

● 作者/Edwin B. Powers ● 譯者/趙炳強 ● 審者/陳家俊

鼓舞人心的領導統御

Would You Follow You? Inspirational Leadership

取材/2016年7月美國陸戰隊報月刊(Marine Corps Gazette, July/2016)

美軍陸戰隊於1775年建軍，其擁有悠久歷史與優良傳統，以驍勇善戰聞名於世。美軍堅強的軍事實力為這支勁旅的外在表徵，各級部隊指揮官的領導統御力更是這支勁旅的重要內涵。

激勵型領導者能身先士卒，使單位官兵
打從心裡佩服。(Source: USMC/David Staten)



由漢米頓(George Hamilton)上尉所率領的美國第5陸戰團第1營第49連，被敵火釘在地上，動彈不得。貝羅森林之役(the Battle of Belleau Wood)在敵我機槍火網交織下，正式揭開序幕。¹ 該連在開始進攻142高地時，只推進不到20

碼，便遭遇到震耳欲聾的德軍機槍火力。如果當時連長從部隊後方下達起身戰鬥的命令，在一片「噠噠噠」的「馬克沁機關槍」(Maxim Machine Gun)機槍聲中，他的命令根本不會有人回應，部分原因是那些震耳欲聾的機槍聲響，當然，他也

從未下達過這樣的命令。

相反的，漢米頓表現出戰士本色。他衝上部隊最前方，與他的弟兄們併著肩靠在一起。他回憶道，「我知道本連碰上麻煩了，每個人都必須一路狂奔衝出這片森林，否則待在原地只會是死路一條。」²

漢米頓的「軍階」並不足以激勵他的弟兄，激勵他們的是漢米頓這個「人」。而這些被激勵的弟兄們為陸戰隊贏得了這一場戰事。1918年6月6日這天，下午才過了一半，第5陸戰團第1營便攻克了142高地。

激勵型領導是一項戰力倍增器，它使那些在恐懼中的年輕人蛻變成一位陸戰隊員，以刺刀掃蕩固若金湯的德國機槍陣地。有時候，激勵型領導最終能獲致勝利的戰果，而那些影響往往更加不可思議。

筆者熟知激勵型領導所帶來的直接影響，並非透過演練示範習得，而是經由潛移默化所獲致。在某位激勵型副營長的領導下，筆者能站在更高的角度看待事物，也更有自信；更重要的是，也能把手下的陸戰隊員帶得更好。在離開該營七個



你會服從自己的領導嗎？(Source: USMC/Andrew Kupperts)

月後，筆者以他為榜樣試著塑造出自己的領導風格。

領導者都有一種共同的特質：人們會自然而然的跟隨其領導，即便並沒有義務服膺之。他們是以「人性」的角度來領導，而非以「長官的階級」來迫使部屬為之。渠等對於部屬的影響力，也不盡然單從階級而來。

思索激勵型領導者的榜樣，便能了解激勵的本質。讀者不妨自我審視，捫心自問：如果我自己就是部屬，我能被我自己所激勵嗎？這個答案並不難回答。只要試著去想像，將自己的領導風格投射到那些領導著自己的長官身上，並且思考：若面對幾乎是有去無回的狀況，是否還會服從長官的領導，如同當年那班弟兄跟著漢米頓出生入死一樣？或者，只會反射性的回答：「報告，是？」最後就是對於自我領導能力之優缺點給予最坦誠的評價。試想，在未能完全了解頂頭上司所扮演的角色與被賦予責任之下，對於上司的缺點了解多少？若以同樣標準套用到自己身上，你又能做得多好？並在隨後給予自己適當的建言？

美陸戰隊員都曾經謙遜地舉起右手，誓言「服從上級指揮官所賦予的命令。」服從和威權是必要的，然而激勵型領導更能獲致「絕對服從」所達不到的成效。陸戰隊的歷史，是由激勵型領導者所締造，他們願意放下身段，以自我品格、身先士卒來領導部屬，進而打造一支常勝軍。

激勵型領導的關鍵在於「謙遜」。不論階級高低，當個別與人互動時，都必須把它放下，在腦海中把自己變成是大家的一份子，弟兄們早就具備階級觀念了。陸戰隊各級幹部們以前全都經歷



美陸戰隊員誓言服從上級所賦予之命令。(Source: USMC/Vanessa Austin)

過這樣的時期，也曾經因為本身領導統御上的優點，而不光是靠誓詞裡頭的「服從」，使弟兄們願意為渠等赴湯蹈火。早在這些幹部任官之前，便已具備「領導特質」而使人願意追隨。

比如在高中時期擔任了學校代表隊隊長，隊員們會因為隊長能夠提升代表隊的整體能力，達到他們單憑一己之力並無法觸及的程度，而願意追隨他。情境轉換為部隊裡的分隊長、排長或連長，又有何不同？這遠比在代表隊週末團練時只能作為替補人員還要來得棒多了。當幹部運用了本身在階級上的影響力，併著在言行舉止上的加乘效果，以身作則，就能帶

領弟兄們度過最艱難的困境。史賴吉(E. B. Sledge)在參與太平洋戰爭期間，他的排長就曾經在他最感黑暗的那段日子裡激勵過他。史賴吉在回憶錄中寫道：

「我感覺到有一隻手放到我的肩膀上。我抬頭看著我們的『公爵』排長(艾靈頓[Charles Ellington]，綽號「公爵」[Duke])那對疲憊而且佈滿血絲的雙眼。他用和藹的聲音問我：『小賴，你怎麼啦？』我把我的感受告訴他，他說，『我明白你的意思，我感同身受。放輕鬆點，我們一定要堅持下去。這裡很快就會結束了，然

後我們就可以回到帕武武島(Pavuvu)放鬆一下。』他的感同身受給了我所渴求的力量，強到足以讓我渡過接下來十五個更可怕的晝夜。」³

只經由兩個人之間的簡單互動，便把這股力量傳遞出去，就是領導統御最細緻的展現。艾靈頓的隊員被這種非常人性化的互動所激勵，因而將其事蹟表述於著作之中。在弟兄們著書作傳，回顧其軍旅生涯之前，部隊各級幹部們該如何知道自己的領導是相對成功還是失敗的呢？

不如問問自己：如果我自己就是手下弟兄的一員，我能在我的領導之下成長獲益嗎？將部屬能力提升至極致，並將他們組成一個成功的團隊，是陸戰隊各級幹部的職責。馬歇爾(BG S. L. A. Marshall)准將在《軍人重任與國祚民命》(*The Soldier's Load and the Mobility of a Nation*)一書中提道，「最頂尖的領導統御能力，就是能夠將各階層裡的普通人向上提升到最高水準並維持之。」⁴ 唯有親力親為且必須致力於合乎人

性，以足堪表率の言行、身先士卒の領導，以及對於完美的堅持，才能做到這種巨大幅度の提升。當幹部凌駕自我意識，清楚地展現出「要使這個團隊更好」の專注力時，這種訊息所迸發出の強度，只有付諸行動才能企及。

這就是馬歇爾所說的「維持最高水準」，讓成功的團隊預就極度凶險的當下做好準備，就像當年的第49連一樣。漢米頓早在身為中央高校美式足球代表隊隊長時，就已經成為那種他自己會追隨的領導者了；他並沒有等到1918年的6月6日這個關鍵時刻才展現領導力。⁵ 他所帶領的第49連在攻下142高地後，只剩下不到50位陸戰隊員，這些弟兄在漢米頓英年早逝之後一起寫了封信給他父親，提到：

「身為一位年輕優秀的中尉軍官，他在美國本土把我們這個連組建起來，在教練場上驅策我們，教我們行軍、操課與戰鬥，帶著我們付諸行動……對我們這幫弟兄而言，他永遠是我們的『喬治艇長』(Skipper George)；一位同舟共濟的夥伴，一位出類拔萃的軍人，一位激勵人心的長官，一位真正的陸戰隊員……您為我們及這個國家教養出這麼一位犧牲奉獻的兒子，再多的言語也無法表達我們對令郎的愛戴與景仰……他

的精神將永遠激勵著我們。」⁶

身為部隊指揮官的漢米頓，要求的是部屬的服從；然而身為一個「人」的他，則透過言行直接與弟兄們的心靈對話。

如勒瓊(John A. Lejeune)上將在陸戰隊隊慶賀詞中所勗勉：

「……他永恆的精神，躍然於世世代代陸戰隊員心中，同時也是每一位陸戰隊員的標竿。」⁷

這是漢米頓、艾靈頓與上百萬的陸戰隊先進們，在渠等世代所體現的價值標準；它會持續在陸戰隊員間發揚光大，一如各級幹部們對領導統御持恆踐履著的金科玉律：以自己想被領導的方式來帶領部屬。

作者簡介

Edwin B. Powers上尉係加州橋港「陸戰隊山地作戰訓練中心」(Marine Corps Mountain Warfare Training Center, Bridgeport, CA)本部連連長。

本文係2015年賀佳布姆(Robert E. Hogaboom)將軍領導統御徵文比賽第一名作品。

Reprint form *Marine Corps Gazette* with permission.

註釋

1. Mark Mortenson, *George W. Hamilton, USMC: America's Greatest World War I Hero*, (Jefferson, NC: McFarland & Company, 2011), 203.
2. George Clark, *Devil Dog Chronicles: Voices of the 4th Marine Brigade in World War I*, (Lawrence, KS: University Press of Kansas, 2013), 58.
3. E. B. Sledge, *With the Old Breed: At Peleliu and Okinawa*, (New York: Presidio Press, 2007), 133.
4. S. L. A. Marshall, *The Soldier's Load and the Mobility of a Nation*, (Quantico, VA: The Marine Corps Association, 1980), 4.
5. Mortenson, 75.
6. Ibid., 249-250.
7. Gen John A. Lejeune's Birthday Message accessed at www.nps.edu.