

# 空军接纳多元化:笨拙的拥抱

## The Air Force and Diversity: The Awkward Embrace

苏珊·M·斯特里特,美国空军上校(Suzanne M. Streeter USAF)\*

我们不仅仅赞扬多元化……我们欣然拥抱!

——美国空军参谋长马克·威尔什上将(Mark A. Welsh)

多元化势在必行,美国空军正在努力接纳,它认识到,千人一面思路单一,将难以应对复杂的未来使命。空军面对着各种挑战,从如何解决战术层面的情报问题、如何制定战役层面打败同等对手的作战计划,到如何创建战略层面的政策,不一而足。为此,空军最近采取了一些措施,试图把多元化思维融入军队文化,其中包括通过空军指令文件规定“多元化为军事必需”。<sup>1</sup>然而,多数空军官兵更有可能视“多元化”为又一次自上而下的一阵风活动,不外乎读读网上培训课件,列份检查项目清单,照章执行就是了,而不会认识到它对空军的未来建设影响深远。即便有些人意识到多元化对空军使命意义重大,也常常是知其然而道不明其所以然。核心圈中的少数人,也常常是在久经历练之后,才能真正感受到多元化的重要性或者说认识到群同思维的危害。<sup>2</sup>

空军有倡导多元化的意图,也制定了计划和政策,有意保留和培养多元化的高级领导人才,但意图和做法之间不相协调。于是空军面临着种种问题,包括如何保留各种重要的军人群体,以及如何深入宣传多元化对空军使命的意义。本文以其中一种重要的军人群体——现役女性军官——为例,论述空军在保留多元群体方面的挑战。文中列举的数据和许多结论虽然立足一个群体,其实也

反映了其他少数者群体的实情。空军虽然正式启动了推行多元化的努力,本文提出的一些政策和项目方面的建议,应有助于空军更好地在全军各领域培养和保留优秀的军官人才。归根结底,建设一支多元化空军军官队伍——包括留用女性军官——必须依靠高层领导的长久坚持。

### 空军的多元化挑战

面对问题,最怕的就是群同思维……譬如清一色的白人男性围桌而坐,就免不了群同思维。

——美国空军上将菲利普·布里德洛夫  
(Philip M. Breedlove)

提到多元化,空军常常骄傲地摆出几个数据:例如现役军人中女性占18.9%,军人中约27%来自少数群体,等等。<sup>3</sup>然而,如何鼓励这些来自少数群体军人长期留伍的问题并没有得到解决,在这个已经习惯成自然的问题中,对女性下级军官的留伍率特别典型(图1-4)。截至2008年,空军中女性军官在第7年军龄上的留伍率约为50%,而男性军官到第12年才达到这个比例。女性军官到12年军龄时,退役率达70%(图1),<sup>4</sup>男性军官到第21年才达到相同的退役率。女性作战军官O-6级(上校衔)人数明显少于男性(图2和图3)(作战军官是空军高级领导

\* 本文承蒙 Kimberly Hudson 博士、Kimberly Streeter 女士、Jill Singleton 空军上校、Gene Kamena 陆军退役上校、John Yourse 空军中校、Elizabeth Woodworth 博士等人评阅, Kimberly Streeter 女士亦对文章标题提出高见, 笔者特别致谢各位。

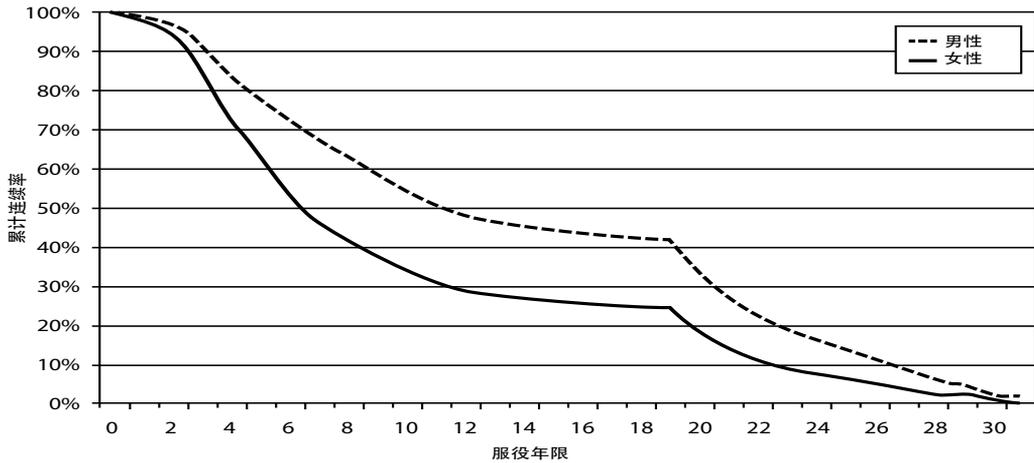


图 1：空军军官的消耗率（取自：Military Leadership Diversity Commission, Officer Retention Rates across the Services by Gender and Race/Ethnicity [按性别和种族 / 民族分类的各军种军官留用率], Issue Paper no. 24 [Arlington, VA: Military Leadership Diversity Commission, March 2010], 4, <http://www.hsdl.org/?view&did=716147>.)

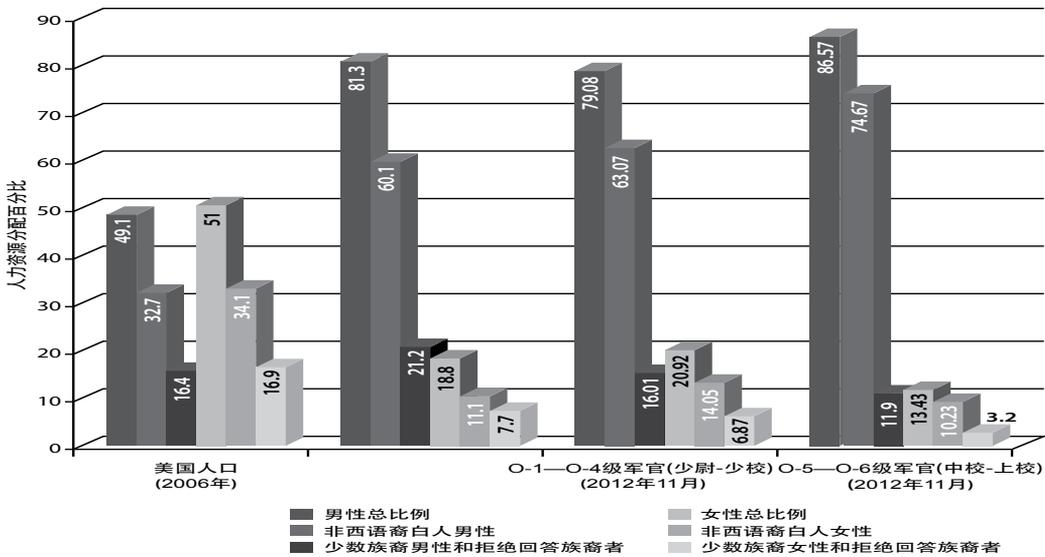


图 2：按性别和族裔分类的人力资源统计（藉此对比将官中有 85% 是非拉美裔白人男性的现实）（改自：US Census Bureau, “Women and Men Population in the United States: 2006” [美国男女人口比例], [http://www.census.gov/population/www/socdemo/men\\_women\\_2006.html](http://www.census.gov/population/www/socdemo/men_women_2006.html); 另参看笔者根据美国空军人事中心人口统计互动分析系统 2012 年 11 月数据所做的统计。)

干部的中坚力量，其中包括大队和联队指挥官、中心主任和将级军官）。如果把非作战军官人数加进来，情况也好不了多少（见图 4）。另一个数字是，截至 2008 年，将官中有 85%

是白人男性（见图 2）。<sup>5</sup> 在军内高级领导阶层中，这种性别和族裔方面的多元化失衡现象，对空军的长期运作和全面组织成功影响深远，如本文后面的讨论所示。

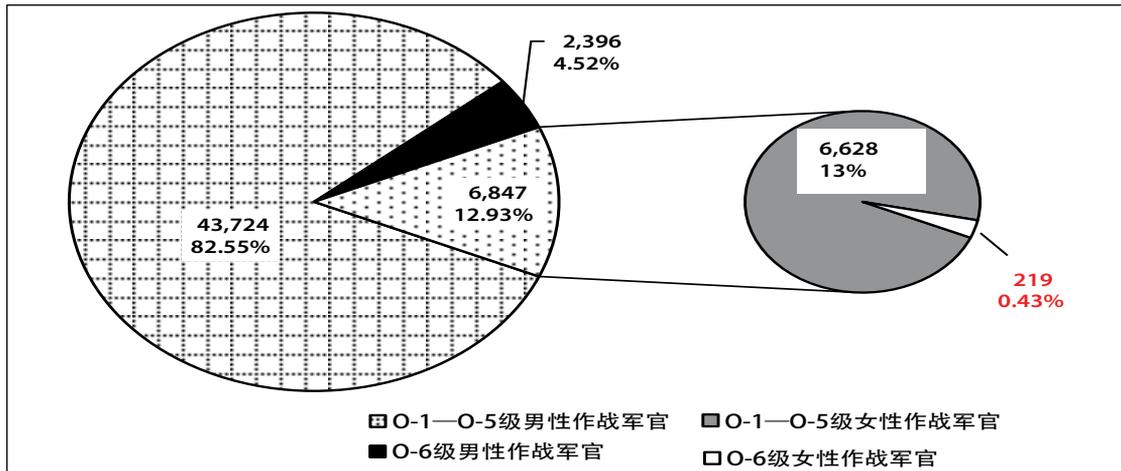


图 3. 按性别分类的作战军官比例 (2012 年 11 月) (笔者根据美国空军人事中心人口统计互动分析系统 2012 年 11 月数据所做的统计。)

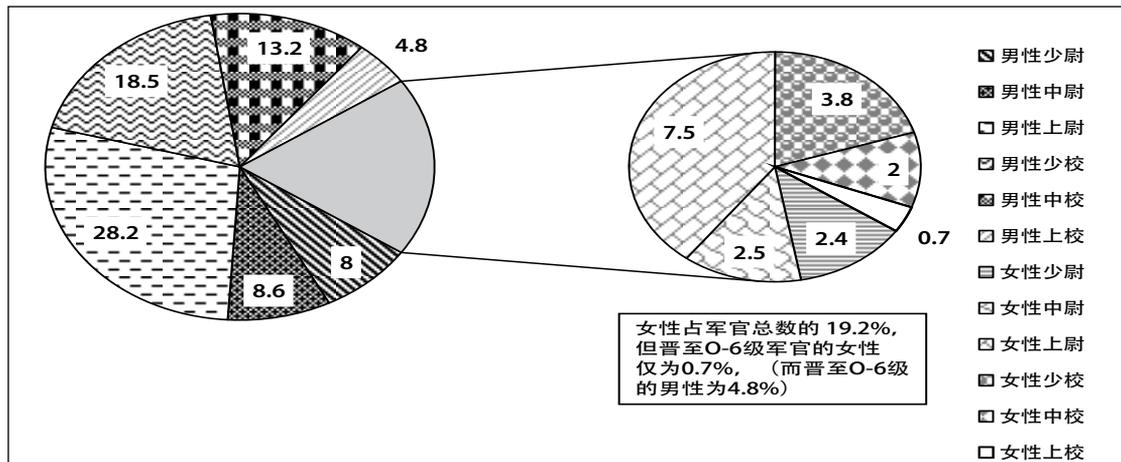


图 4. 按军衔和性别分类的军官百分比 (作战类 / 非作战类, 2011 年 9 月数据) (改自：“The Air Force in Facts and Figures: 2012 Almanac” [空军 2012 年鉴：事实与数字], Air Force Magazine 95, no. 5 [May 2012]: 40, [http://www.airforce-magazine.com/MagazineArchive/Magazine%20Documents/2012/May%202012/0512facts\\_figs.pdf](http://www.airforce-magazine.com/MagazineArchive/Magazine%20Documents/2012/May%202012/0512facts_figs.pdf).)

### 多元化的意义及重要性

空军已认定多元化为一种体制性能力；换言之，这是“所有空军官兵在整个军旅生涯中都被期望具有的能力，也是他们在不断变化的环境中做好本职工作……所需要的能力。”<sup>6</sup> 这种特定的体制性能力被定义为“一种合成性能力，其组成包括不同的个人经历、

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，等等。”<sup>7</sup> 在 2012 年 7 月，空军承认：“多元化是一种领导层面的问题，”领导人应该培养“拥有不同背景和观点的官兵，使他们都能在空军中健康发展和成长，”因为多元化“有助

于改进战备和使命的执行，也为保障国家安全所必需。”<sup>8</sup> 在2011年7月，空军前任参谋长诺顿·施瓦茨上将也表示：“多元化不应是目的本身，而应该是增强空军部队运作效益之更广泛理想状态的一种手段。”<sup>9</sup> 如此种种，都是战略性的言辞，空军却没有举出明确的案例来说明多元化如何改善战备和国家安全，也没有解说在战役和战术层面的人员应该如何运用多元化来提升使命成功。本文认为，多元化对改善战备和保障国家安全的重要性，可以从几个方面来分析，一是军队领导层的多元代表性问题，二是与多元民间社会的军民关系问题，三是如何把多元化建设视为军队使命之必需元素而加以推进。

### 军队领导层的代表性

军队领导层多元化委员会发现：“从人口统计学角度看，军官的多元化程度通常低于他们所领导的士兵队伍，也低于他们所服务的平民大众。”<sup>10</sup> 这种情况可能会导致“无形的特权”，即优势群体不能理解那些不符合其优势文化“标准”的人。领导层如果相对而言过于同质和单一，在与由不同群体背景组成的士兵队伍及相对而言较为多元的下级军官队伍打交道时，可能容易出现“盲点”——无法完全理解他们在想什么。<sup>11</sup> 比如，军中最近推行一些鼓励女性留伍的金钱奖励政策，措施虽出，却未必有效，难以吸引她们留下。事实上，在2002年的一次民意调研中，“只有4%的女性认为薪水和补贴是她们决定从空军现役退伍的关键因素；”而家庭因素和领导层的因素也是她们的重要考量。<sup>12</sup> 在美国职场，军队是奉行男女同工同酬政策的为数极少的部门之一。<sup>13</sup> 当空军高层领导人只注重留伍政策中的金钱因素时，他们也许没有想到军队已经实行了同工同酬。<sup>14</sup>

### 军民关系

高级军官队伍中的相对同质性和单一性，也影响到涉及政治领导层与更广泛民间社会的军民关系。如前众议院武装部队委员会主席艾克·斯凯尔顿 (Ike Skelton) 所警告的：“我们的保护者与被保护者之间存在着心理上的离异。”<sup>15</sup> 纵观历史，军民领导层之间曾出现关系紧张。如果空军高级领导层继续处于基本同质的状态（加上政府立法部门中有退伍军人背景者越来越少），可以预见，空军和政治领导人将继续渐行渐远。这种趋势不仅影响到国会对空军计划提案的支持，也难以引发公众对空军声音的共鸣。

### 多元化作为军队使命的必需元素

多元化团队比同质化团队能更好地解决复杂问题，因而能更好地执行使命。<sup>16</sup> 的确，认知多样化——多视角的思维——使“善于解决问题的多元化群体……始终比最出类拔萃者组成的群体表现更出色。”<sup>17</sup> 多项关于民间职场研究都表明：领导班子的性别多元化在经济衰退期间对公司有帮助。2012年有个研究项目对2005年到2011年之间的世界各地2,360家公司进行了统计，证明“大盘股”公司（年收入\$100亿的公司）董事会中如至少有一名女性董事，“比没有女董事的公司在收益表现上要高出26%。”此报告把这一成就归功于多方面特征，包括“更合理的领导技能混合搭配”，和特别是在市场波动形势下的“风险规避”。<sup>18</sup> 但性别多元化的益处或成功，容易被体制性偏见或多元化计划的实施不当所削弱。<sup>19</sup>

军队中还没有就多元化团队是否比非多元化团队更能解决复杂问题开展广泛的研究。<sup>20</sup> 然而，通过关注多元化的一个部分——性别——我们可以用事实证明：执行军事使

命越来越需要女性参与。比如，男性军事人员无法与阿富汗妇女交流，否则就会触犯文化禁忌。海军陆战队为了应对这个挑战，组建了女性交往团队，并在特种部队中成立文化支援小组，产生了意想不到的好处和有价值的情报，包括扩大了影响，因为阿富汗妇女“对自己的丈夫、孩子及其整个社区都有相当大的影响。”<sup>21</sup> 参谋长联席会议主席马丁·登普西将军在2013年1月表彰了这一成就，他竭力争取解除女兵上战场的禁令，认为“最终，这样做有助于加强联合部队的力量。”<sup>22</sup> 女性越来越多地融入作战相关行动不仅是趋势，也是需要，因为军队需要的年轻人口已经不足，需要女性来填补其中一些岗位。具体地说，美国只有15%的“年轻人口……[合格并且]愿意参军。”<sup>23</sup>

## 向领导层多元化发展

在《最响亮的鸭子》这本书中，劳拉·里斯伍德（Laura Liswood）声称：“我们需要超越我们所知道的传统意义上的多元化努力——诸如成立委员会、建立员工联络团体，提供培训等等……这些都是必须的，但是不够。”她敏锐地指出：“一个组织若追求真正多元化，需要领导班子更加复杂和多向……从而收获真正多元化能提供的好处。”这位作者把大部分公司建设多元化的做法比喻为一个“诺亚方舟”，即把增加不同成员作为测量多元化成功的主要手段。然而，他们常常缺乏有效的手段来留住各种少数群体，甚至设计的培训也有可能产生适得其反的效果，而且“对多元化无意识的处理也可能导致各种群体的离开。”<sup>24</sup> 如下文所示，这也是空军的现状。

空军做了许多努力，试图经由军官入伍一途实现部队多元化。在性别多元化方面，

女性军官入伍率平均达到24%（1997-2011财年）。<sup>25</sup> 然而在同一时间框架内，女性占军官总人数的平均比率一直徘徊在17.83%。<sup>26</sup> 其他少数群体的军官入伍人数和其占军官总人数的比率之间也存在着不相称。鉴于这些事实，本文在讨论军官入伍数据之后，进一步检视空军在多元化建设中其他方面的努力，主要关注2013年《美国空军多元化战略路线图》中以发展和保持部队多元化为目标的五项优先事项的其中三项：把多元化建设作为使命成功之必要元素而制度化；发展一支质量高、能力强且多元化的全员部队（现役、国民警卫队、后备役和文职人员）；保持一支质量高、能力强及多元化的全员部队。<sup>27</sup> 目标虽定，但尚未充分制定具体的行动计划，因此难以保证空军官兵是否能理解部队多元化为什么及如何是解决一系列复杂问题的关键部分。

首先讨论第一项优先，即“把多元化建设作为使命成功之必要元素而制度化”。这是一项需要多年努力的复杂任务，它要求军队领导人长期坚持宣传和提醒，使部队保持多元化建设意识（见图5）。下一步是影响态度和改变信念，由此改造空军文化，这将需要投入更多的精力和时间。这方面的努力应该包括审核及修改相关政策，以保证空军不会陷入“那种认为组织成员必须自始至终按照组织意志调整自身思维的意识及此意识固定化的风险，而正确的做法应该是，在使命非关键时期，组织应按照其成员的多元需要调整组织的思维。”<sup>28</sup>

目前的目标和做法主要是着眼于解决空军官兵的归属感问题，而忽视了教育官兵了解多元化为什么及如何对成功执行军队使命必不可少及如何将多元化制度化。<sup>29</sup> 当前的做法包括在空军总部设立多元化委员会，在

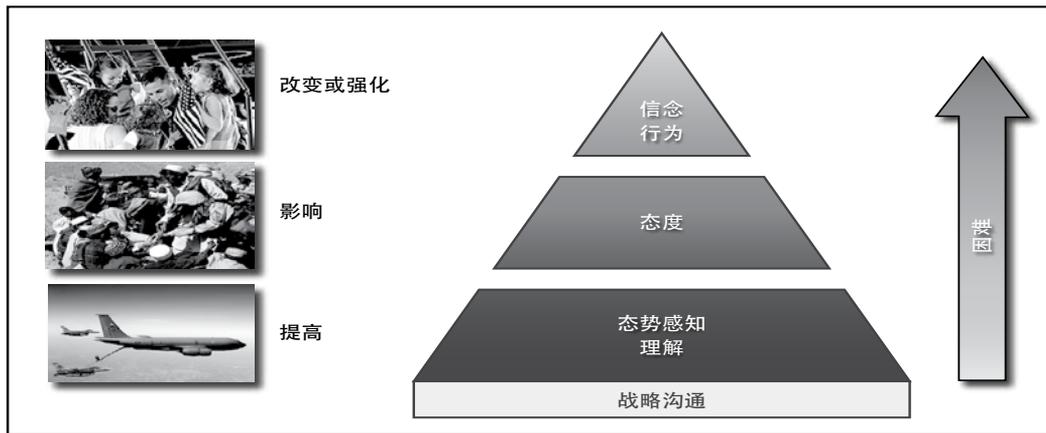


图 5：战略沟通的理想效果（取自：USAF Public Affairs Center of Excellence, 2012 [美国空军公共事务卓越中心], 2012）

各大司令部层级设立多元化专门小组，以及在空军全军颁布指导文件，即 2012 年 7 月 20 日发布的标题为“多元化”的 36-7001 号最新空军指令。<sup>30</sup> 包容性的确有其重要性，因为“如果意识不到自己机构的文化多元性和不同文化群体的需要，就很难形成一种包容性文化，成员就难以树立归属感和个人事业成功的信心”（并留下来）。<sup>31</sup> 然而，如果空军在重要性上过分强调包容性而不是多元化，那么多数群体也许会出现偏激反应，因为“如果只从弱势群体的角度来调整社会不平等，反而会助长特权群体成员形成偏见态度。”<sup>32</sup> 这样的例子，在空军中已发生多起，都发生在公平机会办公室所管的领域。<sup>33</sup> 建设多元化的努力若要取得成功，就必须与“空军平等机会”的合规计划及活动“相辅相成，但又必须自成一体且与之有别，”空军指令 36-7001 已经指出了这一点。<sup>34</sup> 当包容（或者我们可以说“宽容”）失败时，多数人倾向于向平等机会办公室求助；因此，把多元化挂钩到一个以缓解社会弊病为目标的办公室，只会阻碍多元化演进为一种空军完全接纳的价值。<sup>35</sup>

2013 年《空军多元化战略路线图》的第二个优先事项，是“发展一支质量高、能力强且多元化的全员部队（现役、国民警卫队、后备役和文职人员），该计划观点正确，能确保多元化意识的灌输并纳入许多训练和教育领域。如前所述，多元化不可以被简化成一份辅助性网上训练课件，只要上网浏览点击鼠标就能取得年度结业证书了事。设在空军总部的全球多元化部正在探索新的学习方式，准备仿照由创新领导力中心建立并经普林斯顿大学改编的“70-20-10”模式。<sup>36</sup> 这种模式提出：学生中仅有 10% 是从“正式培训”中学习，70% 的人是从“实际生活及在职体验、任务及问题处理”中学习，约 20% 的人则是“从意见反馈和对榜样的观察与追随”中获得学习。<sup>37</sup> 空军中队指挥官学院的领导学系正通过一门领导学选修课实施一套 70-20-10 的学习法，这门选修课程利用“第二人生”（一个基于虚拟化身的网络程序）使学生沉浸于历史的领导环境，从而使他们能更好地掌握领导风格。<sup>38</sup> 像这种基于网络虚拟的情景应该被推广到现实的多元化教育和训练中，在这方面，为军官提供的空军职业发展教育还没

有充分制定出基于 70-20-10 模式的多元化教育计划。<sup>39</sup>

2013 年的《空军多元化战略路线图》主张把辅导作为通往“在全球性环境中有效作战的”途径。<sup>40</sup> 空军从 2009 年就开始的在线辅导项目可以用作重要的互补性工具，因为它允许导师看到自己辅导对象的官方人事档案，但前提是导师能进入空军网站，而且被指导者也能无拘束地请求一名高级军官担任自己的导师。<sup>41</sup> “国际安全中的妇女”组织在 2011 年的一项报告中认为：“良师辅导和个人职业发展之间有着直接关联，”但是报告也指出，大部分政府机构“没有投入足够的资源来确保现有计划发挥作用”。<sup>42</sup> 由此来看，空军可以考虑实施类似“女性军官在线辅导”的计划，以培养女性军官和退伍军人。<sup>43</sup> 在这样的计划中，女性军官可以选择一名导师，或者加入某个论坛，来讨论各种相关问题，诸如双军职夫妻、产后重获飞行资格、工作场所哺乳、一般职业咨询，等等问题。<sup>44</sup> “女性军官在线辅导”计划已经在其他军种产生了显著的效果。海军与该计划的发起者“学院女性”组织合作，签署了一份三年期“在线辅导”实验计划，允许所有现役女性海军军官和士兵都参加。根据一项民意测验，参加此意见调查活动者有 82% 在参加该辅导计划期间做出了留伍决定，留伍决定者中有 67% 表示该辅导计划“积极影响了她们继续服役的决定”<sup>45</sup> 这后一组人员代表了辅导计划中选择留伍的 45 名女性士兵和 15 名女性军官，这相当于为海军节省了大约 435 万美元。<sup>46</sup>

非正式辅导是更加传统的途径，这样的辅导可以发生在平时工作中，也可以发生在其他形式的活动中，例如 2010 年《空军多元化战略路线图》中提到的“空军妇女”专题

讨论会。<sup>47</sup> 还可以组织各种低成本的辅导活动，包括每季度女性军人午餐活动，以及由空军高层女性领导人开设网络讲座等，尤其是网络讲座，已经成为一些职业教育团队传递信息的重要渠道，就是说，这样的平台已经存在。另外，空军还可以对一些高级军官提供训练，由他们进一步辅导不同种族和性别的下级军官。这种训练不仅要介绍各种互动方式，指导受训者正确交往和辅导不同性格、性别、目标、文化的军人，训练中还应关注优势群体的某些担忧，即“优势群体的人常常担心政治上处理不当而招致批评……[于是]宁愿对不达标的表现网开一面。”<sup>48</sup>

第三个相关优先事项涉及到如何“保持一支质量高、能力强且多元化的全员部队”，空军从最早的 2010 年《空军多元化战略路线图》开始就已经采取了实现这一目标的具体步骤。<sup>49</sup> 然而，为了“获得一个为全员部队提供发挥其全部潜力机会的包容性环境”而付出的努力，不应该只限于搞一些民意测验和追踪量化绩效。<sup>50</sup> 这项努力还应该着眼于扩展空军文化，以能保持一支发展全面、胜任使命的多元化部队，包括保持一个具备多元特征的高级领导干部团队。该路线图包含的可测量目标仍然太少，难以表明空军的努力是否有所建树。<sup>51</sup> 的确，正如斯蒂芬·塞缪尔斯和蒂娜·塞缪尔斯 (Steven and Dena Samuels) 所指出的那样：

即使有最好的愿望，也通常是做些表层的，常常是装点门面的改变，企图以此来缓解问题……。由于领导者不相信类似这样的情况会有什么根本问题，所以也看不到进行根本性改变的需要。他们所做的，也许就是发表些声称在这些领域取得成就的声明，在招聘广告中加一条自己是平等机会雇主的言辞，或者在

培训视频中加几个女性和有色族裔员工的镜头。<sup>52</sup>

如果不深入审核并彻底修补人事政策和系统，空军的多元化努力将会停滞不前。下面的建议和上面《空军多元化战略路线图》中提到的建议，都在于指示出把该文件的愿望变为现实的途径，简言之，就是改变政策，制定计划，从而建设一支更强大的部队。

## 几项建议

### 调整政策

为鼓励女性军官留伍，空军过去已经提出一些政策性建议，包括留驻在常驻基地、无薪休假、更灵活的服役连续性计算，等等（见下表）。<sup>53</sup> 这些建议应能产生一定效果，适用于各种军人群体，包括那些千禧一代（粗略界定为在 1980 年到 2000 年期间出生的人）的年轻官兵。但是空军还没有充分实施这些建议，需要空军参谋长和国会采取行动。这

些计划如果实施，不仅能留住女性，也有助于整个空军提升关键技能组合和思维多元化。

建议的第一个解决方案是正式规定把留驻在常驻基地作为一个选项，具体定义是“指定某军事人员长期驻扎同一个基地或地点。”<sup>54</sup> 在 2001 年 8 月，政府问责署就指出：调防之间的间隔期越长，各级岗位人员留伍几率就越高——当一轮任职期为三年或更长时，留伍率为 60-64%，当一轮任职期为 2-3 年（平均是 2 年）时，留伍率降至 46%。<sup>55</sup> 为了节约资金，空军在 2006 年大幅度削减调防次数，让军人在指定基地岗位平均留驻 4 年时间（每年大约节省 1.34 亿美元）。<sup>56</sup> 一项未实施的提议是让军官在同一基地留驻更长时间，比如 8-10 年。如能实施，下级军官就能“在社区扎根并发展关系网，”同时把经常调动造成的中断减到最低程度。<sup>57</sup> 就当前而言，一个可行的选项延长当前永久性调防政策规定的间隔期，从而通过每轮五年的“自愿稳定基地岗位计划”，让经过挑选的士兵自

离开空军的原因（2002 年数据）		
离伍原因	关键 / 重要因素 %	其他因素 %
组建家庭	24	60
在家照看孩子	27	61
更多时间陪家人	41	40
抚育幼儿	8	80
民间工作（报酬更高）	12	67
民间工作（成就感更大）	20	61
民间工作（从前途着想）	12	72
民间工作（文化环境更好）	11	70
居住地点稳定性	41	42
不满意空军领导	27	42

摘自：Lt Col Laura A. H. DiSilverio, Winning the Retention Wars: The Air Force, Women Officers, and the Need for Transformation [ 打赢人才留用战：空军部队、女性军官、以及改革的需要 ], Fairchild Paper (Maxwell AFB, AL: Air University Press, August 2003), 30.

愿担任那些难以填补的岗位。<sup>58</sup> 对军官来说，常驻基地计划在像科罗拉多泉、圣安东尼奥、首都华盛顿这些地点比较容易实施，因为这里的横向和纵向空缺职位较多。该倡议可以留住那些原本出于居住稳定性原因而考虑退伍的军官，并且也减少当前预算紧缩年代中的调防费用。空军人事中心将不得不衡量该计划的规模，但是它可以根据随机方式把此类岗位数控制在可管理的程度，并充分考虑到任务需要。

第二条建议是“提供非惩罚性暂停服役选择，作为保留人才的工具。”<sup>59</sup> 先前曾提议但没有实施的措施包括“一年期带薪休假”和1-5年期无薪休假；这些选择都允许军人作为空军的宝贵资产有机会回归部队，从长远来看也可节省训练资金。<sup>60</sup> 2009年的《国防授权法案》授权各军种“执行试行计划，以允许武装部队正规单位的军官和士官……因为个人或专业发展需要暂时脱离现役，之后再归队服现役。”<sup>61</sup> 国会授权每年可批准“武装部队每一军种中20名军官和20名士官”脱离现役最长三年。<sup>62</sup> 在2012年《国防授权法案》中，国会把该计划延长至2015年日历年底。<sup>63</sup> 然而，所有军种中只有海军一直利用“职业休整试行计划”，该计划允许参加者在“军旅生涯中有一次机会”暂时离役而其间享受全面医保和小额津贴。<sup>64</sup> 空军应该效仿海军的做法，空军部长亦有此权力，建立自己的职业休整试行计划；从长远来看，该计划的实施不会十分昂贵。空军也可以参考海岸警卫队2001财年就启动的暂时离役计划。<sup>65</sup> 海岸警卫队2012年9月再次表示支持该计划，把其作为一项“人才留用工具”，以及人员做重大人生决定时的一项选择。<sup>66</sup> 尽管海岸警卫队是属美国法典第14卷条文管辖因而不受国防授权法案的约束，但空军仍然

可以参照某些做法。如果这项计划实施得当，相关个人不会因为暂时离役而影响其在军队的未来发展，参加该计划者不可因此而无法向高级军官晋升，事实上，其在“外面”的经历可为军队带来更多认识上的多元化。<sup>67</sup>

第三条建议涉及如何提高“现役与后备役之间的界线穿越性。”<sup>68</sup> 眼下的情况尤其需要我们调整这类政策。空军曾经设计了一项三合一整合计划，旨在允许空军三个组成部分的人事系统结合起来，从而允许真正的服役连续性，但是笔者不知道为什么该计划被搁置起来。<sup>69</sup> 与此同时，陆军已在2012年提出了连续服役计划，前景明朗。根据《陆军后备役2012年态势报告》，其目标是“激励陆军官兵终身服役，包括现役和后备役身份的无缝转换。”<sup>70</sup> 如果该计划能按期推广的话，一名陆军战士可以在多条途径上发展，包括后备役身份和现役/后备役混合。<sup>71</sup> 空军应跟踪陆军这项计划的结果，并重新考虑被搁置的三合一整合计划。

### 建设多元化部队

空军应该制定扎实的发展计划，来反复灌输多元化是战斗力倍增器的观念；而追求表面的多元化有可能适得其反。如果仅仅根据性别或其少数群体的身份而不是根据训练或能力，就把女性和少数族裔背景者安置在重要岗位上，他们也许更有可能失败，并且会产生或强化负面看法。进一步，这些个人将难以听到他们成长为领导人所需要的批评性反馈。行动计划应该非常注意这些因素，注意培养他们具备作为军官所必需的全面核心能力，从而一旦被挑选，人人都能自信地走上领导岗位。

把多元化思维注入空军文化应是一个渐进的过程。对2013年《空军多元化战略路线

图》提及的需要制度化的优先事项，一个有效的实施方法在于把多元化与该领域每个阶段的使命效果挂钩。为加强这种教育，我们可以充分利用辅导、军官专业教育课程或会议、“僚机”安全教育日等所提供的机会。比如，最初的活动重点是启发军人发现自己对女性军官（或少数族裔背景者）的误解或潜意识偏见。<sup>72</sup> 我们可以利用外界设计的免费民意调查表等，例如“哈佛隐性联想测试”，该测试通过一个简单的网上测验来测量潜意识的偏见。<sup>73</sup> 教育活动中还可利用来自免费网站的案例研究，例如斯坦福商学院的“聚焦领导力”。<sup>74</sup> 在这些计划中，应形成一种协同性努力，是以培养所有空军官兵的技术和领导能力。<sup>75</sup>

### 开展民意测验

空军已经拟定了未来民意调查的一些适当主题，例如一项即将启动的民意测验是了解妇女退出现役的原因。<sup>76</sup> 不过，这类民意调查可以向更广范围的人员征询意见，就是说，空军不局限于偶尔及零星地采集快照性量化数据，而是面向大范围群体，让更多人员随时表达为什么女性军人容易离开部队的原因，并建议解决方案。当然我们不可能对所有退役原因都提供解决方法，但是更全面的意见反馈可以帮助高层领导扩大视野和思路，制定出更合理的保留人才政策。

更多的数据快照也有其作用，例如2013年《空军多元化战略路线图》提出绩效测定，要求“追踪全员部队中声称担任辅导职责的管理人员人数及百分比。”我们可以在这类调查中增加信息采集，比如进一步了解他们辅导哪些人，以及为什么要辅导他们。<sup>77</sup> 该调查也可以包括一个能连接到辅导教育在线资源的链接。了解空军文化中多元化融合状态

的另一种方法，是对各部门的文化环境评估调查问卷加以改进，目前的提问大多关注平等机会相关问题，我们应在问答表设计中把多元化与部队使命成功联系起来。空军还应考虑公开追踪高压职业领域（比如情报或网空领域）的人员流失率。目前，空军只在航空技术等级军官年度分析报告中提供关于飞行员、领航员、空战管理员流失率的完整分析；如果不分析和公布其他重要领域的类似数字和数据，就很难理解为什么有些人要退役。

### 使用网络阿凡达

空军中队指挥官学院最先开始在教学中运用网络阿凡达即网络虚拟化身。我们也可以把这种做法推广到多元化宣传中，以加强与年轻一代的接触。例如，我们可以网络阿凡达形式模拟一名少数族裔背景军官或女性军官，通过网络交流必然会蒙受一些含蓄的偏见性攻击或挑战，这样做虽不一定立刻起到改变大众态度的作用，但至少可以埋下一些同情的种子。运用这种做法的另一种选择，是设计一些情景，在这些情景中，参与者将面对各种现实的复杂问题，只有通过虚拟的多元组合团队才能得出解决方案。<sup>78</sup>

### 结语和未来研究领域

本文论述了空军对多元化的认可，即承认它是对军队使命具有关键意义的一个要素，并进一步探讨了在女性军官留伍问题上空军政策和现实之间的脱节及原因。本文认为，首先，空军中许多人员在建立行动团队或解决复杂问题时，很少把多元化作为一个因素来考虑，虽然各种民意调查揭示了空军官兵对多元化重要性的认识。<sup>79</sup> 其次，目前的人事政策未必有利于人才留用；2013年的《空

军多元化战略路线图》认识到了这个事实，认可了多元化的价值，并简略提出一些改进措施。第三，尽管空军已成立了讨论多元化的小组，但发展多元化部队的具体行动计划并不多，尤其是在教育和辅导方面缺少措施。空军应该考虑如何在战略层面保留女性军官，缩小比例差距——其一，在空军总部和国会层面推动政策修改；其二（可能更费时并需领导人更多关注），改空谈为行动，努力纠正那种女性军事领导人只是使命成功之点缀的文化思维。

空军总部全球多元化办公室负责制定多元化政策和计划，肩负着解决上述挑战的重任。不过，小小一个办公室，区区五名专职成员，不足以扭转空军文化思维惯性。这个团队必须获得空军高层领导的支持，也必须得到广大部门的协助，才能构建出鼓励多元化的大环境。

制定有效的计划需要投入大量的研究。其目标是推动空军改变过去只是提供简略指导、谈话要点、一成不变的网站等表面性做法，从被动应变转变为主动求变。此外，虽然高级领导人对特定听众（像全国有色人种协进会或国会等）发表了众多的讲话，但我们看

不到其中有多少落实为具体行动。这些计划不应该只针对特定领域的那些人，而且应该把相关的经验教训纳入从军官入伍教育到职业军事教育等每一个教育项目。另一个需要进一步研究的领域，是从中层开始引入领导力教育，包括进行多元化认知的教育，从而建设起一支了解多元化重要性的军官队伍——一如空军目前为建设生存韧性采用的做法。<sup>80</sup> 最后，如前述两位塞缪尔斯教授所言：“我们需要有个框架，以帮助领导人从文化上更清醒意识到一个组织需要不同成员的经验的需求……并映衬出一些领导者的现行做法，他们身处高位，容易视而不见，甚而阻碍创建多元和包容的工作场所。”<sup>81</sup>

改变文化是一项艰巨的任务。尽管空军在倡导这种改变，并在此途上迈开大步，但仍需要至少整整一代高层领导提供持续坚定支持，需要制定目标明确的政策及计划，才能使多元化真正成为空军的一种能力。空军今后几年采取的措施将对保留和培养多元人才起到巨大的作用。然而，更重要的目标是改变整个部队的态度。唯有如此，我们才能欣然接纳多元化，使之成为有助于空军解决越来越复杂问题的力量倍增器。♣

## 注释：

1. Air Force Instruction (AFI) 1-1, Air Force Culture [ 空军指令 AFI 1-1 : 空军文化 ], 7 August 2012, 11, [http://static.e-publishing.af.mil/production/1/af\\_cc/publication/afi1-1/afi1-1.pdf](http://static.e-publishing.af.mil/production/1/af_cc/publication/afi1-1/afi1-1.pdf).
2. 军队领导层多元化委员会 (MLDC) 2011 年报告说：“潜在理解阻碍少数种族 / 民族群体和妇女获得指挥官等重要职位。特别是……[ 他们 ] 也许不甚了解这些关键性任命的机会，也许因为……[ 他们 ] 获得的有关关键任命的咨询或辅导不如同等级的白种男子多。” 参看 MLDC, *From Representation to Inclusion: Diversity Leadership for the 21st-Century; Final Report* [ 从代表性到包容性：21 世纪的多元化领导层；最终报告 ], (Arlington, VA: MLDC, March 2011), 68, [http://diversity.defense.gov/Portals/51/Documents/Special%20Feature/MLDC\\_Final\\_Report.pdf](http://diversity.defense.gov/Portals/51/Documents/Special%20Feature/MLDC_Final_Report.pdf)
3. “Air Force Personnel Demographics” [ 空军人员分布统计数据 ], Air Force Personnel Center, <http://www.afpc.af.mil/library/airforcepersonnel demographics.asp>.
4. MLDC, *Officer Retention Rates across the Services by Gender and Race/Ethnicity* [ 按性别和种族 / 民族统计的各军种军官留伍率 ], Issue Paper no. 24 (Arlington, VA: MLDC, March 2010), 4, <http://www.hsd.org/?view&did=716147>.
5. MLDC 的报告用图表说明了这一特别情况。参看注释 2 中“从代表性到包容性”，第 43 页。

6. Air Force Policy Directive 36-26, Total Force Development [ 全员部队建设 ], 27 September 2011, 9, [http://static.e-publishing.af.mil/production/1/af\\_a1/publication/afpd36-26/afpd\\_36-26.pdf](http://static.e-publishing.af.mil/production/1/af_a1/publication/afpd36-26/afpd_36-26.pdf); 另见 Harry Lane 上校 (chief, Headquarters Air Force Global Diversity Division, Pentagon) 2012 年 10 月 10 日给笔者的电邮。
7. Air Force website, “Air Force Diversity” [ 空军多元化 ], US Air Force, <http://www.af.mil/Diversity.aspx>.
8. Air Force Document (AFD) 120716-024 “USAir Force Key Talking Points, June 2012 Special Edition: Diversity” [ 美国空军关键性谈话要点, 2012 年 6 月特刊: 多元化 ], 16 July 2012, <http://www.af.mil/Portals/1/documents/diversity/2012-diversity-talking-points.pdf>.
9. Gen Norton Schwartz, remarks, 102nd NAACP Annual Convention Military Awards Dinner [ 在 102 届 NAACP 年度大会军事颁奖晚宴上的讲话 ], 26 July 2011.
10. 参看注释 2 中“从代表性到包容性”第 44 页。
11. 例如, 在空军军官学院中, 主流人口总是基督教白人男子, 其他族裔背景者就未必会被视为天生与此军官学院有缘, 他们必须表现超群, 才能证明自己和被接纳。学院如果不刻意努力地加以教育, 主流群体就不会认识到其他群体可能具有与他们不同的经历或世界观。如 Steven Samuels 和 Dena Samuels 所说: “当特权被正常化时, 那些身居主流地位的人往往看不到自己享有特权, 因而可能意识不到自己也在助长不平等”或不经意间“偏离了自己追求的目标。”参看 Steven M. Samuels and Dena R. Samuels, “Incorporating the Concept of Privilege into Policy and Practice” [ 把特权概念融入政策和实践 ], 收录于 Attitudes Aren't Free: Thinking Deeply about Diversity in the US Armed Forces [ 信念争鸣论文集: 深探美国武装部队多元化 ], ed. James E. Parco and David Levy (Maxwell AFB, AL: Air University Press, February 2010), 326.
12. Lt Col Laura A. H. DiSilverio, Winning the Retention Wars: The Air Force, Women Officers, and the Need for Transformation [ 打赢人才保留战: 空军、女性军官、转型之需 ], Fairchild Paper (Maxwell AFB, AL: Air University Press, August 2003), 36. DiSilverio 中校在 2002 年进行了一项调查, 据此写出其在空军战争学院进修的研究论文, 其中包括了这些数据。她在此论文中指出: “空军可以把延长服役时间的努力重点放在如何减少建立 / 照顾家庭与恪尽军职之间的冲突上, 而不是放在使部队看起来比民间机会更诱人。空军历来主要关注的是后者。”
13. 这不是说女性的晋衔率是一样的。MLDC 清楚地表明了差距的存在, 尤其是在海岸警卫队和海军。这种情况出于多种潜在原因, 其中包括绩效报告写得缺乏竞争力或与岗位要求不匹配。晋衔选拔委员会未必是其中一个原因, 他们是按照非常明确的指示来审查所期望的条件。参看注释 2 中“从代表性到包容性”第 76-78 页。
14. 随着新一代年轻人构成下级军官主体, 金钱未必成为他们决定留伍的激励因素。2011 年有一项对 250 名下级军官 (大部分是海军陆战队和陆军军官, 且 86% 为男性) 的调查发现, 应答者中有 75% 称退伍的原因主要在于“人事管理问题”, 57% 称因为“控制自己未来的能力受限”。虽然其中只有 4% 来自空军, 但这代人的倾向也许相似。参看 Sayce Falk and Sasha Rogers, “Junior Military Officer Retention: Challenges & Opportunities” [ 下级军官留伍: 挑战和机遇 ], (master's thesis, John F. Kennedy School of Government, March 2011), 11, 53.
15. Philip Ewing, “Defense Leaders Fear Military-Civilian 'Disconnect'” [ 国防领导人担心军 - 民“脱钩” ], Politico.com, 20 February 2011, <http://www.politico.com/news/stories/0211/49838.html>.
16. 民间世界存在多个例子, 例如, 电脑游戏玩家绘制出了曾困惑专业科学家多年的反转录病毒酶复杂的分子结构。参看 University of Washington, “Gamers Succeed Where Scientists Fail: Molecular Structure of Retrovirus Enzyme Solved, Doors Open to New AIDS Drug Design” [ 科学家百思不解而游戏玩家一举得逞: 反转录病毒酶分子结构问题的解决打开了通往艾滋病药物设计的大门 ], Science Daily, 19 September 2011, <http://www.sciencedaily.com/releases/2011/09/1109181144955.htm>.
17. Scott E. Page, The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies [ 区别: 多元化力量如何产生较好的群体、公司、学校及社会 ], (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2007), xxv. 就本文而言, 认知多样性包括身份多样化。也就是说, 美国社会 (尤其是部队) 的社会化严密符合 Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, 和 Michael Minkov 所绘制的任何男性象限图表。在一个男性化社会里, 男性和女性“情感上的性别作用明显有别”, 男性推崇的价值 (诸如工作收入和荣誉地位) 较之女性社会推崇的价值 (比如“关系和生活质量”的重要性) 更受敬重。由于美国社会的这种典型社会化, 妇女也往往由于其身份多样而在认知上出现多元 (思维方式不同)。参看 Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, and Michael Minkov, Cultures and Organizations: Software of the Mind [ 文化与组织: 心灵的软件 ], (New York: McGraw Hill, 2010), 140-41, 151-52, 155. Scott Page 博士在间接提及组织理论家 I. D. Steiner 时指出: 多元化是“交联性工作所必需, 因为在这些工作中, 每个人的贡献都是关键性的。”他还说: 尽管身份多样化不会自动转变为成功, 但当它与认知多样性以及需要多种不同思维的问题相关联时, “身份多样化会间接地产生更好的结果。”人们可以争辩说: 这一点尤其符合部队的情况, 因为部队领导人和许多下级军官都肩负着解决复杂问题的任务, 而这些问题需要创新的解决方案。参看本注释中 Page 文, 第 xv, xxv-xxvi, 13 页。

18. Credit Suisse Research, *Gender Diversity and Corporate Performance* [性别多样化与公司绩效], (Zurich: Credit Suisse, August 2012), 12, 18, 19.
19. Frank Dobbin 和 Jiwook Jung 认为：“董事会多元化不影响利润但负面影响股票价格，这一事实帮助说明我们的论点，即：机构投资者可能会卖掉那些任命妇女进入董事会的公司的股票——不是因为利润受损，而是因为他们对妇女抱有偏见。”参看 Frank Dobbin and Jiwook Jung, “Corporate Board Gender Diversity and Stock Performance: The Competence Gap or Institutional Investor Bias?” [公司董事会性别多元化与股票表现：能力差距还是机构投资者的偏见?], *North Carolina Law Review*, 89, no. 3 (March 2011): 828, [http://www.wjh.harvard.edu/~dobbin/cv/articles/2011\\_NCLR\\_Dobbin\\_Jung.pdf](http://www.wjh.harvard.edu/~dobbin/cv/articles/2011_NCLR_Dobbin_Jung.pdf). 再者，MLDC 指出：“如果管理不力，多元化……实际上可能会降低能力，最经常是由于减少沟通和 / 或由于某些人受到（或感觉受到）排斥而引起更大的冲突。”参看 MLDC, *Decision Paper no. 6: Diversity Leadership* [决策文件 6：多元化领导], (Arlington, VA: MLDC, February 2011), 6.
20. 这一论题应该被考虑用于未来研究。
21. Sgt Christopher McCullough, “Female Engagement Teams: Who They Are and Why They Do It” [女性交往小队：她们是谁以及为什么要这么做], *Defense Video & Imagery Distribution System*, 1 August 2012, <http://www.dvidshub.net/news/92477/female-engagement-teams-who-they-and-why-they-do-it.U13rBYbuhTw#ixzz2AeSqGXsr>; 另参看 “About the Cultural Support Program” [关于文化支持计划], *US Army John F. Kennedy Special Warfare Center and School*, accessed 4 February 2013, <http://www.soc.mil/swcs/cst/about.html>.
22. Cheryl Pellerin, “Dempsey: Allowing Women in Combat Strengthens Joint Force” [邓普西：允许妇女参战增强联合部队力量], *US Department of Defense*, 24 January 2013, <http://www.defense.gov/news/newsarticle.aspx?id=119100>.
23. *US Department of Defense, Population Representation in the Military Services: Fiscal Year 2011* [军队的人口代表性：2011财年], (Washington, DC: Office of the Under Secretary of Defense [Personnel and Readiness], 2011), 2.
24. Laura Liswood, *The Loudest Duck: Moving beyond Diversity While Embracing Differences to Achieve Success at Work* [最响亮的鸭子：超越多元化并包容差异以求事业成功], (Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010), xix-xx, xxvii, 1-2, 4, 82.
25. 这个 15 年平均率提出了一个问题，即为什么女性整体招收率徘徊在 24%（多次上下波动）。我们需要进一步研究如何广泛宣传空军信息，吸引更多女性参军提升空军部队健康。
26. 见注释 23，第 D-20, 23 页。
27. *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), 9, 14, 15, <http://www.af.mil/Portals/1/documents/diversity/diversity-strategic-roadmap.pdf>.
28. 见注释 11 中 Samuels and Samuels 文，第 322 页。
29. 见注释 27，第 9-10 页。
30. *Air Force Diversity Operations, United States Air Force Diversity Strategic Roadmap: A Journey to Excellence* [空军多元化行动，美国空军多元化战略路线图：奔向卓越], (Washington, DC: Air Force Diversity Operations, AF/A1DV, 19 October 2010), 5, 7, <http://www.af.mil/shared/media/document/AFD-101117-010.pdf>; 另见 Harry Lane 上校给笔者的电邮；另见 John Youse 中校 2012 年 11 月 5 日给笔者的电邮。
31. 见注释 11 中 Samuels and Samuels 文，第 322 页。
32. 见注释 11 中 Samuels and Samuels 文，第 327 页。
33. 最近发生的一个例子是：空军参谋长威尔什上将于 2012 年 12 月颁布了开展“健康与福利”核查的命令，旨在保证工作场所符合专业做法。这些核查被一些人描绘成一次针对战斗机飞行员文化的“猎巫”。威尔什上将激烈反驳，同时声明：某些传统在今日空军没有立足之地。然而，关于猎巫的讨论在博客空间和 workplace 依然活跃。参看 Gen Mark A. Welsh III, “CSAF January Letter to Airmen—Happy New Year” [空军参谋长元月致空军官兵贺年信], 2 January 2013, <http://www.301fw.afrc.af.mil/news/story.asp?id=123331351>.
34. *AFI 36-7001, Diversity* [AFI 36-7001：多元化], 20 July 2012, 4.
35. 在废止“不问不说”的军队同性恋政策后，Steven Samuels 和 Gary Packard 上校于 2012 年 2 月撰文指出：“我们的就职宣誓要求我们支持国家的法律；如此，根据这项废除指令，宽容是对每一位军人行为的最低期望。然而，军事力量不是建立在宽容上。力量的建立在于所有自愿服役的成员被接受，被尊重和被包容。尊重同侪，意味着尊重其本色的其人，而非我们期待的其人。”参看 Steven M. Samuels and Col Gary A. Packard, “Repeal of DADT Makes the

- Military Stronger” [ 废止不问不说政策使部队更强大 ], Air Force Times, 6 February 2012, 24;), 另见笔者 2012 年 11 月 17 日与 Dr. Steven Samuels (USAFA professor, Department of Behavioral Sciences and Leadership) 的交谈。
36. 见 John Yourse 中校 2012 年 11 月 5 日给笔者的电邮。
37. “Learning Philosophy” [ 学习的哲学 ], Princeton University Office of Human Resources, 21 June 2011, <http://www.princeton.edu/hr/learning/philosophy/>。文中的这个模式来自“创新领导力中心”, 为培养管理者提供了一个“基于研究、经过时间检验的指导方针。该模式建议让他们以 70-20-10 的比例获取三类经验: 参与挑战性的任务 (70%)、发展关系 (20%)、课程作业和训练 (10%)。尽管 70-20-10 规则很流行, 但大部分组织仍然没有系统地或刻意运用这个任务-关系-课程作业的有机结合来培养未来领导人。”参看 Meena Surie Wilson et al., *Grooming Top Leaders: Cultural Perspectives from China, India, Singapore and the United States* [ 培养高层领导人: 来自中国、印度、新加坡和美国的文化观 ], (Greensboro, NC: Center for Creative Leadership, September 2011), 4, <http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/GroomingTopLeaders.pdf>。
38. 笔者 2012 年 10 月 11 日和 2012 年 12 月 14 日与 Fil J. Arenas 博士 (associate professor, Organizational Leadership Studies, Squadron Officer College) 的交谈。
39. 训练和教育作为前面提到过的发展优先事项的关键部分被纳入 2013 年《空军多元化战略路线图》。虽然在军官入伍和职业军事教育 (PME) 计划的各个层次都提到多元化并取得进展, 但此项努力任重道远。训练和教育应该超越这些努力, 应该抓住每一个机会强调多元化对军队使命的意义。培养多元化意识并影响其态度应从军官入伍计划开始。在空军大学负责军官入伍与公民意识培养的霍姆中心, 这项努力已经扎实启动。霍姆中心负责除美国空军军官学院以外其它所有军官的入伍训练和教育, 它向受训学员军官介绍多元化概念, 具体是讲授一堂长两小时的课, 课程名为“管理多元化”, 它运用团队建设练习来涵盖领导多元化部队的要素和挑战。空军军官学院在培养多元化意识方面一直最全面也最投入。空军军官学院这项努力的重点虽然主要放在招收更多元背景的军官队伍, 但也认识到需要制定坚实的行动计划, 不仅使其教官队伍多元化, 而且应对其进行培训, 扩展这些多元人才的留队机会, 以及为其努力提供资源。在空军的三个主要军官发展教育学院中, 以下级军官为主要学员的中队指挥官学院有最完善的多元化教育课程, 符合空军参谋部的指示。该学院通过一堂 50 分钟的课程介绍空军对多元化的重视, 加上一项 90 分钟的团队建设练习来理解团队建设应考虑多元化因素。以少校军官学员为主的空军指挥参谋学院也在课程设计中包括一些多元化要素, 其中有一门关于“军中女性历史回顾”的选修课, 然而 485 名学员中只有 12 人注册了这门特别课程。空军战争学院的课程设计中目前没有任何课程涉及多元化讨论。不过学院的领导力培养系正在研究如何把多元化融入其“联合战略领导”课程以及对 2014 级班开展 360 度领导力调查活动; 这项活动将包括填写“哈佛隐性偏见测验”。参看 Air Force Global Diversity Division, Air Force Diversity Strategic Roadmap [ 空军多元化战略路线图 ], (2013), 14; 另外, 笔者在 2012 年 10 月 19 日与 Dr. Charles Nath III (director of curriculum, Holm Center) 交谈; 另参看 USAFA Diversity Plan [ 美国空军军官学院多元化计划 ], (Colorado Springs, CO: USAFA Diversity Office, June 2009), 2-3, 14, <http://www.usafa.edu/superintendent/diversityoffice/links/AFD-110316-012.pdf>; 另见笔者 2012 年 10 月 11 日与 Fil J. Arenas 博士的交谈; 2012 年 11 月 1 日与 Mary N. Hampton 博士 (associate dean for academics, Air Command and Staff College / DEA) 的交谈; 2012 年 11 月 5 日与美国空军退休上校 Gene Kamena (former deputy department chair, Air War College Department of Leadership and Warfighting) 的交谈。
40. Air Force Global Diversity Division, Air Force Diversity Strategic Roadmap (2013) [ 空军多元化战略路线图 ], 14.
41. 可访问空军门户网站, 从 MyEDP、MyODP 或 MyCDP 找到导师辅导计划。2000 年 6 月 1 日的 AFI 36-3401 空军指令文件在 13 年后才被替换掉, 新的文件, 即 Air Force Manual 36-2643: 空军导师辅导计划在 2013 年 5 月 1 日公布。
42. Jolynn Shoemaker and Jennifer Park, Progress Report on Women in Peace & Security Careers: US Executive Branch [ 关于和平与安全职业妇女的进度报告: 美国执法部门 ], WIIS Leadership Series (Washington, DC: Women in International Security, [2011]), 4, [http://csis.org/files/publication/110726\\_WIIS\\_ProgressReport\\_ExecBranch\\_fnl.pdf](http://csis.org/files/publication/110726_WIIS_ProgressReport_ExecBranch_fnl.pdf)。
43. 顺便提及, 笔者是 AcademyWomen (学院女性, 一家组织活动项目的组织) 的理事会成员。AcademyWomen 也为军校女性军官生和海军生、男女退伍军人和军人配偶等组办“在线导师”领导力培养计划。
44. 这些人实际上通过电话 / 电邮 / Skype 视频软件等远程交流或亲自见面, 该计划目前主要限于女性对女性的辅导, 也有个别导师是资深男军官 (O-4 级或更高的指挥官)。参看 “Our eMentor Programs” [ 我们的在线辅导计划 ], E-Mentor, <http://www.ementorprogram.org/pages/programs>; 另见 Stefanie Goebel (eMentor Leadership Program director) 2012 年 11 月 27 日给笔者的电邮。
45. NavyWomen eMentor Leadership Program: Year 3; Year End Assessment Report, 2010-2011 [ 海军女性在线辅导领导力培养计划: 第三年; 2010-2011 年终评估报告 ], (Washington, DC: Department of the Navy, n.d.), 8, Data prepared by Magnolia, Inc., as a third-party evaluation of AcademyWomen services, AcademyWomen Archives.
46. 当推算参加该民意测验计划的全部人数时, 应答者中有 12 人承认该计划“积极地影响了她们继续留队的决定”, 这 12 个人代表着 60 名加入计划者。留住这 60 名成员将意味着总额为 435 万美元的投资回报 (而该计划本身成本

- 大约是 20 万美元)。我们不妨比较诸如新兵征募和训练这些补充兵员的代价。参看注释 45 中“海军女性在线辅导领导力培养计划，第 22, 27 页；另见 Stefanie Goebel (eMentor Leadership Program director) 2013 年 1 月 29 日给笔者的电邮。
47. Air Force Diversity Operations, Air Force Diversity Strategic Roadmap [空军多元化战略路线图] (2010) 14.
  48. 见注释 24 “最响亮的鸭子”，第 27 页。
  49. 空军多元化委员会成立于 2010 年 12 月，每季度一次的会议由空军部长和空军人力资源部副参谋长共同主持，其目的是“就主要多元化政策问题和长期战略监控及远景提供建议”。见 Harry Lane 上校给笔者的电邮。另外，2011 年初美国空军军官学院招聘了一位多元化主任，已经进行或计划了多项调查，其中包括 2011 年 11 月的“空军人事中心职业决定调查”，旨在更好地了解个人为什么离开/继续留在空军（结果待定）；还有一项已经规划的空军公共事务和空军人事中心的联合调查，目的是审视女性人才留伍的具体问题。另外，在 2012 年夏季发布了 2012 年官方指导方针，即空军指令 36-7001：多元化和空军指令 1-1：空军文化，见 Harry Lane 上校给笔者的电邮。
  50. Air Force Global Diversity Division, Air Force Diversity Strategic Roadmap [空军多元化战略路线图] (2013), 15.
  51. 空军领导人应该始终警惕加强多元化努力中的各种问题，因为如果不思进取就可能退步。John Youse 中校与笔者交谈中提到此点。
  52. 见注释 11 中 Samuels and Samuels 文，第 323 页。
  53. 见注释 12 中 DiSilverio 中校文，其中论述了三个政策建议，包括珍视女性推崇的价值。
  54. 见注释 12 中 DiSilverio 中校文，第 42 页。
  55. US General Accounting Office, Military Personnel: Longer Time between Moves Related to Higher Satisfaction and Retention [军人：调防间隔期加长有助于提升满意度和留伍率]，GAO 01-841 (Washington, DC: US General Accounting Office, August 2001), 2, 17, <http://www.gao.gov/new.items/d01841.pdf>.
  56. Erik Holmes, “Slowing PCS—Fewer Moves Will Save Millions, Boost Unit Efficiency, Leaders Say” [减速调防——领导人认为，减少调防次数将节省数百万美元并提高部队效率]，Air Force Times, 23 October 2006.
  57. 见注释 12 中 DiSilverio 中校文，第 43 页。DiSilverio 说：“有 3,795 名军官参加了 1999 年空军人事中心关于常驻基地的民意测验，其中有 83% 非常赞同这一概念。大多数人（76%）希望在常驻基地留驻 5-12 年。”
  58. AFI 36-2110, Assignments [AFI 36-2110：任命]，22 September 2009, 343.
  59. 见注释 12 中 DiSilverio 中校文，第 45 页。
  60. 见注释 12 中 DiSilverio 中校文，第 46 页。
  61. Duncan Hunter National Defense Authorization Act for Fiscal Year 2009 [邓肯·亨特 2009 财年国防授权法]，Public Law 110-417, 110th Cong., 2nd sess., 14 October 2008, sec. 533(a)(1).
  62. 同上，sec. 533(c).
  63. National Defense Authorization Act for Fiscal Year 2012 [2012 财年国防授权法]，Public Law 112-81, 112th Cong., 1st sess., 31 December 2011, sec. 531.
  64. 具体而言，海军表明：“在单兵第一类预备役（IRR）勤务期间，该成员本人及家属享受全部现役军人“三重保健”医疗福利、基本工资 1/30 之两倍的月度补贴，以及在加入该试行计划期内搬迁到自选的美国大陆任何地点的一次搬迁费。参加计划的所有人员在规定时间结束时都将返回部队服役，按规定，在计划内每休役一个月将需增加两个月的特定服役期（OBLISERVE），加上个人当时欠海军的特定服役期。”参看 NAVADMIN 089/12, “Career Intermission Pilot Program Extension” [休役试行计划延期]，16 March 2012, <http://www.public.navy.mil/bupers-npc/reference/messages/Documents/NAVADMINS/NAV2012/NAV12089.txt>
  65. 海岸警卫队计划对男女军官和士兵都开放。个人可以在服役生涯中两次不带薪离役，每次最长 24 个月。这些个人可以选择是否加入后备役。休役后归队服役的手续相当简便。最初，服役生涯中仅有一次这样的机会；2009 年经修改后，增加为两次机会。参看 ALCOAST 299/09, “Update to Temporary Separation and Care of Newborn Children Policy” [暂时离役和婴幼儿假政策更新]，19 May 2009, <http://www.uscg.mil/announcements/ALCOAST/alcoast299-09.txt>; and US Coast Guard, Commandant Instruction M1000.4, Military Separations, September 2011, 1-177-1-179.
  66. 每年大约有 407 名海岸警卫队军官（部队人数的 7.4%）退役。在这些人员中，约 125 人有资格暂时离役（30.7%），其中 59 人（47.2%）加入了该计划。到目前为止，该计划的归队率（占大约 44 名加入计划的军官人数的 17%）和晋衔率都不高，但是海岸警卫队继续坚持该计划，因为即使归队率不高，也保留着一条吸引高质量人才的途径。

参看 TempSepStats Excel Spreadsheet, LCDR Micah Acree, US Coast Guard Workforce Forecasting; 另见 Analysis (CG-12A) Officer Team, Washington, DC 于 2012 年 10 月 25 日给笔者的电邮。

67. 笔者与 John Youse 中校的交谈。
68. 见注释 12 中 DiSilverio 中校文, 第 49 页。
69. Michael Donley, secretary of the Air Force, "Rebalancing the Total Force: Leveraging Reserve Strengths for Changing Global Realities" [重新平衡全员部队: 利用后备役力量改变全球现实], (remarks at the 2011 AFRC Senior Leaders Conference, Washington, DC, 16 May 2011), [http://european-security.com/n\\_index.php?id=6082](http://european-security.com/n_index.php?id=6082).
70. US House and Senate, The United States Army Reserve 2012 Posture Statement: An Enduring Operational Army Reserve; Providing Indispensable Capabilities to the Total Force [美国陆军后备役 2012 年态势报告: 一支能持久作战的陆军后备役部队; 为全员部队提供不可或缺的能力], 112th Cong., 2nd sess., March 2012, ii.
71. 同上, 第 13 页。
72. 潜意识的偏见或“心理病毒”也许会影响到甚至是最善意的军官。心理学家 Roger Shepard 观察说, 在处理多元化问题时“潜意识的判断常常出错,”而“智力对此完全无能为力。”参看 Corydon Ireland, "Mahzarin Banaji Looks at Biology of Bias" [Mahzarin Banaji 从生物学角度审视偏见], Harvard Gazette, 11 October 2007, <http://news.harvard.edu/gazette/story/2007/10/mahzarin-banaji-looks-at-biology-of-bias/>.
73. "Project Implicit" [隐性工程], Harvard University, <https://implicit.harvard.edu/implicit/>.
74. "Bringing Leadership Lessons to the Classroom . . . and the Boardroom" [把领导力课程带进教室……和会议室], Stanford Graduate School of Business, <http://www.gsb.stanford.edu/cldr/teaching/leadershipinfocus.html>.
75. 培养的领导能力的一部分是保证领导者在挑选人员担任某些职位时无性别偏见。该原则在民间的成功不乏先例。范例之一是, 管弦演奏评审小组为克服性别偏见, 几十年来做出各种努力。评审小组在从候选演奏人中进行挑选时, 采用盲听做法: 为混淆走步声音, 他们甚至请男性陪伴女性候选人走入演奏室, 使所有候选人听起来都像是男性走路。演奏选拔中一视同仁, 评审组只注重音乐演奏品质。根据这项研究: “基于演奏人名单的估计表明: 通过盲听选拔, 可能使管弦乐队中女性人数提高了 25%。”参看 Claudia Goldin and Cecilia Rouse, "Orchestrating Impartiality: The Impact of 'Blind' Auditions on Female Musicians" [管弦演奏家选拔一视同仁: “盲听”选拔对女性音乐家的影响], American Economic Review, 90, no. 4 (September 2000): 715-41.
76. 见 Harry Lane 上校给笔者的电邮。
77. Air Force Global Diversity Division, Air Force Diversity Strategic Roadmap [美国空军多元化战略路线图] (2013), 14.
78. 见笔者 2012 年 10 月 11 日与 Fil J. Arenas 博士的交谈。
79. “2012 年 1 月内部交流评估组的航空兵多元化调查显示: 应答者中, 86% 相信空军在建立全员部队的多元化方面做得很好 / 出色; 75% 承认吸引、招收、发展和保留一支多元化部队对空军来说很重要; 61% 认为空军高级领导人致力于提高多元化程度。”该调查没有说明调查卷的提问是如何设计的, 但是笔者依据个人经历得出一些更能说明问题的数据, 如下: [61% 的人] 没有读过或听说过高级领导人讨论的多元化倡议; 40% 明白空军的多元化定义。”参看注释 8 中“美国空军关键谈话要点”。
80. 非常感谢 Kimberly Streeter 的这个想法。
81. 见注释 11 中 Samuels and Samuels 文, 第 323 页。



苏珊·M·斯特里特, 美国空军上校 (Col Suzanne M. Streeter, USAF), 毕业于空军军官学院, Middlebury 学院文科硕士, 海军研究生院文科硕士, 空军大学文科硕士, 现任美国网空司令部联合情报作战中心情报规划与操演处长, 该处负责推进设想及现实应急网空作战计划的情报规划支援。斯特里特上校是专家情报官, 拥有在空军各层级从事情报作战 18 年的经验, 包括总部参谋经验。她在担任现职以前系空军战争学院学员。此前她担任加州比尔空军基地第 548 情报大队副指挥官, 该大队所属 1,200 名现役及文职人员执行对 U-2、RQ-4、MC-12、MQ-1 及 MQ-9 等侦察飞机所搜集情报信息的快速处理、分析、综合与报告, 支持全球各地战术部队、区域指挥官和国家优先作战行动。她也曾担任过作战主任和中队指挥官。其部署经历包括担任“决定性努力”行动翻译官、联盟空天作战中心密码服务组主管, 以及为支援“持久自由”行动建立空军首个驻阿富汗远征情报处理中队的责任官。