

出國報告（出國類別：其他）

108 年美空軍士官學院

服務機關：空軍第四聯隊第四修護補給大隊

職稱姓名：飛修士上士陳雅鈴

派赴國家：美國(夏威夷)

出國期間：108 年 7 月 31 日至 9 月 10 日

報告日期:108 年 10 月 24 日

摘要

為了因應未來戰爭情態改變，發展高適應性領導能力成為一位成功領導者的必備要件，本次課程提供美國空軍現階上士至三等士官長之領導統御課程，於美國夏威夷州希肯(HICKAM)聯合基地之美空軍士官學院由資深美空軍上士教官團隊以討論方式帶領學員們探討課程，課程時間計五週，上課內容包含領導統御、國際軍事觀、團隊建立及有效協商等，藉由混班分組方式來驗證學員們是否能在無害的陌生環境下，妥善運用五週所學技能，成功完成任務並成為一位具高適應力的領導士官。

目錄

壹、目的

貳、過程摘要

參、受訓心得

肆、建議事項

伍、附件：學習照片

壹、目的：

士官是基層部隊的骨幹，是橫跨上級與部屬的溝通橋樑，不但背負著上級長官的重責大任，還需要帶領士兵同心協力完成任務。因此，藉由軍事教育交流流路，遴選英文能力優秀人員，派赴美空軍士官學院領導統御訓練班次，期許本軍士官能吸取國際觀，了解台美之間的文化差異及美空軍值得效仿的制度，藉以提昇領導統御學識並在台灣軍事層面上執行有效的運用。

貳、過程摘要：

本人赴美國夏威夷珍珠港希肯空軍基地比尼克專業軍事教育中心執行為期五週(108.7.31- 108.9.10)的士官領導統御訓練班次，受訓學員皆為美空軍現階上士及三等長，本期班(19-3)受訓學員共計 45 員，其中美空軍 42 員、烏干達空軍 2 員及台灣空軍 1 員。

本次訓期的課程內容主要分為五大模組，在進入五大模組前，以學員先行預習核心概念(建設性思維分析、團隊建立、空軍信念、多元差異、人際溝通、全方位領導發展)，藉由個案分析了解核心概念後進入五大模組，如下：

一、以訊息回饋，建立自我進步的能力(Self-Improvement Through Feedback)

訊息回饋可以讓一個團體不再是一個個分散的個體，因為藉由訊息傳遞的一來一往，除了可以減少誤解，也能讓團隊的效率更加提升。其中也必須要瞭解團體的重要性，任務必須借助團體中特定的角色完成任務，每一位角色都會因為每個團員的個性不同而有每個人適合的角色，而造就了一個獨特的團隊生態。團體角色可分為五種：創造者(Creator)、推動者(Advancer)、改進者(Refiner)、執行者(Executor)及全能者(Flexer)。

(一)、創造者(Creator)擅長提供新觀點，特別是大膽、未嘗試的想法，若沒有創造者，團隊會遇到瓶頸，因為沒有創造者提供解決方案。

(二)、推動者(Advancer)他們擅長表達新想法而且會推動新想法，推動者可以預知未來的情況，這時候聰明的領導人就會找改進者(Refiner)執行

確定解決方法的可行性。

(三)、改進者(Refiner)擅長分析及確認潛在問題，改進者也能提供新方案，並且能解決前一個方案的盲點使新方案更加完備。

(四)、執行者(Executor)會一絲不苟的完成任務，喜愛服從大於領導，以達成任務的成就感為傲。若沒有執行者，再怎麼完備的方案也沒有人可以落實執行，執行者是將理想化為行動的落實者。

(五)、全能者(Flexer)擅長專注在任何事情，有其他四種角色的特質，能隨時隨地的遞補其他角色的空缺，使任務能夠順利且從正確的方向前進。

二、 適應型領導者(The Adaptable Leader)

不同的部屬有不同的個性，一個適應型的領導者，可以藉此切換自己的領導風格來縮短團隊的磨合期，並達到最有效的團隊合作。其中以三大因素的適應性最為重要：認知適應能力(Cognitive Flexibility)、情緒適應能力(Emotional Flexibility)及支配適應能力(Dispositional Flexibility)。

(一)、認知適應能力(Cognitive Flexibility)要具備不同思維能力達成目標，一到新環境時會觀察工作環境，再去理解工作環境依據，最後會再創造出一套新的做法。

(二)、情緒適應能力(Emotional Flexibility)擅長處理別人的負面情緒，除了擅長轉換自己情緒，也擅長保有樂觀態度。

(三)、支配適應能力(Dispositional Flexibility)連接支配情緒適應能力與認知適應能力的橋樑，主張保有樂觀但要務實的能力。

三、 領導與服從(Leadership and Followership)

能領導不一定會服從，兩者缺一都有可能影響整個團體。真正的領導人會聽從旁人的領導，能在不熟悉的環境中找到能發揮自己長才的地方，貫穿領導與服從的概念稱為溝通流向(Flow of Communication)，區分向上溝通流向(Upward Communication)、向下流向(Downward Communication)及平面流向(Lateral Communication)。

(一)、向上溝通(Upward Communication)是由基層單位往上級單位的溝通

鏈，它提供最有效率的訊息回饋，也是基層單位回報上級長官的平台。

(二)、向下溝通(Downward Communication)由上級長官接收命令並經下一層單位過濾的溝通鏈，當溝通向下流向時，知道上級長官的想定是很重要的，若不了解長官用意，需要勇氣去詢問，因為沒有人喜歡浪費時間去做不正確的事情。

(三)、平面溝通(Lateral Communication)出現在平行單位間的溝通，空軍需要許多專業才能完成任務，重要性在於能夠協調及整合跨專業的單位，如果沒有良好的平面溝通知識，誤解就會延誤到任務的順遂。

四、 領導力對部屬影響(Leadership Influence on Subordinate Behavior)

正面的影響力可以讓士氣大增，讓部屬願意投入全力貢獻，過度的人性化管理，可能會感覺大家感情很好，但對於任務導向的部隊來說，就要慎重取好平衡點，以免發生憾事，領導者能發展出個人力量(Personal Power)影響部屬，也能發展職位力量(Position Power)，我認為個人力量的影響力能影響部屬較穩固、長久，其中個人力量區分為個體力量(Referent power)、資訊力量(Information power)及專業知識力量(Expert Power)。

(一)、個體力量(Referent power)是基於領導人的個性、特質較討喜、好相處且取得部屬的信任。

(二)、資訊力量(Information power)是基於有特定管道能取得重要資訊的權力。

(三) 專業知識力量(Expert Power)是發展熟練的個人力量所具備的力量，身為一位領導者必須要知道自己業務職掌，部屬才會相信你的專業知識力量。

五、 有效協商(Effective Negotiations)

做到有效協商可減少不必要的工作，讓雙方各取所需，共同達成目標，而在協商類別中，整合協商(Integrative Negotiation)最為重要，整合協商認為能創造雙贏局面，能整合雙方資訊並創造出新方法讓雙方皆能互利，整合協商確保雙方在未來協商中能永續經營。

參、 受訓心得：

這次出國受訓是本人多年來的軍旅夢想，感謝空軍提供這次的機會，對於本次訓期的心得，在此分成五項觀點來分享：

- 一、 擴展國際觀：第一週的受訓內容，首先了解目前國際局勢所面臨到的主要威脅（中、俄及北韓），而未來可能遇到的威脅，則著重在預防核武及提升網路防衛作戰的策略，在高度依賴科技裝備的局勢下，要如何與盟國的互聯網更完善及更安全，成為未來重要的作戰重點，也藉由課程了解到美軍需要仰賴盟國的協助以制衡因地緣遠而易忽略敵國暗地研究核彈的情報，更了解美軍在盟國中需要得到盟國的幫助。
- 二、 小組討論方式學習：美軍上課方式有別於台灣教育，是利用討論的方式了解內容，每個人都主動發言且願意分享自己的觀點及以前的經驗，而班上同學都很尊重發言人，所以只要有人發言，同學們都會自動闔上筆電或放下手中的筆，仔細聆聽發言人說話內容。因此，我了解到他們的文化會毫不保留而且直截了當的發言，在短短幾天就能輕易了解各個班上同學的背景，也因為同學們出生背景及領導統御風格的不同，造就了一個獨特的團體生態，讓我意識到以前的工作班長所做的事情都有它背後的意義，當時下的決定可能對自己甚麼益處，但現在想起來會感謝班長當時的安排。
- 三、 知識、了解、應用：對於新事物，都要先有相關知識的訊息，在了解訊息後，要實際應用在生活或工作環境裡，藉由不斷的應用練習，才會吸收成為屬於自己的技能，讓自己的領導工具箱裡多一套工具，才能在真正需要的時候，使用正確的工具解決問題。教師團認為知識的了解可以從書本上獲得，所以主要課程部分都著重在應用層面，學校利用混班分組方式試著讓學員跳脫原本的班級，讓學員試著在不熟悉的團體中練習自己所學的新知識，藉由此方式不但可以更印象深刻外，還能真的了解自己的個性適合團隊裡的什麼角色。最後一週，學校將比較安靜，少發言的同學分配到同一個班級，藉此想測試該班同學是否會意識到整個班上團隊生態。例如：在一個新環境裡，我會先觀察團隊裡是否有人願意跳出來帶領團體完成任務，如果我發現有太

多人想要領導團隊，而團隊就不容易達成共識，也不容易完成任務，我就會跳出來詢問團員各別抱持的觀點及立場是什麼，也許分享完各別立場後，就能找到一個各方都滿意的方法；如果團隊裡成員都很內向，這時我就會跳出來引導團員提供意見，找到每位團員們的強項，讓團員們能發揮所長成功完成任務。

四、 一對一訊息回饋：對我而言，藉由每個人給我的建議，可以知道別人對我的看法，也可以知道自己的盲點，再從同學們的建議中，開始審視自己的行為，以更開放的心態去分析利與弊，然後吸取有利的觀點，再精進自己的思想，進而影響行為。之後，我用四週時間驗證自己的行為，再由同一批同學提供回饋，我發現自我行為有在默默改變，我會好奇想要了解同學對我的觀點為什麼會跟我自己對自己的觀點不一樣，了解到這些盲點可以讓我變成一個更進步的領導者，因為我知道有問題的存在，如果我不知道問題的存在，那我就永遠都沒辦法解決問題。

五、 努力學英文：英文是一項國際工具，能跨越種族及地域，了解到別國文化。我在這次的受訓機會中，了解到基本的語言能力是出國受訓必備條件，如果沒辦法了解對方語言，就有可能曲解對方意思，沒辦法達到有效溝通的目的，進而影響到課程表現。如果我想要有國際觀，英文是不可或缺的能力，我能藉由閱讀國外文章掌握國外情報；我能藉由閱讀原文技術命令了解工作內容；我也能藉由英文建立與原廠製造商的溝通平台，讓任務能夠更順利且圓滿的達成。

肆、 建議事項：

(一) 預習課程：這次我有先向上次去受過訓的學長要課程內容，除了能大大地安定在異鄉的心情，對第一次赴國外受訓的我，在課程的掌握上也有大大的幫助。在大部分上課時間裡，同學們都在討論課程延伸議題，同學提出很多他們的看法，所以若沒有基本的課程概念，很難跟上同學們的腳步，就沒辦法真正享受到上課討論的樂趣。

(二) 知己知彼：如同前一點，同學們所提出的看法都與他們生活息息相關，就如同一群退役軍人聚在一起就一定會聊入伍訓的趣事，美軍也是。

我認為知道基本美軍募兵體制對於去受訓是有很大的益處的。有些同學是志願役，所以要常常去國外駐防，有些同學是國民兵種，一個月只需要當兩週的軍人，但通常這種兵種資源不多，容易被遺忘。如果我能掌握到這些細節，更能幫助我了解到近期美軍政策對於士官的影響層面。

伍、附件：學習照片



(圖一)上課教室



(圖二)教室走廊



(圖三)體育課



(圖四)第二次世界大戰倖存建築



(圖五) 北太平洋區士官督導長至美士官學院慰問學員



(圖六)C-17 運輸機支援關島載運任務



(圖七)部隊內海灘



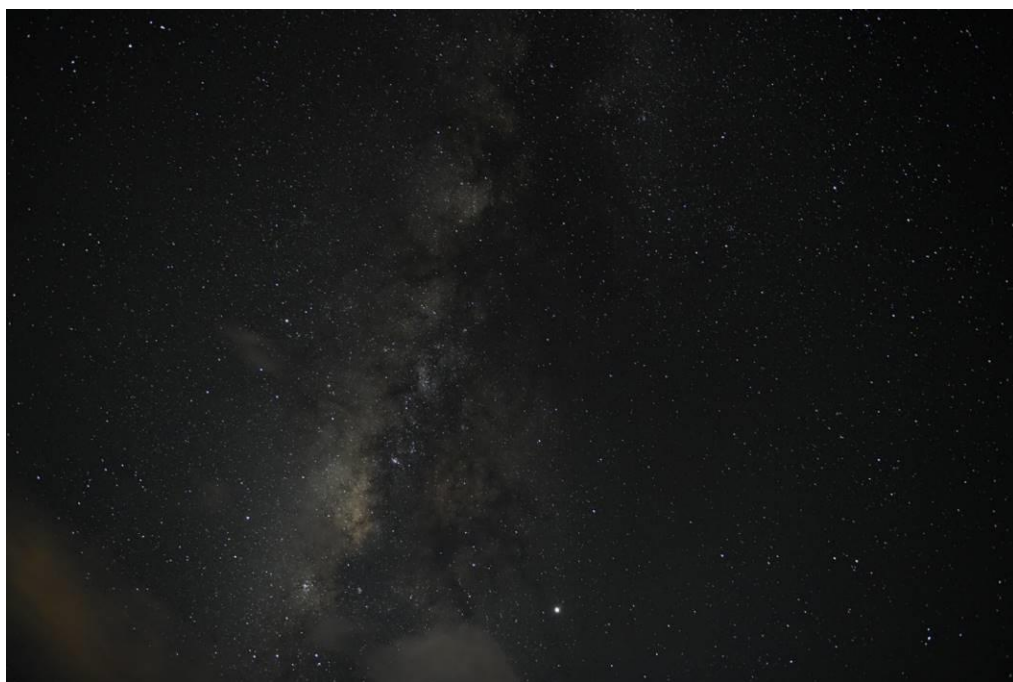
(圖八)海的另一邊是台灣



(圖九) 希肯空軍基地半碼路跑支援



(圖十) 希肯空軍基地半碼路跑報到



(圖十一)夏威夷的夜空



(圖十二)結訓典禮彩排



(圖十三)與總士督長合影



(圖十四)與副司令合影