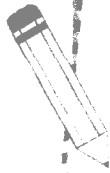


细节 1



回答大人的问话时，要用“是的，女士”或“不，先生”^①。如果只是点头或用其他方式表达“是”或“不是”，那是不可取的。

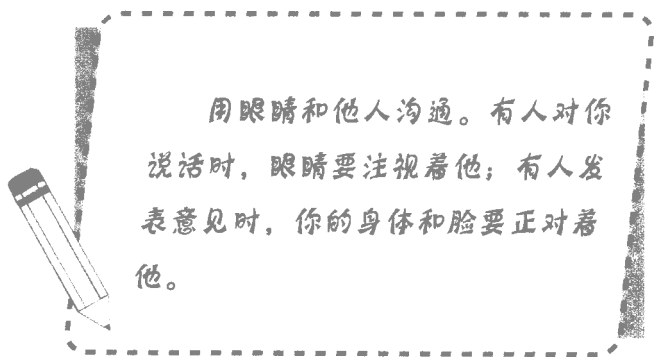
由于我在北卡罗来纳州的乡下长大，这么说话对我来说太自然了。我感觉它是所有规矩里最重要的之一，因为这样说话带有敬意，我希望我的学生也能这样跟我说话。假如你想让孩子们尊敬你，你就必须让他们知道。很简单，告诉他们你想让他们称呼你的时候冠以“先生”，让他们知道你希望让他们这

根据中国人的语言习惯，孩子在与大人对话时，要依与对话人的关系不同，将称谓进行适当的调整。例如：是的，妈妈；是的，阿姨；是的，老师等。

样和你打交道。我告诉我的学生们，用这个办法和大人打交道是有很有效的，更进一步地说，成年人之间打交道，这说不定什么时候也管用呢。举个例子吧。最近我给电话公司打过一次电话，想纠正话费单上的错误。接电话的女士起初有些不耐烦。然而在对话过程中，当我说了一声“是的，女士”后，她的态度完全变了。她变得更乐于助人，也更容易打交道了，而且最后还免了我账单上话费的一半。这可比我请求她更正的数额多多了。

我有一些居住于纽约黑人住宅区哈莱姆的学生，他们曾面临一次上好高中的机会，这所高中来年要招收 30 名学生。在申请入学的众多孩子中，就有我的 12 名学生。我给我的学生进行面试训练，我着重强调的一点就是：“无论何时你都要说‘是的，女士’或‘是的，先生’。”面试几周之后，我惊喜地得知我的 12 名学生全部被录取了！当我和这所学校的招考官交谈时，他一遍遍反复强调的主要内容就是，我的这些学生在面试的时候是如何如何地有礼貌。这看起来似乎很容易做到，但是确实行之有效。

细节 2



眼睛盯着一件东西看，这对有些人来说有点困难。但是，如果你正在努力赢得人们的好感，并且想表示你所说的话很认真，这就显得很重要了。例如，当你走进老板的办公室要求他给你提升时，如果你的眼睛紧盯着他，而不是低着头，那么他会更为认真地考虑你的请求。当你在单位陈述你的一份商业计划时，如果你用自信的眼神看着周围的人，那么大家就会更加信任你并认可你的计划。

我花了很长时间训练我的学生用眼睛来与人沟通。为了让他们有更多的实践机会，我把他们每两个人分成一组，然后告诉他们，当你发表演说时，眼睛要注视着对方，语气里要带有

更多的强调成分、加入更多的感情色彩。如果这时你的眼睛看着别处或盯着地板，那就说明你对自己所说的话并不确信，或者你说的可能根本就不是事实。我还告诉他们，我听说如果眼睛不停地往左上方瞟的话，就说明你正在撒谎。我经常训练他们两个人一组互相对话，让他们逐渐意识到，用眼睛看着对方说话是非常有效的。

用眼睛和别人沟通，不仅表明你很自信，同时也表示你对别人很尊敬。在课堂上，当一个学生发言时，我都会确保其他所有的同学转身看着他，专心听他发言。一个学生的发言没结束，我绝不允许其他的同学举手补充。如果他们这样做的话，那就说明他们把很多精力放在了自己要补充发言的内容上，而没有专心听那个正在发言的同学说什么。我让他们想像一下，如果一个人正在努力表达一种想法，而他周围的人却不断挥舞着手臂，这会让正在发言的人感到自己的观点一钱不值，因此我们不能这样做。

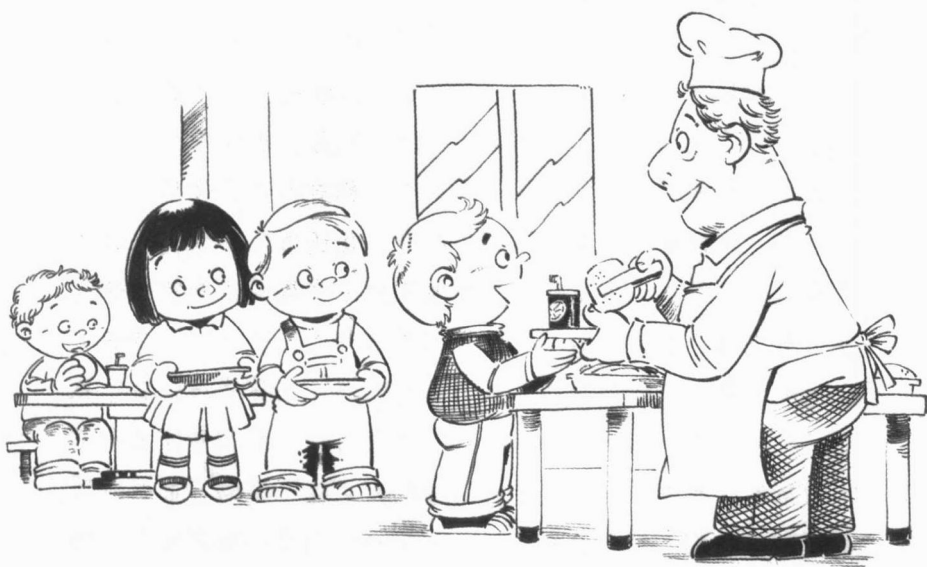
我现在还记得我自己上学的时候，只要用眼睛盯着老师，根本就走不了神。如果我盯着我前边同学的后脑勺或我的铅笔，那就很容易走神了，但一看着老师，我马上就能回过神来。因此，后来在我讲课的时候，我要确保所有人的眼睛一直盯着我。因为站在前边，所以我能看见学生们脸上的表情，并且能指出他们谁没听懂，谁走神了，或谁在专心地跟着老师的思路走。同时，我作为一个活生生的人站在他们面前，不停地在动，并辅以手势或板书，让孩子们始终跟着我的思维走。

我曾在快餐店工作过很长时间，在当肯甜甜圈快餐店做过甜甜圈，还在数不清的饭馆收拾过餐桌。服侍人的活儿真不是什么好差使，但是当你不得不去和形形色色的人打交道时，那

就变成了一个磨炼人的好机会。我很喜欢顾客点菜时看我的眼神，他们看我时的表情可不全是尊敬。当 they 要离开的时候，我总希望他们能对我说声“谢谢”，然而很多人都不说，这令我很困惑。他们当时在想什么呢？而很多人说“谢谢”也是在他们已经转身要走掉的时候才随口说一声。为什么不能用一秒钟的时间看着别人，表达一下你的谢意呢？

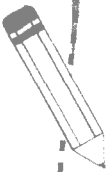
我努力训练我的学生对学校里那些不是教师的大人们表达谢意。在学校里，那些管理员、餐厅工人和秘书通常被学生们忽略，因为他们认为教师更值得尊重。我努力改变学生的这种意识，我向他们解释，学校里的每个人都有不同的作用，大家共同努力才能使他们获得更好的教育。我还告诉学生们，如果让那些管理员、工人或秘书感到他们的工作得到了赞赏的话，他们会更加努力工作的。如果他们更加努力，校园的环境肯定会比现在更好。我希望孩子们做到的，我一定首先保证自己做到。我在与学校里所有的员工打交道的时候，都抱着友善和尊敬的态度。我带好了头，学生们做起来也毫不费劲，而且效果明显。当我们去餐厅就餐时，学生们在队列里不能说话，轮到自已时，他们必须用眼睛看着餐厅师傅，并说“我可以要……吗？”还要挨个地对师傅说“谢谢”，并祝他们心情愉快。这些师傅总是称赞我们这个班的学生有多好，他们对孩子们的问候感到非常愉快。

无论我们和周围的人用什么方式交流，也不管我们表达的内容是什么，我们肯定会对那些用眼神和我们沟通的人给予更多的关注和回应。



“谢谢您。祝您今天心情愉快！”

细节 3



假如班里的某个孩子玩游戏赢了，或把某件事做得特别出色，我们都会祝贺他。鼓掌至少要持续三秒钟的时间，还要确保两个手掌充分接触，以便掌声足够响亮。（我知道这么说你们可能认为我是个疯子，但孩子们确实喜欢这样。）

想想橄榄球或篮球运动吧，当一个人触地得分或赢了一个篮板球时会发生什么？整个人群都会变得疯狂起来，为这个人欢呼。无论我们大家为了一个共同目标一起在哪里工作——车间也好，家里也罢，特别是教室里，我想我们都应该有这样一种相互支持的氛围、一种同志之爱。不管在什么时候，当人们因为他们的努力而获得表扬和奖励后，他们往往会把工作做得

更好。很显然，至今仍有很多父母因各种原因不经常鼓励他们的孩子，学校的校长和其他领导也没有营造出一种这样的气氛，可以让同事之间互相祝贺彼此取得的进步。

我努力给我的学生们做出一个榜样，那就是一个真正的团队和家庭是如何相互支持、相互鼓励的。我上课的第一天做了一次发言，大意如下：

当你们把事情做得特别好的时候，难道不希望别人为你们祝贺吗？当然没有了，我们都希望别人鼓励一下自己。那么，今年我们大伙儿将组成一个家庭，家庭成员之间会彼此保护、相互支持，会为对方的成功而由衷地庆祝。这就是我们班想要的气氛。因此，如果我们当中的某个人把事情做得非常好时，你一定要让他知道你看到了。你可以简单地对他说一声“做得不错”，或者为他的这份努力而鼓掌喝彩。你如何表达并不重要，最重要的是，你对他的成绩表达了你由衷的赞赏和鼓励。

之后，当班里出现什么值得表扬的事情时，我就先带着他们鼓掌。有时是在一段精彩的发言之后，有时是某位同学考试得了高分，或者是谁写了一篇优秀的作文。也有的时候，一个学生得的分数并不高，但他确实进步了，我们也会为他鼓掌。之后，我们会做几个角色模仿练习来训练鼓掌技巧，是的，训练鼓掌。不能只鼓一半掌，所有的同学鼓掌必须到位，以充分地表达自己的敬意和赞赏。在我教学生们如何鼓好掌之前，只有一半的孩子鼓掌，还有四分之一孩子的两只手几乎不接触，而剩下那些孩子的两只手几乎距离十万八千里远。在我指导了

他们鼓掌的细节之后，这些孩子全都掌握了。

当然，有的时候孩子们也会为一些不值得鼓励的事而鼓掌。我们有个约定：只要有人开始鼓掌，我们就必须全都开始鼓掌。很显然，那些最先鼓掌的同学一定发现了什么值得鼓励的事情。相对于那些不值得鼓掌的事来说，微弱的掌声更糟糕。

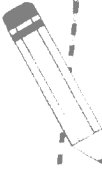
一个老师面对全班³⁷名学生，要想关注所有的同学、表扬所有值得鼓励的事，这几乎是不可能的，而让同学们彼此之间互相鼓励就容易多了。得到老师的赞扬固然不错，但是得到来自同龄人的赞赏，效果往往会更好。

到我们班来参观的老师，经常会问我为什么把学生的分数贴得满教室都是。这看起来有点另类，因为教师们通常都对成绩保密，以保护学生们的自尊。然而我发现在全班公布成绩是一个积极的举措，可以在班上营造良好的氛围。首先，我并没有把所有的成绩都贴出去，而且这也是不可能的，我挑选的是那些孩子们经过努力取得的好成绩；第二，我选的是某个学习阶段的成绩。举个例子吧，每天晚上孩子们都要完成一项阅读的作业，第二天早上，我会针对这篇阅读的文章让他们做一份试卷，上面的问题有10多个选择答案，我在5分钟之内就能给他们评出成绩，而且通常当天就发给他们。我会在发试卷的同时，把成绩抄在已经贴在墙上的成绩栏里，以便期末总评时用。成绩单一旦公布出来，我就开始大作文了：我先叫学生的名字，然后停两秒钟，之后喊出他或她的成绩。如果是100分的话，我就使出最大的劲喊，紧接着全班就欢呼起来，每个学生的脸都会因兴奋而泛着光。90分的成绩也会得到掌声，有时80分、甚至70分的成绩也会有掌声，只

要这位同学进步了。学生们喜欢这种做法，他们一整天都盼望着这样的时刻。

在这种环境下教书和工作能引导人积极向上，同时也充满了乐趣。我想，人们应该在每间教室、每个工作场所努力制造这种氛围。

细节 4



在讨论问题的时候，要对其他同学的评论、观点和想法表示尊重。要尽可能地这样说：“我同意约翰的观点，同时我也感到……”“我不同意莎拉的看法，尽管她抓住了问题的核心，但是我觉得……”或者“我认为维克多的观察真是太精彩了，它让我意识到……”

这也是一个不容忽视的细节，我觉得应该把它应用于每一间会议室、每一场会议、每一个工作单位，以及每一个家庭的饭桌上。这种情况太常见了：我们不同意别人的观点，可又苦于没有一种很轻松的氛围，能让我们把脑子里的想法自由地表达出来。同样常见的事是：人们担心一旦把自己的观点说出来，别人会怎么看，自己会不会遭到嘲笑、贬低和忽略。我猜

测，在一间房子里，每天可能有数百个好主意没人听得到，或者根本就没说出来。

我明白这一点，所以不希望我的教室也是这么个环境，因此我和我的孩子们一起开发了一个系统，就是我们要创造一个相互支持、没有畏惧的氛围。我想创造更多的机会，让大家都畅所欲言，而不仅仅是让学生在教室里随意发表见解。我想让这些思想和主张发展成一种讨论，让所有的观点都能得到大伙儿的关注。为达到这一目的，我需要一步步地引导孩子们用一种充满尊重和支持的表达方式，对别人的发言发表自己赞同或否定的意见。

首先，我告诉学生们，永远不要嘲笑别人的发言或拿别人的发言开玩笑。每个人都应该为班集体作贡献，为了让我们这个集体成为最好的集体，我们需要倾听每个人的意见和想法。我鼓励他们发表不同意见，还告诉他们，人们的想法是千差万别的，而且你的想法在传达给别人时还会产生误差。正因如此，我们每个人都有个体差异，不同的禀赋、不同的经历会导致你周围的人产生怎样的念头，你根本无从得知。因此，我们应该尊重别人的言论，不要有任何居高临下的感觉，也不能让别人感觉他们的思维方式有问题。

为此，我们做了大量的练习。聆听别人的发言，并且从别人的发言中找到有价值的内容，这对许多同学来说似乎都是第一次。我一遍一遍地告诉我的学生，他们说过的话给了我多么大的启发，或者是他们的发言有多么棒。当他的同学转过身对着他说“哇，这主意太伟大了，我根本就没想到”时，这句话的价值会远远超过我的那些赞美之词，它给了孩子自尊和自信。这就如同从妈妈嘴里听到赞美的话后会感到很愉快，而

从同事那儿得到积极的肯定和接受，我们则会体会到更多的满足。


我在哈莱姆任教几个月之后，我教的这些孩子就与其他孩子有了明显不同。参观过我们学校并观摩过我上课的人总在谈论我的学生如何有礼貌、如何相互支持。他们对学生们能愉快地全身心投入讨论，并对所有的发言和观点表示尊重感到惊奇。我最初也是想了很多办法才有了这种变化的。记得我刚到哈莱姆教课时，我不会玩双绳跳——学生们跳绳的一种玩法，于是我想让他们教我。起初他们并不情愿，我试着跳的时候也没有人指点我，也不给我更多的机会让我尝试。他们只让我跳两次，然后我就得去排队了。

我注意到，如果跳绳跳得好的话，所有同学就会尊敬他，这似乎决定了一个学生在班里的处境。所以我就想，如果我能跳好的话，一定能赢得这些孩子的心。我一次次地努力尝试，但他们每天只会嘲笑我。看起来，他们根本就不想给我任何机会，因为他们知道要把我教会会占用他们太多的时间，而且我好像根本就不可能学会似的。但不管怎样，我每天依旧不停地跳。绳子经常打在我的脸上，我看起来一直在笨拙地傻跳，孩子们常说我跳绳时像匹马，上下乱窜。终于，几个月之后，我观察到孩子们有所变化了。他们开始相互支持，也有同情心了，而且变得更加热衷于课外活动。努力了三个月之后，就在我准备放弃学跳绳的时候，一根绳子突然间打在了我的前额上，血顿时流了下来。看来克拉克先生跳绳的日子行将结束了。然而，就在这个节骨眼上，孩子们“哗”地一下围了上来，告诉我说他们相信我一定能学会。他们开始一边慢慢地摇动绳子，一边不停地指点我，并为我鼓劲。一个女孩说道：

“克拉克先生，你不能像马似地跳，应该这么跳。”每个孩子都想把他们自己的技术要领告诉我。很显然，他们现在开始关注我的成功了。一天，我跳入绳中，等着绳子像往常一样抽到我的脸上。但这时，奇迹发生了，我跳进去了！我成功地在两根绳子中间跳着，真是太妙了！这个过程大约持续了 30秒钟。我一边跳一边高声喊：“我进来了！我进来了！”所有在操场上玩的孩子都跑过来看，他们开始欢呼：“接着来，克拉克先生！继续，克拉克先生！”所有的孩子都像我一样尖叫着。我们的关系从此开始有了戏剧性的进展。

在班上，每当我教孩子们一些有难度的知识，他们觉得自己学不会的时候，我都会说：“现在，听我说！你们知道……起初，我也认为自己学不会双绳跳，但是你们信任我、支持我，最终我做到了。现在，你们认为你们完不成这项任务，但是我信任你们。我站在这儿就是要告诉你们，我对你们的能力充满信心，我知道你们会成功的。”这些话对孩子们非常起作用。他们经常跟别人说：“克拉克先生在我们需要他的时候会支持我们，在他需要我们的时候，我们也会支持他，因为他确实有需要我们的时候，我们也能教他一些东西呢。”创造这样一种每个人都能相互支持、对别人的想法和能力表示欣赏的氛围，能将一个班级或是其他任何一个需要团队协作的地方改造成完全不同的世界。

细节 5



假如你赢了，或把事情做得挺漂亮，千万别吹牛；如果输了，也别把不高兴写在脸上。相反，你应该说：“这场比赛真过瘾，我还想接着跟你玩儿。”或说：“赛得不错！”要不干脆什么都别说。若表现出不愉快的情绪或挖苦别人，比如说：“你打得实在不怎么样，我根本就没好好和你比！”这样的活只能显示出你的虚弱。

如果你擅长做什么事，别人一定能看在眼里，不用你跟别人吹嘘你多有天分。一旦自吹自擂，效果会适得其反。别人除了注意到你在吹牛以外，根本就忽略了你真的擅长什么。这一点很多人意识不到，原因是我们生活在这样一种环境中——每

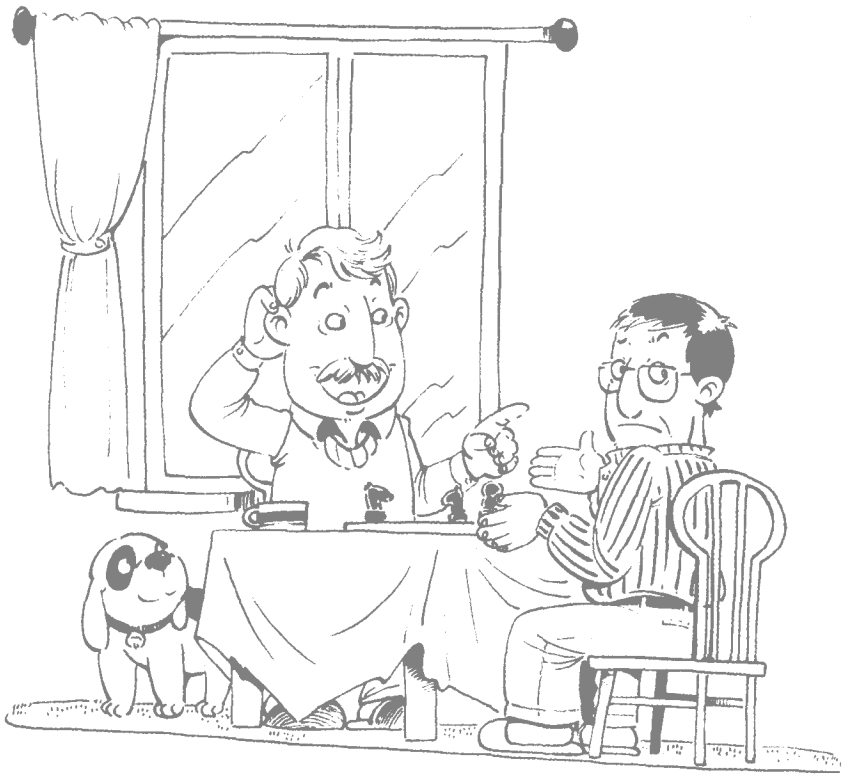
个人都想充分展示自己的才艺和能力。我曾经是一个狂热的追星族，崇拜的对象是一位影视明星兼主持人。我觉得他是一个特别的天才，我非常欣赏他的作品。但是后来，每次我在电视上看到他或在杂志上读到有关他的内容，他都是一副趾高气扬的样子。他竟然告诉人们，在当今在世的演员中，他是最伟大的。他太令我失望了，以至于后来任何与他有关联的东西，我都不会花钱去买了。令人遗憾的是，每个人都知道他是个天才，他根本没必要自我吹捧。

我不想让这类事发生在我的学生们身上，不论程度轻重。不管他们能力如何，我都希望他们保持自信，并不失谦逊。在北卡罗来纳州，每年我都组织我的学生们参加篮球竞赛联合会组织的活动。每次赛季结束的时候，学生们都要投票选出本届最优秀的运动员。有一个叫莱蒙德的男孩儿特别优秀，但他总以为有必要提醒别人自己有多棒。然而每次评选的结果都令他生气，因为他总落选。这个奖项通常授予那些更谦虚的运动员，因为他们在比赛时内心真正想的是为团队效力。

我告诉我的学生，要想让人们不去自我感觉良好、不夸耀自己的能力有时是很难的。但是如果可能的话，让别人意识到你的能力要比自夸强得多。莱蒙德不需要告诉别人他篮球打得有多棒，这是很容易被别人看到的事实。他只需要做一件事，就是把全部心思放在打球上，让他的表现来说话。这就是我想传达给我的学生们的思想。

我用了很长时间和我的学生们谈论的另一个问题是：怎样失败得体面。最令我生气的情景之一，就是一个人在输了的时候说“我没好好比”，或“我是故意让你的”。

我爸爸罗尼·克拉克，擅长你想得出来的各种类型的游



“哈，我是故意让你的！”