

聋人作为领导者的角色和职责

作者： Alan Hurwitz

在这篇文章中我想和大家分享我对“聋人作为领导者的角色和职责”的一些观点。当我谈到聋人领导者的职责意味着什么的时候，我谈到的是一种发展的态度，是一种你如何影响他们去思考和感觉其他人的责任。每个人都有不同的知识，技能和想法。他们来自不同的民族，种族，宗教，有着不同的社会经济背景。每个家庭，每个个体的社会经济情况都各不相同。他们有着不同的教育体验：有的人上的寄宿学校，有的人上的聋人全日制学校或者与正常孩子一样上的公立学校。

许多人都有上过几种类型学校的经验。有的聋人只学了口语交流方式，有的聋人有机会学习和使用全面的交流方式。有的人有一些工作经验，而有的人以前从没工作过。有的人还有一些别人没有的经验，例如社区自愿者的工作。人们知识，技能和想法的发展取决于他们以前的经验；他们从其他人的经验中学到的东西或许能影响到他们自己的观点。好的聋人领导者通常处在一个影响其他人思想建立的位子上。对于一个领导者而言，倾听然后试图了解他人的想法和需要，对恰当的指挥他人是非常有益的。

我们已经简要地介绍了一下聋人的特点以及一个领导者需要怎样关注个体的差异，我想就这个题目谈一些看法，但我相信所有的领导力概念都有一个共同的趋势，那就是，我们必须了解和尊重别人。在接下来几页里，我列出了我认为与领导力有关的思想。我将按顺序详细地阐述和讨论每一个概念：

1， 与他人互动并学习的机会

这个机会使我能够遇见许多来自全美甚至全世界的人们。当我很小的时候，我的父母常常带我去一个位于伊阿华的聋人俱乐部。我非常喜欢和那些人会面，谈论他们的工作，爱好和其他兴趣。我懂得了每个人都有自己的长处。有的人

擅长于木工，而有的人擅长于别的手工，有的人喜欢钓鱼和打猎；他们会无休止的谈他们的成就和遭受的磨难。有的人积极的参加各种俱乐部活动，并且总想说服别人也加入到这些活动中。我们一起观看带字幕的电影，然后在一起讨论。我是带着这样一个概念长大的：每个人都是独一无二的。我发现大多数的人都有一起工作和互相支持的意愿。也许有时候在一段时间内，他们会同意或不同意其他人的意见，但最终，他们会回来并一起工作，这就是我的学习经验。

在我成长的过程中，我的父母带我参加保龄球公开赛，遍及全州的各种野餐和聚会。我了解到许多人有着不同的知识，技能和想法。人们总是相互谈论各种事。那些谈论政治和组织工作的人激起了我的兴趣。我很喜欢观察人们组织会议和各种活动，以及如何领导别人。我发现人们有不同的领导风格。有的人喜欢积极主动，而有的人喜欢控制别人；有的人喜欢独断专行，而有的人喜欢民主；有的人则显得无精打采非常软弱，但观察人们对不同领导风格的反映却是非常的有趣。

2, 帮助他人的机会

作为一个组织机构都会有它的目的；其中许多组织的目的就是帮助别人满足他们的需要。一个好的领导者认识到：人们需要获得帮助来达到他们的目标。有的人从帮助他人中获得快乐；而有的人选择帮助特殊的个体来达成他们的特殊需要。一个领导者可以组织一次慈善活动来帮助贫困的孩子，或者组织打扫街道。又或者可以选择帮助提高社会服务机构的水平，使它们能达到聋人的需要。人们常常通过帮助他人来更好地认识自己，从中获得快乐。

3, 与他人分享我们的工作

领导力中一个重要的组成部分就是从别人的经验中学习，与别人分享自己的经验。国家聋人协会州立事务助理执行官加里·奥尔森常常在他的领导力培训项目中就这个观念谈到自己的理解。他常用一个由每个单词的首字母组成的词；“SHARE”。他让他的听众们来猜想每个字母所代表的词（SHARE）让我们一起来做：

S 对应—牺牲 (SACRIFICE)。

意味着我们必须牺牲我们的时间来全身心地投入领导行为中，对重要的事业做出贡献。这或许会花费很多时间，让我们远离许多我们喜爱的事情。

H 对应—帮助 (HELPFULNESS)

意味着我们需要帮助别人或帮助组织来达成他们的目标。我们不能袖手旁观，指望别人来做；如果每个人都想着依靠别人，那就什么事都干不成了。

A 对应—承诺 (ACCEPTANCE)

意味着我们必须接受并完成任务。有可能如果我们不接受它，没人愿意承担这个职责。

R 对应—责任 (RESPONSIBILITY)

意味着我们每个人都需要对我们的行为举止负责。我们必须对我们所作的负责；如果我们承诺了一项任务，那么我们必须从开始到结束自始自终肩负起责任。如果我们碰到了困难，那么我们有责任去寻找帮助来解决问题，而不是把问题留在那里。

E 对应—榜样 (EXAMPLES)

意味着一个好的领导者必须总是为跟随者竖立好的榜样。如果一个领导者竖立了一个坏的榜样，将会给领导者，组织机构以及其成员带来问题。人们会从他们所期望的领导者所提供的榜样中更好的学习。

当我们与他人分享我们的工作时，我们所谈到的是为了一项重要的事业，牺牲我们的宝贵时间，帮助他人和组织来达到他们的目标，接受任务并对我们的工作负责，为他人竖立好的榜样。

4, 发展组织能力

领导力使我们学到更多关于如何组织会议，安排任务，以及其他组织活动。人们不喜欢由于组织会议本身的原因而浪费时间，明白这一点非常重要。一个好的领导者总是提前计划和为会议做好准备。一个好的领导者必须提出一份简明扼要的议程表，方便每个成员准确了解会议的内容并提出各自的意见加以讨论。一个好的领导者必须很好的了解议会法，并把它们应用到会议组织工作中。一个好的领导需要知道如何让会议的参加者感到满意，并让他们积极的参与到会议中去。一名好的领导者需要知道如何去处理冲突，并在问题暴露前解决它。一名好的领导者知道如何安排每个人的工作，并让他们自愿的融入到工作中。一名好的领导者知道如何帮助其他人来安排他们的任务和行动。一名好的领导者还需要知道如何向全体成员汇报他（她）自己的工作。

5, 学习如何筹集资金

筹集资金是大多数机构中最困难和最具挑战性的任务。我们需要资金来达成我们的目标。我们获得的资金越多，我们就可以为机构做得越多。只有很少的人知道如何高效率的筹集资金。有一些人有如何募集财政资助的诀窍。有的人喜欢做这项工作并志愿来做。有的人不喜欢但还是可以干这项工作 --- 其他人，比

如我，不喜欢向别人要钱，所以宁愿让别人来干这项工作。通常，如果我为某个团体推销抽彩卷，最终的结果都是我自己把它们全部买了下来。

一名好的领导者需要了解：运作一个有效的筹集资金的方案会带来什么。我们必须有一个资金募集的目的；人们会问你为什么要这样做，你将会把钱用来做什么。我们必须对资金筹集的目的有一个清楚的陈述，帮助其他人认识到这是一项有益的事业。人们需要知道你准备怎样来用这些钱。例如 NAD 的电视可行性基金。这个项目的目标就是筹集资金把电视行业的从业者召集到一起，讨论如何提高电视的进入途径使聋人也能使用。我们解释了如果我们有合法的权利访问电视，我们或许也有合法的行为和需要来为电视打字幕；这项行动将因为律师的服务而花费大量的资金。或者，我们也可以决定把钱花在游说通过一个新的联邦法：那就是为了听力障碍者，要求所有的电视节目都可以打字幕。在 1982 年 St.Louis 召开的 NAD 大会上，各州代表们被授权筹集一万美金。但是 NAD 执行委员会担心这些钱不够支持我们达到目的，于是委员会把目标提高到了五万。我们坚信这个项目在许多聋人眼里都是非常重要的，他们愿意为这项基金捐钱。我们要求所有 50 个州协会来帮助筹集资金。

6，帮助其他人成为领导者

作为领导者的另一个满足的部分就是看到更多的人融入到组织中，并成为领导者。一名好的领导者将会把这看作是组织机构发展的重要目标。一名好的领导者必须愿意给他人提供学习并成为领导者的机会。一名好的领导者应该愿意乐意让他人承担责任，从而提高他们的领导能力。仅仅只是安排某人一项任务，而没有愿望让他承担责任去完成任务是不够的。一名好的领导者应该乐意给他机会去学习了解他们自己的角色和任务，并学会为他们自己的行为负责。一名好的领导者应该乐意与那些或许对任务不熟悉的新人合作，并花时间培养他们直到他们能独当一面为止。

这一概念的另一个重要部分就是一个好的领导者从不会让某人在众人面前丢面子。一名好的领导将会非常小心的处理这种事：和某人私下讨论他的问题，并为他提供建设性的意见。

7，激励他人全身心地投入

领导力的另一个挑战就是：一名好的领导者必须了解有效的激励方式。人们被激励，从而全身心地投入到组织活动中去的一个前提就是人们需要有良好的感觉。

领导力并不总是高层才会有。如果没有跟随者，领导者也就毫无用处。人们有很多机会成为领导者。一位跟随者也可能会是某项特殊任务的领导者。当一位好的领导者给下属分派任务时，他同时也是把责任委托给了下属，他必须确保下属将获得足够的指导与援助，从而有效地完成工作；他通过这种努力成为领导者并带领他人。激励他人全身心地投入是一项学习的过程。

一种激励的方式就是因为他们的工作而奖励他们。他们需要感觉到他们的贡献受到了承认。而这恰恰是许多领导者做得不好的地方。当然，我们也需要避免毫无意义的说太多“谢谢”或是“干得好”。当人们感觉到他们被授予了责任来做他们的工作，并且他们将会得到领导的指导和支持时，他们就会被激励。

人们喜欢被重视的感觉，他们觉得自己是有用的。人们希望自己的想法和贡献得到尊重。一个好的领导者有时或许会为了让其他人投入进来而做出牺牲，甚至意味着别人从本来属于你的想法中获得荣誉。这或许对领导者而言是一件很难忍受的事，但为了获得某些进步，这又是必需的。我在这方面学会了一些有用的东西。如果我有一个很好的主意，我想说服其他人接受它，但是又没有让他们有机会觉得他们也是产生这个想法的一部分时，他们将会说：“这是你的宝贝，我们对你的想法并不真正感兴趣。”一名好的领导者需要足够聪明来处理不同的事务。他必须避免强调这是唯一的解决法。相反的，一名好的领导者应该指导团队发展出一个解决办法的明细表，并讨论每一种解决法的优劣。团

队或许会选择领导者预选已想好的方案，但领导者不能说这是他的主意。这是一种最快速的方法来缩小个体的自我主义。作为一名好的领导者，他只能说他同意这是一个正确的解决法，并对团队的努力作出奖励。这对一名领导者而言或许是痛苦的经历，但当其他人被激励着与你一起工作，并感觉到他们的想法和努力受到了认可，他们将会使你作为领导工作得轻松和愉快。你将会因为他们的参与和支持而获得更多。

8，让我们犯错并从这些经历中学习。

有一句古话：“如果我可以从每一次错误中获得一元钱，我今天可能已经是百万富翁了。”我们必须勇敢的尝试新的东西，并从实践中学习。如果我们能从错误中学到东西，那么犯错是可以原谅的。人生充满了考验和磨难。我们通过尝试各种方法来完成工作。在大多数工作中都不会有一个绝对正确或错误的答案。这是一个判断的过程。判断力，常识和主动尝试新事物的愿望，以及从这些经验中学习，都是领导力发展中非常重要的因素。

如果你能表现出你从你犯的错误中学到了东西，下一次你将会做得更好，那么这些错误都可以被原谅和忽略。但是如果你老是犯同样的错误，没有从中学到任何东西，那么我将建议：“停止它。”我们不必为犯错误而羞愧。我们需要诚实公开的面对我们的错误；承认犯错，告诉大家他从错误中学到了什么，他下一次将会如何做的不同，会使他变得更坚强。

我记得两年前，当我想改变我的薪金支付数量，以便家庭有更多的钱可支配。也不知何故，我填写并递交了一张错误的表格。我的妻子 Vicki 和我都很高兴我带回家更多的钱。但我不知道我带回家的钱其实是我本因该交给政府的税金。直到第二年的缴税期间，我才意识到我犯了一个严重的错误，我欠了政府一大笔钱。当我认识到我做了什么以后，我非常地厌恶我自己。我当时可以选择不告诉 Vicki，并责怪政府剥削我们，但我最终认为诚实是最好的办法，于是我告诉了 Vicki。她本能的反应是非常生气，但她处理得非常好，因为我诚实的

告诉了她我的错误，以及我从中学到了什么。我们不得不用 Vicki 业余工作辛苦攒下的积蓄来还我的欠款，而她刚结束了工作重返学校，我从这件事中获得了深刻的教训。我从中获得的教训就是：如果我们诚实的对待我们的错误，并马上改正以防止它再次发生，我们就有收获。

我承认我在领导角色中犯过许多的错误。每一次我都试图和他人分析和讨论我从我的错误中学到了什么。这也常常使我赢得他人的尊重。他们知道我也是一个要犯错误的普通人。我向我的董事会承诺：尽管我不会不犯错，我确信我将从中不断的提高。你知道为什么我们要在铅笔上装上橡皮吗？

9，总结

在这篇文章中，我谈到了好的领导者的一些概念，以及一名聋人怎样假设他（她）作为领导者的角色与职责。人们不必非要是聋人来遵从这些规则；这只是提供一个好的意见来学习成为一名好的领导者，以及帮助其他人成为领导者。我们都将会有我们自己各自不同的方法；这使得它变得非常有趣和更具有挑战性。我并不想每个人都像我说的那样去做；我只是认为他们能够利用自己的长处和潜力。我们必须有持续提高和发展的主观愿望。我的祖母已经 84 岁了，但她的手提包里总是放着一本韦氏词典。我有一次问她为什么要这样做。她告诉我说她喜欢学习新的词汇，而且没有人在自己的生命中会因为太老而不能学习。

我真挚的希望聋人能为聋人做一些有意义的事。这里有许多可以做的。作为一名领导者，我们有一个很重要的职责：那就是我们用不同的方法来发展领导者，并把他们融入到领导力的角色中去。对 NAD 和聋人而言，我们在这方面都还有很长的路要走，但我们正在朝那个方向前进。随着明天科学技术的发展，我们有理由相信，将来的科技将含有相关的元素，来减轻聋人与正常人之间交流的问题以及其他社会问题。我们的梦想是有一个完全无障碍的生活空

间。我并不是指望消除掉聋症或是不再有聋人，但我们却能使在生活中的各个阶段，都有正确的途径来进入成为可能。

(这篇文章节选自最近的 lexington 聋人学校聋人传统周的演讲。Hurwitz 博士是 NAD 的主席)

(N A D：美国国家聋人协会)