

● 作者/Carleton Forsling ● 譯者/童光復 ● 審者/楊宗興

弊大於利的插手型領導

Intrusive Leadership: Bad by definition

取材/2015年7月美國陸戰隊報月刊(*Marine Corps Gazette*, July/2015)

美陸戰隊普遍採行「插手型領導」，著重防範那些會給長官帶來麻煩的事情——例如自殺、休假事故等等。作者指出，這是一種預防性「推卸責任」的領導。



時任美陸戰隊司令的鄧福德將軍曾表示，插手型指揮並非是一個壞字眼。

(Source: DoD/Dominique A. Pineiro)

時任美陸戰隊司令的鄧福德(Joseph F. Dunford, Jr.)將軍曾表示，「積極的指揮氛圍，可確保幹部掌握狀況的發展……『插手型』(intrusive)指揮並非是一個壞字眼。做為一名插手型領導者也未嘗不好。」¹

頭一句話乃不證自明。一位好的領導者必定要

能掌握狀況才可遂行指揮。但這第二句話——或許就不那麼容易理解了。根據《牛津英語辭典》(*Oxford English Dictionary*)的解釋：「插手：指的是，因不受歡迎或不請自來的行為而造成之混亂或煩惱。」(Intrusive: causing disruption or annoyance through being unwelcome or uninvited.)

鄧福德為何會採用這樣一個具有負面意義的字眼呢？這個字眼的選用顯然是刻意的，並已被許多傑出的陸戰隊領導者於公、私場合中採用。例如，陸戰隊第3遠征軍指揮官威斯勒(John Wissler)中將就曾表示，「領導者只需做對的事，並讓其他陸戰隊員或水手相信，幹這事兒是對的——隨時透過『插手型領導』(intrusive leadership)來建立典範。」² 陸戰隊第1航空聯隊指揮官魯德(Steven

Rudder)准將也強調，所屬成員無論是在營內當職或是營外休假，領導者都可採用插手型領導：「領導者……有責任……介入其部屬營內及營外活動的規劃。」³ 顯然，陸戰隊的這些長官及其他高階領導者所要的正是插手型領導。雖然這種指導立意甚佳，但卻會有其不良的影響。

詞語的不同意含

具體的詞語可傳達具體的

意義。無論是有意、還是無意，「插手」(intrusive)一詞的負面包袱是很沉重的。朋友和同事們是因為「應邀」(are invited)才會進到自己家中，而竊賊則是透過「侵入」(intrude)的手段。即使陸戰隊員接受陸戰隊傳奇人物勒瓊(John Lejeune)著名的比喻，將長官與部屬間的關係比擬成「父子」關係，那種侵入感也還是會讓人很不舒服。理想的父親具有「參與」(involved)的角色，他關心自己的孩子，也是孩子們的導師(mentor)，他允許孩子們有自己的成長空間——但有時還是可能會阻礙渠等自主發展。在另一個極端上，插手型的父親則會造就出叛逆的孩子，他們最終只能在狹隘的領域中為極端性的組織工作。

如果高階領導者所要求的只是「好的領導」(good leadership)，他們大可就用這個詞。他們本來也可更具體地將它說成「參與式領導」(involved leadership)，如果他們所指的是這個概念的話。每個人都能理解這些詞語的意義，但高階領導者並未使用這樣的詞語。相反



長官與部屬間的關係是各個指揮層級得以獲取成功與效力的關鍵所在。

(Source: USMC/Eric Keenan)

地，他們很明確地表示，他們所要的是「插手型領導」(intrusive leadership)。

難道這只是對詞語選用的咬文嚼字嗎？科學一再顯示，詞語塑造了人的思想，就像人的思想塑造了詞語一般。⁴ 詞語，尤當被一再重複時，便會產生非常強大的力量。話語會影響思考，思考會影響行為。當高階軍事領導者說，他們想要下屬執行插手型領導，他們就會看得到成效。每個領導者都知道什麼是插手型領導，但在陸戰隊的準則中，卻未曾對它下過定義。

這不是一個好的詞語，它精準地傳達了壞的領導技巧，不幸地，它已在陸戰隊中日益普遍。

常態式領導日趨勢微？

將插手型領導視為一種選項，其前提便是，領導幹部相信軍事組織沿用數千年的「常態式領導」(normal leadership)正在陸戰隊中日漸勢微。是什麼樣的前提讓幹部產生了如此的信念？是作戰表現不佳嗎？畢竟，「作戰」才是陸戰隊存在的理由。如果是陸戰隊的作戰表現不佳，那麼近期剛退伍的阿莫斯(James Amos)將軍就不應該說出，「陸戰隊12年來持續的輝煌戰績，再怎麼誇述也不為過。」這種話，若不是此類出自軍、文職領導者口中的陳述乃虛偽不實，要嗎就是還有其它比作戰表現更重要的信念。

如果美陸戰隊的作戰表現一直很好，那麼問題或許就在於其軍紀的日益敗壞。若真是這樣的話，為何陸戰隊軍事法庭的案件數量多年來卻是呈現穩定下降的趨勢？⁵ 有人則猜測，這甚至可能是導因於世代交替(generational change)，當代的

年輕人一般而言就不像其父執輩那樣成熟。先撇開社會學數據對當代青少年的描述不談，美陸戰隊的年輕成員也是來自於此一群體，但數十年來渠等表現都是最好的。⁶

美陸戰隊還未曾搞砸過自己的工作。這支團隊所獲得的評價，都是表現優異。陸戰隊不足之處可能就在於未能維護自身的公眾形象。從偵察狙擊手尿撒敵屍的醜聞，到性侵行為如「傳染病般的」(epidemic)氾濫，再到指揮官因瀆職而被公開解職，陸戰隊在公眾輿論上確實已遭受到一些挫折。但這顯然只是媒體的觀點，而非陸戰隊領導水準的普遍下降或是大規模失效。

儘管如此，當有人想要羞辱軍方的時候，相關質詢總是會順著指揮系統向下變成責難，「唉，你們在搞什麼鬼東西？」即使上校或將軍在電話另一端抓狂斥責，但強調作戰訓練及長期品格培養的長遠企圖是不會因此停歇的。上述才是大多數不當行為發生同時的真實情況。不過，敦品勵行扭轉不了媒體的觀點。目前被用來扭轉媒體觀點的手段是規則、命令，還有文件——也就是，插手型領導。

插手型領導是失能領導者的靠山

插手型領導，在定義上是不受歡迎的。領導者所該尋求的應是「參與式領導」(involved leadership)。作為一個組織，陸戰隊經常未能採取參與式領導，反而逼迫自己採用插手型領導。插手型領導的心態，本質上就偏重於負面思考。它著重於那些會給士官、主管、或指揮官帶來麻煩的事情——例如，自殺、營外事故等。

插手型領導迫使領導者陷於困境，渠等預防性地建立了試圖阻止負面結果發生的證據。例如，有無實施休假期間不得酒駕的離營宣教……有！有無詢問身心失調的陸戰隊員是否企圖自我傷害……有！有無要求陸戰隊員填寫休假計畫……有！這些都是一種預防性「推卸責任」(butt-covering)的領導。

參與式領導者會對弟兄視如己出的這麼問道：「嘿，瓊斯(Jones)下士，兄弟，這個週末有什麼特別的節目啊？你是不是說這個月女友會來看你？」而插手型領導者則會要求瓊斯填表說明這週末每個小時的活動計畫。

參與式領導者專注於讓原本就表現良好的大多數人表現得更好。而插手型領導者僅想減輕違犯常規者所可能帶來的負面結果。

插手型領導的存在，讓失能領導者找到了足以依賴的藉口。

「報告長官，瓊斯下士在其休假計畫表上寫說他整個週末都會待在營區。完全沒交代會從夜店酒駕回家這一段！這不是我們的錯啊！」

讓好的成員表現更好

領導者需投入大部分時間於絕大多數安分守己的陸戰隊員身上，使渠等表現得更好。幹部應花更多寶貴的輔導時間，去設定目標、培養優秀的成員，而不是去幹那些不適續服人員的保姆。目前，大多數領導者都成了「柏拉圖法則」(Pareto Principle)的奇怪反例，渠等花了80%的時間在20%表現最差的成員身上。「插手型領導」的心態，只會加劇這種自然發展的趨勢。

要記得，陸戰隊應該是一個菁英單位。陸戰隊的目標不應該是接收社會糟粕，並且讓這些貨色的表現只達到可接受水準。真正的菁英單位，不但要招募社會的優秀青年，更要使他們成為菁英中的菁英。

幹部們花了多少時間在陸戰隊優秀成員的身上呢？有多少導師花時間對成員進行積極的輔導？頂多只佔了很小的比例。陸戰隊最優秀的成員應該是能夠照顧自己的。這群人不曾突然跳進上級司令部的黑名單中，所以能夠安分守己得讓幹部「眼不見、心不念」(out of sight, out of mind)。在現實中，

這群人正是幹部們應投入大部分時間的對象。有多少優秀的陸戰隊成員心生不滿，是因為其領導幹部只在壞事發生時，才會花點時間在他們身上？

領導者對其所屬成員的職務說明、期望及目標，需要開誠佈公。沒有人從軍只是為了當個無名小卒。如果我們能彰顯下屬的優點，而非自動假設這群人是幫賊，那麼我們將會對渠等所成就的感到驚訝。

身為領導者，應始終明示自己的下屬，「這是你的目標。為了符合後續的專業水準，這是你必需做到的。」換句話說，領導幹部應提供所屬成員強大的初期諮詢，以及後續定期、坦誠的輔導。陸戰隊員渴望接受下一個挑戰、下一個目標，並且就算天上下刀子也要去實現它，但幹部們往往實際要求弟兄去做的，卻只是在簽到簿上簽字，以證明渠等已被告知不要犯罪或自戕。

陸戰隊的目標究竟是「做些事」(doing something)、還是「成就某事」(accomplishing something)？



有些陸戰隊員只服膺典範或懲罰的力量。

(Source:USMC/Devin Nichols)

不要讓不適服現役人員限縮了團隊步調

目前約有20%、10%、或5%的不適服現役人員，佔用了領導者大部分的時間，但這幫人是永遠不會開竅的。讓渠等開竅的唯一的辦法，就是透過典範的力量在前方誘導、或是借助懲罰的力量在後方威逼。

領導幹部的行程表被迫塞滿了無數小時的培訓活動，各都具有良好的立意，但大多所傳達的主旨，對九成的陸戰隊成員而言，根本就是不言而喻的事情——諸如「不強姦」、「不酒駕」等。這些道理，對那10%的不適服現役人員而言，渠等既視而不見、也充耳不聞。這樣做的後果是，上級撈過界去做班長、排長就能做的事情。

舉例而言，大多數的營外事故都只是少數個案。這些人不會因為一堆課程和文件而打消其做壞事的念頭。只能藉由強制究責來阻止渠等犯錯。

在過去幾年中，陸戰隊已經從領導者工具箱中拿掉了許多懲處手段。諸如「額外軍事命令」

(extra military instruction)、「激勵性體能訓練」(incentive physical training)、及「矯正拘留單位」(Correctional Custody Unit)等懲罰手段都已澈底取消，以配合服役紀錄冊第11頁「非司法處分」(non-judicial punishment)與「正式輔導」(formal counseling)記錄的實施。此外，如今在軍中，「非司法性懲罰」與「正式輔導」實際上等同於放棄了當事人，因為一旦這些都被記錄下來，往往便視同其軍旅生涯的終結。

陸戰隊需要將一些過去的懲處手段，放回到領導者工具箱內。這將有助於及時挽救一些陸戰隊的迷途羔羊。不久以前，「矯正拘留單位」為期幾週的「破岩」(breaking rocks)勞動，就曾將許多邊緣成員轉化為積極的陸戰隊員。如今，領導者不是被迫對「輕度的不當行為」(minor misconduct)視而不見、就是必須以行政措施澈底毀掉該名陸戰隊員，在二者之間，或許除了約談輔導記錄外，是沒有其它選項可言的。筆者願意打賭，相較之下，約談輔導紀錄可能還比較好。

領導幹部說：「我會當面指出你的不良表現，並做成約談記錄存放於文件夾中備查。」

「如果我不理的話，會怎樣？」

「我還是會做約談輔導記錄，再次存放於文件夾中備查。」隨著那樣即時而具體的激勵，誰還會那樣依然故我呢？

一旦陸戰隊重新賦予一線領導者某些權限，這些冥頑不靈的陸戰隊員就必需被迅速汰除。陸戰隊總是要到渠等役期將屆，才肯透過不利的行政措施去進行汰除的工作，結果是，單位領導者及當事人都心知肚明，沒有退場機制，他們只得繼



插手型領導衍生出沉重的負擔。(Source: USMC/Paul S. Martinez)

續待在軍中，直到拖完役期，造成領導者及不適服現役人員不必要的負擔。

機動作戰準則明白指出，不可「增援失敗者」(reinforce failure)。陸戰隊員該做的是「增援成功者」(reinforce success)。可是在身處人性戰場時，陸戰隊卻拋棄了這項原則。民間企業也具有像軍方這樣的競爭排名制度，只是，他們在實施「排名與解雇」(rank-and-yank)的留優汰劣制度上是玩真的，而陸戰隊則很少這樣做。前「通用電氣」(General Electric)執行長威爾奇(Jack Welch)曾提出非常著名的「20/70/10法則」(20/70/10 formula)——獎勵前20%績效最好的成員、提升70%績效居中者的能力、並汰除10%的庸碌者。⁷ 大多數的軍事領導者，通常都花了大部分的時間，在

其10%庸碌的部屬身上。然後，他們要求前20%績效最好的成員，去分擔收拾那些庸碌者所丟下來的爛攤子，這形同是對優秀者的懲罰。

對於那些甘於庸碌的10%成員，無論是予以懲罰或是撤職，都應令其自食苦果，不可再浪費時間加以挽留。這樣，幹部便可將省下來的時間，花在90%真正懂得自重的成員身上。

領導者對部屬的責任

「參與式領導」最大的障礙之一係相當耗費時間。正如阿莫斯(James F. Amos)將軍2014年在國會報告時所言，「陸戰隊不會因為資源變少了，就怠忽職守。我們將會以較少的資源，執行相同分

量的工作。」⁸ 除非陸戰隊有能力克服預算數字上的差額，否則這些差額不知要從何處彌補。這勢將會成為陸戰隊背上的重擔。為了讓陸戰隊員願意對其領導者吐露心聲，渠等必須要能信任領導者。這需要時間、努力、更需要耐心。這就是參與式領導。對於繁忙的領導者而言，採用插手型領導就容易得多了。插手型領導的作戰風險管理表、週末休假計畫、和非必要的尖銳問題，都比建立信任來得簡單。

美國一直都在要求陸戰隊員執行前所未有的整備——以部署從事一場「長期戰爭」(long war)，甚至可能是一場永無止境的戰爭。這種情形，有人稱之為「新規範」(new normal)，它要求陸戰隊員執行更多的工作，同時試圖運用插手型領導管理渠等生活的各個層面。隨著領導幹部侵佔了部屬過去曾是上班的休息時間，陸戰隊已將一天10至14小時的工時，轉變成了24小時。還把專業的志願役部隊，當成一群短期消耗性的徵召人員來

使喚。更須深思的是，陸戰隊似乎是將成年男女當成孩子般地對待。

領導幹部必須誠實地面對，陸戰隊身為一個機構，對自身所面臨的挑戰，是有責任的。領導幹部要求部屬執行工作，因此，對渠等是有責任的。

陸戰隊員將達成橫陳在渠等面前的任何目標。幹部不應把避免違紀通報當成唯一的目標。陸戰隊的目標應該是戰備才對。

插手型領導只會讓那些已然身負重擔的陸戰隊員，肩上擔子更形沉重。參與式領導則可使大家團結一致，共同扛起此一重擔。

作者簡介

Carleton Forsling少校目前服務於「陸戰隊中型傾旋翼機第204訓練中隊」。他曾於2001、2009、2012年先後以飛行員及軍事顧問身分奉派支援「持久自由作戰行動」以及其他應變作戰。

Reprint from *Marine Corps Gazette* with permission.

註釋

1. MC1 Christine Hannon, "Department of the Navy Sexual Assault Summit Raises Prevention, Awareness" (Washington, DC: 5 May 2011), accessed at www.navy.mil.
2. LCpl Stephen Himes, "Commanding General Delivers Intent," *Okinawa Stripes*, (Okinawa, Japan: 28 September 2013).
3. BGen Steven Rudder, "Safety Policy," (Okinawa, Japan, 1st MAW), accessed at www.1stmaw.marines.mil, 24 December 2014.
4. Lera Boroditsky, "How Language Shapes Thought," (Palo Alto, CA: Stanford University, February 2011), accessed at <https://psych.stanford.edu>.
5. Headquarters Marine Corps, "Marine Corps Legal Services Report Fiscal Year 2012" (Washington, DC: 2012), accessed at www.hqmc.marines.mil.
6. Sarah Kliff, "Today's Teenagers are the Best Behaved Generation on Record" (Washington, DC: 17 December 2014), accessed at www.vox.com.
7. "Should I Rank my Employees?" *The Wall Street Journal*, (New York, NY), accessed at www.guides.wsj.com.
8. Claudette Raulo, "Marines Will Do Same With Less, Amos Says," (Washington, DC: 25 March 2014), accessed at www.defense.gov.