

行政院所屬各機關因公出國人員出國報告書
出國報告（出國類別：其他）

SEACEN LEADERSHIP MASTERCLASS I —
在複雜時代中獲得較佳成果之專題研討

服務機關：中央銀行

姓名職稱：黃寶霞/襄理

派赴國家：泰國曼谷

出國期間：106年3月18日至23日

報告日期：106年5月18日

摘要

本次 SEACEN 高階領導課程，主題為 SEACEN 領導大師課程 I—複雜時代中達成較佳成果之專題研討課程 (SEACEN Leadership Masterclass I workshop on Achieving Better Result in Complex Times)」。學員來自 13 國中央銀行，共計有 34 位代表參與，以各國央行的部門主管、決策人員及具潛力人員為主。

課程前要求閱讀與自我評估以增加學習基礎，課程中講師講授成為成功領導者所需的重要知識、技巧和經驗，並透過高度互動式的傳遞參與者的自我評估、角色扮演、分組討論、制定行動計畫等相互輔導演練，並安排泰國前央行總裁演講與對話。上課內容緊湊而多元，並要求學員的積極參與。

課程包括：領導力模式變革；處理不確定性及複雜性—複雜性科學(Complex Science)下新心態；改進團隊及組織效率；個別行為策略；運用武術(合氣道)涵意來傾聽及影響；進退兩難困境之處理；利用複雜適應領導力(CAL)理論相互輔導演練等。

複雜適應領導力最終目的是朝向「無為而治」。「無為」並非無所不為，而是以無為而有為。領導者只有有所不為，才能聚集精力有所作為；「無為」是清心洞察，知人善任，將合適的人放在合適的崗位上，具體事情分攤給部屬去做，不必事必躬親。故而無為就是放得下，充分授權，有所不為有所為。

課程目的期望在管理大師之帶領下，面對更加複雜、不穩定和不可預知的環境，學員得以思考更具適應性的思維能力及領導力，並於課後透過自我設定目標、行動、反饋及相互輔導，將所學之領導技巧落實於日常工作中，以較不費力的領導模式卻能得到較佳之成果。

目 錄

壹、研習經過及目的	3
貳、課程型態及方式	5
參、領導力模式變遷之背景	7
肆、領導者不必要的壓力	12
伍、領導力的策略與技巧	18
陸、心得與建議	29
附註：參考資料	30

壹、研習經過及目的

本次奉派參加東南亞中央銀行研訓中心(簡稱 SEACEN 中心)舉辦的高階領導課程，主題為「SEACEN 領導大師課程 I—複雜時代中達成較佳成果之專題研討課程 (SEACEN Leadership Masterclass I workshop on Achieving Better Result in Complex Times)」，3 月 19-22 日在泰國曼谷舉行。學員來自 13 國中央銀行，共計有 34 位代表參與，包括不丹、柬埔寨、香港、印度、印尼、寮國、馬來西亞、緬甸、尼泊爾、菲律賓、斯里蘭卡、臺灣及泰國。參加人員以東南亞央行的部門主管、決策人員及具潛力人員為主。

SEACEN 所聘請的講師為尼克·歐博倫斯基 (Nick Obolensky) 及其團隊成員 Douglas Dean 及 Rohn Rajen。尼克之學經歷如下：

- 一. 學歷：美國 Lehigh University 材料工程碩士，並取得瑞士洛桑國際管理發展學院 (IMD) 的 MBA。
- 二. 工作經歷：年輕時不到 30 歲即已躋身為英國陸軍少校；曾擔任擁有超過 1 萬 2 千名員工的 Gateway/Somerfield 幕僚長/發展總監；曾擔任一家綠能科技創投公司的 CEO 及董事長；曾在 Ernst & Young 會計事務所擔任高級策略諮詢；並曾為許多跨國界及大型組織在領導力之公司策略方面提供過諮詢服務等。
- 三. 學術方面成就：曾擔任荷蘭奈爾洛德 (Nyenrode) 大學商學院的助理教授，倫敦商學院領導力研究中心的組成成員，法國 INSEAD 及瑞士 HEL 的訪問教授，目前則為法國 CEDEP 及國際管理發展學院 (IMD) 新加坡校

區的訪問教授。

- 四. 著作：由 Gower Applied Research 出版的 2010 年暢銷書「複雜適應領導力－擁抱不確定性」(Complex Adaptive Leadership – Embracing Paradox and Uncertainty)，目前已在全世界多個國家發行；「Practical Business Re-engineering – Tools and Techniques for Achieving Effective Change」已翻譯為 7 國語言；2008 年著有「Chaos, Leadership and Polyarchy」。

課程前要求閱讀與自我評估以增加學習基礎，課程中講師講授成為成功領導者所需的重要知識、技巧和經驗，並透過高度互動式的傳遞參與者的自我評估、角色扮演、分組討論、制定行動計畫等相互輔導演練，並安排泰國前央行總裁演講與對話。上課內容緊湊而多元，並要求學員的積極參與。

課程目的期望在管理大師之帶領下，面對更加複雜、不穩定和不可預知的環境，學員得以思考如何擁有更具適應性的思維能力及領導力；課後再透過自我設定目標、行動、反饋及相互輔導等，將所學之領導技巧落實於日常工作中，期以較不費力的領導模式卻能得到較佳之成果。

壹、課程型態及方式

本次課程理論與實務兼備，主要分成四部分：

一、第一部分－課前閱讀與自我評估：

為加強學習成效，SEACEN 在課程開始前 2 週，以電子郵件通知學員應先行閱讀三篇報告「Learning to Live With Complexity」、「A Leader's Framework for Decision Making」及「Dealing with Dilemmas」，並完成自我評估問卷，以了解自身領導特質與能力傾向。

二、第二部分－專題研討會

課程包括：領導力模式變革；處理不確定性及複雜性－複雜科學(Complex Science)下新心態；改進團隊及組織效率；個別行為策略；運用武術(合氣道)涵意來傾聽及影響；進退兩難困境之處理；融入中國傳統哲學「無為而治」之觀念；利用複雜性適應領導(CAL)理論相互輔導演練等。

三、第三部分－課後運用

(一) 輔導與反饋練習：

學員以三人為一組相互輔導，在課程後為期四個月(四月至七月)內將所學知識運用於日常工作中，並定期在線上 IPAS(Impact and Peer Accountability System)予以紀錄。

(二) 顧問指導：每月由 CAL 教練經由網路會議輔導學員分享成功經驗及學習，並已訂於 4 月 25 日、5 月 23 日、6 月 20 日及 7 月 25 日舉辦。在 4 月 25 日會議中教練首先以圖表說明截至開會日前各小組所設定之目標、行動、反饋及相互輔導

之完成情形，並與各學員進行學習進度討論。

(三) 工作中學習：將研討課程中所學運用於日常工作中，形成 70-20-10 學習過程——70%工作運用及反省，20%相互輔導與教練指導，及 10%面對面研討課程學習。

四、第四部分—學員總體報告在四個月的實際運用後，學員於七、八月間再次上網填寫問卷，評估運用後所學成果。

貳、領導力模式變遷之背景

我們所處的環境已經改變，變得更加複雜、不穩定和不可預知，而領導力所需的技能也發生了變化，故而我們需要擁有更複雜和更具適應性的思維能力。

一、時代正以前所未有的速率改變中

如果我們製作一張以時間為橫軸的圖示(如圖 1¹)，我們可以看到，人類社會過去 4000 年來最劇烈的變化發生在過去的 150 年(僅占時間軸的 4%)，無論是在技術、人口、社會/政治或環境層面，影響既深且廣。這些變化主要是由科技的發展引起的，自軍事、通訊及交通方面等技術層面來看，我們的時代正以前所未有的速率在改變。同時伴隨著教育的普及、媒體和網路的傳播，繼而深刻改變了人類社會的形態與意識。比起從前，世界已遠遠地變得更複雜、更快速改變及更加不確定。

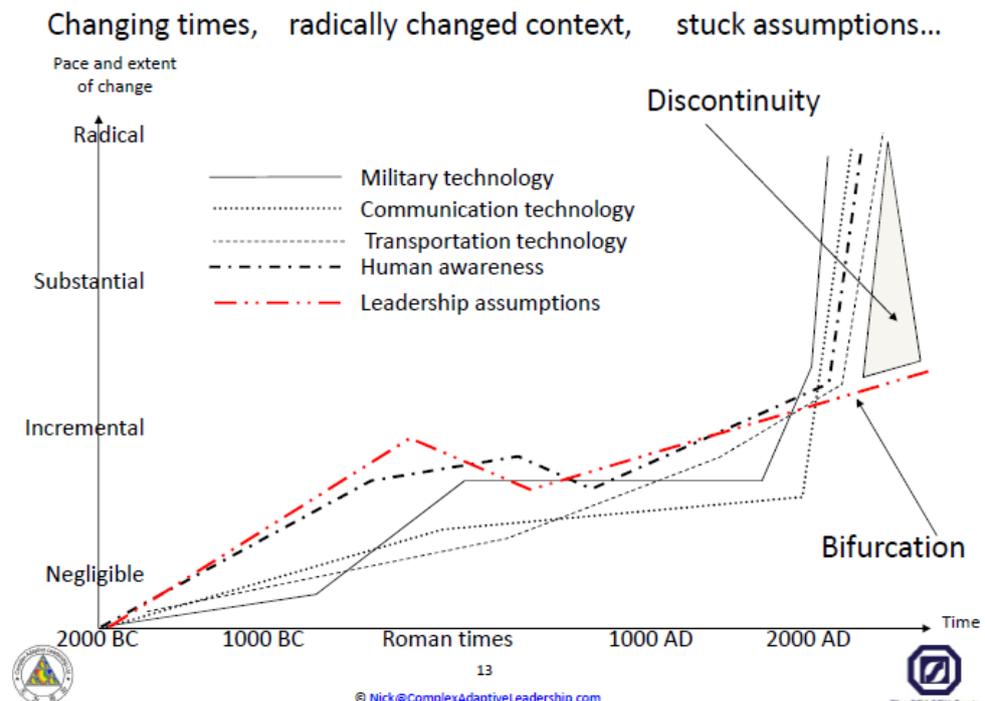


圖 1 領導力假設的巨大間斷

¹ 根據 CAL 公司於 1995-2014 年間對超過 2,500 位國際執行長/經理人所做之調查。

二、VUCA 時代

有人以軍隊用語 V.U.C.A.來描述我們所處的新工作環境，而領導力也要適應這種新的形勢：

- (一) V (volatile)不穩定的：現今全球的局勢，無論在政治、經濟、軍事等方面，改變發生的速度快，規模大。
- (二) U (uncertain)不確定的：未來無法精確預測，偶然性強。
- (三) C (complex)複雜的：由於諸多因素，挑戰變得複雜，極少有單一的原因或解決方案。
- (四) A (ambiguous)模糊的：真實與錯誤、理解和誤解、原因和結果等的邊界朦朧不清；對於事件的含義或帶來的影響不清晰。

三、領導力的過時假設

- (一) 時代已然大幅改變，我們對於領導力的假設卻幾乎保持不變，仍然維持著寡頭式(oligarchy)領導，而這和埃及人四千年前的做法沒有什麼不同。或許有部分人的觀點仍然認為管理是一種「藝術」或「特質」，暗示著領導力是不能被教導的。所以領導者是具有天賦的、有魅力的、談吐清晰的、有企圖心的、博學的、具有良好教育的少數人，領導著一些不具天賦的、愚鈍的、口齒不清的、平庸的、無知的、受教育程度不高的多數人。
- (二) 但這樣的假設存在兩個問題：

1. 如果如上所述，一個組織中的成員大多數是愚鈍的、平庸的、無知的...，那麼即使是摩西作為領導者，該組織在現今社會中將無法持續存在。
2. 相較於以往，時代改變的速度及規模代表著被領導者已經變的更為明智、消息靈通及具有前瞻性。

(三) 間斷與分歧

1. 我們現今生活在一個領導力假設存有巨大間斷 (discontinuity) 的時代，產生了一種分歧 (Bifurcation) (如圖 1)：一方面，社會環境劇烈變化，另一方面，對領導力的看法及運作仍然抱持過時的看法。這種過時假設的看法與現實的分歧便造成了領導者的巨大壓力。
2. 當越來越多具有良好教育的部屬們比領導者知道的更多、更快速時，傳統的魅力式領導風格，即透過具有較優勢的知識程度及人格特質，並以命令、控制、指揮方式進行管理，這樣將不再站得住腳。

四、組織架構之變遷

隨著時代愈來愈複雜的演變，組織架構亦因應而有所改變，如同圖 2 所示，組織架構曾由「功能性架構」變革為「跨功能性矩陣式」的架構，而進化的下一步似乎將是非常具有可塑性的「複雜適應系統」 (**Complex Adaptive System**) 模式。

(一) 類型1—功能性組織架構

功能性組織架構係依照對專業功能的需求來設立部門單位的一種組織架構。傳統上多數的組織與機構採用此類型之架構，例如：生產、銷售、人資、研發、財務等部門單位。在功能性組織下，若有臨時性跨部門的專案工作，通常由部門的主管指派某一位同仁來擔任類似專案負責人的角色，但真正的專案控管及決策，還是屬於部門主管的權限。

(二) 類型2—跨功能性矩陣式的架構

但隨著社會發展，傳統按照功能劃分的公司組織越來越不能順應潮流，於是矩陣式的專案組織架構就因應而生。在組織設計中，矩陣是一個矩形的格子，垂直線顯示功能部門的職責，水平線顯示專案的職責，亦即藉由將組織中的橫向關係整合到正式的組織結構。然而矩陣式組織仍是一種暫時性的專案組織，由跨部門單位與跨專業領域的人員所組成，並由一位專案經理來負責溝通、協調及控管的工作。

(三) 類型3—複雜適應系統

然而，跨功能性矩陣式的架構引發了組織究竟適合採取中央集權模式或權利分散模式的辯論，相關論戰的升溫，使得矩陣式架構似乎逐漸達到了它的極限，公司組織進化的下一步或許將是非常具有可塑性的「複雜適應系統」模式。複雜適應系統，係指公司的工作單元或專案小組構建在非

常動態且不斷變化的自行組織基礎上。這些小組在公司大方向的策略下，達到技術與人力資源系統的整合，並以一種複雜性、適應性的方式運作，複雜適應系統有時被稱為「感知並回應」(sense-and-respond)的系統。

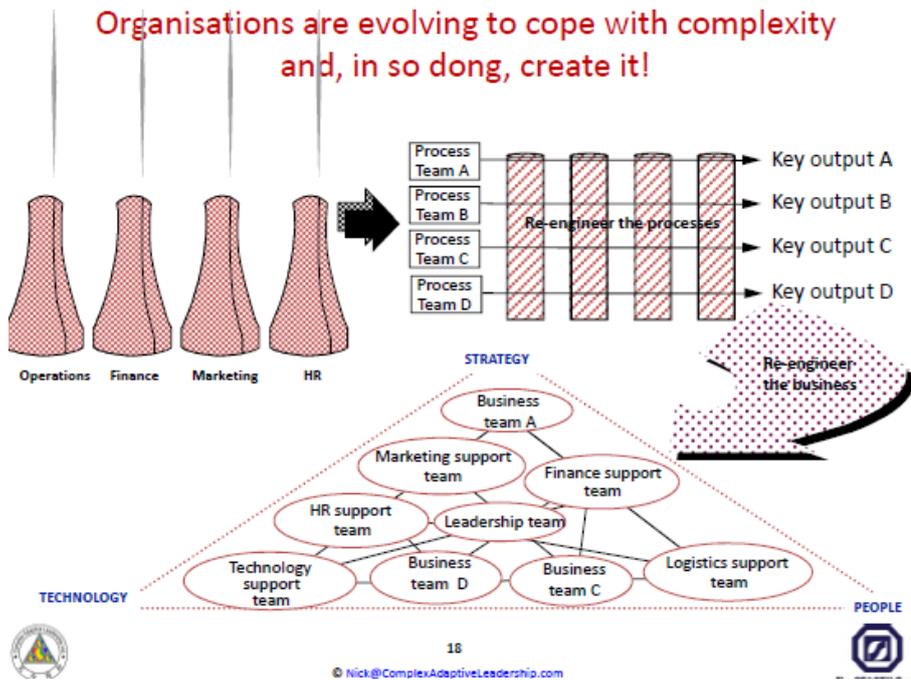


圖 2 組織架構之變遷

參、領導者不必要的壓力

儘管領導力假定背景已經改變的事實看似顯而易見，但出於惰性，我們仍然想要繼續我們以往對寡頭式領導的過時假定。種種研究都已經表明，由於這些不能適應時代需求的過時領導力的假設，造成領導者的壓力也因此而生。根據對世界各地的行政管理人員的調查，這些壓力有以下三種經典表現(如圖 3)，而且這三種表現彼此間互相影響，製造了更多的壓力。然而，此類壓力實則毫無必要。



圖 3 領導者不必要的壓力

一、害怕放手(Fear of letting go)

(一) 調查研究

1. 若以著名的 Hersey/Blanchard 情境領導力模型對進行測試，結果大都會出現相同的趨勢。Hersey/Blanchard 情境領導力模型是一個歷經時間考驗的經典領導力模型，分別以完成任務和發展關係兩種行為標示為 X 軸及 Y 軸，將領導力行為相應地劃分為四象限：S1 指令 (Tell)，S2 說服 (Sell)，S3 支持 (Involve)

及 S4 授權 (Devolve)。每一種領導力風格都取決於不同的情境，其中一個主要因素是員工無需指導而獨立工作的能力。

- 在理想情況下四種風格平均分配，各為 4 分。但是現實中的調查²顯示，對於採用 S4 授權這一項的分數遠遠少於其他三項。如圖 4 所示，S1 指令 (Tell) 平均分數在 4 (分數區間 0-11)，S2 說服 (Sell) 平均分數在 3.5 (分數區間 0-7)，S3 支持 (Involve) 則高達 7 分 (分數區間 3-14)，至於 S4 授權 (Devolve) 則僅有 1.5 分 (分數區間 0-5)，甚而有高達 30% 的經理人未曾採用授權管理模式。

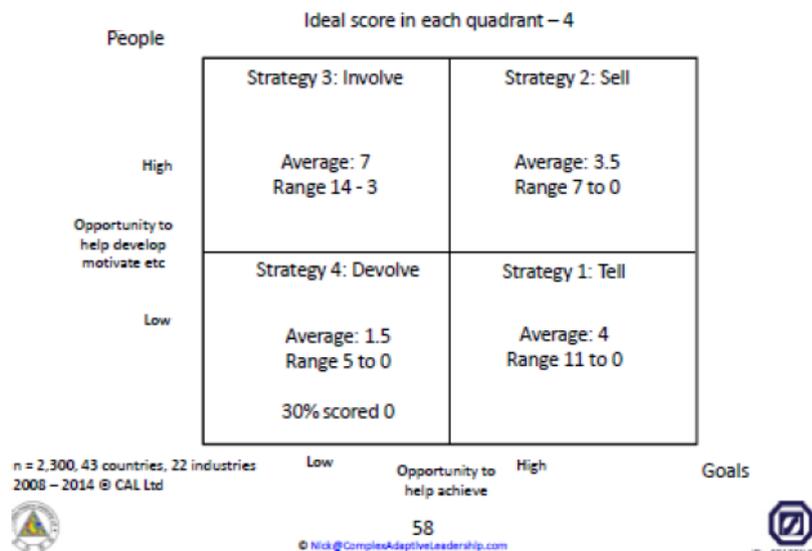


圖 4 情境領導力模型平均分數分布情形

(二) 現象分析

領導者在 S4 授權這一項得分如此低的一個主要原因便是害怕放手。這源自於領導者認為自己必

² 根據 CAL 公司於 2008-2014 年間對 43 個國家，22 種產業別，2,300 位經理人所做之調查。

須要掌握權力而不能放權的假設。面臨日益複雜的不確定性，領導者的本能反應便是將領導權更加牢固地抓在手中。這裡也隱藏著另一種恐懼，亦即事情出錯時被人指責或承擔責任的恐懼。這種現象同時也導向另一種增加壓力的因素——過度工作。

二、過度工作(Working too hard)

(一) 若以艾森豪威爾矩陣 (Eisenhower matrix) 來表示，我們的時間主要被用於：急迫／非急迫性事物以及重要／非重要性事物，並區分為四個時間區間(如圖 5)：

	Urgent	Non urgent
Important	1. Crisis Pressing problem Irate client First aid Help a kid Agreed deadline Reacting flexibly	2. Quality Preparation Planning Relationships Re-creation CPD Personal lead
Not important	3. Deception Interruptions Some meetings Some mail Some phone calls Someone else's importance	4. Waste Gossiping Mindless activities Escape from Q1 Junk mail Time wasters Some phone calls

圖 5：艾森豪威爾矩陣 (Eisenhower matrix)

1. 危機(Crisis)－急迫並且重要，這些事件需要我們立刻的注意，並且十分重要。例如：緊急事件、發怒的客戶訴求等、
2. 優質(Quality)－重要但不急迫，例如：長期規劃、持續提升專業學習、人際關係之經營等。

3. 假象(Delusion)－急迫但不重要，例如：回復那些即使不需你的回復也可以自行解決的電子郵件，出席那些並不需要你出席的會議等。如果你停止做這些事情，你會驚訝的發現，沒有人會真的在意。
4. 虛度 (Waste)－不急迫亦不重要，例如：閱讀垃圾郵件、閒話聊天、參加無意義的活動等。

(二) 調查研究：

大多數的經理人花費大約六成的時間在不重要的事情上(如圖 6)，尤其是那些看似急迫卻不重要的「假象」型事情 (約 55%)。這是典型的事倍功半的行為：看似十分忙碌，但卻並沒有太大成就。

重要	危機(Crisis) (平均 25%)	優質(Quality) (平均 15%)
	假象(Delusion) (平均 55%)	虛度(Waste) (平均 5%)
不重要	急迫	不急迫

圖 6： Eisenhower matrix－經理人的時間分配型態

(三) 現象分析

1. 因為害怕將權利下放給部屬，領導者往往不得不過度工作，甚至犧牲家庭生活，影響工作和家庭的和諧。
2. 另可能源於一種錯誤的認知，以為領導者需要

知道其所領導組織中所有一切發生的事，如此才能在問題出現之時得以更好地提出解決問題的措施。

3. 另根據經理人調查，這種現象背後的主因之一為被他人的期望值所驅使，並且缺乏拒絕的能力。
4. 學術研究顯示，這樣做的後果往往是製造出了一場全公司自欺欺人的局面。

三、自欺欺人 (Playing the charade)

(一) 在過去寡頭式領導假設下，我們認為應由組織的領導下達命令，而部屬們只負責服從與執行，換言之，亦即上言下達。然而，這種情況已經日益不符合現實了。研究顯示 (圖 7)，應對變革時的措施建議出處，公司高層執行人員所提出者僅占全部措施不到 10%，反而是基層工作人員所提出的應變措施達 60%。由此可見，舊有的領導力假設已然崩解。

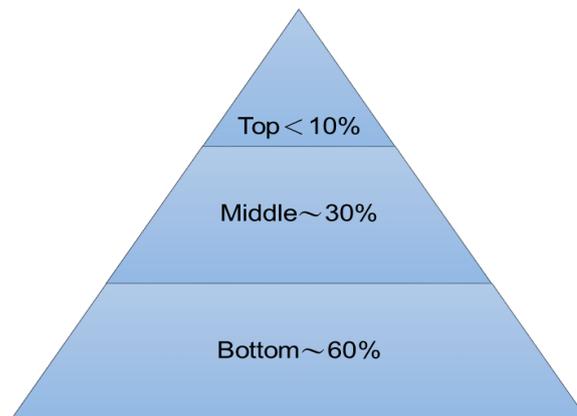


圖 7： 解決方案之出處機率

(二) 雖然組織的高層其實並不真正知道如何解決他們

所領導組織的問題，但是因為現實中仍然存在對領導者的期望是他們應該知道問題的答案（這種期望既來自高層們自己，也來自他們的部屬），領導者難以說出自己不知道，故最終往往是假裝自己知道問題的答案。

（三）於此同時，部屬們也在「自欺欺人」，仍然期望組織的高層應該知道問題的答案，明顯的陷入寡頭式領導假設下的思維。但對於部屬來說，這樣是最容易、無須負責的做法，因為他們就可以將問題的責任全部轉移到組織高層。在這自欺欺人的遊戲中，整個組織將走向災難。當然，這樣也造成領導者壓力的根源之一。

肆、領導力的策略與技巧

一、在現今 VUCA 時代中，領導是一種動態的過程。

(一) 領導力模式之變革

過去傳統式領導是寡頭式領導，領導階層有能力分析、設定工作優先順序及訂定策略，故而係由領導者鼓勵及說服部屬執行指令；而多頭式 (polyarchy) 領導，係由上層管理者提出問題和挑戰，交付部屬提出解決方案，再由領導者傾聽、總結及給予支援。下表即是在寡頭式領導及多頭式領導之假設下，領導者所需之技巧與能力。

寡頭式領導之假設		多頭式領導之假設	
挑戰及問題 向上	支持與解答 向下	挑戰及問題 向下	支持與解答 向上
<ul style="list-style-type: none">● 分析問題能力● 優先排序能力● 訂定策略能力	<ul style="list-style-type: none">● 演講展示能力● 簡化問題能力● 鼓勵說服能力	<ul style="list-style-type: none">● 提問能力● 教導能力● 挑戰能力● 探索能力	<ul style="list-style-type: none">● 傾聽能力● 總結能力● 支持能力● 理解能力

(二) 更加動態的問答循環(圖 8)

1. 隨著世界越來越複雜，愈加多變和不確定，對人的能力要求也越來越高，但是一個人同一時段不可能具備所有需要的技能。這表示，雖然部屬們仍然希望上層管理者無所不知，但是管理者不再知道所有問題的答案。故而，領導應轉變為一個動態過程，透過更多的上下交流互

動的動態問答來達成集體式領導，此時領導者不僅要學會自信地發言，更要學會自信地傾聽。

2. 這種動態問答循環的方式似乎已在破除組織舊有的寡頭式領導觀念，並得以逐漸減輕領導者的壓力。同時，也向部屬們傳達了一種訊息，即部屬們也應該主動應對挑戰，思考問題，得出結論，並為組織的未來產生責任感，而非僅僅消極等待上級的指令。根據種種獨立研究調查顯示，此種更加動態及多頭式領導模式運作，有助於得到更好的解決方案，並常常優於僅由組織上層所提出的辦法。

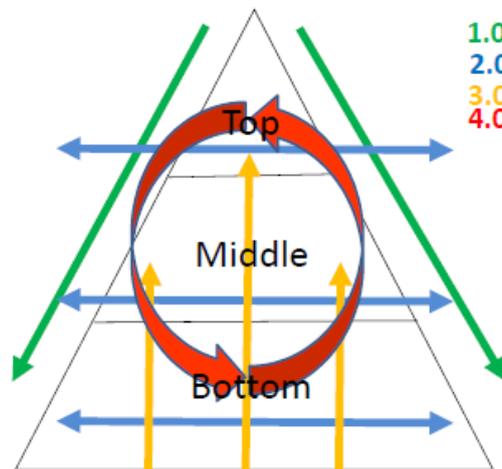


圖 8 更加動態的問答循環

(三) 相互依存的領導力文化

從領導力文化演變的趨勢來看，協調與合作變得越來越重要，未來的企業組織必須要發展成一種相互依存的領導力文化，尤其是領導者與部屬之間彼此的互動與信任。

二、Hersey / Blanchard 情境領導力類型

(一) 理論要旨：

1. 領導者的領導風格、行為及效能取決於部屬在工作及心理的成熟度所表現出的行為，以及部屬接納領導者的程度；亦即，隨著部屬面對工作任務時所展現的知識技能和積極性及信心度的不同，領導者所處的管理情境也有所不同。
2. 領導者應根據部屬的工作能力及意願程度，採用適宜的領導風格，並給予部屬更多的關心和信任。例如，對於能力不足或缺乏自信的部屬，與對於技術熟練、工作能力強而且充滿自信心的部屬採取不同的領導風格。

(二) 部屬成長四階段：

Hersey / Blanchard 依部屬的工作成熟度及心理成熟度劃分為由低到高的四種階段(圖 9)。

1. R1 「沒能力，沒意願且不安」的階段：
部屬在工作成熟度及心理成熟度均相當缺乏，不僅缺乏執行任務的技能，且不積極。
2. R2 「沒能力，有意願或自信」的階段：
部屬尚缺乏完成工作所需的技能，但具有積極性。
3. R3 「有能力，沒意願或不安」的階段：
部屬的工作能力較強，但卻不願意做領導者希望他們去做的工作。

4. R4「有能力，有意願且自信」的階段：
部屬在工作成熟度及心理成熟度均相當成熟。



圖 9 部屬成長四階段

(三) 情境領導四類型

1. Hersey / Blanchard 在分析領導風格時，係自任務行為和關係行為來進行：

(1) 任務行為

向部屬說明要「做什麼(what)」、「何時做(when)」、「如何做(how)」，並且對工作成果提供經常的反饋。

(2) 關係行為

關注與部屬間之人際關係，以贊揚、傾聽、鼓勵等方式來表達對部屬的支持，並和部屬一起參與決策制定。

2. 四種領導類型

與部屬成長四階段相對應的是以下四種領導

類型(圖 10)，亦可分為「Push 推動」(S1+S2)及「Pull 拉引」(S3+S4)二類領導風格：

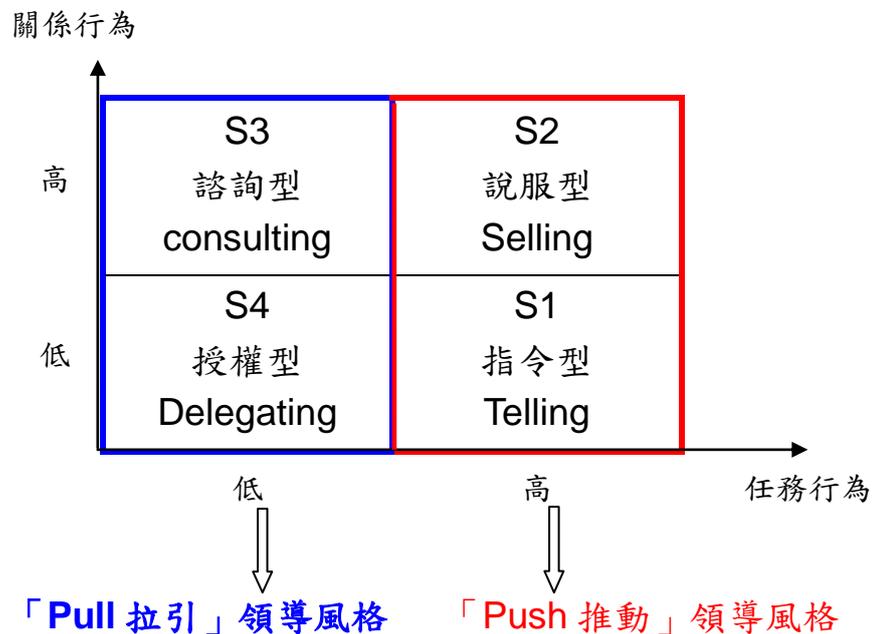


圖 10 情境領導四類型

(1) **S1 指令型(Telling)：**

當沒有時間解釋又必須立刻採取行動時，或者部屬不知道應該做些甚麼或沒有意願去做，從而需要上級大量指導時，可採用此種模式，即由領導者對部屬的角色和目標給予詳盡的指導，並密切監督部屬工作成效。這種模式的領導者是「英雄/強勢 (Heroic/ Strong)」領導—採取嚴實控制，下達指令，並確保部屬依令執行。

(2) **S2 說服型(Selling)：**

當部屬們有意願但缺乏工作所需之技能時，領導者尚有時間向部屬解釋工作內容以及工作方法，使部屬們瞭解問題解決方

案，同時繼續指導員工去完成任務。這種模式的領導者是「鼓舞/轉型(Inspirational / Transformational)」領導。

傳統的領導力風格大都為「Push 推動」(S1+S2)類型，因為領導者知曉問題之解決方案(What / How)，故而指令是由上而下，由領導者去推動部屬來執行工作。

(3) **S3 諮詢型(Consulting)：**

當部屬們工作能力夠強時，領導者運用支持性、非指導性的參與風格，一同面對問題，制定解決方案，從而向部屬們提供更強的內在激勵，這種模式的領導者是「參與/促進(Participative/Facilitative)」領導。

(4) **S4 授權型(Delegating)：**

當部屬們既有意願又有能力完成工作時，領導者需做太多事情，只要提供適當的資源，完全相信部屬的能力，將工作任務交由部屬全權負責、獨立作業，這種模式的領導者是「授權/放手(Empowering / Hands-off)」領導。

在「Pull 拉引」(S3+S4)的領導風格中，領導者表現出「追隨者」(follower)的態度，其原因或許是不知道解決方案，但更可能是先選擇旁觀(hold back)，再視部屬的需求予以支援。

三、更多的放權：

(一) 為了緩解時代變革對領導者造成不必要的壓力，好的領導者應該致力於培養兼具「高技能及高積極性」、並能夠自我管理的部屬。若以 Hersey / Blanchard 情境領導力模型來說，領導者應該致力於提高他們在「S4 授權」這方面的分數，以克服對放手的恐懼。

(二) 放權的步驟：

領導者想要最終得以放權，應該調整上述四種管理模式之運用順序 (如圖 11) 為：



圖 11 放權的步驟

1. **S2 說服 (sell the why)**，通過向部屬解釋變革的必要性而激發他們的積極性。
2. **S1 指令 (tell the how/what)**，一旦建立起高的士氣，領導者應該明確告訴部屬該如何行動。
3. **S3 支持 (involve to improve motivation)**，

保持良好的士氣，並持續鼓勵支持部屬學習並參與組織事務。

4. **S4 授權 (devolve for the details)**，使部屬朝向自我組織管理 (self-organization)。當團隊士氣與能力都到達高峰之時，就是領導者放手之時！

四、運用「合氣道」意涵進行傾聽與影響

- (一) 在對上級溝通時，部屬們常常因為恐怕損及彼此間的關係而不敢挑戰上級的想法。此時可以運用「合氣道」意涵進行溝通。
- (二) 「合」代表和諧、「氣」代表能量、「道」代表方式，所以「合氣道」=「和諧能量的方式」。以下是四個簡單步驟，並切記冷靜自持：
 1. 放開自己的想法—不是放棄，而是放開。
 2. 詢問與傾聽，以充分了解對方意見。
 3. 歸納對方的想法，展現同理心。
 4. 回饋自己的意見，尋求共同點及解決方案。

五、正確的工作時間分配

- (一) 如前所述，大多數的經理人因為錯誤的時間分配，花費太多時間在那些看似急迫卻不重要的「假象」型事件，導致事倍功半，看似十分忙碌，但卻並沒有太大成就。
- (二) 另就高效率的管理者所進行的調查顯示(圖

12)，他們在優質事件上所花費的時間比例高達 65%；20%的時間在處理危機事件；至於假象型事件則僅占 15%。我們應該學習消弭錯誤的時間分配，即可避免工作過度的現象。

重要	危機(Crisis) 高效率 20% (平均 25%)	優質(Quality) 高效率 65% (平均 15%)
	假象(Delusion) 高效率 15% (平均 55%)	虛度(Waste) 高效率 <1% (平均 5%)
不重要	急迫	不急迫

圖 12：Eisenhower matrix—高效率經理人的時間分配型態

六、無為而治

(一) 領導者的層次

在面對愈趨複雜的社會變遷，領導力的最高層次係以自然之力來領導，而不多加干擾來展現。這不是新觀念，老子的「道德經」即是強調以「道」來領導。若以「道德經」第 17 章闡述領導力，可看出領導者的層次。

1. 「太上，不知有之；其次，親而譽之；其次，畏之；其次，侮之。」

最優秀的國君是以「道」的規律治理天下，使得人們不覺得有他的存在，就像空氣中的氧氣，無處不在，但當失去時，卻會發覺他至關重要。而次一等的領導者，人們愛戴他、稱讚他；再次一等的領導者，人們害怕他；最次等

領導者，人們蔑視他。

2. 「信不足也，有不信焉。悠兮，其貴言。功成事遂，百姓皆謂我自然」。

統治者的誠信不足，老百姓們也就無法相信你。所以悠悠然地行事，不要輕易的發號施令。最終事情成功後，老百姓們說：我們原來就自自然然的這樣了！

(二) 複雜適應領導力與無為而治

1. 領導力的陰陽平衡

多頭式領導 (polyarchy) 是結合無領導狀態 (anarchy)(混沌與無領導) 和寡頭式領導 (oligarchy)(秩序與傳統式領導) 的延伸、改革及綜合體，如同陰陽，並非靜態的敵對，而是相互支持，是一種互補的動態平衡。當世界的改變更深更廣時，多頭式領導展現出較多「陰」式領導風格，以平衡傳統「陽」式領導過程，也就是以強調直覺、合作、支持及以人為本等領導風格，來支持均衡以理性、競爭、行動及以任務為導向等強勢領導行為。

2. 無為而治

- (1) 「道德經」的思想核心是「道」，認為宇宙間萬事萬物運行均遵循規律。引申至領導力，即是順勢而為，莫作過多的人為干預。故而作為一個組織領導者，應構建領導力的「道」，亦即制定組織的核心價值

觀、制定正確的戰略和監督實施、以及尋找合適的人充分而合理的授權。

- (2) 複雜適應領導力最終目的是朝向「無為而治」。「無為」並非無所不為，而是以無為而有為。領導者只有有所不為，才能聚集精力有所作為；「無為」是清心洞察，知人善任，將合適的人放在合適的崗位上，具體事情分攤給部屬去做，不必事必躬親。故而無為就是放得下，充分授權，有所不為有所為。而這也正好符合老子對最優秀領導者的定義「生而不有，為而不恃，功成而弗居」。
3. 總括而言，複雜適應領導力即是綜合現代西方複雜性科學及傳統中國智慧，透過授權及部屬的自我組織管理來達成在複雜時代中以較不費力管理獲得較佳成果。

伍、心得與建議

- 一、本次 SEACEN 舉辦的高階領導課程，除精彩的課程講授外，並透過角色扮演、肢體互動、小組成員討論及相互觀察與輔導來加強學習效果，多元豐富，讓學員們得以思考更具適應性的思維能力及領導力，期能以較不費力的領導模式卻能得到較佳之成果。
- 二、然而，從觀念到行為，從行為到習慣，這個轉變有其必經的過程，需要不斷的練習、耐心互動與時間發酵。訓練機構於本次課程完畢後，再安排長達四個月的課後自我設定目標、行動、反饋及學員間相互輔導與教練指導對話，將所學之領導技巧落實於日常工作中，應可強化學習成效。
- 三、一個機構若要持續茁壯與發展時，需要強化組織成員間之凝聚力，尤其在現今愈形複雜的時代中，面對不穩定、不確定、模糊不清的情境，管理人員擁有更具適應性的領導風格愈形重要，透過充分授權及部屬的自我組織管理，才能夠促使組織及個人擁有持續的競爭力。
- 四、建議未來行方多選派具有潛力同仁積極參加此類領導力培訓課程，除可與來自各國學員彼此交流外，經由課程的整體設計安排，得以啟發領導觀念、發現個人領導方式的優缺點及強化溝通能力，課後並將所學應用在例行工作上，對於提高組織效率應是助益良多。

附註：參考資料

1. Nick Obolensky, Complex Adaptive Leadership Embracing Paradox and Uncertainty, second edition, 2014
2. Nick Obolensky, Achieving better results in a complex world, 2017