

初探 VUCA 的管理技術與悖論領導發展

黃靖麟*

摘要

本文旨在研究 VUCA (volatility、uncertainty、complexity、ambiguity) 易變性、不確定性、複雜性的管理技術與悖論領導發展，而管理與領導有所不同，後者在於能巧妙地應付變化多端的事物，因此領導者藉由對願景的勾勒建立方向，然後與人們溝通並激勵其克服障礙，以獲取人們最大的合作。而管理則是利用固有的職權來指派正式職務，以獲取組織成員的順從與承諾，同時要實行領導者的願景與策略、實行組織中的合作與用人政策、並處理每一天所發生的問題。換句話說，領導是過程，管理是實踐。依據題意，作者分別探討 VUCA 及其對應的 4 項管理技術後，再分析應對 VUCA 的 6 項悖論領導的型態。最終提出的結論有二：1. 成為一個能夠運用 VUCA 管理技能的多面性的領導人。2. 環境越困難領導力與管理技術越要提升。3. 強化六個型態的悖論領導的學理研究並開發相關培訓課程。

關鍵字：VUCA、管理技術、悖論領導、二律背反、多面性的領導人

壹 前言

1987 年聯合國第 42 屆大會的世界環境與發展委員會發表了《我們共同的未來》(Our Common Future) 報告，並為永續發展 (Sustainable development) 定義，即：「既能滿足人類現今的需求，又不損害子孫後代的發展模式。」

2015 年 9 月聯合國於永續高峰會 (United Nations Sustainable Development Summit) 通過《翻轉世界：2030 年永續發展議程》(Transforming Our World : the 2030 Agenda for Sustainable Development)，發布了 17 項「永續發展目標」(Sustainable Development Goals, SDGs)，目標是於 2030 年前，針對全球共同面臨的挑戰，諸如：氣候變遷、貧富差距等問題提出相對應的解決方案，並以此為標準衡量實踐情形。然而永續發展非等同於環境保護而已，其包括：環境要素

*國家文官學院副研究員/副教授

收稿：2024 年 6 月 20 日。同意刊登：2024 年 6 月 30 日。

(Environmental aspect)、社會要素(Social aspect)、與經濟要素(Economic aspect)等。但是此三者的目標可能相互競合 (Co-opetition)，甚至導致矛盾 (paradox) 與執行的困難，這顯示從政策到組織發展，矛盾無所不在，並分述如下：

一、永續發展帶來的矛盾與難題

以我國的核能發電爭議為例，就混雜著環境、社會、與經濟等要素，縱然行政院業於 2016 年 9 月 17 日宣告 2025 年達成非核家園之目標¹，可是在經濟發展與環境保護的需求上，不同的社會群體，對於社會發展有不同的價值、想像與評判標準，例如核能發電，支持者認為可以減少溫室氣體排放算是潔淨能源，而反對者則認為核廢料因輻射線之故非潔淨能源，一直有不同的聲音。

根據媒體報導，2024 年 5 月在義大利都靈(Turin)舉行的七工業國集團(G7)的氣候能源和環境部長級會議後發布核能共識公報：七國集團(G7)承諾：不再發表反核言論 承認核能環保地位—其主要原因就在於，可以減少對化石燃料的依賴，以解決氣候危機，並改善全球能源安全。²

此乃回應 2023 年 11 月 30 日至 12 月 12 日在阿拉伯聯合大公國杜拜世博城所舉辦「2023 年聯合國氣候變化大會又稱第 28 屆聯合國氣候變化大會」(簡稱 COP28)，與會的 25 個已開發國家，基於核能可以減少對化石燃料的依賴、扮演淨零過渡同時確保能源安全都發揮關鍵作用，而共同發表的宣言：「目標到 2050 年，全球核能發電能力增加兩倍」(江飛宇，2024)。

此種巨大的改變可能也會影響我國的能源政策，2024 年賴清德就任第 16 屆中華民國總統，在就職演說中雖然未提到非核家園，但是新任閣揆卓榮泰就任閣揆演說提到：政府對高科技產業有責任、對世界有責任，會打造更穩定經濟發展的環境，持續穩定安全的供電，繼續發展綠能，「但追求非核家園，是永遠不可放棄的目標」，才能對地球負責、對後代子孫盡責(侯俐安，2024)。

換言之，在永續發展與非核家園的架構下，環境保護、經濟發展、社會意見等三要素下的穩定供電議題，若核能也是潔淨能源，那非核家園政策就會因為核能發電較火力發電環保，呈現出一種「二律背反」(antinomy)的現象，³即兩種說法都成立，但卻又相互矛盾的現象。這對國家領導人而言，如何展現領導力，指引新的政策方向，是個艱辛挑戰。

二、無所不在的二律背反現象

此種「二律背反」現象，在組織行為上，也比比皆是，例如：「組織效能 VS 勞工健康」，從製造業的觀點來看，加班最容易提升組織效能，卻又容易影響員工的身心健康。「薪資待遇 VS.經營成本」薪資過低找不到人或者找不到合適的

¹ 資料來源：行政院網站，網址：<https://www.ey.gov.tw/Page/9277F759E41CCD91/c094fb4e-6c07-4a87-9435-fb97f11dde10>。檢閱日期：2024/5/21。

² 資料來源：工商時報網站：網址：<https://www.ctee.com.tw/news/20240504700324-430701>。檢閱日期：2024/6/30。

³ 中文的二律背反，亦有人譯為「二律悖反」。

人，可是薪資拉高又增加了經營成本...等等，要解決此種矛盾現象是領導人的責任與義務。

此種矛盾現象無所不在，尤其當前我們的世界處於一種 VUCA 環境中，此嚴重影響組織行為與發展，如何克服？將是領導人最深層的挑戰，因此本文擬探討相關在此種環境下的新形態領導方式，悖論領導的以論發展與建構。

貳 何謂 VUCA 與管理技能

VUCA 係 volatility (易變性)、uncertainty (不確定性)、complexity (複雜性)、ambiguity (模糊性) 的縮寫，其最早可能是從 Whiteman (1998) 所著 *Training & educating army officers for the 21st century: Implications for the United States Military Academy* 一書而來。該書認為隨著資訊世紀 (Information Age) 的到來，軍事領導典範也將隨之移轉 (paradigm shift)，以迎接 21 世紀的到來。主要原因在於，世界越開放，社會各種價值多元呈現，此也引發組織與組織成員內相互矛盾的現象，產生領導者的悖論 (the leader paradox) 問題，此帶動了教育訓練的改革，進而帶動軍事學院訓練方式的革新。⁴

李選與張婷 (2020) 將 VUCA 音譯為「烏卡」現象，他們認為科技化、資訊化、全球化與智慧化發展已對各產業發展產生極大衝擊，傳統教育培養的思維與領導模式已難適用於職場中，甚至會使組織領導人對專業發展產生困惑，並深陷於人力發展議題中，此外專業功能難以彰顯專業內涵與社會責任，領導人更難引領團隊突破框架，亦影響服務領域之拓展及降低競爭力。

一、活在 VUCA 的當下

前美國 AIT 處長卜睿哲 (2021, 頁 193) 認為台灣面臨很多問題，諸如：高齡化、少子化、經濟日益成熟、卻也充滿諸多內政難題，重大目標往往彼此衝突，當然卜氏認為不僅台灣，全球的也都有這樣的問題。

放大到全球來看，人類所面臨的變局更加嚴峻，恐不下於戰爭的複雜性，近 20 年的世界重要變局與重大事件的衝擊，令人記憶猶新。2001 年美國 911 襲擊事件 (Attack of September 11)；2002 年的嚴重急性呼吸道症候群 (Severe Acute Respiratory Syndrome, SARS)；2007 年 8 月 9 日金融海嘯引發的經濟危機，是國際貨幣基金銀行組織 (IMF) 認定該危機是僅次於 1929-1933 年的經濟大蕭條的金融危機；2008 年中國汶川大地震；2010 年茉莉花革命與阿拉伯之春；2011：東日本大地震／福島核災；2013 年恐怖組織伊斯蘭國 (ISIS) 登上世界舞台；2014 年西非伊波拉病毒 (Ebola) 大爆發；2015 年歐洲難民潮；2016：川普當選美國總

⁴ Whiteman (1998) 所提到的挑戰，多指電腦模擬與人工智能帶來的戰爭型態改變，尤其機器人或者具備人類生物特徵的戰鬥機械人出現時，如何控制、分析、戰鬥人員與非戰鬥人員的角色，彼此間應該如何協調領導，在過去根本沒有相關經驗，更遑論培育應付新型態資訊戰爭的領導力。教育訓練的理論沒有更新，就沒有辦法培育出合適的領導人以應付變局。

統；2017：#Metoo 反性侵運動；2018 年美中貿易戰衝擊全球經濟；2019 年香港反送中運動；2020 年 COVID-19 侵襲全球引發全球經濟衰退與英國脫歐；2021 年 7 月中國河南水災；2022 年烏克蘭戰爭、安倍遇刺、女王辭世；2023 年以色列與哈瑪斯戰爭。上述種種事件的重大發生，沒有預警，沒有準備，就這樣發生了。

時至今日，所有的生活好壞都由經濟發展來決定，因此從經濟的角度來看，各行各業均面臨不斷上升的波動性（volatility）、不確定性（uncertainty）和商業複雜性（business complexity）等因素，彼此攪動改變了市場的本質（Doheny, Nagali, & Weig, 2012）。

總的來說，唯有活在當下，發展出 VUCA 管理技能，才能應對變化莫測的世界局勢。

二、VUCA 管理技能

真正運用 VUCA 概念探討管理學門，是在 2008 年-2009 年的金融危機時期，許多大公司甚至因此宣布破產，也讓實務界與學術界發現，危機讓許多成功的商業模式都失靈了，此動盪跟軍隊面對變化莫測的戰場環境並無不同（Lawrence, 2013）。既然我們已經生活在 VUCA 環境中，活在當下，就必須將此視為一種發展的機會。

或許，多數人視 VUCA 的 V 波動性（volatility）、U 不確定性（uncertainty）、C 複雜性（complexity）、A 模糊性（ambiguity）等 4 個字概念相同，然而 Johansen 與 Euchner（2013）認為這是一種錯誤的解讀，渠透過實證研究發現，VUCA 單詞首字母的縮寫是有獨特的含義，也對領導者具有啟發性；換句話說，將 VUCA 視為一個字，其單字的獨特差異性將被掩蓋，也就不具研究的價值。本文根據 Johansen 與 Euchner（2013）研究與歸納整理如下表：分別敘述了 VUCA 的問題，透過舉例說明，也提出解決之道，如表 1。

表 1

Johansen 與 Euchner 的面對 VUCA 的管理技能

	問題敘述	舉例說明	如何有效解決
V 波 動 性	雖然變化相對不穩定，但是資訊是可用的，情況是可以理解的，只是頻繁的變化，有時是無法預測	大宗商品的定價往往波動很大；例如，21 世紀的航空燃油成本一直波動	敏捷性（Agility）是應對波動性的關鍵。應積極將資源用於建立閒置資源並為未來的靈活性創造潛力。
U 不 確	缺乏判斷該事件是否會有意義的影響的知識發展；或者能瞭解事件的	反恐普遍存在不確定性；縱然，我們了解恐怖主義的許多原因，但仍	資訊（Information）對於減少不確定性至關重要。企業應該超越現有

	問題敘述	舉例說明	如何有效解決
定性	因果關係，但無法預測是否會造成重大變化	不知道它們何時或如何發動攻擊。	的資訊來源，收集新數據並從新的角度考慮它。
C 複雜性	一個複雜的資訊和程序網絡來自於許多相互關聯的個體；雖然形式多樣、錯綜複雜，也不一定產生變化	進入國際市場通常很複雜；在新國家開展業務通常涉及面臨一系列複雜的關稅、法律、法規和物流等問題	重組（Restructuring）公司內部營運以適應外部複雜性是解決該問題的最有效和最高效的方法。企業應嘗試「匹配」自己的營運和流程，以反映環境的複雜性。
A 模糊性	缺乏「賽局基本規則」的知識；既不清楚因果關係，也無先例可推敲，會發生什麼事。	從印刷媒體到數位媒體的轉變一直非常模糊。公司仍在了解客戶如何在新技術的情況下存取和體驗數據和娛樂。	為了減少模糊性，實驗（Experiment）是必要的。只有透過明智的實驗，公司領導者才能確定在以前的商業規則不再適用的情況下哪些策略是有益的，哪些策略是無益的。

資料來源：Johansen 與 Euchner（2013）

本研究根據 Johansen 與 Euchner（2013）的歸納整理，分項進行討論與修正如下：

（一）以敏捷性對應波動性

敏捷概念係以目標為導向，講求快速迭代、公開透明。其步驟非以極短時間完成專案或產品，而是透過當面溝通求改變，因此透過團隊合作找出共識，排定優先順序與反饋，藉此凝聚團隊價值，並將不確定性轉成優勢，（Stellman & Greene, 2014）。Schwaber and Sutherland（2011）的研究則指出，敏捷管理主要以「測試-學習」（test-and-learn）為核心概念，特別強調流程的透明化，才能快速執行、檢視，以利工作方法最佳化。

鑑於 COVID-19 疫情造成的波動，對公衛與醫療體系與衝擊相當大，張碧玉等人（2021），提出運用敏捷的實務經驗報告《應用敏捷管理概念於新冠肺炎疫情期間進行醫院營運持續計畫》，並說明敏捷性管理的幾個核心要素：1. 建立信任感，是敏捷管理團隊的關鍵。2. 建立共同規則，高效覆盤目標方向。3. 建立優先順序，專注在敏捷專案上。4. 每日疫情會議，讓團隊資訊同步。5. 敏捷重點在先求有，再根據反饋求好。

歸納上述，「信任」是敏捷管理的核心要務，而且要立即執行先求有再求好。

(二)以資訊充足降低不確定性

Johansen 與 Euchner (2013) 要以蒐集大量資訊以解決資訊不足的不確定性，我國學者李選與張婷 (2020) 也是持相同的看法。但是，本文認為資訊不充分當然是不確定性的主因，甚至是一種壓力的來源。其實除了資訊不確定性的問題外，還有職場工作的公平性也會導致不確定性，例如：Greco 與 Roger (2003) 透過電擊人體的實驗研究就發現，人面對不確定的未來時，常會感受到極大的壓力。Matta、Scott、Colquitt、Koopman、與 Passantino 等人 (2017) 的研究發現，組織內部的公平性感受也會讓組織成員感受到不確定性，產生極大的壓力。而且，團隊是人的集合體，當團隊成員感受到不確定性，就會產生恐懼派失敗，因此團隊的信心和主體性可能會受到威脅，對風險產生厭惡，進而抑制員工互動的積極度 (劉玉雯，2021)。

外部資訊不足需要透過大量資料蒐集與分析以了解趨勢發展，至於內部組織成員則應該透過資訊公開，以減低組織成員不確定性，進而提升組織的效能。

(三)以組織重組對應付複雜性

依照專案管理網站 ClickUp 所述，面對複雜的內外部環境諸如：不斷變化的環境 (例如：Covid-19 帶來的衝擊)、財務出現問題、需要提高效率、組織文化變遷等，此時就需要進行組織重組來應對。⁵

換句話說，組織重組就是公司內部框架之有意義的改變，此變革包括：結構、流程、工作角色、報告關係和文化等事宜，其涉及部門安排、勞動力構成、法人實體的轉變，以及同時制定新的戰略。

根據該管理網站的分析，重組的類型包括：1. 人力資源重組 (例如實施新的培訓計畫、重寫職位說明書、或組織結構調整、改變管理方式、調整薪資等)、2. 簡化目標專注於核心目標 (例如透過出售表現不佳的營業單位，以簡化運營並專注於核心競爭力，並提高盈利能力。)

Vantrappen 與 Wirtz (2022) 認為，公司為改善績效而進行的組織變革，通常會在一連串小規模調整後，進行重大重組。但是成功與否? 取決於領導人能否預見變革的意外後果。重組除了前 2 者的類型外，更有第 3 種，針對企業價值觀進行「重新校準 (recalibration)」活動，透過重塑正式結構，加強員工對公司的向心力。此又與第 1 項息息相關，或可透過培訓重新設定員工的態度與行為模式。

(四)透過實驗減少模糊性

此部分就是敏捷管理的核心技術了，即透過「測試-學習」(test-and-learn)，以實驗取得新的技術。實驗必須依照理論指引，心理學家 Kurt Lewin 認為好的理

⁵ 根據審查者意見，對於複雜性必須掌握組織成員的互動，並依據複雜性理論 (complexity theory) 強調參與作用者互動，才能掌握複雜性。作者贊同此未來可以發展專篇，以此理論探討此概念。

論必然實用其界定出因果關係，得讓參與者進行反事實思考（counterfactual reasoning），同時藉由各種案例，反思我們的理論，迪士尼公司的經營發展策略，就是依賴理論指引，再提出各項策略與運作機制（Zenger, 2013）。

以我國國家文官學院為例，2011 年文官學院的典範由行政機關移轉為教育典範後，即以「理論」實踐「願景」，同年向行政院國家科學委員會（以下簡稱國科會）提出科學研究計畫，設立「國家文官教學實驗室」（National Learning Science Laboratory of Civil Service，以下簡稱教學實驗室），提出文官學習科學理論，將傳統「教師本位」的教學主軸，轉向「學生本位（Student-orientated）」（蔡壁煌、黃靖麟，2013）。事實上，採取諸多實驗性作法也獲得國科會的諸多肯定，更獲有國際獎項的肯定。領導人的願景必須透過實驗，才能將模糊的概念，逐漸聚焦形成一種作法。綜上，根據本研究改寫 Johansen 與 Euchner 新時代領導力所需的能力如下：

表 2

修正後的 VUCA 管理技術

	問提敘述	如何有效解決	具體作法
V 波 動 性	Covid-19 疫情造成的波動，衝擊了公衛醫療體系，若無法有效應對將擊潰醫療體系，除導致死亡人數增加外，危急政治經濟環境導致衰退。	以敏捷性對應波動性	敏捷性管理核心要素：1. 建立信任感，是敏捷管理團隊的關鍵。2. 建立共同規則，高效覆盤目標方向。3. 建立優先順序，專注在敏捷專案上。4. 每日疫情會議，讓團隊資訊同步。5. 敏捷重點在先求有，再根據反饋求好。
U 不 確 定 性	其實除了資訊不確定性的問題外，還有職場工作的公平性也會導致不確定性，人面對不確定的未來時，常會感受到極大的壓力，判斷會因此失據。	以大量資訊蒐集資訊分析 趨勢並透過資訊公開降低人們對不確定性的疑惑	所收集到的大量資料，應該建置適應的方法進行分析去除虛假資料後進行趨勢分析，以提供利害關係者共享運用。不公平所造成的不確定感，可能須透過組織重組中的「重新校準」活動，以加強向心力。
C 複	面對複雜的內外部環境諸如：不斷變化的環境（例如：Covid-19 帶來的衝擊）、財	以組織重組對應付複雜性	在組織重整部分，或可有三種方式來應對：1. 人力資源重組、2. 簡化目標

	問提敘述	如何有效解決	具體作法
雜性	務出現問題、需要提高效率、組織文化變遷等挑戰了組織存在的價值。		專注於核心目標、3.針對企業價值觀進行「重新校準」活動，透過重塑正式結構，加強員工對公司的向心力。
A 模 糊 性	面對渾沌的未來，可敏捷管理的核心技術「測試-學習」(test-and-learn)，以實驗與反覆測試，摸索前進。實驗必須依照理論指引，心理學家 Kurt Lewin 認為好的理論必然實用其界定出因果關係，得讓參與者進行反事實思考，同時藉由各種案例，反思我們的理論。	透過實驗減少模糊	此與組織特定的發展理論息息相關，組織必須依其發展理論設定願景後，再進行實驗測試，摸索出一條嶄新的道路，以突破渾沌不明的前程。

資料來源：作者整理自本文

叁 VUCA 的領導模式--悖論領導

根據哈佛大學商管學院 John Kotter 的主張，領導與管理有所不同，前者在於能巧妙地應付變化多端的事物，因此領導者藉由對願景的勾勒建立方向，然後與人們溝通並激勵其克服障礙，以獲取人們最大的合作。賓州大學華頓商學管理學院 Rober House 的概念與前者同，為了區別領導與管理不同，更補充說明管理者則是利用固有的職權來指派正式職務，以獲取組織成員的順從與承諾，同時要實行領導者的願景與策略、實行組織中的合作與用人政策、並處理每一天所發生的問題。因此領導被定義為，影響團體達成目標的能力 (Robbin, 2011, pp. 114-115)。

諸多學者對於領導的定義很多，例如：Thyer (2003)「領導可視為是一個過程，例如發生在人與人之間能夠創造出轉化的力量」，Cummings 等人 (2010) 則歸納出定義主要的四項要素—過程、必要的影響、發生在某一情境或團體、具有一個能回應共同願景的可行目標。領導型態隨著理論學派依據職權、情境、領導者特質等而有不同的分類，與管理一詞最大的差異在於領導者影響力的形成並不需要正式的職位為基礎 (Cohen & Bradford, 2017)。最終就是，領導力就是能影響團體達成目標的能力 (Robbin, 2011, pp. 114-115)。

領導理論在探討領導人、員工與績效的關係，而前二者的互動構成千萬種的組織行為。Bass (1990) 以此提出三種領導類型，第一種為交易式領導

(transactional leadership)，強調組織成員以其能力及忠誠換取組織給予獎酬（包括收入、保護、榮譽、地位及影響力等）。第二種為魅力型領導者（charismatic leader），領導者不只要有領袖魅力，而且確能激勵成員超越自我利益，為組織的願景貢獻心力。第三種綜合前二者為轉型領導（transformational leadership），係指領導者會以前瞻性的願景與個人魅力並以激勵策略，對組織成員發揮三種轉型的效果：其一，使成員在了解工作成果的重要性之後，奮力工作。其二，使成員超越自我的利益，而以組織或團隊的利益為奮鬥目標。其三，激發並滿足成員較高層次的需要，諸如尊榮感及自我實現的需求。

突然而來的 Covid-19 疫情，讓整個世界產生重大的變化，領導的元素已經不能只簡單的關注管理者、員工與績效而已，更要重視外在環境變化所導致的「領導悖論」（paradoxical leadership）現象。悖論現象無所不在，例如：非核家園的核能發展與潔淨能源發展悖論，此常有遭人質疑電力不足或環境污染問題；企業績效與員工過勞悖論，臺灣電子產業蓬勃發展卻無法兼顧員工過勞現象；公部門面對民眾，既要好的建設與福利享受，卻又不喜歡提高稅收的悖論。

VUCA 環境下，悖論案例太多：商場管制人流與營運績效的悖論、員工在家辦公與職場管理的悖論...等。因此本研究認為，未來的領導力將在各種悖論議題中發展。

一、悖論的概念

根據 Quine (1966) 的研究，所謂悖論 (paradox) 的概念有三種分類，包括：真實的悖論、虛假的悖論、二律悖反等，本文分述於下：

第一個分類「真實的悖論」(Veridical paradoxes)，概念在於，乍看下很荒謬，實際邏輯上是正確的。例如：邏輯上效能提高耗能減少，但是實際上卻是效能提高耗能也會增加。因為，效率的提高往往會導致能源價格下降，從而刺激需求超過原來的水平（例如：過去二十年石油工業發展的情況就是如此）。

第二個分類「虛假的悖論」(Falsidical paradoxes)，虛假的悖論看似錯誤，經實證分析，結果就是錯誤的。例如：射向目標的箭永遠不會真正到達目標，因為射向目標的一半，然後是剩餘一半的一半，然後是剩餘四分之一的一半，依此類推，因此它總是達不到目的地——聽起來合乎邏輯，但實際上是完全錯誤的；我們可以非常清楚地看到箭是否擊中目標。

第三個分類「二律背反」(Antinomy paradoxes)，對於一件事情，有兩個同樣合乎邏輯推理都，且相互矛盾的陳述。

依據前述，Bolden、Witzel 與 Linacre 等人 (2016) 提出悖論領導的概念，在前述三種悖論領導中，又以二律背反最麻煩，例如：中國自稱是共產主義國家（或社會主義國家），經濟上卻實行資本主義。對此，King-Hall (1927) 在 1927 即提出，研究中國，不能用簡單的敘述描述，因為敘述常常是正確也是錯誤，直到今天也是如此。

直到今天，在領導力的討論上也有這個問題，以壓力的二律背反為例，Deming (1986) 認為壓力常被認為導致員工心理與身體健康的主因，甚至會導致

生產力與品質下降。因此敦促組織領導人，應該驅逐恐懼（drive out fear），並用盡各種方式降低員工壓力。但是 Handy（2007）看法不同，認為壓力也可提升生產力與效力。總結來說，從悖論領導的觀點來看，應該接受壓力的整體觀點，而非對與錯的觀點，壓力會帶來傷害但也會有益處，因此要與壓力共存（Bolden et al., 2016）。

二、悖論領導的六個型態

後疫情時代最大的特徵在於，充斥在生活當中大量不確定的網路資訊，復以政經發展的快速變化，也混雜了深偽技術（deep fake）虛假的社會訊息，常讓領導人無從決定。對此，Sheppard（2020）提出 *Why Leadership Has To Adapt* 一文，與 Leinwand, Mani and Sheppard（2021）提出 *6 Leadership Paradoxes for the Post-Pandemic Era* 一文，探討領導悖論的型態。組織若要達成當初設定目標，領導者就需要新的技術和能力；一般來說，領導人必須是戰略執行者（Strategic Executors），有能力在願景與執行力間取得平衡，此能力在 VUCA 的時代至關重要。再者，領導者必須是謙遜的英雄（Humble Heroes），願意做出大膽的決定，也能夠傾聽和包容。第三，他們必須是精通技術的人文主義者（Tech-Savvy Humanists），能理解和關心人民的同時採用新技術。第四他們必須是傳統的創新者（Traditioned Innovators），在將創新推向極致之際，也能維持組織的使命和宗旨。第五，他們必須是高度正直的政治家（High-Integrity Politicians），願意妥協、獲得支援和結成聯盟，同時以最大的誠信行事。最後，領導者必須是具有全球視野的本土主義者（Globally-Minded Localists），在擴大影響力的同時，也要持續與所服務的顧客，共同發展獨一無二的「特權洞察力」（privileged insights）⁶以提升服務品質。所謂特權的概念，就是可以獲得到客戶獨一無二的資料，以及與所服務的客戶共同研究發展。

（一）戰略執行者（Strategic Executors）

成功的領導者需要清楚地瞭解新世界會是什麼樣子，以及他們的組織在這個世界的位置，因此戰略家必須認識到策略和執行（營運）是緊密相連的，必須共同考慮。同時平衡並專注於策略和運營，而不是犧牲其中之一。有遠見的人，他們能夠從日常工作中退後一步，看看世界的發展方向，瞭解如何以今天不同的方式在未來創造價值，為公司奠定強大的地位（Leinwand et al., 2021）。

反之無法執行的戰略就是失敗，因此成為一名優秀的戰略家是不夠的。領

⁶ 特權的洞察力，是 Leinwand and Mani (2022)在他們的著作《超越數位化》一書中所提及的概念，即領導者擁有良好的客戶洞察力還不夠，因為其他人也可以獲得這些洞察力。相反的必須並使用大數據和複雜的分析模型來理解客戶的需求，為了建立相關性，甚至必須邀請客戶一起建立洞察力。作者研究 Adobe、花旗集團、禮來公司、日立、霍尼韋爾、Inditex、小松、STC Pay 和 Titan 的公司案例後，認為隨著數位化不斷發展－領導者有 7 個當務之急，包括：1.重新構想您的公司在世界上的地位、2.透過生態系統創造價值、3.與您的客戶共同建立一個特權洞察力的系統、4.建構結果為導向的組織、5.適時反轉領導團隊的焦點、6.重塑領導人與員工的社會契約、7.顛覆自己的領導方式。

導者同樣能執行有公司轉型所需的能力。因此，領導人必需能將戰略轉化為具體的執行步驟，並將執行過程進行到底。

(二) 謙遜的英雄 (Humble Heroes)

傳統上科層體制組織，領導者都是以英雄 (leader as hero) 的形象存在。若能以英雄之姿領導團隊成員提升組織效能的話，就不會諸多關於領導學的研究。事實上，本文前述的轉型領導、魅力型領導、與交易型領導，都在探討領導者如何與組織成員互動的領導形式，非僅係英雄式領導而已。

Eddy、VanDerLinden and Hartman (2023) 以美國社區大學領導人之領導模式進行實證研究，歸納出領導有下列 4 種模式，第一種是傳統的以領導者為中心的領導模式 (individual leader focused, with a leader's ability mentioned)，第二種以其組織成員為中心的領導模式 (others/follower focused, with collaboration or servant-leadership orientations mentioned)、第三種是以組織與機構為中心的領導模式 (institution focused, with leaders focus on institutional need and mission)、第四種為前述三種混和的領導模式 (combined leader and other-focused)。而且在該研究中發現，所有的領導人都重視「領導的定義」並以此進行領導，因此分述不同的領導定義如下：

1. 傳統的以領導者為中心的領導模式：在這個模式中，領導者多以英雄或偉人的理論建構領導，因此領導者以深思熟慮且果斷的承擔自己的責任，要能夠給予願景以激勵追隨者做他們可能不想做的事，同時也能承受打擊完成任務；簡單來說，**領導力就是帶領組成員完成工作的能力。**
2. 以其組織成員為中心的領導模式：領導不一定需要職位或權力，而可以在組織中的任何地方進行，因此領導力就是發展、服務、支持與指導他人，能排除組織成員成功的障礙。因此領導力是一種關係，能將群體聚集起來共同合作完成目標的協作活動。因此領導力的內涵就是積極傾聽、參與和溝通、指導。最高層次的領導是對人們的道德鼓勵以實現目標改善他人生活；簡單來說，**領導力就是培養個人和領導團隊，排除成員發展的障礙，能促此群體為共同使命與願景而共同努力的能力。**
3. 組織與機構為中心的領導模式：領導力是在我的職責範圍內廣泛傳達機構目標與文化的能力，讓所有人都知道組織的價值。因此要大力倡導機構使命，以此成為機構目標的積極能量，同時能與多人合作完成相關任務。
4. 前述三種的混和的領導模式：Eddy 等人 (2023) 的實證研究就發現，突出的領導人是能夠整合前述三者，並將領導力描述為：**具備制訂願景並能藉此帶領群眾奔向願景，同時能夠讓利害關係人參與解決問題並做出積極的改變，從而推動機構實現願景。而且有能力確保團隊成員都受到重視，成員能感受到在實踐願景中作用中的重要性。**

總結來說，謙卑的英雄，可以這樣描述即：面對 VUCA 的世界，領導者需要謙虛地承認他們不知道的事情，並讓具有潛在不同技能、背景和能力的人加入。

他們需要願意向那些領導任期較少但有更多相關見解的人學習。他們需要成為高度包容和善於傾聽的人，不僅要瞭解新技術，還要瞭解與以前不同的新做事方式（Leinwand et al., 2021）。

（三）精通科技的人文主義者（Tech-Savvy Humanists）

人文主義後設的哲學概念，意味著領導人能夠深入挖掘自己的內心世界，並能感知他人正在發生的事情與需求，且能做出相對的反應（Chambers, 2022）。

疫情發生前，公司的技術發展通常是委託給資訊長處理，但此方法現在不再有效。原因在於創新、產品管理、營運、銷售、客戶服務、財務或任何其他領域等事務都是建立在科技之上，因此領導者必須能夠理解科技可以為公司做什麼以及如何操做。領導者需要了解科技如何影響人們的生活，並且需要幫助組織成員適應和採用科技將帶來的許多變化。領導人必須具備同理心以協助組成員，擁抱變化並共同承擔改變（Leinwand et al., 2021）。NOKIA 的經典廣告台詞，科技始終來自人性（Technology always comes from human nature），換句話說科技始終是來自於滿足人性的需求，科技是要配合人們的需求，為人類服務的。

前國防大學戰略學部聯合作戰組教官黃財官（2005）在探討人文主義與軍事領導素養得到兩個結論：其一，弘揚領導者的人文精神並尊重團隊成員的個人意志、其二，要善用資訊科技並提升人性尊嚴。此或可借鏡儒家思想，其著重於君子的品行修養，富有入世理想與人文主義精神，也被描述為傳統、哲學、宗教、理性主義、治理方式、或生活方式的思想與行為，據此可以化解衝突促進和平。具體的實踐步驟即《中庸，第二十章》的「博學之、審問之、慎思之、明辨之、篤行之」等五序（石田，2023），此或可作為具體實踐精通科技的人文主義者的領導模式之指引。

（四）傳統的創新者（Traditioned Innovators）

當組織在展望未來之時，通常會有「新近偏差」（recency bias）的問題，即為了創新，通常會拋棄舊的事務與規則。但是這種「新近偏差」因阻斷了已知知識得以實踐的好處（realizing the benefits of past knowledge），此嚴重限制了公司的創新潛力。根據 De Massis、Frattini、Kotlar、Petruscelli 與 Wright 等人（2016）對 Aboca、Apremare、Beretta、Lavazza、Sangalli 和 Vibram 等家族企業進行研究，分析了他們的創新時間維度、動態能力、家族企業等內在創新因素，它們透過個案知識的累積以錨錠過往，協助員工理解該企業發展理論概念，在認識到過去知識在價值創造和獲取方面的潛在優勢後，制定了未來研究議程，非放棄過去而模仿他人。

企業的創新成功的先決條件，是企業必須擁有吸收能力（absorptive capacity），並以過去的知識或經驗內化外部知識（internalize external knowledge），產生出全新的產品或行動。（Spithoven, Clarysse, & Knockaert, 2011）。

此外 Jones 與 Hogue（2021）在其著作 *Navigating the Future: Traditioned Innovation for Wilder Seas*，對「傳統的創新」下了一個定義：傳統創新是一種心

態，使我們能夠專注於繁榮、創造力和真正的生活（Traditioned innovation is a mindset that enables us to focus on flourishing, creativity and the life that really is life.）。因此傳統創新是一種生活習慣，以說故事塑造道德想像力，並透過創造性的、變革性的行動來表達。道德想像力與品格有關，而品格取決於在體現傳統並由制度維持的友誼和社區中不斷形成。

總結來說：這是一種態度問題，拋棄過去而模仿他人新的事物，可能不是創新，而是一個災難。

（五）高度正直的政治家（High-Integrity Politicians）

Sheppard（2019）認為動盪時代下的領導者，組織發展的關鍵因素，在於獲取組織內部成員與外在顧客的信任，他們會要求**領導者表現出正直與對超越自身利益的目標的承諾**，缺少此承諾，領導者將失去領導與推動組織變革的信任。此種超越自身利益的承諾，與民主國家的政治家同，都在藉此尋求認同與支持。

Brandon 與 Seldman（2004, pp. 1-3）認為正直與政治似乎無法混為一談，尤其當人被冠上「很政治」（He's really political.）時，通常都是負面行為，例如：操縱（manipulation）、幕後交易（backroom deals）、自私的隱藏議程（self-serving hidden agendas）、說壞話（bad-mouthing）或為了完成任務而妥協價值觀（compromising values to get things done）等。

實際上，政治的定義跟價值與黨派政治無關。組織政治（organizational politics）是非正式的、非官方的、有時是幕後的努力，其目的是推銷想法以影響組織，並以此增加權力以實現針對性的目標。運用在領導力上，或許應該探討的是：1. 領導者設定的目標是為了組織利益還是個人利益？2. 實現前述目標的手段是否誠信（integrity）？

（六）領導者必須是具有全球視野的本土主義者（Globally-Minded Localists）

領導者永遠不變的承諾，是他們知道如何成功解決當地的社會、文化和經濟問題。他們也瞭解，地方層級所無法處理的問題，諸如：大氣、海洋和疾病；此外也瞭解到，在地措施可以推動地方經濟的成長，但地方經濟卻也無法獨立運作。此外，年輕人與老人的需求截然不同。

此外必須注重「在地優先」的解決方案，支持建立繁榮的社區和社區，以滿足當地居民的特定需求。這種方法應與全球視野結合，以了解當地應如何最好地競爭，如何吸引非當地的人才或資源以使其發揮作用，以及如何成為解決跨國界問題的一部分（Sheppard, 2020）。這也跟，企業的社會責任（social responsibility）有關，因為企業必定跟當地的利害關係者（stakeholders）有所連結（Waldman, Siegel, & Javidan, 2006）。

全球貿易的時代，任何國家有事就是世界有事，靠海的國家發生戰爭，航運成本就會提升，進而帶動各種物價飛升。傳染病 Covid-19 的流行，全世界都會受到疫情影響。

三、悖論領導就是要鍛鍊自己成為一個多面性的領導人

VUCA 的世界，領導力面臨需要兼顧一系列日益增長的自相矛盾的需求，例如：用更少的資源做更多的事情，或削減成本但卻要創新，要有全球思考卻又要本地行動，彼此相互矛盾的作用（Robert Kaiser, 2020）。經歷疫情，RB Kaiser、Sherman 與 Hogan（2023）提出〈在 VUCA 的世界，「多面型」領導者才能脫穎而出〉（*It Takes Versatility to Lead in a Volatile World*）一文，指出 2021-2023 年間的 Covid-19 疫情，當時諸多領導人因能力有限無法因應時勢，在前所未見的變局會手忙腳亂不知所措。因此，多面性（versatility）運用於高績效領導，比過去都更重要。所謂多面性，就是能以各式各樣互補的技能和行為，來解讀、回應變動的能力，只運用一種方法而沒有互補的行為，並不完善。如同道家所謂的陰陽調和觀念，即多面型領導人能在兩種對立行為間靈活切換，能察言觀色調整自己行為，面對成員挑戰也能從善如流，能遠觀也能近察，能預判未來趨勢，精準的走下一步。

Robert Kaiser（2020），系統地研究了 Google、The Walt Disney Company、Allianz, Schneider Electric 等大型跨國公司，並對前述公司 30,000 多名高層管理人員進行了 360 度評估，其研究結論：多面向的領導者，他們的員工更加敬業，其團隊效能更高。他們的組織面對 VUCA 環境更具適應性和創新性，且知道如何在被顛覆之前，進行自我顛覆以突破困境。

本文提供了 6 個面向的悖論領導型態，或許可應用 Robert Kaiser（2020）發展多面向性領導力的策略，自我提升以成為多面向的領導人，策略如下：1.從各種不同且具挑戰性的工作經驗中學習；2.持續的回饋和開發，不僅能很好地應對變革，還能改變自己的行為來回應建設性的批評；3.注重個人發展：能意識到並接受相反的技能 and 行為，而不是被自己的優勢所蒙蔽。

肆 結論：

本文最後提出 3 個結論，其中最後一個結論，是要發展培訓課程，協助提升 VUCA 時代領導人的領導力。

一、成為一個能夠運用 VUCA 管理技能的多面性的領導人

我們的世界變化很大，戰爭與疫情，悄然而至，組織的領導力不足就會手足無措，導致組織績效不彰甚至崩壞；此外 AI 的發展更是莫測，人們根本無法預料未來的 AI 新世界，整個世界已經處在 VUCA 的環境。江桂芬與王秀紅（2014）認為在現今法制化的社會環境，人與人間的關係是理性卻缺乏熱情，若要發揮領導效能但不能僅靠權威或制度而已。換句話說，領導力也同時需具備管理的能力，才能有效的帶動團隊與組織發展。

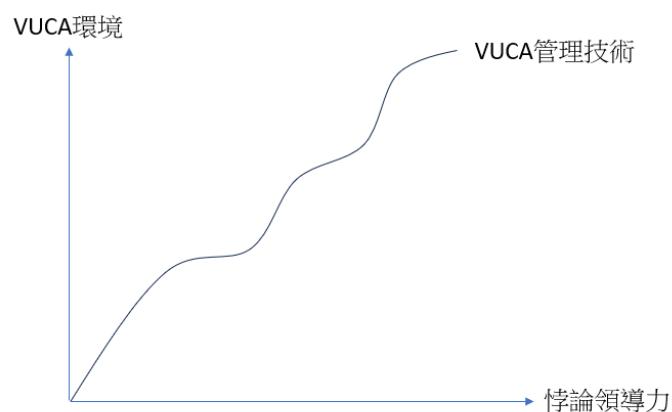
二、環境越困難領導力與管理技術呈現越要提升

本文提出 VUCA 的管理技術有 4 項，包括：1.以敏捷性對應波動性、2.以大量資訊蒐集與資訊公開對應不確定性、3.以組織重組對應複雜性、4.透過實驗減少模糊，此 4 項係屬於具體的行動方案。另外 VUCA 的領導模式，係屬於悖論領導，其有 6 大類型，包括：1.戰略執行者、2.謙遜的英雄、3.精通科技的人文主義者、4.傳統的創新者、5.高度正直的政治家、6.領導者必須是具有全球視野的本土主義者等，這部分屬於態度更高位階的哲學層次。

若只有態度，而無管理技術，就只能說教，無法落實在管理上，組織成員無法具體行動，則團隊無由突破困境，績效無法提升。本文將 VUCA 環境、VUCA 管理技術，並將 VUCA 領導模式視為領導力等三者，繪成下圖。環境越惡劣，悖論領導力就要越強，形成一種心理韌性，並運用 VUCA 的 4 項管理技術帶動團隊。

圖 1

VUCA 環境與悖論領導力及 VUCA 管理技術的關係



三、強化六個型態的悖論領導的學理研究並開發相關培訓課程

管理與領導不同，領導更重視過程與後設的哲學，因此論述體系與哲學概念必須更加的強化與理論的深入發展，對各項領導悖論進行理論推導，爾後再透過研究假設進行實證研究除健全學理發展外，更可藉此開發一套培訓課程，進行領導力的相關訓練。

參考文獻

- 卜睿哲 (2021)。艱難的抉擇:台灣對安全與美好生活的追求。遠見天下文化出版股份有限公司。
- 石 田 (2023)。中國文化的核心 儒家思想之五序。孔學與人生，(97)，2-3。
- 江飛宇 (2024)。七工業國承諾：不再發表反核言論 承認核能環保地位。中時新聞網，5月4日。網址 <https://www.ctee.com.tw/news/20240504700324-430701>。
- 江桂芬、王秀紅 (2014)。僕人式領導在護理專業的意涵與運用。領導護理，15 (3)，78-87。
- 李選、張婷 (2020)。VUCA 現象中之賦能領導與人力資產投資。源遠護理，14 (3)，24-31。
- 侯俐安 (2024)。新閣展望 卓榮泰：追求非核家園是永遠不可放棄的目標。聯合新聞網，5月20日。網址：<https://udn.com/news/story/6656/7975908>。
- 范特拉彭 (Vantrappen, H.)、沃茲 (Wirtz, F.) (2022)。組織重組，請關注 2 個關鍵，3 種時機，4 項建議。哈佛商業評論，5月17日，網址：<https://www.hbrtaiwan.com/article/21161/when-to-change-your-companys-p-and-l-responsibilities>。
- 黃財官 (2005)。從人文教育論軍人武德與軍事領導素養。國防雜誌，20 (1)，5-16。
- 詹格 (Zenger, T.) (2013)。說得出道理的好公司。哈佛商業評論，(82)，65-73。
- 凱瑟 (Kaiser, R.)、薛爾曼 (Sherman, R.)、霍根 (Hogan, R.) (2023)。在 VUCA 的世界，「多面型」領導者才能脫穎而出。哈佛商業評論，8月1日，網址：<https://www.hbrtaiwan.com/article/22248/it-takes-versatility-to-lead-in-a-volatile-world>
- 劉玉雯 (2021)。如何影響研發人員的創新力：探討環境不確定性、心理安全及主動性。管理學報，38 (1)，107-124。
- 蔡璧煌、黃靖麟 (2013)。國家文官學院教學實驗與研究之願景與職志：國家文官教學實驗室之誕生。T&D，(181)，1-35。
- 羅賓斯 (Robbin, S. P) (2011)。組織行為 (黃家齊譯)。華泰文化。(原著出版於2011)
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bolden, R. I., Witzel, M., & Linacre, N. (2016). *Leadership paradoxes*: Taylor & Francis.
- Brandon, R., & Seldman, M. (2004). *Survival of the savvy: High-integrity political tactics for careerand company success*: Simon and Schuster.
- Chambers, T. (2022). from <https://www.collectivecampus.io/blog/being-a-technologist-doesnt-mean-youre-a-humanist>

- Cohen, A. R., & Bradford, D. L. (2017). *Influence without authority*: John Wiley & Sons.
- Cummings, G. G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C. A., Lo, E., Stafford, E. (2010). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: a systematic review. *International journal of nursing studies*, 47(3), 363-385.
- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation through tradition: lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93-116. from <http://www.jstor.org/stable/43822139>
- Deming, W. E. (1986). *Out of the Crisis*. MA: MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Doheny, M., Nagali, V., & Weig, F. (2012). Agile operations for volatile times. *McKinsey Quarterly*, (3), 126-131.
- Eddy, P. L., VanDerLinden, K., & Hartman, C. (2023). Changing Definitions of Leadership or Same old “Hero” Leader? *Community College Review*, 51(1), 30-51.
- Greco, V., & Roger, D. (2003). Uncertainty, stress and health. *Personality and Individual differences*, 34(6), 1057-1068.
- Handy, C. (2007). *Understanding organizations*: Penguin Uk.
- Johansen, B., & Euchner, J. (2013). Navigating the VUCA world. *Research-Technology Management*, 56(1), 10-15.
- Jones, L. G., & Hogue, A. P. (2021). *Navigating the Future: Traditioned Innovation for Wilder Seas*: Abingdon Press.
- Kaiser, R. (2020). Leading in an unprecedented global crisis: The heightened importance of versatility. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 72(3), 135.
- King-Hall, S. (1927). *The China of To-Day*. Hogarth Press.
- Lawrence, K. (2013). Developing leaders in a VUCA environment. *UNC Executive Development*, 2013, 1-15.
- Leinwand, P., & Mani, M. M. (2022). *Beyond Digital: How Great Leaders Transform Their Organizations and Shape the Future*. Harvard Business Press.
- Leinwand, P., Mani, M. M., & Sheppard, B. (2021). 6 Leadership paradoxes for the post-pandemic era. *Harvard business review*, 23.
- Matta, F. K., Scott, B. A., Colquitt, J. A., Koopman, J., & Passantino, L. G. (2017). Is Consistently Unfair Better than Sporadically Fair? An Investigation of Justice Variability and Stress. *Academy of Management Journal*, 60(2), 743-770. doi:10.5465/amj.2014.0455

- Quine, W. V. (1966). *The ways of paradox*. Random House.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2011). The scrum guide. *Scrum Alliance*, 21(1), 1-38.
- Sheppard, B. (2019). Conversations about the Six paradoxes of leadership. from <https://www.linkedin.com/pulse/conversations-six-paradoxes-leadership-blair-sheppard>
- Sheppard, B. (2020). Why leadership has to adapt. from <https://www.dukece.com/insights/why-leadership-has-to-adapt/>
- Spithoven, A., Clarysse, B., & Knockaert, M. (2011). Building absorptive capacity to organise inbound open innovation in traditional industries. *Technovation*, 31(1), 10-21. doi:<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2010.10.003>
- Stellman, A., & Greene, J. (2014). *Learning agile: Understanding scrum, XP, lean, and kanban*: " O'Reilly Media, Inc."
- Thyer, G. L. (2003). Dare to be different: transformational leadership may hold the key to reducing the nursing shortage. *Journal of Nursing Management*, 11(2), 73-79.
- Waldman, D. A., Siegel, D. S., & Javidan, M. (2006). Components of CEO transformational leadership and corporate social responsibility. *Journal of Management Studies*, 43(8), 1703-1725.
- Whiteman, W. E. (1998). *Training and educating army officers for the 21st century: Implications for the United States Military Academy* (Vol. 32): US Army War College Carlisle Barracks, PA.

Research about VUCA management and paradox leadership development

Jin-Lin Huang*

Abstract

This article aims to explore the management techniques related to VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity) and paradoxical leadership development. While management and leadership are distinct, the latter involves adeptly handling ever-changing situations. Leaders outline a vision, establish direction, communicate with people and inspire them to overcome obstacles, fostering maximum collaboration. On the other hand, management relies on inherent authority to assign formal roles, ensuring compliance and commitment from organizational members. Managers implement the leader's vision and strategy, promote cooperation, manage human resources and address daily challenges. In summary, leadership is a process, while management is practical application. Based on the topic, the author examines VUCA and its corresponding four management techniques, followed by an analysis of six paradoxical leadership types to address VUCA challenges. The ultimate conclusion suggests two points: 1. Becoming a multifaceted leader proficient in VUCA management skills. 2. The more challenging the environment, the greater the need to enhance leadership alongside management skills. 3. Strengthen academic research on six types of paradoxical leadership and develop relevant training courses.

Keywords: VUCA, management, paradox leadership, antinomy, versatility leader

*Ph.D. Associate Research Fellow, National Academy of Civil Service
Received : June 20, 2024 Accepted : June 30, 2024.