

行政院及所屬各機關出國報告
(出國類別：國際會議)

2016 年人才發展協會(ATD)年會
研習成果報告

服務機關：行政院人事行政總處地方行政研習中心

職 稱：秘書室主任

姓 名：陳嘉祥

出國地區：美國

出國期間：105 年 5 月 19 日至 105 年 5 月 27 日

報告日期：105 年 7 月 27 日

摘要

人才發展協會(Association for Talent Development，簡稱 ATD)，原名為美國培訓與發展協會（American Society for Training & Development，ASTD）是世界上最大的訓練專業協會，致力於組織中提升人才發展(Talent Development)，以及勵行全面國際化，，透過研究、研討及反饋等過程，滿足培訓發展的變化與需求。其成員來自 120 多個國家和地區。

2016 年 ATD 年會係於美國丹佛科羅拉多會議中心舉辦，本中心參與國內財團法人自強工業科學基金會所組研習團共同前往參加此一國際盛會，全團於 5 月 19 日自臺灣出發，先至美國舊金山進行企業參訪，安排於全球最大的無晶圓廠通訊半導體公司之**博通 (Broadcom)**、全球最大的晶元製造商之**英特爾 (Intel)**、**谷歌學院 (Google Campus)**，以汲取人才培育與發展新知及交流，並於 5 月 21 日前往丹佛市，5 月 22 日赴會場註冊並領取研習資料檢閱，並於 5 月 22 日至 25 日全程參與研習，與 83 個國家、10200 名與會者共同學習交流汲取人才培育與發展新知及交流為主軸。

年會期間，針對全球趨勢安排 3 個主題演講，分別講述激勵、領導力、脆弱的力量及創新趨勢等。並規劃 10 大議題，包括：職涯發展、全球人力資源發展、人力資本、教學設計、領導力發展、學習與科技技術、學習評估與分析、管理、訓練執行、學習科學，橫跨整個訓練與發展行業，設有 300 多場教育課程自由選擇，以獲取可供參考之最新人力發展趨勢與觀點。

目次

壹、與會源起	1
貳、2016 年 ATD 會議.....	1
研討主題一：The Best Training is No Training.....	1
研討主題二：101 Ways to Expand Learning Beyond Your Classroom.....	4
研討主題三：Leaders Eat Last：Why Some Teams Come Together and Others Don’ t.....	7
參、心得與建議.....	10

壹、與會源起

行政院人事行政總處地方行政研習中心(以下簡稱本中心)主要職掌係配合中央政策及因應地方治理需要，專責辦理地方公務人員培訓。包括加強政策、法制及革新措施轉介基層，落實中央與地方施政連結；以及深化地方機關中高階主管在職培訓及推動地方公務人員終身學習，增進核心職能發展，提升行政效能與為民服務品質。

歷年來為強化國內外有關人力資源發展相關之理論與實務研究，本中心積極參與中華民國訓練協會、人才發展協會（Association for Talent Development ,ATD）及國際訓練與發展組織聯合會（International Federation of Training & Development Organizations ,IFTDO）等國內外訓練發展專業團體，經由參與不同國家或訓練機構、教育學術單位間之相互交流與經驗分享，加強聯繫與合作，以汲取全球公私部門最新之訓練專業知識技術及教材工具，持續以多元化的課程，創新的訓練技法與內涵，提升地方文官職能，滿足地方政府治理需求，共同提升國家競爭力。

貳、2016 年 ATD 會議

從 2016 年美國 ATD 訓練發展年會討論的議題及其課程，包括職涯發展、全球人力資源發展、人力資本、教學設計、領導力發展、學習與科技技術、學習評估與分析、管理、訓練執行、學習科學等十大議題，橫跨整個訓練與發展行業，設有 300 多場教育課程，這些議題與課程的目的，無非是倡議「人才培育發展」對組織管理的重要性，本人也認為這些議題與課程對從事訓練工作者(人力資源發展者)的幫助甚大，只是好奇的是，那對組織管理的幫助是否也是很大的呢？又或者說，這些訓練工作者如何將這些議題及課程的重點及內容運用在組織管理中呢？所以，本人就以下課程來探討。

研討主題一：「The Best Training is No Training」最好的訓練就是不用訓練

講座：Marc J. Rosenberg, Ph.D

MARC J.並沒有直接指出訓練的時機，但是它提出二個間接性的概念，一是「不應該訓練的 9 個原則」，另一個是「訓練前我們應該做什麼」，這二個間接性概念來表達訓練的

運用時機，以下為筆者針對課程所得及個人工作經驗的心得與想法。

一、不應該訓練的 9 個原則

MARC J.在講解這 9 個原則時，都特別強調「最好的訓練就是沒有訓練」，然而，他只是用對比式的方式來表達「訓練的實施一定是工作者認為或有感受到這個訓練是有用的，若是會讓他們不認同或沒有感受到的就不應該辦理訓練」；然而筆者卻聯想到這與刑法「刑期無刑」目的¹是相同的，或許說最好的組織管理與人力資源發展，就是讓組織的成員根本可以不用再去訓練就可以自我學習及把工作做的很好，自然也包含 MARC J.所說「最好的訓練就是沒有訓練」。

原則 1：應該強調工作績效而非是訓練，所以訓練事件應要減少；

原則 2：問題可能是所使用工具的本身出問題，因此訓練並不是萬能。

原則 3：更多的教學技法(模擬、個案教學…)與設備(如行動、數位學習…)，反而模糊了訓練的本質問題，如需求調查、課程設計。

原則 4：訓練是解決工作上問題的方法之一，且通常要排在最後一個使用；

原則 5：員工若能從工作利益(獎懲機制、績效管理)中獲得能力或有好的績效時，所需要的訓練就會更少；

原則 6：無論是用何種訓練的方式或工具，都必須融入於實際的工作環境中來學習 (即避免正規的教室內訓練)；

原則 7：盡可能精簡訓練課程的類型與數量，且是愈少愈好，僅僅提供工作者最必需的課程即可

原則 8：培訓機構應從以「培訓為中心」改變為以「知識及工作為中心」的方式，與客戶討論是否有需要培訓，以及有助問題解決或績效成長的各種方法與內容

原則 9：一旦必須實施訓練時，一定要將培訓工作做的很好、很有成效。

上述 9 個原則筆者將其分成二個概念，第一，組織管理與發展有很多問題需要解決或績效需要去達成，但最好的方法就是專注於工作者本身的工作，且這些方法或能力的獲得都是可以從工作中運用一些工具所獲得，這些工具包括：獎懲機制、作業流程、績效管理、知識管理、組織學習…等(即原則 1、2、4、5、6)。第二、一旦必須實施訓練時，無論是用那種設備、教法、教材等作法實施訓練，就是要讓這個訓練是被工作者所認同，這樣才

¹是指制定刑罰的目的，在於期望教育人民自發的遵守法律，從而達到不用刑罰的最高境地。

會產生訓練的重要性(即原則 3、7、8)。

二、訓練前我們應該做什麼

MARC J.在敘述原則 4「訓練只是解決工作上問題的方法之一，且通常要排在最後一個使用」時，特別談到訓練前應該做些什麼事情，來瞭解這些被訓練者的工作狀況與心態，或對工作及訓練的看法等，再來決定是否要實施訓練及如何規劃與進行訓練。

1. 他們不知道應該做什麼樣的事情
2. 他們不知道應該怎樣來進行他們的工作
3. 他們認為他們已經在做了
4. 他們不知道應該怎樣把工作做的很好。(也許是訊息傳遞或標準不清楚)
5. 他們不知道為什麼要做這些工作或為什麼要用這樣的方式來做(其實他們已知道該怎麼做)
6. 他們不相信或不認為這樣做會比較好
7. 他們太投入於現狀，即不願意改變(太麻煩)。
8. 他們太忙了。
9. 他們從訓練中學到及改變的過程與結果，並沒有得到獎勵。
10. 他們從訓練中學到及改變的過程與結果，反而得到處罰。
11. 做錯或沒有去做，根本沒有或得到很少處罰或糾正我或教導我。
12. 他們沒有獲得資金、技術或環境等資源，讓人們有動力去執行新的作法。
13. 培訓的設計與規劃，若未與執行者的工作及任務結合，是不會發生效。
14. 其它的方法是沒有能力解決這個問題，只剩培訓有能力解決。

MARC J 主張培訓者在進行訓練的規劃前，所應該要去調查或瞭解的問題或事物，必須從學習者(工作者)的角度來著手進行，且這些問題或事物並非僅指訓練的範疇，應該是要包含整個組織與人員之管理與發展，以及其所處的環境與機制，亦非單指「以學習者為中心」的訓練而已，尤其他特別強調「訓練」應該是問題解決或目標達成的最後與最重要的工具，千萬避免濫用這項工具，如果濫用除了經費、時間、人力的浪費外，更造成問題被模糊與失焦，甚至發生目標錯置的情事。

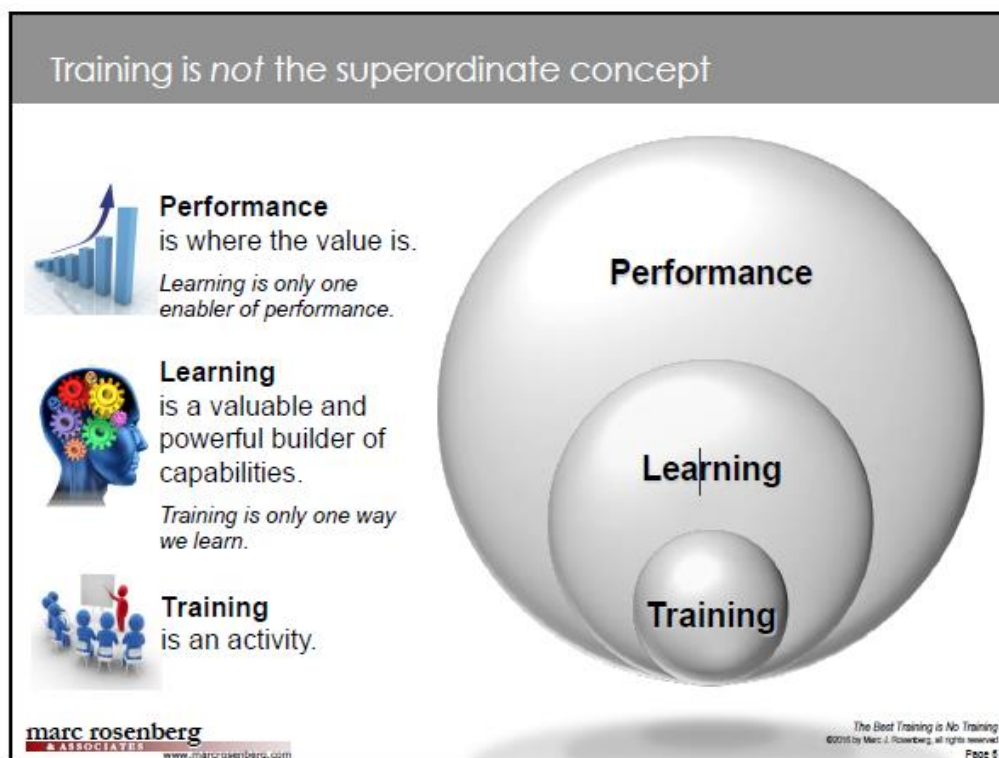


圖 1 訓練不是上位的觀點

研討主題二：「101 Ways to Expand Learning Beyond Your Classroom」101 方式擴大學習超越課堂

講座：Elaine Biech

從「The Best Training is No Training」課程之原則 8 特別強調，培訓機構應從「以培訓為中心」改變「以知識及工作為中心」的方式，來討論是否有需要培訓，以及有助問題解決或績效成長的各種方法與內容，是希望培訓者在與組織進行訓練規劃的對話時，其對話的方式與內容是需要改變的。而這樣的說法與 ELAINE BIECH 在講授「101 Way to Expand Learning Beyond Your Classroom」課程時，所談及的 70、20、10 等內容與觀點是相通的。

一、70、20、10

(一) 工作的知識與能力是如何獲得的

除了 10%是經由培訓而來的，其餘的 90%是從工作中所獲得的；而這 90%的知識與能力，其中 70%是工作者直接從自身工作的經歷而來的，另外的 20%則是從同行而來的。

(二) 70、20、10 的意涵

1. 70%：On the Job Assignment Formats

自身工作的經歷：參與行動小組或計畫的問題解決、參與跨職能的活動、接受工作輪調、志願活動、社區或計畫指揮、新的責任或工作代理、變革管理、應用新的學習等。

2. 20%：Learning from Others Formats

從其他人獲得：接受師徒制及教導關係、聘請導師或擔任導師、加入職業的社群、尋求諮詢和意見及執行任務的狀況、策劃或分享工作的發展、建立內部及外部的網絡、發起 360 的回饋、研究計畫、訓練或教導別人。

3. 10%：Formal Content Formats

正式的訓練：課程、研討會、數位課程學習、混成學習、獲得認證、通過專業評審、學位或學分的課程、大規模線上開放課程、閱讀。

(三) 70、20、10 的應用

就是持續不斷地工作與學習之交替與作用，三者是相互結合與運用，必須融入於工作中，且與經驗產生連結。

1. 10%的應用：運用體驗學習活動(Experiential Learning Activity，ELA)，確保工作上的實踐、思考、觀察和交談；建構未來的發展脈絡；設計真實的角色扮演；透過訓後成效的回饋來證明。
2. 20%的應用：組織的問責機制；建立導師和教練機制；利用 APP 和行動學習；學習者與社交媒體的連接；激勵有去應用的回饋。
3. 70%的應用：與管理人一起工作；鼓勵有能力者不同工作的歷練，傳達團隊的期望。

(四) 學習需求與應用於工作的調查

1. 培訓前的準備：培訓者需要直接去問經理者、教練、師傅什麼是對工作者(學習者)最有用的內容，並多蒐集一些訊息讓學習者能在訓練中有更多的分享，以及讓學習者思考培訓完後可以獲得什麼及挑戰自己的目標等行動計畫的規劃。
2. 訓練期間：給予培訓者學習回饋；詢問執工作的執行狀況；並給予培訓者回顧及總結課程所學與工作關係的心得感想；分組及交付責任的任務；合作與任務的完成。
3. 專注於結訓時：創建有系統、計畫的學習型社群；集體研討工作運用時所遇到的阻礙，以及如何支持行動計畫的進行。
4. 訓後應用：培訓者如何規劃與執行能使培訓工作更有責任感，對學習者所學習的與其工作更有相關性的，須與學習者與其主管及同事的連繫，以瞭解行動計畫的進行狀況，並協助學習者將其所學的應用於工作中。

ELAINE BIECH 特別說明 70、20、10 並不是萬能(即避免失敗)的藥方，它只是一個參

考的指南，三者的比重(例)並非是完美的比例，是需要依據組織或領導者的實際需求，來找到最適的混合比重。因此，70、20、10 並不是在否定訓練的功能，也不是參考這個指南導致多做了一件事情，反而是可以幫助培訓者(機構)「重新定義」及「增加」訓練的責任及訓練與工作的關連。

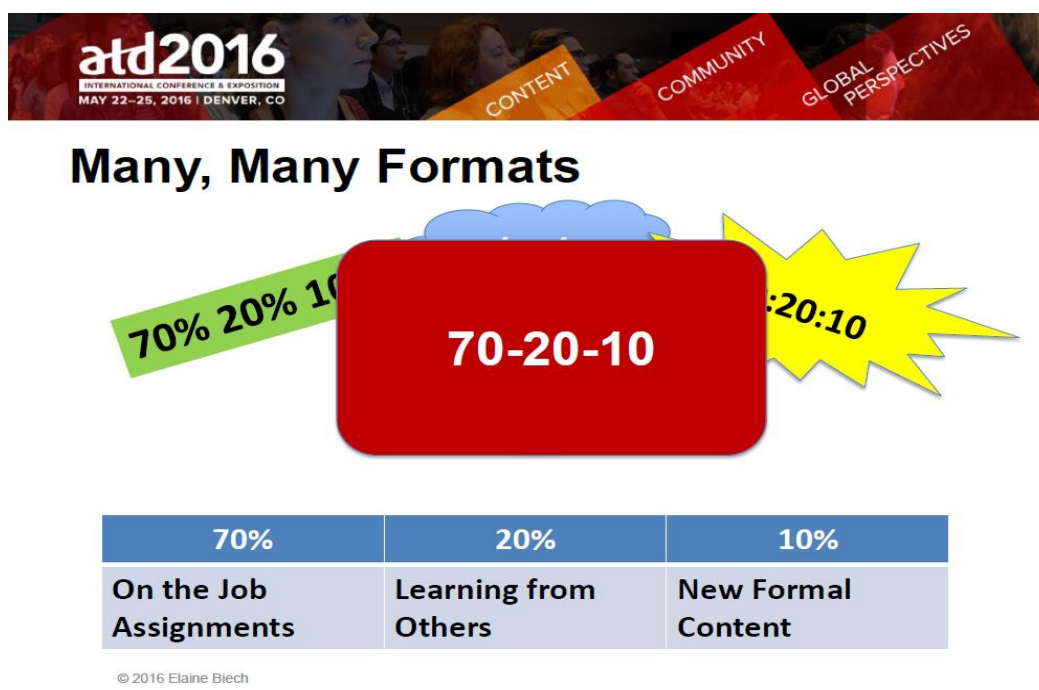


圖 2 70、20、10 的形式

二、融入組織管理與人力資源管理中

為了使組織成員發揮出應有的功能以創造組織的效能，組織須使其成員具備足夠的「職能(Competency)²」程度，而這個職能的擁有，主要是來自新人招募或接班人的甄選方式來確保所需之基本職能，再經由工作的歷練、組織學習及訓練等工具使其職能更具完備，因此，組織在進行工作設計、人員管理與運用，均應以「職能」為本，使組織成員能自然地在工作中獲得最有效的學習，並得適時運用訓練的工具，使成員間產生自主學習進而擁有足夠的能力。

身為培訓工作者，在進行訓練的活動時，應發展以職能導向之訓練，乃依職能基準為據，規劃設計職能導向的課程及學習活動，以縮短訓與用落差，達成訓用合一的目標。所以，訓練內容應結合工作職場所需知識與技巧(即學習需求與應用於工作的調查)，依據各

² 所稱「職能(Competency)」係指執行工作職務應具備之能力，其與工作績效間具有正向因果關係。

工作屬性，規劃不同之職能訓練，並使訓練與人才運用能相互結合。此外，培訓工作者愈能將訓練融入組織的管理體制中，則更可以創造訓練更大的價值，例如，可藉由訓練的過程讓參訓者透過與其他參與者的互動認識，發現自己的「位置」，包括是否適任現在的工作及符合主管的期待、對組織或團隊的貢獻程度、未來工作的發展等，並進而去探討組織運作的優劣與關鍵問題及設定自己的個人發展計畫。

研討主題三：「Leaders Eat Last：Why Some Teams Come Together and Others Don't」最後吃，才是真領導

講座：Simon Sinek

為什麼只有少數人會說「我愛我的工作」，也就是僅有少數幸運的人，從他們的組織中感受到自己的價值，以及他們是屬於組織的一份子。想像一下，每一個人是在感到被信任、有價值的狀況下被激勵工作，是件非常幸福與驕傲的事情。

好的組織與領導者，可以創造一種環境，是一種很自然地一起去工作的文化下，共同面對危險，以及抓注機會，且回到家裡仍然能沉浸在白天工作的喜悅中，並創造或影響給周邊的人，願意彼此照顧自己與別人的文化。

一、信任與安全

- (一) 信任與合作：願意照顧別人及被照顧；員工信任自己的主管與公司，自己工作的好不好是會被發現，以及被合理的對待；因此更能直接地在乎顧客的需求與感受。
- (二) 恐懼不安與不信任：保護自己(舒適圈)、避免被責難；害怕做錯事及被處罰，因此就不管顧客的需求與感受，而是在乎組織的規定與主管的感受。
- (三) 同一個人當在不同的組織(文化)感受到不同的(尤其是對比的狀態)

二、4 個存在大腦化學物質的作用

- (一) 腦內啡(Endorphins)：人體的自製鴉片，會產生愉悅的感受，其目的是要去抑制身體的疼痛感。例如跑步過程中或跑步後感到快樂時的作用。因此，當有壓力時，適度的運動可以釋放腦內啡來減輕壓力。
- (二) 多巴胺(Dopamine)：會想要「不斷地完成要的目標」(如洞穴人對食物的需求)，因此會創造很多指標與信息，來增加「去」滿足的目標及其行為，也就是透過去實現目標的過程所帶來的喜悅、成就，讓腦內分泌多巴胺，產生生理性的獎勵，也就是賺得錢(目

標實現)越多，但真正的幸福感卻減少(活在數字的迷失之中)，因為根本不知道造己的貢獻是什麼，迷失了自己、上癮、自我保護、爭權奪力等行為→由於目標的實現是不長久，所以會一個接著一個，愈陷愈深。另分泌越多則越容易上癮。例如，吸毒、酗酒、手機等上癮的狀況。

(三) 血清素(Serotonin)：在人們相護照顧及扶持，可得到公眾的認同時所產生的物質，除了壓力下降外，並能感受到有價值、被尊重，會更有自信、更有安全感與歸屬感，且能擴散給週遭的人，包含自己的父母、小孩、師生、主管、員工的關係，是會有里程碑的過程，不斷地追求願景(如黑人與白人小孩共樂樂園的願景型塑與實行)。這樣的過程是需要比較長的時間來實現，被激勵的效果也會有較長的時間

(四) 催產素(Oxytocin)：是一種愛的化學物質，體現了共享與承諾的關係，「決定我們能毫無戒心到什麼程度？」，它帶來的有誼、愛的感覺，身體接觸也會釋放催產素。同理心、信任感、感到與他人情感連結，在團隊或組織內部覺得安全，相信其他人會幫忙保護我們不受威脅，這在安全圈中建立關係是非常重要的。

我們的身體天生就渴望腦內啡和多巴胺，這種渴望會激勵我們起身去追求目標，但在追逐目標的過程會變得比較冷血。因此，可透過血清素來激勵我們尋求尊敬及追隨對象的認可，以及藉由催產素的釋放提供長期的動力。



圖3 打造零內鬨團隊的要素

三、領導是一種「選擇」

美國在 1980-1990 年時期的領導文化是，把股東的利益放在公司的利益前面，公司一旦遇到經濟危機時，就會把員工予以資遣，以成就公司股東的利潤，也就是獲取其短期利益，但整個家庭是一起賠葬下去(例如奇異公司、花旗銀行、凱撒飯店…)。然在 2008 年有一個公司亦面臨了經營的困境，但他們卻採取輪流放「無薪假」的策略，職務越高放的越多，也就是願意犧牲短期利益以獲取長期利益。因此有些組織的表現之所以會比其他組織優異的原因是領導者，且是關於領導者對領導的價值、理念、信念的選擇。他認為好的領導者應該會做出下列選擇(信念)。

- 1.員工是為工作負責，領導者是為人與團隊負責。
- 2.把別人的利益放在自己的利益前面。
- 3.會像「家長」一樣去貢獻、付出，而不求回報。
- 4.從細微的事情發生，並會持之以恆，一小步一小步前進，直到成果出現。
- 5.會去關照、幫助、協助、教導彼此，釋放出「催產素」來感染周遭的人，會讓人覺得比較自在、快樂，有幸福的感受。。
- 6.能去阻擋危險，有能力去創造別人對自己的信任(安全感)，並追隨著自己。
- 7.能了解組織存在的真正目的，知道組織的使命，認識團隊成員，會真心關懷那些把自己託付在你手上的人

參、心得與建議

一、人力資源發展

「訓練」當然是解決組織成員能力不足或提升組織效能的很好的工具，這些工具是具有正確的方法與價值，然而課程講座 MARC J.及 ELAINE BIECH 均表示關鍵的問題並不是在於訓練工具的正确性與功能價值性，應該探討組織管理的所有問題是否都可以用訓練來解決呢？個人以為，更清楚的說法應該是「究竟組織管理的問題應該用那些管理的工具或是組織結構性的工具來解決」，訓練只是這些工具的其中一個工具，因此，如果組織管理與發展的問題是一個重要的政策(或稱策略)，那最基本的操作就是要先診斷出最關鍵的問題，以及設計出解決該問題的替選方案(法)，進行分析與評估，並列出優先順序，一旦組織做出決定後就可以實施，實施過程還要包括過程評估與結果評估。由於它是政策(或策略)，就表示它是重要的，影響的層面與深度是大的，是值得用高風險管理(也是高成本)的

角度來推動。

從上述的觀點來看，如果一個組織現有運作機制能讓組織的管理沒有重大問題，或是組織管理的重大問題並非將訓練做為第一個順序的解決方案，那就談不上訓不訓練的問題；套入政府的管理也是一樣，如果現有政府的管理機制能讓國家或社會是安定的，沒什麼重大的問題，那政府那需要有額外或增加的管制及服務之措施，相對於企業(公司)的管理亦同，這也是呼應了此課程名稱是運用了 BILL PRICE & DAVID FAFTE 所著的「THE Best Service is No Service」最好的服務就是沒有服務這本書的道理是一樣。

當然，如果要組織的運作與服務是有效能的，這是組織管理與人力資源管理的問題，這些都是源頭，因此最重要的事情就是在源頭就應該把關好，如同進水庫或自來水廠前的水如果是夠潔淨的，就不需要進行過多的過濾或消毒，如果源頭不夠潔淨，就應該用各種方式去發現造成這個源頭的問題是什麼？是水土保持沒有很好、是生態被破壞、是河川被污染…等，找到問題去改善它，而不是告訴民眾應該增設許多淨水與消毒的設備，以在短時間產生足夠經過淨化與消毒過的自來水；實務上，沒有任何的管理(或服務)是完美無瑕的，自然會產生問題，在未找到問題或問題被解決之前，此時此刻，訓練很可能是一個不錯的工具，這個工具的價值並非單純在解決這些問題，這個工具應該是協助相關部門或人員，甚至是領導者與主管，學習如何發現關鍵性的問題，以及找到解決該問題的好方法，並且予以徹底解決。訓練就是一個讓組織及其成員具有覺察性、學習性與自主性的機制或平台。

現所任職的單位為培訓公務人員之專責機構，培訓的對象是數百個以上的公家組織，其工作的屬性除了是多元之外，還有其對立性與衝突性，有別於僅就單一組織或集團來進行培訓；尤其公共服務是具有高度多元、複雜、不確定的特性，實與私人企業以營收及非營利組織以特定公益為主之目的及使命不同，身為培訓者的我們，除了無法就單一組織的專業、管理之職能及人才發展等需求來進行訓練的規劃外，甚至要調查、分析及設計出適合且有效的「共通核心職能」之訓練，例如，政策管理、地方治理、全球化、國際關係、人權、環境保護、能源、風險與危機…等等，上述族繁不及備載的訓練需求，長年以來是認為這些都是公務員需要去接受的訓練，甚至都是重要的。然而，經歷 2016ATD 年會學習之後，讓本人重新去對焦「培訓」的功能與價值，以及思考「培訓」要如何去面對當前環境、科技、時代等巨大變動情勢來協助組織實現其願景與目標。以下為個人對培訓的新省思。

(一) 培訓者應有的信念

1. 培訓者是在證明訓練對組織的價值與作用，而不是在證明訓練(機構)的價值。
2. 培訓者在辦理訓練時，需將訓練融入於組織與人力資源管理的環境與系統中，尤其是 social aspect 的學習，培訓者可以有更多的投入，畢竟很少有專責的單位來負責這。
3. 培訓者不僅僅只專注於訓練的工作，更需專注於組織的管理與發展，也就是必須去發現組織成員職能發展的脈絡，以及引導組織營造未來的願景與職能內涵(項目及標準)，以作為調查及衡量組織現有管理與職能需求的基礎。尤其，當組織及人力資源的管理失靈時，有能力協助組織進行「變革」，甚至是「變革」的主導者。
4. 政府的服務不一定要大有為，反而應該是小而美，訓練亦是如此，這與 MARC J.及 ELAINE BIECH 二位講座的核心觀點是相同，並不是在否定提供服務或訓練的工作，而是指所做的任何資源的投入是要最直接的、是最有成效的，如果是背離或遠離這樣的價值時，那寧可不作；或是如有更好的方法，如民間參與服務或工作中的學習等，則應該用更適合及貼近標的對象之方式來進行。

(二) 有責任的培訓

1. 無論是運用何種訓練技法或教材，都必須貼近工作的現狀與問題。有足夠的學習需求調查，才能有機會瞭解學習的成效如何。
2. 訓練成效的評鑑效果取決於職能與訓練的需求調查，以及訓練內容是否接近實際工作內容的程度；再者，若 10%的訓練的過程是能與 20%、70%的工作中學習發生鏈結及合適的比重，如此即可有效降低學習者及其主管之主觀感受，以及更容易對參與者進行 Reaction、Learning、Behavior、Results 等四層次的評估。
3. 瞭解並善用當前的技術與工具，如行動載具、數位科技、Moocs、Open data、Big data…等，尤其是 Open data、Big data 的運用，可以即時且完整瞭解組織管理與發展的運作歷程及其關鍵資訊，以精準有效地發揮其功能與作用。

二、領導者的選擇

賽門·西奈克(Simon Sinek)指出「環境多變、競爭加劇年代，最能激勵成員全力以赴的關鍵因素，其實是人類原始、卻經常被忽略的需求：安全感」。而這個安全感的產生就是要靠領導者來型塑與建立的。因此，領導者的影響力是與職務高低沒有太大的關係，關

鍵於領導者對其領導的選擇，而這個選擇也絕非一蹴而成或天生擁有，是需要藉由不斷地練習與體會所獲得的價值與信念來做出選擇，除了有了這些選擇的能力外，還要擁有釋放「血清素(Serotonin)」與「催產素(Oxytocin)」的能力。美國總統約翰·亞當斯(John Quincy Adams)清楚了解什麼是領袖，他曾說：「如果你的行為能激起其他人更勇於作夢、學到更多、做得更多，而且變得更好，你就是個領導者」。

當領導者能啟發所帶領的人，他們就會夢想一個更美好的未來、願意投注更多時間與精力學習、為組織付出更多，同時在這個過程中成為領導者。一個照顧團隊成員、專注組織幸福的領導者是會讓組織永遠擁有安全感與存在感。



圖 4 全體團員 2016 年 5 月 24 日攝於美國科羅拉多會議中心