



領導統御

● 作者/Chris Adams ● 譯者/劉慶順 ● 審者/丁勇仁

所見即所得

Perception Is Reality: Redefining Capacity to Influence

取材/2022年11-12月美國軍事評論雙月刊(*Military Review*, November-December/2022)

本文旨在確認觀感為權威的關鍵組成部分，並跨越直接領導與組織領導探討權力模式，最終研究目的在於發展出易於理解的行動模式，以供部隊幹部意會並予以運用。

2021年12月9日，美陸軍官兵參加於巴西雷森迪(Resende)舉行的南方先鋒(Southern Vanguard)演習；該演習旨在提升戰備與作業互通性。

(Source: US Army/Joshua Taeckens)



2022年1月，英國在意識到政府偽善的疏於遵守其「冠狀病毒」(Coronavirus)指導方針後，深受衝擊。¹ 具體而言，在菲利浦親王(Prince Phillip)葬禮舉行的前一晚，有30名「唐寧街」(Downing Street)工作人員參加了一場違反防疫規定的非法社交活動。² 反對黨領袖聲稱首相「已喪失領導的道德權威」。³ 在政治及廣泛社會中，權威雖是領導所必需，但也可經由對行為的感受而喪失。在軍事領導準則中，權威的概念會因它的消失而引人注意。

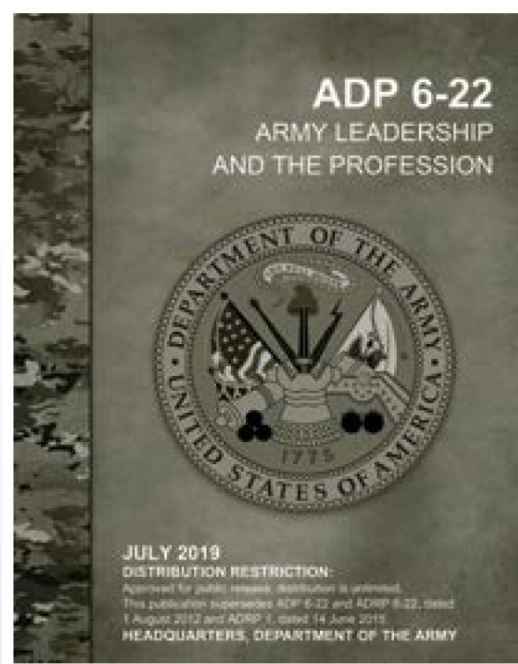
領導統御準則缺乏連結權威、權力、觀感及影響力的「直覺模式」(Intuitive Model)。本文首先定義權威，再來解釋其與影響力如何產生關聯。其次，本文亦旨在挑戰克蘭(Gene Klann)的獨立個人與職位權力模式。接下來，本文會將觀感定義為權威的關鍵組成部分，並發展結合權力的模式。最後，本文將跨越直接與組織領導探討該模式的推論。其研究目的旨在發展出易於理解，且部隊幹部均能意會並運用至其行動的模式。

何謂權威？

美《陸軍教則出版品6-22：陸軍領導統御暨專業》(Army Doctrine Publication, ADP 6-22, Army Leadership and the Profession)中提及「權威」(Authority)乙詞67次，卻未曾加以定義。該詞也未曾在美

陸軍《野戰教範1-02.1：作戰詞彙》(Field Manual 1-02.1, Operational Terms)厚達108頁的詞彙表中出現。⁴ 但權威卻確實間接出現在《陸軍教則出版品6-22：陸軍領導統御暨專業》中有關指揮的定義：「指揮係武裝部隊指揮官藉由階級或指派，對下屬合法行使的權威。」⁵ 權威並非該定義中的主詞，而是用來協助讀者理解指揮的「假設變量」(Assumed Variable)。因此，準則對於權威的理解並無太大助益。

相對於準則，社會學對於權威則提供了更有力的定義。1922年時，韋伯(Max Weber)將「支配」(Domination)定義為指揮受到服從的機率。⁶ 他指出權威乃是合法支配



美《陸軍教則出版品6-22：陸軍領導統御暨專業》中提及「權威」乙詞67次，但卻未曾加以定義。



的基礎，並認為權威在本質上需要自願服從。⁷ 韋伯將權威區分為三種類型。交通號誌乃是「理性合法型」(Rational-legal)權威的最佳例證，只有在駕駛人遵守規定時才具有權威。傳統型權威是當教練士官向一名二等兵吼叫時，他會有胃裡充滿腎上腺素的感覺。「魅力型權威」(Charismatic Authority)則是對傑出個人意志的狂熱服從。⁸ 因此，權威並非指揮行為，而是追隨者選擇服從指揮的行為。總之，權威是發揮影響力的能力。

權力又是甚麼？

1959年，福倫奇(John French)及雷文(Bertram Raven)針對社會權力基礎的研究，為諸如專家權力(Expert Power)及參照權力(Referent Power)提供了思想泉源。⁹ 福倫奇及雷文將參照權力描述為追隨者仿效領導者的願望，並體現在特種部隊與特戰部隊的臂章中，而成為許多官兵努力達成的目標。同樣的，從相對及絕對的角度來看，他們都將專家權力描述為對主題專業知識的觀感；亦即專業知識可藉由參謀首長聯席會議主席密利(Mark Milley)上將制服上的功勳來表達。約可(Gary Yukl)及法爾貝(Cecilia Falbe)以這些觀點作為基礎，並認為這些社會權力的基礎來自兩個獨立來源：個人與職位。¹⁰ 克蘭認為個人權力包括福倫奇及雷文的專家與參照權力。¹¹ 福倫奇以及雷文的研究係植基於兩個人間之直接互動，而「不考慮施加在群體上的社會影響」。¹² 因此，該研究並不是為組織領導理論而設計的。克蘭綜合了約可與法爾貝的成果後，被證實不夠真實。

約可及法爾貝認為社會權力基礎來自個人與

職位兩個獨立來源的看法，在軍事環境中是有缺陷的。這是因為在一個制式的組織文化中，個人與職位權力是密不可分的。階級與任命代表尊重、順從及具有專業，不考慮個人特質。目前由誰指揮「海豹6隊」(Seal Team Six)並不重要，但是因為任命這些指揮官，克蘭所認為的個人權力將產生專家與參照權力。¹³ 因此，將福倫奇與雷文的研究結合約可及法爾貝的權力概念，並不能有效描述軍事組織中的影響能力。所以，權力係指揮官經由階級與職務下授予個人。

所見即所得

假使指揮受到服從的機率取決於追隨者的選擇，那麼觀感就是一切。因此，權威即是正式權力與觀感的結合。值得吾人注意的是，觀感可以是正面或負面。然而，對於沒有指揮職務的二等兵，或參謀首長聯席會議主席而言，不是毫無權力就是擁有至高的權力。

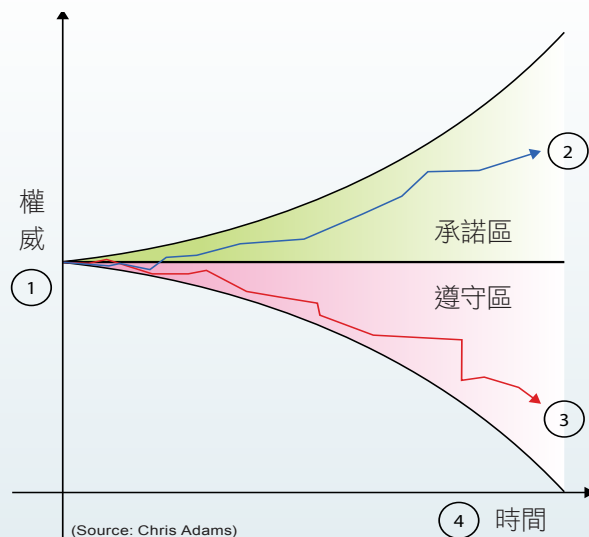


圖1：隨著時間推移的權力、觀感及權威

影響力= 權威=權力+觀感

隨著時間推移的權力與觀感

試想某旅有兩名先前不認識的營長在同一天報到：藍(Blue)中校與紅(Red)中校。就其階級與職務而言，兩人對旅級參謀及其下屬都擁有同樣的權威。由於其權威來自於其階級與職務，因此藍中校與紅中校都從圖1中的點1開始指揮。隨著時間推移，其他營長及營內部對藍中校與紅中校的觀感開始成形。藍中校體現了《陸軍教則出版品6-22：陸軍領導統御暨專業》的教義，她很

快建立了顯著的正面觀感。藍中校的權威隨著時間的推移而增加，超越第一天來自階級與職務所達成的水準。她將自己提升到點2的「承諾區」(Commitment Zone)。由於謹慎、忠誠及否認會在一開始阻止快速地觀感改變，故圖1中的區域是帶狀的，然該區域會隨著時間推移而退化。因此，觀感影響權威的可能性會隨時間增加。

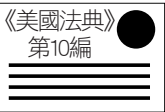
同時，紅中校是一名適得其反的幹部。他周遭的人對他產生負面觀感。營內的下屬勉強的服從命令。隨著風氣的敗壞，惡意服從成為預設選項。紅中校已進入點3的「遵守區」(Compliance

表1：驅動直接領導觀感的五種因素

因素	說明
時間	組織內年齡與時間的組合。服役20年以上的人可能會產生正面的觀感，而無須證明這20年時間曾經做過的事。
經驗	有些人服役時間不長，但卻擁有影響觀感的重要技術或作戰經驗。
能力	自覺能力係專業認知的重要因素。儘管擁有豐富的時間與經驗，但卻無法在戰場瞄準射擊或照顧自己的步兵幹部，將會獲得負面觀感。
信任	基於赫利(Hurley)的信任要素，如共同的價值觀等。觀感植基於經驗豐富且富能力的20年步兵幹部是否在乎。
特質	遵循部隊價值的能力。以虛偽方式維持標準將會破壞觀感。
(Source: Chris Adams)	

表2：權力權威矩陣

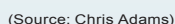
		觀感？	
		正面	零/負面
權力？	有	正式、有效率的領導幹部(藍中校)。	沒有權威，正式但無效率的領導幹部(紅中校)。
	無	非正式、有效率的領導幹部。	沒有權威，非領導幹部。
(Source: Chris Adams)			



(Source: Chris Adams)

對什麼的觀感？

觀感基於數種因素，且上級



沒有權力的正面觀感造就了非正式的領導幹部

在總結提議的直接領導模式後可得知，權威來自於正式權力與觀感的結合。社會學中的權威是指揮受到遵循的機率，因此也是發揮影

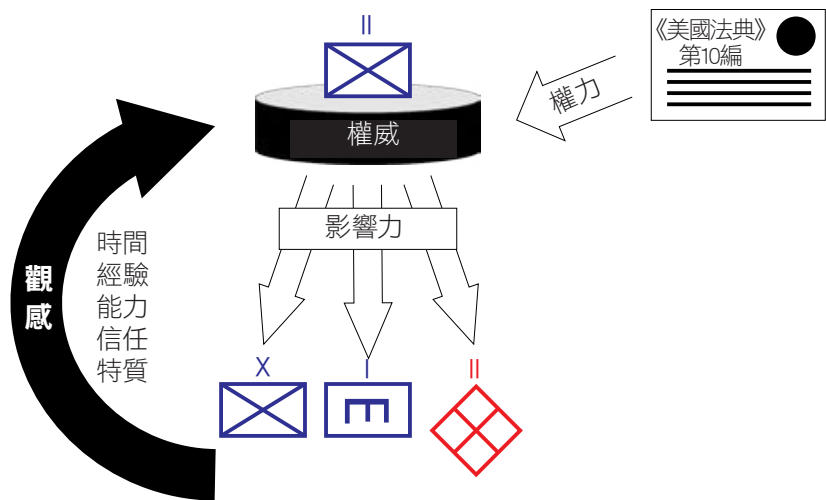


圖4：適用於組織層面的同樣模式

(Source: Chris Adams)

響的能力。觀感的構建要素包括時間、經驗、能力、信任及特質。來自領導幹部的長官、同僚及部屬等之觀感都很重要。圖2對其進行了可視化。

超過這個範圍，組織就會被視為具有自我意識的超個體(Super-organisms)。「陸軍高層決定將我派遣至波克堡(Fort Polk)」，或「第4軍對官兵下達了一些可怕的決策」就是類似的例子。同樣的，

觀感對組織領導同樣重要

要瞭解觀感在組織領導中的重要性，就必須先界定其在直接領導中的限制。一名班長會認識其排長，與其連長的往來有限，且可能只知道營長名字，以及其他對該營長之評價。同樣的，大部分的營長不太可能認識每名士兵。因此，直接觀感的限制是「上三階、下三階」(Three Up and Three Down)。圖3以圖像展示營長及排長的情況。

表3：驅動組織領導觀感的五種因素	
因素	說明
時間	新組織在成立前通常被認為是無效的。同樣的，年代久遠的組織有時也會被視為古老與過時。美國太空軍(U.S. Space Force)就是前者的適當例子。
經驗	即使經歷同樣經驗的個體都已改變，古老經驗仍可創造一種觀感。例如，當今俄羅斯部隊的親衛稱號授予仍植基於第二次世界大戰的經驗。
能力	觀感會受到組織在國內或國外部署時建立之聲譽的影響。美國第101空降師第187步兵團建立、維持及依賴其在行動時所創造的觀感。
信任	組織重視什麼及其如何照顧員工？組織信任的缺乏，使胡德堡在「派職互動模組2.0」(AIM2)過程造成負面觀感。
特質	指揮官及幕僚會體現出組織文化。英國政府違反自己的冠狀病毒法律，就是個絕佳的失敗例子。
(Source: Chris Adams)	



在營級部隊以上的作戰序列中，部隊指揮官不可能對每名個別士兵形成直接觀感。相反的，他們會自然地對這些「小人物」(The Little people)形成整體認知；「小人物」乙詞改編自庫柏(K. W. Cooper)所著的《小人物》(The Little Men，暫譯)乙書，該書描述在緬甸作戰的一個排。¹⁵ 這種情況會階層差異上二階與下二階時開始發生，但如果當事人與組織間之差距愈大，這種情況就愈明顯。

因此，組織創造觀感的方式與個人相同，並同樣會改變組織的影響力(請參閱圖4)。儘管說明內容不全然相同，但驅動組織觀感的因素則是一樣的(請參閱表3)。

觀感與影響力的三個推論

觀感對於組織影響力的重要性具有三個重大推論值得進一步探討。

首先，指揮官與其幕僚對組織的觀感都必須負起責任。就本文最初提及的案例而言，英國首相是否參加工作人員在首府舉辦的非法派對並不重要，因為該組織及其指揮官都因公眾觀感而遭到指責。不論如何，組織文化必然影響觀感。

其次，體現任務式指揮的授權完全依賴信任與共同理解。這在圖1中的遵守區是不可能發生的，因為經由恐懼勉強達成最低限度的要求，會扼殺有紀律的主動性。因此，在承諾區建立權威的正面觀感，對於任務式指揮的發揮作用至關重要。以身作則、堅持價值觀、構建信任及專業知識等，都是遂行有效任務式指揮的先決條件。

第三，假使美陸軍所有領導幹部都學會理解

並反思其所產生的觀感，將能大幅提升其作戰效率。對觀感生成的自我反思將能提升其「情緒商數」(Emotional Intelligence)，並改進其溝通技巧。管理觀感的能力也能適用在對手。俄羅斯軍隊在入侵烏克蘭一個月以後所獲得的聲譽已不同於一年前。¹⁶ 假使領導幹部有能力控制自身創造的觀感，就可以使敵人的理解與現實脫節。這就是作戰欺敵與奇襲的本質。

總結

所見即所得。儘管美陸軍準則中缺乏韋伯在社會學中定義的權威，然「指揮受到遵從的機率」對於軍事領導至關重要。¹⁷ 在軍事環境中個人與職位權力並非相互獨立，因為不論個人如何，其階級、角色及專業資格都可以營造出一種尊重與專業觀感的氛圍。因此，約可與法爾貝的模式並不適用於軍事領導，尤其是在運用克蘭綜合福倫奇與雷文研究的誤導成果時。因此，發揮影響的能力就是權威，它是由權力及觀感所組成。

觀感有五個組成部分：時間、經驗、能力、信任及特質。領導幹部必須在這五個領域建立正面觀感，已將其權威提升至承諾區。這同樣適用於直接領導者與實體組織。道德權威源自於對特質的觀感，不僅指揮官也包括幕僚的特質。組織的特質體現在其文化中，並總是向外輻射，影響其下級、平行及上級組織的觀感。特質觀感的崩壞會導致領導者失去「領導的道德權威」。

作戰的任務指揮與欺敵取決於信任、共同理解，以及理解與管理觀感的能力。假使美陸軍可以採用一模式，藉觀感使領導幹部或組織影響力

提升，將可促進自我反思並建構全軍的情緒商數。這將能提升各地的指揮氛圍及任務指揮的運用，也能使身處衝突中的單位在敵人的觀感與真實間建構脫節現象，為欺敵與突襲創造機會，俾能獲取相對優勢。

作者簡介

Chris Adams英陸軍少校，他是美陸軍指參學院戰爭藝術學者 (Art of War Scholar)，擁有英國「埃克塞特大學」(University of Exeter)物理學碩士學位，曾參與阿富汗及伊拉克的作戰部署行動。

Reprint from *Military Review* with permission.

註釋

- 2020年3月23日，「英國廣播公司新聞」(BBC News)報導：「首相強生下令，為防堵冠狀病毒『大家必須待在家裡』」，accessed 18 January 2022, <https://www.bbc.com/news/av/uk-52012581>.
- 2022年1月14日，英國廣播公司新聞經由YouTube影片發布，英國首相強生發言人就封鎖派對乙事向女王致歉，accessed 18 January 2022, <https://www.youtube.com/watch?v=i5IHuhjgbc0>.
- 2022年1月15日，《英國獨立報》(The Independent)透過YouTube影片報導，工黨黨魁史塔莫(Starmer)表示，強生「已喪失領導的道德權威」並且「必須下臺」，accessed 18 January 2022, <https://www.youtube.com/watch?v=s0Kqe8En1nU>.
- Field Manual (FM) 1-02.1, *Operational Terms* (Washington, DC: U.S. Government Publishing Office [GPO], 2021), accessed 25 March 2022, https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN31809-FM_1-02.1-000-WEB-1.pdf.
- Army Doctrine Publication (ADP) 6-22, *Army Leadership and the Profession* (Washington, DC: U.S. GPO, 25 November 2019), accessed 18 January 2022, https://armypubs.army.mil/epubs/DR_pubs/DR_a/ARN20039-ADP_6-22-001-WEB-0.pdf.
- Max Weber, *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology* (Oakland: University of California Press, 1978), 215–26, accessed 12 May 2022, <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=MIL0ksrhgrYC&oi=fnd&pg=PR1&dq=false&v=onepage&q=authority&f=false>.
- Ibid., 226–41.
- Ibid., 241–49.
- John R. P. French and Bertram Raven, “The Bases of Social Power,” in *Studies in Social Power*, ed. Dorwin Cartwright (Ann Arbor: University of Michigan Press), 1, accessed 3 June 2002, http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Power/French_&_Raven_Studies_Social_Power_ch9_pp150-167.pdf.
- Gary Yukl and Cecilia Falbe, “Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts,” *Journal of Applied Psychology* 75, no. 2 (April 1990): 132–40, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.2.32>.
- Gene Klann, “L103 Reading A: The Application of Power and Influence in Organizational Leadership” (Fort Leavenworth, KS: U.S. Army Command and General Staff College, 2019), 2–3, accessed 12 May 2022, <https://www.coursehero.com/file/49636079/L103RApdf/>.
- French and Raven, “The Bases of Social Power,” 2.
- Klann, “L103 Reading A,” 4.
- Dan Sabbagh, “Mutinous Russian Troops Ran over Their Own Commander, Say Western Officials,” *The Guardian* (website), accessed 26 March 2022, <https://www.theguardian.com/world/2022/mar/25/russian-troops-mutiny-commander-ukraine-report-western-officials>.
- K. W. Cooper, *The Little Men* (London: Robert Hale, 2001), 1–3.
- “Why a Huge Russian Convoy Remains Stalled North of Kyiv,” *The Economist* (website), 4 March 2022, accessed 29 March 2022, <https://www.economist.com/europe/2022/03/04/why-a-huge-russian-convoy-remains-stalled-north-of-kyiv>.
- Weber, *Economy and Society*, 212.