

出國報告（出國類別：進修）

美國哈佛大學甘迺迪政府學院
「台灣領袖計畫」進修報告

服務機關：外交部

姓名職稱：蔡科長育真

派赴國家：美國

出國期間：113 年 1 月 21 日至 1 月 26 日

報告日期：113 年 4 月 11 日

摘要

外交部北美司蔡科長育真前奉核定參加美國哈佛大學甘迺迪政府學院「台灣領袖計畫」短期訓練，嗣經該學院核錄參訓本（113）年1月21日至26日開設之「21世紀領導力：混亂、衝突與勇氣」課程，該課程旨在協助領導人辨明「技術性問題」及「調適性挑戰」之不同、解析領導人解決問題時應營造之「護持性環境」（holding environment），並引導學員反思己身領導乃至於工作與人生之目的。

在為期一週之密集進修課程中，除了由哈佛大學甘迺迪政府學院講師輪番授課外，亦包括課堂個案分析、每日固定小組討論、課間自由交流互動等，以期結合理論與實務，並使同儕相互支持解惑之效益發揮至極致。參訓過程中最具啟發之部分，莫過於與來自21國、分屬66個不同政府單位或國際組織之同儕分享領導所遇之挑戰，再共同腦力激盪並協助當局者突破思考盲點之過程；另因筆者係唯一來自台灣之參訓者，過程中亦掌握各項機會說明我外交情勢所遇挑戰以爭取國際友人支持。

目次

壹、進修目的	4
貳、參訓過程	4
參、心得及建議	7
附錄 1 參訓照片	9
附錄 2 課程表	10

一、進修目的

筆者自擔任科長一職近兩年以來，始終盼持續精進領導能力，期許自己可營造正向工作環境、發揮正向影響力，並激勵同仁探索並發掘外交工作之意義，惟在過程中不論是面對千變萬化的外交工作要求、抑或是帶領不同背景個性之同仁，均深切感受到「領導力」之深奧及「領導挑戰」會以各種各項不同樣貌不斷出現，深知己身能力之不足及進修領導相關課程之必要性。

哈佛大學甘迺迪政府學院所開設之「21 世紀領導力：混亂、衝突與勇氣」課程，即是一套富有理論之基礎，協助領導人辨明「領導挑戰」之本質究屬「技術性問題」抑或是「調適性挑戰」，並進一步分析與管理阻礙進步及改變之因素。此外，該校開設之課程均包含密集之小組討論及同儕實務經驗分享，更能以各自經驗從不同角度相互激盪、突破盲點並跳脫框架，進而提升進修綜效，爰甚為符合筆者進修需求。

二、參訓過程

- (一) 學員組成：本期課程學員共計 66 人，國際學員約佔三分之一，來自加拿大、澳大利亞、歐盟各國、奈及利亞、阿爾巴尼亞、亞塞拜然、日本及台灣等 21 國，學員服務之專業領域涵蓋政經、公衛、教育、科學及商業等。來自美國之學員則包括：聯邦參眾議院幕僚、國防部、國土安全部、能源部、社會安全局、疾管局及聯邦航空管理局。
- (二) 課程設計：在為期一週之密集進修課程中，除了由哈佛大學甘迺迪政府學院講師輪番授課外，亦包括課堂個案分析、每日固定小組討論、課間自由交流互動等，以期結合理論與實務，並使同儕相互支持解惑之效益發揮至極致。
- (三) 課程精華擇要及心得：

1. **課程一——辨識問題本質**：本堂課由哈佛大學甘迺迪政府學院講師 Tim O'brien 教授主持，旨在辨識工作中需要著手解決的到底是技術性問題（Technical Problem）還是調適性挑戰（Adaptive Challenges）。主要差異在於前者都有固定解答、課責性明確並集中在權威者或專家身上，且通常可運用金錢、時間及資源就可以順利解決，然所謂「調適性挑戰」則完全相反，從問題本質不易界定、沒有固定答案、課責性在所有利益攸關者身上，並且需克服並調和所有參與方不同的信念與價值觀等。在當前共同利益及所涉議題均日趨複雜化的民主社會中，傳統仰賴權威式給予答案的「技術性領導」（technical leadership）已無法有效且長期解決問題，爰任何領導人辨別所遇問題中，哪些是屬於「技術性問題」及哪些是屬於「調適性挑戰」，再分別擇定適合方式以因應之，至屬關鍵。
2. **課程二——策略三角（Strategic Triangle）**：本堂課程由哈佛大學甘迺迪政府學院中東議題專家 Tarek Masoud 教授主持，旨在協助領導人面對「調適性挑戰」時，以「策略三角」為分析架構思考是否已具備決策成功之要素，三大要素分別為①政策正當性及所獲支持（Legitimacy and Support），指政策必須符合法律法規和社會道德標準，並獲得政治及社會的支持，才能夠得到廣泛的認可和推行；②公共價值（Public Value），指政策的施政內容能否實現廣大社會群體所共同追求的價值及③運作能力（Operational Capacity），指政府為創造公共價值所需的資源和相關管理活動的優劣，政府的運作能力越強，政策的實行就越有效率和有效果。課程講師以土耳其國父凱末爾（Mustafa Kemal Ataturk）與坦尚尼亞第一任總統尼雷爾（Julius Kambarage Nyerere）作為例子分析，前者因三項要素均具備而成功推動國家之現代化，惟遭課堂

上任職於世界銀行經濟學家的參訓學員質疑，當時土耳其因獲得西方國家支持，而享有豐沛外來資源，反觀坦國當時遭受國際孤立，此客觀國際情勢之背景亦需納入考慮，再證本課程精彩之處在於課堂上激盪出的討論及火花。

3. **課程三**—**建構護持環境 (strengthen the holding environment)**：

本課程由哈佛大學甘迺迪政府學院兼任講師 Farayi Chipungu 主持，旨在協助領導人在進行重大決策前，如何在職場中建構堅韌的「護持環境」，以讓所有利益攸關者都能參與並降低改變現狀帶來的負面效應，其中涉及諸多強化觀察能力及溝通技巧之建議，帶給我的啟發也最多，茲以建構護持環境的「行動計畫」(Action Plan) 分述如次：①界定問題時應確認團隊其他人如何看待這個問題、培養更敏銳的觀察力並尋找下一步解決問題時可能的盟友及夥伴；②必須騰出固定的空間及時間聚焦處理問題，並開始盤點「護持環境」之要素是否均具備，如被領導者對領導人具有足夠的信任、以下放權力交代任務取代由上而下之權威式控制、營造容錯並鼓勵學習及在職進修之環境；③接下來視團隊反應適當增加或調降壓力 (raise the heat or lower the heat)，如調整工作交付的進度、適時提供框架、以及協助利益受影響者接受損失，讓所有利益攸關者均感受到被傾聽及尊重等。我認為上述行動計畫有助組織領導人，以循序漸進且具系統性的方式建構一個「帶人也帶心」的工作環境。

4. **課程四**—**如何跨越變革障礙 (Immunity to change)**：本堂課由哈佛大學甘迺迪政府學院講師 Tim O'brien 教授主持，引用哈佛大學教育所 Robert Kegan 及 Lisa Lahey 共撰之「變革抗拒」

(Immunity to Change) 一書，系統性引導領導人如何帶領組織進行改變。這堂課首先直指，個人及組織抗拒改變的原因其實不是

意志力不足，而是個人和組織為抵制變化而建立的潛意識防禦，也就是「對變化的免疫力」在作祟，爰需要以下列四大步驟打破上述潛意識的不正確假設，第一先列出要改變的目標，再來找出仍因循苟且的行為（Doing Instead and Avoiding），接下來深入探究不願意改變的背後顧慮，例如找出領導人不願意適當授權的背後原因，其實是擔心同事認為其能力不足，最後以實證去拆解上述假設其實不正確，證明「適當且方向正確的授權」非但不會讓下屬認為領導人能力不足，且才能讓組織成長等。這堂課指出成功的領導人必須瞭解思想和行為會由心態所型塑，改變心態不僅僅要探究「行為」本身，更需要探究抗拒改變的隱藏思想及破解背後不正確的假設，心態及行為兩者都具備後，改變才有可能成功。

三、心得建議

- (一) **事前閱讀及指派任務有助參訓者更快進入狀況**：參訓者於課前一個月即必須提交乙篇短文，敘述當前領導的組織及所遇領導挑戰，有助於參訓者課堂伊始就知道自己「帶著什麼問題而來」，除此之外，講師在第一堂課中利用參訓學員互相詰問的方式，讓每一個人再度確認「為何要來上課」的原因，每一個人和鄰座同學先和對方為什麼來上課並重複多次問答，然後老師再開放一段完整的時間，讓大家在半圓形的階梯教室中，自己找空檔一句接一句、一棒接一棒地此起彼落自我揭示「來上課的真實原因」，整個過程就好似交響曲一般，係極佳破冰方式，且有助凝聚並提高後續課程之參與感。另外，課前指定適量的閱讀亦有助參訓者先具備相關概念，讓課堂上的討論更為聚焦，達到藉由實務例子反證或呼應理論的目的，加深參訓者的印象並提升參訓效果。

(二) 分組討論並從其他隊員提供之經驗有助跳脫既有思考框架：

哈佛大學開設的系列在職進修課程最為人津津樂道者，即是含金量極高的分組討論，小組成員每日均會在有系統且有指引框架的情形下，輪番進行每個成員的「領導挑戰」個案討論，因為小組成員的多樣性及所屬行業組織各異，更有助突破個人盲點，並汲取多元的經驗、從不同角度相互激盪以進一步跳脫框架，這也是最讓人回味無窮之處，蓋所有領導者所遇到的挑戰其實都沒有固定的解答，透過其他具備一定領導經驗的同儕眼中，思考那些不曾想到過的面向以及咀嚼他們所提出的反饋，進而提升進修綜效。

(三) 在職進修及持續精進「領導力」對組織的成長至關重要：隨

著「權威式領導」模式慢慢被時代淘汰，各組織當前均面對留才及增加組織向心力的挑戰，筆者相信「讓部屬及同仁感受到工作的意義」是提升工作動機、為組織留才的關鍵方程式，惟在過去擔任科長這兩年期間，即便清楚知道己身工作之職志並盼持續發揮正面影響力，但面對變化多端、高壓緊迫的外交工作以及個性及背景均迥異之部屬同仁，仍讓我深切感受到「領導挑戰」會以各種各項不同樣貌不斷出現，實有必要定期就「帶領組織之必備技巧」及「增進領導能力」等領域進行在職進修，旨揭課程帶給我的收穫主要有二，透過上揭課程可以較有理論框架看待並釐清各項領導挑戰，第二則係透過小組討論及與其他參訓者在課間之互動，獲得許多寶貴且真誠的建議，有助把自己抽離問題現場、從旁觀者清的角度思考更佳作法。建議未來允宜賡續選送本部中高階同仁參加該校開設之領導力相關課程。



 **HARVARD Kennedy School**
Executive Education

**Leadership for the 21st Century:
Chaos, Conflict and Courage
January 21 – 26, 2024**