

普华
经营

正略钧策
ADFAITH

MINDSET

THE NEW PSYCHOLOGY OF SUCCESS

心理定向与成功



【美】卡罗尔·德韦克 (Carol S. Dweck) 著 王成全 等译



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

MINDSET
THE NEW PSYCHOLOGY OF SUCCESS

心理定向与成功

- ※ 孩子需要赞扬。阅读本书你会发现，父母应该赞扬孩子做事的过程而不是他们的天分。
- ※ 孩子淘气时怎么办？阅读本书你会发现，简单的批评或者原谅孩子都不正确，采用建设性的批评能够帮助孩子明白事理。
- ※ 父母通常会为孩子设定奋斗目标。阅读本书你会发现，提高技能，扩大知识面，培养做事的耐力才是真正的目标。
- ※ 作为一名教师，降低标准能够提高学生的自尊心吗？阅读本书你会发现，设定高标准并教会学生达到它，才能真正提高他们的自尊心。
- ※ 作为一名教练，如何激励你的队员并提高他们的成绩呢？阅读本书你会发现，灌输奉献和刻苦训练的精神，宽容他们在赛场上的失误，多赞扬与尊重他们，才是执教的良策。
- ※ 作为一名运动员，你会被失败所困扰吗？阅读本书你会发现，具有成长型心理定向的运动员在学习和改进的过程中就能体验到成功的快乐，而不仅仅是在获胜的那一刻。
- ※ 你心目中的英雄是因为具有超凡的能力，而不需要付出努力就能获得卓越的成就吗？阅读本书你会发现，他们的辉煌是通过永无止境的努力才获得的。
- ※ 你是个害羞的人吗？那么你确实需要培养你的成长型心理定向，即使不能马上克服你的害羞心理，也能帮助你提高社交能力。
- ※ 什么才是理想的婚姻关系呢？阅读本书你会发现，接纳伴侣间的差异，注意倾听，耐心而真切地讨论问题，才是增进亲密情感的有效方式。
- ※ 如果你是一个公司的管理者，如何才能铲除精英意识，创设一种自我审视、公开交流和团队合作的企业文化？阅读本书，你一定会有所收获。



北京普华文化发展有限公司

分类建议：心理学/心理自助

人民邮电出版社网址：www.ptpress.com.cn

ISBN 978-7-115-16980-8



9 787115 169808 >

ISBN 978-7-115-16980-8/F

定价：29.90 元

心理定向与成功

MINDSET

THE NEW PSYCHOLOGY OF SUCCESS

【美】卡罗尔·德韦克(Carol S. Dweck) 著

王成全 等译

人民邮电出版社
北 京

www.55188.com

图书在版编目 (CIP) 数据

心理定向与成功/ (美) 德韦克 (Dweck, C. S.) 著;
王成全等译. —北京: 人民邮电出版社, 2007. 12
ISBN 978-7-115-16980-8

I. 心… II. ①德…②王… III. 成功心理学—通俗读物
IV. B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 156464 号

内 容 提 要

本书作者通过 20 多年的心理学研究发现心理定向对我们整个心理世界产生着重要影响。心理定向分为固定型心理定向和发展型心理定向, 两种心理定向在童年期和成年期就逐步显现出来并在我们确立人生目标、处理工作和人际关系、培养孩子及发挥自己的潜能等诸多方面起着完全不同的作用。

作者详细阐述了怎样利用成长型心理定向, 在音乐、文学、科学、体育、商业等领域, 获得卓越成就以及在我们生命的不同阶段, 怎样改变自己的心理定向, 获取成功。

作者的研究领域涉及广泛, 应用性强, 对父母、教师、教练和经理人深入了解并促进成长型心理定向的发展作用显著。

本书读者面广, 适合中小学生家长、教师、教练、职场人员、社会心理学专业师生、心理学研究人员及心理学爱好者阅读。

心理定向与成功

◆ 著 【美】卡罗尔·德韦克 (Carol S. Dweck)

译 王成全 等

责任编辑 张亚捷

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街 14 号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 700 × 1000 1/16

印张: 15

2007 年 12 月第 1 版

字数: 200 千字

2007 年 12 月北京第 1 次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2006-7585

ISBN 978-7-115-16980-8/F

定 价: 29.90 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223



译者序

这是一本诠释“心理定向”的成功心理学书籍，帮助人们认识自我、开发自我、认识和理解别人、与人友好相处，共同创设和谐的人际关系环境。这本书值得所有期望改变自我、改善自我，进而希望达到自我实现的人们认真研读。

本书作者德韦克博士是当今著名的心理学家，她的研究成果涉及心理学的各个领域，尤其集中于发展心理学、人格心理学等领域，尤其在心理定向的研究方面独树一帜。她渴望其心理定向的研究结果为更多人所周知，为更多人所利用，进而创造出更大的社会价值。

德韦克博士认为，心理定向就是一种信念，即认为自己的能力、成就是由先天命定或自主努力的结果的信念。这种信念渗透于人们生活的方方面面，决定和影响人们的事业、爱情、家庭和生活质量，对人们生命及其发展产生了重要影响。

我们生活在一个英雄辈出的时代，这也是一个崇拜英雄的时代。本书告诉我们这样一个哲理：只要培养成长型心理定向，每个人都可能成为时代的英雄；每个人都是自己每天的心理生活的主宰者；每个人也是一个教育家，每时每刻都通过自己的心理定向和言行举止影响他人，塑造自我。然而，人应当怎样引导和塑造自我呢？德韦克博士的《心理定向与成功》一书为读者指明了努力方向和具体的操作方法。

本书将会让读者明白，失败并不可怕，成功并不难得，只要你抱持成长型心理定向，不断培养“不断进取”的良好心态，最终将引导你通过自己的

努力，不断地走向成功。我们期待本书的翻译出版，能够使更多读者了解心理定向，并利用心理定向的知识成果，不断地超越自我，实现人生理想。我们愿以一句话与读者共勉：“一旦明确了方向，认清了道路，何惧天高路远。”

全书共有八章，其中第一章至第三章简要说明了心理定向的概念及心理定向对个体发展的影响；第四章至第七章，分别论述了心理定向在体育、艺术、企业管理、教育以及人际交往等领域中所起的作用；最后一章，论述了怎样改变心理定向。全书每一章的结尾部分，作者都结合各章内容提出了改变心理定向的具体方法。

在本书的翻译过程中，徐丹翻译了本书的绪论与第一章，张慧、王成全翻译了本书的第二章，曹艳春、王成全翻译了本书的第三章，刘佳静、王成全翻译了本书的第四章，陈亚飞翻译了本书的第五章，赵洁翻译了本书的第六章，肖敏霞翻译了本书的第七章，孙玉丽翻译了本书的第八章，全书由王成全统一审校。

由于译者水平所限，书中不当之处敬请专家学者不吝赐教。

王成全

2007年9月于北京

This translation published by arrangement with Random House, an imprint of Random House Publishing Group, a division of Random House, Inc.

COPYRIGHT © 2006 BY CAROL S. DWECK, PH. D. All rights reserved.

The Proprietor grants to Posts & Telecom Press license to translate, print, publish, and sell the editions and formats of the Work specified in the Chinese language, in simplified characters only, throughout the Mainland of China only.

本书简体中文版由兰登书屋出版集团授予人民邮电出版社负责翻译、印刷和出版，销售仅限于在中国大陆。未经出版者书简许可，不得以任何方式复制或者抄袭本书的任何部分。

版权所有，侵权必究。



目录

绪论 /1

第一章 心理定向 /3

人与人为什么存在着差异 /4

两种心理定向对我们意味着什么 /5

两种心理定向的不同表现 /7

新奇之处在哪里 /10

自我洞察：谁能确切了解自己的天资与不足 /11

心理定向预示着什么 /12

第二章 心理定向的内涵 /15

成功是学习过程还是聪明的证明 /16

心理定向改变了失败的意义 /32

心理定向改变了努力的意义 /38

问与答 /44

第三章 才能与成就的真相 /55

心理定向与学有所成 /56

艺术才能是上天赐予的吗 /67

资赏与积极标签的潜在危害 /71

消极标签及其潜在威胁 /74

第四章 运动：冠军的心理定向 /81

- 自发的思想 /83
- “特质” /90
- 什么是成功 /97
- 什么是失败 /98
- 掌控成功 /100
- 明星意味着什么 /102
- 聆听心理定向 /104

第五章 商业：心理定向和领导能力 /107

- 安然公司与天才的心理定向 /107
- 成长型组织 /108
- 有关心理定向与管理决策的研究 /110
- 领导能力与固定型心理定向 /111
- 固定型心理定向领导者的行为特点 /113
- 成长型心理定向领导者的行为特点 /123
- 团队程序的研究 /132
- 群体思维与个体思维 /132
- 领导才能是先天的还是后天习得的 /134

第六章 人际关系：关于爱的心理定向 /137

- 人际关系的差异 /139
- 恋爱中的心理定向 /140
- 反目成仇的伴侣 /148
- 竞争：看谁最好 /150



关系的改进 /151
友谊 /152
害羞 /154
恶人与受害者：回归复仇 /156

第七章 家长、教师和教练：心理定向来自何方 /163

家长与教师：有关成功成失败的信息 /164
教师与家长：什么造就了优秀教师或优秀家长 /180
教练：通过心理定向赢得胜利 /189
我们的遗产 /197

第八章 改变心理定向：工作坊 /199

变化的特性 /199
心理定向讲座 /202
心理定向工作坊 /204
脑科学 /206
更大的变化 /208
第一步措施：通过工作坊 /210
不想改变的人 /214
改变孩子的心理定向 /217
心理定向与意志力 /221
不断变化 /225
未来的道路 /227



绪 论

有一天，我的学生建议不妨把我们的研究成果写成一本书，以帮助人们生活得更好，这其实也是我考虑了很久的一件事。随后，我就把撰写此书当成了头等大事。

我的研究方向属于心理学的传统领域，即揭示人的信念所具有的强大力量。不论我们是否意识到这些信念，它们对人们实现自己的愿望，以及能否取得成功都会产生很大的影响。而且，这一传统研究领域也展现了信念的改变，哪怕是最简单的信念的改变，都能够给我们的生活带来深远的影响。

在本书中，读者会了解到自我的一个简单信念——心理定向（这一信念是我们在研究中发现的）是如何在你们的大部分生活中起着支配作用的。实际上，心理定向渗透于人们生活的方方面面。人们对自己性格的评传大都来自于心理定向。同样，那些阻碍人们发挥潜能的阻力也源自于心理定向。

迄今为止，还没有一本书全面地诠释心理定向，并告诉人们如何在日常生活中运用心理定向。阅读本书，你会豁然开朗，感悟到那些在科学、艺术、体育以及商业等领域的知名人物功名垂成的缘由。同时，你会对你的同事、老板、朋友和孩子有进一步的了解，你还会懂得如何挖掘你和孩子的潜能。

我很乐意与大家一起分享我的研究成果。除了我们研究中涉及的例子以外，我在每一章都穿插了一些从报刊、杂志、新闻报道中以及我本人的生活经验中选编的故事。所以，你将能够感受到心理定向理论解活的一面（为了保护个人隐私，除了征得当事人同意而透露详细信息之外，本书都隐去了当事人的真实姓名和个人信息。书中有大量的对话是通过我的回忆而完成，我

会尽我所能把它们原原本本地展现在读者面前)。

在每一章的结尾及最后一章，我都概括了一些实用的方法，读者可以利用这些方法认识心理定向如何左右你的生活；了解心理定向如何发挥作用；如果你愿意，也可以用这些方法来改变你的心理定向。

此外，谈谈我在写作中语法的运用问题。我懂得语法，也喜欢遵循语法，但在本书的写作手法上，我没有处处顾及语法规则：我常常以“然而”、“但最”等词汇做句子的开头，用一些前置词做句子的结尾；我以复数词“他们”替代应该使用的单数词“他”或“她”。这样做旨在使本书的内容更通俗易懂，我希望那些对语法有严格要求的学者们能够予以谅解！

借此机会，我想感谢那些曾经在我的研究以及写作过程中给予我很大帮助的人们。我的学生们把我所做的研究工作变成了一件乐事。从他们身上我受益匪浅，我希望他们也能同我一样有所收获。我还要感谢那些支持本项研究的组织机构，如威廉姆·格兰特基金会 (the William T. Grant Foundation)、国家科学基金会 (the National Science Foundation)、教育部 (the Department of Education)、国家心理健康协会 (the National Institute of Mental Health)、国家儿童健康与人类发展协会 (the National Institute of Child Health and Human Development)，还有斯宾塞基金会 (Spencer Foundation)。

在此，我要由衷地感谢并祝概兰登书屋 (Random House) 的工作人员，他们最韦伯斯特·杨 (Webster Younce) 先生、丹尼·蒙结克 (Daniel Menaker) 先生和汤姆·皮里 (Tom Perry) 先生，尤其要感谢本书的编辑卡罗琳·斯通 (Caroline Sutton) 女士。他们对本书所付出的热情以及所提出的宝贵建议使得本书独具风格。我还要感谢我的代理吉利·安德森 (Giles Anderson) 先生以及把我推荐给他的海迪·格朗 (Heidi Grant) 女士。

感谢所有对本书提出建议的人们，特别要感谢保莱·舒尔曼 (Polly Shulman) 先生、理查德·韦克 (Richard Dweck) 先生和玛丽娜·帕琴 (Maryann Peshkin) 女士，感谢他们的热情鼓励和宝贵意见。最后，感谢我的先生大卫 (David)，他为我付出了全部挚爱，他的支持和鼓励使我的生命更加精彩。

我的研究工作涉及自我发展，这同样可以帮助我自己进一步成长，自我完善，我希望本书对广大读者也有所裨益。



第一章

心理定向

当我还是一名年轻的研究人员时，一切只是刚刚开始，却发生一件改变了我生活的事情。那时的我一直被“如何应对失败”的问题所困扰，于是，我决定通过观察学生解决难题的过程来研究这一问题。我每次带一组学生到他们学校的教室，尽量让他们感觉舒适，然后给他们出一些字谜题。每次所给出的第一组字谜很简单，但第二组字谜则很难。就在学生们小声嘀咕着费劲地猜字谜时，我认真观察他们的应对技巧，并探究他们内心的想法和感受。我希望能够看到孩子们应对困境时的不同表现，然而，我却看到了一些意想不到的现象。

在解答难猜的字谜时，一个10岁的男孩推开了椅子，揉搓着双手，吧咂着嘴唇，然后大声说道：“我喜欢挑战！”另一个孩子着急地猜着这些字谜，额头渗出了汗珠，却带着愉快的神情抬起头，很认真地对我说：“您知道，我很喜欢猜谜，猜谜能够让我增长见识！”

孩子们究竟怎么了？对此，我感到非常困惑。我总是想，要么你能够应对失败，要么不能，从未想过还有人喜欢失败，难道是这些孩子本末就与众不同呢？还是他们意识到了什么？

每个人都有自己的行为榜样，榜样能够在他们生活的关键时刻指引航向，而这些孩子就是我的行为榜样。很显然，他们知道一些我所不知道的事情。我决定找到它——这种可以化失败为动力的心理定向。

那么，学生们究竟知道些什么呢？他们知道，人的特质就像智力和技能一样，是可以通过努力而被不断提升的，这也是像们现在正在做的事情——使自己变得聪明起来。孩子们不仅没有因为失败而气馁，他们甚至认为自己没有失败，那只不过是一次学习罢了。

相反，我曾经认为，人的特质是一成不变的，宛若石头上的刻痕。你要么聪明，要么不聪明。像失败了意味着你不聪明，事情就是这样简单。如果你总是能够取得成功并避免失败（哪怕是不惜任何代价），那你生来就是一个聪明人。这与你的奋斗、过失、坚定意志都毫无关系。

人的特质到底是可以提升的还是一成不变的，这一直是个古老的话题。而人们不同的观点对你来说则是一个全新的课题：如果像认为自己的智商或人格是可以发展变化的，那将会怎么样？与此相反，你认为智商或人格是固定的、根深蒂固的，那又会怎么样呢？首先，就让我们一起来探究一下有关人之本性的古老而又有争议的问题，然后再来探讨这两种观念对于你又意味着什么。

人与人为什么存在着差异

自从人类出现，人们彼此间的思想不同、行为不同、境遇也不相同。毋庸置疑，不少人会问“人为什么会有所不同？”——为什么有些人更聪明伶俐，更讲社会公德？是否有什么原因导致了人与人之间永远都存在若差异呢？专家们的回答可以概括为两种类型。

一部分专家声称，人与人之间的差异性是由生理上的不同决定的，这种差异无法回避也难以改变。经过多年的研究，他们指出，生现差异还包括人类头骨上的凹凸（颅像学）、头骨的大小和形状（骨相学）及今天所讲的基因的差异。

另外一些人指出，人与人之间的差异是由人们迥异的社会背景、经验、训练以及学习方式等因素造成的。当你知道持这一观点的最大赢家就是智力测验的发明者——阿尔弗雷德·比奈（Alfred Binet）时，你一定很吃惊。智



力测验不就是用来测评儿童不可改变的智商吗？其实并非如此。20 世纪早期，法国人比奈在巴黎设计了这项测验，用来筛选那些不适合在巴黎公共学校读书的儿童，以便能够设计一套新的教育模式，使这些孩子接受适当的教育。他并没有否认儿童智力的个体差异，但是，使相信教育和训练可以促使智商发生一些重要变化。下面从使的主要著作《儿童发展的新理念》一书中摘引一段话，这是他对上百名有学习困难的儿童进行研究之后所得出的结论。

当代的一些哲学家声称，个人的智商是一种固定不变的特质，这种特质是不可能被提高的。我们必须对这种悲观主义论点加以驳斥……，不断地练习、训练，关键是方法要对路，我们可以提高自己的注意力、记忆力、判断力，并且逐渐使我们变得比以前更加聪明。

究竟哪一种观点是正确的呢？如今，大多数专家都认为，答案并不是非此即彼，这不是先天或教育、基因或环境等单一因素所决定的。确切地说，在两者之间存在一种交互作用。正如著名神经系统科学家吉伯特·高特利（Gilbert Gottlieb）所说：“事实上，在我们发展的过程中，基因不仅与环境共同发生作用，而且还从环境中模取信息以便更准确地发挥作用。”

同时，科学家们也逐渐发现，人们具有终生学习和智力发展的能力，而且这种能力超出他们原来的想像。当然，每个人都秉承了独一无二的基因。人们开始可能具有不同的气质、不同的智商。但是，毫无疑问，恰恰是经验、训练和个人努力引导着人们定完了以后的人生旅程。罗伯特·斯滕伯格（Robert Sternberg）这位迄今被认为具有最高智商的人曾认为：“决定人们是否能掌握专业技术的主要因素不是先天固有的能力，而是有目的地参与”，或者像他的先驱阿尔弗雷德·比奈所认识到的那样：“小时候表现很聪明的人，后来并不一定还会比别人聪明。”

两种心理定向对我们意味着什么

听那些博学的人滔滔不绝地阐述科学理论是一回事，弄明白这些理论

是如何影响人们的则是另外一回事。经过二十多年的研究，我发现人们对自我的评价会对其生活方式产生深远的影响。自我评价可以左右你能否自我实现，对你能否完成自己所钟爱的事业也会起到决定性作用。这一切是如何发生的呢？难道一种简简单单的信念真的具有如此巨大的力量来改变你的心智，最终改写你的人生？

一旦相信自己的特质是固定不变的，那么你就具有了固定型心理定向，随之而来的是一种紧迫感，即你会一遍又一遍地证明自己。如果你的确在智力、个性和道德品质方面都不错，那么，你就会努力去证明你都很好地运用了它们，而不会关注或感受到这些基本品质的缺点和不足。

我们当中的一些人从小就接受了这种心理定向的训练。当我还是个孩子的时候，我就被人们定格为“聪明人”，我的固定型心理定向就是我小学六年级的老师威尔森（Wilson）夫人给的。与阿尔弗雷德·比奈所不同的是，她相信学生的智商分数能够反映出你们的实际水平。她完全按照智商分数的高低顺序给我们安排座位，而且她只放心让智商高的学生给校长送旗子、德皮德或是信笺。我们每天因她那种判决式的态度备感困扰，除此之外她还制遍了一种心理定向，即以非常极端的评语来评价班里的每个学生——你看起来聪明伶俐，而你看上去愚蠢笨拙。由于每次上课她都会对我们进行测试并做出评语，班里所有的学生完全处在应激的氛围之中。可想而知，有谁会在这种情况下关心学习并从中获得乐趣呢？

我已经看到了许多带有这种评语的人在求学中、在工作中或在人际交往中不断地去验证自己是否如此。每一种境遇都是对他们的智商、个性或品质的证实；同时，他们也在不停地去评判各种境况：这次我会成功还是会失数？我看起来是聪明还是愚蠢？我会被接受还是被拒绝？我的感觉我是一个成功者还是失数者呢？

难道我们的社会不珍视人的智商、人格和品质吗？每个人希望拥有这些显著的特征就不正常吗？当然不是，不过……

具有成长型心理定向的人却认为，你所拥有的心理特征并非像你手里握有的、惟一能指望的一副牌那么简单，当你暗自担心自己手中只有一对10的时候，你却往往試著向他人和自己证明你有同花顺。有这一心理定向的人，



会把手里的牌看作是发展的起点。成长型心理定向基于的这种信念就是，你的基本特质可以通过不懈的努力而被积累起来。虽然人们在各个方面都存在差异，如先天的智力、兴趣或看气质等，但是每个人都可以通过实践和经验的积累而有所改变和发展。

那些拥有发展型心理定向的人都坚信任何人都无所不能吗？或者认为那些有正确的动机或接受了合适教育的人，都可以成为爱因斯坦或贝多芬吗？当然不是。但是，他们确信人的潜力是未知的（成者说是不可知的），人们在经过多年的奋斗、磨炼和训练后所能实现的事情是不可能被预见的。

你知道达尔文和托尔斯泰曾被认为是极为普通的孩子吗？你知道历史上最伟大的高尔夫运动员本·哈根（Ben Hogan），在幼年时竟然是一个与同伴格格不入而又粗俗的孩子吗？你知道已被列入20世纪重要艺术家名单的摄影师辛迪·舍曼（Cindy Sherman），第一门摄影课的考试成绩没有及格吗？你知道最著名女星之一的杰拉尔丁·佩奇（Geraldine Page）曾经被认为缺少表演天赋而被学校劝退吗？

现在，你能明白拥有“特质可以提高”的信念是如何激励人产生学习热情的了吧。当你明明可以变得更优秀的时候，为什么还要一遍遍地浪费时间去证明自己是多么卓越呢？为什么要隐藏自己的缺陷而不去克服它们呢？为什么要找那些只能保护你自尊心的朋友或父母，而不找那些能促使你进步的人呢？为什么要做那些已被证明了是正确的事情，而不去尝试那些可以发展自我的事情呢？有了发展自我并全力以赴的激情，即使（特别是）遇到挫折也不会气馁，这就是成长型心理定向的特征。也正是这种心理定向，才使你在人生最具有挑战性的时刻，能够生生不息，枝繁叶茂。

两种心理定向的不同表现

为了让你进一步了解两种心理定向是如何发挥其作用的，请你想像一个情景，越生动越好。假设你是一个年轻人，今天的经历对你来说算是糟透了：你去上一门很重要的课，你也非常喜欢这门课，但是老师把期中试卷发下来

之后，你的成绩才刚刚及格，这让你感到非常失望；在晚上回家的路上，你收到了一张违章停车的罚单，此时的你备感沮丧；为了找人诉苦就给你最好的朋友打了电话，他却死活不接电话。

这时，你会怎么想？你的感受如何？你会做些什么呢？

当我们向固定型心理定向的人提出这些问题时，他们这样回答：

“我感觉自己完全被拒绝了。”

“我太失败了。”

“我可真傻呀。”

“我输了。”

“我觉得自己太弱了，每个人都比我强。”

“我可真差劲。”

接句话说，他们把发生在自己身上的事情归结为自己能力差，同时还给自己下了评语。

对于生活，他们常常这样想：

“我真可怜。”

“我根本就没有生活。”

“楼上的那位不喜欢我。”

“没有人爱我，所有的人都恨我。”

“世界在惩罚我。”

“有人背叛了我。”

“我得不到关爱，好像所有的人都讨厌我。”

“老天真不公平，我所有的努力都是白费。”

“我的生活简直糟透了，我实在太傻了。在我身上就没有发生过一件好事。”

“我是这个世界上最不幸的人。”

拜托，这究竟是一次考试、一张罚款单和一次糟糕的通话呢？还是死亡和毁灭呢？

难道他们真的缺少自尊吗？或是地地道道的悲观主义者？当然不是。当他们无法应对失败时就应该像那些具有成长型心理定向的人那样，体会到自



己的价值、快乐、聪明和魅力。

可是，他们怎样面对挫折呢？

“我才不会为了做好每一件事而花费大量的时间和精力呢。”

“我不会再让别人对我进行评价了。”

“什么都不做。”

“躺在床上。”

“一醉方休。”

“找东西吃。”

“别烦我，烦我就冲你吼。”

“吃巧克力。”

“撮着嘴听音乐。”

“独自一人坐在厕所里。”

“找个人暴捶一通。”

“嚎啕大哭一场。”

“摔东西。”

“能怎么样。”

能怎么样？你知道吗，我答题时故意考个及格，而不是不及格。这只是期中考试，又不是期末考试；再说那个违章停车的罚单，又不是出车祸；打给朋友的电话不就是没接吗，又不是拒绝通话。为这些事要死要活的，太没必要了！听了上面有固定型心理定向者的回答，真是有一种心灰意冷的感觉。

当我向成长型心理定向的人提出同样的问题时，他们是这样回答的：

“我必须努力学好这门课程；下次停车的时候应该更加小心一些；估计我的朋友那天也遇到什么麻烦事了。”

“刚刚及格，看来我还得多下工夫才行，我今后一定努力提高这门课的成绩。”

这样的回答不胜枚举。我想，现在你该理解发展型心理定向的观点了。那么，他们会如何应对失败呢？

“为了下一次能够考好，我应该更加努力地学习（或者转变学习方法）；我会把罚款交了；下次与朋友聊天的时候把那天的事弄清楚。”

“我会找出在考试中出的错，然后改过来；先把罚款交了，再给我的朋友打电话，告诉他那天我有多烦。”

“跟老师聊聊，下次考试前我会认真复习的；再停车时我要小心一些（或者去找开罚单的人说明情况）；了解我的朋友那天有什么事儿。”

其实，具有这类心理定向的人遇到这样的事情并非无所谓，或者不会感到心烦。谁能不心烦呢？考试考砸了，或者被遭到亲朋好友的拒绝，摊上这种事谁会开心？但是，那些具有成长型心理定向的人不会因此就给自己贴上标签，也不会轻易被坏心情所俘获。即使感到不痛快，他们依然敢于去冒险，敢于迎接挑战。

新奇之处在哪里

这个想法很奇特吗？有很多俗语都强调了冒险的重要性以及坚持不懈所带来的巨大能量，如“不入虎穴，焉得虎子”、“屡战屡败，屡败屡战”、“罗马不是一日建成的”（顺便提一下，很高兴意大利人也有同样的表达方式）。可是真正令人感到吃惊的是，那些具有固定型心理定向的人并不同意这些说法。对于他们而言：“不入虎穴，亦无所失”、“如果第一次不成功，那就说明你没有能力获得成功”、“罗马如果不是一天建成的，这说明罗马人根本没有能力一天建成”。换句话说，冒险和努力恰好揭示了你的不足，表明你无法胜任这项工作。事实上，当你发现固定型心理定向的人对努力不屑一顾到何种程度时，你会大吃一惊。

同样令人感到新奇的是，对于冒险和努力的态度源于人们最基本的心理定向。人们并非突然之间就意识到自我挑战的价偿及个人努力的重要性。我们的研究表明，这种意识直接来源于成长型心理定向。当我们向人们阐述成长型心理定向时，所关注的焦点主要是人们对“发展、挑战及努力”的看法。同样，人们也并非在突然之间就讨厌挑战和努力，当人们具有（或暂时具有）固定型心理定向时，他们会表现出害怕挑战、不愿去努力的一种永久性的特质来。



我们经常会在书店里看到类似《世界上最成功人士的10个秘诀》这样的书籍插满书架。这些书可能会教给读者一些有用的小技巧，但是，这些技巧通常都是一系列相互间毫无关联的提示点而已，就像“勇于冒险”或“相信你自己”之类。读过之后，你只能对那些获得成功的人羡慕不已，却永远不会明白如何把这些提示点联系起来，永远都不知道你自己怎样做才能像他们那样获得成功。所以，你或许会在看完书的几天里好像突然找到了灵感，但是到头来，这些世界上最成功的人仍然有他们自己的秘诀。

然而，如果你开始对固定型心理定向和成长型心理定向有所了解，你将明白这两种心理定向会带来两种截然不同的结果，即认为自己的特质如同石头上的刻痕一样无法改变和认为自己的特质是可以逐渐积累起来的这两种理念会引发截然相反思想和行动，让你走向迥异的人生之旅。这就是心理学家们所说的顶峰体验。我不仅在给人们讲解新的心理定向时发现了这一现象，而且我收到读者的来信中同样有所发现。

那些读者是这样认识自己的：“当我逐字逐句地拜读您的文章时，我会情不自禁地、一遍一遍地说‘这就是我，这就是我！’”他们产生了这种联系：“您的文章帮我驱散了心中的疑云，我发现了宇宙的秘密！”他们觉得自己的心理定向在发生着改变：“我可以确切地说出自己在思想上的转变，这种感觉真令人兴奋！”你们还将这种新的想法应用到他们的生活中去：“您的大作让我改变了自己与孩子的相处模式，也转变了我对子女教育的观念。”甚至还有读者写道：“我只是想让您知道，从个人发展及生活实践的层面上，您出色的研究在成百上千名学生身上已经产生了巨大的影响。”

自我洞察：谁能确切了解自己的天资与不足

具有成长型心理定向的人或许不会把自己当成爱因斯坦或贝多芬，但是他们会不会有夸大自己能力的倾向，做一些超出自己能力范围的事情呢？研究表明，人们并不善于对自己的能力进行评价。最近，我们开始研究哪一类心理定向的人更容易做出超出自己能力的事情来。的确，我们发现人们常常

会错误估计自己的表现和能力，这种错误估计往往出现在具有固定型心理定向的人的自我评价中，而具有成长型心理定向的人对自己的评价却相对准确得多。

仔细思考一下这个问题你就不难发现：如果你能像具有成长型心理定向的人那样认为能力是可以不断提高的，那么，你就会接纳对自己现有能力的准确评价，即使有一些信息很负面。况且，如果你想进一步有所提高，那么，你就更需要获得有关你现有能力的正确信息了，以便可以更加有效地学习；相反，如果你认为任何有关你自身能力的信息非好即坏，这就像具有固定型心理定向的人那样，你的大脑就会完全被一种扭曲的评价所占据，在你没有真正了解自己之前，有的能力就会被夸大，而有的能力却被抹杀了。

霍华德·加德纳（Howard Gardner）在《超常智力》一书中这样总结：“超常的人拥有识别自己优点和不足的特殊才能。”有趣的是，具有成长型心理定向的人似乎就具有这种特殊才能。

心理定向预示着什么

超常者似乎还具有另一种特殊的才能，即他们能把自己当前所面临的挫折转化为未来的成功，研究创造力的学者们也发现了这一点。例如，143名有关创造力的研究者们一致同意，引发创造性成就的首要因素正是这种特殊才能，而这种坚定性与恢复力正是源于成长型心理定向。

你可就又会问：“一个信念是如何引发这一切的呢——对挑战的痴迷、相信努力的作用、面对挫折的耐受力，甚至获取巨大（极具创造性的）成功？”在随后的各个章节中，你就会完全明白这些是怎样发生的：心理定向如何改变人们的努力方向，转变了他们对成功的看法；如何改变对失败的认识，以及明白失败的重要性和影响；他们如何深化自己对刻苦努力的理解。你将能够理解心理定向如何在学校、体育运动、工作、人际关系中发挥作用，你也会明白心理定向从何而来，又将如何发生改变。



发展你的心理定向

你的心理定向属于哪一种类型呢？下面是有关智商的阐述，请仔细阅读，然后回答你最同意哪个说法。

1. 智商是你自身具有的、完全不可能改变的一种基本特质。
2. 你可以学习新的知识，但无论如何不能真正改变你的智商。
3. 不管你的智商如何，你都可能或多或少地改变它。
4. 你总能使自己的智商发生较大的改变。

同意1和2的观点说明你具有固定型心理定向，同意3和4的观点说明你具有成长型心理定向。你对哪一类心理定向说法的认同更多一些呢？你也许是混合型心理定向的人，但大多数人都只是倾向于其中一种心理定向。

关于其他能力你会有同样的想法，你可以用“艺术才华”、“体育能力”或“经商才能”来替换“智商”，然后再试着回答上述问题。

不仅仅是你的才能，其他方面的特质你也会做出同样的选择。再看看下面关于性格的描述，你最同意哪一个？

1. 你就是这么一种人，没有任何办法能够促使你真正发生改变。
2. 无论你是哪种人，你通常可以有较大的转变。
3. 尽管你做事的方式不同，但你个性中最主要的特点是不会改变的。
4. 你总能使你的个性发生较大的转变。

同意1和3观点的人属于固定型心理定向，而同意2和4观点的人属于成长型心理定向。你最赞同哪种心理定向的描述？

这次你的选择与你选智商心理定向会有所不同吗？也许会不同。每当涉及你的智能时，你的“智商心理定向”就会发生作用。

当涉及你的个性、能力时，有关你性格的“心理定向”也会发生作用，如问到你的独立性如何？你是否具有合作精神？你是否富有同情心？你的社会交往技能如何？等等。如果你具有固定型心理定向，你就会更加关注别人如何评价你；如果你具有成长型心理定向，你就会更加关注自我发展。

这里还有更多的方法来思考心理定向。

* 想一想你所认识的具有固定型心理定向的人，想一下他们怎样不断地证明自己，他们是否对错误和犯错误极其敏感，你想过她们为什么会这样吗？（你是这样吗？）现在，你该知道原因了吧？

* 想一想你所认识的具有成长型心理定向的人，懂得重要品质是可以逐渐积累起来的。想一下他们跨越发展障碍的方式，想想他们提高自己能力的方法。这些方法也是你自我改变应当使用的方法，或者是你提高自己的能力的途径。

* 好，再设想一下你已决定新学一门外语，并报了一个外语学习班。几节课后，老师让你站到讲台前，他接二连三地问了你很多问题。

你把自己当作具有固定型心理定向的人。这时你的外语水平很一般，你是否感觉别人都在看你？当老师评价你时，你敢正视老师吗？你会感到紧张不安吗？你是否感到你的自尊受到了伤害？你还有其他的想法和感受吗？

现在，你再把自己当成具有成长型心理定向的人。你是一个初学者，这也正是你来这里学习的原因，你来这儿就是为了学习外语，而老师就是你获取知识的源泉。紧张从此不在，心胸豁然开朗。

这条信息说明：你可以改变你的心理定向。

心理定向的内涵

年轻的时候，我希望能找到一位英俊潇洒、事业有成的“白马王子”；不要太辛苦或冒太多的风险就能拥有令人向往的事业；还能够身居显要。我渴望所有的美好愿望都能实现，从而证明自我。

照这样的目标，不知要过多少年我才能心满意足。现在，我嫁了称心如意的丈夫，但是他并不十全十美；我也有了理想的事业，可是工作总是充满挑战；生活也并不轻松。那么，为什么我会感到满足呢？因为，我或变了自己的心理定向。

我的心理定向之所以发生转变，源于我的研究工作。有一天，我和我的博士生玛丽·班杜拉（Mary Bandura）在探讨这样一个问题：“为什么有些学生倾向于证明自己的能力，而另一些学生却更注重自己学到了什么、有什么长进？”在深入交谈之后，我们豁然开朗。原来，人们对能力的理解存在两种完全不同的观点：一种观点认为，能力是固定不变的，而且能力需要被证明；另一种观点认为，能力可以通过不断的学习而不断发展。

心理定向的概念就这样产生了。我领悟到自己属于哪一种类型的心理定向，明白了我为什么总是如此关注错误和失败。与此同时，我有生以来第一次意识到自己还有机会。

当你了解心理定向的概念后，他就进入了一个崭新的天地。对有固定型心理定向的人来说，成功就是在不断地证明你的聪明才智；而在具有发展型

心理定向的人眼中，成功则是证明你有不断拓展自我、学习新事物、完善和提高自己的能力。

对具有第一种心理定向类型的人来说，遇到自我发展上的障碍就意味着失败，如考试成绩差、输掉比赛、被公司炒鱿鱼、被人拒绝，这些都说明你不够聪明，没有才能。对具有第二种心理定向的人来说，失败表明你还不成熟，还没有充分体现自身价值或还没有真正发挥出自身的潜能。

具有第一类心理定向的人认为：努力去尝试犹如失败一样，是件坏事，它意味着你不够聪明、没有才华，否则你就根本不需要再去努力了；具有第二类心理定向的人则认为：努力探索则是促使你变得聪明能干的必由之路。

现在，你还有机会去选择，因为心理定向仅仅是存在于你的意识之中的一种强大信念。所以，你可以通过改变自我意识来改变自己的心理定向。一旦认准了前进方向和希冀的目标，你所选择的心理定向就会引领你勇往直前。

成功是学习过程还是聪明的证明

著名社会学家本杰明·巴伯（Benjamin Barber）曾经说过：“我不会把人分为强者与弱者、成功者与失败者……而是把人分为好学的和不好学的。”

究竟是什么原因把人变成不爱学习的人呢？要知道，每个人在出生时都有着强烈的学习欲望。婴儿每天都在扩展他们的技能，而且是那些终极一生的最为艰巨的技能，如学习定路和说话。他们从不知难而遇。婴儿不会害怕犯错成丢面子而放弃学步，即便摔倒了，又会爬起来继续向前。

那么，究竟是什么因素终结了这种充满兴致的学习历程了呢？正是由于固定型心理定向。一旦儿童开始进行自我评价，其中有些人就变得害怕挑战，害怕自己显得不够聪明。我曾对成千上万的学龄前儿童进行过研究，发现其中有非常多的孩子曾拒绝过学习的机会。

一次，我们让一些四岁的儿童在实验中选择游戏类型。他们既可以选择比较简单并重复的拼图游戏，也可以选择相对更难的。我们发现即便是这么小的年纪，具有固定型心理定向的儿童就已经有心理特质是固定不变的想法



了，并且会选择相对简单而安全的游戏。他们认为：“聪明的孩子是不会犯错误的。”

具有成长型心理定向的儿童却相信自己可以变得更聪明，选择简单的拼图会很没劲：“阿姨，你为什么要问我这样的问题？难道有人喜欢玩已经玩过的简单拼图游戏吗？”他们不断选更具挑战的游戏。有一个小女孩大声地说：“我就是要破解这些难题！”

由此可见，具有固定型心理定向的儿童往往希望确保自己能成功，认为聪明的人都应该是常胜将军。具有成长型心理定向的儿童则认为成功就是不断拓展自我，从而使自己变得更加聪明。

一个七年级女生表达了自己的看法：“我认为，人的聪明才智并非天生的，需要你竭尽全力去开发它。大多数孩子在没有确定答案的时候，不会举手回答问题，我却经常举手。如果我错了，那我就可以很快纠正错误。或者，我会举手提问‘这个难题该如何解呢？’或‘我不会解这道题，您能帮我吗？’通过这种方式，就能够提高自己的智力水平。”

破解难题

拒绝难题，很可能意味着你也拒绝了对未来而言极其重要的发展机会。让我们以一个比较特殊的情境为例来说明这一点。香港大学用英语进行课堂教学，包括英语拒课、使用原版教材、测验用英语答题等一切教学活动。但有些入学新生的英语并不流利，这就要求他们立即采取应对措施。

当新生到学校登记注册时，我们就知道使们之中谁的英语成绩较低，然后，就“如果学院为那些需要提高英语水平的学生开设英语补习课，你会参加吗？”列出几个表述。通过询问他们对各项表述的同童程度，我们可以了解他们具有哪类心理定向。其中，同童“你的智力水平已大致定型，无论怎样努力也难以改变。”的新生则具有固定型心理定向。

具有成长型心理定向的新生却赞同这样的观点：“一般而言，人们能够不断完善自己原有的智力。”

随后，我们又调查了愿童参加英语补习班的是哪些学生。结果表明，具

有成长型心理定向的学生非常愿意参加这类课程，但具有固定型心理定向的学生对此却不怎么感兴趣。

可见，具有成长型心理定向的学生相信成功是一个学习的过程，他们牢牢地把握住这次机会。具有固定型心理定向的学生宁愿自己能有片刻的良好感觉，也不愿暴露自己的不足，甚至面临学业上的风险和困境。

固定型心理定向就是这样让他们变成不爱学习的。

脑电波实验

你甚至可以看到，具有这两类心理定向的人握有不同的脑电波。在哥伦比亚大学脑电波实验室，我们对上述两类心理定向的人进行了实验。我们想知道，在回答难题并得到反馈的过程中，被试在什么情况下会表现出学习兴趣并能集中注意力。他们的脑电波会告诉我们。

具有固定型心理定向的人只有在能反映他们能力的信息出现时才产生兴奋。他们的脑电波显示，在反馈他们的回答是对还是错时，他们往往能够高度集中注意力。

但是，当出现能帮助他们学习的信息时，他们的脑电波没有显示出任何兴奋的迹象。甚至答错时，他们对于什么是正确答案也不感兴趣。

具有成长型心理定向的人则对能增强自身能力的知识格外关注。对他们来说，学习的过程才是最重要的。

你的选择是什么

如果必须做出选择的话，你会选择更多的成功与肯定，还是会选择不断地迎接挑战呢？

人们不仅在面对智力测试时要做出这样的选择，在处理人际关系时同样要进行选择。当我们问道：“你理想中的伙伴，是那些特给你固子的人还是那些直言不讳、帮助你成长的人？”

具有固定型心理定向的年轻人所希望的伙伴是：



- * 把他们当作偶像；
- * 能让他们自我感觉很完美；
- * 能崇拜他们。

换句话说，理想中的伙伴会赞赏他们的固有特质。我丈夫说他曾经也有过这样的想法，即希望自己成为爱人信仰的偶像。幸运的是，在遇到我之前，他就抛弃了这种观念。

具有成长型心理定向的年轻人则期望另一种类型的伙伴：

- * 看到他们的缺点并帮助他们改进；
- * 向他们提出挑战，使他们变得更好；
- * 鼓励他们学习新的知识。

当然，他们渴望结交的朋友并不是那些责怪他们或破坏他们自尊的人，而是能够促使他们自我发展的人。他们不会认为自己是十全十美的，不再需要学习什么了。

你现在是否正在想这样的问题：“那么，如果具有两种不同心理定向的人在一起生活结果会怎样呢？”一位具有成长型心理定向的女士谈到她那具有固定型心理定向的丈夫时是这样描述的。

当我意识到自己犯了个大错时为时已晚。“为什么我们就不能再试试呢”、“如果你做出抉择之前，你能和我先商量一下，我会好受得多”。每次我说出诸如此类的话时，他就会很难过。随后，我们只字不谈我提出的问题；相反，我不得不用将近一个小时的时间来弥补由此而给他造成的伤害，好让他能重新好起来。他还会跑去给他妈妈打电话，从她那儿获取他所需要的永远不变的关爱。我们都还年轻，新婚燕尔，我只是希望彼此之间有更多的沟通。

所以，这位丈夫对良好关系的看法是完全不加批判地接受，但妻子并非如此，而是希望能共同面对问题。对这样的两个人来说，一个人的成长就如同另一个人的噩梦。

首席执行官综合症

有人喜欢高高在上支配一切，并且希望自己在外人眼里是完美无缺的。人们把这种心理称之为“首席执行官综合症”，李·艾柯卡（Lee Iacocca）就是其中一例。在担任克莱斯勒汽车公司（Chrysler Motors）总经理并取得初期成功之后，他看上去非常像我们研究中的那些具有固定型心理定向的四岁儿童。他一次又一次不断地推出同款车型，尽管它们之间有一些外在的变化，可是没有人再愿意购买这款车了。

与此同时，日本公司则全面研究顾客喜欢怎样的外观及性能的汽车。后来的结果众所周知，日本汽车迅速占领了全球市场。

是直接面对自己的缺陷，还是创造一个没有任何缺陷的世界？首席执行官们始终面临着这样的抉择。李·艾柯卡选择了后者。他让自己被崇拜者包围，忽略批评者的声音，很快就在汽车领域迷失了前进的方向，他成了一个不善于学习的人。

但并非每个人都会患上首席执行官综合症，许多伟大的领导者很善于面对自己的缺点。达尔文·史密斯（Darwin Smith）回顾自己在金佰利公司（Kimberly-Clark）的非凡表现时自我评价道：“为了能够做好工作，我从未放弃任何努力。”他们就像香港大学里那些具有成长型心理定向的学生一样，从未停止过自我完善的过程。

首席执行官们还面临着另一个让人进退两难的境地。他们可以选择短期策略来提高公司股价，让自己看上去就是拯救公司的英雄。他们也可以选择长期战略，但这得冒着华尔街股价下跌的风险，因为他们需要通过长期努力，来打造公司更健康、更具发展性的基础。

艾伯特·邓执普（Albert Dunlap）自称具有固定型心理定向。他加盟辛宾公司（Sunbeam）在扭转公司困境时，他选择了短期策略，从而使自己成为华尔街的英雄。可是，当股价飞涨时，公司却垮了。

卢·郭士纳（Lou Gerstner）临危受命出任IBM公司首席执行官，是公认的具有成长型心理定向的人。当他着手大力整顿IBM的公司文化和政策时，



股价曾一直停滞不前，成为华尔街的笑柄，认为他是个失败者。然而几年之后，IBM 却再次成为该领域的领头羊。

扩展

具有成长型心理定向的人不仅仅寻求挑战，还希望它变得更为艰巨。挑战越大，他们就越能发展自己的能力。在体育运动领域，这一点尤为明显，你可以看到人们怎样使自己得到发展和成长的。

美国女足球员米娅·哈姆（Mia Hamm）是那个时代最伟大的女子足球明星，她很坦率地说过：“我的一生都在加油，不停地向更年长、更高大、更有经验、更优秀的运动员提出挑战。”起初，她和自己的哥哥一起练习。10岁的时候，她参加了由11岁男孩组成的足球队。然后，她又进入了美国首屈一指的大学球队。“每天我都试图达到他们的水平……结果我进步的速度比我曾经梦想的还要快。”

帕特丽夏·米兰达（Patricia Miranda）上中学时曾是一位体型丰满的非体育专业学生，但她梦想有朝一日成为摔跤选手。有一次，她被狠狠地摔倒在垫子上，教练告诉她：“你不行。”她一听这话就哭了，随后她转念一想：“我才不信呢……我必须坚持下去，通过努力、毅力和刻苦训练难道我真的就成不了一名合格的摔跤手。”她的决心从何而来呢？

原来米兰达是在一个缺乏挑战的环境中长大的。她的妈妈在40岁时因患有动脉瘤去世，这使10岁的米兰达形成了自己的人生准则：“当你躺在床上濒临死亡时，使得骄傲的事情之一就是可以说：‘我真正实现了自我。’这种紧迫感在妈妈去世时慢慢灌输到我脑中。如果你的整个生命都缺乏挑战，那你就得为自己感到羞愧。”因此，在摔跤过程中出现挑战时，她已经准备好去接受它了。

她的努力得到了回报，24岁那年，米兰达赢得了胜利。她在美国奥运代表团中的地位举足轻重，并带着一枚铜牌从希腊奥运赛场载誉而归。不久，她来到耶鲁法学院进修。亲朋好友为此劝她在运动生涯的顶峰应该留在摔跤队，但是米兰达觉得重新开始更令人振奋，可以看看这次她又能定多远。

超越自我的扩展

有时候，具有成长型心理定向的人自我扩展的程度简直令人不可思议。1995年，影星克里斯多夫·里夫（Christopher Reeve）在一次骑马比赛中颈部受伤，摔断脊柱，导致颈部以下完全瘫痪。权威的医学专家宣称：“非常遗憾，对治疗这种病我们无能为力。”

然而，里夫在电刺激的帮助下，开始了移动所有瘫痪肢体的强迫性练习。为什么他不可能重新学会称动？为什么他的大脑不能再一次发出命令让身体遵循？来自医生的警告是，这些都是不可能实现的幻想，尝试只会让他再次失望。他们见过太多类似的案例，这对他的适应过程不可能是个好的开始。但是，对于里夫来说，除此之外，他又能做什么呢？难道还有其他更好的选择吗？

五年以后，里夫的运动功能开始有所恢复，首先是他的手，接着是手臂，然后是腿，最后是其余部位。虽然他还远没有达到痊愈的程度，但脑部扫描显示他的大脑不止一次发送信号给他的身体，而他的身体也有所反应。里夫不仅他自己的身体得到恢复，还改变了医学界对于神经系统的认识以及神经系统康复的可能性。由此，里夫的例子为研究工作带来了全新的展望，也为脊髓受伤的人们开启了希望之路。

只在能掌控的事情上追求成功

显然，具有成长型心理定向的人是在自我发展的过程中取得成功的。那么，具有固定型心理定向的人什么时候能成功呢？在他们所能掌控的安全范围之内时，他们就能成功。如果他们遇到的问题过于艰难，感到力不从心，他们就会对此失去兴趣。

在对医学预科生第一学期的化学课学习情况进行追踪研究时，我观察到了这一问题。对于大多数学生来说，他们的人生目标就是成为一个医生，而化学正是决定他们能否成为医生的重要课程，同时也是一门非常难学的课程。



对于这些所有课程都曾经得到优秀成绩的学生来说，化学考试的成绩也不过是刚刚及格。

起初，绝大多数学生都对化学抱着浓厚的兴趣。但在学期结束之后，情况就不同了。具有固定型心理定向的学生中，只有成绩优秀的才对学习有兴趣，那些认为这门课程太难的学生则会丧失学习兴趣。如果无法证明自我的才智，他们就无法享受学习课程的乐趣。

有个学生告诉我说：“课程越难，我就越需要强迫自己去读书，为了考试而学习。以前我对化学很感兴趣，但现在每每想到它，我就觉得胃口不好，食欲不振。”

相反，具有成长型心理定向的学生则继续表现出很高的兴趣，即使他们发现这门功课充满了挑战。“化学比我想像的要难得多，但这是我想要去做的，所以只会让我变得更加坚定。当他们对我说我数不到时，反而更能够激励我努力学习。”对他们而言，挑战和兴趣融于一体。

在年龄较小的学生中我们也发现了同样的情形。我们给五年级的学生出了一些富有趣味的猜谜题，他们都很感兴趣。但是当我们增加难度时，具有固定型心理定向的学生觉得乐趣太减，也打消了回家继续做猜谜题的想法。有个孩子还做谎说：“好吧，不用了，我已经会了。”事实上，他们不可能那么快就得出正满答案。

当孩子自认为是最优秀的猜谜者时，确实就会有上佳表现。可是，拥有“谜题智能”却不能阻止他们降低猜谜的兴趣。

另一方面，具有成长型心理定向的孩子却乐此不疲，猜字谜正是他们喜欢做的事情，他们还想回家继续猜。有个孩子问老师：“你能不能把这些题写下来，这样的话，我把这些题做完之后，还可以让妈妈再为我买一些。”

不久前，我对有关玛丽娜·萨尤诺娃（Marina Semyonova）的报道很感兴趣。她是俄罗斯一位卓越的舞蹈家和舞蹈教师，想出了一种很新颖的方式来挑选学生。这也是辨别心理定向的一种非常的方法。就像她以前的学生所说的：“学生首先需要经过一个考验期，她会在一旁观察他们如何练习和修正舞蹈动作。那些更注意自我修正的学生将会被她选中。”

也就是说，有的学生在练习那些已经掌握的简单的舞蹈动作，有的学生

在练习那些更难的舞蹈动作，通过这种考察方式，她就把学生区分开来了。

我永远不会忘记第一次听到自己说：“这很难，但很有趣。”正是在那一刻，我知道自己开始改变心理定向了。

自我感觉何时最帅？是在完美无缺时，还是在学习成长时

对具有固定型心理定向者来说，仅仅是成功、能干还不够，你还必须近乎完美。因此，你什么时候都不能有缺点。

我们对一组青少年学生提出这样一个问题：“你觉得自己什么时候最帅？”结果发现，具有不同心理定向的学生回答是截然不同的。

具有固定型心理定向的人这样回答：

“在我没有犯任何错误的时候。”

“在我快速完成某件事，并且做得很完美无缺时。”

“当某些事情对我来说很容易，而别人却干不了时。”

他们的回答就是要立刻表现得非常完美。但具有成长型心理定向的人却说：

“当事情确实很难，我尽了全力，并且可以做到以前做不到的事情时。”

“经过长时间的不懈努力，我终于发现解决问题的方法时。”

对他们而言，并不是现在就要完美，而是随着时间的推移去学习：面对挑战，取得进步。

如果你已经具备能力，为什么还需要学习

事实上，具有固定型心理定向的人希望在学习之前就能自动显示出能力。毕竟，如果你有能力，那就是能干，如果你没有能力，那就是不能干。我经常能发现类似想法。

我所在的哥伦比亚大学每年只从世界各地的所有申请者中推收六名研究生。他们都有相当高的考试成绩、接近完美的评价以及杰出学者热情洋溢的推荐信，此外，他们还收到过很多著名学府的录取通知。



仅仅一天的时间，其中有些人就会备感失落。昨天他们还是佼佼者，今天却已经失败了。事情是这样的，面对导师们出版的一系列专著而惊叹：“天哪，我可做不到！”看著高年级学生撰写的学术论文和写好的基金申请书他们觉得：“天哪，我可没有这种能力！”他们知道如何通过考试并得到更多的优异成绩，但却不知道怎么做好教师和学长们所做的事情。关键是他们忘了，自己只是现在还做不到而已。

学校的使命是什么？不正是教书育人的圣地吗？他们来这里是为了学习如何做到这些，而不是因为他们已经知道了一切。

我很希望了解珍妮特·库克（Janet Cooke）和斯蒂芬·格拉斯（Stephen Glass）是否这样。他们都是通过伪造新闻而一举成名的年轻记者。《华盛顿邮报》记者珍妮特·库克报道了一个染上毒瘾的八岁男孩的故事，并荣获当年的普利策奖。事实上根本就没有这个男孩，随后她的普利策奖被收回。斯蒂芬·格佼斯是《新共和》杂志的神奇小子，他的报道近乎完美，文章素材翔实得让人觉得有点不可思议。结果，这些素材并不存在，故事也子虚乌有。

珍妮特·库克和斯蒂芬·格佼斯真的需要马上就表现得非常完美吗？他们是否觉得承认无知会让自己在同事面前丧失颜面？他们是不是认为，在努力学习如何写作之前，他们就得是一流的记者？斯蒂芬·格拉斯曾这样写道：“我们曾经是明星——早熟的明星，而这正是问题所在。”公众认为他们是骗子，他们也确实欺骗了大众，但我却把他们理解成是有才能而又不顾一切梦想成功的年轻人，使他们屈服在了固定型心理定向的压力之下。

20 世纪 60 年代有句这样的谚语：“格来的你胜过现在的你。”固定型心理定向却不允许人们去成长为什么样的人，而必须已经是什么样的人。

一次考试成绩定终身

让我们再进一步，为什么具有固定型心理定向者如此迫切地追求完美呢？因为他们认为，一次测试或许就能衡量出你的能力。

20 年前，五岁的洛蕾塔（Loretta）和家人一起来到美国。几天后，妈妈把她带到当地的一所学校，在那儿她很快接受了一次测试。接下来，她被安

排到了一个初级班，而不是尖子生所在的重点班。

后来，洛蕾塔被转入重点班学习，直到中学毕业，并获得了学校的多种奖励。但她却从来都不觉得自己是属于尖子班的学生。

第一次测试表明她的固有能力并不是一个尖子生，她也对此深信不疑。她并没想到那时她才五岁，并且面临着移民到一个新国家的巨大转变；或者尖子班的教室暂时没有足够的空间；或者学校考虑到她在较低水平的班级能更好地度过适应性阶段。有这么多方式去理解发生的事情及其含义，不幸的是她却选择了一种错误的方式。因为在固定型心理定向的世界中，不存在让自己成为一个尖子的途径。如果你是真正的尖子，那么你就应该能通过测验，这一点在最初时就被人们所认可。

洛蕾塔只是一个特例呢？还是这种心理定向类型的思考方式比我们认为的更为普遍？

为了找出答案，我们发给五年级的学生每人一个密封的纸盒，并告诉他们里面有一份测试题，可以测量学生们在学校的重要能力。除此之外，没有告诉他们其他信息，然后我们就向他们提问与测试有关的问题。首先我们需要了解他们是否接受了我们的暗示，因此，我们问这些学生：“你认为这项测试测量的学校能力重要吗？”所有人都引用了我们的描述。

接下来我们提问：“你认为这项测试能否测量你的聪明水平”或“你认为这项测试能否测量出他将来的聪明水平吗？”

具有成长型心理定向的学生相信测验测出的是一项很重要的能力，但并不认为测验能够测出学生的聪明水平，当然也不认为测验能告诉他们将来自己能够变得多聪明。事实上，有个学生告诉我们：“绝不可能！没有测验可以测出人在以后是否聪明！”

但具有固定型心理定向的学生不仅相信测验能测出其在学校的重要能力，还同样相信它可以测量到他们现在的聪明水平，以及他们长大后的聪明程度。

他们赋予了一项测验能永久地测出自己基本智能的权利，让测验拥有定义他们的权利。这就是为什么每次成功对他们来说都如此重要的原因。



看待潜能的另一种方式

上述测验使我们感到有必要阐述一下“潜能”的概念，并回答下列问题。

- * 测试和专家能不能断定我们的潜能是什么？
- * 我们的能力是什么？
- * 我们的将来会怎么样？

具有固定型心理定向者会做出肯定的回答：“不必借助其他工具，只需要做个测试或者问问专家，马上就能测出你的固有能力水平，并推断出你将来的能力水平。”

约瑟夫·肯尼迪（Joseph P. Kennedy）曾经断言莫顿·唐尼（Morton Downey）将会是个失败者。由此可见，“能够马上确知某人的潜能有多少”这一信念非常普遍。那么，唐尼——这个后来的电视名人和作家，当时做了什么事情呢？原来，他穿着红色袜子和褐色鞋子去了名流俱乐部。

肯尼迪对他说：“莫顿，在我的一生中，我还从未见过哪个穿着红袜子和褐色鞋子的人能够成功。年轻人，现在让我来告诉你，尽管你非常优秀，受到人们的赞赏，但你其他方面并不出色。”

我们这个时代的许多杰出人物，都曾被专家认为没有发展前途。杰克逊·波拉克（Jackson Pollock）、马塞尔·普鲁斯特（Marcel Proust）、埃尔维斯·普雷斯利（Elvis Presley）、雷·查尔斯（Ray Charles）、露茜尔·鲍尔（Lucille Ball）、查尔斯·达尔文（Charles Darwin）在他们所从事的领域，都曾被人认为在其从事的领域内是没有潜能可言的。而在这些例子中，确实并非所有人一开始就能从芸芸众生中脱颖而出。

潜能不正是人们随着时间努力去提高自身能力的可能性吗？这就是关键所在。我们怎么能够知道时间和努力将给一个人带来怎样的变化？也许，专家对杰克逊、马塞尔、埃尔维斯、雷、露茜尔和查尔斯的评价，拉照他们当时的能力面言，是正确的也未可知，他们当时也有可能确实不怎么样。

有一次我去他敦参观了保罗·塞尚（Paul Cezanne）早期绘画展览。一路上，我很想知道塞尚曾是个怎样的人，在成为当今著名的印象画派的画家之

前，他的作品画得怎么样。我非常好奇，因为塞尚是我最喜欢的艺术家之一，也是开启了现代艺术新阶段的重要人物。在参观展览的过程中，我发现他的有些画作实在不怎么样，都是些颜色很夸张的风景画，或者是画法并不熟练的人物画。虽然其中也有些作品预示了塞尚后期的风格，但大多数作品没有显示出这种迹象。那么，早期的塞尚就是没有才能的吗？还是说，仅仅是时间让当时的塞尚成为后来的塞尚？

具有成长型心理定向的人知道，潜能是随着时间而逐渐释放并成长的。最近，我收到一名中学教师的来信，在信中他显得很气愤。此前这位教师曾收到我们寄给他的一份调查，我们在调查中描绘了一个假想的学生詹尼弗，她在一次数学测验中只得了65分，然后请老师告诉我们，他们会如何对待这个学生。

具有固定型心理定向的教师更乐意回答我们的问题。他们认为，一旦知道詹尼弗的分数，他们就能了解她是一个怎样的人、她有多大能力，他们还给出了大量的建议。相反地，瑞沃丹（Riordan）先生却愤怒了。下面就是他的来信。

阅信者：

在做完你们调查中的教育者部分之后，我必须要求将我的结果排除在研究之外。我感到这个研究本身在方法上就是不科学的……

不幸之处在于，此测试建立在一个有缺憾的基础上，单单凭借一页纸上的一个分数，就要求教师对一个学生进行假定……某次评估并不能说明什么，就好像你不能根据一个点来确定一条线的斜率一样，因为没有线条可以用来测量。某次成绩不能代表其将表的成绩走向、发表方向或说明学习就一定不努力还是在数学上的天分……

真诚的

迈克尔·瑞沃丹（Michael D. Riordan）

对于瑞沃丹先生的批评，我感到非常高兴，也十分赞赏他的观点。某一时间点上的一次评估对于了解一个人的能力来说价值不大，就让他们独一无



二的潜能去成就未来的成功吧。

令人困扰的是，有多少教师会持有这种有见地的观点呢？这就是我们研究的要点。

一次评估可以永远地测量出个人能力，这种观点正是造成具有固定型心理定向者心理紧张的原因，也就是他们为什么必须马上取得完美成功的原因所在。当箭在弦上时，在尝试中成长起来无疑是一种奢侈。

那么，是否存在评价潜能的另一种方式呢？美国国家航空和宇宙航行局（NASA）认为有这样一种方式。当他们接受宇航员的申请时，拒绝了只有成功历史的人，反而选择那些经历过重大失败的申请者，从他们当中重新筛选。通用电气公司（General Electric）著名的首席执行官杰克·韦尔奇（Jack Welch），在挑选主管时以“跑道空间”为基础，注重他们的发展空间。此外，著名的芭蕾舞教师玛丽娜·萨尤诺娃所挑选的是那些通过自我批判来强化自我能力的学生。他们都拒绝具有固定型心理定向的观念，选择了具有成长型心理定向者。

证明你的独一无二

具有固定型心理定向者在成长和成功之间选择了后者，他们想要证明的是什么呢？他们试图证明自己的独特性和出众才能。

当他们被问及“你认为自己什么时候最聪明”的时候，多数人都选择了“感到自己非常特殊、与众不同并且比别人更加出众时”。

在发现心理定向及其工作机制之前，我也曾为自己的天资聪慧而沾沾自喜，自以为比其他人更有才能甚至更有价值。我无法面对最令人难以接受的念头，即我可能只是一个平凡人。这样的想法让我需要不断地证实自己。任何来自他人的评论和注目都是有意义的，将被记录在我的智能计分卡、魅力计分卡和可爱计分卡上。如果某一天我的表现出色，那我就可以给自己打个高分，并感到非常愉悦和舒适。

在一个严寒彻骨的夜晚，我到剧院看歌剧演出。那晚，我享受了歌剧带给我的乐趣，所有人都充满兴致地观看演出，直到剧终后演员谢幕。随后大

家都蜂拥到街上，想乘坐出租车。至今我仍记忆犹新，当时已过午夜，气温骤降，大风呼啸，随着时间的流逝，我对能否叫到出租车毫无把握。我只是毫无差别的芸芸众生的一员，我有什么特殊的机会吗？突然，一辆出租车正好停到我的前面，后车门把手就在我的手边。我坐进车里，司机跟我说：“你是这里最为特别的乘客。”我就为这样的时刻而活着，不只因为我很独特，并且，即便在较远的地方，我的特殊气质也能引人注目。

人的自尊鼓励着这样的想法，甚至主动想出一些办法帮助自己确认自身的优越感。最近播出的一则产品广告给我留下了深刻印象：有两个朋友每年都会寄给广告中的“我”一份带插图的表格，上而列出了他们不曾作为圣诞礼物送过“我”的10件产品。从一月到十一月，他们在目录中剪下候选项或者从网上下载产品插图，十二月时再从中选出十件最佳产品。“我”特别钟爱的产品是一套袖珍梳洗用具，用完之后可以折叠鼓回口袋。今年“我”喜爱的是一面镜子，握子的下半部分用醒目的大写字母写着“I LOVE ME”。这样，照镜子时，“我”就可以给予自己特殊待遇，不再需要等特外界来宣告自己的独特了。

当然，这样的镜子并无伤大雅。但是，这种“独特”一开始就意味着自己“比别人更优秀”，是比别人更有价便、更出众、更有资格的人，这才是问题的关键所在。

特殊、出众、有资格

约翰·麦肯罗（John McEnroe）具有面定型心理定向，相信才能就是一切。他不爱学习，不喜欢面对挑战，当情况变得越来越糟时，他通常会选择回避。结果，他自己也承认没有好好挖掘自己的所有潜能。

但他有很高的天分，在网球选手的排名中连续四年位居世界第一。下面就是他告诉我们的故事，跻身世界第一意味着什么。

比赛时，麦肯罗有使用锯屑吸收手汗的习惯。有一次，工作人员为你准备了一种他不喜欢的锯屑，结果他站在锯屑罐前，用球拍鼓着罐子。他的经纪人加里（Gary）匆忙赶来，看看出了什么事。



他问加里：“你把这叫做锯屑？”事实上他几乎是冲着加里吼，“锯屑可比这个要细得多了！它看上去简直就像老鼠药。你就不能把一切弄好吗？”加里马上跑出去，20分钟后带回来一罐新鲜锯屑，而他的兜里只剩下不到20美元。他不得不雇了几个人，临时去碾碎一块宽四寸厚二尺的木料。这就是麦肯罗身为世界第一的感觉。

他接着告诉我们，有一次，一位地位显赫的日本女士作为主人款待了他，他突然把她整个人都举了起来。第二天，这位女士却向他鞠躬道歉，还送给他一份礼物。麦肯罗宣称，“这也是身为世界第一的感觉。”

“一切都围着你转。‘你是否得到了需要的一切？一切都还好吧？我们将为他支付这个，我们会为你做好那个，我们愿意亲吻你的手背。’你只需做你想要做的事情，对其他所有人的反应就是：‘把这该死的东西从这儿弄出去。’在很长一段时间里，我一点儿都不介意自己的这种行为。你会这样吗？”

由此可见，如果你成功了，你比其他人更优秀，那么你就可以任意差遣他们，让他们对你卑躬屈膝。在具有固定型心理定向的人当中，这就被称为自尊。

让我们来看看具有成长型心理定向的迈克尔·乔丹（Michael Jordan）——世上最卓越的体育运动员与此相反的例子。世人经常这样赞美他的伟大：“超人”、“人类中的上帝”、“穿着球鞋的耶稣”。如果说有谁可以自诩独特，这个人就是他。但当他回归篮球场引起球迷骚动时，他说：“我被人们对我回归篮球场的强烈反应震撼了……人们称赞我、款颂我，几乎到了宗教崇拜的地步，这令我很为难，我和其他所有人一样，只不过是人类中的一员。”

乔丹知道自己为提高能力付出了多少艰辛。他是通过努力奋斗不断成长起来的，并非天生就比其他人更优秀。

在《太空先锋》（*The Right Stuff*）中，汤姆·乌尔夫（Tom Wolfe）描写了若干具有固定型心理定向的军事飞行员精英。在通过一次次苛刻的测试之后，他们认为自己是特殊的，生来就比其他人更聪明、更勇敢。但是书中的英雄查克·耶格尔（Chuck Yeager）却不同：“世上没有天生的飞行员。无论我的智能和才干如何，要成为一名精通飞行技本的飞行员，都是一项非常艰

巨的工作，真的需要终生学习才能积累足够的经验……一名飞行员之所以能成为飞行员中的佼佼者，是因为他比别人飞得更多。”就像作为一个平凡的人迈克尔·乔丹，他只不过是自我扩展的道路上比其他人都走得更远。

概括地说，具有固定型心理定向的人对成功有一种紧迫感。当真正获得成功时，他们不只觉得骄傲，还会有一种优越感，因为成功意味着他们的固有特质比别人更优秀。

然而，在具有固定型心理定向的自尊背后，却隐含着很简单的问题：“如果成功时你是重要人物，那么失败的时候，你又将扮演什么角色呢？”

心理定向改变了失败的意义

三岁的罗伯特（Robert）曾是马丁（Martin）一家的骄傲。他们经常夸奖他的才干，认为从来没有一个孩子能像他这么聪明又富有创造性。一次，罗伯特犯了不可原谅的错误——他没能进入纽约最好的幼儿园。自那以后，马丁一家对罗伯特的态度就变得淡漠了，他们不再以先前的方式谈论他，也不再带着同样的自豪和喜爱对待他。他不再是他们聪明的小罗伯特，而是让家人丢脸、蒙羞的人。年仅三岁的罗伯特就成了失败者。

正如《纽约时报》上有篇文章所说，失败已经从一个行为（我失败了）变成了一种定义（我是个失败者）。对于具有固定型心理定向者而言尤为如此。

孩提时代，我也很害怕遭遇罗伯特这样的命运。上六年级时，我是我们学校拼字游戏的佼佼者，校长想让我去参加市级比赛，我拒绝了。上九年级时，我的法语学得很好，老师推荐我参加市级比赛，我又拒绝了。为什么我要去冒险，我可能会失败，从胜利者变成失败者。

杰出的高尔夫选手厄尼·埃尔斯（Ernie Els）也曾有过类似的忧虑。在经过五年的沉家之后，埃尔斯终于赢得了一次重大的锦标赛。如果再输掉这场比赛，他会怎样呢？他告诉我们：“那可能就不是现在的我了。”他很可能就成了一个失败者。



每年的四月份，各大学不予录取的信件就会寄到报考者手中，因此也会产生无数的失数者。成千上万聪明的青年学子就成了“进不了普林斯顿的女孩”或“上不了斯坦福的男孩”。

定义的时刻

即使对具有成长型心理定向的人来说，失败也是一种痛苦的体验。但它并不是对你的定义，而是需要你去面对、去解决，并从中学习的一个课题。

明尼苏达州维京人队的前防守球员吉姆·马歇尔（Jim Marshall），讲述了一次差点害他成为失败者的经历。在一场和旧金山 49 人队的比赛中，马歇尔在场上抢到球并把它高高铲起，跑过去触地得分，观众们欢呼起来。但他摆了个大乌龙，跑错了方向，为对方球队得了分，而这场比赛正在全国范围内电视直播！

这是他生命中最绝望的时刻，心里充满了无法自拔的羞耻感。但在半场休息时，他想：“如果你犯了一次错误，那就去把它纠正过来。我意识到自己还可以选择，是继续陷在痛苦之中，还是做些别的去改善状况。”在下半场比赛中，他发挥出自己的最佳水平，最终帮助球队赢得了胜利。

马歇尔所做的还不止这些。他和不同的人交流，给众多终于有勇气接纳自己羞愧经历的人回信，在比赛中提高自己的专注程度。他没有被这次经历击倒，而是控制了主动权，让自己成为一名更优秀的球员和更卓越的人。

然而，在具有固定型心理定向的人看来，由于自己的过错而导致的失数将会成为一种长期无法解脱的创伤。伯纳德·卢瓦佐（Bernard Loiseau）是全世界最顶尖的厨师之一。被普为法国餐饮“圣经”的《米什兰餐饮指南》（*Guide Michelin*）是欧洲最具权威的餐饮指南，全法国也只有少数几家餐馆能被它评为最高的三星级，卢瓦佐的餐馆就是其中之一。然而，在 2003 年的《米什兰餐饮指南》出脱前后，卢瓦佐却在家中饮弹身亡了。另一家知名餐饮指南《戈尔米约指南》（*GaultMillau*）将他的餐馆“会海岸”的级别从 19 级降到了 17 级（最高为 20 级），同时也有传闻说新一期《米什兰餐饮指南》可能降低他的评分等级。虽然他并未被降级，但失败的念头已经把他击垮了。

卢瓦佐是新式烹调“水烹饪法”的发明人，改变了西餐黄油和奶油沙司的传统做法，烹制的菜肴富有食物的原汁原味。才华横溢的卢瓦佐也是位大胆的经营管理者，除了位于勃艮菜的三星级餐馆之外，他还在巴黎新建了三家饭店，撰写了大量餐饮方面的书籍，并制作销售真空包装食品。他对人们说：“我就像伊夫·圣·罗兰（Yves Saint Laurent）那样，既制作高级女式时装，也制作高级成衣。”

不论有没有那两点评级或者三星评级，这样一个充横才华和创意的人，都应该很容易地为自己设计一个令人满意的未来。事实上，《戈尔米约指南》的主管认为，他们的评级居然令卢瓦佐选择自杀，这实在让人觉得不可思议。但在具有固定型心理定向的人当中，这却是可能的。他们的低评级让卢瓦佐对自己产生了新的定义：我已经是一个失败者。

在具有固定型心理定向者当中，失败所代表的含义是惊人的。因此，让我们用几句简单的注解来理解失败的含义吧……

我的成功就是你的失败

去年夏天，我和丈夫到某观光农场度假，遇到一些十分新奇的事物，因为此前我们甚至都没有骑过马。一天，我们报名学习如何使用假蝇钓鳟鱼的课程。教练是位80岁的牛仔型横翁，教了我们如何抛投钓鱼线之后，就让我们自由活动。

我们很快就发现，他还没有教我们怎样识别鳟鱼咬钩了（它们不会用力拖动鱼线，你得通过鱼漂来识别咬钩与否）；当鳟鱼上钩时我们应该做什么（用力向上提竿）；如果奇迹发生，我们做到上述一切的话，又应该怎么做把鳟鱼拉上来（顺着水把鳟鱼拉回来，而不是把鳟鱼甩到空中）。然而，时间慢慢过去，除了蚊子，根本就没有鳟鱼来咬诱饵。我们十几人当中，谁都没有取得丝毫进展。突然，我非常幸运地中了大奖，一条粗心的鳟鱼重重地咬住了我的诱饵。教练刚巧经过那里，后来休息时他一直在和我交谈。我为自己钓到了一条虹鳟鱼。

随之而来的第一个反应：我丈夫大卫跑到我面前，自豪地说：“和你在一



起的生活真是让人激动！”

第二个反应是：那晚我们到餐厅用餐，两个男人追上我丈夫问：“大卫，你是怎么应付这一切的？”大卫茫然地看着他们，根本不知道他们在说什么。他当然不会知道，因为他认为我能钓到鲟鱼是件令人激动的事情。但我非常明白这些人指的是什么。他们以为大卫会觉得自己被老婆比下去了，而这正是我的成功对他们而言所具有的意义。

逃避、欺骗、责备：并不是通向成功的妙方

固定型心理定向让挫折成为创伤，除此之外，它并不能给你任何良方去战胜挫折。如果失败意味着你缺乏竞争力或潜能，假如你就是一个失败者，那么你将何去何从呢？

在一项研究中，一些七年级学生告诉我们，他们如何应对学业上的一次失败，如在一门新课程中成绩很差。不出意料，那些具有成长型心理定向的学生说，他们会为下次测试而更努力地学习。但那些具有固定型心理定向的学生却说，下次测试他们就不会再努力准备。如果你没有能力，为什么还要浪费时间呢？他们还说，自己可能会认真考虑是否采取作弊的手段！他们觉得，如果没有能力，你只需要去寻求另一种途径就行了。

更有甚者，具有固定型心理定向的人并不会通过努力学习来挽救败局，而只是试图去弥补他们的自尊。例如，他们可能会去寻找那些比自己做得更糟糕的人，以此来满足自尊。

在考试考砸了之后，大学生们都能了解别人的测试成绩。具有成长型心理定向的学生选择察看比自己考得好的人的成绩，他们照常希望能改正自己的不足。但具有固定型心理定向的学生选择去看考得很差的人的成绩，这样他们能够找到让自己感觉好一些的方式。

在《从优秀到卓越》（*Good to Great*）一书中，吉姆·柯林斯（Jim Collins）描述了企业界的类似范例。当宝洁公司（Procter & Gamble）大举进入纸类产品市场时，当时的业界老大斯科特纸业公司（Scott Paper）却轻易地认他了，甚至没有动员自己的潜力与宝洁展开竞争，反而说：“哎呀，在纸业领

域，至少还有别的公司比我们更差。”

具有固定型心理定向者恢复自尊的另一种方式，就是在失败之后寻找借口推卸责任。我这里还以约翰·麦肯罗为例。

失败永远不是他的错：一次输掉比赛是由于自己发烧；另一次是因为背痛；一次是求胜心切而没有获得预期的胜利；另一次是因为八卦小推；一次是朋友在恋爱而自己却没有，所以输给了这个朋友；一次是他在比赛前吃多了；一次是他太结实了；另一次则是太瘦了；一次是天气过冷；另一次则是天气太热；一次是训练不够；另一次则是训练过度。

最令他痛心疾首的失败是1984年法国公开赛。为什么在领先两盘的大好形势下，最后他却输给了伊凡·伦德尔（Ivan Lendl）？根据麦肯罗的说法，这也不是他的过错。一名NBC摄影师拿走了他头上的耳机，结果观众席上传来的嘈杂声影响了他的发挥。

这并不是他的错，所以他不必要通过训练去提高比赛时的专注力，或者练习自己的情绪控制能力。

传奇的篮球教练约翰·伍顿（John Wooden）说，在开始责备自己之前，你并不曾是一个失败者。他的意思是，你仍然可以从错误中学会进步，除非你一开始就否定它们。

能源巨人安然公司（Enron）因为傲慢自大的文化而轰然坍塌，这是谁的过错？公司首席执行官杰弗里·斯基林（Jeffrey Skilling）坚持这不是自己的过错，而是外部世界的原因，是世界不赏识安然公司设法要做的事情。那么美国司法部对公司欺诈行为调查的结果又是什么呢？是一次“政治迫害”。

具有成长型心理定向的首席执行官杰克·韦尔奇，在面对通用电气的一次惨败时，做出的是完全不同的反应。1986年，通用电气收购了华尔街的一家投资经纪公司基德尔-皮博迪公司（Kidder, Peabody）。不久之后，基德尔-皮博迪爆出了公司人员涉嫌内部交易的丑闻。几年后，灾难再次降临，公司交易员约瑟夫·杰特（Joseph Jett）为提高自己的奖金收入，多次虚报业务量，总共额竟达数亿元之多。韦尔奇给通用电气的14名高层人员打电话，告诉他们这个坏消息，并以私人名义进行道歉：“对于这场灾难，我感到非常自责。”



心理定向与心情沮丧

那个法国名厨伯纳德·卢瓦佐可能只是因为太沮丧了。你会有这样的想法吗？

作为心理学家和教育家，我极其关注人的沮丧心理。这种情绪在大学校园里十分普遍，尤其二三月份，此时冬天尚未结束，夏天还没到来，工作堆积如山，和别人的关系经常发生冲突。很久以前我就清楚地发现，不同学生在应对沮丧情绪时采用截然不同的方式。有的人放任沮丧情绪，而另一些人虽然感觉很差，却还在坚持下去。他们强迫自己上课，赶上工作进度，并且认真照顾自己——所以当它们感觉好些的时候，他们的生活还是完整无缺的。

不久前，我们希望了解心理定向是如何造成情绪体验方面的差异。为此，我们测量了学生的心理定向，然后要求他们在二三月份坚持做三个星期的在线“日记”，每天都对自己的情绪、行为和处理问题的方式做记录，下面就是我们的研究发现。

首先，具有固定型心理定向的学生沮丧程度更高。我们的分析表明，这是因为你们反复思考自己的问题和挫折，任由挫折即意味着无能和无价值这样的想法折磨自己。“有个念头一直在我的脑海中盘旋：你是个笨蛋”、“这次挫折害我比不上别人，我没法不这样去想”。失败再次给他们贴上标签，使他们错失成功之路。

他们越是觉得沮丧，就越会对事情听之任之，而不去采取行动解决问题。例如，他们不学自己需要的东西，不按时上交作业，也不及时处理自己的各种事务。

在沮丧情绪高发的季节，虽然具有固定型心理定向的学生表现得更为沮丧，但也有很多具有成长型心理定向的学生感觉很痛苦。这时我们看到了非常令人吃惊的情形。具有成长型心理定向的学生越是觉得沮丧，就越会采取行动去面对问题，更加确保自己完成作业，更好地对待自己的生活。他们的感觉越是不好，行动上就变得越坚决。

事实上，你很难从他们的行为方式中洞察到他们沮丧程度。下面是一个

年轻人讲述的故事。

作为一名新生，这是我首次离开父母独自生活。周围全是陌生人，课程也都很难，一年过去了，我越来越沮丧，甚至到了一早醒来我都懒得起床的地步。但每天我都强迫自己起床、洗漱、刮脸，再去做所有必须完成的事情。有一天，我的心情真的坏到了极点，决定去找教心理学的老师，向她求助。

她问我：“你在坚持上课吗？”

“我每天都坚持上课。”我回答。

“能跟上课程的进度吗？”

“可以，没有问题。”

“你的考试成绩怎样？”

“还不错。”

她最后告诉我说：“噢，那你就不应该这么沮丧。”

是的，他是很沮丧，但是他应对沮丧情绪的方式正是具有成长型心理定向的人倾向于采取的措施：坚定地应对沮丧情绪。

难道这和气质密切相关吗？就好像有人天生比较敏感，而另一些人则对事情大而化之？气质确实起了一定作用，但心理定向才是其中最重要的因素。当我们教会人们选择成长型心理定向时，他们对于沮丧情绪的反应也就完全改变了。感觉越差，他们就越有动力去应对问题。

总而言之，当人们相信能力是固定特质时，他们就时常处在被判定为失败者的恐惧之中，而作为失败者的自我定义又是持久不变的。自己应该聪明能干，这种心理定向似乎剥夺了他们处理问题的其他资源。

如果人们相信自己的基本能力可以获得提高，遭遇失败即便会带来一定程度的伤害，也不意味着他们就成了失败者。因为能力可以被扩展，也就是说个人的改变和成长是可能的，那么通往成功的途径就还有很多。

心理定向改变了努力的定义

孩提时代，我们都听过龟兔赛跑的故事。最终，却是速度缓慢而稳定的



乌龟赢得了比赛。但事实上，你会希望自己就是那只乌龟吗？

不会，我们都希望自己是兔子，但不要像故事中的兔子那么愚蠢。我们不仅能疾步如飞，而且更具战略眼光。也就是说，在到达终点之前先不要忙着打盹。毕竟，每个人都知道你是为胜利而来的。

龟兔赛跑的故事本意是想要强调努力的作用，结果却让努力背负上了不好的名声。它强化了这样的印象：只有笨人才需要格外努力，而且只有等能干的人出错之后，笨人才有可能偷偷地超越对方。

《小火车做到了》（*The little engine that could*）中的小火车、《皮肤松弛的大象》（*The saggy, baggy elephant*）中的大象、《肮脏的拖船》（*The scruffy tugboat*）中的拖船——可爱的它们通常也是胜利者，我们都会为它们的成功而高兴。事实上，至今我都记得自己曾经多么喜爱这些小家伙，但是我却无法认同它们。它们的故事传递这样一个信息：如果很不幸你缺乏才能，那么你就没必要一定去当一个完完全全的失败者。你可以成为可爱动人的顽强奋斗者，或许（如果你真的努力了，并且抵挡住了旁观者的嘲笑）到最后也有可能成功。

非常感谢，我将努力奋斗不断提高自己的才能。

问题是这些故事让事情成了非此即故的选择题。要么你拥有能力，要么你付出努力。这就是固定型心理定向的内容之一。那些没有才能的人则需要努力奋斗。具有而定型心理定向者告诉我们：“如果你需要在某些方面努力，那你肯定是在这方面不太擅长。”他们还说：“对于真正的天才笨说，事情总是轻而易举的。”

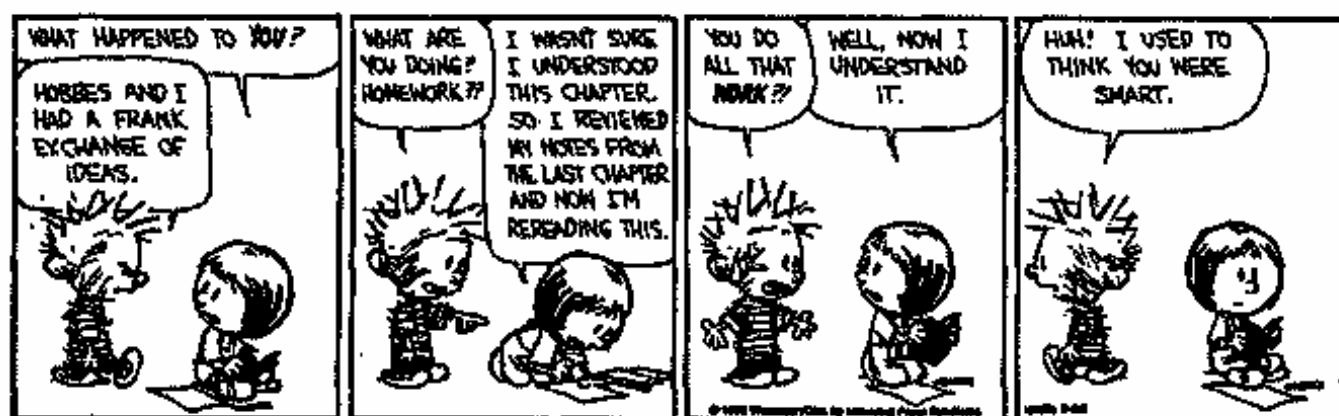


图1

图2

图3

图4

漫画图解

图 1

女孩：“你怎么了？”

男孩凯文：“虎伯斯和我真诚地交流了彼此的观点。”

图 2

男孩凯文：“你在做什么？家庭作业吗？”

女孩：“我对这一章还不太懂，所以打算从上一章的笔记开始，重新复习一遍。”

图 3

男孩：“你真的那么做了吗？”

女孩：“嗯，现在我已经弄懂了。”

图 4

男孩：“哼！我以前还以为你很聪明呢！”

漫画《凯文的幻虎世界》，沃尔森，1995 年

经授权引自：通用特稿社（UNIVERSAL PRESS SYNDICATE）

我曾经在伊利诺斯州立大学心理系当过助教。一天深夜，我经过心理教学楼，看到办公室的灯还亮着，有些同事工作到很晚。“他们肯定没有我这么聪明”我对自己说。

我从未想过，也许他们跟我一样聪明，但是比我更努力！对我来说，这就是两者择一的事情，而我显然更重视拥有能力。

《纽约客》杂志专职作家马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）认为，社会对轻而易举获得成功的评价往往高于对来之不易的成功的评价。我们赋予英雄超人的能力，使他们不可避免地成为伟大人物，就好像迈克尔·乔丹的运球，或者毕加索（Picasso）的涂鸦。这样的想法随处可见，完全符合固定型的心理定向。

杜克大学的一项研究报告提出警示，追求“轻易实现完美”的女大学生有焦虑和沮丧情绪。她们认为自己应该在容貌、女性气质和学业上都表现完美，并且无需经过努力就能达到（至少没有表现出努力的行为）。



不仅仅是美国人轻视努力的付出。法国电影编剧委员会主席皮埃尔·谢瓦利埃（Pierre Chevalier）也说：“我们不是一个积极努力的民族。毕竟，如果你处世能力强，做事情就不必费劲。”

具有成长型心理定向的人则有不同的想法。对他们而言，即使天才也需要努力付出以取得成就。对于一般的英雄人物，他们可能会承认其天赋和才能的作用，但他们更钦佩其为成功所付出的努力。不论你的能力如何，努力奋斗才是激发潜能取得成就的正道。

《奔腾年代》

小马“海洋饼干”（Seabiscuit）一出生就因为弯曲的前脚与不均称的体形，被判定为不合格的赛马。事实上，故事里的三人小组成员——骑师、马主人和驯马师——都因为各自的原因而成为生活中的失败者。但他们凭着坚忍不拔的执著和决心，战胜所有困难，最终为自己赢得了胜利。处于经济大萧条阴影中的美国，把这匹马的传奇看作是通过意志与坚持取得成就的标志。

《奔腾年代》的作者劳拉·希伦布兰身上发生过类似的故事。念大学时，她忽然患上严重的周期性慢性疲劳综合症，对身体的正常功能有很大的影响。然而，赛马故事的精神感动并鼓舞着她，让她写出了这个感人至深而又意味深长的故事。这本书是对小马“海洋饼干”以及她自己事业成功的最好诠释。

从成长型心理定向的视角来看，这个故事说明了努力的强大力量，努力可以改变你的能力和命运。但从固定型心理定向的视角来看，这仅仅是三个人和一匹马的伟大故事：他们都有自身的不足，不得不尽最大的努力去奋斗。

努力是最大的冒险

固定型心理定向的观点是，只有自身存在不足的人才需要付出努力。如果人们已经知道自身的不足，那他们在尝试过程中也就没什么可失去的了。但如果你认为自己没有任何不足，是个天才或者是个能力非凡的人，那么你能失去的东西就会有很多很多。在努力的过程中，你就可能失去很多东西。

娜迪亚·萨勒诺·索娜伯格（Nadja Salerno-Sonnenberg）年仅10岁就和费城交响乐团合作，首次登台演奏小提琴。然而，当她来到朱丽亚音乐学院师从于小提琴国际泰斗多罗茜·迪蕾（Dorothy DeLay）时，她在演奏的手法上已经形成了一些不良习惯。她的指法和运弓法都有一些问题，放琴的位置也不对，但是她拒绝改变。几年之后，其他学生赶上甚至超越了她。将近20岁时，她遭遇了自信危机：“我过去总是能够成功，被报纸称作神童。但是，现在我就像一个失败者。”

这个神童害怕尝试的心路是：“一切都归结为害怕吧，害怕尝试和害怕失败……如果你没有真正去尝试，如果你没有真正做准备，如果你没有尽全力去做，那么失败的时候你还有理由……‘我尽了自己的全力，但结果还是不够好。’没有比说出这句话更难的事情了。”

尝试过但仍然失败——没有给自己留下任何借口，这是具有固定型心理定向者最害怕的想法，同时也折磨着娜迪亚并阻碍了她的行动，她甚至一度都不带小提琴去上课。

好几年之后，迪蕾的耐心和理解逐渐消耗殆尽，终于有一天她对娜迪亚说：“听着，如果下周上课你还不借小提琴，我就把你赶出我的教室。”萨勒诺·索娜伯格以为她只是在开玩笑，但迪蕾从椅子上站起来，冷静地告诉她：“我没有开玩笑，如果你要继续浪费自己的才能，我不想成为你的借口之一。这个过程已经够漫长了。”

努力为什么会这么可怕呢？

原因有两个。一是在固定型心理定向中，伟大的天才是不需要努力的。所以，如果像需要努力，别人就会对你的能力产生不良印象。第二个原因，就像娜迪亚所说，努力将剥夺你所有的借口。不曾努力过，你还能说：“我本来可以……”一旦你努力过，就不能再这么说了。有人曾经跟我说：“我本来可以成为马友友（Yo-Yo Ma）那样的大提琴家。”如果她真正地尝试过，也就不能那样说了。

萨勒诺·索娜伯格害怕失去迪蕾，最终做出决定：尝试后再失败，才是真正的失败，这总要好过目前的状况。所以她依然跟着迪蕾，为接下来的比赛开始训练。她首次全力以赴地投入训练，并最终取得了胜利。“我现在知道



了这一事实：你必须为自己最喜欢的事情付出最大的努力。当动听的音乐响起，我就已经在为自己的生命奋斗了。”

害怕努力也会表现在人际关系中。活泼迷人的年轻女士阿曼达（Amanda），就是这么做的。

我有非常多的让人没有安全感的男朋友，真是很多。有不可靠的，也有轻率的。“交一个好男人，好不好？”我最要好的朋友卡拉（Carla）经常这样对我说。这等于是说，“你值得与更好的男友交往。”

于是，卡拉把我和她的同事罗波（Rob）撮合到了一块儿。我对他的印象非常好，而且这种好感并非昙花一现。我喜欢这种感觉，就像是“哦，天哪，这是个恰好及时出现的家伙。”然而，事情却变得不好起来，我也变得很反常。我的意思是，这个男人真的喜欢我，但我会忍不住胡思乱想：“如果他真的了解了我，可能会离开我了。”我顾虑重重，“如果我真的尝试了，但没有用，那该怎么办？我想我不能冒这个险。”

不够努力才是最大的冒险

成长型心理定向的观点是，如果你非常渴望并有机会完成某事，结果却因为没有去尝试而放弃，那简直就是难以想像的。当这样的事情发生时，“我本来可以”的托词真是极其无聊，绝不能当成一种自我安慰。

20世纪30年代至50年代，几乎没有哪位美国女性能比柯蕾儿·布司·鲁斯（Clare Boothe Luce）更成功的了。她是著名的作家和编剧，曾两次入选国会，还出任过驻意大利的大使。“我并不真正懂得‘成功’这个词，”她曾经说过，“我知道人们爱用这个词来形容我，但我自己不这样认为。”她带有公众性的生活和私人经历使她一直远离自己最喜爱的剧本写作的工作。她曾经创作了《女人们》（*The Women*）这样大获成功的剧本，但身为政治家，她就不能再写尖酸的色情喜剧了。

对她而言，从政并不是她最想发挥创造性的领域。回顾个人的经历，她后悔自己没有把热情献给戏剧事业。“我经常在想，”她说，“如果我写自传，标题应该是《一个失败者的自传》。”

比利·简·金（Billie Jean King）认为，关键在于你怎么选择生活方式。我同意她的观点。你可以在回顾生命时说：“我本来可以……”就像展示战利品一样展示自己未曾使用过的才能。或者你可以这样说：“我认为值得去做的事情，我全力以赴了。”想一想你希望最后能回顾些什么、说些什么，然后再选择你的心理定向。

变知识为行动

当然，具有固定型心理定向的人都读过这样的文字：“成功就是达到自我的最佳状态，而不是比其使人更好；失败是一次机会，而不是定论；努力是开启成功之门的钥匙。”但使们无法把这些投入到实践中，因为他们的基本心理定向相信特质是固定的，这告诉佳们截然不同的道理：“成功是比别人更有天赋和才能；失败真的可以测量一个人的能力；努力是那些没有才能的人才需要付出的东西。”

问与答

对本章所论述的心理定向方固的内容，读者可能会有一些疑问。让我们看看能不能给你一些解答。

问题：如果人们相信能力是固定不变的，并且已经肯定了自己的聪明才干，那他们为什么还要继续不断地去证明这一点呢？毕竟，当王子证明了自己的勇敢以后，他就可以和公主一直幸福地生活在一起了，不需要每天都出去杀死恶龙。为什么具有固定型心理定向的人就不能在证明了自己之后，从此一直幸福地生活下去呢？

这是因为每天都是全新的，随时都可能有更大的恶龙会出现；随着事情的逐渐变化，也许昨天证明过的能力却不足以完成今天的任务；也许他们的



代数学得很好，但在微积分方面却不行；也许在本地的球队中他们是出色的棒球投手，但在职业球队中却排不上号；也许在学校里他们是最佳作者，但对于《纽约时报》来说却只是个无名小卒。

因此，他们需要一次次不断地证明自己，但他们的最终目标在哪里呢？在我看来，他们已经处在恰当的位置，获得了无数的肯定，没有必要非得到达终点才能结束这种自我证明。

我们都看过一些电影里这样的情节：主人公一觉醒来，发现他已经无需再去努力拼搏了——他永远是人群中最出色的，什么成长、学习、烦恼统统抛到九霄云外去了。我尤其喜欢电影《偷天情缘》（*Groundhog Day*）中的男主角扮演者比尔·默里（Bill Murray），他每天一早醒来都会发现新的一天都是重复过无数次的昨天。他不得不一次次重复相同的日子，直到预言被证明时才真正得到解脱。

菲尔·康纳斯（Phil Connors）（比尔·默里饰）是匹兹堡地方电视台的气象预报员，被派往宾夕法尼亚州的蓬克苏桃内镇去采访每年一度的土拨鼠节日庆典。在2月2日这一天，一只土拨鼠被人抱出了它的小屋，如果它宣布说看到了自己的影子，那么冬天就还剩下六个星期；否则，这一年就会是早春。

菲尔自认为是高人一等的公众人物，十分瞧不起这个庆典以及住在蓬克苏桃内小镇上的人们（“乡下人”和“笨人”）。他有条不紊地完成拍摄任务之后，打算尽快离开镇子返回匹兹堡。但事情出乎他的预料，一场大风雪降临，他被迫滞留小镇。然而，第二天早晨当他醒来时，这一天依然是土拨鼠节，仍旧是2月2日。收音机闹钟里还是索尼（Sonny）和雪儿（Cher）唱的同首歌《宝贝我得到了你》（*I Got You Babe*），人们又一次欢庆土拨鼠节。日复一日天天如此。

在被派往去采访土拨鼠节以前，他运用前一天获得的却识去改善自己的行为，还愚弄他人。由于他是惟一重复着前一天生活的那个人，于是他跟一位女士攀谈，然后在第二天用得到的信息去欺骗她；留意她的喜好，进而讨好她。他生活在固定型心理定向的天堂里，可以一次次地提高自己的优越感。

但是在重复过看无数类似的日子之后，他意识到自己没有明天、没有未

来，开始绝望并试图自杀。他尝试用各种各样的方式自杀，如驾车坠崖、触电、从高塔上跳下、走到卡车面前撞车，这些都没有让他解脱。后来，他终于开始明白，自己可以利用这些时间来学习：他去上钢琴课；阅读大量书籍；学习制作冰雕。他每天寻找需要帮助的人（如从树上摔落的男孩或被牛排噎着的男人），并开始帮助他们、照顾他们。这样，每一天就不再显得那么漫长了！只有当这种心理定向的转变完成时，他才从这个时间限制中得到解脱。

问题：心理定向是生来就无法改变的呢，还是可以改变的？

心理定向是你人格的重要部分，但同时你也能够改变它。只要了解这两种心理定向，你就可以开始用新的方式来思考和反应。人们告诉我，当处于固定型心理定向的痛苦中，如拒绝学习机会、感到贴上了失败者的标签、需要付出大量努力完成某事而感到气馁时，他们就会束缚住自己的行动。后来，他们转变为成长型心理定向：勇敢面对挑战；从失败中学习；继续付出努力。顺便说一句，在我和我的博士生第一次发现心理定向时，我自己也还是个具有固定型心理定向的人呢。

还有很重要的一点，即便是具有固定型心理定向的人，也并非一直都采用这种心理定向行事。事实上，在很多研究中，我们都曾经让人向成长型心理定向转变。我们想告诉他们：能力是可以培养的，随后的任务将会为他们提供实践的机会，提高他们的能力；或者，我们让他们阅读能够教会他们具有成长型心理定向的科普文章，文中讲述了某些人没有天生的才能，却依然发展出特殊的技能。这些经验让我们的研究参与者变为成长型心理定向的思考者，至少暂时，他们也表现得像是具有成长型心理定向的思考者。

本书后面有一章专门论述转变心理定向的内容，讲述了一些发生改变的具你事例，以及我们概括总结的转变心理定向的工作程序。

问题：我可以是两种心理定向兼容的混合体吗？对于这两种心理定向我都是认可的。



很多人身上都具有两种心理定向的成分。我在讨论心理定向的过程中使用两者只能选择其一的方式，只是为了让两种心理定向的概念更加简单明了。

同一个人在不同领域也可以有不同的心理定向。我可能认为自己的艺术才能是固定的，但我的智力可以提高；或者我的人格特征是固定的，但我的创造性可以提高。我们已经发现，人们在特定领域拥有何种心理定向，就会在该领域有相应的表现。

问题：如果你很看中努力的作用，那么，当你失败时，是否意味着一切都是你的过错——因为你没有尽全力去尝试？

事实并非如此！努力当然非常重要，没有人可以在不努力的情况下取得持续的成功，这一点毋庸置疑。但努力却并非惟一的因素，每个人拥有不同的资源和机会。例如，有钱人（成富家子弟）拥有更安全的环境，可以在获得成功之前，花费更长的时间去做更多的冒险活动。能够轻松获得良好教育机会的人、在个人关系网中拥有更具影响力的朋友的人、知道如何在合适的时间出现在恰当地点的人，都拥有更好的机会去付出个人的努力。拥有富裕的环境、受过良好的教育在相同的努力下，就会取得更好的效果。

拥有较少资源较之资源充裕的人，尽管付出很大的努力，却更容易失去对事物发展的控制。例如，你为之工作了一辈子的工厂突然倒闭了，再看者现在的你有什么：孩子生病让你欠下很多债；房子没有了；配偶把孩子和债务扔给你，带着剩下的积蓄离开了。还是忘了夜校的课程吧。

在做出判断之前，让我们记住：努力并非就是一切，而且，所有的努力也并非拥有同样公平的前提。

问题：你一直在说成长型心理定向可以让我们成为一流的、最出色的、最成功的人。难道成长型心理定向就不涉及个人发展和战胜他人吗？

我使用这些例子是为了表明，具有成长型心理定向到底能够带领你定多远。相信才能可以得到发展的观念，可以让人们开发自己的潜能。

此外，拿悠然自得就会拥有快乐时光的例子来说服具有固定型心理定向的人，难以令人信服，因为这些例子看上去就好像是在乐趣和卓越之间像选择而已，无法让他们对此格外关注。

然而，具有成长型心理定向确实能让人们去热爱他们所从事的事业，并且让他们在遭遇困难之后还能维持这种热情，有一点是至关重要的。具有成长型心理定向的运动员、CEO、音乐家或科学家都热爱看他们的事业，但大多数具有固定型心理定向的人却并非如此。

很多具有成长型心理定向的人能有今天的成就并非事先预谋已久，他们之所以做到最好，是因为他们热爱所从事的事业。这一点充满了讽刺意味：像到最好是具有固定型心理定向的人最为期许的，但对于具有成长型心理定向的人来说，这只是做了自己热衷之事而得到的副产品罢了。

另外，还有一点也至关重要：具有固定型心理定向的人认为，一切都要看事情的最终结果。如果你失数了，或者你不是最佳，那么此前付出的所有努力就都白费了。具有成长型心理定向的人则不以结果去评价自己的行为。他们无时无刻都在谈论问题、参加新课程的学习、参与重要课题的解决工作，或许佳们还未找到治愈癌症的方法，但他们认为相关的研究同样是意义深远的。

为了给那些有被愚弄感觉的人争取利益，一位律师与他所在州一家最大的银行抗争了七年之久。在数诉后他说：“因为这个官司我代理了七年就一定会胜诉吗？我之所以花了这么长的时间，就一定为了胜诉吗？或是因为我认为我们的努力就一定有效果？”

“我不遗憾。我必须这么像。就算再给我一次选择的机会，我还会这么做。”

问题：我知道有很多精英好像也有固定型心理定向，他们总是试图证明自己很聪明，他们也会努力工作并且敢于面对挑战。这与具有固定型心理定向者不爱努力工作及会选择容易的任务的观点并不相符呀。

总的来说，具有固定型心理定向的人更喜欢轻轻松松获得成功，因为这



是证明他们能力的最好方式。但你说的也是对的，有很多精力充沛的人会认为他们的能力是固定的，并且不断寻找对自我的肯定。这些人的人生目标可能是赢得诺贝尔奖或者成为世界首富，他们很乐于去面对随之而来的挑战。在商业领域和领导阶层那一章里，我们会谈到这样的人。

这些人可能不认同高付出等于低能力，但他们有固定型心理定向的其他观点。他们可能经常展示自己的才能，认为他们的才能使他们自己成为优秀者，并且对错误、批评或挫折等可能妨碍他们前进的障碍感到难以忍受。

当然，具有成长型心理定向的人也有可能喜欢诺贝尔奖或大量的金钱，但他们并不把这些作为实现自我价值或者比其他人更优秀的证明。

问题：如果我愿意做个具有固定型心理定向者，又会怎样？如果我如道自己的能力和才能是什么，清楚自己的位置以及期望的目标，为什么我还得放弃它们呢？

如果你喜欢，那就保留这种心理定向吧。这本书是想告诉人们，他们拥有选择的机会，去认识这两种心理定向以及它们创造的世界。问题的重点在于，人们可以自由选择他们想要的生活。

具有固定型心理定向可以给你这样的感觉：你能够永远地知道自己的确切水平。这点还是令人欣慰的：你不必在某事上去拼命尝试了，因为你没有这方面的才能；你当然能够在这方面取得成功，因为你拥有这个才能。

重要的是，你要意识到这种心理定向的缺点。你可能因为低估了自己的能力而丧失了某些机会。或者，你过于高估了自己的能力，认为不需要付出努力就可以取得成功。

而且，成长型心理定向并不是要强迫你继续做某事。它只是提醒他，你可以发展自己的技能。至于是否继续，还得你自己决定。

问题：人身上的一切都是可以改变的吗？人们是否应该尝试一切可能的改变？

成长型心理定向相信能力是可以培养的。但它并没有告诉你改变的可能性有多少，或者改变的程度能达到多大，它也没有说一切都可以改变，如个人的偏爱和价值观。

一次我乘出租车，收音机里正播放着歌剧。为了找话题，我问司机：“你喜欢听歌剧？”他回答道：“不，我讨厌听歌剧，我一直都很讨厌。”“我并非想要探究你的隐私，”我说，“值是你现在不是正在听歌剧吗？”于是他就告诉我，他父亲有多么迷恋歌剧，只要一有机会就会听听老唱片。这位司机现在已经人到中年，好多年尝试着去培养对歌剧的兴趣。他播放唱片、识谱，可全都没有效果。“让你自己休息一下，”我开导他，“许多有品味、才华出众的人都不喜欢歌剧。为什么你不是他们中的一员呢？”

具有了成长型心理定向并不意味着可以改变的都应该改变。我们同样谱要接受自身的某些不完美，尤其是那些并不会影响自己与他人生活的缺憾。

固定型心理定向不认同能力是可以发展和改变的。成长型心理定向则是改变的起点，但人们需要为自己确定最值得改变的方向。

问题：具有固定型心理定向的人是否完全缺乏信心？

不是这样。具有固定型心理定向者与具有成长型心理定向者在任何事情发生之前有同样多的信心。但是不难想像，他们的信心更脆弱一些，因为挫折乃至努力都可能会挫败他们的信心。

在一项研究中，约瑟夫·马尔托奇奥（Joseph Martocchio）对一些参加短期计算机培训课程的员工进行了人为的操作和引导。一半的员工是固定型心理定向组，被告知课程的学习主要取决于他们拥有的能力。另一组则是成长型心理定向组的员工，被告知计算机技能可以通过实践得到发展。每个人都被灌输了相应的心理定向，然后开始学习课程。

虽然开始前，两个小组对自身计算机技能的信心几乎是相等的，但在课程结束后却变得截然不同了。学习过程中，成长型心理定向组的员工对于自身的计算机技能保持着相当高的信心，虽然他们曾经犯了很多明显的错误。但是，由于这些学习过程中的错误，固定型心理定向组的成员却对自身的计



计算机技能丧失了信心！

类似的事情发生在伯克利的大学生身上。在伯克利的加利福尼亚州立大学，理查德·罗宾斯（Richard Robins）和詹尼弗·皮尔斯（Jennifer Pals）对大学生进行了大学生涯的追踪研究。他们发现，当学生具有成长型心理定向时，在不断面对和征服挑战的过程中，他们获得了自信。然而，当学生具有固定型心理定向时，他们的自信却在面对相同挑战的过程中逐渐情失了。

这就是具有固定型心理定向者非常在意并保护他们自信的原因。这也正是约翰·麦肯罗的借口存在的原因：为了保护他的自信。

年仅十几岁的高尔夫选手米歇尔·魏（Michelle Wie），决定通过和大男孩们比赛来提高自己的球艺。她参加了索尼公开赛，这是美国职业高尔夫球协会为全世界最优秀的男选手举办的联赛。从固定型心理定向的眼光出发，每个人都跑来警告她，如果她表现得不好，就可能会严重地伤害到她打球的自信——“过早参加大多顶尖比赛，可能会危害她的长斯发展。”“如果你一直不赢，消极影响会很大的。”顶尖高尔夫选手维杰·辛格（Vijay Singh）在巡回赛时发出如上警告。

但是魏不同意这样的看法。她不是去那儿修饰自信的。“一旦你赢了初级联赛，想要再多赢几次是很容易的。我现在所做的是为将来做准备。”她所寻求的是学习经验，即在联赛的气氛下和全世界最优秀的男选手比赛会是什么样的。

大赛之后，魏的信心并未受到任何影响，反而得到了她想要的东西。“我想我学会了在那儿进行比赛。”走向胜利者的光环还有一段很长的路要走，但现在她对自己的目标是什么有着很好的理解。

几年前，我收到一封世界级游泳选手的来信。

亲爱的德韦克教授：

一直以来我都缺乏自信心。我的教练经常告诉我要百分百地相信自己。他们告诫我不要让任何怀疑进入脑海，而是要想着我比其他任何人都更优秀。我无法做到这一点，因为我对自己在每次比赛中的不足和失误都非常清楚。试着想像我是完美的，这种方法甚至让我感觉更糟。然后我读到你的书，明

白了专注于学习和提高是多么重要。这种想法改变了我。我的不足正是我可以努力去改进的地方！现在，一次失误看起来并不是那么重要了。我写这封信是为了表达我的谢意，您教会了我如何去拥有自信。谢谢您！

真诚的

玛丽·威廉斯 (Mary Williams)

我从研究成长型心理定向中学到的、值得一提的一点是：你不必时时需要信心。

我的意思是，即使当你认为自己并不擅长某事时，你还是可以全神贯注地投入其中并坚持下去。事实上，正是因为你不擅长，才需要付出更多的努力。这是成长型心理定向表现出令人惊奇的特点。你不必等到自己在这方面已经很擅长了，才能去享受做的乐趣。

写这本书是我做过的最艰巨的事情之一，为此我阅读了大量的文献，搜寻了无数的信息。之前，我从未写过大众读物，整个写作过程都是被逼出来的。这对我来说容易吗？话说回来，这也正是我想要你去思考的。现在我希望你能够了解这个过程我所付出的努力以及它给我带来的乐趣。

发展你的心理定向

* 人们天生热爱学习，但固定型心理定向消磨了人们的学习热情。想像你正在享受某项活动——做猜字谜难题、从事一项体育运动、学习一种新的舞蹈动作。然后活动变得越来越困难，你想要放弃这种活动。也许你突然感觉疲累、头晕、厌烦或者饥饿。下次再出现这种情况时，不要骗自己，这就是固定型心理定向。让自己转变为成长型心理定向，面对挑战时在头脑中把它和学习建立起新的链接。然后继续下去。

* 创造一个世界，身处其中我们就表现的完美无缺，这种想法很诱人。（啊，我回忆起在小学时的那种美好感受。）我们可以在找搭档、交友、雇员工的时候，选择那些能让我们自我感觉很完美的人。但想想这一点——



你永远不想进步了吗？下次你想要让自己被崇拜者包围时，就到教堂去。然后在你的生活中，接受建设性的批评。

* 在此之前，你采用过什么方式测量过你的特质？考试分数？不诚实或无情的举动？在工作中被解雇？被拒绝？现在就集中注意力回顾那件事并感受一下随之而来的情绪。然后，用成长型心理定向的观点来看待它。诚实地看待你在其中的角色，并保持这样的认知：这件事情并不能定义你的智能或人格。同时询问自己：“从这次经历中我可以学到什么？我怎样才能利用这些经验教训作为自己成长的基础？”以此代替以前的想法。

* 当你感觉很沮丧时，你会怎么做？会更努力地继续呢，还是什么都不管了？下次当你情绪低落时，试试成长型心理定向——考虑一下学习，去面对挑战和困难。试想努力是积极而建设性的力量，并不是沉重的负担。试试吧。

* 有没有你一直想要做，却害怕自己做不好的事情？制订一个计划，然后去实现它。

才能与成就的真相

“一提到爱迪生，你的脑海里能够闪现出最为生动的画面是什么呢？想想看，他会在哪里？正在做些什么？就他一个人吗？”

当我问到这样的问题时，人们往往会听到以下的描述。

“在一个有着众多仪器的实验室里，爱迪生正进行着电报机的研制工作。在试用了各种材料后，他终于成功了！你是问就他一个人吗？当然，他独自一人摆弄着那些材料，因为没有人知道他在鼓弄着什么。”

“在新泽西的一个实验室里，爱迪生身穿白色外套正站在那里专心致志地研发电灯。突然，灯泡亮了！没错，就他自己在那里，他是那种喜欢独自一人摆弄这摆弄那的人。”

上面向我们展现了一位以超凡方式进行工作的卓越人物。

可事实上，真实的记载并非上述所描述的样子。爱迪生并非独自一人，他在发明电灯时，身边就有 30 位助手，包括训练有素的科学家，他们在共同创建的犹如艺术馆的实验室里夜以继日地并肩奋战。

“啪——”灯泡亮了，它成了这一瞬间的标志，但对发明而言，不是这样一个瞬间就可以解决的，灯泡的研制成功也不是一蹴而就的。灯泡也不仅仅包含一项发明，而是一个发明团队长期合作的结晶，这个团队包括化学家、物理学家、机械工程师和玻璃吹制工人等在内。

爱迪生不是天生的修理工或脱离世俗的书呆子，他这个“发明领域的魔

术师”不仅是一个精明的企业家，深谙发明的商业价值，而且懂得如何与媒体界人士保持良好的关系。有时候，他能够让人们了解一个发明家所肩负的责任，并不失时机地进行自我宣传。

爱迪生是个天才，但并不是一个独行侠。他的传记作者——保罗·伊瑟勒（Paul Israel）详细查阅了各种相关资料，认为童年的爱迪生只是一个普通的男孩儿。到了青年时期，爱迪生则潜心于试验和摆弄机械（也许他比其他任何人更热衷于此），此时试验和摆弄机械已成了这个美国中西部普通男孩生活的重要组成部分。

爱迪生的卓尔不群来自于他积极进取的心理定向。他既是一个充满好奇、善于思考的男孩儿，也是一个坚持不懈、迎接新挑战的勇士。当其他年轻人在社会上循规蹈矩地生活时，爱迪生却在各地奔波，不失时机地学习电报机方面的知识，通过不断自学与探索，终于登上了其值报务员难以企及的巅峰。但是让他的夫人略感失望的是，爱迪生的自我发展与发明仅仅“局限”于其工作领域。

在人类才能和成就方面，历来就不乏神话，尤其是那些独树一帜的卓越人物，似乎突然之间就可能创造出令人惊奇的发明。

但是，达尔文的名著《物种起源论》在获得成功之前，曾与同行花费了数年时间，和助手讨论了上百次来几易其稿，他的大半生时间都致力于完成这部巨著上了。

莫扎特发奋十多年，才潜心创作出脍炙人口的音乐作品。在此之前，他的作品毫无创造性与趣味性可言，很多都是大段大段接抄其他作曲家的音乐作品。

这一章我们主要讨论的是获得成就的催化剂是什么，并回答为什么有些人毫无建树，而有人却成就非凡。

心理定向与学有所成

让我们从莫扎特和达尔文这些名人的王国里走出来，回到日常生活之中，



看一看心理定向是怎样使人们在日常生活中有所作为的，这的确是一个非常有趣的现象。在我看来，培养学生成长型心理定向，比给他们讲述莫扎特和达尔文的故事更有意义。培养成长型心理定向，更关乎你我，关乎发生在我们身上的事：我们为什么会这样？我们现在所处的环境如何？同样，这也关乎我们的孩子们及其潜力的开发。

我们为一些初中新生进行了心理定向测验：“你认为聪明是天生的还是后天可以获得的呢？”然后，我们对他们在随后两年中的发展情况进行了追踪研究。

小学升入初中后的转变对多数学生来说是一个巨大的挑战。功课难度加大了，学校对学习的考核也严格了，老师的教学变得越来越缺乏个性化。所有这些变化恰恰发生在学生们青春期的生理和心理变化之际，这时学习成绩的不理想往往就会给他们带来烦恼。但每个学生因成绩下降带来的烦恼又各不相同。

的确，在我们的研究中，只有那些具有固定型心理定向的学生的学习退步了。两年来，他们在班级中的成绩排名很明显地一点儿一点儿往下掉；而具有成长型心理定向的学生在这两年里，学习成绩则是现出不断上升的趋势。

上述两组学生在刚刚升入初中之前，他们的学习成绩相差无几。在小学那种不是很苛求分数的环境下，他们的考试成绩没有太大差异，只是在步入到初中充满挑战的环境之后，他们才开始分化。

那么具有固定型心理定向的学生又是如何解释自己成绩差的呢？他们中的许多人会瞧不起自己的能力：“我是最笨的”或者“我被数学搞得头都大了”。还有一些却指责别人来加以掩饰：“教我们数学的那个老师胖得像头猪，莫语老师说话像驴叫”或“某某老师是个疯子”。这种分析何题的方式妨碍了他们通向未来的成功之路。

当失数临近时，那些具有成长型心理定向的学生会动用所有的学习资源。他们告诉我，虽然在面临失数的风险时，他们也会感到紧张不安，但还是要坚持下去。这与乔治·丹兹（George Danzig）的情形不是很类似吗？乔情·丹兹曾是加州伯克利大学数学系的毕业生。一天，他像往常一样，很晚才匆匆忙忙去上数学课，进了教室后但迅速抄下黑板上的两道数学作业。他后来

解这两道题时感觉很难，苦苦解了好几天才把这两道数学题琢磨出来。事后他才知道这两道题并不是老师布置的数学作业，而是两道从来都没有被人解出来的著名数学难题。

惰性综合症

具有固定型心理定向的学生把转变期视为威胁，这种威胁使得他们无法掩饰自身的缺点，从而由一个胜利者转变为一个失败者。实际上，就具有固定型心理定向的学生而言，青春期就是一次严峻的考验：“我是聪明还是笨？”“我很漂亮还是很难看？”“我是帅呢还是比较怪？”“我是一个成功者还是一个失败者？”在他们眼中，一次失败将代表永远的失败。

如果是这样的话，我们就容易理解他们为什么要动用所有可利用的资源来保护自尊不受到伤害而不是用来学习。他们逃避挑战的最主要方式是不愿尝试（除了“生动”地描绘老师的特征），这也是为什么一些相当聪明的学生，如松尼伯格（N. S. Sonnenberg）在学习上停滞不前的原因。具有固定型心理定向的学生告诉我们，他们在学校的主要目的——除了让自己看起来更聪明些之外，实际上并不努力学习。他们由衷地欣赏这样的说法：

“在学校，我的目标是尽可能简单地做事，因此我不必努力学习。”

惰性综合症可视为青少年独立于父母的一种方式，也是具有固定型心理定向的学生进行自我保护的一种方式。他们会对大人们这样说：“现在如果让我来评价你，者者你能得到什么呢？当然，你会一无所获！”

约翰·霍尔特（John Holt）是一个伟大的教育家，他认为，这几乎是所有人在而对别人评价时都喜欢玩的把戏。有这样一些学生——是我碰到的最糟糕的学生，他们只有在课堂之外才表现得与其他学生没有什么两样：成熟、聪明，是一些很风趣的人。那为什么一到课堂上情况就完全变了呢？这也许是因为在他们发展轨迹的某一点上，他们的智力潜能脱离了学校学习的正常轨道。

但是，具有成长型心理定向的学生会有这样的看法：停止不前是没有意义的。青春期对他们来说是一个充满机会的时期，是一个学习新东西、发现



自己的兴趣、感悟自己未来人生的时期。

稍后，我会介绍一下我们培养学生成长型心理定向的计划，我期望告诉读者，怎样才能帮助学生避免形成不思进取、阻碍发展的固定型心理定向，并培育他们的成长型心理定向。

一天，我们正在向一个学生小组介绍成长型心理定向，突然作为小组成员的吉米（Jimmy）——这个曾经最用功学习而现在却不用功的孩子，眼中噙着泪说：“你的意思是说，我真的不是一个笨蛋！”从那天起，吉米又开始用功读书了，做作业可以做到很晚而不受别人的干扰。他开始提前交作业，女子让老师尽快批改并及时改正错误。他现在坚信，努力学习不会让人变得脆弱而是使你变得更聪明。

发现你的才智

我的一个好朋友给我看了他写的一首诗，这让我想起了吉米以及他那无拘无束、不断努力的心态。这位朋友上二年级时，他的老师比尔（Beer）夫人曾经让每个学生画一匹马再把它剪下来。她把所有的马排列在黑板上，并向学生们发表她的成长型心理定向演说：“你们画的马就做你们的智慧一样，不论什么时候，也不论你学到了什么，你的马都会向前移动。”

我朋友并不太相信“智慧”这种东西，他父亲就经常对他说过：“你说得倒好，而真正能体现你智慧的东西在哪儿？”当其他同学的马已经进入到你追我赶的学习竞争行列时，他的马者起来还在原地踏步，尤其是班里的两个天才汉克和贝利，他们的马已跑到了最前头。为了让自己变得更好，他经常和母亲一起阅读剧本，与祖母玩拉米纸牌游戏——他的得介真的一直在增长！

时过不久，我的马快步疾驰，

如同添加了润滑剂的车轮，

无人能够阻止！

短短几个星期，乃至几个月里，

我的马儿超越了一匹匹赛马。

接近终点时，

汉克和贝利的马前只有几道减法练习；
当下课的铃声响起，
我的马一跃而起——赢得了最后的胜利！
然后我知道了：
我也有不凡的才智，
我的马也可以证明自己！

保罗·沃特曼 (Paul Wortman)

当然，学习过程不可能真的只是一场接力赛。但就是这场接力赛帮助我的朋友发现了他的才智，并与学习联系在了一起。

中学到大学的过渡期

对许多学生来说，从中学升入大学，这又会是一个过渡期，也是一个危险期。大学是几乎所有高中的佼佼者聚集一堂的地方。这就如同我们的毕业生一样，昨天他们还是山头的大王，但今天他们又会是谁呢？

在大学里，学生们都害怕自己会落在后面，这种心理紧张感比其在提高班里时还要明显。上一章里，我提到了我们的一项研究项目，即对大学一年级学生学习化学课程的紧张面又充满希望的研究。能否学好化学课是这些学生学习所有课程的关键。如此说来，我们应该就会知道学生们为了学好这些课程，将会竭尽全力、努力学习。

在学期伊始，我们测量了学生们的心理定向，然后跟踪观察他们在班里的表现，并询问他们的学习策略。结果再一次证明了我们的发现：具有成长型心理定向的学生，他们的课程排名较好，即使在某次考试中，他们的表现很糟糕，但下次考试时他们的成绩会恢复正常。而对于具有固定心理定向的学生，情况却不是这样。如果他们在某次考试中表现不好的话，那么在以后的考试中大多人的成绩还是会一直下滑。

化学课上，每个同学都在学习，但每个同学的学习方法却又不一样。具有固定心理定向的学生一遍遍地阅读教科书或是课堂笔记，他们试着用脑袋



记住所有东西，像真空清洁机一样。如果有一次考试他们没考好，他们就会找借口说化学不是自己的强项：“毕竟我们可以做其他的事情，不是吗？”具有成长型心理定向的学生的学习方法与上述的截然不同，不只是固定型心理定向的学生，连我也会被他们的像法所震惊。

具有成长型心理定向的学生会为自己的学习负责到底，他们充满斗志，努力研究怎么可以学得更好而不只是迎合考试。他们并不是把精力投入到课程资料的机械记忆中，而是通过认真听课寻找课程重点和潜在的规律，反复检查自己的错误直到真正理解为止。说实话，这就是他们在各方面表现较好的原因，而不在于他们是否很聪明或有较好的理科背景。

当课程变得比较枯燥成艰难时，他们并没有因此失去学习的动力：“我始终保持着对所有学科的兴趣”、“我对化学依然有很高的积极性”、“我拥有很强的学习动力”。即使有时候，他们认为教科书很乏味或导师很死板，他们也不会令学习积极性有丝毫削减，只会更努力地激发自己学习的动力。

有一个学生，在跟我学习了成长型心理定向后，给我发了一封邮件。这位同学在以前的学习方法就是一遍又一遍地阅读学习材料，企图通过机械记忆使学习效果好转，但在学习了成长型心理定向后，她开始用更好的策略并且生效了。

卡罗尔·德韦克教授：

当您的助教海迪（Heidi）告诉我今天的考试结果时，我惊呆了，简直都不敢相信。海迪也一定告诉您了吧，我当时看起来简直就像中了大奖——也的确如此。我不相信自己会做的这么好，我只是期望勉强可以通过考试就可以了。德韦克教授，您给我的鼓励会伴随我的一生，让我更好地生活。

我赢得了极高的荣誉，但这并不是我一个人的功劳。德韦克教授，您不仅传授理论，还向我们展示了它的伟大之处。谢谢您的授课，它也许是我这一生中学到的最有价值的东西了。今后，每次考试前我都要用这个策略。

非常感谢您和海迪老师！

不再无助的

简（June）

因为具有成长型心理定向的人关注学习方式，因此，他们可以采用多种创造性的学习方法。然而很奇怪，那些具有固定心理定向的学生除了掌控过程，以获得更好的成绩排名之外，他们几乎任何事情也做不了。

人人都生而平等吗

这样说是不是就意味着具有成长型心理定向的人可以做好任何事情呢？所有孩子生来都是平等的吗？在《天才儿童》这本书里，埃伦·维纳（Ellen Winner）用极其夸张的语言描绘了一些奇才。这些孩子生来就有非凡的能力和对某种事物的狂热爱好，他们通过不懈的追求，最终实现了自己的理想。

迈克尔（Michael）是一个很有名而早熟的孩子，他热衷于玩一些数字和字母游戏，不停地缠着父母，无休止地让他们回答数字和字母的问题，然后自己静静地阅读和写字。这虽然有些让人难以置信，但迈克尔确实在很小的时候就投入到数学的学习中去了。据他妈妈回忆，在迈克尔四个月大的时候，就已经会问“妈妈，中午吃什么”，十个月大的时候，他会认读超市标志上的字而让在场的人感到很吃惊，每个人都怀疑他母亲会腹语术。他父亲也说，迈克尔三岁时就不仅能够独立做代数，而且还能发现一些数学定理并加以证明。每天，只要父亲下班一回家，迈克尔就会将他拉至数学书前，神情坚毅地说：“爸爸，我们开始吧。”

大家肯定都觉得迈克尔有什么特殊的能力，但我认为，他最与众不同之处是对学习和挑战的极度热爱，连父母都不能阻止他全身心地投入到感兴趣的活动中。每个杰出的成功者都是如此。人们往往认为天赋就是能力本身，却忽视了无休止的好奇心和对挑战的追求对天赋的哺育。

究竟是个人的能力还是心理定向的力量造就了人们的成功？莫扎特的成功是因为他天生的艺术才华，还是因为他坚持不断地练琴以至于手指变形？达尔文之所以写出《物种起源》是因为他有科学能力，还是因为他从小就开始不停地收集标本？

其实，不管是天才还是普通人，都有发展个人能力的潜质。我小时候，备受人们宠爱，我不明白，大人为什么会对我的所作所为感到惊讶。几年前，



一位堂兄令我想起五岁时发生的事情。那时候，我们正在祖母的房子里玩耍，堂兄为了吃糖与他妈妈发生了很大的争执。后来我俩一起坐在屋外的台阶上，我一本正经地对他说：“不要傻了，大人喜欢说要对小孩子负责，不管他们说什么你顺从就是了，我保证这样你就可以随心所欲地吃到糖了。”

这不正是初露锋芒的心理学专家的言论吗？我所知道的是，堂兄在按照我所说的做了之后，果真在任何时候都可以吃到糖果了（有趣的是，我的这位堂兄后来竟成了一名牙科医生）。

每个人都可以做得很好吗

现在我们回到第一个问题上来：是不是拥有正确的心理定向的人都会取得伟大的成就呢？请大家来思考这样一个问题，你会去当地最糟糕的高中教学生学习大学做积分课程吗？如果你能做到的话，那么显而易见：拥有正确的心理定向，再加上适当的教学方法，所有人都可以比预料中做得更好。

加菲尔德（Garfield）高中是洛杉矶最糟糕的一所高中。用“学生厌烦所有的课程，老师每堂课都筋疲力尽”来形容，还不足以说明这所学校的糟糕。但杰姆·艾斯卡兰德（Jaime Escalante）没有任何犹豫，毅然来到这所中学教这些市中心的孩子相当于大学水平的做积分。因为自己具有成长型心理定向，他问自己的是：“我怎样教这群孩子”、“我怎样做才能使他们学得最好”；而不是简单地思考着：“我能教得了他们吗”或“他们能学得了吗？”

当然并不是只有他在教学生们做积分，他跟他的助手本杰明·希门尼斯（Benjamin Jimenez）共同致力于做学教学，终于功夫不负有心人，他们的努力造就了当地一批新的数学高才生。但是在当时，也就是1987年，美国只有另外三所公立学校让较多的学生参加高级做积分考试。这三所学校包括史岱文森（Stuyvesant）特殊高中和布朗克斯（Bronx）科技高中，这两所高中都是纽约公认的理科拔尖的学校，尤以数学精修班闻名。在这样的形势下，艾斯卡兰德居然可以创造出如此的奇迹，不能不让人为之振奋。

而且，大部分加菲尔德高中的学生的考试分数足以达到大学的人学成绩了。在美国，1987年只有几百名墨西哥裔学生通过了这个水平的测试。这样

的结果意味着什么呢？这意味着学生们的一种智力浪费，使本来可以提升的智力水平却一直停滞不前，老师难道不会为之扼腕叹息吗？

玛瓦·柯林斯 (Marva Collins)

大多数时候，当孩子们的学习成绩有所下降或者出现停滞不前的情况时，人们会简单地认为这是因为他们接受不了较难的知识。有人会理所当然地认为：这些孩子不够聪明，不能教他们难的东西，只可以重复教给他们更简单的或同样水平的知识，这样他们的成绩才有提升的希望。但结果怎样呢，研究表明，这样做的结果不容乐观，孩子们并没有因为一直巩固原有的知识而得到长足的发展，反而仍然在原地踏步。

相反，玛瓦·柯林斯把那些在公立学校考试不及格的学生集中起来，这是一群一度被人们认为是“没有学习能力”、“弱智”、“神经衰弱”的学生，但柯林斯却像对待天才那样对待他们。这些学生以前的处境都很可怜，使们看上去目光暗淡、神色沮丧，确实是让人同情。

柯林斯招收了一些阅读水平极其糟糕的二年级学生。但令人们惊讶的是，在短短半年的时间里，这些学生们的阅读水平竟达到了五年级中等学生的阅读水平。在这半年的时间里，每位同学都在柯林斯的教导下全身心地学习，期间他们阅读了许多文坛大师的作品，其中就包括亚里士多德、莎士比亚、伊索、托尔斯泰、弗罗斯特及狄更斯的作品。

这次教学获得了极大的成功，后来柯林斯还创办了一所学校，专门培养孩子们的阅读能力，这在社会上引起了很大的反响。当时，芝加哥泰晤士报的一个专栏作者金·史密斯 (Zay Smith) 还专门对她进行了采访。采访过程中，金·史密斯亲身领略到了四岁孩子的文笔，不前不让人叹为观止，类似“去看医生”、“伊索写了很多著名的寓言故事”这样的句子还有很多，不仅如此，孩子们还可以兴趣盎然地讨论元音字母和区别音符的标志。最让史密斯惊叹的是，二年级的学生竟然可以流利地背诵莎士比亚、亚里士多德、伊索、托尔斯泰、弗罗斯特等的名言名句，并且神情投入，场而不能不让旁观者感动。而就在不久前，史密斯刚去过郊区的一所高中，那里的学生与这边



的学生形成了鲜明的对比，因为那所高中的大多数学生根本没听说过莎士比亚，更别提会背诵他的作品了。“不会吧?!”柯林斯的学生惊讶道，“您的意思是说那些学生不知道莎士比亚生于1564年，1616年逝世？这太不可思议了!”

柯林斯的学生在一个夏天的时间里阅读了大量的书籍。典型的例子就是一个六岁时曾被当成是智力低下的学生，四年的时间里，他阅读了23本书，其中包括世界名著《双城记》、《简爱》等。学生们读书很投入，并且很有思想见地，不时地讨论着自己的想法。三四岁的孩子都在读《代达罗斯》(Daedalus)、《伊卡洛斯》(Icarus) (代达罗斯和伊卡洛斯都是希腊神话中的人物)时，任何人看到这个场面，都会为之惊讶。麦克白(Macbeth)也是克林斯学校的一名学生，他只有四岁，一天，他很郑重地对柯林斯说：“柯林斯小姐，现在我们一定要好好学习，如果我们不努力读书的话，我们将会一无所获的。”这些稚嫩的声音并不只是发自麦克白一人之口，而是代表了许多学生的心声。

当然并不是只有柯林斯在进行这样的尝试，阿尔弗雷德·比奈(Alfred Binet)也相信每个人都可以通过一定的方法改变他人的心智。这很明显，不是吗？不管是通过对孩子的知识量的测量还是对他们在标准测验中考试分数的测量，孩子们的心智确实提高了不少。

本杰明·布鲁姆(Benjamin Bloom)是一位著名的教育研究人士，他研究了包括钢琴家、雕塑家、奥林匹克游泳冠军、世界级的网球选手、机械学家以及神经学看在内的120个成功者的个案。这些成功者在意年时期，大部分都不算优秀，在受到专门教育前也没有显示出独具一格的才能。这么看来，在每个人的少年时期，我们并不能根据他们当时的表现就推断出他们以后会发展成什么样。在保持对学习持续的读的动力与专注的基础上，再加上旁人给予的支持，这才是他们成为佼佼者秘诀。布鲁姆在对研究进行总结时说道：“通过40年来对美国国内外学生学习情况的研究，我得到了一个重要的结论——世界上任何一个有学习能力的人，如果得到合适的机会与条件，都可以取得成功。”布鲁姆这么说也不完全对，因为他忽视了30%的有严重缺陷的孩子，还有在另一极端的1%~2%孩子们，如迈克尔。

才能水平与追踪研究

学生们是因为某个特定的原因而被划分为不同的能力水平吗？他们的考试分数及过去的表现反映了他们的真实水平吗？当考虑到这些问题时，请记住，分数与成绩告诉你的信息只是当前孩子们处在什么样的位置，并不能告诉你，他们以后会怎样。

德国的一位研究者法尔科·莱茵伯格（Falko Rheinberg），曾研究了具有不同心理定向的老师。这些老师中有一些具有固定心理定向，他们相信班级里的同学的成绩是千差万别的，并且在任何时候都弥补不了这些差距。

“根据我的经验，学生们的成绩在一年的课程学习中不会有多大进展。”

“如果我了解学生的智力，我就可以很好地描述出来他们以后要走的是一条什么样的路。”

“作为一名老师，我是不会对学生的智力水平产生影响的。”

这些言论跟我六年级时的老都威尔逊太太发表的一模一样，他们都相信固定型心理定向并以此作为教学的基础。在他们的班上，有才能的学生和没有才能的学生的结果是一样的，反正都没有进步，原来学习好的也不上进了，学习不好的就更别提了。

但是也有另外一部分老师在教学中积极地鼓励学生去实践成长型心理定向。在这类老师所带的班级就发生了很奇怪的事情，同时也是支持我们研究的一个很有力的证据——那就是不管学生刚开始是什么样的状况，但在课程结束后，他们都取得了很大的进步。这些老师都很伟大，因为他们发现了教育智能教低的学生的方式，在这样的教学条件下，高智能与低智能的差别不见了。

在下一章，我们会讨论老师如何将成长型心理定向应用于教学实践。现在，我们先看一下玛瓦·柯林斯是怎样做到这一点的。一天，她责备了一名二年级的学生，这名学生学习成绩很差而且没有融入学校学习中来。“过来，”她亲切地将那名女生唤过来，然后双手捧着学生的脸说，“我们有很多事情要做，你不能靠整天坐在凳子上不用功，就期望自己可以变得更聪明。我保证，



你通过努力学习肯定会学有所成的。老师和其他同学不会丢下你不管的。”

小结

具有固定型心理定向的人，脑袋中塞满了干扰思想，他们不再希冀通过努力获得成功。这样的想法导致了无效的学习策略，限制了人们成就的获得。而且，重要的是固定型心理定向让其他人成为你的审判者而不是同盟者。不论我们讨论达尔文还是大学同学，我们都可以看出来，他们成就的来源是不遗余力地学习，运用学习技巧，学习过程中有朋友的相伴，这也正是成长型心理定向给予人们的，也是它会使人们的才能得到提升并学有所成的重要原因。

艺术才能是上天赐予的吗

尽管有一部分人坚信，智力的高低是与生俱来的，并不是后天逐渐形成的。但是当我们认真去思考的时候，也不难发现，智力是受多方面因素影响的，人们同样可以发展他们的智力水平。在你自己身上，就可以找到例证：你可以提高你的口语水平；你也可以发展数学能力、逻辑思维能力以及其他方面的能力。但是，说到艺术才能，它就真的像是上天赐予的。因为有些人天生就会画得特别漂亮。

我也相信有一部分人，受到了上天的特殊宠幸，所以被赐予非凡的绘画能力。在我身边就不乏这样的例子。我的一些朋友，他们并没有特意为绘画付出很多努力，也没有受过专门的技能训练，但他们画得很漂亮。相比之下，我的绘画水平也就是停留在小学阶段。虽然，在绘画方面我没有什么潜质可言，但在其他方面，我简直可以说就是一个艺术家。我眼明手快，会设计多种来西，对颜色敏感，对创作也很有灵感。但是为什么我就不可以像我的朋友一样把画画得很漂亮呢？唉！老天爷肯定没有赐予我绘画的天赋。

但是，我这个问题并没有怎么困扰我，毕竟，我没有必要一定要学会绘画，这件事情敏不好，照样可以做其他的事情嘛。一天晚上，我被邀请参加

一个晚宴，席间我发现了一位很有魅力的老人，他是一名精神科医生，纳粹大屠杀的生还者之一。小时候他与父母一起生活在捷克。10岁时的一天，他跟弟弟放学回家发现爸妈都被纳粹抓走了。为了生存，兄弟俩辗转来到了英格兰，投奔他们的一位叔叔。

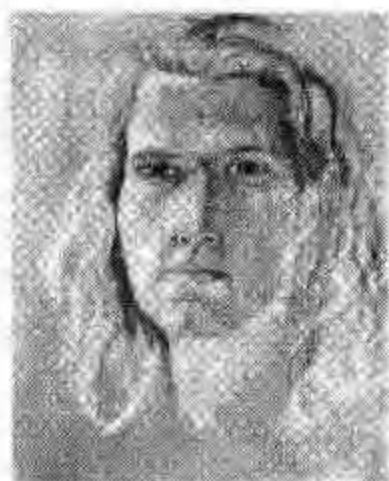
几年后，他谎报年龄加入了英国皇家空军与德军作战，后来光荣负伤。养伤时，他与照顾他的护士相恋并结了婚，然后考入了一所医科大学，毕业后去了美国，并在医学界有所建树。

这几年里，他养成了一个很特别的爱好，就是对猫头鹰产生了非同寻常的兴趣。因为他觉得猫头鹰身上集聚了他所崇拜的很多特质，他喜欢将自己比做是猫头鹰。在他的房间里，除了有许多的猫头鹰小雕像外，还有一本关于猫头鹰的留言簿。后来我才知道，只要他喜欢谁，就会请谁画一张猫头鹰的素描或是在留言簿里写点什么。当他递给我这本留言簿并向我解释它的重要性时，我震惊了。我并没有因为不会绘画而被埋没，正是在这本书的最后一页，我清楚地认识到了我所具有的才能。

我的艺术能力虽然发展得差强人意，甚至是很糟糕，但我并没有为此感到多么痛苦。当我看完《用右脑画图》(*Drawing on the Right side of the Brain*)这本书时，我感到异常的惊喜。我讲上述猫头鹰的故事，只是我备感惊喜的一个前奏。在下面，你会看到几组截然不同的人物肖像，这是学生在向贝蒂·爱德华兹(Betty Edwards)学绘俩前后画的。

很有趣吧！从他们刚开始画的人物肖像来看，我们不会觉得这些作者具有很高的艺术才能。但仅仅在五天以后，每个人的绘画水平就有了飞跃的提高，我们也不难看到这个奇迹了吗！连爱德华兹也惊叹这是一个另类群体，因为这件事情看起来简直是不可思议。

其实，爱德华兹也清楚大多数人将绘画才能看成是很神奇的能力，人们认为只有少数人才拥有高超的绘画技能，其中能一直保持这种技能的人会更少。其实绘画是由许多可习得的因素构成的，人们往往认识不到这一点。爱德华兹告诉我们，这些因素并不是绘画技能，而是你到底具备怎样的观察能力，也就是说你是否能够敏锐地察觉边缘、空间、相对位置、亮度、阴影及整体。绘画要求我们熟悉每一项技能，并能够正确地将这些技能组合在一起。



有些人很幸运，他们在人生之初就“捡到”了这项能力，但另外一部分人则必须通过学习才拥有这些能力并把它们组合在一起。从我们刚才看到的人物画像上，我们就可以知道了，其实每个人都可以通过学习很好地做到这一点。

这就意味着一些人可以不经过努力或不经专门训练就可以做得很好，而另外一部分人必须接受专门教育才会做得很好。理解这一点是非常重要的，因为还有许多具有固定型心理定向的人认为，人们完全可以通过一个人的早期表现来推测他的才能和未来。

杰克逊·波洛克

如果杰克逊·波洛克（Jackson Pollock）因为上述原因对自己的绘画水平丧失了信心，这才是真正的遗憾。专家们普遍认为杰克逊·波洛克小时候对艺术几乎没有什么天赋，这一点看看他早年的作品，你就会知道了。但是专家们也普遍认为杰克逊·波洛克是美国现代艺术史的先驱，伟大的超现实主义画家。那么，他是如何从一个极端定向另一个极端的呢？

世界著名的现代舞演员、编舞特怀拉·萨普（Twyla Tharp）曾写了《创造性习惯》一书，主张创造性并不是灵感的神秘活动，而是努力的成果，其实我们从书名也可猜出一二。即使是莫扎特，也不能不劳而获。这不能不让我想起《莫扎特传》（*Amadeus*）这部影片，片中莫扎特神乎其神，可以轻而易举地创造出一部又一部惊世骇俗的音乐作品，而萨列里（Salieri）最终由于对莫扎特的嫉妒，怒火攻心，做手人寰。萨普观看了这部影片后评论说：“胡说八道，这个世界上根本就没有天生的天才！”

杰克逊·波洛克之所以由一个无名小卒成为一名画坛巨匠，并不是天生注定的，而是由于他对工作的专注。波洛克在内心深处希望自己成为一名艺术家，所以他无时无刻不在思考，无时无刻不在认真地进行艺术工作。由于他的不懈努力，人们改变了对他的看法，不再无视他的存在。他开始了自己的创作生涯，每一部作品中使都倾注了自己大量的情感，人们将他的每一部作品都奉为经典之作。几年前，我有幸在纽约现代艺术博物馆观赏了这位伟大艺术家的画展。任何人都可以做好任何事吗？我无法回答这个问题，但至



少我认为大家都会同意一个人可以比你想像中做得更好。

赞赏与积极标签的潜在危害

如果一个人具有获得成功的潜能，他怎样从这种潜能中获得自信呢？我们又如何给予他成功所必需的信心呢？是对他的才能大加赞赏，肯定他的能力吗？实际上，在我们的日常生活中，有 80% 的家长认为，为了培养孩子的成就感，使孩子们能够认同自己，经常赞赏他们是必要的，也是十分有效的。

但是这么做之后，又会发生很多其他的令人担心的事情。大家知道具有固定型心理定向的人是怎样关注自己的能力的吗？他们不断地问自己：“我有足够的能力吗？我这样看起来好吗？能得到大家的认可吗？”他们的动机是积极的，这使得肯定，但实际上对他们经常大加赞赏的后果是让孩子们停留在对自己“才能”的沾沾自喜上，并没有按照人们最初预期的那样顺利发展。更糟糕的是，其实我们可以从孩子们的平时表现中发现他们的潜能，但是我们没有，而是不知不觉中使孩子形成了固定型心理定向。

亚当·加特（Adam Gutter）曾经被誉为音乐舞台上的加冕王子。他是经典音乐《俄克拉荷马》（*Oklahoma!*）和《天上人间》（*Carousel!*）的作曲家里查德·罗杰斯（Richard Rodgers）的孙子。加特小的时候，他的母亲就滔滔不绝地逢人便夸自己儿子的才华，其他人对加特表出的音乐才能也是大加赞赏。甚至连《纽约时报》的评论员也附和道：“才华是天生的，是成功所必需的！”但问题是，这样的称赞是否真的做励了孩子的发展呢？

每个人都会有这样的疑问，我们研究的重要意义正是针对这些疑问寻找答案。我们这项研究的对象是几百名学生（大部分是青少年），研究开始，我们给了每位学生 10 道相当难的智力测试题，大多数学生做得很好，根据他们的完成情况，我们把他们分成两组分别进行表扬。

对第一组学生，我们称赞了他们的才华：“哇，你做对了八道题，做得很好，你肯定很聪明。”此时他们的处境与天才加特一样，都是在天赋方面被人们给予高度赞扬。而对另外一组学生，我们称赞了他们的努力：“哇，你做得

太好了，对了八道题，你一定很努力。”听了这话，他们觉得自己只是由于坚持努力才得到了表扬，并没有认为自己具有某种天赋。

两组学生开始时情况是一样的，但是在受到我们不同的称赞之后，状况开始发生变化，正如我们当时所预测的那样。那些被表扬有才华的学生，开始表现出固定型心理定向的迹象。当面临选择时，他们惧怕有挑战性的工作，逃避任何可能暴露他们缺点或质疑他们天资的事情。

13岁的加特，在参加了一个都市剧院广播，并出演了电视剧《阿马尔和夜访者》(amahl)后开始成名。但不久以后，他放出消息说他的嗓子坏了，悄然退出了使之成名的舞台，“我只是假装自己的声音变了，我不愿再承受作为一个名人的压力。”

相反，那些被表扬很努力的孩子们，十有八九都希望接受有挑战性的工作，他们说这样就可以学到更多更深的知识。

一段时间以后，我们又拿了些新的难题给这些学生做，两组学生完成的都不是很好。于是，那组被表扬有才华的学生，使认为自己不再聪明了。如果成功意味着他们很杰出的话，那么不够成功则意味着无能。

对于这个发现，加特是这样回答的：“在我们家，如果你想成功就只有做到最好，否则就相当于失败。”而另外一组学生只是很简单地认为困难意味着需要付出更多的努力。他们不会将不够成功当作失败，也不会认为这就说明自己智商低下。

这些学生从题目中获得了什么呢？当学生们很轻松地完成我们布置的题目时，每个人都感到很自豪，对问题也表现出极大的热情。但是如果他们没有顺利地完成任务，那些自认为有才能的孩子使不再认为题目是有趣的。这是理所当然的，当你的名誉、特殊才华在某件事情上得不到展示时，你不可能觉得它是有趣的。

加特说：“我希望根据自己的兴趣，简单轻松地生活，而不是每天都要承受作为一个名人的巨大压力。”其实这就跟我们试验中的孩子一样，天才的重担抹杀了他们对生活、对挑战的事受。

但是那些因为努力而得到表扬的孩子却依然爱做这些题，他们喜欢挑战自我，认为越是困难的题目就越有趣。



对比了两组学生的表现后，我们发现：在经历了困难之后，那些有“才华”的孩子停滞不前了，他们对自己的能力失去了信心，即使再给他们做一些简单的题目，他们也不会恢复刚开始时的自信；但是，努力的孩子则会表现得越来越好，他们会利用困难来磨炼自己的经验技能。因此，更为简单的题目对他们而言，只是小菜一碟。

或许，你可能因为这只是智力测试而认为“表扬孩子们有才能降低了他们的智商水平，而赞赏努力则提高了他们的智商水平”。

让我们回过头来再看看加特，其实从真正意义上说，他并不是成功的。加特患有严重的强迫症，不停地抽动并噬咬自己的手指，因此，他的手指经常是血淋淋的。“跟他一起待上一分钟——仅仅是一分钟，抽动背后恐怖的画面就会浮现在你的眼前，”一个采访者这样说道。加特还有严重的反复发作的毒瘾。“天才”的光环并没有使他变得坚强，而是令他充满了恐惧和疑惑。这个著名的作曲家花了大半生的时间，远遁和躲避人们对其天资的评价，整个过程充满着人们难以想像的痛苦。

但至少有一件事让人充满希望——他想拥有属于自己的人生，虽然这种想法得不到他人的认可。一天晚上，他梦到了祖父：“我在电梯里与祖父谈话，我问他现在我是不是做得不够好，是不是还可以做得更好，祖父和蔼地对我说：‘不，孩子，不是这样的，你应该有自己的想法，你做得已经很好了！’”

最后，加特的梦想成真了吗？凭借一曲罗曼蒂克的音乐《晴光翡冷翠》（*The Light in the Piazza*），他荣获了2005年度托尼奖。他把这一辉煌的艺术成就归因于天资还是归因于努力呢？我希望是后者。

同样，我们的研究还有一个令人震惊且沮丧的发现。只是因为我对学生们说了这样一句话：“大家都知道，我还会去其他的学校做同样的测试，然后跟我们的测试结果进行对比，我敢打赌那些孩子会对这些题目感兴趣的。”然后就发生了很不遂人愿的情况。

因为对比分析的需要，我给每位同学发了一张稿纸，让他们对做过的这些题目写下个人的感受，并自己给自己打分。你相信吗，40%有“才能”的学生谎报了自己的分数，而且梯是多报。具有固定型心理定向的学生认为，不完美是一件令人惭愧的事情，尤其当自己被人称为天才后，为了不让人质疑他

们的“才能”，他们谎报了自己的分数。尤其让人震惊的是，我们的实验也让一些普通孩子成为撒谎者，仅仅是因为我们对他们说了句“你们是聪明的”。

在写完这段话后，有一位指导学生高考的青年教师来找我咨询。有位女学生花钱请他来解惑答疑，但这名学生每次考试后总向他谎报成绩，这令你很苦恼。

因此，我认为赞赏孩子是聪明的，到头来只会让他们成为自诩为聪明的井底之蛙。这与我们称赞他们“天资聪颖”、“天才”的目的背道而驰。虽然我们的初衷很好，但我们这样做的后果却是毁灭了孩子们追求挑战的热请与享受成功的激情。

下面是一封读者的来信，这是一位男士写给我的。

亲爱的德韦克博士：

读了你写的文章后，我感到很痛苦，因为它使我意识到了自己的困境。

当我还是个孩子时，我是天才儿童中的一员，常常因为天资聪颖而受到称赞。经历了一事无成的大半人生之后（我现在49岁了），现在我开始学习自己找事情做，不再把失败看成是愚蠢的表现，而是因为缺乏经验和技能罢了。是你的文章给了我光明。

塞思·艾布拉姆（Seth Abrams）

在这一部分，我们讨论了给孩子贴上积极标签的风险，下一节，我们将继续研究父母、教授以及老师具有的不同心理定向怎样影响学生的学习生活。

消极标签及其潜在威胁

读高中的时候，我是一名数学高手，成绩报告单上永远鲜明地写着：代数成绩99分；解析几何99分；立体几何99分。我还是数学兴趣小组的一员。在空军视觉—空间测验中，我的成绩超过了所有的男孩子，这也是多年后我又为空军服务的原因。



不幸的是，我后来碰到了哈尔曼（Hellman）老师，他从来不相信女孩子可以学好数学，从此，我的数学成绩一落千丈，再也没碰过数学。

由于其他女生普遍学不好数学，哈尔曼认为我也不会例外，于是我屈从了他的观点。

每个人都知道消极标签会对每个人的成长产生负面影响，你可能认为这种影响是微不足道的。实则不然，消极标签会阻止个体获得卓越成就，心理学家也正在进行此项研究。

人们很少了解消极性标签是怎么形成的，它就像约定俗成的观念那样。例如，一提到妇女，就绝不会把她们跟数学、理科挂钩。但我不这么想，虽然我也知道这些刻板印象已经在社会中根深蒂固了。

克劳德·斯蒂尔（Claude Steele）与约束亚·阿拉松（Joshua Aronson）的研究表明，在进入考场前，即使是检查一下表明民族或性别的证件都有可能触动你思维中的刻板印象的按钮，从而降低你的考试成绩。在数学考试前，如果把一名女性安排在一个全是男性的考场中，这位女性的考试分数很有可能不太理想。

刻板印象的侵入干扰了人们的正常思维，然而人们常常意识不到这一点。即使意识到了，他们也没有足够强大的力量排除这种干扰，继而在考试中发挥最佳水平。这种情况并非在每个人身上都会发生，只有在固定型心理定向的人身上才容易出现。当人们按照固定心理定向的模式思考时，老套的思维模式就会出现。这些思维模式会提醒你：“你们将一直在中下游徘徊。”也只有固定型心理定向的人才会认同这种言论。

如果你是以固定型心理定向的模式思考问题，不管是积极标签还是消极标签都会干扰你的正常思维。当他得到积极标签时，你怕会失去它，从而处事谨小慎微，不敢有所逾越；在得到消极标签时，他害怕自己真的是这样，从而诚惶诚恐；而对于具有成长型心理定向的人，状况全然不是这样。成长型心理定向可以使人们脱离或击败固定心理模式的干扰。他们不相信永远的失利，所以即使落后了也没有关系，可以通过努力学习再赶上来。

成长型心理定向可以使他们在不利的环境中得到想要或所需的，为此，我们做了个试验。这次的实验对象是来自非洲的学生，我们要求你们为竞赛

写一篇短评，并告诉他们，短评将会由著名的教授艾沃德·考德威尔三世（Edward Caldwell III）与艾维·李格（Ivy League）评审。大家都知道艾沃德对学生是非常严苛的，但他的建议又是大有裨益的。调查显示，这些学生对两位教授的评审结果的反映大相径庭。具有固定型心理定向的学生拒绝接受艾沃德的评审建议，他们认为这是一种威胁、侮辱与攻击。

一个具有固定型心理定向的学生说：“艾沃德是刻薄的，他的评价很不合理，因为他有偏见，他不喜欢我。”

另一个学生说：“他是个华而不实的家伙，他的所作所为令他的这价工作蒙羞。”

还有学生指责艾沃德的打分，说这样的分数不公平：“他根本就不明白我的立意，他之所以认为我写的平庸，是因为他没有耐心读下去。他不喜欢创新。”

这些具有固定型心理定向的学生没能从艾沃德先生的评价中学到任何有益的东西，只是一味地埋怨。

具有成长型心理定向的学生也认为艾沃德是很不友善的，但他们并不过多关注这一点，更吸引他们的是艾沃德评审结果中的精华之处。

“评审前，他看起来是个非常傲慢、自大和故意屈尊的人，但评审后呢？公平，是我能想到的第一个词，这是个新的挑战。”

“听别人说，他是个自大、不亲切、盛气凌人的人。但他对我们的评价是诚恳的、具体的，从这个意义来看，他的评价可以激励我更努力地学习。”

“他看起来很自大，也很严厉，但他的评语是清晰的，对我很有帮助。我可以从中学到很多东西。”

具有成长型心理定向使得这些非洲学生能正确看待艾沃德的评价，并将其变成自己的知识积累。他们将会在大学中将到良好的教育，而那些指责艾沃德华而不实的学生也许就不会有这个机会。

我属于这里吗

固定模式除了扼杀人们的才能之外，还使人们丧失归属感。许多弱势群体子女的辍学，女性放弃了数学和理科方面的研究，都是因为觉得自己跟所



学的课程不适合。

为了探求事实的真相，我们跟踪记录了女生微积分课程的学习情况。我们让女生记录一个学期里，她们对数学学习的感觉及归属感。例如，她们在学习数学这门课时，是感到自己完全融入其中，还是只是一个门外人？她们感到舒服自然还是紧张不安？她们感觉自己的数学能力是好还是坏？

具有成长型心理定向的女生，认为数学能力是可以提高的，他们觉得自己对数学有强烈的、稳定的归属感，从而可以对外界的很多消极、老套的说法置之不理，一直维持着这种归属感。有一个学生这样描述道：“在数学课上，女生很不占优势，有时即使我们的结论是正确的，也被说成是错的，这很荒唐。但是因为我们组成学习小组，有很多学习上的盟友，大家互相支持、互相鼓励，一起讨论那些有趣的想法。这样，虽然有许多固定模式在影响我们，我们也不会感到压抑紧张，对解决数学难题依然很有信心。”

但是具有固定型心理定向的女生，随着课程的结束，接触到的老套说法越来越多，归属感也渐渐降低，对数学的兴趣也消失殆尽。

一名女生解释她的归属感降低的原因是得不到教授的尊重：“不管什么时候，对于我的思路，他的回应都是‘嗯，这是个很好的猜想’。长此以往，我失去了学习数学的信心。”

消极的固定模式会侵蚀人们、限制人们，剥夺掉人们的愉悦感和自信心。我不是说绝对是固定模式的错。偏见已经深深地植根于社会之中，我不想过多地指责它的危害。我只想简单地说明成长型心理定向可以帮助人们正确地看待偏见——当然其他人也可以这么看待——并运用自己的力量勇敢地面对偏见。

对人们看法的偏执

许多女性的问题并不仅仅是固执己见这么简单，她们太注重别人的看法了。

一天我去夏威夷药店买丝棉与除臭剂，拿到药费单后，我开始排队，在我前边有两位女士。因为我想节省时间，就走到她俩前面，把药费单鼓在柜台旁边，开始找零钱，我只是想先把钱准备好，一会儿交款时更方便些。不

曾想，两名女士以为我想插队而勃然大怒。我并没有向她们解释自己无意插队，我认为这没有什么。但当我离开药店时，发现她们竟在等我，并且一见我出来就指着我骂道：“你真是个不懂礼貌的人！”

我丈夫看到了事情的整个经过，他认为这两个女人准是疯了，我也好长一段时间对此事耿耿于怀。

类似的不愉快经历会对大部分高成就的女性产生影响。为什么呢？她们小时候就有完美的表现，举止端庄，思维敏锐，稳重早熟，乐于助人，常常受到人们的称赞。女孩子从很小就很在意人们对自己的评价。“哇，人们对我都这么好，如果他们批评我，那么肯定是我的不对了。”即使是一流大学的女生也会说：“别人的意见是了解自己能力的最好途径。”

男孩子经常被责备、惩罚。我们观察了小学里的男生，发现男孩由于行为缺点而遭到的责备比女孩多了八倍。男孩子之间也经常互称傻瓜或者怪胎，但是在这个时候，这种称谓不再是它原来的意思，它们并不是贬义词。

曾经有一次我被一个男性朋友称为傻瓜。事情是这样的，一天他来我们家作客，吃饭时我不小心把食物掉在了衣服上，他看到后，张口就说：“你是个大人，吃饭还掉饭，你真是个大傻瓜。”我听了后很震惊，从来没有人对我说过这样的话。但我也知道，男士随时随地都在这样称呼别人，虽然不好听，但它所表达的意思已无伤大雅。

一般来说，即使女性有了卓越的成就，她们依然会很看重别人对自己的态度。弗朗斯·垦利（Frances Conley）是世界有名的神经学家，实际上她是第一位在美国医科大学获得神经手术执刀权的女性。但即使他是这样，有时某个男同事，甚至是男助手不经意的一句话，都会使她对自己产生怀疑。一次手术时，一名男助手谦逊地叫了她一声“亲受的”，垦利并没有理所当然地受用这句赞美，而是对自己产生了怀疑：“他刚才是叫我亲受的吗？这句亲受的是用来督促我做好手术的吧。”这好像正应了“世上本无事，庸人自扰之”这句话。

固定型心理定向、固定模式再加上女性对别人看法的偏执，我们开始明白为什么在数学和科学领域里有性别的鸿沟了。

在高科技领域里性别鸿沟尤其明显。来丽·林奇（Julie Lynch）是一个初



露锋芒的电脑技术爱好者。她的父亲和两个哥哥都在从事电脑技术工作，耳濡目染之下，她对电脑也产生了浓厚的兴趣，高中时她就已经开始进行计算机编程了。但不幸的是，一次打击让林奇的人生发生了重大的转变。那是她在读大学时，一次她编了个程序，运行得很好，但是计算机老师却不喜欢她编程时所走的捷径，批评了她。从那以后，她对编程没有任何好感而言了，转而开始研究公共关系。

所以，在数学等科学领域里，应该努力为女性创造一个友善的环境，反过来女性要想在这个领域内获得成就，也要努力培养自己的成长型心理定向。

当事情朝着正确的轨道发展时

当我们的理论被正确应用于实践时，事情又会朝着什么样的方向发展呢？

波尔加（Polgar）的家庭是一个为世人所羡慕的家庭，她们家出了三个成功的女围棋大师。她们是怎么做到的呢？苏珊是其中的一个女儿，她说：“我父亲从来不相信天才，在他眼中，只看重努力，他认为成功取决于百分之九十九的努力。我同重爸爸的观点。”最小的女儿朱迪，是公认的世界顶级围棋大师，但她并非天生就很优秀。苏珊入门较早，虽然朱迪入门较晚但非常用功。

我有一个大学同学，他有两个数学成绩很优秀的女儿。一个是一所著名大学数学系的高才生；另一个是第一个参加数学精英大赛并赢得冠军，后来又赢得全国数学竞赛，现在，她是一所一流大学精神科的学生。她们成功的秘诀是什么？是因为遗传基因吗？我倒认为是心理定向的作用，这是我见过的最完美的成长型心理定向的家庭。

实际上，她们的父亲对每件事都会运用成长型心理定向。我现在仍然清楚地记得几年前我们的一次谈话，这次谈话给我留下了深刻的印象。那时我还是单身，他问我：“你打算找一个什么样的伴侣？”我说不知道，还没有计划。他听了后很吃惊：“你不能期望任何事在没有准备的情况下就获得成功。”在他看来，你有了目标却没有付诸行动，这让人难以置信。

总之，即使是那些被嘲讽或被贴上消极标签的人，成长型心理定向也能

使他们充分运用并提升自己的聪明才智。具有成长型心理定向的人，没有上述那些固定的思维模式、脆弱的归属感，他们也不相信自己的能力会被别人界定。

发展你的心理定向

想一想你心目中的英雄，你曾经认为他们是因为具有超凡的能力，不需付出努力就能获得卓越的成就吗？现在，你就会明白其中的真相，他们并不是因为拥有特殊的能力才取得成功的，而是永无止境的努力造就了他们的辉煌，明白了这些，你会不会更崇拜他们呢！

想像一下，如果有人超越了你，你仅仅是认为他们比你更聪明或更有天赋吗？现在，你应该不会这样想了吧，或许你会考虑运用更好的策略，花更多的时间去学习，按照他们的方式去超越障碍，如果你愿意这么做的话，你同样也可以做得很好。

当你不动脑筋的时候，你是否怀疑自己变笨了呢？假如你有这样的困惑，请努力使自己变成一个具有成长型心理定向的人——认真思考、学习并完善自己的能力，不要只是简单地评判自己，这样，你的情形就会出现转机。

你给自己的孩子贴标签了吗？赞扬这个是艺术家、那个是科学家。请切记以后不要这么做。虽然你能通过这种方式表扬他们，但却不是在帮助他们。记住我们的研究结果，只是一味地表扬儿童的能力会降低他们的智商，你应当以一些成长型的方式去赞赏他们。

我们的社会中一多半人属于具有消极固定模式的群体。首先是女性，然后是那些在某些方面表现得远不如其他人优秀的人。赋予他们成长型心理定向，为孩子和成人尤其是固定模式的受害者，创造发展成长型心理定向所需的环境，这样的话，即使在学习过程中一直伴随着消极标签，他们也将为自己的学习负责并获得极大的成功的。

运动：冠军的心理定向

在运动方面，每个人都相信天赋，尤其是体育专家们。其实，运动与“天才”息息相关——要么外表就是个运动员，要么你的动作就是个运动员，运动员不是努力能当上的。人们太迷信天赋了，只有天才会受到星探和教练员的青睐，而且各个运动队也互相竞争，花大价钱来招揽这些新秀。

比利·比恩（Billy Beane）就是个天才，人人都同意他是又一个巴贝·鲁斯（Babe Ruth）。

但比利缺少一样东西，那就是作为一名冠军的心理定向。

迈克尔·刘易斯（Michael Lewis）在《魔球》（*Money Ball*）一书中写道，比利在高中二年级时就已经是篮球队的最佳得分手，橄榄球队的四分卫，而且还是棒球队的最佳击球手，在全国最强的团队中保持打击率.500 的成绩。他的天赋是货真价实的。

然而在某些方面还是出了问题，比恩找不到突破点。“不仅仅是他不喜欢失败，而且好像他还不知道如何面对失败。”

在他逐渐从名不见经传的小球队往知名球队发展的过程中，情况越来越糟。每次一轮到他击球他就觉得心惊胆颤，如果让他再来一次他就感到无地自容。就这样，因为击球一塌糊涂他彻底垮了下来。正如一个星探所言：“比恩有一种他永远都不该输的信念。”这句话是否听起来很熟悉呢？

比恩有没有尝试过采用有效的方法来矫正自己的问题呢？当然没有，这

是一个有关固定型心理定向的例子。天才不需要努力，努力是对普通人而言的，天才用不着。天才也不需要帮助，要别人帮助就是承认自己的弱点。简而言之，天才不用分析自己的不足，然后通过训练来加以弥补。对于天才来说，存在不足的这种想法太可怕了。

由于深受固定型心理定向的影响，比恩已被束缚住了。而束缚他的正是自己的卓越才能。在比恩的运动员生涯里，他一直都没有从固定型心理定向中解脱出来，但当他成为全美棒球协会的管理者并获得令人难以相信的成功时，他却从固定型心理定向的束缚中挣脱了出来。这是怎么回事呢？

在比恩从无名球队进入到知名球队的运动员生涯中，伦尼·戴克斯特拉（Lenny Dykstra）一直与他形影不离，一起生活，一起练球。比恩所拥有的身体条件方面的天赋以及“天生的才能”，戴克斯特拉一点儿都没有，但是比恩却很敬佩他。就像比恩后来所描述的那样：“他从来都不惧怕失败……而我却恰恰相反。”

比恩还说：“我逐渐意识到怎样才算是真正的棒球运动员，而我不是，伦尼才是。”

通过自己的所见所闻及深思熟虑，比恩渐渐明白了心理定向比才能更重要。在此后不久，比恩所在的球队摸索出了一套全新的击球策略。作为球队的一员，他开始相信虽然比分的变化是棒球比赛的关键点，但更为重要的是探索的过程，而不是能力。

有了这些领悟，比恩在担任 2002 年奥克兰运动会总教练时，带领自己的球队打败了那个赛季的 103 个参赛球队，获得地区冠军，而且几乎打破美国国家队一直以来保持的记录。尽管比恩所带球队的薪水在棒球界处于倒数第二的拉子！他们没有为能力付账，他们重视的是心理定向。



自发的思想

有时你能看见，有时你看不见

个体的身体素质与其智力不同，它是看得见的。如个体的身高、体格、灵活性都让人一目了然。练习和训练也是具体可见的，而且它们能带来显而易见的效果。这也许能驱散人们对身体素质的神秘感。身高只有 1.62 米的马格西·伯格斯（Muggsy Bogues）在 NBA 赛场上战绩辉煌；同样的小个儿四分卫道格·弗莱迪（Doug Flutie）曾为新英格兰爱国者队（Patriots）和圣地亚哥电光队（Chargers）立下汗马功劳；棒球运动员皮特·盖瑞（Pete Gray）虽是独臂却能够进入知名球队；本·哈根（Ben Hogan）的动作很不协调，却成为有史以来最出色的高尔夫运动员之一；格兰·坎宁安（Glenn Cunningham）的腿受过严重的烧伤，但却成为一名优秀的长跑运动员；还有拉里·伯德（Larry Bird），他曾经无法克服跑不快的缺陷。看到这些个子矮小、天生笨拙甚至身有残疾的人都能获得优异的成绩，而那些具有神话般色彩的优秀人才却没有。这难道不能说明某些道理吗？

众所周知，拳击高手在身体素质方面有多方面的要求，如拳头、出拳距离、胸肌、体重等，这些都是选拔天才拳击手的重要标准。而穆罕默德·阿里（Muhammad Ali）在这些方面完全不占优势。他不是个有天赋的拳击手。他动作足够快，但却没有优秀拳击手那样的体格，力量不大，步伐移动也很混乱。事实上，他打拳的套路很不规范。他不用胳膊和肘部防守，对打时很不专业，而且完全不知道保护自己的下巴。对手挥拳进攻时，他只会向后撤退，就像何塞·托雷斯（Jose Torres）所做的比喻：“好像某个在缺轨上的人正试图躲避即将开过来的火车，他来用的办法不是退到铁轨旁边，而是向后跑。”

阿里的对手索尼·里斯顿（Sonny Liston）是个天才。他具备所有的素质——身高、力量和经验。他的能力在拳击界众所周知。阿里能够击败索尼·里斯顿太不可思议。当时人们都觉得这场比赛过于荒谬，以至于仅有半场的观

众前去观看。

但是除了速度优势，阿里的另一个闪光点就是他的思想。那是他的聪明才智，而非蛮力。他能够估量出对手的实力然后找到其心理上的致命点。他不仅研究里斯顿的出拳方式，而且还密切关注里斯顿在拳击场外是一个怎样的人：“我看过所有我能找到的有关他的采访资料，并且我还与曾经接触过他的人交谈。我躺在床上时就把所有这些事情综合到一起仔细考虑，尽力揣摩他的想法及思维方式。”之后阿里就用自己思考出来的结果来痛击对手。

“为什么阿里在每场比赛前都貌似疯狂呢？”托雷斯说，“因为他知道这场把对手击倒的拳击赛是观众们前所未见的。”阿里说：“里斯顿不得不相信我疯了。我做得出任何事。除了我的嘴巴，他什么也看不到，而这正是我想要的效果！”

像蝴蝶般翩然而动

似蜜蜂样刺痛对手

眼所未见

手所不及

阿里击败里斯顿成为拳击界的历史性事件。一名著名的拳击经纪人这样评价阿里：

“他是让你费解的人。他在拳击场上的肢体动作看似错乱不堪……但是他的大脑却在最佳状态下运转。”经把人的脸上带着灿烂的笑容继续说道，“他向我们所有人展示了他的每一个胜利者都来自这里，”他边说边用手敲着自己的前额。然后他举起一对拳头：“而不是靠这个。”

然而人们对成功是源自身体条件先天优越的想法并没有因此改变。既然没有，就让我们用后见之明来回顾一下阿里，来看看一名伟大的拳击手所具备的身体素质。很明显他非常聪明，因此他写出了优秀的诗篇，但是仍然有很多人认为他的优秀来自他的体格。真不明白为何专家们没有在一开始就看出他的出色。

迈克尔·乔丹

迈克尔·乔丹也不是一个天才。不过他却是运动史上训练最勤奋的运



动员。

众所周知，迈克尔·乔丹在高中时被校队淘汰了——如今看来我们不得不嘲笑那个教练。他想加入的北卡罗来纳州大学校队也不要他。他们难道不愚蠢吗？而应该选择他的 NBA 的前两个球队也没有接受他。这是多么荒唐！因为现在我们知道他是有史以来最伟大的篮球运动员，并且我们认为他从一开始就应该被发现。当我们看着他时我们看到的是一颗巨星，但是在当时他只是一个平凡的球员。

当乔丹被校队裁掉时，他深受打击。他的母亲说：“我告诉他回去进行严格的自我训练。”这个孩子的确听了母亲的话。他通常早晨六点离开家，在到校上课前进行刻苦锻炼。在北卡罗来纳州大学时他不断练习自己的弱项——防守、传球和投篮。乔丹比其他任何人都有勤奋训练的意志感动了教练并使其回心转意。有一次球队在赛季中惨败，乔丹回来后就坚持每天数小时地练习投篮，为下一赛季的比赛做准备。甚至在他获得成功和荣誉时——也就是他已经向世人证明自己是运动天才后——他仍坚持不懈的训练。前公牛队助理教练约翰·巴赫（John Bach）称乔丹为“一个不断想提升自己潜能的天才”。

对乔丹而言，成功发自于心。“精神方面的顽强和决心比你可能拥有的一些身体方面的优势更重要。我一直这样说，也一直相信这一点。”但其他人并不这样认为。通过迈克尔·乔丹，他们只看到是身体条件的完美为他带来了巨大的成就。

巴比·鲁斯

巴比·鲁斯怎么样呢？那时，他明显没有任何运动细胞。他只是一个有着极大食欲的家伙，而且他那突出来的大肚子，即使穿上扬基队（Yankee）的制服也掩盖不住。难道他不是卓越的天才吗？难道他每天只会吃喝玩乐、一打下班铃就往家跑吗？

巴比·鲁斯的确不是天才。在他的职业生涯刚起步时，巴比·鲁斯并不是一个特别优秀的棒球击球手。他力量是大，主要是他每次挥棒时都全力以

赴。所以，每次他一旦击到球都令人激动万分，只可惜他的表现太不稳定。

他很有酒量，食量也大得让人不可思议。在一顿大餐后，他还能吞下几个大馅饼作为餐后甜点。但如有需要，他也能管住自己。许多个冬季，为了增强自己的体格他整天坚持到体育馆刻苦锻炼。在1925年的赛季之后，当大家都认为他不会成功的时候，他却始终没有放弃锻炼并真的让自己变健美了。从1926年到1931年，他的打击率为35.4%，平均一年50支本垒打以及155个打点。他的传记作家罗伯特·克里默（Robert Creamer）说道：“鲁斯上演了棒球界最为精彩的一幕，这种接连击中球的场面从未出现过……在1925年不佳的表现之后，巴比·鲁斯通过勤奋的训练，像一颗璀璨的明星一样冉冉升起了。”

巴比·鲁斯酷爱训练。实际上，在被招人波士顿红袜（Red Sox）队后，每天他都希望进行击球训练，老队员们对此感到愤愤不平：“他不过是个新手，而且是个刚入队的投球手。你以为你是谁，还想进行击球训练？”在他职业生涯的后半段，像曾受到禁赛处罚。巴比·鲁斯并不在乎这次处罚，但是球队禁止他训练的决定，让他感到很伤心。

泰·科布（Ty Cobb）认为，作为一名新队员，这种经历有助于他提高击球技术。为什么呢？“他能够在本垒进行试验，”科布说道，“没有人会过多地关心一个新手表现得是好还是不好，所以鲁斯可以毫无顾忌地挥棒。即使他失误了，也没有关系……随着时间的推移，他逐步掌握了更娴熟的挥棒和击球技巧。在他成为一名专职外场手时，他已经为此做好了充分准备。”

由此我们不禁联想到了斯蒂芬·杰伊·古尔德（Stephen Jay Gould）说过的话：“公众认为棒球运动员们只是一堆肉，一堆轻松自然地展现天赋才能的肉。”

地球上跑得最快的女人

威尔玛·鲁道夫（Wilma Rudolph）在1960年罗马奥林匹克运动会上一举赢得三块短跑和接力赛的金牌，此后她就被誉为世界上跑得最快的女人。她的情况怎样呢？在她很小的时候她距高运动奇才的标准可是相差甚远。她父



母共生育了22个孩子，而她是第12个，还是个早产儿。她在幼年时，身体就一直不好。四岁时，她罹患双侧肺炎而高烧不止，后来又得了小儿麻痹症，左腿基本瘫痪，并且差点因病夭折。医生对她能够再用左腿走路几乎不抱什么希望。在长达八年的理疗过程中，她一直坚持身体机能的康复锻炼，直到12岁时她才甩掉拐杖，开始正常地行走。

这不正是身体方面的技能可以被提高的例子吗？她痊愈后立即行动起来，投入到篮球和跑步的训练中。尽管她第一次参加正式田径比赛时，输掉了每一场比赛。在她获得令人难以置信的成功后，她说：“我只想让大家记住这是我勤奋努力获得的。”

杰西·乔伊娜·柯西（Jackie Joyner-Kersey）被誉为有史以来最优秀的女运动员，她又是怎样一种情形呢？1985年至1996年初，她赢了所有参赛的女子七项全能比赛。究竟什么是女子全能比赛呢？那是一连要持续两天、令人筋疲力尽的比赛，比赛由七个项目组成，包括100米跨栏、跳高、标枪、200米跑、跳远、铅球和800米跑。难怪获胜者会被称为世界上最了不起的女运动员。而且，乔伊娜还得过六次运动史上的最高分并一次次刷新着世界纪录，她共赢得两次世界锦标赛七项全能的冠军，并获得过两枚奥运会七项全能比赛的金牌（如果算上其他比赛项目，她共获得了六枚奥运会金牌）。

她是个天才吗？不错，她是有一点天赋，但是当她刚开始进行跑步训练时，她的成绩往往是最后一名。通过训练，她跑得越来越快，但她仍然没赢过任何比赛。最后她终于开始在比赛中获胜。她发生如此转变的原因是什么呢？她说：“有人可能把我的变化归之于遗传……但是我不这样认为。在马路上、在邻近的人行道上、在学校的走廊上，到处都留下了我跑步的身影，我竟得我所获得的成功是对我所有刻苦训练的回报。”

她在谈到自己成功的奥秘时说：“正是我自己坚持不懈的努力及良好的成绩一直鼓舞并激励着我。在我已经获得六枚奥运会奖牌、打破五项世界纪录之后，我是这个样子；在我考入初中，刚开始参加跑步比赛时也是这个样子。”

她的最后两块奖牌（一个世界锦标赛冠军、一个奥运会奖牌）是在她康了哮喘和遭受严重的、无比疼痛的腿伤折磨时获得的。并非天生的才能使她

成功，而是心理定向起了决定性作用。

天才不需要努力吗

你是否知道曾经有这样一种迷信，即如果你想打好高尔夫球，就不能进行过度的身体训练，否则你就可能失去击球的“手感”。直到老虎·伍兹（Tiger Woods）出现并在高强度的训练下赢得了每一场锦标赛之后，这种迷信才被打破。

在某些文化信仰里，那些试图通过训练超越自己天赋的人往往会受到尖锐的批评，每个人都应该脚踏实地。这类文化的倡导者可能会信恨毛里·威尔斯（Maury Wills）。威尔斯在20世纪五六十年代是一名雄心勃勃的棒球运动员，他梦想成为著名棒球队中的一员，但是他的击球技术不够格，所以当道奇（Dodgers）与他签约时，道奇只把你送到了一家不知名的球队。威尔斯自负地向朋友们宣布：“两年之内，我将会进布鲁克林（Brooklyn）跟贾基·罗宾森（Jackie Robinson）一起打球。”

可是他错了。尽管他说得很轻巧并且每天都刻苦训练，但他在这支不知名的球队中被冷落了将近九年。到了第七个年头的时候，球队队长向威尔斯提出了一条击球建议：“你处于低潮斯已经七年多了，应该无所畏惧了。”在那之后不久，当道奇队的游击手意外受伤时，威尔斯临时作为替补被派上场。信终于获得了被球迷们认识的机会。

然而他的击球水平仍然不够好。不过他并不准备放弃，他请求球队主教练帮忙。于是，在常规训练之外，威尔斯每天还要再加练几个小时，但训练效果仍然不够理想。这下连威尔斯都想放弃了，但主教练不允许他半途而废。因为主教练知道威尔斯的击球技术已经练到位了，他现在需要的只是加强技战术的训练。

他开始击球并快速偷垒。他研究对方投球手和接球手的投掷，计算出偷垒的最佳时机，然后出其不意地发力起跑并顺利滑垒。他的偷垒让对手乱成一团，令球迷们激动不已。威尔斯打破了泰·科布长达47年的他垒纪录。那一年他获得美联最有价值球员奖。



运动智商

你可能认为只要经过训练，运动员的成绩就必然有所改进，只有这样，人们才能不再反复强调身体条件先天优越的重要性。然而，似乎他们并不愿看见这种状况。正如麦尔肯姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）提出的，那可能是因为人们重视天生的资质超过后天习得的能力。虽然人们经常强调个人努力与自我提高的重要性，但还是很崇拜体育天才。人们喜欢把冠军和偶像当作生来就与众不同的超级英雄，而不愿把他们当作后天努力才变得非凡的普通人。这是为什么呢？因为后者太让人难以接受了。

甚至在专家们意识到大脑在体育成就中发挥着很重要的作用之后，他们仍坚持认为运动才能全是天生的。

马歇尔·福克（Marshall Faulk）是圣路易斯公羊队（Rams）的优秀后卫，当我偶然看到一篇关于他的文章时，我真的被震撼了。

这篇文章写于2002年的美国职业橄榄球超级杯（Super Bowl）决赛前夕，评论了福克的一项绝招——即使在球场上一片混乱的情况下，他也能清楚掌握对方每个球员的具体位置。而且他不仅知道他们在哪儿，还知道他们在干什么、想要干什么。依照他的队友们所说，他从来没出过错。

太难以置信了，他是怎么做到这一点的？原来，数年来福克一直不厌其烦地观看橄榄球赛，在高中时他甚至到自己不喜欢的球队主场像小贩，其目的就是为了到现场观看球赛。在观看的过程中他总要问“为什么”，如“为什么我方队员要跑？”“为什么我们要用这种方式进攻？”“为什么他们要那样像？”“为什么他们这样像？”福克说：“这一系列问题使我以一种更深入的方式潜心于橄榄球的研究。”作为一名职业球员，使从来也没停止过问“为什么”以及更深入地探究这项运动。

很明显，福克把自己技能的提高看作是永不知足的好奇心和永无止境潜心研究的结果。

球员们和教练持怎样的观点呢？他们一致认为福克是个天才。“在跟我一起踢过球的各个位置的球员中，马歇尔拥有最高的足球智商”，一名经验丰富

的老队友说道。其他队友把马歇尔能够准确无误地看出对手防御战术的能力描述成“专家级才能”。由于敬佩他的组织才能，一名教练解释说：“只有非常天才的足球智能才会做好这一切。”

“特质”

难道没有一些天才运动员，从一开始就能显现出过人的“天赋”吗？当然有。不过像棒球运动员比利·比恩和约翰·麦肯罗（John McEnroe）那样，有时过早地表现出卓越的才能反而会成为祸患。几乎不需要锻炼和提高，他们就轻而易举地就得到了广大球迷的赞誉，由此则可能使他们陷入固定型心理定向。1976年奥林匹克全能会十项全能的金牌获得者布鲁斯·詹纳（Bruce Jenner）说过：“如果不是患过失读症，我可能不会赢得这场比赛。假如我可以轻松地朗读，那么一切都变得唾手可得……我可能永远不会意识到，一生中要实现收获只有依靠勤奋工作。”

迷失在自己的优越才能中的天才们可能不会意识到勤奋工作的作用，不知道如何应付挫折，佩德洛·马丁尼兹（Pedro Martinez）就是一个例子。他曾是波士顿红袜队里的王牌投手，却在队友最需要他的时候自暴自弃。下面我要讲一个更长的有关特质的故事。

一组《纽约时报》和《波士顿环球》的体育新闻记者正乘坐达美（Delta）航空的航班飞往波士顿，我也是搭乘这一航班。他们要去报道纽约提基队和波士顿红袜队的比赛，这是2003年美国联盟最终决赛的第三场比赛。大家正在谈论特质，虽然《波士顿环球》的记者们有些异议，但是每个人都同意扬基队队员具备这些特质。

聊着聊着，像们说起了扬基队两年前来为纽约球迷奉献的一场精彩赛事。那是在2001年10月，纽约人刚刚经历了9·11事件，当时我也在纽约，几乎所有人都会被击垮了。大家需要一些希望来支撑自己，最好的选择莫过于提基队能参加世界大赛。但是提基队的队员也刚刚经历这场梦魇，而且同样受到了伤害，他们看上去个个情绪低落，毫无斗志。但是他们鼓足劲儿击鼓了一



个又一个对手，每一次获胜都带给我们一些重新生活的勇气，燃起了我们对未来的希望。在大家需要的激励下，扬基队荣获了美国联盟东部冠军，然后勇夺美联冠军闯进了世界大赛。在比赛中队员们奋力拼搏，差一点就获得最终胜利。这之前，几乎很多人都不喜欢扬基队的风格，几乎整个国家都对这支球队嗤之以鼻。我本人也是在讨厌扬基队的情绪中长大的。但是这件事之后，不由得我不爱他们。他们具备体育新闻记者所说的特质。

记者们强调特质，他们能很敏锐地感受到它的存在。特质是一种了不起的能力，即使在情况很不利的时候，它也能帮助你汲取力量。

就在第二天，著名的暴饮暴食的波士顿红袜队投球手，佩德洛·马丁尼兹向人们展示了特质意味着什么。

每个人都希望这次美国联盟冠军是波士顿红袜队。当年红袜队的老板哈利·佛瑞兹（Harry Frazee）为了筹钱办一场百老汇秀而把巴贝·备斯卖给了扬基队，于是就有了巴比诺诅咒，从那时起，他们已经85年没拿过世界大赛的冠军了。本来哈利卖掉棒球界最优秀的左撇子投球手已经够糟糕了（当时鲁斯还是投球手），更糟的是还把鲁斯卖给了被自己轻视的对手。

扬基队继续在棒球界占有优势，不断获胜，在世界大赛中也是如此。同时波士顿红袜队也参加过四场世界杯赛并有几次进入了最后的决赛，但却总是失利，而且他们输掉比赛的方式可能是最悲惨的，因为使们总在距胜利一步之遥的时候惨败。这次他们终于又有机会来破解巴比诺诅咒、打败对手了。如果赢了，红袜队将进入世界大赛而扬基只能待在家里。佩德洛·马丁尼兹是红棒队的希望。实际上，在这一赛季初期，他就已经咒骂过这个诅咒了。

然而仅仅打了一场精彩的比赛，马丁尼兹就丧失了领先地位而开始落后。他做了什么呢？他用球击中了对方的击球手凯瑞·贾西亚（Karim Garcia），又差一点打到另外一名击球手乔治·波沙达（Jorge Posada），还把一名72岁的老人扬基队的教练唐·季默（Don Zimmer）推倒在地。

正如《纽约时报》的记者杰克·科里（Jack Curry）所写的那样：“大家都知道在芬威球场（Fenway Park）将有一场佩德洛与罗杰（Roger）的比赛，这个下午会令人终生难忘……但是没有人期望看到佩德洛对贾西亚、佩德洛对波沙达或者佩德洛对季默。”

甚至波士顿的记者都惊呆了。《波士顿环球》的丹·襄那西（Dan Shaughnessy）在文章中问道：“红袜队的球迷们，现在你们更喜欢谁？是罗杰·克莱门斯（Roger Clemens）还是马丁尼兹？前者在上周六晚上尽管一脸怒色，却依然保持镇静、表现出很高的专业素养，最终为自己的球队赢得比赛；而后者在吹嘘完领先后就击中一名球员，还指着扬基队的接球手乔治·波沙达威胁‘你想是下一个吗’？……红袜队的球迷们不喜欢听到这样的话，但正是马丁尼兹造就了令人尴尬的星期六，并且使棒球界蒙羞。因为他是佩德洛，他逃脱了处罚。红袜队的全休决策人员赦免了他，可是马丁尼兹能自己站出来主动承认错误吗？”

惊比恩一样，佩德洛·马丁尼兹不知道怎样面对挫折，不知道如何深思熟虑、反败为胜；像比恩一样，他也不能承认自己的过错并从中吸取教训。因为他只顾泄愤而没有好好打球，败使扬基队赢得了这场比赛，并最终获得冠军。

飞机上的体育新闻记者都同意特质决定一切。但是他们也意识到自己并不清楚来自何处。然而，如今我认为我们逐渐明白特质来自于心理定向。

现在我们知道，有一种心理定向会让人们被自己具有才能和特长的想波所束缚。当事情变糟时，他们就迷失了方向、丧失了能力，把球队、球迷以及自己所期望的一切都置于险境。

我们也知道，还有一种心理定向能帮助人们很好地应对挫折，指引他们想出好的策略，并领导人们以最有利的方式行动。

这个故事到这儿还没有结束。一年以后，红袜队和扬基队又交锋了。这一次任何一方只要赢得七场比赛中的四场就能成为全美联赛的冠军并且打入世界大赛。扬基队赢得了前三场，似乎波士顿难逃厄运的巴比诺魔咒又要再一次波验证。

但是，此时波士顿红袜队的球员提高了警惕。他们交易了一个球员，还想再交易一个（没有人想要他），并且发出了这样的信息：这是一个球队，而不是一群明星。我们为了彼此刻苦训练。

四场比赛后，波士顿红袜队成为美联冠军，接下来又获得了世界大赛冠军。从1904年波士顿红袜队在一场世界大赛中击败扬基之后这还是第一次，



红袜队这次的胜利说明了两件事情：第一，诅咒结束了；第二，特质是可以学习到的。

再谈特质

让我们从皮特·桑普拉斯（Pete Sampras）和成长型心理定向说起吧。2000年，桑普拉斯在温布尔登为自己的第13个网球赛大满贯而奋力拼搏。如果这次能够赢得比赛，他就可以打破罗伊·埃默森（Roy Emerson）在顶级赛事中获得12次冠军的纪录。尽管桑普拉斯设法进入了决赛，可这次大赛他发挥得不是很好，要想打败年轻、有实力的帕特里克·拉夫特（Patrick Rafter）并不容易。

第一盘桑普拉斯输了，而且第二盘眼看也要输。连他自己都说：“我感觉胜利真的就要从我手边溜走了。”如果是麦肯罗会怎么做呢？换作佩德洛·马丁尼兹会如何呢？而当时的桑普拉斯做了什么呢？

正如威廉姆·罗登（William Rhoden）所描述的：“他找到了能够使自己获胜的战术。”桑普拉斯说：“当比赛到了关键的时候，我心里想着过去的比赛，这样默输了第一盘……后来，我回过神来，努力去赢剩下的三盘，还是来得及的。如果能够吸取自己过去的经验，就一定能够成功。”

突然，桑普拉斯连得了五分，接着又是两分。他赢了第二局，他又生龙活虎了。

“昨天晚上，”罗登说，“桑普拉斯展示了英雄应该具备的所有品质：第一盘失利，临近失败时奋起攻击，然后扳回比分并获得了最终的胜利。”

杰西·乔伊娜曾提到过在她参加的最后一场世锦赛期间得了哮喘。当时她正进行七项全能中的最后一项——800米跑，这时她感到自己的哮喘病要发作了。“继续摆动胳膊就好。”她命令自己。“还没有糟糕透顶，坚持跑下去。你完全可以做到。你不会喘得太厉害，这里有足够的空气。你会赢的……最后200米了，尽力跑吧，杰西。”她一路命令着自己到达了胜利的终点。“在我经历过的所有比赛和胜败沉浮中，我觉得这是最大的一次胜利……要是我真的想获胜，我就必须全力以赴。”

在她最后一次参加奥运会时，发生了更残酷的事。严重的腿伤使她不得不退出七项全能比赛。她受到严重的打击。她再也无法参加自己最擅长的项目了，但是她还能参加几天后的跳远比赛吗？前五跳给了她否定的答案，它们离奖牌太远了。但是第六跳让她赢得了铜牌，这比她以前的那些金牌还要珍贵。“第六跳的力量来自于我这些年经受的各种各样的悲伤失望……我尽力控制住伤痛，把它们转移到这有力的一跳里。”

乔伊娜也展示了一个英雄的所有品质：失利，失败前反击，然后回升，最终获取胜利。

特质、决心、意志以及冠军的思想

虽然这些措辞不同，但说的都是同一回事。就是它鞭策你不断练习，在你最需要的时候让你沉着冷静，并能移把它充分展示出来。

还记得麦肯罗是怎样告诉我们的吗？那些偏离轨道的一切事物让使输掉了所有的比赛。就像天气忽冷忽热一样，使有时忧心忡忡有时烦躁不安，但大多时候他心烦意乱。但是，美国网坛名将比利·简·金（Billie Jean King）也告诉我们，一名冠军最突出之处就是使具有在情况不乐观时获取胜利的能力，如在表现不是很好、情绪不在状态的时候。下面的经历使她最终明白了冠军究竟是什么。

金在森林小丘（Forest Hills）与玛格丽特·史密斯（Margaret Smith）（之后成为玛格丽特·史密斯·考特（Margaret Smith Court））进行决赛。后者当时正处于巅峰状态。金与她有过不下 12 次交手但仅击败过她一次。在第一局时，金的表现就出人意料。她没有一次失说，有了一个很好的开端。然而这一局却又以史密斯获胜而结束。

在第二盘金又一次领先，并且离胜利已经不远了。但是在她毫无意识的情况下，史密斯又赢了这一局和整场比赛。

开始时金感到很困惑。她从来没有在如此重要的比赛中遥遥领先过。但是后来她搞清楚了。她突然明白了冠军是什么：冠军就是只要有机会，就能随时提高自己运动水平的人。在比赛过程中，使们可以突然间变得比平时厉



害三倍。

杰西·乔伊娜对此也十分了解。她 15 岁的时候参加业余体育联合会 (AAU) 青少年奥林匹克七项全能比赛，一切都取决于最后一项 800 米跑了，但这一项目她没有太大把握。她的对手是一名经验丰富的长跑运动员，乔伊娜从未有过她那么好的成绩。但是这次她做到了。“我很兴奋。我证明了如果全心全意想赢的话我就能赢……这次胜利告诉我只和国家级的顶尖选手比赛是不够的，关键还要有获取胜利的意志力。”

米亚·哈姆经常被称作世界上最优秀的女足运动员，经常有人问她：“米亚，一名足球运动员应该具备的最重要的品质是什么？”她总是毫不犹豫地回答：“意志坚韧。”她并没有说是一些天生的特质。当对方的 11 名球员都想把你撞倒时，当你疲惫不堪或者受倍时，当裁判处处针对你时，你不能让这些事分散自己的注意力。怎么能做到这一点呢？答案是必须自己在场上学习如何做到它。哈姆说：“这是足球场上最难做到的方面之一，每场比赛、每次练习我都在为之努力。”

那么，哈姆认为自己是世界上最优秀的运动员吗？不。“因为我不是，”她说，“总有一天我会是一名最优秀的运动员。”

在体育活动中总有生死攸关的时刻，这时作为一名运动员必须挺过去否则就会功亏一篑。著名的高尔夫球员杰克·尼克备斯 (Jack Nicklaus) 在其漫长的职业生涯中，曾在美国职业高尔夫球协会 (PGA) 巡回赛里多次处于这样的情形——一场比赛的结果就在于他击出的至关重要的一球。如果要你猜一下，你觉得这样的击球他失误过多少回？答案是一回。就一回！

这就是冠军的心态。在自己的实力没有对手强时，人们就是靠它获得比赛的胜利。著名的篮球散练约翰·伍顿曾经讲过一个我最喜欢的故事。一次，当伍顿还是一名中学校队散练的时候，一个球员因为没有参加过大型比赛而闷闷不乐。这个球员是埃迪 (Eddie Pawelski)，他央求伍顿给他一次机会。伍顿心软了。“好吧！埃迪，”他说，“我可以给你一次机会。明天晚上我让你上场迎战韦恩堡中心校队。”

“突然间，”伍顿对我们说，“我很迷惑自己怎么会说出那些话。”为了获得印第安纳州的第一名，三个队参与了这场争斗——其中一个是他带领的球

队，另一个就是明晚的韦恩堡中心校队。

第二天晚上，伍顿起用了埃迪。他认为埃迪最多坚持一两分钟，尤其从他要盯防对韦恩堡队里最强硬的球员阿姆斯特朗（Armstrong）开始。

“埃迪逐渐把他拖垮了，”伍顿讲道，“阿姆斯特朗得了他有史以来的最低分。埃迪得了12分，而且我们队展示了整个赛季最好的成绩……除了得分，埃迪的防守、篮板和运球都很优秀。”埃迪结束了做替补队员的生涯，并且接下来的两年一直被评为最有价值的球员。

所有这些人都具有特质。他们中没有一个认为自己是与众不同、生来就能获胜的。他们是勤奋训练的人，是了解如何在压力下集中注意力的人，也是在必要时能够超水平发挥自己能力的人。

保持辉煌

特质可以让你到达巅峰状态并一直保持最高水平。达里尔·史卓贝瑞（Darryl Strawberry）、迈克·泰森（Mike Tyson）和玛蒂娜·辛吉斯（Martina Hingis）都到达过巅峰状态，但是他们没能保持。是因为他们有各种各样的个人问题和伤痛吗？是的。但是许多冠军都有这些问题。本·哈根曾被公共汽车拖倒，身体严重受伤，但他还是回复到了巅峰状态。

“我相信能力可以使你到达巅峰，”约翰·伍顿教练说，“但是让你自己保持更高水平需要特质……你很容易认为不需什么准备自己就能自然而然地‘保持那样的成绩’。其实一旦你到了顶端，就得继续努力训练甚至更加努力，要做到这一点必须真正具有特质。当你知道一名运动员成一个团队一次又一次获胜的时候，提醒你自己，‘不只是能力，他们还有替质’。”

让我们进一步探究特质意味着什么，以及成长型心理定向如何产生它。斯图尔特·比德尔（Stuart Biddle）与他的同事一起对青少年和刚成年者关于运动能力的心理定向进行了比较。具有固定型心理定向的人相信以下这些观点。

“你在体育运动中的能力水平是一定的，你几乎无法改变它。”

“要想拖长某项运动必须有良好的天赋。”



相反，具有成长型心理定向的人同意下面这些说法。

“如果你能更加努力锻炼的话，无论你的运动成绩有多好你都可以继续提高。”

“要想在体育活动中获得成功，你需要学习技能技巧并经常练习。”

那些具有成长型心理定向的人拥有最多的特质或决心。他们是具备冠军思想的人。我要表达的意思是什么呢？让我们看看这些运动研究者们的发现并仔细琢磨一下吧。

什么是成功

发现1 那些具有成长型心理定向的人在努力训练以及在学习、改进的过程中就能感受到成功。这恰恰是我们在冠军身上发现的素质。

“对我而言，运动的乐趣从来不在于获胜，”杰西·乔伊娜告诉我们，“……我从过程中获得同结果一样多的快乐。只要我看到了进步或者我觉得自己已经尽最大的努力了，我并不介意失败。如果我输了，我就回到跑道，更刻苦地训练。”

一个人的成功就是尽最大的努力获得自己最好的成绩——这种想法引导了约翰·伍顿一生。他说：“我们获得过十次全国锦标赛冠军，每一次大家都很高兴；然而还有许多次比赛带给我同样的快乐，只是因为我们做了充分的准备并且几乎发挥出了最高水平。”

老虎·伍兹和米亚·哈姆是有史以来两个最难应付的竞争对手。他们喜欢获胜，但是不论输赢，他们为比赛付出的努力那是最值得人敬佩的。他们自己也可以为此骄傲。麦肯罗和比恩却不行。

在1998年大师杯邀请赛（Masters Tournament）后，伍兹感到很沮丧，因为他没能继续上一年的辉煌，不过对于自己仍在前十的排名他觉得还不错：“这个星期毛巾都要被我拧烂了。我很骄傲我依然榜上有名。”英国公开赛中他得了第三，“有时，虽然情况不大理想或者自己挥杆的感觉不是很好，但你能从得分之外获得更多的满足感。”

老虎·伍兹是一个很有抱负的人。他想成为最棒的球员，甚至是有史以来最棒的。“但是做最优秀的自己——这个更重要一些。”

米亚·哈姆告诉我们：“每一次比赛或训练后，你走出场地时如果觉得自己已经全力以赴了，那么你就是个胜利者。”为什么整个国家都热爱她的球队？“人们看到的是我们真正热爱自己从事的运动，而且队友之间相互支持，每一场比赛我们都全力以赴。”

对那些具有固定型心理定向的人而言，成功是跟展现他们的优越、完美息息相关的，他们要做比所有人都杰出的人。“我必须承认曾经有一次，”麦肯罗说，“我狂妄自大到头晕脑涨的地步，似乎连门都过不去了。”努力让自己做到是好的言论我们能听到呢？听不到。“一些人不愿训练，他们只想表示；而其他人宁愿先练习一百次。我是在正常人的群体里。”记住，在固定型心理定向里，努力是不值得骄傲的，而是对你能力的怀疑。

什么是失败

发现2 那些具有成长型心理定向的人发现，挫折是可以鼓舞人的。它们是有意义的，而且有警钟效应。

只有一次迈克尔·乔丹在比赛中没有全力以赴。那是在他退出棒球界回到公牛队的那年，那一次他遭受了教训。公牛队没有进入决赛。“你不能在离开后一厢情愿地认为只要自己回来就可以力挽狂澜。从现在开始我会在身体和精神方面做两手准备。”这是迈克尔·乔丹的肺腑之言，我们知道这种发自内心的话是不会轻易说出来的。接下来的三年公牛队都获得了 NBA 的冠军。

迈克尔·乔丹接受了自己的失效。在他最喜欢的一条耐克广告中他说过这样的话：“我已经超过 9000 次投篮失误，输掉了几乎 300 场比赛。大家信任我，经常叫我去做事关比赛胜负的一投，但是我失手了 26 次。”你可以想做的到，每次他都会回去变本加厉地练习投篮。

优秀的篮球运动员卡里姆·阿卜杜尔·贾巴尔（Kareem Abdul-Jabbar）的标志性的灌篮曾被学院篮球组织宣布为不合法（后来又更正了），当时



他是怎么做的呢？许多人认为这会阻止他向成功继续前进。相反，他转而练习其他形式的投篮，如擦板球、天勾还有转身跳投，为了做好这些动作他付出了双倍努力。他从伍顿教练那儿学来成长型心理定向，并充分运用这种心理定向。

在心理定向固定不变的情况下，你会被挫折牵着鼻子走。

约翰·麦肯罗永远无法接受失败，更不能接受输给自己的朋友或亲属。那会他他的与众不同大打折扣。例如，他曾经拼命希望自己最好的朋友彼特输掉毛伊岛的决赛，就因为在之前的轮回赛中，他被彼特打败了。他的这种想法过于迫切，以至于那场比赛他都无心观看。还有一次，他和他的兄弟帕特里克（Patrick）要在芝加哥打决赛，当时他对自己说：“上帝，如果我输给了帕特里克，我就从西尔斯大厦（Sears tower）上跳下来。”

这里还有一个因失败影响约翰·麦肯罗的故事。1979年，他在温有尔登进行混双比赛。那之后20年他都没再打过混双。为什么？就因为他和自己的搭档连续输了三盘，而且麦肯罗自己还有两次发球失误，其他人一次都没有。“那次确实很丢人。我当时说：‘我再也不打混双了。我无法应对这种状况。’”

1981年，麦肯罗买了一把漂亮的黑吉他。那个星期他去观着了巴迪·盖伊（Buddy Guy）在芝加哥 Checkerboard Lounge 的演出。麦肯罗没有从中得到收获和灵感，反而回家把他的吉他摔得粉碎。

还有一个得过金牌而且心理定向有问题的男孩，他是塞尔吉奥·加西亚（Sergio Garcia）。失败是如何影响他的呢？加西亚曾经凭借自己精湛的球技和迷人的、孩子气的作风，如暴风雨般席卷了整个高尔夫王国，他看起来就像小老虎·伍兹。但是当他在比赛中表现不他时，他的魅力也大打折扣。他对一个又一个的球童发火，稍有不顺就责备他们。一次他差点滑倒而误失了一球，他就归咎于自己的鞋。为了惩罚这只鞋，他把它扔到地上并踢了出去。不幸的是，他差点打到一个官员身上。这些都是固定型心理定向者对失败的独特补救方式。

掌控成功

发现3 在运动中具有成长型心理定向的人能够掌控带来成功的过程，以及保持成功的过程。

为什么迈克尔·乔丹的控能看起来没有随着年龄而下降呢？他确实由于年龄的原因在持久力和灵活性方面有所下降，但为了弥补，他更加刻苦地训练协调性和步伐移动，如转身跳投和他著名的腾飞跳投。进入这个队时他是灌篮高手，离开时他是给这个队带来无限荣耀的控术最全面的球员。

伍兹也能够掌控过程。高尔夫像一个难以捉摸的情人，在你认为自己已经征服她的时候，她却会遗弃你。著名的教练布奇·哈蒙（Butch Harmon）说：“高尔夫的挥棒是所有运动中最难掌控的……最可靠的挥棒方式是只做机械的重复。它们永远对提高成绩起着举足轻重的作用。”这就是为什么即使最有名的高尔夫球星也只能辉煌一段时间，而不能长久地独占鳌头（2003年和2004年赛季伍兹就是这样），这也是为什么重视过程是极其重要的。

当初带着这种观点，老虎·伍兹的父亲极力确保他学会怎么控制注意力和安排进程。父亲先制造很大的噪音或者扔出一些跟小老成·伍兹打的球很像的东西，来帮助他变得不易分心。（我们还知道其他从类似的训练中受益的人吗？）当老虎·伍兹三岁时，他的父亲已经在教他思考进程管理了。他在树丛后面练完球后，父亲就问这个刚学会走路的小伍兹他的计划是什么。

伍兹把父亲开创的全而控球策略继续发扬下去，并坚持不懈地试验哪些管用哪些不管用，而他也有指引自己的长期计划：“我了解我从事的这项运动。我清楚自己想要做出的成就而且知道怎么去实现它。”

像迈克尔·乔丹一样，伍兹自己调动自己的积极性。他通过将训练变为乐趣来做到这一点：“我热爱击球，以不同的方式打球，然后证明给自己看，我可以按照要求打出想打的球。”他还借一个假想敌人来做到这一点：“我有一个才12岁的对手。我要给自己营造一种危机感来更加刻苦地练习。他不在这里。他12岁。”



马克·奥马拉（Mark O' Meara）是伍兹打高尔夫的伙伴及朋友。对他而言，能够在伍兹这样优秀的选手旁边打球并不是一件容易的事。奥马拉必须做出选择：要么是伍兹的精湛球艺使他在嫉妒中黯淡无光；要么他就要学习伍兹的长处。他选择了后者。有一些球员看起来永远都没完全发挥出自己的潜能，奥马拉就是其中一名。他决定掌握自己的运动，他的这项选择彻底改变了他。

伍兹在21岁时参加大师杯邀请赛并获胜。那天晚上，他连睡觉都抱着自己的奖品——著名的绿马甲。一年后，他给马克·奥马拉穿上了绿马甲。

在麦肯罗身上，我们很少听到关于控制的论述。在他获得冠军后，我们很少听到他为了保持优异成绩而继续训练的说法。当他表现很差的时候，我们很少听到他自我反省或分析的声音（除了阻止谴责）。例如，当他在1982年的比赛中发挥得不如人意时，我们听到的话是：“一些小事让我几周以来一直没有练习，并妨碍了我在巡回赛中取胜。”

麦肯罗总是喜欢把自己说成是名外界影响的受害者。为什么他就不能负起责任，学会好好表现呢？这不正是固定型心理定向的状况吗？实际上，比起摒除那些影响或者解决问题所在，他更愿意告诉我们他期望进行团体运动，这样就能隐藏使自己的缺点：“如果你没在最好的状态，你可以在团体项目中尽早掩盖。”

麦肯罗也承认他在球场上发脾气经常是为了掩饰自己表现异常，但这样只是让情况更糟。那么他做了什么？什么也没做。他希望别人能帮他做。“当你不能控制自己的时候，你希望别人帮你拉制——这就是我想加入团体运动的原因所在……人们要和我一起训练，还能够教我。”

或者是说：“这种制度让我迷失得越来越多……我真的越来越不喜欢它了。”他因制度而发疯！醒醒吧约翰。这是你自己的人生。难道从来都不用考虑负责任吗？

不考虑。因为在固定型心理定向中，你控制不了自己的能力和动机。你寻找可以使他成功的才能，那么当你找不到时，你还能做什么？你无法再提高，你已经定型了。定型者需要保护自己不受伤害和不受谴责。他们根本就掌控不了成功。

明星意味着什么

一个明星对团队承担的责任比其他运动员少吗？表现优秀、赢得比赛仅是他们的职责吗？还是一个明星承担的责任要比其他人多呢？迈克尔·乔丹对此是怎么想的？

“在社会中，有时掌握完成任务的关键比当一个超级明星更难。”乔丹说。一个超级明星的才能可以赢得一场小比赛，但是团队协作才能赢得整个赛事。

约翰·伍顿教练声称他还要负责制定战术与策略。那么他是怎样赢了十场全国锦标赛的呢？他告诉我们，其中一个主要的原因就是因为他擅长让球员们在队中各归其位、各司其职。“举个例子说吧，我相信我可以卡里姆·阿卜杜尔·贾巴尔成为大学史上的最佳得分手。为了做到这一点，我以佳的能力为核心来强化整个球队。但他在加利福尼亚大学洛杉矶分校（UCLA）的时候我们能打赢三场全国锦标赛吗？永远不可能。”

在固定型心理定向里，运动员要想证实自己的才能，就要表现得像个巨星，不能仅仅是个队员。但是，如果佩德洛·马丁尼兹参加比赛，那么队员们想要取得的辉煌成绩就会被固定型心理定向影响。

讲一个关于帕特里克·尤因（Patrick Ewing）的故事吧。尤因本来可以成为篮球冠军的。他被选为新秀的那一年——到目前为止也是最令人激动的年度选举——尼克斯队（Knicks）赢了大奖，高兴之余他们选择尤因加入。这样他们就有“双巨人”了，除了七英尺的尤因，还有他们的得分主力——七英尺的比尔·卡特赖特（Bill Cartwright）。

尼克斯队需要尤因做大前锋，可他不愿做。中锋才是明星的位置。而且可能他也不清楚作为大前锋自己应该打外场球。如果他能全力以赴地练好那个位置会怎样呢？（棒球界最优秀的游击手阿历克斯·罗德瑞古兹（Alex Rodriguez）在加入场基队的时候同意自己打三垒。这样佳不得不重新训练自己，但是他很快便投入到新的角色。）最终，卡特赖特被送入公牛队，而尤因所在的尼克斯队再也没得过冠军。



还有一个关于橄榄球运动员肯尚·约翰逊（Keyshawn Johnson）的故事。他是一个非常优秀的球员，一心想证实自己的能力。一次在比赛前，记者问他与对方球队的一名明星球员如何相比时，他答道：“你正在把一个闪光灯比作一颗星星。闪光灯只能亮一瞬间，而星星在空中的光芒是永恒的。”

他是球队的一员吗？“我是球队的一员，但是首先我是一个个体……我必须成为橄榄球界的第一名，而不是第二或第三。如果我做不了第一，我对你就没有用处，就无法真正帮到你。”

我注意到一件有趣的事。当一些球星在赛后被访问时，他们告诉我们，他们把自己看作球队的一份子。当其他人被访问时，他们告诉我，他们会指出自己跟队友的不同之处——给人的感觉是他们那么优秀，人们能沾到他们的光是莫大的荣幸。

每项运动都是团队运动

我们知道，在某种意义上，几乎所有的运动都是团体运动，没有人能单独完成它。甚至在类似网球和高尔夫这样的个人项目中，那些优秀的运动员也有一个由教练、陪练、球童、经纪人和顾问组成的团队。当我看到有关戴安娜（Diana Nyad）一直保持世界女子室外游泳最高纪录的消息时，我感到很震惊，还有什么项目能比游泳更具独立性？当然，也许你会需要一艘小船跟着你来确保你的安全。

在戴安娜制订计划的时候，男女室外游泳纪录都是 60 英里，但是她的目标是 100 英里。经过数月的艰苦训练之后，她已经做好了准备。但是与她同行的是一个由向导（测量风力、水流，观测障碍物）、防鲨员（寻找鲨鱼）、体能专家（营养和耐力指导——她每小时需要消耗 1100 卡路里能量，这会让她在整个行程中减少 29 磅的体重）和训练员（给她讲解如何应对无法控制的发抖、恶心、幻觉和绝望等症状）组成的团队。她的新纪录——102.5 英里——一直保持到现在。虽然她的名字被载入史册，但是有 51% 的功劳属于其他人。

聆听心理定向

在年轻的运动员当中就已经可以感受到心理定向。好好倾听一下吧。

2004年的时候，伊赛斯·泰利斯（Iceiss Tillis）还是一名大学生篮球明星，她有6英尺5英寸高，是杜克大学女子篮球队的前锋。她把父亲詹姆斯·奎克·泰利斯（James “Quick” Tillis）的一张照片别在橱柜上以示激励。“但是这张照片不是礼物，”体育新闻记者维夫·伯恩斯坦（Viv Bernstein）说，“那是整个泰利斯家族警示她永远不要变成那个样子的提醒。”

奎克·泰利斯在20世纪80年代是一名拳击手。在1981年，他参加了重量级世界拳击冠军的争夺赛；1985年，他在电影《紫色》（*The Color Purple*）中出演一名拳击手；1986年，他是第一个和迈克·泰森打完全程的拳手。但是他从来也没获得过冠军。

作为大学四年级学生的伊赛斯·泰利斯说：“今年要举行全国锦标赛。我预感到自己会失败……我正在退步而且会像爸爸那样以一个无足轻重的人而结束体育生涯。”

噢，这是“大人物—小人物”症候群：如果我赢了，我就是名人；如果输了，我就是无足轻重的人。

泰利斯对父亲的怒气是可以理解的——父亲在她小时候就遗弃了她。这种想法阻碍了她的发展。“在女子大学比赛中，可能再没有别人能兼具身高、技能、速度和洞察力这些优势于一身，”伯恩斯坦说道，“全国数一数二的运动员是康涅狄格的戴安娜·陶利斯（Diana Taurasi）和杜克大学的阿兰娜·比亚特（Alana Beard），然而几乎没有人会认为泰利斯比她们两个人的实力更强。”泰利斯的表现经常与她的实力不相符。

然而泰利斯虽然失败了但人们仍然对她期望很高，并且希望她能打得再好一些。“我想我必须崭露头角并且获得三双（即在得分点、篮板和助攻这三项技术的统计指标超过两位数），做好360度腾空灌篮（起跳后在空中完全转身，再把球扣进篮内），这样可能人们会说，‘噢，她也不差啊。’”



我并不认为人们希望她做不到这些。我觉得他们只想看到泰利斯把自己的优秀才能发挥到极致，他们希望她能提升所需的各项技能以达到目标。

有种心理定向能够激励人们成为冠军并维持冠军地位，然而为担心自己成为无足轻重的人而焦虑却于事无补。（既然成为冠军是件很难的事情，泰利斯就应该尊重自己的父亲为之付出过努力的事实，而不是轻视他没成功。）不能仅仅靠输赢来评定一些人。有些人为了获得冠军已经竭尽全力了。如果全心投入地为之奋斗，不管在比赛中还是生活中，伊赛斯·泰利斯都会成为一个大人物。

还有其他的心理定向。坎迪斯·帕克（Candace Parker）17岁，高6尺3寸，是芝加哥附近内珀维尔中心中学一名四年级学生，她将要和田纳西州为女子篮球队及主教练帕特·萨米特（Pat Summitt）打球。

坎迪斯的父亲跟泰利斯有所不同，他教给坎迪斯不一样的教训：“如果他努力勤奋，你就会种瓜得瓜，种豆得豆。”

几年前，当她的父亲是她的球队教练时，他在一场联赛期间对她怒不可遏。在比赛中坎迪斯没在篮筐附近发挥自己的身高优势争抢篮板，而是在外场懒致地投篮，并且完全没有进入状态。“现在重新来，努力打！”然后呢？她重新来过，在下半场得了20分，抢了10个篮板。她们打败了对手。“他对我发火了，但我知道他是对的。”

坎迪斯现在对自己发了同样的火。她没有仅仅满足于做个明星，而是一直在寻求进步。膝盖伤好归来后，她清楚地知道自己需要练习什么——把握时机、耐力和呼吸。当她的三分球投中率变低时，她请父亲来体育馆和自己一起练习。“不管是在篮球方面还是在日常生活中，”她说，“没有任何东西是可以不劳而获的。”

仅仅几个星期后，心理定向的预言就应验了。有两件事可以证明：一件是泰利斯的球队惨遭淘汰，从锦标赛中出局；另一件是坎迪斯·帕克成为第一个赢得灌篮锦标赛的女运动员——她打败了五名男球员。

特质、决心和冠军的思想，造就了优秀的运动员。这来源于成长型心理定向，其核心在于自我发展，自我激励和责任感。

有些非常出色的运动员具有固定型心理定向并且患有大人物—小人物症

候群，所以即使他们很有竞争力并一心想做到最好，他们也无法变得杰出。许多具有固定型心理定向的运动员都可能是“天才”——但是这又如何呢？就像约翰·伍顿说的，“他们中的大多数都没给我们留下印象。”

发展你的心理定向

* 你一直以为自己对某项运动很不在行吗？实际上你可能确实如自己所想的那样，然而也可能并非如此。究竟怎样，只有在你付出努力后才会知道。一些世界上最棒的运动员并不是一开始就那么厉害。如果你热衷于某一项运动，可以先刻苦练习一下再看看结果。

* 有时拥有超常的天赋是个祸患。这样的运动员可能束缚于固定型心理定向，无法很好地应付困境。你遇到过这样的情况吗？例如，你一向觉得某项运动对你来说很容易，直到你碰了壁。试试成长型心理定向吧，然后再去进行这项运动，结果会全然不同的。

* “特质”在运动世界里是个很重要的概念，它来自于成长型心理定向。回想一下你需要潜心应付艰难的体育比赛的时期。想想本章里提过的具有成长型心理定向的冠军，他们是怎么做的。下一次在紧要关头时，你能做什么来保证你具有成长型心理定向？

* 具有成长型心理定向的运动员在学习和改进中就能感受到成功，而不仅在获得胜利之时。这一点你做得越好，你和跟你一起参赛的队友们就能在运动中获得越多的奖牌。

商业：心理定向和领导能力

安然公司与天才的心理定向

2001 年的一则消息使整个企业界震惊。安然公司，企业界巨擎、业界的榜样，倒闭了。究竟发生了什么？当初的宏伟愿景怎么会演变为今天的土崩瓦解呢？是领导层不称职？还是腐败惹的祸？

我们认为，答案就是心理定向。马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）在《纽约客》中指出，美国企业为天才所累。的确如此，就连美国排名第一的管理咨询公司麦肯锡公司（McKinsey & Company）的权威也一直坚持这样一个观点，当今的企业如要获得成功，需要依靠“天才的心理定向”。他们断言，正如体育界讲究天赋一样，商界同样要讲究天赋。所以，像许多体育队花费巨资签下竞技天才一样，企业界也应该不惜费用招募商业天才，因为这才是秘密武器，才是战胜对手的法宝。

正如格拉德威尔所写，“‘天才的心理定向’是美国管理界新的正统信仰。”这为安然公司的文化描绘了蓝图，同时也埋下了企业倒闭的祸根。

安然公司招募了大量的高学历人才，这本身不是一件坏事；给这些人才大把佣金，这也不是严重的问题。但是，过分依赖天才，却是安然的致命伤：

它创造了一种“天才崇拜”的文化。这迫使它的员工都装出一副天下无敌的样子，实质上，这使他们养成了固定型心理定向。我们对此做了很多调研工作。从我们的研究中可以发现，具有固定型心理定向的人不承认，也不改正他们的缺点。

我们的研究小组对香港大学（全英语的校园环境）的学生进行了访谈，以研究学生们的心理定向。我们发现，具有固定型心理定向的学生非常担心暴露自己的缺点，他们甚至不愿参加有益于提高其英语水平的课程。在这些学生看来，参加英语课程提高班的学习会暴露他们英语水平方面的缺点。他们的心理状况使他们不愿意这样来冒险。

我们以表扬学生智商的方法，强化他们的固定型心理定向——安然公司过去经常对它的明星员工使用这种方法。一段时间之后，我们让学生回答了一些难题。然后，让他们给其他学校的同学写一封信，描述他们在我们的研究活动中的一些经历。当我们阅读他们的信件时，我们非常震惊：他们中有40%的人说了谎话——虚报了自己的考试成绩。可见，固定型心理定向引起难以忍受的缺点。

格拉德威尔由此断定，当人们生活在“只尊重天赋”的环境时，一旦他们的形象受到威胁，他们就会面临极为严重的困难。他说：“他们不会采取补救措施，不敢勇敢地面对投资者和社会公众，不会承认他们错了。然后，他们就开始说谎。”

显然，一个不能自我纠错的公司是不能蓬勃发展的。

如果安然公司按其固定型心理定向的模式来经营，它是否会跟随兴旺发达的具有成长型心理定向的公司呢？请读者阅读以下内容。

成长型组织

吉姆·柯林斯（Jim Collins）致力于探索公司由优秀发展到卓越的原因。换言之，探索是什么原因使一些较好的企业臻至卓越，并保持基业长青，而其他一些本可与其并驾齐驱的企业却只在原地踏步呢？



为了回答这个问题，他和他的研究小组进行了长达五年的艰苦研究。他们选择了11家公司作为研究对象。这些公司与同行业其他类似的公司区别在于，股票价格维持了15年的疯涨态势。他们把这些公司与同行业、同等规模，但未能飞跃式发展的公司进行了对比研究。还对其中1/3的公司进行专项研究，这些公司也经历过由一般企业到较好企业再到卓越企业的发展历程，但是这些公司并没有进一步发展。

如何界定蓬勃发展的企业呢？柯林斯在他的著作《从优秀到卓越》（*Good to Great*）中提出了几条重要的标准，其中最关键的一点是领导者的类型——无论面临什么情景都能带领公司持续发展。这些人不是那些富有英雄色彩、富于感召力、刚愎自用的天才，而是那些善于质疑并具备面对严酷现实能力的人，即这些人能够勇敢地面对失败，即使是他们自己造成的失败，同时，坚信自己必将取得最后胜利。

这些话听起来是否耳熟呢？柯林斯想知道，为什么这些卓有成效的领导者具备这些非凡的品质，为什么这些品质与他们的做事风格相互协调，以及他们是如何具备这些品质的？现在我们知道，这些人正是具有了成长型心理定向，他们相信人是发展的。他们有如下的特征。

他们不会总在试图证明自己比其他人更优秀。例如，他们不会强调自己的领导地位，不会从其他人的贡献中索取自身利益，而且不会将自己的快乐建立在下属的痛苦之上。

相反，他们能够不断地尝试和探索，从而不断地进步。他们会把自己置身于那些最卓越的人群中，清醒地看待自身的错误和缺点，坦率地向他们请教，以获取自己以及公司未来发展所必需的技能。正因为如此，他们可以满怀信心地前进。这种信心以实际请况为基础，而不是建立在对自身天分的妄想之上。

柯林斯的报告指出，阿兰·沃敢尔（Alan Wurtzel），一家大型电器连锁企业——沃兹尔电器城的首席执行官，在公司会议定里举行辩论。他不是简单粗暴地影响公司董事会的成员，而是潜心向他们学习。在公司的管理团队中也是如此。他们相互提问、应答、激烈争辩，只有当大家对公司目前状况、未来发展方向有了共识，逐步描绘出一幅更加清晰的公司发展战略蓝图时，

激烈的辩论才会停止。“我的同伴们过去常喊我‘检察官’，说我是‘打破沙锅问到底’”，沃兹尔告诉柯林斯，“如你所知，我总爱刨根问底，不弄明白誓不罢休。总是问‘为什么，为什么，为什么？’”

沃兹尔把自己比做“老黄牛”，一个勤奋、严谨的普通人。但是，他在15年中，把一个濒临破产的企业，变成了一家知名企业——纽约证券交易所上市的公司中为股东分红最多的企业。

有关心理定向与管理决策的研究

罗伯特·伍德（Robert Wood）和艾伯特·班杜拉（Albert Bandura）对经济学毕业生做了一个有趣的研究，这些毕业生大多都有管理经验。在研究中，他们使毕业生分别养成不同的心理定向，由此，塑造了“安然型管理者”和“沃兹尔型管理者”。

伍德和班杜拉交给这些成长中的管理者一项复杂的管理任务——经营一家模拟的家具公司。在这项由计算机模拟的任务中，他们必须将员工安排在合适的岗位上，有效地管理员工，并最大限度地激发员工的工作积极性。为了发现最好的管理方法，他们必须根据员工生产绩效的反馈，适时调整他们的管理策略。

研究者把学生分成两组。一组被赋予固定型心理定向，告诉他们，任务的成效取决于他们与生俱来的能力，天分越高，表现越好；另一组被赋予成长型心理定向，告诉他们，管理才能需要通过实践来提高，这次任务的目的就是为他们提供一次培养、提高管理才能的机会。

任务非常艰巨，因为学生们要达到相当高的产品数量定额。结果，他们在最初的尝试中都没有达到数量定额，他们失败了。像安然的管理人员那样，那些被赋予固定型心理定向的学生没有从他们的错误中吸取教训。

但是，那些成长型心理定向的学生继续学习。他们不担心专家如何评价或者保护他们的天赋，而是坦然地面对自己的失效，根据反馈信息及时调整策略。这样，在配置和调动员工方面，他们表现得越来越好。同时，使他们的



产量也随之而不断增长。实际上，他们以更高的产量，战胜了固定型心理定向的学生，赢得了比赛。更重要的是，经过这次赢鬼训练，他们养成了一种健康的信心观念。他们像阿兰·沃兹尔那样开展管理工作。

领导能力与固定型心理定向

柯林斯研究的“对照组”企业的领导人，与阿兰·沃兹尔相比，显然具有固定型心理定向的各项特征。

具有固定型心理定向的领导人，如同具有固定型心理定向的普通人那样，认为人有优劣之分。他们必须重复确认，自己是最优秀的管理者，公司仅仅是他们展示自己优良品质的舞台。

柯林斯的“对照组领导人”具有非常特殊的个性特征，他们过度关心自身的“伟大声誉”——由此，当他们的管理团队垮台时，他们往往会拖着企业一起垮台。正如柯林斯所说，“毕竟，没有什么品质能比‘您在公司在，您亡公司亡’更好地诠释您的作大了？”

研究人员发现，在这些领导人中，有超过 2/3 的人具有“超强的自我”。他们的这一品质，加速了公司的灭亡，或使公司处于二流水平。例如，克莱斯勒的领导人李·艾柯卡，曾经使他的企业奇迹般地扭亏为盈。然而，在他的第二届任期里，他花费了太多时间追名逐利，以致公司又从卓越返回到平庸。

许多“对照组”企业领导人往往信奉“一个好仅三个帮”的经营理念，这就是柯林斯所说的，“众多帮手的天才”管理经营模式。从优秀到卓越的企业的经营模式是建立卓越的团队，而与此不同的是，“对照组”公司的经营模式以固定型心理定向为前提，即作大的天才不需要团队，他们只是需要小帮手，来实施他们的伟大设想。

不要忘记，这些伟大的天才也不想要伟大的团队。具有固定型心理定向的人希望做到一人独大。所以，当 they 与周围的人进行比较时，就会感到格外难受。在我读过的众多关于固定型心理定向首席执行官的自传中，我连一

份公司管理者或员工的发展方案都没有看到。相反，在每一本有关成长型心理定向首席执行官的自传中，作者都谈到要深切地关注人员培训，并围绕这一课题展开广泛的讨论。

最后，和安然公司一样，天才们拒绝直面他们的缺点。柯林斯说过：“从良好企业发展到卓越的食品杂货店，克罗格（Kroger）勇敢地面对了20世纪70年代的危险迹象——老式的食品杂货店正面临灭顶之灾。同时，它的竞争对手A&P公司，曾经是世界上最大的零售业巨头，却对危机视而不见。例如，A&P公司曾开办了一家新型商场——超市，然而，A&P公司却在它取得了比老式零售店更惊人成功的时候，却关闭了这家超市。相反，克罗格压缩、改造了与新型超市不相适应的零售店，最终，在20世纪90年代末，一举成为全国零售杂货连锁店的行业龙头。”

首席执行官们与过分自我

首席执行官和自我是如何成为同义语的呢？如果更加谦虚地具有成长型心理定向的人是产业真正的领头人，那么，为什么这么多的公司还是要四处寻觅富有英雄色彩的领导人呢？即他这些领导人在最后关头对自己比对公司更加忠诚。

这能怪艾柯卡吗？詹姆斯·苏罗维基（James Surowiecki）在网络杂志Slate上写道，艾柯卡的成功是一个转折点。在他之前，企业界大亨和显赫人物只存在于遥远的过去。在公众的眼里，首席执行官意味着“一个守旧的、听话的职员，待遇很好，工资很高，但从本质看是温和而平凡的”。从艾柯卡开始，一切都变了。财经记者开始给公司商管赐予封号，“J. P. 摩根（J. P. Morgan）二世”或者“小亨利·福特”。然后，具有固定型心理定向的公司高管就开始为获得这些标签而展开竞争。

苏罗维基甚至描述了在这种转折过程中发生的企业丑闻。虽然丑闻不断，然而随着形势的发展，首席执行官们却变成了超级英雄。但是，这些自夸并且敢于自我包装的人，并不能促进公司长期、健康的发展。

艾柯卡或许仅仅是一个富有超凡魅力的人，就像摇摆舞一样，由于文明



的困境而被责备。这样评价他是否公平呢？让我们进一步了解这个人吧。同时，也让我们看看其他具有固定型心理定向的首席执行官们：斯科特纸业公司（Scott Paper）和辛宾（Sunbeam）汽车公司的艾伯特·邓拉普（Albert Dunlap）、美国在线时代华纳公司（AOL Time Warner）的杰瑞·李文（Jerry Levin）和史蒂夫·凯斯（Steve Case）还有安然公司的肯尼斯·莱（Kenneth Lay）以及杰佛里·史奇林（Jeffrey Skilling）。

读者将会了解到这些人都以“人有优劣之分”为出发点，都利用下属来满足证明和展示自我能力的需要，而不关心下属的发展，并且，他们都会为了满足自己的这种需要而牺牲公司的利益。固定型心理定向帮助我们理解，自傲从何处而来又如何发挥作用，以及它为什么会阻碍自我成长。

固定型心理定向领导者的行为特点

艾柯卡：我是个英雄

管理大师沃伦·本尼斯（Warren Bennis）对世界上最作大的企业家们进行了研究。这些伟大的企业家往往认为，他们并不是天生的领导人，对证明自己也不感兴趣。他们只是做了他们喜欢做的事情，怀着极大的愿望和热情去做——并且走哪儿算哪儿。

艾柯卡不是这样。确实，他喜爱汽车行业，但是，他往福特公司的最大愿望是成为大亨。他渴望成为福特二世，渴望拥有皇室般的办公室。他可以通过这些东西来评价自己，以证明自己的价值。艾柯卡告诉我们他使用“皇室般的”这个词有充足的理由：玻璃议院——福特公司总部就像一座皇宫，而亨利·福特则是国王。这样，“如果亨利是国王，我就是太子”、“我是获得他最高权威特殊保护的人物”、“我们所有人……在皇家庭院中过着舒适的生活。我们处于第一阶层以上的部分——皇家阶层……白领们随时特命听候调遣，而且，我们一起在行政餐厅吃午餐……从英格兰飞往多佛港犹如家常便饭。”

艾柯卡在福特公司取得了巨大成就，如开发和推广了“福特野马”（Ford

Mustang)，而且他立志要做亨利·福特的接班人。但是，亨利·福特却另有想法，他迫使艾柯卡辞职。这令艾柯卡震惊和愤怒。有趣的是，艾柯卡不仅感到震惊，而且始终怀着愤怒的情绪攻击亨利·福特。毕竟，他见识了亨利·福特解雇公司的头号人物，而他，艾柯卡，曾对其他人公平地使用过这种招数。他懂得游戏规则。然而，他的固定型心理定向蒙蔽了自己的视野。“我过去常常坚信，我就是与众不同，无缘无故就比其他人聪明而且幸运。我认为这事儿（被解雇）不会发生在我身上。”艾柯卡补充说。

艾柯卡“具有与生俱来的超人能力”的信念蒙蔽了他自己。然而，固定型心理定向的另一面也闯了进来。他希望了解，亨利·福特是否发现了他的一个缺陷。可能他并非如想像的那么优秀，这正是他不能释怀的原因。几年之后，他的第二任妻子劝他克服心魔。“你没有意识到，亨利·福特帮了你一个大忙，被他解雇使你变得更伟大。你是富人，因为亨利·福特而变得更为著名和有影响力。你该谢谢他才对。”在此后不久，他和她离婚了。

曾经认为他是有能力、有价值的国王，现在，竟然因为一个小小的缺陷就解雇了他！为了挽回面子，艾柯卡以其勇猛无比的能量，加入了克莱斯勒公司。克莱斯勒公司，曾是福特公司的强劲对手，此时正濒临倒闭。但是，新任首席执行官艾柯卡迅速行动，雇佣适当的人，提出新的模型，并且游说政府提供贷款援助。在自己屈辱地退出福特公司的短短几年后，他出版了一本宣告胜利的自传，并在自传里宣言，“现在，我就是英雄。”

然而，很快，克莱斯勒又陷入了麻烦。艾柯卡的固定型心理定向不可能那么安稳。他需要证明自己的伟大——向自己证明，向亨利·福特证明，向世界证明——并在一个越来越大的范围里证明。他把公司的时间耗费在提高自己公众形象的事情上，把公司的钱用于使克莱斯勒股票在华尔街飘红的事情上；而不是得时间和金钱用在新汽车的设计，或生产力的提高等可以使公司利益得到长远发展的事情上。

他还关注历史，关注他得被如何评价，以及他是否会被人们记住。但是，他并没有通过公司发展壮大来表达这份关心，这一点显得非常矛盾。从他的自传来看，他担心自己的部下可能会因成功的新设计而获得声望，所以，他拒绝批准属下的设计方案。他开始担心克莱斯勒的蹒跚而行，他的部下也许



会被看作新的救世主，因此，他设法摆脱下属。他担心自己可能不会被载入克莱斯勒的史册，所以，在他失去领导力之后，仍然拼命地坚持担任首席执行官的职务。

艾柯卡原本有一个绝好的机会名留青史。美国的汽车产业过去曾面临严峻的挑战。日本出口的汽车占据了美国市场。这很简单：日本汽车不仅好看，而且跑起来更经济。为此，艾柯卡的一个下属对本田公司（Honda）做了详细的研究，并向他提出了一份很好的建议。

然而，不是迎挑挑战和设计、生产更好的汽车，艾柯卡陷入了他的固定型心理定向，他开始谴责他人，为自己开脱。他暴跳如雷地咒骂日本人，并且过分地要求美国政府据高关税和限制进口配额以阻挡日本人。《纽约时报》的一篇社论反对艾柯卡说：“解决方案在于本国企业努力生产更好的汽车，而不是拿日本汽车来做挡箭牌。”

艾柯卡也没有成长为员工的领袖。实际上，他正在演变为一个孤立的、小气的、乱施惩罚的暴君，就像他口中所说的亨利·福特一样。他解雇对他表示不演的下属，对于那些做出巨大牺牲来拯救公司的员工，也仅仅给予像不足道的奖赏。即使是财源滚滚的时候，他好像也没什么兴趣和员工们一起分享。他们的酬劳仍然很低，工作条件还是那么差。然而，即他是在克莱斯勒最困难的时期，他却仍然维持着帝王般的生活方式，如花费两百万美元撤执他在纽约华尔道夫饭店的随员。

最终，在还有机会拯救克莱斯勒的时候，董事会解雇了艾柯卡。他们给了他一笔巨额的退休金，给予他大量的股票购买权，并继续给予他许多津贴。但是，他仍然感到异常愤怒，尤其是在他的继任者在公司管理方面表现了出色才能时。因此，为了收复王位，他加入了敌方阵营，企图接管克莱斯勒。这将克莱斯勒的未来置于危险之中。最后，这企图以失败告终。但是，艾柯卡将自我置于公司之上的怀疑，进一步获得了印证。

艾柯卡以固定型心理定向而活。尽管他最初热爱汽车行业，并且有突破性想法，但是，他证明自己超凡入圣的需要占据了内心的统治地位，最后，终于扼杀了自己的欢乐并禁锢了他的创造力。随着时间的推移，面对竞争对手的挑战，他变得越来越迟钝，开始以固定型心理定向为主要武器——责备、

找借口、打压评论家和对手。

并且，这种现象与固定型心理定向紧密联系，如影相随。正是由于这一点，艾柯卡丢掉了他曾热衷的批判精神。

当学生考试失败或运动员输掉比赛的时候，批判精神告诉他们，他们“失了球”。但是，首席执行官们掌握的权力允许他们创造另一个世界，夜以继日地满足他们实践检验的需要。这使他们能够仅仅身处于自我完美和公司成功的消息环绕之中，而不再理会其中可能存在的警报信号。正如读者可能想到的那样，这就是首席执行官疾病，也正是固定型心理定向的危险之处。

你知道，那之后我想知道艾柯卡是否已从首席执行官疾病中康复。他治疗精尿病攻关研究筹措资金（很多是他自己的钱）。他为节能环保型汽车的研发而工作。可能，他希望通过这些工作来证明自己。现在他追求的正是他保感最有价值的东西。

艾伯特·邓拉普：我是一个超级明星

艾伯特·邓拉普握救了一个濒临倒闭的公司，当然，我并不能确信用握救一词是否恰切。他并不打算采取进一步的举措促进公司的持续发展，只是想把公司卖掉赚钱。我这么说可是有凭据的，如他为了自己获利，解雇了上千名员工。他从斯科特纸业公司的交易和销售中赚到了1亿美元。最多一年半的时间里他就轻而易举地赚到了一亿美元。“我赚到了么？凭心而论，我赚了。我是这一领域的超级巨星，就好像篮球巨星迈克尔·乔丹和摇滚巨星布普斯·斯普林斯汀（Bruce Springsteen）一样。”

为了协调各部门的工作，艾柯卡不得不说许多空话，如“天气很好啊”、“公司的前景一片光明啊”之类的。而艾伯特·邓拉普则不用这样，他说：“如果你是在做买卖，你只需要做一件事——赚钱。”

他骄傲地讲述了在斯科特纸业公司的劳工大会上发生的一件事。一位女士站起来问：“既然公司正稳步发展，那么我们能否重新启动我们的慈善捐款计划？”他回答道：“如果你要捐钱，那是你的事，我也鼓励你那么做。但是，公司就是要挣钱……捐款问题的答案就是一个字——不。”



我不想在这里争论说这不是钱的问题，但我想要问：“为什么邓拉普如此在意这件事？”

我们让他来告诉我们吧。他说：“我的处世方式已变成了我的自尊，像一个孩子试图去证明自己的价值……至今，我不得不一次又一次地证明我自己。”如果像不得不证明自己，他就需要一个尺码。员工满意度、社会责任感或慈善事业，这些都不是好的尺码，它们不能直接衡量他的价值。但是，股东利益可以！

用像自己的话来说，“这些天来，我在办公室里听到的最荒谬的一个词是‘赌资保管者’”。这个词是指雇员、社团，还有与本公司有关系的其他公司，如供应商。“你不可能通过这么复杂的赌资保管者的利益来衡量成败。然而，你可以通过股东的收益来衡量成败。”

邓拉普没有持久掌权的兴趣。深入地了解一家公司，并指出如何使公司发展壮大，不会带给他超级英雄般的爽快感觉。他说：“最终，我会厌恶所有我曾去过的地方。”在他的书里，有一章叫做“打动分析员”，但是，却没有一章提及企业管理。接言之，邓拉普写书只是为了证明像的天分而已。

然后，在1996年，邓拉普接管了辛宾公司，并且带来了他得以闻名于世的“链锯阿尔（Chainsaw AL）”措施。他关闭、变卖了辛宾公司2/3的厂房，并且解雇了一万两千名员工中的一半员工。具有讽刺意味的是，这些举措值辛宾公司的股票疯涨，这打乱了他要卖掉这家公司的计划。因为公司大贵了，没人愿意买！所以，他只能亲自经营这家公司了。他必须保持公司盈利，或者至少看起来是在盈利。然而，像并没有向公司员工求助，向他们学习怎么像。相反，像虚增营业收入，解雇对他提出质疑的人，并且掩盖公司愈加步履艰难的处境。他在书中（一年以后，又出版了一个更为沾沾自喜的修订本）自称超级巨里还不到商年，就被击倒了，并被公司辞退。随着他的离开，辛宾公司遭到美国证券交易委员会（Securities and Exchange Commission）的调查，预计辛宾公司拖欠了17亿美元的银行贷款。

邓拉普深深地误解了迈克尔·乔丹和布鲁斯·斯普林斯汀。这两位超级巨里之所以能够达到顶峰，并能维持很长一段时间，是因为他们不斯地跌倒、不断地直面挑战，然后才能不斯地成长。艾伯特·邓拉普认为自己是天生的

超人，所以，他选择了学习模式之外的模式。而实际上，被他抛弃的学习模式恰恰可能帮助他取得成功。

屋内聪明人

好像是历史有意让艾柯卡代表了 20 世纪 90 年代的显要人物，其实安然公司的领导肯尼斯·莱和杰佛里·史奇林再符合这一现象不过了。

肯尼斯·莱——安然公司创始人、董事会主席兼首席执行官，认为自己是一位了不起的远见者。贝萨尼·麦克莱恩（Bethany Mclean）和彼得·艾尔金德（Peter Elkind）在《屋内聪明人》（*The Smartest Guys in the Room*）中写道：肯尼斯·莱看不起那些实际上在使公司运转的人，就像国王看待他的奴隶那样。他看不起瑞奇·金德（Rich Kinder）——安然公司的负责人，一个挽着袖子，努力确保公司达到其收益目标的实干家。然而，恰恰是金德的努力工作，才使肯尼斯·莱帝王式的生活成为可能。金德也是公司高层中唯一一个清醒的人，他经常询问，我们是否在糊弄自己，是否在自我麻痹：“我们在吸食自制的麻醉品吗？我们在喝自己酿造的威士忌吗？”

很自然，他的末日到了。但是，凭着他的明智和机敏，在离开的时候，他买下了安然公司很有价值的有形资产——能源管道——这是被安然公司所轻视的财产。在 2003 年中期，金德的公司拥有了 70 亿美元的市使。

在这段时期，肯尼斯·莱正陶醉在良好的自我感觉中，获得了他所期望的帝王式生活。然而，这毁了他。他想以“老好人”这一受人尊敏、正直的形象来面对世人。当安然公司正在愉快地品味着建立在安然受害人的牺牲的基础上的快乐生活时，肯尼斯·莱对他的员工写道：“冷酷、无情、傲慢自大不属于这里……我们真诚地、恳切地为消费者和广阔的远景而工作。”对艾柯卡以及其他同类人来说，悟性——尤其是对华尔街的悟性——是非常重要的。然而，现实较少如此。

和肯尼斯·莱站在统一阵线的人是杰佛里·史奇林，他是瑞奇·金德的继任者、公司负责人以及营运负责人，稍后还做了首席执行官。史奇林不是一般的聪明，他被形容为“所遇到的最聪明”和“灵气逼人”的人。他的确



非常聪明，然而却不用于正途，而是用于威胁他人。当他认为他比其他人都聪明的时候（向来如此），他会苛刻地对待他们。他认为，当有人不同意他的观点时，那只是说明那些人不够聪明，所以不能理解他。在史奇林的困难时期，当一个具有极好的管理技巧的联合首席执行官被请来帮助史奇林的时候，史奇林轻蔑地说，“罗恩（Ron）什么都不懂。”当金融分析员或华尔街的贸易商试图让史奇林给出合理的解释，而他无法给出时，他就会把他们当作傻瓜来看待：“哎，这是显而易见的，你怎么就不懂呢？”实际上，在大多数情况下，华尔街人是很聪明的，相信他们不像史奇林说得那么笨。

作为常驻天才，史奇林具有无限的信心。他对自己的想法是如此地尊重，以至于他相信，只要他或他的员工有赢利的信念，那么安然公司就可以赢利。这是固定型心理定向的一个基本引申：“天才不仅是定义并且确认自我，还定义和确认公司，这就是价傻的源泉，我的天分就是利润。”哇！

实际上，这就是安然公司的经营模式。麦克莱恩和艾尔金德报告说：“安然公司在它实际产出一便士利润之前，就会做出数百万的赢利报告。”当然，在启动创造性的计划之后，没人关心它的完威情况，那不是他们要操心的。这样的话，计划经常没有被执行，赢利又怎么能产生呢？如果天分和赢利可以画等号，那么，安然人有时花费数百万来互相争论有什么用。安然公司的一名执行官阿曼达·马丁（Amanda Martin）就曾说过：“把别人举过头顶，是富有创造力和伟大的标志。”

像艾柯卡一样，史奇林不仅认为他比其他所有人都聪明，而且认为他比别人都幸运。报知情人透露，他认为他可以掌控成败。为什么他应该感到脆弱？他从未发生过任何错误。史奇林仍然不承认有任何错误，世界只是不了解他。

两个天才的碰撞

常驻天才也几乎整垮了美国在线与时代华纳。史蒂夫·凯斯和杰瑞·李文分别是美国在线与时代华纳的首席执行官，两人都具有固定型心理定向。他们合并了这两家公司。你知道接下来会怎么样吗？

凯斯和李文有许多共同点。他们都认为自己具有最高智慧，都试图以他们的才气压制别人，有恃才傲物的品性。具有讽刺意义的是，两人都被认为名不符实。作为常驻天才，他们不喜欢听到抱怨之声，同时，会解雇与其有不同意见的人。

当公司合并时，美国在线背负的债务几乎使合并公司破产。作可能会认为，这两个首席执行官会共同奋斗，有效配置公司资源，以拯救使们创造的公司。然而，李文和凯斯却陷入了个人权力的争斗中。

李文首先败下阵来。然而，凯斯仍然不打算让公司正常运转。例如，当新任首席执行官，理查德·帕森斯（Richard Parsons）选拔了一些合适的人才进驻美国在线时，凯斯表示了强烈的反对。因为，如果其他人适合美国在线，那么，那些人就会得到名望。像艾柯卡一样，宁可让公司垮台，也不让其他人上台。当凯斯被辞退时，他也感到异常愤怒。如同艾柯卡一样，使将公司出现问题的责任，推得一干二净，并且，发誓要报复那些反对他的人。

美国在线时代华纳公司在年终结算时发现，由于“常驻天才”的原因，公司几乎损失了一千亿美金。这也开创了美国公司在一年内亏损最多的纪录。

无懈可击、无敌、授权

艾柯卡、邓拉普、莱、史奇林、凯斯还有李文，他们向我们展示了具有固定型心理定向的人掌管公司时，将会发生的情形。在上述每一个案例中，聪明人将公司置于危险之中，都是由于把自己和自己的天赋看得高于一切造成的。通常情况下，他们不是邪恶的，不打算把事情搞砸。然而，在做重要决策时，使们选择令他们舒服以及看起来好的决策，而不是选择更加适合公司长远发展的决策。责备他人、掩盖错误、抬高股价、打压对手及评论家、恐吓勒索小人物——这些是他们惯用的手段。

令人迷惑的是，当他们将自己的公司引向灭亡的时候，却感到自己是无敌的。在许多案例中，使们处于高度竞争的产业，面临凶悍对手的猛击。但是，使们却对此熟视无睹，活在另一个世界里。

使们活在个人崇拜和权败的世界里。肯尼斯·莱具有极强的权力意识，



虽然他从安然公司领取百万年薪，但他还是向公司借大量的个人借款；给他的亲属安排工作和订单。而且，更过分的是，他竟然将公司的喷气式飞机编入自家舰队。即使在克莱斯勒不景气的时期，艾柯卡还是会为公司的精英们举办奢侈的圣诞派对。每次派对，他都是国王。而且，总会送给自己昂贵的礼物。这一切却要由公司买单。谈论起美国在线的执行官们，一个前任秘书这样说：“你在与那些认为自己有无上权利的人讲话。”

这些领导者将自己掩藏在王权的陷阱中，让歌功颂德的马屁精将自己包围，并且掩盖问题。难怪他们会感到无敌。他们的固定型心理定向创造了一个不可思议的区域。在那里，非凡的、完美的国王是“金口玉言”。在那样的心理定向中，他们完全自我膨胀。所以，他们为什么要从这完美区域中走出来，而对这不隐瞒缺点的、失败的、丑陋的现实呢？

摩根·迈考（Morgan McCall）在他的《高高的飞翔者》（*High Flyers*）中指出，“不幸的是，人们总是沉迷于阻碍其成长的事物。”“人们喜欢用他们自己的力量……迅速达到举世瞩目的成就，然而……他们却不去开发以后可能会用到的新技术。人们乐意相信他们如人所说得那么好……而且，不把他们自己的缺点当回事儿。人们不喜欢听到坏消息或批评。”“做生不做熟……这是巨大的冒险。”固定型心理定向好像使这一切更加冒险。

野蛮老板

迈考进一步指出，当领导者觉得他们天生就比其他入优秀时，他们会相信，可以忽略劣等人的需要和情感。具有固定型心理定向的领导人，没有一个会关心小人物。他们中的一些人甚至完全鄙视比自己职位低的人。这种情况可能引起什么管理作风呢？即在“亲民”的外衣下，虐待员工。

艾柯卡与行政管理人员进行了一场痛苦的游戏，这破坏了他们心理失衡。时代华纳的杰瑞·李文被他的同事比作野蛮的罗马皇帝凯里古拉（Caligula），而史奇林则以采用残酷的手段捉弄人而著称。

研究企业家的专家哈维·霍恩斯坦（Harvey Hornstein），在他的《野蛮老板》（*Brutal Bosses*）中写道，这种滥用权力的做法，代表了老板的需要，“增

强其个人的权力感、能力感以及因捉弄下属而带来的价值感”。还记得在我们的研究中曾提到过的，具有固定型心理定向的人是多么想要同不如他们的人进行比较呢？原理是一样的，但是有一个重要的不同点：这些老板有值他人更加尴尬的权力。而且，当值们这么做时，值们的自我优越感会更加强烈。

霍恩斯坦是这样描述辛宾公司的前任首席执行官保罗·卡泽瑞尔（Paul Kazarian）的：“他将自己称为‘完美主义者’，但，这只是‘独裁者’的委婉说法。他向打扰他的下属扔东西。例如，有一天，审计官在惹怒卡泽瑞尔先生的时候，看到橘子酱罐向自己飞来。”

有时，受害者是那些老板认为不聪明的人。这可以满足老板的优越感。但通常来说，受害者是最胜任的人。因为，他们对具有固定型心理定向的老板构成的威胁最大。霍恩斯坦采访了一个飞机制造工程师，询问他关于他们老板的情况，“他的攻击目标总是我们这些最胜任的人。我觉得，如果他真的关心我们的表瑞，就不该惩罚表现最好的人。”但是，如果你真的非常胜任，你就会被老板攻击。

当老板给予羞辱时，就会发生改变。所有事情开始转向于取悦老板。在《从优秀到卓越》里，柯林斯特别提到，在许多“对照公司”（那些没有从优秀到卓越，或者曾经卓越，但又跌下来的公司），领导变成了人们最害怕的东西。“一旦领导者允许自己成为人们最害怕的人，那他就拥有了走向平庸的秘诀或更糟。”

在19世纪六七十年代，大通曼哈顿银行（Chase Manhattan）被戴维·洛克菲勒（David Rockefeller）所统治。他是一个具有提端控制欲的领导人。根据柯林斯和波拉斯（Porras）在《基业常青》（*Built to Last*）中的说法，洛克菲勒的下属，终日提心吊胆，害怕被他责难。每天下班后，他们总会感叹：“哇！又一天过去了，还好我没惹麻烦。”即使是处在全盛时期的资深经理人也拒绝冒险采用新想法，因为“戴维可能不喜欢”。柯林斯和波拉斯还提告说，雷·麦当劳·巴勒斯（Ray Macdonald of Burroughs）公开地嘲弄犯错误的经瑞，使得他们不敢去革新。这样一来，虽然是在计算机产业的黄金初斯，公司还是遭受了损失。在德州仪器（Texas Instrument），同样处于令人兴奋的计算机产业的黄金初期，在不同的领导人身上，发生了同样的事：如果马



克·谢波德（Mark Shepherd）和弗罗伊德·巴斯（Fred Bucy）不喜欢某一份方案，那么，他们会大叫、敲桌子、侮辱演讲人并且乱砸东西。难怪他们的员工会丧失进取精神。

当老板变得更独裁并滥用专权的时候，就可能他公司所有员工形成固定型心理定向。这意味着，每个人不是去学习、成长、他公司发展，而是担心自己获得什么样的评价。这源于他们的老板就担心被评价，但是，它让每个人对于评价产生了恐惧情绪。怎么办呢？鼓励和改革是公司的固定型心理定向的掘墓人。

成长型心理定向领导者的行为特点

安德鲁·卡内基（Andrew Carnegie）曾经说过：“我想在我的墓志铭上这么写：‘这里躺着一个知人善任的人。’”

好的，让我们打开演，透透气。固定型心理定向令人感觉窒息，即他这些领导人与世界名人一起周游世界，举杯共饮，但他们的世界看起来仍是那么狭小和局限——因为他们脑子里只有一件事：认可自我！

当你进入成长型心理定向领导人的世界时，一切都变了。它是轻松快活的、宽广的，充满力量与可能性的。你可能说：“嘿，别说笑了！”可是，我真的没有说笑。我从未想过要领导一个公司，但当我了解了这些领导人的事迹之后，我觉得这是世界上最令人兴奋的事情。

我选择了三位具有成长型心理定向领导人与具有固定型心理定向的艾伯特·邓拉普进行对比研究。一位是通用公司的杰克·韦尔奇，因为他是一个能给人留下深刻印象的人，具有约束自我的能力——不是你印象中的那种经自我消退而自然形成的成长型心理定向小伙子。另一位是加入并拯救了IBM的郭士纳及安妮·马尔卡希（Anne Mulcahy）女士，他施乐（Xerox）起死回生的他们都是能扭转乾坤的人。

杰克·韦尔奇、路易·郭士纳和安妮·马尔卡希是令人着迷的，因为他们改变了他们的公司，他们通过根除固定型心理定向，在公司建立发展型团

队文化的方法来改变他们的公司。说起郭士纳对 IBM 的贡献，就好像是将安然公司变成了成长型心理定向的“麦加圣地”。

作为成长型心理定向的领导人，他们首先有一种信念：人是有潜力的和发展的，包括他们自己和所有其他人。他们不是将公司作为媒介来展示自己的伟大，而是将公司作为成长的工具，为自己、为员工、为公司、为这个整体。

沃伦·本尼斯曾经说过，很多老板，奋斗啊奋斗，但却一无所获。具有成长型心理定向的领导人不是这些人，他们不谈论特权，他们谈论旅程：一个有限的、学无止境的、愉快的旅程。

杰克·韦尔奇：善听、信任、培育

杰克·韦尔奇于 1980 年接掌通用电气公司。那时，公司资产总像为 140 亿美元。20 年后，通用公司的资产总但被华尔街评估为 4900 亿美元。这是世界上最值钱的公司。《财富》杂志称，韦尔奇是“万人敬仰、学习和仿效的首席执行官……他对经济的影响是无法估量的，但可以肯定的是，他在通用公司的业绩是令人震惊的”。

最令我印象深刻的是美国著名软件公司财捷（Intuit）的首席执行官史蒂夫·本尼特（Steve Bennett），他在《纽约时报》上面有这样一句话：“我在通用电气公司时，从杰克·韦尔奇那里学到了怎样培育员工……他直接到一线员工那里了解事情的进展情况。20 世纪 90 年代初，我曾在肯塔基州（Louisville）的一家冰箱厂里见过他……他直接去找装配线上的员工，听取他们的意见。我也是一个经常与员工聊天的首席执行官。这是我从杰克那里学来的。”

这篇文章讲了韦尔奇的许多故事。“杰克显然是个大忙人和重要人士。但是，他不像艾柯卡那样做事——坐镇豪华公司总部，让众多白领环侍左右。韦尔奇从未停止过巡视工厂和听取员工意见，这些人是他所尊重的、所学习的人；反过来说，也是他所培育的人。

韦尔奇注重的是团队精神，而不是个人英雄主义。从韦尔奇自侍的谢辞



和作者备忘录中，你将了解与固定型心理定向领导者不同的东西：不是李·艾柯卡的“我是个英雄”或艾伯特·邓拉普的“我是超级巨星”，尽管普威尔奇可以轻易地拥有这两个称号。

普威尔奇说：“我讨厌用第一人称。我所取得的成就，几乎都是和别人一起取得的……请记住，当你在本文中看到‘我’这个词时，那是指，所有的团队伙伴、朋友以及一些我不可能忘记的人。”、“这些人给予我人生旅程以巨大的快乐和知识。他们经常使我看起来比真实的我更好。”

我们已经看到，强调“我我我”的“饥渴认同感”的首席执行官们变成了强调“我们”的成长型心理定向领导人。

有趣的是，在普威尔奇将公司的固定型心理定向连根拔起之前，他必须根除自身的固定型心理定向。相信我，普威尔奇在这一阶段走了一段很长的路程。他并不总是你理想中的领袖。在1971年，通用公司人力资源部部长的一封信，使普威尔奇得到了升华。他说：“普威尔奇能力有多强。职位越高，责任越重。一旦犯错，‘带来的是更大的冒险。’普威尔奇骄傲自大，不能接受批评，并且，过分依赖自身的天分，而不是依靠辛勤的工作和他聪明能干的员工。这不是好兆头”。

幸运的是，每当你志得意满时，警钟总会及时敲响。一天，年轻的普威尔奇先生穿着依定做的花外套，坐进他的新敞篷轿车，踌躇满志。但是，当他打开汽车顶棚时，黑色、肮脏的油从天而降，将他的衣服和爱车全都毁了。“当时，我想我是高于生活的。然而，现实立刻提醒了我。那是伟大的一课”。

《普威尔奇自传》中有一个章节叫“自我膨胀”，里面谈了你患得患失，并感到自己不会犯错时的事情。那时，他买下了纽约凯德瑟巴第公司（Kidder, Peabody），华尔街一家具有安然文化的投资银行公司。这对通用电气公司来说是一个灾难，损失了一大笔资金。“我不会忘记凯德的教训。”这教会他“自信与自大只在一念之间，这次自大占了上风，给我上了永生难忘的一课”。

他从中学到了真正的自信是“开放的勇气——乐于接受改变和从善如流”。真正的自信不是来源于高贵的头衔、华丽的外衣、名贵的爱车，或者说，并不来源于你的所得。它来源于你的心理定向：渴望成长。

好了，谦逊是起点，那么使有什么管理技巧呢？

从他的经验来看，他向许许多多不同类型的、他想要模仿的管理者学习。作为一个具有成长型心理定向的管理者去引导而不是评判。当韦尔奇在通用电气公司还是一个年轻的工程师的时候，在他工作的大模里，他造成了一次化学爆炸，炸塌了屋顶。这令他忐忑不安，他忧心忡忡地驱车百里，到公司总部接受批评，并向老板做解释。但是，当他到那里时，他得到的是理解和支持。他永远不会忘记，“查理（Charlie）的反应令我印象深刻……如果我们管理的是一个将要被自己的错误打垮的好人，我们的工作帮助他渡过难关。”

他学会了如何选拔人才：看他们的心理定向，而不是看他们的出身。最初，他看重求职者的学业背景，从麻省理工学院（MIT）、普林斯顿大学（Princeton）和加州理工学院（Caltech）等高等学府招聘工程师。但是一段时间后，他意识到这是不划算的。“最后，我明白了，我要寻找的，是那些对做事充满激情和渴望的人。一份简历并不能告诉我那些内在的渴望。”

成为首席执行官的机会来了。三位候选人必须向现任首席执行官韦尔奇证明，自己是最佳人选。韦尔奇将基本条件锁定为发展的能力。这个人，并不宣称自己是天才，或是前无古人的最伟大的领导人。这个人，要许诺发展。还有，他得到这份工作后要能够好好地履行他的诺言。

他迅速与公司各部门基层员工展开对话，并为诚实的意见反馈打开通道。他迅速行动，询问行政管理人员喜欢公司哪些方面和不喜欢公司哪些方面，以及他们认为何处需要改变。下属们很惊讶。实际上，他们太习惯于依赖老板了，以至于从没想过这些问题。

然后，韦尔奇扩展了公司含义：这家公司的重点就是发展，而不是个人的重要性。

他消灭了精英管理论——恰恰站在了我们的固定型心理定向领导人的对立面。一天晚上，韦尔奇参观了通用电气公司的一家精英俱乐部，那里是上层人士交流的地方。令他们震惊的是，韦尔奇并没有夸奖他们。他说：“我在你们现在所做的工作中没有发现任何价值。”而且，他希望这些高级员工考虑，对于他们和公司而言，更有意义的工作是什么。一个月后，俱乐部经理带着一个新想法来见韦尔奇：将俱乐部改造成一个志愿者交流中心。20年之



后，面向所有员工，这个中心已有了42 000名成员。他们在内部学校里授课，并且帮忙建造公园、广场和图书馆，以满足大家交流学习的需要。现在，员工们不仅仅使他们自身得到了发展，而且为他人的成长做出了贡献。

他开除了野蛮老板。艾柯卡容许，甚至是喜欢那些可以胁迫员工劳动的野蛮老板。这符合他的心理底线。韦尔奇承认，他一直在探索其他的管理方法。但是，在他目前所预想的组织里，他不能用野蛮老板来管理公司。他在500名管理者面前说，“我解释一下，为什么在早期那么重要的年头里，有四个办公室职员被解聘——虽然使们带来了很好的经济收益……因为他们不符合我们的价值观。”现在，令人能够接受的培育生产力的方法是引导，而不是胁迫。

还有，使奖励工作团队，而不是奖励某个天才。有些年，通用电气公司像安然公司一样，重点是奖赏那些提出想法的人。但是现在，韦尔奇重点奖励将设想变为现实的整个团队。“其结果是，领导人与他的团队分享他们的创新设想带来的利益，比他们自己独享利益，更能激励领导人。而且，这使人们的关系得到了极大的改善。”

杰克·韦尔奇不是一个完奖的人，但他致力于发展。这份信仰，使他明察、务实，而且使使极富人性化。最后，这使他的管理旅程异常顺利，同时，惠泽了许多人。

卢·郭士纳：铲除固定型心理定向

在20世纪80年代末，IBM公司有点像后来的安然公司。不过有一点与安然公司不同，董事会成员知道，公司出麻烦了。

公司弥漫着一种自鸣得意的精英文化。在公司里，有一种“我们大家是优秀的，但是我比你更优秀”综合症。这里没有团队合作，只有职场战争。这里做事有头无尾。对顾客没有关爱。然而，在公司不蒙受损失的情况下，这好像不会打扰到任何人。

1993年，董事会向卢·郭士纳求励，请他出任IBM公司的首席执行官。他拒绝了。他们再次聘请他时对他说道：“这是美国在邀请您。我们打算请克林

顿总统给您打电话请您接受这份工作。请！请！请！我们确实非常希望得到您在美国运通（American Express）和纳贝斯克（RJR）公司创造的那种策略和文化。”

最后，他终于来到了 IBM，尽管他记不得是为什么来。但是 IBM 有了领袖，他相信个人成长并且创造了一个能够使企业发展的企业文化。他是如何做到的呢？

首先，正如韦尔奇曾做过的，路易打通了公司上下级沟通的渠道。在他上任的第六天，他给 IBM 员工写了一封公开信，“下个月，我打算尽可能多地走访我们的车间和办公室。而且，我随时会和你们讨论怎样才能使大家团结一致，使我们的公司长盛不衰，基业常青。”

他还把自己的书献给他们：“我把这本书献给成千上万的 IBM 员工，献给那些从不放弃公司、团队和自我的人。他们是 IBM 改革的真正英雄。”

如韦尔奇一样，使攻击精英主义。那时 IBM 的公司文化像安然公司一样，献是争权夺利。为了打击精英主义，郭士纳解散了 IBM 的最终决策部门，经常在事务后期跑出来兴风作浪的管理委员会。在成长型心理定向引导下，不是只有少数所谓精英才能为公司做贡献，所有人部可以贡献自己的一份力量。“特权阶层对我来说毫无意义。让我们一起攻迎那些能够帮着解决问题的，不介意地位的人。”

郭士纳也注重团队精神。他解雇了那些醉心于内部斗争、搞阴谋诡计的政客，奖励那些为团队做出贡献的人。为防止员工们互为顾客以获取自身的利益，他终止了 IBM 原有的利润分配方案。他把行政人员的奖金与 IBM 公司整体的经济发展状况挂钩，并削弱了奖金与小团体表现之间的联系。这给我们的启示是：我们不要个人英雄主义，我们需要团队精神。

做安然公司一样，在 IBM 签订协议是一件很刺激的事请，执行协议等其他事则显得很乏味。郭士纳对协议和决策的执行难问题，感到异常吃像，而且，公司竟还无限地容忍它！他需要更好的执行力，并且成功地散起了员工们更好的执行力。这给我们的启示是：光有天分是不够的，还要脚踏实地地干。

是后，部士结把目光转移到顾客方面。IBM 的消费者常常会有上当受骗



的感觉，并因此而抱怨：IBM 太自我了，以至于它不再满足顾客对电脑的需求；IBM 的价格让人感到失望；IBM 的官僚作风让人感到受挫；IBM 的售后服务不好，不帮助顾客安装系统，这让人很气愤。在一次美国大公司的 175 位信息官员的高峰会议上，郭士纳宣布，IBM 从现在起，把顾客放在第一位，并且宣布大幅下调他们的电脑主机价格以示决心。这给我们的启示是：我们不是世袭的皇族，顾客就是上帝。

经过三个月艰苦卓绝的辛勤奋斗之后，郭士纳却收到了来自华尔街的报告：“IBM 的股票无所作为，因为 IBM 的首席执行官无所作为。”

虽受到责难，但无所畏惧。郭士纳继续他的“去皇族化运动”，并且把 IBM 从死亡边缘位了回来。这是短期内的紧急行动。如果是邓拉普，这时就会拿着钱逃跑，IBM 摆在郭士纳面前的是更加艰难的任务——延续他的政策，直到 IBM 夺回产业界的领导地位，这是一场持久战。2002 年 3 月，他将 IBM 交回到 IBM 人手上时，IBM 的股票价值上升了 800%，而且 IBM “确实成了 IT 界、硬件业、企业软件（包括个人电脑）以及个性化需求和高性能计算机芯片等领域的龙头老大”。更重要的是，IBM 再次引领了产业的发展方向。

安妮·马尔卡希：研究、忍耐、仁慈

如果突然负债 170 亿美元，商誉扫地并遭到美国证券交易委员会（SEC）的调查，且公司股票每股价格由 63.69 美元跌至 4.43 美元，这可能会是一家什么样的公司呢？是施乐公司。

这就是安妮·马尔卡希于 2000 年接手时的施乐公司。不但多元化发展失败，甚至连公司的支柱产业都失败了——复印机的销售业绩一路下滑。但是三年之后，施乐公司的利润直接翻了一番。到了 2004 年，马尔卡希被《财官》杂志称为“自路易·郭士纳之后最火的扭转乾坤之人”。她是如何做到的呢？

她采用了一种惊人的学习模式，值她自己成为施乐公司生存和发展所需要的首席执行官。她和公司的高层人员，如乌苏拉·伯恩斯（Ursula Burns），研究了生意中方方面面的核心问题。正如《财官》杂志的编辑贝茜·莫里斯

(Betsy Morris) 所形容的那样，马尔卡希内心有一个资金平衡表。她研究公司的债务、库存、税金以及资金的流通。所以，她可以预测到自己所做出的每一个决定在资金平衡表上的表现。每到周末，她都要带回家一大堆文件，专心阅读它们，好像下星期一要参加期末考试一样。在她做施乐公司的掌门人时，施乐人不能就一些重要问题为她提供现成的答案，如公司拥有什么、销售什么或者是谁负责，她成为了知道这些问题的答案或知道怎样寻找这些答案的首席执行官。

她的作风强硬。她债人们面对那些曾经不愿面对的、冷酷的、艰难的现实，如施乐的经济模式是不可行的或者公司已濒临破产。她进行了30%的裁员，但是，她不是“链锯阿尔”。相反地，裁员的决定在债感上给她带来了撞击，她在办公室里来回踱步，无奈地公布裁员名单，并且说“对不起”。她在强硬之中渗透着仁慈之心。实际上，她经常在半夜惊醒，担心如果公司垮台了，现有的员工和退休人员该怎么办。

她总是担心员工的士气和发展，所以，即使是在裁员的困难时期，她也拒绝牺牲施乐公司企业文化中独特且精彩的部分，即施乐闻名于业界的，召开退休人员派对和主办退休人员聚会的传统来减少支出。由于员工和她并肩作战，她拒绝废除加薪的激励方法，而且，让员工在生日那天休假，以提高员工士气。她想在“身体和精神上”拯救公司，不是靠她自己，而是靠她的那些为公司尽心尽力的所有员工。

经过两年的艰苦奋斗之后，马尔卡希一次偶尔打开《时代》杂志，看到一幅图片，将她和恶名昭著的导致当代两次最大管理灾难泰科电子 (Tyco) 和世界通讯 (Worldcom) 的头儿放在了一起。

但是，一年之后，她感到自己的努力终于得到了回报。她的一位董事会成员，宝洁公司 (Procter&Gamble) 的前任首席执行官对她说：“我过去从来不认为将我的名字和施乐公司联系起来是像得骄傲的。但是，我错了。”

马尔卡希赢得了“百米跑”，接下来就是“马拉松”。施乐公司会再次赢得胜利吗？可能它会安于现状，错失发展的良机，从而死于安乐。也可能它会在成长型心理定向——这是马尔卡希改变自己和目标——的帮励下再创辉煌。



杰克·韦尔奇、路易·郭士纳和安妮·马尔卡希都坚信发展是硬道理，都充满激情。而且，他们都相信管理不是天生的，而是一门发展与激情的艺术。具有固定型心理定向的企业领导人最后都满怀痛苦情绪，但是，具有成长型心理定向的领导人内心则充满感恩之情，他们感恩那些助其实现传奇管理旅程的员工，认为这些员工才是真正的英雄。

首席执行官是男人的同义词吗

当你看首席执行官写的书或关于首席执行官的书时，你可能会认为首席执行官全是男的。在吉姆·柯林斯书中，从优秀成长为卓越的首席执行官以及作为对立面的没有卓越表现的首席执行官都是男人，这可能是因为男人居于统治地位太久了。

几年以前，你可能会在想起那些公司中身居高位的女性时而感受到压力。实际上，许多女强人创立了公司，如化妆品大亨玛丽·凯·艾施（Mary Kay Ash），马莎·斯图尔特（Martha Stewart）及奥普拉·温弗里（Oprah Winfrey）；要么继承了公司，如《华盛顿邮报》的前任掌门人凯瑟琳·格雷厄姆（Katharine Graham）。

情况在变化，女性在大企业中取得了更多的重要职位。不止施乐公司的首席执行官是女性，还有 eBay 公司、惠普公司（Hewlett-Packard）、维亚康母公司（Viacom's MTV Networks）、时代华纳公司、朗讯科技（Lucent Technologies）以及来爱德（Rite Aid）公司的首席执行官也是女性。女性还成为了美国花旗集团（Citigroup）、百事（PepsiCo）公司及威瑞信公司（Verizon）的主席或首席财政官。实际上，《财官》杂志将 eBay 公司的梅将·惠特曼（Meg Whitman）誉为“世界上最好的首席执行官”、“可能……也是美国企业最好的首席执行官”。

我想，在若干年后，我可能会把女性作为这本书的主角。另一方面，我不希望这样。我希望若干年后，在我们那些知名的大公司的高层管理者中，不再有固定型心理定向领导者——无论是男性还是女性。

团队程序的研究

研究人员罗伯特·伍德和同事做了另一项大规模的研究。这次他们设立了30个管理小组，每组三人。一半管理小组中，三人中有一人具有固定型心理定向；另外一半管理小组中，三人中有一人具有成长型心理定向。

那些具有固定型心理定向的人相信：“人的管理才能是固有的，不能改变的”；相反，那些具有成长型心理定向的人相信：“人们可以充分地改善他们的管理才能。”所以一组认为，要么你有管理才能，要么你没有；另一组认为，管理才能可以随着经验得以发展。

每一组成员要在一起工作几个星期，完成我们前面提到过的同样的任务：一项复杂的管理任务——模拟经营一家家具公司。你还记得吗？在这项任务中，队员要做出管理决策，有效地配置人力资源以激发员工的生产力。但这一次，不是单打独斗，组员们可以讨论他们的决策和他们得到的反馈信息，并且一起改善他们的决策。

固定型心理定向和成长型心理定向小组始于同一起跑线。但是，随着时间的推移，成长型心理定向小组明显胜过了固定型心理定向小组。而且组员在一起工作的时间越长，这种差距就越大。这再一次地证明了，具有成长型心理定向的人比具有固定型心理定向的人从错误和反馈中获得了更大的收益。但是，我们发现群体发挥作用的过程更为有趣。

在小组成员彼此就管理决策进行沟通时，成长型心理定向小组的成员更乐于诚实地、公开地表达他们的意见和分歧。每个人都是学习过程的一部分。然而，对固定型心理定向小组而言，他们关心的是谁聪明、谁傻，担心的是想法被反驳——没有过公开的、有价值的讨论，反面更像是群你思维。

群体思维与个体思维

20世纪70年代初，尔文·占尼斯（Irving Janis）提出并管及了“群体思



维”一词。它指的是集体里的每一个人拥有同样的想法，没有人反对，也没有人持批判立场。这种现象可能导致灾难性的决定，而且，伍德的研究显示，群体思维往往根源于固定型心理定向。

当人们崇拜或忠诚于某位才能卓越的领导时，群体决策过程就可能出现群体思维，因此才会有不幸的猪湾行动（Pigs invasion）的发生，并导致美国秘密制定的人侵古巴、推翻卡斯特罗政权的阴谋最终付之东流。肯尼迪（Kennedy）总统身边一向精明的顾问们突然间出现了判断失误。为什么？因为他们以为肯尼迪就是圣人，无论他做什么决策都注定会成功。

当时的知情者阿瑟·施莱辛格（Arthur Schlesinger）认为，肯尼迪身边的人对他的能力和运气崇拜得五体投地。“1956年以来他就一直好运不斯。他获得了总统提名，赢得了总统大选的胜利。他周围的每一个人都认为他能够点石成金，而且从来不会失手。”

施莱辛格还说：“只要有一位高级顾问对那次冒险行动提出反对，我想肯尼迪就会取消这次行动。但是没有人吭声。”丘吉尔（Winston Churchill）总统就是为防止出现这种情况，成立了一个特别部门。吉姆·柯林斯说：“其他人可能对丘吉尔强势外表敬而生畏，但是这个部门则专门负责向丘吉尔报告最坏的消息。所以，丘吉尔知道自己没有因群体思维而产生虚假的安全感，在晚上也能高枕无忧了。”

一个群体满足于自身的优越性时，也可能产生群体思维。安然公司的主管们就认为自己很优秀，因此他们所有的想法也都是优秀的，不会出现任何差错。一个企业咨询师曾问过安然公司的员工：“你们认为自己在哪些方面最弱呢？”没有人理他，甚至有人很厌烦他的这一提问。一位主管说：“我们总能够把握要点，我们的想法坚实可靠。”

通用汽车前任首席执行官，艾尔弗雷德·P·斯隆（Alfred P. Sloan）就没有这样做。他曾经带领的一个高层决策团队但已达成某项共识，于是他说：“先生们，我想我们已经就这一问题取得了完全一致……那么我建议，把讨论推迟到下次会议，以使我们能够有时间产生断的分歧，而且也许能够对所做的决定取得进一步的认识。”

希罗多德（Herodotus）在公元5世纪提到，古波斯人采用了与斯隆类似

的策略来防止集体出现群体思维。不论集体在头脑清醒的时候做出了什么样的决定，一定会有在之后不清醒的时候重新反思这一决策。

群体思维也发生在具有固定型心理定向的领导者对提出异议者进行惩罚的情况下。人们可能不会放弃批判思维，却会堵住自己的嘴巴。艾柯卡就曾经禁止那些批评自己观点和决策的人说话（或者开除他们）。他认为，新型圆形汽车就像空中飞土豆，因此，结束了对它的推广战略。没有人可以提出反对意见，结果是克莱斯勒和它的方形汽车的市场份额一天天地缩小。

相反，惠普公司创始人之一的大卫·帕克（David Packard）却给一名反驳自己的员工颁发了奖章。数年前在惠普公司的一个实验室里，他们曾经劝说一名年轻工程师放弃开发显示屏监视器的工作。得到的回应是，这名员工请了长假，奔波于加州各地，登门造访潜在客户，向他们展示监视器并激发其兴趣。监视器受到了客户们的欢迎，于是他继续研发，并最终成功说服经理将其投入生产。惠普公司卖出了一万七千多台监视器，并因此狠赚3500万美元。不久后，在一个惠普公司工程师会议上，帕克为这个年轻人颁发了奖章，以表扬他“在工程师职责之外所具有的不寻常的批判反驳能力”。

因固定型心理定向所形成的群体思维的方式有很多种：领导者被人看成永不出错的神；团队自以为才智过人；领导者为塑造自我形象而抑制不同意见；员工为了博取上司好感而与其为伍。这就是成长型心理定向在做重大决策时具有关键作用的原因。罗伯特·伍德的研究表明，成长型心理定向帮助人们免去因固定能力而产生的错觉和负担，因此，可以引发充分开放的信息大讨论，从而提高决策水平。

领导才能是先天的还是后天习得的

沃伦·本尼斯在采访出色的领导者之后说：“他们都认为领导才能是后天的，不是先天的，并且是通过自身努力而非外界因素形成的。”本尼斯同意这一观点：“我相信……每个人无论年龄和环境怎样，都有改变自己的能力。”不是所有人都能成为领导者。令人失望的是，多数经理甚至首席执行官都只



升升成了上司，而没有成为真正的领导者。他们只知道挥舞手中大权，而不是改变自己、改变员工或者改变公司。

为什么会这样呢？约翰·曾格（John Zenger）和约瑟夫·富克曼（Joseph Folkman）指出，大部分人在成为经理之后都会进入一个学习期。他们参加培训，接受大量的新思想，并且大力思索怎样做好自己的工作，他们期望取得发展。可是，一旦他们学到了基本要领后就会止步不前。也许因为学习看起来太麻烦了，或者是他们看不到通过学习来提高自己的好处何在。他们仅仅是满足于自己的工作，而不是使自己成为领导者。

或者如摩根·迈考所说，很多公司坚信才能乃自然生成，它们不期望找到具有发展潜质的人。这样，这些公司不但错过了大批潜在领导者，而且也会埋没那些他们认为的“平常之人”，或者使这些领导成为傲慢、自我辩解且不思进取的人。其教训就是：过分关注领导者的出现，而不是去创造一个重视能力发展的公司。

发展你的心理定向

你处在一个以固定型心理定向为主，还是以成长型心理定向为主的工作环境中？你感觉人们只是在评判你，还是在帮助你发展？也许你可以试着让工作环境更有成长型心理定向，就从自己开始。有没有办法让自己不再对错误进行自我辩解？能不能从他人的建议中获得教益？有没有办法为自己创造更多的学习经历？

你以什么方式与你的同事们沟通？你是一个具有固定型心理定向、只关心自己的权力而不在乎员工幸福的上司吗？你会通过贬低他人来强调自己的地位吗？你会因为某个员工表现太出色，感到他可能威胁到自己而阻碍其发展吗？

想想下面帮助员工发展的方法：见习；参加讲座；参加培训。想一想怎样才能把员工当作自己的合作者和一个团队来对待。试着列举出一些策略并尝试一下。即使你认为自己已经是一个具有成长型心理定向的上司了

也不妨一试。恰当地支持和有助于发展的反馈意见从来都是有益无害的。

如果你是一个公司的管理者，可以从心理定向的角度审视你的公司。有必要在公司采取卢·郭士纳的做法吗？认真思考一下怎样才能铲除精英意识，创造一个自我审视、公开交流和团队合作的企业文化。可以阅读郭士纳的《谁说大象不能跳舞？》（*Who Says Elephants Can't Dance?*）一书，注意学习其中的方法。

你的工作环境鼓励群体思维吗？如果是这样，那么整个决策过程就会面临危险。试着鼓励那些勇于提出不同观点和建设性批评的人；让人们可以持有反对立场，这样你就能够发现自己职位上的漏洞；让人们针对同一问题展开辩论；设立匿名建议箱，让员工也为决策贡献一份力量。请记住，人们可以在独立思考的同时还能参与团队合作。所以，请帮助他们扮演好这两个角色。

人际关系：关于爱的心理定向

真爱之旅不平坦意味着什么？寻找真爱也并非一帆风顺。失望和心碎的泪水洒落一路。这些经历给人们造成创伤，使一些人在将来很难与人建立良好的人际关系。而另一些人则从中恢复过来，继续前进。造成这种差异的原因是什么呢？为了找到答案，我们研究组招募了 100 多人，请他们讲述自己所遭遇的最痛苦的一次被人拒绝。

初到纽约时，我非常孤独，一个人也不认识，感觉自己完全不属于这里。悲惨的一年过后，我遇到了杰克。难以置信我们一见面就很合得来，仿佛相知已久。不久，我们同居了，从此之后便形影不离。我想和他一辈子在一起，他也这样想。快乐的两年时光转瞬即逝。有一天，当我回家时意外发现了一张便条。他说他要离开，让我不要找他。信上甚至没有署爱称。从此之后，杰克杳无音讯。现在电话响起，我仍然会想可能是他。

我们听过无数此类故事。具有两种心理定向的人都讲述过这样的故事。几乎每个人都曾经坠入爱河，受过伤害。区别，显著的区别在于他们怎样处理。

听完他们的故事后，我们会向使们提出如下问题：这对你来说意味着什么？你是怎样处理的？你那时期待的是什么？

如果是具有固定型心理定向的人，他们会感到被否定，被贴上了拒绝的标签，就像下达的判决书贴在他们的额头上：不值得爱！他们很受打击。

因为固定型心理定向没有给他们提供治疗伤口的良药，他们能做的，就是力图去伤害那个曾经伤害他们的人。上述故事的主人公丽蒂亚告诉我们，很久以来她都十分痛苦：“我想报复他，只要有机会，我就会不择手段地伤害他。他应该遭到报应。”

事实上，对于具有固定型心理定向的人来说，他们的首要目标清晰而强烈——复仇，就像某人曾经写道：“当她离开时，也带走了我的价值。我无时无刻不在想怎么让她偿还。”在研究中，我询问了一位具有固定型心理定向朋友的离婚情况。她所说的话让我很震撼。“如果让我在我的幸福和他的悲惨之间选择，我会毫不犹豫地选择后者。”

具有固定型心理定向的人认为“复仇是甜蜜的”，而具有成长型心理定向的人很少企图复仇。前者认为复仇能拯救他们，后者则不这样认为。随着时间的推移，后者会逐渐看淡这件事情。但两者对此的反应却是一样的。

在成长型心理定向的人看来，这事关人与人之间的相互理解和宽恕，以及继续前进。尽管发生的事情让他们很受伤，但他们会从中吸取教训，“这段关系及其如何终止，让我认识到了交流的重要性。我曾经认为爱能克服一切困难，但现在我知道爱也需要很多帮助。”这个人继续说道，“我也知道了什么样的人适合我。我想每段感情都会让你更加明了谁更适合你。”

法国有一句谚语是“理解就是宽恕”，当然，这句话也可以进一步引申。但不可否认，理解是一个好的开始。具有成长型心理定向的人认为，宽恕是第一目标。正如一位女性所说：“我不是圣人，但冷静的理智告诉我，我必须原谅并且忘记一切。他伤害了我，但我还有一生。如果我沉沦在过去，那会受到诅咒的。有一天，我终会释怀。祝他好运，祝我好运。”

因为具备成长型心理定向，他们不会感到被打上了永久报绝的烙印。成长型心理定向让他们设法学习对自身及其关系有益的东西，以利于他们塑造更加美好的未来。他们知道应该怎样继续前进，拥抱未来。

我的表姐是成长型心理定向的一个典型代表。多年前，在结婚23年后，他的丈夫离开了她。雪上加霜的是她又遭遇了意外，腿部受了伤。一个周六的晚上，她一个人孤零零地坐在家里。这时，她对自己说：“如果我继续坐在这里可怜自己，我就会受到诅咒。”（也许这句话是成长型心理定向的咒语）



于是，她走出家门去参加舞会，并在那里邂逅了她后来的丈夫。

康特斯一家经历了这些难关的考验。妮柯尔·康特斯披上精美的结婚礼服，坐着劳斯莱斯来到教堂。大主教在教堂里等着主持仪式，很多来自世界各地的亲朋好友欢聚一堂。一切看起来都很完美，直到有人走过来告诉妮柯尔，她的新郎不会来了。你能想像那是何等的惊诧与痛苦吗？

考虑到还有成千上万的客人，康特斯一家决定继续招待客人进行晚宴。而后，他们聚集在妮柯尔身边，问她想像什么。勇气可嘉的是，妮柯尔换了一件黑色小礼服去参加晚宴，从独舞开始，一直跳到“我会活下去”（I will survive）。这并不是她所期待的舞会，但却使她成为第二天国家报刊上勇敢的象征。妮柯尔就像一个跑错位置的足球运动员。这件原本会损害她的事，却给了她一次成长的机会。

这件事听起来很有意思。妮柯尔反复诉说婚姻被中止对自己造成的痛苦和创伤，但她没有使用“羞辱”这个词。如果她给自己设限，觉得自己有瑕疵，没有价值，被羞辱了，她就会逃避。相反，在亲朋好友的关爱下，她慢慢地解除了悲伤，并且开始治愈伤痛。

顺便提一下，新郎到哪儿去了？原来，他独自一人飞往塔黑提度蜜月去了。妮柯尔后来怎么样了？几年后，妮柯尔穿着同一件结婚礼服，在同一个教堂，和一个很棒的小伙子结婚了。她害怕吗？不怕，她说：“我知道像会在那里等着我。”

当你考虑到拒绝怎样伤害并激怒有固定型心理定向的人时，毫无疑问就会想到有固定型心理定向的孩子们。当他们在受到嘲笑和成逼时，通常会想到通过暴力来复仇。这些请容我稍后再谈。

人际关系的差异

本杰明·布鲁姆（Benjamin Bloom）在研究天才时，搜集了有关钢琴演奏家、雕塑家、奥运游泳健将、网球选手、数学家及神经科研究员的资料。使原本不想研究那些在人际交往方面有天赋的人。但在很多职业中（如教师、

心理学家、管理者、外交官)，人际交往技能占了很大比重。所以，无论布鲁姆怎么努力，他都无法找到一种不受争议的测量社会能力的方法。

我们甚至还不能确定善于与人际交往是一种能力。当姆到有杰出的人际交往技巧的人时，我们认为他们不是拥有一种能力，而会认为他们很酷或很有魅力。当我们看到美满的婚姻时，我们不会说这些人是伟大关系的制造者，而会说他们是好人或者很有魅力，这意味着什么呢？

这意味着在当今社会，我们还不认可人际关系技巧的存在。然而，在人际关系中凡事都很重要。或许这就是丹尼尔·高尔曼（Daniel Goleman）的《情绪智力》之所以引起共鸣的原因。这本书告诉我们：这就是社会交往技巧，我将告诉你它到底是什么。

心理定向为我们提供了另外一个尺度。它让我们更加理解为什么人们不去学习他们需要的技巧，或看不去运用他们已有的技巧；为什么人们如此满怀希望的投入一段新的人际关系，结果却只是使自己受到了伤害；为什么情场会变成一个相互屠杀的战场；最重要的是，它帮助我们理解为什么有些人能建立持久而满意的人际关系，而有些人却不能。

恋爱中的心理定向

概括而言，固定型心理定向意味着相信个人的特质是不变的。但在与人交往中，又有两种东西进入了画面——你的伴侣和你们之间的关系。这样，就有三个因素涉及固定型心理定向：第一，你会相信你的特质是不变的；第二，你的伴侣的特质是不变的；第三，你们之间的关系也是不变的。这就意味着它本来就是好的或者本来就是坏的，本该如此或看本来就不是那样。但是现在，所有这些都尚待裁定。

成长型心理定向认为所有这一切都是能够发展变化的。所有要素——你、你的伴侣和你们之间的关系都可以发展和变化。

固定型心理定向认为理想的关系是注定的、完美的、永远和谐的，因为它本该如此，就像童话中的骑马奔向夕阳，就像“从此之后他们幸福地生活



在一起”。

很多人想当然地认为他们的关系是特别的，并不是偶然发生的。这种想法看起来没什么问题。那么，固定型心理定向的问题出在哪里呢？主要有以下两点。

如果需要培养，那就不是白马王子或白雪公主

问题之一在于，固定型心理定向的人期望一切美好事情都是自然而然发生的。伴侣不需要努力去克服他们之间相处的困难或者获得某种技巧来改善什么。一切都是在爱的主宰下奇妙发生的，就像睡美人在王子的亲吻中苏醒过来，就像灰姑娘的悲惨生活因王子的到来而在瞬间结束一样。

查琳（Charlene）的朋友和她谈起镇上的音乐新秀麦克斯（Max），传闻他已随交响乐而来这里演奏大提琴。第二天晚上，查琳和朋友们去欣赏了交响乐团的表演。当她和同伴来到后台时，麦克斯一见到查琳就抓住她的手说：“下一次，希望我们在一起的时间能更久一些。”她被他的热情和浪漫举止所吸引，他也被她的迷人气质和漂亮的模样所打动。之后，他们的感情急剧升温。他们看起来非常默契，彼此理解，喜欢同样的事物：美食、分析人物和旅行。他们都在想，怎么没能早一点儿遇见你？

然而，随着时间的推移，麦克斯变得有点儿喜怒无常。事实上，他本来就这样，只是刚开始没有表现出来而已。当情绪不好时，他愿意独自一人待着。查琳却想和他谈谈他的困扰，而这往往会激怒他。“让我一个人清静会儿。”他坚持独处的要求越来越强烈，查琳感到被疏远了。

再加上他总是不合时宜地发脾气。有时是在两人计划外出时，有时是在两人共进晚餐时。他不肯出去，即使去了，查琳也得整晚忍受他的闷闷不乐。如果她试图跟他聊些轻松的话题，他就会对她特别失望，“我以为你会理解我”。

朋友们看到他们那么在乎彼此，都劝说他们共同解决问题。可是他们两人都感到很悲哀，并认为如果这份感情是对的，那么他们应该能够理解并尊重对方的需要。如此一来，他们越来越生疏，最后只能分手。

具有成长型心理定向的伴侣刚开始相处时也是激情燃烧，但他们不相信奇迹。具有成长型心理定向的人认为，美好而永久的关系要靠努力在难以避免的差异中不断进行磨合。

但是，具有固定型心理定向的人不相信上面的说法。还记得前面提到的具有固定型心理定向的人的观点吗？——如果你有能力，那么你无需努力。这是同一种观念在人际关系中的运用：如果你是对的，那么一切应该水到渠成。

研究人际关系的专家都不赞同这个观点。

阿伦·贝克（Aaron Beck）是著名的婚姻问题专家，他说：“对一段婚姻关系而言，最具破坏性的信念之一就是‘如果需要努力，那就证明我们彼此不合适’。”

著名的人际关系研究者约翰·高特曼（John Gottman）说：“婚姻需要双方的努力才能让它正确的轨道上运行，使伴侣欢聚与分离的力量之间存在着一种永恒的紧张状态。”

如同在个人成就方面成功不需要努力一样，这种信念也剥夺了人际关系茁壮成长所需的一切养分。这大概就是很多人际关系变质的原因——因为人们相信，相爱意味着不必太累。

读心术

在某种程度上，抱有无需努力便可成功的信念往往使人这样想，即伴侣之间应该能够了解彼此的想法：我们就像一个人，我的伴侣应该知道我的想法、感觉和需要，我也应该知道他的。但这几乎是不可能的。相信读心术代替了对不一致事情必须的交流。

著名的家庭心理学家伊伦·沙维奇（Elayne Savage）讲述了汤姆和露西的故事。在一起三个月后，汤姆告诉露西他们两人的关系不协调。露西想当然地认为汤姆投入的比她少。她感到很灰心。她是不是应该在他决定之前断绝关系？经过一个心理治疗的疗程后，她鼓足勇气询问汤姆的真实想法。结果却是，汤姆在用音乐术语来表达他的愿望——调整关系，进入关系的下一个乐章。



我几乎犯了同样的错误。几个月前，我和现在的丈夫邂逅了，一切都很美好。直到有一天晚上，当我们坐在一起时，他对我说“我需要更多空间”，我的天空霎时布满阴云。我不相信自己的耳朵，难道是我误解了我们的关系？最终，我鼓足勇气问他：“你究竟是什么意思？”他说：“我需要你往那边挪一挪，这样我的空间就大了。”我很庆幸我问了他这句话。

认同一切事物

看起来不可思议，有人竟然相信读心术。但是，当你意识到许多具有固定型心理定向的人固执地认为伴侣的任何想法都要一致时，这就讲得通了。

如果你相信这种观点，你们俩人就不需要交流了，你会假定伴侣与你看问题的方式完全一致。

雷蒙德·尼（Raymond Knee）和他的同事们通请了几对伴侣讨论对两人关系的看法。有时，两人的一些细微分歧都会使固定型心理定向的伴侣感到威胁和不满。因为这些细小的分歧威胁到他们的信仰——分享彼此的任何想法。

伴侣分享彼此任何假设和期望是不可能的。男方期望妻子不工作，养着她；女方期望她一样挣钱养家。男方期望在郊区有一幢房子，女方期望拥有波西米亚式的爱巢。

迈克尔（Michael）和罗宾（Robin）刚大学毕业，他们打算结婚。迈克尔喜欢波西米亚风格的爱巢。他设想等结婚后，一起与罗宾共享时髦的地球村生活。他找到理想中的公寓，以为罗宾会高兴。但当罗宾看到之后，都快要疯了。她之前就一直住在又脏又小的公寓里，现在看到的又是这个样子。她认为已婚夫妇应当住在漂亮的房子里，房子外面停着汽车。他们俩人都感到对方背叛了自己，而后他们两人的关系一直没有得到改善。

伴侣们可能会误认为他们对彼此的权利和责任的想法是一致的。请试着填空：

“作为丈夫，我有权_____，我的妻子有责任_____。”

“作为妻子，我有权_____，我的丈夫有责任_____。”

损害伴侣的权利会惹恼他们。一方认为不该做，而另一方认为理所当然

要做，这种不同看法也会让伴侣恼火。

约翰·高特曼说：“我曾经访谈过一些新婚男士。他们很骄傲地告诉我，‘我才不洗碗呢，没门儿，那是女人的活儿’。两年之后，这些家伙会问我，‘为什么妻子不愿和我发生关系了呢？’”

现在的夫妻普遍认同传统角色分工，他们一般能胜任自己的角色。但是，这与达成共识的权利与责任还是有一定差距的。

当菲尔（房地产经纪）和珍妮特（财务分析师）相遇时，他刚买了一套新公寓，打算举办乔迁晚宴，邀请他的朋友们参加。当听到珍妮特说“我们一起来”时，菲尔很激动。珍妮特强调了我们、我们两个。她是经验丰富的厨师，并擅长操办宴会。珍妮特心情愉悦地做了大量的准备工作，她很想看到他高兴的样子。客人到场后，问题出现了。菲尔的言行举止就像一个客人，而珍妮特要继续做所有的工作，她被激怒了。

成熟的做法是把菲尔请到一旁协商。但珍妮特决定教训一下菲尔，于是她也以客人的身份加入到了晚宴中。幸运的是，争取权利和寻求报复并未成为他们关系的主旋律，交流产生了。随后他们一起讨论事情，而不再各自想当然了。

不经努力培养的关系不会有好结果，也不会是好的伴侣关系。正确的交流是有效的，发现和解决冲突的愿望和信念也会起作用。这并不是说根本没有“从此之后他们过上了幸福的生活”。更确切的说应该是“从此之后他们努力地幸福生活”。

问题表明性格缺陷

固定型心理定向的第二大难点在于存有这种信念——问题是深度缺陷的信号。如同没有不经挫折的作大成就一样，在人际关系中，没有不存在冲突和问题的良好关系。

当具有固定型心理定向的人谈到冲突时，他们往往会责备自己，更多时候会责怪他们的伴侣。他们把责备的矛头指向某种特质——性格缺陷。

但事情远不止于此。当把问题归咎于伴侣的人格时，会让他们对另一方



产生愤怒和厌恶的情感体验。

情况继续恶化：因为问题在于不变的特质，所以不能解决。

因此，具有固定型心理定向的人一旦发现他们伴侣身上的缺点，就会轻视他们，并对两人的关系感到不满。（具有成长型心理定向的人会看到他们伴侣的不完美，但仍会认为他们的关系可以很好。）

有时具有固定型心理定向的人会自欺欺人，无视他们伴侣及他们之间的问题，这样他们就不必去解决。

大家都认为伊万妮有婚外恋。她经常接听神秘电话，经常很晚才去接孩子们，晚上会女友的时间也增加了一倍，而且常常心不在焉。她丈夫查理说她正经历一段特殊时期，“女人都这样，”他说，“那并不意味着她有了别的男人。”

查理最好的朋友劝他去查个究竟。查理却认为如果面对现实（满极的），那么他的世界就会崩溃。固定型心理定向让他必须选择接受其中一个观点：

- * 他爱的人是个坏女人；
- * 他不是一个好男人，让他的女人离开；
- * 他们的关系很糟糕，无法修复。

无论上述哪一种情况他都不会应对，他根本不打算去解决问题。其实，她非常渴望他能听到她传递的信息：不要认为我理所当然，我需要更多的关注。

成长型心理定向并不意味着让他和她对质，而是让他面对实际情况。他应该考虑是哪里出了问题，也可以和咨询师探讨，然后决定下一步该怎么做。如果还有问题需要解决，那么至少还有机会去挽救。

都是失败者

佩内罗普的朋友们在家里抱怨天下没有一个好男人。佩内罗普去结交男朋友。每次她一找到不错的小伙子就兴奋不已。她对朋友们说，“就是他了！”然后，她开始看结婚杂志，并练习给当地报纸写结婚通告。他们会相信她，因为那确实是个很棒的小伙子。

但是，出人意料的是，他们的关系总会很快走到尽头：一次是由于他给

她买了廉价的生日礼物；另一次是他吃饭离不开番茄酱，穿白袜子；还有一次就是他打电话的习惯不好，他打电话总是不讲究礼节，而且爱看电视。这仅是部分清单。

佩内罗普认为个人特质是不可改变的，她不能容忍这些缺点。其实，上述这些情况并不是严重的性格缺陷，都可以通过简单的交流加以解决。

我和丈夫结婚近一年了。我的生日临近时，我给了他明确信号：“我不贪财，但我想要你为我精心准备的礼物。”他说：“不是说有这个想法胜于礼物吗？”我回答：“人不想动脑子时往往会这样说。”

“每年一次，”我继续说，“我们都有自己的生日。我爱你，我会花时间和精力为你挑选礼物。我也想让你那样对我。”在此之后，他没让我失望过。

佩内罗普认为在某个地方会有一个完美的人等待着她去发现。人际关系专家戴尼尔·维尔（Daniel Wile）认为选择伴侣就是选择一系列问题。没有问题的人是不存在的。关键在于了解彼此的底线，并从那里开始培养两人的关系。

不要只看到缺点

布伦达（Brenda）和杰克（Jack）是丹尼尔·维尔的来访者，他讲了下面这个故事。布伦达下班回家，会给杰克讲无关紧要的琐碎冗长的故事。杰克觉得很无聊，但为了礼貌，他尽量掩盖自己的不耐烦。布伦达实际上知道他的真实感受，于是就想再加点调料，开始讲其他有关工作项目的事情。她一说起来就没完没了。杰克终于忍无可忍。实际上，他们俩多多少少都有点儿过分沉溺于自己的精神世界。据维尔讲，他俩有相同的想法：布伦达很烦人、杰克很自私、他们的关系很糟糕。

事实上，两人的初衷都是好的。布伦达不想说她自己在办公室劳累了一天。她不想炫耀，因此她只谈项目的细枝末节。杰克不想显得没教养，所以没向布伦达质疑，也没表达自己的困惑。他控制着自己等她讲完故事。

杰克只要说：“亲爱的，你一说起这些琐事，我就不知道你想说什么了。我感到很沮丧。你为何不跟我谈谈为什么你对这个项目感兴趣呢？我喜欢听这个。”



这件事与双方的交流方式有关，而不是人格或者性格的问题。但如果是具有固定型心理定向的人，就会产生责难和暴怒。

顺便提一下，我很喜欢那些故事。在我很小的时候，《读者文摘》每期都会有一个特别栏目——「这段婚姻可以挽救吗」答案通常是肯定的。我常回味这些故事，猜想让这些婚姻变质的一切可能，并设想如何修复那些婚姻。

阿伦·贝克讲述了特德和卡琳之间的故事，这是个很典型的例子。他们两人都是具有固定型心理定向的人，两人经历了从“情人眼里出西施”到“一切看着都不顺眼”的过程。

当特德和卡琳相遇时，他们彼此相互吸引。卡琳散发着自然悠闲的气质，特德则是个稳重的男人，肩负重任。他觉得卡琳的无忧无虑改变了他的生活。“她的一言一行都魅力十足，”他不自觉地对别人说；另一方面，特德是卡琳从未见过的硬汉形象的代表，是个可以给她安全感而且踏实可靠的伴侣。

几年过去了，特德却认为卡琳是个不负责任、轻率的人。“她做事一点儿也不认真，我难以信赖她。”卡琳则认为特德是个苛刻的暴君，控制着她的一举一动。

最终，婚姻被拯救了。因为他们学会了如何以有益的行为回应对方，而不是只顺自己的感受乱发脾气。一天，当卡琳正忙得一塌糊涂时，特德回家了，看到家里一团糟，他很生气，想责备她，但一想到从贝克那里学到的东西，他就对自己说：“成熟的做法是什么呢？”他以清理房间回答了自己的问题。他没有抱怨卡琳而是选择了支持她。

这段婚姻还有救吗

阿伦·贝克在治疗中告诉伴侣们不要有这种固定性思维：我的伴侣没法儿改变，我们的关系无法改善。他说：“这些想法几乎都是错误的。”

有时，很难没有这些想法。例如，在比尔和希拉里·克林顿的案例中，当比尔·克林顿还是总统时，对于他与莱文斯基之间的关系，他对美国人民和他的妻子说了谎。希拉里为丈夫辩护道：“我的丈夫有他的缺点，但他从来不对我撒谎。”

真相大白后，特别是被一个特殊的告密者揭发后，希拉里感到了背叛和愤怒。她必须在这两者之间做出选择：要么克林顿是个不可救药的坏蛋，不值得信赖的丈夫；要么他是一个很需要帮助的男人。

现在该提出这个重要观点了：伴侣具有改变的潜能这一信念，不能与伴侣会改变这一信念相混淆。伴侣必须想去改变，承诺改变，并将改变付诸于实际行动。

克林顿接受了咨询，每周一整天，为时一年。通过咨询，比尔开始意识到问题是怎样产生的。童年时父亲酗酒，他学会了过双重生活。一方面，年幼的他早已学会背负本不是他的责任。例如，作为一个男孩拼命阻止他的继父殴打母亲；另一方面，他对自己的生活很不负责任。他相信无论发生什么，一切都会继续下去。这就是他之所以通过电视郑重声明与莱文斯基没有瓜葛的缘故。他的心理处于低责任高否定的状态。

人们催促希拉里原谅他。有一天晚上，斯蒂文·华德给白宫打电话，问克林顿能否到他那里去。克林顿在宽恕的力量下为希拉里写了一首歌，并于当晚播放给她听。

尽管希拉里不能原谅欺骗她的人，但她会原谅奋力挣扎在自己的问题中，并努力成长的人。

反目成仇的伴侣

对于具有面定型心理定向的人来说，伴侣有时是生活的希望，有时却是你的敌人。为什么他们要把爱人变成敌人呢？

如果你在别的工作上失败了，那很难责怪他人。但如果是一段关系出了问题，你会很轻易地怪罪别人。事实上，固定型心理定向给了你有限的选择：一是责怪你自己不可改变的个人特质；二是责怪你的伴侣不可改变的个人特质。你会发现将罪责加在他人身上是很容易上瘾的。

面定型心理定向让我习惯于为自己辩护。每当双方的关系出现问题时，我通常会责怪他人。“那不是我的错。”为了改掉这个坏习惯，我和丈夫创造



了第三者莫非斯——一个假想的人。当我开始抱怨是谁的错时，我会求助于可怜的莫里斯，把罪责加在他的身上。

还记得具有固定型心理定向的人难以原谅他人吗？部分原因是因为他们感到被贴上了拒绝的标签。另外就是，如果他们原谅了伴侣，认为对方是个完美的人，那么他们就得责怪自己：如果我的伴侣是好人，那么我就是坏蛋，我就是那个犯错误的人。

孩子与父母之间也会发生这种情况。如果你与爸爸或妈妈的关系不好，那是谁的错呢？如果你的父母不够爱你，那是因为他们不是好父母，还是因为你不值得爱？这是固定型心理定向困扰我们的难题。对此你能否找到答案？

我也曾处于此种困境之中，我的母亲不爱我。在过去的大多数岁月里，我常常指责她，独自忍受痛苦。后来，我不再满足于自我保护。我渴望有一个爱我的母亲，能和她建立一种美好的母女关系。最终我要像其他孩子那样从否定的母亲那里得到赞同。我觉悟了——我控制着关系的另一部分——就是我自己。我可以有我这一半。至少我可以是个“值得爱的”女儿。就是说，她做什么无所谓，重要的是，我知道自己在做什么。

结果怎么样呢？我经历了成长，痛苦随之而去，我在勇敢地前进。别的无关紧要，因为我没法去证实。但无论如何我要告诉你，意想不到的事情发生了。三年后，母亲对我说：“如果有人说不爱自己的孩子，我肯定觉得那是对我的侮辱。但现在我意识到那是真的。或者因为我的父母也不爱我们，或者因为我太关注自己，或者因为我不知道什么是爱，我不确定。但现在我知道了。”

从那时起直到她去世的20年里，我们的关系越来越亲密。我们在一起时都感到心里很愉快，并且能够深入到彼此的心理生活中去。几年前，母亲心脏病发作，医生警告她将不能说话了，再也不能说话了。我定进她的病房，她看到我说：“卡罗尔，我喜欢你的衣服。”

是什么让我迈开了第一步，选择了成长，冒着被拒绝的危险。固定型心理定向让我生活在责难与痛苦之中，它让我感到自己是正义而有力的，这比认为是我犯错说了强得多。成长型心理定向却让我放弃了这些，选择继续前进。成长型心理定向把母亲还给了我。

记得小时候，我们会做一些愚蠢的事情。例如，把整个冰淇淋掉到脚上，这时，我们会转向一边的朋友，“看，你让我干了什么。”责怪别人也许会让你觉得自己不那么愚蠢，但你的鞋子还是沾满了冰淇淋，而且你还会多了一个充满戒心的朋友。在人际关系中，成长型心理定向让你超越责怪别人，能够去理解问题，并探寻如何共同修复裂痕。

竞争：看谁最好

固定型心理定向让你去证实自己的能力，这很容易与你的伴侣产生竞争。谁更聪明、更有天赋、更可爱？

苏珊的男友很担心她成为众人关注的焦点，而他只能作为陪衬。如果她是个名人，那他就是无名小卒。事实上马丁才不是这样默默无闻呢。在他的世界里，你很成功，受人尊敬，相貌堂堂，人缘也很好。起初苏珊傲视一切。他们共同参加了一个会议，但却是分别去的，入场登记时，苏珊只能和门厅里友善的侍者搭讪。晚上，当他们俩一起穿过门厅时，所有的侍者都很温和地向她致意，马丁的心里开始嘀咕。后来，他们坐出租共赴晚宴。快下车时，司机礼貌地恭维她说，“先生，你最好抓牢她。是的，她确实是个不错的女人。”马丁开始紧皱眉头，整个周末都处在这种气氛中。从宴会回家时，他们的关系已经很紧张了。

马丁并不是有意竞争，他没想要胜过苏珊，只是因为她伪装自己更受欢迎而感到难过。而很多伴侣恰好如此。

科学家辛西亚（Cynthia）对所有的事情都追求完美。她总是把伴侣远远地抛在后面。在她不贸然闯入对方领域的前提下，这样做或许是对的。她嫁了一个演员，于是开始写剧本，参与表演，她做得很成功。她说想分享彼此的生活和乐趣。但她的业余爱好成果已经远胜于丈夫的职业成就。她的丈夫觉得必须离开她去寻找真正的自我。他们离异后，她又嫁了一个擅长烹饪的音乐家。于是她又开始钻研琴键，发明不可思议的食谱。这又他婚姻的悲剧重演，沮丧的丈夫匆匆离她而去。辛西亚没有给她的伴侣足够的空间让他们



证明自己的能力。她有一种不断追赶甚至超越他们成就的需求。

有很多其他的理超方式来表达我们对伴侣的支持，或者来表现对他们生活的兴趣，但是，竞争这种方式不是。

关系的改进

在开始一段人际关系时，人们会追到与自己完全不同的人，而他们尚来学会如何处理人与人之间的这些差异。在良好的人际关系中，人们能学到有用的交往技巧。与此同时，伴侣会成长，关系也会深化。但有一点，人们需要感到他们步伐的一致性。

劳拉是幸运的。她以前是个以自我为中心的人，总是防御他人，遇事大喊大叫，乱发脾气。但是，詹姆认为这不是天生的。他需要她时，她总会出表。当劳拉大声斥责时，詹姆总能设法让她冷静下来，开诚布公与她攀谈。随着对间的推移，劳拉不再大喊大叫乱发脾气了。

成熟信任的气氛让他们格外关注彼此的成长。詹姆往筹建公司，于是劳拉用很长时间与他讨论计划和追到的问题。劳拉一直梦想着能写一些儿童读物，于是詹姆帮助她实现梦想。詹姆鼓励她写稿子，还催促她联系他们认识的插图画家。在这段关系中，伴侣帮助对方实现彼此的梦想，从而成为他们各自想成为的那种人。

前不久，我和朋友讨论了一些人对抚养孩子的观点——父母教育孩子的观念要一致。为了解释这一观点，她把它比作婚姻关系：“这就像婚姻中的伴侣，每个人都已成型，你不要期超改变对方。”

“不，”我回应道，“对我而言，婚姆的要义在于鼓励彼此的发展。”

我并不是说你可以像神一样能重塑你的伴侣，如果那样，对方会觉得自己不够好。我的意思是要协助伴侣达成他们的目标，发挥他们的潜能。这才是成长型心理定向的作为。

友谊

友谊就像伴侣之间的关系一样，让我们有机会去促进和肯定彼此的发展。这两者都很重要。朋友能给彼此以智慧和勇气去做成长性的决定，而且朋友本身就是对彼此优良品质的肯定。尽管可能会过分赞赏对方，但有时我们需要用它来肯定自己——“听我说，虽然我和男朋友分手了，但我还是不错的。”“说真的，尽管我考得很烂，但我并不笨。”

事实上，这给我们提供了支持朋友和为朋友提供建议的机会：“这三年以来，为了这份感情，你该像的都像了，但他没做任何改进，我认为你这样做是对的。”或者“你怎么考的？你理解教材吗？学会了吗？你需不需要辅导老师？我们讨论一下。”

在所有人际关系中，人们想证明自己的需求常常会打破这种平衡，从而误入歧途。塞瑞·列文（Sheri Levy）做了一项研究，虽不是关于友谊的，却也得出了相关的重要结论。

列文测量了青春期男孩的自我评价，而后询问他们是否认同传统文化对女孩的消极评价。例如，列文先询问：“对女孩做学不好或女孩比男孩更缺乏理性，这些观点你认同多少？”然后，他再次测量了他们的自我评价。

具有固定型心理定向的男孩儿赞同传统观点时，会形成过高的自我评价。对女孩儿笨、注意力不集中观点的认同使他们的自我感觉更好了。而具有成长型心理定向的男孩们不太赞成传统的看法，即使赞成，也没有自我膨胀感。

这种心态会损害友情。“你越差，我的自我感觉就越好。”

一天，我和一个很聪明的密友闲聊。我很困惑她怎么能接受她的某些朋友的做法。事实上，我很疑惑她怎么会有那些朋友。这些人有的做事常不负责任，有的无耻地与她的丈夫调情。她的答案是，每个人都有优点和缺点，真的，如果你只寻求完美的人，那你的社交圈子就会很小。只有一类人她不会接受，那就是：让她自我感觉不好的人。

我们知道有这样一类人。他们才华横溢，风趣而有魅力，可一旦与他们



相处，你会觉得很没面子。你会问：“我只是滥竽充数吗？”他们通常试图抬高自己，建立自己的优越感，促使你产生自卑感。他们或者有意拒绝你，或者漫不经心地对待你。无论哪一种，你只是使们证明自己价值的工具或者牺牲品。

我以前参加过一个朋友的15岁生日聚会。她的姐拒在聚会上即兴讲了一段。她姐姐居然谈到我朋友的性取向是不稳定的，说她如果能找到可以解决这个问题的人结婚是多么幸运。“更有趣的是，”她随后又提及了我朋友的长相、思维和母性。听完致词，我忽然想起这样一句谚语：“有这样的朋友，如同敌人。”

有时很难意识到这些朋友不把你当回事儿。一天晚上，我做了一个栩栩如生的梦。朦胧中好像有个我认识的人，走进我房间，一件件地拿走了我的宝贝。我能看到梦里发生了什么，但者不清到底是谁干的。这时，我恳求这个强盗：“请你把这件留给我吧，它对我意义非凡。”但那人还是把它拿走了。第二天早上醒来，我知道使是谁了，也明白了梦的含义。过去一年来，某位密友不断拜访我，希望我帮他工作。我答应了。因为他的压力很大。起初我很乐意尽我所能地帮助他。但事请没完没了而且没有回报。紧接着，使不断指责我：“不要以为你做得很好，你可以帮我润色，但你没有能力去创造。”他需要贬低我，自我感觉才能好一点。我的梦提醒我：是到了与他划清界限的时候了。

我恐怕是固定型心理定向的实践者。我从没想过要贬低别人。但在需要肯定自己的时候，人们往往会那么做。在我刚毕业的时候，有一次，我乘火车去纽约，身旁是个成功的商界精英。在我印象里，我们在一个半小时的旅途中聊得很开心。但最后他对我说：“很荣幸听你谈论自己。”这句话当时真的给了我当头一棒。使确实是使得含定的俊杰——英使、机智、成功。我也利用这些来证明自己：我对他本人如何并不感兴趣，我在意的是从他的话语中能够折射出我的优秀。幸运的是，我从他的反馈中吸取了宝贵的绝验。

传统智慧告诉我们，患难之中见真情。当然，这一观点很有价值。当你身处困境时，谁会始终陪伴着你？然而，更棘手的是当有好事发生时，你会告诉谁呢？当你找到称心如意的郎君，当你谋到一价好工作、得以晋升，或

者当你的孩子做的很棒时，谁听到这些会高兴呢？

你的失败与不幸不会威胁到他人的自我评价，自我智慧很容易同情需要帮助的人。你的财富和成功才会对处于良好自我评价的人构成威胁。

害羞

从某方面讲，害羞是我们正在探讨的事情的另一个侧面。我们一直在筛选那些通过他人抬高自己的人。害羞的人常担心别人贬低自己。他们通常担心被设限或遭遇社交窘迫。

害羞可能会阻碍你结交朋友、与他人建立关系。害羞者告诉我们，害羞时心里会感到焦虑、心跳过速、脸红。你们会尽量避免与人进行目光接触，希望尽快结束与人的交流互动。而实际上，害羞者可能很棒、很风趣，但他们常常不能在陌生人面前展现自己的特长。他们深知这一点。

关于害羞，心理定向会教给我们什么呢？詹妮弗·贝尔（Jennifer Beer）通过对大量人群进行调查研究之后找到了答案。她测量了人们的心理定向并评估了害羞程度，而后她让被试每两人一组进行接触。用录像机录制了整个过程，稍后训练被试看录像并进行评价。

贝尔发现，开始的时候具有固定型心理定向的人更害羞。这讲得通。面定型心理定向让你很在意别人对自己的看法，而这反面会让你更加在意自己，感到焦虑。实际上，具有两种心理定向的人都有感到害羞的。当她进一步观察他们时，她发现了一些很有意思的东西。

害羞可能损害固定型心理定向者的社会交往，但却不会对成长型心理定向者的社会交往造成危害。观察者的数据表明，尽管两种心理定向的人都会在前五分钟感到焦虑，但之后，具有成长型心理定向的害羞者会表现出更好的社交技巧，从而更受欢迎，也更易与人和建相处。事实上，他们看起来并不像害羞的人。

可以这样解释：一方面，具有成长型心理定向的害羞者会将每一次社交情景视为一次挑战。尽管他们感到焦虑，但他们主动利用接触陌生人的机会；



另一方面，具有固定型心理定向的害羞者避免接触那些具有社交技巧的人。他们更担心犯错误。两种心理定向的人面对同一情景时，采取了不同的态度：一个迎接挑战，一个害怕冒险。

由于二者所持态度不同，具有成长型心理定向的害羞者在互动展开后很少感到害羞和紧张，但具有固定型心理定向的害羞者在互动过程中一直感到紧张，不知所措，如逃避目光接触、避免讲话等。

你会看到不同风格的心理定向对交朋友的影响。具有成长型心理定向的害羞者能控制腼腆，他们会主动到外面接触陌生人，等不再紧张时，关系就会自然而然地建立起来。害羞没有压倒他们。

但害羞却操控了具有固定型心理定向的人，害羞让他们远离与陌生人接触的场景。即便与陌生人接触，他们也不能卸下防御，消除恐惧。

治疗师兼精神分析学教授斯高特·威茨（Scott Wetzler）为他的来访者乔治画了一幅肖像——一个具有固定型心理定向的害羞者。乔治非常害羞，尤其是与女人在一起时。他非常希望自己看起来自然、机智而自信，所以常担心自己会显得太热情、太荒唐，因而，他总是冷冰冰的。当有位很有魅力的女同事珍妮想接近他时，他开始变得慌乱不安，不断逃避。但是有一天，珍妮还是在附近一家咖啡馆找到了他，她很巧妙地暗示想与他坐下来聊聊。当时他想不出什么聪明的回答让她铭记，于是说：“你坐不坐与我无关。”

乔治，你在做什么？你在保护自己不被拒绝——用一种看起来自己对任何事都不感兴趣的姿态。他试图结束这一尴尬的场面。他用很特别的方式做到了——他看起来确实不感兴趣。互动很快结束了，珍妮定了出去。你就像珍妮弗·比亚研究的那类人，被自己的社交恐惧所控制，害怕别人对自己形成偏见，这种状况阻碍了他与别人的交流。

威茨帮助乔治逐步克服对别人看法的过度关注。乔治开始意识到，珍妮并非出于对你的成见来羞辱他的，只是想认识他。随着注意力从关注成见到如何发展关系，乔治终于学会怎样回应别人了。尽管有些担心，他还是定向珍妮，为他的粗鲁行为道歉，并邀她共进晚餐。她接受了。更妙的是，她并不像他想像的那样挑剔。

恶人与受害者：回归复仇

我们将再次回到拒绝的话题，因为可怕的拒绝经历不只存在于恋爱关系中。学校里几乎每天都会发生。从刚上学开始，有些孩子就成了牺牲品。他们被人嘲笑、受折磨、挨打，并非因为他们做错了什么，可能只是因为他们的怯懦、相貌、背景或者聪明程度（不够聪明或者太聪明）。几乎每天的生活都是噩梦，以至于他们多年来都处于消沉与痛苦的状态之中。

更糟糕的是，学校不管这些事情。因为这些事情发生在老师的视野之外，或者因为当事人是在学校受欢迎的人，如学生运动员。如果是后者，受害者（而不是恶人）会被认为是问题儿童或不适儿童。

到目前为止，我们的社会仍然很少关注这一现象，所以才屡次发生校园枪击事件。以美国哥伦比亚中学最臭名昭著的枪击事件为例，就是所有男孩都曾被残忍的欺凌了多年。一个被欺负的受害者描述了他们在高中时经历过的非人待遇。

在过道上，学生运动员们把孩子们塞进衣柜，口里喊着侮辱性的绰号，其他人都跟着起哄。午餐时，这些运动员们会把受害者的餐盘打翻在地、绊倒他们或者用食物砸他们。当受害者在吃饭时，这些人会从后面把他们摁到桌子上。在体操课前的换衣室里，这些坏蛋会殴打孩子们，因为老师不在那里。

谁是恶人

称霸就是统治别人。这关乎谁更有价值、谁更有地位。有能力的孩子统治没能力的孩子，前者认为后者没有价值，他们双方会一天天强化这种信念。很显然施暴者从中渔利，就像塞瑞·列文在研究中发现男孩子们的自我价值膨胀现象一样。他们的自我评价不低，但是统治和贬低他人会让他们的自我评价达到高峰。施暴者从他们的行为中获得了社会地位，别人会仰视他，认



为他们够酷、够强、有趣或者会害怕他们。无论怎样，他们都提升了自己的地位。

在施暴者心中，固定型心理定向的力量很强：有些人优越，有些人卑贱，施暴者裁决这一切。艾瑞克·哈里是哥伦比亚中学枪击事件的枪手之一，他就是欺负者的最他攻击目标。他胸部畸形，个子矮小，是个新人，也不是来自卡罗里达州。他们无情地对他进行人身攻击。

受害者与复仇

固定型心理定向在受害者如何回应欺负中起了很大作用。当遭到他人彻底拒绝时，人们自我感觉会特别差，并由此产生愤恨。他们被人无情的贬低，所以也想以牙还牙。在研究中，我们看到，正常人，包括儿童和成人对拒绝也会想到暴力复仇。

受过高等教育、发展良好的成年人在讲完他们糟糕的拒绝或背叛的故事以后，也会说“我想让他死”或者“我差一点勒死她”之类的话。

每当听到校园暴力事件时，我们通常认为只有家教不好的坏孩子才会主动出击。但令人惊讶的是，几乎每个具有固定型心理定向的孩子被欺负时都会考虑复仇。

在某所最受欢迎的学校，我们让八年级的学生阅读一个侮辱情景，并让他们假设这些事情发生在自己身上。

新学年伊始，一切仿佛都很顺利。突然几个很受大家欢迎的孩子开始戏弄你，叫你的外号。起初，你不理会他们，但他们仍然继续恶搞。他们每天跟着你，嘲弄你，取笑你的穿着、你的样子，他们说你是个失败者。每天如此。

之后，我们让他们写下自己的想决，打算怎样做。

起初，具有固定型心理定向的学生会认为这与他本人个性有关。他们说：“我会认为自己无足轻重，没人喜欢我。”或者，“我会认为自己很愚蠢、很怪异，不适应环境。”

然后，他们会计划进行武力报复，并声称他们被惹惊了，他们想抽那些

人的耳光，撞翻他们。他们强烈同意这种说法：“我的第一目标就是复仇。”

他们受到了侮辱，因而就想复仇。这就是哥伦比亚中学枪击事件枪手艾瑞克·哈利和迪兰·克隆博德所做的。他们对欺负者给以还击。在漫长而可怕的几小时内，他们决定了谁生谁死。

在我们的研究中，具有成长型心理定向的学生会认为受欺负不是因为他们个人的问题，而会认为这是恶霸的心理问题，他们想取得某种地位或改变其自我评价。“我认为他们骚扰我，很可能是因为他家里有问题，或者他在学校有问题”或者“他们需要另一种生活方式——贬低我；他们的自我感觉可能会很棒”。

他们制订了一个教育恶霸的计划：“我会很真诚地与他对话，会问他们一些问题（他们为什么那样说，为什么对我做那些事情）”或者“面对面与他们讨论问题，我想让他们认识到那样做很没意思”。

具有成长型心理定向的学生非常认同这种说法“我最终会原谅他们”以及“我的第一目标是帮助他们变得好起来”。

他们能否成功地重塑其人格或对恶霸进行教育与改造虽令人质疑，但是这比撞死他们要强得多。

布鲁克斯·布朗是艾瑞克·哈利和迪兰·克隆博德的同学。他从三年级起，就被人欺负。他极力忍受，没有报复。他拒绝固定型心理定向，认为任何人都没资格给别人下定论，如，“我是个足球运动员，所以我比你强”或者“我是个篮球运动员，像你这样的田径新手跟我就不是一个级别上”。

更难得的是，他积极接受成长型心理定向。用他自己的话说“人具有改变的潜能”，甚至连更压抑、更有敌意的枪击事件首领艾瑞克·哈里也有这种潜能。很多年前，布朗曾和艾瑞克·哈里有过激烈的争斗。但在高年级时，布朗提出了休战。“我告诉他，这些年我变了很多，希望他也能这样。”布鲁克斯继续说，假如他发现艾瑞克没有改变，他同样会退出。“既然他能成长，为何不给他机会证实呢？”

布鲁克斯没有放弃，他仍试图改变人们。他想唤醒世界对欺负问题的关注，他想帮助那些被欺负的人，让他们放弃暴力想法。因此，他参与了电影制作人迈克尔·莫尔《颠覆哥伦比亚》的制作，并创立了可以让被欺负儿重



互相交流的网站，让他们明白“杀人”不是答案，“要动脑筋让事情变得好起来”。

布鲁克斯和我一样都认为枪击者和一般人没什么不同。他说他的朋友迪兰·克隆博德曾是个好孩子，父母都很负责，有良好的家庭环境。事实上，他在警告我们：“如果我们什么都不管，只会称枪击者是‘讨厌的、异于常人的’，那我们就会有更多的艾瑞克·哈利和迪兰，会被有更多的人慢慢地逼到同样的道路上。”

即使是受害者一开始没有固定型心理定向，长时间的欺负也会改变他，尤其是在其他人只是侧目旁观或者熟视无睹，甚至加入到欺负者的行列中时。受害人说当他们被殴打、被诋毁，没有人出来保护他们时，他们会愈坚信所有人都该得到惩罚。他们开始认同欺负者对自己的看法，从而否定自己。

受害者逐渐内化欺负者对自己的消极评价。这股力量有时会滞留在人的心理深处，导致沮丧、抑郁甚至自杀；有时则会爆发出来，引发暴力事件。

应该做些什么

孩子们自己通常不能阻止暴力行为，尤其是当恶霸有一群支持者时。但学校能够通过改变学校的心理定向改变暴力行为。

学校文化往往促进至少是接纳固定型心理定向，他们允许某些孩子有优越感，可以指责别的孩子。他们也认为有些孩子不适应环境，没有办法帮助他们。

不过有些学校通过反对或见和倡导合作，使学校的欺负行为降到最低点。治疗师、学校咨询员兼顾问斯坦·戴维斯（Stan Davis）开发了有效的反欺负行为项目。在挪威，研究者丹·奥弗斯（Dan Olweus）研究的基础上，戴维斯帮助恶人改变自己，同时给受害者以支持，并鼓励旁观者站到受害者一方。几年内，他所在学校的身体欺负行为明显下降了93%，戏弄行为下降了53%。

达拉是个三年级学生，始身体肥胖、动作迟缓，是个爱哭鬼。她是个受人欺负的最佳对象，全班有一半同学欺负她、打她，每天喊她的绰号，并拉

拢更多的人欺负她。几年后，戴维斯计划实行，欺负行为停止了。达拉学到了更好的社交技巧，并开始有了自己的朋友。达拉升入中学一年后，回来向我们报告发生的事情：她的小学同学帮助她渡过了难关。他们还帮助她交朋友，保护她不受新同学的欺负。

戴维斯也改变了恶霸。实际上，很多在中学支持达拉的人正是早些时候欺负过她的人。戴维斯是这样做的。首先，推行统一的训练方式，他认为恶人并不是天生的，因此不批评他们的特质。相反，他让他们感到在学校天天都受到欢迎。

然后，他表扬学生们的每一次小的进步。同样，他从不表扬本人，而是表扬他们为此所付出的努力：“我注意到你不打架了，就是说你在努力与人友好相处。”你可以看到戴维斯在引导学生走向成长型心理定向。他帮他们把自己的行为看作需要努力改进的部分。尽管这些变化不是当事人有意完成的，他们之后也会认同这一点。

斯坦·戴维斯将我们对表扬、批评和心理定向的研究纳入其计划内，并开始运作。下面是他给我写的一封信。

亲爱的德韦克博士：

你的研究非常显著地改变了我对学生的工作方式。我已经看到对年轻人采用不同的语言反馈所取得的有益成效。明年，我们将在全校着手开展用成长型的反馈方式激发学生动机的方案。

你的斯坦·戴维斯

海默·吉诺特（Haim Ginott）是个很有名望的儿童心理学家。她也认为教师应该指引小混混不再欺负别人，并帮助他们发展自我，变得富有同情心。这是一拉老师写给她班里一个八岁小恶霸的信。请注意，她没说他是个坏孩子，而是肯定了他的领导能力，说了一些表扬的话，并采用征求建议的方式来表达对他的尊重。



亲爱的杰：

安迪的妈妈对我说他儿子这一年来很不开心。被人叫绰号和独自在外生活让他感到伤心和孤独。我很担心这种情况。你是班里的班长，我觉得你会给我些建议。我很看好你同情弱者的能力。请给我提供一些怎样帮助安迪的建议。

你的老师

《纽约时报》刊登了一篇关于校园暴力的文章。它将艾瑞克·哈里和迪兰·科隆博德描写成为“两个不适应社会的青年”。这是事实，他们是不适应。我们从未听说过恶霸是不适应社会的人。对，他们才不是呢。他们很适应社会，实际上，他们确立并管辖着校园文化。

“某些人享有残忍对待他人的权利”的观念是不健康的，斯坦·戴维斯指出，作为一个社会，我们反对歧视黑人、骚扰妇女，但为什么我们能接受这种观念——人有权残忍地对待孩子们？

我们也同样侮辱施暴者，对他们说：“你们不过如此！”从而错失了帮助他们改良的机会。

发展你的心理定向

* 遭到拒绝后，你是否感到很有挫败感，很痛苦，想报复对方？或者你会感觉受到了伤害，但又期望自己能宽恕这一切，从中吸取经验和教训并继续前进？试想你所经历的最糟糕的一次拒绝，体验一下这些感觉，看看你能否以成长型心理定向看待它们。你从中学到了什么？它是否让你更加明晰什么是你生命中想要的、什么不是？它是否传授了你一些有益的东西可以运用于今后与人交往的过程中？你能原谅那个人并为他们祝福吗？你能摆脱痛苦吗？

* 勾画出你理想中的爱人关系。是否包括完美的相容、没有争执、双方无需协商或不必要努力？请再考虑一下。所有的人际关系都会存在问题，

试着以成长型心理定向看待它们：问题是促进彼此理解和发展亲密关系的催化剂。接纳伴侣间的差异，注意倾听，耐心而真切地讨论问题。你或许会很诧异由此所产生的亲密情感。

* 你像我一样爱抱怨吗？把一切问题归咎于你的伴侣，对你们的关系毫无裨益。创造你们自己的莫里斯吧！出了问题可以抱怨他。最好能努力消除自己爱抱怨的需要。行动，不要去考虑错误，不要一直抱怨，想想我所做的努力。

* 你害羞吗？如果害羞，那你确实需要发展你的心理定向。就算不能克服你的害羞，也能帮助你理清你的人际交往状况。下次进入社交情境时，试着熟记以下几条：社交技巧是需要你改进的；是需要学习和分享的；你自己不可能控制整个局面。你要试着多练习。

家长、教师和教练：心理定向来自何方

没有哪个家长会这样想：“今天我要想办法扰乱我的孩子，破坏他们努力的结果，不让他们学习，甚至阻碍他们取得成就。”诚然，任何一个家长都不会这样想，他们会想：“我应该为我的孩子做些什么，给予孩子一些什么，才能帮助他们取得更大的成就呢？”然而，父母所做的很多事情可能都没有什么作用。通常情况下，他们的判断方法、他们的知识、鼓励技巧却向孩子们传递了一些错误的信息。

事实上，每一个词语和行为都可能在传递一些信息。这些信息会告诉那些或是学生或是运动员的孩子们怎样反省自己。如果你常说“我看得出来，你有很多天生的优点”，这有可能是一种固定型心理定向的信息；如果你常说“你是一个积极向上的人，我也很关注你的发展”，这就可能是一种成长型心理定向信息。

孩子们对这些信息的敏感程度以及关注程度显而易见。海姆·吉纳特（Haim Ginott）是19世纪50年代到70年代的少儿教育专家，他讲述了这样一个故事。一个名叫布鲁斯（Bruce）的五岁小孩和他的妈妈一起去幼儿园。当他们定进幼儿园时，布鲁斯看着墙上的画说：“谁画的啊，这么难看。”他的妈妈很快说：“这些画很漂亮，他说它很难看是不对的。”但是他的老师很清楚他的意思，老师说：“在这儿，他无需画出多么漂亮的图画，你只要画出你

喜欢的并且你认为有意义的画就可以了。”布鲁斯随即露出了灿烂的微笑。因为老师真正地回答了他的问题：“对于一个孩子而言，他画得不好会怎样？”

后来，布鲁斯发现了一辆玩坏了的玩具消防车，他捡起这辆小车，然后用一种自以为是的口吻说：“谁弄坏了这辆消防车。”他的妈妈又说：“谁弄坏了这个小车与你有什么关系呢？在这儿你又不认识谁。”但是老师明白布鲁斯的深层意思，她说：“玩具是用来玩的，有时是会被弄坏。”同样，老师回答了他这样的问题：“小孩子弄坏了玩具会怎样。”

布鲁斯向他的妈妈挥挥手，跑进了幼儿园开始了他在这里的第一天生活。这个地方其实并不像他原本想像的那样。

你知道，我们从来都不会对这些信息过于在意。几年以前，我和我的丈夫在法国南部的普罗旺斯（Provence）待了两个星期，那里的每个人都对我们感到好奇，他们很善良也很慷慨。在最后一天，我们驾车去意大利吃午餐。我们到那儿之后，就找了一个很温馨的小餐馆，那一刻眼泪滑过了我的脸庞，我感到很满意。我对大卫（David）说：“你知道的，在法国，当人们很友好地对待你时，你会感到自己通过了一个小测验，但在意大利，这里并没有这种测验。”

那些传递固定型心理定向信息的家长和老师就像法国一样，而那些传递成长型心理定向信息的家长和老师就像是意大利一样。

让我们从家长给孩子传递信息开始吧——当然，正如你所知道的，老师也可以向其学生传递这种信息，或许，教练也可以将这种信息传递给他们的运动员。

家长与教师：有关成功或失败的信息

有关成功的信息

请从下面话语中感受一下其中的信息。

“你学得这么快啊，真聪明！”



“看那张画，玛莎（Martha），他是下一个毕加索吗？”

“你真的很出色，不用怎么用功学习就能拿到100分！”

如果你像大多数父母那样，你就会把这些当作是积极的、提高自尊的信息。但是，请再仔细琢磨一下，看看你能否听出其中的另一种信息，那就是孩子们获得的。

“如果我学得不够快，那我不够聪明。”

“我不想下工夫学画画了，因为那样，别人就会觉得我比不上毕加索。”

“我还是放弃努力吧，否则他们就不会觉得我很出色。”

我怎么会知道这些呢？回想一下在第三章里，一些家长为了提高孩子们的自信心和成就感，毫不吝惜地赞扬自己的孩子：“你太聪明了”、“你很有天赋”、“你天生就是一个运动员”。对此我是怎么看的呢？稍等一下，让我想想。对于那些脆弱的孩子们，这难道不会让有固定心理定向的孩子感到困惑吗？而过多地赞美孩子们的智慧和才能，难道不会困惑所有的孩子吗？

这就是我们开始研究心理定向的原因。到目前为止，经过上百个孩子共同参与的七次试验之后，我们得出了最确切的结论，表扬孩子们的聪明会对他们的行为动机以及行为表现有负而影响。

那会怎样？难道孩子们不愿意接受表扬吗？

不，孩子们喜欢被表扬。而且很乐意家长表扬他们的智慧或才能。表扬的确会提高他们的自信，使他们充满激情。但是，这种激情可能只有很短暂的作用。随后他们就会感觉到自己遇到了阻碍，开始对自己缺乏自信心，追求成功的动力也随之消失。如果成功意味着他们聪明，那失败意味着他们愚笨，这就是固定型心理定向。

一个母亲看了这个结果后，告诉我说：“我想把我真实的生活经历和你们一同分享，我有一个很聪明的儿子，他今年五年级了。在学校，他的数学、语文以及科学的考试成绩几乎能拿满分，但是他却出现了一些‘自我价值观’方面的问题。我丈夫是一个很聪明的人，他发觉他的父母从来不重视孩子的智力发展，而使自己却不是那样，他很重视开发孩子的智力，他总是试图表扬孩子，让孩子变得更‘聪明’些。在过去的几年里，我发现这种情况引发了一个问题，如果儿子在学校可以很容易地胜过别人时，他就不愿意很努力

地学习或做事了（正如你的学习）。因为他认为努力地学习就显不出他的聪明才智。他对自己的能力过分得意了，而且他还宣称他能够做得比别的孩子好（在学习和体育运动两方面），但是他不打算参加这些活动。因为如果他失败了，他肯定会崩溃的。”

下面是我一个哥伦比亚籍学生讲述的故事，他说：

我记得别人常常会表扬我的聪明，而不是我的努力。可以很肯定地说，渐渐地我讨厌面对挑战了。奇怪的是，这种情况不仅影响我解决学术问题，甚至还在体育运动和情感方面影响着我，它成了我最大的学习障碍。如果我没能立刻完成任务，别人会把这种行为表现看作是一种性格的反映，而且会认为我是在逃避工作成轻视工作。

我知道，避免这种称赞是不可能的。我们想让我们所爱的人知道，我们以他们为荣并且欣赏他们的成就。实际上这样都他我陷入了困境。

一天我回到家，我的丈夫大卫已经把困扰我们很久的难题解决了。我情不自禁地脱口而出：“你太聪明了。”不用说，我自己也大吃一惊，他看到我的震惊，立刻过来安慰我说：“我知道你打算用最具‘成长型心理定向’的方式来解决难题。我找寻了各种对策，尝试了各种解决方法，我最终解决了这些难题。”

“是的，”我甜甜地微笑着说，“这正是我要做的。”

传递进步和成长的信息

所以，天赋还是努力，究竟应该表扬哪一个？大卫的安慰给了我们一个启示。我的一个学生也和我讲了很多：

我12岁的妹妹非常喜爱学校生活，一周表表回家找她。我问她为什么这么喜欢学校，她的回答是“我的实践课考试得了100分”。那个周末我听她重复着那句话至少不下五次。在那一刻我决定弄清楚，在现实生活中，除了赞扬聪明或优异成绩，在课堂上我们到底还能学到什么。我要她告诉我，她在学习上面下的工夫以及一年来她取得了多少进步。因为去年，她的成绩一直在下降，所以在今年年初时，表想，在她的发表方向上，我有必要给她一些正确的建议。



当孩子们做一些重要的事情时，难道我们不能够充满热情地赞美他们吗？难道我们应该控制自己对他们成绩的钦佩吗？答案绝对是否定的，那仅仅意味着我们应该避免一种特殊的赞美——即评价他们智力或天赋的赞美。或者说是这样一种赞美，它暗示了我们自豪的是孩子们的智力或天赋而不是他们做事时所付出的努力。

为了或长进步，我们可以好好地表扬他们——通过练习、学习、坚持以及正确的方法而做好的任何事情。并且，在某种程度上，我们可以了解一下他们所做的事情，从而对他们的努力以及抉择表示赞赏和认可：

“这次的家庭作业又多又难，我真的很佩服你能专心地完成。”

“这幅画的色彩太绚丽了，给我说说吧。”

“这篇文章你下了这么大的功夫，的确让我从另一个角度重新了解了莎士比亚。”

“弹钢琴时，你流露出的感情让我感到快乐，你有什么感觉呢？”

最近我非常高兴的是，我听说海姆·吉纳特通过自己与孩子们在一起相处的经历也得出了同样的结论：“赞美应该恰当，不是赞扬孩子的个性，而是要赞美他们的努力以及因此取得的或就。”

有时，人们对自己的孩子总是很小心地使用成长型的赞美。但是当他们和别人谈论别的孩子时就会无所顾及。我曾听到一些父母当着他们孩子的而说：“他是个天生的失败者”或“她是一个笨蛋”。孩子们听到自己的父母对别的孩子如此评判时，就会产生一种固定型心理定向，他们很想知道：我会是下一个被这样评价的人吗？

这种情况在老师中也会碰到。一次我们给学生们上了一节数学课，在探讨过程中，我们顺便穿插了一些有关伟大数学家的故事。对一半的学生，我们把数学家们描述或天才，他们能够很答易地得出数学结论。这样仅仅是诱导学生形成一种固定型心理定向，它含有这样的信息：这些数学家天生就是学做学的料，任何事情对他们笨说都很容易。而你们就是其余的那些人（不是天才的那类人）。对另一半学生，我们是这样描述数学家们的：他们是一群热爱做学的普通人，（经过努力钻研）终究会有伟大的发现。这样就让学生形成了一种或长型心理定向，其含义是：技术和或就来自于奉献和努力。当孩

子们从我们无意间的话语中发现这些信息时，他们是很吃惊的。

关于赞扬还应提到一件事。当我们对孩子们说：“哇，你做得这么快啊！”或“看，你没有出任何差错就做好了！”我们到底在说什么呢？我们正告诉孩子们，我们自豪的是他们做事的速度和完美。速度和完美是不利于好好学习的，“如果当我做事时做得很快、很好，你就认为我很聪明。那我最好不要接受任何挑战。”所以当孩子们做完一件事情时，我们应该对他们说什么呢？以数学问题为例，赞美他们做得快而且做得很好吗？我们能够否认他们赢得的赞美吗？是的，当这样的事发生时，我会说：“哦，我猜那很容易，我很抱歉浪费了你的时间，让我们做一些能让你真正学到东西的事情吧！”

安慰孩子

在一场考试或一场表演之前，你是怎样安慰一个心里紧张的孩子呢？同样的道理，正是针对孩子们的智慧或是才能来安慰他们。他们仅仅是因为怕出小差错而紧张。

克里斯蒂娜（Kristina）是一个非常聪明的高中生，但她很怯场，所以在考试中表现得太不好。她总是很认真地学习，但是一上考场，她的脑子里就会空白一片。她的成绩不好令她的老师、父母都失望了。她渴望能考入一所大学深造，但是她的入学考试成绩更差。

每次在考试前的一个晚上，她的父母都能看出她很焦虑。他们试图帮她建立自信心：“瞧，你知道自己是很聪明的，我们也知道你很聪明，你已经把知识记牢了，现在不要担心了。”他们已经尽其所能地支持她了，结果却把她弄得更紧张。他们到底应该说些什么呢？

他们应该说：“当你感到每个人都在评价你，而你却不能充分展示你知道的一切时，那是最糟糕的事情了。我要你知道，我们并没有在评价你，我们是在关心你的学习，而且我们知道你也学到了知识。我们为你坚持不懈地努力而感到自豪。”

有关失败的信息

赞美成功应该不是什么问题，对吗？安慰失败者倒是常常会成为一件麻



烦事。原来孩子们已经做好了失望和受伤的准备。让我们再换一个角度，这次让父母能在失败时及时地发出有益的信息。

九岁的伊丽莎白（Elizabeth）正走在去面试的路上，这是她第一次参加这样的体操面试。她身材修长，柔韧性好，有活力，很适合从事体操项目，当然她也很喜欢体操运动。显然，对于面试她还是感到有些紧张的，但是她擅长体操而且有自信能做好，她甚至能想像得到自己在赛场上拿着丝带站在领奖台上的情形。

面试的第一项是自由体操，伊丽莎白第一个出场，尽管她做得很出色，但是当第一名的成绩出来后，她知道自己输了。尽管她在其他项目上做得也很好，但是并没有赢得第一。到了晚上，她没有收到被录取的信息，失望极了。

如果你是伊丽莎白的父母，你会做些什么呢？

1. 告诉伊丽莎白，你认为她是最棒的。
2. 告诉她，是别人夺取了本该属于她的荣誉。
3. 告诉她，体操并不是那么重要的。
4. 告诉她，她有能力，下次一定会赢得第一。
5. 告诉她，她并不一定能赢得第一。

在社会上，关于怎样提高孩子们的自尊心，有一种很盛行的说法，其大意是这样的：保护他们，远离失败！这也许会帮助孩子们解决目前的问题引起的失望情绪，但这却不利于孩子们处理将来的问题，为什么呢？

让我们看看来自心理定向方面可能的五种反应。

首先是最虚假的（你认为她是最棒的）。她不是最棒的——你知道，而她也知道，体操那些如何重建信心，如何提高成绩的方法，不会被她所接受。

其次（她失败了），事实上问题出在她自身的表现而非裁判，你去怪罪别人，难道你想要她长大以后一直责备别人的过错吗？

第三（安慰她说体操并非那么重要），如果她没有更好地完成一件事，那么告诉她别太在意这件事。难道这是她真想表达的意思吗？

第四（她有能力），也许这是最可怕的意思。难道能力是你随时想要就能随时表现出来的吗？如果伊丽莎白这次不能在面试中取胜，凭什么她下一次

就一定能赢呢？

最后的选择（告诉她，她并非一定能赢），在这样的情况下，看似有些狠心。当然你是不会以这种方式说的，但是她那位具有成长型心理定向的父亲却这样说了：

“伊丽莎白，我知道你的感受。你的期望是那么高而你又做得那么棒，可是失败了，的确很失望。但是你知道吗？你并不一定能赢得第一。在体操上，有很多女孩儿锻炼的时间都比你久，也比你用功。如果你真的想赢得第一，那么你就得努力去锻炼。”

这位父亲还告诉了伊丽莎白，如果她只是为了乐趣而学习体操，那就已经足够了。但是如果她想要在比赛中获胜还需要付出更多的努力。

伊丽莎白把这些都记在心里了，她不断地练习，使自己的动作做得更完美，特别是她的弱项。在后来的一次面试中，有来自各个地区共 80 个女孩。伊丽莎白在个人项目上获得了五个冠军，并且在全能上也得了冠军，最终她带了一个大大的奖杯回家。现在，她的房间里摆满了各种各样的奖牌。你很难想像她的屋子里是什么样的。

事实上，她的父亲不仅告诉了她事情的本质，也告诉了她怎样从失败中吸取教训，并且如何在将来取得成功。他很能理解女儿的失望，但是他没有虚伪地吹捧女儿，因为那样只会让她再次失败。

建设性批评：更多失败的信息

我们总是听到这样的术语：建设性的批评。难道不是每个父母都认为他们对孩子的批评是具有建设性的吗？如果他们认为批评没有用，那为什么还要批评孩子呢？其实，很多对“如果”的批评都没有用。那全是对孩子们的判断而已。建设性意味着帮助孩子确定一些事情，以便有一个更好的结果或能够更好地做事。

比利（Billy）匆匆地像完了作业。你父亲发现儿子有些题做得过于简单，还有一些根本没有做，显然这是一种他懒行为。父亲很生气：“这是你的作业吗？难道你不能好好地像吗？你写得这么密，这么潦草，你到底想做什么啊？”这样说话足以让孩子的智力和性格都受到质疑。同时，也暗示了他的缺



点永远存在。

这个父亲怎样才能在不伤害儿子的情况下表达他的沮丧和失望呢？我们在这里提供了一些方法。

“孩子，你没有写完作业让我很不高兴。你看你什么时候能写完呢？”

“孩子，作业里是不是有些不明白的内容啊？你愿意让我帮你检查一下吗？”

“孩子，看见你放弃了这么好的学习机会我很伤心。这可是一种很好的学习方法。”

“孩子，这看起来的确是令人心烦的作业，我很同情你。你能不能想办法把它变得有意思一些呢？”或“让我们试着在减轻你痛苦的同时又能把作业好好地做完，你觉得如何？”

“孩子，记住我和你说过的，烦闷的事情恰恰能提高我们的注意力，作业的确能让你全神贯注。让我瞧瞧，你一定能全身心地完成这次作业！”

有时孩子会自我评价并把自己归为某类人。吉纳特讲到了14岁的菲利普(Philip)。他和他父亲一起做事，结果他不小心把钉子洒了一地，他很内疚地看着他的父亲说：

“瞧，我真笨。”

父亲：“当钉子洒了一地时，这不是我想说的。”

菲利普：“那你想说什么呢？”

父亲：“你说，钉子洒了一地——我把它它们拣起来！”

菲利普：“就这样吗？”

父亲：“就这样。”

菲利普：“谢谢爸普。”

孩子们理解的信息

具有固定型心理定向的孩子告诉我们，他们不断地从父母那里听到评价性的话，他们感到自己总是在被别人评价。

问：“假如你的父母帮你完成作业，你认为他们为什么要这样做呢？”

答：“他们真正的目的是在我做作业时，要看看我有多么聪明。”

问：“假如你取得了好成绩，你的父母很高兴，这又是为什么呢？”

答：“他们看到我是一个很聪明的孩子，很高兴。”

问：“假如你在学校表现不好，你的父母与你讨论这事，那又是为什么呢？”

答：“他们可能担心我不是一个出色的孩子，而且他们认为成绩差可能意味着我很笨。”

所以，每当有事情发生时，这些孩子都能听到评价的话语。

也许所有的孩子都认为他们的父母在评价他们。难道责骂和批评不是父母们常做的事情吗？具有成长型心理定向的孩子们就不是那么想的。他们认为自己的父母只是想鼓励他们学习并形成良好的学习习惯。下面是他们对其父母做法的回答。

问：“假如你的父母帮你完成作业，那是为什么？”

答：“他们想要确信我能从作业中学到更多的东西。”

问：“假如你父母对你的好成绩感到高兴呢？”

答：“他们高兴是因为好成绩意味着我坚持努力学习。”

问：“如果你在学校里表现不好，你的父母为什么和你说这件事呢？”

答：“他们想要告诉我将来应如何更好地学习。”

即使是在关于他们的行为或他们的关系问题上，具有固定型心理定向的孩子感到的是评价，而具有成长型心理定向的孩子们则认为是帮助。

问：“想做一下，当你没有按照父母跟你说的去做时，他们生气了，他们为什么要这样呢？”

具有固定型心理定向的孩子：“他们担心我可能会变成一个坏孩子。”

具有成长型心理定向的孩子：“他们想帮助我下一次能做得更好。”

所有的孩子都可能会有举止不当的时候。调查显示，正常的孩子每三分钟就可能做一次错事。那么，这是否就是给父母们留下一个评价孩子性格的机会或是一个教育孩子的机会呢？

问：“想像一下，当你不愿与别的孩子一起分享时，你的父母不高兴了。这是为什么呢？”



具有固定型心理定向的孩子：“他们认为这会表露出我是一个什么样的人。”

具有成长型心理定向的孩子：“他们想让我更好地学会与别人相处的技巧。”

孩子们很容易就能学会这些思想。他们就像刚学定路的婴儿一样，从父母那里获取信息，知道自己的错误会受到指责和惩罚，或者说知道自己的错误应该得到建议和教训。

还记得幼儿园的一个小男孩，我们能感受到他的父母发出的不同信息。情形是这样的：在学校老师要他写一些数字，有一些他写错了。现在他告诉我们，他的爸妈是如何教他改正的。

母亲：“哎，你在伤心什么呢？”

孩子：“我把听写的数字交给老师了，而我漏掉了8。现在我觉得很伤心。”

母亲：“那好，有一件事是值得你高兴的。”

孩子：“什么事呢？”

母亲：“如果你真的告诉老师你已经尽了最大的努力，她不会责怪你的。（转向他父亲）我们也不会，是吗？”

父亲：“哦，是的。我们不会！儿子，你最好是回你的房间去。”

我希望这是在告诉读者，他能听进去母亲的具有成长型心理定向的信息。但是在我们的研究中，他看起来很在意他父亲说的评价性语言。由于自己的失误没有制订好学习计划而自惭形秽。然而，至少他的母亲给了他努力的信息。让他抱着希望为将来而努力。

通常父母在第一时间就开始解释和纠正孩子的行为了。一个母亲在试着给她的孩子喂奶，她的孩子要么就是不吃奶一直哭闹，要么就是吃了一会儿就不吃了，又开始哭闹。难道是孩子太古怪了？这是孩子的错吗？难道这婴儿不是天生就有吃奶这种条件反射吗？难道婴儿是在吃奶时才表现出是天生的行为吗？我的孩子怎么了？

这时，这个母亲来和我说：

“起初，我真的感到失望。然而我记住了你的话，我一直在和我宝贝说，

“我们都在学着如何做这件事（吃饭）。我知道你饿了，我知道（你一直哭）这让我很沮丧，但是我们都在学习。”是这种想法让我冷静了下来。然后，我慢慢引导她直到她能好好地吃奶。这让我更加了解了我的宝贝。所以我也知道怎样教会她去做别的事情。”

不要轻易做判断而是要加以教导，这是一个学习的过程。

孩子们传递着信息

我们知道，通过孩子们学习这些信息的方法，我们能看出他们是怎样传递这些信息的。其实孩子们是能够相互交流自己学到的知识的。我们问了一个二年级的孩子：“在你们班上，如果有同学做不出数学题，你会给他什么样的建议呢？”这个具有成长型心理定向的孩子是这样说的：

“你想放弃吗？你是不是一看不会做就想放弃了？如果是的话，那你应该再思考一会儿——哪怕是两分钟。如果你思考了一会儿还是做不出来，你应该举手问老师。”

这不是很棒吗？具有固定型心理定向的孩子给出的建议就不那么有用了。既然在固定型心理定向中，成功没有什么方法，那他们的建议也就显得简短而可爱了。“我也没办法”就是一个小孩给的安慰性的建议。

即使是小孩子之间也能传递他们收到的信息。玛丽·梅茵（Mary Main）和卡罗尔·乔治（Carol George）研究了那些常被责骂的孩子们，这些孩子常常因为哭闹或把事情弄糟简遭到父母的批评和惩罚。常责骂孩子的父母们通常不知道，孩子们的哭泣实际是你们有所需求，简求如果达不到他们就会一直哭。相反，父母们却认为是孩子不听话、任性或是爱哭。

梅茵与乔治特别观察了那些常被责骂的大孩子在照顾1~3岁的孩子的时候，看他们是怎样做的。他们发现，当1~3岁的孩子烦恼痛苦时，这些常被责骂的大孩子通常会很生气，甚至会骂他们。你们从父母那里懂得，哭泣的小孩是要被责骂和惩罚的。

我们常常认为，只有当受责骂的孩子成为父母后，谴责这种习懂才会传给下一代。但是这一惊人的研究显示了他们很早就学会了责骂并付诸于实践。

顺便说一下，那些没有被责骂过的孩子又是怎样对传那些哭闹的1~3岁



的孩子的呢？他们会表示同情，很多孩子会去看看他们为什么哭呀，并施以援手。

难道不该教训孩子吗

很多父母都认为，他们批评、惩罚孩子，其实是在教育孩子，就像是在说，“我要让你永远忘不了这次教训。”这样的方法怎么能教育好孩子呢？父母在教育孩子时，如果孩子违背了父母制定的规则，就会挨批评和受惩罚。然而，父母并没有教给孩子，怎样通过具体问题深入思考，并形成符合道德的成熟的决定。

而且，他们很可能并没有教给孩子多种多样开放式的沟通方法。

16岁的阿丽莎（Alyssa）曾问她的父母：“我和我的朋友很想喝酒，能请他们来家里举行一个‘鸡尾酒会’吗？”从某种角度上看，这也许有些过分，但是这是阿丽莎想做的。她和她的朋友想参加一个能提供酒的聚会，但是他们不想在一个不安全且无法控制的环境下喝酒，他们也不想喝完酒后驾车回家，他们只想在一个有人监督的环境下，在父母的允许下喝酒。然后他们的父母可以来接他们回去。

阿丽莎的父母是否同意并不重要。他们已经把问题所能涉及的方方面面都深入地讨论过了。父母可能会生气、不同意，但比起失败的结果而言，他们已经进行了一场更有意义的讨论。这并不是具有成长型心理定向的父母在娇惯自己的孩子，一点儿也不是。他们确定了高标准，而他们也教给孩子如何达到标准。如果她的父母拒绝了，但这是一个公平的、有意义的、值得尊敬的拒绝。如果你有想惩戒孩子的想法，那应该问问你自己：“我要在这儿表达什么意思？我要批评惩罚孩子还是要帮助他们去思考、去学习呢？”

心理定向是可以决定生与死的事

当然父母都望子成龙，希望孩子成为最棒的，但有时父母却把孩子置于危险的境地。我曾在美国哥他比亚大学工作过，当我成为系主任时，我看到很多学生有麻烦。有一个很出色的学生，她几乎想要寻死。

在本科生毕业前的一周，珊蒂（Sandy）来到我的办公室，她想调换到哲

学专业。这的确是个专怪的要求，但是我察觉到了她的执著，并仔细听完了她的陈述。我随后查看了她的成绩，要么 100 分要么不及格。我诧异了，怎么会这样？

原来，珊蒂的父母打算培养她考上哈佛。由于她父母的固定型心理定向，使得珊蒂的目标只有通过获得哈佛的入学资格来提高她的个人价使和能力（也许还有她父母的价使和能力吧）。能进入哈佛或许意味着她真的很聪明。对于他们而言，进哈佛不是为了学习，不是追求她对理科的热爱，也不是为社会做什么贡献，而是一种象征。但是她没有考上哈佛，她也由此陷入了绝望。这使得她从此开始烦恼，有时她可以高效率地完成作业（拿到 100 分），但有时她无法这样（只能是不及格）。

我想如果我不帮她，她就无法毕业了，而她要是不能毕业，她就无法面对她的父母，如果是这样，我不知道会发生什么事。

我自然是要帮珊蒂毕业，但这不是关键所在，像珊蒂这么聪明而又出色的孩子，用这么大的压力来压迫她的确是个悲剧。

我希望这些故事可以教会父母们运用正确的方法来使他们的孩子变得“最棒”——通过培养孩子的兴趣，促进其发展，并不断学习。

以最糟的方法祈求最好的结果

让我们仔细听听珊蒂的父母是怎么说的吧：“我们不在乎你是谁，你对什么感兴趣，以及你要成为什么样的人，我们也不在意你学习怎样，除非你考上了哈佛，我们才会爱你、尊重你。”

马克（Mark）的父母也是一样。马克是一个数学很棒的学生。他上完初中后就考上了斯戴文森（Stuyvesant）中学。在纽约，这所高中的理科是很棒的。在那儿，他可以跟着最好的老师学数学，与市里最优秀的学生一起讨论数学问题。斯戴文森中校还与哥伦比亚大学有一个合作，只要准备充分，他就能直接在哥伦比亚大学上数学课。

但是在最后一刻，马克的父母没有让他去上斯戴文森中学。因为他们听说斯戴文森中学考上哈佛大学的不多，所以他们让他去了另一所中学。

马克没能追求他的爱好，也没能提高他的才能，这对于马克来说都不重



要，只有一件事是重要的，那就是考上哈佛。

听我们的话我们就爱你

这不仅仅是在批评你，而是在我批评你的同时希望你明白，你只有在我们的管教中成功了，我们才会爱你。

我们对六岁至高中毕业不同年龄段的孩子们进行了研究。那些有固定型心理定向的孩子觉得，除非他们实现了父母的愿望，否则父母不会爱他们、尊重他们。这类学生会说：

“我常常觉得，如果我不像他们想像的那么成功的话，他们就不会重视我。”

“我父母说我可以按自己的想法去做，但是令我失望的是，除非我努力按他们的想法去做，否则他们不会认同我。”

约翰·米安若（John McEnroe）的父亲就是这样。他属于喜欢批评别人的人——每件事都要分清黑白。不仅如此，他还喜欢施加压力。“我父母给我施加了很大的压力……主要是我父亲。看起来他好像是为我短短的中学时代的成长而生存的……我记得我曾经告诉过他，我不喜欢这样。我说，‘是不是每次比赛你都要来呢？这次考试你一定要来看吗？你能放过我一次吗？’”

米安若按他父亲的要求取得了成功，但是他不喜欢那一刻的感觉。他说：“虽然许多运动员看起来的确很热爱他们所擅长的运动，而我却并不喜欢网球，尽管我常打网球。”

我认为米安若在刚开始是很喜欢网球的，因为他说过，起初他对各种击球的方法很感兴趣，也很热衷于打高分。但是从那以后我再未听过他有那样的痴迷。米安若的父亲看出了儿子很擅长打网球，能顶住压力和批评，并一直热爱着网球全是因为孩子在网球这方面的成功。

老虎·伍兹的父亲却相反。老虎·伍兹是一个很有抱负的孩子，这点毫无疑问。尽管他父亲看到儿子的天赋很好，但父亲还是尽力培养他对高尔夫球的兴趣，并且教他注重发展和学习。“如果老虎·伍兹想要成为一个钳工，这个目标会使他成为一个很不错的人。他会是一个很了不起的人的。”而老虎·伍兹说：“在我生命中，我的父母对我有很大的影响。他们赋予了我生

命、时间、才能还有很多很多的爱，并且教育了我。”这表明，他的父母是很疼爱他的，他们在一直促进他的成长而不是给他施加压力与批评。

桃乐茜·迪蕾（Dorothy Delay）是著名的小提琴家，她总是遇到喜欢给孩子施加压力的父母。这些父母更多地关注孩子的才能、想像力和性格，而不是孩子能否长期学习。

一天，一对夫妇帶著他们八岁的儿子来找迪蕾学习小提琴。除了要求儿子听迪蕾的教导外，孩子的父母还要求儿子学会贝多芬的小提琴协奏曲。这个小男孩的乐感一直都很好，但是他那天却不在状态，拉得很僵硬。事实上，这对夫妇的话影响了孩子的正常发挥。就像是在说，“我八岁的儿子可以拉好贝多芬的小提琴协奏曲，你的儿子能做到吗？”

迪蕾和一个母亲交流了很长的时间。这个母亲一直认为他儿子现在应该到一个著名的小提琴认证机构进行认证考试。但是，她采纳迪蕾的建议了吗？没有，有一段时间，迪蕾一直在提醒这位母亲，她儿子的知识还比教欠缺，不适合参加认证考试，可是这个母亲并没有听取专家的意见以促进她儿子的发展。相反，她不相信有谁会因为这小小的原因而降低对她儿子的评价。

与之明显相反的是尤拉·李（Yura Lee）的母亲李夫人。尤拉上课时，李夫人总是安静地坐着，她不像别的父母那么紧张，疯狂地做著笔记。她微笑着，跟着音乐微做地晃动着，尽情享受著。结果，那些赋有批判精神父母的过分投入，使得使们的孩子总是焦虑不安，而尤拉却很放松。她说：“当我拉琴时，我很快乐。”

理想

父母为他们的孩子设定目标和理想，这难道不是父母的天性吗？是的，但是有些理想很好，而有些理想并不好。我们请一些大学生描述他们理想中的优秀学生，并告诉我们，他们认为自己是否符合理想中的优秀学生。

持固定型心理定向的学生说，他们理想中优秀的学生不能总是学习。他们时而学习，时而做别的什么事情。

“我理想中的优秀学生是靠天赋考进来的。”

“天才、身体素质好、擅长运动……使们是凭基本能力考进来的。”



他们达到了他们理想中的优秀了吗？大部分都没有。相反，他们说的这些理想状态阻碍他们的思考，耽误自己做事，有时还会迫使他们放弃做事，甚至精神上紧张得不得了。他们被这些永远无法达到的理想摧残着。

具有成长型心理定向的学生这样说：

“要想成为一名优秀的学生，首要目标是扩大知识面，改善自己思考及探索世界的方式。他们并不把成绩当作目的，而是要不断地成长。”

“优秀的学生从自己的角度来认识知识及其作用。总体上讲，他们期待的是对社会做出贡献。”

他们自己与其理想中的优秀学生一样吗？他们认为自己正朝着这个方向努力呢。“要想更接近我的理想——需要更加努力。”“我承认这么多年来，考试是很重要的事。但是我却试着不要过于看重考试。”他们的理想正不断地激励着自己。

当父母向他们的孩子灌输固定型心理定向的理念时，他们要求孩子们符合聪明的、有才能的孩子的模型，否则就被认为是无能的。他们不容许孩子犯错误，也不能容忍孩子的个性——他们的兴趣、怪癖、欲望和价值观。我已经记不清有多少次，那些具有固定型心理定向的父母不停地摇头并告诉我们，他们的孩子如何反叛或逃学。

海姆·吉纳特谈到了一个叫尼古拉斯（Nicholas）的17岁的孩子。

我父亲的头脑中一直有个理想儿子的模型，当他符理想中的儿子与我相比时，他就感到失望。我并不在乎父亲的梦想。在孩提时期，我就觉察到了他的失望。他试图掩饰这些，但是无数次的小细节，如在他的语调、言辞及沉就中说明了这一切。他很努力地让我按照他的理想状态成长。但是我并没有那样，他放弃了。但是这也给他留下了很深的创伤，一种永远的挫败感。

当父母帮励孩子建立理想的成长型心理定向时，父母给予孩子的是一些可以为之努力、奋斗的信念。他们还给予孩子们成长的空间，在这里他们可以发展成为真正意义上的人，将来他们会很努力地为社会做出贡献。我很少听说一个具有成长型心理定向的家长说：“我对我的孩子很失望。”相反，他们会笑着说：“我很值讶，我发现我孩子已经成为一个很出色的人了。”

我对家长所说的这些同样也适用于老师们。但作为老师还应有更多的思

考，他们要面对全班的学生，这些学生性格迥异，他们掌握的知识也不尽相同。用什么样的方法来教育这些学生才是最好的呢？

教师与家长：什么造就了优秀教师或优秀家长

许多教育家都认为降低对学生的要求能够培养他们的成就感，提高他们的自尊心，促进他们成功。这与过多表扬学生的聪明才智是一个道理，但现实情况并非总是这样。低标准对于学习不好的学生而言，会让他们觉得学习很容易，他们也可能骄傲自满。

35年来，希拉·施瓦茨（Sheila Schwartz）一直在一所师范学校给学生授课，她很注意鼓励学生。特别是当学生要去上课时，她一直尝试着设定更高的标准。但是有些师范学生很不高兴，“有一个学生，她写的作文语法全是错的，拼写也是错的，”她说，“后来，她和她的丈夫来到我的办公室——她丈夫刚从西点军校回来，穿着军装，胸前还别着丝带——因为她觉得我坚持要她改正拼写错误伤害了她。”

希拉·施瓦茨要求学生在看过《杀死一只知更鸟》（*To Kill a Mockingbird*）的文章后写一篇读后感。这篇文章的作者是哈珀·李（Harper Lee），文章讲的是一个来自南部的律师与种族歧视斗争，为一个被拉谋杀的黑人做辩护的故事，故事结果以败诉而告终。有个学生坚持认为“人的本性都是善良的”。当施瓦茨对此表示质疑时，这位学生当即离开了教室并到院长那里投诉了她。当施瓦茨由于对学生要求过高而被指责时，施瓦茨不禁要问：“为什么呢？这些未来的老师能胜任未来的工作吗？对他们要求低了，他们能满足学生的需求吗？”

另一方面，学校只是简单地提高标准而不告诉学生如何达到标准，会造成灾难性的后果。这样只是让那些准备不充分的学生，或是没有信心的学生再次失鼓或是被踢出学校。

是否存在一种既提高标准又能让学生能达到要求的方法呢？

在第三章，我们在法尔科·莱茵伯格的试验中看到，那些具有成长型心



理定向的老师把很多原来不太出色的学生培养成了很优秀的学生。我们看到杰姆·艾斯卡兰德采用具有成长型心理定向的教学方法可以让普通的高中生掌握大学的微积分课程，而玛瓦·柯林斯采用这种教学方法也可以教小学生读懂莎士比亚的文章。在这一章中，我们还能看到更好的例子，我们可以看到采用成长型心理定向的教学方法是怎样引导学生释放心理能量的。

我将集中讲述三位优秀老师，其中两位老师带的学生起初被认为是“差学生”，而另一位老师带的学生一直都被认为是很聪明的学生。那么这些优秀教师都有哪些共同点呢？

优秀教师

优秀教师相信智力和才能的发展，而他们对学生的学习过程更感兴趣。

玛瓦·柯林斯带的是芝加哥的小孩子——一些被遗弃的孩子。对于许多孩子而言，教室是他们最后的安全地。有一个小男孩四年内转了13次学；另一个被铅笔刺伤过的孩子被精神康复中心治疗拒之门外；一个八岁的小孩拿着削铅笔的刀片割破了同学的衣服、帽子、手套，从而引起了很大的惊慌；还有一个小孩总是说他要自杀；有一个学生在开学的第一天就用锤子砸伤了另一个同学。这些孩子在学校中学习的时间并不长，但是人人都知道是他们犯错了，除了柯林斯，每个人都是这么想的。

《60分钟》栏目在柯林斯的课堂上进行了一个小调查，摩瑞丽·塞弗尔（Morley Safer）想方设法诱导一个孩子说他不喜欢学校：“在学校是不是太辛苦了，没有休息，没有体育活动，老师整天都要你学习，你只有40分钟的时间吃午饭。为什么还要喜欢学校呢？那太辛苦了。”但是这个学生回答说：“这就是为什么我喜欢学校的原因。因为学习会让你的头脑变得聪明。”

《芝加哥太阳时报》的编者瑞·史密斯（Zay Smith）采访了一个小孩，史密斯说：“你们在这里学习不轻松吧。”

当柯林斯回头看到这个小孩时，她说：“我本来就很喜欢学习，我掌握了不少新知识，还可以与人分享，这是一件很快乐的事。将别是这些知识是我自己学到的。”在开学的第一天，柯林斯总是会鼓励她的学生——所有想学习

的学生。她与他们签订一个合约。

“我知道你们大多数的人都拼不出自己的名字，不知道字母怎么写，不知道怎么阅读，也不知道同音异义字或怎样分音节。我保证会让你们学会，没有人学不会。在学校，也许你们没有学会。那么，孩子们请与失数说再见吧，欢迎你们获得成功。在这儿你们能读懂很难的书籍，你们每天都会写东西……但是你们必须帮助我，让我来帮助你们。如果你们不想付出什么，也不想期待什么的话，成功也不会来找你们，你们只有自己寻找成功。”

她的这个学习的“合约”产生了很大的影响，这些孩子从一些“倔强的、不爱学习的孩子”变成了一群充满激情的学生，她告诉他们：“我不知道圣·彼得（St. Peter）教主为我安排了什么，但是你们这些孩子却把人间天堂献给了我。”

莱福·艾斯奎斯（Rafe Esquith）所教的学生就读于洛杉矶中学二年级，这些学生生活的地方充斥着犯罪和贫困。许多孩子与吸毒者、酗酒者以及精神障碍患者一起生活过。每天，他告诉自己的学生，他不如他们聪明——只是经验多一些罢了。他不断要他们知道自己已经变得有多聪明——过去多么难的任务现在变得如此容易，都是因为他们的努力练习的结果。

美国朱丽亚音乐学院与柯林斯或艾期奎斯管理的学校不同，这所学校只招收那些世界上最有天赋的学生。人们可能会这样想，“这些都是很聪明的学生，现在让他们继续学习吧。”但是，如果还有什么要说的话，那就是天才这种理念在这儿显现得更突出了。事实上，很多老师在潜意识中都会忽视那些他们不喜欢的学生。除了一名非常出色的小提琴家桃乐茜·迪蕾，她曾教过伊然克·坡曼（Itzhak Perlman）、米多莉（Midori）和张沙拉（Sarah Chang）。

迪蕾丈夫总是嘲笑她所谓的任何事情都有可能的“中庸”思想，“这是一个旷阔的大草原，我们来构建一个城市吧。”这的确是她喜欢教书的原因。对她而言，献育就是她能亲眼看着别人的成长，而要求献是明白如何让人成长。如果学生不拉曲调弹奏，那是因为他们还没有学会如何这样弹奏。

她的同事，一拉在朱丽亚音乐学院任教的老都伊凡·洛兰来尔（Ivan Galamian）总是说：“哎呀，学生不听话，你就不要浪费对间了。”但是迪蕾仍然坚持用不同的方法来试图改变这种状况。而通常请况下，她都能够找到方



法。随着越来越多的学生想要拜迪蕾为师，同时也随着她在这些方面“浪费”了越来越多的时间，格兰米尔要求朱丽亚音乐学院的校长解雇她。

有趣的是，迪蕾和格兰米尔都很重视才能，但是格兰米尔却认为才能是天生的，而迪蕾则认为这是后天习得的。“对于一个老师来讲，说‘噢，这个孩子不是学习的料，所以我不想浪费时间’这样的话很容易。大多数老师用那样的话来掩饰自己教育的无能。”

迪蕾把自己的一切都奉献给了她的学生。伊然克·坡曼和他的妻子托贝(Toby)都是迪蕾的学生，托贝说很少有老师会愿意多看伊然克·坡曼一眼。“而迪蕾把她所有的关爱都给了伊然克·坡曼，但是我认为她给予我的关爱要多于伊然克·坡曼……而我也相信，在老师关怀的众多学生中，我只是其中的一个。”有一次，有人问迪蕾，为什么她要在一个不诚实的学生身上花费这么多的时间。“我认为，她很独特……在她身上有某种高贵的气质。”如果迪蕾教她认真学习，那个学生一定是个杰出的小提琴家。

高标准与育人氛围

优秀的老师会对所有的学生提出更高要求，不仅仅是那些优秀学生。玛瓦·柯林斯对其学生确定了相当高的标准，一开始就是这样。开始时，她的学生连单词和概念都听不懂。然而就在第一天，她就营造了一种真正的充满关爱的氛围，她答应学生，他们可以学会知识：“我会爱你的。我已经爱上你了，即使你不爱你自己，我也依然会继续地爱你。”她对一个不愿学习的孩子这样说。

老师可能会喜曼所有学生吗？不，但他们必须关注每一个学生。

具有固定型心理定向的老师会构建一种批评的氛围，这些老师通过观察学生开始的表现就能确定谁聪明谁笨，然后他们就不再关心所谓的笨学生。“教笨学生不是我的责任。”

这些老师不相信改进，所以使们不愿尝试改进。别忘了在第三章中固定型心理定向的老师说的：

“很据我的经验，优秀学生的出色表现会持续很久的。”

“作为一个老师，对于学生的智能我无能为力。”

这是多么的古板啊。古板的老师很清楚谁是聪明的、谁是不聪明的。所以在他们与学生见面不久，具有固定型心理定向的老师就已经确定了哪些学生是要被放弃的。

高标准与学习氛围

本杰明·布鲁姆（Benjamin Bloom）研究了120个世界级音乐会的钢琴家、雕刻家、游泳选手、网球运动员、数学家以及神经学者，他发现了很有趣的东西。对于大多数人而言，他们的第一个老师都很热心并认可他们。这并不是老师们确立的标准低，相反标准很高，只是老师们营造了信任的氛围，而不是批评的氛围。那就是“我要教你学知识”而不是“我要评价你的才能”。

正如你看到的柯林斯和艾斯奎斯对其学生的要求一样——对所有学生——这几乎令人吃惊。当柯林斯把她的学校扩大到招收小孩子时，姆要求9月份入学的每位四岁小孩从那时开始一直到圣诞节都要上课，而这些小孩也都做到了。这些三四岁的小孩用的是标有高中生专用的字典，而七岁大的孩子则读《华尔街文摘》，对于再大一些的孩子则让他们讨论柏拉图的《理想国》（*Republic*）、托克维尔（Tocqueville）的《论美国的民主》（*Democracy in America*）或是马基亚维里（Machiavelli）的《动物庄园》（*Animal Farm*）以及芝加哥的市政议会。她给高年级学生开列的选阅有《契诃夫全集》（*The Complete Plays of Anton Chekhov*）、《试验物理学》（*Physics Through Experiment*）以及《坎特伯雷故事集》（*The Canterbury Tales*），对了，还有莎士比亚的作品。即使有孩子用刀来剔牙，她都会说：“热爱莎士比亚吧，多看些他的书吧。”

然而柯林斯一直保持着很好的学习氛围，她是一个严格而又可爱的老师。当她意识到她的学生以前的老师都是在批评他们错在哪里时，她立刻向她的学生还有其他人保证，她绝不会这样做的。

艾斯奎斯因标准不断下滑而感叹。他告诉我们，最近他所在的学校正因



为今年的阅读成绩比全国平均阅读分低了 20 分而庆祝。为什么呢？因为学校今年的成绩比去年的高了一两分。“也许能乐观地看到好的一面是很重要的，”他说，“但是答案不是这样的，这是错觉。那些为失败而庆祝的学校是无法替现在的学生找到一份工作而庆祝的……有些人不得不告诉学生，如果他们落后了，学校可以制订计划帮助他们再迎头赶上。”

他教的五个年级的所有学生都掌握了他列出的各种书籍，包括《人鼠之间》(*Of Mice and Men*)、《土生子》(*Native Son*)、《魂归伤膝谷》(*Bury My Heart at Wounded Knee*)、《喜福会》(*The Joy Luck Club*)、《安妮的日记》(*The Diary of Anne Frank*)、《杀死一只知更鸟》(*To Kill a Mockingbird*) 和《独自和解》(*A Separate Peace*)。他带的六年级的所有学生都通过了代数期末考试，这使得他们将来上八年级和九年级时，学习起来会更容易。凭借他对学生的关爱以及对每个学生的私下承诺，他的诺言又一次实现了。

“挑战与学习”同样也描述了迪蕾的方法。她过去的一个学生这样说：“这是迪蕾老师聪明的地方——把学生放在他们最适合的地方……很少有老师可以发觉你潜在的实力。而迪蕾就有那样的才能。她在激发你的同时让你觉得你是在学习。”

努力学习，更努力地学习

但是光靠知识来激发学生学习并关爱学生就足够了吗？不够。所有优秀教师都能够教学生如何达到更高的标准。柯林斯和艾斯奎斯并没有帮助他们的学生阅读，也没有希望他们成为“好的领就看”。在课堂上，柯林斯的学生对麦克白 (*Macbeth*) 的每一行诗都要进行阅读和讨论。艾斯奎斯花了很多时间来计划课堂上学生们该读哪一章。“我知道哪些学生会尝试去挑战最难的段落，而我还要为一些害羞的学生仔细准备一些容易点儿的段落……他们应像一个好读者那样开始学起。机会很重要……这还需要有足答的精力。有一次，一个学生来到我的办公室，因为他坚持章教科书里的每一句话问我，所以我不得不停下手头的工作为他讲解更多有价值的东西。”

在课堂上，老师到底教了学生什么呢？从热爱学习，到能够自学，自己

思考，努力做好最基本的事情。为了打好英语基础，艾斯奎斯的班级常常会在开学前、放学后、假期中碰面。他的格言是：“学习没有捷径。”柯林斯的信条正如她对学生们说的那样，“在这里没有什么魔力。柯林斯老师也不是奇迹的创造者，我不能在水上行走如飞，我也不会把海水劈开。我只是比大多数人更疼爱学生，更努力工作，你们也一样要这样。”

迪蕾对她的学生期望很高，而她也能够指导他们达到目标。大多数学生提到才能都感到很害怕，这使他们形成了固定型心理定向。但是迪蕾揭示了才能的真相。有一个学生很肯定地说他无法像伊然克·坡曼那样娴熟地拉一首曲子。所以迪蕾不让他看乐谱，直到他拉得很熟练为止。“我敢肯定，如果使按照自己所说的那样去看着乐谱拉琴的话，我永远无法让他拉得和伊然克·坡曼一样熟练，而且他也会渐渐放弃的。”

还有一个学生听到出色的小提琴家演奏的优美曲子就感到胆怯。他一直在练习同一个音符，而迪蕾老师打断了他：“现在这个你已经练得很好了，”然后她为学生解释每个音符是如何构成动听音乐的开始、中间以及结尾并进入下一首曲子的。这个学生发觉，如果在这里他能做得很好，那么他在任何地方都可以做得很好了。突然间，坡曼演奏的优美曲子不再是难以超越的了。

当学生们不知道自己应该怎样做、别人应该怎样做时，差距似乎变得无法逾越。一些教育家试着安慰他们的学生说，他们本来就是很棒的。具有成长型心理走向的老师告诉学生真相，然后教给他们缩小差距的方法。就像玛瓦·柯林斯对班里一个不听话的学生说的那样：“你已经是六年级学生了，而你的阅读分数排名第二。我已把你的成绩告诉大家了，所以你知道你该怎样做了。现在你调皮的日子结束了。”从此，这个学生开始认真地投入到学习中。

被人遗忘的学生

那些不学习、也不关心学习的学生是怎么样的呢？这儿有一段柯林斯和加里（Gary）两人之间的简短交流。加里是一个不愿学习的学生，使不做家庭作业，在课堂上也不做练习。柯林斯尝试着让他到讲台上做一些试题。



柯林斯：“宝贝，你打算做些什么呢？是珍惜生命还是放弃呢？”

加里：“可我不想做该死的作业。”

柯林斯：“我不会放弃你，你也不要放弃你自己。如果你整天背对墙坐着，那么你一生都学不到知识。同时你的天赋命逐渐消失，你这位天才，就这样浪费掉了。”

那时，加里同意走到前面的黑板那儿。但是他后来又不愿意做题了。过了一命儿，柯林斯说：

“如果你不想上课，那么去给你妈妈打电话说，‘妈妈，在这个学校我必须学习，而且柯林斯老师说，我不能影响周围的同学，所以你来接我回去吧。’”

加里开始在黑板上做题了。事实上，加里后来变成了一个很喜欢上课的学生而且还很喜爱写作。那年的年底，全班在讨论麦克白及他错误的想法是怎样促使他自杀的。“柯林斯老师，这很像苏格拉底（Socrates）说的话，不是吗？”加里俏皮地说，“麦克白应该知道‘直线思维会导致单调的生活’”。在一次家庭作业里加里这样写道：“索莫纳斯（Somnus），睡眠之神啊，请叫醒我们吧。当我们熟睡时，无知毁灭了整个世界……请解开我们的符咒吧。很久以前，我们还并没有无知到给世界以致命的一击。”

每当老师在批评学生时，爱到指责的学生放意用不听讲的方式和老师作对。但是当学生明白了学校是为了他们的成长——是他们思维发展的有放途径——他们就不再固执了，也不再执意破坏自己成长的环境了。

在我的工作中，我曾看到过一些坚强的孩子，当他们意识到自己可以变得更聪明时，他们很兴奋，甚至会激动得流下眼泪。对于学生而言，放学后呼吸一下自由的空气是很正常的，但是如果我们认为某个学生不需要关怀，那我们就错了。

具有成长型心理定向的教师：这些教师是谁

具有成长型心理定向的教师是如何无私、如何把大量时间投入到落后的学生身上呢？难道他们是圣徒吗？斯待每个教师都是圣徒，这样合理吗？其

实，这些老师也是普通人。他们爱学习，而教学本身就是一种很好的学习方法。通过教学，他们可以了解人类以及人类的文化记载，知道讲授科目的内容，加深对自我的认识以及明白生命的真谛。

而具有固定型心理定向的老师则通常把自己看作是完美的人。他们的角色就是简单地传授知识。但是一年又一年的重复，难道不烦吗？现在，站在另一群学生前而讲授同样的内容，这样太不容易了。

西摩·萨拉松（Seymour Sarason）是我在大学读研究生时的一个教授。他是一个很出色的教育家，他总是教育我们要对假设持怀疑态度。“有一个假设，”他说，“假设学校是为学生学习而设立的。那么为什么学校就不是为老师而设的呢？”我永远都不会忘记这些话。在我的教育生涯中，我在想，我找到了什么有吸引力的东西？我应该更喜欢学些什么东西？事实上，教有所长。这么多年东，教学他我变成了一个年轻的、充满渴望的老师。

玛瓦·柯林斯的第一个导师也教命了她同样的东西。总的来说，一个好老师应该时刻保持和学生同步学习，而她也让她的学生明白了学无止境的道理。“有时我觉得成长过快并不好，因为他们会自以为是。虽然我还有很多东西不知道，但我可以不断地学习。”

正如我们所知，陶乐茜·迪蕾是一个很出色的老师。虽然她对教学并不感兴趣，但她对学习却很感兴趣。

那么，好老师是天生的还是后天学习的呢？每个人都能成为像柯林斯、艾斯奎斯或迪蕾一样的好老师吗？这要从成长型心理定向讲起——关于你自己和孩子们。不要光是嘴上说，所有的孩子都能够学习，而是要有强烈的欲望，让孩子们学到知识并点燃每个孩子思想的火花。《纽约时报》的迈克尔·刘易斯（Michael Lewis）谈到了他的一个教练：“我对加班有了一种新的感受，如果我把打棒球的热情放到其他的地方，很快我就意识到了我生活会变得多么美好。但乎这个教练已经深入到了我的心里，找到了一个生锈的开关，上面标有‘在尝试行动之前请打开它’。”

教练也是老师，只是他们学生的成败是在众人面前表现出来的，会被刊登在报纸上，并载入史册的。他们的工作就是铸造冠军。让我们仔细看看三位育有传奇色彩的教练，从他们的行为中反映了怎样的心理定向吧。



教练：通过心理定向赢得胜利

当我笑着说某某很反复无常时，了解我的人都知道我的含义。“你是怎样看待某某人的？”“哦，他很反复无常。”通常情况下，这并不是在恭维，这意味着某某人可以是很有魅力、热心、大方，但是这也可以暗示随时可能爆发的潜在自我。你从来都不知道你何时能相信他。

固定型心理定向让人变得反复无常。这使得人们担心自己的固定型性格，并想要证明它，有时这会让你付出代价，而且这也会让他们变得充满批判性。

具有固定型心理定向的教练的行为特点

博比·奈特（Bobby Knight）是著名而有争议的大学篮球教练，他就是一个很反复无常的人。他对人出奇地热情。一次，由于他以前的一个队友状态不佳，使得他放弃了一个成为比赛解说员的重要机会。当时奈特跑到了那个队员那里，并一直陪伴他，直到使通过了严得的考验。

他待人非常亲切。当他指导的篮球队取得了奥运金牌时，他坚持认为金牌应该归功于整个团队，首先也是最重要的，要向亨利·伊拜（Henry Iba）教练致意。直到奥运会结束，伊拜从未受到应有的尊敬，而且无论怎么样，奈特都想弥补他一些。他让球队把伊拜教练扛在肩上绕着操场跑来表示他们的心意。

奈特非常关心队员的文化课成绩。他想让他们都接受良好的文化教育，所以佳定下了严格的规则，不准逃课，严禁缺席辅导课。

但是，有时候他也会表规得很残酷，而这种残酷正是来自于他的固定型心理定向。约翰·费因斯坦（John Feinstein）写了一本书，名为《悬崖边上的赛季》（*A Season on the Brink*），这本书写的就是关于奈特和他的球队的故事，书中写道：“奈特无法接受失败。每次失败对于使都会是一种人身攻击，‘他’的球队输了，一个‘他’亲手选拔指导的球队……几乎任何失败都会

摧毁他，特别是在训练方面的失败。因为是训练赋予了他声望，让他出了名。”打输一场比赛就能够挫败他，影响他的身份。所以当他成为你的教练时——你的成败就能衡量他了——他会残忍的批评、贬低那些让他失败的队员。希望现在情况会有所好转吧。

关于达瑞尔·托马斯（Daryl Thomas），费因斯坦说：“奈特能够发掘出一个队员的巨大潜力，托马斯就是被教练称之为‘百万身价’的人。他又高又壮，速度也很快，他可以用他左手或右手击球。奈特坚持认为托马斯以及他‘百万身价’的强壮身体一定会让团队取胜的。”

“达瑞尔你知道你是谁吗？你是我在这个学校里所见到过的打棒球打得最差的。你哪里都很差劲。你比我们这儿大多数的球员的能力都强，但是你从头到脚都差劲到了极点。非常得差劲。就是三年以后我也对你这样评价。”

还有一次，奈特把托马斯锁了起来。

托马斯是一个很敏感的人。一位助理教练给了他这样的建议：“当他叫你垃圾时，别听你的。但是当他开始告诉你，为什么你是一个垃圾时，认真听，那样的话，你就会越来越棒。”可托马斯无法接受那样的建议。你牢记着每件事，在教练的长篇大论之后，他站在棒球场上几乎要崩溃了。

对于那些胆敢输掉比赛的队员，他会给以严厉的批评。而且，通常情况下，奈特不允许打输比赛的队员和其他队员一样乘车回家。因为他们不再值得被善待了。有一次，他的球队打进了国内锦标赛的半决赛（但不是决赛），一个记者访问他，问他最欣赏球队的什么。“现在我最欣赏这支队伍的是，”奈特回答说，“是我只想看着他们再多打一场比赛。”

有一些球员会比别的球员更能理解他。斯蒂夫·艾尔福特（Steve Alford）想继续他的职业生涯，他带着明确的目标来到印第安纳，他能够在短时间内快速地发展。斯蒂夫不仅能够听取并运用奈特的智慧，而且能够忽视奈特说的大部分恶毒的或贬低的语言。但是，即他是他在描述球队是如何在奈特讽刺般的批评下解散，以及为什么他自己变得不开心时，也是同样的理由——他对运动失去了热情。



崇高的目标：没有差错

艾尔福特说，“教练最崇高的目标就是比赛不准出现失误”。我们知道具有哪一种心理定向的人犯的错误令人无法忍受。而奈特发起脾气来简直表现得不可思议。有时他会把椅子扔出赛场，有时他会扯着队员的衣服把他们拖出场地，有时他还会抓住队员的领子。通常他会以“锻炼队伍，让球员适应在压力下比赛”，等各种理由来为自己辩解。但事实就是，他无法很好地自控。难道扔椅子是一种训练吗？难道扼杀队员也是一种训练吗？

他鼓励他的队员，不是通过尊重他们而是通过恐吓——通过让人害怕。队员们害怕教练的批评，怕他发脾气。他这样做达到了鼓励的鼓果了吗？

有时他这样做的确达到了激励的鼓果。他训练出了三支冠军队。在《悬崖边上的赛季》一书中，约翰·费因斯坦写道：“这支队伍没有多大的规模，也没有比赛经验或敏捷的反应，但是他们都是选手，他们赢了21场比赛，感谢奈特精辟的棒球知识和训练控能。”

但是有时，却没有达到激励的效果。某个队员会发疯，作为整体的球队也会崩溃。在《悬崖边上的赛季》中有这样的描写：“他们最终还是解散了。同样，前一年也有支队伍在来特的压力下做伙了。这么多年来，一些队员陆续转到了别的球队来逃避他；还有一些队员则通过违反规则来逃避压力，如逃课或不去训练；还有的队员则早早地适应了教练的压力，做伊塞亚·托马斯（Isaiah Thomas）一样。在一次世界级比赛中，队员们常常会围坐在一起，设想如果他们没有错选了印第安纳大学的话，他们应该去哪所学校。

这并非是奈特对于其队员的能力持有固定型心理定向，他坚持认为队员的能力是可以发展的，但是他对于自己以及自己的训练能力抱着固定型心理定向。球队是他培养出的成果，每次比赛结束，这支球队就能证明他的能力。他不允许队员们输掉比赛、犯错误或以任何方式质疑他，因为那样会从他的能力上反映出来。当他们在训练时，似乎奈特看起来也不喜欢别人对他的激励手段予以评析。也许除了嘲笑或羞辱，达瑞尔·托马斯还需要另一种激励方式。

对于这个反复无常的教练而言，他作为一群年轻运动员的导师，我们应该说他什么好呢？他的首席弟子伊塞亚·托马斯表达了他对奈特性格两重他评价：“你知道吗，如果我有枪并有足够的时间，我想我会开枪杀了他。可有时我又想要用胳膊搂着他、拥抱他并告诉他我爱他。”

如果我最好的学生想要开枪杀我时，我会认为我还是比较成功的。

具有成长型心理定向的教练的行为特点

终身教练

约翰·伍顿教练刷新了体育项目中的一个纪录。他带领的加利福尼亚洛杉矶分校篮球队在1964年、1965年、1967年至1973年以及1975年度都赢得了美国大学生篮球联赛（NCAA）的冠军。曾经有一段时间，他的队伍所向披靡，有一次他们还连续赢了88场比赛。我对这支球队非常了解。

我不清楚的是，在伍顿进入加利福尼亚洛杉矶分校时，他的实力还不算强。事实上，他并不想到加利福尼亚洛杉矶分校执教。他本想去明尼苏达州森林狼队执教（Minnesota），并要明尼苏达州森林狼队在当天晚上六点打电话给他回复。同时，他又告诉加利福尼亚洛杉矶分校在七点钟打电话给他。可事实上，六点钟没人打电话给他，六点半甚至是六点四十分也没人打电话。所以当加利福尼亚洛杉矶分校七点钟打电话给他时，他同意了去那里执教。不久后，他接到了明尼苏达州打来的电话，他疯狂地扯下了电话线，不想再接到任何招聘电话。

加利福尼亚洛杉矶分校的设备十分缺乏，在前16年的执教生涯中伍顿要在一个像仓库一样的体育馆里训练。在那里，运动员们满身汗水，地方拥挤，光线黑暗而且通风设施极差。就在这样一个体育馆里，通常还会有摔跤比赛、体操训练、跳远以及拉拉队的排练。

体育馆里并没有实际比赛用的场地。在训练的前几年，他们不得不租用一个仓库，后来的14年中，为了借体育馆，他们被迫在不同学校之间、不同城市之间辗转。



随后有了越来越多的队员。当伍顿给这些队员进行第一次训练时，他几乎要崩溃了。这些队员的技术太差了，如果他有合适的方法辞职，他一定会辞职。其实，媒体已经察觉到了这些并报道他的队伍就要解散了。但是伍顿还是坚持要打球，而这个有趣的队伍也并没有解散。一段时期内，在经历了22场赢、7场输的比赛成绩之后，这支队伍赢得了比赛。第二年，他们进军了NCAA的决赛。

伍顿给了队员们什么呢？他教给他们在基本技能上多下工夫，他为他们创造了训练的环境，赋予了他们心理定向。

崇高的目标：全力以赴

伍顿并不是一个难以让人理解的教练。他很聪明也很有趣。他只是一个直率的、有成长型心理定向的人。他的原则是：“每天你都要非常投入，才能变得更有实力。每一天，用一点时间让自己全身心的投入到工作中，你就会变得强大很多。”

他并没有要求比赛时不能犯错，他也并未要求他的队员从不能输。对于球员他的要求是充分地准备以及最大的努力。“我赢了吗”、“我输了吗”这种问话不正确。正确的问法是：“我尽力了吗？”如果尽力了，他说：“你也许会得到很多比分，伍是你从不会输掉比分。”

他不是一个傻子，他只是无法容忍退步。如果在训练时队员们退步了，他会关掉灯然后说：“先生们，训练结束了。”那天，队员们便失去了一个可以变得更加有实力的机会。

同等对待

就像迪蕾一样，伍顿对他所有的队员都给予同样的时间和照顾，无论他们的基本技能如何。队员们也会相互给予关怀。两个新队员刚到加利福尼亚洛杉矶分枝时，伍顿这样和他们说：“我会在观察每个对手的实力后对自己说，‘噢，太棒了，如果对手在比赛中能够表现得很棒，那么，我们一定是表现得很糟糕。’然而我看不到的是对手们的内在素质。”这两个队员都尽其所能，同时他们俩也都成了参赛者，其中一个队员还加入了国内冠军队培养

中心。

他对所有的队员都同样地尊重。你知道吗，当队员们离队后，球服号码对于他们而言是多么的有纪念意义。伍顿还是教练时，尽管他一直有许多出色的队员，像卡里姆·阿卜杜尔·贾巴尔和比尔·沃尔顿（Bill Walton），但是没有任何一个球服号码被取消。其实，他很反对取消球服号码：“我们队中其他的队员仍然穿着这些球服。有些队员会把他们所有的东西给我……无论这个球员是多么出色、多么出名，球衣和上面的球服号从来都不只属于一个球员。因为那样违背了一个球队的整体观念。”

等一下，他要带顿球队打比赛，难道他不应该与出色的队员多接触，而对于二线队员少一些关心吗？其实，他并不能让所有球员都能参加比赛，但他给了所有的队员同样的机会。例如，当他引进比尔·沃尔顿时也招收了另一名队员，他告诉那个队员，由于沃尔顿的存在，在实际比赛中他能上场的时间较少，但是他对那个球员承诺：“你在退役时，会得到一个正式的证书，而你也会做得很出色的。”在他执教的三年中，每次训练，该队员都尽力帮助比尔·沃尔顿。而当该队员成为职业选手时，他被球队提名为当年的新星。

为队员筹谋生活

难道伍顿是一个可以把普通球员训练为冠军的天才吗？他是个魔术都吗？事实上，他承认在篮球战术上，他的确是个凡人，而他真正擅长的是分析和激发他的球员。有了这种能力，他可以帮助他的球员激发出潜能，不仅是篮球中的潜能，还有生活中的潜能——他发现有些东西比赢得比赛更有成就感。

伍顿的方法奏效吗？除了赢得十次冠军，他的队员还说过，从未有人想到过用暴力擅复。

作为队伍的灵魂比尔·沃尔顿说：“当然，他为我们准备的真正比赛就是生活……他塑造了我们的价值观和性格，这使我们不仅成为优秀的队员还成为了正直的人。”

丹尼·克拉姆（Denny Crum）是一个成功的篮球教练：“如果没有伍顿教练作为我的导航，我无法想像我的生活会怎样。这么多年过去了，我越来越欣赏他，我希望我对我的队员的影响可以赶得上伍顿教练对我影响的一半。”



柯瑞恩·阿比尔杰伯也是球队中优秀的球员：“伍顿的智慧就在于他对我这样一个运动员有着深远的影响，尤其对我如何做人有着更大的影响，从某种角度上讲，他对今天的我很尽责。”

看一看下面这个故事。

加利福尼亚洛杉矶分校刚刚赢得了第一个全美大学生联赛冠军的时候，伍顿故练却很担心佛瑞德·斯劳特（Fred Slaughter），因为直到这次联赛的决赛以前，每场比赛他一直都是打满全场，然而这次比赛进行得并不顺利。事实上，他的成绩越来越差。伍顿觉得应该做些调整，所以他换下了佛瑞德并让一个打得很好的替补球员打完了余下的比赛直到最后获胜。

此刻，是胜利的巅峰时斯，他们不仅仅是打做了杜克大学队（Duke），首次赢得了美国大学生篮球联赛的荣誉，而且他们以三十场全胜的成绩结束了这个赛季。然而伍顿很担心佛瑞德会在成功中消沉。伍顿离开了记者会准备去找佛瑞德，他推开更衣室的门，原来佛瑞德正在等着他。“故练……我想让你知道我瑞解你的做法。你让朵夫（Dough）上场是因为他打得比我好。我看起来打得特别差，但是我明白，如果有人说我在沮丧，那不是真的。我是有一些失望但绝不是沮丧。我为朵夫高兴。”

“这儿没有教练，”伍顿说，“文斯·隆巴迪（Vince Lombardi）和博比·奈特他们在赢得联赛时，又有哪位故练绝过指导呢。我用的是另一种方洛……对我来说，关心、瑞解、体贴远比最高指令重要得多。”

再看看佛瑞德·斯劳特的故事，在同样的环境下，你说奈特教练会去安慰达里尔·托马斯吗？奈特会允许托马斯退步并在他失望的那一刻找回自己的骄傲、尊严和洒脱的感觉吗？

成功和失败，哪个才是真正的敌人

帕特·萨密特（Pat Summit）是田纳西大学（Tennessee）篮球队的优秀女教练。她指导的球队六次打进美国联赛。她与伍顿并来在比赛中碰面，但是在她的立场中，绝与奈特却最相但。每当球队失败了，绝绝不会让队员们离开的。她会和球队在一起，狠狠地责骂绝们并责罚自己和整个球队。失败

后她会变得反复无常，这让她感到很烦，但是她喜欢这样。因为她觉得这样会迫使每个人、每个球员、每个教练为了更好地比赛而不断努力。显然，成功才是真正的敌人。

伍顿认为这种情况与渴望成功有关。帕特·莱利（Pat Riley）是联赛的参赛队洛杉矶湖人队（Los Angeles Lakers）的前任教练，他认为“这是个人问题”，即只要在赛场上使出浑身解数就不会失败。萨密特解释道：“成功使你麻痹，它使得我们中间大部分有雄心的人变得自满和懒惰。”就像萨密特说的那样，田纳西大学队已经赢了五次美国大学生篮球联赛，但是只有一次他们得到了优厚的待遇。“其余几次赢了比赛后，我们都很不高兴。其实我们曾经有四五次丢掉了唾手可得的胜利。”

1996年联赛结束后，球队变得有些自满了。老队员是国家的优秀队员，而新队员则希望通过在田纳西大学队中训练而取得胜利。这简直就是一场灾难，她们开始失数，并且败得很惨。在12月15日，她们在主场被斯坦福大学队（Stanford）打败了。几场比赛后，她们又输了。现在她们已经输掉了五场比赛，而且每个观众都已经不看好她们了。北卡罗来纳大学队（North Carolina）教练安慰萨密特说：“好吧，在这里休息、调整一下吧，直到明年你再出去执教。”美国时代华纳付费电视网到田纳西大学队中要拍一部片子，但是现在制作人正在寻找另一支球队。即使是萨密特的助理也认为她们不会打入三月份的联赛季后赛了。

所以，在三月份的比赛之前，萨密特与球队队员谈了五个多小时，当晚，她们与一支二流的球队老道明大学（Old Dominion）打了一场比赛。那段时间里，这是她们第一场比赛，她们尽了全力，但是又输了，这太惨了。有人曾经给她们球队投资，但是她们又输了比赛。有一些人哭得很伤心，还有一些哭得说不出话，甚至都无法正常呼吸。“抬起你们的头来，”萨密特告诉她们，“如果你们以后总能像这次这样尽力，像这样打比赛，我告诉你们，我向你们承诺，我们一定会打进三月份的联赛。”两个月后，她们赢得了联赛。

结果呢？关注成功可能会把你变成固定型心理定向的人：“由于我的才能而赢了，因此我要一直赢下去。”成功会使一个人成一个团队都受到感染。阿莱克斯·罗德里格斯（Alex Rodriguez）是棒球队中的一个出色的队员，他就



没有受到成功的影响。“你永远不会停在同一个地方，”他说，“你总会选择一条路走到底。”

我们的遗产

作为父母、老师和教练，孩子、学生和运动员把他们的一生都交给了我们，这是多么大的责任和托付呀。现在我们知道了，在帮助我们完成任务及帮助他们提升潜力的过程中，成长型心理定向扮演着十分重要的角色。

发展你的心理定向

* 父母与孩子说的每句话，表现的每个动作都传递了一个信息。明天，听听你对你孩子说了些什么，传递了什么样的信息。那些信息的意思是在说：“你有特定的性格，而我在评判它”吗？或者是“你是一个上进的人，我对你的发展很在意”呢？

* 你是如何运用赞扬的？别忘了如果表扬孩子的智慧或才能，很可能会给孩子传递固定型心理定向的信息。这会使他的自信和动力受到伤害。相反，试着关注他们做事的过程，如采用的方法、努力的程度或选择的理由等。在与你的孩子相互交流中不断尝试着去赞美过程。

* 当你的孩子淘气时，注意一下你自己的言行。记住，建设性的批评是在帮助孩子明白事理，不要只是简单地批评或原谅孩子就完事了。在每一天快要结束的时候，把你给孩子的建设性的批评以及表扬的过程写下来。

* 父母通常会为自己的孩子设定一个奋斗目标。记住，内在的才能并不是孩子们的目标。提高技能、扩大知识面才是真正的目标。多注意为你的孩子所定下的目标。

* 如果你是一名教师，别忘了，降低标准并不能提高学生的自尊心。

但是也不要只提高标准而不去教会学生如何达到标准。成长型心理定向可以帮助你设定高标准并教会学生达到它。试着以发展的眼光提出问题，同时及时反馈学生的回答。我想你会喜欢这样的。

* 你会认为如果你的学生反应慢，那他会永远学不好吗？他们会认为自己永远都会是笨蛋吗？相反，试着弄清楚他们不明白什么，他们缺乏什么样的学习方法。记住，优秀的老师不仅相信才能和智慧的发展，同时也对学习过程十分感兴趣。

* 你是一个具有固定型心理定向的教练吗？你很看重自己的成绩和名誉吗？你能容忍别人犯错吗？你会运用评价方法来激励你的队员吗？也许那就是提高你的运动员的方法吧。

但尝试一下成长型心理定向，不要苛求比赛中不犯错，而是要求队员奉献和刻苦努力。不批评队员而是尊重他们，给他们提供需要的训练方法。

* 作为家长、教师和教练，我们的使命就是开发人们的潜能。让我们运用课堂上讲的成长型心理定向原理与方法来开发人们的潜能。

改变心理定向：工作坊

成长型心理定向以变化为基础。在工作过程中，我最为满意的就是看到人们发生改变。当我看到人们找到解决难题的方法，而这些难题的解决对他们自身发展很有价值，我会有这种由衷的感觉。本章主要介绍一些可以让儿童和成人找到运用自身能力的方法，并介绍如何去做到这一点。

变化的特性

在我上小学一年级时，我们搬了一次家。仿佛是在突然之间，我来到了一所新的学校，所有的一切老师、同学和学习内容，对我来说都是陌生的。最令我感到恐惧的就是学习了。新的班级和我以前的班级很不一样，至少对于我而言不同。同学们写的字母是我以前从没学过的；他们做事情的方法也是约定俗成的，只有我一个人不知道。所以当老师说“同学们，把你们的名字写在试卷合适的地方”时，我就迷惑了。

有一天，我终于忍不住哭了。每天都面临许多事情，我感到手足无措，不知道如何应对。为此，我感到很失落。为什么我就不敢对老师说：“卡恩老

* “工作坊”是指提升个人心理定向能力的团队专题活动。——译者注

师 (Mrs. Kahn), 我还不明白你说的这些事情, 你能给我讲讲吗?”

还有一次, 在我还很小的时候, 父母把钱给我, 让我跟一群孩子会合, 由一个大人带着去看电影。当我拐过街角来到见面地点, 顺看街道望去, 看见他们刚好离开。我没有在他们后面追赶, 也没有喊“等等我”, 只是一动不动地站在那儿, 将硬币紧紧抓在手里, 看着他们消失在远方。

为什么我不尽力阻止他们离开, 或看去追上他们? 为什么还没有做任何尝试, 我就接受了失败呢? 我做梦梦到面临危险的时候, 我常常能施展魔法或具有超人的武艺, 甚至将自己想像成身着自制披肩的超人。但在现实生活中, 连一些很平常的事情, 如来助、叫别人等我, 都做不好。这是为什么呢?

在工作当中, 我遇到过很多类似的小孩, 他们聪明伶俐, 但面对困境却显得很无助。研究表明, 这些孩子只要采取一些简单的方法, 事情就会变得顺利得多。但他们没有这样去像, 就因为这些孩子具有固定型心理定向, 当面对问题的时候, 他们感到无能为力。

即使现在, 当出现问题或者希望破灭的时候, 我仍然会有一种无能为力的感觉。这意味着我的心里定向还没有改变吗?

并非如此, 心理定向的变化不同于外科手术。变化的时候, 陈旧的观念不会像赘肉那样被去除掉, 转面以新的观念替代。事实上, 新旧两种观念共存, 当新的观念变得越来越强的时候, 就会带给你全新的思考、感觉和行为方式。

信念是快乐或痛苦的关键

在20世纪60年代, 精神科学专家阿隆·贝克 (Aaron Beck) 在给病人治疗时, 突然意识到信念是产生心理问题的根源。当某种想法一闪而过时, 病人便开始感到焦虑或沮丧。贝克博士认为, 这种想法可能是“我没救了”或“这种治疗根本是徒劳的, 我的病情不会有好转了”。信念产生的消极影响不仅表现在治疗过程中, 在人们的日常生活中也有很多表现。

阿隆·贝克发现他能教病人如何应对和改变信念。认知治疗从此诞生, 并逐渐成为最有效的心理治疗方法之一。



事实上，不论我们是否意识到，每个人都会对自己所面临的状况进行思考：这意味着什么；我下一步应该怎么做。换句话说，我们在心里不断地思考并做出解释，这就是我们的思考过程。但有时候，解释的过程一旦出现偏差，就会产生过度焦虑、沮丧或气愤的情绪。例如，有些人对突发事件有更偏激的想法，甚至做出更极端的事。

心理定向的发展趋势

心理定向塑造着人们头脑中不断运转的思维模式，控制着人们对事件的全部解释过程。固定型心理定向创造了一个以自我评价为中心的心理场：“这说明我是个失败者”、“这证明了我是最优秀的”、“这意味着我不是个好丈夫”或“这表明我的搭档很自私”。

在一些实验中，我们研究了固定型心理定向者在接收到信息之后的反应。我们发现他们会评价每一条信息。好事就会产生积极的心态，坏事就会导致消极的情绪。

具有成长型心理定向者也在不断地调控正在发生的事，但他们的内心活动并不是以固定方式对自己和别人做出评判。不可否认，他们对事情的积极或消极方面也很敏感，但他们更愿意将学习的意义和建设性的行动结合起来：“从这件事中我能学到什么？”“我怎样做才能去改进？我怎样帮助搭档把事情做得更好？”

现在，认知治疗主要是将一些知识传授给人们，帮助他们控制极端评价，从而变得更加理性。例如，阿拉娜（Alana）的考试成绩不理想，由此她得出这样的结论：“我是个愚蠢的人。”认知治疗要求她更多地关注支持该结论的依据是什么，反对该结论的依据又是什么？受到启发后，阿拉娜可能想到以前自己在很多地方表现都很好，并且坦言：“我认为我不像自己想的那样无能。”

专家可能还会鼓励她去寻找考试失败的原因，而不是一味觉得自己很蠢。这种方法能减缓消极的评价。然后，专家要求阿拉娜亲自采取上面的措施，这样，以后每当她对自己进行消极评价时，她就能拒绝这种判断，从而感到

更加轻松。

认知治疗就是通过这种方式，帮助人们更加现实、乐观地评价他们遇到的状况。但这种方式不能使人们摆脱固定型心理定向，不能把人们从消极评判的世界里解救出来。认知治疗没有违背这样的基本假定——特性是固定不变的，这就使人们不断地进行自我评判。换句话说，它不能使人们摆脱评判的思维模式，无法进入成长型思维模式。

本章就是关于如何将内部心理场景从固定的判断型转变为成长型。

心理定向讲座

了解成长型心理定向，能够使人们对自身的评价、对生活的思维方式，都发生很大的转变。

因此，每年在给本科生讲课时，我都会教给他们成长型心理定向——不仅因为这些内容是课程主题的一部分，更重要的是，我明白学生们都面临着很大的压力。每年，学生们都会向我描述这些观念很大程度上改变了他们生活的方方面面。

首先是玛姬（Maggie）的例子，她是一位很有抱负的作家。

我承认，当自己感到江郎才尽时，就会有一种根深蒂固的固定型心理定向。我曾经认为艺术家、创造力是与生俱来的，不能通过后天的努力来获得。这种想法直接影响了我的生活，因为我一直都梦想成为一名作家，却害怕参加写作班的学习，害怕与别人分享自己的作品。这与我的心理定向有直接的关系，因为任何消极的评价都意味着我生来就不是作家。我太害怕了，以至于不敢想像这种可能性：也许我不是一个天生的作家。

在听了心理定向的讲座以后，我决定下学期报名参加一个写作班。并且，我真正明白是什么阻止我去追梦，一个早已成为内心秘密的梦想。我确实感觉讲座给了我力量。

过去，玛姬的内心独白常常是：“不要。不要参加写作班；不要与别人分享自己的作品；不使得这么冒险。我的梦想可能会破灭，保护我的梦想吧。”



她现在的内心独白则是：“追求。让梦想成为现实，开发你的技能，追求自己的梦想。”

下面是杰森（Jason），一位田径运动员的例子。

当我还在哥伦比亚大学读书的时候，我是个彻底的固定型心理定向者。赢得比赛是我的全部追求，从来不会想到去学习。然而，在听了心理定向的讲座之后，我意识到我的心理定向不好。现在，我把比赛当作一种学习的过程，因为我意识到如果能不断进取，甚至在比赛中学习，那么我将成为一名更加优秀的田径运动员。

过去，杰森的内心独白常常是这样的：“赢，赢，赢！你必须赢。证明你自己。任何事情都是不能改变的。”

他现在的内心独白则是：“观察、学习、进步。让自己变得更加优秀。”

最后，听听托尼（Tony），一位曾经迷失方向的天才的故事。

高中时我花在学习和睡觉上的时间很少，但能取得很好的成绩。那时我认为这种情况会一直持续下去，因为我思维敏捷、记忆力超群。然而，在整整一年的睡眠不足之后，我的理解能力和记忆力不再卓越。以前几乎是完全依靠着天赋，我才获得了尊重。当天赋遇到挑战的时候，我就进行自我批评。这种状况持续了好多周，适逢在学习心理定向的课堂上讨论不同的心理定向。之后，我明白了许多问题正是源于我一心想证明自己是优秀的、不想失败。这样的认识真正帮我从自己建造的围城里获得了解脱。

托尼的内心独白经历了这样一个过程。

1. 我是天才。我不需要学习，也不需要睡觉。我是最棒的。
2. 我的天赋正在消失，一些东西我无法理解，记不住了。这是以前的我吗？
3. 不要太在意你是否优秀，不要害怕失败，否则你会固步自封。让我开始学习，开始休息，开始享受生活。

当然，这些人还会遇到挫折和不如意的的事，坚持成长型心理定向并不是一件容易的事。但成长型心理定向能够为他们开辟另一条道路。这种心理定向让他们抛弃一些不切实际的幻想，如成为伟大的作家、伟大的田径运动员、伟大的天才，鼓励他们追求自己的目标和梦想。同时，更重要的是，成长型

心理定向让他们学会了如何正确地面对现实。

心理定向工作坊

大家都知道，青春期是孩子对学校感到厌烦的时期。他们想尽办法逃学，到处都可以听到他们乱跑乱跳的声音。这个时期，如果学生们常常带着固定型心理定向评价自己，他们就将面临年轻生命的最大挑战。具有固定型心理定向的孩子往往感到惊慌失措，急于掩饰自己，并表现出消极的心理。

在过去几年里，我们已经为这些学生建立了一个工作坊，给他们讲授成长型心理定向，并教他们如何将这种心理定向运用到学习与工作中去。下面是给他们讲授的部分内容。

很多人都知道大脑是一个系统，但对于智力及其运作状况的了解并不多。思考智力的定义时，很多人认为一个人天生就聪明或平庸或愚蠢，并且这种情况会伴随他的一生。但新的研究表明，人脑更像肌肉，你使用它，它就会变化，会变得更加强壮。并且科学家已经证明，当你学习的时候，大脑的思维能力在成长、在变得更加灵活。

接下来我们讲述的是，当人们进行实际锻炼、学习新东西的时候，大脑是如何形成新连接、如何成长的。

当你学习新东西的时候，大脑细胞的微小连接实际上就会增加，会变得更强大。你越发挑战自己的学习思维，你的脑细胞就会得到更多成长。那么，像讲外语、做代数题等，这些你曾经认为非常困难甚至是不可能的事情，现在似乎也变得容易了。这样大脑就会更加聪敏、更加灵活。

我们接着指出：“没有人会因为婴儿不会说话而嘲笑他们，说他们是多么愚蠢。因为婴儿还没有学习讲话。”我们向学生们展示一些图片，这些图片显示，在生命的头几年，当婴儿注意并研究外部世界、学习怎么做事的时候，脑细胞连接的密度是如何变化的。

经过一系列连续的活动和讨论，我们教给学生一些学习技巧，告诉他们如何将成长型心理定向运用到学习和工作中。



学生们很喜欢了解大脑的知识，讨论非常活跃。但对我们来说，能听到学生对自己的评价，是更大的回报。让我们再次访问吉米，那个在第三章里提到的顽固不化的厌学的学生。在我们的第一个工作坊里，我们非常惊讶地听到他眼含着泪水说：“你们的意思是我不一定很笨，是吗？”

你可能认为这些学生自闭，但我明白，他们一直都很在意别人的看法。任何人对自己很蠢都会感到不习惯。我们的工作人员对吉米说：“你控制着自己的头脑，用正确的方式使用它，将有助于它的发育。”随着工作的进展，下面是吉米的老师介绍的一些关于他的情况。

吉米从来不付出额外的努力，常常不按时交家庭作业。但后来有一次，为了早点完成作业，以便我能帮他批阅，给他一个修改的机会，他学习了几个小时，熬夜到很晚。那一次，他的作业得了好成绩（以前他一直都是刚刚及格甚至不及格）。

顺便说一下，老师们在讲我们想了解的情况时，并不刻意迎合我们。老师们并不知道我们的成长型心理定向工作坊里有些什么人。因为我们还有另外一个工作坊，这个工作坊教给学生更多的学习技巧，辅导老师给予学生许多关注，便学生并没有学习成长型心理定向，也不知道如何运用成长型心理定向。

老都不清楚哪个学生在哪个工作坊，但他们仍然从成长型心理定向工作坊中挑出吉米和其他学生，告诉我们，从这些学生的学习动机和进步中，他们看到了真正的变化。

最近，我已经注意到，有一些学生感觉自己有了比较大的进步。R 以前的学习成绩常常不及格，从 52 分、46 分、49 分到 67 分、71 分，他感觉到自己进步了。他将数学上取得的进步作为自己成长的标志。

M 的考分曾经远在及格线以下。在过去的几周里，为了报高考成绩，她主动利用午餐时间找我帮他补课。从不及格到最近考试的 84 分，她的成绩大大提高了。

在 K 和 J 身上，关于动机和行为方面值得肯定的变化是显而易见的。他们已经开始坚持不懈地努力学习。

一些学生在午餐时间或放学之后，自愿参加同龄人互助会。例如，当我

们满足了 N 和 S 额外的要求，给予他们帮助时，他们都及格了，而且对进步的期望更是鼓舞了他们。

我们想看看工作坊对学生的成绩是否有影响，因此，经过允许后，查看了学生们期末考试的分数。我们特意看了他们的数学成绩，因为这反映了他们挑战新概念的真正的学习能力。

进入工作坊之前，学生们的数学成绩都很糟糕。但经过一段时间以后，你瞧，成长型心理定向工作坊的学生的成绩显示出跳跃式的变化。现在他们明显比另一个工作坊的学生更加优秀。

仅仅经历了八个阶段的成长型心理定向工作坊，起到了真正的作用。学生信念的变化促使大脑能量得到了释放，激励他们学习和实现目标。当然，老师有责任激发他们的动机，并且愿意努力帮助他们学习。这些都显示了成长型心理定向的动力。

处于另一个工作坊的学生则没有进步。尽管他们也经历了八个阶段学习技巧的训练，但因为没有教他们用不同的心理定向进行思考，没有激励他们将技巧运用于实践，结果却一无所获。

心理定向工作坊让学生们学习控制自己的大脑。摆脱了固定型心理定向之后，吉米以及与他有相似经历的一些人，现在都能够自由灵活地运用他们的思维。

脑科学

需要大量的人力来采取活动是工作坊面临的主要问题，所以大规模开展工作坊是行不通的。另外，老师显然不直接参与，而他们在帮助学生维持成果的过程中却起着重大作用。因此，我们决定将计算机互助模型引入工作坊，老师通过模型来教学。

在教育专家、新闻媒介专家和脑科学专家的建议下，我们研发了脑科学项目。下面是项目中一个十分鲜活的例子。七年级的克里期（Chris）和塔哈利（Dahlia）长得都很帅，但他们都面临着学习方面的问题。塔哈利西班牙语



不好，克里斯数学不好。他们两个访问了克里布鲁斯博士（Dr. Cerebrus）的实验室。克里布鲁斯博士是一位了不起的科学家，他传授两个孩子关于脑以及脑护理方面的所有知识，告诉他们让大脑最有数地工作应该采取的措施，如充足的睡眠、饮食合理、好的学习战略；他还给他们讲解在学习的时候脑是怎样发育成长的。一直以来，脑科学项目向学生们展示了克里斯和塔哈利在学习过程中运用所学知识的方式和方法。其中互动的部分包括：让学生做大脑方面的实验；看一些有关问题学生的真实案例的录像；研究战略，这些战略是专门为克里斯和塔哈利制订的学习计划，同时也值得推荐给其他同学；让学生记日记；写下自己的问题和学习计划。

下面是几个七年级学生记录的关于这个项目是如何改变他们的事例。

在开展脑科学项目之后，我对事物有了新的看法。现在，我对那些困难学科的态度转变了，我尽更大的努力来学习、掌握那些学科。我正在更加合理地使用时间，每天都坚持学习并复习当天的笔记。能参加这个项目，我真的很高兴，因为它确实提高了我的智力。

由于我重新认识了大脑的工作原理，做事的方式也和以前不同了。我将更加努力，因为我明白，我越是努力，我的大脑就越灵活。

我想说的就是脑科学项目改变了我的成绩。祝大家好运！

脑科学项目改变了我的工作方式和学习方式，既然我知道了大脑的工作原理，同时也知道学习将会带来什么益处，那么我将把学校里学到的东西运用到实践中。

谢谢你让我们学会了更多的东西，帮助我们增进对大脑的认识。当神经细胞产生更多联系时，我几乎能想像到它们在逐渐长大。

老师向我们讲述了以前性格自闭的学生现在对脑科学项目的评价。例如，这个项目告诉他们什么时候学习效率高，什么时候学习就会将信息从暂时存传（短时记忆）转化为永久存传（长期记忆）。现在他们都说：“我得将那放入我的长期记忆中了”、“对不起，那东西不在我的长期记忆里”、“我想我仅仅运用了短时记忆”。

老师说，学生们主动要求实践学习、记笔记、更加留心确保神经细胞之间的联系。正如一个学生所说的：“是的，脑科学项目很有帮助。每次当我不

想学习的时候，就会想到，如果我学习了，我的细胞就能成长。”

老师也变了，他们不仅讲述学生怎样从中受益，而且也讲述自己的心得。他们特别提到，脑科学项目对理解下面的内容是必不可少的：

“所有的学生都能够学习，即使那些与数学过不去或者自我控制能力较差的学生。”

“我必须更加耐心，因为学习需要很多时间，也需要实践的机会。”

“大脑如何运作，仁者见仁智者见智，脑科学项目帮助我在教学过程中运用不同的教学方式。”

我们的工作坊已深入到了20多个学校里的众多孩子。一些孩子承认起初有些怀疑：“我过去认为这仅仅是娱乐和不太好看的卡通片，但现在我会倾听工作人员讲解，并按照他们所说的去做。”最后，几乎每个孩子都说自己受益匪浅。

更大的变化

发生改变是件容易的事还是非常困难呢？到目前为止，听起来似乎都是容易做到的。确实是这样，学习成长型心理定向，是要激励人们面对挑战，鼓励他们坚强不屈。

众所周知，如果你要在某个领域发表一篇论文，这篇文章通常是你多年研究的成果。论文寄出去几个月之后，他收到了回复，可能满满十几页纸都是批评。如果期刊编辑认为你的文章还有价值，他们就会要求你修改并再次投稿，但前提是你能应对每一个批评意见。

一天，我以前的学生给我讲起了她向某孩心期刊投论文的那段时光。当修改评语返回来后，她深受打击。她收到的评价是：论文有问题。言外之意，她的论太不行。时间流逝，但她始终不能正视评语并修改论文。

于是我告诉她要改变心理定向。“看，”我说，“这事与你无关，那是他们编辑的工作，他们的工作就是尽可能发现每一个错说。你的工作则是从批评中学习，把论文改得更好。”后来，她用了很长时间，修改自己的论太。论文



再次寄出后反响热烈，为编辑所接受。她告诉我：“我再也不会觉得自己没用了，绝对不会了。每当看到那些批评，我就告诉自己，‘那是他们该做的’，并且立刻去做我自己应该做的。”

但与此同时，改变也可能非常困难。

人们坚持固定型心理定向常常出于同一个原因：在人生的某个阶段，固定型心理定向对他们是有好处的。它告诉人们，他们是什么样的或看他们想成为什么样的人（一个机灵、天资聪慧的小孩），并且告诉他们如何成为那样的人（表现优秀）。通过这种方式，固定型心理定向为获得自我尊重提供了一个公式，为获得别人的喜爱和尊敬提供了一条道路。

认为自己了不起、会得到别人的喜欢，对他们来讲是很重要的。同时，如果一个孩子不确定自己是否被认可或喜爱，固定型心理定向也提供了解决问题的简单而直接的方法。

在20世纪从事这方面研究的心理学家卡伦·霍妮（Karen Horney）和卡尔·罗杰斯（Carl Rogers）提出了儿童情感发展的理论。这些理论认为，当小孩子不确定自己是否被父母接受的时候，就会很焦虑。他们感到不知所措，觉得在这个复杂的世界里很孤单。因为他们还太小，不能直接反抗父母说：“我认为我被抛弃了。”孩子们只能去寻找一种感觉安全并能完全赢得父母的方式。

霍妮和罗杰斯提出，孩子通过创造或假想另一个父母可能更喜爱的自我来赢得父母的心。新的自我是孩子认为自己的父母正在寻找的形象，这个形象可以让他们赢得父母。

通常情况下，这些策略适合当时的家庭状态并给小孩带来了安全和希望。

问题是，孩子们努力成为有能力、强大、优秀的新自我，就很可能变成一个固定型心理定向的自我。一段时间之后，当孩子想知道自己的情况时，这种固定型心理定向的特征就表现出来了。这些特征发挥作用，可能就是他们获得自尊的重要途径。

成长型心理定向要求人们放弃这种新的自我。正如你所知，要放弃一些东西并不容易，何况，多年以来，这种新自我使你感到自己就是这样子的，并使你获得了自我尊重。

当我本人从固定型心理定向转变为成长型心理定向的时候，就曾强烈意识到自己的不安。例如，我已经描述过，作为一个固定型心理定向者，每天我是如何停留在自己的成绩上的。当美好的一天结束时，我看着那些成果（我的高智商、好人品等），对自己感到非常满意。但是，当我采纳成长型心理定向，不再停留于以前的成绩时，我仍然偶尔会在夜深人静时核实自己的精神筹码，结果却发现全是徒劳。不能准确把握自己的有利条件，这一点使我很不安。

更糟糕的是，我正冒着很大的危险。在回顾一整天的经过之后，我发现了自己的全部错误和缺点，为此我感到很痛苦。

固定型心理定向不会潇洒地撤商。如果固定型心理定向已经控制着你的心理活动，当看到那些筹码全为零时，就会向你发出强烈的信号：“你一无是处。”它使你想要放弃成长型心理定向，去追求以往那些美好的东西。固定型心理定向一旦向你发出抗拒的信号，它就会一而再、再固三地不断诱惑你：“不要徒受成长型心理定向！否则你会失去自我的。”似乎是固定型心理定向才使你有抱负、有优势、有个性，你可能会有这样的感觉。也许你害怕自己会变成车轮上一个普通的轮齿，和其他人一样的平凡，没有任何区别。

但让自己接受成长型心理定向会让你更加真实。我们看到那些以成长型心理定向的科学家、艺术家、田径运动员和首席执行官们，他们远商了固定型心理定向的沼泽地，拥有自己的鲜明个性和极强的能力。

第一步措施：通过工作坊

在心理定向工作坊里，我请读者和我一起商对一系列困境。每一种困境，我们先看看固定型心理定向的反应，然后过渡到成长型心理定向的解决办法。

【困境】 假想你申请某所高控的研究生。你只向一所学校提交了申请，因为你早就钟请于这所学控。你很自信，认为自己肯定能被录取，因为很多人都认为，你的作品在相关领域里富有创意，让人很满意。但是结果你却却没有徒录取。



【固定型心理定向的反应】 起初，你告诉自己，竞争相当激烈，因此这事实上怪不得你。可能优秀的申请者太多，学校没法全都录取。然后你头脑里面的声音出现了，它告诉你这是自我安慰，给自己找理由，招生单位觉得你的作品及整体情况很平庸。一会儿之后，你告诉自己事实可能就是这样。很可能你的作品非常普通、缺乏想像，同时学校也看出了这一点。他们是专家，判定合理，而你是一个不合格申请人。

你努力他自己回到起初合理的、更加令人满意的结论，认为这样感觉会好些。固定型心理定向会使你感到走投无路。你重获了自尊，所以事情就应该到此为止。但是在成长激心理走向里，这仅仅是第一步，你做的所有事情都是自言自语。现在应该进入学习和自我改进的阶段。

【成长型心理定向策略】 想想你的目标，考虑一下为了坚持不懈地达到这个目标，你能够激些什么。采取哪些步骤才有助于你取得成功，你能从中获得什么信息。

好了，下一次，也许你会向更多的学校提交申请。成许，你会收集到更多更好的提交研究生入学申请的信息：他们要招的是什么样的人？什么样的经验他们认为是值得的？下次再申请前，你尽量写上那些经历。

这是一个真实的故事，我知道这个被拒绝的申请看所采取的行动。她接受了一些成长型心理定向的建议，几天后，她给学校打了电话。当她联系到该校的相关人员，向其介绍情况的时候说：“我并不想影响您的决定，只是想知道，如果下次我再申请，应该如何改进？如果您能给我一些有益的建议，我将非常感谢。”

没有人会嘲笑一个真诚的恳求——恳求提供帮助的建议。几天后，那个人给她回了电话，录取了她。她打的那个电话确实很有用，学院重新审视了她的申请后，决定那年可以再录取一个人。另外，他们喜欢她那种积极进取的劲头。

她主动去寻求一些信息，这些信息有助于她吸取经验和今后的改进。这个例子证明，并不是一定要改进申请，她同样如愿以偿地成为了一名研究生。

你将实施的计划和不实施的计划

申请人的关键行动是向学校打电话获得更多信息，其实这事并不容易。每天，人们都计划做些有挑战的、有困难的事情，但他们没有做。他们想：“我明天做吧。”并且向自己发誓第二天一定执行。彼得·葛尔韦泽（Peter Gollwitzer）和他同事的研究表明：誓言，强烈的誓言往往毫无用处。生活仍旧如此。

你所要做的就是制订一个灵活而具体的计划：“明天休息时，我将沏上一杯茶，关上办公室的门，给研究生院打电话。”或是另一种做法：“星期三早晨，起床刷牙后，就坐到桌前写报告。”或者“今晚，洗完碗筷，我将和妻子在卧室讨论问题。我会对她说‘亲爱的，我想和你说个事，我想这事将使我俩更开心’”。

考虑一下你需要做的事、你想要了解的事或者你必须面对的一个难题。现在制订一个具体的计划。你什么时候实施你的计划？在什么地方实施？怎样实施？仔细地考虑一下。

这些具体计划应包括什么时候、在哪儿、怎样做，这样才会增加成功的机会。

因此，不仅要制订成长型心理定向计划，而且要用具体的方式，确定将怎样实施。

感觉不好，结果会好

让我们回到前而提到的情形，假设当休被学校拒绝后，你想让自己感觉舒服一些，你可能采取了成长型心理定向，但没有用，你仍旧感到很不好受。你也许感到很伤心，不过还是能够有助于改善的。

有时，遇到挫折后，我会跟自己讲：“这事意味着什么，我该如何应对。”一直到我睡着，似乎每件事都很美好。在睡梦里，对于发生的事情，我梦到了迷茫、失败、拒绝。一旦经历失败，我睡觉的时候就做类似下而这样的梦：



我的头发掉光了；我的牙齿掉光了；我生下的小孩死掉了。还有一次当我遭到拒绝之后，梦见了无数遭拒绝的情景，有真实的，也有虚幻的。每一种情景下，突发事件都会引发一个主题，极其丰富的想像力将所有可能的情况汇集于这个主题上面，并摆在我的面前。当我醒来时，感觉自己就像经历了一场战争一样。

如果不发生突发事件当然很好，但发生了也没有关系。如果事情不是很坏，解决起来可能容易些。即便如果很不好，也不用怕，计划才是最重要的。还记得那些情绪低落的成长型心理定向的学生吗？他们感觉越糟糕，采取行动就越有意义。你越不喜欢，你的表现会越出色。

关键是要制订一个具体的基于发展的计划，并坚持执行这个计划。

初步的决定

刚才的困境似乎很艰难，但基本上被一个电话解决了。现在假设你是个很有前途的四分卫。实际上，你是橄榄球海斯曼（Heisman）杯最高奖项的获得者。费城老鹰队很期待你的加入，而你也一直都想成为这支球队的一员。那么困境是什么呢？

【能境】 压力让人受不了。你渴望参加比赛，但每次当你置身于一场比赛中想要表现自己时，就会变得很焦虑，不知道该做什么。由于背负压力，你一直都沉默寡言，这本没有错。现在你看到一群重达 1200 磅的家伙正靠近你，他们将会把你扔出去。这群家伙跑得比他想像的要快。你感觉自己定投无路，绝望了。

【固定摆心理定向的反应】 你备受煎熬，认为四分卫就应是一个领军人物，而你不是。当你不能全力以赴地突破围攻或争夺场地的时候，你如何鼓舞队友的气势？更糟糕的是，电视主持人不停地问：“这小子怎么了？”

为减轻羞辱，你开始封闭自己，避开主持人的声音。在赛后，你躲进了黑暗的屋里。

唉！这是获得成功的诀窍吗？你应该采取什么策略才会把事情更好？想想你该如何使用由你支配的资源。但首先，应该使你的心现定向发生转变。

【成长型心理定向策略】 作为一个具有成长型心理定向的人，你告诉自己，向专业球员的转变不是一蹴而就的，需要适应和学习很多东西。以前你不知道的很多事情，最好现在开始想一想，去弄明白。

尽量多花点时间和经验丰富的四分卫相处，和他们交谈，和他们一起看录像。不要隐藏你的不安，谈谈现在与在校时不同的地方。那么，他们会告诉你他们的真实感受，和你分享他们曾经的尴尬故事。

你问他们，为了克服开始的困难，做了哪些努力，他们就会在心态上和动作上传授你一些技巧。当你感觉融入团队的时候，你就意识到自己是团队里的一份子，这个团队愿意帮助你成长，不会看不起你。不要过多地看重你的球技，而是向他们展现你惊人的努力和团队协作精神，就是你给予他们的最好回报。

不想改变的人

特权：这个世界欠你的

很多具有固定型心理定向的人认为，世界需要改变，而不是他们需要改变。他们觉得拥有一些东西是理所当然的——一份不错的工作、一套好房子和一个称心如意的配偶。这个世界应该意识到他们的特长，并根据这些特长来回报他们。让我们进入下一个困境，也假设你自己处于这种状况。

【困境】 你认为：“我在从事一份低层次的工作，一点儿意义也没有。以我的才前，我不应该从事这样的工作。我应该处于更高的职位，和那些大人物一起工作，享受好生活。”你的老板认为你态度不端正。当他需要一个人承担较大责任时，他不会找你。晋升的时候，老板也不会考虑你。

【固定型心理定向的反应】 “老板认为我对他构成了威胁。”你悲痛地说。你的固定型心理定向告诉你，依你的才能，你应该自动被选入公司的高层。你认为，大家应该看到你的才能，给予你相应的回报。他们没有这么做，就是不公平的。你为什么要改变呢？你只是要得到自己应该得到的。



使自己置于成长型心理定向，你能想到哪些新办法，采取哪些措施呢？例如，关于努力、关于学习，你能想出哪些新方法？你怎样在你的工作中运用新思想？

那么，你可能会想到更努力工作，对同事更热情。你可能会花些时间更多地了解会业，而不是无端地抱怨职位过低。让我们看看结果会怎样。

【成长型心理定向策略】 首先，让我们保持头脑清醒。从长期来看，想要放弃“成为优秀”这一想法是令人恐怖的。一个平凡的送奶工不是你的目标。如果和那些你看不起的人一样平庸，你怎么会对自己感到满意呢？

你开始考虑到，一些人脱颖而出是由于使们的诚信和努力。渐渐地，你试看更加努力，看看是否能持到更多你想得到的回报。你这样做了。

虽然，你能慢慢接受“努力是必须的”这一观点，但仍然不能接受“付出不一定有回报”这一事实。迫于无奈做这些事已经足够丢人了。努力工作，仍不能持到你想要的——此时，是真的不公平。那意味着，你辛勤工作，但仍然是其他人得到提升。你感到非常气愤!!!

很长一段时间后，你喜欢上了努力工作，并且开始想学习了。不要把在公司基层工作看作是耻辱，你会慢慢明白，在下而你能学到很多东西，这些对你今后的报升是很有帮助的。了解公司的一些细节，以后可能会带来很大的优势。所有具有成长型心理定向的高层首席执行官，都能从上到下、从里到外地了解公司的运作状况。

不要把和同事谈话当作是浪费时间，这时你就会得到你想要的，他开始懂得要建立关系，甚至用同事认为有价值的方式帮助他们发展、进步。这可能会成为快乐的又一来源。你可以说自己正按着比尔·默里及其土拨鼠日经历的足迹前进。

由于成长型心理定向，你会惊讶于人们帮助你、支持你的方式。他们不再是你的对手，不再一味地否定你认同的来西。他们更懂是与你朝着一个共同目标前进的合作者。令人兴奋的是，你欢变了他人的行为。

最后，具有很多成长型心理定向的人明白了，使们的外部特长其实是他们制作的一套能让自己觉得安全、强大、有价愤的盔甲。虽然这盔甲起初可能保护了他们，但后来却束缚使他们的进步，使他们陷入了与自己斗争的战

争中，并且剥夺了他们的快乐以及人与人之间的友谊。

否定：我的生活是完美的

具有固定型心理定向的人常常逃避问题。如果他们的生活陷入困境，那么他们自己也一筹莫展。把一切事情都想得很美好会更加轻松。尝试下面的困境。

【困境】 你似乎拥有一切：让人满意的事业、甜蜜的婚姻、令人欣慰的孩子、肝胆相照的朋友。但其中一个你没有，不为你所知，你的婚姻正走向尽头。并非没有征兆，而是你视而不见，选择了漠视问题。你在履行你作为男人或者女人的角色，听不见另一半的需求，即更多地交流，更多地分事生活的愿望。当你明白过来并关注这个问题的时候，就太晚了。你的爱人已自动地和你解除了关系。

【固定型心理定向的反应】 你一直替那些离婚的人、被抛弃的人感到遗憾。现在你也成了他们中的一员。你完全丧失了价值。你的父母是最了解你的人，但他们现在也都远离你了。

几个月来，你心灰意冷，不思进取，甚至认为你的孩子没有了你都会过得更好。你需要一些时间来调整，达到理想的状态。现在麻烦来了，因为即使目前你感觉好些了，但仍然是处于固定型心理定向，一辈子你都在进行评判。一切都顺利的时候，你的内心说，毕竟我是对的。但当一切变糟糕的时候，你的内心会说，我的爱人是对的。你会评判你见到的每一人陌生人——作为潜在的背叛者。

如何从成长型心理定向的角度重新考虑你的婚姻、自我和他们的生活？为什么你害怕听爱人说话？你本应该做些什么？你现在应该做些什么？

【成长型心理定向策略】 首先，对于婚姻，你过去认为这是与生俱来的完美婚姻，并非突然崩溃，也不是一直不完美。婚姻是一个逐渐演变的过程，由于缺乏营养而停止了。他需要想想自己和另一半为维持婚姻做了哪些努力？尤其要考虑一下，你为什么听不到更亲密、共同分享这些需求？

你意识到，在固定型心理定向里，你将另一半的需求当作你不想听到的



批评。你也意识到，有时候，担心自己不能满足爱人对于亲密的需求。因此你不和你的爱人解决问题，而是变成一个聋子，希望这些问题能够自动消逝掉。

当一种关系出现问题的时候，我们都需要深层次地探讨这些问题。不要因为出了问题就否定自己，而是要克服我们的恐惧，学习一些交往技巧。以后，我们都需要建立和维持更好的关系。最终，成长型心理定向让人们拥有的不是痛苦，而是新的理解能力和新的技巧。

你生活中的某个人正在跟你讲你不爱听的事情吗？进入成长型心理定向，再去听一听。

改变孩子的心理定向

我们最珍贵的资源——我们的孩子，都陷入了固定型心理定向。你能给他们提供脑科学项目工作坊。我们来看一看解决这个问题方法。

早熟的固定型心理定向者

大多数具有固定型心理定向的孩子，是进入童年后期后才成为真正虔诚的信奉者。但有些孩子要更早些。

【困境】 假设有一天，你儿子放学回家对你说：“有的小孩聪明，有的小孩很蠢。蠢小孩的头脑有更大的问题。”你很惊讶：“谁告诉你的？”你问你儿子，同时做好了抱怨学校的准备。“我自己想出来的。”他骄傲地说。他看到有些小孩能读书、能写信、会算术，而有些小孩不能。于是他得出了上而的结论，并且坚信这一结论。

你儿子过早地具有了固定型心理定向。不久之后，这种心理定向就会对行为产生影响。他不喜欢努力，他希望自己聪明的脑袋快速地为她解决问题。确实，这样的事情常常发生。

当儿子迷上象棋的时候，你的爱人想要鼓励儿子，去租了一部名叫《寻

找钓鱼爱好者》的电影。这部电影讲述的是一个年轻的象棋冠军的故事。你的儿子通过这部电影明白了，一个人一旦失败，就不再是冠军。因此他退却了。“我是象棋冠军。”他逢人就说。一个没有参加比赛的冠军。

因为他现在明白失败意味着什么，所以他采取进一步的措施来避免。他开始玩“糖果岛”（Candy Land）、“斜道和梯子”（Chutes and Ladders），以及其他的一些游戏比赛中耍手段。

他常常谈论的都是自己会而其他孩子不会的事情。当你和你的爱人告诉他，别的小孩并不蠢，那些小孩只是没他实践得多时，你的儿子却不相信。他在学校仔细观察一些事情，然后回家报告：“但是当老师给我们传授新知识的时候，我也学得比他们都好。我并不一定得实践。”

这个男孩不是让大脑发育而是为大脑唱赞歌。你已经告诉他，不是聪明和愚蠢的问题，而是实践和学习的问题，但你的儿子根本就听不进去。你还能做些什么呢？还能用什么方式使现状不再恶化呢？

【成长型心理定向策略】 你决定不再想尽办法口头上叫他远离固定型心理定向，而是必须灵活运用成长型心理定向。每天晚上就餐时，你和你的另一半制造关于成长型心理定向的讨论话题，问每个小孩（并且互相问）：“今天你学到了什么？”“你犯了什么错误，从中领悟到哪些道理？”“今天你努力了什么？”你们一边吃饭一边思考着每个问题，兴奋地说论自己及其他人的努力、策略、挫折和学习。

谈论一些你昨天不具有，而今天由于实践获得的技能；像神秘的故事一样讲述你犯过的错误；描述一些你正在努力、正在取得进展的有寓意的事情。不久，孩子们每晚都迫不及待地讲述他们的故事。“天哪，”你惊讶地说：“现在你们都变得更加聪明了。”

当具有固定型心理定向的儿子讲述自己比其他小孩表现优秀的故事时，所有人就问：“好，但你学到了什么呢？”当他说学校的每件事对他来说是如何容易的时候，你们都说：“那太糟糕了，你没有学习，你能够发现某些较难的事情吗？这样你能学到更多的东西。”当他吹嘘自己是冠军的时候，你说：“冠军是最努力的人。你能成为冠军，那你明天告诉我为了成为冠军，你都做了些什么？”“可怜”的孩子，这是个“阴谋”。从长远来看，他没有机会成



为固定型心理定向者了。

当他说，作业容易或者令人厌烦时，你教他把作业变得更有趣、更富于挑战性。如果他要写单词，例如 boy（男孩），你问他，“你能想到多少个与 boy 押韵的单词？把它们单独写在一张纸上，等会儿我们用所有的单词造个句。”完成作业后，你做这样的游戏：“小男孩把娃娃扔进了酱油”、“卷头发小女孩吃了个梨。”最后，他便开始提出一些让家庭作业更富有挑战性的方法。

不只限于学习和运动方面，你还应该鼓励孩子们交流一些社交的方法，或者他们正在学习的理解别人和帮助别人的方法。你需要告诉他们，你关心的问题并非都是智力和体力方面的。

长期以来，你的儿子就属于固定型心理定向。他一直以为：“自己天生就很特别，是一个特例。”他不喜欢这种观点：“一个人为获得一点技巧和知识，就必须每天刻苦工作，如演员都不用这么辛苦。”然而随着家庭价便观朝着成长型心理定向转变，他就想或为一个参与者。因此，起初他只是说说，然后来取了行动。最后，照这样坚持下去，他变成了忠实的成长型心理定向者。当家里任何人不小心陷入固定型心理定向的思维时，他马上就会指出来，并且非常乐意这样做。“观察一下大家对你的期望。”你常常提醒你自己或家人。

固定型心理定向是非常有诱惑力的，它似乎向孩子们承诺了一生的价值和或功，以及不做什么事情也能实现理想，他们想或为怎样的人就能成为怎样的人。为什么固定型心理定向转变为成长型心理定向需要付出很大努力，这就是原因所在。

无效的努力

有时候，小孩子的问题不是努力太少，而是努力太多了，并且是出于错误的动机。我们都听说过，一些小学生每天晚上学习到深夜，或者家长给孩子请家教，从面便他们能超过班上的其他同学。这些孩子都很努力，但他们不具有典型的成长型心理定向，他们不以对学习的热爱为重点，而是经常努力向父母证明自己的能力。

在有些情况下，父母可能喜欢那些通过艰苦的努力得到的成果：成绩、奖励、进入较高层次的学校深造。让我们看看你将怎样处理这个问题。

【困境】 你为你的女儿感到骄傲，她是班上第一名并且回家时总是向你报告获得了优异成绩。她是学校的一个长笛手，跟国内最好的老师学习。你还相信她会考入这个城市最好的私立高中。但在她上学的某个早晨，她说自己的肚子疼，几天来时常呕吐。为使她感觉更舒服些，你一直让她吃一些较柔软的食物，但是，她的症状并没有好转。你绝不会想到是她的心理出现了问题。

你的女儿被诊断为胃溃疡，就让你感到非常吃惊，但你和你的爱人仍然没有搞明白其中的深层原因。你仍然以为是家中的饮食有问题。然而，医生建议你咨询一下家庭顾问，告诉你这是治疗你女儿的一个必不可少的环节，并给你一张印有家庭顾问名字和电话号码的名片。

【固定型心理定向的反应】 家庭顾问告诉你，你要让你的女儿放松：“让她知道不那么努力学习，就没事了。一定要让她得到更多的帮助。”因此，你有责任遵守这些指示，确保她每晚十点睡觉。但这只会使事情更糟，她现在更没有时间来完成所有期望中的事情了。

尽管家庭顾问说的那些都没错，但你会想到，这样可能使你的女儿落后于其他同学，或不能更好地把长笛吹好，或冒着不能进入一流高中的危险。怎样做才是对你的女儿有好处的呢？

家庭顾问意识到这是个艰巨的任务：她的第一个目标是让你更加完分地了解问题的严重性；第二个目标是让你明白你在这个问题中的作用。你和你的爱人需要明白，是你们对完美的追求导致了问题的出现。你的女儿如果不是害怕让你们失望，她不会生病；第三个目标是制订一个你们都能采纳的详细计划。

你能想到一些帮助你女儿进入成长型心理定向的策略吗？这样你女儿才能放松并从生活中得到一些快乐。

【成长型心理定向策略】 家庭顾问建议的计划将使你女儿开始享受努力的快乐。长笛课取消了吗？告诉你的女儿，这只是为了纯粹的音乐享受，而不是其他目的，她要怎么练都可以。



她研读课文是为了从中领悟一些道理，而不是把所有的东西领塞进脑子里。家庭顾问向你女儿推荐一个家庭教师，教她如何为理解而学习。同时用一种有趣的、令人愉快的方式同她一起讨论课本内容。现在学习有了新的含义，不再是得高分向父母证明自己的智力和价值，而是用有趣的方式来学习和思考。

家庭老师进入了帮助你女儿重新获得成长型心理定向的环节。老师需要跟你女儿交流学习内容，并因此赞美她，而不是讨论她在考试中表现如何。（“我看到你真正理解了在作文里使用比喻的技巧”或“我看到你在学习印加入时真正用了心，当我阅读时，我感到自己值乎就处于古代的秘鲁。”）你也需要跟她进行这样的谈话。

最后，家庭顾问强烈建议，让你女儿进入压力小一些的高中就读。有很多好的学校更注重学习能力，不太关注测试分数和成绩。你带你的女儿到处参观了一下，去每个学校了解一些情况。然后，她跟你和家庭顾问谈论她对哪个学校最满意，哪个学校让她觉得最轻松。

慢慢地，你学会将自己的需求和愿望与女儿的需求和愿望区别开来。你可能想要一个在每件事情上都表现最优的女儿，但你的女儿需要其他的东西：父母的认可、成长的自由。当你不再干涉时，你女儿就可以更加全身心地投入她愿意做的事情。她做那些事是出于兴趣和学习，同时她确实数得很好。

你的孩子正在向你讲述你不想听的事吗？广告上说：“你知道你的孩子处在哪儿吗？”如果听不到女儿用语言或行动向你传递的信息，那么你就不能了解孩子的需要。进入成长型心理定向，请更努力地听一听。

心理定向与意志力

有时我们并不想过多地改变自己，仅仅想摒弃一些恶习，如戒烟或控制我们不太好的脾气。

有人用固定型心理定向思维方式考虑这个问题。如果你意志坚定，那么你就会成功。如果你很脆弱又没有毅力，那你就会失败。用这种方式思考的

人可能下定决心要去做一些事，但他们不采取特别的措施来确保自己成功。失败的那些人说：“放弃是件很容易的事，我放弃过一百次了。”

我们前面谈到的化学专业的学生就是这样子。具有固定型心理定向的人认为：“如果我有能力，我就会成功。否则，就只能失败。”因此，他们不使用更好的策略自助，而是仅仅用一种最轻松且肤浅的方式来学习，并且希望得到最好的结果。

当具有固定型心理定向的人化学考试失败时，他们就暴饮暴食、抽烟、发火、一蹶不振。他们是无能、软弱或许也是品质不良的人。从中你想到了什么？

我的朋友内森（Nathan）即将参加毕业 25 年的高中同学聚会。想到前女友会出现时，他决定实施减肥计划。在高中时，我的朋友很潇洒、很健壮，他不想让朋友看到一个肥胖的中年男人形象。

内森以前一直拿妇女以及她们的饮食开玩笑。能有什么大的麻烦呢？你仅仅需要自我控制。为了减肥，内森决定不将盘子里的食物吃光。但每次吃饭时，盘子里的食物又都被一扫而空。“我吃光了！”我的朋友道。一边觉得有罪，一边又要了些甜点，他这样做要么是将错就错，要么是想发泄自己的情错。

我说：“内森，这样没有用。你必须好好规划一下。你为什么不将一些羊肉串事先就放在一边，或者让饭店打包带回家呢？为什么不放更多的蔬菜在你的盘子里？这样食物就会看起来更多。你能采取很多措施。”对此，他会说：“不，我必须有强壮的体魄。”

内森由于继续吃那些东西而失败了，为聚会而减肥，增加的体重比后来减掉的还要多。我不知道这样做怎么会变得强壮，难道一些简单的策略就会使体质减弱？

下次，你试图节食时，想一想内森，记住：意志力不是天生有或没有的东西，它需要培养。我将马上回来继续讨论这个问题。

生气

抑制愤怒对许多人来说都很困难。有些事情让他们生气，他们就失去了



控制，他们的嘴失控了，甚至结果更糟。很多人可能发誓下次不再这样了。情绪控制在父母之间以及父母与孩子之间是个问题，不仅因为父母和孩子会做一些使我们生气的事，而且因为我们可能认为，当他们这样做的时候，我们有权力发火。尝试下面这个问题。

【困境】 假设你很友好，通常你可能会关心别人。你爱你的配偶，并为有他（她）作为你的伴侣而感到幸运。但当你的另一半违背了你的某个原则，如垃圾溢出来以后才倒掉，你就感到不顺意，开始责备他（她）。开始是这样子的：“我已经跟你说过一千遍了，”然后变为：“你从来没有做过一件正确的事情。”当你的另一半可能还没觉得羞愧的时候，你发火了，开始侮辱他（她）的智力（“可能你蠢到连垃圾都不记得倒掉”），或者他（她）的品性（“如果不是如此不负责任，你不会……”“如果除了自己以外，你还能关心一下别人，你就会……”）。由于愤怒你变得很激动，然后将你能想起来的所有事情都引进来支持你的行为：“我的父亲也从不相信你”或者“你的老板说你能力不足是正确的”，你的另一半只好离开房间，才能逃离你那如火山爆发般的愤怒。

【固定型心理定向的反应】 有一会儿你觉得生气没有错，但不久意识到自己做得太过火了。你突然想到，你的另一半是一个不可多得的伴侣，从而感到非常愧疚。然后你让自己回到这样一种观点：我也是个好人，只是失控了，发脾气了，而这只是暂时性的。“我真的吸取了教训，”你认为，“我得也不会这样了。”

除了相信自己以后在关键时刻脾气会好以外，你不再想一些能阻止你下次发火的策略。这就是下一次你还是会你往常那样发火的原因。

成长型心理定向与自我控制

一些人考虑用成长型心理定向来减肥或控制情绪。他们意识到，想要成功，就必须学习和运用一些对他们有帮助的战略。

学化学的具有成长型心理定向的学生就是这个样子。他们运用较好的学习控巧，详细安排学习时间，保持学习动机。换句话说，他们运用每个可行

的策略来确保自己成功。

和他们一样，具有成长型心理定向的人并不只是做出新的决定，等着看自己能否坚持。具有成长型心理定向的人明白，节食需要计划：他们可能需要将甜点从家里移走；或提前考虑在饭店里应该点些什么；或制订每周奢侈一次的计划；或考虑更多的锻炼。

他们积极地想着坚持，想着必须保持哪些好习惯，才能维持已取得的成果。

然后挫折出现了。他们知道会有挫折。因此，他们不气馁，而是问：“从中我学到了什么？下次当我处于同样困境的时候，我将采取什么措施？”它是一个学习的过程，而不是一场好我和坏我之间的战争。

刚才那种情景之下，你怎样控制自己前怒火？首先，考虑为什么你会如此激动。当你的爱人没完成任务或违背你的原则时，你可能觉得自己被低估了，并且没有得到尊重，似乎他（她）正对你讲：“你不重要。你的要求是些小事。我不能受干扰。”

你的第一反应是情怒地提醒他（她）的职责。但那样做其实是一种报复：“好吧，大块头，如果你觉得你是如此重要，那就等着瞧吧。”

你的另一半不会重新让你觉得自己很重要，而是做好了反击的准备。同时你把对方的沉默当作他（她）对你的反抗，这使你火上加油。

那么，你能够做些什么呢？有许多事可以做。首先，你的爱人不理解你的心思，因此，当可能导致生气的惯况出现时，你必须心平气和地告诉他（她）你的感受：“我不知道为什么，但你那样，让我感觉自己被忽视了，如你毫无顾忌地做一些与我有关的事。”

相应地，他（她）会再次向你证明他（她）关心你的感受，并会努力做到更小心。（“你在骗我吧？”你说，“我的爱人绝不会那样做的。”是的，你可以直措提出要求，像我有时候所做的：“请告诉我，你会关心我的感受，并会更加细心。”）

当你感觉自己快要发火时，你可以离开房间。根据真实情况，写下你的想法：“她不知道这对我很重要”、“当我生气时，她不知道怎么办。”当你感到足够平静了，再回到原来的问题上。



你也试着放宽你的某些标准。因为并非每条原则都能测试你的另一半对你的尊重。随着时间的推移，你可能对那些事有了幽默感。例如，当你的另一半把袜子扔在起居室里，或是将一些乱七八糟的东西倒在可回收的垃圾箱里，你可以指着那些东西，认真地说：“这是什么意思？”你甚至可能会笑起来。

当人们抛弃那些源于固定型心理定向的好坏、强弱的想法时，他们可能学会一些有助于自我控制的技巧。一个小失误不会造成毁灭。在成长型心理定向里，犯错是很平常的，它提醒你，你还需要努力，并暗示你下次做得更好。

不断变化

为了弥补损失，促进事业发展，帮助孩子成长，减肥或控制情绪，无论人们是否改变了自己的心理定向，都需要一定的变化。令人惊讶的是，一旦有了进展，人们常常不再坚持做那些促使其改善的事情。正如你一旦感觉身体舒服些了，就不再吃药一样。

但变化不是那样的。当你体重减轻后，问题并没有彻底解决；当你孩子开始热爱学习时，问题没有得到永久的解决；当你和爱人交流较顺利时，事情并没有结束。必须维持变化，否则他们将消失得比出现时还要快。

这就是为什么心理定向的改变并不只是学会一些技巧的原因。事实上，如果一个人具有固定型心理定向，同时又使用成长型心理定向策略，可能会事与愿违。

韦斯（Wes），一个具有固定型心理定向的父亲，感到非常苦恼。每天晚上下班后回家，他都已经精疲力尽了。但是你的儿子迈克（Mickey），拒绝合作。韦斯想要安静，但迈克却很吵。韦斯警告儿子，但儿子充耳不闻。韦斯觉得儿子很顽固，不守规矩，不尊重他作为父亲的权利。这一幕将交成一场声音大战，这场战争将以迈克受到惩罚而告终。

最后，韦斯觉得无计可施，尝试了一些成长型心理定向策略。当你的儿

子表现出同情心或者帮助别人时，他就对儿子的努力给予尊重并赞赏儿子。迈克行为的变化是巨大的。

但一发生变化，韦斯就停止使用那些策略。他觉得自己已拥有想要的结果了。他期望结果能永存。当事与愿违时，韦斯更加生气，对迈克的惩罚比以往更厉害了。迈克已显示出他能够表现好，但现在他拒绝合作。

沟通较愉快的具有固定型心理定向的夫妻常常面临同样的问题。我和丈夫称玛琳（Marlence）和斯克特（Scott）是一对冤家，他们总是争吵。“你为什么不把这事做好？”“如果你不唠唠叨叨，我可能会”“如果你做了你该做的事，我会唠叨吗？”“谁告诉你我应该做什么？”

经过劝解，玛琳和斯克特不再挑使此的毛病。他们越来越多地开始欣赏伴侣做的有意思的事，欣赏他们的伴侣所付出的努力。他们认为爱和温柔是相互的。而一旦事物发生变化，他们就会停滞不前。具有固定型心理定向的人认为，事情并不需要努力。好人应该有好的行为表现，好的关系应该用一种好的方式建立。

当争吵重现时，就会比以往更激烈。因为这表明，他们所有的希望都已经破灭了。

心理定向改变不是学习各方面的技巧，而是要用新方式看问题。夫妻、教练、运动员、管理人员、工人、父母、孩子、老师和学生，当人们向成长型心理定向转变时，他们就从评价—被评价的工作模式转向学习—帮助—学习的工作模式。成长是必需的，需要花费大量的时间、精力，并需要相互的支持。

学习和帮助学习

每天介绍一些成长方式，帮助你所关心的人成长。你记住如何寻找机会了吗？每天早上，当你规划摆在你面前的一天时，试着问自己这些问题，并把他们全写下来贴在镜子上。

“今天，学习和成长的机会是什么？对自己来说，机会是什么？对周围的人，机会又是什么？”



“我将什么时候、在哪儿、怎样实施我的计划？”

时间、地点、方式，使计划具体化。请你思考“如何”将你的计划应用到生活中，以及使计划行之有效的所有方式。

当遇到不可避免的障碍和挫折时，制订新计划，然后问自己下面的问题。

“我将在何时、何地、用何种方式实施新计划？”

无论你觉得困难有多大，一定要实施你的计划（也把它贴在镜子上）。

“我必须做些什么事才能保持成长，并使之永存？”

记住，正如一位伟大的棒球选手阿莱斯·罗爵格兹（Ales Rodriguez）所说：“你要么走这条路，要么另辟蹊径。”你倒不如成为那个指引方向的人。

未来的道路

心理走向的改变是可以通过学习实现的，我还没有听任何人说，这种改变是没有意义的。我们推断，只有那些已经经历过伤痛的人才会深刻领悟改变的价值。那些已经改变了的人，可能告诉你他们的生活如何得到了改善。他们告诉你一些现在拥有而过去没有的东西，讲述一些现在觉察到而过去没有觉察到的方法。

向成长型心理定向转变解决了我的所有问题吗？没有。但我知道，由于改变，我有了一种全新的生活，一种更丰富的生活。由于改变，我变得更加活跃、更加有勇气、更加开放。

此刻，决定改变对你是否有益，关键在于你自己的看法。也许有，也许没有。但任何情况，都要把成长型心理定向融入你的思想。然后，当你遇到困难时，体能求助于它。成长型心理走向格一直伴随着你，给你指引未来的道路。