2013
公務人力資源發展國際研討會

The 2013 International Conference on
Human Resource Development in the Public Sector

變革領導與優質培訓

Leading Change & Quality Training

會議實錄

會議時間：102年10月7日至8日（星期一、二）

會議地點：公務人力發展中心福華國際文教會館前瞻廳

陸、第二場次專題研討：組織變革與公務人員培訓

Session 2: Organizational Change & Civil Service Training

陸、第二場次專題研討

一、時間：102 年 10 月 8 日（星期二）上午 10 時 40 分

二、主題：組織變革與公務人員培訓

三、主持人 : 胡幼圃 考試委員

四、演講人：Greg Gifford 美國聯邦行政主管研究院專任講座

五、與談人：

1. Muhammad Nazim bin Abd. Rahman 馬來西亞國家公共行政學院首席副主任
2. 黃東益 國立政治大學公共行政學系教授

六、主持人：

今天的第一位講者是 Gifford 博士，他要說的是縱向領導力發展，如何透過意義再造創造組織變革？這跟變革和領導息息相關。在介紹講者之前，我這邊有幾張投影片想先跟大家分享。

首先，爲什麼幽默是工作成功的一大關鍵？這裡有十個理由。幽默感是領導力的一部分，有幽默感可以和人愉快的相處，可以讓事情做好。再跟大家分享幾個例子，現在公司規模越來越大，領導人該如何做困難的決定呢？這張漫畫中提到，領導人帶著許多的追隨者來到了山頂，但他心裡根本不曉得要帶他們去哪裡，而這其實是一個領導人心裡所想的；另外看到這張圖片，追隨者跟著領導人一個個跳進海裡，我們自然不想要這樣的領導人，而此時領導人已經在海裡了，這些例子就是跟領導力有關。

剛剛提到有十個理由，但接下來就只提第一個和最後兩個理由，其他就不一一說明了。第一，我們有幽默感的話大家就會喜歡跟你共事；倒數第二個，有幽默感可以讓公司或組織脫穎而出；最後一個，有幽默感可以提高生產力。所以，對我來說，領導力的一部分就是要有幽默感，但是在中文裡，「幽默」的「幽」是保持沉默，而「默」也是保持沉默！

幾十年前大家開始重視領導力，是一個很重要的議題，與個人人格息息相關，好像領導人做的事就叫領導力，他們知道怎麼樣領導。可是現在已經不一樣了，爲什麼呢？因爲現在知識工作是以團隊爲基礎，不可能有一個人熟知每個工作環節。此外，傳統定義的領導力是指有一人來完全主導，其他人追隨他，這是傳統的想法；但最近的研究指出，其實領導可以由不同的人來做、也可以輪流做，可能某個人在某個議題上有所技巧或有所專精，所以在某些時間點是由他來領導，然後在其他時間點就換別人來領導。

有位學者提到「新的領導應該是橫向，而非縱向的」，這是 2013 年 3 月 4 日 Charel Skream 所說的，而這與講者講的正好相反，我們之後可以好好討論一下，到底是縱向、橫向還是平行領導力比較好？

等一下講者會幫大家解釋何謂縱向領導？何謂共享領導？兩者差異爲何？共享領導是否更爲有效？追隨的人是否有機會參與決策過程？最後，是由領導人負責組織團隊嗎？今天我是負責這個場次的領導，所以我要來向各位，也就是我的老闆來報告。

再和大家分享一個卡通：經理人與領導人之間有什麼差別呢？經理人總是在找錯誤、在挑錯，而領導人都是在看成就，那你都是在找什麼呢？在看甚麼呢？這個人回答：我想要找藉口。

接下來我們的講者不是我的同事，也不是校友，他是 Gifford 博士，他目前擔任美國聯邦行政研究院專任講座，在學歷方面，他在內布拉斯大學取得博士學位，而對我來說最重要的是他在佛羅里達大學擔任三年的領導教育學系助理教授，而我也在佛羅里達待了四年取得博士學位，這是九〇年代的事情，所以我們不算是校友也不是同事，但我今天就擔任主持人的角色。

另外我們有兩位與談人，第一位是來自馬來西亞的 Muhammad Nazim，目前擔任馬來西亞國家公共行政學院首席副主任，負責領導相關課程，他在澳大利亞臥龍崗大學取得管理學碩士，在政府不同部門也有相當豐富的經驗，曾擔任能源部、高等教育部…等不同重要職位，在接下來講者講完之後，Muhammad Nazim 先生會幫我們做一些評論。另一位與談人是來自政治大學的黃東益博士，目前擔任公共行政學系的教授，也是政大行政管理碩士學程的執行長。接下來就讓我們歡迎講者來爲我們談縱向領導力，謝謝各位。

七、演講內容：

謝謝您剛剛的介紹，這還滿罕見的，介紹你的人跟你要講的話正好相反。副院長、各位委員、各位貴賓、各位好朋友、各位先生、各位女士，我非常榮幸今天來到這裡跟大家談談。我的背景是管理領導的變革，不見得是在組織變革的部分，但這兩件事其實息息相關，所以今天我想跟大家多談談個人領導力的培養，這當然會對組織變革有很大的影響。

昨天 Burns 教授他提出「假設組織變革就像呼吸的話，我們早就死了」，我也支持他這個論點，我這邊會再進一步的解釋爲什麼變革這麼困難，還有爲什麼如果變革是呼吸的話，我們早就沒命了。過去幾年來有很多人在組織變革部分提出了新的理論、新的說法，不管是在政府或企業都一樣。一些事情我們已經談到了，比如說 Kotter 是在變革部分最具影響力的人，他有八個階段的變革；另外還有所謂領導的挑戰，這也是另外一個重要的變革管理理論；另外還有 Roger 的創新擴散模型，這個比較舊一點，有些人是走在變革前面、有些人會抗拒變革，但大部分的人是隨著變革的潮流影響；另外還有 Lawrence 的立場分析，也就是說變革當中有些是驅策力、有些是意志力會影響到我們對變革的反應；再來還有所謂第五項修練，這是比較系統性的看法。

當然變革有很多不同的模型、不同的理論大家可以自由挑選，但要告訴大家的是有很多模型、很多理論其實都失敗了，沒有辦法眞的促成組織的變革，爲什麼呢？在美國有一個研究，研究的是一些有心臟病高風險的病人，如果他們不改變生活習慣的話，比如說飲食、運動習慣不改變的話，他們可能就會有心臟病、甚至會因此死亡；所以研究發現這些人跟醫生面談，醫生就說：「你一定要改變你的生活習慣，你的飲食要改、運動要改，不然你會沒命的。」幾年之後，這個研究發現七個人之中只有一個人可以成功改變生活習慣。雖然這些人他們不改變就得死，但是只有 14% 的人成

功改變。就像 Burns 教授昨天說的，改革非常困難，而且我們不只會因此而死，我們甚至寧願選擇死亡而不願意改變。

在座的各位都曾經參與過變革計畫的領導，或者是自己也參與過變革，只要大家有這樣的經驗，大家想一下這個經驗如何？很簡單嗎？照著計畫做就可以嗎？其實不是，改變非常困難，變革其實會讓人很挫折甚至是最後做不成功。那麼我這邊要提出來，其實變革需要好的管理與好的領導，這樣才能夠成功。可是在組織裡我們很難同時兩者兼有，很難同時有好的領導統御又有好的管理。有時候我們可能會有一個很有魅力的領袖他大幅推動，很像啦啦隊一樣的人物，這樣的變革計畫可以走一陣子，但等到新鮮度過了之後其實也沒有辦法成功。再來有一些人他們很會管理，知道這個過程應該怎麼走、該有什麼樣的步驟等，但是因爲他們不是領袖型的魅力人物，所以大家不想要追隨，而這樣的改變也沒有辦法行的通。最好的變革是結合了良好的領導及良好的管理，兩者兼具。

但是我們常常忘了，變革其實要從人做起，組織是由人組成的，這句話也告訴大家其實重要的改變是一定先由自己做起，自己要先改變才可能在組織裡看到有意義的、重要的改變。所以今天我想請大家記得這一點，在改變組織之前，要請大家先思考組織裡的個人如何改變？個人先改變，組織才可能改變。其實領導人及好的員工都是打造出來的，不是天生就有的，所以我們才要有這些訓練機構，訓練出這些人，才能夠有組織的變革，這是我們常常忽略的一點。大部分的培訓機構就是送大家去訓練技能，以技能爲導向的訓練，我們之前聽到了許多訓練課程的類型，那我這邊提出一個建議，其實好的變革光有技能、技巧是不夠的。如果你想要，你的組織夠好你不能只訓練技能，因爲我們的挑戰有兩種，一種是所謂技術型的挑戰，就是跟你的技能、知識相關，這個是很多機構都在做的事情;但是更困難的挑戰是適應方面的挑戰，怎麼樣調整我們的思考方式，怎麼樣找到新的、有創意的解決方案，這個跟技能並不直接相關而是讓我們能看到未來的走向在哪裡。

那這兩者的差異，一個是縱向領導力一個是橫向領導力，橫向領導力談的是知識、能力、技巧等等，這些其實都很類似，可是這些職能、這些能力我們要拿來怎麼做呢？其實橫向跟縱向是有差別的，縱向領導力重點放在把我們現有的知識能力加上經驗再加以改造，讓他變成更高一層的發揮，也就是創造意義。亦即用新的方式創造意義，比如說 IPhone 剛推出的時候，他就是一個縱向的變革，很多新的功能、觸控式螢幕，還有很多特殊功能是以前都沒有的，可是從第一隻 IPhone 推出之後到現在的變革是甚麼呢？他比較像是一個橫向的變革，硬體有一些改變、規格有一些改變、螢幕比較大了，但是 IPhone 從第一隻到現在並沒有一個縱向的改變而都是橫向的改變，只是一些規格上的提升而已。

橫向跟縱向的發展差別在哪裡呢？其實我們都活在不同的階段，之後再跟大家解釋階段，活在這個階段裡面我們就會很適應這個階段，這個階段我們做得很好，我們的知識、能力幫助我們可以滿足這個階段的要求。縱向的領導發展就是要我們往上甚至往下到不同階段，它是一個轉變、一個轉型，把不同的角度整合起來，把自己的觀點、別人的觀點整合起來。Martijn 昨天有提到這個主題，他認爲我們應該讓公務員一起來發表自己的意見、一起來討論，其實這個就是縱向領導力很重要的一個成分，讓公務員他們現在是以技能爲基礎的訓練，但其實現在我們應該讓他們站出來，大家去辯論、合作、綜合、整合大家的想法，然後一起想出一個解決方案，應變眼前的挑戰，我覺得目前這部份我們做得還不夠好。所以，縱向的發展其實就是要去應對複雜性，有效的領導力，特別是高

階的領導力，它基本上是跟複雜度息息相關，通常在高階的領導人他們通常學習力更強，他們能夠想出更多不同的策略應對不同的情境，通常越複雜思考的人他就越能夠針對複雜的問題想出解決方案，現在我們的世界裡面，很多公部門面對的問題眞的很複雜。

這裡是一個橫向發展的例子，大家如果站在國會山莊，往左往右分別可以看到國會山莊和華盛頓紀念碑，非常美麗的景象。但其實華府很大，如果你再往南走 30 英呎的話，你就能看到它市中心包括街道、大草坪、鐵路等等，所以我們希望能夠讓領導人看到我們所在的世界其實是非常錯綜複雜的，希望讓領導人能夠從所謂的「主體」的觀看角度變成是「客體」。在主體階段，我們會有主觀的假設、主觀的想法，但是如果把這些想法、假設前提當成客體去分析的話，從主體變成客體去思考就可以去判斷這些想法、成見是不是正確？是不是在某些情境下這些想法不見得正確，所以要有這樣的轉變。因此縱向領導力的發展，它的好處就是我們能夠以更開放的心態接受新的資訊、能夠更彈性的思考，同時也願意改變我們的心態、能夠去接收不同類型的資訊，這些是高階領導人非常必要的。

聽起來很簡單，那爲什麼不是每個人都在做這樣的事情呢？其實我們在改變組織之時，我們忘記了人是最重要的。很多時候我們想要改變全世界但是卻忘了要先改變自己，我們錯過、跳過了這一步。那爲什麼大家都傾向橫向的發展呢？這是因爲比較輕鬆、比較簡單、很容易去預測，我們喜歡停留在原地，不要做太大的改變。但是我們討厭縱向的發展，那是因爲我們會有一種抗拒的心理，我們相信自己原來的想法是正確的，這種穩定的感受是我們希望繼續保持的，所以我們會抗拒縱向的發展，但其實惟有透過縱向的改變我們才能夠成功的變革、改造自己。

根據研究顯示，所有的人大概在心理發展上都會經過五個階段，第一個階段就是最初階的新生兒、幼兒大概都是屬於衝動發展階段，譬如說你給小孩子一個餅乾，你跟小孩子說「先不要吃，餓了再吃」，你覺得會如何？這個小孩一定馬上就會把餅乾送到嘴巴，因爲他們一看到餅乾肚子就餓了，他們不可能等到稍後眞的是餓了才去吃，這個就是所謂的衝動階段，通常是新生兒到七歲的兒童是屬於此階段；接下來的心理發展階段，大概就是所謂的自我至上、自我爲主階段，大概 13% 的人現在的心態還維持在這裡，那就是說不管你怎麼想怎麼做，我只在乎我的想法，通常青少年大多是這個樣子，他們不太願意接受別人的想法；社會化的階段大概 46% 的成人是處於這樣的心理發展狀態，他可以從別人的觀點來看這個世界，會去聽專家怎麼說的，有的時候我們太聽專家的話自己的意見反而不見了，換句話說如果只聽專家的想法的話，我反而無法跟我周遭的世界建立我想要有的連結，所以這有時有好處、有時有點風險；第四個階段，大概有 41% 的人口心理發展處於所謂的自我生成階段，也就是說這時我們會根據自己的知識、經驗或想法來去理解我周遭的世界，換句話說我好像身體裡有一個指南針告訴我接下來該往哪裡走；到了最後一個階段，那就是自我改革、自我改變階段，大概不到 1% 的人口是處於這樣的心理發展階段，這時他可以很清楚的看到事物細微的面向，也就是說我的想法當中可能有一些是對的、也有一些可能不盡正確，如果是不對的，我可以聽別人的意見去做改善和修正，所以他可以看的出來在不同的情境下有一些不同的想法跟做法可能對、可能不對，它有細微的差異，要達到這樣的心理發展階段當然需要時間。大家如果有興趣的話可以去看更多這方面的研究發現。

那這些不同的心理發展階段跟領導力有什麼關係呢？其實我們的想法、我們的假設及看法會引

導我們的行動，所以如果我們能夠了解自己的心理發展目前處於哪個階段的話，那麼我們就可以很清楚的知道我們的信念、我們的想法如何影響到我們的行動。其實在沒有多久之前世界上的人都相信地球是平的，所以航海的人都很擔心一旦到了地球的邊緣的話，船會掉到這個邊緣的下面。因此大部分的船隻都是繞著大陸的週邊去航行才不會掉下去，這就表示相信地球是平的這個想法引導我們的行爲。當然，有人去挑戰這樣的假設、去測試這樣的假設是不是正確，我相信當初他們跨出第一步的時候其實是很害怕的，可是後來他們眞的證明了這個地球其實是圓的，不是平的。因此，縱向的領導力發展，其實就是要求我們跨出自己的舒適圈，就像 Martijn 昨天所提到的，當我們讓公務員去討論、去辯論、挑戰自己的想法、別人的想法，我們可以找到新的想法刺激組織的變革，但是這中間有一個平衡點，一旦對大家施壓太過的話，大家就會閉嘴不敢發言，也什麼變革都不會出現了。因此，要推動組織的變革跟讓人們來到中間這個點，這中間有一個平衡要想辦法達成，讓大家在學習跟壓力這中間找到一個平衡。

那這邊剛剛補充給大家看的資料就是在說明如何做地圖，事實上以前上過我課的朋友可能還記得這樣一個製作地圖的過程，其實這是一個方法我們來去幫助個人推動自己的改變。所以我想挑戰各位的就是當我們在想組織變革的時候，你一定要記得組織變革是從人開始，重點不是在組織，是從人開始。因此首先你要想一下到底我們需要什麼樣的技巧、技能，能夠幫助組織改變，然後我們要想一下到底原來的想法、信念有沒有需要改變的地方，接下來目前有哪些限制存在、要如何克服這些限制。所以領導力的發展它是縱向、橫向同時並進才行，才能夠讓組織成功的改變，其中我很喜歡的一個例子就是艾科卡，非常有明的 CEO，美國的一個企業家，他在福特公司服務，主要是負責 Ford Mustang 的研發。因爲基本上艾科卡不是福特家族的人、不可能坐上董事會的職務，他後來加入了當時已經快倒閉的克萊斯勒公司，挑戰自己。當時他要先去借款讓公司的財務穩定、開發新的車款，艾科卡當時買了 minimax 這款車的研發權利，而現在 minimax 已經改名爲 minivan，是非常暢銷的一個車款。大家現在看到 minivan 其實就是艾科卡當時從歐洲引進美國的，後來的幾款車也都非常的成功，讓克萊斯勒公司起死回生。所以當時他做的就是先注重人員潛力的開發，他要發展新的車款之前他先去找有沒有這方面的專業人員、有沒有人才，然後他讓每一個人去思考「我要讓克萊斯勒公司重新恢復之前的榮光，我該做些甚麼？我該怎麼改變？」除此之外，他也廣告說「如果你可以買到比我們更好的車，你就去買吧！」於是大家就覺得克萊斯勒的車不錯。這就是一個很好的例子，你要怎麼樣去跨出自己的舒適圈、挑戰自己原有的想法，他離開了福特公司去接收克萊斯勒公司的管理工作，同時也帶領他的員工一起把這家公司從逆境轉向順境。當然，挑戰會越來越複雜，這時候很重要的就是要去想在職訓練、我們要怎麼樣來幫助我們的員工。

在組織變革的時候，你要去看看到底我們在哪裡遇到了瓶頸、到底是哪裡出了問題、爲什麼組織變革沒有辦法順利的推動、有那些限制讓我們無法達成組織變革的目標、我們要怎樣改變自己原有的想法，不管是個人、組織都要做這樣的反省，爲什麼我現在這麼焦慮？問題在哪裡？爲什麼組織變革無法成功？其實很多時候問題出在沒有願景、沒有清楚的目標、沒有辦法跟相關人員溝通、沒有和大家有共同的願景或目標，或是僅訂定目標而沒有細節，或者是過程當中一路挫敗讓大家失去了信心，所以要成功的組織變革你必須要找到對的人、有對的技巧、對的觀點、對的態度、對的能力，在對的時間做對的事情，所以重點就是人要對。

因此，在過去兩天我們聽到組織變革的挑戰到底是甚麼，我們現在資源越來越少、被要求做

的事情卻越來越多，組織的變革需要花時間花心力，辦訓練的複雜過程，並不是看個投影片就可以培養出你的縱向領導力。這對公部門來說是非常重大的挑戰，尤其我們用於培訓的經費上不斷的在縮減，而且很多時候我們是在減少雇員的情況下、挑戰更加的艱鉅。有哪些解決方案呢？我們可以讓這些人員的改變、培訓跟組織的發展目標結合在一起，這個時候就是一石二鳥的結果；除此之外一定要明確的定義你的改變目標及策略，然後再把焦點移到人員相對應要做出甚麼樣的改變，千萬不要只看到目標，卻忘了相關的人員並且要給予適當的輔導、訓練，要幫助部屬發展潛能，並要求他們提供解決事情的不同方案，讓大家多討論多辯論。

我的演講來到尾聲，研討會也即將來到尾聲，我們這次討論的是領導變革，我這裡要提出一個挑戰，甚麼挑戰呢？在你實施任何組織變革之前，不管這個變革規模是大是小，大家一定要先決定，要參與變革的這些人他們本身要怎麼樣改變、怎麼因應，不見得是像 IPhone 這樣子可以做橫向的改變，不像是 IPhone 更新一下韌體就好。這些人要怎麼樣改變、怎麼樣挑戰他現有的信念、怎麼樣改變他的觀點、怎麼讓他們了解到，做縱向的發展他們可以發展得更好、可以把現在面臨的挑戰處理得更好。以上就是我的挑戰，謝謝各位的聆聽，待會也歡迎各位跟我一起交流，謝謝。

八、與談人一：Muhammad Nazim bin Abd. Rahman 馬來西亞國家公共行政學院首席副主任

大家早，各位貴賓、各位先生、各位女士，今天非常榮幸來到這裡，謝謝國家文官學院及保訓會的支持，謝謝。主辦單位跟我聯絡的時候，我在想我與談人的工作該做些甚麼呢？總之，與談人的角色就是根據主講人的簡報提出一些回應或者是在分享與談者本身的經驗，這就是我今天想做的事情。

我要回應的可以分成兩個部分，第一個部分就是直接針對 Gifford 提到的縱向領導力做回應，第二部分就是要分享我這邊的經驗。首先 Gifford 博士的一些觀點我有幾點是完全同意的，比如說第一點，雖然大家非常重視職能導向訓練，但只有這樣是不夠的，我們身爲訓練講師，都要問自己「我們在課堂上傳遞的知識是否眞的有效果?」，我想我們可以說遺憾的是，並不是所有傳遞出去的知識、投入的時間精力，都能達成當初想要的效果；另外，Gifford 博士也提到主管績效如何評估？應該是要看究竟做了甚麼，而不是看做事的方法，也不是看主管的職能，這些不是這麼重要，最重要的還是結果；第三點，重點不是個人有什麼知識能力技巧，而是個人如何將這些知識能力技巧發揮出來，然後取得成果，就像我們朋友說的，不是輸入輸出而已，其實最重要的是成果。

另外，也有幾點我某種程度是同意的，就是組織應該也要思考如何創造意義，在馬來西亞的經驗爲針對中高階主管可以重視意義再造，中高階以下可能不用這麼重視，爲什麼呢？由於中低階主管他們在縱向領導力這部份可能不需要在這個階段強調，我們要針對中高階主管強調創造意義，但如果是比較基層的我們還是要強化他們的職能，這是因爲在中高階以下的公務員還有一些職能、知識或技能需要再加強。除此之外，剛剛提到的經驗、創造意義，其實是需要個人反思的，這有點類似雙圈學習，我們會重新評估目標及價值觀，重新修正思考框架，這與只重視目標及達成目標策略的單圈學習有所不同。所以我認爲這個是比較適合中高階以上的經理，中高階以上的主管應該比較需要接受這方面的訓練。以上是針對 Gifford 博士的一些回應。

接下來我想跟大家分享我的經驗，我想藉由 Gifford 博士的論文跟簡報，評估一下自己跟馬來西

亞的公務員。我覺得我們現在應該算衝動型、自我至上跟社會化階段，很少可以到自我主張甚至是自我轉變階段。但我也同意 Gifford 博士說的，主管與組織必須有意識地強化縱向領導力，同時要提供經驗及機會，讓中階領導人有機會去挑戰自己的信念跟想法。

最後，我想跟大家分享我個人的一個故事，這個故事發生之後完全改變了我的價值觀，也進而大幅轉變了我個人的工作表現，這個故事我將標題定爲「有三種人可以進房間」，這是我在馬來西亞第一次加入公部門後發生的。我之前在其他部會擔任不同職位，後來調到培訓機構擔任訓練講師，在這之前我沒有當過訓練講師的經驗，因此我問主管「當一個好的講師要有什麼樣的技巧 ?」「如何把公務人員訓練得很好 ?」他的答案是我從沒想過的，他並沒有直接回答我的問題，他說 :「有三種人可以進房間，任何房間，第一種人會將陽光、歡笑、所有正面的事情都帶進房間，所以房間裡的大家看到他都會覺得很開心，都會受惠於這個人的加入；第二種人帶來烏雲雷電，這種人進來的時候你會開始找門在哪裡，想要趕快出去，離開這個房間；第三種人進了房間、留在房間，直到出了房間，也沒人發現他們來了又走。」這就是我的主管跟我說的，不管你做甚麼，你不能當第二或第三種人，而是要當第一種人。這也可以應用到你去任何的組織，組織應該要因爲你的加入而受惠，而不是讓組織的事情變得更加複雜；也不要進了一個組織結果卻沒人發現你來了又走了，因爲你沒有任何影響、沒有任何附加價值。他跟我講的這個故事就完全改變了我原來的心態及想法，他讓我有新的思考方式，比如說這些技巧、職能，我對它們就有了新的想法，我可以有更大的格局。希望我跟大家分享的這個故事可以給大家一些啓發，大家也可以有一個重新思考的方式，以上就是我的分享，謝謝。

九、與談人二：黃東益 國立政治大學公共行政學系教授

主持人、Gifford 博士、與談人、來自世界各地優質培訓的各位貴賓、各位先生、各位女士，大家好，我非常榮幸受邀來擔任與談人與評論 Gifford 博士的簡報，其實我也準備了論文就在我們的論文手冊裡面，因爲我們大部分的聽眾是說中文的，所以我就用中文來發言。首先非常感謝保訓會與文官學院的邀請、來參加這個盛會，首先我要表達對我們過去考試院、保訓會還有文官學院在各個部分，特別是在訓練這部分的努力，從昨天還有今天的會議裡面看的出來，我們考試院的同仁花了很多的時間在做資源的整合，讓這樣一個盛大的會議能夠產生，在這裡面我想結合了實務界、學術界、還有國外的訓練機構，這眞的是個非常了不起的成就，我想在座也有很多我們高階的訓練同仁，我覺得做這樣的結合對我們整個訓練還有文官的發展來講是很有幫助的。

我今天大概就是針對 Gifford 博士的這個文章發表我讀過的心得，同時我把他的這個理論跟我過去在臺灣執行的一個研究，就是針對政務官還有高階文官做了大概四十個訪談，還有過去很感謝保訓會給我能夠參與不同的訓練，特別是高階文官的培訓，希望能夠以這些實務來跟 Gifford 博士他所提出的理論有一些對話，最後我會針對 Gifford 博士他這篇文章提出我幾個問題，那這些問題其實在我寫的這篇英文的稿件裡，大家可以參考。

今天非常感謝 Gifford 博士，我想他這幾天應該是滿辛苦的，因爲他今天的簡報已經超越了他原來書面的寫作，大家可以看到他增加了很多的東西。我覺得我們現在來讀這篇文章特別有意義，因爲我記得去年在時代雜誌曾講到全球性菁英的衰落、或說淪落，再加上看到我們國內的內閣，不管

是民進黨時代或國民黨時代，它的上下台輪轉頻率的快速，包括院長層級，都使得我們來談論領導的訓練特別有意義。特別是 Gifford 博士在文章裡提出不同觀點，在他剛剛的報告裡面提到的是水平的訓練，也就是強調核心能力，但我覺得他提出一個很重要的觀點就是強調閱歷，要如何讓自己的心智有所改變，我覺得這個是非常重要的，而根據我過去的訪談結果，不管政務官或事務官他們都認爲歷練是很重要的。那 Gifford 博士他提到了 experience，台灣翻作「歷練」，「歷」就是你有這個經驗之後還有「練」更幹練，我想中英文是有一些差別，但我想歷練這個字更能夠貼切的去講領導者的核心能力。

我在我的文字裡有提到對這篇文章我覺得有四個面向值得肯定，第一個就是整個領導的理論從過去強調它的過程、怎麼去建構它的核心能力，但 Gifford 博士有提到應該要重視它的結果，從過去的實證經驗來看，領導的結果通常是不如預期，而剛剛我們的考試委員也提到「到底要注意些甚麼？」，要注意結果；第二個是我想這篇文章的靈魂是 Gifford 博士運用哈佛學者 Kotter 的心智發展模型，講述如何從客體到主體、從孩童時期的衝動期逐漸發展到最後能夠自我轉化、自我反思，對於領導者而言也最爲困難；而除了運用心智成長模型之外，他也把訓練者的角色做了重新的詮釋，我們過去訓練者僅重視能力的培養，但他提到一個訓練者、或一個領導的培養者，應該要去轉換被訓練者的心智，也就是說要怎麼樣從這五個階段裡從第一個階段走到第二個階段、或是從第四個階段走到第五個階段，我覺得這個是滿值得肯定的；第四個就是他在文章裡有提到垂直領導運用在組織變革時，我們要怎麼樣看到他的成果？在我的評論裡有提到四個指標，這裡就不再重述。

從 Gifford 博士他強調的閱歷、心智的轉換來講，再回頭看臺灣過去對領導者的訓練，在政務層次裡，如果從任命的很多績效裡顯示，如果是年輕、較沒經驗的政務官，通常會被安排到較爲次要的部會擔任副首長，有歷練後才會擔任首長，再到主要部會擔任副首長，在建立一定能力跟聲譽後再擔任首長的位置，這是很好的培訓機制。在高階訓練裡面，特別是現在文官學院辦的飛躍計畫，我覺得是很值得肯定的。除了藉由上課培養核心能力之外，也安排不同情境考驗受訓者能力，還有模擬立法院質詢，或是如何到電視臺面對媒體，另外也安排到部會實習，與美國白宮的一個學者的計畫有異曲同工之妙，這已經跳脫傳統針對核心能力的培訓，藉由讓不同受訓者到不同情境體驗，擴大他們的心智，我認爲這是值得肯定的。

現在臺灣培訓大多聚焦在文官，然而問題可能出在政務官，過去人事行政總處或文官學院有一些訓練，在我的訪談裡面有幾個卸任部長曾提到這些訓練很有幫助，包括產官學都在這個裡面，也能藉由上課培養革命情感，對於心智的擴展也十分有幫助，因此現階段高階文官的問題較小，政務官訓練、部長、次長的訓練則較爲欠缺。我國現在政務官的來源大致上可分爲五種，其一爲高階文官，在行政部門已有一定歷練，但擔任政務官要如何創造願景、產生創新思維、強化論述能力，這是很重要的；其二爲學者，通常學者會較爲不食人間煙火，我記得有一個受訪者在接受訪問時說：「有些政務官來了之後都要一把抓，不該你管的你卻還要去管，像這種情況很多，觀念搞不清楚得很多，像你們教授以前沒有當過官的人很多，來了以後甚麼都要管，都會這樣搞不清楚。」這個是講得滿直接的，最近我和一位在立委辦公室擔任了十三年的主任的朋友聊到，他說：「拿筆的一直都在拿筆，你叫他去牽一群老虎，這是很冒險的事情。」我記得之前也有一位政務官告訴我說：「我們都還不會游泳你就把我推下水，結果喝了兩三口之後，就沉下去了。」這滿寫實的，所以你要怎麼讓學者瞭解現實的運作、在行政部門裡運作，我覺得這個是很重要的；第三個是政黨或競選團隊的政治人物，

特別是具有戰功的，他們具有實質的勇猛，但是跟強調秩序、強調細節、強調儀節的文官體系要怎麼去磨合，這個過去也出現了很多的衝突；再來是民選首長，從地方經驗到中央來擔任部會首長，他的格局須要去拓展，或者原來是在縣市政府的小內閣，然後到中央擔任部會首長，你要如何讓他從開小車到駕火車的這種經驗的轉換，或者心智的拓展，這個都很重要；第五種是民間跟企業組織，如何讓他擺脫純粹企業利益的思維，或是有些非營利組織的領導者，如何使他轉換原有意識型態，這些都是須要去克服的。

目前訓練政務官的機構如智庫、政黨或是國家都有相關計畫，包括國政班、飛躍計畫、內閣研討會、策勵營…等，但時間較短。在此我提出一些針對政務官培訓的建議，在考試院或人事行政總處舉辦的高階訓練中，應如何納入上述五種人？現在主要是針對文官或是學者，少數有企業界或非營利組織，未來該如何將他們納進訓練？尤其是政黨的部分，無論是執政黨或在野黨都應同等對待，他們都是國家未來的人才，台灣在民主化之後，政黨輪替已經成為常態，不要等到另一個政黨上台了結果找不到人才，到時候會對整個國家的治理產生很大的負面影響，而在這個過程中，政務官培訓則有建立藍綠溝通平台的可能。此外，也可透過訪問瞭解不同背景政務官的需求為何，並予以客製化，比如說有些人他原來是在競選的，他對政府體制不夠瞭解，那我們可以製作一些錄影帶，幫他們瞭解政府體制的運作，或者有些人過去是在企業界，對政府部門的一些運作也不是很清楚，我們可以建立一個資料庫，讓他們隨時可以去取得，因為剛剛剛也提到內閣研討會的時間都是非常短的，這個是我簡單的一些建議，希望可以透過這些方法來累積國家的治理資產，這個是長久的工作，希望可以透過國家的力量來做這件事情。

最後我針對 Gifford 博士的著作提出三個問題 : 訓練機關如何知道被受訓者處於何種心智發展階段？他的理想是否有類似的受訓課程？如果有的話，其內涵和過程為何？謝謝大家。

十、主持人

謝謝三位講者剛剛給我們帶來精闢的見解，包括美國、東南亞、澳洲以及臺灣文官訓練體制的討論，特別是對政務官的議題有深入的探討。接下來就開放提問，如果有任何問題，請舉手發問。

再提問之前，我想再跟各位分享 2 張投影片。這張頭影片先前我故意跳過去先不談，事實上，縱向領導力發展以及橫向領導方式是不同的。所謂縱向的領導，他是由上而下的領導，由領導人賦予部屬確切的職務及責任，這就是縱向領導。縱向的領導與橫向領導力發展是不同的，我非常同意剛剛講者的說法，我們必須跨出舒適圈，才能更上一層樓。不過我之前也說過有另一位學者提出截然不同的看法，橫向領導與縱向領導的差異在於決策的權力是下放給部屬，這是另一種觀點。所以我覺得在一定程度上來說，我非常同意這句話，那就是未來的領導力就是要結合縱向及橫向領導力，並且去作改變。我同意縱向領導力的開發非常重要，我們要讓初階的公務人員培養成為資深文官。接下來開始提問。

十一、 綜合討論：

（一）討論一

1. 提問人：李欣怡、台灣金融研訓院海外業務發展中心、副所長

提問要旨：從昨天開始我們演講議題從歐洲比利時到香港、新加坡和一些其他領土面積比較小的國家或地區，同時我們也學到其他地區的一些領導統御的做法，但我想在這些小國家的經驗當中，我們可以學到更多，那就是雖然我們國家小資源少，但我們相互合作還是可以有不錯的成效；而在今天的演講當中我們聽到一些大國的經驗，比如說美國、馬來西亞，我們聽到組織變革以及公務系統、人力系統的改變，他們的經驗、做法。不過在聽了這麼多的資訊之後，我想稍微退一步來看，究竟目前我們是在哪一個階段，那就是不管是領導組織的變革，或是建立公務人員辯論平台，我覺得最重要的是公務人員要有迫切感、危機感，知道現在就要開始改變，否則未來就會面臨迫切的危機，我想剛剛 Nazim 先生也講得非常的好，我們不希望成爲第二類、第三類的人，因此我們必須採取行動。所以我想請問台上的貴賓，您建議像我們這樣的培訓機構該怎麼做來幫助不同層級的公務員解決這樣的迫切感、危機感，知道我們目前所處的環境、所面臨的情況，這樣我們才能更有效地因應變局，甚至領導變革？我想這是我們目前的社會所面臨的現況。

2. 回應人：演講人 Greg Gifford 專任講座

回應內容 : 我覺得公務人員的訓練好像挑錯角度來看了，從更高層級來看我們必須有急迫性，所以我們在做訓練課程的設計時會派人學習知識或技能，希望他們在回到工作崗位後可以發揮這些知識技能。但很多時候事與願違，我們去上課、拿到講義、拿到手冊，然後回到工作崗位上還是照原有方式做事。所以我們沒有做到的是像 Martijin 說的，我們要創造一個空間、一個環境，讓大家可以相互學習或激盪，這樣才能將學到的知識技能予以應用，而且以適合你機構的方式運用。所以應該是要創造出這樣的環境，才能提升大家的領導力，如此一來便能看到組織中變革的急迫性，才能更有效地找出解決方案，來解決他們面臨的複雜問題。

3. 回應人：與談人 Muhammad Nazim bin Abd. Rahman 首席副主任

回應內容 : 假設要我從訓練講師的角度出發的話，什麼樣的人是好的訓練講師？好的訓練講師不只瞭解他所訓練的公務人員的腦袋，也瞭解他們的心態、他們的心。這也要從做好的領袖開始，好的領導人可以做兩件事情，第一個是發揮影響力，第二個是激勵大家。例如我們要提供一個思考的平台，因爲世界不斷在改變，過去的領導人他光是領導的身分在這個職位上就可以發揮影響力，但現在已經不是這樣，你要能夠領導、能夠激起別人想效法的心情，我們才能夠影響他人。此外，我們也要瞭解學員的需求、知道重點在哪，因此要轉變心態，以前的重點放在領導人身上，現在則放在追隨者身上，也就是我們要如何影響、如何激勵這些追隨者。

4. 回應人：主持人

回應內容 : 黃教授剛剛也給我們做了一個深入的分析，分析了政務官績效表現，這裡我想結合剛剛的問題與您的經驗。因爲我個人在大學任教四十多年了，當中我也花了十年當公務人員，一開始在衛生署負責藥事方面的工作，那四年給了我許多的訓練。我想要

說的是，想學會游泳不能光說不練，不能帶人到游泳池就要他馬上學會游泳，在進泳池前要先有練習，因此在擔任公職前我們也需要訓練。所以如果你要請學者專家擔任首長前，也要給予他們訓練，因爲你從一個學者變成政府首長的壓力太大了，你不可能一下子把教授放到政府首長的職位上，就覺得他一定會表現得很好。所以我們要做兩種方法，第一種是請教授做正副首長，請他來做這件事情，他就從做中學，另一種是我們考試院的做法，就是讓他們練習，不見得是在實際的工作崗位上，而是有在類似模擬的情境中訓練。比如說有類似模擬立法院質詢，請人來擔任立法委員、我來擔任被質詢的首長。如此一來讓學者專家除了知識豐富，也能擔任很好的公僕，這個不是光聽演講、光看書就可以做到的。就像我說的，想學會游泳不能光說不練，這是我個人的意見，也是我二十幾年來的經驗。

（二）討論二

1. 提問人：Martijn van der Steen、荷蘭公共行政學院、副院長

提問要旨：我這裡有個意見、也是個問題，看您怎麼處理。我覺得很有趣的是，大家都提到領導能力有些是訓練技巧，有些是訓練其它能力，我覺得有趣的是在荷蘭的經驗告訴我們，其實訓練學習這個用語是不太正確的。要從技巧轉型成領導能力時，要忘掉過去學會的一些東西，有些人是在公職體系裡從基層一路往上爬，當他走到領導的位置、管理的位置時，他其實有很多技巧要先忘掉，也是舊的思考模式要先放掉，比如說他們一些信念像政府如何運作這些舊的信念有些要放掉。您剛剛說到游泳，游泳是不是個好的比喻我不知道，我覺得如果用游泳的例子，我可以說他們其實要忘記舊的、不好的游泳方式，才能夠變成更好的游泳健將。所以我想問的是，在這方面您是否有好的技巧幫助大家忘掉不該有的舊有的思考框架？

2. 回應人：與談人 Muhammad Nazim bin Abd. Rahman 首席副主任

回應內容：如果是拋開舊有學習，那就不是訓練講師導向，而是以學生爲中心。假設學員本身並不想放開舊有的思考模式，不覺得現在的模式有什麼問題的話，他是不可能放掉舊的框架學習新的框架。我只遇過一個例子，有一些參加課程的學員，我們不再讓他們進教室上課，我們要教的是情境規劃最好的方法是甚麼。他們過去有別的方法，但是我們希望讓他們有新的方法。我們這裡要做情境的規劃，我們沒有告訴他要怎麼做，結果他們不再喜歡舊有的、分享式的情境規劃。我只遇過一次，你沒有教他也沒有跟他說什麼，但他們就自己放棄了原有的思考框架。

3. 回應人： 演講人 Greg Gifford 專任講座

回應內容：我們所用的方法是即時教學，基本上是帶 8 到 12 名彼此不認識的公職學員，有一個人會帶案例過來講，這個案例是與他們息息相關並且可以認同的議題，可能是他們目前工作上遇到的問題等等，這群人中有一個人先講解範例，其他人可以分享經驗，利用他們的經驗來分析這個案例，讓這個分享案例的人可以看到不同的觀點。這對我們

來說是一個很有用的教學法，首先可以讓這群人建立起關係，除此之外也讓這群人可以眞的分享經驗、提供不同的觀點，在當中找到意義。在這樣的過程中，就會看到大家可以拋開舊的思考方式，然後可以根據這群人的分享有新的觀點出現。

（三）討論三

1. 提問人：王忍、國家文官學院、編審

提問要旨：訓練機構的資源非常有限，除此之外，大家如果想要接觸到縱向領導力發展課程的機會也很少。比如說像是航空公司他們有模擬器可以來訓練機長，讓機長可以處理各式各樣的情況，那我們要如何訓練領導人。有甚麼樣的東西可以像模擬器一樣呢？案例研究嗎？或是有甚麼方式可以讓大家接觸到類似的經驗？有一個模擬的效果可以快速達成改變？

2. 回應人：演講人 Greg Gifford 專任講座

回應內容：我認爲其實不需要請到講師費很昂貴的講師來講，要的是心態及意願，讓學員有新的體驗，讓組織開始有所省思，有不同的做法，其中一個做法是導師制度，大家可以從導師的經驗中學習，這是一個非常有效的方法，也能強化個人領導能力。

（四）討論四

1. 提問人：黃東益、國立政治大學公共行政學系、教授

提問要旨：我是否可以請 Gifford 教授回應剛剛幾個問題？如何判斷學員目前發展階段？是否有標竿研究來評估剛剛提出的這一套模式？

2. 回應人：演講人 Greg Gifford 專任講座

回應內容 : 判斷的正式方法爲 subject object interview，是由認證過的講師做面談，透過正式的主體 / 客體面談來瞭解學員的發展階段。或是也有一些非正式的方法，大家只要越了解這些發展階段，就可以從言談中大概判斷出這個人現在處在哪個階段。但複雜的地方在於，我們大部分時間都是不斷地從一個階段到另一階段，甚至從一個階段退到前一個階段，所以你很難斷定某個人現在處於哪個階段。但就統計而言，若大部分的人都處在某個階段，你也可以據此設計訓練課程，讓訓練課程可以符合大部分人的需求。至於標竿研究的部分，由於該理論相較之下比較新，在 80 年代才被提出來，我一時也想不起是否有什麼很好的標竿研究，但我很願意之後跟您進一步的對談，我們很希望能再找到這一方面相關的研究。

（五）討論五

1. 提問人：詹景麟、桃園縣政府消防局、隊員

提問要旨：針對體制中常講的「上有政策，下有對策」，到了下面的對策，雖然能夠符合上面長官的要求，但執行面確實是跟實際的需求是不同的，在這個時候，領導者要怎麼樣去協助最基層的同仁，導正這些中下層領導人？

2. 回應人：與談人 Muhammad Nazim bin Abd. Rahman 首席副主任

回應內容：有的時候「上有政策，下有對策」，而且有的時候這個政策也不見得是正確的，那如果是中階的領導人要怎麼樣處理這些問題呢？我想相同的原則應該還是適用，就是領導人永遠是對的。因此最重要的就是，中低階領導人必須要有重要的溝通的技能、發揮影響力的技能，要影響、說服你的老闆其實還有更好的解決方案。如果能夠說服老闆，沒問題，但如果不能說服，整個問題就出現了，這時也許你該找另一個老闆，但記住：老闆永遠是對的。

十二、 主持人結語

這個議題非常有意思，的確老闆大概有 90% 的時間是對的，另外的 10% 要想辦法去改變老闆。所以溝通技巧很重要，如果你們沒有溝通技巧，就如同 skill 這個字如果沒有 s 的話，就只剩下 kill。好的，時間到了，我們這場次到此結束。再次感謝 2 位與談人、演講人以及發表意見的貴賓，謝謝。

2013

International Conference on Human Resource Development in the Public Sector–Leading Change & Quality Training

Moderator：Oliver Yoa-Pu Hu, Ph.D. FAAPS
胡幼圃 考試委員
Minister without Portfolio
Distinguished Professor
National Defense Medical Center
Taipei, Taiwan, R.O.C.
102.10.08

Session II：
Organizational Change & Civil Service Training

- **Vertical Leadership Development：Reframing Organizational Change by Reframing Meaning Making**
- **Speaker：**
  Greg Gifford, Ph.D. Senior Faculty, Federal Executive Institute, USA

10 Reasons Why Humor Is A Key To Success At Work

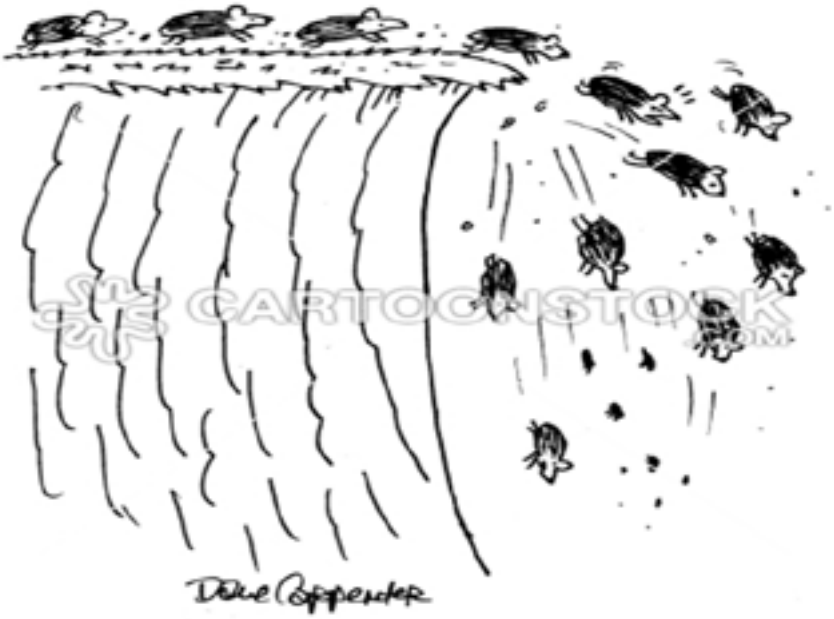
"A sense of humor is part of the art of leadership, of getting along with people, of getting things done."

– Dwight D. Eisenhower

http://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2013/05/03/10-reasons-why-humor-is-a-key-to-success-at-work/

http://www.grinningplanet.com/2004/04-15/corporate-decision-making-joke.htm

http://www.grantland.net/leadership3.htm



"Who vetted that leader?"

http://www.grantland.net/leadership3.htm

10 additional reasons why humor is a key to success at work:

1. People will enjoy working with you.
2. Humor is a potent stress buster.
3. It is humanizing.
4. It puts others at ease.
5. Ha + ha = aha! "Humor is a key ingredient in creative thinking."
6. It helps build trust.
7. It boosts morale.
8. People who use humor tend to be more approachable.
9. Humor can allow you and your company to stand out.
10. It can increase productivity.

http://www.forbes.com/sites/jacquelynsmith/2013/05/03/10-reasons-why-humor-is-a-key-to-success-at-work/

Several decades ago, when "leadership" became a Big Thing, it was heavily personality-based. It posited Leadership as something done by Leaders, who had learned the art of how to Lead.

http://trustedadvisor.com/trustmatters/the-new-leadership-is-horizontal-not-vertical

1. Knowledge work is becoming increasingly team-based.

2. It is becoming ever more difficult for any one person to be an expert on all aspects of the work that needs to be done.

3. Traditionally, leadership has been conceived around the idea that one person is firmly "in charge" while the rest are simply followed.

4. Recent research indicates that leadership can be shared by team leaders and team members--rotating to the person with the key knowledge, skills, and abilities for the particular issues facing the team at any given moment.

The Academy of Management Executive (1993-2005), Vol. 18, No. 1 (Feb., 2004), pp. 47-59

The New Leadership is Horizontal, Not Vertical

Charles H. Green on Monday, March 4, 2013

http://trustedadvisor.com/trustmatters/the-new-leadership-is-horizontal-not-vertical

Vertical /Shared Leadership

1. Vertical leadership is organized from the top down, when tasks and responsibilities are allocated by a leader who stands at the top.
2. Shared leadership differs from vertical one in terms of a wider degree of decision-making power delegation to the followers.
3. Is shared leadership more effective?
4. Should the followers be offered the right or opportunity to engage in decision-making decisions?
5. At the end, it is the leader who is responsible for organizing teams and reporting the results to top management.

http://www.personal.psu.edu/bfr3/blogs/leader/2012/10/vertical-leadership.html

COPYRIGHT GRANTLAND
COPYRIGHT GRANTLAND may not be reproduced

http://www.grantland.net/leadership3.htm

Session II：
Organizational Change & Civil Service Training

- Vertical Leadership Development：
  Reframing Organizational Change by Reframing Meaning Making

- Speaker：
  Greg Gifford, Ph.D. Senior Faculty, Federal Executive Institute, USA

Session II：
Organizational Change & Civil Service Training

- Vertical Leadership Development：
  Reframing Organizational Change by Reframing Meaning Making

- Speaker：
  Greg Gifford, Ph.D. Senior Faculty, Federal Executive Institute, USA

The future of leadership：Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work

Craig L. Pearce

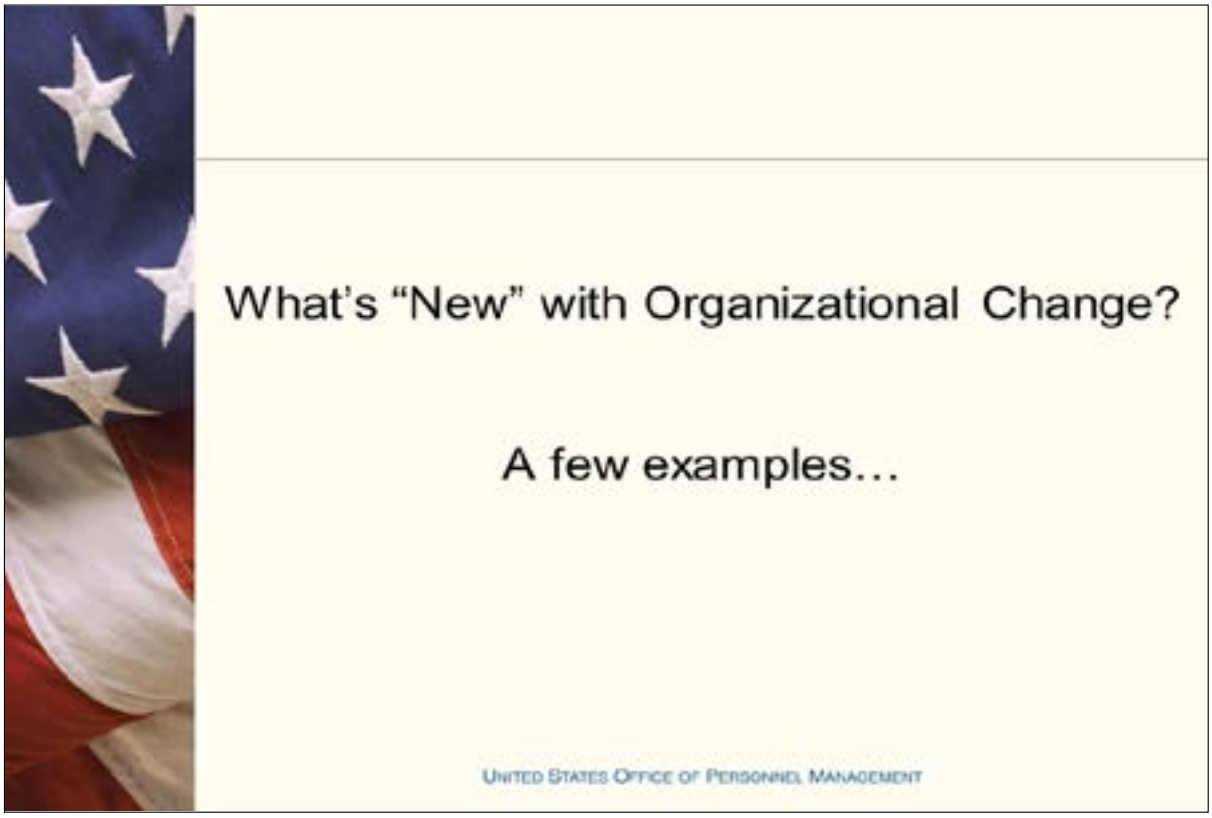
The Academy of Management Executive (1993-2005), Vol. 18, No. 1 (Feb., 2004), pp. 47-59

Thank you for your attention!

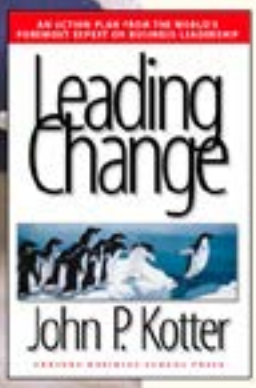
15

Vertical Leadership Development: Reframing Organizational Change by Reframing Meaning Making

Greg Gifford



Kotter's Eight-Stage Process for Leading Change

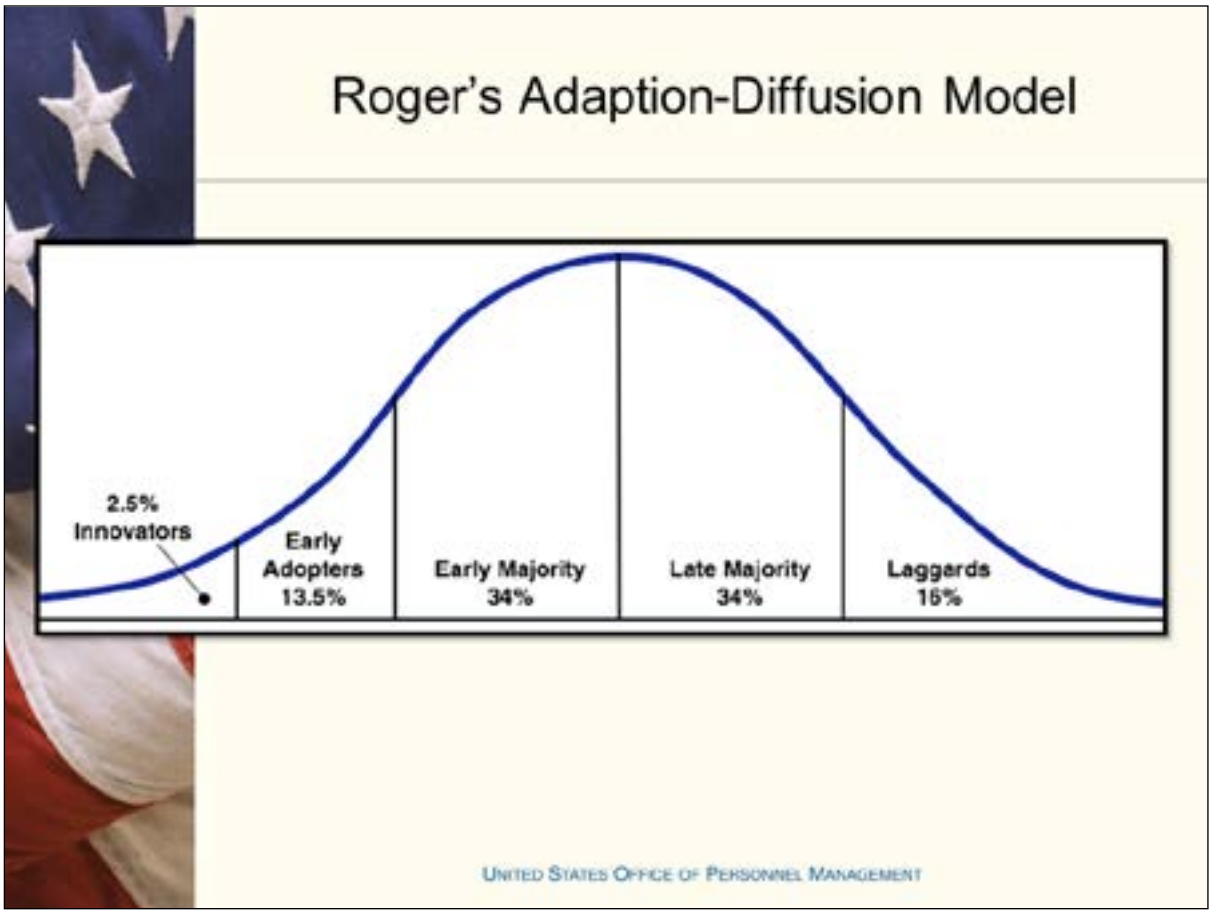


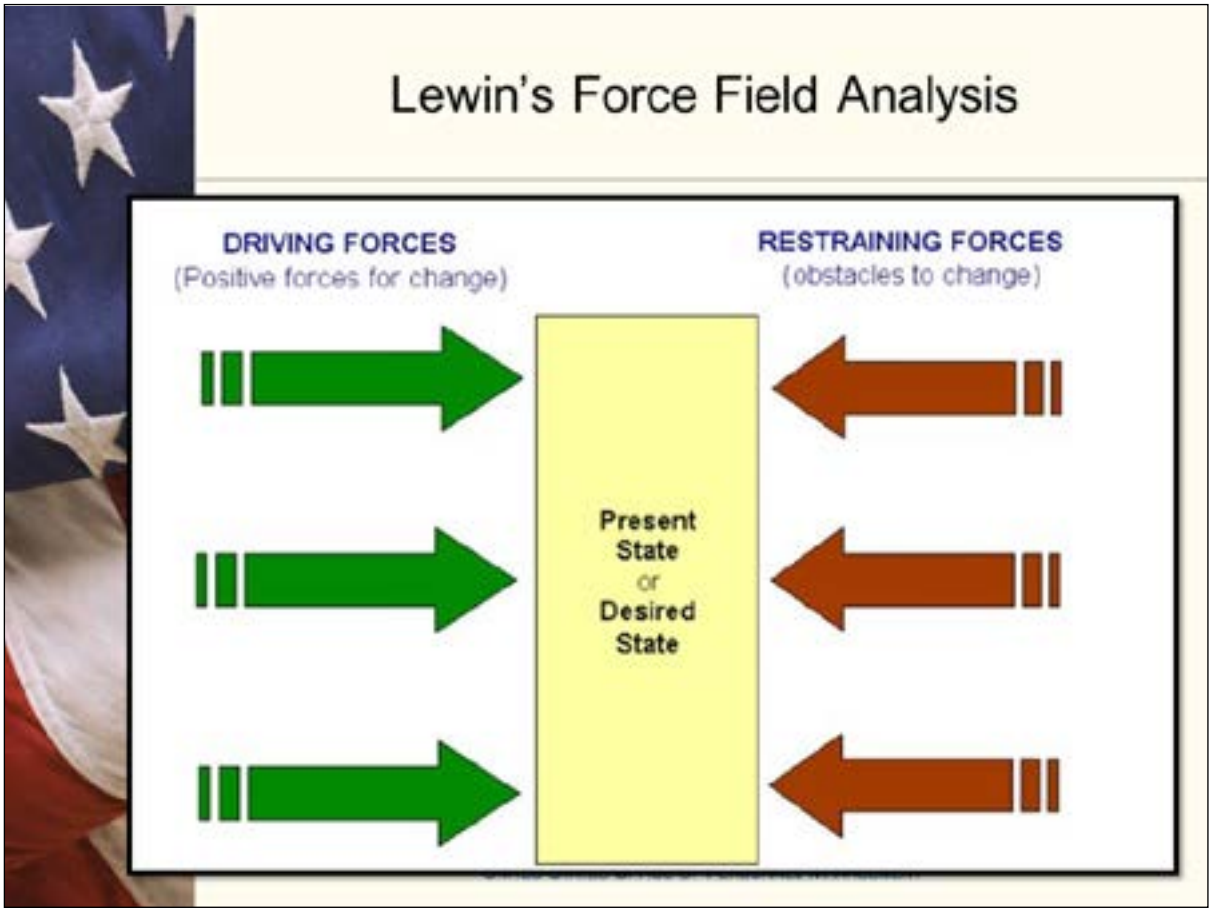
1. Establish a Sense of Urgency
2. Create a Guiding Coalition
3. Develop a Vision and a Strategy
4. Communicate the Change Vision
5. Empower Employees for Action
6. Generate Short-Term Wins
7. Consolidate Gains and Produce More Change
8. Anchor New Approaches in the Culture

UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT

Kouzes and Posner's The Leadership Challenge

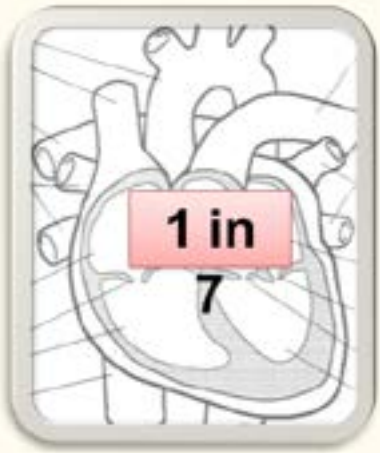
Model the Way	• Clarify Values • Set the Example
Inspire a Shared Vision	• Envision the Future • Enlist Others
Challenge the Process	• Search for Opportunities • Experiment and Take Risks
Enable Others to Act	• Foster Collaboration • Strengthen Others
Encourage the Heart	• Recognize Contributions • Celebrate the Value and Victories


Roger's Adaption-Diffusion Model
2.5%
Innovators
Early
Adopters
13.5%
Early Majority
34%
Late Majority
34%
Laggards
16%
UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT


Lewin's Force Field Analysis
DRIVING FORCES
(Positive forces for change)
RESTRAINING FORCES
(obstacles to change)
Present
State
or
Desired
State

Peter Senge's The 5th Discipline

Many Models of Change, but…



United States Office of Personnel Management

Your Experience with Leading Change?

UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT

Management, Leadership and Successful Transformation

Transformation efforts can be successful for a while but often fail after short-term results become erratic	All highly successful transformation efforts combine good leadership with good management
Transformation efforts go nowhere	Short-term results are possible, especially through cost-cutting or mergers and acquisitions. Real transformation programs have trouble getting started and major long-term change is rarely achieved.

Leadership ↕

Management ↔

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, p. 129

UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT

Organizational Change Starts with Personal Change

- **It may be nearly impossible for us to bring about any important change in a a system or organization without changing ourselves (at least somewhat.)**

Kegan & Lahey, 2001, p 63

Key Point:

Before you can help an organization change and adapt to emerging trends, ***individuals must change and adapt.***

UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT

"Leaders [and effective employees] are made, not born, and how they develop is critical for organizational change."

Seven Transformations of Leadership by David Rooke and William Torbert, *Harvard Business Review*, April 2005.

For people to adapt…

Skills Are Not Enough

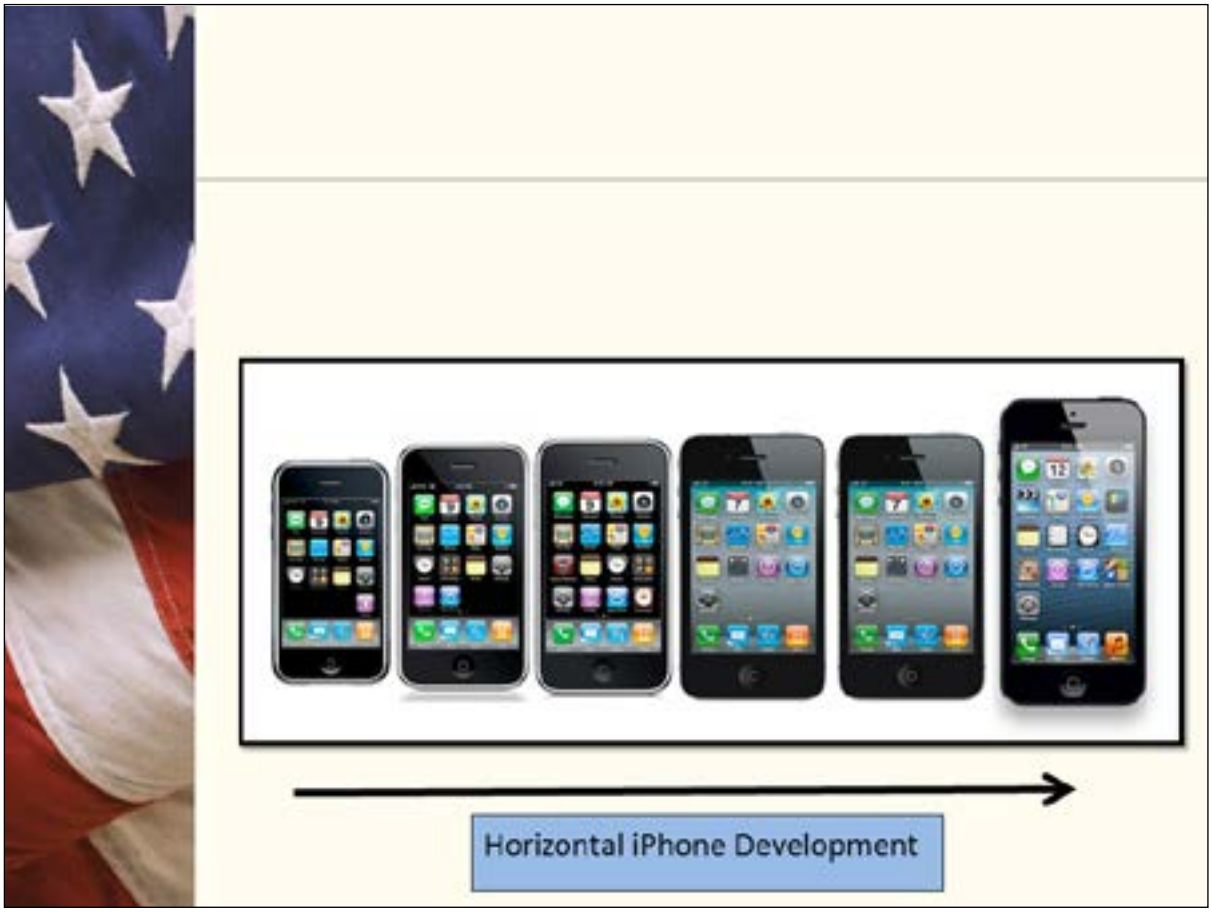
UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT

Two Types of Challenges

Technical	Adaptive
• Skill or information	• Awareness or mindset
• Take a course	• Shift of perspective
• Read a book	• Make meaning of a situation differently
• Adds a new domain to your repertoire	• Skills involved, but not sufficient
• Modify previous action to get new result (single-loop learning)	• Reflect on actions, results, and self (double-loop learning)
• Growth, tools, tips	• Development, transformation

UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT

"Leaders are made, not born, and how they develop is critical for organizational change."
Experiences & Meaning-making
Vertical Leadership Development
Competencies: Knowledge, Skills and Abilities
Horizontal Leadership Development
UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT

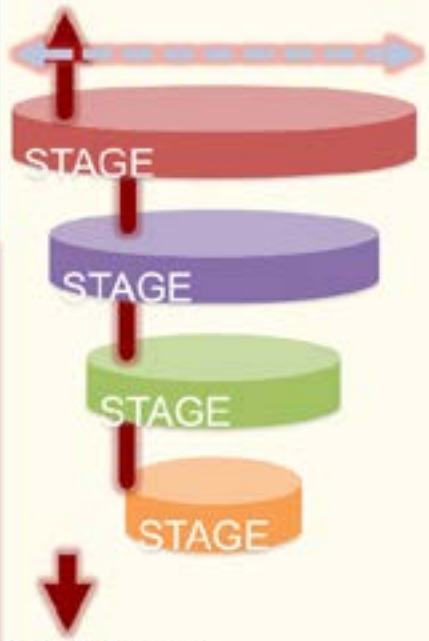

Horizontal iPhone Development

Horizontal vs. Vertical Development

Horizontal:
•Expansion or "growth" within same stage (learn new skills, add information and knowledge, transfer from one area to another)

Vertical Up:
•Transformation, vertical development, or new more integrated perspective; higher center of gravity

Vertical Down:
•Temporary or permanent regression due to life circumstances, stress or illness, or willingness to accept less of oneself



PERSONNEL MANAGEMENT

Vertical Leadership Development

- New distinctions about your own leadership development
- New meaning for the patterns you notice around you
- New ability to develop yourselves intentionally
- Generate curiosity about yourselves, coworkers, and organizational leaders
- Self-awareness → Other awareness → Better Choices and Actions
- Enable strategic thinking about the future of the organization

UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT

Vertical Development = Complexity

- Higher levels of effective leadership connected to higher levels of vertical complexity
  - Keith Eigel, 2005
- "Those at higher levels can learn and react faster because they have bigger minds ... people at later stages are better at seeing and connecting more dots in more scenarios (which means they are better at strategy). That's all. But that's a lot."
  - McGuire & Rhodes, 2009, CCL

UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT

Horizontal Development

"Filling or Refilling the Cup"

- Behavior
- Skills, Competencies

UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT

Vertical Development

"Reimagining the Cup"

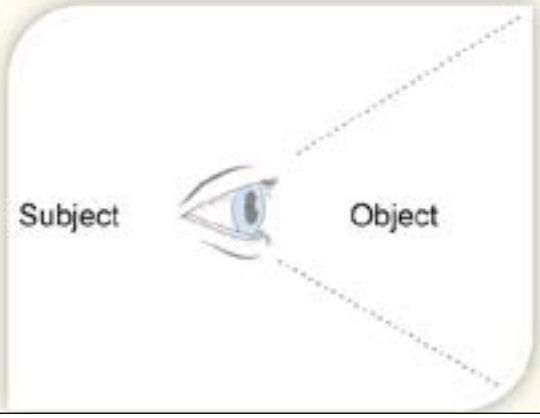
Changing mindset, perspective and behavior:

Moving from subject to object

A New Perspective

Create insight into why change is so difficult – bringing to light hidden barriers

Moving from "Subject" to "Object"



Vertical Development: *The Benefits*

- Tend to be more open to new information
- More flexible in thinking
- Change attitude more easily
- Search for more different kinds of information
- More effective at a communication-dependent task
- Generate more novel, unusual, and creative views

UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT

If its so easy, why isn't everyone doing it?

Everyone thinks of changing the world, but no one thinks of changing himself.

- Leo Tolstoy

UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT

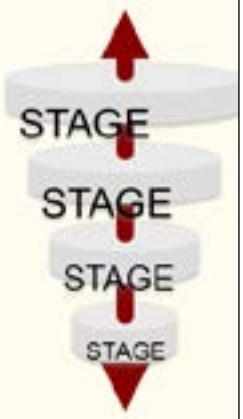
We Prefer Horizontal Development

- Change that preserves my current way of thinking (i.e., current reality)
- Progress is more obvious and able to be observed objectively by others
- Such as by use of training courses, Assessment Centers, 360° feedback, etc.
- Allows me to maintain the perception of stability

United States Office of Personnel Management

Humans Resist Vertical Development

- Consistent approaches to managing life
- Biological imperative to achieve states of symmetry, completion, and closure
- Sense of stability and predictability in the world
- Vertical development can feel like a loss of Self

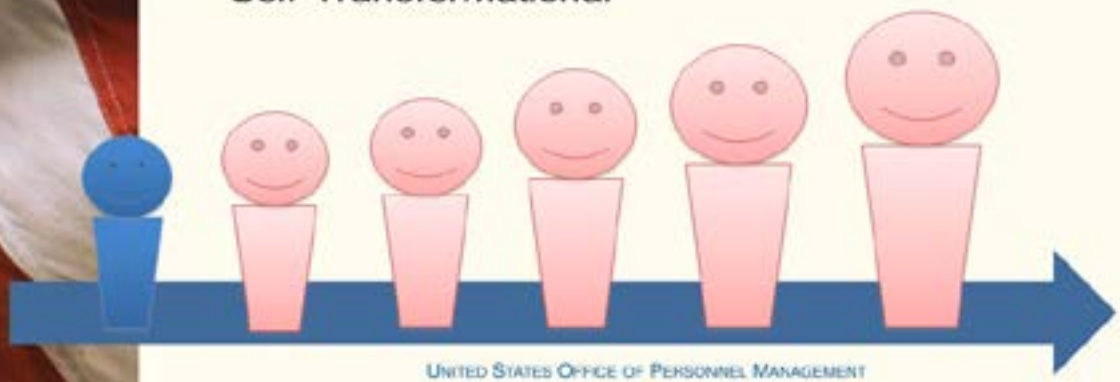


- **Consequence: successful perspectives tend to resist being changed**

United States Office of Personnel Management

Stages of Vertical Development

- Impulsive
- Self-Sovereign (Instrumental)
- Socialized
- Self-Authored
- Self-Transformational



UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT

Impulsive Stage

- Newborns to children 7 years of age
- Impulses control behavior
- Impulses cannot be controlled

UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT

Self-Sovereign Stage – 13%

- Only see their perspective
- Right Action: their needs
- Lack empathy for others
- May go around rules
- With me or against me
- Abstract ideas challenging

- Upside? & Downside?

UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT

Socialized Stage – 46%

- See world through external perspectives
- Right Action: experts, role, rules/ideals of society, institutions, organizations
- Adopt external ideas as their own
- Devoted to something larger

UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT

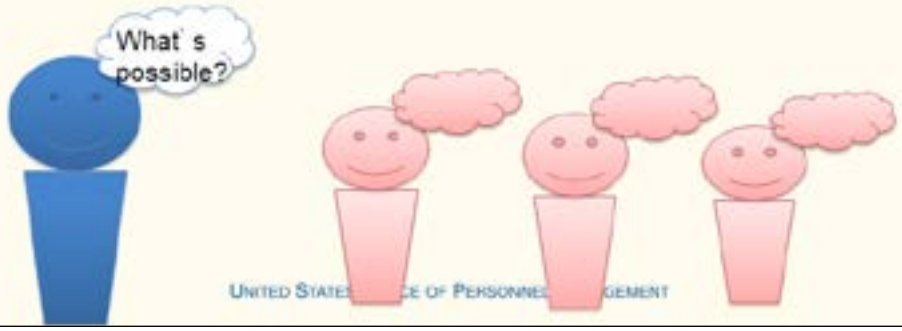
Self-Authored Stage – 41%

- See world through their created perspective
- Right Action: internal values, rules & regulations
- Own their work
- Clear internal compass
- Common leader in orgs.
- "If other kids jump off a bridge, would you too?"

UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT

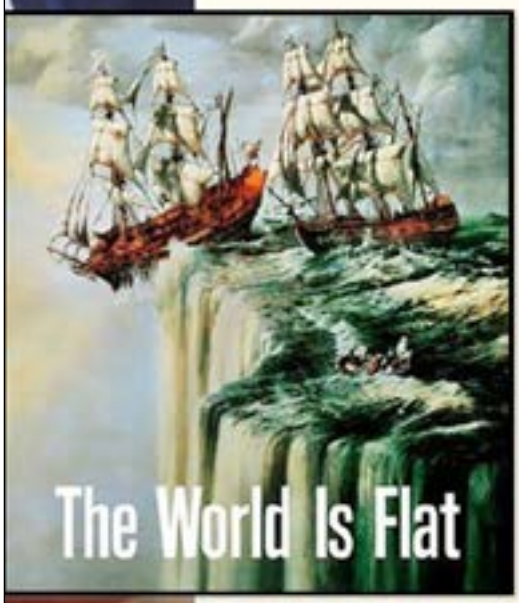
Self-Transforming Stage <1%

- Hold different perspectives simultaneously
- Right Action: co-created with self, others & situation
- See layers, shades of grey, look for best fit
- Play with multiple systems, paradoxes



UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT

Leadership is influenced by your beliefs

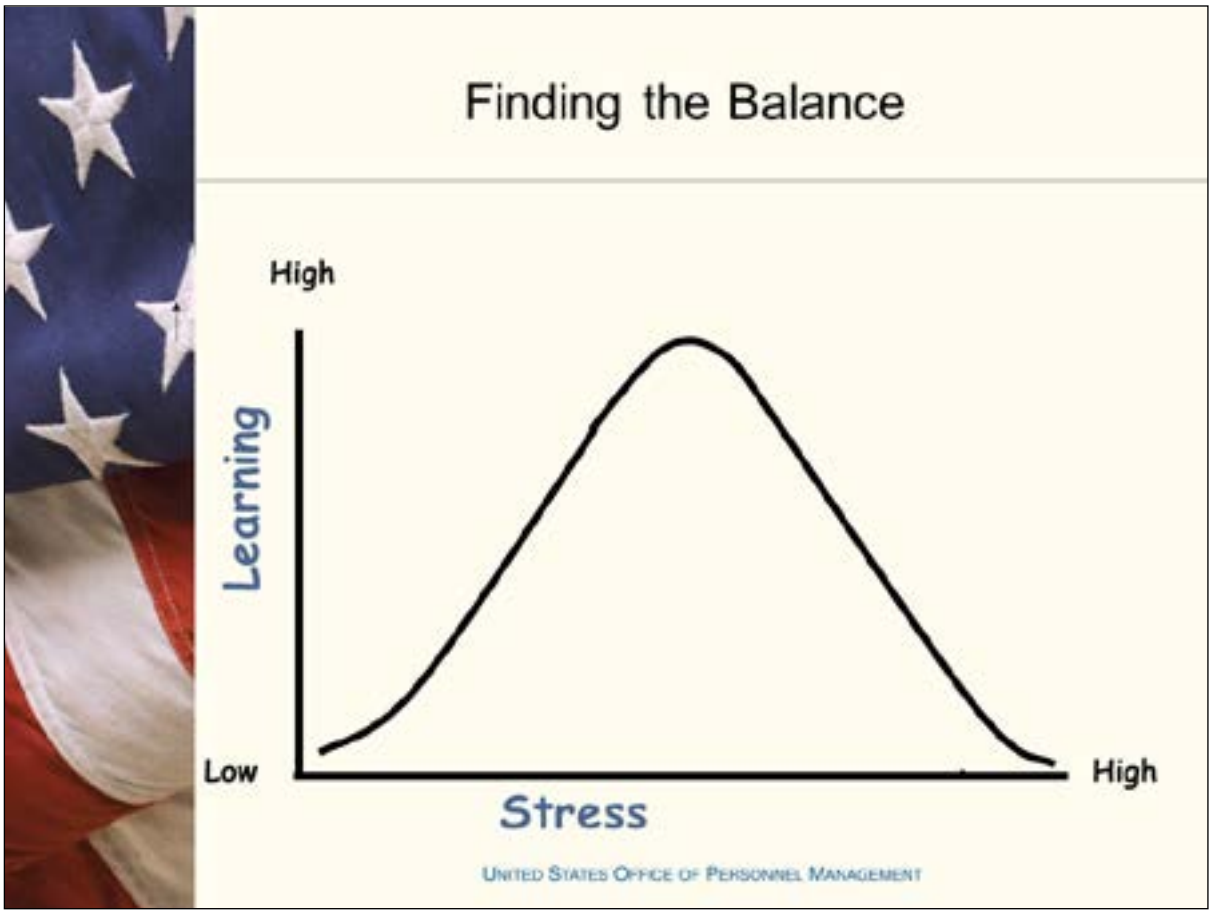


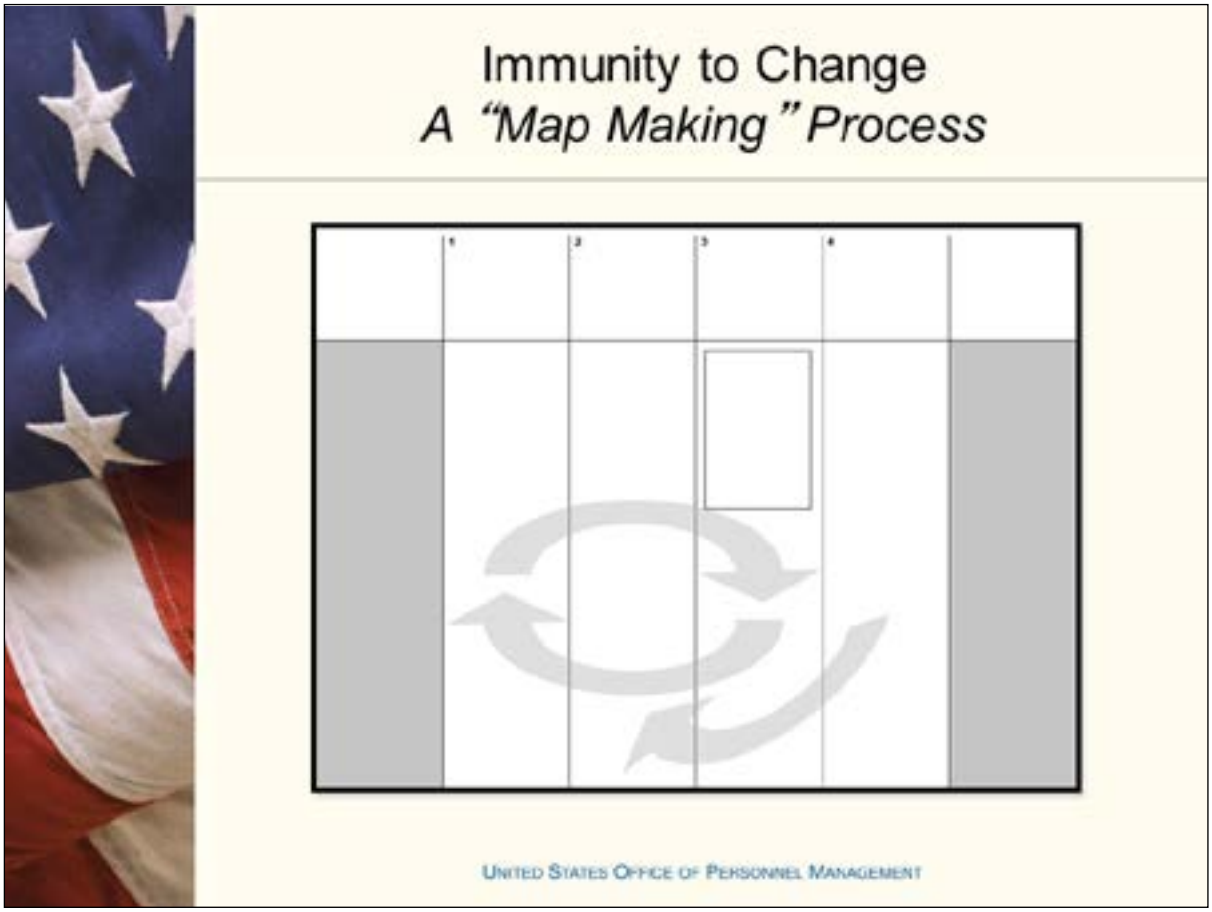
- The world is full of all kinds of beliefs.
- How do you decide what to believe?

- Behaviors & Skills
- Beliefs
- How do you decide what to believe?

United States Office of Personnel Management

Vertical Leadership Development incites Individual & Organizational Change


Finding the Balance
High
Learning
Low
High
Stress
UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT


Immunity to Change
A "Map Making" Process
UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT

One Big Thing

- One Big Thing – A personal change you want to implement over next 6 months.
  - Personal change – this is about you!
  - 360 Feedback report
  - Feedback from friends, family, significant others
- The Big Question
  - If you could make one personal change over the next 6 months that would significantly impact how you work with others, what would it be?

UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT

Column Two Entries

1. Write "Doing/Not Doing" in column two.
2. Name *behaviors*, not just disposition. (e.g., "I fly off the handle and get mad or I avoid the conversation)
3. Be clear how it undermines or works *against* the column one commitment.
4. This is not *why* or *what you should do* about it– just what are doing/not doing.
5. Listen closely to your partner's answers and benchmark them with 2, 3, 4 above.

UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT

Sample Map "Janet"

My Improvement Goal	Doing / Not Doing		
-take charge or voice my opinion when I disagree with the direction of the group.	-Avoid people and situations that are intimidating -Do not speak up in class when I have a good idea -Avoid speaking in public especially in front of my peers. -Do not take charge (even when I have the correct answers) -Second guess and doubt my abilities -Get mad at myself for not stepping up		

Column Three - Question One

- Write "The Worry Box" in the box in the next column.
- Look at the behaviors in Column Two.
  - If you did the exact opposite of these behaviors, what worries you about that? Identify feelings of *fear*, *discomfort* or a *sense of loss*? What would you be giving up?
- List 4-5 in the worry box in Column Three.

UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT

Sample Map "Janet"

My Improvement Goal	Doing / Not Doing	Competing Commitments	
-take charge or voice my opinion when I disagree with the direction of the group.	-Avoid people and situations that are intimidating -Do not speak up in class when I have a good idea -Avoid speaking in public especially in front of my peers. -Do not take charge (even when I have the correct answers) -Second guess and doubt my abilities -Get mad at myself for not stepping up	**Worry Box** Look dumb/stupid Feel unsafe/exposed Lose control My fears come true Lose friendships Seen as overbearing	

Column Three - Question Two

- Based on your answer to the first question, identify potential "competing commitments" that you hold.
- Commitments that may *prevent* your column one goal from occurring.

UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT

Column Three Entries

1. Write "Competing Commitments" at the top of Column Three.
2. These should be commitments to self-protection ***and not commitments that are noble or frivolous in nature.***
   - Noble = I am committed to family, I am committed to my studies, I am committed to being all I can be, I am committed to doing my job.
3. The commitments show why the Column Two behaviors make all the sense in the world!
4. These should feel powerful.
5. If you are not highly interest or even intrigued by what you have, please call me over…

UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT

Sample Map "Janet"

My Improvement Goal	Doing / Not Doing	Competing Commitments	
-take charge or voice my opinion when I disagree with the direction of the group.	-Avoid people and situations that are intimidating -Do not speak up in class when I have a good idea -Avoid speaking in public especially in front of my peers. -Do not take charge (even when I have the correct answers) -Second guess and doubt my abilities -Get mad at myself for not stepping up	**Worry Box** Look dumb/stupid Feel unsafe/exposed Lose control My fears come true Lose friendships Seen as overbearing -I am committed to not looking dumb -I am committed to being in control -I am committed to being safe -I am committed to not looking foolish in front of others -I am committed to being seen as a harmonious leader	

It Should Be Clear…

There is one foot on the gas and one foot on the break…

UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT

Behold…The Immune System

- Holding our competing commitments as a system helps us better understand what we are up against (Foot on the break and the gas).
- Immune systems protect us and save lives – but we can develop immunities to things that will help us.
- In fact, the immune system can reject new material that could help us, or even help us thrive.
- *Thus creating an "Immunity to Change"*

UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT

Big Assumptions (BAs)

- Establish reality for each of us.
  - Each of us is "constructing" our big assumption(s).
- We are subject to our BAs—they have us!
- Surfacing BAs and inner contradictions will help us develop deeper capacity and complexity. (Vertical Leadership Dev.)
- BAs are seldom discussable, because they are rarely "see-able."
  - BAs shape reality and can serve as a lever for disturbing immune systems.

UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT

Criteria for High-Quality Column #4 Entries

1. In other words, what happens if your column three commitment does not happen? It makes the 3rd column commitment absolutely necessary.
2. It has a ***"Big-Time-Bad"*** conclusion ***for you.***
3. It truncates your world.
4. Feels real to you (4 or 5).

UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT

Sample Map "Janet"

My Improvement Goal	Doing / Not Doing	Competing Commitments	Big Assumptions
-take charge or voice my opinion when I disagree with the direction of the group.	- Avoid people and situations that are intimidating -Do not speak up in class when I have a good idea -Avoid speaking in public especially in front of my peers. -Do not take charge when I disagree with the direction of the group. -Second guess and doubt my abilities -Get mad at myself for not stepping up	**Worry Box** Look dumb/stupid Feel unsafe/exposed Lose control My fears come true Lose friendships Seen as overbearing -I am committed to maintaining control -I am committed to being safe -I am committed to not looking foolish in front of others -I am committed to maintaining harmony	-I assume that if I am not in control I may look incompetent in front of my peers, supervisors, etc. and then I will lose my job. -I assume that if I do not maintain harmony with those around me they will leave or reject me and I will be pushed out of the agency. I assume that if I am not being safe, I will be seen as "out of my league".

Putting the System Together

- (4)I assume if I don't meet the benchmarks, I will be fired; therefore, (3) I am committed to NOT getting fired which causes me to (2) hide the true results of the project even though (1) I care about and am committed to open and direct communication.
- Whether the assumption is true or not, think and behave as if it were true.
  - The world is flat and we will fall off (and die!)
- Blind belief vs. Conscious choice to believe it is true.
- The issue is not true or false….

  ….critical issue is unexamined or examined?

UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT

The Organizational Development Challenge: Its about the People!

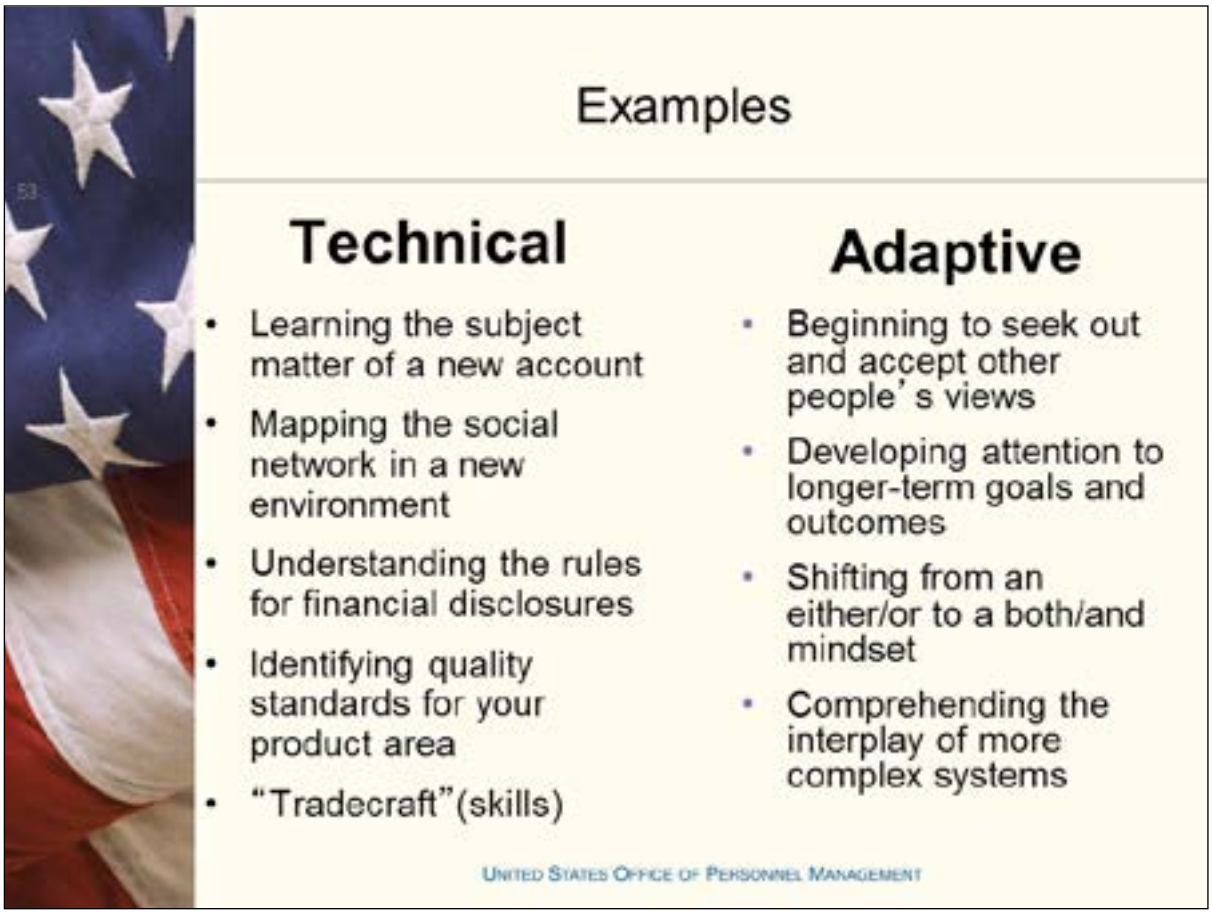
- **First…**
  - What **skills** do I need to accomplish this goal?
- **But also…**
  - What about my **perspective** or **awareness** might need to shift?
  - To what extent am I challenged by lack of knowledge, or by **limitations** of current perspectives?

Two Types of Challenges

52

Technical	Adaptive
• Skill or information	• Awareness or mindset
• Take a course	• Shift of perspective
• Read a book	• Make meaning of a situation differently
• Adds a new domain to your repertoire	• Skills involved, but not sufficient
• Modify previous action to get new result (single-loop learning)	• Reflect on actions, results, and self (double-loop learning)
• Growth, tools, tips	• Development, transformation

United States Office of Personnel Management


Examples
Technical
Learning the subject matter of a new account
Mapping the social network in a new environment
Understanding the rules for financial disclosures
Identifying quality standards for your product area
"Tradecraft"(skills)
Adaptive
Beginning to seek out and accept other people's views
Developing attention to longer-term goals and outcomes
Shifting from an either/or to a both/and mindset
Comprehending the interplay of more complex systems
United States Office of Personnel Management

Chrysler Corporation
Lee Iacocca
1924 -
The pride is back!
If you can find a better car ... buy it!
Late 1970s
Chrysler foundering
- Dodge Aspen
- Plymouth Volare
1978
Joins Chrysler
- Immediate restructure
- Sells Chrysler Europe
- Imports people and Mini-Max program
1979
Gets US loan guarantee
1981
Releases K-Car line
- Dodge Aries
- Plymouth Reliant
- Re-releases Imperial
1983
Mini-Max = Minivans
1987
Buys AMC to get "Jeep"
- 1992 Grand Cherokee
1992
Retires

Organizational Change Efforts

- Facing more complex challenges
  - Need more people (leaders & followers) with higher levels of complex thinking
- Intentional vs. Ad hoc vertical development
  - Others
  - Self
- Development on the Job
- See people through development/growth lens

UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT

Look For…
Where is the Org Change Stuck?

- Look for limits of current way of thinking
  - *Can you take a more expansive perspective?*
- Look for consistently frustrated by a situation, dilemma, or challenge in your life
  - *Step into frustrations rather than avoid them*
- Look for area of your life that you care about deeply
  - *Helps you stay committed when going gets tough*
- Provide support for persistence in the face of the anxiety and conflict
  - *Encourage forming a community of support*

UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT

Why Do Organizational Change Efforts Fail?

- Lack of vision, lack of clarity, fail to communicate, lack of buy in, few specifics, too many setbacks, etc.
- *To succeed, you must have…*
  - The right people with the right skills, the right perspectives, the right attitudes, and the right ability in the right place doing the right things.

UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT

The Challenge

- Individual change efforts with more limited resources
  - More time
  - More attention
  - More complex development
  - More turnover
  - More shifting of responsibilities
  - And others?

UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT

Possible Solutions

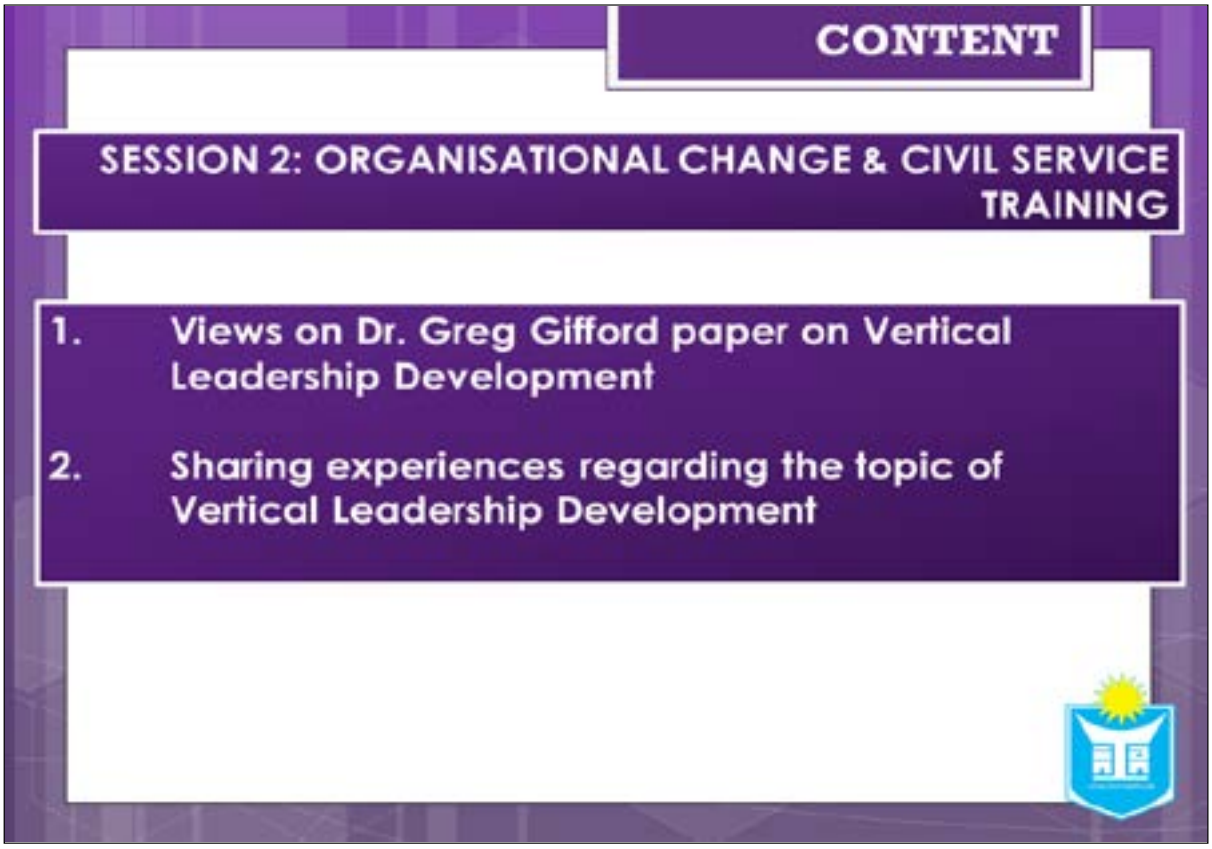
- Tie individual change/development to strategic goals
- Define the change goal and strategy, then focus on the people
- Mentoring
- Coaching
- On the job adaptive challenges
- Provide more than one solution to problems
- Others?

UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT

A New Day for the Civil Service
Organizational Change & Civil Service Training
International Conference on Human Resource Development in the Public Sector
October 7-8, 2013
Greg Gifford, Ph.D.
Federal Executive Institute
U.S. Office of Personnel Management
gregory.gifford@opm.gov
UNITED STATES OFFICE OF PERSONNEL MANAGEMENT

Organizational Change & Civil Service Training

Muhammad Nazim bin Abd. Rahman



PART 1

Views on Dr. Greg Gifford paper on Vertical Leadership Development

Views on Dr. Greg Gifford paper on Vertical Leadership Development

Totally agree with Dr. Gifford's on a couple of matters:

1.	Even though competency based approach is the main approach but its effectiveness is in question
2.	Executive performance must focus on 'what gets done' rather than on one way of doing something or on what competencies executives have
3.	The important thing is not the individuals skills and abilities, but how these skills and abilities are employed to achieve results

Agree (but to some extend) with Dr. Gifford's on one matter:

4.	Organisations must also focus on 'experiences and meaning making' apart from on 'competencies and abilities'

Yes, for the upper middle and top management but not for the level below them

Executive Level

Top Mgmt.
- Upper √
- Lower √

Middle Mgmt.
- Upper √
- Lower

Junior Exec.
- Upper
- Lower

The argument behind this, is that:

- Those below 'upper middle management' still has a number of competencies, knowledge, skills and abilities that they need to sharpen
- 'Experiences and meaning making' tend to be reflective in nature hence probably closer to double loop learning model (learning style that re-evaluates and reframes goals, values , believes and conceptual frameworks) as compared to single loop learning (connecting a strategy for action with a result)

Top and Upper Middle level of Management should be well versed with both loops

PART 2

Sharing experiences regarding the topic Vertical Leadership Development

Sharing experiences regarding the topic Vertical Leadership Development

As I reflect on Dr. Gifford paper and trying to assess my own self and other civil servants in Malaysia, I would safely say we are within the category of Impulsive mind, Instrumental mind and Socialized mind

On rare occasion do I see Self-Authoring mind or Self-Transforming mind

Sharing experiences regarding the topic Vertical Leadership Development

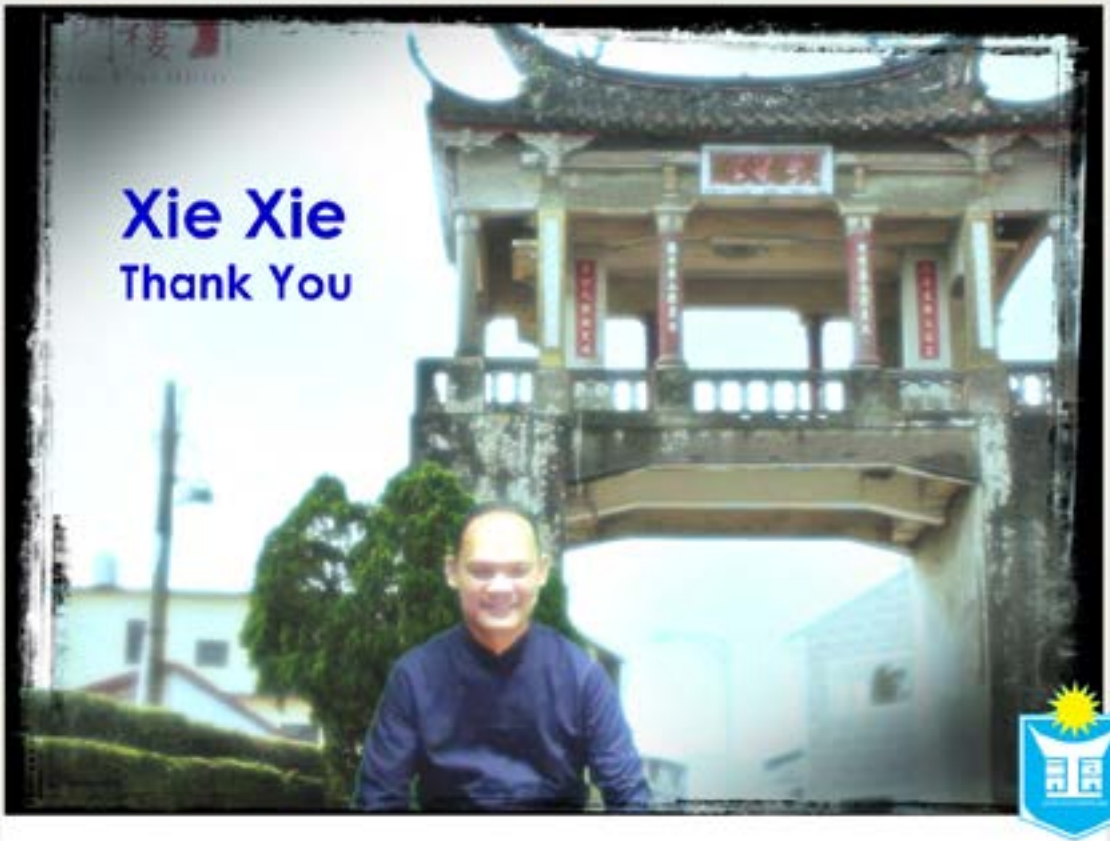
But I do agree with Dr. Gifford that "Executive and organisations must be purposeful in their desire to employ vertical leadership development by providing experiences and opportunities, along with support and mentoring that allow leaders to examine the assumptions and views they hold ..."

CONCLUSION

Let me conclude by sharing with you a story about my own experience whereby, my assumptions and views was totally altered hence, in turn, impacted my performance and daily working behaviour significantly…

I would name this story as ….

"Three (3) kind of people that could enter a room"



Comments on "Vertical Leadership Development: Reframing Organizational Change by Reframing Meaning Making" by Dr. Greg Gifford

Tong-yi Huang

Against the background of elite decline worldwide and the frequent circulation of cabinet members in Taiwan's central government over the past ten years, Dr. Gifford's paper is valuable in reexamining the current leadership development paradigm that influences practitioners in designing training programs for leadership. With an attractive title, this paper challenges the current leadership development literature that focuses on the construction and application of leader's core competencies. It proposes instead the concept of "vertical leadership" that emphasizes on the learning process of leaders to construct meaning from experience so that they can effectively apply their competence to attain organization goals. Drawing form several leadership development scholars, mainly Harvard Professor Robert Kegan's notion of leader's ability to "make meaning" of the world, the paper is worth our appreciation in several respects:

First, the paper reminds us that it's the results of leadership that deserve more of our attention, rather than the process of developing leadership capacities. The paper points out the problem derived from the traditional approach based on the building of competence for leadership development. It argues that such approach for leadership development has become insufficient as more and more leaders are unable to meet the expectations of the public. The reason is principally that what really matter in leadership effectiveness are not only individual skills and abilities but how these competences are applied in different contexts to achieve the necessary results. This shift of emphasis requires the leaders to change the way they conceptualize the world. However, most current leadership training programs remain competence-based.

Second, the paper elaborates on professor Kegan's progressive adult development model that details the development from "subject" to "object" and the "five stages" from early childhood through late adulthood: the impulsive, instrumental, socialized, self-authorizing, and self-transforming mind. It nicely combines the development model with the role of leadership in managing organizational change. More specifically, the paper asserts the necessity of understanding the "level of cognitive development" of those leaders who are undertaking organizational change. This new perspective of leadership development is often neglected by the traditional horizontal development literature that solely place emphasis on the skills and core competence of leaders.

Third, having raised the above issues, the paper proposes the idea of "vertical leadership" that adds the concepts of "self-learned development" and "meaning making" to traditional views for leading organizational change. Based on the development model, the essential part of leadership in not the core competence of leadership, but how leaders make sense of the world around them, which is subject to the level of leader's cognitive development. Therefore, how to move from one cognitive level to the next through learning is

the critical part of leadership development. By suggesting facilitator should be able to assist in the learning process of leaders, the author points out a new direction for the appropriate role of training institutions.

Lastly, by synthesizing Kegan's (2009) four reasons which prompt individuals to move from one level to the next and McGuire and Rhodes's (2009) description of organizational change, the paper suggests four criteria to discern the successful application of vertical leadership in organizational change. These four criteria, i.e., members in the organization can identify the specific work at hand that requires personal growth, how they are working on it, who else know and care about it, and why it matters to them, can be used for assessment of success or failure of vertical leadership.

Overall, the paper mainly draws from Kegan's ideas and applies them to leadership and organizational change. Although most of the ideas and arguments discussed in the paper did not originate from the author, he nevertheless makes a useful contribution by pointing out the problems of the traditional development model and by reminding practitioners of leadership development to pay more attention to leadership's cognitive dimension. The paper's emphasis on the experiences and meaning-making of leaders has important implications for training institutions in designing leadership programs.

Having long observed the appointment process of cabinet members in Taiwan's central government by the president and also having participated in the executive training programs (Take-Off Program for Senior Civil Service) organized by the National Academy of Civil Service (NACS), Civil Service Protection and Training Commission (CSPTC), I am glad that the practitioners in leadership development has transcended the traditional competence-based approach. According to my previous interviews with several political appointees, the president would deliberately appoint junior politicians to serve first as deputy ministers in minor departments, and then as heads of these departments. After they acquire the core competences and accumulate a certain level of reputation among the public, these political appointees will then be named as deputy minister or even minister of major departments in the cabinet. The purpose of such arrangement is not only to build up their capacities, but also to expose them to different contexts which would be helpful to make meaning of the world around them from different perspective.

The emphasis on the leader's experience is also illustrated by the NACS's executive training program. To the best of my knowledge, in addition to the academy's approach to evaluate the core competencies of the trainees, the program also provides opportunities for role playing and simulation under different political contexts such as dealing with interruption in the legislative process and conducting a press conference. The program also invites current ministers from different departments to be mentors of these trainees. During the training session, the trainee has to interview and complete an internship in the ministry. In line with Dr. Gifford's viewpoints elaborated in this paper, the variety of course content in the NACS's executive program has gone beyond the traditional view of leadership development. The program exposes the trainees to various situations and contexts, and helps them cultivate worldviews that may be different from their original ones.

After appreciating the strengths of Dr. Gifford's paper and sharing my observations in Taiwan, I would

like to raise three questions for Dr. Gifford. First, as discussed previously, understanding the leader's level or stage of cognitive development is critical, but how do we judge or measure this critical element? Second, assuming that a person's cognitive development level is measurable, how can a training program be designed, in terms of content and process, that accords to the trainee's different stage of cognitive development? And finally, following the previous two questions, are there any existing bench-marking leadership development programs that have applied either Kegan's or your concepts? If so, what is the content and process of those programs? If not, is there any such program that you deem is close to your idea?