

●贺子岳

图书馆组织文化论

摘 要 图书馆文化的内容包括:建筑设计、设备和环境形象,工作目标、道德准则、人际关系等行为形态,以及图书馆的目的、决策、馆员评价和管理、馆员形象、图书馆人际关系本质等核心文化层。受网络环境的影响,图书馆文化应该变革、发展。网络环境下,应建立团队文化,形成学习型文化氛围,培育以人为本的文化,要弘扬图书馆精神。要在实践中通过教育培训、制度建设等等来塑造图书馆组织文化。参考文献 13。

关键词 组织文化 图书馆文化 文化内容 文化建设

分类号 G250

ABSTRACT The contents of library culture include behavior forms, such as architectural design, environmental identity, work objectives, ethic codes and human relationships, and core cultural layers, such as library mission, decision making, evaluation and management of librarians, etc. Library culture should be developed and transformed under the impact of the networked environment. In this paper, the author discusses these issues in detail. 13 refs.

KEY WORDS Corporate culture. Library culture. Content of culture. Cultural development.

CLASS NUMBER G250

图书馆组织文化,有许多文章亦称图书馆文化(Library Culture),来源于组织文化(Organizational Culture)理论在图书馆管理中的应用。从字面上看来,组织文化有两个不同但却相关的意思:首先指文化存在于组织中,如同文化存在于社会中,任何一个组织皆有其共同的价值、信念、假设、规范、仪式、人工制品和行为模式等等,它们存在于组织之中,并影响组织成员的外在行为。组织文化的另一层意义是作为观察和思考组织行为的方式,用以解释和预测组织或其成员在不同的环境下如何采取行动,而组织如何采取行动受其基本假设所影响,此种假设是无所知觉、被视为理所当然的事情^[1]。换句话说,即使环境已经变化,组织文化仍然控制着组织的行为。20世纪后期新技术应用的冲击,使图书馆人认识到图书馆的组织结构必须做出适应时代变迁的变革,而实际工作中组织再造的70%以失败而告终^[2]。原因何在?正如有学者指出的一样,“变化总是被期望,但变化却经常不会获得成功,因为它常常是与组织文化相冲突的”^[3]。因此,“组织再造不能没有文化的变革”^[4]。在这种情况下,研究图书馆现有组织文化的内容以及新技术环境对组织文化的影响就具有重要的意义。

1 图书馆组织文化的内容分析

按照美国著名学者 Edgar H. Schein 提出的组织文化构成模型,组织文化被分为三个层次。第一层

的“人工制品与创造物”是组织文化的物质层面。在图书馆来说,它是由图书馆建筑、设备、装饰和环境等创造出来的反映图书馆物质形象方面的文化,是一种表层的、显而易见的文化。第二层“标榜的价值观”是中层文化层次。就图书馆来说,指图书馆在管理和服务活动和人际关系中产生的行为观念,包括图书馆目标、道德准则、图书馆制度、人际关系、图书馆传统和习惯等,它是以行为为形态的中层组织文化,是一种外显的价值观。第三层是组织文化的核心层,为组织的基本假定。它是一种以意识为形态的深层次文化,反映追求志向和决心以及行为的总体倾向。表层和中层文化受核心文化所决定。核心层文化又由五个方面构成,即:人类活动的本质,与时间、空间的关系,人性的本质,与环境的关系,人际关系的本质。

1.1 图书馆组织的目的

Edgar H. Schein 组织文化模型中关于人类活动的本质在图书馆组织文化中可修正为“图书馆组织的目的是什么?”。按照 1975 年国际图联(IFLA)在法国里昂召开的图书馆职能科学讨论会上,图书馆的社会职能被概括为四个方面:一是保存人类文化遗产;二是开展社会教育;三是传递科技情报;四是开发智力资源。近年来,图书馆作用有多样化的趋势,但总的来讲,图书馆的职能仍然表现于三个方面:首先,图书馆最经典的职能是作为文献的收藏机构。尤其是在中国,由于数千年来藏书楼的影响,一

提起图书馆就令人想起庄重的、充满油墨清香的藏书氛围。其次,图书馆是开展和支持各种教育活动的场所。公共图书馆经常举行讲座、展览和培训班等活动,力求把自己塑造成为终生教育的中心;大学图书馆对教育的支持表现为它是教学的伙伴。第三,图书馆是信息的传递机构。表现在学术图书馆(包括大学图书馆和专门图书馆)力求把自己塑造成为科学研究的伙伴。图书馆员为了科研的进行会尽心竭力,这是他们认可的价值所在。而公共图书馆则成为科学普及和各种信息咨询机构。至于图书馆的第四项功能,包含在第二和第三项之中。上述三个方面是图书馆立足于社会的定位点,经过多年的沉淀,并经过图书馆事业开创者与继承者的不断调整和修正,已经成为图书馆的组织文化的核心,不论是何种类型的图书馆,都会围绕这三个方面开展工作。反之,如果有人试图变革其中的一部分,就会遭遇强大的阻力。总结起来,图书馆组织的目的主要有:

- 收藏和保存文献;
- 传递科技信息;
- 作为教育与科学的伙伴;
- 以服务为导向,倡导“读者第一”。

1.2 图书馆的决策模式

Edgar H. Schein 的“与时空的关系”主要是指组织中存在着一些语言和行为上的法则来规定什么是现实,什么不是现实。关于这方面的探讨,对图书馆来说,可以修正为:“图书馆是如何决策的?”在图书馆的决策模式中,由于目前采用的是金字塔形的组织结构,权力的流向是自上而下的,愈往金字塔尖的职位,职权愈大。最高管理者扮演着决策的主要角色。在用人方面,图书馆管理者以培养中层管理者为核心,形成图书馆的骨干力量,再依靠中层力量,控制下一级的图书馆员。图书馆决策时多采用会议形式,但会议往往缺乏权威性,最后拍板的是最高管理者。组织与馆员沟通的渠道是层层汇报的纵向沟通方式,缺乏横向沟通渠道。总结起来,图书馆的决策模式是权威模式修正集体决策模式。具体如下:

- 崇尚最高管理者或者权威;
- 中层管理人员是参谋员地位;
- 会议是决策重要形式,但缺乏权威性;
- 基本没有自我导向的管理方式;
- 组织依赖层层汇报的方式沟通;
- 岗位职责明确,但组织比较僵化。

1.3 图书馆对员工的评价和管理制度

Edgar H. Schein 的“人性的本质”指组织对员工本性的看法,在图书馆中应该修正为“图书馆对馆员

的评价和管理制度”。图书馆对待员工缺乏一定程度的信任。中国多数图书馆对员工仍然采用监督制度。如,工作中间的查岗,进出大门的签字制度等等,反映管理者认为馆员只有在严密的监督制度下,才会完成工作任务。但受上级组织机构人事制度的约束,图书馆对馆员基本实行终身雇佣制,奖惩制度和岗位竞聘就是主要的管理措施。此外,在对员工个人发展的管理方面,图书馆有强调组织发展而忽略个人发展的倾向。虽然图书馆学研究者们近年来十分推崇人本管理,但以人为中心的管理方式在实践中并不多见。管理者并不太多关心馆员个人的发展,而倾向于认为图书馆组织的目的就是个人的目的。图书馆对员工的评价和管理方面具有下述特点:

- 管理者对员工的信任度不高,认为员工必须在监督下工作,才能达到组织的目标;
- 员工工作上被动、消极;
- 员工违反纪律或工作不力,并不会因此而失去工作;
- 管理者认为员工工作的目的是经济利益,所以以经济奖惩为主要手段;
- 好馆员指那些按时上下班并且持续工作的员工,效率和能力并不一定是主要标准;
- 员工是实现组织目标的工具,组织的目标就是员工的目标;
- 员工一旦获得学习的机会,更多的是考虑个人目的。

1.4 图书馆员的形象

关于图书馆员形象,我们可以从图书馆员在历史上和今天的表现中总结出图书馆员的形象特征。早在19世纪末至20世纪初,近代图书馆的先驱人物韦棣华女士和沈祖荣先生就为我国第一代图书馆人构筑了基本的价值观——“智慧与服务”。当时“智慧与服务”是作为“文华公书林”的馆训而提出的。时光跨越70年后,程焕文曾多次撰文回顾先辈们留下的精神遗产“智慧与服务”,在他担任中山大学图书馆馆长时,重新将“智慧与服务”作为图书馆的馆训。可见作为一种传统精神,“智慧与服务”体现出的生命力。从上面的论述中,我们可以看出,图书馆员比较注重塑造自己的“服务精神”,在理想的境界中,图书馆员是默默奉献并崇尚智慧服务的形象。

但是,现实中图书馆员形象方面,也体现出一些消极因素。相当多的图书馆员认为自己社会地位不高,缺乏职业信心。由于社会上许多人认为图书馆工作是“借借还还”的职业,故严重影响了图书馆员提供“有智慧的服务”。综上所述,图书馆员在环境

中的形象主要表现为:

- 图书馆员是文献的保存者和传播者;
- 图书馆员崇尚智慧;
- 图书馆员崇尚奉献精神;
- 图书馆员比较缺乏职业信心,相对消极。

1.5 图书馆人际关系的本质

图书馆组织的人际关系特征表现为“人情取向”。图书馆中人与人之间的关系犹如家庭关系的延伸^[5]。有些现象是众所周知的,如因为关系不错,就会得到照顾等。个人人际关系在同事之间延伸体现为友谊,但在组织行为中延伸就反映出想得到某种方便或互利。人际关系好并不意味着善于合作。图书馆人际关系特征如下:

- 人情取向;
- 注重友情,希望与人和睦相处;
- 工作中的互利和期望得到某种方便;
- 合作精神并没有得到发展,各部门各司其职。

2 网络环境对传统的图书馆组织文化的冲击

20世纪中期以来,传统图书馆就处于不停的变革之中。网络环境对图书馆的影响更是全面性的,图书馆的工作方式、服务方式、组织形态、馆藏发展、人员角色以及运作方式等都受到强烈的冲击。因此稳定了相当长时间后的图书馆组织文化也处于调整和变革之中。

首先,在图书馆组织的目的方面,传统图书馆对网络技术基本上表现出积极接受并全力推广的态度。另一面,网络时代的图书馆馆藏观念发生了变化,图书馆物理馆藏的地位下降,但新馆藏观念遭到图书馆传统组织文化的抵制,大多图书馆馆藏方面仍然以印本文献为主,对文献传递等馆际互借活动仍然有所疑虑。但网络技术已经为资源共享提供了技术上的可能。

其次,在图书馆的决策模式方面,图书馆组织的金字塔结构在网络环境下日益显现出僵化、缺乏灵活性的弊端,由于图书馆处于变化多端的环境中,组织必须能够随时增添新的功能和服务方式,因此如果仍然以层层汇报方式来沟通,用高层决策模式来应对不停变化的工作,那么,传统的决策模式将会使网络技术的运用效应大打折扣。为了适应网络环境,图书馆必须提倡自我参与式的决策模式。

第三,在对图书馆员的评价和管理制度方面,由于网络环境对图书馆员的素质要求提高,因此,图书馆对一个好馆员的定位再也不能仅仅是按时上下班

等要求,而必须以能力和工作效率为导向,应该鼓励发展能力,以适应时代的新要求;组织和个人二者都得到发展是图书馆在新环境下更为现实的管理策略,那种依赖监督,把员工视为实现目标的工具的管理方式已经过时,图书馆应该改变对员工的不信任方式,提倡组织和个人共同发展的“双赢”式管理。

第四,网络环境对图书馆员的形象产生了较大的冲击。由于信息的存取方式和读者需求的变化,导致图书馆员角色多样化。仅仅作为文献的保管者和传递者已经不能满足读者的要求,图书馆员在新环境中必须充当网络导航员、信息专家和信息素质教师等等。换句话说,图书馆员必须成为通才,学习能力应成为图书馆员的基本能力。

第五,在图书馆的人际关系方面,网络环境改变了图书馆内部沟通方式和与读者互动的方式,员工们经常通过网络相互联络。但网络的利用并没有减少人们面对面交流的机会。所以,“人情取向”在图书馆中仍然盛行。但由于团队越来越成为图书馆常见的组织形式,因此,合作和协调成为图书馆员的基本精神。

3 网络环境下图书馆组织文化的构筑

组织文化不是一成不变的,它是必须反映时代精神的。要想使组织达成较为理想的效能,就必须重塑图书馆的组织文化。

3.1 建立团队文化

网络环境下的图书馆组织文化必须善于吸收其他文化素养,以建构合理、优秀的文化。团队文化是现代组织精神必须强调的重要内容。

团队文化的内涵是什么?团队之所以称之为团队而不是普通工作群体,从文化方面来讲是因为它具有下述的文化氛围,而工作群体则没有。团队文化主要包括如下内容:

(1)具有共同的目标和远景。团队成员清楚地了解并认同组织的共同目标和共同远景,认同组织的价值观,并乐意为之奉献。

(2)相互信任、相互尊重。团队成员的技能相互补充,共同努力才能达成组织目标。成员之间形成互相信任、互相学习的气氛。人人承担责任,同时享受个人发展的权利。

(3)良好的知识共享氛围。团队提倡开发、坦诚的沟通氛围,成员间信息渠道畅通,知识共享。

(4)自我管理。团队工作得到领导充分的信任和尊重,团队以自我管理为导向,在决策上更为民主,提倡参与,注重个人能力的发挥。

图书馆引进团队文化,目的在于克服图书馆传统组织文化在决策与人际关系方面的弊端。但要建立团队文化却不是一朝一夕的事情。笔者本人就经常参与团队工作,我个人的体会是,现阶段的图书馆管理者已经有一部分重视团队这种组织形式,但团队文化却并没有得到深入研究和大力提倡。

3.2 倡导学习型组织的文化氛围

学习型组织的关键特征如下:①持续学习,表现为员工们相互分享所学东西,并且将工作作为运用和创造知识的基础;②知识创造与分享,即开发和建立起创造、获取以及分享知识系统;③建立批判性的思考,鼓励雇员用新的方法思考问题、看待关系和反馈回路以及对假设进行检验;④营造学习文化,使参与学习得到奖励、晋升,得到管理人员以及公司目标的支持;⑤建立一种能够确保每一位员工都能够得到开发以及福利改善的制度和环境^[6]。

在学习型组织中,学习能力、适应能力以及适应变革能力能够得到不断强化,并且学习型组织通过创造支持学习的文化氛围,有助于知识共享和持续学习,图书馆处于竞争激烈、变化多端的环境之中,所以引进学习型组织理论,对于图书馆特别有启发意义。

为了培养学习型组织文化,那种等级结构森严,论资排辈盛行的管理方式显然是不利于个人成长和终生学习的,追寻一条能学到更多东西、非线性的成长道路是更好的选择。图书馆的管理者应当力促减少官僚主义、等级制度以及内部派性等压制馆员成长的因素,为馆员建立伸展自如的空间,形成鼓励成长的组织环境。

3.3 培育“以人为本”的文化

图书馆的存在,是为了满足人——读者对知识、信息的客观需求,这是图书馆存在和发展的根本原因;而图书馆之所以能够存在,依靠的是图书馆人对文化和事业的不懈追求和奋斗。因此,无论从哪方面看,“人”始终是图书馆存在和发展的动力和支点^[7]。

那么,图书馆如何“以人为本”?首先应对读者发扬人文关怀的精神,为读者提供形式多样的、更为人性化的服务。笔者在香港地区大学图书馆考察时,就深刻感受到当地图书馆对人性化服务的重视。例如,对残疾读者,当地图书馆普遍制定有优先服务的规定,并在道路和设备上尽量考虑残疾人需求;其次,以人为本还应充分体现在对图书馆员的关怀和管理上,尤其要致力于营造符合组织与个人共同发展的良好工作和学习氛围,使馆员感受到尊重,从而能自觉地工作,在完成图书馆目标的过程中实现自

己的愿望。

3.4 弘扬传统的图书馆精神

塑造适应网络环境的图书馆组织文化,并不是抛弃图书馆的传统文化,对于其中精华的部分,应该不断发扬光大,其中图书馆精神就是我们必须继承和弘扬的。何谓图书馆精神?中国近代图书馆的先驱人物沈祖荣先生曾提出,“任事忠诚”。他认为“忠诚舍得有牺牲,忠诚舍得有奋斗,忠诚舍得有毅力,忠诚舍得有勤劳,忠诚舍得有能耐,忠诚为万事成功之母”^[8]。沈祖荣先生还特别重视对未来图书馆人伟大的、服务社会精神之培养^[9]。他说:“文华图书科同学,今日在受图书馆之教育与训练,异日必将服务图书馆界。执事所须热烈情感、服务精神两要素,不可不于今日养成之”^[10]。

由上述可见,沈先生视奉献服务为图书馆员精神的支点。此外,崇尚智慧也是前辈们的人生追求,中国近代图书馆的创立本身就是为了“启迪民智”。而且图书馆的服务之所以不同于其他服务,则是因为它是使知识增值,使智力资源得到开发的服务。因此,总结上述,笔者将“图书馆精神”归纳为:热爱祖国、忠诚事业、崇尚智慧、献身服务。

4 塑造图书馆组织文化的方法

4.1 实践中塑造组织文化

(1)图书馆管理者对事情的关注至关重要。

组织领导者一再强调的,通常是组织的重要事物。图书馆员工通过观察、领会等过程,可以把握图书馆组织文化的特征。例如,馆长如果重视继续教育,他会再而三强调,还会建立制度并采取行政措施,使馆员逐渐明白继续教育的重要性。

(2)管理者对组织重大事件或危机的反应方式^[11]会发生推动力量。

当组织面临危机或重大事件时,组织管理者所采用的处理方式,会显示出管理者的价值观。这种方式既可强化已有的文化,也可以带来新的价值观。例如,网络技术对图书馆带来的是危机还是挑战,图书馆管理者如果采取积极的态度,就会向图书馆员传递“图书馆重视技术的应用”的信息。

(3)管理者角色示范具有重要影响力。

组织管理者履行其角色的方式,也会增强或减弱、或改变组织原有的价值观与信念。如,管理者尊重员工的意见,鼓励员工参与馆内管理事务,信任员工,员工就体会出组织文化的变化,即管理从监督方式,向信任、尊重方向发展。

4.2 在教育培训中塑造组织文化

教育培训是强化组织文化重要的方式。一则,

图书馆组织文化本身就强调培养图书馆的学习文化,所以加强教育培训本身就是传递组织文化的部分内容;二则,组织文化的其他内容,可以用培训方式让馆员理解,如新进图书馆的员工,一般都会接受专业方面的培训指导,这时也应该传达图书馆组织的信念以及职业道德方面的规范等内容,以寻求新员工能够迅速理解组织文化并融入组织文化。对于老员工也不应该放弃组织文化方面的培训,因为组织文化的内容时刻处在调整 and 变化之中,如果不宣传优秀的文化内容,那么员工有可能会滋生出一些不好的思想倾向,一旦形成一种氛围,将很难改变,会极大地影响图书馆工作。

4.3 通过制度塑造组织文化

(1) 报酬与奖惩系统的设计。

员工可由报酬制度、考评标准来识别组织的价值观念。当一个员工被奖励时,是因为他的行为符合组织的价值观念。例如,国家图书馆在《国家图书馆业务工作监督考核办法》中就规定:“在业务工作中提出合理化建议并被采用,在优化业务流程、提高工作效率中取得明显成绩者,除给予表彰外,同时给予200~2000元的经济奖励。”^[12]馆员从奖惩系统的设计中,就可理解到图书馆提倡创新的价值观。

(2) 晋升、遴选或解雇等标准的建立。

图书馆组织在选用人才时,通常会考虑到馆员是否具有图书馆所珍惜的品质,如图书馆提倡团结协作精神,那管理者在考虑晋升时,就不应选拔不能与同事合作,只凭主观臆断处理问题的人。

(3) 行为规范的制定。

要把图书馆的理念,价值观贯彻在日常服务工作和馆员的行为中,就必须确立和实施图书馆员的行为规范,使服务行为、语言、个人仪表以及人际关系等都按规范行事。

图书馆在制定服务规范时,应以服务为导向,坚持读者利益至上,规范馆员对读者的行为举动。目前,国内图书馆在服务规范制订上已经有一些较好的例子。如《黑龙江省图书馆读者服务工作人员举止和语言规范》^[13]中要求员工在容装举止上要端庄;在接待读者上要主动热情;在解答咨询上要耐心细致等等。

4.4 通过表层的组织文化来传递深层次的组织观念

常用来描述表层组织文化的指标有:

(1) 故事。组织的故事通常是一段关于组织成员在某一特定时间对某一特定环境或事物的具体反

应的叙述。组织的故事可向新员工传达组织的历史和重要的价值观。例如,图书馆界同仁就常以韦棣华、沈祖荣先生创办并发展文华图专的故事,来说明中国近代图书馆精神的起源。

(2) 管理者借助仪式、典礼和非正式活动来强化或表达组织的价值观。例如,馆长为加强图书馆同事的团结和沟通,常开展一些活动,如春游活动、新春晚会等。

(3) 语言和符号。语言和符号是组织文化最明显的显示工具。如中山大学图书馆馆训即为“智慧与服务”,馆长程焕文还亲自撰写歌词,向员工强化该馆的核心精神。

参考文献

- 1 黄丽虹. 人力资源管理:从图书馆组织文化探究谈起. <http://www.lib.ncku.edu.tw/journal/4st-journal/lib-menu4.htm>, 2002. 12. 01
- 2, 11 王美鸿. 从组织文化论大学图书馆的组织变革. (台)大学图书馆, 1(2): 53~58
- 3 William W. Samwald. Understanding organizational culture. Library Administration & Management 14(1): 8~14
- 4 Soyeon Lee. Organizational culture of academic library. PH. D. Diss., The University of Texas at Austin, 2000: 3
- 5 黄丽虹. 以四篇博士论文为例探究中美学术图书馆组织文化之共同. (台)大学图书馆, 6(2): 136~158
- 6 雷蒙德. A. 诺伊著, 刘昕译. 人力资源管理:赢得竞争优势(第三版). 北京:中国人民大学出版社, 2001: 263
- 7 朱晓华. 现代图书馆与传统人文精神. 图书情报工作, 2002(2)
- 8 沈祖荣. 国难与图书馆. 文华图书馆学专科学校季刊, 1932, 4(3/4)
- 9 彭斐章. 文华图专和中国图书馆学教育的发展. 见:世代相传的智慧与服务精神. 北京:北京图书馆出版社, 2001: 15~26
- 10 沈祖荣. 我对于文华图书科季刊的几种希望. 文华图书科季刊, 1929, 1(1)
- 12 国家图书馆业务工作监督考核办法. 见:刘小琴主编. 图书馆规章制度选编. 北京:北京图书馆出版社, 2001: 253
- 13 黑龙江省图书馆读者服务工作人员举止和语言规范. 见:刘小琴主编. 图书馆规章制度选编. 北京:北京图书馆出版社, 2001: 120~123

贺子岳 武汉理工大学图书馆副教授, 博士. 通讯地址: 湖北武汉. 邮编 430070.

(来稿时间: 2003-08-07)