

南台科技大學教育領導與評鑑研究所

教育領導研究(期末)報告

Graduate Institute of Educational Leadership and
Evaluation

Southern Taiwan University of Science and Technology
Education Leadership Study (End of Time) Report

學習型組織領導與策略

Learning organization leadership and strategies

指導教授：李新鄉 博士

Dr. Hsin-Hsiang Lee

研究生：蔡玉婷 撰

Postgraduate：Yu-Ting Tsai

中華民國一〇六年六月

June 2017

學習型組織領導與策略

蔡玉婷

南台科技大學教育領導與評鑑研究所

摘要

學習型領導是在知識經濟時代產生的一種新的領導方式，領導者透過學習汲取知識、成就自我、不斷提升自己的軟實力、競爭力及領導力。

1.學習型領導是一種柔性領導

學習型領導不是以強制灌輸、硬性規定或透過強制的力量，達到領導目的，而是透過學習，運用知識與經驗，溫和柔性的方式，循序漸進地讓部屬體會領導者的意圖，實現領導目標。

2.學習型領導是以人為本的領導

以人為本的核心是尊重人、關心人之全面發展，學習型領導是從滿足人之全面需求、促進及實現部屬之全面發展，透過學習提升領導力。

3.學習型領導是一種創新領導

學習型領導以引導、帶動部屬進行主動學習為出發點，讓部屬接受新知識、新思維，讓部屬從學習和實踐中體會、理解並認同領導者的思維和領導目標。

4.學習型領導是一種共用領導模式

共用領導主要表現為尊重、傾聽、鼓勵他人、分享知識和成果，最終影響決策，學習型領導強調知識的共用、透過互相學習、共用學習成果來實現領導目標。

關鍵字：學習型領導、領導模式、領導者、學習型組織

目次

中文摘要	i
目次	ii
第一章 緒論	1
第二章 文獻閱讀	2
第三章 閱讀心得	5

第一章 緒論

領導者透過學習汲取經驗、成就自我，不斷提升自己的軟實力、競爭力及領導力，實現「學以立德、學以增智、學以強能、學以創業」的一個過程。

學習型組織即是領導者與組織成員在系統性思考的基礎之下，透過自我超越、改善心智模式、共同學習成長，而共同探索組織文化的核心價值，型塑組織共同的願景。

一、學習型組織有下列之特徵

- (一)學習型組織追求新知，以因應組織之變革。
- (二)學習型組織重視團隊工作的方式。
- (三)學習型組織重視系統性思考，以觀照整體解決組織問題。

二、學習型組織的特色

學習型組織的理念，成功的團隊並非一開始就產生，而是透過組織的每個成員，學習創造驚人的成果所致。

學習型組織最終的目的不是在建立學習的組織，而是在建立學習的觀念，有意義的學習，可以使組織成員在工作中，活出生命的意義，突破自己能力的上限。至於學習型組織究竟具備有什麼特色呢？從學習型組織的概念及組織學習的理論，歸結出學習型組織的特色，如下：

- (一)重視改進。
- (二)不斷的實驗，而不在尋找最後的答案。
- (三)尋思設計行動新方案，不是防衛傳統的做法。
- (四)組織成員寧有爭論，不保持沈默。
- (五)鼓勵懷疑並發現矛盾、而不是除去它。
- (六)視策略性的改變為學習必經之路。

第二章 文獻閱讀

學習型領導是領導者為了有效實現領導目標，引領部屬透過學習獲取知識、傳遞知識、創新知識、應用知識，讓部屬對組織的決策有深刻理解與認同。並透過學習能夠主動、創造性地展開工作上的領導行為。

學習型組織是組織共同的成長體，其基本精神是重視學習過程的經驗分享與成長的互動、合作、交流、溝通、凝聚眾人智慧成為組織發展的動力。組織成員能集思廣益，除了個人在組織中不斷自我超越，激發自我潛能，同時更結合團隊共創願景，使組織能永續發展。

一、學習型組織之運作策略

- (一)透過團隊工作的方式：工作的模式以團隊的工作方式為主，過程中講求團隊的協調與合作，藉以提升組織的生產力。
- (二)採取分享的領導作法：組織成員參與領導，分享領導權，齊心合作，彼此尊重，致力於組織的目標與發展。
- (三)運用同儕視導的模式：可以促進組織的各項創新與改革。
- (四)利用合作學習的方法：增進組織成員間的互動，彼此切磋琢磨，相互激勵，有效提升個人和組織的學習成效。
- (五)製作專業的檔案夾：建立共識性的概念架構，並輔以明確的組織結構，藉由專業的檔案夾來改善其成效，促進組織發展。
- (六)擬定相關的配套措施：從整體的角度，考量各因素間複雜之交互關係，從而研擬相關的配套措施，以收倍蓰之效。

二、學習型組織之障礙

- (一)局限思考：將自身與工作混淆，或是將自己的責任、思考、學習局限於職務範圍之內。
- (二)歸罪於外：僅專注於本職，而以片斷方式看待外在世界，無法認清存在於“內”與“外”互動關係中的許多問題及其解決之道。

(三)缺乏整體思考的主動積極：真正具有前瞻性的積極行動，除了正面的想法之外，還必須以整體思考的方法，深思熟慮，細密量化，首先檢視最初極佳的立意之外，還會造成(產生)不易覺察的後果。

(四)專注於個別事件：專注於某些片斷或短期事件，使我們不能以較長遠眼光來看事件背後變化的形態，更無法瞭解其真正原因。並且目前很多事件實際都是因為複雜原因而緩慢形成的。

(五)溫水煮青蛙的故事：學習放慢速度，察覺構成最大威脅的細微、漸進過程。

(六)從經驗學習的錯覺：延時造成的錯覺，各組織間存在巨大鴻溝。

(七)管理團體的迷思：爭權奪利和害怕承認無知，造成團體中人人避免真正學習，不敢互相追根究底的質疑求真，往往作出表面和諧的妥協意見。絕大多數組織不會獎勵深入質疑複雜問題的人，尤其在所有人都無法確定時。

組織的障礙，妨礙了組織的學習及成長，使組織被一種看不見的巨大力量侵蝕，甚至吞沒了。

因此，未來最成功的企業將是「學習型組織」，因為未來唯一持久的優勢，是有能力比你的競爭對手學習的更快。

三、學習型組織之措施與策略

(一)自我超越(personal mastery)

自我超越是學習型組織的精神基礎。組織要求每個成員不斷學習並努力實現心中美好的願景。將願景變成實踐的動力，著重於不斷學習、集中精力、培養耐心，並客觀地檢視現實，並且學習如何在生命中產生和延續創造性張力。

策略：建立個人願景、保持創造性張力、釐清結構性衝突、誠實面對真相、提升潛意識學習。

(二)改善心智模式(mental models)

改善心智模式是學習型組織的思維基礎。組織要求成員有效地表達自己的想法，並以開放的心靈容納別人的想法。以改變原有思考問題的方式和方法。潛在的心智模式對我們的思想、態度、行為、語言等均影響深遠。改善心智模式要將「鏡子往內轉」，亦即瞭解自己的「心向」開始。

策略：情境企劃、反思與探詢

(三)建立共同願景(building shared vision)

建立共同願景。所謂「共同願景」是指能鼓舞組織成員共同努力的願望和遠景。共同願景是學習型組織的動力基礎，當組織成員致力於實現共同願景時，才會產生創造性學習。團隊的集體智慧，能夠高於個人智慧，並產生整體搭配的行動能力。將個人的願景凝聚，整合為共同的願望、理想、遠景和目標。發掘共同的「未來景像」，激勵成員主動而真誠的奉獻和投入，以及對團體的長期承諾。

1.如何建立共同願景的歷程：

- (1)鼓勵成員願景的形成，鼓勵分享、溝通、互動、成長、改變。
- (2)由上而下的願景形成，在每一階層內探詢、檢驗、鼓舞、激盪。
- (3)創造釐清→投入→溝通→奉獻的螺旋。
- (4)讓多樣願景共存，用心聆聽，找出超越和統合所有人願景的正確途徑。
- (5)忠於真相，不追好高騖遠，力行檢驗願景的發展。

(四)團隊學習(team learning)

團體學習是學習型組織的方法基礎。組織要求成員之間能夠敞開心靈，充分交流，相互啟迪，達到 $1+1>2$ 的效果，使組織成員都能在相互學習中提升工作、學習和創新能力。因為團隊學習更能促進個別成員的成長，所以領導者必須發掘使團體力量超乎個人力量加總的技術。

策略：交互運用深度匯談和討論、以探詢和反思技巧，解除組織成員的「習慣性防衛」、深入探究複雜和衝突的議題。

(五)系統思考(systems thinking)

系統思考是學習型組織的核心，也是學習型組織的靈魂。以系統思考為核心與心智模式、共同願景、團體學習和自我超越相互融合貫通。系統內的人、事、物環環相扣、相互影響，必須從系統全貌才可以瞭解。「系統思考」是一個可以使整體型式更清晰的概念性架構，可以協助我們瞭解如何有效改變。

策略：探究各項措施間的關係，強化其他策略。

第三章 閱讀心得

「終身學習法」第三條第七款規定：「學習型組織指組織支持成員之學習活動，採有效的措施，促進成員在組織目的達成下繼續學習，使個人不斷成長進步，同時組織的功能、結構及文化不斷創新與成長，而導致成員與組織同步發展。」

一、學習型組織的特點，歸納以下幾方面

- (一)學習方面：個人持續不斷的學習與團隊學習及終身學習的理念。
- (二)組織方面：秉持良好的組織文化、創新的組織文化、組織和諧的氣氛等。
- (三)個人方面：專業能力的提昇、堅持自我超越、改善心智模式等。
- (四)環境方面：資訊流通、資源的利用、團隊合作共創願景等。

二、學習型組織，應該具備以下的條件

- (一)明確可行的目標：組織的成員能夠清楚了解組織的方向，而目標的設定則由領導者與成員共同努力產生。
- (二)良好的組織文化：組織成員能共同建立願景，達成團隊學習的目標。
- (三)流暢的資訊系統：組織成員因資訊的完備及資源的充分利用，整體系統性思考，並不斷的反省與思考。
- (四)個人的自我超越：組織若想有競爭力，組織成員自我超越的意願極為重要。組織成員在創新的團體中，互相衝擊改變既有的心智模式，讓組織能永續發展。