

出國報告（出國類別：進修）

參加美國哈佛大學甘迺迪政府學院
領袖訓練計畫

**「Global Change Agent : Leading
with Commitment, Creativity, and
Courage」**

參訓報告

服務機關：外交部北美司

姓名職稱：馬博元 美國政治事務科科長

派赴國家：美國

出國期間：中華民國 104 年 5 月 15 日至 5 月 25 日

報告日期：中華民國 104 年 7 月 9 日

摘要

本次筆者參加之「Global Change Agent : Leading with Commitment, Creativity, and Courage」課程為期 1 周，屬哈佛大學「公務領導力中心」(Center for Public Leadership) 之訓練專案，旨在訓練參與學員成為「擅於協助團隊因應外在環境變化」的領導者，課程著重於對環境變動的認識、領導知能、觀念及判斷之講授分享以及案例研討。其課程可略歸納為基本原則、領袖條件、需克服之障礙及有效領導作法等環節，首日課程即開宗明義提醒學員注意環境之破碎與變動已係必須面對之新常態，傳統之「強人領導」(Big Man Leadership) 不僅已不足以率領團隊因應世局，甚至有時候傑出之領導者反係團隊失敗之主因。

課程後續並以「六個 A」(Aspiration, Analysis, Attention, Agreement, Action, Assessment) 作為分析良好領導之脈絡。

目次

- 一、 參訓目的
 - (一) 課程簡介
 - (二) 學員組成
- 二、 參訓過程
 - (一) 進行方式
 - (二) 主要內容紀要
- 三、 觀察、心得與建議

一、 參訓目的：

- (一) **課程簡介：**外交部每年均薦送同仁赴美國哈佛大學 (Harvard University) 甘迺迪政府學院 (JFK School of Government)，參與該學院之資深訓練計畫 (Executive Education Programs)，相關課程係以具備相當工作經驗者為對象，課程一般為期 3 天至 2 個月不等。本 (104) 年筆者參與之「Global Change Agent：Leading with Commitment, Creativity, and Courage」課程為期 1 周，屬哈佛大學「公務領導力中心」(Center for Public Leadership) 之訓練專案，旨在訓練參與學員成為「擅於協助團隊因應外在環境變化」的領導者，課程著重於對環境變動的認識、領導知能、觀念及判斷之講授分享以及案例研討。
- (二) **學員組成：**本課程期間為本(104)年 5 月 17 日至 22 日，學員 46 人來自橫跨五大洲共 20 個不同國家¹，筆者為兩岸三地唯一參訓者。

二、 參訓過程：

- (一) **進行方式：**乙週之課程全在哈佛大學甘迺迪政府學院內進行，由該校「公務領導力中心」學者 Dean Williams 擔任主講人貫穿全程，另由知名學者奈伊 (Joseph Nye) 及其他兩位教授各擔任部分講座及小組研討領導人。
- (二) **主要內容紀要：**全程包括專題講授、小組研討、案例分析、經驗交流、及實境演練等共 27 場講座，觀念脈絡清晰一貫，可略歸納為基本原則、領袖條件、需克服之障礙及有效領導作法等四大環節，分述如下：

1. 基本原則：

- (1) **環境之破碎與變動乃必須面對之新常態：**吾人所在之世界係屬破碎 (fractured world) 且高度複雜互賴 (complex interdependence)，致無法掌控之變數極多，且變動極為快速又

¹ 學員名單基於若干發展中國家學員之隱私及安全，校方已明確要求學員勿對外透漏，基於本報告將依規定上網公開，爰未附學員名冊。

無法預測；

(2) 傳統之「強人領導」(Big Man Leadership) 不僅已不足以率領團隊因應世局，在針對失敗案例之研究中，更已常發現傑出之領導者常係團隊失敗之決定性因素：

- i. 「領導者」(leader) 一詞之起源係來自「leith」，即「死亡」(death)，指「身先涉險、探索未知」之意。
- ii. 傳統強人領導者之基本條件「傑出」(prominence)、「主導」(dominance) 及「團結」(tribalization)，分別隱含「看著我、學習我」(look at me)、「聽我的」(listen to me) 及「跟我來」(follow me) 之意，團隊因而成為「一人之分身」而非「眾人之集合」，領導者愈出色、團隊愈忠誠，此一趨向即愈堅固。
- iii. 然「跟我來」意指「領導者確知我們在哪裡、該往哪裡去、以及路上會遇到什麼問題」，但在複雜破碎互賴之變動環境下，此係「不可能為真」的前提。在此情況下，出色強人領導之優秀團隊，反而易因失去合眾人之力量正確判讀環境之機會，而走向失敗。
- iv. 不久前尚被美國各大名校商學院奉為圭臬之「In Search of Excellence」一書 (Tom Peters, 1982) 中所列舉八家有「傑出領導」之企業，迄今已全部倒閉或被收購，毋寧係明確之警鐘。

(3) 因此，現今領導者應致力使自身成為「團隊與變動環境間之橋樑」，即所謂「Change Agent」。其所需要之能力，亦迥異於傳統領導者。

2. 領袖條件：

- (1) 合乎「Change Agent」要求之領導，係一動員團隊面對現實、判讀與解決困難問題、以建立改善所處條件與創造進展所需能量之過程 (A process of mobilizing people to face reality, identify and solve tough problems, and create what is needed to improve human

condition and generate progress)。

(2) 領導者必須隨時誠實自問之問題有二：

i. 問題解決了嗎？

ii. 情況改善了嗎？

3. 需克服的障礙：

(1) 破碎而複雜的現實環境：人類習慣以「技術性 (technical) 思考」來理解環境，即面對的問題很清楚、解決方案很明確、有專業及權威可供倚賴、只要儘力實施解決方案即可處理問題；然現實上吾人身處之環境卻需以「適性 (adaptive) 思考」面對，亦即面對之問題多複雜而難以釐清；現實情況被習慣性逃避正視；可行的解決方案並不清楚。

(2) 人類天性會區分敵我 (tribal instinct)：貿易及移民政策辯論即係顯例，雖然表面上有各種辯論理由，然實質核心僅係簡單之「who is in our tribe and who is not」。

(3) 人類天性不喜面對改變：人類天性會迴避變化、拒絕承認變化，即使是自認屬最極端進步派之人士，實亦多僅係「依自己意志行事」並美其名曰「改變」。面對改變時，人性之直覺係將其「迴避」、「掩蓋」，現今所謂之「解決方案」絕大多數實質上係「迴避方案」。

(4) 在上述情況下，團隊會自動期待領導者提供之基本職責，即必然包括主掌「界線」(manage boundaries)，以「吾等」眼前利益為優先，即使致整體長遠利益受損亦在所不惜。

(5) 團隊亦將給予領導人權威，以將「改變擋在門外」。

4. 有效領導作法：

(1) 基於上述，合乎「Change Agent」要求之領導人應能：

i. 明確讓團隊瞭解，倚賴領袖一人清楚知悉所處環境、未來方向

及路上可能面對之問題，已不切實際。吾人將一起面對、一起探索、一起解決。

- ii. 誠實公布所發現之威脅與挑戰。
- iii. 不刻意迴避混亂、不安之情況。
- iv. 勇於提出問題，與團隊一同嘗試解決。
- v. 自身形象應為「正面面對改變的象徵」(symbol of “we face the change”)而非「具權威的族群長老」(elder of the tribe with authority)。

(2) 向前進步的「六個 A」:

- i. 志向 (Aspiration): 帶領團隊共同發掘「為何要這樣做」及「所涉利害關係」，確立團隊對於前進的方向及理由具有共識。
- ii. 分析 (Analysis): 明確釐清「現實是什麼」? 背景、前景各是什麼? 障礙是什麼? 反對者的理由是什麼? 哪些地方出現了需要超越或連結的「邊界」(boundaries)?
- iii. 關注 (Attention): 即引起相關各方對問題之關注，以利共同解決。惟此時亟需注意者，乃此關注必須聚焦於「問題本身」，而非關注於「領導者」(明星領導者的共同問題，即係關注會逐漸轉向其個人，而難以維持在問題本身)，或因內部政治等考量，而有意無意轉而關注「就問題本身而言其實無關宏旨之環節」。
- iv. 共識 (Agreement): 即得到團隊與相關各方的共識，關鍵在於瞭解除非「領導者本身的願景」真正成為「團隊的願景」，否則領導者本身的願景並不重要。包容性 (inclusive) 及參與性 (engagement) 至為重要，必須提防之陷阱則係為求表面和諧而導致「團體思考」(group thinking) 問題以及「不真誠的共識」(false consensus)。

- v. 行動 (Action)：以前述四節為基礎展開行動。
- vi. 評估 (Assessment)：情況有在進步嗎？團隊志向還在不在？前所作分析是否仍然適用？反對力量是什麼？尤其需注意是否逐漸將自我使命神聖化，成為「十字軍」而不自知？

5. 相反案例：

雷曼兄弟 (Lehman Brothers Holdings Inc.) 倒閉前，該公司執行長 Richard Fuld 允被美國各界視為「傑出領袖」之一，經常應邀赴各地演講。F 氏最著名、最常在其演講內容中強調之領導原則，乃以下三點：

- (1) 確立團隊目標，堅持到底；
- (2) 維持團隊內部之和諧；
- (3) 說服團隊成員建立共同信念，堅信團隊之目標係屬所有同仁之最佳利益。

上揭三點完全符合傳統上最傑出領導之特性，然雷曼兄弟公司災難性之倒閉亦完全由其而生。良以，早在雷曼兄弟倒閉前一至二年，公司內部即有資深同仁提出有關次級房貸及債券之風險，及該公司之衍生性金融商品業務可能因而為該公司帶來毀滅性打擊，惟前揭三點領導原則導致團隊無法對此作出回應。簡言之，雷曼兄弟公司內部並非未能預知 2008 年之金融海嘯，亦有充分機會能在海嘯中存活，然恰係其「過於傑出」之傳統領導特色，導致該公司之倒閉。

三、 觀察、心得與建議：

- (一) 同學組成極為多元且具代表性：如前所述，本課程參與學員遍及五大洲共 20 個國家，其中包括美國、加拿大及丹麥等先進經濟體、印尼、菲律賓等東南亞國家、乃至迦納、奈及利亞、巴基斯坦等發展中國家，成員極屬多元，背景亦廣泛囊括民選首長、國會議員、軍官、司法人員、外交人員及企業人士等，多元之地域、社會及職業背景使課堂討

論極為豐富，每每令人有眼界大開之感。其中若干來自低度開發國家之學員，在課程中尤顯現其對建設祖國之渴望與熱誠，對於先進國家各項制度作法甚為關心，如其中一名女性政治人物對我國立法委員選舉婦女保障名額之作法至感興趣，筆者亦曾應詢為其詳細說明。

(二) 課堂所授觀念甚為發人深省：

1. 哈佛大學究為世界頂尖學府，課堂中所授觀念不乏與筆者過去認知頗有不同者；倘與筆者先前在國內所參與之相關訓練課程相較，首先注及者當係其理論與現實之結合性極強，理論架構明顯來自對於實際案例之歸納，各項要點均有諸多案例作為支撐，純學理之講授背誦、或對相關學者意見及理論之介紹，甚屬罕見。
2. 課程中研討問題之方法中，亦有頗多發人深省，其中不乏係由哈佛大學所創者。舉例而言，其中有一合計共 8 小時之課程，係由若干具實際經驗之學員依特定主題（如氣候變遷對太平洋島國之影響、及在層層法規限制之下處理保護區小鎮對居民基本設施建設之要求等）演出一場「絕對的悲劇」（即其劇情要素在現實上會必然發展成最惡劣之結果），嗣由未參與演出之學員仔細思考後，任選其中一角色取而代之，測試能否扭轉劇情之演進，及能否避免悲劇之發生。所有學員對此一課程之參與甚為積極，其中許多個人試圖扭轉劇情之作法兼具創意與實用性，即使其中多數最終仍無法改變悲劇之結果，惟探究相關問題之過程、觀察環境對於改變作法之反饋等，在在均使筆者獲益良多。

(三) 本部允宜持續派遣主管台美關係之相關資深同仁參加：

1. 正確就我國對美政策及官方立場進行回應：哈佛大學領袖計畫相關課程參訓學員向均來自四面八方，其中曾在其所屬國家及機構接觸與我相關事務者甚少，多數學員雖均與美國具有淵源，惟對我國國際處境乃至台美緊密關係均瞭解不深。在此情況下，凡課堂討論遇有必要就我國現況及台美關係進行回應或說明時，本部同仁之功能即至屬重要。本案我主管台美關係相關同仁曾多次奉派參訓，除可

精確回應我方立場外，對於協助各國人士增進對相關議題之瞭解，亦甚有正面意義。

2. 增進國外人脈之建立：本案學員屬美國籍者均頗具代表性，除美國政府包括白宮、國務院、聯邦調查局等機關均派員參訓外，亦有國際 NGO 及大型企業人員參加，殊值相關同仁藉由本案之互動建立聯繫；另透過全程朝夕共處，本部同仁與美國乃至各國學人亦可建立初步情誼並在社群網站成為群組夥伴，諒有利於未來工作之推動與資訊分享。
3. 有助本部持續追蹤美國頂尖學府之最新政策觀念：本案各種訓練計畫內容包羅萬象，其講者之素質與內容之安排，均有助我觀察美國頂尖學府相關政策觀念、研究方法及思維，對參訓同仁精進工作職能、乃至思考如何結合對美學術工作，以進一步加強我對美工作之效能，諒亦應具正面影響。