

出國報告（出國類別：進修）

奉派參加美國哈佛大學甘迺迪政府學院
「台灣領袖計畫」之「女性與力量課程」
進修心得

服務機關：外交部

姓名職稱：郭立芳 北美司政治事務科科長

派赴國家：美國

出國期間：112年3月31日至4月7日

報告日期：112年5月8日

摘要

筆者奉核定參加上(111)年度哈佛大學甘迺迪政府學院與外交部簽訂之「台灣領袖計畫」，嗣因疫情因素延至本年參訓，並獲選參加該學院辦理之「女性與力量課程」(Women and Power)，該課程旨在以自多元角度使學員思考領導的意涵與挑戰，提供一套完整的工具，使學員在面對職場及家庭等環境的問題時，能以更全面及深入的角度診斷問題並尋求解方。

該課程為期一週，自112年4月2日至7日。課程內容包括權力與領導、技術性與調適性挑戰、與女性領袖爐邊對談、建構與維繫人際網絡、溝通技巧、人際關係之力量及分組討論等。課程多由課前閱讀、講師講授與學員分享三方面構成。除授課外，學院亦安排學員共同用餐，舉辦校內景點參訪及結業晚宴活動，使學員盡可能有機會互動交流，建立情誼。

本年課程學員共計64人，國際學員約三分之一，來自澳大利亞、科威特、奈及利亞、多明尼加、波蘭、索馬利蘭等十餘國，學員專業領域則涵蓋政經、公衛、教育、藝術、科學及商業等。學員有10年至30年不等之工作經驗並已歷經主管職務，故可透過案例探討，反思如何更有效地處理組織及團隊的問題。

目錄

一、	學習目的	P.1
二、	學習過程	P.1
三、	學習心得	P.2
四、	建議	P.5
五、	附錄		
	附件一 活動照片	P.6
	附件二 課程表	P.8

一、 學習目的

筆者在外交部任職逾 12 年，深感在相同工作環境且使用相同工作語言的情況下，易使思維僵化，缺乏外部刺激，故可利用短期進修課程跳脫現有環境，與不同背景及國家之人士對話與交流，增廣見聞，進而可以不同視角觀察及思考問題，跳脫既有框架，以期為組織注入更多活力與創意思維。

「女性與力量」是一門以從多元角度與方式精進領導力的課程。透過一流的講師與精華的課程設計，聚集 64 位來自全球 15 國、各行各業的優秀女性，在課堂上與私下均密切互動、分享彼此觀點，進而建立緊密之情誼，並成為彼此激勵與啟發的最佳力量。

二、 學習過程

(一)學員組成：本年課程學員共計 64 人，國際學員約三分之一，來自澳大利亞、科威特、奈及利亞、多明尼加、波蘭、索馬利蘭、加拿大、喀麥隆、中國、香港、墨西哥、哥倫比亞、尚比亞、印度及台灣，學員專業領域則涵蓋政經、公衛、教育、藝術、金融、銀行、科學及商業等。來自美國政府單位之學員則包括：國防部、國務院、能源部、聯邦調查局、社會安全局、國防情報局及印太司令部等。

(二)課程設計：

1. 上課方式：學習是由課前閱讀、講師講授與學員分享三方面構成。每日上午學員多自由選擇共進早餐，嗣於 7 時 45 分即開始進行一小時之分組討論，之後進入密集專題講授課程。惟每堂課事前均已提供相關閱讀素材，協助學員快速進入狀況。講師多在簡短之概要說明後，即進入密集的討論交流階段。講師期待學員主動提出問題與想法、分享經驗及提供建議，而其職責在於掌握課程討論之方向與節奏，使學員交流學習之效能極大化。

2. 社交活動：除授課外，學院亦安排學員共進午、晚餐，舉辦校內景點參訪及結業晚宴活動，以在課堂外亦使學員盡可能有機會互動交流，增進情誼。結業晚宴之活動更是由學員自行籌畫，除即興之藝文表演外，許多學員透過吟詩及致詞等方式發表對此次參訓之心得，是課程的高潮。

(三)課程內容：主要課程包括：權力與領導 (Authority and Leadership)、技術性與調適性挑戰 (Technical and Adaptive Work)、與前聯邦眾議員、前波多黎各省聖胡安市市長 Carmen Yulin Cruz 爐邊對談 (fireside chat)、抽離解析 (Get on the balcony)、建構與維繫人際網絡 (Building and Maintaining Your Network)、溝通技巧 (Negotiate WELL)、人際關係之力量 (The Power of Relationships)、阻止改變之免疫系統 (Immunity to Change) 及分組討論 (Case Consultation) 等。

三、 學習心得：

(一)領導與「技術性」(technical)「調適性」(adaptive)挑戰：

1. 在權力與領導及技術性與調適性挑戰兩堂課中，講師點出問題的診斷 (diagnose) 往往是最困難的，如果無法正確診斷問題，就無法朝正確方向進行後續處理。診斷的其中一個在於這個問題只是「技術性」(technical) 挑戰或是「調適性」(adaptive) 挑戰。「技術性」是指如電腦壞掉只要有零件及專家修理即可的單純問題，與組織文化乃至社會結構等更複雜因素無關。所謂「調適性」則是需要檢視引發問題的整個大環境存在哪些挑戰，使得問題無法輕易解決。透過確認問題的核心 (可能不只一個)，才能抽絲剝繭，思考如何逐一降低各方的阻力，有哪些可用的資源或正面力量，甚至化阻力為助力。
2. 在思考過程中，要注意的面向如下：①事件的急迫性；②有多少時間可以處理；③個人在組織中的位置；④相關各方面臨何種的壓力等。通常組織內同仁不認同某一目標可能是因為人性偏好安於現

狀，任何改變都會帶來不確定性。因此，我們必須思考改變會對各方（尤其是抗拒者）哪些損失，找出他們真正害怕的原因，並及早將各方納入討論，才能透過溝通理解降低阻力，找出各方都能接受的新作法。在執行過程中，則有下面幾項重點：①重新包裝成對各方都是贏家（reframe it as a win）；②想辦法降低損失（offer incentives to make loss less palpable）；③合宜的速度，即給各方時間去學習與接受，等待時機成熟；④正確的順序，即規劃正確的步驟逐一實行。

3. 這兩堂課給我的印象最深，因為講者利用很生動的例子來說明，即家族中年長的伯父、同時也是部落的長老，因為長年不健康的飲食及生活習慣（多肉、少菜、少喝水）導致健康亮紅燈，醫生囑咐除了吃藥，一定要改變生活習慣，包括運動，但是為何長老和大部分的長輩一樣，還是很難改變。講者透過他在家族及部落的地位說明，他的飲食作息與社交生活之間的關聯（每天都有人來向長老請益、互動，飲食是每天社交的核心要素），習慣的改變對他本人及家人甚至族人來說會有哪些損失及心理上的影響，最後透過確認各方可扮演的正面角色，包括長老的配偶及即將出生的孫子，大家一起協助推動改變。
4. 這堂課學到的工具讓我在面對工作及生活上遇到的問題時能夠有更全面而深入的思考，而不是僅在問題表面或狹隘的幾個面向打轉，把自己抽離問題現場（Get on the Balcony），靜下心來充分思考誰是守門者（Gatekeepers）、支持者（Endorsers）、抵抗者（Resistors）及牆頭草（Fence-sitters），以及其真正的想法及彼此之間的關係，誰在組織中有正式的權力（formal authority）、誰又有非正式的權力（informal authority）可能可以發揮更大的影響力，先釐清這些問題相信絕對有助於尋找正確的解決方案。

(二) 人際關係之力量及如何建構與維繫人際網絡

1. 在這兩堂課中，講者首先帶我們認識權力（power）並釐清對權力

的迷思，畢竟如果對權力沒有正確的認識，將無法成為優秀的領導人。很多人對權力的看法其實是負面的，認為權力很骯髒，等同腐敗與霸凌，不應該追求權力。講者顛覆上述說法，首先定義權力是指控制珍貴資源分配的力量（Power resides in control over access to valued resources），具相對性及動態性，並非僅為少數金字塔頂端的人才能擁有，而且是可以把事情做好的正面能量。

2. 在對權力有了比較全面的認識之後，我們再來思考如何破除權力所帶來的腐敗與霸凌等問題。講者 Julie Battilana 同時也是「權力屬於所有人：如何使用權力及為何與每個人都有關」（Power, for ALL: How It Really Works and Why it's Everyone's Business）一書的作者。她在書中提到，根據研究顯示，人在擁有更高的職位和更多的權力後確實會變得過於自信、缺乏同理心，故避免上述陷阱的最佳方式就是經常自省（Be self-aware），確保自己抱持時時懷抱謙遜（Humility）及同理心（Empathy），提醒自己無常（impermanence）與互賴（interdependence）的道理。如何負責任的使用權力，進而分享權力，相信是我們一輩子、不論在職場還是在家庭，都要不斷修習的課程。
3. 相信沒有人會否定拓展與維持人際網絡對人生的重要性，好的人際網絡可以讓你快速地獲得資源、解決問題，但是維持人際網絡需要投入資源，而且真正外向的人其實是少數，一般人對於交際多少有些恐懼，甚至反感。如何策略性地建構人際網絡（strategic networking）是強化領導力的核心要素。講者首先請我們檢視現有人際網絡的多元化程度，並思考如何在個人有限的時間與資源內，策略性地建立更多元的觸角。對我來說，這次來哈佛參訓最大的收穫之一就是拓展人際網路。其實人際關係中的連結強弱有別（strong and weak ties），毋須過度擔憂認為要花時間經營弱連結，只要能在必要的時候接上線，提供彼此或是第三者幫助即可，重點是平時敞

開心房，不論是工作、家庭、社團或健身等各個領域，都不排斥認識新朋友，自然可以建構多元的人際網絡。

四、 建議

- (一)**推薦一般公務員參與本課程**：本課程有別於本部同仁通常會選擇的「資深政府主管」或「21 世紀的國安議題」等需要有政府經驗或是國安背景的課程。這門課程是給任何中階女性主管（建議至少 10 年以上工作經驗），在擔任主管職務時，經常面對各式組織及團隊的問題，以及盼持續檢視自我以突破盲點。本課程給予多項領導的工具，尤其是思考問題的角度可以更深更廣，對於學員本人、其團隊及組織本身都會獲益良多。此外，學員來自全球各地、專業背景全然不同，可以讓彼此在短時間內透過分享個人及組織面對的挑戰，快速增廣見聞，重新認識自己與這個世界，是很有效率的充電課程。
- (二)**引進哈佛個案教學方式**：哈佛擅長使用個案教學方式，由老師自選個案撰擬成教材，不僅論述有據，透過事前閱讀相關素材（講師同時會提供思考問題），以及講師課堂間的引導式討論，使學員有更多時間進行個人層次的深入思考與課堂上的辯論，能讓人留下深刻印象。此外，透過單一個案，講師還能隨著時間演進，持續追蹤個案演進，調整授課內容，長年的累積可以產生非常豐富且扎實的學習內容。舉例而言，在人際網絡的課堂中，講師在 2013 年時將她友人的創業故事寫成教案。這位友人歷經記者、雜誌編輯及企業家，我們讀到他從年輕時在英國倫敦創辦音樂雜誌到成為美國娛樂圈大老的过程與幕後的掙扎，同學們對他的經驗及個人特質解讀均有不同，評價兩極。待我們課堂討論一輪後，講師讓我們觀賞數年前他受邀到課堂上在同學不知情的情況下聽取討論後現身向同學分享心得的片段，讓人留下非常深刻的印象。