

出國報告(出國類別：進修)

# 美國哈佛大學甘迺迪學院 「台灣領袖計畫」進修報告

「21 世紀領導力：混亂、衝突與勇氣」研習課程  
(Leadership for the 21st Century: Chaos, Conflict and Courage)

服務機關：外交部

姓名職稱：林科長曉梅

派赴國家：美國

出國期間：112 年 9 月 10 日至 9 月 15 日

報告日期：112 年 12 月 13 日

# 目次

摘要-----	3
壹、進修緣起與目的-----	4
貳、參訓過程-----	4
參、研習心得-----	13
肆、未來建議-----	14
附錄 1 課程表-----	15
附錄 2 參訓照片-----	16

## 摘要

外交部資訊及電務處林科長曉梅奉派參加美國哈佛大學(Harvard University)「甘迺迪學院高階主管培訓教育」(Harvard Kennedy School Executive Education)於112年9月10日至15日舉辦之「21世紀領導力：混亂、衝突與勇氣」課程(Leadership for the 21st Century: Chaos, Conflict and Courage)。

在高度政黨化、資訊爆炸與媒體紛擾的時代，領導者常面臨巨大壓力，無暇細思如何決策，常僅憑直覺感受就下判斷，致使常發生做出錯誤決定之遺憾。有效領導始於完整檢視個人的價值觀、倫理信念；然而，在此過程中，常會發生個人信念以及個人對組織的忠誠互相衝突。在此情況下，如何做出最佳決策實需考驗大家的智慧。

哈佛大學甘迺迪學院透過開設本項一週課程，以專業講座、小組討論及個人省思等途徑，讓人更清楚了解「領導」(Leadership)與「權勢」(Authority)之差異，如何以更有效的方式運用影響力，管理人與人之間的互動關係。

面對瞬息萬變的社會，傳統的「技術性領導」(Technical Leadership)已無法有效解決問題，因為許多社會現象肇因於複雜的「調適性挑戰」(Adaptive challenge)，如果無法正確的判斷(diagnose)問題本質，一味以單純的「技術性領導」妄求解決「調適性挑戰」，如同緣木求魚，此乃為何許多國家政府多年來試圖解決某些社會問題，即使投注大量資源與時間，仍然徒勞無功。

## 壹、進修緣起與目的

林員進入公職已逾 13 年，刻擔任「資訊與電務處」之科長。鑒於「科長」係第一線基層主管，肩負承上啟下之重任，且林員之下屬多非外交職系，逾半更為約聘雇資訊人員。如何領導統御不同背景下屬，激發同仁工作熱誠，強化他們對單位之向心力，避免業界挖角，為單位育才、留才，乃林員爭取赴哈佛進修之主因。

## 貳、參訓過程

### 一、課程安排

本課程為甘迺迪學院「行政官員教育訓練」(executive education)中，最受歡迎之領導力(Leadership)課程，美國國務院傅爾布萊特(Fulbright)交流計畫每年均要求保留此項課程之名額，以供 Fulbright 國際學人參訓，受歡迎程度，可見一斑。

此外，哈佛教學特別強調學員在課程之參與及互動，該學院公共政策講師 Tim O' brien 主持本課程已逾 9 年，經驗豐富，每堂課僅授課 2/3 時間，餘 1/3 時間開放予學員發言分享經驗，O' brien 講座積極引導學員進行批判性思考(critical thinking)，並不告知學員「正確答案」，所有的「解答」都係學員腦力激盪摸索產出的。每日課程安排緊湊，上午 7 時即開始分組討論，透過密集意見交換，加深學員對課程內容印象，參訓學員返回職場後諒可有效運用課程所學重點

哈佛教學另一特色，即為建立良好人際關係(Networking)。為鼓勵學員相互交流，學院於週間及課程結束後舉辦聯誼晚宴，包括與同時段在甘迺迪學院不同課程之學員共進晚餐，反映此類進修課程對於人脈建立之重視。

## 二、學員屬性

學員總計 70 人，組成與背景多元，包括來自蒙古、芬蘭、歐盟、菲律賓、加拿大、奈及利亞、塔吉克、英國、剛果、印度等美洲、歐洲、拉美、亞太逾 40 個國家之各級政府機關官員、聯合國國際組織、民間企業、非營利組織、人道救援機構、環境保護組織之資深官員、中高階主管與創辦人等。

## 三、授課重點

本課程授課主軸包括：

1. 辨識主管權勢(Authority)與領導力(Leadership)之差別；
2. 沒有擔任主管職務者，如何有效發揮領導力；
3. 調適性挑戰(Adaptive Challenges)與技術性問題(Technical problems)之區別；
4. 研究與分析障礙個人及群體進步的因素；
5. 調適性領導之意涵；
6. 如何在領導者角色中成長與茁壯；

## 四、課程內容

本班課程透過學理、實務案例、自我省思等體驗提升學員對領導各層面之認識，茲依照課程順序，將授課精要綜整簡述如下：

### (一) 辨識權勢(Authority)與領導力(Leadership)差別

本堂課由公共政策講師 Tim O' brien 主持，聚焦於辨識二者差別與如何培養領導力。

#### 1. 權勢(Authority)

不論政府機關或民間組織，任一團體遇到挑戰或需要作出決定時，大家都會等待具決定權之主管下達指令；換句話說，機關或組織透過正式授予某人權勢(Authority)，以換取此人提供方向

(Direction)、指令(Order)和保護(Protection)給組織。基此 Authority 可被視為一種交換服務之合約。

在組織中，具權勢者(Authority)提供問題的定義與解決方案。對內，發生內部衝突時，具權勢者協助恢復秩序，定位每個人的角色；對外，面對外在威脅或動盪環境時，具權勢者保護組織內成員免於外在威脅，並維護規範。

## 2. 領導力(Leadership)

相較之下，不論職位高低或是否擔任主管，一般人在任何時間都可以展現領導力(An activity available to anyone at any point of time)。大家都有想要逃避的人事物，而領導力就是引領大家願意面對困難現實的一種能力，且使大家能在過程中有所成長或正面改變。

領導力強弱取決於經驗值。對內，在方向指引上，好的領導者不直接給予答案，而是質疑問題定義與所謂的「正確解答」，進而引領大家深入思考；並揭露內部衝突或任由衝突發生，打亂既有的角色定位，或拒絕過快定位每個人的角色。對外，好的領導者揭露外在威脅或任由發生，誘發組織成員的調適行為，進而產生良好改變。

## 3. 如何提升(培養)領導力

### (1)站在制高點的宏觀視角(Standing on the balcony)

組織發生問題時，領導人如果驟然深陷其中，容易見樹不見林。此時，要先抽離當下困境，爭取時間和空間深度反思。

### (2)協調衝突與保持專注紀律(orchestrate conflict and keep attention disciplined)

人類天生有躲避衝突的傾向，想要顧及關係和諧，過得安逸舒心。而領導本質就是在人們可以忍受的範圍內，讓他們失望

(Leadership is the work of disappointing people at a rate they can tolerate), 引導人們走出舒適圈，而有成長。

### (3) 管理壓力

調適性領導是持續創造一種不穩定因素(壓力)，將衝突控制在可應處的安全範圍內，讓組織藉由應處壓力，持續創新與提升，如同撿魚效應一般。

## (二) 辨別技術性問題(Technical Problem)與調適性挑戰(Adaptive Challenges)

哈佛大學公共領導力中心主任 Ronald Heifetz 在其知名著作 “The Art and Practice of Adaptive Leadership” 曾表示，「領導者最大的失敗，就是將調適性挑戰(Adaptive Challenges)視為技術性問題(Technical Problem)，從而企圖以技術性解方處理調適性挑戰」。

綜觀許多政府機關或是民間企業應處問題，總是成效不彰，肇因於領導者誤判問題成因，投予錯誤解方，終至耗費巨大資源仍徒勞無功，而這也是最常見的無效領導。

本堂課續由公共政策講師 Tim O’ brien 主持，聚焦於如何辨識二者差別，有助組織明確界定目的與制定更有效的行動方案，而此辨識能力更是領導力的重要技能。

### 1. 技術性問題(Technical Problem)

例如撲滅登革熱病媒蚊。

技術性問題定義明確。可透過專家知識或過往經驗有效應處問題；換言之，問題順利解決與否關鍵在於機關與學者專家，與需投注的時間、金錢與資源。技術性解決方法受到人們普遍接受，甚至可以透過法令實施。

### 2. 調適性挑戰(Adaptive Challenge)

例如清朝末年「自強運動」或「百日維新」失敗、辛巴威舉國1/3人口感染愛滋病卻難以改善、現代社會少子化問題乃至個人戒菸等。

- (1)調適性挑戰本質是複雜與模糊的，可能是不穩定或無法預測的，領導者需要系統思考，找出所有利害關係人，解決這類挑戰關鍵在於利害關係人願意改變行為、態度與價值觀，然而人們通常抗拒改變。
- (2)調適性挑戰並不是單一群體或個人的問題，技術性解方或許可暫時緩解調適性挑戰，但時間一久，問題還是會反覆發生。
- (3)領導者與組織難以冀望全然有效解決調適性挑戰，重點在於在應處過程中，透過反覆測試(trial and error)不斷進步(make progress)與學習問題。在解決問題的過程中，發現更多問題，也是一種成長。
- (4)相較解決技術性問題的重點在於經費與資源，應處調適性挑戰最重要的成功關鍵是「人」(People are the problem and they are also the solution)。

### (三) 策略三角(Strategic Triangle)

本課程由哈佛甘迺迪學院知名之中東議題專家 Tarek Masoud 教授主持，說明策略三角對於領導者決策之重要性，策略三角要素包括為①合法性與支持(Legitimacy and Support)、②公眾價值(Public Value)與③組織能力(Operational Capacity)。成功的政策必須包含此三要素。缺乏任一要素，決策行為難以成功。

此現象說明為何許多政策立意良好，卻難以成功，以致失敗。Masoud 教授舉土耳其國父凱末爾(Mustafa Kemal



Ataturk)與坦尚尼亞第一任總統尼雷爾(Julius Kambarage Nyerere)二人有著類似的政治背景，同樣身為該國最大政黨領導人、均盼推動國家現代化，為何凱末爾成功，而尼雷爾卻失敗了？

凱末爾推動改變身逢其時，當時土耳其於第一次世界大戰戰敗，社會亟盼改變，民眾不想再遭西方人統治(價值觀支持)。然而，即使身為全國最大政黨領導人，凱末爾推動改革仍小心翼翼，循序漸進(組織能力可及)，避免驟然在全國推動大規模改革，以免引發群眾重大反彈，減損統治有效性(維持政治支持)。

此外，凱末爾用字遣詞極度小心，避免傷及人民價值觀，以持續獲得民眾支持。Masoud 教授舉例表示，凱末爾對人民稱「我們要現代化」，而非使用「西化」字眼，避免民眾誤認西化比土耳其傳統優秀，產生敵對排斥心態。

相較之下，尼雷爾在坦尚尼亞擔任總統執政近 24 年(1960-1985)，推動社會主義改革，盼建立現代化城市，發展城市規模經濟，故將人民從全國各地荒野部落強制遷徙至指定城市用地。然而民眾並不願離開部落，亦不認同發展城市經濟之必要性(價值觀不支持)，尼雷爾團隊顯然不了解民眾需求；加上坦尚尼亞社會低度發展，政府團隊力不足，驟然推動全國性改革，過於躁進(超過組織能力)。因此即使擁有全國最大政黨做為政治後盾，尼雷爾 24 年的改革仍告失敗。

綜上，Masoud 教授表示，現代化(Modernization )為一個社會面臨的最大調適性挑戰(Adaptive Challenge)，即使是領導人也需要完整的策略三角支持，方可達致目標。

將策略三角概念運用於個人工作而言，領導者要誠實自

省，追求的目標是否具有公共價值，領導者常見的盲點是自認很有價值的目標在民眾或組織眼裡，並不受到認同或支持，以致自認推出立意良善的政策，卻不受社會大眾買單，終至徒勞無功。

#### (四) 與歷史和解：面對過去痛苦的錯誤(Reckoning with History)

本課程由甘迺迪學院兼任講師 Sanderijn Cels 主持，並以美國同性戀平權史上知名之「石牆暴動」(Stonewall Riot)為例，分析領導人如何為歷史事件道歉。

1960 年代，紐約民眾普遍歧視同志族群，以 1969 年 6 月 28 日，紐約警方在盤查同志酒吧「石牆」時，群眾和警察發生衝突，場面失控，同性戀者過去幾十年遭警方惡劣對待所累積的憤怒，一發不可收拾，演變為大規模衝突。「石牆暴動」激起 LGBT 族群爭取平等權利的意識，成為 LGBT 運動中的最具代表性的事件，6 月也因此被成為「同志驕傲月」(LGBT Pride Month)，歐美主要城市均會舉辦同志驕傲遊行，紀念「石牆暴動」事件。2019 年 6 月在同志驕傲遊行舉辦前夕，紐約市警局局長歐尼爾(James O' Neill)為 50 年前紐約警局的錯誤行為致歉。對 LGBT 群體而言，遲來 50 年的道歉意義深遠。

Cels 講座以此事件為例，指出在公開場合道歉時，不論個人意願如何，都帶有「政治」考量。尤其要向比較具爭議的群體致歉時，更應先做好策略評估(Strategic analysis)，通盤計算利弊得失，並應將對組織之負面影響降至最低。例如機關首長致歉是否會打擊組織士氣、降低同仁對機關之忠誠度、需否付出賠償金等負面影響；以及道歉可以爭取社會對機關的信任支持，建立首長負責任的正面形象等等。

將「策略三角」概念運用到領導人公開致歉時，領導人須

先評估自身是否具備代表性、合法性(Legitimacy)與組織的支持(Support)，所致歉事情是否符合公眾期待(Value)，如此再向社會致歉，方具意義。

本人覺得這一堂課相當有趣，也適用於台灣社會，蓋台灣民主發展過程中，「二二八事件」與「白色恐怖」確是不可忽視的過往，也是轉型正義的重要一環。

### (五) 細細觀察(Slow Looking)

本課程由甘迺迪學院教育所講師 Shari Tishman 主持，Tishman 講座帶領全班學員至哈佛博物館，每組學員自選一件藝術品觀賞 15 分鐘，觀賞時不得閱讀展品解說牌，學員需腦力激盪，猜想作者欲透過展品傳達何種概念。學員大多不明就理為何如此，且觀看單一展品 15 分鐘，實已超越一般常人欣賞藝術之極限。而在不閱讀展品說明牌情況下，我們對藝術品的解讀往往不同於作者想傳遞的訊息。

Tishman 講座嗣指出現代人習慣快速掃描周遭環境，不加反思獲取表面資訊，接著匆忙繼續前進，因此容易快速形成既定印象。當既定印象發生後，我們觀念就會根深蒂固，難以改變。當然，快速瀏覽是大家在資訊爆炸時代，維持有效率工作的重要技能。然而，許多事情實難驟然一目了然，需要藉由大量資料，反覆查驗與思量後，才可明白事情全貌，並做出正確決定。

觀察問題就如同細細賞鑑藝術品一般，有許多不同的鑑視角度與隱藏訊息(hidden information)。許多事情看似漠不相關，透過仔細觀察，反覆推敲，才能看透事件的複雜性與彼此關聯性。而一位好的領導人正需要具備足夠的耐性去辨識(Discerning)、察知(Appreciate)、探索(Explore)與拆解(See

facts)問題，而這些都是 Slow Looking 才可做到，並輔以正確應處方式，才能帶領團隊不斷的成長。

## (六) 抗拒改變(Immunity to Change)

本堂課由公共政策講師 Tim O' brien 主持，從心理學角度探討人類為何強烈抗拒改變，並引導學員從自我開始檢討。

「調適性領導」概念與多數領導概念類似，首重建立組織願景，規劃策略並與團隊成員建立互信關係，帶動大家同心齊力朝目標邁進。此外，「調適性領導」更加重視領導者在瞬息萬變的外在環境下，即時改革組織內部，以求新求變的開闊心態面對各種挑戰。綜上，「調適性領導」的重要心理素質就是樂於接受改變。然而，現實情況是人們通常較喜歡待在熟悉的舒適圈，即使知道改變是進步的動力，卻仍舊抗拒改變。

O' brien 講座引領學員檢視年初所訂定的「新年計畫」為何到年末時，仍無法有效執行？為何人們的行為(Behavior)總與目標(Goal)不一致，乃至刻意做出無法達成目標之行為呢？O' brien 講座引導大家細究此問題之核心，把自我改善或改變的障礙具體化。

O' brien 講座以自身為例，渠盼多與學校同僚一起制定授課目標與校務活動；然而實際上，渠反而更封閉自我，單獨在辦公室制定所有授課講綱。深究為何行為與目標衝突之原因，O' brien 講座剖析，渠內心深處自我假設(Assumptions)倘邀請教師同僚共訂課綱，同僚們或許可表現得比渠更好，乃至取代渠之工作。以 O' brien 講座之例，「假設」個人工作將遭取代，是障礙渠進步或改變的主因。有時這種「假設」可能是真會發生的，有時則可能是自己多慮。

因此，我們需要驗證障礙自我改變的「假設」屬於真的可

能發生的威脅，還是自己多慮，才能找出最佳因應之道。鑒於驗證假設可能會帶來風險，因此最好是找知心密友私下協助，而不要公開驗證。由此討論生活細瑣問題，可類推延伸至組織面臨改革時展現抗拒態度與如何有效因應。

## 參、研習心得

由於受訓時間僅只一週，學理內容有限，甘迺迪學院透過多元講師群經驗豐富，觸角廣泛的領導方式，實踐「調適型領導」的宗旨。

林員刻擔任科長職務，對於中高階文官而言，此次參訓習得的最寶貴課題，以下列二項最具參考價值，對於公務生涯助益頗大：

一、領導人應清楚界定(diagnose)問題屬性係 Technical problem 還是 Adaptive Challenge，抑或兩者特質兼具，才能投以正確因應之道，有效應處問題。

正如哈佛大學公共領導力中心主任 Ronald Heifetz 所言，「領導者最大的失敗，就是將調適性挑戰(Adaptive Challenge)視為簡單的技术性問題(Technical Problem)，企圖以技術性解方處理調適性挑戰」。此概念可有效說明何以政府多年來耗費許多預算提供育兒津貼(即技術性解方)，卻仍無法有效提振生育率(即調適性挑戰)，因為政府未納入相關利害關係人(例如想婚育者、受育嬰假影響之中小企業、幼稚園產業、房屋建商等等)想法，想逕以撥款補助的方式便宜解決複雜的社會問題。

二、領導人做任何決策，都要確保符合策略三角(Strategic Triangle)的要素，亦即決策的價值(Value)受到大家認同，組織有能力(Capacity)為之，且決策者具備足夠之合法性(Legitimacy)，如此一來，決策方能成功。

此概念可說明為何清末的「自強運動」或「百日維新」雖立

意良善，終遭失敗。蓋清末民智未開，人民普遍反對乃至抗拒西化(價值觀不支持)，且光緒帝在無成功前例即驟然推動全國性維新，超過組織能力(Capacity)，故渠雖具備足夠合法性(Legitimacy)，政策終告失敗。

## 肆、未來建議

### 一、 持續派員參訓

甘迺迪學院授課以激發學員省思問題，自尋答案為特色，鼓勵思辨型課堂參與，作法迥異於國內保訓會或人力發展中心之講師單面向授課方式。加以學員來自世界各國，專業背景迥異，透過互動討論，有助我參訓人員與時俱進，吸收相關最新知識並與各界意見領袖交流互動，拓展國際視野，打破在台受訓不停在同溫層思想中互相取暖的停滯狀態，對於人才培育，顯有助益。

### 二、 參考哈佛訓練模式

哈佛課程除傳遞分享寶貴學識與經驗，同樣重視人脈建立與意見交流，故安排學員同住飯店，並安排許多交誼活動(Networking)，以讓學員更熟悉彼此，建立友誼，而非只在課堂上互動。

相較之下，我人力發展中心或保訓會之公務員受訓課程，多以單日或至多3日，且僅提供跨區受訓者住宿。此種課程安排方式僅重視學員學習講師授課內容，並不在意受訓是否有助學員人脈建立，稍嫌可惜。建議我公務人員培訓機關應可參考哈佛模式，辦理乙週培訓課程與交誼活動，並提供所有參訓人員住宿，以利人脈建立及資源分享。

Leadership for the 21st Century: Chaos, Conflict and Courage  
September 10-15, 2023

Sunday 10-Sep	Monday 11-Sep	Tuesday 12-Sep	Wednesday 13-Sep	Thursday 14-Sep	Friday 15-Sep
3:30 pm HKS Staff Available in DoubleTree Hotel Lobby 400 Soldiers Field Rd. Boston, MA 02134  4:00 pm Shuttle bus to HKS 4:30 - 5:45 pm  Welcome & Orientation w/ Tim O'Brien  5:45 - 6:45 pm  Opening Dinner Nye ABC, 5th Floor Taubman  6:45 - 8:00 pm  Analyzing Authority & Leadership w/ Tim O'Brien	Breakfast in HKS Cafe 7:00-8:00  Consultation Group Intros 8:00-8:45am in Cafe 9:00 - 10:30 am  Technical & Adaptive w/ Tim O'Brien	Breakfast in HKS Cafe 7:00-8:00am  Consultation Groups 8:00-9:00am in Cafe 9:00 - 10:30 am  Strategic Triangle w/ Tarek Masoud	Breakfast in HKS Cafe 7:00-8:00am  Consultation Groups 8:00-9:00am in Cafe 9:00 - 10:30 am  Case Analysis w/ Tim O'Brien	Breakfast in HKS Cafe 7:00-8:00am  Consultation Groups 8:00-9:00am in Cafe 9:00 - 10:30 am  Immunity to Change w/ Tim O'Brien	Breakfast in HKS Cafe 7:00-8:00am  Consultation Groups 8:00-9:00am in Cafe 9:00 - 10:30 am  Purpose, Aspirations & Ambitions w/ Hugh O'Doherty
	Coffee Break 10:30 - 11:00 am 11:00 - 12:30 pm  Case Analysis w/ Tim O'Brien	Group Photo/Coffee Break 10:30-11:00am 11:00 - 12:30 pm  Strategic Triangle w/ Tarek Masoud	Coffee Break 10:30-11:00am 11:00 - 11:50 am  Slow Looking w/ Shari Tishman	Coffee Break 10:30-11:00am 11:00-12:30  Immunity to Change w/ Tim O'Brien	Coffee Break 10:30 - 11:00 am 11:00 - 12:30 pm  Staying Alive Closing Comments w/ Tim O'Brien
	12:30 - 1:30 pm  Lunch Nye ABC, 5th Floor Taubman 1:30 - 2:30 pm  Consultation Groups Nye ABC, 5th Floor Taubman	12:30 - 1:30 pm  Lunch Nye ABC, 5th Floor 1:30 - 3:00 pm  Reckoning with History w/ Sanderijn de Cels	11:50 - 12:40pm Group A: Museum Visit Group B: Lunch (Malkin Penthouse) 12:40 - 1:30pm Group B: Museum Visit Group A: Malkin Penthouse 1:40 - 3:00 pm  Slow Looking w/ Shari Tishman	12:30 - 1:30 pm  Lunch Malkin Penthouse 1:30 - 3:00 pm  Immunity to Change w/ Tim O'Brien	5:15pm Shuttle from Hotel to Loeb House 5:30 - 8:00 pm  Cocktail Reception & Closing Dinner Loeb House 17 Quincy St, Cambridge, MA 02138 Attire: Business Casual
	Coffee Break 2:30 - 3:00 pm 3:00 - 4:30pm  Staying Diagnostic w/ Tim O'Brien	Coffee Break 3:00 - 3:30 pm 3:30 - 5:00pm  Case Discussion w/ Tim O'Brien	Coffee Break 3:00 - 3:30 pm 3:30 - 5:00 pm  An Intractable Challenge? HIV Among Adolescent Girls and Young Women in Zambia w/ Farayi Chipungu	Free Time	
	Free Night	6:00 - 8:00 pm  Networking Dinner Charles River Room DoubleTree Hotel (Atrium Level)	5:15 - 6:15 pm  Walking Tour of Harvard Yard (Optional)	5:15pm Shuttle from Hotel to Loeb House 5:30 - 8:00 pm  Cocktail Reception & Closing Dinner Loeb House 17 Quincy St, Cambridge, MA 02138 Attire: Business Casual	

All classes will be held in Wiener Auditorium (ground floor of the Taubman Building) at Harvard Kennedy School, 79 JFK Street, Cambridge, MA 02138, unless otherwise noted.



**Leadership in the 21st Century:  
Chaos, Conflict, and Courage  
September 10 – 15, 2023**