

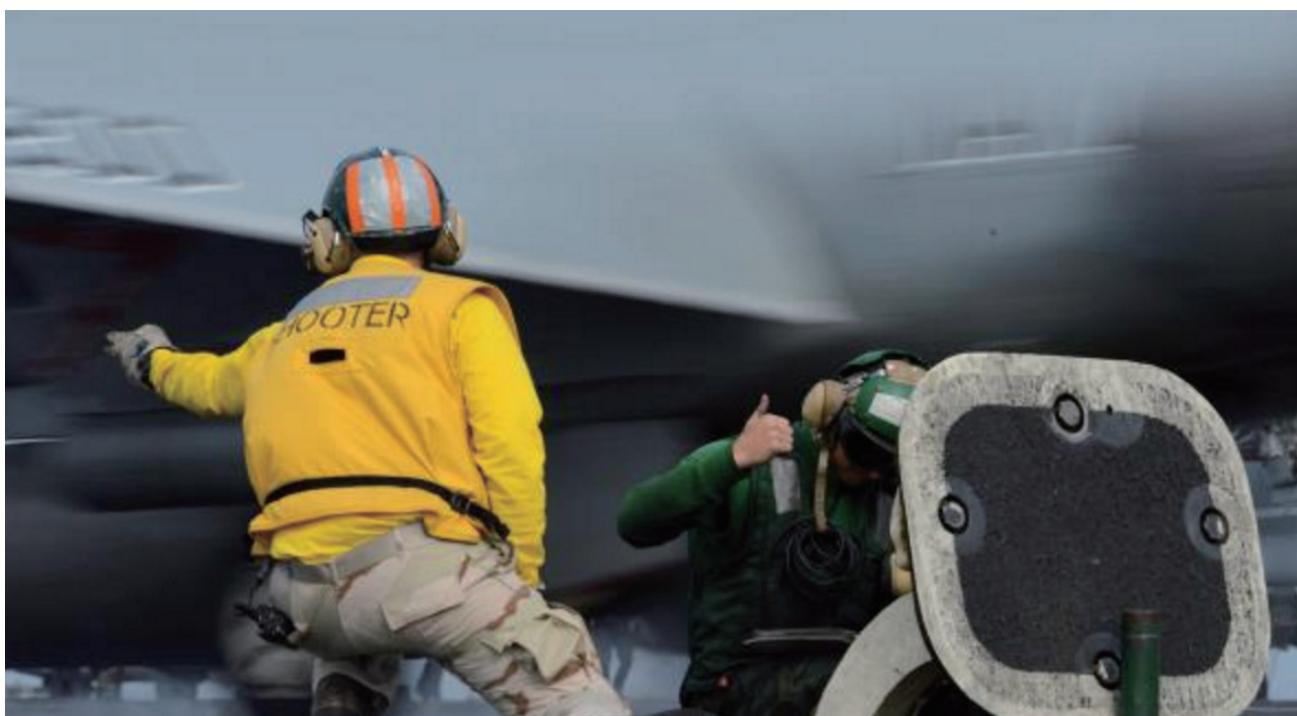
● 作者/Jonathan Greenert ● 譯者/劉慶順 ● 審者/楊宗興

軍事領導力的道德要素

The Moral Component of Leadership

取材/2015年9月美國海軍學會月刊(*Proceedings*, September/2015)

美海軍透過其基本信念來執行領導與決策。這些基本信念使得海軍官兵得以在因應任何危機時，保持一貫態度。本文旨在強化海軍領導統御中的道德要素，俾使海軍官兵成為美國人民爭相仿效的表率。



美海軍「史坦尼斯號」(USS *John C. Stennis*, CVN-74)航艦的一名引導戰機彈射的地勤人員，正在飛行甲板上示意乙架F/A-18E「超級大黃蜂」(Super Hornet)戰機起飛升空。本文作者呼籲海軍官兵重新「強調道德決策與行為，俾使每個人都能成為美國人民爭相仿效的表率。」(Source: USN)

身處一個暴力、不確定及複雜的時代。未來是不可預測的。唯一不變的就是改變，且其速度將有增無減。美海軍在面臨這些地區性與全球性的狀況時，絕不可因周遭環境而讓自身不知所措。每一名海軍官兵都被期待能在嚴峻的形勢下執行領導統御，而吾人也必須以深植在海軍核心價值中的信

念達成此一要求。海軍透過其基本信念來執行領導與決策。這些基本信念使得海軍官兵得以在因應任何危機時，保持一貫態度。挑戰與分配任務是一時的，然海軍的基本信念與核心價值則是恆久的。本文列述的思維旨在協助強化海軍領導統御中的道德要素——這些要素值得檢討、思考與奉獻。預期成果則是對道德決策與行為的重新聚焦，俾使每個人都能成為美國人民爭相仿效的表率。

期許：美海軍人員應做的事

更高的行為標準乃是海軍的特色，且每名海軍官兵都負有遵守這套標準的責任與義務。就其最根本的形式而言，該標準可被描述成在尊嚴與尊重環境下的道德行為。這是全體海軍官兵對自身的基本期望，也是美國公民對其軍隊的期待。

海軍係一座人才大熔爐。這座大熔爐帶來的多樣性及各式觀點與經驗，雖使海軍愈發強盛，但這群人在加入部隊時卻不必然抱持同樣的道德標準。有些時候，校正與調整是有其必要的。因此，各個單位與軍種勇於承擔創建一個使強烈道德根基得以成長與維持之環境的責任，乃至關重要。

正直此一誠實的品德，以及植基於榮譽的強烈道德原則，乃是道德建設得以蓬勃發展的環境基石。該領導統御要素不僅對維持專業海軍的成長茁壯氛圍至關重要，對確保海軍如團隊般成功運作亦復如此——在這個團隊中，每個人除了必須，也要願意相信彼此。正直存於海軍官兵之間。該品德專屬於個人，永遠無法為他人所奪，惟一旦



每一名海軍官兵都被期待能在嚴峻的情勢下執行領導統御。(Source: USN/Craig Z. Rodarte)

失去或放棄了它，便如覆水難收。正直能產生無條件的信任：信任軍種、信任裝備、信任同艦袍澤、信任幹部、信任部屬。每個軍種成員除了必須學習信任外，也必須學會贏得信任。沒有信任，吾人無法下授權限。權限不能下授，海軍就無法有效運作。海軍是個相互依存的組織，每個人的工作都是舉足輕重且深受依賴的。飛行員必須信任保修人員以及「射手」(shooter，編按：引導戰機自航艦彈射升空的地勤人員)，艦長必須信任「值更官」(officer of the deck)以及舵手，「海豹小組」(SEAL team)成員必須信任其隊友。單位內的互信與尊重會強化士氣並提升團隊效率。反之，則會削弱團隊精神並破壞任務績效。

指揮系統負有協助確保全體人員都符合標準的責任。指揮官行使領導統御「以發展及強化其下屬的士氣與靈性安適」。¹ 每位艦長的「指揮職責」(charge of command)使其負有這項義務，並要求領導幹部經由專業能力、判斷、理智，以及尊重來建立信任。強化單位「集體性」(collective



圖為2013年，擔任舵手的克拉克(Tale Clark)，操縱美海軍「拳師號」(USS Boxer, LHD-4) 直升機船塢登陸艦一景，這說明海軍權限下授及人員互助以完成本職工作的相互依存特性。「在作業中植入強烈道德基礎的指揮部最具活力，並已做好安然渡過最強烈暴風雨的準備。」(Source: USN)

character)乃是賦予艦長獨特權利與責任之一部分。鑒於「權力越大，所受的期待越深」，海軍各級領導幹部必須為違反道德行為及單位整體任務績效負責。在因訴訟案件而須解除艦長職務時，海軍都會訴諸公開的「問責文化」(culture of accountability)。海軍會迅速的向國會報告這些罕見案件，以展現其對遵守公共服務最高標準的承諾。

然而，維持高標準不光是艦長的責任。單位中的每一名幹

部都被期待能採以身作則的領導方式，用謙遜之姿履行其職責，並作為正直行為與莊重得體的典範。領導幹部有形塑造道德行為與節氣受到鼓勵及獎賞風氣之責。有時候，這不過是確保吾人能在日常繁瑣事務中做出適當決策的事宜罷了——亦即你服膺真理，做出對的事情那一瞬間。在團體或個人做出錯誤指導——渠等甚至可能是指揮官、艦長或主管——置單位於道德險途時，行使道德勇氣提出警告或異議。在任何職務上行

使領導統御應該要審慎使用該職務所託付的時間、經費與資源。領導幹部會界定與設置界線、特意以正面方式下達命令，並隨時留心任何標準的下滑。經驗顯示，領導幹部「必須起而行，而非坐而言，方能獲致成果」，人們在獲信任時會更潔身自愛，而部屬也才能有所依循。

樹立道德界線

個人的教育、環境、信仰，以及經驗會形塑個人的價值體系。一旦進入軍中服役，正直與信任即成為協助個人構建更堅實之道德基礎的基石。舉例而言，對機構的信任使其能更充分的信奉榮譽、勇氣與奉獻等海軍核心價值。實踐價值要比闡明價值來得困難得多。海軍核心價值存在的目的在於協助指導行動，因為最終僅憑個人行動就可界定其「道德地位」(moral standing)。重點不僅在於理解基本原理或瞭解口令，而在於能說出並做出正確的事。這關乎承擔責任、捨棄消極被動，並拒絕在面對道德挑戰時萎靡不振。誠如羅斯福(Theodore Roosevelt)總統所言，「除非你做了正確的

事，否則光是知道什麼是正確的並沒有多大意義。」(Knowing what is right doesn't mean much unless you do what is right)當事情的發展似乎不在正途上時，就需要有人憑藉良知插手採取行動。對領導幹部而言，此一特質比技術知識及實務技能還要來得重要。

建立道德界線並使用它來導引個人的選擇，這包括了解可接受與不可接受行為間的區別。它意味傾聽來自心靈深處的聲音與直覺，並針對可能不敬、不恰當或錯誤言行發出警告的呼聲。它意味專注於責任，而非尋求從行動中獲得任何個人利

益。它意味「該表揚之處就應予以表揚」。它意味相互激勵，而非詆毀。它意味成為稱職的團隊成員，並肩負起所分配的責任。它意味坦承面對事實真相，縱使可能不受歡迎也要大膽直言。它意味在完成某件可能超出個人能力的任務時要坦白承認，並尋求協助。它意味不論值勤與否，都要隨時關心袍澤間的動態，並在必要時做出干預，協助遇到麻煩或誤入歧途的袍澤。它意味即使設定高標準及追求艱困目標時，都要做到體諒、公平、謙虛及樂於服務他人。此外，它也意味成為最好的自我，並以希望別人對待自己的

方式來對待他人。

不擇坦途

做出正確的抉擇並不容易。任何危害因素都可能迫使人偏離正軌。有些人會罹患「拔示巴症候群」(Bathsheba Syndrome)；該症候群係成功下的應景副產品，亦即因掌權而昏頭者會開始認為其應獲得更多機會與特權，並開始相信其可不受規定束縛，繼而認為其可以不須負任何責任。許多研究與軼事證實，即使是道德高尚的人士，也可能在該錯誤思維開始形成時屈從於誘惑。無法受單位節制乃是良好道德決策所面臨的另一個威脅。亦即，不願意遵從個人所屬軍種、戰爭共同體、單位或職務的所有法規、規章、規範、程序與指導原則。每個海軍官兵都被期待能共同遵守該旨在追求共同利益的需求。

當個人患有冷漠、自滿或心智封閉等症狀時，原本就艱難的道德抉擇將變得更加困難，而若不抑制這些症狀，將可能造成相互傳染。另一種危險則是對其他個人或次級團體，表



在訓練演習期間，美海軍海豹小組成員自C-130運輸機一躍而下。作者認為，相互信任與尊重對士氣與任務的達成至關重要——官兵除了必須，也願意相互信任。(Source: USN/Anthony Harding)

現出超越對憲法與單位(機構)應有的更強烈忠誠。此種錯置的忠誠會侵蝕良好的秩序與紀律，因其以公共機構的信任換取對不應獲得之事物的保護。就道德問題而言，國家與海軍的利益必須始終擺在首位。吾人在每次晉升及志願留營的「就職宣誓」(oath of office)中，都一再重申此一該顯而易見的原則。

諷刺的是，成功的壓力可能造成最棘手之道德困境。處在產生成果壓力下的個人與單位可能會開始便宜行事、在程序上放水、吹捧報告內容、干冒不必要的安全風險，或以不公正的方式對待他人。這些受困於道德困境的個人與單位通常會以達成任務勝過一切的說詞來合理化其所作所為，但事實上達成目標並無法支撐些作為的正當性。優秀的領導幹部會藉由確保其下屬符合職務資格、有時間從事工作及正確做好本職工作等手段，協助其避免「造假」(gundeking)。此種方法更有助於工作的遂行，但也許不見得會更輕鬆。美國總統威爾遜(Woodrow Wilson)在1914年提

醒即將畢業的美國海軍官校生時曾指出，「越困難的事越值得去做。輕鬆的事，無法提升你的實力；做艱難的事，才能提升你的實力，並激發出你的熱情，這是輕鬆的事所辦不到的。」海軍官兵面臨的最嚴峻挑戰，可能體現在對體力或道德勇氣的測試上。

道德上的剛毅會轉換成平時的良好行為。此外，它也能建立使軍人在戰爭及壓力時期得以妥善因應的適應力。因理解自身所屬單位從事的是更遠大的理想、個人懷有獨特的目標與方向，以及同艦袍澤都在指望你等所產生的靜默心靈力量，激勵戰士對抗致命危險。那些以道德為本、勇於為其行為負起責任，並務實理解其在單位之重要性——也受到對等重視的人——都能在面對諸般狀況時盡其所能。人們會受到那些能在關鍵時刻完全自我奉獻、行使職責，並在緊要關頭表現出勇氣及自我犧牲精神人員的激勵。諸如「薩瑪海戰」(Battle of Samar)中的艾凡士(Ernest Evans)少校、「美山谷地」(Que Son Valley)的隨軍牧師卡博達

諾(Vincent Capodanno)上尉，以及「興都庫什」(Hindu Kush)山脈的莫非(Michael Murphy)上尉等典範型領導幹部，都因其對職務的全心奉獻而產生深遠影響。

有益的指揮氛圍

為強化道德基礎，美海軍的每一成員都應了解與遵守海軍的規章制度。在這方面，軍職與文職人員並無分別。吾人經由相互接觸保持良好的道德。願意多花點時間討論道德與倫理事宜的單位，往往能為艱困時期做出更充分的準備。相互交換意見會帶來思考與反省，從而賦予個人時間掌握及內化經驗教訓，俾使「做對的事情」(the right thing to do)之本能意識在遭遇測試或道德脅迫時得以取得上風。假使指揮部已然開創此種氛圍，個人較可能在情緒波動中做出正確抉擇。

鼓勵尊嚴及相互尊重的單位會有最好的工作表現。能夠樹立良好榜樣、投資下屬、為渠等提供成功機會，建立單位自身技術與道德技能的領導幹部，將能成功獲得並留住下屬的忠



三名獲頒美國會最高榮譽勳章的得主(左至右)，艾凡士(Ernest Evans)少校、隨軍牧師卡博達諾(Vincent Capodanno)上尉，以及莫非(Michael Murphy)上尉，渠等體現了海軍的核心價值，還有對任務與袍澤的完全奉獻。

(Source: USN/Navy History and Heritage Command)

誠。懂得如何學習、在風險與成果間取得平衡、能容忍出於無知所犯下的錯誤，但不能接受品格缺陷等，乃是健全且能夠靈活變通組織的特色。在作業中植入強烈道德基礎的指揮部最具活力，並已做好安然渡過最強烈暴風雨的準備。渠等往往也是最富膽色、自信滿滿，以及最為可靠的單位。

發揮領導統御的道德要素對當前的幹部至關重要。對美海軍及為國家執行的任務而言，正直與信任極為重要。正直與信任好比是榮譽、勇氣與奉獻等海軍核心價值的船尾與前桅支索。想想你的道德羅盤——使用並校準它——如此才能堅持到

底。道德支撐品格；品格界定一個人的為人並為領導統御提供了基礎。

美海軍中將斯托克代爾(James Stockdale)曾指出，「品格的重要性可能大於知識。……領導幹部的必要條件不在於對事物的全盤掌握或對選項的預知能力，而在於他是否擁有自主、正直並坦率因應民眾、複雜狀態，以及基本信念的品格與勇氣。」² 在面對當下與未來的挑戰時，思考一下這段話。一旦海軍官兵提升了尊嚴與尊重，並在不顧個人得失的前提下做了正確的事，就會對他人產生正面、持久的影響，並有助於任務的成功。堅決的道德領

導幹部也將永遠是使美海軍能以具凝聚力、引以自豪，且有效之戰鬥部隊報效國家之不可或缺的戰力來源。

作者簡介

Jonathan Greenert係美海軍上將，曾任第30任美海軍軍令部部長。

Reprint from *Proceedings* with permission.

註釋

1. U.S. Navy Regulations, 1990, Chapter 8.
2. James Bond Stockdale, "Leadership in Times of Crisis," *To Promote Peace: U.S. Foreign Policy in the mid-1980s*, Dennis L. Bark, ed. (Stanford, CA: Hoover Institute. 1984), 43.