



GILLETTE 董事会

（被领导的人眼中所见）

“诊所治疗病人。关怀的共同体支撑着人。”

一、管理者与董事会

机构不是从混凝土里诞生的。

它们是从决定中诞生的。

每一座建筑都可以用同样的材料建起来，但让它与众不同的，是领导它的人的眼光。

每一个组织背后，都有历史不同、经验不同、能力不同的人。他们同意共同承担一份责任，对于如何达到同样的目标，却抱着不同的想法。

管理者往往来自不同的道路。

有些人从机构内部成长起来。

另一些人带着在别处积累的职业经验而来。

每个人都带来了知识、信念，以及理解自己角色的不同方式。

就像在任何有责任、有决策权的地方一样，各种眼光并不总是一致。

每个人都相信自己掌握着答案的一部分。

每个人都透过自己经历过的东西来读懂现实。

但到最后，起决定作用的不是意见。

是结果。

而结果，每天都被那些比任何人都更直接地承受决定后果的人看在眼里：病人和他们的家人。

所以，一家医疗机构与其说像一套等级制度，不如说更像一支乐团。

有指挥。

有主管。

有流程。

但最终的结果，取决于参与这段旅程的所有人之间的和谐。

领导的人写下乐谱。

每天工作的人把它变成音乐。

领导力真正的价值，往往正是在这种协作的质量中被衡量的。

因为发号施令是一种职能。

领导是一种责任。

而在致力于照护的组织里，两者之间的距离可以造成很大的差别。

眼光始终是董事会及其董事的特权，而它在很大程度上取决于他们的文化，取决于把他们带到那里的那条路。

并不是每个坐进董事会的人，都是为这个角色做过准备才到那里的。有时候，打开那扇门的是财力——一笔遗产，一笔突如其来的财富，一次在完全不同领域里赢得的成功——而这份财力并没有配上一种照护的文化。钱本身，不会教会任何人如何领导一家医疗机构。

这是一种让走进来的人感到意外的组织文化。

我记得有一位董事，虽然没有任何临床方面的能力，在走廊里最关心的却是检查员工有没有占用留给病人的停车位。一个小细节，却很能说明问题：它清楚地说出了，对那个人来说，真正的优先事项是什么。

其实只要看得更远一点就够了——为了产生回报而投资，而不只是看守自己已经拥有的东西。拥有一家机构的人和懂得领导它的人之间的差别，正是在这里见分晓的。

每一个地方都有它的性格。而这种性格，来自领导它的人。

二、尾声

机构靠投资建成。

信任靠人建成。

领导力不是用一个人担任的职务来衡量的，而是用他把不同的能力投入一个共同目标的本领来衡量的。

因为到最后，每一个运转良好的组织背后，从来不只有一个人。

背后永远是一个团队。

三、作者页

这部作品不是受人委托而写的。

它没有被出售。

它不是为商业目的而作。

它被写下，是为了见证康复的价值、人的尊严，以及人与人之间的关系。

唯一要求的费用，是象征性的一美元——不是作为作品的报酬，而是作为见证：见证对一种照护、希望与责任的文化的共同承诺。

Ferdinando