

行政院所屬各機關因公出國人員出國報告書
(出國類別：其他)

參加2023年SEACEN CENTRE
「適應性領導」
(Leading Adaptively)
研討會心得報告

服務機關：中央銀行

姓名職稱：林美秀/一等專員

陳姿先/副科長

派赴國家：馬來西亞

出國期間：112年5月22日至5月26日

報告日期：112年7月26日

目錄

壹、	前言.....	1
貳、	適應性領導及核心技能.....	2
一、	適應性領導.....	2
二、	庫尼文架構（Cynefin Framework）之應用.....	3
三、	領導者面臨挑戰時之策略運用.....	4
四、	領導者之心態.....	5
五、	領導者之情境領導.....	7
六、	安排工作優先順序與委派工作.....	8
七、	數位溝通(Digital Communication).....	11
八、	影響力與權力.....	14
九、	高專業技能與士氣有助提高團隊效率.....	17
十、	線上領導力之實境模擬.....	19
參、	心得與建議.....	21
一、	心得.....	21
二、	建議.....	21
	參考資料.....	23

壹、前言

本次參加 SEACEN Centre 於馬來西亞吉隆坡舉辦之「SEACEN Leadership Course on Leading Adaptively」研習課程，為期 3 日(2023 年 5 月 23 日至 25 日)，採線上與實體課程同步方式進行，總計有 24 位來自馬來西亞、尼泊爾、菲律賓、柬埔寨、泰國、斯里蘭卡及我國等央行之學員參加。授課講師為 SEACEN Centre 治理及人力資源部門主管 Kate Sweetman、馬來西亞人力資源管理協會認證之人力資源資深分析師 Donna Aura A. Lumbo，以及 Knolskape 公司之顧問 Elsie Mak。

在當今快速變化和充滿不確定性的環境中，領導者需要具備適應性，以應對各種挑戰和變革。本次課程主要介紹適應性領導及其自我管理之核心技能(Power Skills)，如心態模式之建立、數位環境之溝通、壓力環境之溝通、工作處理之優先順序，以及如何提高團隊工作效率等技能。

課程採分組討論、學員經驗分享及團隊活動等方式進行，講師與學員間能即刻互動學習並達成立即反饋之效果，有助於啟發適應性領導能力，面對未來環境快速變遷之各項挑戰。此外，本研習課程藉由一套線上實境模擬軟體，挖掘、檢視個人之領導風格與成效，對瞭解自身領導風格及必須改進之處具有參考價值。

本報告除前言外，並介紹適應性領導的內涵及其核心技能與可運用之工具，最後提出參與研習之心得與建議。

貳、 適應性領導及核心技能

一、 適應性領導

在現實世界中，領導者常面臨二大類問題，即技術性問題和適應性問題。技術性問題往往簡單且有明確的解決方案，可藉由專業人士解決。然而許多問題往往不屬於技術性問題，而是複雜的適應性問題，面對此類牽涉廣泛且不確定性高的問題，領導者須具備創新思維和靈活性，並與組織內人員共同合作，才能應對。

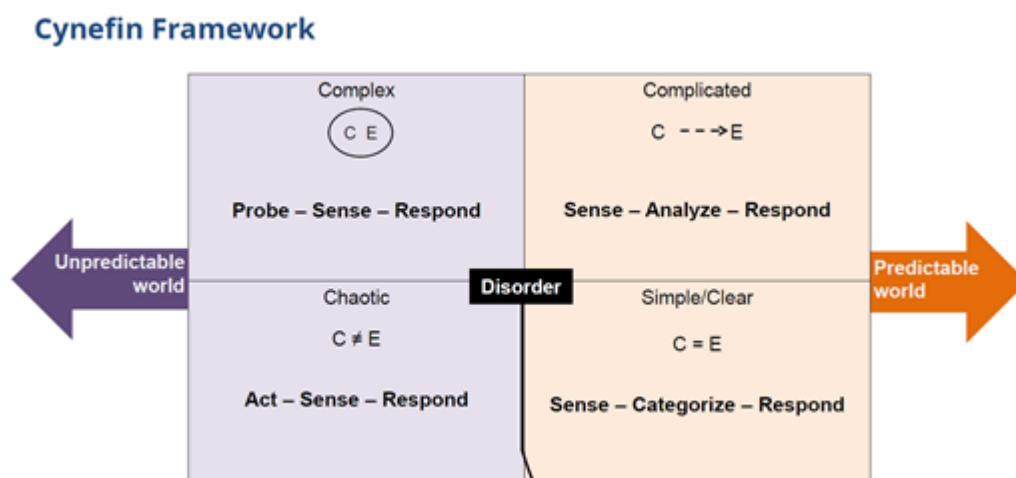
適應性領導是一種以應對複雜問題和不確定性為核心的領導理論，其必備的能力及特質如下：

- (一) 靈活性：領導者具備靈活性，能夠快速調整策略和方法適應新情境、重新評估目標並採取相應行動。
- (二) 創新思維：領導者具備創新思維，能鼓勵團隊成員提出新的想法和解決方案，推動組織的創新能力，並尋找新的機會和競爭優勢。
- (三) 全球視野：領導者能超越地域和文化界限，具備全球視野，了解全球趨勢和市場變化，建立全球合作夥伴關係。
- (四) 多元思維：領導者能夠接納不同的價值觀，具備多元思維，在決策過程中考慮各種因素，尊重並整合多元文化。
- (五) 情商：領導者具備高度情商，包括情感智慧、自我覺察和良好的溝通技巧。能夠理解他人的情感和需求，建立良好的人際關係，並激勵團隊成員合作。
- (六) 學習能力：領導者具備學習能力，能持續學習和成長，積極追求新知和技能，並應用這些成果來應對新的挑戰。
- (七) 堅韌性：領導者具備堅韌性，能夠應對壓力和挫折，具有持久力和毅力，保持積極的態度，帶領團隊克服困難。
- (八) 諮詢和合作：領導者具備諮詢和合作的特質，能夠與團隊成員和利益相關者合作，尊重他人的意見，並透過團隊合作實現共同目標。

傳統的領導者較重視專業知識及技能，屬於技術性領導，但當面臨瞬息萬變的環境時，技術性領導易因缺乏靈活性及應變能力而面臨挑戰，而藉由適應性領導主動適應變化的特質，領導者便能在不確定的環境中迅速做出正確的決策。領導者必須培養適應性，不僅要關注技術性問題的解決，還要注重文化和人際層面的管理。這種全面領導的能力，可協助組織應對多變的環境和挑戰，促進創新，並引領組織在變革中保持競爭力，持續發展。

二、 庫尼文架構（Cynefin Framework）之應用

當領導者遇到難題時，Cynefin 架構將有助於其理解和應對複雜問題。即領導者可以利用此架構判斷問題之類型，再參考架構所建議之方式處理問題。Cynefin 架構將問題分為簡單(Simple)、繁雜(Complicated)、複雜(Complex)、混沌(Chaotic)和失序 (Disorder) 五個情境，並提供了相應的策略。



- (一) 簡單(Simple)：問題因果關係明確，以標準作業程序（SOP）處理即可。
- (二) 繁雜(Complicated)：問題之因果關係不明確但確實存在，需要透過分析來追溯原因，並借助專家意見來解決。
- (三) 複雜(Complex)：情況不斷變化，因果關係不穩定，只能反覆探索、觀察，慢慢嘗試找到因應措施。

(四) 混沌(Chaotic)：問題之因果關係不可知，完全無法了解問題產生的原因，此時需及時停損，迅速採取行動，嘗試將所處領域轉變為其他領域，亦即將混沌情境轉化為複雜問題，再慢慢尋求解決。

(五) 失序 (Disorder)：面臨猝不及防的重大危機，必須將狀況解析出不同的情境，分別採取適當處置流程，同步處理。

現今領導者面臨多變且愈趨複雜的世界，決策時最忌「自以為是」，而 Cynefin 架構可以協助領導者認清自身所處的情境，避免因個人偏好而採行了錯誤的因應措施。

三、 領導者面臨挑戰時之策略運用

在快速變化的環境中，領導者面臨著各種挑戰，包括技術革新、市場變動和競爭壓力。在應對這些挑戰時，能快速且有效地調整營運方向是領導者所必須具備的最重要的核心能力。在必須改變時能夠改變是不夠的，領導者必須積極主動，順應全球趨勢，採取適當的策略，提前調整結構、改革組織，保持競爭力。領導者可應用的策略包括照常運營 (Business-as-Usual) 策略、形態轉變 (Morph) 策略、轉折點 (Pivot) 策略及重塑 (Reinvent) 策略。



CONFIDENTIAL – Do not distribute without written permission from The SEACEN Centre
© 2021 The South East Asian Central Banks (SEACEN) Research and Training Centre. All Rights Reserved.

- (一) 照常運營策略：當組織面臨微小的變化或挑戰時，領導者可選擇「照常運營」策略，即繼續執行現有業務模式的策略。這種策略適用於市場相對穩定、組織業績良好且沒有明顯需求改變的情境。然而，領導者仍需要隨時保持警覺，確保此策略不會阻礙組織應對變化的能力。
- (二) 形態轉變策略：當組織外部環境逐漸發生一些變化時，領導者亦需要慢慢地進行一些內部調整和改革，以保持組織的競爭力和靈活性。此策略涉及組織結構的調整、流程的改進和資源的重新配置等。
- (三) 轉折點策略：當組織面臨較大的市場變化或需求轉移時，領導者需要快速地重新定位組織的產品或服務，以滿足新的需求。此策略將涉及產品創新、市場擴展或合作夥伴關係的調整。
- (四) 重塑策略：當組織面臨根本性的變革需求時，領導者需要迅速重新設計和定義組織的運營方式。此策略將涉及業務模式、產品或服務的重塑，以及組織文化和價值觀的改變。

「照常營運」策略適用於相對穩定的環境，「形態轉變」策略則需要進行組織內部的調整和改革，「轉折點」策略要求領導者根據市場需求調整產品或服務的定位，而「重塑」策略則需要組織的重塑和創新。適應性領導者根據具體情境和挑戰的性質，選擇適合的策略應對，方能推動組織的發展和成功，否則將無法應付外在環境的變化，且可能必須承擔失敗的風險。

四、領導者之心態

關於心態的類型，最常被引用的為 **Arbinger Institute** 提出的封閉性心態 (**Inward Mindset**) 和開放性心態 (**Outward Mindset**) 以及美國史丹佛大學學者 **Carol Dweck** 博士提出的成長型心態 (**Growth mindset**) 和固定型心態 (**Fixed mindset**)。

- (一) 封閉性心態 (**Inward Mindset**)：封閉性心態是一種以自我為中心的思維方

式，其特點是關注個人利益和需求。此類型的領導者傾向於將焦點放在自己的成功和成就上，而忽視他人的需求和觀點。這種心態可能導致缺乏共享和合作的文化，限制了團隊的創造力和成效。領導者如果具有封閉性心態，將無法適應快速變化的情境，也無法真正關心和理解團隊成員的需求，而遭遇領導障礙。

(二) 開放性心態 (Outward Mindset)：開放性心態是一種以關注他人和外部世界為基礎的思維。此心態強調放下自我中心，關注他人的需求、利益和經歷。擁有開放性心態的領導者傾向於主動尋求他人的意見和貢獻，並以合作和共同利益為導向。這種心態使得領導者更容易建立信任和共享目標，促進有效的溝通和團隊合作。領導者若具有開放性心態，將更能夠理解和適應變化，並與團隊成員合作解決問題，從而更能應對快速變化的挑戰。



(三) 成長型心態 (Growth Mindset)：成長型心態是一種相信自己 and 他人具有發展潛力的心態。擁有成長型心態的領導者相信能力和技能可以透過努力、學習和持續改進而不斷發展。他們願意接受挑戰，對失敗抱持積極的態度，並從中學習。具成長型心態的領導者能夠激發團隊成員的潛力，創造學習和成長的文化，並適應快速變化的環境。

(四) 固定型心態 (Fixed Mindset)：固定型心態是一種相信自己和他人的能力是固定不變的心態。此種領導者傾向於認為才華和能力是固定的，並將失敗視為個人的不足。此心態限制了領導者和團隊的成長和發展，並抑制了創新和探索的精神。領導者若具有固定型心態，則面臨困難和挫折時，將缺乏靈活性和自我超越的能力，無法有效應對變化。

GROWTH VS FIXED MINDSET



在現今不斷變化和競爭的環境中，領導者的心態對於組織之成功至關重要。封閉性和固定型心態可能限制領導者的能力，使其難以適應變化和關心團隊成員。開放性心態和成長型心態則有助於領導者建立合作文化、激發團隊潛力和適應快速變化的環境。因此，領導者應努力培養開放性和成長型心態，並透過這些心態的塑造，引領團隊應對變化、取得成功。

五、 領導者之情境領導

領導者根據團隊成員的能力、需求和情境，選擇適當的領導風格來引導和影響團隊成員，藉以共同達成組織目標。授權 (Delegating)、指導 (Directive)、輔導 (Mentoring) 和教練 (Coaching) 為四種主要領導風格，而這些風格將影響團隊的發展和成就。

(一) 授權：授權風格係指領導者全權委任團隊成員，使其承擔責任。在此風格

下，領導者將權力和決策的責任交給團隊成員，只提供必要的資源和支持。這種風格能夠培養團隊成員的自主性和責任感，激發團隊成員的創造力和才能，促進團隊合作和成長，適用於具有高度能力和經驗的成員。

(二) 指導：指導風格係指領導者提供明確的指示，直接告訴成員應該做什麼，並對團隊成員的工作進行監督和評估。在此風格下，領導者以積極的方式參與團隊的工作，提供必要的指導和反饋。此種風格必建立清晰的工作流程和期望，以確保工作任務有效執行，適用於新手或缺乏經驗的成員，可增強團隊成員的能力和自信心。

(三) 輔導：輔導風格係指領導者傳授自己的經驗與知識，以培養團隊成員的能力和專業知識。在此風格下，領導者扮演導師的角色，提供指導、培訓和學習機會，建立學習型的組織文化，提升他們的自信心和成就感，適用於具有潛力和渴望成長的成員。

(四) 教練：教練風格係指領導者專注於激發和發掘團隊成員的潛力和動機，鼓勵成員提出新的想法和解決方案。此風格能促進團隊成員的參與度和承諾，建立有益的學習和創新環境，激發成員的潛力，適用於有才華和主動的成員。

授權風格能夠激發團隊成員的自主性和責任感，指導風格能夠確保工作任務的有效執行，輔導風格能夠培養成員的專業能力，教練風格則能夠激發團隊成員的潛力和動機。優秀的領導者能根據不同情境和成員的需求，採用適宜的領導風格，並給予部屬更多的關心和信任，從而促進團隊的發展和成就。

六、安排工作優先順序與委派工作

(一) 安排工作優先順序

每個人每天需例行處理的工作項目繁多，包括日常生活待處理瑣事及職場環境待解決之任務等，本研習課程之講師提供一套稱為艾森豪威爾矩

陣(Eisenhower Matrix)之工具，有助於協助個人判斷各項任務之輕重緩急與優先順序，以更有效方式組織和管理日常各項活動。艾森豪威爾矩陣將待處理的工作或任務分為 4 個象限(下圖)：



圖 艾森豪威爾矩陣

1. 第 1 象限-重要且緊急(Important and Urgent)：當前需要立即處理之緊急且重要事項或任務，通常須於截止時間前完成、緊急及重要的項目，例如完成交辦工作、繳交報告初稿、回復重要電子郵件，以及自學校接回發燒的孩子等。
2. 第 2 象限-重要但不緊急(Important but Not Urgent)：這些任務雖然重要但非當前需迫切解決的事項，通常涉及長期目標、長期計劃、流程優化等工作項目，例如策略規劃、職場發展、培養人脈、為減重或增強體魄之運動等。
3. 第 3 象限-不重要但緊急(Not Important but Urgent)：這些任務需要立即解決，但對於目標而言並非重要的事項，通常是有關他人的請求或常規事務等，例如擬定時程表、撰擬社交媒體貼文、旅遊訂房、

晚餐準備等。

4. 第 4 象限-不重要且不緊急(Not Important and Not Urgent)：這些任務既不重要也不緊急，通常是浪費時間、分心、娛樂等不必要的事項，例如看電視、玩線上遊戲、社交媒體聊天及吃垃圾食物等。

(二) 委派工作

有效委派任務有助確保團隊的成功，藉由明確團隊成員的角色、責任及授權，可有效地將工作負擔分配給成員，確保任務得以順利完成，同時提高團隊的合作效能。領導者如何適當委派工作，可運用一項稱為「保持猴子不上你背之 3 個原則(Three Rules for Keeping the Monkey Off Your Back)」加以因應：

1. 原則 1-不要承擔猴子的責任(Don't keep the monkey)：領導者不應該承擔他人的問題或負擔，而應該將責任歸還給相關人員，方法包括列出需要保留和委派的專案清單，並與成員討論及決定每個專案監督程度，建立一個更有彈性和負責任的工作環境。
2. 原則 2-建立所有權感和授權團隊成員(Create ownership and empower your people)：當團隊成員面臨挑戰並尋求您的幫助時，一種有效的委派方法是透過詢問他們的意見，而不是主動或立即提供解決方案，如此可激發成員的主動思考和創造力，同時培養他們解決問題的能力，同時，藉此傳達對他們的信任和重視，並鼓勵他們承擔責任。以下為釋例詢問方式：
 - 「你認為可以採取哪些措施來解決這個挑戰？」
 - 「你對這個問題有什麼見解或建議？」
 - 「你覺得我們應該如何應對這個情況？」
 - 「你認為我們可以從以往的經驗中學到什麼，以應對這個挑戰？」

3. 原則 3-以干預作為最後的措施(Intervene as a last- ditch effort)，亦即如果情況非常緊急，可暫時收回猴子：如這麼做，需要評估為何本來負責此項工作的成員需要你的介入，或許他們需要額外的培訓或開發其他的技能及提升自信心，亦或是他們面臨一些阻礙他們順利執行工作的組織障礙，領導者需協助排除障礙。

七、數位溝通(Digital Communication)

數位溝通(Digital Communication)是指利用數位科技工具和平台進行溝通之方式，包括以電子郵件、即時訊息、社交媒體、視訊會議等數位通訊工具和成員進行溝通和傳遞訊息。數位溝通可為領導者提供更多的選擇和靈活性，同時加強團隊合作和整體組織的效能；然而，領導者需注意有效使用數位溝通工具，在適當的時候仍應進行當面互動，以確保有效溝通和建立良好關係。在數位時代，數位溝通成為領導者實現適應性領導的重要工具。

(一) 數位溝通之重要性

1. 即時和遠程溝通：數位溝通提供即時和遠程溝通之便利性，領導者能與團隊成員或同事進行即時交流。
2. 彈性和效率：數位溝通工具使領導者能靈活安排和管理工作流程，隨時與團隊合作、協調及共享資訊，不受時間、地理位置之限制，有助提高溝通效率。
3. 多元溝通管道：數位溝通工具包括電子郵件、視訊會議、社交媒體等，領導者可根據需求和情況選擇最合適的溝通方式。溝通管道多元使領導者能夠運用不同的溝通風格及適用組織文化差異。
4. 透明度和可及性：透明的溝通環境有助於成員了解公司的目標、策略及重要進展，減少猜測和不實傳聞，提高成員對領導者和組織的信心。數位溝通使領導者不受時間和地理位置的限制，輕鬆與成員

溝通互動，加強與團隊成員的聯繫，促進了有效的合作和問題解決。

(二) 數位溝通運用應考量之關鍵

1. 平台和工具：選擇適合的平台和工具如電子郵件、即時訊息、社交媒體、視訊會議軟體等是確保有效溝通之一環。
2. 訊息內容：內容應該清晰、明確、架構化，並以適當方式呈現。
3. 語言及表達方式：在數位溝通中，文字的選擇、句子結構、語調和語氣等都能影響訊息接收者的理解和感受。此外，使用一些非語言元素如表情符號、圖片、視訊等，或使用大寫字母、標點符號、重複符號強調重點，以及使用視訊功能來傳達面部表情和手勢，均可增強表達力。
4. 反饋和互動：數位溝通應該是雙向溝通，回覆訊息、提出問題、回答疑問及主動參與討論等均是確保溝通之互動性及有效性重要步驟。
5. 尊重和文化敏感性：在數位溝通中，尊重他人的意見和觀點非常重要，避免使用冒犯性語言、尊重不同的文化背景和價值觀，以及適應不同的溝通風格，都是促進有效溝通關鍵。

(三) 數位溝通平台之選擇

選擇數位溝通平台時需要考慮溝通的複雜性(Complexity)、緊急性(Urgency)和熟悉度(Familiarity)，說明如下(下表)：

1. 複雜性(Complexity)：複雜性是指溝通內容的複雜程度，某些溝通涉及大量資訊及內容，在此情況下，選擇可以支援長篇文字、附件和多媒體的平台可能更合適，較能清楚傳遞和解釋複雜的訊息。
2. 緊急性(Urgency)：緊急性指的是溝通的迫切程度和時間敏感性，如果需要對方立即回覆或即時互動，則選擇即時訊息或視訊會議平台

較合適，以確保對方迅速回應並節省時間。

3. 熟悉度(Familiarity)：熟悉度指的是溝通平台的熟悉程度，如果領導者和團隊成員已經熟悉並習慣使用特定的平台，則應繼續使用該平台，以減少學習成本，提高工作效率。

表 溝通工具之選擇與運用

工具	運用時機	回復時間	如何運用
內部即時通訊平台	緊急或簡單溝通	愈快愈好	<ul style="list-style-type: none"> • 溝通對象少於 6 個人
電子郵件	提供團隊應辦理事項或即時之資訊	24 小時以內	<ul style="list-style-type: none"> • 標題使用識別符號，閱讀者可快速辨識相關內容 • 需共享附檔 • 每封郵件只有 1 個主題 • 需要立即回復時避免使用
簡訊	緊急溝通	1 小時以內	<ul style="list-style-type: none"> • 團隊習慣使用 • 你只剩此一管道溝通 • 避免於會議中使用
線上會議平台	與團隊成員或外部人員開會	立即或依照會議決定之時程	<ul style="list-style-type: none"> • 確保攝影鏡頭及麥克風運作順暢 • 必要時開靜音 • 錄音
共享磁碟	即時文件協作	立即或依時效	<ul style="list-style-type: none"> • 訂定團隊之運作規則與原則等

資料來源：Erica Dhawan 及筆者自行整理

八、影響力與權力

影響力則是改變他人行為和信念的能力，而權力是將自己的意願強加於他人的能力。領導者偶爾需要使用權力來引領團隊朝目標前進，但當領導者使用影響力來領導時，將更能逐漸建立團隊更深一層的信任及忠誠度。

(一) 影響力的來源

影響力的來源可用以影響他人觀點、行為與決策，並在領導等社交互動中發揮重要作用，說明如下：

1. **互惠(Reciprocity)**：互惠指的是在人際互動中，當一個人為他人提供某種價值或利益時，對方傾向於回報相應的價值或利益。例如，如果我們在工作中需要別人的幫助，我們可以先主動提供幫助、分享知識或提供資源給予他人，此一互惠行為可促使他人感到被重視和尊重，更可能在我們需要時提供相關協助。
2. **承諾(Commitment)**：在影響他人和說服他人時，利用承諾原則可以使他人更傾向於支持我們的目標或行動；此外，讓他人對某個行動或決策做出承諾，亦可藉此激發他們內心的一種壓力，使他們更有可能按照承諾的方向行動。例如，當領導者希望團隊成員遵守特定的工作原則或價值觀時，可以鼓勵他們公開承諾並表示自己將努力遵守這些原則，藉由承諾增加他們對目標的投入和忠誠度，並激勵他們在日常工作中保持一致性。
3. **社會證據(Social Proof)**：社會證據指的是人們在決策或行為中受到他人行為或觀點的影響，特別是當他們看到其他人在類似情境中採取特定行動時，更容易相信和受到他人行為或觀點的影響。例如，當我們在銷售產品時，我們可以提供其他顧客的正面評價或使用心

得，以展示社會證據的效力，增加潛在客戶對我們產品的信心，促使其做出購買決策。需注意的是，運用社會證據原則時，要確保提供的證據是真實、可信的，避免將社會證據用於誤導或操縱他人。

4. **權威(Authority)**：權威指的是一個人人在特定領域擁有專業知識、經驗或地位，被他人視為具有高度可信度和可靠性，人們傾向於受到專家、權威人士或具有相關經驗和知識的人的影響。例如，領導者可以展示自己在特定專業領域的專業知識和豐富經驗，以建立自己的權威地位，增加團隊成員之信任和尊重，使其願意接受我們的決策或指導。
5. **喜好(Liking)**：喜好指的是人們對某個人或物的好感、好意或愛戴程度，人們容易受到他們喜歡、彼此已建立關係或具有相似背景及興趣的人的影響。領導者可以與團隊成員建立積極、互相尊重和支持的關係，透過表達關心、提供幫助、增加互動，以建立共同目標，從而增加團隊成員對於領導者的喜好，使其更願意合作和遵從領導。
6. **稀缺性(Scarcity)**：稀缺性指的是某個資源、機會或產品的供應量有限，而需求卻很高。人們通常更渴望那些稀有或供應有限的東西，且認為這些東西具有更高的價值。舉例來說，當我們在行銷產品或服務時，我們可以強調其限時優惠或供應量有限的特點，以突出稀缺性，以此訴求激發潛在客戶的購買渴望，使其更有可能採取購買行動，以確保自己能夠獲得這類稀有的產品或服務的機會。
7. **團結(Unity)**：團結指的是在一個團隊、組織或社群中建立起共同的目標、價值觀和利益，並促進團隊成員間合作和凝聚力。例如，領導者可透過設定共同明確的目標、溝通價值觀和提供共享的利益，以促進團隊成員的合作和凝聚力，同時增加團隊成員對於領導者的

支持和信任，使其更願意跟隨領導。

(二) 權力的來源

權力來源可以在不同情境和組織中產生不同的影響力，並且領導者可以根據需要結合不同的權力來源來達成目標和影響他人，說明如下：

1. **強制權力(Coercive Power)**：強制權力是指透過對他人施以控制和威脅，例如失去工作、降職、獲得差評或失去重要專案等，強迫他人遵從。
2. **獎勵權力(Reward Power)**：獎勵權力係指對他人提供獎勵措施、好處或資源等，包括給予獎金、加薪、晉升、額外的休假等。例如，主管設定的專案目標達成後，提供員工額外的休假時間作為獎勵。
3. **合法權力(Legitimate Power)**：合法權力是指根據組織或社會結構所賦予的權威地位而產生的影響力，主要是基於被認可的地位和組織規範，他人出於對組織結構的尊重和接受，願意遵從這些權威人士的指示和要求。合法權力的關鍵在於組織或社會的權威結構和規範，與個人特質或能力無關，領導者可以通過適當行使合法權力，促進組織正常運作、建立秩序和協調團隊成員的行為。
4. **專業權力(Expert Power)**：專業權力源自於個人在特定領域或知識領域中的專業知識、技能和經驗。當一個人被視為在特定領域具有高度專業知識和經驗的權威人士時，即可透過分享專業見解、提供有價值的建議和解決問題的能力來影響他人，他人也會因為對個人專業能力的認可而願意接受其意見和指導。
5. **參照權力(Referent Power)**：參照權力是指一個人因其個人特質、個人魅力或與他人的關係而產生的影響力，當一個人擁有參照權力時，將被視為具有吸引力、值得尊敬和希望效仿的人，他的意見和建議更有可能被

接受和採納，且可影響他人的態度、價值觀和行為。然而，參照權力也需要謹慎使用，領導者應確保其行為和行為模式符合道德和倫理準則。

九、高專業技能與士氣有助提高團隊效率

根據 Gallup 於 2022 年發布之「全球勞動力狀態報告」，一個擁有全心投入工作的團隊成員業務單位，與擁有士氣低落的團隊成員業務單位相較，獲利能力高出 23%，表示當團隊成員感到受到重視、參與度高且對工作積極投入時，業務單位的表現將更好。主要原因為團隊成員投入工作，將使組織目標、使命感及熱情相結合，並願意盡力達成工作目標。因此，組織和領導者應該致力於建立一個積極、參與式的工作環境，鼓勵團隊成員參與決策，領導者並提供支持和資源，以及良好的工作激勵措施，提高投入動機，以促進團隊效率的提升。

(一) 外在獎勵(Extrinsic Rewards)與內在獎勵(Intrinsic Rewards)

1. 外在獎勵：是指來自外部環境的激勵，例如薪水、獎金、晉升、獎品等。這些獎勵與工作本身的性質無關，而是作為對工作表現的回報或鼓勵。外在獎勵可以激發人們的動機，尤其是對於追求具體目標、獲得可觀回報或滿足基本需求的人來說。然而，外在獎勵可能無法長期維持動機，且過度依賴外在獎勵可能減弱對工作本身的內在動機。
2. 內在獎勵：是指從工作本身獲得的內在滿足感和喜悅。這種動機源於個人的興趣、成就感、責任感和成長需求。內在獎勵可以通過提供有挑戰性和有意義的工作任務、促進自主性和創造性、提供學習和發展機會來激勵人們。內在獎勵可以增強個人的工作投入和承諾，並促使他們在工作中持續努力和成長。

(二) 提高工作動機之工作設計

組織或領導者可透過適當的工作設計，提供有挑戰性、有意義且具自主性的工作，並提供適時回饋和認可，以促進員工的動機、參與度和工作

滿意度。工作設計可考量以下要素：

1. 任務特性(Task Identity)：指工作角色中所扮演的任務的清晰度和完整性程度，當團隊成員能看到自己所扮演的任務在整個團隊中的重要性和貢獻時，會感到更有動力和滿足。
2. 技能多樣性(Skill Variety)：指工作中使用技能和能力的多樣性程度，當工作要求涵蓋多個技能和能力時，團隊成員可以發揮更多的能力和才華，從而提高動機和工作滿意度。
3. 任務重要性(Task Significance)：指工作對他人和組織的影響和價值，當團隊成員認知到自己的工作對他人或社會具有意義和價值時，會感到更有成就感和動力。
4. 自主性(Autonomy)：指團隊成員在工作中擁有的自主決策和控制權，當成員有較大的自主權，能夠自主安排工作方式和方法時，會感到更有動機和自我滿足。
5. 回饋(Feedback)：指在工作中獲得的即時和具體的回饋信息，當團隊成員能清楚了解自己的工作表現，並得到及時的正向回饋或改進建議時，會對工作感到更有動力和滿足。

(三) 提高專業技能與士氣為提高工作效率之關鍵

1. 專業技能：領導者應確保團隊成員具備所需的專業技能和知識，以應對工作中的要求，例如提供培訓和發展、技能適配及跨功能團隊等。評估團隊成員是否具專業技能之目的係為確定各成員具備的強項和未來發展需求，以確認工作任務之角色與分配，並制定所需的培訓計劃及個人發展規劃，評估專業技能之方法如下：

- (1) 經驗(Experience)：評估成員在相關領域的工作經驗，藉由檢視他們的履歷、工作紀錄，以及從同事或上級長官的口頭反饋中

獲得相關資訊。

(2) 知識(Knowledge)：評估成員在特定領域的專業水準，可透過辦理測試、問卷調查或專業認證等方式確認。

(3) 培訓(Training)：評估成員接受過的培訓和學習機會，可查看成員之培訓紀錄、專業證照、培訓結果評估等方式進行。

2. 士氣：保持良好的團隊士氣可以提升工作效率和團隊合作，提高士氣方法包括激勵措施、團隊建設活動、透明溝通及工作平衡等。評估團隊士氣之目的是為了解團隊成員對於工作環境和組織氛圍的感受，以及他們對於工作的投入和承諾程度，以利領導者擬定調整或因應措施。評估團隊士氣可透過下列方法：

(1) 激勵(Incentive)：評估團隊成員對於工作激勵措施包括獎勵制度的效果、激勵方案的符合度、獎勵的公平性等的反應和感受，可透過調查、訪談和反饋意見來收集成員對於激勵措施之看法。

(2) 自信(Confidence)：評估團隊成員對於自身能力和工作表現的自信程度，以個人評估、360度評估、自我評價等方式進行。

(3) 安全感(Security)：評估團隊成員對於工作穩定性和組織支持的感受，觀察指標包括離職率、留任率、離職調查、員工意見調查等。

(4) 渴望(Desire)：評估團隊成員對於個人和團隊目標的渴望程度，可由目標設定的參與度、團隊合作表現及個人抱負表達等方式觀察。

十、線上領導力之實境模擬

在學習評估團隊成員的專業技巧與士氣高低之後，本研習課程運用一套線上

實境模擬軟體，由每位參訓學員模擬扮演公司之管理者，帶領 10 位專案技巧與士氣均不相同的成員，運用各種技巧及領導風格，模擬能否在 8 週內達成公司訂定之銷售額目標。

模擬結果依學員選擇之應對技巧達成相異的成果，本人從中發現以下特點，包括提升成員的專業能力需要一段較長時間，但相關作為例如提供訓練課程卻是必須的，方有助達成業務目標；對於具有高度專業技巧及高士氣的成員而言，寫封鼓勵信函或恭賀的電子郵件可大幅提高其工作成果；此外，適時召集成員進行團隊建立(Teambuilding)活動，有助提升團隊凝聚力、增加彼此間的信任度，創造一個積極、合作且具成就感的工作環境。

參、心得與建議

一、心得

- (一) 適應性領導者需靈活地調整領導風格並運用技巧，因應不同的情境和變化，進而協助團體或組織達成目標

在全球化、數位變革及新技術與新應用快速發展下，世界已進入複雜多變、不確定的混沌時代。面對過去不常發生的事物成為新常態，而未來變數仍多情況下，領導者之領導方式應更具靈活性，且運用技巧預先作出因應，使組織能夠適應快速變化的環境，並找出應對挑戰之有效方法。本研習課程之講師傳授多種與領導決策有關之原則、架構或技巧，包括庫尼文架構(Cynefin Framework)及艾森豪威爾矩陣(Eisenhower Decision Matrix)等，均有助領導者應對快速變化及複雜的環境。

- (二) 領導者應運用各種技巧提升成員的能力與士氣，並依不同成員之需求靈活運用，以建立一個具有運作效率之團隊

領導者應視成員需求，靈活運用不同技巧及風格，有效引導和影響團隊成員，共同達成組織目標；亦可採不同方式提高成員士氣，如給予激勵、自信、安全感及渴望等。

二、建議

- (一) 本研習課程之講師傳授多種與領導決策有關之原則、架構或技巧，若能適時運用於工作環境中，不但有助提升管理能力，亦更能有效達成組織之目標

本研習課程之講師傳授多種與領導決策有關之原則、架構或技巧，包括庫尼文架構(Cynefin Framework)、艾森豪威爾矩陣(Eisenhower Decision Matrix)、溝通技巧、領導風格等，若能適當加以運用於工作環境中，對於管理效能之提升將具助益。

(二) 本行每年各單位之教育訓練課程似可開辦領導有關課程，並參考本研習課程之進行方式，提升學習效果

鑒於未來外在環境之變遷將更加快速且複雜化，開辦有關課程將有助本行管理階層應對快速變化及複雜的環境，此外，管理階層的心態、領導風格或溝通技巧等，將對團隊或組織帶來不同的影響與成果，因此本行每年各單位辦理之教育訓練似可開辦領導有關課程，以提升管理效能。

本研習課程進行方式採分組討論、學員經驗分享及團隊活動等進行，上課內容生動活潑，學習效果佳，亦值得本行辦理相關訓練課程之參考。

(三) 本研習課程提供線上實境模擬，有助評估個人領導風格與成效，似可作為本行實施管理階層自我評估工具之參考

本研習課程運用一套線上實境模擬軟體，讓每位學員扮演公司管理者角色，模擬如何有效帶領 10 位成員，共同達成公司設定之目標。模擬完成後每位學員將獲一份完整評估報告，詳列個人領導風格，並評估於任務執行過程中，學員採行之各種技巧對於各成員之影響性如專業能力或士氣等，且提供未來管理方式之改進意見。本研習課程採行實境模擬方式，協助管理階層檢視或評估自身領導力之作法似值得參採。

參考資料

SEACEN Leadership Course on Leading Adaptively 課程講義：

1. Donna Lumbo, Shifting Perspectives on The Transition from an Individual Contributor to a People Manager
2. Kate Sweetman , What does it mean to be an Adaptive Leader?
3. Donna Lumbo, Power Skills for Self-Management: Minding your Mindset
4. Kate Sweetman, Power Skills for Self-Management: Communicating with Impact
5. Donna Lumbo , Power Skills for Self-Management: Communicating in the Digital World and Stress Management
6. Kate Sweetman, Power Skills for Empowerment: Leveraging Your Power
7. Kate Sweetman, Power Skills for Self-Management: Prioritizing Work and Delegation
8. Donna Lumbo , Power Skills for Empowerment: Working towards Team Effectiveness
9. Donna Lumbo , The Power of your Network