

凡事拖拉的员工，一定是不受老板赏识的员工

战胜拖拉

THE NOW HABIT

[美] 尼尔·菲奥里 著
张心琴 译

OVERCOMING
PROCRASTINATION

培养按照高效者的工作方式
严格要求自己的好员工

東方出版社

战胜拖拉

THE NOW HABIT

OVERCOMING
PROCRASTINATION

关于战胜拖拉的奠基之作 (修订更新版)

尼尔·菲奥里是关于拖拉的成因及其战胜方法方面的第一套系统策略的提出者。他的技巧将帮助任何繁忙的人以更快的速度完成更多的事情，使他们不会因为没有在规定时间内完成工作而感到焦虑和紧张。

你是专业人士也好，学生也好，家庭主妇也好，本书都将帮助你更快地实现目标——不管这些目标是一些大而复杂的挑战，还是日常生活与工作中一些小而关键的任务。

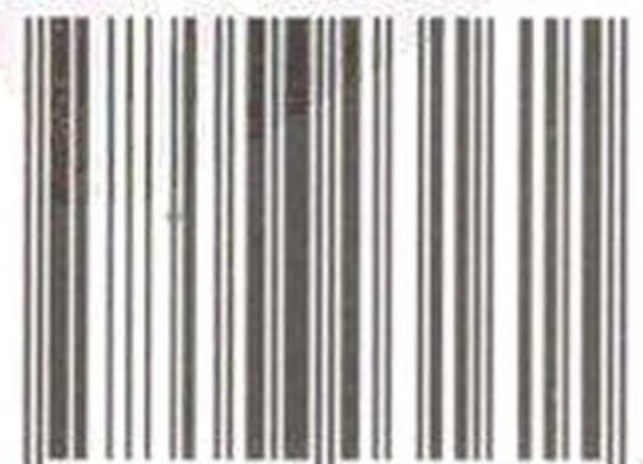
菲奥里一步一步地展示多种经过验证的策略，它们将消除你生活中存在的拖拉现象。通过阅读本书你将学到：

- 以拖拉的征兆作为治疗的开始；
- 克服拖拉背后的完美主义心态和害怕失败的恐惧心理；
- 让焦虑对你有用；
- 通过充分地在“喷发状态”方式下工作，在更短的时间内完成更多事情；
- 帮助生活中做事拖拉的人，战胜困难。

经过修订，本版中包括了一篇新的引言以及一节新的内容，以此解释如何理解与处理各种策略在当前的拖拉现象中所扮演的复杂角色。

红东方图书

ISBN 978-7-5060-3161-5



9 787506 031615 >

上架建议：管理类

定价：29.00元

战胜拖拉

THE NOW FACTOR

[美] 尼尔·菲奥里 著
张心琴 译

U

培养按照高效者的工作方式
严格要求自己的好员工

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

战胜拖拉/[美] 尼尔·菲奥里 著. 张心琴 译. —北京: 东方出版社, 2008. 5

ISBN 978-7-5060-3161-5

I. 战… II. ①菲… ②张… III. 习惯—培养—通俗读物 IV. B842.6-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 072661 号

THE NOW HABIT copyright: © 1989, 2007 BY Neil A. Fiore

All rights reserved including the right of reproduction in Whole or in Part in any form.

This edition published by arrangement with Jeremy P. Tarcher, a
member of Penguin Group (USA) Inc.

本书版权属尼尔·菲奥里所有, 包括以任何形式复制全部或者部分的权利在内。
本版系与吉里米·P·塔彻公司——企鹅集团 (美国) 有限公司的成员——协商出版。

中文简体字版版权属东方出版社

著作权合同登记号 图字: 01-2008-2842 号

战胜拖拉

作 者	[美] 尼尔·菲奥里
译 者	张心琴
责任编辑	曹晔晔
出 版	东方出版社
发 行	东方出版社 东方音像电子出版社
地 址	北京市东城区朝阳门内大街 166 号
邮政编码	100706
印 刷	北京智力达印刷有限公司
版 次	2008 年 6 月第 1 版
印 次	2008 年 6 月第 1 次
开 本	710 毫米×1000 毫米 1/16
印 张	12.75
书 号	ISBN 978-7-5060-3161-5
定 价	29.00 元
发行电话	(010) 65257256 65245857 65276861
团购电话	(010) 65230553

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

鸣 谢

这本书源于我自己在拖拉、动力和创造力问题中的挣扎求索，但它更多的是基于数千名经过培训和理疗的客户以及研讨会参与者的经验，他们与我共同分享了各自的艰难与胜利。我愿意向这些勇敢的、做出贡献的人表示感谢，他们一次又一次地直面自己的恐惧，并在自己的身上找到了再一次勇敢尝试的力量。为了保护对方的隐私，在讲述他们的故事的时候，他们的姓名、职业和背景都有所变更。

我还想感谢一直以来给予我支持与厚爱的亲友们，他们给我做了很多可口的饭菜，让我有充足的精力从事那么多无忧无虑的活动。特别要提到的是加州大学伯克利分校咨询中心的工作人员们，他们给予了我多年的支持与帮助。我要感谢杰里米·P·塔彻（Jeremy P. Tarcher），他在较早的时候对我的初稿给予了肯定，并憧憬了这本书出版后美好的未来。我还要感谢我的代理人所给予我的建议与帮助。感谢朋友们通读稿件，并提出有建设性的意见，其中特别是杰恩·沃克（Jayne Walker）和哈丽雅特·惠特曼·李（Harriet Whitman Lee）两位。我愿意向汉克·斯泰恩（Hank Stine）的编辑技术和有益忠告以及贾尼丝·加拉格尔（Janice Gallagher）想出的一些好办法表示感谢，本书的顺利出版，他们二位功不可没。

新 版 序 言

这本书的首次出版，差不多是在20年前。而早在30年以前，我就已经开始开发和测试这种即时习惯策略：在时间表中安排进无忧休闲（guilt-free play），即建立一种“逆向日程表”（Unschedule），并“选择某一项作为开始”，以此来排除你获得动力、达到最佳效率的障碍。

从那时开始，在与培训客户和理疗客户举行的研讨会和私人讲习班中，我遇到了几种最为根深蒂固的、由拖拉问题而带来的挑战。我一次又一次地发现，回到战胜拖拉的根基——“逆向日程表”，15~30分钟不间断地工作以及进入喷发状态（Flow State）/集中（Centering）练习的运用——在大部分情况下总是管用的。这本书经受住了时间的考验。

在修订版中，我对一些概念和练习做了进一步的提炼和明确，但本书中的核心信息保持不变：

拖拉，是你在应对由开始或完成一项工作任务所产生的焦虑时形成的一种习惯。它是一种处理乏味的或无法完成的工作任务时，人们所采用的并不成功的解决办法。当你利用战胜拖拉的策略来消除焦虑、恐惧和自我怀疑的心理时，你就可以不再用拖拉的方式来进行逃避，而且还能够让你的效率倍增，并且通常也能让你的收入翻倍。当你学会了有效率地工作——在喷发状态中，酣畅淋漓地运用更多脑细胞的力量——你就没有那么多理由逃避重要的、需要优先考虑的工作任务了。

本书可以帮助你从羞愧与自责中解脱出来，改用以领导人的眼光审视自己的生活。当你认识到一个更大、更强的自我时，你就会从两种不

同声音之间的冲突中解脱出来：一个是“你必须要做”；另一个是“我不想做”。你在选择的过程中开始以一个生产者的身份生活、工作，而选择是高级的、人类大脑的一项领导功能。

或许你因为有很多事情必须完成而不堪重负，却被人叫做是一个“拖拉者”。即时习惯策略将去除这一污名，帮助你打破拖拉怪圈。你会像一位武林高手或优秀的运动员一样，能把各种杂念都抛在一边，而把注意力都集中在目前能做的事情之上。你不必等到踌躇满志、干劲十足或一切尽在掌握的时候，现在就开始，看接下来到底会发生什么。你将快速地从不知道转变到知道——而这正是创造力的本质。

自1989年本书首次出版以来，世界已经发生了很大的变化。上网冲浪、即时通信、电子邮件和手机的使用，让能够分散我们注意力的东西变得越来越多。它们把我们从开始运作某个项目这样的使命中诱导出来，而这个项目足以改变我们的一生。由于新的设备给予我们的是即时的回馈，相比某些活动，它们有着不公平的竞争优势——那些活动要等到月末，或者是1~4年专心致志的工作（例如完成学业、写书或者学钢琴）之后才会得到回报。这一切都让你更有理由去选择、运用本书所提供的方法。

另外一个改变是，本书的一些读者曾与我联系，让我辅导他们怎样将书中的策略运用到工作之外以及对他人的管理和私人生活当中。这让我更加明白，读者要以即时习惯策略为强大的工具，把自己从一个拖拉者（或一个不可救药的工作狂）转变成为一个希望工作-生活实现平衡的高效者。

我们都需要运用一些策略和技巧，来避开许多客户曾向我表达过的痛苦：每天或每周结束之际，发现自己总是在想同一个问题：“我在最重要的事情上一无所获。我工作了，一直忙着，但不知道自己干了些什么。”越来越多的人都有这种感觉，因为我们变成了工作狂（拖拉的反面），把所有的工作都当成了紧要任务，唯独忽略了少数几个优先项目。

今天工作条件的改变——解雇、精简和裁员——意味着更多的人从事以前两三个人所做的工作，而更多的人开始尝试着自己创业。很容易理解，我们会感到无所适从、筋疲力尽。这一切，让我们更有理由学会集中精力在喷发状态（见第七章）中工作，并尽力维持工作-生活的平衡，这是本书各种方法背后的重要依据。

过去 20 年，国家卫生研究所（the National Institutes of Health, NIH）在神经心理学与行为医学领域所做的研究取得的进步已经证明，我们如果遵循一系列的步骤，是可以控制自己的不良习惯的。他们的发现支持了本书所遵循的基本原则，即知道何时、何地、以何种方式开始一个项目以及如何用生产者的健康的习惯取代拖拉的坏习惯。看来这本书还是挺超前的。

我比以往任何时候都更加有信心：本书将会帮助新一代读者改掉做事拖拉的毛病，并帮助他们发现自己是一个天生有动力、有成效的人。

前言

人性已经被低估……人类拥有一种更崇高的本性……这种本性包含了对工作、对责任、对创新、对公平、对做值得的事情并愿意将它做好的需求。

——亚伯拉罕·H·马斯洛

不管你是专家、企业家、中层经理人、作家还是学生，只要希望克服拖拉的坏习惯——或仅仅是想在完成复杂的、有挑战性的工作时变得更有效率——本书将帮助你实现这些目的。如果你已经参与了一项较大的项目，但觉得日常生活中小而关键的任务被撇在一边，即时习惯策略会帮你对这些任务进行排序，使你快速进入开始状态并完成这些工作。如果你是一个日程安排紧凑、抽不出闲暇时间的专业人员，即时习惯策略则会让你的无忧休闲变得有益，让你的工作的质量和效率得到进一步的提高。

如果你在执行项目前遇到压力，苦于极度的恐慌和阻滞，本书将帮助你克服起初时的畏惧，从而顺利地进入开始状态。它教你运用自我对话的方式来增强力量，做出负责任的选择，同时避开“你应该”或“你必须”这样模棱两可信息的干扰。

典型的拖拉者会按时完成大多数的工作，但在最后时刻按时完成工

作的压力会引发不必要的焦虑，并降低工作最终结果的质量。拖拉这个问题，我们所有的人在生活中的某个方面都会不同程度地存在，不管是平衡预算、填写一张复杂的诉状，还是粉刷空闲的卧室——总之，我们在追求其他更紧迫或更愉快的事情时总会推迟其他一些事情。人人都会有一些试图推迟甚至逃避任务和心理的心理。

从拖拉者到高效者

拖拉习惯以恶性循环的形式使人深陷其中。茫然无措、压力倍增、害怕失败、更加努力地尝试、加班加点地工作、怨天尤人、灰心丧气，最终导致拖拉。这个循环以茫然无措的压力为始，以企图通过拖拉实现逃避为终。只要你陷入这个恶性循环，你就走投无路，你就无法从无忧无虑的闲暇时间中得到享受。突然间，任何花在休闲上的时间——甚至是花在更有趣的工作上的时间——都像是不务正业，让人浑身不自在。拖拉影响着你对工作、闲暇、自我以及成功的感受。

反过来，你也可以养成即时习惯：一种将害怕失败的恐惧、茫然无措的慌乱和自卑的心态置于一边的能力，同时也是一种专注于可以即时启动工作的能力。有了即时习惯的策略与技巧作为助力，你将会把自己变成一个高效者，并像真正的高效者那样去感受、去行动。

拖拉的新定义

许多图书对人们为什么拖拉的问题给出了各种流行的心理学理论。这些理论往往给人贴上外在的标签，鼓励其进行自我批评，并在纪律约束上进一步严格要求自己，从而暗示自己是一个懒惰的人。但在诊断问题机制与提供一个纠正问题机制之间，却存在着一个很大的差异。一些在人生重要目标上长年累月地拖拉的人，已经非常习惯于自我批评。他

们所需要的是一种跨越障碍，并向目标推进时所需要的积极而又实用的技术。

一些图书给出的是一些较为零散的建议，比如“化整为零”或“主次分明”，这对你来说也许已经是老生常谈了。你听了这些建议并有所了解——甚至还付出了极高的费用，但这种建议不起作用，因为它没有点到问题的要害。试想一下，如果真要是那么简单的话，这些事情你能做的早就做了。

人们不是仅仅因为脾气坏或失之于理性才进行拖拉的。鉴于感到难以承受批评、失败和自己的完美主义倾向，人们才开始拖拉，这是因为他们认识到拖拉是有意义的。

要战胜拖拉，你需要对人类的精神有一种积极的态度。这种精神内在的动力和好奇心，让我们从山洞里走出来，住进公寓大楼，不再在地上舒服地爬行，而是冒险地直立行走；这种精神让我们直面“对工作、对责任、对创新的需求”。如果我们能驾驭人类精神中这种积极的态度，它将会减轻导致了拖拉的恐惧心理，并开拓出一片全新的天地让人们去成就功名。

即时习惯策略基于这样的事实：在生活中，你对一些轻松的活动和工作形式，是可以毫不犹豫地进行选择，你不会一天24小时都处于拖拉的状态的。当你留心于你喜爱做的事情——一些你积累了主动性、动力与好奇心的活动——你就知道你并不是一个绝对的拖拉者，也不是一个绝对的懒惰者。带着这样的体会，你就可以摆脱作为一个拖拉者的自我身份认知，并重新积聚起你的动力，去工作、去贡献了。

如果早期的经历使你对工作会产生疼痛感与耻辱感的联想，那么，一旦接触某项令人生畏或者让人不愉快的工作任务时，那些指责的声音就会重新复活，这些声音不仅来自于你现在的老板，也来自于你的父母和过去的老板，甚至还有你的老师们。当你想着要从事一项自己觉得并不在行的工作项目的时候，各种各样的不安全感就会涌入你的脑海中

来。疼痛、怨恨、伤心以及对失败的恐惧，已经与某些特定的工作任务联系在一起。当生活中充满太多这样的任务时，你就像是在踩着刹车开车，丧失了动力，并且怀疑自己是不是有内在的欲望去完成这些事情。这个时候，自我批评看起来合理而正当。你很可能把自己当成是一个习惯性的拖拉者——即某种一遇上特定种类的项目就感到焦虑与自责的人。

破解拖拉习惯并成为高效者，涉及对拖拉进行重新定义，对我们如何拖拉、为何拖拉的问题形成一个新的认识。拖拉并不是我们执行任务的过程中产生问题的原因，它是我们企图解决背后一系列问题时的一种尝试，这些问题包括自卑、完美主义倾向、对失败甚至对成功的恐惧、优柔寡断、工作与休闲的失衡、无效的目标设置，以及对工作和自我的负面观念。

针对拖拉的有效拯救办法，必须触及背后那些促使人们诉诸拖拉的受阻的需求。本书从一个新的定义开始：

拖拉，是一种处理由启动或完成任何任务、决策所引起的焦虑的机制。

从这个定义可以推断出，最容易拖拉的人，即是那些最害怕困难、批评、失败以及担心专注于一个项目而失去其他机会的人。

即时习惯策略

“放手去做”、“再加一把劲”以及“要有条不紊”，这些建议都是基于一个旧的定义：“你的问题就在于拖拉。只要不再懒惰，你是能够做到的。”好心的父母、老师、兄长和朋友们说的另一些话可能会把事情弄得更糟：“这真的是一项艰巨的任务。你要去努力完成。别整天游

手好闲的。不完成任务，就别去见朋友，别去度假。”他们传递出的信息是：“生活就是乏味而艰辛的。没有玩的时间，工作很可怕，但必须得完成。”旧有的工作与生活模式就像伍迪·艾伦（Woody Allen）的名言：“艰难地活着，然后死去……生活是艰难的……你需要遵守其中的纪律。”

本书基于对生活、工作、人类潜能以及拖拉问题的更为积极的定义，相对于西格蒙德·弗洛伊德（Sigmund Freud）的精神分析法，它更接近于亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）的积极心理学。这种定义对人的本性抱有更大的信心，因而它会让你意识到与失败、完美主义倾向和批评有关的导致你拖拉的那些焦虑，从而超越那些“指南”类的书籍。

即时习惯策略强调解决深层次的自我异化的问题（selfalienation）——即与自我悖逆地运转，这种问题源于早期的经历和接受教化的条件。它突破了一种扭曲了的假设——即产出决定一个人的价值和“更低层次的自我”（lower self）必须为社会所抑制和约束。即时习惯可以在工作中重建一种你与你自己的关系，使你的内心冲突减少，把全部自我都投入工作中。

即时习惯策略授渔于人，使人们建立起自我安全感（inner safety）并激发起积极的自我对话，从而帮助你减少对缺憾（imperfect）的恐惧，使你能够承担风险，更迅速地启动工作。

由于这种积极面对工作处境的实例实在不多，所以你很难在本书中找到直接的参考。本书基于一些不那么实际，而且有待演绎的作品，比如马修·福克斯（Matthew Fox）的《原福》、琼·篠田正浩·博尔登（Jean Shinoda Bden）的《心理之道：协调与自我》、丹·戈尔曼（Dan Goleman）的《情商》、马丁·塞利格曼（Martin Seligman）的《纯真幸福》以及杰拉尔德·扬波尔斯基（Gerald Jampolsky）的《爱即无所惧》。

即时习惯是一个策略性的体系——也就是说，它超越“如何去做”

的建议，呈献的是一套以拖拉动力学和动机动力学为基础的方案。本策略向你展示，如何让齿轮进入一个更高的运转水平，使你更有效、更快速地前进。它教你在生活中安排更多的休闲活动；让你学会如何通过降低对工作的抱怨，把工作的启动变得轻松化，以便改进工作的质量，并激发积极工作的热情，从而能够向拖拉背后的那些原因发起进攻。有了这个策略，你的工作将变得没有什么压力，并且在闲暇时间里，你也可以无忧无虑地享受生活。即时习惯策略将为你提供十种战胜拖拉的强大工具。

(1) 建立安全感

它将教你如何在踩钢丝的时候，在下面放一张心里感觉安全的网垫，以此减少对失败的恐惧，学会怎样以新的追求从过去的错误中迅速地恢复元气。

(2) 通过积极的自我对话纠正消极的态度

这会帮助你认清对自己发出的消极信息，并明白这些信息如何给你带来消极的影响，同时用积极的语汇来替代它们，把你的能量引导至如何围绕任务进行思考和如何进行快速解决的措施上来。

(3) 以症状作为治疗的契机

教你如何利用旧有的积极习惯，引导新的积极习惯的形成，并进一步地持续加强。

(4) 无忧休闲

教你如何将注意力从工作转向休闲，策略性地安排闲暇时间，从而激发起一种回到工作的潜意识冲动。

(5) 三维思维与逆向日程

向你展示如何通过建立一个逐步完成工作的日程表，使你在拥有充足休息时间的同时又能从自己的成就中获得自豪感，从而有效地控制住面临重要任务时所表现出来的茫然和无措。

(6) 让焦虑变得有益

向你展示处理杂念的方案，帮助你实现目标，并强化应对最坏的事情的能力。

(7) 逆向日程表

通过预先安排的无忧休闲，会让你看到在前面等待着你的自由，使你建立起一个可用时间的现实形象，教你用一个内置的时钟，记录用于项目的高质量工作的时间，以使你了解自己的完成情况。

(8) 设定现实的目标

帮助你排除头脑中那些不能当下实现、只能产生负罪感的目标，并把你的能量导向值得你立即倾注精力的、少数几个有价值的目标。

(9) 在喷发状态中工作

让你远离压力和动力不足的状态，快速进入一种精力集中、兴致勃勃、在两分钟或两分钟以内进入全神贯注的状态——即让你知道，不管你对项目的感受如何，在短时间内，你的工作就可以上升到最有效、最有创造力的水平。

(10) 控制倒退

让你对倒退或挫折做好准备，并迅速地将其转变为机会；预料到拖拉的诱惑，并把坚持不懈的精神贯穿在实现目标的整个计划当中。

期待奇迹般的改变

尽管这里描述的很多策略并不新颖，你可能觉得新颖的东西甚至是革命性的，但你最终会有办法把这些强大的策略应用到实际工作、生活中去的。掌握了专注于结果、识别并避免旧有缺点的技术后，你会发现面对过去曾给你带来压力和拖拉的问题时，你已经是乐观积极或踌躇满志了。你还会发现，你對自己批评得越来越少、支持得越来越多，能够用积极的、以任务为导向的指令替代旧有的批评，并将拖拉的烦恼变为

成功的产出。

自从 30 年前完成博士学业之后，我与几千位客户和几百家机构合作过，从而创立了这样的一套策略，帮助参与者最大限度地改进绩效、从破坏性的行为中解脱出来，并强化自尊与自信。我运用即时习惯所提供的工具，抽出时间给《新英格兰医学》杂志、《科学文摘》和《读者文摘》写文章，并利用每周 15~20 小时的时间写了四本书，同时还能保证在与朋友、家人相处和三个半程马拉松训练上有充足的休闲时间。同样的方法也被一些客户成功地使用，他们还曾经以为自己就是冥顽不化的拖拉者。

我们将无愧于马克·吐温的抱怨：“人人都在谈论天气，但没有人能在天气上有所作为。”在天气上我们做不了什么，但我们可以从今天开始，对拖拉问题有所作为。

即时习惯策略，为高质量的工作，为无忧无虑的休闲，在我、我的客户和讨论会参与者身上起到了作用，我相信，它同样也能在你的身上起到作用！

目 录

鸣谢	/001
新版序言	/001
前言	/005

第一章 为何拖拉

拖拉的征兆	/002
积极地看待人类精神	/005
最严厉的批评者——自己	/007
拖拉的益处	/012
拖拉可以表达憎恨	/015
拖拉常被用来抵御对失败的恐惧	/017
拖拉常被用来逃避对成功的恐惧	/019

第二章 拖拉是如何进行的

弄清楚自己是如何利用时间的	/026
拖拉日志	/031
建立安全感：走出拖拉的第一大步	/036
拖拉与焦虑通过五步骤起作用	/039

第三章 怎样进行自我对话

反效率信息 /044

“不得不”——压力信息 /045

“应该”——抑郁信息 /048

选择的力量 /050

从抵触到承诺 /052

学会说不 /054

拖拉者区别于高产者的五种自我陈述 /055

第一种：“我不得不”的消极想法 /055

第二种：“我必须完成”的消极想法 /056

第三种：“这个项目大且重要”的消极想法 /057

第四种：“我必须做到十全十美”的消极想法 /057

第五种：“我没时间玩”的消极想法 /059

第四章 无忧休闲，高质量工作

休闲的重要性 /064

自我激励的拉动法 /067

从无忧休闲到高质量工作 /073

第五章 克服行动的障碍

三大障碍 /079

工具一：三维思维与逆向日程 /079

三维思维 /079

逆向日程 /082

工具二：忧心处理 /085

工具三：坚持不懈地开始 /090

为挑战消极的自我陈述与态度做准备 /093

保持开始状态 /096

第六章 逆向日程表

高效者也需要制度 /099

逆向心理学 /102

如何使用逆向日程表 /105

调整逆向日程表 /115

第七章 喷发状态

多用大脑 /123

只是你的初稿 /125

学会集中注意力 /126

专注练习 /128

放松练习 /132

把喷发状态融入计划之中 /134

第八章 对进展进行微调

计划中的倒退 /140

弹性与刚性 /142

弹性 /143

刚性	/146
集中注意力：克制杂念	/148
精神演练和预先设计	/151
有效的目标设置	/153
避免受挫	/155

第九章 和拖拉者一起生活

管理有拖拉问题的人	/160
承诺与顺从	/162
要求顺从	/163
引入承诺	/163
专注于开始与专注于结束	/164
强调结局	/164
清楚何处开始	/165
要结果还是给批评	/166
人身批评	/166
赞扬	/167
需要改进时	/167
清晰陈述你的优先事项	/169
果断	/169
回报要公平、频繁	/169
给予建设性的反馈	/170
和拖拉者一起生活	/170

絮语	/175
----	------

参考书目	/177
------	------



第一章 为何拖拉



健康的个体对有成果的活动和高质量的生活有一种嗜好。

——乔治·伯纳德·肖

整个战略性的策略从认清你的拖拉模式开始，这样你才能够应用恰当的技术，以高效的工作模式来替换它们。

拖拉的征兆

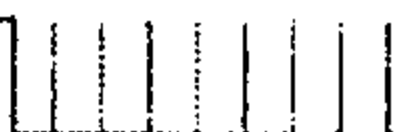
以下六个征兆，可以帮你快速确定自己在拖拉、实现目标和效率低下问题上，是否存在明显的困难。

002

1. 你是不是觉得，生活就像一连串不可能尽到的义务？

你是不是：

- ※ 保留着一个长得不能再长的“待处理”清单？
- ※ 经常用“不得不做”与“应该做”和自己进行对话？
- ※ 感到无力，缺乏如何进行选择的判断力？
- ※ 感到激动、压抑，总是害怕在拖拉的时候被人识破？
- ※ 遭受失眠的痛苦，在晚上、周末和假日里（如果你是在度假）难以放松？



2. 你的时间观念是不是不现实？

你是不是：

☞ 用一些模糊的语句谈论项目的启动，比如“下周某个时候”或者是“今年的秋天”？

☞ 记不起时间是如何被浪费掉的？

☞ 时间表很空洞，没有明确的决心、方案、次级目标和最后期限？

☞ 参加会议和宴会时经常迟到？

☞ 上下班的高峰时段，开车经过市中心时，没能把堵车的时间计算在内？

3. 对自己的目标 and 价值，是不是摇摆不定？

你是不是：

☞ 在忠于一个人或坚持一个项目时，感到困难？

☞ 对自己真正需要什么很模糊，但对自己应该需要什么却很清楚？

☞ 会轻易地被另一个看起来没有问题和障碍的方案转移注意力？

☞ 对于如何安排合适的时间去做最重要的事情缺乏准确的区分能力？

4. 不满足吗？泄气吗？抑郁吗？

你是不是：

☞ 生活中有一些目标从来没有实现，甚至从来没有尝试过？

☞ 害怕一直做一个拖拉者？

☞ 觉得你从未被已经完成的事情满足过？

☞ 感觉失落——总是在工作或者不工作的时候感到内疚？

☞ 不断地想“我为什么做这件事”或者是“我怎么了”？



5. 你是否优柔寡断，害怕因出错而受到批评？

你是不是：

- ✧ 延长了项目的完成日期，因为你想尽力让它们十全十美？
- ✧ 害怕负责做出某些决定，因为你害怕出问题后受到指责？
- ✧ 在不重要的事情上也要求十全十美？
- ✧ 希望超然于错误和批评？
- ✧ 总是担心“出问题后，我该怎么办”？

6. 缺乏自尊和自信，是不是阻止着你变得高效？

你是不是：

- ✧ 在失败的时候抱怨外在的因素，因为你害怕承认自己的任何不足？
- ✧ 相信“我即我所做”或者是“我就是我的净值”？
- ✧ 在掌控自己的生活时感到无效？
- ✧ 害怕受到评判而被别人发现自己不够资格？

004

如果你能和上述这些征兆中的大多数联系起来，那么很有可能你已经知道，你确实存在着拖拉、时间管理不当或工作狂热等方面的问题。如果你在自己身上只看到这些征兆中的一部分，那么你可能在生活中的其他某些方面存在拖拉，而在大部分领域内仍然能有效地控制住局面。

如果你曾陷入拖拉循环，你就会知道在生活中你所付出的个人代价：求职或申请学业时错过最后的期限；因为没有打电话跟进而失去一单生意；由于不断迟到和取消计划而致使人际关系破裂……即便你避免了这些极端情况的出现，能负责地尽到自己的义务并在最后期限前完成任务，但你仍然因拖拉而饱受其苦。事实是，大多数认为自己是拖拉者



的人都在最后期限赶完了任务，并且没有受到严重的惩罚。但是，当我们不得不承认，对于可怕或不愉快的任务我们有着大量的困难时，我们都会感到非常的忙乱、压抑和不快乐。我们真正的痛苦，来自于因耽误而产生的持续的焦虑，来自于因最后时刻所完成项目质量之低劣而产生的负罪感，还来自于因失去人生中许多机会而产生的深深的悔恨。

积极地看待人类精神

“你为什么拖拉？”关于这个问题，人们回答得最多的是“因为我懒”。但是即便情况最严重的拖拉者在生活中某些方面也都是有动力和精力的——运动、阅读、照顾他人、听音乐、跳舞、政治辩论、投资、上网。所谓的拖拉者在每一个行业中都存在，他们在自己选择投入的领域中成就颇多，但在其他领域成绩寥寥。

即时习惯策略的视角并不认为懒惰、缺乏条理或其他什么性格缺点是造成你拖拉的原因。这种视角同样不接受“常人生来即懒惰，需要有压力去激励他们”的观点。

即时习惯策略基于马丁·塞利格曼博士的积极心理学——芝加哥大学的苏珊娜·科巴萨（Suzanne Kobasa）博士认为它代表着“强调人类主动性与恢复力的心理学方向”。她对“坚强人性”（The Hardy Personality）的研究告诉我们，对于人类机能更为乐观的解释常常被排除在关于人们如何应对困难的理论之外。同样，诺曼·卡曾斯（Norman Cousins）的《以病人的视角解剖疾病》和《弥合的心》两部书告诉我们，现代医学事实上已经忽略了人体恢复愈合机制的积极的一面，而更偏向于关注疾病本身。他认为，幽默感与积极的思想感情具有愈伤的潜能。对于人类精神之中的拖拉问题，即时习惯策略采取类似的积极态度。

既然人性能够变得如此积极主动，那我们为什么还存有拖拉问题呢？这是你可能要问的问题。《成功心理学》和《工作之乐》的作者丹



尼斯·威特利（Denis Waitley）给出了一个解释。他把拖拉定义为“防备行为（self - defensive behavior）的一种过敏形式”，这种形式旨在保护一个人的自我价值感。也就是说，拖拉发生在我们担心自己的价值感与独立感受到威胁的时候。只有在自然驱动力和富有成效的活动受到威胁或压迫的时候，我们才会表现出懒惰。“没有人为了感觉糟糕而懒惰，”威特利说，“懒惰只是为了暂时缓解深层次的内心恐惧。”

是什么样的深层次的内心恐惧促使我们寻求如此没有成效的缓解方式呢？西奥多·鲁宾（Theodore Rubin）在他的著作《同情与自我憎恶》中提出，是害怕失败、害怕有缺憾（完美主义）以及害怕无法实现的预期（茫然）阻止了我们继续为实现可以达到的目标而采取的行动。害怕失败，意味着你相信即使是最为微不足道的错误，也都能证明你是一个一钱不值、不可救药的人；害怕有缺憾，意味着你很难接受自己的不完美——所以你会把别人做出的任何批评、反对和评判都理解为你对把握完美状态的一种威胁；害怕无法实现的预期，亦即害怕即便已经付出了艰辛的劳动，实现了为你而设的目标，你唯一的回报也只是越来越高、越来越难的目标，没有停留、没有时间去回味你的成就。

006

鲁宾博士说，这些恐惧让我们不能到达某个人生境界，在这个境界中，我们对当下的自我充满同情——我们是谁，处于何种境地？这种对自己的同情，对于战胜拖拉背后的起因是举足轻重的。它意味着我们要理解，拖拉不是一种性格缺憾；它是一种尝试（尽管并不让人满意），用以应对当自我价值置于别人评判之下时，常常产生的让人无能的恐惧。

害怕被人评判，是当一个人对工作中自己是谁、对自己作为一个人的价值发生身份认知时，所产生出来的关键性的恐惧。随着这种恐惧而来的，是追求完美的反效率的驱动力、严厉的自我批评以及你必须剥夺自己的闲暇时间，以迎合某些看不见的评判的一种恐惧心理。

最严厉的批评者——自己

一位年轻的女孩紧张地坐在候诊室沙发上，她看上去很像一位幼小的、迷茫的小孩。女孩双手十指紧紧地交叉在一起，佝偻着背坐在座位的边缘上，好像很疼的样子。我叫她的名字，克莱尔（Clare）面露喜色，挤出了一个笑容，但是显得紧张而又笨拙。当她站起来时，我能看出她是一位个子高高、穿着入时且年近30的女人，她能够很快丢掉小孩子一样的表情，显示出自己真实的年龄和状况。

一起进入我的办公室时，她又恢复了那种孩子般的表情。她把身子前倾过来，很温顺地说：“我可能要被炒鱿鱼了。我已经收到了一份很差的业绩评估报告，如果我再不改进的话，他们就会炒掉我的。我感到害怕。我这一辈子还从来没有在哪件事情上失败过。”

这份工作是克莱尔第一次走上担责职位，她所在的单位是一家快速扩张的医药产品营销公司，公司发展前景诱人。在30多分钟的时间里，她尽数自己在拖拉方面的问题：困窘、羞辱、轻视自己、持续紧张、总是感到失控、赶不上最后期限、一大堆项目蜂拥而至、留不出时间来检查已存在的明显的错误。

“我就是不能正视他们对我提出的所有的要求。那么多的东西他们都要求我去学，”克莱尔对我说，“随时都来打扰我，但却没有一个清晰的指导原则。我不知道他们想从我这儿得到什么。我觉得自己很笨，没有能力。一段时间过后我甚至无法进入工作状态，尽管我也很想。我非常害怕自己犯了什么错误。每当开始从事某个项目时，我总是能够听见老板的声音，告诉我怎样做才是对的，这个项目又是多么的重要。我做事的方式和他做事的方式简直是千差万别。”

“当我着手从事这份工作的时候，人人都急着等我开始。这份工作的前任员工珍妮特（Janet）留下了一大堆的事务。但是当有人问起进



度如何的时候，我都说只是刚刚开始深入，也就是仅仅获得了自己的一些想法。如果我向他们谈起工作情况，他们接下来就会说，在珍妮特的这个位置上干是多么的困难。后来，我不再向他们请教，也不再向任何人谈起我的工作情况。在遇到某个障碍的时候，我会变得非常紧张和压抑，于是，干脆把工作全放在一边，喝上一杯咖啡休息一会儿，或与某人谈论天气——或做任何可以用来驱除紧张感的事情。”

“但我的问题不是有了这份工作才开始的。拖拉对我来说不是新问题，在小学的时候，我就已经意识到它的存在了。我知道，在拖拉问题上的困难一直给我带来不好的影响。从高中开始，我就有了这个毛病。即便在那时，我也会为提交项目的事情而焦虑，因为我害怕项目完成得很一般——只是平均水平。”

当克莱尔说到“一般”、“只是平均水平”这两个词的时候，一种厌恶的表情爬上了她的脸庞。我认定此时是打断她的最好时机。她花了很长一段时间把自己描述成一位受害者、一位受惊而无助的小孩，但这个时候她又成了法官和批评家。法官和批评家的角色并不是非常积极的，但相比她在受挫于一份糟糕的业绩评估报告时所扮演的角色，要更显得有振作的精神。

“‘只是平均水平’对你来说是相当可怕的，对吧，克莱尔？”我问，“它让你感到痛苦，觉得自己一钱不值。我感觉你對自己可能是太苛求了。你希望你所有的工作都胜人一筹，甚至是完美无瑕，而当情况与此相反时，你又会对自己心生厌恶。好像你的项目不再只是你所要处理的工作；它们成了映照你作为一个人的价值的镜子。我敢打赌，当你的工作被判为‘一般’时，你会告诉自己说‘你不行’：犹如是你本人——而不是你的工作——受到了评判。你是在哪里学到用那样的方式跟自己说话的？”

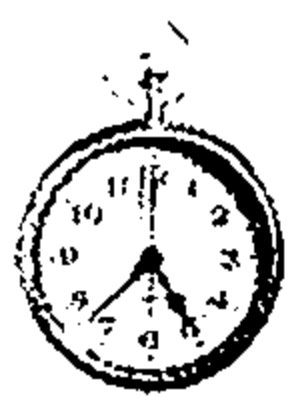
我的问题让克莱尔迷惑起来，她想了一会儿。“从我记事的时候就开始那样了。我从小受到的教养让我相信，我应该把所有的事情都做到

最好；任何达不到最好标准的事情都是失败的。如果失败了，我就会感觉自己是个彻底的失败者。”

然后，克莱尔告诉我她在什么地方学到把自己想象成一半是法官，一半是懒孩子。“我是四个姊妹中最小的。我的两位哥哥和一位姐姐都相当成功，当然，我父亲也是非常的成功和富有，而母亲呢，也很讨人喜欢，做什么事情都很在行。我总是感到我得和他们赛跑，却又觉得力不从心——他们在各个方面都比我好很多。我想当时我可能是要去学医的，但这条路竞争太激烈，并且大哥也已经选择了这个领域。从我记事时开始，当我做家庭作业向他们请教时，他们总会拿我取笑。他们总是盼望我把事情做好，没有任何问题。我想他们是在向我表明他们有多么的聪明。我的成绩从来没有得到过表扬，既使我非常努力了。可是，一旦我考砸了，在历史或其他什么科目得了一个B的时候，又会招来大量的批评。我总是觉得有人在背后看着我，总是担心着做得是不是不够好，自己的聪明程度到底如何。”

“在成长过程中，人们都在告诉我，要约束自己，在钢琴、芭蕾和自然科学方面要达到很深的造诣。我感到我得强迫着自己为他们做这些事情，即便是在想和其他孩子一起出去玩耍的时候。我要拥有某种特长，对父母来说是那么的重要。我想让他们快乐，所以我真的‘为他们’努力去做了。我做得还算过得去，但事实上从来没有多么突出。他们从来不会为我所做的某件事情感到骄傲。不管我多么努力地去做了，但我总是会为笔试和面试而感到紧张，以至于从来不能完全发挥。我一直觉得，如果没有这么多的压力——时间再多一点点——我就可以做得非常好。但结果总是很一般。我讨厌只获得一般的成绩。但不是人人都这样吗？”

在许多拖拉者当中，这种早期家庭模式是很典型的。赞扬的话常常被保留，因为它“可能会让你骄傲自满”。由此而留给孩子们的一个感觉是他们所做的努力从来都不够。似乎没有什么办法可以取悦父母或者



是老师。孩子们在他们人生的早期逐步懂得，完成一个项目之后，所能等到的只有批评，或者是关于如何改进的所谓建设性的意见。与此同时，某些信息被清晰地传递出来：“你不能停下来。你总是需要不断地尝试。生活与工作都是艰难的；它对你来说不会是那么轻而易举；只有做了大量的工作之后，你才能栖身于胜利之中；最好习惯于冷酷的现实，因为成人时代比孩提时代更糟糕；当你在外面玩耍的时候，某个灾难正在角落里潜伏着，等待时机向你发动突然袭击。”

克莱尔的早期教育告诉她，她的身上存在懒惰的部分，而要从事她所面对的艰苦劳动时，这一部分就需要受到约束、压力和威胁。对于克莱尔来说，不断地与自己冲突，是她所知晓的唯一的方式。我要挑战克莱尔的故事所揭示出的两种互相矛盾的假设：一是她逼迫自己具有的感觉，亦即认为她需要一种内心冲突这样的一种假设；二是认为这种持续冲突是正常的，是人人都有生存方式——犹如懒惰就是人性之一样。

“我猜许多人都是这样的，克莱尔，”我说。“但你要相信我，并不是人人都这样。我敢打赌，有那么一段时间，当你还是一个小孩子的时候，你所做的任何事情事实上都不存在问题，都是完美无缺的。你所吐出的每个字都被人们报以热烈的掌声，还有鼓励的表情——那是一种抚慰人心的、说你不会有问题的微笑。大家都会对你说，‘你怎么样我们都喜欢’，留给你时间，让你按照自己的方式、自己的进度去学习。”

克莱尔的泪水夺眶而出，抽泣起来，然后又道歉说：“对不起，我不是有意想哭。我向自己保证不哭的。我感觉自己好蠢。我甚至不知道为什么要哭。”

“是不是在很长的一段时间里，你都能感受到那种无条件的接受？”我问。“或许同样在很长的一段时间里，你自己也是所有肯定你的人当中的一位。现在看看，你很快就想起了那种评判的声音，‘哭得真傻，哭得没有道理。别哭了，道歉吧。’这样的话你学得很好，或许是学得



太好了。你是从哪里学到用这种严厉而苛刻的方式跟自己说话的？”

我想让克莱尔对她的消极的“自我对话”（self-talk）产生警觉，让她最终学会即使是在她不能控制他人言语的时候，也要控制这种消极的自我对话方式。受害者的感觉已经成为了她自我身份认知的一部分，以至于她径直认为批评的原因来自于她自身之外。我让她注意，她本人才是那位威严的法官。我替克莱尔分析，她学会这种求全责备的话语，可能是为了得到父母的承认。要保证得到父母的承认，她不得不接受他们所相信的东西，即她的身上的一部分是恶劣的，这一部分要变得正常，就需要接受持续不断的监视和压力。这样，克莱尔就学会以一个威胁性的父母的身份，而不是以慈爱的父母的身份跟自己说话了。

克莱尔的问题是“毒性教学”（poisonous pedagogy）后果的绝佳例子。“毒性教学”是艾利斯·米勒（Alice Miller）在《为你自己好：儿童教育中隐藏的残忍与暴力的根源》中提出来的，这种教学方法教给孩子自卑和对工作的消极态度。克莱尔还不到独立思考问题的年龄时就学会了对工作与自身能力所采取的消极态度。鉴于她现在已经长大成人，我要让她有意识地决定，哪些态度和设想是她觉得有道理的。

让她了解一下我分析她的问题时所借助的理论，我觉得也是很重要的。我告诉她，我的工作基于对人类精神的积极的态度之上，工作并取得进步，对于人类的身心来说都是源于自然的，而像拖拉这样的问题通常都是源于对这种驱动力的压抑。

我首先重新定义了关于工作与拖拉的一些基本前提，接着就要去发现克莱尔拖拉背后的一些消极的设想。我让克莱尔在几天的时间之内，跟踪一下自己拖拉的时间和原因，目的是让她意识到在什么时候，她的旧观念最容易把她引入到消极的条条框框中去。当她发现自己在拖拉的时候，就要警觉自己用拖拉的方式逃避内心冲突与焦虑心情的习惯。

从时间表的条目中，克莱尔列出了她最常用的几条消极的自我陈



述。从中我们一起想出了用一些积极的挑战来替代它们，把她的注意力引导到手头的工作任务当中，而不是对她的能力和价值提出疑问。

要重建克莱尔的自信，并让她对老板给出的负面反馈有所应对，我们仍然有大量的工作要做。但一旦她有了摆脱最严厉的批评者——她自己——的策略，我们就能够减轻克莱尔对权威的反抗、对失败的恐惧、对完美主义的倾向和对成功的恐惧。

通过系统地运用即时习惯策略，克莱尔突破了自己作为一个拖拉者的形象。不管处于什么样的环境，她都能将自己的注意力集中于她的成就、她的优点、她对高质量工作的自然动力、她的好奇心以及她对进步的渴望之上。自己就是肯定自己的源泉，克莱尔逐渐不再依赖于对其价值的外部评判，从而能够以不拖拉的状态面对工作。她明白自己再也没有拖拉的必要，从此可以像一位高效者那样进行思考、感受和行动。

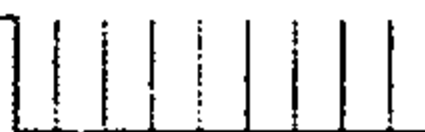
拖拉的益处

012

在与成千上万的拖拉者合作的过程中，我发现他们的拖拉有着一个共同的原因：拖拉可以带给人们暂时的释放压力的快感。在克莱尔的案例中，她拥有很多潜在的理由去寻求拖拉的庇护，她之所以拖拉，是因为拖拉的办法可以有效地减轻她面临评判时的恐惧。

弗里德里克·坎佛（Frederick Kanfer）和珍妮·菲利浦斯（Jeanne Phillips）在《行为理疗的学习基础》一书中告诉我们，我们养成任何一种习惯的主要原因，是因为它马上能够带来一些益处，即使是像拖拉这种反效率的习惯。拖拉使我们远离某些我们觉得让自己痛苦、具有威胁性的事物，从而缓解紧张的情绪。工作越是让你痛苦，你越是要通过逃避或从事更愉快的工作方式去寻求放松。越是感到永无休止的工作剥夺了你闲暇中的快乐，你越是要逃避它。

从某种意义上讲，我们已经依赖于运用拖拉的办法来暂时地减轻由



某些工作任务而引发的焦虑。如果我们认为晚些时候再做的工作被证明是多余的，那么我们就有了正当的理由，拖拉因此就得到了双倍的好处。我们不仅使用拖拉的办法来对付恐惧，而且我们还发现拖拉也是保存能量的一个办法。我们渐渐地明白，在某些情形中拖拉是有道理的，我们甚至因为拖拉而获得了好处。

一些拖拉会使人们获得好处并被人们当成一种解决问题的方式，有如下几种途径：

◉ 某些时候，一件被推迟的乏味任务被别人完成了。

◉ 买某件东西的时候，如果你延长很长时间再做决定，最终会因为这件东西促销或者过季，从而给你带来好处。

◉ 拖拉常常没有受到处罚；事实上几乎每个人在孩童生涯中，都有过因没有准备好考试而极度紧张的经历，而只有听到暴风雪或罢工事件让学校关闭的新闻时，这种紧张感才会得以消除——从而教会你在拖拉中期待类似的奇迹再次地发生。

◉ 当你花时间让自己冷静下来时，你就能够避免同父母、老师、老板和朋友发生激烈的争吵。

◉ 如果等候进一步的消息或者是白白地放弃机会，艰难的决定会自行消解。

通常来讲，我们知道拖拉本身就是问题所在，而不是另外一些问题的征兆。这样的一份判决书不是将你的努力引导于终止压力、恐惧、拖拉的循环，而是通过责备你养成如此糟糕的习惯的方式使情况变得更糟。专家、老板和朋友告诉你：“提高你的效率吧。”然后你尝试一种又一种计划、方法去鞭策自己行动起来，但收效甚微。因为这些方法攻击的是拖拉问题本身和作为“拖拉者”的你自己，而不是导致你拖拉的那些问题。



当我们把自己的价值与工作等同起来时，出于保护性的防卫心理，我们当然不愿直面挑战并担当风险。如果你相信对你的工作的评判即是对你本人的评判，那么求全责备和拖拉就成为一种自我保护的必要形式。上级和家人看到你在启动或进行某个项目时有所疑惑，他们就会——通常是出于好意——给你鼓励、压力和威胁，为的是让你振作起来。随着内心对失败和缺憾的害怕与来自别人的外部要求之间冲突的加剧，你就会通过拖拉的办法使之得到缓和。这样可能会导致一种恶性循环：

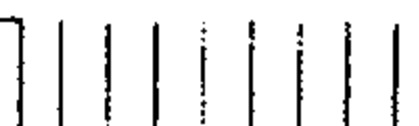
吹毛求疵的要求——→对失败的恐惧——→拖拉——→自我批评——→焦虑并抑郁——→失去信心——→对失败的更大的恐惧——→更需要运用拖拉的办法进行暂时的逃避。

014 拖拉并不是这个模型的开端。从即时习惯策略的视角来看，在拖拉的前面，是吹毛求疵的或无法满足的要求以及一种害怕微小错误也会招致嘲讽和失败的心理。

如果学会了以下三种运用拖拉的办法，我们可能就会依赖上拖拉所带来的益处：

- 作为一种间接方式抵制来自当权者的压力；
- 通过给一个让人失望、不够完美的业绩提供借口，作为一种减轻对失败的恐惧的方式；
- 通过不使全力的办法，作为一种抵御对失败的恐惧的方式。

随着我们深入地思考拖拉的这几种主要的原因，请注意哪一些是揭示了你自己的拖拉模式背后的真正原因。

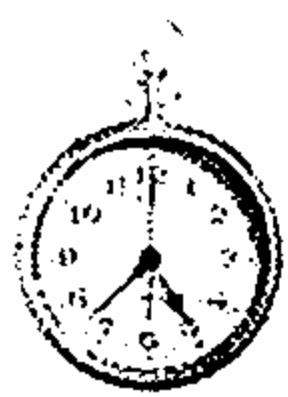


拖拉可以表达憎恨

当他们把你置于两难的境地中时，你可以运用拖拉的办法与当权者平起平坐。要么交钱，要么蹲大牢；要么放弃假期，要么放弃职位。这种处境中的拖拉所反映出来的是你对当权者的憎恶，他们把你放进了一个“不能取胜”（no-win）的矛盾境地之中。你觉得自己像一个受害者，生活被规则制定者们操纵。你用受害者的祷文谈论不愉快的工作任务，来申明你对规则的拒绝——“我是被逼的”、“我不得不交违章停车罚款”、“我不得不在周五之前准备好演示的内容，但如果要是我负责的话我就不会做这件事”、“假如我是上帝，那就没有违章停车罚单了”。

作为一个无力的受害者，你觉得自己又不能公开地反抗，因为那样做可能会导致某些危险的后果（恼怒和惩罚），同时还会失去作为受害者的一些利益（自我正义感和殉难的形象）。但是通过拖拉，你暂时可以私下罢免当权者。你可以拖拖拉拉而又吊儿郎当地出点力，以此来反抗当权者。如果你处于底层职位——学徒、下级职员、部队里的士兵——拖拉或许可以成为练习掌控自己生活最安全的办法。那些与医院职员的权威相比看起来完全无助的久病患者，很少得到练习掌控自己生活的机会。为在控制严密的医院环境中寻找一些小点子来表达自己的情绪，他们吃药时拖拉，抱怨伙食，并拒绝服从医生的指令。人们都知道，流水线工人和处于工业等级制度底层的管理人员，通过降低速度、消极被动和字面地遵从命令，甚至是通过损坏生产齿轮，来表达他们对独裁式管理人员的反抗。

55岁的拉里（Larry）是一家CD生产公司的生产主管，他曾用拖拉的办法来填补他所看到的自己与其他经理之间的不平等。几次晋职中他都被淘汰了。多年来，拉里对晋职的年轻人越来越刻薄，而他自己似乎注定只会呆在那个不变的级别上。拉里没有意识到他对公司经理比尔



(Bill) 是多么的恼火，但他知道他不能直接表达自己的感受，害怕会暴怒起来，对比尔大加指责，然后丢掉他自己的工作。拉里觉得进退两难，于是他把拖拉当成憎恨和力量的表达方式，以暂时地解决问题。拉里开始忽略比尔对报告和账目的要求，且完全没有意识到自己的所作所为是错误的。不管让他为老板做什么事，他总是会“忘了”、“放错了”、“感到不舒服”。

拖拉与懒惰似乎是拉里问题的成因，但这两者只是在处理深层的憎恶与伤痛时所做的表面尝试。拉里感到无力，进退两难——另找一份工作自己的年龄又太大了，因此，他不得不坚持下去，而不对自己所感受到的不公平说上片言只语。

在拉里身上使用即时习惯策略的工具，使他进行自我授权 (self-empowerment) 并停止把自己定位于受害者的角色，对他而言将是最为有用的。由于已经有意识地决定要保住职位直到退休，拉里同意用他每天都可以做出的给自己力量的选择，去挑战他那种“我是被逼的”之类的信息，这是很有意义的。工作还是工作，拉里相信他能够把它做好——事实上他比其他任何员工做得都好。拉里意识到他的做法已经开始改变经理对他的负面看法。通过一系列的步骤，拉里开始用“我选择”的语言来和自己进行对话，在工作中担负起更多的责任，打破了那种唯老板马首是瞻的压迫感。为了改变反效率的行动方向，拉里开始进行有效的目标设定，承认自己在公司里的位置，而不是沉湎于他应该在何处的幻想。承认比尔是管事的并且能够影响他的工作，对拉里来说是很困难的；但否认这一事实，已经让他在很长的一段时间里，受困于让人疲惫而不愉快的挣扎之中了。经理和拉里永远不再会成为朋友，但他们也没有必要成为敌人。拉里决定反映出一种“我在这里是给你面子，并没有妨碍你”的态度，以此来证明这一点。拉里甚至在三年中破天荒地主动跟比尔打招呼。让拉里吃惊的是，老板在他扔掉受害者角色后的一个月之内，就看到了他的主动精神和积极的态度变化。经理现在把



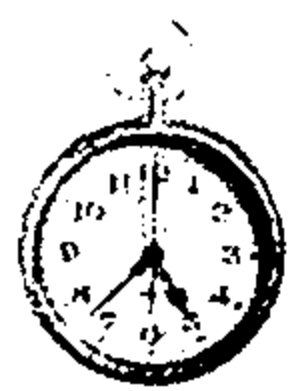
拉里当成是最信任的员工之一，而拉里在实现工作环境与自我感受的改变中，感受到了无穷的力量。他再也不存在拖拉的问题，因为背后的憎恶与无力感已经烟消云散了。

可以肯定，常常有人处在有权力影响你工作的位置，他们甚至试图对你的工作和你的能力做出评判。但他们却从不可能把你变成一个受害者或拖拉者。这件事只有你自己能做到。

拖拉常被用来抵御对失败的恐惧

如果你对自己的业绩保持高标准的要求，并对自己的错误保持批评的态度，那么你将需要慎重对待一些有风险的项目，因为这些项目失败的概率很大。事实上，完美主义与自我批评是害怕失败的主要原因。我们都曾在人生中的某个时候未能实现某些目标，并且这种事情可能是让人非常失望和痛苦的。但是一次失败对于一个完美主义者来说，犹如血友病人身上的一个小伤口。对于一个坚强的人，这不算什么；但对于一个神经过敏的人来说却是致命的。一个完美主义者对失败更为敏感，因为当他或她的工作被判为“一般”时，就相当于被人认为是“作为一个人很失败”。在完美主义的极端案例中，对一个人的工作的评判与这个人作为一个人的价值感的评判之间是没有任何区别的。

对于那些觉得必须要成功实现某个特定目标而且别无选择的人来说，把拖拉当作是一种抵御失败与批评的保护措施，这种需求是特别强烈的。而那些在多个领域中获得认同感的人，在任何一个领域中失败的时候都会有更强的恢复力。例如，相比一位只把网球当成周末诸多活动之一的业余选手来说，职业网球选手在失掉比分的时候更容易感到不安。这一点得到了耶鲁心理学家帕特里夏·W·林威尔（Patricia W. Linville）的支持。他发现，一个人的自我感觉越是复杂、越是多元化，在一个领域中存在压力的时候，就越是不容易感到郁闷，因为“你



在人生中拥有这些不受污染的领域可以用作缓冲”。

容易紧张和拖拉的人说：“这个项目就是我。老板和客户必须要喜欢它，要不然我整个人都会觉得遭到了拒绝。如果今天不拿到十笔订单，我就是个失败者。我这一辈子是成是败，就取决于这个项目完成的怎么样了。”当你为工作扛起沉重的包袱，以至于要决定你的人生价值和未来的幸福时，压力就是不可避免的。你需要用某种逃避形式来减轻这种焦虑感，把你的自尊从此次网球赛、此场考试或此份工作表现得如何这个问题中解脱出来。在这样的危局之中，拖拉可以成为一种推迟行为和一种让你克服完美主义的方式。如果推迟开工，你就不能做到最好，那么任何批评和失败，就都不能成为对真正的你和你所尽的最大努力的评判的基础。

绩效焦虑和拖拉问题让伊莱恩（Elaine）的生活痛苦不堪。她觉得自己在钢琴独奏、等级考试、访问演出、会场演示中已经死了无数次了。一想到某个小小的失误，伊莱恩就要恐慌和焦虑几个小时，甚至是好几天。伊莱恩在一个紧张、热烈而贤者辈出的家庭中长大。每次翻阅自家的家谱时，她都能看到一大堆字母组合：医学博士、哲学博士、工商管理硕士、法律博士、社会工作硕士、文学硕士，他们都是“名校”出来的。她觉得自己就像是在一个鱼缸里活动着的一条小鱼，一千只眼睛每时每刻都在严苛地检查、评判着她的一举一动。

她把他们的出自好意的压力化解之后，意思就变成了她必须做到十全十美，不犯一点错误。而这种完美主义事实上已经使她在重要的行动面前一动不动，并且最终通过拖拉逃避任何让她的表现受到评价的情景。

当我第一次就其对内在价值的感觉问伊莱恩时，她目瞪口呆。“价值怎么会是内在的呢？”她问，“如果不是出自我的所作所为，它又会来自哪里呢？”当我问到那些不如她的人时，她不得不承认，他们是有价值的，尽管能力不如她，但仍然值得尊敬。但要让她对自己如此宽宏



大量，却是很难。为避免拖拉，她需要与自己约定，不管什么时候犯了错误，都要提醒自己其价值何在，迅速原谅自己的不够完美，然后很快地重新开始。换句话说，伊莱恩学会承认自己完全是一个凡人了。

拖拉常被用来逃避对成功的恐惧

对成功的恐惧包含三个核心问题：

- (1) 在晋升与友谊之间做出艰难选择的时候，你发现自己很矛盾；
- (2) 成功地完成一个项目，意味着要面对一些让人痛苦的阻碍成功的因素，比如调岗、找新的工作或偿还学债；
- (3) 成功意味着晋升到有更多要求的职位，从而担心在未来的某个时候最终落败。

矛盾：当职业生涯中的成功导致我们人际关系发生冲突时，拖拉可以成为与两种看似截然相反的世界保持联系的一种尝试。在不愿意完全放弃 A 而选择 B 的情况下，我们试图走一条中间的道路，一边在朋友身上花时间——有时候是充满敌意——一边在工作上拖拉，抑制获得成功的冲动。对成功的恐惧，可能会以一种更为隐秘而危害更大的形式，即通过下意识的自我挫败行为表现出来。

对成功的欲望包含设定一个目标，对它极为重视，然后花时间和精力去促使它实现。随着你花费时间的增多，关注度的增大，朋友和家人可能会敌视你的野心和成功。他们可能会觉得，你极为重视项目意味着你对他们的关心将越来越少，而他们与你的关系也因此受到了威胁。他们经常会喋喋不休：“选择我，或者选择你的事业。”我的一位客户的说法是：“我懂得了，如果你不给朋友们提供让他们嫉妒的事实，你会拥有越来越多的朋友。”如果你觉得自己在亲友的支持与个人的成功之中进退两难，你就面临着一个巨大的矛盾。



快速而轻松地通过初中的考试，并没有让多萝西（Dorothy）的室友喜欢她。她们宁愿一起哀叹考试有多难，也不愿意祝贺多萝西一次又一次的成功。她们同样也不喜欢她一次次地成为老师的宠儿。多萝西开始为了讨人喜欢而抑制努力，并以做课外作业时的犹疑和拖拉为开始。因为她绝不能公开地损害自己的表现，她的办法是拖拉，以逃避因成功而遭受被人排斥的痛苦。

到成年的时候，多萝西已经明白成功也有它的缺点。既然不能完全避免，那就得小心行事。从早期的经验中，她已经逐渐对成功感到害怕，不是因为她可能会失败，而是因为她轻轻松松地就能取得成功。聪明伶俐而又活泼好动的特点，反倒让多萝西在初中和高中时期难以维持和同学们之间的友谊。

但大学就不一样了。在那里她受到了更为诚心诚意的欢迎：有的同学能与她同台竞技；还有一些同学甚至找她单挑，考验她的极限。大学带给她更多的机会去接受别人对她成功的肯定。但是，多萝西发现她和她的新男友是在同一个班级。这让她非常紧张。她小心翼翼地不去伤害自己与保罗（Paul）之间的新友谊。多萝西发现班上第一次课外作业自己的等级是A+时，她赶紧请求教授降低她的等级，这样就不会超过得了A的男友，并且不会给他带来可能存在的威胁。幸运的是，多萝西有愿意支持她成功的教授和男友。别人出于嫉妒对她都视而不见，但也有一些关心她进步的人，多萝西渐渐学会信任他们的真情实意。是全身心地投入竞争，争取成功，还是去博得那些希望她不那么成功的人的欢迎，她要学会做出艰难的选择。多萝西发现，拖拉成了在此决定上保持模棱两可的便利方法。她只要开始正视成功可能带来的（以及想象中的）结果，她就能够对自己的工作快速做出决定，而不再需要拖拉。

阻碍：当我们知道完成某个项目会是一种好坏参半、有得有失的事情时，或许一种对成功更为普遍的恐惧就会产生。在企业或者学校里，

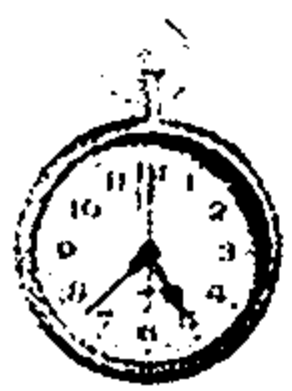


当一个人走完某个阶段的职业或学业生涯时，停滞不前的情况可能会产生。因为这是一段让人不情愿离开熟悉的一切，一个已经掌握了一定技能而走入未知的世界，不情愿离开，却又必须重新在新的领域开始笨拙而冒险的新手阶段的历程。

约翰曾经很难离开舒适的大学校园，步入所谓冰冷而残酷的社会。毕业之际，他很快在一家待他如亲人一般的公司里找到了新“家”。但是两年之内，约翰发现他在这个小型的会计公司里已经学会了一切。工作对他来说已经成为了无休止的重复，猎头也在给他提供大型、有竞争力的公司里富有挑战性的诱人职位。约翰害怕又一次离开舒适的“家”，去做一份可能让他有如大池小鱼的工作。为了对付这种对成功的恐惧，他沉溺于罗列各种支持理由和反对理由的行动中，他在一个决定上又花了两年的时间。

我发现约翰的语言——以及他的思想——总是与在社会上拼搏的“应该”和因为“我不想勉为其难”而离开一份稳定的工作联系在一起。约翰需要以一个真正的选择和为自己的选择承担全部责任的勇气作为开始。但他极度害怕犯下错误：“万一我应付不了怎么办？”他一遍又一遍地问自己，“万一我想回到老朋友身边怎么办？”

约翰需要以这样的方式来面对他最大的担心：他知道自己应该对未来有所选择，并且不必依赖于完美无缺的一切（他的工作、他的友谊）。他同样需要知道如果他失败了，或者仅仅是在新的工作中遇到一些困难，他也不必严厉地责备自己做出了错误的选择。他对自己的苛求，给自己留下的空间过于狭小，甚至不容他去冒合理的风险，不能让他从未能预料的困难中得以恢复。约翰还需要明白，他可以建立一张“安全网”，有了它，就可以在一份更有挑战性的工作中取得些许进步，获得进一步去探索成功的可能。



推迟对失败的恐惧：如果你一直做得不错，很可能人们对你的期望会越来越高。如果你没有时间去无忧休闲，你可能会觉得，“我真的不能安心地享受自己的成功，因为人们对我还有期待。”这样，成功便失去了乐趣。我把这种类型称作是“撑竿运动员综合征”（pole-vaulter syndrome）。其中的推理链条是这样的：你为一个非常困难的目标而加班加点地努力工作，比如要实现 16 英尺的撑竿跳。你特别担心失败，但观众的压力和你对自己的期望逼迫你努力地进行尝试。你几乎没怎么跳，但不管怎么样，你成功了。观众的掌声持续数秒，而当你还在拍掉身上的尘土时，人家又将栏杆加高到 16 英尺 6 英寸。每成功地跳过一次，你就会觉得越来越难以面对栏杆，因为你知道，回报是短暂的，对更好成绩的期盼正在高涨，而失败的概率也正在上升。哥伦比亚大学教师学院的德拉尔德·休（Derald Sue）博士说：

对成功的恐惧与对失败的恐惧一样：如果你在一次性任务中成功了，你肯定会立即被调到另一个新的更加激烈的竞技场，在那里更容易遭到失败。你爬得越高，竞争就越激烈——你失败的可能性也就越大。而如果你不能承受失败，并且也已经尽了全力，那么前景就是可怕的，因为你已经没有任何保留。但是，如果采取拖拉的办法，你就能用两种方式掩护自己：在表现不如预想的案例中，借口总是有的；而如果你仍然取得了成功，那么你又会有所保留……成功引发人们对未来会有更多的期望……但是拖拉的办法为抵挡这种威胁提供了一些保护。

这样的情形常常发生在一些电影的场景里和体育明星们的身上，他们中有很多人觉得压力太大并且为保持明星效应而求助于毒品。他们对观众提出的要求做出抵抗，常常掺杂着推迟对失败的恐惧的想法。取得



成功后，他们一定会想放松放松，但观众、亲人和提高的生活成本不断地要求他或她仍然要继续努力。

那么，延缓对失败的恐惧，一定程度上表现为你将来害怕到达某一点：再也不能让自己去做一直告诉自己为了维系成功而必须要做的事情。你的动力逐渐枯竭，你无法继续鞭策自己前行。

在这一点上，你需要更为有效的工作方式，需要你身上的每一个部分都与你合作。你将需要摆脱在孩童时期学会的自我异化模型——它告诉你：“你很懒，需要有人带着你去工作。”带着这种信条，和自己对着干，并且憎恨和对失败的恐惧耗尽了你的精力，让你无法有效而彻底地实现目标。

如果要消解掉这一模式，你将需要减轻工作中痛苦与威胁的数量。你将需要增加日程安排中无忧休闲的数量，增加对短期高质量工作的回报，然后让自己负起责任来，减少压力和紧张感。

拖拉可以很快被学会了，但它同样可以被很快地消解掉。在此之前，它一直是逃避那些看似痛苦而实际上却富有剥夺性工作的一种有益而必要的工具。那么，要实现对于拖拉问题的驾驭，你需要找到对付恐惧心理的另一种工具——让工作不再那么让人痛苦和富有剥夺性。即时习惯策略将通过让工作更舒心、让闲暇时间的质量和欢愉度超越你通过拖拉所能达到的高度的方式，向你提供有效战胜拖拉的工具。

第二章 拖拉是如何进行的



我们都需要有人时不时地当头棒喝，把我们从惯常的模式中惊醒，逼着我们重新思考自己的问题，然后激发我们提出新的疑问，而这些疑问可能会引出另外一些正确的答案。

——罗杰·冯·欧克

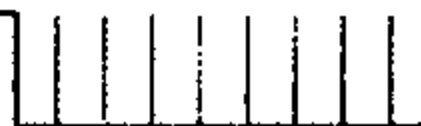
知道你怎样拖拉比知道你为什么拖拉更为重要。你可以通过对消极模式的观察来将你的能量重新导向积极的方面。认清你如何做事，对改进业绩来讲是至关重要的。一旦认清了某种消极的行为，你就可以在实践中主动地改变，把能量重新导向有利于目标实现的方向。

026

弄清楚自己是如何利用时间的

第一步比以前任何一本关于拖拉的书教你做的都要简单：再拿出一个星期的时间，尽管按照平常的水平进行拖拉。我会教你认识到你拖拉的方式和具体的时间。只管客观地观察自己，像一位人类学家那样，记录下外族文化的行为和仪式，而不加以评判。不要评判自己，也不要分析自己的行为。暂时只需要觉察自己目前的行为模式就可以了。

观察一下你的时间都是花在什么地方了。当你的效率真正很高的时候，你是在做什么？并且注意这与你忙而无果的时候有什么不同？如果难以规定完成某一项目、穿越城镇或准时参加会议所需要的时间，通常就是一种拖拉的表现。切实可行的时间管理和一种专注于所承担义务的



精密安排，是从拖拉转变到高效的必要工具。如果你发现自己长期迟到，琐事层出不穷而难于应付，大限将至时才幡然惊醒，一个又一个项目都是拖拖拉拉，而且没有时间用于无忧休闲和维护人际关系，那么你在时间管理上就存有问题了。

目前，对于人们为什么难于进行时间管理，存在着很多种理论。但对于我们大多数的人来说，不管这些理论怎么样，困难始终是不折不扣地存在的。我们需要有一种精密的时间安排，使自己留意到时间的消耗和我们利用时间的方式。

给三天中的每一种活动做一个记录，是掌握我们时间流向的方法之一。注意花在每一种具体活动上的总体时间。然后，通过将这个总数除以3，你就可以得到每一种活动所花费的日均时间。律师、建筑师、咨询顾问和其他专业人士在决定为每位客户工作的“付费时间”时，用的都是类似的程序。

为了记录在工作中、在家里以及与朋友在一起的活动，你在每一项活动中所花费的时间的数量，你可以依照后面将要提到的弗兰（Fran）的时间表，建立一份自己的时间表。把你的每一天分为三个或四个部分——像上午、下午和晚上，以便更好地推断，你在什么时候效率最高？什么时候效率最低？当然，前提是记下全天中每项活动所花费的时间。

弗兰是一家服装厂的助理经理，她向我求助，希望把握住在工作中因拖拉而浪费的时间以及与丈夫或朋友待在一起时更为优质的时间。弗兰总是感到忙不过来，没有时间专注于她的主要职责，对于她所完成的东西，她没有一丝成就感，在自由的时间里，她也只能享受到一点心不在焉的快乐。我们讨论了弗兰的目标，并帮助她建立了优先事项安排计划。然后，弗兰同意记录下她是怎样花费时间的。据此，我们就可以注意到在她希望花费在优先事项中的时间，与她实际如何花费时间之间存在着的所有差别了。



注意，在弗兰的例子中，“工作”被列为 A 级优先、B 级优先或 C 级优先，以便她能在优先项目中进行高质量的工作。弗兰没有把像阅读、收发邮件或给客户打电话列入总时间之中，因为她希望减少本应用于主要目标而被其他事情所占用的时间。由此可见，通过在工作中树立目标，你可以对那些真正对你和你的长远目标起着举足轻重作用的工作任务，有一个更为清晰的观察。

表 2 - 1 弗兰的时间表

活 动	时 间
I. 早上在家（早晨 7:00 ~ 上午 9:15）	
起床前听收音机	15 分钟
做伸展运动、仰卧起坐、瑜伽	10 分钟
洗澡	15 分钟
穿衣	20 分钟
边吃早饭边看电视	30 分钟
用洗衣机清洗衣服，取出晚上的衣服，准备会议材料	15 分钟
通勤	30 分钟
分段总时间	2 小时 15 分
II. 上午工作（上午 9:15 ~ 中午 12:45）	
与老板聊天	10 分钟
阅读邮件和报纸	20 分钟
给别人打电话	15 分钟
发呆，计划买东西	10 分钟
擦桌子，找文件夹	15 分钟
休息，喝咖啡，与同事聊天	15 分钟
做次重要（C 级）的工作	45 分钟
接电话	20 分钟
做最重要（A 级）的工作	60 分钟
分段总时间	3 小时 30 分钟

续表

活 动	时 间
Ⅲ. 下午工作（中午 12:45 ~ 下午 18:15）	
吃午饭，与同事聊天	75 分钟
回电话	30 分钟
开会	60 分钟
做次重要（C+级）的工作	30 分钟
休息	15 分钟
做最重要（A级）的工作	45 分钟
咨询	30 分钟
做重要（B级）的工作	30 分钟
收拾，准备第二天的会议	15 分钟
分段总时间	5 小时 30 分
Ⅳ. 傍晚在家（下午 18:15 ~ 晚上 23:30）	
通勤	30 分钟
购物	20 分钟
阅读信件	15 分钟
锻炼	25 分钟
洗澡	10 分钟
准备或协助准备晚餐	30 分钟
吃晚饭	45 分钟
看电视	60 分钟
打电话	20 分钟
付账，平衡支票簿	20 分钟
阅读	30 分钟
准备睡觉	10 分钟
分段总时间	5 小时 15 分
总计：	16 小时 30 分钟
工作：	3 小时 30 分钟
锻炼：	35 分钟



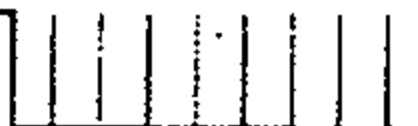
艾伦·莱金（Alan Lakein）在《如何掌控你的时间与人生》一书中，建议使用最重要（A）、重要（B）、次重要（C）的分类法。某些B级和C级的工作，比如紧急任务或开会，是可以穿插在更为紧要、通常也更有价值的A级活动中的。这种分类和优先顺列安排制度，可以让你知道你什么时候在真正重要的事情上取得进步，什么时候你只是在修修补补，而没有取得多大的进步。埃德温·C·布利斯（Edwin C. Bliss）在《尽管去做：时间管理入门》一书中，不是以其紧急程度来对活动进行分类的，而是提醒我们，优先处理紧急的事情并不总是最好的时间利用方式。拥有太多紧急事项，意味着时间管理水平不够，也意味着逃避了长时间过后才有所回报的真正重要的事情。

弗兰与我一起查看了她典型一天的时间安排，并注意到了有几个地方是可以改进的。她决定，今后起床要迅速，吃早饭要再快一点。将时间紧迫的日子里早晚看电视的项目取消过后，弗兰估计她可以每天省下75分钟，睡觉也要更早一些。通过将私事放到晚上而不是早上处理，弗兰就可以更有准备地、更准时地去工作。

030

上午首先处理“A级”事务（对公司有长远影响的预算、客户和交易问题），她发现她可以减少浪费在邮件、电话和闲谈上的时间。另外，弗兰又检视了她的另一个目标，即把更多的休闲时间花费在朋友们的身上，并把更多的时间用于阅读和休闲。她发现，如果每周两到三次改变一下午饭规律，加进一次散步或瑜伽或有氧运动课（留下的时间吃点便饭），相比吃了大餐后，下午工作时常常会更有精神，也更有效率。这样还可以帮助她腾出了一部分先前用于下午锻炼的时间。

在若干天内保留自己的记录，将会让你对自己如何花费时间有一个很好的估计。在总结某个典型的星期里的活动时，你可以把花费在打电话、读邮件、吃饭、交往、工作等方面的时间汇总出来。这将会揭示出一些你希望改变的模式和另外一些你希望取得进步并在一天当中较早进行的模式。



你可能会吃惊地发现，生命中失去的很大一部分时间都与最重要的工作没有直接的联系。不要期望每天都能有 8 小时的高质量工作时间。一生中，很大一部分的合理活动与生产效率都没有直接的关系。例如，大型组织中的工作就涉及交往、会议和沟通，以便维持团队协作，并致力于一个共同的愿景。只管寻找可以改进的地方，对工作中被打扰和浪费时间的情況实行更好的控制。设置一台应答机或聘请一位行政助理，就能很方便地回应大部分的电话，而不必当电话打进来的时候亲自去处理，这样就可以很好地避免破坏自己的专心和干劲。

或许你也会发现，像其他很多人一样，在真正开始投入之前，你要花上一个多小时的时间去“进入状态”。如果一大早你就开始从事最重要的项目，而不是先读邮件或打电话的话，你的效率水平会受到什么样的影响呢？要有所改变，你就得摆脱“自动驾驶”的习惯，在一早进入办公室的时候就开始有意识地做出选择。根据你的记录，找出拖拉或次重要工作之前的那些活动。知道是哪些活动诱发了自己消极的习惯，这样就能够帮助你转换到更加有效率的活动中去。

测量出如何花费时间之后，你对一天中鼓励拖拉的那些弱点就有了一个清晰的认识。你或许还能发现，记下花费在重要项目上的时间的数量，能使你对时间的分配有一个更好的把握，让你更容易无忧无虑地享受闲暇时间，并鼓励你在任何可以的时候高质量地、专心致志地进行工作。

拖拉日志

记下花费时间的方式，将会使你注意到许多低效的领域和浪费掉的时间段。但它不会提供实际工作环境中的补救方式，在实际工作中，如果你要避免退回到旧有模式中去的话，需要有一个注意力的转移。为此你要做一份拖拉日志，这份日志将拖拉的活动和对工作任务的思想感

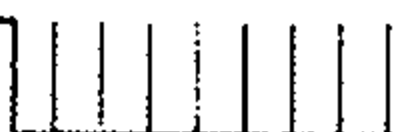


情、运用拖拉的办法、拖拉的借口和最后的思想感情联系起来。

对你目前的行为和思想有了一些记录之后，你会知道要在哪些地方进行纠正。没有记录，要从过去的错误中汲取教训基本上是不可能的。回想过去的一周吧。你知道你做了哪些事情？多少时间被浪费掉了？对于那些导致你拖拉的事情你又有过什么样的感受？你恐怕已经不记得了。所以我强烈鼓励你对你自己的活动和想法做一些记录，或者启用拖拉日志。这样能为你提供一套更利于你把握自己的时间与行为模式的机制。

我的另一位客户弗兰克（Frank）是一位保险推销员，他在一生中的重要项目中都很有效率——业绩不错，能准时完成任务，能常与妻子和孩子待在一起。但他对琐事和信件的厌恶，正在给他带来不好的影响，让他感觉自己像是一个不折不扣的拖拉者。他的桌子完全被到期的账单、未付的支票、待回复的信件所覆盖，这些东西又经常会被一堆堆地遗忘。在一堆未归档的剪报下面的某一个地方，是他承诺要给纽约的母亲寄去的照片；某一个抽屉里，是上次暑假中照的一卷卷还没有冲洗出来的胶卷。

为什么像弗兰克这样有效率的一个人，在给他母亲寄照片等这些事情上也会拖拉呢？我们审视了弗兰克的拖拉日志，试图想找一些行为上与思想上让他不愿意处理这些琐事的某些迹象。弗兰克发现，不管他什么时候看到他的那张桌子，都会对它上面所摆放的工作感到手足无措，而他的心思马上就又转移到其他一些项目上去了——比如园艺、给孩子做张桌子、阅读从办公室里带回的材料。另外，那张乱得不可开交的桌子总是让他痛苦地想起他想寄信的那些人，想起本应井井有条的生活中出现的这个杂乱的角落，因而常常会让他有自责的心理。对于弗兰克来说，小的任务已经堆成了可怕的一堆，在那些更有回报、步骤更明确的



任务面前，它们太容易被拖拉了。

弄清问题的根源之后，我们得以帮助弗兰克把“条理化”的大事化解为威胁更小、更易消化的一些小事。在即时习惯策略工具的帮助下，弗兰克不再对桌上凌乱的状况抱有自我批评的态度，而是决心立即开始，在一个较短的时间段里（比如 15 ~ 30 分钟）完成某一项任务（例如寻找相片、写封信、把所有的东西都放进写了地址并贴了邮票的信封里），重新安排休息（比如把它们放在整理照片、账单、写信的短时工作之后）。

第一周，弗兰克向母亲寄出照片，支付了几张逾期的账单，并给桌子上的物品安装了直立式的档案柜，这样他就可以迅速地看见它们，而不必在一堆又一堆的东西中翻来翻去。为保持这种良好的习惯，弗兰克选择一周中用三段时间，每次都要花费一个半小时的时间来对收到的邮件、账单和信件进行整理和归档。这可能听起来太容易了。而在事实上，它也是很容易的——在你利用拖拉日志认清那些阻止你启动工作的态度和自我对话之后，代之以对某一微小步骤的专注。

通过对日志的简单运用，就能从自己的拖拉模式和自我对话中得到很多重要的信息。你会总结出同样的一些基本信息：拖拉的日期和时间、推迟的活动及其重要级别、对工作任务的思想感情、拖拉的借口、运用拖拉办法的类型、减轻焦虑的尝试以及最后的思想感情。

为时数天地记录拖拉模式之后，你将能够分清哪些思想感情引导你完成任务，而哪些思想感情又进一步导致了你的拖拉和自我为难呢？请注意表 2.2 中这个人在第一件工作任务中，怎样处理了一份所得税的报告，然后出去散步，结果为能有一个良好的开端而感觉不错，散步也很开心。在第二件工作任务即修理屏风中，我们可以看到，自由时间被家庭杂务打断之后，怨恨之情如何导致一个人感觉疲惫，结果是看电视、内疚、自责，还害怕配偶发火。



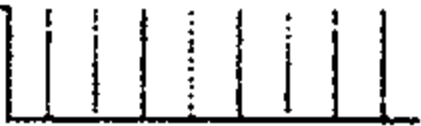
表 2-2 拖拉日志

拖拉的日期和时间	拖拉的活动和重要级别	对工作任务的思想感情	拖拉的借口	运用拖拉的办法	最后的思想感情
2月6日, 上午9:30	处理所得税报告, A级	我要做, 但我不想做	外面天气真不错	处理了一份文件, 散了一会儿步	开始做了, 感觉不错, 散步也很开心
2月7日, 上午10:00	修理屏风, B级	星期六我就不能休息吗	太累了	看电视	内疚; 责怪自己懒惰; 害怕老婆发飙
2月9日, 下午3:15	演讲, AAA级	必须要出色	我太紧张了	喝咖啡	感觉更紧张; 自我感觉很不好
2月10日, 上午9:30	处理琼斯的诉状, A级	我无法面对史密斯法官	担心出错	改而处理证人提供的证言	懦弱; 随着时间的流逝, 压力变得更大

通过用这种方式将拖拉模式进行分解, 你就能够瞄准那些可以引向高效率的思想感情。你将会意识到, 拖拉所占的长得不可思议的时间, 意味着你让自己在工作任务中承担了过多的痛苦。如果你是强迫着自己去清洗淋浴间的水泥浆或者整理自己的厨柜, 那么你应该知道自己的剥夺感、自责感和完美主义倾向已经变得十分的顽固了。当待处理事项清单上, 次重要的事情取代了最重要的事情时, 你倒是可以安慰一下自己, 因为你知道自己毕竟是在做一点杂事。然而你只是在完成一些次重要的任务, 它们带来的只是部分的满足感。如果不采取一种策略, 让自己在启动最重要项目中找到完全的满足感, 你将会继续拖拉。

表 2.2 的例子能够让你意识到在哪些类型的环境中, 你最容易拖拉:

- “琐事: 处理所得税、平衡收支、整理文档、整理客户记录。
- “家务: 修理屏风、打扫地下室、整理办公桌、粉刷卧室。



- ※ 绩效任务：做一次演讲、产品演示、面对员工。
- ※ 大型或紧迫的项目：准备一份起诉书、一次广告活动或一本培训手册。

意识到哪种类型的任务给你带来最大的困扰之后，你就能很容易地将注意力集中到这种类型的任务之上了。

在拖拉日志的“思想感情”分类中，请注意任何潜在的负面态度与信念，都会引发你的受害感、剥夺感以及你对做不好或做不成某项工作任务的担忧。这些情绪和引发这些情绪的态度，是有效地完成艰巨任务过程中的拦路虎。看看它们在上述例子中是怎样起作用的吧：

- ※ 别人逼着你做一些违背自己意志的事情——表 2-2 中的处理所得税报告和修理屏风。
- ※ 由自己希望表现的完美而带来的压力，如表 2-2 中的做演讲。
- ※ 对错误和批评的担忧——如表 2-2 中，在法官面前毫无准备。

在接下来两到三天的时间里，继续记录你对某些项目的反应。弄清楚你在某些特定类型的项目上，所承受的担忧和压力。比如，你可以注意到，你是如何把一项任务想得太复杂，以至于它看起来无从下手。特别要注意到你的是如何与自己对话的，而你的语言又如何导致了拖拉或者是高效（下一章我们会深入地分析，如何改变你的自我陈述，让它们在实现目标的过程中发挥更大的作用）。

拖拉日志将让你注意到你的自我对话以及它是如何帮助或阻碍目标实现的。意识到你的自我对话以及它与你的拖拉模式有着什么样的联系，将使你能够从即时习惯策略中获得的收益最大化。走出拖拉的第一步，可以意识到焦虑如何导致旧有的行为模式，而建立安全感又将如何导致高效率的产生。



建立安全感：走出拖拉的第一步

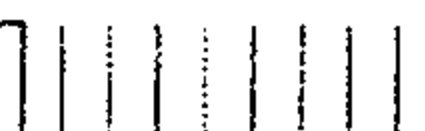
为了更好地理解你是怎样学会拖拉的，我请你发挥想象，暂时接受一个比喻，在这个比喻中，考试、工作或人生中其他的任务都是一块木板。

场景 A：你所面临的任务是走过一条坚固的木板，30 英尺长，4 英寸厚，1 英尺宽。你可以调动完成此任务所必要的任何身体的、心理的和情绪上的能力。你可以小心翼翼地一步接一步地挪，你也可以跳舞、蹦跳，或一步跃过整条木板。你能做到，一定没问题。

花几分钟的时间，闭上眼睛，想象自己就处在那种场景中。请注意自己对这项任务有什么样的感受。你是不是或多或少地有些害怕或迟疑呢？你是不是觉得有必要拖拉一下？如果不是因为对失败或犯错的害怕，你可能会发现，你推迟开始，是因为需要显示自己不愿意被别人要求着做某件事，哪怕这件事是像走一条木板一样的简单。

场景 B：想象你面对的任务和前面所提到的是一样的，走过一条 30 英尺长、1 英尺宽的木板，你同样可以发挥自己的所有的能力；只是现在，木板是悬挂在两幢楼之间，离地面有 100 英尺高。向对面望去，想一想你该怎样开始执行这项指令。

你有什么感受？有什么想法？你对自己说了些什么？花点时间想一想，你在这个场景中的反应与在场景 A 中的反应有什么不同？请注意，当木板的高度发生改变，摔下来的后果更为严重时，你对这项任务的感受可能是如何快速地改变。



如果你的反应和我的研讨会上大多数参与者的反应一样，你可能会发现自己的反应是：“我在考虑高度。万一摔下来了怎么办？摔倒或犯错误的后果很可能导致死亡。”

当然，当你把注意力集中于摔倒的危险上时，你也就不会看到任务中简单的一面，并且你也会忘记，刚才你还完全有能力不折不扣地完成这项任务呢。犯错误的危险是很严重的，你得停下来考虑它对你的生命所构成的威胁。处于危急关头的，不再只是一份工作、一次考试或者一个项目，而是你的生命和你的未来。你没有办法做到心平气和，当你看着木板的另一端，想象着从 100 英尺的高度落下时，你就已经感受到压力反应机制中肾上腺素的涌动。恐惧的理由是很充分的：“出了错，我就得死。”不管任务有多么的简单，也不管你有多么的卓越有才华，这种恐惧——一次错误就意味着生命的结束——让人几乎不可能毫无顾虑地迈出第一步。

矛盾集中在心理层面上，你常常就是那个将木板升离地面的人，你把一项简单任务的完成情况变成了对自我价值的考验、是否能让人满意的考验，或将是成功并幸福还是失败并痛苦的考验。在大部分情况下，你都是那位把做事与考验价值相混淆的人，而在考验价值的过程中，一次可能的错误就会让你感觉就像是世界末日的来临。如果早期教育让你相信你的自我价值是由自己的业绩所决定的，那么你肯定会将注意力集中于防止失败、摔倒的自我保护方面，而不仅仅限于做事本身。

现在关闭刚才的场景，深呼吸，然后看下面一个场景。

场景 C：在这个场景中，你仍然是面对一条悬挂于两幢楼之间、离地 100 英尺高的木板。任务仍然简单，你仍然拥有执行任务的各项必备能力，而你在木板一端依然僵立不动。当你正在思考该怎么办时，突然感到背后有一股热气袭来，并且能听到火焰的哔剥之声——支撑你这一端木板的大楼着火了！



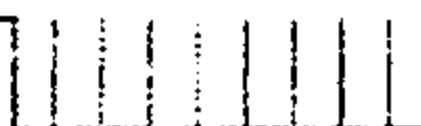
你现在是怎么想的？与前面的场景相比，你的注意力发生转移了吗？记住，前一阵子你还僵立不动，惊恐于从100英尺的高处摔下来的恐怖幻想中。你是不是在想：“我不得不过这条木板。没时间担忧是否会摔下来或者走得是否完美了，我要以任何我可以用的老办法去做这件事。尊严、窘困都已不再重要了。”

在这种情景下，大多数人会开始创造性地思考，运用能用到的不管是否完善的方法来通过木板。出错或者是做到十全十美都立即被忘得一干二净。研讨会参与者说：“我起码得跑过木板——如果有必要，手脚并用连滚带爬也行。”由此可见，只有对更为严重的事情的恐惧，才能让我们忘掉对缺憾和评判的恐惧。

请注意，当你知道有摔倒的可能性之外，还有一个更紧迫、更实际的危险时，你的情感会迅速地发生改变。你是否吃惊地发现，自己正在创造性地解决通过木板的问题，而很少考虑到你对摔倒的恐惧？就在刚才，一想到那个威胁生命的场景，或许你就已经感到紧张。但是现在，一旦做出决定后，你的精神和身体便迅速地将你的能量从焦虑、彷徨和拖拉中转移出来，并引导它到更有效率的行动中的（如果大火的形象对你来说不足以成为一个动力因素，那就想一想，当你看到对面一位小孩向你哭着求救时，你对缺憾和摔倒的焦虑又是如何地减少的。注意，人类的同情心和勇气是你克服恐惧和拖拉习惯的另外一种途径。）。

一旦有了紧迫的时间压力，一个实实在在的最后期限——大火的出现，就会导致你纵身跳入任务之中，用你能用的任何一种办法去完成它。当你遭遇到真实的痛苦和铁定的死亡时，你所面对的不再是一种可能性或者是对痛苦与死亡的一种恐惧。现在，你发现自己毫不犹豫，并有十足的动力立即采取行动。

当你拖拉的时候，就如同你就是那位将木板升离地面的人，让自己僵立不动，然后点燃大火，引发一种由真实期限所带来的压力，从而促使自己立即采取行动。



拖拉与焦虑通过五个步骤起作用

1. 赋予自己用某项任务或某个目标决定自我价值和幸福感的权力。

你想：“做好这份工作，通过这次考试或这次约会，将会改变我的一生，并让我幸福。”当一次完美的表现，或某个特定目标的实现成为衡量自我价值的唯一标尺，如果不用某些杠杆（比如拖拉）打破“自我价值=业绩表现”的等式而直接开启工作时，那么你将处于一种危险的境地。

伯克利大学的心理学家里奇·比里（Rich Beery）说：对失败的担心源自于一种推测，即你所产出的，反映的是你的整体能力。然后，你运用拖拉，保护自己的价值不会受到别人的评判。

2. 用完美主义把任务抬高到离地 100 英尺的地方，这样任何错误就等同于死亡，而任何失败或拒绝都不能被容忍。

你要求自己十全十美地完成它——没有焦虑，听众完全接受，没有批评。

例如，我们当中许多人觉得，绩效测量出的不仅是我们的能力，而且也测量出我们作为人的价值。如果努力工作而不出色，我们会感到一蹶不振，好像自己不能胜任这份工作一样。我们告诉自己：“如果全力以赴，而我的绩效、书籍或作品仍然不够优秀，我是不会原谅自己的。”所以，我们拖拉，以避免在工作中出尽全力，并逃避自我批评。

3. 当自然压力反应系统产生出肾上腺素，以应对生命威胁时，你发现自己在焦虑中一动不动。

在此种任务上码放的问题越多，一个错误发生之后所带来的威胁也



就越为严重。所以，在一连串的“万一”中，你建立了一种一排多米诺骨牌轰然倾塌的景象——一个错误导致流失一位客户、导致丢掉一份工作、导致寻找另一份工作的所有尝试都遭到失败、导致婚姻的破裂，如此等等。有了这么一些想象，你着实很容易感受到紧张和压抑，然后从拖拉中可以寻求短暂的放松。

4. 运用拖拉来逃避矛盾，从而让最后期限越来越近，由时间所产生的压力会激发出更多的焦虑和更加紧迫、更加骇人的威胁。

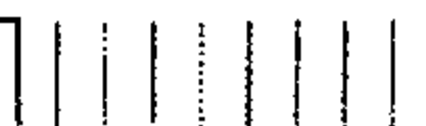
你同样通过推迟足够的时间，以便不能被考验出真实的能力——也就是在足够的时间里你能所做的，就是来逃避那个可怕的等式：自我价值 = 业绩表现。

5. 你运用某个实际的威胁，比如一场大火或一个最后期限，把自己从完美主义中解放出来，以十足的动力投入行动。

040

这肯定是一种绕了大弯、代价高昂的手段，但不管怎么说，它克服了完美主义以及对失败的担忧的侵害。你再次学会，拖拉是有意义的，并且自己可以从中获得好处。而拖拉也将使你止于这个恶性循环，直到你消解掉它，并取而代之以更为有效、也更为有益的工作模式与价值处理方法。

场景 D：你又面对着木板，离地 100 英尺高，而你仍然因拖拉而一动不动。但这次没有大火，而只有一个强大的安全网，就在木板下面 3 英尺的地方。



现在你有什么感觉？你能否想象自己走在木板上，期待着这次任务的完成？“没问题，”多数人都会说。“我现在能做了，可能还挺好玩的。即使摔了，我还能从安全网上跳回来。”

现在你知道，即使你摔了，所能够发生的最严重的事情也不过是你有可能觉得有点难为情。摔倒不再意味着死亡。一次错误不再意味着世界末日的来临。没有任何错误会是你的末日，你在这项任务中总会有机会进行再一次地尝试。

如果你仍旧坚持十全十美的标准，那么一旦未能实现目标或者是出了一次差错，那么就可能会让你有要死亡的感觉。但是也许你的工作、友谊或家庭对你而言实在是太重要了，失去它们对你而言就像是世界末日的到来。如果是这样，你会希望知道如何建立替代方案，让你能够从固有的拖拉模式中恢复正常，你会希望拥有一个 B 计划和一个 C 计划，而不是完全依赖、完全坚持 A 计划，来作为达到目的或存活下来的唯一方案。你会希望拥有一张人生的安全网，那样的话，摔跤就不再那么可怕。而你也需要一次积极的自我陈述，它让你能够从任何错误或失意中恢复过来，它说：“不管发生什么我都会活下来。我会找到前进的道路。我不会让这件事情引来我的世界末日。我会找到办法减轻人生的痛苦，让快乐尽可能地多起来。”

为了让自己在充满了压力的世界中实现业绩的最大化，你必须对自己的价值有一个受保护的、无可争议的感知。如果不这样，能量和注意力就会从工作中流出，而被用在应对想象中的生存威胁和作为一种应付手段的拖拉之中。不管你怎样做、怎样说，都要给自己提供一个免去了评判的安乐窝，此时此刻，你可以不再试图去进行十全十美的表现。

如果不实现某个目标就拿自我憎恨和不幸的人生来威胁自己，那么你就不可能把注意力放在眼前的工作任务之上了。对这些自己加在自己身上的威胁，你必须有所防护。健康的生存反应机制（一般就是指压力）在你感到安全之前是不会停止的。你需要相信自己，并需要拥有一



种固有的价值感 (innate worth)，它告诉你，不管发生什么样的失败，你對自己仍然要有足够的信心去再试一次，重新站到这条木板上——或其他某种更适合于你特殊才能的木板上。

很有意思，成功人士往往经历过很多波折和不幸，但他们能迅速地重新振作起来；但失败者失败一次之后，就会让这次失败成为他或她的自我价值、自我人格的一个评判。遵循多数成功人士的榜样，你可以摔倒多次，一次次地使用你的安全网使自己重新振作起来，继续为下一次成功而努力。有了一张把你兜住的安全网，失败与过错都不能阻止你，因为你不会让它们带走你的自我价值感和采取行动的动力。

没有哪本书会教你如何拥有自我价值感。它们大多数只能在假定你拥有自我价值感的前提下，教你该如何做事。你将从以高效者的积极习惯取代自己的拖拉模式为开始。当你能更有效地控制工作习惯、保证闲暇时间的时候，你会建立起自尊，但只有当你能用积极的语言同自己对话，弥合多年来学会的自我异化的时候，这种自尊才会变成真正的自我价值感。

幸运的是，你不需要接受完全的精神分析疗法，也不需要完完全全地热爱自己，而是以有“营养”、有力量的自我对话取代具有威胁性的自我对话，并从中受益。向自己保证：“不管发生什么，我的自我价值仍然存在。我会让自己更安全。”通过这样，可以激发起安全感和对自己的人性弱点的同情，你将在提升工作的专心、沉着与创新方面，取得显著的进步。当你开始给自己提供这种安全感——刚开始哪怕几句话都行——你会发现面对不同的工作任务时会更加地平静。你更加平静，那是因为你已经径直取消了对生命的威胁——你已经降低了木板的高度，从而使一次错误不再有灾难性的后果。你正在直接攻击那个贻害无穷的等式——自我价值 = 业绩表现，所以你不需要用拖拉来处理对自尊与安全的威胁。现在你已经准备好了，通过改变与自我对话的方式，消解拖拉的坏习惯。

第三章 怎样进行 自我对话



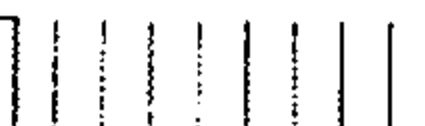
不是来自律令、意志力或别人的压力，在帮助人们去坚持一次有挑战性的行动。相反，是从多种选择中进行选择、是对一个使命的倾心奉献以及主动承担决策后果的意愿，让人们的意志坚不可摧，勇往直前。

——尼尔·A·菲奥里

即时习惯策略非常注重语言的作用，不是因为仅仅改变语言就能改变拖拉习惯，而是因为你与自己对话的方式，决定了你的感受与行为的态度和所坚持的信念。拖拉者的自我对话常常无意识地暗示并强化了受害感、疲惫感和对权威的抵触感。这样的语言所建立起来的图景和情绪，所带来的结果常常是以拖拉作为一种显示自信与反抗的行动。通过学会挑战并替代消极的自我对话，你将从那些关于你的价值和能力的、不适合于你目前的年龄、智力和力量的态度中解放出来。

反效率信息

当我们以权威式的声音跟自己对话时，那就表明我们觉得去做某件事情有一定的压力，而且，当我们自身的一部分在接受这种压力的时候，另一部分却不希望做这件事情。用“我不得不做”、“我应该做”之类的话来激励自己，的确是一种惯常的做法，但这样的话向自己的大脑大声地传达着这样的意思：“我不想做，但我必须逼迫自己为他们去



做。”内在的自我异化和这种对话中的潜意识信息，导致了内部冲突和拖拉。

通过反效率信息，我们企图用威胁的办法来激励自己，而这种威胁的办法暗含着的意思是，摆在我们面前的任务是不愉快的，是我们都想逃避的。所以，这些信息暗示我们说，工作是我们不能自由选择从事的事情，从而激起我们的焦虑和对工作的消极情绪。这样的信息不仅是反效率的，而且还不能指向你所希望、决定、选择从事的事情。

为了弥合自我异化和权威式声音与反叛行为之间的内部冲突，你需要学会一种语言，它将使你不必再与自己、与那些你觉得控制着你的人之间发生冲突。

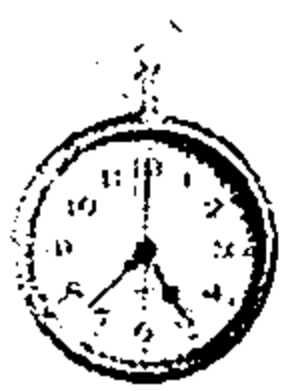
改变与自己对话的方式，是消解踟躇不前与优柔寡断的拖拉模式的有效工具。通过一种选择与承诺的语言，你将学会把自己的能量导向某个目标，并且充满力量感而不是受害感。

“不得不”——压力信息

拖拉中模棱两可的自我对话——“我应该做，但我不想做。我不得不做，因为他们逼着我做”——传递出的是受害、抵触、紧张和困惑等消极情绪。“我选择”、“我决定”、“我愿意”这样的信息，能把能量导向某个单一的目标，并使个人对其结果负起明确的责任。

在去看牙医、给朋友送卡片、交税、工作或者是见老板的时候，我们常常陷于以一种自怜的“不得不”的方式与自己进行对话的泥潭里。这些话语强化了那种别人逼着我们违背意志做事的观念。这样所造成的结果是构筑起一种想象：我们被生活中的一些小任务打败，疲惫不堪，努力工作却没有快乐。“不得不”式的话语在一遍又一遍地重复之后，就向你的潜意识传达了以下的信息：

① 我不想做。



• 他们让我违背自己的意志去做。

• 我不得不做，不然——某些可怕的事情就会发生。

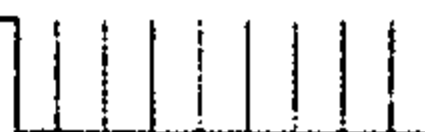
• 我恨我自己。

• 这是一个必败的处境：不做吧，我会受到惩罚；做吧，我又违背了自己的意志。

对于这些信息，你会形成一种强烈的感受：在外部压力之下，自己变成了一个无助的受害者——这时，以拖拉作为防备的条件成熟了。你有保护自己的正常需求，那么对于那些以“不得不”开始的任务，就不可避免地存有矛盾、憎恨和抵触情绪。

在尝试处理“不得不”所有暗含的信息的过程中，你的大脑必须同时应对两种相互冲突的情境：提供处理强加的任务所需要的能量，同时提供抵制对自我统一感的威胁所需要的能量。你的身体作为一个忠实的奴仆，在这种“左右不是人”的信息面前，要么产生压力反应（为“急性应激”提供高能量），要么产生抑郁性反应（为生存储存能量）。但是，你的能量不能同时走向截然不同的两个方向，并且你的大脑也不可能同时关注两个截然不同的问题。当你在决定这是一个为自由而战的问题，抑或是一个完成本职工作的问题时，你的身心都处于拖拉的僵立状态中，这是由模糊而相互冲突的信息造成的。

受“不得不”信息的困扰，你踟蹰不前——包括精神、身体和情绪。想通过纪律约束、骇人的灾难来施加压力，从而解决停滞不前的问题，只会把事情弄得更加糟糕。这些都只会加深那种工作任务可怕且痛苦的印象——如果能够自由选择，你不会从事这种任务。你在孩童时期，那些控制着你的食物、住所的人告诉你说，你必须要去完成某些你不愿意做的事情；现在的感觉就和那个时候的感觉很类似。所有人都了解矛盾、压力和威胁以及伴随着它们的憎恨和抵制的情绪。然而我们在跟自己对话的时候，仍然是一部分像个小孩子，必须向以严父式口吻说话



的另一部分做出交代。

当第一次见到贝蒂（Betty）的时候，我和她需要加快行动。年度报告期限已过，她感到非常压抑，想辞掉自己的工作。贝蒂非常胜任她作为一家大型保险公司管理人员的工作，但她不喜欢做年报。每年，她在决定什么时候开始做年报之前都要浪费掉大量的时间。连续几个星期，人们都会听到她在抱怨：“我必须得做这份年报”、“我本来应该是在做年报的”、“我想和你一块出去吃午饭，但我得做完年报”……大家都明白，贝蒂感到她像是某种自己不喜欢的东西的受害者。每次到要做年报的时候，她平时的活力和兴致就都没有了，取而代之的是一幅郁闷、憔悴的样子。她的背会驼下去，好像背负着一个巨大的包袱，她还会饱受极度疲惫、肌肉紧张和失眠所带来的痛苦。生活就像是一个没有自由也没有快乐的充满了无数个“不得不”信息的牢笼。

为了取得立竿见影的效果，并让她从无助与受害的感觉中恢复过来，贝蒂需要改变的正是她在最容易拖拉的环境中所持的态度。“让我来看的话，”我跟她说，“你要成为一个有价值的人，没必要做任何事情。如果你要做，那么或许你同时要选择承担全部的后果。你的大脑和身体将能够与这样的信息进行配合。每一个‘不得不’都需要被一种成人式的决定所替代，要么是如何着手处理项目，要么是向你的老板解释你不会去做。”第一堂课后，她开始以一个决定——她作为成熟的大人所做出的明确的选择——去挑战每一个“不得不”。

第二天，贝蒂选择处理年报中她最不讨厌的一部分，并在她遇到觉得非常困难的那一部分时，向老板寻求帮助。她还向自己保证，如果她选择做这份报告，那么这就是最后一次。贝蒂在生活中给了自己更多的替代性的选择，并且通过扶持起自己孩子式的那一部分，而使自己不再觉得是被逼着采取拖拉这一办法。



贝蒂非常有效地运用了选择的力量。她现在对生活有了更多的掌控。她孩子式的那一部分，一度在需要来自权威的肯定与需要通过拖拉释放的恐惧之间摇摆不定并且无法自拔。有了内在的支撑体系以及更富生产力的选择式的语言之后，贝蒂现在可以以一种综合的、果断的方式应对工作的压力。

“应该”——抑郁信息

对我们许多人来说，拖拉模式中的自责和内疚是与“应该”式语言联系在一起的。对于拖拉者来说，“应该”已经失去了它原有的意义：“我不喜欢现在的状况，我要对此做点什么。”相反，它已经变成了这个意思：“对现在的状况我感到恼怒（也就是说现在的状况和你认为应该如何是不一致的），我要抱怨，我很不满。”

“应该”式的自我对话，与树立反效率的目标会产生同样的效果——它们都会产生下列消极的、自责的对比：

048

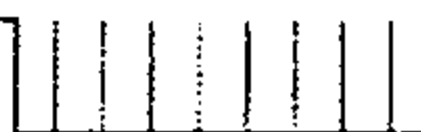
“应该不同”将想象中的理想状态和目前的负面现实拿来做对比。

“应该做完”将结束时的状态和一个糟糕的或消极的起始状态做对比。

“应该像他或她一样”将一个你所嫉妒或羡慕的人拿来与一个糟糕差劲的自己做对比。

“应该到达那种状态”将一个想象中的极乐世界与你现在的处境做对比。

整天没完没了地重复之后，“应该”就成了一个反效率的调子，给你的大脑中灌输了一种消极的潜意识信息：“我很糟糕。我的处境很糟糕。我的业务水平很糟糕。没有任何一种状态是我所应该存在的状态。”



就像“不得不”引发出压力一样，“应该”会引发出抑郁。数数10分钟之内，你的大脑当中有多少“应该”和“不应该”，你就能够对自己的抑郁程度有一个很好的估计。你很可能会有一种负重感、受害感和失败感。

我不是说理想和目标不值得努力追求。我所说的是，“应该”带来了消极的对比，却并没有指出如何从你现在所处的境地，到达你所喜欢的境地。“不得不”与“应该”并没有向你的大脑和身体传达下列清晰的指令：

- ④ 你选择做什么？
- ④ 你选择在什么时候做？
- ④ 你选择从什么地方开始？
- ④ 你选择怎样去做？

当你开始用一种关注结果而非责备、关注选择而非“不得不”、关注“是”而非“应该是”的语言同自己进行对话时，由此而产生的一种积极的活力将会使你不再受困于对过去多余的挣扎和对未来消极的比较之中——你会发现自己的身体和精神会很快地协调起来。

做一位艺术经销商对唐（Don）来说是一件求之不得的事情。但不幸的是，唐虽然喜欢艺术，却很讨厌管理工作中的细节方面。当有必要向国家提交一份税务报告，甚至是寻找一份销售账单的时候，唐都要浪费相当多的精力来责备自己：“我应该把记录做好的”、“我应该在促销工作中投入更多精力的”。甚至在开始整理唱片的时候，他也会想：“没有达到完美的境界，因为我应该早一点开始的。”一度的努力最终成了一个沉重的负担。

对唐来说，是否完成了一些工作，或者他仅仅是拖拉了一下，似乎



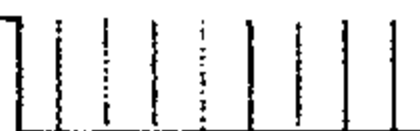
都无关紧要，他总是有很多“应该”，结果把自己搞得苦不堪言。唐向我求助的时候，他得学会让过去的“我本应该”消失，承认那些事情现在已经不在他的掌握之中。我教他如何逮住因失去机会而抑郁的早期征兆，反复地提醒自己：“是的，它们都已经过去了。很糟糕！我对此已经无能为力了。但我现在能做的是什么呢？”然后，他试着把注意力转向一个能立即采取的单一而微小的纠正步骤上来。唐还学会把阻滞的能量和对未来“应该如何”的担忧，转移到建设性的努力当中。他问自己：“我下一次能够朝着那个目标努力是在什么时候？”通过以打破旧有模式的方式与自己交谈，唐非常有效地从自我批评和对不可能事件的抑郁中，转移到他能够完成的某些有建设性的事情上面去了。

为避免对过去或未来进行拖拉，你可以从改变自我对话方式开始。为了更加有效率、效果更明显，你可以清晰地向自己传达，选择做什么以及在什么时候、什么地点着手开始等信息。

选择的力量

当我还是101空降部队中的一员的时候，克服“不得不”、“应该”中所固有的双重信息和模糊感受的极端重要性对我而言已经变得十分清楚了。尽管从技术上讲，所有的伞兵都是自愿的，我的指挥官跟我讲，要么自愿到空降兵学院进行学习，要么面临不经训练就直接跳伞的考验。当时正值我们的部队处于戒备状态，随时准备前往全球各个危险地区的时候。

在空降师之家——佐治亚州本宁堡（Benning）炎热的太阳下的几个星期里，我们穿着战靴急行军，不停地练习俯卧撑和健美操。我发现指挥官实际上是想让我从一个时速150英里、离地2000英尺高度的飞机上跳下来。不可否认，伞兵训练所需要付出的努力，会让很多人忘记



自己所做的一切准备到底是用来干什么的。如果为这个问题伤脑筋的话，我肯定也会遭遇到对成功的恐惧——这种由努力工作希望得到回报的期望所引起的恐惧甚至会使人更加努力地工作。

我永远不会忘记自己的第一次飞行。当飞机飞至时速 150 英里和离地 2 000 英尺高度的时候，指挥官打开舱门，想要让我们跳出去。在我前面的一行人中，我看到有的人试图用犹豫来应对这次让人惊悚的任务。靠近舱门的时候，很多人把手放在门内，显示出跳或不跳的犹豫；而他们所接受的动作指导要求他们把手放在外面，以便把自己推离飞机。他们向下看到坚硬的地面，你可以看到他们的身体很紧张，并不自觉地往里退缩，好像是在准备进行一次失败的跳伞一样。他们要么努力让自己从这个笨拙而危险的地方跳出去，要么被长官踢出去，当然后者可不是离开飞机的最好的办法。每隔一会儿，就有伞兵没能完全脱离飞机而把身体撞在飞机上，然后从飞机里面就能听到一声恐怖的砰响。由于出舱没用心，降落伞发生故障且不能正确打开的概率就更加大了。

刚开始的时候，我因为害怕而一动不动——就像是站在离地 100 英尺高的那块木板上——半步都挪不开。所有因压力而表现出来的症状我都有了：手心出汗、心跳加速、膝盖打战、恶心呕吐。我告诉自己：“你必须要做这件事情。”但这样只会强化了这样的想法：跳伞是很疯狂的，我真的不想跳出这好得不能再好的飞机。

看着那些在离开飞机时表现得犹豫的人，听到他们的身体撞在舱壁上的声音，我做出了我的第一个选择：“我不要用那种方式离开飞机！”我对自己说。这个时候，我发现了选择的力量——这是“不得不”与“想要做”之外的一个“第三个选项”。这个发现让我继续做出另外两个选择：1) 我不要被人踢出飞机；2) 我要用自己的力量离开飞机，我要让安全离机的概率最大化。那一刻，我的情感变化真的是充满了戏剧性。压力，被有目的的行动取代；受害感转而成为一种自我增强能力



的能力。

当轮到我走到开着的舱门口的时候，我身上的每一个部分都在说：“我选择离开这架飞机。”没有犹豫，没有彷徨。我有意识地把手放在门框外，以便把自己推进每小时 150 英里的狂风中，并消除任何想留在飞机内的迟疑。我没有向下看，没有想到失败，而是抬头向上，看到一朵白云，我把它当成了自己的目标。

由于是自己选择往外跳，我把所有的思想和行为都集中在跳伞的行动上，排除掉任何不跳或“不得不”跳的杂念。我走到舱门口，只有一个目的。当信号灯亮起时，我深吸了一口气，弯下双膝，把注意力集中到那片云上，猛地把自己推出了门外，利利索索地离开了飞机，离飞机起码有 6 英尺远。

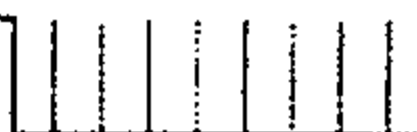
第一次跳伞的激动心情以及当我安然无恙地着陆时开心大笑的那种记忆，都将永远地伴随着我。但多年来，对我变得越来越重要的，是在从“不得不”到主动选择的转变过程中，所学到的那一堂自我增强能力的课程。

052

从抵触到承诺

有限的选择与不愉快的选择在生活中随处可见。例如，从疾病中康复，是人们可以从中进行选择演习的一个常见情景。疾病本身用不着多说，但它留给我们一个去发现从抵触到承诺的机会，疾病同样留给我们机会在康复之后看到——通常是非常吃惊地——一种重返工作的真诚的愿望涌现出来。突然之间，我们发现自己正在主动地选择去做过去觉得是繁重负担的事情。

人们可以很容易地想象出，痛苦的拖拉者进入“与上帝讨价还价”的阶段时，祈祷着：“我保证再也不拖拉，再也不在工作中抱怨了。请让我撑过这一次疾病吧，那样我就能平和地、愉快地、健康地从事我的



工作了。”经历过那样一次工作活力与态度的转变的人，实在是在享受一种来自上天的、非同寻常的馈赠。

节食的人和戒烟的人在面临一种危及生命的处境时，或者在怀孕时，常常经历一种从抵触到承诺的转变。《华盛顿邮报》曾报道过一位叫吉娜（Gina）的女人的故事：

她当时怀上了她的第一个孩子。此前几年中，她一直在努力戒烟，努力改进饮食但收效甚微。但当吉娜怀上孩子的时候，香烟和垃圾食品统统被丢到一边去了。取而代之的是养成吃营养早餐的习惯。她平时以腰果和减肥茶构成的午餐，被一块三明治和一杯牛奶取代。她现在想要吃得正确。这是她下的第一次决心，做出的第一次主动选择，而不是被外界压力简单地强加的“应该”。

要正确地体验到这种强大的转变，你不必跳伞、生病或者是怀上一个孩子。在你的日常生活中，听听消极的自我对话是怎样建构了一幅幅被动而无力的图景：“我必须努力地把午饭吃完；我得去给汽车加油；我得去给母亲买点礼物；我必须得去参加办公室聚会。”练习主动选择，你会有机会把此前被受害感和抵触情绪所围困的能量，转移到有建设性的努力中去。

你愿意生活在不做这些事情而导致的不良后果中吗？如果你对 these 任务做出一个明确的决定，你会获得多少自由？你是选择，你不必想做，也不必喜欢它。但如果相比不做它的后果你更愿意做它的话，你可以决定全心全意地投入进去。当你参加办公室聚会、前往加油站和礼品店时，更积极、更有力地宣布（像一个强力的成人）：“我要去商店了”、“我会在下午3点到达牙医室”、“今天早上我就去交通法庭。”这样做，对你来说是更有意义的。

既然你已经对工作任务许下了诺言，而不是对它持有争议，或许你



也能够进行足够的自我扶持，把工作变得尽可能的愉快。即使选择非常糟糕，你也可以练习使用选择的力量，学会欣然接受对你最有意义的那一条道路。正是因为你主动选择去做它，它才会变得不再那么困难、那么痛苦，完成起来也就更加的迅速了。每当你发现自己在某个项目上失去干劲时，就在你的思想里找一找隐藏着的“不得不”，然后就在那一刻做出决定，要么是欣然地接受它——接受它本来的样子，而不是你认为应该如何的样子——要么是放弃它，由你选择。

学会说“不”

小孩子在“可怕的两岁”中几乎对任何事情都学会了说“不”。这一部分缘于他们的认知与人格的发展——一种与父母分离的自我的发展形式。同样也可以被认为是一种自我价值的宣言以及这样的话的简洁版：“不，我不必做它。我不必做任何事情来证明我可爱，该得到奖赏。”一个人对自己作为一个成人的价值如果有这样的肯定，不是很好吗？对很多成人来说，唯一一次能够说“不，我不必”的时候是在生病的时候，这个时候，他们可能会带着歉意懦弱地说一句：“对不起，我不行。但一旦我能起来吃东西了，我就会努力干下去的，努力做我不得不做的事情，哪怕它意味着会对我的健康带来再一次的损害。”

054

对于拖拉者来说，说“不”是一个重要的练习。它可以降低你为了填补缺失的价值感而匆忙地投入到工作中去的可能性。一个直接而成熟的“不”，相比被动地说一句：“嗯，我想我必须得做！”然后通过拖拉来表示抵制和反抗，更能够快速地消除掉许多不确定的东西。

特别是对于拖拉者来讲，说“不”的能力是练习选择的一个有效工具。说“不”其实也就是在说：“我可能不够完美，但我有足够的自尊去说，‘不，我不必。’”这也是避免承担太多而无所适从的责任的一个办法。它是宣告“我知道你可以压制我，但你无法威胁到我的自我价值感”的一种方式。“不”，可以被果断而大胆地说出来，比如：

“不，我需要时间考虑。”

“不，我没有你那么快，我希望有足够的时间对它进行应有的慎重的考虑。”

“不，我倒想立一份合同，其中一些条款能让我知道我可以全身心地投入，而不是通过妥协来牺牲我的工作的质量。”

“不，我不会现在就付账，但我愿意通过交付利息的分式为此进行付费。”

找出包含了选择、许诺与说“不”等能力的一些不一样的自我陈述，对于从一个拖拉者转变为一个高效者的人而言，是至关重要的。你会发现，下列用以重构消极自我陈述的体系，将会让你迅速地开始将旧有的习惯，引入到高效者以自动的方式进行积极纠错的方向当中去。

拖拉者区别于高效者的五种自我陈述

通过几年的学习和对自己及培训与理疗客户们拖拉问题的考查，我找到了五种导致拖拉的消极态度的自我陈述，它们让拖拉者区别于高效者。并不是每一种征兆都契合于你的拖拉模式，但找出下列五种之中你所运用的消极陈述，将会帮助你用我前面阐述过的积极挑战方式去替代它。

第一种：“我不得不做”的消极想法

整天重复“我不得不做”（意思是说“我不得不去做，但我不想做”）这样的话，会给你一种犹豫感和受害感（“我不得不做，但如果我有权力的话，我就不会去做了”），会让拖拉行为变得合理化。只要认清了这样的自我陈述及其背后的受害态度，你就会希望马上用一种选择性的陈述和一种自我增强能力的态度去挑战它。



用“我选择做”取代“我不得不做”

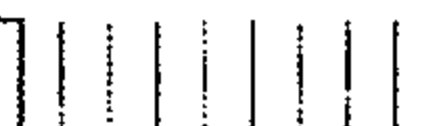
高效者式的语言、态度和行为，可以通过特定的练习来获得。例如，如果你是坐在桌子边寻找没有回复的邮件和一张未回电话的清单，你可能会注意到的第一件事情就是，你的双肩以一种压抑而疲惫的方式，下垂并前倾。这是一个明显的信号，意味着即使你没有听到自己说“不得不做”，你也会有受害感，而不会感到有责任。在意识到这一点的那一刻，马上选择工作，或者是选择承担自己推迟的责任。运用对消极想法或态度的认识，反过来让自己拥有高效者的选择式、力量式的态度。

第二种：“我必须完成”的消极想法

告诉自己“我必须完成”，让自己把注意力集中在未来某个时刻出现的情景当中去，却从不告诉自己应该从哪里开始着手。“完成”是一个看不清的遥远之地，从你现在可能的技能、自信和观察来看，还有一断长长的距离。这样的专注会让任务变得更加地无从下手，甚至是不可能完成。它需要用一种从现在开始的坚定决心来进行挑战和取代。

用“我什么时候开始”取代“我必须完成”

“我什么时候开始？”是高效者的一条警句。它始终表现出对任务完成情况的焦虑和对现在能处理事务的明确专注。这句话起着反馈器的作用，它能把任何摇摆不定的注意力推回到项目的起始之处。而当你不能从现在开始的时候，“我下一次能从什么时候开始？”这样的问法，能让你准备好向可见的未来径直而轻松地出发，让你清楚地看到，你将在什么时候、什么地点、以什么事情作为开始。



第三种：“这个项目大且重要”的消极想法

想着一个项目多么的大且重要，会让无从下手的感觉更加强烈。你实际上所说的是：“我不知道我怎样才能应付这样巨大的一个任务。这个任务很重要，它必须给每一个人留下深刻的印象。这是我人生中的一次难得的机会。”

项目对你而言越是巨大，越是无从下手，你拖拉的可能性也就越大。当你采取所有相关步骤，想象着关于这一重要项目所有紧要的事情，从而让自己感到无所适从的时候，动力与好奇心会被焦虑所取代。

用“我可以走出一小步”取代“这个项目大且重要”

每当你开始在一个大型的、向你压顶而来的项目面前感到无所适从的时候，试着提醒自己：“我可以走出一小步。一小步，一份简单又粗糙的草稿、一个不完美的框架、一声轻轻的问候。现在，我所需要的就是这些。”你不可能一下子就建起一座大厦。你现在能够做的所有的事情，只是给地基浇筑混凝土、钉钉子、筑墙——一次一小步。你不可能马上就写出一本完整的书；你只能一次写一个章节，几页纸。一个简单而微小的步骤是你所知道的你能在现在完成的全部事情。与巨大的事业相比较，这个可操作的步骤会给你留下时间，在一系列小步骤的间隙中，学习、休息、休整。每一个步骤中，你都有时间来欣赏自己的成就，对你前进的方向获得新的认识，并再次在你的长远目标上下定决心。

第四种：“我必须做到十全十美”的消极想法

“我必须做到十全十美，如果犯了错，我不能忍受。”这样跟自己对话，将会大大地增加需要用拖拉作为缓冲来抵御失败与责备之痛的机



会。这样的话同样意味着，你的自我对话是围绕着一一点而展开的，即判定前进途中任何一步与你认为应该如何的状态相比，都是不够显著的。如果你要求自己有一个完美的展示，完成一个不被批评的项目，做一份大家完全喜欢的饭菜，或者拥有一个完美的家庭，那么你注定会失败，并且不可避免地引来自我批评。你越是想完美，越是自责，着手开始一个项目时就越觉得困难，因为你已经知道它不可能会是足够完美的。始终想着完美的状态，会让你怯于见到你的真实产品的样子。始终想着完美的状态将会让你无法用一个有利于行动的计划为失败做好准备，并且在发展的过程中，当面临一个难题时，还会增加你放弃的可能性。矛盾的焦点是，做一个完美主义者，因错误而责备自己，反而让失败更容易发生，也更为严重。

用“我完全是一个凡人”取代“我必须做到十全十美”

以接受（但不是顺从）自己的人性极限取代对完美工作的要求。接受所谓的错误（实际上是一种反馈）是正常学习过程中的一个重要部分。在做实在的、不完美的的工作，而不是空想完美的、完成了的工作时，你会不可避免地面临风险，这个时候，你需要用一种自我同情，而不是自我批评的态度，去支持自己勇敢地努力。当你认识到作为一个新手，你必须踏出笨拙的第一步才能保证成为一位大师时，你会希望对自己特别地温柔。当你学会期待和接受项目中早期步骤出现的缺憾时，你会让高效者的坚持成为自身的一部分，也会为从困境中得以恢复而做出更好的准备，因为你有一张用同情织成的安全网。

对于受阻于坚持完美主义的拖拉者，我经常建议他们向这种危害巨大的模式发起攻击，消解它，尝试做得不完美。在项目的第一个阶段故意做得马马虎虎（不过别让老板看出来）——要快，但不太完美。如果你是借助计算机在工作，那就试着用上黄贴纸；如果你是用钢笔在工作，那就试着用铅笔或圆珠笔——尽管放心地用一种凡人的不完美去



工作。然后再去欣赏你在前期步骤中体现出来的才华，将其投入到打磨整个项目的工作中，并从中看到你追求完美的自然动力所发生的作用。

第五种：“我没时间玩”的消极想法

像“整个周末我都得工作”、“对不起，我不能跟你们一起玩，我得把这个项目做完”、“今天晚上很忙，马上就到最后期限了”……这些语句会让你对工作产生厌恶，这种情绪来自于长时间的剥夺感和孤立感。一次次重复这些语句，将会让你产生这样的感觉：生活中充满了义务和要求，使得一次次自己错过了别人在生活中所享受的美好的东西。

用“我必须花时间玩”取代“我没时间玩”

对于锻炼、与朋友进餐、一天中频繁的休息以及一年中频繁的休假，如果能保证花上面的时间固定，那么就会增强你的自我价值感和自尊心，而这也正是消解拖拉需要的核心所在。知道自己在可见的未来有个期盼——对休闲、与朋友一起玩的坚定承诺——会让你减轻对困难工作的畏惧。运用以上五种积极的自我陈述，会减轻与工作联系在一起的痛苦，同时会让你有更多的机会发现工作本身就可以是有益的。另外，你的工作的质量也会增加自己无忧休闲的快乐，那是你问心无愧地赢得的。而不断地对微小步骤施以回报，也会增加持续进步的可能性。

如果用一句话总结拖拉者反效率性的自我陈述，那就是：“我得十全十美地完成某件巨大的事情，长时间努力工作，并抽出时间进行适当的休闲。”你所要做的是用高效者的一种强有力的专注，去挑战这种让人困惑的、反效率性的陈述。

“选择从一小步开始，我知道有大量的时间可以用来休闲。”

幸运的是，要改变行为，你不必等到完全停止消极的想法和自我陈



述的时候。相反，你可以运用对旧有模式的认识，警醒自己选择一条更有效力的道路。你就像是铁轨上的扳道工：一辆高速行进的火车头碾过触发点，给你一个信号，把引擎转移到另一条轨道上去。

每当你把能量从拖拉式的自我对话方式向高效者的自我对话方式转变时，你就是在给脑细胞的另外一条铁轨发电报，那是你大脑中一条新的神经通道。从旧的道路切换到新的道路若干次之后，新建的联系会变得更加紧密，启动起来也变得更加容易，而旧有的联系会逐渐萎缩。每一次有意识地决定为自己建立起安全感，并决定用高效者的自我对话方式说话时，你都会逐步地消解拖拉者的习惯，同时加强新的高效者的良好习惯。

请你练习从通常的自我对话方式到高效者的自我对话方式的转换，如下所示。把它们贴在计算机上、桌子上或者是冰箱上。

表 3 - 1 拖拉者与高效者的句式转换

拖拉者	高效者
“我不得不做。”	“我选择做。”
“我必须完成。”	“我什么时候开始？”
“这个项目大且重要。”	“我能走出一小步。”
“我必须做到十全十美。”	“我完全是一个凡人。”
“我没时间玩。”	“我必须花时间玩”。

第四章 无忧休闲， 高质量工作



我所知道的人性之中最具悲剧性的一面是，我们所有的人总是拒绝享受现实的生活。我们都在梦想着从地平线上会奇迹般地冒出一座玫瑰花园——而不是享受今天窗外正在盛开的那些玫瑰。

——戴尔·卡耐基

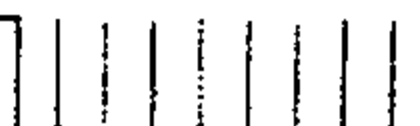
我们都听说过这样的笑话：“我要停止拖拉了，但我决定推迟一段时间之后再停止。”拖拉问题带来的危害性最大的一个后果是，它让我们拒绝享受现实的生活。我们常常放任它的恶性循环去阻止自己体验从工作成就中所获得的回报和对休闲活动进行中所获得的全身心的享受。

062

“拒绝享受现实的生活”是我们所能涉及的拖拉问题中最为悲剧性的一面。它不仅阻止着我们去完成生活中真正重要的工作，而且还让我们暴饮暴食、长期过度地看电视并在一系列不热心而被迅速丢掉的爱好和计划中投入大量的时间和金钱，通过这些破坏性、推迟性的策略不断地降低着我们的尊严。

努力克制假日、休息和锻炼，会导致人的精神和动力受到压抑，从而使生活开始变得索然无味。为了能在生活中高水平表现的要求面前，维持高水平的动力，并减少拖拉的冲动，我们需要用无忧休闲来让自己的身心一次次地恢复生机。

将工作狂、长期拖拉者与高效者、巅峰绩效者区别开来的，他们都具有一些相似的品格，但这决非偶然。《巅峰绩效》一书的作者查尔



斯·加菲尔德（Charles Garfield）博士告诉我们，巅峰绩效者拥有更多的休假时间，他们的身体更健康，而且任务完成得也更快并且与众不同，大大超过了工作狂。工作狂与拖拉者往往都会：

※ 觉得自己总是受累于未完成的工作。他们觉得自己总是在工作，却没有资格休息。

※ 认为自己的生活“停滞不前”，只有一个微弱的希望：某一天，他们会变得有序而成功，从而可以真正地享受生活。

※ 认为人类都很懒惰，需要压力才能产生动力。两类人都采用消极的对话方式，工作狂用持续的忙碌来回应这种压力，而拖拉者的反应则是感到无从下手，因为紧张而裹足不前。

※ 对工作保持消极的态度。他们觉得工作是没有期限、永远也“喂不饱”的，需要有所损失和牺牲，工作狂愿意这样，因而常常避免和别人靠得太近。而拖拉者把这种牺牲看得太重，出于担心以后再也不能休闲的心理，跑出去心不在焉地进行休闲。

不管是工作狂还是拖拉者在没有工作的时候都心怀内疚。玛丽莲·马赫洛威兹（Marilyn Machlowitz）在她的著作《工作狂：和他们一起生活，和他们一起工作》中，IBM 医务主任艾伦·A·麦克莱恩（Alan A. Mclean）博士在他的著作《工作压力》中，都指出许多工作狂身体都很差，并饱受压力、A 型行为^①、身心枯竭之苦。相反，高效者往往知道休闲的重要性以及无忧无虑地享受休闲的重要性。

^① 一种行为类型，有强烈的进取心和竞争欲，有时间紧迫感，人际关系不协调，有敌意倾向。——译者注



休闲的重要性

一旦在这里、在飞机上，我就可以做我喜欢的事情而不是在工作。

吉姆·加伯特，旧金山 TV 20 创始人

当别人告诉你说，他们的职业不是工作，实际上他们是在跟你说：“我不必强迫自己去工作。我已经摆脱了工作、休闲与人性关系的旧式定义的限制。我有自己的目标，它可以帮助我把工作与休闲结合起来。工作对我来说是一种乐趣，而不是早些时候所接受的职位伦理培训所说的那样，是一项艰苦而费力的任务。我每天精神焕发，干劲十足——一点也不懒散，而人们曾教我说，所有的人从本质上讲都是懒惰的。我不需要任何人给我施加压力来让我工作。”

通过对那些有成就的人的表现方式的研究，我懂得了无忧休闲对于保证工作质量、把拖拉问题最小化是多么的重要。对无忧休闲的坚定投入会让你重新充电，给你在生活中的其他各个方面都带来全新的动力、创造力和活力。如果知道工作不会剥夺你对生活中美好事物的享受，你就能更容易地应对一项大型的任务，而不必担心它会控制你的生活。如果在朋友、锻炼和自由时间方面的投入不会打断你在大型项目上的工作，你就能以更少的担心无从下手的心理去从事自己的工作。计划好、安排好的无忧休闲，会让你知道前进的道路上有歇脚的驿站，并且一个项目不是一种大得无法操纵的东西。

无忧休闲基于一种看起来很矛盾的事实：为了在重要项目上实现高效、高质的工作，你必须停止拒绝享受现实的生活，并全身心地参与到休闲和放松活动中去。没错，玩得越开心，工作效率就越高。而当你把无忧休闲的策略运用到实际中去的时候，你就会懂得通过更多的休闲，完成更多高质量的工作。

我作为加州大学伯克利分校的咨询中心新来的心理学家，接到的第一个指令是做一个专为某些毕业生提供服务的联合小组的带头人。这些毕业生在博士论文上正处于拖拉状态。我们每周聚一次，给这些学生提供支持。在完成一生中所面对的最大的独立项目的过程中，他们正在经历着一个激烈、紧张而又常常是寂寞的过程。

有些人花费很多年的时间去完成某项工作，而另一些人却能在两年甚至不到两年的时间里完成大量的研究和写作工作，他们之间的区别让我产生了浓厚的兴趣。让人感到吃惊的是，智力和情绪问题并不是区别这两类人品格的根本因素。真正的不同之处，似乎是那些花3~30年时间去完成博士论文的人所承受的痛苦更多一些。这些长时间的拖拉者：

▣ 看到自己总是处于工作的状态。他们让自己忙于产出具体的工作成果。

▣ 认为自己的生活“停滞不前”。他们把自己的日历弄得一干二净，这样他们就只保持工作，聚会、朋友和锻炼都被放到了博士论文完成之后。

▣ 觉得工作需要有所损失和牺牲。工作本来就是困难的；要做好工作，那就得受苦。

▣ 如果在朋友身上或在休闲活动中花费了时间，就会感到内心愧疚。因为他们的工作效率并不是很高，觉得花任何时间去进行休闲都是有罪的，所以在休闲活动中，他们也都会表现为心不在焉，满怀愧疚，而不是充满激情、高质量地、无忧无虑地玩乐。

他们大多数人身体都很差，家里都是由纸张、书籍、废旧咖啡罐和脏衣服堆成的战场。有位学生在T恤衫上写着：别问我的论文。

相反，那些进步很快、一年之后即将完成论文的人，对于闲暇时间也都很专注和投入。对他们而言，自己的健康和休闲都是很重要的事



项，也是高质量完成论文这个计划中不可或缺的一部分。他们必须几乎是天天游泳、跑步或者跳舞。他们必须每个星期都和朋友们聚几次餐。从休闲这个词的最初意义上讲他们真的是“重振”（re-create）了。通过“重振”，他们一直保持着对项目每星期花费15、20或25个小时高质量时间的动力和兴趣。他们的生活是充实的。他们不认为工作对自己有任何损害；相反，一心一意地工作与一心一意地休闲，在享受人生方面是密不可分的。他们现在已经是在享受生活——而不是在等到工作完成之后再去享受。

我们拖拉的原因之一，是因为我们害怕一旦开始工作，就再也没有时间去休闲，工作会剥夺我们玩耍和享受生活的权利。无忧休闲策略强烈要求你在每周的计划中都安排进休闲活动，以此提供一条解决问题的方法。把休闲当成生活中的一个优先事项，是学会战胜拖拉的一个重要部分。

成人通常认为玩耍与学习和工作是分开的。但玩耍却是每一个儿童在成长的过程中和在理解事物的过程中一个至关重要的部分。通过玩耍，他们学到成人生活中必不可少的身体、精神与社会技能；通过玩具和想象，他们构建出一些情节，为处理工作、人际关系和冲突做好准备；通过玩耍，他们表达出复杂的感情，从不断地协商到解决问题，并学会了坚忍不拔，学会做事的时候全身心地投入。我们某些最为关键、复杂的学习与“工作”过程，都是在玩耍的时候完成的。

英国心理分析师与儿科医师 D·W·温尼科特（D. W. Winnicott）在他的著作《玩耍与现实》一书中写道：我们所建立起的自信，都是基于自己可靠的创造力和有了新的发现之后的激动心情。发现，就是从不知到知，从无法掌控问题到掌控并解决问题。另外，我们能独自全神贯注地工作，也是从玩耍中学会的：安全地、渐进地走过与父母一起享受玩耍的早期过程，然后与同伴一起享受玩玩具的快乐，最后，出于相信我们被疼爱着的信心而单独一个人从事玩耍活动。



成人运用这些在儿童时期学会的技能，独自一个人工作，在一台计算机终端、绘图桌旁或会计账目前面一连几个小时坐着不动。我们调动起身体与心智上专注、创造的状态，那是几十年前在家庭和亲人的庇护下学会的。在今后的生活中，我们将需要用这些经验，去面对那些需要持久地进行解决问题、并承担犯错误的风险与被拒绝的风险的任务。

儿童在做事的动力上没有任何问题。一个三岁小孩会坚持不间断地参与拖地板、洗盘子的活动。对孩子来说，这都是玩耍与学习。但在被教以如何迎合社会期望、不迎合就会有惩罚的过程中，这种在学习中获得的稚气的激动就会一去不复返。让小孩学会理解社会期望并没有特别不对的地方，危害巨大的是那种恶性的教育方式，即在教学过程中太过频繁地传递出，“我们都很懒，有可能会成为糟糕的拖拉者”的信息。如温斯顿·邱吉尔（Winston Churchill）在谈到类似问题时所言：“从个人方面来讲，我总是乐意去学习，尽管我总是想不想被人教育。”

被人教育说工作是不愉快的，我们都很懒，这会让我们相信我们需要有一种“不得不”与“应该”的压力来阻止我们跑出去玩耍。而生活中无忧玩耍的缺失，会让工作任务看起来更加的繁重、更富剥夺感，也更为困难，而实际上是不必这样的。无忧玩耍可以让你早年在学习、解决问题、参与挑战性活动的过程中激动的心情渐渐地苏醒过来。

自我激励的拉动法

当我们要去从事一个比较困难的项目时，一般会想到这需要花费很大的力气去做，并且需要有一段长时间独自工作的过程。由于预料到与朋友、休闲活动的长期隔绝，所以很容易让人产生拖拉的倾向。这种工作习惯对身心的影响，就像是囚犯被关进单监时体验到的，或是一个人在被裹得像个木乃伊为使知觉最小化时所体验到的一样。这些活动中的每一种都极大地降低了身体的移动和视觉的刺激，使人的大脑随时会被



由自责、怕被遗弃的担心和失败会带来威胁而造成的焦虑所侵占。

当我们预期工作会带来快乐与成功，而不是孤独与焦虑时，我们的工作效率就会更容易地被提高起来。要求 20 个小时或只是 4 个小时——从事涉及幽禁与抗争的工作，实在很难让我们有动力再继续做下去，特别是在还有很多更快乐的其他活动的时候。如果让你在处理上交所得税报告和与老朋友见面之间做选择的话，结果一定将会强烈地偏向于老朋友这边——除非你有另外一个应对策略。

当你试图激励自己着手为某个目标而工作时，你是用威胁的方式推动着自己往那个目标前进，还是利用目标对你的吸引力将你往前拉动？不幸的是，大部分人关于动力激励都选用的是“推动法”，并且没有留意到还有其他不同的方式。

在社会各个部门中的任何一个，包括军队、商业或学习机构，我们都屈从于威胁——动力激励的“推动法”——被安排用来以对惩罚的恐惧而激起进一步的行动。事实上，在因对惩罚的恐惧而被偶然激起的行动中，其导致的直接结果并不是使人们朝向某个目标前进，而是朝向对恐惧的逃避的方向（比如拖拉）进行发展。这些惩罚式的手段带来的效果常常是无力，而不是动力。在很多很多的情况下，这种严酷手段更多的是用来演练权威与控制，并且不会取得积极的效果。这种尝试解决问题的思路，并没有激励起人们朝着既定的目标而努力，相反却表现出具有反效率的特性，通过引起人们对权威的抵触、对失败的恐惧和对成功的担忧，而导致人们最终采取拖拉的办法。

管理中的“推动法”假定人类从本质上讲是懒惰的，只有把他们吓得胆战心惊才会给他们带来动力。比如，那些当权人士可能会说：

“士兵琼斯（Jones），如果你不在 1 700 个小时内把那一车的土豆剥完皮，6 个月内你就没有周末通行证了。”

“这个月公司得实现价值 20 万美元的销售额，要不然我们所有的



人都得另找工作。

“如果每天拜访的客户数量不能增加到至少 15 人，那么我们会不得不关掉这个客服中心。”

“你们这个大一班级最好现在就明白，你们来到这里，是要完成大量学业的。到本学期结束之前，你们要读完这个架子上的所有的书；在你们毕业之前，读完这面墙上的所有的书。”

相反，“拉动法”假定我们从本性上讲都是充满好奇心的，如果我们通过努力而获得了恰当的回报，那么我们就在哪怕是最困难的任务上继续坚持不懈。一位更加开明的当权人士可能会说：

“士兵琼斯，每剥完一桶土豆的皮，第二天就可以享受一天的假。如果你能在 1 700 个小时内剥完整车土豆的皮，你还会获得额外的周末通行证。”

“这个月我们需要实现价值 20 万美元的销售额。这意味着我们所有的人都需要付出额外的努力，这样下个月我们就能轻松一些。我想听听大家的意见，为了把通话数量、客户联系次数和完成销售过程的数量增加 10%，我们需要做些什么。”

“这个星期你们将会学习如何把客户挂在嘴上以及如何礼貌而迅速地完成任务。两个星期之内，你们就会有足够的时间轻松地一天拜访 15 位客户。”

“想象一下，当你读完课本的一章，就把书放到这个空架子上。一章一章地看，一本一本本地读，你就会有在第一个学期结束之时把整个空架子摆满。而到你毕业的时候，你所读的书就能填满这面墙上的所有的书架了。”

“拉动法”认识到，遥远而不确定的回报，比如经过四年训练之



后，可能会找到一份工作，对于激励一个人持续面对困难得无从下手的任务，所起到的作用是非常有限的。承诺在未来对艰苦劳动进行回报，对于我们当下选择做什么并没有多少影响。相反，生活中更加及时而确定的回报，比如休闲、见朋友、吃冰激凌，所产生的及时、确定而且可以触及的快乐，更具有实现的可能性。

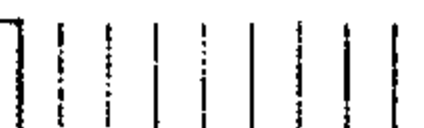
这种激励模式表明，面对一项近期结果是孤独与苦痛而远期回报又不明确的任务，你着手开始做的可能性是很小的。它还表明，抛弃休闲活动而选择这种工作的可能性更是微乎其微。毕竟，玩耍、闲逛和休闲所获的回报都是及时的，而如果有什么惩罚的话，那也只会是将来的事。换句话说，要控制你的工作习惯，你必须让工作周期变得更短（痛苦更少），让回报更频繁、更及时（更加快乐）——将短周期的工作、休息与回报结合起来。

如果你有兴趣以最少的拖拉处理一项较大的任务时，你必须建立起回报制度，以增加你每天着手从事这一任务的可能性。如果你是一位管理人员，你同样会希望建立起一种工作环境，让员工们从一起工作并拥有一个共同目标，从帮助他人，从对每星期所取得进步，从每月确定的工资单中，获得满足感。

我们应该理解人类更多的是被快乐而非痛苦所激励。

当代工作狂一方面把休闲的重要性降到最低，另一方面通常都能够理解“努力工作，努力玩耍”这个伟大的美国传统。而即时习惯策略则运用逆向心理学方法，将其略作改动：“为了使工作更有效率、效果更理想而努力玩耍”，从而以更加具有策略性的方式去解读休闲与效率的关系。

我第一次见到35岁的大学教授杰夫（Jeff）时，他因为没有像他认为应该的那样投入到自己的专业研究中去，而终日感觉沮丧和内疚。他想读更多的学术论文，并在他所属专业的一本期刊上发表文章。在头三



年里，他仅仅想完成一篇学术论文，但结果却失败了。他开始觉得自己很懒，是一个拖拉者。最初的时候，他是“推动激励”法如何无效的一个好例子。但杰夫后来成了无忧休闲与“拉动激励”法如何导致高质量工作的绝佳案例。

杰夫陷入了停顿。他因为没能在自己的领域中做出贡献而感到愧疚，在发表论文方面也感受到了来自同行的压力。但他不愿意下定决心投入到那种长时间的寂寞劳作中去，并且这是阅读专业期刊并从事写作必不可少的。

跟杰夫交谈了几句之后，我逐渐知道，他为了战胜拖拉，用尽了各种他所能够想到的办法给自己压力和恐吓，让自己去从事写作，但是结果却几乎都是徒劳。我经过一条漫长的道路已经学会了不去同这种抵触情绪对抗。我们需要的是一个全新的策略，而不是添加更多的压力和推力。

所以，我决定说一些肯定会让杰夫震惊的，但同时也会激起他这样一个聪明人的好奇心的话。我建议杰夫不要再自我折磨，那样只会导致沮丧和压抑。我说：“休息一下，做一点自己喜欢做的事情——某些你长期以来就一直想做的事情。”对一份包含了冲浪、滑雪、唱歌、踢踏舞和音乐课的清单进行了一番浏览之后，杰夫决定去一家公共剧院表演节目。

他试了戏，被安排表演一个微小却很有价值的角色。杰夫很快发现自己已经投入到了每星期二三十个小时的排练工作当中。这意味着他在接下来两个月的排练和演出中，没有时间去想他的专业论文，也不用心怀内疚。

杰夫太喜欢整个的表演过程了。他奇迹般地安排了每周 20 个小时的时间——以及相应的精力——来努力工作，从而兑现他对导演和其他演出人员所做出的承诺。

演出成功了，但对杰夫更重要的是，这是一种快乐。完全参与到演



出之中，就像是度过一个向往已久的假期一样。从某种意义上讲，他努力工作了；毕竟他每个星期都用了足够的时间去从事一份兼职工作。这些使杰夫觉得轻松而满足，因为那是他每天都渴望做并且是心甘情愿去做的。

此外，那两个月的生活对于杰夫而言，不再是努力尝试去工作，也不会因为没能达到目标而感到内疚。杰夫实实在在地学习到，他可以下定决心投入到某件事情当中，并可以找出时间去兑现这种决心。但是，当那部戏的所有工作都已经做完的时候，杰夫却感到有一点轻微的消沉。他已经完成了生活中的一个目标，感觉良好，但它不是一件可以持续做下去的事情。杰夫明白了，要进入一个角色就得为此付出巨大的决心、长期的专注和大量的时间。这意味着为此必须牺牲其他一些他喜欢的活动。杰夫再也不能每个星期都有 20 多个小时用来进行某项紧张的活动并从中得到满足感了，所以现在他感到有些空虚。

杰夫开始明白，既然两个月中，每个星期都从时间表中挤出了二三十个小时，那么他同样可以拿出大量的时间用来写作。杰夫现在知道，在每个星期里找到某些他真正喜欢的事情来做，可以减轻由从事研究项目所带来的负重感和损失感，他在头脑中把那个花费巨大——花去他所有的空余时间的任务，变成了一份用业余时间来完成任务，一个星期只花二三十个小时。

杰夫重新安排了自己的时间表，保证了与朋友一起聊天和进行体育锻炼的时间。这让他更清楚，独立工作的时间周期要缩短，并且要专注。拥有一种更强烈的能享受生活的感觉之后，杰夫回到了着手从事论文写作的工作当中。

在每星期拿出 20 个小时排练节目之后，抽出 10 个小时来从事写作对他来说就显得很轻松了。刚开始的时候仍然有些艰难，但在一天一个周期地坚持下去之后，他的文章很快有了雏形。从那个时候开始，写作就只是一件需要坚持下去的事情了，因为是他对题目本来的兴趣带着他

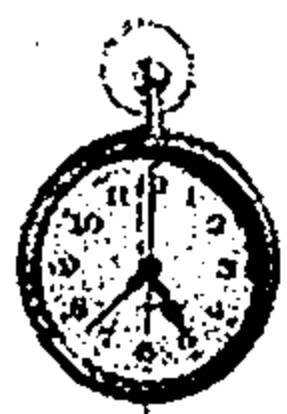
一直走到了文章的完稿——也就是拉着他走向一个他自己现在觉得可以实现的目标。

杰夫找到了一种把写作融入生活的方法，而没有把它变成一项负担，更没有运用强迫或威胁的手段。几个月内，他的文章就准备提交了。经历了初次被拒之后，杰夫又做了一些修改，最后，文章终于被一家权威杂志所接受并发表。

从无忧休闲到高质量工作

享受无忧休闲是一个循环的一部分，这个循环会把你带往高质量、创造性的工作之中。这一循环遵循了一种模式，这种模式是以无忧休闲或至少是做出此类安排作为开始的。它给你一种生活的自由感，让你能够更加轻松地致力于一个短时期内专注而高质量的工作。你一旦在项目上完成了某些高质量的工作，你的自我控制感就会增强，同时得到增强的还有你对创造性地解决问题这一方面能力的信心。反过来，你享受高质量、无忧无虑地休闲的能力也会得到增强。那种从工作中赚取到时间的奇妙的感觉，增强了你与朋友们一起享受生活的能力，当你从事于休闲中创造性的工作时，这又会开始给你带来实实在在的益处。在循环的这个阶段，前期高质量工作中的种子会不知不觉地成长为新的创意并产生新的突破。而你因为很想把新的解决问题的思路运用到工作中，所以会感受到想要重返工作的动力。你精力充沛、灵感丰富，随时准备从事更高质量的工作。由无忧无虑的、创造性的休闲而唤起的重返工作的动力不断地激荡着你的内心。当你坐到计算机前，跟客户打电话时，你已经准备好用一种综合了显意识与潜意识过程的方法去从事工作，因为你已经明白了无忧休闲的秘密。下一章你将会学到如何把这些法则运用到逆向心理学——逆向日程表中去。

当你把无忧休闲用作是战胜拖拉的工具之一时，你会发现全天之中



各种见识会不期而至。你突然发现，打高尔夫、慢跑、读一本小说或者和一位朋友谈话，会给你的销售项目、合同谈判、面向董事会的演示或者是戒烟目标的实现带来有用的、丰富的启示。“就在玩网球回来的路上的那一刹那，我想到了怎样与琼斯集团合作才能给我们公司带来更好的发展机会。”或许你发现自己在某个时候会这样跟同事和老板说。这种事情可以在你放松的时候发生，因为当你在两个小时的无忧休闲中，显意识都注意到其他地方时，你的富有创造性的潜意识可能会提供一个清晰的、切实可行的解决方案。就这样，无忧休闲带来了更高质量的工作和创造性的快速解决方案。

记不记得那句谚语“如果你想让一份工作快点完成，那就把它交给最忙的人？”如果你想让一份工作快点完成，你可以把它交给卡洛斯(Carlos)，他就是这样的一个人。从高中时候开始，他就一直持有两份工作。大学期间，他一直从事兼职工作，一个星期至少干15个小时，同时还有时间积极地参加各种课余活动，并始终保持着活跃的课外生活。大学四年级的时候，卡洛斯参加的委员会、担任的职务和获得的奖励多得数不过来，以至于年鉴里都没有足够的空间来记录他的所有成绩。

卡洛斯来自于一个工人家庭，在那里，工作被当作是现实的生活。他没有把任何时间浪费在对工作的抱怨上，不管是学业、兼职工作，还是组织一次周末旅游。他的说话方式体现着一种目标感：“我会在8点开始工作”、“今天下午我就会完成报告”。

但不像许多烦恼、疲惫的工作狂，卡洛斯同样喜欢玩耍。他对玩耍的投入有如对工作的投入一样。很明显，他从中获益匪浅。而到重返工作的时间时，卡洛斯就重返工作，没有一丝犹豫，因为他感到充实、活跃、满足。

在那些投入于无忧休闲与高质量工作的最佳表现的人群当中，卡洛斯是一个典型的例子。他把玩耍中的活力带到了工作中，而对于生活中

的这两个领域的挑战，他也都是一心一意地享受。当有什么事情需要反复考虑的时候，他知道自己休闲时间将会给自己带来一个不同的视角，完全可以用来考虑自己的选择范围。卡洛斯在休闲与交往方面的专心，让他有机会在一种相对安全的环境中，对工作进行充分的检验和探讨。卡洛斯的休闲活动不仅给他带来了快乐，而且也成为部分最佳创意与多数创新解决方案的一个源泉。

对休闲重要性的强调，并不是对工作与坚持的重要性的否定。这里的工作，不是传统意义上的工作的概念。工作的常用概念常把它与休闲分离开来，并暗含着一种内在的冲突，其中工作被当成是某种你必须强迫着自己去做的事情。与即时习惯策略更加相容的工作，表现为一种对使命的忠诚，它会让你集中能量，并产生内在的和谐；它是一种决心，源自于一种朝向某个目标前进和实现目标过程中的一种动力。

查尔斯·加菲尔德在他的著作《巅峰绩效》中写到了阿波罗登月工程中，决心与共同使命的力量：

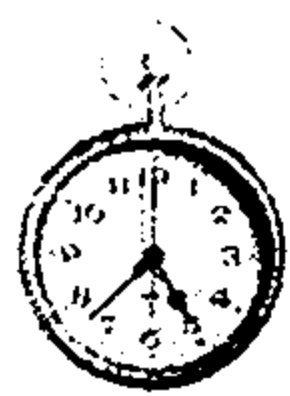
点燃每一个人的想象以及他们不曾挖掘的潜藏着的力量的，是他们所参与项目的顺利实现；这将使人类最古老的梦想之一（登月）变成现实。我看到中等资质的男男女女，充分挖掘出个人的能量与创造力的资源，创造出了超常的人类成就。我看到他们活跃起来的激动和骄傲的心情，感染着周围的每一个人，他们用源自于我们过去所做的努力，点亮了人们的想象。有一件事情对我而言变得越来越清楚——不是具体目标，而是终极使命点燃了我们的想象，并激励着我们迈向人类成就的更高阶梯。

这种使命感，正是一种“拉动式”的激励法，它用积极的能量将



你向你的目标吸引，而不是试图用恐惧和威胁把你往前推动。在这种积极的工作氛围中，你更容易显示出超常的能力和动力。固定安排的无忧休闲，会给你的工作带来全新的前景。你的休闲时间，将会让你体验到一种纯真的好奇和进行优秀而高质量工作的真诚的意愿。无忧休闲在工作与玩耍之间建立起联系，其中，它们相互推动着各自质量的提高。

第五章 克服行动的障碍



请允许我平静地接受我不能改变的事实，鼓励我改变我能改变的事情，由此洞悉两者之间的不同。

——莱因霍尔德·尼布尔

如果你曾经因为做事不够完美而遭受过严厉的责备——来自你自己、父母、老师和朋友；如果你曾经因为不知道如何解决一个别人觉得很容易解决的问题而遭受羞辱，那么或许你已经不自觉地形成了一种逃避某些类型工作的倾向。如果不找到相应的手段直接而积极地对这种反应予以处理，你的担忧与恐惧将会成为你行动的障碍。

078

如果你想逃避自己所害怕的东西，那么对那些捆绑了担忧、挣扎、失败和焦虑的工作进行拖拉便成了一种恐惧症的真实反应。如果拖拉是你用以抵御你所害怕的事物的唯一措施，那么它就会成为一种难以消解的习惯。虽然恐惧与拖拉往往会让人上瘾，因为它们以减轻紧张感而给你回报，但是，事实上它们是可以被消解掉的。

为了有效地处理这些行动障碍，你需要用其他东西，替换拖拉习惯给你带来的让人上瘾的反效率的工作方式。装备上即时习惯策略的工具，你就可以消解掉拖拉中的恐惧症反应，学会用别的办法来应对你的恐惧。通过运用本章中提到的工具——三维思维、忧心处理和坚持不懈地开始——并通过给自己构建一张安全网，形成积极的自我对话方式，你便可以采取一些微小而可行的步骤，去处理让你害怕的任务。另外，



每当运用建设性的替代方法帮助自己处理一项艰难的任务时，你都是在消解旧有的模式，同时也是在攻破你的依赖心理。

三大障碍

阻碍行动、导致拖拉的三大障碍，分别是对某一项任务无法做、做不成功与完不成的恐惧。这三大障碍通常相互交叉，并会逐步放大最初任何一种恐惧和压力。克服三者中的任何一个，都会加速其余障碍的瓦解，因为你会在直面与克服任何恐惧的过程中，建立起自信。研究证实，在一个骇人的环境中——一条狂吠的狗、一场拥挤的聚会、做一次演讲——呆上至少 30 秒的时间，同时运用积极的自我对话，也足以作为用积极的反应去替代恐惧的反应这一过程的开始。当你拥有武器或工具，脑子当中除了逃跑之外还能有其他想法时，克服任何恐惧对你而言都会变得容易许多。

为了减轻导致你逃避的大而重要的任务所带来的压力与焦虑，我愿意向你介绍即时习惯策略的工具：

- ※ 三维思维与逆向日程，用以战胜无从下手的感觉。
- ※ 忧心处理，用以应对对失败与缺憾的担忧。
- ※ 坚持不懈地开始，用以应对对完不成任务的担忧。

工具一：三维思维与逆向日程

三维思维

应对任何大型项目都需要对它的“长、宽、高”有一个整体的把握，这样你才能计划采取从什么方向、从何时何地着手开始工作。当你



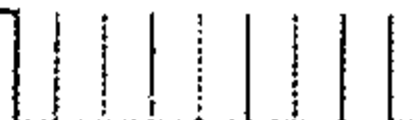
观察面前的项目，努力地在想象中的项目进行的过程中把自己的身体同时置于好几个不同的地方时，通常你就会体验到一股奔涌的能量（压力与焦虑）。就好像是你站在一幢摩天大楼跟前，期待着使劲全力一步跳到顶层上去一样。你构建了一幅关于项目的二维图案——所有工作一蹴而就，连调整呼吸的时间都没有。这张图案瓦解了必需的几个步骤，所以你的身体上的能量会同时在工作中的各个部分——开始、中间、完成——做出不同的反应。

在一个大型而重要的项目面前无所适从，是某种形式的身心恐惧症的表现。作为一名急切而高效的新的律师，乔尔（Joel）从处理他能快速完成的具结书和起诉书的工作中获得了巨大的满足。但是，他回避了复杂的案子。恐惧和拖拉开始成为他在公司中发展的障碍。每当他面对一件重要而风险颇高的案子时，强烈的身体反应和情绪波动会让他陷入停顿，不能做任何事情。焦虑导致失眠，他在小事上犹豫不决，并使自己增加了咖啡与酒精的摄入量。他担心出错，担心自己处理案件的能力不够，担心如果要合格地完成案件他又会要做多少工作，还担心如果失败，他会崩溃。按乔尔自己的话说那就是：

080

我由于担心可能输掉案子而坐卧不安，以至于连必要的准备都不想去做了。这让我心焦得都不能决定如何去处理——如果与对方接触，从什么地方开始最好？然后，我又非常害怕我会在选择做什么的问题上犯错误，结果又浪费了宝贵的时间。最后，我的紧张和拖拉留给我更少的时间去处理具结书和迎接开庭日。

对于乔尔和像他这样的许多其他人来说，由于期望自己应该可以无忧无虑地开始，并对自己最初时的工作进行批评（如果一开始我所能做的就是这些，那么我怎样才能完成呢？），结果那种不知所措的焦虑反倒会增强。



战胜不知所措的感觉，首先要预料到，当你在大脑中描绘完成一个大项目所需要的所有工作时，经历一定的焦虑是很自然的。但千万不要理解为你不能做这个项目，这一点很重要。这种正常水平的焦虑是不会让你湮没在其中的，除非：

1. 坚持要知道从哪里着手开始才是正确的。

在寻找正确出发点的过程中，犹豫不决，拖拖拉拉，让你无法从事项目中余下的部分。同时存在几个出发点的可能性不复存在，而你又担心你所选择的那个出发点是否会带来灾难性的严重后果。你已经让自己陷于正确 - 错误——这第一次到底是对是错的思考中。从这样的角度来看，似乎每一个出发点都已经是坚如磐石，决定着接下来的步骤和多米诺骨牌的命运，让你在错误的方向上越走越远。

2. 不在项目进行过程中给自己设定时间学习、在每个步骤中建立自信并向别人寻求帮助。

你的二维思维会给自己施加压力，让自己从现在起，一开始就要能够胜任。你期望自己在一开始的时候就感到自信十足，而不是允许自己在前进的道路上有时间停下来学习。

3. 自责于仍处于开始状态的现实，并且告诉自己：“我应该已经完成了。”

在被拿去和想象中的理想状态做比较的过程中，每一个成就都会被削弱。在与目标的比较中，出发点和不断探索的道路也就几乎没有了合理性。你对自己目前的缺憾和挣扎缺少宽容与同情。这种责备式的比



较，让你在出发点的消极自我映像与终结点的理想状态之间，反复折腾。当你尝试着解决如何把自己从目前状态转变到理想状态的问题时，你就会体验到那种无法抗拒的焦虑。

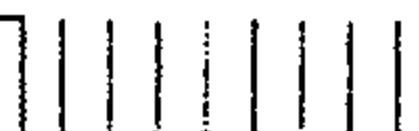
逆向日程

当乔尔把三维思维带到他的工作中时，他能够在整个过程中致力于把项目分解成一些小型的、可操作的部分。这种视野可以让你的大脑在触及接下来几天或几星期内的工作时，快速地对项目的各个分支确立出最后的期限。

当你学会以这种方式看待项目时，你就会很快地把二维思维中的集中努力，分散到三维思维和四维思维的时空视野中去。这时，你所面对的不再是一个庞大、骇人且不可能完成的任务，而仅仅是一些你完全可以预见其如何完成的若干个小单元。

我把这个叫做逆向日程。当你描画出若干个小单元的——且处于你的掌控中的——最后期限时，试图完成一个大型项目（如果失败后果也是可怕的）的那种无力感就会消失。把自己设定的多个最后期限分布在未来的各个时间点上，你就对工作有了一些掌控，并在上一个步骤与下一个步骤之间构造出了喘气的空间。你对项目的这种逆向想象，让你能够运用其他工具专注于当前的任务，并在此勇敢地迈出第一步。你试图一下子完成整个项目所需要的额外能量是不能被释放到想象的未来的，所以在你的体验当中，这种能量就变成了焦虑和紧张。但如果把注意力集中到此时此地，你的身体提供的就会是着手开始时所需要的合适的能量水平，而你所体验到的，是激动和高效。

逆向日程从项目的整体最后期限开始，然后一步一步地往回推演，直到你现在所处的能够集中精力着手开始的地方。不管什么时候面对需要长时间劳作的任务——粉刷房子、开展广告活动，或者是坚持一项减肥计划——你都会发现逆向日程是相当管用的。另外，当你感到不知所



措的时候，就要立即运用逆向日程。你可以用一份逆向日程表，来弄清当前你能处理什么？哪些事情可以授权？什么时候能有机会喘一口气？

(1) 整体最后期限：6月1日上午9点以前把图纸、演讲稿或项目报告交到老板的桌子上。这意味着：

5月28日：改错。

5月26日：审核材料。

5月23日：秘书做完邮寄复印件、制作幻灯片、搜集数据。

5月15日：完成草稿、修改、打跟踪电话。

5月1日：开始项目的最后部分。

4月22日：见老板，对计划做一些修改。

4月21日：见老板，交代方向和进度。

今天，4月15日：制作略图；勾画轮廓；对最紧要的市场研究做出决定并向专家进行咨询。

(2) 整体最后期限：第二年1月1日完成与XYZ公司的合同谈判，这意味着：

12月1日：与律师和XYZ公司的经理见面。

11月20日：在休假滑雪旅游前给XYZ公司打电话。休假时间是11月22~27日。

11月1日：把合同草案的最后一部分寄给琼斯。

(继续制订每月计划直到目前)

7月1日：与本公司律师见面。



今天：6月15日：联系XYZ公司的琼斯，讨论最后期限和见面时间。

这种办法可以应用于项目的每一个阶段。把诸如一份大型公司报告的东西凑出来，本身可能会包含一些让人不知所措的步骤。但如果把工作分为多个部分并逐一处理，那么今天就可以开始做其中的开始部分了。给项目安排逆向日程表，会让你的每一个步骤都有时间限制，让你知道每个星期必须分配多少时间——比如是5个星期中每个星期至少20个小时。

不管报告或活动的规模有多大，逆向日程表都会让你真真切切地看到，完成每一个步骤各需要多少时间。现在是你控制着最后期限，而不是只有一个巨大的最后期限压顶而来。当你一路上完成多个次级目标时，除了对项目有着更强的掌控感之外，你还能从外在压力中获得解放，并拥有一种更为强烈的成就感。

084

当乔尔运用到逆向日程与三维思维时，他可以看到准备案件所需要完成的各项任务：做法律研究；录取证词；委任司法学徒和法律助理；联系高级合伙人。乔尔现在可以感觉到自己在他能够把握的任务中如鱼得水，并对整个诉讼程序的开展状态感到激动。案子越大，它就越是一项需要接管者经过一段时间的转变，继而形成一系列技能的多元化的、互动的任务；而不是一座需要接管者一步跨越但事实上不可能的大山。

由于一直很关注会不会犯错，乔尔运用逆向日程警醒自己注意到可能产生焦虑并走向歧途的地方。然后，他就可以利用不安全感和迷茫感，来提醒自己停下来思考，或者向同事请教。除了对迷茫感的控制之外，乔尔还通过应用三维思维，实现了更为现实的时间管理。随着案件的各个步骤的——展开，乔尔已经能够事先预料到在日程安排方面可能发生的困难，以避免在今后发生代价高昂的错误。



工具二：忧心处理

耶稣对门徒说：“我告诉你们：生命不要为吃什么而焦虑，身体不要为穿什么而焦虑；因为生命胜于饮食，身体胜于衣裳……你们哪一位能用思虑而使寿命多增加一刻呢？这么小的事你们尚且不能做，为什么还焦虑其余的事呢？”

——《路加福音》12:22 - 26

焦虑可以让你对危险的事物产生警惕，并激起你采取应对这种危险的行动的动机。把焦虑看做是让你对潜在危险保持警觉的一种方式。但作为多数反效率焦虑的特征，惊惧思想的快速传播只会带给你更多的威胁——你想：“如果出事了会是很可怕的。我不能忍受。我得把它做好，不然后果很严重。”止于焦虑心理惊惧的一面，就相当于呼叫一声“危险！”却不知道该做什么，往哪里跑。结果呢，你的惊叫在人群中造成了骚动，却没有告诉他们，要逃脱危险他们能做些什么。如果让自己对潜在的危险警觉起来，却没有确立如何应对的方案，那么你对焦虑只完成了一半的工作。你漏掉了“对焦虑的处理”——制订一个行动计划。

一旦威胁发生，它就必须得到处理，以避免焦虑和紧张——它们将人的能量团团围困，使之不能用于高效率的工作。如果不找到一个解决办法除掉威胁，焦虑就可能会像一场噩梦一样反复发作，给人们不断地带来困惑和紧张。引导能量、完成对焦虑的处理，需要的是制订计划和行动解决方案。

拖拉是应对焦虑的一种没有效果的方式，因为它将行动储藏起来，只会增加更多的焦虑。与拖拉相伴的焦虑常常是在人生的早期学会的。父母、老师和老板常常运用威胁、灾难景象来激励我们努力实现他们所



选择的目标。醋比蜜更能激励人这样的信条在那些掌握着学校、办公室、工厂的人当中大行其道，让我们产生各种形式的对失败的恐惧，并担心因为我们做得不够好而被别人拒绝。

一个大家都很熟悉的例子是，老板对已经完成的工作吝于赞美，却对没有完成的和不够完美的的工作随意批评，说：“你们得比这个样子做得好得多……还有很多事情要做，但我需要这一件尽快地完成。”或者父母或老师试图激励我们说：“得了三个 A 又怎么样？为什么数学仅仅是个 B 呢？”

这种可怕的训练——你的工作永远都不够好——导致你会相信你本人永远都不够好，永远都不能让父母或老板满意。徒劳无益的感觉会让人非常沮丧，并严重损害一个人的自我价值感。如果没有一种从因错误而受到批评的环境中快速恢复的能力，那么要进入工作的竞技场将是极端困难的。因为在那里，我们可以预料到某些失败，而我们所期待的对艰苦劳作的赞扬却很少出现。最终，风险会大到无法承担，而威胁也失去了激励人的作用。

086 这种综合症状，对于那些有才能但因为害怕失去第一名的位置而不愿意承担风险的人来说，显得特别悲哀。最坏的情况是，他们完美的追求和对失败（“失败”被定义为不够完美）的恐惧，让他们放任自己的才能枯竭，而不是去努力完成一项任务并承担屈居第二的风险。生长于威胁环境中的人所采取的一种更为常见的解决方式是，用威胁性的自我对话方式，试图通过模仿他们的老师来督促自己前进。这样的威胁不会帮助他们直面恐惧，而只会把他们带入到拖拉的循环当中：威胁性的自我对话导致焦虑，接着是抵触，结果最终会导致拖拉。拖拉或许会暂时地减轻面对一项富有挑战性的项目时所产生的紧张，但它不能让你逃避担忧。

要打破这个行动障碍，需要你不再是用潜在的灾难性的景象来吓唬自己。你需要进行忧心处理，把用于忧虑和恐慌的能量引入到消除恐惧

的计划当中。这将帮助你有效地、按其本来的方式利用你的紧张——那是你本能的生存反应——来保护自己，并做好准备采取积极的行动。一旦正确地使用上这种能量，你的大脑在得到身体与精神都完好无损的保证信息之后，就能够让你返回到进行高效率工作的正常能量水平上来。

10年来，聪明年轻的会计师朱迪思（Judith）因为不断地拖拉，老是在担心是否会因此而丢掉工作。朱迪思在一家保险公司一如既往地推着自己去工作，而几年前其他人因为那种冷酷而压抑的环境早已离开了那家公司。不管怎么说，早年时候她已经明白，自己既懒惰又没有天资，需要做的事情总是很多，她需要那些自称关心她的人不断地提醒她，给她施加压力。

在朱迪思的家里，个人的进步很少得到承认，除非是在跟别人所做的比起来要好得多。不论是在学业、体育还是音乐才能的竞技方面，这种做到最好的压力始终是不间断的。所以，当发现老板是一个同样很少给予赞扬却施加大量压力的人时，朱迪思并不感到吃惊。从老板的角度来看，朱迪思的动力被认为是来自于薪水和他频繁使用的压力与威胁。

但对朱迪思来说，她的工作条件只是确定了她在早些时候就有的不安全感。她觉得自己没有多大的价值，对失败和成功都很害怕。她说：“我可能会做错某些事，而他们会认为我很傻。我感到人们总是在不断地对我指指点点，这让我始终抬不起头来。但我知道，如果他们说我很聪明、很有才干时，我仍然会感到紧张，因为那样的话我就得一直维持着那种状态。”

对受到批评和被炒鱿鱼的持久担心，让朱迪思在大部分的时间里都处于压力之下，身体状况也变得越来越差。但正是她的拖拉和害怕工作做得越来越差的担忧，激励着她去寻求别人的帮助。像其他很多拖拉者一样，朱迪思是一个好员工。她并不懒惰。一开始阻塞她工作能力的是别人施加的压力和自己对失败的恐惧；随着压力和预料中对不够好的工



作的批评的逐渐增加、赞扬的逐渐减少，朱迪思的动力和自信开始干涸。她越来越经常地用拖拉的办法，来作为逃避和表达敌意的方式。

朱迪思很容易就发现，老板的威胁和对赞扬的吝啬，完全是对她的家庭环境的一种复制。而当她意识到自己的家庭环境教给自己的是自卑、受害感、抵触以及像拖拉这样的破坏性的应对策略时，朱迪思开始渴望着改变目前的环境。在开始讨论如何处理作为减轻压力方法的忧心之前，朱迪思自己已经开始考虑到“最坏的事情发生后，我该怎么办”。她意识到，尽管她会非常难为情，非常难过，但她仍可以直面被炒鱿鱼，而且那样还会成为一种求之不得的解脱。事实上，鉴于她的胆怯和自卑，很难想象如果不是被炒鱿鱼，她还能有什么样的动力去寻找一份更好的工作。

但朱迪思已经下定了决心，希望得到更多的东西。她希望别人对她的工作和才能予以慷慨的承认。朱迪思决定去寻找能够察知她是谁、她能做什么的人，而不是去寻找那些总是要求她变得不是自己的人。她不想再在降低自己自尊的环境下工作。既然已经能够直面可能发生的最坏的事情——被解雇，朱迪思已经为自己准备好了一张由安全网，它由充满同情的自我对话和另寻工作可以帮她改变现在的情况的具体的选择措施组成。

在直面恐惧并建立安全感的六步过程中，朱迪思已经走出了第一步。这些步骤让你脱离“万一”，把受阻于焦虑的能量引入到对潜在危险的准备当中。当你不断地为一个项目的失败和失去一份工作而担心时，作为忧心处理的一部分，请向自己问一下这六个问题：

(1) 可能发生的最坏情况是什么？

我需要接受可能发生的最坏的局面，并考虑它出现的可能性是多大。

(2) 最坏的情况真的发生之后我该怎么办？

不要仅仅说会很可怕，相反，我必须思考：我将从哪里寻求帮助？如果一切天翻地覆并失去控制，我将采取什么措施来应对？然后我要做什么？之后我又要做什么？我必须不断地问自己：“最后我又要做什么？”直到我明白，不管发生什么，我都将继续最好地发挥自己的潜能并继续前进。我希望我能够说：“没有事情会可怕到能够阻止我的地步。”

(3) 如果最坏的情况真的发生，我将如何减轻痛苦，并拥有尽可能多的快乐？

如果其他的一切都失败了，我面临着最让人畏惧的处境，我是不是已经准备好原谅自己是一个凡人、脆弱而又有缺点，从而以此来减轻抑郁和自责？我将如何回到改变生活的任务当中，而不管事情已经多么糟糕？我必须记住自己能够依赖的长处，它们在过去帮助我度过了那些看似不可能度过的局面。关于如何应对逆境、如何发掘自己的潜能、如何在需要的时候发挥自身的长处，我应该从过去的成就中学到很多东西。

(4) 我将拥有哪些替代性的选项？

我是不是该坚守一份完美的工作，并且对自己的生活自信十足，从而限制自己的选择？为了增加我可以接受的替代性的选项，我必须要做哪些事情？其中哪些是我可以考虑的？我必须超越那种认为我只会按自己的条件去容纳生活的观念。我必须记住，为了快乐与成功，我拥有很多种办法。

(5) 为了降低这种可怕事件发生的可能性，眼前我能做些什么？

我有没有任何拖拉的事情——一个电话、一封信、一次会议——需要直接面对，以减轻忧虑，建立安全感，并让自己行动起来？在考虑到可能发生的最坏情况，并对此做好应对的准备之后，我现在就可以随时处理手头那些可能增加成功机会的工作了。

(6) 有没有任何我现在就可以做的事情，来增加实现目标的机会？

当你考虑到最坏的情况，制订出如果最坏的情况发生时，将如何进



行处理的计划，并让自己放心，还有替代性的选项之后，你就可以问问自己：“有没有任何我现在就可以做的事情，来增加实现目标的可能性？”通过明确即使在可以想到的最坏的情况之下，你也会有替代性的选项，从而建立起一种安全感，这就表明你已经为发挥全力而做好了准备，并且没有害怕失败的负担。

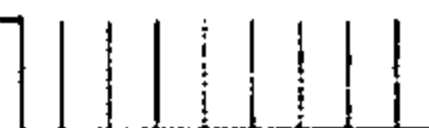
通过运用忧心处理方法，建立安全感以及运用高效者的对话方式告诉自己，你正在建立的是保持真诚自信的技能。多数人所希望拥有的是一种不切实际的自信：“我必须知道我会赢；我应该能保证自己不会出错。”这会给你带来极大的劣势，因为你没有想到“如果事情真的出了问题，我将怎么办？”试图控制事物朝你想象的方向发展，会耗费你极大的精力，并使你看不到哪些方面会出问题，让你不能为战备性的撤退制订出好的规划，并且可能会耗干你东山再起时所必需的能量。

真正的自信是，知道自己不管是平静还是紧张，不管是成功还是失败，你都会做到最好，如果有必要，还随时会爬起来继续前进，继续尝试。真正的自信是要能够说这样的话：“我为最坏的情况做好了准备，现在，我可以专心致志地从事工作了。”

工具三：坚持不懈地开始

当你学会了战胜前面两种行动障碍，并已经着手开始时，或许你就需要克服对完成的恐惧了。很多拖拉者都能着手开始，但在一系列消极的自我陈述和态度中，他们将自己绊倒，在通向完成的道路上给自己设置了诸多的障碍。对完成的恐惧，像对成功的恐惧一样，可能会包含某些阻止项目完成的抑制因素。

在完成工作方面进行拖拉，所花费的力气要比从头到尾坚持一个项目所需要的力气还要多。相比完成项目、为更多乐趣和新的开始留下空



间，它所带来的回报也是更少的。不管在完成项目上进行拖拉能给你带来多少安慰和激动，但在克服障碍、养成良好工作习惯的过程中，它所带来的好处都将会黯然失色。琼·米宁格（Joan Minninger）博士在《完全回忆：如何增强记忆力》一书中，写到了如何学会为记忆树立起框架：

相对于因错过最后期限或丢掉车钥匙所带来的混乱，它并没有那么地让人激动或充满戏剧性。而让人精疲力竭的混乱，是对时间的真正的浪费……你或许觉得记忆是一件苦差事，一种让你不能享受乐趣的坏东西。但事实上，它刚好截然相反。当你为生活中的混乱建立起框架时，你就为自己获得了解放，解放了用于享受美好事物所需要的时间和能量。

一位叫劳拉（Laura）的30岁的女教师终于要完成硕士学业了，这将会为她增加薪水，并扩大职业发展的机会。但劳拉的最后一个研究项目却拖了两年的时间。在项目上最后加把劲的想法，却不像开启一个新的发现之旅那样让劳拉产生兴趣。对她来说，坐着一动不动地批改学生的作业，在家中完成一项粉刷劳动，这些事情都需要有强大的纪律约束。劳拉很善于着手让一件事情开始，所以她不肯定自己到底是不是一个拖拉者。事实上，劳拉在生活的各个方面都是一位善于开始的人，包括慢跑。到最后，正是她在慢跑及跑马拉松方面（无忧休闲）的决心，给她带来了转变态度和完成硕士学位学习的动力。

劳拉为她的第一次26英里马拉松比赛准备了数月的时间，最后终于完成了，并从中学到了在大多数人“撞上围墙”的时候，如何完成最后的6~8英里。所谓“撞上围墙”，就是那种当体内储存的能量全部被抽干时，全身冰凉一动不能动的感觉。当跑过19英里，她感觉到整个身体疼痛难忍，急需营养物质的滋养时，劳拉知道她“撞上围墙”

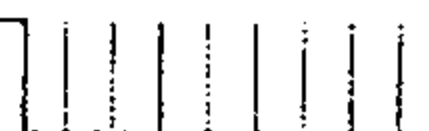


了。面对着前面的7英里，劳拉不知道怎样才能爬到终点线上去，更不用说跑过去了。但在思考退出之前，劳拉发现她对自己说了一些话，正是这些话在后来帮她走出了拖拉并完成了研究工作：“我全身疼痛。跑起来疼，站在这里也疼，走也疼，躺下也疼。不管我做什么都疼，所以我还不如跑下去，在最短的时间内把它跑完算了。”

劳拉意识到的是，拖拉需要耗费体力，直面对完成的恐惧同样需要耗费体力。事实上，没有任何一种方式可以用来逃避某种形式的劳作。那为什么不去从事那些即将收获最大化效益的劳作呢？劳拉不顾疼痛继续跑马拉松的行为，让她在完成研究的过程中运用即时习惯策略的其他工具时，做起来更为容易了。她辨清了自己通过努力行将抵达终点，即将受到别人评判时，那种想要放弃的倾向。通过把这种倾向与她的消极的自我陈述相联系，劳拉得以用高效者的积极对话方式来挑战它，并把自己的努力引向项目的完成。对于完成项目所涉及的那些步骤，劳拉所参加的马拉松比赛起到了一个很好的比喻作用。

对于大多数大型项目来说，似乎总是有数不尽的纠正措施和附加要求，人们从因为计算机故障、疏忽和错误而带来的挫折与失望中恢复过来是很困难的。但劳拉已经有了一部分成绩可以依靠，而这一部分成绩一路上同样有着坎坷不平的经历。在研究工作的最后一个月里，劳拉仍然记得，仅做好跑26英里的心理准备是不够的。因为那次任务被延长了，包含了额外的385码，使之成为一次正式的马拉松——26英里385码。当劳拉一瘸一拐地走过26英里处的标志时，她没有听到预料中的掌声，只听到了再走385码的呼唤。通过机械地数着自己的脚步，劳拉学会了如何避免被额外的工作压倒，学会了如何专注于她所能够解决的事情。她反复地对自己说：“我还能再走一步。”

必须认清那些反效率的陈述和态度，因为你一旦开始工作，它们往往就会爬进你的脑袋里。然后，运用对这些消极自我陈述的预料，准备



做出挑战，清除完成过程中的恐惧心理，释放出你的创造性的能量，让它为好的事情服务。

为挑战消极的自我陈述与态度做准备

1. 在开始之前我需要做更多的准备，警惕准备变成拖拉。

你开始了，并因为已经搜集到了做这份工作所需要的所有信息而自我感觉良好，但你又觉得必须再确认一些问题，再做一些准备，才能把所有的心思投入行动中去，因为你希望自己能有更多的自信。你决定完成整个项目，但一旦开始了起先的几个步骤，你继续行进的动力就会降低。如果你是一个完美主义者，事情更会是这样，因为你害怕犯错，总是在与专家核对，总是要列出一长串的事项想要考虑，从而使自己无法独立地全身心地投入。

为了克服这种倾向，请把任何向老板寻求帮助、跑图书馆寻找别的解决方案或者做进一步准备的倾向，都标为拖拉。“从事一个项目”或许需要被严格地定义为你自己努力直到完成，而不是不停地做准备或从别人身上收集建议。对于任何进一步研究的理由，当你寻求反馈，问自己究竟完成了哪些事情的时候，其是否合理就能够清楚地判定。像劳拉那样提醒自己，逃避做事的道路是没有的：进一步准备需要做的事情；完成整个项目需要做的事情；如果你费尽心思试图通过拖拉来逃避同样需要做的事情，那么为什么不选择再朝前迈进一步呢？

2. 照这个进度我永远也做不完。

项目开始时，研究与完成的进度都要比你所料想的要慢。记住，以后随着你对手中的内容更加熟悉，对新的环境更加自信，进度会越来越快的。登高即能望远，你将会有歇脚的时间和空间。你的学习曲线可以



快速地上升，特别是当你运用积极的自我陈述，把自己的注意力集中到任务本身，而非自我批评上面的时候（见第七章，在喷发状态中工作，对当前的障碍采用创造性的解决方式）。树立起一种积极的期待，当你在项目上取得进步时，你的学习和工作能力将会有有一个极大的飞跃。你不能以当前的能力或知识来判断以后的进度。当越来越接近于项目的尾声时，你会发现，你的信心和能力已经发生了巨大的转变。

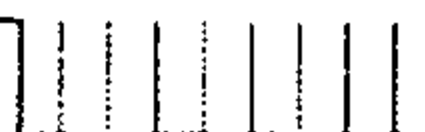
3. 我应该早点开始。

你已经开始了，应该意识到这一点。那些自责的完美主义者当中广为流行的“杯子一半是空的”的综合征，让你无法从朝着目标方向已经完成的步骤中获得好的自我评价。当前的项目可能比你起初预料的要庞大。当你忘记自己已经开始，并能看到摆在你面前所有需要做的工作时，你或许就需要再用一下三维思维工具，克服掉害怕无从下手的恐惧。把项目分解为多个部分，让其穿插在合理的休息和安排好的假期当中。保持在无忧休闲方面的投入，保证要对每一次进步予以回报，不管进步是多么的微小。

094

4. 完成了这件事还会有更多的工作。

对成功的恐惧心理中有一种就是害怕别人对你提出更多的要求。你可能在想：“今天如果我做这件事，他们今后一定会经常期待我做这件事。我不知道能不能满足他们的期望。”如果你把“成功”看做是像你像奴仆一样捆绑在未来苦役的枷锁中，那么你完成当前项目的动力也就不复存在了。让现在的工作与你对未来项目的判断分离开来。对自己做出承诺，你将在未来的步骤中实践尽可能多的选择。不要对那些都还没有到来的工作有“不得不”，甚至是一种受害的感觉。你会在最后再做



那样的决定，那个时候你会看到自己当初的想法是多么的天真。

记住，它们是不同的步骤；当你面临后面的工作时，你已经能够掌控局面；而当你完成当前的工作步骤之后，你会变得更加有力，更加有智慧。

5. 不起作用。

像“我在尝试，但不起作用，这是怎么了？”这样的自我对话，有可能是意味着你有一种完美主义的倾向，并且没有能够进行忧心处理，没有寻找到替代性的解决方案来克服困难并取得成功。在走出安全区域，进入一种新的技能领域时，一定量的不安心理是很自然的。困难与消极想法不是放弃的征兆，而是在给你一个信号——去创造性地解决困难或者绕开困难。你可以坚定地让事情始终沿着这条道路发展，而不是去奢望一条不出任何问题的康庄大道。作为一个高效者，你既不是要试验出一个机制看它能不能让你的项目变得轻而易举，也不是去寻找幻想中不出任何问题的完美计划；你要专注于想要的结果，并让当前的这条道路能够为你提供服务。

6. 我只需要再多一点点的时间。

工程部、销售部或者是生产部都已经准备把你的成果投入到实际运用中去了，而你仍然央求大家再给你一点点时间来完善它，再找一些小毛病出来。的确，你在执行老板或客户的要求方面做得相当不错，但是这样的话，在你不能确定它是否完美，是否没有毛病之前，他们就无法拿到成品。不管人家怎样坚持认为你的成果对于他们的要求来说已经足够好，但是你仍然害怕放手。

看到别人并不坚持与你同样的高标准，你可能觉得很难接受。事实



上，你对此还有那么一点优越感。毕竟，他们希望的是把事情做完——并要求你负责要赶上最后的期限——而对你来说，相比仅仅是按时完成而言，你更加致力于工作的质量。你常常希望能再多一个小时，好做一件真正不错的事情，但他们希望马上就拿到成果。尽管你是在努力地把工作做好，但你所面对的回报制度却让你有一种受害感：它奖励的是人们实际上做完的事情，而不是你想象中那种理想而完美的作品。

相比迟到的、未完成的、理想的工作而言，那种切实的、已经完成的、不够完美的作品也是一种拖拉。幻想总是比现实更加安全，也更加完美，但那些遭受这种类型的拖拉的人需要听到，作为凡人，没有任何实际意义上的十全十美，可以让你经得起某些人的批评和拒绝。

你必须要学会容忍因要完成任务而产生的焦虑和风险，尽管你知道自己的工作不够完善。你要承认，为保证完美而精雕细琢，宝贵的时间正在被你浪费掉。要通过让自我下线——也就是建立安全感，把自我价值与工作分离——以学会应对批评。要注意到在展示自己的成果——可以赶在最后期限前实现的成果时，那种让你感到恐慌的倾向。你真正需要的是在可控制的时间内，将自己的精力投入到某件事情当中。运用像三维思维、忧心处理和坚持不懈地开始这样的工具，做好准备，去处理预料中的批评和必要的纠正措施，但是要摆正你的工作所在的位置——从幻想的舞台上下来，走进现实的世界当中。

保持开始的状态

完成阶段有其本身的一些属性，包括把各项事情联结起来，并加以雕琢，但从本质上讲，所有大型项目都是通过一系列的开始来完成的。克服行动障碍的技能，将会帮助你完成整个项目。用这些策略以及对消极自我对话的认知，去战胜不知所措的恐慌、对失败的恐惧和对完成的担忧。保持开始的状态，完成阶段自然会到来。当你对完成产生担忧时，就要不断地问自己：“我可以什么时候开始？”

第六章 逆向日程表



生活中最宏大、最重要的问题，从根本上来讲，都是很难解决的……最终，（它们）不是从其本身的逻辑上得到了解决，而是当它们面对新的、更强劲的生存欲望时自行隐退了。

——卡尔·荣格

没有哪个人可以一辈子都悠然，我们就不要再骗自己了。通过拖拉试图逃避工作，只会增加你的焦虑感；只有工作才能减轻你的焦虑。不管是巧克力脆饼，还是电视，都不会减轻你面对一件无从下手的或不愉快的任务时所产生的紧张感。面对困难的事情，拖拉和休闲都不会带走你的焦虑。真正有用的唯一的一件事情，就是开始工作。

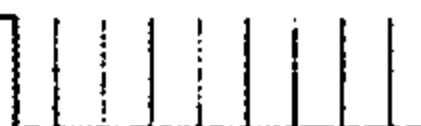
098

但这恰好就是问题之所在，对不对？你似乎无法让自己开始工作，至少不是按照你想象的那种方式去工作。工作意味着剥夺，意味着面对无从下手的任务，面对不安全感和要求完美的内外部压力以及逼着你去做你宁可不做的事情。

但是，为什么你不能依靠一种简单的制度，学会直面恐惧并容忍不足，留出足够的时间完成几分钟的高质量工作，从而让自己能够无忧无虑地享受闲暇时间呢？

逆向日程表要求你以开始时仅 30 分钟的时间为目标。是的，每天坚持不到 30 分钟的起始工作，你就可以启动进行一项把你从拖拉者转变为高效者的计划了。

30 分钟的时间对于一个大型项目来说，似乎不足以完成多少工作，



但是，当你全神贯注的时候，30 分钟是可以解决一个问题所需要的所有时间。你会看着手表，然后吃惊地发现自己原来做了那么多的事情，而在平时，这点时间看起来似乎是非常短暂的。你可以用一个厨房定时器或一个秒表，精确地记录下这些进行高质量工作的时间段。

重要的是你已经开始工作了。当你克服了惰性时，你就已经让自己超越了最困难的那个阶段。有时候“开始了”对于做完一件事情而言，就已经足够了。开始行为可以揭示出你真正必须要做的工作的内容，而不是逃避你所害怕的工作中需要处理的事情。让你直面这种恐惧心理，在眼中只剩下工作，可能有些难，但事实上并没有你所想象的那么多的担忧和焦虑。

我的一位客户叫卡罗琳（CaroLyn），她在安排给母亲购买一些中式炊具的事情上，已经拖拉了好几个月的时间。一些小问题总是困扰着她，让整个任务变得复杂而难以应付——就像是一次长长的旅行，不知道该在什么地方下火车，向陌生人问路又感到难为情，并且不清楚在唐人街的哪个确切的位置去购买。

有一天下雨，当她在另外一件事情上拖拉时，她决定先上火车，找个人问她应该在哪里下车，并且她相信，她会找到路的。所有的事情都奇迹般地一步一步展开了。到达终点站的时候，她看了一下手表，发现找对车站和店铺，只花了她 9 分钟的时间。“9 分钟！”她跟我说。“在一件只花 9 分钟的事情上，我却拖了好几个月！”

高效者也需要制度

我已经有过一些“现实”的经历，作为 101 空降师的一名中尉、一个生产线的主管、一家石油公司的经济师，当我开始学习咨询与心理学研究生课程的时候，我的早期经历教会我，如何在压力下工作，并在别



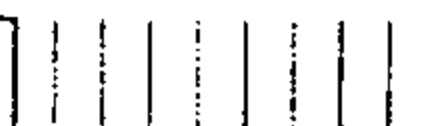
人要求的时间内把工作做完。它还教会我，通过选择，我可以轻松而有效地工作。当我回到学校，看到我的心理学同学们在一些论文上苦苦拖拉上好几天的时候，我有些不解，因为我的论文花了不到2个小时的时间就完成了。

这些聪明的、博士生级别的人类行为学学生都在苦苦地挣扎，那是因为他们一点也不知道如何去理顺自己的想法、感受和行为。这对我来说很奇怪。我们学到的关于人性、行为异常的理论对我们而言，并没有多大的帮助。对于一些平常的问题，它们并没有起到很好的作用，比如拖拉，在新年规划、洗衣服、着手开始写一篇20页的论文，或者是准时见朋友赴宴的问题上遇到的障碍。

所以，我开始寻找某种制度，希望它能真正地起作用，在困难的、讨厌的或无从下手的任务上，让我对自己的行为有所控制。在我寻找一种实用制度的途中，我发现B·F·斯金纳（B. F. Skinner），现代行为主义的创始人，曾在自己的椅子上绑了一个时钟。每当他坐下来工作时，他就“打卡上班”。而当他离开椅子、闹钟停止的时候，就如同是在“打卡下班”了——就像我在超市工作时所做的那样，也像律师和建筑所跟踪的、据以向客户收取费用的“付费时间”一样，这位非常高效的作家竟然用了一个时钟！他一直保留着一份作业图，每完成作品中的一小部分时就给自己一颗金星！这一点让我感到很惊奇。我跟自己说：“既然斯金纳都得运用一种制度，那我也一样。”

就是从那个时候开始，我把每次为时30分钟、不间断的高质量工作，都记到我所说的逆向日程表上去了。不管什么时候开始工作，我都利用逆向日程表“打卡上班”，并为实际用于工作的时间而感到高兴，就像斯金纳用他的时钟所做的一样。然后，应用“推动式”激励法，我就肯定能去做自己喜欢做的一些事情了。

这一策略运用了一个星期之后，我开始注意到，当我可以期待着记下自己的一些小成就，然后报之以与朋友玩耍、打网球、阅读或仅仅是



一些简单的休息时，我的工作开始得更早了，完成的事情也更多了。这就是我的目标实现制度的开始，这个制度的基础是：

- ① 无忧休闲。
- ② 高质量工作。
- ③ 逆向日程表。

早期，我用逆向日程表对自己用于工作的高质量的时间进行了跟踪，并在开始列出了一系列可以在休息时间期待的奖励。用这种制度，我得以在一年之内完成了博士论文的写作，同时还做着一份全职工作。由于逆向日程表让我清楚地看到时间是怎么被花费的，于是我了解到，一年之中平均每个星期用于博士论文写作的是 15 个小时的专注而高效的时间，同时我还拥有大量的时间去滑雪、慢跑以及与朋友交往。

逆向日程表是一种以星期为单位的日程计划表，其中包括一些坚持要做的休闲活动，通过休息、餐饮、社交活动和游戏，把整个星期划分为若干个可以实行控制的片断。另外，它也是对高效、不间断工作的一个记录。它向一位高效者所提供的是对用于休闲活动的自由时间所做的预先安排，另外还有对实际工作的时间的安排。这种日程安排方法鼓励你在项目上早些开工，因为你现在知道，当你减去日常杂务、会议、通信、吃饭、睡觉和休息等活动所占据的时间之后，就会清楚能用于工作的时间是多么的少。另外，开始得更早还因为 30 分钟的工作实在没有多大的量，不是那么的吓人，但对于起到一个良好的开端，赢得一次休息或奖励来说，30 分钟却又足够了。30 分钟可以把工作降低为若干个小型的、可控制的且能获得回报的部分，这样可以减少你对大型、可怕的项目所感到无所适从的感觉。

逆向日程表用一种创新的方式，综合了几条被很多人广为认可的行为与心理原理，以处理常见的拖拉问题，并让拖拉者能够提高他们的效



率和创造能力。从制订休闲和与朋友尽情相聚的计划入手，逆向日程表避免了项目中引发拖拉的一个陷阱，这些项目都以制订工作计划入手，这个陷阱可以产生一种一辈子都没有快乐和自由的可怕景象。逆向日程表从对玩乐的想象和对休息时间的保证开始，这样你就知道你不会再拥有快乐、享受充实生活上面拖拉了。

逆向日程表从两个方面建立起你的自信：

第一，它在每一小段工作之后，都给你及时的、频繁的回报，而不是让你只有推迟到整个项目都完成之后才获得一种成就感；

第二，记下每一段工作的时间，向自己展示一种可见的回报，让你能够看见每天、每个星期当中，你完成了多长时间的专心而不间断的工作。

逆向日程表对于 30 分钟的工作而言，树立起了一个不具威胁性的目标，即使最胆小的拖拉者也可以无所畏惧地应对。30 分钟的稳定工作，足以给你带来一种成就感，而不会引起对失败的恐惧感，并且这种恐惧常常是由对长时间工作的不现实的安排而引发的，这样的工作很少会被完成，甚至很少会被开始，因为它们实在叫人无从下手。

逆向心理学

逆向日程表的策略之一，是将我们对组织和权威的抵触情绪——拖拉的成因之一——向它的反面转变，使它成为高效率的促进因素。多年来，你都在要求自己在困难项目上多加一把劲，并在工作上面尽量多花费一些时间。逆向日程表与无忧休闲制度，帮助你在休闲活动中拥有更多的时间，在工作中实现更高的效率。它要求你保证为高质量的、无忧无虑的休闲安排足够多的时间。它会提醒你：

- ③ 在这个项目上，每周花费的时间不要超过 20 个小时。
- ④ 在这个项目上，每天花费的时间不要超过 5 个小时。
- ⑤ 你必须锻炼、玩耍或跳舞，每天至少 1 个小时。
- ⑥ 你必须每个星期拿出 1 天的时间，什么工作都不干。
- ⑦ 以开始从事 30 分钟高质量的工作为目标。
- ⑧ 进行一次不完美、但首先完全符合人性的努力。
- ⑨ 从小事做起。

这种策略把那些忧于无从下手和对失败的恐惧感倒转过来，让它们成为有助于运用即时习惯策略的强大工具。我们通常的习惯是，把工作的时间计划好，而让休闲处于合理的混乱状态。逆向日程表要求你安排并限制休闲时间，把有关工作的活动先限制在预先决定好的 30 分钟的时间段里，从而建立起一种潜意识——工作得多，玩得少。

我有一位年近 30 的客户名叫艾伦（Alan），其行为看起来就像是一个“可怕的两岁”的蹒跚学步的小孩，或者说像一个十几岁的叛逆少年。艾伦每当想起自己的博士论文时，就不可避免地产生了“不，我不想”的想法。

艾伦坚持说他想完成研究生学业，但是，他的拖拉证明，他在潜意识中正在反抗一种来自外在权威的压力，他觉得这种权威正在试图强迫着他去做一些违背自己的意志的事情。在这种模式多年的陪伴下，艾伦显然认为他又会从我这里得到更多的压力。但我没有陷入那个圈套，而是把自己同他以前面对的那些权威形象区别开来。我说：“你到我这里是来寻求帮助的，主题是关于如何完成一项大型而复杂的、并会占用自己一年时间去从事艰苦劳动的任务的。在这一年中，你与朋友们在一起的时间将更少，做你喜欢的、擅长的事情的时间也将更少。呵呵，换了我是不会做这件事情的。”我对他说，要让一个人做他实际上不喜欢的



事情，几乎是不可能的。另外，我没有责备他。在我看来，他没有必要做这件事情。“就你现在的样子已经完全 OK 了，”我向他肯定地说。“这个世界上有很多人还没有博士头衔呢，但他们依然非常幸福，非常成功。你没有必要从事这项艰难的工作。”

这是一个新奇的观点，立刻引起了艾伦的注意。我对他建议，他没有必要从事那种工作，把可用于研究与学习的一两年的时间都放进一篇毕业论文的写作中。得到这个建议后，艾伦马上就意识到，尽管他对于全部艰苦劳动所带来的前景并非盲目乐观，但他仍然希望试一试。然而我却相信，艾伦并没有完全投入其中去。所以，我告诉艾伦，只要他承诺完全按照我说的去做，我才跟他合作。“每个星期工作的时间不要超过 20 个小时，”我坚持说道。“而且任何一天中花在项目上的时间不要超过 5 个小时。请向我发誓，你将抵制住那种想一个星期工作 20 个小时以上的冲动。”

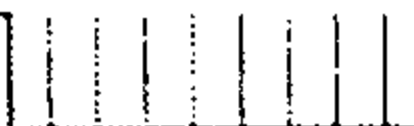
这对艾伦来说又是一次震惊。在过去的两年中，他没有哪个星期高质量地利用了 5 个小时以上的时间。现在在这里，我告诉他说，他必须发誓每天工作的时间不超过 5 个小时。这样就把压力让人吃惊地降了下来。

104

当我提完了要求时，艾伦对我相当地恼怒，而当他从震惊中恢复过来时，他说：“你是谁呀，跟我说每星期工作的时间不超过 20 个小时，每天不超过 5 个小时？那是我的毕业论文呀。”我回答说：“是啊，是你的毕业论文，你选择用多少时间工作，是由你自己来做主的，但我希望你下个星期抵制住那种要工作超过 20 个小时的冲动。”

艾伦一直用拖拉的办法抵制权威、“不得不”和“应该”等信息所带来的压力。现在为了反抗这个新的权威，他得做更多的工作，并要求在我所给的时间限制之内工作。

第二个星期，艾伦拿着他填好的逆向日程表，再一次来到我的办公室。两年来，他第一次无忧无虑地、彻头彻尾地享受了自己的休闲时间。艾伦很激动，因为他完成了 18 个小时高质量的工作。这远远超过



了他以往所完成的工作的量。

艾伦克服了拖拉习惯以及难以开始工作的惰性。他也忘记了那种过去习惯于反抗的、想象中的权威形象。这个成就真的是他自己的——不是从别人或我这里得到的。他对自己的进步感到很是自豪，对于工作中感情与态度的明显转变表现得非常地激动。

但艾伦并没有感觉到主动坚持与个人成就感的力量。直到几个星期过后，他向我展示出一份每星期 22 个小时、每天 6 个小时高质量工作的逆向日程表的时候，他才更进一步地相信了我。

现在，艾伦对抵制权威和坚持权利有了一种积极的用法：“不，我不必为任何人做这件事情。它是我的工作，我的生活。”

如何使用逆向日程表

从过去 25 年几千名客户、讨论会参与者所填的内容中，我提炼出了填写每个人自己的逆向日程表的指导原则。这 11 条原则经过了反复斟酌，我强烈建议你至少坚持遵守两个星期的时间，然后再去做一些改动。到时候如果你要实验逆向日程表的另一种形式的话，你会发现“调整逆向日程表”这一章会给你带来新的帮助。

1. 只安排下列时间：

- (1) 先前已经决定好的时间，比如吃饭、睡觉、开会。
- (2) 自由时间、休闲、休闲阅读。
- (3) 交往，和朋友吃午饭、晚饭。
- (4) 健身运动，比如游泳、跑步、打网球、去健身房锻炼。
- (5) 常规事务，比如沟通、上课、医务预约。



在你的逆向日程表中尽量多地填入与工作无关的活动，这是做逆向日程表的安排原则中最为基本的一点。这将帮助你克服掉那种以为一天有 24 个小时、周末有 48 个小时可用于项目中的幻想。它将让你更加清晰地看到实际可用的时间，并让你对自己的时间进行更好的管理。

不要安排进与项目有关的工作。记住，逆向日程表向你保证的是无忧休闲和自由支配个人时间的合法性，这一点很重要。这第一步将帮助你避免用野心过大、信心过强的计划将自己吓倒，这样的计划只会导致失败、失望、自责和拖拉。

2. 只有当你完成了至少 30 分钟的工作之后，再把有关项目的工作列入逆向日程表当中。

把逆向日程表想象成是一只时钟，开始工作的时候你“打卡上班”，为自己的进展感到满意时“打卡下班”。你应该为短时段内需完成工作的量而保持激动的心情，而不是为需要做的还有多少而感到焦虑。你同样可以把 30 分钟承诺当成自己的最后期限，让它激励你更加充实地工作。

3. 只对那些代表着至少 30 分钟不间断工作的工作时间段予以好评。

如果 30 分钟的时间段还没有结束，就不要再在逆向日程表上做记录。除去前几分钟远离潜在的紧密跟随任务本身的分神和惰性的时间，这条原则对于让你进入状态、对工作产生兴趣，是必需的。当你坚持不间断工作原则时，你会真正地明白，你在逆向日程表上所赢得的那 30 分钟，代表的是高质量的工作——没有去查收邮件，也没有去打电话。这种不断上升的成就，将会让你在心里建立起一种作为一名高效者的自豪感与自信心。



4. 在每个时段的工作结束之后，奖励自己休息一次，或者是换到另一件更为愉快的工作任务中。

这是你应该得到的。你已经开始了！而且通过克服惰性，你已经开始积累了一种惯性，让你在下一次开始的时候会更加地轻松。通过这种办法对自己的每一个成就予以回报，你在工作上构建起了积极的，而不是消极的联想。现在，你自己负责，建立起了一种新的、更好的习惯——即时习惯。

5. 跟踪每一天、每一个星期用于高质量工作的时间。

把它们加起来。强调出你所真正完成的事情。这本身就是一种回报，并且通过用鼓励的方式跟进工作，建立起一种良性的模式。它还让你注意到在某些日子里——比如星期三，你希望在最重要的项目上早些开始，以增加特殊日子里的工作的时间量。

6. 每个星期始终留出一天的时间，用于休闲和处理任何你希望处理的杂务。

避免那种因为总是工作而没有假期所产生的怨恨情绪和疲劳感。每个星期都要保持休闲和玩耍的习惯。休息过后重返最重要的项目时，你会感觉到更有动力。当你现在正在体验生活中更为美好的一部分时，工作就不太像是一种负担，而你的生活也不再为工作所控制。给自己和那些次重要的杂务留出时间，作为一种调剂，你有可能会认为处理这些杂务——修理房前屋后、花园草坪，还有被你推迟回复的信件会是一种享受。这样的一天，对于保持青春活力、创造能力和工作动力来说，是很



重要的。

7. 在决定前往参加某项休闲活动或者公益活动之前，拿出仅 30 分钟的时间用于项目中的工作。

你将要参加的任何一项愉快的、频繁的活动，对于它前面的所安排的工作都有激发动力的作用。通过运用这种“祖母的原则”——不吃完菠菜就甭想吃冰激凌——你可以以更少的痛苦进入开始状态，并逐步养成良好的习惯。

很快你就会发现，先前困难或不愉快的工作，变得更为轻松，也更值得享受了。这种技巧可以成为开启以前所逃避的项目的一个出发点。因为：

(1) 利用对愉快活动的分心，让你更加容易地进入开始状态；

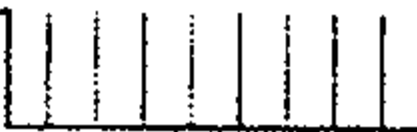
(2) 允许你无忧无虑地享受休闲时间；

108

(3) 在你在玩耍的时候，让你的潜意识开始在项目上工作，在你留意于别处时创造性地解决一些问题，从而使你以新发现的解决问题的思路重返工作，增加对工作的参与度。

8. 集中于开始。

你的任务是按时到达出发点的位置。这样做的好处是，你的“待处理事项”列表中只需要有一件最重要的事项——“下次我可以什么时候开始？”把所有有关完成的思想都去掉，换成对可以何时、何地、以何事开始的考虑。



9. 着眼于小处。

不要以读完一本书、写完一封信、报完所得税或者连续工作 4 个小时为目标，而要以 30 分钟的高质量专注工作为目标。

10. 保持开始状态。

工作的完成会自行到来。开始着手即将完成整个项目的最后 30 分钟的工作，它也是一种起始行动——目前项目的结束阶段的开始以及下一个项目的开始的开始。所以，忘记工作的完成吧。如果你必须要焦虑，那么就为进入开始状态而焦虑。要想成功，你现在所要做的所有事情就是保持开始状态！

11. 别在最后“倒下”。

也就是说，当你遇到阻碍或者处在一个阶段的最后时刻时，决不能停止工作。记住“祖母的原则”：要养成良好的习惯，休息和威胁都必须跟在工作的后面。在没有面对一直逃避的东西之前，不要给自己施加压力。当你临近一个阶段的结束，或者准备放弃的时候，不要休息（这是一种回报）。遇到碉堡的时候，总是要再坚持 5~10 分钟，尽力找到一种也许是有片面的解决方案，以便自己以后再继续攻克。保持开放的心态和好奇心，看你的大脑将如何迅速而富有创造力地解决问题。你会发现，在一个问题上再坚持一会，常常足够让你的大脑创造性地解决这个难题。在退出之前，缓和地突破障碍或开始着手下一部分，能积累起你积极的惯性，使下次进入开始状态变得更加容易，从而消除了你对拖拉的需要。



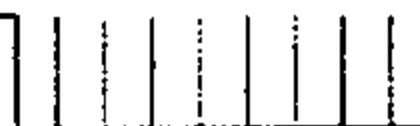
表 6-1 是一张空白的全息日程表，你可以每个星期都复印一份。或者用 5×8 英寸的索引卡自制，把它放到你使用的任何一台个人便携式计算机上都行。注意，我给了你 24 小时的时间用于安排工作和休闲。用这种办法，你可以考虑到每 1 个小时，包括吃饭和睡觉。你同样完全可以把这个日程表做一些改动，使之更适应你的夜班生活以及晨间、晚间的工作习惯。留下两栏空白，用来汇总每天用于高质量工作的时间，再拿出一处空格，计划出整个星期的时间。

表 6-2 是弗兰所用的逆向日程表，弗兰是第二章讨论过的那位助理经理。弗兰的第一步，说明的是在一星期开始的时候，她是怎样遵循填写逆向日程表的指导原则的。她为午饭、电话和杂务留出了时间；这样，对于整个星期中能完成什么的期待就更加地现实了。这样就增加了她抽出时间继续从事项目工作的动力，而这个项目是她投入决心最大的一件事情。

表 6-3 展示的是弗兰在一个星期结束之后的逆向日程表。弗兰用记号笔圈出实际用于工作的时间。每天结束时，她都能迅速地扫视一下圈出来的区域，并汇总出用于高质量工作的时间。星期六，弗兰享受了一整天的无忧休闲。

不同的活动用不同的颜色，这是一个好办法。比如，如果你的目标是在生活中拥有更多的休闲时间，那就用红笔标出乐趣活动。这样，你就可以通过迅速浏览上个月或去年的逆向日程表，看到你的生活中有过多少的红色（乐趣）。在大的项目和目标上面用上你最喜欢的颜色，这样你就非常喜欢把“30 分钟”填进表格中。给各种活动选用不同的颜色，比如上课选用绿色，开会选用蓝色，与朋友交往选用黄色，这样你就可以迅速找到某项活动是被安排在什么时候的了。

为逆向日程表的颜色编码，还可以让你能够迅速地认清活动、承诺中的重要模式。你可能会留意到，在弗兰周二的逆向日程表中，可以看到与市场部门的一次延时午餐和一些未预料到的员工问题，使星期二成



为她效率最低的一天。在应用“再加把劲”的老办法之前，弗兰或许注意到，她第二的逆向日程表规划得太少了。她或许需要在星期二为个人事务和会议安排更多的时间，以便降低那天可以合理地完成多少小时高质量工作的预期。或许她还需要安排更多的休闲时间，这样才能有个盼头，不至于在看到时间表上整天除了工作还是工作时，会感到无所适从。

运用逆向日程表 2~3 个星期之后，请注意在哪些时间段你的工作状态最好，哪些天需要专注于更早地开始。比如，星期一可能是一周中速度最慢的一天，当你的项目要求平均每天工作 4 个小时的时候，这一天把用于项目的时间加起来，总是少于 3 个小时。如果你考察一下记录在逆向日程表上的周一的活动，你可能会发现，还有其他事情合理地占用了这一天中的其他时间，因而减少了可能用于项目的工作时间。所以，你可能需要降低周一的目标。更有可能的是，你会发现在周一时，有一种拖拉模式（比如无从下手的感觉，或者想象着你有一整天的时间可以用到项目当中）总是阻止着你更早地进入开始状态。过去几个星期的逆向日程表，会揭示出你在一天中在什么时候会分心，而你的拖拉日志也会显示出你在那个时候的情绪和自我对话。有了一定的认识和解决方案之后，你可以为下个星期做出更好的准备，在午饭前就把精力专注于进入开始状态——为时仅仅 15~30 分钟。这会在你享受闲暇时光的时候，让你的大脑装填上一些想法和创造性的解决方案。

常见的一种模式，是在一段时间的紧张工作之后，突然消沉下去。你或许会观察到，经过好几天 8 个小时无间断的工作，周末也没有休息，你会因拖拉或生病而失去一个完整的星期。有时候，你或许可以用这种方式赶在一个最后期限前完成任务，但如果你是在从事于一个长期项目，你将需要的是马拉松选手而非短跑选手的策略。如果你想长时间维持高效率，那么你就需要坚持投入于已经安排好的无忧休闲，避免任何工作狂倾向的产生。



表 6 - 1 即时习惯逆向日程表

时 间	星期日	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六
上午 6:00 ~ 7:00							
7:00 ~ 8:00							
8:00 ~ 9:00							
9:00 ~ 10:00							
10:00 ~ 11:00							
11:00 ~ 12:00							
下午 12:00 ~ 13:00							
13:00 ~ 14:00							
14:00 ~ 15:00							
15:00 ~ 16:00							
16:00 ~ 17:00							
17:00 ~ 18:00							
晚上 18:00 ~ 19:00							
19:00 ~ 20:00							
20:00 ~ 21:00							
21:00 ~ 22:00							
22:00 ~ 23:00							
23:00 ~ 24:00							
凌晨 00:00 ~ 1:00							
1:00 ~ 2:00							
2:00 ~ 3:00							
3:00 ~ 4:00							
4:00 ~ 5:00							
5:00 ~ 6:00							
小计							
总计							

表 6-2 弗兰的第一步

时 间	星期日	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六	
上午 6:00~7:00	睡觉	睡觉					睡觉	
7:00~8:00	↓	锻炼、洗澡、吃早饭					↓	
8:00~9:00	读周日报	通勤					跟让·布鲁斯打网球	
9:00~10:00	吃早中饭	发邮件、打电话、接触员工						
10:00~11:00	↓	会见吉姆			办私事			
11:00~12:00	徒步旅行			办私事			购物	
下午 12:00~13:00					与苏一起吃午饭	午餐聚会	杂务	
13:00~14:00		吃午饭	吃午饭	吃午饭		打电话		
14:00~15:00		打电话	打电话	打电话			园艺	
15:00~16:00		会议						↓
16:00~17:00					打电话			
17:00~18:00				员工事务			洗澡	
晚上 18:00~19:00	吃晚饭	通勤(购物)					看电影	
19:00~20:00		有氧运动	鲍布	有氧运动	晚饭	有氧运动	吃晚饭	
20:00~21:00	对账单	吃晚饭			听交响乐	和艾伦、鲁斯一起吃晚饭	看电影	
21:00~22:00	订周计划		↓	划雪俱乐部	↓		↓	
22:00~23:00					↓		↓	
23:00~00:00							↓	
凌晨00:00~1:00	睡觉							
1:00~2:00						睡觉		
2:00~3:00								
3:00~4:00								
4:00~5:00								
5:00~6:00								
合 计								



表 6-3 弗兰的逆向日程表*

时 间	星期日	星期一	星期二	星期三	星期四	星期五	星期六
上午 6:00~7:00	睡觉	←————— 睡觉 —————→					睡觉
7:00~8:00	↓	←————— 锻炼、洗澡、吃早饭 —————→					↓
8:00~9:00	读周日报	←————— 通勤 —————→					跟让·布鲁斯打网球
9:00~10:00	吃早中饭	←————— 发邮件、打电话、接触员工 —————→					
10:00~11:00	↓	会见吉姆			办私事		
11:00~12:00	徒步旅行	打电话		办私事	思考		购物
下午 12:00~13:00				打电话	与苏一起吃午饭	午餐会	杂务
13:00~14:00		吃午饭	会议	吃午饭		打电话	
14:00~15:00		打电话	打电话				园艺
15:00~16:00		←————— 会议 —————→					↓
16:00~17:00				思考 归档	打电话 思考	棒球	阅读
17:00~18:00			棒球				洗澡
晚上 18:00~19:00	吃晚饭	←————— 通勤(购物) —————→					看电影
19:00~20:00	电视	有氧运动	鲍布	有氧运动	吃晚饭	有氧运动	吃晚饭
20:00~21:00	对账单	←————— 吃晚饭 —————→			听交响乐	和艾伦、鲁斯一起吃晚饭	看电影
21:00~22:00	订周计划	看电视	↓	划雪俱乐部	↓		
22:00~23:00	阅读	对账单			↓		
23:00~00:00	睡觉	阅读	睡觉	睡觉	睡觉	处理邮件、账单	↓
凌晨00:00~1:00		睡觉				看电视	睡觉
1:00~2:00						睡觉	
2:00~3:00							
3:00~4:00							
4:00~5:00	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
5:00~6:00	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
工作时间 小结(小时)	0.5,0.5	0.5,1, 0.75,0.5	1.0,1.5, 0.5	0.5,1,1, 1.5	0.5,1.25, 0.5,1.0	1.5,0.5, 1.0,0.75	周计
总 计	1 小时	3.25 小时	3 小时	4 小时	3.25 小时	3.75 小时	18.5 小时

* 阴影表格表示实际用于工作的时间。



调整逆向日程表

运用逆向日程表的两个星期之内，你可以期待着对你的工作模式——它们的长处和短处——和你的花费时间的方式有一个更为全面的认识。比如，你最有可能观察到的是，当你在日程中安排进更多的休闲活动，在这些时段内无忧无虑地放松，将会减轻面对大型工作项目而感到无所适从的那种恐慌感。你将会发现，事先安排好的休息以及对吃午饭和从事锻炼活动的决心，能帮助你把重要项目看做是可操作的一些小部分的集合，并且它们可以与一些足够用于喘息的时间相互进行穿插。

多年来，我发现当人们开始运用逆向日程表的时候，似乎人人都有3~4个发现：

1. 你很可能比你想象的更加忙碌。

把你的非工作活动记录下来，让你估计到有多少时间可以真正用于那些对你的职业与人生都关系重大的项目之中。当你对时间有了种种要求之后，你将需要决定每天早上都尽早地开始从事自己的特定项目。你或许需要安排好任务的优先次序，在紧急的任务与重要的任务之间有更多的区分，丢掉一些项目或将其委托给他人，并将更多的时间留给你的首要目标。

2. 某些天不及其他时间的效率高。

注意到某些天，你因从事看电视等活动，或接待一个未预约的来访者而丢掉时间。在这些天要特别注意到那些分心的事物；再次确定要绕



过咖啡车，将收拾桌子上的文件栏作为早上开始的第一件事情，工作至少 30 分钟的时间，从而为整个一天开启一种积极的惯性。

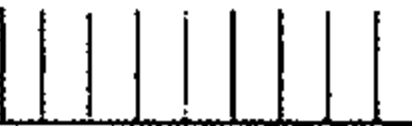
3. 另外一些日子里你太忙碌，需要降低对进入某个大型项目的预期。

急诊、朋友的邀请和一些未能预料的事情，可能会花掉你一整天的时间。你可能需要抵御来自别人的压力，只拿出 10 ~ 30 分钟的时间，用于你自己的重要项目（记住，对你而言重要的事情、职业和发展规划是值得你去投入支持的）。

4. 在项目上仅仅投入 30 分钟的工作，足以维持一种惯性，免去需要在第二天克服惰性的额外负担。

但如果你没能做这 30 分钟的工作，而且没有进入开始状态，那么就做一次战略性的撤退，为第二天重聚能量做好准备，并且你可以自由地选择花费在其他活动上的时间。除去负罪感之后，你会更加渴望且更有决心去开始第二天正常的工作和生活。

当心在几个星期之后，发现自己已经不再在逆向日程表上填入闲暇时间，仅仅是在记录用于高质量工作的时间。当你真的是在你的项目上进行耕耘时，这或许很好；但过后你对未预料到的中断不会有一个精确的记录。你不会知道是什么因素让你变得更加没有效率，不让你在项目上更早地开始工作。不记录下你在休闲活动中的合理投入，你会更倾向于对失去的时间感到内疚，或者当看到日程表上的空白时会感到沮丧，并且不能记起你是如何花费掉这些时间的。努力一把，对休闲活动更加关注一些，并且把它们都记录下来。填入已经决定的时间（睡觉、吃饭、通勤、锻炼、交往），并真正地投入其中。



你或许更愿意每一天都有一个固定的时间来进入开始状态。这会使养成一种良好的习惯变得更为容易。安排一个特别的 30 分钟，用来在一天中尽早地进入你的重大项目。你可以每天早上都留出 30 分钟的时间，用来启动你的 AAA 级优先项目。当这件事做完之后，你又可以在下一个可能的 30 分钟中，自由地致力于开始着手 AA 级优先项目。只有在完成至少 30 分钟无间断的工作之后，再把工作时间填写到逆向日程表中去。然后，记入一天的总分之一中，把它当作自己取得的一个成绩。

运用最频繁的、经常发生的行为（通常是你最喜欢的活动），作为增加、强化你想加强的任何一种积极习惯的激励工具。例如，如果你在放弃一个项目之后看电视，那么放弃就会变成一个更强的消极习惯，因为后面有一种回报跟着它。相反，如果在看电视、吃饭或睡觉之前做的是平衡账簿、写作或粉刷工作，那么一个良好的习惯就形成了。当这些成绩与快乐之间产生联想时，你会更加轻松、更加频繁地劳作于其中。

你会不断地发现一些新的办法，把逆向日程表运用到你在自己工作与休闲环境中特定的需要当中去。试验一下这些个性化的想法：以周六或周三作为一个星期的开始，或减少日程表中的空白，使之与你的安排簿相匹配。形成即时习惯的关键，在于调整它的策略与工具，使之适合于你的个人风格。

逆向日程表旨在于帮助你整合即时习惯策略的各种工具，这样你就可以把自己的精力集中于成为一个高效者。运用逆向日程表可以带来五大好处，使你在无忧休闲与战胜拖拉的过程中享受到更多的快乐：

1. 现实地守时。

首先通过记录下所有决定好的时间——比如睡觉、吃饭、锻炼、上课、开会、洗衣服和读书——使你对于有多少时间可以真正用于特定目



标之中，会有一个更加敏锐的认识。这样会迅速地纠正或避免“还有整个星期”的幻想和“我忘了父母要来”这样可怕的意外。现实地守时，会成为你战胜拖拉工具箱中的一个重要的工具。

2. 30 分钟高质量时间。

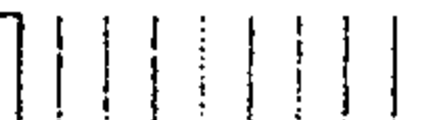
通过记录以投入于开始（而非结束）的为时 30 分钟的时间，你不会感到无所适从的可能性就更大了。当你开始以一步一个脚印、短时段加短时段的方式着手从事某项任务时，相比用遥不可及的回报来给自己树立目标，你会从中更快地获得一种成就感。每个 30 分钟都可以用来完成某些事情，至少是使某些事情条理化，这样在下一次开始的时候就更加容易了。通过从小处着手，你会在一天之中有更多的机会把大型的、长期的目标切成若干个片断，全身心地投入到工作和生活当中，并且可以体验到，当你在完成其他任务并享受完全应得的休闲活动时，你会毫无意识地为将来创造性的工作蓄积更加强大的力量。

3. 体验成功。

通过记录下用于工作的时间，你看到的是进步，而不是由企图实现一个不现实的安排所带来的失败。通过安排一些回报性的或替代性的活动，你可以减轻由工作联想起的那种受损感，并可以开始把工作体验为一种给你荣耀的东西，让你完完全全地享受由闲暇时间所带来的快乐。

4. 自己设定最后期限。

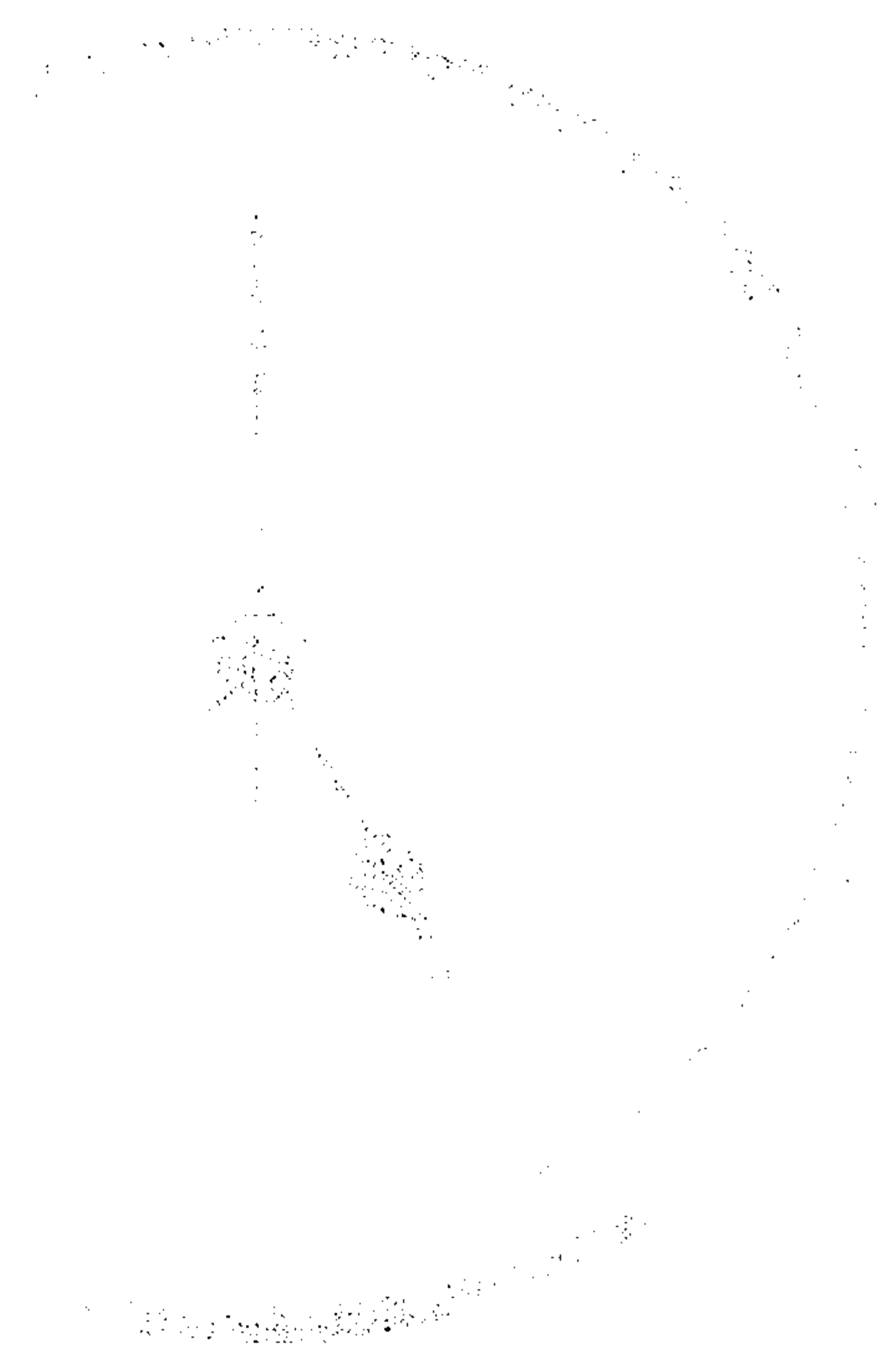
最后期限的设定常常会引发一定量的利于产出的压力，但是如果要完成高质量的工作，常常又会为时太晚。任何学生都了解在最后期限的



枪下狼吞虎咽的好处：学习或写作必须够快，带着因压力而产生的富于创造性的那种激动，每个人的作业都是专心致志地完成的。最后期限不仅明晰了时间的框架，而且还显示出在什么时候，你将因努力而受到奖赏，或因没有按时完成这次任务而受到惩罚——只是现在，控制最后期限的人是你，而不是你的老师或其他权威人物。在逆向日程安排制度下，完成30分钟或更多时间的高质量工作，其结果是使你保持了对健身、朋友或其他“待做”事项的投入——无忧无虑地。每一短时段的工作之后所获得一种回报，会极大地增强你对工作的美好联想以及尽早回到工作项目的积极意愿——也就是说，它可以帮助你形成一种良好的习惯。

5. 新发现的“自由时间”。

安排好休闲活动的众多边际效益之一，是当其中一个被取消时，你会突然发现在很宽慰地想：“我有自由的时间了，我可以工作了。”而在此之前，在那个时候努力地让自己工作，是非常非常困难的。但现在，每当你意外地发现手头上有自由时间时，就会收获逆向心理所带来的益处；你会体验到那种不可思议的、常常是让人惊奇的着手从事某件事的动力。如果你是长期作为一个拖拉者而生活的（告诉自己说，我很懒，或许还是一文不值），你会发现在自己新发现的自由时间里，你实际上是想去做一些事情的，并且那将是一种让人愉快的举动。



第七章 喷发状态



新的研究正在导向这样的一个结论——即这些情况……（完全被挑战性的任务所吸引）是某种状态的变体；在这种状态中，心智功能处于最高峰，时间常被扭曲，而一种幸福的感觉也似乎充满了每个时刻。

——丹尼尔·戈尔曼

学会创造性地工作，并且知道你可以随心所欲地进入创造性的状态，可以减轻对工作的沉闷感，并可以增加对自己工作方式的激进之情。创造性的心理状态通过减轻由繁重的工作而带来的痛苦，可以很大程度地避免那些导致你用拖拉来进行自慰的挣扎与恐惧。

122

每天我们所有的人都会经历，注意力从低效而正常的水平状态进入高效而专注状态。在这些时候，我们集中注意力的能力得到了极大的提高，这让我们得以专注于一个主题；屏蔽其他无关的刺激，使我们更不容易因对其他拖拉的恐惧和忧虑而分心。在这些特别的状态当中，我们对噪声、痛苦的容忍度比平时的都高，同时，脉搏、血压和心率降低，而且新陈代谢更为充分。这是一种更加健康的状态，在这种状态中，我们能积极或创造性地执行任务，同时，解决问题的能力也会得到增强。

你可以学习达到这种方法，从而以天才或接近天才的水平去从事工作。这种我称之为“在喷发状态中工作”的技巧将会教你更快地转变意识和开发大脑潜力，使你能够在工作中拥有更强的精力、热情和效率。



不用等到你感觉良好，或者拥有“合适的情绪”时再去工作，你可以运用这种技巧，从而让“尽管做”成为一种切实的可能性，而不是建议战胜拖拉的酸腐说辞。

在《绅士》杂志中，记者约翰·波皮（John Poppy）报道了一种被芝加哥大学米哈里·齐克森（Mihaly Csikszentmihalyi）博士标为“喷发状态”的心理状态和一种被哈佛大学那些积极关注研究的人们称为“正念状态”（mindfulness）的心理状态。喷发状态的特征包括平静集中能量、延展时间、对新创意的欣喜、灵活地避免或解决问题以及增强集中注意力的能力。

波皮这样描述运动员的喷发状态：“这种状态反映了一种极度专注且特别平静的内心状态。体育运动中我们最为羡慕的那些人有时候看起来进入了另外一种境界。被敌对的选手包围着，被观众的叫喊声袭扰着，他们把困难的甚至超自然的东西，变得似乎很轻松，并且……在一个有可能被混乱占据的地方营造出一片和谐的氛围。”

体育、音乐、医学和商业界的巅峰绩效者们，在不费吹灰之力就被富有挑战性的任务所吸引时，就具有这样的一些体验。身心上的健康、充沛的精力以及放松警觉，都被归因于这些状态。要一有指令就进入这种“精神超速运转”（mental overdrive）的状态，需要经过一定的训练，但它确实是可以学会的，并且可以运用到家里家外的杂务和办公室的工作项目之中的。

多用大脑

作为工作的先决条件，进入喷发状态将会帮助你在大脑的线性功能与创新功能之间架起一座桥梁。这个过程就像是“姑妄信之”（Willing suspension of disbelief，暂时搁置逻辑思维的批判功能）一样自然；“姑妄信之”的态度，让你沉浸在一部电影或一部书当中，而



不总是被提醒说里面的故事都不是真实发生的。我并不羡慕影评人员的工作，他们一方面要努力沉浸在电影中，同时还必须不断地把他们的批判功能调动起来，用于评价灯光、表演、音乐和镜头角度。

如果你听到自己在说下面这些话，那么你就可以说，批判功能正在阻碍着你的富有创造性的一面：

“但是这个方向正确吗？”

“这样够不够好？”

“万一老板、老师、观众不满意，我该怎么办呢？”

“我能做吗？”

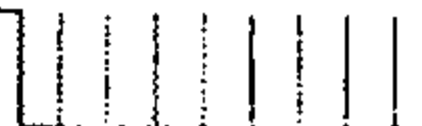
“我得赶紧完成。”

“我什么时候才能学会早点进入开始状态？”

“我还有那么多的事情要做。”

你要创造性地工作，那么大脑中的批判与逻辑功能（通常被归因于左半球）必须暂时被搁置起来，让创新功能（通常被归因于右半球）引发出你所需要的创意与灵感。过后，大脑的左半球就可以把它们组织起来，以适应项目和客户的要求。不管怎么说，批判、线性功能对于创新功能都是至关重要的；但是如果要让创新的一面有机会去证明你所知道的更深层次的东西时——这是大脑所能完成的——批判功能必须被推迟到你建立起一个据以开始工作的精神制高点之后。要想发生这种转变，对于完美、精确和被人接受等问题的关注，必须都被暂时地放在一边。

我们大多数人在面临工作、考试或创造性的工作时，似乎只能进行线性思考，只具备一些求生功能（压力）——这样就只是利用到了大脑皮层的左半部和爬虫脑（reptilian brain）的应激反应。拖拉的心态以及附随的对潜在失败和失宠的想象，会阻碍人们创造能力的发挥，同时



也会阻止人们启用大脑中更高层次的、新近开发的功能，从而把创造过程中可能存在的快乐变成为心灰意冷的消极情绪。在你的直觉还没有机会在一个棘手而不愉快的任务面前获得信心之前，如果你的大脑中所谓“实际”（practical）的部分就试图监控、批评并纠正每一个可能出现的错误，那么想要具有创造性（或放松并集中）就变得几乎是不可能的了。

然后，如果运用得当，大脑皮层中具有创造性的右半球部分就可以在几秒之内，提出许多好的创意，而这些创意就能用来凑一本书或制作一部电影。通过喷发状态，大脑中的这一部分会让你创意有如泉涌，好像你是梦见自己正处于特艺彩色电影之中一般，周围萦绕着杜比式音响和 Smellorama——看到的是三维画像，体验到的是各种逼真的感觉。而一旦坐下来用语言、绘画或石刻来构建这样的梦境时，你就必须一步一个脚印地去做，从过去到现在再到未来，从页首到页末——没有灵光乍现的迅速，没有完整的乐曲构架，也没有那种原生的、未经审查的、新颖的概念萦绕在你的周围。

试图把无意识创意中的所有情绪和体验都包容进一种线性的形式里，是“创新障碍”和拖拉的主要成因之一。所以，懂得如何更多地利用大脑以及如何进入到喷发状态，是很重要的。

只是你的初稿

创造所产生的快乐是世界上最伟大的快乐。

——萨米·卡恩，奥斯卡获奖作曲家

在项目开始时，暂时地搁置批评和线性思维，这种需要在多数领域中都是很明显的，而在建筑、美术和写作中，则是更为明显。在严重依



赖创新的职业中，项目在早期必须受到保护，并且不拿去和理想、终极的目标进行过于苛刻的比较。

作家和美术家的初稿和素描，所反映出来的非线性、看起来是无序的创造过程，正与我们在开始一个新项目时所经历的过程相同。他们开始拿出来东西和我们的一样，都需要进一步地打磨和重组，才能使“作品”形成其最终的形式。通过观察天才们如何在其作品的早期版本中挣扎，我们可以在棘手的开始阶段，加快克服工作中拖拉与障碍的进度。

例如，刚刚入学的哈佛学生会被带到图书馆里的一个特殊的角落，那里陈列着著名作家的草稿。这种仪式，对那些年轻作家的影响是相当巨大的；他们先前以为，仅仅是一次灵感的撞击，就可以让天才们的作品以完整的、华丽精装的形式出现了。在这里，大一新生们可以观察到一个成功的作家在开始的时候，常常是如何围绕着一个主题，想出一些很随意的创意出来；到后来，这些创意中的绝大多数都被证明对于最终构思是多余的，但它们却是开发新概念过程中至关重要的部分。也就是说，初稿并不是像错误一样被抛弃，而是往往会被当作创意的最初步骤进行展开。对创意的线性排序，作为第二个过程要来得晚一些，它通过一个序列把最初的体验传达出来，这样才能供读者欣赏。一稿中完成的最后一部分，常常会成为最终版本的引言，而草稿中最初提出来的概念，却往往又变成了结尾。

学会集中注意力

每次开始从事项目工作的时候，进行下面的一些专注练习，可以帮助你开启一个创造性的过程，很容易就完成最后的作品，同时也可以帮助你养成一个良好的工作习惯。拿出一小段儿的时间，进入一个创造性的、非批评性的心理状态，对于实现理想的业绩并消解拖拉性习惯，是至关重要的。

不管你有什么感觉，两分钟之内你就会变得专注，好奇，富有动力和创造力。而且，最重要的是你将会进入开始状态——并踏上走向顺利结束的康庄大道。

集中注意力是一个为时两分钟的过程，通过去除负罪感和压力，从而可以让你迅速地进入喷发状态。这种有利于专注练习的放松与想象，旨在通过建立积极的神经模式来替换消极的习惯模式，从而增强获取工作业绩和战胜拖拉的能力。尽管两分钟的时间对于“强力而神奇的一步”来说，显得是不可思议的短暂，但以我与数千名客户合作的经历来看，它与任何人接受静心与放松疗法所花费的时间一样长。

理查德·M·苏恩（Richard M. Suinn）博士在他的著作《七步达到巅峰绩效》中陈述道，深度放松极大地强化了奥林匹克运动员的神经肌肉系统，他们运用精神能量赢得了最终的胜利。如果你对放松训练还很陌生，那么在通过运用如后面所述更长时间的练习，第一次体验到深度放松的效果之后，你将从下面两分钟的训练过程里获益更多。不管你是新手还是行家，周期性（比如是每星期一次）地从事 20 分钟放松练习，对于唤起你积极的感受和精神都是有用的，它们都是由更深层次、更长时间的放松状态所激发出来的。

每天从事专注练习为时两个星期之后，你就可以在两分钟之内，获得足够水平的放松度以及由平时需要 20 ~ 30 分钟练习才能得到的好处。

专注练习是被有意地缩短的，这样你就可以在一天之中的任何时候使用它，并可以很容易地把它容纳进自己忙碌的日程里，而不需要找出单独的时间进行练习。你可以在给一个棘手的客户打电话之前、在会议和演讲做准备的时候用到它，可以在一次让人心烦的冲突之后要平静下来时用到它，还可以在坐车上下班前后用到它。

你可以给这种练习做个记录，一直坚持下去，直到你了然于心。你将学会把坐在办公桌前与自动地做这种练习联想起来。每次工作之前都用到它，让它迅速地帮助你摆脱害怕失败的压力和焦虑，进入喷发状



态。这种专注练习，同样也是高效者鼓励性的、专注于当前的自我对话的绝佳例子。

专注练习

开始时，你端坐于椅子上，脚掌平放于地面，双手搁在大腿上。把注意力集中到自己的呼吸上。如果你因遇到压力而紧张，你可能会发现自己的呼吸有些局促。深吸一口气，屏住一段时间，然后再缓慢而完全地吐出。做三次，数一下每一次吐气所用的时间。吐气的时候，想象你是在让任何残存的紧张感随着呼出的空气而流逝，你现在正在决定渐渐进入一个不一样的心智水平。

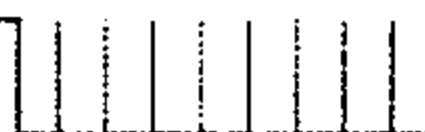
再把注意力集中到接触着你背部、臀部和大腿的椅子上，看看会有什么感觉。把自己瘫倒在椅子上，只让椅子支撑着，然后放松所有紧张的肌肉，把注意力转移到憩于地板的双脚上。在放松的时候，继续呼出任何残存的紧张感。尽量放松，让你的身体赐给你更多的轻松与支持。

在接下来的一个小段时间里，你的显意识所要做的事情就不多了，你只需要保持一种好奇的心态，允许你的潜意识在每一个阶段，给你的身体带来更深层次的放松。

现在，请注意到你的眼睑有多么的沉重。在你体验着它们变得越来越沉重的时候，让它们缓慢滑下，遮住你的双眼。或者你也可以努力尝试让它们睁着，然后你会发现这种尝试太费力了，让它们自行滑下反而要舒服得多。当你闭上眼睛的时候，让放松感向下流动，充盈于整个身体。

1. 让过去消失。

在接下来的三次缓慢、深度呼吸的过程中，告诉自己说，让过去对



工作的一切想法和想象都消失吧。让你刚刚所做的事情消失——在拥堵的道路上开车、打电话，或者在家清理屋子。对于你一直告诉自己该做或不该做的那些事情，让所有相关的想法都消失吧。你甚至会希望让旧的自我形象——你过去的自我认同感——及其对你潜能的限制也消失。吸气，屏住，然后完全呼出，让你的身心不再被过去所牵绊。

2. 让未来消失。

在接下来的三次缓慢、深度呼吸的过程中，让你期望于“未来”——一种想象中不存在的时间概念——发生的事情消失。让所有对未来的工作与最后期限的思想和想象都消失——把更多的能量释放出来，集中于当前。吸气，屏住，然后完全呼出，让你的身心不再被未来所牵绊。

3. 集中于当前。

在接下来的三次缓慢、深度呼吸的过程中，请注意——仅仅是注意——要存在于当前，实际上所需要的能量并不是很多。让那种试图停留于任何特定时刻的想法消失，让试图行走于任何特定道路的想法消失。尽量让自己注意到现在处于何处的那种感觉，让自己选择停留于这种环境，让身体与内心的智慧，为你处在此地、选择做任何事情提供需要的、合适的能量和放松感。吸气，屏住，然后完全呼出，沉浸于当前时刻。

你现在可以发现自己处于一种更深层次的放松境界之中，可以给自己希望得到的任何一种积极的暗示。在接下来的三次缓慢、深度呼吸的过程中，你可以开始把大脑左右半球的力量都联合起来，在显意识的控制下进入喷发状态之中。

花一分钟的时间做完第一个部分的 12 次呼吸之后，选择下列三种



结语中的任何一种，用以完成你对某个特定问题的专注练习。

为了战胜拖拉，并激发进入工作状态的兴趣，请从1数到3，并对自己说：

(1) 每一次呼吸，我都变得更加机敏、好奇且兴致勃勃。就在时钟走过数秒之后，我将用意志和决心穿越不安与忧虑。

(2) 当我发掘到内心深处的智慧和许多不同的解决办法，我变得越来越机敏，并随时准备开始。

(3) 终于实现完全的机敏，在创新功能的支持下，整个大脑以天才般的水平运行，愿意并渴望开始。

接下来这个专注练习的例子，适于用在你因线性的、有意识的尝试解决能力有限而感到受阻受挫的时候。这个结语让你在起初感到有些困惑或缺乏自信时，感觉更为舒心。你可以用它快速地避开苛刻的自我评判，给出有助于完成任务的积极暗示，满足用创新的方式自己去解决问题的强烈兴趣。

每一次呼吸，我都在向一个创造性的自我靠近，释放出更多的智慧，用在我的工作中。我的显意识或许仍然不知道该怎么办，因为只有当奇迹出现后，它才知道奇迹是什么样的。我或许不知道自己该怎样去做什么事情，但很快有东西会出现在我的眼前，越来越多。然后，我会发现整个过程是有趣的，因为当我还不知道解决方案到底是什么的时候，我知道我会做好它，而我身上的一部分已经知道了应该怎么做。同样有趣的是，在这种心智水平中，我可以明白对时间的感觉会有何种不同，并猜想在如此短暂的时间里，我将会完成多少。



从1数到3。

(1) 我正在变得平静而机敏，愿意用一种全神贯注的方式去工作，对于如何着手开始，我很快就会从不知道变为知道。

(2) 我变得更机敏、更放松、更有活力，并且准备启用我潜意识里的超常智慧。

(3) 我准备攀登上机敏的最高峰，睁开双眼，渴望着把所有创造性的功能一齐运用到工作中去。

如果你是因害怕见老板、员工或爱人而拖拉，接下来这个版本的练习将会适合于你从消极的人际关系模式中解脱自己。利用它，建立起自己的安全与保护措施，这样任何事情都不会过于针对个人。然后，给自己留出时间考虑你所希望得到的结果以及将会帮助你实现这一结果的替代性反应。最后，想象出一个积极的结局——你和另外一个人可以成为相互有益的同盟，而不是像相遇的仇敌一样。

我感到有一种温暖的、金色的荧光萦绕在我的周围，有一层空气保护着我不为任何其他人的言语和态度所动摇，甚至不为自己的消极想法所动摇。我会用我所有的时间去思索一些想法和言辞，或者把它们放在一边，把注意力移回到我的积极的态度和我所选择的目标上去。向别人显示我的思想和行动，我是他们的盟友——不是敌人，也不会给他们带来麻烦。其他人只会是给我帮助。我在自己的世界中，正变得越来越强大，而当我运用内部资源去应对每一次机遇或挑战时，我也可以是友善而慷慨的。

从1数到3。

(1) 我回到正常的清醒状态，带着给我安全、支持的那一层温暖的金色荧光。



(2) 我正变得越来越平静、越来越平和而机敏。

(3) 我准备睁开双眼，在给我安全与支持的氛围中全身心地投入进去。

放松练习

这种练习可以每天进行，用以习得一种你的身体可以配合的语言，从而带给你精神上的放松和平静。这个练习共占用 12 ~ 15 分钟的时间，有利于为为时 1 ~ 2 分钟的专注练习做好准备。

这个练习是要让你的双手温暖起来：也就是说，你将能够让自己的手掌与手指上的血管和毛细血管扩张起来。这一点你是不能按照让双手松开的方式，指使着让它发生的。你只能通过让中枢神经系统去控制并让自主神经系统相配合，才能做到这一点。

这是你在做练习。任何时候都由你在掌控。如果你想睁开眼睛或换个姿势，都是可以的。要实现放松，没有任何正确的或错误的方式，只有你自己的方式，什么频率，何种深度，只要对你合适就行了。

开始的时候，你可以双脚放在地上，坐在椅子上，双手放在大腿上。让你的眼睑缓慢下滑直至遮住双眼，同时把你的注意力转移到自己的呼吸上去。现在深吸一口气，屏一会气，然后缓慢而完全地吐出。做三次，让呼气的动作成为你正在驱走任何残存的紧张感的信号。这时候，你又可以注意到椅子，让它支撑着你的身体，你瘫倒在上面；不需要出力，完全可以放松那些肌肉，然后专注于地板是如何支撑着你的脚部、腿部，并放松这些地方的肌肉的。没必要出一点力气：任凭你的身体赐给你放松感与合适的支撑力。现在，你所需要做的事情不多，只需要你的显意识保持住好奇的状态即可，观察你的身体与潜意识是如何进行配合的，并且在每一个阶段都会给你带来越来越深层次的放松。

我将以第一人称的方式陈述所有的这些话语，你也可以以第一人称的方式向自己默默复述。比如：我坐着一动不动。复述每一句话的时候，你只管想象、憧憬，并感受正在发生的变化。然后，只管让变化发生，让身体执行你所给出的指示。这被称为“被动意志”——通过想象、憧憬并感知每句话所给出来的指示，你是在用一种你的身体能懂得的语言开启自己的意愿。你是在学习用一种被动的办法给出指示，不用强迫，也不去努力让任何事情发生。

你利用身体自然趋向和你所提供的引导相配合，让改变悄然地发生。现在，你可以让自己舒心而乐意地继续，仍然是深而缓地呼吸，向自己默诵下面的话：

我感觉很安静。我开始感觉特别放松——我的脚安静而又放松；我的踝、我的膝、我的臀轻盈、平和、舒适。我的胃和身体的整个躯干轻盈、平和、舒适。

我的整个身体轻盈、平和、舒适。我感到放松。我的胳膊和双手平静而温暖。我感到非常安静。我的整个身体处于平静的状态，我的双手很温暖——放松而温暖。我的双手慢慢地变得越来越温暖。我能继续深而缓地呼吸。

我的整个身体安静、舒适、平和。我的头脑很安静。我从周围的一切中退出，安详而静止。我的思想在飞转。我感到很轻松。在我自己的身上，我看到了、体味到了平和、舒适、安静。轻松地、宁静地，以一种内转的方式，让我在平静中变得机敏。我的头脑平和而安静。我感到一种空寂。

我将继续这样想，两分钟后缓慢地睁开眼睛，感觉良好，放松，平静而机敏。我下次说话的时候，两分钟的时间将会过去，而我会惊喜地发现，在如此短暂的时间内，我能感到如此深度的放松。

（让时间走过两分钟。）



对你来说，像是两分钟的时间吗？你是不是感觉经过了一次甜美的小憩？是不是想伸展一下，看手掌是不是更加温暖、更加放松？

现在做三次缓慢的深呼吸，每一次呼吸都会使你变得更加平静且机敏，足够的机敏；准备以一种非常放松、非常专注的方式开始着手从事某个项目或任务。

把喷发状态融入计划之中

在喷发状态中酣畅淋漓地工作，排除了拖拉所需要的情绪，并不断使你朝目标方向取得的进步。喷发状态教你的大脑如何快速地从生存功能转移到创造功能，从而奇迹般地架起一座桥梁，让你从紧张走向平静和安全。你已经知道如何用一种给你安全感的语言，在一种激发适合于工作的能量水平的方向上，跟自己对话。你知道如何清晰而果断地对自己说：“下午3点，我将在桌子旁坐下，高质量地工作30分钟，带着强烈的好奇心和兴致。”“我选择上午8点从多写一个字开始。”“10点的时候我会找到一份文件，并在上面花至少15分钟的时间。”“上午11点30分之前我可以着手处理预算表里的一个小部分，并盼望着吃午饭。”

这些语句融合了有效的工作规划的三个元素（什么时候、什么地点、从哪一部分着手开始），并暗含着选择、安全和开始。

完成工作规划的整个过程并发掘出喷发状态的力量，其第四个必要的元素是本章前面所讨论的——专注。

作为一个勤勤恳恳的父亲和丈夫以及一个有些工作狂倾向的人，雅各布（Jacob）担心着能不能养家糊口的问题。他在40岁的时候开始从事了一项新的职业，这让他远离了过去的安乐窝，而要亲自动手监督、管理、联系客户。过去的15年里，他是个木匠，现在刚刚开始做承包生意，就有了导致拖拉的几个问题——无所适从、害怕失败、害怕



成功。

引进客户对于雅各布来说不是一个问题。他将对卓越品质的追求摆在那里，让他的作品替他叫卖。但在接下来的工作中，雅各布就遇到问题了。他的完美主义的确给他带来了产品过硬的声誉，但他的客户常常都会提出最后期限，不容得他把事情做得十全十美。雅各布被他过去的成功所牵绊，很难决定哪些工作要做，哪些工作不要做以及哪些工作需要马上就开始做。由于这一切新的混乱和无所适从的感觉，雅各布开始逃避电话留言，并推迟处理客户和员工的要求。

导致雅各布变得犹疑和拖拉的问题包括：

- (1) 担心自己过度劳累；
- (2) 处理客户投诉；
- (3) 接打电话；
- (4) 在工作岗位上遇到困难；
- (5) 原材料成本的增加；
- (6) 担忧能不能按时完成；
- (7) 资金流的问题；
- (8) 处理合同和书面工作。

雅各布的家庭背景为他做好了成功的准备。他是家里五个孩子中最大的一个，看着父母辛苦地操劳了一辈子，却从来没有摆脱过债务负担和财务上的焦虑。父亲就在退休前一年因为中风而去世。父母一生的教训并没有落到雅各布的身上。他过着一种父母都未曾想过的舒适生活，但他仍然陷入同样的对财务安全的强迫性的焦虑当中，并且还担心着自己的健康状况。现在自己当了老板之后，他就没有时间生病了，而且由于高血压和家族病史，他不能承受过多的压力。



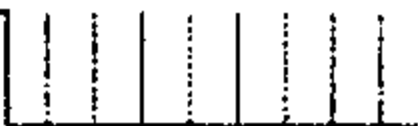
当雅各布跟我一起合作的时候，他还是三维思维和无忧休闲训练的第一批参加者之一。“我根本没办法做完。”他说。而第一次听到我说下面的这些话的时候，雅各布多多少少还是有些吃惊，“嗯，你是做不完的。没有人能够一次做完。每一次你都只能从事一种工作中的一个步骤。这就是你所能够做的。今天下午做哪一件好呢？你选择在下午几点开始……在哪一件小型任务上……并持续多久时间？”

帮助雅各布集中注意力，并控制住无措感之后，我们需要在他的忙碌的工作中，下决心开发一些没有压力、没有负罪感的恢复性“绿洲”。雅各布很快掌握了即时习惯策略以及如何应用它的方法。逆向日程表通过保证他有时间用于家庭生活，并拥有不去担忧工作的自由，从而帮助他免于过度疲劳，克服抵触情绪；忧心处理让他为潜在的问题做好准备，并让他从长期对“万一”的思考中解脱出来；而选择式的自我对话方式与安全感的建立，帮助他把思想都引到了他自己所选择做的事情上去，不再有威胁与自责带来的紧张感而倍感轻松。

雅各布通过向自己问一些问题，把注意力引向他所能够做的事情上去，以此来抵抗他做重要决策时的紧张感和逃避工作中问题的倾向：“我可以什么时候开始？我选择在哪儿工作？我将从工作中的哪一部分入手？”

这些技巧从心理上为他提供了帮助，但雅各布需要的是在数不尽的压力和风险当中感受到平静。他需要处于喷发状态，达到一种可以使新的工具应用起来更为得心应手的心理上的和身体上的平静状态。当雅各布学会专注练习之后，整个项目在他的身上真正地应验了。它不再仅仅是一种精神上的概念和法则了。

“我看到并感觉到自己利用专注练习并开始在喷发状态中工作。两分钟之内我就进入了一个不同层次的境地：工作毫无压力；为我打开了一个更为开阔的视野；大脑得到充分的利用；唤起我的安全感、超强的能力和再走一步时的勇气。”



专注练习周期性地给雅各布提供两分钟的休息，这样他就可以退后一步并估计出自己所面临的挑战，让他能有时间把恐惧心理都放在一边，提醒自己不必一次完成，这样有助于考虑一些替代性的措施。专注，把雅各布的思想都引向了他可以采取高效行动的步骤中，并为一天中的高质量工作提供了庇护的场所。把这些两分钟镇静课程与高质量工作所用的时间段联系起来，雅各布得以控制他的焦虑感，快速地处理不愉快的工作，并在喷发状态中，一次工作好几个小时。他对时间的观念改变了，精力平静而专注，解决问题的办法更具创造性，且注意力的集中程度也得到了很大程度的提高。

喷发状态是其他即时习惯策略工具的一个补充，它将清除先前让你耽误于拖拉之中的大部分的消极习惯；它将以积极的工作态度和习惯替代这些消极习惯，把工作转变成你可以激动地、专注地、创造性地去成就某些事情的多种机会。

第八章 对进展进 行微调



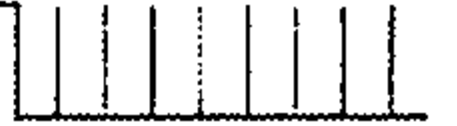
伟大的工作，是用恒心而非蛮干来完成的。

——塞缪·约翰逊

本章呈献出的一系列强大的工具，旨在克服从拖拉者到高效者的发展过程中所产生的倒退和障碍。如果想让任何一种改变习惯的计划在很长一段时间过后仍然在你的身上起作用，那么就需要对它进行微调和剪裁，以适应你的具体情况。计划必须让你做好应对倒退的准备，并向你提供工具，迅速地将其转变为对你的进展起推动作用的机会。我们人人都会面临一些困难的时候，此时我们会倚赖于拖拉，把它当成我们熟悉的拐杖。在这种时候，我们必须记住不要责怪自己，而是要坚持运用新的工具，把消极的冲动重新往有利于新的健康习惯的方向上引导。

计划中的倒退

完成从旧的习惯模式到新的、更高效的行为模式的转变，需要你在以前困难而充满诱惑的环境中进行练习。比如，你可能负责了一项过去感到无从下手的项目，突然之间，你发现自己正在采用几种旧有的逃避模式，比如做更多的研究，占用更多的时间打电话，或者发现另外十件事情需要立即关注。能够意识到你正在回归到以前的习惯中去，这已经是很有进步了，但要成功地把这种能量转移到构造新的、更高效的习惯中去，你就需要一些可以迅速采用的策略和技巧。



你要学会一种新的行为习惯，也没有必要完全抛弃旧有的行为模式，或者丢开过去对自我身份的认同。事实上，你可以运用一些熟悉的模式，让自己对于现在所拥有的练习选择的机会保持警觉。你现在知道了替代性的行为方式，为了增强更乐意、更自信地从旧有模式转移到新模式的能力，你或许希望安排一次可控的倒退。

运用计划中的倒退，演示一下自己的反应。密切地关注自己，并对那些让你逃向拖拉的想法和焦虑做一下相关的记录。径直放任自流，运用你最喜欢的拖拉办法，同时完全清醒地意识到，你现在有可以控制对工作的恐惧感并迅速进入开始状态的能力。例如，当你遇到一个大型项目时，你可以选择通过做更多的研究工作而进行拖拉。或者你也可以通过让自己被做一次完美无缺的选择所需要的数不清的步骤淹没，有意识地在一次大宗采购上推迟做出决定。

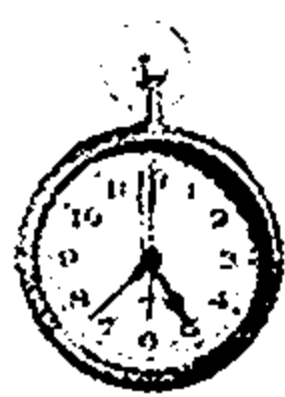
为了用计划中的倒退测试自己：

- 选择一个你有可能拖拉的项目（支付账单、回复信件、修理房屋、着手准备所得税申报表）。

- 留意与这个项目相联系的一些拖拉的征兆（例如，面对支付账单或所得税申报表需要的多个步骤而感到不知所措；感觉生活就是一长串“不得不”；感觉受到损害，被从乐趣、朋友中孤立出来，因为你得工作）。

- 有意识地主动选择拖拉几个小时，观察那些导致内疚和自责的自我陈述：“我不知道出什么问题了？我怎么什么事情都做不完呢？难道我就要把这一辈子都拖拉掉吗？如果连账单都不能付，信都不能回，那我真是邋遢得够可以啊。”

- 留意这种自责的过程是如何走向内疚、抑郁和怨恨，搞得你连付账单、在信封上贴个邮票、找个文件或者是申报所得税都不能顺利完成的。



计划中的倒退将会指出你在哪些时候最容易拖拉。你现在知道旧有的习惯会走向何处。你通过对源于旧有模式的内疚感、挫折感和不满足感的了解，可以激励自己使用无忧休闲、逆向日程表和进入喷发状态的新技巧。

把计划中的倒退当作是一次即时的重播。每当发现反效率思想行为的某个征兆，然后启用起纠正作用的即时习惯策略技巧时，你都可以清晰地观察到自己的所思所想。

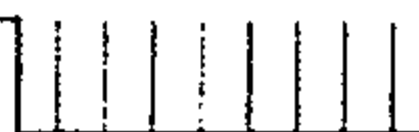
“留意高效者挑战式的自我陈述（“我并非不得不做这件事情。我将主动选择从现在开始，要不然我就要接受选择推迟所带来的后果”）是如何给你带来力量感的——在压力之下的选择与决断——以及如何让你专注于在可控制的范围内按时完成工作的。

“运用逆向日程表，为本周可用时间建立起一个直观的图景，保证无忧休闲、高质量工作后的回报以及不断积累成就的制度的切实存在，从而使这些策略都能正常运转。

“运用专注练习，抵达深层而富于创造力的状态，留出时间让自己回忆起积极的暗示和憧憬，带着选择、动力和兴致专注于当前，从而帮助你迅速而有效地完成从茫然失措到专注的转变。

弹性与刚性

我希望你能够保证，一旦踏上了成为高效者的康庄大道，你就不会因为一个突然出现的问题而气馁。“计划中的倒退”允许你在项目的开始、中间和结束阶段，同时融进弹性（恢复的能力）和刚性（抵抗和避开潜在危险的能力）。



弹性

那些把自己当成失败者的人都是一蹶而不振的人。一个失败者在一个项目开始之前都希望能有一个保证，那就是一切都将完美无缺地进行，不出任何问题。一个成功的人愿意承担合理的风险，知道保证是不存在的，存在的只有墨菲定律：“能出错的，终将会出错。”成功人士摔倒无数次，然后都爬了起来，不让任何一个失败去定义他们的个人价值。尽管一生中遭遇了很多困难和失败，但他们都学会了能屈能伸，并继续前行。他们为自己的“走钢丝”表演累积了很多的安全网，并让自己知道：“一次错误不会成为世界的末日。我将爬起来，将再次努力——不管自己感到多么得窘困和疼痛。”

任何时候尝试某个新事物并投入于一连串的行动时，你都可以允许有一些倒退的发生。倒退的可能性不是导致拖拉的借口。倒退是不害怕失败的又一个借口，而且肯定不是标注你个人价值的指针。人生中的每条道路、每个角色、每份工作都有一定的难处。世界上没有完美无缺的事物。仅仅是因为你的道路上所遇到的事情和困难要比预料中的多，并不意味着你做了一次错误的选择，或犯了一次错误！

记着避免因项目中出现倒退或障碍而自责。就像管理咨询师迈克尔·德斯特（Michael Durst）所说的那样：“对于你身上所发生事情的成因，你或许没有责任，但对于要做些什么去纠正它，你是有责任的。”这句给人力量的话包含了一个许多人没有领会到的重要概念：别去担忧问题的初始原因，把你的精力引向自己可以发挥最大作用的地方——提出解决问题的办法。

迅速纠正错误的能力与对解决方案负责任的程度有关，但首先你必须保证不再发牢骚——“为什么这件事发生在我的身上？为什么我总是那个分到棘手任务的人？为什么我不能学会把事情做正确？为什么我必须容忍这么多的笨蛋呢？”这是“应该”与“不应该”的另外一种形



式，让你推迟承认环境中的现实（不管多么的让人不愉快），推迟对它的纠正，推迟减轻困难并避免它在未来出现的时间。

查尔斯·加菲尔德博士在他的著作《巅峰绩效》中告诉我们，阿波罗登月计划中火箭在90%的时间里都是偏离了预定轨道的。通过承认与预定路线的分离，科学家们得以不断地做出必要的纠正，并完成了一条不完美但已经很成功的登月轨迹。他们不顾诸多挫折（倒退），坚守使命，终于获得了重大突破。

把冠军与具有相当能力的人区别开的，是从不如意的表现中得以迅速恢复的那种熟练技巧。要想成为一个冠军——持续的高效者——需要你原谅自己的错误和过失，同时保持内心深处的自我价值感和安全感，这对于解决问题、追赶目标是必需的。

坚守使命的同时对负面的倒退做出调整，在长期执行者的所有技能中是一个至关重要的技巧。例如，李·亚科卡（Lee Iacocca）被亨利·福特二世（Henry Ford II）炒鱿鱼就是一次灾难性的挫折（倒退），换了别人，可能就得接受退休的现实了。但亚科卡拒绝灰心丧气，相反，他从自责中走出来，主动选择去打理克莱斯勒面临的巨大的财务与管理问题。他选择承担风险，解决问题，而不是担忧可能出现的失败和批评。亚科卡并不是生来就有这么坚强的；他是通过尝试、出错、不断地从错误中恢复并再次进行尝试的过程而学会的。

萨拉（Sarah）是一家遗传工程公司的化学家，他在做了许多克服过去的拖拉模式的工作之后，养成了一种放松而有创造力的工作习惯，并在新的工作中表现良好。她对工作中的诸多方面都很喜欢，但对管理人员的政治、性别偏见和厚此薄彼的做法却还不很习惯。她开始觉得，自己的能力不受人欣赏，而要证明自己，她的工作就需要克服多种困难。



她在适应新工作、控制拖拉问题方面所取得的进展，却在老板突如其来地对她的工作严加指责的时候，遭到了中断。他说她在错误的时间做了错误的事情，这让萨拉旧有的恐惧感和怨恨感又复活了：“我行吗？我能做好这份工作吗？做什么事情都不能让他高兴，我干吗还操那份心呐？”这样的情景，正符合那种我们所熟悉的，包含着怨恨、抵触、恐惧、追求完美，并且最后导致拖拉的循环。

由于预料到进一步的批评和不公，萨拉开始在项目中保留自己的技能和创造力，并在准备应对进一步的批评和不公时对自己的工作遮遮掩掩。她又依赖上了原来的拐杖——拖拉，但现在她能够认识到背后的原因，并能迅速地扭转它。这一次，她对自己的反应感觉更加地胸有成竹。她知道自己拥有好几种技巧，它们在过去不及现在严重的情景中给过她帮助。

萨拉认识到，她是因为没有预料到这份新工作的不好的一面，并把它想象成是一份完美的工作，所以才责备了自己。她需要原谅自己事先没有了解到这份工作的不利之处。萨拉现在可以把工作中的困难看做是一种反馈，让她的期望得到调整，使她能够更好地应对这种环境中的现实，而不是为自己错误地选择了一份工作而感到失望。

权衡一番之后，萨拉决定给这份工作6个月的时间，在此期间里，萨拉将竭尽全力。她重新在工作上下定了决心，并对自己掌管的项目承担了全部的责任。萨拉还决定，不会因为个人的一些遭际而拖拉。她告诉老板：“我真诚地接受了这份工作，我觉得能为公司做出自己的贡献。在我待在这里的不长的这段时间里，我还没有得到能证明自己能力的机会。我希望您能相应地给我一些时间和权力，让我做好工作，并且我会依据自己的努力而接受评判。如果6个月之内我觉得我们对于我所能做的工作没有达成共识，那么我将自行离开。”

老板被感动了，但或许最重要的是，萨拉跨过了这一关——没有积起怨恨和拖拉。她应用了新的策略和技巧，而不是仅仅因为一次挫折就



回到了老路上去。她掌控了她所处的环境，拒绝被置于受害者的位置。萨拉通过把这次挫折当成一次机会，变得有弹性并且从中很快地恢复过来，即便障碍都是别人布置的。这样，她直接应对了老板的不公平的问题和自己的拖拉问题。

刚 性

纽约市立大学教授苏珊娜·科巴萨（Suzanne Kobasa）已经确认她所谓的“刚性”是决心、控制与挑战这三种人格品质的结合。拥有这三种品质的经理人，已经一次又一次地显示出了比缺少这三种品质的同行更好地抵抗压力和疾病的能力。

坚强的人倾向于“容易投入到正在做的事情”、“相信他们对事件至少还有部分的掌控”、“把变化视为发展道路上的正常挑战……”而不是感到与工作无关，对事件无力，或者害怕发生变化。坚强的经理人有一个完整的人生计划生活目标，他们拥有把压力转化成机会、减轻其造成冲击的能力。

146

为了把刚性融入到处理工作项目的过程中，你可以在诸如锻炼之类的休闲活动中，练习决心、控制和挑战的技巧。劳拉跑完一次马拉松的经历帮助她找到了一条完成研究的道路，你同样可以利用体育运动，来作为养成刚性习惯的安全竞技场。

你可以在山坡上练习行走（或跑步）一段指定距离的路程，比如是2英里或者45分钟。达到终点后，再走上1/4英里。慢慢地走，不要跟自己说走完有多难。请注意，在你达到最初的目标之后，现在走起来是多么的容易，现在的路似乎不再那么陡峭。为什么？因为你已经实现了目标。你并非是不得不再往山上走1/4英里的路程；你是在主动地选择这样做，并且是在看着自己的能量在主动地发挥，而不是听着内心深处能不能完成的喋喋不休。

请注意，你并不是要就山坡的现实和自己开玩笑；你只是在控制自



己的态度和自我对话的方式，而这样会改变你对山坡的体会方式。留意一下，当你老想着结束，知道爬山简直就是一场战役，那么最后的 1/4 英里会变得多么的困难。要留心到任何消极的想法，比如“我做不了”或“太痛苦了”，练习让这些想法都消失，并注意到你该如何完成攀登过程。

这样的练习将告诉你，仅仅把注意力集中在目标上会让你很累；保持目标一成不变，会让前进的道路更为困难，而你的能量水平会受到你与自己对话的方式的影响。你完全有能力超越你认为自己能走的距离。

每当有关工作或项目的想法看起来让人茫然或沮丧（“我做不了；我不晓得怎样才能完成这项任务”）的时候，想一想你在山坡前是怎样处理同样的感受的。你实际上并不知道自己能不能，但你仍然坚持并专注于你所能够走出的每一小步，视角和感情的变化最终帮助你完成了爬山的任务。不论是一座山还是一份年度预算，你如何在一个领域内坚持，将会积累起你在以后的生活中使运用刚性的信心。

在与马拉松选手探讨实现目标与专注技巧的过程中，我发现他们作为长跑运动员所接受训练的一个关键部分，它涉及了忘记目标、坚持过程——在两个多小时的过程里。26 英里的行程中，许多次选手们都在想：“我跑不了呀。”但他们已经习惯了这种杂念，都准备好不用这样的杂念提醒自己，而是更专注于现在所能做的事情。他们乐意做出积极的自我陈述，像“我可以再走一步。接下来的几步即便我不得不拖着脚走，但我也要走完。然后，我再看自己能不能赢。”

一位参加过奥运会的选手告诉我：“如果我对于触线想得太多，我的速度就会慢下来，不管我是跑在前面还是后面。我曾不得不训练自己把注意力如何从跑完全程转移到下一步，转移到在比赛中努力坚持的过程中。”

在一个截然不同的领域，企业家纳撒尼尔（Nathaniel）反映说：



如果我过多地焦虑于自己的收入和账单的支付问题，我就会开始推迟一些重要的决定，行事过分小心，总想找到一个安全的公式。这就削弱了我创造性思考和自主行动的能力。我发现，花几分钟的时间做点专注练习对我很有帮助，让我意识到那些一般情况下会控制我情绪的恐惧感。我意识到，自己曾经过多地忧虑于会不会犯错，或者是对一个特定目标过于渴望——事实上我可以估计到风险并选择承担或避开。现在我一切尽在掌握，不再滞于恐惧；我有自己的选择。

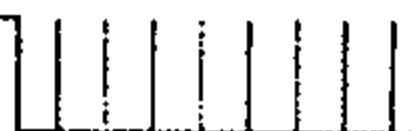
集中注意力：克制杂念

如果不能集中注意力，那么在挫折当中战胜拖拉可能会变得更为复杂。克制杂念，对于调整你的工作习惯，准备有效地应对挫折都是很重要的。

杂念可能是富于创造性的并且是有用的，可能是被压抑已久的情绪得到的一种放松，或者根本就是随机的。你的大脑一直都在处理着各种数据和感觉。但有些时候，从你的头脑飞奔而过的思想和图景，看起来对你的打搅更甚于它所能产生的益处。如果你能预料到它们，并建立一个制度避开它们，你将能让杂念变得对你更为有利。

曾经有些客户告诉我：“我的问题就是注意力不集中。不管什么时候一尝试工作，我都会心猿意马。”我常常回答：“当你不能集中注意力的时候，你的杂念又集中在了什么上面呢？”问题的关键在于你不可能不集中注意力。那么，显然你的问题就不是不能集中注意力，而是你的注意力被转移到了某些你宁愿不关注、不担忧的问题上面了，比如老板潜在的批评，或者你完成得会有多么的糟糕。

某些类型的杂念需要你去立即处理，比如强烈的情绪，但大部分杂念都可以放置在你完成一些高质量的工作之后。如果你集中注意力确实



极其困难，那就单拿个记事本赶紧把杂念都记下来。一旦你完成了一些工作之后，杂念就会自然消失，不管 30 分钟以前它有多么强烈。当你回过头来看你的杂念清单时，你将会发现，在大多数情况下，一旦你沉浸到了工作之中，想吃一包薯条或者给朋友打电话的冲动就会消失了。带着进入了开始状态的满足，你可以——不带愧疚地、由自己掌控地——给自己一次回报，即处理清单上所记下的最重要的一些杂念。

除了快速地将你的注意力集中到工作任务之上以外，列出你的杂念，还将帮助你辨别出其中哪些杂念可以通过避免做一些犹豫不决的事情而被驱散。对于更严重的杂念，你应该特意安排出时间去处理。在这些预先安排好的时间里，你可以对那些一直希望得到解决的问题予以适当的关注。如果你开始在特定的时间里全心全意地解决这些问题，那么当你的意识懂得你正在处理正事时，杂念出现的频率就会降低。

玛莎·马克斯韦尔（Martha Maxwell）博士在其著作《改进学生的学习技巧》中告诉我们说，杂念至少存在有 5 种类型：

1. 强烈的情绪。

这是一种值得立即关注的杂念。你可能是在尝试用工作来避免直面强烈的情绪，这些情绪可能是关于恋人的，可能是因为与不好相处的人相遇而产生的，也可能是对于医疗与财务问题的担忧。不要勉强地在工作上集中注意力，不要继续在处理这些情绪的过程中拖拉，你应该给自己留出一些时间（可以是短至 10 分钟），仔细思考，为了应对或改变你所在的环境，你可以做些什么事情，并把这些事情记录下来。再想一想你可以从何处取得支持以及何时可以联系上朋友。当你承认了自己的情绪，并为处理这些情绪制订了一些计划时，你就会发现把注意力放在工作上就更为容易了。



2. 危险的警示。

通过激起肾上腺素的反应，真实的或想象中的威胁会破坏你集中注意力的能力。为了避免因这种类型的杂念而心乱，那就挑战任何给自己传达出压力的信息（“星期三之前我就得完成，不然后果很严重！”），并记住，自己还有替代性的办法顶住哪怕是最糟糕的事情发生。通过建立起应对计划与安全网，把威胁清除掉，并对想象中的灾难进行忧心处理，这将会减轻你对压力的反应，减弱它让人分心的警示信号。

3. 想着“要做的事情”。

当你被淹没在一个棘手的项目中时，一些事情会无缘无故地跳出来阻止你，比如要去买一夸脱牛奶或做其他一些“待做”事项。避开这种形式的杂念是相当合理的。你可以把杂念写在记事本上，扔掉努力记住它们的负担，以后再去处理，至少是在30分钟的高质量工作之后。这个过程可以让你特别地有效率。你是把“待做”的杂事当成完成工作后的回报，而不是拖拉的理由。

4. 逃避现实的幻想。

如果预料遭受长时间的压抑，那么你对食物、性和假期的期盼可能会增加。记下你逃避现实的幻想，用以安排以后的无忧休闲。决定从事短时间的工作，让工作的时间段变得可以忍受，并保证在逆向日程表上安排一些可以期盼的回报和社会活动，这样就会将这种类型的杂念降至最低。



5. 模糊的创意。

当你在一个项目中工作的时候，新颖而且常常是诱人的想法可能会飞进你的脑海，但当时却是模糊不可辨认的。这些想法可能是对一些创新的联想，但对于此时的你而言，它们很可能是没有用处的。让这些模糊的创意自由地飞翔吧，别去打搅它们，或者是迅速地把它们记下来，以便以后再去考虑。

通过辨清并记录杂念，你将会把工作中中断的可能性降至最低。而由于你知道这些杂念如果真的很重要，它们将会很快地得到处理；你将能够保持足够放松的心情，集中精力在目前的项目上做一些高质量的工作。

精神演练和预先设计

心理意象对于准备应对潜在的危险而言，是一个强有力的工具。在忧心处理那一节里，你已经学会如何通过建立安全与生存计划，来应对焦虑感，这对于通过进行演练，以使每天的业绩最佳化而言，同样是一种极为有用的方法。精神演练（mental rehearsal）与预先设计（preprogramming）都是心理意象的具体形式，能让你在把注意力集中到目标上去时，为排除杂念与拖拉陷阱做好准备。

成功的女实业家玛莎在一个特别棘手的项目中，遇到了一个障碍，她估计要花2~4周的时间才能清除掉它。与玛莎合作很愉快，她很快就掌握了逆向日程表和无忧休闲的诸多概念，并以其独特的天资与技巧把它们应用到了工作当中。但她在处理这样的一个项目的过程中工作得





不如意，她对项目有着巨大的恐惧感和抵触感。

当玛莎描述起项目的种种困难以及招致老板批评的可能性时，我开始理解她的难处，并开始帮她解这个结。她曾非常成功地运用了我所提出的概念和技巧，所以我在她的身上很有信心。带着这点把握，我说：“可能听起来有些过于‘新世纪’^①并且在心理学术语上有些混淆，但我还是希望你闭上眼睛，做三次深呼吸，不再在显意识层次上试图去解决这个矛盾。只管让你的潜意识向你呈现出关于这个障碍的一幅图画、一种感觉。注意到它有多大，是什么形状，有多粗多厚，还有它是什么颜色。”

玛莎和她的潜意识配合得非常好。她在自己的想象里看到了一堵砖墙，30英尺高，5英尺厚，它完全挡住了她的去路。我让玛莎慢慢地靠近这堵墙（你面对障碍、小鬼和大怪之类的东西时也要这样——尽管去接近它们）。

当玛莎靠近那堵墙，并感受到它的坚固时，我让她从潜意识中呼唤出一个创新的解决方案。不久，她就开始看到一束光从墙的一边穿透过来，在那里，她看到了一扇通向自己项目的小门。墙的确是很坚固的，但她现在知道可以在不必首先砸倒整堵墙的情况下，开始自己的项目。玛莎可以把墙保留着，把它当成是一种保护，而她自己则可以在愿意的时候，通过走边门而穿过它。

玛莎的大脑给了她一个多么新颖的解决方案！玛莎很高兴，而且更加地明白，她多么需要那堵墙提供的保护，也多么需要有一些灵活性。先前，她是视之作为一种两难处境的：一个强有力的防护性的障碍，或者是对项目要求卑躬屈膝的顺从。现在，她是两者兼得。

从恐惧与怨恨中解脱出来的激动，让玛莎急于在第二天早上更早地开始工作。她决定早上以8点为开始时间，我问她这有多现实。重新考

^① New Age，一种宁静、安逸、闲息的音乐，纯音乐作品占的比重较多，歌唱的音乐作品所占的比重较少，多与音乐治疗有关。——译者注



虑一番之后，她决心在早9点之前一定要坐在办公桌边开始处理她的项目。我们又做了一些精神演练，以保证排除其他阻碍成功地进入开始状态的潜在障碍。闭上双眼之后，玛莎重新设计了一下即将组织工作的方式：她想象将从哪里找到各种各样的文件和笔记；她运用对椅子的感觉，提醒自己运用专注练习突破刚进入开始状态时所面临的挫折；她真心实意地对休息、一顿美味的午餐和一个快乐的晚上做出了承诺；而且全天之中，只要感到受阻，她都用呼吸法重聚自己的能量和决心。

第二个星期，当我再见到玛莎的时候，她对精神演练、专注练习和重新设计所起作用之大，显得很惊奇。她实际上是8点45分就开始工作了，并正好在她所想象的地方找到了文件。她绕开障碍与拖拉，在一件复杂的任务上实现了高质量的工作，进入了一个良好的开始状态。

通过精神演练的运用，你可以发现自己会在计划的时间内记起要开始从事的项目。你将给自己的大脑勾勒出一幅它可以把握的图画，并向大脑发出一条它可以配合的信息。大脑将带领你到达你想象中工作所在的地点。当你在椅子上坐下，看到实际的钟表显示出你在精神演练中所想象的时间时，你会自动地回想起专注练习中的那种愉悦。在两分钟之内，你将放松而专注，能找回曾经“种下”的解决方案以及休闲与做梦时的创造性的功能——你是在更多地利用大脑帮助你更轻松、更快速地工作。前期的精神演练习为你的大脑准备了一条神经通路（neural pathway），帮助你获得最佳的绩效。

有效的目标设置

没有什么比永久性地悬在一项未完成的项目中更让人疲惫的了。

——威廉·詹姆斯



当你把旧有的拖拉习惯抛置身后时，你可以更容易地把注意力转向目标的实现。有了新工具的帮助，你将能够以更多的自信和更多的完成机会，去承接更大的项目。你将会对结果更加地向往，你会希望以一种让成功机会最大化的方式，去选择和决定目标。

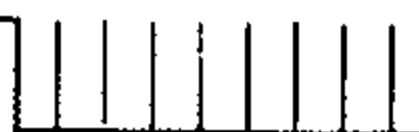
如何设置目标，将会极大地影响到你全力投入并从挫折中得到恢复的能力。所以，对具体步骤进行最终确定，适于保证目标设定的有效性，以在你获得成功的道路上减少拖拉的问题，并增强工作的轻松感。

我们在某段时间里，都有那么几件事情想去完成，我们可能会告诉自己，这些事情“应该”完成——增加纯利润、学会弹钢琴、赚一百万美元、度一次假、写一本书、拿一个学位、修一下房子、减十磅体重、多与朋友一起玩、早点起床……由于时间和精力有限，所以我们必须做出决定并安排好事情的优先序列，以在某一个目标上获得进展，同时避免在其他目标上感到失望和失败。

为了保证让目标设定方式帮助你战胜拖拉，请仅对你能够全身心投入的目标和道路做出承诺。为避免因陷入拖拉循环而受挫折，你必须放弃那些根本实现不了的目标和没有多大热情的愿望。

如果你有好几个目标一直没有实现，并且一直有一些带着负罪感的“应该”使你饱受折磨——“我应该保持好身材”、“我得有条理一些”、“我应该把后门修好”、“我得去处理一下客户投诉”——那么很有可能，尽管你想实现目标，但你一直是不愿意下定决心去做那些实现目标所需要的具体工作；或者可能是，尽管你的确很想做这些具体的工作，但在被安排得满满的日程中却抽不出相应的时间。

成功的高效者们保守得最严的一个秘密是：他们有能力放弃那些在近期内不可能实现或开始着手去实现的目标。为设定现实的目标，你必须是心甘情愿且全心全意地投入到实现目标的工作过程中，如果你找不出时间和动力从现在开始着手为那个目标而工作，那么就去放弃它，要不然它会一直困扰着你，让你感觉自己像是一个拖拉者——似乎你未



能完成某些重要的事情，而你曾经对自己承诺过要去完成的。

如果你发现自己对这个目标的兴趣始终不减，只是现在还不能开始为它而努力，那么就为何时及如何实现这个目标而改变你的预期。把它当作是一件退休后要做的事情，否则它就是一件可以去创造性地幻想却只能拖拉着不去做的事情；或者是把它当成一个心愿，而不是一个目标——一种以不同于你最初预期的方式发生的事情。设定一个时间，几个星期或几个月之后，再次考虑这个目标的重要性以及在那个时候你投入于其中的意愿；但现在别管它，以便你能够专注于当前某个可以实现的、能给你带来成就感的目标。

记住，你是目标的主人；不要让不现实的目标成为自我批评、并错误地把自己当成一个拖拉者的原因。作为一位高效者，你知道哪些目标需要去全心全意地追求，哪些目标需要不屑一顾地放弃。

避免受挫

在设定目标时犹豫不决，其中的部分原因是，我们知道在任何时候做出这种承诺都有可能遇上挫折，并且有可能被要求触及平时的安全线。设定一个目标，将会把你的所有的活动都往一个方向上引导，限于一个规定的时间段，一路上的挑战随时会让你看到自己的人性局限和弱点。

下面的步骤将帮助你保持实现目标所必需的动力，并保持一种刚性以处理任何目标的实现之路中都会出现的挫折。这三个步骤将把即时习惯策略的技巧应用到有效设定目标的任务当中。

1. 认清拖拉中的付出。

丢开那种靠拖拉就能避免付出的幻想。人生中没有哪一条道路不需要人的付出。付出与努力逃避付出都是有代价的，认清这一点后，准备



好全力投入到某一个目标的实现当中。你的选择不是付出还是不付出，而是哪种类型的付出；即便是因拖拉而愧疚，也需要你去付出。当你投入于某个目标，你其实是在投入于一种能不断带来回报的付出。当你拖拉的时候，你是在选择一种自我惩罚式的付出。

显然，决定一个目标，投入于实现它的过程，并不断地超越你的现有能力，是需要付出的。但是，感觉不满足，一长串的问题有待解决，这样做同样需要付出。

2. 自由地选择整个目标。

以一种选择或决定的形式来陈述你的目标：“我自由地选择从事于……”或“我将会从事于……”如果某个目标对你来说很重要，而你知道你将以一种或另一种方式去实现它，那么自由地选择实现目标的过程中所包含的工作——包括有趣的工作，同样也包括乏味的工作——将会是很有意义的。

156

事实上，或许你希望能更快地处理完乏味的部分（汇总所得税收据，或训练课程的第一英里），以便能使自己体会到一种掌控感，让痛苦最小化，并快速地实现最快乐的那一部分。斯科特·佩克（Scott Peck）在《人迹稀少的路》中写到了一位拖拉的金融分析师，这位分析师总是最先做任务中最快乐的那一部分——包括先吃蛋糕上的糖衣。佩克告诉她说，如果她尝试“在工作日的第1个小时完成工作中最不愉快的部分，那么她将能够自由地享受后面的6个小时。”佩克博士解释说：“对我来说似乎是……1个小时的痛苦加6个小时的快乐，比1个小时的快乐加6个小时的痛苦更好一些……把满足延后，是一种安排生活中痛苦与快乐的技巧，通过首先迎接、体验并度过痛苦，从而可以增强后面的快乐。”

主动选择面对痛苦——因为把它排除掉就能让你开始从事工作中更

愉快的那一部分——给你体验任务和控制拖拉倾向的方式带来极大的改变。自由地选择并坚定地决定完成任务，会让你更有力量，更加投入，同时也可以改变你对工作的体验。足球选手比尔（Bill）谈及他的日常训练时说：“我烦死仰卧起坐了。如果我把它留到最后，我会在整个训练过程中都充满担心。但是，当我决定先做仰卧起坐时，它很快就会过去了，而我对接下来的所有的训练活动都是相当享受的。这点小小的改变，让我对整个训练的感觉产生了很大的不同。”

3. 树立实用且现实的目标。

模式的目标，必须变为你所能做的明确的事情。一个现实的目标包含了一个动词、一个最后期限以及一个成本的构成。目标通常表现为具体的时间或金钱。例如：“6月1日之前我将粉刷完房子，每星期至少花15个小时。”或者“我将通过每天锻炼30分钟、少摄入300卡热量，在12月31日前减掉10磅。”你可以把目标分为切实可行、清晰可见的次级目标。例如“星期三下午1点之前我会打15个电话”就比“下周某个时候做完”要好。

要让你的目标设定真正地有效，你将需要有一个实用的次级目标来告诉自己今天做什么，以此来逐步接近终极目标。切实可行的次级目标将会帮助你看见，每一天你需要在什么时候、什么地点和在什么事情上开始着手，以赶在一个特定的最后期限之前实现目标。

如果你仅仅是守着最终的目标不放，就像设定的典型无效目标那样，那么对于你所需要做些什么事情，你将只有一个模糊的感觉，而且你也会有被庞大的工作量淹没而茫然不知道所措的危机感。

第九章 和 拖 拉 者 一 起 生 活

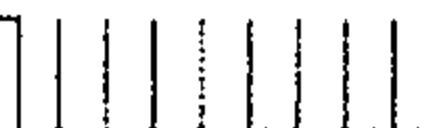


我们中所有的人都必须和一些人一起工作、生活并发生各种各样的关系，这些人的拖拉问题会给我们带来消极的影响：配偶吃晚饭时总是迟到；员工总是需要被多次提醒该交报告了；朋友没有回电话。如果不很好地掌握拖拉的成因和模式（第一章及第二章），我们大多数人都将在无意中加剧我们所管理、安慰和喜欢的人的拖拉问题。

我们努力去教导自己的爱人、朋友和员工，做事要准时以及赶上最后的期限有多么的重要，但结果却总是徒劳。不知为什么，我们的教导总是到不了他们的心里去，而且他们好像是在故意刁难我们似的，他们似乎拖拉得越来越严重。“你什么时候才能有点条理？”我们绝望地向那些不管是好言相劝还是恶语相向都不为之所动的人怒吼。心理学家简·巴卡（Jane Barka）在《为什么拖拉，该怎么办》一书中说：“在与拖拉者的所有互动的过程中，你要尽力起到一个咨询师而非引导者的作用。换句话说就是，你要做的是提供支持，做一个回音板，帮助拖拉者变得现实起来，但不要试图帮助他们决定事情，也不要去对他们的道德品质做出评判。”

管理有拖拉问题的人

拖拉问题会让公司失去许多可用于高效率工作的时间，甚至造成数十亿美元的损失，而培养新员工去替代那些不能发挥潜能的人，所造成的损失也以百万美元计数。我们日常生产的效率和质量都受到了这种习惯的影响，也受到试图管理这种习惯的无效尝试的影响。要有效地管理



有拖拉问题的人，你必须把他们向选择、安全和承认自己能力的方向上去引导，而且必须避免做出拖拉者再熟悉不过的那些批评式的陈述。童年中学会的批评性自我对话可以在长大成人后继续延用，就像加里森·凯勒（Garrison Keillor）在小说《梦回忧愁湖》中写到的那个年轻人所经历的那样。他的父母大多数时候都是用带着批评、保留赞扬的口吻跟他说话。

你们从来没有夸奖过我，而且在别人对我讲出夸奖类话语的时候，你们又一棍子把它打开……“不错呀，他得到了那份工作。”（他的父母就会回答）“是不错，让我们来看看到底能持续多久。”你们对我的教育很好，这件事儿我自己可以做了。我把别人说的每一句好话都反弹回去，而我对自己否认的话比他们恭维我的话还要来得夸张。

记住，拖拉者低下的自我形象和无效的激励尝试，会形成一种像这样持续不断的自我对话：“我得完成某件重要的事情，并把它做得十全十美，同时忍受长时间与所爱的人和事相隔离的孤独。”这让拖拉者成为比任何外人所能想象到的更加严厉的独裁者。所以，以目标为导向的管理人士很反感某些信息，像“你得完成这份重要的工作，最好一点毛病也没有”，这只会让拖拉者自己给自己施加压力、批评和威胁，从而造成更大的行动障碍。

特别是对员工和管理人员来讲，通过留心拖拉者用于自身的反效率自我对话（见第三章），用那种把能量导向结果的陈述去反击对反效率的关注，就可以更为有效地控制拖拉问题了。

用能够激发被管理者的理解、灵感与方向感的语言、图像和情绪等方式与被管理者进行沟通，这是有效领导能力的标志。有能力的经理、教练或领袖，对被管理者的多种学习方式和思想感情都很理解。



比如，成功的教练都了解自己的选手们各自不同的学习方式。突袭者球队（Raiders）前教练约翰·马登（John Madden）说：“有的球员只要你简单地说一下他们马上就会明白了；而另外一些球员，你必须给他们画图，他们才能对要做的事情在头脑中形成自己的意象；甚至还有一些球员，他们只有亲身体验，除了看、听之外还要去感觉，才能真正地掌握你要简明的道理。”部队里的新兵训练和企业中的培训管理的“教练”也会遇到同样的情形。有能力的教练理解员工的动机、恐惧和不成功的原因及解决方式。他们保证通过沟通可以处理员工需求和恐惧问题，并减轻员工对一些反效率解决方式的依赖，比如拖拉。

要有效地与拖拉者——亦即大多数人——一起工作，管理人员必须记住作为多数拖拉问题之根本的三大问题：感觉像受害者；茫然不知所措；害怕失败。成功的领袖与管理者，以诱导承诺而非顺从的措辞来引导沟通，专注于可操作的客体而非无从实现的预期，并赞扬在正确的方向上取得的进展而非只用批评错误来处理这些问题。他们在管理方式上形成了一种朝向目标的拉力，专注于每一小步的开始，并为员工提供了充足的安全与回报。

承诺与顺从

对于一项任务的主动承诺，所激发出来的创造力和动力要比被动顺从多得多。在服从式的管理中，管理者要保持足够的权威和力量让员工遵从命令，给员工造成一种沉重的负担。道格拉斯·麦格雷戈（Douglas McGregor）在《职业经理人》一书中说，高压式管理能起到一定的作用，但往往会在员工的身上产生一种意想不到的副作用。这些副作用包括敌对情绪、不遵守规则、冷漠、对严密监管越来越烦惑以及由此而产生的越来越高的行政管理成本。

要求顺从

“中午之前你最好完成它。”

“你得按时到达这里，否则后果很严重。”

“你应该完全按我教你的那种方法去做。”

“这件事我负责，尽管按要求去办就是了。”

“不得不”和“应该”这样的指令暗含着一种来自外部权威的威胁，逼迫着一个受害者去做一些违背他或她意愿的事情。这些命令式的信息会引发无力感、犹豫、敌意和抵触，它们经常通过拖拉的方式被表达出来。给员工合法的通道去表达他们对工作的权利和控制力，而不是用拖拉来表达抵触，那么拖拉问题就可以大幅减轻了。

允许员工参与影响自己工作的决策，并给他们如何执行命令的选择机会，这样会形成一种承诺感；会带来一种对高质量工作强烈的个人责任感，而不是那种只要求顺从地“接受或放弃”式的态度。

当员工可以不再是作为受害者被动地顺从于命令与威胁时，他们就可以丢掉对权威的抵制，并把自己的动力与创造力投入工作当中，而不是投入到对惩罚的逃避当中。

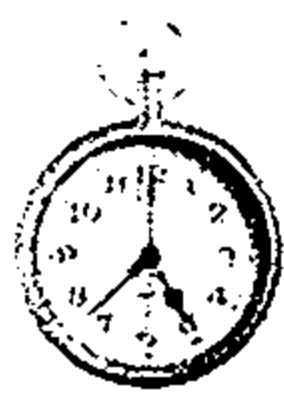
引入承诺

“中午之前你大概能给我什么东西？”

“我把你放到了一个负责任的位置，我需要你9点钟的时候在这里。”

“我们需要能够信任相互之间的工作，所以我需要你完全遵照我的指令。有问题请告诉我。”

“我对这个小组负有责任，但有些事情我看不到——也就是我工作途中遇到的盲点——所以当某些事情我没有看到的时候，我需要你一直帮忙提醒。”



作为一个管理者，你对于项目的完成时间和工作的质量始终保持着严格的控制，但不可能事必躬亲。工作要真正有效而充分，你必须向你信任的员工做出委派。要在你需要的时候拿到结果，你必须与你的员工进行沟通，要让他们知道他们被授予了责任和权利，并且要对工作全力以赴。

专注于开始与专注于结束

要赶上一个遥远的最后期限，其中包含了大量的工作，它会在拖拉者的身上激起焦虑；他们要么是试图一次完成，要么是连开始都要逃避。一些人太容易变得紧张和茫然，任何一项为时超过一星期的工作，都需要管理人员仔细地把它们分成若干可操作、能立即开始的部分，并避免使用过于强调结局的措辞。

强调结局

“什么时候结束这个项目？”

“你得在周五之前完成。”

“还有很多事情要做啊。”

“记住，最后期限只有两个月了。”

这些措辞有一个好处，那就是很直接，但它们明显缺乏对拖拉者所面临的一些问题的理解。这些问题包括：基于茫然而无法开始；难以建立现实的时间限制；无法对什么样的项目质量才算过关做出正确的判断；而且不清楚为了按时完成工作，需要做出怎样的决定。这些措辞，还让拖拉者把注意力集中到结束点并把它当成一个处在遥远未来的目标，却没有一个固定的出发点。通过这类模糊的要求，你可以强迫一个完美主义者完成一个比你所需要的更为精巧、也更为复杂的项目。



有能力的管理者，懂得与员工沟通开始任务时所需要的特定步骤的重要性。他们同样明白，克服惰性就可以说是完成了整个战役的一半。对于在开始工作上有困难的员工，有能力的管理者会抽出时间来确定障碍的可能成因——花费时间去将项目完美化；试图处理整个项目而倍感茫然；未能为次级目标定立一个三维的日程以及对何时何地开始的问题未能有一个清晰的图景。对次级目标和次级最后期限有了一个立体的想象之后，你和你所监管的拖拉者都会知道应该在什么时候完成工作。

清楚从何处开始

“你能从什么时候开始着手第一份草稿？”

“星期五之前我就要要。周二上午 10 点开会之前弄一个大纲出来，我们好一块讨论一遍。”

“可不可以为做完琼斯的账目所必需的步骤列出一个大致的日程，并在 3 点之前交给我？那样我们对于这个项目的完成情况就有了一个切实的时间框架。”

“如果我们要赶上史密斯案子为时两个月的最后期限，周五之前我需要至少看到一个提纲。你在开始做的时候要不要再找一个人接管你负责的其他事情？”

对这些问题的回答将会让你知道，你是不是恰当地传达出了对项目和对工作质量水平要求的急迫感。这些问题将会把员工的注意力集中在可以立即开始的小项目上。他们对你的问题的回答，还会帮助你使自己的优先序列和在项目上的时间安排变得更加清晰化。

在这几个例子中，管理人员避免了让拖拉者因要做一件完美的草案而烦恼，也启用和规范了一种三维思路——从草案到成品——从而避免引起茫然失措的情绪。这样，员工不再面对在项目结束时某种让人惊恐而麻木的“终审判断”，而是能够只围绕着若干进展报告去思考。每次



与管理人员相见，都能帮助员工分担这一重要项目的责任，并能使其成为一种机会，从中获得反馈。

伦纳德·R·塞尔斯（Leonard R. Sayles）博士是哥伦比亚大学管理学教授，他说：“虽然多数管理人员都把自己当成是决策的制定者和命令的发布者……这其实是对管理人员真正要做什么这个问题的一种不现实的消极看法，因为在把命令传达给下属的过程中可能存在着一些严重的问题。不管陈述得多么仔细，许多重要的命令都需要有复杂的执行过程……老板必须始终处于开始和倾听状态。命令或许是清晰的，但它只有在老板看到下属做出一系列次一级的选择和交易，并使之不断接近于老板发出的命令原意时，才是真正有意义的。”塞尔斯博士进一步指出，下属的曲解，常常更多的是与老板未能保持一个明晰的沟通渠道有关，而不是下属这边缺乏动力。

要结果还是给批评

166

如果管理人员批评员工或威胁他们的工作保障是为了发泄愤怒，那么这表明他们在激励员工的方面很失败，他们很可能会给生产效率设置障碍，并导致拖拉问题的出现。“是不是够好，可以不被叫到办公室里去了？失败了我会不会被解雇？”那些必须不断考虑这些问题的员工不可能把全部的能力都用于生产工作中，因为他们的注意力被如何顶住老板的狂怒并保持自己的尊严这方面的合理担忧所连累。要使员工发挥最大化的效能，那么他们所担心的被评判品质、价值和功过的恐惧必须最小化。

人身批评

“你就是没办法做对，为什么？”

“这篇报告完全不搭调。这样做你永远也是成功不了的。”

“你就是这样，总是迟到。”

“这次你弄得真够糟糕的。”

这样的一些通过人身攻击和不指出纠正办法的宽泛的、反效率的批评会激起员工的紧张感。员工必须能够专注于开始（结束）这份工作所需要做的事情，而不是被那些针对其为人品质的攻击所分心。显然，员工自己内心的不安不是管理人员问题。但要建立一种专注于快速纠错而不是专注于评判员工并给予责备的工作环境，就是管理人员职责范围内的事情了。当错误的确发生时，批评和威胁必须避免，并让位于保证：如果员工愿意学习，那么培训是免费的；生产效率的少许下滑，对于学习一项新的工作来说是可接受的；而管理层的关注重点在于教授目标是如何实现的，而不仅仅是发布命令和横加指责。

对正确方向上的进展大力赞扬，而批评始终是建设性的，关注于可改进的一个领域，在这样的一个环境中，人们学习起来会更快。只要有可能，表扬都应该是书面的，这样会给接受者带来更大的意义，并且这样可以激励其他的同事。就像在接下来的例子中，即便是最温和的改进建议，也应当放在溢美之词的后面。

赞 扬

“我真的喜欢你在琼斯账目上的所作所为。”

“文章清晰而又简洁。”

“你用电话与琼斯先生沟通的事情，一直执行得很好。”

“你把客服问题提交上来了，很不错。”

需要改进时

“我真的很喜欢你在琼斯账目上的所作所为。而如果你按照常规时间通知了总机，那么我想你就能获得更棒的成绩——并在下一个项目上



避免一些紧张。”

“文章太厉害了，文字清晰、简洁、一针见血。如果在最后一段再下一点工夫，那它就无可匹敌了。”

“你用电话与琼斯先生沟通的事情，一直执行得很好。我想让你亲自去参观一下他的工厂，把合同真正确定下来。下次分配了新客户的时候，尽快做一次实地参观。”

“你把客服问题提交了上来，很不错。我还想看看你能不能再做点什么去阻止那些投诉的发生。”

把建设性的改进建议和表扬的话合起来说，其关键之处在于它明确地告诉员工，哪些行为是对的，哪些行为是需要进一步努力的，这样才不会引发破坏他们学习能力的紧张感。把对一份干得不错的工作的认可放在任何批评的前面，会减轻员工害怕因错误而导致失败的恐惧感；承认下属做得对，其努力受到了欣赏，并能给出一些不太被抵制、更容易被听取的指引，可以被下属当作是一种有关如何实现组织目标的有用的指南。

168

T·O·雅各布斯（T. O. Jacobs）在其力作《正规组织中的领导与交流》中说道，对一位领导的第一要求，是通过坚持对员工的付出给予回报而与员工建立起一种相互的信任。如果领导以其随心所欲和朝令夕改的行为动摇了这种信任，会在员工这一方面导致更加强烈的憎恨、愤怒和报复——这都是拖拉问题背后成因当中的一些因素。这种一贯原则，需要的不仅仅是公平。它要求管理人员选择正确的目标；清晰地界定预期；帮助员工通过技术考核并避开或克服障碍，去实现他们的目标；并且知道对于员工的付出，哪些回报是合理的。

下面的指导原则将帮助管理人员提高生产效率，并可以避免一些导致员工拖拉的言行。这些指导原则，与即时习惯策略和T·O·雅各布斯所言的激发员工高水平动力的“领导才能”概念是相一致的。



清晰陈述你的优先事项

让你的员工知道哪些工作是最重要的，并让他们始终坚持。如果你频繁地向员工展示紧急事项，从而不断地改变你的优先序列，那么你就会失信于人，并且教会员工在预期下一个紧急事项的时候拖拉。尽量不要把“紧急”、“危机”用在一种标准操作程序当中。在标志“紧急”的时候，要做出更多的区分。如果有必要重组优先序列，那就把合理的紧急事项安排在不同的人的身上，并给予适当的支持，减少他们的其他工作安排：“把琼斯案放到第一位，把其他所有的事情都放到后面去。分配其他案件的时候用上你所需要的任何帮助。”

果 断

不要学那位不断改变主意的将军，不知道狐狸洞应该是打在哪里的，结果弄得他的部下纷纷装病。要求员工反复去做困难而复杂的工作，会浪费他们的力量，并加重拖拉问题。对你的决策思考得更加仔细一些，坚持你的决策，并对那些将实现组织目标的任务，向大家做出清晰的说明，从而对自己的领导力树立起更多的信心。

如果拿不定主意应该做哪样工作，那就向下属索要多个解决方案的草案，而不是武断地坚持于某个成品之上，从而鼓励下属参与到决策制定的过程中：“在 XYZ 条件下，我们可以有好几种办法。中午之前，我想看看你们头脑风暴的结果，以便决定最佳路径。”

回报要公平、频繁

哈佛大学及美国的第一位心理学家威廉·詹姆斯（William James）认为，渴望被认可，是人性之中的一种深层需求。来自权威职位的人的一点小小的认可，会对这种需求的满足起到非常巨大的作用，并对员工的目标感和在公司中的归属感产生很大的影响。频繁地鼓励有助于员工



在获得丰厚回报的途中，获得即时的动力。要运用次级目标和次级最后期限，给予员工更大的成就感，并以此来作为一种在完成大型任务的途中提供回报与指引的机会。要把规划中的会议当作是奖励进步以及对任何正确的行动所给出正确建议取得回馈的机会：“亚当斯（Adams），我对你目前所完成的工作真的很感动。如果再润色一下，再加几张图表，那就会非常地了不起了。你想把我们下一次会议安排在什么时候，以便大家一起讨论这些修改意见呢？”

给予建设性的意见

要把反馈集中在目标的实现之上。当有错误发生的时候，要把你的失望表达为是因为双方未能清晰地沟通、未能实现双方各自的目标。但要集中于一点，即为了做出必要的纠正，以实现目标并在以后避免出现相同的错误时需要做些什么：“这不行。我们在这件事情上真的是搞混了。下一次有客户把‘数’说成‘素’的时候，一定要明白他们的意思。你需要在他们中间找个翻译。看我们能不能在另外一份工作上，在放弃之前用到这点经验。”

170

和拖拉者一起生活

欧玛·邦贝克^①（Erma Bombeck）提示我们说，如果你和某位受累于所谓的“对不起，我又迟到了的综合征”的人生活在一起，那你就永远看不到新娘走过侧廊，永远看不到一场电影的开映，永远听不到球场上响起的国歌。

我们都听说过有的夫妻因这个问题而频繁吵架，有的甚至因为错过

^① 欧玛·邦贝克（1927 - 1996），美国报纸专栏作家，被誉为“幽默大师”。——译者注

聚会和长期拖拉而导致夫妻关系破裂，所以，我们中有很多人在辩解与威胁之间摇摆不定。成为一个觉得有责任唠叨的角色，与成为一个被唠叨的角色一样糟糕。唠叨对双方面而言都只会产生怨恨：一方面是感到来自外部权威的压力，必须要反抗；另一方面则是感到不得不去扮演警察或父母的角色。

唠叨常常把拖拉者罢在一个孩子的位置，拖拉者总是被人告诉要做什么事情，因而他总是感觉低人一等。因此，与某个权威形象作斗争，变得比按时到达聚会并好好地享受更为重要。但是，当你把生活中的拖拉者当成负责的、自我决断的成人而跟他们说话时（“我8点整出发”），他们就能够选择是跟你走，或者是让你一个人出发。这种选择的机会，让他们不再感觉自己像是一个必须及时回应你的时间紧迫的受害者。

尽管所爱的人的拖拉模式可能会对你产生直接的影响，但重要的是不要将其看做是对你人格的冒犯。追求完美，害怕失败或成功，以及存在于拖拉背后的其他一些成因，都让多数拖拉者对于完成一项任务需要多长时间，极难保持一种准确的判断。

他们常常无意识地试探你，看他们究竟还有多少时间——这些时间用于逃避骇人的任务、执行完美主义的仪式，从而击退预料中的批评。这意味着，对于拖拉者来讲，“晚饭是在8点钟”不及“我们需要7点钟把孩子打扮好然后7:30出发”有用。你自己用上三维思维和逆向日程（见第五章），会帮助你向生活中的拖拉者传达一种图景：要按时到达目的地，需要有哪些必要的步骤。

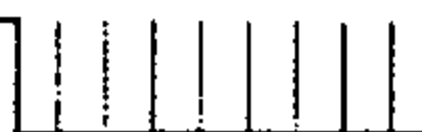
在另一方面，如果你在你所说的时间出发，而不是继续等待，拖拉者应该不会往心里面去的。你可以解释说，你对准时问题有多么的神经质，当然这不是说真的就是你的错。你希望他们理解并能原谅你的一点点啰嗦，但如果你能够在你所说的时间离开，则对你们关系的维护就会更为有益。



记住，能不能按时到达的问题都是你自己的问题。责备拖拉者无济于事，也不太恰当。如果把你的小怪癖坦白出来，效果将会更好：“我不像你那么能随机应变，也不像你那么自觉，所以，我觉得一定要在现在就开始为即将到来的最后期限做准备。”之后，你还可以承认，你太沉迷于控制，所以不得不运用一种“逆向日程表”的办法，以按时到达婚礼现场或电影院。事实上，你只是一个凡人，有各种各样的缺点，所以你需要有这根拐杖，来现实地考虑需要有多少时间做准备，路上又会花长的时间。你拿自己神经质的一面没有办法，所以只好说开始就开始，以免到时候过于紧张。你还可以这么说：“你在最后一分钟能满心激动地去准备，这一方面我不如你。”只要你引起了他们的注意，你就可以诚心诚意地请求他们理解，并配合把你的紧张感保持在可控制的范围。

一对明显就是不是冤家不聚头的夫妇跑来找我，向我咨询他们在拖拉问题上的冲突。大卫（David）是一个非常整洁、准时和有条理的人。他接受过工程学教育，并在一个理性得有点压抑的科学家家庭里长大，所以他相信人人都应该像他那样直接而有效地工作。而他妻子凯伦（Karen）的早期家庭经历和背景与他相比，相差很远。凯伦的家里曾经拥有一个还算可以的杂货铺，但经常处于父母情绪暴发的暴风骤雨中。她选择做社会工作作为自己的职业，像大卫选择去当工程师一样看上去几乎就是注定了的。

大卫越是告诉凯伦准时有多么重要，凯伦就越是感觉像一个被恼怒的父母或老师压制着的小孩。大卫越是苛刻，凯伦就越是感到痛苦、内疚，不知道该怎么办。凯伦以前的单身生活过得挺有效率的，也挺顺利的，但见到大卫的6个月之内，她在每一件杂七杂八的事情上就变成了一个低声下气的小孩，比如平衡账簿、记住加满油箱和记录约会安排等等。



大卫不知不觉地已经成为了一个权威角色，不断地在生活中重复着“应该”和“必须”。他可能不知道的是，他正在加剧凯伦害怕因做事不够完美而被拒绝的恐惧，以及她来自内心的父母式的声音所带来的恐惧，而这种声音比大卫所要求的更高，也更加苛刻。作为一种反应，凯伦担当了一个受害者和消极抵抗者的角色。由于都没有意识到压力/拖拉的循环，大卫和凯伦陷入了一场让人身心交瘁的拉锯式战争中。一个人发出请战书，另一个人觉得不得不捡起兵器，加入战斗中去。

我们的讨论向他们解释了拖拉背后的成因（见第一章），给他们两个人都带来了很大的震撼：拖拉并不是一种性格缺憾，而是面临压力、茫然和对失败与成功的恐惧时，做出的一种后天习得的保护性的反应。我要大卫和凯伦掌握一个事实：这些潜藏着的恐惧心理是可以排除的，后天习得的拖拉手法也是可以被迅速地消解掉的。

有一点很关键，大卫应该更加专注于结果，而不是让凯伦服从他自己觉得一个人应当如何工作、如何应对最后期限的观念。他还需要理解，他所扮演的父母式的压制性的角色是反效率的，不能吸引对方的注意。凯伦需要保持自己的一种力量感，并避免产生受害者的消极抵触情绪。她还需要重拾在大卫的批评和压力让她相对较小的拖拉问题变得严重之前，曾经一直伴随她完成任务的那一份自信。

我留给他们的第一份作业看上去要比实际操作简单一些。我让他们两个人都克制住唠叨、提建议及提醒对方需要做什么的欲望。好几次，他们都没有做到，但仅仅是努力去避免这些行为，这让他们都认识到，他们的沟通是多么的父母式，而双方在没有建议和提醒的情况下又会如何的相安无事。这个练习让他们重新尊重起对方成熟而负责任的行为，并指出了在哪些领域，各自有着不同的优先安排。比如凯伦比大卫更加重视家里那台汽车的保养，而大卫更加重视的则是按时参加晚宴。这些价值观与视角的不同，都需要得到对方的尊重，这样他们才能以“我希



望、我选择、我决定”的措辞相互进行沟通，而这样的措辞是一种没有威胁，也不要求别人遵从的直来直去的表达。“我想让你给车加上油”或“我想7点钟出发去见史密斯夫妇”这样直白的表达，很快取代了“你应该记得给车加油的，你到底怎么了？”或“我们又要迟到了。你为什么总是不能准时参加对我来说很重要的事情呢？”

大卫和凯伦在各自的一些工作上，仍然存有拖拉问题，但他们已经形成了对对方优先序列保持敏感的习惯，他们对没有责备的要求倾听得更加仔细，认识到了唠叨的陷阱，并通过让对方明确从何处开始一个项目来达到相互之间帮助战胜拖拉的目的。他们还学会在尊重双方价值的同时，宣告自己的需求，从而更加关注于事情的结果，而不是对对方的责备和控制。即便在生活中，你遇到的拖拉者没有看到过这本书，但是如果你运用即时习惯策略，也会使你们之间的沟通更加清晰，你完全可以向他们展示一个高效者是如何实现高效工作与无忧休闲的。

絮语

去实践本书中呈献出来的技巧吧。对它们做一些调整，以适应你的个人风格和具体环境。保持开放的心态，保证用即时习惯策略提供的新工具去替换旧有的拖拉习惯和不太好的工作成绩。不要说“我且试试”或者“不管用”，因为这样的话反映出的是一种试验的态度，而不是一种坚定的决心。“我且试试”背后的感觉是，你会心不在焉地尝试一番，然后陷于失败之中。像“不管用”这样的失败者说的话，意味着你未能找到一种消除所有焦虑的工具，并且你的拖拉问题又没能得到解决，而你很可能又要依赖于拖拉这种徒劳无益的老办法，去逃避恐惧与不安。“怎样才能让这个东西对我有用？”反映出的则是一种更为坚定地走向成功的决心和动力。

我希望你在运用即时习惯策略的过程中，能结合自己的实际、动力和内在的才能，把即时习惯策略作为自己的助手，期待着对工作拥有一种积极的态度，摒弃拖拉的毛病，经受得起挫折，并拥有一种全新的作为高效者的自我身份加以认知。

参考书目

艾迪阿桑提 (Adyashanti), 《寂寞在舞蹈》, 科罗拉多州路易斯维尔: Sounds True, 2006。

戈登·奥尔波特 (Allport, Gordon), 《人格心理学的基本思考》, 纽黑文: 耶鲁大学出版社, 1955。

艾伯特·班杜拉 (Bandura, Albert), 《控制练习》, 纽约: W. H. Freeman, 1997。

艾伯特·班杜拉, 《交互决定论的自我机制》, 载于《美国心理学家》, 1978年第33期, P. 344~358。

K·鲍姆 (Baum, K.)、R·特鲁波 (R. Trubo), 《用身心的联系使你的运动潜能最大化》, 纽约: Perigee, 1999。

里奇·G·比里 (Beery, Rich G.), 《学生经验中的失败恐惧》, 载于《人事与指导》: 1975年第54期, 190~203。

埃德温·C·布利斯 (Bliss, Edwin C.), 《尽管去做: 时间管理入门》, 纽约: Bantam, 1978。

琼·信田·博伦 (Bolen, Jean Shinoda), 《自我协调》, 纽约: Harper & Row, 1979。

J·C·博尔德 (Borod, J. C.), 《情绪的神经心理学》, 纽约: 牛津大学出版社, 2000。

约翰·鲍尔比 (Bowlby, John), 《焦虑与愤怒》, 纽约: 基础图书, 1973。



雷·布拉德伯里 (Bradbury, Ray.), 《创新随笔》, 圣巴巴拉: Capra 出版社, 1990。

马修·巴德 (Budd, Matthew), 《用语言的力量转化压力: 一个哈佛医生的六步方案》, 纽约: 皇冠出版社, 2000。

简·伯卡 (Burka, Jane), 《拖拉: 为什么, 怎么办》, 加利福尼亚州门洛帕克: Adison-Wesley, 1984。

D·伯恩斯 (Barns, D.), 《新情绪疗法》, 纽约: Avon, 1999。

诺曼·卡曾斯 (Cousins, Norman), 《以病人的视角解剖疾病》, 纽约: Bantam, 1981。

诺曼·卡曾斯, 《弥合的心》, 纽约: Norton, 1983。

玛莎·戴维斯 (Davis, Martha)、马修·麦凯 (Mathew Mckay)、伊丽莎白·伊斯凯尔曼 (Elizabeth Eschelman), 《放松与减压》, 加利福尼亚州里士满: New Harbinger, 1980。

A·埃利斯 (Ellis, A.)、W·J·诺斯 (W. J. knaus), 《战胜拖拉》, 纽约: Signet, 1977。

M·H·埃里克森 (Erickson, M. H.), 《针对抵触病人的催眠术: 病人, 技术, 基本原理及临床实践》, 《美国临床睡眠》, 1964 年第 1 期, P. 8 ~ 32。

J·法迪曼 (Fadiman, J.), 《解放人生: 树立目标, 达到目标》, 加利福尼亚州伯克利: Celestial Arts, 1990。

尼尔·A·菲奥里 (Fiore, Neil A.), 《恢复健康之路——应对癌症情绪》, 加利福尼亚州伯克利: Celestial Arts, 1991。

尼尔·A·菲奥里、苏珊·C·佩斯卡, 《战胜考试焦虑》, 纽约: Warner Books, 1987。

马修·福克斯 (Fox, Matthew), 《最初的保佑》, 新墨西哥州圣菲: Bear, 1983。

C·弗雷德里克 (Frederick, C.)、S·麦克尼尔 (S. McNeal), 《内

部长处：《当代心理理疗与自我打气催眠术》，新泽西州莫瓦：Lawrence Erlbaum, 1999。

埃里克·弗罗姆 (Fromm, Eric), 《为自己的人》，纽约：Holt, Rinehart & Winston, 1947。

查尔斯·A·加菲尔德 (Garfield, Charles A.), 《巅峰绩效：给世界最伟大运动员的心理训练术》，洛杉矶：Jeremy P. Tarcher 公司, 1984。

丹尼尔·A·格丹诺 (Girdano, Daniel A.)、乔治·S·埃弗利 (Georges S. Everly), 《控制压力与紧张》，新泽西州恩格尔伍德克利夫斯：Prentice Hall, 1986。

E·戈德堡 (Goldberg, E.), 《执行脑：额叶与文明头脑》，牛津：牛津大学出版社, 2001。

纳塔利娅·戈德堡 (Goldberg, Natalie), 《顺着骨头写作：从内部解放写作者》，波士顿：Shambhala, 1998。

丹尼尔·戈尔曼 (Goleman, Daniel), 《情绪智力：为什么比智商更重要》，纽约：Bantam, 1997。

丹尼尔·戈尔曼, 《注意力类似头脑的欣愉状态》，载于《纽约时报》，1986年3月4日, P. 21~22。

苏珊·格里芬 (Griffin, Susan), 《色情与沉默：文化对自然的反抗》，纽约：Haper & Row, 1981。

T·O·雅各布斯 (Jacobs, T. O.), 《正规组织中的领导与交流》，弗吉尼亚州亚历山德里亚：人力资源研究组织, 1971。

威廉·詹姆斯 (James, William), 《人的力量》，载自 H·詹姆斯 (H. James) 编《记忆与学习》，纽约：Longmans, Green & Company, 1911。

杰拉尔德·扬波尔斯基 (Jampolsky, Gerald), 《爱即无所惧》，加利福尼亚州密尔布：Celestial Arts, 1979。



朱莉安·杰恩斯 (Jaynes, Julian.), 《双重心灵崩溃中的起源意识》, 波士顿: Houghton Mifflin, 1976。

弗里德里克·H·坎佛 (Kanfer, Frederick H.)、珍妮·S·菲利普斯 (Jeanne S. Phillips), 《行为理疗的学习基础》, 纽约: John Wiley & Sons, 1970。

加里森·凯勒 (Keillor, Garrison), 《梦回忧愁湖》, 纽约: Penguin, 1985。

W·J·诺斯 (Knaus, W. J.), 《如何不再拖拉》, 新泽西州恩格尔伍德克利夫斯: Prentice Hall, 1979。

苏珊娜·C·科巴萨 (Kobasa, Suzanne C.), 《吃苦型人格: 压力与健康的社会心理学初探》, 新泽西州希尔斯代尔: Lawrence Erlbaum, 1982, P. 3 ~ 32。

苏珊娜·C·科巴萨, 《压力人生、人格与健康: 吃苦精神探索》, 《人格与社会心理》, 1979 年第 37 期, 1 月 11 日。

苏珊娜·C·科巴萨、马克·C·普切蒂 (Mark C. Puccetti), 《压力反抗中的人格与社会资源》, 载自《人格与社会心理》, 1983 年第 45 期 (4), P. 839 ~ 850。

艾伦·莱金 (Lakein, Alan), 《如何掌控你的时间与人生》, 纽约: Signet, 1973。

帕特里夏·林威利 (Linville, Patricia W.), 《自我复杂性: 对压力性疾病与抑郁性认知的缓冲》, 载自《人格与社会心理》, 1987 年第 52 期 (2), P. 663 ~ 676。

S·李普克 (Lippke, S.)、J·P·齐格尔曼 (J. P. Ziegelmann) 和 R·施瓦泽 (R. Schwarzer), 《特殊阶段体育活动的选用和保留: 对一个三阶段模型的测试》, 载自《运动与锻炼心理学》, 2005 年第 6 期, P. 585 ~ 603。

詹姆斯·E·洛尔 (Loehr, James E.)、T·施瓦茨 (T. Schwartz), 《全神贯注的力量: 对能量而非时间的管理才是实现高水平绩效和个人

重生的关键》，纽约：Free 出版社，2003。

道格拉斯·麦格雷戈 (McGregor, Douglas), 《职业经理人》，纽约：McGraw-Hill, 1967。

道格拉斯·麦格雷戈, 《企业的人性面》，纽约：McGraw-Hill, 1960。

玛丽莲·马赫洛威兹 (Machlowitz, Marilyn), 《工作狂：和他们生活，和他们工作》，纽约：Adison-Wesley, 1980。

艾伦·A·麦克莱恩 (Mclean, Alan A), 《工作压力》，加利福尼亚州门洛帕克：Adison-Wesley, 1979。

亚伯拉罕·H·马斯洛 (Maslow, Abraham H.), 《动力与人格》，纽约：Haper & Row, 1970。

玛莎·马克斯韦尔 (Maxwell, Martha), 《改进学生的学习技巧》，旧金山：Jossey-Bass, 1979。

艾利斯·米勒 (Miller, Alice), 《为你自己好：儿童教育中隐藏的残忍与暴力的根源》，纽约：Farrar, Straus & Giroux, 1983。

D·米尔曼 (Millman, D.), 《身心控制：在运动与生活中创造成功》，纽约：New World Library, 1999。

琼·米宁格 (Minninger, Joan), 《放手记忆》，创新教学工作室, 1984。

琼·米宁格, 《完全回忆：如何增强记忆力》，宾夕法尼亚州以马忤斯：Rodale 出版社, 1984。

B·奥汉隆 (O'Hanlon, B.), S·比德尔 (S. Beadle), 《可能性领地指南》，纽约：Norton, 1999。

R·奥恩斯坦 (Ornstein, R.), 《多重心灵：理解人类行为的新角度》，波士顿：Houghton Mifflin, 1986。

W·帕尔默 (Palmer, W.), 《自由的实践：作为精神指南的合气道法则》，加利福尼亚州伯克利：Rodale 出版社, 2001。



M·斯科特·佩克 (Peck, M. Scott), 《人迹稀少的路》, 纽约: Touchstone, 1978。

J·W·彭尼贝克 (Pennebaker, J. W.), 《表达情绪的抚慰性力量》, 纽约: Guilford 出版公司, 1997。

约翰·波皮 (Poppy, John), 《掌握的关键》, 载自《绅士》, 1987年5月, P. 119~126。

S·波拉特 (Porat, S.), 《创造性的拖拉: 组织你自己的人生》, 旧金山: Haper & Row, 1980。

理查德·雷斯塔克 (Restak, Richard), 《大脑》, 纽约: Bantam, 1984。

西奥多·I·鲁宾 (Rubin, Theodore I.), 《同情与自我憎恶》, 纽约: Ballantine, 1976。

伦纳德·R·塞尔斯 (Sayles, Leonard R.), 《更好地与……交流并使……服从老板》, 载自《会议室报道》, 1987年8月1日, P. 10。

大卫·谢克特 (Schechter, David), 《复杂性格能更好地对付压力》, 载自《今日心理学》, 1987年10月, P. 26。

R·施瓦泽 (Schwarzer, R.), 《改变健康相关行为的社会认知因素》, 载自《当今心理科学流派》, 2001年第10期(2), P. 47~51。

M·E·P·塞利格曼 (Seligman, M. E. P.), 《真正的幸福: 运用新的积极心理学, 实现持续的满足》, 纽约: Free 出版社, 2002。

C·D·斯皮尔伯格 (Spielberger, C. D.)、P·R·瓦格 (P. R. Vagg), 《考试焦虑: 理论、评价与治疗》, 华盛顿特区: Taylor & Francis, 1995。

理查德·M·苏恩 (Suinn, Richard M.), 《想象》, 载自 R·辛格 (R. Singer)、M·墨菲 (M. Murphy)、L·坦南特 (L. Tennant) 主编《运动心理学研究手册》, 纽约: Macmillan, 1993, P. 192~510。

理查德·M·苏恩, 《七步达到巅峰绩效》, 纽约州刘易斯顿:

Hogrefe International, 1986。

丹尼斯·威特利 (Waitley, Denis), 《成功心理学》, 纽约: Berkley Publications, 1984。

丹尼斯·威特利, 《工作之乐》, 纽约: Banllantine, 1986。

J·G·沃特金斯 (Watkins, J. G.)、H·沃特金斯 (H. Watkins), 《自我状态: 理论与理疗》, 纽约: Norton, 1997。

保罗·瓦茨拉维克 (Watzawick, Paul)、约翰·威克兰 (John Weakland)、理查德·菲什 (Richard Fisch), 《改变: 问题形成与解决的法则》, 伦敦: Norton, 1974。

唐纳德·W·温尼科特 (Winnicott, Donald W.): 《休闲与现实》, 纽约: Tavistock, 1982。

斯蒂芬妮·温斯顿 (Winston, Stephanie), 《组织化》, 纽约: Warner Books, 1978。

罗杰·冯·欧克 (Von Oech, Roger), 《当头棒喝》, 纽约: Warner Books, 1983。

玛丽李·泽德内克 (Zdenek, Marilee), 《右脑体验: 释放想象力的私人计划》, 纽约: Bantam, 1983