

● 作者/James Dubik ● 譯者/張彥元 ● 審者/馬浩翔

# 面對三大類型 領導統御問題的挑戰

## Be Aware of Three Challenges

取材/2022年5月美國陸軍月刊(ARMY, May/2022)

軍官於軍事生涯的各階段，在領導統御方面會面臨不同型態問題。這些問題可分為技術面、系統面與適應面等三種類型，其因應與處理的方式各有不同。

我想分享我在軍事生涯中發現三種領導統御問題。這些問題可區分為技術面、系統面以及適應面。我在應對每個問題的時期，大致可以對應從尉級晉升至校級，而後至將級的升遷歷程。

讀者若有意從領導幹部養成之文獻中研讀這些問題，有許多可供參考的資源，可從兩本優質著作開始，包括海菲茲(Ronald Heifetz)所著《領導大不易》(*Leadership Without Easy Answers*)，該書內容探討技術面與適應面的問題，以及聖吉(Peter Senge)所著《第五項修練：學習型組織的藝術與實務》(*The Fifth Discipline: The*

*Art & Practice of the Learning Organization*)，其內容涵蓋系統面領導統御。

### 技術面問題

這些問題大致見諸於尉級階層。任官之初，我和其他新任少尉軍官一樣經常感到不知所措，對自己沒有把握。上級長官期待由我解決的問題接二連三襲來。我確實解決其中許多問題，也經常仰賴排附、班長、副連長、連長，或者是連士官督導長出手相助。這些人員都是專家。他們曾經多次面對當時面對的各種問題，且他們的建議大致切中要點。我在領導統御上所遭遇的





(Source: US Army/Tyffani L. Davis)

挑戰，都已有經過驗證的因應之道，也有我可以求助的專家，而由這兩個確切指標可知，我當時所處理的問題係屬技術面問題。

依海菲茲所述，這些問題屬於技術面的原因，是因為「處理問題所需的知識業已經過消化，形成一套合法且眾所周知的組織程序，指導應執行之工作，以及單位權責，指引應負責之單位」。在我擔任尉官時期，海菲茲的著作中所述，乃是我可以運用的各種檢查表以及標準作業程序：基層部隊領導程序(Army's Troop Leading Procedures)、五段式野戰命令(Five-Paragraph Field

Order)、戰鬥前後檢查表(Pre-combat and Post-combat Checklist)、空中突襲作戰檢查表(Air Assault Operations Checklists)、跳傘長檢查表及作業程序(Jumpmaster Checklists and Procedures)、戰術、技術及程序(Tactics, Techniques, and Procedures)、運動及部署標準作業程序(Movement and Deployment SOPs)、戰術標準作業程序(Tactical SOPs)、訓練會議檢查表(Training Meeting Checklists)，以及預防性保養檢查(Preventive Maintenance Checks)；這些只是我和我的尉級軍官同僚常用表單的一部份。





隸屬25步兵師第4旅級戰鬥部隊(空降)傘兵，於阿拉斯加州格瑞利堡(Fort Greely)附近進行訓練。

(Source: US Army/Jason Welch)

我們在任官前的基礎或專長訓練課程中學習如何使用許多這類表單，還有專家團隊隨時協助我們正確加以運用。或許我曾經感到不知所措，但隨著時間推移，我瞭解到我面對的各種問題都有其解決方案；最終，我很擅長解決這些問題。

但是，還有其他不同類型的問題，雖然當時我並未意識到其中差異。尉官時期，我遭遇不同類型問題，部分與士兵薪資與晉升有關，其他則是補給或保養方面的問題。當時，我看待這些問題的態度，與看待大多數其他問題差不多：「釐清如

何解決這些問題的方法後就換到下一個問題」。事實上，這些問題正是我對領導統御挑戰下一個層面的介紹，亦即系統面的問題。

### 系統面問題

這些問題大多見於校官階層。在處理系統面領導統御問題方面，領導者不能見樹不見林，而是要留意整個系統；系統若能運作良好，就可防止問題發生。系統面領導統御所需要的不只是一位專家，而是一組專業人士，來共同負責系統運

行。

例如，麾下士兵的薪資問題通常是人事系統發生某種疏失的結果，而在營級單位，則是由人事官負責這個系統。因此，雖然替麾下士兵找到解決方法，對我而言是技術面問題，但是對營人事官和副營長而言，則是一個系統面問題。因為副營長負責要讓全營運作所需的所有系統順利運行。副旅長和師參謀長亦是如此。人事、實體安全、運輸、維護、補給與後勤、通信與軍事決策程序，這一切（和其他作業）都是營級單位的系統，由副營長負責督導，以創造最大的效能與成本效益，支援該營任務執行。系統面的領導統御就是分享式領導統御。

副營長可全權負責全營各系統的健全情況，但這些系統通常由上尉主管負責系統運作。這些營級系統係建置在更大的旅級和師級架構內。一個或多個系統在營級單位內部可能運作良好，但如果旅級或師級系統崩壞，其將無法正常運作。因此，校級軍官不僅要盡全力修復整個系統中主責部分，也必須養成更宏觀的視野，並且

發展更開闊的領導幹部網絡以共同合作。此外，校級軍官不僅須具備緊韁式領導(Directive Leadership)的素養，也須擁有合作式領導(Collaborative Leadership)技能，因為更龐大、更複雜的系統對於合作式領導的需求甚於緊韁式領導。

我在擔任某空降旅航空作戰官時，第一次發現這些情況。隨後於擔任突擊營人事官、情報官以及軍民作業官時，有了更深領悟。擔任突擊營副營長與步兵師督察長時亦有相同體認。事實上，在擔任督察長期間，我的辦公室負責督察師級單位系統功能。此類督察作業通常要求我們在一個系統中，找出由師級到旅級、營級，再向下延伸至連級之間可能存在的薄弱環節，然後向師長提報修正建議。

系統面領導統御中，提報建議的部分十分重要。系統面領導統御需要學習環境，同時在確認有效與無效作法後，領導幹部必須做出所有必要調整，讓系統重新發揮其適當運作功能，或是改變系統中已無法運作的部分。這些系統面領導統

御的觀點更指向第三類領導統御的問題：適應面。

### 適應面問題

這些問題大多見諸於將官層級。適應面領導統御係屬資深領導階層範疇。營級單位有部分面向屬之；在旅級單位則占有很大的部分，而適應面問題乃是將級軍官在領導統御方面的主要問題。

1994年，我在海地執行「捍衛民主行動」(Operation Uphold Democracy)任務期間，第一次面對重大適應面問題。當時我擔任聯盟聯合跨部會旅級戰鬥部隊指揮官。我們的任務是在海地角(Cap-Haitien)以及其周邊更大區域的北部各省，建立一個安全可靠的環境，以協助亞里斯提(Jean-Bertrand Aristide)總統的政府重返執政。

領導統御上存在的挑戰，在於涵蓋許多技術面與系統面問題，特別是在考量各項作業的聯盟、聯合與跨部會層面時，還不僅只於上述任一單一面向。當時情況不斷變動，須持續評估學習，還找不到解決方案。因應情勢的方法只在一段時間內有

效，因此必須不斷採取行動，希望達成特定效果，同時監控自身行動所產生之實際影響，當意識到實際狀況與預期結果有落差時，調整吾人決策與行動。而這些情況正是適應面領導統御問題的特徵。

在此之後，我也曾經遭遇其他領導統御在適應面上的挑戰，其中三個特別顯著的案例包括：協助陸軍建立第一個「史崔克」(Stryker)旅級戰鬥部隊；協助將未來概念的國防實驗由軍種導向調整為聯合作戰導向，以及在2007年至2008年「增兵」(Surge)作戰和伊拉克政府組建期間，加速擴編伊拉克安全部隊，強化其規模、戰力與信心。

這些適應面領導統御問題案例也出現類似特徵：問題無法個人就能理解，因為問題本身不斷演變，所以並未存在最終解決方案，還有一個組織和管理體系可以因應問題而有所決策、採取行動、意識到所採取行動與所望結果偏離之處，並據以調整。適應面問題沒有解決方案或答案；我們只能管理問題。



技術下士韓斯特(Austin Hengst)於阿拉斯加州格瑞利堡進行機槍操作訓練。(Source: US Army/Alexander Johnson)

### 獨特技能組合

這三類領導統御的問題雖然同時存在，但適應面領導統御問題需要一套技能來專門應處此類問題。技術面與系統面領導統御技能，並不足以有效因應適應面問題。處理適應面問題的主要領導者應創造一個環境；在此環境中，來自各部門的領導者可先確認問題，形成對

此問題的初步理解，透過聆聽彼此說明來蒐集訊息，再以假設而非論定態度作出決策並採取行動，確認期望與事實間的落差，然後調整決策與行動，以提高達成設定目標的可能性。

這一切都需要複雜的領導統御作業。如果情況和正確作法不斷在變化，就很難要求一個組織專注從事「正確的事」。根





隸屬173空降旅第54旅工兵營(空降)的傘兵，於德國格拉芬韋赫訓練場(Grafenwoehr Training Area)執行空降任務後，揹著機槍離開空投區。

(Source: US Army/Kevin Sterling Payne)

據我的經驗，適應面領導統御相當困難，因此組織會傾向專注技術面和系統面問題，因為這類問題較容易處理而且有解決方案。因此，適應面問題的主要領導者，必須將技術面與系統面領導統御問題委由他人處理，以免精力透支、對適應面問題的關注力減弱，而導致問題本身失控。

隨著階級提升、責任加重，我發現自己必須擺脫主管單位大部分技術面與系統面等問題，才能專注在只有我才能協助主導處理的適應面問題。我也發現許多下屬期待我去解決技術面與系統面問題。即便我有能力做到，但也不欲為之，因為如此一來，我就剝奪下屬發展領導統御能力的機會，也損耗自

己在協助組織面對更困難的適應面問題時所需精力。

我在職業生涯中所援引的例子之所以獨特，是因為這些例子都是個人經驗，不會有其他資深領導者可以利用自身經驗講述類似故事。今日陸軍領導幹部面對不斷加速且愈加複雜的挑戰，這就是為什麼我個人認為，增加陸軍領導幹部對此三種領導統御問題的認知，並且瞭解因應每一類問題時採取的技能與態度，至關重要。

每位陸軍領導者都會經歷同樣一套領導統御挑戰。其中差別在於，有些人會意識到領導統御問題的變化，以及領導者行為須隨之不斷調整，以符合其角色與責任需求。然而也有些人卻無動於衷。

### 作者簡介

James Dubik為美陸軍備役中將，他曾任伊拉克多國安全過渡指揮部(Multi-National Security Transition Command)指揮官，現任美國陸軍協會高級研究員。他擁有約翰霍普金斯大學博士學位。

Copyright by the Association of the U.S. Army, all rights reserved. Not to be reproduced without permission of AUSA.