

數位時代圖書館館員之 心理素質問題探討

陳書梅

國立台灣大學圖書資訊學系副教授

壹、前言

當前吾人所處之社會習稱為「後現代社會」，「後現代」(post)一詞有超越、違反與反抗之意，也可說是某種程度地想反抗、對抗及超越現代文明；而後現代社會的特徵之一，乃是資訊科技的發達改變了人們的生活型態，同時藉由各種新科技技術，也使得資訊傳播與溝通益形容易。

而隨著此種社會環境的改變，圖書館營運方式也大大受到科技的影響與衝擊，如資訊數位化、館藏數位化、服務數位化…等議題逐漸顯現，圖書館正式進入數位時代，「數位圖書館」的觀念因應而生，同時亦衍生出許多值得探討的相關議

題，例如：數位時代圖書館面臨的人力資源問題、數位時代圖書館館員需要具備的能力、數位時代圖書館館員的心理素質…等。

事實上，員工的心理素質已成為後現代社會中企業界相當重要的一項議題，員工的心理素質乃是在極度競爭的職場上員工個人及企業能否脫穎而出的關鍵因素，而員工的心理素質是在探討員工內心的所思所想，如：人生觀、處事態度、情緒控制等，皆是心理素質涵括的範圍。就圖書館而言，數位時代圖書館館員的心理素質亦是圖書館永續經營相當重要的關鍵因素。以下將探討數位時代圖書館館員之心理素質問題，藉以分析身處於數位時代圖



書館館員的內心世界，以有助於館員能坦誠看待自己內心的真實感受，並能自我省思應如何積極面對數位時代的各種挑戰。

貳、後現代主義對圖書館的影響

何謂後現代社會？與圖書館事業之經營又有何關聯性？要瞭解後現代社會之前就必須先談到後現代主義及後現代主義對圖書館的影響，以下將分別加以探討。

一、後現代主義的意涵

誠如前述，「後現代」有某種想反抗、對抗、超越現代文明的特性，因此，後現代主義具有不確定性、非正典化、片斷化與非線性、公眾參與、無我性與無深度性等特點。

1. 不確定性

人們隨著科技快速變遷對未來充滿著不確定性，此種不確定感影響人們的行為與思想，並在心理層面上產生焦慮的感覺，總擔心日新月異的資訊科技，將帶領人們何去何從？而反應在圖書館事業上的，則是圖書館未來發展方向的不確定性及如何經營等議題。

2. 非正典化

非正典化（*decanonization*）是指對於問題的處理，沒有絕對的權威與標準答案，只要言之成理，適合當時、當地的需

求，即是合適的答案，因此呈現出去中心化及多元中心主義；而反應在圖書館服務方面，則是面對讀者的參考問題，館員不再如以往般地從參考工具書提供「標準答案」給讀者，因為標準答案可能不符合讀者的需要，而需更深入一層瞭解讀者真正的資訊需求。

3. 片斷化與非線性

後現代重視的是片斷而非整體，同時亦經常是非線性模式思考，例如：以往要從文抄本中擷取一段文字，必須逐頁翻閱，現今藉由超文本（*hypertext*）技術即可輕鬆查得；因而當面對許多事情時，所採取的思考方式為逆向甚或全方位。因此，圖書館於資料庫建構中如何完善運用網路超文本技術，提供文本交互參見（*cross-reference*）機制，亦成為數位時代下圖書館技術服務部門所需面對之挑戰。

4. 公眾參與

後現代社會人們習慣在許多事物上都要求參與，渴望表達自己的意見；而隨著科技技術的創新，*Web 2.0* 提供人人皆可發聲與創作之平台，打破傳統少數人能成為作家之侷限，滿足後現代社會人們參與感的需求，此不啻提供圖書館於館藏採訪之標準與原則上一重新思考的空間。



5. 無我性與無深度性

後現代否認深度，否認現象背後的本質，人們只求活在當下的那一刻，及時享樂，較不習於深入思考過去或未來的種種；而反應在圖書館館藏採訪部分，現今讀者傾向於「圖像式閱讀」，而非艱澀且需耗費心思理解之作品文章，因此圖書館除需蒐集一般印刷文字圖書外，尚需考量繪本圖書、漫畫、影音資料等相關素材，以符合後現代社會讀者愉悅閱讀的需求。

二、後現代主義對圖書館的影響

受到後現代主義的影響，圖書館的營運、服務方式及面對的挑戰也產生極大的變化。例如，在館藏資源的蒐集方面，從正式演化為非正式作品蒐集、從經典演化為非經典作品之蒐集。以往的圖書館，可能僅蒐集一本本印刷型式的圖書且限於經典之作，而今，即使是作品的片段、作家、政治人物及名人的手稿便條、檔案資料等都在蒐集之列；再者，部落格或個人心得抒發的網路日誌等，也可能成為讀者所需參考資訊的來源。換言之，數位時代的圖書館舉凡印刷及非印刷之資訊載體型式，實體館藏到虛擬合作式網路系統皆一併納入館藏資源，因此，館員面對後現代社會中多元化的資訊資源，正面臨著如何取舍的挑戰。

再如，於圖書館空間方面，愈形重視舒適性，從實體書庫到彈性組合、遠端貯存系統的建置等，將可能使讀者走進圖書館看不到任何館藏資料，甚或產生「館藏都到那裏去了呢？」的疑問，因此，在圖書館空間規劃方面，需達到即使實體圖書館館藏資源不在，讀者仍非常願意前來享受圖書館為其準備可進行知識及人際交流的空間。

又如，圖書館的服務也由個人轉變為團隊方式，以往圖書館較被動地等待讀者前來提出需求，而今強調的則是圖書館主動提供資訊增值服務，「主動性」與「團隊服務」方式在後現代的社會環境愈來愈受重視。

而服務對象則由一般使用者到特定資料使用者均有，同時，特定資料使用者的比例更有上升趨勢，尤其在科際整合的後現代，講求精細分工，加上資訊媒體及資訊載體發達、資訊透明化、全球化及讀者的需求多元化等，致使圖書館為滿足獨特且多樣性的需求，需以資訊增值服務來相應，這對館員而言是很大的挑戰。

最後，在服務內涵方面，更講求從標準化到個人化、集中式到傳播/分散式，以及從單一專科服務到跨學域整合式之服務，以下詳細分述之。



1. 從標準化到個人化

以往館員遵循既定流程，以統一之標準模式服務讀者即可，但現今要滿足讀者最大需求，勢必講求彈性。以館際合作為例，多數圖書館的服務方式為通知讀者到館取件，但對某些讀者而言，可能希望圖書館能以最快速度將資料直接送達，即使多付費也無妨；因此，圖書館組織在業務權限上的彈性授權就顯得相當重要，管理階層需多思考如何賦予第一線服務館員彈性處理的空間，以滿足讀者個別需求及提高讀者的滿意度。

2. 從集中式到傳播/分散式

以往圖書館的服務多集中於館內服務，例如：到館借還書、到館複印期刊文獻…等，現在則是努力透過各種多元的管道與新的科技技術提供讀者多樣的服務，例如：遠端檢索資料庫、電子書與電子期刊數位資源、巡迴借還書車…等。

3. 從單一專門學科服務到跨學域整合服務

後現代主義強調科際整合致使資料的蒐集範圍廣泛，例如：個人要準備「數位時代圖書館館員之心理素質問題探討」的演講，所需參閱的資料分散於各學域，同時橫跨教育學、心理學、管理心理學、圖書館學等；而館員能提供的協助為蒐集、整合及分析各學域的資訊資源，如此才是讀者所需的資訊增值服務。

由以上可知，後現代主義思潮影響人們的思想與行為，當代圖書館因而面臨營運上的挑戰，同時也因網路科技的發達，當代圖書館業已進入數位時代，傳統圖書館因此正面臨逐漸轉型為數位圖書館與實體圖書館並存的複合式圖書館，而身處其中的圖書館館員亦面臨著瞬息萬變的挑戰。

參、數位時代的圖書館

傳統圖書館多是資訊接受者，所提供的資訊是外來的（如：出版商等），但數位時代的圖書館則由於館藏數位化、資訊數位化之方式，同時扮演資訊資源創造者及生產者的角色，因此，數位時代的圖書館無論在資訊資源之徵集、組織、闡釋及服務上，均產生極大的改變，逐漸強調「整合性」之發展，亦即所謂的「複合式圖書館服務」，其特點如下：

一、以讀者資訊需求為主要考量

例如以往的資訊檢索系統，使用者需完全配合系統功能及既定管理方式來使用，現在則傾向依據讀者需求，不斷更新功能以符合需要。

二、精緻的個人化服務

數位時代的圖書館長期主動分析使用



者資訊需求，致力滿足各類讀者的需求，同時精確地分析出該使用者的資訊利用習性，進而提供符合讀者個人需求之服務。

三、數位時代的圖書館重視資訊之取用

利用最新的數位技術使讀者能即時取得所需的資源，亦即「隨手即得」乃是數位時代圖書館的重要特色之一。

四、組織及整合多元資訊資源

以往主要資訊資源為圖書、錄音帶、錄影帶等，現今由於讀者閱讀習慣偏向「圖像閱讀」，圖書館可整合豐富且多元的館藏資源來幫助讀者，亦即數位時代的圖書館可提供讀者傳統紙本、新形式電子媒體及網路資源服務。

五、數位時代的圖書館系統功能複雜

資料詮釋、儲存與管理、檢索與擷取等皆異於傳統，如都柏林核心集（Dublin Core）、地理空間資訊（CSDGM）、博物館典藏品（CDWA）等多種詮釋資料（metadata）之出現；圖書館線上公用目錄整合檢索機制 Z39.50 與 OAI 協定、經由圖書館目錄可連結電子資源之 Webbridge 功能，以及增進 Web 超連結能力之 OpenURL 語法等。

六、數位時代的圖書館服務內容調整

將最新科技技術融入在圖書館提供之服務內容中，例如：數位資訊儲存/取用、數位知識探勘、數位參考服務、數位資訊系統管理介面、電子資訊資源服務、多媒體查詢與指引等；2004 年美國圖書館年會曾提出「消逝中的圖書館與無形館員」的議題，即指出數位時代的圖書館，積極推展即時的虛擬數位參考諮詢服務，這是一種圖書館服務項目的創新，但圖書館服務讀者的本質未變，因此，即使館員隱於無形，服務仍然是不中斷的。

七、數位時代的圖書館重心從技術服務轉移至讀者服務

以往技術服務與讀者服務館員往往各自作業，但現今技術服務與讀者服務部門之間的界線日漸模糊，技術服務部門是支援前台讀者服務漂亮演出的後台業務部門，讀者服務部門則忠實且精確地反應讀者需求，提供技術服務部門據以不斷更新改進系統功能之基礎，同時，館員藉由職務輪調機會接觸不同的工作，因此數位時代的圖書館對讀者的服務，可說是全體館員共同努力成果的呈現。

八、數位時代的圖書館館員背景多元化

數位時代的圖書館面臨諸多挑戰，



包括資訊載體多元化，使用者資訊需求個別化、多元化、社群化及自主意識高漲等，另外，經費不足、其他資訊服務業，如 Google 等競爭者的挑戰，亦使數位時代圖書館經營潛藏著很大的不確定感，實需培養多元背景的工作團隊才能勝任。以往館員多出身於圖書資訊學系，但現在圖書館工作人員的學科背景趨向多元化，例如：電腦工程師、主題學者專家、法律專家，甚至如美國某些大學圖書館由物理學博士負責物理學方面的館藏資源蒐集，法律專家協助解決館方與讀者的糾紛、出版商版權授權、建築法規等法律相關問題。

肆、數位時代圖書館人力資源 vs. 館員的心理素質

圖書館組織是一個社會心理系統的有機體，館員的社會心理因素是圖書館服務品質的關鍵，而數位時代的館員則著重扮演引導者及協助者角色，透過引導過程瞭解讀者真正需求，並滿足讀者參與感，準此，館員是圖書館組織中最重要的資源之一。而社會心理因素與整個大社會環境有極大相關性，因此，圖書館除了需因應資訊科技與社會環境不斷變遷、重視全球化及本土化之趨勢外，對於館內優質人力資源的培養與發展亦不容忽視，除了館員的專業知識與技能，舉凡人格特質、情緒與

壓力等館員心理素質之相關問題均需加以重視。

數位時代館員的心理素質對圖書館組織的重要性遠勝於以往任何時期，館員的人格特質、態度、人生觀、情緒管理的能力，對於圖書館的服務品質影響甚大，甚或可左右讀者對圖書館的滿意度與忠誠度；因此，圖書館組織需同時兼顧硬體層面（技術層面）及軟體層面（館員心理素質層面）。一直以來，圖書館組織多較為重視館員的專業知識與技術層面的提升，但今日數位時代圖書館的館員面臨諸多挑戰，內心存在著很大的不確定感及焦慮感，因此，館員的心理素質層面問題，更是圖書館組織不容忽視的軟體層面。

伍、數位時代圖書館館員需具備的心理素質

素質的定義，在論語八佾篇中意指人的基本素養，國語辭典（民國 87 年）對其解釋為白色的質地、本質，也就是人最原始的部份。館員擁有的素質大約可分為三部份：能力素質、知識素質及心理素質。「能力素質」包括認知能力、記憶力、注意力、邏輯思考能力及敏銳的感受力與觀察力等，擁有敏銳感受力與觀察力的館員，在服務讀者時，較易從讀者肢體語言辨認其需求與心態。知識素質除了指



圖書資訊學專業知識外，也包括跨學科領域知識整合的能力。在科際整合的今天，讀者需要的是多元知識的整合，館員必須提供資訊加值，甚至知識加值服務，儼然已從資訊型館員轉型為知識型館員。

至於心理素質涵蓋的範圍很廣，包括：創新的人格特質、好奇心及對一切人事抱持高度興趣、開放的心胸、意志力、同理心、溝通與化解衝突的能力、公共關係能力、充沛的精力、服務熱忱、處世樂觀、情緒管理能力、職業倫理與認同感等。根據研究顯示，一個人是否能成功，心理素質佔了 80% 的影響力；事實上，館員的能力素質也會受到其心理素質之影響，例如：當館員情緒狀態不佳時，其專注力及記憶力都會衰減，所以，館員個人致勝的因素在於心理素質的提升。

數位時代的圖書館，服務的本質並沒有改變，但服務項目需隨時推陳出新，與時俱進，而這是需要具有創新人格特質的館員方可達成的，因此館員必須具有好奇心，願意深度思考；另外，後現代社會的人力資源特質之一—「自我中心主義」，質疑與挑戰傳統「集體主義」之價值觀，每一分眾代表著一種價值觀念，在大環境氛圍中，充斥著強調自我價值取向、積極創造自我價值、不喜為他人作嫁、渴望明示組織願景、目標與工作價值等思想，凡

事講求「彈性溝通」，不喜歡一致性的制度與作法。同時，數位時代讀者的要求多元，讀者每次提出一個需求即代表著一個需要去面對的新問題，因此數位時代圖書館的館員特別需具備「同理心」，一方面能隨時從讀者的觀點與立場設想，協助讀者解決問題；另一方面能以同理心面對與化解意見不同異質背景的工作團隊成員間的衝突。

再者，數位時代的圖書館面臨諸多挑戰，館員需有處世樂觀的精神，並需具有充沛的精力以及服務熱忱，方能積極地為讀者解決問題；同時需對讀者問題及專業知識的探索保持高度興趣，並且彈性的開放心胸，不會受心向作用的影響而固著於單一的答案。

而在數位時代館員意志力的心理素質尤其重要。所謂意志力，包括自覺性、自制力、果斷力、堅韌性等。其中，個性堅韌者不會搖擺不定，挫折容忍力較高，面對無變化枯燥的日常工作，較不易衍生工作倦怠感，而即使被主管或同事責怪、或被讀者抱怨，亦較不容易產生憤怒、沮喪等負面情緒；具果斷力及自制力者，在面對看似難以解決的問題時，較能靜下心分析造成原因並尋求妥善的解決之道。

另外，數位時代館員的人際溝通能力亦甚重要。以往圖書館服務主要依賴面對



面溝通的方式，但隨著網路發達，數位時代的圖書館多以 e-mail、BBS、線上溝通等方式服務讀者，由於並非面對面溝通，看不見對方的表情，因此遣詞用語尤需注意，相對而言，館員需具備良善的文字溝通能力。同時，由於技術服務或讀者服務部門之館員，同樣必須處理館內與館外單位的聯繫工作，因此，情緒管理能力及公共關係能力亦不容忽視；另外，職業倫理與職業認同感，亦為數位時代館員所需具備的重要心理素質之一，館員若能對圖書館的專業認同，受到挫折時較容易調適自己。

總之，數位時代圖書館的館員需具備健康穩定的心理素質，方足以提供讀者良好的服務，而健康的心理素質，是對圖書館組織內部環境具有安全感、對外部環境能以社會認同的形式去適應的一種狀態，情緒穩定、樂於工作、瞭解自己、悅納自己的良好自我意識、具有能正向評估與認可他人的良好人際關係、具適應後現代社會環境的行為能力，並能與當前的現實環境維持良好接觸等。

陸、數位時代圖書館館員心理素質之相關問題

有關數位時代圖書館館員心理素質之問題牽涉範圍極為廣泛，以下列舉館員工

作壓力沈重及負面工作情緒等兩項問題進行探討。

館員的工作壓力與負面情緒來源層面，包括：組織文化、人際壓力、科技壓力、情緒勞務等。根據陳書梅於民國 91 年，針對公立大學圖書館，各類型館員工作壓力感受之研究結果顯示：高度壓力佔 39.20%、中度壓力佔 44.00%；而在各類館員工作壓力指數中，混合服務佔 75.34%、技術服務佔 73.16%、讀者服務佔 71.64%、行政服務佔 65.41%，就壓力類別比較，從事不同工作性質之館員，在「生涯發展」及「讀者關係」方面的壓力感受有明顯差異。在「生涯發展」方面，技術服務館員認為資訊科技快速變遷感受較大的工作壓力，也因而對進修機會有較大的需求，因此缺乏進修機會對此而言成為其主要工作壓力源；在「讀者關係」方面，由於讀者服務館員與讀者接觸頻繁，因此對於與讀者間的人際互動、不能感受到讀者對工作的尊重、讀者的抱怨與批評、讀者要求太多、處理讀者的問題行為等方面，壓力明顯較大；另外，女性館員工作壓力指數高於男性館員，女性館員對變遷（資訊科技、新政策）感受較大壓力；35-39 歲館員壓力感受最大（壓力指數：78.17）。

此外，在該研究中亦發現，受訪的公



立大學圖書館，館員中的前十五大工作壓力源與下列五類性質之工作情境有關：(1)為「變遷」，即資訊科技快速變遷的挑戰及新政策與新措施的實施；(2)為「任務需求」，包括工作負荷太重、工作常被打斷無法專心一次完成、常需限時完成各項工作、職務分工與工作範圍劃分不明確、工作太多挑戰性與變化性等五項；(3)為「讀者關係」，包括讀者的抱怨與批評、讀者要求太多、處理讀者的問題行為等三項；(4)為「組織氣氛」，包括館內設備資源的取得與更新困難、館內溝通與資訊流通不良、為求人際關係和諧而壓抑自我情緒等三項；(5)為「生涯發展」，包括認為工作沒有前途及缺乏進修機會等二項。

另外，於館員負面工作情緒方面，陳書梅於民國 92 年的研究亦顯示：館員最常經歷的負面工作情緒類型為憤怒佔 36%、焦慮佔 20.6%（其中科技焦慮佔所有負面情緒事件 11%），而負面工作情緒最大宗則為工作倦怠感佔 43.4%，圖書館館員工作倦怠感之成因，其中人際互動關係佔 65.7%，包括上司（24.7%）、屬下（21.9%）及讀者（15.1%），館員在與此三者接觸時，若感受到過多的負面回饋，易導致館員感到挫折、毫無工作成就感，日漸消極悲觀與精疲力竭，終而對服務對象失去耐心及關懷；此外，圖書館官

僚式組織亦為負面工作情緒來源之一，包括績效考核、升遷及溝通，皆為引起館員與上司間衝突之最大來源。同時，館員有壓抑自我情緒的傾向，館員可能為顧及職場倫理，而放棄個人內心之想法或壓抑自己真實之情緒，傾向遵從館長、直屬主管或圖書館組織的規定；身負主管職務的館員，亦可能對屬下的表現未達自己之預期，而有所不滿，但卻由於社會規範之約束，而以封閉隱諱、不具建設性之情緒反應；或館員在服務讀者的過程中，面對讀者的惡劣言詞或態度，仍需壓抑自我之情緒提供服務；於該研究中亦顯示館員有人際溝通及諮商技巧訓練等方面之需求。

此外，負面工作情緒較易產生情緒感染（Emotional Contagion）之現象，如未加以妥善處理，工作倦怠之館員憤世嫉俗、易與他人爭執、冷漠待人的態度，將感染其他館員而形成瀰漫館內的負面情緒，降低圖書館之服務績效，準此，當館員有負面工作情緒時，主管應當積極有所作為，以避免其擴散而影響其他館員之工作績效。

由上述研究可知，館員身為服務人群的專業工作者，基於數位時代圖書館的經營發展，從產品導向成為顧客導向的趨勢之下，除需兼顧傳統的圖書館使命，尚得適應嚴苛且多元的讀者需求，面對不斷推



陳出新的資訊科技，所帶來的變遷與工作壓力，必須求新求變及不斷學習，若未做好壓力與情緒管理，則易衍生負面的工作情緒，對圖書館組織及館員皆有不利的影響。因此，圖書館組織如何協助館員提升心理素質，已成為數位時代圖書館經營管理層面刻不容緩之議題。

柒、數位時代圖書館館員的心理素質管理

圖書館組織需正視數位時代圖書館館員的心理素質問題，並加以有效管理，以協助圖書館組織之運作更為順暢，以下將分別從解決組織文化、人際壓力、科技壓力及情緒勞務等四個面向，提出建議。

一、組織文化方面

由於數位時代的圖書館館員背景多元化，加上館長亦可能由不同學域背景者擔任，經常有不同的思維模式與考量的層面，此時，暢通的溝通管道更形重要。圖書館組織實應建立溝通管道順暢的組織文化，加強館內縱向（館員與管理階層）與橫向（跨越部門）間策略性、互動性、正式與非正式的溝通，以形成圖書館組織開放的氣氛，即時反映出館員在業務上的相關需求；同時讓館員能有紓解與表露負面工作情緒的機會，可降低館員面對數位時

代的不確定感。

同時，圖書館組織應充分授權，讓館員遭遇某些特殊服務狀況時，能運用自由裁量權，彈性因應讀者的各種需求與問題，進而使館員更能發揮服務的創意。

圖書館組織也應將館員視為內部顧客，重視館員的價值與重要性，推行內部行銷策略，評估館員的專業知識、興趣能力、工作態度與行為表現，以了解並針對館員的個別需求，給予適當的激勵方式。此外，圖書館組織在滿足館員個人薪資報酬等外在欲求的同時，亦應重視館員的自尊與自我實現等內在欲求，對自信不足者，給予正面回饋加以激勵鼓舞；對專業能力較不足的館員則給予職能訓練。

二、人際壓力方面

由於館員的許多工作壓力源來自於職場中的人際關係（包括與讀者的溝通，及同事與主管的相處問題），而圖書館組織中不良的人際關係，常係館員情緒困擾的主要原因。圖書館組織應培養互信與尊重的工作氣氛、安撫館員的情緒並安排情緒管理與人際溝通的課程，尤其對於由沮喪、憤怒而產生人際焦慮的館員，更可施以自我肯定技巧的訓練，以提升館員管理個人人際壓力的能力。



三、科技壓力方面

數位時代新的科技技術日新月異，圖書館組織應將個人、組織、和圖書館目標，依照重要性的高低以及明確性加以排列。首先需釐清服務對象與服務項目，其次需設定服務項目的優先次序，再分配館員執行，以免館員因館內資源與設備不足，或館員缺乏相關的訓練，衍生無法執行任務與掌控科技的無力感。

再者，圖書館應規劃並推動館員生涯發展計劃，並開發相關的教育訓練課程，協助館員面對數位時代科技方面的急速變遷，並舒緩館員因科技壓力所帶來的焦慮不安與不確定感。

此外，圖書館組織亦可藉由「學長制」(mentor)——由有經驗的館員及單位主管，引領新進館員觀摩、學習、熟悉與工作相關的各部職掌，建立合作學習的組織團隊，以幫助初學者克服對新的資訊科技所產生之焦慮與威脅感。

四、情緒勞務方面

圖書館組織應將館員在圖書館中需有的工作態度、行為及面對主管、同事及讀者時應表現的情緒規則，作成訓練手冊，協助圖書館組織於甄選新進館員之時能有所依循，以了解應試者是否能展現組織所要求的情緒，以期找到適合圖書館

的館員，此外，更能協助館內工作人員清楚自己在職責範圍內所應有的情緒狀態，並能提供圖書館規劃教育訓練時更具體的方向與內容。其後，圖書館組織更需評估館員對組織文化的適應和職位適配的程度，以適當調配人力資源，並且主動執行預防性情緒管理 (preventive emotional management)，遵循事前預防、事後關心的原則，及時覺察與關心館員情緒變化的細微徵兆，例如可參仿企業機構設立館員心理諮商中心、外聘心理諮商師、或由館內同仁組成心理輔導與諮商團隊，以提供館員遭遇工作壓力與負面情緒時，能有另一個紓解的管道，以避免館員因工作量負荷過重，而衍生過度的工作壓力與負面工作情緒。

總而言之，數位時代的圖書館若欲永續經營與發展，則需有情緒平穩、能愉悅工作等心理素質健康的館員，方能夠提供讀者完善的服務。數位時代圖書館館員的心理素質，包括：動機、態度、情緒與壓力等館員內在的心理環境，而這些心理素質與技術環境、人群關係環境及組織結構環境等皆息息相關，例如：具備工作專業、業務掌握良善、技術知能高的館員會產生安全感，所反應出的表現是情緒穩定，態度積極；另外，數位時代圖書館的團隊成員異質性愈來愈高，各人所著重的



觀點不同，圖書館組織因而更需加強相互傾聽與協商溝通管道，如組織溝通方式是否暢通透明，決策過程有無滿足館員的參與感等，均可能影響數位時代圖書館館員的心理素質，準此，圖書館組織實宜透過

實際踐履的過程，落實「人本管理」的精神與機制，如此方能擁有健康心理素質的館員，進而有助於圖書館讀者服務品質之提升及強化圖書館的競爭優勢。

本文為「知識經濟時代之圖書館服務系列(七)－蛻變中的圖書館服務研討會(94.11.25)」演講紀錄，由張麗君小姐記錄，並經主講者寓目同意刊登。