



# 淺析學習型組織在圖書館的應用

## An Introductory Analysis of the Application of Learning Organization to the Libraries

丁櫻樺

### 【摘要】

學習型組織是一種持續學習與轉化的組織，它以個人學習為起點，進而擴及整個工作團隊，並可強化組織創新與成長的能力，以創造美好的未來。學習型組織成功的關鍵是領導者與一群願意全心全力獻身的夥伴，領導者是組織的設計師、僕人與教師。圖書館可藉推展學習型組織理念、學習能力訓練、知識管理能力訓練、實行團隊學習、建立共同願景、規劃館員生涯發展等策略建立學習型組織。

### 【 Abstract 】

Learning organization is an organization that takes constant learning and transformation. It starts with personal learning and extends to the whole teamwork. It strengthens an organization's innovation and growth. The key to success for the learning organization is the leadership. The roles of a leader are a designer, servant, and mentor. The leaders can also be partners who fully devote themselves to the learning organization. The strategies to carry out the learning organization include: advocating the idea of learning organization, training the ability of learning, training the ability of knowledge management, doing team learning, building shared vision, and planning librarians' career development.

關鍵詞：學習型組織、組織學習、組織文化

Keywords: learning organization, organization learning, organizational culture



## 壹、前言

近幾年大學圖書館正面臨轉型期，新科技的衝擊影響、讀者需求多元化、經費緊縮、資料與服務費用急速上揚、服務人力資源短缺…等都是大學圖書館必須面對極大的挑戰。然而因應未來的變化，組織的變革不能僅思考組織架構的重劃與運作方式的改變，而應當正視組織成員思考模式的改變與心態的調整，它將成爲組織未來發展最重要的核心能力。

美國「財星雜誌」(Fortune) 斷言九十年代起最成功的組織是學習型組織。學習型組織有兩項特性：一是持續學習的文化，一是持續轉型的組織，組織不斷進行變革，不只是爲了適應環境，更是爲創造未來。以學習來應變已是時勢所趨，走得越早的人越有時間慢慢演進 (evolution)，走得越慢的人最後只好採取革命性的變革 (revolution)。本文擬就學習型組織的特質、發展策略等向度，淺析在圖書館應用的可行性。

## 貳、學習型組織的定義

瓦肯思和馬席克 (Watkins & Marsick, 1993) 認爲，學習型組織是一種不斷在學習與轉化的組織，以個人學習爲起始點，進而擴及工作團隊、整體組織，甚至發生在與組織互動的社群中。而學習是一種持續性、策略性運用的過程，並與工作

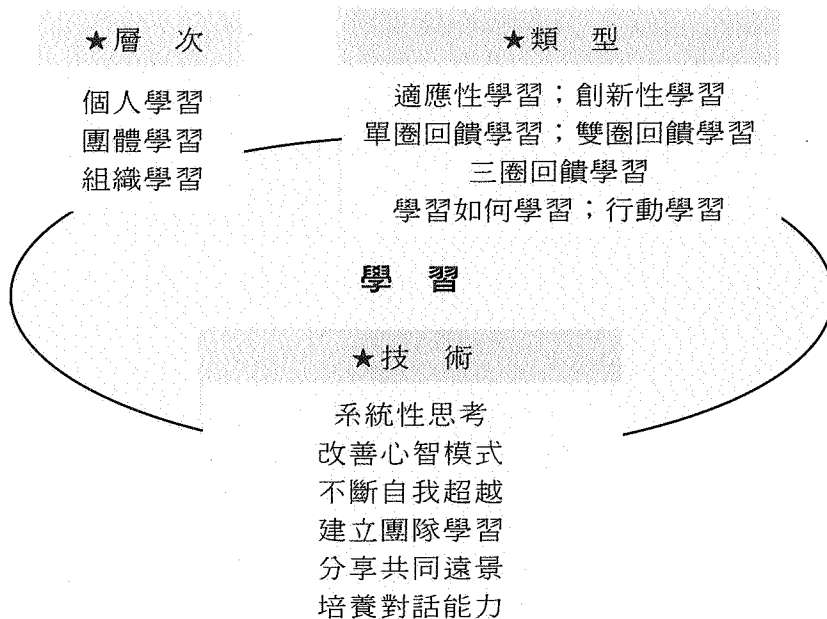
相結合。學習的結果將會導致知識、信念及行爲的改變，並可強化組織創新與成長的能力。

班尼特 (Bennett, 1994) 曾分析二十五家成功執行學習型組織之公司，他將學習型組織定義爲：能將學習、調適及變遷等能力轉化爲組織文化的組織，而其所屬之價值、政策、實踐、體制及結構等均有利於所屬員工學習。而學習的成果將有助於工作流程、產品及服務改進，以及有效的管理運作等。學習型組織主要的哲學理念即認爲「適應性的學習」與「創造性的學習」同等重要。

學習型組織的建立始於組織成員，組織內每一個人都必須重新檢驗他們看世界的方法—從看外面的環境的急速轉變，轉而檢視妨礙組織進步的系統及其內在結構。學習型組織是將組織變成學習的共同體，是一種強調創造、互動的共生社群，學習應變的單位不再是個人，而是團隊。而組織成功的關鍵不再是資源或技術，而是擁有一個能快速學習應變的團隊。

## 參、學習型組織中的學習

馬奎特 (Marquardt, 1996) 認爲學習的各項次級系統是由學習的層次、學習的類型與學習的技術三項重要元素所組成，如圖一所示。



圖一：學習的各項次系統

資料來源：Marquardt, 1996: 22；轉引自孫本初，1997: 722

瓦肯思與馬席克 (Watkins & Marsick, 1993) 以「雕塑」來比喻學習型組織創造的過程，是一門科學更是一門藝術。聯結個人學習、團隊學習、組織學習最重要的關鍵，是建立在團隊學習的基礎上，它位於個人與組織層次中交疊的部分，可以結合整體的學習。透過個人學習的方式，可使組織成員在價值觀、知識、技術與態度上有所改善。團體學習可利用討論的方式、短期或長期的學習方案，完成團隊中相關技術、知識的合作學習，並在團隊間分享共同的經驗，共創未來的願景。組織學習係來自組織經驗的累積，其

學習過程受到組織設計的影響，經由合作行動，使經驗、知識、心理模式、規範、資訊能相互交融彼此共享。他們並提出「學習型組織的行動指令」(Learning Organization Action Imperatives)，來說明組織中各項學習的連結模式，如圖二所示。

彼得聖吉 (Peter M. Senge, 1995) 在第五項修練一書中提出「系統性思考」、「自我超越」、「心智模式」、「共享願景」、以及「團隊學習」等五項修練是型塑學習型組織的技術與內涵。



社會

促使組織與環境相結合

組織

促使成員能邁向共同的願景  
建立學習及分享學習的系統

小組

增進合作  
與  
團隊學習

邁向 →

繼續學習  
並且改變

個人

促進探究與對話  
創造繼續學習的機會

圖二：學習型組織的行動指令

資料來源：Watkins & Marsick, 1993；轉引自吳明烈，1997: 205

### 一、系統思考 (system thinking)

雲層變厚，天色變暗，葉片上翻，我們便曉得快下雨了，下雨本身自成一個系統，其中的種種事件雖然各自獨立，卻能在不知不覺中牽一髮而動全局。而人類的各項活動亦是如此，同樣受許多看不到的互動因素影響，而這些影響往往在數年後才能完全看出來。但是我們經常見樹不見林，治標不治本，總是無法解決真正的問題。系統思考是一種概念性的理論架構，是過去五十年來不斷發展的一套學問與方法，它能讓全局明朗化，幫助我們明白有效改變局勢的方法。

### 二、自我超越 (personal mastery)

是學習不斷釐清與加深個人的真正願望，它是學習型組織的精神基礎，使我們渴望實現內心深處最想實現的願望，促使個人的意願與能力提昇，進而提昇了組織的學習意願與能力。

### 三、改善心智模式 (mental models)

心智模式是根深蒂固於心中的思維模式，它影響我們如何了解這個世界，以及行動背後的假設與成見。改善心智模式，首先要把鏡子轉向自己，學習發覺內心世界的圖像，使這些圖像浮上表面，有效的表達這些想法，並以開放的心靈容納別人的想法。



#### 四、建立共同願景 (building shared vision)

組織若缺少上下共享的目標、價值與使命感，就稱不上是成功的組織。透過分享、對話、反省與檢視，將個人的願景整合為組織共同的願景，使組織成員主動而真誠的奉獻投入，而非被動的遵從。有了中心渴望實現的目標，大家會努力學習、追求卓越，創造自己想要的未來。

#### 五、團隊學習 (team learning)

團隊中所有的成員，攤出心中的假設，而進入真正一起思考，共同學習，共同創造。當團隊真正在學習的時候，不僅團隊整體可以產生出色的成果，個別成員成長的速度也比其他的學習方式為快。

#### 肆、實現學習型組織的策略

學習型組織的轉化過程，宛如毛毛蟲蛻變成蝴蝶的歷程，而學習、人、組織、知識與科技則是撐起蝴蝶羽翼的五個主要的次系統。建構學習型組織沒有一定的發展模式，因為每個組織都有其特色理念與經營方針，其他組織成功的方案，只能提供參考而無法全面移植。以下僅就國內外相關文獻及轉型成功的個案，歸納出可行的發展策略，以供圖書館界參考。

##### 一、推展學習型組織理念

由實施學習型組織的經驗中顯示，最好的方法就是鼓勵組織中的每位成員親自參與、付諸行動來學習。圖書館可先舉辦

認識學習型組織的專題演講，讓館員明白何謂學習型組織？如何邁向學習型組織？建立學習型組織與我有什麼關係？再輔以讀書會的方式，由館員一起閱讀專書（如：第五項修練：學習型組織的藝術與實務；第五項修練II實踐篇上：思考、演練與超越；第五項修練II實踐篇下：共創學習新經驗等），使館員對學習型組織的認識更具體。

##### 二、學習能力的訓練

館員不願意從事更深入的學習，大部分和過去既有的學習經驗有關，除非能夠改變組織成員的學習模式，否則只靠管理者的推動仍是事倍功半，甚至是徒勞無功的。

##### (一)學習能力訓練

###### 1. 專業領域的學習能力

- (1)專業的知識與技能。
- (2)積極主動的工作、學習態度等。

###### 2. 非專業領域的學習能力

- (1)管理能力：時間管理、檔案管理、目標管理的知識與技術。
- (2)人際能力：口語表達、書面溝通及團隊領導的知識與技術。
- (3)心智能力：記憶力和發現問題、解決問題之創造力。

##### (二)系統思考能力訓練

1. 會考慮事物之間的關係與比重，以了解各種問題在整個系統中所扮演的角



色爲何

2. 透過分析組織的運作過程，能清楚區別系統性思考與片斷式思考的不同
3. 能穿透複雜的表象進而掌握本質，避免陷入治標（表面的徵候）不治本（潛在的危機）的困境。

### 三、知識管理能力訓練

在競爭激烈的時代，知識遠比財務、科技或其它資產更爲重要，畢竟組織的文化、技術、運作、系統、程序都是以知識爲基礎。知識管理（知力經營）包含知識累積、知識轉換與知識創造三要素。

(一)知識累積：圖書館可從個人經驗、他人經驗以及他館之經驗來累積知識，學習的機制又可分爲正式和非正式管道。

(二)知識轉換：知識轉換就是知識分享，讓知識得以在整個組織裡呈垂直、水平轉移。圖書館可提供館員定點定時、多點多時與隨時隨地（如多媒體或網路學習）的學習方式。

(三)知識創造：組織唯有不斷創造知識，才能提昇競爭力。知識與知識作有意義的連結就是知識的創造，就個人而言它是知識的整合，就團體而言則是知識的互動與激發。當知識在交換過程中經過系統性的整合產生新知識，就形成知識導向的學習型組織。

### 四、實行團隊學習

(一)進行對話訓練：對話訓練在團隊學習中

是相當重要的，它能強化團隊的學習能力，凝聚組織的共識。對話訓練項目如下：

1. 喜歡反思（放慢思考的速度），思考要有創意。
2. 懸掛假設（說出背後的想法），學習把自己的觀點和意見陳述清楚。
3. 專注聆聽對方談話中的涵意，發現別人值得學習之處。
4. 深度匯談，讓不同的意見在組織中自由流動，是啓發創意思考，不可或缺的要素。把意見的差異視爲機會，可豐富整體對事務的了解。
5. 確定所有的觀點與意見都經過評估，找出最好而不僅是多數支持的決定。

(二)建立團隊學習技巧：圖書館可透過組織現有架構及實施方案來引導學習團隊的建立，並經由知識的創造、議題分析、行動參與，以及問題解決模式等方法來建立館員團隊學習的技巧。

(三)合作學習與相互支持：成功的組織一定重視組織發展和個人成長的需求與理想。圖書館應獎勵有助於組織發展的團隊學習，以凝聚高度的共識，鼓勵成員具備創新、冒險的精神並給予高度的肯定，以塑造良好的合作學習與相互支持之組織文化。

### 五、建立共同願景

共同願景包括了組織未來的任務、發

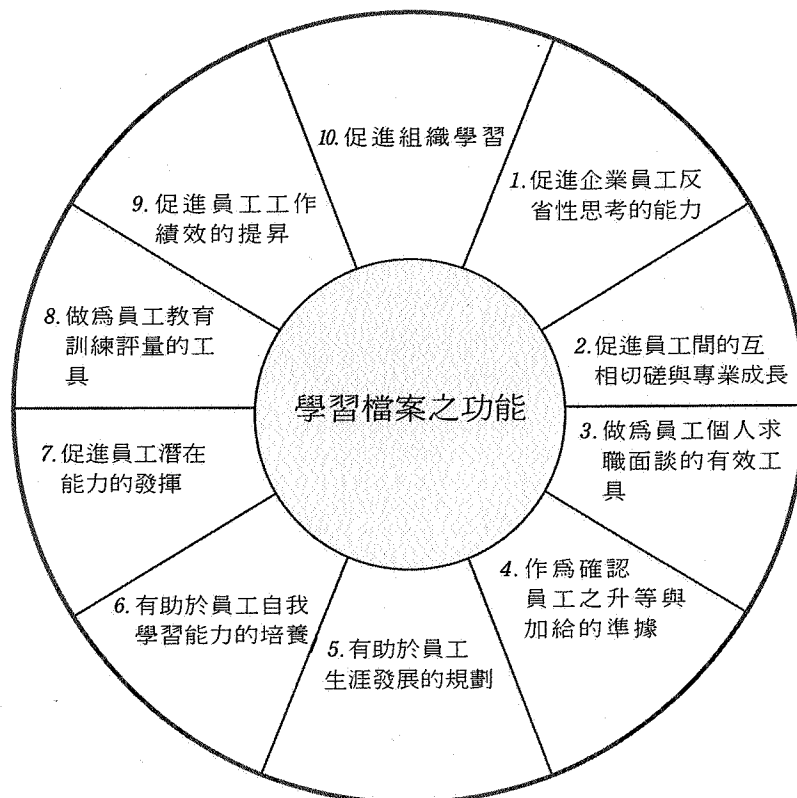


展方向、價值與信仰，它經由組織中的每一位成員共同創造與分享而成。建立共同願景，可激發組織創造性的張力，圖書館要鼓勵館員擁有一個清晰有力的願景，它正確、積極並確實可行，這願景能激發個人的潛能、改變工作及生活態度。圖書館可藉著傾聽、深度匯談，找出一個能超越、整合所有個人願景的途徑，以形成組織共同願景。

## 六、規劃館員的生涯發展

圖書館的每一位館員都應該擁有屬於自己的全方位生涯發展計劃，因此圖書館的人力資源部門，應儘可能地提供館員各項學習的相關資源，並以漸進的方式教導館員具體實踐其生涯發展計畫。

(一)由圖書館提供必要的資源，使每一位館員都能夠達成他們所設定的學習目標，終其一生都能在工作上發揮其所長。



圖三：學習檔案在企業員工終身學習之功能

資料來源：Barton & Collins, 1993；轉引自吳雅蓉，1998: 90



(二)建立館員學習檔案：學習檔案的主要功能如圖三所示，其主要內容為（吳雅蓉，1998）：

1. 館員基本背景資料：個人資料、工作資歷及個人工作理念與生涯目標。
2. 工作紀錄與檢討：工作相關之延展性資料、學習目標、學習內容、具體學習成果、評鑑與回饋等。
3. 專業性資訊：參與之專業活動、推薦函、相關專業能力認證文件、正式評鑑紀錄。

## 伍、領導者的新角色

在學習型組織的經營與建構中，領導者扮演著最關鍵的角色，領導者是設計師、僕人與教師。領導者除了要重視學習的價值、建立學習的氣氛，促進學習的發生外，更重要的是領導者要率先作個學習的人。

### 一、設計師：想法明晰具說服力

學習型組織最佳的領導者是設計師，而非改革者，在系統運作上，設計師的影響力是無與倫比的。領導者的設計工作包括設計組織的政策、策略與系統，同時也做整合，不僅整合內部的各個組織，也要整合外部的環境，更要整合願景、價值觀、理念、系統思考與心智模式。領導者的設計工作首先要做的是建立共同的願

景，因為它能形成一個長期的發展方向以及學習的動機，因為組織成員最想學習自己想要學習的，而不是別人認為他需要學習的。

### 二、僕人：深深奉獻的精神

在組織發展的過程中，領導者是願景的僕人，不但發展願景，更必須忠於願景，領導者在其內心深處都應該擁有一個所謂的「使命故事」(Purpose story)，它蘊含著捨我其誰的使命感，這使命感是他領導能力的核心，使他能清楚說明組織存在的理由以及組織要往何處去。

### 三、教師：不斷學習的開放態度

每個組織都有其必須承受的壓力、必須因應的危機，以及必須接受的限制。教師的責任是幫助組織成員看清楚事實真相（現況），把焦點放在使命感（即組織核心的價值觀、使命、營運政策與結構整合而成的使命故事）與系統結構（屬於系統思考與心智模式的領域）的層次上，並且促進每一個人都能學習，以培養對系統的了解能力，讓真實的情況變成一種創造的媒介，而非限制的來源。

### 四、領導人必須具備的能力

1. 思考與溝通的能力。
2. 不斷反思個人的價值觀並且調整個人的行為，使與價值觀一致。
3. 學習傾聽並且了解他人想法的能力。





## 陸、結語

學習型組織理念引進國內的時間很短，在企業界應用的案例並不多，但是在今日多變的環境，學習型組織及其實踐途徑確實提供一個新的方向。3M 公司是成功運作學習型組織的公司，它對於學習型組織的建立，曾提出三個 F 之理念：(1) **Funding**：財力提供，以支援成員的學習活動並具體監督；(2) **Focus**：對人力資源能力的成長非常重視；(3) **Freedom**：創造全面開放的學習環境。綜而言之，建構學習型組織的正確作法，首先要建立一個適合學習發生的組織架構，讓學習的活動自然的產生，以培養自主性學習的組織文化；其次，組織中有一群共同獻身夥伴，願意全心全力獻身於學習型組織。學習型組織成功的關鍵，則在於領導者對於學習型組織理念是否深切了解，是否體認到領導者角色調整的重要性，而且願意全心投入。只要找到路，就不怕路遠，圖書館只要持續將學習的概念付諸實際行動，相信學習型組織的建立是指日可待的。

## 參考書目

- 吳明烈（民 86）。邁向學習願景：學習組織。成人教育，38, 45-52。
- 吳雅蓉、張基成（民 87）。學習檔案在企業員工終身學習應用之概念、途徑與挑戰。就業與訓練，16(6), 84-93。
- 彼得聖吉、郭進隆譯（民 83）。第五項修鍊：學習型組織的藝術與實務。台北：天下文化。
- 彼得聖吉、齊若蘭譯（民 84）。第五項修鍊實踐篇（上下）。台北：天下文化。
- 洪榮昭（民 87）。學習型組織的知識經營模式。社教雙月刊，88, 26-37。
- 孫本初、陳菁雯（民 86）。從學習的角度評估人力資源之應用。考試院編，考銓精選輯第一輯，717-754。台北：考試院。
- 魏惠娟（民 87）。學習社會的發展方案。中華民國成人教育學會主編，學習社會，65-109。台北：師大書苑。
- Bennett, Joan Kremer and O'Brien, Michael J.(1994). The building blocks of the learning organization. Training, 31(6), 41-49.
- Marquardt, M. J.(1996), Building the learning organization. New York: McGraw-Hill.
- Watkins, K. E. & Marsick, V. J.(1993), Sculpting the learning organization: lessons in the art and science of systemic change. San Francisco: Jossey Bass.