

出國報告(出國類別：實習)

赴英國倫敦商學院研習
「領導變革」課程

服務機關：台灣電力公司 核能後端營運處

姓名職稱：黃薰慧 主管

派赴國家：英國

出國期間：107/6/25~107/6/29

報告日期：107.8.3

行政院及所屬各機關出國報告提要

出國報告名稱：赴英國倫敦商學院研習「領導變革」課程

頁數 35 含附件：是否

出國計畫主辦機關/聯絡人/電話

台灣電力公司/ 陳德隆 / (02)2366-7685

出國人員姓名/機關/單位/職稱/電話

黃薰慧/台灣電力公司/核能後端營運處/主管環保/(02)2365-7210

出國類別：1 考察 2 進修 3 研究 4 實習 5.其他(開會)

出國期間：107.6.25 ~ 107.6.29 出國地區：英國

報告日期：107.7.29

分類號/目：

關鍵詞：領導變革 (Leading Change)、員工敬業度 (employee engagement)、謙卑式領導 (Servant Leadership)

內容摘要：(二百至三百字)

1. 本課程經由課前評估活動及問卷、實體課程及課後輔導，引導學員，增強個人信心、提供變革挑戰相關實戰理論、領導手法及技巧，以轉變為更有效率的變革推動者，應用互動教學方式、情境模擬、學員個人諮詢與診斷、實例說明、體驗式團隊活動和執行指導等多樣性學習方式，幫助學員深入瞭解變革失敗的原因進而辨別出變革成功之道，此外，課程並由心理學與神經科學切入說明人類於面對變革之生理及心理層面理論分析，進而引導至現實世界情境，從而深刻理解驅動激進的業務轉型和實現可持續變革所需的實際步驟、與利害關係人溝通的方法等。
2. 因應我國能源政策變更，本公司核能系統業務之重心將從核能電廠之營運工作轉變為除役作業，此一變動，不單僅只是單純業務轉變，而是從人員、技術到組織乃至於核能系統經營層面都將面臨一系列的劇烈變革，尤其自國內自日本 311 福島事件後，電力營運結構性轉變，火力及再生能源的發展、核能營運之式微，加以內部面臨經營型態之轉變，未來公司整體營運及核能事業上的經營，勢必得採取創新思維來帶領同仁、引導組織以因應即將而來的變革，期望經由課程建構之變革環境領導思維，反饋至個人及組織所執行工作及負責業務中，轉化應用到實際工作層面上，因應當前環境變化，克服阻力與困難、開創新局。

(本文電子檔已傳至出國報告資訊網 <http://report.nat.gov.tw/reportwork>)

目 錄

壹、出國緣由及目的	1
貳、出國過程	2
參、訓練內容介紹	3
肆、心得與建議事項	30
伍、參考文獻	34
附件一、領導變革課程表.....	35

表 目 錄

表 1 出國行程表	2
表 2 課程相關主題文獻閱讀一覽表.....	7
表 3 現代與過往變革型態對照表.....	11
表 4 非正式人際網絡類別分析表.....	22

圖目錄

圖 1 領導變革課程階段性學習方式.....	6
圖 2 正向焦點評估作業流程圖.....	10
圖 3 「大象與馴象師」理論示意圖.....	12
圖 4 變革歷程與心理變化示意圖.....	13
圖 5 探索系統的運作方式.....	14
圖 6 現代企業管理的盲點.....	14
圖 7 荷航的社群媒體經營示意圖.....	16
圖 8 變革框架內的自由度.....	17
圖 9 個人優勢運用於生活及工作中的個人感受分析示意圖.....	19
圖 10 史蒂夫賈伯斯面對質疑的處理方式圖.....	20
圖 11 歸納整理面談重點作業方式示意圖.....	25
圖 12 群體創意發想的主題挑戰流程圖.....	25
圖 13 個人指導教程流程圖.....	28
圖 14 倫敦商學院領導變革學程教師與學員合照.....	33

壹、出國緣由及目的

台電公司於近年來因應國內政經環境變化，無論係於公司經營環境變遷及組織興革需要，亟須加強主管人才之國外培訓，擴大國際視野及強化策略思維，並與國外企業優秀主管互動學習，以提升經營管理能力，厚植公司人才潛力。是以，自 103 年度起開辦「寰宇計畫」，目的在於培育並增加公司內高、中、基層主管之視野及歷練機會。

報告人於參與寰宇計畫-基層主管部分遴選時，即依個人服務之核能單位及經辦核能電廠除役規劃業務，對照人力資源處之寰宇計畫研習機構參考課程表，提出預定參加英國「倫敦商學院(London Business School)之領導變革(Leading Change)課程」，經獲選後即依所填志願洽辦報名事宜。

本課程是經由課前針對個人進行的正向焦點評估、課堂講授及活動引導學員，增強個人於面對變革時之信心、工具、領導手法及技巧，從而轉變為更有效率的變革推動者，應用多樣性學習方式，如不同型態的互動教學方式、情境模擬、學員個人諮詢與診斷、實例說明、體驗式團隊活動和執行指導等，幫助學員深入瞭解變革失敗的原因進而辨別出變革成功之道，此外，課程並由心理學與神經科學切入說明人類於面對變革之生理及心理層面理論分析，進而引導至現實工作情境，從而深刻理解驅動激進的業務轉型和實現可持續變革所需的實際步驟、與利害關係人溝通的方法等。此外，本課程另一大特色為個人教練指導，針對個人所面臨的變革挑戰，依個人特質及所處工作環境，進行個別指導及課後追蹤。

課程報告人期能經由本課程所建構之變革環境領導思維，反饋至個人及組織所執行工作及負責業務中，轉化應用到實際工作層面上，因應當前公司及核能環境之變化，以突破目前業務執行上困難與盲點，進而成功與單位及公司共同完成一連串之變革挑戰。

貳、出國過程

本次參與英國「倫敦商學院(London Business School)之領導變革(Leading Change)」課程，課程自 6 月 25 日起至 6 月 29 日，為期五天，行程安排如表 1 所示。

表 1 出國行程表

日期	行程
6/24	去程：台北→英國倫敦
6/25~29	參加英國「倫敦商學院(London Business School)之領導變革(Leading Change)」課程
6/30~ 7/1	返程

參、訓練內容介紹

一、倫敦商學院(London Business School, LBS)簡介

倫敦商學院隸屬於倫敦大學，自 1964 年開辦至今超逾 50 年，主要提供金融、商務及管理方面之精英教育學程，包含碩士、博士、MBA、高階管理教育學程，立足於全球金融大城-倫敦，以其全球於金融、商務及文化高度鏈結與中心之優勢，強調全球化視野及理念，其教職員、學生甚至是合作企業來自全球，其國際化教育業務除英國外，更已拓廣至杜拜，香港和紐約，學校之願景是成為對世界商務有深厚影響力的學術機構。努力營造一個具有創造性精神的環境，以支持並激勵其教職員充分發揮潛力，並鼓勵學生持續不斷的質疑與創新，提供頂尖且多樣性的商業教育，以培育世界一流的商務領袖，為此，該校持續不斷創新課程，以因應國際企業及領導人所面臨的挑戰。

倫敦商學院持續四年被英國金融時報(Financial Times)評定為歐洲第一最佳商務學校、其管理碩士學程(Masters in Management)被評定為全球第四、其高階管理教育學程(Executive Education programmes)被評定為 2017 年全球第四優質教育學程等。而該校卓越的辦校成績亦可由一些關鍵數據中看出，每年約有 2,200 位來自全就 109 個國家畢業生來此進修、超逾 10,000 位專業人士已修習過其高階管理教育學程、其教師來自 29 個全球不同的國家、其畢業生總計約已超逾 42,000 位遍布全球 150 個國家，是以其於全球商務、金融及管理之影響力可見一般。

二、領導變革(Leading Change)課程

(一) 課程介紹與學習方式

1. 課程及主要授課教授介紹

領導變革(Leading Change)課程屬於倫敦商學院之高階管理學程(Executive Education courses)中領導(Leadership)學程系列。

本課程是針對高階領導者、專案管理經理、人力資源主管等身處於變革環境中需領導變革之領導階層開設，由主要授課教授 Dan Cable 從神經科學的角度切入，讓領導者了解進行變革的歷程，進行領導變革之心理建設、在深入瞭解常人面對變革的心理狀態、原因及突破之道，面對現代瞬息萬變的企業環境，如何於組織中激發創意思考、又如何利用組織內部的非正式人際脈絡化解變革阻力，最後，身為一個領導者需以甚麼樣的姿態帶領組織與團隊挑戰變革。綜整學習主題如下：

(1) 領導變革之心理建設(Growth mindset)：了解處於複雜工作環境下，

該如何進行領導變革之心理建設，並體驗快速原型設計和設計思維建立之過程。

- (2) 個人正向優勢於領導變革之重要性(Positive)：挖掘個人的正向優勢，激發個人最佳自我，並以正向情緒、無所畏懼地推動變革。
- (3) 面臨變革挑戰的關鍵情感(The emotion of change)：學習如何於不確定環境下，憑藉著與組織中相關人員的情感連結及激發團隊的敏捷應變力進行變革挑戰。
- (4) 非正式人際網絡脈絡(Network)：學習如何釐清專案或組織內部的非正式人際網絡脈絡，並加以鞏固與管理。
- (5) 溝通技巧(Communication)：學習演說及敘事技巧，並瞭解形塑一強而有力非進行變革緣由之重要性，以驅動組織及團隊成員認同進而想要進行變革的渴望。
- (6) 釐清變革挑戰目的(Purpose)：掌握人們的心靈和想法—探索組織及團隊成員的情感內在，以引動更高大的目的，並為「為什麼要進行變革？」關鍵問題下註解。

2. 主要授課教師介紹

(1) Daniel M. Cable (Dan Cable)

Dan Cable 是倫敦商學院組織行為學教授。曾接受眾多公司委託擔任企管顧問，從高科技創業公司到世界經濟論壇，客戶包含可口可樂、雅詩蘭黛、安永、匯豐銀行、IKEA、麥當勞、保誠、羅氏、西門子和 Twitter 等公司；並創設 Essentic 公司，幫助人們發現自我優勢，以於組織中發揮最大潛力。

Dan Cable 教授不但入選被譽為商業思想界的奧斯卡—英國「50 大商業思想家 (Thinkers50)」的 2018 年「Thinkers50 雷達名單 (Thinkers50 Radar list)」中，美國管理學會(Academy of Management Association)亦曾兩次授予他最佳文章獎(Best Article award)，該學會旗下出版期刊 (the Academy of Management Perspectives)將他評為全球頂尖 25 位最具影響力的管理學者。其近年主要研究主題與教學重點著重於員工敬業度(employee engagement)、領導變革(leading change)、組織文化及其於持續性競爭優勢之影響、領導心態、品牌與員工行為之間的聯繫，其著作包含今年方出版的「樂在工作(Alive at Work)」及「走向獨特：通過建立一支奇特的員工隊伍來創造一個偉大的企業 (Change to Strange: Create a Great Organization by Building a Strange Workforce)」和 50 多篇文章分別

發表在「哈佛商業評論」、「斯隆管理評論」、「管理學報」和「行政科學季刊」上。

他的新書「樂在工作(Alive at Work)」，內容主要闡述傳統組織為了使工作常規化並建立明確的績效指標，而工作中員工因個人特性受到壓抑而感到不快樂，該一連串原因都是因生物學，員工腦中神經科學家所謂的「尋求系統」受到壓制，導致其大腦中的渴望探索和學習的神經系統失能，致使其工作效率不彰、產值低落。然而，組織中的領導者可以透過改變現行管理方式重新激發員工的尋求系統，恢復員工對工作的熱情，且不需投入大量資金。該本書所述論點與內容為本次報告人赴倫敦商學院進行領導變革研習課程的中心思想。

(2) Reina Brands

Raina Brands 博士擁有劍橋大學的博士學位和昆士蘭大學的心理科學學士學位。其研究包含透過社交網絡角度研究組織中的性別偏見相關議題、女性的職業及名聲如何因非正式人際網絡而受益或受阻。她的研究在「紐約時報」、「金融時報」、「組織行為學雜誌」和「管理學院最佳論文集」等諸多學術期刊雜誌上發表。於本課程中所教授的是「非正式人際網絡」於企業變革所造成的影響，而對於組織中對變革態度迥異的成員各該採取何種交往策略，才有助於變革順遂進展。

(3) Graham Prentice 及個人指導教練群

本課程特色之一，為由 Graham Prentice 設計之「1 對 1 個人指導課程」，該課程是由他及其餘八位個人指導教練，依據 40 位參訓學員不同的個人背景與面臨變革挑戰性質與指導教練配對，進行個別 1 對 1 變革挑戰分析與輔導。每位輔導教練都來自不同國家、不同專業背景(如醫學、教育、心理、企管、財經、行銷、工程等)，並分別擅長各種不同類型或面向(如策略行銷顧問、企業轉型、執行領導、人力資源發展、人力訓練等)的企業或組織輔導經驗。

(4) Vyla Rollins

Vyla Rollins 女士為本課程主任，商業心理學家，擁有超過 30 年的企業輔導經驗，目前為倫敦商學院領導力研究所的執行董事。她於授課期間陪同學員全程參與，觀察並掌握學員上課情形與學習狀況，並於課堂段落要求學員將授課內容於學員自身所面臨的變革挑戰實務狀況，進行對比與自省，再進行團體輔導與分析。

3. 學習方式

本課程實體授課課程雖僅五天，但整體課程搭配課前準備作業及課後輔導作業，為期近 3~6 個月。

課程進行分為課前準備、實體授課、課後應用與輔導三階段，進行評估、經驗與案例學習、理論之實際應用、一對一個人指導及國際性視野拓展等五個層面學習；藉以達到理論學習—應用—反饋—工作經驗中學習—變革挑戰學習聚焦成果的循環學習方式。

透過課程授課教師及課前評估相關貢獻者傳遞的訊息與資訊，以不同的學習體驗方式、來自世界各國的學員、自身面臨變革挑戰的內涵與個人 1 對 1 個人指導計畫

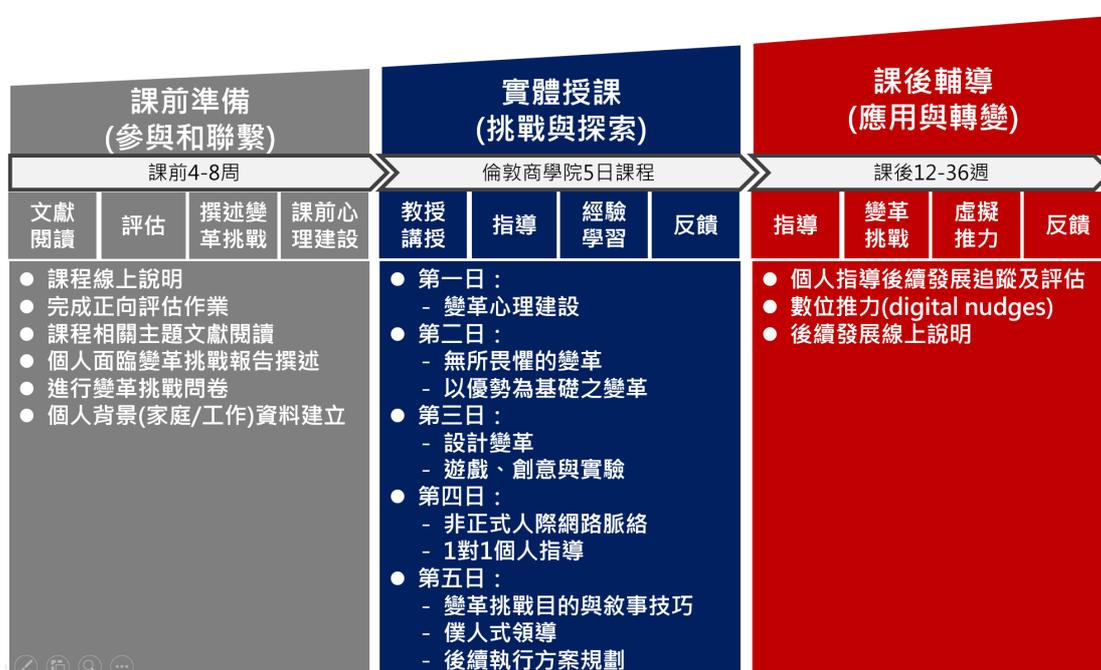


圖 1 領導變革課程階段性學習方式

(本圖引用自 Leading Change 課前資料)

(二) 課前準備作業

本課程的課前準備作業包含文獻閱讀、個人正向焦點評估及個人背景與變革挑戰檔案建立。

1. 課程相關主題文獻閱讀

本課程要求參訓學員於上課前須進行課程相關主題文獻閱讀，所列建議文章或書籍包含管理學大師經典文章及近幾年來討論熱烈文章與書籍，多與自我管理、自我開發，或由生理學、神經科學探討個人於生活

及工作中之行為模式理論；以於上課前預先對「領導變革」課程教授相關主題與內容有一定的認識，建立上課心理認知。

表 2 課程相關主題文獻閱讀一覽表

項次	閱讀文獻	要求
1	<p>自我管理(Managing Oneself) ，彼得·杜拉克 (Peter F. Drucker) ， Harvard Business Review(1999)</p> <p>【闡述主題】</p> <p>回顧歷史，但凡成就不凡人物都必先講求自我管理，要學習自我管理，必須先懂得如何開發自我，才能把自己放在能做最大貢獻的位置。文中說明要達到以上目標，個人必須不斷自我檢視以下八點：</p> <ul style="list-style-type: none"> - 自身的長處在哪裡？ - 自己的做事方式是怎樣的方式？ - 自己是怎麼進行學習？ - 自身的價值觀為何？ - 哪裡是自身最該投入精力貢獻一己之長之所在？ - 自己該做出甚麼貢獻？ - 自身怎麼對自己的人際關係負責？ - 自身的第二職涯是甚麼？ 	必讀
2	<p>Positivity: Groundbreaking Research to Release Your Inner Optimist and Thrive by Barbara Fredrickson (2011)</p> <p>【闡述主題】了解評估自我是否正向積極的自助書籍。</p>	選讀
3	<p>Redirect: The Surprising New Science of Psychological Change by Timothy D. Wilson (2011)</p> <p>【闡述主題】透過本書傳達訊息提示，使自身言語更具影響力，建構自己獨特敘事方式。</p>	選讀
4	<p>Mindset: How You Can Fulfil Your Potential by Carol Dweck (2012)</p> <p>【闡述主題】說明個人情緒將如何影響判斷、僵化思維和成長思維模式之間的區別，了解自身的思維模式。</p>	選讀
5	<p>Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realise Your Potential for Lasting Fulfilment Paperback by Martin E. P. Seligman (2003)</p> <p>【闡述主題】說明快樂為是可以學習的，書中提出 24 種優勢和美德，每個人至少擁有其中 5 種，並說明透過正向心理學可以發展出個人更多優勢潛能。</p>	選讀
6	<p>為什麼我們這樣生活，那樣工作?(The Power of Habit: Why We Do What We Do, and How to Change) ，作者：</p>	選讀

	<p>查爾斯·杜希格(Charles Duhigg)，譯者：鍾玉珏、許恬寧，大塊文化，出版日期: 2012-10-01</p> <p>【闡述主題】透過大量的案例研究和科學證據，說明習慣是如何養成、如何影響個人行為，如何利用神經理論主張的「慣性行為-獎勵-提示」神經迴圈，改變這些習慣，創造新的行為模式，以於生活及工作上創造更大效益。</p>	
--	--	--

2. 建立個人變革挑戰檔案(Change Challenge Survey)

參訓學員於參訓前一個月須填寫「個人變革挑戰檔案」，從描述個人工作面臨的變革挑戰及其目的、工作內容與背景出發，延伸說明該變革挑戰相對於個人的挑戰為何？相對於組織的挑戰又是有甚麼樣的關聯性？該變革挑戰何時須完成？並就該變革挑戰進行一連串的背景、困難與目標問題評估。

本項資料是希望學員參訓前，先就自身所面臨的變革挑戰進行自我檢視，並作為課程中「1對1個人指導」課程中，教練對所指導學員背景之瞭解。

3. 正向焦點評估(Point Positive Assessment)

本項評估為本課程一大特色，由授課教授 Daniel M. Cable 創設之 Essentic 公司開發設計，應用正向評估法(The positive Method)，旨在幫助領導者明白他們的獨特優勢/長處(strength)，以及其在職場內外網絡的影響力。Point Positive 與其他評估方法不同的地方在於，本方式只專注於受測者的優勢，而非缺點。

(1)正向評估法(The positive Method)原理與預期成果

現今的企業或組織，較以往任何年代都面臨更高度的變革挑戰與競爭，組織需要員工的參與，投入創造力和熱情才能生存、適應和發展。然而，現在許多企業文化沿襲工業革命後的模式，領導者制定諸多工作原則與賞罰規定以使員工能有效率而正確地執行要求的任務，進而抹殺了個人創新或分享資訊的可能，造成公司內部員工間的貪婪和嫉妒、害怕面臨工作不力與失敗恐懼的消極的工作文化。

正向評估法旨在幫助組織內的員工瞭解其潛能、開發其創意性，進而能跨越其職位單純設定的角色，更能於組織中發揮個人化特色的工作價值；另一方面，本法也幫助組織創建一種立基於「個人特質優勢的領導文化(culture of strengths based leadership)」，這種文化可以提

高員工敬業度、督促員工保有並激發創新、協同合作與創新性問題解決能力，提高壓力下的適應能力以及與同事或客戶間的正向情感聯繫。

依據相關研究證實本評估法可增加領導者的影響力、幫助新進人員及早適應、提升員工在職率、改善團隊向心力、創造力及生產力、鼓勵創新思考、提倡正向工作文化、改善員工壓力耐受度。

(2)正向焦點評估(Point Positive Assessment)

心理學家和神經科學家發現，我們的大腦可以透過自己或他人反饋關於「自己的故事」而重塑。我們越是瞭解越多關於自己利用自己的獨特優勢做出獨特貢獻的故事，從中確認自己的優勢/長處(strength)，並看到自己對他人的影響，進而欣賞、開發自己更多潛能，進而在工作與生活中發揮創意與高效率。

(3)評估過程

參訓學員於參訓前一個半月前進行本項評估作業，評估過程透過評估(Assessment)-聽取匯報(Debrief)-轉變(Transformation)三階段進行。

A. 評估(Assessment)

評估過程包含評測前線上問卷調查、線上評估。

受測者先進行評測前線上問卷，問題包含自身目前於生活與工作的狀態與感受、於工作週間的各種心理狀態層次、與他人工作與溝通時的行為表現情形。之後，受測者即可於線上系統提出包含同事，客戶，朋友和家人在內共 12 位的貢獻者名單，經由線上系統受測者本人及貢獻者需提出對於受測者的觀察，包含其個人獨特長處及所感受到受測者最佳一面的三個實際故事，分享的內容可包含生活、個人或工作表現，可以文字、影像、照片等多樣性媒材表示。

B. 聽取匯報(Debrief)

評估內容將由系統整理成「正向焦點評估報告」，於參訓前 3 天作為反饋寄送給受測者本人進行研讀，這些故事突顯了受測者利用其獨特優勢做出獨特貢獻的時刻，除了幫助確定受測者自身優勢外，接受這一系列故事是一種「欣賞」，讓受測者看到自己對別人的影響。

C. 轉變(Transformation)

受測者於閱讀報告後，須將前項報告進行「個人優勢分析(Point Positive Experience Workbook)」，歸納出個人獨特優勢，並從中思考以下兩個問題：

- 自己要採取什麼行動來強化該項獨特優勢，以作為變革挑戰的基礎？
- 自己期望於每天工作中最需要的是運用哪項優勢？

本項作業的目的，在於幫助個人改變他們的工作和個人生活。評估提供了一系列的引導式過程，藉由使用 Essentic 線上評估平台，幫助受測者在短期內體驗正向情緒與內在感受，然後持續改變外在行為，鼓勵每天使用自己的個人優勢。

經由以上評估過程，參訓學員可於課前先行瞭解自己，進而分析自己、知道自己的獨特優勢，載運用參訓期間所教授的理論再行思考自身狀況，反思如何應用於未來工作中。

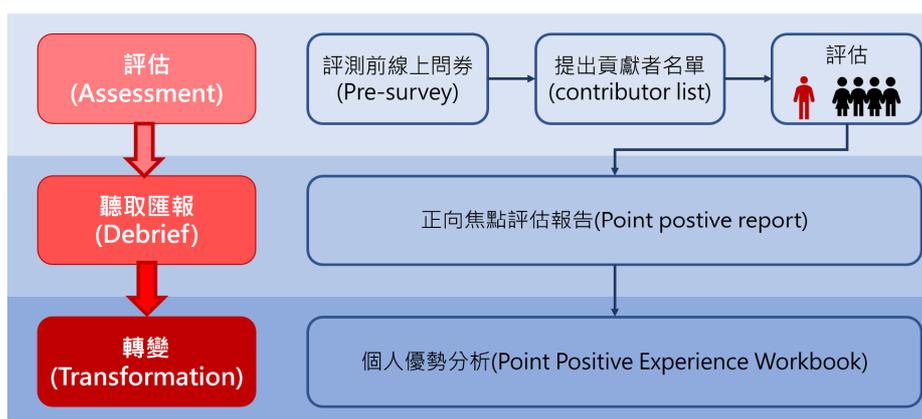


圖 2 正向焦點評估作業流程圖

(三) 變革理論與應用

1. 變革心理建設(The mindset of change)

人類自有歷史以來，科技以極度緩慢的速度發展，人們日出而作、日落而息，生活與工作從未像現在這個年代的人們一樣，時時刻刻面臨著變化，自工業革命後，乃至近幾十年電腦、網路、手機通訊相繼發明後，科技與生活有等比級數的躍進，企業也需面對日新月異的環境隨時跟進，以免淘汰。現在的科技幫助人更方便有效率的擷取資訊，但也同時容易讓人不能較過往只專注單一方面，而需多方面思考與發展。我們個人如何應用現在科技工具與社會、環境隨時跟進、保持相關性(stay relevant)，我們又如何幫助企業與組織因應環境的變化成功走出變革之路，首先應先對變革有所瞭解。

(1) 「變革(change)」是甚麼?

「變革(change)」是甚麼?，當我們將左右手互換時，將發現原來熟悉的是將變得極為困難，這就是一種變化!但這樣的變化可以透過自我控制並經過一定時間的訓練，讓困難與不適應變成正常，所以，同理引申當我們在組織中面對變革時，我們所要做的事，便是透過企業內控與學習機制，經過一定時間發展新技能/技術，或改變企業過往習慣以因應新環境。

現在與過往所面臨的變革有何不同，為何我們不在能以過去迎戰變革的方式進行現代的變革挑戰? 回顧過往，變革的原因通常是企業或組織面臨轉型需要，內部被動的回應，採取由上而下命令下達策略，以正常指揮系統階層式組織方式推動，講求無縫過渡、不允許失敗，過程需經詳細反覆推敲後再執行；而現代的變革，嘗試因企業須及早應對環境或市場的變化，是屬於主動卻漸進式的方式進行，採取由下而上策略，以有機型組織型態推動，採取鼓勵性、實驗性的獎勵試驗、志願者方案或原型設計等方式進行。

表 3 現代與過往變革型態對照表

	過往(20世紀)	現代(21世紀)
變革原由	企業或組織轉型	環境或市場迅速變化
反應行動	被動式	主動式
變革方式	立即式	漸進式
推動組織	階層式組織	有機型組織
變革手法	詳細計畫後執行	鼓勵性、實驗性方式

(2) 持續性的變革和與自我控制心理學

正向心理學的著名學者—強納森·海德特 (Jonathan Haidt) 所提出的「大象與馴象師 (The Happiness Hypothesis)」理論：說明人的心理可分為兩半，一半像大象，本能直覺、衝動、情緒化，這方面的力量較另一半更強大，主導行動；另一半則是理性的馴象師，設定長程目標、進行各種理性思考、冷靜，知道何時該做甚麼，如同領導者，卻不見得能完全駕馭另一半。

就如同女性為了身材節食或學校推廣青少年健康飲食，雖然人類腦袋常理性提醒自己甚麼該吃甚麼不該吃，但往往會因抵不住口腹之慾而失敗，如果能體認目標堅持理性行動，才會取得最後的成功；引申到進行變革時，企業與組織中會有兩股力量，企業深深體認到唯有變革才能蛻變求生存，但是在努力過程中，組織中常會有另一股想維持原狀不想改變的力量持續抵抗，兩股力量在過程中不斷拉鋸，要能成功便需結合兩種力量，馴象師於變革過程中，理性擘劃計畫與方向，驅動控制大象動作，執行變革行動。



圖 3 「大象與馴象師」理論示意圖

(本圖引用自Leading Change 課程講義)

(3) 變革歷程

人類與動物不同的地方在於，我們能預見不可能而將之變成可能 (vision impossible become possible)，我們能思考，面對變革能詳細計畫後而行動。

當進行變革，一般會經歷五個時期：

- 時期 1—提出願景：對組織內部人員明確說明為何要進行變革 (WHY?)，並提出願景(vision)。
- 時期 2—建構變革心理語言(內在)：變革的過程就是不斷的學習與練習的循環過程。
- 時期 3—模擬高峰期(外在)：不斷進行低風險模擬作業，這段時期的失敗不要認為是犯錯、搞砸了，而是累積經驗值，本時期領導階層最重要的一件事，就是信任團隊、容忍失敗，以鼓勵取代懲罰，給予團隊最大自由度進行嘗試與學習。
- 時期 4—慶祝初期成功：團隊於經歷長期掙扎終於看到初期成果時可稍稍慶祝，鼓勵辛苦的團隊，製造再衝刺的動力。
- 時期 5—勢頭鞏固：努力於最終獲取成功時，即應想方設法鞏固成功山頭。

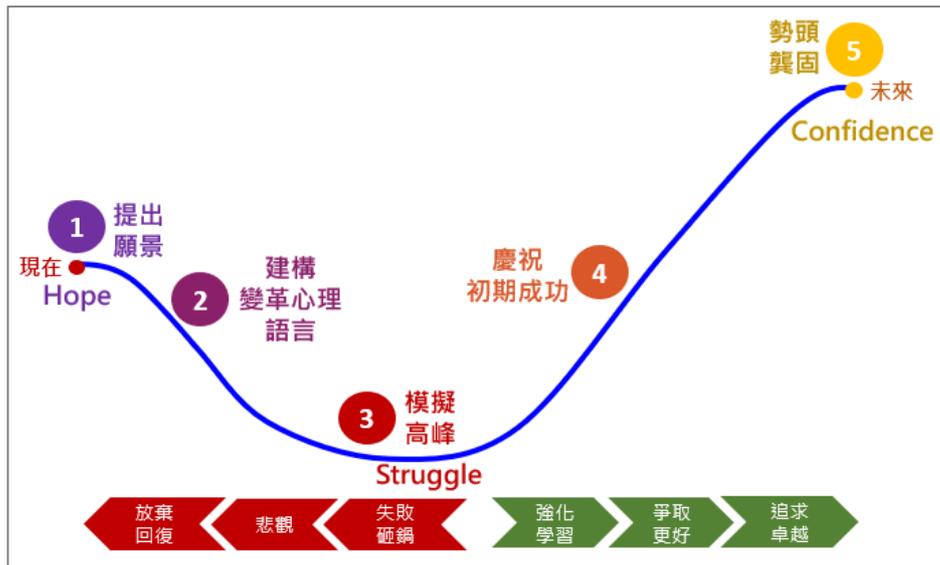


圖 4 變革歷程與心理變化示意圖

(本圖引用自Leading Change 課程講義)

於變革過程中，初期負面的心理會不斷產生，需要持續不斷進行以下心理建設：

- 建設一：為失敗畫設框架：為掙扎的過程創造期望目標，以有助於獲得最終勝利。
- 建設二：大腦與肌肉一樣，都是可以透過鍛鍊來發展，建立積極主動的正向動機與行動力。
- 建設三：所有的事在變成簡單之前，都是困難的。

一旦掙扎期熬過，開始見到成功種子萌芽，正面心理即會逐漸增生、增強，變革的成功性也愈大，直至成功。

此外，試著站在變革相關利害關係人的立場，想想他抗拒變革的理由，再對症下藥，將比將自己的想法強壓在抗拒者身上有用。

然而，所謂的變革歷程是否真能適用到企業自身所面臨的變革情形，須經常自我檢討以下疑問：

- 公司內部面對變革各階段時，是否都有誠實的面對內部真實狀況？或者只是假裝一切都照正常進度進行、忽視潛在問題、製造順利的假象？
- 組織內部的各層面(縱向：領導階層與基層間、橫向：平行單位間)是否相互信任？

2. 無所畏懼的變革-以優勢為基礎之變革行動

(1) 探索系統(Seeking System)

讓人們可專注於單調、瑣碎、單獨性作業

我們人類大腦的前額葉中，有一名為「探索系統(Seeking System)」，

正式學名為「腹側紋狀體(ventral striatum)」的神經元，神經學家認為該區域是人體愉悅系統或獎酬迴路（reward circuit）的一部份，當人受到正向刺激或觸動時，探索系統會受到活化進而分泌多巴胺(Dopamine)，促進腦內傳遞快樂及興奮情緒，讓人類產生好奇心、興奮感，觸發想向外界週遭環境進行探索、體驗與學習的欲望。



圖 5 探索系統的運作方式
(本圖引用自ALIVE AT WORK)

另一方面，如我們長期接受到負面刺激或壓力，腎上腺分泌之皮質醇(cortisol)，將發出警訊讓身體應對壓力(又稱壓力荷爾蒙)，我們感到受威脅、焦慮或擔憂，而大量皮質醇將造成前額葉容量萎縮，使得探索系統受到損害、進而關閉，影響注意力或放棄抵抗而屈服。

(2) 現代企業的科學式管理方式的盲點

現代企業沿襲工業革命後，逐健發展出的科學式管理方式，會制訂工作目標、規範、績效與獎懲制度，以使員工有所遵循、產出能有一定水準的品質，並且有績效與獎懲制度在旁激勵和鞭策員工，但長此以往，使終單方向的工作方式要求，無法讓個人充分發揮特長、加之獎懲條款如影隨形的陰影、擔心所負責工作失敗或錯誤的後果、主管的責難，這讓人感受到壓力、不快樂、甚至是不安全，於是其探索系統便關閉起來，員工不再有強烈於工作求表現、或精進工作的意圖，在感受到無助的情形下，一連串極有可能出現員工敬業敬業度降低、不再向外/上尋求援助，並出現沮喪或心理精神狀況不佳的情形發生。



圖 6 現代企業管理的盲點

如何讓員工的「探索系統(Seeking system)」再次運作?

這是個生理問題而非神經科學問題。

當企業面臨內外環境瞬息萬變的挑戰，需要進行變革時，企業內部擁有最大且最寶貴的資產就是員工，變革之時較過去，更需要員工於其既有專業知能之上，發揮創意性、敏捷性的思考與反應，突破舊有習慣與框架，藉以為企業開創出新的商業或工作模式。所以，如果企業能創造出一個鼓勵員工創新與實驗的環境及氛圍，允許將失敗作為學習的經驗、成功的必要養分，反之，如仍沿襲舊有的工作管理與要求方式進行，則變革即有可能面臨失敗或不如預期的成效。

3. 面臨變革時的突破性做法

(1) 讓員工在變革框架內發揮自由度

什麼樣的思考方式更有可能帶領公司突破困難、開創新局：創造力還是實用性？特別是當我們認為創造力和創新會為變革帶來更大的不確定性時，在判斷新想法時，我們表現出對實用性的偏好而非創造性（我們處理「創造性和痛苦」這個詞比創造性和陽光更容易。）；我們也常認為擅於表達創意的員工通常不太好「掌握」，也不太可能具有「領導潛力」，即使在需要創造性解決問題的工作中也可能是如此。這樣的說法，是我們一般傳統組織面臨創造力員工時常可能有的想法，我們一方面希望員工有創意，但又不希望它們太跳 tone；因此，如何找出「變革框架內的自由度(Freedom in the frame)」，便是讓團隊開始努力進行變革時，我們最先該努力去進行的工作。

當進行變革時，我們常常訂定一籬筐的規定或標準作業程序，只為要求產出成果品質之一致性，但在現今變革過程中，創意性常是變革成功與否的關鍵因子之一，尤其是規劃階段，所以變通辦法是一設定變革條件框架(成本、工期、瑕疵率、品質標準等)，讓團隊於其中發揮無限的創意，才能得到最佳變革成果。Dan Cable 教授舉例說明了荷航的社群媒體行銷實例。

2010 年 4 月冰島的 Eyjafjallajökull 火山爆發，爆發所產生的大量灰雲，擴散到整個歐洲西北部，致使各家航空公司的歐洲航線停航 6 天，影響數千名乘客的行程。荷航與其他航空公司也同樣經歷了大量乘客查詢電話大爆發，使得客服中心的線路全部堵塞，為了解決這個問題，荷航員工提案嘗試改於 Facebook 及 Twitter 提供客服，在當年社群媒體方才興起的年代，該作法可說是前所未有，結果卻大獲成功廣受讚許。該事件後，荷航決定投注更多的資源於社群媒體開發，進行行銷與客戶服務工作；然而，荷航的社群媒體行銷並非一帆風順，在 2014 年的世界盃中荷蘭在十六強淘汰了墨西哥進入八強，荷航為了

慶祝國家隊勝出，在 Twitter 發出一張帶有諷刺意味推圖，引發墨西哥網民大怒、抵制荷航，荷航並未因此而開除任何一名員工，而是立即刪除推文並公開道歉，事後，更深入檢討問題予以修補，經此，荷航學到社群媒體行銷寶貴的一課。

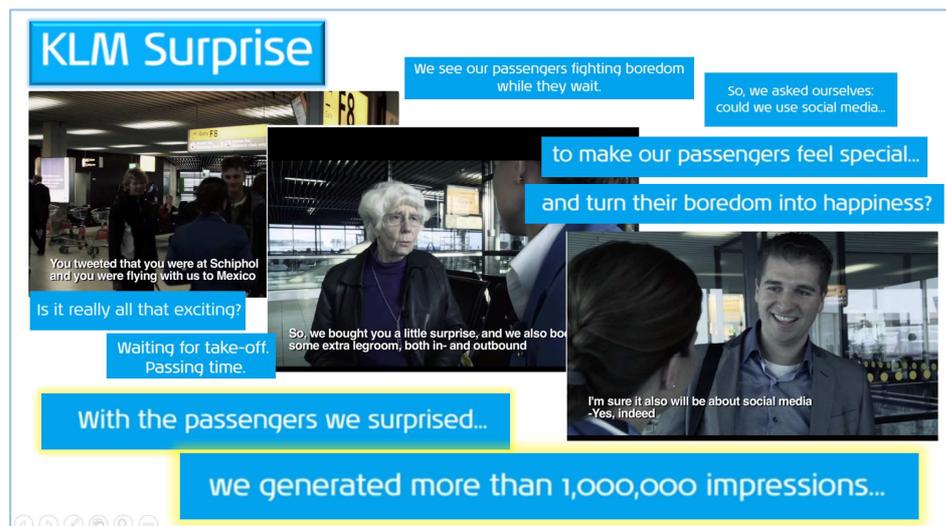
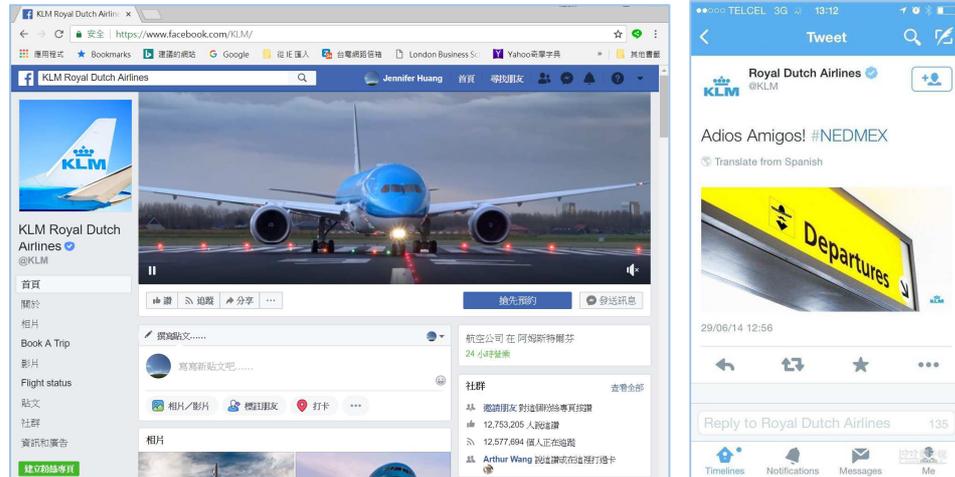


圖 7 荷航的社群媒體經營示意圖

(分別翻拍自荷航 Facebook、中時電子報

<http://www.chinatimes.com/realtimenews/20140630001039-260403> 及 Youtube 影片 KLM Surprise 截圖)

組織可以給員工自由，讓他們運用其興趣或專長貢獻給團隊，但是，前提是他們必須學習如何於對客戶承諾與法規或規範所劃設出的框架下進行。此外，實驗對於創新與敏捷度(反應)而言是相當重要的，通過實驗提高員工對工作本身的好奇心，但卻不太可能預知是否可能跨出框架紅線，所以荷航鼓勵員工進行相關實驗，舉例來說，荷航提出一萬歐元預算的實驗性方案，鼓勵有意願的員工申請，在社群媒體上就日常例行性業務進行各種行銷實驗，最後的成果令人驚艷，如 KLM Surprise 形象計畫。

在實驗過程中，員工透過實驗計畫提告對於自身工作可能性的好奇心，並凸顯自己獨特的優勢與觀點確實能有效幫助公司，而該成功對員工個人所獲得的效益與滿足感，早已超出單純為賺錢而工作的目的。

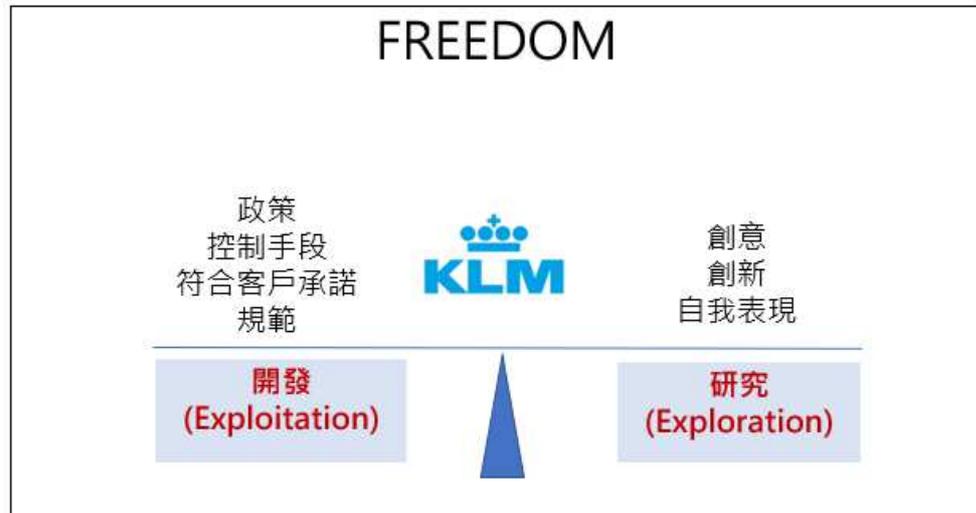


圖 8 變革框架內的自由度

(本圖引用自Leading Change 課程講義)

(2) 建構面臨變革時心理上的安全感

通常面臨變革時，因為可能工作與環境上都將遭遇到劇烈變動，員工的心理層面本就已較為浮躁，而進行變革挑戰時，推動的方式又可能與員工往常習慣的作業方式不同，這就會造成員工本質上的不安全感及不信任感，尤其是在緊急而嚴峻、或是被迫性變革(forced change)挑戰時尤甚。

所以進行變革時，需注意員工在心理層次上是否主動願意接受進行變革，只有當他心裡接受變革的事實，才會甘願在變革的工作上全力付出，因為通常變革的過程都不輕鬆，過程中除須付出心力外，經營多年的人脈極有可能遭遇極大挑戰、或成為變革過程中的犧牲品。此外，當變革初期進行變革相關方向的嘗試時，如直接下達「只准成功、不許失敗」的命令，而非先給予嘗試錯誤機會時，在害怕失敗的壓力之下，極有可能員工只會保守的參照案例或標準程序進行作業，而非認真地在過程中進行學習，最終正確地完成工作。

此外，現在 Z 世代年輕人的想法與過往 X、Y 世代不同，工作是為志/樂趣，而非只是為賺錢，如果能瞭解而認同變革的理由，就自然願意配合執行，甚至效果更好，這就是變革時「心理上的安全感 (Psychological Safety)」建構。

(3) 鼓勵員工於工作中表現最佳自我(Best-self)及個人情感

蓋洛普機構於 2001 年(Buckingham, M. & Clifton, D. (2001). Now,

discover your strengths. New York: The Free Press.)對來自 63 個國家的 101 家公司的 170 萬名員工進行調查「在每日的工作中，自己是否有投入工作當中？是否有機會每天從事自己最擅長的事？」，調查結果令人訝異與難過，只有 20% 的員工同意自己在工作中的確於工作中展現自己長才，這顯示企業組織中大部分員工並未完全投入工作中，只是單純被動地、機械化的從事組織交辦的工作，遵循標準化作業流程、不帶個人想法與判斷，久而久之，大腦中的探索系統缺乏刺激，便不再運作。

S.Taggar 在 2002 年的管理學術期刊(Academy of Management Journal)發表研究顯示，若我們於生活中能有充分自我表達(self-express)的機會，便能刺激活化大腦的探索系統、激發創意，降低內心恐懼並對生活感到更有樂趣。而當組織中允許員工有更多自我表達、發揮自我的機會，則員工會更感到受尊重、有價值，並且更願意分享自己的想法，進而強化組織的學習與績效。此外，每個人都有他自己的背景、技術及觀點，因而具有其獨特性及差異性，若組織能尊重該點，採取「以人為導向」，而非設定既定機制、去個人化的工作原則，則我們將再次燃起員工大腦中的探索系統、激發其自我表達慾望，發揮最佳自我與創意。

印度資訊科技公司 Wipro 提供電信客服服務，其客戶散布全球，與其他電信客服中心一樣，Wipro 擁有高離職率(約每年 50-70%)，工作壓力大，為改善該情況，該公司人力資源改變新人上任的流程，新進員工於進公司的第一天，會進行以下作業：

- A. 由資深經理以最誠摯的態度，向每位新進人員說明 Wipro 的企業價值，及在 Wipro 工作讓人有機會展現最佳自我。
 - B. 要求新進人員說明「自己有什麼獨特之處，什麼事情能讓自己在工作中展現真實自我並且享受工作」。
 - C. 最後，每位員工將獲得一件繡有自己姓名的客製化上衣及名牌。
- 與過往接受傳統上任計劃的員工相比，以新的方式加入 Wipro 的員工開始思考如何利用自身優勢與長處幫助自己的工作更順利。例如，接聽電話時自行運用判斷力，而不是僵化地遵照公司的腳本。他們更加投入工作，表現更好，而且在試用期過後更有可能留任。六個月後，人資部門發現，當員工能在工作中以最佳自我盡情發揮及表現時，員工的工作情形會有以下改善：
- 工作的更快樂，更低的抑鬱症狀比例出現
 - 組織的離職率降低
 - 獲得較高的客戶滿意度分數

自我(self)是我們告訴自己有關於自己的故事，它很抽象，但這個故將

影響了我們日常外在的行為及別人對我們的態度回應，如果我們改變故事內容，也就等於改變了自己對外展現的行為。而「最佳自我(Best-self)」指的是我們日常實際生活經驗與行動，這些開發或發展成為我們自身的技能與特色，我們表達的方式、所顯露出的真實情感，也正向地影響影響了我們生活周邊的人們。所以當周遭生活網絡的人(親人、朋友、同事等)反饋給我們有關於自己最佳自我的事蹟，將讓我們更加了解自己是甚麼樣的一個人。

通常，人對於被視為一個「獨立的個體」是感到欣慰的，因為這代表著他所具有的獨特優勢與長處被別人認同，一旦個人對自己的正向優勢有正確的認知，他將感受到被別人信賴、正向能量被激發並感受到幸福感、對於工作的目標也因而更敏銳，我們可以說是他的「探索系統」受到活化，於是於工作中更能創新、發揮創意，工作韌性及對於挫折的自癒能力越強、抗壓性越高，工作起來更有效率，與他共事的人將感受到他所帶來的啟發性與活力，所以身心朝著更健康的方向發展，個人於每日的生活或是工作亦加愈發感到活著更有希望、更有意義，更能主動地、以正向情緒及內在動力感受實際生活，而非被動地過日子。



圖 9 個人優勢運用於生活及工作中的個人感受分析示意圖

(本圖引用自Leading Change 課程講義)

(4) 運用正向積極溝通方式

A. 運用正向溝通技巧

當進行變革時，領導者所使用的語言/詞彙，對於變革的過程與結果有決定性的影響，因為這關乎所有參與變革過程人員的心理感受。就如同在溝通的過程中，我們應以正面的「...我瞭解...以

及...(...yes...and...)」取代帶有負面否定意味的「...我瞭解...但是...(...yes... but...)」，沒有否定意涵的語言將讓人更願意信服，使用不好的語言只會衍生不好的觀感進而產生不好的績效表現。試著從他人立場想事情而讓他人「認同(Commit)」，取代要別人「接受(accept)」自己的想法，前者是主動打從心裡認同，後者卻是被動的接受，這樣的差異將反應在執行成果上。

B. 學習面對質疑的處理方式

變革時一定會遭遇到不同程度的反對與質疑聲音，此時，領導者應冷靜下來，試著站在對方的角度與立場反思，再順應著對方絲路一步步引導對方瞭解自己的理念，進而接受與支持。

Dan Cable 教授播放了史蒂夫賈伯斯在 1997 年蘋果發布者大會上遭聽眾質疑蘋果軟體開發方向的臨場反應紀錄影片，該名聽眾用辭嚴厲並不留情面，他當場沉默了幾秒鐘，才接著用平靜而優雅的語調，先對方的觀點表達肯定與尊重，並順應該聽眾論點以自身故事為例，延伸說明自己的決策權衡，結果該段回應令大多數反對者平靜下來並瞭解蘋果的理念，該段故事也成為後續管理、溝通課程的最佳教材。我們可由這段故事看到，賈伯斯於處理質疑時的敘事手法，他並不急著反駁對方，而是先釐清自己的思路與邏輯，再表達對對方觀點的尊重，軟化對方立場，最後以自身故事經驗分享，讓對方了解自己的想法。



Steve Jobs Insult Response

圖 10 史蒂夫賈伯斯面對質疑的處理方式圖

(資料來源：翻拍自 <https://www.youtube.com/watch?v=FF-tKLISfPE>)

4. 非正式人際網路脈絡

變革是困難的，特別是對於大型企業或組織，由於企業或組織的規模、複雜性和傳統文化，此情形更加明顯。研究顯示，員工會本能性的抗拒變革，因為這會擾亂他們原本工作的權力結構與做事方式。但如果我們能夠瞭解組織內部的非正式人際網路脈絡的關係，進而運用它、管理它，可能成為我們變革過程中最重要的助力，對於變革成功機率也較大。

本課程是由 LBS 的 Raina Brands 教授授課。課程進行方式，係於課程前一個月，學員需先填報個人人際網絡調查(Network Assessment Exercise)，上課前一天，學員需預讀「The Network Secrets of Great Change Agents」文章(Harvard Business Review, Julie Battilana and Tiziana Casciaro, 2013.07-08)，對於組織內部非正式網際脈絡運作關係與影響有初步的瞭解，上課當天，學員會收到自己的人際網絡分析報告，配合課程講解、小組討論，瞭解自己人際網絡的情形，反饋思所就所面臨到的變革情況，究竟該如何將理論應用到自身的工作中。

(1) 非正式人際網絡之重要性

於企業中，除了依組織編制建構的正式階層式組織，該組織架構為組織運作的主幹；但對每個人而言，於工作場所中都有其「非正式人際網絡(Informal Network)」，該人際網路脈絡中的人員，大部分與工作業務直接相關，但也有部份屬過往工作關係、私人交誼等，影響我們在工作場所中的工作模式。依據 Julie Battilana and Tiziana Casciaro 的研究顯示，變革推動者是否位於非正式人際網絡(network centrality)，與變革能否成功極為相關。如變革推動者並非組織內部非正式人際網絡的中心，則最好能找到處於該中心人物並協助推行，將有助於整體變革行動。

(2) 非正式人際網絡及其適用性

非正式人際網絡主要可分為兩種類型，凝聚式(Cohesive Network)及橋接式(Bridging Network)。

凝聚式人際網絡，係指人際網絡中大部份和自己有關係的人彼此間也有關聯性，因相互有聯繫，資訊會透過各種人際管道及關係相互流通，人與人間較易進行群體協調與溝通、較易取得一致性共識，組織也較能凝具高度信任與支持度；橋接式人際網路，則指大部份和自己有關係的人彼此並無關聯性，人際網絡係以自己為中心傳遞交流，由於網絡間人員來自不同環境，故能獲得多樣化、不同的資訊，而資訊傳遞的內容及發布時點也可由自己掌控。

對於組織進行變革時，上述兩種網絡類別哪種較合適，需視變革偏差度

(divergent change) 而定，亦即該項變革對組織原來常規和工作進行方式間落差的程度，以及因此而引發的阻力有多大。對於變革偏差度不大時，凝聚式網絡較為適合，因為在變革推動者的人際網絡中，廣受大部分人所信任，即便有幾個難以說服的人，也可能因感受到網絡中其他人的壓力而屈服，因為這類變革的破壞性不是很大；但對偏差度大的變革(如:劇烈轉型)來說，橋接式網絡的效果比較好，因網絡中的抗拒者因彼此間無聯繫，較不易結盟，此外，變革推動者也可針對網絡中每個人的需求及關切議題，調整資訊發布時點及內容。

表 4 非正式人際網絡類別分析表

	凝聚式人際網絡	橋接式人際網絡
特色	大部份和自己有關係的人彼此間也有關聯性  <small>凝聚式(Cohesive Network)</small>	大部份和自己有關係的人彼此並無關聯性  <small>橋接式(Bridging Network)</small>
資訊交流	透過各種人際管道及關係相互流通	以自己為中心傳遞交流
優點	<ul style="list-style-type: none"> • 人與人間較易進行群體協調與溝通 • 較易取得一致性共識 • 組織較能凝具高度信任與支持度 	<ul style="list-style-type: none"> • 能獲得多樣化資訊 • 資訊傳遞內容由自己掌控
適用性	變革偏差度低的計畫	變革偏差度高的計畫

(3) 變革推動者對於組織內部人員之交際策略

一般而言，當企業或組織面臨變革時，我們可將組織內部人員分為三種類型，支持者(endorsers)、觀望者(Fence-Sitters)與抗拒者(resisters)。由於推動變革的過程對於變革推動者而言，是一場消耗精力與時間的奮鬥，所以需要對於該三種類型的人員，依據不同變革型態，採取不同人際網路交際策略。

- A. 支持者：對變革偏差度高或低的計畫而言，親近支持者與否，對於變革成功度都沒有太大影響，對於支持者而言，他已經認同變革的必要性，無論與變革推動者的關係密切與否，都會協助組織進行變革作業。
- B. 觀望者：對於觀望者的策略則與支持者相反，無論變革偏差度高低，變革推動者都應極力與他們保持密切的互動關係，藉由雙方良好的朋友關係，在友情與義氣的意念趨動下，逐漸壓下因勢利導的念頭，

促使他們的影響力協助計畫朝向變革目標推行。

- C. 抗拒者：對於抗拒者的交際策略，需視變革偏差度高低及其抗拒程度而定。對於變革偏差度低的計畫，親近抗拒者可能為計畫帶來機會，因抗拒者有可能基於人際關係的社會責任感，而重新思考改變態度，而對變革偏差度高的計畫，抗拒者常會覺得工作受到威脅或影響，其受到社會壓力影響的可能性低得多。此外，由於人際交往是雙向互動的關係，對於變革推動者來說，極有可能也會排拒推動他們信任的抗拒者所反對的變革行動，因擔心在推動過程可能需付出極高的情感代價，所以親近抗拒者，在小型變革行動上效益明顯，但對於大型變革計畫便不見得適用。

5. 謙卑式(僕人式)領導(Servant Leadership)

如前面所提，領導者需設定一框架，而在該框架內提供員工在工作上最大的自由度，才能得到最佳效益，框架的劃設必須保持實際態度，它就像是蹺蹺板，一方面我們訂定了規則和對客戶的承諾，另一方面我們需注重創新、創造力和自我表達，兩者間的平衡，是現在的領導者需注意拿捏，保持最佳平衡狀態。大多數領導應都理解這一難題。然而，在變革的過程中，領導者總是忘記如何建構一個能夠學習、創新及成長的組織環境。

要做到這點並不容易，所以在本課程最後一個主題提到「謙卑式(僕人式)領導(Servant Leadership)」，現代的領導者必須學習在某種層面/程度上放棄控制，不單只是將人力視為生產工具或達成目標的手段。對於許多領導者而言，他們傾聽並提出願景並設定目標感，但是從員工/部屬的角度所看到的是他們運用其獨有的優勢和使命感進行單方面的指揮及統御，這是令人感到不舒服的。當員工只能單方向地感受到來自於領導階層的壓力(有時是領導階層的傲慢與自大所致)時，恐懼感將壓過正向情緒以至於壓抑了探索與學習的動力，此外，如果領導者只接近組織內的諂媚者，亦將因此而無法了解到組織的真實狀況，因而在變革過程中，失去先機與及時修正的機會。

一個謙卑的領導者(humble leader)應瞭解員工的價值，就在於當他能確實為客戶創造利益，所以領導者應具備的基本功課之一，應為學習「謙虛(humility)」，並將培養作為自身做為領導者的優勢之一。而員工將看到領導者們因放下身段、願意向他人學習且允許員工從失敗中學習成長的心態，因而員工受到鼓勵、進而開啟其探索系統、願意在工作中投入心力、展現熱情、極力創新與研發，因而能改善組織的績效。

所以，身為領導者，要達到上述目標時需記住：

第一點，當領導者允許人們發揮自己的優勢並嘗試新事物時，必須記住，

價值的一部分是學習。如果一個領導者認為創新和實驗不會導致學習，那就需為失敗做好準備。

第二點，當領導者放棄控制並傾聽時，這才能真正讓下屬暢所欲言、上位領導者才能真正發掘問題而進行改善。

(四) 設計變革(敏捷式設計)

本課程是由 IDEO 公司的設計總監及產品總監共同授課，IDEO 是一間全球性的設計與創新公司，公司目標為期望利用其全球性觀點，透過設計工作對人們創造正面影響，據點遍布全球 9 大城市，擁有 750 位員工，該公司服務領域綜合產品服務、品牌、商業模式及組織，強調以「人為中心探索未來」的設計開發模式，由人的渴望出發、綜合考量技術與組織上的彈性、商業模式的可行性，成為其創新的成果。其設計歷程由啟發階段(探索)-(綜整)-發想階段(提案)-(評估)-執行(實驗)逐步聚焦且不斷重覆循環學習的線性過程。IDEO 得過無數設計大獎，其最著名的設計作品是蘋果電腦和微軟的第一個滑鼠、PDA 的經典機種 Plam V 及 Steelcase 品牌下的 Leap Chair。

課程進行方式，是讓學員以分組型式進行群體創意發想的主題挑戰，體驗 IDEO 的原型設計發想過程，進行方式如下：

1. 了解設計研究內容：小組就設計研究主題進行了解，聚焦在個人上，以自然輕鬆而動態式討論，挖掘出潛在需求，激發出對他人的同理心、洞察內在和啟發新想法。
2. 使用端面談：與使用端訪談他們與主題相關的生活體驗，不直接由研究主題切入，而是廣泛從受訪者相關問題開始進行，逐漸掌握受訪者談論內容中與主題相關的重點，受訪者的談話內容只是訪談獲得的資訊之一，還需觀察受訪者的肢體語言，並針對回答進一步詢問原因，將自己置於受訪者的現實生活狀態進行思考，讓受訪者逐步引導訪問者了解對於他們而言有關研究主題於它們而言最重要的部分。
3. 歸納整理面談重點：小組成員將訪談內容進行重點歸納，並逐項寫於便利貼上進行心得分享，再將便利貼貼於大片白板或海報上，重複歸納便利貼反覆檢討。

本項工作重點在於歸納整理面談重點、釐清受訪者的真實內心想法、辨別出所蒐集到的關鍵性資訊、將自己的看法轉化為創新機會，運用假設(How)-可能性(might)-我們(we)手法進行分析，即假設有數個選項存在、不妄下判斷力以保有可能性、我們可以建立怎樣的合作方式。

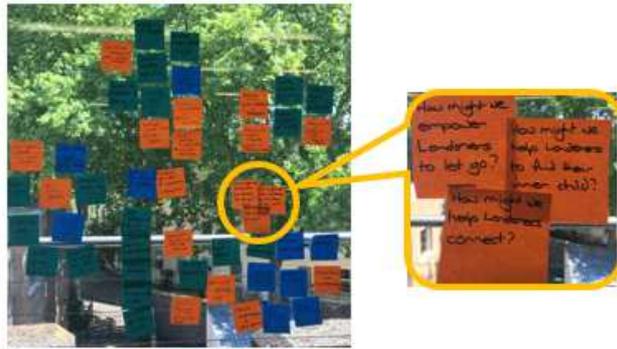


圖 11 歸納整理面談重點作業方式示意圖

4. 計畫(想法)發想與選擇(腦力激盪法)：發想時運用「腦力激盪法」，進行的重點在於不要進行評斷、鼓勵瘋狂的主意、於別人想法之上再進行構思(試著多用「還有(and)」取代「但是(but)」)、圍繞主題發想不要發散、一次一個人發言、重量不重質。活動進行的目標不在研究出最佳方案，而在於開發大量想法與新的解決方案。最後討論擇定一個方案進行下階段程序。
5. 概念發展與實驗：將前階段擇定方案作成實體原型，原型可以是以手繪圖、照片、簡單製作的道具、行為展現等方式說明。一張圖片抵得過千字說明，一個原型物件價值開上千次會議，原型發展是一種最迅速、最經濟的有效方式，在想法成形初期能讓構想概念能化為實體，獲得使用者反饋、評估，來迭代改善進而降低風險的方法。
6. 成果說明與回饋：最後，向使用者展示概念原型以及它如何滿足使用者需求，得到反饋進而據以修改，不斷重複程序直到最後得到可以接受的成果。

設計能否成功，在於我們是否能站在使用者的角度，從他們的觀點確實了解他們的需要進行設計，初期的失敗是為了能夠更快地到達成功的目標，在設計的過程中運用正向的心態，應用正面溝通技巧，能幫助設計過程更加順利。

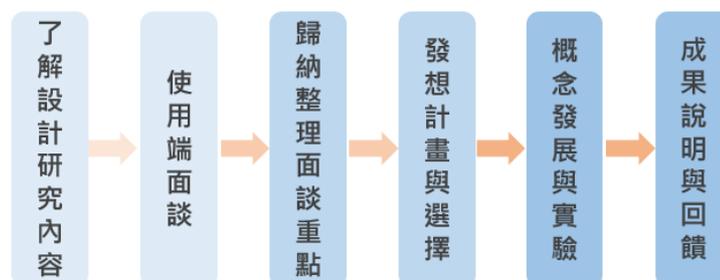


圖 12 群體創意發想的主題挑戰流程圖

(五) 遊戲、創意與實驗

在本課程中，倫敦商學院運用了多種不同形式、令人意外的體驗式課程主題設計，透過體驗、討論、領導理論帶入，引導學員領略變革領導理論與情境。

1. 爵士樂團的試驗(音樂)

授課教師 Alex Steele 有多重身分，包含爵士鋼琴演奏家、作曲家和教育工作者。他帶領他的爵士團，在世界各地進行巡迴表演，另一方面，他也極力推展 Improvise 計劃，該計劃是利用爵士樂和即興創作做為的媒介，帶入組織和群體領導力、溝通、創新和變革的概念。

爵士的音樂最特別概念就是「自由」表現，但是該自由是在一個隱性的框架中進行，其中 5% 是屬於音樂的結構性、95% 則是交由爵士樂團的樂手自由表現的部分，當日以四種情況模擬我們在組織中的情形。

(1) 陌生人籌組的團隊：當團隊剛籌建完成時，如何互相合作、找出共通的協調性，進而做出最佳演奏。

⇒ 找出框架與潛在規則，並在框架中相互配合、各自發揮。

(2) 當團隊中有人出錯的時候，其他人如何承接進而補救錯誤。

⇒ 承認錯誤、分析狀況，透過正向溝通(使用「..yes..and..」肯定語言，取代「..yes..but..」)、配合相互默契。

(3) 當團隊中有完全不專業(不懂音樂)的人加入：如何引導、探索團隊的最大公約數。

⇒ 尊重每個人的意見與想法、不要妄加斷言、不同背景的人加入團隊會為團隊增加新的刺激、激發新的可能性，但前提是，團隊的其他人必須有相當良好的專業技巧做基礎，此外，最重要的是對團隊成員的「信任」。

(4) 當團隊由成員輪流領導或同時由兩人一起領導時的合作模式-分配式領導

⇒ 21 世紀後，新科技、新工作模式，老舊世代的觀念衝擊，原有的組織結構與秩序將變動的更為快速，團隊需要的是更多的相互尊重、信任與包容!

2. 遊戲、創意與實驗(繪畫)

本課程是由 Peter Moolan-Feroze 教授，教學目標是藉由繪畫引導個人對自己的認知、對他人的觀察、對領導式怎樣一回事的領悟。繪畫其實是一種

個人情感抒發的過程，沒有人是不會畫畫的，我們經由一個人的話可以看出一個人的個性、他的想法，本堂課的目的，是希望經由繪畫的過程，幫助個人了解自己，也經由團體創作了解組織是如何運作、怎麼樣的合作方式會激盪出甚麼樣的火花。經由一連串的个人繪畫引導，到最後以「組織與現代企業」為題進行集體創作。

經由團體中某些個人站出來領導，讓其他尚在觀望的人得到啟發與感動，繼而跟隨參與創作，而每個人來自不同的國家與文化，也讓集體創作的成品產生更多的多樣性與變化，從而領略「領導」與「被領導」、「團隊合作」、「溝通」與「妥協」的過程。

3. 變革挑戰目的與敘事技巧(表演)

本課程由 LBS 的教室移師到表演劇場進行，由兼具莎士比亞舞台劇演員身分的 Alex MacLaren 教授。

課程中說明大人與小朋友對於表演認知上的差別，經由環境型塑與成長歷練，我們成為一個知進退、懂應對的大人，但也因如此，我們失去了真實與自然，要求品質、害怕失敗、想進一切辦法只為把事情做對，種種因素導致我們失去了說話的誠懇度與表演的勇氣，有時甚至連怎麼把事情完整的說出來都很困難，更不用說講得讓人心悅誠服，甘願放開心胸接受變革、跟從與領導。

課程中經由表演技巧，說明怎樣的敘事方式有說服力，敘事就是創造講者與聽者之間的親密度、建立關係，一般而言，敘事的重點在於順序(sequences)、畫面(images)及情感(emotions)，再細而言之，說故事，首重骨架，再添加細節補強，故事內容要有畫面引起人的想像力，引發人內心的情感面，並且故事前後要有因果關聯性、變化、差異與比較性，才能引發人的好奇心與持續關注。此外，因應不同的情境、對象與目的，敘事的結構、情感包含聲音、眼神、語氣及肢體語言的帶領，使得自己成為成功的敘事者。

(六) 個人指導(Individual Coaching)

1. 指導方式

個人指導教練將於課前針對參訓學員個人所面臨的變革挑戰，依據課前要求參訓者建立的個人背景資料、變革挑戰檔案所述面臨變革挑戰及環境說明、正向焦點評估進行瞭解、評估，於個人指導實體課程將更深入瞭解學員面臨變革挑戰、具體需要的諮詢與幫助、聚焦於小範圍領域進行個別指導、建議、訂定指導及追蹤目標，參訓學員據以進行後續行動，並視後續情形與指導教練保持聯繫。

個人指導課程的目的在於作為參訓學員的後備支援，引導學員利用本課程教授理論應用於實際工作中，教練並不會告訴參訓學員怎麼做，而是幫助學員更加瞭解自己及自己作為對於面臨的變革挑戰的影響。具體而言，指導教練的效益包含引導學員結合理論與實務、將課程教授重點目標轉化適合個人所面臨的情形、最長持續六個月的指導期程、指導成果可能為個人或公司劇烈性地加強影響及反饋、在學員面臨變革挑戰過程中作為學員的支持者與心理上的後盾、或作為中立朋友，於保密情境下自由抒發感想。

而為了達到目的，倫敦商學院要求學員須做充足的心理準備瞭解想要從本指導課程中達成的目的、於指導課程中思索該應用何種課程教授的理論工具與框架、擬定方案須以行動取向且需實際(在設定的時間內可能達成的)、善加利用個人指導時間及後續追蹤的時段。

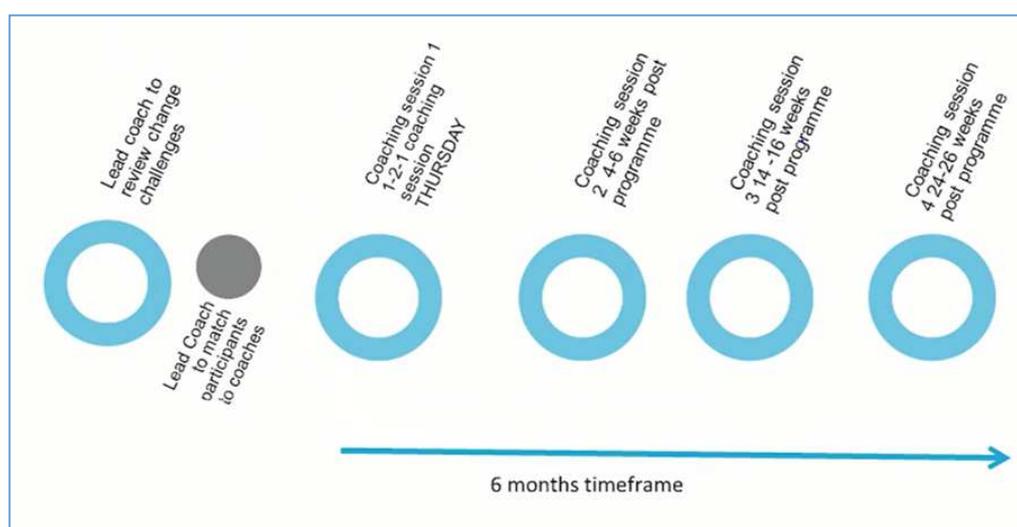


圖 13 個人指導教程流程圖

(本圖引用自 Leading Change 課前資料)

2. 指導教練

報告人的個人指導教練為 Kate Ng，她擁有倫敦商學院(LBS)及瑞丁(Reading)大學管理碩士學位，多年來於歐洲及亞洲之企業與組織擔任企業輔導與顧問，指導過的行業別涵蓋金融服務業、奢侈品零售業、技術服務公司、速食消費品項、電信，能源(如 Areva)、酒店、航空公司及百貨業(sogo 商社)。她的專業領域是為專業人士和職能專家進行領導轉型輔導，以及多文化環境領導效能。

3. 指導情形與建議

「1對1個人指導」課程係安排於實體課程的第四日下午，也就是在主要理論課程進行之後進行1個小時的個人指導。經由課程前所提交的「個人背景介紹(Personal eProfile)」、「領導變革影響指導問卷(Coaching for Leading Change Impact)」(詳附件二)及「變革挑戰調查(Change Challenge Survey)」

(詳附件三)，指導教練已對報告人的個人學經歷與工作狀況、個人、組織與公司於現階段面臨到的變革挑戰有初步認識，當日進行面對面懇談時，報告人再台電公司、核能系統、乃至於報告人目前負責的核三廠除役規劃自辦專案之變革挑戰、目前執行狀況做進一步說明後，Kate Ng 女士提出以下建議：

1. 變革規劃是最關鍵時期，需要突破舊有框架、創造新的工作方法與模式，該部分有賴於員工的創新與創意，如何營造一個能有效鼓勵員工創新的環境，是領導階層須努力並時時檢討的部分。
2. 鑑於人力與資源的有限性，應再三考量於組織內部，是否應就現行資源整合做了最佳化安排，如分工型態、工作推動時點安排等。
3. 領導者需常記得，對於所領導的團隊與成員要時時關心，但需注意其分際拿捏，有時操心過多或過度干預會造成責任分際混淆，以至於該承擔責任的成員選擇性失能或被動是等待指導，反造成團隊效率不彰。
4. 變革戰場正式來臨前，為人心浮動最大的階段，安定人心需要思考如何於變動中求不變，如針對過渡性組織與工作方式與權責應有明確界定，對於正確方向政策的推廣應維持其一致性，而不致因領導階層的變動而有劇烈變化，使基層無所適從，如政策仍混沌未明，則亦應盡快訂出過渡辦法，以使基層能有所遵從。
5. 如果組織內部對變革普遍仍有疑慮與抵抗，便須回頭檢視組織所塑造的變革理由(Why)與願景(Vision)，是否有須補強或修正。
6. 領導者除了關切員工之外，對於自身的狀況也應時時檢視，隨時照顧自己的身心理狀態，以確保能維持良性而正向的領導品質，此外，如有必要，應跳出所處職位角色進行思考，以免偏誤情形發生。

肆、心得與建議事項

當我們於工作場所看到某些員工於工作時懈怠、欠缺工作動力、與工作脫節時，我們最有可能的是直接判斷這個人有問題，可能是工作態度不好、擺爛、或是能力太差，過往我們都會直接歸咎是員工的心態問題，但透過本次參訓課程內容，讓我們有所警惕，是否需要先檢視其所處「管理環境」是否出了問題，以致於讓員工於生理上、心理上變產生了質變進而消極反制的現象。

倫敦商學院以其商務教育中的頂尖地位，帶給學員前端性的國際視野，有別於一般傳統課程教學，透過大量討論活動與互動性教學，協助參訓學員建立觀念、進而啟發並內省的學習過程，所有的課程沒有絕對的對或錯，課程的理論是作為對自身工作檢視的引線與啟發點，上課的過程是不斷引領學員認識自己並自我檢視，在變革前有無做好心理建設，讓團隊由「心」接受變革的必要，並願意投入變革行動中、變革過程中的領導作為，有無給予員工足夠的自由度、是否設立太多工作束制或姿態過高，以致於讓員工放棄表達意見，變革作為是否建構在自身或團隊的優勢之上，是否合適於目前所面臨的變革挑戰，有沒有再修正或改變的必要，又或當領導階層看到變革有些許成就時，有無適時提供獎勵，以激勵員工持續努力直至革命成功。

以上種種問題，在參訓前、中、後持續被課程輔導主任提出，在每節課結束前要求學員，檢視觀點是否有所改變，又該如何修改自己的變革挑戰行動方案，此外，經由課間大量地分組討論過程中，我們從他人提出其變革挑戰、行動作為與觀點敘述中，學習到更多經驗與實務驗證。

與過往參與倫敦商學院課程需進行的 360 度問卷分析雷同，本課程所進行的正向焦點評估(Point Positive Assessment)，亦是請報告人周邊的同事、朋友及家人協助進行，撰寫他所感受到報告人所帶給他們認為報告人發揮了最佳自我時刻的故事，故事不同於定性、定量的問卷，是帶有感情、有溫度的。藉由這些故事彙整出的報告中，讓報告人自己重新藉由他人分享的故事中認識了自己，了解到原來他人眼中自己是這樣的形象、有這般的優勢，無形中更增加自信，從而更加了解自己、理解到該在那些既有優勢之上更加努力，進而於工作中獲得更佳的效果。

本次課程學員共 40 名來自世界各國學員，國籍包含英國、丹麥、荷蘭、德國、奧地利、比利時、瑞士、澳洲、奈及利亞、巴勒斯坦、巴西、沙烏地阿拉伯、阿聯酋大公國、香港、馬來西亞等，行業別包含銀行、金融財務、市場行銷、教育、公共行政及能源業，由於課程安排，上課期間每日變換座位，分配與不同學員進行小組討論、課後交誼活動，學員很快地就從陌生進而熟悉，從對話中瞭解不同國家、文化環境、行業型態所面臨不同變革挑戰，同樣的問題同樣的處理方式，可能導致不同的效果，帶入了國際性、跨業別的視野，但就像課程所圍繞的

中心理念(工作的意義、領導的態度與員工敬業度)及某些人類共同價值(工作、家庭與自我實現)是不會改變的。

現時台電公司的經營環境相較於過去，我們經歷了前所未有的經營上的挑戰，甚至是強迫性的變革挑戰，相較於過往 72 年悠長的經營過程，我們從來沒有像現在這個時點一般更急迫性的需要員工的投入與貢獻，發揮熱情與好奇心探索未知挑戰領域，提出創新及創意概念進行實驗與開發，為即將到來的變革找出新的經營模式。

基於以上參訓心得與感想，報告人提出以下建議：

一、開啟團隊人員的探索系統、激發創意：

1. 開辦工作研習營：人才培養不易，建議中長程目標應以建立專職團隊為主，然而，由於目前組織與人員調度考量無法專職辦理情形下，建議現階段可以不定期針對關鍵性技術規劃小組，於訓練所舉辦「規劃工作研習營(workshop)」，一次為期 1~2 週，以求能於無干擾、無壓力狀態下，專注產出規劃內容。
2. 研訂鼓勵性質自主性研究動機與方案：如同荷航 KLM 於苦思社群媒體應用時所採行的自主性研究提案制度，針對重點規劃工作項目，挑選一指標性主題舉辦，提供獎金或相對具吸引力之獎勵，吸引有興趣同仁主動研究與提案，除可獲得有別於一般正常工作交付所產出創意成果外，亦有可能挖掘出各單位內部高潛力人才。

二、塑造基層工作英雄，提升員工自我認同度

變革過程中(尤其變革規劃初期)，多數非專職執行變革相關工作，兼職負責難免感受雙重負荷與壓力，故而該項於變革工作上的努力須視直屬主管是否願意將其納入其年度績效考核，激勵性質不高。

沿襲前項所述，當同仁於前項臚列活動或工作研發中有令人驚艷的表現時，給予具激勵性質的表揚及實質獎勵，作為指標性標竿、起帶頭示範作用，並激發自我榮譽心、認同感，塑造個人與組織的良性工作迴路。

三、強化單位間(廠處)交流，並落實(廠處)輪調機制：

建議應加強核後端處與其他核能單位之輪調，增進相互工作了解與專業技能與經驗累積。

四、工作階層(Working level)維持專業人力的充足與穩定性

1. 建議長期仍需抽調各單位現有人力專責負責，然於短期可考量將人員抽離現行工作短暫時間，以執行專案工項規劃工作。
2. 整合內部人力，儘速建立專業人力清單，以便了解專業人力缺口現況，並檢視各單位專業/行政人力缺口狀況與急迫性，建立單位補人優先順位，依該優先順位進行人員調配。

3. 考量核能系統現階段尚需兼顧營運工作及除役規劃作業，於有限資源及人力情形下，建議以專業分工型態整合除役組織與人力，以執行核一廠除役工作，並支援核二、三廠除役規劃作業。

五、培養經營(除役)專業團隊：

1. 針對專業性人力，由專責部門規劃及辦理系統化訓練(包含計畫管理、核能電廠基礎知能、除役管理及技術專業)。
2. 如同課程中爵士樂團實驗課程，或管理理論所述，團隊的建立會經歷「團隊建置-衝突-步入正軌-團隊實力展現-完成任務解散」五階段，目前核三廠除役團隊才剛建置完成，正開始經歷衝突與磨合階段，團隊成員從過往營運期已累積相當專業技術，但為新的除役歷程需修習更多的專業技術，這個過程需要時間與經驗的過程來培養，而團隊專業與默契一旦建置起來，任何人員的流失或異動都需再重新調整與適應，故而建議針對參與除役規劃工作各工項人員，一旦因單位工作需要異動(尤其是跨單位調動)，仍可以支援形式繼續參與該工項規劃作業，才有辦法能讓經驗與團隊更有效地保留下來。

六、對於公司(除役)的現在與未來，刻劃更動人的意義與願景

公司目前的人員結構呈現雙駝峰式曲線，即人員大量集中在最有經驗的 50 歲以上及進公司不到十年的 35 歲以下年齡層，最有經驗與技術的人員可能在十五年內陸續離退，然，即便電廠即將除役，許多電廠運轉專業卻仍有必要保留並急待傳承，尚且還有除役相關新技術須了解。面臨核能階段性任務轉變，世代傳承與開發新技能的需求較以往更為急迫，然而，新世代不同於以往認命地為五斗米折腰的年代，工作是否能讓人感受到意義與樂趣，我們需要為新世代接續核能事業找到新的意義與願景，讓人能持續而甘願奮鬥下去，迎戰除役挑戰的理由。

- 七、IDEO 的設計變革(敏捷式設計)思考模式，可有效地幫助無合作經驗的成員，於短時間內綜合團隊智慧，進行團體創意發想、匯集想法及歸納綜整，以提出合適方案，該思考模式有助於變革過程中，需跳出原來框架，進行規劃、策略或方案擬定之情況，建議可於公司內推廣。



圖 14 倫敦商學院領導變革學程教師與學員合照

伍、參考文獻

1. 倫敦商學院官方網頁
2. 倫敦商學院領導變革課程教材
3. Alive at work, Harvard Business Review Press, Daniel M. Cable, 2018
4. Managing Oneself, Harvard Business Review, Peter F. Drucker, 1999
5. The Network Secrets of Great Change Agents, Harvard Business Review, Julie Battilana and Tiziana Casciaro, 2013.07-08
6. Why People Lose Motivation - and What Managers Can Do to Help, Harvard Business Review, Daniel M. Cable, 2018.03
7. Make Work Engaging Again, Harvard Business Review, Daniel M. Cable, 2018.04
8. How Humble Leadership Really Works, Harvard Business Review, Daniel M. Cable, 2018.04
9. 為什麼我們這樣生活，那樣工作？(The Power of Habit: Why We Do What We Do in Life and Business)，大塊文化，Charles Duhigg，譯者：鍾玉珏、許恬寧，2012.10

附件一、領導變革課程表

Leading Change Programme : 25th - 29th June 2018				
Day 1 - Monday 25 th June	Day 2 - Tuesday 26 th June	Day 3 - Wednesday 27 th June	Day 4 - Thursday 28 th Jun	Day 5 - Friday 29 th June
08:30 – 09:00 Registration Ratcliffe Reception	09:00 – 12:20 Fearless Change: Activating the Emotions of Agility/ Seeking System Professor Dan Cable E306	09:00 – 13:00 Change by Design IDEO E306	09:00 – 12:30 The Importance of Informal Relationships in Inspiring Change Professor Raina Brands E306	08:00 at LBS – E306
09:00 – 13:00 The Mind-set for Change : Growth Vs Achievement Professor Dan Cable E306	12:20 Group Photograph Front Lawn	Applying Design Thinking to your Change Challenge IDEO E306	13:30 – 14:00 Making the most of your coaching experience during your Leading Change journey Graham Prentice, Lead Coach E306	08:30 – 09:30 The Power of Why Professor Dan Cable 09:30 – 12:45 Personalizing Purpose: Telling your change story Alex MacLaren The Cockpit Theatre
Lunch 13:00 – 14:00 TBC	Lunch 12:30 – 13:30 TBC	Lunch 13:00 – 14:00 TBC	Lunch 12:30 – 13:30 TBC	Lunch 13:00 – 13:45 TBC
14:00 – 15:30 Freedom in the Frame Professor Dan Cable 14:30 – 15:00 Reviewing your Change Challenge Professor Dan Cable E306	13:30 – 15:00 Strengths Based Change Professor Dan Cable E306	14:00 – 15:30 Play, Creativity and Experimentation: Exploring your emotional response to learning and change Peter Moolan-Feroze TBC	13:30 – 14:00 Making the most of your coaching experience during your Leading Change journey Graham Prentice, Lead Coach E306	13:45 – 14:30 Follow up Action Planning – Making Change Happen Programme Director E306
Break 15:30 – 16:00	Break 15:00 – 15:15	Break 15:30 – 16:00	Break 15:30 – 16:00	Break: 14:30 – 14:45
16:00 – 17:30 Experiments with Jazz: Alex Steele and his Jazz Quartet TBC	15:15 – 16:30 Best Self Thinking and Strengths based change Small Group breakouts Group rooms	16:00 – 18:00 Session continues with Peter Moolan-Feroze TBC	14:00 – 17:40 Individual Executive Coaching Group rooms	14:45 – 15:45 Humble Leadership Professor Dan Cable E306
17:30 – 18:00 Debrief Programme Director TBC	Break 16:30– 16:45	16:45 – 17:30 Integrating 'best self thinking' into your change challenge Professor Dan Cable E306	18:00 Celebratory Group Dinner in London	15:45 – 16:00 Programme Close E306
18:00 Dinner at LBS TBC	Free Evening in London	Free Evening in London	Free Evening in London	18:00 Celebratory Group Dinner in London