

大地震中滞留无序的救援队，恐怖袭击中各自为政的反恐力量，战争中防线被突破后千里大溃退……
所有这些都突现出危机关头的领导力是不是能力挽狂澜！

本书为领导者修炼自身、他们所在的组织面临的领导力考验以及在危机情况下顺利运转提供了简单易懂的指南，是行业精英的经验总结，也是未来防患于未然的必要指导。

危机关头的领导力

Leadership In Dangerous Situations

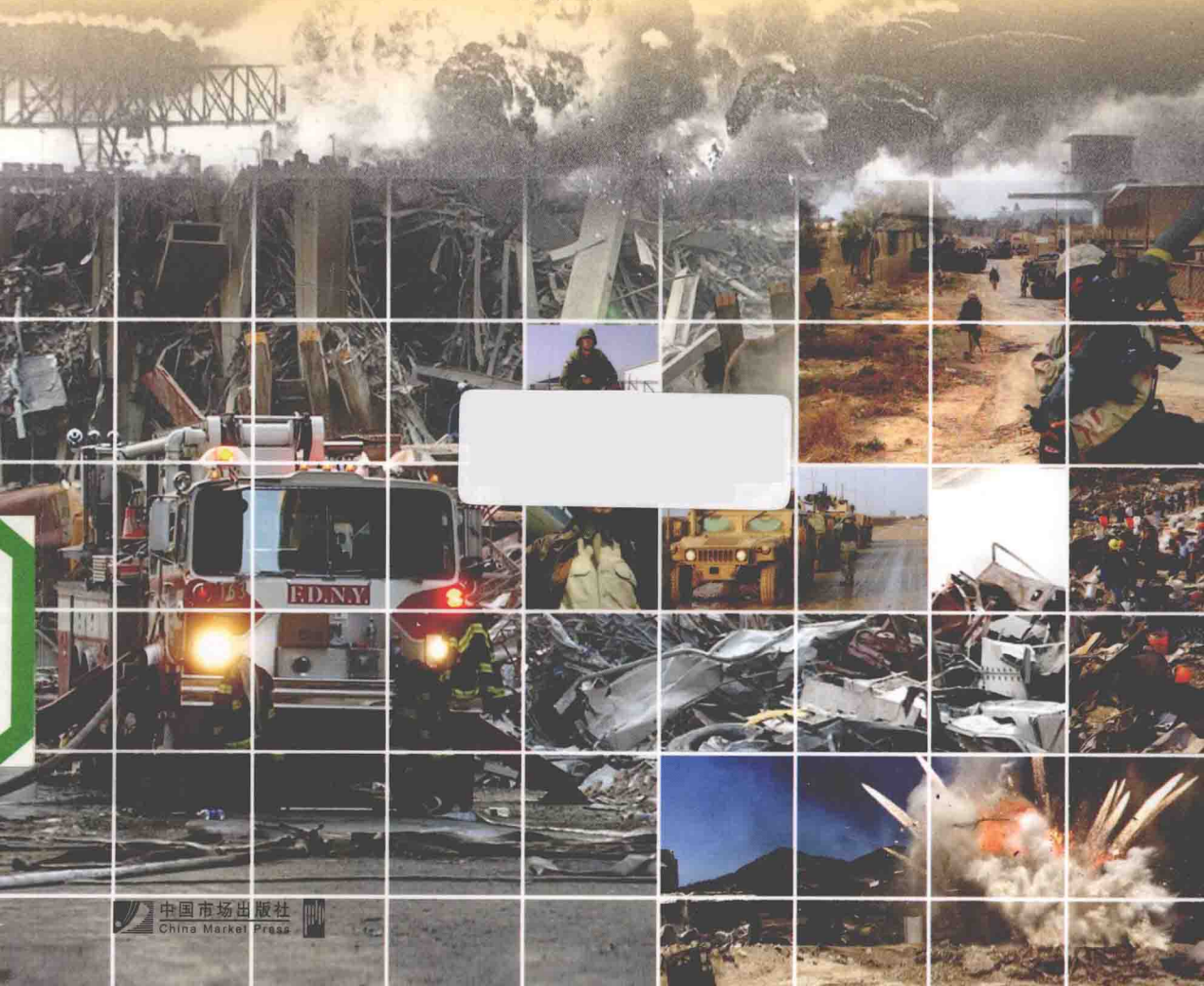
A Handbook For The Armed Forces, Emergency Services, And First Responders

帕特里克·斯威尼 (Patrick J. Sweeney)

[美] 迈克尔·马修斯 (Michael D. Matthews) 著

保罗·莱斯特 (Paul B. Lester)

李志涛 译



LEADERSHIP IN
DANGEROUS
SITUATIONS

A Handbook For The Armed Forces,
Emergency Services, And First Responders

危机关头的
领导力

帕特里克·斯威尼 (Patrick J. Sweeney)
〔美〕 迈克尔·马修斯 (Michael D. Matthews) 著
保罗·莱斯特 (Paul B. Lester)

李志涛 译

图书在版编目 (CIP) 数据

危机关头的领导力/(美)斯威尼,(美)马修斯,(美)莱斯特著;李志涛译.
—北京:中国市场出版社,2014.1

书名原文:Leadership in dangerous situations: a handbook for the armed forces, emergency services, and first responders

ISBN 978-7-5092-1113-7

I. 危… II. ①斯…②马…③莱…④李… III. 领导学—通俗读物 IV. C933-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第150649号

Copyright © 2011 by the United States Naval Institute

Copyright of the Chinese translation © 2012 by Portico Inc.

This translation of *Leadership In Dangerous Situations: A Handbook For The Armed Forces, Emergency Services, And First Responders*, First Edition is published by arrangement with Naval Institute Press.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号:图字01-2013-4582



出版发行 中国市场出版社

社 址 北京月坛北小街2号院3号楼 邮政编码 100837

出版发行 编辑部 (010) 68034190 读者服务部 (010) 68022950

发 行 部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

总 编 室 (010) 68020336

盗版举报 (010) 68020336

邮 箱 1252625925@qq.com

经 销 新华书店

印 刷 北京九歌天成彩色印刷有限公司

规 格 170毫米×240毫米 16开本 版 次 2014年1月第1版

印 张 19 印 次 2014年1月第1次印刷

字 数 330千字 定 价 68.00元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

作者简介

帕特里克·斯威尼博士 美国陆军上校，目前是美国西点军校行为科学和领导力系副教授，“艾森豪威尔领导者开发”项目主管。他曾指挥101空降师320野战炮兵第三营，在伊拉克“自由行动”期间也曾效力于101空降师。

迈克尔·马修斯博士 目前是美国西点军校工程心理学教授。2007—2008年间担任美国心理学会军事心理学分部主席，也是邓普顿基金会积极心理学高级研究员。他的研究主要关注在作战和其他危险情境中的士兵表现。

保罗·莱斯特博士 美国陆军上尉，目前是美国陆军总部士兵全面健康指挥部研究心理学家。他曾先后到过芬伯明基地、坎贝尔基地、韩国、美国军事学院、伊拉克和阿富汗。

前 言

我将一生中较好的部分——后40年——致力于保护纽约市民的生命和财产安全。我已走过纽约消防部门的每个岗位，并且亲身见证其最好和最坏的时期。

在部门历史中最糟糕的一天要数2001年9月11日。那天，消防、警察和紧急医疗服务人员以无所畏惧的英雄行为从燃烧着的世界贸易中心大楼中抢救出数千个生命。不幸的是，数百名第一响应人员在完成这一任务时作出了最大的牺牲。直到今天，我们也没有停止对他们的哀悼。

在所有组织中，领导力都很重要。和后果不会那么极端的民间机构不同，在军事和其他“穿制服”的机构中，领导层分担手下工作人员的风险。在“9·11”事件中，这种情况体现得淋漓尽致，当时牺牲的人员包括主要领导者和其他高级别官员在内的所有级别成员。

在我作为一名消防队员和队长的40年里，我亲眼见证了当应急响应人员进入危险环境时，高水平的领导力是多么重要。冒着他们的生命危险，第一响应人员必须坚定地相信他们的领导，知道这些领导者关心他们，而且相信他们能够迅速作出好的决策。这组独特的技能被称为危险情境中的领导力。无论是军事还是民间，了解在极端情况下如何行动、如何鼓舞士气，能够极大地增强组织能力。《危机关头的领导力》的贡献在于考察了怎样让领导者作好准备来扮演好他们的角色，如何激励人们即使在面临极端压力或危险的时刻仍然义无反顾地跟随他们。

这本书的精彩和独一无二之处在于它将危险情景中的领导者和来自世界各地的著名学者聚到一起，探索可能影响危机情形下领导力的心理、社会和组织因素。第一部分关注领导者自身如何在心理上为应对可能面临的挑战作好准

危机关头的领导力

Leadership in Dangerous Situations

备。其中涵盖许多主题，包括树立勇气、管理压力、增强韧性、缓和创伤后的应激障碍、提升道德意识、找到行动的意义。第二部分关注如何影响冒着生命危险执行任务的人们，并就此考察了一些话题，如信任、团队韧性、士气、影响、决策制定、危机领导力和跨文化领导力。第三部分讨论有助于在危险情境中进行领导的组织要素，包括培养在极端条件下工作的文化、招募和挑选，以及扶持领导者。

《危机关头的领导力》为领导者修炼自身、他们所在的组织面临的领导力考验以及在危险情况下顺利运转提供了简单易懂的指南。这本书是为那些每天都将自身置于危险之中完成保护任务的人们所写。我确信这本主题明确的书籍一定能够为增强危险情况下领导者的素养作出实实在在的贡献。

塞尔瓦托·卡萨诺

纽约市消防专员

2011年3月

致 谢

我们要感谢完成这本册子的58位参与者和贡献者，他们全部是“危机关头领导力”这一领域理论和实践方面的顶尖思想家。我们全体都要感谢美国军校为我们提供了一场对于探索和提出新想法非常有帮助的、产生了智慧碰撞的论坛。最后，我们要向技术编辑格雷琴·贝恩·马修斯(Gretchen Bain Matthews)表示谢意，她不知疲倦地协助我们核校手稿，并竭力使得编辑团队井然有序、走上正轨。

目录

CONTENTS

前言 /I
致谢 /III

简介 /001

第1章 危险情境中的领导 /003

——关于这一独特挑战的综述
帕特里克·斯威尼 迈克尔·马修斯 保罗·莱斯特

第一部分 强化一个人的心理“防弹衣” /017

第2章 关于勇气，领导者应当知道些什么 /019

保罗·莱斯特 辛西娅·普里

第3章 理解和管理压力 /033

詹姆斯·尼斯 丹尼斯·雅布隆斯基·凯耶
伊莎贝尔·奥比吉特 大卫·拉姆

第4章 危险情境中的恢复能力和领导力 /046

克里斯多夫·彼得森 迈克尔·克劳 南苏克·帕克 迈克尔·欧文

第5章 理解和减轻创伤后应激障碍 /058

约瑟夫·杰拉奇 迈克·贝克尔 乔治·布亚诺
巴兰德·托森布鲁克 劳瑞·萨顿

第6章 服从与个人责任 /071

乔治·马斯托依安妮 苏珊·金默曼 乔·多提 约瑟夫·托马斯

第7章 危险情境中的道德规范 /090

安东尼·普法夫 特德·瑞奇 沃尔特·雷德曼 迈克尔·赫雷

第8章 意义的构建 /103

——在危险情境中找寻意义
大卫·巴恩斯 凯文·班克斯 迈克尔·阿尔班尼斯 迈克尔·斯蒂格勒

第二部分 当人们涉入险境时影响他们 /121

第9章 信任 /123

——带领团队冒着生命危险执行任务的关键要素
帕特里克·斯威尼 库尔特·德瑞克斯 大卫·森德伯格 保罗·莱斯特

- 第 10 章 构建恢复能力强的团队 /137**
斯蒂芬·扎卡罗 艾瑞克·威尔斯 丽塔·希尔顿 杰克·杰弗瑞
- 第 11 章 士气 /151**
——至关重要的无形力量
布莱恩·瑞德 克里斯·米德博瑞 雷蒙德·欧提兹
詹姆斯·瑞丁 詹森·图尔
- 第 12 章 最紧要关头的领导力 /163**
——来自在危急状况下实施影响的教训
安吉拉·卡拉奇 艾莉森·莱文 托马斯·考德兹
- 第 13 章 决定性瞬间 /173**
——压力下的决策科学
约瑟夫·普法伊菲 詹姆斯·梅洛
- 第 14 章 危机领导力 /187**
——站台俱乐部火灾
迈克尔·舒斯特 李·查提埃 约翰·查提埃
- 第 15 章 领导和管理那些工作生活在囚禁环境中的人 /205**
约翰·艾格斯 丽贝卡·波特 詹姆斯·格雷
- 第 16 章 跨文化领导 /218**
贾尼斯·劳伦斯
- 第三部分 撬动组织 /233**
- 第 17 章 营造在极端条件下领导和执行的文化 /235**
唐纳德·赫奈尔 鲁恩·帕内尔 丹尼斯·叶慈
- 第 18 章 挑选精英 /250**
——执法部门战术小队和特种部队中的招募、评估和选拔
欧尔·博 克里斯汀·伍利 约翰·德尔金
- 第 19 章 危险情境中的领导者开发 /264**
诺埃尔·帕尔默 肖恩·汉娜 丹尼尔·索诺克

结论 /277

- 第 20 章 危险情境中领导的全面分析 /279**
帕特里克·斯威尼 迈克尔·马修斯

简介

第1章 危险情境中的领导

LEADERSHIP IN DANGEROUS SITUATIONS

第1章

危险情境中的领导

——关于这一独特挑战的综述

帕特里克·斯威尼 迈克尔·马修斯 保罗·莱斯特

撰写本书的想法来自于各位编辑有关危险情形的共同经历和研究，来自于帕特里克·斯威尼在美国西点军校指导作战领导力这一课程的体验。我们发现，有关领导力的文献中缺乏概述性的全面指南，来说明危险情境中的领导力怎样以及为什么不同；在这样的情形下，如何使得自己和跟随者作好迎接这一独特挑战的准备，如何在接下来暴露在逆境时复原；当小组成员面对危险时如何领导；如何巧妙撬动组织体系以促进小组成员在面对与危险情形相关的灾难时以及逆境过后保持韧性。编辑本书的意图正是希望填补领导力文献在上述方面存在的空白，其中将为冒着生命危险服务公众的勇敢者们提供一个完整的简单易懂的指南，依靠科学的研究，指导他们及他们的单位作好准备，迎接在危险情境中完成领导和运作可能面对的心理、社会和组织方面独特的挑战。

本书是写给实践者的，用的是实践者的语言。它将国际学者与军事、执法部门、火灾和搜救服务部门的人员联系起来，共同致力于应对在危险情境中领导者们面临的挑战。因此，每一章都是理论研究和实践经验相结合，探讨在危险环境中领导者们如何应对特殊的挑战。各种观点的整合为领导者们提供了清晰的认识，提供了当人的生命处在危急状态时如何带领团队面临挑战的指南。

哪些人应该读这本书

无论你是一位正在备战的年轻军官，身经百战、经验丰富的指挥官，特种武器和战术（Special Weapons and Tactics）小队队长，急救医务人员主管，执法巡逻部门一线主管，还是负责调动消防队员的中尉，你都在时常面临生命和死亡抉择的情境中带领队伍。如果是位新手，你可能会问：“在这些情形下领导团队和我可能面对的其他情形到底怎么不同？”如果是一位经验更为丰富的领导者，你可能会问：“在这些情境下领导团队为什么不同？”带着这些疑问，我们的主

要目的就是为领导者提供一种更为清晰的认识，让他们了解在危险情形中带领团队要求他们做到什么。

作者在这里深入探究了可能影响你的领导能力、你带领团队的执行能力以及你所在组织完成任务能力的心理、社会和组织要素。最终，你所收获的不仅是了解到在危险情境中领导团队与那些在没有生命危险的情形下领导团队有何不同，而且会对为什么不同、哪里有共性的东西，甚至更为重要的，即在危险情境中如何扮演好领导的角色、你的组织如何有效执行任务有更深入的理解。

危险环境

危险环境是指高度动态的、不可预料的环境，在这种环境中，领导者和团队成员必须“例行公事”地参与将他们的身体和心理健康置于危险之中的行动以完成组织的目标。在这些环境中，领导和下属清楚如果不能完成任务和组织的目标，潜在的灾难性后果不仅会降临到他们的组织头上，还包括他们服务的人群。当执行任务时，组织成员会感到、经历或预期到他们的健康受到威胁。例如，每当警察接到求救电话，他们都会很自然地预料到对他们健康的一种潜在威胁。这就是为什么大部分警察机关要求他们的警官随时穿着防弹衣。此外，如果警察没能接到呼救或处理不当，目无法纪的行为最终将接踵而至，那么社区的成员将处在更大的危险之中。

特殊领导力要求

在危险环境中领导团队与在无危险环境中领导团队从根本上是一致的，但从性质上又是不同的。在任何环境中带领队伍共有的基本原则包括：领导者具备与胜任能力、独特个性、关怀下属相关的关键特质；领导者—跟随者以及对等关系人员之间能够相互影响；能够提升合作能力以完成共同目标的组织要素，如文化、政策、程序、职能和系统；其他一些与环境相关的要求。对环境的要求能够对领导者和跟随者的特色和 ability、组织内部关系的性质以及组织的结构、运作和体制产生普遍的影响。组织成员对威胁的感知所引发的独特心理、社会和组织需求就是导致在危险环境中领导团队与在其他环境中领导团队在性质上有所不同的原因。

心理要求

要肩负组织成员的安危以及一旦失败可能引发的潜在灾难性后果这种沉重的

责任，危险情境中的领导者必须相比其他情形下领导者要具备更高水平的可信度（可信赖性）和心理上的韧性。领导者的可信赖性决定于跟随者对他们能力、特质和关爱下属程度的认识。心理上的韧性取决于领导者如何考虑事件，他们对于影响结果、寻找目标和社会支援有怎样的信念。

胜任能力。危险环境中的领导者应该是所在领域的专家，对组织理论有深刻的把握，具备良好的压力管理技巧，身处动态、复杂、模糊不清的环境中能够凭借细心磨炼的解决问题的能力作出迅速、合乎道德标准的决策。在其他情境中的领导者很少面临当自己和他人的生命处于危险之中时如何管理压力的挑战，更难的是，与此同时还要求快速作出决定来完成任务、最小化组织成员的健康风险。根据在作战环境中进行的研究，我们发现：士兵们认为，对于领导者来说，与胜任能力（决策制定能力、技术知识和判断力）相关的特质最为重要，因为确保以最小的风险完成任务是他们认为最能增强对领导者依赖性的事情。

危险情形中的领导者还必须具备高水平的个人韧性，以应对内生在这种类型环境中的不幸和创伤。领导者需要了解、弄清大量成熟的积极应对策略，并在经历逆境后迅速成长、提高。另外，这些领导者有责任通过教授、亲身示范积极应对策略、塑造集体的价值主导并在需要时提供与行为健康专家接触的机会，来激发团队成员的韧性。其他情形不要求领导者有如此高的韧性，因为他们不必在伤害和死亡形影不离的环境中工作。

身体健康是另一个重要的能够提升心理承受能力并有助于个人效率的素质。一般来说，它可以增强一个人对自身能力的评价，并为评估在某种情况下会有哪些要求提供一个现实维度，从而帮助人们增强管理压力的信心、构筑心理上的韧性。最重要的是，体力影响成员们克服疲劳、伤痛和其他坚持完成任务可能面临的障碍和保护队友的意志力。从效率的角度看，身体健康有助于成员在动态的环境中保持高水平的思考能力，以作出快速、合理的决策。此外，体力与作出符合道德伦理的决策以及英勇行为之间也是正相关的。

品行。内生于危险情形中的生死风险促使组织成员非常看重领导者是否诚信正直。跟随者更倾向于信任忠于自己和组织价值、能够提供有关任务准确信息的领导。组织成员们相信，诚信正直的领导者会基于积极价值作出决策、采取行动，同时也会提供有关行动完整、真实的信息，从而消减大家关于隐秘议程和指令带来不必要风险的顾虑。

危险情形特别要求的另外一个重要特质就是勇气。领导者必须要有很高的

胆量克服被伤害甚至死亡的恐惧，在完成自己职责的同时为组织成员树立一个榜样。调查发现，那些缺乏胆量的领导者更有可能失去他们的可依赖性和跟随者的信任。此外，与在危险环境中工作相关的风险会促使组织成员额外要求一个领导者要有精神上的勇气和意愿明确的立场：做正确的事情，保护跟随者的利益。具有很高精神上的勇气的领导者，相比在精神层面不那么刚毅的领导者更有可能以符合道德伦理标准的方式采取行动，质疑那些将跟随者置于不必要风险的指示。其他情形要求领导者具备一定水平的精神勇气，但不会像处于危险情境中的领导者那么高，而且他们基本不需要胆量这个东西。

关心下属的程度。要在危险环境中高效率工作，组织成员必须相信他们的领导者是从内心出发关心他们的安危。领导者对下属的关心远不止是对下属协助他们完成任务的关心。跟随者必须相信他们的领导像对待其他人一样关心他们，而且除了对他们的专业发展感兴趣，对他们个人也关注。这包括，领导者要关心、关注并采取实际行动提升组织成员家庭的福利。发自内心的关心下属的领导者更有可能得到忠诚的回报，这种真心的关心包括在行动过程中留心组织成员的安危、积极为预想的风险做好准备并在跟随者易受伤害时伸出援手。与无风险环境相关的要求不强调领导者对下属的关心要有如此的广度和深度。

心理韧性

风险的威胁、事关人生死的责任以及与完成任务相关的潜在灾难性后果，都要求危险情形中的领导者具有超常水平的心理韧性。他们必须能够调控自己如何思考任务和以往经历，以便将自身框定在一个能够有助于推动事情向前进展的积极方式之中。此外，危险情形中的领导者必须具有一定水平的力量感或信念，即他们能够控制自己和他们组织的命运。力量感的核心是来自于工作胜任能力、专业知识和应对技巧的自我效能感（self-efficacy）或自信。如果能感受到他们所做的是为了一个更高的目标，也有助于领导者保持积极性并找到他们行动的意义。危险情形中的领导者对能够帮助他们管理压力、判断行动意义的社会支援网络也有很高的需求。

社会需求

有关作战的研究一致认为：相比没有风险的领域，战争环境中领导者—追随者之间关系的质量、合作完成某一目标的默契度以及相互关心的程度都要高。领

领导者为了与组织成员达成高质量关系，会投入时间了解他们、征询他们的意见、关心他们接受的培训和发展空间，并以一种无私的方式为他们和组织服务。紧密的、高质量的关系有很多好处，它可以保证相互之间的影响，实现开诚布公的交流，对任务共同关心、团队成员之间彼此关照。

在危险情形中工作相比其他情形中的组织要求组织成员之间要形成更强的心理联系，这种牢固的连接维系他们对同伴、组织和任务的决心和承诺。它促使组织成员超越自身利益相互连接，并为某些比自我更高的目标服务。凝聚性强的连接为组织成员提供一种信念，即组织中的所有成员都在追寻其他人的最大利益，所有人都愿牺牲自己为到达他们所追求的更高目标。凝聚力在帮助成员们管理压力方面非常重要，因为它支撑着集体效能（collective efficacy）这个信念。不是某个个人在面对危险，而是一个联合在一起的团队在合作应对挑战。因此，牢固的心理联系能帮助组织成员勇敢地面对威胁，产生一种安全感。

对于组织成员来说，凝聚力也是他们尽到各自职责的重要动机来源之一，反过来，也让他们维持自己的状态及与组织的联系。危险情形中的领导者必须坚持监控组织的状态，亲身参与并有目的地加强与组织成员之间的联系。他们之间这种紧密的连接是一种心理上的连接，能够将成员的心绑在一起，形成一种集体的合力来完成任务。这种与他人的连接也有助于缓冲逆境和灾难带来的潜在的心理撞击。

成员之间牢固的、凝聚力强的连接能在组织之间形成一种有效的社会支持网络。支持网络在帮助组织成员管理压力方面很重要，因为它提供了一个表示关注、接受指导并获取如何更加有效管理问题信息的平台。因此，支持网络加强组织成员对自身应对危险环境能力的认识，同时也对可能涉及的要求形成一种符合实际的预期，这将有助于他们很好地管理压力。

此外，社会支持网络在帮助组织成员搞清楚或者说理解在危险情形中完成他们的任务可能经历的逆境或困难方面也扮演着重要角色。相比没有形成牢固的心理联系的人，个体更倾向于向他们社会网络中的同伴表达自己的想法和感受。这种网络为组织成员提供了一个放心表达自己想法和感受、倾听其他成员如何理解其经历的平台。例如，如果一位警官不得不向一个正在威胁市民的嫌疑犯开枪，这位警官可以向社会支持网络求助，表达她关于伤害另一个人的顾虑并试着解决这样做与她自己的信念系统产生的冲突。在自身所处网络之中分享观点和经历能拓宽每一位成员的视野，帮助他们塑造共同的价值体系。因此，在本质上，社会

支持网络是一个学习社群，在管理压力、逆境中促进成长和缓和创伤后应激障碍方面发挥着至关重要的作用。

在危险情形中带领团队的领导者也需要有目的地促进在家庭成员之间塑造和确保社会网络的效力。这些网络可以帮助将新成员社会化、融入组织的文化，使得成员能够解决自己的问题，作为共鸣板来表达关切、学习新的管理压力的策略、满足相互的需求，而且最为重要的，如果一个被爱的人在执行任务时受伤或牺牲，会给予其他成员坚持下去的勇气和力量。领导者必须设计活动来鼓励家庭聚在一起构筑社会联系，让他们知晓组织的活动，在可能的情况下通过维持工作安排的稳定性以表示对家庭的体贴，同时身体力行表达对家庭成员的关心。最终，领导者应当考虑为家庭成员提供机会自愿学习基本的沟通技巧。身处组织的成员多半会与他们的配偶或其他深爱的人讨论逆境和困难，因此他们的家人也需要基本的技巧在寻找行动意义的过程中起到积极作用。

组织需求

危险的情境要求组织要有一种很强的、表达清晰的文化。在本质上，文化定义了在这种情境中组织成员需要的身份，同时也可以整合、同步成员的努力来围绕一个核心目标和愿景前进。组织的核心价值定义了成员完成他的任务需要具备的特质。回顾危险情境中组织的核心价值，可以得出下面的共同价值：服务、勇气、职责、正直和荣誉。

在危险情境中工作的人倾向于在服务他人时寻找一个更高的目标。重视服务的组织成员一般来说会超越自身利益来服务组织和社会，即使自己的安危面临威胁。勇气是一种很重要的价值观，因为它促使成员积极面对恐惧，仍然履行他们的职责或站在正确的立场上。恪守职责的价值观念保证了组织成员担起责任，特别是当面临麻烦或在个人安危方面必然“产生成本”的时候。正直和荣誉是成员的道德罗盘，决定他们按照正确的道路执行任务，特别是当不得不使用致命的暴力时。将这些组织价值整合入个人特性之中的成员，更有可能具备完成任务所需的特质，并且在应对可能经历的逆境和创伤时保持韧性。

核心目标和愿景将组织成员联合在一起，共同追求达到一个会对社会产生积极作用的更高的目标。一个有价值的目标可以为组织成员的生命赋予意义。他们不仅仅是有一份工作，他们从事着能够影响世界的职业。一个更高的、高尚的目标值得为之作出牺牲，包括一个人的生命。愿景为组织成员提供了共同的方