

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」短期訓練課程「崛起領袖」
(Emerging Leaders)

服務機關：亞太司

姓名職務：李函專員

派赴國家：美國

出國期間：114 年 5 月 11 日至 5 月 16 日

報告日期：114 年 7 月 28 日

目的

本報告所依據的課程為我近期參與的哈佛甘迺迪學院(Harvard Kennedy School)「Emerging Leaders」領導培訓計畫。該課程針對全球各領域的中生代領導者設計，透過密集課程與模擬演練，強調在快速變遷的環境中，如何培養適應力、策略思維與領導行動力。課程內容除介紹適應性領導(Adaptive Leadership)的核心理論，也涵蓋衝突解決、團隊合作、跨文化溝通、在不確定情境中做決策，身歷其境的危機與談判模擬演練，深刻啟發我對現代領導者面臨的挑戰與角色轉變。

目錄

一、課程內容

- (一) 適應性領導 Adaptive Leadership
- (二) 衝突處理 Navigating Conflict
- (三) 對改變的免疫機制 Immunity to Change
- (四) 模擬演練

二、心得與建議

一、課程內容

(一)適應性領導 Adaptive Leadership

1. 理論源起與基本精神

「適應性領導」(Adaptive Leadership)一詞由哈佛甘迺迪學院的 Ronald Heifetz 教授所提出，主要用於說明當領導者面對沒有明確答案、涉及價值衝突或系統性轉型的挑戰時，應如何引導組織與個體進行學習與調整。此理論的核心不在於「提供解答」，而是幫助團隊辨識真正的問題本質，並促使整個系統共同承擔責任、調整行為。相較於傳統領導著重權威與技術性決策，適應性領導更強調「引發學習、擾動現狀、容納不適與協助成長」。

2. 技術性挑戰與適應性挑戰之別

Heifetz 進一步區分了「技術性挑戰」與「適應性挑戰」。前者為可由專業知識解決的問題，例如簽證政策流程、例行外交儀典；而後者則涉及價值觀衝突、身份認同動搖或制度變革，如因應台灣在國際組織中的邊緣化、或是處理地緣政治新秩序下的國際認同建構。適應性挑戰沒有現成解答，解方需來自當事人集體的反思與行動改變。領導者的任務便是協助系統辨識挑戰性質、適度升高壓力，並引導進入「足以促進改變與學習、但又不至於讓系統崩潰的緊張狀態」。

3. 外交工作的適應性本質

外交工作面對的許多問題，本質上屬於「適應性挑戰」。以台灣的外交處境為例，在既有邦交國逐漸流失、多邊參與受限的情況下，我們無法只靠制度與慣例維繫現狀，而需重新思考國際參與的方式、價值傳達的語言，甚至重塑「非邦交外交」的策略與敘事。這些挑戰無法仰賴單一部門的作業規程解決，而是需整合內外資源、跨部門合作與國內社會共識的建立，正是一種典型的適應性情境。

4. 領導者的角色轉變與實踐

在外交體系中實踐適應性領導，領導者首先須放下「全知全能」的角色期待，轉而成為「促進者」、「學習引導者」與「緊張管理者」。例如，當推動與國際夥伴的多邊倡議時，領導者不應急於拍板定案，而需營造一個安全空間，讓部會間能坦誠提出風險與疑慮，同時管控壓力不致失衡。適應性領導也要求領導者願意「揭露真實」，帶頭表達對變局的不安，讓團隊感受到誠實與共感，進而產生共同承擔的文化。

5. 面向未來的外交領導發展

未來的外交不再只是談判桌前的技巧比拼，更是面對不確定性時的集體韌性與制度學習能力。適應性領導為外交提供了一種新的可能性：不只是維持現狀，而是引領轉型；不只是管理危機，而是引發學習。在面對全球挑戰如地緣衝突、氣候變遷、資訊戰等議題時，唯有具備適應性領導思維的外交人員，才能跨越官僚慣性、建立信任網絡，成為真正能夠連結國內外資源與價值的橋樑型領導者。

(二)衝突處理 Navigating Conflict

1. 衝突的本質與誤解

Julia Minson 教授首先強調，多數人對「衝突」存在誤解，認為衝突等於敵意或對立，應儘速避免或壓制。但實際上，衝突往往來自於價值觀、立場、目標之間的差異，並不同於個人敵意。若能善用衝突，反而能揭露問題根源、促進更深入的對話。這段課程讓我重新理解外交工作中「對立並非危機，而是對話的契機」，也意識到領導者應具備承接與轉化衝突的能力。

2. 深度聆聽與認知反應 (Cognitive Empathy)

教授進一步提出「認知式同理」(cognitive empathy)的概念，指出在衝突情境中，與其情緒性地反駁對方，不如試著理解對方為何會有那樣的立場與擔憂。她提醒我們，人們不會因為被否定而改變看法，而是因為被理解與尊重，才願意開放心

態。課堂中透過角色扮演與即時回饋，我學會了如何在對話中放下防衛、延後評判，先「聽懂」再「回應」。

3. 領導者如何引導衝突走向建設性

最後，Minson 教授強調，領導者在面對分歧時，首要任務不是立刻消除衝突，而是營造一個安全、開放的環境，讓不同觀點能被表達與處理。她鼓勵我們在組織或多邊環境中，練習提出「探索性問題」，例如：「你覺得什麼讓這個議題這麼敏感？」「你希望我們更重視哪些價值？」這些提問可以幫助團隊突破僵局，將衝突轉化為學習與共創的契機。在外交場域中，這對我未來處理內外部歧見、引導多邊共識特別有啟發。

(三)對改變的免疫機制 Immunity to Change

1. 改變為何困難？背後的「心理免疫系統」

Kimberlyn Leary 教授帶領我們探索一個深刻的問題：「我們為何明知道該改變，卻始終無法做到？」她引用 Robert Kegan 與 Lisa Lahey 提出的「Immunity to Change」理論，指出人們面對改變失敗，往往不是因為懶惰或缺乏意志力，而是內心深藏著一套「心理免疫系統」，用來保護我們不面對潛在的焦慮與威脅。這讓我重新理解自身與組織在面對轉型時的抗拒，不是單純的阻力，而是根深蒂固的自我防衛。

2. 透過圖表釐清隱性承諾與核心假設

課堂中，我們進行了「Immunity to Change」的實作練習，將改變目標、當前行為、隱性承諾(competing commitments)與核心信念(big assumptions)一一寫下並連結。這個過程讓我驚訝地發現，某些行為模式背後竟藏有「如果我太積極，別人可能會覺得我自私」等潛在假設，而這些假設未曾被檢視，卻深刻影響了我的選擇與領導方式。透過這張圖表，我第一次有系統地看見自己如何「在無意識中抵抗改變」。

3. 領導者的自我轉化與示範

Leary 教授指出，領導者若要引導他人面對適應性挑戰，必須先有勇氣自我揭露與改變。她強調「自我轉化就是領導的一部分」，只有當我們開始鬆動內在假設、挑戰既有認知模式，才可能真正引領組織走出僵局。這門課讓我意識到，外交領域中許多慣性的思維（如過度求穩、避免公開衝突），也許來自對失敗、權威或聲譽的深層焦慮。我需要的不只是策略，而是更深一層的自我對話與覺察。

(四)模擬演練

1. Leadership, Emergencies, and Ethics Simulation

我們在這場模擬演練中被分配到不同的角色，面對一場虛構但高度擬真的危機情境，例如公共衛生緊急事件或自然災害。我們需要在資訊不完全、時間壓力大、利益衝突的情況下，做出關鍵決策，並考量道德與倫理的因素。這種設計主要在提升我們在真實世界中應對複雜危機的能力。

演練中，教授刻意製造資訊不全、時間壓力大、意見衝突的情境，而多數情況下並沒有正確答案，我們的「反應」反而更為重要。教授提醒我們保持開放心態，不要急著找「對的答案」，而是展現我們在判斷過程中的價值取捨，尤其在多數演練中，身為領導者卻沒辦法拯救所有人，此時必須能清楚解釋自己的選擇及取捨，這才是所謂的領導。

2. Negotiation: Greenhouse Gridlock

這是一場高階氣候外交模擬，背景設定在《巴黎協定》談判期間，聚焦於關於溫室氣體排放「通報頻率」的分歧。在這次課程中，教授首先介紹了談判的七大要素，包括利益、選項、備案、正當性、溝通、關係與承諾，幫助我們建立完整的談判思維架構。隨後，我們進行了「Greenhouse Gridlock」模擬演練，將理論實際應用於多邊氣候談判的情境中，親身體會如何在立場衝突中找出平衡與共識。

我扮演的是來自非洲中收入國家 Rugongo(虛擬國家)的代表，代表 G77+China 協商「透明度與報告制度」。這場模擬的核心在於平衡公平性(capability-based equity)和有效性(climate integrity)，而國際談判不只是爭取立場，更是理解彼此的

利益差異，創造可執行的折衷方案。面對已開發國家要求所有國家兩年提交氣候報告，我代表 Rugongo (G77+China) 提出「能力分級、彈性報告」的架構，兼顧透明度與公平性。透過利益釐清、創造選項、溝通協商，最終成功促成共識，也展現談判不僅是博弈，更是合作解方的設計過程。

二、心得與建議

透過這次參與 Harvard Kennedy School 的 Emerging Leaders 課程，我深刻體會到「領導」不只是職位或決策的展現，而是一種持續自我調整與帶動他人學習的過程。過去在外交工作中，我常習慣以理性分析與既有制度回應挑戰，但適應性領導讓我意識到，許多問題其實根源於價值觀衝突、角色認同不清或溝通落差。我開始學會放下給出「正確答案」的焦慮，轉而聚焦在創造對話空間、引導團隊共同看見盲點，這對我未來擔任領導職務具有關鍵啟發。

我建議外交體系未來在領導力養成與人才發展上，可更多引入「適應性領導」與「Immunity to Change」等實務導向的課程。許多外交挑戰早已不再是單一部門能處理的技術性議題，而是需要跨部會協作與集體學習的複雜系統挑戰。領導者若能識別系統中的「心理免疫反應」、勇於進入可產出的不平衡狀態，將有助於組織突破慣性、重塑策略思維。我期許未來能在體系內逐步實踐這樣的領導模式，讓外交成為連結多元、創造共識的引導力量。