

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

臺灣領袖計畫

女性與權力“Women and Power”

結訓報告

服務機關：外交部歐洲司

姓名職稱：王堯伶/南歐科科長

派赴國家：美國

出國期間：中華民國 111 年 5 月 15 日至 20 日

報告日期：中華民國 9 月

## 壹、前言

哈佛大學約翰甘迺迪政府學院為世界頂尖公共政策學校，孕育了許多國際優秀政治領袖及政府官員，職奉核定於本(111)年5月15日至20日參加該學院於疫情後睽違兩年後首度舉辦為期1週的「女性與權力(Women and Power)」實體課程，透過講座與課堂討論得以與來自全世界各地的傑出優秀女性共聚一堂，就女性與領導力相關議題深入交換意見，並拓展人脈關係。

## 貳、授課師資與參訓學員

### 一、師資組成：

此次課程訓練計畫由哈佛甘迺迪學院的資深教授 Hannah Riley Bowles 偕同任教於甘迺迪學院及法學院講師 Farayi Chipungu 共同規劃設計，其他授課講師包括前波多黎各聖胡市的市長 Carmen Yulin Cruz、哈佛商學院教授 Julie Battilana、哈佛商學院元老級教授 Rosabeth Moss Kanter、哈佛教育學院講師 Stacy Blake-Beard 以及 Lisa Laskow Lahey 等多位優秀師資。值得一提的是，Kanter 教授年過八旬，一生獲得近 24 個榮譽博士學位，被倫敦時報全球最有影響力的 50 位女性。她的著作高達 20 餘本，有多本都是商業領域的經典作品，其最新一本著作為「跳脫常規思考」(Think outside the Building)，更是備受各界讚譽，此次訓練計畫得以邀請伊出席分享個人獨到見解，讓許多參訓學員雀躍不已。

## 二、參訓學員

此次共有來自包括沙烏地阿拉伯、美國、孟加拉、烏干達、摩洛哥、尚比亞、納米比亞、祕魯、澳洲、奈及利亞、巴西、冰島、埃及、肯亞、印度、波士尼亞與赫塞哥維納、墨西哥、馬拉威、瑞典、波蘭、英國、台灣等橫跨五大洲共 22 個國家女性學員參訓，伊等背景涵蓋公、私部門、非營利政府組織等不同領域，共計有 59 名。

## 參、課程學習心得

### 一、領導力 (leadership) 的真正意涵：領導力有別於權威 (authority)

權威可簡單定義為「正當的權力」，權力是影響他人行為的能力，權威是發揮此影響的權利。權威可分為正式的權威 (formal authority) 與非正式的權威 (informal authority)，兩者的基礎均來自社會契約 (social contract)，亦即 A 賦予 B 權力用以交換 B 的服務，正式的權威具有特定職位而得以履行特定職務，非正式的權威可能不具有特定職位但因具影響力而為眾人信服。過去吾人或認為領導力應聚焦如何展現非正式權威，但隨著時代劇變，以非正式權威定義領導力顯然不足，蓋傳統組織架構下的權威結構面對複雜性挑戰多無法及時因應，真正能及時面對困境，進而展現出真正領導力者反而都是跨越權威者。例如 1960 年代馬丁路德金恩博士以其牧師身分在教區當然具有正式權威，但更為全世界人所熟知

的，更是他的非裔美國人權運動領袖身分，早已跨越權威展現其過人的領導力，亦即，真正的領導力是透過具體行為鼓舞他人採取行動改變現有困境，而任何人均可透過學習展現這樣的領導力，領導力並非與生俱來。職認為，透過釐清領導力的真正意涵讓吾等深信，每個人都有潛力發揮領導力，並自我期許成為優秀的領導人，這樣的認知有助個人成長發展。

## 二、領導人可能面臨的挑戰類型

### (一)常見類型：

1. 活躍分子挑戰(The activist challenge):組織面對有助組織成長的新思考模式與價值觀，領導者須激起組織成員的改革動力，例如馬丁路德時期的宗教改革。
2. 發展型挑戰(The development challenge)：領導者須注及組織內部具有的發展潛力，透過引導的過程讓內部發展潛力得以發揮。
3. 轉型挑戰(The transition challenge)：領導者須透過組織文化改造包括重塑組織優先順序、個人心態、忠誠度等，例如前南非總統曼德拉致力廢除種族隔離制度、實現種族和解的過程。
4. 維持現狀挑戰(The maintenance challenge)：組織面臨突如其來的困境例如資金斷鏈、外國勢力介入、經濟蕭條等，領導者須盡力維持組織核心價值與保護現有資產以度過難關。
5. 創造型挑戰(The creative challenge)：組織面對新的機會，

領導者須跳脫原有框架進行創意思考掌握機會，例如孕育新的事業體或創造新產品產線等。

6. 危機型挑戰(The crisis challenge)：組織面臨生存或現有體制存續威脅，組織成員感到無助、失去方向、脆弱，領導者首要須排除組織威脅來源，接著逐步採取具體改善措施避免可能再次發生對組織的威脅挑戰。

- (二)另一種區分方式為技術型挑戰(technical challenge)或適應型挑戰(adaptive challenge)，通常前者可透過現有組織結構解決，後者則通常成因複雜須由領導者帶領團隊絞盡腦汁克服。領導者無論是面對上述任何一種挑戰均須
  - 1)放下原有成見；
  - 2)專注診斷發生在組織內部的問題；
  - 3)找出組織成員迴避問題的關鍵原因，因為改變會帶來失落(losses)，所以一般人會抗拒改變，專注瞭解團隊害怕失去的東西，有助釐清團隊成員抗拒的關鍵原因；
  - 4)創造氛圍讓組織各部門進行對話與腦力激盪；
  - 5)找出組織面臨的真正困境與組織成員共思困境解方，克服挑戰。

### 三、善用「站上陽台 (get on the balcony)」技巧看出事件全貌

- (一)講師在授課中說明，正如偉大的運動員會透過冥想方式，來想像自己抽離賽事改以客觀角度看待自己的賽事表現一樣，領導人也應時刻透過冥想技巧，想像自己遠離舞池(dance floor)並站在離舞池不遠卻又可看清楚舞池一舉一動的陽台上(get on the balcony)，讓自己對

於事情的全貌，包括各方人物舉止表情與反應能盡入眼底，在面對問題或挑戰時能將自身抽離以客觀角度觀察事件，此作法對於問題的本身往往能有更好的判斷與方向。可行作法包括領導人於會議進行中面臨決策難題時，可試將椅子移開，稍遠離會議桌，將自己暫時抽離會議本身，試以第三者客觀角度做問題的全面性思考，有助釐清難題本質與後續決策的進行。其中應逐步釐清的包括幾個問題，例如 1)所面臨的難題是屬於技術型挑戰亦或是適應型挑戰； 2)瞭解該議題各利益相關人士立場；3)聆聽字裡行間的弦外之音；4)仔細解讀該議題權威方的行為等。

(二) 具體作法(透過小組諮詢討論方式反覆練習「站在陽台」技巧): 小組(3-4 人)成員各司其職，先由當日輪值的事件當事人(case presenter)開始說明該事件，嗣由小組其他成員透過提問逐一釐清該事件全貌、嗣續就該事件進行腦力激盪、提出行動方案、當事人進行省思反饋等流程，當事人此時應採行「站上陽台」技巧(按：同儕討論時當事人完全不能發言)，不加入討論，透過觀察同儕的討論過程瞭解自身思考盲點，進而優化自己的決策過程。建議做法如次：

1. 事件當事人說明事件(5分鐘): 當事人須在 5 分鐘內說明個人所屬組織宗旨、事件所牽涉到的利益相關各方(stakeholders)對事件的立場與看法、利益相關各方可能難以啟齒的難處、當事人職位與所掌握之資源、利

益相關各方對於當事人的期待、當事人眼中所看到的解決方案或可能被忽略的其他選項等。

2. 小組其他成員詢問當事人釐清事件全貌(10 分鐘): 小組同儕須在 10 分鐘內透過對話向當事人釐清事件全貌，包括事件內的所有人物是否就是利益相關各方？以及其立場？權威方對於事件本身的立場？當事人對於事件的處置方式？當事人是否有尚未完成之處？當事人如何看待事件發展？利益相關各方如何看待事件發展？
3. 同儕腦力激盪對於事件進行診斷(15 分鐘)：事件當事人此時須採取「站上陽台(get on the balcony)技巧」，觀察同儕討論但不得加入討論，以瞭解自身對於事件本身可能的思考盲點，同儕討論可聚焦於事件本身是否屬於適應性挑戰(adaptive challenge)範疇？事件的利益相關各方可能的損失為何？為了維持組織現狀各方想迴避的工作為何？當事人對於事件立場為何？各方的衝突點為何？影響事件本身的隱性原因為何？利益相關各方如何看待事件本身？當事人可能的檯面下選項？事件可能的發展為何？
4. 同儕腦力激盪提出事件的行動方案(15 分鐘)：同儕繼續就事件提出行動方案，此時事件當事人仍只能觀察同儕討論但不得加入討論，此階段應聚焦討論的重點包括：釐清事件全貌是否需要收集更多資訊？當事人可以如何處理事件的管理環境？當事人如何引導並動員各方共同承擔事件的責任？在處理事件中各方可能的

尖銳回應為何？當事人應在何處尋求與自己抱持相同立場者進行合作結盟？事件中是否有關鍵意見領袖雖不具權威但需要進行保護？當事人是否能就可能發展進行預判？

5. 當事人進行省思反饋(10分鐘)：當事人在此階段可以發表個人看法，但重點並非為自己進行辯護，而是針對同儕討論過程提出個人省思反饋，並分享自己未來對於事件的可能處理作法。
6. 其他小組成員對於練習過程提出總結與反饋(5分鐘)：檢視重點包括所有小組成員是否按照上述指示進行討論？過程中是否有未盡之處？成員是否在腦力激盪中過於執著他人如何看待自己？過程中是否有新的意見或想法產生？

課程中所有參訓學員均以3~4人為一組進行分組演練，每日分組學員會進行一項個案事件探討，每位學員均有機會在每日個案演練階段扮演事件當事人說明個案，接受同組成員詢問、觀察同組成員討論過程(使用「站上陽台」技巧，不加入討論)、討論結束時個人提出省思反饋，最後由小組其他成員替當日討論進行總結。職的小組成員有來自烏干達、美國、瑞士等不同國籍，大家背景各異，不論個人當日角色是屬於參與討論或觀察討論的事件當事者者，與會成員均感多一層思考維度，相當有收穫。

#### 四、為個人職涯發展而談判



講師在此課程說明個人應瞭解自身對於職涯發展的期待，並依照以下技巧逐步進行談判，包括 1)從個人職涯目標開始 (Start with your career goals)；2)瞭解自己為何談判(Understand what you're negotiating for)：例如係要求更多發展機會、尋求更多資源或更多報酬等；3)對於談判目標、方式、與對象減少模稜兩可(Reduce ambiguity about what, how and with whom to negotiate)：釐清談判目標有助個人在談判過程善用自身籌碼，釐清談判方式可減少個人對於談判的恐懼與不自然的互動，釐清談判對象可減少個人誤判並提出有利雙方的建議等；4)透過關係增強自己的談判以及透過談判增強關係(Enhance your negotiations through relationships and your relationships through negotiations)：談判前找到適合的諮詢對象以增強自己的談判籌碼，在談判過程中讓談判對象瞭解自己提出的建議對彼此有利，進而透過談判過程增進彼此的關係等。職認為此項課程可啟發個人對於職涯發展的規劃與期待，有助個人的自我成長。

## **五、人脈網絡(networking)對於領導人的重要性**

講師解釋所謂的人脈網絡是指系統性地刻意建立並維繫對彼此有利關係的過程。人脈網路可以從多元性(diversity)與強度(strength)兩面向作觀察，人脈網絡多元的好處包括：能獲取不同經驗與觀察角度、可作為跨組織聯繫的工具、可提供未曾探究過之建議等。另分享關於人脈網絡交際的迷思包括 1)為了建立人脈所以在

型活動盡可能與很多人交談：事實上真正建立人脈的場合通常是在一對一的會談、專案合作、委員會、非正式會晤等地點發生；2)建立人脈只是為個人利益所需：事實上人脈的建立是來自於互惠，每個人都必須在來往關係中受益；3)外向的人才會建立人脈，要建立人脈要會聊天：事實上並沒有建立人脈的固定模式，適合自己的方式最重要；4)人脈網絡具有排他性，如果自己與眾不同就無法融入，也無法取得相關資源；事實上人脈網絡的建立有各種不同形式，並無所謂排他性。講師在破除一般人對於建立人脈的迷思後，繼以人脈網絡的重要性勉勵大家作結，包括：能取得更多資訊與資源、在時代變局中取的更多社會或情感上支持、被認為有更多權力、具有更多影響力、容易將個人想法付諸實現，也更能獲得更多工作機會等。講師在授課過程也請參訓學員檢視自身的人脈網路，並引導學員思考如何擴大自身人脈網絡，以達到個人預期目標，此與吾等在外交工作需善用當地人脈以推展我外交工作之思考不謀而合，對於職而言有如醍醐灌頂，更能深刻體會。

## 六、人們抗拒改變的原因：

講師也說明領導力當中很關鍵的一個部份就是改革，對於有心推動改革的領導人而言，瞭解人們抗拒改變的原因並繼而訂定因應策略方是解決之道。歸納起來，常見人們抗拒改變原因包括 1)害怕失去控制：變革會干擾自主性，讓人們對於自主的領域失去控制權，這時領導

人可以為那些受變革影響的人，保留一點做決定空間，請他們共同規劃變革；2)過多的不確定性：人們傾於陷於困頓的泥沼，而多於未知的未來，這時領導人必須讓下屬覺得有安全感，建立一套包含清楚、簡單步驟及時程表的流程，強化員工確定感；3)出乎意料之外：如果改革出乎下屬意料之外，容易引起下屬反彈，這時領導人應先透露一些風聲，並尋求意見；4)每件事情變得不同：變革可能讓人覺得分心或是困惑，領導人應該儘量減少隨核心變革而來但較無關緊要的不同之處；5)害怕失去顏面：改革會讓原先負責舊制運作的人感到顏面無光，領導人應該維護這些人的尊嚴，並適時表揚這些人值得嘉許的部分，讓這些人能夠放下過去並擁抱改革；6)擔憂自己的能力：變革可能讓人覺得無能，領導人應該提供足夠的支援系統讓員工順利過渡到新制；7)工作量增加：變革意味更多的工作，領導人應該肯定員工為了變革所做的努力，並獎勵這些人；8)漣漪效果：變革的影響力會像同心圓向外擴散，領導人必須要擴大利害關係人的範圍，把所有受影響人考慮進去；9)過去的不滿：過去的陰影可能在變革過程中壟罩團隊，領導人要思索如何治療過去傷痛，不受過去羈絆；10)真實的威脅：變革可能帶來痛苦，領導人最好的因應措施是誠實、透明、迅速、公平，才能降低變革對員工帶來的痛苦。不可諱言，透過釐清一般人抗拒改變的原因，確實有助領導人進行有效改革，也能維持現有團隊的運作，此對職

在工作崗位上透過釐清上述原因進而讓團隊成員願意接受改變，在提升工作效率上確有助益。

## **肆、觀察與建議**

### **一、適時將「站上陽台 (get on the balcony)」思維技巧融入新進外領人員課程中增加學員思考維度**

吾等在外領人員職涯中在面臨各種外交困境時，難免因為囿於自身角度看問題，常未能試將自身抽離問題以第三者的客觀角度重新檢視問題的本質與相關利益各方立場之事件全貌，職透過此次參訓得以透過「站上陽台」(get on the balcony)技巧重新看問題，而對事件本質有嶄新的眼光與不同角度看法，此技巧可透過實際操作分組演練，頗適合讓新進外領人員在課程加入該項練習，將此冥想方式透過實作，進而內化成自己思維的一部分，有助未來吾等面對難題時多一層思考維度。

### **二、營造有利女性外交人員交流成長團體**

職此次參訓得以與來自全世界各地的優秀傑出女性領導人齊聚一堂，分享各自在組織團體內面臨的難題與困境，由於學員全是女性，因此在各種議題討論交流上每個人均感到坦然自在，並多能有同理感受，讓各場交流每位學員均受收穫滿滿，有所成長，這樣的課程空間氛圍營造是職首次參與，參訓人能對女性領導人所面臨的各種難題有更深刻體會，也十分樂在其中，結訓時學員均感依依不捨。鑒於全世界各國現在

有愈來愈多的女性領導人，也有越來越多優秀的女性外交人員，倘我能營造有利女性外領人員成長團體，不僅有助我國女性外交人員自我成長，未來也可隨時安排與各國不同領域的女性領導人團體互相交流，為我國外交人脈從女性視角打開另一扇窗。

**三、參訓學員為來自全世界各地傑出人士，有助拓展我人脈管道，建議未來可增加選派女性學員參加本次課程**

本次課程不僅內容精實，參訓女性學員更是臥虎藏龍，其中包括現任瑞典駐奧地利及斯洛伐克大使 Annika Markovic、墨西哥現任國會議員 Cynthia Castro、美國田納西州曼菲斯郡公立學校董事會主席 Michelle Mckissack，非營利機構 Lion Guardian 的執行長與創辦人 Leela Hazzah 等來自世界各地公、私部門、非營利機構的女性領導人，伊等均在各自領域深耕多年，尤其前述曼菲斯郡公立學校董事會 M 主席在本次參訓學員支持鼓舞下，已決定出馬競選本年曼菲斯市市長，她的即知即行作為讓所有參訓學員深感激勵與動容，職透過此次參訓得以拓展各界人脈，更結識許多志同道合女性友人，建議未來本部可增加選派女性學員參加本次課程。

**Women and Power**  
**May 15 - 20, 2022**

Sunday, May 15	Monday, May 16	Tuesday, May 17	Wednesday, May 18	Thursday, May 19	Friday, May 20
	Redefining Leadership	Diagnosing the system	Placing ourselves in the system	Engaging the system, engaging ourselves	Anchoring ourselves and defining the path forward
<b>Breakfast Through Forum Café beginning at 7:00 am</b>					
	9:00 - 10:30 am Authority and Leadership Farayi Chipungu	7:45 - 8:50 am Case Consultation Group: Case #2 - Bell Hall 9:00 - 9:15 am Debrief/Check in: Chipungu 9:15 - 10:45 am Get on the Balcony Farayi Chipungu	7:45 - 8:50 am Case Consultation Group: Case #3 - Bell Hall 9:00 - 9:15 am Debrief/Check in: Bowles 9:15 - 10:45 am Negotiating Life and Leadership: Nadine Vogel Negotiate WELL I Hannah Riley Bowles	7:45 - 8:50 am Case Consultation Group: Case #4 - Bell Hall 9:00 - 9:15 am Debrief/Check in: Chipungu 9:15 - 10:45 am Case Analysis Farayi Chipungu	9:00 - 9:15 am Debrief/Check in: Bowles 9:15 - 10:45 am Purpose, Aspirations and Ambitions Farayi Chipungu
	Break 10:30 - 11:00 am 11:00 - 12:30 pm Technical and Adaptive Work Farayi Chipungu	Break 10:45 - 11:00 am Group Photo 11:00 - 12:30 pm Power in Negotiation and Leadership Hannah Riley Bowles	Break 10:45 - 11:00 am 11:00 - 12:00 pm Leadership for Innovation and Transformation Rosabeth Moss Kanter	Break 10:45 - 11:00 am 11:00 - 12:30 pm Gender and Negotiation Negotiate WELL III Hannah Riley Bowles	Break 10:45 - 11:00 am 11:00 - 11:30 pm Setting your Agenda and the Path Forward Bowles and Chipungu 11:30 - 12:30 pm <b>Closing and Certificates</b> Bowles and Chipungu
1:00 - 2:45 pm Program Registration Doubletree Hotel Lobby	12:30 - 1:30 pm Lunch East Courtyard 1:30 - 2:30 pm Fireside Chat Carmen Yulin Cruz and Farayi Chipungu	12:30 - 1:30 pm Lunch East Courtyard 1:30 - 1:40 meditation 1:40 - 3:15 pm Building and Maintaining Your Network: Challenges and Opportunities Julie Battilana	12:00 - 1:30 pm Negotiate WELL II Working Lunch Malkin Penthouse 1:30 - 3:00 pm The Power of Relationships Stacy Blake Beard	12:30 - 1:30 pm Lunch East Courtyard 1:30 - 1:40 meditation 1:40 - 3:15 pm Immunity to Change Lisa Lahey	
2:45 PM Shuttle bus to HKS 3:00 - 5:00 pm	Break: 2:30 - 2:45 pm 2:45 - 4:15 pm Case Consultation: Inclass Demo Farayi Chipungu	Break 3:15 - 3:30 pm 3:30 - 5:00 pm Becoming Effective Change Makers: The Power of Networks Julie Battilana	Break 3:00 - 3:30 pm 3:30 - 5:00 pm The Power of Relationships Stacy Blake Beard	Break 3:15 - 3:30 pm 3:30 - 5:00 pm Immunity to Change Lisa Lahey	
5:00 - 7:00 pm Dinner Malkin Penthouse	Break: 4:15 - 4:30 pm 4:30 - 5:30 pm Case Consultation Group Case #1 Bell Hall	6:00 - 8:00 pm Dinner Doubletree Hotel	5:00 - 6:00 pm Harvard Yard Tour	6:15 PM Shuttle bus to Faculty Club Final Dinner Harvard Faculty Club	
	Free Time				

All classes will be held in T-G50 at Harvard Kennedy School, Taubman Building, 79 JFK Street, Cambridge, MA 02138, unless otherwise noted