

## 藝文廣播機構學習型組織發展架構

五項修練	執行方案	作法
自我超越	<p>主管撰寫感性信件 個別鼓勵部屬</p>	<p>藉一再強調共同願景，協助團隊成員認知，願景與現況景象的落差，進而喚起成員心中的創造性張力，產生自我超越的動力。</p>
	<p>工作績效佳者 給予公開鼓勵</p>	<p>自我超越的重點在產生並延續創造性張力，以便突破極限，此公開鼓勵方式，使受肯定者激發擴展生命中真正心之所向的能力，創造突破之更大可能性。</p>
	<p>執行專案工作後 召開檢討會議</p>	<p>個案公司在組織變革過程中，陸續執行不同於以往的專案工作，在執行後由專案成員共同參與檢討會議，藉討論內容協助成員自我省思，延續創造性張力，突破極限、自我超越。</p>
	<p>主管與成員個別對談</p>	<p>透過主管針對團隊成員個別狀況進行個別對談，能聚焦於每個成員的獨特情形，使其不斷重新聚焦並自我增強達到心中願景的企圖心。</p>
	<p>鼓勵同仁進修</p>	<p>高度自我超越的人永不停止學習，因此鼓勵同仁安排進修課程，擴展接觸面向，認知自身不足，培養實現生命中真正想要達成的結果的能力。</p>
	<p>同仁分享成功經驗</p>	<p>因為自我超越的意義在於以創造，而不是反應的觀點，來面對自己的生活與生命，同時能不斷擴展他們創造生命中真正</p>

自我超越		心之所向的能力。因此心靈的溝通與交流十分重要，由同仁公開分享成功經驗，可使發表者與受眾同受激勵，有助成為快樂而完整的人。
	團隊及眷屬電影欣賞	心靈轉換是自我超越一個重要的環節，透過心靈、智慧的強光照亮，阻礙創造及實現願景的這股結構性負面力量才能消失，個案公司邀請團隊及眷屬欣賞電影，激發潛意識動能，幫助進行自我超越的修練。
	主管運用臉書及 line 等新興媒介鼓勵同仁	自我超越的核心領導策略是以身作則，個案企業主管運用臉書發表自我超越之意圖與作法，藉此鼓勵團隊成員自然效法，同時藉臉書和 line 較自然無階層區隔之溝通方式，能使人與團隊連成整體，以能自我超越，達成共同願景。
改善心智模式	團隊聚餐	在一般工作環境中，心智模式極易被定型，不易突破，在團隊聚餐之時間、空間中，管理者較能引導成員，放下隱藏內心的刻板認知，將成員匯集起來，發展出最完善的心智模式。
	工作績效佳者給予公開鼓勵	改善心智模式是為使團隊腳步能和諧，不斷調整彼此，發展出新方向，管理者對績效佳者的公開鼓勵，能觸動其他同仁把鏡子轉向自己，接納他人的想法，思考如何見賢思齊，調整步伐。
	執行專案工作後	此會議鼓勵成員放下習慣性防

改善心智模式	召開檢討會議	衛心態，客觀討論影響發展的障礙本質，型成協助員工互相溝通的人際網絡機制。
	主管與成員個別對談	為了讓團隊成員能發展出有利於組織的心智模式，需鼓勵其反思並開放的說出心中真正的想法，此作法主管藉面對面的對談幫助成員正確認知自己持有的心智模式如何造成，以及如何影響著行動，達到反思的效果。
	辦理教育訓練	為改變個案公司風氣，改善團隊成員心智模式，藉由辦理教育訓練，培養能公開討論問題與挑戰他人想法的組織氣候。訓練中成員可以共同學習、分享最佳實務、互相幫助解決難題，也提升了反思技巧，使陳舊的心智模式得以解開，並獲得改善。
	跨部門會議	不論是漢諾瓦公司的「內部董事會」或哈雷機車的「圈型組織」，均顯現團隊欲改善心智模式，應在重大議題的決策假設時可以被更廣泛的驗證討論，同時要打破傳統階層式的結構，使討論可以更開放和多元化，因此個案公司打破部門界限，依據任務組成專案小組，並經常召集跨部門會議，打破部門內外的界線，形成開放的討論環境。
	定期及不定期團體匯談	透過每月一次團隊定期匯談，鼓勵組織成員自由分享對願景

<p>建立共同願景</p>		<p>的看法及建議，「融匯」彼此的願景，並找出達到目標的適切方法。</p>
	<p>主管撰寫感性信件 個別鼓勵部屬</p>	<p>主管在特殊重要節日透由撰寫給每一位同仁的個別信件，運用簡單中肯的內容，自然分享出個人願景，創造眾人一體的感覺，潛移默化建立共同願景。</p>
	<p>團隊聚餐</p>	<p>配合年節或特殊主題，安排團隊聚餐，在輕鬆的氣氛中，團隊成員以日常用語自由抒發對個人願景及共同願景的看法，領導者專注傾聽，激發出成員的向心力，也可避免願景是由高層宣示或制度規劃而產生。運用團隊聚餐不同於工作場域之氛圍，鼓勵聆聽，經過不斷交談，在彼此聆聽間融匯出更好的願景構想。</p>
<p>建立共同願景</p>	<p>主管與成員個別對談</p>	<p>在個別對談中，主管深入關心並專注聆聽每個成員的願景，也中肯的表達自己對共同願景的看法，建立對願景的共識，使團隊成員對願景感到振奮，願意為此學習進步。</p>
	<p>團隊參與公益活動</p>	<p>打破願景總是由高層宣示，或是來自組織制度化規劃過程的傳統觀念。願景應透過組織成員互動激盪產生，安排團隊參與公益活動，透過彼此的討論、參與、感動，凝聚出眾人的共同願景。</p>
	<p>主管運用臉書及 line 等新興媒介鼓勵同仁</p>	<p>意圖建立共同願景的領導者，必須樂於不斷把自己的個人願</p>

		<p>景與他人分享，同時掌握自己必須投入、對願景的描述盡可能簡單誠實而中肯，以及讓別人自由選擇，也就是誠心幫助他們，給他們時間與安全感來發展自己的願景意識。透過臉書及 line 等新興媒介即能最適切的表達個人願景，進而凝聚共同願景。</p>
<p>團隊學習</p>	<p>定期及不定期團體匯談</p>	<p>視需要不定期舉行匯談，針對設定之議題或成員分享之成功經驗，運用「深度匯談」及討論方式，讓成員充分討論，達到團隊學習的效果。</p>
	<p>執行專案工作後 召開檢討會議</p>	<p>個案公司認為，每一個專案的執行都不是結果，而是團隊學習的過程。因此執行後皆立即召開檢討會議，靈活運用「深度匯談」與「討論」，使個人想法能獲充分表述和辯護，透過融匯探討，使個人知識和智慧，能突破盲點與眾人整合，成為強大的智識之流。</p>
	<p>團隊及眷屬電影欣賞</p>	<p>傳統學習方式較注重個人的學習，無法達到團隊學習目標，但透過欣賞具啟發意義的電影，幫助團隊成為共同學習的單位，經過討論能將得到的共識化為行動，成為共同學習經驗和成果。</p>
	<p>團隊參與公益活動</p>	<p>團隊學習的關鍵，在組織的深度匯談中，不但要除去因地位高而可能占優勢的情況，同時要避免因地位低而害怕陳述自</p>

團隊學習		己看法的情況。團隊共同參與公益活動，激發彼此的夥伴關係，有利消除階層區別，發生有效果的深度匯談。
	辦理教育訓練	「深度匯談」是團隊學習修練最重要的技巧，但需經不斷演練才能顯出效果，個案單位即透過辦理教育訓練使成員熟悉深度匯談方式，為長期團隊學習奠下根基，使個人智慧累積提升為更高的團隊智慧。
	跨部門會議	團隊學習的修練必須精於運用聆聽他人意見的「深度匯談」與提出不同看法的「討論」。個案公司因應業務不斷多樣化，針對重大決策或專案執行，以召開跨部門會議的方式，交叉運用「深度匯談」與「討論」，使不同思維能發表、交流，產生集體的學習和成長。
系統思考	鼓勵同仁進修	長期處於一成不變的現實生活環境，易落入補償性回饋的陷阱，鼓勵同仁勇於跳脫現實環境，參與進修課程，藉此換個角度，看清楚問題背後的相互關聯，產生新的視野，以尋求更具前瞻性的對策。
	同仁分享成功經驗	系統思考著重將許多原被視為外部因素的問題，涵蓋至內部處理，擴大了團隊的包容力與韌性，同仁經驗交流幫助團隊成員瞭解彼此、欣賞彼此，建構系統思考的環境。
	團隊參與公益活動	系統思考是看見整體的的一項

		<p>修練，系統思考有時會將造成問題的「外」部原因，變成系統的「內」部原因來處理。團隊參與公益活動是修練的一部分，使團隊有整體感，將原來的外部因素涵蓋進內部處理，不再侷限個人主觀考量，處事更有整體感。</p>
--	--	--