

行政院所屬各機關因公出國人員出國報告書  
出國報告(出國類別：其他)

## 東南亞中央銀行「SEACEN Springboard Leadership Course: Leading Adaptively」 報告

服務機關：中央銀行

姓名職稱：楊建業/經濟研究處三專

派赴國家：馬來西亞/吉隆坡

出國期間：108.4.6-108.4.13

報告日期：108.7.13

## 目次

壹、前言 .....	1
貳、領導力模式變遷之背景 .....	3
一、VUCA 時代 .....	3
二、組織架構之變遷 .....	5
參、領導力之演變 .....	6
一、領導力的演變 .....	6
二、複雜性適應領導之介紹 .....	8
三、複雜性適應領導的目標—無為而治 .....	9
肆、領導者不必要之壓力及時間管理 .....	9
一、領導者不必要壓力之成因 .....	9
二、領導者時間管理 .....	10
伍、領導力可運用之策略 .....	12
一、運用 Hersey 及 Blanchard 情境領導力 .....	12
二、更多授權(Let go more) .....	15
三、運用「合氣道」(AIKIDO)積極傾聽與影響部屬 .....	16
四、無為而治 .....	16
陸、研習心得與建議事項 .....	16
一、研習心得 .....	16
二、建議事項 .....	17
參考資料 .....	19

## 壹、前言

東南亞中央銀行(SEACEN)於本(2019)年4月6日至13日於馬來西亞吉隆坡舉辦東南亞中央銀行「SEACEN Springboard Leadership Course: Leading Adaptively」訓練課程，課程內容分述如下：

### 一、「SEACEN Springboard Leadership Course: Leading Adaptively」訓練課程

#### (一) 參與成員

本次 SEACEN 舉辦訓練課程為期 1 週，參加人員計有來自汶萊、柬埔寨、香港、寮國、馬來西亞、緬甸、尼泊爾、巴基斯坦、新幾內亞、泰國及我國等 11 國，共 32 位央行中階主管代表與會。主辦單位邀請複雜性適應領導(Complex Adaptive Leadership, CAL)公司之創始人及執行長 Nick Obolensky<sup>1</sup>及其團隊成員 Douglas Dean<sup>2</sup>、Tim Haynes<sup>3</sup>為研討會講師，藉由理論與實務的結合，使學員能更進一步了解課程的意涵，俾利對各國央行中階主管之領導技能有所提升。

#### (二) 課程內容及學員任務

本次訓練透過複雜調適系統科學(complex adaptive systems science)

---

<sup>1</sup> Nick Obolensky 曾任英國富時 100 指數公司首席總監、倫敦商學院及瑞士洛桑酒店管理學院客座教授、荷蘭奈耶諾德(Nyenrode)大學教授等，現任 CAL 公司執行長，且為法國 CEDEP(歐洲執行發展中心)及瑞士洛桑國際管理學院(IMD)新加坡校區訪問教授。

<sup>2</sup> Douglas Dean 提供多家跨國企業有關領導力及企業轉型等諮詢服務，資歷超過 30 年。曾任福斯汽車公司行銷長(Chief Marketing Officer)及雀巢公司執行長之顧問。現為 Human Capital Group Asia Limited 執行長。

<sup>3</sup> Tim Haynes 服務於 Meta 公司顧問，並於社會公益企業 mum+擔任數位執行長(該企業之宗旨在於協助創造更健康之紐西蘭，主要專攻於平台商業模型、數位轉型、顧客集中度及創業)。Haynes 目前則專注於遊戲化及人工智慧，提倡終身學習；並發表相關網路媒介社群平台(platforms)、策略、神經行銷學、顧客旅程及數位轉型等多篇文章。

之介紹，並希望藉由了解是項方法，使中階領導管理者在動盪(Turbulent)、不確定(Uncertain)、嶄新(Novel)及模糊(Ambiguous)環境中(TUNA)，提昇面對問題時的應變能力。

為期 6 天的研討會中，主要介紹其理論核心，並透過實做競賽及分組討論，另將課程規畫在研討會結束後 4 個月內，引導學員於日常生活中持續運用相關領導技能，使能更為簡易而快速達成目標。

### (三) 課程目的

鼓勵學員運用 CAL，並以開創性與整合性的方式進行，其理論基礎係根據講師 Obolensky 之國際暢銷書「複雜性適應領導力：擁抱矛盾與不確定性」(Complex Adaptive Leadership-Embracing Paradox & Uncertainty)。CAL 模型特色在於改造策略性、組織性及個別行為模式，期能在所謂多變(Volatile)、不確定(Uncertain)、複雜(Complex)及模糊(Ambiguous)之 VUCA 的環境下，達到事半功倍之效。

### (四) 預期成果

課程預期每位學員在課程結束後瞭解：

1. 複雜性對績效的影響；
2. 如何在數位時代掌握機會；
3. 如何聚焦於最重要的事，並以複雜性適應領導獲得較佳且較快的成果；
4. 如何對員工參與及利益關係者為中心(stakeholder centricity)有直接更大的影響；
5. 領導者除發展成為人才之外，並幫助組織及組織成員共同成長。

二、本報告分為 6 個部分，除前言外，第 2、3 部分則分別說明領導力的演進過程及其背景；第 4 部分說明領導者不必要壓力 (unnecessary leadership stress) 及時間管理議題；第 5 部分為領導力可運用之策略；最後為心得與建議。

## 貳、領導力模式變遷之背景

### 一、VUCA 時代

#### (一) 當前領導者面對 VUCA 的時代背景

以軍隊用語 VUCA 來描述領導者當前所處的新工作環境再貼切不過，爰領導力也應能因應這種新的形勢：

1. V (Volatile) 多變：當前的全球情勢，無論在政治、經濟、軍事等各方面，改變發生的速度快且規模大。
2. U (Uncertain) 不確定：未來無法精確預測。
3. C (Complex) 複雜：鑑於諸多因素影響，挑戰變得極為複雜，極少有單一原因或解決方案。
4. A (Ambiguous) 模糊：真實與錯誤、理解和誤解、原因和結果等的邊界朦朧不清；對於事件的涵義或所帶來的影響亦不清楚。

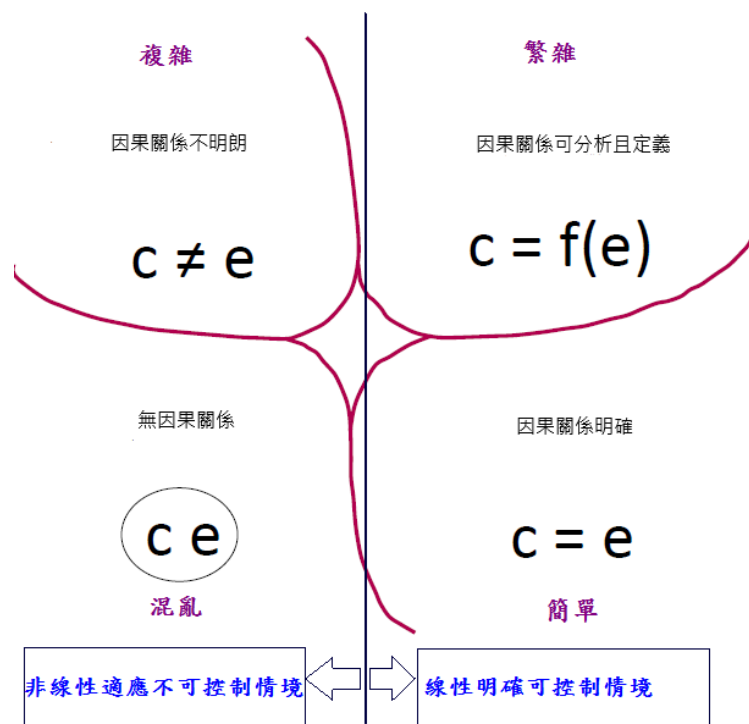
鑑於科技及技術不斷推陳出新，全球政治經濟環境的複雜性及不確定性日益升高，領導者須能在充滿未知及複雜挑戰之 VUCA 環境中，對組織進行創新及變革的領導，並期望投入較少的時間及精力，達成提升組織效率及利益極大化的效果。

#### (二) VUCA 時代，領導者對問題情境之界定與解決策略

在 VUCA 環境中，領導者可借由 Cynefin 模型來界定問題情境並尋求解決策略。Cynefin 架構可用於辨認問題、環境與系統，並分析適合採取何種解決方案以為因應。Cynefin 分別定義四個情境(圖 1)：

- (1)簡單(Simple)：因果關係十分明顯，管理者可採取最佳實務解決問題，以 SOP 因應。
- (2)繁雜(Complicated)：因果關係需透過分析來處理，管理者需應用現有專業知識和技能，並具備良好實務經驗以為因應。
- (3)複雜(Complex)：因果關係不明朗，預測力有限。管理者僅能制定簡單的規則作為因應之道，並需預備應急的對策。
- (4)混亂(Chaotic)：無因果關係之情境，完全無法預測。為了將狀況控制在複雜情境下，需以新穎的解決方案採取行動。

圖 1 Cynefin 模型



## 二、組織架構之變遷

組織架構演變有下列若干型態：

### (一) 功能性組織

功能性組織型態係依照專業功能性需求，設立部門的組織架構。傳統公司組織與機構採用此種類型的架構，例如設置生產、行銷、人力資源研發、財務等部門別。在功能性組織下，對於臨時性跨部門專案工作，一般由相關部門主管指派同仁擔任專案負責人，但實際專案控管及決策，仍屬部門主管之權限。

### (二) 跨功能性矩陣式組織

隨著社會發展與演進，傳統功能性組織架構愈來愈無法順應潮流，於是產生因應專案之矩陣式組織。是類組織之人力，係由功能性組織中各部門人員依任務性質組成，並由專案經理來負責溝通、協調及控管相關工作。

### (三) 複雜性適應系統(Complex Adaptive System, CAS)組織

此種組織型態之團隊組成與任務執行皆係因需求而起，反映動態組織特性，其具相當可塑性。組織的工作小組或專案小組建構在非常動態且不斷變化的自我管理(self-organized)基礎上。組織的工作小組或專案小組在組織的策略方向下，達到技術與人力資源系統的整合，並以複雜適應性的方式運作，爰複雜性適應系統時而被稱為「感性且回應」(Sense-and-respond)的系統。

綜合言之，隨著時代趨於複雜的演變，組織架構亦因應改變，從早期「功能性組織架構」演變為「跨功能性矩陣式架構」，最後進化為具相當有可塑性的複雜性適應系統。

## 參、領導力之演變

由於科技及技術不斷創新，全球政經環境的複雜性及不確定性日益提高，領導者面臨 VUCA 時代的挑戰。在領導力與組織管理方式等不同面向，領導者須與時俱進，不斷動態精進自我，方能帶領組織進化與成長。

### 一、領導力的演變

#### (一) 領導力的演變階段由領導力 1.0 逐步發展至 4.0

傳統的組織架構中，層級多，領導力多係由上而下；隨外在環境複雜且高度不確定性與日俱增，組織架構已由傳統之職能性功能，演變至跨功能性矩陣式架構，爰領導力亦需變革，方能適應外界快速變化的腳步(圖 2)。以下即領導力 1.0 至領導力 4.0 演變說明：

#### 1. 領導力 1.0

屬傳統之寡頭(oligarchical)領導方式，領導力係由上而下，領導者對部屬下達指令，部屬只須服從及執行，組織架構則依功能劃分，層級較多。

惟隨個人意識抬頭，權威領導消退，加以外在環境多變複雜，寡頭領導漸不合時宜，且不利組織快速應變及創新。

#### 2. 領導力 2.0

諸多大型組織意識到功能性分工導致組織的決策速度降低，組織架構遂演變為矩陣式架構、網絡式架構。領導力除由上而下外，亦包含橫向流動及由內而外的發展，此時領導力 1.0 與領導力 2.0 共



存於組織中。

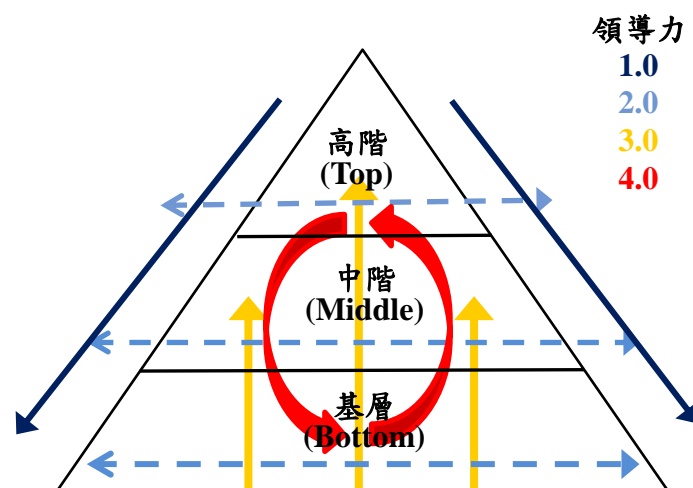
### 3. 領導力 3.0：

領導者無法知道所有問題的解決方案，需要中階及基層員工之配合及協助，領導力漸由下而上，加強發展為授權 (empowerment)，領導者壓力隨之減輕；同時，員工教育與輔導重要性相形提升，此即領導力 3.0 的模式。

### 4. 領導力 4.0：

結合前述領導力 1.0、2.0 及 3.0，領導力在組織中跨越層級及部門，發展為目前領導力 4.0。領導者與部屬間須充分協調與合作，相互依存；此一組織內部動態發展形態，形成自我組織 (self-organized)，可大幅提升工作效率。

圖 2 領導力演變過程



資料來源：Nick Obolensky, "Leading Adaptively"(2019)

(二) 領導力的演變係循序漸進的過程，彼此間交互運作

面對複雜多變及充滿不確定性的經營環境，具相互依存、互動特

性之多頭式領導(polyarchy)應運而生，以期提升組織效率。多頭式領導藉由上下及橫向交流之動態循環模式，在問題解決之過程中，領導者適時介入、授權與支持，減輕其壓力；部屬則在解決問題之過程中獲得自信，未來更勇於接受挑戰，而非僅被動接受指令，有利培養動態循環之領導力。

另從領導力文化演變的趨勢來觀察，組織內部協調與合作日趨重要，未來組織必須發展成一種相互依存的領導文化，尤其是領導者與部屬間的互動與信任。考量上述情形，現今組織結構調整已朝向高效跨界、複雜且矩陣式之型態，除橫向打破職能邊界之區分，縱向亦打破層級的限制，因此，更為靈活、敏捷的領導力至顯重要。領導力 4.0 的誕生，促使領導力跨界在組織內部動態發展，大幅提升工作效率。

## 二、複雜性適應領導之介紹

### (一) 複雜性適應領導之定義

CAL 係指當大環境處於混沌不明、複雜性情境，組織結構亦隨環境變化而不斷演變，情勢發展變得不易預測或控制，處在一種「有組織的混亂(organized chaos)」時，領導者須先判斷及分析處於何種情境，並瞭解部屬的具體狀態，才能運用合適的方法及手段解決問題及挑戰。

### (二) 複雜性適應領導可應用之策略

CAL 結合情境領導的 4 種領導模式，領導者適時運用「推式」策

略(push strategy)<sup>4</sup>或「拉式」策略(pull strategy)<sup>5</sup>的領導行為策略，將領導力與組織的自我管理相互聯繫，可提升組織之適應力及敏捷性。

### 三、複雜性適應領導的目標—無為而治

#### (一) CAL 可有效提升組織之適應力及敏捷性

藉由 CAL 體現，在組織層級中每個人具有相對領導力。部屬非只盲目聽從指令，而能主動思考，發揮創造力，並自我管理；領導者角色弱化，落實「自我組織(self-organized)」功能，減少不必要的壓力，從而獲得更多時間處理更重要的事，提升團隊及自身效率。

#### (二) CAL 的最高境界即體現中國道家「無為而治」哲學

CAL 即是綜合現代西方複雜性科學及傳統中國智慧，透過充分授權，以及部屬的自我管理，使組織實現「自主管理」，進而達成「無為而治，大智若愚」的境界，讓領導者及部屬共同成長。

### 肆、領導者不必要之壓力及時間管理

#### 一、領導者不必要壓力之成因

一般而言，領導者之所以造成事倍功半的結果，其成因在於：

(一)害怕授權(Fear of letting go)：面臨日益複雜的不確定性，領導者的本能反應即將領導權更加牢固緊握在手中。這裡隱藏著另一種恐懼——亦即事情出錯時被人指責或承擔責任的恐懼。這種現象同時也導

---

<sup>4</sup> 「推式」策略之領導模式係屬較為傳統之寡頭式領導風格，領導者由上而下推動部屬執行工作。

<sup>5</sup> 「拉式」策略領導模式則屬於領導者給予部屬執行及決策空間，某種程度上領導者表現出追隨者(follower)的態度

向另一種增加壓力的因素——過度工作。

(二)過度工作(Working too hard)：領導者因害怕將權力下放給部屬，導致工作負荷過重，壓力過大，甚至犧牲家庭生活，致團隊無法成長、工作效率無法提升。這本身即為一種錯誤認知，意即領導者需知道其所領導組織中一切發生的事，俾於問題出現時提出解決問題之對策。最後，則是領導者受他人的期望值所驅使，並缺乏拒絕的能力，遂出現自欺欺人之局面。

(三)自欺欺人(Playing the charade)：雖然，組織的高層其實並不知道如何解決他們所領導組織的問題，但因現實中仍存在對領導者的期望是他們應該知道問題的答案，領導者難以說出自己不知，最後往往還是假裝自己知道問題的答案。同時，部屬也在「自欺欺人」，仍然期望組織的高層應該知道問題的答案，明顯的陷入寡頭式領導假設的思維。對整個組織而言，一步步走向災難。當然，這樣也是造成領導者壓力的根源之一。

## 二、領導者時間管理

面對層出不窮的任務與時間限制，領導者為能有效管理時間，需掌握關鍵性原則方法，艾森豪爾矩陣(Eisenhower matrix)能協助順利完成工作任務，進一步達成組織目標。

### (一)艾森豪爾矩陣(Eisenhower matrix)

為避免浪費精力在無謂的工作，並將時間配置在最重要的工作上，以達成組織有效管理，領導者須瞭解工作的輕重緩急，適時調配時間及資源。美國總統艾森豪爾提出一套處理工作優先順序的法則，依

其重要性(important)/非重要性及急迫性(urgent)/非急迫性分為 4 種類型時間區間(表 1)：

#### 1. 危機(Crisis)—急迫且重要

此類工作須立即因應，若不緊急處理且處理不當，恐導致嚴重後果，衍生為組織或團隊之危機(crisis)。

#### 2. 假象(Delusion)—急迫但不重要

領導者常會陷入「緊急即重要」的迷思(delusion)中，工作看似急迫、需緊急處理，惟與團隊目標不相關，例如出席與本身業務不相關的會議、回復不重要的電子郵件等。此等工作雖須處理，惟花費的時間越少越好，必要時尋求部屬協助，交由其執行。

#### 3. 虛度(Waste)—非急迫也不重要

此類型工作基本上既無時間壓力，亦與工作目標無關，例如電腦備份、垃圾郵件等，惟仍須定期檢視，避免積少成多。

#### 4. 優質(Quality)—重要但非急迫

對領導者而言，此類工作雖較無時間壓力，惟係須真正全心投入的優質工作，例如工作計劃的擬訂、自我開發、組織生產力的提升等。在確認工作目標後，領導者做好規劃，按部就班執行。

表 1 艾森豪爾矩陣(Eisenhower matrix)

一般管理者時間分配

	急迫	非急迫
重要	25% 危機	15% 優質
不重要	55% 假象	5% 虛度

資料來源：Nick Obolensky, “Complex Adaptive Leadership”(2016)

## (二)艾森豪爾矩陣(Eisenhower matrix)調查研究發現

多數領導者花費約 6 成的時間在不重要的事物，尤其是急迫卻不重要的「假象」事物(55%)，顯示多數管理者時間分配錯誤，導致事倍功半。我們應該學習避免錯誤的時間分配，即可改進工作過度的情形。

## 伍、領導力可運用之策略

### 一、運用 Hersey 及 Blanchard 情境領導力

根據 Hersey 及 Blanchard 的情境領導模型，領導者可根據部屬心理特質及工作成熟度之情境，採權變領導模式策略，以達成組織任務及目標。

#### (一)部屬工作成熟度 4 階段

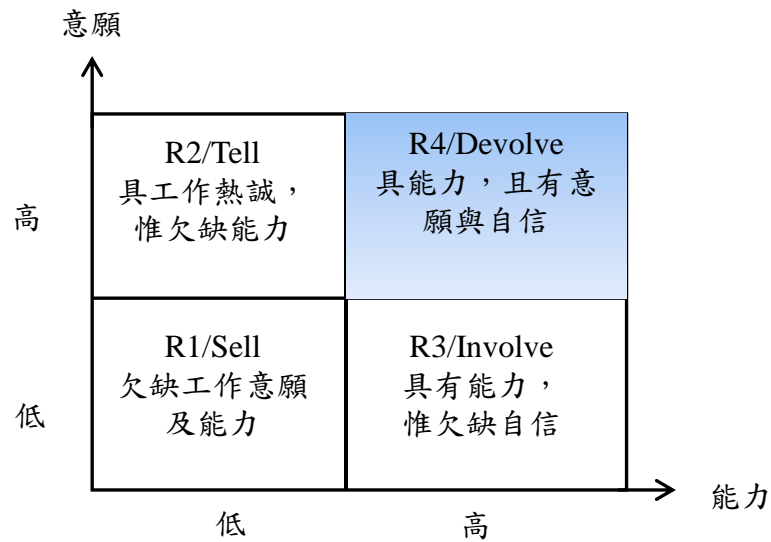
就部屬的工作能力及意願，部屬工作成熟度分為 4 種類型(表 2)：

- a. R1：欠缺技能，且態度不積極。
- b. R2：具工作熱誠，惟欠缺能力。

c. R3：具有技能，惟缺乏自信。

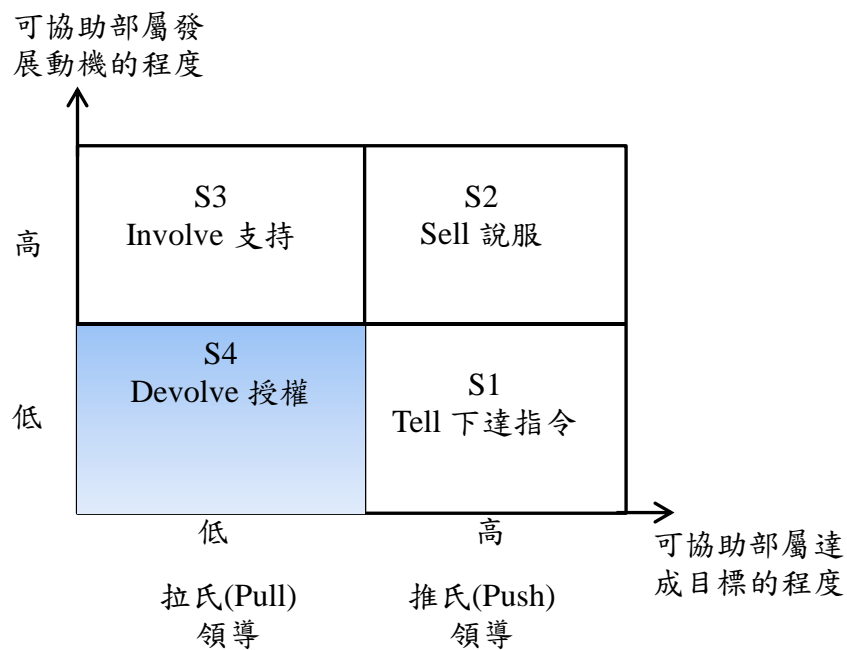
d. R4：具能力，且有意願與自信。

表 2 部屬工作成熟度的 4 種類型



(二)依照任務與關係型態，情境領導下的 4 種領導風格(表 3)：

表 3 情境領導下的 4 種領導風格



資料來源：Nick Obolensky, “Leading Adaptively”(2019)

情境領導的 4 種領導模式結合 CAL，領導者適時運用「推式」策略(push strategy)或「拉式」策略(pull strategy)的領導行為策略，將領導力與組織的自我管理相互聯繫，提升組織之適應力及敏捷性。

#### 1. S1(Tell，下達指令)

面對工作能力不足且意願不強的部屬，領導者對其角色及目標給予詳盡的指導及說明，係單向的領導模式。

#### 2. S2(Sell，說服)

部屬具工作意願，惟技能不足，領導者除指導部屬外，向其傳達、推銷想法與意見，指引其瞭解問題進而完成任務。

#### 3. S3(Involve，支持)

對工作能力足以處理交辦的任務，惟欠缺自信的部屬，領導者採支持性的領導模式，與其一同制定解決方案，甚至允許其做決策，建立部屬自信，提供內在激勵的誘因。

#### 4. S4(Devolve，授權)

面對有高度意願及能力的部屬時，領導者將工作全權交付，領導者僅須適時提供資源協助，也無須干涉太多，授權(empowerment)及無為而治(Let go)即是授權、不干涉的領導模式。

(三)S1 與 S2 類型係「推氏」領導模式，屬較為傳統的領導風格，領導者由上而下推動部屬執行工作；S3 與 S4 類型係「拉氏」領導模式，領導者給予部屬執行及決策空間，某種程度上領導者表現出追隨者(follower)的態度。

(四)從組織層面而言，領導者需要落實「4+4」(部屬工作成熟度 4 階段加上情境領導下的 4 種領導風格)原則，這與中國古代的道家「無



為而治」哲學有密切關係。領導者個人層面上可採用「推氏」或「拉氏」的領導策略進行管理，懂得抓大放小，管理者才能真正適應環境的快速變化，以提升管理效率。

## 二、更多授權(Let go more)

領導者應該致力於培養兼具「能力強且具積極意願」與「能自我管理」的部屬。以 Hersey 及 Blanchard 情境領導力模型而言，領導者應該致力於「S4 授權」的策略運用，來克服授權的恐懼。

領導者採取 Let go 策略分為 4 個階段，說明如下：

### (一) S2 說服(Sell the **WHY**)

若部屬對於交辦的任務不熟悉，且工作意願不強，領導者須向其傳達改變的必要性。領導者可提供改變的誘因，例如加薪或提供獎金等；惟亦須表達若不配合的後果。

### (二) S1 指令(Tell the **WHAT**)

部屬準備接受挑戰，但不知如何著手或缺乏相關知識，領導者指導部屬相關技能，使其瞭解須遵循的原則及方法。

### (三) S3 支持(Involve for the **HOW**)

部屬具備處理任務之基本能力後，領導者嘗試使部屬處理更複雜困難的任務，並從旁提供建議及協助，培養其自信心，進而更主動積極參與或解決問題。

### (四) S4 授權(Devolve, Let it go)

當部屬對工作駕輕就熟、展現高度自信之際，領導者決策權下放，部屬進行自主管理。

### 三、運用「合氣道」(AIKIDO)積極傾聽與影響部屬

(一)領導者與部屬溝通時，為避免彼此堅持己見而損及彼此間關係，此

時可以運用「合氣道」(AIKIDO)之意涵進行溝通。

(二)下述四個簡單步驟可以反覆練習，並謹記冷靜自持。

1.放開(Let go)自己的觀點，但非放棄(abolish)，僅是暫時鬆手。

2.詢問與傾聽，俾充分瞭解部屬意見。

3.歸納部屬的想法，展現同理心。

4.回饋自己的觀點，尋求較適解決方案與影響。

### 四、無為而治

領導者應掌握中國傳統道家「無為而治」精神，「無為」使領導者之管理更佳、更有效，其不僅僅是一種哲學概念，且係一種非常高段的領導力管理境界。但現今越來越多採西方管理理念，反而忽略自身傳統文化的精華。

「無為而治」係一種大智慧。領導力的最高境界即「無為而治，大智若愚」。「無為而治」並非無所事事，而是管理者將日常事務決策權下放，組織實現自我管理，員工亦自我管理，領導者應致力於確定組織的未來方向及戰略方針，營造適合部屬發展之組織大環境，協調外部資源等。使組織透過「自主管理」，達成「無為而治」，體現領導者帶領部屬一同成長。惟看似「無為」，實則需要更加有為。

### 陸、研習心得與建議事項

#### 一、研習心得

(一)本課程涵蓋 3 大部分：1、課程前填寫 2 份線上問卷、並與直屬主

管討論目前所遇到困難與挑戰，以作為課程中討論之題材。2、訓

練課程中，學者由理論核心介紹、實做競賽、分組討論，學員相互觀察與輔導加強學習效果。3、學員回國後的4個月期間，須定時上線 Impact and Peer Accountability System(IPAS)回饋(feedback);每月學員亦須進行線上交流及分享，以強化學習效果。課程內容生動活潑，且極為豐富及充實；惟4個月內，每日回饋學習成果，且皆須耐心完成後續回饋、線上交流及分享，可能須投入相當時間。

(二)課程前所填寫的2份管理者個人特質與行為問卷(personality/behaviour questionnaire)，其理論基礎有助診斷個人領導特質座落所在，亦可檢視不同情境下個人領導策略之運用是否適宜，極具參考價值。

(三)鑑於要成為好的領導者要先從提出好問題開始，課程分組討論時，亦持續作訓練學員提問之練習。例如：分組討論各學員面臨組織領導之困難及挑戰、學員於分組中彼此交叉提問等。綜觀小組學員所提出之問題，皆係如何激勵下屬？如何讓同事維持和睦？顯見組織領導需不斷經驗交流與學習。

(四)鑑於科技不斷創新，全球政治及經濟環境的複雜性及不確定性日益提高，傳統組織領導力理論已無法因應複雜情境之組織領導。惟透過本次的學習課程，得知傳統之組織如能夠迅速適應變化，及時透過組織變革，仍可因應挑戰。

## 二、建議事項

(一)面對全球政經情勢處在 VUCA 環境，各國中央銀行面臨前所未見的挑戰，培養與時俱進的領導者刻不容緩。國內相關訓練機構僅公務人力發展學院有辦理組織領導相關課程，反觀負責金融業訓練事宜之台灣金融研訓院似未曾舉辦類似相關訓練課程，未來本行似可

建議該院規劃導入，俾提升台灣金融業組織領導技能。

- (二) 管理者個人特質與行為問卷有助於發掘管理者，尋求適宜領導策略。本行目前除例行於每年辦理科長及襄理級人員管理才能發展系列專題演講之外，可借鏡本課程之作法，導入評估問卷或由本行自行設計問卷，讓科長及襄理級人員組織領導之運用技巧與策略更為多元。
- (三) 當前 VUCA 環境中，組織領導扮演極為關鍵的角色，傳統組織銳變，將為組織帶來新活力。建議人事室在本行法定任務之下，亦可參考訂定「組織願景」，逐步將「領導目標」落實於各層級管理者，有助於活化組織。

## 參考資料

1. Nick Obolensky, “Complex Adaptive Leadership-Embracing Paradox & Uncertainty”, 2<sup>nd</sup> edition, 2016.
2. SEACEN Springboard Leadership Course: Leading Adaptively’之課程講義, April 2019.
3. 黃寶霞(2017), “SEACEN Leadership Masterclass I:在複雜時代中獲得較佳成果之專題研討”, 行政院所屬各機關因公出國人員出國報告, 5月。
4. 羅美玲(2018), “SEACEN 舉辦之 SEACEN Leadership Masterclass I 課程”, 行政院所屬各機關因公出國人員出國報告, 5月。