

化阻力為助力—提升非正式組織功能

組員：陳世穎、葉中雄、黃寶東、汪蕙芳、趙祝凌、紀麗宏

壹、問題情境

○○國小是○市某中心小學，該地區長年來文風鼎盛且創校時間久遠（100多年），因此孕育不少政府重要官員及政商達人；加上學區內有數家明星私立中學，因此，學區內家長對於學童課業成績十分重視，校內老師之教學成效也備受家長注重，選班、選老師幾乎是每學年必上演之重頭戲！

長年演變下來，低、高年級的老師幾乎是家長選擇下之教師組成，教學經驗及教學品質深獲家長支持與肯定！但也因此，對學校行政事務幾乎不參與，僅埋首於教學各班級務處理，慢慢發展出以學年為主的學校文化！

近年來因學校生態變化大，教改、評鑑、、、等學校行政業務增多，需要老師配合處也日趨多樣且多量；但因從事行政職務的老師皆較資淺，在推動上往往無法面面俱到，因此漸有批評聲音；最近幾年來，由於教師授課時間減少，老師們在休息室休息飲茶、討論時間漸增，對於校務運作及行政規劃之批評、反對聲浪，便在此慢慢擴展開來，最後形成一股與學校行政人員互相抵制的力量！

有時老師激烈的說著家長有多麼難搞，其他人也熱烈的附和「對呀！老師這麼辛苦還要站導護，上學安全是家長的責任，全部給愛心志工就可以了。」「有哪一個法條規定老師要站導護？」「老師又沒有公權力，怎麼執行舉發？」「對呀！.....」好！決定在校務會議進行提案。這只是反對樣態中之舉例。

這股學校的次級團體力量因各學年彼此相互結合及工友、護理師.....等加入，勢力更加龐大，討論議題也更廣泛，舉凡導護輪值、行政職務安排.....等，皆是大家討論之重點；但也因人多嘴雜，原本一些無建設性或情緒性的言論，慢慢擴散開了，造成行政推動最大的難處！

校長對此次級團體原本抱持放任態度，但慢慢發覺此勢力對其領導力已造成相當程度的威脅，因此改採強硬手段將各學年教師群重新洗牌，但成效更差，對立更嚴重！學校氣氛更加僵化，因此，校長採取將休息室關閉之最激烈手段，結果只是將這股勢力逼入地下化，校長與同事間的情誼，已蕩然無存！

該校每四年一次的校長遴選，原是市內諸多德高望重之校長必爭之地，卻因耳語不斷，造成資深校長們避之唯恐不及之校，遴選到最後，只有初聘任的校長在「勉為其難」接下治校之重責大任！也因初接任校長經驗不足，對校內文化及環境、人文生

態不熟悉，造成行政與老師間衝突更劇，彼此對立嚴重，以致校務推展倍增困難！俟一任四年任期一到，馬上調離該校，將這燙手山芋交於接任校長，惡性循環下，造成該校成為市內「黑名單」之學校。

貳、問題現況分析

狀況一：非正式組織形成「不配合菜鳥行政」或「不配合行政」的文化。

狀況二：容易因「對話」聚焦，形成挑戰行政的議題。

狀況三：群體因服從社會性權威而形成集體從眾行為。

狀況四：初任校長勉為上任的領導問題。

參、形成問題

- 一、如何協助行政人員化解與教師之衝突？
- 二、如何接納次級團體文化？
- 三、如何帶領次級團體參與學校校務行政？
- 四、如何將次級團體力量轉化為校務推動之助力？

肆、關鍵字

非正式組織、衝突理論、領導理論、溝通理論、正向領導

伍、解決問題之理論運用

一、非正式組織

在學校組織之中，自然而然就會出現一些所謂的「小團體」，一般人總以為這些小團體只會私底下興風作浪，專門破壞學校組織目標的達成，就像是學校組織中的毒瘤，所以應該要立即加以切除，否則等到其茁壯之後，可能就會威脅到學校組織的生存。（陳啟榮，2007）「水能載舟，亦能覆舟。」學校中的小團體同時具有正向的影響微妙關係，端視學校領導者審慎看待與運用之。

（一）非正式組織定義

其實學校組織中所稱呼的小團體，又可稱為派系、同一掛或者是小圈圈。（陳啟榮，2007），Barnard（1968）則是為其下了一個學術性的定義：「非正式組織」（informal organization），它是組織中的成員基於工作、利益、興趣、嗜好與情誼，發生互助互動，而且彼此是不定型的結合，並無固定的工作分配，產生情感與認同而自然形成的團體。

（二）非正式組織的正向功能

非正式組織的正向功能如下所述（秦夢群，2002；賈景華，1975；謝文全，2003；Barnard,1968;Robbins,2001）：

1. 溝通非常迅速與便捷有效率

非正式組織中的非正式溝通管道彌補了正式溝通管道的不足，而且可以從事正式組織所不便傳遞的意見或消息，在組織中扮演著頗為吃重的角色。值得一提的是，非正式組織中的溝通非常迅速與有效率，每當一個訊息出來時，便能立刻散播於組織中的每個處室與各個角落。

2. 提供成員情感的歸屬

正式組織成員的互動往往是一板一眼的公事公辦，人情關係較為薄弱，至於非正式組織成員的互動則是沒有壓力，並且提供成員暫時脫離正式組織的控制，保持了個人的自尊與人格完整。此外，當成員遭遇挫折或是情緒低落時，非正式組織可以讓成員肆無忌憚的發洩，讓成員心中的不滿得到妥善的慰藉，促使成員的身心狀況保持健康。

3. 促使組織更加團結

在正式組織中，成員常由於所指派的職位不同，而產生自我中心的本位主義流弊，不會設身處地為他人著想，常常發生許多衝突與誤解；而在非正式組織中，因為大家的地位趨於平等，可以拋棄階級包袱，成員彼此間較容易互相瞭解，促使成員間的凝聚力濃厚，讓正式組織成員離職率減少，不但促使組織得以安定發展，而且維持組織氣氛的合諧。

（三）非正式組織之負向功能

非正式組織之負向功能如下所述（秦夢群，2002；賴才稜，1980；謝文全，2003；Barnard,1968;Robbins,2001）：

1. 散播謠言與八卦，引起不必要紛爭

由於非正式組織的非正式溝通頻繁而且毫無限制，成員之間更是時時刻刻無所不談，許多未經查證的謠言或是扭曲事實的八卦很容易形成，常常造成組織內成員人心惶惶，更造成許多不必要的紛爭。

2. 徇私不公，腐化組織結構

因為非正式組織成員彼此凝聚力強，而且主觀性又十分強烈，常常流於情緒化，此時就會出現互相袒護的惡習，並且利用正式組織的合法權利，讓特定成員享受特權，並予以特別照顧，甚至徇私違法與假公濟私，腐化組織結構的基石。

3. 容易產生集體迷失

非正式組織受到成員間約定成俗的規範影響，總是採取一致性的集體行動，即使成員對組織有好的創意與點子，也會在團體規範的壓力之下而不敢發表出來，而且更為危險的是，非正式組織成員容易產生集體迷失 (Groupthink)，意味成員間做成無異議的錯誤決議，而造成偏差的集體行動。

二、衝突管理

學者很早就對於衝突進行研究，Hobbes 從生物性出發認為人都是自利的，自利的結果必會使人與人之間產生衝突，甚至演變成相互對立的戰爭狀況。希臘哲人 Thrasymachus 曾說：「公道說穿了只不過是強權集團的利益罷了。」

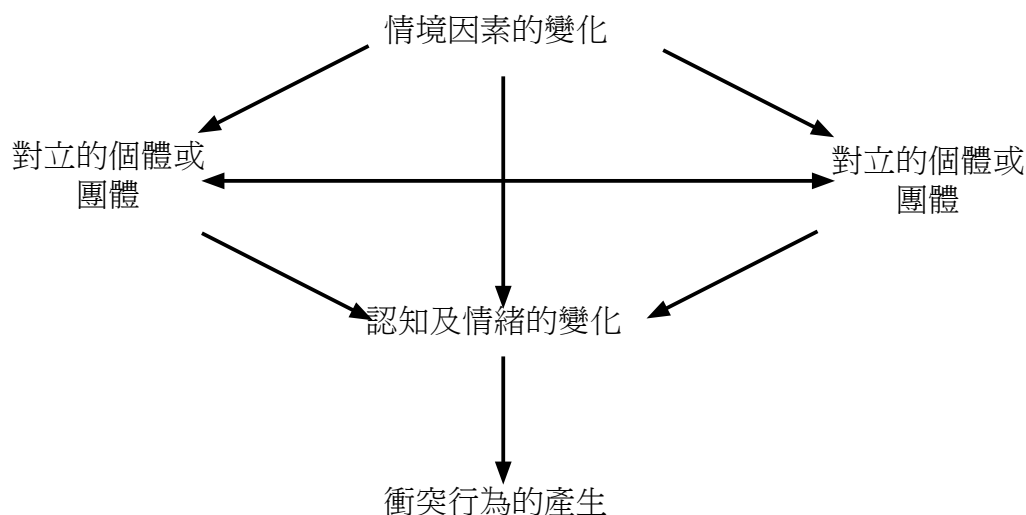


圖1衝突情緒、反應互動之關係圖（引自陳嘉皇，1996）

Robbins (1996) 將衝突定義為「所有形式的對立或敵對的交互作用，亦即任何兩個或兩個以上的個人或團體，相互之間的對立或敵對的互動現象，就是衝突。」瞿立鶴 (1992) 指出，衝突是無法達到目標所引起的挫折行為，是爭權奪利的一種方法。綜合言之，衝突是一種認知歧異，衝突是一種對立行為，衝突是一種互動歷程。

衝突管理理論視衝突為團體現象的一部分，如同團體溝通一般，皆是中性名詞。

(一) 衝突分成三類：D. R. Forsyth (1990)

- 1、對稀有資源的競爭。
- 2、採取爭論性的影響策略。
- 3、衝突雙方的人格特質與行為類型。

(二) 領導者面對團體內的衝突

- 1、明確標定衝突的事件。
- 2、將事件轉化成團體目標。
- 3、決定管理衝突的方向與策略。
- 4、暫不處理。

校長應該正視衝突對學校的正面意義，並能區辨衝突的類型與學校衝突管理的要項

三、校長之領導理論

(一) 領導理論演進

1980 年代是領導理論一個重要的分水嶺，在這之前的領導理論可稱為傳統領導理論，且主要可分為三個重要範疇：從探討成功領導者具有哪些重要特質的「特質論」，到分析領導者日常工作作為的「行為論」，再到考量領導情境的「權變論」。

(二) 新領導途徑

1980 年以後，領導理論被稱為「新領導途徑」，包括強調發展方向的「願景領導」、促動組織發展的「文化領導」、彰顯領導能力的「魅力領導」，以及提升部屬工作意願熱情的「轉型領導」等。傳統和創新領導理論的主要區隔在於領導者對組織條件的主、被動態度，傳統思維是「配合情境」，新途徑是要「創造情境」。而「新領導途徑」，不論其論述主軸為何，其共同方式都是藉由領導者建立支持型的環境和氛圍，讓工作團隊突破階層體制「唯命是從」的侷限，增加組織的能量，達成、甚至超越組織原訂目標。(張志明，2012)

四、正向領導

(一) 正向領導的意涵

正向領導 (positive leadership) 是一個新的領導概念，又稱為積極領導，其內涵為真實的樂觀、情緒智力、信心、與希望，Cornell University 的兄弟與姊妹事務處 (2010)(Office of Fraternity & Sorority Affairs) 的領導課程提到正向領導的方法為：讚美、有效的評論、允許屬下犯錯、激勵、傾聽、授權給屬下、信任、設定目標。

(二) 正向領導的理論基礎

1. 正向心理學

Seligman 和 Csikszentmihalyi(2000) 提出正向心理學 (positive psychology)，目的在透過正向心理學協助人們過得更好、更具成就感，進而增進人們的幸福，其

主要內涵包括了三個部分，分別為：

- (1) 「正向經驗」(positive experience)，如快樂、主觀幸福感、樂觀、自我控決定以及正向的情緒和健康的關係等。
- (2) 「正向特質」(positive trait)，如自我決定、智慧、創造力、美德等。
- (3) 「正向環境」像是社會關係、文化規範、家庭影響潛能的發展等等。

正向心理學在協助個人找到內心裡的正面能量，培養樂觀思考、積極正向的心態，使這樣的能量，能讓人隨時面對困難、挑戰挫折、突破困境，深切體認個人的價值與存在的意義，進而帶動週遭的人或團體，乃至整個社會，而這也是正向領導所奉行的圭臬。

2. 正向組織學

正向組織學 (Positive Organizational Scholarship, POS) 為密西根大學的 Cameron 和他的同事積極推展。正向組織學強調組織遇到危機和不利情境時能夠提升其生存能力和有效性的正向組織特徵，比如：正向的個性特質和正向個別差異等。Cameron(2008) 認為：「正向組織學是用特別的方式研究正向異常行為、或使組織及其成員蓬勃發展的方法。」正向組織學從正向特質與個別差異觀點出發，著眼正向偏差 (positive deviance) 組織動態現象的解析，強調正向特質變項

3. 正向組織行為學

正向組織行為學 (Positive Organizational Behavior, POB)，在組織行為學裡是一個新的研究領域，由 Luthans(2002) 提出，他主張員工的心理狀態應該被視為重要且最佳的無形資產看待。正向組織行為應該善用正向導引的方式，研究並運用可供測量、可供發展、並能有效管理員工的心理狀態，以儲備優勢的人力資源並提升員工的心理能力，從而改善員工職場中的表現。

五、溝通理論

(一) 溝通之重要性

Miltz and Kanus 於 1977 年曾指出：「主管或監督者花費在溝通的時間占 70% 以上」Valentine 於 1981 年亦指出大部分的校長每天花 75% 或更多的時間與教師、學生、家長、秘書及其他共事者溝通，學校組織倘若缺乏溝通，整個學校的運作即會陷於停頓狀態或形成

整體工作效率的低落 (黃昆輝, 1998)，有效的溝通，才能發揮協調統合的功能，達成預期的教育目標 (林新發, 1999)，學校要有效達成其教育目標，便須做好充分的溝通協調工作 (許川濠, 1998)。可見組織溝通對整個組織運作之重要性。

溝通是組織成員共識的基礎工作，組織溝通有助於提升組織的效率（嚴竹華，1998），而良好的溝通藝術更早已成為學校、企業與組織成敗的關鍵（羅清水，2000）。

（二）組織溝通之定義

組織成員基於工作需要，透過組織的各種管道與方向，與其他成員之間互相傳遞訊息、交換意見，藉以建立共識、協調行動或滿足需求，進而使整體組織目標能協調一致。（黃大瑋，2007）

（三）組織溝通的類型

1. 依形式分：正式溝通與非正式溝通。

（1）正式溝通：循組織的層級節制 (hierarchy) 或組織的權力路線 (line of authority)，作為溝通的管道 (channel)。（吳清山，民 85：220）

（2）非正式溝通：在正式溝通外，所進行的訊息傳遞與交流，溝通方式、地點、時間和內容均不固定。（吳清山，民 85：221）

2. 依方向分：上行組織溝通、下行組織溝通、平行組織溝通、斜行組織溝通、與傳聞。一般而言，前四類組織溝通流向主要存在於正式組織溝通中，而傳聞則為非正式組織溝通的主要流通方式。

（1）上行組織溝通：所謂上行組織溝通是指在組織階層體制中，下級行政人員將意見看法等訊息，向上級行政人員反應傳遞的過程，主要是以報告或建議來呈現，以期能獲得上級主管人員的認可與支持。簡言之，上行溝通是由團體或組織中的較低階層流向較高階層，其主要功能在報告與回饋。

（2）下行組織溝通：所謂下行組織溝通係指上級行政人員，藉由行政組織的層級節制體系，特訊息傳遞給下級人員的過程。其主要發生於政策宣達、任務指示、提供資料、評鑑、鼓勵士氣等時機。簡言之，下行溝通是由團體或組織中的較高階層流向較低高階層，其主要功能在發表命令與分配責任。

（3）平行組織溝通：所謂平行組織溝通即指在組織階層體制中，層級相當的人員或單位間彼此的相互訊息流通。其主要發生於職級相當人員，為了相關任務與工作需要等因素，彼此相互聯繫，期使組織工作與目的得以順利進行。簡言之，平行溝通是在團體或組織中同階層間流動，其主要功能在交換資訊與驗證資訊的正確性。

（4）斜行組織溝通：所謂斜行組織溝通即指在組織階層體制內，不同層級的單

位或人員間的溝通，亦即不同單位且職位不相當的人員間之溝通。此種溝通方式如應用得宜，則可減少因層級節制所耗費的時間，也可簡化作業流程。

- (5) 傳聞：所謂傳聞通常不受組織層級的限制，乃源於組織成員間私下交換傳遞訊息，為非正式組織溝通的主要溝通方式。其存在於任何組織內，可視為一種無層級分別的自由溝通方式，任何組織接無法避免傳聞。

(四) 矩陣式組織溝通方式

目前學校組織溝通的運用最常以上行或下行的溝通方式進行，缺乏平行或斜行的溝通，故建議可採矩陣式組織 (matrix organization) 的運作模式，使學校組織兼具有傳統的縱向功能部門，也具有橫向連結的任務編組，加快資訊流通與訊息交換的速度，除了上行或下行的溝通方式，也強化了平行與斜行的溝通。(黃大瑋，2007)

陸、失敗案例及分析

校長認為非正式組織其聚會產生對行政的不信任感，對於校務的推動形成為反對而反對的做法，常因此造成教師與行政的衝突。

校長採取的策略是將其聚會喝茶的場所（閒置教室），改為體育器材室，將原本室內泡茶桌椅移走，放入學校的體育器材如球類等，校長認為如此一來，這些非正式組織一旦沒有聊天聚會場所，這個組織將會解散，所有的衝突問題將會迎刃而解。

但事實並非如此，這些非正式組織的成員們，認為校方不尊重他們，剝奪他們的言論自由，於是他們將聊天場所移至科任教室，在沒人使用教室時進行不定期聚會，凝聚成更大的力量，採取完全不配合態度，甚至會在開會時站起來噓聲，如此惡性循環，弄到無法收拾的地步，校方原本想解決問題，沒想到弄得更糟。

原因分析：

一、欠缺尊重

非正式組織成員覺得校方作法太過官僚作風，未與他們做溝通，他們平常聚會只是純聊天，突然將他們下課喝茶聊天的地方撤掉，太不尊重他們。

二、過於急躁

校長在面對非正式組織的衝突或問題，並沒有仔細思考，常常會過於急躁、情緒化的反應與做法。這些情緒化的反應與做法反而激起老師更大的不滿。

柒、成功經驗及分析

A 師是○市○○國小高年級老師，因任教學生參加私中及各國中資優班考試成績斐然，深獲家長肯定；A 師做事積極，個性較直爽，加上兼任校內教師會理事長，與校內同仁相處互動頗佳，但因家庭因素，對學校行政業務參與度則興趣缺缺！

近幾年來因校內評鑑、訪視日增，兼任行政之同仁因經驗不足，在推動業務上常反反覆覆，或為評鑑資料增加老師工作，逐漸老師們漸有微詞，且在休息室慢慢擴展開來！A 師因身兼教師會理事長，對此便常與校內行政或校長有所對話，但常因彼此立場不同，爭執便起！

教師會為學校老師發聲原屬正常，但因行政人員見解不同，於是，慢慢形成對立！不論推動任何政策便不肯與教師會溝通、協商，教師會也不願配合行政運作，校長對此，苦思無策，因此校內氣氛日益低迷，衝突不斷！

B 校長為新任校長，儲訓後便遴選至該校，對校內此事早有耳聞，但在初任當年，對校內人事仍不敢有所變動，仍因襲舊有組織方式，但私下卻對校內所有人員做了一翻觀察與分析；在近半年的觀察後，他再一次與 A 師閒聊機會下，發現 A 師做事態度與對教育之熱忱，可為學校貢獻更多，於是便利用一次家訪機會，親自登門拜訪 A 師及其太太，誠懇拜託 A 君擔任學校行政職務，在校長真心懇求下，A 師答應擔任體衛工作，並與校長約定職務期程。A 師在擔任行政工作後，發揮其人格特質，工作執著與認真，且因擔任教師會理事長，長期與老師互動良好，對於體衛這吃力不討好、人人避之唯恐不及工作，老師配合度出奇良善，也因此慢慢影響其他行政人員工作態度；行政人員與老師間互動也因 A 師居中協調、磨合，慢慢改善！二年後校長推薦 A 師參與主任儲訓，並擔任校內訓導主任；因也有二年磨合經驗，A 師在擔任訓導主任後，慢慢將教師會優秀幹部推薦擔任校內行政工作，讓原本與學校對立之教師會，也因為教師會幹部參與學校行政工作後，慢慢消弭與行政對立的氣氛，校長也願意接納教師會優秀幹部擔任行政工作，並充分授權，讓教師會成為推動校務工作正向之次級團體。

校長的敏銳觀察力與柔軟的身段，改變了一個學校的氛圍；權力的分配與授權，加速學校行政業務之推展；知人、識人、用人哲學讓一個讓新任校長聞之喪膽的黑名單學校，慢慢成長。

捌、成功策略

一、真誠以對：

(一) 次級團體在組織中是自然產物，校長在心態上應予以調整，不以敵對關係看待次級團體。

(二) 學校行政團隊應以平常心 and 真誠、正向態度擁抱次級團體。

二、經營融入：

(一) 擁有良好關係才能建立起溝通管道，學校校長或主任應主動與次級團體建立友好關係。

(二) 用心經營相關人士的人際關係，尤其是次級團體領導者。

(三) 了解相關人士的習性與嗜好，透過私下關係的經營，建立友好關係。

三、傾聽

(一) 傾聽是領導與溝通藝術中重要的一環

(二) 傾聽會讓人備感尊重，學校領導者應學會傾聽能力與相關技巧。

四、賞識他人的優點

(一) 真心讚美讓人如沐春風，無法抗拒。

(二) 領導者應養成賞識他人的優點的能力。

五、溝通：以「三明治溝通法」嘗試溝通

(一) 先傾聽，並讚美對方優點。

(二) 表達心中的意見。

(三) 最後再度感謝對方的意見。

六、各個擊破：

(一) 設定次級團體中具有領導特質之相關人士。

(二) 主動出擊，各個擊破。

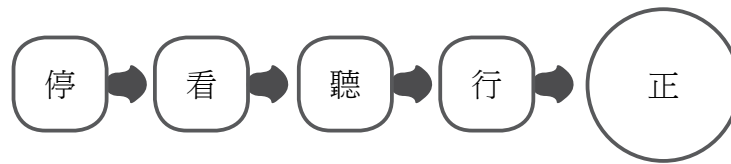
七、建立合作關係。

玖、SOP策略思考作業流程

學校裡非正式組織對學校經營影響甚大，從學者研究得知，非正式組織在經營得宜之下，可以是學校的助力。身為校長，擔負經營學校成敗責任，如何以正向領導思維，輔以具脈絡性的新領導途徑，視衝突為轉機，善用溝通，成功的化阻力為助力 - 提升非正式組織功能。

綜合理論研討、失敗經驗、成功經驗與成功策略，本組認為校長處理校內非正式組織之相關問題，應該可以先冷靜思考，事緩則圓，切不可躁進，更必須營造尊重分為，所以提出「正向行動 - 停看聽」SOP 策略思考作業流程，並說明如下。

正向行動停看聽



經營目標—正向特質、正向經驗、正向環境—處理目的

流程	內涵	重點	成功策略	理論運用	新領導途徑、 正向領導
停	清楚界定問題	了解問題與衝突類型（組織文化、衝突事件、制度問題、人員觀念）	柔軟身段	非正式組織 相關概念 正向氣氛	
看	清楚界定範圍	處理什麼焦點?（個人利益、資源不足、分配不公、分工不均、制度不良、觀念不同、為反對而反對.....）	敏銳觀察 賞識優點	衝突理論 正向關係	
聽	擬定解決策略	時間不對不談、地點不對不談、人員不對不談 鎖定問題範圍擬定策略	傾聽尊重 合作關係 各個擊破	溝通理論 正向溝通	
行動	進行行動方案	行動→修正→折衝→整合	賦權增能 真誠以對 經營融入	領導理論 正向意義	

拾、未解決的問題

本組因時間與篇幅所限，未進行預防性之研究，故擬將學校非正式組織之成因與互動不良之因，列入未解決的問題，留後研究。

- 一、學校非正式組織（次級團體）形成原因之探討。
- 二、學校行政人員與非正式組織互動不良原因探討。