

我國圖書館館員負面工作情緒之質化研究

A Qualitative Study of Librarians' Negative Emotions in Taiwan

陳書梅*

Su-May Sheih Chen

摘要

情緒會影響個體之工作績效，亦會影響個體對他人之態度；對服務業而言，員工的工作情緒為服務品質之關鍵因素。就圖書館之資訊專業服務而言，其服務品質亦受到館員負面工作情緒狀態之影響，在圖書館界亟思提升服務品質，強調「顧客導向」、「服務導向」，追求卓越服務品質目標之際，館員負面工作情緒之議題，自是值得當前圖書館管理者重視。因此，對圖書館館員負面工作情緒之了解與研究實有其必要性，本研究即在瞭解我國圖書館組織中館員負面工作情緒之類型及其成因，並探討其對圖書館組織與館員之影響。

Abstract

Literature in emotional management has considered that emotions of employees may have important organizational implications. In librarianship, emotions also play an important role in affecting librarians' attitude to patrons and in turn his/her job performance. Yet the exploration of emotion has not been much studied in Taiwan's librarianship.

Hence, the purpose of this study is trying to explore librarians' perception and causes of negative emotions in the library settings in Taiwan. The result indicates that librarians in Taiwan experience significant levels of negative emotions, and interpersonal relationship appears as one of the most important causes.

關鍵詞：情緒、負面情緒、館員

Keywords : Emotion; Negative emotion; Librarian

壹、前言

情緒一詞源於拉丁文 "Emovere"，係指「感動」或「激動」之意 (to Move out)。情緒為一種能量 (Emotion as Energy)，需適當的發洩與釋放，個體才能恢復身心之平衡；情緒是一種潛意識 (Emotion as Unconsciousness)，個體在情緒狀態下所衍生之生理變化與行為反應，通常不易為個體所覺察與自我控制。(註1) 情緒可依情緒刺激對個體之正面或負面意義，而分為正面情緒與負面情緒。基本上，此兩種

* 國立台灣大學圖書資訊學系副教授 (Associate Professor, Department of Library and Information Science, National Taiwan University)

情緒狀態是相反的：正面情緒係指個體認為該情緒刺激對自己有利而心嚮往之的情緒，多為快樂積極的，如喜愛、愉快、開心和興奮等；負面情緒則是指個體認為該情緒刺激對自己不利而欲逃離迴避的情緒，多半為不快樂且消極的，如抑鬱、憤怒、緊張、焦慮和恐懼等。(註2)

情緒會影響個體之工作績效，亦會影響對他人之態度，許多有關員工工作情緒之研究皆顯示，一個充滿焦慮、鬱悶、無力感、或對自己及他人生氣等負面情緒之員工，會以冷漠之態度對待顧客。(註3)反之，處於愉快、喜悅等正面情緒的員工，則樂於從事助人、利他之行爲(註4)，因而有助於提升對顧客的服務品質。就服務業而言，由於服務係經由員工與顧客面對面之互動而提供，員工的工作情緒是服務品質關鍵性之因素；在服務的過程中，員工必須壓抑其內心真正之感受，方能呈現良好的態度對待顧客，此類從業人員學者 Hochschild 稱之為情緒勞務工作者 (Emotional Labor)(註5)，以與提供勞力的勞工有所區別，並提醒管理者注意員工的工作情緒問題。對情緒勞務工作者而言，長期之壓抑除了容易產生負面工作情緒，傷害個人的身心健康外(註6)，更會減低其對顧客的服務品質。因此，無論營利或非營利的服務業，多已開始重視員工情緒之控制及管理 etc 等議題。(註7)

就圖書館的資訊專業服務而言，館員

係圖書館提供服務之核心，其服務品質亦受到館員負面工作情緒狀態的影響，館員在服務時，須時時保持良好的態度，亦為情緒勞務工作者之一。事實上，圖書館館員的負面工作情緒受到諸多因素之影響，而在網際網路的興起與資訊科技的快速發展使得圖書館的作業型態與營運方式面臨革命性之變革、政治與經濟等因素使圖書館的人事與各項經費減少等情況之下，這些影響更形加鉅，圖書館界亦衍生了更多新的問題，如館員之挫折感、繁重之工作壓力、以及因畏懼時代改變所帶來的不適應等。(註8)由於館員的負面工作情緒影響圖書館的服務品質甚鉅，在圖書館界亟思提升服務品質，強調「顧客導向」、「服務導向」，追求卓越的服務品質目標之際，自是值得當前圖書館管理者重視，因此，對我國圖書館館員負面工作情緒的了解與研究實有其必要性。

貳、研究目的

負面情緒影響個體之思考、行為模式，且與個體之身心健康、人際關係及工作效率均有密切的關係。組織若欲永續經營與發展，須有情緒平穩、能愉悅地工作之員工，才能夠提供顧客完善的服務；換言之，情緒已由員工個人的私事變成組織服務的一部份。圖書館既是一種服務業，館員的工作情緒問題，在圖書館經營「服務品質至上」的要求下，自是不容忽視。圖書館組織應主動瞭解館員負面工作情緒

之類型與成因，方能針對館員的情緒紓解提供適當之輔導與協助。有關圖書館館員負面工作情緒之研究，國外已有不少文獻可供參考(註9)，至於我國之情況則仍有待深入探討；本研究即在瞭解我國圖書館組織中館員之負面工作情緒——憤怒、焦慮、工作倦怠感等，並剖析其成因及其對圖書館組織與館員之影響。

參、研究設計與實施

筆者為了解我國圖書館館員之工作情緒與感受，乃於91年12月至92年1月間，針對台灣地區15位圖書館館員進行半

結構式之深度訪談與電話訪談。基本上，本研究係屬於探索性之質化研究，因此僅以15位館員作為樣本，並考量訪談對象之異質性，總計涵蓋公共圖書館館員3位、大學圖書館館員10位、專門圖書館館員2位，以對各類型圖書館館員之工作情緒狀況做一初步性之探討與瞭解。就主要工作性質而言，受訪館員中有8位屬於讀者服務部門，6位屬於技術服務部門，1位屬於行政服務部門；而受訪者中有13位皆為圖書資訊相關系所畢業之館員。基於維護受訪者隱私權之研究倫理，在對其作個別描述時，並未呈現其真實姓名，而分別以

表一 受訪館員基本資料表

編碼	性別	職稱	圖書館工作年資	現職工作性質	圖書館類型
A1	女	館員	20年以上	技術服務	大學圖書館
A2	女	館員	15-20年	讀者服務	大學圖書館
A3	女	組長	20年以上	技術服務	大學圖書館
A4	女	組長	20年以上	讀者服務	大學圖書館
A5	女	組長	15-20年	技術服務	大學圖書館
A6	女	組長	15-20年	技術服務	大學圖書館
A7	女	組長	20年以上	技術服務	大學圖書館
A8	男	館員	10-15年	讀者服務	大學圖書館
A9	男	組長	20年以上	技術服務	大學圖書館
A10*	女	組長	20年以上	讀者服務	大學圖書館
B1	女	館員	20年以上	技術服務	公共圖書館
B2	女	館員	5年以上	讀者服務	公共圖書館
B3	女	館員	5年以上	讀者服務	公共圖書館
C1	女	組長	15-20年	行政服務	專門圖書館
C2*	女	館員	10-15年	技術服務	專門圖書館

表格說明：有「*」符號者代表非圖書資訊相關科系畢業

A、B、C等編碼代表此15位受訪者。受訪館員之基本資料詳如表一。

在訪談中，筆者並未完全按照既定的問題順序詢問受訪館員，而是由受訪館員自由描述其在圖書館組織內出現的工作情緒，以及引起該情緒之情境或因素。而筆者則是於訪談過程中按照預擬之訪談大綱適度地引導館員，以使其描述內容能涵括下列重要主題：(1)個人的工作情緒經驗；(2)個人如何面對自我情緒；(3)個人工作負荷；(4)所服務的圖書館組織是否有適當溝通管道；(5)和同事及主管間的人際關係；(6)有無進修或在職訓練；(7)館員情緒對圖書館服務造成之影響；(8)其他對受訪者而言重要的議題。由於此種訪談方式使館員對於相關感受之表達可暢所欲言、不受限於訪談的問題，但亦可使訪談在自由與閒適中仍有一定之方向與深度，同時在本研究中的所有參與者皆為筆者所熟識，並且極有分享之意願，因此所得之訪談資料較為豐富且詳盡，使本次研究收集到之資料兼具深度與廣度。

肆、研究結果與分析

整體而言，此次受訪館員中，並未有嚴重情緒困擾之館員在內；有情緒困擾之館員經常處於不快樂之狀態，亦多不了解自己為何產生負面情緒，同時亦無法採取適當之方式來表達自己的情緒，更不知如何尋求正確之管道以解除情緒困擾。基本上，在本次訪談研究中，受訪館員大部份

平時皆處於正面之工作情緒居多，而其正面情緒之來源為主管的信任與肯定、館員團隊合作完成館長交辦任務之成就感、館員間相處和諧融洽、讀者之正向回饋、圖書館工作本質上助人之滿足感...等。例如，受訪館員A3即有如下的表達：

主管皆很支持、肯定；雖然有時候事情會很多，會抱怨，但當主管肯定你時，就會覺得很高興。有時候指導學生找到資料，他們會在網路上po感謝函，送卡片，這時候就覺得很窩心，感到很高興。(A3)

然而，分析訪談記錄發現，在本次研究中，受訪館員平時雖多處於正面情緒中，但在日常工作中仍會經歷負面的工作情緒，經歸納訪談記錄後，分述館員的負面工作情緒經驗如下。

一、館員負面工作情緒之類型及其來源

綜觀文獻，最常為學者提及的組織中之負面工作情緒類型為憤怒、焦慮及工作倦怠感（註10），本研究訪談結果共收錄73項館員負面工作情緒事件，受訪館員所經歷之負面工作情緒統計如下：

1. 憤怒：共26項，佔受訪館員負面工作情緒事件之36%；以「憤怒」或「生氣」語詞表達者有20項，佔27.8%；以「不滿」一詞表達者有6項，佔8.2%。
2. 焦慮：共15項，佔受訪館員負面工作情緒事件之20.6%；其中直接以「焦慮」一詞表達者有三項，佔

17.9%以「煩惱」語詞表達者有2項，佔2.7%。

3. 工作倦怠感：共32項，佔受訪館員所有負面情緒工作事件之43.4%；直接以「工作倦怠感」一詞表達者僅有2項，佔2.7%，其餘與工作倦怠感相關之負面情緒用詞包括：「沮喪」有10項，佔13.6%；「無力感」有11項，佔15%；「無奈」有5項，佔6.8%；

「挫折感」有4項，佔5.4%。

經統計本次受訪館員73項負面工作情緒事件之來源排名依序為：(1)上司(18項，24.7%)；(2)屬下(16項，21.9%)；(3)讀者(11項，15.1%)；(4)資訊科技(8項，10.9%)；(5)工作本身因素(如工作量、時限要求等；7項，9.6%)；(6)制度(4項，5.5%)；(7)其他單位(4項，5.5%)；(8)同儕(3項，4.1%)；(9)工作變動(2項，2.7%)等九項，詳如表二。

表二 受訪館員負面工作情緒之類型及其來源

來源 類型		上司	屬下	讀者	資訊 科技	工作 本身	制度	其他 單位	同儕	工作 變動	合計
憤怒		8	9	5				2	2		26(36%)
焦慮					8	3	1		1	2	15(20.5%)
工作倦怠感		10	7	6		4	3	2			32(43.5%)
合 計	件數	18	16	11	8	7	4	4	3	2	73
	%	24.7%	21.9%	15.1%	10.9%	9.6%	5.5%	5.5%	4.1%	2.7%	100%
排名		1	2	3	4	5	6	7	8	9	

在本次研究中，十五位受訪館員對負面工作情緒之感受分析如下：15位(100%)館員皆表示在工作中經歷過憤怒之情緒；8位(53%)館員表示在工作中感受到焦慮之情緒；10位(66%)館員則表示在工作中感受到工作倦怠感之情緒，以下分述之。

1. 憤怒

憤怒為一種極端的情緒反應，基本上係緊張且劇烈之不愉快情緒，當個人遭受挫折與自我認同感(Ego-identity)受到威脅時，極易產生憤怒的情緒。

綜合訪談所得分析，受訪館員經歷憤怒或生氣等負面工作情緒之案例共26項，各受訪館員報告的憤怒或生氣之情緒事件

表三 受訪館員憤怒情緒之來源

憤怒情緒 來源	屬下	上司	讀者	其他單位	同儕	合計
件數	9	8	5	2	2	26
%	34.6%	30.7%	19.2%	7.7%	7.7%	100%
排名	1	2	3	4	5	

從一項至四項不等。憤怒或生氣負面工作情緒事件之來源主要為「人」，其排名依序為(1)屬下(9項，34.6%)；(2)上司(8項，30.7%)；(3)讀者(5項，19.2%)；(4)同儕(2項，7.7%)；(5)其他單位(2項，7.7%)等，詳見表三。

(1) 屬下

在本研究中，屬下係引起受訪館員憤怒情緒之最大來源。身兼主管職務之館員為達成部門之目標，亟需屬下之互相合作共同完成工作，倘若館員不能同心協力工作時，則身負主管職務者即難以避免負面情緒的產生，有些主管因其屬下館員不願意積極學習新業務而生氣、主管亦會因屬下館員工作不認真或表現不佳而心生不滿。例如：

譬如像同仁工作錯誤百出，其他人必須要更正他的錯誤時，這位同仁還強辯，合理化自己的行為，讓人覺得很不以為然，看不慣，很不滿。(A9)

(2) 上司

館長與各部門主管為受訪館員憤怒或生氣情緒事件之一大來源。由於主管負責

圖書館或一部門之運作，其與各館員之互動頻繁，如於互動過程中忽略同理心之運用時，在態度的表達上則極易引起處於下屬地位館員之負面情緒反應。部份受訪館員工作經驗豐富，且擁有圖書資訊學碩士學位，對於館務的運作有其專業之看法，在與館長或主管溝通時，未能感受到尊重，因而衍生不平之氣，尤其當館長或主管所強制或堅持的事最後證明乃是錯誤時，更易引起其屬下的長期不滿。例如：

跟主管溝通時，因為理念不同，較會有忿忿之氣，尤其是遇到館務缺失或圖書館缺失時雙方卻沒有共識。譬如資訊服務政策的準則，讀者服務的便利性與管理上有矛盾的時候，主管就會純從讀者的方面，而沒有注意到我們一線館員執行面的困難。…主管也千方百計的隱瞞他失職的地方。我氣得掉眼淚，我覺得很驚訝、很忿忿不平，也覺得很可怕…(A2)

(3) 讀者

館員在服務讀者時，由於讀者的態度不佳，或要求不合理時，即易導致館員產生憤怒之情緒。例如有幾位受訪館員曾經

提到，讀者在bbs上恣意批評圖書館之非理性行為，最容易引發館員憤怒的情緒。

例如：

對學生在bbs亂po，我會很生氣，雖然我不知道他是誰，我會回po，請他直接跟我反應。(A5)

(4) 同儕

同儕之因素亦是引發館員憤怒情緒之來源，其中如同事未能公正支持其建議甚至冷嘲熱諷，或未能充分支援認真分擔工作，或是目睹同事敷衍對讀者之服務等，皆為引起受訪館員心生不滿之事件。例如：

有一次我爲了館裡面的……問題，提出建議時，換來的是同事的冷嘲熱諷。…所以我常常會有憤怒傷心落寞孤獨的感覺。(A2)

(5) 其他單位

與其他單位業務上之互動關係亦會引起館員生氣之情緒，例如，採購書籍，面對廠商未能如期交貨，以致延誤對讀者的服務；或爲提供讀者更好的服務，而與資訊單位協商時卻未能獲得合理妥適的回應

等。

在承辦採購業務時，需要跟廠商接觸，有時會要求一定的服務品質，不容許拖延，因爲學校老師大多從國外回來，需要很快看到這些書，所以會對廠商的延誤感到生氣，但我還是會壓抑我的感覺，理性的complain。(A5)

根據研究指出，一般人於憤怒時多半會出現反抗、攻擊等破壞性之行為。而若館員經常以此種破壞性之行為宣洩憤怒的情緒，則易形成適應不良與不和諧之人際關係，館員對於憤怒情緒之管理不可不慎。(註11)

2. 焦慮

焦慮係一種複雜之情緒反應，包含了緊張、擔心、憂慮、不安、恐懼等感受。本次研究受訪館員表達其焦慮情緒事件共15項，其主要來源爲「事」，其排名依序爲：(1)資訊科技(8項，53.3%)；(2)工作本身之因素(3項，20.0%)；(3)工作變動(2項，13.3%)；(4)制度(1項，6.7%)；(5)同儕(1項，6.7%)，詳如表四。

表四 受訪館員焦慮情緒之來源

憤怒情緒來源	資訊科技	工作本身	工作變動	制度	同儕	合計
件數	8	3	2	1	1	15
%	53.3%	20.0%	13.3%	6.7%	6.7%	100%
排名	1	2	3	4	5	

(1) 資訊科技

科技的發展意味著人們必須放棄原有習慣之生活方式，而被迫適應陌生的情境。對圖書館館員而言，資訊科技發展更代表著對未來的不確定、恐懼、以及高度之焦慮感。館員常覺得自己的知識、技術均不足以應付工作之需求，深恐自己跟不上時代而招致挫敗感。更甚者，舉凡使用電腦或任何新形態的設備所遭遇之困難，皆是引發負向思考的來源，館員因此形成「自己能力不足」的看法，久而久之因「自驗預言」(Self-fulfilling Prophecy)更無力應付科技之不斷變遷，館員益發被困於挫折感之惡性循環中。(註12)(註13)(註14)

在本研究中，資訊科技為引起館員焦慮情緒之最大來源。科技進步神速，固然帶來便利，但是對館員而言，亦意味著須學習更多的系統或科技設備。若新科技、新設備引進之速度超過館員學習的能力時，館員之焦慮感即會油然而生；由資訊科技導致之焦慮感，佔本次訪談研究受訪館員焦慮情緒事件的一半以上，有人認為科技進展如此快速，似乎永遠學不會、學不完，有無法掌握住的感覺，亦有人認為訊息太多，不知如何篩選，同樣會有焦慮的感覺。例如：

我對資訊會有一些泛泛的害怕，因為需要站在第一線，社會脈動對我們衝擊很大，我們館員需要知道資料在哪裡，以前

採購的時候，發現書很多，但不知道書的內容，會有慌的感覺。後來換到編目組時，會接受到比較多的訊息，但不知如何篩選，一樣會有焦慮的感覺。(A5)

(2) 工作本身

工作本身的因素亦為館員焦慮情緒的來源之一。在本訪談研究中發現，焦慮大多與館員之工作量及工作之時間壓力有關。例如有些受訪館員即指出：工作量大時候會感到緊張、事情沒有做完時則會有短暫之焦慮感覺。例如：

當事情接踵而來的時候，我就容易煩躁，尤其很多決策自己不喜歡，就覺得很煩了。譬如說明知決策本身跟時間都不合理，上級卻要求短時間做好時，只好選擇照做。(A4)

(3) 工作變動

工作變動或工作類型轉換時需要適應新的環境、人事、業務內容，對館員會帶來心理上的負擔，擔心自己是否能勝任這項新業務。例如：

當職位異動、工作類型轉換時，我就會有負面的情緒產生，我會焦慮擔心自己是否能做好這個工作。(A7)

(4) 制度

圖書館組織的政策與制度亦會引起受訪館員之負面工作情緒，例如某受訪館員C2即指出：

我們組織五年輪調一次，我不習慣這種方式。我剛熟悉一個系統就要輪調，很

不習慣；原來單位同仁都很熟悉，調到新的單位要重新適應新的系統和新的人事，覺得很煩。(C2)

(5) 同儕

受訪館員亦表示同事間亦會因為處事理念不同，因而引發摩擦，如果此一人際間緊張的關係無法紓解，而需每天面對面與對方一起共事時，將引發館員焦慮與擔心之情緒。例如：

有時候我會仗義直言，希望考慮讀者的情況而能以特殊案例處理，因而引起承辦的同仁的不高興，至今看到我仍不說話，我試著跟他打招呼，對方仍視而不見。我也很擔心，因為我就要調到這一組，每天都得跟對方一起工作，(C2)

3. 工作倦怠感

工作倦怠感係個人心理層面的一種負面認知，最常出現的乃心理上與情緒上之耗盡感，呈現如沮喪、無力感、絕望、挫折感、無奈等負面工作情緒。分析本研究訪談的結果發現，館員工作倦怠感之負面工作情緒共32項，其來源排名依序為：(1)

上司(10項，31.3%)；(2)屬下(7項，21.9%)；(3)讀者(6項，18.8%)；(4)工作本身(4項，12.5%)；(5)制度(3項，9.4%)；(6)其他單位(2項，6.3%)，詳如表五。1981年Haack等人的研究指出，館員與同事、主管、讀者等的人際關係與溝通問題為館員主要之工作倦怠感來源。(註15)此項發現與本研究之結果不謀而合。

(1) 上司

在本研究中，館長或主管係造成受訪館員工作倦感之最大來源。屬下認為主管太保守，無法跟上時代不能為圖書館帶來良好的服務政策，但又不能不服從其制定之政策，因而心生無力感；或是主管對事情的始末缺乏瞭解即斥責館員，亦極易引起館員沮喪之工作情緒；或館員自認所提的建議案思慮周詳，卻無法獲得主管之認同，最後只能屈服配合主管的指示，因而造成受訪館員之挫折感。例如：

主管太保守，沒有辦法 open mind，他的決策政策沒辦法跟上時代，我會有無

表五 受訪館員工作倦怠感之來源

工作倦怠感來源	上司	屬下	讀者	工作本身	制度	其他單位	合計
件數	10	7	6	4	3	2	32)
%	31.3%	21.9%	18.8%	12.5	9.4%	6.3%	100%
排名	1	2	3	4	5	6	

力感，但是我只能服從政策。(A4)

(2) 屬下

由訪談中亦發現，身兼主管職務之館員在帶領屬下時，常會因屬下館員不能配合工作而產生無力感；或因考績不如屬下館員之預期，而引起屬下館員與主管間之關係不良等。例如：

我對自己屬下的館員很有無力感，我的組員很不好搞，常常七嘴八舌，彼此不服氣，觀念很難改變。... 組員能力不夠，又常常反駁我的意見，不能配合工作，自己沒什麼創意，又很難溝通，意見又很多，負面語言也多，我覺得很有挫折感。(A10)

(3) 讀者

讀者不合理之要求與惡劣之態度，常易引起館員無奈的情緒；再如，與讀者間之爭議亦會造成館員的挫折感等。尤其，某些大學圖書館的讀者覺得館員的薪水是由學生們的學費中支付的，因此與館員互動時態度不佳，讓館員感到未受到應有之尊重而引發工作倦怠感。例如：

如果碰到不合理的讀者時，尤其有時候學歷愈高就越不講理，這時候就會有一種無奈的感覺。(B2)

(4) 制度

至於圖書館組織制度的不合理，亦是引起館員工作倦怠感之原因，例如，受訪館員A2表示：

我們的工作沒有量化的績效（讀者的

肯定未化成量化的績效），所以我們缺乏被激勵，也沒有輪調制度，但是我也只能夠自己給自己打氣，既然要繼續待在這裡。(A2)

(5) 工作本身因素

在本次訪談中有兩位受訪者皆直接使用工作倦怠一詞表達其情緒感受，而這種現象皆與工作本身有關，例如，受訪館員B3指出：

有時候會有短暫性的工作倦怠感，因為工作挑戰性不高，沒有變化與進步的空間。(B3)

此外，如受訪編目館員在趕編書之時，也易因此而衍生工作倦怠感。

(6) 相關單位

與相關平行單位協調業務時，由於彼此的理念、看法不同而無法改善讀者服務時，亦會引起館員之沮喪與無力感。例如，某專門圖書館受訪館員C1即表示：

跟別的單位溝通的時候，常覺得沮喪無力感，譬如說跟資訊室配合的時候，資料庫才能用，但是資訊室基於安全的因素，常常把電腦鎖住，資料庫就不能用，讀者就complain，而我們跟讀者說明真相時，資訊室的人又會說我們亂說話，因此我剛開始會覺得很焦慮，雖然我們開過會，也坐下來談過，但或許是兩單位服務理念不同，我們盡量會去滿足讀者的需求，他們卻往往覺得安全考量第一，另外單位主管跟我們不同，所以我們也無能為

力。(C1)

研究顯示，專業助人工作者或服務業員工，容易產生工作倦怠感。圖書館館員既為服務業從業人員，自是不能忽視工作倦怠感對其工作上及個人生理心理上之影響。有工作倦怠感的館員，在生理上會覺得精疲力竭，在心理上感到情緒耗竭，而其態度與行為則是消極與被動，易以冷漠、不具人情味、貶抑嘲諷等具敵意不友善之反社會行為 (Anti-social Behavior) 對待讀者、同事或上司；或者館員雖未違反社會規範與道德標準，但卻無法與人和睦相處，並較易有鬱悶、無助感、焦慮不安、缺乏自信、過度自責等負面情緒之非社會行為 (Unsocial Behavior) 出現。

綜上所述，館員產生各種負面工作情緒的情境雖不盡相同，然而情緒為一種心理訊息之顯示，當個人出現自我防衛意識時，則無法紓解內心之負面情緒，極易影響其身心健康；若長期處於負面情緒當中，在生理上易引起皮膚過敏、血壓升高、聲音沙啞等身心症徵；而在心理上則易感到無助或對他人充滿敵意等行為反應。(註16)故圖書館宜正視此種館員負面情緒所顯現之警訊，在檢討可能引發負面工作情緒的各種情境因素之後，適當加以因應。

二、館員之人格特質與情緒

館員的工作情緒亦會受到個人因素之影響，其中較明顯者為A型與C型人格特

質。Friedman 與 Roseman 兩位學者之研究指出，具有A型人格特質 (Type A Personality) 者，好勝心強，常抱持完美主義與不切實際的理想主義，因而對他人之批評甚為敏感且易於緊張，總覺個人理想與現實無法相合。而具有A型人格特質的館員，易對館內同仁未達自己預期之表現感到不耐煩，甚至為此而急躁、生氣；同時亦易以自我防衛之心態與他人相處，固執地與他人爭辯。(註17)(註18)復以對工作過份投入，若工作結果未達預期之高標準要求時，則會產生負面情緒，因此，A型人格特質的館員較易有身心俱疲之感。(註19)(註20)

至於具有C型人格特質 (Type C Personality) 者則有壓抑自我情緒之傾向，即使在壓力沉重時，其外表看來依舊「悠然自處」，尤其不善表達如憤怒、焦慮、緊張、痛苦等負面情緒，因此容易產生逆來順受、屈從權威、害怕競爭、逃避現實等行為反應。(註21)C型人格特質的館員處事心態較為消極，常因缺乏自信、過分自責而產生罪惡感，亦較易產生人際疏離之感覺，對圖書館組織新政策與變遷的適應能力較差，並易因此而感到恐慌等。

在本次研究訪談結果中，因館員個人人格特質之不同，其對各種工作情境之處理方式、以及所引發之情緒感受亦各異，例如某受訪館員指出，其個人天性樂觀，

且認知館員間多係因彼此觀點不一致才會有不同的意見，因此，待人處事時多會往正向思考而能就事論事，較不會衍生負面情緒；另外，亦有受訪館員表示，不計較的個性可避免產生「我為什麼要做這麼多」的不平與怨懟之情緒。

三、館員負面工作情緒之影響

當館員產生負面情緒時，其工作品質會受到影響，在與同事相處時易發生爭執。同時，負面情緒較易產生情緒感染(Emotional Contagion)之現象，影響其他館員之工作情緒。長期累積負面情緒未適當紓解，亦會對館員個人造成傷害。

在本次15位訪談個案中，即有館員在工作上遭逢挫折與困難引發負面情緒，而當場直接在讀者面前發牢騷，雖然館員本人自知「這樣做不對，但就是無法控制自己」，因而影響對讀者的服務品質。另外，對於態度不佳、刁難之非理性讀者，館員亦會不客氣地予以情緒性地回應。再如，個別館員因為家庭的因素而情緒不穩，在館內大吼大叫，其負面情緒因而影響全館館員之工作士氣。同時在本研究中亦顯示，負面工作情緒亦可能對個別館員造成傷害而離職，例如，有館員受到過多的讀者負面回饋，且又無法自我調適，因此得到憂鬱症，導致該館員變成不能受到任何刺激，最後只好走上離職一途；亦有新進館員覺得工作壓力大，常常會有不

滿、沮喪、無力感之情緒產生，因而選擇辭職。

四、館員對負面工作情緒之處理

本次訪談中，部份受訪館員處理情緒的方式，亦頗值得其他館員之參考：1.藉由繼續教育與在職進修提升專業知能，可減少資訊科技焦慮；2.經常參加專業研討會，學習新知識，瞭解專業領域的新趨勢，吸收他館之經驗，達到標竿學習之目標及避免重蹈覆轍；3.參加諮商訓練，將諮商理論應用於圖書館讀者服務上；或參加卡內基人際關係訓練，提升人際溝通能力，學習如何就事論事與同事溝通之技巧；4.針對負面工作情緒之原因積極面對處理，將事情化解；在處理讀者抱怨時，略過讀者之情緒部份，針對問題部份來回答；5.藉休假排遣負面工作情緒；6.與同事聊天，化解負面工作情緒；7.以同理心為讀者設想，耐心傾聽；8.暫時避開相關情境，事後再處理。

伍、綜合討論與結論

本研究以質化研究深度訪談法，蒐集15位圖書館館員工作情緒之經驗。綜合以上訪談資料可知，台灣圖書館館員在資訊社會之新時代中，面對資訊科技急遽變遷、以及圖書館在強調顧客至上與高品質服務之經營理念之下，舉凡科技壓力、與讀者間的互動、與館內同仁及主管間的相處、工作因素、組織的政策和制度等，皆

確實讓館員產生許多負面工作情緒。茲根據訪談分析歸納下列九點結論。

一、館員負面工作情緒以工作倦怠感為最大宗

在本次研究中，工作倦怠感佔受訪館員經歷之負面工作情緒事件之比例達43.4%，三分之二的受訪館員皆曾有工作倦怠感的經驗，其比例可謂相當高。此一現象與國外Haack、Jones與Roose三人之研究，及Smith和Nielsen等之研究結果相符。1981年Haack、Jones與Roose三人在「伊利諾州大學暨研究圖書館協會繼續教育委員會」(Continuing Education Committee of the Illinois Association of College and Research Libraries)所舉辦之讀者服務研討會上，針對參與此項研討會之92位館員(其中約39%為參考館員)進行問卷調查，其測量結果顯示其中有42%之館員因處於長期且持續性的壓力之下而有工作倦怠感之現象。而其中的48位館員更參與了圖畫心理投射測驗(Projective Drawings)，Haack等人藉此測驗以了解館員們工作倦怠感之情緒感受。此一測驗的結果與問卷調查所得之結果有高度的相關。(註22)

1983年，Smith和Nielsen調查150位企業圖書資訊人員之工作倦怠狀態。調查發現62位受訪者中，有29位屬於高度工作倦怠感者。研究顯示，館員工作倦怠感程度最高者係在「個人成就感」之部

份，而「缺少來自於讀者與主管的正向回饋」則是受訪館員最大之挫折感。此外，人際關係如館員感受不到主管的尊重、缺乏自主決策權、工作限期完成之時間壓力等，皆是受訪館員感到困擾之工作倦怠感來源。(註23)民國84年，國內李美燕之研究亦指出，圖書館館員普遍呈現中等程度工作倦怠感，

其研究結果顯示，約有68.8%之受訪館員面臨工作倦怠感之威脅(註24)，值得圖書館管理階層重視。

另外，筆者之研究結果亦發現我國圖書館館員工作倦怠感之成因與「人」—上司、屬下、讀者—有密切關係，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。至於非「人」的因素，如制度、工作本身等，僅佔一小部份。尤其，工作倦怠感具有傳染性(註25)，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。

二、館員有壓抑自我情緒之傾向

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，仍須壓抑自我之情緒提供服務。這幾種典型情緒勞務之反應方式，長期而言對館員之身心健康與圖書館組織之發展皆有所不利。

三、人際互動關係為館員負面工作情緒之最大來源

圖書館館員之人際互動關係，包括與上司之從屬關係、與屬下之監督關係、同儕間之人際關係及與讀者之服務關係等，係圖書館中日常工作流程上必定會發生之人際互動。在本研究中發現，館員負面工作情緒約有65.7%來自於圖書館內之人際互動關係。此種現象之形成及成因頗值得圖書館管理階層深思與探究。

四、館員有人際溝通與諮商技巧訓練等方面之需求

在本次15位受訪館員中，有2位主動自行前往相關機構接受人際關係與諮商技巧等專業訓練，並能有效應用於平日工作中並獲得成效。此一發現顯示我國圖書館館員確有此類相關專業訓練之潛在需求。

五、館員有科技焦慮之現象

科技焦慮的現象早為國外學者所注意，在本次研究中多位受訪館員皆提及此一負面工作情緒，科技焦慮佔受訪館員所有負面工作情緒事件之10.9%，可見科技

焦慮為相當大的一項負面工作情緒，值得圖書館管理階層注意。

六、圖書館官僚式的組織結構為館員負面工作情緒之來源

官僚組織固然有其優點，但是其金字塔型之組織結構亦不可避免地限制組織成員溝通、升遷及績效考核方面有著相當之限制。在本次研究中，績效考核、升遷及溝通乃是引起館員與上司間衝突之最大來源，尤其，主管抱怨考績難評、困擾多，屬下館員則認為考績不公平而心生怨懟，可見主管與屬下彼此皆有所不滿，圖書館組織內之溝通實有改善的空間。

七、工作輪調對館員的工作情緒有正面與負面之意義

學者多肯定工作輪調制度之優點，可增加館員工作之挑戰性，對企圖心強的館員而言能消除其工作倦怠感；但工作輪調亦意味著新工作環境的適應，對部份館員而言係焦慮之來源。因此，在本次研究中，受訪館員表達對工作輪調制度之感受正反兩面皆有，可見圖書館組織內同一種措施之施行，仍會因館員的個別差異而產生不同之認知與情緒反應。

八、館員負面工作情緒會互相感染

情緒具有感染作用，個別員工的負面情緒會影響其他員工之情緒，此亦是學者主張組織應積極介入，協助員工處理情緒問題之立論基礎。在本研究中，受訪館員

即認為，當館員有負面工作情緒時，主管應當積極有所作為，以避免負面工作情緒在圖書館組織內繼續擴散而影響其他館員之工作績效。

九、館員負面工作情緒會影響讀者服務品質

員工情緒影響其工作績效早為人知，在本次研究中，受訪館員亦自我陳述其工作情緒如何影響對讀者的服務；由此可看出，在影響工作成效的各要素中，館員的情緒對圖書館服務品質之重要性，並不亞於館員本身之專業能力與工作技巧。故重視館員的情緒輔導，減少其工作倦怠感以進一步提高工作效率，對於圖書館組織之重要性不言而喻。

陸、結語與建議

由本文對圖書館館員各種負面工作情緒之探討可知，情緒對個體的身心健康及工作生活影響至鉅，藉由了解形成負面工作情緒之成因，館員可更有效地掌控自我之情緒，避免長期情緒壓抑而影響工作效率。

圖書館館員為提供讀者優質的服務，在繁重的工作中，常被要求保持良好的態度，故須壓抑其內心真正之情緒，為典型之情緒勞務工作者。有關個人因應負面情緒的方法，館員可運用理情治療法(Rational-Emotive Therapy, 簡稱 RET)，釐清個人的非理性認知，進而產生適宜的情

緒，協助省思個人自身信念系統的合理性。理情治療法基本上係自助式的心理輔導治療法，為心理學家 Albert Ellis 所創，其核心的理念乃是個人可藉由調整自身的信念與認知，而解除其情緒困擾。(註26)館員須自我認知與自我了解，學習辨明引發情緒的事件，了解產生情緒感受的原因，惟有察覺自己當下真正之感受，並接納負面情緒存在之必然性，釐清自己對事件的非理性認知，方能避免負面情緒之衍生，且可進一步使自己樂在服務，達到利人利己之雙贏局面。

而要紓解負面工作情緒與做好情緒管理，單憑有自覺能力的館員個人一己之力實有不足，仍須賴圖書館組織整體的力量：(1)圖書館應善用館內的非正式組織建立館員間之社會支持網絡系統，使館員可獲得及時適當之協助，發揮情緒安撫的支持作用；(2)圖書館可規劃情緒管理與人際關係訓練之相關課程，引導館員學習如何紓解負面工作情緒與做好情緒管理的策略，避免組織中不良的人際關係所引發之情緒困擾；(3)開發相關之教育訓練課程，推動館員生涯發展計畫，以紓緩館員因資訊科技所帶來之焦慮不安與不確定感等負面工作情緒；(4)實施圖書館組織的目標管理與參與管理，以紓解館員對組織未來發展的不確定感；(5)圖書館管理階層應主動執行預防性情緒管理(Preventive Emotional Management)，及時覺察與關

心館員情緒變化的細微徵兆，進而能妥善處理其負面工作情緒。

總而言之，館員未做好負面工作情緒的管理，對組織及個人皆有不利的影響，因此，輔導館員做好情緒管理為圖書館組織的責任，不可視其為館員個人之私事。圖書館管理者應提供有情緒困擾的員工實質之關懷與協助，並營造一個令館員積極愉快之工作環境，避免圖書館中衍生負面工作情緒之因子出現，如此方能擁有樂觀滿足的館員，進而提升圖書館讀者服務之品質，強化圖書館的競爭優勢，以利圖書館之永續經營與發展。

註釋

註1：轉引自 鄭照順，青少年生活壓力與輔導（台北市：心理，民國88年），頁378-380。

註2：M. B. Arnold, Emotion and Personality vol.1 (New York: Columbia University Press, 1960), 195-196.

註3：Rebecca J. Erickson, "Emotional Labor, Burnout, and Inauthenticity: Does Gender Matter?" Social Psychology Quarterly 64:2 (2001): 146-163.

註4：J. Andrew Morris and Daniel C. Feldman, "Managing Emotions in the Workplace," Journal of Managerial Issues 9:3 (Fall 1997): 271.

註5：A. R. Hochschild, The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling (Berkeley, C.A.: University of California Press, 1983), 7.

註6：Jacqueline Wood, Andrew Matthews, and Tim Dalgleish, "Anxiety and Cognitive Inhibition," Emotion 1:2 (2001): 166-181.

註7：林尚平、張淑慧，「情緒勞務與組織人力發展之關係」，人力發展月刊 48期（民國87年1月），頁47-50。

註8：Leonard Kniffel, "Surveys Says Librarians Rank Low in Stress. Hel-lo?" American Libraries 30:5 (May 1999): 38.

註9：Mary Haack, John W. Jones and Tina Roose, "Occupational Burnout Among Librarians," Drexel Library Quarterly 20:2 (Spring 1984): 46-72.

註10：陳書梅，「參考館員負面工作情緒管理—從圖書館組織層面探討」，大學圖書館 6卷2期（民國91年3月），頁52-53。

註11：方紫薇等，教師情緒管理（台北市：教育部，民國85年），頁13-14。

註12：Kwasi Sarkodie-Mensah, "The Human Side of Reference in an Era of Technology," Reference Librarian 59 (1997): 131.

註13：Brian Quinn, "Reducing Stressful Aspects of Information Technology in Public Services," Public and Access Services Quarterly 1:4 (1995): 5-7.

註14：John Kupersmith, "Technostress and the Reference Librarian," Reference Services Review 20:2 (1992): 8.

註15：同註9。

註16：賴保禎等，青少年心理學（台北縣：國立空中大學，民國88年），頁193-208。

註17：轉引自 Jannean L. Elliott and Nathan M. Smith, "Burnout: A Look at Coping with Stress," School Library Media Quarterly 12 (1984): 141.

註18：轉引自 Mary Haack, John W. Jones, Tina Roose, "Occupational Burnout Among Librarians," Drexel Library Quarterly 20:2 (Spring 1984): 66.

註19：Stephen P. Robbins, Organizational Behavior (N.J.: Prentice Hall, 2001), 99.

註20：Jo Bryson, Effective Library and Information Centre Management (Vermont: Gower Publishing, 1990), 307.

註21：H. Leventual and L. Patrick-Miller, "Emotion and Illness: The Mind is in the Body," in Handbook of Emotions, eds. M. Lewis and J. M. Haviland (New York: Guilford Press, 1993), 365-379.

註22：同註9。

註23：Nathan M. Smith and Laura F. Nielsen, "Burnout: A Survey of Corporate Librarians," Special Libraries 75:3 (July 1984): 226.

註24：李美燕，「台灣地區大學圖書館館員工作倦怠現象研究」（淡江大學教育資料科學研究所，碩士論文，民國84年），

頁84。

註25：Cary Cherniss, Professional Burnout in Human Service Organizations (New York: Praeger, 1980), 72.

註26：陳書梅，「理情治療法與圖書館館員之情緒管理」，書苑52期（民國91年4月），頁1-14。

