

● 作者/Michael X. Garrett ● 譯者/袁 平 ● 審者/馬浩翔

美軍關鍵戰略資產： 軍事多元化

Military Diversity, A Key American Strategy Asset

取材/2021年5-6月美國軍事評論雙月刊(*Military Review*, May-June/2021)

多元性是美軍一項相對成本低廉的重要戰略資產，對於應對當今的安全挑戰至關重要。美陸軍部隊司令部司令葛瑞特(Michael Garrett)上將，以其身為少數族裔的軍旅生涯與指揮領導經驗，為文闡明此一觀點。

身為美陸軍部隊司令部(U.S. Army Forces Command, FORSCOM)的司令，我要負責全美國超過75萬名現役及後備部隊官兵的戰備工作。¹

戰備是「陸軍提供足適兵力以滿足『國家軍事戰略』(National Military Strategy, NMS)需求的能力」，並且反映在陸軍能滿足各聯戰司令部的需求、在各項作戰演訓中表現卓越，並藉由主動現代化維持技術和戰術上的優勢。² 戰備就是陸軍部隊司令部存在的理由：我們司令



部的使命是「訓練及準備一支完成戰備且可在全球反應的『全兵力』(Total Force)」。³

在我個人經驗中，戰備最重要的指標之一就是單位可否採多元且凝聚的團隊作戰。最高程度的相互信任結合精通作戰技能的單兵，能使各班及官兵在對抗國家敵人作戰時克敵致勝。

前代理國防部長米勒(Christopher C. Miller)在2020年12月17日一篇改善人種及種族多元性的備

忘錄中，特別強調戰備、團隊凝聚力和公平機會之間的關聯性。⁴ 曾經身為部屬及擔任指揮官的經驗告訴我，多元性不僅僅是一種戰力倍增器，同時對各層級的任務效益都極為重要。⁵

除了單位射擊、機動和通信表現之外，美陸軍的戰備工作端賴這些足以代表全美，並以高昂士氣和袍澤情誼共同作戰的團隊成員。當「絕大多數(國防部)所屬的男女官兵均信守榮譽，並維護

葛瑞特上將指出，依其個人經驗，戰備最重要指標之一是單位能否採多元且凝聚的團隊作戰。(Source: US Army/ Andrew Carroll)



我們的核心價值」時，即使只是一位不寬容或不值得信任的團隊成員，都會對部隊的凝聚力和可靠性產生巨大衝擊。⁶

缺乏多元性，一個同質的士兵團隊將失去來自不同背景的隊友所帶來的韌性、觀點和成長。一旦缺乏信任，這些團隊在戰場上將不可避免地犯錯並錯失良機——可能的代價就是犧牲美國人的生命。如果隨著時間惡化，這些小隊層級的影響，甚至可能會減損美國人與美軍的信譽，從而傷害我們長久的核心利益。

這使得多元性不只是一項權利，而且還是一項戰略軍事資

產——對於應對當今的安全挑戰至關重要。⁷

個人經驗

美國國防部長奧斯汀(Lloyd J. Austin III)甫接任後，立刻在發送給高階領導官員的一封公開信中寫道：「現役人員、文職僱員及所有支援我們任務的人，都應該擁有一個沒有歧視、仇恨和騷擾的工作環境。」⁸

或許我很幸運能在這樣的環境中長大及服務，我出生於一個陸軍家庭，父親最後晉升為一等士官長士官督導長(Command Sergeant Major)，我這一生都圍繞著陸軍渡過，並體驗

過其中最好的文化：責任、團隊合作和專注任務。雖然身為黑人，我曾經歷並且應付過那些稀鬆平常的輕蔑和無意識偏見，但卻從未遭遇過我曾經耳聞其他人碰過的那種明顯的種族歧視或仇恨。陸軍的價值觀和共同目標將官兵和家庭團結在一起——即便我知道在營區另一頭軍官眷舍中，可以與我一同玩耍的黑人小孩沒幾個人。

雖然我沒有時常想到這些，但我知道大部分指揮官看起來和我不同。僅在我被任命為步兵軍官前兩年，羅賓遜(Roscoe Robinson Jr.)將軍於1982年晉任陸軍第一位黑人四星上將。⁹ 1989年，當時我還是上尉，鮑爾(Colin Powell)接掌我目前領導的單位，成為陸軍第二位黑人四星上將。¹⁰

從過去到現在，我不是對軍隊中存在著種族歧視全然無知，但我相信我能做的最佳方法就是效法前人典範，也讓自己成為典範，並且百尺竿頭。

各項標準驅動著我在年輕軍官時的各項歷練，特別是在競爭激烈、訓練艱苦的第75突擊兵團。對團隊中的每位成員而



美國防部長奧斯汀在一封公開信中指出，美軍全體同仁都應該有一個沒有歧視、仇恨和騷擾的工作環境。(Source: DoD/ Lisa Ferdinando)



1984年5月，在辛辛那提市澤維爾大學(Xavier University)舉行的美陸軍任官儀式上，作者當時授階少尉(中)，以立正姿勢接受父母親幫他掛階。該員在美陸軍的第一個職務是派任喬治亞州史都華堡的第24步兵師，而他的父親(右)，時任該師的一等士官長士官督導長。(Source: Michael X. Garrett)

言，重要的是他們是否能夠達標：自己的體適能、戰術純熟度和專業作為。我們談論的不是人種、宗教或其他相異之處，而是標準，並且不斷訓練以精熟個人技能並且達成任務。雖然我一直覺得個人所受到的要求標準比其他入稍高，但我並不認為人種會成為我職涯中的決定性因素。今天，陸軍已經移除了官兵在選擇職業道路和達標時性別和性取向之障礙，而我很自豪能在這樣的陸軍中擔任

領導職務。

我在擔任旅長時曾派駐伊拉克，指揮和領導官兵幫助我更深入看重美陸軍的多元性。來自全國各地的官兵，代表著美國每一個角落，在極度複雜和危險的環境中一同訓練和服役。雖然他們沒有分配到我的旅上，但當這四名士兵於2007年8月6日在作戰行動中同時陣亡時，我人在伊拉克：阿肯塔拉(Juan M. Alcantara)下士，出生於多明尼加共和國，死後授予

美國公民身分；葛摩薩(Nicholas A. Gummersall)中士，來自愛達荷州的明星運動員；汗(Kareem R. Khan)下士，新澤西州出生的穆斯林士兵；湯普森(Jacob M. Thompson)上士，明尼蘇達州出生，這是他的第二趟戰鬥任務。¹¹ 這是諸多展現我們部隊多元性和實力的悲壯事例其中一件：來自不同背景的官兵一起服役與戰鬥，這正是全然獨特的美國。

我愈是環顧四周，就愈能意識到美軍看起來和感覺起來，要比多半屬於同性質的夥伴國軍隊更加多元。我逐漸學會尊重及欣賞起不同人種、宗教、文化和背景的官兵併肩工作的方式，這展現了代表美國最好的一面。

我很榮幸成為陸軍第九位黑人四星上將，這意味著自1982年以來，除了六年外，黑人官兵——至少是黑人男性官兵——能在陸軍的高階領導人中看到自己。¹² 考慮多元性對陸軍身分認同的重要性，顯然還有更多工作要做，在這些事件從內部腐蝕我們之前，必須持續對抗無意識偏見、微歧視及罕見的



2019年3月1日，士兵參加在伊斯托佛(Eastover)市 McCrady訓練中心舉辦的結業典禮，這是南卡羅萊納州陸軍國民兵第218團(領導)第3營所主辦的第004-19基礎級領導課程班。(Source: US National Guard/ Cindi King)

蓄意極端行為，且希望能愈快愈好，早日見到陸軍第10、第11甚至第100位黑人四星上將領導著官兵，還有第10、第11與第100位女性和非黑人少數族裔獲得相同授階。比起過去任何時刻，我都更加相信多元性是陸軍最寶貴的戰略資產之一，值得吾人重視及保護。

領導者職責

每位領導者都有責任透過單位文化及指揮氛圍來確保團隊包容性。¹³ 與所有戰略資產

一樣，領導者必須刻意保護和維持其多元性和包容性，這須花費時間與精力，但相對成本較低，很少有其他美國戰略資產——例如軍事員額或武器系統——能以小隊領導者之承諾及專注等如此低廉的成本即可獲得。透過多元性和包容性，陸軍有機會僅依賴領導者的日常行動，即可顯著提升此項『戰略要務』(Strategic Imperative)——尚有官兵身心健康和部隊的戰備狀況。

在團隊中鼓舞包容性、尊重、

凝聚力及歸屬感的領導者，將增進陸軍戰略可靠度所需之多元化水平。領導者應為官兵創造機會來證明自身能力，並依據標準加以評斷，而非其個人性別、人種、種族、宗教或性取向。在領導者的尊重下，官兵將像我一樣在這些團隊中欣然表現與求進步，而不受批評或偏見影響。透過凝聚力，團隊將可忽略其中差異性，並在最重要之處相互信任：也就是在接戰處。而透過歸屬感，儘管背景不同，士兵仍會將自己視為團隊成員，因為他們與任務有著共同的緊密聯結。

當然知易行難，部隊凝聚力或人際間的尊重，並不像一個排級單位進行實彈演習的能力，或是戰車組的射擊訓練項目般得以明確清楚評估及驗證。一個具有包容性和戰備的單位須全年365天全時領導，幸運的是，官兵全年365天都會有領導者。從班級到軍級，領導者都必須要確保其行動能支持我們所需的戰略多元性部隊，建議採用下列方式：

培養領導者。教導所有的領導者和官兵識別無意識偏見、

應對艱難對話及處理衝突。微歧視——被解釋為「一種評論或行為，通常是在無意識下或非故意為之歧視很微妙表達出對少數族群成員的偏見態度」——具有多種形式。¹⁴ 例如，身為將領，我曾參加過某些團體，而賓客卻認為我其中一位白人下屬是此團體高階人員。雖然會想到針對這個看似無害的假設置之不理，但如此一來將錯失良機，領導者必須能夠輕易辨識自身言行即將出現的微歧視，也要明確糾正其隊伍中這些無禮的言行舉止。此外，也必須要讓下級領導者可以承認自身無法獨力解決包容性或人際間的問題，並且必須要與最好的機構及訓練有素的專業人士建立聯繫。¹⁵

定義和維護標準。在美國公平而包容的陸軍，所有官兵都應有機會藉由達到標準來證明自己。他們依賴領導者精準傳達標準為何，然後始終如一地貫徹該標準。不明確或不斷變化的標準為個人主觀領導留下空間，從而侵蝕了官兵對領導者的信任。

增進團結一致。讓小隊有機

會圍繞著一個共同目標團結起來：任務、野地演訓，或是班級或排級範疇的目標。陸軍由來自全國各地不同背景的個人組成，但總可能有共同基礎。軍人參軍是為了報效國家、成為領導者，或尋求新機會和教育——這些動機並不限於任何人種、民族、性別或宗教。¹⁶ 瞭解下屬的領導者可以利用這些動機，在整體團隊中建立聯結。

鼓勵困難對話。當我在進行體能訓練跑步時，有時會在路上「突襲」一個班，我會先介紹自己，然後詢問有關他們團隊的問題。幾個月前，我問了一個班，其中碰巧有幾個不同人種

的士兵，他們談論到人種問題的機會有多頻繁。他們的回答是：「當然不會，我們為什麼要談論這個？」在他們這個年紀，我也會有同樣的答案。我希望現在能幫這些士兵理解，而我在二十來歲尚無法理解的是，若團隊能承認差異並相互學習時，他們將變得更好。¹⁷ 一個經歷過健康衝突的團隊——例如涉及私人話題的尊重且富同理心的對話——才是在真誠建立包容性和歸屬感。相對來看，一個忽視其隱性差異的團隊，則可能無法建立袍澤情誼，並承受著默許種族歧視或極端行為的風險。¹⁸



美軍官兵在領導者的尊重下，將在團體中欣然表現與求進步。

(Source: US Army/ Devron Bost)

基礎訓練日。這是陸軍部隊司令部所做的一項倡議，領導者要在每月訓練課表中選定專屬的某一天，用來建立領導者和團隊成員間的信任，讓團隊有時間得以提出棘手問題、解決問題並且瞭解彼此特殊觀點。基礎訓練日依靠團隊及領導者以開放心態來善用每個機會，同時真誠期望建立相互關係。這並非是讓訓練暫停，在很多情況下，甚至可以配合小隊建立信任和團隊合作為主的訓練時機來執行。

這些建議雖是給予小隊長和班長相對戰術層級的作為，然而最終可獲得戰略成果。領導者促進團隊包容性的好處顯而易見，雖然最好還是要檢視長期成果。

包容文化為那些帶著偏見加入陸軍的人提供了改造作用的體驗；在我們團隊中學習和成長的士兵與退員正是美國價值的最佳寫照。

多元性是戰略資產

我們將採取緊急行動，以確保我們國家安全的工作人員充分反映出美國的多元性及所隨之而來的全面優勢。

——美國總統拜登¹⁹

長久以來，國家戰略的存在是為了確保及增進我們國家的長期持久的核心利益。²⁰ 軍事戰略是文職領導人及將官們的工作，涉及各聯戰司令部的部隊運用及各軍事機構對未來部隊的指導。

²¹ 身為美陸軍此類機構的指揮官，我相信美國需要，並也將繼續需要一支多元部隊才能發揮作

用。如同美國的夥伴關係、外交使節及尖端技術，兼容並蓄的部隊亦是美國軍事力量的基本要素，俾利在全球競爭、戰鬥及致勝。²²

多元包容的部隊在接戰處——班、排及連贏得勝利或決定性優勢的時間和地點——極具效力，因為他們透過生死與共的群體思維作戰。

多元包容的部隊富有韌性。當班兵來自不同背景和文化，且幾乎沒有相同生活經歷時，其中的共同聯結是一起訓練和作戰時的艱辛。

多元包容的部隊能吸引及留住人才。2015年，五角大廈數據說明71%美國年輕人由於健康問題、肥胖、體能、教育及前科紀錄等各種原因而無法入伍。²³ 美國的全志願軍隊須自其餘29%年輕人中尋找最優秀的人才，並且無法承受拒絕美國最聰明、健康、品行端正的有色人種男女遭到污名。例如，不知道有多少女性因為吉倫（Vanessa Guillen）專業技術下士慘死一事，而拒絕考慮入伍。²⁴ 我們可能永遠都不會得知答案，但我們很可能已經錯過了訓練及培養未來高階領導者的機會。

多元包容的部隊幫助美國年輕人、家庭與退伍軍人信任並且聯結美陸軍。除了招募和人才管理外，陸軍還是美國價值觀的象徵——是美國的良心和夥伴國的驕傲源頭。在雷根基金會最近所做的一項調查發現，美國人對美軍的信任度自2018年起開始下降，但仍高於民眾對其他六個公共機構的信任度。²⁵ 在分裂不和的2020年標註著種族緊張及衝突過後，軍隊可以、而且應該成為國家團結的源頭。

多元包容的部隊在海外代表了美國的價值觀。



2019年10月29日在德國Grafenwoehr市，本文作者(右)於「團隊精神」(Esprit-de-corps)長跑終點前，喝彩鼓勵派駐第7陸軍訓練指揮部的參賽官兵。

(Source: US Army/ Ryan Barnes)

1997年，一位玻利維亞陸軍的門多薩(Rodrigo Mendoza)下士在自己國家的訓練交流中與(空降)第七特戰群的士兵共同訓練，²⁶ 受到此次經驗激勵，他在服完義務役後搬到波多黎各，加入了第82空降師，並且獲得美國公民身分，最後掙得了自己的特種部隊綠扁帽。每天，遍布全球多元且具凝聚力的官兵團隊，就代表著讓美國更為強大的民主價值。雖然這些交流旨在培養夥伴國的能量，而非招募外國公民，但門多薩的故事證明了美國價值的延伸及影響。倘若沒有這種延伸，美國不僅會失去海外影響力，還會給予競爭對手機會來破壞國家信譽。

作為一個宣示「以人為本」的組織，美軍有義務堅守承諾，確保我們整個團隊都能尊重和正直。²⁷ 最後，多元性陸軍將可吸引美國下一代最

優秀的人才，在躋身指揮鏈時，他們知道自己享有平等機會去領導及發展。

由戰略背景來看待陸軍首要任務「以人為本」的領導者已做好充分準備，平衡其單位中的「人員」與「戰備」。具體而言，軍隊內部的多元性及包容性是重要的戰略資產，可以保持美軍部隊強大，並使美國在國際舞臺上脫穎而出。然而——超出戰略之外——多元性、包容性、寬容、尊重和公平機會是所有人的基本權利。即使是不同意多元性是種戰略資產這個觀點

的領導者，他們在確保其所屬層級內的包容性責任並未減輕，這是其法律與道義責任。

本文的戰略背景提供了領導者一種新方式去思考多元性，但到頭來這些正當理由並非美軍照顧所屬的原因。我們關心下屬，是因為這是正確之事、出於關心體諒，而且這是下屬應得的。

今天，陸軍很幸運能擁有如此領導者，真心照顧下屬，還能洞悉了解部隊文化對軍事戰備的長久影響。

作者簡介

Michael X. Garrett上將是美陸軍部隊司令部司令，他曾指揮連級乃至陸軍軍種組成司令部等各層級，並帶領過派駐伊拉克和阿富汗的作戰部隊。

Reprint from *Military Review* with Permission.

註釋

1. 直至2021年2月17日，美陸軍部隊司令部下轄23萬444名現役官兵及18萬8,091名後備部隊官兵，另有33萬4,542名國民兵部隊官兵非由部隊司令部直接指揮，但依「全兵力」政策責由部隊司令部訓練與督管戰備，總員額為75萬5,039名。
2. Army Regulation 525-30, *Army Strategic and Operational Readiness* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2020), 2.
3. Army Regulation 10-87, *Army Commands, Army Service Component Commands, and Direct Reporting Units* (Washington, DC: U.S. GPO, 2017), 2.
4. Acting Secretary of Defense Christopher C. Miller memorandum, “Actions to Improve Racial and Ethnic Diversity and Inclusion in the U.S. Military,” 17 December 2020, accessed 5 April 2021, <https://media.defense.gov/2020/Dec/18/2002554854/-1/-1/0/ACTIONS-TO-IMPROVE-RACIAL-AND-ETHNIC-DIVERSITY-AND-INCLUSION-IN-THE-U.S.-MILITARY.PDF>.
5. See also Kristy N. Kamarck, *Diversity, Inclusion, and Equal Opportunity in the Armed Services: Background and Issues for Congress*, Congressional Research Service (CRS) No. R44321 (Washington, DC: CRS, 23 December 2015).
6. Secretary of Defense Lloyd J. Austin memorandum, “Stand-Down to Address Extremism in the Ranks,” 5 February 2021, accessed 5 April 2021, <https://media.defense.gov/2021/Feb/05/2002577485/-1/-1/0/STAND-DOWN-TO-ADDRESS-EXTREMISM-IN-THE-RANKS.PDF>.
7. U.S. Const. art. XIV, § 1.
8. Secretary of Defense, “Stand-Down to Address Extremism in the Ranks.”
9. “Resume of Service Career of Roscoe Robinson, Jr., General,” General Officer Management Office, accessed 5 April 2021 (CAC access required), <https://www.gomo.army.mil/ext/portal/Officer/Resumes.aspx?Ltr=R&Type=Deceased>.
10. “General Colin Luther Powell,” General Officer Management Office, accessed 5 April 2021 (CAC access required), <https://www.gomo.army.mil/ext/portal/Officer/Resumes.aspx?Ltr=P&Type=Retired>.
11. Clyde Haberman, “Becoming an American Citizen, the Hardest Way,” *New York Times*, 18 September 2007; Jeff Papworth, “Local Gold Star Mother Remembers Son’s Commitment to Serving His Country,” *Idaho State Journal*, 6 November 2019; Karen Tumulty, “Kareem Rashad Sultan Khan,” *Time*, 19 October 2008; Mark Steil, “Soldier from North Mankato Killed in Iraq,” *Minnesota Public Radio News*, 8 August 2007.
12. “Welcome to GOMO,” U.S. Army General Officer Management Office database, accessed 5 April 2021 (CAC access required), <https://www.gomo.army.mil/>.
13. 陸軍領導階層時常討論這個話題，例如可參見“Leaders Listen, Act on Diversity and Safety Issues,” Association of the United States Army, 23 July 2020, accessed 5 April 2021, <https://www.ausea.org/news/leaders-listen-act-diversity-and-safety-issues>. 而美陸軍參謀長在2020年7月22日的一場視訊市民大會中說道「我們身為領導者，必須要確保每位陸軍官兵都被正直而尊重的方式對待、受到善待。」
14. “Unconscious Bias,” University of California, San Francisco, accessed 5 April 2021, <https://diversity.ucsf.edu/resources/unconscious-bias>. “Unconscious biases are social stereotypes about certain groups of people that individuals form outside their own conscious awareness.” The Army has taken steps to eliminate the potential unconscious bias, sometimes called implicit bias, in the organization’s decision-making. One example is through its removal of photos in promotion boards, as described in Kyle Rempfer, “Army Ditches Officer Promotion Photos as Part of an Effort to Eliminate Unconscious Bias,” *Army Times* (website), 25 June 2020, accessed 6 April 2021, <https://www.armytimes.com/news/your-army/2020/06/25/army-ditches-promotion-photos-as-part-of-an-effort-to-eliminate-unconscious-bias/>; Merriam-Webster, s.v. “microaggression,” accessed 26 March 2021, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/microaggression>.

- sion.
15. For example, see guides such as Derald Wing Sue, *Facilitating Difficult Race Discussions* (Hoboken, NJ: Wiley, n.d.), accessed 5 April 2021, https://www.colorado.edu/center/teaching-learning/sites/default/files/attached-files/facilitating_difficult_race_discussions.pdf; Elizabeth P. Cable, *Conversations that Matter: A How-to Guide for Hosting Discussions About Race, Racism, and Public Health* (Charlotte, NC: The Lee Institute; Omaha: CityMatch, 2012), accessed 5 April 2021, http://www.leeinstitute.org/wp-content/uploads/2015/06/FINAL_CityMatCHField-Guide.pdf.
16. Todd C. Helmus et al., *Life as a Private: A Study of the Motivations and Experiences of Junior Enlisted Personnel in the U.S. Army* (Santa Monica, CA: RAND Corporation, 2018). The study found soldiers join the Army for family, institutional, and occupational reasons, including a call to serve, perception of honor, thirst for adventure, and pay and benefits.
17. Dori Meinert, “Is It Time to Talk About Race and Religion at Work?,” Society for Human Resource Management (SHRM), 28 November 2017, accessed 5 April 2021, <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/1217/Pages/is-it-time-to-talk-about-race-and-religion-at-work.aspx>. The SHRM “Better Workplaces, Better World” initiative advocates that the workplace is one of the best places for discussions about diversity and inclusion because “work is one of the most desegregated environments in American society.”
18. Ella Bell Smith et al., *Easing Racial Tensions at Work* (New York: Center for Talent Innovation, 2017), accessed 5 April 2021, https://www.talentinnovation.org/_private/assets/EasingRacialTensions_Infographic-CTI.pdf. 根據「才能創新中心」(Center for Talent Innovation)的分析顯示員工若感受到能討論種族關係時，會有所幫助並感到自在許多，這份報告同時也發現黑人、白人及亞裔(很特別的是並非拉丁裔)員工若陳述「公司從不允許談論遭受偏見的經驗」，則會感到被孤立及/或被疏遠。
19. The White House, *Interim National Security Strategic Guidance* (Washington, DC: The White House, March 2021), 22, accessed 5 April 2021, <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2021/03/NSC-1v2.pdf>.
20. Joint Doctrine Note 2-19, *Strategy* (Washington, DC: U.S. GPO, 10 December 2019), v.
21. Ibid., vii.
22. The White House, *Interim National Security Strategic Guidance*.
23. David Vergun, “Army Sees Challenges Ahead to Recruiting Future Soldiers,” Army.mil, 25 August 2015, accessed 5 April 2021, https://www.army.mil/article/154299/Army_sees_challenges_ahead_to_recruiting_future_soldiers/.
24. Kay Jones and Ray Sanchez, “Pfc. Vanessa Guillen Bludgeoned to Death on Army Base, Family Attorney Says,” CNN, 3 July 2020, accessed 5 April 2021, <https://www.cnn.com/2020/07/02/us/vanessa-guillen-fort-hood-disappearance/index.html>.
25. “February 2021 Reagan National Defense Survey,” Ronald Reagan Presidential Foundation & Institution, accessed 5 April 2021, <https://www.reaganfoundation.org/reagan-institute/centers/peace-through-strength/reagan-institute-national-defense-survey/>. The survey found public trust in the U.S. military had declined from 70 percent in 2018 to 56 percent in 2021. In both years, the military ranked ahead of law enforcement, the presidency, the Supreme Court, public schools, news media, and Congress.
26. David Chace, “Where This Brotherhood Began,” Army.mil, 14 March 2012, accessed 5 April 2021, https://www.army.mil/article/75608/where_this_brotherhood_began.
27. Marie Pihulic, “CSA: Put People First, Winning Follows,” Army.mil, 1 October 2020, accessed 5 April 2021, https://www.army.mil/article/239597/csa_put_people_first_winning_follows.