

參考館員負面工作情緒管理——從圖書館組織層面探討 Emotional Management and the Reference Librarian : the Perspective of Library Organization

陳書梅 **Chen Su-may Sheih**

國立臺灣大學圖書資訊學系助理教授

Assistant Professor, Department of Library and Information Science,
National Taiwan University

E-mail : synn@ccms.ntu.edu.tw

【摘要】

圖書資訊學文獻，向來較少研究館員的心理需求與相關問題，尤其缺乏討論參考館員在提供服務的過程中，所衍生之負面工作情緒。因此，本文擬就此議題加以探討，期冀能引起圖書資訊界重視參考館員的負面工作情緒管理，以收拋磚引玉之效。

【Abstract】

Emotional management of employees has been much studied in a variety of work settings over the past decade. Recent literature on emotional management has proposed that negative emotions may have important organizational implications. Research of American librarianship indicates that significant levels of job stress and negative emotions exist among reference librarians. Yet emotional management is largely ignored in Taiwan's libraries. Hence, this paper examines causes and solutions of negative emotions of reference librarians from the perspective of library organization.

關鍵詞：情緒管理；工作壓力；負面情緒；情緒勞務；參考館員

Keywords : Emotional management ; Job stress ; Negative emotions ; Emotional labor ; Reference librarian

壹、前言

由於時代的演進，服務業已取代農業與工業成為今日經濟體系的主軸，在講求「顧客導向」、「服務導向」的經濟社會裡，服務品質是企業成功的關鍵。因此企業處此激烈的競爭環境中，皆致力於追求卓越的服務品質，以強化組織的競爭優勢。而圖書館亦為一種服務業，身處此波強調服務品質的時代潮流裡，圖書館組織自是不能置身事外。

資訊時代電腦科技與網路通訊的發展一日千里，使得圖書館的角色與地位更具重要性與挑戰性。面對虛擬圖書館的來臨，館員必須具備與時俱進的圖書資訊專業知識與技術；社會大眾對資訊的需求也變得更多元而且迫切，對圖書館的要求亦日趨嚴苛，凡此種種皆促使圖書館亟思改進並創新各項服務的內涵，以提供讀者更佳的服務，進而提升圖書館的服務品質。然而圖書館的人事與各項經費大多不增反減，身處這波資訊革命中的圖書館館員，莫不感受到巨大的工作壓力，而由此衍生負面工作情緒。（註1）

工作壓力會影響員工的情緒，而情緒對服務業員工之工作效能具有直接的影響力。依據社會心理學家的研究，當人們處於一種快樂、喜悅等正面的情緒狀態時，較易於從事利他行

為。（註2）亦即當員工處於正面情緒狀態時，易對顧客展現服務熱忱。而在服務的過程中，直接接觸顧客的員工，其情緒表現與行為，影響顧客對企業形象與服務品質的認知頗鉅。（註3）因此在「顧客導向」的經營理念下，不論是營利或非營利的服務業，多已開始重視員工情緒的控制及管理等議題。（註4）

基本上，處於圖書館對外關係第一線的參考館員面對多變的讀者群，常須壓抑其內心真正的感受，保持良好的態度，以提供令讀者滿意的服務，實為Hochschild（1983）所謂的情緒勞務工作者(Emotional Labor)。（註5）若參考館員在服務讀者時因高度情緒勞務負荷而引發精疲力竭、身心交瘁的情緒耗竭(Emotional Exhaustion)與工作倦怠(Job Burnout)現象，將導致館員信心不足，出現退縮、冷漠、遷怒、甚或刁難並責怪讀者等行為，進而降低了服務品質。（註6）因此，參考館員的情緒表現與情緒管理，於圖書館界亟思提升對讀者的服務品質之際，值得吾人加以重視。

觀諸圖書資訊學文獻，向來較少研究館員的心理需求與相關問題，尤其缺乏討論參考館員提供服務的過程中，所衍生的負面工作情緒問題。因此，本文擬就此議題加以探討，期冀能引起圖書資訊界重視參考館員的負面工作情緒管理，以收拋磚引玉之效。

貳、情緒與工作壓力

一、情緒之涵義與特性

(一) 情緒的涵義

心理學家至今對情緒尚未有一個共同的定義。情緒一詞係源於拉丁文“emovere”，係指「感動」或「激動」之意（to move out）。基本上，個體情緒為一種複雜的心理歷程，也是一種感覺和相關的想法，包括生理與心理狀態，及相關的行為傾向。（註 7）至於 Lazarus & Lazarus(1994)則認為情緒和個人的人生目標與信念有關，每一種情緒皆源自於個人對其一生中面對各種情境之刺激時所作的評估。（註 8）而國內學者張春興（民 80）認為，所謂情緒係指「個體受到某種刺激所產生的一種身心激動狀態」。（註 9）曹中璋（民 86）主張「情緒是由內在與外在刺激所引發的一種主觀的激動狀態，此狀態是由主觀的感受、生理的反應、認知的評估、表達的行為四種成分交互作用而成，並極易因此產生動機性的行為」。（註 10）陳如山（民 86）則指出，「情緒是一種趨力，一種能量，具有多重指標，並且包括感官、知覺、個人經驗、信念、生理反應以及目的（產生情緒想要達到的目標）」。（註 11）此外，路君約等人（民 80）則以為，情緒為個體體內不平衡的狀態，是在強烈的喜、怒、哀、樂的感情下，主

觀地經驗到的；且是呼吸系統、心臟血管系統、神經系統、荷爾蒙等身體的變化，在準備表現或不表現的行為上，所顯現出來的激動狀態。因此情緒可視為一種趨力，為人類行為的發動力；情緒也是一種個體主觀感覺到的意識經驗。（註 12）簡言之，個體的情緒乃是一種複雜的心理感受，其中包含個體意識的經驗、內在明顯的生理反應以及促動與抑制個體的動機性行為傾向。

(二) 情緒特性

由情緒的涵義可發現情緒具有如下特性：（註 13）

1. 刺激是引發情緒的主因：有刺激才能引發情緒，而所謂的刺激包括外在的人、事、物，以及內在狀況（如以往的經驗或個人的想法）、身體狀態或內分泌失調等（如生病時容易生氣與心情低落等）。
2. 情緒具有個別差異與主觀性：因為情緒是主觀的，無法客觀得知，其發生常常是個人認知的結果。同樣的刺激事件，對每個人所引發的情緒強度與表達方式均有不同。因此，情緒的決定因素不止外在刺激，個人因素更顯關鍵性之決定力量。
3. 情緒具有動機性的效能：情緒會引發個體採取行動，產生破壞性或建設性的行為。
4. 情緒具有多變性：情緒表現變化多端，隨著身心的成長與發展，個體

對情境刺激的覺知能力與情緒反應，也會隨之改變。

另外，根據學者 Weiss(1995)的看法，情緒具有如下幾個特質：（註14）

1. 情緒是一種能量（Emotion as Energy）：個體的生理跟心理受外在刺激，而產生緊張或痛苦，即醞釀成身體的能量，引發身心的不平衡狀態，故需適當的發洩與釋放。
2. 情緒是種潛意識（Emotion as Unconsciousness）：處於情緒狀態之下的個體，其思考、語言和行為皆非由意識或理性所能掌控。情緒象徵一個潛意識的本體，當處於情緒狀態時，極易出現難以控制的情緒行為，例如：以毫無修飾的言語或行為表達真實的本我、口頭責罵他人、攻擊他人，以發洩內在不滿的情緒。
3. 情緒是種脫序的狀態（Emotion as Disorder）：情緒是一種能量的水平變化，過多的壓力與衝擊，皆易導致情緒失控，並干擾進行中的行為。

Weiss 認為情緒行為的表現，極易傷及他人，情緒現象多係恐懼、憂慮、沮喪等較弱之心理狀態的顯示，而且情緒對事件的改善毫無幫助（如因為失業而產生的懊惱情緒並不能使職業失而復得）；情緒能促進個體的行為或活動，而且個體在情緒狀態下，所衍生的生理變化與行為反應，通常不易為個體所覺察與自我控制。情緒本身沒有對錯之問題，重要的是個人對情緒需有正確認知，正視負面

情緒的存在，對負面情緒不須存有罪惡感，而應妥適的管理，誠實地表達自己的情緒，不必刻意壓抑或隱藏，如此才能擁有健康的身心。

（三）情緒的類型與對個體的影響

情緒為個體生理與心理不平衡的狀態，其類型可粗分為正向積極的情緒（Positive Emotion），如喜愛、愉快、開心和興奮等，和負向消極的情緒（Negative Emotion），如抑鬱、憤怒、緊張、焦慮和恐懼等兩種。

學者 Zajonc 認為正面情緒能促進個體的生理健康，使人精力充沛，並與良好的工作態度及成就感息息相關；相反地，負面情緒會損害個體的生理運作、對免疫力造成不良影響而引起不適，若經常壓抑負面情緒，嚴重者甚至會導致胃潰瘍、高血壓等心身疾病（Psychosomatic Illness）。（註15）由上可知，情緒經由各種刺激，對個體的生理和心理皆會產生莫大影響。

在對個體的心理影響方面，情緒與認知息息相關、互為影響，可使個體的行為產生變化。首先，情緒會影響個體的認知與思考，個體的思考與記憶能力因處情緒狀態下而受限，思考通路遭受阻斷而降低行事效率，此即「情緒阻擾」（Emotional Blocking）現象。而個體的認知亦會影響情緒，若個體對外在人、事、物持負面消極的想法，將因而衍生消極的情緒。因此吾人可知，個體對事件的認知在情

緒上扮演著關鍵的角色。(註16)

總之，個體情緒係由刺激所引發，情緒產生時，會反應於生理、心理、認知與行為四個層面，且因情緒是極其主觀的經驗，反應的方式也因人而異。同時，情緒對個體的身心健康影響頗鉅，若過份自我壓抑情緒、或過度反應情緒皆非適宜的處置方法。此外，個體可藉由了解引發情緒的刺激源，而對情緒能更有效掌控，個體若不能了解自我的情緒，無法有效地引導情緒，則易產生情緒性行為，嚴重戕害身心健康。故學習了解與管理自身的情緒，乃是維持個人身心健康的基本要件。

二、組織內的工作壓力與常見之負面工作情緒

若長期有情緒困擾，又缺乏適合的宣洩管道，除了攸關個體的身心健康之外，亦會影響個人的工作、人際關係、日常生活的適應；對組織而言，員工的情緒變化更是與組織整體的工作績效息息相關。是故負面情緒所帶給組織與個人的影響，皆不容忽視。研究顯示，員工的情緒困擾多源自於組織中的工作壓力，因此，管理者應體認協助員工處理情緒困境是組織的責任。

(一) 壓力的涵義與影響

Stress 來自於拉丁文“strictu”，其意為緊繃(to tighten)。壓力一詞，很難有一精確的定義。Selye(1956) 認為壓

力是「個體對外界環境的要求，身體所產生的一種非預期反應」。(註17) 而 Fineman(1979) 指出，壓力係「個體經歷高度焦慮的一種心理狀態」。亦即「個體知覺到環境的要求具有威脅性，而引起生理與心理緊張的情緒即是壓力」。(註18) Albertson & Kagan(1987) 則進一步指出，壓力「為個體知覺到環境的威脅，而喚起生理及心理的緊張之一種高負荷狀態」。(註19)

歸納以上學者不同的觀點，壓力可從二個層面來定義：1.將壓力視為個人對環境刺激產生生理或心理的反應；2.將壓力視為從刺激至反應的歷程，亦即壓力為個人能力對壓力反應的交互作用。

另外，Selye 將壓力分為優壓 (Eustress) 及劣壓 (Distress)，認為壓力並非全然具負面影響，強調壓力的雙面性。其中優壓係指個體能適應與負荷之壓力，可以幫助個體成長與解決困難；反之稱為劣壓。Selye 並指出，將劣壓轉化為優壓，方能善用壓力的積極面。(註20) Matteson & In Vanceich (1982) 亦主張壓力攸關工作表現，過多或過少的壓力源對個體而言均不適宜，唯有適度的壓力方能激發個人的創造力和應變能力，獲得較高的滿足感與良好的工作表現。(註21)

壓力係經由一個外在或內在的特定刺激，所引起的個體的知覺狀態，並影響個體的行為。準此，壓力是一種情緒，而壓力來源就是情緒來源。

(註 22) 另外，壓力常常引發負面情緒反應，因此壓力來源為負面工作情緒的一環，亦即壓力的來源與情緒的來源相同。(註 23) 易言之，由壓力衍生的情緒，大多屬於負面情緒。

(二) 工作壓力的涵義與影響

工作壓力是指「個體與工作環境互動後，當工作的要求超過個人所擁有的能力與資源時，所產生的壓力感受」。(註 24) Ivancevich(1992) 則指出，工作壓力乃是組織成員知覺到工作環境的要求，已超過其所可承受的範圍，因而在生理與心理上產生失衡的狀態(註 25)，而個體對壓力的因應方式因人而異，即面臨相同的壓力源(客觀)時，會有不同的主觀反應。國內學者藍采風(民 90)認為，工作壓力是指工作環境中的特性，對個體造成脅迫，使個體感到必須付出額外的精力以保持身心平衡的一種現象。(註 26) 所以，當外在工作上的要求與內在自我期望超過個人的負荷量，進而造成威脅感時，導致生理、心理的失衡，而產生緊張、焦慮、挫折、苦惱的心理反應，就是工作壓力。

組織內員工產生工作壓力的因素相當複雜，而歸納學者的研究，組織內的工作壓力來源大抵可分為如下數種：(註 27) (註 28) (註 29)

1. 生涯發展：個人在組織中升遷快慢，或是否適才適所等，皆會造成個人發展上的壓力。
2. 人際關係要求 (Interpersonal Demands)：

工作環境中與主管、同事、部屬等不良的人際關係，例如：同事間的過度競爭、缺乏群體支持的工作氣氛等，均會增加工作壓力。

3. 組織結構：員工低度參與的組織，及模糊的組織政策，皆會造成工作者壓力感受。
4. 任務需求 (Task Demands)：缺乏工作自主性、例行性單調的工作、職責劃分不明確都會形成壓力。
5. 角色需求 (Role Demands)：員工因無法同時滿足各種角色期望因而產生角色衝突 (Role Conflict) 壓力；因時間有限，無法完成各種角色的扮演因而產生角色過荷 (Role Overload) 壓力；因組織對其角色要求不明確，而衍角色混淆 (Role Ambiguity) 的壓力。
6. 組織領導 (Organizational Leadership)：主管權威專制的領導風格，會令員工感到緊張、恐懼及焦慮。
7. 工作環境：不良的工作場所，如噪音、通風與照明不佳等。

由上可知，工作壓力源在職場中是無所不在的。Sarros(1988) 的研究發現，助人工作者很少能免於工作壓力的困擾，工作壓力為個人主要的壓力源。(註 30) Monteiro (1990) 認為壓力是疾病的根源，而工作壓力會造成個人心理、生理與行為的困擾，在生理上會引起血壓升高、心跳加速、頭痛，在心理上則會出現緊張、焦慮、疲勞、苦悶、低自尊、暴躁不安等情緒反應；同時，在行為上會致使個人

績效降低、缺席率增高、不專心與決策能力偏差、工作不滿足、失去工作熱忱等。（註31）

（三）組織中常見的負面工作情緒

上述組織內常見的工作壓力源，均會導致員工的負面情緒，以下即分述一般員工在組織中，因工作壓力而產生的負面工作情緒：

1. 憤怒

憤怒是一種緊張且劇烈的不愉快情緒，當個體遭受挫折與自我認同感（Ego-identity）受到威脅時，易產生憤怒的情緒。（註32）一般而言，員工在組織中遇到以下四種情況時，會產生憤怒的情緒：（註33）

- (1) 感覺個人權益受損時、受到挫折或傷害時；
- (2) 當事情不如預期，或沒有達到預設目標時；
- (3) 得不到組織相關的支援與協助，而自覺被組織漠視時；
- (4) 員工無法掌控自己的工作，受到組織干涉而缺乏專業自主權時。

根據研究，一般人於憤怒時多半會發生反抗、攻擊等破壞性的行為；若個體經常以此種破壞性行為宣洩憤怒的情緒，則易形成適應不良和不和諧的人際關係。（註34）

2. 焦慮

焦慮乃是個人沒有把握可應付環境，又對不可知的未來感到威脅時，一種由緊張、不安、憂鬱、恐懼等感受交織而成的不愉快情緒經驗。（註

35）

研究顯示，工作壓力會衍生極度的焦慮情緒（Anxiety Attack）。Parker與Decotiis(1983)指出，個人的角色衝突與其緊張、焦慮等情緒反應有正相關。（註36）當員工感到焦慮時，常無法妥適地管理自己的情緒狀態，減少個人遭受極度焦慮的痛苦，多運用合理化、轉移作用、退化、冷漠等防衛機制來掩飾自己內心真實的感受，膨脹事實的嚴重性及對自己的無助感，所選擇的資訊只會讓自己更焦慮，進而產生非理性的想法，個體將因此感到更加困擾而無所適從，因此極易降低其工作效率。然而情緒是一種心理訊息的顯示，當個人出現自我防衛意識時，則無法紓解內心真正焦慮的情緒，極易影響其身心健康。員工若陷於長期的焦慮情緒當中，在生理上易引起皮膚過敏、胃腸分泌受抑制、血壓升高、聲音沙啞等身心症徵；而在心理上則感到無助或對他人充滿敵意等行為反應。（註37）故組織對員工的焦慮情緒應加以重視並協助其紓解。

3. 工作倦怠（Job Burnout）

Freudenberger(1974)認為工作對個人能力、精力以及資源的過度需求，而導致個人感到失敗、挫折與精疲力竭，即為工作倦怠。（註38）Maslach(1982)則認為工作倦怠為個體對服務對象失去關心，是一種情緒耗竭、缺乏耐心、和毫無工作成就感的一種癥候、症狀，從事助人工作性質的個人

常發生此現象。(註39)此外，Pines & Aronson(1988)指出，工作倦怠乃是個體主觀經驗中一種體力、情緒和心理上的耗竭狀態，係由於個體長期涉入在高度情緒需求的工作情境中所造成，因此往往伴隨一系列癥候和症狀，包括身體的耗盡感、情緒上的無助感與無望感，這些症狀使得個體對工作、服務對象、以及生活，採取負向的自我概念和行為。(註40)許多學者皆認為，工作倦怠乃因個體長期處於工作壓力之下，無法有效因應，因而經常遭遇阻礙、壓力與挫折情境，心理需求無法獲得滿足，而衍生外在的問題行為，例如個體會以冷漠、不具人情味、貶抑嘲諷等具敵意不友善的反社會行為(Anti-social Behavior)與態度對待顧客，或個體雖未違反社會規範與道德標準但卻無法與人和睦相處，並有鬱悶、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。(註41)

由上述，吾人可知產生工作倦怠感的員工，在生理上會覺得精疲力竭，在心理上覺得情緒耗竭，而其態度與行為則是消極與被動。研究顯示，專業助人工作者或服務業員工，可能會受其服務對象影響，而更容易產生工作倦怠，所以許多企業組織已注意到員工工作倦怠對工作表現的影響。

參、情緒管理之涵義及其對組織之影響

工作壓力對於個體並非全然是負面功能，亦有其正面功能存在。然而，由過度工作壓力所衍生的負面情緒，對組織與個人皆相當不利。個人為了因應工作環境中的種種壓力，會因此導致生理與心理不平衡，進而出現異常行為而降低工作效率與服務品質。(註42)是故，在現代社會中，對工作壓力所衍生的負面工作情緒管理問題，實不容忽視。

一、情緒管理之涵義

情緒管理係指個體對自己情緒之檢視、評鑑及處置的一連串過程，所謂情緒之檢視是指對自己心情的清晰度、強度及持久度的瞭解；評鑑是指對目前心情狀態接受度的評估；處置是指如何處理這些情緒，包括以何種方式表達之或嘗試改變心情等。(註43)而 Lazarus(1991)則認為，當個體面對危機產生負面情緒時，為了保持身心和諧及減輕不適應的感受，而在認知與行為的調適上所採取的任何方法，即為情緒管理。(註44)國內學者張春興(民國80年)認為，情緒管理即是情緒調適，指個體對情緒變化時的自我控制能力，能在情緒表達時適度運用理性。(註45)因此，情緒管理即個體能正確地覺察與認知自己

的情緒狀態，並適度地運用理性克制其情緒激動，將憤怒、暴躁、抑鬱等負面情緒調適處理，轉化為心平氣和的正面情緒，使身心臻於和諧狀態，且能合宜地表達情緒，而不至於太過或不及。

我國傳統教育中，一般說來，並未教導個人如何適當處理自己與他人的情緒，尤其處於負面情緒狀態時，許多人常不知如何表達情緒，此即情緒管理知能不足。良好的情緒管理可幫助個人保持理性、有妥善的問題處理能力；反之，情緒管理不當，將無法理性而冷靜的面對問題。現今台灣社會，功利主義盛行，情緒教育基礎不足，各類型組織面臨的經營難題，大都不是員工缺乏專業技能與知識，而是員工未有良好的情緒管理能力。（註46）因此，組織應正視員工情緒管理知能不足的現象。

二、情緒管理對組織之影響

心理學家指出，適度的情緒可以增進工作效率；過於強烈的情緒反而會影響工作效率，而長期的情緒困擾，除了易降低個人的工作生活品質，也會使個人喪失工作熱忱，影響個人在人際關係與職場上的表現，因此，員工的情緒管理對組織的重要性已漸漸受到重視。調查資料顯示，美國約有40%的組織會主動提供員工紓解工作壓力與情緒方面的輔導與協助。然觀諸國內的業界與學術界，較少就組織層面探討在提供服務的過程

中適當的情緒管理策略。（註47）然而，員工因工作壓力而衍生的情緒變化常困擾組織之運作，組織卻多以為員工情緒問題是屬於私人的性質，故員工須擔負管理自身情緒的責任，組織不宜介入，亦即期望員工能自覓管道、自行排解。

事實上，員工的情緒問題實是員工與管理階層所應共同面對的責任。員工在組織中感受到工作壓力而產生情緒問題時，組織若無法即時回饋與支援時，易使單純的個人情緒問題，藉由員工彼此互動的過程、造成員工間情緒相互感染的現象，進而形成全體員工的情緒問題，甚或會嚴重影響組織的整體工作績效。故組織應正視員工的情緒管理問題，而將員工的情緒反應視為員工發出亟需援助的訊號，而積極加以處理。

肆、新時代參考館員之情緒管理 在圖書館組織中的重要性

身處資訊時代，人們感受到資訊爆炸的壓力，從工作到做任何決策，皆須使用資訊，資訊成為一種日常的必需品與消費品。但大部分的使用者皆沒有時間去尋找所需的資訊，為減少資訊焦慮的產生，加速個人對資訊或知識的理解，請求參考館員協助提供資訊增值服務遂成為最佳選擇。而參考館員之主要職責，即幫助讀者瞭解與分析資訊的需求，提供讀者所需最適當的資訊資源。綜言之，在知識社會中參考館員的主要角色乃是使用

者的資訊仲介、資訊過濾者與資訊服務者，利用專業知識與嫻熟的檢索技巧，幫助讀者查詢選擇最相關的資訊資源，甚或成為使用者的資訊顧問、問題解決專家。（註48）然而館員所面對的乃是有著不同資訊需求與資訊素養的使用者，有不具電腦素養者、排斥科技改變者，也有重視時效與立即性的資訊使用者。因而參考館員須教導使用者如何取得資訊（註49），因此，參考館員除了教育者之外，亦身兼諮商者、資訊專家，其角色與地位益顯重要。

隨著電腦、資訊新科技及網際網路的快速發展，參考館員也面臨創新、突破的挑戰；當資料的形式愈來愈多，圖書館內充斥各種不同類型的檢索軟體，以及網路資源的豐沛，對於一個盡責的參考館員而言，如何利用最新發展的科技，快速地找到資訊並以最適宜的方式滿足讀者的需求，乃是最大的挑戰。（註50）參考館員面對資訊時代所帶來的變遷，在心理上常會產生巨大的壓力，進而引發如暴躁、焦慮等負面情緒反應，甚或喪失對工作的熱忱、逃避責任、責怪他人、墨守成規不知變通、無助感等工作倦怠的情形出現。（註51）針對此種現象，參考館員若未做好情緒管理，會對圖書館及個人產生不利的影響。因為，圖書館是一種服務業，而研究顯示，情緒對服務業員工之工作效能具有直接的影響力。這種情況在第一線服務人員身上表現得更為明

顯，在提供讀者服務時，參考館員的行為與態度將強烈影響讀者對圖書館服務品質的評價；亦即讀者對圖書館的評論往往不在於業績，而是該館工作人員的服務態度。（註52）參考館員的情緒和認知，乃是工作表現優劣、以及工作態度積極與否的重要因素，亦即參考館員為典型的情緒勞務工作者。

而所謂的情緒勞務工作者，根據Hochschild(1983)的定義為員工與顧客接觸、提供服務的過程中，控制、壓抑與隱藏其內心真正的情緒感受，以便展現顧客樂意接受的臉部表情及肢體動作，以迎合組織的規範需求、進而達成組織經營的目標。情緒勞務乃組織對其員工在服務的過程中，加以管理與控制的一種勞務類型。組織對員工情緒的控制，常導致員工壓抑自己的想法，如此將減少員工願意向上溝通的機會；且當情緒勞務工作者面對組織制度化的情緒規定時，其真實的情緒感受與偽裝的情緒間有極大的落差，員工也會失去接觸自我情緒的機會，嚴重者更易產生情緒耗竭的現象而影響工作績效、降低服務品質。因此，許多企業組織皆已開始注意到情緒勞務對組織所衍生的負面效應。（註53）

綜上所述，吾人可知在影響工作成效的各要素中，參考館員的情緒對圖書館組織的重要性，並不亞於館員本身的專業能力與工作技巧。參考館員在資訊社會的新時代中，面對科技

急遽變遷所產生的心理壓力、以及圖書館在強調顧客至上與高品質服務的經營理念之下，對參考館員情緒勞務有更高的要求與期許，凡此種種皆容易讓館員感受到莫大的工作壓力，而產生許多負面工作情緒。所以，重視參考館員的情緒輔導，減少工作倦怠感以期進一步提高工作效率，對於圖書館組織的重要性不言而喻。

伍、從組織層面探討參考館員衍生負面工作情緒之因素

參考館員的情緒管理對讀者服務影響頗鉅，故圖書館組織應深入探討影響參考館員產生負面情緒的因素，以發展出針對參考館員工作壓力與負面情緒的紓解之道與管理策略。根據研究，造成參考館員工作壓力以致衍生負面工作情緒的因素相當複雜，包括管理階層的工作指示或讀者的要求、館員對工作自我設定的標準、館員的專業知能及健康狀態、圖書館的工作空間、設備及人力資源等。當外在環境的要求與參考館員的內在自我要求超過參考館員所擁有之內外在資源時便會感受壓力，而產生焦慮與緊張的情緒。（註 54）然本文擬僅從組織層面，就官僚組織文化、人際壓力、科技壓力（Technostress）與情緒勞務四個因素加以討論。

一、官僚組織文化之層面

Max Weber 指出官僚組織的特徵為：分工清楚的威權層級，詳盡的規

定與規則，去個人化、對事不對人的人際關係，升遷與甄選取決於技術能力；迄今官僚組織體系科層結構模式仍為大規模組織之結構設計模式。（註 55）基本上，官僚組織多採用由上至下的權威式管理，為避免歧異化，往往要求員工必須遵守組織所訂定的規定與規則。而擁有最大權力、位於階級頂端的管理階層，對於員工的監督與控制極為嚴密，易造成員工無法滿足自我實現的心理需求，而心生挫折感及不滿，工作效率亦隨之不彰。（註 56）而圖書館的組織結構模式，長久以來亦為一種複雜的官僚體制，因此在本質上無法避免一般官僚組織流弊的衍生。

在我國，圖書館員大多是公務員，雖是服務人群的工作者，但並非從事個人化的活動，因為依官僚組織結構體系，圖書館組織按功能專業分為行政服務、讀者服務與技術服務等部門，各部門的館員分別有其特殊的資訊與技能，而雖然這些資訊與技能對組織整體的發展各有其貢獻，然而每位館員的工作常是特定的，組織對每位員工的工作皆有精確的工作描述，凡事須遵守組織內的規定、規則與義務。參考館員在官僚體制之下，以「依法行政」、「事事請示、少做少錯」為主要之依循原則。在缺乏工作專業自主權（Professional Autonomy）的情形下，導致個人的專業知識與理想無法在圖書館的工作環境中盡情發揮，參考館員個人對工作的期待與現

實工作環境往往有極大的落差，因而產生所謂的現實震撼（Reality Shock）。（註 57）復以圖書館組織內管理職位不多，造成升遷管道不足及館員之間惡性競爭；其他諸如參考館員不足、繁瑣沈重的工作，參考館員對圖書館組織的願景缺乏了解與信心，組織價值與其個人價值無法配合，缺乏對圖書館組織的認同感，不能體認工作對自己的意義與價值等，皆易造成參考館員衍生猜忌、憤怒、沮喪等消極的負面情緒，甚至出現抗拒、退化、冷漠的行為反應。

二、人際壓力之層面

由於組織的運作，組織中的成員互相間存在著密切的關係，人與人間既有所互動，隨之而來的必是複雜的人際關係問題。根據許多學者的研究發現，與讀者、同事、主管的人際關係是參考館員的主要壓力來源之一。（註 58）（註 59）

（一）來自於讀者的人際壓力

圖書館經營的目標，乃是提供每一位讀者滿意的服務，但是理想與現實仍然是有差距的。讀者群素質參差不齊，若遇到刁難的讀者（Difficult Patron），如不合作、性情衝動、態度粗魯者，常使參考館員窮於應付，或是問題讀者（Problem Patron），如低能者、身心殘障者、語言障礙與閱讀障礙者，常須參考館員付出較多的耐心與精力。而館員在學校所接受的圖

書資訊學專業訓練，尚不足應付多元化社會變遷的需求（註 60），再者，面對不熟悉資料搜尋方式的讀者，參考館員雖想要提供適切的服務，但由於許多讀者缺乏充分時間與學習動機，只想迅速地經由參考館員的協助獲得即時的資訊，而不願接受館員的指導，致使參考館員覺得工作無挑戰性與缺乏成就感，極易產生工作倦怠的感覺。

有時，讀者所提的問題超出參考館員的專業知能所能處理，館員易以合理化的防衛行為為自己無法回答讀者的問題推卸責任，亦即轉而責怪讀者惡意找碴、素質過低、所提問題太複雜或與參考業務毫不相關。尤其初任參考服務工作的參考館員，極易感到氣餒與焦慮，乃因其往往有過度完美主義、唯恐出錯的心理，若工作結果未達到預期（如未能完成任務時），則會產生負落差，而導致負向情緒產生，在回答讀者問題時便極易犯了 Rothstein 所謂的「懼錯症」（Errophobia），害怕採用其所不熟悉的參考資源，以致妨礙了參考工作的品質。（註 61）

（二）來自於館內同仁及主管的人際壓力

圖書館內同事間的人際互動亦為參考館員情緒困擾與工作倦怠的壓力來源之一，尤其是他人的表現不如自己預期時（例如：遇有困難時，同事不願意支援，即會有負向的情緒產生）。參考館員在面對同事之批評，

或是同儕彼此間的競爭壓力，常易造成焦慮、恐懼、猜忌等情緒困擾；其他如管理階層與參考館員之間不和諧的人際關係、管理階層吝於鼓勵或是回饋參考館員的任何正向行為、未給予員工充分的支持、主管處事不公等（註 62），在在都會對參考館員的情緒產生嚴重負面影響，更甚者降低其工作熱誠。

三、科技壓力之層面

科技壓力是現代社會各行各業普遍存在的問題。1984年Brod首先提出科技壓力的觀念，認為科技壓力乃是一種在文明中發生的適應疾病，起因於無法以健康的方式使用電腦科技而產生的無力感。（註 63）根據Robbins(1989)，個人面對電腦自動化及各種創新技術，會衍生科技上不確定感(Technological Uncertainty)的心理壓力—除了對自己原有的技能與經驗感到疑惑，同時又懼怕甚至排斥學習這些新科技，此即為科技壓力。（註 64）而Kupersmith(1992)則將科技壓力定義為：「科技壓力乃由於參考館員所應掌握的科技工具不斷擴張，導致憂慮及心理壓力」。（註 65）至於Bartlett(1995)則進一步指出科技壓力是參考館員面對快速變遷的科技時所感到之生理上、心理上與情緒上的緊繃。（註 66）換言之，參考館員一方面樂見新科技免除圖書館例行繁瑣的工作，一方面還須不斷持續學習新科技與熟練新系統的操作及應用，因而衍

生心理壓力。

而造成參考館員的科技壓力源有如下數種：

(一)資訊的過度負荷

研究指出，對電腦所產生的排斥感會使參考館員陷入焦慮的情緒反應，進而產生負面的自我評價與對失敗的預期，嚴重者甚至會表現出明顯的敵意或極端地抗拒電腦科技。而造成這種現象的原因，乃因圖書館大量引進的資訊技術與電腦系統往往超越參考館員所能吸收的程度，但參考館員不僅須熟悉並使用數量不斷增加的電腦系統，同時也必須在這些系統和包括了新手、或近於專業的讀者群之間扮演仲介的角色。（註 67）而事實上學校提供的專業課程，跟不上科技進步與讀者需求變化的速度，參考館員常因缺乏足夠的訓練，而使專業上的好奇心轉變成挫折感。另外，對一位盡職的參考館員而言，除了必須熟悉基本的專業知能與系統操作之外，參考館員並得不斷地吸收新知，學習新系統與新的搜尋技能，以應付讀者廣泛與漫無邊際的問題，以上種種皆易造成參考館員的緊張與壓力。（註 68）

(二)角色衝突與角色模糊

在過去的年代，圖書館是資料的主要收藏所在，參考館員的角色與地位備受尊重，因為其主要任務在指導讀者蒐集資料，而被認為是能掌握資

訊和具有洞察力的專家。在圖書館引進電腦及自動化開始後，指導讀者操作線上搜尋，參考館員雖然仍受到重視，但同時也造成館員內心的不確定和緊張、希望與興奮兩類極端的心理感受。

21世紀由於科技的快速發展及網際網路時代的來臨，越來越多的電腦查詢系統便於取得資訊，參考館員的地位似乎已經大幅下降。今日讀者大多可自行上網搜尋資料，大量的使用者轉向網際網路去尋找符合其個人需求的資訊，參考館員遂產生一種被網際網路邊緣化的焦慮與恐懼。此現象就如同 Kupersmith 所言，「當一個曾經身為搜尋專家的人，如今卻變成了光碟的附屬品，只負責處理影印機夾紙和印表機墨水匣的更換時，就形成攸關尊嚴的問題」。(註 69) 參考館員在資訊專家與夾紙處理者之間，便產生所謂的角色衝突。而造成參考館員發生角色衝突的原因，係參考館員內心期待的工作標準與工作行為要求不一致。另外，對大多數參考館員而言，有時極易衍生角色模糊的困惑，館員「個人對角色的行為、績效水準、工作目標等期望不太明瞭，或缺乏預測能力」。(註 70) 究其原因，乃是參考館員不清楚讀者的期望為何，因而不確定該表現何種行為及態度，同時由於參考館員在執行工作任務時，圖書館組織缺乏適當清楚的程序以進行績效評估，使參考館員產生角色模糊的心理壓力。(註 71)

(三) 官僚組織的因素

參考館員的工作壓力常肇因於圖書館組織未設定參考服務項目與任務的優先次序，致使館員常因時間壓力而產生焦慮的工作情緒。再者，圖書館經費與資源的分配，無法配合參考館員的工作需求。當圖書館的設備如終端處理機、印表機、現有的參考資源無法滿足讀者的需求卻無法更新時，往往影響參考館員掌握科技並以有效率的服務滿足讀者需求的能力，此時參考館員便易產生焦慮的心理壓力與不平衡感(註 72)，而這種感覺乃源自於個人的專業知識無法和現實情境相配合，致參考館員無法圓滿地提供讀者滿意的服務，而此種信念往往會降低參考館員的自我效能，影響館員產生自我懷疑、恐懼感、焦慮逃避的行為而壓抑自我能力的表現。

四、情緒勞務之層面

由於圖書館屬於服務業，參考館員在提供讀者服務時，不僅是取書、歸架的體能勞務者(Physical Labor)；也是替讀者解惑、提供資訊的智能勞務者(Cognitive Labor)；更是必須產生適宜情緒狀態的情緒勞務者，以提供讀者滿意的服務。參考館員為了營造使讀者感受關懷與服務熱忱的工作氣氛，即使情緒受到重大影響，在工作時仍須控制其情緒、臉部表情及肢體動作，並壓抑自我的心智與感情，繼續提供專業的服務。在現代圖書館

「讀者至上、讀者滿意」的經營理念之下，圖書館組織多要求參考館員對讀者展現正面合宜的工作情緒，並未明文規定參考館員情緒規範的內涵，參考館員對圖書館組織所要求的情緒規範多只是被口頭告知，或是經由同事間的觀察學習而得知。易言之，圖書館要求參考館員要提供讀者滿意的服務，卻未明確說明應運用哪些情緒勞務及如何運用等，因此常造成參考館員不知該如何達成任務的困惑與無力感。

圖書館組織常易忽略情緒勞務的隱藏成本，及對組織服務品質所造成的有形或無形的損失。有關情緒勞務所造成的潛在負面影響方面，Tolich (1993) 與 Wharton(1993) 等學者皆指出，情緒勞務可能引發曠職、情緒耗竭、工作倦怠等問題，並認為情緒勞務高需求的工作，會降低工作滿足感和自我意識。（註 73）當員工長期控制私人情緒以符合組織要求，此時若組織未給予適當的輔導，將導致員工產生身心健康的問題，影響整體組織之績效。參考館員若因面對刁難的讀者，而引起情緒波動，參考館員得加以控制及管理之，因而造成高度的情緒勞務負荷，故極易導致參考館員在與讀者互動過程當中產生心理壓力（註 74），而就如同一般服務業情緒勞務工作者，會出現「情緒耗竭」，嚴重者極易導致工作倦怠的現象。

換言之，當參考館員內心真實的情緒感受與圖書館組織的情緒規則產

生衝突時，參考館員須付出更多的心力調適與控制自身的感受以符合圖書館組織的要求，而造成其情緒勞務負荷過重。參考館員長時間承受高度情緒勞務負荷，易形成長期的情緒耗竭，導致參考館員自我貶抑，隱藏個人內心的真實情緒，改以虛假的情緒應付讀者和圖書館組織的需求；致使讀者並未獲得完善的服務，圖書館亦未提升預期的服務品質，而參考館員則無法面對真實的自己，實屬三輸的局面。

陸、圖書館組織協助參考館員負面工作情緒管理之策略

參考館員的工作壓力源種類繁多，易使參考館員產生負面的工作情緒，參考館員若無法做好負面工作情緒的管理，不僅戕害館員個人的身心健康，同時也影響圖書館整體的服務品質。是故圖書館組織對參考館員的工作情緒管理問題應加以重視並深入探討。Quick (1998) 等人即提出組織壓力預防管理策略，建議組織應設法將員工可能影響工作績效的劣壓轉換為優壓，以突顯壓力的積極面。（註 75）以下即分別從官僚組織文化、人際壓力、科技壓力與情緒勞務等四個壓力源，探討圖書館組織應如何協助參考館員紓解負面的工作情緒。

一、針對官僚組織文化

(一) 形成溝通管道順暢之組織文化

圖書館應建立溝通管道順暢的組

織文化，加強館內正式與非正式的溝通以形成圖書館組織開放的氣氛，進而達到活絡組織的目標。圖書館應鼓勵縱向（參考館員與管理階層）與橫向（跨越部門）間策略性、互動性、正式與非正式的溝通，以了解館方與參考館員雙方的想法與實際情況，將不信任的感覺轉變為互信關係，並即時反映出參考館員在業務上的相關需求；同時讓參考館員能有紓解與表露負面工作情緒的機會，以感受到管理階層的體諒與重視。如此能讓參考館員正確地知覺組織對其工作的要求，可減少角色模糊與角色衝突所帶來的不確定性，從而避免館內負面情緒引動因子的出現、瀰漫與感染。（註 76）

(二) 適當授權，容許犯錯

每個人都有發揮潛能、自我實現的需求。組織應充分授權，讓參考館員在一定的範圍內自主行事，碰到某些特殊服務狀況時可衡量當時的主客觀情勢，立即運用自由裁量權彈性因應讀者的各種需求與問題，不必故步自封按照館規行事。（註 77）此外，圖書館管理者應以「決策分權及增加決策過程之參與方式，增加個人之自主性及判斷力」的參與式管理，嘗試讓員工參與新科技和服務計畫的規劃等。（註 78）如此可讓參考館員感受到組織對其自行決策權的尊重；並促進管理階層與參考館員之間的了解，化解不和諧的氣氛，進而使參考館員更能發揮服務的創意。

(三) 落實內部行銷與正面激勵的措施

圖書館組織應將參考館員視為內部顧客，重視參考館員的價值與重要性，推行內部行銷策略，將個別參考館員視為不同的目標市場，有系統性的分析、評估參考館員的專業知識、興趣能力、工作態度與行為表現，以了解並針對參考館員的個別需求，給予適當的激勵方式；易言之，圖書館組織應以參考館員的福利為前提，在滿足館員個人「外在欲求」（如薪資報酬）的同時，圖書館組織亦應重視參考館員的「內在欲求」（館員的自尊與自我實現的心理需求等），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參考館員則給予職能訓練，或是針對全體參考館員規劃激勵士氣的具體活動方案，同時，圖書館應讓參考館員充分了解組織未來發展的願景，發展圖書館經營的目標與執行方案，並確實領導參考館員落實；藉以建立參考館員「利益共同體，休戚與共、共存共榮的我群意識」，並有效消除館員對圖書館組織的疏離感，且讓參考館員感受圖書館的關懷與尊重（註 79），冀能有效提振參考館員的工作情緒。（註 80）

二、針對人際壓力

(一) 營造互信與尊重的工作氣氛，安撫參考館員的情緒

圖書館組織應加強管理階層與部

屬間的溝通管道，鼓勵管理階層與參考館員建立亦師亦友的良性關係。管理者應積極主動運用正向關懷與支持的領導風格、傾聽與同理心的技巧，鼓勵參考館員表露內心深處真正的想法與情緒感受。並尊重參考館員的差異與個別特殊的能力，以真誠的態度耐心聆聽館員的意見，並勇於接受批評，如此將可使參考館員鬱悶與不滿的情緒有適當的紓解管道，可減低館員因工作壓力所帶來的負面工作情緒之發生頻率。（註81）再者，管理階層應及時覺察與安撫有異常狀況的參考館員，則圖書館組織中的人際關係將更趨圓滿。

同時，圖書館應鼓勵參考館員建立支持團體（Support Group），營造「群體支持」（Social Support）的工作氣氛，參考館員定期分享彼此的想法、期望與價值觀，並討論問題解決的方法，與宣洩工作壓力及負面情緒。當參考館員面臨工作壓力時同事可給予情緒支持，以舒緩因工作壓力源所衍生的負面工作情緒對個體的影響，並提振工作熱忱。（註82）

（二）安排情緒管理與人際溝通的課程

多元化的社會變遷帶來參考館員的工作與心理壓力加重。由於參考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參考館員情緒困擾的主要原因。然而典型圖書資

訊學的專業教育模式，將學生塑造成在專業體系而非官僚系統中工作，所強調的是專業知識的教育與資訊技術的訓練，因此學生進入職場後，多未具備妥善處理組織中人際衝突的相關知能。（註83）故組織應以全體參考館員為對象，義務提供人際溝通技巧、情緒調適與壓力管理的訓練。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。例如：組織可從員工最深沈的內在著手，藉由舉辦如禪修打坐等靜態、內省的訓練課程，提升參考館員管理個人工作情緒的能力。

尤其圖書館管理階層亦應以身作則，多表現正向情緒，學習控制情緒與情緒管理的技能，避免在工作環境中展現負面的工作情緒，並加強自身的挫折容忍力，同時以正面理性的思考方式看待工作場所中的各種挫折，時常作正向的自我內言，以對參考館員產生潛移默化的效果。

三、針對科技壓力

（一）提供教育訓練

圖書館應規劃並推動參考館員生涯發展計畫，並開發相關的教育訓練課程，使館員能有不斷學習、增加知識或技能的機會。如此方能協助參考館員面對資訊時代科技方面的急速變遷，與益趨複雜多元的讀者資訊需求（註84），並得以紓緩參考館員因資訊科技所帶來的焦慮不安與不確定感

等負面工作情緒。具體言之，管理者應適時地評估參考館員的能力與現階段的工作需求，給予適當的教育訓練與輔導；同時鼓勵參考館員參與館內外的研習和進修活動。另外，也應重視新進參考館員的職前訓練，因為職前教育訓練直接關係新進參考館員未來在組織中的工作情形，增進對組織未來發展的信心。同時，圖書館應結合組織的願景與需求、工作的相關性、及參考館員的潛能與個人的興趣規劃館員生涯規劃與發展之課程，進而預防參考館員未來在工作中可能衍生的挫折及抑鬱感。（註 85）

(二) 建立合作學習的組織團隊

圖書館組織應鼓勵參考館員以團體的方式相互協助與合作學習，營造一個有創造力的學習團隊。換言之，圖書館可藉由「學長制」（Mentor）—由有經驗的參考館員及單位主管，引領新進參考館員觀摩、學習、熟悉與工作相關的各部職掌、作業流程、系統架構、組織文化、館藏發展與經營政策，以協助新進參考館員消除因為現實與理想的差距而產生的消極情緒（註 86），同時亦可幫助初學者克服對新的資訊科技所產生之焦慮與威脅感。另外，管理階層可針對科技資訊或參考服務，篩選一些重要、新穎的相關議題，邀請參考館員參與討論與學習，讓參考館員有系統的提升自我。

(三) 建立專業知能責任分散制

圖書館應建立參考館員對特定系統專業知能的責任分散制度，並敦請相關專家提供進一步的協助。面對現今日新月異的科技，每位參考館員無暇專精各種資訊系統；基本上，參考館員只須具備對主要的資訊系統和其他可能的中介系統有基本程度的操作能力。在這項基本能力之外，應指派不同的參考館員負責特定的科技，廠商系統和資料庫等，使參考館員從參與中獲益。（註 87）

(四) 實施組織的目標管理

圖書館組織應藉由目標管理的策略，以了解參考館員的期許，並將之與組織目標相結合，藉著建立全體的共同願景，以紓解參考館員對組織未來發展的不確定感。具體而言，可就參考服務的各個項目設定優先次序，以減輕參考館員的工作焦慮；若組織未對參考服務的各項服務內容設定優先次序，參考館員的壓力必會因此而增加。

面對新的科技，圖書館組織在設定服務項目的優先次序時，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。首先釐清服務對象與服務項目，再分配參考館員執行。以免參考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。在圖書館提供各項服務前，必須給予參考館員足夠的時間與資源，確定參考館員已充分掌握並瞭解

其服務內容，才能保證服務品質與讀者滿意度。另外，圖書館組織應協助參考館員分析與澄清其被管理階層、同事及讀者所期望扮演的角色，並確定個人責任範圍及績效表現，以減少參考館員因角色衝突或角色模糊而衍生的負面工作情緒。（註 88）

四、針對情緒勞務

(一) 預防性管理

圖書館在甄選新進參考館員時，即可藉由招募、甄選的程序，傳達組織的規範與需求，以達到協助參考館員情緒管理的目的，並有效防範參考館員未來工作壓力的產生。首先，在甄選參考館員方面，圖書館應先致力於改善甄選的步驟，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參考館員。其次，亦須評估新進參考館員對組織文化的適應和職位適配的程度，避免日後衍生問題，影響整體利益。同時，圖書館組織更應注意人力資源的調配，避免參考館員因工作量負荷過重而衍生負面工作情緒。（註 89）

此外，圖書館管理階層應主動執行預防性情緒管理（Preventive Emotional Management）。（註 90）管理階層應遵循事前預防、事後關心的原則；易言之，管理階層平時即應保持敏銳的觀察力，及時覺察與關心參考館員情緒變化的細微徵兆，必要時可藉助適當的心理測驗量表，協助參考館員對

自我情緒的分析與了解，進而能妥善處理負面工作情緒，以免對組織績效產生影響。

(二) 訂定情緒規則

圖書館組織應主動了解參考館員情緒勞務的工作負荷，與參考館員的工作態度，並將相關具體的勞務提供行為及情緒規則書面化，以供參考館員有明確遵循的規則。具體言之，圖書館應發展如Hochschild(1993)所謂的「情緒地圖」（Emotional Map）（註 91），明白規定出在圖書館內對主管、同事及讀者之間應表現的情緒規則；或訂定「情緒腳本」（Emotional Scripts）（註 92），包含「引發情緒事件、情緒反應、情緒規則、個人對情緒的態度以及相關他人的期待的情緒反應」等；並將情緒地圖與情緒腳本作成訓練手冊，以使館員更清楚自己在職責範圍內所應有的情緒狀態，同時亦提供圖書館規劃教育訓練時，能有更具體的方向與內容。高情緒勞務的參考館員會較缺乏成就感，圖書館亦應藉由績效評估與回饋的制度，強化組織的情緒規則。亦即將情緒勞務列入工作績效的考核項目中，以引起參考館員的重視，達到激勵參考館員、提升服務品質的目的。

(三) 設立館員心理輔導與諮商中心

企業界如台灣積體電路、台灣電力公司、台北市捷運公司皆成立員工諮商室，對紓解員工的負面情緒與提

升組織的整體績效，有極其正面的功效。圖書館可參仿企業機構設立館員諮商中心，或是外聘心理諮商師、或由館內同仁組成心理輔導與諮商團隊，以提供參考館員遭遇工作壓力與負面情緒時，能有另一個紓解的管道。同時也讓參考館員感受到圖書館組織的關心與尊重。經由心理諮商與輔導的過程，參考館員可培養自我管理的技巧。亦即藉由引導參考館員自我探索，學習自我剖析問題的癥結所在，進而調適消極的情緒，且自內衍生日力量解決問題，並能坦然面對與接受工作環境中的種種挫折與變遷。

圖書館固然宜分別針對參考館員不同的負面情緒衍生原因，發展適宜的因應策略；但是各因素之間皆息息相關，因此，針對以上四個層面所提出的各個策略，事實上皆可相互為用。另外，圖書館宜衡酌各館的特殊狀況與參考館員的個別差異，運用適切的組織情緒管理策略，從而協助參考館員展現積極正面的工作情緒，以利圖書館服務品質的提升。

柒、結論

21世紀是知識經濟時代，服務業已取代傳統農業與工業成為台灣知識經濟社會的核心。而在服務產業中，服務品質則向來為組織所重視，是組織永續經營的利基所在，而服務品質的關鍵乃繫於員工的工作情緒。組織若欲永續經營與發展，須有情緒平穩、能愉悅地工作的員工，才能夠提供完

善的服務給顧客。換言之，情緒已由員工私人的行為變成組織的商品的一部分，組織因此開始注意到員工情緒管理的問題，而紛紛運用各種管理策略，使員工能夠發揮最大的工作效能。

情緒是每個人都經驗到的，會影響個體的思考、行為模式，且與個體的身心健康、人際關係及工作效率均有密切的關係。而員工情緒的變化更是影響組織整體的工作績效，尤其「與顧客高度接觸」、代表組織形象的第一線服務人員，更顯出情緒管理的需求。因此，輔導員工做好情緒管理是組織的義務之一；員工情緒上的困擾，不可單獨視為員工個人之私事，應要視為組織的問題之一，管理者應提供有情緒困擾的員工實質的關懷與協助。如此方可營造一個令員工積極愉快的工作環境，並得以避免組織中衍生負面工作情緒的因子出現，進而提升工作績效並增進組織的發展。

參考館員是服務人群的專業工作者，其所面對的工作壓力與情緒問題，在圖書館經營「服務品質至上」的要求下自是不容忽視。參考館員須與內外部顧客（即讀者與同事）高度接觸，且在工作時須適當控制私人情緒，表現合宜的臉部表情與肢體動作，以創造出合於組織要求的工作氣氛，為典型的情緒勞務工作者。同時，參考館員在圖書館的經營發展從產品導向成為顧客導向的趨勢之下，除須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，參考館員必須求新求變及不斷學習。而參考館員若未做好情緒管理，則易衍生負面的工作情緒，對組織及個人皆有不利的影響。

參考館員之認知、情緒、工作效能與服務品質息息相關。圖書館組織對參考館員的工作情緒管理問題加以重視，此乃圖書館提供讀者卓越服務品質的關鍵。而圖書館組織在參考館員的情緒管理上，應設法了解參考館員焦慮、憤怒與工作倦怠等常見的負面工作情緒；並從組織層面就官僚組織文化、人際壓力、科技壓力、以及情緒勞務等四個影響參考館員產生負面情緒的因素，加以深入探討；以發展出針對參考館員工作壓力與負面情緒的紓解之道與管理策略。

而要協助參考館員紓解工作壓力

與做好情緒管理，則須賴圖書館組織整體的力量，單憑有自覺能力的館員個人一己之力實有不足。具體而言，圖書館組織不僅應開設情緒管理課程、或規定參考館員閱讀相關書籍，而應更進一步地針對組織內參考館員不同的工作壓力源，規劃具整體性、連貫性之組織情緒管理方案，使參考館員能感受到組織的重視與關心。此外，圖書館的管理階層亦應以身作則引導參考館員學習如何減輕工作壓力與做好情緒管理的策略。綜言之，欲紓解參考館員的工作壓力與負面工作情緒，則圖書館組織須透過實際踐履的過程，而不能僅止於觀念上的傳遞；如此方能擁有樂觀滿足的參考館員，進而提升圖書館讀者服務的品質，強化圖書館的競爭優勢，以利圖書館的永續經營與發展。

註釋

- 註 1：Leonard Kniffel, "Surveys Says Librarians Rank Low in Stress. Hel-lo?" American Libraries 30 (May 1999): 38.
- 註 2：林鈺琴，「組織公正、信任、組織公民行為之研究：社會交換理論之觀點」，管理科學學報 13 卷 3 期（民國 85 年），頁 395。
- 註 3：A. Rafaeli and R. I. Sutton, "The Expression of Emotion in Organizational Life," in Research in Organizational Behavior: Vol. 11, ed. L. L. Cummings and B. M. Staw (Greenwich, CT: JAI Press, 1989), 1-42.
- 註 4：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 5：A. R. Hochschild, The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling (Berkeley, CA.: University of California Press, 1983), 7.
- 註 6：Rebecca R. Martin, "The Paradox of Public Service: Where Do We Draw the Line?" College & Research Libraries (January 1990): 22-23.

- 註 7：丹尼爾·高曼 (Daniel Goleman) 原著；張美惠譯，EQ: Emotional Intelligence (台北市：時報文化，民國 85 年)，頁 318。
- 註 8：R. S. Lazarus and B. N. Lazarus, Passion and Reason: Making Sense of Our Emotions (Oxford, N.Y.: Oxford University Press, 1994), 151.
- 註 9：張春興，現代心理學 (台北市：東華書局，民國 80 年)，頁 533。
- 註 10：曹中璋，「情緒的認識與掌控」，學生輔導雙月刊 51 期 (民國 86 年)，頁 27。
- 註 11：陳如山，「情緒管理」，國立空中大學社會科學系社會科學學報 5 期 (民國 86 年)，頁 2。
- 註 12：路君約等著，心理學 (台北市：中國行為科學社，民國 64 年)，頁 180。
- 註 13：蔡秀玲、楊智馨合著，情緒管理 (台北市：揚智文化，民國 88 年)，頁 23-24。
- 註 14：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 15：賴保禎等編著，健康心理學 (台北縣：國立空中大學，民國 88 年)，頁 178，184，187。
- 註 16：同註 13，頁 8。
- 註 17：H. Selye, The Stress of Life (N.Y.: Mcgraw-Hill, 1956), 53-64.
- 註 18：S. Fineman, "A Psychological Model of Stress and Its Application to Managerial Unemployment," Human Relations (1979): 32, 323-345.
- 註 19：L. M. Albertson and D. N. Kagan, "Occupational Stress: among Teachers," Journal of Research and Development in Education 21:1 (1987): 69-75.
- 註 20：H. Selye, "History of the Stress Concept," in Handbook of Stress: Theoretical and Clinical Aspects, ed. L. Glodberger and S. Breznitz (New York: Free Press, 1993), 16.
- 註 21：N. T. Matteson and J. M. Ivanceich, Managing Job Stress and Health (New York: Free Press, 1982), 47.
- 註 22：同註 21。
- 註 23：郭靜晃等著，心理學 (台北市：揚智文化，民國 83 年)，頁 258-262。
- 註 24：S. Folkman and R. S. Lazarus, Stress, Appraisal, and Coping (New York: Springer, 1984), 19.
- 註 25：John M. Ivancevich, Human Resource Management (Homewood, Ill.: Irwin, 1992), 721.
- 註 26：藍采風，壓力與適應 (台北市：幼獅文化，民國 90 年)，頁 9。
- 註 27：S. P. Robbins, Organizational Behavior 9th ed. (Englewood Hill, N.J.: Prentice-Hall, 2001), 565-566.
- 註 28：D. Hellriegel, J. W. Slocum, Jr. and R. W. Woodman, Work Stress, Organizational Behavior (N.Y.: Addison-Wesley, 1986), 519.
- 註 29：J. M. Ivancevich and M. T. Matteson, Stress and Work: A Managerial Perspective (Glenview, Ill.: Scot, Foresman, 1980).

- 註 30 : J. C. Sarros, "Administrator Burnout: Findings and Future Directions," Journal of Educational Administration 26: 2 (1988): 184-196.
- 註 31 : T. Monteriro, "Stress, Appraisal and Administrator: A Look at Theory and Reality." NASSP Bulletin 74: 525 (1990): 80-85.
- 註 32 : 方紫薇等, 教師情緒管理 (台北市: 教育部, 民國 85 年), 頁 15, 20。
- 註 33 : 同註 13, 頁 101-102。
- 註 34 : 同註 32, 頁 13-14。
- 註 35 : 黃德祥, 青少年發展與輔導 (台北市: 五南, 民國 82 年), 頁 345-346。
- 註 36 : Donald F. Parker and Thomas A. Decotiis, "Organizational Strategies for Handling Job Stress," Organizational Behavior and Human Performance 32 (1983): 160-177.
- 註 37 : 同註 32, 頁 23。
- 註 38 : H. J. Freudenberger, "Staff Burnout," Journal of Social Issues 30:1 (1974): 159-165.
- 註 39 : C. Maslach, "Understanding Burnout: Definitional Issues: Analyzing a Complex Phenomenon," in Job, Stress and Burnout: Research, Theory and Intervention Perspective, ed. W. S. Paine (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1982), 3.
- 註 40 : A. Pines and E. Aronson, Career Burnout: Causes and Cures (New York: Free Press, 1988), 9-10.
- 註 41 : 同註 15, 頁 196。
- 註 42 : N. T. Matteson and J. M. Invancheich, Managing Job Stress and Health (New York: Free Press, 1982), 45-51.
- 註 43 : J. D. Mayer and P. Salovey, "What is Emotional Intelligence?" in Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications, ed. P. Salovey and D. J. Sluyter (New York: Basic Books, 1997), 11.
- 註 44 : R. S. Lazarus, Emotion and Adaptation (New York: Oxford University Press, 1991), 38.
- 註 45 : 同註 9。
- 註 46 : 蕭元哲, 「公務情緒智能管理」, 公教資訊季刊 1 卷 3 期 (民國 86 年), 頁 12。
- 註 47 : 同註 4, 頁 43。
- 註 48 : Cindy Faries, "Reference Librarians in the Information Age: Learning from the Past to Control the Future," In Reference Services Planning in the 90's, ed. Gail Z. Eckwright and Lori M. Keenan (New York: Haworth Press, 1994), 25.
- 註 49 : John Kupersmith, "Technostress and the Reference Librarian," Reference Services Review 20: 2 (1992): 10.
- 註 50 : 同註 49。
- 註 51 : Janette S. Caupito, Stress and Burnout in Library Services (Phoenix, A.Z.: Oryx Press, 1991), 28.

- 註 52：薛文郎，參考服務與參考資料（台北縣：旭昇，民國 84 年），頁 29。
- 註 53：Linda L. Putnam and Dennis K. Mumby, "Organization, Emotion and the Myth of Rationality," in Emotion in Organizations, ed. Fineman Stephen (London: Sage Publication), 44.
- 註 54：Charles A. Bunge, "Stress in the Library," Library Journal (September 1987): 49.
- 註 55：盧瑞陽，組織行為：管理心理學導向（台北市：華泰，民國 82 年），頁 437。
- 註 56：Charles A. Bunge, "Stress in the Library Workplace," Library Trends 38 (1989): 96.
- 註 57：Julita Nawe, "Work-related Stress among the Library and Information Workforce," Library Review 44: 6 (1995): 33.
- 註 58：同註 57，頁 30。
- 註 59：Charles A. Bunge, "Stress in the Library Workplace," Library Trends 38 (1989): 95.
- 註 60：何光國，「從完全品質管理論圖書館讀者服務品質之提昇」，資訊傳播與圖書館學（民國 83 年 9 月），頁 27-28。
- 註 61：Rothstein Samuel, "Reference Service: The New Dimension in Librarianship," in Reference Services ed. Authur Ray Knowland (Hamden, Conn., 1964), 40.
- 註 62：同註 56。
- 註 63：Craig Brod, Technostress: The Human Cost of the Computer Revolution, (Reading, Mass: Addison-Wesley, 1984), 16.
- 註 64：同註 27。
- 註 65：同註 49。
- 註 66：Virginia Bartlett, "Technostress and Librarians," Library Administration and Management 9 (1995): 226.
- 註 67：同註 49，頁 9。
- 註 68：同註 66，頁 228。
- 註 69：同註 49，頁 9。
- 註 70：J. R. Rizzo, R. J. House, and S. I. Lirtzman, "Role Conflict and Ambiguity in Complex Organization," Administrative Science Quarterly 15 (1970): 150-163.
- 註 71：Deborah F. Sheesley, "Burnout and the Academic Teaching Librarian: an Examination of the Problem and Suggested Solutions," The Journal of Academic Librarianship 27: 6 (2001): 447-451.
- 註 72：Brian Quinn, "Reducing Stressful Aspects of Information Technology in Public Services," Public & Access Services Quarterly 1: 4 (1995): 9.
- 註 73：Susan M. Kruml and Deanna Geddes, "Exploring the Dimension of Emotional Labor: the Heart of Hochschild's Work," Management Communication Quarterly 14:1 (August 2000): 12.
- 註 74：Kerry Grosser, "Burnout among Librarians and Information Work," LASIE 18:2 (Septem-

ber/ October 1987): 39.

- 註 75 : J. C. Quick, J. D. Quick, D. L. Nelson, and J. J. Hurrell, Preventive Stress Management in Organizations (Washington, D. C.: American Psychology Association, 1998), 259.
- 註 76 : Tim Williams, "Stress: It's Management and Life in a Library," Personnel Training and Education 13:3 (December 1996): 4.
- 註 77 : Margaret S. Schneider, "Stress and Job Satisfaction among Employees in a Public Library System with a Focus on Public Service," LISR 13 (1991): 400.
- 註 78 : 同註 49, 頁 12。
- 註 79 : 同註 76。
- 註 80 : Larry J. Ostler, "Stress Analysis: A Case Study," College & Research Library News (July/August 1989): 589.
- 註 81 : 同註 66, 頁 229。
- 註 82 : Monica Ollendorff, "How Much Do Librarians Know about Stress Management?" Behavioral and Social Sciences Librarians 8:1/2 (1989): 78.
- 註 83 : 同註 82。
- 註 84 : 同註 66。
- 註 85 : 同註 76。
- 註 86 : 同註 66。
- 註 87 : 同註 49, 頁 13。
- 註 88 : 同註 6, 頁 21。
- 註 89 : 同註 68。
- 註 90 : 同註 76。
- 註 91 : 同註 4。
- 註 92 : 同註 4。