

## 公開信

XML JSON EN

### 領導，從懂得對話開始



( 繪圖：陳冠云 )

2025年的陽明交大傑出校友頒獎典禮，我們首次選擇與媒體合作在最先進的LED虛擬攝影棚舞台，讓校內師生團隊結合AI和視覺藝術策展設計，創作如幻似真的數位內容，呈現這些在各領域翹楚的校友們的卓越貢獻。台下熱烈的掌聲是因為這些學長們不只是自己成功，也都是帶著團隊成功的領導者。

領導是門大學問，從他人成功或失敗的經驗中我持續學習。但對我而言，這些年的歷練，或許稍稍體會到領導的起點是：理解自己、理解他人，並在關鍵時刻，做出有溫度、有智慧的選擇。

人類社會已經走到了高度專業分工、資訊流巨大龐雜的現狀，以前想像中所謂的領導者天賦英才、高瞻遠矚的樣貌已經大大變化。領導者早已不是過去站在高處、發號司令的角色，領導者應該是奠基于真誠理解與人際連結上而發揮影響

力。教科書和課綱都沒有教導我們如何成為領導者。但是，領導卻是每一位同學、師長都應該不斷精進的藝術與學問，因為我們的生命歷程裡都必然會有機會擔任這個角色。

### 與自己好好說話，才能聽見他人的聲音

領導者的第一課，溝通。有一次校內重大會議，討論到一個對陽明交大非常關鍵但兩難的議題，正反意見各據一詞，交鋒激烈。現場大家僵持不下，多位委員轉頭看著我。我很清楚，站在校長的領導者角色，大家都想在聽我怎麼說、看我怎麼決斷，但越是在這樣的壓力下，我越告訴自己：「不能急著回應，先退一步，從中立者的角度看看。」

我問自己三個問題：

現在大家真正的情緒是什麼？

這個情緒背後是因為什麼需求沒被看見？

我們彼此是否帶著既定評價去看待對方的需求和情緒？

這三個問題，幫助我從一個「校長、領導者」的觀點，回到一個團隊夥伴的視角來溝通。大學治理向來不是要誰去帶領誰，更不是比人數、靠表決，而是讓我們都必須看見自己的動機與盲點，才有可能在利益衝突中找到願意彼此一起走下去的方法。

換句話說，當我們懂得和自己對話，也才有能力與他人對話。這也是「非暴力溝通」（Nonviolent Communication, NVC）的思維。這絕對不是說話技巧，而是面對自我和他人的溝通方式。

### 你說的話，別人聽得懂嗎？

2024年我們陽明交大的老學長，台積電總裁魏哲家學長的名譽博士典禮，魏學長妙語如珠，滿場笑聲，他最後一段話總結，做人要謙虛、要聆聽，最關鍵的是「不要忘了我是誰」。善哉此言，我也深深感覺領導者不能只是拍板做決定，更像是樂隊指揮，負責連結人與人、凝聚共識，共創美妙的樂章。

老師們在學校教書久了，不免有時抱怨上課都有講，學生卻沒有在聽。事實上，「傳達」和「理解」之間，有一條鴻溝，而這條鴻溝，往往不是因為老師沒有講，或學生沒有聽，而是因為雙方沒有用對方理解的方式溝通。有影響力的溝通，是放下「我要說什麼」的執念，轉向「他們能怎麼感受、要怎麼理解」的體貼。教育不是知識輸出，而是彼此對話。

### 當 AI 成為同事，你更需要理解人性

每學期學校舉辦校長有約活動，歡迎同學們來聊天，最近一場我們討論 AI 對未來職場的影響，一位學生立刻舉手說：「有點擔心，畢竟未來我們最大的對手是

AI。」我回答他：「不，AI 不是你的競爭者，而是你的共事者。未來真正挑戰，是你能不能成為懂得與人和AI合作的工作者。」

我當時分享了 YouTube 創辦人 Steve Chen 的故事。他自承不是技術最頂尖的工程師，但他理解人性善於觀察，知道人們喜歡看什麼、分享什麼、留下什麼。YouTube 在 2005 年創立時的網路速度、影片畫質其實都很受限，但他抓住了人們「想被看見、想留下痕跡」的心理，創造出改變全球人際互動方式的產品。於是，他和他的企業成為數位內容產業的領導者。

AI 或是未來的各項科技確實可以加快你做出選擇的速度，但真正決定你走多遠的，是你是否能理解人、連結人、影響人。

在陽明交大，很多這樣的思與學的嘗試正在展開。人文藝術與社會學院開設的「跨領域設計與創新科技學程」中，學生不只是學寫程式，而是被鼓勵設計「能讓人感覺被理解」的對話機器人。有學生做出能聆聽長者情緒的 AI，有人打造陪伴型語言學習工具，他們一邊學技術，也一邊思考：「科技介面，能不能更有溫度？」技術可以很強大，但只有當它與人性連結時，才會真正被需要。是人在領導著科技，科技始終來自人性。

#### 「領導」最終還是回歸人的本質

談回領導，我常提醒自己，校長不要只是行政職稱，而是團隊中的一個角色。我要處理的不是業務流程，是人與人關係；不是績效進度，是建立多方信任。合校後的陽明交大在推動跨校區、跨文化的溝通與交流時，我們也更加感受到：「流程可以制度化，但理解與信任只能靠人與人的對話建立。」

領導，不再只是站在最前面給方向，而是願意走進人群、傾聽每個聲音的人。

願我們都能在與自己與他人的對話中，找到更有溫度的影響力，並在每一次互動中，練習成為更好的彼此。

國立陽明交通大學校長



(內容由林奇宏校長口述，國際宣傳辦公室陳延昇採訪，賴嬿阡撰稿。)

展開/收合

## NYCU 國立陽明交通大學

📍 校址：300093 新竹市東區大學路1001號 [\[開啟新連結\]](#)

📞 電話：+886-3-571-2121

從美國免費撥打：+1-833-220-6426

陽明校區

📍 地址：112304 臺北市北投區立農街2段155號 [\[開啟新連結\]](#)

📞 電話：+886-2-2826-7000

交大校區

📍 地址：300093 新竹市東區大學路1001號 [\[開啟新連結\]](#)

📞 電話：+886-3-571-2121

Copyright © 2023 National Yang Ming Chiao Tung University All rights reserved.



隱私權及安全政策