

· 职 场 ·

组织行为学对指导研究生的启发

成为研究生导师后,我逐渐认识到,带研究生不仅仅是指导他们操作仪器、分析数据、撰写论文,更涉及调动学生的科研积极性、指导他们为人处世等等。组织行为学是一门“研究人在组织中做什么以及他们的行为是如何影响组织绩效的学科”^[1],其核心主题包括领导力、激励、人际沟通、冲突和谈判等等。学习组织行为学不但有助于提高导师的管理理论水平,而且有助于分析、预测、引导研究生在课题组的行为。以下笔者举例说明。

期望理论

博士生A加入我课题组后,采集到很多实验数据,但他突然消沉起来。我从侧面了解到,他认为他很努力,可在我的课题组发表不了“高档次”论文,将来无法进高校任教。即使别的课题组发表了“高档次”论文,那也是整个课题组“协同作战”花了几年时间的结果。他看不到自己的希望。

博士生B进课题组后,我让他在研究自己课题的同时,帮助别的课题组测试几个样品,可以合作发表论文。他测试后,得到些数据。但当我让他改变实验条件重新测试时,他产生了思想情绪,因为“署名第N作者的论文不符合毕业要求”。

以上事例都可以用期望理论来解释:一个人是否有积极性做一件事情,取决于3个变量的乘积。变量1:他认为凭他的能力能否达到某个目标;变量2:他认为他达到目标后能否获得奖励;变量3:他对奖励或者最终的结局有多在乎^[2]。

在上述例子中,博士生A很在乎进高校任教(变量3),他认识到发表高档次论文是进高校任教的必要条件(变量2),但对自己能否发表高档次论文表示怀疑(变量1)。博士生B并不担心自己能完成实验(变量1),也不怀疑合作论文能发表(变量2),只是不在乎他署名为第N作者的论文(变量3)。

于是,我“对症下药”。对于博士生A,我虽然举不出我的学生进高校任教的例子(因为还没有一个博士生毕业),但我告诉他:博士生C也是从一所“小学校”考进来的,他在我的指导下发表了“高档次”论文并获得国家奖学金。我告诉博士生A要合理设定目标,一步一个脚



印做好眼前的事情,而不是一味地说丧气的话。我努力帮助他吧论文一篇篇地发出来。2015年,他以全系博士生第一名的科研成绩获得国家奖学金。

对于博士生B,我对他说:“将来进工作单位,需要团队合作精神。你现在帮别人测样,正是在锻炼合作能力,也是我将来给你写推荐信和毕业鉴定的素材。如果你不愿意帮别人测样,我可以找其他组员帮忙。但如果你愿意测样,我将全力以赴,确保你署名第一作者的论文和合作论文尽快出来。”该生进组一年后,发表署名第一作者和第二作者的论文各一篇,还有一篇第一作者论文投了出去。他获得二等奖学金。

公平理论

我的研究生和其他课题组的研究生合用一个办公室。有别的课题组的同学不努力科研,经常外出实习,还向周围同学炫耀她已经发表多篇论文,拿到多家大公司的录用通知书,周围同学受到很大影响。有的学生对我说:“别的课题组的学生很轻松,不努力做科研也能毕业。”有的学生向我提出也外出实习。还有的学生情绪低落。

以上事例可以用公平理论来解释:员工会把自己的获得/投入比和他人的获得/投入比进行对比,来感知是否公平。当他们认为自己的获得/投入比小于别人的获得/投入比,就会产生消极情绪,进而采取行动,比如减少自身投入、要求增加自身获得、通过舆论使他人增加投入、减少他人获得、调整自己的观念、改变比较对象、离职等^[2]。

针对上述情况,我找学生们谈话,要点是:1)不要和别人比谁更不努力,成功会属于脚踏实地做好自己事情的人;2)不要说别人怎样,自己也要怎样。要有

自己的伦理标准;3)不要只看表象、只看暂时,而不看到最后的结果。

后来,学生们发现,那位同学炫耀的内容和事实有很大出入,她因为没有发出署名为第1作者的论文而没拿到学位证。而我指导的学生除了刚进校的都获得奖学金,其中3位还同时获得国家奖学金,他们的心理重归平衡。

组织公正

和公平理论相关的是组织公正的概念。组织公正包括分配公正、程序公正、人际公平、信息公平^[3]。以评职称为例,分配公正就是选出真正优秀的人才;程序公正就是按照晋升流程进行操作,得票也没数错;人际公平就是领导不偏不倚;信息公平就是公开名额信息、晋升要求和候选人的申请材料。

组织公正的概念值得引起注意。课题组经常有各种机会,比如出国参加学术会议、国外同行请我推荐学生出国做博士后等。这些机会的出现,本来是好事,但如果处理不好,会导致学生的思想情绪。于是,我就告诉学生,国外同行请我推荐学生做博士后,这不仅涉及学生的发展需求,还涉及对方导师的要求和我的名声。我会优先推荐做实验和写论文能力都强、人品好、契合对方课题要求、能按时毕业、适合走学术道路的学生,无论他/她是我自己的还是和别的老师合带的学生。我还说,出国开会并非公款旅游或者奖赏,我会优先考虑有重要的研究结果需要汇报、报告内容契合会议主题、完成毕业论文不成问题的学生。把这些原则事先讲清楚,能避免日后不必要的误解。

参考文献

- [1] 斯蒂芬·罗宾斯,蒂莫西·贾奇.组织行为学精要[M].北京:机械工业出版社,2014.
- [2] 史蒂文·麦克沙恩,玛丽·安·冯·格里诺.组织行为学[M].北京:中国人民大学出版社,2015.
- [3] 杰拉德·格林伯格.组织行为学[M].北京:清华大学出版社,2012.

文/马臻

作者简介 复旦大学环境科学与工程系,教授。
栏目主持人 马臻,电子邮箱:zhenma@fudan.edu.cn。

(责任编辑 李娜)