

●程亚男

组织文化与文化塑造

——图书馆管理的视角转换

摘 要 图书馆组织文化表现在三个方面,即物质环境、内部人际关系、价值观念和思维方式。图书馆组织文化要从共同目标、职业精神和职业道德着手设计。图书馆组织文化的培育是一个长期奋斗的过程。参考文献3。

关键词 组织文化 图书馆文化 文化塑造 图书馆精神

分类号 G250

ABSTRACT The organizational culture of library can be reflected in three aspects, i.e. material environment, internal human relationship, and values and ways of thinking. The design of the organizational culture of library should start with common objectives, professional spirit and professional ethics. However, the formation of the organizational culture of library is a long process. 3 refs.

KEY WORDS Organizational culture. Library culture. Cultural formation. Library spirit.

CLASS NUMBER G250

1 组织文化的内涵

20世纪80年代,日本企业以企业文化特征促使企业发展的现象,引发了许多学者开始对日本企业的管理进行研究,并由此引发了对企业文化或组织文化的研究。1985年,美国麻省理工斯隆学院教授艾德佳·沙因(Edgar H. Schein)综合前人对文化比较的研究成果,从文化的本质概念出发,对文化的构成因素进行分析,并对文化的形成、文化的过程提出了独创的见解,率先提出了组织文化的概念。沙因认为,文化由以下三个相互作用的层次组成,即物质层:可以观察到的组织结构和组织过程等;支持性价值观:包括战略、目标、质量意识、指导哲学等;基本的潜意识假定:潜意识的、暗默的一些信仰、知觉、思想、感觉等。揭示了深层的处于组织根底的文化的表现与作用。

组织文化强调的是一种文化的活力。从没有图书馆到有图书馆,是社会文明的进步,建什么样的图书馆则是一种文化的表现,所以说,文化既是物质的,又是精神的。物质是文化中最容易被感知的,但文化的物质设备本身又是一种动力。如何发挥图书馆的作用,如何服务于读者,图书馆人如何合作与工作,其间就必然存在一种精神的作用,如知识上、道德上、精神上、经济上的价值体系、组织方式、语言等,这些都可以称作精神方面的文化。所以说,组织

文化是渗透在组织一切活动之中的东西,是组织的灵魂。文化的作用就在于在组织发展过程中产生的一种特殊的文化倾向,并把组织内全体成员结合在一起。人是事业的中心,以人为本,尊重人与激发人,是组织文化的基本理念。

图书馆组织文化表现在三个方面。

1.1 组织的物质环境

如馆舍造型、布局、色彩,各个层面与阅览区、场地的标志,环境秩序和卫生,工作人员的服饰等。

1.2 组织内部人际关系

如馆长与馆员之间、员工之间,各个职能部门之间,以及员工与读者之间的种种关系,包括相互是否尊重、理解、团结、热情和友好等。

1.3 组织的价值观念和思维方式

价值观念是一种价值导向、工作态度和献身事业的生活取向。这是一种“看不见的组织方针”,是组织文化的核心部分。组织文化的作用就是让组织中每一个成员都对本组织有一种自豪、忠诚和责任感,并且具有为组织目标而献身的一种精神。

从一般物的管理上升到文化精神的塑造,是管理的一种更高追求。传统的管理立足于“管”,但人的智慧、潜能和积极性是管不出来的。他可以每天按时上下班,但你能知道他在想什么吗?为此有人认为,在通常情况下,人的潜能仍有80%在“冬眠”。能统帅一个组织成员思想的只能是一种理念,一种对事业的信念,而这种理念的载体就是文化。

组织文化重在以文化育人。由于文化生生不息,组织文化的创新与再生活力是事业持续发展的基本驱动力。一个人长期从事某一项工作,很容易厌倦,一个组织要长期保持行内的领先地位也很不容易。所以如何适应组织内部和外部环境的变化是管理中永远重要的课题。一个崭新、规模宏大的图书馆,往往能吸引不少有志者,但是,建筑总会老去,图书馆靠什么留人?用高额的奖金?我们不排除在流动的員工中有一大部分是因为薪酬的问题。日本商界有句名言:“你不能贿赂你的孩子完成家庭作业,也不能贿赂你的太太去做晚饭。自然,你也不能贿赂你的员工去为公司工作。”图书馆要留住人才,靠高额奖金是不够的。人才需要的是一个能施展自己才能的平台,一个足够的、适合的发展空间,也就是我们常说的“事业留人”。推行文化管理,就是为了营造一种留人的环境,包括领导的人格魅力、良好的团队精神、培训与提高的机会,事业发展的愿景等——一种不能以货币形式表现的激励基因,即良好的组织文化。从某种意义上讲,文化是土壤,人才是种子。组织文化的精髓就是要用共同的价值观将员工联系在一起,并能不断激励员工挑战自我,挑战事业。

2 组织文化设计

如何来确定图书馆组织文化的表达式?

文化从某种意义上来说是一种观念形态和心理状态,它存在于每一位员工的头脑中,同时表现为行为方式和思维方式。员工的心理是一种更具有代表性的文化底蕴,所谓氛围、风气、风貌正是组织文化的自然体现。为什么在我们的日常管理中会出现馆长说A,员工说B,读者认为是C的现象,就是因为我们的沟通出了问题,对同一个问题的正读、反读、伪读,都源于群体对组织文化核心价值观念的认同程度。所以,在构建组织文化之前,首先要了解目前员工对组织的态度,调查组织的现状。

在弄清楚组织面临的最大问题后,就可以提出解决问题的最佳设计。

图书馆组织文化的设计主要包括如下三个方面。

2.1 共同目标

从宏观的角度来讲,一个组织的发展战略目标就是事业的共同愿景。什么是“共同愿景”?彼德·圣吉解释说:大家共同愿望的景象。并认为,共同愿景应是人们心中一股令人感召的力量。馆长的责任就是根据社会发展的需要提出图书馆的发展目标,并根据目标绘制远景蓝图,让员工看到事业发展的前景和个人的前途,起到导向和激励的作用。使全

体员工愿意凝聚在“我们的事业”中,树立“以馆为荣,馆兴我兴”的使命感。明确目标,实行目标激励,给予为实现目标而做出贡献的职工以价值肯定,是先进组织文化建设的一个十分重要的内容。战略不是口头宣布的东西,而是实际发生的。馆长拿出一定的时间和精力与员工共同讨论本馆的发展战略,并进行愿景设计,让图书馆的员工时刻都能对这个问题有清醒的认识。

2.2 职业精神

职业精神是组织文化的内核。中国的图书馆事业需要一批把图书馆当作事业而不仅仅是谋生饭碗的图书馆工作者。这也就是职业精神与职业行为的根本区别。不可否认,图书馆事业的发展始终面临着各种困难,有人说,是资金问题,有人说是体制问题。我认为图书馆的问题并不仅仅在于资金和体制,还有一个精神的问题。不少图书馆出于利益的驱动,在图书馆与读者之间设置了种种障碍。事实上,在社会生活的总和中,还存在高于物欲的价值主导,组织文化的建设取向就是要提供一个最有意义的精神取向。在这个理想失落的时代,重建理想、重塑精神也就显得格外重要。精神目标是一种自我实现需要的指向目标,它追求一种“是什么样的角色就应该干什么样的事”的高层次境界。

创造团队精神是事业成功的关键。日本公司就很重视团队精神的建设。NEC公司面向21世纪在全球提出了一个概念:Holonic,即提倡员工个体独立,同时又与整体配合融洽。NEC(中国)有限公司在此基础上又提出了“培养闪光的个人”这个张扬个性的口号。“闪光的个人”这个概念的提出,更加强调充分发挥每个人的主观能动性,激发个人潜力。正如德鲁克所言:“个人需要把组织当成完成自己人生目标的手段,组织需要让个人为其做出所需的贡献。”

2.3 职业道德

中央颁发的《公民道德建设实施纲要》提出了“爱国守法,明礼诚信,团结友善,勤俭自强,敬业奉献”的20字道德规范,中国图书馆学会配合公民道德建设纲要的实施,制定了图书馆员职业准则。图书馆组织文化也要围绕这些道德规范来开展。职业道德既以观念形态、心理形态等形式存在于员工的头脑中,又表现为行为方式和举止形态。

目标、价值观和道德观三者在本质上是一致的。目标是组织存在的根源,价值观和道德观是一切行动的依据与准则,三者缺一不可。创建组织文化没有固定的模式,需要每个图书馆自己去探索一条“自己的路”。

3 文化塑造

文化的产生、发展是一个缓慢渐进的过程,构建一个优秀的组织文化也决非一朝一夕的事情。余秋雨先生认为,“文化塑造是种群行为,文化塑造的同时反过来又塑造了文化”。

组织文化的培育,就是培育事业的核心竞争能力,包括图书馆的宗旨、未来目标与战略选择,回答图书馆应该为社会做什么的问题,也就是图书馆存在的理由;文化塑造是对群体行为的一种规范和培训,包括理想、职业道德、工作作风等,即具有群体或组织特征的规范与价值观。规范是群体公认的对特定事物态度与行为准则,价值观是反映本单位对“什么最重要”的一种信念,也就是一种理念。理念是组织的灵魂,包括使命观、服务观、行为观,具有鲜明的行业特点、时代特征和管理风格。

一个好的理念不能只是一种口号,也不能是长篇宏论。上海图书馆自1995年10月馆所合并以来,一直十分重视创建适应并促进图书馆事业发展的图书馆组织文化,提出了四大功能的价值观,即面向社会的教育功能、文献加工的升值功能、面向市场的营销功能、信息咨询的服务功能。之后,确立了“十五”期间的发展目标,并对馆所功能作了新的界定,即知识门户、终身学校、文明基地、信息枢纽。2002年明确提出了“初步形成促进图情事业发展和体现图情特点的馆所组织文化”的工作目标并制定了相应的实施意见。如“百问不厌,百问不倒”,“热心、精心、细心、耐心、专心”的服务理念,以及“名训九三双高招”的文明创建目标和行为规范。深圳南山图书馆开馆之初,就确立了以读者为核心的服务理念,以文明服务为基点构建文明环境,从“读者是衣食父母”的真切感受中,提出了“读者第一”、“一笑二好三先四不五轻”的服务理念和行为规范,在全馆进行服务是一种生存竞争、是一种品牌、一种文化的教育,进而提出了“读者第一、员工第一”两个第一的图书馆价值观:即员工满意度+读者满意度+社会满意度图书馆效益目标。

员工统一的、自觉的工作方式和方法,是将理念转化为组织行为的物化过程。图书馆的主要职责是为社会提供信息服务,每天都要面对成百上千的读者,如何通过我们的服务获得社会的认同和读者的信任,要靠规章制度,包括管理制度、工作职责和工作规程来规范。同时制度的制订与实施也是组织文化的一种表现,如制定制度的出发点、制度的语言表达方式、制度的执行中存在的管员工不管领导,管读者不管员工,语气生硬、不文明,有章不依、不一视同仁等,都有悖于构建组织文化的初衷。组织文化是

人格化和人性化的规章制度。

组织文化还要通过一整套的组织活动、视觉标志来展示自己的形象。图书馆要通过各种活动把读者引进来,也要走出去办活动,活动是一个组织是否具有社会感染力和活力的一种表现。视觉标志包括建筑物造型与环境、馆徽、馆服和馆牌,以及名片、信封、信笺等,通过它们把图书馆介绍给社会,并使受众产生不可磨灭的印象,从而取得广泛的认同。视觉标志要求有深邃的内涵,明了、美观,刻画出本馆的特点。国家图书馆、上海图书馆和广东省立中山图书馆的馆徽设计上的独具匠心,同样在展示着一种图书馆文化。

沙因说:“真正的文化则是隐含在组织成员中的潜意识,而且文化和领导者是同一硬币的两面,当一个领导者创造了一个组织或群体的同时就创造了文化。”文化和战略的本质是自上而下的事情。馆长不仅是行政管理者和决策者,也是组织文化的集大成者,馆长的决策和意志,总是深刻地主导着组织文化的建设。图书馆要如何发展,达到一个什么样的目标,馆长是关键。组织文化的优劣程度取决于领导的重视程度,领导人的重视程度取决于领导者本人的认识程度。

目前图书馆在组织文化建设方面大多停止在物质层,比如图书馆建筑文化与环境的营造,规章制度的建设等,而对图书馆组织内团队精神的建设、事业目标的引导等,大多或不太关心或力不从心。笔者就曾在装修十分精美的某图书馆新馆,见到工作人员坐在服务台里嗑瓜子。尽管各个图书馆都有年度发展目标 and 长远规划,但多停留口号式的宣传,没有成为员工的自觉行动;有的图书馆领导简单地认为组织文化就是搞搞文体活动。凡此种种,说明不少图书馆的领导对组织文化的认识十分模糊。正是由于这种思维的缺陷,形成了图书馆组织文化的“真空地带”。

当然,任何文化的推行,都离不开员工对组织文化的认同。要使一种理念成为全员的自觉,必须进行长期的宣讲与贯彻。美国通用电气首席执行官杰克·韦尔奇认为,管理者应该把要传达的理念尽量简化,并将它重复700遍。

参考文献

- 1 王世伟. 创建适应促进图情事业发展的组织文化. 图情工作, 2002(5)
- 2 (英)马凌诺斯基著;费孝通译. 文化论. 北京:华夏出版社, 2002
- 3 程亚男. 书海听涛——图书馆散论. 北京:北京图书馆出版社, 2001

程亚男 研究馆员. 通讯地址:深圳南山图书馆. 邮编 518052. (来稿时间:2003-03-18)