

全国中小学校长培训参考用书

# 掌控

Reaching  
Balance in  
Educational  
Decision-  
Making

# 学校管理中的 情绪

【美】James O. McDowelle, Kermit G. Buckner 著  
唐颖 译



中国轻工业出版社

全国中小学校长培训参考用书

**Leading with Emotion**

Reaching Balance in Educational Decision-Making

# 掌控学校管理中的情绪

【美】James O. McDowelle, Kermit G. Buckner 著

唐 颖 译

## 图书在版编目(CIP)数据

掌控学校管理中的情绪 / (美) 麦克道尔 (McDowelle, J. O.), (美) 巴克纳 (Buckner, K. G.) 著; 唐颖译. — 北京: 中国轻工业出版社, 2006.9  
(全国中小学校长培训参考用书)  
ISBN 7-5019-5549-2

I . 掌 ... II . ①麦 ... ②巴 ... ③唐 ... III . 中小学—学校管理—师资培训—教学参考资料 IV . G637

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 090696 号

## 版权声明

Copyright © 2002 by James O. McDowelle and Kermit G. Buckner.

Published by agreement with the Rowman & Littlefield Publishing Group through the Chinese Connection Agency, a division of The Yao Enterprises, LLC.

总策划: 石 铁

策划编辑: 翁婷婷

责任编辑: 朱 玲 翁婷婷

责任终审: 杜文勇

封面设计: 海马书装

版式设计: 时春雨

责任校对: 万 众

责任监印: 刘志颖

出版发行: 中国轻工业出版社 (北京东长安街 6 号, 邮编: 100740)

印 刷: 北京天竺颖华印刷厂

经 销: 各地新华书店

版 次: 2006 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 660 × 980 1/16 印张: 8.75

字 数: 114 千字

书 号: ISBN 7-5019-5549-2/G · 652 定价: 15.00 元

著作权合同登记 图字: 01-2006-0844

咨询电话: 010-65595090 65262933

读者服务部邮购热线电话: 010-65241695 85111729 传真: 85111730

发行电话: 010-65128898 传真: 85113293

网 址: <http://www.chlip.com.cn>

E-mail: [club@chlip.com.cn](mailto:club@chlip.com.cn)

如发现图书残缺请直接与我社读者服务部 (邮购) 联系调换  
51473J6X101ZYW

# 万千教育图书目录

| 代号                   | 书 名                             | 译 者    | 定价     |
|----------------------|---------------------------------|--------|--------|
| <b>全国中小学校长培训参考用书</b> |                                 |        |        |
| J508                 | 学校的持续变革——超越差异, 关注品质             | 陈海燕 译  | 18.00  |
| J509                 | 应对校园暴力——学校安全信息指南                | 邵常盈 等译 | 20.00  |
| J516                 | 校长理财实务                          | 徐 玲 等译 | 24.00  |
| J517                 | 有效学校的人力资源管理 (第四版)               | 原 亮 等译 | 32.00  |
| J520                 | 发现你的领导风格                        | 罗慧芳 等译 | 22.00  |
| J521                 | 新校长成功策略                         | 常永才 等译 | 30.00  |
| J522                 | 校园欺侮与骚扰——给教育者的法律指导              | 万 赟 译  | 18.00  |
| J523                 | 学校管理者的人际关系                      | 费妮娜 等译 | 24.00  |
| 全国中小学校长培训参考用书合计      |                                 |        | 188.00 |
| <b>当代教师新支点丛书</b>     |                                 |        |        |
| J495                 | 课堂交流指南——交流在教学和培训中的作用            | 张艳华 译  | 26.00  |
| J496                 | 如何教育叛逆学生——教师与家长的指导手册            | 林 玲 译  | 20.00  |
| J497                 | 我喜欢的学校<br>——通过孩子们的心声反思当今教育      | 祝莉丽 等译 | 25.00  |
| J499                 | 课堂管理要素                          | 赵 丽 译  | 26.00  |
| J500                 | 课堂提问的艺术——发展教师的有效提问技能            | 宋 玲 译  | 30.00  |
| J503                 | 不可不知的用脑教学法<br>——运用脑科学知识, 促进学生学习 | 黄 河 等译 | 20.00  |
| J506                 | 新教师入门指导                         | 王卫华 译  | 24.00  |
| J507                 | 50种教与学的总结技巧                     | 池春燕 等译 | 24.00  |
| J510                 | 教师的幸福感——关注教师的身心健康及职业发展          | 闫慧敏 译  | 22.00  |
| J511                 | 教师人际关系培养——教育者指南 (第七版)           | 吴艳艳 等译 | 32.00  |
| J512                 | 开发和运用课堂评估 (第三版)                 | 谭文明 等译 | 42.00  |
| J513                 | 有效地管理你的课堂——小学教师的课堂管理            | 吴慧燕 等译 | 30.00  |
| J514                 | 思维习惯                            | 李 添 等译 | 40.00  |
| J518                 | 教师课堂实用手册——新老教师教学与管理策略           | 徐富明 等译 | 38.00  |
| J519                 | 教与学的变革                          | 郑 莉 等译 | 26.00  |
| 当代教师新支点丛书合计          |                                 |        | 425.00 |

### 校本改革与发展译丛

|             |                      |        |       |
|-------------|----------------------|--------|-------|
| J494        | 探究式教学实践指导            | 郑丹丹 译  | 24.00 |
| J504        | 行动研究与学校发展            | 卢立涛 等译 | 26.00 |
| J505        | 研究型教师与学校发展——美国教师研究纪实 | 方 彤 等译 | 26.00 |
| 校本改革与发展译丛合计 |                      |        | 76.00 |

### 教师专业发展策略译丛

|            |                    |        |        |
|------------|--------------------|--------|--------|
| J392       | 教师评价——提高教师专业实践能力   | 陆如萍 等译 | 20.00  |
| J393       | 教师职业生涯周期——教师专业发展指导 | 董丽敏 等译 | 30.00  |
| J394       | 捕捉实践的智慧——教师专业档案袋   | 夏惠贤 等译 | 18.00  |
| J399       | 教师专业发展评价           | 方 乐 等译 | 28.00  |
| J418       | 教师发展——学生成功的基石      | 唐 悦 等译 | 23.00  |
| J477       | 美国教师专业发展学校         | 王晓华 等译 | 30.00  |
| 教师专业发展策略合计 |                    |        | 149.00 |

### 教师资格认定考试辅导丛书

|                |                   |  |        |
|----------------|-------------------|--|--------|
| J491           | 教师资格认定考试辅导（幼儿园部分） |  | 35.00  |
| J492           | 教师资格认定考试辅导（小学部分）  |  | 36.00  |
| J493           | 教师资格认定考试辅导（中学部分）  |  | 38.00  |
| 教师资格认定考试辅导丛书合计 |                   |  | 109.00 |

### 基础教育改革与发展译丛——多元智能教与学系列

|             |                        |        |        |
|-------------|------------------------|--------|--------|
| J246        | 课堂中的多元智能               | 张咏梅 等译 | 15.00  |
| J308        | 多元智能教学的艺术——八种教学方式      | 吕良环 等译 | 30.00  |
| J314        | 多元智力教与学的策略（第三版）        | 霍力岩 等译 | 40.00  |
| J315        | 多元智能与多元评价              | 夏惠贤 等译 | 28.00  |
| J323        | 智力的重构——21世纪的多元智力       | 霍力岩 等译 | 21.00  |
| J324        | 多元智能与项目学习——活动设计指导      | 夏惠贤 等译 | 21.00  |
| J351        | 多元智力再思考                | 霍力岩 等译 | 36.00  |
| J385        | 多元智能与问题式学习             | 钱美华 等译 | 22.00  |
| J400        | 学校中的多元智能<br>——创新的研究与实践 | 阎 力 主译 | 29.00  |
| 多元智能教与学系列合计 |                        |        | 242.00 |

※

更多信息请登录：[www.wqedu.com](http://www.wqedu.com)

\* 本目录定价如有错误或变动，以实际出书定价为准。

咨询电话：010-65595090，65262933

## 译者序

回首人类漫长的发展历史，科学推动人类从懵懂走向成熟，创造出丰富的物质财富。这当中，理性思维功不可没。人类观察自然、利用自然、改造自然都离不开缜密分析、小心求证。然而，科学理性走向极限时，也引发了不少问题。不可知性与不确定性敲打着人们的内心，广泛的无意义感如影而至。理性开始受到质疑。西蒙（Simon）的“有限理性理论”全面颠覆“人是理性的”这一假设，引起了人们的广泛讨论，西蒙认为，人们做出选择时往往不受理性的控制。虽然至今这仍是一个存在争议的问题，但人们也不得不承认情感对于人们认识事物、参与活动确实有影响。1995年，戈尔曼（Goleman）的《情商》（*Emotional Intelligence*）成为一本畅销书，使得“情商”概念广为人知，对情绪的培养得到重视。管理学、经济学、心理学界对情感的研究越来越多，相关理论不断完善，运用范围越来越广。

具体到学校管理中，情绪的作用也不可忽视。国内正在如火如荼地进行的课程改革，主要是重视学生情感、态度的培养。人们已经开始意识到情绪对成就的影响、对个体发展的影响。但是，当前研究关于情绪对管理、对领导的影响比较少，全面地论述情绪管理的专著更是寥寥无几。

本书两位作者长期从事校长管理和培训，在日常的管理和教学中积累了丰富的经验。他们深入了解学校管理者理性层面之外情绪的巨大作用，以神经学和脑功能研究作为基础，从日常生活和学校管理的具体事例出发，深入浅出地分析了学校领导中情绪的作用，指导领导者重视情绪、认知情绪与情境及相关人员和领导者自身的关系、了解情绪的稳定性、管理情绪稳定、产生情绪意识、相信他人等。该书引领我们认识到人的另一面，认识到教育改革和领导中的另一新领域，从而开阔了我们的视野。本书每一章都附有一个具体的案例，并在最后部分列出本章的主要观点，这样，有助于读者整合所学知识，融会贯通地进行运用。学以致用是学习的最高境

界，“纸上得来终觉浅，绝知此事要躬行。”阅读此书后，需要我们将理论运用到实际教学管理当中，形成符合自身特色的领导理论，进行符合学校具体环境的领导实践活动。

初读本书时，译者感觉通俗易懂，但在翻译时，仍旧遇到了很多问题。幸而得到导师邓志伟以及周勇的帮助，也得到父母和同学的支持。在此，译者对他们表示诚挚的感谢。由于时间仓促，译文中可能仍存在很多问题，敬请读者批评指教。

译者

2006 年春于华东师范大学丽娃河畔

# 序 言

回首职业生涯，无论作为学校领导、领导的顾问、还是作为教师或从事与之相关的其他职业，这都是我们一生中最美好的时期。在此期间，我们广泛涉猎了学校领导和学校管理方面的优秀文献，然而也曾隐约感到，这些文献中似乎缺少了某些内容。关于学校领导的著作必定会涉及领导生活中的理性、分析、反思方面的问题，但却很少涉及管理学校和学校系统中的情绪问题。有时，这一部分被认为是非理性，甚至通常是荒唐的。简而言之，一系列行为和情绪都会在与他人相处时表现出来，而学校领导中最重要的方面就是与人相处。情绪领导概念为学校领导者深入了解人类行为提供了新的视角，成为研究学校领导、决定能否成功与人共事的不可或缺的因素。

本书尝试囊括人类行为和情绪的最新研究，尤其是关于情商和关于学校领导的最新研究。我们将从三个角度分析学校领导的最新研究和领导力本身：从领导者角度；从与领导共事者角度；从领导者面对的特殊情境角度。案例研究将选取新近的新闻报道中的事例以及行为和神经学的相关研究，详细阐述领导中情绪的重要性。我们常常关注具有特定情绪可能性的学校领导情境，比如，处理伦理和道德问题、处理多元化问题、改革时期进行领导工作的问题等。我们认为，处理此类情境的能力将决定领导者的成败。

本书每章末尾都列出本章所提到的五个基本观点，以帮助学校领导整合并运用这些信息。本书将真实的领导情境作为背景，解释相关研究和概念，并运用大量现实生活中的事例，阐述作为教学领导如何在改革时期运用情商，并从这些不可触摸的素质问题入手，促使领导者了解和保持情绪稳定，了解和确定他人的情绪意识。

本书的基本假设是领导技能，如沟通、激发动机、冲突解决、组建团队、劝说等，都是以情绪作为基础。在运用这些技能时，情绪扮演重要的

#### IV 掌控学校管理中的情绪

角色。因此，我们必须了解情感的作用和情商的重要性，从而有效地使用这些技能。关于认知过程中情绪作用的最新研究成果——情绪是认知过程的根本，促使我们重新评价关于人类本质的假设。过去，情感和理性被视为相互独立的，最新的研究让我们感到行为和决策中的情感因素越来越重要。最近人们发现，情感缺失同样会阻碍决策过程。因此，情商——加工情感信息的能力或使用这些信息管理自己和他人情绪的能力——日益成为领导力文献中的重要内容。我们将所有智慧都用于本书的写作中，希望本书能对刚刚走上领导岗位的人有所帮助，同时，有助于在职人员重新建构学校领导角色。

# 目 录

|                                |        |
|--------------------------------|--------|
| <b>第一章 导言：情商的概念</b> .....      | ( 1 )  |
| 关于人的本质的研究 .....                | ( 1 )  |
| 笛卡尔的奇迹 .....                   | ( 3 )  |
| 情商 .....                       | ( 7 )  |
| 后续简介 .....                     | ( 9 )  |
| 总结 .....                       | ( 9 )  |
| 本章的五个基本观点 .....                | ( 10 ) |
| <b>第二章 领导的含义：领导力 ABC</b> ..... | ( 11 ) |
| 领导原则 .....                     | ( 11 ) |
| 学校领导的原则 .....                  | ( 17 ) |
| 运用情商与提高领导力的关键 .....            | ( 20 ) |
| 总结 .....                       | ( 21 ) |
| 本章的五个基本观点 .....                | ( 22 ) |
| <b>第三章 基于情绪的人际交往能力</b> .....   | ( 23 ) |
| 艰难的会议 .....                    | ( 23 ) |
| 交际能力 .....                     | ( 25 ) |
| 总结 .....                       | ( 29 ) |
| 本章的五个基本观点 .....                | ( 29 ) |
| <b>第四章 领导力要素</b> .....         | ( 31 ) |
| 良好的第一印象 .....                  | ( 31 ) |
| 技能及其对领导效果的影响 .....             | ( 36 ) |
| 总结 .....                       | ( 39 ) |
| 本章的五个基本观点 .....                | ( 39 ) |
| <b>第五章 教学领导：新挑战</b> .....      | ( 41 ) |
| 考核领导的新标准 .....                 | ( 41 ) |

## II 掌控学校管理中的情绪

|                           |        |
|---------------------------|--------|
| 教学领导 .....                | ( 43 ) |
| 有效的教学领导 .....             | ( 45 ) |
| 总结 .....                  | ( 48 ) |
| 本章的五个基本观点 .....           | ( 49 ) |
| 第六章 道德领导：前所未有的重要 .....    | ( 51 ) |
| 领导与诚实 .....               | ( 52 ) |
| 教育情境中的道德因素 .....          | ( 53 ) |
| 波特框架 .....                | ( 54 ) |
| 总结 .....                  | ( 56 ) |
| 本章的五个基本观点 .....           | ( 57 ) |
| 第七章 多元化领导：从情绪角度入手分析 ..... | ( 59 ) |
| 以积极的心态面对多元化 .....         | ( 60 ) |
| 多元化导向 .....               | ( 62 ) |
| 总结 .....                  | ( 64 ) |
| 本章的五个基本观点 .....           | ( 64 ) |
| 第八章 学校文化、情绪与领导 .....      | ( 65 ) |
| 培育学校文化 .....              | ( 66 ) |
| 总结 .....                  | ( 69 ) |
| 本章的五个基本观点 .....           | ( 69 ) |
| 第九章 管理改革情绪 .....          | ( 71 ) |
| 改革的本质 .....               | ( 71 ) |
| 为改革和转变制定计划 .....          | ( 73 ) |
| 转变时期的情绪 .....             | ( 75 ) |
| 改革与情境 .....               | ( 77 ) |
| 总结 .....                  | ( 79 ) |
| 本章的五个基本观点 .....           | ( 80 ) |
| 第十章 情商：学校领导缺失的因素 .....    | ( 81 ) |
| 情商的非正式评价 .....            | ( 82 ) |
| 正式的评价方法 .....             | ( 83 ) |
| 总结 .....                  | ( 85 ) |
| 本章的五个基本观点 .....           | ( 85 ) |
| 结语 .....                  | ( 87 ) |

|                        |         |
|------------------------|---------|
| <b>附录 A NPBEA 21 条</b> | ( 89 )  |
| I. 基础                  | ( 89 )  |
| II. 计划                 | ( 90 )  |
| III. 交际                | ( 90 )  |
| IV. 背景                 | ( 91 )  |
| <b>附录 B ISLLC 标准</b>   | ( 93 )  |
| 标准 1                   | ( 93 )  |
| 标准 2                   | ( 94 )  |
| 标准 3                   | ( 96 )  |
| 标准 4                   | ( 98 )  |
| 标准 5                   | ( 99 )  |
| 标准 6                   | ( 100 ) |
| <b>附录 C INTASC 标准</b>  | ( 103 ) |
| 标准 1: 学科内容             | ( 103 ) |
| 标准 2: 学生学习             | ( 104 ) |
| 标准 3: 多元学习者            | ( 105 ) |
| 标准 4: 教学策略             | ( 106 ) |
| 标准 5: 学习环境             | ( 107 ) |
| 标准 6: 沟通               | ( 109 ) |
| 标准 7: 为教学制定计划          | ( 110 ) |
| 标准 8: 评价               | ( 111 ) |
| 标准 9: 反思和专业发展          | ( 112 ) |
| 标准 10: 合作、伦理标准和关系      | ( 113 ) |
| <b>附录 D 精湛教学的五条建议</b>  | ( 115 ) |
| 阅读材料                   | ( 117 ) |
| 参考文献                   | ( 123 ) |
| 作者简介                   | ( 127 ) |

# 第一章

## 导言：情商的概念

这是一本关于公立学校和私立学校领导力的书。虽然此前已有一些著作涉及此问题，我们认为本书仍有其特别之处。许多作者一开始就大量列举关于学校领导的基本点和工作的观点。我们不认同这种方法。我们认为学校领导力有一个清楚的基本点以及一个简单而需优先考虑的任务。这个基本点即人，优先考虑的任务是有效地与人沟通，知人善任。

### 关于人的本质的研究

如果学校领导的基本核心和根本目的是人，是与人产生有效的互动，那么，了解男人和女人本质的知识就成为成功的学校管理者的基本素质。过去的10年中，认知学和神经学的研究成果改变了我们对人类本质的认识。神经学家、生物学家、认知科学家以及其他对脑功能感兴趣、对思考和行为中的情绪作用感兴趣的人，经过8年多的潜心研究又有新发现。如果接受这些研究成果，我们就必须改变旧有观念。本书的目的是将研究成果运用到学校领导中。阅读本书，你会了解到将最新的神经学研究运用到学校领导交际能力实践中的必要技能和知识。我们坚信，交际能力是学校领导者最重要的能力。

### 有关人的本质的已有观点和新观点

按照传统观点，人类是易于突然迸发出非理性或情绪化想象的理性动物，这些想象过去往往被认为是无用的，或者是有害的。而神经学家、生物学家、认知科学家的研究全面颠覆了理性和情感的概念（更完整的论述

## 2 掌控学校管理中的情绪

请见本书后面的神经认知学的补充材料)。

对脑的研究表明,在决策过程中,情感与理性同样重要。事实上,没有情感与理智的交互作用,理性思维就会受到限制。对脑功能的最新观点挑战了关于思维和行动的原有假设。社会科学家经常引用“理性人”概念作为经济、政治和领导力理论的基础。理性人概念是关于人在特定情景下行动的理论模式,基于“人从自身或他人的私利出发做出符合逻辑的理性选择”这一认识。这一概念假设一种冷静客观的决策模式,忽略了情感的作用和主观感觉。

我们认为,这种关于人类行为方式的观点不仅偏狭而且完全黑白颠倒。关于脑功能的研究还颠覆了决策的理性模式。虽然,在过去的10年中,大部分成果已经出版,但这一研究所提出的领导方式却不是全新的。很多经验丰富的领导者明白,进行领导工作时必须考虑相关人员的情绪。优秀的领导者明白,在进行改革时,无论改革能带来多大的效益,他们首先要缓解员工焦虑和畏惧情绪,然后再解释改革的逻辑性、理性因素。为了解决组织情境中产生的冲突,有经验的领导明白,必须首先处理冲突背后的情绪问题,然后才能处理引起争端的事实层面问题。如果忽略了冲突中的情感因素,要使冲突各方将注意力集中于争论的客观因素,这比登天还难。

下面的例子比较了关于脑功能和决策中情感作用的新旧观点。

### 旧假设

情感是独立的、低级的神经活动。

理智控制情感。

情感妨碍理性思维。

### 新假设

决策时,情感和理智共同作用,情感起主要作用。

情感将理智引向亟待解决的问题。

失控的情绪阻碍理性思维,缺少情感与理智的交互作用同样阻碍理性思维。

## 人的本质和学校领导

越来越多的研究表明,不了解人的本质是领导(具体到学校层面,即

学校领导）失败的主要原因。对人的本质的偏狭理解使得人们不能有效地运用激励、沟通、劝说、组建团队、解决冲突等交际技巧。

所有这些技巧都要求对情绪具有敏感性，了解情绪。管理者失败不是因为他们不具备进行预算或规划的专门技能，而是因为他们不能有效地同相关人员共事。这些相关人员包括教师、家长、学生、董事会成员。校长失败不是因为他们不懂学校政策，而是因为他们不能理解和预测人的行为（见有关领导失败的补充材料）。

下面列举了新近发生在现实生活中的事例，这些事例证明了具备良好交际能力的必要性。

## 笛卡尔的奇迹

作为笛卡尔小学（Descartes Elementary）的新任校长，汤米·格里克开始了日常管理工作。他很快认定，在这个考试决定一切的年代，地方报纸每年两次公布各个学校的考试分数，提高分数是学校的当务之急。学校上级主管斯波克博士支持格里克的想法。斯波克分析了笛卡尔地区的人口组成之后，认为学生能在州测试中表现得更好，只是前任校长进取心不足，没有正确设定学校发展重点。

得到上级主管的鼓励，汤米信心倍增，首先召集一些教师成立领导小组，制定计划，以提高学生考试成绩。遗憾的是，领导小组公布了总体方针之后，汤米没有和其他成员商量就自行制定出了细则。他并不是想将其他老师排除在外，而是认为单独工作更顺利、更高效。事实上，汤米对课程了如指掌，制定计划也无可挑剔。说明会上，他通过 PPT 向教职员工及所在社区介绍了提高考试成绩的计划。并详细地介绍了笛卡尔小学考试分数排名情况，明确地描述了如何提高考试分数。汤米的设计明确要求教师大范围地重新组合课程，进行大量的应试技巧训练，每个班级都要在功课上花更多的时间。他的说明清楚、富有逻辑性、前后连贯，每场说明会都给家长留下了深刻印象。他在课程教学方面的知识同样给教师留下了深刻印象。教师们没有留意到他们自身在制定计划中只发挥了很小的作用，只是被他的激情和信心所鼓舞。

学年末，学校考试成绩不仅提高了，而且还名列小学系统的榜首。笛卡尔小学的学生家长因学校和孩子而骄傲，学校主管也很高兴。汤米·格

里克本人不仅非常高兴，而且非常自豪。因此，他开始到讲习班上津津乐道地介绍他的“笛卡尔奇迹”。其中他给予校长极高的评价，高度赞扬校长的作用。他忙于宣传，接受媒体采访，丝毫没有察觉到教师与其他相关人员对学校成功并不感到高兴。教师们开始在休息室里谈论往日的开心事，当时的课程允许他们将更多的时间用于发散思维，比如发挥创造力、对文献进行演绎推理等，能更自由地发挥教学创造力。

其中一些谈论传到了家长耳朵里，尤其是那些经常在学校出入的家长。即部分最活跃的家长。笛卡尔小学的大部分老师都能胜任专业工作，对学生、对学校而言，他们都是最好的。终于，一位教师代表去见汤米，向他述说他们的担忧。但遗憾的是，汤米没有接受过沟通最重要的方面——倾听的训练。他没有听出教师言论掩饰下的严重不满。因此，他选取了“笛卡尔奇迹”演讲摘录来回应教师的担忧。

但这些教师并不认为学校发生了奇迹。他们认为这是持续关注、不懈努力的结果。一些家长也开始向汤米述说他们的担忧，担心过于强调考试。不久，教师和家长开始形成不满意者联盟，这个联盟虽然小却能带来致命的打击。

汤米因为有先前引人注目的成就，认为没有必要与无私奉献的教师或关心学校的家长建立联盟。他觉得参加原有的家长-教师组织就足够了。因此，他没有机会知道不满发展到何种程度，不知道他已经被认为缺乏同情心、独断专行。

后来，汤米根据“零宽恕政策”将一名携带危险武器到学校的学生开除了。而所谓的危险武器只是一把黄油刀，且该学生之前从没有犯过任何错误。汤米发现，他在学校中找不到同盟者。当汤米被媒体抨击为缺乏同情心、不关心年轻一代时，学校主管斯波克博士始终保持中立姿态，而且最终决定将汤米调到一所初中担任负责课程的副校长。而笛卡尔小学的考试成绩依然是所有小学中最高的。

## 透视基于情绪的人际技能

### 要点 1

人们总是从自己的情感角度出发考虑现实世界。虽然汤米和斯波克博士很清楚，考试成绩是根本，需要劝说笛卡尔小学的教师接受现实，允许

他们参与制定计划，从而在提高考试成绩的计划中发挥作用。教师们从没有享受到学校成功的喜悦，因为他们从没有觉得自己是笛卡尔宏伟蓝图的一分子。对格里克规划，斯波克博士优先考虑推动整个发展过程。教师虽然参与其中，却视自己为旁观者，而不是全身心投入的参与者。教师缺乏责任感使得汤米失去同盟。

### 要点 2

倾听是领导者的重要沟通技能。最重要的是倾听别人谈论的内容，其含义是什么。如果你抓不住人们想让你倾听到的内容，你对内容的错误解读将给你致命的打击。

### 要点 3

建立人际网络是领导技能的另一个关键点（见补充材料中的网络建设）。寻找和交换信息是人类的基本特质之一，这种特质使人类得以生存。聪明的领导者进入到组织化信息网络中获取即时信息以及作为领导者行为的消息。忽视人类的这种特质、置身于非正式网络之外、忽略信息网络都是不明智的。

### 要点 4

有关人类情绪组成部分的研究表明，人们总犯行为科学家和认知科学家所说的基本归因错误（the fundamental attribution error），即人类总趋向于将自己所犯的错误归结于外部因素，而将他人所犯的错误归因于其性格缺陷。例如，我们偶然约会迟到，会将迟到归结于交通堵塞或其他不可控因素，而等待的人则会被等待者迟到的原因归结于不重视、不尊重他。行为研究指出，在不同的情境下、不同的环境中，人们都会犯这种错误。这项重要的研究应引起领导者深入思考。

## 汤米应如何做

如果汤米·格里克能了解情感和人本性的最新研究，他可能会采取以下步骤：