

從團隊學習到學習型組織

蕭景楷

2010年9月初去了一趟馬來西亞，印象最深刻的是，大街小巷到處懸掛標示著53和1的羅馬旗，前者代表馬來西亞從1957年獨立建國以來的年數，而後者我却百思不得其解，就詢問當地的導遊，原來1是表示一個統一而團結的馬來西亞。馬國的先天條件得天獨厚，土地面積將近台灣10倍大，人口2,800萬，幾乎沒有地震和颱風。主要的種族包括58%的馬來人，26%的華人和7%的印度人，由於語言、文化和宗教上的差異，至今仍存在難以解決的問題。我想任何一個由不同種族所組成的國家，不管在政治、經濟、文化或是社會層面，應當都會面臨族群融合的問題。即使是先進的民主國家，人民的素質和包容力已臻一定水準，偶而還是會發生族群間的衝突事件。

種族在一個國家的問題，小至生活習慣不同引起的誤會或摩擦，大至因權利義務不同造成的國家認同，都會影響國家社會的進步。事實上，任何組織都有類似國家種族妨礙統一團結的現象，只是其結構和起因不同罷了。具體言之，組織可以由許多國家針對特定事項而結合起來，例如世界貿易組織（World Trade Organization, WTO）、經濟合作暨發展組織（Organization for Economic Cooperation and Development, OECD）、石油輸出國家組織（Organization of

Petroleum Exporting Countries ,OPEC) 等；但一般人所認知的組織包括公司、學校、醫院和商店等，不僅和我們的生活緊密結合，而且更值得我們去瞭解，因為人的一生都和這類組織脫離不了關係。有感於中華文化缺少規範人和組織/團體的關係，被尊稱為「科技教父」的故總統府資政李國鼎先生，於 30 年前提出「第六倫」，也就是在傳統文化的五倫（即君臣、父子、夫婦、兄弟、朋友）之外，強調符合現代社會需要的「群己」和諧關係，他為鼓吹這個觀念；特別指出：「以五倫為特色的人際關係，所表現的優點是親切、關懷，缺點則是偏私、髒亂；以群己關係為特色的人際關係的優點是公正、秩序，缺點則是冷淡、疏遠。五倫屬於私德的範圍，群己關係屬於公德的範圍，五倫的社會文化背景是經濟活動和社會結構簡單的傳統社會；第六倫的社會文化背景則是經濟活動和社會結構複雜的現代社會。」

眾所週知，倫理關係是以道義和情感為基礎的人際關係，基本上並不依賴任何外力的規範或約束。所以，傳統五倫所強調的君臣之義、父子之親、夫婦之愛、兄弟之情和朋友之誼，就是合乎身分、地位，而且被一般人認同，遵從的關係；而「第六倫」則進一步強調，個人和團體/組織人際關係的正常化和合理化，要求人人在團體中守本分，同時尊重別人權益。過去，華人被譏笑是一盤散沙，就是因為中華文化只強調個人修養和私德的人際關係，對於人和團體/組織間

的公德絕少觸及，以致於「個人自掃門前雪，休管他人瓦上霜」不利於團體/組織發展的觀念大行其道。在農業社會中，只要每個人做好自己份內的事，大致就能維持社會的安定和祥和；但在工商業發達的現代社會，個人與團體/組織的關係非常密切，加上事情的分工合作相當細密，如果想完成一件工作，就必須把所有的人和事組織起來，如此才能井然有序的進行工作。換言之，組織中的工作不是任何人單憑一己之力就可完成，我們還需要學會與別人共事，並透過他人的協助來做事。

每當組織需要解決特定問題時，首先想到的就是組成一個團隊（team）或是工作小組（task force）；當然組織中各種例行工作，也是由不同團隊來執行，例如教務處的註冊組、課務組，總務處的事務組、營繕組等都是。過去，我們組成團隊是在消弭差異，現在則是希望能善加利用每個人的不同之處；但問題是，一個能容納個人差異的團體，很容易就會淪為一個自私自利的“惟我”團體。所以，組成團隊時所面臨的最大挑戰是，如何將這些個人差異整合起來，使得每個成員都朝向共同目標努力前進。誠如英國知名管理大師韓第

（Charles Handy）所言：「有智慧的長輩和組織機構，應設法培養每個人的特色，再將個人差異成功融合起來，這就是成功團隊的秘訣。」

組成團隊並不保證可以解決問題或是達成目標，過去許多頂尖的企

業，擁有最菁英的成員，也重金禮聘最有經驗的高階主管來領軍，但遭逢多變的世局時，仍然在一夕之間被推倒。為什麼他們無法應變？原因何在？正如前美國殼牌石油總裁卡洛所言：「應變的根本之道是學習」，他在公司險遭劇變浪潮而滅頂時，痛定思痛之下終於領悟出「學習」才是企業求生存的基本法則。而被美國財星雜誌（Fortune）封為改造企業的「學習型組織」先生的彼得·聖吉（Peter Senge），則早在 1990 年即認為，面對瞬息萬變、錯綜複雜的世界，必須藉著個人自我改造和集體學習，才能找出一條新路。對照過去 20 年來企業的學習熱潮，我們不難發現除了強調專業能力外，學習的重點特別著重於瞭解人際之間的互動和合作關係，顯示團隊力量所發出的集思廣益綜效，越來越受到重視。而企業主們也終於承認，「企業的致勝或生存關鍵，不再是傳統的資源、資金或技術，而是能快速學習應變的團隊/組織」。為了求勝出、求生存，企業紛紛轉化成一個學習共同體，由上到下一致追求、強調具有創造能力，而且互動良好的共生社群。因為他們體認到，學習應變的基本單位不再是個人，而是各式各樣的團隊。

由於洞燭個人在組織中的角色，隨著外在潮流趨勢的變動，已越來越強調自由、自我實現和成就感，以往用金錢和升遷來包裝的誘因，已不能滿足新世代的需求，因此彼得·聖吉提出「第五項修練」

的革命性觀念。根據他的中心想法，組織的每個基本單元都可視為有機體；當外界改變時，組織若要產生足以因應的集體力量，就必須讓自己也變成有機體。也就是說，組織必須有自己的智慧和判斷力，能自我學習和調適，才能應付千變萬化的外在環境，這種組織就是「學習型組織」。而系統思考、自我超越、心智模式、團隊學習和共同願景就是學習型組織的五項核心修練。因此，任何組織若要經由學習成為團隊或社群，則其主要學習方法並不在於政策、預算或組織圖，而在於每一個成員的思考和彼此間的互動。

利用學習讓組織增加應變能力，固然已成為大勢所趨，但是「徒法不足以自行」，學習型組織絕不能走過去全面品管（TQC）那種由上而下的做法。以往許多企業組織採用全面品管計畫，不僅在作業面作持續改善，也針對組織問題痛下針砭，強調改善組織效率，可是最終仍不免於失敗。究其失敗原因，不難發現組織對於整個品質計畫過於重視，甚至抱持過高的期待，可是對於組織自己的要求却太少，而且不瞭解作業層次背後的思維層次，以致於只顧及眼前而忽略未來共享的願景。事實上，要建立學習型組織，不單是組織的需要，更是個別成員的需要；最重要的是每個成員從自身做起，開始學習建立新觀念，學習做改變。惟有組織中的每個人都能發展，才有可能產生由下而上的改變，然後讓組織變成一個具備自我判斷和自我學習能力的有機

體。這樣的組織，才有能力應付外在環境的劇烈變化，也才能生存下來。