

消除偏狭理解，向多元和包容文化良性过渡

An Imperfect Understanding: The Air Force's Transition to Diversity and Inclusion

格雷戈里·M·布洛姆，美国空军少校（Maj Gregory M. Blom, USAF）

布里特妮·B·戴维斯，持照婚姻家庭顾问（Brittany B. Davis, LMFT）



电影《点球成金》中有个叫彼得·布兰德的人，说了下面的话：

在棒球界，常有一种对形势发展的无知和误解如瘟疫般蔓延，于是导致美国职棒大联盟各球队对球员判断失误，对球队管理失措……经营棒球俱乐部的人只考虑怎么买球员。可你的目标不应该是购买球员，你的目标应该是购买取胜场数；为了购买取胜场数，你就需要购买得分……。但得分从何而来？我看到这班人对这个问题的偏狭理解……。他们的棒球赛思维已经老掉了牙，问的都是错误的问题。可如果我对人这么说，人们一定把我当成麻风病人，避之不及。¹

这部电影基于一个真实的故事，它详细描述了布兰德，一位持有耶鲁大学经济学学位的毕业生，如何说服美国职棒大联盟“奥克兰竞技”球队的总经理比利·比恩重组自

己的球队，是以充分发挥球队的潜力。比恩和布兰德面对着顽固的抵抗，也遇到了许多人怀疑，谁也不认同他们的做法。尽管如此，两人一起确定了鼓励对话和挑战文化信仰的基调，不厌其烦地解说新战略，以坦率直言而赢得信任，最终大获成功。

电影中的这项球队文化改革，与空军目前的多元化和包容性推进计划惊人地相似。空军高层领导人已经确定，多元化和包容性是部队有效运作的必要条件，并在2015年3月公布了空军加强多元化和包容性的新计划。² 该改革计划的目的在于加强空军的战斗力，其中的九项多元化和包容性举措固然是好事。然而，就像比恩和布兰德一样，这些领导人也面临强大的阻力，部队官兵都深表关切，许多人公开提出批评。³ 他们称这些措施为歧视性配额，认为会导致选择性优

惠和随意决定而不顾及二、三阶效应。⁴然而，就像《点球成金》里的情况一样，空军似乎对这个问题也是“偏狭理解”，这个议题的争议性，阻碍了对上述举措的严肃、坦率的讨论。

本文对空军的多元和包容政策不持拥护或反对态度，而旨在帮助空军做好文化转型，希望通过转型促进官兵团结而不是分裂。如上所述，许多官兵认为这些新举措不公平，并抵制所建议的变革。若想成功推行，空军领导人需要得到自下而上的支持，为此，需要做到：(1) 确立旨在鼓励对话的正确组织基调；(2) 贯彻一个均衡的战略；(3) 通过解决对公正性的担忧而重建信任。空军毫无疑问是一个比奥克兰竞技队更复杂的组织；因此，如果战略不当，其后果将比一个赛季落败远更严重。

正确的组织基调

我拒绝接受以绝望作为对历史的含糊的最后反应。我拒绝接受所谓定型之人永无至善之追求的定性论。

——马丁·路德·金博士

当前的空军文化与十年前有巨大的不同。在 2012 年，空军参谋长马克·威尔什上将 (Gen Mark A. Welsh) 启动了肃清空军中歧视性做法的行动。将军的初衷是加强空军文化。这个大规模行动强化了空军的零容忍政策，多名高官被解职的事实震动了所有空军官兵，让他们意识到，允许歧视行为将不可原谅——这是朝正确方向迈进的了不起的一步。⁵然而，在向着更多元更包容方向前进的战斗中，空军仍然面临着一场硬仗。

空军认识到了多元化的重要性，也正努力把它用作一个力量倍增器。⁶空军把多元化界定为“与空军核心价值观和空军使命相

一致的个人特征、经验和能力”。⁷空军的多元化网站把这个概念描述为囊括“个人经历、地理背景、社会经济背景、文化知识、教育背景、工作背景、语言能力、身体能力、哲学/精神信念、年龄、种族、民族、性别等”的综合体。⁸这个定义产生了一些问题。尽管区分种族、族裔和性别等相对容易，但多元化的其他方面（比如个人经历、地理及社会经济背景等）的识别就困难多了。进一步，在一个越来越多元化的文化环境里，今天相对可区分的类别，比如种族、族裔和性别，在未来将越来越难以严格分类。这场对话必要而且关键，因为军队政策也随着日益变化的美国文化规范在迅速更改，比如解除变性者入伍禁令的动向就是证明。⁹

威尔什将军宣称：“我们空军最强大的力量是我们的官兵！我们官兵最强大的力量是他们的多元性！他们每个人都有不同的背景、不同的家庭经历、不同的社会经历。每个人都为大集体带来不同的技能和独特的看法。我们不仅仅赞扬多元化……我们欣然拥抱！”¹⁰

来自不同背景的个人通常都有过不同的经历，这些经历塑造了各自的性格和思维方式。因此，一旦有效地利用不同的观点和思想来生成更广泛的意见，多元化组织就有了优势。¹¹认识到这些显而易见的好处，也许会倾向于把那些对多元化计划持谨慎态度的人归类于思想狭隘、种族主义、或性别主义者。然而，要想使空军多元化建议获取广泛的支持和持久的效果，就必须了解不同的观点，并消除正当的担忧。

在《任职五角大楼》一书中，作者派瑞·史密斯和丹尼尔·格斯坦 (Perry M. Smith & Daniel M. Gerstein) 展现了一条常识：“美国

军队反映了美国文化的价值观、希望、梦想、抱负、缺点，和优点。”¹² 既然如此，军队必须始终作为缩影代表更广大的美国人口。根据 2010 年人口普查，按人种统计，少数族裔占美国全体人口的 23.7%。¹³ 进一步，《2013 年人口特征：军队概况》给出数据：少数族裔占空军士兵的 29%，空军军官的 18.9%。¹⁴ 军官与士兵的总体比例相当接近民间社会的比例。然而，如果看得再仔细些，就会发现军阶越高，悬殊越大。少数族裔在 O1-O3 级军官中占 21.2%，在 O4-O6 级中占 16%，在 O7-O10 级中只占 5.9%。¹⁵

有人指出，这种悬殊所显示的留伍和晋升比例的差异，正是对所谓良好秩序和纪律的批判。¹⁶ 为了回应这一批评，提高少数族裔在空军军官各阶层的比例便成了空军多元和包容努力的一项关键原则。空军正在下气力解决种族比例悬殊问题，这些努力包括颁发多元化建议来增加选送军官训练学校的士兵人数，向晋升甄选委员会提供补充指导，以及通过召集培养小组委员会来“形塑”专业领域。¹⁷

另外，空军中女性的比例以前一直在上升，持续到 2000 年，然后在近 15 年间再无明显增长。在 2000 年，女性占现役部队人数的比例为 18.8%，在 2014 年是 18.9%。¹⁸ 提升女性比例是多元化和包容性推进计划的另一个关键方面，希望通过改革把女性申请人数从 25% 提高到 30%，并明确放宽对入伍身高要求，目的就是想扩招女性入伍。¹⁹ 此外，女性和男性军官留伍率之间也存在差异。在 2014 年，女性军官占军官总人数的 23.6%，但是在将官阶层仅占 8.3%。²⁰ 有些措施，包括如果怀孕可以推延派外部署时间，并允许职业间断，其目的都是为了改善女性的留伍率。²¹

然而，这些措施受到了抨击，被认为是歧视大多数的不公平选择性优惠。²² 这些令人不安的指控，矛头直指空军一向称道的优胜劣汰基本原则。类似的批评在美国社会中并不鲜见，围绕“反向歧视”和一些院校推翻择优录取原则而出现的担忧，与在平权法及相关纲领上出现的国家看法分歧及担忧，可以说平分秋色，各执一词。²³

按照社会固定的观念，军人从不质疑权威，只知盲目服从命令。军中人士明白这种成见根本不符合现实。的确，军事领导人能够通过直接命令获得服从，但是有效的领导者懂得获取军人“心悦诚服”和承诺的重要性。如何使文化变革制度化，对部队而言是重大挑战，因为军队规模庞大，历史丰富、包含众多亚文化，和根深蒂固的多种价值体系。²⁴ 只有当每个人都认识到这些举措的价值，文化变革才能在全军展开，生根，形成常态；但是，这只有在反对者的抵制缓解之后才有可能发生。空军领导人面临着艰巨的任务，他们必须继续向全军提出令人信服的理由，证明这些举措的好处。进一步，他们必须与那些不情愿改变的人互相了解，才能培养联系。

为了令人信服，并通过联系建立信任，领导者必须首先解决当前的部队文化问题。2012 年的全军反歧视运动卓有成效——成效如此之大，以致于忽视了二阶效应，这就是，军队上下普遍及明确地认识到防止歧视、性骚扰和性攻击的必要性，但对这种必要性的认识过于敏感，笼罩着当前关于多元化和包容性的讨论。无人质疑反歧视措施，这是禁忌，因此可以理解，尤其是空军高度重视反歧视。然而，另一种思潮似乎正在官兵中形成，这就是，把质疑这些举措的好处与质疑多元化和包容性的价值相提并论。大势之下，有些

人即使反对某些具体举措，想一吐为快，也只敢“不入档案”地在网上写点博客发些贴文之类。他们选择从“后门”悄悄反对，认定空军领导人不愿意正视和处理他们的担忧，这样的做法和想法，其实妨碍了坦率的讨论，妨碍了利益相关者提出有创意的解决方案。

在对多元化和包容性努力的普遍担忧中，大部分都不涉及它们是否对组织有好处；确切地说，其实都是关于实施的具体细节。我们应该鼓励健康的对话，认真检视这些担忧。如果没有对话，空军中就会充斥无所作为的追随者，这些人对任何建制都构成危险，对军队的危害更甚。

罗伯特·凯利博士 (Dr. Robert Kelly)，一位研究人类生产力的专家，归纳出追随者的五种基本类型“小绵羊、应声虫、疏离型追随者、实用型追随者，和模范追随者。²⁵ 前述的反歧视努力造成了一种多一事不如少一事的避险思维，于是凯利博士所说的模范追随者越来越少，小绵羊、应声虫和疏离型追随者越来越多。小绵羊盲目跟随，应声虫讨好领导，疏离型追随者沮丧消沉但感受到气候的压抑，实用型追随者则置身事外。

包容与多元文化，就其本质而言，必须鼓励公开讨论，敢于提出难以回答的问题，重视不同见解。交流和不同意见的碰撞应被视为这个过程的动力，而不是对所建议改革的威胁。通过有意识地消除恐惧和鼓励有益的对话，空军领导人将阻止小绵羊、应声虫、疏离型和实用型追随者们得势，同时为模范追随者，即那些独立思考、敢于提出不同意见和建设性备选方案的官兵广开言路。

鼓励有益对话和建设性备选方案，是帮助个人应对变化的关键部分。著名作者和组织管理顾问威廉·布里奇斯 (William

Bridges) 博士在其转变模型中讨论了这个重要性，该模型被界定为“人们在适应并逐渐接受变化引起的新形势的细节时所经历的三段 [心理] 过程。”²⁶ 他认为转变主要是一个内在过程，而变化则是即使人们不同意也会发生的外在事件。”²⁷ 这个模型特别适合研究空军向更多元更包容文化的演变。在其模型中，布里奇斯鉴定出人们面临变化时要连续经历的三个阶段：结束过去、中间区域、开启新端。”²⁸ 问题在于找出人们在这个连续过程上的位置，然后积极引导组织走向新的开端。

布里奇斯把第一阶段(结束现状)概括为：想告别过去但感到损失和困难。领导人的目标应该是帮助人们妥善应对这种损失感，使他们继续向前迈进。作者说的中间区域是个过渡阶段，其主要特征是混乱和模糊，在这个阶段“会发生关键的心理调整和模型重塑。”²⁹ 领导人的作用是通过鼓励革新而帮助个人从心理上维系于这个阶段。最后，他把新开始阶段的特征描述为象征更新的篇章。

布里奇斯声称，人们抵抗变化不像他们抗拒曾经历的损失和告别过去、以及他们正在抵制的转变那么强烈。”³⁰ 因此，空军领导人应该调查哪些人感觉失去了什么，并积极解决这些问题。此外，布里奇斯断言：讨论“变化的结果会如何之好”是徒劳无益的。³¹ 这个观念有助于解释奥克兰竞技球队的布兰德和比恩遇到的许多抵抗，并启示空军领导人理解，为什么不能简单地在空军官兵中散布新方针如何如何之好的话。

空军领导人应该直接解决官兵感受的损失和结束过去所带来的问题，而不是仅仅谈论积极的成效。布里奇斯为此详细列出了以下措施：

- 确认哪些人损失了什么；
- 承认个人损失的现实和重要性；
- 不要对“过激反应”感到吃惊；
- 公开承认损失并表示同情；
- 预期并接受悲伤的迹象；
- 及时交流信息，并持之以恒；
- 界定什么结束了，什么没结束；
- 标记结束；
- 尊重过去；
- 让人们保留一点旧的方式；
- 表明过去虽已结束，有用的内容会传承下来。³²

通过诚实地看待并尊重内在转变过程的正当性，空军领导人就能够引导个人过渡到理想的最终状态。如果无视官兵对这些举措感到不安的事实，他们实质上就是把空军滞留在中间区域。

空军领导人必须认识并理解官兵们的担忧，由此突破思想障碍并推动他们走出中间区。有了这样的前提，领导人就能进一步鼓励这些身手不凡的官兵们不断创新，发挥正能量，同时建立信任（以下专节讨论），信任所构成的这个“联盟”能促进空军开启布里奇斯展望的新开端。

均衡战略

毫不奇怪，人们都害怕失去自己身份中那些珍贵的东西——种族、部落，以及自己的信仰这个最为强大的精神源泉。在有些地方，这种惧怕导致了冲突；有时候，甚至会感觉我们好像在倒退。

——美国总统巴拉克·奥巴马

设计一个能提高多元化和包容性的有效战略并不容易。空军领导人力争把建议变为现实的当前努力和采取的步骤值得称许。要实现这一个目标，需要克服应时适变和技术调整这两方面的挑战。罗纳德·海费茨和唐纳德·劳丽（Ronald A. Heifetz & Donald L. Laurie）把如何适变的问题界定为“没有现成答案”、也没有明确因果关系的“系统问题”。³³ 而技术方面的问题更直截了当，因此相对容易解决。

海费茨和劳丽告诫告领导者要尽量克制自己的冲动，不要自以为是地提供解决适变问题的方案，而应从广大员工中征求意见反馈。作为利益相关者，员工们将承担新的角色，他们许多人可能会接纳新的思想、行为和价值观。³⁴ 经历转型的人往往会发现高层领导人看不到的解决途径。

另外，文化转型可能导致人们质疑个人文化信仰，因此转型过程会令人苦恼。然而，参与转型领导工作的领导人鼓励自下而上的解决方案建议，可以缓解这个困境。³⁵ 有人也许会争论说，空军正在征求解决这些适变问题的意见；然而，如前面所讨论过的，许多官兵不愿意说出自己的意见和观点。于是，其余的人继续做小绵羊、实用主义者，或疏离的追随者，大家袖手旁观。

设计和推行综合性多元化和包容性推进计划的过程中，不仅要解决由此造成的适变性问题，同样艰巨的技术问题也需要解决。这些问题需要一种理性、分析的方法。目前计划的主要趋势，是寻求技术解决方案，包括培养小组正在从事的许多工作——调整授衔军官比例，增加士兵加入军官培训学校的申请人数，等等。可惜的是，如上所述，其中有些建议被认为是歧视性配额而遭到了批

评。³⁶ 这种批评类似于在 1990 年代困扰国家的忧虑：“为了调整以往对一个群体的歧视，于是反向歧视另一个群体，结果可能导致今天优待甲方明天优待乙方的无限循环的补偿性调整。”³⁷ 空军领导人必须解决这个问题，因为“这种系统几乎总会被那些当时没有受到优待的群体视为不公平。”³⁸

关于 2012 年空军全军开展反歧视运动所引起的二阶效应，自此之后一种系统性的思想转变已经发生，部队官兵承认多元化的价值并反对歧视。在这种背景下，多元化建议所依据的规则应该不同于平权法下各种计划所依据的规则。根据不同类型（种族、性别、性取向，等等）区别对待的规则来衡量和晋升人员，如上所述，总是会被另一些人认为是反向歧视而受到批评。这样的计划不适合正在迅速向多元化发展的部队。像美国空军这种最先进的组织机构，需要一个有新意的多元化计划。本文建议一个多元化计划，它认可和表彰的，是人而不是类别，它希望倡导和发扬的，是国家武装力量为应对正发生着本质变化的战争所需的那些品格和特征。

本文以多元化努力中的性别比例问题为例，探索如何制定这样一种计划，来回应官兵的担忧。空军的多元化和包容性推进计划中，有一项目标是争取把女性申请入伍人数从 25% 提到高 30%。网上讨论表明，官兵对此批评甚多，因为空军无法拿出技术数据来证明和支持这个比例的“正确性”。他们称提出这样的比例有很大的主观随意性。³⁹ 这种看法是妨碍整个组织走出布里奇斯所称的中性区域的因素之一。

在《女性气质是力量倍增器》这本专著中，作者伊迪丝·迪斯勒博士（Dr. Edith A. Disler）对“男性和女性的互补特征”和各自

相应的优势做了深刻的分析。⁴⁰ 她论证说：战争的性质已经改变，为了在当前和未来冲突中取得胜利，部队应该欣然接纳像移情和直觉这些主要是女性的气质特征。⁴¹ 迪斯勒认为：不同性别之间以及在各自具有的男/女气质方面，存在着可测量的差异。

理查德·里帕（Richard A. Lippa）支持这种说法：“一般情况下，男性和女性在许多性格特质上有差异。用性格五要素模型来评估时，男性在一些外向性方面（例如果断、支配）比女性得分高，但在其他方面（例如社交、热忱）就比女性低”。⁴² 如迪斯勒所指出，社交和热忱，还有移情，都和女性有较高的关联。而社交、热忱和移情都是重要的品质，有助于促进空军随不断变化的战争文化取得成功。⁴³

空军可以使用迪斯勒和里帕提出的证据，来制定出一种新型的建议。所有人都拥有多种强度不等的男性和女性气质，由此构成人类力量的连续频谱。如果在这个力量连续频谱上标示出不同群体个人的平均值，那么，我们就能看到可测量的差异。把所有个人的平均值标出来，就能将空军全军以及空军各专业领域的目前性格排列方便地显现无遗（图 1）。由此再进一步，我们就能检视这个连续频谱中类似球棒上“最有效击球点”的区域，从历史来看，这个区域中的人最容易被提拔到领导岗位（图 2）。通过这种从历史角度对性格排列的检视，以及由此产生的针对性的反思，我们的领导人就能判断应该在什么部位做出刻意的调整。

如果做到不凭主观感受而是有理有据地展现我们为什么需要某些特定素质，并从中归纳出基于事实的数据，就有助于证实为什么我们要在入伍申请人数比例上加以改革。

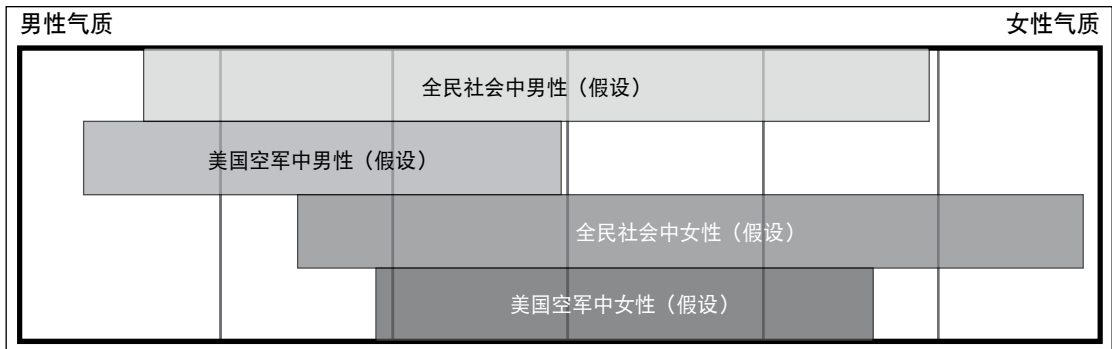


图 1：不同群体性格标度示例（本图非常简化，只为提出一种共同参照，据此理解性格排列模型。实际的性格排列频谱要更加复杂，需要更精深的分析。）

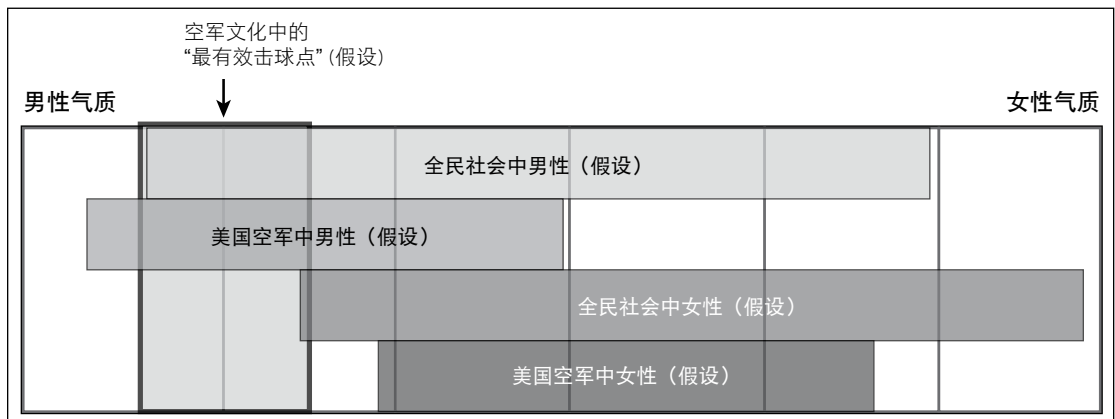


图 2：在性格标度上额外标出“最有效击球点”示例（本图非常简化，只为提出一种共同参照，据此理解性格排列模型。实际的性格排列频谱要更加复杂，需要更精深的分析。）

这样做，我们就能消弭各方面对空军所建议的改革举措的种种批评，并给出不同的选择——比如，最有效击球点可以被刻意移动、扩展、或经由验证来满足所展现的需要（图 3）。此外，找到了这些趋势，就有可能对暂时不在“历史最有效击球点”区域内的人进行更有效的教导和培养。

这并不意味着，所有专业领域都应该采用这种男女气质特征的不同搭配。不同的专业领域和相关岗位必然要求不同的性格属性或“最有效击球点”，相信不会有人反对这种说法。例如，终端空中管制员群体的“最有

效击球点”不同于采购工程师群体，后者又不同于太空系统军官群体。承认这个事实，是围绕这个议题开展有意义讨论的重要一步。

况且，明确规定男女比例，并不能保证这些个人都充分拥有理想的男/女气质。因此，我们不能纯粹靠性别组成比例来保证一支部队的战斗力。然而，这些比例可为研究这个问题提供一个起点。

那么，另一个挑战就是决定由谁来确定“最有效击球点”的调整。空军高层领导人如果不广泛征求意见，就难做好这项工作。至少，

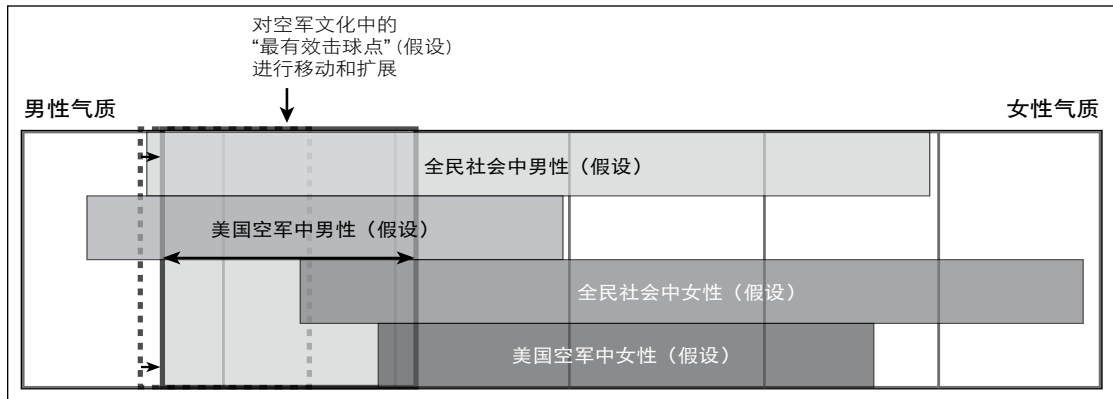


图 3: 在性格标度上对“最有效击球点”进行移动和扩展的性格标度示例(也可能不需要调整最有效击球点。但是如果有必要调整,此工具可为领导层提供一个系统性方法。本图非常简化,只为提出一种共同参照,据此理解性格排列模型。实际的性格排列频谱要更加复杂,需要更精深的分析。)

空军应咨询各专业领域管理班子及资深领导人的看法。无论如何,通过开展研究,帮助建立和推动空军官兵在文化思维上接受各专业领域的“最有效击球点”,将减少陈旧偏见继续存在的机会。

研究“最有效击球点”,是多元化和包容性努力中针对多种挑战设计应对技术方案的一个可行方法。但这还不够,我们还必须鼓励有益的对话,激励官兵自下而上发表各种技术性和适变性看法——如果空军希望制定出一个有助于空军团结的均衡战略的话。

重建信任

“设计可信赖的组织”一文的作者,探讨了造成信任失败的原因和避免失败的可行措施:

在调查信任失败的过程中,我们发现,经常导致信任普遍丧失的一类矛盾是,所制定的公司战略……有意或无意地偏袒了一个利益相关者团体的利益而背离了其他团体的利益……。诚然,组织机构区别对待不同利益相关者利益的例子

并不少见。然而,信任背叛的发生,不仅仅是因为这个组织选择性优待了某些群体,而是其在积极迎合一个(或多个)团体的同时,没有持守对其他团体的责任。⁴⁴

此文之所以有意思,在于它正好描述了空军官兵反对空军多元性和包容性举措所表述的许多担忧。空军 2013 年《多元化战略路线图》宣称:“我们的意图是立足择优晋升原则实现这些目标,保证所有官兵在公平环境中表现和竞争。”⁴⁵ 然而,在某些人看来,2015 年的多元化和包容性建议似乎与这个原则前提有冲突。⁴⁶

罗伯特·赫尔利(Robert F. Hurley)及其同事们提出了一个框架,也许有助空军领导人排除担忧并恢复信任。他们认为:群众“在决定是否信任一个人、一个团体,或一个组织时,”主要关注以下六个信号:

1. 共同价值观:被信任者是否秉持与我们相同的价值观和信念?
2. 共同利益:被信任者与我们的利益是否相合?

3. 人文关怀：被信任者是否关心我们的福利？
4. 实际能力：被信任者是否有实际能力履行承诺？
5. 可期待性和公正性：被信任者是否遵守共同接受的道德标准（诸如诚实和公平），其言行和结果是否可期待？
6. 加强交流：被信任者是否倾听并参与公开和相互对话？⁴⁷

空军应按照以上六步——共同价值观、共同利益、人文关怀、实际能力、可期待性和公正性，以及加强交流——来重建信任，应该把这种综合战略纳入空军的多元化和包容性努力。制定这样一个战略并非易事，但是，只有正视并迎头解决这些问题，才能让全体官兵衷心拥护和参与这项努力。

高层领导人已经把第一步，即解决“共同价值观”的问题列为优先任务，例如，空军在《多元化战略路线图》中表示：“我们秉持‘品行端正，先国后己，卓越自律’核心价值观，并继承创新的传统，这一切要求我们始终将多元化视为一项优先任务。”⁴⁸ 围绕这些核心价值观展开讨论，就会使所有官兵都认识到自身的相关性。

第二步是继续展现多元化和包容性如何与全军官兵的“共同利益”保持一致。然而，空军官兵只有在经历了能实在感受到的好处之后，才会在文化思维上全面接受多元化和包容性。因此，重要的是，倡议之后要有相应的行动，有成功要及时彰显，让大家都感受到。

第三步是多面向展现“人文关怀”。领导人不仅要为少数群体和女性的成功提供承诺和支持，也必须表明他们对非少数群体和男

性同样重视。对所有利益相关者一视同仁，就会产生信任，使所有官兵都积极投身到多元化和包容性文化建设中。

第四步是展现“实际能力”，难度虽很大但可以做到。为了展现这种实际能力，领导人首先需要分析，在分析的基础上向官兵交流该政策的二阶和三阶效果。比如，如果母亲生孩子之后可以缓期12个月再派外部署，那么此政策对男性和没有孩子的女性会有什么影响？又比如，在军官授衔入伍、超期服役和晋升方面对某些群体优待，此政策对非少数群体和男性又会产生什么二阶效果？消除这些担忧很重要，因为它们对官兵有真实的影响。最后的收益应该大于成本，最终，实际能力需要通过表现来证明。这些举措要么产生理想的效果，要么应及时修正。

第五步是展现可期待性和公正性，这涉及到先前讨论的概念。如上所述，空军宣称立足择优晋升原则建设部队，但是许多人认为，这个多元化建议影响到优胜劣汰制。⁴⁹ 空军领导人应该直面这些担忧。比如，晋升甄选委员在考察某人时，其表现报告中并无与多元化和包容性相关的具体成绩，委员会如何确定其展现“在空军多元包容文化下培育和引领”的实际领导能力？⁵⁰ 这些多元化和包容性举措会导致歧视性晋升标准吗？⁵¹ 增加某群体的申请者人数，会导致空军减少从其他群体招收高素质人才吗？⁵² 这些政策会导致优待某些群体而给予配额指标吗？⁵³ 为了重建可期待性并证明公正性，空军应对这些一再提出的问题给予答复。⁵⁴

最后一步是“加强交流”，这是建立信任的关键。如上所述，领导人必须公开说明这些举措的好处和成本。运用坦诚交流技能开展沟通，可以起到邀请全军官兵参与讨论

的作用,也能破除大家不敢畅所欲言的顾虑。进一步,领导人必须倾听并公开和诚实地直接解决官兵表达出来的担忧。这样做,就能建设出一种良好氛围,既要求全军服从命令,也欢迎所有级别、专业领域、种族、族裔、性别、宗教信仰的官兵参加对话并提出革新建议。

结语

六十多年来,美国用我们公民的鲜血和我们的武装力量担当了全球的安全。我们男女军人的服役和牺牲促进了和平……也促使民主牢牢生根。

——美国总统奥巴马, 2009 年发言

奥巴马总统发表过一些尖锐的言辞,它们直接相关多元化和包容性辩论。他指出了美国军队在世界上担当的重要作用,然而他也警告说:“我们一旦放弃了自己为之奋力捍卫的理念,就会丧失自己。我们践行这些理念,

不仅要坚守于顺境,更坚守于逆境。”⁵⁵ 我们奋力捍卫的多种理念中包含这一信念,即对这个社会所有种族、族裔、宗教和性取向的男女民众,都应保持同等的尊重,都应赋予同等的成功机会。

空军通过 2015 年多元化和包容性举措力图坚守这些理念。然而,像任何文化转型一样,会出现挑战。这种文化转向必须最大化发挥包容性和多元化的效益,由此提高作战效能。目前的计划是善意的尝试,旨在充分利用多元化提供的力量。为引导空军“平稳滑降”,领导人必须促进鼓励公开对话的健康氛围,确保其所实施的文化转型战略对各种群体均衡,能考虑到存在问题的适变性和技术层面。最后,领导人必须正面解决官兵的担忧而重建信任。这些措施结合起来,将有助于缓解官兵对多元化和包容性举措的“偏狭理解”,推动空军向更多元、更包容的文化转型。★

注释:

1. Moneyball [点球成金], DVD, directed by Bennett Miller (Los Angeles: Sony Pictures, 2011).
2. “Air Force Diversity” [空军多元化], US Air Force, <http://www.af.mil/Diversity.aspx>.
3. Stephen Losey, “Air Force Secretary’s Diversity Plan Will Mean Quotas, Critics Say” [批评认为空军部长的多元化计划意味着配额], Air Force Times, 9 March 2015.
4. 同上。
5. Jennifer Bendery, “Ashton Carter Backs Transgender People Serving in the Military” [国防部长卡特支持变性人在军中服役], Huffington Post, 23 February 2015, http://www.huffingtonpost.com/2015/02/23/ashton-carter-military-transgender-ban_n_6736736.html.
6. 同注 2。
7. 同注 2。
8. 同注 2。
9. 同注 5。
10. 同注 2。
11. Lindsay Wise, “Sunday Conversation: Navy Chief Says It’s Time for a Change, Roughead Sees Need for More Diversity in Leadership Roles” [星期天谈话: 海军作战部长拉夫黑德看到领导层需要更加多元化, 称改变时机已到], Houston Chronicle, 25 July 2009.

12. Maj Gen Perry M. Smith, USAF, retired, and Col Daniel M. Gerstein, USA, retired, *Assignment Pentagon: How to Excel in a Bureaucracy* [任职五角大楼：如何在官僚体制中出类拔萃], 4th ed., rev. (Washington, DC: Potomac Books, 2007), 19.
13. 美国人口普查局和国防部说，西语裔（ethnicity）表示文化族裔身份，因此不能构成人种或基因种族（race）身份。
14. Office of the Deputy Assistant Secretary of Defense, 2013 Demographics: Profile of the Military Community [2013 年人口特征：军队概况], (Washington, DC: Office of the Deputy Assistant Secretary of Defense, 2013), 23.
15. 同上，第 25 页。
16. Charles V. Bush et al., "Why Diversity Efforts in the Department of Defense and Intelligence Community Have Come Up Short" [为什么国防部和情报界的多元化努力未能达到预期目标], 收录于 *Attitudes Aren't Free: Thinking Deeply about Diversity in the US Armed Forces* [信念争鸣：深刻思考美国武装部队的多元化], ed. James E. Parco and David A. Levy (Maxwell AFB, AL: Air University Press, 2010), 390.
17. Secretary of the Air Force Deborah L. James, Gen Mark A. Welsh III, and CMSAF James A. Cody, memorandum for all Airmen, subject: 2015 Diversity and Inclusion Initiatives [全体官兵备忘录，主题：2015 年多元化和包容性举措], 4 March 2015, http://www.af.mil/Portals/1/documents/SECAF/FINALDiversity_Inclusion_Memo2.pdf.
18. Gideon Grudo, "USAF Almanac 2015" [美国空军 2015 年鉴], *Air Force Magazine*, 1 May 2015, 36.
19. 同注 17。
20. 同注 18，第 36 页。
21. 同注 17。
22. 同注 3，关于对多元化议题的诸多评论，参看 TSgt Anthony Nelson Jr., "SecAF Introduces Diversity Initiatives" [空军部长介绍多元化举措], *US Air Force*, 4 March 2015, <http://www.af.mil/News/ArticleDisplay/tabid/223/Article/578862/secaf-introduces-diversity-initiatives.aspx>.
23. David E. Terpstra, "Reassessing Affirmative Action: Today's Basic Issues and Questions" [重新评估平权法案：当今的基本问题和疑问], *Employment Relations Today*, 22, no. 2 (Summer 1995): 33-42.
24. 同注 12，第 19 页。
25. Robert E. Kelley, "Rethinking Followership" [重思追随艺术], 收录于 *The Art of Followership: How Great Followers Create Great Leaders and Organizations* [追随的艺术：伟大的追随者如何造就伟大的领导者和组织], ed. Ronald E. Riggio, Ira Chaleff, and Jean Lipman-Blumen (San Francisco: Jossey-Bass, 2008), 7-8.
26. William Bridges, *Managing Transitions: Making the Most of Change* [管理转型：充分利用变化], 3rd ed. (Philadelphia: Da Capo Press, 2009), 3.
27. "Bridges' Transition Model: Guiding People through Change" [布里奇斯的转型模型：引导人们完成转变], *MindTools*, accessed 8 May 2015, <http://www.mindtools.com/pages/article/bridges-transition-model.htm>.
28. 同注 27，第 4-5 页。
29. 同注 17，第 5 页。
30. 同注 27，第 24 页。
31. 同注 27，第 24 页。
32. 同注 27，第 25-36 页。
33. Ronald A. Heifetz and Donald L. Laurie, "The Work of Leadership" [领导层的工作], *Harvard Business Review*, January-February 1997, 124, <http://www.nhcue.edu.tw/~aca/fte/95-2/4.pdf>.
34. 同上。
35. 同上，第 125 页。
36. 同注 3。
37. 同注 23，第 37 页。
38. 同注 23，第 37 页。
39. 同注 22。

40. Edith A. Disler, "The Feminine as a Force Multiplier" [女性气质是力量倍增器], 收录于 Attitudes Aren't Free: Thinking Deeply about Diversity in the US Armed Forces [信念争鸣], ed. James E. Parco and David A. Levy (Maxwell AFB, AL: Air University Press, 2010), 363.
41. 同上。
42. Richard A. Lippa, "Sex Differences in Personality Traits and Gender-Related Occupational Preferences across 53 Nations: Testing Evolutionary and Social-Environmental Theories" [53 个国家在性格特质上的性别差异以及与性别相关的职业偏好 : 检测进化和社会环境理论], Archives of Sexual Behavior 39, no. 3 (June 2010): 619.
43. 同注 40, 第 364 页。
44. Robert F. Hurley et al., "Designing Trustworthy Organizations" [设计可信赖的组织], MIT Sloan Management Review 4, no. 4 (June 2013): 77.
45. Air Force Global Diversity Division, United States Air Force Diversity Strategic Roadmap [美国空军多元化战略路线图], (Washington, DC: Air Force Global Diversity Division, AF/A1DV, 12 March 2013), 4-5, <http://www.af.mil/Portals/1/documents/diversity/diversity-strategic-roadmap.pdf>.
46. 同注 22。
47. 同注 44, 第 76 页。
48. 同注 45。
49. 同注 45, 第 4-5 页。
50. 同注 17。关于对多元化议题的诸多评论, 参看 TSgt Anthony Nelson Jr., "SecAF Introduces Diversity Initiatives" [空军部长介绍多元化举措]。
51. 同注 50。
52. 同注 50。
53. 同注 50。
54. 同注 3。
55. Barack H. Obama, "A Perspective from the Commander in Chief" [美国武装力量总司令的观点], 收录于 Attitudes Aren't Free: Thinking Deeply about Diversity in the US Armed Forces [信念争鸣], ed. James E. Parco and David A. Levy (Maxwell AFB, AL: Air University Press, 2010), 5.



格雷戈里·布洛姆, 美国空军少校 (Maj Gregory M. Blom, USAF), 佛罗里达州立大学理学学士, Embry-Riddle 航空大学理科硕士, 现任华盛顿特区美国空军总部战略规划与需求部全部队战略专家。他曾作为资深空管管制官担任第 461 空中管制联队武器与战术主任, 及第 552 作战大队武器与战术主任, 拥有超过 600 小时搭乘 E-8C 联合监视与目标攻击雷达系统 (JSTARS) 及 E-3B/C 机载预警和控制系统 (AWACS) 执行战斗和战斗支援任务的经验, 在“持久自由”、“伊拉克自由”及“新曙光”等行动中参与过战斗飞行使命, 以及支援美国北方司令部和南方司令部的反毒品使命和国土防卫使命。少校毕业于美国空军武器学院、美国陆军指挥与总参学院, 空军指挥参谋学院及中队指挥官学院。



布里特妮·戴维斯, 持照婚姻家庭顾问 (Brittany B. Davis, LMFT), 佛罗里达州立大学理学学士, Valdosta 州立大学理科硕士, 系佛罗里达州持照婚姻家庭治疗学家。她是家庭疗法私人诊所 Connexions 疗法责任有限公司的创办人并担任治疗师。戴维斯女士现为 Nova 东南大学博士候选人, 并为美国婚姻家庭治疗学会诊治研究会员。