

● 作者/Ian S. Simpson

● 譯者/蕭光霽

● 審者/丁勇仁

用心傾聽

Learning to Listen: Fighting Toxic Leadership

取材/2023年8月美國陸戰隊月報(*Marine Corps Gazette*, August/2003)



本文強調身為領導幹部必須傾聽部屬意見反映，檢討美陸戰隊現行有關領導統御之準則教範與相關作為；欠缺汲取部屬意見反映之做法，恐會構成命令無法貫徹、上下無法一心之窘境。文中舉出「陸戰隊全觀點」做法，供指揮官汲取部屬反映意見之參考，俾能上下同心、和衷共濟。



2023年7月30日，美國國防部長奧斯汀與護身軍刀演習(Exercise Talisman Sabre)參演官兵合影。

(Source: USMC/Emeline Molla)



如二等士官督導長研討會之類的領導統御課程，是美陸戰隊員可以學習如何向部屬汲取反映意見的機會，但陸戰隊仍欠缺針對此項技能的正式指導原則。(Source: USMC/Jocelyn Ontiveros)

美陸戰隊官兵應由具自省能力、高情商及瞭解自身缺陷的指揮者所領導。能夠勇於反躬自省的領導幹部，才有直率的部屬真心誠意說出何謂真正完美的領導者特質為何。換言之，領導幹部若只會不斷鼓吹成功假象、掩耳盜鈴，夠聰明的部屬自然不會向長官報告真相。《陸戰隊教則出版品 6 指揮與管制》(MCDP 6 Command and Control)開頭數頁中傳遞給各級指揮官之內容，係為「意見反映(Feedback)顯示(指

揮官)預期目標與現實情況之落差……意見反映係一種能讓各級指揮官適應局勢持續變化之機制」。¹ 雖然機動作戰準則中多以採用OODA(觀察、指導、決心及執行)循環為主，但美陸戰隊尚欠缺與其成效相同，能讓領導幹部取得官兵反映意見之程序。更糟的是，由於部屬的無言沉默，復以依任務達成次數當做衡量成敗之常態，毒性領導幹部反而在單位中取得晉升機會。最後，有心尋求部屬意見反映的領導幹部，卻礙於欠缺

教育訓練或時機不對，恐導致前功盡棄或適得其反。為延續陸戰隊領導幹部與所屬官兵間穩健真誠之悠久傳統，陸戰隊必須修正心理諮商之訓令，建立能夠排除積陋成習的領導幹部之晉升制度，並且教育領導幹部如何在各級單位之中，營造鼓勵直率部屬提出意見反映之領導環境。

目前過程中最不言而喻之問題，在於欠缺如何取得部屬意見反映之專用指導。雖然勒瓊領導統御學院(Lejeune Leadership Institute)網站線上資料庫存有許多探討領導統御原則之文件，但對於清楚闡述意見反映循環流程的指導卻付之闕如。最佳例證如在編號RP0103《陸戰隊領導統御原則》(Principles of Marine Corps Leadership)中，闡述美陸戰隊熟知的11條領導統御原則。在「精通技術與戰術」條目中，領導幹部要能「向上級、同僚與部屬徵得意見反映」。² 但文中卻未針對領導幹部如何達成此項要求提出進一步指導。陸戰隊《心理諮商指南》(User's Guide to Counseling)是講解部屬人才培育之

主要文件，但對於領導幹部與官兵間如何建立反映意見處置循環，亦未進行探討。其內文著重於以單向人才培育做法，「幫助資淺官兵儘可能達成或維持最佳表現」，³ 為部屬建立向上發展的目標。儘管部屬成長發展相當重要，但在過程中欠缺關注其反映意見，領導幹部亦恐錯失能夠自我省思與發展之良機。

相同問題亦存在於考績表 (Fitness Report) 上，因為鑑定過程中僅登載兩位直屬督導長

官之看法。考績表係為晉升人評會主要參考資料，俾從數百份候選者報告中，遴選最符晉升資格之人員。呈交人評會之考績表僅簡列候選者直屬督導長官之意見，而非從該員之學長、同僚或所屬官兵間取得更加全面之看法。囿於鑑定參酌之觀點有限，目前考績表系統，只對唯命是從而犧牲其所屬官兵，讓單位疲於奔命之候選者有利。廣納部屬意見，或可瞭解該員領導作風是否積習沉痾——如士氣低落、相互猜忌及軍

風敗壞——而這通常不為外單位之評核委員所見。美陸戰隊司令瞭解此項缺失，展開試行陸戰隊全觀點 (MarineView360) 做法，以發掘「毒性領導作風之特質」。⁴ 「陸戰隊全觀點」與現行各式報告做法相同，係呈交各級機關單位審閱，但是領導幹部可藉實施此項試行方案，從部屬觀點中汲取重要感想。為配合這項試行方案，領導幹部必須設法建立基層意見反映與處置之循環作法，更加頻繁接受資料訊息，而非讓陸戰隊全觀點流於形式，或像年度指揮風氣調查等過程中應付了事。

毒性領導幹部，常採取中央集權式管控作為，然此舉與準則指導背道而馳，準則指導是要降低「指揮與管制到必要之程度，激勵基層自動自發、發揮自律、通力合作，取代脅迫式的指揮與管制做法」。⁵ 對於支持機動作戰主張的領導幹部，各項意見反映，即便會自曝其短，皆是提升部隊行進速度、效能及致命力量之重要訊息。現職為作者與研究教授的布朗 (Brene Brown) 博士，曾在其著作



奧斯汀視導期間與官兵噓寒問暖，瞭解官兵內心想法與服役狀況。

(Source: USMC/Emeline Molla)



布朗博士《脆弱的力量》一書中指出，領導者作風強硬，將會導致下屬喪失鬥志、思想僵化。(Source: Wikimedia Commons)

《脆弱的力量》(*Daring Greatly*)中，針對此一主題進行廣泛討論。她引用老羅斯福(Theodore

Roosevelt)總統著名的〈民主國家的公民權利〉(*Citizenship in a Republic*)演講所述，對於能

與部屬並肩作戰的領導幹部，以及袖手旁觀、冷嘲熱諷的領導幹部，就兩者差別進行比較。⁶ 針對毒性領導作風，她寫道：「當羞辱成為一種管理形式，上下就無法交心。」⁷ 毒性領導作風壓抑下屬勇於採取行動之意志，並將決定權集於一身，使單位組織無法成長。下屬在此惡性的環境中，會僵化有如機器士兵，長官說一動做一動，毫無個人奮發之動機，亦不會與長官心誠意合，或抒發意見。

縱使毒性領導作風的確存在，但是多數領導幹部欠缺的只是如何有效汲取意見反映之知識。這些領導幹部通常運用的是正式心輔課程時間，當做是取得部屬意見反映之良機。雖然此舉看似恰當，但據研究顯示，正式心輔課程通常是領導幹部最不宜用以建立重要對話的時刻。⁸ 心輔課程流於形式與著重成效，導致取得重要意見反映之舉動，顯得毫無誠意。在進行績效檢討後，所屬官兵就提問對答時，恐有一旦提出意見反映，鐵定遭受領導幹部報復之感受。組織心理學家歐里希(Tasha Eurich)博士在其

著作《深度洞察力》(Insight)中，論及許多擔任督導職務人士認為能在心輔課程獲得真誠的意見反映，然研究卻顯示其部屬通常承認，為避免傷及上級自尊心而未說出真相。⁹ 以上所言，對於許多想實事求是，卻疏於考量人性層面的領導幹部而言，可能會是一記當頭棒喝。《陸戰隊戰術出版品6-10B：陸戰隊價值觀：領導幹部討論指引》(MCTP 6-10B: Marine Corps Values: A User's Guide for Discussion Leaders)提醒所有領導幹部「在溝通時，坦誠往往得不到回報，……這種情況會使得官兵傾向偏離實情、不吐真言」。¹⁰ 要求閉門與部屬進行面對面諮商，讓部屬直接反映意見的領導幹部，實際上，恐怕是無意間築起一道少有部屬願意跨越之屏障。

對於意見反映的接受意願，要由上發起，漸次向下推展。領導幹部若無法傾聽與改變，就會構成上下無法交心的組織文化。布朗博士寫道：「如果失敗是天理不容，那麼乾脆捨棄學習、創意及創新吧。」¹¹ 許多組織不鼓勵進行對話，持反對意見會被嘲諷。對各級領導幹部而言，衡量其單位文化的最佳做法，就是瞭解其部屬是易於保持緘默，還是會提出新看法。¹² 將毒性組織文化，轉換為建立在自動自發與尊重意見反映氛圍下的組織文化，需要資深領導幹部面對自身弱點，並且展現謙遜態度。《陸戰隊戰術出版品6-10B：陸戰隊價值觀：領導幹部討論指引》提出的指導，係鼓勵小單位之領導幹部「要能夠充分安心地容忍持不同意見者」。¹³ 《心理諮商指南》必須採納相同指導原則，詳細述明程序，讓領導幹部得以遵從，不至於讓部屬產生戒心之程序，以汲取部屬

有效、值得敬重之意見反映。針對接納的反映意見製作範本收錄於指南之中，有助於達成其宗旨「增進單位戰備妥善與效能」。¹⁴ 能夠完整陳述是項程序的其他資源、假設案例及論證說明，可將其編成手冊，供各級領導幹部參考運用。

雖然美陸戰隊司令透過試行陸戰隊全觀點之類的變革做法，以調整政策與準則，領導幹部仍可找出推動意見反映的新做法，以促進內部對話。建立非正式的小組會議(Group Sessions)可視為其中作法之一，這種小組會議可針對特定屬性之部屬(例如所有班長)針對特定主題提出看法。¹⁵ 讓與會的部屬做好準備參與討論，有充分時間提出意見，同僚間彼此探討，準備進行良性健康之對話。小組會議必須要多人參與，與會部屬才不至於像過去與長官面對面諮商時感到孤立。小組會議之特定宗旨與該會議不追究責任之本質，能讓資淺部屬坦誠以對。再者，如能定期舉辦，與會者就能對其領導幹部的情緒穩重產生信心，讓領導幹部得以汲取意見反映及獲得與會者之信任，俾能討論更加敏感之話題。¹⁶ 另一項取得意見反映之更佳做法，是親赴工作場地與部屬訪談。領導幹部離開其辦公處所之舒適圈，走進自身處於弱勢之環境，能讓部屬更加開誠布公表達意見。處境轉換，能讓領導幹部形成不同看法，得以親身觀察與傾聽，避開辦公室忙碌氣氛的干擾。簡言之，領導幹部必須讓自己處於弱勢，使部屬信任其領導幹部有意願接納其反映意見。一段時間後，部屬就會仿效其上級採取的做法，設法達到上行下效。

一位領導幹部，若期望建立有意義之意見反映



領導者作風攸關單位良窳，應鼓勵官兵提出意見，藉此凝聚互信、共享願景、增加認同感。(Source: USMC/D'Angelo Yanez)

處置循環，必須選擇強化自省能力之對象(Who)、目的(What)、時機(When)與方法(How)。對連長而言，此舉可以是定期要求其所信賴之參謀士官，參與指揮與決策過程，以瞭解連長下達之特定決策構成的影響。而對修護單位的長官而言，在裝甲車底下與少數幾位陸戰隊員工作時，可能就是詢問意見反映的良機。而某位排長當著全排的面，詢問官兵對其個人與決定有無疑問，這就是意見反映處置循環的負面案例。因為這種意見反映處置循環做法過於空泛、裝腔作勢，聽者眾多，任何反應皆會令在場領導幹部感受挫折，並採取辯護立場。麥克克里斯托(Stanley McChrystal)上將在《美軍四星上將教你打造黃金團隊》

(*Team of Teams*)一書中提及，要獲得適當意見反映，就要經常鼓勵所屬坦率發言，自由溝通，且對於複雜環境迅速反應。¹⁷ 此舉需要領導者找出自身需要提高反省能力之範圍，再找出合宜對象提供意見反映予以處置。尋求意見反映時，領導幹部必須讓部屬有表達意見的空間，抑制立刻為自己辯護之衝動，否則部屬就會噤聲不語。

某些領導幹部以開放態度面對提問或意見反映時，會感到他們的指揮權受到侵害。諷刺的是，實況恰與此相反。無法開放溝通或傾聽的上級，通常會培養出表裡不一的部屬。部屬會對上級反應察言觀色，然後避而不言，或者不全然托出，削弱領導幹部之影響力。與領導統御諸多挑

戰相同的是，目前尚無一體適用之對策，只能靠拾人牙慧。著名演講者與作家柏克斯(David Burkus)在《哈佛商業評論》(*Harvard Business Review*)中寫道，史隆(Alfred Sloan)任職通用汽車(General Motors)公司總裁時，當會議中太快取得共識，他會先行宣布散會。因為據其推測，充足時間可讓異議者有勇氣挺身而出。¹⁸ 與其將不發一語達成共識當做團結之象徵，有自省能力的領導者應要發覺，此舉可能是組織內集團思考的危險警訊，或更糟的是，由於領導者的霸道，壓抑不同意見之抒發。

領導幹部處於軍隊指揮氛圍核心，在其職務上可以形塑其單位行為優劣。若領導幹部想要培養自動自發的部屬，就須展現坦誠態度並汲取意

見反映。爭取部屬提出反映意見，可建立互信、共享遠景，並增進認同。前述皆為機動作戰之宗旨，資深領導幹部須以情緒穩重之態度，接受與鼓勵批評。領導幹部在立場上示弱，但是能為部屬營造能夠加速成長之環境。美陸戰隊司令所提方案，能大幅改進陸戰隊取得意見反映之正式做法，陸戰隊各級領導幹部，能否反躬自省，現在就須拿定主意。

作者簡介

Ian S. Simpson少校係戰鬥工兵，現任美陸戰隊駐日本沖繩縣第9工兵支援營工兵連連長，曾派駐全球各地參與第26陸戰隊遠征支隊(The 26th MEU)各項演訓、波多黎各人道救援任務及印太區域多項演習。

Reprint from *Marine Corps Gazette* with permission.

註釋

1. Headquarters Marine Corps, *MCDP 6, Command and Control*, (Washington, DC: October 1996).
2. Headquarters Marine Corps, *RP 0103, Principles of Marine Corps Leadership: Leadership Traits and Principles* (Washington, DC: July 2008).
3. Headquarters Marine Corps, *User's Guide to Counseling NAVMC 2795* (Washington, DC: July 1986).
4. Gen David H. Berger, *Talent Management 2030* (Washington, DC: November 2021).
5. *MCDP 6, Command and Control*.
6. Brene Brown, *Daring Greatly: How the Courage to Be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent, and Lead* (New York: Penguin Random House Audio Publishing Group, 2017).
7. Ibid.
8. Ibid.
9. Tasha Eurich, *Insight: The Surprising Truth About How Others See Us, How We See Ourselves, and Why the Answers Matter More than We Think* (New York: Currency, 2018).
10. Headquarters Marine Corps, *MCTP6-10B, Marine Corps Values: A User's Guide to Discussion Leaders* (Washington, DC: May 2016).
11. *Daring Greatly*.
12. Ibid.
13. *MCTP6-10B, Marine Corps Values: A User's Guide to Discussion Leaders*.
14. *User's Guide to Counseling NAVMC 2795*.
15. *Insight*.
16. *Daring Greatly*.
17. Gen Stanley A. McChrystal, *Team of Teams: The Power of Small Groups in a Fragmented World* (London: Portfolio, 2015).
18. David Burkus, "How Criticism Creates Innovative Teams," *Harvard Business Review*, August 7, 2014, <https://hbr.org/2013/07/howcriticism-creates-innovati>.