

● 作者/John McDougall ● 譯者/張彥元 ● 審者/劉慶順

掌握人際的領導力：同理心

Empathetic Leadership: Understanding the Human Domain

取材/2019年11-12月美國軍事評論雙月刊(*Military Review*, November-December/2019)

在軍事專業中，領導幹部必須適度理解、發展並運用同理心，俾以建立凝聚向心力的團隊，並於未來作戰環境中下達更佳決策。

真正的領導者擁有卓然獨立的信心，下達艱難決定的勇氣，及傾聽他人需求的憐憫之心。

——佚名

設想你剛抵達一個聯戰單位接任要職。有別於前一個職位，這裡人員身穿不同制服且肩章各異；你很快意識到團隊成員的歷練、經驗與期望各不相同。

你的副手是一位盟國軍官。你們的第一次互動冷淡中帶著拘謹，幾乎是草草了事。你認為自己表現的彬彬有禮，正向積極，因此難以理解對方反應。你心裡想著，「這是她的個性使然，還是因為文化背景？或是忙了一天的關係？她對每個人都這樣嗎？還是只針對我？」

你的資深義務性顧問(senior enlisted advisor)來自友軍；你們相處融洽，但你可感受到他身上帶有些許挫折感。他積極進取且頗具自信，這些特質對他裨益良多，但在這裡卻成了負擔。想到這些，你不禁納悶，「不知道他對自己的職務和工作感覺如何？對他的同僚和下屬看法又如何？」

單位的文職行政助理已在這個指揮部服務17

年，你是他任內同一職位上看過的第7位軍官。他雖然見多識廣、交遊廣闊，但是你從他身上感受到某種目空一切的優越感。雖然起初感到惱怒，但你自問，「如果我換到他的位置，情況會是如何？他對我有何先入為主的想法？」

領導統御誠非易事。與我們共事的每個人都有複雜的性格、經驗，有各種期望和恐懼。儘管每位優秀的領導幹部都會盡量認識所屬官兵，但只有真正卓越的領導者才會深入了解人心。他們會用心關注語言和非語言隱含的意思，並提出尖銳的問題以深入了解每個人的經驗、觀點與感受。簡言之，他們已經培養出同理心技巧並善加運用。同理心是領導統御中至為關鍵，但卻經常遭到誤解的要素。

即便目前有許多職業都融入了同理心技巧，然而美軍卻多半迴避此議題，實屬不幸。當然，同理心在領導統御教範及將級軍官演說中所占分量不



2019年7月22日，時任美陸軍副參謀長的麥克維爾(James C. McConville)上將於視察德州布列斯堡(Fort Bliss)時，在第1裝甲師所屬第1旅級戰鬥部隊第1騎兵團第6中隊聽取士兵意見。(Source: US Army/Matthew J. Marcellus)

大，然吾等仍未能領會何謂同理心，及其對領導者如此重要之故。大家心照不宣都認為，同理心僅是如醫師、護士、神職與輔導人員等照護專家才需要的技能，而對軍事專業並無實質助益。¹

然而，同理心的本質乃是有關對人的了解——亦即理解人的世界觀(認知)與情感(情緒)如

何驅使其行為。² 這主要是一項「心理任務」(mental task)——也就是詳細觀察「人文環境」(human terrain)；這個工作相當於指揮官仔細研究地圖上的等高線，是一種可開發的能力。前參謀首長聯席會議主席，美陸軍備役上將鄧普西(Martin Dempsey)指出，同理心是一種重要且可學會的技能；他表示：

「有效率的領導者擁有同理心。他們懂得聆聽，並因而有所收穫，透過聆聽，他們變得善體人意。」³ 同理心的發展與其他重要技能相同，都可透過實踐養成。

還有哪一種專業比軍事更需要掌握複雜的「人為因素」？在此專業中，信任是本錢，存亡更是取決於人為決定。倘若吾等

不先設法了解人心所念，又如何能在諸如聯合、跨部會、跨政府與跨國多元組成部隊的各單位中，影響並激勵來自四面八方的成員？⁴ 本文將論述今日軍事領導幹部必須適度理解、發展並運用同理心，以建構具有向心力的團隊，同時在未來作戰環境中下達更佳決策。

何謂同理心

為避免誤解同理心意涵，宜探究其起源並檢視其近期之應用面向。19世紀，德國心理學家利普斯(Theodore Lipps)創造了「人同此心」(in-feeling)乙詞，用以描述輔導員透過想像力代入輔導對象的思想、情感和觀感中，藉以建立融洽關係並了解對方。⁵ 自此刻起，同理心逐漸受到全醫學界的重視。醫生和護士嘗試站在病患立場提供更周延照護。近年來，由於民間公司的高階主管希望更了解其員工與客戶，因此董事會也開始討論同理心。這些案例對其所欲聲明的事實及修正錯誤觀念均有幫助。

首先，同理心並非和自己悲傷感或深沉憂慮有關。關注自身



同理心是可經由學習來達到的能力，亦是效率領導的基礎。

(Source: US Air National Guard/Anthony Agosti)

感受的心理學家不會注意到其輔導對象的感受。如同美陸軍備役上將麥克里斯托(Stanley McChrystal)最近闡述，「同理心並非同情心，不是每天早上去拍拍部屬肩膀噓寒問暖而已。同理心的意思是，透過他們的眼神，你就能知曉發生甚麼事。」⁶ 軍事領導幹部絕不能誤將同理與「心軟」(going soft)混為一談。同理心之目的在於學習如何能激勵個人或團體。無論如何漫不經心的領導幹部，都不會說出「我不想更了解我的部屬和環境」之類的話。儘管真誠關切與同情可能是發

揮同理心時的副產品，同理心之目的都在於了解，而非產生個人情感。⁷

同理心也並非要與其他人擁有共同經驗。醫生與其病患不太可能有經歷相同患病過程，高階主管與其客戶的採購經驗也未必相同；但這並不妨礙他們採取同理心觀點。我們不必「掏心挖肺般將心比心」來想像別人甚麼感覺，然後再據以回應。⁸ 在軍中，吾等與下屬經常有類似個人經歷或專業經驗。然而，這種「我知道你們正遭逢何種狀況」的觀點卻矛盾抑制了同理心的養成，因為



幹部不一定需擁有相同經驗才能採取同理心的觀點，差別在於為對方創造好的結果。(Source: USN/Douglas H Stutz)

領導幹部將自己的想法和感覺轉移到當下情境中，而未深入洞察新情況。雖然「共通性」(commonality)有助於理解，但實際上，當盡可能忽略明顯相似性並抱持好奇心時，我們會學到更多。

因此，專業人士會運用同理心來理解並下達更佳決策。其目標並非產生同情心，也不是要尋求共同點，而是為輔導對象創造更好結果。如精神科醫生兼企業顧問葛圭遜(Prudy Gourguechon)所述，「同理心是一種中性的資料蒐集工具，可讓你了解你所處環境下的人員

狀況……因而做出更佳預測、制定更好策略、激發忠誠，並進行明確溝通。」⁹ 如果這項技能可在民間各行各業發揮功能，是否也能嘉惠軍事領域？

準則中的同理心

2006年，美陸軍在伊拉克及阿富汗全力執行「安定作戰」(stability operations)任務的同時，重新思考其領導統御準則，同時自問「我們遺漏了什麼？」在全面檢討作戰環境與指揮官所面對的挑戰後，決定在「陸軍領導力要求模組」(Army Leadership Requirements Mod-

el)中特性部分，加入同理心。¹⁰

此作法是否正確？在陸軍領導統御準則中納入如此軟性概念，這讓軍方內部人士和外部觀察者都感到困惑和驚訝。¹¹ 美軍仍視同理心為一種情感能力，而非用以建立更強大的團隊與制定更好決策所需之分析工具。這種集體謬誤始自在準則中處理同理心的方式，或許這也正是雖然經常有擴大運用同理心的需求，但在陸軍的指導訓令和文化中，同理心仍然處於邊緣地位的原因。¹²

首先，我們仍持續將同理心與同情心混為一談。但前者乃是一個認知過程，而後者則是一種情感反應。第6-22號陸軍教範《陸軍領導統御》(Army Leadership)中有關同理心的定義就相當言簡意賅：「辨識並了解他人的想法、感受與信念。」¹³ 然而，其後的釋義卻讓這個議題更為模糊，因其鼓勵領導者要「設身處地感受他人處境」，甚至是「分享……他人的感受」。¹⁴ 這種同理心的概念存有兩個問題：假設人與人之間都有共同經驗與情感，然而這些卻未必存在，就算真的有

共同經驗與情感，卻鼓勵領導者從一個好奇的觀察者轉變為情感參與者；這是一種名為「過度認同」(overidentification) 的諮詢謬誤。最近有一則案例說明此混淆觀念。某前旅長在課堂中告誡一群中階軍官，當某人因為感動而心生太多憐憫與同情時，同理心就成為一個潛在弱點。¹⁵ 由於深入理解向來並非是義務或責任，也因此才會有這種混淆概念出現。有能力從個人情感反應中，區分領會他人感受、動機和觀點間的差異，誠屬重要。

其次，我們將同理心歸類為領導者特質(亦即何謂領導者)，而非一項能力(亦即領導者之職責為何)。這兩者間的區別十分細微，但卻相當重要，其原因主要在於軍方並不訓練人格特質，特別是性格養成的部分。我們可能會談論其重要性，並在評估中對其稍作評價，但卻不會集中精力在其發展上。此外，我們也誤以為大部分性格特徵都是與生俱來，本性難移。正如某營長告訴新任軍中牧師，「我不是個很有同理心的人，需要你提醒我是不是太嚴厲。」¹⁶



2018年8月3日，美海軍軍令部副部長莫倫(Bill Moran)上將在加州聖地牙哥海軍基地一場全員大會中與海軍官兵交談。莫倫也視察了駐聖地牙哥的海軍艦，包括哈帕斯費里號(USS *Harpers Ferry*, LSD-49)船塢登陸艦、斯托克代爾號(USS *Stockdale*, DDG-106)驅逐艦、蒙哥馬利號(USS *Montgomery*, LCS-8)濱海戰鬥艦，以及熱烈號(USS *Ardent*, MCM-12)水雷反制艦。他除與官兵討論有關目前與未來海軍狀況外，也聽取渠等對海軍各項計畫、政策與程序之回饋意見。(Source: USN/Nancy C. diBenedetto)

這位營長的自知之明雖頗值嘉許，但他選擇轉嫁弱點而非改善之。這或許肇因於在吾人認知中，同理心為一種內在特質，因此有人擁有、有人欠缺，而未視其為一項領導者可透過實踐加

以發展的重要技能。

再者，我們視同理心主要用在建制軍事單位上。教範中強調，指揮官透過同理心來更加照顧士兵、文職人員及軍眷家庭。¹⁷ 如此看法雖然重要，但未

免太過狹隘，窄化了同理心在聯合、跨部會、跨政府與跨國組織及夥伴單位，還有作戰環境中之應用。¹⁸ 持平而論，陸軍領導統御教範確實著墨於更廣泛應用同理心，其中包括用在「當地民眾、天災受災戶及戰俘上。」¹⁹ 然而，這種人際溝通技能尚未能擴及教範中關於人為因素的其他層面，包括發展具向心力的團隊乃至於影響外部民眾。

應用同理心

軍事領導幹部可以、也應該運用同理心來更加了解單位所屬人員。這不僅用在個人，也可應用在所屬單位的集體情感、思維與看法。如果領導統御是「影響人的過程」，則了解其他人之需求與慾望的能力對領導統御至為重要。²⁰ 此工作在同質性相對較高的軍事單位中已然十分困難。在聯合、跨部會、跨政府與跨國組織中，例如海軍工程中隊、國民兵後勤分遣隊、聯邦調查局及波蘭傘兵營，由於組成分子的文化、信仰與目標各異，將使得此工作難度更高。

蘭德公司於2011年出版了一份研究報告，標題為〈發展美陸軍軍官因應聯合、跨部會、跨政府與跨國環境之能力〉(Developing U.S. Army Officers' Capabilities for Joint, Interagency, Intergovernmental, and Multinational Environments)。作者在研究過程中曾訪談超過100位軍官及文職人員，探討在聯合、跨部會、跨政府與跨國環境中獲致成功所必須擁有之知識、技能與能力。多數受訪者雖然並未明確提及同理心，但卻都指出「人際技能」(people skills)是其中最重要的特質：

在聯合、跨部會、跨政府與跨國環境中，人際和其他整合性技能至為重要，因為在此環境中，成功通常需要獨立組織間存有合作意願，而這些組織經常有各自不同工作與目標。²¹

了解這些不同看法是領導幹部必須擁有的一項基本技能，期能讓各種目標相互配合，邁向最終共同目標。

指揮官可以運用同理心來增加其對組織的了解，也可應用相同技能來繪製戰場上的人為環境。兵法家孫子曾斷然指出「知己知彼」的關鍵重要性。²² 當然，此原則已超越戰爭科學領域，涉及同等重要的人心因素。欲了解戰區內的人員，無論是敵、是友亦或中立，均需要具好奇心，以及願意詢問並回答具同理心的問題：

- 到目前為止，他們的生活經歷為何？
- 他們如何看待這個世界以及自己在其中的角色？
- 他們希望成就什麼？又害怕失去什麼？²³

這種同理心超越了現今作戰教範中單純的文化理解或體認。²⁴ 在文化研究上雖有助理解同理心，但仍是由外部看「他者」想法或信念。相反的，同理心則是暫時透過另一個角度來看世界，設法從內部加以理解。²⁵

此外，位於堪薩斯州列芬沃斯堡(Fort Leavenworth)的外國軍事及文化研究大學已開發出一套可協助領導幹部如孫子所述般，做到知己知彼的同理心工具。在此名為「四種觀察法」(4 Ways of

Seeing)模式中，觀察小組詢問有關自身認知的兩個問題：我們怎麼看待自己？我們怎麼看待他人？接下來則是有關被觀察者視角的兩個問題：他們怎麼看我們？他們怎麼看待自己？²⁶這種頗為簡單但頗富挑戰的練習有助於領導幹部克服自身偏見，並掌握他人觀點，這也正是同理心的精髓所在。從這種詢問過程中獲得理解，可獲得更佳決策制定，最後在作戰環境中成功。

無論在國內、外，同理心在理解人心因素上都是一種強大工具。然而，從應用同理心到制定周延決策間，還有一個重要步驟。基本上道德問題在於：我該如何運用這些透過同理心獲取的資訊？選項之一是不理會新訊息，如此一來則不必顧慮他人受到的影響。另一種反應則是將同理心武器化，利用同理心對付同儕或操控下屬。然而，這兩者既不符合美陸軍倫理價值觀，也無法產生信任關係，而

信任是美陸軍專業的基石，會以這兩種方式利用同理心來探知他人想法的領導幹部，其人必為麻木不仁，冷酷無情，乃是典型惡質領導者。

第三種反應則是應用透過同理心獲取之資訊，並為各方尋求最佳解決之道。如先前所述，由於此種反應可能出自同情或關注，故這些情感並非不可或缺。在制定決策過程中選擇考量他人情感和期望，其原因或許為下列三種主要倫理模式之一：照顧下屬和他人的責任（責任倫理）、恪守個人或集體道德理想（道德倫理），或希望為相關人員改善狀況（結果主義）。因此，同理心完全不是「示弱」，而是領導統御工具，可用以獲得理解人為領域並制定周延的道德決策，從而能造福組織並正向形塑環境。

結論

在陸軍領導力要求模組中，人們對同理心的了解最為粗淺，惟其可說是要項之一。因為戰爭「就其根本而言乃是人類刻意為之」，因此至關重要的是，指揮官藉了解人心因素以建構



1943年7月10日，在西西里島北岸執行第二次敵後兩棲登陸作戰中的著名人物——第30步兵團伯納(Lyle Bernard)中校，在西西里島布洛羅(Brolo)附近向巴頓(George S. Patton)中將進行地面狀況之簡報。(Source: National Archives)



同理心並非向他人示弱，反而是領導統御的有效工具。

(Source: US Army/Matthew J. Marcellus)

基於信任而凝聚向心力的團隊，並發揮對外部民眾的影響力。²⁷ 陸軍需要具備同理心的領導幹部，俾能將這種技能應用在困難的領導統御及作戰情況中。

因此，美軍須改進並強化同理心在陸軍教範中的角色。在領導統御的準則中，須闡明其定義乃是一種情感中立技能，能用以更容易理解他人。同理心在有關建立信任的教範中，亦應占有重要地位，特別是在如聯合、跨部會、跨政府與跨國等文化差異甚大的組織中，或

與當地民眾共同作業時更是如此。此外，此概念必須擴展至透過同理心了解對方，進而能大為受惠的陸軍各作戰層面上。這些作戰層面包括但不限於資訊作戰、民事、公共關係、區域結盟部隊、安全部隊援助旅及戰場情報準備等。上述作業均需同理心，而僅具備文化意識實有不足。

其次，我們必須強調發展並考核領導幹部的同理心能力。在機構層面上，應善用服役任官前與士官教育系統等機會，教導年輕領導幹部何謂同理心，

及如何在人為環境中優化理解和決策。在作戰領域，須指導領導幹部在駐地和作戰環境中視運用同理心為領導統御的一部分，並就此進行評估。最後，同理心須視為選派指揮職與其他關鍵領導職務之重要標準，以鼓勵發展同理心。若領導統御和作戰都是以人為核心，則領導幹部就要像具備判讀地圖能力般，要會解讀人心。

人為因素十分複雜。陸軍領導幹部需同理心來加強理解他人擁有之不同經驗、觀點及情感，並據此優化決策。美軍的官士兵應以同理心對待，而未來的成功亦有賴於此。

註：本文榮獲2019年麥克阿瑟獎(2019 MacArthur Award)亞軍。

作者簡介

John McDougall少校係美陸軍牧師，擁有「摩爾特諾瑪聖經神學院」(Multnomah Biblical Seminary)神學碩士學位；他畢業於西點軍校，曾派駐於伊拉克及阿富汗，並在第173空降旅、第82空降師，及第75突擊兵團等空降及突擊單位服務超過10年。

Reprint from *Military Review* with permission.

註釋

1. Harry C. Garner, "Empathy: A True Leader Skill," *Military Review* 89, no. 6 (November-December 2009): 84.
2. Roman Krznaric, *Empathy: Why It Matters, and How To Get It* (New York: Penguin, 2014), 10.
3. Martin Dempsey, "'Heads Down, Thumbs Up' Is No Way to Go Through Life. We Need Our Leaders to Show Respect, Humility, and Inclusiveness," Task and Purpose, 2 February 2018, accessed 17 March 2019, <https://taskandpurpose.com/we-need-our-leaders-to-show-respect-humility-and-inclusiveness>.
4. Army Doctrine Reference Publication (ADRP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, August 2012 [obsolete]), 1-2 and 1-5.
5. F. Ioannidou and V. Konstantaki, "Empathy and Emotional Intelligence: What Is It Really About?," *International Journal of Caring Sciences* 1, no. 3 (September-December 2008): 119.
6. "General Stanley McChrystal: Great Leaders Have Empathy and Discipline," Inc., video, accessed 12 February 2019, <https://www.inc.com/stanley-mcchrystal/the-2-traits-military-leaders-and-entrepreneurs-share.html>.
7. ADRP 6-0, *Mission Command* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, May 2012 [obsolete]), 2-77.
8. Prudy Gourguechon, "Empathy Is an Essential Leadership Skill—and There's Nothing Soft about It," *Forbes* (website), 26 December 2017, accessed 2 February 2019, <https://www.forbes.com/sites/prudygourguechon/2017/12/26/empathy-is-an-essential-leadership-skill-and-theres-nothing-soft-about-it/#5dcedd4ab2b9d>.
9. Ibid.
10. Jon J. Falleon, phone interview with author, 9 January 2019.
11. Garner, "Empathy," 84.
12. Gerald F. Sewell, *Emotional Intelligence for Military Leaders: The Pathway to Effective Leadership* (self-pub., CreateSpace, 2014), 7.
13. Army Doctrine Publication (ADP) 6-22, *Army Leadership* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, August 2012 [obsolete]), 23.
14. ADRP 6-22, *Army Leadership*, 3-17; Field Manual 6-22, *Leader Development* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], June 2015), 7-25.
15. Group conversation with author, 28 February 2019.
16. Carson Jump, phone interview with author, 16 March 2019.
17. ADRP 6-22, *Army Leadership*, 3-17.
18. George M. Schwartz, letter to the editor on "Empathy: A True Leader Skill," *Military Review* 90, no. 1 (January-February 2010), 131.
19. ADRP 6-22, *Army Leadership*, 3-20.
20. ADP 6-22, *Army Leadership*, 3.
21. M. Wade Markel et al., "Developing U.S. Army Officers' Capabilities for Joint, Interagency, Intergovernmental, and Multinational Environments" (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2011), accessed 23 March 2018, https://www.rand.org/pubs/research_briefs/RB9631/index1.html.
22. Sun Tzu, *The Art of War: The Oldest Military Treatise in the World*, trans. Lionel Giles (Leicester, UK: Allandale Online, 2000), 11.
23. 作者提問出自"6 Empathetic Questions" in *The Red Team Handbook*, version 9.0 (Fort Leavenworth, KS: University of Foreign Military and Cultural Studies, 2018), 85.
24. ADRP 5-0, *The Operations Process* (Washington, DC: U.S. Government Printing Office, May 2012 [obsolete]), 1-36 and 1-37.
25. Kevin R. Cutright, *Empathy for Carnivores* (monograph, Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Command and General Staff College, 2013), 8.
26. "4 Ways of Seeing," in *The Red Team Handbook*, 79.
27. ADP 3-0, *Operations* (Washington, DC: U.S. GPO, July 2019), 1-4.