

圖書館館員的自我管理與向上管理

Self-Management and Managing up of the Librarians

洪翠錨

Tsui Mao Hung

國立臺灣大學圖書資訊學研究所碩士班研究生

Institute of Library and Information Science, National Taiwan University

【摘要】

本文主要在敘述圖書館員自我管理與向上管理之重要性，並說明如何進行自我管理與向上管理，以促進圖書館組織整體效能。

【Abstract】

This paper describes the importance of librarians' self-management and managing up, and how to improve the efficiency of the whole library organization.

關鍵詞：圖書館員、自我管理、向上管理

Keywords : Librarian , Self-Management , Managing up

壹、前言

圖書館館員要懂得自我管理與向上管理，並確實力行，才能有更好的工作表現與愉快的工作情緒，進而讓整體圖書館有良好的運作效能，並提供更高品質的服務。

自我管理是先了解自己，管理自己之後，才能了解他人或管理他人。先學會處理控制自己，才能妥當處理內在自我，處理自身以外的事情與周遭的環境。（註1）向上管理則是對一般由上而下管理模式的逆向思考，積極了解上級主管的人格特質與工作任務，並以組織利益與整體效能為最大考量，期望建立雙贏局面與塑造和諧關係。有良好自我管理與正面的向上管理意念與行動，才能促進層級間彼此的溝通了解，擁有相互支持的良好工作關係與人際關係。

本文主要在敘述圖書館員自我管理與向上管理之重要性，並說明如何進行自我管理與向上管理，以促進圖書館組織整體效能。

貳、自我管理

自我管理的意義在出於自動自發地求為人處世的合理，是提升工作績效的保證，不但要除舊佈新，還要求卓越。自我管理的內涵包括自我認知、自我反省、自我說服、自我磨練、自我改進、自我進修、自我成長及自我實現。（註2）自我管理是需要行動的，同時要自我認同，將負面批評視作成長與發展的機會，保持開放心胸，持兩者皆是的態度，維持高自我，以積極的態度管理自我。（註3）從事圖書館服務工作，是保存文化、傳遞知識、教育民眾與服務讀者的高尚職業，而獻身其中的圖書館員自然要有自我管理的自省與自律。圖書館員進行自我管理，首先要了解自我，以掌握自我；其次是懂得情緒管理，以建立和諧關係；最後是要積極自我激勵，來維持高度的工作熱忱。

一、了解自我

佛洛伊德認為人有本我、自我、超我。本我，是人類原始的慾望和渴求，如東西、求安全、性慾望、攻擊慾望，它依「享樂原則」來活動，是享樂避苦的趨勢。自我，是從本我分化出來的，並且能夠控制它，是依照「現實原則」來活動。超我，是超越個人的需求，學習如何對別人有益的特質，是依「道德原則」來活動。（註4）

研究超個人心理的Lefebvre認為：自我具有兩意義：（1）廣義而論，是指我皮膚下的一切，包括身體、感覺、情緒、思想、理性等，也就是我所擁有的一切；（2）嚴格而論，是指純粹的自我意識及意志的中樞，和我擁有的東西不同，它也是所謂的「真我」（True Self）。（註5）

加拿大T. A. Berne提出相互作用分析理論，其基本理論認為個體的個性是三種心理狀態構成的：「父母我」、「成人我」和「兒童我」。「父母我」狀態以權威和優越感為標誌。「成人我」狀態表現了客觀和理智。「兒童我」狀態像嬰兒的衝動，表現為服從和任人擺佈。（註6）

尚其他的心理學家對自我有不同的解釋與看法，但人的確是具多種層面的複雜性。薩提爾用人的內在冰山來幫助個人探索深層的自己，人們表現在外在行為，只是露在水面上的冰山一角，隱藏在水面下看不到的各種心理變化，遠比看得見的部份要多得多，它包括了個人的感受、對感受的感覺、觀點、期望、渴望和自己。（註7）圖書館員要從各種角度來認識自我，了解自我的人格特質，坦誠地自我面對與自我覺醒，如此不論處在任何情境下，都能因對自我的了解，而有最佳的思考模式與行為表現。

二、情緒管理

從心理學的角度來看，人有喜、怒、哀、樂的體驗，這種體驗是人對客觀事物的反映態度，稱為情緒或情感。（註8）情緒具有明顯的兩極性，它可以表現為積極的或增力的，也可以表現為消極的或減力的。（註9）

EQ即所謂的「情緒管理」，包括認知與管理「自身與他人」的情緒。（註10）哈佛大學教授丹尼爾高曼（Daniel Goleman）認為EQ（或可稱為性格特質）包括：如何調適情緒、如何克制衝動、如何避免因過度憤怒而影響思考及決策，如何激勵自己愈挫愈勇，以及如何設身處地為他人著想、並且對未來永遠抱著樂觀進取的態度等等。心理學家霍華德嘉維（Howard Gardner）則指出EQ包含兩個智能，一項為「內省智能」，亦對自己有清楚的認識，並根據自我的認知，來面對與解決人生的問題；另一項則為「人際智能」，是指了解別人的能力，包括對行事的動機、情緒與方法等。（註11）

一個不能處理好自己情緒的人，必定很容易受到情緒的影響，表現出衝動的行為，進而破壞人際關係。如果與身邊的人都不能相處融洽，不論對家庭及工作環境都存在不滿的情緒，認為一切都是別人的錯。這樣的惡性循環，當然也會讓人活得不快樂。相反的，如果能敏銳地察覺自己及他人的情緒，坦誠的面對自己負面的感受，同理對方的感受，不任意批評，並且將生活中的困境視為合理的挑戰，以堅定的信念完成艱鉅的任務，對人對事作出適切的反應，容易與他人保持良好關係，也能夠獲取別人的信任及協助。（註12）圖書館員主要在為讀者提供服務，經常要面對許多形形色色的讀者，如果沒有良好的情緒管理，不但影響自身心境的平和，同時會損及圖書館與圖書館員的整體形象。而圖書館員在面對上級交辦事項、各種行政要求或考核時，若無法有良好情緒管理與積極正面的溝通協調態度，會讓上級主管產生不良的印象，如此非但影響自己日後的升遷或其他發展，也讓圖書館的行政運作因人的因素而顯得滯礙難行。

三、自我激勵

「激勵」一詞，指的是持續激發人的動機的心理過程。透過激勵，在某種內部或外部刺激的影響下，使人始終維持在一個興奮的狀態中。「激勵」就是通常所說的激發人的積極性的問題。（註13）而自我激勵即是自發性的自我鼓勵，讓自己持續積極的態度，來面對任何困境，勇於接受任何的挑戰。

美國心理學家弗雷德里克·赫茲伯格（Frederick Herzberg）提出雙因素理論，雙因素理論實為激勵因素、保健因素理論，簡稱為「因素理論」，其認為激發人的動機的因素有兩類，一類為保健因素（Hygiene Factors），另一類為激勵因素（Motivators）。保健因素又稱為維持因素，這因素有激勵人的作用，但卻帶有預防性、保持人的積極性、維持工作現的作用。激勵因素是影響人們工作的內在因素，其本質為注重工作本身的内容，藉此可以提高工作效率，促進人們的進取心，激發人們做出好的表現。（註14）自我激勵可利用此雙因素理論，試圖找出自己真正所需的激勵因素來自自我鼓勵。

做正向性的思考並對不好的情緒做合理的轉化，可以達到自我激勵的效果，例如將挫折視為考驗與經驗的累積，而從不斷地嚐試中學習成長；將垂直式的工作升遷要求，轉化為平行式多元化學習與不同工作體驗的需求，讓升遷不再是努力工作的唯一目標。

參、向上管理

依Deborah Dobson解釋，向上管理（Managing Up）是以達成組織目標為前題下，促進個人完成目標的過程。也就是認同組織的任務、願景和價值，真誠且有計劃的行動，了解整體環境，並有明確且具自信的溝通能力，同時與上級主管建立良好專業關係下解決種種問題。（註15）Dennis McCafferty認為向上管理是員工協助主管，使其有更好工作表現的方式，同時也能提出有助於增進工作環境的各種構想。（註16）由此可知，向上管理是強調以組織整體目標為努力的方

向，而非以個人利益為最大考量。

圖書館是一所為全民服務的公共機構，講求機構內的和諧，也重視“以經濟的手段，去達成最高的效益”。因此，即使只是部屬之一，也有權力和責任來協助上司，使上司更有效率，（註17）讓圖書館的運作更具活力。Mary Ann Allison與Eric Allison在其所合著的Managing Up, Managing Down中提到，管理上司乍聽之下彷彿很矛盾，其實不然，向上管理是爭取支持，表現自己的能力來輔助上司，並與其相處共事。（註18）圖書館如同一台的機器，其每一個環節都要有順暢的運轉，才能產出良好的產品。身為圖書館員，如果不能宏觀整體組織運作的重要性，無法做出積極性的貢獻，則圖書館整體服務的輸出必定不理想。因此圖書館員除了需自我管理外，尚要懂得如何向上管理，以求整體組織最佳效能的表現。

圖書館員進行向上管理時，必須要能多了解主管，包括了解其人格特質與工作任務；其次是對主管要有同理心，凡事能設身處地，以主管的角度來思考，也以客觀的角度來提出具建設性的建議，協助其做出最佳的決策。

一、了解主管人格特質

人格（Personality）是指一組相當穩定的特質（Characteristics）和性格（Tendencies）以決定人與人之間相似與相異之處。（註19）西方管理心理學根據性格的結構和管理者的行為，將管理人的性格分成三種類型：積極剛勇型、消極怯懦型和折衷型。積極剛勇型管理者之特點為：活潑，有堅強的信念，有時候甚至過分地任自己；積極地做正當的事，遇事不順利也不灰心，有鬥爭性。消極怯懦型管理者行為特點為：縮手縮腳，對社會活動不感興趣，生活單調；話題少，依賴性強，一切聽從別人指揮，使自己的思維和行為停留在狹小的範圍內；雖然消極但很敏感，自卑感很強；由於遇到的都是不愉快的事，因而對於採取行動持消極態度。折衷型管理者的行為特點為：積極與消極的折衷型，做事有條理，有點慌張情緒；令人感到有點任性與不誠實；有時有冒險行動，有時則逃避行動，其行動伴隨有愉快的與不愉快的極端變化；做事、辦事不乾脆。（註20）

上下級之間建立一種和諧互信互賴的依存關係，組織和個人都將受益匪淺。而如何建立上下級相互支持的人際關係，首先要了解領導者（Leader）和部屬（Follower）的人格特質。當領導者的領導型態與其部屬的人格特質和期待相一致時，領導者就能吸引部屬跟隨之；同樣的，部屬能藉著領導個人人格特質的了解，而決定如何與之交往。（註21）

每個人都有差異性，管理者亦是。館員致力於工作，過於以工作為導向，在面對主管時，忽略了了解與體認主管的特性，因此在與主管進行溝通或協調時，不論溝通方式與情緒表達等，難免有所衝突。然而要了解主管人格特質與領導風格，並適度調整自己的表達方式，才能在上下層級尋求最佳的相處模式，達到和諧與雙贏。了解主管的人格特質，才能了解主管行事與決策背後的真正原因，也才能對於其不恰當的觀念與作為，思索出最佳的輔佐方式來導正主管，幫助主管扮演好主管的角色。

二、同理心

同理心是人類接觸的一個基本模式。Mayeroff認為這種接觸模式的本質便是關懷，其對同理心的說法是：關懷一個人，必須能夠了解他的世界。Gladstein整理有關文獻後指出常被討論的同理心可分二種，一種是情緒的同理心（Emotional Empathy），它是指受他人狀況感動的能力。比如說，我覺得沮喪是由於我覺得到別人的不幸與沮喪所造成的。一種是角色取代的同理（Role-taking Empathy），它指了解別人的情境、參考架構及觀點的功能。然而還有人提出第三種看法，它視同理心為一種溝通技巧，是一種溝通人的感受（情緒同理）或是溝通角色取代後的感受能力。（註22）圖書館員若常設身處地地以主管角度思考，用同理心來對待，就可減少層級間的隔閡。如果館員能體認主管的工作任務，並以主管的立場來思考其所交辦的事項，同時能以冷靜客觀的旁觀者立場來衡量其決策的利弊得失，選擇最佳的溝通協調方式來提供意見，則不但能減少政策的錯誤，也可避免決策因無充分溝通與了解，而有難以推動的情形。

三、向上溝通

主動、完整且及時的上行溝通是最積極的向上管理方式。圖書館員對本身業務執行狀況，不論口頭或書面，皆能隨時給予完整詳實的報告；對於交辦研擬或自行提出的計畫，能縝密的規劃並附上詳盡的說明；對各種方案能就各種角度提出正確分析與評估；對個人內在感受與想法，能及時地忠實表達；如此才能讓主管在行事與決策時，有正確的相關資訊來參酌與考量。

肆、結論

在圖書館館員養成教育中，一直注重專業技能的訓練，鮮少學習積極性的自我管理與建設性的向上管理。在圖書館組織的行政管理上，長久以來一直是由上而下的權威式管理，館員長期在垂直式管理、由上而下地各項事務交辦的模式下，失去創新的思考與革新的精神，同時因管理職位的僧多粥少，在長久無法升遷及同仁彼此競爭下，常常造成心存怨懟，最後導致不良的工作關係與人際關係，而圖書館也因館員消極的工作態度，致使諸多改革的計劃難以推動，間接影響整體組織的士氣與工作效率。因此圖書館組織應加強館員自我管理的訓練，鼓勵正面的向上管理觀念，以圖書館整體運作與讀者利益為最大考量。

組織的效能指達成組織目標，維持系統內部穩定、及因應環境變動的調適能力。（註23）圖書館的組織結構，大多仍屬金字塔型的官僚體系，非管理階層的人數多過於管理階層的人數，如果這些佔大多數的館員對上級的態度能是基於團體組織的最大利益與以彼此受惠的角度來思考，積極進行自我管理與向上管理，協助自我與上級更具效率，如此才能提高圖書館整體組織效能，讓圖書館組織的變革與創新更具調適力，圖書館整體發展與服務品質更能向上提昇。

伍、註釋

註1：陳如山，「自我管理 內在革新的開始」，社會科學學報4期（民國85年4月），頁2。

註2：江文雄，「領導者的自我管理」，技術及職業教育37期（民國86年2月），頁35。

註3：同註1，頁11。

註4：朱湘吉，「自我成長 理論與實踐」，社會科學學報8期（民國89年5月），頁135。

註5：同註4，頁137。

註6：俞文釗，管理心理學（台北市：五南，民國82），頁336-337。

註7：同註4，頁148-149。

註8：同註6，頁128。

註9：同註6，頁129。

註10：曾有福，「論領導幹部的『EQ』」，國防雜誌12卷10期（民國86年4月），頁42。

註11：同註10，頁41。

註12：同註10。

註13：同註6，頁159。

註14：同註6，頁167-168。

註15：Laabs, Jennifer. "Managing-Up Secrets : I did It the Boss's Way." Workforce 79:8 (August 2000). <<http://glogal.umi.com/pqdweb?>

Did=000000057783292&Fmt=3&Deli=1&Mtd=1&Idx=17&Sid=4&RQT=309> (Accessed July 25, 2001).

註16：Fussell, Ellen. "Managing the manager." InTech 48:5 (May 2001). <<http://glogal.umi.com/pqdweb?>

Did=000000073015003&Fmt=4&Deli=1&Mtd=1&Idx=3&Sid=4&RQT=309> (Accessed July 25, 2001).

註17：張瓊文，「向上管理 圖書館管理階層人員，如何使其上司更有效」，書府10期（民國78年6月），頁111。

註18：瑪麗安·艾利生，艾瑞克·艾利生，向上管理·向下管理（台北市：尖端，民國76年），頁9-10。

註19：許彩娥，「領導者 - 追隨者上下關係：心理模式分析」，空大行政學報4期（民國84年11月），頁208。

註20：同註6，頁141。

註21：同註19，頁207-208。

註22：齊隆鯤，「「同理心」技術之探討」，興大人文社會學報8期（民國88年6月），頁303。

註23：盧偉斯，「組織學習理論 - - 行動理論觀點的探討」，中國行政47期（民國79年2月），頁30。