

# "不问不说"法废除以后：先机行动的领导艺术

## Don't Ask, Don't Tell: Lead-turning Leadership

大卫·司各特·约翰逊，美国空军退役上校 (Col David Scott Johnson, USAF, Retired)

为了贯彻落实这项决定，我们必须在全军加强领导，统一宣传，预测各种可能，开展思想教育。我相信，只要大家继续信守我军领导带头、军人风范和互相尊重的核心价值传统，就能一如以往，成功接纳和贯彻这项政策变革。

——美国国防部长罗伯特·盖茨，2010年12月18日

美国总统奥巴马于2010年12月22日签署 HR 2965 号法案，正式废除美国法典第 10 USC § 654 号法令，即废除军队禁止公开同性恋取向者从军的“不问不说”（DADT）法律。<sup>1</sup> 签署之时，大多数美国民众正沉浸在圣诞节前夕的购物高潮中，但近 220 万美军中的大多数军人必须思考 DADT 废除法对他们而言意味着什么。

于是我想起当年驾驶在“鬼怪”战斗机基础上改装的 RF-4C 侦察机的时光，我们摆脱“米格”咬尾的战法之一，就是先机调头、摆平卸重（失重），按下机头、打开加力全力加速。我们的侦察机中没有进攻性武器，因此尽早发现目标并先机行动，一气呵成上述动作，对于在这种空中格斗环境中求成功求生存至为关键。这次政府决定废除 DADT 法律之后，也为空军全军求取成功提供了类似的机遇。但是这一次，我们先机行动不为脱身，而为正面接战，我们具备必要的工具，能够成功接纳变革，并采取积极步骤贯彻新政策。

### 抢在 DADT 变革之前先机行动和先机期待

在意识到 DADT 将被废除已成定局后，空军提前行动积极应变，是为“准备战场”。例如，空军总军士长詹姆斯·罗伊（James A. Roy）在 2010 年 12 月 10 日向全体官兵发

出电邮，提醒大家：“空军的核心价值观将指引我们做好所有决策，奋起迎接任何挑战。这些久经考验的价值观始终为我们提供定力，把空军全员团结在一起。任何懈怠都将有损于我军威望。”<sup>2</sup> 总军士长的这番话，说到底，就是要求空军全体官兵支持有关 DADT 的任何决定，服从是军人天职，不容置疑。

这是一种先机期待，它靠空军的核心价值观来支撑。价值观中的第一项“正直为先”是要我们每个人在军营内外都尊重国法；<sup>3</sup> 第二项“报效国家”意味着空军战士无论面临什么挑战和危险，都必须把空军和国家的需要置于个人之上；第三项“追求卓越”表示空军珍视每一名军人对空军事业的贡献及其价值。空军要求每个战士都实践这些核心价值观，以此指导自己的言行。总军士长在电邮的最后说：“我相信我们定能正确处理好面临的任何挑战。”

继总军士长这封电邮之后第九天，空军参谋长施瓦茨将军再次向全军发邮提醒。<sup>4</sup> 几天之后，废除 DADT 的法案即由总统签署。施瓦茨将军告诫全体官兵说：国防部将“本着负责、慎重、小心的态度推动贯彻这项可能的政策变革。”

国会的这项 DADT 废除法在语言上明显为军方提供便利，允许军方在执行中有一定

程度的灵活性，其中规定：DADT 的废除将在“在参谋长联席会议主席、国防部长和总统确认为贯彻此政策的废除做好政策和规章准备，确定此政策的废除符合军队战备标准、效率、部队凝聚力、征兵和留伍需要之后六十天方始发生。”显然，整个废除过程将需要相当的时间，且迄今为止尚未制定时间表。

施瓦茨将军进一步告诫空军官兵“应注意自己的言行。”但是，这里可能引起疑问：相应什么？许多人认为将军是要大家相应于空军的核心价值观。

施瓦茨将军接着说：空军从现在开始将编制和发放教育和训练资料，“帮助空军官兵理解 DADT 废除后的形势要求。”将军这句话的意思是要空军官兵不仅要理解新政策，还要知道如何规范自己的言行。看起来，将军是希望所有空军官兵不要改变军人“行为准则”，要做好互相尊重。毫无疑问，将军的做法符合军人风范，着眼于信守空军的核心价值观。但是，DADT 的废除不只是一项简单政策的改变，它所引起的变革将在根本上改变空军的肌体组成。

在 2010 年 12 月 20 日，国防部长盖茨宣称：国防部将“小心、慎重、有条不紊地推进”贯彻 DADT 废除法。<sup>5</sup>从字面看，此声明有理有节，意味着军方将采取缓慢慎重的方式。在未来数日、数周、数月中，国防部和各军种的参谋班子及高级领导人将开会聚首、组织专题小组或调研组，编制具体政策、时间表和教育训练资料，但是，国防部不会是具体的贯彻者，甚至不是领导这项变革的带头人。于是人们要问：究竟谁来贯彻 DADT 的废除？

空军的每一名官兵都将有责任。空军中各级带兵者（军官和士官）和指挥官将带领

整个军队成功渡过即将来临的文化变革。因此，现在就必须开始准备。不要低估带兵者在这场文化变革中的作用和贡献，也不可低估这场变革对每个军人的影响。

## 领导变革：从失败中吸取教训

大约在 10 年前，我在空军太空司令部担任供应处处长的時候，空军正在贯彻由当时空军参谋长江珀领导的组织机构改革。对空军后勤部而言，这场改革将要求把供应、规划和运输归并为一个部门，以更好反映新的后勤备战军官概念和使命支援集团结构。对我手下的成员而言，这更具体地意味着新的责任和挑战，有些人可能丢掉原来的监管职位，也有些人将增加肩上的责任。此次机构重组虽然也是改革，对现役军人影响不大，没有裁员或减薪的风险，但对我属下的文职人员影响甚重。

把三个部门并成一个部门，对后勤部中的文职干部来讲，是一场触及根基的重组。例如，我们原来有三名秘书（每个部门一名），现在只能设一个秘书职位。这对每个部门的文职副主管也是一样，合并后的新部门只需一名副职主管。更为复杂的是，原来每个部门中又有若干个科室，合并以后势必影响到各科室文职人员的出路。这场变革影响到每一个人，造成专业调整、生活经济、甚至心理上的压力。领导艺术就是要在这个节骨眼上发挥作用。

我作为供应处的主管，没有能够带领本部门顺利渡过这段困难的时期。我自认为属于梅耶斯—布里格斯心理指标表（Myers-Briggs Type Indicator）中的 ISTJ 人格型（内向—感知—思考—判断型），故而采用了一种非常实用化的方式来应对这场变革。身为 26

年的“优秀军人”，我只是简单地通知我的部属“管好自己”和“服从命令”，因为任何人都无法影响这场变革，决定早已做出。并且，当时的文职人事部门行事迅速，能很快为机构改革分流出来的人员找到新职位。但毕竟，这种做法很难解决每个人的具体问题。

我的方式是错的。事情远不是那么简单。扑面而来的变革和不确定性给整个部门造成巨大的心理压力，导致士气严重低落。几乎每一名现役军人和文职人员都受到影响。我的失误在于没有意识到自己的能力局限，我缺乏自知之明。并且，我未能动员我自己和我所领导的整个部门就即将来临的变革做好准备。

我希望，空军领导人和所有官兵面对当前的政策变革时，不要重蹈我的错误。这场变革，无论在你眼中重要或不重要，都将在个人和组织层面引发深远影响。只要你及早做好准备，并带领你的部门做好准备，就能经受住变革，有条不紊地把影响变为成功的动力，而不至意外连连，张皇失措。带兵者的领导艺术就在于能主动带领群众经历变革，而不是消极等待，指望空军总部发放政策文件或指令。

不同的人对 DADT 废除法有不同的看法，这场变革带来的挑战将不同于我们过去的任何经历。并且，DADT 废除法所将带来的深远变革将波及到空军的所有部门。在等待与 DADT 废除法相关的政策和指令文件逐步出台的同时，带兵者必须采取主动，提前准备，先机行动，带领全体人员迎接变革的来临。准备的过程中注意三点。第一：保持自知之明，清楚自己的实力和弱点；第二：知道自己面对 DADT 废除法和新制定的政策

能做些什么；第三：把握如何在自己的部门内贯彻变革。

## 做好自身准备: 端正态度和保持自知之明

作为带兵者，你的态度可能是你的最大实力，也可能是最大弱点，同时也是你能够完全控制自我的一项领导艺术元素。从某种意义上来说，领导艺术就是态度艺术。因此，你必须保证自己的态度积极向上，无论眼前的挑战或问题有多严重。你的部下将随你的态度而起伏，并从中获得动力和信心。你的一言一行和你的态度，将主导你所领导的部门。在任何情况下，都不要低估你的态度对你的部门成功经历变革所产生的影响。

要培养和长久保持这种积极的态度，需要做出努力，要求把握自知之明和情智 (emotional intelligence)。你可能自以为很了解自己的领导风格，但是如果没有任何外界的反馈，那你对自己的看法可能是片面的，可能并不反映现实。当你准备应对 DADT 被废除后的变革时，你可能需要找到一种评估个性的工具，借助此工具来帮助你理解自己的性格特征。你还可能需要向别人坦诚征求意见，以帮助你确定自己的看法是否正确。但是别人的意见可能很尖锐，让你难以承受，因此不妨先向自己的上级征求意见，然后找朋友或同行，最后再向你的一级军事长和高级士官长征求反馈。征求意见中，你自己的态度也很重要，你要让别人知道，你征求反馈是为了做好领队，带领大家正确应对临近的变革。这样做将有两个结果。第一：你将更好地了解自己的领导风格；第二：你将开始获得回报和支持。你部门的各层领导会看到你在努力改进领导作风，在积极解决部门中的问题。收到反馈后，你必须认真消化，并勇于做必要的调整，否则别人的意见再中肯也无用。《卓

越领导：学会情智领导》(Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence)一书作者丹尼·戈尔曼(Daniel Goleman)认为：领导者应该积极征求意见，诚恳接受批评，做好自我评估，才能达到更好的自知之明境界。他认为这项领导素质极为重要，并证明“人的确可以活到老学到老。”<sup>6</sup>

## 了解问题实质：钻研问题

在 DADT 法颁布之时，现在的许多现役官兵当时还没有入伍，但在入伍后接受着这项政策的约束。不要轻视这段“经历”。大多数人也许没有感受这项政策的影响，因此并不在意。现在 DADT 被废除，更需要认真理解此法的前因后果以及其之废除对当前和未来的影响，并思考自己将如何应对这场变革。理解的过程就是认真调研的过程，需要花大气力。如果你是一名指挥官，我建议你首先访问所在部队的军法部，认真阅读这项法律及其各种后续政策和议案文件。国防部也专门开辟了一个 DADT 网站：[http://www.defense.gov/home/features/2010/0610\\_gatesdadt/](http://www.defense.gov/home/features/2010/0610_gatesdadt/)。往深处钻研，你就能对一些极困难的问题找到答案，为开展讨论打下基础。进一步，通过钻研，你就能为自己领导的整个部门制定出贯彻这场变革的行动计划。

## 领导整个部门做好准备

我在空军指挥参谋学院教授“指挥实践”这门课时，课程中设置了这样一个提问：任务和人，孰先孰后？我作为 ISTJ 人格型，对答案一目了然：任务为先。但是，没有人就无法完成任务。因此正确的答案应在两者之间的某一点。这不是一种平衡，而是人和任务之间动态调整优先顺序的一种共生关系。没有人就完不成任务，但没有人也就不设任

务。我们当前面临的任務，就是把空军变革为一支允许公开同性恋性取向者从军的队伍。这项任务的完成取决于人，取决于带兵者有能力领导官兵成功渡越这场变革。切勿对此掉以轻心，戈尔曼已经指出，你的部属依赖着你的明智引导，依赖你的智慧来帮助他们理解变革，并赋予变革应有的意义。因此，你必须透彻了解 DADT 的历史、新颁布的 DADT 废除法，以及即将随之而来的指导和政策文件及教育训练资料。

有一本书可以帮助你制定下一步的计划，这就是约翰·考特(John P. Kotter)的《领导改革》(Leading Change)。我在空军战争学院任教并担任领导艺术及道德规范系主任的时候，经常在教学过程中参考这部著作，此书亦列入空军参谋长的阅读书单中，并为空军许多高层领导人所欣赏。考特把领导改革的过程分为八个阶段，其中第四个阶段是“交流改革前景”。<sup>7</sup>这其实应为第一阶段。

切勿轻视交流的重要性，不要把自己的脑袋埋在沙中，遗憾的是我当年基本就是埋头沙中来领导部门贯彻变革。当你下气力做调研并认真思考后，应把属下的各部门领导人召集起来，商讨如何贯彻计划，以后还应定期碰头。等时机成熟，就应组织全体官兵集体讨论计划草案和今后行动。你甚至可以考虑召开一次“市民听证会”，让群众发表各自的担忧。这种做法自有风险，需要你拿出相当的勇气。但是领导和指挥本来就在于敢于做出困难的决定。

我相信大家一定听说过“交流交流再交流”这句告诫。作为带兵者，在体会这几个字的同时，你还要决定交流什么信息，以及如何交流。一旦开始这个交流过程，就要坚持下去，尽一切努力使别人理解你的信息。

你还要意识到, 自己所处环境将发生变化, 过程中将出现各种不确定因素, 你要注意观察听取, 及时调正前进方向。领导变革的路途不会是一条直线。

## 结语

变革不可避免, 对美国空军的领导人而言也不陌生。但是, 变革不只是在组织机构图上加画一条新线, 不只是服从新的命令。变革关系到人的参与, 这一点并非所有领导

人都能意识到。说到底, 要在空军中成功贯彻这场变革, 需要我们关注官兵的疑虑。

如何贯彻 DADT 废除法是我们的领导人面对的一场重大文化思维挑战。其之成功, 其之责任, 就落在我军所有高级领导人、指挥官、军官和士官的肩上, 需要“全员投入”, 否则将失败。因此, 各级带兵者必须从现在开始就准备战场, 立刻行动起来, 做好自身准备, 同时领导自己所在部门做好准备, 迎接迫切的挑战。接受、理解、张臂欢迎、担当责任、领导变革。♣

## 注释:

1. Parrish, Karen. American Forces Press Service, President Signs "Don't Ask" Repeal Act Into Law [ 总统签署 DADT 废除法案 ], <http://www.defense.gov/news/newsarticle.aspx?id=62213>, 22 December 2010.
2. Roy, James A. Chief Master Sergeant of the Air Force, Enlisted Perspective - Core Values [ 空军总军士长电邮: 士官视角——核心价值观 ], email dated Fri 12/10/2010, 1:55 PM.
3. United States Air Force Core Values [ 美国空军核心价值观宣传手册 ], pamphlet, 1 January 1997.
4. General Schwartz, Norton A., Chief of Staff of the Air Force, Repeal of "Don't Ask, Don't Tell" [ 空军参谋长关于废除 DADT 法的电邮 ], email dated Sun 12/19/2010, 10:02 PM.
5. Parrish, Karen. American Forces Press Service, DOD "Carefully" Plans "Don't Ask" Repeal Implementation [ 国防部“小心”规划 DADT 废除法的实施 ], <http://www.defense.gov/news/newsarticle.aspx?id=62180>, 20 December 2010.
6. Goleman, Daniel, Richard Boyatzis and Annie McKee, Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence [ 卓越领导: 学会情智领导 ], Harvard Business School Press, Boston, Mass, 2004.
7. Kotter, John P. Leading Change [ 领导改革 ], Harvard Business School Press, Boston, Mass, 1996.



大卫·司各特·约翰逊, 美国空军退役上校 (Col David Scott Johnson, USAF, Retired), 于 2008 年 6 月加入空军研究所担任研究员, 参与领导艺术、部队发展、计划、指挥与控制关系, 及军队管理等领域的研究。约翰逊先生在空军服役 30 年后以上校军衔退役。他曾担任 RF-4C 侦察机武器系统教官, 供应中队指挥官、后勤大队副大队长、北约计划官、空军基地中队指挥官、北约后勤联队指挥官、空军太空司令部供应处处长, 以及空军战争学院领导艺术与道德规范系主任。此外他还是 RF-4C 资深领航员, 并飞行 F-4E、F-4C 和 F-4D 执行作战、测试与评估任务, 累计超过 1400 小时。约翰逊先生亦曾参与援助新加坡空军, 将领导能力与作战准则整合入该国各军事院校教育, 历时 15 个月。约翰逊先生先后从中队指挥官学院、海军陆战队指挥参谋学院、空军指挥参谋学院和空军战争学院获得专业军事教育, 并持有 Embry-Riddle 航空大学、空军理工学院和空军战争学院的硕士学位, 以及奥本大学学士学位。