

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「建立及領導多樣性團隊之策略」
(Strategies for Building and Leading Diverse Organizations)進修心得報告

服務機關：外交部

姓名職稱：古珍瑋/北美司美國學術合作科

派赴國家/地區：美國波士頓

出國期間：112年9月10日至15日

報告日期：112年11月13日

摘要

外交部與美國哈佛大學甘迺迪政府學院合作「台灣領袖計畫」，每年選派外交部同仁參加該學院舉辦之領導課程(Executive Education)；筆者奉派於本(112)年參訓，並獲哈佛大學甘迺迪學院錄取參加「建立及領導多樣性團隊之策略」(Strategies for Building and Leading Diverse Organizations)課程。

本課程每年舉辦，本年已是第7次開課。本課程目的在於協助參加者瞭解團隊乃至組織成員之多樣性可成為資產，並探討如何有效運用是項資產，協助團隊或組織發揮最大效能；課程為期一週，前三天探討美國「多樣性、平等性及包容性」(Diversity, Equity, and Inclusion, DEI)意涵及重要性、以及非裔美國人、女性、LGBTQA+族群在美國所受不平等待遇情形及主流社會如何確保該等族群有公平參與的機會，後二天以實際案例討論每個人如何運用已力，在自己的社區乃至所處的社會，協助讓前揭受歧視之族群能有平等、不受歧視的機會參與團隊或組織事務，進而做出貢獻。

本課程共有65人參加，絕大多數參訓者為美國行政部門官員，逾十分之一來自美國國防部及各軍種機構；國際成員來自澳大利亞、紐西蘭(國會)、日本(東京市政府)、沙烏地阿拉伯，筆者是唯一來自台灣之參訓者。

目次

| | |
|-----------------|---|
| 壹、進修目的 | 1 |
| 貳、進修過程 | 1 |
| 參、進修心得及建議 | 5 |
| 附錄：課程表及照片 | 8 |

壹、進修目的：

- 一、 筆者擔任外交部科長，一直致力設法精進領導力及管理技巧，並期許自己能夠扮演激勵團隊、帶領團隊的良好教練，讓同仁工作上有所成長外，也藉由增加參與感，提高工作熱忱。此外，筆者也希望可以更瞭解多元種族及性別的議題，期許自己在未來外交工作與美國或不同國家的對口互動時，能更瞭解不同族裔的思維及出發點，以協助業務推動。
- 二、 由於每個團隊或組織都有來自不同背景、秉持不同想法的成員，筆者希望透過參加本次訓練，學習如何在可能範圍內兼容各方聲音，形成團隊共識，讓團隊更能有效落實工作目標。

貳、進修過程：

- 一、 「多樣、平等及包容性」概念：
 - (一) 課程由計畫主任 Robert Livingston 主導，帶領學員用易懂的實例認識一般每個人習以為常的工作及生活環境，可能因為制度及文化的因素，有意或無意的對於不同種族及文化造成參與的不平等或者是歧視。然而一個團隊或組織要能成功，其核心在於打造一個安全的環境，讓不同種族、文化、專長的員工都能發揮所長、激勵員工發揮創意，為團隊創造高績效表現。
 - (二) 衡量一個組織或團隊 DEI 程度的高低：1.0：組織架構、制度及招募方式公平無歧視；2.0：組織成員公平參與及發言，也能依專長找到合適的職位（例如任用非裔美人負責非洲業務等）；3.0：組織成員廣泛認同多樣化是組織的資產，彼此也可以互相學習；4.0：組織（或社會）完全不存在任何種族問題，每一個職員都是平等的個體。
 - (三) 針對不同組織成員個性打造團隊環境：組織成員可以分為三種，多數是重視團隊和諧及顧及他人感受的「海豚」（占46%）、只顧自己利益的「駝鳥」（占38%），以及會為自己利益踩著他人往上走、享受既得利益不願改變的「鯊魚」（占12%），也就是說，一般組織50%成員是僅

顧自己利益。所以領導者的工作是以不同方式對症下藥，誘使不同個性的團隊成員做出改變，配合改善組織內部不平等問題。

- (四) 課程介紹上述的衡量方式，並放映紀錄片13th，該片以訪談的方式，解構美國政治人物、警政、監獄制度對非裔美國人之壓迫，讓多數非裔美人完全脫離提升低下的社經地位。課程另分析女性、多元性別(LGBTQ+)面臨的歧視問題，提醒學員如何用適當的方式與不同群體的人互動。
- (五) 科技或 AI 造成的偏見：課程中用實例說明使用 google 搜尋引擎、AI 人臉辨識系統因為系統設計者本身的偏見及其內建標準，所獲搜尋結果只出現特定的圖像、或系統無法辨視非裔人士等，讓學員認識平常習慣使用的科技，其實隱含著社會對特定群體的偏見和歧視。

二、 領導者要改善組織內部不平等的問題：

- (一) 試著在組織裡開啟對話，促使成員思考問題、發現問題。
- (二) 設法打破組織及成員思考及行為的慣性。由於多數人是從眾特性，引導或誘發組織內風氣及文化的調整，可以有效改變組織成員的行為；在制度面上，可以使用的工具包括，招募履歷文件避免要求求職者填寫族裔或性別資訊、明確要求保障特定族裔或性別錄取或參與的名額、在組織裡鼓勵成立特別族裔或性別的支持社群，讓員工之間彼此支援互助、課責各層管理者注意進行多樣化工作。
- (三) 學習其他組織成功範例。

三、 和解：課程間講者引導學員從認識問題、瞭解問題嚴重性、分析問題根源、試著提出解決方式，最後是以激勵性、鼓勵性的結尾，讓學員認知每一個人的本質都應該被尊重，每一個人也都可以扮演自己的角色，幫忙解決問題。課程講者之一為曾任警察的 Anthony Johnson，他分享個人透過關心轄區的每一個人、從善意出發，成功讓原本與警察關係緊張的社區住戶，轉變成與警察良性互動、相互關心的社區，徹底翻轉警察與

社區民眾關係。J 講者的經驗分享極為真誠，不僅感動席間學員，也讓學員從自己的角度出發，去思考個人的努力如何帶來改變的力量。

參、進修心得及建議：

- 一、 筆者在上述課程間、課餘之間與學員一起討論性別、種族多樣化的議題，從每位講者及學員身上習得諸多個人經驗，從而認識美國種族及性別議題根深蒂固，且常在職場上被視為理所當然。這也讓筆者反思自己所處的文化裡，不無有若干相似之處。課堂中的白人男性，也就是所謂的既得利益者，成為「被大家檢討」的對象，有人認為自己是好人，也尊重身邊每一個人，拒絕被貼上白人男性等於歧視黑人的標籤，有人認為自己反而是被推動種族平等者「歧視」的對象，包括被非裔同事惡意解讀無意的言行等等，課程上除了講者外，其他非白人的學員也試著幫忙引導白人男性學員們自我檢視，藉由同理和傾聽，接住他們「被威脅、被邊緣化」的感受，從而鼓勵白人男性們、以及所有學員，用一種更寬容、更關懷的方式對待身邊的人，並且鼓勵彼此用一己之力做出改變。這個集體成長、治癒的過程，有如大型心理諮商，筆者在課程上及課餘間與學員們一起經歷，印象深刻，學到看待事情的不同角度，還有團隊成員間其實可以透過適當的引導，協助彼此成長。
- 二、 課程稍有可惜之處是，花了較多時間談「問題」，但沒有足夠的時間提供學員討論如何應用課程教授的工具，也花了較多時間談「我們之間如何不同、如何遭到歧視」，粗暴而過於簡略把人劃分成幾個群體，例如非裔人、拉美裔、亞裔、女性等等，但沒有充足的時間讓學員們討論如何「修復」這些討論造成的「分裂」與「敵我之別」，沒有足夠的時間去思考，種族或歧視問題最終目標是讓每個人可以撕掉外界貼在自己身上的標籤，達到「無人被歧視、每一個人都是一樣平等個體」境界。畢竟我們社會需要的是凝聚力和團結，而不是一再鼓勵分裂。
- 三、 本次課堂間、課餘與學員們用餐時的討論，讓筆者有機會可以暫離原有

工作環境，檢視自己在自身的工作環境裡，是否讓團隊的每一個人都有參與和發言機會，是不是真的充分鼓勵團隊成員進行無框架的思考和發揮創意，筆者期許自己運用所學，成為鼓勵團隊成員發揮、獲得成就感的領導者。本課程提供在職中階官員與他國學員互動交流、自我沉澱的機會，值得繼續辦理。