ISSN-22218319

培養軍隊領導者的最佳方法？

(WHAT'S THE BEST WAY TO EDUCATE ARMY LEADERS?)

●作者／美國陸軍退役中將杜比克詹姆士及美國陸軍退役上校艾倫奈特

譯者/郭忠禎少校
國防大學中正理工學院正59期畢業、化訓中心正規班96-1期畢業；經歷排長、區隊長、行政官，現任步兵訓練指揮部特業組通化小組教官
審者／石錫卿老師
取材／2015年4月美國月刊(ARMY，April /2015)

歷經十五年不斷的戰爭，美國陸軍現在有機會可以重新思考，關於軍隊的傳統軍校教育和持續學習兩者之間的關係。現在就是一個很好的時間點，藉由經歷過戰場洗禮的軍士官協助，開始探討上述問題，因為這些領導者也許能夠回答出，什麼是陸軍下一步該做的事情。如果您是這些領導者其中的一員，我們歡迎您與我們一同分享您的想法。

陸軍軍官與士官的專業教育課程，使用情境學習的方式，目的在於建立對原則和模式的理解。領導者必須定期性接受教育，特別是準則與領導方面，以及它們的理論和歷史根源。這種教育代表著部隊對於擁有階級與經驗領導者的期望，以及希望他們能夠滿足這些期望的基本事實。

另一方面，遠離課堂之外產生的「持續學習」，目的在於學以致用，幫助領導者將課堂知識應用到實際生活當中，它的學習可以發生在不同的形式當中，包括：個人學習、同儕學習、軍士官團教育、例行性駐地作業的過程學習，以及單兵、領導者與集體訓練。這兩種學習方式的設計目的在於彼此互相加強，利用準則和領導統禦理論提供適當遵循的原則，實作成果則可以反映準則和領導理論不足之處，使準則與理論能夠適應新形態的變化。

我們希望能夠了解您對於陸軍學習方法的意見，尋求貴單位在陸軍傳統課堂訓練及持續訓練方面之比較意見。我們想知道：

- 對您來說，哪種學習方法是最有效的？
- 對您來說，哪種方法是最沒有效的？
- 陸軍應該如何權衡這兩種方法？
- 您可以提出您在學習上的「最佳實作意見」嗎？
- 您有任何改善的建議嗎？

請將您的意見透過信件或電子郵件回傳到陸軍雜誌，電子郵件信箱：armymag@ausa.org。郵寄地址為：2425 Wilson Blvd., Arlington, VA 22201

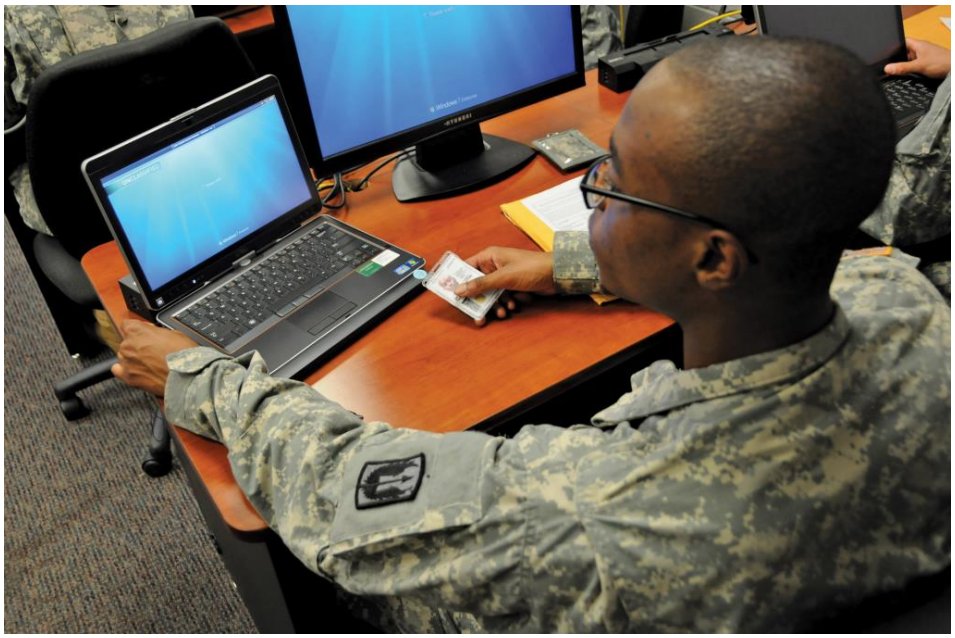
（資料來源：美國陸軍／希莉潔西卡）

它的重要性？在 2000 年時（現在網址為 CompanyCommand.army.mil）本網站的創建，使陸軍在情境與持續學習之間的關係開始產生變化。這個線上論壇開啟了意見交流：每當指揮官們在論壇上相遇時，總是互相討論他們的部隊指揮心得。彼此分享問題處理經驗。無論門廊前、後院、海灘上或俱樂部內，指揮官只要互相見面就進行這些對話，但類似話題常受到地點和時間上的限制。

這個線上專業論壇改變了一切，讓指揮官們可以不管時間或空間的限制，隨時隨地進行“對話”，可以從美軍社群接收與提供直接又實際的領導建議。線上專業論壇在過去的 25 年中數量倍增，絕大部分原因是其有效性和必要性，而戰爭和上網率的增加，更加凸顯出透過這些論壇可以促進學習的價值與內容必要性。

一開始線上論壇討論的只是範圍和規模較小，內容對話集中在前輩們的發言，但隨著時間的推移和更多的領導者參與，一切也跟著改變，西元 2000 年曾任職連長者現在已經升職上校；對於 2000 年之後服役的現役軍官，與他們的前輩不同，這幾個世代的領導者，都已經“習以為常”使用線上論壇方法和手段來交流，可以讓人期盼的是，這樣多世代的經驗傳承，可以提升陸軍的情境和持續訓練有顯著的學習效果。

舉例而言，斯蒂芬妮服役的單位在伊拉克發生首件傷亡事件，她雖然知道適當處理傷亡的規定與方法，但她同時也需要聆聽同樣曾失去袍澤同儕的意見。她需要知道如何辦理一場意義非凡的追悼會，和瞭解如何與傷亡者家屬溝通的要領與技巧，透過網路論壇，她得以迅速接觸到有相同經驗者，獲得其他人的作法與經驗。



在阿拉巴馬州拉克堡，一位士兵正在接受線上培訓（資料來源：美國陸軍／一級上士柯斯特安德魯）

試想一下一位參謀軍官，認為自己在服役期間自始至終都將是擔任幕僚工作，當單位內一位連長在戰鬥中殉職，然後營長告知他必須接替該連長職務，當下那一刻，他所需要的是有類似經歷者傳授他，能夠立即臨危受命接任連長，帶領該連走出失去指揮官的悲傷，能重拾士氣回到戰場繼續執行任務的實際經驗，通過這個論壇，臨危授命出任連長的他能夠與三位不在現場但有過相同經歷的其他領導者進行聯繫，這種類型的能力是前所未有的，可以填補我們在過去學習專業知識方法的關鍵差距。

這種學習能夠如何幫助我們？戰鬥和準備，都是一場學習的競賽，即使我們做出改變，我們的敵人也會伺機進行回應。在不斷變化、混亂和複雜的環境中，專業實際知識逐漸在前線部隊和戰鬥環境中累積。

簡單的現實就是，身處於前線部隊與戰鬥環境的領導者們，早就發展出解決方案，來解決我們的最大挑戰或如何利用我們的最佳機會。因此，學校領導者和作為學校知識的支持者們，不能把自己視為專家，並且必須避免對現場情況作出批評。他們應該將自己視為探險家和學習者，以瞭解他們正在學習的內容，然後再尋求跨組織將知識擴散出去的方法。在環境中出現的挑戰，專業論壇可以讓現場人員吸收專業知識，然後分享到整個組織，並且在同一時間接收到準則和情境教育。

這些論壇已經持續為陸軍和部隊的指揮官們，帶來莫大的助益。他們改變了陸軍持續和情境學習的方式，可有效加快學習的速度。指揮官和其他人有機會通過即時虛擬方式，進行經驗的學習和傳承，這樣的方式有助於建立立即戰備的領導要領。透過基層軍官建立有效內容的知識傳達，培養出幹部更精實的專業素養，而不是等待陸軍送他們去學校，學習應有的知識。

除此之外，論壇上還經常有不同的情境教學課程，以提高學校知識的相關性和適用性。論壇還展現出基層軍官認真看待自身專業的自信心，因此能提高對於單位領導軍官專業發展計畫、士官發展計畫和領導團隊訓練方面的相關討論內容。

論壇以及其他的線上學習工具，利用某些貼文內容展示的具體經驗，為駐地及戰鬥訓練中心的實際、模擬的訓練，設立出正確的條件。這些例子都說明線上專業論壇為陸軍所帶來的好處。

它如何與眾不同？同時，論壇也挑戰教學單位的角色。線上產生新知識的速度遠遠快於學校，驅使它們可以、或者應該對於原則作出改變。然而，這種時間差異，可能造成陸軍冒著風險，變成實際上以實踐為本，而不是原則為基礎的情況。專業學習的這兩個方面，始終呈現出一種良性的緊張關係，要保持它們的平衡總是很困難，在戰事頻繁造成快速變化的這個時代，情況更加嚴峻。線上專業論壇對於學校提出了正向的挑戰，將有效加速其更新原則的方式。

這些論壇也對專業知識的管道來源，提出挑戰。在這些論壇出現之前，專業知識的取得，幾乎全部只能從官方陸軍出版物上發掘，或者是從相同單位的非正式的導師或同儕領導者間互相分享，就這個層面來說，專業知識大部分屬於由上而下的現象，在某種程度上，這是真的，但領導者本身所產生的內容是有價值的，是一種由下而上的知識形式。由於論壇參與者的專業性，由下而上的知識和由上而下的出版物大多是一致的，但不一定總是相同。如何使這兩種來源知識具有

一致性，是非常值得一試的挑戰，但這種挑戰，需要學校制度來導入這種新的知識。

最後，即使其他網站持續發展，有一些部分線上論壇正在面臨關閉的命運，這是一個有關陸軍和它相關服務，因預算不足被迫面臨要處理的例子。在線上論壇相繼削減，將使得陸軍必須重新思考，它的領導者們如何學習領導的方法。

超過 15 年與多次的作戰歷程中，陸軍已經建立了一種期望，陸軍寄望各級領導者在線上論壇養成自我挑戰及領導統禦等方面，具有重要功能。論壇關閉可能帶來學習的空窗，使某些領域的學習速度變慢，學校和實戰現場的落差變得更大。如果要關閉，至少需要弄清楚如何解決領導者們，對於領導能力與同儕學習相關需求的期望。

接下來？關於本篇文章提出的問題，我們希望呈現多方面的觀點，在我們自己的思考當中，我們提出了一些假設：理論和實踐是應該具相關性的；這兩者學習方式之間存在著一種關係。教育機構的專業軍事教育計畫的內容或方法，應將線上論壇連續學習的現有內容納入考慮範圍，並進行適當修改；另在培訓方面，無論是駐地或作戰訓練中心的實際模擬訓練，皆受益於情境和持續學習的內容。

我們並不知道我們所提出問題的答案，且不能評估任何假設是否是有效的。但是，以上的答案和評估是很重要的，因為他們會影響到陸軍是否成為一個具有全方位戰鬥力的部隊，既不停留在伊拉克和阿富汗的戰爭模式，也不會忘記藉由這些經驗與常規戰爭的差異，所學到的教訓。陸軍何其幸運，由一群資深領導者所引領，將軍和軍士指揮官們，認真地投入參與學習、改變、教育、專業發展和訓練必要知識，因而打造並維持一個強大全方位陸軍。

關於陸軍下一步再繼續和與情景學習的演化，我們想了解軍官和士官會提出何種建議，所以我們也想聽聽您的想法。

作者簡介：

詹姆士杜比克是一位美國陸軍退役中將，曾擔任伊拉克多國安全部隊指揮官和美軍陸戰學院期刊的資深研究員。

奈特艾倫博士，曾在美國軍方服務 24 年，並且共同創立 CompanyCommand.army.mil 和 PlatoonLeader.army.mil 網站。他於 1990 年畢業於美國軍事學院，並從此在該校任教領導科目。他在國防大學取得了國家安全戰略的碩士學位。此外，他擁有科羅拉多大學的工業/組織心理學碩士學位及工商管理的碩士學位。

From ARMY Magazine, Vol. 65, No. 5, May 2015. Copyright© 2015 by the Association of the U.S. Army and reprint by permission of ARMY Magazine.