

● 作者/Daniel Glisson ● 譯者/劉慶順 ● 審者/馬浩翔

# 患難與共的領導風格

Never Above, Always Beside

取材/2016年12月美國海軍學會月刊(*Proceedings*, December/2016)

戰士不會爲了任何數量的彩布或閃亮金屬而戰，但他們將樂於且毫不猶豫地爲彼此赴死。同袍間的愛驅使他們完成只能被描述爲奇蹟的驚人壯舉，且這些奇蹟會一再重複發生。

接受過最令人感同身受的教導，才能真正體會軍隊的核心價值觀。(Source: USMC)



**我**不會自稱是偉大的領袖，甚至不認為自己是好幹部。但我卻曾碰過幾位優秀領導者。

我在年輕時有幸見證過一些世界上曾出現過最偉大的領導幹部。這些領導人體現了美海軍的「勇氣」、「榮譽」與「奉獻」等核心價值觀。即便通過新訓中心熟記並大聲朗誦這些核心價值定義內容的考驗，但仍未能真正理解這些字辭的含意。在我接受最令人感同身受的教導後，才真正體會到這些核心概念。

我對你的認識短暫，但其實應該更深，這令我現在深感遺憾。即便僅有須臾，你仍教會我許多事情。

某一日在營地。你與另一名陸戰隊員爭辯，後來演變成一場爭吵。你嘶吼狂叫，但隨即平息。數秒後，你們兩人握手相擁，這是旁人永遠無法理解的袍澤之情。

**此時你教會我榮譽**

數月後，在阿富汗馬爾雅(Marjah)，這是我首次外派步入

未知的深淵，走入已知的危險與折磨中，在那裡我們擁有的唯一事件就是彼此完全被痛苦包圍。你走了出來，面帶微笑轉身對我們說「上吧」。

**此時你教會我勇氣**

不久，炙熱的太陽煮熟所有躺在及走過陸地上的生物。在距我數公尺遠之遙。一名淌著血的陸戰隊員躺在由泥漿製成的屋頂上。你毫不猶豫地走向他，犧牲性命拯救了你的袍澤。

**這天你教會我奉獻**

就在這天，我開始企盼達到你教導我們的價值觀。

2010年9月2日，美陸戰隊特里格(Joshua Twigg)上等兵在行動中喪生，當天他為了拯救另一名陸戰隊員而跑上屋頂。溫切爾(Walter Winchell)曾經寫到，在婚姻中彼此必須「不顧指氣使，不低聲下氣，且無時無刻相互陪伴。」戰鬥中的領導統御較婚姻關係更加個人與深入。陸戰隊員說「不顧指氣使」時，指的是不論階級或職位、軍官或士兵，所有隊員對彼此懷有的愛。即使知道誰是老大，真正

的陸戰隊員也會全心為彼此付出。假如你自認職位高於他人，或覺得自己更具價值，就不可能為其他陸戰隊員自我犧牲。就在特里格上兵爬上樓梯井時，一枚機槍子彈射穿了他的心臟。他在遭擊後仍奮力接近馳援對象，並帶著他跳下屋頂。

一如密秀普(John C. Bishop)下士，特里格上等兵體現了「不顧指氣使」的行為。密秀普曾數次對筆者表示，「我從未遇見懂得自重者會看不起他人。」密秀普是一名經驗豐富的下士，當時在陸戰隊服務四年多，在首次部署的行動之一，就是挺進伊拉克的費盧傑(Fallujah)，這是陸戰隊在本世紀最令人振奮的一次接戰。但他從未藉此向人自誇，也從未聲稱自己是優秀的男人或陸戰隊員。他體現



2010年9月2日，美陸戰隊員將特里格上等兵肩負至一架醫療直升機。特里格為了拯救另一名陸戰隊員，讓自己胸部受到嚴重槍傷。

(Source: AP/Brennan Linsley)

了沉默專業，除非你請他分享經驗，否則你永遠不會得知此事。密秀普下士在2010年9月8日的行動中成仁。我將永遠記得他對我的教導，亦即在能成為優秀的陸戰隊員前，必須先成為品德優良的人。後來我也將這一課傳授給由我協訓的派瑞斯島(Parris Island)新兵。

## 陸戰隊不會為了榮耀而戰

拿破崙曾經如此無知地宣稱，「戰士會為了一小塊勳章而奮戰到底」。他錯了。領導幹部會激勵部屬，而非操控。事實上，戰士不會為了任何數量的彩布或閃亮金屬而戰，但他們將樂於且毫不猶豫地為彼此赴死。同袍間的愛，驅使他們完成



抱持著「從未遇見懂得自重者，會對他人頤指氣使」信念的密秀普下士，在2010年9月8日的作戰行動中犧牲成仁。(Source:The Bishop Family)

只能被稱為奇蹟的驚人壯舉，且這些奇蹟一再重複發生。閃亮的獎牌及徽章不會令人偉大，或讓人成為領導者。

領導者絕不會尋求榮耀。榮耀必須有別於驕傲，因為如果你做好本分，應該引以為豪。榮耀常會招致被視為是「看看我；我真偉大」的引人注目行為。

領導幹部明瞭陸戰隊員不會為了榮耀而戰，他們是為了其他陸戰隊員而戰。我遇見過最偉大的戰士從未自吹自擂。他們甚少談論自己。一名中士曾對筆者表示，「空心的彈藥最為響亮。」筆者遇見過具備最佳戰鬥經驗的領導幹部，並非因為經驗豐富，而是在於其擁有的核心價值受到尊崇。筆者通常甚至要在彼此的專業關係發展到一定階段後，才會知道他們的戰鬥經驗。我曾經與一些戰鬥經驗豐富，但為人很糟糕的領導幹部共事過。這些失敗的領導幹部喜歡吹噓自己過去的豐功偉業，不過這樣做卻從未使其成為更好的人或領導者。

戰鬥經驗本身與偉大的領導統御無關。筆者認識一名從未參與海外部署任務，但經驗豐富的士官，他充分體現了何為最佳領導統御。當時在他所服務的小隊中，都是極具經驗的士官，而且大多數隊員都曾參與數次戰況極為激烈的作戰部署。這些陸戰隊員會跟隨他出生入死的原因，不是因為他是一位上士，而是他是名領導者。

## 不可否認的真理

在第一次世界大戰期間，惠特西(John Whitlesey)少校帶領的554人營級部隊，就在與第77步

兵師的其他部隊失去聯繫後，跟著惠特西進入了阿爾貢森林(Argonne Forest)。儘管情勢極其不利，他們仍舊英勇奮戰且成功地逐退德軍部隊。該營554人中，僅有194人活著走出森林。惠特西的領導統御，在一場無人認為可能獲勝的戰爭中贏得勝利。惠特西也因此而獲頒「國會最高榮譽勳章」(Medal of Honor)。

由於無法承受下屬陣亡過多的壓力，惠特西後來於1921年11月26日，在一艘航向哈瓦那(Havana)的船艦上自殺身亡。他充分體現了領導統御難以承受、但卻無可否認的真理，那就是你的命令通常是造成陸戰隊員及海軍士兵陣亡的主要因素。

無論他們多強壯或多有經驗，我們都不能忘記其身為凡人的事實，尤其是領導幹部亦然。

領導統御有許多面向，無法僅以寥寥數語表達，甚至不能以通篇論述一言以蔽之。我不認為我們的語言得以界定領導統御。筆者雖然經歷了陸戰隊訓練，卻仍無法領悟領導統御背後的核心概念，卻是在付出了慘痛的代價後，才終於領略了什麼是真正的領導統御，而這些是如密秀普與特里格等陸戰隊員教會我的事。

## 全身奉獻

期待你的陸戰隊員也同樣能夠做到。發自內心愛你的陸戰隊員，糾正他們的缺陷，並讓其

為自己的錯誤負責。從專業及道德上，促進其身為男人與陸戰隊員的發展。絕不讓自己高踞於任何人之上，或相信自己的價值大於他人。以謙卑的語氣說話，絕不提當年勇來證實或證明自己。勇敢走入死亡的懷抱，毫不猶豫的面帶微笑並擁抱未知。為你的陸戰隊員流血；你的血並無不同。接受陸戰隊員在戰場捐軀的事實，並在坦然接受自己人性的同時，教導你的陸戰隊員如何在面對死亡時視死如歸。你必須具有道德觀念、受過教育且品行端正，才有資格成為領導幹部。真心關懷你身旁陸戰隊員的福祉，甚至要做到忘我無私。

切記，絕不能高踞於你的陸戰隊員之上，而是要永遠守候在他們身旁。



真正的領導統御，是永遠守候在隊友身邊。(Source: USMC)

## 作者簡介

Daniel Glisson中士係於2009年加入美陸戰隊。他曾於2010年及2011年隨同第9陸戰團第2營部署至阿富汗馬爾雅與桑金(Sangin)。他目前隨同第2陸戰團第3營部署在日本沖繩的施瓦布營區(Camp Schwab)。

Reprint from *Proceedings* with permission.