



(Source: USMC/Caitlin Bevel)

● 作者/David Reist and Kenneth Conover ● 譯者/李育慈 ● 審者/洪琬婷

社群媒體時代 的領導統御

Impact on Leadership

取材/2021年11月美國陸戰隊月刊(*Marine Corps Gazette*, November/2021)

以往，美陸戰隊員少有機會返家，時間多奉獻在連隊上。現今，社群媒體正在改變陸戰隊員學習、思考及回應領導統御的方式。本文建議不同世代的陸戰隊員彼此理解，並提出信任與紀律仍是基本解方。



過去，成為陸戰隊員意味著要放棄與親友的日常往來或互動。如今，社群媒體已消緩這層疏離。(Source: USMC/ Christian Oliver Cachola)

關於「昨日和今日陸戰隊員間差異」相關討論方興未艾。老中青世代陸戰隊員都在戰場上展現其鬥志，英勇事蹟族繁不及備載。問題在於，美陸戰隊員當前的領導統御模式有否必要改變，以及年輕世代陸戰隊員有否意識到社群媒體造成的影響？本文的前提假設是，社群媒體正在改變陸戰隊員學習、思考及回應領導統御的方式，並且年輕一代的幹部領導方式亦受到社群媒體影響。

第一，當上一代陸戰隊員加入陸戰隊時，是離開家庭與朋友而從軍。他們被灌輸陸戰隊

精神、習慣與行事作風，少有時常打電話回家，更極少有機會返家，完全融入在陸戰隊中，這種情況可說是有好有壞。但現今陸戰隊員可透過手機、臉書與Instagram，每天與親友聯絡，腦中不會整天充斥著陸戰隊的理想與價值。假設某天陸戰隊某個單位有事發生，當天此事就會被外界談論與審視，這位陸戰隊員就會受到外界人士的觀點來審視其作法。這不必然是壞事，但如此一來，平衡陸戰隊領導作為的機會，就會受到外界人士的討論與評判所影響。由於這些父母或朋友大多

未曾於陸戰隊服務，故可能提出狀況外或是「外行管內行」之意見。

第二點，上述事件往往會在社群媒體傳播。試想史密斯上尉(假名)當天做了某件事，當晚他的作為就由受影響的陸戰隊當事人分享在社群媒體平臺上。如果是好事，這當然很好。但如果是壞事，則可能惡事傳千里；況且，負面新聞的傳播速度遠快於正面新聞，有時甚至直接傳到政界高層。平心而論，任何負面新聞都不會披露全面且誠實的視角，通常只是呈現片面之辭，如此看似糟糕的情況有利於心懷不滿的當事人。想像一下，這起「事件」會如何開展：高層長官的眷屬在社群媒體上看到這則貼文，史密斯上尉因而被直屬長官關切「發生什麼事？」上尉肯定是一個頭兩個大，況且事情已經傳開來，難以導正視聽，甚至已是覆水難收。與此同時，副排長瓊斯上士(假名)約談貼出文章的陸戰隊員，想必不太可能獲得正面結果。史密斯上尉和貼文的陸戰隊員皆在社群媒體環境中長大，但較年長的副排長大概不

是，營長和士官長當然更不可能是(儘管如今他們對社群媒體已見多識廣)。明瞭社群媒體可能會毀其生涯的情況下，史密斯上尉未來要如何下決心？自此之後，營長或士官長會如何看待社群媒體？在知道自己的一舉一動都會被馬上散播的情況下，他們要如何遂行領導？過去，陸戰隊員間會發發「牢騷」，而不會對外散播。爾後，若再發生類似尋常小事(發牢騷)，指揮官會支持史密斯上尉，或屈服於壓力？這關乎信任，且誠如美國前國務卿舒茲(George Schultz)所言，「信任是最大的本錢。有了信任，好事會發生。沒有信任，好事不會發生」。

第三點，領導統御現今有時會被誤解為微觀管理。許多事情已經不同：營舍通鋪改為個人房；餐廳外包取代伙房勤務；割草外包取代個人責任區；衛哨勤務外包取代衛哨勤務自理；以及所著制服改用免擦銅環和皮鞋等。實施這些措施是為了提供陸戰隊員更好的生活品質，但有些人質疑，認為這些「便利」也剝奪了親愛精誠、紀律與對細節的注重。有些人不瞭解，注重整潔與細節，攸關戰時能否有效發揮戰力。當一位陸戰隊員週末沒刮鬍子，或營區內某區域圍牆邊滿是垃圾，這就是紀律不彰。當必須部署境外作戰時，才在要求紀律便已太遲。組織紀律與個人紀律一向是

領導統御有時會被誤解為微觀管理。實際上，注重紀律與細節，攸關戰時能否有效發揮戰力。(Source: USMC/ Scott Schmidt)





當前領導層級，看著年輕一代領導幹部經歷社會轉變所承擔的許多新式政策和規定之下，可以試著給予同理與體諒。(Source: USMC/ Khoa Pelczar)

陸戰隊的榮譽標誌。

第四點是指揮與影響當前環境的熱忱。指揮職向來是陸戰隊軍官冀望獲得的經驗。以往，軍官希望能培育後起之秀，帶給他們深刻印記。如今則不然，簡言之，有些人僅希望能「安全下庄」，或當風險大於酬賞時，寧願拒絕擔任指揮職。當前的領導層級，看著年輕一代領導幹部所承擔的許多新規定與社會轉變(例如跨性別政策、性騷擾回報規範)情況時，能否體諒年輕一代的領導

幹部？

第五點是現今陸戰隊員的學習方式。上一代陸戰隊員在課堂上與圖書館學習。他們用電腦儲存資料、檢索、繕打並列印報告。年輕一代則是用電腦學習，因而在軍中教學(包括在社會)間產生根本上的斷層。當前的領導幹部在領導麾下陸戰隊員時，必須體認到這點。

連級幹部是陸戰隊後續轉型成功與否的關鍵。連隊生活是年輕陸戰隊員在陸戰隊經驗中出現的

絕大部分議題重心。美軍如何培養今日連級領導幹部？如何凸顯擅長領導統御的幹部？如何確保陸戰隊基本要求標準繼續維持？今日這些基本要求標準是否有明確定義？若某些情況須整頓，相關懲處標準與訊息是否清楚明瞭？

瞭解領導統御精髓的優秀軍官與資深士官，自然會將適切的命令和紀律與戰鬥技能相互連結。紀律渙散的部隊勢將在作戰中一敗塗地。重整紀律需要時間，並應考量年輕領導幹部是否在瞭解領導統御精髓與日常實踐中分身乏術？也就是去討論「正確的處置方式為何」以及為何如此。艦隊陸戰隊(Fleet Marine Force, FMF)的資深士官只是擔任操演教官，連級領導幹部領導統御才是年輕陸戰隊員日常觀摩的重點。他們在新兵訓練中心或軍官預備學校學習到的能力，只是他們在艦隊陸戰隊服役所需的技能之一。紀律即是作戰成效的核心要素，其重要性再怎麼強調都不為過。

這些想法應可轉化成為年輕陸戰隊員將訊息傳播至社群媒

體前的考量。陸戰隊應如何訓練當今領導幹部，在這個新興社群媒體及爾後的世界遂行領導統御？我們首先必須理解，伴隨著無窮盡變數的領導統御很複雜，一向是前後世代陸戰隊員間的平衡。儘管透過遠距學習計畫和電腦課程可以傳授許多知識，但領導統御仍有賴討論及蘇格拉底問答法。領導統御如同軍事專業或體能，必須在日常中不斷精進。軍官應持續瞭解所屬之想法，繼而激勵他們成為優秀陸戰隊員與團隊夥伴。在一個具有凝聚力的團隊中，貼文的按讚數無足輕重；打贏戰爭才至關重要。社會大眾並未強調這些觀點。師徒關係及與所屬對談(是「對談」，而非「叮嚀」)仍極其重要。所有人都需要從這些交流中學習。清楚表明意圖(機動作戰的本質)與信任一向無往不利。存在信任最重要。

領導統御向來難以描述、傳授與實行。當看到一位優秀幹部，通常難以看出其領導風格何以有效之處。反之，糟糕的領導統御總是很快能看見其惡行惡狀。在現今受社群媒體環境

圍繞的社會中，領導技巧有賴不同的方法與面向，是上一代所未見。就讓我們這些上一代人體諒年輕領導幹部必須處理的事物複雜程度更勝以往，並且協助彼此維護陸戰隊的光輝傳統吧。

那麼就開始著手吧。持續關注建立信任的作為，並留心細節。如前所述，信任是最重要的素質。這可回溯至陸戰隊前司令勒瓊(John Lejeune)中將所提的師徒關係，以及親子關係理論。例如，一個信任父母的孩子從不會刻意刊出有害的社群媒體貼文。與此同時，我們必須回歸基本技能，並強調克敵致勝的關鍵在於紀律。兩者皆須花上時間方可見效，但受益無窮。

作者簡介

David Reist 備役准將於2009至2015年間任職於波多馬克政策研究學會(Potomac Institute for Policy Studies)，其後服務於知識管理公司(Knowledge Management Inc.)。

Kenneth Conover 備役士官長於2014年退役，服役年資達30年。現為美陸戰隊設施指揮部(MCICOM)人員。

Reprint from *Marine Corps Gazette* with Permission.