

● 作者/Stanley E. Bednar ● 譯者/周茂林 ● 審者/馬浩翔

美陸戰隊領導風格

The Current State of Marine Corps Leadership: A Case for Cultural Regression

取材/2018年10月美國陸戰隊月報(*Marine Corps Gazette*, October/2018)

急於證明跟得上社會潮流的美陸戰隊出現了組織文化流失的現象，作者以批判角度描述了官兵欠缺互信、組織紀律不彰及願景支持不力之痛點，除輔以案例佐證外，特於結論處疾呼重振陸戰隊之絕對精神。

年輕的陸戰隊員是兵源替補最頻繁的一群人。

(Source: USMC/Angelica I. Annastas)



你無法預先把現在發生的片段串聯起來，只有在未來回顧今日時才會明白。所以你現在必須相信，眼前這些片段多少都會在未來的人生派上用場。你必須保持這種信念。

——賈伯斯(Steve Jobs)¹

領導是成功的關鍵影響力，而非威權。

——布蘭查德(Ken Blanchard)²

領導是一個大家經常使用卻難以體會的術語，其概念如奧賽羅(Othello)黑白棋般，容易定義和理解(而且經常受到定義)，但是卻近乎不可能精通之。高明的領導實屬罕見，而這必須直接歸因於領導所本之概念是一種與生俱來的「意志」。儘管從教育的觀點看來，並無任一種「領導」的定義顯得特別優異，然而在東拼西湊的概念光譜上，仍可依循其中共通之處，找出一組大家普遍能接受且能確實應用的「領導」定義：一種激勵一群人達成某項共同目標的能力。一旦接受前述定義，則陸戰隊曾經比現在更精準掌握著領導，陸戰隊各級領導者曾經證明過有能力在疊床架屋的文化及生機勃勃青壯族群、新秀輩出的「人才種籽」間確保平衡。是的，我之所以使用過去式是有原因的。因為當前陸戰隊正汲汲證明自身跟得上時代，但是此舉卻輕易地捐棄了軍種特性，更因為陸戰隊的本質，無形中也就犧牲陸戰隊的文化。

陸戰隊在各軍種間向來獨樹一幟。隨著機動作戰和其他類似戰術之引進，陸戰隊的文化獨特

性，曾在二十世紀中葉至晚期最為明顯。陸戰隊的這種特性，絕非關乎技術或裝備之良窳——物資或資源並非差異所在。確切來說，陸戰隊以信守傳統為榮，以其堅毅精神而勇冠三軍，軍風執拗、動作迅捷、充滿韌性、敢於冒險，且自許甚高；渠等抱持著「適應並加以克服」的心態，袍澤情誼總是放在官僚組織之前。因此，以往的陸戰隊不僅戰力上舉重若輕，較其他軍種更能迅速挺進戰場，且能以超乎其本體的持續戰力，在他人認為不可能的地點接敵作戰。綜合上述屬性，就會出現一群海內外無人敢撓其鋒、驍勇善戰的士兵。這聽起來似乎頗符合利他原則，但是當這些無形的人格特質形諸於整體時，是牢固依附在人為條件下——陸戰隊其實是最易訴諸情感的軍種。如果領導談的是影響人員意志，則按此邏輯，陸戰隊員對領導不接地氣或是做不到位，其實是特別有感的。

我們難以定義領導，更難定義好的領導。如果有一群人願意追隨你到天涯海角，那麼你就是一名偉大的領導者。

——努伊(Indra Nooyi)³

在探討陸戰隊因急於跟風重於保存文化，竟導致「誤入敗途」的說法之前，本文首先有必要審慎且深刻地探究普遍咸認領導有方的組織所具備之特質(或進一步討論團隊為何失敗)。何謂「領導有方的組織」？它又跟含混不清的領導定義一樣，不乏皆為頭頭是道的各方見解。話說如此，在成堆見解裡，我們仍可找出其中的共同之

處如：協同合作、溝通、高階長官視導、具體的願景與目標，以及滿意的部屬。而一個領導無方的組織則會呈現以下狀況、只有管理階層有辦公室可用、領導幹部忽略組織文化、單位的價值總以宣傳手法呈現，導致員工覺得煩躁或備感壓力、決策過程緩慢、勞逸分配不均、人人自掃門前雪、工時過長，以及上下處處溝通不良。儘管上述情況只是隨機列舉，但大略仍可區分三種情況：員工人心相悖、組織紀律不彰及少有或無人支持團隊。陸戰隊現階段正不自覺的甚至放任這三種情況不管。

「紀律是軍隊的靈魂，以寡擊衆的關鍵，它是逆勢求勝的法門，更是全軍尊嚴的源頭。」

—華盛頓(George Washington)⁴

儘管陸戰隊從未公開承認或使用「伏案掩體」(desk defilade) 這個術語，它已確實存在於辦公室中，這也可稱之為一種隔間戰術。「伏案掩體」望文生義，是指埋首於辦公桌



我們必須好好領導這群年輕的陸戰隊員。(Source: USMC/Jose VillalobosRocha)

上，呈現一種日理萬機的假象，即便是領導者應負起之責任，也不會讓他們從案牘中分神，身處在今日高度連結和迅速通聯的世界中，僅加速(而非改善)決策過程，言下之意是「伏案掩體」這個術語已從原本幽默的黃牌警告，惡化成參謀人員真實的恐懼。當筆者仍是陸戰隊初階軍官時，曾被要求「多到別人位置上走動」及「如果可以的話，盡量當面交付任務」，也就是起身離開辦公桌，直接面對當事人，因為如此做不僅能鼓舞士氣、提振團隊精神，

亦可使部屬認同他們的上級並非「獨善其身」。當人們互動後，實際效果甚至比以文件傳遞指令還要來得好。團隊內部的溝通於焉產生，自然能在領導者與部屬間反覆激盪想法和意見，進而轉化成為指導和願景。換言之，為落實有效領導，任何成員都必須在輸入端吸收並消化適切的資訊，然後利用一天多餘的時間，與其他隊員面對面進行充分討論，搞清楚收到之訊息對團隊的意義何在，繼而決定如何處理這些訊息。如果無法做到，就是剝奪

部隊領導所需的那道光芒，導致立意良善的計畫目標與後續成果，最終以混亂收場。

真正的領導人不尋求共識，而是形塑共識。

—金恩(Martin Luther King, Jr.)⁵

組織紀律切不可與資深領導者熱焰般的個人經驗混為一談。組織紀律要求的是針對任務重點、工作投入，以及成員在認知、堅持、聯繫及執行的互動關係。此處的認知和堅持不是藉由民主式的詢問和凝聚共識為名，牽強附會而成。因為一個緊密的組織或家庭，所需之行事架構是不受社會議題而左右——關鍵點在於直覺與人性。當組織威信和紀律能推動並衍生出上述之「界定」和「堅持」的力量時，成員深信自己與組織密不可分，就能形成人人自扛其責，個個合乎標準的「政治實體」(body politics)概念。畢竟，「軍隊捍衛民主，但不實踐民主」這句話帶譏諷的話有其道理。倘若研究某些成功大型企業，會發現無論某家公司的文化有多麼前衛，這些企業

成員一定對主事者有深刻之理解，對預期達到目標也耳熟能詳。然而如果沒有一套具權威的行事架構時，組織願景可能不是乏人問津，就是無人支持；此時組織成員一定會不停猜測究竟該問誰，也一定會相互辯論著未來該何去何從。基本上，同仁已經對這家公司失去信心了。

優質管理乃領導的一部分，端賴領導者激勵士氣，並營造出禁得起考驗的互信關係。當一個組織不僅本身優質，更強調獲勝時，領導意味著召喚部屬投入比任務書面說明更宏觀的組織願景及更深的承諾。

—美陸軍退役上將麥克克里斯托(Stanley A. McChrystal)⁶

組織或家庭成員所擁有之信任是附帶結果，來自於共享的、受到重視的角色和責任——亦即每位成員均可獨當一面。這股信任有助於成就組織願景，能對所屬大家庭全心投入並作出承諾，剛開始是源自於當事人

與袍澤間的一段本質上充滿了意志力和動機的磨練歷程(但並非兩者間有意相互倚賴對方)。不幸的是，上述信任現象的反面也是相當鮮明的：如果不能確認單位同袍也正承擔著起碼類似責任，幾乎不可能產生真心支持或信任。袍澤信任或許是前述三項組織指標中最容易理解的一環，但是袍澤信任程度卻攸關並仰賴部隊領導和組織紀律等兩因素，同時也最因人類意志而有所起伏。換言之，吾等要建構真正的袍澤信任進而支持組織願景時，意味著該組織要先解決「落實部隊領導」和「維繫組織紀律」兩大要素。

本文行筆至此，懇請讀者平心而論，思考一下大家近期觀察到的陸戰隊領導方式。由於筆者已是資深參謀了，現從這個角度清楚地得出一個結論，那就是陸戰隊可能在體制上走偏了路。時下陸戰隊已經不自覺的偏離了組織領導的三項共同指標。作為一個組織、大家庭及袍澤，陸戰隊一直試圖盡量跟得上社會潮流，作法則是將個人置於團體之前，顯然已迷失了方向。

陸戰隊現階段組織、訓練及裝備均不符合未來作戰環境的需求。

—〈陸戰隊作戰構想〉⁷

若將上段提及陸戰隊實體作戰能力的引文，連結人本主義中有關領導那難以捉摸的部分，有人可能認為領導和被領導兩者間相去不遠，甚至認為針對組織、訓練和能量加以激勵與強化即可。但是激勵和強化的每一步驟是存在於組織的「大腦」(此處指高階領導階層所孕育的文化)和「心臟」(此處指中階領導階層所呈現的活力和人格特質)的互動關係中。最初筆者探討那些困擾陸戰隊潛在領導罅隙時，就是從「心臟」這個層次切入的。筆者曾認定陸戰隊戰力之罩門是那些散漫的青壯小輩所造成，但是在經過深入研究後，筆者發現體制上看似明顯，但卻未刻意公開、愈為明確的現象：筆者的看法與實情全然相反。就像人體的心臟接收大腦的指令，高階指揮官則是刺激年輕陸戰隊員改變的催化劑。同時，由於任何組

織的高階領導是文化維繫者，所以這項考驗並非屬於隔代性質，而是深植在每一世代中。以下依據前述三項負面表徵，說明陸戰隊的文化現況，同時也強調陸戰隊存在的這些缺失有多麼如惡性疾病般難以根治。

怪了！你剛剛說的話裡，每一字都有錯。

—天行者(Luke Skywalker)⁸

首先，也是相當不幸的，我們隨便一找即可發現許多案例，足供證明幾位曾被稱為明日之星的陸戰隊資深幹部，因為領導缺陷而遭革職。指揮官遭革職或許不是甚麼新鮮事，但是最近出現革職之因卻是濫用職權。這可以歸咎媒體及網路無遠弗屆的世代，讓指揮官遭到革職的事件廣為人知。然而真正可悲的是，大家只因大眾目光都集中在濃煙上而忽略引爆事件的火苗——因為火苗才是事件的源頭。在筆者十七年的軍旅生涯裡，目睹到指揮官遭革職的原因愈形負面。當然無論怎麼說，遭到革職不是好事。但是當筆者仍是初階軍官

時，指揮職遭罷黜的主要原因是常見的「行為不檢」或「作風散漫」。容我再次強調，這是不好的。但是至少當時整個陸戰隊仍感受到來自那些作風紈袴的指揮官關愛——這就是忠誠。今天，陸戰隊高階領導幹部和指揮官職務遭拔除或責難的原因，竟是占部屬的便宜，此舉損耗了陸戰隊不管是組織或大家庭的各種形式、程度上的信任，當指揮官眼中只有自己時，吾等期待其能將指示貫徹到組織層面無異是緣木求魚。筆者絕無意倡導指揮官玩世不恭，決策家天下的概念，但筆者向來主張，陸戰隊現任各級指揮官要視所轄單位和單位內每一名陸戰隊員為自身利益所在，並願意和部屬互動，提供官兵經常亟需的指導意見。當然這項轉變也意味著指揮職軍官的心力可能需要從上級轉往下級。

其次，筆者反對以共識為基礎的領導風格，而在這一方面，近期陸戰隊司令部負責領導和計畫部門的某位高階參謀，其提出的論述最為有力。當時我們正針對多項作戰計畫，討論著後勤子計畫和行政事項，這

位參謀對於現階段陸戰隊司令部的各項決策，經常出現不了了之、原地打轉、拖泥帶水等狀況表達遺憾，認為主要原因只有一個：以共識為基礎的決策。與直覺相反，那批以科層體制為基礎且度過軍旅大半生涯的領導者，其實相當清楚陸戰隊的基本運作特性（亦即：陳述問題、徵詢資訊、擬定行動方案、策定計畫及付諸執行），但是當他們位處軍旅生涯高階，竟表示「指揮官決定，我們執行」的工作架構可受到討論。原說法是，這位備受袍澤敬重的上校原來指「後勤作為靠共識的取得」。在作戰和戰略層次的高司指導，基本上就是握有情資方向並定調作戰優先順序的指揮官意圖，結果大家竟在漫長的辯論中兜圈子，耽擱該次作戰行動，這就是扭曲作戰會議的本意，只是坐實了一般所謂的「以共識為基礎的領導」。請問什麼時候指揮官所謂「以上是我的作戰順序，接下來是我的決定」（只要號令不違法、不違反人性），竟變成可辯論的項目呢？陸戰隊一向自詡是「以身作則」的團隊，當各層級指揮官一發出決策就馬上遭到上一階指揮官質疑，那麼在命令愈往基層下達時，請問基層堅守決策的機率還剩多少？試問，如果將官可以辯論政策方向，為什麼上校、中校或上尉不行？另外，還有些人主張，辯論的聲浪越往上級司令部發展，愈有影響力，辯論的意見愈加受用，筆者反對這項看法。在見識過上面那位資深上校對於陸戰隊的決策作風深感遺憾後，筆者在不到一個月內，遇到另一位也頗令人尊重的上校，他提及曾有一位將領央其轉告辦公室內另一位上校同僚「支持這位將領的戰略計畫」，原

因是這位將領擔心其同僚恐不願意接受他的作戰指導。筆者當下的反應是：「什麼？」

就以純粹觀察的立場來看，在這個影響甚鉅的端點，乏人支持的願景是光譜的最末端。文本前半從〈陸戰隊作戰構想〉文件中所引述的文字中，對於願景顯然隻字未提，但是，現況可能更為糟糕。鑒於保密之必要，大家只能說，為方便討論，亦倘若即陸戰隊在規劃未來行動方案遇到困難，那麼執行聯合作戰的其他軍種在策劃如何運用陸戰隊，使其能與其他軍種協調一致時，也會遭遇同樣的困境⁹——特別是其他軍種事實上不會為陸戰隊的公平權益或戰力水準而多所置喙。陸戰隊員過去曾是木殼登陸艇上的一等射手，是美國在第二次世界大戰跳島戰略的先鋒、叢林突擊部隊、駐外使館警衛、反叛亂的牽制兵力、隨軍採訪記者的隨扈和前進軍力展示特使。到頭來陸戰隊要扮演那一位角色並不重要，因為角色是由文人領袖所決定，重點是當大家承攬這些角色時的表現究竟如何。惟有「所有成員」都能理解要呈現何種行為時，陸戰隊才能於軍種間出類拔萃。此外，官兵互動鬆弛處於三項表徵的最近端，陸戰隊之所以無法規劃出行動方案其來有自，原因在於肩負領導工作的舵手不是決定權已遭剝奪，就是搞不清楚當前戰情。正由於前面所提及有關陸戰隊領導者與部隊缺乏互動和組織紀律不彰的兩個亂象，無形中也剝奪了初階軍官原本能發揮所長的標準，導致行事無據。當筆者檢視少數幾篇有關領導氛圍的調查報告中可見，這已經是有目共睹的惱人現象。其中一份名為「戰場陸戰隊」（field



對美國社會大眾而言，採取甚麼態度看待陸戰隊是項重要的議題。(Source: USMC/Jose VillalobosRocha)

Marines，概指戰場表現優異，執行衛戍任務時卻糾葛頻仍，這是一個政策階層不願正視的名詞，因為他們不願相信有此現象存在)的官兵問卷中，筆者收到一位自稱「採稍息姿勢的下士」答覆。乍見這位回覆者高調的抱怨，筆者最初覺得一定是陸戰隊過去曾冤枉過或騷擾過當事人，導致其提早退伍，放棄了他原本相信自己能擁有的璀璨生涯。不巧的是，我那過

度假設前提根本完全與事實相去甚遠。這位原本滿懷動機加入、行事斷非保守的年輕幹部，最終決定離開陸戰隊是因為他接受到的挑戰不足，就好像這位士官幹部期待拿到一本戰士手冊，陸戰隊卻給了他一本夏令營活動指南，覺得自己遭到拋棄與剝削。在當前個人主義甚囂塵上的時代，身為陸戰隊的領導幹部一定要力挽狂瀾，力抗凡事規避的軍風生根茁壯，

而不能坐視其逐漸斷傷陸戰隊特有之團隊精神，因為團隊精神才是年輕男女在他處尋覓無門，以及他們所以加入陸戰隊的原因；只有團隊精神才能確保陸戰隊能獨樹一幟、堅毅不撓、傲骨嶙峋。吾等的確無法規避現代個人電子產品、耳機、社群媒體等型塑之「自成一格」的文化趨勢，但是陸戰隊仍有可能向年輕一輩戰士證明生命裡除了上述媒體外，還有一種肝膽

相照的袍澤情誼是需要他們參與其中的。一旦吾等能使後生晚輩相信這些概念的確存在，就一定要利用正常工作時間之餘或在單位空間外進行之活動，來發揮組織的社會功能。當然，加入陸戰隊也不是說完全沒有福利可言。亞馬遜公司執行長貝佐斯(Jeff Bezos)最近表示，我們需要的不是取得工作和生活間的平衡，而是在工作與生活間取得和諧。¹⁰ 平衡意味著一種施與受的關係，只有和諧才能享有相同步調與身心滿足。換言之，領導幹部大可熱切奉行「朝九晚五」的陸戰隊作息制度，為部屬留下充分的個人空檔和下班時間，但是如果其部屬在平日工作期間無法落實領導幹部交付的任務，那麼在回到工作崗位時，想必心情也不會多愉快。此外，貝佐斯還提醒另外一點，若是在心情低落或是任務進度未達標的狀況下，休假期間應有的愉悅心情也會因而受到影響，遠本預期中的對價關係也會惡化，成為職涯佳績的一記喪鐘。

要避免一時疏失而導致失敗，最快速的作法是誠實。

—阿特切(James Altucher)¹¹

2013年4月份《富比士》雜誌刊登了一篇名為〈怯懦型領導的12個跡象〉(12 Signs of Cowardly Leadership)的文章。¹² 作者施密特(Jeff Schmitt)指出，身先士卒的領導也許是企業慣用的老生常談或時髦口號，但是當企業採行如此作法時，究竟這是紙上談兵或身體力行，以及誰是馬屁精、誰裝腔作勢，誰又真正具備此信念可是相當清

楚。施密特更詳加說明前述三個「不見自明」的表徵，施氏的訊息明確，並與筆者的觀點相當一致。而更周延的看法來自格雷斯罕(Tom Gresham)於2018年7月在期刊《內向物流》(Inbound Logistics)發表的一篇名為〈保護供應鏈〉(Protecting Your Supply Chain)的文章。¹³ 這篇有關風險管理的文獻指出，一個組織要能履行計畫，必須具備五項要素：並非高高在上的領導者、員工擁有權責、責任意識、對新興科技利弊之覺察，以及監督和干預——也就是筆者文前所言願意和部屬互動的領導幹部、組織紀律和願景投入。

團隊合作需要做出某些坦率的讓步。工作以團隊形式運轉時，須將團體需求置於個人利益之前。

—蘭奇歐尼(Patrick Lencioni)¹⁴

陸戰隊要扭轉軍風，其實就精神上並不困難，但執行上可能複雜且深具挑戰。整頓軍風的途徑和手段可參考《培育領導101》(Leadership 101)一書中所列的架構，這是一本陸戰隊員在入伍第一天就知道的書。這項實務上的挑戰讓吾等回想起「由儉入奢易，由奢返儉難」的道理。但是，從這一波以共識為基礎的個人主義風，回歸以職權為主導的團隊精神，實乃勢在必行。

第一、起身離開辦公桌。這一點說來容易，卻幾乎不可能做到。姑且不論案頭潮水般寄來的電子郵件如請求情資、澄清問題，再加上不同管理系统所下達的任務指示。但如果領導幹部不能挪出大部分時間與部屬相處，甚至挪出51%的互動



他們也在學習為其所作所為負起責任嗎？(Source: USMC/Daniel Wetzel)

時間，那麼他的部屬就有如被欺瞞。各位高階資深領導幹部們，沒甚麼事情要比強制占用部隊時間更淺薄虛矯。各位指揮官請別再強迫部隊照表視察或巡視大樓，指揮官必須與部隊以人性化、無預警、無預擬、自然而然且單純直接的方式與部屬有所互動。唯經由互動，指揮官的想法始能轉化成為部隊能夠理解的指導方針，獲得支持、加以貫徹並信任到底。

第二、一旦視導告一段落，也確定了上級指導意見後，接下來的面對面互動階段，應開始回應部隊實際在執行中的任務。此時領導幹部不能僅停留在問些「家裡都好嗎？」、「愛國者防空系統戰備整備狀況如何？」等問題，而是要深入詢問如，「你手邊在忙甚麼？是為了我所交付的任務在忙嗎？請用你的話重述一遍我剛剛賦予你的任務、你為何正在忙這件事？這事難道不是屬

於其他單位負責的嗎？」或是「當前任務有那些部分需要副知友軍單位？」以上例子參考自「我知道了什麼？誰需要知道？我是否已經告知該知道的人？這人理解嗎？」除了維持溝通渠道、共患難來促進團結外，這種有意義的對話將在潛移默化中取得部隊的信任。筆者最近偶然間聽到一位同僚語帶諷刺地說道，這個社會期待年輕人多念點書，卻從不期待他們承擔責任。雖說責任減輕且不太需要究責的情況剛開始頗讓年輕人嚐到甜頭，但上下位者之間早晚會出現不信任感。總之，以幼稚的方式對待部屬，最後會導致其出現幼稚之舉。

凡不知自己歷史、出身或文化者，正似一棵失根的樹。

—賈維(Marcus Garvey)¹⁵

自以為是的求進步最終也不過是白忙一場。深究陸戰隊的情況，為了跟上時代而操之過急，反而使其陷入了文化兩難。陸戰隊必須竭盡所能，重新建立起文人領袖對陸戰隊的信任感，作法有別於其他編制較大的陸空等軍種，適時做球給文人領袖，表現得大智若愚。為落實上述作法，陸戰隊必須重新建立士官兵間的信任度，那是一種大家庭裡的信任，包含相互尊重、共同目標、支持願景及肝膽相照的袍澤之情等本質；這種信任勢將衍生出新機制，強調任務要透過紀律控管，主張責任應共同分擔。然而這只是一句「大海航行靠舵手」的咒語，必須透過堅毅的高階領導幹部，親自公開、反覆強調，再輔以年輕而具份量的中階領導幹部後續鼓勵、闡釋和推廣。過去那個既有膽識，又願付出的陸戰隊大家庭也曾歷經相同情境，陷入類似的文化十字路口，然而今日的陸戰隊仍有可能重振當年雄風，一如既往再次找回那種帶有偶然性、類似宗教狂熱式的思維。

作者簡介

Stanley E. Bednar少校目前任職於美陸戰隊司令部設施與後勤處，擔任後勤計畫與行動參謀官。

Reprint from *Marine Corps Gazette* with permission.

註釋

1. "You've Got to Find What You Love," Jobs Says, *Stanford News*, (Online: 14 June 2005), available at <http://news.stanford.edu>. This article contains the video and script of Steve Jobs' commencement address given at Stanford University on 12 June 2005.
2. "Leadership," *Inspiration Arena*, (Online: 2017), available at www.inspirationarena.com.
3. Ibid.
4. U.S. Army Center of Military History, "Washington Takes Commands of Continental Army in 1775," (Online: 5 June 2014), available at <https://www.army.mil>.
5. Martin Luther King, Jr., *Domestic Impact of the War*, (Chicago, IL: November 1967), found in "Martin Luther King, Jr.: Domestic Impact of the War; November 1967, National Labor Leadership Assembly for Peace," *African-American Involvement in the Vietnam War*, available at www.aavw.org.
6. Dan Schawbel, "General Stanley McChrystal: Leadership Lessons from Afghanistan," *Forbes*, (Online: 19 January 2013), available at <https://www.forbes.com>.
7. Headquarters Marine Corps, *Marine Corps Operating Concept: How an Expeditionary Force Operates in the 21st Century*, (Washington, D.C.: September 2016).
8. "Start Wars: Episode VIII—The Last Jedi (2017) Movie Script," *Springfield! Springfield!* Available at <https://www.springfield-pringfield.co.uk>.
9. Senate Armed Forces Committee, *National Defense Authorization Act*, (Washington, DC: 2018).
10. Josh Constine, "Jeff Bezos' Guide to Life," *TechCrunch*, (Online: 5 November 2017), available at <https://techcrunch.com>.
11. James Altrucher, "Failure: What Are 10 Ways That I Can Stop Feeling Like a Failure?" *Observer*, (Online: 7 October 2015), available at observation.com.
12. Jeff Schmidt, "12 Signs of Cowardly Leadership," *Forbes*, (Online: 8 April 2013), available at <https://www.forbes.com>.
13. Tom Gresham, "Protecting Your Supply Chain," *Inbound Logistics*, (Online: 16 July 2018), available at www.inboundlogistics.com.
14. Renee Houston Zemanski, "The Team Versus the Individual," *Personal Selling Power, Inc.*, (Online: 2 February 2010), available at <https://www.sellingpower.com>.
15. "Remembering Old Marcus Garvey," *Afrobella*, (Online: 17 August 2009), available at <https://afrobella.com>.