

不加班, 搞定所有工作

索尼、福特、谷歌等顶尖企业成功实践的全新工作方式

[美] 托尼·施瓦茨 让·戈梅斯 凯瑟琳·麦卡锡◎著 赵恒◎译
Tony Schwartz Jean Gomes Catherine McCarthy

《情商》作者丹尼尔·戈尔曼大力推荐

美国著名精力管理大师托尼·施瓦茨结合多学科研究成果
和上千家企业案例告诉你如何高效工作!



NLIC 2970700837

没时间锻炼，没时间约会，没时间陪家人，
一切都是因为：工作太忙！

熬不完的夜，加不完的班，看上去比谁都忙，领导却总不表扬？

你的工作方式大有问题！



中信出版社·CHINA CITIC PRESS

THE WAY WE'RE WORKING ISN'T WORKING

不加班, 搞定所有工作

[美] 托尼·施瓦茨 让·戈梅斯 凯瑟琳·麦卡锡◎著 赵恒◎译



NLIC 2970700837

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

不加班, 搞定所有工作 / (美) 施瓦茨等著; 赵恒译. —北京: 中信出版社, 2011.6

书名原文: The Way We're Working Isn't Working

ISBN 978-7-5086-2721-2

I. 工… II. ①施… ②赵… III. 成功心理—通俗读物 IV. B848.5-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 046277 号

The Way We're Working Isn't Working by Tony Schwartz with Jean Gomes and Catherine McCarthy, Ph.D.

Copyright © 2011 by Tony Schwartz

Simplified Chinese translation edition © 2011 by China CITIC Press

Published by arrangement with the original publisher, FREE PRESS, a Division of Simon & Schuster, Inc.

All Rights Reserved.

本书仅限于中国大陆地区发行销售

不加班, 搞定所有工作

BU JIABAN, GAODING SUOYOU GONGZUO

著 者: [美] 托尼·施瓦茨 让·戈梅斯 凯瑟琳·麦卡锡

译 者: 赵 恒

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 13 字 数: 215 千字

版 次: 2011 年 6 月第 1 版

印 次: 2011 年 6 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2010-2417

书 号: ISBN 978-7-5086-2721-2/F · 2282

定 价: 32.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84849283

服务传真: 010-84849000



The Way
We're Working
Isn't Working

目录

第一部分 你的工作方式大有问题 001

- ✓ 没时间锻炼，没时间约会，没时间陪家人，你给自己找到一个万能的借口：工作忙。
- ✓ 是真的日理万机，还是工作方法出了问题？

第一章 工作越来越多，效率越来越低	002
第二章 新挑战：对内在世界的关注	017
第三章 意志力要足够强大：改变习惯有多难	025

第二部分 身体：少睡觉，就能多干活？ 035

- ✓ 牺牲睡眠就能完成更多工作吗？吃快餐、喝咖啡、通宵达旦，你以为这是高效勤奋的表现吗？作为领导，你希望看到一群生龙活虎的强兵虎将，还是一帮没精打采、愁眉苦脸的残兵败将？

第四章 身体效能最大化	036
第五章 少睡觉，就能多干活？	042
第六章 工作越繁重，劳逸结合越重要	050
第七章 运动：有效提高抗压能力	059
第八章 营养：吃多吃少大有讲究	068
第九章 活力文化：让你的团队朝气蓬勃	080



第三部分 情感：快乐的人创造更多价值

091

- ✓ 工作为何这么难？老板的责骂、同事的不理解、公司的不信任，让我们时刻在跟自己的负面情绪较劲，而这些都影响了我们的工作效率。相互的信任和支持，是快乐工作的基石。

第十章 正向情绪：获得最佳工作状态	092
第十一章 尊严和价值感：懂得员工最需要什么	100
第十二章 不责备的法则：正面思维的力量	111
第十三章 信任与透明：公司价值新主张	122

第四部分 脑力：专注的人更成功

131

- ✓ 我们的注意力处于被围困的状态。电子邮件、MSN、电话、传真，我们不停处理着越来越多的信息，而能够专注做事的时间却越来越少。如何利用好注意力，决定了我们的效率和创造力。

第十四章 注意力稀缺：多任务并行之弊	132
第十五章 一时一事：专注力决定效率	141
第十六章 培育全脑：提升创造力	152
第十七章 自发负责：别把员工当小孩	164

第五部分 心灵：工作的激情源于使命

175

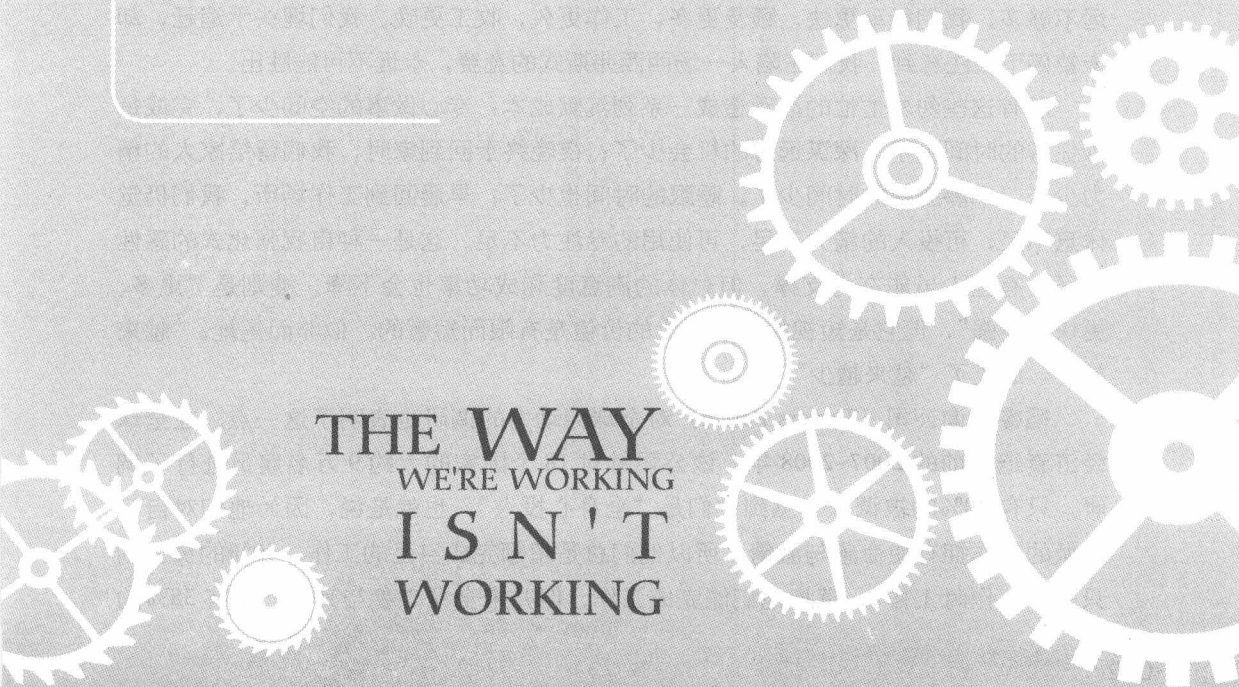
- ✓ 我们为什么工作？为养家糊口，为生存所需；为金钱，为名誉；为他人，为自己？每个人心中都有自己人生的罗盘。一个成功的人，一定在心灵层面找到了工作的意义，进而明白自己为什么而活。

第十八章 生命的意义：我们为何而活	176
第十九章 让工作重要起来	184
第二十章 激情源于使命	194

第一部分 你的工作方式大有问题

- ✓ 没时间锻炼，没时间约会，没时间陪家人，你给自己找到一个万能的借口：工作忙。
- ✓ 是真的日理万机，还是工作方法出了问题？

THE WAY
WE'RE WORKING
IS N'T
WORKING





第一章

工作越来越多，效率越来越低

我们的工作方式大有问题。

当代职场的典型准则是“更多、更快、更强”。可获取信息空前丰富，交易速度极速增长，我们处于永久的紧迫感和无尽的纷扰之中。更多客户要去取悦，更多邮件要去回复，更多电话要去接打，更多任务要去应付，更多会议要去参加，更多地方要去亲临，所以我们觉得，我们必须花更多时间才不至于更落后。

各种技术的发展使随时随地的即时通信成为可能，使决策速度提升，使工作效率提高，从而催生了一个真正的全球市场。然而物极必反，好事最终可能成为坏事。因为缺乏管理、缺少规范，这些技术同样有淹没我们的可能。无休止的紧迫感成为多数公司文化上的特点，它损害了审慎态度、创造性、投入程度和可持续的高效能。

今天，无论我们创造多少价值——以金额、销量、商品或产品去衡量——它永远不够多。我们行动更快，顾及更多，工作更久，收工更晚。我们埋头于追赶，却未曾停下来注意到：我们正陷入一场西西弗斯式的竞赛，永远不可能胜出。

所有这些匆匆忙忙的活动造成一系列沉默成本：专心做事的空间少了，完成每项任务的时间少了，深谋远虑的机会少了；夜晚终于回到家时，我们留给家人的精力少了，平静放松的时间少了，睡眠的时间也少了；早晨回到工作场所，我们仍觉休息不足，可投入的精力不足，可使用的专注力不足。这是一种自我强化式的恶性循环。有些人虽能奋力支撑，但总体的满意度和成功率也会下降。准则是“更多、更快、更强”，但它是短视的，所产生的价值是有限而短暂的。似非而是地，“越来越多”造成了“越来越少”。

韬睿咨询公司（Towers Perrin）对全球劳动力的调研也表明了这一点。在全球经济衰退之前的2007~2008年，该公司针对18个国家的大约9万名雇员进行了调研。只有20%的被调查者感到他们是“全身心投入”，也就是说，因为他们对自己所做的工作拥有使命感与激情，所以他们总是超额完成自己的工作。40%的员工则只是“工作时工作”，意指他们能完成工作，但并未全身心参与其中。还有38%的



人则“对工作失望”或“不愿投入地工作”。

所有这些在公司盈亏上都有直接反映。在拥有最投入员工的那些公司，营业收入增长 19%，每股收益增长 28%。而在员工投入度最低的公司，营业收入则下滑 32%，每股收益下降超过 11%。在拥有最投入员工的公司，90%的雇员无离职意向。在员工投入度最低的公司，50%的人考虑离职。不下 100 次的调研表明，员工投入度与企业业绩之间存在相关性。

请想想你自己的工作历。

你在工作中真正的投入程度如何？你当前工作方式的成本如何？对于你负责监管的人和你所爱的人来说，这些成本有何影响？

如果你在未来 10 年仍作出相同选择，累积的代价将是什么？

我们的工作方式大有问题，对于我们领导和管理的人来说是如此，对于我们为之工作的组织来说，也是如此。我们的指导思想中有一个致命的假设：完成更多工作的最佳方式就是多干活、连续不停地干活。但是，我们工作得越久、待充电的状态越长，我们就越多地固化一些降低工作效率的行为——不耐烦、挫折感、心烦意乱、心不在焉——而且殃及他人。

问题的关键不在于我们伏案工作多长时间，而在于我们为工作注入多少能量，在于我们所创造的价值。越来越多的研究表明，在一张一弛之间，我们的工作最富成效。现实情形与此相反，我们往往处于灰色地带，也就是说，我们在各种各样的任务中疲于应付，极少全身心投入其中任何一项——或者，不能摆脱其中任何一项。结果就是：我们总是置身于一种苍白无力的工作方式之中。

既然这种工作方式事与愿违，我们为何还要持续采用？

答案在于一个假设，一个深深植根于我们的组织生活与信仰系统的假设。这个假设认为，人类最高效的工作方式与单维度的电脑相同：持久地、高速地、长时间段地、多任务并行地工作。我们很多人不明智地相信这种神话，以致患上斯德哥尔摩综合征^①，尽职尽责地模仿我们所操控的机器，最终却被机器所操控。

即便最高端的电脑也有一种局限性，那就是它会随着时间的流逝而无可挽回地贬值。人类不同于电脑，他们有潜力逐步成长发展，更具深度、复杂性与能力。为使这一点成为可能，我们必须更善于管理自己。

^① 斯德哥尔摩综合征，又称人质情结或人质综合征，是指犯罪的受害者对于犯罪者产生情感，甚至反过来帮助犯罪者的一种情结。——编者注

我们最基本的生存需要是支出和补充能量。我们天生是要制造波动——白天清醒夜晚睡眠，并在有限的时间段内高强度地工作——但我们当前的生活正越来越线性化。通过长时间持续地工作，我们消耗了太多的心智和情感能量，中间却无足够的补给机会。这样一来，我们牺牲的不只是恢复体力的机会，还有休息期间本可获得的各种益处，包括创造性的突破、更宽广的视野、深谋远虑的机会，以及使工作经验得以新陈代谢的充足时间。与此相反，我们现在大多数时间“定居”在办公桌周围，身体消耗的能量太少，从而变得日益衰弱。缺乏运动不仅有害于我们的身体，而且影响我们的感受与思维。

提高绩效是门学问

安德斯·埃里克森（Anders Ericsson）是美国佛罗里达州立大学的教授，他长期研究专业人士的工作表现，并在该领域保持领先地位。1993年，他进行了一次非同寻常的调研，用以探究刻苦练习对于小提琴手的作用。最近这些年，很多作者曾引用埃里克森的研究成果，其中包括马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）。在畅销书《异类》（*Outliers*）^①中，格拉德威尔以埃里克森的研究作为证据，借以证明人们高估了天分的作用。格拉德威尔说：“出类拔萃的成功人士不只工作更努力，也不只比其他人都更努力，他们付出的努力比其他人多得多。”

但是，这个结论并不能全面概括埃里克森的发现。在柏林音乐学院，埃里克森与两位同事将30位小提琴手分成3组，分组依据是授课教授们对他们所作的评估。“最佳”组是最终将成为专业独奏家的学生；“优秀”组是有望成为乐团职业小提琴手的学生；而第三组的人来自音乐学院的音乐教育系，他们的职业方向是音乐教师。3组学生开始练琴的年龄都在8岁左右。

这次调研收集了关于每位调研对象的大量信息，其中最引人注目的，是他们一周之内所写的日记，记录了他们每小时内的所有活动。他们还被要求按3种标准为自己的每种活动评分，分值从1到10。第一种标准是：这种活动对提升他们的演奏水平有多重要。第二种标准是：他们觉得这样做的难度如何。第三种标准是：他们内心对这种活动的喜爱程度如何。

结果表明，前两组人员——注定要成为专业的演奏家——平均每周的练习时间是24小时。相比之下，那些未来的音乐教师每周的练习时间只9小时稍多，大约

① 《异类》中文版已由中信出版社于2009年6月出版。——编者注



相当于前两组人员的 1/3。毋庸置疑，这种差别非常显著，它说明了大量练习的重要性。然而同样引人深思的是，埃里克森还发现了 3 组人员在强化练习与间歇休息上的规律与区别。

30 位小提琴手都认可“练习本身”对提高他们的演奏水平作用最大。而且他们几乎都认可，这种练习是他们生活中最艰难、最枯燥的活动。前两组的人每天平均练习 3.5 小时，而且多集中在上午，估计是因为上午他们最放松、最专注；练习分为 3 个阶段，每阶段不超过 90 分钟。最后一组每天平均练习 1.4 小时，无固定计划，但通常在下午进行，这或许说明他们经常会拖拉。

说到对于演奏水平的提升作用，3 个组都将睡眠作为第二重要的事项。平均而言，前两组每天的睡眠时间是 8.6 小时——几乎比未来的音乐教师那一组多出 1 小时，后者平均的睡眠时间为每天 7.8 小时。相比之下，美国人平均每晚的睡眠时间只有 6.5 小时。前两组白天小睡的时间也多于最后一组——前者为每周近 3 小时，后者为每周不到 1 小时。

埃里克森的研究表明，杰出人士比我们多数人工作得更加专注，同时也恢复得更加充分。高度专注的反复练习极其枯燥。最棒的小提琴手凭直觉计算出，他们产生最大价值的专注工作方式是：每天练习时间不超过 4 小时，每次练习不超过 90 分钟。他们还认识到，间歇性的休息同样至关重要。研究人员发现，在从各种运动到各种棋类的各个领域，4 小时是最优秀者每天练习时间的最大值。埃里克森自己得出结论，这一数字可能代表“一种更加广泛适用的限度，说明了长期可持续且不致疲惫的刻意练习所能达到的最大量”。

因为我们工作的小时数易于计算，公司或机构评估员工时，默认的标准是工作时间，而非他们工作中的专注力或他们创造的价值。我们很多人抱怨工作时间太长，但现实情况是，相对于长时间中等强度的工作，短时间高强度的工作难度更高。有证据表明，如果我们能像最棒的小提琴手那样在有限时间内高强度工作，那么我们的工作绩效将大大提高。

同样真实的是，如果你不主动努力提高工作水平，则你的工作绩效很可能会变差——无论你最初的工作水平如何。正如杰弗里·科尔文（Geoffrey Colvin）在他发人深省的著作《哪来的天才》（*Talent Is Overrated*）中所说，长时间做某种工作并不能保证你能把它做好，更别说做得越来越好。“在各个领域，”科尔文写道，“说到核心技能（股票经纪人推荐股票、假释官预测罪犯重新犯罪的可能性、大学招生工作者对申请者作出评价），有长期工作经验的人不见得比没经验的人做得更出色。”



在为数众多的案例中，长时间在同一岗位工作会让很多人的绩效变差。“在医疗知识测验中，”科尔文报告说，“经验丰富的医生往往比经验少的医生得分更低；在根据心音和X光片进行诊断时，一般的外科医生工作时间长了，水平反而会下降。”在有些案例中，绩效下降是因为未能紧跟特定领域的发展步伐。然而，这也是因为，我们多数人倾向于固化我们的习惯与做法——即使它们已是次优的选择。

人的4种基本需求

如果说可持续的杰出表现需要一种介于动静之间的律动，那么它同时依赖于开启多个能量源。对一台电脑来说，插上电源就可以了。而对人类来说，要想在最佳状态下运行，则需要补充4种能量：身体能量、情感能量、心智能量以及精神能量。

这是4种不同的维度。在每种维度上，我们在活动与休整之间律动，用以满足4种对应的需求：可持续性、安全感、自我表达欲以及重要性。在这个过程中，我们增强了自己持续创造更多价值的能力。

问题在于，我们很少特意地、经常性地关注自己的核心需求，而企业也常常将它们全部忽略。既然我们所吃的东西缺乏基本的营养，那就难怪我们最终会营养不良、无法保持最佳状态。

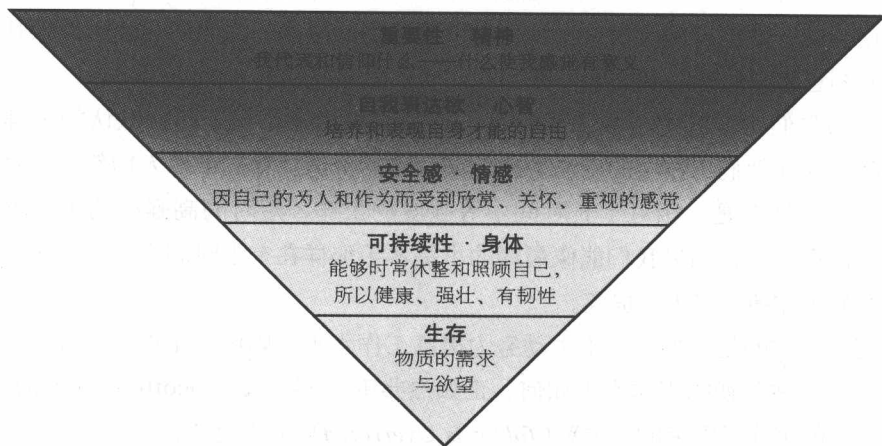


图 1-1 我们的核心需求

“价值”这个词具有多重含义。在衡量我们产生的效益时，最终标准是我们创

造的价值。在衡量我们的满意度时，最终标准是我们感觉到的价值。在衡量我们的角色时，最终标准是我们体现的价值。

当今时代，在多数雇主与雇员之间，基本的价值交换是以金钱换时间。这是一种力量单薄、维度单一的交易。双方都想从对方那里获取尽可能多的资源，但都无法得到自己真正想要的东西。雇主无论为我们的时间付出多少钱，也永远无法满足我们多维度的需求。只有雇主鼓励和支持我们满足这些需求时，我们才能提升自己的能量、投入程度、专注力、创造性以及激情，从而激发杰出表现。

无论是好还是坏，我们已共同塑造了我们所在的工作场所。具有讽刺意味的是，我们的“共谋”关系开始于我们对待彼此的方式。

我们容忍生活中的种种脱节与割裂，即使在我们有力量影响到的领域，也是如此。对于满足我们的核心需求，我们承担的责任太少；与此同时，我们将太多能量浪费在怪罪、抱怨和指责中。

我们未能照顾好我们自己，即使后果是损害了自己的健康、快乐与成就。

我们没有花足够时间——真正投入的时间——与我们声称自己最爱的人、最爱我们的人在一起，即使我们做不到时感到内疚、能做到时却又赶紧去工作。

我们发现，越来越多的压力使我们感到越来越多的挫折、烦恼、焦虑，即使我们本能地认识到：负面情绪在干扰我们的清晰思考和准确决策，在打击我们所领导和管理的团队成员的士气。

我们允许自己为了电子邮件和琐碎事务而分心，却不让自己专注于最重要的工作，不把宝贵的时间用于创造性、战略性、长期性的思考。

我们忙于把事情做完，却不常停下来考虑：我们真正想要的是什么，或者，为达到这些目标，我们应将时间和精力投入何处。

当然，我们无法在真空中满足自己的需求和培养自身的能力。多数企业都在促成我们身上这类功能失调的行为，它们甚至通过规章制度、业务惯例、奖励机制、文化信息鼓励这类行为，所以随着时间的流逝，我们的能量日益枯竭，我们的价值日渐消逝。

当基本的价值交换是以金钱换时间时，人就是可替代的——就是可以由其他零件所替代的零件。越来越多的企业唱高调说“人才是最宝贵的”，其实那是空头支票。在谷歌上搜索这句话，你会发现有近百万条结果。然而，即使这些高喊口号的公司，大多数也仍将关怀员工的事丢给那个所谓的“人力资源”部门，而这个部门极少在总裁心中占据应有位置。结果就是，员工的需求被边缘化，被视为额外津

贴，所以公司就巧设一些名目去打发，如“领导力培养”、“生活—工作平衡”、“健康方案”、“弹性工资”、“应酬费”。

现实中，这些大体上是次要项目的代名词。企业的日子好过时，它们会冒出来；而需要削减成本时，它们会是首当其冲被砍掉的东西。大多数企业未能建立一种纽带，将满足员工需求与提高员工绩效联系在一起。

本书的核心原则来自于各个学科的大量研究，这些学科包括：从营养学到认知学，从力量训练到建立优势，从情感的自我调整到大脑右半球的功能，从外部激励到内部激励。这些成果来自各领域的专家，但它们大多相互独立。我们的使命是将证据汇总于一个主旨之下，以更好地理解我们多种多样的选择如何相互影响。

通过研究各行各业的杰出人才，我们学到了很多。在企业界，我们曾与索尼、丰田、诺华制药、谷歌、福特、安永、精信广告、英荷壳牌等公司的高管合作。我们还与克利夫兰医学中心的心血管外科医生和重症监护室护士合作，与洛杉矶警察局的警官们合作，与纽约市布朗克斯区的中学生们合作。然后在 2007 年秋，我们在《哈佛商业评论》上发表了研究成果，结果收到了大量公司与个人的咨询，他们来自世界上 20 多个国家，包括新加坡、哥伦比亚、俄罗斯、中国、韩国、德国、奥地利、意大利、泰国、丹麦、印度和澳大利亚。来自迥然不同的文化和阶层的人们都发自肺腑地感到，他们的工作方式大有问题，他们强烈需要一种更令人满意、更富成效、更可持续的工作与生活方式。

在生存之上，我们所研究的需求开始于身体层次的**可持续性**。这里有 4 种因素非常关键：营养、健身、睡眠与歇息。它们都是休整的形式，有的是主动的，有的是被动的。我们的体能是基础，因为其他能量源都依赖于它。

在个体层面，我们面临的主要挑战是在动静之间创造一种健康的律动。图 1-2 中的左侧象限代表产生和补充能量的非正常方式。最佳运动方式则介于右上方和右下方的象限之间。而即使在这种运动方式中，若偏重一方面而牺牲另一方面，那也是次优的选择。在利用身体方面，我们多数人是“麻痹”（左下方象限）。相比之下，“激活”（右上方象限）则提高我们的心率，增强我们的体能。它还提供一种休整心智与情感的形式，能够平静心智和安抚情感。所以工作日的中午锻炼——尤其在高强度的工作之后——是恢复活力的强有力形式。然而另一方面，锻炼的量太大或时间太长，就会“锻炼过度”，就可能造成疲劳不堪或体力透支。

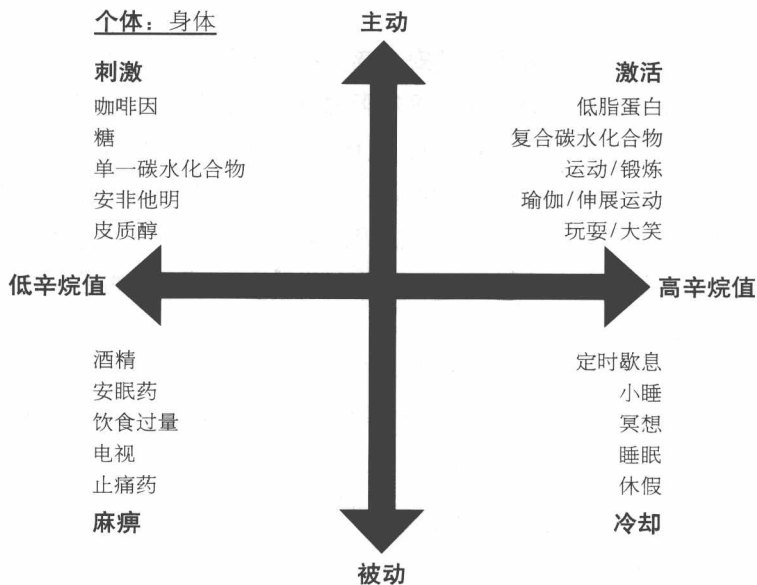


图 1-2 休整象限图（可持续性）

在埃里克森的研究中，最棒的小提琴手在补充体能时，不但睡眠时间比水平较差的同学更多，而且下午小睡的时间也更多。更频繁地（至少 3 小时一次）吃富含能量的食物，则是维持血糖水平的方法。我们很多人试图靠一点食物维持很长时间，然后又通过暴食予以补偿。吃得太少，会使我们失去一个维持最佳状态的关键能量源；而吃得太多，则会令我们处于昏昏欲睡的状态。

在组织层面，我们与领导者一起制定规章制度、业务规范、文化期望，以支持员工进入一种更有规律的工作方式。当我们将研究成果引荐给洛杉矶警察局的高级官员时，有一个问题很快明晰起来：在局长威廉·布兰顿（William Bratton）的领导团队中，很多成员的典型问题是睡眠不足和身体疲累。在重点提出这个问题之前，我们所提的其他建议都未得到重视。

在我们结束工作时，布兰顿和他的团队同意对规章制度中的 9 处进行修改，包括：限制在夜晚给非值勤的警官打电话，以提高他们的睡眠质量、延长睡眠时间；调整关键会议的时间安排，确保参会者的能量水平处于最高值；确立一系列新的规定，使警官们在工作日有更多机会进行休整。“效果就是，我们来上班时感觉精力更充沛了，”这项工作完成一年后布兰顿告诉我们，“当危机出现时，他们更能集中注意力、进行清晰思考，并且能保持冷静；而危机正是我们在日常工作中需要经

常面对的。”

在情感层次，我们的核心需求是**安全感**。在很大程度上，这种安全感依赖于被接受、被重视的体验。我们的感受在深刻影响我们的表现。感觉不受重视，则将我们推向生存区（图 1-3 的左上方象限）；它增加我们的恐惧感、分散我们的注意力、消耗我们的能量、减少我们能够创造的价值。在这一维度的最佳律动是介于这两个方面之间：在最佳状态行事（表现区），情感得以平复（休整区）。在这两个区，我们感觉到的都是正面能量。我们在情感上自我休整得越多，对自己的感受就越好，在面对生活的挑战和压力时就越有韧性。

在与克利夫兰医学中心的心脏科医生和重症监护室护士合作之前，我们能量项目团队的几位成员曾花了 24 小时，一直陪伴心脏科重症监护室三班倒的护士们工作。在那段时间，我们与每位能接触到的护士交流，问她们在工作中对什么最不满意。她们的答案不约而同——得不到医生们的重视。

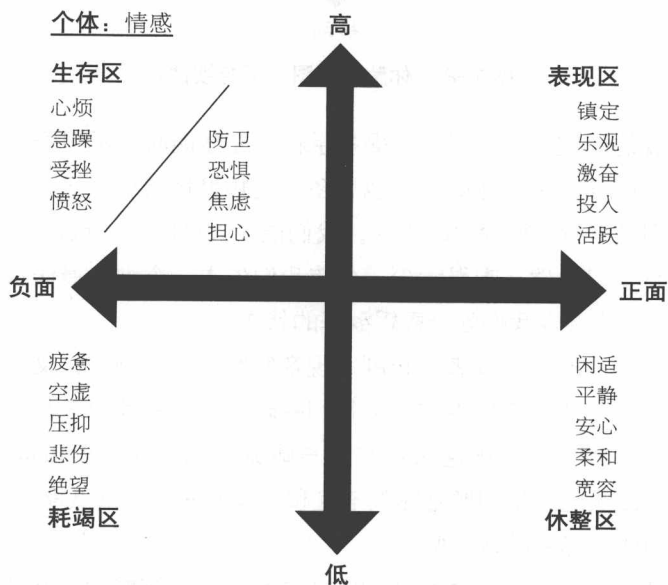


图 1-3 情感象限图（安全感）

“是我们在日日夜夜照料他们的病人，但那些医生不跟我们交流，也不听我们的意见。”一位护士说，其他护士也随声附和，“他们把我们看成人，这真让人心灰意冷。”后来我们得到机会时，就拿相同问题去问同一科的七八位医生。他们的回答也是不约而同——得不到医院领导的重视。

在工作场所，或许最容易被忽略的人类需求就是这一点——受重视的感觉。在生活中，注意到什么错误、什么行不通是一种天然的生存本能。对他人的重视需要更有意识地去表达，而受重视的感觉则像食物一样重要。受重视的需求与生俱来，从未消失。发育不良是一种病，即新生儿不能正常地增加体重。研究表明，其中一项主要原因就是缺少看护人的抚摸、刺激和爱护。因为缺乏爱和关注，婴儿变得情绪低落而畏缩。很快，他们会失去进食和与他人互动的动力。他们还开始表现出认知缺陷，变得易于染病，在极端情况下还可能死去。这个时候，他们确确实实地停止了脉动。

很显然，我们多数人拥有更好的应对机制，但是，对于亲密关系与温暖关爱的深层需求贯穿我们的生活，对我们的表现产生极大影响。盖洛普民意测验发现，雇员在选择是否继续从事某种工作时，最重要的决定因素是他们与顶头上司的关系。盖洛普测验还发现，要保持员工的高投入度、高生产率、低离职率，有12种关键因素需要关注。其中整整一半与“受重视”的问题紧密相关，包括：因工作出色而经常受到认可和表扬，工作中有一位“把自己当人看”的上司或某人，“工作中有一位最要好的朋友”，以及有某人“鼓励支持我的成长”。

让人高兴的是，事实证明我们的影响力远超我们自己的感觉，无论周围在发生什么，我们的影响力都超出我们平素行为的直接作用。我们的首要挑战是，在每时每刻对自身感受有更多觉察。我们越多地观察自己的感受，就越能从容地选择如何应对它们。第二大挑战是：学会特意地、经常地调动正面情绪，因为它们最能激发我们的高效能。

在认识到威胁时，我们的自然反应会消耗我们的正面能量。我们储备的价值和幸福越多，在面对生活的挑战时，我们就越坚强。韧性（从情感低潮中迅速恢复的能力）更少依赖于特定环境中所发生的事实，而更多依赖于我们针对这些事实所虚构的故事。虽然我们天生对危险与威胁感到敏感，但我们可以系统性地训练自己，使自己更多地觉察到生活中更值得重视的东西，并主动寻找能使我们感觉良好的人和事。有意识地培养一种更现实乐观的视角，增强我们的情感储备。

在心智层次，我们的核心需求是自我表达欲，即在世界中将我们的独特才能应用于实际的自由。激发自我表达欲的，是我们掌控注意力、专注于某事的能力。在这一维度上，最佳运动也介于两个方面之间：旨在完成一项特定任务的推理性、分析性思考（策略区）；专注力更广阔、更开放，它能够促进创造性、战略性的思考（全局区）。

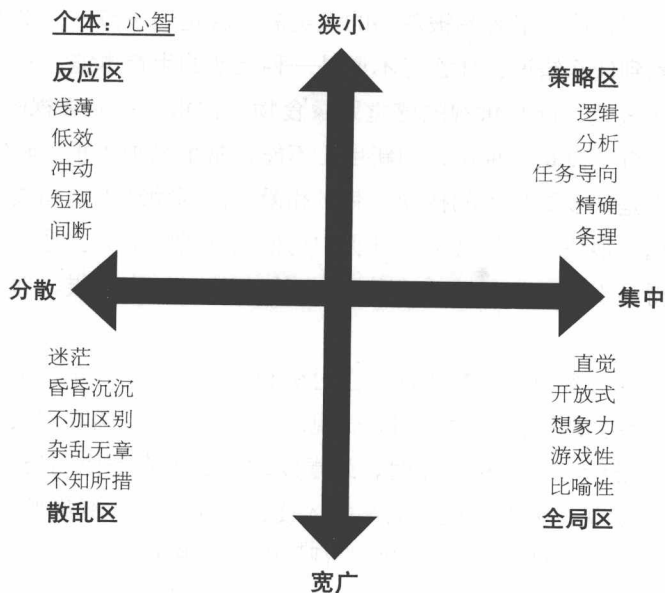


图 1-4 专注力象限图（自我表达欲）

我们所处的环境总有无数的干扰和无尽的要求。我们很多人都是同时应付多项任务，很少长时间专注于一件事。无论我们做什么，缺乏专注总是有损工作的深度与质量，而且这是一种低效的工作方式，还延长了完成特定任务的时间。

在个体层面，要针对自我表达做工作，应该首先认识到，我们的心智有它们自己的思想。要驯服心智，我们必须培养自己的专注力。我们越能掌控自己的注意力，就越能自由地作出有目的的选择：把它们放在哪里、让它们持续多长时间。在埃里克森的研究中，那些最棒的小提琴手腾出大段时间做最有挑战性的工作，所获得的就是专注力。在刻苦练习的过程中，他们不但提高了自己的音乐技能，而且培养了自己的专注力。结果他们发现，在一直高度集中注意力的情况下，能坚持的最长时间是 90 分钟。

小时候，我们学到的是一种策略性的注意力使用方式，即遵循逻辑、根据推理、循序渐进地解决问题，最后获得理想的结果。要做到这一点，我们大多依赖于大脑的左半球，那里是存储语言的地方。要进行更富创造性、想象力、战略性的思考，我们需要培养直觉的、比喻性的注意力，它能够有效调动大脑的右半球。只有学会在左右半球之间自由灵活地运动（右上方象限和右下方象限），我们才能利用到全脑，才能获得水平最高、内容最丰富的思考。