



高尚领导力

5 级项目



目录

- 2 项目介绍
- 3 你的任务
- 4 评估你的技能
- 5 能力
- 5 道德的含义
- 6 定义你的道德框架
- 8 将道德设为议题
- 9 作出艰难的决策
- 12 进一步提升作为道德领导的能力
- 13 复习和运用
- 14 完成你的任务
- 15 资料

TOASTMASTERS INTERNATIONAL

www.toastmasters.org

© 2016 Toastmasters International. 版权所有。
Toastmasters International、Toastmasters International 标识及所有其它
Toastmasters International 商标和著作权均属 Toastmasters International
独家所有，未经准许不得使用。

Rev. 11/2016 书目编号 CS8502

项目介绍



合乎道德行为的简单定义：明辨是非，做正确的事情。将该定义运用于领导力似乎是简单直接的步骤——高尚领导力知道正确的决策，并且对于代表团队或组织做出的选择负责。当领导者面临的决策非常复杂、会出现对于一方而言有好处，但对于另一方而言并非如此的结果，或因为没有明显正确的方案难以进行时，就会出现挑战。

在本项目中，你将确认高尚领导力的关键要素、清楚合乎道德和不道德决策的影响、确认作出合乎道德的决策涉及的步骤和考虑，以及弄清楚和评估自己的道德框架。

你的任务

目的：本项目的目的在于明确理解个人道德框架并为他人创造你在的组织或社区听取和讨论道德的机会。

概述：定义个人道德的框架。这可能要求你完成本项目内容之外的个人调研。围绕道德组织和主持一场 20 到 40 分钟的专题讨论，之后安排问答环节。如果你从未主持过专题讨论，请学习“主持专题讨论”选修项目。

请注意：你可以在 Toastmasters 俱乐部之外的活动上完成任务，前提是获得教育副主席批准，且至少有一名 Toastmasters 会员出席。

对于所有任务细节和要求，请查看第 15 页的“项目总结清单”。



在整个项目中，你将看到页面空白处的图标并排放置。这些图标表示在线提供的其他资料。



视频：登录到 Base Camp 观看支持本项目的视频。



互动活动：登录到 Base Camp 完成互动活动。



资料：登录到 Base Camp 在线查看此资料。

评估你的技能

通过为每项叙述打分，评估你当前的技能水平。



于你目前的技能，选择适当的数字：

5 模范	4 精通	3 熟练	2 能力初显	1 有待提高	
项目前	陈述				项目后
5 4 3 2 1	我清楚理解高尚领导力。				5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	我能够识别高尚领导力的关键要素。				5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	我能够确认和自然地讨论合乎道德和不道德决策的影响。				5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	我能够针对自己决策时的道德领导提供不同的示例。				5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	我具有可以讲述的清晰道德框架。				5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	我清楚如何将本项目学习到的内容应用到 Toastmasters 以外的生活。				5 4 3 2 1

能力

以下是你将在本项目中学习和实践的能力列表。

- 识别高尚领导力的关键要素。
- 表明理解高尚领导力。
- 从职业层面和个人层面弄清楚和研究合乎道德和不道德决策的影响。
- 表明清楚理解每种情况下道德的重要性。
- 确认作出艰难决策时涉及的步骤和考虑事项。
- 制定道德框架并展示如何使用道德框架作出艰难决策。

道德的含义

对于任何鼓励作出合乎道德的选择的领导者而言，面临的最大挑战之一就是定义道德。表面看来，它应该是对于孰对孰错的简单而直接的评估。大多数领导者很快会发现对错的解释是开放的。合乎道德的选择会受到很多因素影响，包括：具体情况、文化和职业期望。

通过对行为设定具体要求或限制会导致在作出道德决策时出现含糊。

例如，有的组织可能认为等三天再回复函件比较合适，而另外的组织则可能规定需在当日便回复。这些要求在道德角度看似乎是中性的，除非有这样的情况，一些特定组织对回复时间上的要求没有商量余地。

高尚领导力也会受到文化的影响。人们光看看国际新闻就会感受到其他文化的要求和规范所带来的冲击。如果不关注道德行为，而关注社交行为，就很容易模糊定义。

例如，在一些文化中，不与你交谈的人进行眼神接触是一种非常粗鲁的行为。而在其他文化中，眼神接触则可能是莫大的冒犯。道德行为的定义可能宽泛至基于个人文化观点的社交期望。

影响道德的其他方面包括个人的职业及其固有期望、基于宗教或家庭期望的一套个人价值观或组织制定的规则。

道德可以基于公正 — 确保人人受到公平对待的愿望 — 或道德应与普遍接受的原则（比如，诚实、正义、公正和避免伤害他人）紧密相关的理念。

要作出合乎道德的决策，需要建立道德框架。

定义你的道德框架

道德框架是长久以来通过个人经历、学习和模范人物对自己生活的影响所形成的。它由塑造你的所有事物而构成。



使用第 20 页的“道德框架”资料开始阐述个人道德框架。

道德体系为做出合乎道德的选择奠定了基础。你的道德框架的内容对于你自己来说是独一无二的，而且并不一定是永久性的；它可能会随着时间流逝和不同的情况而调整。如如果已经有了一个框架，你曾经思考和质疑过的那个框架则会令你作出艰难的道德决策。这之间的区别就好比经过培训获得驾照再驾驶，和在未经培训的情况下无证驾驶，苦苦摸索甚至对身边人造成伤害才知道该怎么做。

有用道德框架的三个特征包括内部一致性、积极主动性和足够灵活能够根据不同场景和决定进行调整的设计。

内部一致性

内部一致性是共同发挥作用的一套原则。你的框架不应包括互相矛盾的原则。例如，如果你建立的框架包括诚实是最基本的品质这一观点，还包括在面临压力时不诚实也是可接受的这一观点，那么这就是不一致的原则。

积极主动性

积极主动性的重要之处在于为您提供了解决方案（而不是不做什么）的依据。通过定义积极主动原则，您可以通过促成解决方案的方式审视艰难的决策，而不是消极应对挑战，只为避免负面影响。

灵活性

有用框架的第三个特征是灵活性。要确保道德框架的灵活性，你将需要有自己的道德思维发生变化时，重新评估和调整道德框架。道德会受到公司或组织内职位变动、个人生活调整、时间流逝或其他情况的影响。坦诚评估你的道德思维将帮助你为挑战做好准备，无论是意料之中还是意料之外的挑战。



个人道德和组织道德

与你相关的组织愿景、使命和道德框架需要与你个人的道德框架保持一致。例如，如果你是一名具有高度协作性的领导者，但你所属组织希望它的领导者作出片面决策，那么你将与组织产生分歧。这种情况对于你来说很艰难，对于其他成员而言也是挑战。

对此规则的唯一例外情况是专门让你加入来改变组织的道德框架和/或文化。在这种情况下，是因为你为团队带来的道德理念才专门选择你，而不是因为你支持组织的当前框架。

将道德设为议题

愿意并且能够解释和讨论你的道德框架。这对于组织中的任何人同样如此。组织中的任何人，从新成员到高层领导，必须愿意向他人提问并基于个人的道德假设回答问题。

保持透明的重要性

当你进行艰难决策时，做好你要辩护的理由。说明原因并坚持你的决定。如果他人的理由让你改变了想法，准备好说明有何改变以及你改变自己观点的原因。这种透明度可让你与受你决策影响的人员之间建立更强大的信用纽带。即便他们不同意，他们也会认可你做出选择的依据。

道德思维

讲述或思考道德行为是没有意义的，除非你的行动表现出合乎道德的决策。如果没有合乎道德的行动，道德思维便无关紧要。

合乎道德的行动

讲述怎么做算合乎道德但实际却言行不一的任何个人或组织实际上是不道德的。例如，组织鼓励他人进行慈善捐款并且支持慈善美德，但却发现组织中的成员从未做过任何捐赠。

道德后果

当言行不一时，就要承担后果。即便是道德行为中的小过失也会导致关系出现问题，无论对于个人还是在组织。

道德领导是一种共享的过程

需要为组织或社区中的每个人提供表达和践行个人道德的机会。可表现为：拥有提问的自由、获得带领小型团队的机会，或成为他人的模范以及坚守组织的诚信。

鼓励他人担任领导是高尚领导力不可或缺的一部分。通过鼓励他人，你可以为应对挑战储备资源，并为他人承担更多责任创造机会。

作出艰难的决策

面临艰难决策时，需要考虑很多事项。首先且最为重要的考虑事项是弄清楚可能存在不止一个正确答案。第二个，可能也是更难的考虑事项是，即便存在不止一种解决问题的方法，所有可选方案可能都不受欢迎。在一些棘手的情况下，唯一的目标可能是作出伤及最少的人或对于组织破坏力最小的选择。

将组织利益置于个人利益之上

或许，对于任何道德领导而言，最大的挑战是组织的利益与个人利益或目标发生冲突。这种情况的一个示例是，组织步履维艰且领导者选择降低自己工资以保全下层员工的工作。

尽管将组织需求置于领导者个人需求之上是高尚的表现，但这并不意味着领导者需要牺牲自我来保持高尚。在上述情况中，很可能其他人也会要求让降低自己的工资来保全工作。习惯做自我牺牲的领导者会筋疲力尽，最终选择离开组织。这并不是有效的方式，可能最终导致作出不道德的选择。

开始讨论

面临艰难的决策时，在合适的时候，为他人提供提问和分享他们观点的方法。

鼓励谈话

只要与道德选择相关，就要鼓励谈话，这样可让每个人在作出决定前说明自己的意见。

支持理解

通过分享你的观点并为他人提供鼓励其表达观点的论坛，所有成员都更容易理解为什么做出特定选择。

接受多样化回答

无法保证组织中的每个人都对艰难决策的结果满意。

保密

尽管讨论是进行决策的重要部分，尤其是当结果会影响到很多人时，但并非始终可行。很多时候，由于文化、道德或组织持续稳定性等原因，需要对决策保密。

考虑后果

进行复杂决策时，很少有明确的是非之分。

当面临影响他人、组织或同时影响他人和组织的挑战时，你能做的就是将应用你的道德框架并秉持高水平的人文关怀来处理决策。

诚实

即便是最艰难的决策也可以妥当管理。了解有效管理的影响，可帮助了解对决策管理欠妥时的后果。

例如，企业主知道自己无法继续运营下去。该企业主并没有告知员工公司将倒闭，以便让他们有时间找新工作，而是等待并张贴告示或在社交媒体上发布消息来宣布公司即将倒闭。

公正

对于依赖她发放工资和福利的员工，企业主没有告知相关信息。这样，她没有留出合理的时间来传达信息并让员工针对自己的未来做出最佳安排。而是让员工不得不在面临压力的情况下做出改变。

保持尊重

为了对员工表现出最高程度的尊重，企业主需要在公司面临挫折时保持坦诚，并通过为员工留出时间来调整和针对即将发生的工作损失提供补偿来表现出公正。



构建背景

有时候，有些信息必须保密，除高层作出了决定。作为一名道德领导，尽可能早地坦诚公布信息有助于做出公正且令人尊敬的选择。

小的道德决策可以为更大的道德决策提供背景，这使得艰难决策变得更清晰、更容易。

协作

各种领导风格中都有道德领导。即便对于倾向于以独裁方式领导的领导者，让他人发表自己的想法和建议来应对艰难决策，可以提供他未曾想到的途径或解决方案。还可以通过以全新的创新方式解决问题来实施看似不可能的想法。

有些合乎道德的决策必须单独作出，但在可能的时候，与他人协作可以为决策提供多样化见解，并减轻领导者的负担。

沟通

对于员工和组织确保各种方式的沟通渠道畅通可帮助领导者获得想法和资源。畅通的渠道还为他人提供了分享意见的方式。当大家知道你面临的决策、所考虑的事情以及这样决策的原因时，就会更加信任你，并且减少对你的流言蜚语、嘲讽、猜疑和怨恨。当未做沟通或沟通有限时，所有这些优势都会丧失。

沟通是品质领导力的核心，当道德是首要考虑事项时，它显得尤为重要。

进一步提升作为道德领导的能力

为了培养你作为道德领导的能力，应努力增强你的沟通能力。非言语沟通、倾听技巧和书面沟通均需重点关注。

各种类型的杰出领导者都认识到需要不断接受教育。道德同样如此。通过投入时间扩充知识，每位领导者可以增强自己作出明确、合乎道德决策以及以提升他人道德水平的方式进行领导的能力。

文化感知度的重要性

由于与全球各地的人进行交流变得越来越普遍，了解不同的文化非常重要。每次当领导者有机会了解其他文化并将对其他文化的理解融入决策过程时，都有助于领导者作出在全球来看合乎道德且具有文化感知度的选择。强大的领导者在错失达成文化理解的机会时，会无意间抹黑个人的道德决策和高尚领导力历史。

文化感知度是道德领导强有力的工具，但它只是开始。最终的目标是通过营造包容性氛围落实这种敏感度。

领导者可以通过鼓励组织中的员工了解和重视他人的传统和观点来营造这样的氛围。表现出重视所有文化并且努力以富有创意的方式运用这种多元化对于任何组织的道德基础而言都非常重要。

责任

正如道德领导希望合作的员工完成他们的工作并对判断失误或其他错误承担责任一样，他自己也对每次决策负有责任。愿意审视选择并接受反馈（无论是正面的还是负面的）是保持领导力道德的核心之所在。

定期花些时间反复审视你的道德和领导力。坦诚对待自己和周围的人。如果你曾经有过失，承担责任，并在可能的时候修正错误。

复习和运用

完成任务前，先花些时间通读你在这里看到的问题。如果你不能流畅回答这些问题，请复习本项目的内容。

- 你如何定义高尚领导力？
- 你目前通过哪些方式实际操练高尚领导力的要素？
- 道德领导有哪些重要特质？
- 合乎道德的决策有何影响？不道德的决策有何影响？考虑决策对领导者以及任何其他人的影响。
- 以合乎道德的方式进行决策有何价值？
- 作出艰难决策时涉及哪些步骤和考虑事项？

完成你的任务



你已经通读本项目内容，现在请为你的演讲或报告做规划和准备。

回顾：返回到第 3 页查看你的任务。



组织：使用第 15 页的“项目总结清单”回顾步骤并添加自己的步骤。这将帮助你理清并为任务做准备。

时间安排：与教育副主席一起安排你主持专题讨论的时间。



准备：为评估做准备。查看第 17-19 页上的评估资料，并在演讲前与你的评估员分享所有资料。可以选择在线分享评估资料。

项目总结清单

高尚领导力

目的：本项目的目的在于明确理解个人道德框架并为他人创造你在的组织或社区听取和讨论道德的机会。

概述：定义个人道德的框架。为此，你需要完成本项目内容之外的个人调研。然后围绕道德组织和主持一场 20 到 40 分钟的专题讨论，之后安排问答环节。如果你从未主持过专题讨论，请学习“主持专题讨论”选修项目。

本项目包括：

- “道德框架”资料
- 组织并主持很多专题讨论和问答环节。

下面是你需要针对本项目完成的任务。切记，你的项目对你而言独一无二。你可以更改以下列表，纳入你项目所需的任何其它任务。

☐ 使用你的 Toastmasters 俱乐部领导力设定日期，进行有关道德领导的专题讨论。

☐ 邀请专家组成员参加活动。（专家组至少要有三名成员，并且有一位为非会员。）所有专家组成员必须有领导经验。

☐ 制定专题讨论所涵盖的讨论要点。这些可以设计为问题或主题陈述。

☐ 通过分享问题和/或讨论主题让专家组成员做好准备。建议在专题讨论前至少一周提供所有信息以便小组成员有时间审核信息并给出反馈。

评估表格

高尚领导力

会员姓名 _____ 日期 _____

评估员 _____ 专题长度：20 – 40 分钟

演讲题目

目的陈述

本项目的目的在于让会员明确理解个人道德框架并为他人创造会员在的组织或社区听取和讨论道德的机会。

评估员须知

在完成本项目期间，会员：

- 花时间制定道德框架
- 组织专题讨论、邀请发言人并定义主题

关于本演讲：

- 讨论的主题应为道德，组织内道德和社区内道德都可以。
- 至少要有三名专家组成员，其中一名为非会员。

聆听：组织有序的专题讨论和来自完成项目的成员的精彩主持。考虑该会员如何奠定基调、让专家组成员保持主题、回答参与者的问题并使专题讨论顺利进行。

总体意见

擅于：

待改进：

挑战自我：

评估员点评项目如下：除口头评估外，另请完成此表格。

5 模范	4 精通	3 熟练	2 能力初显	1 有待提高	
明晰： 口头语言清楚且容易理解					意见：
5	4	3	2	1	
抑扬顿挫： 灵活运用语气、语速和音量					意见：
5	4	3	2	1	
眼神接触： 有效使用眼神接触来吸引听众					意见：
5	4	3	2	1	
听众意识： 表明掌握了与听众互动的原则和他们的需求					意见：
5	4	3	2	1	
舒适度： 自如面对听众					意见：
5	4	3	2	1	
主持： 良好地主持专题讨论					意见：
5	4	3	2	1	
主题： 专题讨论的重点主要放在道德的某个方面					意见：
5	4	3	2	1	
问答环节： 问答环节管理得当					意见：
5	4	3	2	1	

这个标准列出了该演讲具体的目标和期望。请回顾各级别内容，以帮助你完成评估。

明晰

- 5 – 是一位专业的演说榜样，什么时候都能被理解
- 4 – 擅于利用口头语言进行交流
- 3 – 口头语言清楚且容易理解
- 2 – 口头语言有些不清楚或很难理解
- 1 – 口头语言不清楚或不容易理解

抑扬顿挫

- 5 – 完美运用语气、语速和音量
- 4 – 擅于使用语气、语速和音量
- 3 – 灵活运用语气、语速和音量
- 2 – 对于语气、语速和音量的使用需要进一步练习
- 1 – 没有充分利用语气、语速和音量

眼神接触

- 5 – 使用眼神接触揣摩听众回应
- 4 – 使用眼神接触揣摩听众反响和回应
- 3 – 有效使用眼神接触来吸引听众
- 2 – 与听众的眼神接触需要提高
- 1 – 与听众眼神接触很少或没有眼神接触

听众意识

- 5 – 充分吸引听众并能预料听众需求
- 4 – 充分了解听众互动/需求并做出有效的回应
- 3 – 表明了解听众互动和需求
- 2 – 听众互动或对听众的了解需要进一步练习
- 1 – 很少尝试或没有尝试吸引听众或满足听众需求

舒适度

- 5 – 面对听众时非常自信
- 4 – 自然面对听众
- 3 – 面对听众时表现自如
- 2 – 面对听众时表现不自然
- 1 – 面对听众时极不自然

主持

- 5 – 在引导专题讨论方面堪称典范
- 4 – 善于主持专题讨论
- 3 – 良好地主持专题讨论
- 2 – 在引导专题讨论时步履维艰
- 1 – 在引导专题讨论相关的技能有待提高

主题

- 5 – 专题讨论非常看重所有成员的道德水准和出色贡献
- 4 – 专题讨论紧密围绕主题，重点放在道德方面
- 3 – 专题讨论的重点主要放在道德的某个方面
- 2 – 在大部分时间中，专题讨论都脱离了道德这一主题
- 1 – 专题讨论经常脱离道德这一主题

问答环节

- 5 – 主持人在问答环节的管理方面堪称典范
- 4 – 问答环节非常有效且管理得当
- 3 – 问答环节管理得当
- 2 – 问答环节时间有限，组织混乱
- 1 – 没有为问答环节留出时间

道德框架

定义当前问题。	列出事实。	定义你的可选方案。	列出可能的决策。	说明每个决定的影响。
	列出受问题影响的核心价值观。		列出影响你的决定的组织规定。	
		谁是利益相关者？		

将决策选择与下面的陈述对应起来：	该解决方案能否解决整个问题？
生产效益最大化和危害风险最小化。	☐ 是 ☐ 否
尊重所有利益相关者的权利。	☐ 是 ☐ 否
公正对待每个人。	☐ 是 ☐ 否
为社区提供最好的服务。	☐ 是 ☐ 否
引导我成为想成为的人。	☐ 是 ☐ 否

描述针对当前问题的最佳决策。你也许已经列出此决策或者它是你所有决策的组合。



www.toastmasters.org