

我国大学院长角色冲突成因及应对策略探究*

曹希绅

摘要:大学院长是产生角色冲突较多的职位,在我国情境下尤其如此。院长角色冲突来源可归结为组织、个体和人际三个方面,在三个来源之下又可分成多种更具体的成因,从而构成一个院长角色冲突来源的逻辑链条。对于院长角色冲突的应对策略,依据主体是组织还是个体、冲突性质是损益还是增益,可划分为组织策略和个体策略、减少冲突的策略和增加冲突的策略,从而构成一个策略矩阵。

关键词:大学院长;角色冲突;冲突影响;冲突成因;应对策略

一、引言

本研究中的“大学院长”,是指大学二级学院的第一行政负责人。20世纪80年代以来,随着大学在国家经济社会发展中的作用日益突出以及大学内部管理重心的下移,国内外学者对于大学院长角色及角色冲突的研究日益重视^[1]。大学院长由于处于学科子系统与科层子系统的交汇处,角色冲突现象较为突出^[2]。顾明远将角色冲突定义为“因不相容的角色期望而导致的心理矛盾和行为冲突现象”^[3]。陈斌将角色冲突定义为角色扮演者在角色扮演情境中心理上和行为上的不适应、不协调状态^[4]。由于国情和时代背景,我国大学院长所面临的角色冲突比较普遍。深入探讨我国大学院长角色冲突的成因及应对策略,具有重要的学术价值和实践意义。

二、文献综述

(一)关于角色冲突的类型及其成因

张人杰认为,角色冲突可以分为两大类:一是角色内冲突,个体由于对理想角色与实际角色行为的认知发生矛盾、或者由于面对两个或两个以上角色要求不能契合、或者发生新旧角色变换都可能发生角色内冲突;二是角色外冲突,包括不同社会地位的人对特定角色认知不一致、或者个体同时扮演几个角色而导致的冲突^[5]。李培研究了大学教师的角色冲突并将该冲突概括为三类:一是角色内冲突,即大学教师对自身理想角色的期待与现实角色认知之间的冲突;二是角色间冲突,即教师所扮演的不同角色

之间的冲突;三是角色外冲突,即发生在两个或两个以上的角色扮演者之间的角色冲突^[6]。

部分学者研究了大学院长的角色冲突及其成因。任初明通过对大学院长的访谈,归纳了院长角色冲突的类型及其成因:一是同时面临科层和学科两大系统不一致的角色期望和角色要求引发的角色冲突;二是前后矛盾的角色期望和要求引发的角色冲突;三是个体特征与角色不匹配而引发的角色冲突;四是超出角色职责的角色期望引起的角色冲突;五是角色资源供应不足引起的角色冲突^[2]。郑文力、叶先宝研究认为,大学院长的角色冲突可以划分为四种类型:一是角色设计导致的冲突,院长扮演着价值领导、科层权威与专业权威三重角色,每个角色均对应一套角色规范,是典型的跨边界工作者,因而冲突在所难免;二是不同群体对院长的角色期望不一致甚至彼此矛盾,使得院长难以应对从而陷入冲突;三是角色职责模糊导致的冲突,当院长处在角色职责模糊状态时,其在角色扮演中很容易出现行为难以抉择和职责超载现象从而诱发角色冲突;四是角色价值不一致导致的冲突,当院长的职位角色与个人角色在价值观念上表现出不一致时,便会引起角色冲突^[7]。

(二)关于大学院长角色冲突的影响

目前学者们关注较多的是院长角色冲突的负面影响。郑文力、叶先宝认为,院长的角色冲突会带来院长行为决策的困难、工作压力的增大和内心的苦

* 本文系中国地质大学(北京)党委组织部委托课题“直属高校领导班子和领导人员综合评价体系研究”的研究成果

恼与不和谐^[7]。还有比较相近的一些研究,如杨秀玉、孙启林研究了教师职业倦怠的影响因素,认为教师的角色冲突可能会导致教师的情绪衰竭与人格解体,从而导致教师的职业倦怠^[8]。周召勇实证研究发现:教师角色冲突与工作满意度呈负相关^[9]。宋辉、张玲认为,教师角色冲突的消极影响包括:影响教师的身心健康;影响教师工作的积极性;影响教师的职业稳定^[10]。

关于院长角色冲突积极影响的研究不多,只在个别论文中提到类似观点。如毕宪顺指出,大学教师同时扮演学术与行政双重角色可能会导致角色冲突,这种冲突可以充分激发教师的个体潜能、弥补教师数量的不足、协调行政人员与教学人员之间的矛盾关系^[11]。宋辉、张玲认为,教师角色冲突的积极作用表现在三个方面:一是适当的冲突可以使角色扮演者不断反思自己的角色行为,不断审视自己的角色形象,不断衡量自己的角色扮演能力,从而有利于教师不断向角色要求靠拢;二是适当的冲突可以督促教师自觉地用社会角色的标准检查自我角色扮演的差距,进而激发其提升从业能力的努力;三是每一次冲突的积极解决都是教师对人生、对角色的一次认识飞跃,是教师自我人格的一次进化^[10]。

(三)关于大学院长角色冲突的应对策略

郑文力、叶先宝认为,院长要处理好角色冲突,一是需要院长自身把握本真角色,即把握好学术管理者的角色定位;二是从制度设计上保证院长的学术权力,合理规范学术权力和行政权力的界限与程序,强化民主参与的学术氛围和建立良好的信息沟通制度;三是院长自身应不断提升知识能力、人际关系协调能力以及角色规范、角色要求的认知水平^[7]。余利川、段鑫星认为,为从根本上解决院长的角色冲突及造成的诸多消极影响,一是探索院长行政管理职业化,注重行政绩效考核;二是弱化院长专业权威,缓解“双肩挑”压力;三是大学向院系放权,完善基层民主参与机制^[12]。

总之,关于大学院长角色冲突类型、成因及应对策略,学者们进行了一些探讨,但总体上看,以往研究偏少,且不够系统和深入。

三、院长角色冲突表现及其成因

关于院长角色冲突的类型、成因及应对策略,作者2017—2018年间访谈了12位来自国内部分高校的现任或曾任院长,访谈结果如表1所示。参考表1所提供的信息,根据冲突的来源(主体)及形成机理,可以将院长角色冲突成因做如下三种归类。

(一)来自组织因素的院长角色冲突

1. 由角色设计导致的角色冲突。此类冲突又可以划分为三种:一是角色交叉或对立导致的角色冲突。如将院长角色设计为科层领导者、学术领导者和价值领导者,或者设计为科学家、教育家、政治家和企业家等,这些角色间在某些情境下会由于出现交叉或对立而发生碰撞。组织赋予院长角色越多、角色对立属性越强,冲突发生的几率就越大。二是角色繁重、超负荷导致的冲突。院长的能力、精力毕竟有限,因而通常只能扮演好有限的角色,如果组织让院长勉强去扮演多重且耗费精力过大的非本真角色,就会导致角色超负荷,其结果就是角色扮演质量下降、身心健康受到损害。三是角色职责不清晰导致的角色冲突。高校在聘任院长时,可能对其职责界定不清晰,致使院长在实际扮演角色时难以把握职责范围而与其他人产生职责交叉,进而发生角色内和角色外冲突。

2. 资源供给不足导致的角色冲突。院长要有效扮演角色、履行职责,就需要有相应的资源作为保障。一般而言,院长总是希望尽力完成好角色任务,更好地满足利益相关者的诉求,但鉴于组织资源所限,客观上却难以做到,角色冲突在所难免。

(二)来自个体因素的院长角色冲突

来自个体因素的院长角色冲突主要包括三类。

1. 角色认知不清晰、不恰当导致的冲突。角色认知是否到位,通常会对院长角色扮演质量和效果产生重要影响。一是由于院长对自己究竟应扮演何种角色不清晰,从而导致角色混乱和角色冲突。二是由于出现角色认同迷失,从而导致角色归属紊乱和角色冲突。三是由于角色定位不恰当或过于偏颇从而导致角色冲突。如一些院长过分强调自身的学科带头人角色,而忽视学院的行政管理与师生服务,从而导致管理与服务不到位而引发冲突;等等。

2. 个体特征与角色不匹配导致的冲突。这主要是指院长个体具有的知识、能力、个性特征、价值观等同院长角色的特定规范、要求不相匹配,从而影响角色扮演质量和效率,影响利益相关者的满意度。

3. 院长所拥有或可以支配的资源有限性导致的冲突。院长在扮演角色过程中,由于缺乏所拥有或可以支配的物质资源、社会资本以及时间资源,也会陷入尴尬境地。一是有限的物质资源和社会资本。院长要解决各种问题、满足利益相关者各种诉求,仅靠组织资源有时难以完全满足需要,在此情况下,院长的个人资源、社会资本往往会起到关键性作用;二

表1 关于院长角色冲突认知的访谈结果梳理

专家代号	冲突类型及其成因	冲突应对方式
W1	院长角色原本没有冲突,但很多人因为对自身角色没有清醒认识,角色“扮演”出现问题而造成下属或上级不满。常见问题:一是执行过程中缺乏自觉意识,过于僵死、缺乏创新而导致冲突;二是以权谋私侵占公共学术资源而导致冲突;三是搞学术山头或宗派而导致冲突	修炼“心性”,提升道德水平和责任感
W2	管理者角色同学者、教育者角色之间存在时间和精力上的冲突;学者角色同教育者角色、师生服务者角色也存在冲突。院长要想做一番事业,冲突在所难免,需要牺牲部分闲暇时间	以事业为重,懂得适当舍弃;将冲突作为一种挑战自我的动力
G1	以学者思维去当管理者,必然会有冲突;僵化的政策执行也会有冲突	要摆正自己位置,认可自己作为管理者、师生服务者的角色;应把主要精力放在管理和服务上,有所舍才能有所得;要创新性的执行学校政策,而不能死板硬套
M1	管理者角色同学者、教育者角色都会存在冲突。冲突在于要得太多,科研、教学以及管理都要,冲突在所难免	实行专业化,专业人做专业事
L1	管理者角色同学科带头人角色存在时间和精力上的冲突;院长存在角色超负荷现象	要学会时间管理,上班时间处理管理问题,业余时间从事学术研究、社会服务和带研究生
D1	行政管理工作与自身科研业务工作的冲突	学校层面要有保证院长行政工作尽职的制度约束;院长应自觉将主要精力放在管理上,在此基础上适度开展学术研究
Z1	领导者、管理者角色同学科带头人角色存在冲突;在资源分配过程中存在冲突;不同观点、意见的冲突	明确划分学术权力与行政权力,并依靠制度加以保障;决策者与执行者冲突通过班子合理分工以及建立管理服务平台解决;同学校职能部门的不同观点、意见冲突要通过沟通解决
A1	学者角色与管理者角色之间的冲突;维护学院整体利益与维护教职工个人利益的冲突;观念或意见上的冲突	只要摆正角色定位,就不会产生大的冲突;要选择基本条件适合的院长,包括教授职称、有一定学术威望;善于运用制度去管理,避免无效的扯皮、争吵;观念或意见冲突要通过有效的沟通和深入研究问题来解决
W3	学院战略及其实施与学校意见、资源配置之间的冲突;个人学术与潜心管理工作的冲突	要强化同学校层面的沟通;减少两头作战,重心转移到做管理工作;要通过制度设计,对院长权利做出限制性规定,做好工作计划安排
L2	作为决策者又作为执行者存在冲突;学校政策在执行过程中存在冲突;领导者、管理者同师生服务者、学科带头人之间存在冲突	做好班子成员之间的责权划分;增加行政服务资源
W4	社会对高校要求与自身能力不相适应的冲突;院长努力与广大群众认可程度之间的冲突;管理工作和学术业务工作的冲突	要想避免冲突,院长就要以管理为主,别的应该放一放或者能做多少做多少
W5	本来院长角色间没有冲突。如果院长角色认知出现偏差、摆不正位置就会出现冲突	顺应环境、创新思维是院长成功应对冲突的关键

是有限的时间和精力。院长面临多种事务和多方面诉求,如果不能进行合理、有效的取舍,就会因时间和精力不足而导致冲突。

4. 职位角色与个人角色价值不一致导致的冲突。应该承认,绝大多数院长是具有较强奉献精神的人,但是院长同样具有“经济人”属性,他会将其职位角色所获得的价值同失去的个人角色(如学科带头人角色等)的价值进行比较,如果感到价值失衡,就可能影响其职位角色扮演的积极性和效率,从而导致角色冲突。

(三)来自人际因素的角色冲突

1. 角色期望不一致导致的冲突。不同利益相关者对于院长角色会产生不同的角色期望,这其中有些期望是相互矛盾的。一是不同利益相关者存在不同的利益诉求,且其中有些诉求之间相互抵触、互不

相容。作为院长,尽管主观上希望让所有利益相关者满意,但鉴于组织资源的有限性,以及这些诉求与组织目标之间存在一致性差异,从而难以在客观上做到让所有人满意,冲突难以避免。二是利益相关者存在观念差异及思维方式、思维角度的差异。不同主体对同样的事物可能会存在不同的价值观念和评判标准,不同主体其思维方式和思维角度也不同,这都可能会导致冲突。

2. 因沟通协调存在障碍而导致的冲突。在许多情况下,由于沟通不畅、协调不力而导致隔阂加深、冲突增加。院长同班子成员之间、尤其与书记之间,院长同学院各年龄段的教职工之间,院长同校领导、职能部门之间,由于沟通协调不畅

而导致的冲突颇为常见。

四、院长角色冲突的应对策略

根据院长访谈资料并参考以往研究文献,可以将院长角色冲突的应对策略进行系统化分类。依据冲突主体类型,冲突的应对策略可以划分为组织策略与个体策略;依据冲突性质差异,冲突的应对策略可以划分为减少冲突的策略和增加冲突的策略。

(一)角色冲突的组织应对策略

1. 减少角色冲突的策略。减少冲突的组织应对策略包括:①科学合理设计院长角色、职责。为减少因角色设计不合理、角色模糊、职责不清而产生的角色冲突现象,学校层面需要根据组织使命、战略、目标任务、环境要求,并考虑受聘院长的个体特征,科学合理设计并界定院长的角色、职责。②遴选个体特征与角色匹配的院长。遴选院长人选,不能只

考虑职称和学术水平,还要考虑人格特点、价值观、社会资本、管理素质等个体特征与院长角色的匹配度。个体特征与院长角色匹配度高,产生角色冲突的几率就低。③适当弱化院长的专业权威,缓解“双肩挑”压力。在我国,大学院长是典型的“双肩挑”干部,面临学科子系统和科层子系统双重要求,大大增加了院长工作压力和角色冲突几率。因此,适当弱化院长的学科带头人角色要求,强化院长学术管理者角色要求,使院长能够专心于学院管理工作是必要的。④制定减少或避免院长角色冲突的制度、程序。制定完善、合理的制度体系,强化制度管理,是减少或避免院长角色冲突的重要途径。只要有了完善的制度体系,院长就可以从过去大量的协调工作中解脱出来,而避免陷入冲突。⑤完善沟通渠道,健全沟通机制。院长角色冲突有许多是由于沟通渠道不畅或沟通机制不健全而导致的,因此建立健全院长与校领导、职能部门之间、院长与院党政领导班子之间、院长与学术性委员会之间、院长与普通师生之间的沟通渠道、沟通机制十分必要。⑥培育公平正义、健康向上的组织文化。院长角色冲突可能与组织环境有关,如果组织文化是个人导向、“小集团”利益导向,或者官僚导向,那么院长角色冲突几乎难以避免。因此在校、院层面,都需要培育公平公正、合作共事、宽容包容和积极进取的组织文化。

2. 增加角色冲突的策略。①完善学院民主参与、民主监督制度,注重发挥教代会、学术性委员会的作用。完善学院民主参与、民主监督制度,既可以减少由于沟通不畅而造成的冲突,也可以增加因多元化而形成的增益性冲突。多位院长在访谈中都强调,健全学院民主制度,特别是教代会和学术性委员会制度,对于学院在重大问题上集思广益、科学决策和防止权力过分集中都是非常重要的。②鼓励、奖赏勇于承担挑战性角色和敢于直面冲突的院长。院长只有勇于承担挑战性角色和经受各种冲突磨练,才能增强冲突承受力和驾驭力,才能完成艰巨的组织任务、组织使命。院长的工作环境是一个典型的角色冲突环境,在冲突面前一味地采取回避、退让的态度,既不合理、也不可能。因此组织上应该鼓励、支持院长合理、有效应对冲突挑战,并使冲突向有利于组织的方向发展。

(二)角色冲突的个体应对策略

1. 减少角色冲突的策略。①合理定位自己的角色,摆正自己的位置。尽管每个高校、每个学院情况不同,对院长的角色定位也不尽相同,但作为院长必

须依据校、院实际情况以及学科发展的客观要求,合理、明确地定位自己的角色。一是要处理好本真角色同辅助角色、延伸角色之间的关系。即院长应以学术管理者这一本真角色为基点,优化角色组合。二是处理好学校执行者、学院领导者、师生服务者三种角色之间的关系。此三种角色涉及对上、对下两个最重要的关系,处理的好坏对于院长顺利开展工作至关重要。三是作为院长,要切实完成好由单纯学者角色向管理者和师生服务者角色的转换。②要有所为,有所不为。学院的资源是有限的,人的精力是有限的,因此院长只能是确立有限目标,做到保证重点,统筹兼顾。作为院长个人,应优先把学院管理工作做好,将个人学术放在其次。③不断提升自身能力和综合素质。在新时代背景下,院长会面临更多机遇与挑战,作为院长只能通过不断学习、创新来提升自身的能力和素质。④学会时间管理和“弹钢琴”。作为院长,要处理的事务很多,但总有一些是一段时间内最关键、最重要的事务,这就要求院长能够在其面临的所有事务上分出轻重缓急,遵循帕累托效应,确保关键事务、最重要事务优先得到处理,其他事务也尽力给出一个合理的时间安排。⑤争取或创造更多资源。一方面,院长要合理争取学校资源。院长既要让学校领导和职能部门了解学院面临的资源短缺状况,又要想办法让校领导、职能部门意识到为学院投入资源所能带来的学科发展前景或对于提升学校整体竞争力的贡献;另一方面,院长要主动走出去,通过合理、合法的社会服务或利用校友关系创造学科发展的资源。⑥通过创新性的执行,解决学校战略、政策与学院战略、学院发展之间的矛盾。作为院长,一方面有义务去执行学校的整体战略和政策;另一方面又不能僵死不化地去执行学校的战略和政策。要学会创造性地去执行学校战略和政策,善于将原则性与灵活性相结合。⑦要强化沟通协调。院长作为中层管理者和承担多种跨界角色的职位特征,决定了院长有效沟通的重要性。对于不同主体之间的各种矛盾和冲突,应该通过有效的沟通加以协调和处理。作为院长,要主动同教师、校领导、职能部门以及其他利益相关者沟通,要善于通过沟通化解相互之间的矛盾,从而营造一种和谐的内外环境。

2. 增加冲突的策略。院长不仅要有减少冲突的策略,还要有能够激发增益性冲突的策略。①勇于扮演挑战性角色,激发自身扮演重要角色和跨界角色的潜能。院长要有效地履行校、院使命,创造更好

业绩,就必须勇于接受挑战,知难而进,这种冲突历练对院长自身成长而言是非常重要的途径。②有意制造适度的群体冲突,以便激发组织活力和产生更有创意、更加完善的方案。院长作为一院之长,需要创设一种充满活力和创新性的组织环境,需要通过一些变革激发组织活力和创新;相反,如果院长过于追求平稳、和谐,对组织发展是不利的。③善于在冲突中发现自身缺陷和不足,以便使自身更加完善。院长要有意识地去经历各种角色冲突,以此来发现自身角色上的缺陷,从而不断提升角色把握能力和服务利益相关者的能力。④通过合理、正当竞争或反击来维护组织原则、维护集体或个人正当权益。对于组织中“无理取闹者”或有意损害组织或个人权益的员工个人或“小集团”或个别上级领导,就需要院长通过坚决的态度与合理、正当的反击来维护组织原则、维护集体或个人的正当权益,或者迫使无理取闹者后退。

[曹希绅,中国地质大学(北京)经济管理学院副教授,北京 100083]

参考文献

[1] 王敬红.大学二级学院院长研究:回顾与展望[J].高校教

- 育管理,2016(6).
- [2] 任初明.我国大学院长角色冲突的原因分析[J].黑河学院学报,2011(5).
- [3] 顾明远.教育大辞典(上)[M].上海:上海教育出版社,1998:843.
- [4] 陈斌.论大学教师的角色冲突:表征与归因[J].大学教育科学,2015(5).
- [5] 张人杰.教师角色解决办法的教育社会学研究之批判[J].华东师范大学学报(教育科学版),2007(12).
- [6] 李培.论大学教师角色冲突:因应与调适[J].教育探索,2016(1).
- [7] 郑文力,叶先宝.我国大学院长角色演变与冲突调适[J].江苏高教,2017(6).
- [8] 杨秀玉,孙启林.教师的角色冲突与职业倦怠研究[J].外国教育研究,2004(9).
- [9] 周召勇.中学体育教师角色冲突与工作满意度的研究[D].武汉:华中师范大学,2006.
- [10] 宋辉,张玲.教师角色冲突的作用及危害[J].社会科学论坛,2003(7).
- [11] 毕宪顺.权力整合与体制创新——中国高等学校内部管理体制深化改革研究[M].北京:教育科学出版社,2006:114-125.
- [12] 余利川,段鑫星.行政与学术:“双肩挑”院长角色冲突的扎根研究[J].复旦教育论坛,2018(1).

Research on the Causes of Role Conflict of University Dean in China and Its Coping Strategies

CAO Xishen

(China University of Geosciences, Beijing 100083)

Abstract: The dean of the university is a position that has more role conflicts, especially in the Chinese context. The source of the dean's role conflict can be attributed to three factors: organization, individual, and interpersonal relationship. The three aspects can be divided into many more specific causes, thus forming a logical chain of the source of dean role conflict. According to whether the subject is an organization or an individual, and the nature of the conflict is profit or loss or gain, the coping strategies of the dean's role conflict can be divided into organizational strategies and individual strategies, strategies to reduce conflicts, and strategies to increase conflicts. And then a strategy matrix can be formed.

Key words: dean of the university; role confliction; conflict influence; causes of conflict; coping strategies