

臺灣高等教育菁英人才跨界領導能力探索之研究

何希慧 教授
臺北市立大學
教育行政與評鑑研究所





Contents

This design used “Theme Color” which is changed according to the theme to be used.

1

Add your text in here

2

Add your text in here

3

Add your text in here

4

Add your text in here

5

Add your text in here


Contents
coureurs?



研究背景

- ❖ 全球化因素與市場不確定性高，各機構單位所面臨的問題複雜性逐步增加，即使具備某一領域專長，也未必成為組織裡追求卓越發展或解決社會問題的人才。
- ❖ 雖然**高階菁英的知識與能力為內隱特質**，但其共通點皆須能跨越不同層次的疆界，與外部其他單位進行協作，即為**跨界領導能力**。
- ❖ 培養跨界領導能力已成為提升**高等教育師資素質**，強化**畢業生就業力**和**促進產業發展**的重要策略之一。
- ❖ 高階菁英人才**心理特質及其跨界合作的領導能力**，將成為社會各方領導者規劃策略與方案時，是否達成**有效性橫向溝通與縱向連結**的關鍵要素，亦是影響機構經營效能與永續發展的重要因素。

研究動機

- 
- ❖ 須跨越不同層次的疆界與外部其他組織進行協調，以**取得資源、分享資訊和共同合作**，以確保其績效表現和服務品質更符合社會期許與相關利害關係人的要求。
 - ❖ 當不同領域組織型態的改變，為領導者帶來更多的衝擊與挑戰，高階菁英人才如大學教師，更需與內部、外部利害關係人做**有效的溝通**，並同時將人際關係和組織連結所蘊含的**網絡資產** (如資源與技術等)進行**資本化**，以利組織的利潤極大化





學術界的跨界智能可運用：

- ❖ 「**研究發展**」重視產業與學校間整體規劃的合作關係，其目的在加強大學與業界的雙向交流，藉由學術研究，引導產業界正確的經營理念，並協助其**升級與經濟發展**，同時亦提升學界研發水準，以達**區域科技資源整合**的目的。
- ❖ 「**人才培育**」則藉由**課程共構與協同教學**，回應業界人才需求，縮短理論與實務落差，加強學生職能養成，以厚植其就業條件與職場競爭力。





- ❖ 高等教育對社會進步與經濟發展有中堅穩定的功能與力量，大學辦學即應重視**與社會產業和政府決策**的對接。
- ❖ 如何透過產官學專業菁英人士，共同找出**跨界合作、領導與智能分享的關鍵能力**，使未來菁英人才能夠對準產業趨勢與政策願景，習得跨界思維與運用能力，是高等教育人才培育的重要概念。





❖ 本研究目的旨在透過菁英人才在跨界合作領導能力養成的自覺、形塑與運用下，研究者以系統性的比較分析、深度訪談、焦點座談等方式，探討跨界人才應具備的**心理特質、行為模式與領導能力**，以做為未來高階跨界人才能力養成的核心要素與培育內涵。



論述基礎

- ❖ 過往對跨界能力的研究多著眼於詮釋其對組織績效的貢獻，鮮少探討其**潛在的前置因子**，即分析**何種因素導致跨界能力的產生**。
- ❖ 在「**人力資本**」部分，採「**社會認知理論**」中形成個體行為與能力的人格特質做為探討重點
- ❖ 跨界能力的存在是因**接受環境回饋**而造成的直接反應？
- ❖ 個體接收到外在回饋，會先受到**個人內在**某些歷程的調節？
- ❖ 不同的**人格特質與自我評估歷程**去詮釋環境因子，致使正面或負面的回饋都能提升個人跨界能力？





- ❖ 在「**社會資本**」部分，Burt 則認為個體能透過運用結構洞(structural hole)來連結**其他無關聯的行動者**(actor)，以控制**資訊的來源與質量**。
- ❖ 社會資本理論解釋高階社群菁英領導人才在面對多元領域問題或挑戰時，能藉由**網絡的連結**來**整合、協調**不同領域中專業知能的運用。





菁英領導人才

- ❖ 領導者需**跨越組織**的界線來解決複雜的公眾問題，以達成**共同利益**
- ❖ 跨界行為的特徵：**(1)**一連串**外部行動**，使個體能從外部聯繫中取得、解釋與溝通訊息；**(2)**與**外部重要的利害關係人**做連結，以提供有價值或亟需的資源與協助；和**(3)**跨界行為能將**外部流程與內部效能**進行有效配置，如衝突管理、成員協調與目標設定等。





- ❖ 領導人才才能透過**槓桿調整他人的技能、資源與價值觀**，及個人在不同地區的社會連結，以獲得部屬的**信任**並有效地引導他們達到組織目標
- ❖ 重視**跨文化與關係連結**的過程，特別是多元團體間建立的**共享連結**，以利領導能**分享或分散在不同層級**
- ❖ 菁英領導人才在不同的疆界裡，以較高的**使命感或任務目標**來建立個體間或團體間的**指引與承諾**；其較易取得先進知能、贏得同儕尊重，進而提升個人管理與領導地位。





跨界能力

- ❖ 「疆界」(boundary)係指個體面對各項受限於所擁有的專業知識與技能，是**組織裡資訊流動的最大障礙**。
- ❖ 當個體具有高度的**滲透力**，即擁有對外部要素足夠的知識，以協調組織、專業和社會背景下的疆界，即為「跨界能力」。
- ❖ 能**降低**從收集、解釋到消化老舊資訊所產生的**風險**，進而刺激創新流程，並且同時對於不同領域/專業面向進行**全盤考慮**，增進界與界之間的**對話**，進而發展出最適當的決策、問題解決方法。





人格特質對跨界領導能力之影響

- ❖ 五種因素能解釋行為描述的變異：「**外向性**」、「**創造性**」、「**責任感**」、「**順從性**」與「**神經質**」。尤以「**外向性**」與「**順從性**」對個體衝突處理傾向的影響性最為顯著
- ❖ 高階菁英多具有完美主義傾向，自我要求標準高、執行力自律性強、注重工作細節、肯長時間投入工作、善於思考與克服問題、堅持自己的理想且不輕易妥協等共通特質。
- ❖ **自我要求高標準、不易妥協**的優勢特質，當與他人/團體合作時，反而易成為難以自我調適的絆腳石





菁英領導人才建立網絡之因素

- ❖ 「**社會資本**」與其他資本不同之處在於它是**被關係雙方或多方共同擁有**，沒有人能獨自擁有其所有權。
- ❖ 一個人「**社會資本**」的多寡取決於(1)**有效網絡關係的廣度**，和(2)**網絡成員擁有其他形式資本的數量**，如經濟、文化與符號等資本。
- ❖ 當網絡結構中存有**互惠原則**或**盡義務**等規範，且能內化於個體心中，其規範所產生的預期就變成一種**團體成員間共有的資源**





- ❖ 菁英領導人才必須擁有優越的**人際互動**特質，並非所有人皆會具備。
- ❖ 需擁有**關係性、多樣性和資源導向性的能力**，才能在不同領域的個體共同執行某一任務時，協助領導者避免群體迷失。





研究結果發現

跨界菁英人才之能力面

1. 系統思維

- 以全方位、多角度思考，統合一連串事件在不同時間點的變化，歸納出目前與未來的趨勢
- 瞭解並掌握問題的根本及組織真正的需求





2. 變革創新

- 擁有「創造性的破壞」概念
- 結構→解構→建構

3. 溝通對話

- 站在他方的立場著想，形成共識以找到彼此間合作的最大利益
- 進行組織內外資訊與資源流通、交換及互惠合作，同時滿足他方需求，也達成自身組織之目標





4. 關係領導

- 使雙方相互信任、願意授權共同協作外，亦會努力維持彼此間長久和諧的信賴合作關係
- 擴大雙方網絡範圍，有效提升彼此社會資本

5. 敏覺力

- 富有好奇心，不斷更新知能，以符合時代趨勢
- 累積大量相關經驗，進而易察覺環境變化





6. 尊重與包容

學習與「異己」合作，接納並尊重不同領域的專業，設身處地的感同不同個體之差異，並從他人給予的回饋中，欣賞與包容不同的批評及意見





跨界菁英人才之人格特質面

1. 誠信

待人處事，具有真誠、信守承諾並保持言行一致，方能成功地立足於社會。也因為合作夥伴或組織成員願意與其建立長久的友好合作關係，進而提供其所需要的支援與協助

2. 勤勉正直

以工作為榮，對任務產生認同與歸屬感，願意熱情參與及付出，對衝突則較能以溫和的方式處理，懂得以退為進、以集體利益為上達成雙方協議，共同為組織效力





3. 忍受挫折

創新能力是跨界領導人才必備的能力，但將創新的想法付諸實踐，其結果並非皆會成功，故更需擁有挫折忍受力；面對困境時，能汲取經驗與教訓，勇於嘗試突破。

4. 熱情

驅使個體一心一意投入，自願持之以恆努力付出，進而提高任務完成的可能性，並對自身的職務、專業保持正面態度。熱情會感化他人、帶動社群，進而形成共識，實踐並達成組織目標。





5. 經驗學習性

開放的學習心態，終身學習，如此才能不斷地包容新知、技能，擴增自己的視野與知能



結論

1. 跨界人才的價值在於其具有將不同領域/專業整合的能力，透過延伸其思維廣度，增進跨界溝通協調，進而產生創新思維，使個人在決策制定、任務執行或組織管理上，能清楚瞭解問題全貌並分析橫向與縱向實務議題，以解決各方關注焦點，滿足不同需求及可能產生的問題。
2. 大學是高階人才養成的基地，「創新」確為因應各方趨勢變化的重要能力之一，且其須有跨界的思維與連結。大學如何對接業界需求，輸出教學與服務以提升學生就業力，並協助產業轉型或技術研發，再結合政府政策共同推動知識全球化/在地化，以增進區域/地方經濟繁榮，是大學及其教師生根發展、實踐社會服務的重要使命。
3. 跨界領導人才及其培育制度嚴重缺乏，大學端規劃跨界菁英人才培育之課程與活動有其必要性。



問題與討論

