

## 兩造組織合作歷程之調適學習研究：以網路口碑個案為例

### A Study of Adaptive Learning Course for Inter-organizational Collaboration: An Example of Internet Word-and-mouth

作者

楊竣賀<sup>1</sup> 侯勝宗<sup>2</sup> 李慶芳<sup>3</sup>

<sup>1</sup>逢甲大學科技管理研究所 研究生 [jlmcome7rue@gmail.com](mailto:jlmcome7rue@gmail.com)

台中市西屯區文華路100號

<sup>2</sup>逢甲大學科技管理研究所 副教授 [Samuel.hou@gmail.com](mailto:Samuel.hou@gmail.com)

台中市西屯區文華路100號

<sup>3</sup>實踐大學國貿系 副教授 [cflee@ms39.hinet.net](mailto:cflee@ms39.hinet.net)

高雄市內門區大學路200號

摘要

從合作中獲益、成長，並且朝向多贏，是許多組織經營的重要方向。本研究首先探討兩造之間的合作，在最初之時形成的合作意會，並且在合作過程裡產生演化與改變。當兩造之間的意會有所不同，這個差異會對組織本身思維的框架造成衝擊，讓合作雙方重新理解或定義合作中的屢屢情境。本研究透過三個不同時期的網路口碑合作，探討前一段合作對於後一段的影響，讓組織不斷的改變合作的來源。在調適學習的過程裡，本研究發現，合作意會不斷的考驗的組織原來的思維，為了突破原來的處境，組織會想盡千方百法來應對。因此，組織會開始嘗試改變原來的溝通或者資源運用的方法，當結果適用，則會讓組織產生創新或者增加實力，並且會因為組織學習，使得原來的知識能夠進化，使得組織能夠產生成長。

**關鍵字：**合作意會、思維框架、調適學習、組織學習

## 壹、 緒論

### 甲. 研究背景與動機

異業合作，是所有產業共通的現象，許多企業組織透過不同領域專才的結合，來達成截長補短的作用。透過合作，能讓組織減少了資源的消耗，並維持了服務在市場上的競爭性。因此，在產業中我們可以看出的是企業組織的發展，往往採取的是提升技術或資源門檻來營造本身的地位與價值，並且把握住更多的合作對象。

當合作的越多，合作的越久，兩造組織會在「一回生，二回熟」的過程裡，不斷累積經驗與方法，來更容易的達成合作共識，建立明確的分工。也就是說，當組織越來越熟悉怎麼合作，就越來越知道怎麼去創造雙贏的局面。然而，合作是資源或技術互補性的結合，也是組織彼此在各取所需，在這當下，兩造之間的互動會受到組織需求的影響而產生變化。另一方面，異業合作也是兩種不同性質與風格的組織的頻繁來往，在這之中，溝通也成為影響合作的重要因素。

過去學者的研究中，Nicolini 發現在同一體系下的三個部門在面對一個合作上的「安全」議題時，工程師、工頭、管理者會因為各自在工作上的需求，採取不同面向的解讀。也因為如此，在不同單位的人員，會採取不一樣的安排。其中，最大的關鍵在於「思維的框架」的影響，也就是不同背景或處境的人，面對相同的一件事，會受到過去累積的經驗與知識而產生不同的見解。當「思維的框架」存在於合作的雙方，兩端如果不能完整的理解與接受彼此的想法，溝通便有可能出現了缺口。

除此以外，Thomas 與 Simon 的研究也發現一個組織內的團隊共識，會因為領導人或利益相關人的意見參與，而改變了原來的想法或理解。對於合作中的兩造組織，各有各的領導人與利益相關人，當雙方對於合作的思想有所拉扯時，也可能讓合作產生裂縫。

如果合作的過程中，會受到以上所述的影響，那勢必要尋找方法來解決這些問題。也因此，兩造組織會產生學習行為，去實際地瞭解合作對象的想法與動機，與思考如何跨越難關。並且，將其經驗帶到另一段合作中，嘗試用既有的知識來減少問題。

本研究以網路口碑服務為個案，以一間製造商與三間行銷商的合作關係，來探討兩造組織的歷程中，會產生什麼樣的階段演變。在這三段的合作關係裡，製造商在不同的時段，分別的對這三間行銷夥伴展開合作。第一段的合作關係，讓製造商面對了組織觀點歧異的問題，在找到解決方案之後，迎來了下一個合作關係。第二段合作關係引用了這個解決方法的方法，並且也透過這個方法，建立了新的服務項目。最後，第三段合作皆受到了前兩段結果的影響，為製造商贏得了良好的關係與結果。

### 乙. 研究問題與目的

當兩個不同性質的組織，為了相同的目的與遠景而進行合作，彼此都在認識新夥伴，面對新情境，各有各的理解方式。在思想差異的衝擊下，如果這個合作不是單向的聽從，而是需要組織雙方相互認同，那麼肯定需要一條出路，來讓合作能夠繼續的運轉下去。於是，兩造組織會因為合作上的需要，而開始轉變原來的互動模式。

因此，本研究探求“對於需要透過跨領域合作來衍生創新產品或服務的組織，是如何於兩造之間產生意會，並且調適各自的思維框架，而能產生組織學習的效果？組織的調適學習又能帶給組織什麼樣的影響？”

本研究也期望透過研究發現來回應問題，剖析讓合作從阻礙走向康莊大道的的原因，以及能夠使得組織不斷成長成能夠面對競爭環境的要素為何。

## 貳、 文獻探討

在過去的認知裡，認為創造產品的工程師，在解決使用者的問題時，如果無法當下解決問題，回到所屬的部門或組織，是為了找到解除困境的方法。Tyre 跟 Hippel 的研究裡則指明，工程師雖然能夠從部門中得到協助，卻不是解決問題的主要原因。更大的要素在於工程師進入事件的現場，透過使用者的資訊與親自觀察的線索，進而發現真正導致問題的核心。在部門與現場的來回過程裡，會讓工程師不斷的改變對事件的理解，並且修正方法，協助使用者能從根本上解決問題，而非治標不治本。這個從發現線索，到改變方法，最後符合使用者需要的過程，稱作調適學習(Adaptive Learning)。因為工程師必須不斷調整自己的思維，並且結合使用者的觀點，讓自己能夠融入情境，有所調適、產生學習，進而解決問題。

然而在前人的研究中，工程師面對的是已發生，並且不會再改變的問題。就像一個制式的數學問題，答案是可預期的，僅在於如何發現線索，並從線索中推敲出解答。然而在兩造之間，當參與事件的不僅僅是一個工程師，而是一群工程師的組織，面對的情境包含了群體，以及另一個完全不同性質的組織。在合作的組織與組織之間，雙方溝通、協商、腦力激盪的地方就是他們的事件現場。在現場裡，佈滿了"人"的變數。尤其當合作的結果是一件創新的產品，工程師們所參與的過程，線索會因為時間、因為環境而產生改變。因此工程師們的調適學習過程，亦將變得不可預期。

因此，要瞭解組織的調適學習過程，就需要從"心"出發。瞭解組織在面對合作議題所意識到的情境與解讀，瞭解組織思考的構面，才能知道組織發現了什麼線索，並且做了什麼樣的調適，產生什麼樣的學習。

因此，透過意會(Sensemaking)理論，能夠說明兩造之間的合作情境對於雙方產生了什麼樣的作用。但是當時間不斷推進，合作過程不斷發生變化，新的變化會帶來新的情境，新的情境又會引發新的意會。因此我們知道在時間與環境的要素下，意會並不是死板板的不會改變，而是會因為有新物件、新資訊的加入而再次發生。然而，根據意會理論，不同背景的人們，會有不同的意會。跨領域合作的組織雙方，勢必產生不同的意會，光靠意會理論我們無法判斷不同的組織意會，在時間演進的過程中，意會的交融、刺激甚至衝突是否對於合作有所幫助。

思維框架(Frame of thought)的論點，則可以告訴我們合作必須建立在什麼樣的認知基礎上。除此以外，思維框架是促成意會產生差異的要素之一。透過隊合作組織之間思維框架的瞭解，也能夠說明意會為何改變，以及改變為什麼樣子的合作意會。

### 甲. 意會(sensemaking)觀點

人們在面對新事物或新情境的時候，會努力嘗試以自己過往的經驗、知識、與立場來給與解釋，並且思考怎麼融入於生活或工作之中。這個腦力激盪直到行為反應的過程，稱為意會(Sensemaking)。因此，意會會因為不同的人，而對相同的新事物或新情境有不同的解讀，反映出不同的行為。梁煥煒(2010)於跨業合作的研究中指出，意會就是一種以「主觀經驗」判斷突發情境是人們做策略的習慣。他也將過去對意會的文獻歸納為「意會是一種對事發情境的感受力，當事人會以過去的經驗架構解讀眼前事物」。

所以，人在面對沒有見過的物件的時候，會根據相似或熟悉的使用經驗來定義新物件的使用行為。這些重新解讀的行為，有時候會衍生出創新。侯勝宗與蕭瑞麟(2008)在計程車司機的研究中，便發現司機在運用排班系統的新科技時，會因為不同的意會，而產生三種不同類型的司機，用不同的方式來將新科技的物件融入於搭乘服務之中。Weick 也對科技意會下了一個註解：「人對複雜的系統所產生的意會，可以很狹隘，也能夠很多樣化。意會會狹隘，是因為科技之中有許多功能不是一下子能夠看的到，而且有些功能會變來變去。意會之所以會多樣化，是因為人與科技產生密切的互動後，會對科技產生更多的認識，進而了解科技的各種限制，也體會到各種運用科技的可能性」。

除了物件以外，當人們身處於組織之中，也會感覺到氛圍或環境的不同，而產生意會，改變自己的行為來融入其中。而在組織中，人們會跟著組織的規範來處事，說服自己成為組織的一員，產生「物以類聚」的效果。Gopal(2000)表示「意會是使用者對某件新事物賦予意義的社會化過程」，說明了意會會因為組織環境與社會觀點的關係，而產

[鍵入文字]

生演變，並且在一定的規範之內。Weick(1995)指出「意會不只是關於一致性、認同及訊息運用，還可消除模糊性」，可以說明組織意會是讓參與者最終建立共識的認知，並且還能清楚的傳遞與表達感受，進而產生融入於群體中的感覺。

在組織內，人們為了成為群體的一員，而努力意會。在組織外，面對著環境的種種，會產生組織的意會，進而影響了群體的行為。Weick、Sutcliffe 與 Obstfeld 的研究中說明「意會是對當前未知與意料之外的經驗尋求解答的過程，以合理故事驅動正當的行動；而為解決模稜兩可，相依的人們會群找意義，接受事物的合理性，並繼續前進」。

然而，在合作的歷程裡，往往是複數的組織在交流訊息與互動，在過去學者的研究裡，提到的是對獨立的物件或組織所產生的意會過程，卻較缺少提及如果當多量的組織在不斷面對新的情境，不斷創造新的處境，在時間的發展下，意會會如何的變化。Weick(2005)斷言「意會與組織相互構成」，意會涉及「繼續重新改寫一個新興的故事，使它成為更全面、結合更多觀察數據、與更高的可評論性」。可以說明，意會會因為情況的改變，而發生改變。Thomas(1993)更提及「意會意指相互的資訊尋求、意義歸屬」便是進一步的說明，意會在組織中，不只是個人在事物上的主觀認知，還具有交流的性質，並且透過交流可能會產生更進一階的意會。

因此，本研究將透過意會觀點，來分析組織於合作之中，透過意會如何的改變，而使得合作行為產生轉變，甚至影響了兩造之間的關係。

## 乙. 思維的框架(Frame of thought)

人們習慣在行動之前，先進行腦部資訊的整理，並且判斷最好的執行方式。判斷的依據，來自於思維的運轉。然而，由於環境背景、經歷、體會…等因素的影響，人們的思維會受到一定的局限，尤其在面對嶄新的事物或過程，便會參考上述的依據來產生結論。例如資訊背景的人欣賞「阿凡達」這部電影，會認為3D畫面處理得很細緻，看見的是影像技術的處理；藝術背景的人，則可能認為電影世界勾勒的很美輪美奐，著眼的是美感的完整呈現。因此，可以說不同類型的人，會有不同的思維，同時也有一定的框架存在。

Orlikowski(1993)給予思維框架一個定義，「人們會透過經驗、假設、知識與期望形成對事物獨特的解讀框架，以語言、具體影像、比喻及故事表現對事件、組織現象與社會本質的瞭解與詮釋，並賦予意義，再依此框架展現策略、管理、互動與應變等行為」。也就是說，人們對事物的體會與見解，事實上都是局限於個人當下所具備的內部認知，然後將其表現於外部的互動，因此人會循著自我設定的規則來生活與交流。

Orlikowski 與 Gash(1994)在科技專案的研究中，研究發現一家顧問公司在導入科技的過程中，技術人員認為使用者在應用科技的環節應該可以自處自理，並且聰明的建立自己的使用模式，也因此能為工作帶來更多的便利與品質；然而實際上，真正的使用者卻認為應該要有專人指導，否則科技很難上手，除此以外，由於使用者並沒有科技技術的背景，因此也不認為或不明白這項導入的科技能實質的為他們的文件達到管理與保護的作用。因此這項科技導入作業的企劃以失敗收場，最大的原因在於技術人員認為「使用者應該懂得怎麼用」，但使用者卻不明白這項技術怎麼用以及為什麼要用。可以看出，思維框架深深的影響了人對於事物的解讀方向與作為，僅靠單方的思維來進行合作，很容易進入失敗的餘地。

除了個人會有自我的思維框架，組織也會有組織的思維框架。Vaux(1999)認為組織形成的要點，在於一個社群之中，會有屬於該社群的語言、文化、共識，即使有新的成員加入，他也會因為責任感與歸屬感，而改變原有的內在來符合融入社群的條件，因此社群依舊保有自我的特色。也就是說，即將是組織，也會因為上述的特性，而造成社群具有相同的思維框架，也就會深深的成為組織下決策與行動的影響要因。

然而，即使是同一個體系下的群體，思維框架還會因為需求的不同，依照立場來改變作為。Nicolini(2002)在建築業跨部門合作的研究中發現，工頭、工程師、管理者對「安全」議題的定義有所不同，工頭認為工事安排能夠他的掌控之中，不會出錯就是安全；工程師運用所學的知識，認為只有經過設計好的 SOP 流程，才有可能減低意外風險，這樣才算是安全；管理者可就妙了，他認為即使有天災人禍也不要緊，只要不危害到公司的利益及生存，就

[鍵入文字]

是徹底的安全了。這說明的是，即使是同一體系下的組織，面對同一件事裡面其中一項相同的議題，也會產生各有各的見解，也就是思維的框架，並且影響了三者面對以及處理案件的決策方式。因此 Nicolini 與 Gherardi (2002) 認為，在合作共同案件的不同社群，會因為執行面的角度不同，而對相同的議題有不同的解讀與執行方針。

因此，透過前人學者對思維框架的研究，可以瞭解任何群體或組織的合作，都必須避免單方面的思維，而要經過瞭解、理解與認同，才能產生實質的獲益。但當組織進行兩造之間的合作，勢必有不同的思維框架在磨合，組織是如何去改變框架，又怎麼停止磨合，以下將用調適學習的觀點來進行說明。

### 丙. 調適學習(adaptive learning)

人類自古以來就有學習的能力，從鑽木取火到書冊文字，都是在面對重重的問題之後，找到解決的方式，將經驗累積成知識，將知識進化成智慧的過程。然而，當發生的問題與人的需求產生連結，原來的解決方式就不再是唯一解，真正要面對的關鍵是滿足需求，而非僅僅於問題本身。當原來的知識不適用，解題者就需要調整原來的知識、原本的方法來達到需求。因此，原本解難的步驟就建立在瞭解需求與調整方法的來回之間，解題者會在解決的過程裡，增進原本的經驗，並且讓知識成長。

在國外學者 Tyre 與 Hippel 對調適學習的研究中，他們看見的是當使用者使用科技服務的過程裡，觸發了一些待工程師解決的問題。而工程師在使用者與工程部的兩頭來回之間，一方面瞭解使用者所面對的問題以及困擾的處境，另一方面擷取工程部的知識與前人的經驗，與使用者的需求做結合。最後，調整原來解決問題的方法，並且實際的解除使用者的困難。在這個過程中，工程師不僅僅能力得到提升，也解釋了為什麼經驗老道的工程師能夠更有效率的處理問題，其原因在於工程師「瞭解」了使用者的問題與「改變」舊有的方法，並且「學習」怎麼運用及隨機應變。

也就是說，當兩造之間所膠著的問題，如果能關心對方的需求及己方的資源，並且在迂迴兩邊的過程中，不斷的改變方法來轉變為符合實際治本的方法，這個過程，便是適應學習。透過學習，過程中的人們都會因此累積自己的能力，並且更有效率的使用方法來解決下一個事件。

## 參、 研究方法

本章節說明研究方法的選擇，為何使用質性個案研究，以及如何透過田野訪談的方式收集資料，最後依照理論架構來進行資料分析。

### 甲. 資料收集

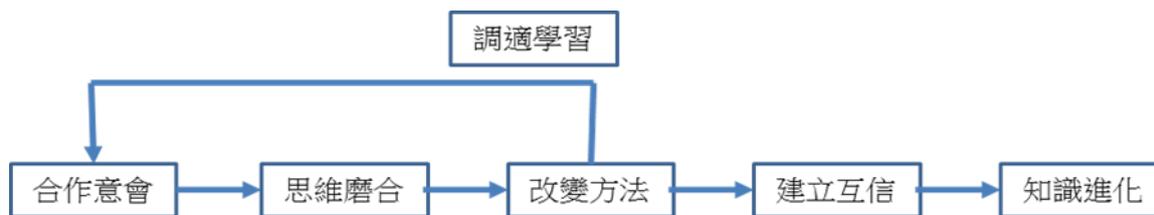
本研究探討組織在合作中的思維演變歷程與調適學習造成行為的改變，因此透過田野訪談能夠深入的瞭解參與合作的人員，在不同時期或不同對象的合作個案中，所面臨的處境與心境。

在本研究的個案中，以身為資訊技術商的 A 組織為主要訪談組織，訪談對象包含引導合作方向的領導人、技術層面的經理人、以及協助合作的知識工程師。在三組與 A 組織的合作關係中，瞭解同一組織下，三種訪談對象如何面對合作問題，並且改變原來的方式來迎合作需要。

除此以外，參與三組合作關係的討論會議，觀察與訪問作為行銷商的 B 組織、C 組織、D 組織，面對合作的種種，與 A 組織有何不同的見解。這些歧見，對於合作的過程，是否使得他們必須建立其他的作為，或者產生不同的回應。

### 乙. 理論架構

[鍵入文字]



(圖一 本研究理論架構圖)

本研究的理論架構說明兩造之間的合作，會歷經五個階段的變化。在合作關係走向穩定之前，於前三階段會產生調適學習的循環，也透過調適學習，使得合作最終能達到相互信任、使之配合的結果。因此，組織會從過程中，不僅僅是改變了合作行為，也從改變中，重新定義合作中所需要的知識，使得組織知識得以成長、進化(如圖一)。以下將敘述每一階段的主旨：

**合作意會：**兩造之間的合作在開始階段，對一組織來說，面對的是新的合作物件與合作氛圍。因此，為了使得合作能順利進行。組織會對當下的情境產生意會，解讀合作對象的需求與合作物件最佳的樣貌。

**思維磨合：**意會是一種反映行為的腦力激盪，依據來自於組織在過往合作中的經驗與知識。然而不同背景、不同思維的組織，則會有不同的意會，當合作雙方的意會有所歧異，即反映出不同的合作行為。當合作出現不和諧的氛圍，便會考驗組織原來的思維，是否能融入或包容差異的想法。在思維轉換的過程中，組織會不斷的修正或重新建構原來對於合作中種種的認知。

**改變方法：**當思維的磨合面臨瓶頸或衍生出創意，組織會開始思量如何改變合作中的方法，使得合作能持續運行。改變的方向，起於達成合作需求。在改變的過程裡，會讓合作情境重新的轉換，造成兩造之間會對新的氛圍或處境再次意會，再次考驗思維。因此，在改變與意會之間會形成循環，組織會從不斷調整、修正方法的歷程裡，產生調適學習，使得合作能找到出口，並且進入穩定的合作階段。

**建立互信：**當合作雙方得到了結論，組織會高度認同合作對象的專業與能力…等。同時合作會朝向組織預期的方向，並且信任對方所傳遞出的訊息，並依此來創造理想。

**知識進化：**當合作關係達成互信，組織會從前面階段所面對的問題與改變，確認出結果，並得到新的經驗與創意，累積成下一段合作所需的知識。同時也代表組織的成長，使得雙方的合作意會能更接近，並且減少磨擦，更快的進入穩定階段。

本研究下一章，將透過網路口碑個案的發現，來佐證本研究的理論架構。

## 肆、 研究發現

### 甲. 個案情境 - 三段合作關係的糾結

在企業組織的經營角度裡，能掌握多少市場的動向與反應是相當重要的一環，口碑效果更是被注目的一項指標。有幸的是，這時代人們的種種言論，可以以文字或影音的模式流竄於網路上，並且自動地被記錄著，同時又不斷的影響了網路觀眾的思維觀點。也就是說，原本摸不清抓不著的口耳相傳，以有形的模式保存在了虛擬空間之中，成為了網路上的口碑。

A 組織意識到了「網路口碑」能發展出無限商機，便期望以此契機做為製造商的經營目標，以利用資訊工程蒐集網路上的言談評論，透過量化分析來產出網路口碑的分析性商品。但創業維艱，在資源有限的條件下，A 組織難以同時兼顧技術研發與行銷業務兩領域的專才。於是，A 組織經過「眾裡尋他千百度，驀然回首卻在燈火蘭珊處」的尋尋覓覓，發現舊識的 B 組織做為行銷商，能夠認同對方的理念，並且支援對方的營運構想。

但，兩個不同性質的組織，要一同面對彼此的缺失，捲起臂膀互相支援、攜手闖關，真的能夠這麼順利嗎？事實上，在兩方合作兩年多的過程裡，總共經過了三個時期的轉變，從摸索未知的盲人摸象期，到互依互助但又所有磨擦的兩人三腳期，直到逐漸穩定關係的雙節棍時期的近期，到底發生了哪些的轉換點，以下的第一組係將列出三

[鍵入文字]

個時期所面對的合作情境與心路歷程。

除此以外，當 A 組織在第一組合作關係日趨穩定後，也增進了第二組作關係，開始了與 C 組織的合作，在過程中，A 組織拉進了前一組合作中所採取的溝通模式，並且也發揮了效果。在第二組合作中，A 組織不但勾勒了新服務的模樣，也透過創新的服務來贏得了第三組的合作關係，開始與 D 組織搭起了合作橋樑。以下，除了分別闡述三組合作過程，也說明三組關係的連結。

#### i. 第一組合作關係(A 組織與 B 組織) - 溝通媒介

A 與 B 組織的合作，是最早的合作，也是最久的合作，雙方組織都希望透過資源與技術的結合，讓網路口碑服務能夠達到產業價值，並且藉此建立市場的地位。然而，創新並不容易，兩造之間也經過摸索後，跨越了三個階段才達到穩定的互助互利，以下分別是三個時期的演化過程。

#### 盲人摸象期

在盲人摸象的寓言故事裡，沒看過大象的瞎子會因為摸的部位不同而對大象的樣貌產生片段的結論。A、B 兩造組織的合作在初始時刻也面對同樣的窘境，對於「網路口碑」的應用，在國外雖有部分的參考例子，但卻僅於瞭解商業模式，而缺少真正核心價值的技術的重點資訊；加上於國內也是首件經營的創新，沒有前人的傳授，只能披荊斬棘的前進，因此，首先便是要解讀網路口碑的真正樣貌。

要揭開被隱蓋住的面紗，首先是要瞭解市場的生態，以及供需的關係連結。透過第三方財團法人的協助，A、B 雙方發現口碑服務的客戶可以存在於各種產業卻不相衝突，具有極廣的應用性與需求性。其次，客戶族群也不局限於相同的類型，如行銷顧問、企業公關部門與一般消費者正屬於三種不同級別的客戶，對於同樣的資料只要進行多樣化的加工，則可能都能滿足需求，具有較高的重複使用性。

但，這些看起來能成為商業經營的優勢點，卻給 A、B 組織帶來了不小的噩夢。首先，雖然各行各業的活動或服務都可能在網路上發生口碑效果，卻不一定知道該從何處挖掘這已知的寶藏。另一方面，不同的產業所面臨的情境不同，上一個客戶所重視的口碑類型往往不適用於下一個客戶，在知識無法轉移的情況下，勢必要針對不同的產業重新建構新的認知。除此以外，最大的問題竟然是有深切需求的客戶，卻不清楚自己應該如何的運用或需要什麼樣的口碑商品。

也就是說，即使指出了需求者的樣貌，也逐漸勾勒出了口碑商品的輪廓，而合作的下一步棋，卻依然在朦朧迷霧之中。

為了解決這樣的窘境，A、B 兩組織設計了一套服務藍圖流程，首先透過行銷商的手段，來了解客戶所處在的產業知識，包含了該產業的客戶與競爭者所重視的需求物件，以及容易發生討論的網路頻道。如在汽車產業中，客戶所重視的不外乎動力、造型、價錢…等，而這些訊息容易發生在專業的汽車論壇中被討論，但不見得會出現在知識問答平台。

當行銷商的 B 組織整合了這些訊息以後，就如同告訴了 A 組織，網路口碑的獵場在何方，以及要捕捉的獵物模樣。A 組織透過這些資訊，以資訊搜索技術擷取網路上的關鍵言談，並使用多樣的量化分析方式來轉化這些資料，使原本無價值的網路討論轉化成有價值的參考數據報表。

最後，再迴轉至 B 組織的手上，利用其他的觀點來解讀數據，將生硬的數字附加上文字意涵，增加客戶對網路口碑的理解與採納。

眼看合作模式的築起，這隻代表合作的「象」，對 A、B 來說，到底是摸索得越來越清楚，還是說，分別是摸中了象尾與象鼻，卻被誤認為取得了一致的共識呢？當服務藍圖的流程開始運轉，雙方差異點也隨之浮現，但合作就如同共乘泛舟，只有方向一致才能繼續走下去。然而由於彼此對於合作的認知、需求、資源分配…等等的不同，即使朝向同一面方向，步伐卻始終有所交錯，於是合作階段進入第二段的兩人三腳期。

#### 兩人三腳期

「一、二、一、二」腳步的一致是兩人三腳最重要的核心，否則便容易一個重心不穩跌個腳朝天。一個意見

[鍵入文字]

的分歧，讓 A、B 兩組織首度面對了彼此的差異。分歧的起點來自於雙方對於網路口碑服務有不同的看法，身為製造商的 A 組織認為網路口碑不過就是一堆數據資料，然後再透過資訊技術的加工，轉變成很多樣的數字分析，但簡單的說，也就只是從雜亂無章的文字，經過歸納統整成令人看得懂的數字分析。

B 組織不全然這麼認為，在他們的想法中，雖然網路口碑的確能夠顯示出可靠的參考數字，但更重要的是口碑中背後的意涵。這些隱藏在網路上的文字就像是原油，從中被萃取出來的數據分析像是石油一樣高價值的服務，但其餘的部分並不是廢料，而是必須透過再加工，一樣能成為價值不俗的副服務。因此，如何解析資料中無法轉化成數字的部分，挖掘文字底下被隱藏的群眾意識，可以協助使用者更容易的解讀口碑，甚至更早的從口碑中發現未來可能發生的現象，來讓客戶提早的做出應變決策，這才是網路口碑真正的價值。

然而數字是實際的，意涵卻是抽象的，在實際與抽象的拉扯下，雙方希望網路口碑商品所呈現的樣貌便有所不同，甚至一開始，A 組織認為 B 組織所傳送過來的產業訊息並不正確，導致初始版本的服務無法被認同；或者是 B 組織著墨在一部分的數據分析，無法代表有價值的意義，只是” garbage in, and garbage out”。

為了面對第一個衝突，經過多次的協商之後，合作雙方決定發揮專才來面對它、處理它。也就是，製造商提升自己的工程技術來增加更多元與更可靠的數據資料；行銷商則額外投入外部資源，來為他們的合作結晶附加價值，增加更可信的數據解讀報告。

衝突不只一個，對於「合作」本身，彼此的安排也有所不同。對於 B 組織來說，產出能創造利潤的商品是最重要的結果，既然如此，不如就做出客人最需要的服務吧！然而大環境卻告訴 B 組織，這件事並不容易，市場變化得太快，需求也一直在轉變。因此，B 組織向 A 組織闡述了市場的多變，並且也希望 A 組織能因應潮流，而不斷的改變，甚至改革換面。

A 組織反駁了這個想法，仍然認為技術必須一步一腳印，慢慢的去研發與調整，很難可以隨時說變就變，或者一年後能達到的門檻，今日就要創造出來。另一方面，資源是有限的，正因為如此，才希望透過合作的關係，來運用雙方不同性質的資源，創造出新的利基點。因此，當成本投入之後，如果沒有金流的回巢，那麼也很難再增展現有的技術。

A、B 兩組織的資訊傳遞模式便是一個見證以上所述的例子。在網路口碑的生產流程中，既然要先經過 B 組織來擷取產業知識與客戶需求，再交由 A 組織來搜索資料並回傳後整合分析，最後再回覆給 B 組織來附加價值與行銷，那麼中間必定至少兩段資訊傳遞的過程。而這個過程依賴的模式則是採取 Email 這類最低成本的模式，然而從資訊傳輸的角度而言，Email 雖然幾乎不耗費任何成本，但卻有資訊安全與資料遺失的風險。另一方面，Email 並沒有固定撰寫或填表格式，因此在低成本的表面下，卻隱藏了人力資源的支出，不管對於發信者或收件者而言，都必須透過人力來填寫與收取後的業務。人力資源最大的缺點，其一是人無完人，難免會有出錯的時候；其二則是人手總有替換或更動的可能，因此對方便要再次調適人員的改變所造成信件內容產生的疏失或變化，於是又造成第二層問題顯露的可能。

在這情況下，B 組織期望 A 組織能夠建立自動化的系統來解決以上的問題，同時又能夠增加效率，並且將原先的人力資源投入於技術研發的領域裡。然而 A 組織則認為這是無可避免的模式，在這個創業維艱的時期，只能先依照原來的規劃來按表操課，一步一步的推動技術的發展，對於 B 組織的需求吶喊，也只能排列於後方，等待有更多資源的回流後，才能進行新的計畫來符合合作夥伴的要求。

當兩人雙腳的合作，經過了夠多的練習與磨合，總是會萌生默契並且逐漸熟悉對方的節奏。在這個時段的後期，A、B 雙方也開始明白彼此的理念與些許苦衷，進而為了更長遠的合作願景來協商，盡可能的調整兩邊的步伐來達成一致。接著，更領悟出許多的合作問題本質是來自於兩邊皆站在不同的立足點上，用不同的角度與觀點去審判合作出現的瑕疵，自然衍生的衝突不斷，必須再思考新的合作方法，才能真正的讓雙方的合作不再擔心問題的出現，而是透過新的方法，在面對新的難題時，能夠依照新的模式來共同並肩面對，不再從問題衍生新的問題。

於是，再合作直至現在的近期，A 組織運用了一部分的人力資源，做為雙方合作中間的轉軸媒介，使得兩方

[鍵入文字]

合作的齒輪產生了新的變數，也因此進入了第三階段 - 乘數效應時期。

### **乘數效應時期**

A 與 B 的合作到第三階段，屢見佳境，彷彿有乘數效應一般，而「知識工程師」成為了兩個組織中間的重要功臣。知識工程師是一批特別安排出來的人力資源，最主要的任務是將兩組織原先互相傳遞的「知識、資訊、言談」，透過一系統的匯集與整合的「工程設計」後，再回流給兩方。雙方組織便會透過這些被整合過的資訊，來重新審視原先合作的問題或者是新的合作議題。

在這樣的過程裡，知識工程師扮演著一個媒介，更貼切的說，是一個仲介的角色。透過這樣的角色，他們開始解讀行銷商對服務、對合作方式、對合作對象的想法，轉化成製造商可以理解的語言，來傳遞對方的處境或苦衷。相同的，從製造商對技術的要求與觀點，也經過這樣的過程來讓行銷商瞭解，有些要求是事出有因，並且會因果循環，並不是一個口令就能一個動作，所有的安排都有其意義。

甚至，他們改變了原有的溝通模式，原本在會議桌上的討論協商，不再只是兩幫人馬的你聽我講，而是增加第三方即時的整理訊息，讓技術人員直接的面對行銷人員的難處；或者，讓行銷人員直接的思考技術發展的可能性，在兩端對點的溝通，變成不再拘泥於一方的立場，而是也能略加地從對方的立足點來著想合作應該怎麼更好的進行。

A 與 B 組織的合作似乎找到了解答，兩邊的專才因為媒介的加入，溝通變得不難，不僅僅讓雙方的合作齒輪更加的嵌密，即使遇到新的問題也貌似能夠透過這樣的模式，讓狀況由難變簡，並且減少從問題衍生問題的可能。甚至到了最後，兩邊組織的行銷與技術人員能夠直接對話，並且彼此信任對方的專業，不再需要知識工程師的加入，就能完成溝通的作業。

#### **ii. 第二組合作關係(A 組織與 C 組織) - 電子商務口碑服務**

C 組織相較於 B 組織在合作上的差異，在於 C 組織擁有自己的網路行銷通路與服務，而 B 組織的服務則是 A、B 雙方的合作結晶。而 C 組織為了在競爭市場上搶占一席之地，對合作結果的期望是在於在能否建立系統差異化。

在這組的合作關係中，A 組織不但直接將知識工程師拉了進來，由於 C 組織對於系統差異化的功能，也有準備國外參考借鏡與預期畫面，透過知識工程師的協助，技術人員很快的瞭解了這次「象」的模樣。

然而，表面的呈現是一回事，技術的實現則是另一回事。雖然對於 A 組織來說，這回確實的瞭解了合作對象的需求，仍是需要摸索與嘗試，才能實際的提供給 C 組織真正的服務效果。在這過程中，知識工程師嘗試讓 C 組織瞭解技術人員所面臨的挑戰與需要的時間，讓雙方之間的討論與會議焦點座落在如何跨越當下的難題。

經過數月的努力，A 組織因應合作需求，建立了新的服務項目 - 電子商務口碑服務，達到了合作目標。此時，C 組織卻傳來營運不善的噩耗，合作宣告中止。

#### **iii. 第三組合作關係(A 組織與 D 組織) - 結合**

A 組織沒有放棄繼續尋找合作，與 D 組織的合作提案中，A 組織結合了前兩組合作關係的成果，將知識工程師與電子商務口碑服務都導入了第三組的合作之中。

相較於前面的合作夥伴，D 組織與 C 組織的商業模式有高度的相似性，對於網路口碑服務有合作興趣，卻不清楚網路口碑能為他們做什麼。在這組合作關係中，知識工程師增加了新的任務，是為他們的合作夥伴找出適合的口碑服務來結合他們的行銷服務。

因此，知識工程師來回於兩造之間，一方面嘗試瞭解 D 組織所處產業的市場及定位，一方面也與技術端研究服務的結合價值。經過前兩組合作經驗的累積，知識工程師發現在第二組合作關係中所誕生的電子商務口碑服務，對於 D 組織能夠呈現較高的價值。於是，A、D 兩組織的合作，透過知識工程師直接找到了「象」，並且跨越了原來存在的溝通障礙，讓 A 組織贏得了新的合作夥伴，也建立了新合作的開端。

## **乙. 個案分析**

### **i. 合作意會與思維磨合的來回**

Paul、Frans 與 Henk 的研究提及國際組織的合作中，可以透過執行四個構面，來影響了意會過程，進而促進

[鍵入文字]

兩造組織對於合作的理解，最後會再次改變行為。因此，探討四構面的轉變，可以連帶看見合作意會的改變。

網路口碑服務是 A 與 B 組織的初次合作，也是國內創新的商品，在沒有可參考的前例之下，不管是面對合作本身或者是合作服務，對於雙方都是新的事物、新的連結。因此，對於 A 組織而言，合作的開始就是極力的去理解合作夥伴的個性與合作服務的特質，不斷地進行意會。

**意會之前：**網路口碑，實際上就是透過收集網路上的評論，進行關鍵字的統計，藉此來分析大眾對於某些議題或事物的關心程度。因此，A 組織就必須瞭解顧客想要看見的資訊，才能將原本無價值的虛擬評論轉化為高價值的口碑分析服務。

於是，透過第三方營利組織的協助，A 組織除了發現網路口碑可以適用於各種產業以外，還能以各種方式將同一份資料進行多樣化的整合與分析，具有高度的資源重複利用性。

**初次意會：**這個時期，A 組織認為，首先最重要的任務是創造出符合顧客需求的服務，先讓顧客看見網路口碑所具有的價值，才能讓顧客成為長久的使用者，並且一步一步累積客群。而在兩造組織間的合作藍圖中，A 組織的貢獻在於將文字歸納出數據的技術，進而以各種分析圖像來呈現口碑效果。因此，A 組織技術人員認為，口碑說穿了，就是將原本看不清、理不完的網路言論，整理成看的懂的數據報表。

然而，從四構面的行為(如下表 1)逐項來看雙方對於合作、對於網路口碑的理解，則有所歧異。對於 B 組織而言，行銷商直接面對的就是市場反應，他們最主要的貢獻除了讓更多潛在顧客看見服務價值以外，更重要的任務是去瞭解顧客的實際需求，甚至是幫顧客找出需求。面對瞬息萬變的市場競爭，B 組織知道只有跟著顧客需求去轉變，服務才有可能長遠。

也因此，在合作過程中，兩造之間發現了兩個衝突。其一，是對網路口碑服務的認知不同。A 組織認為服務是化口碑為數字，只要將呈現數字的模式多樣化，或有更多元的分析方式，就能做好口碑服務。相較於 B 組織，由於對文字的敘述有更高的敏感度，認為口碑不會僅僅只有能轉化成數據的部分，還可以透過其他解讀方式，更深的探求口碑的趨勢。另一方面，B 組織也看見市場對於網路口碑商品雖然叫好，卻不是所有的顧客都知道怎麼去運用它，需要增加更多的闡述，才能讓數據產生實際的價值。

於是在物件意會不同的情況下，兩造之間的共識落差，造成服務良率不盡理想。其中一部分是製作出不符市場需求的無價值商品，或者產出了佳作，卻發現沒有潛在顧客願意來購買的有價無市服務。

其二，是雙方對於合作規劃的時間軸要求不一，A 組織以技術觀點認為合作腳步應該按照安排好的規劃來行走，但對於站在第一線的 B 組織而言，卻認為技術應該加快腳步，趕上變化，才不容易被淘汰。

以雙方的資訊傳遞模式為例，由於口碑每天都會變化，因此服務需要時時的更新，而更新的訊息則透過人力來發送電子郵件。B 組織認為合作夥伴應該將資訊傳遞模式升級成自動系統化，將人力資源投入到技術研發，才會更有價值。對 A 組織來說，則認為所有的投入與改變都需要成本，加上技術的提升需要時間去嘗試，在資源有限的情況下，當然不可能說改就改、說變就變。

因此，面對原本應該截長補短的結合，卻可能演變成互扯衣襟的窘境，A 組織產生了新的意會。

表 1. 首次意會的四構面行為表

四構面	A 組織	B 組織
關注焦點	透過兩方資源的結合，創造能被市場接受的網路口碑服務	
連結、審議、反映	合作中的貢獻：提供的是技術的完整，呈現數據能展現的價值	合作中的貢獻：扮演洞察市場與拓展通路的角色
互動行為	行銷與技術人員參與會議，並透過 Email 傳遞服務資訊及需求	

[鍵入文字]

偏見、質疑錯誤與不完整、不一致性	1. 認為口碑是將文字轉化成數據，將原來無價值的評論轉變成可參考的資訊 2. 技術的提升需要按部就班，不能急於一時。	1. 認為口碑不僅僅要呈現數據，還有隱含的內容待解譯。 2. 市場的需求才是需求，技術應該跟著市場需求來改變。
------------------	---	--

**二次意會：**面對在合作上觀點的衝突，A 組織意識到裂縫的發生，關鍵在於不同性質的組織會站在不同的立足點上來解讀訊息與事件。因此，行銷人員所表達的意見，技術人員可能會依照不同的面向來考量與理解，這中間，當領悟的落差產生，便會造成資訊不對稱，接著影響服務的進展。

也就是說，不同背景的人們，會有不同「思維的框架」，而意會的過程則會受到思維框架來決定最後的方向，並且影響行為。於是 A 組織意會到「合作，必須建立在完整的溝通上，結合雙方思維的框架，才能達到真正的互補效果」

因此在這個時期，A 組織認為合作不會僅僅是靠資源的結合，來達到彼此的需求，更重要的是要建立溝通的橋梁，來協助雙方理解合作中的眉眉角角。從四構面的行為來看，這階段的 A、B 組織對於合作已經日漸熟悉，對於服務的走向也開始有了把握，於是焦點在於將服務的”質”做的更好、更準確。

為了達到這個目標，A 組織安排了一部分的人員成為「知識工程師」，主要的任務在於理解行銷與技術的觀點，將會議與討論中的意見整合，再傳達給兩邊對象。透過這樣的模式，雙方能夠更貼近的去想像、模擬後續的規劃，達到更高的一致性。當歧異逐漸消失，兩造之間的確減少了各說各話、各有道理的僵持處境。

除此以外，知識工程師不只是有轉譯語言的功能，還成為溝通的媒介。行銷有面對市場的壓力，但技術也有急不來的關卡，知識工程師協調雙方去瞭解不同面向的困難與狀況。

透過知識工程師的參與，兩造之間逐漸產生信賴，A 組織也開始有新的認知。

表 2. 二次意會的四構面行為表

四構面	A 組織	B 組織
關注焦點	提升網路口碑服務的多元性與完整性	
強迫連結、審議、反映	除了信任合作夥伴的專業，合作中需要建立完整的溝通，才能讓兩邊的想法實際交流，並且避免資訊不對稱。	
互動行為	行銷人員、技術人員與知識工程師參與會議，透過知識工程師整理與轉譯雙方的觀點。	
偏見、質疑錯誤與不完整、不一致性	技術的提升需要時間，不見得所有要求都能達成。	市場變化大，須時時跟進與更新

**再次意會：**合作至今，A 組織已經不用再安排知識工程師參與討論，彼此之間認為合作，需要信任合作夥伴的專業，才能做到截長補短。技術方明白行銷方最清楚市場，回饋的反應都是為了增加服務的競爭性；行銷方也瞭解技術的發展，是需要花費時間與資源，一步一步的演變。因此，兩造之間的溝通，又轉變為純粹雙方人員的交流。但不同的是，B 組織在發掘服務的創新、服務的多元，A 組織則是考量技術能否實現創新。

從中也可以發現思維框架的改變，雙方組織對彼此專業產生信任，並且以同理心來思考需求。彼此的參與者，在原來以行銷或技術觀點，來解讀合作與合作服務的思維上，架構了新的框架來接納合作夥伴的專業項目，並以此為準則來發展合作。

#### iv. 調適學習觀點

人在面對問題的時候，會在面對與解決的過程中產生學習行為，使得下次再遭遇相同的問題時，能夠更快、

[鍵入文字]

更好的去處理它。然而，當問題與人的需求息息相關時，同樣的解決方法無法滿足需求的時候，就必須調適原來的的方法，使得需求的困境能被解除。在因應需求而改變方法的過程中，會形成調適學習，並轉化為經驗、轉變為個人的知識。

在合作中所不斷面對的問題，往往也牽扯到兩造之間的需求，並且持續地引發調適學習(如表 3)。從 A 組織與 B 組織的合作中，可以發現雙方面對的，是溝通與理解之間的拉扯問題。為了讓合作更順利的進行，達到截長補短的作用，A 組織不停的意會新的情境，並且改變思維去找出方法來進行調整。因此，A 組織發現，合作缺乏的是溝通的媒介，透過知識工程師的參與，化解了誤會，讓雙方的思維能夠互相包容、思考。

A 組織的調適學習，改變了合作溝通的方法，也成為 A 組織邁向下一個合作的模式。到了 A、C 兩組織的合作，C 組織是完全不同於 B 組織的行銷商，自然有不同的需求。C 組織對於合作服務，雖然有明確的方向與目標，但對於技術的不瞭解，因此還是會產生溝通上的問題。

於是，在前一組合作的調適學習所發現的方法，到了這一組合作，又必須跟著合作上的需求產生改變。這回，知識工程師不僅僅要成為雙方的轉譯媒介，讓 C 組織瞭解技術的限制，也得讓技術人員明白合作夥伴的實際要求。除此以外，還必須解讀出技術面的運作邏輯，才能給與技術人員實際的參考，來達成確實的目標。

在反覆商討、再參與的過程裡，A 組織創造了新的合作項目 - 電子商務口碑服務，也讓知識工程師成長了新的能力。在這段的合作中所產生的調適學習，不只是建立在第一組合作的調適學習上，更再次改變了溝通的方法，與發展了另一項創新服務。

不停的學習，是進步的動力，也是創新的來源。經過兩組的合作經驗之後，A 與 D 組織的合作應該是輕而易舉？即使 D 組織的性質與 C 組織高度相似，但不同的合作對象依舊有不同的需求與問題需要解決，持續的調適學習，是讓合作能夠進行無礙的主要因素。

D 組織雖然認為增加口碑的資訊，能夠幫助業務經營，但卻不清楚 A 組織的口碑服務能為他們做什麼。因此，對於 A 組織來說，首先面對的問題就是讓 D 組織瞭解口碑的作用，以及己方的技術能夠做出什麼樣的服務，來結合 D 組織的行銷通路，並產生更大的附加價值。這個任務，又再次落到了知識工程師的身上，只有結合對行銷服務與產業技術的理解，才能找到合作的方向，築起合作的橋梁。

在溝通的過程裡，知識工程師逐漸發現 D 組織的需求，與上一組合作中的創新 - 電子商務口碑服務能夠達到更好的結果。並且透過知識工程師，讓 D 組織知道該服務能夠帶來的貢獻，並藉此獲得 D 組織的信賴，而簽訂合作。

從三組合作歷程裡，可以看見調適學習的發生，與每一時期對調適學習的改變，這些改變讓 A 組織面對一次又一次的合作，都能逐漸站穩腳步，展現合作的價值。也是調適學習的過程，讓 A 組織發現創意來源，發展創新，進化組織的知識，提升了競爭力。

表 3. 三組不同的合作調適學習表

項目	A、B 組織合作	A、C 組織合作	A、D 組織合作
調適學習的改變	改變溝通方法，加入媒介 - 知識工程師	協助技術改變，增加電子商務口碑服務	找出 D 組織實質需要，發現服務技術的結合點

## 伍、 理論意涵

[鍵入文字]

## 甲. 重視溝通的過程

人們面對新事物，會根據過往的經驗、知識、資訊來推斷如何融入於自我的生活或工作之中，這個過程稱為意會。在過去學者的研究中，主要探討意會的發生與影響意會的元素，較缺少討論意會如何的改變。本研究則發現在合作中的組織，除了會對合作的物件及對象產生意會，更會因為組織性質的不同，當雙方意會的結果有差距，則會產生思維的衝撞。在衝撞之下，合作的氛圍會產生改變，組織會重新認識情境，轉變原來的理解，並再次發生意會過程。

在不斷的意會衝突下，會影響兩造之間的合作行為，使得合作結果不如預期。因此，必須要提升合作雙方的一致性，才能創造雙贏的機會，而提升一致性，就必須化解觀點的歧見，使得雙方能夠放下原來的己見，融入不同的思維想法。要完成這個目的，依靠的是溝通的過程。

本研究的個案中，可以看見 A 組織與 B 組織的合作，透過溝通的媒介，讓組織雙方從不理解轉變成瞭解彼此，也讓意會從衝突走向相容。合作的過程，也因此從互有微詞走向信任專業，達到實際的互補結果。

也就是說，在同一條船上的合作雙方，意會與思維在彼此拉扯，只有透過溝通的方式，才能從不斷重新循環拉扯的過程裡，協調出相互理解、相互包容的合作情境。並且進而產生符合期望中的行為，以 A、B 組織的合作為例，雙方都同等認同 A 組織專注於技術發展，B 組織則瞭解市場訊息。也因此，才能達到相互信任的關係，建立穩固合作的橋梁。

## 乙. 洞悉摩擦原因，發現創新來源

不同性質的團體或組織，勢必對於各種事物有不同的觀點與取捨。在合作中，面對彼此的差異，往往會建立在「合作能為我們做什麼」的立場去考量。於是，兩邊開始產生分歧、開始爭論，最後演變成衝突。如果要讓合作繼續運作，並且持續的進步，就必須先消除任何引起衝突的可能。

衝突的源頭，在於無法將兩邊的合作需求作結合，使得專業的施展與準確的分工產生困難，甚至影響了信任感，也就逐漸破壞了合作的連結。因此，要改變局面，就需要去洞察影響雙方合作的關鍵點，進行調整，才能發展出更好效果的合作結果。

當找出關鍵問題，並透過一套方法或改變原來的的方法，使得能夠完整的解除窘境，就能夠發揮調適學習的效果。也就是說，組織會在尋求解答的過程裡，產生學習行為，更加的瞭解如何去面對同類型的問題。並且在組織學習的行為裡，衍生出創新，進化了原本的組織知識。

本研究的第一組合作關係，A 組織發現影響合作的關鍵在於溝通，於是改變了原本的溝通方法，加入了知識工程師，使得歧見逐漸消失或者彼此懂得如何取得平衡。這個改變的過程，讓雙方的資源與技術結合出比以往更好的結果。同時，也讓 A 組織發現，這些額外的付出，能夠讓組織更順利的經營發展，並且維持合作關係。加入知識工程師的合作溝通，也就成為 A 組織的創新，並且影響了往後的任何合作。

到了第二組合作關係，A 組織直接拉進了知識工程師，並且發揮了作用，減少了溝通層面的問題。然而，不同的合作對象，會有不同的情況與需求，在溝通面下隱藏的關鍵是技術的意會 - 技術能不能改變原來習慣的樣貌，來迎合合作需求。於是，透過溝通，A 組織建立了合作對象所需要的物件，也成為 A 組織在技術上的創新。同時，知識工程師在進行溝通的過程中，對於技術與行銷兩個面向的結合有更多的體會。這些經驗讓知識工程師不僅僅是成為一個潤滑合作的媒介，更提升原來的知識，懂得更深的去思考如何透過溝通的過程，讓兩個不同的組織從相互磨合到配合運轉。

技術創新與知識進步的結果，帶給了 A 組織第三組合作關係的勝利。從第二組合作進化的溝通知識，讓 A 組織在面對 D 組織的情境時，能先為合作對象找出他們的需求，發掘可以應用的服務。在過程中，A 組織很快地發現上一組合作中的創新服務，可以直接與 D 組織的需求結合，搶先的獲得了 D 組織的青睞，從此而建立起合作橋樑。

因此，當合作中雙方是性質差異越大的組織，雖然更容易的要面對摩擦或者衝突。但是可以透過洞悉合作需求的結合點，來發現產生問題的關鍵原因。再進一步的思索能夠解決問題的方法，並且跟著合作情境的不同，而進行

調整、修正。在過程裡，組織不僅僅是能夠推動合作的進行，也會因此在組織學習中，產生創新或者讓原本的知識提升。創新與知識的提升，正是企業能夠在持續變動的競爭環境裡，不斷成長、蛻變，能夠前進的動力。

## 陸、 結論

現在的企業組織講求雙贏甚至多贏，因此合作成為了許多組織最看重的一件事。在合作過程中，組織會面臨許多層面的問題，這些問題往往成為了合作的絆腳石，甚至成為了障礙，變成了組織經營的芒刺。然而，仍然有依些組織，雖然一樣面對了困難，卻在重重的阻礙中不斷披荊斬棘，一路成長為更強壯的組織。

本研究透過意會、思維框架、調適學習三個觀點，來探討一個組織在面對不同時期的合作時，怎麼破除難點，從中獲得更多的力量來讓組織改變與茁壯。從意會觀點，可以看見組織在面對合作的開始時，面對情境所產生的思維，以及往後的行為反應。並且透過思維框架的觀點，來發現合作中的意會，往往是不同的思維框架在彼此摩擦，造成了意會與思維框架的循環來回運作。最後以調適學習的觀點，瞭解組織怎麼在循環的難關中，發現一條出路，進而改變了原本的方法，也改變了原來的思維框架。當組織的思想開始改變，就意味著創新的來臨與組織知識的進步，也因此，才讓組織能夠成長，迎接更大的挑戰。

「危機就是轉機」是一句許多人在面對難關的時候，來鼓勵自己或他人的話語。在本研究中，雖然探討組織的合作，但人與人之間的關係往往也是一種合作，一樣會面臨不同思維框架彼此磨合的問題。當思維無法改變，摩擦就會擴大成為衝突，影響了合作，也影響了人與人之間的關係，這如同危機的發生。面對危機、處理危機就必須去瞭解不同的人，或者不同的群體，都會因為立場或環境的不同而產生差異的想法。因此，轉機來自於改變自我的想法，從關係中找出問題的關鍵，發現彼此雙方能夠相處的平衡點，從中進行深思，從中發現正確的道路。在思維轉變的過程裡，獲益最大的往往是改變的那一方，因為學習是人的本性，經過學習行為，人們才會進步、才能成長。

也就是說，思維的轉變不是一種迎合，而是為了建立多贏的機會。在這中間的困難只是一種挑戰，會因為願意改變的心，以及與生俱來的學習能力，而獲得更大的力量，也就創造了更多的希望。

## 參考文獻

- (1) 梁煥煒，服務業科技化跨業合作歷程之研究-以健康照顧新服務開發聯盟為例，國立政治大學勞工研究所碩士論文，2010年六月。
- (2) 蕭瑞麟和侯勝宗，(2008)，科技意會-衛星派遣的人性軌跡，台灣培生教育出版。(書籍)
- (3) Beth A. Bechky, (2003), *Sharing Meaning Across Occupational Communities: The Transformation of Understanding on a Production Floor*, *Organization Science*, Vol. 14, No. 3, p.312-330. (Journal)
- (4) E. Cacciatori, (2008), *Memory Objects in Project Environments: Storing, Retrieving and Adapting learning in Project-based firms*, Elsevier B.V Publishers. (Book)
- (5) Erica Gabrielle Foldy, Laurie Goldman and Sonia Ospina, (2008), *Sensegiving and the Role of Cognitive Shifts in the Work of Leadership*, Elsevier B.V Publishers. (Book)
- (6) Gherardi, S. and D. Nicolini, (2002), *Learning In a Constellation of Interconnected Practices Canon or Dissonance*, *Journal of Management Studies* 39:4, Blackwell Publishers. (Journal)
- (7) Karl E. Weick, Kathleen M. Sutcliffe and David Obstfeld, (2005), *Organizing and the Process of Sensemaking*, *Organization Science* Vol. 16, No. 4, pp. 409-421. (Journal)
- (8) Marcie J. Tyre and Eric von Hippel, (1997), *The Situated Nature of Adaptive Learning in Organizations*, *Organization Science* , vol 8, No 1, p.71-83. (Journal)
- (9) Paul R. Carlile, (2004), *Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries*, *Organization Science* Vol. 15, No. 5, pp. 555-568. (Journal)
- (10) Paul W.L. Vlaar, Frans A.J. Van den Bosch and Henk W. Volberda, (2006), *Coping with Problems of Understanding in Interorganizational Relationships: Using Formalization as a Means to Make Sense*, *Organization Studies*, SAGE Publications(London, Thousand Oaks, CA & New Delhi).

[鍵入文字]

- (11) Quy Huy and Christoph, (2010), Affective sensegiving, trust-building, and resource mobilization in start-up organizations, IESE Business School. (Proceedings)
- (12) Ryan E. Smerek, (2009), Sensemaking and Sensegiving: Leadership Processes of New College Presidents, University of Michigan. (Proceedings)
- (13) Rossella Cappetta and Dennis A. Gioia, (2004), *Symbolic Artifacts, Sensegiving, and Sensemaking in the Construction of Organizational Identity and Image*, Rafaeli, A. & Pratt, M. (Eds.), *Artifacts and Organizations*: Lawrence Erlbaum associates Inc. Mahwah, New Jersey.
- (14) SALLY MAITLIS, (2005), *THE SOCIAL PROCESSES OF ORGANIZATIONAL SENSEMAKING*, Academy of Management Journal, Vol. 48, No. 1, 21–49. (Journal)
- (15) SALLY MAITLIS and THOMAS B. LAWRENCE, (2007), *TRIGGERS AND ENABLERS OF SENSEGIVING IN ORGANIZATIONS*, Academy of Management Journal, Vol. 50, No. 1, 57–84. (Journal)
- (16) Wanda J. Orlikowski, (2002), *Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing*, ORGANIZATION SCIENCE, Vol. 13, No. 3, p249-273. (Journal)