

你没法命令自己睡着

上卷用睡觉、伤口、门铃这些日常场面，把「有些事只认信号不认命令」讲透；下卷把它落成两套方向相反的操作——修复类要造「安全了」的证据，创造类要堵路。

作者 王德生 + Claude · 约 8563 字 · 13 页 · 三种读法 · 母文《叫不来的那一半》

提 要

母文的判断是：有一类过程不认命令，只读信号；而信号有两种，方向正好相反——**修复类的东西等的是「安全了」，创造类的东西等的是「没路了」**。两者都是身体或系统在做一次资源调配的授权，所以都要外部证据、都要够硬、都伴随一段「先变糟」。这一篇上卷用睡觉、伤口愈合、两个门铃这些场面把两类信号讲清，并解释几件反直觉的事：为什么失眠的人越用力越远（他的用力是用不完的，所以永远撞不到死角）；为什么「定期汇报进展」会让探索性的工作稳定退化成打磨；为什么越能干的人越看不见自己的死角；为什么止痛有时等于拆掉仪表。下卷把它变成流程：怎么十分钟判出手上这件事属于哪一类、修复类该怎么造出「安全了」的外部证据、创造类该怎么堵路而不是加压、两个门铃同时响时怎么分开处理，以及为什么发命令的那个人往往恰恰是最不该发命令的人。

一、一件所有人都失败过的事

你没法命令自己睡着。

这大概是人类最普遍、也最彻底的一次失败经验。你可以命令自己起床、命令自己跑步、命令自己把这封邮件写完，唯独睡觉不行。

而且失败的方式很特别：**你越用力，它越远**。躺下、闭眼、放松、数数、告诉自己「快睡吧」，每一个动作都在把它推开一点。

这件事奇怪到我们几乎不去想它。我们默认「睡不着」是个技术问题，于是买枕头、调温度、听白噪音。

但它其实是一个结构问题：睡眠不接收命令，它只读信号。

而它读的那个信号是什么？说出来很朴素：**安全了**。

不是「该睡了」，不是「我很累」，是「现在没有任何东西需要我盯着」。身体只有收到这个信号，才会启动那次巨大的资源调配——把警戒关掉，把修复打开。

问题在于，「安全了」这个信号不能由你自己宣布。你躺在床上对自己说一百遍「安全了」，一点用也没有。因为宣布这件事本身，就说明你还在盯着。

二、伤口也一样

同样的结构在别处。

伤口愈合，你没法命令它。你能做的只有创造条件：清创、包扎、别去碰它、睡够、吃够。

然后等。

而「别去碰它」这一条最难做到，也最能说明问题。一个人反复揭开纱布看伤口长得怎么样，是出于关心，但每一次揭开都在打断那个过程。

这里有一条可以直接搬走的：**查看，本身就是一次干扰。**

我们后面会看到，这一条在组织里的版本极其昂贵：**要求一个正在流动的东西当场交出一份已完成的读数，会让它停止流动。**

三、另一类东西，等的信号正好相反

现在换一个场面。

你在想一个问题，想了两天，什么也想不出来。你试了所有你会的办法，每一条路都走到一半发现不通。你很烦，很想放弃。

然后在某个时刻——通常是你已经承认「这条路真的没了」之后——另一个东西出现了。不是更努力想出来的，是在旧路彻底断掉之后长出来的。

创造这一类东西，等的也是一个信号，但那个信号是：没路了。

它跟睡眠的信号方向完全相反。睡眠等的是「不用再顶着了」，创造等的是「顶着也没用了」。

这就解释了一件我们都经历过、却说不清的事：为什么好东西常常出现在最狼狈的时候？不是苦难有什么神奇力量，是只有在旧办法彻底失效之后，系统才肯批准那次昂贵的重组。

在那之前，任何一条还能走通的旧路，都会被优先使用——这是理性的，也是节省的。

四、为什么两者都要外部证据

两个信号方向相反，但机制是同一个，这一点最要紧。

两者都是一次资源调配的授权。

睡眠：停止警戒开销，开始修复开销。创造：停止使用旧路的开销，开始造新路的开销。

两次调配都很贵，都不可轻易撤回。所以身体（或者一个系统）对它们同样谨慎，同样要求三件事：

第一，要外部证据，不要自我宣布。 你说「安全了」不算数，得是环境真的安全；你说「这条路不通了」不算数，得是真的撞过去了。

第二，证据要够硬。 半安全不行，差不多不通也不行。半吊子的证据只会让系统继续维持现状——那是最省事的选择。

第三，转换过程中会有一段更糟。 睡前那段翻来覆去、创造过程中那段什么都做不出来的空白，不是失败的征兆，是转换的成本。

记住这三条，因为下卷所有的做法都从它们长出来。

五、失眠的人为什么撞不到死角

现在可以解释一件很折磨人的事。

如果创造类的东西是被「没路了」逼出来的，那失眠的人也在拼命用力，为什么他不会被逼出一个「新的睡法」？

母文的回答很精确：**因为用力有两种——会用完的，和用不完的。**

一个人搬石头，力气会用完。用完了他就停了，而停下来这件事本身，是一个真实的、身体级别的「不能再这样了」的证据。

而失眠者的用力是**心里的用力**——想着「快睡吧」「明天还要上班」「怎么还没睡着」。这种用力**永远不会用完**。它可以在床上持续六个小时，不消耗任何可见的资源。

所以他永远撞不到死角，他只是在撞空气。

这一条的用处远超过失眠。任何一件事，如果你只是在心里反复用力（担心、盘算、自责、反复推演），你就永远拿不到那个「没路了」的证据——因为你从来没有真的走过去撞一次。

推论很直接：想不出来的时候，去做一件会真的失败的事，比继续想有用得多。

六、查验就是命令

第二条能直接改事的机制。

一个人在做探索性的工作——研究一个没人做过的方向、想一个还没成形的方案。你要求他每周汇报进展。

这个要求看起来温和，实际上是一道命令。

因为汇报要求他当场交出一份**已完成的读数**。而探索性的工作在大部分时间里没有已完成的读数——它有的只是一堆没走通的路。

于是他会怎么做？他会去找一些能汇报的东西。而能汇报的东西，一定是那些**已经有形状的、旧路上的、可以量的**。

结果是可预测的：定期汇报的探索，必然退化成打磨。

他不是敷衍你，他是被你的时间表逼着，只能去做那些能按周交付的事。

一条可以马上用的判据：你要一个人交进展的频率，不能高于那件事产生「已完成读数」的频率。高了，你就不是在管理它，你是在把它换成另一件事。

七、越能干的人，越看不见死角

第三条机制，专门解释一种常见的困局。

一个很能干的人，最大的本事之一是**把没见过的问题翻译成见过的问题**。这是极有价值的能力，也是他能干的原因。

但这个本事有一个副作用：**他几乎不会撞到死角。**

每次快撞上时，他都能找到一个「这其实就是那类问题」的说法，然后用一条旧路绕过去。绕得很漂亮，效果也不差。

于是那个「没路了」的信号永远不会到达。而没有那个信号，就不会有重组。

这解释了一个反复出现的现象：**一些非常能干的人，在某个阶段之后就不再长了。**不是因为懈怠，恰恰是因为太熟练——他的绝缘层太好了。

给自己的判据：你有多久没有真正卡住过了？如果答案是「很久」，那多半不是因为问题变简单了。

八、止痛有时等于拆表

第四条机制，最需要小心，因为它容易被读成「不要缓解痛苦」——那是错的。

母文说的是另一件事：**在有些系统里，那个难受本身就是仪表。**

一个团队做一件不该做的事，做得很别扭，大家都很烦躁。你把烦躁处理掉了——做团建、调整期望、安抚情绪——**事情照做，仪表没了。**

一个人在一段消耗自己的关系里很痛苦。痛苦被处理掉了，关系还在。

这里有一条必须说清的边界：这不是主张让人痛着。急性的、剧烈的、影响生存的痛苦，该处理就处理，没有讨价还价的余地。

它说的是一件更窄的事：在处理那个难受之前，先看一眼它指向什么。处理完之后，那个指向就没了。

可执行的做法只有一句：先记录，再缓解。 把它指向的那件事写下来——一句话就够——然后再去缓解。这一步几乎不花时间，却保住了仪表的读数。

九、两个门铃同时响

现在把两类信号放到一起，麻烦就来了。

一个人同时需要两样东西：他需要恢复（睡好、缓过来、把消耗补回去），他也需要突破（想出那个还没想出来的东西）。

两个门铃同时在响，而它们要的东西正好相反。

恢复要的是「安全了」——放松、有余量、不被逼。突破要的是「没路了」——被堵死、没有退路、不舒服。

你不能同时给。 而多数人失败的地方正在这里：他们在最需要恢复的时候逼自己突破，在最该被堵路的时候给自己放假。

母文给的处理办法很朴素，也很管用：**按时间和空间分开发。**

时间上分：这一段是恢复期，明确不要求任何产出；那一段是攻坚期，明确堵路。**不要在同一段时间里同时要两样。**

空间上分：这个场合（这间屋子、这个时段、这类会议）只做恢复，那个场合只做突破。

还有一条顺序：先修复，再重组。 一个耗空的人被堵在死角里，不会长出新路——**他没有资源去建。** 死角只对还有余量的人有效。

十、逼的是路，不是人

最后一条，也是最容易做错的一条。

「堵路」这个说法很容易被读成「施压」，然后变成对人加压：加任务、加期限、加批评、制造焦虑。

这两件事完全不同，而且方向相反。

堵路：让某一条具体的旧办法用不了。工具不给了、那条捷径关掉了、必须在这个限制下做。**人是安全的，路是断的。**

逼人：让这个人本身处境变糟。这时候人会做什么？他会退回最熟悉的旧路——因为在威胁下，系统的默认反应是保守，不是创新。

所以逼人恰好取消了你想要的那个效果。

一句可以直接用的：「你必须在不用某某的前提下完成它」是堵路；「你必须周五之前完成否则后果自负」是逼人。前一句常常有效，后一句几乎总是把人推回旧路。

十之一、为什么「我知道该怎么做，就是做不到」这句话这么常见

把上面几条合起来，可以解释一句几乎人人说过的话。

这句话之所以到处都是，是因为绝大多数关于「怎么做」的知识，都是关于命令的知识——先做什么、再做什么、注意什么。而它要处理的那些事，恰好都不听命令。

你知道该早睡，你知道该放松，你知道该跳出思维定式，你知道该给团队安全感。**每一条都对，每一条都执行不了**——因为它们全都是在描述那个信号到达之后的状态，而不是在描述怎么把信号造出来。

这就像有人告诉你「你要感到饿」。这句话本身没有错，但它不可执行。可执行的是别的东西：别吃零食、去运动、把开饭时间往后推。

所以这套东西真正改变的，是问题的问法：

不再问「我该怎么做到」，而是问「它在等什么证据，我能不能把那个证据造出来」。

这个转换看起来只是措辞，实际上它把一件不可执行的事变成了可执行的事。因为状态叫不来，条件造得出。

十之二、发命令的那个人，往往是最不该发命令的人

第五条机制，最得罪人，也最有用。

一个分区的原则听起来很简单：修复类的场合别下命令，创造类的场合别加压。但现实里没有提示牌——没有人会在门口挂一块「本区不接受命令」的牌子。

而更麻烦的是：处在发命令位置上的人，恰恰是最不容易察觉这一点的人。

原因有三条：

第一，命令在他那里一直有效。他管的大部分事情确实听命令——排期、交付、执行、协调。他有大量成功经验，而这些经验全部来自听命令的那一类事。

第二，他看不到不听命令的那一部分。那些被他的命令逼回旧路的探索，交上来的时候看起来完全正常——有进展、有产出、有汇报。它们只是变成了打磨，而打磨在报表上和探索长得一模一样。

第三，他自己的绝缘层（第七章）让他很少亲身撞到死角，所以他对那个信号的存在没有身体记忆。

一条给管理者的自查：在你管的事情里，有没有哪一件是你下了命令、期限也定了、资源也给了，但它就是不出来的？

如果有，而且不止一次，那多半不是执行力问题——那是你在一个不接受命令的区域里持续下命令。

处置很简单也很难： 在那一件事上，把命令换成两样东西——一个硬到期日，和一条被关掉的旧路。别的什么都不加。

// 下卷·两套方向相反的操作

十一、问题一：先判这件事属于哪一类

所有做法的第一步都是分类，因为两类的操作方向相反，判错了就是反向加害。

十分钟，三问：

问题一：这件事是要恢复某样东西，还是要产生某样此前没有的东西？ 恢复（睡眠、体力、信任、注意力、团队士气、一段关系的元气）→ **修复类**。产生（一个新想法、一条新路、一种没做过的做法）→ **创造类**。

问题二：它现在缺的是余量，还是缺的是断路？ 一直很紧、没有喘息 → 修复类。一直很顺、每次都能绕过去 → 创造类。

问题三：如果什么都不做，它会慢慢好，还是会一直这样？ 慢慢好（只要不打扰）→ 修复类，你要做的是撤掉干扰。一直这样（可以维持很多年）→ 创造类，你要做的是断掉那条让它可以一直这样的路。

第三问最好用，因为它把「难受」这个混淆项去掉了——两类都会难受，但只有创造类会在**不被打扰的情况下**一直原样待着。

写下结论和一句理由。 判错关的代价很高：给创造类的东西造安全感，它会舒服地停在原地；给修复类的东西堵路，它会直接崩掉。

十二、问题二：修复类怎么做——造出「安全了」的外部证据

修复类的全部工作，是让那个信号真的到达。而它不能靠宣布，只能靠证据。

四个可执行的动作：

动作一：撤掉那件还在盯着的事，而不是安抚情绪。

睡不着的人真正盯着的，往往是一件具体的事：明天那个会、那条没回的消息、那个没定的事。**安抚没用，把那件事处理掉或者明确推到明天并写下来，才是证据。**

组织里的版本：一个团队缓不过来，通常不是因为累，是因为**还有一件悬着的事没有落地**。找出那件事，给它一个明确的结论——哪怕结论是「这件事推迟到下季度」——**明确的坏消息也是安全信号，悬着的好消息不是。**

动作二：给出一个不可撤回的边界。

「这两周不接新需求」比「大家最近注意休息」有效一百倍。**边界必须是具体的、有日期的、不可临时更改的——可以随时被打破的边界，不构成任何证据。**

动作三：撤掉查看。

不要每天问「好点了吗」。不要每周检查恢复进度。**问，本身就是一次揭开纱布。**

动作四：允许那段「更糟」。

刚放松下来的时候，人常常会更疲惫、更低落、什么也不想干。**这是转换成本，不是倒退。** 事先说出来，人才不会在这个阶段自己把它掐掉。

十三、问题三：创造类怎么做——堵路，别加压

创造类的全部工作，是让那个「没路了」的证据真的到达。

四个可执行的动作：

动作一：列出旧路，然后关掉一条。

先写下现在能想到的所有可行做法（通常三到五条）。然后明确关掉最顺手的那一条：「这次不用它。」

关掉的必须是最顺手的那一条，不是最差的那一条。关掉最差的，等于什么也没关。

动作二：让撞墙真的发生，而不是在心里推演。

第五章说过，心里的用力是用不完的。所以必须做一件会真的失败的小事——出一版给人看、做一个小样、真的试一次。

真实的失败是唯一硬的证据。心里推演一百遍不通，系统不认。

动作三：加限制，不加压力。

「必须在一页纸内说完」「不许用图表」「预算只有原来的十分之一」「三天后必须有一个能跑的东西」——这些是限制。

「做不出来你就完了」——这是压力，它会把人推回旧路。

动作四：给「完了」一个说得出口的位置。

这一条最常被漏掉，也最关键。

一个人只有在能够说出「这条路我走死了」而不被当成失败的时候，才会真的去承认它。如果承认走不通等于承认自己不行，那他会一直假装还有路——而假装有路，就永远拿不到那个信号。

具体做法：在流程里明文留一个位置——「本次已排除的路径」，并且明确它是成果的一部分，不是失败记录。

十四、问题四：怎么管理一件探索性的工作

这一章专门给管理者，因为第六章那条机制在这里最贵。

核心原则：交进展的频率，不能高于产生已完成读数的频率。

四条可执行的：

第一条，把「进展」换成「排除」。

不问「做到哪一步了」，问「这周排除了什么」。

这一个词的改动，效果极大：排除是探索真实的产出，而且它随时可以交代。问进展会逼人去做能交代的事；问排除，人就可以老实地去撞墙。

第二条，拉长节奏，但设硬到期日。

不要每周汇报，改成一个明确的、较长的到期日——一个月、一个季度——但这个日期是硬的。

长节奏保护探索，硬日期保证它不会无限期挂着。两样缺一不可：只有长节奏没有到期日，它会一直悬着；只有硬日期没有长节奏，它会退化成打磨。

第三条，事先说明会有一段什么都拿不出来的时期。

写进立项文件。不写，第一次汇报没东西的时候，人和事都会被质疑，然后所有人转向做能交代的事。

第四条，不要在探索期做横向比较。

「隔壁组已经出东西了」这句话是最有效的旧路催化剂。

十五、问题五：两个门铃同时响时怎么办

个人和团队都会碰到这个：既需要缓过来，又需要突破。

三步：

第一步，判断哪个更急。默认答案是修复优先。

理由在第九章：**耗空的人在死角里不会长出新路，他只会崩掉。**死角只对还有余量的人有效。

例外只有一个：那件事已经拖到不能再拖，而且不解决它就无法恢复——这时候两件事绑在一起，只能先做那件。

第二步，按时间分开，写下来。

「这两周是恢复期，明确不要求产出」「下个月是攻坚期，会关掉某条路」。写下来并且告诉相关的人，否则两个模式会在同一天里反复切换，两边都做不成。

第三步，按空间分开。

固定一个只做恢复的场合（某个时段、某个地点、某类会议），和一个只做突破的场合。**同一个场合不要既要求放松又要求突破**——那是最常见的一种内耗。

一条给团队的：复盘会最容易犯这个错——既想让大家放松地说真话（修复类的条件），又想当场逼出改进方案（创造类的条件）。分成两场开，中间隔一天。

十六、问题六：用在自己身上

个人版本，三条。

第一条，先判自己现在缺哪一样。

用第十一章那三问。多数人的默认答案是「我需要更努力」——而这两类里都不是答案。

第二条，如果是修复类：找出那件还悬着的事，给它一个明确结论。

不是解决它，是**给它一个位置**：处理掉、或者明确推迟到某天并写下来。悬着的事是最有效的警戒信号来源，而它常常只有一件。

第三条，如果是创造类：去做一件会真的失败的小事。

不要继续想。想是用不完的力气，你会一直撞空气。

具体做到什么程度：把手上那个想不出来的东西，做一个粗糙的、能被别人看见的版本，然后拿给一个人看。它大概率会被指出问题——**那个被指出的问题，就是你的硬证据。**

一条给长期卡住的人的：如果你已经很久没有真正卡住过（第七章那条），那你要做的不是更努力，是**主动去做一件你的老办法用不上的事**。绝缘层太好的人，需要自己去掉一层。

十七、判据表：这一次该给哪个信号

可以贴在桌上的一张表。

要恢复的东西 → 修复类 → 造「安全了」

撤掉那件还悬着的事（给结论，哪怕是坏结论）

给一个不可撤回的边界（具体、有日期）

撤掉查看

事先说明会有一段更糟

要产生新东西 → 创造类 → 造「没路了」

列旧路，关掉最顺手的那一条

做一件会真的失败的小事

加限制，不加压力

给「这条走死了」一个说得出口的位置

两个都要 → 分时段、分场合，且修复优先

三条通用纪律：

两类都要外部证据，自我宣布不算数。

两类都会经历一段更糟，事先说出来。

判错的代价不对称：给创造类造安全感，它停在原地（慢性）；给修复类堵路，它当场崩掉（急性）。所以拿不准时先按修复类办。

十八、五种典型失败

失败一：把「堵路」做成了「逼人」。 这是最普遍也最有害的一种。判别很简单：你堵的是一条具体的做法，还是这个人的处境？堵做法，人是安全的；堵处境，人会退回旧路。

失败二：用汇报管理探索。 每周问进展，然后奇怪为什么大家都在做常规的事。处置：把「进展」换成「排除」，把节奏拉长但到期日写硬。

失败三：在最该恢复的时候堵路。 「他最近状态不好，正好逼他一把。」耗空的人被堵在死角里不会突破，只会崩。修复优先不是温情，是顺序问题。

失败四：先止痛再想事。 把那个难受处理掉之后，指向它的那件事就再也找不到了。处置：先记一句话，再缓解。这一步几乎不花时间。

失败五：自己给自己宣布信号。 「我告诉自己已经安全了」「我认定这条路走不通了」——两个都不算数。前者要环境真的安全，后者要真的撞过去。

十九、一个必须挡住的误读

这套东西最容易被用坏的地方，是拿它给逼人找理由：「创造需要死角，所以我把你逼到绝境是为你好。」

三条挡住它：

第一，堵路和逼人在定义上就不同。 堵路是关掉一条做法，逼人是恶化一个人的处境。前者要求人是安全的。

第二，死角只对还有余量的人有效。 一个已经耗空的人不会因为绝境而突破。所以「逼」在他身上不但无效，而且有害。

第三，也是最要紧的：这个信号只能由承受的人自己确认。 你没法替别人判断「他的路走完了没有」。你能做的只是关掉一条具体的路，然后接受他可能什么也没长出来。

还有一条边界：有些事本来就该给答案，不该堵路。急救、安全、有明确正确做法的操作——在这些地方制造死角是事故来源，不是创新来源。

判别：这件事有没有已知的正确做法？ 有 → 给答案，别堵路。没有 → 才轮到这套东西。

二十、走完一遍：一个具体的处理

场景：一个产品团队半年没出过像样的新东西。负责人试过加目标、开动员会、请外部讲师，都没用。团队看起来很忙，每周汇报都有内容。

第一步，分类。要恢复还是要产生新东西？——要产生。缺余量还是缺断路？——每周都有汇报内容，每件事都能推进，说明旧路一直是通的。缺的是断路。不做会不会慢慢好？——不会，可以这样再过三年。**判定：创造类。**

第二步，先查一下有没有被修复类的问题挡住。 团队是不是耗空了？——不是，大家节奏正常，抱怨不多。**确认可以堵路。**

第三步，找出最顺手的那条旧路。问一句：「我们最近三个方案，有多少是把新问题翻译成了老问题？」——三个都是。最顺手的旧路是「先看看竞品怎么做的」。

第四步，关掉它。 明确规定：这一轮方案，不许参考任何同类产品。这是限制，不是压力——没有加期限，没有加惩罚。

第五步，把「进展」换成「排除」。 每两周只问一句：这两周你们排除了哪几条路？为什么？

第六步，给「走死了」留位置。 明文写进交付物：「已排除路径及理由」是成果的一部分。

第七步，事先说明会有一段拿不出东西的时期。 在立项时就说：前六周大概率没有可展示的成果，这是设计。

这个例子里最要紧的一点：之前所有的处方（加目标、动员、请讲师）都是在**加压**，而团队缺的是**断路**。加压只会让他们更快地退回那条最顺手的旧路——所以每周的汇报才那么充实。

二十一、三个行当的现成用法

医疗与康复。 修复类的典型。**最有效的动作往往是撤掉查看**——反复检查、频繁复诊、不断询问进展，本身构成干扰。而最容易被忽略的是那件悬着的事：很多人恢复不好，不是治疗不到位，是有一件事一直没有结论。

研究与创作。 创造类的典型。三条：用排除代替进展；关掉最顺手的那条路；给「这条走死了」一个正式的位置。第三条在学术界的版本就是阴性结果的位置问题——一个不接受「走死了」的体系，会稳定地生产假装还有路的工作。

教育与带人。两类同时在场，而且最容易配错。学生状态不好的时候（修复类）加压，和学生一路顺畅的时候还在给范例（创造类却在给旧路），是两个最常见的错配。做法：先判状态，再决定给安全感还是给限制。

二十二、七个常被问到的问题

问：怎么快速判断是哪一类？答：用第三问——不做的话，它会慢慢好，还是会一直这样？会慢慢好的是修复类，可以一直这样的是创造类。

问：我两类都缺，怎么办？答：修复优先，然后分时段。别在同一段时间里同时要两样，那是最常见的内耗来源。

问：「关掉最顺手的那条路」，万一它就是对的呢？答：完全可能。所以关的是这一轮，不是永远。绕一圈回来还是它，那就用它——而且此时它已经经过了一次真正的考验。

问：我不是管理者，改不了汇报要求，怎么办？答：改不了频率，可以改内容。把汇报里那一栏从「本周进展」自己改成「本周排除」，多数上级不会反对，而这一改能保住你真正的探索时间。

问：事先说「会有一段什么都拿不出来」，会不会被当成提前找借口？答：会，如果你只说这一句。所以要配一个硬到期日：「前六周大概率没有可展示成果，第七周会有一版可评审的东西。」有到期日的坦白读作专业，没到期日的读作推脱。

问：怎么知道那个「更糟」是转换成本，还是真的在恶化？答：看方向和时长。转换成本有一个可预期的时长（几天到几周），而且伴随着某种松动感；持续恶化没有尽头，而且越来越紧。拿不准的时候按恶化处理——修复类优先这条纪律在这里同样成立。

问：这套东西会不会让人变得被动、等信号？答：正相反。等信号是不作为，造信号是主动。这套东西的全部内容就是：既然它不听命令，那就去把它要的那个证据造出来。

二十二之一、把它用在自己身上：一次二十分钟的排查

最后给一个今晚能做完的动作。

写下你现在最卡的三件事。对每一件填三栏：

第一栏：它是要恢复什么，还是要产生什么此前没有的东西？

第二栏：过去一个月，我在这件事上花的力气，是「会用完的」还是「用不完的」？

这一栏最有价值。如果你的力气全花在想、担心、盘算、反复推演上——那是用不完的力气，你一直在撞空气。

第三栏：如果什么都不做，它会慢慢好，还是可以一直这样？

填完之后，通常会看到一个规律：你在修复类的事上一直用力，在创造类的事上一直想。而这两个恰好都是反的。

修复类需要的是撤掉那件悬着的事，不是用力；创造类需要的是真的去撞一次，不是想。

接下来只做两件事：

挑一件修复类的，找出那件悬着的事，今天给它一个明确结论——哪怕结论是「推到下个月十号再说」，并把它写下来。

挑一件创造类的，本周之内做一件会真的失败的小事——出一个粗糙的版本，拿给一个人看。

两件事都做完，你会有两个此前没有的东西：一个真的安全信号，和一份真的失败证据。 这套东西全部的操作，其实就是这两样。

二十二之二、四个场景的快答

场景一：孩子写作业拖拉，怎么办？ 先分类。如果他是耗空了（学了一天、状态低）——修复类，加压只会更糟，该做的是撤掉那件悬着的事（通常是某个他害怕的科目或某句评价）。如果他一路顺畅、只是不想动——那也不是创造类，那属于第三种：**有明确正确做法的事，就该给答案、给规矩**（见第十九章的边界）。这套东西不适用于所有事，别乱套。

场景二：团队复盘会总是走过场，怎么办？ 典型的两类混装：既要大家放松说真话（修复类条件），又要当场逼出改进方案（创造类条件）。**拆成两场，中间隔一天。** 第一场只收集、不追问、不当场定责；第二场再堵路。

场景三：我想不出来，越想越焦虑。 第五章那条：你在用「用不完的力气」。**停止想，去做一件会真的失败的小事。** 焦虑本身不构成证据，撞墙才构成。

场景四：下属状态明显不好，但项目又必须推进。 两个门铃同时响。**默认修复优先**，但如果那件事拖不得，就把两件绑在一起处理——**因为通常正是那件拖着的事在制造警戒信号。** 给它一个明确的结论（哪怕是「减半交付」），修复和推进会同时松动。

二十三、一页纸操作卡

一句话总纲： 有些东西叫不来，只能等信号；而信号有两种，方向相反——**修复等「安全了」，创造等「没路了」。**

分类（三问，十分钟）

要恢复，还是要产生新东西？

缺余量，还是缺断路？

不做的会慢慢好，还是会一直这样？（最好用）

修复类 → 造「安全了」

找出那件悬着的事，给它一个明确结论（坏结论也算）

给一个具体、有日期、不可撤回的边界

撤掉查看（问，就是揭纱布）

事先说明会有一段更糟

创造类 → 造「没路了」

列旧路，关掉**最顺手**的那一条

做一件会真的失败的小事（心里推演不算证据）

加限制，不加压力

给「这条走死了」一个说得出口的正式位置

管探索

把「进展」换成「排除」

拉长节奏，但到期日写硬

事先说明会有一段拿不出东西的时期

不做横向比较

两个门铃同时响

修复优先，然后分时段、分场合

五条红线

别把堵路做成逼人／别用汇报管探索／别在该恢复时堵路／别先止痛后想事／自我宣布的信号不算数

最后一句：逼的是路，不是人——人得是安全的，路才能被堵死。

这一篇的母文

本文只做两件事：把母文的判断用日常场景讲透，再把它落成可以照着做的流程。完整的论证、来源与证伪条件在母文里：《叫不来的那一半》。

母文同样备有三种读法：网页长文·在线 PDF·下载 PDF。