



專業領導·藝術管理 參加第十七屆圖書館領導研修班紀實

鄭惠珍 國家圖書館書目資訊中心編輯

一、前言

圖書館領導研修班 (Library Leadership Institute) 是由香港大學圖書館發起並執行，旨在培養當今圖書館領導者所需具備的技能和素養。自2003年辦理，迄今已邁入第17年。今(2019)年擇於澳門大學圖書館辦理。參加的學員共42位，包括來自臺灣、中國大陸、香港、澳門、蒙古、新加坡、加拿大、英國、菲律賓及其他國家的學術與研究圖書館館員。本研修班主要目標有二：一是發展及加強亞洲地區學術及研究型圖書館館員的管理及領導能力，二是促進及加強學術及研究型圖書館區域合作關係。本館自2005年起幾乎每年派員參加，藉此機會加強館員專業知能。



第十七屆圖書館領導研修班舉辦地點澳門大學(108年4月1日)

二、課程內容摘要

本屆研修班課程的主題是「亞太世紀圖書館領導」(Library Leadership in the Asia Pacific Century)，授課內容包括八項子題與一個案例。茲就授課內容，簡述如下：

(一) 學術圖書館管理和領導 (Management and Leadership: Concepts for Academic Libraries)

本課程的重心在於傳達管理的概念，來自美國雪城大學的講座Paul Brian Gandel教授指出「管理」是一門專業、哲學、表演藝術及實踐。他並進一步解釋：管理是一種「專業」，係因其明確界定知識體系、指導和學習、清楚定義組織的狀態、社會地位和專業職責；管理是一種「哲學」，係因管理者要負責組織的績效、個人的績效、設定組織的方向、創造能力、需自我發展，以及負責他人的發展；管理是一門「表演藝術」，因其在管理過程中創造出產物，例如email、會議簡報等；管理是一種「實踐」，其本質不在於知而在於行，例如計畫、組織、管控、領導的行為等。



Gandel教授解說品牌之重要性 (108年4月3日)

(二) 策略思想 (Strategic thinking)

本課程由澳門大學Rico Long Wai Lam教授授課，內容以Strategy意義的演變為開端，在古代Strategy指的是作戰的策略，而在現代則用於企業及組織中，指的是政策、整合，以及競爭。接著，闡述計畫型策略 (deliberate strategy) 與應變型策略 (emergent strategy) 兩個重要的觀念，並請參與學員思考這兩種策略在圖書館之應用。簡言之，計畫型策略是有意圖、有計畫及有方案的，而應變型策略則沒有意圖，是偶發的。並以日本Honda汽車為例，說明選擇合適的策略方法雖然重要，但也須隨著外在環境的變化做出調整，才是致勝的關鍵。

(三) 認識你的領導風格 (What is your leadership colour?)

Gandel教授讓學員透過問卷填寫，認識自己的領導風格。一般而言，「分析型」(analytical)的領導者追求完美、注重邏輯與細節。由於做事過於謹慎，不是風險承擔者。與這種類型的領導者共事要有耐心、切記不期待他能立即回答。「親切型」

(amiable)的領導，關心別人的感受。與此種類型的領導者共事，要能夠忠誠，降低他們風險程度。切記不要提出太多改變、不要求完美。「控制型」(driver)領導的特質是堅強、果斷和注重結果。與此種類型的領導者共事，要高生產和高效率，切忌不要表現出恐懼、不要優柔寡斷。「表達型」(expressive)的領導主要特質是喜歡社交聚會、憑直覺工作。與這種類型的領導者共事，要積極樂觀、有趣和輕鬆。切記不要去控制他們、告訴他們如何進行。

(四) 高教環境變遷對圖書館的影響 (The changing higher education environment and how this will affect your library)

本課程的重心在小組討論，Gandel拋出多個問題讓學員思考並討論，包括：一、何謂大學？大學都做些甚麼事？二、學生是顧客、產品或以上皆非？三、成為影響當今大學的關鍵力量是什麼？四、成為名牌大學的關鍵。講師透過各小組的報告，讓各小組瞭解對該議題的見解。



研修班上課以分組方式進行 (108年4月1日)



(五) 數位人文：圖書館的挑戰 (Digital humanities: challenges for libraries)

新加坡國立大學教授Miguel Escobar Varela介紹數位人文的意涵及其對圖書館帶來的挑戰及機會。圖書館服務與數位人文有關的項目，包括資料庫、資料探勘及數位出版。數位人文要考慮的問題，包括資料的標準化、完整性、正確性。這些問題對歷史性的資料尤其重要，而要解決這類問題的最佳途徑就是註釋和討論。此外，數位人文也與網路科技有關。Varela列舉文字探勘相關計畫，並剖析圖書館所面臨的挑戰。最後，對圖書館提出兩項建議：一是重新思考圖書館員和學者之間的區別；二是重新思考圖書館作為對話和交流的空間。

(六) 圖書館效益和影響力之評鑑 (Evaluating library effectiveness and impact)

為傳達實施使用者經驗研究可讓圖書館瞭解使用者的需求及感受，服務於香港大學圖書館的Melissa Man除了介紹網頁使用者研究、使用者觀察研究及焦點團體外，並在本課程中設計有趣的分組活動，將其在香港大學圖書館曾經從事的使用者研究，讓學員們實際體驗。此外，也分享其在香港大學圖書館的研究經驗，例如學習共享空間的使用分析、線上使用者調查等，並且提醒圖書館人員須懂得運用日常的統計資料。

(七) 建立創新的圖書館空間 (Creating innovative library spaces)

香港大學圖書館館長Peter Sidorko強調「卓越的圖書館提供溝通的場所並重新規劃圖書館空間」，同時也表示，目前實體的館藏佔據圖書館大

部分的空間，未被借閱使用的圖書甚至高達80%。為使空間得到最有效的運用，圖書館需進行空間翻轉。惟翻轉的過程中可能面臨各種困難和問題，例如電子書仍無法完全取代實體館藏、教職員反對移除實體館藏、移除圖書或是空間改造費用高昂且費時。另一位共同授課的副館長Esther Woo則闡述理想的圖書館空間規劃，並分享香港大學圖書館空間規劃與服務等。

(八) 打造圖書館品牌及推廣 (Branding your library and communicating its value)

Paul闡述好的品牌是指能夠清楚地把信息傳達給顧客、與顧客溝通迅速、具有可信度、可激發情感共鳴、激勵顧客、建立顧客的忠誠度。品牌策略的檢視項目，包括：是否清楚且明確的呈現策略的品牌、是否有彈性可因應需要而改變、是否有完善的品牌管理程序、是否確保該策略涵蓋所有顧客可能會遭遇的事物。整個組織要專注於品牌提供的承諾，且能體認品牌不僅是對其顧客的承諾，同時也是對所有利益相關者的承諾，包括員工、合作夥伴等。

三、心得及建議事項

(一) 組織上下皆應認識領導風格，適度轉換領導與溝通方式

領導風格類型多元，各有其特色與優缺，並沒有一種領導風格是十全十美適用任何團隊。因此，要成為傑出領導者需先確認自己擁有哪些領導風格與特性，並且清楚團隊的優劣勢，才能適時靈活轉換不同領導風格，以帶領出優秀的團隊；相對地，

身為部屬亦須主動瞭解上司的人格特質及溝通型態，知道如何去因應領導者的行事風格，懂得適時調整自己，以增進工作績效，共同完成組織任務與目標。

（二）認識領導策略，學會因勢而動

組織的發展須兼重計畫型與應變型兩種策略，前者大多由上至下，後者多是由下到上。組織成員需懂得因應外在環境的變化，才能順勢改變策略。Honda公司生產的重型機車在日本銷售良好，同樣的銷售策略在美國地區卻是行不通，在更改管理策略後，成功轉虧為盈，就是前述兩種策略之應用。圖書館管理亦然，當一個政策實施之後，遭遇困境時，應能及時改變策略，才能扭轉局勢不致持續惡化。

（三）持續提供創新服務與空間，提升使用率

隨著外在環境的變遷及數位時代資訊和通訊科技的快速發展，圖書館可提供給讀者的軟硬體設施不斷的推陳出新，在空間規劃方面，從90年代的「資訊共享空間」、21世紀出現的「學習共享空間」，蛻變至目前的「駭客空間」。提供的新穎服務包括休憩艙、3D虛擬實境、治療犬、讀書座談會、室內運動等。在經費的許可下，圖書館應持續精進空間與服務品質，才能與時俱進，提高讀者利

用圖書館的興趣，進而提升圖書館的使用率。

（四）持續派員參與領導研修班，有助汲取新知開闊視野

有別於傳統的教學模式，領導研修班課程設計活潑多元、提供一個合作的學習環境，以分組方式讓來自不同文化背景的同道共同學習，互相討論擴展思考，分享彼此的觀點與成果。學員透過腦力激盪的教學環境，甚至可引導出更高層次的認知，深受啟發獲益良多。筆者認為整個組織從上到下人人都應懂領導，即便不是管理者，只要經過妥善的學習、訓練和經驗累積，也有機會成為好的領導者或是善於溝通的部屬，值得持續派員參與此研習活動。



研修班學員全體合影（108年4月4日）