

促進組織學習之歷程及諮詢經驗反思： 以一台灣中小企業為例

THE PROCESS OF FACILITATING ORGANIZATIONAL LEARNING IN REFLECTIVE CONSULTATION : A CASE OF SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES IN TAIWAN

洪瑞斌¹ 夏林清² 盧宗榮³
輔仁大學心理學系

Jui-Ping Hung Lin-Ching Hsia Chung-Jung Lu
Department of Psychology
Fu-Jen Catholic University

摘 要

本研究目的在於提出一個促進組織學習之個案，以及針對組織介入經驗進行反思與討論。本研究的方法及個案之介入取向採用 Argyris & Schön (1996) 的組織學習、Argyris, Putnam & Smith (1985) 的行動科學、及 Schein (1988) 的歷程諮詢模式。本研究在實際操作上進行了一系列的「反映對談」共 12 次，其過程可區分為接案階段、導向建立階段、焦點衝突溝通學習階段、及結案階段等四階段，重要的是外部顧問與組織成員共同建構了一個可以開放對話的學習場域。然後，研究者針對自身的學習、學習場域與團體之構成、有利或不利於組織學習之條件、此取向中顧問的角色與作用、一般對於「組織學習」之誤解、對個案組織之建議等主題進行反思與討論。整個組織介入的過程是顧問與個案組織進入組織學習的一個共同嘗試，顧問盡可能啟動個案公司之集體反思的條件。研究者並期待實踐組織學習之價值與精神之組織介入方法能更加精練與落實，使組織研究者、組織諮詢顧問、組織管理者都有另一種取向的組織研究與介入方法可以選擇。

關鍵詞：組織學習、反映對談、行動科學、歷程諮詢、對話

¹ 第一作者為專案計劃之實習顧問，本文主要執筆著者。

² 第二作者為專案計劃之顧問與主持人，指導本文撰寫完成。

³ 第三作者為專案計畫之研究助理。

ABSTRACT

The purpose of this study is to present an enterprise case of organizational learning and the discussion and reflection of researchers' intervention. In this case, the theories of intervention approach are based on Argyris & Schön's "Organizational Learning"(1996), Argyris, Putnam & Smith's "Action Science"(1985), and Schein's "Process Consultation"(1988). In this study, twelve times of reflective conversations were conducted. And the intervention process can be divided into four stages, intake stage, orientation stage, conflict learning stage, and finally the ending stage. The most important thing in this study is the outside consultants and organizational staffs can co-construct a learning field of open conversation. At last, researchers reflect and discuss of self-learning, the construction of learning field and group, the facilitative and inhibitive factors of organizational learning, the roles and functions of consultants, the misunderstanding of organizational learning, and the suggestions to the case. The whole process of intervention is an temptation for consultants to try organizational learning, so as for the enterprise case. Consultants endeavor to initiate the conditions of collective reflection in the case. The researchers hope that the intervention method which fulfills the value and spirit of organizational learning can be more elaborative and practical, so that researchers, consultants and managers of organization can have alternative approach of organizational study method and intervention in the future.

Keywords : organizational learning, reflective conversation, action science, process consultation, dialogue

壹、緒論

一、專案背景

本研究之個案 KC 公司參與了八十九年度「學習型企業」之大型專案，「學習型企業」專案由教育部補助，同時有許多企業參與，包含大型企業與中小企業，KC 公司由本研究第二作者擔任專案主持人與顧問，第一作者為專案之實習顧問，還有一位碩士研究生擔任專案助理。而 KC 公司主動申請加入本專案，負

責人 C 總經理應是企圖配合公司的第二度擴張，企圖使組織更凝聚、有力量，以便能讓組織順利擴張轉型。

二、研究背景及緣起

本顧問專案得以成形其實也有其因緣，第二作者長期於心理學系教授行動科學、諮詢心理學、及團體動力學，其在 1983 至 1985 開始於哈佛大學教育學院直接受業於 Argyris 與 Schön，其中 Argyris 建立了其「協同探究」(collaborative inquiry)的方法，而 Schön

則發展出「反映思考」(reflective thinking)之方法，而兩人則共同發展出「行動理論」及「組織學習」(Organizational Learning)的理論與一系列的介入與實踐技巧。而第二作者長期以來的組織學習實踐場域，選擇以「運動/草根團體」及「基層教師團體」等作為介入與實踐之場域，例如各種產業工會及基層教師協會等，並持續不斷的提供這類機構諮詢與協助。

所以當八十九年度「學習型企業」之大型專案在開始的階段，邀請第二作者擔任 KC 公司顧問案之專案主持人與顧問。雖然，第二作者較少對工商企業諮詢的經驗，但因為 Argyris 與 Schön 的「組織學習」其實為 Senge(1990)《第五項修練》之哲學與介入理論的重要基礎，所以專案委員仍然邀請夏氏的加入。

在專案計劃成立之初，也正值第一作者在心理系博士班修業的階段，當時修習第二作者之「諮詢心理學實習」，便邀請其參與以作為諮詢與組織介入之實習。第一作者熟悉在實務的顧問領域中，其實多數為「進口套裝工具代銷」的模式，也在思索如果除了這樣「專業資訊銷售」的模式之外，還有哪些顧問介入模式的可能性。另一方面作為工業與組織心理學組的博士生，第一作者正在發展個人組織研究與組織介入專業，所以不斷思考如果要發展人本取向的工業與組織心理學如何可能？在組織研究方法與範疇上如何更能貼近其在人本精神上的關懷，而在組織介入方法上，是否有能夠實踐這些精神的方法與技術，包含諸如開放、平等、自主、及增能(empowerment)等價值能在組織介入過程被實踐出來，而不會流於抽象理想或

空泛的形式。在此時，有機會參與此一顧問專案計劃，正好此專案計劃方向便在朝向促進「組織學習」與集體反思，其背後哲學可以說相當的人本取向，所以滿足了第一作者關心並思考已久的問題，也就是說參與本專案計劃雖然事出湊巧，但其實並非偶然。

所以在顧問專案的層次，對於二位研究者，以及個案 KC 公司來說都是一個嘗試，我們嘗試啟動 KC 公司組織學習的條件，並且嘗試共同建構一個能夠開放對話與探詢的學習場域，整個專案即朝向此方向前進之歷程。而在研究方面，本文目的即在提出一促進組織學習之個案，研究者仍舊依循「行動科學」之精神，盡可能如實反映整個組織介入的歷程，並對於此組織介入經驗進行反思及討論，以提供相關領域之專業工作者，包括組織研究者、組織顧問、組織管理者等之參考，另外本研究的呈現也是一個行動，期待公開這樣的經驗之後，能有更多同好能進一步探詢、對話、檢驗以及分享，以期盼進一步讓實踐人本取向價值之組織介入方法能更加精練及成熟，使組織領域之研究與介入都能夠更實踐出人本精神。

三、研究方法與組織介入取向

Morgan(1983)曾提出看待知識有三種途徑，包括「實證主義」(Positivism)、「現象主義」(Phenomenology)及「實踐導向哲學」(Praxis-oriented philosophies)等(引自夏林清、鄭村棋，1989)，第一種「實證主義」即一般我們所熟知的實證科學典範，而第二種「現象主義」則包含如詮釋學、現象學、解釋性研究等取向對知

識的興趣，至於第三種「實踐導向哲學」則認為知識是主觀世界與客觀世界結合的產物，知識的獲得是透過實踐(praxis) 得來，研究是一種涉入的過程(a process of engagement ; 引自夏林清、鄭村棋，1989)。本研究在研究及介入方法的理論與哲學依據是「行動科學」，而行動科學正好是屬於上述第三種「實踐導向哲學」的認識論，換言之，從上面所說我們可以知道對於行動或實踐導向的認識論來說，研究即為一個介入或實踐過程，且經過介入或實踐過程之後我們將產生知識，故研究與介入實為一體兩面，兩者是並行共生的。

所以研究者對於本研究之研究方法以及個案組織介入的設計與進行是依循下面幾個相關的邏輯前進，包含 Argyris & Schön (1996) 的組織學習、Argyris, Putnam & Smith (1985) 的行動科學、及 Schein (1988) 的歷程諮詢模式。

(一) 組織學習

Argyris & Schön (1996) 對「組織學習」有了清楚的界定：「當一組織內的個人，因著他所經驗到的一個問題情境，進而為了組織的利益起而探究它時，組織學習就發生了。在這個過程中，這些個別成員會經驗到他所期望的與行動實質後果之間不符合(mismatch)，他們經由思考與進一步的行動來回應此一不符合。這些思考與進一步的行動引導了他們修正自己對組織的想像或是對組織現象的理解，這一個過程再結構了他們的活動，以期使後果與期望更能一致。因此，他們也就改變了組織的使用理論(Organizational theory-in-use)。這些來自組織探究(Organizational inquiry)

的學習後果，必須要嵌入到成員心中所具有的組織圖像中，或是(及)鑲嵌進入組織環境中認識論的人為事物(artifacts ; 如行動圖解、記憶與方案)之中，唯有如此，學習才是組織性的。」(引自 Argyris & Schön 1996. Organizational Learning , p16)

而且 Argyris & Schön (1996) 認為組織即為集體(organizations as collectivities), 並以此基礎討論組織層次與個體層次的差異。他們並指出組織就像是「有機體」(organism), 若所有的細胞都含有一特殊的、部分的自身圖像(image)之改變，就和整體有關聯了。而且組織的使用理論是透過組織成員「再現」(represent) 出來。換言之，也就是經由組織中個體與組織整體的連接點，我們能夠透過改變成員在組織中的使用理論或心智模式(Mental models ; Senge, 1990)，進而改變組織的使用理論。但是，如 Argyris & Schön (1996) 所言，這些改變必須被嵌回組織的環境與脈絡，像是組織的檔案記錄、工作流程、工作場境、工作計劃、政策以及組織日常運作事項等，否則改變可能僅僅是個人的，或是無效的。故對研究者來說，要促進組織學習的產生，是必須緊緊貼著組織本身的，包括貼近組織的問題、組織需求、以及組織現象。也就是說，顧問不能完全不顧組織特性，直接移植或灌輸外來的知識與模式。

(二) 行動科學

本研究所進行之組織介入背後所採用之認識論與方法論主要來自行動科學，行動科學也是由 Chris Argyris 與 Donald A. Schön 二人合力發展出來之研

究與介入方法以及方法論。其中 Argyris 發展了「協同探究」(collaborative inquiry) 的方法，而 Schön 則建立其「反映思考」(reflective thinking) 之方法，二者都是本研究所採用之探究與介入方法。

在行動科學當中區辨了信奉理論 (espoused theory) 與使用理論 (theory-in-use)，代表我們其實經常能夠發現在組織與人際世界中言行不一致的情況，而跨越與面對如此不一致的情形，我們要聚焦於使用理論上，因為它是每個人隱藏而習以為常的認知地圖，事實上每個人也應該為自己的使用理論負起責任。

行動科學也區分了單路徑學習 (single-loop learning) 與雙路徑學習 (double-loop learning)，而這和 Watzlawick, Weakland & Fisch (1974) 所提出的「第一序改變」及「第二序改變」有異曲同工的意思。簡言之，雙路徑學習是涉及了主導變數 (或心智模式) 的改變，反之單路徑學習則只停留在行動策略之改變，原先之主導變數並未改變，甚至還可能被強化。當然對行動科學來說，它所關心的正是這種不容易產生，卻相當關鍵性的雙路徑學習。而 Argyris, Putnam & Smith (1985) 也認為雙路徑學習所涉及的過程就如同 Rorty (1979) 所說的非常態對談 (abnormal discourse ; 引自 Argyris, Putnam & Smith, 1985)。另外，對行動科學來說，需要一個能實際理解與探究「行動邏輯」的窗戶，這個重要窗口正是「談話」，而且對行動科學來說，談話既是資料，也是行動。換句話說，對顧問來說，我們可以設計並建構一個談話的場域作為組織介

入的平台，一方面從中收集資料、探究組織的使用理論與行動邏輯，另一方面我們也從這場域中進行實驗與介入。

故研究者設計了一系列為期半年的非結構式會談，我們稱之為「反映對談」(reflective conversations)，因為它就如同組織學習中的「學習歷史」(Roth, 1996) 其中採用的反映對談一樣，只是研究者的目標，並不只是建立個案公司之學習歷史，更希望透過一系列的會談使參與之組織成員有機會朝向「集體反思」(collective reflection) 與雙路徑學習的方向前進。採用團體對談的方式設計是有原因的，如同 Senge (1990) 認為團隊是學習的最佳單位，因為對談的過程透過團隊最有機會映照出彼此的思維、行動邏輯而增進學習，而且我們希望學習能進入組織層次，而不會停留在個體層次。

反映對談在實際運作上，我們安排約略二週一次，每次 2 至 3 小時，參與內部成員包含公司負責人 C 總經理及其他公司主要幹部 (全員到齊時有 7 人)，安排在下班之後時間。會談過程為了使成員探究與覺察其隱而不顯的行動邏輯，我們依循行動科學中提到的幾項規則 (Argyris, Putnam & Smith, 1985)：

1. 干預正在進行之互動，直接注意到內在歷程，並引發探索他們的動力。
2. 引出有關自我、他人或情境因素的認定與評價。
3. 視因果解釋為待驗證的假設。
4. 放慢速度以專注在個人如何由現象資料到其結論的推論步驟。

5. 放緩步調，注意個人的情緒反應。並能重新去和我們情緒與認知過程聯繫起來，而非自動化反應。

(三) 歷程諮詢取向

Schein (1988) 針對組織顧問的方法，提出了歷程諮詢模式 (Process Consultation)，他區別了此種顧問方式是不同於以往常見的專家模式、醫病模式。Schein (1988) 界定歷程諮詢模式是：是一組諮詢的行動，以協助個案對於其環境所發生事件的過程加以知覺、瞭解及行動，以改善個案自己所認定的處境。此模式並非單純的購買一套一套的專業知識與資訊，它也不是組織生病或出了問題，然後請組織專家診斷並開出處方。我們可以從 Schein (1988) 提出歷程諮詢模式的基本假設中其中重要的三項，看出它與其他兩類模式的重要差別：

1. 一個顧問可能無法廣泛的、花時間的去研究或實際參予個案組織，故難以足夠的學習其組織文化，以提供確實可靠的行動方案。因為除非改善方案有組織成員參予，他們能知道在他們的組織文化下哪些可行，哪些不可行，否則的話改善方案不是錯誤就是遭抗拒，因為是來自外人。
2. 除非個案或管理者學習自己去看問題並思考改善方案，否則他將沒有意願或能力去實行解決方案，更重要的是如果相同問題再次發生時，他並沒有學會如何處理。而歷程諮詢模式可以提供不同的選擇，但決定是否採用此不同選擇則掌握在個案手中。
3. 歷程諮詢模式的重要功能在於傳遞

如何診斷與處理組織問題的技巧，所以個案就更能持續的自己來改善組織本身。

換言之，歷程諮詢模式相當重視與肯定個案組織的主動性與自覺性，顧問在諮詢過程中是一個協同與催化的角色，重要的是過程中如何讓組織成員學到如何理解與處理組織問題，而非直接提供答案或藥方。本研究在組織介入之方式相當程度依循歷程諮詢取向之精神與方式。

貳、組織介入歷程

一、個案組織背景簡介

(一) 背景資料

KC 公司為一小型企業，公司創辦人為 C 總經理，原為企業管理專業背景。

1. 成立時間：民國79年。
2. 營業項目：製作不同領域之多媒體產品（錄影帶、VCD等），提供各機關、團體、學校、公開播映之視聽產品及圖書採購的專業服務。
3. 員工人數：8至10餘人（於專案介入時期正值人員增加）。
4. 營業額：約新台幣二千六百萬元（以民國87年度計）。
5. 理念與定位：以「傳播知識豐富生命」為理念，並定位公司朝向「最佳學習媒體供應商」。

(二) 組織歷史

1. 創立至改組期（民79-81）

C 總經理與幾位合夥人共同創業，經營錄影帶之營銷，採店面銷售之方式，之後 6 位其他創業成員陸續離開，公司拆夥，經營方式改變，店面結束營業，開始直接拍攝、製作一些運動方面教學節目。

2. 第一次擴張期（民 81-85）

經第一階段公司經營方向與業務改變之後，組織業務大幅提昇，重要成員 D（民 82 年進入公司，C 總經理之妻，現為業務主任）與 L（民 84 年進入公司，現為業務副總）相繼加入，並於民國 83 年將公司遷至現址，擴大規模，84 年並增加一倉庫，人員增加至 15、16 人。

3. 第一次收縮期（民 86-88）

民國 86 年景氣開始收縮，業務狀況變差，一些組織成員離開。L 也離開至大陸發展，公司並業務重整，結束經營獲利差的業務部分，並將市場主要調整為學校機關，由 D 負責。組織一度收縮至只剩 4 人。

4. 第二次擴張期（民 89-）

民國 89 年業務又有大幅成長，C 總經理又積極擴充規模，包含又陸續增加人員（包括找回之前離開的員工）、增加新的市場通路、嘗試建構一多媒體學習資訊之平台或網站等，以及導入 ERP 系統，企圖使公司之各方面營運系統化，並且參與本研究之組織介入專案（即「學習型企業」專案）。

二、組織介入之過程

如前所述，由於本專案介入之取向為歷程諮詢模式之精神，所以學習之焦點在過程而非實體的知識或產物。而研究者也傾向貼近組織文化特殊性、組織現實與需求，故未預設主題，採用一系列非結構的團體會談，即「反映對談」，我們旨在建構一個學習的場域與空間，透過對話與互動，所謂的雙路徑學習的種子才有可能植入組織成員身上，也唯有組織成員有經驗與反思，學習與改變才有可能擴及組織層次，並實際在組織中運行。

在 KC 公司的介入，研究者一共進行了 12 次的反映對談（如表 1），每次 2 至 3 小時。約略可按其進行歷程區分為四個階段，但要注意的是，這樣的階段與內容是在過程中由外部顧問與內部成員互動間創造產生，而不是既定的階段與主題。

（一）接案階段

最初期為接案階段（intake stage），顧問與組織負責人、組織成員初步接觸，主要的焦點為澄清案主期待、需要，顧問與案主建立關係，初步瞭解個案組織問題與狀態，以及確立專案進行方向。所以在此階段除了澄清個案組織對專案的期待、想像，實際的問題與需要，並確認了進行的方向與方式。在第一次的會談，為了增加對個案組織的瞭解，透過請核心成員進行對公司組織歷史的回顧，來獲得對組織狀態的初步瞭解與掌握，並讓組織核心成員在回顧歷史中有機會重新省思組織如何發展，及自己與組織之關係。

表 1 組織介入反映對談歷程

一、接案階段	【1】	89 年 8 月 4 日	✓ 組織歷史回顧。
	【2】	8 月 10 日	✓ 學習方案方向確立。
	【3】	9 月 4 日	✓ 澄清期待與方向。 ✓ 決定進入組織參與觀察及回饋。
二、反映會談導向建立階段	* 專案顧問及助理參與觀察「朝會」3 次及「幹部會議」3 次。		
	【4】	9 月 27 日	✓ 從回饋引發組織實況揭露及成員之觀點與認定發掘。 a. 高層管理風格差異。 b. 新進員工（新新人類）之管理問題。 c. 對朝會的期待與功能認定。
	【5】	10 月 4 日	✓ 處理與面對坦誠揭露所帶來之焦慮。 ✓ 資訊部經理退出事件。 ✓ 持續「幹部會議」之觀察回饋與討論。
三、焦點衝突溝通學習階段	【6】	10 月 16 日	✓ 實習顧問參與焦慮之自我反思與回饋。 ✓ 分享專案期中座談之心得，並說明不同企業之狀況與顧問取向差異。 ✓ 資料導讀與講解重要概念「反映思考」、「探究溝通」、「學習歷史」等。
	【7】	11 月 3 日	✓ 借實習顧問之自我反思為例，講解如何進行反思，左手欄... ✓ 成員自發性的進入討論主題。 a. 成員對高階主管之領導與溝通模式問題回饋與討論。 b. 反映業務推展與工作流程問題。
	【8】	11 月 13 日	✓ 反映會計系統重整之困難及專業部門分工與合作問題。 ✓ 面對組織內的衝突（L vs. K），作為一種團體學習。
	【9】	11 月 27 日	✓ 更深入探究衝突，團體嘗試解決與推進。 a. 外部顧問的擔心與不一致的回饋行動。 b. 內部成員的嘗試協助。 c. 對衝突現象的不同認定（個人特質與溝通風格、二代代溝、工作流程摩擦與部門衝突、新主管之調適期）。
	【10】	12 月 11 日	✓ 分享期末研討會之經驗與說明組織學習之介入與方式。 ✓ 顧問回饋各內部成員之習慣溝通模式與討論。
三、學習歷程回顧與結案階段	【11】	12 月 20 日	✓ 重要幹部請辭問題討論。 ✓ 討論遲到現象處理及教育訓練安排問題。
	【12】	2 月 9 日	✓ 回顧學習歷程，結束。

表 2 KC 公司反映對談第二次會談紀錄（部份對話）

C：如果就這樣來講的話，我會比較傾向理論應用的部分。就是現況的部分。那因為回顧完每個人感受會是怎樣，那是又不一樣。可能感受完應用在現況可能還會再發揮出來。

H：所以你比較傾向於現況的解決...副總呢？

L：追究過去是重要，但是未來更重要。

H：我的感覺也是比較像這樣，說實在你們要衝刺於目前的生存，要發展，其實耗掉你們很多的...像你講的銷售的問題，但是我覺得如果我們談現況以及你們三個主要的領導幹部怎樣看問題，怎樣在操作...也許要問說那個動機在哪裡？那個利益在哪裡？所以我覺得現況很能夠結合你們的狀態。那第二個是我對這理論它的方法的認識，如果是要對歷史性反映的回顧，說實在，大概是要一個某一種大型的，獲利超級穩固堅實的大企業，它的最上層領導，才有餘力有條不紊的坐下來回顧整理歷史，我看大部分的中小企業光解決手邊的業務還要拓展就已經焦頭爛額。

註：H-專案顧問；C-C 總經理；L-業務副總經理

如前述，KC 為一力爭上游的小企業，且正因業務發展的開拓而開始增聘員工及進行新的部門分工。一進入 KC 辦公室就立即感受到每位工作者忙碌的工作步調。做為一個這樣的小企業，它的人力與時間的使用是十分緊縮壓擠的，對顧問而言，如何找到適當的切入點，以尊重企業現實條件為前提來進行學習方案是絕對必要的。第二次會談，就顧問所能提供的協助，及確認 KC 公司所要想要的學習方向。在這一次會談中，「學習歷史」與「組織學習」的概念被釐清，三位核心領導幹部表示他們希望的學習是「傾向於應用」，能對組織現況有所助益的（如表 2）。

在構思如何進行組織學習協同學習計劃之前，有兩個思考點是重要的：

1. 在觀念上要協助參與成員釐清「學習歷史」、「組織學習」與「反映思考」

的差別。

2. 要在 KC 公司的日常活動中尋找到其組織學習系統運作的實例，「學習歷史」與「反映對談」才能在組織學習的既存現況中展現出它的意涵來。

由這兩個思考點切入，便先尋找可以如實記錄並反饋給成員學習的組織互動材料。在 9 月 4 日的會談中，雙方決定了以「朝會」及「幹部會議」這兩個組織活動為切入點，專案顧問與助理便進行田野的參與觀察，以便獲取組織日常運作之真實資料。

（二）導向建立階段

在組織系統日常溝通活動中，組織成員容易混淆的三個概念是評估（Assessment）、測量（measurement）與評價（evaluation）（Roth, 1996）。在實

際進行溝通時，人們時常未覺察到自己溝通方式與語言所傳達的訊息在這三種性質上的混淆。所以在導向建立階段，顧問便先協助組織成員釐清此三個概念，目的也在讓組織成員理解組織現象的揭露，成員間彼此的探詢與反映思考，都是為了評估組織行動、與成員行動是否帶來期待與現實之落差，而非去評價組織及組織成員。

另外，如前述專案顧問或助理參與觀察了「朝會」3次，「幹部會議」3次。KC公司每週進行一次幹部會議，幹部會議為公司重要政策討論與決策的會議。同時，KC公司正開始實施朝會，由C總經理、L副總為主要主持人，朝會為每日上班開始的15至20分鐘。高階主管提及新實施朝會，在其中設計「創意提案」、「生活分享」，但覺得效果不如預期，故希望外部顧問可以觀察。

經過參與觀察之後，於第四次會談由觀察者回饋觀察記錄與外部觀察者觀點，引發了成員對「朝會」目的與作用的熱烈溝通（詳見表3）。在討論交流彼此對朝會功能期待上的差異時，觸及了對總經理與副理領導風格差異的討論，甚至有組織成員描述二人領導差異為「美式與日式的不同」。第四次會談開始首度揭露組織成員在日常互動中對彼此的具體經驗與感覺，KC公司組織學習的過程開始導入對「溝通行動」的學習方向上。這對本組織學習方案的推展與KC公司之組織學習是重要的，因為組織成員開始揭露對彼此、對組織的感覺與認定，並有機會彼此參看與探究，也表示外部顧問所建構之學習場域發揮作用。

經過第四次會談，組織現況與組織

成員彼此之認定開始揭露與探究，但到第五次會談間發生了重要而有意義的事件，即資訊部主管S向C總經理要求退出本專案之反映對談，而S於第四次會談在團體情境中談得頗多，而S也是新進不久之主管。專案顧問將此事件作為介入歷程之有意義現象，再帶回第五次會談中處理與討論（參見表4）。而後S在顧問邀請之下，在第八次會談又回到學習團體，並持續參與至方案結束。

研究者認為這是組織成員在面對組織學習與反映思考時開始坦誠揭露所引發之焦慮感，而此焦慮也反映組織成員身上原帶有組織階級與角色，卻又是學習團隊成員之矛盾，但這重要性也在於這幾乎是所有啟動組織學習的組織所可能會面對的。而經過第五次會談針對揭露焦慮所做的討論，似乎使學習團隊之成員正視在反映對談中需面對的焦慮與矛盾，而且成員在能承擔此一焦慮感之下還可以學習與探究。另外成員也更清楚最高階主管對此組織學習專案及他人不同觀點呈現的態度為何，還有也更了解本專案反映對談之基本假設與推進方向。若就效果來看，經過此次澄清討論，使反映對談進入下一階段，一方面參與成員多能自發性提出其所關心的工作相關議題進入討論，另一方面將組織成員的焦點衝突，放入反映對談中，讓此焦點衝突有機會更深化的探究與學習。

（三）焦點衝突溝通學習階段

本階段由於學習團體在前面過程之持續催化與累積，至本階段開始進入主要的學習階段。本階段主要有二個特點，一是組織成員多能自發性提出其所關心的工作相關議題進入討論，另一方

表 3 KC 公司反映對談第四次會談紀錄

時 間：	2000 年 9 月 27 日 17：30
參與者：	C(總經理)、L(業務副總)、K(客服部經理)、S(資訊部主管)、H(顧問)、R(實習顧問)、T(專案助理)
.....	
H：	回顧 KC 發展歷史，中小企業能伸能縮的彈性，我覺得 L 副是一個關鍵時點，像我這樣一個外部的諮詢者，最重要的是要增加你們作為一個企業裡的 Key person、成員的集體反思。R 與 T 把觀察的現象如實的反映，增加你們覺察思考的能力。組織學習想要讓成員有自我解決問題的能力，和去學企管顧問的方法回組織是不一樣。增加人的組織的系統，對各種人的比較複雜的思考，這是組織學習重要的。現在請 R 報告。
R：	我參加了三次朝會...前兩次是 L 副、第三次 C 總...
C：	輪流。
R：	活動的形式會影響它的深度，不是很清楚原本的意圖，是否鼓舞員工關心周圍環境，三次觀察副總較多訓話，C 總較多鼓勵互動與確認。女性較男性配合，不確定是否性別差異因素。
L：	主要幹部朝會那天離職，前後態度反覆，已針對不滿處溝通...
H：	其他同仁也感受到？（是）針對朝會聽聽你們四個人的意見。
L：	辦公室前陣子面臨改變，然後是用投影機進行工作內容教學。
H：	R 你覺得那是一個工作內的？
L：	公司早上沒有打卡，希望朝會大家有一個吸收（收斂）。
H：	那三個目標：朝會有點到齊報到的味道，有沒有重大訊息傳達，是否進行較深度溝通；能不能請 C 總談一下朝會在幹嘛？
C：	場地問題人數太多不可能，起因是溝通不易...（H：溝通不易？）因為沒有聚的時候，如果是太硬的會議又...朝會是一個形式讓你可以上台講話，但有些成員可能覺得沒有意義。
K：	不要侷限在心靈深處的...（大笑）。
H：	C 總、L 副兩個的邏輯是不一樣的。
S：	我覺得是有他真實的意義在，其實我們有做一些調查，那是希望會議用在...有它的目標。
H：	我覺得妳剛剛的發言，反映你作為一個領導幹部的角色很真實的感覺，所有成員都有的一個焦慮感。一天的開始要用什麼樣的講話不會有壓力，開動的形式，若期望是有情感的，倒不一定要是深刻的內容。教育學習應該另開一個時段...
L：	朝會應該喊出有精神的口令。全部所有的人都是做業務啦！像百貨公司、銀行行員的口號應變成順口溜...
H：	你還是得面臨他們的那一個做不到...你可能還是要有一個答案...（L：癥結在哪裡？）然後才來決定辦公室的氣氛和每一個人的狀態，來考慮形式等其他的。

（續下表）

(續表 3)

-
- L：台上講話的人感受很重要，如何訓練團隊尊重、不要散漫，不然不要開，既然要開這個朝會，一定要有凝聚的方式。
- H：如果你的目標是凝聚的感覺...現在大家都在這，你可不可以實驗一種行動，有別於“早！”，來讓大家有凝聚的感覺，讓你自己感受到其中的差異？來做一點朝會的不一樣的行動實驗。(沉默)
可以嗎？(沉默)
- L：可以啊，有很多方式...
- H：好像有點無奈...(L：非常無奈！)那你覺得怎麼辦？
- L：既然沒有辦法凝聚就不要開，浪費時間！(H：就不要開？)
- S：...H 老師是說有沒有其他的方法？
- L：我知道啊，就是喝咖啡、講笑話...對我來講沒有意義！沒有意義！
- S：有沒有形式上的問題...
- H：對他來講什麼樣的形式叫做一種凝聚...
- C：副總以前待過業務單位，知道那種風氣有延續影響。
- L：以前在世界級飲料公司喊口號、唱歌，當然我知道不合時代潮流，去大陸更軍事化、每天的精神講話，當然現在沿海也慢慢再改...不過中小企業跟大企業不一樣...
- H：所以中小企業因為人少，比較不正式、不制式化的...
- L：所以現在年輕人說他不好，他會不幹。
- H：所以表面上是朝會喊早不喊，底下其實是跟新新人的這個矛盾...
- L：就像回家看錄影帶分享，說我佔用他下班時間，其實用意是多充實自己，就像老師教學生回家寫功課不是佔用他休息時間嗎？
- H：我們經歷的學校教育已經把學生搞到皮掉，如果你再用學校形式，他只會用皮的一面呈現，所以即便到後來他喊早就像學生應付學校老師那樣，也不是你要的凝聚。(C：對)
- L：像有些人下班也不打招呼...
- K：五點以後就不認識你了(笑)。
- H：所以他有很強的動力要在下班以後做他自己，雖然我知道你們作為領導希望員工打破這麼清楚的界線，但怎樣在公的時間如何帶領他們有情感的凝聚，這是個存在的問題，像 L 副仍要面對這樣的感覺？(沉默)領導得要面對這個現象和責任，如果你沒有辦法回應，那是領導的問題不是員工的問題...
- C：這個部分像 S 講的...有矛盾...有的要喊口號，有的要放鬆...
- H：或者說是自主...(眾人大笑)
- K：或者是說中小企業像同住的家庭互相幫助一樣來帶。
-

(續下表)

(續表 3)

H：如果是你來想朝會的話你會怎麼做？

K：我會串門子，然後在各自工作崗位巡視關懷進度。

H：你的圖像是 C 總或 L 副端茶巡視各部門。（接著詢問 S）

S：各部門主管可以有差異性，較能切重實際。部門串聯可以有 Paper 訊息傳閱。其實人要弄到融洽是不可能，主管不要想當好人，因為是不可能的。

.....

（約定下次會談時間）

C：那我們朝會...

H：你們自己的選擇，只要讓我知道發生什麼變化就好了。

.....

註：篇幅關係部分刪除省略。

表 4 KC 公司反映對談第五次會談紀錄（部份對話）

時間：2000 年 10 月 4 日 17：26

.....

H：.....我想把 S 比較清楚做了選擇，不再參加在離職前，我想把它當作一現象來討論，我們不要佔太多時間，用 10 分鐘。我想剛剛有說到 L 副總說她有考慮 11 月要離職，她上一次參加其實是很自然的，我不是說她身上有兩層成員身分嗎，我覺得她很自然的用她身上成員那一層，每個人再組織裡都是一成員，像總經理他其實也是成員，但他同時有一總經理角色，那總經理角色我們說他有某一種權力與職權之關係，可是你都是一個成員，成員就是一個團體之參與者，參與者有時的經驗是非常素樸的存在，可是有時我們作為一個職務的角色、責任、規範，會讓我們比較不容易感覺到。可是我上次看 S 的發言，她作為一個成員的參與，我看他算是一個自由的表達者，但是我認為他的表達某種程度帶給她角色矛盾感，這矛盾感是她如果想到再公司她也算是一個部門主管的這一角色，我覺得她有點矛盾，因為她又考慮到 11 月要離職所以他選擇不參加在這段時間裡，我其實在問 L 副總和 C 總作為一個公司的主要主管怎樣看 S 那天的參與現象。

我覺得在個人的選擇都是合理的，但是對這個現象本身，就像我們上次說在朝會的時候，對朝會現象有進行反映的空間，所以一個企業要能夠能生存，你們可能所有時間都用在有效解決問題，所以即便你們開會我覺得都必須扣準工作議題，所以就比較沒有一些空間是允許不同的狀態、不同的聲音、解釋稍微出來流竄一下，那我會把這樣的學習的討論當作一種空間，因為我覺得一個組織想要長出多種解決問題能力的話需要這種空間，所以我才會把討論時間放在貼近下班.....，所以聽聽看你們的想法把它當作一種現象你們會怎麼想？

F：.....

H：.....

（續下表）

(續表 4)

C：那一天的情境講完，我是沒覺得有什麼不妥的地方，就我對她個性特色的瞭解，那後來是到我辦公室時他對我提這件事，到辦公室講我是覺得比較 surprise，因為她那天講的那麼舒暢，我們也覺得沒什麼問題，我們也沒什麼阻礙丟出來，像說不要再講了。那也許是說某些地方她的 sensor 不一樣，比如說這樣講是不是會對我說起突兀，這樣講是不是像說酒後吐真言的狀況，所以她覺得我不要再參加，對她個性來講可能是不容易。

對我來講我再這邊的觀察和到辦公室是不一樣，(H：你會覺得有訝異)對是不一樣的，譬如她在談話的時候是順暢的，我會覺得就是舒暢的，可是事實上她身上(H：可能會有焦慮)，對！所以就沒觀察到。那她提了之後他是連早會都沒有參加，我是覺得那可能是她現在的狀態(H：對她現在的狀況)。那她那天提出的一些想法我是都覺得有些收穫啦！我們或許覺得這樣走都是應該的啊，都是好的啊，可是當下她的想法比如說早會啊、幹部會議她互動的講法，表達的方式(H：的差異)，我認為這樣的表達是很好的，那她也表達了，但表達之後她不認為這樣，她認為我(S)不應該講。那她跟我談完我覺得這是另一種思考邏輯，也許就像人家講做 programer 的就有她的特質，這種特質就是她的職業或專業的特質，這種特質我們沒辦法改變，但反過來說我們這個組織若有各種成員，不同的職務就會有不同的特質，那如果再換一個工程師也是一樣，那怎麼辦，融入團體上還是個問題。

.....

H：因為這一種學習空間並不是，也不是幹部會議也不是朝會，所以它沒有什麼應不應該要不要。當然你們都是被 C 總邀來，你們也和他有一個部屬和主管的關係，所以好像他邀你們好像不能不來，可是對我來講你們就是要帶著這種部屬與主管的關係，如何要去開展比較不一樣的另一組關係，那我會稱為，這也是學習型組織強調的，你們會是協同的學習者，和推動一個組織產生變革之協同的工作者。這一種關係是一種平等的，協同學習的，在組織裡面不容易產生，可是有時候是很多領導哲學所強調，其實組織裡面一定會有位階和權力關係，所以如果我說你們是平等的、學習的，那其實你會挑戰到他覺得問題，可是其實馬上會面對那原來，天天一進門的辦公室的部屬與主管的關係。那但是如果這案子本身是要促進組織內部學習的，所以我一定會往這方向推動。

那你們兩位主動要參與這案子，所以你們變成冒了個險，那冒險是說，我是推動組織有另外一層關係是互相學習的空間，互相學習有時是要付出代價的，這要經得起威脅。另一個重點對你們三位而言，你們是要想到說，我在這裡參加這學習性討論的會，有可能我每一次發言我都在面對某一種選擇，要講不講、要講什麼、用什麼話講，但是如果我們每一次講都是用原來的角色關係在決定的話，那就沒什麼學習空間可言，因為你就沒有另外一種挑戰。那可是作為一個部屬他的焦慮一定會有，就像做一個老師和學生的關係，你要學生敢挑戰老師那也是很難，因為老師握有學生分數的生殺大權，這是一定的。

所以你同樣主管你一樣面對到說，當另一種比較催化學習的對話產生時候，你的領導是要被開放的，因為有一些不一致的訊息它會進來，甚至有些話聽起來雖然不是那麼直接，可是你就聽到一些絃外之音，那這要看你敢不敢面對威脅，要不要把這種參與當作是學習。那我的位置絕對是往這裡推，因為這是組織學習的一個方向，那可是這不見得是每個企業原來習慣的處理問題。那第一次進來的，我這樣講可以嗎？OK！

.....

表 5 成員反應高階領導者溝通模式問題對話錄

-
- F：可是我是覺得奇怪（H：什麼意思叫奇怪？），我問他一個問題對不對，他都又把問題丟回來（K：丟回來，我們每次都...），我們每次都...
- H：你說這誰的習慣？
- F：C 總！對！
- K：我們在這裡是說，這公司他本來就是學習型組織，其實從以前到現在，可是後來我反過來看這學習型組織他也有個缺點，這是我把問題告訴他的時候，他會說這問題讓我學習處理，卻學到一些經驗，可是（H：他不見了），不是這問題，是說我們做的事他本身是不是有底？他會不會接受我的做法？他後來會講。那有時事情有分大小，有時事情大，他又要去處理時，這時拿捏上，因為有時我沒辦法負責那麼大的權責，.....，像剛剛為什麼 F 那.....
- F：會有個問題，你每次叫我們跟副總（L）溝通！跟副總溝通！我每次跟副總講話你都有聽到吧！（C：嗯）我都很正經跟他講話，常常那結果都是無疾而終，我就一定要跟他哈拉開玩笑這樣，才會得到結果，然後我早上去問他跟下午去是不一樣的（K：他的答案是不一樣的），那你叫我怎麼辦。
-

*資料來源：第七次會談

表 6 成員反應 C 總經理溝通問題對話錄

-
- S：你（指 C）在要求我們的時候，你想只是那一部份而已，可是對我們來說是全部...那當然壓力呀！
- H：講壓力，其實更正確的講法是他稍微快速的介入一個系統，而對你而言來講那個專業是一整套的。我覺得這在伸縮的過程中，是一個重要的問題。
-

*資料來源：第八次會談

面二位組織成員的焦點衝突在反映對談中被呈現出來，而團體成員嘗試面對與解決。

組織成員自發性的提出與工作相關的問題，其中包含許多重要的主題，這些主題也反映了公司在目前的階段與環境下所面對的問題。這些主題包括高階領導者之溝通與領導風格、業務如何推展、部門專業化與合作等等。

例如，在表 5、表 6 中會談對話實例，組織成員反應出高階領導者之溝通模式造成其工作之困難。另一個出現的重要主題是部門專業化與合作的問題，會談中出現會計部、客服部、及業務部都有類似的狀況（參見表 7 之會談紀錄摘要），呈現的問題包含人力尚未完整適用於公司擴大規模與狀態之專業系統與工作流程尚在發展中、人員對新工作適用於公司擴大規模與狀態之專業系統

表 7 KC 公司部門專業化問題之會談紀錄摘要

P：基本上我是覺得，當然有壓力才能成長，我不怕壓力啦。但是我的憂慮是覺得公司應該要檢討為何會計流動率這麼高？我為什麼覺得很鬱卒，是東西才剛到手，就問對（帳）的進度如何？那就表示上面不太能體會部屬的困難。我的擔憂是工作狀況是否能跟得上進度。如果我把時間都花在前面的話，就會造成和目前的帳有一個斷層。那我們知道帳目是有連續性的。.....

*資料來源：第八次會談

P：我的焦慮是來自，第一是帳有連續性，不能把以前的帳放著不管，但是做下去又非常的複雜。第二是，目前會計部又只有兩個人。

*資料來源：第八次會談

L：我不是那麼難溝通的人，那一天有這麼多的收穫非常好。剛剛講各部門有自己的專業，大家都認同。這麼多建議我都能接受。各部門把自己的本質做好，而成效要自己負責。而 P 的問題也有包括部門不完整導致功效無法發揮。

*資料來源：第八次會談

L：.....，我們業務部要去收錢啦！業務部沒收錢 C 總會追嘛！所以說變成一循環，那我們要追，我會去追 P 嘛，我們到底還有多少款沒收？那現在她又沒辦法給我明確的應收帳款是多少，因為是整套系統...

*資料來源：第八次會談

C：剛好，那天早上嘛！副總要來催一件事情，不知對誰估價，催得比較急一點，如果兩者相較之下，副總給的壓力又比我更大一點（大家笑）

K：應該是講他都不瞭解那個時間點，跟客服部門它的性質屬性，到達什麼程度，一個明顯的比較是一個嬰兒他連爬都不會，還在學爬的時候，他說你怎麼不會跑？在整個狀況上根本是完全不同的，所以在這狀況下沒法符合到他的需求.....。

*資料來源：第八次會談

K：這邊沒有去思考到（L：客服部都是新人），這不只是，當初的作業性是說...，現在不是一個人身上至少要扛 7 到 8 個案子，要集體的作業，跟過去是完全不同的，不能以過去的方式去評估這件事.....。

*資料來源：第八次會談

與工作流程尚在發展中、人員對新工作系統不熟悉、而且各部門還須應付日常運作之工作負擔等等。而研究者認為上述的問題，反應了 KC 公司目前正值擴大與發展期所面臨的關鍵主題。

而顧問之介入能回到促進集體反思之方式，主要協助高階領導者與組織成員在實際經驗上區辨評估與評價之不同，推進成員能教針對現實與期待差距做評估，而非相互評價，以降低成員間

情緒反應與防衛，使經營團隊之間真能做有效的訊息溝通與回饋，促進協同的合作。另外，協助領導者能與其他幹部能針對部門現況問題及解決一起協同評估，而且是在尊重專業之下進行。

研究者認為 KC 公司組織學習歷程最關鍵的學習發生在本階段的四次(第6次至第九次)會談討論中。因為除了前述組織面臨問題的討論，另一方面，在這四次會談中，組織成員面對組織的人際互動中累積與爆發的衝突，並企圖面對轉化與衝突。稱這四次為關鍵的學習階段，不只是因為這四次的會談主題是組織成員自發提出的，更是因為它們同時反映了 KC 公司在這個發展階段面對的課題及組織主要成員解決問題的能力。

因為組織學習能力的增進，要靠成員反映思考的能力，而 KC 公司的組織成員在學習反映思考上均在一初入門的起點上，故為了能增進成員之反映思考能力，並推進會談團體的學習，顧問需要一些介入。在此階段的介入方式之一，包含實習顧問敏感而深入的抓住自身的焦慮情緒並進行反映思考，而專案顧問則有效的使用實習顧問的反映思考，一方面作為示範與實例，也讓成員學習反思如何進行，另一方面，使用實習顧問的經驗反思作為催化元素，使團體不會在壓力與焦慮之下，集體逃避衝突，而能實際面對成員之衝突，並能反映及嘗試解決衝突。

從理論上看，「組織學習」理論與方法的一個基本概念是每個人都是自己行動的設計與執行者，而且任何一個組織要能邁向學習型組織就是要靠組織

成員對自己溝通行動模式與後果的覺識，並且有能力自我挑戰與改變。「學習歷史」理論中提及的「反映對談」(reflective conversation)需建立在個別成員能透過諮詢介入者所帶動的反映對談歷程，增加個人對自身行動的反映能力。Donald A. Schön 所建立之「行動中反映」(reflection-in-action)即為個人反映思考的學習目標：

當某個人在行動中進行反映時，他就成為了實踐脈絡中的一位研究者，他不是依靠既存理論與技巧的類別，而是針對一獨特的案例建構了一個新的理論。他的探究並不侷限在為達成先前所設定之目標的方法或手段裡，他也不會分割地對待目標與手段，他視目標與手段的關係是互動建構的，就如同他對一問題情境的框定一樣。他的思考是不會與實作抽離的，他做決定的方式是一定可以轉化成行動的，因為他的行動即是一種實驗，他在行動中推進他對事物的探究 (Schön, 1983)。

然而，行動者都不是一下就能體會「行動中反映」之能力的，這時，「對行動反映」(reflection-on-action)的練習就十分重要了。「對行動反映」是指行動者在溝通行動後，回顧自己在某個特定現場中的行動，抽離出一個距離來對自己的行動進行反映：

在「對行動反映」中，「反映」使我們和活動發展一定的距離，中斷行動，並且專注在代表行動的資料上，這些資料是以一種行動的客體化形式(an objectified form)出現。(夏林清等譯，1997)

在實際會談歷程上，在前一階段的第五次會談，專案顧問針對資訊部主管 S 退出反映對談事件進行澄清與處理，但過程卻引發實習顧問一種非常隱晦的焦慮感，實習顧問認為這是團體造成有意義的細微感覺，於是回去針對自己在 10 月 4 日團體反映對談過程中的焦慮，進行了三個步驟的反思：

1. 反覆重聽及謄錄當時發生的團體對話。
2. 來回細讀對話文本，針對對話中自己及他人之發言，在溝通的當時激發自己內在發生但在當時未表達出來的任何情緒與想法，將它們記在對話錄的左手邊。這就是 Chris Argyris 所發明的「左手欄」。
3. 再反覆閱讀自己左手欄的內在歷程，亦可以與他人討論以協助自己更能掌握住自己潛在的假設、推理、及情感。

結果發現此一隱微焦慮感之由來，乃整個學習團體在催化之下，成員已開始揭露對組織、對他人的看法與感覺，而這樣的坦誠揭露刺激了實習顧問隱藏在自身的「生存邏輯」——「在權力與階級差距之下，直接表達負向的意見與感覺是具有生存威脅性的」，而這樣的生存邏輯是來自父母與過去經驗。所以即便實習顧問身為外部人員，但成員的揭露行動刺激了其「生存邏輯」，使得隱微的生存焦慮油然而生。而 S 退出會談事件等於是印證了在此一生存威脅的存在，也讓焦慮更加浮現。

在第六次會談中，實習顧問回饋給學習團體自我反思的資料。專案顧問借

用實習顧問反映思考的例子，講解實際進行自我反思如何開始，如何操作。另一部份，這樣反思資料的回饋也讓學習團體能夠「正視」在組織中因階級權力帶來的差距與實質或想像威脅確實存在，成員並不是假裝它不存在或完全平等，反而是學會在這樣權力差異與威脅下如何在團體中學習與改變。

而在第八次會談中，組織成員將二位幹部之間之衝突事件放進會談來討論，而此二位幹部相互之感覺與互動經驗，是早已存在於組織中。實際會談歷程如下：

如會談紀錄所示（表 8 第 01 號對話），在此次會談中專案顧問追蹤上次會談出現之重要議題，並敏感於對話中可能隱藏的訊息與感覺，進一步加以探詢與澄清。而此時學習團體之開放與安全感已逐漸建立，使團體成員 F（第 08、10、12 號對話）與 C 總經理（第 13、15 號對話）協助推進話題，公開揭露了 L 及 K 先前互動經驗資料，也使得衝突焦點人物 L、K 展開對話。如此一來不但使 L、K 個別知想法與感受狀態有機會澄清，增加彼此理解（如表 8，L 之 30 號對話），另外也讓學習團體或領導團隊必須面對此一衝突問題，並集體來嘗試解決。

另外在過程中專案顧問也做了相當重要的回應來介入，包含鼓勵他們表達及反映經驗（第 33 號對話「可是我基本上是非常肯定你們兩的發言，因為我認為這本來就很難...」），以及「重新賦予框架」(Argyris, Putnam & Smith, 1985)，她重新框架出 L、K 各自需面對的問題，如 K 之問題為「K 剛開始帶領新的客服

表 8 KC 公司反映對談第八次會談紀錄與左手欄

實習顧問的想法與感覺		編號	當時的對話
		 (前面省略)	
		< L 副與小 K 收斂的交鋒 >	
* 果然 H 還是不會輕易放過，再把焦點拉回來。	01	H :	但是我再回來你這邊一下，你剛剛提年輕人，是你剛看上次紀錄看到小 K 對你的意見而提的嗎？
	02	L :	對對對！我剛剛講我是當父親啦（大家笑）
	03	H :	我們這年齡都差不多會面對的啊！
* 對 L 來說的確作了很大的調整，因為魔鬼式的訓練、新兵訓練都是高壓威權的，業務員承受人格汙辱、貶低之後如果還生存下來，就有無所不能的高壓或挫折容忍力，還有高度服從性。但此修正仍未達到目前有效教育與領導新人之需求。	04	L :	沒有錯！所以剛開始...就講過我們以前業務是怎麼帶的，現在業務的帶領方式可能完完全全 180 度大轉彎，以前可能是威權的主管，那現在可能業務是老大。那我的感受是這樣，就向 C 總怎樣去 push 這壓力，是大還是小，那可能我們隨便講一個東西那他們已經受不了可能就要離職，那我們怎樣讓他得到這壓力又想要去做？這跟以前的威嚴是不一樣的，那領導管理的部分我可以說一直不斷在修正。曾經到過大陸去.....
	05	H :	所以說其實人到中年領導行為、方式得要有新的做法。
	06	L :	
	07	H :	我想回到上次紀錄裡有談到的，上次小 K 提意見時你有提一個構想，邀小 K 跟 L 副一起解決一個實質的問題，這後來有機會做嗎？F 秘書你在笑什麼？
* F 好像常能夠在團體停滯時，提出重要事件、經驗等以利於話題再深入。	08	F :	想到有一天有人從辦公室跳出去。
	09	H :	誰（笑），你們發生了什麼，可不可以補一個。
	10	F :	跟演戲沒兩樣，（C、H 笑）免費教學，... “我不要聽！我不要聽！” 然後就走了，小 K 是不是你？（笑）
	11	H :	所以有進行？
	12	F :	那應該不算是。
	13	C :	沒有進行。
	14	H :	那發生了什麼？
	15	C :	剛好，那天早上嘛！副總要來催一件事情，不知對誰估價，催得比較急一點，如果兩者相較之下，副總給的壓力又比我更大一點（大家笑）
* 在這事件上 K 終於出手作	16	K :	應該是講他都不瞭解那個時間點，跟客服部門它的性質屬性，

(續下表)

(續表 8)

回應。	到達什麼程度，一個比較明顯的比較是一個嬰兒他連爬都不會，還在學爬的時候，他說你怎麼不會跑？在整個狀況上根本是完全不同的，所以在這狀況下沒法符合到他的需求……。
* K 以拉高分貝在回應，但二人眼神始終未交會，我想正好二人坐旁邊，也真是夠尷尬、夠有壓力的。	17 H：所以你的跳出來是一嬰兒翻身。
	18 L：不，這是（要說被打斷）。
* K 在控訴自己的努力卻未被他人看到及體諒，所以產生情緒的爆發。	19 K：在客服部來講他常常要去體諒其他部門，所有部門它所付出所需要的……所以我在每個地方都想要盡量去配合對方，對方有什麼需求希望盡量去滿足對方…，這是我的理念，也是我現在想做的。可是我也很希望說其他部門、協力廠商或公司其他成員能夠去體諒我們，……進而去回饋我們……每個部分去做一個理性的、協調性的溝通，如果說對方沒法給我一個正面回應時，因為我把這壓力自我去吸收，……可是如果說別人不但沒有體諒我壓力，反而是更大壓力進來時，我覺得這真是很難配合，就是這麼單純。
* L 好像常用這來理解年輕人，但這也是隔閡產生的第一步。發現其實大多數人，自己、父母都會如此，因為對方發言的姿態、方式而覺得不禮貌、不尊重、目無尊長，而把焦點轉到教對方怎樣做人處世，或對方若不受教，就懶得理他。	20 L：沒有，這件事我想說，年輕人嘛！比較氣盛，事實上客服部當初我兼過一陣子，那時候我們以一個案子都是三天的估價啦，如果不能在三天內估價這案子就不用作了，那我記得那案子是一個禮拜啦！那我不想一個禮拜就催他，我四天後才催他，那當然我的感受是說，（笑）以前那麼快嘛！啊我已經給你那麼久還沒好？那天可能是有這樣的一個口語啦。那那天我不知道會造成他反彈那麼大，嚇一跳。
* 客服之作業流程或方式也作了調整與改變，這也是其他人不瞭解的。	21 K：這邊沒有去思考到（L：客服部都是新人），這不只是，當初的作業性是說…，現在不是一個人身上至少要扛 7 到 8 個案子，要集體的作業，跟過去是完全不同的，不能以過去的方式去評估這件事……。
	22 L：所以說我才會想以前怎麼那麼快，現在怎麼都詢不出來嘛？我不知道他們怎麼變成現在，…可能是一個誤解啦！
	23 H：來！我看到你所謂的誤解存在兩個問題，一個是其實小 K 也剛剛接客服部，現在 KC 公司的客服部他整個業務量、整個狀況，我覺得你沒有機會，或你覺得其他人其實並不瞭解。所以我覺得你遇到一具體問題跟 P 比較像是說，整個客服部是不是能由你出發，有一個更清楚的圖像與評估之後可以讓大家更知道，這當然要靠你推進。那在你還沒推進到那點前，週邊的同事會用過去經驗評價你……，那對你就會是一種擠壓、不瞭解或誤解，這大概得要承擔一陣子……。
* K 很清楚自己身上的兩種壓	24 K：這地方怎麼講，我覺得分析上可以分兩個，一個是對自己很

(續下表)

(續表 8)

高的期待的壓力，二是現實環境組織必須生存的壓力。我想 P 其實也同時面對這二種壓力吧！	己壓力，一個在現實環境上的確公司在這兩個月邁向一個高峰期，我也很希望客服在除了正常運作之外，可以利用最精簡的人力達到最高效果，所以在事情的先後順序上，我就有一定的考量。那整個來講，在與業務協調性來講，你到底公司目前現階段到底有多少事，遇到瓶頸？在客服部目前他問題其實蠻雜、蠻多的，新人也是其中之一，還包含從業人員操作的不熟悉性，以及其認知。
	25 H：所以一方面你在客服部要帶新人，一方面你想利用這二個月高峰期作一個衝刺的實驗階段，.....，所以我聽起來這兩個月是你一個蠻重要的實驗期.....
	26 K：而且還是不能失敗。
	27 H：你認為不能失敗，你不允許你自己失敗。
	28 K：不是，這如果失敗整個造成的損失對公司相當大....
	29
	30 L：我這麼聽他講啦！可能他在客服部，當然流程是固定的，但整個工作分配方式是改變的，我現在才體會出來，因為我當初在兼客服部我整個方向，我以前是 case by case，一個 case 一個人從頭到尾.....
	31 K：.....
< 回到各自的問題，鼓勵直接面對 >	
	32 L：.....
* H 蠻厲害的，很好的回應，一方面把各自導回自己要面對的問題，一方面也肯定各自的發言不怕面對衝突，對團體的意義。	33 H：我知道，但我講那是小 K 要面對的問題.....。我覺得你 (L) 這邊的一個狀況我想提出來，今天時間不夠，你從第一次有提到你跟年輕人的關係。剛剛有一個現象是，你剛剛跟我講，但其實你是要回應小 K 的，所以那溝通是一比較間接的，這我是可以理解，但我們這邊，你們兩 (R、T) 不算 (C 笑)，我們都到了一個位置，你們現在都是領導，但領導會碰到年輕人不一樣的工作方式，那這一代年輕人的專業自主性，的確是跟二三十年前不一樣，.....，我剛剛看到你們兩關係，你得用“年輕人就是衝”來處理你作為中年的一個領導面對小 K 這一個年輕人，他講話直接，.....，對你來講你得這麼說，才比較緩和一點。那我感覺小 K 在你旁邊第二度要說話時，小 K，你第二次在講話其實是直接跟 L 副總在講話，可是對小 K 來講其實還是要負擔一個很重的，你年齡和什麼畢竟對他來講是較長的，所以他坐再你旁邊要直接講時，他得要硬是頂住這壓力才能直接講 (一面帶著肩膀的動作)，我剛

(續下表)

(續表 8)

剛在這邊看到小 K，覺得他身體的姿態 (L 笑....) 是花力氣的。
可是我基本上是非常肯定你們倆的發言，因為我認為這本來就很難，所以...，怎麼？嘆口氣？ (笑)

34 L：沒有！沒有！有隔閡了！ (笑)

35 H：不是，這是長到這中年就得面對的，.....，可是如果像我們這年紀不能面對年輕人這股衝力的話，我們帶不了這群年輕人 (L：對)，你麼公司正在發展的時候，我覺得這幾個部門年輕主管是重要的，包括 F，我看他們講話夠直接，這很好。

..... (以下省略)

實習顧問之反思整理：

衝突現象對組織的意義與理解：

1.發現對 LK 衝突或矛盾現象是可以從許多不同層次來理解：

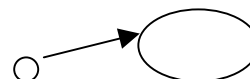
- a.個人特質與價值之差異 (重倫理或重能力、吃苦耐勞或快速成功)。
- b.父子代溝：不同世代環境、不同年齡、位置帶來不同思考模式、價值。而在衝突中會相互投射構成，好像與文化因素有關。
- c.角色與部門間衝突：在業務與客服部門，因為立場與工作流程問題所帶來的擠壓與對立。
- d.組織層次：組織要長大。

*為求生存如何有更多糧食。

*如何發展更合身的骨架與步伐 (結構、制度、運作流程)。

===> 大家都很著急，有不同想法怎樣讓公司更好。

====> 形式上變成：相互評價，相互擠壓，相互情緒反彈。



組織規模正值擴張

好像各器官之間的對話：“腳你不跑快一點我們就找不到東西吃！！”

“我已經夠努力了，你能不能更有耐心等我更強壯”

“心臟你不跳快一點，害我跑不快！！”

轉化→ *變成合理的評估。

*不同意見化為改變的參考，有效行動方案 (ex.小 K 對業務問題整理的提議)。

2.組織中的衝突很容易只被歸因於：

- a.個人層次：他的個性很奇怪、溝通能力有問題、動機不良。
- b.人際層次：我們溝通不良，我們頻道不一樣，個性不合。

3.組織中衝突很容易投射成原生家庭互動之衝突。

ex.父子情結、兄弟姊妹爭寵。

4.組織中衝突若能以組織層次來理解與介入，會更有助於組織前進、個人解套，使衝突有正向作用。

雖然各層面因素都存在，但衝突的引爆關鍵常常在於組織有壓力，否則個人差異，人際問題不見得引發衝突。換言之衝突的二造是如何落進壓力鍋中，而產生相互的碰撞。若能看清楚鍋子壓力是高張的，裡面肉塊的跳動與碰撞都在反應鍋子的高壓力，那我們可能會直接處理鍋子壓力的問題。所以若能將衝突產生此一觀點的理解，將有助於組織變革與問題解決。

部門，需要實驗與調整新的工作方式，並需要清楚評估客服部現況及所需時間，而在過程中 K 還須承受他人的誤解與評價壓力」(表 8 第 23、25 號對話)。L 面對的問題則為「身為中年領導者，有自己過去的學習經歷與理念，但面對下一代具有不同的工作方式、理念，以及年輕的衝力時，如何還能領導、轉化之，使工作前進並對公司有實質助益」(表 8 第 33 號對話)所以如同 Argyris, Putnam & Smith (1985) 所言，介入者是要以一種讓眼前的探究還能繼續前進的方式來框架情境。還有一點在顧問回應時也十分重要，即在顧慮參與者的感受與意圖下表達感同身受 (Argyris, Putnam & Smith, 1985)，也就是所謂的「同理心」。例如同理 L 和自己同樣在中年領導位置，都面對帶領年輕人的困難及問題；以及同理 K 受到他人評價與誤解的壓力，和面對像 L 這樣年長、有權力的人其所承受的心理壓力。而顧問對成員之介入中包含同理心的反應能夠降低當事人的心理防衛，以促使探究與對問題的實驗能持續前進。

第八次會談後，實習顧問針對此組織衝突現象進行反映思考與整理，並把如上述之反思整理結果於第九次會談對會談團體做回饋報告(詳見表 9)。而此時專案顧問覺察到實習顧問雖然試著對團體進行回饋，但由於採用簡要的心得報告形式，快速滑過，所以其行動本身仍符合原本「迴避衝突以降低焦慮」的邏輯，沒有太大的改變與學習。而實習顧問原本「迴避衝突以降低焦慮」的邏輯符合 Chris Argyris 與 Schön 於 1974 年建立的第一型使用理論。發現及確認自己的第一型行動策略為何重要？因為依

組織學習理論，正是行動者這種習而不察、自動開機的行動策略抑制了組織中雙路徑學習(double-loop learning)的發展：

如 Argyris, Putnam & Smith (1985) 的看法「第一型的主要行為策略是單方面地控制相關的環境及工作，並且單方面的保護自己和他人。...實行此一策略的方式包括下列特點：對別人認定與評價卻不予說明；告示別人自己的行動，但用一種不鼓勵別人探究的方式說明自己的行動；對待自己的觀點時，認為它擺明著是對的；掩飾自己對他人的評價以及各種保留面子的作為，以免除有可能另自己困窘的事實被揭露出來」。

所以專案顧問於九次會談便順此機會對實習顧問進行「面質」與反映，以阻斷實習顧問重複第一型行動策略。而此時專案顧問的行動對整個學習團體有二個意義，一是讓組織成員有機會在實際經驗中體會何謂第一型使用理論、單路徑學習、如何阻斷第一型使用理論而朝向雙路徑學習等。其次，在此時團體歷程中，整個團體或其他成員同時也很可能如實習顧問所經驗對衝突的焦慮感，所以團體亦可能因為高張的壓力與緊張而迴避面對衝突現象的處理與討論，故專案顧問亦將實習顧問之感覺作為反映團體的現象來處理，如此一來使團體無法迴避此一衝突事件，必須加以面對，而能夠繼續深化對衝突現象的探究及嘗試回應。

根據第九次反映對談資料，實習顧問嘗試繪出自己於第九次反映對談之「行動圖」(Action Map)，行動圖的形式

表 9 KC 公司反映對談第九次會談紀錄與左手欄

時 間： 2000 年 11 月 27 日		
參與者： C(總經理)、L(業務副總)、D(業務主任)、K(客服部經理)、S(資訊部主管)、P(會計部主管)、F(總經理秘書)、H(顧問)、R(實習顧問)、T(專案助理)		
實習顧問的想法與感覺	編號	當時的對話
		< H 開場說明 R 想報告其對衝突焦慮的反思 >
	02'50	
	01	R：我是要講說，我整個聽完是有一些體會，如果衝突對組織裡面來講，事實上我們可以從不同的角度來看待，譬如說
	02	上一次.....
	03	H：等一下，小 K 跑哪去。
	04	C：召喚一下。
	05	H：我希望小 K 可以在場。
	06	F：最佳男主角。
	07	H：笑
		< 中止等待 K 約 1 分鐘 >
	08 05'18	
	09	P：他說還很忙ㄟ！
	10	H：真的，所以他一時之間沒法上來。
* 等待時我的焦慮開始升高。	11	P：他說我們先開始。
& 小 K 遲遲不上來讓我懷疑，還有 L 的不耐煩，好像有些敵對之感。	12	H：好吧！我們先開。
	13	F：哈哈！為什麼。
		
	14	C：說我等他。
	15	L：他在忙什麼？
	16	C：請 F 去叫。
	17	P：他說...接貨啊。
	18	L：現在幾點！？
	19	H：他已經下班了。
	20	P：.....
	21	L：郵差貨運都已經走了啊。
	22	C：郵差來收過了是嗎？
		< 成員還是覺得小 K 沒有理由，應立刻上來參加 >
	07'12	
		< K 在 R 報告中進入團體 >
(續下表)		

(續表 9)

-
- * 講的過程也越来越焦慮。
- & 一方面好像雖然自己的語彙通俗，但是好像有些抽離現場之感(和其他公司成員有距離)；另外這報告涉及我個人對組織或其他成員的感覺與看法，不知他人是否認同？另外講話時場境周圍不斷有人交談干擾競爭使自己覺得好像其他人沒有專心聽。
- * H 的當頭棒喝，指出我行動的矛盾，讓我突然嚇一跳，因為我原本只是單純想練習像一個顧問一樣，反映所觀察到的團體現象；另外我自己整理完那篇反思時，其實很興奮，因為覺得自己有些發現，而且也可以用來解釋我在另一個實習企業的衝突事件。
- & 當被老師挑戰不一致時，雖然只是評估想法與行動上的落差，但是還是很自動化的連接上被評價的感覺，覺得自己做得不好。
- 23 R：那我先繼續開始講，就是說從上次及上上次所發生的，對衝突來講它可以從這些方面來解釋，比如說我們可以講我們的特質是不一樣的，頻道不合啊！.....；或者是說上次我也看到一些角色或部門間衝突，.....，我再從進入 KC 公司到對 KC 公司現階段的瞭解，.....，譬如說很清楚我們現在組織要長大他好像要從一個小孩長成比較大，那會有兩個問題我們要求生存啊！.....另外一個問題，我們還要發展更合身的骨架或步伐.....，所以我們現在其實同時面對兩個難題.....
- 24 H：你覺得你現在報告的動作本身，對於你在這個團體中經驗到衝突，你在旁邊參與觀察有的焦慮，然後你選擇用整理出來的方式報告，你希望發生什麼作用，然後實際上發生什麼作用？
- 25 R：嗯...
- 26 H：你們知道我在問他的問題嗎？上次到這次我覺得 R 作為一個團體成員，他其實有看到我們 KC 公司這個工作團隊在前進，而且我們開始把工作系統中的緊張，那下面其實是我們工作系統要調整，有時是我們關係能力要增加，對衝突的理解要更有效，不會落回對個人人格歸因啊，所以我覺得他是在肯定這個。但是他作為成員坐在這裡其實面對自己的擔心害怕，所以到今天剛剛我問他，今天是不是準備報告？...他用報告的方式出現，整理了他對衝突的害怕，你會想往哪裡去，會希望發生什麼作用？...你特別會想對團體中什麼現象說明嗎？還是你想跟誰說話？或想幹嘛？
- 27 R：比較是預想說把自己看到的分享給大家(H：反映回去)，對對對！可能也反應我有些擔心，譬如說我會想像說項上次團體結束那 L 副與小 K 他們之後會怎麼發展？(H：OK！)，會怎麼面對？那我覺得我有一部份是提出這樣子的觀點，可能也企圖讓他們看到說，事實上這些東西可能不只是個人層次，不是只是我們兩人的不合，也反應說組織在某種張力的狀態。
- 28 H：什麼東西讓你選擇，...你其實是要知道 L 副和小 K 上次結束之後後續有沒有發生什麼？你是想知道嘛！因為他覺得那是重要的，但是我現在問他的問題是，什麼讓你選擇用報告的方式出來而比較不直接問，因為如果我剛剛沒
-

(續下表)

(續表 9)

		有用報告的方式出來而比較不直接問，因為如果我剛剛沒有這樣問你，你可能不會說，你可能把報告當回饋形式，然後等待。我再講一遍，你們跟進，我在幹嘛。我在指出 R 參與這團體的方式其實正反映出他迴避衝突的方式，他本來就對衝突會焦慮，碰到衝突它比較會用間接的方式，他今天出現仍然是一個間接的試探策略，這樣有沒有聽懂？....那因為他又是和我一道來的外部協助者，所以他可以更清楚的使用一個描述性的 feedback，而不是直接去把他觀察到的隱含衝突指出來.....，如果不用試探的方式你會想往哪裡去？你會怎麼做？
* 腦筋一片空白，只剩情緒感覺。	29	R：(沉默) 我覺得我剛剛報告，即使只用報告的方式都有焦慮，可能剛開始沒有想到說要往哪裡去。
* "我才不想出來！"，"太危險了吧！"，我撐了一下，但好像沒有退路，在老師 push 與團體壓力下，只好硬著頭皮，比弄一下。	30	H：現在呢？你現在還可以選擇各種可能。
& 對我來說真是個危險的學習場境。	31	<沉默>
1. 因為我設想它是「競爭求勝，計較利害」工商環境。	32	R：我覺得我還是想要，嗯，像 L 副上次對話後，對你來講，或對小 K 來講，之後你們再面對會不會有影響？尷尬啊？或工作上的困難？這是我會想要瞭解的。那包含說像剛剛小 K 一直沒上來，那我的腦袋會在想，ㄟ！這是不是跟上次有關？
2. 和多數人其實關係不深。	33	K：這地方我可以先說嗎？(H 笑)
3. 其實也希望建立自己的專業能力形象，所以不想出糗。	34	R：好！
	35	K：有二個原因，第一個是說每次開會的時候都是說我的事情，這是我所不願意的。第二個是，手上事情真的很多，蠻重要的，我認為比這會議更重要，所以我會選擇先把手上事情處理完。
	36	R：第一個我沒聽到，第一個？
	37	K：第一個是說我不希望每次開會都以我為焦點，第二個是說我手上事情真的很多，被事情佔滿了。
	38	R：那我前面提的問題，你覺得咧？
	39	K：我的看法是這樣說啦，在會議裡面所談的都是公事，跟私人的情感是無關的，在工作上如果有所謂的衝突，那只是一個正當正常的現象，所以說因為公司事情，而有個人情感表現的時候，我覺得那是不應該的.....，如果說有衝突的時候，那畢竟是到 5 點半就結束了，並不會帶回

(續下表)

(續表 9)

-
- 去……，這就是我個人的看法，我這樣講清楚嗎？
- 40 R：你是說公私分開。
- 41 K：對！我認為沒什麼嘛！
- 42 H：我用公私分開的方式來處理我自己在工作中，跟人不同意見的溝通，以及可能引發的不舒服，我會用公私分明來處理它，這樣才能在工作中前進，你是這意思嗎？我只是澄清。
- 43 K：這是不同的啊！……因為剛 R 所提出的問題是，經由上次的狀況會產生後狀況是什麼？（聲音放大）其實這地方會產生的可能性，是不斷的摩擦，還是…，但話又說回來，今天如果沒有這些事情，問題依然存在，它不會去解決，所以我不會去避諱這問題，……，所以我並不會去很在乎曾發生過這些事，從來沒去想過它。
- 44 R：所以你會把它當解決問題的過程，它可以讓大家有助於解決問題。
- 45 K：所以說你剛剛所問的問題，我是先表達個人的思想，不會有所謂後續的什麼出現，因為這畢竟是份工作，今天如果不是工作，是個人的話，今天有可能會發生這些衝突嗎？它關我什麼事，對不對？我這樣講你懂嗎？
- 46 R：那 L 副呢？
- * L 副雖然表達客氣，但清楚兩人觀點差異很大，而且兩人觀點也都很堅固。
- 47 L：我想又！這是一個成長的過程（語氣緩和），那那片 CD 我其實沒聽，只有看那些文字，那那天你說我會反駁啦！其實我也沒要說什麼。因為其實這是一個過程，因為每一個人工作，他有他的工作方法和技巧性，當然可能他的工作、我的工作可能有不同面的看法，每個人有不同看法，那這是正常的。那我想這工作之後所產生的成效怎樣，會慢慢隨著一次經驗兩次經驗而成長，所以說他說什麼父子關係又，對我來講，因為我其實那天不清楚他所談的，我在想真的有那麼嚴重嗎？這我不知道啦！……。那我想這是說可能剛接某一項工作，為了求好心切，然後所產生的一些衝突，這是正常的，我覺得這是正面的反應，如果說沒有這樣的反應的話，那可能我覺得就沒辦法成長嘛，……，所以他會這樣焦慮，這樣反映出來，我想是有這樣心態。那可能我看事情會覺得說應該這樣做啊！對不對！那他認為說不是啊！…每個人都有他求好的工作方法，所以才會產生這樣的思維啦，我想這思維也會慢慢沒
-
- & 焦慮來自：
1. 不安心的做不同以往的嘗試（用直接探詢方式，且在缺乏安全感環境，非常突然的）
 2. 不想由自己引爆衝突。
 3. 感覺被老師、大家 monitor 或評價自己的行動。
 4. 小 K 的語氣開始急促大聲，雖然講公私分明，但其姿態讓人覺得那只是信奉理論。

(續下表)

(續表 9)

5. L 副言語雖緩和，但很清楚的看到其「單一真相的世界觀」，並論證真相就是自己的觀點。 6. 自己以往經驗告訴自己，二個堅固的差異觀點，很少說服、溝通、轉圜的可能性，較多的結局是爭辯、激化衝突、不歡而散、影響關係。	有，這是我的認為啦！那我想年紀大和年紀輕的隔閡又，那我也時時沒脫離這事業、這行業，在管理領域從我開始就職以來到現在，那這裡面我也是時時在修正，那我也講過中國大陸在剛開始去的時候...，他們是經過紅衛兵時代的思維，所以我們要用霸權主義的領導.....，現在我們台灣人又有改變，.....，那我一直是認為說，我一直在這路上在走，我從來沒斷過，.....，那一面我現在也不斷在學習，在上課，我也是想說多充實一點，多看一點外界的，.....，不能說隨著年齡老化，還是照著以前那套在走，所以說我才會一直體會說不一樣了，管理方式也不一樣了，.....，最重要目的是把事情做好！最重要目的是把事情做好！因為他剛剛那講法我想一段時間會會改變啦！一定會改變啦！ ----- (中間省略一段) -----
	33'06
* L 的伸出援手使我覺得很溫暖，我想他是個好爸爸。	54 L：不過站在 R 的立場，我是旁觀者的話，我也會跟他一樣有相同的感覺。
	55 H：我知道，我相信是，所以我就反問他，因為我不認為是只有他才會有 (L：對！沒錯！)，當團體中有一種焦點的差異出現時候，其他人在旁都會跟著有某種緊張度.....，可是作為一個團體，如果我們希望共同溝通的能力會改變，.....，因為這樣的話才能讓組織不會用原來的方式解決問題，會有新的能力，所以他的這種停頓就當然重要了。我剛剛如果讓他退下去，他是用他原本舊的習慣.....，你想發言嗎？
* S 的發言讓我鬆口氣，因為他已經把話題焦點接過去；但一方面也覺得無力，因為也覺得他用自己既定的觀點，或對小 K 的既定感覺，加進來攪和，不見得有助於 KL 問題澄清，而且有越來越激化的可能性。	56 S：其實我剛剛看一下，那重點應該是，我覺得小 K 他講得不錯，就是應該對事不對人，可是我覺得他的有點用詞又！已經有點對人了，譬如說，你說副總年輕跟老，這事情怎麼會牽扯到年輕跟老？如果你是經驗值沒錯，但也應該根據事實去探討.....
	57 H：我幫你補一個，因為你上上次不在 (C：對那次他沒有參加)，我把它補一下，你再看看補了這訊息之後你是否會這樣理解小 K。小 K 那次是因為 L 副剛好不在，小 K 在開始談在工作中他遇到的矛盾，那這種時候 C 總會希望小 K 直接去跟 L 副談，因為這是在工作中直接遇到的某些困難，那小 K 是說他生活中他跟爸爸相處的方式，其實要

(續下表)

(續表 9)

-
- 跟一個年紀大一點的人溝通本來也就不太容易，那 L 副因為年齡比我大一截所以對我來講是有困難的，他其實是在講這個。
- & S 雖順著 H 的話，但直接把情況推向“問題該如何解決”，而好像隱含著針對小 K，他是該改造的人。
- 58 S：那我現在討論過來好了啦！你說這個有困難，又，那我現在只有一個疑問，我現在要怎麼解決？（H：對！這是一個問題可以再）只有幾種方法嘛！第一是自己本身的改造，第二個是兩人之間的改造（H：雙方都有意願前進），最後就是外面的人來改造，就是外面的人進來幫忙做溝通，對不對，就只有這三種方式（H：沒錯有這三種可能），那我們現在一直再這邊打轉，就會造成一個衝突點，因為一直沒有解決，……，怎樣讓衝突點減到最低，這樣我們可以做溝通，現在我們沒辦法做溝通就會有一些衝突，然後大家都會有一些焦慮感，我覺得這樣蠻可惜的，蠻可惜的。所以，哈哈！（笑）或許說找一個中間者啊！……，三者可以選一個當方案，或許可以解決一些問題。
- 59 H：我先澄清一下，你是不是在說，其實這一陣子辦公室裡的互動，你在旁邊也觀察到，L 副與小 K 之間存在某種，嗯..
- 60 C：溝通不協調。
- 61 H：是溝通不協調還是沒有更主動去相互溝通。
- 62 C：F 說火藥味（S 笑）。
- 63 H：某一種緊張好了（C 笑），所以你剛剛提說就這三種嘛！總要前進嘛！所以你是說，好不好找一種方法，總要前進，要跨越。
- 64 S：對啊！其實會有這種認知不協調的話，就會有衝突嘛，那就會當在那邊永遠無法前進，那也不是辦法，那問題尋求一些方法來解決比較快。
- 65 H：我如果往前問你一句說，你也是團體裡的成員，如果你觀察到，你也感覺到這個緊張，那你也希望他們更往前，那你做成員的身分現在提出來，你會希望大家討論呢？還是你想跟 L 副或是小 K 說什麼？你作為成員的身分你要怎麼前進？你知道嗎，你的發言跟剛剛他有一點像，只是你是組織成員，所以你更清楚明白把你的期望說出來，他剛剛是用了幾頁概念出來，那我就要他自己採取行動，那他採取了行動，他們兩人一講話，我覺得用強烈一點講，有點被嚇到（有人笑），我是用強烈一點講，他不知道他怎麼前進了，他卡住了，……，你是把那三個可能性拋
-

(續下表)

(續表 9)

	出來，是不是採哪一案，有沒有人可以，來往前。
	66 S：因為現在是在開會嘛！這牽涉到....，今天我是第三者，如果我直接說你要怎麼做又（H：好像你也沒有這種..），我好像也沒有資格講這樣的表達.....
& 小 K 的快速插話，能有效打斷話題，但被插話者容易感覺不被尊重（我就會有這樣的感覺）；而其大聲也容易激起對話者的情緒。	67 K：對不起，我這邊要插話，因為（【68】H：沒關係小 K 不急），這邊（H：這是，這是他真實存在），不是，這話題是說，我可以這樣講，我真的可以很明確的講是說，這過如果說是一個衝突，用這來定義的話，那我絕對可以講這是業務部和客服部兩個部門的衝突（開始加重音），絕不是我 K××和 L 副總兩人之間的衝突，這是絕對性的，這地方我要先把它釐清，是兩個部門間的問題，絕不是我跟他之間的個人衝突！OK！這是不同的兩個東西，為什麼意思會表達成那樣子呢！
	69 H：我知道，我聽懂了，就是說對你來講那衝突的定性是部門的衝突，但是還是讓他前進，因為他的感覺是真實的。
	70 S：這讓我想到立法院，立法委員在講說“阿春”、“阿嬌”ㄟ（自己笑，C 笑），結果兩個立法委員在那邊發飆...
	71 H：等等，你們在發生的是，他（S）作為一成員他試著在趨近這個矛盾，而且他想要提出他的看法，那你（K）是可以澄清說我對我和 L 副之間的衝突的性質其實是什麼，那我剛剛其實是問他，他想怎麼做，可以怎麼做，那他最後的發言是說“我希望這矛盾可以往前推進嘛，可以改善”。
& S 有一種能力，使用隱喻還有幽默的能力，使團體緊張度不會持續升高與激化，但仍然持續表達自己的觀點。	72 S：今天我所要講一句話嘛！那立法委員說“阿春”、“阿嬌”ㄟ，那幾個女性立委就在那邊發火，那他也說一句話啊！我是在替人民講話耶！.....（自己笑），你在立法院這樣叫（台語），你有沒有尊重我啊！你今天討論事情就針對事情嘛，為什麼要講“阿春”、“阿嬌”ㄟ，....，我是在想有時候用詞可能會造成有些人的誤解，可能沒有那麼真實的涵義在，可是會造成一些誤解。
	73 H：我把你的話更拉到直接明白的層次，因為你用了一個隱喻，就是用立法院發生的事件，我一下子有點跳到上面，不確定你事不是指說小 K。
	74 S：我的意思是說他可能認為沒有針對人身攻擊（H：OK），.....但是那用詞上面，好像會讓人感覺有點人身攻擊，我的意思是這樣啦！事情歸事情嘛，就不要講說他好像我爸爸一樣（自己笑，P 笑），我覺得他用詞有點奇怪，因為事情

(續下表)

(續表 9)

	情好像跟爸爸跟兒子沒關係，哈哈..，好像不是很好嘛！ 這你要叫 L 副總以後要怎麼講嘛？再怎麼講我都是一個 老爸，哈哈。
	75 H：來，不急我們慢點。
	76 L：老爸跟兒子就沒辦法溝通嗎？
	77 H：不見得。
	78 L：是啊！哈哈！所以不能溝通不能以老爸跟兒子的心態去講
	79 S：對！所以在用詞方面大家把他解釋清楚會比較好一點，不 要造成一些誤解會比較好一點...
&幽默的減壓讓多數成員較能加入，而觀點的差異也讓其他成員加入企圖幫忙。	80 D：可能小 K 的意思ㄟ又！是說不管我是跟 L 副總或是跟任何一個人，我都是在針對這件事（重音，以手指點桌子），而不是針對這個人（重音，以手指點桌子），應該是這樣，當然這些事情啊，我跟你沒有衝突啊，可是衝突是過了五點半就沒有了啦！
	81 S：阿悶戈，哪工我好像跟他媽一樣（笑，C 笑），我也會發瘋我跟你講，工實在ㄟ！（台語）（笑，大家笑，一直笑）
	82 K：在這邊（帶著笑）我不知道怎麼說思想的問題。
	83 F：你不就得聽他講（台語）（大家繼續笑）
& K 的出手直接與”硬”容易讓人覺得不舒服。	84 K：有時會懷疑你的思考邏輯（S：噁？！），這地方很單純的，很單純的是說，（開始大聲）這地方雖然說是部門間問題沒錯，但他畢竟是用的人來處理，這地方是用的人來組成的，在人與人之間的時候，我們今天講我要去購買一樣東西的時候，我面對的是什麼樣的人，我一樣也是交易啊，....一樣是很單純的交易行為，會因為面對不一樣的人而有所不同，如果你現在要跟一個外國人講，你要用什麼語言？....要用英語嘛！.....，所以說這地方來講，你說沒關係，它還是有關係存在，那今天很單純是說，在今天溝通上面的時候，我當初為什麼會，剛剛也講到，因為是希望，剛剛提出三個狀況，一個是自我改造，第二是兩者改造，最後是第三者居中協調，那哪一種速度最快？哪一種速度最快？！
& K 的大聲可能覺人家誤解他，而想清楚、嚴正的聲明，但其實不是大聲別人就會清楚，或同意他的觀點。	85 H：以你第一次的發言，我會認為你希望是第三個，因為如果你定性是部門和部門的衝突，你會認為是 C 總在角色上是可能來處理部門和部門的系統（K：對！），我理解他第一次是這樣講，但是因為他面對到 C 總要他直接去面對 L 副的時候，他為了要描述這不容易，他使用了父子作為一

(續下表)

(續表 9)

種比喻，來說明。

- 86 K : (很快衝出來) 因為你在組織中必須兩個都去改造才能達到某種效能，因為這在很多過程，因為，你可能只能說比如說一個父親的角度來說，因為他扮演的角色畢竟是不同的，所以說在這程度來講，如果說有一人居中協調這才是最恰當的，而並不是自我去改造。
- 87 H : 嗯..是不是自我改造，我覺得倒，因為也可以，因為如果你定性它是部門和部門的衝突的話，你會認為是 C 總出來調整部門衝突是重要的，這個也跟上次談到 P 的工作，上次有講專業部門是有關的，這是我認為這組織這公司看起來是在面對的，一個部門和部門的清楚的角色關係又。那這個是一件事，.....而且上次 P 完了一個，應該跟 C 總針對會計應該怎麼樣，我們可以檢查一下。但是前面這段我覺得還有一個核心的學習的主題存在，...在於這紀錄裡，記不記得我上次我描述 L 副和小 K 的姿態，就是說 L 副..，我來找段具體的行為資料，不要一下跳太高（翻紀錄找）.....
- 88 R : 倒數第三頁下面。
- 89 H : 倒數第三頁，嗯對其實這段就在講部門和部門的一個系統問題，那.....（停頓在看資料內容）...OK！大家看到倒數第二頁最下面，”我剛剛在這邊看到小 K 覺得他身體是花力氣的，他得要硬是頂住這壓力才能直接講”，那我覺得”對 L 副來講他得用’年輕人就是衝’來處理作為中年的一個領導面對的”，有沒有看到這一段？記得嗎？其實我覺得其實他們兩個都在面對這個階段部門和部門之間的緊張度，因為你們正在調整部門和部門之間的關係，也正在練習，可是他們兩個是部門主管的話我覺得它就是會有壓力在，而這壓力部門跟部門之間的問題得要透過他們兩人的有緊張性的溝通對話，才能突顯部門問題，所以我覺得小 K 是在揭露部門衝突，L 副作為另一個部門的負責人基於他的工作經驗，有他的看法，但是小 K 衝出來做了溝通之後，我覺得 L 副上次也很清楚有談到它覺得對，那我剛剛說的是說小 K 他畢竟，因為剛剛 L 副他有說一段話”我畢竟在這領域裡面，我一直都在工作”，他那段話的訊息是說，我雖然人是到中年，但是我是從工作中一直長到現在的，我並沒有從專業領域中離開過，所以我想我的

(續下表)

(續表 9)

某些觀點和看法是有某些具體工作經驗基礎的，我覺得他是在講這個。可是當要揭露這組織部門和部門間矛盾時候，小 K 面對到 L 副，我覺得要講的時候他是需要衝出來的，也就是說這一點，小 K 在前前次才需要用到類近父子在描述他的感覺，那個緊張度（C：困難）壓在他身上，那我會覺得這個張力會讓小 K 在團體裡講話，他因為要出來，也就蹦！有點像那蓋子，像汽水蓋一樣，因為他要講就要強力一點，那我很想問你們兩個（R、S），這就是在我們團體中發生的，你（R）剛剛講那焦慮開始升高，跟他們兩個出現的這個訊息有沒有關係？是不是他們面對這種緊張度時聲音大一點，或者急一點，那個會刺激你的焦慮或什麼不知道。我覺得你（S）對小 K 的發言，當你聽到父子的時候，兩個部分，一個部分你真的在你們日常工作中，你希望這關係可以更和諧，更趕快過去，因為這要解決部門矛盾的話可以較有效解決，而不會累積到對人有固定的看法，就不好了，所以你第一是提出想要改進，希望他們可以往前。那第二是我覺得...有沒有小 K 講話的氣氛或方式刺激了你，讓你覺得他真的在做某種人身的認定，是什麼刺激你對他有那看法？因為我覺得你對他有那看法。

&其實 S 的感覺應該較是從小 K 的表達語氣姿態而來，但 S 的特點是發言希望是客觀、就事論事，而非主觀、針對個人，所以企圖採用多數人共同感覺來訴求。

90 S：就是我覺得又，有時候我們在討論事情的時候，我會去想說怎樣去解決這個問題，針對解決問題這個去討論，這我們較能把這問題給解決掉，那如果說大家今天都在場的話，我們去討論我跟他的溝通相處怎樣的話，變得有點去偏離主題了，這樣對事情也不好，對大家成員也不好，這不是很好的一件事，那我一直是希望說大家在開會的時候，能針對問題的重點，來做發言，來做一些決策又，這個對公司也好，對大家也好，這樣大家就不會有心結啦！...，可是問題也在於說大家能不能很--平心靜氣去面對他嘛，有些人人家講了兩句話人家就開始發火了（開始聲音變大），我根本就沒有這樣啊！你為什麼要這樣講我！然後就開始吵起來了，你沒有辦法很平心靜氣去面對它，沒有就沒有，有就是有！有我們要怎麼去面對它，沒有我們就好啊！那你做得很棒，大家都會替你鼓掌嘛！對啊！這才是面對事情的方法嘛！

91 H：好！來，我再把你的分兩層你聽一下，一個是說，小 K

(續下表)

(續表 9)

-
- 剛剛也有講他認為是部門分工的問題，而他認為要解決部門之間的矛盾，他期待是 C 總更看到部門和部門之間的協調和怎麼處理，這是一個他認為衝突怎麼定性和解決的方向；那第二層是當你題到心平氣和的時候，我聽到小 K 發言的語氣嗎？讓你感覺到不那麼心平氣和。
- 92 S：我覺得這個可以，可以大家來做一個調查又（C 笑，自己笑），因為這不能說我自認為嘛！
- 93 H：我知道，但是你也是其中一個嘛！可以問大家，你也可以問大家。
- 94 S：對！可以問大家，大家自己來做一些評量說，”你會不會覺得說我們有時候在討論一些事情，然後剛剛你會覺得他的語氣會很心平氣和的再討論一些事情？”，我覺得不是說個人要認為我怎麼樣那就對了，今天你要得到大家的認同...
- 95 H：來！你分辨三個不同的層次噢！這個是組織學習一個重要關鍵是，一個是，嗯--小 K 剛剛講了一段話，錄音機有我就不細訴，他的語言內容；第二是我在聽小 K 講這一段話的時候，我覺得他不心平氣和，因為我覺得他講話比較急促而大聲，所以我覺得他不心平氣和。噢！我應該講他第二層是描述他比較急促而大聲；第三層是我覺得小 K 講話比較急促、比較大聲，我一講完他就說我要澄清，所以我認為他不太心平氣和，而且（S 小聲笑）好像認為別人說的就錯認他了，你不急！有沒有你看一個事情發生時候，其實很快有三層可以跳上去...
- 96 S：因為又！我表達一件事情，我覺得我不是說拿我自己的一些主觀意識在表達啦，那我今天站在一個中立的立場看，我是覺得好像（笑）真的沒有心平氣和，哈哈！我是真的有這種感覺.....
- 97 H：沒關係！沒關係！就像你剛講溝通嘛，我們讓小 K 來說一下他的狀態，好不好。
- 98 S：好啊！哈哈！請他來。
- * K 的反應異常平和，讓我訝異，和前面被誤解時反應的大聲與急促很不一樣。
- 99 K：你看像我現在就不會說怎樣了，那我當初會這樣是因為我們這是開會的地方，以及我們所訴求的方向偏離了我們所要溝通及思考的問題，因為我不希望大家再開會時弄錯方向，那再開下去都是無疑意義的，就很單純是因為這個原因，那我剛剛所以強烈訴求說，那是部門與部門間的問
-

(續下表)

(續表 9)

截彎取直(自己的主題才是主題),但是他卻對其他人對其個人的觀點不在乎。所以在團體裡的問題會是只管以自己的速度與方向來前進,不管別人。	題。那幾乎像禮拜六、禮拜天的時間我其實都在思考這些狀況,這些問題,那我後來深深的發覺到這些衝突點呢完全出在一個系統,--並不是說各部門各部門一定會有這些衝突,這觀念都是錯的。 100 H: 所以你現在希望,一個是說你再次說明希望我們今天能再把方向回到部門間的矛盾可以討論。
	101 K: 對! 其實不然的話根本不會有這些問題啊!
	102 H: 所以你是說,如果方向向這邊走,其實剛剛 S 對你的感覺,你覺得那沒有關係,其實你可以理解他坐在旁邊,你那樣發言他可能會覺得有一些.....
	103 K: 因為它畢竟不是我組內的,他在一個外在因素來講的話,他並不會看到我這個地方。
	104 H: OK!
(中斷 7 秒)	
58'20	
* L 重回戰局,順著 S 前面的出手 & L 似乎在暗指 K 平時在開會或工作中的方式也是造成問題之原因。	105 L: 不過我剛剛聽他們這樣對話啦,還有我感受就是說這可能在會議嘛! 是要來解決問題嘛,不是要來一直拋問題嘛! 那是事實啦! 那如果說一直要把問題拋出來,那就會產生這會議就會偏離主題,就沒有辦法把這會議,每一個人人都丟問題,我想要確實這樣來講(笑, S 笑)。
	106 H: 你有沒有一個建議的方向,你要往哪裡去現在?
	107 L: 現在我沒有。
	108 H: 這個會啊! 小 K 有一個清楚的方向可以對部門的分工有一個討論。
& L 不知是否為了避免兩人關係更緊張,直接問時反而藉由我及 S 的發言導出其結論。	109 L: 因為這個主題是從 R 這邊衍發出來嘛,對不對! 說為了這個—這個什麼衝突之間,什麼事情,產生一種焦慮嘛! 我倒覺得剛剛 S 經理會用這樣一個澄清的方式是說,是不是在平常的會議就有產生這樣的現象? 才有這樣子的感受啦! 這直覺感受就變成這樣子。
& 其實 SK 兩人不同看問題的層次,正是我報告中有觀察與整理到的,但是我並沒有把它化為可操作、可行動的方法,只用整片的回饋並無法產生太大效用。而前一大段的對話,也	110 H: 現在團體裡此刻呈現兩個不同的方向,我想邀你們做選擇,一個是 L 副剛剛所說: S 經理說的或許不只是今天團體才存在的現象,好像在外面也有,其他的會也有,這變成是一個方向。小 K 前面的方向是,會有衝突它的本性就是部門的工作系統的矛盾,很希望藉由這個,回到這裡來討論。我們有兩個不一樣的方向。

(續下表)

(續表 9)

在說明成員還是沒有看問題多重觀點的能力，並生硬的認為自己的觀點才是對的。	(沉默 21 秒)
* P 的發言有點好玩，但也反應其認為怎樣使團體有效前進，及一直以來的容忍。	111 H：你們要往哪裡去？公司是你們的！天天在公司過日子的是你們（S 笑）……
	112 P：現在是不是可以建議我們這個會以後可以有主題性的討論？
	113 H：你就回到現在，當然你作為一個組織成員現在就面對我剛講的兩個主題可選擇，你現在就面對你的力氣要往哪邊去，你可以表達啊。
	114 S：其實這兩個的話，其實都有關係啊，今天你說如果溝通方面有衝突的話，你說如果要討論到部門之間的問題又，那也會造成溝通上的衝突啊。
	115 H：對！兩者，任何東西講起來，都有關係，但此刻你得做你的判斷，然後表達，如果說你要表達意見的話，你就得有你的判斷，因為你的判斷會在團體裡產生影響力。
	(沉默 15 秒)
	116 H：(笑) 我們現在面對的短暫五秒的沉默是什麼，你們比較經驗是什麼？作為你們一個團隊工作的現象，我先問熟悉不熟悉？
	117 K：熟悉不熟悉什麼東西？
	118 H：剛剛我們團體出現了短短的幾秒鐘沉默，你經驗到什麼？
	119 F：有一點熟悉。(大家笑)
	120 H：有一點熟悉！
	<未完，後面團體方向針對 K 的溝通模式的特性，以及如以往團體遇到不一致的方向與意見時其他成員的反應與感受如何來進行>

所進行的工作便是試圖依自己的行動資料，圖解出自己的行動策略。而對所有行動者來說，如果要有新的學習，就需要對自己的行動策略有更清晰的理解，並可能進一步阻斷習慣的舊模式，嘗試新的行為模式之可能。研究者舉出實習顧問所整理出行動圖其中之一，此為實習顧問原本習慣之行動模式，並取名為「小心火燭」策略（見圖 1）。我們可以

更清楚看見，按此習慣性策略，結果將是 L、K 衝突問題停止探究，其他成員難以給予實習顧問回饋，更重要是由於無法再探究與嘗試，所以此一循環將封閉起來，原本的行動策略與邏輯也會更加牢固。

不過從第九次會談紀錄中（表 9 第 24、26、28、30 號對話），可以看到專案

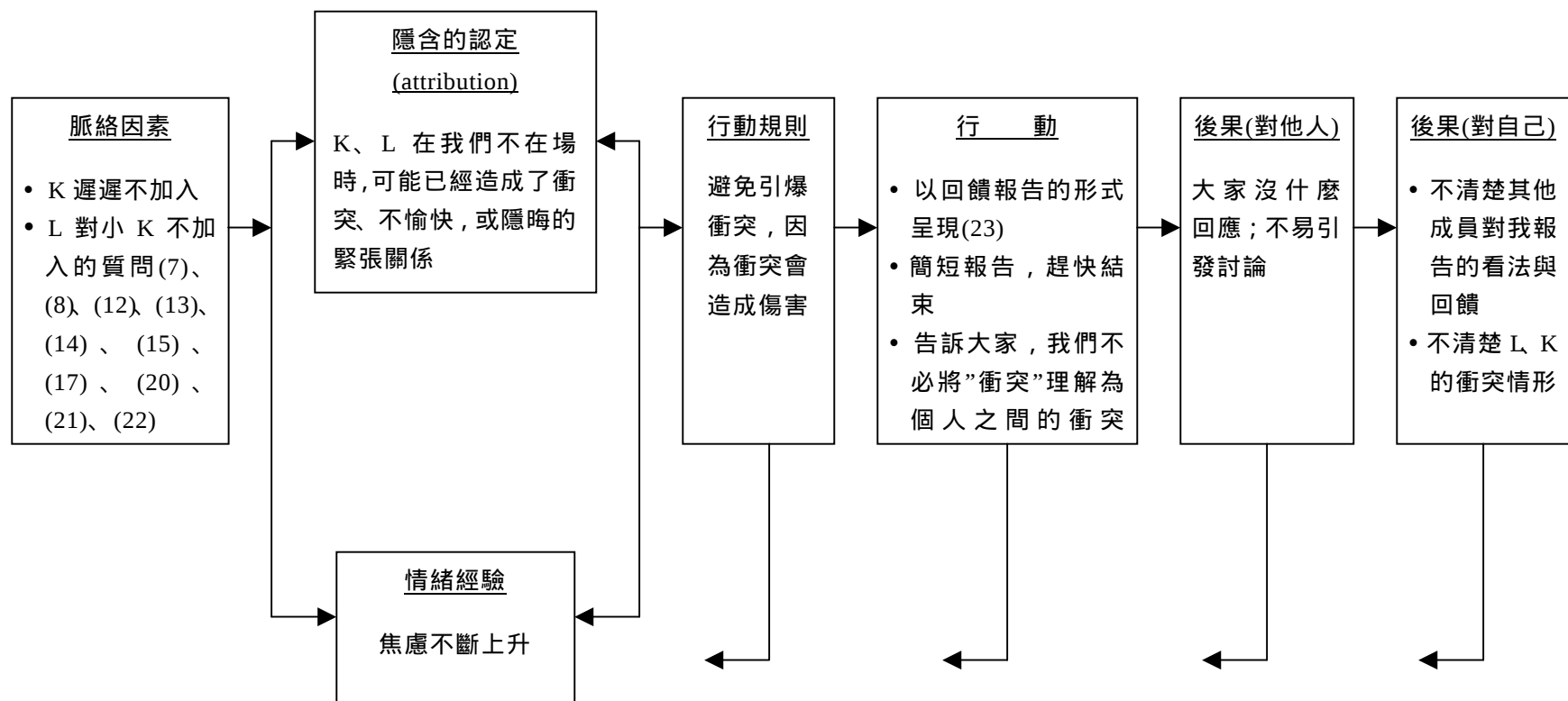


圖 1 實習顧問之「小心火燭」策略

顧問對實習顧問的介入，阻斷了其習而不察的模式與迴路，使實習顧問開始嘗試其他行動的可能性。另一方面對學習團體來說，這也讓團體沒有集體逃避此一敏感而有張力的問題，L、K 衝突作為一重要問題，使團體必須面對，過程中並且揭露不同成員對 L、K 衝突問題之認定與觀點，而學習團體也集體針對此問題嘗試解決行動。

(四) 結案階段

最後三次會談是整個反映對談的結案階段，也是專案規劃中的最後幾次，所以此階段的重點是要為結案做準備。故最後一次會談便讓學習團體成員共同回顧整個會談進行歷程，並回饋個別的感覺，澄清一些問題，還有討論如果專案延續還可以走的方向，相關可協助資源等。而第十次、十一次組織成員仍會自發性提出其關心問題來討論，但原則上已不預計開啟牽涉層面太深太廣之議題，因為免得在有限時間內無法充分討論。在第十次由實習顧問整理每個組織成員在參與會談過程中呈現出來的溝通模式與特色，並反映給每個成員了解，除了整理溝通行動之樣貌，更重要是提出各成員在其習慣之溝通模式下，在團體與互動中經常產生之效果為何，一方面讓整個組織經營團隊了解通常彼此發言行動之作用為何，另一方面，若後續有機會可以彼此調整與嘗試改變。整個專案就在第十二次會談結束劃下階段性的休止符。

三、組織介入之影響

這一學習方案的最大限制就是以半年的時間根本不甚充足能夠協助一個企

業團體，落實地發展所謂的組織學習的歷程。「組織學習」是一套介入的理論與方法，它涉及了對個人團體及組織變革之複雜現象場的理論與改變，而它所依靠的改變媒介無它，即個人行動模式的改變。但組織系統理論對個人行動模式的概念視框，是建立在非實證取向的行動理論之中的；它是經由行動者對自己及他人溝通行動現象資料（包括外顯可觀察到的及隱含的內在推理歷程）的詳實紀錄及反映（reflection），以自己參與之溝通行動的改變為策動團體學習與組織學習系統變革的媒介。也因為如此，更加的複雜與花時間。所以理想上，應讓組織介入與反映對談能夠延續，有更多的時間，因為這樣才更有機會將反思思考與雙路徑學習之經驗與能力真正深植於組織成員身上。就如前述，人是組織學習的載體，只有組織內部成員有人開始具備改變行動模式與邏輯之能力，才有可能擴及團隊、組織。

所以在此有限時間限制以及組織學習方法的特性下，研究者認為並不適合直接評量對組織之成效與績效，反而應關注組織介入之歷程，及歷程中組織所發生的，故此一部份在前面已有清楚描述。而整個專案外部顧問所努力的，其實是在於盡可能啟動 KC 公司之集體反思的條件，包含安排與建構一個可以開放對話的學習場域，催化組織成員嘗試與經驗反映思考過程，使經營團隊能集體與協同的面對組織問題與困難。

如果較整體的評估本專案組織介入使組織發生的，或對組織的影響則包括：

(一) 企業負責人的學習

KC 公司之企業負責人 C 總經理原本就是強調開放、直接的溝通，本身觀念也是相當靈活、多元而重視吸收新知，而管理風格上較傾向協同合作、人性化的取向。而上述個人特質與價值是相當程度與組織學習、行動科學之基本假設相接近，也許因此，在反映對談過程中，研究者觀察到 C 總經理能夠接收組織成員想法及感覺的反應，面對問題，並開始進行反思與嘗試，可以說相當快的就能夠有一些覺察與學習。如同 C 總經理在本專案期中與期末座談會之發言，相當程度反映他在本專案之學習狀態：

「感覺有成長、有期待；但目標、結構不清楚；感覺有困惑（挑戰到原有行動邏輯、心智模式，以及不一致之處）；與原本參與之想像有不同。」（C 總經理；「學習型企業」專案期中座談）。

「我覺得自己身上有成長有學習，現在接下來的問題是怎樣把這樣的成長與學習擴大到其他公司幹部身上。」（C 總經理；「學習型企業」專案期末座談）。

（二）學習場域的形成與經驗

如前述，本專案所實施的一系列反映對談，透過外部顧問之介入與組織內部成員之參與，我們建構了一個可以開放對話的學習場域，這可以從整個反映對談歷程觀察到。所以，參與的組織成員在過程中經驗到如何可能反映思考、可以較就直接的反應自己的想法與感覺、如何可能協同的面對問題等等。

（三）參與成員更能開放的反映所見之問題及自身的意見與感覺

從反映對談過程我們也可以觀察到，所有參與反映對談成員逐漸都更直接地反映出問題、自己的看法與感覺。尤其是我們也看到在反映對談的中後期階段，原本較新進、較少發言、較保守的幹部，也都能在會談中表達與揭露自身的想法與感覺，這對於組織學習是重要的第一步，因為只有揭露自身隱藏的認定與感覺才能鼓勵進一步的探究，以及進行反映的實驗（Argyris, Putnam & Smith, 1985）。而這當然也與前述兩點有關，因為組織高領導者本身較為開放與學習的態度，加上會談過程組織成員的投入，使開放、實驗的學習場域開始形成，也讓所有成員逐漸能夠某種程度的開放自己進行探究。

（四）使經營團隊能面對衝突現象及組織重要問題，並協同嘗試實驗

KC 公司由於目前正處於第二度擴張期許多關鍵性問題開始浮現，諸如領導者之領導風格、部門專業化分工與制度化、以及團隊成員間因為對問題的認定與方向之差異而形成內部衝突等。這些問題對於 KC 公司的擴張組織規模能否成功，有相當程度影響，另一方面，隨著規模擴大，公司的領導與管理也必須要脫離一人管理的局面，公司能否形成一個有共識的經營團隊，也變成是重要課題。是故在專案組織介入過程中，不同幹部間的觀點歧異及互動衝突就變成團隊形成的重要考驗與挑戰，考驗最高領導者及所有幹部能否共同轉化這些觀點歧異與衝突，將之導向正面的互補與檢驗，使動能朝向發展與前進，真正形成一協同合作與前進之經營團隊。所以在專案之反映對談中，所有幹部與成員做了初步的嚐試與實驗。

參、顧問經驗反思與討論

以下之顧問經驗反思為實習顧問在學習與參與組織學習介入過程中，所引發的反思與討論：

一、自身的學習：覺察自己的不一致

由於在反映對談之歷程中實習顧問試著以自身參與過程的感覺進行較細緻的反映思考，而專案顧問也巧妙地使用實習顧問的反思作為推動學習團體前進的催化因素，也作為如何學習的示範。所以對實習顧問來說，參與組織學習專案的附帶收穫是豐富的，因為自己身上有了學習與反思。其中一個學習的部分是實習顧問覺察到自己在權力與階級差距之下的環境，是容易產生強烈的「生存焦慮」，這是因為在這些感覺背後的生存邏輯--「在權力與階級差距之下，直接表達負向的意見與感覺是具有生存威脅性的」。在深入的探究下，實習顧問並覺察這樣的生存邏輯的根源是與從小父母的教養及生活在中低階層的辛苦環境有關。

另外一個實習顧問自身的重要學習，即實習顧問也覺察到在面對人際或團體衝突的場合，也會引發其焦慮情緒以及迴避衝突的行動策略。但這樣的覺察卻對堅固的行動習慣沒太大改變，所以專案顧問在第九次會談中給實習顧問一個相當即時而清楚的面質挑戰（confrontation），專案顧問面質實習顧問其對團體簡短而單向的報告行動，實際上重複了舊有的「迴避衝突」行動策略。如此阻斷了實習顧問的第一型行動策略以及單路徑學習，並有機會朝向雙

路徑學習。在會談中受到面質的確是一個衝擊（shock），也是如此就有的態度與價值才能「解凍」（unfreezing），也才有機會發生改變（moving）（Lewin, 1951）。經過此一過程對實習顧問的學習是，如何進一步思考與實驗面對衝突時新的行動策略，並在過程中處理與面對衝突引發之焦慮感，這是接下來的課題。

對實習顧問來說，參與本專案原本就有學習如何成為顧問的目的，也就是學習如何催化與介入組織學習。若就這樣的目的，前述實習顧問自身的學習與反映就顯得重要，因為所謂組織學習與行動科學取向的介入方法，本身是一整套完整的知識與行動系統，它從價值理念、基本假設、理論架構、到介入技巧與方法等是一致與一貫的體系，它珍貴與特長之處就在關注與降低許多的不一致，所以此取向不會有所知與所行不一致、在資訊上提供知識與觀念卻不知如何達到、以及懷抱許多價值理念卻難以落實。正因為如此，此取向之顧問或變革行動者（change agent）的養成除了知識的吸收、技巧的熟練之外，更關鍵而困難的是在訓練過程中將自身的價值理念與組織學習背後的價值觀不斷做對話與辨證，是否真能認同與契合，以及不斷挑戰與反思自身的不一致與矛盾。

回到前述參與經驗，對實習顧問來說，面對在權力差距下坦誠之焦慮及引發衝突的焦慮並嘗試轉變行動邏輯，除了自身的學習，也是顧問養成的重要經驗，因為組織學習之價值理念便是朝向開放、平等、人本的價值觀，所以通過這些焦慮感與不一致的學習，就是顧問或變革行動者必經的過程，而且在組織介入的過程中，顧問本身就是朝向一致

性與雙路徑學習的最佳經驗示範者。

二、學習場域與團體之構成

在本組織學習專案中，顧問規劃了一系列的反映對談，其實是為了建構一個能夠開放對話的學習場域或平台，因為對行動科學來說對話是實踐推論（practical reasoning）的窗口，且談話是公開反映（public reflection）的工具，因為我們藉由談話收集資料，尤其是藏在背後的推論歷程與行動邏輯，並透過公開反映學習更有效的行動（Argyris, Putnam & Smith, 1985）所以能夠開創這樣的場域或平台在組織學習的專案中是相當重要的。

所以在組織介入的設計與運作上就必須有一些考量，包含因為避免組織成員依照公司中的職位角色來認定以及傾向習慣的行為反應，所以形式上就不能和正式的「幹部會議」相結合、或相接近；及為了避免組織成員落入既定「教育訓練」之課程學習形式與師生關係的印象，所以在形式設計上也避免像一般的結構式訓練課程一樣；另外考量反映思考與對話的學習需要相當的時間來練習與導入，而且最好能有機會再回實際組織情境中消化與練習，所以較適合以一系列多次但每次一段（section）的形式進行，這樣的方式也能跟著組織在時間上一同發展與前進。

而在實際會談時間上，都排定在公司接近下班的時間點，主要是顧問在開始接觸 KC 公司，發現 KC 公司身為一中小企業，所有員工及幹部都是忙碌而有許多任務，尤其在這樣一個擴張的階段更是如此。所以這麼多次的會談若安排

在星期假日，對參與組織成員來說當然壓力更大，而也剝奪其休息時間。但若安排在一般上班時間，也不太可行，因為這壓縮了組織成員的時間去完成工作與任務。所以時間的安排相當程度反應 KC 公司之需求，也考慮到實際可執行性。

在會談地點之安排上至少有二種可能，一是在企業內部場地，另一種是選擇企業外的場地進行，特別是與企業日常運作無關的地點。若以訓練團體（T-Group）的設計是以文化孤島（cultural island；通常為郊外地方）為其特點，主要用意是隔絕參與者之熟悉環境，將參與者放置在一個新位置，使開放學習新的經驗（夏林清、麥麗蓉，1987）。但本專案之反映對談與 T-Group 的差異是 T-Group 通常是不同組織與單位之陌生人組成學習成員，而本專案之參與成員則皆為同一企業，所以即便將場地安排至渡假中心，參與之成員還是不可能全然擺脫原本組織內的角色與關係。另外，若以文化孤島之形式來進行反映對談與實驗，若再回到組織內部及組織日常運作，可能較會有學習遷移及轉換的困難，而本專案依照組織學習的觀點（Argyris & Schön, 1996），希望能貼近並回到組織脈絡中。另外，就實際可行性來看，在時間安排上已經在下班前插出一個空隙來進行會談，自然不太可能再到距離太遠的場地，就時間上、參與障礙上考慮都不適合。

除了上述的設計，及時間空間的安排，這樣的非結構、歷程性的對談，顧問的催化與介入就有相當關鍵的影響，當然學習團體之成員在過程中相當投入

也讓整個開放對話的學習場域成形並且發揮作用。

可惜的是由於下一年度，本專案並未延續進行，所以參與之組織成員，尚未能較熟練反映思考與對話的方式，內部成員還無法自行運作反映對談。較理想的情況或許是組織內部成員開始能自行運作反映對談，並將反映對談設計到組織運作中，成為一種不同形式的例行性聚會，組織便能延續並自行對話與學習，換言之，盡量讓改變嵌回組織環境與制度當中。

三、有利或不利於組織學習之條件

就本專案實施的過程與經驗，研究者歸納在 KC 公司之經驗對於組織學習專案介入之有利或不利條件。

(一) 有利條件

1. 最高領導者之理念與風格

在本專案之實施能夠實質進入反映對談與學習其實有一相當關鍵又影響很大的部分，是最高領導者之支持與其風格。當初參與本專案計劃是公司負責人 C 總經理主動申請，自然具有相當積極的參與動機，組織內部也是他直接主導專案的進行，換言之身為 KC 公司之最高領導者相當支持組織學習專案的實施。另外更難能可貴的是 C 總經理本身的理念與風格是與組織學習的基本假設與價值相當接近，例如我們可以看到 C 總經理相當鼓勵員工做直接的表達與溝通、他也希望員工能提出不同的意見與建議，而且在過程中我們也觀察到公司同仁確實能夠有相當空間提出許多建議與不同

意見，這也是因為 C 總經理具有蠻高的包容性，能夠接納多重觀點，看到員工之個別差異，這在反映對談中也能觀察到。所以，在會談中有新進幹部提及「C 總經理的虛心態度相當不簡單，令人佩服」(S；第八次會談)。另外，C 總經理也鼓勵部屬遇問題可以自己思考方法與解決，部屬相當程度有自主性與獲得授權，所以研究者認為 C 總經理在管理風格是較傾向人性化的。此一因素也讓本專案順利推展，反映對談中能有較深刻的學習。

2. 參與成員之投入及勇於嘗試

本專案參與反映對談之成員都是 KC 公司之管理幹部，成員雖不多，但幾乎都能投入參與，即使在平時繁忙的任務與壓力下。在會談過程中除了 C 總經理以外，還有 K、F 等成員從初期就相當勇於提出其關心的問題，並很快就能坦誠的揭露自己對組織及他人的許多想法，對於學習的推進與探詢、反思更深入有很大的作用。所有成員也都相當勇於嘗試面對問題及協同的解決。研究者看到在本個案中，參與成員呈現相當的自主性與能動性，使得反映對談能夠相當的豐富深刻。而本專案參與成員之積極投入，也反映了他們對組織發展及提昇的關心，以及解決工作相關問題的期待。

3. 組織規模較小

KC 公司是小型企業，人員不多，所以本專案之學習團隊就是包含所有幹部之經營團隊。這一方面組織現階段的擴張，相當需要將經營團隊真正建立起來，而非 C 總經理一人主導，所以幹部

參與有助於團隊協同去面對與嘗試解決問題。而公司規模小，成員少，就比較沒有需要費心考量要挑選及如何組合變革或學習團隊，也比較沒有如何將學習擴散與推展到各單位的問題。當然因為公司規模小、環境較單純，所以也沒有複雜的政治遊戲、權力鬥爭、派系問題等阻礙組織學習之因素。

(二) 不利條件

1. 組織生存之壓力

我們知道，KC 公司正值第二度擴張期，一方面希望市場與業務之擴大，一方面也是組織規模的擴充。研究者認為 KC 公司現階段面臨之壓力是雙重的，包含原本業務與營運之壓力，以及必須完成許多部分的組織轉型的壓力，諸如部門分工與專業化、新的工作流程的設計與建立、及符合新組織規模之制度更新等。也因為組織面對更多的壓力，相對而言更不容易排出一定的時間、精力置於組織學習上，因為應接不暇的任務與壓力，會相對擠壓與排擠學習的空間。所以會談中成員也曾提及很感謝這樣的學習機會，但因為手頭上有許多事做不完，很多事也未完全上軌道，所以參與學習時難免有壓力。

2. 緊縮的時間與空間

如第一點所說，KC 公司現階段面臨較大的壓力，在實際對於組織成員之影響上是每個領導幹部都背負相當繁重的任務，所以相對時間是相當緊縮而擠壓的，雖然在考量實際可行性已經安排了較合宜的時間點，但對成員來說仍感到很大的時間壓力。但是組織學習因為涉

及所謂使用理論或心智模式的改變以及集體反思等，所以對任何組織與成員來說都必須花時間，沒有速成捷徑。

在空間方面，顧問為了顧及實際可行性而安排在公司內場地，但在公司內場地就無法避免一些干擾，譬如公司事務、電話的干擾，因為 KC 公司人員擴充許多，但整體空間尚未增加，所以當時會議室是半開放式的，偶爾都能直接感受公司的熱鬧氣氛。

3. 組織之參與成員處於不穩定狀態

誠如前述，KC 公司在此擴張時期，很重要的是原本的主導與管理是否能從最高領導者 C 總經理轉換到經營團隊身上，換言之，經營團隊能否形成並協同合作是關鍵，所以公司之管理幹部有需要參加本專案之反映對談。

但是此一時期公司也呈現內外受壓的高張力狀態，組織壓力反應在成員之間，我們可以看到成員之衝突與情緒，另外就是成員也呈現不穩定狀態。在專案進行過程中，我們知道 7 位參與之組織成員中曾有一位幹部想離職，這一方面反應公司幹部所承受之壓力，同時也是個別成員在評估公司未來發展可能機會及自己目前必須承受這樣的高度壓力與責任所進行之生涯考量與規劃。我們知道組織學習必須透過個人行動邏輯與心智模式的改變，而且要進入團隊學習與及集體的協同合作，如此組織幹部的不穩定因素是不利的，使團隊的形成增加阻礙。

但研究者認為組織此一時期之關鍵成員與領導階層不穩定現象若持續，很

可能造成一個循環現象，相互的影響，即關鍵成員之不穩定將使經營團隊難以形成，而經營團隊沒有形成將使組織擴大規模後之營運順暢變得更困難，組織無法順利營運將使組織的壓力與張力持續甚至增加，如此組織成員將更不穩定。所以，現階段讓組織之重要幹部穩定下來，和形成經營團隊就更形重要。

四、此取向中顧問的角色與作用

在參與專案過程，實習顧問很重要是學習如何做一個顧問，也就是學習掌握顧問的角色與功能，在過程中實習顧問也逐漸能體會本著組織學習及反映對談取向之組織介入，顧問所扮演的角色與作用為何？

(一) 歷程諮詢者

如前面論及本專案之組織介入相當程度依循歷程諮詢模式，相當不同於一般專家、或醫生角色，在本取向中顧問即是歷程諮詢者。換言之，顧問並不直接提供相關知識、答案，也並不見得直接給予診斷與處方，顧問主要關心的焦點在於「歷程」而非內容。歷程諮詢者主要讓組織本身學習如何去思考與解決組織問題，也就是說歷程諮詢者教組織如何釣魚，而非直接給組織魚吃。故本取向之顧問如同歷程諮詢者是相當尊重個案組織的自主性與組織需求，因此顧問必須從貼近企業需求與關心點出發，並理解組織之文化與特性。

(二) 引發組織及其成員探究與學習的催化員

本取向組織介入之顧問在實際實施上並不像老師或醫生那樣具指導性與結

構性，反而是比較非指導性、非結構性，此目的在於讓個案組織自己負起學習與改變之責任，而且能夠較貼近組織之需求。所以顧問更接近於催化員角色，催化組織及其成員開始進行探究與學習，並且讓學習朝向雙路徑的。

(三) 顧問自身就是最好的探究與介入工具

在過程中實習顧問學習如何介入組織學習，結果發現過程必須通過挑戰自我的不一致，檢視並整理自身的價值與信念是否接近於組織學習背後之平等、開放、人本之價值觀，如此才能成為本取向之顧問。因為顧問自身就是最好的探究與介入工具，不但顧問自身的感覺與情緒，自身的理解與觀點都可以是反映與切入的點，另一方面，顧問也是組織學習與反映思考的最佳示範，也不斷努力朝向第二型行動策略與雙路徑學習。

(四) 顧問即是研究者與行動者

在此一取向之組織介入方式，顧問必須探究組織之實況與現象，並能夠深入理解，在另一部份，顧問也不斷在組織諮詢情境中行動與試驗，協助成員能反映思考與對話、團體能集體反思與協同合作，並對自己的判斷與假設做檢查。所以，顧問同時是研究者與行動者，而且二者是不斷循環前進的。

五、一般對於「組織學習」之誤解

在專案實施的過程，研究者發現許多一般人對組織學習的概念與觀念有相當大的誤解，像是：「組織學習就是重視教育訓練」、「組織學習就是知識管理」、

「組織學習就是多看書」等等。我們根據 Argyris & Schön (1996) 之定義知道組織學習並非如此，但這些想當然爾的錯誤印象的確是需要花些功夫來解釋與澄清。但對組織學習來說，阻礙更大的受這些錯誤印象的影響，倘若組織學習僅僅是對公司安排一堆的講演課程或讀書會，因為這很可能背離了組織學習的精神與原意，或許只停留在信奉理論層次而未進入使用理論，讓組織更堅固維持在單路徑學習或第一序改變當中。

六、對個案組織之建議

KC 公司現階段正好處於第二度擴張的關鍵時刻，也在介入過程中發現組織此階段之特性，面臨許多重要問題，包含業務如何推展、部門化與專業化分工、新工作流程與制度之建立、及經營團隊的形成等。另外在此一階段組織的擴張也帶來組織雙重的壓力，一方面要維持組織的生存與營運，另一方面要調整組織結構與制度等使組織轉型成功。因為組織壓力之高張，也使管理幹部呈現不穩定的問題存在。針對這樣的組織狀態，研究者提出個案公司未來持續組織介入時可前進之方向。

(一) 反映對談之持續進行

雖然組織目前有相當大之壓力，而且反映對談與組織學習相當花費時間與精神，但研究者認為對成員反映思考與協同探究能力的培養，不論在哪個階段，對組織應該都有幫助，更何況經過半年專案的實施，KC 公司已經啟動了組織學習與集體反思之條件與意識。另外也因為反映對談其實有助於經營團隊之形成，經營團隊形成有相當程度影響組

織擴張是否成功，所以也是反映對談值得在持續之原因。而後續反映對談可以針對參與組織成員之溝通風格與習慣模式部分來進行，或使用先前衝突事件為例，進行行動圖解等等。

(二) 配合提供相關組織管理知識

由於現階段組織充滿高度壓力，為了讓組織能較快速獲得組織管理之知識基礎，以便更有效解決目前面臨之重要問題，諸如部門化與專業化分工、新工作流程與制度之建立等，使組織更快的能步入整軌，在組織介入過程除了歷程諮詢者與催化者之功能，應可配合加入專家模式或角色，直接提供解決相關重要問題之知識與一般性原則，以順利通過此一不穩定階段。

(三) 建立共同願景

前面曾指出組織領導團隊成員因為現階段對面對高度的組織壓力而呈現不穩定狀態，而領導階層之不穩定與經營團隊的形成、組織順利轉型成功之間是相互循環影響的現象。為了有助於解開此循環系統的問題，研究者借用 Adizes (1988)「企業生命週期」之理論來增加對 KC 公司之理解。研究者判斷 KC 公司之生命週期很可能介於「學步期」與「青春期」，所以具有學步期的特徵，諸如缺乏完整制度、沒有次序、權責劃分不清、高度依賴創辦人等，也有青春期的特徵，像是組織面臨轉型的轉捩點之痛苦與混亂狀態、內部衝突與張力、以及專業化與制度化的嘗試等。若按 Adizes (1988) 之分析，此階段衝突與亂象之原因是因為組織中創業精神 (E) 的功能與行政管理 (A) 的功能相衝突，即組織

中創新、自由的衝勁與動能要與制度化、專業化相互折衝，並取得協調，重要的是組織完全的傾向創業精神（E）或行政管理（A）都是不適當的。但有趣的是 KC 公司創辦人 C 總經理並不純然代表創業精神的功能，根據研究者的觀察 C 總經理也具備相當程度的整合（I）功能，根據 Adizes（1988）的看法如此應有助於青春期的轉型。另外根據 Adizes（1988）對青春期企業的建議認為要擺脫對創辦人個人的依賴必須建立團隊，這與研究者的觀點相一致，當團隊能開始一起工作時，接下來就要界定企業使命與願景，這是為了讓組織之創業精神（E）制度化，以及團隊能直接落實企業使命與願景。

故在此時個案公司可以重新界定企業使命與願景。如同 Senge（1990）認為企業的共同願景會改變成員與組織的關係，使成員產生一體感，所以若能建立領導階層共同願景，使彼此形成一體感，將有助於經營團隊之形成，而在共同面對組織壓力與難題下，可能有助於增加領導階層之穩定性，使組織順利通過此一關鍵轉型期。

肆、結語

對個案組織與研究者來說本專案的進行都是組織學習與行動科學取向之組織介入的一個嘗試，在過程中外部顧問所努力的，其實是在於盡可能啟動 KC 公司之集體反思的條件，並且在個案組織中建構了一個可以開放對話的學習場域。而對於個案組織之參與成員也相當

努力的投入，包含面對習慣性防衛的干擾，開放而坦誠的進行反映思考與對談，並嘗試集體協同來面對與解決問題。在過程中極為重要的是，個案企業與顧問雙方對彼此需求、立場及利益的開放討論，且尊重自主的選擇，因為如此才真符合組織學習方法的核心原則及精神。

所以本文所提出的個案經驗也在提供組織學習與行動科學取向之組織介入的經驗參考，我們也希望實踐組織學習之價值與精神——開放、平等、人本等之組織介入方法能更加精練與落實，對於組織研究者、組織諮詢顧問、組織擁有者或管理者來說，都有另一種取向的組織研究與介入方法可以選擇，相信這也是大家所樂見的。

致 謝

1. 作者感謝兩位匿名審查人之寶貴意見，使本研究更臻完備。
2. 作者感謝個案公司負責人之支持，並對其多元、開放的理念表示感佩，還有感謝全體專案參與成員之認真投入，使本研究得以完成。

參考文獻

一、中文部分

1. 夏林清、鄭村棋譯著(1989)，行動科學：實踐中的探究，台北：張老師。

2. 夏林清、麥麗蓉譯(1987), 團體治療與敏感度訓練：歷史、概念與方法，台北：張老師。

二、英文部分

1. Adizes, I. (1988). Corporate lifecycle. Prentice-Hall.

中譯：徐聯恩譯(1994), 企業生命週期，台北：長河。

2. Argyris, C., Putnam, R. & Smith, D. M. (1985). Action science. San Francisco: Jossey-Bass.

中譯：夏林清譯(2000), 行動科學，台北：遠流。

3. Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). Organizational learning : Theory, method, and practice. Massachusetts : Addison-Wesley publishing company.

4. Altrichter, H., Posch, P. & Somekh, B. (1993). Teachers investigate their work. Routledge.

中譯：夏林清等譯(1997), 行動研究方法導論：教師動手做研究，台北：遠流。

5. Lewin, K. (1951). Frontiers in group dynamics. In K. Lewin(Ed.), Field theory in social science. N. Y.: Harper & Row.

6. Roth, G. (1996). Learning histories: Using documentation to assess and facilitate organizational learning. Center for Organizational Learning MIT.

7. Schein, E. H. (1988). Process

consultation volume I: Its role in organization development (2nd Ed). Massachusetts: Addison-Wesley publishing company.

8. Schön, D. A. (1983). The reflective practitioner. N.Y.: Basic Books.

9. Senge, P. (1990). The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. N. Y.: Doubleday.

中譯：郭進隆譯(1993), 第五項修練：學習型組織的藝術與實務，台北：天下文化。

10. Watzlawick, P., Weakland, J. H. & Fisch, R. (1974). Change: principles of problem formation and problem resolution. W.W. Norton & Company.

中譯：夏林清、鄭村棋譯(1996), 變：問題的形成與解決，台北：張老師文化。

2002 年 06 月 20 日收稿

2002 年 07 月 01 日初審

2002 年 09 月 11 日接受