

出國報告（出國類別：研習）

赴瑞士洛桑國際管理學院
參加驅動人員班研習報告

服務機關：台灣電力公司

姓名職稱：李博仁副處長

派赴國家：瑞士

出國期間：106年9月21日至10月3日

報告日期：106年12月1日

目 錄

一、 出國緣起及目的	2
二、 出國行程.....	3
三、 驅動人員班課程紀要	4
四、 研習心得.....	21
五、 結論與建議事項	23

一、出國緣起及目的

本公司為因應企業經營環境的變遷與組織興革之需要，近幾年來，持續辦理中、高階主管之國外管理相關課程的教育訓練，藉由學習國外有名管理學院所舉辦之管理訓練課程，並與國外企業優秀主管互動學習，來加強中、高階主管人才之策略視野及經營管理素養，提升其經營管理能力，以厚植公司人才潛力。

本次研習係參加瑞士洛桑國際管理學院舉辦之驅動人員班(Mobilizing People)，洛桑國際管理學院全名為 International Institute for Management Development, Lausanne, Switzerland，簡稱 IMD，是世界著名的企業經營管理學院。IMD 擁有 50 餘年的教育和研究經驗，為大中型國際商業社團及公司培訓了大批經營管理人才。每年，大約有 5000 多名來自 70 多個國家的企業經營管理人員，報名參加 30 多個公開招生的企業經營管理課程，包括 MBA 強化課程、企業管理綜合課程、領導能力培訓課程、高級管理者論壇以及跨公司合作培訓課程，如 Global Leadership、Degree、Strategic Leadership、Execution Leadership、Stakeholder Leadership、Personal Leadership..等。

驅動人員(Mobilizing People，以下簡稱 MP)課程，即屬於 Personal Leadership Program 中的一門課，研習時間為 9 日，其核心理念為領導就是領導者以其自我覺察後的真誠本心給予團隊能量及方向，著重在引導啟發學員的深層自我察覺，強調改變需從領導者自我內心開始，期望學員藉由參加該課程，以深層的自我覺醒來修正行為表現及領導風格，以提昇激勵驅動同仁之能力。

二、出國行程

本次出國研習任務係參加瑞士洛桑國際管理學院的驅動人員班，行程及課程如下表所示：

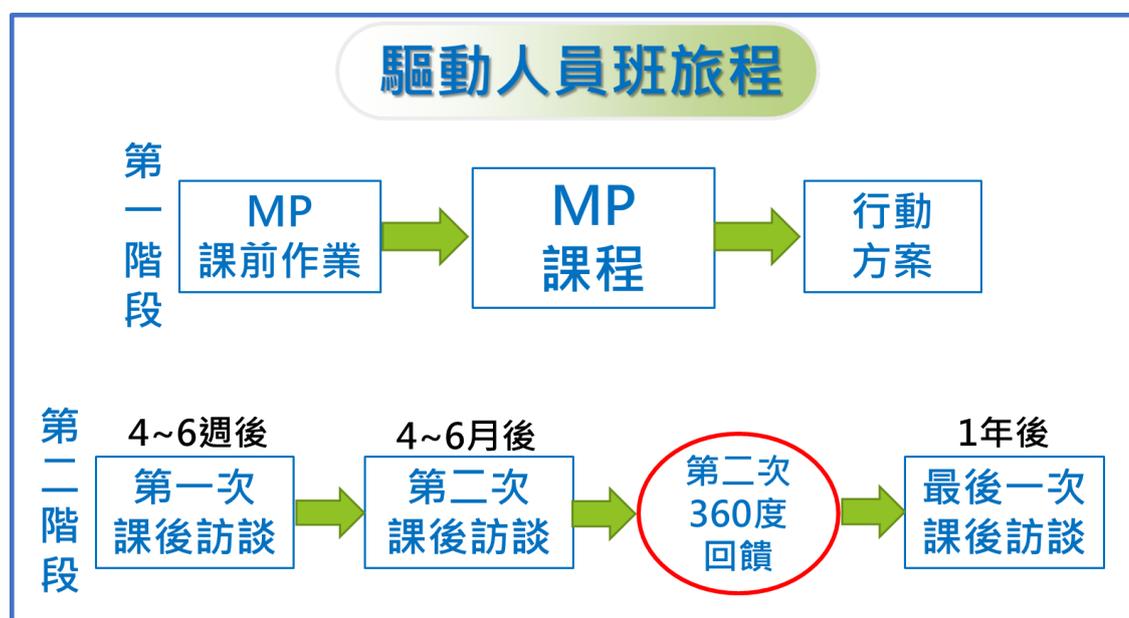
日期	內容摘述
09/21-22	往程 (台北—德國法蘭克福—瑞士日內瓦—洛桑)
09/23-25 地點：IMD	<ul style="list-style-type: none">• Welcome and Introduction• Self-awareness• Providing Direction• 360 Feedback• Inspiring & Energizing• Team DNA
09/26-29 地點：山區	<ul style="list-style-type: none">• Psychological Safety• Energizing Conversation• Outdoor Exercises & Review• 1 to 1 sessions with coach (part 1)
09/30-10/1 地點：IMD	<ul style="list-style-type: none">• Immunity to Change• Moving Ahead• 1 to 1 sessions with coach (part 2)• 1 to 1 sessions (peer review)
10/02-03	返程(洛桑—日內瓦—法蘭克福—台北)

三、驅動人員班課程紀要

(一)MP 課程規劃

驅動人員班(Mobilizing People)簡稱 MP，課程著重在啟發學員的深層自我察覺，強調改變需從領導者自我內心開始，期望藉由參加該課程，以深層的自我覺醒來修正學員的行為表現及領導風格，並經過團體互動及學員間文化衝擊，體驗多種領導情境，以提昇激勵驅動同仁之方法，以更有效率達成組織目標。

MP 旅程係分為兩個階段，第一階段又可分為課前作業準備、MP 課程及擬訂行動方案三個部份，而第二階段則主要以課後訪談為主，其中還包括第二次的 360 度回饋問卷調查，如下圖所示：



(二)MP 課前作業

MP 的課前作業要求非常多，主要是希望學員在正式上課前能做好充分的準備，以增加學習效果。其內容包括：

- 在 IMD 網頁填寫一份人格特質評量(NEO)問卷。
- 360 度回饋問卷—除自己在 IMD 填寫外，IMD 還要求學員商請 12 位以上的同仁(包括長官、同僚、部屬及業務關係人)協助填寫。

- 撰寫一篇個人及工作重要歷程英文自述(PPIN)—內容包括個人生命歷程中重要的改變轉折及其心得，頁數須達 5 頁以上。
- 讀兩篇專題文章—第一篇為：如何成為更好的領導者，另一篇則為：防禦機制的基本認識。
- 看兩部 TED 影片—第一部為：脆弱的力量，第二部則為：建構心理安全的工作環境。

(三)MP 課程

MP 課程係自 9 月 23 日至 10 月 1 日止，共計 9 天，此次參加的學員共有 36 人，計有男 28 人，女 8 人，主要來自歐洲及中東，亞洲及其他地區參加的人數較少。MP 課程主要以小組討論為主，36 人共分成六個小組，每組安排一名資深教練，負責觀察及紀錄重要活動過程之個人行為表現，以引導小組及個人思考、討論及一對一指導。本課程負責人為 IMD 的 Ginka Togel 博士，擔任各主題之引言及課程進行，六位教練則是為此課程由世界各地聘請前來，都是領導統御及組織行為方面的專業人士。議題引言在大會堂舉行，各小組則安排有固定之專屬會議室。下圖所示即為本班學員及相



關教職員之全體合照。

本課程內容極為多元，除課堂授課及分組討論外，9天的課程中有4天還特別安排移地訓練，讓學員在風景幽美的山區，進行野外競賽及體驗活動，透過學員在戶外實際的體驗活動，讓學員經歷及體會團體活動之化學反應、複雜情緒、衝突處理及壓力宣洩等，再加入教練一對一深入對話及個別指導等方式，以協助學員自我深層探索及對領導的體悟。9天的課程安排如下表所示：

	9/23 (六)	9/24 (日)	9/25 (一)	9/26 (二)	9/27 (三)	9/28 (四)	9/29 (五)	9/30 (六)	10/1 (日)
課程內容	1. 課堂講授 Self-awareness Providing Direction 360 Feedback Inspiring & Energizing Team DNA			1. 課堂講授 Psychological Safety Energizing Conversations			1. 課堂講授 Immunity to Change Moving Ahead		
	2. 小組討論		3. 一對一交談(教練)			3. 一對一回饋(小組)			4. 一對一交談(教練)
	4. 小組討論								

以下即就本課程的重點內容分述如下：

1. 課堂講授：

本課程的核心理念為領導(Leadership)就是給予團隊能量與方向，但其先決條件是領導者須先能自我覺察(Self-awareness)自己人格特質與領導相關的優缺點，而後以真誠(Authenticity)的心來帶領整個團隊。簡單地說，領導要從了解自己的心開始，而且要先自勵，才能勵人。以下即就課堂講授的重點說明如下：

● 人格特質評量(NEO)

本課程導入了NEO PDR人格特質評量，針對每位學員之五大人格特質面向做了非常詳細的分析，以協助每位學員了解其個人之情緒、人際、經驗、態度和動機等特性。

所謂的五大人格特質面向係指：Need for Stability(情緒反應)、Extraversion(人際關係)、Openness to Experience(開放性)、Agreeableness(親和度)及 Conscientiousness(工作態度)。情緒反應可以分析人格特質中有關安全需求、敵對、壓抑、自我意識、衝動、脆弱之程度；人際關係可以分析人格特質中有關熱情、社交、果斷、活躍、冒險、樂觀之程度；開放性可以分析人格特質中有關想像、審美、情感豐富、求異、智能之程度；親和度可以分析人格特質中有關信任、直率、利他、依從、謙虛、移情之程度；而工作態度則可以分析人格特質中有關勝任、條理、盡職、成就、自律、審慎之程度。

本課程中除了特別為每位學員製作了一本個別的人格特質評估報告，讓學員了解其人格特質和其他人的差異性，並提供一些改進建議外，並安排了專門時段做小組討論，經由自我、小組成員及教練等多方解讀，以供學員了解自我認知及他人觀感之差異，並探討可能原因及提供未來行為模式的修正方向。

本課程特別強調，並無所謂的完美人格特質，好的人格特質有時候也有可能成為問題，而且人格特質也不會直接影響到工作的績效表現，另性別、文化及年齡對於人格特質及思想行為亦有重大之影響。

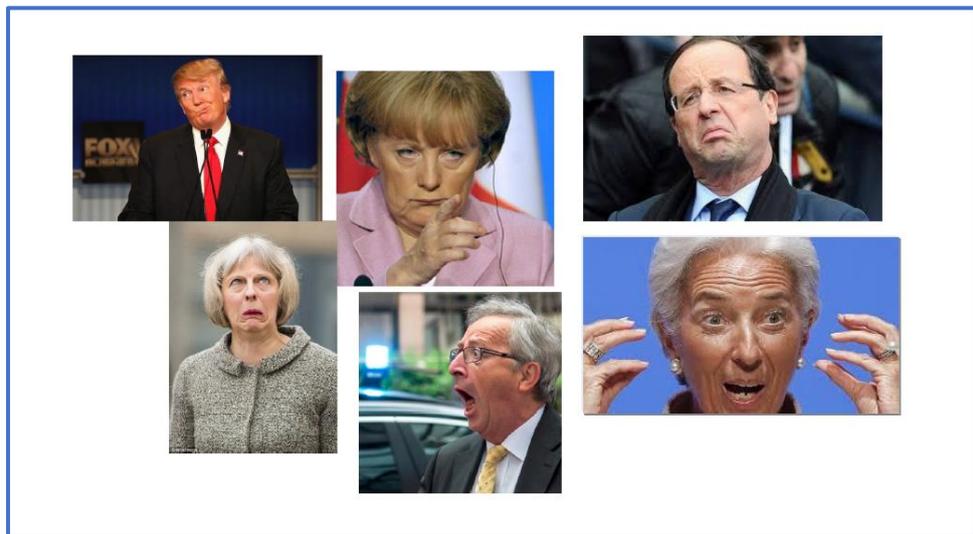
● 360 度回饋

360 度回饋係將學員與其邀請的 12 位以上同仁就該學員在自我覺察、領導能量及領導方向之評量結果做比較分析，並製作了一本 360 度回饋評估報告，以供學員了解其自我認知及他人觀感之差異，並經由自我、小組成員及教練等多方解讀，以供學員了解其差異可能原因及提供未來行為及領導模式的修正方向。

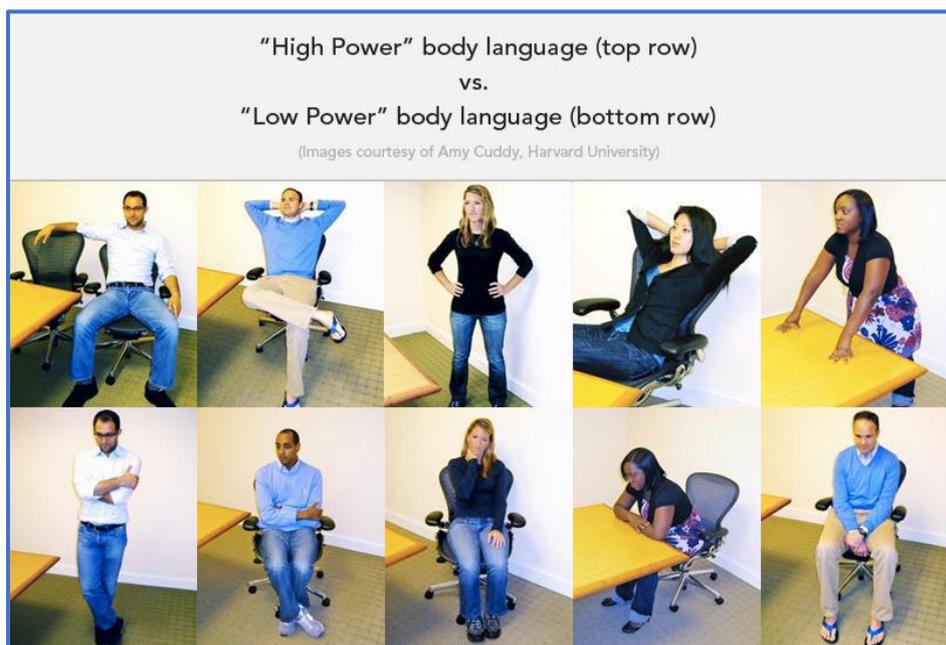
本課程強調別人的回饋是一種非常珍貴禮物，學員應心存感激，並藉此砥勵自己。這些回饋不是用以相互比較，而是用以自我成長，而且因為不同位階的價值觀並不相同，所以其感受並不相同，每位學員應從其回饋了解其需求差異，並加以改進。

- 能量

本課程強調能量的傳遞，是經由表情、肢體、聲音及語言來呈現，在表情方面，即使是老練多端的政客，其情緒還是可能由其表情洩露出來，如下圖所示。所以我們平常即應重視表現的呈現，而且要以真誠的態度呈現，否則很容易就會被看穿。



在肢體的方面，則要注重所謂高能量肢體動作與低能量肢體動作，所謂的高能量的肢體動作係指身體呈現開放性的姿態，會讓人有願意溝通的感覺，相反的，低能量肢體動作則是採封閉性的姿勢，讓人有拒人於千里之外的感覺，如下圖所示。



在聲音的運用方面，則要注意聲音的抑揚頓挫，當要強調重要性時，速度要適度放慢，才能引起注意。至於在語言的運用上，則要多使用較正面情緒的語彙，少用負面情緒的語彙。在表達時也要儘量精簡，避免冗長。

最重要的是，領導者要有同理心，要充分了解部屬的感受，因為唯有將心比心，部屬才會真心追隨。

● 方向

本課程強調，給予團隊方向時，應提供大目標，而不是芝麻小節，要提供給部屬的是資訊，而不是毫無關聯性的資料，而且不要讓部屬有「瞎子摸象」的感覺。

本課程非常重視授權，因為如果不充分授權的話，領導者就會有因其工作無法被取代而無法獲得升遷的風險。在授權時，則要注意以下幾個重點：

- 說明該任務的內容，以及該任務和公司策略的關聯性。
- 確認績效指標及期限。
- 確認決策層級及可用的資源。
- 說明為何該部屬被授權該任務。
- 強調領導者會全力支援。
- 獲得該部屬全力以赴的承諾。
- 詢問該部屬其下一步行動為何。
- 在每個階段對其工作成績儘可能給予正面的肯定，讚賞可建立部屬克服困難的自信心。

除了授權外，領導者還須不定時地給予部屬指導(Coach)，這樣領導者才能成為最佳的管理者。而最佳的指導模式簡稱為GROW，G係指Goals，要讓部屬確認其目標，不要迷失方向；R係指Reality，要讓部屬了解其現況，給予其回饋；O是指Options，要讓部屬了解其接下來的選項；W則是指Willing，

要讓部屬有完成任務的意願與使命感。

● 心理安全

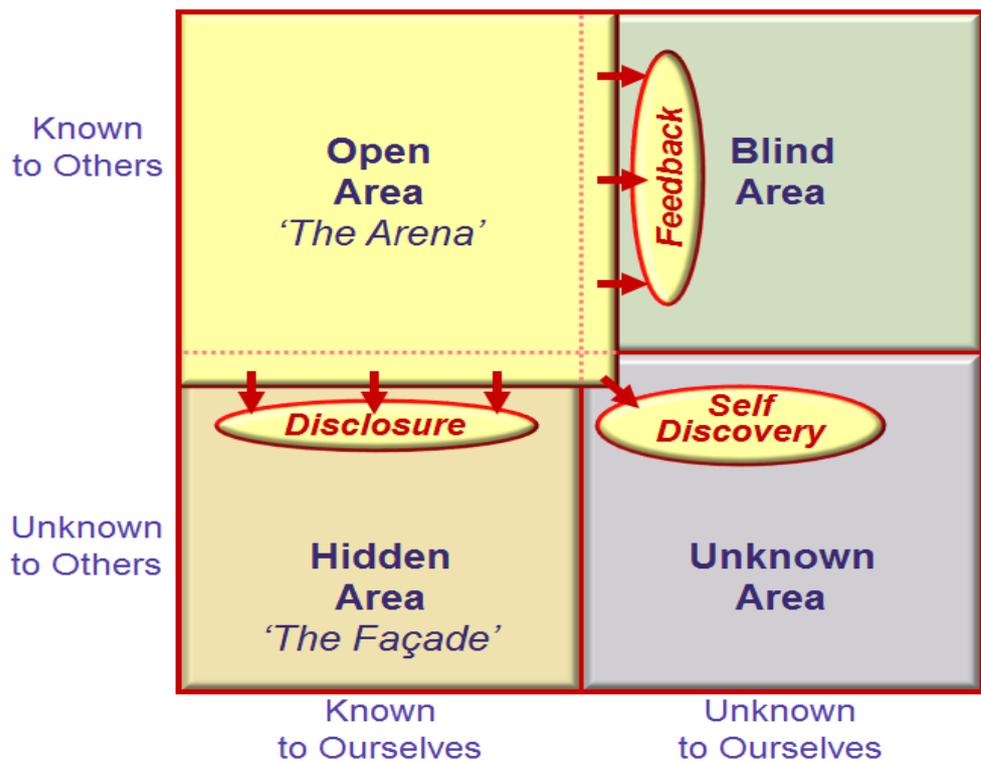
本課程以 2003 年美國哥倫比亞號太空梭爆炸案為例，探討信任與心理安全的關聯性，當年該太空梭返航著陸前，在眾目睽睽之下爆炸解體，7 名太空人全數罹難。根據事故檢討報告，係發射升空之泡沫撞擊造成機翼受損，工程師擔心回航時會引發爆炸，曾請求管理者為在軌道上運行的航天飛機拍攝衛星照片，以查看機翼受損情況，但卻遭到了拒絕。主管部門強烈要求工程師不要再有這樣的想法，並表示泡沫撞擊機翼非常普遍，以前也從未出現過重大事故。但 NASA 主管不願意正視問題還有另一個原因，因為全面調查可能會延誤太空梭飛往國際空間站執行任務，進而危及整項工程，如果不能按時完成國際空間站任務，國會將削減預算，中止這項計畫。因此，在進度和經費的壓力下，負責人定調說機翼上是有一個洞，但不會有任何影響。但 NASA 主管決定隱瞞實情，也沒有努力想辦法解決太空梭問題，卻造成太空人枉死的悲劇。

部屬與領導者之間的溝通與信任關係，經常會左右團隊的工作績效成果。所謂的心理安全就是信任，身為領導者，應在團隊中建立心理安全的信任環境，讓團隊所有成員均能暢所欲言，充分表達其意見，以貢獻其所長，這樣才能讓工作績效有效提昇，因為沒有人是萬能的，每個人都可能會犯錯，透過團隊的共同努力，自然可以將錯誤減到最小。

而信任關係的建立，有賴於領導者是否揭露自我，並與團隊坦誠相待而定。本課程透過喬哈里窗理論(Johari Window)，說明自我認知、行為舉止和他人對自己的認知之間存有差異，此視窗意指人心如同一扇窗，可分割為四個象限，第一象限是指在面對公眾，所呈現的自我部份，第二象限則是指被公眾認知但自己並不知道的自我部份，第三象限是自我尚未在公眾面前呈現出來的部份，第四是公眾及自我兩者皆不了解的自我部份，也稱為潛意識。這個理論係由美國社會心理學家 Joseph Luft 和

Harry Ingham 在 1955 年提出，故以兩人名字的前兩個字母命名。

喬哈里視窗理論常被使用在企業組織學中，它顯示了自我和他人認知之間的差異，而通過縮小自我不為他人了解的領域，擴大公眾認知領域，可消除人與人之間因為認知差異帶來的誤解。具體的方式就是向他人揭露自我、透過他人的回饋及自我發掘三種方式，放大自我被了解及認知的部分，如此將可減少團隊間不必要的猜測和精神時間的消耗，以達成最好的溝通模式，並建立團隊良好的信任關係。喬哈里視窗如下圖所示。



- 抗拒改變

組織要變革相當困難，而個人行為的改變也是如此。當我們想要改正一個不好的習性或培養一個新的好習慣，總是覺得困難重重，明知這些事情很重要，且需立即改正，但是思想與行為表現卻總是背道而馳。研究發現人們在面臨改變時，會對改變產生行為抗拒，此一行為近似於抗體，故稱之為 Immunity to Change。

本課程強調，要想真的改變自己的行為，先瞭解自己內心深層的想法是很重要的，因為每個行為改變背後都會有一個深層抗拒改變的抗體，必須先找出其深層原因，然後持續不斷地重複努力，最後才能達成目標。

本課程係以免疫圖像法來進行深層原因的分析。其方法是先找出一項你自認為最需要做的改變目標，再針對你的目標進行四階段分析，分別為「改善目標」、「哪些行為妨礙目標」、「隱藏性衝突」、「大假設」等四部份，循序漸進找到潛藏內心抗拒行為改變的真正原因。透過這樣的分析，可了解抗拒改變其實是因為自己在深層心理先作了某些假設，造成在信念上阻礙了自己的行為改變，而只要找出背後的原因，自然就能夠對症下藥，一步一步完成自己想要的行為改變。下表所示，即為免疫圖像法四個分析步驟的說明。

Immunity Map			
Commitment (Improvement Goal)	Doing/Not Doing Instead	Hidden Competing Commitments	Big Assumptions
Criteria: <ul style="list-style-type: none"> • True for you • Implicates you • Room for improvement • Important to you 	Criteria: <ul style="list-style-type: none"> • Behaviors (not inner states) that work <i>against</i> col. 1 • Not <i>Why?</i> or <i>What you should do about it.</i> 	Criteria: <ul style="list-style-type: none"> • Follows from the fear • Commitment to <i>self</i> protection • Show why column 2 behaviors make good sense! • "If ---then---" statements 	Criteria <ul style="list-style-type: none"> • See how it sustains immune system

2. 山區情境體驗活動：

有關管理及領導方面的課程相當多，一般均以課堂講授，再加上小組討論為主，本課程的特色即是除課堂講授及小組討論外，又安排了四天的移地訓練，該訓練係在風景幽美山區寬敞的戶外營區進行，讓學員透過團隊競賽與情境活動，體驗團隊精神、領導

與溝通等要領，訓練的範圍包括：團隊精神、指引或領導技巧、溝通能力、建立信賴與安全感、衝突管理、化解紛爭及壓力釋放等，能讓學員經由小組競賽及實際情境體驗活動，體察領導與被領導者等不同立場角色的情緒反應及行為表現。移地訓練活動包括了小組競賽、體驗活動及併購超級任務三部分，分述如下：

(1) 小組競賽：

係利用小組競賽方式，讓學員學習到領導與被領導、團隊規則、團隊合作、給予團隊能量與方向之要領等，本課程安排的小組競賽項目共有下列幾個：

● Hollow square：

各小組須利用各種工具組合，把水桶從一大方形矩陣的中央拉出，人不可跨入矩陣範圍中，工具不准碰觸到矩陣的地面，水則不可溢出桶外，否則須重新開始，且每個人在比賽過程須戴上安全帽及手套，若不遵守，則須離開小組 3 分鐘，先完成的小組勝利。此活動的目的在訓練團隊合作的技巧。

● Moving Bridge：

各小組須利用 3 塊長木板及繩索將高爾夫球及小水桶由 A 地移動至 20 公尺外的 B 地，高爾夫球須放在小水桶的背面，不能掉地，且人及所有工具均不能碰觸地面，只能利用木板架設在地面上的塑膠箱移動，如下圖所示。小組須指派一位領導者去了解比賽相關規則，如果他無法正確指示組員，即使全組抵達 B 地但卻未遵守遊戲規則，仍算失敗，完成任務的時間最短者勝。此活動的目的在訓練溝通與領導的技巧、團隊分工與團隊合作。



- **Moving Puzzle :**

各小組須利用幾片拼圖由 A 地移動至 10 公尺外的 B 地，學員不能碰觸地面，只能踩在拼圖上，且到 B 地後須組成該拼圖，如下圖所示。小組須指派一位領導者去了解比賽相關規則，如果他無法正確指示組員，即使組員拼出圖案但卻未遵守遊戲規則，仍算失敗，先完成的小組勝利。此活動的目的在訓練團隊合作、溝通與領導的技巧。



- **Tower & Water :**

各小組分成 2~3 隊，每隊有一位看得見的領導者，只能以聲音指引蒙眼的隊員分別在 30 公尺外架設高塔（使用竹子及繩子）或以杯子取水後放入 30 公尺外的水罐內，在

20 分鐘內以高塔高度乘水罐高度最大者勝。此活動的目的在訓練團隊分工、溝通與給予領導能量與方向的技巧。

(2) 小組體驗活動：

係利用小組體驗活動，讓學員學習到領導與被領導、溝通、團隊合作、給予團隊能量與方向之要領等，本課程安排的小組體驗活動共有下列幾個：

● Dark forest：

全組須蒙眼，只能靠繩索牽引同伴，在 30 分鐘內找出樹林中 6 棵有布條標示之樹木，如下圖所示。小組須指派一位領導者去了解相關規則，並由他指示組員相關規則，而在蒙眼之前，全組有 15 分鐘討論完成本任務的方法。此活動的目的在讓學員體驗給予領導方向與能量的技巧、團隊分工與團隊合作。



● Blindfold：

以 2 人為一組，輪流蒙上眼睛，由看得見的組員以各種觸動夥伴的方式（不能發出聲音）指引蒙眼的夥伴完成各項不同的任務，如過獨木橋、投籃、容器盛水、跳繩、疊紙杯、鋸木、走迷宮、過障礙、拉車…等，如下圖所示。此活動的目的在讓學員體驗溝通技巧、給予領導方向與

能量的技巧、領導與被領導之角色意義。



- Trustworthy :

此項活動為每位組員及教練均須單獨走上高約 1.5 公尺

的高台，然後以背部跳下，其他人則以手環手的方式做為墊子接下該組員，以避免其受傷，如下圖所示。此活動的目的在讓學員體驗給予領導能量的技巧及團隊信任的意義。



● Monkey Walk :

此項活動為全部戶外訓練中最驚悚的一項活動，小組分成 2 隊，然後每隊 3 位成員單獨爬上 4 米高的繩索上，與其他 2 位組員手牽手由一邊的柱子走到另一端相距約 7 公尺的柱子，柱子間並無可支撐的地方，須靠 3 人共同維持平衡，才能順利走到對面的柱子，如下圖所示。此活動的目的在讓學員體驗只要勇於突破，就能克服困難、給予領導能量的技巧、信任、團隊合作及團隊精神的意義。



(3) 併購超級任務：

在完成小組競賽後，當負責人就小組競賽結果頒發前三名獎品後，該前三名的小組突然接獲秘密指示(其他三組並不知情)，須分別設法說服其他三組與其合併成立一家染料工廠，然後展開3家染料工廠爭取客戶的競賽。競賽內容為：向客戶(由IMD教職員扮演形形色色的角色，如醫生、印度瑜珈大師、菲傭、老太太等)作公司簡報，以取得合約，簡報內容須包含：公司的經營信念、LOGO設計、產品特性、行銷、工廠設計、運輸能力...等。

此項活動稱之為超級任務，因為要優勝的小組成員主動去合併另一在小組競賽中失利的小組，如何開口及如何說服他人與之合作，就是一項很艱難的任務，事實上，每組的說明過程及結果並不儘相同，且都經過對方相當的抗拒，譬如：小組競賽第一名的小組雖經過多次的說服，但另一組仍不為所動，導致合併失利，該小組只好自行準備簡報，而第二名與第三名的兩個小組則合併成功，得以和另一組人馬合作，共同製作簡報。而整個簡報的製作耗時甚多，在完成了小組競賽，所有學員都已精疲力竭的狀態下，除了未被合併的小組外，其他五組均忙碌至近午夜，才完成簡報，讓所有學員都渡過了一個非常辛苦且難忘的一天。

3. 小組討論：

本課程除了課堂講授係採集體教學外，大部分的活動均以小組活動為主，此次個人所加入的小組，成員及教練均來自不同的國家，計有台灣、沙烏地阿拉伯、俄羅斯、法國、荷蘭，意大利及澳洲，小組成員如下圖所示，經過九天的相處，大家均建立了很好的革命情感。以下茲就小組討論的重點內容分述如下：



(1) 自我介紹

這是小組討論的第一個活動，係由小組成員及教練每人各自在一張海報紙上分 4 區塊，畫出「Past 過去」、「Present 現在」、「Future 未來」及「Metaphor 以一種物體或動物作為比喻」自己，並輪流在畫紙前說明其意義。這個活動的目的，除了希望經由自我解說及他人提問來瞭解彼此外，另一個目的則是透過圖像，可跳脫語言文字，讓學員進一步探索其個人潛在的自我意向。

(2) The MP Foundation

此次小組討論的主題是假設小組每位成員身為一個基金會的執行長，預訂投資 US\$25(百萬)去研發一款醫療項目，面對 6 種提報方案(1) Juvenile arthritis 幼年型關節炎、(2) Post-traumatic stress disorder 創傷後壓力症候群、(3) Advanced skin cancer 晚期皮膚癌、(4) Type 2 diabetes 第 2 型糖尿病、(5)

Substance addiction 藥物成癮、(6) Alzheimer's disease 阿爾茨海默氏症，小組必須透過討論，整合出一個一致的投資決策。

在小組討論過程中先由每人說出自己的選項及理由後，隨後有人會試著領導技巧的運作，透過說服他人或辯論或重新投票後整合意見成為團體的最終選項。團體中會有不同屬性的人，有些人較不願意發表意見，有些人則主觀意識很強，有些人則比較會隨波逐流，這種演練可學習到如何運用結盟的技巧，先結盟團體成員中較容易拉攏的對象，接著再拉攏一些游離份子（不會很堅持一定的原則），在塑造好最佳的形勢後，即使是很有主見的人，最後也只能被迫接受。

由於整個討論過程均錄影紀錄，經整個小組成員事後回顧整個討論過程後，並由小組每個成員說出在討論過程的心境改變歷程，再加上教練從旁提示與追問，可協助學員了解團隊決策的運作及其意義。

(3) Team presentation

為突顯各小組的差異，每個小組都被要求在一個小時內提出其隊名及隊徽，並須簡報說明其意義。

由於時間相當緊迫，小組除了必須在很短時間內就隊名達成共識外，還必須畫出隊徽，這考驗了小組的團隊合作精神，也讓學員體驗到團隊分工的重要性。

四、研習心得

- (一)本課程的核心理念係為領導就是給予團隊能量與方向，但其前提是領導者須先透過自我覺察，了解自己人格特質與領導方面的優缺點，才能以真誠的本心帶動整個團隊。本課程除了課堂的講授及小組討論外，還特別安排了四天的山區體驗活動，這些活動融入團體競賽、分組活動、輪流領導、角色扮演、信任溝通等內涵，且小組討論與山區體驗活動均全程錄影，並安排時間讓小組事後檢視並討論，讓學員經由自身的體驗感受及事後的檢討與回饋，深刻了解領導的意義，並覺察自己的優缺點，從而找到自我成長的方向與動力。
- (二)如何在團隊中營造可信賴的對話環境，這種環境也就是所謂的心理安全的工作環境，是領導者的首要課題。而團體的信任關係應從領導者自身做起，領導者想要在團隊裡營造互相信賴及對話溝通的環境，就應運用喬哈里窗理論(Johari Window)，以自我揭露縮小自我不為人知的私人領域，並由他人回饋來縮小自我盲點，除此之外，還要深化自我探索以擴大公眾對自我的認知領域。也就是說，領導者被了解及認知的部分越大，愈有助於團隊中形成更好的交流環境，可消除組織成員間的誤解，進而建立信任關係。
- (三)在山區體驗活動中，特別安排於小組競賽後之晚間突然賦予優勝小組艱難的購併競賽挑戰，任務包含：與另一小組合併、在短時間內須完成涵蓋了公司願景、LOGO 設計、行銷、客戶談判、財務考量、契約條款、工安規定、生產製造、產品配送等內容的簡報設計、簡報分工與排練..等，讓學員在精疲力竭之際，還得打起精神完成不可能的超級任務，而且整個活動過程教練均有從旁觀察及錄影，讓學員事後檢視錄影內容並深入對話探討。這個活動對於所有學員的心理衝擊甚大，所有學員均深刻體悟到

在高競爭張力及極短時限壓力下，個人所產生之抗拒、妥協、積極投入、消極配合、危機及安全感、心理防禦、融入新環境人事、領導及被領導等深層意識及行為表現。

(四)或許是因為文化背景的差異，或是人格特質習性，在課程初期學員在討論及彼此回饋過程中，會不自主的戴上社交偽裝面具，不肯輕易對自己及他人坦誠，造成小組成員間的不信任。本課程特別安排小組教練從旁協助，除提出質疑，讓學員必須面對問題回應外，亦多方鼓勵學員跳出舒適圈，勇於突破自己。經過多天的相處後，小組所有成員均能建立信任關係，在小組討論中無所不談。因為學員均能徹底卸除心防，展現最真實的自我，才有可能深層自我覺醒及從心改變。

(五)組織要變革相當困難，而個人行為的改變也是如此。而人會抗拒改變，其實是因為自己預設了立場，而在潛意識中阻礙了自己行為的改變。藉由運用免疫圖像法的四階段分析，可探究出阻礙行為改變的背後原因，而只要了解背後的原因，自然能夠對症下藥，逐步改變自己的行為。

五、結論與建議

- (一)經過本課程的洗禮，個人深深體會到，領導應由自己的心開始，唯有自我覺察了自己的性格優缺點，有缺失的地方要勇於改進，並以自己真誠的本心帶領團隊，才可望在團隊中建立信賴關係，讓整個團隊成員均暢所欲言並願意貢獻其所能，而且領導者也要充分授權，讓部屬有學習及一展長才的機會，因為領導者不是只有單純的「付出」，有時候也要學習「接受」別人的貢獻，這樣，團隊工作績效才能持續提昇。
- (二)本課程對每位學員所做的人格特質評量(NEO)，係針對情緒反應、人際關係、開放性、親和度及工作態度等五大人格面向分析，可幫助學員了解其個人的性格傾向。除此之外，本課程還另外導入了360度回饋評量，要求所有學員邀請其主管、同儕、屬下及協力廠商等不同關係人填寫回饋意見，以協助學員了解其自我認知與他人的差異。而且本課程除了為每位學員製作了評量報告外，這兩種評量均有助學員的自我覺察，NEO問卷屬於自我認知部分，360度回饋評量則為職場關係人對自我的評價。課程中除提供問卷結果分析報告，還安排了小組討論時間，藉由自我、小組成員及教練等多方的解讀，讓學員了解其自我覺察與他人觀感之差異，並探討其可能原因，以提供學員做為未來修正行為模式的參考。建議本公司在安排中階以上主管的管理訓練課程時可考慮引進NEO人格特質評量及360度回饋評量，以協助中階以上主管之自我覺察，進而改善其領導統御能力。
- (三)一般所辦的領導相關課程均只偏重於課堂講授及小組討論。此次的MP課程除講授理論外，還安排了四天的戶外體驗活動，透過團體競賽、體驗及小組任務等活動，且在事後又透過小組討論、錄影檢視等方式，讓學員均能深入體悟領導理論與實務應用之差異，並親身感受到領導及團隊中之不同角色與其心境，故可達到

更好的學習效果。建議本公司在舉辦領導相關訓練課程時，除應增加小組討論時間外，亦可適度規劃戶外體驗課程，讓學員藉由實地體驗，體會理論與實務運用上的差異，以提昇學習效果。

- (四) 本課程在每一小組均安排一名教練(coach)，其角色並非直接給予小組成員答案，而是透過觀察、提問、引導、激勵，甚或是質疑，讓學員能卸除心防，加速溶入團隊，可有效增進訓練的成效。建議本公司在安排相關管理訓練課程時，可考慮引進教練模式。