



# 健康產業組織學習論壇 — 第五項修鍊

林愉珊／張稜雪

最近在醫事紀第8期拜讀柯文哲醫師的大作，文中提及七年前在美國進修時聽到的一席話「出來進修，不要只專注於技術層面的學習，任何新技術只要兩年就舊了……。所以要眼光遠大，進一步觀察別人的組織制度，日後回國，可以把新觀念新制度帶回去，建立一個可長久發展的系統」。圖書館員在整個醫學中心比較偏重教學研究的角色，對於整個醫療機構管理其他的分工比較不清楚，如何了解醫事人員的資訊需求，扮演提供醫療資訊的角色，就成了館員最重要的工作之一。89年12月15日在醫學院102講堂有一場關於健康產業組織學習的研討，會中中山大學企管系楊碩英教授以「第五項修鍊」這本好書為主的演講，給了我們很大的啟發，作者彼得聖吉提出學習型組織的五項修鍊—自我超越、改善心智模式、建立共同願景、團隊學習和系統思考，書中提及組織可能有下列七種學習障礙並提出建議，茲摘要心得與讀者共享。

- (1) 局部思考：現代組織功能導向的設計，分工清楚，大部份組織中的人員只專注在自身職務上，而忽略了橫向聯繫和職務互動的重要，使得單位功能沒有完全發揮，忽略了單位的「效能」和「效率」同樣重要。
- (2) 歸罪於外：當事情出了問題，行銷部門可能會責怪製造部門，製造部門又去責怪工程部門，這種以片段的方式來看外在世界，使我們看不見自身職務如何影響工作的上下游。其實個體和大環境緊密相連，瞎子摸象的故事告訴我們和其他單位互動的重要，否則很難窺得事情的全貌。
- (3) 缺乏整體思考的主動積極：一家大型保險公司的理賠業務副總裁發表演說，正式宣布該公司將擴大法務人員內容，而不再庭外和解或向外聘請律師，以減少營業成本，以系統思考的想法來考慮法院勝訴、時間成本及理賠金額在電腦模擬下，反而增加了營業成本，在積極行動之餘，還必須思考方法及工具，才是細密的整體規劃。
- (4) 專注於個別事件：二個小孩打架，各有其解釋和說辭，如果我們都以片段來處理問題，不去追究背後原因，那麼我們最多只能在事件發生前加以預測，而無法察覺對組織和社會生存的主要威脅。
- (5) 溫水煮青蛙：人對於慢慢來的問題沒有認知，就像把一隻青蛙放進沸水中，它會立刻試著跳出，但如果把它放入溫水中，他將呆立不動，而當感覺溫度上升時，可能來不及反應。我們必須學習看出緩慢漸進的過程，放慢認知變化的步調，以避免成為被溫水煮熟的青蛙。
- (6) 從經驗學習的錯覺：貨幣理論權威、諾貝爾經濟學獎得主傅利曼在其書中提到，1934年美國羅斯福總統的一項小法案，導致中國1949年5400萬倍的通貨膨脹，甚至引發政局動盪，自幼我們透過直接嘗試錯誤來學習，先看看行動的後果再採取新的行動，但如果我們觀察不到行動產生的後果怎麼辦？或者因為時間滯延而使行動的後果隔一段時間才發生怎麼辦？這些事情都不是採取行動即可在當下得到的經驗。
- (7) 管理團隊的迷思：提到管理團隊要有「反思」和「探詢」的能力，所謂反思是由辨認「跳躍式的推論」開始，每個人在處理速度快如閃電的心靈活動時，很容易就把假設 (assumption) 視為理所當然，對周遭的人和事物所持有的印象是否經過檢驗？是否由二手傳播的消息來源而形成？是否有很多誤解？此時應該回頭探詢行動背後的理由，這樣的探詢需要技巧和方法，我們不能單刀直入的問，因為反思的問題很容易激起防衛性的反應。大多數的管理者都被訓練成善於提出與辯論自己的主張，在解決問題時並不太注意

探詢的技巧，但晉升到管理職位所遭遇的問題比個人經驗所能涵蓋的更複雜、更多樣化，各單位在護衛自己主張的同時，要能放開心胸來看不同的看法，而不是玩起組織內的政治遊戲。

「第五項修鍊」有很多系統基模待了解，這本書提供了一個理想的境界，在分工負責的時代，每個職位都需要擴大思考的範圍，及目前行動產生的後果，不要讓昨日的解答成為今日的問題，在現實社會中如何運用，有待個人自悟了得。

#### 參考資料：

彼得·聖吉(Peter M. Senge)著，第五項修鍊：學習型組織的藝術與實務郭進隆譯，第一版(臺北市：天下文化，民83)。