

合并高校非正式群体的影响及其管理^{*}

张安富¹ 沈 红²

(华中科技大学教育科学研究院, 博士生¹; 教授、博士生导师² 武汉 430070)

〔摘要〕 非正式群体对并校融合的影响具有双重性,它既可能淡化合并高校正式组织的结构关系,影响并校融合目标的实现以及滋生不正之风,也可能增进群体成员心理和情感满足,增强组织信息沟通及其反馈,弥补合并高校正式组织功能的不足。合并高校的管理者要善于发挥其积极作用,抑制其消极影响。

〔关键词〕 合并高校 非正式群体 影响 管理

〔中图分类号〕 G C93

〔文献标识码〕 A

〔文章编号〕 1000-7857(2004)08-0060-03

INFLUENCES OF INFORMAL GROUPS IN THE MERGED UNIVERSITIES AND THEIR MANAGEMENT

ZHANG An-fu SHEN Hong

(School of Education, Huazhong University of Science and Technology, Wuhan 430070, China)

Abstract: There is a dual purpose that informal groups have influences on the mergence of combining universities. There is a possibility to weaken structure relationship of the formal groups, to influence realization of the mergence targets, and to cause unhealthy tendency, but there is also another possibility to increase a satisfaction of the group numbers in the psychology and emotion, to strengthen communication and feedback of information, and to make up for the functional shortage of formal groups in the merged universities. The positive effect of the informal groups should be brought into full play while their negative influences should be inhibited.

Key Words: merged universities, informal groups, influence, management

CLC Number: G C93

Document Code: A

Article ID: 1000-7857(2004)08-0060-03

当几所高校合并为一所新的大学后,由于组成复杂、校区分散、规模变大,而给管理带来诸多困难。近几年来,合并的高校都处在由表层融合向深度融合的发展进程之中,距离实质性融合还有很长的路要走。究其原因是多方面的,其中一个重要原因是对并校后的非正式群体的作用和管理关注不够。如果,合并高校的管理者在推进深度融合与管理的实践中,能正确认识和妥善处理非正式群体问题,理清非正式群体对并校融合与管理的影响,积极发挥其正面作用,克服其负面作用,将会提高合并高校融合的效能。

1 合并高校中的非正式群体

任何社会组织,除依靠相对稳定和规范的正式组织机构维系外,其内部或多或少都存在着不同形式、交往深度不一的“小圈子”——非正式群体。^[1]合并高校相对独立的高校而言,教职工中形成非正式群体的条件更充分、数量更多、作用更突出。正式组织是经过人为设计而建立的权责分配体系,它有法定的基础、固定的形式、特定的功能及预期的目标,它为合并高校组织活动的开展提供了基本保证。而非正式群体是在正式组织运行过程中,成员之间由于非正式联系而有意或无意形成的满足某种心理需要的一种不定型的组织。非正式群体的出现是一种自然现象,是不可避免

的。在合并高校党、政、工、团、妇及教学、科研等正式组织中,教职工之间由于工作性质相近(如同科室、同校区工作等)、在校处境相近(如并校后干部职务没有了、技术职务晋级受到挫折、个人利益和发展前途受到影响、分校区办事困难等)、对合并融合过程中一些问题的认识相近、性格和业余爱好相近,而发生频繁的非正式联系,从而促进了他们之间的相互了解。这样,久而久之,一些教职工之间的私人关系从相互接受、相互了解逐步上升为友谊,一种无形的,与正式组织相对独立的非正式群体逐渐形成。它们在某种程度上影响着并校融合过程的舆论导向、教职工的价值取向、学校工作的开展,甚至在一定程度上影响着合并高校发展规划的制定和工作目标的实现。

2 合并高校非正式群体对融合的影响

合并高校非正式群体对融合的影响包括两个方面。

2.1 积极影响

2.1.1 满足群体成员的心理和情感需要 首先,非正式群体能给予成员情感温暖和关怀。根据国家教育主管部门的要求,合并高校必须实行“五个统一”。因此,各个合并高校都按照法约尔的“计划、组织、协调、指挥、控制”的管理思想和韦伯的科层制管理结构,进行理性的、科学的和规范化

^{*} 本文获国家自然科学基金面上项目(70173005)资助。

供感情寄托和心理安慰,使群体成员感到温暖和得到情感方面的补偿。特别是在群体成员遇到个人困难、挫折或受到冷落的时候,可以保护其人格和自尊心,起到学校正式组织所起不到的作用。其次,非正式群体可以满足其成员的友谊需要。合并高校正式组织中的成员往往来自于不同的校区,彼此之间存在着一种看不见的“鸿沟”,在一段时间内,人与人的关系是事务性的工作关系,而不是情感性关系,大家难以感受到真正的友谊。而非正式群体,特别是那些具有共同的兴趣爱好、经历和认知而相互交往、形成的非正式群体,则能产生良好的友谊关系,甚至成为群体成员的一种情感归属。再次,一些非正式群体还可以让其成员发挥其特有才能和专长(如校区老年艺术团、俱乐部、运动队),促进其成员的全面发展。总之,非正式群体关系如果发挥得当,将会在更多的方面满足群体成员的心理和情感需要,并在并校融合与发展的过程中创造一种和谐的气氛,增强并校融合的凝聚力,推进合并高校发展目标的实现。

2.1.2 增强群体的信息沟通及其反馈 根据组织行为学的理论,信息沟通及反馈对正式组织是很重要的。从总体上说,非正式群体在信息沟通和反馈方面比正式组织更有优势。正式组织的信息传播主要是一种组织传播,而非正式群体的信息传播则主要是一种人际传播。从形式上说,组织传播更多的是一种上行沟通和下行沟通,而人际传播主要是一种平行沟通。组织传播速度快,但是反馈不足,而且信息逐级传递容易产生曲解和误解,信息失真伴随着管理幅度或层级的增加而增加。人际传播的主要优点在于反馈及时。从内容上说,组织传播的内容主要涉及的是工作,信息内容较为单一,而人际传播的内容则更为丰富多样。只要合并高校的管理者能够利用好非正式群体,就可以帮助学校做好教职工的思想工作,及时了解他们对学校融合与发展的意见和建议。

2.1.3 弥补学校正式组织功能的不足 这主要体现在两个方面。一是正式组织为达到目标往往制定了许多规则和规范,当环境发生变化时,正式组织内部的结构关系往往缺乏灵活性,此时需要运用一些非正式群体来帮助解决这些新出现的问题。例如,武汉理工大学合并初期,成立了全校统一的后勤集团,集团内部设立了多个管理中心,实行跨校区纵向管理。然而,各个校区的教职工在教学、科研和日常生活中遇到的设备、设施维修等问题,由于集团指挥调度困难,而不能及时得到解决。一段时间内,教职工情绪很大,甚至埋怨学校不应该合并。此时,学校发挥原校区一些有影响的领导的作用,及时在各校区组成后勤维修服务队,公布24小时报修值班电话,并组织各校区原有维修人员及时维修。这样很快平缓了教职工的冲动情绪。二是当合并高校的正式组织管理不到位的时候,积极型的非正式群体通过自身的影响,开展一些有益的学术、文体活动,及时关心其成员的事业发展和个人需求,构建健康的群体文化,可以弥补远离校本部的校区校园文化的缺失,增强群体成员对并校融合与发展的信心。

2.2 消极影响

2.2.1 淡化正式管理组织的结构关系 正式管理组织的结构是指合并高校内部各个部门、职位之间正式的、比较稳定的相互关系形式。结构是实现功能的体现方式。合并高校正式管理组织的结构关系决定其功能的发挥状况。如果

正式管理组织的结构关系受到影响,它的功能也必将受到影响。人们经常谈及的校内机构改革,就是寻求一条使我国高校正式管理组织中的结构关系进一步向科学化、制度化、现代化方向发展的道路,从而促进其功能有效发挥。在正式管理组织中,职位是最基本的要素,它以体现组织系统的整体功能为宗旨,每个职位都有各自的角色规范。组织成员居于某个职位就必须按照角色规范行事,尽可能减少个人因素的作用。只有这样,组织成员才算扮演了正确的角色,职位才能有效地发挥各自的功能。如果在合并高校正式组织里存在着具有强烈感情色彩的非正式群体,就必然影响正式管理组织成员的角色定位,动摇正式组织的结构关系,削弱党政指挥系统的效能。

2.2.2 影响并校融合目标的顺利实现 高校合并只是改革高等教育管理体制、优化教育资源配置的一种形式,最终目标是要提高办学水平、办学效益和办学质量。这是合并高校正式管理组织结构关系设立的基点,也是正式管理组织功能的最终体现。高校合并后,各校都在制定中长期发展规划,并以此统一教职工的思想,全面调动其积极性,为实现学校的发展目标而奋斗。这就要求每个教职工都要把学校的发展目标作为自己的奋斗目标,即个人目标统一于组织目标。然而,合并高校有些非正式群体的目标与学校的发展目标很难一致(如对学校发展规划与校区发展规划认识的差异),因此,部分教职工会产生角色冲突,在行为选择上产生矛盾。如果教职工最终选择了非正式群体的目标,在学校融合过程中就会出现各种小团体主义风气,甚至拉帮结派,各行其是,学校为实现融合发展目标所制定的各种措施将无法贯彻执行。

2.2.3 传播融合过程中的不良小道消息 在非正式群体中,信息的非正式沟通是非正式群体中信息流通的主要方式,其特点是信息传播的途径和结构通常不固定,具有很大的随机性和不稳定性。所以,非正式群体传播的信息大多数情况下不可靠,常常成为捕风捉影的传闻或是流言蜚语的根源。而失真的信息可能造成教职工对管理层为推进并校融合所做出的决策的误解,以至于在某些政策的执行过程中不予以配合,甚至进行集体抵制,给并校的实质性融合工作带来很多麻烦。

3 合并高校非正式群体的分类管理

由于非正式群体是以个人的志向、习惯、爱好和认知而结“伙”的,它的作用取向与方式比较复杂,每个人的需要和作用也不尽相同。一般来讲,可将合并高校非正式群体分为积极型、中间型和消极型等3种类型。作为合并高校的领导者,要了解每类非正式群体的特点、形成背景及主要活动,以事实为依据,具体情况具体分析,调动他们的积极性。

3.1 对积极型的非正式群体应保护利用,扶持成长

在合并高校的教职工队伍中,有相当一部分人员,具有强烈的创造需要和成就需要,他们非常珍惜高校合并带来的发展机遇和有利条件,充分利用学科互补、资源共享的优势,以教学群、科研群或学科群的形式自发结群,互相切磋,互相帮助,取长补短,共同提高。这类非正式群体的存在,有利于促进并校的实质性融合,提升教师的科研能力、教学水平 and 教学质量。因此,学校的管理者要注意利用其活动、宣传其作用、推广其经验,让其它非正式群体加以仿效。另外,

对积极型非正式群体,仅仅利用是不够的,还应该关心它,促进其成长。在这方面,要了解其群体成员的需要与动机,帮助他们解决实际困难,尤其要帮助他们构想自己所在非正式群体的未来,以便更好地配合并校融合的工作。例如,武汉理工大学理学院有部分数学教师(由原3所高校的教师组成)利用业余时间组成了以教学改革和数学建模等为主要内容的小群体,在学术带头人的组织下,有计划、有目的地进行计算机辅助教学和建模的研讨活动。对此,学校管理部门正确对待,给他们安排了办公和计算机用房,并给予部分财力支持,让他们购买必要的办公设备和参考资料。并校3年多来,该群体成员承担了多项省、部级研究课题,指导大学生数模队多次获得国家奖励,多名教师荣获学校的教学优秀奖。在这一非正式群体的带动下,数学系的近百名教师教改、教研气氛浓厚了,大家都在为推动学校教育、教学改革努力地工作。

3.2 对中间型非正式群体应正面引导、热情帮助

中间型非正式群体对并校融合的影响不甚明显,其行为对学校的发展没有太大危害,但如果引导不好,让其不太关心学校的倾向过分发展,它就会疏远学校,更有甚者可能对并校融合的举措产生误解,走上与学校融合对立的道路。因此,一方面要注意联络其群体成员的感情,给他们以充分信任,并在情理上加以开导;另一方面,要充分肯定其可取之处,并鼓励其扬长避短。这些群体主要出于个人的兴趣爱好、行为习惯相近而形成。如合并后的高校由于校区分散、管理跨度增大,远离校本部的校区也必然远离了校领导和管理部门的视线,有的甚至成为被遗忘的“角落”。在这样工作压力不大、学术氛围淡薄的环境中,容易滋生扑克迷、棋迷、舞蹈迷等非正式群体。管理者要认真分析其对学校总体目标的利弊影响,然后恰当地诱导,促其转化。例如,打扑克是一项群体活动,很易成瘾,若任其发展,不仅会影响休息和工作,而且也影响教师的形象,严重的甚至会走上赌博的歧路。如何使教职工改掉这种陋习呢?若盲目采取硬性措施、坚决取缔,容易造成教师的逆反心理,使他们转入“地下活动”,或消极工作以示抗议。笔者认为,要清除一个坏习惯,必须帮助其养成一个好习惯以取而代之。只有通过引导,转移兴趣,他们才能自觉改掉坏习惯,并从新的活动中获得其心理需要、保持心理平衡。另一方面,要思考合并后的高校工作是否存在一些弊端,如远离校本部的教职工生活单调、工作条件差、信息传输慢等。基于此,学校工会要积极为广大教职工开辟新的活动天地,在各校区建立排球、羽毛球、乒乓球等活动场所,让教职工在课余时间尽情活动,并经常组织友谊比赛,增强教职工对这些有益活动的兴趣,以活跃校园气氛、创造良好的育人环境。同时,学校管

理者还必须抽出时间深入到各校区的教职工当中去调查研究,与他们一起参加一些有益的活动,以增进友谊、融洽上下级关系。只有这样,领导者才会有凝聚力、感召力、吸引力,才能有效地诱导非正式群体为并校融合的目标服务。

3.3 对消极型非正式群体应教育改造、促其转化

这一类群体一般是出于对某件事或某个人的看法一致或某种利益的一致而形成的。此群体中的成员或是有心理挫折、或是打抱不平、或是由其它原因造成逆反心理。他们的表现一般是消极的,有些行为是不理智的,甚至对并校融合目标起了破坏作用。这种群体中成员的个人利益或局部利益较重,组成成份复杂,出发点不一,因此对他们的处理更需谨慎。笔者认为,对这一类群体,只要耐心教育、晓之以理、动之以情、导之以行,他们是可以转化为积极型群体的。尤其是“转化点”的选择准确时,效果更加明显。“转化点”是多种多样的,有精神的、物质的等等。要具体分析非正式群体的情况,有针对性地确定“转化点”。^[2]例如,针对抵制并校融合、学科布局 and 结构调整的非正式群体,“转化点”可选在“消除顾虑,同享并校声誉和利益”上;针对惯于传播谣言的非正式群体,“转化点”可选在“找出原因,澄清真相”上;针对结群谋私的非正式群体,“转化点”可选在“调离领袖,分别教育”上。当然,有的消极型非正式群体的积习甚深,正面教育可能难以奏效,则可采用如下方法对待。一是暗示警告,即管理者对消极作用盛行的非正式群体,策略地提出警告。这种警告是暗示性的,但应有意使被警告对象知晓,促其收敛荒谬的行为。二是重组关系,即根据工作的需要,重新调整管理机构人员,有意识地将非正式群体成员和管理机构成员安排在一起,让那些消极型非正式群体成员在与他人共事过程中,转变不良的观念和偏见。三是工作轮换。对于极少数相互利用、结帮拉派、一意孤行、抵制融合的成员,采用轮换工作的方式比较容易见效。四是迫其调离。对那些消极型非正式群体中骨干分子,可采用“冷待”的方式,使其感到“呆不下去”,从而自动要求调离。

概而言之,合并高校中非正式群体的存在是客观的,既不能笼统地将这些群体看作是是与并校融合搞对立的小帮派、小团伙,简单地采取分化、瓦解、取缔、禁止的办法予以对待;也不能对这些非正式群体不闻不问、放任自流。管理者应正确分析和区别管理不同类型的非正式群体。

参考文献(Reference)

- [1] 王宏.教职工中的非正式群体及应对[J]. 教学与管理,2001(7)
- [2] 魏新奇,孙庆林.怎样使学校非正式群体发挥正功效[J]. 教育实践与研究,2001(8)

(责任编辑 肖庆山)

关于本刊 2004 年第 4 期封面文字的更正

中科院研究生院石耀霖院士来函指出:“贵刊 2004 年第 4 期封面文字‘木星卫二 Io 是早期地球缩影,图为木星与木卫二的位置图’的提法有误,Io 不是木卫二,而是木卫一。伽利略发现的木星的 4 颗最大的卫星分别是:木卫一(Io)、木卫二(Europa)、木卫三(Ganymede)和木卫四(Callisto)。实际上,火山活动和构造运动,其能源在于行星内部的热能,由热对流驱动。较大的行星冷却较慢,地球、金星仍然活动;较小的行星冷却较快,水星以及地球的卫星

月球其火山活动已于约 30 亿年前停止,成为死去的星球。木卫一是个小的星球,但因为离木星很近,木星的质量又很大,因此,其潮汐摩擦作用足以使木卫一内部产生足够的热量,维持着极其活跃的火山活动。木卫二离木星远,就不具备这样的条件了。译者如果懂得这个道理,就不会在翻译中出错了。”上述错误为我刊工作不严谨所致,本刊编辑部特此更正,并向石耀霖院士表示衷心感谢。

—编辑部—