天的谈话中表现得更



“如果对方皱眉或提出问题，那么我要停下来仔细倾听，然后通过提问来了解更多情况。”

你觉得哪一个版本能让她更明确地知道具体该怎么做呢？显然，第二个更确切、更容易做到，不是吗？

因为这个版本包含了明确的“如果-那么”规则，即“如果X发生了，那么我就做Y”。我们的大脑在处理这种科学家所谓的执行意图规则，比处理“表现得更配合”这种抽象概念省力得多，因为这一规则清晰地告知了我们什么时候做什么事。通过在大脑里给抽象希望和具体步骤之间牵线搭桥，“如果-那么”公式为我们达成目标提供了一个广为人知的办法。⁵哥伦比亚大学动机科学研究中心的心理学家海蒂·格兰特·霍尔沃森（Heidi Grant Halvorson）在翻阅参考了两百多份研究后发现，设定执行意图可以让理想实现的概率提高三倍之多。⁶

以下这个“如果-那么”的小实例帮我实现了

日常目标。我不习惯早起，如果是清早，必须要有同事等着我出现我才能工作。所以我成立咨询公司自己当老板时，我知道一个切实存在的风险是我会浪费上午的时间。我先生建议我养成一个新习惯，在开始工作前可以稍微散散步来唤醒大脑。这听起来是个不错的新办法，但我尝试了这个建议后，还是会一边睡眼惺忪地在厨房里磨蹭，一边看邮件。所以我亮出了“如果-那么”这个武器，给自己定了些规矩：“如果我在上班日早上醒来，那么我就要去穿衣服，煮咖啡放到我的旅行杯里。如果我离开家，那么我要拿起门边上的备用钥匙出去散步20分钟。如果我到家了，那么我就开始查看新一天的邮件。”

你可能觉得这个小小的日常习惯微不足道，但这些非常具体实用的“如果-那么”规则让我改变了这辈子养成的习惯。当你自己设定目标时，这个习惯也是个很不错的方法，可以让你在加入战斗前准备得更充分。

制定对大脑友好的待办事项清单

在有了积极意图和明确的目标后，我们大多

会制定某种任务清单让自己保持正轨。制定待办事项清单的方式多种多样：你可能喜欢使用时髦的应用软件，或用你视作珍宝的笔记本，抑或是直接写在手背上。只要你觉得奏效就行。但要想帮助大脑度过每一天，基于工作记忆、激励和目标追求方面的科学原理，有些待办事项清单的要点我们都应该清楚。据我观察，人们并不常运用对大脑友好的那些基本原理，因此列出如下清单供参考：



一想到就写下来。不要浪费大脑宝贵的工作内存用于记住你想到的任务和点子。将聪明才智用于完成任务而不要浪费在记住你该做什么。也就是说，一旦你想到什么待办事项就马上记下来，哪怕随后再把它转誊到主清单。



只保持今天的任务可见。你可能有一个未来几周或几个月要完成的任务大清单，但只要你定下了今天真正需要和希望完成的任务，就请专注于今天这张清单。只要你长期清单上的事项可见，它们就会消耗大脑的一小部分处理能力——如果长清单太长，还可能让你觉得压力过大。



感受划掉事项时的满足。如果用电子清单，让自己有个框能勾选，有个提示音能听到。如果用纸质清单，让自己享受在清单中已经完成的事项上从头到尾画一条大粗线的满足感。追踪事项进展时体会到的奖励越多，大脑就越会刺激你朝着完成任务的方向进发。



制定一天能完成的任务量要切合实际。事项获得进展能让大脑的奖励系统感觉良好，失败则不然。是不是你今天有五件事要解决，但你知道时间只够完成三件？能搞定三项任务就很不错了。如果你做到了并且发现还有时间盈余，你就会充满斗志地再去完成一两件任务。



把“精神-身体保养”列入其中。把锻炼、休息和其他身体健康方面的目标列在清单上，和其他任务并列。如果花时间在清单里写上“散步”，你就更有可能把散步融入你一天的任务中，而不会因为其他要求把它挤出去——就像设定清楚目标更可能让你完成任务一样。

现在花时间想想你今天的优先事项。



设定一些行为目标。就个人而言，你的哪些行为能支持你的意图？具体而言，你计划采取哪些确切的行动？把这些写到你的待办事项清单上，和日常任务并列。



为取得胜利表达好目标。表达目标时应做到让目标积极正面、有意义、切实可行，对具体情况有针对性。

- 制定“接近型”目标。确保你的目标是要去做令人向往的事，或做更多令人向往的事，而不是避免不好的事情发生。如果基调负面，注意扭转过来。

- 找到“关乎自身的为什么”。你能说清楚为什么你在意这个目标吗，或这个目标如何能让你在乎的事情受益？

- 化整为零。如果要采取的行动不明确，可以把你的目标拆分成一个个小模块。对推进事项的第一步要尤其清楚。

- 做好“如果-那么”计划。确定好清晰的状况提示（“如果X发生，那么我就做Y”），提高达成今天最重要目标的概率。



制定对大脑友好的待办事项清

单。无论你怎么管理任务，确保不要让大脑的工作内存过载，并且要让奖励系统得到满足。

第三章

坚持目标的三种思维工具

你现在准备更用心地对待每一天，你承认目标、态度、假设对你体验到的世界有深刻影响。你的目标明确，目标的表达方式也在尽可能地助你成功。接下来我要告诉你如何在科学的百宝箱里找到工具，在处理最重要或最难捉摸的优先事项时，坚持你的良好意图。这三个工具分别是心理对照、启动效应和心理演练。

心理对照，适当消极反而让人动力十足

不可思议的是，加强积极意图的一个很好的办法居然是稍微思考一下消极面。我指的是诚实地思考哪些因素可能阻碍你实现目标，然后你就能直面这些障碍。这个技巧被称为“心理对照”，顾名思义，就是将理想结果与烦人的日常生活现实进行对比。（也许有的读者在看了太多乐观积极面之后，正对此心痒痒呢。）

这让人联想到吉姆·柯林斯（Jim Collins）在他的商业书《从优秀到卓越》（*Good to Great*）中提到的“斯托克代尔悖论”。这个悖论名称取自美国海军中将詹姆斯·斯托克代尔（James Stockdale）采用的双面应对策略，他作为越南战俘熬过八年的艰难岁月幸存下来，其间他身边的人大多在绝望中走向灭亡。斯托克代尔认为不只悲观主义者缺乏忍受艰难处境的心理力量，盲目的乐观主义者也缺乏，因为他们要面对积极的信念（比如“我们圣诞节就能出去了”）落空后连绵不断的失望情绪。斯托克代尔是这么说的：“无论面对的是何种现实，你绝对不能把你终将获胜的信念——这点你绝对不能丢——与应对你当前处境的残酷现实所需的自律相互混淆。”¹

如今心理学家已经确认，这种现实的理想主义只是确保我们将意图转变成行动的入场券。感谢上天我们不用面对战俘为存活下去必须面临的那些恶劣挑战，但每天我们也会面对各种障碍，比如不成熟的技术手段，同事最后一分钟意想不到的要求等。纽约大学动机心理学专家加布里埃尔·厄廷根（Gabriele Oettingen）和彼得·戈尔维策（Peter Gollwitzer）发现，人们如果在细心考虑其想要的结果的同时也仔细思索面临的障碍，并且做两手准备，那么他们达成目标的概率就会大

增。两位专家经过20年的研究发现，我们生活的很多方面都是如此，不论是职场事业、学业成绩还是恋爱关系。² 他们发现心理对照对我上一章提到的目标特别奏效，就是那些大体能实现、表达方式很积极的目标，因为这种目标能自然而然地让你对要做的事感觉良好，也就意味着你不会因为心理对照时瞥见的现实而畏惧退缩。

为了每天在制订计划时通过心理对照获益，你可以问自己：



在你成功达成今天目标的路上，什么最可能成为障碍？



为防止出现障碍，你的“如果-那么”临时计划是什么？

上一章我谈到“如果-那么”的办法最终帮我实现夙愿：早上开始工作前去散步。但我给早起散步还加了一层保险，因为我知道恶劣天气（“啊，下雨了，我不用去了吧”）和热水澡的诱惑（“我很快冲个澡……糟了，再去散步太迟了”）是我出门散步的重大潜在障碍。所以我加了几条“如果-那么”计划来应对：



“如果我想去冲澡，那么我就让自己穿上昨天的衣服，告诉自己不会碰到认识的人，还告诉自己散步后要好好冲个澡作为奖励。”



“如果下雨，那么我就穿上防水外套，戴上帽子，这些都放在门边以方便拿取。”

这样小小的临时计划对确保你取得成功非常有效。

启动效应，生活需要仪式感

有没有一首总能让你振奋的最爱的歌？有没有一个你思考效率最高的环境，不论是一个通风的房间，还是一个宝贵的靠窗座位？相反，有没有什么事情肯定会让你无精打采？比如听到“两小时的电话会议”这句话。为什么这些微小的提示能对我们产生这么明显的影响呢？难道这些只是我们的想象？应该不是，至少不全是，其实这主要是因为我们大脑的联想能力实在太强大。

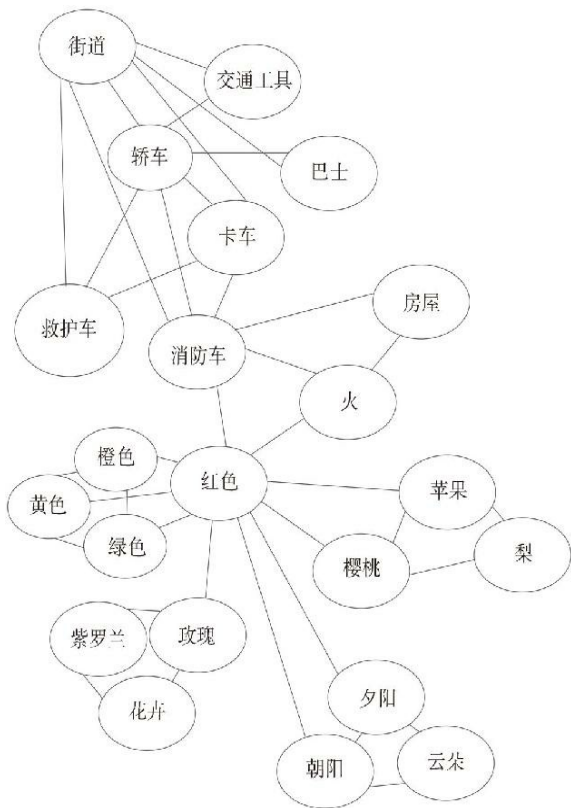
你思考、感觉、行动的每一项活动都对应着大脑神经网络发射的一个个电化学信号。当你想起红色时有一批神经元发射信号，当你看到橙色的事物时则有另一批差不多的神经元会发射信号。当你听到某首歌曲、抢到宝贵的靠窗座位、接入一个电话会议时，各个不同的神经元组织就会活跃起来。每个神经网络进而和很多其他的网络相连，这些网络代表的就是你对于那首歌、那个座位或那个电话能联想起的所有的东西。

比如，你的神经网络里管理“橙色”的部分很可能与管理“红色”的部分相连，因为两者都是颜色。而“红色”又与你大脑里各种其他的想法和记忆联系起来，可能是“消防车”“夕阳”等。为阐明这一点，加利福尼亚大学心理学家伊利莎白·洛夫特斯（Elizabeth Loftus）制作了如下简化的神经图例，展示了我们大多数人大脑里的情形，即终其一生在各种物体、经历和想法之间联想。³

如图所示，神经网络的一个小角落被激活后就像倒掉的一片多米诺骨牌，能够引发一系列与之相连的神经活动。所以，如果你的大脑正如神经元图所示，当你碰到某件红色的物品后，就可能发现它出乎意料地让你生动地回忆起某次度假时看到的壮丽夕阳。看到消防车可能会让你莫名其妙地想要买樱桃。这样的想法似乎毫无来由

地闯入了你的意识，碰到一个线索，你的大脑就可能把它与某个具体想法联系起来，这种现象科学家称之为激活扩散效应（Spreading activation effect）。

因此，如果你曾经在那个靠窗的座位奋战一下午，下午后交出了漂亮的成果，感知“靠窗座位”的神经网络可能就会把它与“特别高效和精力集中的行为”联系起来。所以你只要坐在那儿，就会感到很微妙的效率提升。同样，代表“电话会议”的神经网络可能会把它与“感觉无聊”相连，这意味着你可能只要一想到拨那个电话号码，就觉得无精打采。一首欢快的歌曲可能让你回忆起和朋友们共度的一个愉快的晚上，那天晚上就播放了这首歌，这进而将你大脑的神经网络与好心情联系起来。回想那天晚上的某一件事，比如那首歌，就可能重新唤起记忆中的其他部分，包括你的情绪状态。所以你听着那首歌去上班就会觉得开心。你可能会意识到心情好是因为那个愉快的夜晚，也可能完全没意识到。



你可能注意到我在说这些联系时一直都说“可能”，因为这种联系并非确定无疑。想想你是否曾经冥思苦想过一个人的名字？神经元联系不会总是按需或以可预见的方式发挥作用，但神经元之间如果此前联系过，就更可能再次产生联系，这就是为何相比不熟的点头之交我们更容易记住配偶的名字。在神经科学领域有一种说法，“一起发射信号的神经元会联系在一起”，说明用得越多，神经元的联系就越紧密。⁴ 所以关于那首令人振奋的歌，我们越是经常把它与感觉愉悦联系起来，我们大脑里“那首金曲”和“感觉快乐”之间的联系就越强。

所以我在每次和客户开工作会之前都会哼着唐娜·莎曼（Donna Summer）的那首《我感受到爱》（*I Feel Love*）。这首歌能让我在对着一屋子人演讲前很好地调动情绪，因为在我脑中它能与几年前我看过的一场蓝人秀联系起来。我觉得那个节目特别让人精神焕发，这首《我感受到爱》就是在最后高潮时播放的歌。所以只要一听到这首歌，我大脑里的某个小角落就会启动“精神焕发”状态，由此很好地激励自己做好准备开始行动。

大量研究背后的基本原理表明，很小的信号

也能推动我们的想法、感觉和行动朝某个方向作用。比如，一项研究中志愿者被分成两人一组进行游戏，每个参与者都可以选择协同合作策略或单打独斗策略。当被告知要玩的是“社区游戏”时，2/3的志愿者选择了协同合作策略，而当被告知要玩的是“华尔街游戏”时，2/3的志愿者选择了单打独斗策略。为什么？因为词语在人们的大脑里触发了一些联想，不论对错，这些联想影响（科学家称“启动”）了人们想要做出的选择。

研究发现，物理线索和视觉线索也有类似的效果。在一项实验中研究人员发现，只要有与工作相关的物体出现——一个公文包、一张会议桌——就能让志愿者在谈判时更加精明务实，还不用提华尔街。⁵ 另一项研究发现，在给人们看过一张图书馆的图片后，他们说话会更轻声。⁶ 还有一项测试志愿者注意集中度的研究，那些按要求穿上实验服的志愿者犯的错误数是穿着平时衣服的志愿者的一半，大概是因为实验服和良好的学业表现有联系。不出所料，当穿实验服的志愿者被告知那件白大褂是画家（而不是科学家或医生）穿的后，他们的得分就下降了。⁷

这些实验似乎给了我们一个明确的启示：每天早上第一件事就是穿上医生的白大褂，往咖啡

里倒入可以激发灵感的某种物质。当然，一切并非如此简单（如果真那么简单，这本书就会很薄了）。没有一项实验能证明某个特定的信号可以激发特定的行为，因为每个人的大脑对某个信号的联想各异。比如，你长大的城镇里消防车可能是黄色而不是红色的。你可能不喜欢唐娜·莎曼，但会觉得两小时的电话会议有积极意义。我们大都赞同周遭的信号会给我们的精神状态一些微小的但有时很有用的推动，特别是在我们刻意让自己受到一些影响，知道它们可能在大脑里引发有益的联想时（就像我运用唐娜·莎曼歌曲的那一招）。

为了将这个方法运用到日常生活中，你可以回想一下意图，思考你今天想要鼓励自己产生什么样的想法和感觉，问自己以下几个问题：



哪些短语能够帮你回想起自己的意图？

- 写一张“给自己的便条”，提醒你今天记住这些语句。
- 考虑在待办事项清单、会议或电子邮件中使用这些语句。

语句不一定要充满诗意才有效。政治策略专家詹姆斯·卡维尔（James Carville）在1992年比尔·克林顿参加美国总统竞选期间创造了一条“关注经济啊，蠢货”（It's the economy, stupid）的短语。自此以后，各条战线的政客们都纷纷启用了这种直白的表达方式，并且不断翻新花样，提醒自己在和选民沟通时最应该注意什么。陈词滥调也没关系，只要对你奏效即可。比如你想在今天开会时少说话多倾听，在笔记本上写下“少即是多”就是放置在你视野角落里的一个很好的提示。



你能把周围环境变成对自己意图的一个暗示吗？选一个特别惬意的工作场所，或考虑把平时的工作场所稍加改变，比如：

- 为鼓励开明思维，可以找一个开放的空间落座和思考。（如果要和人谈话，甚至可以到户外边走边谈。[8](#)）
- 为激发创意，可以坐在充满艺术或诡异气息的地方。
- 为使谈话轻松，可以选一个温馨的场所，不要选会议室。

- 今天必须要使思维特别清晰？整理一下桌面或办公室，把灯光调亮些。

航空业战略专家马丁非常关注周围环境是会让你分心还是会助力于他的意图。基本上他每天设定的目标都有不分心这一项，而且对上面最后一个例子深有体会。“我的桌子总是很乱，但我发现，当坚决执行自己早上设定的意图特别费劲时，把桌子上的所有东西都移开真的有效。清理空间后我的脑子也忽然清醒了，简直有奇迹般的效果。”

心理演练，想象的神奇力量

如果你打高尔夫球或网球，有没有试过在挥动手臂前想象自己做出了完美一击？如果你觉得这一招有用，科学研究可以印证你的发现。原因有两个：其一，我们在想象某事和实际经历某事时大脑的激活方式相差无几，研究人员发现两者的重合度在60%~90%之间；⁹ 其二，你在大脑里演练某个特定行为越频繁，大脑中相关神经元的联系通道就越强，我们在最需要这个行为时就能

很容易地把它调动出来。这就是为何熟能生巧。因此当我们花时间在脑子里想象自己淡定沉着地处理某个情况时，实际上就给了大脑一个机会演练，让我们在关键时刻能轻易找到合适的神经元联系。

大量研究都证实了心理演练的功效。我尤其欣赏哈佛大学研究员阿尔瓦罗·帕斯夸尔-里昂（Alvaro Pascual-Leone）和同事们做的一项实验。研究人员要求两组初学者学着在钢琴上弹奏一段音符，然后让他们练习一周时间，在这一周内测试他们弹奏的准确度。两组受试者的差别在于：一个组只能在脑子里“练习”，他们坐在键盘前但不允许触碰琴键，只能想象自己弹奏音符；而另一组可以实际弹奏，演练的时间相同。结果呢？两组都学会了弹奏那段音符。随后第三天，两组的准确度相当。第五天，可以实际练习的那一组略微领先，但在给“想象演奏组”仅仅一次实际上手的练习机会后，他们就赶上了每天都上琴练习的那一组。[10](#)

道格是中国一家大型网上零售商的首席执行官，他经常在职场上使用心理演练。“在面临挑战时，比如要做一个重要演讲，心理演练对我异常重要，”他说，“当然我也会正常做准备，在提示卡上写好要点等。但在演讲当天早上，我还要

花时间想象我希望演讲如何展开。我会回想此前一次棘手的演讲最后如何得以顺利进行，记住我是如何应对的。我会一边深呼吸，一边回想那次成功经历的方方面面，还有那次经历的生理感觉。这个过程让我放松，因为我通过心理演练，确信自己手握各种资源，完全能应对好当前的挑战。”

请注意，有效的想象与新纪元运动“积极思维”提倡的那种主张并不完全相同。道格不是只嘀咕着“相信你会成功，一定成功”，他是在做心理对照和务实的“如果—那么”式计划。他想象出当前挑战里的各个细节，并根据过往经验在脑中演练一遍具体要如何应对和克服这些困难。同样，弹钢琴的志愿者不只谈论或者想象自己是成功的音乐家，而是在脑中对每个音符都下了功夫。关于想象的科学研究证明，务实的心理演练大有裨益，而信马由缰的空想则不然。

我还要强调一下，心理演练如果做得好，能最大限度地调动感官信息，不仅是视觉图像，还能调动声音、感受、气味甚至味觉等。心理演练有利于激发我们大脑中更多的神经元联系，所以道格在准备演讲时会回想自己以前某次演讲成功时的会场情况，同时还会想到关于那次成功经历尽可能多的细节，比如他的声音、其他人说的

话、他心中的感觉，甚至有可能想到演讲前吃的零食。

为最大限度地利用好这个诀窍，道格还加了一个建议：“理想情况是，经过一段时间后你积累了各种能够调用的成功经历。你可以调用‘我要做好一个演讲’的经历，下次还有‘我今天要非常耐心和包容’的经历可用。只要稍加练习，你就能在需要的时候，也就是走进某个场景前，重温一遍那些回忆。”

以下是利用心理演练强化意图的一些实用步骤：



重温过往的荣耀。想想你这一天的积极意图。从过往经历中找出一个范例，那天你的行为和感受就是今天你想要的。然后找一个安静的地方，闭上眼睛舒服地坐着。

- 深呼吸几次。（最好能留意自己身体的感觉，接收能听到的周围的所有响动，闭上眼睛后让眼皮自然而然地跳动，这样能更好地调动大脑。）

- 想象你过往的正面经历。在你脑海里

四处搜寻一下，回想你当时和其他人说的话，你当时在想什么，留意你想起的所有感受和知觉。

- 完全重新体验了那次经历后，睁开眼睛。如果有可能的话，用笔记下回忆中非同寻常的部分。留意能帮你迅速回忆起当时场景的所有图像或语句。



演练今天的挑战。生动地想象自己正走过那个场景。

- 想想你为正在准备的那个艰难的任务、谈话或会议设定了什么意图和目标。思考一下这种情形有哪些方面可能会比较难。

- 然后闭上眼睛，想象自己从头到尾出色地完成了任务。在大脑里像放电影一样全部演练一遍，其中包括你期待或想要体会到的声音、画面和感受。

融会贯通：用心对待每一天

罗素是一家大型连锁酒店的品牌总监，他负责公司的营销宣传，以及产品开发的部分工作。

他最近负责的“产品”（工作）大到构想关于城市酒店的概念，小到对枕头做出细微改进。从他兴高采烈地谈论这些工作时的神情来看，显然他热爱自己的工作。但罗素的工作时间很长，所以他总是努力抓紧上班的每分每秒。我们先来看看他如何规划自己的一天。

“一到晚上，我就要想一想哪两三件事明天必须要做，”他说，“之后，在我进办公室的第一个钟头，我会想好今天要完成哪些任务，要在会上说什么。可能是一个想法或一些分析，但也要设想我希望在会见的人面前塑造什么形象——预想我该怎么行动和表现——还有我该如何克服其中遇到的障碍。我一般会在早上思考这些，因为一旦开始工作，我就忙得不可开交，像在跑一场10小时的马拉松。我发现这些小小的准备有助于我开展当天所有的工作。每个人的精力和注意力都是有限的，所以你必须确保把精力用在适当的地方。一定要对重要的事项做出清醒的决定。”

罗素也会检查自己对即将遇到的人和事所持的假设。“我提醒自己要做最好的预期，我清楚地知道这会影响我一天的感知。”他说。当然，有时候会发生出乎意料的事情。“你要容许出格的事，要有能力应对意外情况。但如果你事先已成竹在胸，明确了自己真正的优先事项，清楚自

己要坚持什么，那么你就能应对自如，事后还会觉得自豪。”

罗素并不讳言自己会使用一些启动性的提示来强化意图。“我承认有时候会在头一天晚上根据自己希望第二天有什么感受来选择着装。有时候仅仅是要不要系领带的问题。但我记得有一次我给黑色的鞋搭配了红色鞋带，很惊喜地收到了很多人的评价，说很有创意。所以现在如果我意识到会见时要表现得富有创意，我可能就会这么混搭一下。”

罗素说这些年来他对生活非常用心的态度让职业生涯更加愉快和成功。“坦白地说，我认为这种态度让我抓住了本来可能错过的机遇，因为我总是花时间想清楚自己要什么。”

思维课堂

现在花一点时间再看看你为某天设定的意图和目标，对于最重要的意图和目标，你要运用以下诀窍：



心理对照。在达成所愿的过程中，最有可能阻碍你的是什么？你能做些什么来尽量防止这些障碍扰乱进程？最好是制

订具体的“如果—那么”式的计划。



启动效应。你可以使用什么线索提醒自己今天时刻按计划行事？有没有一些词汇或语句能够帮助你提醒自己不要忘记自己的意图？如何把周围环境变成有利于你意图的线索？



心理演练。花一点时间想象一天中最重要的那部分完全如你所愿地展开。你会做些什么去克服其中遇到的困难？那会是什么样的情况？感觉会如何？你能回忆起过去的某次经历吗？如果希望今天的表现和那次一样，那就生动形象地在脑海里重温一遍那次的经历。

第二节 效率课 营造适合自己的最佳工作状态

最重要的是以要事为重。

——史蒂芬·柯维（Stephen Covey）

在你设定好意图，定下了激励人心的目标，并采取措施强化了这些意图之后，如何最有效地组织你的时间和精力来达成目标呢？如何把这些都妥善安排进你有限的时间里，然后在晚上回顾这一天时感到心满意足？

首先我们要承认一个基本事实：大部分人要做的事情太多。20世纪70年代到21世纪初，一个普通美国人一年的工作时间增加了近两百个小时——额外多出来整整一个月。¹不仅我们的工作时间延长了，工作的忙碌程度也加大了。因为能稳定、持续地在线接收各种信息和提醒，我们现在上班时要应付比以前更多的非正式要求（informal demands）。不论是同事发的一条妙趣横生的短

信，还是标题为“看看这个”的社交媒体推荐，每一次工作被打断都会分散我们在那一刻的注意力。

所以尽管我们努力工作，但一天之内完成所有待办事项的情况似乎从没出现过。我们的注意力都集中在最吸引眼球的，而非真正重要并符合我们那天意图的事情之上。而且因为工作时间长，可能我们并未处于最佳工作状态。有证据表明，如果工作时间超过八小时，我们的工作效率和认知表现就会下降，这就意味着第九、十、十一个小时的工作贡献率在持续降低。²

几年前，如此忙忙碌碌、疲于奔命给安东尼造成了严重困扰。他是一位数码营销专家，有两个年幼的孩子，有坚持跑步的习惯。现在安东尼容光焕发，精力充沛，看起来比实际年纪年轻多了，但就在几年前，他还被生活压得喘不过气来。“我当时工作太多了，总是超负荷工作，处理没完没了的邮件。我试过控制一下，但徒劳无功。我所在的公司崇尚某种‘出勤主义’的文化，你必须看起来总是在岗，总是在工作。这种文化是有毒的。”最终安东尼油尽灯枯。“我当时完全筋疲力尽，也意识到这种状态没办法持续，所以我决心要做些改变。”

安东尼当时一直在拼尽全力，不但同时执行多个任务而且还不休息。但是，在了解了更多个人工作效率和优先事项安排方面的科学原理后，他发现其实有方法能够更好地管理职场生活中的各种需求——用了这个方法，他再也不用忙得团团转，也不用破口大骂了。

在本书这一部分，我将分享安东尼和其他人在将科学原理付诸实践后的发现。我会告诉你如何规划时间才能让自己不那么疲倦，让自己更加警醒，更能掌控局面。我也会谈到在你工作超负荷，或真心实意下定决心要告别拖延时该怎么做。在把这些想法融入你的工作后，你会发现同样的工作时间忽然变长了很多，能让你在一天结束时更有成就感，更加淡定从容。

第四章

事情一多就手忙脚乱？试试一心专用

我们总是以为同时做几件事就能在一天里完成更多事，所以我们一边打电话，一边阅读文件或者浏览网页。我们会在开会，甚至吃饭时扫一眼短信。我们一边跟路过的同事聊天，一边撰写已经延误了的报告，还想着打包午饭。“忙、忙、忙。”我们这么认为着。

除了让我们感觉自己工作很努力、掌控全局之外，如此一心多用还能暗中给我们一点点快感。大脑的奖励系统喜欢新奇事物和与人接触，尤其是意料之外的人和事。所以每当我们最爱的交流工具响了或振动了，都意味着一种潜在的奖励；每次工作被打断都可能带来有意思或好玩的趣闻花絮。尽管那通常只是一封垃圾邮件，但我们也总是忍不住。

然而研究结果明确显示，同时开展多个任务有损于我们的工作效率——用更直白的话来说就是，一心多用延长了我们的工作时间。试图同时

做不止一件事，不但会让我们放慢速度，还会让我们犯更多错误——由此再去返工就进一步拖延了进度。我们感觉更忙了，但实际上做得更少了，也做得更差了。

另外，同时开展多项任务对我们工作的坏处并不小。范德比尔特大学人类信息处理实验室主任雷内·马洛伊斯（René Marois）通过研究发现，同时做两项任务的人比先后依次完成两项相同任务的人花费的时间要长30%，前者犯的错误数是后者的两倍——这个发现也屡次被其他科学家反复验证。¹其他研究发现，同时开展多个任务还有损于我们的决策质量。比如，研究人员要求一组志愿者在评估多个选项的优劣利弊之后选出某个仓库的最佳位置。如果评估的同时还要应付一个新的信息请求——就像我们平时工作时经常遇到的情况一样——志愿者做决定的时间就会延长，最后做出的决定也比较糟糕。²

与此同时，一项针对微软公司员工的研究发现，在被一封邮件打断工作后，他们要花15分钟才能完全重新理清思路，不论他们是否回复邮件。³即时信息也没好到哪里去；在被信息打断后，他们也需要十多分钟才能恢复到正常状态。将每次分心造成的损失乘以平时每天被打断的次

数，你就会明白为何一直处于在线状态可能对你的工作效率并没有好处。

为什么一心多用会给速度、准确度和智力造成这么大的损失呢？这还要回到人类大脑深思熟虑系统的局限性上。我们可能以为自己同时处理的多个任务是齐头并进的，但实际上深思熟虑系统只是在各个活动之间迅速地转换注意力，集中精力“看邮件”，就无法“听同事说话”；集中精力“听同事说话”就无法“看邮件”。每次开关都会消耗大脑的一部分时间和精力。⁴

我们来看一下实际操作过程中的转换成本，可以试试如下的简单练习：



先说“abcdefg”，然后马上说“1234567”。注意这个过程你要花多长时间，也可以自己计时。



然后把两组间隔着说：“a1b2c3d4e5f6g7。”留意你在“工作”量相同的情况下，在字母和数字之间来回转换是否需要花更长时间，以及是否需要耗费更多脑力。

因此，难怪有人跟我们说话且电话又在响的时候，我们会说“我听不到自己在想什么”之类的话了。我们要求大脑一心多用，是给深思熟虑系统运行增加了难度。而且由于要控制情绪——保持冷静和镇定也是深思熟虑系统的工作内容之一，加重系统负担还会让我们难以沉着淡定。一项研究发现，当要求人们处理一项全新的任务时，他们虽然有些焦虑，但如果打断他们努力完成任务的过程，他们表现出的焦虑程度会增加一倍。⁵

结果呢？尽管一天各种活动满满能让人精神振奋，但如果你想工作高效、保持敏锐、感觉冷静，你绝不会希望每分钟都要换一项任务。同时处理多项任务看起来是一个令人振奋、效率很高的办法，可以帮你应对大量工作，但如果我们一心专用，一次只专心做一件事，实际工作效率会高得多。

“超级大脑”存在吗

和大脑的深思熟虑系统不同，无意识系统拥有并行处理能力。所以，如果你现在的任务完全

不需要用心思考，那么在完成这项任务的同时做别的事是可以实现的。我们经常说的开车就是一个很好的无意识任务例子，这就是为何我们能够一边和乘客聊天，一边可以驾车穿过没有意外发生的安静街道。

然而，一旦这项简单任务变得复杂，比方说前面有一辆车突然插进来，驾驶就不再是一个无意识任务了，它需要我们的深思熟虑系统分配有意识的关注。这时我们就无法在聊天的同时对前方变化的情况做出安全的反应。这就解释了为何每五起严重撞车事故中就有一起是由分心的司机造成的，也解释了为何交警报告显示2011年黑莓手机网络出现故障时，阿布扎比的交通事故量减少了40%，迪拜减少了20%。⁶

有证据显示，有很少一部分、只占总人口百分之几的人脑运行方式与众不同。来自美国犹他州的心理学家戴维·斯德瑞尔（David Strayer）一直在寻找这种非常罕见的“超级大脑”案例，并且这种案例确实存在。但坦白地说，天赋异禀的人很罕见，残酷的现实是，绝大多数人，包括本书的读者，都没有超级大脑。经常性的一心多用也不会让你对此更擅长。事实上研究发现，与偶尔一心多用的人相比，习惯性同时处理多个任务的人在各个任务之间切换所花费的时间更长，这可

能是因为他们已经丧失了长时间集中注意力的能力。⁷ 讽刺的是，研究表明，对自己一心多用能力最自信的人，实际上在该技能上的表现最差。⁸

给任务分批，给时间分区

接下来让我们了解一下一心专用的大脑理想的一天是什么样的。这些研究取得的第一个成果是，你能缩短工作时长，工作时不用那么费力，而方法就是更高效地给任务分批。分批的意思是把类似的任务放到一组，这样你就能在不同种类的活动之间切换时节省时间和精力。以我之前提到的“a1b2c3.....”练习为例，可以先处理所有字母，然后再把数字放到一起处理。这种方法应用到你的工作中就是利用专门的时间看邮件，然后再专心正念，不要把两者混在一起。

安东尼尽可能地把自己的日常任务分批，运用这个技巧后成功地减轻了工作负担。比如，他的一项工作是搜索有意思的文章与客户分享。“你觉得这是一件事，但实际上它包含了多个不同种类的活动，”他说，“有收集信息的任务，这意味着我的大脑要完全开放，启动扫描模

式。然后要理解，这意味着我要停下来思考。之后是分享，也就是说，我要决定哪些文章值得传播，传播给谁？但收集、理解、分享需要不同的精神状态。”安东尼以前常把三者混在一起，但就像他说的：“我来回切换时经常分心，因为我使用不同的应用软件收集和分享文章。笔记本电脑总是开着很多个窗口，每个窗口都可能让我分心。我发现把同类型的任务放到一起就好多了。我会告诉自己，‘现在我在收集信息，应该全神贯注于此’；‘好，现在开始理解，我要聚精会神’。如此一来，我节省了很多时间，而且每项任务的质量都更高。”

安东尼还决定在每天的日程安排里设置标准“区域”：至少留出一段时间用于思考一天中最棘手的任务；还有几个“邮件区”，此时他会尽可能多地处理收到的信息。有时他要看日程表上空白的部分来决定如何分配这些“邮件区”。然而，知道自己已经分派了专门的时间段每天处理两次收件箱，让他更容易专注于其间要完成的其他任务，安东尼说这样一来，整天都能收获一心专用带来的认知和情绪上的好处。

以下是一些建议，你可以自己尝试：



把你的任务按类型分批。今天你要完成哪些类型的任务？每个待办事项该归于哪一类？下面是一些你可以尝试的分类类型：

- 深入思考或创意工作
- 回复邮件和信息
- 阅读和研究
- 会见（网络会面或面见）
- 个人项目
- 行政事务



关于最后一类，安东尼说他借鉴了本杰明·富兰克林的办法，把让人心烦的“行政”事务说成“让事情归位”。“大家一想到行政事务都会心头一沉，但‘让事情归位’听起来就是通情达理的人都愿意做的事。我还听到有人出于类似的想法，将其称作‘整合时间’。”



然后，明确你不被打扰的时间段。看看你一天的日程安排，想办法标出不被打扰的时间段，专门用于执行各种类型的任务。试着划分出至少20~30分钟的时间段，还有较长的60~90分钟的时间段。如果

你的日程安排支离破碎，会见和电话沟通散落在一天当中的各个时间，尝试把这些交流活动整合到一起，请别人晚一点或早一点来会面/谈话。更改会见时间我们通常能够做到，但我们一般不敢或不想问——但如果能在一天内整理出一段不被打扰的时间，问问别人是否可以更改时间还是值得的。



下一步，确定哪批任务该放到哪个时间段。这一步的目标是不要在不同任务之间来回切换，避免注意力从写报告跳到回复邮件再到接听电话上。如果没有其他事，专门分出一个区域进行深入思考/创造，再分出一到两个区域来处理信息。把最长和最好的时间段分配给需要深入思考的任务，也就是那些你认为需要时间沉下心来完成的任务。

你还要试验一天中哪个时间段做哪个“区”的工作效率最高。不要迷信那些一天只有某个时间段才能执行某类任务的说法。比如，有人说你无论如何都应该在清晨完成创意性任务。这个建议的事实依据是，你刚醒来时确实可能会有些特别的奇思妙想，可以在床头或淋浴间旁边放一本备忘笺记录下那些想法。但你首先还是要了解自

己，然后对日程安排做出相应调整。如果你是个夜猫子（猫头鹰型），你理想的日常安排就不能和喜欢早上六点前就起床的人（云雀型）一样。不论你是哪种时间习惯，早也好，晚也罢，都要找到你一天中处于最佳状态的时间段，利用这段时间专心处理最复杂的任务。⁹

如何处理令人分心的事物

安东尼的另一项重大突破在于，训练自己在面对可能让人分心的事物时集中注意力。他知道不论自己在忙什么，打电话、做杂事或写作，只要能全神贯注于手头的事务，他就能更理智、更迅速地完成任务。当然，想必大家也是如此。

下面我就告诉你如何移走不必要的、让人分心的事物，把大脑有限的注意力集中在当下最重要的事情上：



关闭提醒。从前我们要应付的提醒只有一个，那就是电话铃声。想想现在！我们身边充斥着各种分散注意力的设备，从

智能手机的振动声和铃声，到电脑屏幕上弹出的图像。如果一天到晚任由这些通知涌进来，你就没法充分利用时间，因为应付每一次响铃都要占用一部分大脑的工作内存，不论你是否做出回复。所以，在你真正需要专注时，关闭提醒就好了，比如你可以使用手机上的飞行模式，或者关掉电脑的无线网络连接。为了提高智商，你还可以在设备的设置选项里永久地关闭最没有价值、最扰人的通知功能。



移走诱惑。每次受到视觉上的干扰，你的工作内存就会被占用一部分，逐步诱惑你转向一心多用模式。所以如果你要专心工作，最好退出电子邮箱，关掉浏览器，或者至少关掉不用的页面。在无线互联网问世之前，作家乔纳森·弗兰岑（Jonathan Franzen）为了专心致志创作小说《自由》（*Freedom*），就在一台无法拨号上网的电脑上工作，他把以太网缆线接头用胶水粘到自己电脑的网络接口里，然后切断缆线。在无线互联网时代，弗兰岑的招数有了现代版，有一些应用软件能在特定时间段拦截你登录某些网页（再也不需要胶水了）。



把零散的点子存到“停车场”。即

使你尽全力聚精会神于一项任务，工作时可能还是会有其他想法在你脑海中闪现，有些想法还特别宝贵，不能错过。与其为了捕捉这些零散的思维火花占用脑力空间，或者被拉进去探索一番，还不如养成马上把那些想法记录下来（记到便利贴上或语音备忘录里）的习惯，这样你就可以在适当的时候回头查看。



培养持久力。我们现在大多都不习惯一次只专注于一件事，所以一开始可能感觉很难。如果你也如此，可以先从坚持不分心五分钟开始。坦诚接受你能在这段时间里完成的事，可以记录你今天努力集中注意力没黏在网上的总时长，并且记得给自己打打气。给自己这样的小奖励非常重要，因为大脑会从你在线接收各种事物的持续刺激中获得小小的快感，而你要和这些快感斗争。逐渐延长集中注意力的时间，直到你能保持全神贯注很长时间而不会坐立不安。



给自己计时。在执行重要任务时，明确你想要花多长时间集中精力于此。然后设定一个时间长度开始倒计时。这样你会有一个物理关注点，当计时器跳到零并且对你赞许地响铃时，你会感到心满意

足。

现在安东尼会为不同类型的任务设定不同时长。“我读过一些研究报告，说专注正念的最佳时长是90分钟。所以我在深入思考时，就会将计时器设置成从90分钟开始倒数，别人也会看出我正忙着什么事。即使不得已要打断我，他们也知道打断我意味着什么。”安东尼说他有时过了65或70分钟，就开始慢慢没那么专注了。他说：“没关系，我学会了不再为此感到担心。”对于负担不那么重的工作，他习惯将时长设定为25分钟。“不管你将时长设定为多少，我发现计时器能让你在执行任务时更加集中精力，因为它会提醒你这个过程不会永远持续下去。”

如果老板找你怎么办？

敏是一家电信公司的高管，她经常要和公司的全球首席执行官直接打交道。敏说这位首席执行官“总是忙忙碌碌的，经常提问，还要求别人马上给出答复”。敏最近读的一篇文章让她了解到一心多用的弊端，于是她正在努力改变一些习惯。她每天都在几个特定时间段分批查看信息，这样一来，别人就不必等两三个小时还得不到她的答复。但这也意味着别人在联系她之后的几分

钟内不一定能得到回复，而这些人里也包括首席执行官，他为此还多有抱怨。

敏曾想过要做出让步，她在手机上设置了个性化提醒，只有老板联系她时铃声才会响起。但在付诸实践前，敏决定试着解释一下她现在的办法。“我告诉老板在了解了关于一心多用弊端的一些科学依据后，我正在刻意分时间段‘分批’查看邮件，而不是‘收到就看’。我解释说，我每天会分4~5批查看邮件，所以他等待回复的时间应该不会特别长。”敏说老板点了点头，看起来就快被说服了，但他又问：“如果我真的特别着急要找你呢？你每天查看四次邮件，意味着我可能还是要等三个小时。”敏想了一会儿，说：“我保证你着急找我的时候我的助理能随时找到我，如何？”老板同意了。

敏在回想这次简短谈话发挥的作用时说：“我们很少花时间谈论怎么设定日程安排，也很少谈论为何要这么安排。但和老板之间开诚布公的讨论，减少了双方的压力，对我们两个人都大有裨益。”

思维课堂

看看你今天的日程安排，好好组织一下

任务，让大脑以最佳状态运行（从而完成更多工作）。试试下面的办法：



给任务分批。把类似的任务放到一组（比如邮件、电话、阅读等），这样就不用一直在各个大脑模式之间来回切换。



给每天的日程分区。明确一天内处理每一批任务的最佳时间段，包括一两个“邮件区”。腾出较长的、不被打扰的时间段，用于完成最重要的工作。你能调整一些会见时间以便腾出更宽松的时间段吗？



移除分心的事物。减少被打断的次数，有助于你聚精会神于手头的任务。你会把哪些提醒关掉？你会使用应用软件阻拦你浏览某些网页吗？确定好一个“停车场”，让你即时捕捉零散的点子，不让它们分散你的注意力。



为良好表现准备小奖励。你准备在全神贯注于一件事时如何奖励自己——比如，设置计时器还是做记录？



分享你的智慧。你会主动向同事解释你是如何安排日程的吗？（随时和他们一起做“a1b2c3...”的练习，向他们表明为何

你现在特别希望不要一心多用。)

第五章

刻意“停工”，时刻“复盘”，大脑更高效

你看看表，时间都去哪儿了？你忙得不可开交，忙到眼睛刺痛、思维混乱，甚至都记不起上次散步是什么时候。但你还在告诉自己必须一往无前，充分利用每分每秒。

是这样吗？无精打采的时候给自己加油打气真的能获得更高的效率吗？既然我都这么问了，你肯定明白我的意思，答案是否定的。这可能与我们的直觉相悖，但其实每天争分夺秒并不是要一刻不停地折腾。事实上，科学研究表明，如果在辛勤工作的过程中给自己一些休息时间，我们的工作效率会更高。

这个观点包含两个方面。第一，大脑的深思熟虑系统需要定期休息、加油才能保持全速运转；第二，你在“休息”时，也就是没有主动执行一项任务时，你的大脑实际上正忙着帮你了解情况，形成新的见解。我先进一步解释一下这两方面，然后再谈谈这对你有什么实际意义。

决策疲劳

我们每天要做各种小决定。比如，听到有人说了自己不完全赞同的话，我们就要做个决定：是直接表达异议，还是微笑着点头？如果决定表达异议，我们该说些什么（该说得多么委婉）？即使是这种简单的每时每刻都要做出的选择，也需要我们评估不同方案的利弊，把各个方案进行比较，然后决定下一步怎么做。因此决策需要耗费我们大脑的很多精力。

要做的决定越多，能用来评估备选方案，做出恰当有益、考虑周全的选择的认知容量就越少，这种现象被科学家称为决策疲劳。如果你有过装修公寓的经历，曾经为没完没了地选油漆颜色或水龙头样式而焦头烂额，你就会理解这种现象。可能到最后你只想说：“我真的不想管了。”

工作场合出现决策疲劳，其后果可能相当严重。特拉维夫大学行为科学家什埃·丹其格（Shai Danziger）和同事们研究了以色列假释委员会那些看似客观公正的法官所做的一千多个决策。¹委员会一天的工作就是，在听取犯人申诉案情后，裁决是否批准犯人提前假释。他们将一天分为三个工作时段，中间有两段休息时间。研究人员发

现委员会在做决策时有一个非常明显的规律。如果犯人是在每个工作时段的一开始申诉案情，由于这时法官们刚休息完且精神饱满，那么犯人有65%的概率能获得假释。但如果犯人是在工作时段快结束时申诉案情，由于这时法官们都等着休息，不论申诉依据如何，他们愿意重新讨论判决的概率几乎降到了零。这条规律总是无可避免，法官每次休息后做出假释决定的概率达到顶峰，随后便稳步下降。很明显，决定犯人申诉结果最关键的因素是何时向委员会申诉，以及法官们是否有精力深入审理案情。

研究人员还发现，人们在疲惫时做出的购买决定都很糟糕，不论是在大型商场购物，还是买一辆新车。²人们在疲惫时做出正确的伦理决定或遵循安全规则的概率也降低了。宾夕法尼亚大学一项针对医院员工的研究发现，长时间工作不休息时，员工就会不太遵守基本的卫生规定，尽管他们知道这些规定很重要。³

这些过失背后的原因是，当大脑的深思熟虑系统过载时，大脑便无法正常运行。这意味着我们无法深入思考，自制力下降，精力集中程度降低，高效的前瞻思维减少。如果工作太长时间不休息，我们的无意识系统就会启动。这意味着我们只希望获得最简便的收益——快速的解决方

案、非黑即白的答案、短期内的提升、标准方案或维持现状——而不一定会做出最佳选择。

我们在饥饿状态下更容易出现这些过失，因为深思熟虑系统的部分容量被调去监测我们空空如也的胃提出的十万火急的要求，同时还要想办法解决这个要求（“我们很快就结束了吗？我应该先走吗？我够得着的地方还有饼干吗？”）。和其他身体部位一样，我们的大脑也需要血糖才能运行，但和其他身体部位不同的是，大脑无法储存很多血糖，所以定期进食我们才能保持敏锐的认知。⁴

既然如此，那就难怪即便是那些勤勤恳恳、认真负责的人，如果工作时间太长而得不到休息，也会开始懈怠了。大脑根本不可能无限期地保持最高质量的关注度和分析力，即使我们希望如此也做不到。这就是为何很多会议都在略带恼怒的氛围中收场，没有充分休息的话，很少有人能坚持到最后还精神饱满。

适当抽离，头脑更高效

即使我们没有忙于某项任务，当处于神经科学家所谓的“静息状态”时，大脑还是非常活跃的。⁵这种状态下大脑的运行情况已经成为一个新兴研究领域令人兴奋的焦点。研究人员发现，即使我们允许大脑在完成任务的途中休息，大脑似乎仍在进行重要的工作，编码整合我们刚刚接收的信息，这样的反思时间能加深我们的理解和洞察。

伯明翰大学及哈佛大学医学院神经科学家萨博·萨密（Saber Sami）一直致力于研究和理解“静息状态”下大脑的活动。在一项实验中，研究人员安排志愿者拿着键盘接受核磁共振扫描，并要求他们按下与眼前闪过的各个图像相匹配的按键。在每次完成任务后，研究人员都会给志愿者安排一段时间休息，同时监测他们休息时的大脑运行情况。在六个小时的测试时间中，每个人的完成速度都加快了，研究人员还能看到当志愿者任务完成得更好时调动了大脑的哪些区域。但研究人员发现，在休息时段志愿者大脑各区域之间形成了新的更强的联系，这说明大脑在没有积极执行任务时，仍在继续处理接收到的信息。⁶也就是说，多加练习可以提升志愿者的工作表现，而休息时间对他们工作表现的提升也发挥了重要作用。

在萨密的研究中，志愿者并不知道自己在休息时间仍思考着任务。而贾达·迪·斯特凡诺（Giada Di Stefano）和她在哈佛大学商学院的同事做了一项由两部分组成的研究，很好地证明了有意识地后退一步整理思绪的强大作用。在这个实验中，研究人员首先要求志愿者解题，在一组数字中找到两个相加等于整十的数字。这听起来很容易，但难点在于这些数字都精确到小数点后两位。研究人员发现，在要求志愿者花时间考虑一下哪些方法有用之后，他们更好地完成了任务。⁷研究到这里已经很有意思了。

然后，通过与印度呼叫中心的员工合作，迪·斯特凡诺和同事发现这项实验在现实生活中的结果更加引人注目。呼叫中心的新员工要接受为期四周的入职培训。所有新员工的培训内容一样，但研究人员要求部分新员工花15分钟写下当天学到的至少两个重要内容。结果呢？花时间停下来思考的员工在测验中的表现提升了23%。短时间的思考就可以使工作表现获得很大的提升。

事实上，圣母大学睡眠、压力和记忆实验室主任、认知神经科学家杰西卡·佩恩（Jessica Payne）认为，让大脑有机会从任务中抽离，进而巩固我们的体验，有点像我们睡着时的状态。她说：“很明显，如果想充分发掘脑力，利用好接

收到的信息，分时段上线下线是很有帮助的。”⁸

你的“维修站策略”

如果我们每天腾出一点时间来充电和反思，而不是在一个接一个的任务里埋首向前，不留任何喘息的空间，我们就能更好地利用脑力。

我经常提醒自己把视线从笔记本电脑上移开休息一下，在这个过程中我发现一个有关赛车的比喻用在这里很贴切。小时候我参观过大名鼎鼎的一级方程式银石赛道的维修站，了解了机械工能在几秒钟之内完成换胎和加油工序，这当然令人叹为观止，但令我最难忘的却是，赢得比赛并不仅仅靠速度，还有赖于“维修站策略”，即赛车队事先会安排好车手停车进站维修。每次停车都是一次战术投资，刻意放慢速度有助于赛车随后加速。进维修站停车并不会浪费时间，它反而是高效的、合理规划过的赛车过程中不可或缺的一部分。我们的大脑就像那辆赛车。休息时间跟你每天工作的所有其他时段一样重要，你要保证大脑一天内能获得足够的休息时间。请规划出休息时间，保护并尊重它。

接下来我们具体谈谈一个好的维修站策略通常要包括的组成部分：聪明地休息以及留出反思时间。

休息也有技巧，学会聪明地休息

在上一章我谈到了给每天分区，把类似的任务放到一起。现在你看看自己的日程安排：



在你每天的不同任务“区域”中间，安排短时间的休息。比方说，如果你花了一小时写完邮件，就要给自己几分钟时间站起身清理一下大脑，然后再奔赴下一场会议，或者做一段时间的分析或创意工作。



绝不要工作超过90分钟还不给自己提提神——有条件的可以伸伸腿，快速换个环境等。

我为什么说不要超过90分钟呢？美国佛罗里达州心理学家K.安德斯·艾利克森（K. Anders Ericsson）多年来致力于研究杰出人士的性格特

征和日常生活，包括世界级的运动员、围棋选手、音乐家等，希望了解这些精英人士优异表现背后的规律。艾利克森发现，表现最好的人一般都将专注工作的时长设置在90分钟，各时段中间都会安排休息。⁹

这点我深有体会。过去15年来，我花了大量时间为董事会制定议程，并在推进会议的过程中观察事态的发展。会议进行超过90分钟后——如果人们在参会前已经累了，这个时间还会更短——大家的注意力就会分散，情绪逐渐低落。如果我对大家休息的需求视而不见，智能手机就会开始占领会场，因为大家都要找一个刺激物来唤醒疲惫的大脑。但我发现，如果这时安排一次15分钟的休息，大家回来时都会斗志昂扬，精力满满，然后我们可以继续高效地再工作90分钟。

我们的数码营销咨询顾问安东尼现在总会在工作和会议间隙起身吃点零食、喝点东西或走动一下。这么做以后，不仅他自己，就连同事也觉得工作效率明显提升了。“散散步、聊聊天，已经成为办公室的集体活动了。我们认为这是合理地利用时间，因为换了场景后我们的工作效率大增。”暂时放下手中充满挑战的任务，大脑仍在运行，安东尼对此深信不疑。“如果我埋头做一件事，中途去散散步，我发现回来后用不了30分

钟我就能顺利地做完。如果我一直耗着不休息，整个过程耗费的时间会更多。”安东尼甚至还给自己花在任务之外的这段不声不响的高效时间起了个名字——“阈间状态”，即处于间隙的状态。这么做的结果是：工作量减少了，但见识增多了。

在思维巅峰而非低谷做决定

埋头于耗费脑力的任务时，制定“维修站策略”尤为重要。因此在规划一天的工作时，问自己以下几个问题：



你今天需要做哪些重要决定（不论是分析型还是创意型的决定）？



你该怎样在精神饱满而非萎靡不振时做这些决定？

如果你知道自己有很多决定要做，可能一天都在做绩效评估，或者要编辑校对一份冗长的文件，做好定时休息的计划就特别重要，哪怕只是休息几秒钟也好。同时保证不要让饥饿影响你集中注意力。安东尼说他能意识到自己什么时候血

糖太低而无法做出明智的选择。“我能感觉到血糖过低，因为我会变得不耐烦，并且固执己见。这时候，同事通常会建议我‘吃点坚果或者别的食物’。我都会照做。”

别做时间的奴隶



安排会见或电话会议时，如果可能，尽量把时长设置得短一点，通常短于30或60分钟的标准时间，在不同任务之间给大脑留出5~10分钟的充电时间。



尽可能稍微早一点结束任务，留给自己（也给大家）一些休息时间。

想想我们平时如何安排会议。如果是非正式会议，我们可能会说“今天下午3点我们聊一聊”；如果是正式会议，我们可能会发出会议邀请，把会议时间定在下午3~4点。我们会认为4点之后就有空去做其他任务了。但如果你在会议结束后直接去做四点钟的任务，你就没有休息时间了。现在我们也知道了，在这种情况下，无论你4点以后做什么，效率都会打折扣。

萨库·图奥米宁（Saku Tuominen）和佩卡·波

加卡里奥（Pekka Pohjakallio）经营着一家名为“925设计”（925 Design）的咨询公司，专门帮助各公司打造高效的工作场所。他们的想法是运用完善的设计理念影响我们对待日常工作的态度，创造优雅、高效的工作氛围，就像制作精良的椅子或电话给消费者带来的感受一样。¹⁰在分析了一千多位专业人士的日程安排和日常行为后，他们提出了一个解决方案：与其墨守成规设定一个小时的开会时间，不如把会议时长设置成45分钟。同样，与其让电话会议占用半个小时，不如安排20或25分钟的电话会议。他们在很多公司实践了这个想法后，效果非常明显。大家发现，虽然完成的工作量和以前差不多，但通过定期休息额外获得了巨大的认知收益。

当然，我们并不总是能完全掌控自己的日程安排，但回旋余地通常比我们意识到的要大。比如，与其跟别人说“我三点有空”，不如试着说“我三点到三点四十五分有空”。要想表现得务实又乐观，可以这么说：“我要在三点四十五分之前结束，但我认为在那之前我们能全部完工。”另外还可以在工作日程表里每个小时最上面留出5~10分钟。有时可能确实无法留出休息时间，但这种做法能带来很大的变化，即使只有一半的时候成功，你也会觉得非常值得。

你还会发现同事们特别喜欢你这么 做，即便你只是把提前结束工作当成目标而已。迈克尔·巴伯（Michael Barber）爵士从英国政府高级顾问职位退休后加入麦肯锡，我还记得我们在共事时他给过我的一些建议。他说他总是希望尽早结束会议，因为把剩下的几分钟时间留给参会者，能让每个和他共事过的人都很高兴，特别是当时的首相托尼·布莱尔（Tony Blair）。

时刻复盘，留出反思时间

最后，完成重大任务、学习一些新东西，或者开完会之后：



花点时间反思自己的见解，这样能提升每次经历的价值。你印象最深的是什么？（你会因此做出哪些改变？）



如果你和别人一起，邀请他们和你一起反思。

罗宾是一个社会企业家，她的创业项目包括

设立培训机构，给刑满释放人员提供电脑编程和商业技能培训，让他们找到新目标，重新开始生活。罗宾属于精力充沛型的人，似乎总是停不下来，除非她每天刻意停下来几次，来进行我们所说的反思。在每天的每次重要经历过后，不论是谈话结束还是阅读完毕后，罗宾都会马上花30秒钟写下这次经历激发出的所有重要想法。“可能是一个人的语调，或者是一条简单的建议是如何引发很多别的建议的，抑或是随便一句话引发的一个根植于我脑海中的主意。”罗宾说这条30秒规则用得越多，“就越得心应手，也越有效”。[11](#)

每天晚上，罗宾也会用她自己发明的快速反思法，她称之为“日期法”[11](#)，帮助她回想一天的经历，回顾她发现了什么（可能是一个有趣的事实或吸取的教训，或者是明天要做出的改变）、达成了什么、令她感激的一件事，还有她想要记住的亲身经历，不论是工作中的还是工作以外的。

思维课堂

看看你今天和明天的日程安排，制订如下计划：



聪明地休息。你怎样才能保证定期休息？至少每90分钟就要休息一次，并且把休息时间安排在不同任务“区域”之间。



在思维巅峰而非低谷做决定。哪些任务需要你做很多决定？在你大脑最清醒的时候，你会怎么做决定？



安排休息时间。你能把会议时长设定为25或45分钟（而不是30或60分钟）吗？能在各个任务之间安排小段的休息时间吗？对于已经安排的任务，你能尽量早一点结束吗？



留出反思时间。在任务或会见结束后，花30秒来整理你最重要的见解。试着每天结束后用“日期法”（发现、达成、感激、体验）来反思。

[1] 该方法四个部分的英文单词首字母组成了新单词DATE，中文意为日期。——译者注

第六章

善用工具，设定边界，拒绝过度疲劳

尽管安东尼已经成了安排日程、充分利用时间和精力方面的专家，但他的工作量还是很大。他所在的数码营销公司增长迅猛，他说：“我每周都会遇到瓶颈。经常周一一整天都被工作任务占满了，让我感觉每周一开始就筋疲力尽，不好把握这周接下来几天的节奏。”安东尼这种过载的感觉毫无疑问会让大脑处于防守状态。“有时就只想甩手不干，大吼一声‘够了！’这时我马上就会感觉大脑一片空白，然后我就没法巧妙地应对工作，很容易做出糟糕的决定，”他说，“你可能还会杞人忧天，担心最糟的情况出现，比如错过截止日期，甚至丢掉工作。这些都让你无法清醒地思考。”安东尼很好地描述了大脑的深思熟虑系统在各种要求中忙得不可开交时有多紧张，又如何因此掉入防守模式，让我们很难保持最敏锐的状态。

这些压力也是现代职场生活必不可少的一部分，但这么多人总是感觉过载的另一个原因是一

种被称为规划谬误的现象。¹也就是说，我们预期完成任务的时间一般比实际耗费的时间要短，因为我们的预期是基于单个突出的记忆——我们过往的最佳经历——而不是过去完成类似任务所花的平均时间。（这也是大脑里常见的一个无意识捷径，依赖于单个事例而不会费心计算多个数据的平均值。）因此，我们倾向于为自己设定过分乐观的预期。如果我们已经很忙了，那么一件小事可能会扰乱我们的状态，比如正在休假的同事、迫在眉睫的最后期限、意料之外的问题，或仅仅只是接受了本应该推掉的任务。

只要承认规划谬误的存在，自然就能想到这条建议：在预估某个任务要花费多久时，为平衡你脑中原有的乐观预期，可以想象一种事态不完全如你所愿的情况。然后依照这个情况制订计划。因为谬误对大脑的影响实在太强大了，所以即使你往坏的方向做预估，到头来很可能是相当准确的。（想想如果你提前完成任务感觉该多好。）

但如果你需要处理的事务实在太多，无法通过事先制订计划脱身，那么我想传你几招，帮你重新发现禅定般的掌控感，而不必把手机摔到地上去。

有意识地放慢节奏

遇到瓶颈时，安东尼自己很清楚。他能觉察到自己肌肉紧张，说话带刺，还会感到思维混乱。但他有一个惯用的方法，保准能把大脑重新调回发现模式。

安东尼说，只要注意到压力增大，他就会停下来，深呼吸，然后问自己：“我想要这种感觉吗？”他解释说：“我知道我之所以会有这种感觉，是因为我的大脑里堆着太多需要完成的任务，而我能做很多实际的事情来协助大脑做出应对。我发现问自己这个简单的问题会提醒我，做出何种反应的选择权在我。理性思维会重新被调动起来，这个方法屡试不爽，就像在梦里揪自己一下。”

安东尼会使用特别的技巧进行深呼吸。“惊慌失措时你会觉得喘不过气，但实际上，呼吸速度太快会导致你摄氧过量。所以我会使用一种所谓的‘三角呼吸法’，即吸气时数三下，接着呼气时数三下，然后暂停，同时数三下。通过降低心率，可以向大脑发出威胁已经解除的信号，这样就能减弱其他的压力信号。”这是我在“科学理论基础”一节中提到的有关精神-身体环路的绝佳例

证。

如此一来，安东尼实际上将正念作为自己应对工作过载的首选方法。他的神经系统也因此获得了一些显著的收益。研究发现，正念练习的好处包括：思维更敏锐，复原力更强。也许安东尼那个惯用的小方法听起来不像正念练习，但它实际上就是。在呼吸时数数，能让超负荷的大脑花一小会儿时间聚焦于一个简单明了的点，给大脑几分钟时间，清空并重新整理思维。正如安东尼所言：“这个办法能非常迅速地让节奏慢下来，使心情平复。”

如果你在忙得不可开交的时候想要快速、低调地放慢节奏，可以试试下面的方法：



找一个最舒服的坐姿（或站姿），把脚平放在地上，闭上眼睛，或者往下看着胸前。



下一步，选一个方便的聚焦点，试试下面这些办法：

- 专注于呼吸。你可以尝试安东尼的做法，或吸气时数“1和2”，呼气时数“3和4”，把手放在肚子上体会呼吸时的一起一伏，这

有助于你集中注意力。

- 留意你身体的每个部位有什么感觉，从脚趾头开始直到头顶。

- 心里从100默数到0。



如果走神了，没关系，这很正常。不用自责。注意到走神了就好，然后把注意力拉回来。

如果是在会议中间过载的感觉突然来袭，你可以使用这些建议的简化版，停下来，把更敏锐的自己找回来。有意识地做一两次深呼吸，从10开始倒数（而不是100），花一秒钟时间感受一下双脚踩在地上的感觉。除了充满感激的大脑，没有人会留意到你的这些动作。

克服“蔡格尼克效应”，把记忆外包

由于我们大脑的工作内存很小，即使是很微小的分心之事，也会让大脑难以集中注意力。想着没完成任务和顾虑可以说是很严重的分心，特别是你还念念不忘的话。每次你跟自己说“我

要记得今天去取干洗的衣服”，你的深思熟虑系统就会耗费一点脑力。佛罗里达州立大学心理学家E. J. 马西凯博（E. J. Masicampo）和罗伊·鲍迈斯特（Roy Baumeister）发现，人们如果知道还有另一项任务要完成，他们解字谜和做逻辑题的表现会下降。²这种现象还有个专有名词：“蔡格尼克效应”（Zeigarnik effect），该效应以发现它的俄罗斯心理学家的名字命名。

克服“蔡格尼克效应”的关键是，把你的一些基本记忆任务外包给大脑以外的记录装置，腾出空间用于真正的思考：



养成把顾虑和正在进行的想法清除出大脑的习惯，把它们写到“纸”上，不论是真正的纸还是电子文档。这样一来，你的大脑就不用耗费精力去记住它们了。（这呼应了我在第二章提出的建议：哪怕再小的待办事项也要写下来。）



可以在经常冒出各种想法的地方准备一个笔记本或者录音装置。我自己就在淋浴间放了一个防水的笔记本，在床头放了一个普通笔记本，手机上也有经常使用的备忘录。

之后你还是要考虑如何处理你写下的这些内容，但只要不浪费精力试图把所有事情在大脑里整理清楚，你就会发现工作起来容易多了。未完成的任务就像吵闹的幼儿园小朋友，让他们安静地坐下来就容易应付得多了。

遇到瓶颈，只需一个问题

有个现在不再更新的推特账户，在前些年，它以“11个单词说工作效率”为标签，贴了一句类似三行俳句诗的话：“一次一件事，最重要的放首位，现在开始。”（One thing at a time. Most important thing first. Start now.）³这条推特不是行为科学家所写，但考虑到这句话如此贴切地道出了关于大脑深思熟虑系统特别容易过载的研究成果，有可能就是出自行为科学家之口。

但什么是最重要的事？如果你今天只能做一件事，你会做什么？记得某年的一月份我在纽约给一位能力超群的职场女性做辅导，她当时正准备去参加瑞士达沃斯世界经济论坛年会。毫无疑问，瓦莱丽（Valerie）当时完全淹没在各种事项中。她正准备换工作，答应了要帮很多朋友和熟

人的忙，还有一篇非常重要的、关于商业在社会中的作用演讲稿要写。我们在雪地里一边走，她一边大声列举手头的各项任务。

终于在那次谈话的间歇，我说：“你有很多工作，没错。所以，在所有这些工作当中，今天要做的最重要的一件事是什么？”

她双眼一睁。“我懂了。”

我一头雾水地看着她。

“你刚才那句话真是醍醐灌顶。”她解释道。那句话一点儿也不高深莫测，但足以使她意识到，“最重要的事”是给重要人物发出个人邀请，邀请他们参加她的达沃斯的演讲。演讲的成功对瓦莱丽来说至关重要，并且会议的日期眼看着就要到了。应接不暇的任务让她对明摆着的事情视而不见；提出直白的问题降低了她脑中的噪声（或者具体说是，减少了她大脑工作记忆的负担），让一切重归清晰。

每周安东尼碰到瓶颈时都会用上这简单的一招，屡试不爽。“深呼吸，让脑子重回正轨后，我会看着手头所有任务说：‘好，今天下班前哪些确实必须要完成？’那种清晰明了的感觉能让压力

骤减。”要是有多多个紧急事项要处理呢？“如果我坦诚地问自己，总会有一件事是真正的重中之重，通常是别的事依赖于此事，或长期来看此事真正关系到更多利益。如果我仔细分析，会发现其他事情要么可以推迟或委派出去，要么可以放弃。”

看看你的待办事项清单，尝试问问如下可以理清思绪的问题：



眼下真正最重要的是什么？（重新检视你一天的意图可能有所帮助。）



如果没有别的事，今天必须要做什么？



想象下班的时候，你会因为做了什么事而感到特别欣慰或如释重负？

先迈出低成本的第一步

现在你很清楚什么是最重要的。但如果那项任务错综复杂、让人却步，你还是会感觉深陷泥

沼。所以你下一个要问的简单问题是：



为了推进事情进展，你能采取的最小的一步是什么？

这个看似简单的问题能安抚你的大脑，主要有以下几个原因。首先，它让你摆脱对挑战严峻程度的担忧，让你觉得你能做到。你的大脑会期待成功后的奖励，这有助于你摆脱防守模式，进入发现模式。而且，“最小一步”的问题也会减轻你大脑的负担，主要通过把大脑的精力从它认为困难的事情（构想一个充满未知的将来）转到它认为容易的事情上（考虑马上要采取的措施）。

安吉拉是一位律师，她所在公司的管理者都是同辈推选出来的，而不是任命的。这个办法对有好想法、擅长人际交往的候选人有利，安吉拉这两方面都很优秀。但每当她想到要自荐参选成为管理者，她就停滞不前了。几乎每天她都会在治疗清单上列出“开始准备参选”，这也总是她“最重要的事”，但在她忙碌的一天里，这个任务显得太突出，复杂得难以应对。

因此我们谈起了最小的第一步。安吉拉

说：“我知道第一件事就是和那位我熟悉也敬重的老板喝咖啡，跟他谈谈我的想法。所以我把这个写在一张黄色便笺上。然后我给他的助理打电话，去跟老板谈了。此后，我用同样的办法开始下一步以及再之后的一步。整个过程让人如释重负。”重要的是，这个方法奏效了。在同事们把安吉拉推举成管理者后，她接着用“最小的第一步”这个诀窍来应对所有艰难的挑战。“屡试不爽。总有一些你能做的小事让你感觉取得了进展，在感觉事情无法掌控时，用这个办法勇往直前绝对可靠。”

“比较优势”原则

有时，尽管你明确了最重要的事情和首要步骤，但仍然要应付在有限的时间里怎么也完不成的工作。针对这个问题，我们需要求助于一个古老的经济学概念，即比较优势，这个概念最早是由大卫·李嘉图（David Ricardo）于1817年提出的，但经常被人误解。

比较优势的概念是这样的：假如英格兰和葡萄牙都能生产布匹和葡萄酒（想象你是葡萄牙，

你的一个同事是英格兰)。葡萄牙生产两种产品都比较在行，那应该由葡萄牙承担所有工作，而英格兰什么都不做吗？不对，因为葡萄牙的资源有限。（就像你一天只有有限的工作时间。）而且，并不是说英格兰完全不能生产布匹和葡萄酒，只是它不如葡萄牙那么擅长。

那么，是不是两个地区都应该生产两种产品呢？不对，如果它们可以彼此开展贸易就不用。英格兰生产葡萄酒和布匹的能力都“还行”，但葡萄牙“特别擅长”生产葡萄酒，生产布匹的能力只是“很不错”。葡萄牙和英格兰之间酿酒能力的差距大于布匹生产能力的差距，所以我们说葡萄牙在酿酒方面有比较优势（但并不在布匹生产方面）。结果呢？因为资源有限，葡萄牙应该集中精力做自己得天独厚最擅长的事——酿葡萄酒。如果葡萄牙专注酿酒，而英格兰专注生产布匹，如李嘉图所言，两个地区都深耕专长，生产的布匹和葡萄酒数量加在一起要多过两个地区都各自为政、两种产品都生产获得的量。⁴

在工作过载时，这条比较优势的逻辑对我们理清各项工作的轻重缓急特别有帮助。我们经常被拽进按理说本该派给别人做的事情中。我们宽慰自己说，别人不如自己有经验或懂得多，或者我们自己做得更快一些。但这么想会令你付出巨

大的代价。不愿意把任务委派给适当的人，我们就无法在只有我们能做的重要的或棘手的事情上取得进展。美国总统泰迪·罗斯福（Teddy Roosevelt）深谙此道。他的打字速度比他的个人助理快，但无论他多么擅长打字，他的比较优势都在于履行总统职责，他这方面的能力更加无可取代。因此当总统才应是罗斯福的专注所在，而打字任务应该委派给助理。毫无疑问，这么安排的结果就是更多地造福了国家。

那么看看你今天的工作，问自己：



哪些任务是真正只有你能做的？



哪些任务别人做得也不错（即使做得不如你好）？

安东尼总是努力把不必要自己亲力亲为的事情挑出来。“生活里所有事情都让人觉得重要，但不可能什么都做。所以我必须学着放手，但一开始这么做的难度大得匪夷所思。”他发现让放手变容易的办法是，和同事开诚布公地谈论自己手头的任务以及他们手头的任务，找到哪些任务可以分工，以便更高效地完成任务。“我发现

其中有我喜欢做而且擅长做的事，但其他人也可以做，比如撰写公司博客、发公司账号的推特消息等。同时，我的待办事项上还有别的事情只有我能做，但还没有完成。这么安排下来，我就终于有余力来办这些事了。”

什么是积极的拒绝

我们谈到了每天的工作时间有限，所以你不可能所有事情都做。每次你对一个请求说“是”，实际上就在对其他事情说“不”。所以你的肯定回答一定要针对重要的、缺你不行的事情。但要集中时间和精力办事的一个普遍障碍是，我们都不想拒绝向我们提要求的那个人，婉拒也很难说出口。“我不喜欢冲突，也不希望让别人失望，”安东尼说，“所以我觉得说‘不’很难，如果是不得不拒绝的情况，在打电话或走进会场前我都会精神紧张。”

这就是“积极地拒绝”这个办法的用武之地了。如果你发现自己很难从较低优先度的事情中抽身，那么学着如何积极地说“不”就像发现了新的超能力——能让所有人对你做的决定如沐春风

（包括你自己）。

这一招最早由哈佛大学谈判研究项目联合创始人威廉·尤里（William Ury）提出，它特别符合我们提到的神经科学里的发现——防守之轴理论。别忘了我们的大脑在一刻不停地扫描周遭环境，寻找潜在的威胁和奖励。人们在回应威胁时，大脑活动从复杂思维转向直率而迅速的反应，有点像突然发现房子着火之后的状态。

现在想想，我们一般是如何优雅地拒绝一个请求的。我们首先说“真的很抱歉，我没办法出席会议/接手项目/完成你交代的画自画像这件事……”，听起来很礼貌，但若以发出消极信号的“真的很抱歉”开头，哪怕你满腔好意，还是会让对方高度戒备。他们的大脑马上就进入了防守模式：“你要退出！出现威胁！”在这种模式下，不像处于最佳状态时那样，人们没有精力来大方豁达地思考问题。你可能还在期待对方能理解和支持你要处理的要紧事，但人们一旦处于防守模式，你就很难获得理解。

为了更多地与处于发现模式的人交流，提高成功拒绝的概率，你应该以积极而不是消极的信号开头，比如：



热情开场。首先认可并且赞许对方的请求。



你的“是”。然后，不要以“真的很抱歉……”开场，兴高采烈地突出你正在忙的积极的要紧事，解释为什么这件事有意思、很重要或者对你意义重大。最好找一个能和你的谈话对象产生共鸣的理由。



你的“不”。解释清楚情况，表达遗憾之意，意思就是你无法答应他们的请求。



温情结尾。也许你可以在不影响自己完成真正优先事项的前提下，给个建议或提供帮助，比如引荐能帮上忙的人。最不济也可以热情祝愿对方项目成功。这是一句很重要的结束语，而我们通常都光顾着不好意思拒绝别人，而忘了说这一句。

安东尼讲了他最近的一个例子，他用积极的拒绝做好了工作安排。他工作中特别耗时间的一项任务是远途出差——他经常答应出差去办有意思但并不紧要的事。最近他答应了去吉隆坡出差，后来才意识到要腾出时间出差有多困难。他

觉得没办法推掉出差计划，但去出差情形更糟，那意味着他只能马马虎虎完成项目工作，但项目对公司的未来至关重要。最终，他意识到自己不得不通知组织者推掉出差，这样才能在日程上腾出足够的时间。

正常情况下安东尼可能会这么写：

“非常抱歉，很不巧我没办法和你一起出差去吉隆坡了。我们最近接了三个大项目，我发现项目工作太多，忙得人不可开交。所以尽管我多方努力，实在腾不出时间出差。再次深表歉意。”

与之相对，安东尼做出的积极的拒绝如下：

“非常荣幸收到你的邀请去吉隆坡。你手头的工作真是既了不起又吸引人。（热情）如你所知，我们这边的业务最近几个月也增长迅猛。我们接下来三个让人振奋的新项目，能真正让客户改变对营销的看法。我未来几个月都会忙于搭建这些项目，不负众望取得项目成功是我的职责所在。（安东尼的“是”）但是，为了全力工作，我不得不放

弃很多事情，很遗憾，其中一件就是不能和你共赴吉隆坡。我此前非常期待这次出行，所以现在也很失落。（安东尼的“不”）如果我能帮忙联系到取代我的人，为出差团队贡献价值，请告知——我心里也有些人选。与此同时，祝你旅行一切顺利，取得丰硕成果。（温情）”

以上两条回复读起来完全不同，对吧？安东尼积极拒绝的内容，本质上和一般的拒绝没什么差别——都包括决定、解释和道歉。刚开始读安东尼写的更积极的版本，对方很可能也已经猜到了这封邮件的目的。但毫无疑问，第二封邮件读起来的感觉和第一封截然不同。读积极的邮件时，她那渴望奖励的大脑，会因为安东尼对自己新项目的乐观评价而受到鼓舞。可以肯定的是，尽管失望，她还是会理解和尊重安东尼的决定。这基本就是安东尼的经历。他之前害怕因为说“不，谢谢”而破坏关系，但自从他运用了积极的拒绝后，就没出现过关系破裂的情况。而且安东尼发现：“与其因为自己精力不济而敷衍应付，还不如开诚布公地明确表达我没有办法全心投入。”

设定边界，对自己负责

有时候你会感觉其他人的要求从四面八方向你袭来。克里斯汀在职业生涯早期就经常碰到这样的情况。她是一位思维敏锐的人力资源总监，任职于一家全球性制药公司，有4个孩子，通勤时间长，工作又很繁忙。随着家庭成员不断增多，她一开始也感到保持工作和生活的平衡特别费力。

“我休完第三个产假回来工作后，”她回忆道（不自觉地用起了现在时态），“感觉有4年都没怎么睡觉了。因为我休假期间没人替我干活，工作进度落下了3个月，而且我工作严重超负荷。我坐在办公室里，觉得特别生气，想要分辨清楚我到底对谁生气。一开始我冲着公司发火。我生气是因为他们总让我很早就过来开会，并且很晚才能走。但我转念一想，谁是‘公司’？”就在那一刻，她说，“我顿悟了，因为我意识到我主要是生自己的气，气我没有设定边界。我任由事态失控，然后还责怪别人。但如果我自己不设定边界，谁会给我设定边界呢？”她笑着摇摇头，“莫非还想着公司会说，‘噢，克里斯汀，你刚当妈妈，真不容易，8点前别工作，不要6点后再走？’不是的，这一切都由我来定。也许本不该如

此，但确实就是这么回事。”

于是，克里斯汀决定把掌控权握在自己手里。“我在笔记本上写下我设定的边界：‘我不接受8点前开会。我6点后不会加班。中午12点到13点我要坐在桌子前，我要吃午饭。我到家就处理家事，工作时就工作。’”这个清单很短。“即使这么做对职业生涯不利，也不管了，我想。我不能再这么继续下去了。讽刺的是，我执行了那个边界清单后，事业反而青云直上。”她想，为什么会如此呢？“因为那么做让我更沉着高效。另外，我当时不是高管，但我想这么做，说明我有能力担当高管，因为我知道如何管理自己。”

克里斯汀采取的一个做法就是，直接说明她什么时候有空，什么时候没有空，不会临时变动。“我使用非常清楚的语句，比如：‘我上午10点必须结束’。我这么说就够了。”她不自缚手脚，试图解释为什么她要准点离开会场。“而且无论如何，我到点就走。”

这种毫不含糊地厘清边界的方法非常有用，因为人的大脑会把模棱两可和不确定性视为威胁。与之相对，清晰明了的信息具有出乎意料的镇定作用，即使这些信息并不完全尽如人意。“我下定决心不能每天都对别人生气，”克里

斯汀补充道，“我必须清楚我能做什么、不能做什么，并且我要愿意表达出来，然后说到做到。”此后，她一路获得升迁。

让日常小事自动化

不论利害关系是大是小，决策过程总是让大脑的深思熟虑系统备感疲倦。你在不知不觉中，会把相当一部分的脑力浪费在日常微不足道的决定上：吃什么，穿什么，什么时候锻炼，什么时候睡觉，要不要接电话，要优先处理这项任务还是那项任务等。因此有个观点是，我们可以把一天中那些不太重要的日常决定“自动化”，设置简单明了、不需要思考的规则。这样能为更重要的思考腾出脑力空间。

这就是为何世界上很多领导人都会把选择衣着装束的时间缩到最短。某次采访中巴拉克·奥巴马（Barack Obama）总统曾解释说：“我只穿灰色或蓝色西装。我不想在吃和穿上做选择。你要把决策的精力集中，要养成良好的日常习惯。”⁵与此类似，德国总理安吉拉·默克尔（Angela Merkel）的着装习惯也广为人知，她只穿款式相

同，但颜色和质地不同的外套。

艾利森是一位高级人才猎头，当然她的衣柜里外套肯定不止一件。但与奥巴马和默克尔一样，她发现将一些日常确定优先事项的决定自动化很有帮助。“我尽力把更多的事情变成日常习惯。”她说。她以自己努力锻炼和学习法语为例。“这两件事我每天都做几分钟，不会去痛苦纠结于今天要不要做。我是直接开做。我发现每天执行小的日常任务比计划每周学习几次，然后再想什么时候做或要不要腾出时间去做更节省脑力。”这个习惯还有一个附带好处，艾利森说她从16岁开始基本每天都能保证进行某种形式的锻炼。哪怕工作量再大，她也要一边打电话，一边走路穿梭于各个会议之间，权当锻炼。

所以如果你觉得筋疲力尽，或者这段时间工作压力巨大，想想你是不是能像默克尔那样，问自己：



你能确定每天都在同样的时间或以同样的方式做同一件事吗？



为了节省确定如何处理日常琐事的时间，你能给自己制定一条简单的处理规

则吗？

比如，我以前看到未知号码的来电都会考虑要不要接。我要花3秒钟想到底接不接，这几秒钟通常就会无可挽回地把我的注意力从手头的工作上分散。但这些电话内容绝大部分都是垃圾信息，真正要找你的人一般都会留语音信息，决定是否接电话完全就是浪费时间。所以我给自己制定了一条自动化规则：“认不出的号码就绝对不接。”结果就是，我在这场对抗中取得了小小的但很有用的胜利，充分利用了一天中的每分每秒。

思维课堂

下次你感觉过载时，试试下面这些办法，或者现在就试试又何妨呢？



有意识地放慢节奏。让你大脑的深思熟虑系统有机会完全投入，步骤是停下来，花5分钟时间关注自己的呼吸（或打量自己的身体，或从100开始倒数）。



清理大脑。把萦绕在你脑海里的所有事务都写下来，哪怕是最微不足道的待

办事项。



最重要的事。当下最重要的是什么？不论是因为今天必须要做到，还是因为此事影响最大。



最小的第一步。为完成最重要的事，你要采取的第一步——今天就能做的小事是什么？



比较优势。你在哪些方面拥有独特优势？虽然别人做得不如你好，但他们能做什么？把注意力集中于你的能力比别人强很多的任务上。



积极地拒绝。对于你要委派给别人或婉拒的事情：开头要热情，然后说说需要你做出积极回应的事，再表达你的拒绝之意，结尾要充满温情。



设定边界。如果你能像安排时间那样设定边界，你会怎么设定？最清晰明了、干脆利落地把这个偏好传达给其他人的方式是什么？



把日常小事自动化。想想你是否能够每天在同一时间或以同一方式做同一件

事，以便把更多精力集中于真正重要的事情上。



最后：如果你想缓解工作过量的感觉，记得要试试第四章关于一心专用和第五章关于休息时间的建议，因为这两条建议都能提升你的脑力表现和工作效率。

第七章

斩断拖延的尾巴

一天工作结束后，回过头来心满意足地看着已经完成任务，这种感觉是不是很美妙？做成事的感觉很棒，因为它让大脑的奖励系统感到非常快乐。

但我们中的大部分人都有很多想要回避的重要任务——没写完的邮件、没启动的项目、推迟的各种事项，即使明天（或者后天）做，事情也不会变得更容易。即便是获得诺贝尔奖的经济学家乔治·阿克洛夫（George Akerlof）也会拖延。很多年前，阿克洛夫在印度生活，他很困惑为什么花了整整8个月才把一些衣物寄给在美国的朋友。和大多数人一样，阿克洛夫也会因为一件事情耽搁太长时间而自责，但这并没有让他更快地去做这件事。

阿克洛夫因为自己没法去邮局而深受触动，由此写了一篇关于拖延的重要研究论文，有力阐释了大部分人深受拖延之苦背后的原因。¹我会引

用阿克洛夫和其他行为科学家的见解来教大家一些方法，用于抵抗将事务拖延到明天的诱惑。

艾尔塔在如何战胜拖延方面思考良多。她是一个说话温和的得克萨斯州人，在一家全球性的调查公司担任高级经理，工作内容主要围绕食品政策展开——不是决定去哪里吃中饭这种小事，而是为保护食品产业链政府要采取的措施。艾尔塔工作起来得心应手，但有一块核心工作她不太喜欢，那就是演讲。她总是拖到最后一刻还在做准备。“要我答应在公共场合发言很困难，”她说，“一旦答应了，我又会一直拖着不去想应该讲些什么。”但现在艾尔塔学会了几招，能保证自己不会对着一屋子的人说不出一句话。这些招数都源于同一个重要思路：重新调节大脑比较短期代价和长期收益的方式。我们来看看为什么这一点对克服拖延如此重要。

“明日困境”

我们想避开的大部分任务都有可能带来长期收益——关系更融洽、事业蒸蒸日上、个人满足等——但都需要我们马上付出努力。对艾尔塔而

言，多做公开演讲能提升声誉，有利于逐步建立人脉网络，而为准备演讲付出的努力会使她在明天站起来发言时收获回报。所以她必须提前花时间写好演讲稿，可这就是今天的问题了。

这种短期 / 长期的权衡取舍，就是我们总是拖延的根源。对大脑而言，评估已知的现在比考虑未知的将来要容易，所以总是在寻找捷径的无意识系统会更加重视当下正在发生的事，而不是未来可能发生的事。因此，我们一般倾向于今天吃一顿好的，而不是等到明天或下周——毕竟，谁知道未来的那顿大餐会不会真的实现呢？换言之，我们都有经济学家所称的现状偏差。

在人类进化过程中，现状偏差发挥了重要作用。当时的人类寿命不长，并且生存环境危机四伏，远古人类把有限的脑力都用于保护自己不被当前的危险所伤害：可能是潜伏在营地周围獠牙毕现的老虎，也可能是对某种浆果是否有毒的错误判断。

如今，大部分人都不会面临这种关乎生死的迫切压力，但我们还是很难做到为了更好的将来牺牲现在。尽管我们竭尽全力的话最终还是能办到，但这需要调动大脑深思熟虑系统里复杂的神经网络——那些与自我管控和规划有关的神经网络

络。与此同时，还有很多眼前的奖励会吸引我们，比如和同事聊天、浏览网页，或者划掉待办事项清单上容易完成的事项等。因此我们那个总是希望能尽可能少耗费脑力的无意识系统总会去追求那些奖励。

那么你要如何以更长远的眼光来处理待办事项清单上难以捉摸的事呢？答案是调整利害关系。如果任由自己取舍，你会自然而然地更看重眼下付出努力的消极面，而轻视完成任务带来的长期积极面。所以关键是要在感受上放大采取行动带来的净收益，同时缩小净付出。

想象一下收益

美国加州大学洛杉矶分校心理学家豪尔·厄斯纳—赫什菲尔德（Hal Ersner-Hershfield）对于什么会促使我们在没有短期回报的情况下采取行动思考颇多——特别是怎样让人们为将来存更多钱。他和研究团队发现，给人们看了非常逼真的未来自己变老的图片后，人们对储蓄的感受会大有不同。在连续进行的四个实验中，当他和同事问志愿者们，如果给他们1000美元的话他们愿意存下

来多少时，在看了经电脑处理的自己变老了的图片后，人们想要存的钱数是没看图片之前的两倍多（看之前是80美元，看之后是172美元）。²“在那些对未来的自己没什么概念的人看来，储蓄就像是要在今天就能花钱和把钱给一个陌生的、多年之后的自己之间做选择。”厄斯纳-赫什菲尔德说。看着自己变老的图片，似乎能让人们的大脑真切地感知到未来的那个人。

把这一招用到我们一直在逃避的待办事项上也比较容易。如果能在大脑中形象地描绘出未来自己完成任务后获得收益的场景，我们就更有动力马上行动。如果艾尔塔想到自己演讲大获成功时的感觉，一定会干劲十足。“想想如果我演讲成功了，听众当中有人会记住我，这点很有用，”她说，“下次他们再看到我，我的建议就会更受尊重，因为他们知道我说的话有道理。我也会觉得更可靠，这对我很重要。”她觉得，想象这些好处的感觉很棒，并且能马上让她对任务充满干劲。

艾尔塔还特别留心她收到的所有正面反馈，因为她知道这些反馈能帮助她在准备下一次演讲时在脑海中把收益形象化。“听众里有人对我说，他很欣赏我的演讲。我不仅会微笑着感谢他们，还会给予特别关注。如果可能，我会问到底

演讲中的哪些点对他们有帮助。比如有人曾跟我说，喜欢我把每张幻灯片的关键信息放在一个框里。当下次我不太想费心准备幻灯片时，想到这句话就动力十足了。”

这个“想象一下收益”的办法也能在你拖延很多小事时发挥作用。如果有个不想打的电话或一直推迟回复的邮件，你可以帮自己的大脑一把，想象完成任务后心满意足的感觉——还可以想象别人因为从你这里获得了所需而满脸轻松的神情。

计划短期回报

有些难度很大的任务需要很多天，甚至很多个星期的努力才能见成效，这时候未来的收益看起来特别遥远，根本没有吸引力，此时就需要承诺自己每完成项目的一小部分就给一些短期奖励。

我有一个爱好运动的前同事，她每搞定一个一直在逃避的任务，就奖励自己去骑一会儿自行车。我有个熟人是知识分子，他会在解决完一些

特别棘手的工作之后，允许自己看一集低俗的电视节目。我还看到有人在手机上安装应用软件，来记录自己锻炼的次数，这样他就能在每次去健身房之后奖励自己一瓶啤酒。

当然，这些人即使不是为了奖励自己，也还是会做上面那些令人愉悦的事，但通过计划短期回报后获得的奖励，他们就是在利用成本-收益分析，往克服拖延的方向迈进了一步。适度地这么做会慢慢形成一套方法，让我们巧妙愉快地提升工作效率。（只要不会造成喝醉酒骑自行车的情况就行。）

给第一步一点甜头

在第六章谈避免大脑超负荷运转时，我提到对某个项目缺乏信心时，确定最小的第一步具有让人沉着冷静的功效。其实“第一步”这个方法不仅在惊慌失措时有效，在拖延耽搁时运用也同样奏效，因为它让我们觉得开始行动并不一定需要在短期内付出巨大代价。我们还可以补充一招，进一步防止我们拖延：把第一步与我们今天计划要做的事联系起来。换言之，把我们想逃避的任

务与不想逃避的事情绑在一起。

这个办法使艾尔塔对准备演讲的意愿有了巨大改观。“我真心希望听众在离开时能认为自己颇有收获。所以我例行的第一个小步骤是，花10分钟确定演讲中要传达的一条令人难忘的信息。”她把这10分钟安排在一天中最愉悦的时刻。“我总是在想办法把好玩的事情融入看起来艰难的工作中。我在上班路上喜欢步行经过一个公园，我在那段时间里考虑想要逃避的任务，比如确定下一次演讲要传达的关键信息。因为心情好，那些必须要考虑的事情仿佛也变得更简单了。”

在运用我第二章提到的“如果-那么”目标设定方法时，艾尔塔还花心思让这个过程变得更愉悦。“如果我走过郁郁葱葱的公园时心情舒畅，那么我就会花点时间思考一下我想避开的任务。”出于同样的原因，你去健身房时也不妨允许自己看看低俗杂志或书籍，因为让你感到内疚的那份愉悦，有助于稀释大脑对锻炼需要付出短期代价的感知。同样，当你需要完成一项棘手的任务又难以自律时，可以许诺自己在舒服的咖啡馆一边放任地喝一杯，一边做事。这些事例都是通过让完成眼前的任务变得更愉悦，来减少大脑要承担的工作量，积累短期的努力以获得最终的

收益。

要是不做某件事，会有什么后果

我们有时会衡量做一件事的利弊，但不做这件事有什么利弊吗？如果保持现状会有什么结果？这是我们一般不会去评估的。这种被称为忽略偏差的现象也是造成拖延的另一个缘由，因为它让选择什么都不做表面上看起来非常吸引人。

我问过艾尔塔如何看待她公开演讲前不做准备的利弊。关于不做准备的益处，她只能想到她当下会感觉压力小很多。这听起来没什么说服力，并且也不对：不做准备的确能减少她今天的工作量，但肯定不会在演讲前的那几个小时减轻她的焦虑感。就在艾尔塔认真考虑拖延准备工作可能带来的弊端时，她豁然开朗了。她在脑海里过了一遍，然后意识到那将会是最可怕的噩梦。想象自己一起身就会战战兢兢，演讲得一塌糊涂，结果把自己的声誉毁了。花一点时间想想不作为的弊端，对艾尔塔起到了出乎意料的警醒和激励作用。

预先承诺

如果仅仅考虑维持现状需要付出的代价还不够，研究发现还有一个有效的办法能让不作为越发失去吸引力，那就是公开承诺要完成某事。

牛津大学神经科学家莫莉·克罗克特（Molly Crockett）研究发现，即使没有公开发表宣言，人们在抵抗诱惑时，预先做出承诺也会比单靠意志力支撑更有效；换言之，如果你事先考虑过并且屏蔽了好几个你最爱的猫咪视频网站，那么你就更能忍住不去看视频。³

公开承诺完成某事会更有效，是因为大脑的威胁感知系统和奖励系统对社交地位非常敏感，我们非常在意是否受人敬重。告诉别人我们的计划就会增加不履行诺言带来的社交成本；没有人会希望自己看起来很愚蠢或懒惰。这就解释了为什么人们报名参加马拉松赛跑之后会告诉所有朋友，这也解释了为什么我会在不想去参加合唱团练习的那些天把计划告诉我先生。如果能让别人直接参与，一起制订计划就更好了，这样一来，如果你不现身就会真的惹恼同事或朋友。

艾尔塔证实，她也使用社交中预先承诺的方

法来激励自己。“首先，我强迫自己正式报名参加演讲，即使我心不甘，情不愿。”为什么？因为她不希望听众被晾在一边没有人发言，或者自己被认为不靠谱。然后，为了督促自己做准备，艾尔塔会劳烦一位朋友或同事。“我告诉他们：‘你要当我练习演讲的听众。’比如我在伯克利工作时，有个好朋友知道我对演讲的态度。所以我们说好在咖啡店碰头，然后她听我练习。我们的工作不同——她从事别的领域——但承诺和她见面意味着我必须事先做好准备。”因此在这一天过后，艾尔塔不仅因为自己工作勤奋、效率高而感到欣慰，她还可以见到朋友——给大脑负责社交的部分一个很好的短期奖励。

试试“五个为什么”

有时我们发现自己围着一项任务打转，却还是没办法迈出第一步。也许我们打算每天早上制订计划，却不知为何总腾不出时间。我们想停止同时处理多项任务的做法，但却从没有下线超过两分钟。我们听到脑海里有个声音说：“好吧，主意不错，但是……还是算了吧。”出现这种情况时，除非我们刨根问底那个“但是”是什么，不

然很难取得进展。

我们能做什么呢？首先要承认“但是”的存在，而不是把它晾到一边。我们很多日常行为都是由大脑的无意识系统驱动的。深埋在大脑中的需求和恐惧，会以我们有意识的大脑无法觉察的方式影响决策。如果我们陷在一个不太如意的行为环路中——比如避开我们真心希望完成任务——不妨停下来反思一下。顾名思义，对无意识系统我们无法完全知晓其内在运行，不然它就不可能无意识地发挥作用。但我们还是可以问一些非判断类的问题，来了解什么会成为真正的障碍。

有一个快速有效的办法，我称其为“五个为什么”，就是你通过耐心地问自己一系列的“为什么”，来发掘你采取谨慎保留态度的根源；顾名思义，这个办法的意思是当你问到第五个“为什么”时，问题的真正缘由一般就已经浮出水面了（就我个人经验，当你问到第三个或第四个“为什么”时，就已经挖到宝贝了）。这个办法源于自动制造行业，它被用于发现为什么某个生产流程会出错。当然，这个办法肯定不能取代心理疗法，但我总被“五个为什么”触动，因为这个办法能迅速揭示我们很多日常困境的深层原因。

艾尔塔之前在无法安心为演讲做准备时发现这个办法很有用。“我停下来问了自己几个问题，”她说，“首先是‘为什么我不愿意完成这项任务？’然后是‘为什么我这么说？’，以及‘为什么这对我来说是个问题？’诸如此类。”

一开始她发现脑海里有个声音默默地说：“我不想费心准备的原因是，我总会搞砸演讲——既然如此，何必费心？”艾尔塔琢磨此话从何而来。“我逼迫自己解释为什么我觉得自己会搞砸。终于我意识到是因为怕自己没什么可说的，还有我对所宣称擅长的领域其实并不那么在行。”可是这种不自信从何而来？又问了一个“为什么”后，艾尔塔意识到那是她不同寻常的职业生涯路径所造成的。“我一直觉得我的工作不符合任何传统的职业归类。我不是量化分析师，也没有咨询经验。我只是一个对公共政策感兴趣的学者，并且我感兴趣的食品行业只是我所在公司的边缘业务。所以我不知道自己该归于哪类，这就是我焦虑的根源。”

在发现自己逃避任务背后的真正原因后，艾尔塔就有了前进的方法。她可以向自己刚深挖出来的担忧发起挑战，然后——如果有必要的话——想办法打消这些顾虑。“我问自己‘说我无能、不称职是事实吗？’答案是否定的。我能就食

品政策跟人家说上一整天。我提醒自己，为公司赢得项目的是我，同事们还邀请我加入他们的项目。有很多证据证明我了解自己的工作。”为了在脑海中进一步强化这一点，艾尔塔决定和她的老板谈一次，讨论她对公司业务的贡献。自那以后，艾尔塔碰到拖延问题的次数就少多了。

大家通过“五个为什么”办法发掘的障碍，可能不一定像艾尔塔那样源于存在式体验；这些障碍可能相当实际，就源于你生活中相互矛盾的事务和习惯。比如，你觉得早上制订每天的计划实在很困难。问几个“为什么”你就会发现，难点实际上是你承诺要和家人一起吃早餐。

这个冲突在脑中明确表达后，你就更可能找到办法克服——可以试着在头一天晚上或上班通勤路上制订自己的计划。如艾尔塔所说，“如果不弄清楚真正的障碍是什么，你就可能一直兜圈子折磨自己。然而，只要明确了障碍，你就可以迎头解决，完成任务。”完成任务通常会让我们一整天都感觉开心满足。

思维课堂

想想你逃避了一段时间的那些待办事项（如果没有，请鞠一躬后跳到下一章。）



想象一下收益。完成任务对你和别人有什么好处？完成任务后感觉会有多么美好？回忆你上一次完成类似任务之后的情形，收益有哪些？



计划短期回报。如果要完成一项长期任务，对于今天朝着最终目标做出的努力，你准备如何奖励自己？



给第一步一点甜头。明确你要采取的第一个小步骤，想办法把它与你今天肯定要做并且乐于做的事情联系起来。



放大不作为的弊端。你可以如何强化对自己完不成任务需要付出代价的感觉？你可以做哪些预先承诺，最好让别人也参与进来？



问问五个为什么。如果你发现自己还是不想往前推进，问自己五个“为什么”。从中能发现哪些真正的障碍？你能做什么来消除这些障碍？

第三节 社交课 寻求受益终生的人脉关系

历史上伟大的胜利和惨烈的悲剧大多不是因为人性本善或本恶，而是因为人之为
人。

——特里·普拉切特（Terry Pratchett），
尼尔·盖曼（Neil Gaiman）

纵观心理健康的所有实证研究，我们发现幸福的一大坚实基础是人际关系的质量。¹由于我们一生1/3的时间都在工作或想着工作，所以我们的人际关系中重要的不仅仅是家人和朋友。我们与同事、客户的交际也非常重要。工作时一场愉快的谈话会激励我们，让我们开心，或让我们充满自豪感和使命感。它能极大地影响我们对每天的感知。

这是因为我们的大脑高度社交化，它本能地、无时无刻地都在评估我们与别人的亲疏程

度，以及我们的身份在某个集体里的强弱程度。²我们大部分的内心对话都是关于别人的正念默想——他们做了什么，为什么这么做，他们怎么评价我们，我们如何跟他们比较等。与此同时，我们见到的每个人都在对我们进行同样的考量和计算。人类社交大脑里的肥皂剧随时都在上演，而且对我们如何体验职场生活至关重要。

实际上，我们自己的行为态度对塑造别人的举止有很大影响。我们通常以为别人的情绪能左右自己，事实远非如此，这也是我要在本部分向读者阐述的。我会告诉你如何从一开始就建立紧密的亲善关系来为人际交往打下坚实的基础。我会帮助你了解人们心目中最重要动机，让你理解动机的来龙去脉，以及如何充分利用这些动机。如果出现紧张情况，我也会告诉你如何用一些简便可靠的办法巧妙、自信地应对人际交往中的挑战。如此一来，你的每集肥皂剧才会有美好的——至少是有成效的——结局。

第八章

如何建立成长性人脉关系

如果我们真正和某人建立联系，不论这种感觉是否转瞬即逝，那种美好的感觉大家都能有所体会。就是那种互相理解，感到完全同步的一见如故，可能是轻松的一笑，也可能是分享知心话。这可能发生在与商店店员或同事的交往中，也可能发生在与我们配偶的互动中（当然，我们都希望和配偶情投意合）。这种亲近契合、坦诚相待的感觉让一切都更轻松，尽管你们可能要谈的是很严肃的事情。

亲善关系就像化学反应般可遇不可求吗？有可能。但研究人员也发现，很多人为了因素能迅速提升两个人之间的热情度和信任感。这与我们有什么样的意图、好奇心如何、是否能达成共识以及我们是否有坦诚开放的意愿相关。

设定合作的意图

首先，我们审视一下和别人打交道时意图的重要性。本书第一节课阐释了我们对每天的体验有多主观——我们的优先事项、态度和假设决定着大脑关注哪些事情。因此，只要我们对一次交际有某种期待，大脑就会寻找与那种期待相匹配的证据，并且会把与期待相悖的所有信号过滤掉。如果我们在进行人际交往时想寻找合作机会，那么我们就有很大概率找到这种机会。如果我们是想找碴，那大脑就更可能发觉到冷落和嫌隙。由于这种筛选过滤是在潜意识层面进行的，所以尽管我们会发誓说要表现得客观，但实际效果却并非如此。

这正是彼得遇到的人际交往挑战。他是一家咨询公司的老板，专为客户公司的信息技术问题提供建议。彼得通常是空降到一个脱离正轨、问题很多的重大项目中，这时候“关机重启”的建议早就没有用了。彼得工作能力出色，并且总是面带笑容，但他发现自己和客户、同事之间的紧张关系不断。他老觉得身边的人不理想、不得力。然后，别人也不愿意和彼得一起共事。事实上，就在彼得向我求助之前，他刚因为所谓的“办公室政治”终止了一份合同。彼得说：“我为人友善，不是个浑蛋。我要搞清楚这到底是怎么回事。”

一番谈话之后我发现，彼得对自身价值的感知一直都是聪明能干、找到问题然后快速解决问题。这些年来，彼得参与谈话时都有一个明确（但未明说）的意图，即他想要表明自己是对的，以此证明自己的价值。而在他心目中，为了表明自己是对的，就要指明别人的错误所在。

结果，这样的意图严重扭曲了他的人际交往。彼得会特别急切地抓住每次机会证明自己的观点，整理编辑一大堆数据和图表来说明他对情况的深入理解。他一看到别人皱眉头或是满脸困惑就灰心丧气，于是就错过了一些重要信号，比如客户有合理的问题要提或有有益的观点要分享。慢慢地，每次谈话似乎都变成了智力对抗。

然而，在彼得随时准备对抗的背后有个更崇高的意图。在内心深处，他极其渴望能提供帮助，并且相信只要给他机会，他总是能做一些有益的事。彼得开始意识到，要达到自己想要的效果，他就要以更配合的方式表达愿望。记住了这一点，彼得在和客户见面时，就会重新设定意图，按照如下的准则操作：



目标：首先，确定你真正想从谈话中获得什么样的合作结果。确保谈话对双

方都有益，并且切中要害。



假设：其次，检视你对另一方的负面期待，因为这些期待会影响你留意哪些事情。取而代之的是从对方身上寻找积极、有意思的事情。

彼得对第一个问题（“你真正想从谈话中获得什么？”）的回答，在他一停下来思考时就浮现了出来。他要先和客户建立信任关系，这样他才能和客户坦率地谈论双方正在共同努力解决的难题。彼得要让客户感觉与他共事很愉快，期待和他见面，而不是惧怕他。至于第二点，彼得意识到，他不能想当然地认为客户根本“不懂”。

彼得第一次尝试这个办法，是在与某个公司首席执行官共进晚餐时。在和这家公司的信息技术主管合作时，他已经树敌不少。首席执行官到任还不久，像平常一样，彼得忍不住很快又要把他列为不懂行的一类。要在以往，彼得肯定会滔滔不绝地讲自己的工作方法，以显示他比客户理解得更透彻，让首席执行官见识到没有他就不行。但与此相反，彼得为这次宴会设定了一个明确、合作的意图，那就是更多了解首席执行官在履新后的期望，以及他看到的最大的机会和顾

虑。“对于我来说，不跟他摆出数据，告诉他公司表现有多糟糕，是特别难的一件事，但我还是忍住了。”彼得说。这么强忍是值得的。“那次谈话特别好，比我预想的好得多。”彼得还发现，如果一开始就投入建立亲善关系，他就能争取到稍微展现自己的机会。“宴会快结束时，首席执行官确实征求了我的看法，所以我有机会向他稍微展示我的绝活。他似乎也很认同。”这也开启了彼得和这位首席执行官所在公司的一段更为友好的关系。

提出高质量的问题

当别人没有真正听进去我们的话时是不是很烦？有一种“嗯哼”对话，也就是说，和我们交谈的人明显在想着自己的事——谈话中不时还能看到手机屏幕在闪。有时候一方说个不停，让交换意见的感觉完全偏向一方。还有“我完全明白你的意思”这一类，谈话对象总是迫不及待地要表明你所经历的一切都不是特殊个案。还有很多日常对话，你和对方都只是在蜻蜓点水，彼此说着不过脑子的寒暄客套话。

遗憾的是，我们都有这样的毛病。大部分时候我们大脑里都是自己关心的事，很少留出空间去揣摩别人的来意。事实上，大脑的无意识系统为了节省大量脑力会走捷径，即假定别人和我们自己都差不多。虽然不会假定我们和别人完全相同，但我们倾向于假定别人与我们有同样的偏好和观点，所有人了解和重视的事情都和我们一样。这种科学家所谓的投射偏差意味着我们并不总是仔细倾听别人说的话。我们在思考自己下一步该说什么时，会把精力从聆听对方说什么之上分散，因为我们要停下来为下一轮的发言和观点“补充弹药”。

以上这些都不利于亲善关系的建立。如果你回忆一下上一次和别人进行的默契十足、沟通深入的谈话，很可能是对方对你的生活或观点表达了真切的好奇。他或她肯定给了你说话的空间，让你觉得有人倾听，你被激发去分享自己的想法和经历，这让你觉得很有意思，因为这些都是对社会脑（Social Brain）绝佳的奖励。

这一观点也得到了研究的证实。在哈佛大学心理学家戴安娜·塔米尔（Diana Tamir）和杰森·米切尔（Jason Mitchell）最近展开的一项实验中，志愿者回答三类问题后会收到小额的现金奖励。这些问题包括：事实类的问题（比

如，“《蒙娜丽莎》是莱昂纳多·达·芬奇的画作，对吗？”），促使回答者对别人做出猜想的问题（比如，“美国总统是否喜欢滑雪这样的冬季体育项目？”），以及回答者有机会就某个主题发表自己观点的问题（比如，“你喜欢滑雪这样的冬季体育项目吗？”）。一般来说，大家都喜欢谈论自己，即使这意味着他们要主动放弃现金，因为实验中对谈论自己的问题的现金奖励要比回答另两种问题少17%。通过观察脑部扫描结果，研究人员证实谈论自己的喜恶激发了志愿者的神经奖励系统，而猜想别人的喜恶时却没有同样的效果。¹

因此，如果我们真的对别人表示了好奇，他们会觉得与我们谈话颇有收获，而这正是有益对话的坚实基础。那么表现出真正的好奇是什么意思呢？只是提问题吗？对，这是第一步，但并不是全部的答案，因为大部分问题并不能表达出对别人真正的兴趣。下次和同事们聊天时仔细听，你会发现提出的大部分问题都属于以下三者之一：表面上的寒暄客套（“周末过得好吗？”“挺好的，你呢？”），事实询问（“距启动日期还有多久？”），以及传达假设的平台（“你想到XYZ了吗？”“为了改善现状，你能把任务更多地分派出去吗？”“你这么费劲是因为从来都没碰到过这些

吗？”）我们在提出这些问题的时候本意是想要提供帮助，但我们的重点集中在把自己的想法传达出去，而不是弄清楚对方心里在想什么。

真正出于好奇的问题则截然不同。首先，问题一般是开放式的，不能用“是”或“不是”来回答；其次，问题会促使人们分享自己的想法、动机或感觉，而不仅仅是事实；最后，你真的想倾听并且会反思答案。我把这些问题称之为“高质量的提问”，因为这些问题能马上提升对话的质量。比如：



不问“你想到XYZ了吗？”，而是问“你觉得这个怎么样？”



不问“你这么费劲是因为从来都没碰到过这些吗？”，而是问“是什么让你觉得为难？”



不问“为了改善现状，你能把任务更多地分派出去吗？”，而是问“你觉得理想状况是什么样的？”



如果想要问别人的个人生活，你可以不仅仅问普通的“周末过得怎么样？”，而是可以问“工作以外你一般做什么？你是

怎么培养起这个爱好的？”

在提出以上这些问题之后，都能再在后面追加一个简单的邀请，要求对方分享更多信息，然后你再开始评论。只要说出“再给我说说这件事”，你就能成为大家今天最想见的前百分之一的倾听者。²

彼得现在身负的任务就是要把他所有的“聪明巧妙的假设”换成高质量的提问，对客户表达真正的兴趣。但这并没有马上取得效果。最近和一个新的潜在客户见面时，彼得刻意记着问一些问题以便和对方熟络起来。但是，彼得说：“我完全没听到有意思的回答！于是我乱了阵脚，很快就又用起了老办法，开始给客户大量灌输我的想法。”事情自然不太顺利。“对方看起来茫然不知所措，会面也不了了之。”回过头看，彼得意识到了他的问题所在：“提问还是太流于表面，提出的都是用‘是’‘否’回答的封闭式问题，或者只是问了对对方职业生涯的一些经历。并且我也没有认真听他回答，而是一直在找机会告诉他我所知道的事情。”

我问彼得最近哪次谈话让他觉得最容易表现出真正的好奇。他回忆起和一位意大利客户见面

的情形，因为会见时间改了太多次，到他们实际见面时，已经没有什么紧要问题需要讨论了。由于会面没有固定的议程，彼得发现自己能轻松、真诚地提出关于客户业务和个人生活方面的问题，并且留意对方的回答。不出所料，这位客户在会后发来信息，说那是他记得住的最棒的一次工作会谈。

彼得决定把那次会面的情形复制到与其他人的会面中。为此，他给自己列了一张提醒清单：



别太注重要达成的个人目标（相信你总会找到机会分享自己的想法）。



一定要找到谈话对象某个有意思的点。



提出真正开放的问题，而不是表面上提问，实际上却在提建议。



认真倾听对方的回答，注意有哪些引人入胜的地方可以接着追问。

记住所有这些之后，彼得又联系上了那位被他弄得茫然失措的客户。“我首先对上次向他喋

喋不休地说个不停表示歉意，然后告诉他我想要更多地了解他的想法。见到他之后，我采用了完全不同的办法，提出真正的问题。对于上次出师不利之后还能回到正轨，我也很意外。但我改变方针之后确实取得了不错的效果。”

“圈内人”的感觉

只要是和人打交道，我们的大脑就会快速运转决定如何反应。能认出对方的脸吗？他们对我们而言是威胁吗？他们最明显的特征是什么？他们和我们一样，还是不一样？

最后这个问题很关键。在没有其他信息的情况下，我们倾向于把陌生人视作潜在威胁。“小心胜过后悔。”我们大脑的生存回路这样告诉我们，但只要感知到对方在某些方面和我们相似，不论是政治观点、来历背景还是兴趣爱好，我们马上就会放松下来，并且在潜意识里把对方视为可能的同盟。科学家称这种情况是把某人视作“圈内人”。这种社交计算上的微小调整对我们的交际有很大的影响。首先，我们不再处于防守模式，这会让我们一下子变得更亲和。研究人员

还发现，把某人视作圈内人意味着，我们当时就可能对那个人的痛苦感同身受，或能分享他们成功的喜悦。³一般而言，大脑扫描结果显示，我们在想起和自己类似的人时的神经活动，和我们想起自己时非常相似。⁴这就难怪我们会对同类人如此大方，悉心照料，因为我们把他们看作了自己的延伸。

这在工作场合意义重大。首先，我们更倾向于聘用看起来或行动起来与自己相似的人。西北大学社会学家劳伦·里维拉（Lauren Rivera）发现，知名公司招聘经理中有74%都报告称，最近聘用的人“与我个性相近”。⁵他们是如何确定别人与自己“个性相近”的呢？这并不需要什么特别深奥的评估。其中最重要的一个因素就是有相似的业余爱好，比如都对体育或技术感兴趣。

好消息是，研究发现要形成同属一类或“圈内人”的感受其实非常容易。多个实验也表明，只要把人们随机地分派到同一个团队，这种圈内人的感觉马上就形成了。⁶研究人员甚至还发现，志愿者们如果事先一起伴着同一个曲调打过拍子，即使他们互不相识，也会互相帮助。⁷

当然，我不是建议你走到大厅里随便选人加

入你的团队，或者下次开会时，一边哼着你最爱的歌，一边敲着会议桌打节奏。但你确实可以迅速有效地发挥“圈内人”之间的优势，办法就是充分提出问题，了解自己和别人在小事情方面的共同之处——比如共同的爱好、品位、目标或担忧等，然后花些时间继续讨论。

当大家都忙忙碌碌、身受压力时，我们很想跳过劳心费力地形成“圈内人”感受这一步。这个过程看起来像是没有必要的闲聊，但却恰恰是最重要的，因为研究显示，如果不这么做产生的紧张感，很容易弱化人们为彼此着想的能力。⁸处于压力情境下，别人很可能会把我们视作潜在威胁，不仅不太可能在意我们的想法，还会更倾向于抵制、拒绝我们的想法或求助。所以，如果最后期限马上就要到了，或者身陷冲突的状况之中，我们更应该要想办法与坐在我们对面的人好好沟通。

弗朗西斯科是一名会计，通常他在会议上都会开门见山谈业务，这次却是磋商合同条款。他预计这次讨论会面临重重挑战。但最近我给弗朗西斯科讲过关于圈内人的研究发现，所以他决定做些大胆的尝试：“我开始把谈判对手当成正常人，而不是敌人。”弗朗西斯科问起了谈判对手的工作和出身背景，很快就发现两人很久之前曾

供职于同一家会计师事务所。他们就此简短交谈了几句。据弗朗西斯科回忆，几分钟后他们开始谈判时，他的谈判对手说：“别担心，我相信你——你的提案看起来不错。”“我之前在别的会议上也用过这个办法，而且效果很好，但我没想到在这种利害攸关的情况下这个办法也有帮助。我猜想他只要知道我没有想方设法欺骗他就行了，而发现了我们的共同之处，就足够让他相信我不会坑骗他。”弗朗西斯科说。

以下是一些快速和你的谈话对象形成圈内人感觉的建议：



找到共同兴趣。寻找任何能与你产生共鸣的兴趣或偏好信息，不论它们有多微小。音乐、电子产品、服装、爱好等都可以。乐于对这些做出评论和询问，并且分享你的经验。



突出共同目标。这有助于形成深层次的联系，因为共同目标一般意味着共同的价值观。为了能让目标一致，你可以问：“这件事里你最在意的是什么？”以及“我们双方都想实现什么？”



谈谈相同的不满。用这一招时要小心，因为负面信息会把人推出发现模式。但抱怨天气不好或交通状况糟糕，可以方便地作为对话的开场白。用一点“我们与世界为敌”（或者与竞争对手或公司总部为敌）这类语句，有助于营造出身处同一团队的感觉。



重复对方的话。重复某个人的遣词造句不仅有助于让谈话双方感觉处在同一个频率，还能说明你在认真倾听。即便你只是在重复陈述一些事实，效果也很显著。一项研究发现，向顾客复述一遍点菜单的服务员获得的小费更多。⁹

互惠性表露（“付出一点”）

博弈论是经济学的一个分支，它试图理解涉及多个人的状况下我们如何做决定——如何猜测别人的动机，以及由此我们应采取何种相应的行动。这有点像下棋或约会时做出的举动——“如果我这么做，他们就会那么做，那就意味着……噢，我最好还是不要这么做。”高级博弈论证明

了心理学家猜测了多年的一个想法，那就是互惠互利对人类而言至关重要。

为了证明这一点，经济学家使用了一个著名的博弈例子——囚徒困境。两个犯罪同谋被分开关在不同的牢房里，这两位“玩家”要在无法跟对方交流的情况下，决定是合作还是作弊。“合作”意味着坚持他们此前的约定，这样双方都能获得较轻的刑罚。“作弊”则意味着一方要告发另一方，以便自己完全脱罪，让另一方在监狱长期服刑。在这个局中，设计的初衷是鼓励两个玩家互相告发，给他们创造了一个有意思的困境。研究人员多年来重演了成千上万次这个博弈局，利用很多不同的故事来解释同样的最基本的权衡取舍之道。研究结果表明，如果这个局只玩一次，经典的“作弊”解决方案才会有吸引力。研究人员发现，一旦把囚徒困境放到更现实的场景里，即允许玩家进行不止一次的沟通，让一方有机会根据另一方的举动调整自己的行为，如同在真实的人际交往中一样，那么一条完全不同的主导策略就出现了，那就是互惠性，经济学家也称其为“以牙还牙”。也就是说，如果你这次选择作弊，我下次也选择作弊；如果你这次选择合作，我下次也选择合作。这种情况虽然不完全像特雷莎修女（Mother Teresa）那般善良高尚，也不像华尔街电影里戈登·盖柯（Gordon Gekko）那般邪

恶贪婪。[10](#)

通过观察囚徒困境（以及其他类似的博弈局面）参与者大脑的扫描图，神经科学家发现了我们偏向互惠性的证据。他们发现如果博弈一方选择作弊而非合作，另一方就会紧张起来，同时他们大脑中处理争端解决和自我控制的区域会被激活。如果一方选择合作，另一方大脑的奖励系统就会被激活。如果双方都选择合作，双方大脑里都会有愉快的反应。换言之，互惠性能让人感觉良好。[11](#)

这就解释了为何慈善机构在筹款时会赠送徽章和铅笔。这也解释了为何有人告诉我们一些有料的八卦（“我听说……”）时很可能也从我们这里获得有用的信息（“是吧，我听说……”）。这也解释了为什么对某人说“我爱你”时只收到一个微笑作为回应，而不是一句“我也爱你”时会感觉那么糟糕。互惠性是维持社会和谐的强大力量。

那么这对我们建立亲善关系有什么影响呢？多年前，我和一家私募股权公司的多位合伙人讨论过互惠性的重要性。他们的业务涉及买进业绩不佳的公司，扭转业绩表现，然后在若干年后将公司转手以更高的价格卖出。他们委任经验丰富的高级管理者经营这些公司，希望他们及时汇报

手头正在处理的所有问题。因此，私募合伙人知道他们和高级管理者之间必须要建立信任，但这个过程实际上困难重重。他们发现自己亲手挑选的高级管理者们并不想对公司持有人掏心掏肺，而持有人也不完全明白其中的原因。

我在和一些高级管理者谈话之后意识到了问题所在。他们并不把私募合伙人视为普通人。在他们眼里，私募合伙人仅仅是公司的主人，避之唯恐不及，又怎么还会对他们说真心话呢？私募合伙人对此非常震惊和失望。但当我问起他们都和高级管理者们分享过哪些自己对于工作或生活的想法和顾虑时，他们一脸茫然。私募合伙人当然随时可以高谈阔论建议和想法，但会和高级管理者们谈论个人的担忧吗？“我们为什么要这么做？”他们问。“因为，”我答道，“你们自己不也希望他们这么做嘛！”期望别人去做连自己都不准备做的事情是不公平的。

此后，私募合伙人逐渐接受了这个想法，知道只要袒露一点自己的心扉，就能鼓励高级管理者们更加坦诚直率。这对私募合伙人来说是新尝试，但很快就有了明显的效果。其中一位合伙人乔翰身形魁梧，极少吐露自己的感受，他虽然不赞同敞开心扉谈论自己职场生活中的顾虑，但觉得可以聊聊自己对海滨房屋进行修建项目的担

忧。这个话题不是特别深入，但却是很好的第一步。当我再次见到乔翰时，他笑意盈盈。“我开完会后和一个高级管理者同坐一辆车，我就想‘我的机会来了’，于是我就开始讲海滨房屋的事，结果非常出人意料，”乔翰说，“他也开始跟我讲各种事情。最后我们确实也谈到了公司当时的情况。那是我经历过的最好的一次谈话。”当然打开谈话大门的并不是海滨房屋，而是乔翰愿意敞开心扉谈论自己的心事。

石溪大学心理学教授阿瑟·亚伦（Arthur Aron）听到乔翰的故事肯定不会感到意外。他通过研究发现，表达互惠性的态度后，不到一个小时就能够在陌生人之间营造出显著的亲近感。当成百上千的志愿者给亲近感打分时，在1~7分之间，“最深厚”的关系得分是4.65，而随机分配的两个人在谈论个人问题45分钟之后，给彼此的亲近感打分3.82——并没有比“最深厚”低很多。¹²所以，结论就是：如果你想要建立亲善关系，就准备好分享一点自己的情况吧。

把手机收起来！

还有一件事我必须提：技术让我们能时刻与人保持联系，但如果任由技术在不知不觉中侵占你的注意力，不论你付出多少努力提出高质量的问题，营造圈内人的感觉，表明互惠性的态度，亲善关系都会受到损伤。英国心理学家通过研究发现，只要看到放在桌上的手机，就会令人们和不认识的谈话对象之间的联系度降低。他们不太赞同这种说法：“如果我们的交际很频繁，我和谈话对象就可能成为朋友。”¹³ 因此，如果你热切希望能展开诚心的谈话，就把手机收起来，全神贯注于对话中吧。

思维课堂

下一次在亲善关系很重要的谈话中：



设定合作的意图。设定的意图要集中于改善人际关系的质量，而不是集中于个人目的。检视自己的负面假设。下定决心去找到对方有意思的地方。



提出高质量的问题。对谈话对象表现出真诚的好奇心。把平时那些封闭性、事实类的问题转变成开放性问题，促使谈话对象分享他们对某个话题的想法和感觉（不是“是”或“否”就能回答的问题）。对谈话对

象谈到的事情追问“再跟我说说”，表现出你在认真聆听。



营造圈内人的感觉。寻找彼此相似或有联系的点——共同的目标、不满或者兴趣——来营造身处同一个圈子的感觉，让对方的大脑将你视为朋友而非敌人。



巧用互惠性声明。如果你想要对方敞开心扉，想一下你愿意展示和分享自己的哪些事情。



收好手机。如果要保证进行重要谈话时别人也能联系到你，把手机的铃声音量调大，即使手机放口袋或包里也能听到。

第九章

解决分歧，进入深度交流

有时我们和芸芸众生比肩同行也会感到困难重重。每个人都有自己的生活、目标 and 需求。因为大家都在往不同的方向努力，我们会发现生活中很容易烦恼丛生。有时是小烦恼，比如被同路的乘客恼火地推了一把，或是在走廊里别人说了一句不耐烦的话。有时不满和烦恼要严重些，比如我们可能跟别人吵到不可开交，自己被排除在重要的讨论之外，或者共事的某个人一次次做出承诺但不履行。

如果紧张局势像这样浮出水面，我们很可能无法控制整个局面。但我们可以决定做出何种反应。本章中我会阐述做到这点的重大意义。通过专注于我们能做的来改善大家的感受，通常我们就能解决或者至少缓和紧张局势的冲击，即便这个紧张局势是由别人挑起的。

放下分歧，寻找共识

首先，让我们来看看与别人有直接分歧的情况。在某种程度上，就算生活里发现再多争论，我们也不会觉得意外，毕竟我们无意识系统里的过滤机制，包括非注意盲视和证实性偏见，都会让我们体验到的现实非常个人化。想要某天早上过得不舒坦，你只需要某个同事和你看待事情的方式有差异，而你们还正在参加同一个会议（正如我在第一节课和卢卡斯的经历中发现的那样）。并且，由于没有人能看到全局，可能你们对一个议题某些方面的看法都有对的或错的地方。我们看到的都是不一样的“大猩猩”。

数学心理学家阿纳托尔·拉波波特（Anatol Rapoport）发现，承认一条基本事实，即没有哪一方是百分百错误的，是解决争端的关键所在。在他的经典著作《对抗、博弈及辩论》（*Fight, Games, and Debates*）中，拉波波特证明了他所说的“设身处地地理解”彼此这个观点的强大功效，而我把这简称为“共识”，意思就是我们要表明理解了对方的来意，并且强调双方的共同点。从共识出发，就更容易找到双方都能接受的解决方案，因为这个过程有助于我们的大脑摆脱防守模式，从而让我们的思维更富创意，以更开放的态度

度接受妥协。¹

以下是我在拉波波特研究的基础上延伸出来的
的五步法：



第一步：描述对方的观点，就像你真正赞同对方那样。描述要尽可能慷慨大方、让人信服。哲学家丹尼尔·丹尼特

（Daniel Dennett）曾经说过：“你应该试着把对手的观点表达得足够清晰、生动、合理，让对手都不得不说‘谢谢，我要是早想到这么说就好了’。”



第二步：找出你赞同的所有事情。识别出你确实赞同的方面，哪怕不多，也有助于营造圈内人的感觉。从你自己的建议出发，努力配合对方，可以问：“还有什么是我们双方都同意的？”



第三步：把真正的分歧隔离出来加以理解。精确定义双方的分歧，然后深入其中，可以问：“为什么对这个具体问题双方的感受和想法有差异？”对影响双方观点的经验或假设加以澄清，有助于双方理解各自所看到的“大猩猩”的性质。双方甚至都可

以借此机会互相借鉴学习。



第四步：探讨双方是否都可能是正确的。此时双方准备“求同存异”；如果了解双方一致的地方以及为何出现分歧，求同存异就会更容易。但也可以问对方：“有没有可能我们双方的观点都有正确的地方呢？”通常情况是双方都部分正确，但也许是在不同的条件和情况下。



第五步：基于双方的共识，你们现在能做什么？总是有可以做的。而且想到能取得进展会让双方都感觉良好，让剩下的不论什么任务都能更轻松地解决或接受。

举例来说，假如你和某个同事对如何获取有效的客户反馈争执不下。你认为公司应该鼓励从客户那儿获得匿名评价，因为你觉得这样的评价更坦诚。但你同事的意见恰好相反：顾客应该实名做出评价。那么你可以首先对同事的观点表示理解，罗列出对方办法的优点：实名评价的顾客不太可能说废话，而且只会在真正有不满的时候才抱怨，如果有必要，公司就能直接和顾客跟进。

接下来，你和同事都赞成的是什么？从客户

那边获得更多意见的好处，网络是获得意见的渠道，还有你们都想在这个月准备好流程。你们之间实际上有分歧的只有一点：客户是否应该匿名。在问了几个“为什么”以后，事情的缘由也清楚了，其实只是因为你们对于客户有多大意愿直言不讳的看法不同：你怕如果不匿名，客户不会说实话；但你的同事怕有了匿名的保护，人们的评价可能说得太过分。为什么呢？因为之前有过一次糟糕的、适得其反的社交媒体活动曾让你的同事忙得焦头烂额。

你们有没有可能都对呢？想想顾客也都是各种各样的。针对不同的顾客群，你们可能都是对的。谈话进行到这时，你们就会萌发出一些新想法。也许可以设计一个包含两种选择的问卷。也许可以让人们主动选择匿名，而不是把匿名设定为默认选项。你们可以将两种方法分别试用一个星期看结果如何。

只要你们达成了这个共识，很明显双方就能继续推进流程主体的设计。匿名的问题可以随后再解决，没必要因为这个问题耽误所有的事情。现在看起来这个办法是显而易见的，但人们的大脑处于防守模式时很难看清情况。微小的分歧也可能毫无理由地耽误进度。与此相反，专注于共识则会让双方都能调动各自的最佳智慧，从而

促进任务的完成。

正能量感染力

在充满挑战的交际过程中，为了形成富有建设性的基调，你接下来能做的就是，利用一种被称为情绪感染的现象。这个术语描述的是我们高度社交化的大脑天生就能感知周围人的情绪状态，然后与其保持同步的现象。²

罗恩·弗里德曼（Ron Friedman）等社会心理学家发现，只要接近某个心情不错的人，就能提高人们的积极性（进而提升其表现），而接近某个脾气暴躁的人则会起到相反的作用。弗里德曼和其罗切斯特大学的同事发现，即使人们在忙于完全不同的任务，这种情况也会发生——而且在五分钟之内，不用任何交谈就能起效。³紧张的情绪也会传染。有研究人员发现，出其不意地要求人们做公开演讲不仅会让发言人焦急不堪，还会让被要求做听众的人皮质醇水平上升。⁴并且这种传染情况很容易就能被激发。德国研究人员发现，只要看看人们满脸微笑或满面愁容的照片，就能激起明显的快乐或悲伤情绪，哪怕看照片的

时间只有半秒钟。⁵

因此，如果工作上出现紧张的局面，我们决定要带进谈话中的情绪就可能起到火上浇油或者灭火的作用。我记得有一次曾面临这样的选择，那天我和四位精明强干的公司律师约好做一次时间较长的咨询辅导。我被告知有一位参加人会迟到很久，所以我们没等她来就开始了。谈话很快形成了振奋人心的势头，大家都互相支持，意见一致。

过了两个多小时，我们那位姗姗来迟的成员总算到了，她快步迈进门，重重地坐到椅子上，仿佛都可以看到她周身弥漫的紧张感觉。她滔滔不绝地说她的日程有多满，然后厉声问及咨询辅导项目此后的会见日期安排。我态度和缓地回答她说，大概两个月后还有一次早就约定好了的会见。但她劈头盖脸地说，“那我可来不了，这没安排到我的日程里，我不可能……”而我就满脸愕然地看着之前还兴高采烈的另外3个人举止态度大变。此前他们都确定能出席下一次会见，现在满屋子都是牢骚：“我手机放哪儿了？”“会见也没排在我的日程表里。”“我也去不了。”“真烦人。”暴躁不安的“病毒”正在猖狂肆虐。

我有几个选择。我可以表现出已经感觉到的

担忧和恼怒情绪，但我也可以试试用更积极的方法处理。我想到了我对这次会见设定的真正意图：现在最重要的是什么？答案很明确：我要重塑团队里互相支持的氛围。那么我需要散发出什么样的情绪呢？这些问题都只是瞬间在我脑子里一闪而过，所以脑海里出现什么情绪我就得用什么，当时跳出的是“爱”。尽量别抱怨。这个情绪简单有力，但我还是不敢跟参会的人们大声说出这个词。

我知道自己不可能咬着牙自说自话，“去感受爱啊，该死的”；我必须要在会议室里表现出真正的热情。于是，我调动大脑回想到当时为止关于我喜欢跟他们共事的所有因素。想到那些后，冲着他们善意地微笑、点头、心平气和地回答问题就没那么难了。几分钟后，我能感觉到周围的气氛变得轻松而平静了。我们又回到了正轨，还很好地利用了余下的时间。

因此，如果你陷入了一场紧张的谈话中，或者感到周围的气氛激化时，请记住你可以在潜意识层面发挥出积极正面的作用。虽然你无法随时改变谈话的方向，但你能帮助设定谈话的基调。你可以这样做：



回顾你为这场谈话设定的合作意图，问问自己想要表现出哪种情绪。



回想过去曾经感受到那种情绪的时刻，或想想保证能让你进入那种情绪的人。让脑海中浮现出当时的情形或那些人的影像，运用一下我们在第三章中提到的心理演练这一诀窍。

如果你能在会见之前就做好心理准备，那你就带着富有感染力的正能量开始会议，正能量越多越好。

假设“人性本善，处境使然”

现在我们已经知道对别人的假设能极大地影响我们之间的交际。证实性偏见的存在意味着，如果我们预期某人比较笨或招人烦，我们会下意识地更多关注对方言行中愚蠢或烦人的方面，甚至为了确认事先的假定还会扭曲我们所观察到的事实（还记得第一章提到的灰色/黄色香蕉的实验吧）。但事情不止于此，因为如果我们对这些感

知到的刺激做出负面回应，表现出沮丧或愠怒的情绪，对方的大脑肯定就会进入防守模式，让他们更难表现得才华横溢和讨人喜欢的一面，反而更可能出现行为失常。只要是和别人有关，我们的负面假设很快就会变成自我实现的预言。

心理学家发现，我们对别人做出的习惯性假设绝不是宽宏大量的。想到自己时，我们清楚自己行为的某些方面是受到所处环境的限制所致。比如，我们今天完成的工作比预期少，部分理由可能是我们睡眠不足，或身体不舒服，或是在等同事给出必不可少的反馈。但如果看到别人完成的工作比我们预期的少，我们一般就会认为，这反映了这个人能力或品格方面的一些最基本的东西——他们不是无能就是懒惰，而不会认为他们可能累了或被别的事情耽搁了。我们很少会花很长时间去考虑他或她今天不在状态的原因，特别是在和他们不熟悉的情况下。这种把别人的缺点归因于品格而不是处境的倾向，被心理学家称为基本归因错误。⁶

为什么我们会这么严苛地评判别人呢？这是因为我们大脑的无意识系统觉得这样更简便。对别人只进行一次评价，然后把他们永远归为一类，这样比较节省脑力，我们会说“啊，X这个人不太聪明”，而不会在每次见到X时都分析X可能

的处境。研究人员发现，在压力很大、大脑负载着很多任务要操心的时候，我们更倾向于通过做这种泛泛的概括来走捷径。⁷

特蕾莎·阿马比尔（Teresa Amabile）早年在哈佛大学工作时和同事做过一个实验，说明了基本归因错误如何有损于正在工作中艰难奋斗的同事。研究人员把120个人分成三组，第一组为“提问者”，要求他们根据自己已经知道的内容，提出一系列有难度的常识性问题；第二组是“回答者”，他们要尽力回答这些问题；在整个互动过程中，第三组“观察者”在边上看着。之后要求每个人评价与他们打过交道的人的智力水平。令人吃惊的是，尽管很明显提问者所出的题目都源于各自艰深的兴趣领域，所以很多回答者很难给出正确的答案，但三组打分的结果都是回答者不如提问者聪明。并且相比提问者，回答者对自己的评判更为苛刻。⁸似乎没有人承认回答者表现不够好只是因为他们被随机分派到的处境，而并不是因为他们本来的智力水平。

我们经常基于很有限的观察就对别人的性格与能力做出大而化之的假设，所以当我们发现自己在给别人贴笨、懒或烦人的标签时要引起注意。那个人的行为有多大程度是处境使然，又有多少是因为品格？问自己这个问题并不是说对方

当时就不烦人，但如果你能想到他们人性本善，只是情势所迫，那么紧张的氛围就能得到极大的缓解。

如果有人激怒或辜负了你，我建议你采取如下做法：



第一步：明确“事实真相”。所有的事实都是真的，对吗？我所说的真正事实，指的是你真正确定知道的事情。要记住，由于大脑无意识系统过滤机制的作用，我们即使是对事实的感知也是主观的。所以第一步要做的就是你要尽可能排除主观性，只关注实际发生的事，不加解读，不带情绪。比如某次打交道时你觉得被老板忽视了，通过“她不理睬我”就假定了老板的行为是故意的。这就是一种解读，而你对此无法确认是否正确。你能确定的是什么呢？“我今天下午见到她时，她什么话都没跟我说，或者至少我不记得她跟我说话了。”看吧，这才是事实的真相。



第二步：假设“人性本善，处境使然”，为别人的行为寻找可能的解释。先假定某人本质上是正派的，然后把你“这算

什么事？”的问题，换成“他们是不是碰到什么事了？”“是什么让他们这么防备？”“他们可能感受到的或惧怕的是什么？”为你观察到的别人的行为想两到三个可能的原因。你不用完全相信这些原因，只要想到对方行为背后可能有些不得已的处境，就会让你重构当前的事态，对方也会从侵犯者变成可能的受害者。而这会缓和他们给你大脑带来的威胁感，让你更容易在应对这种情况时保持最佳状态。

想到可能有别的解释，你就能以更宽容的心态开始下一步。也许是设身处地地问一些问题来发现对方到底出了什么状况，或者直接假设对方其实是带着最大的善意的，并以此继续行事。

我们在第一课提到的酒店品牌总监罗素笃信“人性本善，处境使然”的态度。罗素的部分工作职责是要保证解决好对酒店不满的顾客提出的投诉，这就意味着他总是要和同事展开棘手的谈话。他说：“有些人可能做事不妥当，但你通常不知道背后是什么原因。我是在多年前领悟到这点的，当时我因为人行道坑坑洼洼而不得不推着行李箱走到了车道中间。一辆车从我后面开过来，在司机看来我明显就是个白痴。我怎么就走

到路中间了呢？就在那一刻，灵光一现。我意识到从开车者的角度，他看不到人行道坑坑洼洼根本没法走。自那以后，我就用这个比喻来说明没有人能看清全局。如果有人看起来无法理解我的处境，我就会提醒自己‘他只是坐在车里而已’。但很多时候我是那个‘坐在车里’的人，那我就要提醒自己，别人做的这些在我看来很烦人的事很可能情有可原。”

因此，罗素说他经常提醒自己，在开始困难重重的谈话时，都假设对方带着最大的善意。“我预想大部分人都在努力好好工作。我认为掌控局面的一个办法是，认定对方是带着友善的意图来的。如果碰到明显不好相处的人，而你仍以善意相待，你就能更多地看到他们所作所为中善意的一面。对方也能感受到你对他的看法，这就意味着他们也可能报以善意，从而实现你的预期。”

罗素举了最近的一个事例。“我有个同事似乎正在争权夺位。在我主持的一个品牌策略会上，他不请自来，会议进行到一半时，他居然质问会议本身的意义——为什么要开这个会，它和公司战略流程的其他部分有什么关系等。我本能地把这解读成夺权，我觉得他是要拆我的台。但我随后意识到我正‘坐在车里’，把他的行为归因

于恶意。所以我当时就决定假设他是在提出一个切实的问题。我给他画了一张图来说明那次会议对更宏大的战略流程有什么意义。他对此表示赞同，后来还跟我说他特别赞赏那次会议。如果我假设他是带着恶意来的，事情可能就会朝完全不同的方向发展了。”

适用于各种情况

一旦你养成这种思考的习惯，下次被别人的行为惹到时，你就能很快运用“人性本善，处境使然”这一招儿。举例来说，假如你几天前给别人发了一封请求邮件，但没有收到回复，你很容易就会想当然地认为出了什么问题，收件人可能对消息视而不见，可能对方讨厌这个请求，可能对方看不惯你等。你正准备写一封言辞稍显激烈的邮件去追要回复，可“事实真相”是什么？你在72小时前发的邮件，现在还没看到回复。这时候你要假设“人性本善，处境使然”，这件事可能的解释包括：她回复的邮件到了你的垃圾文件夹里；她真的很忙；她正在休假，并且没有设置自动回复；她正在考虑你的请求，还不确定怎么回应；她那边忙得一塌糊涂，邮箱都快要崩溃了。只要想到哪怕一条这样可能的解释，你就有可能在追问邮件时言辞更大度，或直接打个电话，或至少暂时不纠结于此。（如果你是那个不回复别

人邮件的人，请一定看看本书后的附录B。）

小心无意间触发“防守模式”

如果碰到有人行为举止看起来有失妥当——不论是说话带刺、出乎意料地固执、争权夺势，还是完全无动于衷，这很可能是因为有件事情让他或她进入了防守模式。触发人们防守反应的常见“威胁”可以列出一张很清楚的单子，通常是担忧一些基本的人性需求得不到满足。有些需求是社交性质的，如公平、尊重等；有的需求与个人的自我价值相关，如自主、胜任感、使命感、安全感等；还有一个更为基本的需求就是休息和补充给养，反映出来的实际情况就是，人在特别疲累时，不论是在心理还是生理上，会对所有可能的触发因素变得更敏感。熟悉下面这张常见需求和担忧的清单，有助于你更熟练地意识到哪些因素可能会惹恼别人，或者发现你是不是在无意之间惹了麻烦。

但是，如果你看了这张清单后还在想“我真不知道这个人的问题在哪儿”，请打起精神，还有一个高招可用，那就是：表现出赞赏。告诉别人你看到了他们做出的努力，也可以说各种恭维的话，这对满足很多基本的人性需求特别管用，因为它能让人觉得自己有能力，受重视，获得了

公平对待。这也是快速缓解紧张局面的良方。你的感情不用表达得太过分就能起作用。日本研究人员开展了一项实验，实验中接受大脑扫描的志愿者被告知，完全不认识的人认为他们“真诚”或“可靠”。这些没来由的称赞却依然激发了志愿者的奖励系统，其程度和获得财物上的激励一样。⁹所以，如果有疑虑，可以想一些赞赏的话对这个人说，从称赞开始和对方打交道。

社交需求	要留意的常见触发因素
包容	这个人是否被排除在某次会议、流程或某次邮件交流以外（不论是故意的，还是无意的）？
	这个人是否可能因为来历背景、观点、价值观，或者经历和别人不同而感到被孤立？
公平	你的（或者其他人的）行为是否会让这个人感到不公平？
	这个人是否觉得自己付出很多但没有得到任何回报，违反了互惠性原则？
尊重	这个人是否觉得被当众拆了台，比如被当众批评或有人反对他或她的观点？
	这个人是否因为努力而获得了足够的认可和表扬？ 这个人最近是否收到了负面反馈？
	这个人觉得有人倾听自己的想法吗？他或她是不是经常被打断或被忽视？

可以探索尝试的潜在解决方案

- 正视有人被排挤的情况，对此给出解释（如果是有意性的）。
 - 突出其他重要活动，在那些活动中这个人是被接纳的。
 - 考虑你是否能给这个人一个确定的角色，让他或她觉得自己是团队的一分子。
- 强调你们之间的相似之处而不是分歧。（回顾第八章讲到的营造“圈内人”感觉的建议）
 - 鼓励这个人和团队内的其他人交流沟通。
 - 探索是否有机会让你的团队站在这个人的角度来了解情况。
- 如实告知这个人已发生事情背后的原因。
 - 如果你要做艰难的抉择，不妨就你面临的困境直言不讳。
- 确保这个人对团队的贡献获得了认可。
 - 找到你能帮助或回报这个人的事情。问问他或她需要什么支持来达到最佳表现。
 - 突出强调这个人已经获得的支持，如果这些支持是幕后的且他或她并不知晓。
- 用大家都看得见的方式重新树立这个人的地位。可以当众提及这个人积极的方面，给这个人分派新的、有吸引力的职责，或征询这个人的意见。
 - 告诉这个人他或她观点哪怕被驳回了也还是受到重视的。如果可能，告诉这个人他或她的意见帮助并丰富了讨论过程。
- 人们听到批评的感觉比听到表扬时要强烈得多，所以在对别人所做的事情表示赞赏时要尽量表达清楚并突出强调。
 - 如果你一定要给别人反馈，记得使用第十章“对大脑友好的反馈”那一节里讨论的技巧。
- 即使你不同意这个人说的话，也要确保他或知道你已经理解了他或她的观点，可以重复你对他或她所说的话的理解，并且通过询问“我理解得对吗？”来确认。
 - 如果你注意到有人说话被跳过去了，暂停谈话，邀请他或她明确表达自己的观点。

个人需求	需要留意的常见触发因素
自主	这个人是否被告知有些事是既成事实？ 他或她是否被告知去做一些自己没有多少决定权的事？
	这个人是否觉得上司在管微不足道的小事？
能力胜任	他或她有力所不及之感吗？
	他或她是否有很大可能面临自身能力不足的情况（不论有没有人承认）？
使命感	有什么事情会让人他或她觉得违背了自己的个人价值观（如平等、诚实、信任）吗？
	这个人是在忙些没有意义、没人感激或者无聊的工作吗？
安全感	有关变革的提议会改变这个人习以为常的事情，如某项资源或某个例行事务吗？
	这个人在现在的岗位上面临很多不确定性吗？是不是他或她的职责不明确？
	你是否有承诺了的事情但没能履行？（或可以理解为是这么回事？）
休息	这个人是不是体力不支，或因为家庭、健康问题而劳累过度？

可以探索尝试的潜在解决方案

- 找到一些具体的、能让他或她说了算的决定，不论多微不足道。比如确定最后期限的时间或是开会地点。
- 确保这个人能感到下一步的行动妥善征询了他或她的意见。
- 明确他或她在哪些地方真正需要你的意见，对其他任务则要给他或她更多发挥空间，即使他或她不会完全按照你设想的方法行事。
- 尝试第十章讨论的“极端倾听”和“辅导，别指导”技巧。

- 明确这个人对一些事情胸有成竹，对一些事情信心不足。
- 只要有可能，突出强调他或她所处的状态良好。
- 让他或她看到如何在自己不太自信的方面获取支持。

- 询问最大的风险在哪儿，帮助这个人确定降低风险的办法。
- 告诉他或她如果失败了还是可以从吸取教训——并且你会在这方面帮助他或她。

- 与这个人开诚布公地谈论这件事的价值，探讨同一种价值是否可能被不同的人做出不同解读。
- 考虑是否能做些什么来更充分地尊重这些价值。

- 向他或她展示其工作如何对更重大或更有意义的事业做出了贡献。让他或她看到谁从他或她的工作中获益。
- 让这个人看到他或她可以如何发挥自己的专长或兴趣，即使有些工作可能不那么光鲜迷人。

- 强调突出他或她在目前情况下所能获得的，尽可能地让人觉得这些收益切实而且贴近个人。
- 如果对他或她确实没有好处，也要对这个变化的背后理由尽量坦诚。

- 帮助他或她弄清楚在不确定性中有哪些确是稳定或已知的。
- 大致介绍应对不确定性的过程（哪怕结果还是未知的）。
- 如果这个人已经向你提出了要求，但你还没办法完全应对好他或她的质询，至少给一个让他或她继续等候的回复。
- 帮助澄清他或她要履行的职责，以及他或她的工作与其他人工作之间的界限。

- 确切地解释为何事情的结果会出乎意料。对由此造成的影响向他或她表达歉意（即使错并不在你）。解释清楚你现在可以确定承诺去做的。

- 告诉对方谈谈他或她所遇到的吃力的情况是没有关系的。
- 帮他们想办法给自己充电，或者在工作与吃力的任务之间找到平衡。

留意-认同-贡献

当对方处于防守模式时，我们可以想想是什么触发了他们的行为，并据此来改善局面。共情能改变我们回应的语调，防止紧张气氛的升级。但如果你怀疑事情的背后真有问题，你最好与对方谈一谈触发这个反应的原因到底是什么。

为什么呢？首先，你在认同别人的感受时，对方的大脑就会停止拼命地表露自己的需求和恐惧。其次，我们有可能并不真正了解是什么让对方处于防守模式，这么一来，我们试图解决的问题可能都不对。比如，你猜同事脾气急躁可能是因为某个重要的邮件群发时没抄送给他们，而真正的问题却是他们团队中宝贵的一员申请了你们部门一个空缺的职位。他们脾气不好也可能和你完全无关。所以即便你此后每封邮件都抄送他们，也不会让他们看到你就开心。

因此，如果你发觉有人不高兴或很急躁，不论是对你还是对别人，而你又有办法能和他或她直接谈谈，可以尝试如下这个简单的“留意-认

同-贡献”的办法：



第一步：留意。告诉对方你留意到了什么，然后询问他们的看法。专注于对事实的观察，并且以中性的语气表达。比如：“我注意到董事会最后还是选择了方案X，你怎么看？”或“我发现你在我提出那个建议时皱眉了，我能问问你的顾虑是什么吗？”



第二步：认同。在他们分享感受之后，你可以立即表示你的理解，比如你可以说“很遗憾，那确实让人沮丧/担心/恼怒”（选择一个恰当的、表达共情的词）。通过这一步表明你没有轻视他们的烦恼。你觉得他们是否应该沮丧、担心或恼怒并不重要，重要的是如果他们认为有理由沮丧、担心或恼怒，他们的大脑就会处于防守模式。而觉得有人倾听自己的意见能缓解大脑的警觉状态。即便你没做错什么，说一句“很遗憾”也无妨，这表达了你的同情之意（如同别人刚痛失亲人，你说一句“真为你感到难过”一样）。



第三步：贡献。问问“我能做什

么来改善局面吗？”这个问题通常会收到否定的答案，如果是肯定的答案那就正好。即使不是你造成的问题，问问是否需要帮助也很重要；也许你能帮上忙，而如果你也想让对方停止反常的行为，那么这么做就是值得的。

露西是一位首席运营官，供职于一家提供工资支付和养老金服务的公司。这些年来她的体会是，与对方坦诚地、互相配合地讨论工作上的烦恼有很大意义。“我干过三份工作，每份工作中都要解决对业务有实际影响的重大人际关系问题。紧张状况不断累积，但我很惊讶地发现，很少有人真正去做些什么，也很少有人会切实地谈论问题来寻求解决方案。”为了开展实际的讨论，露西非常喜欢用“留意-认同-贡献”这个办法。

“之前我负责管理过我们与另一家公司合作的一个全球联盟项目。其中涉及四个地区的业务，其中有个地区的主管对这个联盟项目是出了名的不配合。原因不明。这个主管工作高效，总是出色地完成任务指标，但他喜欢阻挠工作进展的作风也是声名在外”。所以露西去见了他一面。“我说‘这是我们努力要达成的项目’。然后我

敞开心扉地说，‘我注意到你并不赞同，所以我有些担心。请告诉我哪些可行，哪些不可行？’”

“他当时的回应是，”露西说，“‘你把事情已经办成一半了，因为你愿意来见我并且问我的看法！’原来他并不反对联盟项目。但他感觉总是有人命令他去参加会议，因为安排会议之前从来没人核实过他能否参加，所以他总是出席不了。”露西通过这件事打开了更广阔的视角——他感觉自己从头到尾都是被告知的对象，无法参与到本应该有的交流讨论中。“相反，我当时是在征求他的意见，接纳他，邀请他参与，并且表达出他是受到尊重的。自此以后，我们每个月见一次面，我确保他参与到了所有的运行讨论中。”露西说他之后再也没有出现“阻挠工作进展”的举动了。

整理好你自己的“包袱”

我们谈过了在交际过程中对方处于防守状态的情况，也谈了你可以如何更巧妙地找到触发他或她防守状态的原因。但我希望到这一步时，你能想到其实你自己也是这种状况的一部分。顾名

思义，紧张状况指的是两方都在费力往两头拉。如果不是你也有点被惹到了——不论是被对方这个人，还是被与之有关的事情，就不会有紧张状况存在，有时很难觉察到紧张状态的肇始，因为情绪感染方面的证据告诉我们，压力能非常迅速地在两个人之间相互映射。“引发”紧张状况的一方是谁并不一定很明确。所以很有必要检视你自己带入谈话的包袱，然后小心处理。

为了更好地做到这一点，我提出了三条方法，每一条都围绕着深化你的自我意识来展开。第一，了解你的“热键”，就是那些最可能惹到你的因素；第二，知道自己滑入防守模式时的早期警示是什么；第三，培养一个简单易用的习惯，让你能退一步按下“重启键”。压力很大时，这三个办法一起使用能让你很有效地实现自我管理。

了解自己的热键

所有人都会对前文中列出的常见触发因素做出一些反应，但每个人都可能在某些特定情况下尤其容易发怒。比如，你可能特别不喜欢说话时被人打断（违背了你获得尊重、互惠性的需求），可能你恼火的是和很不靠谱的人打交道（给你造成不确定性，如果他或她的不可靠影响到你发挥自己的能力，还可能挑战你的胜任

感)；但同时也有人认为健谈多话、古里古怪的同事很活泼，不做作。人们不能容忍的事情各有不同，但真正激怒我们的事情一般都能追溯到深埋在我们长期记忆里的、过往经受过的伤害或烦扰。我们大脑的生存回路依靠这些记忆来鉴别面临威胁时的线索，如果大脑发现当下的情形和过去某个负面事件相匹配，它就会反应激烈。

如果能在烦扰我们的事情中找到规律，我们就能更快地觉察到自己身处防守反应的控制之下，这就意味着我们能在谈话变得糟糕之前开启“退一步重启”程序。同时也让我们更熟练地预测到可能惹毛我们的谈话，方便事先做好准备。

为了清楚地了解你的热键，花几分钟时间动笔写出下面几个问题的答案：



回想某次你被惹怒或和人生气时（不论你有没有表露）的情况。

- 对方说了或做了什么让你觉得不爽？
- 你当时想到，以及感受到了什么？
- 你觉得其中牵涉了哪些利害关系？你可能有什么损失？

换两种情形，再重复以上的问题。



综观你写出的事例，答案里出现了不止一次的是是什么？这意味着你有个什么样特别的热键？（如果想表达清楚你的触发因素，可以回过头参考常见的触发因素列表找找灵感。）

加分题：过去发生过什么事让你对此特别敏感？如果能回答这个问题，你就能充分意识到今天面临的情况和当时惹你生气的情况并不相同，这也有助于降低你的反应强度。



往前看，注意你未来一到两周要进行的重要谈话。其中是否有触及你的热键的风险？如果有的话，你能为谈话设定何种合作的意图，让你自始至终保持正轨？

了解你的早期预警信号

事前计划很有用，但无意识的大脑把我们调到防守模式的速度非常快，事实上，因为速度太快，我们在还没有意识到发生了什么之前就已经被惹到了。因此觉察到你深思熟虑系统下线时的早期预警信号就很有帮助。比如，我知道如果有一段时间我没有微笑，脸感觉定格凝固了，那就是我可能启动了战斗—逃避—冻结模式。对你而言，最明显的生理信号可能是声调变化、胸口收紧、手心出汗或心跳加速。你可能还会有处于防守模式时会说的标志性话语。因此，再回想一下过往你生气激动的情形，在脑海里过一遍。注意：



你变得紧张时身体或声音的变化。



你恼怒或不悦时会说哪些尖锐的话——不论是默念还是大声说出来。



如果别人在看你，能注意到你声调或举止有什么异样。

知道如何“退一步重启”

如果你感到气氛变得紧张，可能是因为觉察

到了你特有的某个触发因素，或发现了早期预警信号——这时候你需要一个简单易行的办法来帮你“退一步重启”。实际上，你这就是在给大脑的深思熟虑系统一点时间，去追上运行更快的、已经让你处于警觉状态的无意识系统。因为只要你有警觉了就需要马上采取这个办法，所以这个办法必须简单，让还处在紧张的交际过程中的你不用想太多就能快速做到。（在关于复元力的第六节课，我会告诉你更多克服困境的办法，但如果你还身处在谈话过程中，“退一步重启”是你所需的**核心技巧**。）

现在试着想想，激动时能采用哪些适当的招数。



退一步。确定一个能让你停下来深呼吸的个人小习惯。如果你觉得这听起来有点像第六章讨论避免大脑超负荷时所述的“有意识地放慢节奏”，那就对了。你感觉应对超负荷运转的有效办法，在激动的谈话中也会**有用**。安东尼在两种情况下都使用他所谓的“三段式呼吸”法（吸气数三下，呼气数三下，屏住呼吸数三下）。因为我的早期预警信号是面部凝固，所以我的“退一步”通常是让自己笑逐颜开。我一个客户的方法则

是把笔放到手指之间，看着笔在她手指间转动几次。



重启。问自己一个问题，以便重新调动大脑的深思熟虑系统，刺激大脑在发现模式下特有的好奇心和探索感。同样，准备一个在紧张的时候你能记住的简单易行的问题也会很有用。我喜欢问自己下面这些问题：

- “对这场谈话我此前/现在的真正意图是什么？”

- “现在到底是什么情况？触发我和对方紧张感的是什么？”

- “我回顾这次经历时，会因为做了什么而感到满意？”

彼得（上一章我们提到的信息技术咨询师）在回想自己最紧张的谈话时，发现了一些明显的习惯性触发因素。“对我而言，一个确定的热键就是感觉别人无法理解我的观点。我耐心解释了一通，但对方还是无法接受我的看法。只要这样我一定会觉得恼火。”类似的情况对彼得想要受到重视的愿望造成了挑战，与此同时，他还经常感到“想要解决问题却力不从心，觉得自己大材

小用了”。彼得能用哪些早期预警信号觉察到自己马上就要发作了呢？“我的肩膀会收紧，说话声音也会变大。”还有一些言语能表明他马上就要情绪失衡了。“我听到自己心里在说‘我知道我是对的！’接着是‘你怎么就不明白呢？’”

有了这种自我意识，彼得就能更好地预测他什么时候会陷入破坏模式。一旦注意到自己的紧张感上升，他就会用一句特别的话让自己退一步。“我一个非常镇定自若的朋友在紧张时刻经常说：‘放松点儿。’我这么对自己说，然后就想起了那位朋友，提醒自己要放松。”为下一步重新调动深思熟虑系统，彼得发现，“问自己‘什么是真正重要的’是个很好的重启问题。它让我停下来，不去缠着别人讲述对于我的看法，提醒自己那并不是我真正的目标，改善人际关系才是。”

中途纠正

如果你觉得在紧张的谈话过程中退一步重启太难，不要绝望。你还有其他办法。一个很简单的办法就是借机离开几分钟。所有人都时不时要上个洗手间，所以尽管利用这个方便的借口去整理思路。

第二个办法是，把“退一步重启”大声说出

来。彼得在谈话过程中还是会偶尔发现自己心里想：“噢，坏了，从反常的举止中我意识到自己被惹毛了，但我不知道该怎么办！我只能前进！”但彼得发现他完全可以说：“不好意思，我意识到我对刚才讨论过的某一点有些反应过度。咱们能暂停一下吗？”直率地表明心迹让你有机会进行调整，同时——正如我们在第八章“建立成长性人脉关系”中所述——还会在谈话中加深彼此的信任度和坦诚度。

如何有技巧地提出棘手的问题

有时候，即便动用全世界所有的社交智慧和自我意识，都无法挽回你被惹火了的事实。你试图摆脱这种紧张关系的影响，但只要和那个人说话，就会有一片乌云笼罩在你们上方。你该怎么办？是继续试着缓和矛盾，还是彻底解决问题？

你应该猜到了我的意思。我赞成消除误会有几个很充分的理由。首先，只要你处于紧张状态，你的深思熟虑系统就不太可能用好社交技巧，哪怕你再努力缓和矛盾；其次，有证据表明，试图压抑负面情绪非但不能降低成本，反而

会让大脑的防守反应更为激烈；[10](#) 再次，证实性偏见意味着你慢慢地会从此人身上看到更多让人厌烦的一面，而且你很难释怀，因为你对此人已经有了负面的预期；最后，你可能想假装没有什么不对劲，以此回避冲突，但情绪感染效应表明，你默不作声的愠怒会在不知不觉间传达出来。因此，你本想通过闭口不谈来保护这段关系，但这很可能只会让事态更糟。

消除误会的困难在于我们很少有人喜欢冲突，“消除误会”听起来就很“尴尬”。下面介绍一个办法，让你可以在一吐不快的同时，还能夯实人际关系的基础。我把这招教给了首席执行官们，帮助他们向董事会提出棘手的问题，但在利害关系没那么大的场合这招也很有用。

一如既往，首先是要设定你这次谈话的意图。尽管你对别人的行为感到不悦，但如果把谈话目标设定成“让她见识一下我的厉害”可不会减缓冲突。我之前跟一位叫西蒙的房地产顾问共事过，他与一位潜在客户闹得很不愉快。问题在于客户对西蒙承诺过，西蒙会赢得某个竞标项目，但后来她却没能把项目交给西蒙，并且这种情况已经连着出现好多次了。我让西蒙表达一下他与客户谈话的目标，他脑中冒出的第一个词是“报复”。西蒙笑了，但却并不十分好笑，因为很明

显他可能真想报复。于是我问他到底想从谈话中获得什么？“希望她看到我这个人，而不是把我当成随时可以抛弃的服务提供商就行。我也想了解她在决定把工作交给谁时是怎么想的。”

只要你设定好合作的意图，然后按着如下几步做，我可以保证你能安然应对棘手的谈话。最好在进入谈话前花5~10分钟做点笔记，这样你就会清楚在第二和第三步时可以说什么。



第一步：获得许可。别一头扎进正题。你可以先说：“我们之间的关系对我非常重要，现在我有些顾虑，能跟你先谈谈吗？”如果时机不对，你就不要立刻谈；如果时机正好，你也就表达了合作的意愿。



第二步：描述你观察到的。这里的诀窍是专注于事实真相，而不要带入情绪、解读或一概而论。别脱口而出“你真让我失望”或“你的...真不怎么样”这种话，这些陈述都可能引发争议，因为对方可以说“不对”。相反，要说“我注意到××（事实）、××（事实）、××（事实）”。举西蒙的例子：“我注意到两周前我们见面讨论了所提方案的大纲，记得你当时说‘我们在竞标中领

先’，可是后来我们连候选人名单都没进。”（他没说“你让我们空欢喜一场”。）



第三步：表达你对这些事实的感受。接下来，描述对方的行为带给你的感受。同样，这一步的作用在于不惹争议，让你提的问题更近人情。比如，西蒙说：“我感到很困惑，因为我从你这儿收到了正面反馈，可之后很明显我们做得不够好，没进入下一轮。我担心我没有理解清楚你们对我们的需求或要求。”

此时不要用夸张和过激的言语。比如西蒙特别想说这次经历让他“生气到了极点”。但在会见之前他问过自己是被哪个常见触发因素惹到了，然后他意识到自己愤怒的原因是担心让团队成员失望。这关乎他的能力和权威。而谈这个问题他其实心里有底。

如果可能，真诚地解释为什么这件事对你很重要，传达你并不是在抱怨的意思。你会畅所欲言是因为你觉得这件事很重要，值得讨论。西蒙是这么说的：“我很在意，因为我的职责就是为你提供最好的服务。如果我没做到，我真心希望能找到原因。”



第四步：征求对方的意见。现在

我们已经知道没有人能对所有情况都了如指掌，这主要是因为我们大脑有选择性关注的特点。因此不要忘了问对方：“你怎么看？”然后留心听取答案，不要争辩或想着插话提供解决方案。

西蒙的情况是，原来他的客户并不知道自己的鼓励被视作了不假思索的批准。她的目的是吸引尽可能多的好提案。西蒙有可能是错误解读了她的话，或者她确实说得有点过头。无论如何，现在西蒙了解了她的态度和想法。他的满腔怒火也就被妥善地扑灭了。



第五步：共同解决问题。最后一步是一起做决定来改善局面。如果是在给后辈提供反馈，你很容易把这个过程变成你教他或她如何提高。千万不要这么做。首先你要问问他们的想法，在他们建议的基础上再给出自己的建议。（记住自主性是很重要的激励因素。）比如西蒙的客户建议他们再更深入地讨论一次自己公司要找什么样的供应商，让西蒙能更好地了解他们的业务需求。而西蒙如此周到地把问题提出来，给她留下了很好的印象。而且到了这一步，西蒙也早把报复抛到九霄云外了。

如何应对不可理喻、难相处的人

我们已经知道，别人的举止不当一般是因为他们大脑中的某种防守机制在起作用。找到产生威胁的根源，我们通常就能把对方重新送到善良天使的怀抱中。但对一些特别难相处的人，持续努力地挖掘他们内心的善意并不容易（关键词：精神病、自恋狂、大笨蛋）。对这些人，我们最好别把目标定得太高：让交际过程可控就行，不必出彩。

接下来介绍如何利用本书提出的准则来做到这一点：



复述他们的话。只要有可能，重复你理解到的他们正在问或正在说的话，然后问“我理解得对吗？”来核实。这会让他们觉得有人听取了他们的意见，能让他们保持平静。原封不动地回放他们说的话，有时还能凸显出他们的不通情理。



谈论观察到的行为，而不是态度。你可以实事求是地聊聊行为，比如某件事做了还是没做，谁在做，时间怎么安排

等。他们可以否认自己的态度恶劣，但要否认已经发生的事实就难多了。



你在传达想法时要特别明确。记住你们各自的感知过滤系统不同。你说的可能并不是他们听到的。所以：使用简单的言语，清晰地界定要做什么，并且设定明确的最后期限。如果有可能，把交流过程通过书面的方式记录下来。



专注于解决方案。如果你尽可能地集中精力于工作的理想结果，你就能让双方都处于发现模式。这需要你不去理会可能引发争辩或恼怒的方面，以便全神贯注于最重要的奖励。



表达赞赏。如果你可以忍受，满足一下这些人渴望认可的心理需求。准备一些你在赞赏他们时可以说的具体细节。

为了在这些交际过程中保持自己的最佳状态，你可以：



旁观者清。如果我们从当前局面中抽身出来，大脑防守系统的活跃度就会下

降（更多相关内容见第十七章）。所以，想象如果你是在给另一个与此人打交道的人提建议，你会说什么。想想你应该做什么才会在将来回顾的时候说“我克服了困难，处理得还挺好”。



编造一个故事解释对方的行为。灾难般的童年？婚姻生活不平静？也许是，也许不是。但只要想想他们可能是某种境况的受害者，就能减少他们对你大脑造成的威胁感。



与能支持你的人聊一聊。记住与人沟通就是对我们热衷社交的大脑的奖励，所以与你信任的人聊一聊这件事总是很有帮助。



止损。如果你把这里的办法都试了个遍，对方还是无动于衷，那就尽量减少和他们接触（原因参见第十八章）。让你们之间的交流尽可能简短，公事公办，客客气气，自己不要投入太多。

思维课堂

如果现在有人给你造成了紧张的局面，

尝试下面这些招数：



寻找共识。如果双方有分歧，按如下步骤来：就像你确实相信那般表达对方的观点；明确你们的共识；把分歧点隔离出来；探讨双方是否可能都有对的地方；基于共识决定接下来怎么做。



传播正能量。你自己的情绪也有传染性。确定你想要在谈话中突出的情绪，在脑中放映那些能让你迅速进入某种情绪的画面。



假设“人性本善，处境使然”。明确“事实真相”——你能肯定的事情。假设对方意图是好的，想象是不得已的处境造成了他或她如此行事。（参见常见的防守模式触发因素列表。）



留意-认同-贡献。如果你们能直接对话，使用“留意-认同-贡献”这个办法来核对你理解了问题所在，然后往前推进。邀请对方谈一谈（“我注意到……”），表达感同身受之意（“我很遗憾，想必那一定很困难……”），同时主动提出支持（“有什么我能做的吗？”）。



整理好你自己的包袱。识别出你自己的热键——特别能惹毛你的触发因素——以及早期预警信号。建立一个简单易行的“退一步重启”的习惯，包括一个能让你完全调动深思熟虑系统的问题（比如：“现在真正重要的是什么？”）。



有技巧地提出棘手的问题。设定好你的合作意图，然后在谈话时：征求对方的许可，阐述对事实的观察，分享你的感受（以及为什么这件事对你很重要），征求别人的看法，一同讨论如何解决问题。

附记：如果你一次次地把棘手的谈话往后推，再看一遍第七章关于拖延的内容，从中找到有助于你立即采取行动的办法。

第十章

激发出别人的最佳状态

不论你是有成百上千个下属的经理人，还是单打独斗的创业者，抑或只是团队中平凡的一员，知晓如何激发出别人的最佳状态都是很有益的。如果同事的状态良好，通常我们的生活会有意思得多。想想有人挺身而出为自己的工作负责那种感觉有多美好，想想你指望的某个人想出了很棒的点子能让你多么兴奋，想想我们善意提出意见而别人欣然接受又有多振奋人心。

表面上看，这种理想的健康协作状态完全取决于同事的性格和能力。但是，一如往常，我们自己的行为在协作中也发挥着重要作用。我们能做很多事去帮助别人充分发挥出他们最精明能干、足智多谋、灵活自如的一面。显然，之前两章的建议有助于你建立亲善关系，管理和掌控紧张的局面。而这一章将介绍另外四种办法，帮你激发出你同事的最佳状态，不论你自己是不是老板都要这样做。事实上，这些工具也能让你看到家人和朋友最阳光的那一面。那么，和他们一起

制订假期计划也将不会再那么困难重重了。

极端倾听

我在第八章阐述了可以通过提出高质量的问题和真正倾听别人的回答来提升亲善关系。然而，还有一种倾听方式在处理工作关系时也很有用，这个办法能有效帮助别人理清思路，并变得积极主动。

这个办法需要我们重新定义当别人说他们心里有事时我们要怎么帮忙。对大部分人而言，帮忙的最高形式就是介入其中，提供建议。但别人告诉我们一个问题，我们跳出来指手画脚，此时矛盾就出现了：这太容易让对方觉得受到了激烈的抨击而不是平和的慰藉。“这个做了吗？那个呢？”我们问。不经意间对方可能就会觉得我们在说三道四，批评他们本应该自己找到答案。如果是这样的话，他们的大脑就会把我们善意的帮忙当作威胁，让他们在思考如何解决问题时也失去创意。谈话结束时，他们不会说“哇，我现在觉得动力十足，充满能量”，反而会咕哝着“好吧，那我就去办那些事儿吧”。

那么与此相对的情形是什么样的呢？与其绞尽脑汁想解决方案和点子，不如为对方营造一个高效思考这个问题的最佳空间。这个办法的术语叫作“极端倾听”，由教育学家南希·克莱恩

（Nancy Kline）首创。¹ 这个办法奏效是因为两点：首先它提升了对方的自主和胜任感，有助于他们的大脑保持发现模式；同时它让人退一步来反思。如本书前面所述，发现模式和反思时间都能为清醒思考和高效表现打下良好的基础。

下面是极端倾听的具体方法：



与你无关。首先，不要通过作评价和提意见来表现得你很想要帮忙。你真正要给予对方的同样珍贵，那就是鼓励和清醒思考的时间。如有需要，你可以之后再提供前面那些惯常的帮助。



让对方设定议题。如果他或她正在纠结的问题并不明显，你可以问：“你觉得谈谈什么会有帮助？”



别打扰。留出至少5分钟时间，让对方详细说明。有时候对方停下来思考时，我们很难忍住不说几句填补空白，但还

是不要说。专心致志地听。发出鼓励的声音，点头，等待。



保持眼神交流。即使对方看向别处，你的眼睛也要关注着他们。保持存在感和积极的反应。



让他们一直说话。如果对方感到意兴阑珊，请他们继续说。你可以问：“关于这件事你还有别的想法吗？”如果答案是否定的，没关系。等他们说完后，问：“你觉得现在要做什么？”除此之外不要再耍聪明说些别的什么了。



再次记住：事关对方，与你无关。这时候你的想法、点子、建议可能都在脑子里沸腾了，如果它们忍不住要冒出来，记住你以后会有机会分享的，然后把注意力重新集中到对方身上。

一次我向一些高管们演示这个办法时，他们都坐在那儿目瞪口呆，仿佛从没见过自己的同事这么认真地倾听，而不是抢着说话。我们停下来讨论这个办法时，有一位高管乐了，笑着说：“这就像调情！”他很少看到有人全神贯注于另一个人，所以他唯一的参照就是自己在追求太

太时的经历。从某种程度上来说，他说得对：调情之所以让我们感觉良好，正是因为对方的聚精会神让我们觉得自己有意思、很聪明。但这个工作场合极端倾听的事例，也让这位高管觉得特别适合职场。我们问他的感受时，他说：“事实上，非常好。我觉得有时间思考了，你在意我说的话，尽管你什么都没说。并且我也发挥了作用。”

罗斯是一位医疗业高管，她现在把极端倾听当成了一个必不可少的管理工具。她在工作中要管理千头万绪的项目，改善病人护理的质量，这些都涉及很多人，通常包括家庭医生、保险商、政府官员、医院和社区组织等。只有帮助别人出色地完成任务，她的工作才能成功。但如何做到呢？罗斯说她大部分时间都在“努力解决别人的问题”，这是她在一个大家庭中长大所养成的习惯，并且她一直以为这也是对找她帮忙的同事表示支持的最好办法。但这太劳心费力了，她也知道这无助于别人提高工作能力。“于是我在我的助手亚历克斯身上试验了这个极端倾听的办法。”亚历克斯有个问题想要谈，一般情况下罗斯会想办法帮他解决。“但这次，”罗斯说，“我让他说，不打断他，还明确告诉他我现在遵循的‘原则’，我不打算扰乱他的思路。我只是点头鼓励他，在他松懈下来时问‘还有什么？’5分钟之内，

他实际上就靠自己完全解决了问题。我们都放声大笑。这个办法绝对有效，而且我什么都不用干。”亚历克斯接着把这个办法用到了同事身上，现在他们两个人都经常使用这一招。如罗斯所说：“我意识到，你能给别人最好的礼物就是，让他们觉得他们自己有能力解决问题。”

辅导，别指导

如果我们运用极端倾听帮别人理清了思绪后，对方还是不太确定要做什么，我们该怎么办呢？如果我们要确保别人会理智地处理问题，我们又该怎么办呢？对于这样的情况，我们就有必要做些调整，在影响未来事态方面发挥更积极的作用。

这时候我们要达到一个微妙的平衡。一方面，如果同事的工作很重要，我们想帮忙确保任务能顺利完成。另一方面，我们可能有想法要分享，要提醒他们最后期限要到了等。而且我们也总是忍不住想去监视他们的工作，尽力确保他们处于正轨。

然而，心理学家发现，自主性是最基本的人生动力之一。²给别人一些空间和责任，他们就会感到有力量、受尊重；拿走这些，他们的热情就会丧失殆尽。很多管理者天生就知道这一点，研究也证明自主性对人们的表现有着非常大的作用，特别是在需要毅力去解决困难重重的挑战时。众所周知，戒烟的难度很大，而自主性对此也很有用。研究人员针对那些想通过医疗协助来戒烟的人进行研究发现，与那些被医生“管控”的人相比，自主性得到医生支持的人（由专业观察人员听取医生与吸烟者之间交流的录音带后评判）更可能在6个月乃至30个月后不再吸烟。³

因此，如果想要帮别人做好准备并有最佳表现，我们就要找到一个平衡，既不能事无巨细地什么都管，也不能把任务全都委派出去完全撒手不管。

恩迪迪是一位资深管理者，她近年来一直在努力找到这个平衡。她是一家全球性教育慈善机构负责地区运营的执行总监，她说自己过去就是太亲力亲为了。据她回忆：“我在进行员工查岗时经常说‘我觉得你应该这么做或那么做’。我本意是想帮忙。但后来我意识到什么都管的结果是，员工们会想：‘噢，既然恩迪迪知道怎么办，那我就不用自己想办法了——直接等她告诉我怎


么做就好了。’这么一来，他们就学不到战略性的思维。员工会把同样的问题一遍遍地抛到我这儿来。可其实他们本身就技能高超，只是没感受到我相信他们可以自己独立思考。”


对恩迪迪和我们所有人而言，有一个好消息是：在完全的亲力亲为和彻底的撒手不管之间，有一个高效的平衡点，你可以在尊重别人自主性的同时，保证他们能获得所需的指导去完成工作。取得这个平衡最保险的一个办法是，提出一系列简单的辅导性问题，帮助对方领悟。这么做你就能让别人体会到当家做主的感觉，而且心理学家发现这种感觉对我们做出上佳的表现非常重要。当然，你还是要引导、质询他们的想法，只是方式上要注意表现出对他们的信心，即你相信他们能取得成功。这样就能兼顾前面说的亲力亲为和撒手不管这两个极端的优势。


那么这些神奇的辅导性问题是什​​么呢？这些问题的依据被称为“成长模式”[\[1\]](#)，主要的步骤包括目标、现实、选择和下一步：



目标（Goal）。理想的结果是什么样的？

 现实（Reality）。目前情况如何——优势和劣势？

 选择（Options）。想要推进项目需要做哪些选择和取舍？（记得每次从别人的想法开始，告诉他们你乐意提出自己的意见，但希望首先从他们开始。）

 下一步（Way forward）。他们计划的第一步是什么？准备什么时候实施？他们需要什么帮助？

“现在当我的员工带着问题来找我，我就直接用成长模式，”恩迪迪说。为了明确目标，她一般会问：“你觉得事情做成之后，我们会有什么感受？”她说问题中的“我们”保证了这个成功是双方都明确赞同的理想结果。“我发现如果我们在理想结果和某些细节上达成一致，我对员工如何完成任务就可以少操很多心。”因此，恩迪迪说，相比其他三个步骤，她总是把谈论目标的部分作为重点。

为帮助员工直面现实，恩迪迪一般会问：“理想状态是什么样的，通往理想状态的障碍有哪些？”

恩迪迪会用几个问题启发员工去思考以便做出选择。“你能走的一条途径是什么？”她首先问。然后她会鼓励员工探索多个想法，“如果那条路走不通，你还能试试什么别的路？”在员工提出几个想法后，如果有什么重要的事情被遗漏了，恩迪迪可能会提出自己的看法，说“我注意到你没提到X”，接着让同事作出回应。然后，为了缩小选择范围，她会问：“你想继续走哪条路？”

最后，在讨论下一步时，恩迪迪通常会问：“我能帮忙做什么具体的事吗？”这是一个表示支持的好办法，即使成长模式要求她的同事们独立地解决问题。在讨论结束时，恩迪迪会“确保我们双方都特别清楚谁负责哪些工作，什么时候完成。由于你没有告诉他们要做什么，所以你也就不用刻意表现得很温柔”。

除了利用成长模式来作为谈话的主干，恩迪迪还发现了一些有用的技巧来提醒自己“辅导，别指导”。“我会在脑子里不断重复一句话：‘别告诉他们答案！’”她说，“我还会身体后仰。以前我总是喜欢躬身在桌前，身体倾向他们，写下他们应该做的。所以对我而言，往后仰就是个提示，让我心里清楚我进入了辅导模式。”

恩迪迪记得第一次在一个直接下属身上使用成长模式这一招时的情景。“她来找我讨论当时正在计划的一个全天会议，好几个与会者都对某个议题不满，她担心这些与会者的顾虑会把整个事情搞砸。”恩迪迪提醒自己往后坐一些，然后开启辅导模式，问了那个下属关于目标的问题：“你觉得这次会议的理想结果是什么？”“一时间我的同事被这个问题弄得完全不知所措，”她说，“我意识到，这可能是我第一次真正给她提出问题。但随后她放松了些，开始思考，想到了我自己肯定想不出来的解决方案，比如在会议前留出一段开放时间，供与会者提出所有问题。毫无疑问，那是我和她有过的最精彩的一次谈话。她愉快地走出办公室时，感觉她都带着风。”

恩迪迪说这种辅导方式改变了她团队的表现。“现在我的员工做事更有领导风格。他们不惧怕直抒胸臆，不论是跟我还是在彼此之间。”这也为她在满满的日程中腾出了些喘息空间。“如果你辅导别人而不是告诉他们答案，他们一般就不会带着同样的问题一次次地来找你，因为下次他们就知道如何解决了。另外，你不用自己把所有答案都想好。所以我没那么累了。现在这一招也成了我管理时间的利器。”

对大脑友好的反馈

不论你辅导得多么有效，激发别人的最佳状态有时也需要我们提出建设性反馈，来提高别人的表现或者让某个事情重回正轨。

但是批评别人，哪怕完全出于善意，也会让人的大脑处于高度警觉状态。事实上，批评是非身体威胁的最好例子，它会削弱被批评一方的尊严和社会地位，还可能会影响他们的职业安全感。所以得知自己犯了什么错误后，很难让自己的大脑不陷入防守模式。即使他们明白这么做不是成年人所为，但大脑已经在考虑说些什么带刺的话（战斗）、怯懦地退出（逃避）或是希望问题直接消失（冻结）。

那么你如何鼓励别人接受你的建议而不触发这种防守反应呢？诀窍在于，表达你的观点时不要挑别人的错，找到他们可能（部分）对的方面，然后围绕着这些提出你的建议。这有助于他们停留在发现模式，让你们双方在谈论需要思考的问题时能够更有想法、更开明。这并不是说你要回避对方所有的缺点，而是要讲究指出缺点的方式，以便让事态变好而不是恶化。以下是提出对大脑友好的反馈可以用的三个办法：

招数一：“我认为好的一面是……”



告诉别人：“我认为好的一面是……”给出重要的、具体的事例，最好不止一个。首先给出尽可能多的正面具体的事例，然后再提出改善的建议。



然后说：“我觉得能做得更好的是……”

如果你已经熟悉这点了，也别太快跳过这个部分。大部分人都知道要在批评别人前说些好话，但此处所述的具体方法要比平常的“打一巴掌揉三揉”有效得多。

精心思考过的“我认为好的一面是……”需要你给出关于你赞赏内容的具体事例。这特别重要，原因有两点。其一，相比处理抽象概念，人类大脑更容易加工和记住具象事物；其二，相比奖励，人们天生对威胁的敏感度更高。千百年来，这种高度敏感性毫无疑问能帮助人类在面临冲锋的巨兽和进攻的部落时安然无恙。但这两个因素相结合就意味着，如果你只是笼统地说一句正面的话（“太好了！你真棒！”），然后接着讲一串别人应该改进的具体事项，对方的大脑就会

无视那蜻蜓点水的赞扬而全神贯注于负面信息。⁴所以，在表达赞扬时要像提出批评时一样，尽可能地触及实质，准备充分。不要只说“太好了”，而要具体说“好”在哪儿。如此才能确保别人感到你是真心实意地重视他们言行中的某些方面。

接下来，在引入改进建议时你要说“我觉得能做得更好是……”，这是在把你的评论以一个想法的形式表达出来，如果对方愿意探索这个想法，他就能从优秀变得卓越。你并没有说对方太愚笨，没做本该做的事，可依然表达了自己的意思。如此一来，比起平常说的“你不应该这么做”，这听起来不会威胁到别人的权威和自尊。

这两句话结合起来使用能极大地提高胜算，让别人在你给出反馈时处于开明的发现模式，你也更有可能展开一场富有成效、温和平静的谈话。另外，“我认为好的一面是……”这种反馈方式对你自己也有好处，因为这逼你去寻找你能看到的长处——不论这个金疙瘩有多难找——通常会发现一些有益的方面，而这些是你一上来就提出批评时可能会错过的。

招数二：“对，而且……”



当你在别人的建议里发现问题

时，你不要扫兴地说“对，但是……”



相反，试试使用“对，而且……”来表明你是在赞同对方的基础上补充自己的看法，而不是与之对立。

比如，有人特别希望启动一个新项目，但你认为时机不对，与其说“对，项目很好，但是时机不太好”，不如说“对，项目很好，而且我们的年度战略也快要启动了”。接着可以发起讨论：“我们怎么做时间安排呢？”

“对，而且”这一招儿能让你在引入应考虑的重要因素的同时，不会把别人的想法压下去。我很喜欢这个办法，因为你不可能总对全局了如指掌，这时候它就为你留出更多余地。还记得大脑的无意识系统会在不知不觉间为你过滤，确保你永远看不到周遭所有的信息和可选方案吗？所以，也许你看到了同事没看到的“大猩猩”，但也许他们也看到了你没看到的東西，这就是为何他们有一套说法。“对，而且”这个办法鼓励你在同事所说的基础上加以发挥，这样更有助于你看到妥协的空间，如果存在妥协的话。事实上，“对，而且”还是即兴喜剧的一条基本原理，因为这个办法在鼓励创意性协作方面特别有效。

（如果某个正常情况下会紧张兮兮的反馈讨论在笑声中收场，那就说明你的方法得当。）

招数三：“要办成这件事需要什么条件？”



不要说“那行不通的，因为这个、那个，还有……”，尝试说，“要办成（好）这件事需要什么条件？”

这种假设性的表达设定了一个探讨而非批评的基调，而且这个问题鼓励大家检查事情的可行性，同时又不会让任何人出丑，或感到被抨击什么事“做错了”。我在麦肯锡的同事经常在团队讨论针锋相对的观点时使用这个办法，因为它能保证大家都会好好听取每个提议，哪怕这个提议一开始听起来并不吸引人。同时它让每个团队成员都感觉参与了对下一步工作的决定，哪怕他们偏好的方案最后没被采纳。

彼得负责的信息技术咨询工作经常让他陷于微妙的处境。他很在意要做好工作，而且他特别想对客户说，“你知道那个花了你几百万的大项目吗？你们现在的运行简直是个灾难。相信我，这样的情况我见过不下几百次。”这基本就是他

在提案和会见时所表达的，尽管说得更委婉。他一开场就讲这种信息技术项目的难点，以及他的公司如何确保项目不出问题。针对已经运行的项目，他会莽撞大胆地指出没有人愿意承认的错误。彼得把这称为“说出真相”，也有客户跟他说他们对此表示赞赏。

但是，彼得无疑是在批评客户在雇用他之前所做的工作。所以客户当然很容易就充满防备。彼得不想磨掉自己批判的锐气，但在我们谈了他的行为所造成的后果之后，彼得决心转变态度，采用这些对大脑友好的反馈技巧。比如，有人请彼得审核信息系统的状况，他会首先说客户做得不错。有时需要彼得大度一些，但他总能找到可圈可点之处。“即便我不赞成他们所做工作的具体细节，但我还是能对高层的战略说些好话。”然后他会提出建议，在现有的成果上进一步改善。如此一来，他说：“我会克制自己绝不说‘错’这个字，尽可能多说‘而且’。我一般说，‘要实现贵方的战略必须要这么做……而且还有另一个办法，有这样那样的好处。’”

用上这个新招数后，彼得说他的会议开始变得“出乎意料地好”。他还是有机会谈到风险以及控制风险的所有办法，但在这个过程中，客户的大脑不会处于防守模式。他没有再被轰出会议

室，并且开始接到新业务。彼得记得有个潜在客户跟他说：“你看，这才是我要的，这才是真正的对话。”

拜托，公平些

公平是一种强大的社会力量。有了公平，我们才会觉得自己作为社会的一分子是值得的，并且愿意做出贡献和妥协。没有了公平，我们就要苦苦挣扎。

加利福尼亚理工学院的行为经济学家科林·凯莫勒（Colin Camerer）和芝加哥大学的理查德·泰勒（Richard Thaler）通过一个叫作“最后通牒游戏”的著名实验，证明了我们对于公平有多么重视。实验是这样的：想象有人给你10美元，然后你要给一个陌生人0~10美元之间任意数目的钱。如果对方接受了你的出价，你们两个人都可以留下各自的那份钱。但如果对方拒绝了你的出价，那么你们两个人什么都拿不到。没有社交头脑的话，你可能会给对方几分钱，而他也会接受，因为这总比没有强。但对有着寻求公平这种根深蒂固的心理需求的人类来说，给几分钱实在少得有

些可笑。不出所料，大部分人在实验中都拒绝了这个非常不平等的交易，让双方都交易不成，也留不下钱。只有当出价到两美元时这个交易才能成交。⁵

这点也在加利福尼亚大学洛杉矶分校神经科学家马特·利伯曼（Matt Lieberman）及其同事们的研究发现中得到印证。他们在志愿者进行这些社交游戏时扫描了他们的大脑。研究显示，公平的出价激活了人们的奖励系统，而不公平的出价需要人们调动大脑的自我控制回路，来克服厌恶感并且忍受这种不公平。⁶ 换言之，面临不公平情况时，大脑需要调用深思熟虑系统中一部分宝贵的容量来保持平静。（这时还只有两美元的利害关系。）结论是什么呢？那就是要确保同事们觉得工作上的决定是公平的，这不仅会取悦他们的奖励系统，还会让他们留出更多脑力关注别的事情。

你绝不会从一开始就打算要不公平地对待同事，这点我知道。但我之所以强调这个话题，是因为管理人员经常陷于决策困境，这当中会出现赢家和输家。有人得到晋升，有人没有。有的部门获得更多资源，有的部门就没有。输的一方很容易就认为决定不公平。

无法回避的事实是，决定有时确实给某些人带来更多的益处。但你可以证明决定背后的过程是公平的。这意味着在涉险滩做决定时，你要尽量让决定背后的理由公开透明。你可以这么做：



阐释权衡的因素，以及为何这些因素是做决定的重要标准。说明你是如何利用这些标准来衡量各个方案的。



讨论你在决策过程中面临的两难困境，说明你是如何处理的。

你的同事不一定会欣赏你决定的最终结果，但行为科学研究发现，如果能看到你的决策过程是公平的，他们会更愿意表示支持。

思维课堂

想想为你干活儿的一个人，或者你想要帮助的一个人，在他们身上使用这些办法：



极端倾听。通过特别仔细、认真地倾听别人说的话，不打断他们，来提升他人思维的质量。



辅导，别指导。使用“成长模式”办法中给出的问题来引导别人，澄清目标，弄清当前的现实，明确他们想到的选择方案（只在他们说了自己的想法后再添加你的想法），以及下一步怎么走。



给出对大脑友好的反馈。下次你要给别人的想法提建议或质询时，使用以下三种方法：

- “我认为好的一面是……”以及“我觉得能做得更好的是……”
- “对，而且……”（而不是“对，但是……”）
- “要办成这件事需要什么条件？”



要公平。在解释艰难的决策过程时，你要尽可能地公开透明。警惕别人可能认为不公平的任何事情，哪怕你不这么认为。

[1] 英文单词grow意为成长，四个步骤中每一个单词的首字母组成了grow这个单词。——译者注

第四节 决策课

做最聪明、睿智、有创造力的自己

有新想法并不难，难的是从旧想法中跳出来。

——约翰·梅纳德·凯恩斯（John Maynard Keynes）

有时我们会在一天内大放异彩：想到绝佳的点子，讲了很精彩的话，牙尖嘴利地开玩笑居然还让别人笑了。但有时我们大脑里的引擎却转得心有余而力不足。我们会陷在一个任务里，努力往前推进却还是没什么进展；想到些妙语可以在谈话时说，但却是在谈话过了几小时之后才脱口而出。我们可能发现自己犯了个愚蠢无比的错，有的错当时就让人尴尬不堪，有的是过后再来反咬一口。

当然，各种各样的事情都可能让我们闪亮的才华变得黯淡无光。可能是工作难度比平时大，

也可能是因为前一天晚上睡得太少，没有火力全开。不论什么原因，这一部分内容会告诉你一些技巧，提升你的竞技状态，为你提供更多的创意、智慧和见识，让你收获精彩的一天。如果你已经神采奕奕，做好了一切准备，那么这些技巧也可以让你的表现更上一层楼。

第十一章

创造顿悟瞬间，让难题迎刃而解

我们都体会过陷在一个任务里的感觉。你可能只是个会计，千方百计想要弄清楚为什么数字算出来不对；你可能只是个艺术家，可灵感却全不见踪影——工作截然不同，但感觉却是相似的：你陷在一个圈里，想尽办法都没用，就是找不到出口。要想在这样的情况下取得进展，需要有领悟带我们突出重围：就是那种瞬间“啊哈”的灵光一现，突然间让问题柳暗花明，找到了解决方案。

佩琪是芝加哥一位很成功的自由职业艺术指导。她的工作需要有很多的“啊哈”瞬间。作为独立承包商，她经常要在广告公司推销创意，争取有意思的工作机会，所以能够用创意很快地打动客户对佩琪而言尤为重要。另外，她还发现“真正好的作品看起来绝不会像自己之前做过的”。佩琪说：“仅靠对过去成果的修修改改是走不远的。要实现巨大的飞跃，需要对新问题采取完全不同的办法，要以新的方式连点成线。”

科学研究证明佩琪的看法完全正确。我们高效率的大脑里有一些无意识的习惯用来处理写邮件、刷牙这些事；并且只要有机会，我们的神经网络就会为了节省脑力而沿着已有的路径思考，导致我们想到的都是在旧想法的基础上做些添补调整。因此，心理学家很早就观察到了所谓的定势效应（Einstellung effect），即如果大脑对某个问题已经有了一个解决办法，我们就会很难看到另一个完全不同但更好的解决方案。¹所以如果想要创新思维，我们就要让大脑摆脱窠臼，刺激它产生很多新的连接。那么，如何才能最有把握地做到这点呢？实际上办法有很多。

提出问题

现在我们想告诉大脑不要在同一个旧有思路上兜兜转转，要开辟新思路了。出乎意料的是，做到这一点其实很简单，就是要把手头的复杂任务通过一个问题表达出来，而不要做无聊乏味的陈述。

伊利诺伊大学心理学家易卜拉欣·赛内（Ibrahim Senay）和同事们做了一个有意思的小

实验，证明了这个办法的优点。²研究人员首先告诉志愿者要做一个书写测验，让他们在一张纸上写一些单词。有的人写“我会吗”，有的人写“我会”。然后让志愿者们解10个字谜。那些写了“我会吗”（隐含的问题是“我会解这些字谜吗？”）的志愿者解出来的字谜数几乎是写了“我会”的人的两倍。伊利诺伊大学的研究人员把这个结果与更多其他研究发现相联系后发现，被问到一个问题（而不是被告知去做什么事）让我们觉得自己更有掌控力，而不用太防备，因此我们对新想法也更开明。³问题似乎会鼓励我们的大脑进入发现模式，激发好奇心，灌输这样一种感觉，即“噢，我想知道答案是什么”，而不是“我还得干这破事儿”。

我们怎么把这项发现应用到工作上棘手的任务中呢？很简单，就是把任务通过开放式的问题表达出来——停下来问：“理想情况下，怎么妥善解决这个问题？”我在没有进展感到灰心丧气时，发现问这个问题能把心理调整到更积极探索的状态。

我也喜欢设问这种形式，它让我们把束缚思维的障碍先放到一边。比如：“如果你知道答案，那会是什么样的？”或“如果没有任何限制，你会怎么做？”这样的问题通常会让我的客户过

后恍然大悟。他们一般马上回嘴，暗自笑着说“这完全没道理”或“确实有很多限制啊，那正是问题所在”。但当真的试着去回答时，他们发现这种问题会让人的思维放松。似乎当困难对大脑的威胁减轻后，我们的思考变得更富创意。

在最近的一个项目中，自由职业艺术指导佩琪在为一种新型空气清新剂做营销方案。这种清新剂不仅有芳香空气的效果，还有杀灭细菌的作用。佩琪和同事们提出的方案都不太新鲜，就像需要清新剂净化一下的浑浊空气。于是佩琪开始通过提问来打开大家的思路。“我喜欢提的一个问题是‘这个产品在人们生活中有什么用？’哪怕产品本身并不那么有吸引力，这个问题还是会刺激大家的探索性思维。”佩琪还准备了一些更大胆的问题。“我还会问每个人：‘假设现在有人把产品送上门，我们打开了，会看到什么？’”她说当时听到的答案都很奇怪：“有点大，绿色的，还有德文说明书。”不错，这些看起来有点蠢。但是，佩琪说：“提这么一个明显不带任何威胁性的问题会转变我们的思维方式。”佩琪和同事从狭窄的“必须解决这个问题”的心态中跳脱出来，进入一个更富创意的状态，更好的点子由此开始迸发。

因此，如果你觉得进入了想拿脑袋撞墙的状态

态，别总劝自己要更努力了。反倒可以试着用宽泛的问题把大脑引导到探索状态，比如：



“与此截然不同的办法是什么？”



“解决这个问题的下一步最好怎么做？”



“如果我知道答案，会是什么样呢？”



（还有，尽管用：“如果解决方案找上门来了，那会是什么样的呢？”）

更新思路，重新启动

“我发现有的问题放在一边不去想反而得到了完美解决，”佩琪说，“在专注于某个艰难的任务一段时间后，我会刻意走开，去忙些别的事。等我回过头来解决原来的事情时，处理方式就会有所不同，通常会灵光一现找到办法。我觉得应该相信总是存在更好的解决办法，告诉自己你只是现在还不知道而已，办法肯定有，只是你要给

自己一些空间来处理。”

我们对大脑的所有认识都说明佩琪的观点完全正确。在第五章探讨休息时间的价值时，我强调过，即使关于某个议题的有意识的思考停止了，大量更深入的神经元处理仍在进行。我们的潜意识会把刚刚吸收到的信息与已经存储在脑中的记忆相联系，而这种新建立的联系正是我们获得领悟所需要的。因此，当我们把注意力从别的事情转移到此前关注的任务上时，我们通常会发现，自己能够看到应对问题的新方法。

但如果你正在开会，或最后期限近在眼前，现在停下来休息实在是痴心妄想，你又该怎么办呢？研究发现，即使只是短暂地把注意力转移到另一个重要任务上，也足够你更新思路。这点佩琪也深有体会。“如果大家都困在原地，可能还带点负面情绪，所有人都盯着一个想法，我会建议大家做出调整，花几分钟时间针对项目的另一个部分来场头脑风暴。等回到之前的话题时，我们总能看到此前没看到的東西。”

很多认知科学家都证明，利用这种潜意识加工的好处并不需要付出很长时间。研究发现，只要把注意力从某个复杂问题转到另一个任务上2~4分钟时间，人们回过头来解决之前的问题时

就能更好地做出决策。⁴

然而，研究也发现，要充分收获这种认知转移的好处必须满足两个条件。首先，我们必须想着之后要回到手头的任务。⁵不然大脑会以为没有必要在潜意识层面继续处理信息；它会接着去想别的事情，比如午餐要吃什么。其次，研究人员发现，在从某个问题走开的那段时间里，最好是去处理不同种类的任务。⁶如果我们埋头于一张满是产品销售数字的报表，再去查看另一张满是数字的表格肯定不会让你精神焕发，还不如去跟人聊一聊产品新的营销方案。

所以，针对那些未来并不明朗的复杂任务时：



停下来花几分钟去解决问题的另一部分或者去解决另一个问题，给大脑一些时间在后台处理信息，然后再回来解决原来的问题。



如果可能，把工作按议题分成两部分，不要想着一口气完成整个任务。

重要附注：那些忍不住把这视作允许一心多用通行证的人，请忍住！科学研究显示，让创意重焕活力的方法是刻意从任务最难的部分走开一阵子，然后再回头深入处理。我们说的是小心谨慎地把注意力从一个议题转到另一个议题，而不是在长长的待办事项清单上的各种不同事情之间毫无顾忌地跳来跳去，还想着这样做能给你带来灵感。（分散注意力只会增加大脑的负担，让你更难有创意地思考。）因此，一次只做一件事还是值得的，哪怕你把这些事情混到一起。

切换视角

为了更好地找到新的解决方案还有一个办法：把困难用另一种方式描绘出来，动用还没有参与其中的那部分大脑。比如，如果你一直在想着与数字相关的问题，不妨试着用视觉的方式来描述它；反之亦然。

我在挪威一个高管领导力开发课程中发现这个办法很有用。据一些高管反映，随着领导级别的上升，他们都有一种孤独感，觉得能开诚布公地征求意见、获取支持的人越来越少。聚在挪威

的这一群人也不例外，我们讨论的是应该如何建立更支持配合他们的人脉网络，协助他们渡过难关。大部分人对如何改善人脉网络都有相当程度的思维定势，认为无非就是参加无聊的会议，努力喝酒应酬。他们列出了应该联系的人物名单，但又为没能做到感觉愧疚，很难摆脱与“经营人脉”相关的负面联想。

为帮助高管们改变思路，我在麦肯锡的一位同事建议他们画一张已有的工作人脉视觉图，把自己放在中间，别人则放在周围形成网络连接。高管们听到这个建议时皱了皱眉，但还是带着游戏的心态开始做这件事。大家坐在一大张纸前用彩色笔画了15分钟，用不同形式代表关系的好坏和亲疏程度。强关系用较粗的线表示，弱关系用虚线表示，每段关系中谁支持谁则用箭头表示。

每个人画的都不同，反映的是各自的职场现实。一位高管画的是自己被好多人紧紧地包围在中间，纸外面一圈留出很大空白，她后来也承认她感受到的是窒息而不是被支持。另一位高管把纸分成两半，左边是“同事”，右边是“公司以外”的人。右边基本是空白的，这也引发了热烈的讨论：为何他的整个团队都困在老路子上想不出新点子。在他们互相比较各自画的图时，谈话的氛围和质量完全变了，变得更富建设性。忽然

之间讨论不再围绕着领英网站上那些例行公事的邀请，而是关于他们在人际关系中想解决的切实问题。由此，每个高管都收获了一个有益的计划，并且充满热情地想把计划付诸实践。

我多次目睹人们在找到新颖的方式来表达面临的挑战后取得了有益的突破。把脑子里的东西构建成视觉图，用线段、方框画出来，能让我们更好地着眼全局，看到某个情形下的新联系，还能突出此前并不那么明显的结果或捷径。把可能的解决方案写下来——虽然现在很少有人这么做——也能激发新见解。事实上，普林斯顿大学和加利福尼亚大学洛杉矶分校的研究人员发现，在听完一节课回答概念性问题时，手写做笔记的学生比打字做笔记（一般一字不差地记）的学生表现更好。因为学生在写下打动他们的内容时，实际已经在筛选和解读讲解者的想法，把这些想法和之前学到的内容相联系，形成了更精细的见解。⁷

明白了这点之后，你能做些什么来从完全不同的角度看待挑战呢？可以尝试下面这些具体办法：



手写记录。准备好纸和笔，写下

你对这个问题的想法。绝大部分人很少这么做，但却能很快让人进入一种不同的心境，产生新颖的联想。设个计时器，写10分钟。如果时间没到就写不出来了，没关系，问问自己对这个话题还有什么想说的，静心等待脑子里浮现出什么。总是会有新东西的。



向别人解释你的问题。如果你已经花了一段时间纠结于某个想法，试着向别人解释你在做什么。在软件工程领域，这个过程有时被称为“橡皮鸭子倾诉”，意思是哪怕向没有生命的物体（比如橡皮鸭子）解释你的工作，也总能获得新见解。这么做之所以有效，是因为在谈话中表达你的想法会激活的神经元网络与独自思考时不同。向某个不是该领域专家的人解释你的工作需要使用比喻和例证，而这也会激发出新想法。



画个图。把手头的项目或问题的关键部分用笔画出来，方法如下：

（1）在便笺纸上用几句话写下你的主要问题，最好以问题的形式（比如：“如何按时推出新产品？”）。

（2）对影响你问题的重要因素开始头脑风暴（比如，“软件漏洞”“产品制造”“新产

品评测反馈”“数量充足的优秀程序员”）。一张便笺纸上写一个因素，然后贴到主要问题周围。

（3）把联系紧密的因素放到一起（比如，你可以按硬件、软件、营销把问题分成不同类别）。

（4）充实你的图示。试试下面的点子：

1）在不同想法之间找到一些联系，用箭头表示出来（比如，“软件漏洞”可能引起“客户焦点小组反馈”；“数量充足的优秀程序员”可能影响“软件漏洞”）。

2）用不同颜色标记。比如，在目前有利于你的事情上画绿色的点，在阻碍你的事情上画红色的点。

3）移动不在恰当位置的因素，补上明显的缺口。

（5）退一步看看你画的图，注意观察有哪些明显的规律。现在你要解决的最重要或最有意思的事情是什么？（在我举的事例中，画了图之后，激励优秀的程序员应该很快就成了明显的工作重点。）

小建议：你可以在活动写字板或一大张

纸上画，如果能拿一面白墙或白板当背景，让自己可以方便地移动便笺，你的思路转变会更有效。

找到类比

激发新想法还有一个办法：给你正在解决的问题找到刺激性的类比，利用你在平常的参照系之外碰到的有意思的事情——不论是在观察一个不熟悉的工作场所，还是在新建的街道上闲逛。养成问几个简单问题的习惯，熟练之后有助于你从最出乎意料的地方发掘灵感。每次碰到引发你思考的事情，问问自己：



你刚才留意到的这个东西和你正在忙的事情有什么相似点？



有什么不同？最显著的不同是什么？



这对你继续探索有什么启发？

比如，你现在最操心的问题是团队承担的工作量太大。每个人都精疲力竭。你正在一家忙碌吵闹的餐馆吃饭，开放式厨房让人喘不过气来，你一边等餐一边琢磨着找刺激灵感的类比。首先，你注意到厨房的员工被淹没在顾客的订单里，就像你的团队一样。不同的是，餐厅的员工虽然面临各种要求，但看起来依然很淡定。你的团队是看谁有空闲就给谁安排任务，但厨房里的每个人都有明确的职责：有人负责做沙拉，有人负责做热菜或甜点。这让你想到什么？你想也许你也可以给每个团队成员分派特定的任务，这样就不需要每个人都在各个任务之间跳来跳去。你想起了第四章关于任务“分批”的建议，意识到这么做可以减缓团队成员的压力。这样一个想法就在脑子里形成了。

自由职业艺术指导佩琪发现，有些网站总能在她带着寻找类比的问题浏览时给她灵感。“我发现偶尔翻看一些博客很有用，比如，Getty Images（华盖创意）、Gig Posters这类。想看看它们会激发出我的什么创意。”那天，她正在寻觅空气清新剂广告的最后一条创意灵感，偶然看到一个旧式的玫瑰图样。玫瑰一般会和芳香的喷雾联系起来，但那是个偏专业性的图样，乍一看和她的广告方案没什么关系。但不知道什么让她停了下来，她发现这朵玫瑰的叶子看起来像拳击手

套。这让她记起上次自己修剪玫瑰时，玫瑰花在风中上下左右摇摆的情形。刹那间佩琪对空气清新剂广告萌发了一个更好的点子：戴拳击手套的玫瑰，这就将消灭细菌和芳香怡人的两大功效合一了。“我知道成了。有时只要通过完全不同的视角去看问题，敞开怀抱接受所有就行了。”

后来佩琪做的空气清新剂广告结果如何呢？她笑着说，“客户总监告诉我，戴拳击手套的玫瑰花是‘能得奖的精品’。而作为自由职业者，这样的评价就意味着安稳的工作机会。”

思维课堂

如果想要在应对棘手问题时灵光一闪，试试下面的办法：



提出问题。你觉得前路不畅时，问自己：“与之前截然不同的办法是什么？”“解决这个问题的好办法是什么？”“如果我知道答案，那会是什么样的？”



更新思路，重新启动。把注意力切换到另一项任务上，一段时间后再回到之前的问题。



切换视角。以不同的方式描述或

看待你正在解决的问题，留意有哪些规律或见解在此过程中浮出水面：

- 花10分钟把问题写下来。
- 对“橡皮鸭子”解释：向不熟悉这个问题的人做出解释。
- 把你的问题画成实际的图，可以用便笺纸等。



找到类比。让自己接触到不同的刺激物（比如，观察另一个组织的运行方式；浏览你工作领域之外的网页或图片），问自己：这和我正在解决的问题有什么相似之处？又有什么差别？这意味着我能探索到什么新点子？

第十二章

降低出错率，多做明智决定

上一章阐述的是有关创意的内容，即发散思维，畅想新鲜的点子和可能性；而智慧与此互补，能够帮我们缩小思考范围，在各个可选方案中做出高明的选择。尽管智慧听起来是个宏大的词，但也并不总是关乎有重大利害关系的决定。回想一下我们是不是每天都面临做出聪明（或愚蠢）决定的选择。比如，应对下一个工作任务时，你从哪儿开始？要涉及哪些人？你该采取哪种办法？如果选择草率，你将面临各种抱怨和挫折，让一整天都过得黯然失色。如果选择明智，胜利的筹码都会落到你这边。你的同事都有可能深受触动地说“嗯，好主意，”或“天啊，你干得太漂亮了”。你真棒。

行为科学告诉我们要如何实现这种日常智慧呢？大体上是这样的：在处理重要事项时，我们要注意调动大脑的深思熟虑系统。记住深思熟虑系统是负责分析、发挥自律、预先思考的网络，这些都是我们在努力做出良好判断时需要的技

巧。如果不能有意识地调动深思熟虑系统，我们的无意识系统就会默默地获得掌控权，把我们往最容易的答案上赶。这可能意味着在敏感的会议上想到什么就说什么，或者盲目地复制过去总用的老办法。毕竟大脑无意识系统的职责就是尽可能地减少需要花费的脑力，但通常情况下，最容易的选择并不是正确的选择。

留心无意识系统正在发挥作用的信号

向做出明智决定迈出的第一步，是更熟练地识别何时你的无意识系统正在发挥作用。从个人体验出发，如果你发现自己所说所想的都是如下情况，很有可能无意识系统就压过了深思熟虑系统：



“这明显是对/错的。”



“我刚听说……所以……”



“我了解，所以我喜欢！”



“大家都同意。”



“我们还是按照已知的来吧。”



“这是唯一切实的方案。”

这些都是你的无意识系统在自得意满地宣告：“不管世界是否错综复杂，我只是在为你把事情简化！”但上面每句话都代表一种略微不同的常见思维捷径。（当然，除此之外还有很多别的话，这些只是我在工作场合听到最多的。）我想对每句话都展开谈一下，让你在可能被它们绊倒前更好地察觉。

“这明显是对/错的”

无意识系统节省脑力的一个办法是，寻找你已经相信的确定证据，同时忽略掉与之相悖的所有证据。这能为深思熟虑系统省掉很多力气，意味着你不用重新思考自己的假设和预期，降低了模棱两可和不确定性，节省了大脑的精力。如果证据无法完全与我们预设的观点保持一致，无意识系统甚至会对现实做出重新解读。在第一章我阐释了证实性偏见如何引导我们把灰色的香蕉看成黄色。决策过程也会出现同样的情况。我们会在不知不觉间扭曲事实，直至其符合我们的预期。

因此如果我们预期某件事不好，我们会倾向于注意到它所有的缺点而忽视掉所有优点，甚至可能吹毛求疵，生造一些不合情理的批评意见。反之，如果我们特别青睐某个观点，就会盲目到看不出弊端。结果看到的世界非黑即白，事情不是“显然正确”，就是“显然错误”。

耶鲁大学心理学家在最近的一项研究中很好地证明了证实性偏见对我们大脑的深刻影响。研究人员首先问志愿者们的政治立场，然后让他们分析枪支管控方面的数据。在对表明枪支管控有效的数据进行分析时，那些自称保守派的人犯的计算错误明显增多。而在分析枪支管控无效的数据时，自由派也会同样表现出计算能力不佳。¹面临与我们立场相悖的证据时，大脑要多费些力才能清醒思考，而我们的无意识系统可不喜欢劳神费力。

但要说明的是，这并不关乎智力，没有人能逃脱。投资专家沃伦·巴菲特（Warren Buffett）非常钦佩查尔斯·达尔文（Charles Darwin）克服证实性偏见的决心，他说：“这个聪明人做到了世界上最难做的事。查尔斯·达尔文说只要碰到与他珍视的结论相矛盾的事情，他就必须要在30分钟内把这个新发现写下来。不然他的大脑就会排斥这个不和谐信息，如同身体排斥移植器官一样。

人类的自然倾向是坚持自己的信念，特别是在最近的经历强化了这些信念时。”²

“我刚听说.....所以.....”

这就要讲到下一个重要的思维捷径了，最近接触到的信息通常能极大地左右我们的想法，即使这些信息与要做的决定完全无关。

想象你们在参观旧金山探索博物馆，有人要你们估计世界上最高的红杉树有多高。有的志愿者被问到树是不是“差不多25米高”，有的被问到是不是“差不多300米高”。这只是个热身问题，之后就让游客估计红杉树的实际高度。平均下来，一开始被问到较低初始数字（25米）的志愿者猜测世界上最高的红杉树是35米。而接触到较高初始数字（300米）的志愿者估计的红杉树高度比其整整高出了7倍。³ 志愿者们都认为自己是客观的，但他们的大脑把之前接触到的数字作为了指引。这种现象被称为锚定效应，因为我们的无意识大脑不会费力地去脱离某个初始印象的影响，就像船被锚牵制一样。

即便初始的锚定信息完全不相干，我们还是会受到影响。在一个著名的实验中，杜克大学行为经济学教授丹·艾瑞里（Dan Ariely）要求人们

回想自己的社会保障号的最后两位，然后对他给出的一些物品竞价，包括一本书、一些巧克力、电子设备和葡萄酒。每一轮竞价中，那些写下较大的社会保障号数字的人很明显给出了较高竞价。⁴这毫无道理可言。但那两个不相关的数字在人们大脑里留下了深刻印象，无意识系统收到了这个信号并且加以利用。

这种效应也出现在非算术类的情况下。近因效应说的就是我们会因刚刚发生的事情受到很大影响，这样就能免去深思熟虑系统去努力回顾过往，寻找长期规律。这也解释了为什么研究人员发现，温度升高20摄氏度，汽车经销商就能多卖出去8.5%的敞篷车。⁵“过去几个小时都阳光灿烂，投资买一辆敞篷车正合适。”你那只看眼前的无意识系统遵循的就是这套逻辑。

“我了解，所以肯定不错”

我们经常走的另一个思维捷径是，以为容易理解和记住的事情都是对的。（行为科学家把这称为对处理流畅性的偏好。）因此，我们倾向于被清晰明了的观点吸引，并会对难以理解的观点加以深入分析和批判。

这也解释了密歇根大学心理学家显津·宋

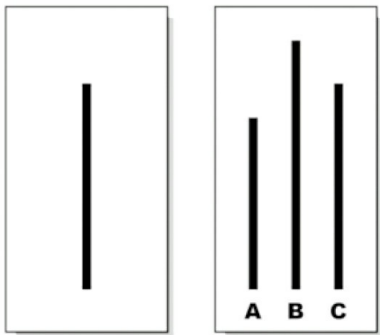
（Hyunjin Song）和诺伯特·施瓦茨（Norbert Schwarz）做出的一项研究，他们发现如果把欺骗性问题用简单的形式表达出来，人们更容易上当。举个例子：“摩西带上方舟的动物每种有几只？”（答案是：没有。因为带动物上方舟的是诺亚，不是摩西。）当把这个问题用大字体白纸黑字地清晰打印出来时，看到的人通常都会上当。但如果打印的字体很小、很难看清，人们就会停顿一下，更可能发现蹊跷所在。⁶这就像多加一个步骤，问“这是什么意思？”就能唤醒大脑的深思熟虑系统。

“大家都同意”

如果我们周围的人都已经对要做的事达成一致，大脑的无意识系统就会认为不需要再想，这种捷径被称为群体思维。很久以前，这种思维应该对人类进化有好处。千百年来，作为部落的一分子能保证我们的安全，和部落保持一致有助于我们找到归属，就像在工作场合融入集体让我们感觉工作更安稳一样。

心理学家所罗门·阿希（Solomon Asch）早在20世纪50年代就做过一些影响深远的实验来证明这一点。他发现，人们会认为一张卡片上的线段和旁边另一张卡片上的线段一样长，尽管两条线

段明显长度不同。为什么呢？只是因为房间里其他人都这么说而已。⁷



阿希问志愿者，右边卡片上的哪条线段（A、B、C）和左边卡片上的线段长度相同。志愿者的回答中有1/3是错的，并且3/4的志愿者会至少答错一次。

我们在工作场合谈到的话题远比线段长度精细微妙，所以更难发现自己出现了群体思维；表面上看起来不过是大家都作为团队的成员意见和谐一致。斯坦福大学教授卡罗尔·德韦克（Carol Dweck）在她的著作《思维模式》（*Mindset*）中讲述了通用汽车公司前首席执行官阿尔弗雷德·P. 斯隆（Alfred P. Sloan）的故事，斯隆作为领导能迅速察觉群体思维。面对一群意见一致、看上去

很高兴的人，他说：“我看大家都完全赞同这个决定……那么我建议对这件事的进一步讨论推迟到下次会议，给大家一些时间想出不同意见，也许能更全面地理解这个决定。”⁸

“我们还是按照已知的来吧”

接下来谈禀赋效应，就是我们倾向于过高估计已经拥有的事物的价值，哪怕这些事物没有情感价值。在一个著名实验中（由行为经济学大师理查德·泰勒和丹尼尔·卡尼曼主持实施），参与者要在两个同等价值的礼物中做选择：一个马克杯还是一些巧克力。容许人们自由选择时，选两种礼物的人基本对半分。但如果先分配给人们马克杯或巧克力，然后立即问他们是否愿意交换，大部分人都会拒绝：86%在开始分到马克杯的人还是选择马克杯，90%在一开始分到巧克力的人还是选择了巧克力。⁹

为什么我们会对拥有的事物如此不情愿放手呢？根源似乎在于损失厌恶，即损失给大脑带来的效用降低要多过相同的收益带来的效用增加。你分到一个好办公室时会兴奋不已，但如果分到之后又要被拿走，研究显示你的失望情绪会超过之前的兴奋感。¹⁰因此做决定时最好记住，我们

——别人也一样——在对比新的选择方案时，会本能地过高估计现状的价值，除非我们停下来好好想想不熟悉的事情可能会有多美好。

“这是唯一切实的方案”

最后，碰到一个似乎可行的方案，我们一般会认为方案很好而不去仔细审视。“有人提了个建议？看起来不错？那我没问题。”你大脑的无意识系统说：“我凭什么要浪费脑力去动用深思熟虑系统来进一步分析或者寻找其他的方案呢？”这种现象被称为默认偏见，这也许是最容易发现的思维捷径，因为如果只有一个可选方案，那它就肯定在起作用。如果决定不会造成严重后果，这个捷径有助于节省时间。（比如，“我们几点见面吃午饭？”“十二点半？”“好的。”）但如果决定很重要，它的用处就不大，此时你行动的唯一理由是你只知道那一个方案。

养成交叉验证的习惯

现在的结果是：为了减轻大脑负担，无意识系统几乎无时无刻不在阻碍我们看到全局。有时

这没问题，因为我们需要的就是高速简便。但如果工作需要我们做出良好判断，那就必须扩大视野。这意味着要乐于寻找相互矛盾的证据，视线要看得比眼前更远，还要重新审视显而易见的选择方案。当然，我们希望考虑多个可选方案，哪怕最后还是回到原先的想法。

但走思维捷径是本能，起作用非常快，那么我们该如何去了解未知呢？一些行为科学家对我们是否能超越无意识系统持悲观态度，我也理解他们的观点。但在工作中我发现有个办法能有效提高我们的平均智力水平：定一个方便的交叉验证规则，要足够简单，在你做任何重要的事时都能变成习惯。以下是我看到别人有效使用的五个交叉验证方法：“不要只看默认方案”“唱唱反调”“要求提出异议”“绝不说绝对”和“想象最坏的情况出现”。

不要只看默认方案

如果你在做重要决定而眼前又只有一个可选方案，无论那个方案看起来多么吸引人，也最好暂停一下。你可以这么做：



按下“暂停”键，给自己一点时间

想想其他方案。问问自己和别人：“如果我们不得不考虑其他办法，我们会怎么做？”



仔细审视其他方案的优点，利用你的发现去检验或改进原来的方案。可能第一个方案仍然是对的，但只要你逼着自己去考虑其他可能性，你就可能找到改进的办法。

查尔斯·达尔文大概会欣赏纳言为克服思维捷径所做的努力。纳言是一家全球性银行的首席财务官。每天都要对如何妥善管理银行财务做出复杂的业务决策。回到家后他会画一会儿印度神像画。同事们给他起了个外号叫“尤达大师”，就是智慧与宁静的化身。

同很多高级管理人员一样，纳言的很多决策都是有关人事而非资产负债表的问题。“我加入这家银行的首个任务是开除一个人。关于这个人去留的决定早在我入职前就做出了，而我是新来的业务负责人，炒人鱿鱼这件事就落到了我这儿。”纳言如果默认之前的决定，那么事情就很简单，毕竟他刚刚加入，当然也不想来捣乱。但尽管听到了对这个人行为颇为负面的评价，比如他非常“傲慢”，纳言还是不太清楚这些指责背后

的切实证据如何。于是他决定采取他平时做重要决策时的办法：提出很多问题。

首先，他承认默认选项，即开除那个人，可能这样做确实是对的。“但我想把所有选项都考虑清楚。”显然选项就是“开除他”和“不开除他”。但在“不开除他”的选项下，纳言想到了几种不同的可能性。

“我想别人都把‘开除’和‘不开除’视为‘最省事’的选项。但实际上还有很多办法来改善局面，比如给他辅导建议，或把他调到别的岗位，让他不至于丢掉工作。”

接着纳言收集到了更多信息。“我与和他并肩工作过的同事聊天，问起他的优缺点。”纳言发现了什么呢？“这家伙人聪明，很果断，只是有时太果断了。但他们团队的人都喜欢他，是团队成员很棒的导师。”因此，纳言认为，如果他愿意努力弥合分歧，让他在工作上更配合，那么把他留下是值得的。“之前交到我手里的决定是基于感知而非证据，因为有些同事只是不喜欢他的做事风格。”纳言说。纳言跟他谈话时，他得知别人原来是这么看他的，他感到羞愧难当，并且非常感激有机会能纠正自己，他后来也确实在3个月内纠正了自己的问题。

唱唱反调

自己挑战自己的假设并不容易。我们都知道自己有盲区，但顾名思义，我们不知道盲区到底在哪里。因此，在做重要决策时，唱唱反调有助于检验我们的推理。



想想你尊敬的但经常和你持不同观点的某个人，他们也许是因为性格或经历而与你看法不同。可能你过去反对过他们。
(如果可能，多想几个合适的人。)



问问跟你唱反调的人对于这个情况怎么看：

- 他们看到的和你看到的有什么不同？他们认为你错过了什么？
- 他们会质疑你想法中的哪些假设？
- 他们会给你什么建议？

附注：如果没法和他们进行实际的对话，通过想象他们对这些问题的回答，你也会有所收获。很奇怪，如果我们把自己放到别人的位置，就能很容易地发现自己论据中的漏洞。花5分钟时间写下你想象中跟你唱

反调的人会对眼前的问题怎么说。



现在假设他们很可能是对的。为了做出更好的决定，你需要找到哪些信息？

2013年，沃伦·巴菲特的伯克希尔·哈撒韦公司开年会时，与会者就看到过这个唱反调办法的生动演示。巴菲特深谙行为科学中的感知捷径一事，所以他总是在想办法找到他所谓的“不和谐信息”，来挑战自己的假设。这一次，巴菲特邀请到了道格·卡斯（Doug Kass），一个直言不讳批判巴菲特公司投资方式的人，让他当着所有听众的面提出尖锐的问题。卡斯与巴菲特针锋相对，提问涉及伯克希尔·哈撒韦的投资策略、公司管理、接班人计划等，而巴菲特均友善应对，举重若轻。

幸运的是，我们不必在公开场合这么做就能收获其中的好处。纳言一般是通过和下属闲聊来获得唱反调的意见。“我工作的环境变化很快，所以我发现，通过让别人听听我的想法来保证我看到了问题所有的角度，这点很有用。”纳言也不是只找资深的同事。“我有年轻同事，在技术问题上他总是领先我三步。我喜欢和他聊聊我的工作，哪怕和他的领域不直接相关，因为我发

现他总会挑战我的思路，会提出很好的问题。”

要求他人提出异议

在一个团队中，你其实并不需要刻意去找唱反调的人，因为在团队中早就存在多个不同的观点。但正如之前所述，群体思维在大多数团队讨论中都会不知不觉地发挥作用，所以尽管有一两个人在开会前确实持不同观点，但慢慢也会加入到主流观点中（不论是否自知）。即使还存在少数派的观点，证实性偏见也会让大多数人低估另一方观点的价值。没有人想做出糟糕的决定，只是我们的大脑本能地追求和谐与简单。

因此，在团队中邀请每个人都唱唱反调实际上是很有价值的。研究显示，如果你对分享对立观点表示欢迎——甚至要求每个人都提出对立观点——你的团队做出的决策将更好。¹¹

如何在实践中运用这一点呢？谷歌执行董事长埃里克·施密特（Eric Schmidt）说：“开会时我总试着找那些还没有发言的人，一般他们有异议但是害怕直抒胸臆。我请他们说出自己的真实想法，促进讨论，然后正确的结果就水到渠成了。”¹²

实际上，在和团队讨论某个重要议题时，我还会更进一步。不论我是否主持会议，我都会建议每个人——包括已经发言的人——回答一个激发思维的问题，比如：



“假设我们此时错过了某些东西，那会是什么？”



“假设看待此事有一种完全不同的方式，那会是什么？”



“假设你关于此事有一个顾虑，那会是什么？”

将问题用“假设”的方式表达很重要，因为这会让人们更愿意大胆猜测，而不用担心说话要保证“正确”。要求每个人都提出至少一件关心的事，会让人能够接受怀疑和质询的出现，也就是说，人们不会因为敢于提出异议而被人说成难以相处。等所有问题都提出来之后，团队就能开诚布公地讨论如何应对每个问题，开始下一步骤。虽然这么做以后还是有可能犯错，但犯错的概率降低了很多。

我们在上一章介绍的广告艺术指导佩琪，总


会邀请各种人对她最重要的工作任务提意见，就算别人和她观点不一致，她也很欢迎这些意见。“我们每个人都有自己的偏见，所以跟不同背景的人讨论问题会很有帮助，比如策划、客户经理、创意指导、文案等。有时要接受他们的意见很难，但我已经学会了不说‘我不同意’，而是去问一些问题。通常，有人提了一个建议但我并没有马上理解，比如在我想到的那个空气清新剂视觉广告上加一句话。我个人认为文字没有必要。但随后我记起，客户之前说过，他们担心空气清新剂杀灭细菌的功能没有被清晰地传达给顾客。说实话，我此前并没有意识到那是客户的关切。”佩琪说，只要她听取并且理解了别人的异议，她的工作就能做得更好。


不要轻易说“绝对”

在复杂情况下，很少有哪些要说、要做或要选的事是一定恰如其分的。在做任何重要决定时，不论是怎么开会，还是把一大笔钱投向何处，每个可选项一般都有其优劣势。所以，如果你发现自己非常强烈地赞成某个观点，或非常强烈地反对某个观点，那么说明你可能受到了证实

性偏见的影响。

在第一章我建议读者留心“绝对性话语”，那是证实性偏见在影响你意图的信号；在权衡可选方案和观点时，这点同样有用。留意这样的语句：“我们必须这么做！”“那绝对没有用！”或“我完全不知道为什么有人要那么做！”此时，我们可以退一步问自己：

 “我们想当然地以为或断定的是
什么？”

 “要是那并不是百分之百真实会
如何？绝不/总是/完全/肯定是这么回事？”

 “例外的情况在告诉我们什么？”

对佩琪而言，她有时会发现自己在某支广告上加文字“绝不”是好主意，这时她就意识到应该想想这种武断的决定是不是正确，比如文字有时有助于解释产品的复杂功效。对纳言来说，同事先入为主地认为“绝对有必要”开除某人的意见，促使他检视那是否真的是“绝对”唯一的选项。夸张是通往真理路上特别好的警示信号。

想象最坏的情况出现

最后传授在绝境中可以使用的一招，以便让我们在做出关键性的决策之前，能尽可能多地动用智慧、排除盲区。承认我们不可能看到全局，这样才能逼迫自己去探索那个我们绝不会主动去设想的可能：即我们在应对某事的方法上出现了完全不可救药的、灾难性的错误。宏观认知咨询公司（MacroCognition）资深心理学家加里·克莱因（Gary Klein）把这种技巧称为“绝境预案”，与在项目失败之后进行的“事后检讨”相对。¹³这个技巧可能会让人不舒服，但同时却能让人摆脱束缚。而且做预案防患于未然，总比将来失败做事后检讨好得多。具体方法如下：



想想你期望通过正在做的决定达成什么目标。



设想你的决定得以实行，但实行的结果很糟糕的情况。



想象自己在收拾烂摊子，问问自己：为什么会出错？当初在做决定时有什么没有想到？

记得之前我帮助过一家成熟稳定的大公司接手一家年轻、富有活力的小公司，那时我就问了这些问题。我已经和整合团队共事了一天，他们的任务是保证收购成功，并且已经为兼并做了些预先计划。他们的谈话集中于“时间表”和“交付事项”，讨论也很有成果。但兼并计划的问题在于，其中很多内容都是关上门悄悄进行的，直到最后才公开宣布。与通常的情况相比，这更难发现盲区。如果接触不到外界的想法，我们很容易相信自己理解的世界是对的。

于是我提议大家做个演练：“假设10年后，商界报道大都认为这次兼并是个失败案例，那会是因为什么呢？”一开始他们都只是客气地微笑，但随后还是投入到这个演练中。占据头条的答案是：“我们没有采取措施保留对方公司的文化，但恰恰是他们的文化吸引了我们。扼杀其文化让对方公司失去了过去的创意。”我要求他们说得更具体一些。“我们都想当然地认为，他们应该采纳我们所有的业务流程，不是吗？”这确实是他们此前花一个小时在深入规划的。我问更明智的办法是什么。“我们应该更细致地明确哪些流程他们必须采纳，哪些地方我们可以容忍差异。我们也应该让这个公司说明他们需要多少空间和支持才能继续保持敏捷度和创新性。”做完这个绝境预案后，他们的计划会有何不同

呢？“我们不要把所有的流程都强加给对方公司。我们要确定哪些对双方达成一致真正必不可少，然后再就这些与对方讨论。”这听起来明智多了。

疲乏时更容易做错决定

不论是身体还是精神的疲惫，都会让我们的深思熟虑系统更难控制无意识系统做出的选择。这就解释了为何在高强度工作后睡眠不足的情况下，我们做出错误决定的概率会上升。因此，要想保持最敏锐明智的状态，留意我们深思熟虑系统出现的疲惫信号就很重要。

里维克是个创业者，他的工作需要频繁动用大脑的深思熟虑系统。他的企业开展跨国业务，帮助客户公司更好地理解顾客对其产品的感受。“事情错综复杂，”他说，“我的很多客户是生物科技公司，生产尖端的药物和器械。所以我得了解这些产品的技术细节，才能在谈话时言之有物。为了获得顾客的真实感受，我还得想好恰当的面谈问题、设计互动性的演练。然后在和顾客当面交流时，我要让谈话自然而然地进行，同时

还要密切关注对方话语里的潜台词，这样才能在必要时和顾客深入探讨。”

里维克已经能很熟练地觉察到深思熟虑系统会在面临各种要求下何时会精疲力竭。“系统过载时，哪怕简单的任务也会感觉很难，比如回复客户的邮件或自我限制在脸谱网上逗留的时间。”在那些时候，他清楚大脑的无意识系统很可能要来接管了。他列了一张单子，都是在深思熟虑系统疲累时发生过的情况，比如说话不得体，要坐地铁去新办公室却坐到了老办公楼里。

那么，当发现深思熟虑系统疲累不堪时，里维克会怎么做来重焕活力呢？“我会走开。通常会去做呼吸和正念练习，坐下来闭上眼睛，哪怕10~15分钟也能让我神清气爽。如果可能，我也会去跑跑步。如果这些都做不到，我就全神贯注于那些不会耗费太多脑力的事情，比如看一段在线课程视频。虽然我还在利用时间，但相对被动，这能让我的深思熟虑系统重启。”

里维克也使用前一节提到的交叉验证方法，确保他不会在重要事项上被无意识系统主宰。“我还有一两招能让我在需要动用深思熟虑系统做重要事情时格外专心，”他说，“举个例子，一旦开始写一封重要邮件，我会注意在开头

和结尾写上适当的称谓。就我而言，打出‘尊敬的某某’会提醒我要慎重处事，让我注意放慢节奏，然后恰当地调用大脑，并且检视当前的行为。”

为了像里维克那样能够细心察觉到你的深思熟虑系统何时需要振作精神，请注意如下这些表明你状态不佳的信号：



你觉得不耐烦或脾气暴躁。



你觉得很难集中精神或清醒思考。



你开始犯些小错或说话不得体。

如果发现状态不佳，你可以采取如下做法：



如果可以，好好休息一下，最好运动一下。如果条件不允许，试试我在第六章谈感觉自己过载时讲过的“有意识地放慢节奏”：给自己几分钟时间专注于呼吸（或者其他简单的关注点）。



把注意力转移到需要做但不用耗

费那么多脑力的日常任务上。



更谨慎地检视手头的事，运用本章之前提到的五条交叉验证技巧。

更轻松地解决两难

在结束本章之前，我想提一点建议来应对聪明才智很难有用武之地的情形：那就是我们必须在两个截然不同、无法比较但又都合理的行动路径中做出选择。希腊人称之为“两难”，意为“左右为难”，代表了两种迥然不同的处理方式。举例来说，假如你收到一张参加本行业会议的免费门票，你想去，因为你能在会上宣传一个重大项目。可是有个关系密切的同事跟你说过，他想要参加更多会议建立人脉关系。你该怎么办呢？你该不该把门票给他？一方面是对你的项目有好处，另一方面是对你的同事有好处，两者都很重要。啊，怎么办？

哈佛大学经济学家张婷（Ting Zharg，音译）及其同事通过一系列实验发现，只需一个微妙的转变，就能让人更好地找到两难困境的解决办法。转变方法如下：



别问“我应该怎么办？”



而是问“我能怎么办？”

为什么问“能”怎么办对纠结的人很有帮助呢？¹⁴想想我们的“发现-防守之轴”就会觉得实验的结论有道理了。一想到“应该”怎么办就让我们心烦，觉得受到拘束，不得已而为之。随之而来的负面基调会把我们推向防守模式，让我们难以坦率豁达、充满创意地考虑可选方案。但是说“能”怎么办就会唤起有可能、自主和有选择的感觉。而让自己处于发现模式，可以促使我们展现出最足智多谋、富有洞察力的一面。

所以，与其折磨自己纠结于“我应该不应该把票给他？”，不如问问“我能再要一张门票吗？”或者你意识到自己不用一整天都参会，你可以问问能不能和同事两个人分着用那张门票。如果忙着感到愧疚，你就不太可能想到这两个方案。因此下次你觉得自己身陷两难境地时，不妨跳过“应不应该”，而试着问“能不能”。

思维课堂

下次你要做选择时，不论大小：



留心无意识系统发出的信号。“这明显是对/错的。”“我刚听说了……因此……”“我了解，所以我喜欢！”“大家都同意。”“我们还是按照已知的来吧。”“这是唯一切实的方案。”



养成交叉验证的习惯。逐个试试这些交叉验证的问题，至少确定一个作为你的个人习惯：

- 不要只看默认方案：“还有没有别的方案，那个方案的优点说明了什么？”

- 唱唱反调：“看待这件事的另一种角度是什么？”

- 要求提出异议：“如果必须要提出顾虑，你会说什么？”

- 绝不说绝对：“总是/绝不是/绝对是这种情况？”

- 想象最坏的情况出现：“如果事情错得离谱，背后的原因是什么？”



当心系统疲乏。如果你觉得不耐烦、精力不集中或笨手笨脚，给自己的深思熟虑系统一个机会进行暂停和正念。把注意力转移到日常的活动上去。进行额外的交叉

验证，为无意识系统走捷径补缺。



更轻松地解决两难。问“我能做什么？”而不是“我该做什么？”

第十三章

树状图、有氧运动和社交大脑

在本章中，我将分享一套办法来帮助读者利用最佳的脑力处理所有事务，不论工作任务需要的是见解、智慧还是其他思维技巧。首先，我会向你们展示三种方法来妥善地设定任务，以便让你保持最佳思考状态。然后我会展示如何运用本书之前谈到的一些概念来提升你的表现。

从积极设想开始

我们最重要或最感兴趣的任务一般都与解决问题有关。如果取得好结果，肯定让人精神焕发，但如果应对某个问题的方法一时并不明朗，我们很容易变得焦躁。如果我们对某个挑战顾虑重重，或者找不到一个问题的答案，无意识系统就可能把这些情况确认为对我们胜任感或社会地位的威胁。要是无法防止随之而来的“战斗-逃离-冻结”反应，我们就会发现自己变迟钝了，思

考事情更加非黑即白，行动时更不计后果，而此时正需要我们考虑周全，充满智慧。换言之，深思熟虑系统在我们最需要它的时候把我们抛弃了。

那么，在处理重要任务时，我们应该如何提升思维的质量呢？诀窍在于弱化并抵消威胁感，这样我们就能在发现模式而非防守模式中行事。想要促成这种情况并不需要大费周章，只需要有东西能吸引我们的注意力。实际上，研究人员做了一个实验，给志愿者出的难题是引导一只小老鼠走出迷宫。他们发现，只要让志愿者看到出口处放着的图片上是一块奶酪，而不是一只来势汹汹的猫头鹰，志愿者的表现就能提高50%。¹对我们而言，“奶酪”可能是想一想手头工作的积极面，认可目前取得的进展，或仅仅只是记住今天到此为止最美好的部分。这些都能让大脑的注意力从威胁转移到奖励上，这样我们就能更好地调动各种各样的认知资源。

我们在第十章认识的医疗行业高管罗斯，每次会议开始前都会这么想。“我们手头有个大项目，其中95%都很顺利，但有三件事不太顺利，”她说，“我们在这三件事上问题多多，可以看到我的团队只要一说起这三件事，就有些紧张激动。所以现在在会议一开始我总是先讲最近取

得的成果，你会发现这让每个人都能平静下来，也有助于大家更清醒地思考。”她特别强调“这并不是绕过或粉饰问题，只是从顺利的事情开始说，能让大家的心态更开明，这就意味着我们在正视不顺利的事情时不会心存戒备”。

请注意，我们的目标不是让所有人都放松以至于忽视眼前的问题，或者忘记检查是否存在我在上一章中提到的认知盲区，比如证实性偏见、群体思维、默认偏见、近因偏见、禀赋效应、处理流畅度等。如果不对思维捷径加以抑制，我们就可能做出糟糕的决定。所以如果我们能在探讨困难重重的话题时不把自己和别人推到防守模式，那么以建设性的方式讨论可能存在的盲区就更容易。这样你就能置身于最美好的世界：在精神层面足够放松，展开思考时不受拘束，但在评价各种想法时又能保持严谨。

下面提供一些实用的办法，确保你在应对最富挑战、处处陷阱的工作时仍然能处于发现模式：



在处理任务细节之前，盘点一下近期的积极事件。你可以自己一个人盘点，也可以在会前和别人一起。比如：

- 花点时间回想今天或者这一周发生的一两件好事。（很小的收获也可以，哪怕和你当前的工作无关。可能是今天早上有人出乎意料地给你带了一杯咖啡。确切地说，重要的只是这种积极的想法。）

- 如果这项任务是以前做过的，回顾最新的进展，明确是哪些因素帮助你达成了目标。



想象任务或项目的理想结果。如果手头的任务很棘手，把注意力完全放到要克服的障碍上很容易让自己感到紧张焦虑。试着先把它们放到一边，问问自己：

- “理想的结果是什么样的？”

- “那么，实现理想的结果我们要采取的第一步措施是什么？”

“我总是确保自己怀着愉快的心情开始每项工作，”广告艺术指导佩琪说，“人在沮丧、愤怒或疲惫时，实在很难有巧妙的想法出现。你觉得受到威胁时就没法工作。”在埋头开始一个任务之前佩琪最喜欢做的是，花一点时间想想她欣赏这份工作的哪些方面。“比如，我会想到这份工作让我有机会每天都做不同的事。我喜欢学习新

东西，我也可以在各种项目上开展工作，比如制药、软饮料、啤酒等。”短暂的欣赏就能帮佩琪调整好情绪，让她进入发现模式，使她在应对一天的各种挑战时保持良好的状态。

把问题画成树形图

你很疲惫，工作很难，你努力想要清醒地思考，但脑子里一片混乱，你觉得不会取得任何有益的进展。因此你感到急躁或焦虑，甚至兼而有之。深思熟虑系统过载时通常就是这种感觉。但你可以向自己过载的大脑伸出援手，把任务理出一些结构来，这样你就可以一次只处理一部分，而不需要一股脑儿地应对整个问题。

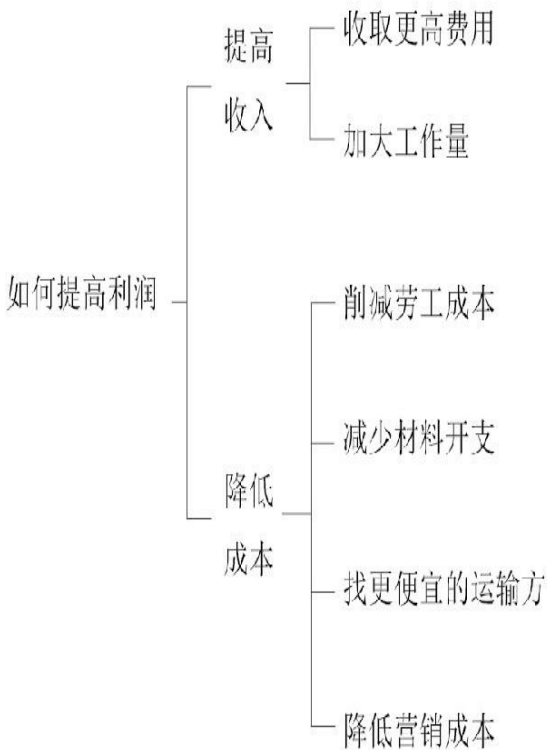
我来举个例子，想象你是个景观园艺师，但获得的利润根本不及你在创业时的期望。你不知道该如何改善局面，而再不改善，银行就要来找你麻烦了。有一个方案是辞掉一个不时过来帮你忙的雇工（我们叫他弗兰克）。但你清楚工作量大的时候还是需要帮手的。那么你就不能再接稍微大型的项目了，可这些项目带来的收入最稳定。现在你的脑子已经累了。

所以要换个办法，把问题分层级来考虑。首先，你把正在处理的问题写下来：“如何提高利润？”从逻辑上看，你能探索的路径有哪些？利润等于收入减去成本，所以你可以提高收入，或者降低成本，或者两者同时进行。你把这些写下来，像一棵树从大问题上长出两个枝干。当然这得不了诺贝尔经济学奖，但你感觉脑子已经清晰些了。



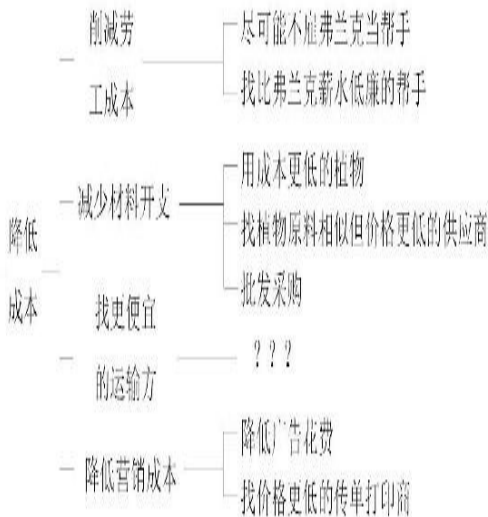
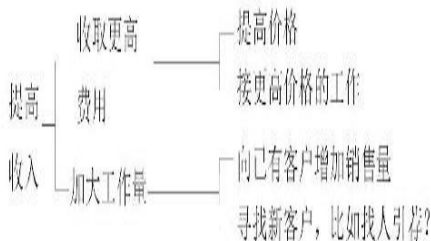
现在把“降低成本”这个分支先放一边，只看“提高收入”。赚更多钱的基本方法有哪些？可以对同等量的工作收取更高的价钱，或者增加工作量。

然后把注意力转向“降低成本”这个分支。你的一项重大成本是雇帮手，其他还有材料成本、运输成本、营销成本等，把这些分支都画出来。



现在你会感觉有几条途经可以去探索了。脑子不那么迷糊后，只要你想，你就可以把每个分支都进一步拆分细化。

如何提高利润



现在你有了一张详细的想法清单可以去尝试了。不是所有的点子你都喜欢，而且也有漏洞。但你感觉头脑更清楚了，因为在每一个层级你一次只需考虑一两件事。由此，你开始发现有一些不错的方案。比如，你可以考虑批发采购原材料，让现有客户为你引荐，查询竞争对手的收费情况看你是否要价太低等。

这是我和同事在麦肯锡经常使用的诀窍。麦肯锡咨询公司声名在外的就是能迅速把复杂议题拆分解决，而这种“问题树形图”就是我们在考虑应对艰巨任务时的首选工具。有时你不需要自己把整棵树都画下来，画出第一层或第二层枝干就足够给你灵感了。在上一章我提到了纳言（银行首席财务官）面临着针对某个同事去留的艰难决定。对他而言，只要在问题树形图上画好“开除他”/“不开除他”的枝干，就能很明显地看出在“不开除他”枝干下存在多个可选项。系统性地把问题拆解，就能够让纳言轻松地看到他的可选方案。

利用好你的社交大脑

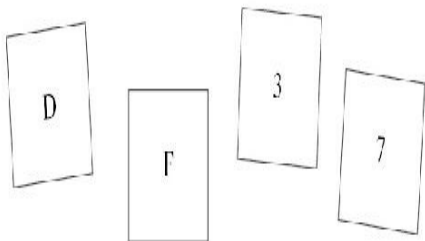
如我在第三节课所述，人类的社交性根深蒂固，哪怕再乖戾不合群的人，也会把认知精力中比例惊人的部分用于评价别人的动机和感知。我们的大脑内部一直喋喋不休，自言自语地说着类似这样的话：“戴氖光灯帽的那个人是建筑工人吗，或者那是一种新时尚？他怎么在电梯里还戴着？他是什么人？”而且，我们不仅注意别人的穿着，也在观察别人的举止，判断当时的情况，并决定我们对他们的看法，以及预测别人如何看待我们自己。这些都发生在我们开口说“我喜欢你的帽子”之前。

因此人类大脑在社交计算方面的能力非常发达，发达到如果有社交因素融入其中，我们就能更好地回忆和处理信息——也就是说，我们可以把事实放到融入到人们行为和感知的背景中来处理。²这也解释了为何我们很容易记住流言蜚语，因为里面充满了有意思的人情趣味，而要记住电话号码或一长串指令，我们则要费一番功夫。与此相应，如果我们能想办法把人情故事编织到棘手问题的中间或周围，我们自己（或我们的团队）就能更好地理解这些问题。

每次我向客户或同事解释复杂的培训演练时，总会注意到这点。只要我用抽象语言给出指令——比如让大家三人组成一组，每组里的任意

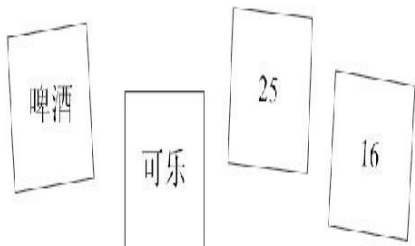
两个人可以问第三个人各种问题，每人可以问15分钟，然后角色轮换——这个顺序在我自己的脑子里非常清楚，但别人总是听不太明白，我可以看到他们眼里满是迷茫。可如果我把一模一样的事情带着人名充满热情地说出来，情况就完全改变了。“假如你、我和圣雄甘地组成一组坐下来……”我这么一说，瞬间什么都清楚了。

甚至还有证据表明，把纯粹的逻辑测验放到社交背景下，我们的表现也会提升。研究人员利用一个称为“华生选择任务”的难题证明了这一点。³ 这里有四张卡片，它们一面是字母，一面是数字，请你验证它们是否遵循了下面这条规则：如果一张卡片的一面写着D，那么另一面一定是3。你必须翻转哪一张或哪几张卡片才能证明这条规则是正确的？



有答案了吗？正确答案不是只翻卡片D，也不是翻卡片D和卡片3，因为规则没有说一面是3的卡片背面一定是D。正确答案是翻卡片D和卡片7：如果你翻了卡片7发现另一面是D，那就说明规则被打破了。如果你没有一下子就想到答案，别泄气，至少有75%的人都做错了。

现在试试这道题：假设你是个酒保，你要保证在你酒吧里喝啤酒的人都超过了21岁，否则你就会被吊销执照。如下卡片分别写着4个顾客的信息。卡片一面写着他们喝的饮料，另一面写着他们的（真实）年龄。你必须翻哪一张或哪几张卡片才能确定酒吧违反了顾客年龄必须超过21岁这条规则？



答案是，你要翻写着“啤酒”和“16”的卡片。换言之，只要看到有人喝啤酒，你就要查他们的

年龄：如果你看到年龄不大的人，你就要查他们在喝什么。这道题的结构和之前的题一样，但大约有75%的人做对了（相信你也做对了）。⁴这说明只要把题目放到社交背景下，回答的正确率就提高了三倍。

你自己在处理棘手的分析性或概念性问题时，也可以运用这种方法，将问题从社交的角度进行重述。下面介绍一些可以尝试的方法：



用真人代表问题的各个组成部分，想象在他们之间进行互动。比如，你想要计划好A工厂的产品供应如何适应B工厂的生产进度，不妨试着把这两家工厂想象成安娜和鲍勃，他们两个人在协调工作。



想象确实有人经历了这个情况或流程。例如，如果你在想办法提升客户服务，想象有个朋友经历了和你公司打交道的每一步，他或她会发现哪些让人沮丧的问题？

像这样引入社交因素可能会给你腾出额外的脑力，或者至少能展示出你此前没有考虑过的视

角。

脑力充沛所需的基本条件

本书之前提到过四个主题，在此我想重述，因为在你迎接挑战时，它们特别能提神醒脑。这四点包括：安排整段的深度思考时间，精心设计工作环境，把睡眠放在首要位置，以及做简短的有氧锻炼。

不被打扰的思考时间

在第四章我谈到了减少分心的重要性，考虑到一心多用会让我们犯更多错误，所以如果想要保持好状态，我们就要给自己留出不被打扰的时间，专心处理最耗费脑力的任务。

但是你可能会想，不是说接触新信息能让我们更富创意吗？在第八章我们看到，鼓励大脑探索新视角、创造新联系，能带来富有新意的思维。但这也取决于你如何接收新信息。碎片化的关注对形成真知灼见没有什么帮助。哈佛大学商学院的特蕾莎·阿马比尔和同事评估了9000多位志

愿者每天的工作模式，这些人的工作项目都需要创意和创新。研究人员发现，人们在一天中的大部分时间内都专注于一个活动时，出现创意的可能性比较高。与之相反，如果人们一天的活动安排得支离破碎，他们的创意思维也会急剧下滑。⁵这很可能与神经科学家所说的“准备时间”有关，它指的是我们在获得深刻见解之前的一段时间，那时我们的神经活动实际处于不可思议的安静状态。⁶如果这时候邮件提示音响了，你内心的平静就会被打破，你马上就会取得的那个重大突破也会随之而去。

广告艺术指导佩琪和很多人一样，经常要在开放空间的办公室工作，那里很难不被打扰。她的解决办法是什么呢？“如果可能我就去找个会议室，如果找不到，我就关掉各种提醒，把手机设置成‘勿扰模式’，把分心的事情都排除掉。”佩琪还发现，她每天的工作日程很快就被各种会议填满。“这样每天我就只能在会议间隙、人通常很累的时候思考。所以，我决定像安排会议一样把我思考的时间也安排进日程，给予思考恰当的重视。”

如果你开拓出了专门的思考时段并且想方设法保住了它的话，完成任务后有必要通过某种方式明确地奖励自己——可以是散步或者是和关系

最好的同事聊聊天。奖励会让你的大脑下次更容易重复这个良性的专注行为。

营造良好的思考环境

在第三章我谈到，周遭环境中的一些小提示能轻微地刺激我们，让我们的意图保持正轨，这主要归功于我们联想性能强大的大脑，只要有机会大脑就会重启之前建立好的联系。比如，大脑在干净的办公桌和清醒的头脑之间建立了联系，整理办公桌就可能轻轻地把我们推向思维清晰的状态。佩琪说：“我特别在意不同环境对我工作的影响。我发现，如果真的觉得有空间可以展开思考的话，我的想法也更加天马行空，所以我喜欢整洁的工作区域。我喜欢明亮的环境，这让我觉得敞亮。我喜欢手里拿支笔，这样我就随时可以写下点子。”这些工作场所的小提示有助于佩琪打开思路，做好准备，保持专注，因为她把环境中的提示与她处于最佳状态时的想法联系起来了。

佩琪甚至会留意自己的着装。“作为服务承包商，我经常在家办公，坐在家里穿着睡衣就挺好，有什么关系呢，不是吗？但我总是像要去办公室那样穿着打扮好，包括鞋子、头发等，每天都如此。如果穿着睡衣，我会觉得懒散，没有完

全睡醒。而穿着正式的工作装坐在桌前，我在心理上就准备好了。”对佩琪而言，这又是一个有用的触发因素，可以促进更好的思维表现。（对科学家而言，这是他们所说的“具衣认知”的一个很好的例子。）

想想工作场所中有什么提示特别能让你联想到高质量的思考，想办法在自己周围布置一些这样的提示。记住，能激发你内在最佳状态的事物，完全要视个人情况而定。和佩琪不同，你可能把睡衣和昏暗环境与创意相联系（没准之前你就是在那样的环境中完成了自己最富创意的工作）。这样的话，那就把灯关掉，穿上能带给你灵感的睡袍。

用睡眠提高脑力

我在本书一开始就说过，大脑的深思熟虑系统只有休息好了，才能以最佳状态运转。只有睡眠好了，你的大脑才有机会和能力在必要的时候调动你全部的智力。睡眠不好，你的智商就会降低。加州大学伯克利分校睡眠与神经成像实验室管理人马修·沃克（Matthew Walker）做了多个研

究来揭示这个鲜明的事实。其中一个实验结果表明，踏实地睡一晚之后，人们从信息中找到各种繁杂规律的效率提升了一倍。⁷另一项实验结果表明，人们在经过快速眼动（REM）睡眠——通常睡得越久，这种状态出现的次数越多——休息期后，解出的字谜数增加了30%。⁸

并不是说筋疲力尽时我们就无法聚集精力来坚持某事，相信这点读者们都深有体会。如果只是应对熟悉或可预见的挑战，我们让无意识系统掌控也能应付过去。⁹如果我们确实全神贯注于手头的工作，也愿意付出额外的努力来集中注意力，我们是调用深思熟虑系统来短时间冲一把的。但要是我们处理的既不完全日常工作，也不完全需要全身心投入——换言之，就是我们平常大部分时间里的工作内容——在疲累状况下，我们就无法灵活地调整脑力来维持最佳表现。

除此以外，我们需要适当的睡眠才能充分利用好每天的精力。一夜之间，我们要经过多个持续90~120分钟的睡眠周期，依次是浅层睡眠、深度睡眠和快速眼动睡眠。每个睡眠阶段在帮助我们处理加工外界的经历方面扮演的角色略有不同：比如，回顾一天的事件，回想学到的东西，

围绕新信息强化神经通道以便我们将来更容易记起，还有把新信息与此前已经编码的知识相联系等。¹⁰在一整晚的睡眠中，经过很多轮睡眠周期后，醒来时我们就能对前一天所发生的事有更深刻的理解。同时，睡眠时间不长意味着我们创造的能持续很长时间的记忆和见解会少很多，也就是说，我们记住和理解的东西变少了。

然而，还是有很多人坚持认为蜡烛两头燃没有问题。大家都能想到缺乏睡眠的司机可能会撞毁一辆车，但却会认为完全的脑力劳动是不会受睡眠不足影响的。某些行业加夜班还是很常见，因为大家都相信，醒着比休息一会儿更有利于在最后期限前完成工作（并且获得荣誉勋章）。但没有人能对神经生物学的作用免疫。重大的判断失误时有发生。安德鲁在投资银行工作，他跟我说起同事们因为忙于重大交易被要求待在办公室不能睡觉时犯的错。“他们筋疲力尽，会把敏感邮件发错人，打电话打错人，把本应该告诉买方的高度机密信息告诉了卖方，后果往往非常严重。”

佩琪学会了哪怕最后期限马上就要到了，也要保证睡眠。“我会工作到很晚，希望能把困难解决，我想‘只要加把劲儿就做完了’。但这不是完成工作的好办法。总会到一个点，我知道如果

睡一会儿，早上再接着做，我一下就能搞定，不用在夜深了还垂头丧气地坐着熬。”

有时我们打算要好好睡一晚，但却不让大脑轻松地获其所需。我们都知道做不到的原因通常有：工作时间太长，要早起给孩子的上学做准备，无休止的通勤等。但一个经常被忽视的理由是，现在很多人在床上看手机和平板电脑，受到充满蓝色波长的光照，而这会让大脑误以为我们还身处在白天。褪黑素负责向大脑发出应该睡觉了的信号，但此时褪黑素的分泌受到抑制。这样我们自然就很难入睡。事实上，哈佛大学睡眠医学科的研究人员发现，睡前人们受到明亮光照后分泌褪黑素的时间要比受昏暗光照晚整整90分钟，实际上就是把当晚的睡眠时间缩短了90分钟。[11](#)

以下是一些睡好觉的建议：



睡眠优先。哪怕你觉得勉强熬着也能撑下去，你也要知道，睡眠充足后的你会更敏锐。所以如果工作到深夜不确定是否该继续，那就去睡觉。第二天早上你会更敏捷、更精神，更能掌控事实真相，更能觉察出新联系。



调暗灯光。睡前让自己尽可能少接触灯光。不要用手机当闹钟，抑制去看手机屏幕的冲动。如果喜欢看电子书，使用漫射光源。



养成一个与睡觉有关的日常习惯。这样你就能更快入睡，因为善于联想的大脑会把睡前的老规矩与“该睡觉了”相联系。这个习惯最好包括每晚在同一时间去睡觉，在爬进被窝那一刻前有一些固定的活动。

最后，如果你实在没办法获得足够的睡眠（因为工作安排或家庭责任），有令人鼓舞的证据显示，小睡能有效提升思维的清晰度。美国航空航天局开展了多个项目研究“战略性小睡”的效果，其中一项研究发现25分钟的小睡能使表现提升34%，警觉度提升54%。¹² 60~90分钟的小睡就足够提升记忆力。¹³

这就解释了为何谷歌、赫芬顿邮报、思科、耐克、宝洁等公司专门为员工准备了小睡室。当然，接受小睡的工作场合目前还相对少见。但我总是随身带着耳塞和眼罩，大家也都知道我会趴在办公桌上小睡；我认识的有些人会坐在车里或

者定个小会议室小睡，有时还带着小睡专用枕头（真有这种东西）。美国睡眠基金会所做的一份跨国调查显示，1/3的人经常通过小睡补充睡眠，同时也补充脑力。¹⁴顺便提一句，这些人当中就有《搞定：无压工作的艺术》（*Getting Things Done*）的作者，工作效率专家戴维·艾伦（David Allen）。他告诉我他每天下午都要小睡25~45分钟，效果“比喝咖啡好多了”。¹⁵

有氧运动（只需一点点）

最后介绍一个简单快速提升脑力的办法：跳一跳。很多研究显示，运动能提升我们的专注力和记忆力，加快反应速度，提升我们学习和规划的能力，¹⁶使我们更好地应对复杂任务。证明这点的其中一个实验被称为“史楚普（Stroop）测验”，实验对象看到用蓝色墨水打印的词比如“红色”后，被要求正确说出墨水是什么颜色，这听起来容易但做起来难。研究表明，做一组运动就能提高测试者的分数。虽然运动不能替我们回复邮件，但锻炼一下确实能让我们在重回工作状态后处理邮件的效率显著提升。

所以运动能把“锯子”磨快。但要磨多久？要跑步吗？要跑得气喘吁吁满身是汗吗？好消息

是，诸多证据表明，只需要20~30分钟适度的有氧运动，就能让你收获大部分脑力提升的好处——阿诺德公共卫生学院的研究人员还发现，这些运动还可以分成两三次做，比如，可以快走去开会，然后快走回来。研究人员得出的结论是：“活动一下总比不动好，动得越多越好。即使是做低强度的运动也有好处，比静坐着好。”¹⁷所以，在你忙于应对挑战重重的任务时，不需要做很复杂的事情也能快速获得认知收益。

对佩琪而言，她提升脑力的办法是骑自行车。“开完一个特别糟糕的会后，我会绕着洛杉矶骑行两个半小时。骑完后我会说‘好了！’然后再回到工作中。但我一般不用离开那么久，只需要几分钟我就能回来，更专注地处理工作。”

思维课堂

面对下一个重大任务时，试试如下的办法帮助你清醒地思考：



从积极设想开始。在处理艰难任务前，想想积极的事情。比如回顾最近取得的进展，或正面的事件；从理想情况开始（从那儿往前推）。



把问题画成树形图。把一个复杂的任务拆分，一步步来，让自己一次只专注一件事，降低大脑负担。



利用好你的社交大脑。把问题的某些部分想象成人；想象现实中有个你认识的人经历过你正在处理的问题（以用户或客户的身份）。



脑力充沛所需的基本条件。消除让你分心的事物，在周围布置与良好思考有关的提示，别吝惜睡眠，做些运动。

第五节 沟通课 一言一行扩大你的影响力

不要担心别人窃取创意。真正原创的点
子需要你硬塞给他们。

——霍华德·艾肯（Howard Aiken）

我们每天都在书写、说话、打字，忙着向世界传达我们的想法和指令。理想的时候，我们的话语马上就能产生影响力。我们的想法自信地流露，获得了想要的结果，不论是和一个特别的人共进午餐，支持某个重要观点，还是就确实应该涨薪达成了一致。可有时候只要我们一靠近交通灯，它就都变红灯。尽管我们聪明睿智，富有魅力，但想法就是传达得不顺畅。

因此，本书在这一部分将探讨如何有效地传达我们的观点、需求和愿望。我会谈到如何通过引人入胜的方式传达观点，让忙碌的人也能注意到。我会讨论如何让同事赞成我们的提议，如何

说服、促使他们改变做事方法。我还会提供一些技巧，把内在的信心传递给外部世界，为我们的一言一行增添影响力。最后我会谈论如何运用这些建议来确保我们辛勤的工作能获得认可，让每个人都知道，未来他们要取得辉煌成果，就应该来找我们。

第十四章

让自己成为对方的“优先级”事务

我们因为各种原因要与别人进行交流沟通。可能是要让同事知道别人对他们有什么样的期望，可能是给别人提供他们做决策需要的信息，也可能是想告诉世界我们的工作取得了重大突破。不论动机如何，必不可少的第一步都是一样的：要交流沟通的对象必须停下来听我们说话。但如果你经历过发了一封邮件或在会上发了言但却没有获得想要的回应，你就会知道，不论你的想法有多精妙，别人并不一定会全心关注。

为什么我们的信息有时很难传达到位呢？大部分情况的原因都是对方的无意识系统在从中作梗。比如，想想证实性偏见是怎么起作用的：大脑一般会优先处理与现有的正确或可信的观点相匹配的信息，而把除此之外的信息屏蔽掉。这是为大脑深思熟虑系统减轻负担的好办法。但这意味着，如果我们提出的信息对同事而言不熟悉，与他们已有观点或希望听到的不匹配，他们的无意识过滤系统就可能会直接把这些信息挡在门

外，不论这些信息有多重要或正确。

因此，人们如果没有像你期待的那般给你回应，并不一定就是他们有意地闭塞思想；有可能——甚至十之八九——是他们的大脑处于无意识状态。研究表明，有些技巧能帮我们突破别人的过滤机制。关键是我们使用的沟通方法要尊重大脑的工作方式，吸引大脑的奖励系统，调动大脑的社交雷达，减少大脑的工作量。在本章中，我会介绍如何利用这些技巧帮助你在表达想法时获得应有的倾听。

提供奖励（惊奇！新颖！期待！）

想想你记得的最近读过的一篇文章。是什么让它能萦绕在你的脑畔？很可能是有什么让你觉得惊奇或逗趣的内容。大脑无意识系统的过滤机制有一点很有意思，那就是它会屏蔽掉人们不赞同的信息，但你可以用一些感觉新颖或有趣的东西绕过它。正如我在“科学理论基础”那一节所述，这些特质之所以能取悦大脑的奖励系统，可能是因为它们符合我们的社交天性。告诉别人我们看到的一些不同寻常或耸人听闻的事情会让我

们感觉很好，让我们觉得自己对集体做了有价值的贡献。加州大学洛杉矶分校神经科学家马特·利伯曼做了一系列实验证明，如果听到某个想法的人能想象自己向别人讲述这个想法，那么听者就更容易记住这个想法。研究发现，这点比听者是否喜欢这个想法更重要。¹所以要判断你是否吸引了别人的注意力，通常有一个好办法就是问自己：“人们会想要把我告诉他们的事情跟别人讲吗？”

格雷科是个众筹项目创业者，他在寻找新办法筹集用于医疗研究的资金。他工作的大部分时间是向潜在的投资人和科研人员阐释他的想法，他也一直在琢磨如何让开场白尽可能地艳惊四座。“我提醒自己要想象别人都戴着耳机，他们实际听不到我说什么，除非我的言行足够有意思，才能吸引到他们的关注，”格雷科说，“所以不论是一对一会面还是大型演讲，我都努力确保他们听了开头两分钟就知道接下来的内容会不同凡响，这会打破他们的惯常认识。比方说现在开大会，我一般这么开头：‘我完全明白你们没有在听我讲话，你们内心的旁白是“这人是谁啊？我为什么要支持他？”’在熬过了38张幻灯片的演示后，他们没料到我会说这番话，一般都会置之一笑。然后，“砰”，这下他们就真的在听了。”

格雷科记得一个巧妙的开场是如何帮他在某个众筹项目上和一家大型银行开拓了关系的。“我并没有莽撞地急于说服他们给我提供资金，反而告诉他们，‘你们真的不应该和我们扯到一起。我们正在颠覆金融业的经营模式，而你们必须保护这种模式。’这是事实，但这番说法和他们以为我要说的截然相反，这就让他们有了兴趣来关注。之后我们的谈话非常顺利。”

格雷科那样做开场白确实大胆，不过我们在沟通时没有必要那么冒险以便绕过别人的过滤机制。我们只需在书面或口头表达中引入一点点有趣或新颖的元素即可。下面是几个可选的办法：



做一个有意思的“揭露”。在现代世界，这个办法已经被提升为高雅（或低俗）艺术了，各种网站专起“你绝不会相信”这类标题，让你很难抗拒。看到这些明目张胆骗点击量的标题你可能会呵斥，但它们却大行其道，因为这种办法通常是奏效的，而它们之所以有效，是因为人们喜欢被激发出兴趣的感觉。我们在和朋友聊天时也会自然而然地用上这个办法，比如，“你肯定猜不到今天发生了什么……”（我们不会说“我今天要告诉你三个重点”）。虽然工作

上的交流我们很少如此，但这是个很简单的吸引别人关注的方法。试试如下几招：

- 一开始就暗示接下来会说一些有趣的事情（比如，“我注意到一件惊奇/不可思议/大出所料的事……”）。如果你能讲一件逸闻，让别人好奇事情如何收尾，那就更好了，因为这能让别人的期待维持得更长久。

- 如果你想要吸引别人的注意，可以用一句简单的标示性话语来制造一会儿悬念，同时承诺马上就兑现，比如：“现在，真正有意思的是……”



试着用不同的媒介传递信息。我注意到，哪怕是在最严肃庄重的场合，给那些习惯审阅厚文件的人一个机会，让他们通过别样的方式接收信息，他们也能一下就变得更加有兴致。我喜欢把演示文件变成大海报，邀请别人在会场一边走动一边记笔记和讨论。我们在第三节课提及的信息技术咨询师彼得与金融行业一个潜在客户之间的业务取得了突破，就是因为他给对方展示了他用手机制作的一个简单视频，其内容是在街头采访人们对个人理财的看法。同时，斯坦福大学一份尚未公开的实验结果表明，即使只是在白板上当场画一张图表，相比用静态幻

灯片跟别人讲解完全一样的内容，前者的难忘程度也会比后者高9%。²



从非常规的视角出发。还有一个办法是让别人与对同一话题持相关看法的人进行换位思考。彼得制作的公众舆论的视频让客户看到了普通外行的视角。格雷科有时会邀请听众从一个癌症细胞的视角来看待资助研发新型抗癌药品的过程。“对听众而言，这是思考这一议题截然不同的一种方式。作为癌症细胞，我告诉他们，‘我希望在被发现之前生长的时间越长越好。所以我很高兴一项临床试验要花几个月招募志愿者；试验结果要花好多年来宣传推广，这些对我来说再好不过了。’这很容易就能说明我们现行的临床试验办法保护了小小的癌症细胞，因为花的时间太长。这也确实抓住了听众的心。”这就意味着，格雷科接下来解释为何应该采取更灵活的办法来资助医疗研发时，听众会更愿意仔细聆听。

突出人情味

艾玛是个活力四射、性格不羁的高中英语老师，她也一直在思索如何把自己的想法传达出去——她的情况是她需要向教师同事们表达自己的想法。校长雇用艾玛并不只是让她来教学，也希望她能帮助学校转变教学风格，从“板书讲解”的方式——孩子们只是听课和吸收课堂内容——向培养孩子成为独立的学习者转变，使孩子能自主解决问题。“刚开始和其他老师谈论这个新方法时，”艾玛回忆道，“我知道他们肯定在想，‘她现在年轻有冲劲，之后就会知道要消停下来了。’他们也不是不友善，只是对我想说的意兴阑珊。”

艾玛知道她不能通过承诺马上会有收益来吸引同事们的注意。“我们太关注教育成功的短期衡量标准，比如考试分数。我必须实话实说，让学生读读《简·爱》、通过英语考试的老式教学方法也没有问题。但更与时俱进的教学方法带来的真正好处体现在长远的方面，因为新方法能培育学生更好地应对快速变化的世界。”如果艾玛想让同事们参与进来，她必须要传达好这点。“所以我让同事们站在我们学校孩子的角度想一想，想象如果他们在15岁时学会了独立思考，30年后人生会有什么不同。然后我问同事们，‘我们成为教师的初衷是想帮学生获得高分，还是帮助他们认识和探知世界？’我看到同事们微笑着点头了，后来有个同事说，提醒大家教学的意义所在，确

实激励和团结了每个人。”

艾玛的办法正是交流的一个高招，原因如下：如果传达的信息在读者或听众当中激起了某种情绪，我们就获得了更大的影响力。³一条新信息如果包含的不仅有事实还有情感，那么大脑就会围绕这条新信息形成更强大的联系；也就是说，大脑有更多的“料”来咀嚼。

利用的是正面还是负面情绪重要吗？事实上很重要。当然，负面情绪很快就能吸引注意力——只要大喊一声“着火了！”保证你能让别人至少朝你的方向看一眼。但在工作交流中使用负面情绪有几个坏处。其一，人们一般都是想要避开威胁的，所以我们更偏向正面表达的提议。比如，在一项研究中，人们被告知接受某项手术的病人存活率为90%，与告诉他们手术会有10%的概率致死相比，听到前者选择进行手术的人要比听到后者的人多得多。⁴其二，科学家发现，如果传达的信息里充满负面情绪，人们就不太容易记住细节。⁵说了这么多，有一点早已不足为奇，那就是研究人员一次次地发现，在互联网上，正面内容要比负面内容被分享得更多。⁶

因此，艾玛很巧妙地诉诸同事们内心深处作为老师的个人使命感，因为这激发了他们强大的

正面情绪，有助于她的想法被人听到和记住。艾玛没有说“怎么才能让学生不再是我们教学内容的被动消化者？”，相反，她问的是：“我们该如何培养终身的学习者，让他们有能力应对人生的起起伏伏？”归根结底，这是同一个问题，但表达方式更能吸引老师们对正面奖赏的注意。

艾玛还谈到了新教学方法对学校里有名有姓的孩子们可能产生的效果，让老师从孩子的角度想象15年后的情况。这也是很妙的一招，因为我们更容易记住经过“社交编码”——也就是把人们的动机和感觉与真实的故事联系起来⁷——的信息。我在第十三章曾谈到，大部分人更容易记住一个八卦故事而不是一张罗列着20件事情的清单，即使这条八卦所含的信息远不止20条。另外，研究结果明确显示，慈善机构如果在做宣传时突出一个有辨识度的个人，其生活因为捐助者的慷慨解囊而改观，那么这些机构就能筹得更多善款。比如，某次筹款活动讲了一个名叫洛奇亚的7岁小女孩忍饥挨饿的具体故事，其结果就比泛泛地讲洛奇亚的祖国挣扎于饥饿状况的统计数据有力得多。⁸

因此人情味——人加上（正面）情感——是帮助我们拉近与听众间距离的重要因素。这就是为何专业的沟通人士经常在演讲时以故事逸闻开

场，媒体报道的头条标题经常从很明显的人情角度来写。这是引导人们点击、阅读、跟进、分享网络文章的一条良方。我们讲的也不仅仅限于报道名人的新闻网站。我的老东家麦肯锡针对内部交流网站的一份分析结果表明，与个人有关的内容员工点击率最高，那些出乎意料让人发笑的内容点击率尤其高——这正是我在本章谈到的因素。⁹

然而，我们可以把这点应用到日常的工作交流中吗？你一定在开玩笑！（此处是很合理地在表达情绪。）我们含含糊糊地表示不希望显得不专业，然后继续奉上干巴巴的报告、演示文件和图表。但在讲述概念之前放上人物是可行的，并且会显得非常专业，就像艾玛做的那样。从有人情味的东西入手，你就更有可能让别人关注到随后你要阐明的逻辑关系，比如论证、数据、各种要点等。

可以试试下面这些方法：



分享一个真人的事例。

- 在一开始用一个逸闻或实例说明你的想法如何影响了真实的某个人，可以是听众

中的某个人，也可以是听众理解关心的某个人。（就像艾玛谈到新教学方法对各位老师所教的学生们的影响。）

- 找到一个代表你想表达的意思的个人例子，讲述他或她的故事。

- 如果你讲的是很枯燥的内容，比如业务流程，你也可以谈谈流程顺利展开能让哪些人的生活更便利。



突出情感。下面介绍两个无须我们矫揉造作的实践方法：

- 强调为何你讲的对你和/或听众很重要。（记住艾玛是如何充分利用老师们希望对学生的生活产生持久影响的心理。）不要害怕动之以“情”。你只要说“.....让我感到很骄傲”或“我们对.....应该都感觉不错”这类话，就能让别人坐直了听你说。

- 让听众从你或者别人的角度思考问题。例如：“你能想象我当时的感觉吗，我真的非常担心。就在那时候我想起来.....”“想一想，如果是我们的学生这样了，你会是什么感觉.....”



讲讲积极的结果。描绘解决了你讲到的问题后出现的正面结果的情形，以此

来激励听众。即使你谈到的是非常消极的情况，也还是可以描绘如果问题解决了会是什么情形，让大家觉得精神受到振奋而不是感到意志消沉：“想象如果把这问题解决了……”

谁都喜欢表达顺畅的人

如果想让别人听到你的意见，信息最好尽可能表达得让别人的大脑容易处理。这是因为，如果人们理解你的话越费脑力，那么他们留给深入领会这些信息的脑力就越少。每个人的无意识大脑都遵循的一条经验法则（如我在第十二章谈到决策时所述）是，认为容易理解和记住的事情很大可能是对的。

这种类似的处理流畅性会通过各种各样的方式体现出来。¹⁰比如普林斯顿大学心理学家亚当·奥尔特（Adam Alter）和戴维·奥本海默（David Oppenheimer）发现，在两个股票市场上，名字容易发音的公司都比名字读起来“不顺口”的公司表现得更好。¹¹另一项研究表明，人们更相信押韵的格言警句，而对不押韵的格言警句信任度偏

低。¹²其他研究显示，人们更愿意相信他们觉得容易记住的话，不论这话是真是假。¹³人们觉得读起来顺畅的内容——可能是因为所用的语言，也可能是因为文本的排版——比表达类似信息但更难理解的内容，更有说服力和感染力。¹⁴与抽象概念（比如“资深”“公正”“耐心”）相比，我们能更好地处理和回想具象的词汇（比如“动物”“椅子”“咖啡”）。¹⁵

因此，处理流畅度应该是你交流时的首要目标，不论是书面交流还是口头交流。下面五个办法能让你的信息更容易被大脑处理：



1. 尽量简短。要知道人们的工作记忆处理信息的能力有限，所用语言请尽量简单，去掉不必要的细节或措辞。



2. 用路标性语句。如果要表达的信息很多，可以多用清晰的路标性语句让听众找得到路。可以说：“我要跟大家讲三件事……”“现在讲第三点……”等。这么做就意味着听众不用耗费脑力去想你还有多少没有讲。



3. 用有记忆点的话。艾玛描述目

标时说要用“自主学习”取代“板书讲解”，还说想要帮学生成为“思考者而不是人云亦云的人”。我发现在和艾玛谈话几个月后还记得这些词句。在适当的情况下用对令人难忘的语句，甚至还能帮你搞定工作机会。格雷科之所以获得现在的职位，就是因为公司创始人记住了五年前格雷科所做的一场关于“热情资本”的谈话。这个词作为代表格雷科的标签，一直萦绕在创始人的脑海中。



4.提供具体事例。你能给的具体事例越多，别人就越容易理解你所说的话。听到你说“我们应该更尊重彼此的时间”，别人可能点头，但如果你说，“举个例子，我建议会议准点开始，不用等迟到的人都到齐”，让人认可理解的程度就会完全不同。



5.加上图片表明观点。2012年，英国政府行为研究小组——该小组致力于将行为科学应用于公共政策——希望降低未缴纳年度车辆税的司机人数。每年英国政府为此损失的收入达数百万英镑。起初团队成员重新撰写了政府的标准警告函，用语更加平实简洁，开门见山：“请缴税，否则没收你的车。”这一举动使看到函件后缴税的人数翻了一番。后来团队成员在信中加了一张涉

事车辆的照片（交通摄像机所拍摄）使内容变得更加生动，也让缴税人数变成了原来的三倍。[16](#)

{SE1}
{SE2}
{SE3}
{SE4}
{SE5}
{SE6}
{SE7}

Area Enforcement Centre
{VROADDRLINE1}
{VROADDRLINE2}
{VROADDRLINE3}
{VROPOSTTOWN}
{VPCODE}

Office Hours Mon - Fri 9 to 5
Our reference: {V} {VRM}
Date: {REQDATE}

PAY YOUR VEHICLE TAX OR LOSE YOUR [MAKE OF CAR]

DVLA EXCISE OFFENCE REPORT

Vehicle Excise and Registration Act 1994
Road Traffic Offenders Order



VIOLATION REPORT



YB05 WXL	
Date/Time of offence	24/11/2011 22:01:45
VRN	YB05WXL
Location of offence	A647 Stanningley Road Leeds
GPS Code	Static Site
Live/Test	LIVE

Vehicle: YB05 WXL
Registration: YB05 WXL
VRN: YB05 WXL
GPS Code: Static Site
Live/Test: LIVE

Report Generated: 24/11/2011 12:07:56
Report Generated at: Swansea
Report Generated by: graydon



为何一图抵千言？因为大脑有很大一部分是专门做视觉处理的。所以，如果能使用图像，你就能调动听众更多的脑力来消化和理解你所传达的信息。

克服“知识的诅咒”

传达信息时，我们总在努力思索自己要说什么。但在满腔热忱的表达过程中，我们很容易忘记把自己放到沟通对象的角度去思考。如果不停下来想想他们的所知所感，我们的无意识系统就会走投射偏见的捷径，也就是说，我们通常认为别人看待世界的方式和我们是一样的。这个捷径会让我们遭受科学家所说的“知识的诅咒”，意思是以为别人知道我们所知的，会让我们高估彼此交流的成效。[17](#)

这也是为什么有些我们自己听起来非常明白的话在别人那里会得到不同的解读。比如：“开刀的是她父亲。”可理解为她父亲是为别人开刀的外科医生，也可理解为她父亲身体有病，医生

给他开刀做手术。

两者都是正确的解释，唯一可以肯定的是她父亲最近在医院。研究人员让志愿者把预先设计好的模棱两可的句子跟别人说（在确定他们认为哪种解读是对的以后），5个说话的人中有4个高估了自己被理解的概率。说话的人对自己想要表达的意思感受非常强烈，以至于他们认为倾听者所听到的正是他们希望表达的。[18](#)

“知识的诅咒”使得在工作场合中出现了很多误解。有时我们知道出现了误解：“我确定我告诉过你这件事要在周五前完成。你怎么会不清楚我指的是哪个周五呢？”但很多情况下，我们无从得知要传达的信息其实并未如愿抵达，只是发现自己没有获得想要的影响力，却不知到底为何。所以为了在交流中表达得和你脑子里所想的内容一样清楚明白，千万不要以为别人知道你所知道的。正如格雷科所说，“你一定要接受别人的出发点。我会弄明白对方的所感所知，然后从那儿开始”。

在实践中，这意味着：



在你开口或开始打字前，一定要

花一点时间把自己放到听者或读者的角度去思考。想想对方对这个议题可能了解或感受到了什么。



如果你是当面和某人交谈，弄清楚他或她的出发点（“在我讲之前，请告诉我你对XYZ已有什么了解”），然后隔一段时间就检查自己是否把观点成功传达过去了（“我暂停一下再继续，明白我说的吗？我有没有漏掉什么？”）。在连续讲话快到5分钟时就要问一次。弄清楚对方接下来想知道什么，然后做出相应的回答。

思维课堂

下次想要传达好信息，试试如下办法：



提供奖励：惊奇、新颖或期待。目标是让听众想要把你说的话告诉别人。把你所说的最有意思的部分明确标示出来，避免它们被淹没，并且承诺“揭示”些什么。试着用不同的媒介载体传递信息（比如海报、视频、手绘图画等）。从不同寻常的角度出发来展开谈话。



突出人情味，公式是：人+正面

情绪。展现你的观点如何影响了真实的人群，邀请听众从这些人的角度思考。阐释为何你传达的信息对你或听众如此重要。描绘对每个参与者而言都很积极的结果，以此激励大家。



让表达顺畅。传达的信息越容易被理解和记住，就越有说服力。因此，表达要尽量简短；用路标性话语；用有记忆点的话；提供具体事例；如果可能，加上图片表明观点。



克服“知识的诅咒”。不要想当然地认为别人知道你所知道的。询问别人对所讨论的话题有什么理解和感受，然后从那儿开始谈。在说话过程中停下来，征询对方的看法。

第十五章

聪明地借助一切资源，做好你要做的事

大多数时候，让世界听到、赞同我们的想法还远远不够。我们希望说过的话能真正促使别人做些什么，不论是给我们帮个忙，为我们花些时间，还是改变他们的工作方式。

这些事并非微不足道。人们在大脑里已经形成了惯性的联系通道，为节省脑力，无意识系统随时准备着反复使用这些通道，让人倾向于不断重复过往的行为。除此之外，做出改变要求人们承担接下来事态发展的不确定性，而不确定性会耗费大脑资源，这可是大脑唯恐避之不及的。

这就是为何现状难以转变的原因。这也是为何你的同事回应请求时可能善意客气地说“好”，但又不去真正履行的原因，他们已形成的固有模式很难被打破。正如希望破除旧习的老师艾玛所说，“在我们学校，大部分老师采用同一套教学方法经年不变，而且他们对现行的办法也很擅长，所以他们并不明白为什么要尝试别的办

法。”

但是如果知道如何让别人对尝试新鲜事物感觉良好，我们就能让自己的请求不那么令人厌烦，也就能更容易打动别人的大脑。这也会让我们更可能在对方那里达成所愿。前一章谈到的技巧有助于你表达好请求，吸引别人的关注，而这一章提出的技巧将帮助你把他们的关注变成实际行动。

聪明地提出要求

哈佛大学心理学家埃伦·兰格做了一项经典研究，对比了说服别人做一件简单事情的三种方式。实验情境是在别人要用复印机时插队，要求先用。¹她让想插队的人说下面3句话中的一句：



“不好意思，我要复印5页，能让我先用复印机吗？”听到这里，60%的人都友善地同意让插队的人先用。



“不好意思，我要复印5页，能让

我先用复印机吗？我很着急。”这次，94%的人同意了。加了一个理由就得到了几乎所有人的同意——很大的变化。别人可能会翻白眼，但他们还是对着急的人报以些许理解，想着谁都有着急的时候。



说第三句话时最出乎意料的事发生了。“不好意思，我要复印5页，能让我先用复印机吗？因为我要复印。”这次给出的“理由”只是无谓的重复，但93%，几乎和之前差不多比例的人还是同意了。这说明只要有个理由，哪怕理由并不充分，似乎也足够让提出的请求使人感觉可以接受。

这对你意味着什么呢？那就是在要求别人做什么时，给个简短的理由，而不是仅仅宣告你要他们做的事，这样别人就更有可能配合你。

你可能会觉得这点是显而易见的，但我观察到的是，人们在跟同事提请求时——比如要求助理预订会议室——并不会加以解释。毕竟如果预订会议室是某个同事的职责所在，我们为什么要解释呢？但花5秒钟说“因为项目进行到现在，这个会很重要”，马上就会让人觉得这是团队工作的一部分，而不是命令，进而也会转化成更多的

支持。实际上，你是在帮同事停留在发现模式里，因为每个人社交性的大脑都渴望获得更多尊重。所以平日里在提出简单请求时，你要记得花几秒钟说说来龙去脉，而不要像在快餐店点餐时那般下命令。

让选择更轻松（即“助推”）

现在我们已经知道大脑喜欢走捷径。只要能不花时间思考答案，大脑就不想去思考事情。所以如果眼前有一个容易理解、差不多合理的选项，人们很可能就会选择它——或至少会被其左右。正如我们在第十二章所述，这种现象被行为科学家称为默认偏见。如果你是做决定的那个人，要注意你选择一个方案并不只是因为它简便。但现在我们要把建议倒过来看：如果你确信自己有个好点子要提议给同事，你就要尽可能让对方不费力地听从你的建议。

这个概念因为理查德·泰勒和卡斯·桑斯坦（Cass Sunstein）的著作《助推》（*Nudge*）而获得广泛关注。书中谈到，只要人们可以方便地选择更健康、更明智的行为方式，他们就会被助推

着往那个方向走。²泰勒和桑斯坦引用了一个人们是否同意捐献器官的著名事例。在有些国家，人们去世后默认的选项是捐献器官——也就是说，你要有意识地做决定来退出器官捐献，而不是刻意决定参与捐献——这些国家的器官捐献率超过90%。而在情况相反的国家，同意器官捐献的比例一般都低于30%。³

泰勒和桑斯坦指出，以这种方式助推并不意味着剥夺人们的选择权。有时候赋予人们空间掌控选择权非常重要，特别是当你期望别人能对某个复杂的想法深度投入时（详见下文，如何给别人自主感）。但假如你知道你的建议能节省别人的时间，或有个一目了然的明智选择，那就确保让别人能够轻松地按照你的意图做出选择。认识到这点很有价值，因为你的说服力会得到极大的提升。

你希望影响别人时，可以用下面三个办法来“助推”：移除障碍、做第一个给出具体建议的人（也可以给出范围），以及提供视觉暗示。

助推一：移除障碍

如果你非常清楚希望别人做什么，问问自己：



什么可能会阻止别人按照你所想的去行动？你如何替他们解决问题，或如何让他们解决这个问题更容易？



他们“什么都不做”是否也可能是你想要的结果？

莫是一家数据存储公司的销售员，负责中东、北非地区的运营，经验丰富。“我最早接触行为科学时，体会到的是提出开放式问题而非封闭式问题的威力，”他说，“当你与客户谈得不错，很明显他们非常感兴趣时，有个技巧叫‘想当然的了结’。这时候，你要问一个封闭式问题，要说‘您想用借记卡还是信用卡支付？’，而不要问‘现在您想怎么办？’。”莫提供的两个选项都是针对客户要购买这个产品，让客户更方便地确定交易，而不是再去纠结到底要不要买。莫说，销售人员用到这个办法时，达成交易的概率为75%；而不用这个办法时，达成交易的概率只有25%。

你可能不是做销售工作的，但也可以把这个方法应用到自己的工作中。诀窍在于，想想是什么阻碍了人们按你所想的方式行动，然后主动出击，替别人清除障碍。你的目的是尽量减少别人

需要付出的努力。一个最简便的例子是，如果你想要别人填一张表后寄回给你，最好随表附上已付邮资的信封。或者如果你认为同事们喝水较多的时候思维比较清晰，并且希望他们多喝水，你就应该把水壶放到会议桌上，而不要让别人起身去倒水。⁴能做到让事情毫不费力，你就在引导别人如你所愿地行动方面成功了一半。

在有些情况下，你甚至可以把你想要的结果变成“什么都不做”的选项。比如，你在写一份报告，同事们要对此提建议，而你要设定一个提建议的最后时限。如果你不希望在最后一刻还收到建议，但又想让别人有贡献建议的机会，通常的做法是把文件发给大家，说“如果对报告满意的话请告知”。但如果你想让自己理想中的选项成为你的同事最容易做出的选择（不想在最后一刻还未收到建议），你可以换种说法：“如果今天下班前我没有收到反馈，我就认为你们对报告没有意见了。”你没有阻碍他们提供建议，只是你这样做，会让他们更容易做出不评论的选择。

助推二：提供建议

你能抢在别人之前提一个具体实用的建议吗？如果能的话，你就很可能对随后的讨论结果产生重大影响。哪怕大家最后没有把你的想法当

成默认选项选出来，你给出的第一个建议还是很容易在大家的脑海里形成一个锚定点。如我在第十二章所述，人们只要接触到一个锚定建议，它就会潜移默化地影响决策，哪怕这个锚定建议完全是错的或者是不相关的。

比如，在一项实验中研究人员问一些志愿者，圣雄甘地是在“9岁之前还是之后”逝世的，同时问另一些志愿者甘地是“140岁之前还是之后”逝世的。这么一个问题就足以把数字9和140作为锚定信息分别植入到两组志愿者脑中。然后，研究人员让所有志愿者猜测甘地逝世时的实际年龄。第一组猜的（平均）年龄是50岁，第二组猜的是67岁。数字9把第一组猜测的年龄往下拉，而数字140把第二组猜测的年龄往上提了。⁵

第一印象产生的强大影响力不仅有助于我们理解重大谈判——比如涉及预算、薪水、如何分配家务等——也有助于我们商定工作最后时限和会面时间等琐碎的事情。

举个例子，你想和某个同事或客户约个午餐会，一般的做法是说“一起吃午饭吗？”，但既然知道了默认偏见和锚定效应，你的建议就可以提得更具体些，比如“一起吃午饭吗？下周三怎么样？街对面新开的一家比萨店不错，我们可以尝

尝。”你的午餐对象未必想完全按照你说的来，但你已经给他锚定了未来的某个时间和附近方便的地点，所以他给出的回应会倾向于对这些锚定点做出反馈。（我发现提出具体选项还能极大地减少邮件的来回往复，而且人们通常都对不用自己去想建议而心怀感激。）

如果你和别人的谈判涉及数字——可能是在谈薪水，或和客户做交易——可以考虑给出范围，让你能做两个锚定点。哥伦比亚大学商学院的教授最近在关于串联锚定的一项研究中发现，卖方想要以7200美元出售一辆二手车，告诉买方“我希望这辆车的售价在7200~7600美元之间”比说“我希望以7200美元卖掉这辆车”效果更好。给出这种适度的范围，虽然上限数字有拔高（但仍然在合理的范围内），也比一开始就给出一个不合情理的高价位更容易说服别人。有意思的是，给出范围的卖方不会被认为高高在上，反而被认为是灵活可变通的。⁶

慈善机构在给出“建议捐赠”范围时使用的就是串联锚定。如果给出的标准选项是100美元、50美元、30美元及“其他”，收到的捐赠款比将选项设为50美元、30美元、10美元及“其他”要多。尽管两种捐赠选项的设定中都包含30美元，但捐赠范围为30~100美元的设定，比捐赠范围为

10~50美元的设定，收到了更多的30美元捐赠。

因此，如有可能：



在需要共同做决定时，交流时应尽早提出具体建议。如果不想听起来太莽撞，说的時候带个“可能”或说“如果你觉得这样不行，告诉我你倾向的方案”来表明你灵活的态度。这样说话你是可以影响结果的。



涉及数字时，试着给个范围，把范围设定在你想要的结果和更理想（但还是合理）的结果之间。

助推三：视觉暗示

我们也可以用更微妙的方式助推，就是为我们希望看到的结果给出视觉提示。比如，世界上很多大都市乘坐扶梯都有个惯例：不着急的人站在右侧，让赶时间的人从左边快速通过（有些城市方向相反，但区分快速和慢速通道的想法一致）。但来到这些城市的游客通常不知道这个惯例，所以我们就会看到恼火的通勤人士和惊慌的游客。最近，我发现我家附近的车站有些扶梯在每级台阶的右侧都印上了两只脚的图案，给游客

一个细微的提示。这个办法非常奏效，极大地减少了紧张状况的出现。



你如何在沟通时应用这点呢？可以试试如下两招：



用视觉提示（箭头、图表、照片）来吸引人们的视线去关注你最希望他们看到的。



通过视觉排版给出示范，在给别人的材料上展示出你希望对方做出什么样的回应。

关于第二点，假如你想让同事分享如何提升公司工作环境看法，如果开放式地征询建议，很可能每个人给出的建议是0~1条。但如果你给大家发一张表，上面已经印好3个标有数字的方框，你就更可能从每个人那儿获得3条建议（或至少一两条）。注意要合理地使用这个办法；研究发现，只有要求合情合理时这个办法才奏效。所以，只有在你确定别人即将被炒鱿鱼时才能在表上印40个方框，不然大家都会被你征求40条建议这件事吓跑。⁷

把好处带到眼前

在潜意识层面，大部分人都不愿意接受未

知。所有人的大脑在处理模棱两可的信息时都很费劲，所以，与不确定的未来回报相比，无意识系统通常会更重视熟悉和确定的事情。从个人角度而言，如我们在第七章所述，这种现状偏差导致我们在需要马上努力完成只会在不确定的未来才有回报的任务时产生拖延，比如为退休后存钱，写一封推了一个星期的棘手邮件等。但这也说明了为何让同事处理新的或不同任务时不太容易，哪怕这项任务只需要稍微调整一下行为，比如只是每周定期给你发一份工作进展汇报。人类大脑一般倾向于坚持已知的事情，因此只是评估你的提议是否有好处，或这个提议是否会让人厌烦或费力，对大脑而言都是有难度的。

然而，反过来看，我们给出建议的意义就很明显了：如果能把合作的好处表达得清晰生动，并且与个人息息相关，同事就更可能愿意配合你。只要同事觉得你的提议会带来实在的好处，你就会把他们的大脑引入发现模式，让他们更乐于接受新想法。而表达这点最好的办法就是举一个实际事例，证明他们同意你的请求后生活会更美好。

艾玛提出的新教学方法在同事们看来似乎相当抽象。那句“自主思考而不要人云亦云”有记忆点，所以能绕过同事们大脑的过滤机制。但这句

话实际上表达了什么意思却并不完全清楚。因此艾玛做了几件事，让她的提议所带来的好处在同事们脑中更加直观。

首先，她请一些支持提议的老师分享经验，让他们讲讲自己如何让学生开展自主项目，而这又如何提升了学生在课堂上的注意力和参与度。然后，艾玛邀请同事们观摩她如何在课上使用新的教学方法。尽管这么做需要勇气，但她明白这是让同事们看到实践运用的最好办法。比方说，老师们可以看到艾玛提问多了，讲解少了，也看到这个方法对学生产生的刺激作用。

艾玛让同事们更清晰地意识到了新办法带来的收益，同时她也考虑了如何做才能让新办法不那么累人。很快艾玛就发现，她要解决的问题是，同事们在试验新方法时不希望被评价，因为这会对他们的胜任感造成威胁（这是我们在第九章提到的防守模式常见触发因素之一）。当然，老师们试验新办法后总得有些反馈，所以在演示课后，艾玛邀请同事们来与她分享建设性的看法。她向同事们证明了反复琢磨新教学方法是一个很有意思甚至很愉快的学习过程，而这也让大家都不再畏首畏尾，把注意力重新集中到新方法的好处上来。

因此，如果你想让同事们做些新尝试：



向对方生动展示你的提议的优点。分享一个具体事例，证明你的请求能给对方和自己带来好处，以此刺激对方的奖励系统。如果可能，想办法向他们演示，让优势越生动越好。



主动出击，清除潜在“威胁”。把自己放到对方的角度——或者明确询问对方——思考他们可能有的顾虑。你的请求是否可能对他们的自主感或胜任感造成威胁，从而把他们推入防守模式呢？你能采取什么实际行动来消除这些顾虑呢？

利用社会认同

“要在学校真正实行变革，要转变的不是一个人，而是整个员工群体。”艾玛跟我说。如果她花时间一个个地去说服每个老师，不知道何时才能完成。但她又不能把所有老师都邀请来观摩她上课。她那些处于青春期的学生如果发现教室

后面坐满老师，肯定会觉得特别不高兴、不自在。

因此，艾玛决定一开始先集中精力说服一小部分同事，这组同事包括每个学科部门里德高望重的教师代表，比如数学、科学、历史等。她先把这些人邀请到演示课堂，把他们变成首批拥护者。艾玛在自己的英文学科部有决定权，但她也理解，现实情况是在别的学科老师心里，她并不是最可信的新教学办法的拥护者。艾玛知道，通过在每个学科部门选一位代表，学校里的每个老师就会看到和自己关系密切的同事在热情地提倡新教学方法。

这让艾玛得以利用所谓的社会认同的威力。我们已经知道大脑依靠捷径来决定某件事情是好是坏，而其中一条捷径就源于我们从群体中获得的社交信号。换言之，如果和我们相似的人明显支持某件事，我们也会倾向于支持这件事。比如，澳大利亚研究人员发现，当人们认为电视喜剧里的笑声背景音是现场录制的和他们类似的观众笑声时，他们就会更多地发笑。⁸哈佛大学和耶鲁大学的研究人员调查了1500名成年人是支持还是反对HPV（人乳头瘤病毒）疫苗，他们发现，参与人更愿意认同隐晦地表达了与自己有相似政治观点的医学专业人士。⁹所以，结论就是：想要

说服某人某事，最好强调他所在“阵营”里的其他人已经表示我们的观点好极了。

在利用社会认同提要求时，可以尝试如下办法：



“有和你情况类似的人已经答应了。”告诉你的同事，有一个或多个他们的同僚已经对你的请求表示了赞同。（并且保证那是事实。）



招募有影响力的人。如果想要争取到某个群体的支持，最好要获得这个群体里有影响力成员的支持，这样你就能说“像他们那样的人都加入了”。这里我说的影响力不一定是按资排辈的，要找到：

- 行家里手：因为知识技能而广受尊重的人士。
- 社群中心：经常出没茶水间，人际关系很好的社交型人士。
- 把关人：控制重要资源或流程的人。

我们认识的众筹项目创业者格雷科总希望大

力宣传那些他已经说服加入的投资者——已获得他们的许可——因为他知道这有助于吸引别人加入。“这让别人觉得被认同，”他说，“我也总是特别努力去说服意见领袖和人脉很广的人。如果能让他们投资新研发的项目，他们就会跟朋友们说起，而他们的朋友就会追随而来。”

先让人参与再让人加入

从对所钟爱项目的感受中你可能也有所发现，我们对自己参与促成事情会产生感情。关于这点最有力的证明，来自我们此前已介绍过的心理学家艾伦·兰格（曾介绍过他的关于排队使用复印机的实验）所做的另一项研究。在实验中，她以1美元的价格向办公室里的每个人分别出售了一张彩票。¹⁰其中一半人收到的彩票号码随机，而另一半人可以选择他们想要的号码。两天后，在彩票抽奖之前，公布持有彩票的人可以放弃彩票，出售价格可以自己定。这时候禀赋效应（我在第十二章谈到过）起效了，人们都倾向于高估自己已经拥有的东西，即使还没有对这些东西产生感情。因此，那些收到随机号码彩票的人现在要价2美元。但最重要的发现是，自己选择

了彩票号码的人要价更高，他们开出了不可思议的8美元。

其他研究也发现在现实生活中出现了类似的效应。比如，英国两家诊所的前台人员要求病人自己在提示卡上写下后续就诊预约的时间和日期，而不是把已经填好的卡片交给病人，这一做法使病人错过预约的比例降低了18%。[11](#)

为什么人们更重视他们已经参与或促成的事情呢，哪怕他们的贡献并不大？部分原因要追溯到自主感作为激励因素的重要性。参与其中让人有一些掌控的感觉，而这对大脑来说是很大的奖赏。

这对我们的交流方式有巨大的影响。在利害关系不大或者谈判简单的情况下，只要告诉别人我们希望或想要事情如何进展似乎就够了，把我之前提到的第一个提出建议的办法运用到这里就很合适。但是如果我们的想法需要真正的投入，要让同事们都相信能做成，建议就要有所调整：我们不应该把自己的意愿强加于人。如果硬塞给别人，而不是给别人一点空间让他们自己看到我们提议的明智之处，他们就不太会愿意积极支持这个建议。也就是说，你应该让别人自己去选彩票。

艾玛在组织会议向更多同事宣讲新教学方法时就考虑到了这点。“员工培训会一般都很枯燥，开到最后大家都无聊得要死。”她说。所以艾玛决定大刀阔斧地改变开会的形式，让老师们觉得他们亲自参与创造了这个项目。“我请别人讲他们的观点，而不是自己说教。我组织了一个叫作‘村庄集市’的活动，让10位对新教学策略有真知灼见的同事每人主持一桌，老师们则在每个桌前自由走动听取他们讲解各自的想法。”艾玛让同事们自己去发现每个讲解有意思的地方，让他们自由选择，自由走动，对特别欣赏的地方做点笔记。她也让老师们分小组进行互相交流，探讨从中有何收获。艾玛创造了对话框架，为老师们提供指引信息，但她尽可能让别人更多地掌控会议。“从那之后，我们很快形成了良好的势头。”艾玛说。

那么你如何给别人自主感，让他们对你想要做的或改变的事情更投入呢？以下是针对三种不同情形的建议：



情形一：如果你想提建议，把你的想法和他们的观点与顾虑联系起来。

- 说明当前的实际情况。（先不要表达

你自己的观点)

- 询问他们对你所做的描述的反应。
- 在他们的观点和你的建议之间找到相通点：“你关于xyz的看法和我想到的……有关”

众筹项目创业者格雷科说：“哪怕你迫不及待地想要传达自己的观点，首先询问别人对你们要解决的问题有何看法总是有益的——我们的问题是医疗研发资金不足——因为这能把对方引入到讨论中来。这么做会让事情看起来并不是我一上来就要钱，而是我们一起讨论如何想办法解决问题。”



情形二：如果需要帮助，首先问对方的建议。

- 问问：“如果你是我，你会怎么办成这件事？”
- 然后，也只在这时候，问：“有没有什么你能做的可以推进这件事呢？”

如果贸然向别人提出请求很容易让对方感到

有压力，让人觉得按照你要求的那么做时间太紧，而且对方处于防守模式时就不会那么大方。相反，不妨试着先说明你的困难所在，然后再征求他们的建议（对此你自然要认真聆听）。通过表明你重视他们的观点，你就给了对方一个小小的社交奖励，让他们进入发现模式，这种状态会让他们更愿意帮助你。19世纪的政治家亚瑟·赫尔普斯（Arthur Helps）曾风趣地说过：“对那些寻求我们意见的人，我们对他们的智慧表示钦佩。”¹²并且，更重要的是，探讨过程能帮助别人对他们能给你什么帮助得出自己的结论。



情形三：如果你想从几乎已成定局的事情中寻求合作，那就最好给别人提供可选方案。

- 请别人帮你想办法和方案来应对或推进事情。
- 如果做不到这一点，至少给别人做些可选方案，这样他们就能自己做些决定。

可能你自己或别人已经做出了决定，而你只是传达消息。你说，“我们已经重组，汇报流程也发生了变化，”并且心里明白这是三年来的第

三次重组，每个人都已筋疲力尽。但给别人一些选择能让他们获得大脑所渴望的自主感，这有助于防止他们变得心不在焉。

不是只有在传达坏消息时才能用这个办法。只要你想让别人参与你做的某件事，这都是个通用的好办法。

比如，我每次为一大群客户做研讨会时都用这个办法。我需要讲解的内容是一定的，研讨会的目标也相对固定。但只有客户足够欣赏我的观点，愿意在日常工作中加以运用，我的工作才算成功，而要做到这点，需要让客户觉得自主掌握了讲解的内容。既然我没有办法定夺整个议程，我该怎么办呢？于是，我就把选择权交给客户，让他们有很多选择。例如，如果会前我已经做了些分析，我会把结果摆在他们面前，让他们告诉我他们认为哪些最重要，据此重新安排我讲解内容的优先次序。如果讨论进行得很激烈，我会让他们自己选：是想继续探讨，还是希望先“求同存异”然后继续探讨下一个议题？如果超时了，我会问他们是想跳过一些内容，还是想缩短午餐休息时间，抑或是将会议结束时间推后一点，诸如此类。只是无论他们怎么选，我都得接受，但这么做很值得。我很清楚，如果让客户觉得这是他们自己的研讨会，而不是我的研讨会，我讲解

的内容才会更受重视。

有舍才有得

当我们专注于从别人那里索取时，最好要记住有舍才有得。正如我在本书前面阐释的一样，互惠性对人类的社交大脑来说是一种奖赏，而违背互惠性原则，会扰乱我们对包容和公平的感觉。（在十字路口给一个司机指路连声谢谢都没听到，或有人只在需要你帮忙时才联系你，大部分人在碰到这种情况时都会很恼火。）因此，如果别人觉得你不是所谓的“索取者”，他们在本能上就会更愿意帮助你。“索取者”这个词是宾夕法尼亚大学心理学家亚当·格兰特（Adam Grant）创造的，用来形容那些索取经常超过付出的人。所以，当你向别人寻求帮助或配合时：



不仅问自己“我要什么？”也要问“我能给予什么？”

如果你请求支持的对象资历很深或者你不太

熟怎么办？你可以给予什么呢？事实上有很多。最起码你可以表达对他们工作的赞赏，理想的情况是你对所欣赏的方面能给出具体事例。这对大部分人来说都是难得的恭维。同事级别再高，你也总是能找到一些具体的事情来谈。也许你可以在自己的圈子里帮忙宣传他们的业务，也许你可以主动抽时间帮他们完成一个项目。众筹项目创业者格雷科说：“我可以提供的帮助是在我的人脉网络中推荐某人，哪怕这与我的工作并不直接相关。”多多考虑给予的方式，别人自然就会对你更加慷慨大方。

融会贯通：践行世界一流的影响力技能

马塞拉是一位研究人类免疫系统功能的专家。她的工作对全球发现有效的艾滋病疫苗事业至关重要。作为资深科学家，马塞拉本可以专注于自己的研究，但她决定更进一步，解决一个更大的挑战：说服全世界的艾滋病实验室采用同一套流程和标准，以便对比和汇聚各自的研究成果，这也有助于加快发现这个十分重要的疫苗。

但这是一个艰巨的任务，因为大部分实验室

都有自己的文化和做事方法。马塞拉获得了几个赞助方的委托，并利用资金建立了一个“全球质量体系”。但仅凭这些还不足以说服持怀疑态度的实验室工作人员改变他们的工作方式。并且，由于马塞拉对这些人没有直接管理权，她还需要采取更加成熟的办法，尊重每个实验室的来历背景。

马塞拉清楚，只要有几个业界推崇的实验室加入，其他实验室就会随之而来——这是社会认同在起作用的例证。于是，她从自己学术研究网络中的三个实验室入手。“每个实验室做的东西都不同，有各自的抗体和细胞。他们从来就没有和别的实验室沟通协调过。”如果能在这三个实验室之间实现标准化，马塞拉认为这会向其他实验室释放一个强烈的信号，证明这个办法可行。而针对每个实验室可以应用同样一条原则：吸引关键的、有影响力的人物加入。“我们必须让每个实验室的领导层投入其中，这样他们的同事才会有改变，”马塞拉说，“于是我组织了一个委员会，从每个实验室邀请两名领导来推进项目。”

但并不是这个小圈子里的所有人都被项目的立场说服了。而且即使是那些持支持态度的人，也需要有鼓励措施推动他们接受新的工作方式。“短期来看，我们不得不承认标准化似乎拖

住了他们的后腿，但我们证明了标准化之后会让他们获益无穷。”马塞拉生动地描述了未来的场景，强调了那些能给实验室运营带来好处的内容，比如标准化项目能提高实验室声誉，有助于吸引人才和资金。马塞拉还注意突出了项目对参与其中的每个人的好处。她跟大家说，每个人都会被视作开拓者，他们可以把这项极富声望的工作写进自己的履历。“对很多人来说，这件事非同小可。”同时她当然也强调了大家真正在意的原因。“我们要确保让所有人都认识到，他们的参与能为全人类的艾滋病研究的发展做出贡献。”

同时，马塞拉还确保每个实验室都感受到他们能自主掌控整个过程，哪怕这会让事情更复杂。“我请每个实验室列出他们现有运行标准程序的清单，让每一家都参与创建我们标准流程的模板。当然，这意味着我们要被淹没在文档里！”但马塞拉知道，不管怎样这也好过一个中心小组空降下来做一次不近人情的审计，然后把并没有反映各个实验室日常运营的意见强加于人。她也很明白哪些地方可以灵活处理。“我告诉他们即使我们把模板建立好了，偏离标准程序也不一定是坏事。有时我们能从犯错中学习。只是要把错误记录下来，以便我们查找参考。”把错误通过这种角度表达出来，能有效地

使别人处于发现模式，哪怕事情进展并不顺利。

这个工作并不好玩。“我一开始觉得很艰难。工作时都战战兢兢，有时还招人厌恶，没被错怪和被错怪的状况都有。但我先生说，‘你的想法和心态都是对的，那就好好接受它吧。’”这么做确实是值得的。“从一开始只有我一个人单枪匹马在一栋老楼里工作，到两个人并肩奋战，再到和一个很大的团队共事——一路走来很不容易。最开始的三家实验室与很多实验室建立了联系，把新办法传播到了美国、中国、泰国、印度、南非、乌干达、英国、德国等地的很多实验室。我们创建并执行了将近500条清晰明确的最佳实验流程。我们建立了一套标本收集的统一质量控制系统。现在我们的赞助方希望能把在艾滋病方面积累的经验应用到其他传染病中。”这已经成为国际合作方面令人振奋的典范，未来还将继续激励我们。

思维课堂

如果你需要别人的帮助、支持或参与：



聪明地提出要求。至少为你的请求提供简要的缘由，阐释它为什么很重要。



让别人轻松方便。

- 想清楚什么可能会妨碍别人如你所愿地行事，然后清除障碍。（较费力的事一般就是行动的障碍，所以如果可能，把你想要的结果变成“什么都不做”也能行的方案。）

- 提出具体建议来“锚定”讨论，减少所需的思考量。（对涉及数字的谈判，试着提出一个范围，设定在你实际理想的结果和更好的结果之间。）

- 提供视觉提示，把注意力吸引到你想要的结果上。



把好处带到眼前。不要想当然地以为你所提出的请求的好处对别人来说也一目了然。描绘一下这个请求如何能给对方个人（或他们在乎的事业）带来好处。积极主动地解决看起来可能是弊端的所有问题。



利用社会认同。说明与对方情况相似的人已经答应了你的请求。如果你希望很多人都参与，首先找到并且主攻有影响力的人士（有时这些人并不是马上就能找到的），包括“行家里手”“社群中心”和“把关人。”



让别人加入。如果做成事需要别人全情投入，那就要让他们以某种形式做出贡献。询问别人的观点，然后把你对这个议题的想法或请求与他们的看法联系起来。在请求帮助之前，寻求他们的建议。留出空间让别人自己想出可选方案或让他们自己做决定。



有舍才有得。遵循互惠性原则。问问自己，能为你寻求帮助或支持的对象提供什么。

第十六章

释放自信，获取更多认可

之前两章提到的建议，目的都在于帮助你提升交流内容的说服力和影响力。接下来我想谈谈如何进一步提高你的影响效力——并且更能乐在其中——办法就是，在一言一行中体现自信。

当你硬着头皮向并不认为你很了不起的人宣扬观点时，你可能会觉得很伤脑筋。事实上，研究人员为此还专门设计了特里尔（Trier）社会压力测试，以便在做研究时去引发紧张压力感。测验中，志愿者要在一组裁判面前做简短演讲，论证他们为什么是某个理想工作的合适人选。在演讲过程中，研究人员以各种方式让他们难堪，并且裁判不能对他们微笑。因为大脑和身体都处于高度紧张状态，志愿者们都出现心跳加快、压力激素水平升高的症状。这个测试的难度已经够大了，但现实生活通常比特里尔测验更难，因为测验时至少裁判还会坐下来听你说。我们大部分人都有过这样的经历：如果碰到特别吹毛求疵、固执己见的人，你就很难传达好自己的观点，或者

很难保持冷静继续推进。

那么针对这种紧张状况，行为科学会如何指导我们来表现自信呢？首先，研究表明信心确实很重要，因为我们一般都会信任和跟随那些面对生活挑战泰然自若的人。¹只要没有反面信息，大脑的无意识系统就会走捷径：“如果某人看起来相信自己所说的话，那应该就是对。”科学家把这条捷径称为信心启发。并且多个研究反复证明，人们在组织中倾向于对自信的个体给予更高的地位，并且特别重视他们的贡献。²

然而，信心到底是什么呢？根据研究发现，信心通常与积极主动有关。看到对方大声发言和采取主动，我们就会认为，这个与我们打交道的人很重要，是有影响力的权威人士或是有专业技能的人。同样，当我们看到某人有能力传达出确定性时也是如此——或这人至少能在不确定的时候让事态明朗。

除此以外，展现信心并无定法。根据性格不同，每个人展现出来的信心也不同。我们认识的一些人懂得流露出低调的自信，不让人觉得他们自以为是。他们可能不是那些说个不停的人，但只要一开口，别人就会听。众筹项目创业者格雷科拥有几十年与商界和政界最高层打交道的经

验，他说：“真正的自信绝不是吹嘘，也不是能随问随答。恰恰相反，信心源于你表现出来的镇定自若，能不时停下来思考对方所说的话，然后表示‘这点很有意思’。”一项研究甚至发现，在倡导合作的文化中，相比更强势、决不留情的表达方式，语带犹豫更能让人获得晋升。³

因此，真正的自信并不一定源于高谈阔论，而是要做真正的自己，表现出自己最好的一面，不要试图模仿我们心中以为的自信的样子。自信能让我们在面临紧张状况时保持处在发现模式：对眼前的事态保持好奇而不是感到有威胁，这进而会让我们的的大脑专注于使巧劲而不是防守。在本章中，我会回顾一些办法，让我们做最勇敢的自己。

把紧张表达成兴奋

首先，从我们最需要召唤自信的时刻谈起，那就是你马上要进入战斗状态了，不论是推销、演讲还是提出请求。

一旦识别出我们正在面临让人兴奋或为难的

事，大脑就会为我们做好采取行动的准备，向神经通道大量分泌各种神经递质，这些化学物质提高了我们的积极性和注意力，让我们得以随时行动起来。这个过程被科学家称为“唤起”。是的，别窃笑了，有点像是我们被某人挑逗起来的状态。但“唤起”这个词也被用于描述我们在工作场合需要的那种心理准备状态，比如我们在做演讲或提加薪要求之前给自己所做的心理准备。在我们起身直面挑战时，大脑要确保我们感觉灵敏、情绪饱满。我们可能也会感到紧张，而且有两种神经化学物质——肾上腺素和去甲肾上腺素——也会让我们心跳加速。但只要有正面情绪在其中，我们的大脑就还处于发现模式，不会惊慌失措。

只有我们在对某种状况做负面解读时——比如认为眼前情况对我们掌控局面的资质或能力构成了威胁——唤起状态就会把我们推入防守模式。我们也知道，这样一来，大脑的生存回路就会触发战斗-逃避-冻结反应，把体内肾上腺素和去甲肾上腺素的水平推高到备战状态。分泌量较小时，这两种神经化学物质能很好地激励我们，提升注意力，但如果分泌量太大，就会让我们慌不择路，无法顾全大局。有意思的是，真正发挥作用的处理威胁的反应其实还没有出现。再过20~30秒，我们的肾上腺才会做出反应，向体内

分泌更多的肾上腺素和去甲肾上腺素，同时分泌一样强大但起效稍慢的皮质醇。

这段时间就是我们的机会窗口。从最初的警示到肾上腺起反应的这半分钟里，我们还有机会迅速有效地缓解处理威胁的反应。在留意到心跳开始加速的那几秒时间里，我们要做选择。可以将此信号解读成威胁来临，对防守反应的出现不加限制，但我们也可以选择把紧张情况解读成大脑和身体已经做好准备，要迎接一场激动人心的挑战。我们既可以将其看成“游戏结束”，也可以视作“游戏开始”，而且研究表明，选择后者对我们身处压力下的表现意义重大。加州大学旧金山分校的心理学家温迪·贝里·门德斯（Wendy Berry Mendes）和罗切斯特大学的杰里米·杰米森

（Jeremy Jamieson）开展了多项研究发现，人们在选择把心跳加快和呼吸急促解读成“有助于提升表现的因素”时，实际表现更好。在他们看来：“‘唤起’一词在语义学和心理学上其实都模糊不清。我们的反应很大程度上取决于如何理解某个状况和我们的身体反应。”⁴

所以下次当你发现自己激动起来时：



提醒自己这是身体和大脑在替你

为马上要发生的事情做准备。



试着对自己这么说：“这是大脑和身体在为我迎接挑战做准备，来吧！”

这样，在开口说话前你已经被引导回发现模式了。

调动你的价值观

接下来我们讲讲在肾上腺素起效前你能做什么来提升自信。调动发现模式的另一个办法是从眼前的任务中后退一步，花一点时间思索生命中更宏大的事情，比如价值观和使命感。

这么简单的事情真的能发挥作用吗？能发挥作用，而且作用很大。加州大学洛杉矶分校心理学家戴维·克雷斯韦尔（David Creswell）和同事们开展了一项实验，让志愿者参加我前提过的特里尔压力测验。测试前，研究人员要求所有志愿者把对其重要的价值观和议题进行排序。然后，他们向部分志愿者提问，获取志愿者们对最在意的价值观的想法和感受。这些志愿者，也就

是花时间思考了重要的个人价值观的人，在接下来的压力测试中获得了不同的体验。志愿者反馈说能够更好地驾驭演讲，没有那么焦急。并且他们的大脑和身体很明显也赞同这一点，因为这些人唾液中的皮质醇水平确实明显偏低。⁵

那么，如何在压力状态下动用个人价值观来展现更多自信呢？在你准备提出重大请求或大胆论断之前，可以试试如下三个办法：



就你生活、工作中更远大的理想写几句话。纽约大学心理学家加文·基尔达夫（Gavin Kilduff）和哥伦比亚大学的亚当·格林斯基（Adam Galinsky）开展的一项研究发现，这么做的人随后在同事们的评价中被认为更积极主动，有领袖风范，即使工作任务和他们写下来的个人目标之间没有任何关系。⁶



提醒自己眼前工作背后的那个更崇高的理由。谁（除了你自己）将从你所提出的请求或倡导中受益？这个任务对你的组织、社会或听众当中的人有帮助吗？阻止我们提出请求的一大障碍是认为自己这么做有些自私，或者担心别人认为我们自私。这就

是为何格雷科会定时提醒自己“正在改变医疗事业的前景”，而不仅仅是“筹钱”。他清楚，从这个视角看待问题他会更放松和自信。



专注于你最在乎的事情。要在重大利害关系面前传达自信，经验丰富的沟通人士也必须要专注在他们个人最在乎的事情上。帕特里克是一家媒体公司的首席执行官，他正在和一位表演辅导老师共同准备一场重要的新闻发布会。作为领导，帕特里克经验丰富，以前也经常出现在公共场合。但每次排练演讲时，一到某个地方他就结巴，这很奇怪，因为他并不口吃。每次他想要表达对公司某些新规划的“兴奋之情”时就会结巴。辅导老师问他到底是什么问题。帕特里克告诉她：“实际上我不确定是否相信演讲中的这部分内容。”于是，老师让帕特里克在演讲那一部分内容时，把注意力集中到让他真正激动的议题上。结果如何呢？他再也没有结巴，演讲也广受称赞。

占据有利空间

我要重点介绍提升自信的一个不同寻常的办法，既可以在准备迎接挑战时用，也可以在应对挑战期间用。

在本书开头的“科学理论基础”一节中，我强调了身体与精神之间相互联系所起的重要作用。这种双向的交流在我们追求自信果断的表现时，又以一种奇怪但有益的方式体现了出来。哈佛大学的艾米·卡蒂（Amy Cuddy）和同事们发现了一个有趣的事实，那就是我们舒适自在、充满勇气时表现得像大猩猩：让自身变得更高大。（你可能说，“又是大猩猩？”）自信时我们会挺起胸膛，舒展四肢，将手臂放到脑后，或者将双手放在臀部。而如果感觉谨小慎微或紧张不安，我们的动作会完全相反，我们会弓腰驼背，交叉双臂，或低下头把身体缩得更小。

值得注意的是，卡蒂的团队和一个瑞士的研究团队都发现，这个机制反过来也有效。如果我们在肢体上让自己变得更高大——站得更直，双腿分得稍微开一点，把肩膀和双臂都放开一些——很快就能感到自信心的提升。⁷就像一个放松的、让一切放马过来的姿态在向大脑发出信号说，附近没有威胁，所以可以脱离防守模式了。并且，卡蒂发现，如果让志愿者在演讲前花几分钟时间伸展胳膊和双腿，扩展身体所占的空间，

与那些事先照常坐着不动的人相比，独立观察员对他们的表现做出的评价更高。⁸

现在我们认识一下吉玛，她之前管理一家全球农产品公司在罗马尼亚的业务，负责本地制造、销售、公共关系等各项事务。吉玛做这项纷繁复杂的工作已有几年，也准备好接受更大的挑战了。但当她和老板开始谈晋升的可能性时，她被告知她不是“进董事会的料”。吉玛接着追问更多细节，老板似乎对她的表现没有异议，只是她看起来不如其他同事表现得庄重、果决和自信。吉玛对自己的能力充满信心，可她在言谈举止间并没有传达出来。她说：“就像我正准备要在一个游戏里拼杀一番，却不知道游戏其实早就开始了。我想，‘好吧，现在我懂了，我得加把劲了。’在这件事上，态度和其他因素同等重要。”

马上就要召开一个重要会议，会上吉玛要说服董事会批准一笔额外的预算，用于她所在国家的业务运营。她知道这是表现真实自我的好机会，于是她决定把展现实力作为演讲的核心。“有句话一直在我的脑海里回荡：‘占据有利空间。’我想象自己轻松对答、全面掌控自己领地的样子。”当会议真正召开时，她说，“我完全沉浸在那个画面里了，我在桌前正襟危坐，挺胸抬头，肩膀和双手都张开。我侃侃而谈陈述理由，

注视每个人的眼睛。而那句‘占据有利空间’一直出现在我的脑海里。”有用吗？“效果令人激动。大家都在认真聆听。之后，董事长把我叫到一边，敦促我迈步向前承担更大的职责，他还表示会给予我支持。到现在我一直都在用‘占据有利空间’这句话来提醒自己。”

下次开始利害关系重大的谈话前，不妨自己试试下面的办法：



找到一个能舒展身体的地方：一个空房间、走廊、洗手间都可以。站直身体，双腿分开。伸展并挥动手臂。肩膀下沉，打开胸腔。双手尽量放在桌上，或把手放到脑后。



和别人谈话时，用更谦虚的形式表达同样的事情。一旦注意到自己弓身向前，马上往后坐，深呼吸，让肺部打开。不要交叉手臂或双腿，试试把一只手臂放到椅背上，或者把双手手掌都放到桌上。

获取更多个人认可

不得不承认，在工作中为自己的努力争取到应有的功劳认可并不容易。但我们又都想要发挥作用、获得重视——正如我们在第九章所述，满足这个基本的人性需求，有助于我们把大脑留在表现优异的发现模式。所以我想分享一些具体的办法，保证奖杯上的某个地方会刻下你的名字。

克里斯汀刚开始在一家巴西的技术创业公司做销售，但过去几年里，她一直在一家规模更大的公司工作，该公司在全球有成千上万的雇员。克里斯汀负责为业务服务部门寻找和管理客户，工作做得得心应手。但要在这么庞大的机构发光很费力。克里斯汀说：“我并不会把我办成的事告诉上级，我觉得吹嘘自己的成就不是我的风格。我以为‘他们知道我做了什么，没有必要跟他们说’。但后来我发现，我真的应该告诉他们。哪怕别人欣赏你，他们也没有时间去发掘细节，发现你到底有多棒。所以，如果你不告诉他们你工作中积极闪光、让人难忘的业绩，他们就不会知道你做了什么贡献。我做的是销售，本该清楚这点的！”

一位新来的领导给了克里斯汀一些建议。“她告诉我，每次碰到上司都要跟他们讲我最近完成的一项工作。我照做了。一开始觉得有些奇怪和迫不得已，但很快我就能自然而然地

说，‘噢，有件事您可能感兴趣，上周我和某某聊天时提到了一个巨大的机会。’这比一般的闲谈更有意思，其实一点儿也不会有‘强买强卖’的感觉。”

克里斯汀还做了几件事让这个过程逐渐变得更轻松。“首先，我发现诀窍在于说的东西要专门针对谈话对象，得让他们觉得有意思。所以，现在我会琢磨自己最近的工作如何能帮助对方的业务，如果可能帮上忙，就说点与此有关的。这肯定会吸引他们的注意。每个人都会对和自己相关的事情感兴趣。只是你要针对听众量体裁衣。”

克里斯汀还发明了一个简单却很有用的程序，来保证她总是有好消息可以分享。“每周五下午我会定下五点到五点半的时段，反正这时候基本也没什么事，我会在一张表里写下过去这周我最成功的一件事。虽然定了半个小时，实际只要5分钟就做完了。在这个过程中，我会考虑哪个人可能会有兴趣听到哪个事例。这么一来，做年度绩效评价时，我就有个丰富的数据库可用，因为所有信息都在里面。”克里斯汀举了最近的一个例子。“某个客户的机密信息被泄露，我花费大量心力帮他们挽回了局面。客户特别感激，我也从比我高大概5级的上司那儿获得了表扬。

但说实话，再过半年我可能就把这件事完全忘了。可是如果写下来，我就不会忘。”

结果如何呢？“我获得了上级的尊重，他们本来可能都没听说过我。我感觉自己在打造一个颇有成效的个人品牌。现在这已经成为我的第二天性，甚至连我的老板都从我这儿学会了用星期五下午那一招儿。”

下次你和别人打交道，想要从对方那儿获得更多认可时，试试运用整个第五节课提到的建议——就像克里斯汀那样——具体办法如下：



从对方的角度出发。弄清楚对方在工作中最关心或最激动的事情是什么，向他们表明你的工作和那些事情的联系。



引入真人事例。谈谈你的工作对现实中的人（顾客或同事）产生积极影响的具体事例。不要只讲数字或抽象概念。



尽量简单。相比一长串你已完成工作的清单，人们更容易记住几个重要成果。（但你也可以准备好清单待用。）



讲清来龙去脉。阐释为什么你做

了这些事情，以此说明你的判断力不错。讲一点背后的故事有助于让别人记住你的成果。



利用社会认同。突出强调你获得了和对方差不多的人或对方尊重的人给予的热情反馈和支持。



让对方参与其中。就下一步行动征求他们的建议，然后告诉他们你会根据他们的建议如何开展下一步。



有付出才有回报。如果你希望获得赞赏，你也要赞赏别人。情绪是有传染性的，人们生来就对互惠性有好感。即使是级别最高的人，也希望别人知道他们的努力是有价值的。

思维课堂

想想下次你要做最自信的自己时的情形，尝试下面这些办法：



把紧张表达成兴奋。如果你留意到身体发出了紧张激动的信号，比如心跳加快、呼吸急促，把这些视为你已经准备好迎接挑战的证据。想象“游戏开场”而不是“游戏

结束”。



动用你的价值观。生活和工作真正重要的是什么？你提出的请求和倡议有什么更宏大的目的？给自己留出思考空间，可以在重大时刻来临前给自己写个纸条。把要传达的信息集中于你最在意的事情上。



占据有利空间。事前给自己5分钟时间站直身体，张开双臂，打开肩膀。在事情进行过程中，保证自己当时能“占据有利空间”，坐直身体，而不要双手抱胸弓着身子。



获取更多个人认可。运用第五节课提到的打造影响力的建议，依照上述的方式谈谈你的个人成就。记录下每天的小成就，这样你自己和老板都不用依靠不完善的记忆来回忆你所有的成就了。



请回顾第三章给出的建议：心理对照、启动效应和心理演练。这些办法都有助于你在面临挑战时增强自信心。

第六节 调节课 顺利面对挫折与烦恼

世上本无善恶，全凭个人想法而定。

——威廉·莎士比亚（William Shakespeare）《哈姆雷特》

本书到目前为止，我一直强调的都是你所能掌控的事情。但是，生活中几乎每天都有出乎意料的事情发生——可能是最后期限变更了，可能是某个决定没有如你所愿，或者凭空发生了一场危机。也许你已经为某一天设定好了目标，想要努力关注积极的事情，但到头来发现自己在某件事上犯了严重的错误。还有可能是别人没有履行诺言，或让你一直等着，不给你想要的回复。这些不确定性和烦人的意外会让我们备感压力，但却无法避免。它们都是生活的一部分。

好消息是，从长远来看，我们的复元力和韧性出乎意料的强。哈佛大学心理学家丹·吉尔伯特

（Dan Gilbert）数十载关于情感预测的研究表明，我们倾向于高估日常生活事件对个人的影响，不论事件是好是坏。哪怕生活给了我们最沉重的一击，我们也有了不起的能力去适应新环境，恢复到之前的幸福水平。¹但当我们确实被失望和愤怒搅得心烦意乱到了极点时，就算知道总有一天我们都会熬过去，也无法带来太大安慰。

因此，我想在你“美好的一天”这整套流程中加一条，分享一些有科学依据的可靠办法，帮助你在碰到障碍时迅速回到正轨。首先，我将介绍你在不开心时如何恢复到稳定状态。然后，我会介绍如何从已经困扰你一段时间的失意状况中恢复原状，并且抽身继续向前。我会告诉你如何巧妙得体地应对不确定性和模棱两可。最后，我还会提出一些建议，让你很好地处理别人辜负了你的情况，这样你就能愉快地继续前行。

第十七章

应对焦虑、无措、愤怒等负面情绪

巴特克年轻时就立志要在餐饮业大干一番。但他从波兰刚到伦敦时，不得已接受的第一份工作却是在一家酒店拖地打扫；他还记得酒店“走廊长到你都能看得出地球的曲率”。巴特克的转机是他想方设法说服了酒店厨师让他试试餐厅厨房的一个工作，从那一刻开始，巴特克在餐饮行当做出了一番激动人心的事业，最终做到了一家很成功的汤炖食品生产商的高级经理。巴特克负责日常运营，同时帮助老板拓展业务。但2012年公司噩运临头。巴特克当时决定公司必须扩大产能，因为2012年伦敦奥运会会有大批游客涌入，肯定会使需求激增，但后来结果并不是这样。

“所有人都预计奥运会将给伦敦带来巨大商机。由于需求太大使订单很难满足，游客太多导致交通堵塞，配送难度也会加大。我花了大量时间着手解决这些问题，我们雇了很多司机，租了很多货车，万事俱备。”巴特克说，“我当时认为这不仅能保住我们现有的业务，还能从别的餐厅

抢到新业务，因为他们的供应商没有像我们这样做了万全准备。到了奥运会第一天，我们为了上班能准点到都早早离家，想着交通状况肯定会很糟糕，可是路上却空空荡荡的。我们的送货车队很快就完成了任务，不到3个小时就回到了仓库。”

之后的那些天更是惨不忍睹。订单量非但没有上涨反而下降了，餐厅都在亏钱。“真的非常艰难。就我个人而言，我感觉大家都在质疑我所做的一切。”巴特克对眼前的困境失望至极，甚至都无法清醒思考了。他能感觉到自己的肌肉紧绷，他意识到那是大脑发出的进入防守模式的信号——因为他练过武术，所以能觉察到。巴特克知道必须想办法控制好自己的反应，要足够冷静，让大脑的深思熟虑系统重新上线，这样才能想到下一步妥善行动的办法。所幸的是巴特克知道要怎么做（这意味着我可以保证他的故事有个愉快的结局）。我接下来就解释他所采取的策略。

给情绪贴标签

迅速缓解焦虑、愤怒或挫败感的一个有效办法是行为科学家所称的贴情感标签。多年的研究表明，如果我们能把正在感受到的负面情绪说出来，简要地描述产生这种感觉的原因，我们就能减弱这种情绪的影响力。¹

加州大学洛杉矶分校的研究人员做了一项实验，让4组特别害怕蜘蛛的人直面一只活的狼蛛，并尽可能地靠近它，如果可以就去触碰它。²研究人员要求第一组对这次考验的感觉做出表达，或者说“贴标签”，让他们说“看到丑陋可怕的蜘蛛我感到很焦虑和恐惧”（对大多数人而言，这样的反应非常合情合理）。另一组使用的是抗争性的表达：“这小蜘蛛伤不了我，我才不怕它呢。”第三组通过说一些完全不相关的话来分散自己的注意力，第四组什么都不说。结果引人注目：一周后，“贴标签”的那组再次面对蜘蛛时表现出的恐惧明显比其他组少。他们的手心出汗较少，还设法使身体更靠近蜘蛛。

我们使用贴标签的办法时，这种负面情绪的缓解也反映到了大脑里。研究人员发现，尽管在察觉到可能的麻烦时我们大脑生存回路的活跃程度会加强，但给这个情况贴了标签后，大脑就会平静下来。³这让我们能更容易地动用大脑深思熟

虑系统中复杂的推理技能，并因此能考虑到大局以及——如有必要——想到下一步的对策。这就像是承认有问题存在能让大脑停止发出警报，相当于在知觉世界里说，“好吧，我知道你在——但那又如何？”

巴特克在奥运会危机焦头烂额之际就充分利用了贴标签的办法。“当我觉得惊慌失措时，我就写下自己的感受和担心的事情。事实上，我每天都记下各种顾虑。只要把感觉诉诸纸面似乎就能起巨大的作用。”但巴特克也指出，贴标签看起来似乎和平时同事给我们提的专业建议相矛盾。“我们通常都被告知要‘继续干’或‘再忍忍’。”巴特克说。这种干劲十足的乐观主义固然有诸多好处，但如果乐观的代价是要憋着顾虑不说，研究显示，这非但没好处，还会让情况更糟。研究人员发现，压抑负面情绪会适得其反，同时会加剧心理和神经压力。⁴所以巴特克说：“如果你还没搞清楚自己的感受如何就急匆匆地去找解决方案，很可能会想不通下一步该怎么走。”

我们在第一节认识的网上零售公司首席执行官道格也同意这一点。“在最激烈的时刻，能让我保证不失去理智的办法是正视体内沸腾的情绪。假如我在开会，有人说话不客气，或者有人

做错了事但拒绝承担责任，我就会对自己说：‘太恼火了，你生气是有道理的。我们等会儿再处理。’所以我承认了脑海中的感受，但把它放在一边等下再去想。这样我就能顺利度过最激动的时候。”

通过巴特克和道格的事例我们注意到，他们不是用给情感贴标签的方式沉溺于负面情绪。他们的标签贴得干净利落，只把它当成心理上的垫脚石，为的是理清思绪后去找到解决问题的办法。这也是我们应该采取的态度。下面介绍一些可以尝试的方法：



写下来。把你的感受和产生感受的原因用一两句话写下来（“我现在觉得气愤/苦恼/失落是因为……”）。你也可以参考第九章列出的防守模式常见触发因素，看那份清单是否有助于你表达出感受背后的原因。然后，回头看看你写下的内容，不做评判。最后问自己：“现在该怎么办？”



分层次发泄。如果你觉得跟同事、朋友谈谈惹你生气的事情有帮助的话，请他们在你表达完感受和感受背后的原因之前，不要给你任何建议。通常情况下这点并

不难做到，你可以直接说：“我能跟你说说烦心事吗？”跟亲密的朋友你可以更直白：“我现在还不需要你帮我解决问题，只要你点头跟着说‘真糟糕’。”



大声说出来。下次开会如果紧张情绪一触即发，可以试着大声说：“现在感觉很艰难，是不是？我们怎么做才能改善？”几乎可以肯定的是，屋子里的人都会集体长舒一口气，因为你正视了问题，每个人的大脑都会平静下来。这时候再往前推进，你的胜算就大多了。

随着巴特克公司面临的危机不断显露，他开始鼓励大家开诚布公地讨论现状。“我把大家聚到一个屋子里谈论已经发生的事，问他们最担心的是什么。一开始我们谈的是生产线会如何之类的事。但后来有人清了清嗓子，说出了真切的顾虑：‘我担心失去工作。’随后大家都畅所欲言，包括我自己。”巴特克和同事们并没有失去工作——事实上，他力挽狂澜的能力让大家刮目相看。但在最激烈的当口，正如他所说，“只是谈谈我们最基本的恐惧真的很有帮助”。

保持距离

你是否注意到给别人提建议要比解决自己的问题更容易？我在做团队客户辅导而非一对一辅导时常常体会到这一点。他们经常就某个议题给同事提出了非常深刻的见解，而实际上他们自己也在纠结同样的问题。提建议前，他们会不无羞怯地说“我知道这很讽刺，但在我看来很明显你该……我自己也应该听取这个建议”。这个事例证实了行为科学家所说的保持距离，就是指我们采取一个和自己不同的视角来看待问题；研究证明，这是一个在压力情况下运用起来很有效的办法。

伊森·克罗斯（Ethan Kross）是密歇根大学情绪与自我控制实验室的主任。在一项实验中，⁵他和同事给志愿者做我们在第十六章提到的特里尔社会压力测验，就是让志愿者们准备一个演讲，论证为什么他们是某份理想工作的最佳人选。在这次做特里尔测验时，在志愿者准备好演讲但还没说之前，给他们3分钟时间来思考自己的焦虑感。研究人员要求一组志愿者考虑的问题是：“为什么我会有这种感觉？”同时，研究人员让第二组跟自身保持些距离，以第三人的视角评判自己：“为什么某某（比如卡罗琳）会有这种

感觉？”然后，他们都在一组公正的裁判前演讲，第二组“保持距离”的志愿者演讲所获分数更高，并且他们的感觉也更好。研究人员发现，他们在演讲前后表达的“太糟了/不好”之类的负面情绪也更少。

研究人员还发现，在眼前的威胁过去后，保持距离仍然有用。研究表明，回顾最近一件不太愉快的事情时，如果人们以旁观者的视角来描述的话，他们会感觉更平静。保持距离这个办法的良好功效似乎还可以长期持续，让人们在下次面临紧张状况时更容易保持镇定。⁶

下次有紧张状况发生时，你可以采取“保持距离”的办法。试试下面几招：



跟自己对话。与其跟自己说“我很担心今天下午的会议，因为……”，不如说“你对下午的会议感到很紧张，因为……”



穿越到未来。问自己：“再过一个月或一年我会怎么看这件事？”这个方法很简单，所以这是我最喜欢用的。



站在别人的角度。想想如果让别

人，比如一个路过的陌生人，从中立的角度来描述当前情况，他们会说什么。



栖居到“最好的自己”的角度。想象你最聪明的时候会是什么样子，问问那个“最好的自己”会对此事说什么。这个办法有些违背“他人”视角，但它能让你充分利用已有的处理紧张状况的经验。



给朋友提建议。为“保持距离”，问自己：“如果是我就一模一样的情况给朋友提建议，我会说什么？”

以上所列并不是所有办法，但都是我见过的奏效的办法。可以多加尝试，找到一个在需要时能方便采用的保持距离的方法。比如，一家时尚企业的运营总监克罗伊就形成了一系列在危机时方便使用的保持距离的问题。她会问：“过一个星期回头看，我那个‘最好的自己’会对此说什么？”这个问题有效地涵盖了以上提到的至少两个保持距离的办法——穿越到未来和栖居到“最好的自己”的角度。

与此同时，零售业首席执行官道格喜欢用多个不同的保持距离的办法。“我经常问自己‘说实话，一年以后，这件事还有多大影响？’，或者想

象自己从外往里旁观这件事。”在所有的情况下，他说，“我会思考从不同角度来看什么是理智的意见。一旦我听到了理智的声音，就更容易提出明智的问题，比如‘最糟糕的状况是什么？’，或者有人惹我生气了，我会问‘真的是这个人的错吗？’。”

巴特克是怎么做的呢？“为保持距离，我用的一招源于佛教理念‘透过孩子的眼睛看世界’。我会更进一步，问自己‘一个饥肠辘辘的孩子会怎么看这件事？’。虽然这并不现实，但对我很管用。奥运会期间，当我担心汤料卖不动，牛油果会变坏时，问那个问题提醒了我世界末日还没到。它让我正确看待整个事情，缓解了焦虑，从而能更清醒地思考下一步要采取的行动。”

提有益的问题

很多研究发现，积极正面的心态更容易帮助我们克服不利情况。⁷ 但问题是，当你为工作上的麻烦而感到焦头烂额时，如何去保持积极的心态？

这时候就需要有益的问题。有益的问题能给你的大脑一些奖励——不像巧克力或喝酒那种转瞬即逝的奖赏，这种奖励影响更为深远，因为它源于学习到新东西，有胜任感，或有使命感。通过这三种经久不衰的激励，有益的问题能让你回到发现模式，更容易看清应该如何迈过前路上的心理障碍。试试下面的办法，看看下次为工作上的事精疲力竭时哪条方法最奏效。

“太棒了！我能从中学到什么？”

相信你一定体会过灵光一现时的那种满足感，或者听到内部八卦里有意思的消息时那种罪恶的愉悦感。我之前说过，大脑认为学习新东西是一种奖励。这就是为何如果事情进展不顺，你能问自己的最好的问题是：“我能学到什么？”

事实上，我见识过很多高管很好地运用了交响乐指挥本·赞德（Ben Zander）的建议，他的办法更进一步。赞德给音乐家们提的一条著名建议是，如果演奏出错，就大手一挥说“太棒了！”，然后再问自己能从这次经历中学到什么。⁸ 这句话有助于提醒音乐家们，探索的过程也可能带来愉悦感，哪怕伴随这声感叹的是一脸苦笑和咒骂的嘟囔。

巴特克从奥运会期间遭遇的惨败中发现了什么积极面呢？“我学到的教训是，即使很操心地做了事前规划，也要承认实际情况总会出乎意料。我们必须接受自己没有办法知晓或预测一切。这确实发人深省。”从这次经历中他还学到了很多具体的教训。“我意识到本应该和此前举办过奥运会的城市的餐饮服务商取得联系，问问他们当时的情况。对未来有帮助的教训是：要学会依靠别人的经验，不要像我，总是自己去以身试法。”这确实是很好的经验。

“严酷考验教会了我什么？”

我在第十章谈到如何让同事们觉得他们有能力自己解决问题，以此来提升其工作表现。接下来我们要把这个方法运用到自己身上。如果有什么事情让我们觉得挫败或无能，可以回想自己已经积累的技巧和经验，以及这些经验能怎样帮助我们做好准备，以便克服当前需要应对的困境。

哈佛大学商学院教授，美敦力公司前首席执行官比尔·乔治（Bill George）在其著作《真北》（*True North*）中阐述了这么做的一个方法。⁹他谈到了重新审视你经历的“严酷考验”所起到的支撑作用。所谓的严酷考验，就是你生活中克服过的重大磨炼，它们把你锻造成今天的你。这些磨

炼不一定是工作上的，也可以是个人生活中需要应对的考验。问问自己如下三个问题：



“我过去曾在什么时候很好地应对过困境？”



“哪些个人品质让我克服了困境？”



“这对当前情况下我做好准备有什么借鉴意义？”

巴特克发现，重新审视过往的严酷考验，会让他对自己能从困境中恢复过来持更加乐观的态度。“我人生中最艰难的时刻恐怕是身无分文地来到伦敦。”他还记得自己当时想方设法、充满韧劲，愿意去酒店拖地打扫以求出人头地。他也知道现在自己的那些坚强毅力还在。“担心要失业时我会想，‘好吧，这些我都经历过，面对过’。我知道即使是在万不得已的时候，自己也足够坚强，肯定能应付得来，这样我就不会在焦虑里绕圈子。”

“真正重要的是什么？”

针对复元力的科学研究发现，使命感能帮助人们从逆境中恢复过来。¹⁰有时候觉得“使命”想起来太崇高宏大——毕竟生命的意义可能无法俯拾皆是。但我们总可以花一点时间想想大局，反思那些我们最在乎的事情，思索这些能够让我们看清什么才是应对困境最好的办法。这就把我们带回到了本书的开头，因为从某种程度而言，复原使命感最简单的第一步是要重新审视你的意图。巴特克说这么做总是能让他理清思路，他会问自己：



“现在最重要的是什么？”



“眼下我真心希望发生的是什么呢？”

巴特克说：“答案有时是为了不辜负手下员工；如果正在努力寻找工作和家庭之间的平衡，答案可能是做个好爸爸。这样一想，我一下就豁然开朗了，很快就不那么紧张无措了。”

进行腹式呼吸

我在第六章曾谈到，大脑过载时可以“有意识地放慢节奏”，同时也曾提到，呼吸能发挥平复心境的作用。第九章也谈到了“退一步重启”的方法可以帮助你紧张谈话的过程中控制自己的反应。为什么这点会一再出现呢？

一个原因是，我们在压力状况下，最容易发现的身体的明显变化是呼吸变得更浅更急促。如果在某个困难重重的会议中途你发现了这种情况，说明你正处于高度警觉状态。呼吸是构成我们“精神-身体”环路的一部分，是我们身体状态和心理状态之间的一条双向通道。无数的研究证明，如果我们放松呼吸——呼吸得更深更缓和，每次吸入的空气更多——身体似乎就会把这当成威胁已经过去的信号。¹¹然后应激激素的水平下降，大脑重获建设性思考的能力。深入缓和地呼吸90秒就足够让我们放松，跳出防守模式。

关于放松呼吸的具体诀窍我还有些额外的建议，因为有一种呼吸方式能有效地激发神经内分泌系统的镇静作用。有人称之为“横膈膜式呼吸”，也有人叫它“腹式呼吸”。这个方法需要你鼓起腹部，尽量把肺部空间打开到最大。从专业的角度讲就是要降低横膈膜的位置，但要做到这点很难；容易记住的是呼吸时要足够深入，让身体的中段膨胀。

我们在第十二章认识的银行首席财务官纳言发现，这种呼吸方法在他应对最糟糕的状况时很有用。他有很多处境艰难的时刻。上次金融危机期间，他和多家机构共事帮助其偿还债务。纳言告诉我，“最严重时几乎每天都会出现‘我的天哪’这样的时刻，心理和情感上都备受煎熬。我们揭露出的问题太复杂了，比之前意识到的糟糕得多。我每天的工作时间特别长，思考应对办法所耗费的脑力也非常多。”为熬过那段时间，他几乎用遍了本书中谈到的所有办法，但他每天都要用的却是腹式呼吸法。纳言说：“我的团队问我是在如何在面临这一切时保持镇定自若的，于是我就告诉了他们我的办法：首先静下来倾听自己的呼吸，然后开始缓慢深入地呼吸。如果能同时闭上眼睛、放松身体，从脚趾头往上，不要试图控制自己的思考，基本就是在做一个简单的正念练习了。而且你在哪儿都可以进行腹式呼吸，火车上、会议室都行。”

我的工作很少会有纳言经历的那么激烈。但和他一样，我几乎每天都使用腹式呼吸法，因为我发现，当遇到出行延误或街道拥挤时，腹式呼吸能让我内心平静。（有人可能担心撑开肺部会看起来不那么苗条雅观，但我发现，如果你站或坐得更直，吸气时让身躯伸长，没人能看出你在做什么。）这个办法能很快平复焦躁情绪。我禁

不住想，是否应该立个告示牌，提示大家在上私家车或者乘坐公共交通工具前，试试这个办法。当然，希望这个办法有助于改善你的通勤状况。

掌握未知

工作中充满不确定性。这个月销售量达不达标？能不能赢得那个重要的晋升机会或吸引到新客户？首席执行官说必须“有效率”是什么意思？发生糟糕的事情固然不好，但在大脑看来，消极的不确定性和负面的结果一样让人神经紧张，所以我们要想方设法避免不确定性。

举个例子，你有两个选择：马上拿到30美元现金，或者你可以赌一把，有80%的概率赢得45美元，20%的概率什么都得不到。你会选哪个？第二个选项客观上来说更有利，因为预期收益平均下来是36美元。但如果你觉得选第一个更开心，你不是唯一一个这样想的人，大部分人都与你的想法一样。这种现象被行为科学家称为确定性效应。[12](#)

我们为什么会尽量避开信息匮乏的情况呢？

一个原因是，信息匮乏的情况下，我们评估很多可能的情形特别耗费脑力——而我们知道大脑的无意识系统有多么想要节省脑力。不知道发生了什么也会让我们对负面经历更敏感，有点像威胁被强化的感觉。比如，英国惠康基金会神经影像中心开展的一项研究发现，当让人们触碰高温钢板，且他们不知道要碰的钢板温度多高时，反馈的痛苦与不适感明显更大。¹³

但有时我们似乎也会享受不确定性。我们津津有味地欣赏那些悬念迭起、让人猜不透的电视节目和电影。研究发现，所有文化背景中的婴儿都喜欢玩躲猫猫的游戏，就是一个人的脸不定时地出现在婴儿眼前。¹⁴但我们享受的这些不确定性有个突出特点：其不确定的程度是有限的。不确定的只是整个情况中某些具体、特定的部分。比如，当我们阅读或观看精彩的惊险作品时，作者确保有很多东西我们并不知晓，但我们一定知道的是，在可预见的几小时内一切谜题都会解开，我们也清楚，出人意料的结局并不会改变我们的生活。而且研究显示，喜欢玩躲猫猫的婴儿也是如此。婴儿只有在一些游戏元素不变时才会觉得有趣——就是躲起来的和回来的是同一个人，地点也要大概相同。如果有别的人出现，或者那个人在一个完全不同的地方跳出来，研究人

员发现婴儿们就不会笑得那么开心。¹⁵

这给我们安然度过紧张的不确定期提供了更多头绪。给不确定性划出的界限越清晰——承认我们已知确定的事情——在大脑看来，剩下的模棱两可的事情就越能管控。而这会缓解大脑的紧张程度，让我们对下一步的行动做出更明智的选择。

不论情况有多混乱，总会有一些事情是我们能确定的。在危机过程中，我们可以强调还没有被动荡影响到的那部分工作。在混乱不堪的领域，我们可能发现自己对大概80%的情况有些头绪，对余下20%的情形可以表达出来或做些计划，至少能搞清楚这个不确定性何时能解决。同时，我们也要对个人反应加以控制，如选择说什么、做什么或感受如何。研究发现，这个办法——专注于我们可控的而不是被外界强加于身的——甚至有助于人们在军事战斗和自然灾害这样压力巨大、混乱不堪的情况下拥有更强的复元力。¹⁶

杰姬的经历佐证了这一点。她是一家大学的公共关系官员，2011年，她在新西兰的家乡遭受了致命的地震灾害。杰姬是大学的媒体联系人，全世界的记者都在她和同事忙于应对混乱局面时

来找她。此时，她的团队还在想办法应付停水停电的局面，不知道下一次余震什么时候来，甚至不知道自己的亲朋好友情况如何。

在这一团乱麻中，杰姬发现集中精力于几件熟悉可控的事情很有帮助。首先，她从已知的事情开始找联系。比如，杰姬很快意识到“取得进展还是要靠人际关系——帮助别人应对压力，和媒体建立信任，尽可能向别人传达乐观情绪，对彼此友善等”。她知道哪怕完全不熟悉当前的情形，自己做这些还是很在行的。于是她决心把这视为“有史以来对我影响最深远的职业发展机遇。想着‘只要处理好了这件事，我就什么危机都能处理好’”。

通过专注于两件确定的小事——技能和态度——杰姬在随后的艰难日子中更加机敏能干、应付自如。因为很多建筑遭到损毁，学校在一个巨大的帐篷里为毕业生举办了典礼，杰姬确保了这条宝贵的“好消息”被全美国的媒体广泛报道。大家把这看成整个社区一次了不起的胜利。最后，杰姬和同事们因为震后工作实至名归地赢得了行业奖项。

你在处理不确定情况时，不妨试试这个办法，问问这些问题理清思路：



“把我不知道的事情放一边，我确定知道的是什么？”



“根据以往的经历，有什么是我熟悉的？”



“这种情况下有什么是我能决定或掌控的？”（比如，“对此我要采取什么态度？”“我决定从此事学到什么？”）



“未来可能出现什么情形？”（包括最好的、最坏的以及两个极端之间的情形。）“针对不同情形我该怎么办？”



“有哪些我知道 ‘做了不会后悔’的事情可做？”

思维课堂

你无法确定困难下次什么时候到来，但你能做些准备保证困难来临时有办法“保持镇定”。借着眼下任何一个烦恼练习一下。



贴标签。写下你对当前情况的感受以及原因。



保持些许距离。试着以第二人称

的身份跟自己对话，把自己称为“你”；跳到未来回头看当前的情形；站到别人的角度设想，也可以站在“最好的自己”的视角；想象你在给一个朋友提建议。



提有益的问题。

- 问：“太棒了！我能从中学到什么？”

- 想想你经历的严酷考验，当时是如何克服困难的。问问自己：“是什么品质让我克服了困难？这对我改善当前状况有什么借鉴意义？”



进行腹式呼吸。习惯把肺部完全撑满的新感觉，重复几次体会其效果。



掌握未知。思考当前你面对最多不确定性的问题，弄清楚你肯定知晓或能掌控的部分。

第十八章

复原后还能满血向前吗

有时尽管困难重重的时刻已经过去——艰难的会议结束了，风险很大的决定做完了——但我们还是对已经激起的恼怒或沮丧无法释怀。我们怨恨错怪了我们的人，对不公平的事耿耿于怀。也许还抱有幻想要回敬或报复对方，或者由于后果显现，我们就反复纠结于本不应该犯的错。

尽管反思生活中的事情很正常也很健康，但强迫症式地冥思苦想可就不那么有益了。这样除了会占据宝贵的时间，还会让我们情绪消极，很难达到感知上的最佳状态。所以，了解一些经研究证明的、能帮助你遇到挫折后恢复常态并继续向前的技巧，很有好处。

重新评估现状

本书从头到尾我都在说我们对世界的认知是

不完整的，因为大脑的无意识系统会把明显“不相关”的信息过滤掉，我们甚至都不知道这些信息的存在。这就是为何我们进行每件重大事项之前要设定意图，因为意图会告诉大脑哪些事情足够重要，需要引起注意。但即使这么做了，我们可能每天过得还是不开心。好消息是我们可以事后修正对现实的解读，这个办法被科学家称为“重新评估”。

重新评估涉及我们对观察到的事情探索各种解释，其前提是承认我们可能无法获知全局。这听起来很容易，但很多心理学家和神经科学家所做的研究表明，这是提升你的情绪复原力最强大的武器之一。研究发现，这个方法不仅能在事态不如意时降低你大脑防守反应的强度，其良好的功效还会持续发挥作用。重新评估工作中某次困难的经历，你会发现下次碰到类似的情况时，你就会懂得退让、减少伤害。¹ 事实上，研究发现，知道使用重新评估这个办法的人在长期情绪稳定度、人际关系技巧、心理健康水平等方面都更好。²重新评估也能改善工作记忆及推理技巧，主要是因为在不同视角之间跳跃有助于我们开发心理敏捷度。³

那么重新评估具体该如何运用呢？在实验中

通常是让志愿者把一幅消极的画面与不同的故事联系起来。举例来说，看到女人在教堂外面哭泣的画面，想想是否可能描述的是婚礼而不是葬礼，画中人留下的是幸福的而非悲伤的眼泪。⁴

现实生活中我们需要的帮助比这要多一些。如果某件事已经让我们产生了负面反应，很可能我们就不会客观地看待这件事，因为负面情绪倾向于模糊我们记忆中的重要细节（正如我在第十四章所述）。因此，根据经验，当你在为某件事感到沮丧愤怒时，我建议你尝试如下三个步骤来收获重新评估带来的好处：



第一步：列出“实际情况”清单。现在对这件事你应该很在行了，因为这也是应对别人棘手行为时采取的“人性本善，处境使然”办法中最基本的一步（见第九章）。你会记得“实际情况”是你真正确定知晓的事情。本章中我们要探讨的是一件事，而不是一个人，但建议是相似的：一旦你觉察到有某种情绪潜入，你就进入了解读而非遵照事实的领地。比如，假设你刚做完绩效评估，但效果并不如预想般热烈。说“我被糊弄了”或“他们没有认可我的贡献”这类话很

容易。但这是事实吗？可能是，也可能不是。你能确定的是：“我以为分数能到5，结果只有4。”这么说虽然枯燥无味，但却切中要点，也有助于缓和局面。



第二步：突出你做的假设。现在你有机会思考你对这些事件的解读了。写下一些话，开头用“我假设……”。举例说：“我假设我的绩效相当于5分，而他们没有认识到。”“我假设他们想要把我调低一级。”“我假设这很可能是对我的报复，因为我没听从他们的意见关停自己心爱的项目。”这么一来你应该懂了，诀窍就在于检视你对这件事方方面面所做的假设：原因、结果、你自己和涉及的每个人等。



第三步：得出备选解读方案。仔细审视你的假设，把最重要的那些反复琢磨一番。这样做你会发现那些假设和个人（自己）有关，具有普遍性或者有长远影响。也就是说，你看待一些事特别个人化，你以为某个问题会有很广泛的影响，或者以为这种影响会持续很长时间（甚至到永远）。针对这些假设，问问自己：

- 如果那个假设不对怎么办？比如，如果这个问题和个人无关、不具普遍性或没有长

远影响？

- 看待这件事的另外一种方式是什么？还发生了什么别的事情？不要回避有创意的想法，哪怕这些想法一开始看起来不靠谱。
- 有什么证据支持备选解读方案？

第三步“得出备选解读方案”要坚持两个基本态度。其一是尽量减少负面解读，比如“我的假设是，绩效评估结果说明我不受待见，但事实不是这么回事，因为我和评估者的面对面谈话非常积极正面。”这个态度能稳住事态不让负面情绪泛滥。但同时你也可以尝试进行正面解读，关于评估的实验也证明这能进一步提升和振奋情绪。⁵在绩效评估这个事例中，乐观一点的情形是什么样的呢？“他们满意我的工作，但想要向我传达一个信息：无视经验丰富的同事提出的意见不太明智，我应该更加配合别人。他们希望我把这当成一次学习的机会。”当你真这么做时，可能会意识到这当中至少有一些方面是对的。

“重新评估”这个办法了不起的地方在于，采纳对事实的另一种解读实际上能改变人们体验和记住困境的方式——这个过程并不只涉及温情脉脉的话语。情绪复元力领域最有影响力的两位思

想家，哥伦比亚大学的科学家凯文·奥克斯纳（Kevin Ochsner）和斯坦福大学的詹姆斯·格罗斯（James Gross）证明，把一件不愉快的事与积极的故事联系起来时，人们大脑的生存回路激活程度会降低。⁶采取不同的视角会改变我们对原本不愉快事件的神经反应，让我们的情绪体验出现实实在在的变化。

重新评估是巴特克应对奥运会期间那段糟糕日子的一个重要工具。“当时我会做各种负面假设，看什么都黯然无光，但后来我意识到这是大脑慌了神。我必须实事求是地看待真实情况，不要做过多的推测。因此我学会了只要禁不住焦虑担心，我就问自己，‘我确定知晓的是什么？’以及‘我在假设什么？’”这些问题向巴特克揭示出一个重要的“不会再变”的假设：他那些不幸的决定无法逆转。但他在挑战自己、改变思路时才发现根本不是那么回事。“事实上，我们比预想中更快地缩减了业务规模，后来生意也有了起色。”

巴特克说，通过重新评估这个办法，他体会到了生命中更强韧的一面：“面对事情的起起伏伏，我现在感觉更淡定自若。”这也正是奥克斯纳与格罗斯研究的结果：越多地学习在困境中去重新评估，事情不如意时我们就越容易保持镇静。而这在现代职场是一种很有用的才能。

放弃沉没成本

当意识到自己还有余地去逆转决策、缩减业务规模后，巴特克轻松了不少——但他做决定前还有一道心理障碍要克服，那就是和已经花出去的用于扩大产能的钱“吻别”。他明白自己必须继续向前，但投资失利后还是忍不住继续投钱，希望生意能有起色。对巴特克而言，放手并不容易。他说：“缩减业务规模真的是个很艰难的决定，因为我们已经投入了那么多，我自己也投入了那么多。”

不只巴特克是这样。如果我们已经在某件事情上投入大量的时间、精力或资金却看不到改观的前景，当必须要抛开这一切时，所有人都会觉得很难。如果你曾因为“我已经买了电影票”或“我已经看了半小时”而决定继续看一部糟糕的电影，你就会对这点深有体会。哪怕当时就走出电影院，不要再浪费无聊的一小时本可以让你更开心。工作上，可能你有个项目（或关系）运转不顺，你也花了一段时间努力扭转局势。你感觉如果妥当地把事情了结，你的生活会更美好，但却因为已经付出了那么多精力而不甘心放弃。人们普遍觉得要放弃时间、精力或资金方面的不利投资难度很大，为此经济学家甚至专门创造了一个

术语——沉没成本谬误。想到要失去过往的沉没成本我们总不免挣扎纠结，而其实改变路径能让我们收获更多。⁷

那么假设你手头的事情正进展不顺很可能是因为你之前做的某个决定。你会选择继续坚持还是改变方针继续前进呢？分析人士和行为科学家对你该怎么做投资的意见完全一致。简言之，你应该：



想象自己完全从头开始，就当所有过往的事件和成本都已经全部抹去了。



当前情况下进一步投入时间、精力或资金，未来会有什么成本和收益？



自己从当前情况抽身后，未来可能的成本和收益如何？



比较两者，问问自己：我应该留还是走？

在比较坚守和走开的优劣势时，你可以把与你抽身离开可能相关的声誉或关系方面的成本也纳入其中。但你应该无视过去投入的时间、精力

和资金。只要你还活在一个时间往前走而不是往后退的世界里，那些过往的成本就已经一去不复返了。

如果你还是觉得这违反直觉，心理学家已经发现，如果人们能密切关注继续前进带来的好处，那么我们就能更清晰理智地考虑沉没成本。⁸我们自然的倾向是放大损失的感觉——这就是经济学家所说的损失厌恶——而忽视放弃带来的好处。对巴特克而言，他很难不去想已经倒霉地花出去的租赁车和买蔬菜的钱，更别提对他自尊心的伤害了。但放弃新增产能的确会产生很大收益，能止住公司每天五位数的资金大流血，一下子就能振奋士气和提高生产效率。一想到这点，巴特克觉得逆转自己的决策就变得容易多了。

最后，如果你面临的情况是即便削减损失也不会带来明显的经济收益，这时候可以把错误当成有益的试验，而你收到的回报是更丰富的人生经历。这是你面对未来很明确的优势：如果下次再出现类似情况，你就已经掌握了如何应对的宝贵知识。

如果别人搞砸了，你该怎么做

我们不可避免要依靠那些自己无法控制的人，不论是在一个庞大组织的某个虚拟团队里辛苦合作，还是在单枪匹马创业时碰到无能的供应商。被别人辜负很不好受。但显然，你现在已经积累了一整套工具来保持镇定，继续前进，应对模棱两可——这些都能在你有求于人但对方又无法及时或按计划履行承诺时让你保持积极的心态。但跟搞砸了事情的人谈话时，你也可以运用前面几章提到的工具，让双方更可能从已经造成的烂摊子当中找到可行的解决办法。

然而，首先允许我再谈谈第三节课提到的建议。通常把事情弄糟的人会觉得尴尬、焦虑、满身是刺，或三者兼而有之。这就意味着他们身陷防守模式，负责推理、自我控制和规划的深思熟虑系统无法正常运行。你可能认为他们哪怕感觉再难受些也应该，但这并无助于你获得他们理性的配合来找到妥善的解决办法。因此，如果你希望他们的思维敏锐些，可以尝试下面介绍的三个方法来把他们拉出防守模式——或至少不把他们往更深处推。



正视他们的感受。这并不是说你不应该生气或苦恼，但如果你能表现出理解他们（很可能）并不是有意造成眼前面临的

问题，你就更可能不“惹到”他们。



假设“人性本善，处境使然”。说说他们搞砸事情的行为本身，而不要批评其道德品质。比如你可以说“你交付任务晚了三天，这是第二次了”，而不要说“你总是推迟，你这个人真不行”。（第九章提到的关于提出棘手问题的建议在这方面也有帮助。）



专注于找到解决方案，不要一味责备。批评是最能触发深度防守反应的方式之一。所以如果你确实需要马上解决一个问题，眼下更好的策略是专注于找到解决办法。（如有必要，更严重的后果可以随后追究。）

有了这种态度，你就能运用前面几章提到的复元力建议来让大家都继续前进。

乔治是一家大型服装制造公司的首席执行官，他在应对别人搞砸事情的状况时坚持贯彻这个办法。一天，乔治发现员工餐厅长期存在营私舞弊现象，过去几个月中有上万美元不翼而飞。对于一个普遍崇尚友善文化的公司来说，这是一次严重的违背信任的事件，所有的管理层都很不

高兴。处理完肇事方后，一些高管把矛头指向了财务团队。“这种舞弊行为早就应该发现了，”乔治说，“因为财务团队本应该做审计。我的一个同事火力全开地指控，责问财务人员‘你们为什么没有做这个或那个？’。这些问题也不是全无道理，但财务人员已经很不好受了，所以大声斥责根本没用。”

事实上，可想而知，当大家都处于高度紧张状态时，很少有人会很清醒地思考。“就是互相泼脏水，”乔治回忆说，“而那对于我们下一步如何行动并没有任何帮助。大家想到的唯一一个解决办法是永久地关闭餐厅。”这是典型的、膝跳反射式的、非黑即白的思维模式，这种情况通常发生在人们的大脑处于防守模式，深思熟虑系统没有被完全调用的时候。所幸的是，乔治对人们大脑感到威胁时的反应方式略知一二。“所以尽管我和大家一样火冒三丈，但我知道那样对解决问题没有任何意义。”

乔治让大家停止争论，然后采取了一个不同的策略。他运用了我在书中本部分提到的好几个关于复元力的建议，首先从保持距离开始。“我个人在应对困难时也喜欢走出困境本身，从外往里观察，”他说，“我想象别人是这个公司的首席执行官，然后问自己我会给他们提什么建议。于

是我让员工也来玩这个抽象游戏。我问他们，‘5年之后我们再回过头来看这件事，重要的是什么？’”然后，乔治鼓励员工放弃沉没成本。“糟糕的事情发生时我总是说‘事已至此’。这么一句简单的话能提醒我们不要再回头看，跳过指责非难，往前看。”乔治让员工回忆公司此前面临过的严酷考验。“我提醒他们，过去种种糟糕的事情都发生过，但我们都熬过来了，我们比想象中更强韧。”

等同事们心境平复后，乔治问了他们一个有益的问题：“我们能从这次事件中学到什么？”他大声地问道，“我们因此该做什么？”最后，当员工准备好细致地解决问题时，乔治又引入了第十三章谈到的一些建议，把任务通过积极正面的问题表达出来，让员工继续富有成效地思考。“我们想要的理想结果是什么样的？”他问。“这些问题促使我们极大地提高了对风险管理的认识，”乔治说，“以至于我们乘胜追击解决了问题，以后再也没有类似情况发生。”

因此下次在应对不是由你造成——哪怕就是你造成——的危机时，试着问问自己和别人如下这些问题，缓解大家脑中的警戒状态，促使大家去寻找解决办法：



保持距离。“一年之后再回头看当前状况时，对于当时处理此事的方式，我们能说些什么呢？”



提出有益的问题。“过去在处理问题时，哪些方法奏效了？”或“我们能从此事中学到什么？”或“眼下真正重要的是什么？”



积极正面地表达任务。“把眼前的事先放一边，我们的理想结果是什么？”，还有“目前要走出的最适当的第一步是什么？”

思维课堂

找一个最近想起来还让你恼怒心烦的负面事件来练习一下本章提出的办法。



重新评估当前情况。实际情况如何？你的假设有哪些？（那些假设是否涉及到个人、普遍的意义或者长久的影响力？）解读这些事实还有什么其他方式？有什么证据可以支撑那些替代的解读？



放弃沉没成本。对那些尽管努力

也不会有改善的情况，忽略沉没成本。专注于比较继续投资与放弃离开的未来成本和收益。关于离开的好处，可以把你从这些经历中学到的教训也包括其中。



在别人搞砸事情后想办法解决。不要把弄糟事情的人推向防守模式的更深处：承认他们可能并不是有意要搞砸事情；说说他们的行为本身，不要涉及道德品质；专注于解决问题，不要一味责备（至少在当时不要）。利用保持距离和提有益问题的办法（见第十七章）来缓解紧张情绪。然后从双方预期的理想结果往回推，利用积极表达的办法让你在解决问题的过程中使每个人都处于发现模式。

第十九章

时刻保持积极的秘密

我们工作时大多身处压力之中，当面临不确定性、冲突或失落时，经常想要咬紧牙关拼尽全力闯过去，却忽视了自己的健康状况。我们可能认为实在是没有时间去锻炼，无法给自己片刻的安宁，也没办法好好睡一觉，尽管自己也清楚身体确实需要睡眠。但本书看到这儿，你应该知道我们的身体状况会直接影响思维和感受。筋疲力尽或身体机能不在状态时，我们关于一言一行的决定都很糟糕，碰到普通的刺激也会更紧张。

我在本书前面的部分谈到了更好地理解“精神—身体”环路所带来的好处，特别是在第四节课，我说到了睡眠、锻炼和“有意识地放慢节奏”如何能提升思维质量。现在我想重点谈谈这些行为能带来哪些情绪复元力方面的益处，说明睡眠、锻炼和正念如何提升我们的能力，更好地应对工作中的起起伏伏。

睡好觉

我在第十三章谈到了充足的睡眠能给感知带来的明确好处。与此同时，尊重睡眠需求也能提升能力，让我们得以泰然自若地应对焦虑不快的状况。这是因为多个研究团队均证实了你的猜测：如果没有睡好，你更可能对负面事情反应过度。¹

当实验志愿者躺在扫描仪中看到令人恼怒的图片时，神经科学家观察到了他们大脑扫描影像中的差异。相比休息充分的志愿者，没有睡觉的志愿者大脑杏仁核区域的活跃度要高得多——其中一项研究结果显示，活跃度高出60%。²换言之，疲惫大脑的生存回路更紧张不安，更可能在面临困难或不确定的情况时启动战斗—逃避—冻结的防守模式。研究人员还发现，疲惫的大脑在被焦虑刺激后更难恢复平静。研究人员观察到缺乏睡眠的实验对象前额皮层活跃程度较低，这说明人们的深思熟虑系统并没有充分发挥作用去重新引入更有分寸的思考视角。这就难怪睡眠不好会让我们很难面带微笑地迎接挑战了。

其他研究人员还证实了睡眠这个因素的积极面，他们发现适当的睡眠能让我们第二天更容易

笑对困境。斯坦福大学研究人员谢莉·D.马赫（Cheri D. Mah）发现，让男子篮球运动员每晚睡10小时——听起来很久，但这些都是十几二十岁出头、处于青春期的孩子，并且运动量很大——他们的情绪和白天的精力都有提升。运动员的投篮表现也有极大的提升，平均提高了9%，这个结果可能是运动员最高兴看到的。³

我们之前认识的服装制造公司首席执行官乔治说：“睡眠在商业世界太被轻视了。为什么有人吹嘘说他们只要睡5小时？我看到的资料说明这不太可能——而我看到别人只睡5小时后的反常行为也佐证了这一点。如果睡眠不足，我一般都会大方承认第二天总有什么地方不对劲，即使看起来一切如常。”以前乔治经常睡眠时间不够，但自从意识到睡眠能提高生理和情绪的活力之后，他就改变习惯，更积极主动地睡足时间。“我开始用健身跟踪装置记录睡眠情况，我发现如果某一周平均睡眠时间较少，保准我那周会觉得烦躁不安。所以现在只要监测到平均睡眠时间下降，我就会努力多睡一会儿来补足睡眠。”

乔治因为要拜访客户和供应商，很多时间都花在全球旅行上。严重的时差和繁重的工作量加在一起有时确实让他睡眠不足，需要随后去补。

他发现在办公桌前小睡能有效地暂时提高精神，哪怕小睡不像一晚上舒适的睡眠那么奏效。研究发现，短暂小睡足够协助大脑处理负面的情绪体验，从而抑制我们对令人不悦的情况产生的本能反应。⁴ 这点与乔治的亲身体验一致。⁵“我只要低下头，把大脑的开关关掉一会儿。然后头脑肯定清醒很多，能更好地应对余下的一天。”他说。

因此如果你要应付工作中各种跌宕起伏，请一定遵循我在第十三章中分享的“巧妙睡眠”的建议。下面做些提醒：



把睡眠视为你职场军械库中的重要组成部分，在为迎接工作上的挑战做准备时，把睡眠放在和其他事项同等优先的位置上。



要认识到你能不能睡着和你能接触到的光源多少有很大关系，给自己一些能在灯光昏暗的卧室里放松的时间，睡前不要看亮着的屏幕。



尝试更多地小睡。考虑随身携带耳塞、眼罩或小睡的枕头（如果做不到，可

以带颜色很深的墨镜）。

锻炼大脑

我之前在本书中谈到哪怕少量的适度运动也能足够有效地提高脑力。然而，运动不仅有助于我们理清思维，提高表现，在我们感觉压力过大时，运动还能可靠、高效地稳定情绪，缓解焦虑。事实上，研究显示运动的效果与临床治疗轻度或中度抑郁症的抗抑郁药物效果相当。⁶尽管不断重复地运动其积极效果更好，但研究也发现，单次的适当锻炼也足够改变我们体内的神经化学作用，让我们感觉更镇静。真正充满活力的锻炼效果就更好了，因为它会促使大脑分泌内啡肽——一种身体自己产生的止痛剂和情绪增强剂（“内啡肽”这个词的意思其实就是内部生成的吗啡）。⁷

凯拉是一位公共关系总监，当她还是学生时就分泌了很多内啡肽。当时她利用业余时间去当救生员，在校队打排球。然后和我们很多人一样，离开大学的生活作息后，凯拉也放弃了年轻时锻炼的习惯。她的工作要求很高，任务多得似

乎时间总是不够。因为她在一家全球性企业工作，每天时时刻刻都有紧急邮件跑到她的收件箱。关机都很难，更不用说花时间照顾自己了。

经过多年想方设法努力坚持，熬过身心俱疲的状态后，凯拉最终总算改变了生活习惯，把运动锻炼和放松时间加了进来。是什么促成了这个转变呢？“说实话，我发现这么做之后，我的状态变好了。以前可能想要冲别人吼，现在不想。回复烦人的邮件时，我能考虑得更周全，控制自己不去满腔怒火地写回复，至少能在发邮件前停下来再想想。所以我重新开始关注自己的身体，这还是多年来的第一次。”

凯拉是用什么办法在繁忙的工作日程中腾出时间来做身体保养的呢？“就在一天开始的时候，”她说，“在给这一天设定目标时，我总会问自己，‘有哪三件事会让今天成为美好的一天？’我会保证这三件中有一件是关于运动的。然后我看下日程，看如何把运动安排进去，我把运动和其他工作上的事情都视为优先事项。”凯拉说，这些小小改变背后的巨大转变是“意识到我的身体和大脑同等重要。身体其实就是大脑的延伸，反之亦然。所以我现在把身体当成朋友，而不是要把它打趴下”。

在奥运会期间的汤食危机时，巴特克也加大了运动量来保证自己的心智健康。“事态艰难时，我知道停下来想些别的事情会有帮助。我平时练柔道，这项运动很好，因为当有人要把你掀翻在地时，你根本没工夫担心工作上的事。2012年夏天我第一次开始跑步。我发现跑步能让我暂时停止那些无穷无尽的思考，真正让我重新看清整个局势的逻辑。”

当然，知道锻炼是一种能很快改善情绪的办法是一回事，挤出时间去锻炼又是另一回事了。所以正如我们在第二章讲目标设定时所说，最好从可实现的开始，要让这个活动能很方便地融入你的一天，而且最好是有些意思的，这样大脑的奖励系统才能从中尝到甜头——比如在你去开会或开会回来的路上散个步，醒醒脑子。（你可能想起了书中多个采访对象都提到这是他们让自己每天运动起来的一个办法。）

同时，重要的一点是，记住锻炼并不是休息时间，而是需要投入的时间。我们之前认识的医疗业高管罗斯说：“我对哪些事情值得花时间有比较深的成见，以前锻炼从来都不在我认为重要的事项之列。但很明显，更多关注自身后，我的感觉和思考能力都有了很大提升。我对自己的能力更加乐观，相信我更可能办成事情。”所以现

在罗斯把锻炼当成“更好地应对每天压力的务实投入。这么一来，锻炼就不再像是一个嗜好或琐事，我也更可能好好锻炼”。

正念的瞬间

在“科学理论基础”一节中，我提到了练习正念可以强化大脑深思熟虑系统各项功能的证据，因为正念能提高前额皮层各个关键部分之间的联系程度。这对工作场合的复元力很重要，因为深思熟虑系统不仅让我们得以明智思考，产生见解，集中注意力，而且还可以让我们进行情绪方面的自我控制和调节。正因为这个系统，我们才会在不公平的事昭然若揭时忍住不大喊“这不公平”，也因为它我们才会重新评估对某个困境的解读。事实上，研究人员在分析经常进行正念的人脑扫描影像后发现，正念能缓解生存回路对负面事件的反应度，因此从一开始这些人需要克服的防守行为就少了很多。⁸换言之，练习正念的人更难陷入防守模式。所以正念在提升我们的情绪稳定性和改善思维方面都非常有效。

这些益处现代职场意味着什么呢？华盛顿

大学的一组研究人员招募了一些人力资源专业人士，要他们同时处理多个工作任务。²实验中途，研究人员给一组实验对象做了基本的正念训练，另一组实验对象接受了放松训练，还有第三组人什么训练都没有接受。实验对象要完成的任务包括安排一个多人参加的会议，但能用的会议室有限，还要设计一个有创意的议程。他们获取所需信息的渠道包括：一连串邮件、即时信息、电话、文件，还有突然造访的人经过时说的话。有些信息不完全，也有参会人改变日程安排（是的，研究人员下了很大功夫以确保实验环境就像现实生活）。不出所料，志愿者报告说这次经历让他们筋疲力尽——本意就是如此。但接受了正念训练的那一组实验对象明显处理得更好，相比另两组，他们反馈的压力较少。

那么我们回想一下——正念到底是什么？正念主要涉及以下步骤：暂停一会儿；把所有注意力都集中到一点上；如果注意力分散了，没关系，不要自责，重新集中注意力于一点。大部分进行正念的人会观察自己的呼吸，因为呼吸随带随走，根本不需要四处找寻。虽然到目前为止，呼吸练习已经在本书中出现好几次，但单一关注点也可以是任何别的东西，可以集中注意力于办公室的一张画或一盆绿植，或我们口中正在咀嚼

的食物。不论观察什么，我们都要聚精会神于某件事情，只要这种关注不被打断就行。其实，我们这么做是在每天旋风般的忙碌中为自己打造片刻的宁静。

随着正念的好处在商业世界获得更为广泛的认可，为期8周的正念课程也越来越受欢迎。可是，如果因为生活太忙无法参加课程，有个好消息是，你不需要付出很多也一样能收获效果。北卡罗来纳大学神经生物学家法德尔·珍丹（Fadel Zeidan）和同事们在一项实验中让志愿者练习20分钟的正念，只有4天，就在这么短的时间里，了不起的事情发生了。志愿者们报告说，疲累和焦虑感减少了，自我控制力加强了。通过一连串的难题和测验，研究人员还发现，志愿者们在工作记忆、视觉和空间处理方面的能力也有了很大的改善。[10](#)

如果你每天抽不出20分钟怎么办？我赞同威斯康星大学斯塔特分校所做的一项研究，实验要求志愿者每周进行正念冥想两三次，时间为25分钟，但实际很多人冥想时间只有5~15分钟。即使只进行正念冥想5分钟的人，其大脑活跃模式的转变也和冥想更长时间的人所表现出的积极效果一致。[11](#)

要是你连5分钟都抽不出来怎么办？如果只有1分钟甚至更短怎么办？那也能算正念吗？我认为算。公共关系总监凯拉说：“针对我这样的工作狂，我学到了一个正念的办法，只需要28次呼吸，连我都能做到。数数能让你集中注意力。我经常做。有时我想，‘好吧，没什么效果，’因为我觉得无法定下神来。但到了下午6点，很神奇，我还是镇定自若。可如果哪天我没有做28次呼吸，到了那个时间点，我绝不会平心静气。”

你可能还记得我们在第二节课认识的数码营销专家安东尼，他有一个简便的“有意识地放慢节奏”习惯可以更好地应对工作。他也会不时地使用现在流行的在智能手机上安装的一些关于正念的应用软件。“可能那些应用软件的引言介绍听起来有点俗套，但确实有效。无论在哪儿，你都可以戴着耳机来听。不一定要闭上眼睛，所以坐在办公桌前也能用，反正别人也不知道你在干嘛。”应用软件给出的建议有的非常细微，比如提醒人们花几秒钟用心感受脚趾放在地板上的感觉。

关于正念，医疗行业管理人员罗斯也有过类似的突破，她发现：“正念所需的行动可以很微小，可以只是适当地留意手头的工作，真正关注当前的思路和感受——不论是忙于工作上的事，

还是给孩子读睡前故事。”就我而言，我喜欢在早上散步时把注意力集中在每次脚部触及地面的感觉。

所以你不妨多试试，找到适合自己个性和生活方式的停下来集中注意力的习惯。如果你的习惯是专注地盯着一杯酒或一份冰激凌——你也可以告诉大家正念的方式完全不拘一格。

思维课堂

面临跌宕起伏的情况时，利用好“精神—身体”环路：



睡眠。特别留意把睡眠习惯作为优先事项，以便保持冷静和睿智。如果目前这点很难做到，考虑是否有办法能不时小睡片刻。



锻炼。20分钟的适度运动就能迅速地让你的脑子更清醒，心情更舒畅。把运动时间安排到每天的日程里，比如可以进行两三段快步走。



正念。尝试不同的“停下来—集中注意力”的办法，把你最喜欢的方法变成日常习惯，收获正念带来的感知和情绪上的益

处。

第七节 精力课 时刻散发热情和愉悦感

精神能量能让我们冲破恼人的苦差事和枯燥的细枝末节，带着我们在生活的每个站点步步高升。与天赋相比，精神能量创造的成就要多得多，而其带来的失望和危险远不及成就的一半。

——塞缪尔·斯迈尔斯（Samuel Smiles, 1897）

本书至此，你已经收获了一整套度过“美好的一天”的工具。现在你正集中精力于正确的事情，妥善安排时间，全神贯注于优先事项。你能灵敏、镇定地处理所有交流互动，并且感受敏锐。你的一言一行都能产生很大的影响力。遭遇挫折你也会元气不损，轻而易举地度过，感觉已经做好准备迎接哪怕最艰难的时日。

本书的这一部分是额外福利——希望在前进

过程中当你感到能量不足或想要闪耀得更灿烂时给你加加油。可能眼下的你觉得工作让你无精打采，或者现在你正忙忙碌碌，想要在漫长的工作时间里重焕活力。无论如何，接下来要介绍的建议都有助于为你慵懒疲惫的一天迅速注入活力，或者让你本已美好的一天锦上添花。

首先我将介绍一些实用的技巧，帮助你提高心理、情绪和身体活力，在最需要的时候为你注入能量。最后一章将阐述一套策略，让你对工作形成更持续、更深入的热情——同时本章介绍的简单初级步骤能让你马上看到成效。

第二十章

动力是自己创造出来的

工作时如果动力不足，我们当然可以激励自己熬过去，告诉自己到家或到周末（或假期，如果还不行，就告诉自己说等退休）以后就能休闲娱乐了。但了解了大脑的工作机制后，我们有巧妙得多的应对办法。根据我们对大脑奖励系统和健康心理学的了解，实在感到力不从心或筋疲力尽时，有很多办法能让自己迅速重焕生机。我挑选了7个技巧在本章分享给大家，这些技巧在快节奏的职场生活中都很有用，因为方法非常简单，并且效果立竿见影。然后，我还将介绍两个办法来充分利用好这些提神醒脑的技巧——首先，细致分析你需要提神的时机；其次，保证你是在高调成功的结束时使用这些技巧。

1.三件好事，即“感恩训练”

振奋精神最容易的办法之一就是想想高兴的

事情。心理学家一般把这称为“感恩训练”；我称之为“三件好事”，因为这很好地概括了这个办法实际上是如何发挥功效的。简单说来就是：花一些时间想想你所经历的三件正面的事情。是的，之后你会感觉更好，哪怕这些好事并不怎么重大。事实上，多项研究发现，每天这么做，只要持续一周，人们反馈几个月之后依然感觉很开心。¹

不难想象为何稍微重复就能让“三件好事”办法的效果持续。还记得在第三章我们了解到，人们的每个想法都对应神经元之间互相联系的某个网络，并且这些神经元联系使用得越频繁，就越强大。所以我们对负面事情关注得越多，就越容易发觉糟糕的方面。与之相反，我们每个人都有个神经网络负责说“这件事情的好处在于……”，如果这个网络能经常被激活，我们就能强化大脑中与这种生活态度有关的神经通道。慢慢地，这能让我们愈发容易地强化乐观态度。

因此当需要提神醒脑时，不妨回想今天发生的三件好事，那些让你感激的事或让你微笑的瞬间。（德国一些研究人员发现，让人们想想三件搞笑的事情和想想三件好事有一样的效果。）²状态一般的时候，我发现“记得带了伞”这种微小的胜利也能列入三件好事清单，并且还很有效。只

要你开始想好事，哪怕一开始很难，擅长联想的大脑就会引发出那天发生的一连串其他正面事情的回忆——有些你可能早都完全忘记了。

为了让你充分利用好这个办法，下面是一些有用的小技巧：



在每天的日程安排上设定提醒，让你记得每天回顾发生的好事。



准备一个笔记本，写下经历的好事。



试着和伴侣或孩子一起回想，以此欢快地结束一天，可以是躺在床上准备睡觉的时候。



会议开始时做简短回顾，让大家都有好心情（如同我在第十章所述，营造一个发现模式的思考环境）。

2.随机的善意举动

当我们自己需要振奋精神时，就先让别人振奋一下。这样的建议听起来有违本能，但却是事实。宾夕法尼亚大学教授马丁·塞利格曼是全球研究人类健康福祉方面的权威专家之一，他认为，“在我们试验过的所有行为中，善举对瞬间幸福感的提升是效果最好、最可靠的。”³巴西蒂奥（D' Or）研究院主任乔治·莫尔（Jorge Moll）领衔的一个跨国神经学家团队证实，当志愿者决定向慈善机构捐款时，其大脑奖励系统被调动的情况和人们自己收到钱款时如出一辙。⁴事实上，英属哥伦比亚大学的伊丽莎白·邓恩（Elizabeth Dunn）和哈佛大学的迈克尔·诺顿（Michael Norton）发现，给别人花钱比自己花钱更能让人愉悦。⁵联合国《全球幸福报告》证实，不论成长于何种文化，慷慨大方能让自己感到振奋。⁶

最后，如同回想过往的成功经历能让我们激活已有的神经联系，重新点燃自信的心态一样，回忆善行的效果几乎和做善事本身一样好。日本的一些研究人员发现，人们只要细数过去一周做过的善行，他们就感觉更快乐；北美一个团队得出了同样的研究结论。⁷所以帮别人一个忙，会在未来你回想起来时反复给你回报。

如何做到慷慨友善呢，特别是在忙的时候？



主动给别人一个意想不到的赞美。可以说“你们总是这么友好”，或“你们这么井井有条真让我佩服”，或“很喜欢你的音乐（手表，或是其他什么东西）”。



表达感激。花一点时间告诉别人你很感谢他们做的事，不要直接匆忙赶去办日程上的下一件事。



乐于助人。看到别人在挣扎，花点时间问问有什么忙你可以帮。可以明确说你有多长时间：“我过15分钟才走，需要我帮忙吗？”



做些出乎意料的、让人愉快的事。给别人让座，让别的车插到你前面，带东西和大家分享，特别热情地介绍某人等。

3.找到有意思的点

无聊的时候迅速提神醒脑的一个办法是，想办法让你的工作变得有意思。你认为这说起来容易做起来难？需要提神的根本原因就是你觉得工作实在让人无精打采？我懂你的意思。但我想给

你介绍个神奇的游戏，叫“找行话”（buzzword bingo）。如果你没玩过，我告诉你规则是这样的：确定一些你们认为今天的演讲、会议或对话中可能提到的用滥了的内行词句，和同伴一起确定词句清单。然后仔细听，每听到一个陈词滥调就画下一笔，第一个听到并抢先说出来的人为赢家。早在1995年，我和团队成员有时就玩这个游戏来为枯燥的会议活跃气氛，结果是满堂的欢声笑语。并且不可否认的是，我们整体的注意力都提升了——不仅是注意听无聊的行话——而且结束之后大家也没有那么疲惫。

为什么这个游戏会让人神清气爽呢？大概是因为我们认定有东西值得听，并且相应地分配了注意力。我们的大脑总在过滤掉周遭的一些信息，避免我们有限的神经容量出现过载。我们通常专注于证实我们预期的事情，而把余下的事情屏蔽在外。所以，如果我认定将要听到的内容很无聊，我就会倾向于看到并听到那些证实了我之前想法的内容。但如果我认定会听到有意思的内容，有一半的概率我会真的觉得那些内容有趣。我们都知道，我们对现实的感知非常主观；如果想要每天精神更振奋，不妨去找找现实中更有意思的方面。

养成习惯去寻找周遭环境中有意思的事情，

这个简单有效的办法其实大有讲究。专注于值得了解或记住的事情，哪怕这些事情有颠覆性（“今天面对办公室里那位‘神经病’时，我要学着如何不完全失控”）。如果你参加的课程没完没了，进度太慢，不妨去找找教学方法里有哪些值得注意的地方，比如说如何改善讲述方式，更好地向别人传达你的观点。如果你正在做着地球上最无聊的工作，那至少可以去找找完成任务最迅速或顺利的办法。

无论怎么看，露比的职业生涯都算得上五彩斑斓了。起初她是一位广受欢迎的口译员；很多年后她是一家商学院的领导，现在她把大部分时间用于拍电影。但在刚毕业获得国际商务学历后，露比的第一份工作是在台湾从事航运业——就在那儿，她几乎每天都要用“找到有意思的点”这个办法。露比说，“那时候都没有电脑化办公，只有一个大记事簿，上面写着各种价格，我就得用它来给航运业务定价。整个第一周我都在记住尽可能多的信息，但一个月后实在烦了。这工作太机械。我意识到必须得另找一份工作，但同时我又决定去了解一下其他人的职责，和同事们聊天，问问他们的工作情况。我了解到美国航线是如何运转的，然后是欧洲和中东航线。我甚至利用午餐空闲时间学会了如何使用电话总机，这样在公司运作方面，我学到了很多。通过首席

执行官的助理，我还了解到首席执行官的工作情况。这让我觉得日常工作可以容忍——甚至值得一做。并且我在面试下一份工作时有更多经历可说。”

4.给自己制造胜利的快感

完成了之前制定好的目标总让人心旷神怡。每次划掉一个事项，我们的奖励系统都会欢欣鼓舞，进而也会激发我们再接再厉。这形成了很好的良性循环：努力，达成，高兴，继续，努力，达成，高兴，诸如此类。这就是为何有人会在事后把某个成就写到待办事项清单上，只为体验如庆典般把事项划掉时的那种片刻的喜悦。因此，当士气不振或专注力不足时，我们可以运用这个办法给自己制造一点胜利的快感，选定一个不甚重大但能实现的目标，让自己能心满意足地搞定。

有一些小胜利的快感能让人特别神清气爽。我们都对“转移行为”深有体会，就是我们会避开比较重要的事情反而去整理文具，因为这些事情让我们能获得小小的满足感。但最好的小目标能

让我们朝着真正重要的大目标小步前进。这点也被哈佛大学的特蕾莎·阿马比尔与史蒂芬·克莱默（Stephen Kramer）开展的一个庞大的研究项目明确验证。该项目考察了7家公司两百多位专业雇员每天的日常经历。⁸辛辛苦苦处理完1200多天的数据后，他们得出结论：“在工作时间能提升情绪、积极性和感知的所有因素中，最重要的一个是在有意义的工作中取得进展。”所以诀窍在于：



挑选你真正在乎的事情。



问自己：“我今天能迈出的最小的第一步是什么？”可能是打个电话，或发封邮件。



然后马上行动，心满意足地把它从待办清单中划掉。

5.腾出时间与人交流

成百上千份调查研究对比了不同国家人们的幸福程度及其原因，得出的结论很明确：钱固然

重要，但也没有那么重要。平均来看，联合国《全球幸福报告》指出，在解释不同国家之间整体生活满意度评分差异时，收入只占2%，而且完全不能解释我们每天的幸福程度。⁹研究人员发现，更重要的因素是人际关系的质量。事实上，伦敦政治经济学院教授那塔夫德·保德特哈维（Nattavudh Powdthavee）通过研究大量英国人的数据发现，有意义的人际交往对幸福感产生的影响相当于每年额外收入14.2万美元。¹⁰

我们并不一定要和最亲近的、心爱的朋友、家人或同事聊天才能收获社交带来的益处。和另一个人产生哪怕再微不足道的联系也能起到振奋的作用。剑桥大学的吉利安·桑德斯卓姆（Gillian Sandstrom）和英属哥伦比亚大学的伊丽莎白·邓恩的研究证明了所谓“弱联系”的重要性，即与“日常生活中次要的人”之间的关系。他们发现，不论性格是内向型还是外向型，人际交往较多的时候，人们感觉更快乐，与点头之交的人互动——实验中甚至出现了和咖啡师或通勤伙伴之间简短友好的交流这种微不足道的例子——其振奋精神的作用与和朋友交流几乎一样。¹¹

这在实际生活中有何意义呢？我不是建议大家跟陌生人闲聊个没完。但如果能在一天中腾出

时间和别人打些交道确实有助于我们保持精力旺盛。

凯瑟琳是一所顶级大学高管教育项目的主管，自称是“深度内向型人格”，但她也坚信每天有一些社交时间的重要性。“我发现虽然我并不外向，但和别人聊聊天总是能振奋精神，”她说，“所以我试着在午餐时和别人坐在一起。虽然自己坐在桌前吃饭省事得多，但我注意到腾出时间和别人随意愉快地聊天后，我的精力状况有变化。这么一来，我就不太会出现‘幽默感失灵’的情况，感觉工作也轻松了些。”

为保证你不会因为缺乏社交而精力不振，可以每天试试下面的办法：



花时间与对你重要的人交流，哪怕不能面对面而只能远程或简短交流。如果你计划要见一个朋友，但出于工作原因要取消，请三思。如果实在没办法，可以缩短交流时间，但不要抛开那个振奋精神的机会，因为见面之后你会更高效。



和陌生人打交道时把交易变成互动。不要眼睛一直盯着手机，一言不发地把

钱递给收银员，可以停一下，微笑，和对方做眼神交流。发起简短的交流，可以随口说一句能引起共鸣的话，比如“看来你下午很忙啊”，或“今天上班很忙吧？”



找那些散发正面气场的人。我以前说过，情绪是可以传染的。所以如果你情绪低落，可以留心找一个你认识的乐观向上的人，在那个人身边站一会儿。

6.找到个人使命

我在本书的前面谈到过，如果是追求我们自己设定的而非别人强加的目标，我们更可能成就大业。我也说过，研究表明使命感对培养心理复元力，应对人生的起起伏伏很有帮助。因此，在完成一个你不怎么喜欢的工作任务时，注入一点个人的使命感能有效振奋精神。你可以问问：为什么你自己（不是你的老板或同事）觉得这个工作重要？或者为什么开展这项工作的方式对你很重要？即使你对如何行事没有多少选择余地，这些“为什么”也该由你去确定或以你自己的方式来理解。

我们认识的教育业高层主管凯瑟琳在公司大力重组影响到她所管辖的部门时就用到了这个办法。因为重组，持续很多周的工作在凯瑟琳看来都毫无必要——比如改变人事汇报关系，有时需要把人员迁到新办公地点，促进新组建团队之间的沟通等。“一开始觉得特别浪费时间。但这个过程让我发现了背后一些我深信的东西。”起初并不容易，因为她正在气头上。“但确实有些事情我是赞同的，比如打造一个更加国际化的组织，这正是眼下实行的变革带来的好处之一，我能预见到未来全球同事之间分享最佳实践经验会更容易。这肯定是件好事，因为我始终坚信，我们团队的工作能让世界有些微改善。如果我开始觉得筋疲力尽，只要一想到这件事情的重大意义，就又会精神焕发。”

你需要把自己的工作和大局联系起来时，有两个办法可用：



回顾。从对你意义重大的事情开始回溯到你手头的工作，比如：

- 你真正在意的——价值观、事业、个人发展目标是什么？
- 你现在所做的事对那些价值观、事业或

目标有什么贡献？



前瞻。从你正在做的事情开始，把它与对你意义重大的事情联系起来，问问自己：

- 完成你手头的任务后可能会如何？
- 这些最终“可能”对社会和/或你自己进而带来什么？

如果一天过得很糟糕，回答第一个问题可能会有些讽刺（“我居然让那个混蛋抢走了所有功劳——这就是‘最终可能’发生的事”。）忍过这一段，直到你的答案能让你频频点头，而不是愁容满面。

7.不要忘记微笑

说到愁容满面，我们来谈谈面部表情。从熟悉的因果关系开始：你开心时就微笑。尽管每个人的笑容不尽相同，但微笑是人类表达愉悦的普遍表情。出人意料的是，这个因果关系反着来似乎也行得通：你微笑时就开心——或者至少开心

一些。并且哪怕微笑并非发自内心，情况依然如此。我们强迫自己微笑时，大脑就会接收到“啊，我很开心”的信号，由此真正地改善了情绪。

多年来，研究人员一直在就假笑具有的出人意料的振奋情绪作用开展实验。早在20世纪70年代，积极进取的心理学家詹姆斯·D.莱尔德（James D. Laird）曾做过一项实验，他把电极连到自愿参与的实验对象脸上，在他们看漫画的过程中引起肌肉的轻微痉挛。¹²其中一组实验对象受到刺激的肌肉与微笑有关，所以他们是在不由自主地微笑。与把电极放到脸部其他地方的实验对象相比，这一组实验对象报告说漫画更有意思。（要我说，在那种情况下他们居然会觉得好笑，真不可思议。）一直以来，其他研究人员也试过采用侵入性较小的实验手段来诱发假笑，比如让实验对象在牙齿间咬着一支笔的同时写字，他们发现结果同样令人鼓舞。¹³一个研究团队发现，微笑还有助于人们度过不舒服的时刻。让志愿者把手放到让人不舒服的冰水里，假笑的人感觉没有那么厌烦，另外，他们的心率也比正常情况下接触冰水后更快恢复到常态。¹⁴

微笑和正面情绪之间的互相影响被称为面部

反馈。我认为了解这个“精神-身体”环路特别有用，因为无论我们在做什么，这个办法都能快速方便地融入其中。在做演讲和主持研讨会之前，你常会发现我放下文件开始对大家露齿而笑（听众看起来一点也不在乎）。

因此，精神或情绪动力不足时可以自己试试挤出一个微笑。越真实越好，但如果实在拿捏不好，让脸部运动一下，情绪自然就来了。

融会贯通：了解自己

我注意到，那些能在劳心费力的工作中保持旺盛精力的人有个特点，那就是他们都非常了解自己。他们知道一般是什么因素引起了自己状态的高峰和低谷，他们也清楚在必要时如何最快地振奋精神和耐力。

这些人当中的一位是在急诊室工作了15年的医生拉克什。谈到自己的工作时，他说：“你一直不停地处理问题。自己的时间不多，并且要一刻不停地走动。一个小时内你可能要做一两百个决定：要预约哪些化验，把病人送到哪儿，需要

哪些介入手段等。上班时间也不同，有时是早班，有时是晚班。如果某个病人出状况，你12个小时的班就会变成14个小时。”拉克什一再说这个工作不仅耗费情感，精神和体力也压力巨大。“碰到不想看到或没预见到的结果，你会很难受。一开始我还会说‘我在岗期间不能死人’，但这并不现实。”

所以，拉克什忙于工作时自始至终都刻意保持着他所谓的“上场面貌”。比如，他会用音乐来影响和调节精神状态。“我知道马上要去坐满了人的候诊室，一进去就要马上采取行动了。所以在上班途中我就要让自己精神饱满，我会挑选能让我精力十足的音乐，比如林肯公园乐队的歌。到医院后我就改听雷鬼音乐，并把它当成背景音乐让大家都听到。这种音乐开心又放松，正是我在压力下保持最佳状态所需要的感觉。”

拉克什也知道上班时的高峰低谷何时来临，并相应地做好计划。“在急诊室这么劳心费力的地方工作，你必须清楚自己的生理节奏，”拉克什说，“比如，我知道上班的头两三个小时是我们精力最充沛的时候，大脑反应迅速，感觉很灵敏。所以我绝不浪费，要充分利用好那段时间，尽可能多地看病人。”等到精力不济时，拉克什说：“我会确保自己与同事和病人之间的谈

话不停。我喜欢问问病人他们生活上的事，特别是老年人。前几天我发现，我治疗的一位病人以前是B-52战斗机飞行员。几分钟就能聊出很多东西，既有助于病人，又能让我振奋精神。”

要做到像拉克什那样具有自我意识也不难——只需更留心自己的个人规律。如果知道什么事情特别劳心费力，也知道什么办法能让我们重焕活力，在一整天的忙碌工作中，我们就能采取主动来管理情绪和工作效率。如下是培养这种自我意识的方法：



画一条从早到晚的时间线。标示出最近几天（或几周）你经历的高峰和低谷——就是你活力四射的时候和筋疲力尽的时候。



注意你精力起伏的规律。确定能振奋或抑制你精力水平的因素有哪些？可以考虑如下一些类别：

- 脑力：分析、创意思维、规划、阅读
- 体力：锻炼、旅行、体力活动
- 社交：具体的个人、人群的类别、处于人群中或独自一个人时的状态

- 环境：音乐和声音、工作场合、自然环境

- 时间段：生理昼夜节律、家庭或个人日常习惯

- 本章所列的七大提神醒脑的主题：感激、慷慨、好奇、成就、联系、使命感和幽默（假设有意思的事情能让你微笑）。



确定如何运用最可靠的提神办法来助你度过低谷期，特别是：

- 在预计会很疲惫的那些日子或者一天中精力经常下滑的时间段，刻意制造出一两个高峰：比如和朋友聊聊天，或是完成一个让你愉悦的任务。

- 看看是否可以通过安排好让人迸发活力的周围环境，来对抗那些特别耗费精力的任务，比如让人神清气爽的工作地点、精力旺盛的人，或是欢快向上的音乐等。

峰终效应（为何应该高调成功地结尾）

如果问你今天快乐吗，你的潜意识里会评估

两种快乐。一种是即时的快乐程度，就是你在回答问题的当下体会到的感觉；还有一种是记忆的快乐程度，就是到目前为止你所记住的事，回过头看这些记忆时你的感受。研究发现，这两种快乐的记忆对我们的幸福感有很大的作用——毕竟，那是我们给自己讲述的那一天的故事。¹⁵那部分经过修饰的记忆合起来构成了我们对一天是好是坏的看法，所以我们记住的东西很重要。

但我们记住的某一天的事情却不是所有发生过的事情的汇总。相反，在评估各种经历时，我们倾向于取最激烈的时刻（高峰）和完成时刻（终结）的平均值。这就是科学家所称的峰终效应。其实，这又是我们大脑的无意识系统在节省脑力，创造一个现实的精简版本存进记忆库——这个版本只需要几个数据点，而不需要我们再回想评估每一个瞬间。¹⁶

普林斯顿大学著名心理学家丹尼尔·卡尼曼的工作催生了行为经济学领域的研究，他通过让实验对象体验各种不愉快的经历证实了峰终效应。在一项实验中，他让志愿者把手放到让人不舒服的凉水（14摄氏度）中保持60秒——冷得足够让一般人畏缩发抖。卡尼曼发现，如果紧接着让志愿者把手放到稍微温暖一点的水中（15摄氏

度)¹⁷再保持30秒，人们会觉得这个过程没有那么不舒服。尽管15摄氏度的水感觉起来依然很不舒服，但结果是：人们更倾向于接受90秒钟的不适而非60秒钟的不适，只是因为90秒的后一段时间没有那么难受。一般来说，这一点是合乎事实的。研究发现，评估不愉快的经历时（比如结肠镜检查 and 噪声干扰），如果在经历的末端加上一小段略微缓和的不适时间，人们会觉得整个过程没有那么不舒服。¹⁸换言之，以不那么糟糕的情况结尾，能让人们对整件事情的感受变好。

结尾对积极经历的影响作用也是不成比例的。在另一项研究中，为某个非营利机构筹款的志愿者收到了一张免费的DVD（数码多功能光盘）感谢他们献出自己的时间。他们可以在一些评分很高的电影清单中自选DVD。对一部分人来说，他们只能选一张DVD，但另一些人随后可以再选一部电影，但可选的电影所得评分略微降低。¹⁹不出所料，与那些收到了一张一流DVD再加一张中等DVD的人相比，那些只收到一张一流DVD的人更开心。

因此，峰终效应在我们如何提升美好一天的整体感受方面有很大的指导意义。首先，我们应该努力营造本章提到的那种高峰时刻。如果单调

乏味的会议上有那么一个引人注目、灵光一现的美好瞬间，我们对整个会议的记忆就会更加正面。但峰终效应更大的意义在于，我们应该更系统地对待所有事情的结束——让每次与人打交道、每个任务、每一天都完结得很漂亮。下面是具体办法：



养成每天晚上总结“三件好事”的习惯，这是改善你对某一天的记忆的好办法。



谈话要结束时总结出最让人欢欣鼓舞的瞬间——可以说，“听到你的好消息真让人高兴！”这能让你自己和谈话对象的精力都重新关注到积极的方面。



针对正式讨论，你在总结时也可以说：“今天有哪些效果很好的方面是我们应在下次继续保持的？”这能促使大家回顾会议组织过程中他们认为有用或有意思的事情。如果没有时间问这个问题，你可以直接就你欣赏的部分发表评论。比如，“这次的讨论很好。能和大家一道真正解决问题感觉真不错。”

萨宾是一家报社的资深编辑，她对“漂亮地完结”这个想法的见解很有意思。尽管萨宾工作非常出色，但她现在的上司不是喜欢表扬别人的那种人。可萨宾还是想到一个办法，让自己每天都能在赞扬中结束工作。“我在网上搜索到一张照片——就是最常见的那种图片，图片上面的人我完全不认识，但他看起来精明睿智、亲切友好，像是我乐于共事的人——然后把照片贴到门背后。每当我离开办公室，看到那张照片时，我就想象这个完美上司在表扬我今天出色地完成了工作。当然这有些滑稽，但这种喜剧式的调剂也不错，这个过程还能创造些距离感——我可以退一步回想起可能已经忘记的成绩。”就像上了发条一样，这么做让萨宾每天傍晚都能体验到高峰的快感。

思维课堂

在劳心费力的时候想更得心应手地振奋精神，不妨试试下面这些办法：



试验7个提神醒脑的方法。看哪个方法对你效果最好：三件好事；随机的善意举动；找到有意思的点；给自己一点胜利的快感；腾出时间与人交流；找到个人使命；露齿而笑（哪怕你不太想笑）。



了解自己。识别出你精力高峰和低谷出现的规律。注意什么事情会让你神清气爽或筋疲力尽。（留意相关心理、生理和社交活动的规律；留心周围环境和每天的特定时间段；上文提到的7个提神醒脑办法的主旨：感激、慷慨、好奇、成就、联系、使命感和幽默。）确定一到两个保证有用的办法，在萎靡不振时用来先发制人或扭转局势。



漂亮地结束。规划好如何结束每一天——甚至是每一次人际交往或是执行每个任务——要结束得漂亮，以此来充分利用峰终效应。试试把总结三件好事的办法当成每晚的例行事项。



为支持以上这些策略，请一定回顾第五章关于休息时间和第十九章关于保持精力旺盛的内容，提醒自己为什么以及如何在日程安排里加进足够的提神醒脑的休息时间和身体保养时间。

第二十一章

有意识地发挥自己的优势

绝大多数人都希望自己不断进步；我们不想一辈子都只做一份入门级的工作。这不仅是因为我们渴望获得更大的财务保障或更高的社会地位。斯坦福大学著名心理学家卡罗尔·德韦克经过几十年的研究发现，在保持心理健康上很重要的一点是，认识到我们的天赋不是一成不变的，我们有机会随着时间的推移不断提高能力。¹这有助于让我们在犯错后能纠正过来，给我们一种充满可能性的感觉和保持新鲜感——这都是大脑认为有益的奖赏。

如果我们不满足于原地踏步，那么未来我们很有可能就要面对工作上的力不从心或筋疲力尽。我们可能正投身于崭新的工作项目，在深水區挣扎得不知所措；可能现在的工作艰难又无趣，我们的心里只把它当成更好工作的垫脚石；又或者我们正努力拼搏，希望能在职业生涯中获得飞跃。如何才能活力四射、充满热情地应对工作上的这些挑战呢？在本章中，我会告诉你答案

在于多多琢磨如何发挥自己的优势，在经历工作的重大考验时让自己处于发现模式。

这个办法与之前很多人以为的自我提升的方式大相径庭，以前我们的关注点一般都放在自己的劣势上。当然，这么做有一定道理——如果我们处理不好生活中的重点，比如基本的计算能力或准时完成工作，把这些提升到可接受的范围无可厚非。但如果用这种解决弱项的心态来控制我们的个人职业发展，问题就会出现，因为只关注劣势会减弱我们的胜任感。这么一来，正如我们在第九章所述，大脑很容易就会受到刺激做出处理威胁时的反应。一旦我们进入防守模式，清醒思考就变得更难——处理起手头的工作也更不顺利，最后可能形成一个恶性循环。

那么另一种重视优点的办法是什么样的呢？大体而言就是弄清楚自己的长处是什么，然后想办法充分发挥这些优势——特别是在工作上遇到比较艰难的挑战时。（我等下会进一步解释如何做。）这样一来，尽管工作还是艰难的，但我们能更轻松地让大脑处于表现优异的发现模式，而不会一直纠结于自己是否实力不济。

大量的研究都表明这种办法能提高积极性和表现力。比如，研究咨询机构盖洛普通过一系列

大型研究项目得出了一致的结论：在收到对个人优势的反馈，以及对如何在本职岗位上更充分发挥这些优势的指导后，人们对工作的满意度有所提升（比如，“你在X方面做得很出色——你可以更充分地把这项技能用到Y和Z任务中”）。研究人员观察到，与采用传统的“解决弱项”评估办法的同类公司相比，采用重视优点的绩效反馈办法的公司盈利要高出9%。² 公司领导力理事会发现这个相关性更大。一项针对29个国家、7个行业、34家机构将近两万名员工展开的大型研究发现，在那些管理者重视优点的公司中，员工的绩效表现要高出21%~36%。³

不论你工作的机构是否已经领悟到这点，大量的研究表明，你完全可以把这个结论好好地用到自己身上。斯特林大学心理学家亚历克斯·伍德（Alex Wood）和应用积极心理学中心的亚历克斯·林雷（Alex Linley）发现，如果在一周时间内每天鼓励志愿者想新办法利用自己的个人优势，他们报告自己的幸福感、自尊和研究人员所称的“朝气”（我在本书此部分称之为精神能量）都有所提升。与此同时，志愿者也报告他们的压力感降低。重要的是，研究人员在3~6个月后回访时，这些益处都维持了下来。⁴这对几分钟的反思投入来说已经是很好的回报了。

你一直在用哪个词

我们这里说的“优势”有哪些呢？我们一般以为的优势是知识技能：我懂宏观经济学理论，我会弹钢琴等。但这种知识型的优势通常只在特定的情境下才有用。我在做咨询辅导工作时，很少会碰到能让我对货币政策侃侃而谈或在钢琴上露一手琴艺的场合。

因此，当研究人员鼓励人们更充分地“发挥优势”时，他们的本意并不是让我们只应用已经积累的知识，还包括运用那些我们作为人类处于最佳状态时的才能，以及源自个人性格与价值观的特质。他们要求我们不只发挥擅长的能力，也要发挥我们最在意和最能令我们振奋的能力。

想理解我的意思，不妨看看心理学家马丁·塞利格曼和克里斯托弗·彼得森（Christopher Peterson）创作的一份清单。他们是对其所谓的“性格优势”做系统分类的先驱，以下是他们的归类方法：



智慧：涉及获取和使用知识的能力，比如创意、好奇心、判断力、勤奋、洞

察力等。



勇气：在面对反对意见时，需要动用意志达成目标的能力，比如勇猛、毅力、诚实和热情等。



仁慈：涉及理解和支持彼此的人际交往的能力，包括爱意、善意和社交智慧等。



公正：构成健康的公民和社会生活的基础能力，比如团队合作、公平、领导力等。



克制：抵御过度和极端行为的能力，包括谅解、谦逊、审慎、自我管理 etc。



超凡：有助于为生命提供意义和目的的能力，比如欣赏（卓越或美）、感激、希望、幽默、灵性等。

你可能知道自己擅长整理表格或设计标识，但你可能没有意识到，实际上这些技巧性的能力，与反映出如上所列的一些主题的行为才能是相辅相成的。举例来说，也许你特别擅长把大家团结在一个理念下（“热情”“社交智慧”和“领导

力”的象征），或者你有保持镇定、在糟糕状况下看到最积极面的异乎寻常的能力（“洞察力”“自我管理”和“希望”的象征）。

当然，给这些性格优势归类命名有很多种方式。塞利格曼和彼得森的主题可能正合你意，或者你偏好用别的词来描述相似的想法（比如“同理心”而不是“爱意”，“热忱”而不是“热情”等）。现在有好多种关于优势的分类法，每种都有自己的命名。但不论我们用什么词语表达，根本的想法是一样的：研究显示只要我们有机会发挥个性优势，我们就会精神焕发，全神贯注于所做的事情。而且，由于我们牢牢地处于发现模式中，表现力也会更好。

如何识别你的优势

那么如何识别你的个人优势——或提醒自己哪些是优势——以便你能更自觉地在日常工作中运用它们呢？基于我观察到的对客户效果较好的办法，我补充如下三个方法来供你掌控自己的优势：



分析过往让你特别满意的成功案例，不论大小。集中精力于那些突出的个人胜利，当时你会想，“希望每天都有这种感觉”，或者“太高兴了，都不觉得这是在工作”。



你也可以回想工作场合之外经历的高峰时刻，可能是顺利解决了家里的某个困难或成功组织了一场社区活动。针对每个案例，可以写下：

- 当时你具体做了、说了和想了什么帮你取得了成功？

- 是哪些个人才能和品质让你做了、说了或想了那些事情？（这就是你的优势。）



征求一些信任的人的看法，比如同事、朋友、家人。解释清楚你是想更透彻地了解自己的个人优势。让他们举出一两个让你看上去充满热情或特别令人钦佩的具体事例，问问他们从中能看出你的哪些标志性优势。



完成一份优势测验。现在网上有好几种关于优势的调查测验。⁵当然，这些不能取代你检视自己的个人高峰时刻，培养自

己对优势的感知，但做一份测验有助于你通过个人事例发现规律，或帮你标示出一些你不知该如何命名的才能。

在定义你的优势时，努力超越公司绩效评估时经常看到的那些标题。比如，不要只说“我擅长沟通”，再深挖一点来揭示你沟通时真正与众不同的优势。问问自己：“我擅长于此到底是因为什么？”可能是能与听众产生共鸣，可能是高超的语言掌控力，或是思维敏捷，抑或是你坦率开放的态度总是能赢得人心等。

同时，记住你寻找的是那些随心所欲、毫无羁绊时真正让你活力四射的个人品质。为了应对工作和个人生活中的挑战，我们都学会了去做很多自己并不完全乐意做的事。但为了使大脑处于发现模式，我们需要刺激与兴趣和奖励有关的神经化学反应，而不是与责任义务相关的神经化学反应。所以，思考个人的高峰时刻时，要区分那些你应该会享受的时刻和你自己真正觉得激动的时刻。

泰德是一名工程师，目前在一家全球性电气制造公司担任高管，他是这么说的：“我原来一直以为既然我擅长分析型工作，分析就是我最大

的优势。但这与我对自己的认知相反，我觉得真正让我精神焕发的其实是指导别人。回顾过往，出乎意料的是，我真正的高峰出现在帮忙培养富有潜力的年轻人的过程中。我还记得一次和年轻人开会集思广益，鼓励他们发挥创造性思维打开想象力，那次的经历比我做其他任何工作都愉悦。”经过这次启示后，泰德会腾出更多时间来指导和培训晚辈同事，结果他从这些工作中获得的兴奋感比之前20年都多。

想新办法来运用你的优势

现在，如何更精心地把你的优势运用到工作中呢？当运用某项个人优势来处理任务时，其方式有何不同？

我在麦肯锡公司工作时发现，我特别喜欢为客户创造新服务项目。（鉴于我通过塞利格曼和彼得森的性格优势测验得出的最大优势是“热爱学习”，也许这也就没什么奇怪的。）麦肯锡有一套成形的办法来启动这个创业型项目，需要你想法介绍给同事，直至找到认同你的想法，觉得你能帮助到客户的人。我就是以这种形式开始

打造我的第一个业务的，当时是要开发一项服务来改善高层管理团队的效率。项目需要可爱的团队成员投入很多晚上的时间辛苦工作，写大量的报告，成果虽小却在不断扩大，积累的过程漫长又缓慢，从长远来看我对此很有信心。但一路走来我也实在身心俱疲。

所以下一次我在启动新项目时就换了个办法。我决定发挥一下我个人优势清单中另一个比较强的长处——人际沟通，更注重与人打交道。这次我的创业目标是开发一个新服务，帮助医疗机构提高绩效。这次我没有埋头写材料，而是给几百号人发了一封热情洋溢的邮件，问他们谁有兴趣参与。有几个人慷慨大方地回了信——足够我启动项目了。然后我把精力主要用于建立和培训一个同事之间的社群，和他们一道来开发新服务。其中一些人帮医院重新设计医护病人的流程，另一些人帮生物科技公司加快药物研发进程。而我来组织大家开会，分享各自的经验和专业技能，同时给他们提供我能给予的所有支持。在这个办法中，我作为领导的优先事项有了很大变化。首先，我不再担心要做正式演讲，坐在电脑前的时间也少了，更多时间被用来与新的社群成员进行指导和谈话。

不论是对我还是对公司而言，以上两种办法

后来都成功了。没有哪种方法是“对”的。但第二次我通过利用外向型性格获得的能量，让我觉得总是处于高峰状态。当然，如果我最大的优势不是这个而是“在混乱中找到秩序”，我可能还是会邀请别人参与，但如此一来我会更注重协调，打造出一个无懈可击的标准化产品，而不是鼓励同事们百花齐放。那么做也会让我精神焕发。所以，重要的是，针对同一项任务我们可以采用很多不同的办法，如果能至少把自己的一项优势作为跳板，我们就更可能享受其中并且大放异彩。

因此，想想如何把你的才华和兴趣更充分地发挥到工作中，特别是那些让你感到无精打采或无从下手的领域。比如，试想你是否可以：



在处理现在的工作过程中发挥优势。想想你手头的工作任务，在应对这些任务时如何才能更充分发挥你的优势？例如，如果你知道自己擅长在混乱中找到条理，你能更精心地运用这项才能帮助自己和同事把注意力集中到重要的事情上吗？如果你有很强的社交智慧，你能加把劲为手头的工作团结到一帮支持者吗？或者你能留意到其他同事忽略了的、重要的、从人际沟通角度处理问题的方法？



利用优势帮助你迎接新挑战。承担新任务时我们通常有很多东西要学——但面临不熟悉的情况时，我们还是可以依靠已知的擅长的事情来让自己处于发现模式。例如，可能你是第一次给董事会做演讲。如果你很擅长从复杂数据中挖掘见解，你就可以从一条惊人的事实出发，围绕这个起始点展开演讲。可如果你喜欢结识陌生人，你可以去研究每个董事会成员的兴趣所在，这样开会时你就能直接和他们对话。无论如何，比起完全忽略你的长处，这么做会让你表现得更自在、更令人难忘。

这些微妙的变化能让你在一天结束后不会感觉筋疲力尽，而是活力尚存。长此以往，知道自己的优势所在，能让你更有利地创造和抓住机遇，承担能更充分发挥你优势的任务或项目，从而提高每天的工作满意度。这并不是说你一定要换工作或承担更多职责，而是说你要在现有的工作职责范围内，采取主动，重新确定你的工作重点。这就是耶鲁大学管理学教授艾米·瑞斯尼斯基（Amy Wrzesniewski）和密歇根大学的珍·道顿（Jane Dutton）所说的“工作重塑”。⁶

本发现了工作重塑的威力，他在一家负责对纽约警察局开展民事监管的机构工作。他的日常工作可能涉及社区采访、审核弹道报告等，但到晚上他就完全改头换面，在一家单人喜剧社表演。本很喜欢白天的工作，但他说，当发现能把作为表演者的才华运用到工作中时，他就更喜欢这份工作了。他举了个例子：“我和三个同事一起负责一些培训工作，比如讲解搜查与扣押法是怎么回事。我们几个都能讲，但我主动请缨，因为我发现这是个利用我上台比较自在的长处的好机会。我可以搞笑并娱乐大家，吸引听众的注意，提升培训效果。我意识到，幽默在任何时候都是我的有利资源，不只是在下班后。”经过深思，本说：“你应该重视了解自己，对自己喜欢的事情了然于胸，然后再想办法如何做更多愉悦身心的事。这么一来，你就不会变成那些工作时只想着得过且过的人了。”

发挥你的个人兴趣

本发现了一个能在工作中更充分发挥个人才华的办法。但如果你的个人兴趣看起来和每天的工作毫无关系怎么办呢？这就是凯瑟琳（上一章

提到的)前一段时间的状况。她担任高级运营经理的职位已经5年了,她发现每天从工作中收获的能量比投入其中的少了。“表面上,一切都很好。我还是能交出工作成果,但积极性却越来越差。感觉每天的工作时间变长了,做什么事似乎都要花很长时间。”

凯瑟琳从小就对艺术、文学和历史感兴趣,她甚至还在一家古典音乐录制公司工作过一段时间。但现在她每天的工作就是做预算和当和事佬。一天,她偶然和他人聊天谈起过往。“这人表示我的兴趣和现在从事的工作完全不搭。他问我,‘你是怎么做到精神健全的?’然后我意识到他是对的——的确有什么地方不对劲。”她对文艺方面的兴趣看起来和她的日常工作完全脱节。

于是凯瑟琳决定要想办法把她热爱的事情与她的工作联系起来。“我开启了一个项目,我称之为‘有计划的灵感复苏项目’。我每周都会看一部经典电影,但心里却想着职场生活,我会从电影中吸收些东西带到工作中。比如,有一部电影里的主人公是托马斯·莫尔(Thomas More),他实际上就是16世纪英格兰亨利八世国王宫廷里的管理者,我意识到他的工作和我的工作并无二致。”电影里莫尔鼓起勇气挺身反对国王的决定让凯瑟琳为之一震。暂不去想莫尔最终被砍头这

些历史细节，“至少有一次想起托马斯·莫尔会让我勇敢地对某件工作上在乎的事表明了态度，对此我很自豪。”

为了同一目标，凯瑟琳也开始参观美术馆。她会挑一幅画作欣赏，思考画作如何与她工作中正在面对的事相联系。“这么做总能让我步伐更轻快，”她说，“有时我会灵感迸发想到新点子，有时看画会让我心情变好，不再困扰于工作上发生的糟心事。毕竟历史上的悲剧这么多，你发现某个人稍微搞砸某件事也没多大关系，生活还要继续。”

另外，这让凯瑟琳的工作态度也有了改变。“很快，工作时间不再让我觉得深陷泥潭，我感觉视野再一次被打开，能重新专注于工作中的可能性，寻找解决方案时也更有创意。”现在只要觉得自己处于低潮，凯瑟琳说，“我就告诉自己‘灵感复苏时间到了’，这个办法屡试不爽。”

你不妨基于自己工作以外的兴趣创造专属的“灵感复苏项目”，问问自己：



哪些话题或活动最能激发你的兴趣？在别人没有要求或期望的情况下，你觉

得阅读到或了解到什么东西特别有趣？



在兴趣和日常工作之间如何建立更强的联系？

- 兴趣能产生适合你在工作场合使用的见解吗？
- 有没有什么技巧或工具可以借助？
- 如果没有，能否在兴趣相投的同事间形成一个兴趣小组——读书会、合唱团等——把更多个人的欢乐带到工作场合？

宾夕法尼亚大学心理学家亚当·格兰特在其著作《沃顿商学院最受欢迎的成功课》（*Give and Take*）中提到一个实验，员工可以像本和凯瑟琳一样，根据自己的个人优势、兴趣和价值观调整工作职责，精雕细琢出一个“更理想但依然现实的工作岗位”。有些人承担了新项目，有些人调整了现有任务让它们变得更讨人喜欢或更有意义。很多员工想办法把不合适的任务直接分派了出去——可能是在第二节课提到的“积极的拒绝”方法的某种运用。格兰特报告说：“6周后，管理者及其同事们认为这些员工明显更开心而且更有效率。”⁷而这种结果肯定是我们都向往的。

思维课堂

工作久了，为维持你的精力和热情（提升工作表现）：



明确你的个人优势。腾出时间反思自己的个人优势——你处于最佳状态时特有的个人品质、价值观和技能。检视自己的高峰期，征求别人的看法，做一份相关测验。留意到出现的主题。



更有意识地运用你的优势。花一周时间每天都想办法把某项个人优势更充分地运用到工作中。迎接新挑战时，想想如何运用个人优势帮你领会需要了解和学习的的事情。



利用个人兴趣来复苏灵感。想各种有创意的办法把个人兴趣与工作联系起来。你有哪些见解或工具是可以带到职场生活中的？

后记

保持效果

结束前我想再说些临别赠言鼓励你尝试本书中介绍的各种办法，因为我知道打破旧习惯、养成良好的新习惯并非易事。我们可能想要为一次重要谈话精心设定意图，但直到会议都进行一半了才想起来。可能我们想在和后辈同事打交道时使用“对大脑友好的反馈”技巧，但发现自己还是使用老一套——直接告诉他们应该怎么改变办事方法。出现这些情况令人毫不意外，因为我们的大脑只要有机会就会启动自动模式来节省精力。如果我们对其不管不顾，大脑自然就会遵循老习惯。

然而，尽管会受到惯性的影响，但是大脑还是有很强的适应性。每个新想法、每次新经历都会在数以亿计的神经元之间形成一套新的联系，因此我们的神经网络瞬息万变。这就是为何全球大脑重组能力研究方面的专家、加州大学旧金山分校教授迈克尔·梅策尼希（Michael Merzenich）认为，大脑是“软连线”的而非“硬连线”的——尽

管有一部分是固定不变的，但还有一部分是灵活的。¹这种“软连线”给了我们空间来培养新技能和新习惯，只要我们知道为了改变应该如何训练与生俱来的能力。

那么，要从自动模式转到适应性的模式，我们能做些什么呢？研究人员发现了三个有力的办法：奖励、提醒和重复。

奖励

工作上试用新方法取得成功时，你会停下来祝贺自己吗？大部分人都不会。如第十章所述，我们一般都会把成功存起来而不去多想，因为我们的注意力天生就会被吸引到那些不那么顺利的事情上。然而，神经科学家、经济学家和心理学家一致认为，只有某个举动被认为是有益的，我们才有可能重复它，因为回报会激励大脑去更多地实行这个举动。所以，如果想要养成新习惯，有一个好办法就是做出任何努力时都要奖励自己。

我指的是什么奖励呢？最明显的是你可以小

小犒劳自己一番：休息一下，吃点零食，聊聊天。但回顾我们过往成就的奖励更有效，因为作为一个感知过程，反思能增强我们从经验中学习的能力（如第五章所述）。

假如你在和同事聊天时试着用了一个对大脑友好的反馈技巧，因此谈话变得令人愉快、富有成效。就像我们在第十章认识的彼得那样，一开始你对别人完成工作中你欣赏的细节娓娓道来，然后才谈要做什么才能让工作完成得更出色。你可以看到你的同事听了意见后感到精神焕发而不是士气大跌，而且还主动提出了一个很好的改进方案。太棒了！但可能那天的下一个挑战来临时你就忘了这次的胜利。所以你应该花时间回味一下胜利的果实——最好能用笔记下来——给自己几秒钟时间享受一下胜利的感觉。

我认识的一位专业人士把奖励的办法更进了一步，他在办公室门边的白板上把这些胜利成果都记下来（用的是只有他自己才懂的编码）；他说，这么一来每次经过白板时他都能感到精神振奋。你也可以在体会奖励时加入社交元素，告诉别人你做出的改变，还有你看到的有意思的成果。比较重大的胜利还可以写到成就清单上，下次绩效考核时就能用到，就像第十六章克里斯汀做的那样。这些行动都能为你大脑的奖励系统提

供养料，同时强化你学到的经验。

如果你尝试了新事物但却并不如愿怎么办？记住，大脑认为发现新信息是一种奖励，所以你可以把这次经历当成一次试验。问问自己在第十七章中的那个“太棒了！我能从中学到什么？”的问题，回顾一下“试验”中确实发挥了作用的方方面面——哪怕你后来记住的只是你本应该做的事。

提醒

如果想要改变某些行为，最好要让改变的过程毫不费力。达到这种效果的一个办法是，确定某个非常具体、可实现的目标，然后把预期的新行为与你生活中已经存在的某件事情联系起来。建立联系的诀窍在于确定一个你肯定会碰到的提示——可能是某个活动、某种情况或某件物体——把这个提示与你想要采取的行动相联系。正如我在第二章所述，研究表明建立这种“如果-那么”的提醒能让你达成目标的概率提高三倍，而这是很了不起的提高。

例如，如果你想把锻炼融入到一天的安排中，养成一整套新的运动习惯，大脑需要时间来形成相应的新联系。但如果你利用一些已经在有规律地做着的事情（比如吃午餐）去促使自己做想要做的事情（多锻炼），效果可能会立竿见影。你可以跟自己说，“如果我去吃午饭，那么我就走楼梯而不是坐电梯去。”你还可以更进一步说，“无论何时要在电梯和楼梯之间做选择，我一定选楼梯。”回顾一下“对大脑友好的反馈”这一办法，你可以在手机上记录要采取的行动，然后下决心：“如果我不得不给同事提意见，那么我就要看看手机，决定使用哪些反馈技巧。”

为了让这个办法更形象，你可以借鉴我的好几个客户的做法。他们用电屏保来提醒自己使用本书中所提到的方法。一位客户的屏保是冰山图案，她只要看到屏保，就会记起“人性本善，处境使然”，因为水面下的冰山提醒她，每个人的行为都反映了表面之下看不见的影响因素。我碰到的另一个人则偏好触觉提醒；他的上衣口袋里总放着一块鹅卵石，因为只要一碰石头，他就会想起自己正在努力养成的新习惯。（这个办法不错，因为鹅卵石便宜又耐用。）²千人千面，不妨选一个你自己中意的、最方便融入日常习惯的提醒物。

重复，重复，重复

小时候我们都花过很大的工夫学骑自行车。摔跤了爬起来再试，直到骑车变成我们的第二天性。可是当我们成年后再尝试新东西时，我们一般只试一次就判断是否有成效。如果第一次做得不那么好，或者觉得有点别扭，我们就会跟自己说这事成不了，而不是再试一次。

这其实很可惜，因为对我们的大脑来说，在学习这一过程中，重复至关重要。每次使用对大脑友好的反馈技巧时，都要想想大脑里有一个各个神经元正在相互交流的网络。这些联系一开始并不牢靠，这就是为何一开始我们做什么事情时都磕磕绊绊。你可能只记住了其中某一步，其他的步骤都忘了。但我在第三章中讲过，神经科学家认为：“一起发射信号的神经元会联系在一起。”换句话说，重复某个行为会强化该行为涉及的神经元之间的联系。这就意味着，某个新反馈技巧应用的次数越多，它就越容易在你需要的时候出现。

因此，不妨在尝试新事物时向孩子们学习点执着的精神。告诉自己头几次的尝试成不成功没有关系；每次尝试都是值得的，因为每试一次都

有效加强了大脑里的新联系。总有一天，“新”技巧会在你需要时第一时间自然而然地从脑海里冒出来。



最后，我想鼓励你把书里提到的建议至少全都试一遍，找到最适合你的办法。正如医疗行业高管罗斯所说，“尽管你知道那是个好主意，但只有当你真正去实践时，你才会有所收获。因为我知道，想让新办法在大脑里留下印象需要一段时间，所以我不要自己在第一次时就把事情做对做好。”零售商道格得出的结论是：“只有反复试验才能知道什么最适合你，所以多尝试总是好的。我发现，如果经常使用这些技巧，让它们常用常新，不管你每天遇到什么情况，处理起来都会越发得心应手。”这样的完结看起来再好不过了。

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

附录A

如何安排好每一次会议

会议的形式多种多样——非正式的闲聊、日常报到、慢节奏的电话会议、精心准备的演讲等。我们的工作中充满了会议，但这并不是好事。“会议”本身似乎变得有些让人难堪；当听到有人说“我一天都在开会”，我们感觉不是羡慕而是同情。怎么会这样呢？会议是人际交流的一种方式，而我们都是社交生物，为什么我们竟然会把会议当成包袱呢？

我想，答案在于我们太过关注会议讨论的内容——分享的文件、需要做的决定、想要传达的信息等——却忽视了如何来展开谈话。想想最近开过的一次会，你花了多少时间考虑如何组织对话，如何鼓励每个人献言献策。我猜这样的时间肯定不多。我都数不清有多少次看到聪明的人花了好几个星期辛辛苦苦准备演讲材料，却只用区区几分钟——通常是在去开会的路上——考虑如何利用机会好好表现，因此白白浪费了大好的机会。

因此，这一节的目的，就是为了帮助你把本书中提到的建议运用到你开的每一个会议上。哪怕只尝试其中的一两个方法，也能让你重拾热情——不论你是主持会议还是出席会议。

准备会议

为了开好会，在做会议准备工作时你可以采取如下步骤：



设定意图，开会前问问自己如下这些问题：

- 目标：如果会上你只能达成一个目标，这个目标是什么？最重要的是什么？
- 态度：确定开会前你最关注的是什么。要知道，这会影响你的开会体验。
- 假设：具体而言，你对这次会议有什么负面预期吗？你能挑战这些负面预期吗？
- 关注：鉴于你的优先事项安排，你想在会上把关注点放到哪里？你想要注意到什么？

• （想想其他参会人员。他们会如何回答这些设定意图的问题？）



行动：你会采取哪些具体行动来实现那些意图？哪些“如果—那么”的触发因素能提醒你去采取行动？



心理对照：哪些因素可能会使事情不如你所愿？在制订计划时你能做些什么让事情处于正轨？



心理演练：你希望会议如何进行？试着在脑海里想象一遍。成功的会议是什么样的？



精神—身体环路：如果你因为会议而感到紧张不安，尝试利用生理反馈环路，来帮助大脑脱离高度警戒的状态：露齿而笑，深呼吸；舒展身体——打开肩膀，抬起头，双脚牢牢站稳。可以在洗手间或/和别人打招呼时（也可以在会议进行中）这么做。

如果你参与会议的安排，也可以尝试如下这些方法：



把会议时长设置成不到一个小时或半小时，让大家会后有一些恢复精神的时间。（并且会议时长不要超过90分钟。）



用提问题而非陈述的形式来传达议程事项。（比如，问“我们可以如何改善团队沟通？”，而不是写下“团队沟通”这一项。）



选好会议地点，根据你想要的讨论氛围布置合适的环境。想要非正式会议？那就把正式的会议桌推到一边，或至少使参会人员并肩坐到桌子的同一边，不要相对而坐。希望讨论轻松欢快？那就确保会议室通透明亮。诸如此类。

开场设置好基调



鼓励大家设定协作目标，问“开会之后大家想达成什么目标？”以及“实现这个目标最好的办法是什么？”（哪怕你不是会议正式的主持人也可以问这些问题。）



如果可能，规定不要使用手机，否则大家就会把大脑宝贵的“工作记忆”用于查看手机和平板电脑。如果大家能专心致志地谈话，每个人都能反应得更灵敏一些。会议时间较长时，我一般会准备一个“智能手机托管箱”，让参会人自愿把手机存到那儿，会议休息时间可以去查看。（如果这些都做不到，至少你可以把自己的手机收起来。）



从积极的方面开始让大家处于发现模式。不一定要虚情假意装乐观——你可以直接让别人讲讲最近的成果。问“最近有哪些好事？”或“你负责的项目里哪部分最顺利？”

留下你的印记



为了让你做出的贡献令人难忘，在表达观点时可以使用一些逸闻趣事或实际事例，以便展现你对同事或客户产生的影响。



如果要说的话比较长，把观点拆分成清晰的几部分，可以让人更容易理解。比如，“关于此事我有三点看法，一……二……三……”



如果要提出异议或者疑虑，在表达你的观点时最好让别人处于开明的发现模式，可以使用一些对大脑友好的反馈技巧：①尽可能具体地表达你欣赏现有想法的哪些方面，然后说，“我更欣赏的是……”；②说“对，而且……”，不要说“对，但是……”；③问问“如果要那样，该具备什么条件？”。



给出一些提示，把别人助推到你想要他们去的方向。如果你需要三条建议，在黑板上写下“1，2，3”标示。问问：“如果你有三条建议，会是哪些？”

提高讨论质量

避免群体思维

团队内部迅速就某事达成一致的感觉很美

妙，但如果讨论的是重大事项，并且没有一个人提出质疑，很大可能是你们没有考虑周全。问问如下这些问题来提高群体的思维质量：



“如果要找漏洞，漏洞会在哪儿？”



“如果××在批判我们的想法，他们会说什么——我们要做什么才能打消他们的疑虑？”



“我们设想一下未来，假如事情出现严重的差错，我们没想到的情况是什么？”



“谁会被我们的计划影响？他们的顾虑是什么？”



“如果要唱反调，对方的论点会是什么？”

总结讨论

有时也可能情况完全相反，没有一件事情大家能达成一致。你可以采取如下措施给会场降降

温：



明确双方都赞成的方面。这能营造一种圈内人的氛围，缓解大家因本能而产生的处理威胁时的反应。



问问是否可能求同存异。如果你们已经就重要的事情达成了一致，答案有可能是肯定的。



如果无法达成一致，就尽力把双方立场都客观地总结出来，不偏袒任何一方。问问双方需要具备哪些条件才能让各自的意见成为最优方案。双方应就证明各自立场的过程达成一致。

如果问题的关键并不在于分歧，而是因为重点不明确，可以开辟一个“停车场”，放置讨论过程中出现的不切题的想法或议题。这能让每个参会人都觉得自己的意见被听取，同时又能把大家的注意力集中到会议真正的重点上。在黑板、白板或笔记簿上列出大家都可以看见的意见清单。

应对棘手行为

如果别人的表现招人厌烦，想想他们可能是被以下某种常见触发因素威胁到了：被排挤、不公平、觉得不被欣赏、缺乏自主感、缺乏胜任感、价值观受到威胁、不确定性等。如果睡眠不足或体力不支，人们对这些“威胁”的敏感度也会提升。为改善事态，问问自己：



他们到底在说或做什么？（不要解读，只观察事实。）



是什么触发了这些行为——他们有哪些需求没有得到满足？



如何更好地满足对方的需求来缓和“威胁”？比如，哪怕你不主持会议，也可以通过对他们的观点表达兴趣，让对方觉得被接纳，还可以通过提及他们此前所说的话，来让他们觉得自己的意见被听取、被尊重。

做总结

一定要留出一段时间来重述重要决策，反思会议上收获的深刻见解，就每个人要采取的行动达成一致。如果可能，你也可以做一些积极的总述，就是把每个人提的“下一步”措施汇总起来，问问每个人在会上听到的感兴趣或受鼓舞的事是什么，以及他们决心要怎么做、计划什么时候完成等。

减轻负担

最后一点，很多人说他们不喜欢开会的原因是会议太多了。虽然提高会议质量会有所帮助，但他们只想尽量少开些会。如果你也深有同感，不妨从我们第十二章认识的银行首席财务官纳言那儿取取经。仔细研究了日程安排后，纳言发现自己例行要参加的重复性会议不少于42个。为减少会议数量，我们用到了第六章讲管理工作过载时提到的一些概念。

首先，纳言思考了工作中对他最重要的事——他的重要意图是什么。纳言很快发现，相当多的会议与他的优先事项并无关系，很多只是过去工作的遗留问题。针对这些会议，他会积极地

予以拒绝，优雅地从中抽身出来。然后，对于那些确实与优先事项相关的会议，他会先评估自己的出席能否通过比较优势的测验：他确实是能建言献策的唯一人选？是不是有做得也还过得去的后辈能代替他？纳言后来就只出席那些自己能发挥独一无二作用的会议，如此一来，不仅年轻的同事有机会出头，要出席的例会数量也减少了一半。他把自己的生活又找回来了。

附录B

如何利用好电子邮件

现在，每天与工作相关的邮件数量达1100亿封，并且这一数字还在稳步上升。¹邮件的好处很多：比开会更高效，比电话更灵活，比短信或即时消息更正式。但如果随便问某个人如何看待电子邮件，你至少会碰到一个翻白眼的。首先他们会说，光是邮件数量就让人不知所措。绝大部分人都积压了一堆邮件没回复，很多邮件都还未读。可有意思的是，如果别人不回复我们，或回复得敷衍了事，我们就会不耐烦。

同时，我们还会用邮件去处理本不该通过它处理的敏感事务。我们花很长时间起草措辞微妙精巧的信件，即使知道如果面对面，很容易就能找到合适的话来说。正是因为这些缘故，调查报告显示，我们每天一般要花至少1/4的时间发邮件和回邮件，而且大家对此都并不满意。²

那么，行为科学告诉我们该如何改善这个局面呢？让发出的邮件达到我们想要的效果的最好

方式是什么？如何管理收到的邮件，让收件箱变得讨人喜欢的好办法是什么？

写出别人愿意读的邮件

让邮件内容好懂、好执行

不论你是否喜欢，由于大脑对“处理流畅度”的偏好，人们更容易被好理解的信息说服，因此：



尽可能把大部分邮件用几行文字写完。使用简单的语言和短句子，用词干脆。把修辞手法留到你写小说或婚礼致辞时用。



针对不可避免的长邮件，把内容拆分成若干小段落，让人容易阅读，可以使用项目编号或小标题。



突出你想要收件人采取的所有措施或要做的决定。假设他或她只有时间看邮件的头两行，你会怎么写开头？

从积极面开始

有时你不得不在邮件里提出棘手的问题——但开头几句就引发人采取防御态度的邮件通常会被误解，因为收件人的大脑会进入防守模式，所以：



以感谢开头。与其写“谢谢你的报告，我能提一些建议吗？”，不如多花10秒钟评价一下至少一个你欣赏的方面：“谢谢你的报告，我觉得你纳入了客户的意见这点很好。我能提一些建议吗？”如我们在第十章所述，称赞具体事物要比笼统地做热情的评价效果更好。



以解决办法而不是提出问题开头。不要说：“很遗憾，我们最初的想法行不通，因为……所以我们接下来要这么做……”，而应该从你提议的解决方案开始说：“我们认为最好的方案是……这和我们最初的方案有所不同，因为……”。一样的内容，次序有所不同就形成了不同的情绪影响力。



解释事情的重要性，争取收件人

的支持。假设有人做错了事，你会怎么说？“事情现在如此混乱，你必须得收拾好这个烂摊子。”对方会有所行动，但却是基于防守而非明智的思考。不妨试试另一个办法，促使对方去追求解决问题带来的好处，调用他们的奖励系统。我们可以说：“把事情办好对我们至关重要，因为……，你能做些什么来补救吗？”

模仿对方的语调

在不丧失自己立场的前提下，试着与对方的语调匹配。记住，人们在心理上都会被与自己看起来相似或行为方式差不多的人吸引，并且如果我们觉得与对方身处同一战线，就基本不太可能把对方视作潜在威胁。再小的事情也能强化或削弱这种同属一个圈子的感觉。



如果你收到的上一封邮件语调热情，而你的邮件风格更正式，可以在邮件中加一句热情的话，比如你期待见到对方等。



如果对方的沟通风格干脆利落，你在回复时就要直奔主题。简短并不一定意

味着冷漠，语调上你还是可以保持亲切。



就像在讲话时做的那样，自然而然地重复对方的用语。可以复制对方在表达问候和结尾时的风格。加分的办法：对方用几个感叹号，你也用几个感叹号。

征服如山的邮件

如何才能从每天堆积如山的邮件里爬出来，在上面少花点时间呢？对此，行为科学有很多话要说。

首先，不要频繁查看邮件

每天从早到晚都在处理邮件——不论是正在执行任务、开会，还是在四处走动时——让我们觉得忙碌而高效。但这意味着我们花了很多不必要的时间在邮件上。正如我在第四章阐释的，一心多用会迫使我们的的大脑在不同任务之间切换注意力，每次在工作任务和邮件之间来回调整都是在浪费时间和精力。与其如此，不如把邮件“分批”，每天分几次处理邮件，而不是每分钟都在处理。

其次，过滤收件箱

就像大脑在邮件和工作任务之间循环往复会浪费时间一样，在不同种类、需要截然不同的认知回应的邮件之间跳来跳去也会浪费时间。有的邮件来自重要人士，需要你回复；有的只是抄送给你的邮件，还有订阅邮件、会议邀请、垃圾邮件等，种类繁多。它们对你的大脑提出了不同的要求。因此，如果能充分利用邮件程序中把不同邮件过滤分类到不同文件夹的功能，将邮件分门别类后依次来处理，你就能节省更多的处理时间。下面介绍一些你可能用到的过滤和文件归档办法：



个人直接发给你的邮件。如果可能，把只是抄送给你的邮件单列出来。对特别重要人士发来的邮件，你可以创建一个特殊文件夹或选项卡。



如果你经常收到很多日程邀请，这些邮件也要单列出来。



订阅邮件。我们很容易就淹没在“推荐你可能觉得有意思的某事”的邮件中，更别提订阅邮件了。看这些邮件你觉得

是一种负担，而不是在获取有用信息。所以我建了一个文件夹，专放可能有用的研究材料，每周或更长时间才看一次。

最后，只处理一次邮件

当你专心处理收到的邮件时，只处理一次。如果一封邮件你看了三次还没回复，那么在这件事上花费的时间就增加了两倍，而你也不知道，大脑深思熟虑系统的容量有限。借鉴戴维·艾伦在其精彩著作《搞定：无压工作的艺术》中提到的方法，查看邮件时可以把如下的4D原则当作目标：[3](#)



执行（Do）：做好决定并回复。



授权（Delegate）：如果有些事由别人处理也可以，就尽管把任务分派给别人。



延迟（Defer）：申请过段时间再采取行动或探讨。如有必要，写个回复告知对象“我回头再答复你”。



删除（Delete）：如果以上几条

都不适用，直接删除。

有时尽管你设想得特别好，但还是让邮件日复一日躺在那儿没有处理。所以，我每周都会查看有没有潜伏在收件箱里很久都没有处理的邮件，问自己：“再缓一天我的回复会更好吗？”如果答案是否定的，我就催促自己马上处理，因为简短的回复总好过迟到的回复。

告知，认可，致意

不要默不作声

如果你重视发件人，不要把他或她的邮件放在一边。人类大脑会把社交上的排斥行为和不确定性视作威胁，每次你推迟回复邮件，就给发件人造成了一次小小的威胁。发件人不知道你是否收到、已读邮件，是否厌烦这封邮件，是否认为邮件很愚蠢，也不知道你是忽视还是直接删了邮件。这对你的人际关系没有丝毫好处。所以，针对你重视的人：



如果可能，在收到邮件的24小时内做出简短、积极的回复。你拖得越久，就越愧疚，不得不更详细回复邮件。如果还没准备好如何回复对方的请求，可以回复一句话告知对方：“谢谢你的邮件，期待具体再谈。”



如果你连写一句回复的时间都没有，可以考虑设置自动回复，在回复中说明你现在很忙，并告知你可能的回复时间。我在写作本书时就设置了一个自动回复，回复内容是“我现在很忙，不是不理你”。这能让我在准备妥当和方便的时候去处理邮件。



如果陌生人或关系疏远的人发来的邮件太多，不好管理，可事先准备一封礼貌的标准回复邮件，方便你（或助理）快速复制粘贴发送给别人。

利用积极拒绝的技巧

我们不回复邮件的一个常见理由是不想处理邮件中提出的问题，通常是要避开或质疑对方的提议：“不行，恐怕我没法在你设定的最后期限前完成”，或“不，我认为我们不能采纳那个价格

更高的方案”。一想到要这么回复，我们就有些泄气，所以想再推迟一天。碰到这种情况，利用我在第六章提到的“积极地拒绝”就很有用。下面回顾一下具体怎么做：



热情的开场白。说些感激的话，至少感谢发件人发了这封邮件。



告诉对方你正在积极投入的某件事——某个目标、优先事项或某个约定。



然后，解释正是因为这个你正积极投入的事项，你才不得不婉拒对方的请求或建议。



温情结尾，祝愿对方的事业一切顺利。

我们太习惯一开口就说“我很抱歉”，所以在发邮件之前重写一遍，用上“积极地拒绝”。如果发现自己的邮件一开始就打出了“抱歉”，停下来想一想是否可以写个更积极正面的开头。

浇灭怒火

在气头上或不耐烦时不要发邮件。这时候你多半处在防守模式，大脑里更明智的部分已经退居二线。因此，不论你认为自己那封要惹麻烦的邮件措辞如何慎重，你在起草的时候肯定没有利用好最精明圆融的那部分脑力资源。所以不妨停下来，等平静些的时候再看看——比如睡一晚后再说。

如果你想要写出来发泄怒气，试试第十七章中提到的“给情绪贴标签”的办法，然后再把邮件打出来——不过，首先要把“发送至”一栏清空，防止一不小心向全世界广播你的愤怒。写完后保存到草稿箱，方便之后再看，到时候你会想“谢天谢地我没把这个发出去”。

如果你生气的原因是收到了令人恼火的邮件，不要马上想当然地认为发件人意图不良。记住我们容易犯“基本归因错误”，会假设负面行为源于负面动机而不是情境造成的。也就是说，我们通常以为唐突草率的邮件是因为发件人的鲁莽，而不会想到他们可能是太匆忙。并且，如果我们在生气时读邮件，还可能受到非注意盲视的影响，以致完全看不到其中表示和解的细微之

处。想想有多少次你重读一封表面看起来怒气冲冲的邮件，却发现根本不像一开始读得那么严重？

以上两条建议结合起来形成了第三条建议：如果能避免，尽量不要通过邮件处理敏感的人际交往问题。直接打电话给对方或提议面对面开会，特别是如果你们已经来往了一两封略带火药味的邮件。我们喜欢社交的大脑很擅长理解别人的感受，但如果不是面对面交流，这个能力就会打折扣。研究人员发现，当人们在邮件里使用略带讽刺的幽默时，能准确被理解成讽刺的概率只有56%。⁴在语音信息传达中，人们识别出讽刺的概率稍有提高，而面对面交流时，人们在情绪识别和理解方面的测验得分最高。

减少邮件数量

一封邮件很快就能催生出3封、5封、10封，甚至更多封邮件，特别是如果邮件有多个收件人。《哈佛商业评论》在真实办公环境下针对80名员工和5位高管开展了一项研究，研究结果证明了邮件的“传染率”。⁵每位高管一天少发10封邮

件，每个人收到的邮件数量就不到原来的1/3。如果处理这些邮件每封平均耗时一分半钟，这么一个小举措每天就能节省出4个小时的工作时间。因此，尽可能少发邮件是精明的商业行为。下面介绍一些有益的方法来减少发邮件的次数：



不要模棱两可。写清楚你希望别人看了你的邮件后该怎么做，如果不需要对方进行邮件回复就直接说明。



不要逼别人追着你要回复。延迟回复通常会引发新一轮的邮件。如果实在不方便，发一封简短回复让对方等一等。



明确具体时间、地点和最后期限。在通过邮件安排工作时，写明具体时间、地点和最后期限能控制邮件的来往数量，并且多亏有了“默认偏见”，你的建议很可能会被采纳。

遵循这些建议，你的收件箱应该就不会过于杂乱，也不会让你紧张不安了——同事们会为此感谢你的。

附录C

如何让日常行为重焕生机

我们很少有人会看着工作日程说，“哇，今天的工作安排看起来真让人愉快，拜托快开始吧。”但其实更积极主动地把提神醒脑、让人愉悦的活动安排进日程，也不是特别费力。下面介绍一种对待日常行为的不同方式，这个办法源于本书提到的所有科学原理。我们不妨尝试使用下面的核对清单来安排每天的日程，让自己收获美好的一天。

开始工作前	设定意图	想想马上就要到来的一天——可以在洗澡时或是上班的路上想。问问自己：“今天最重要的事是什么？我该采取什么态度，关注什么，采取哪些行动？我该为今天设定哪些具体目标？”
	想象理想场景	花点时间设想一下你今天要做的最重要的事。想象自己正在做并且处于最佳状态，留意自己当时的一言一行。
	计划好高峰时刻	明确你今天最期待的是什么，不论期待的事物有多微小都行。只要你反复琢磨，小事也会变成大事。
准备阶段	将任务分批	计划好一整段不受打扰的思考时间，用来处理最复杂的任务。再安排出一个（或两个）时间段用于阅读和回复所有邮件。把其他类似的任务归到一起，因为这样处理起来要快得多。

准备阶段	帮自己启动	确定今天思考时最需要的精神特质是什么，然后营造一些有助于促成这种特质的提示——可以是一张图片、一首歌，或是改变一下办公室的布置。
工作过程中	设定基调	确定你想要别人如何行动，确定如何让自己投射出这种基调。别人会模仿你，不论你自己是否意识得到。
	随机表达感激	找个理由恭维或赞美别人，最好是自发主动的。告诉别人你为什么欣赏这件事，这样他们才会记住。留意这么做对你们双方产生的效果。
	保护好思考时间	在专注思考的那整段时间里，把手机和其他提醒装置拿走或者关机。如有必要，为同事/客户设定预期。比如设置邮件自动回复，承诺今天晚些时候再回复他们。
	假设人性本善，境况使然	如果碰到糟糕的行为，可以试着设想你在和一个体面的人打交道，只是对方的自我价值或社会地位在当时受到了威胁。为尽快缓解紧张局面，说些欣赏和感激对方的话。
	借来好心情	利用面部反馈帮自己振奋情绪：微笑，哪怕假笑也能起效。
	把所有挫败感标记出来	感到愤怒或烦恼时，把客观事实（不要做解读）和事实给你的感受写下来。如果有时间——也可以在事后——回头看看自己写下的内容，设想你“最好的自己”（或最睿智的朋友）会说什么。
	关注奖励	在一天中不那么精彩的时候，问问自己，“今天真正重要的是什么？”把问题的答案写在便条或白板上，只要有助于你优先关注到它就行。
	更新思路，重新启动	每过 90 分钟就要休息一下，哪怕只是站起身走动几步。如果你正在完成艰难复杂的任务，这点尤其重要，因为一些潜意识中的处理消化过程，有助于你获得深刻的见解。

午餐时间	和别人交流	腾出时间和你喜欢的人至少简短地交流一下，不需要过多交流。如果无法当面交流，花点时间和某个朋友联系一下，或和陌生人来个超乎寻常的热烈交流。
	锻炼一下	锻炼不需要很过度也能让我们振奋精神，集中注意力。快步走、爬楼梯甚至做做跳跃运动，都很有效。
针对每项任务	让自己动力十足	问自己： “这个任务中最有意思的部分是什么？”“完成这个任务最重要的理由是什么？”“如果能把我的个人优势发挥到这个任务上，我该怎么做？”“这个任务以前什么时候完成得很好（由我或别人），我能从中学到什么？”
	开场设好基调	从积极正面的提问开始（比如，“目前哪些部分进展顺利？”或“理想的结果是什么？”）在开始处理棘手事情之前这么问。
	清除障碍	如果有件事在你待办事项清单上有段时间了，坦诚面对障碍——问几个“为什么”的问题，直到发现真正的障碍所在。为清除障碍你该做什么？要采取的最小的第一步行动是什么？用这个行动取代待办事项。
一天结束时	高调成功地结束	回想今天发生的最美好的三件事，把它们写到床边常备的小笔记本上。在你要从一天的事务中解脱出来时告诉伴侣，或把这些好事作为躺在床上冥想反思的材料。这些事可能微不足道，但没有关系。
	睡好觉	睡觉前不要看任何亮着的屏幕；这会让人难以入睡。不要把手机带进卧室。如果你没有闹钟必须用手机叫醒自己，可以把手机放到门边，正面朝下。（然后，明天去买个闹钟。）

术语汇编

杏仁核 (Amygdala)：大脑中两块杏仁状的区域，主要处理模棱两可、不确定或新奇的情绪体验，还在可能存在威胁的情况时发挥作用。杏仁核是大脑生存回路的一部分。

锚定 (Anchoring)：如果我们接触到一条信息（即“锚”），即使这条信息与面临的问题无关，我们还是会下意识把它当作思维的起点，并且不会偏离这个锚定点太远。

归因错误 (Attribution Error)：在假设别人行为背后的动机时犯错。同时请见“基本归因错误”。

无意识系统 (Automatic System)：也称为反射式（或“X”）系统、第一系统、快系统或不知不觉系统。大脑中较宽泛的一些区域，共同控制大脑的大部分活动，在意识层面以下起作用。

确定性效应 (Certainty Effect)：只要有可能，与冒险相比，我们一般偏好“确定的事情”，

也倾向于避开模棱两可的情况。

比较优势（Comparative Advantage）：你与别人的能力相比差距最大的那个任务。（对比“绝对优势”，指的是在做某件事情方面你总是比别人强。）

证实性偏见（Confirmation Bias）：我们倾向于选择那些证实了我们的预期和假设的信息，同时倾向于忽视相反的信息。证实性偏见是选择性关注的实例。

知识的诅咒（Curse of Knowledge）：指的是知晓某事会导致你高估别人也知道此事的概率，让你的沟通交流在不经意间变得模糊不清。

决策疲劳（Decision Fatigue）：指的是接连做多个决定时出现的高强度认知负担，原因在于决策过程会让大脑的深思熟虑系统疲劳。结果是会导致深思熟虑系统的表现下降。

默认偏见（Default Bias）：如果有人给出了一个明确建议，基本上合理并且不需要我们主动做决定，一般我们就会接受这个建议。

防守模式（Defensive Mode）：大脑调配相

当大部分的脑力进行自动防御（战斗、逃避或冻结），来对感知到的某个物理、社交或个人威胁做出反应的状态，而不论威胁是真实存在的，还是想象出来的。该模式会减少大脑深思熟虑系统可用的资源。同时请见“发现模式”。

深思熟虑系统（Deliberate System）：也称为受控（“C”）系统、第二系统、慢系统、执行功能或大脑的自觉部分。负责复杂的认知功能，包括推理、自我控制（包括情绪管理和集中注意力的能力），以及规划（包括权衡对比未来和现在的情况）。大脑用于所有这些功能的容量，受限于我们“工作记忆”的大小。

贴现（Discounting）：相比那些不是马上有成效的方案，我们偏爱能在当时当地给予现实好处的方案。因为未来才见成效的方案需要耗费更多脑力，因此我们不太重视。

发现模式（Discovery Mode）：我们专注于某个体验中有益的方面而忽视其可能带来威胁的状态，它让我们远离防守模式，因此能使大脑深思熟虑系统可用的脑力资源最大化。

定势效应（Einstellung Effect）：指的是大脑中存有未完成任务时体会到的认知缺损，原因

在于此时用于思索这个任务的脑力资源很少。

情绪管理（Emotional Regulation）：在面对事态起伏时有能力保持情绪的相对稳定，而不是在出错时陷入绝望。

禀赋效应（Endowment Effect）：相比未得到的同等价值的东西，我们会过高估计已经拥有的东西的价值，即使这些东西并不涉及眷恋之情，此效应也一样适用。

战斗-逃避-冻结（Fight-Flight-Freeze）：大脑处于防守模式下启动的三种常见的保护性反应形态。“战斗或逃避”是日常表达中惯用的词汇，但“冻结”也是一个常见的面对威胁时的反应，出现的原因一般是不确定潜在威胁的性质。

基本归因错误（Fundamental Attribution Error）：一种常见的归因错误，即我们假设别人的恶劣行为源于恶劣品质，而不是因为处境困难让好人表现得恶劣。

群体思维（Groupthink）：如果我们周围所有人都思考某事，我们就倾向于和别人保持一致。这样不仅能免去大脑进行费力的思考，同时也会让我们有一种归属感，而这种感觉对人类的

进化很重要。

执行意图（Implementation Intention）：表示“如果-那么”目标的专有名词，指的是我们表达出一个清晰明确的情境触发因素，提醒我们去按意图采取行动。

非注意盲视（Inattentional Blindness）：我们的无意识系统会把有知觉的注意力导向我们认为重要的事情，同时把其他信息过滤掉，以至于我们对这些排除在外的信息毫不自知。非注意盲视是选择性关注的实例。

圈内人（In-group）：指的是在某方面和我们相仿的人，因此他们不太会被大脑视作潜在威胁。

损失厌恶（Loss Aversion）：损失给大脑带来的影响要强于相同的收益带来的影响；我们对于损失10美元的厌恶感，大过赢得10美元的兴奋感。

心理对照（Mental Contrasting）：是指设定目标时把理想结果与当前面临的现实障碍进行对比的方法，其结果是帮助我们更全面、更成功地规划好行动。

忽略偏差（Omission Bias）：我们倾向于评价做某些事情的优势与劣势，而不去评价不做那件事的优势与劣势。

峰终效应（Peak-End Effect）：某次经历的高峰期和结束方式对判断其价值具有不成比例的重大影响。该效应会省去我们思考这些节点中间的所有数据的过程。

计划谬误（Planning Fallacy）：我们倾向于根据过往的最佳经验，而不是平均时长，来估计完成一项任务所需的时间。

前额皮层（Prefrontal Cortex）：大部分深思熟虑系统活动出现的大脑区域，在进化过程中出现较晚。

现状偏差（Present Bias）：构想抽象的未来需要消耗大量的脑力，因此我们倾向于重视眼前已知的事情。

启动效应（Priming）：接触到某个提示（词语、图像、物体）后，可能会促成我们的某种行为或情绪，这要归功于激活扩散效应和在过去经历中该提示和我们的反应之间已经建立的联系。

处理流畅度（Processing Fluency）：我们自然而然地偏向于容易理解的想法。（也称为“认知流畅度”。）

投射偏见（Projection Bias）：我们倾向于假设其他人都和我们差不多，所以我们无须仔细推敲为何他们会表现出眼前的各种行为。

近因偏见（Recency Bias）：最近发生的任何事情，都可能会影响我们对外部世界中的可能性和真实程度的感知。

奖励（Reward）：大脑的奖励系统判断的认为值得追求的好处。还有那些满足了基本生理需求的事情——包括提高自我价值和社会地位感受的奖赏——以及信息方面的收获。

奖励系统（Reward System）：大脑中一系列复杂的区域，涉及驱动我们去寻找和追求可能有益的经历，请见奖励。

选择性关注（Selective Attention）：我们对世界在有意识感知方面的主观性。选择性关注之所以存在，是因为无意识系统会过滤我们在有意识感知中获得的数据和可选方案。

社会认同（Social Proof）：如果听说与我们相似的人也赞成某事，我们就更可能加入他们。

激活扩散效应（Spreading Activation Mechanism）：提醒记忆中的某一部分能自动让人回想起那份记忆中的其他相关部分，包括相关的心境。

现状偏见（Status Quo Bias）：构想未知的将来需要耗费脑力，所以我们倾向于在其他条件相同的情况下保持现状。

沉没成本谬误（Sunk Cost Fallacy）：在决定是否要对某个项目继续投入时，我们的注意力会被分散到已经投入的部分，而不是专注于实际的利害关系，即未来投入的利弊。

生存回路（Survival Circuits）：大脑中的神经网络，用于觉察和识别潜在的威胁，以及通过触发战斗-逃避-冻结反应，来启动防守模式。

威胁（Threat）：任何被大脑感知为可能损害我们的人身安全、自我价值或社会地位感受的事情。

工作记忆（Working Memory）：大脑中暂时

容纳和处理信息的储存空间，容量有限但对深思熟虑系统的运行必不可少。（你现在就在用工作记忆来理解这句话。）

致谢

写作这本内容广泛但涉及个人的书，把我生命中很多条线索都串了起来——因此我想要感谢在写作过程中每个曾经给予了我哪怕只有10分钟时间的人。但我还是要选出一些了不起的人，他们的直接参与让这个项目成为可能。

首先我要感谢本书核心围绕的三类人。第一，分享了自己故事的人——不仅是那些在书中出现了名字的人，还有其反思见解有助于形成本书的所有人。你们用智慧极大地启发了我，我有信心本书的所有读者也会深有同感。第二，多年来和我共事的很多客户，他们愿意尝试这些工作和思维方法，并且包容我画大脑图像时的糟糕画技。通过他们，我学会了如何传授最重要的内容。第三，感谢上百位科学家，我在书中肆无忌惮地使用了他们的科研成果，在此表示对他们的感激和钦佩。

谢谢陶德·舒斯特、简·冯·迈赫仁和埃斯蒙德·哈姆斯韦思，萨切瑞·舒斯特·哈姆斯韦思经纪公

司，帮助我把一个想法的萌芽培育成超乎我想象的参天大树。感谢皇冠出版社的所有人，他们对这个项目兴奋不已，自始至终一直用精湛的专业技能大力支持我，特别谢谢罗杰·肖勒、蒂娜·康斯坦保、辛迪·博曼、莎莉·弗兰克林、阿耶莱特·格鲁恩沃尔特、卡利沙·海斯、梅根·佩利特、坎贝尔·沃顿。同时也非常感谢潘·麦克米伦出版公司的团队，特别是辛迪·陈、罗宾·哈维和劳拉·兰格罗伊斯，他们让我觉得自己是在主场演出的摇滚明星。

Sevenshift团队的很多人为我写作本书提供了场地和支持，如果没有他们，我无法写就此书，他们是：汉娜·布尔摩尔、阿列克斯·哈迪、苏珊·摩尔、谢琳·皮尔默哈默德、汤姆·沃纳。感谢你们如此照顾我。特别感谢奥德利·弗莱彻，作为项目伊始我的首席运营官，你帮我启动了这个项目，为我早期所有想法提供意见，并帮忙大力宣传。

我对多年来支持我的麦肯锡的同事感激不尽。感谢早年在组织实践组的导师们引导、鼓励我开展行为相关的工作，即使这些工作让我远离了大家：科林·普莱斯自始至终一直伴我左右，让我知道志向高远的威力；基思·莱斯利教会我如何设计改革型学习体验；乔纳森·戴因让我相信每周

读一本非虚构书籍是件令人向往的事；玛丽·米尼告诉我如何构建和讲述我的故事。下面提到的每个人都值得专门用一段文字来描述他们在我职业生涯的重要时点给予过我的指导和鼓励：扎佛·阿齐、加森·阿尔基布锡、玛丽亚-尤金妮亚·阿里亚斯、诺拉·奥夫雷特、斯蒂夫·贝尔、戴维·博奇、尼娜·巴提亚、菲利克斯·布鲁克、伊恩·戴维斯、德里克·迪恩、卡罗琳·德沃、约翰·道迪、约翰·德鲁、皮埃尔·戈德基安、尼科·亨克、苏珊娜·海伍德、纳塔莉·胡里翰、谢正炎、薇薇安·亨特、尼尔·简宁、康纳·科霍、斯科特·凯勒、米希尔·克鲁伊特、凯文·雷恩、艾米莉·罗森、马克·洛奇、尼克·莱伍格罗伍、朱迪·马兰、马丁·马库斯、托尔·米尔霍特、杰里米·奥本海默、迈克尔·瑞尼、蒂姆·罗伯茨、彼得·斯拉格特、凯伦·坦纳、凯瑟琳·提利、戴维·特恩布尔、马格努斯·提尔曼、劳拉·沃特金斯、昆汀·伍德利。

我还要尤其感谢对本书产生了深刻影响的一群专业的实战派人士。克斯坦·马内恩是我宝贵的思想伙伴，她的创意和智慧让我的职业生涯中如此多美妙的事情成为可能。乔安娜·巴什是一项了不起的革命运动的杰出领袖。还要感谢非凡的中心领导小组成员，尤其要感谢：纳塔沙·卡塔利诺、伊丽莎白·施瓦茨·海沃伊、约翰妮·拉沃伊、约瑟芬·莫格罗夫、斯韦亚·斯坦威格、高蒂尔·范

·埃特维尔德。感谢才华横溢的行为科学研究重地成员：马蒂亚斯·伯克、克劳蒂亚·布劳恩、尼尔斯·克内里森。感谢莫比乌斯公司的艾米·福克斯和艾瑞卡·福克斯，他们一直是我珍爱的合作伙伴、智者和挚友。这些人的思想和精神都体现在了本书的字里行间。

多位同事为本书的面世不辞辛劳地出谋划策。特别要感谢的是：里克·科克兰德，他从我写作本书开始，就一直提供热情慷慨的支持；肖恩·布朗和艾伦·韦布则帮助我牵线搭桥，让我有幸可以结识作者们梦寐以求的人脉网络。

还要感谢其他众多的麦肯锡同事，是他们让一切成为可能，他们分别是：我在公司内接触到的各地业务和办公室领导、和我共事过的合伙人及团队（特别是组织和医疗业务），以及世界一流的研究人员和行政人员，还要感谢世界各地为我提供场地的团队，他们包容我对会议室进行奇怪的布置。谢谢你们所有人。

多年来，我很庆幸能依靠辅导培训届的好几位中流砥柱，是他们帮助我作为从业者得到了快速的成长，并且多次确保我“服下自己开的药方”，他们分别是：迈尔斯·陶尼、朱迪丝·费曼、卡罗尔·考夫曼、简·梅勒、安妮·斯库拉、戴维·

韦伯斯特。

我要感激多位经济学家，他们开拓了我的视野，让我看到这个学科传统边界之外的风景：安迪·库马罗开启了这一切；比尔·艾伦培养了我对经济发展人文方面的兴趣；保罗·费舍让我相信，尽管不符合常规模式，但我确实是一位经济学家；德安妮·朱利叶斯让我知道，在公共和私营业之间游走是可行的；默文·金教会我，如果没有找到支撑的证据、想好流畅的句法，就不要动笔写字。

还要感谢一些朋友，他们与我出色的编辑罗杰·肖勒和辛迪·陈一起不辞辛劳地深入审阅了本书，在风格和细节方面提供了非常宝贵的反馈意见。他们分别是：丹·比勒弗斯基、莫莉·克罗科特、布莱恩·杜梅恩、奥德利·弗莱彻、凯布·弗兰克林、阿列克斯·哈迪、保罗·休梅克、彼得·斯拉格特、塔拉·斯沃特、尼克·韦布。他们的质疑和评论极大地提高了本书的质量。特别感谢我的神经学伙伴莫莉·克罗科特和塔拉·斯沃特，他们在多方面的支持使我在几个月内变得更加睿智和勇敢。伊丽莎白·菲尔德曼·巴内特和杰西卡·佩恩分别给了我情感神经科学和感知神经科学方面的帮助，其慷慨令我受宠若惊。书中出现任何遗漏和不足都是我的责任。

在完成本项目的4年时间里，很多人在关键时刻对本书提供了慷慨的建议、帮助或鼓励，他们是：戴维·艾伦、盖伊·巴恩斯、沃恩·贝尔、劳伦·贝恩、杰夫·伯德、查尔斯·杜希格、琳达·格拉顿、瓦莱莉·凯勒、马克思·兰德斯伯格、马特·利伯曼、安东尼·梅菲尔德、狄波拉·马丁逊、玛格列特·摩尔、加斯·欧多内尔、戴维·罗克、保罗·休梅克、欧文·瑟韦斯、劳伦斯·肖特、格雷科·西蒙、希滕德拉·瓦德华、劳里·杨。谢谢珍妮特·贝多尔教我使用尾注功能，把我从附加注释的辛苦工作中解救出来。同时感谢我特别棒的家人和朋友，你们陪伴我享用了有治愈效果的餐前小食和马蒂尼酒，参加女超人峰会等。你们在我最需要帮助的时候给我打气，包容我抛开你们闭关消失。

尼可尔·韦布在我童年时期就为我种下了本书的种子，培养了我对思想探索的兴趣和对写作的热爱，让我理解教学拥有的革命性威力。谢谢您每周都给我鼓励，一直乐意与我敞开心扉，谈论我心里最大的顾虑。（不论是有关多巴胺还是有关晚餐。）

最后，我对凯布·弗兰克林的感激之情无以言表，他是我这场冒险中每一步都伴我左右的伟大思想者和战友。我深深折服于你一路以来无数次

给予我的最强大的思想和情感支持。毫无疑问，
嫁给你是我此生最大的幸运。

参考文献

前言

1. For example, Gallup found that only 29 percent of employees in the US feel engaged by their work, and that “engagement rates trend downward slightly with employees’ higher levels of educational attainment.” Worldwide, they found only 13 percent felt engaged: Gallup (2013) State of the American Workplace. (Free download available from <http://www.gallup.com/services/176735/state-global-workplace.aspx>.) The Conference Board said “for the eighth straight year, less than half of US workers are satisfied with their jobs,” in: Cheng, B., Kan, M., Levnon, G., & Ray, R.L. (2014). Job Satisfaction Survey: The Conference Board

科学理论基础

[1.](#) Milgram, S. (1963). Behavioral study of obedience. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(4), 371–378.

[2.](#) Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291.

[3.](#) Keith Stanovich and Richard West, in particular, wrote an influential paper defining the two systems as System 1 and System 2, terminology that Daniel Kahneman also uses. Stanovich, K.E., & West, R.F. (2000). Individual difference in reasoning: Implications for the rationality debate? *Behavioral and Brain Sciences*, 23, 645–726.

[4.](#) A version of Daniel Kahneman's Nobel Prize acceptance speech on December 8, 2002, was published as: Kahneman, D. (2003). A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality. *American Psychologist*, 58(9), 697–720.

[5.](#) Kahneman, D. (2011). *Thinking Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.

[6.](#) When a string of data — for example, a group

of digits — is sufficiently close connected in our memories that recalling one part of it draws forth the rest, it can count as one “chunk.” So the reason that we might remember a seven- digit phone number is because we’ve turned it into two chunks of three and four digits, respectively — or even, with repetition, one single chunk. See: Cowan, N. (2008). What are the differences between longterm, short-term, and working memory? *Progress in Brain Research* 169, 323–338. See also: Cowan, N. (2001). The magical number 4 in short-term memory: A reconsideration of mental storage capacity. *Behavioral and Brain Sciences*, 24, 87– 185.

[7](#). Dux, P.E., Ivanoff, J., Asplund, C.L., & Marois, R. (2006). Isolation of a central bottleneck of information processing with time-resolved fMRI. *Neuron*, 52(6), 1109– 1120. (See Chapter 4 for other multitasking references.)

[8](#). Baumeister, R., & Tierney, J. (2011). *Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength*. New York: Penguin.

[9](#). Shiv, B., & Fedorikhin, A. (1999). Heart and mind in conflict: The interplay affect and cognition in

consumer decision making. *Journal of Consumer Research*, 26, 278–292.

10. Treisman, A., & Geffen, G. (1967). Selective attention: Perception or response *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 19(1), 1– 17.

11. Simons and Chabris write entertainingly about this and other selective attention research in their book: Chabris, C.F., & Simons, D.J. (2010). *The Invisible Gorilla: And Other Ways Our Intuitions Deceive Us*. New York: Crown. The original academic article is: Simons, D.J., & Chabris, C.F. (1999). Gorillas in our midst: Sustained inattention blindness for dynamic events. *Perception*, 28(9), 1059– 1074. You'll see that those counting black shirts were more likely to see the gorilla, presumably because the gorilla was also black — so their brains treated the gorilla as slightly more “relevant” than those counting white shirts.

12. If you haven't seen the video, I've now blown the surprise. Sorry about that. But if you're still keen to watch it, here it is: <https://www.youtube.com/watch?v=vJG698U2Mvo>. You can also try watching this excellent video made

by psychologist Richard Wiseman, which I use with my clients now that the gorilla(sorry, I mean basketball) video is so widely known: <https://www.youtube.com/watch?v=v3iPrBrGSJM>.

13. LeDoux, J. (2012). Rethinking the emotional brain. *Neuron*, 73(4), 653– 676.

14. Adrenaline is sometimes known as epinephrine, and noradrenaline is sometimes called norepinephrine.

15. The amygdala plays a complex role in directing the brain's attention toward anything that's emotionally ambiguous, whether positive or negative. Research has focused especially on the central role of the amygdala in our response to potential threats. For example, this study found that people's amygdalas respond when exposed to a frightened face for only thirty milliseconds, too short a period to consciously notice: Whalen, P.J., et al. (1998). Masked presentations of emotional facial expressions modulate amygdala activity without explicit knowledge. *Journal of Neuroscience*, 18(1), 411– 418. This article found that people's amygdalas subconsciously responded to angry expressions in

photos even when they were being asked to focus on buildings in the same photos: Anderson, A.K., Christoff, K., Panitz, D., De Rosa, E., & Gabrieli, J.D. (2003). Neural correlates of the automatic processing of threat facial signals. *Journal of Neuroscience*, 23(13), 5627– 5633. In this study, researchers found that damage to the amygdala meant that people weren't able to recognize fearful expressions on others' faces: Adolphs, R., et al. (1995). Fear and the human amygdala. *Journal of Neuroscience*, 15(9), 5879– 5891.

[16](#). Arnsten, A. (2009). Stress signalling pathways that impair prefrontal cortex structure and function. *Nature Reviews Neuroscience*, 10(6), 410– 422. For a less academic overview of the basic principle, this is a good read: Arnsten, A. (1998). The biology of being frazzled. *Science*, 280 (5370), 1711– 1712.

[17](#). Andreas Eder and colleagues review “discover and defend” behavioral patterns in the modern world, in: Eder, A.B., Elliot, A.J., & Harmon-Jones, E. (2013). Approach and avoidance motivation: Issues and advances. *Emotion Review*, 5, 227–229.

[18.](#) For example, the work that Mark Beeman has done with colleagues at Northwestern, referenced in: Subramaniam, K., et al. (2009). A brain mechanism for facilitation of insight by positive affect. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 21(3), 415– 432. See also Alice Isen's comprehensive review: Isen, A. (2000). Positive affect and decision-making. In M. Lewis & J. Haviland-Jones (Eds.), *The Handbook of Emotions*, 2nd ed. New York: Guilford Press.

[19.](#) Deci, E.L., Koestner, R., & Ryan, R.M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627– 668.

[20.](#) Dunbar, R.I.M. (2003). The social brain: Mind, language, and society in evolutionary perspective. *Annual Review of Anthropology*, 32(1), 163– 181.

[21.](#) See Matt Lieberman's excellent book on our social brains for an overview of this research: Lieberman, M. (2013). *Social*. New York: Crown.

[22.](#) Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic

motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.

[23.](#) Loewenstein, G. (1994). The psychology of curiosity: A review and reinterpretation. *Psychological Bulletin*, 116(1): 75– 98. More recent work can be found in Kang, M.J., et al. (2009). The wick in the candle of learning: Epistemic curiosity activate reward circuitry and enhances memory. *Psychological Science*, 20(8), 963–973.

[24.](#) Payne, J.D. (2010). Memory consolidation, the diurnal rhythm of cortisol, and the nature of dreams: A new hypothesis. In A. Clow & P. McNamara (Eds.), *International Review of Neurobiology*, vol. 92. Waltham, MA: Academic Press.

[25.](#) It's true that there's a tiny proportion of people who need less sleep, but researchers have only ever found a few people who are truly "short sleepers." Daniel Buysse, professor of psychiatry and clinical and translational science at the University of Pittsburgh Medical Center, says, "Out of every 100 people who believe they only need five or six hours of sleep a night, only about five people really do

Quoted in Melinda Beck, "The sleepless elite," Wall Street Journal, April 5, 2011.

26. Czeisler, C., & Fryer, B. (2006). A conversation with Harvard Medical School professor Charles A. Czeisler. Harvard Business Review, October.

27. For a great review of the evidence on the benefits of exercise, including many references to studies that are themselves meta-analyses, see Ratey, J.J., & Loehr, J.E. (2011). The positive impact of physical activity on cognition during adulthood: review of underlying mechanisms, evidence and recommendations. Reviews in the Neurosciences, 22(2), 171–185. For a meta-analysis of 150 studies showing beneficial workplace effects, see also Conn, V.S., et al. (2009). Meta analysis of workplace physical interventions. American Journal of Preventative Medicine, 37(4), 330–339.

28. For a full list of references, see Ratey, J.J., & Loehr, J.E. (2011). The positive impact of physical activity on cognition during adulthood: A review of underlying mechanisms, evidence and recommendations. Reviews in the Neurosciences,

[29.](#) Coulson, J.C., et al. (2008). Exercising at work and self-reported work performance. *International Journal of Workplace Health Management*, 1(3), 176– 197.

[30.](#) From the website for Ratey's book: Ratey, J.J. (2008). *Spark: The Revolutionar New Science ofExercise and the Brain*. New York: Little, Brown. <http://sparkinglife.org/page/why-exercise-works>.

[31.](#) U.S. Department of Health and Human Services (2008). *Physical Activity Guidelines, Advisory Committee Report*. The guidelines suggest 500 MET minute each week, equivalent to 150 minutes of moderate aerobic activity. For a narrative description of the implications of this report, see: Reynolds, G. (2012). *The First 2 Minutes: Surprising Science Reveals How We Can Exercise Better, Train Smarter,Live Longer*. New York: Hudson Street Press.

[32.](#) For example, on emotional regulation: Farb, N.A., et al. (2010). Minding one's emotions: Mindfulness training alters the neural expression of sadness. *Emotion*,10(1), 25–33. On working memory

and concentration: Mrazek, M.D., et al. (2013). Mindfulness training improves working memory capacity and GRE performance while reducing mind wandering. *Psychological Science*, 24(5), 776–781. With military personnel: Jha, A.P., et al. (2010). Examining the protective effects of mindfulness training on working memory capacity and affective experience. *Emotion*, 10(1), 54–64.

[33](#). Hasenkamp, W., & Barsalou, L.W. (2012). Effects of meditation experience on functional connectivity of distributed brain networks. *Frontiers in Human Neuroscience*, 6, 38; Farb, N.A., et al. (2010). Minding one's emotions: Mindfulness training alters the neural expression of sadness. *Emotion*, 10(1), 25–33; Holzel, B.K., et al. (2010). Stress reduction correlates with structural changes in the amygdala. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, (1), 11–17; Brewer, J.A., et al. (2011). Meditation experience is associated with differences in default mode network activity and connectivity. *Proceedings of the National Academy of Sciences USA*, 108(50), 20254–20259.

[34](#). Moyer, C.A., et al. (2011). Frontal electroencephalographic asymmetry associated with

positive emotion is produced by very brief meditation training. *Psychological Science*, 22(10), 1277– 1279. Other studies showing positive benefits of mindfulness from modest amounts of practice include this study which saw lasting changes in cognitive performance after just four days of practice: Zeidan, F., et al. (2010). Mindfulness meditation improves cognition: Evidence of brief mental training. *Consciousness and Cognition*, 19(2), 597– 605.

[35](#). This philosophy runs through Langer's book: Langer, E. (1989). *Mindfulness*.

第一节 目标课

第一章 花几分钟思考，今天重点关注哪些事

1. Chabris, C., & Simons, D. (2010). The Invisible Gorilla: And Other Ways Our Intuitions Deceive Us. New York: Crown.

2. Drew, T., Völz, M.L.H., & Wolfe, J.M. (2013). The invisible gorilla strikes again: Sustained inattention blindness in expert observers. Psychological Science, 24(9), 1848–1853.

3. Radel, R., & Clement-Guillotin, C. (2012). Evidence of motivational influence in early visual perception: Hunger modulates conscious access. Psychological Science, 23(3), 232–234.

4. Forgas, J.P., & Bower, G.H. (1987). Mood effects on person perception judgments. Journal

5. Riener, C.R., Stefanucci, J.K., Proffitt, D.R., & Clore, G. (2011). An effect mood on the perception of geographical slant. *Cognition & Emotion*, 25(1), 174–182.

6. Hansen, T., Olkkonen, M., Walter, S., & Gegenfurtner, K.R. (2006). Memory modulates color appearance. *Nature Neuroscience*, 9(11), 1367–1368.

7. The phrase is central to his short story “The Claustrophile,” which can be found in: Sturgeon, T. (2013). *And Now the News . . . Volume IX: The Complete Stories of Theodore Sturgeon* London: Hachette UK.

第二章 换种方式描述计划，达成率提高 15%

1. Locke, E.A., & Latham, G.P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task

motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.

2. Elliot, A.J., & Church, M.A. (1997). A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(1), 218–232.

3. Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

4. Externally generated goals are processed in the lateral prefrontal cortex; internal ones in the medial prefrontal cortex. Berkman, E., & Lieberman, M.D. (2009). The neuroscience of goal pursuit: Bridging gaps between theory and data. In G Moskowitz & H. Grant (Eds.), *The Psychology of Goal* (pp. 98–126). New York: Guilford Press.

5. Peter Gollwitzer has led much of the research on implementation intentions, as “when-then” statements are known. A key reference is Gollwitzer, P.M., & Brandstätter, V. (1997). Implementation intentions and effective goal pursuit. *Journal of*

Personality and Social Psychology, 73(1), 186– 199. Also: Vallacher, R.R., & Wegner,D.M. (1987). What do people think they're doing? Action identification and human behavior. Psychological Review, 94(1), 3– 15; Trope, Y., & Liberman, N. (2003). Temporal construal. Psychological Review, 110(3), 403– 421.

6. Grant Halvorson, H. (2014). Get your team to do what it says it's going to do. Harvard Business Review, May.

第三章 坚持目标的三种思维工具

1. Quote from Collins, J. (2001). Good to Great: Why Some Companies Make the Leap — and Others Don't. New York: HarperBusiness.

2. Oettingen, G. (2014). Rethinking Positive Thinking: Inside the New Science o Motivation. New York: Penguin Random House.

3. Collins, A., & Loftus, E. (1975). A spreading activation theory of semantic processing. Psychological Review, 82(6), 407– 428.

[4.](#) This is known as Hebb's Rule. For the original reference, see: Hebb, D.O. (1949). *The Organization of Behavior*. New York: Wiley & Sons.

[5.](#) Kay, A.C., Wheeler, S.C., Bargh, J.A., & Ross, L. (2004). Material priming: The influence of mundane physical objects on situational construal and competitive behavioral choice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 95(1), 83–96.

[6.](#) Aarts, H., & Dijksterhuis, A. (2003). The silence of the library: Environment, situational norm, and social behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(1), 18–28.

[7.](#) Adam, H., & Galinsky, A.D. (2012). Enclothed cognition. *Journal of Experimental Social Psychology*, 48(4), 918–925.

[8.](#) Taking a short walk in open or green space seems mentally refreshing for many of us. Berman, M.G., Jonides, J., & Kaplan, S. (2008). The cognitive benefits of interacting with nature. *Psychological Science*, 19(12), 1207–1212. Oppezzo, M., & Schwartz, D. L. (2014). Give your ideas some legs:

The positive effect of walki on creative thinking. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 40(4), 1142–1152.

9. Kosslyn, S.M. (2005). Mental images and the brain. *Cognitive Neuropsychology*, 22(3– 4), 333–347.

10. Pascual-Leone, A., Nguyet, D., Cohen, L.G., Brasil-Neto, J.P., Cammarota, A., & Hallett, M. (1995). Modulation of muscle responses evoked by transcranial magnetic stimulation during the acquisition of new fine motor skills. *Journal of Neurophysiology*, 74(3), 1037– 1045.

第二节 效率课

1. Schor, J. (2003). The (even more) overworked American. In J. De Graaf (Ed.) Take Back Your Time: Fighting Overwork and Time Poverty in America (p. 7). San Francisco: Berrett-Koehler.

2. For example, the large- sample Whitehall study found a robust relationship between longer working hours (beyond forty hours a week) and lower scores on verbal and reasoning tests: Virtanen, M., et al. (2009). Long working hours and cognitive function: The Whitehall II Study. American Journal of Epidemiology, 169(5), 596– 605. The OECD also published data showing a negative relationship between average national levels of productivity and working hours between 1990 and 2012. Accessible at <http://stats.oecd.org/Index.aspx?DatasetCode=LEVEL#>.

第四章 事情一多就手忙脚乱？试试一心专用

[1.](#) Dux, P.E., Ivanoff, J., Asplund, C.L., & Marois, R. (2006). Isolation of a central bottleneck of information processing with time-resolved fMRI. *Neuron*, 52(6), 1109–1120. In fact, other researchers found that longer interruptions increased the error rate further — while a two-second break in concentration doubled the error rate, a four-second distraction tripled it: Altmann, E.M., Trafton, J.G., & Habrick, D.Z. (2014). Momentary interruptions can derail the train of thought. *Journal of Experimental Psychology: General*, 143(1), 215–226.

[2.](#) Speier, C., Valacich, J.S., & Vessey, I. (1999). The influence of task interruption on individual decision making: An information overload perspective. *Decision Sciences*, 30(2), 337–360.

[3.](#) Iqbal, S.T., & Horvitz, E. (2007). Disruption and recovery of computing tasks: Field study, analysis, and directions. Paper presented at the Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, San Jose, California.

4. Tombu, M.N., Asplund, C.L., Dux, P.E., Godwin, D., Martin, J.W., & Marois, R. (2011). A unified attentional bottleneck in the human brain. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108(33), 13426–13431.

5. Bailey, B.P., & Konstan, J.A. (2006). On the need for attention-aware systems: Measuring effects of interruption on task performance, error rate, and affective state. *Computers in Human Behavior*, 22(4), 685–708.

6. I'm defining "serious" crashes as those where someone was injured; 18 percent of these involved a distracted driver. Traffic Safety Fact Research Note (Summary of Statistical Findings) (2014). DOT HS 812 012. Washington, DC: U.S. Department of Transportation. Retrieved from <http://www-nrd.nhtsa.dot.gov/Pubs/812012.pdf>.

7. Ophir, E., Nass, C., & Wagner, A.D. (2009). Cognitive control in media multitaskers. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 106(37), 15583–15587.

8. Sanbonmatsu, D.M., Strayer, D.L., Medeiros-

Ward, N., & Watson, J.M. (2013). Who multi-tasks and why? Multi-tasking ability, perceived multi-tasking ability, impulsivity, and sensation seeking. PLoS ONE, 8(1), e54402.

9. For an example of the way that typical “time of day” advice fails to apply equally to larks and owls, see: Gunia, B.C., Barnes, C.M., & Sah, S. (2014). The morality of larks and owls: Unethical behavior depends on chronotype as well as time of day. Psychological Science, 25(12), 2272–2274. They were responding to widely reported findings that people are more moral in the mornings. That turns out to be true for morning people; for nighttime folks, it’s the opposite.

第五章 刻意“停工”，时刻“复盘”，大脑更高效

1. Danziger, S., Levav, J., & Avnaim-Pesso, L. (2011). Extraneous factors in judicial decisions. Proceedings of the National Academy of Sciences, 108(17), 6889–6892.

2. Baumeister, R., & Tierney, J. (2011). Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength. New York: Penguin.

3. Dai, H., Milkman, K.L., Hofmann, D.A., & Staats, B.R. (2014). The impact of time at work and time off from work on rule compliance: The case of hand hygiene in health care. *Journal of Applied Psychology*.

4. Food plays an important part in refreshing our capacity to embrace the next wave of work. There's some disagreement on exactly why, though. Most argue it's because the brain needs blood sugar; see Baumeister, R., & Tierney, J. (2011). Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength. New York: Penguin. Others say it's because hunger is a drain on the brain's deliberate system, because it causes an unpleasant distraction that has to be managed with self-control: Kohn, D. (2014). Sugar on the brain. *New Yorker*, May 6. The upshot is the same, though. You need to feed your brain and you'll get twitchy and distracted if you don't.

5. Raichle, M.E. (2010). The brain's dark energy. *Scientific American*, 302 28–33. A more

academic article covering similar ground is: Raichle, M.E. (2010). Two views of brain function. Trends in Cognitive Sciences, 14(4), 180– 190.

6. Sami, S., Robertson, E.M., & Miall, R.C. (2014). The time course of task specific memory consolidation effects in resting state networks. Journal of Neuroscience, 34(11), 3982–3992.

7. Di Stefano, G., Gino, F., Pisano, G., & Staats, B. (2014). Learning by thinking: How reflection aids performance. Harvard Business School Working Paper, No 14- 093, March 2014.

8. Telephone interview with Jessica Payne, March 5, 2015.

9. Ericsson, K.A., et al. (1993). The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance. Psychological Review, 100(3), 363–406.

10. Tuominen, S., & Pohjakallio, P. (2013). The Workbook: Redesigning Nine to Five Available from <http://www.925design.fi>

11. Read Robyn's eloquent blog on the topic at: <https://medium.com/@robbynscott/the-30-second-habit-with-a-lifelong-impact-2c3f948ead98>.

第六章 善用工具，设定边界，拒绝过度疲劳

1. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Intuitive prediction: Biases and corrective procedures. *TIMS Studies in Management Science*, 12, 313–327.

2. Masicampo, E.J., & Baumeister, R.F. (2011). Consider it done! Plan making can eliminate the cognitive effects of unfulfilled goals *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(4), 667–683.

3. <http://lifehacker.com/5458741/productivity-in-11-words>; the original Twitter account is dormant.

4. It's quite common (even in reputable publications) to see people referring to “comparative advantage” as meaning “the thing you're best at,” or

“a thing where you’re the best.” That’s incorrect they’re simply referring to “absolute advantage,” which doesn’t tell us much about prioritization if you happen to be excellent at a lot of things. You have a comparative advantage in the thing where the capability gap between you and another person is biggest. You can find this written up properly in any basic economics textbook, but the original reference is here: Ricardo, D. (1817). On the Principles of Political Economy and Taxation. London: John Murray.

[5](#). Lewis, M. (2012). Obama’s way. Vanity Fair.

第七章 斩断拖延的尾巴

[1](#). Akerlof, G.A. (1991). Procrastination and obedience. American Economic Review, 81(2), 1–19.

[2](#). Ersner-Hershfield, H., Garton, M.T., Ballard, K., Samanez-Larkin, G.R., & Knutson, B. (2009). Don’t stop thinking about tomorrow: Individual

difference in future self-continuity account for saving. *Judgment and Decision Making*, 4(4), 280–286.

3. Crockett, M.J., Braams, B.R., Clark, L., Tobler, P.N., Robbins, T.W., & Kalenscher, T. (2013). Restricting temptations: Neural mechanisms of precommitment. *Neuron*, 79(2), 391–401. The “temptations” deployed by the researchers were actually erotic pictures, rather than the slightly more sedate thrill of procrastination, but the mechanism is the same.

第三节 社交课

[1](#). See, for example, Helliwell, J.F., Layard, R., & Sachs, J. (2013). World Happiness Report 2013. New York: UN Sustainable Development Solutions Network. The report summarizes studies showing the effects of “having someone to count on.

[2](#). See Matt Lieberman’s book for an excellent in- depth explanation of the social nature of our brains: Lieberman, M. (2013). Social: Why Our Brains Are Wired to Connect. New York: Crown Archetype.

第八章 如何建立成长性人脉关系

[1](#). Tamir, D.I., & Mitchell, J.P. (2012). Disclosing information about the self is intrinsically rewarding. Proceedings of the National Academy of Sciences USA, 109(21), 8038–8043.

[2.](#) An interesting essay on this powerful follow-up question: “Tell me more: The art of listening,” in Ueland, B. (1992). *Strength to Your Sword Arm: Collected Writings of Brenda Ueland*. Duluth, MN: Holy Cow! Press.

[3.](#) For an overview of how empathy plays out toward in-group and out-group members, see: Cikara, M., Bruneau, E., Van Bavel, J.J., & Saxe, R. (2014). Their pain gives us pleasure: How intergroup dynamics shape empathic failures and counterempathic responses. *Journal of Experimental Social Psychology*, 55, 110–125.

[4.](#) Mitchell, J.P., Macrae, C.N., & Banaji, M.R. (2006). Dissociable medial prefrontal contributions to judgments of similar and dissimilar others. *Neuron*, 50(4), 655–663.

[5.](#) Rivera, L.A. (2012). Hiring as cultural matching: The case of elite professional service firms. *American Sociological Review*, 77(6), 999–1022.

[6.](#) Ratner, K.G., & Amodio, D.M. (2013). Seeing “us vs. them”: Minimal group effects on the neural

encoding of faces. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(2), 298–301.

[7.](#) Valdesolo, P., & DeSteno, D. (2011). Synchrony and the social tuning of compassion. *Emotion*, 11(2), 262–266.

[8.](#) Martin, L.J., et al. (2015). Reducing social stress elicits emotional contagion of pain in mouse and human strangers. *Current Biology*, 25(3), 326–332.

[9.](#) van Baaren, R.B., Holland, R.W., Steenaert, B., & van Knippenberg, A. (2003). Mimicry for money: Behavioral consequences of imitation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 39(4), 393–398.

[10.](#) Axelrod, R., & Hamilton, W. (1981). The evolution of cooperation. *Science*, 211(4489), 1390–1396.

[11.](#) The rains of people playing the Prisoner's Dilemma were examined in: Rilling, J.K., Sanfey, A.G., Aronson, J.A., Nystrom, L.E., & Cohen, J.D. (2004). Opposing BOLD responses to reciprocated and unreciprocated altruism in putative reward

pathways. *Neuroreport*, 15(16), 2539–2543. Other games requiring cooperation or competition were examined by Decety, J., et al. (2004). The neural bases of cooperation and competition: An fMRI investigation. *Neuroimage*, 23(2), 744–751.

[12.](#) Aron, A., Melinat, E., Aron, E.N., Vallone, R.D., & Bator, R.J. (1997). The experimental generation of interpersonal closeness: A procedure and some preliminary findings. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(4), 363–377.

[13.](#) Przybylski, A.K., & Weinstein, N. (2013). Can you connect with me now? How the presence of mobile communication technology influences face-to-face conversation quality. *Journal of Social and Personal Relationships*, 30(3), 3237–3246.

第九章 解决分歧，进入深度交流

[1.](#) Rapoport, A. (1960). *Fights, Games, and Debates*. Ann Arbor: University of Michigan Press.

[2.](#) Precisely how our biology allows this

contagion is one of the hottest unresolved debates in neuroscience — some believe “mirror neurons” are responsible; others point out that mirror neurons haven’t yet been directly observed in human brains. But the effects aren’t in dispute. We all know that when one person walks into a room in a foul mood, the gloom can spread without a word being spoken.

3. Friedman, R., et al. (2010). Motivational synchronicity: Priming motivational orientations with observations of others’ behaviors. *Motivation and Emotion*, 34(1), 34–38.

4. Buchanan, T.W., White, C.N., Kralemann, M., & Preston, S.D. (2012). The contagion of physiological stress: Causes and consequences. *European Journal of Psychotraumatology*, 3.

5. Wild, B., et al. (2001). Are emotions contagious? Evoked emotions while viewing emotionally expressive faces: Quality, quantity, time course and gender differences. *Psychiatry Research*, 102(2), 109–24.

6. Ross, L.D., Amabile, T.M., & Steinmetz, J.L.

(1977). Social roles, social control, and biases in social-perception processes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(7), 485– 494. See also: Gilbert, D.T., & Malone, P.S. (1995). The correspondence bias. *Psychological Bulletin*, 117(1), 21–38.

[7](#). Gilbert, D.T., Pelham, B.W., & Krull, D.S. (1988). On cognitive busyness: When person perceivers meet persons perceived. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 733–740.

[8](#). Ross, L.D., Amabile, T.M., & Steinmetz, J.L. (1977). Social roles, social control, and biases in social-perception processes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35(7), 485– 494.

[9](#). Izuma, K., Saito, D.N., & Sadato, N. (2008). Processing of social and monetary rewards in the human striatum. *Neuron*, 58(2), 284–294.

[10](#). Goldin, P.R., McRae, K., Ramel, W., & Gross, J.J. (2008). The neural bases of emotion regulation: Reappraisal and suppression of negative emotion. *Biological Psychiatry*, 63(6), 577– 586.

第十章 激发出别人的最佳状态

[1.](#) See Nancy Kline's book for more on ways to create an effective thinking environment for another person: Kline, N. (1999). *Time to Think: Listening to Ignite th Human Mind*. London: Octopus.

[2.](#) Deci, E.L., & Ryan, R.M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

[3.](#) Williams, G.C., Gagne, M., Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2002). Facilitating autonomous motivation for smoking cessation. *Health Psychology*, 21(1), 40–50.

[4.](#) Baumeister, R.F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K.D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323–370.

[5.](#) Camerer, C.F., & Thaler, R.H. (1995). Anomalies: Ultimatums, dictators an manners. *Journal ofEconomic Perspectives*, 9(2), 209–219.

6. Tabibnia, G., et al. (2008). The sunny side of fairness: Preference for fairness activates reward circuitry (and disregarding unfairness activates self-control circuitry). *Psychological Science*, 19(4), 339–347. For a more general discussion of the way that fairness is treated by the brain, see Rilling, J.K., & A.G. Sanfey (2011). The neuroscience of social decision-making. *Annual Review of Psychology*, 62, 23–48.

第十一章 创造顿悟瞬间，让难题迎刃而解

1. This is a long standing finding in cognitive psychology. The seminal paper that coined the term is: Luchins, A.S. (1942). Mechanization in problem solving: The effect of Einstellung. *Psychological Monographs*, 54(6).

2. Senay, I., Albarracín, D., & Noguchi, K. (2010). Motivating goal-directed behavior through introspective self-talk: The role of the interrogative form of simple future tense. *Psychological Science*, 21(4), 499–504.

[3.](#) For example: Burnkrant, R.E., & Howard, D.J. (1984). Effects of the use of introductory rhetorical questions versus statements on information processing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47(6), 1218– 1230.

[4.](#) Creswell, J.D., et al. (2012). Mindfulness-based stress reduction training reduces loneliness and pro-inflammatory gene expression in older adults: A small randomized controlled trial. *Brain, Behavior, and Immunity*, 26(7), 1095– 1101.

[5.](#) Bos, M.W., Dijksterhuis, A., & van Baaren, R.B. (2008). On the goal- dependency of unconscious thought. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(4), 1114–1120; Zhong, C.B., Dijksterhuis, A., & Galinsky, A.D. (2008). The merits of unconscious thought in creativity. *Psychological Science*, 19(9), 912–918.

[6.](#) Abadie, M., Waroquier, L., & Terrier, P. (2013). Gist memory in the unconscious thought effect. *Psychological Science*, 24(7), 1253– 1259.

[7.](#) Mueller, P.A., & Oppenheimer, D.M. (2014). The pen is mightier than the keyboard: Advantages of

longhand over laptop note taking. *Psychological Science*, 25(6), 1159–1168.

第十二章 降低出错率，多做明智决定

1. Kahan, D.M., Braman, D., Cohen, G.L., Gastil, J., & Slovic, P. (2010). Who fears the HPV vaccine, who doesn't, and why? An experimental study of the mechanisms of cultural cognition. *Law and Human Behavior*, 34(6), 501–516. For similar results: Nyhan, B., & Reifler, J. (2010). When corrections fail: The persistence political misperceptions. *Political Behavior*, 32(2), 303–330.

2. Buffett, W., & Loomis, C. (2001). Warren Buffett on the stock market *Fortune*, December 10. See also: Zweig, J. (2013). Lesson from Buffett: Doubt yourself. *Wall Street Journal*, May 5.

3. Jacowitz, K.E., & Kahneman, D. (1995). Measures of anchoring in estimation tasks. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(11), 1161–1166.

4. Ariely, D., Loewenstein, G., & Prelec, D. (2003). "Coherent arbitrariness": Stable demand curves without stable preferences. *Quarterly Journal of Economics*, 118(1), 73–106.

5. Busse, M.R., Pope, D.G., Pope, J.C., & Silva-Risso, J. (2012). Projection bias in the car and housing markets. NBER Working Paper no. 18212.

6. Song, H., & Schwarz, N. (2008). Fluency and the detection of misleading questions: Low processing fluency attenuates the Moses illusion. *Social Cognition*, 26(6), 791–799.

7. Asch, S.E. (1951). Effects of Group Pressure on the Modification and Distortion of Judgements in Groups, Leadership and Men. Pittsburgh: Carnegie Press.

8. Dweck, C.S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. New York: Random House.

9. Kahneman, D., Knetsch, J.L., & Thaler, R.H. (1990). Experimental tests of the endowment effect and the Coase theorem. *Journal of Political Economy*, 98(6), 1325–1348.

[10.](#) Tversky, A., & Kahneman, D. (1991). Loss aversion in riskless choice: A reference- dependent model. *Quarterly Journal of Economics*, 106(4), 1039– 1061.

[11.](#) Hoever, I.J., van Knippenberg, D., van Ginkel, W.P., & Barkema, H.G. (2012). Fostering team creativity: Perspective taking as key to unlocking diversity's potential. *Journal of Applied Psychology*, 97(5), 982– 996.

[12.](#) Interview of Eric Schmidt: Manyika, J. (2008). Google's view on the future of business: An interview with CEO Eric Schmidt. *McKinsey Quarterly*, November.

[13.](#) Klein, G. (2007). Performing a project premortem. *Harvard Business Review, Project Management*, September.

[14.](#) Zhang, T., Gino, F., & Bazerman, M.H. (2014). Morality rebooted: Exploring simple fixes to our moral bugs. *Harvard Business School NOM Unit Workin Paper No. 14- 105*.

第十三章 树状图、有氧运动和社交大脑

[1.](#) Friedman, R.S., & Forster, J. (2001). The effects of promotion and prevention cues on creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(6), 1001–1013.

[2.](#) Hamilton, D.L., Katz, L.B., & Leirer, V.O. (1980). Cognitive representation of personality impressions: Organizational processes in first impression formation *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), 1050–1063. Mitchell, J.P., Macrae, C.N., & Banaji, M.R. (2004). Encoding-specific effects of social cognition: the neural correlates of subsequent memory. *Journal of Neuroscience*, 24(21), 4912–4917.

[3.](#) Wason, P.C., & Johnson-Laird, P.N. (1972). *Psychology of Reasoning: Structure and Content*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

[4.](#) Cosmides, L., & Tooby, J. (1992). *Cognitive Adaptations for Social Exchange in the Adapted Mind: Evolutionary Psychology and the Generation of Culture*. New York: Oxford University Press.

Psychologists have debated exactly why the second test is so much easier for us to think through. Perhaps we're adept at spotting naughty cheating behavior. Perhaps we're simply better able to work out what information is relevant when it's set in a socially familiar context. Either way, it stems from our advanced social intelligence.

5. Amabile, T.M., Mueller, J.S., Simpson, W.B., Hadley, C.N., Kramer, S.J., & Fleming, L. (2002). Time pressure and creativity in organizations: A longitudinal field study. Harvard Business School Working Paper No. 02 073.

6. Kounios, J., Frymiare, J.L., Bowden, E.M., Fleck, J.I., Subramaniam, K., Parrish, T.B., & Jung-Beeman, M. (2006). The prepared mind: Neural activity prior to problem presentation predicts subsequent solution by sudden insight. *Psychological Science*, 17(10), 882–890.

7. Ellenbogen, J.M., Hu, P.T., Payne, J.D., Titone, D., & Walker, M.P. (2007). Human relational memory requires time and sleep. *Proceedings of the National Academy of Sciences USA*, 104(18), 7723–7728.

[8.](#) Walker, M.P., Liston, C., Hobson, J.A., & Stickgold, R. (2002). Cognitive flexibility across the sleep-wake cycle: REM- sleep enhancement of anagram problem solving. *Brain Research: Cognitive Brain Research*, 14(3), 317–324.

[9.](#) Harrison, Y., & Horne, J.A. (1999). One night of sleep loss impairs innovative thinking and flexible decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(2), 128– 145.

[10.](#) Stickgold, R. (2009). How do I remember? Let me count the ways. *Sleep Medicine Reviews*, 13(5), 305–308.

[11.](#) Gooley, J.J., et al. (2011). Exposure to room light before bedtime suppresses melatonin onset and shortens melatonin duration in humans. *Journal of Clinical Endocrinology and Metabolism*, 96(3), E463– 472.

[12.](#) Rosekind, M.R., et al. (1995). Alertness management: Strategic naps in operational settings. *Journal of Sleep Research*, 4(S2), 62– 66.

[13.](#) Mednick, S., Nakayama, K., & Stickgold, R.

(2003). Sleep- dependent learning:A nap is as good as a night. *Nature Neuroscience*, 6(7), 697– 698.

14. National Sleep Foundation (2013). International Bedroom Poll. Available from:<http://sleepfoundation.org/sites/default/files/RPT>

15. Personal email exchange with David Allen, June 18, 2015.

16. Ratey, J.J., & Loehr, J.E. (2011). The positive impact of physical activity on conition during adulthood: A review of underlying mechanisms, evidence and recommendations. *Reviews in the Neurosciences*, 22(2), 171– 185

17. Powell, K.E., Paluch, A.E., & Blair, S.N. (2011). Physical activity for health:What kind? How much? How intense? On top of what? *Annual Review of Public Health*, 32(1), 349–365.

第十四章 让自己成为对方的“优先级”事务

1. Falk, E.B., Morelli, S.A., Welborn, B.L.,

Dambacher, K., & Lieberman, M.D.(2013). Creating buzz: The neural correlates of effective message propagation *Psychological Science*, 24(7), 1234–1242.

2. Unpublished study by Zakary Tormala. For more information:
http://www.cmo.com/articles/2014/9/3/whiteboard_b

3. Kensinger, E.A., & Schachter, D.L. (2008). Memory and emotion. In M. Lewis, J.M. Haviland-Jones, & L. Feldman Barrett (Eds.), *Handbook of Emotions*, 3rd ed. New York: Guilford Press.

4. McNeil, B.J., Pauker, S.G., Sox, H.C., Jr., & Tversky, A. (1982). On the elicitation of preferences for alternative therapies. *New England Journal of Medicine*, 306(21), 1259–1262.

5. Kensinger, E.A. (2009). Remembering the details: Effects of emotion. *Emotion Review*, 1(2), 99–113.

6. Berger, J., & Milkman, K.L. (2012). What makes online content viral? *Journal of Marketing Research*, 49(2), 192–205.

[7.](#) Mitchell, J.P., Macrae, C. N., & Banaji, M.R. (2004). Encoding- specific effects o social cognition on the neural correlates of subsequent memory. *Journal of Neuroscience*, 24(21), 4912–4917.

[8.](#) Small, D.A., Loewenstein, G., & Slovic, P. (2007). Sympathy and callousness: The impact of deliberative thought on donations to identifiable and statistical vtims. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102(2), 143– 153.

[9.](#) McKinsey & Company Internal Communications Team (2014) McKinsey News Update. Internal report, May.

[10.](#) This is a great academic overview of various types of processing fluency: Alte A.L., & Oppenheimer, D.M. (2009). Uniting the tribes of fluency to form a metcognitive nation. *Personality and Social Psychology Review*, 13(3), 219–235.

[11.](#) Alter, A.L., & Oppenheimer, D.M. (2006). Predicting short-term stock fluctutions by using processing fluency. *Proceedings of the National Academy of Sciences USA*, 103(24), 9369–9372.

[12.](#) McGlone, M.S., & Tofiqbakhsh, J. (2000). Birds of a feather flock conjointly (?) Rhyme as reason in aphorisms. *Psychological Science*, 11(5), 424– 428.

[13.](#) Begg, I.M., Anas, A., & Farinacci, S. (1992). Dissociation of processes in belief: Source recollection, statement familiarity, and the illusion of truth. *Journal of Experimental Psychology: General*, 121, 446– 458.

[14.](#) For effects of easier visual layout: Reber, R., Winkielman, P., & Schwarz, N (1998). Effects of perceptual fluency on affective judgment *Psychological Science*, 9(1), 45– 48. For effects of simpler language: Oppenheimer, D.M. (2006). Consequences of erudite vernacular utilized irrespective of necessity: Problems with using long words needlessly. *Applied Cognitive Psychology*, 20(2), 139– 156.

[15.](#) Binder, J.R., Westbury, C.F., McKiernan, K.A., Possing, E.T., & Medler, D.A.(2005). Distinct brain systems for processing concrete and abstract concepts. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 17(6), 905–917.

16. Behavioural Insights Team (2011). Annual Update 2010–11. Retrieved from https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachmentatachment/136136/Behavioural-Insights-Team-Annual-Update_acc.pdf.

17. Camerer, C., Loewenstein, G., & Weber, M. (1989). The curse of knowledge i economic settings: An experimental analysis. *Journal of Political Economy*, 97(5), 1232–1254.

18. Keysar, B., & Henly, A.S. (2002). Speakers' overestimation of their effectiveness. *Psychological Science*, 13(3), 207–212.

第十五章 聪明地借助一切资源，做好你要做的事

1. Langer, E.J., Blank, A., & Chanowitz, B. (1978). The mindlessness of ostensibl thoughtful action: The role of “placebic” information in interpersonal interaction *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(6), 635–642.

[2.](#) Thaler, R.H., & Sunstein, C.R. (2009). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*, 2nd ed. New York: Penguin.

[3.](#) Johnson, E.J., & Goldstein, D. (2003). Do defaults save lives? *Science*, 302(5649), 1338–1339.

[4.](#) Rozin, P., Scott, S., Dingley, M., Urbanek, J.K., Jiang, H., & Kaltenbach, M. (2011). Nudge to nobesity I: Minor changes in accessibility decrease food intake. *Judgment and Decision Making*, 6(4), 323–332.

[5.](#) Strack, F., & Mussweiler, T. (1997). Explaining the enigmatic anchoring effect: Mechanisms of selective accessibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(3), 437–446.

[6.](#) Ames, D.R., & Mason, M.F. (2015). Tandem anchoring: Informational and politeness effects of range offers in social exchange. *Journal of Personality and Social Psychology*, 108(2), 254–274.

[7.](#) Your request needs to feel reasonable. When volunteers were asked to come up with twelve examples of themselves being assertive, this left them

rating themselves as less assertive than people who'd been asked to come up with only six examples, because it felt hard to come up with so many: Schwarz, N., Bless, H., Strack, F., Klumpp, G., Rittenauer-Schatka, H., & Simons, A. (1991). Ease of retrieval as information: Another look at the availability heuristic. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(2), 195–202.

[8.](#) Platow, M.J., et al. (2005). “It’s not funny if they’re laughing”: Self-categorization, social influence, and responses to canned laughter. *Journal of Experimental Social Psychology*, 41(5), 542–550.

[9.](#) Kahan, D.M., Braman, D., Cohen, G.L., Gastil, J., & Slovic, P. (2010). Who fears the HPV vaccine, who doesn’t, and why? An experimental study of the mechanisms of cultural cognition. *Law and Human Behavior*, 34(6), 501–516.

[10.](#) Langer, E.J. (1975). The illusion of control. *Journal of Personality and Social Psychology*, 32(2), 311–328.

[11.](#) Asking patients booking over the phone to repeat back their appointment details reduced no-

shows by another 3.5 percent. And when those measures were combined with some social proof — posters saying things like “Last month, 99 percent of your fellow patients turned up for their appointments” — the number of missed appointments fell by a third. Martin, S.J., Bassi, S., & Dunbar-Rees, R.(2012). Commitments, norms and custard creams: A social influence approach to reducing did not attenders (DNAs). Journal of the Royal Society of Medicine, 105(3),101– 104.

12. Adam Grant cites research by Katie Liljenquist, suggesting that people can sense if the request for advice is fake, in: Grant, A.M. (2013). Give and Take: Why Helping Others Drives Our Success. New York: Viking Penguin.

第十六章 释放自信，获取更多认可

1. For example, on confidence in groups: Zarnoth, P., & Snizek, J.A. (1997). The social influence of confidence in group decision making. Journal of Experimental Social Psychology,

33(4), 345–366. On confidence in eyewitness testimony: Sporer S.L., Penrod, S., Read, D., & Cutler, B. (1995). Choosing, confidence, and accuracy A meta- analysis of the confidence accuracy relation in eyewitness identificatio studies. *Psychological Bulletin*, 118(3), 315–327. On confidence and assessment of probability: Price, P.C., & Stone, E.R. (2004). Intuitive evaluation of likelihood judgment producers: Evidence for a confidence heuristic. *Journal of Behavioral Decision Making*, 17(1), 39–57.

[2](#). Kilduff, G.J., & Galinsky, A.D. (2013). From the ephemeral to the enduring How approach-oriented mindsets lead to greater status. *Journal of Personality and Social Psychology*, 105(5), 816–831.

[3](#). Fragale, A.R. (2006). The power of powerless speech: The effects of spe style and task interdependence on status conferral. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101(2), 243–261.

[4](#). Jamieson, J.P., Mendes, W.B., & Nock, M.K. (2013). Improving acute stress responses: The power

of reappraisal. *Current Directions in Psychological Science*, 22(1), 51–56.

5. Creswell, J.D., Welch, W.T., Taylor, S.E., Lucas, D.K., Gruenewald, T.L., & Mann, T. (2005). Affirmation of personal values buffers neuroendocrine and psychological stress responses. *Psychological Science*, 16(11), 846–851.

6. Kilduff, G.J., & Galinsky, A.D. (2013). From the ephemeral to the enduring How approach-oriented mindsets lead to greater status. *Journal of Personality and Social Psychology*, 105(5), 816–831.

7. It's unclear whether the benefit comes simply from rebooting the association that our brain has between “feeling confident” and “standing confidently,” whether a bolder stance also boosts hormones associated with risk-taking. This study found hormones were part of the mix: Carney, D.R., Cuddy, A.J., & Yap, A.J. (2010). Power posing: Brief nonverbal displays affect neuroendocrine levels and risk tolerance. *Psychological Science*, 21(10), 1363–1368. This larger later study replicated the effects on confidence (though not the effects on testosterone and

cosol): Ranehill, E., Dreber, A., Johannesson, M., Leiberg, S., Sul, S., & Weber, R.A.(2015). Assessing the robustness of power posing: No effect on hormones and risk tolerance in a large sample of men and women. *Psychological Science*, 26(5), 653–656.

8. Carney, D.R., Cuddy, A.J., & Yap, A.J. (2010). Power posing: Brief nonverbal displays affect neuroendocrine levels and risk tolerance. *Psychological Science*, 21(10), 1363– 1368.

第六节 调节课

1. Wilson, T.D., & Gilbert, D.T. (2005). Affective forecasting: Knowing what t want. Current Directions in Psychological Science, 14(3), 131–134. See also Gilbert’s highly accessible book: Gilbert, D.T. (2007). Stumbling on Happiness, 6th ed. New York: Vintage Books.

第十七章 应对焦虑、无措、愤怒等负面情绪

1. Wilson, T. (2004). Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious. Cambridge, MA: Belknap Press.

2. Kircanski, K., Lieberman, M.D., & Craske, M.G. (2012). Feelings into words: Contributions of language to exposure therapy. Psychological Science, 23(10), 1086–1091.

3. Lieberman, M.D., Eisenberger, N.I., Crockett, M.J., Tom, S.M., Pfeifer, J.H., & Way, B.M. (2007). Putting feelings into words: Affect labeling disrupts amygdal activity in response to affective stimuli. *Psychological Science*, 18(5), 421–428.

4. For general references on the weaknesses of suppression as a coping strategy: Kross, E., & Ayduk, O. (2011). Making meaning out of negative experiences by selfdistancing. *Current Directions in Psychological Science*, 20(3), 187– 191. Other studies showing how suppression underperforms reappraisal as a technique: Goldin, P.R., McRae, K., Ramel, W., & Gross, J.J. (2008). The neural bases of emotion regulation: Reappraisal and suppression of negative emotion. *Biological Psychiatry*, 63(6), 577–586; Gross, J.J., & John, O.P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and wellbeing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(2), 348–362. For a study that shows how suppression can backfire and affect others around us, see Butler, E.A., Eoff, B., Wilhelm, F.H., Smith, N.C., Erickson, E.A., & Gross, J.J. (2003). The social consequences of expressive suppression. *Emotion*, 3(1), 48– 67.

5. Kross, E., et al. (2014). Self-talk as a regulatory mechanism: How you do it matters. *Journal of Personality and Social Psychology*, 106(2), 304–324.

6. Kross, E., & Ayduk, O. (2011). Making meaning out of negative experiences by self-distancing. *Current Directions in Psychological Science*, 20(3), 187–191.

7. Rutten, B.P., et al. (2013). Resilience in mental health: Linking psychological and neurobiological perspectives. *Acta Psychiatrica Scandinavica*, 128(1), 3–20. The following study also found that the ability to generate in-the-moment positive emotion boosted resilience: Cohn, M.A., & Fredrickson, B.L. (2010). In search of durable positive psychology interventions: Predictors and consequences of longterm positive behavior change. *Journal of Positive Psychology*, 5(5), 355–366.

8. Zander, R.S., & Zander, B. (2000). *The Art of Possibility*. Boston: Harvard Business School Press.

9. George, B., & Sims, P. (2007). *True North*:

Discover Your Authentic Leadership.San Francisco: Jossey-Bass.

[10.](#) Rutten, B.P., et al. (2013). Resilience in mental health: Linking psychological and neurobiological perspectives. *Acta Psychiatrica Scandinavica*, 128(1), 3–20.

[11.](#) There's a good list of references cited in: Brown, R.P., Gerbarg, P.L., & Muench, F.(2013). Breathing practices for treatment of psychiatric and stress-related medical conditions. *Psychiatric Clinics of North America*, 36(1), 121– 140.

[12.](#) Kahneman, D., & Tversky, A. (1986). Rational choice and the framing of decisions. *The Journal of Business*, 5(4), S251- S278.

[13.](#) Yoshida, W., Seymour, B., Koltzenburg, M., & Dolan, R.J. (2013). Uncertainty increases pain: Evidence for a novel mechanism of pain modulation involving the periaqueductal gray. *Journal of Neuroscience*, 33(13), 5638– 5646.

[14.](#) Fernald, A., & O'Neill, D.K. (1993). Peekaboo across cultures: How mothers and infants

play with voices, faces, and expectations. In *Parent-Child Play: Descriptions and Implications* (pp. 259–285). Albany: State University of New York Press.

[15](#). Parrott, W.G., & Gleitman, H. (1989). Infants' expectations in play: The joy of peek-a-boo. *Cognition and Emotion*, 3(4), 291–311.

[16](#). Arnsten, A.F. (1998). The biology of being frazzled. *Science*, 280(5370), 1711–1712.

第十八章 复原后还能满血向前吗

[1](#). Macnamara, A., Ochsner, K.N., & Hajcak, G. (2011). Previously reappraised: The lasting effect of description type on picture elicited electrocortical activity. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, (3), 348–358.

[2](#). Gross, J.J., & John, O.P. (2003). Individual differences in two emotion regulation processes: Implications for affect, relationships, and wellbeing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(2), 348–362.

[3.](#) McRae, K., Jacobs, S.E., Ray, R.D., John, O.P., & Gross, J.J. (2012). Individual differences in reappraisal ability: Links to reappraisal frequency, wellbeing, and cognitive control. *Journal of Research in Personality*, 46(1), 2–7.

[4.](#) Ochsner, K.N., Ray, R.D., Cooper, J.C., Robertson, E.R., Chopra, S., Gabrieli, J.D.E., & Gross, J.J. (2004). Thinking makes it so: A social cognitive neuroscience approach to emotion regulation. In R.F. Baumeister & K.D. Vohs (Eds.), *Handbook of Self-Regulation: Research, Theory, and Application*. New York: Guilford Press.

[5.](#) Shiota, M.N., & Levenson, R.W. (2012). Turn down the volume or change the channel? Emotional effects of detached versus positive reappraisal. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(3), 416–429.

[6.](#) Ochsner, K.N., & Gross, J.J. (2005). The cognitive control of emotion. *Trends in Cognitive Sciences*, 9(5), 242–249. Also: Macnamara, A., Ochsner, K.N., & Hajcak, G. (2011). Previously reappraised: The lasting effect of description type on picture elicited electrocortical activity. *Social*

Cognitive and Affective Neuroscience, (3),348– 358.

[7](#). Arkes, H.R., & Blumer, C. (1985). The psychology of sunk cost.Organizational Behavior and Human Decision Processes, 35(1), 124– 140.

[8](#). Molden, D.C., & Hui, C.M. (2011). Promoting de- escalation of commitment: A regulatory-focus perspective on sunk costs. Psychological Science, 22(1), 8– 12.

第十九章 时刻保持积极的秘密

[1](#). Walker, M.P., & van der Helm, E. (2009). Overnight therapy? The role of sleep in emotional brain processing. Psychological Bulletin, 135(5), 731–748. See also: van der Helm, E., & Walker, M.P. (2012). Sleep and affective brain regulation.Social and Personality Psychology Compass, 6(11), 773–791.

[2](#). Yoo, S.S., Gujar, N., Hu, P., Jolesz, F.A., & Walker, M.P. (2007). The human emotional brain without sleep — a prefrontal amygdala disconnect.

[3.](#) Mah, C.D., Mah, K.E., Kezirian, E.J., & Dement, W.C. (2011). The effects sleep extension on the athletic performance of collegiate basketball players. *Sleep*, 34(7), 943–950.

[4.](#) Cunningham, T.J., Crowell, C.R., Alger, S.E., Kensinger, E.A., Villano, M.A., Mattingly, S.M., & Payne, J.D. (2014). Psychophysiological arousal at encoding leads to reduced reactivity but enhanced emotional memory following sleep. *Neurobiology of Learning and Memory*, 114, 155–164.

[5.](#) Pace-Schott, E.F., Shepherd, E., Spencer, R.M.C., Marcello, M., Tucker, M., Propper, R.E., & Stickgold, R. (2011). Napping promotes inter-session habituation to emotional stimuli. *Neurobiology of Learning and Memory*, 95(1), 24–36.

[6.](#) Rethorst, C.D., Wipfli, B.M., & Landers, D.M. (2009). The antidepressive effect of exercise: A meta-analysis of randomized trials. *Sports Medicine*, 39(6), 491–511.

[7.](#) For example, Kramer, A.F., et al. (1999).

Ageing, fitness and neurocognitive function. *Nature*, 400(6743), 418– 419. Cited in: Ratey, J.J., & Loehr, J.E. (2011). The positive impact of physical activity on cognition during adulthood: A review of underlying mechanisms, evidence and recommendations. *Reviews in the Neurosciences*, 22(2), 171– 185.

[8](#). Brewer, J.A., Worhunsky, P.D., Gray, J.R., Tang, Y.Y., Weber, J., & Kober, H.(2011). Meditation experience is associated with differences in default mode network activity and connectivity. *Proceedings of the National Academy of Sciences USA*, 108(50), 20254–20259.

[9](#). Levy, D.M., Wobbrock, J.O., Kaszniak, A.W., & Ostergren, M. (2012). The effects of mindfulness meditation training on multitasking in a high- stress information environment. Paper presented at the Proceedings of Graphics Interface 2012, Toronto, Ontario, Canada.

[10](#). Zeidan, F., Johnson, S.K., Diamond, B.J., David, Z., & Goolkasian, P. (2010). Mindfulness meditation improves cognition: Evidence of brief mental training. *Consciousness & Cognition*, 19(2), 597– 605.

[11.](#) Moyer, C.A., et al. (2011). Frontal electroencephalographic asymmetry associated with positive emotion is produced by very brief meditation training. *Psychological Science*, 22(10), 1277– 1279.

第二十章 动力是自己创造出来的

[1.](#) Key articles include: Seligman, M.E.P., Steen, T.A., Park, N., & Peterson, C.(2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5), 410–421; Mongrain, M., & Anselmo-Matthews, T. (2012).Do positive psychology exercises work? A replication of Seligman et al. (2005).*Journal of Clinical Psychology*, 68(4), 382–389.

[2.](#) Gander, F., Proyer, R., Ruch, W., & Wyss, T. (2013). Strength-based positive interventions: Further evidence for their potential in enhancing well-being and alleviating depression. *Journal of Happiness Studies*, 14(4), 1241– 1259.

[3.](#) Seligman, M.E.P. (2011). *Flourish: A*

Visionary New Understanding of Happiness and Well-being. New York: Free Press.

4. Moll, J., Krueger, F., Zahn, R., Pardini, M., de Oliveira- Souza, R., & Grafman, J. (2006). Human fronto-meso limbic networks guide decisions about charitable donation. *Proceedings of the National Academy of Sciences USA*, 103(42), 15623–15628.

5. There is lots of evidence on this in the book by Dunn, E., & Norton, M. (2013) *Happy Money: The Science of Happier Spendin*. New York: Simon & Schuster. This study also showed that people go on to be more generous after recalling their generosity, so it starts a virtuous circle: Aknin, L., Dunn, E., & Norton, M. (2012). Happiness runs in a circular motion: Evidence for a positive feedback loop between prosocial spending and happiness. *Journal of Happiness Studies*, 13(2), 347–355.

6. Another finding from the World Happiness Report's agglomeration of happiness surveys. Helliwell, J., Layard, R., & Sachs, J. (2013). *World Happiness Report 2013*. New York: UN Sustainable Development Solutions Network.

[7.](#) Otake, K., Shimai, S., Tanaka-Matsumi, J., Otsui, K., & Fredrickson, B.L.(2006). Happy people become happier through kindness: A counting kindness intervention. *Journal of Happiness Studies*, 7(3), 361–375; Aknin, L., Dunn, E., & Norton, M. (2012). Happiness runs in a circular motion: Evidence for a positive feedback loop between prosocial spending and happiness. *Journal of Happiness Studies*, 13(2), 347–355.

[8.](#) Amabile, T.M., & Kramer, S.J. (2011). *The Progress Principle: Using Small Win to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Watertown, MA: Harvard Business Review Press.

[9.](#) Helliwell, J., Layard, R., & Sachs, J. (2013). *World Happiness Report 2013*. New York: UN Sustainable Development Solutions Network.

[10.](#) Powdthavee, N. (2008). Putting a price tag on friends, relatives, and neighbours: Using surveys of life satisfaction to value social relationships. *Journal of Socio-Economics*, 37(4), 1459– 1480.

[11.](#) Sandstrom, G.M., & Dunn, E.W. (2014). *Social Interactions and Well-Being: The Surprising*

Power of Weak Ties. *Personality and Social Psychological Bulletin*, 40(7), 910–922.

[12.](#) Laird, J.D. (1974). Self- attribution of emotion: The effects of expressive behavior on the quality of emotional experience. *Journal of Personality and Social Psychology*, 29(4), 475– 486.

[13.](#) Strack, F., Martin, L.L., & Stepper, S. (1988). Inhibiting and facilitating conditions of the human smile: A nonobtrusive test of the facial feedback hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 768–777.

[14.](#) Kraft, T.L., & Pressman, S.D. (2012). Grin and bear it: The influence of masked facial expression on the stress response. *Psychological Science*, 23(11), 1372–1378.

[15.](#) Kahneman, D. (1999). Objective Happiness. In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwartz (Eds.), *Well-Being: Foundations of Hedonic Psychology*. New York: Russell Sage Foundation. Daniel Kahneman's TED talk also covers the topic: Kahneman, D. (2010). The riddle of experience vs. memory

[16.](#) Fredrickson, B.L. (2000). Extracting meaning from past affective experiences The importance of peaks, ends, and specific emotions *Cognition and Emotion* 14(4), 577– 606.

[17.](#) Kahneman, D., Fredrickson, B.L., Schreiber, C.A., & Redelmeier, D.A. (1993). When more pain is preferred to less: Adding a better end. *Psychological Science*, 4(6), 401–405.

[18.](#) Colonoscopies: Redelmeier, D.A., & Kahneman, D. (1996). Patients' memories of painful medical treatments: Real-time and retrospective evaluations of two minimally invasive procedures. *Pain*, 66(1), 3– 8. Loud noises: Schreiber, C.A., & Kahneman, D. (2000). Determinants of the remembered utility of aversive sounds. *Journal of Experimental Psychology: General*, 129(1), 27– 42. Overview of peak- end findings: Fredrickson, B.L. (2000). Extracting meaning from past affective experiences: The importance of peaks, ends, and specific emotions *Cognition and Emotion*, 14(4), 577– 606.

[19.](#) Do, A.M., Rupert, A.V., & Wolford, G. (2008). Evaluations of pleasurable experiences: The

peak end rule. *Psychonomic Bulletin & Review*, 15(1), 96–98.

第二十一章 有意识地发挥自己的优势

1. Summarized in: Dweck, C.S. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success* New York: Random House.

2. In researching *Strengths-Based Leadership*, the report from which these figures are drawn, Gallup researchers studied more than one million work teams, conducted more than 20,000 in- depth interviews with leaders, and interviewed more than 10,000 followers. These specific numbers come from a study of 65,672 -ployees, 530 “work units” (i.e., teams), and 469 business units ranging from retail stores to factories.

3. Corporate Leadership Council (2002). *Building the High-Performance Workforce: A Quantitative Analysis of the Effectiveness of Performance Managemen Strategies*. Washington, DC.

4. The original study showing these results was: Seligman, M.E.P., Steen, T.A., Park, N., & Peterson, C. (2005). Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60, 410– 421. Alex Linley's work has been particularly useful in showing the stickiness of long-term effects, e.g. in: Govindji, R., & Linley, A.P. (2007). Strengths use, self-concordance and wellbeing: Implications for strengths coaching and coaching psychologists. *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 143– 153; and Wood, A.M., Linley, P.A., Maltby, J., Kashdan, T.B., & Hurling, R. (2011). Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 50(1), 15– 19.

5. The original strengths survey that formed part of Seligman and Peterson's research can be found at <http://www.viacharacter.org>. Gallup also maintains a suite of strength-based tools that you can access for a fee at <https://www.gallupstrengthscenter.com>. The Centre for Applied Positive Psychology offers a survey that distinguishes between learned vs. innate strengths, and realized vs. unrealized strengths, at

[6](#). Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E. (2001). Crafting a job: Revisioning employee as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. You can take the “job crafting” survey they designed by going to <http://jobcrafti.org>.

[7](#). Grant, A.M. (2013). *Give and take: Why helping others drives our success*. New York: Penguin.

后记 保持效果

[1.](#) Merzenich, M. (2013). Soft wired: How the new science of brain plasticity can change your life. San Francisco: Parnassus.

[2.](#) There's even research to suggest he's right about the power of the pebble. In study that tested the effectiveness of various interventions in prompting people to save more, Dan Ariely and colleagues found that a “tangible track-keeping device”(in this case, a large shiny coin kept close to hand) did better than anything else. Akbas, M., Ariely, D., Robalino, D.A., Weber, M. (2015) How to Help the Poor to Save a Bit: Evidence from a Field Experiment in Kenya. Duke University Working Paper, January.

附录B 如何利用好电子邮件

[1.](#) Radicati Group (2015). Email Statistics Report, 2015–2019. Palo Alto, CA.

[2.](#) Chui, M., Manyika, J., & Bughin, J. (2012). The Social Economy: Unlockin Value and Productivity Through Social Technologies McKinsey Global Institute.

[3.](#) Allen, D. (2001). Getting Things Done: The Art of StresFree Productivity. New York: Viking Penguin.

[4.](#) Kruger, J., Epley, N., Parker, J., & Ng, Z.W. (2005). Egocentrism over e-mail:Can we communicate as well as we think? Journal of Personality and Social Psychology, 89(6), 925–936.

[5.](#) Brown, C., Killick, A., & Renaud, K. (2013). To reduce e-mail, start at the top.Harvard Business Review, September.

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

