

# 讀書會的長期發展與永續經營

## The Long-time Development and Sustainable Management of Reading Groups

林美琴

Mei-Chin Lin

領導人訓練課程講師

Instructor of Leader Training Course

### 【摘要 Abstract】

讀書會組成、推廣只是全民閱讀運動的一小步，近年來各地之讀書會似如雨後春筍後般成立，但能夠使讀書會長期發展與永續經營，才是需努力的目標。本文即由永續經營的共識與條件、長期發展與永續經營的方針、長期發展與永續經營的技巧與領導人對永續經營的責任，是探討如何有效地長期經營讀書會。

關鍵字：讀書會、永續經營

Keywords: Reading Group, Sustainable Management

### 壹、永續經營的共識與條件

近幾年來，不管是政府或民間組織，像是文建會、國家文藝基金會或各文教基金會等，都在全省各處積極推廣藝文活動。可是誠如許多文化觀察者所言，台灣的藝文活動看似蓬勃，但是常是一場盛大如嘉年華會的演出即告結束，缺乏長期經營的遠識及長期計劃，許多花費大量時間、人力、物力的文藝活動有如曇花一現，未能深入人心，誠屬可惜。近年來，政府積極推廣新閱讀運動，以發揮心靈改革的效益，然而，讀書活動不是政策宣導一時風行，就能立竿見影的。讀書的興趣、習慣與品味的養成皆不是一蹴可及的，必須長時間的薰陶，才能享受在書海優遊自得的情趣。因此讀書會的組成、推廣只是全民閱讀運動的一小步，能夠使讀書會長期發展與永續經營，才是更需要努力的目標。

然而，隨著讀書會活動日益蓬勃發展，台灣各處的讀書會如雨後春筍般不斷成立，但是卻只有為數不多的讀書會能夠運作長達數年，大多數的讀書會往往進行一段時間後，即因成員不斷流失而意興闌珊，最後自然解體。導致流會的原因除了運作經營不善之外，最大的原因是成員缺乏永續經營的共識，未能擬定會未來發展的計劃，因而沒有培養參與的責任感，也沒有養成閱讀習慣，遇到主題不感興趣，或心情不好任意缺席，缺乏成員推動的熱誠與關愛，自然容易夭折。

因此，要使讀書會能夠永續經營，首先要培養成員永續經營的共識，才能進一步作長程發展的規劃。而成員是否能夠培養長期發展的共識，首先要考慮成員是否具備長期經營讀書會的基本條件：

### 一、成員自主意願的空間

- (一) 參與讀書會是不是出於成員自願：通常參與讀書會的動機因素很多，有的人本身對讀書沒有什麼興趣，只是因為沒有參與過，因而趕時髦好奇前來；有的人卻是親朋盛情邀約，或是社區指派去觀摩學習，勉為其難參加，若不是出於自我意願而參加讀書會，又沒有在參與的過程中培養閱讀興趣，這樣性質的成員組成的讀書會，談永續經營是不容易的。
- (二) 家人的態度、配合度及評價如何：有時候週遭的看法與評價也會阻撓成員參加的意願，若是家人對成員參與讀書會佔據家庭時間有微詞，不願共同分擔如照顧小孩之類的家庭責任，或是對讀書會產生不高的評價，都很容易使成員打消繼續參與的念頭。
- (三) 讀書會的規劃是否配合需求：如果讀書會的時間、主題無法配合成員的需求，例如時間與工作發生衝突、主題不感興趣、流程不滿意，甚至不喜歡的會務加諸在身上，卻未能溝通協調，就會搞壞參與的興致，減低繼續參與的意願。

### 二、成員參與的能力

- (一) 財力、物力的自主能力如何：有時候成員的意願很高，但是永續經營的財力、物力經費若未能妥善規劃，反而成為成員的負擔，長期買書、參與活動的開銷，對於經濟不穩定或收入微薄者，尤其是有些傳統家庭主婦，沒有經濟自主的能力，常會感到為難，只好忍痛割捨。
- (二) 生活型態是否能配合：例如婦女參與讀書會的托兒問題，職場人士的工作忙

碌，是否能夠順利的將每次的閱讀資料看完？能否將工作、家庭妥善安排，而能順利參與？

(三) 閱讀與會務責任是否符合自己的能力：讀書會的次數是否太頻繁？選擇主題、閱讀資料是否太艱深？自己的閱讀能力能否配合？會務是否超出自我負荷？長期下來會不會形成龐大的壓力？

### 三、讀書會的組織與團體氣氛，是否使成員有長期發展的遠景共識？

讀書會的組織是否完善？氣氛是否和樂？成員的感情聯繫是否良好？基礎穩固的讀書會才有永續發展的條件，否則任憑領導人一直在後推動，雖然計劃周延，也抵不過人心求去。

因此，成員的配合度與完善的經營，才是讀書會長期發展的本錢，只有平日做好組織的完善規劃與運作，打好穩固的基礎，符合成員的需要與能力落實讀書、學習、討論與分享的學習，使成員享受參與的樂趣與成長的喜悅，才能提高成員的意願，進一步推動讀書會的長期發展與永續經營。

## 貳、長期發展與永續經營的方針

就讀書會整體的發展而言，要落實永續經營的理念，首先要確認以下幾項必要的方針：

### 一、讀書會風格特色的形成

一個永續發展成功的讀書會，並不一定是隨著時間發展而成員增多的盛大讀書會，它應該是隨著時間淘洗與成長，不斷提昇質感，逐漸穩定共識，讓心中理想具體呈現的讀書會。也許是心靈書籍與人格成長為主題的讀書會，悠揚音樂流盪，成員思緒澄澈，輕聲細語地分享種種感動；也許是分享電腦心得，現代感十足的熱鬧讀書會；也許是親子讀書會，充滿兒語與笑聲。也因為讀書會的性質不同，或許幾名知心的成員能相伴走過風風雨雨的歲月；也許需要更多成員加入，共同營造書香社會的理想。因此讀書會的長期發展，首先要奠定讀書會的風格，進而產生成員多寡的共識，才不會漫無目的擴充人員，影響團體環境，破壞原來良好的氣氛。

決定人數後，才可以依照人數多寡，決定不同的經營方針：

(一) 人數多的讀書會 (15個人以上) 的長期經營方針：

1. 重視每位成員的參與機會：由於成員人數眾多，每位成員的會務分擔較輕鬆，參與討論分享的空間相對減少，容易忽略個人的感受，因此領導人要注意讓每位成員都有表現、參與的機會。
2. 需要較多的規則來規範團體：由於人多，意見多，也比較容易產生領導困擾，例如意見衝突、遲到、早退的情形也更容易突顯出來，因此領導人要輔導成員集思廣益訂立規範，約束成員配合規定，以利讀書會順利運作。
3. 發展的空間比較大：由於成員多，資源來源就多，領導人可以善加運用團體的豐富資源與人力，舉辦專長分享、學習課程與社區服務等多樣活動。
4. 較容易產生次團體：人多的讀書會很容易私底下形成各自的小團體，這類次團體可能會自由行動或私下討論，影響大團體的運作，阻礙團體的發展，領導人可以在例會時，自由隨機安排不同的成員分組活動或討論，打散原先的團體，增加認識新成員的機會；若成員超過三十人以上，領導人可以因勢利導，建議志同道合者分組例會或成立分會，平日各自發展，互相支援合作，以月會或季會、年會的方式召集各分會聚集在一起，召開大型的讀書會或相關活動，以多元化的方式促進學習成果。
5. 統整工作十分重要：團體龐大時，組織分工細，衝突問題也多，領導人必須輔助協調溝通，加強成員的互動與合作。

(二) 人數少的讀書會 (15個人以下) 長期經營方針：

1. 開拓討論的空間：由於成員少，每個人分享、討論、參與會務的機會大為增加，比較容易產生參與感，思維方式與話題卻也相對容易形式化與受局限。因此，帶領人要善於運用引導技巧，帶領成員深入討論。
2. 注意成員人數的掌握：成員少的好處是大家容易熟識彼此，感情也比較密切，因此，許多讀書會堅持小而美的精緻特色，嚴格限制人數。但是成員的人數最好不要少於八人，以免同時有幾個人缺席，顯得冷清單調，無法產生良好的討論與互動，甚至導致流會。因此，人數少的讀書會有人員的掌控問題，可以由會員協商訂立辦法，有限制地招募新成員，例如實施多少人數的成員管制、什麼時機才能以質制量，維繫良好的團體品質。
3. 增加資源的管道：人數少的讀書會，思維模式固定，本身資源較受限制，容

易缺乏新意，因此要隨時激發新點子，以促進成員多元化的歷練與成長，因此，可以向外邀請學者專家蒞會演講或導讀、設計影片、音樂、繪畫賞析等多樣活動，舉辦參觀、訪問之類的副活動，突破學習侷限的困境。

4. 留意會務的分配量：由於成員少，每位成員被安排擔任帶領人或導讀者的次數頻繁，分配的會務工作量也會增多，造成不少的負擔，領導人可以調查成員對會務工作的反應，若是工作量太大，則宜簡化會務，使成員能夠悠遊讀書會的情趣，而非本末倒置，因龐大的會務工作，增加生活的壓力。
5. 掌握精緻發展的原則：人數少的讀書會可以利用容易動員的特質，採取精緻發展的方式，例如沒有大空間需求的問題，可以隨興在咖啡廳或在個別家裡進行讀書會；不需要麥克風的音量傳遞，更可以親近山林，與大自然對話。因此，人數少的讀書會更要善於品味週遭人地時事物的生命情調，培養生活情趣，使成員眷戀讀書會裡這一方心靈自由翱翔的空間，產生永續經營的意願。

## 二、維繫團體動力

只有平日團體動力良好的讀書會，才有永續發展的可能，因此，領導者推動會務與計劃進行，絕非施加壓力，而是善於疏導阻力，提昇團體動力使成員體認參與讀書會的樂趣與豐碩的成長收穫，而能主動奉獻心力、物力、財力、智力，才是永續經營的動力。

## 三、讀書會運作週期的調適

讀書會從籌畫、組成、運作到常態經營的過程中，從無到有，如同不斷成長的生命體，因此也會面臨成長的週期調適問題，如果未能了解種種發展的自然變化，而認為是運作失當，就此劃下休止符，誠屬可惜。因此，了解讀書會自然生態的發展與變化，謀求適應與權變，就能順利跨越困境，是讀書會臻於穩定成熟。讀書會發展的週期約可分為四期，茲敘述於下：

- (一) 蜜月期：這是讀書會發展的初期，成員初入會，對讀書會充滿期望，興致高昂，熱心參與讀書會的各項活動，因此適合在這段時間動員全體成員，確立宗旨、擬定讀書計畫與發展方針，成立組織、分配會務工作，以鞏固讀書會基礎。
- (二) 疲累期：讀書會進行一段時間以後，成員反應不如初期熱絡，若是讀書習慣

與興趣還沒有養成，自然對固定的例會產生惰性與倦怠感，進入缺席、提不起興致的疲累期，如果還出現以下的原因，則更容易加速疲累期的到來：

1. 個人中心：發現讀書會的運作情形不如所願，因而興趣缺缺。
2. 讀書會未定向：未能在蜜月期明確制定規範，培養共識，組織與風格也未順利成形。
3. 成員互動不佳：討論常常冷場、起衝突或是離題，成員互不認識、常缺席。
4. 對主題與閱讀缺乏興趣：失去閱讀與討論的動力。
5. 壓力大：閱讀資料太多或例會舉行間隔太近，產生壓力。
6. 帶領人帶領技巧不佳：流程呆板，引不起興趣。

(三) 調度期：每個讀書會都難免會經歷疲累期，若是無法針對原因解決問題，就很容易宣告流會。因此，迅速作適當協調、溝通，謀求解決問題的方法，以利讀書會修正或轉型，才能營造符合需求的理想讀書會。調度技巧如下：

1. 促進成員共識、整合目標：可以經由評量、開會討論，整合成員的意見，修訂宗旨、流程、主題、發展計畫，使讀書會依照成員的期望發展，讓成員有目標、有收穫、有期待。
2. 設計生動的活動與成長課程：可以針對成員需要，設計成長課程，成員參與讀書會的學習空間更形開闊，刺激團體動力與成員的成長潛力；藉由生動的副活動，促進成員的情誼，使成員由利己的利害關係而至利他的感情支援，並藉由豐富多樣的活動與流程設計減低例會的彈性疲乏，提高成員的參與興趣與期待，為讀書會注入活潑的生命力。

(四) 成熟型：成熟型是讀書會的終極目標，經過調度期的溝通、協調、共同解決問題的歷程後，若能順利培養成員的默契，融洽和樂、團結一致，使讀書會成為成員生命成長的重要養分，自然能小心呵護、奉獻、回饋，共謀讀書會的發展。因此，邁入成熟期的讀書會不但基礎穩固，運作流暢，成員也累積了智慧、能力以處理各種問題，並配合時空的改變與成員的需求，在穩定中求發展，不斷追求新知，開創讀書會的新生命，而能達成永續經營的目標。

## 參、長期發展與永續經營的技巧

由上所知，要做讀書會長期發展，永續經營，必須克服發展過程的阻礙，累積經驗與危機處理的能力，規劃未來發展的目標，才能避免原地踏步的疲累與單調，促進讀書會長壽的本錢。以下的技巧可供讀書會延長生機，提升永續經營的能量：

### 一、開闢學習課程與多元化的活動

依照成員的意願，由領導人規劃，延攬師資，開闢學習課程或舉辦多元化的活動，除了研習讀書會必要的技巧外，也能提升成員的素質與能力，促進成員的了解與情誼，增進讀書會長期發展的潛力。

### 二、成立「家族制度」

讀書會發展穩定後，可以成立由資深成員領導的「家庭制度」，以關懷新成員，引導新成員讀書、討論等技巧，不熟悉團體的運作，使能很快適應團體，不致孤立疏離；也可由「家族」為單位，成立各項組織，負責會務工作；若有成員擔任例會帶領人時，也可由家族成員通力合作，幫忙蒐集資料、情境布置、點子提供等。此外，若讀書會成員人數眾多，召開會員大會時，也可由家族先分組討論，再派代表提出意見，不但可以解決個人不便批評的顧慮，充分反映民意，也能藉由家族的分組討論運作，激發更多的思考方式與創意點子。

### 三、嚴格的例會品質管制

讀書會的例會品質，是成員是否永續參與的因素，領導人要求成員事前充分準備，重視每場讀書會的品質管制，鼓勵成員嘗試創新，讓每一場讀書會都是成員期待的嘉年華，而不是例行的公事般呆板無趣，以促進成員的參與意願。

### 四、周全的會務組織

每個成員最好都有一分負擔不重的會務職責，並能實際參與計畫的擬定與推動，以產生參與感與認同感，並促進完善的會務分工，推動會務的有效運作。

### 五、感受團體目標的存在

規劃近期、中期、長期的目標藍圖與發展計畫，使成員感受自我成長的潛力，期待組織發展與完成目標的成長喜悅。

## 六、從事評量工作

規劃成長評估表、回饋評量、會後反應表，以評量團體的發展歷程和個人的成長概況，比對讀書會改進前後的成果，使成員清楚知道自我與團體的進步歷程，更有信心參與。

## 七、會務傳承

領導人要培養優秀的後起之秀，傳授實務經驗與經營技巧，並提供實習的機會，在旁協助與輔導，在適當時機由新的領導人接手，並尊重不同領導人的創意與風格，使讀書會在傑出的菁英領導下，產生源源不絕的生命力。

## 八、自然轉型

受過去經驗、當前環境變遷、未來目標發展、成員特質與人數不同，讀書會可以依成員意願，作主題、組織、流程…等轉型規畫，開發新的讀書會型態，以適應時空的轉變，符合成員的需求。例如從親子主題的婦女讀書會轉型為人際溝通的成人讀書會，避免因長久單一討論模式產生疲態，更可以在既有的穩固組織基礎上，順利展開各項新活動的進行，不但提高成員的興趣，更為讀書會汲取了豐富的新養分。

## 九、成立分會（組）

成立分會（組）的動機，通常不超出以下幾項原因：

- （一）新成員不斷加入後，資深成員可能與資淺成員的能力與主題興趣有了明顯的差異，例如資深成員可能比較喜歡探討更深入的議題，而資淺者可能還要從資深者的學習歷程起步，造成學習需求的困擾，此時可以成立分會（組），分為資深、資淺兩組。資深團可以作更專業的討論與閱讀，也可以擔任資淺團的領導人或例會帶領人，提供經驗與協助，也有更多帶領技巧的磨練機會。
- （二）若是成員多，主題興趣有明顯的不同，可以依主題分類，組成若干分會（組），成員可以依興趣自由參與各分會（組），促進學習興趣。
- （三）若有成員遷徙他處居住，想在住處成立讀書會，可以採取成立分會的方式，由總部提供人力物力支援與經驗協助。



#### (四) 總部與分會(組)的運作

- 1、分會(組)與總部有相同的宗旨與規範共識，而各分會可以依成員實際需求，在配合總部宗旨的原則下，訂立各別的次要宗旨、規章、主題與組織。
- 2、總部必須隨時留意各分會(組)的發展情況，統整各分會(組)的資料與計畫，以促進各分會(組)的分享、交流與了解，互相學習觀摩，必要時提供支援。
- 3、各分會(組)之間可以採取輪流進行主題討論的方式，再交換閱讀資料閱讀，或請原先討論過同樣主題的分會(組)派代表列席，分享心得，促進會(組)際合作與資源再運用，擴大讀書會的效能。
- 4、總部負責統籌舉辦雙月會、季會或年會，由各分會(組)輪流舉辦或協辦，召開會員大會、舉辦讀書會觀摩、大型演講與學習活動…等，使各分會(組)的成員能夠共聚一堂，分享更多的經驗，開拓寬廣的學習空間與視野。

#### 十、參與社會活動

鼓勵成員熱烈支援或自行舉辦社會活動，不論是環保推廣、愛心義賣、探訪育幼院、養老院的服務工作，或是教育、學術等文藝推廣活動，不以讀書會的力量回饋社會，享受服務的喜悅，也可以藉活動參與，增加成員學習與聯誼的機會，並提升讀書會的社會形象，使參與成員引以為榮。

#### 十一、出版讀書會刊物

讀書會刊物除了讀書會的討論心得紀錄整理、活動報導以外，也可以加入社區新聞、藝文活動、休閒活動、趣味報導、身心保健，人際關係適應、專業分享與新知介紹，讓每次的讀書會都留下珍貴的智慧紀錄，使成員感受成長的喜悅，也能如上所言，提升讀書會的形象，達到良好的宣傳效果。

#### 肆、領導人對永續經營的責任

讀書會能否跟隨時代的腳步永續經營，歷久彌新，領導人的推動與經營，是決定讀

書會興衰存亡的關鍵。以下是領導人輔助讀書會永續經營的技巧：

- 1、藉由優秀的領導技巧解決困境，激發團體動力與成長動機，提升讀書會的良好品質，使成員在讀書會中找到生命成長的動力，而能持續參與。
- 2、建立組織型態、溝通管道與辦事的程度與方法，使會務健全發展，組織運作良好。
- 3、培養成員的閱讀習慣與討論能力，並學習接納多元意見的雅量，以提高讀書會的層次，而能持續進步、成果豐碩。
- 4、建立近期、中期、長期目標，並引導成員逐步實現。
- 5、培養各層次的領導人才，使讀書會永遠有優秀的領導人產生，持續創新、穩健的發展。
- 6、引導社會上相近團體互相支援合作，使讀書會擁有豐富的資源與流暢的學習管道，不斷產生新的學習契機。
- 7、充實經驗來源，尋找經費與場地贊助，為讀書會積極開拓更舒適、理想的學習空間。

讀書會的永續經營不但可以使讀書會團體和個人持續成長，也能透過成功的讀書會組織，號召更多人一同享受讀書會樂趣。目前台灣的價值觀嚴重扭曲，教育改革只是冰山一角的復健工程，透過讀書會的經營與發展，從社區、家庭、職場帶動閱讀活動，才能全面進行心靈改革，提升社會的品質，因此目前臺灣各地不斷發起的讀書會活動意義自是深遠，我們希望臺灣的讀書會能夠蓬勃發展，永續經營，讓我們的子子孫孫培養閱讀的優良傳統，營造富而好禮的優質民族。

就從現在開始，為自己量身打造一個優質的讀書會吧！