



讓下屬直接與村落長老會談，這樣的授權對領導者而言並非易事，如能予以實踐，領導統御能力將會逐步提升。

(Source: US Army/ Luke P. Thelen)



● 作者/Joe LeBoeuf & Joe Doty ● 譯者/田力品 ● 審者/馬浩翔

# 以賦權開創領導統御新頁

## Choose to Empower Others

取材/2021年11月美國陸軍月刊(*ARMY*, November/2021)

領導統御是部隊運作的核心，但不是單純管理，而是建立團隊信任及協調合作，在明確願景下授權而非微觀管理，使受命者採取主動，充分適應並靈活因應變動的外在環境，成就高效能團隊。

**優**秀的領導者以及適任且具價值觀的領導統御，向來是陸軍部隊組織的核心，同時也是從班到軍跨組織層級效率的基石。優秀的領導統御非常重要，領導統御並非僅指良好管理，甚至與管理大相逕庭。優秀的領導統御行事嚴格、不容許便宜行事，同時不輕鬆。優秀的領導統御需要選擇擔負領導者的人，全年無休且無私地全方位付出。

沒錯，領導統御是一種選擇。由於變動(Volatile)、不確定(Uncertain)複雜(Complex)以及模稜兩可(Ambiguous，以下合稱VUCA)是陸軍作戰環境的特性，因此，領導統御的形式及領導者領導的態度亦具有同等重要性。如此VUCA環境，要求領導者決定授權並形成執行任務條件，而條件是由授權執行的內容所定調。

經常採訪陸軍領導階層的未來學家約翰森(Bob Johansen)，在其著作《新時代領導識讀：在未來的極端情勢中生存》(*The New Leadership Literacies: Thriving in a Future of Extreme Disruption*)以及《充分分配與全面思考：如何跳脫未來後權威至上主義》(*Distributive Everything and Full-Spectrum Thinking: How to Escape Boxes in a Post-Categorical Future*)認為，逐漸浮現的執行任務環境具有快速變遷的特質，將使得更細緻的思考及領導更為必要。此種環境複雜性及破壞性，伴隨著戰場上隨處出現的決定性機會及事件，在某些情況下有必要進行嚴謹的指揮管制，但這只是假象。指揮官級領導者必須學習放手，並以最少指導將應做之事全然託付他人，這就是授權執行，與任務指揮的概念相似。

不幸的是，現代通訊科技發達以及日漸增加的資訊量，助長管制及微觀管理的假象。但是各級組織所須做決定的速度以及數量，遠超過任何領導者的認知能力，因此微觀管理(Micromanagement)絕對不是一個選項。清楚的目的及企圖(有關領導者的企圖已有許多論述)相較明確更為重要，士兵及領導幹部得以在清楚的指導綱要下瞭解達成任務的情況，並在具備一定程度的自由度下執行任務。

約翰森在他2017年的著作中提及：「我相信在未來十年內，由於節奏模式受到擾亂，全世界將會持續陷入混亂，每一項任務分派，都在崎嶇的路徑上，因此鉅細靡遺分派任務，無異於擾亂所有任務」。在2020年全世界經歷的共同混亂情況——新冠肺炎，而在未來幾年內，新冠病毒仍持續影響作業環境。

還有可預期甚麼其他擾亂？領導階層又該如何因應？可非常明確看出，網路襲擾必然會是此新作業環境的一部分。

約翰森建議，陸軍作戰環境的特性(VUCA)，對於領導統御應該要有新解讀，由VUCA不同面向所構成，分別代表願景(Vision)、瞭解(Understanding)、清楚(Clarity)以及靈活(Agility)。

## 新思考方式

新版VUCA建議領導者有必要採取新的思考方式及特定行為模式用以授權，同時維持授權文化，讓領導者不須經常出現，亦能發揮其影響力。

需要注意的是，授權有別於指派任務。指派意



指特定而且限制範圍的一組任務。指派任務同時也意指領導者與被領導間具有交辦事務，而非實質身分變化的關係。授權基本上是在相對廣泛的執行任務限制下，以企圖為基礎，同時著重結果，讓受命者採取主動且具備行動自由。授權的本質是描述任務，而非明令任務只能以特定方式執行。

當領導者的願景，透過深入且真誠之自我知覺而顯現，並藉由深思熟慮所建構的領導統御哲學投射在他人身上時，才會實現授權執行。領導統御不可能一時興起，必須予以用心經營。領導者必須清楚其如何達成願景，同時須能夠對受其影響之人，描述基於價值觀，以及以原則為中心的領導統御觀點，無論是否授有權限。這項哲理成為莊嚴承諾，並由領導者在所有官兵養成教育中予以傳遞。

領導者接著必須做兩件事：建立信任與合作以及高效能團隊，此二者均為管道，在此形成共同目的以及集體理解，而此二者均為授權的重要元素。備役上將麥可里斯托(Stanley McChrystal)在他2015年的著作《團隊合作：在紛雜世界中的新參與規範》(*Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*)中論及，領導者如何藉由創造條件以促成團隊目前任務的共同理解，並且必須在領導統御時放手，同時努力建立信任，以促成協調及合作。這些都是形成具凝聚力、效能高超以及傑出團隊的重要元素。

### 明確企圖而非管制

最後，一如前所提及，新的VUCA作業環境特

質，讓指揮管制不再可能，微觀管理也不適用。領導幹部必須提供部屬藉由運用指揮官意志，並以信任及合作文化予以強化的明確企圖，而非管制。對企圖心的運用則展現對他人知識、技能、能力及才幹的尊重(領導者的行為模式建立信任)，同時也讓個人期待及動力最大化，用以展現完成任務所需要的適應力及靈活性。

藉由領導者用心經營的領導統御發展，適用於所有官兵，同時建立具有強烈凝聚感、願景及團隊的單位文化，新的領導統御VUCA因而形成。在完成任務後，這也許是一個領導者的最終貢獻：在任時訓練更優秀、獨立的官兵，離任時單位變得比原來更精實。

對所有陸軍領導者而言，成就未來的專業領導者是必要條件，而且應為用心予以經營的重點。因此在與所屬互動時，領導者必須具備變革性思維(聚焦領導統御)而非僅事務性思維(聚焦管理)。

變革性思維要求領導者持續透過發展角度檢視任務，並且不斷為所屬創造條件，以利其適應並能靈活因應逐漸浮現的VUCA作戰環境，發展所需要的知識、技能、能力及競爭力(Knowledge, Skills, Abilities and Competencies, KSACs)。

### 置於整體架構下

領導者必須專注兩種成長：領導者養成以及領導統御能力培養。領導者成長需要班排級領導幹部，確保每一名官兵盡可能最大程度發揮。這意味官兵必須發展足以因應VUCA作戰環境所需之所有知識、技能。領導者成長著重強化官兵自我



沙勒沃伊(Tyler Charleboix, 左二)及其同袍在愛達荷州奧查德戰鬥訓練中心(Orchard Combat Training Center)領導統御課程準備執行新任務。

(Source: Idaho Army National Guard/ Thomas Alvarez)

知覺以及適應能力，並創造持續學習條件。

另一方面，領導統御則是在集體概念中發展，例如凝聚力、高效能團隊。陸軍就是以團隊概念為主要手段來完成任務，而領導者的責任就是創造成員間得以有效合作與集體責任所需之信任及尊重，來建立團結一致，並且達成任務完成所必需之相互依存。

最後，領導者須負責形成組織及授權文化。授權文化的主要特徵如下：

- 清晰明瞭的概念，兼具凝聚力，能凝聚所有成員共同目的，使其達到高度相互依存。
- 身為官兵及任何陸軍單位成員都能擁有之身分認同。
- 時常表達欣賞及感謝之意。
- 配合指揮官企圖與任務成果，增加承擔風險能力。
- 集體擁有與責任，採取「我們」而不是「我」的觀點，一體適用的標準，單位成員彼此間能互相信任。

如同前述，對領導者而言，這並非是一件易事。放棄管控可能引起危險。授權給遠處前哨部隊的中尉，准予其自由行動；授權給士官計畫執行危險的再補給運旅，讓上尉主持與村落長老會談；授權下士運用複雜的網路或資訊科技行動來大海撈針，這些都是困難但必要的作法。能夠授權所屬的領導者，都能有技巧地處理困難和必要之間的劍拔弩張。

顯而易見的是，在VUCA作業環境，相較嚴謹官僚架構下的指揮管制傳統，要求陸軍具備有別於其他軍種的領導統御。而這會需要更多建立在有效的個人及集體成長的穩固平臺，從而產生信任感及合作關係，並透過授權文化予以強化。

### 作者簡介

Joe LeBoeuf美陸軍備役上校自喬治亞理工學院(Georgia Institute of Technology)獲得工業與組織心理學博士學位。

Joe Doty美陸軍退役中校曾擔任陸軍專業倫理中心(Center for the Army Professional Ethic)副主任。

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