

组织的合法性、正规化与社会资本拓展

——文化服务NGO的“环境嵌入式”发展策略研究

颜玉凡

内容提要 文化服务组织在社会结构制约下常会灵活调整行动策略与其它行动主体互动,以主动适应环境。本文通过深描文化服务组织与政府、社区基层、新闻媒体、高校、居民等行动主体之间的互动图景,揭示这些组织在日常运作中为获取身份合法性、实现组织正规化和拓展社会资本而采取的“环境嵌入式”发展策略,从而刻画出它们在城市社区公共文化服务的宏观场域中为谋取发展资源而多路并进的行动轨迹。

关键词 城市社区 公共文化服务 NGO 环境嵌入式 发展策略

颜玉凡,河海大学马克思主义学院讲师 211100

一、问题提出与个案选择

转型时代中的国家战略大幅调整、政府职能不断外溢、社会空间相对自主、群众公共文化需求日益多元化,这为文化服务组织^[1]开辟了广阔的发展空间。然而,这并不意味着文化服务组织的发展一片坦途,在中国特有的文化建设中,作为“处于社会环境、历史影响之中的有机体”^[2],它们被公共精神缺失、公民意识薄弱和居民参与主动性不足所束缚,而且在政府拥有绝对分配权力和主导地位的制度体系中,也缺乏组织合法性和政府的有效支持,并在人才、技术、资金等方面存在资源障碍,导致其难以完全承担制度设计中从政府剥离出来的社会职能。不过,这些组织是具有实践理性的“行动者”,它们往往会在复杂情境中根据特定角度来对环境事实进行理性分析,进而灵活调整行动方向和组织目标以主动适应环境,并采取多样化策略与其它行动主体建立策略性的互动合作关系来获取更多资源,

本文为国家社会科学基金项目“大都市社区文化协同治理的创新机理与居民主动性参与机制研究”(项目号:17CSH008)、河海大学中央高校基本科研业务费项目“城市基层文化建设中的居民参与研究”(项目编号:2017B3334)和“江苏城市社区公共文化服务创新研究”(项目编号:2016B14414)阶段性成果。

[1]文化服务组织是专门从事与文化有关的社会服务事业的非政府组织(Non-Governmental Organizations, NGO),本文以文化服务NGO来专指文化服务组织。

[2]何艳玲、蔡禾:《中国城市基层自治组织的“内卷化”及其成因》,〔广州〕《中山大学学报》2005年第6期。

拓宽发展空间。因此,如欲精准把握文化服务 NGO 在制度与文化环境的夹缝中发展的真实心境,就需要在微观层面对它们独立于其它行动主体而做出的策略选择进行动态分析,挖掘它们在现行体制中何以调动多方资源的深层次原因,进而为制度设计者及时、准确地展开政策供给提供参考。

由于目前,我国专门为居民文化生活提供有针对性服务的 NGO 仍不多见。按照组织演化路径,它们大致分为两种类型:一种是“自下而上”发展起来的“民办文化服务组织”^[1],即居民基于共同兴趣爱好而自发组建的、从事公益性文化活动的社会团体,它们多是在街道或社区的帮助下于民政部门登记的小型娱乐团体,因而常会配合社区的文化活动,也会积极联系社会资源。但是这些自发性“组织”大多没有明确的目标或章程,组织松散,常因各种变故而解散,故而不具备典型的“组织化”特征和代表性;另一种则是“自上而下”演化而来的“官办文化服务组织”,这类组织多有官方背景,要么脱胎于政府的一些部门,要么是由政府推动成立,并给予经济和政策支持,因此,它们在组织结构、管理方式、财政运作上都存在对政府的依附关系^[2]。现阶段,我国的文化服务组织多属后一种,由于其主营业务是具有长期性和潜在性特点的公共文化事务,使它们在政府的权力和资源分配格局中处于“建了就行”的边缘位置,故而它们在运营模式和发展方向的角色定位上又具有显著的“非政府”组织特色。

基于上述分析,本文以具有官方背景的“N 市社区艺术教师志愿者中心”^[3](下文简称为“中心”)作为个案来源,力图厘清下列问题:一是该类组织在实际操作中是怎样利用其官方背景,借助国家权威,以谋取发展空间的?二是它们采取了何种策略与其它行动主体建构了何种关系来争取资源?三是作为能动性主体,它们是如何完善组织内部结构、制定发展战略,以适应资源环境的变迁的?

二、谋取组织合法性策略:以“政”之名获得政府支持

“由于组织必须与那些控制资源的外部行动者进行互动交往,即组织依赖于环境,那些控制者就获得了相对于本组织的权力,组织的生存能力在很大程度上取决于组织与外部环境(控制者)交往和谈判的能力。”^[4]正如该“中心”的领导层都是退休官员,且大部分运行经费来源于该组织依据政府的统一标准所编制的年度预算(还需提供相关证明材料)而获得的财政拨款。这种在人员、资金、社会资源方面对政府的依赖和制度约束,导致它的实际运行成效及如何跟政府建立良好的互动关系息息相关。

1. 组织理念、行动宗旨与国家意识形态的一致性——政治合法性的巧妙嵌入

在我国,组织能否生存发展,首先取决于它的宗旨、活动目标和运营策略是否符合“政治正确”的标准。正如,文化服务 NGO 的业务领域与居民的思想价值观念联系紧密,其政治旨趣和活动意义、服务章程和制度执行都须与社会主义意识形态保持一致性。唯有如此,它们才能通过政治检验,也才能获得政府的资源支持。于是,该“中心”也试图通过其制度规章中的一系列语言符号来博得官方认可,象“社会主义核心价值观”“正能量”“文明和谐”等具有政治合法性象征的用语。并将先进文化与志愿精神、团结互助与文化和谐等国家意识形态所倡导的象征符号融入志愿者的宣誓词,获得了官方的政治认可。

此外,“中心”还会根据典型话语的时代性,总结提炼新的任务目标。“中心”成立时适逢 N 市市委

[1]社区的民办文化组织多是脱胎于“广场舞”“合唱队”等中老年团体,这些组织的活动性质与社区公共文化活动的内容多有重合。

[2]唐文玉、马西恒:《去政治的自主性:民办社会组织的生存策略》,〔杭州〕《浙江社会科学》2011年第10期。

[3]该中心是N市市委宣传部于2013年发起成立的,是N市第一所也是仅有的一所社区文化服务公益组织。

[4]费显政:《资源依赖学派之组织与环境关系理论评介》,《武汉大学学报》2005年第7期。

第十三次党代会将打造独具魅力的幸福都市作为引领全局的主旋律,而文化服务作为其中重要的评价体系,也受到了市政府的高度重视。“中心”据此做了“与时俱进”且独具N市特色的总结,把“种文化”、“促和谐”、“更美丽”的三重目标整合为“三归一”的志愿服务目标。在对外宣传与公关中,“中心”也倾向使用“三归一”这一更符合主管部门口味的行动口号。这些理念和语言符号的调整,传递出“中心”在生存语境下对国家意识形态的顺应和宣扬,这也是它谋求政治合法性的积极行动。由此,它获得了政府对其组织目标和行为宗旨的深度认同,进而使其活动得到了更多的政府支持。此外,“中心”的机构性质也被许多社区居委会和居民理解为政府部门,这一获取政治合法性的巧妙策略让其活动空间更富弹性。

2. 具有“旋转门”特征的组织领导层——获得行政合法性的重要保障

在中国,行政合法性是文化服务NGO必要的身份正当性来源。如果NGO获得行政机关给予的符号(机构文书)、话语(领导人批示)或程序(仪式参与)等支持,就意味着其获得了官方认可的行政合法性,就“能够在单位内部和单位的有效影响范围构成的社会空间里开展活动”^[1]。为此,“中心”对外宣称其是由市委宣传部的文明办、市文联共建的,并由CJ集团提供办公场所,有《XD快报》宣传。虽然它获得了多家单位的支持,但其模糊的隶属关系使它仍是一家接受市文明办志愿者处管理的未经注册的“皮包公司”。后来,CJ集团负责人的更换和《XD快报》报社的消极作为,使其合法性空间被压缩,“中心”领导层不得不主动与主管单位和其它单位打交道,努力维系原任领导的支持,并博得援建单位新任领导的认可。

“中心”维持行政合法性的另一重要策略是“制造某种国家权威支持与认可的‘景象’”^[2],借助宣传部的权威,邀请主管过文化事务的中高级退休官员加入管理团队,再由他们邀请级别更高的官员视察甚至亲身体验志愿者活动,以彰显官方权威的认可。“中心”领导们的从政经历更像是“政非”结合的“旋转门”,亦“政”亦“非”的优势巩固了它的行政合法性。“中心”创建人是在N市PK区宣传部工作过二十多年的第一负责人。曾任宣传部干部处处长,后调任文联副主席,既熟悉宣传系统和文化系统的运营机制,又有深厚人脉等等。由于NGO的运作极度依赖建立在非正式关系网络中的“关系”政治运作,故而退休官员的加入有力保障了“中心”的行政合法性,和其与政府机关合作。

3. “假扮”体制内权威——打造身份合法性的“象征资本”

“中心”实质上并不在体制内,政府除了提供部分资金和帮助安排办公场所之外,其它资源都需自力更生。但是调研发现,“中心”在对外宣传、招募志愿者、与社区基层对接和与其它企事业单位合作的过程中,会着力彰显其携带的体制内血统,将继承的一些体制内资源演绎成政府权威的“象征”,并将此最大化的运用到其非体制运作中。这种象征资本^[3]对于文化服务NGO的发展具有重要意义。

“中心”的办公地位于N市繁华闹市区新街口的CJ集团总部——JL72坊,这既得益于CJ集团原一把手与政府之间的密切关系,也源于其对“中心”办公地的规划构想。他希望和“中心”一起把72坊打造成史街,让“中心”联系社区请一些大师来建工作室,进而吸引市民来品位文化,使其成为N市的一个地标和文化品牌。由于其老总被调离,新任老总和与管理层并不同意在总部安插一个志愿者机构,曾多次派人劝说“中心”搬走。于是,“中心”在与CJ集团周旋时,极力宣扬其成立时的政府背景,找来能跟部里扯上关系的文件,并有意将市委宣传部等领导的亲笔牌匾挂在办公室,以彰显其体制内组织

[1]高丙中:《社会团体合法性的问题》,〔北京〕《中国社会科学》2000年第2期。

[2]和经纬、黄培茹、黄慧:《在资源与制度之间:农民工草根NGO的生存策略——以珠三角农民工维权NGO为例》,〔上海〕《社会》2009年第6期。

[3]象征资本也称符号资本,布迪厄认为它是一种个人或组织在信用、名望和认可上有用的资源。

的性质。

另一方面,为了让志愿者顺利进入社区,“中心”也想方设法与基层政府做好对接,“中心”在与基层政府打交道时多以打着市政府下辖单位的旗号,使其更易获得基层政府的信任,以比较放心地接纳志愿者。

中心负责人L说:“一开始,社区不认识我们,JN社区的书记都不见我们,有的社区推说书记在开会。没办法,我们只好多多少少打着部里的旗号去登门。我们首先以S负责人和我在政府任职的经历让社区信任我们,再详述‘中心’的性质和业务。当然,我们也不能完全讲‘中心’是宣传部、文联的,只能强调市里很重视基层文化建设,我们就是带着市里的重视把老师给他们送过来。有了第一个社区,我们就埋头苦干,用工作实效来证明,吸引更多社区,就这样把局面慢慢打开了。”

三、实现组织正规化策略:组织管理的弹性化、制度化和志愿者队伍的专业化

在环境的重重约束下,文化服务组织并不是消极被动的接受者。相反,其会通过多元化的战略行动来降低对周围环境的依赖,并增加其它行动主体对其的依赖度。

1. 富有弹性的管理模式——多层次的组织结构、优势互补的工作分工和管理层去等级化

为了适应环境,许多NGO的组织结构都具有管理弹性。“中心”并没有一支绝对固定的领导团队,甚至连领导小组这样的非正式领导机构都未建立。但是为了申请政府财政拨款、对外宣传和获取社会各界与基层政府的信任,“中心”着力构建了一套完善的多层次组织结构。比如除了政府默许的四个领导之外,还特设了九个小组长作为骨干。这些组长是“中心”针对每个城区的情况,专门设置了联系市文化馆的同志,并由具有文艺才能和服务经验的协调人来担任的,组长们负责在各区的志愿者招募、统筹协调和管理工作。他们一般是兼职,用业余时间协助“中心”做志愿服务,虽然工作时间不固定,但“中心”严格规定了他们的责任义务:(1)协助“中心”做好本区的市级优秀志愿者推荐工作,包括招募、对接、上岗、服务、考核、存档归类、再招募和进出管理;(2)志愿者上岗后,负责志愿服务记录表的收集、归纳、统计、上报;(3)收集、整理、上报志愿者的典型事迹。

弹性的组织管理还体现在对领导层工作分工的合理安排上。“中心”根据每个领导的职业经历和能力特长来进行管理分工,实现了管理人员的专业优势互补。L某负责与社区、院校、媒体的联系和沟通,S某负责志愿者的管理培训、制度拟定和日常管理,而W某则发挥其美术和信息编撰的特长,对外联络由四人中最年轻的Z某(56岁)负责,与社区对接时多由L某和S某相互配合,进而通过双向动员做好社区和志愿者之间的沟通桥梁。

同时,“中心”管理层严格遵循“去等级化”方针。在日常工作中,领导们都尽量避免使用“领导”“一把手”等称谓。对她们而言,在这里发挥余热是内心甘愿奉献的朴素情操使然。而且,“中心”管理者们敏锐地觉察到领导层内部的等级化有可能会让主管部门怀疑“中心”有“另立机构”谋取不当利益之嫌,不利于与政府的联系,甚至会压缩“中心”的发展空间。

2. 兼具规范性和灵活性的制度化管理——制定正式规章与遵循软性社会规范

组织社会学认为:“组织有能力与由环境强加的诸种要求和限制进行周旋,甚至也能够对它们进行操控”^[1],而组织掌握该能力的关键在于机构运转的正规化和高效化。如果组织可以“对一个不断重复的过程通过规章制度加以程序化”^[2],其运作效率就能提高,并向其它主体证明其正规性。因此,制

[1]米歇尔·克罗齐耶、埃哈尔·费埃德伯格:《行动者与系统——集体行动的政治学》,上海人民出版社2007年版,第133页。

[2]周雪光:《组织社会学十讲》,[北京]社会科学文献出版社2003年版,第171页。

定与执行规章制度是组织生存和发展的重要保证,而这正是“中心”能够迅速发展的又一核心因素。

在我国,文化志愿者社团成员多是因共同爱好而聚集在一起的,受过专业训练的队员不多,缺少专业指导且组织松散是该类组织的发展瓶颈之一。“中心”作为全国第一所社区艺术教师志愿者社团,它结合基层文化生活实际,设计了招募、对接、上岗、服务、考核、存档归类、再招募的全套流程,每个环节都有严格的管理制度和规章。针对核心管理层的有管理办法、服务中心工作职责、招募录用方法等三项制度,涉及基层志愿者的有岗位职责、行为规范、承诺书、表彰奖励方法、协议书等五项制度,其中与社区有关的是志愿者服务中心与社区结对项目协议书、服务社区记录表等两项制度。这种“将过往的经验教训在组织结构、组织规章制度中保存下来”^[1]的做法,使组织管理克服了“有限理性”的痼疾。

志愿者必须培训上岗。中心负责人L某说:“中心”要求志愿者一年四季都需扎根在社区,每个月应去四次,每周至少一次。志愿者每次做完服务都要将辅导次数、辅导时间、辅导效果、辅导意见详细填写在《服务情况记录表》上,并经社区盖章,再由组长汇总。我们根据这张表给他们发补贴。

由于志愿者要与不同类型的居民直接接触,难免会产生一些摩擦,如果关系处理不好,会给组织声誉与未来发展造成不良影响。因此,除了正式制度,NGO也会遵循所处环境中的非正式社会规则和行为规范。“中心”管理者们借鉴多年的政府工作经历,在辅导志愿者时经常强调软性管理制度,要求志愿者们既要绝对忠诚于志愿服务理念,在处理矛盾时也需考虑符合地方性文化传统和社区治理规范。

这些正式规章制度和软性社会规范的贯彻,是NGO能够摆脱领导个人魅力而良性发展的基础,或明或隐的规范可保证组织运转不会因某个领导的离开而崩溃。他们说:“靠人脉来维持组织运转不会长久,如何将人治转变为既规范又灵活的制度化,才是实现组织稳定性成长的关键。”

3. 社会人力资源的组织内部化——扩充高素质、专业化的志愿者队伍

人力资源是组织最重要的资源。由于“中心”的志愿服务性质与N市倡导的“博爱之都、志愿之城”的理念相契合,志愿者队伍的壮大可以弥补N市演艺集团、群艺馆等体制内专业文艺工作者人手不足的短板,所以扩展“中心”人力资源符合政府的文化建设思路。在此背景下,“中心”得以不断将社会有识之士吸引进来,增强了自我造血能力,并实现了资源转换,降低了对政府资源的依赖度。

另一方面,志愿者也能自由地在“中心”与其它志愿组织之间进行选择,这给“中心”招募和留住人才带来了挑战。如何将外部的社会人力资源内部化,考验着“中心”领导们的智慧。最初,“中心”招募艺术志愿教师依据的是N市市委宣传部下发的《社区艺术教师志愿者招募启事》。但是,这种被动的招募方式不但应募教师数量少,而且加入的志愿者的素质也参差不齐,无法满足社区要求。后来“中心”改用定向、网络、传媒等方式自主招募,会员数量才有了较快增长。2014年,“中心”与中国文明网N市站、N市志愿在线等网站合作,在扩大知名度的同时,采取网上报名的方式招募志愿者,使报名人数骤增。同时,“中心”还在NJ艺术学院与N市高校的艺术专业在校生成中招募志愿者,使志愿者年龄趋于年轻化,文化素养更加专业。从2013年底至2015年9月,“中心”已累计招募、注册志愿者512人。队伍的不断发展壮大,不仅为“中心”提供了充裕的人力资源,还为它带来了良好的口碑和社会影响力,取到了许多社会资源。很多新社区、企业在关系社区的推荐下,主动与“中心”联系,希望借助其丰富的志愿者资源,合作开展文化服务项目。

通过将社会人力资源内部化来扩大志愿者队伍,是“中心”“最小化本组织对其它组织的依赖程度,或增加其它组织对本组织依赖程度”^[2]的有效策略。在志愿者队伍壮大后,“中心”借助日益扩大的

[1]周雪光:《组织社会学十讲》,[北京]社会科学文献出版社2003年版,第315页。

[2]陈天祥、徐于琳:《游走于国家与社会之间草根志愿组织的行动策略——以广州启智队为例》,[广州]《中山大学学报》2011年第1期。

社会影响力不断拓展社会资源和社会网络,并与其它行动主体展开合作。

中心负责人L某说:“公益事业对我们来讲即是一份组织责任,也是我们的社会形象。而且这种非常有意义的公益事业也可以反哺‘中心’,为我们的工作做贡献。这个做好的话我们能做好多事情,比如我们这儿的艺术家老师到机关去上课,领导们很可能通过老师的讲课就对我们产生了好印象,得到政府方方面面的支持也会容易些。”

四、拓展组织的社会资本策略:借助私人关系构建社会网络的“第三条道路”

对于以志愿服务为主业的NGO来说,与生俱来的公益性质使它们无法从市场经济中获得足够的发展资源,体制外的尴尬身份又让它们不能完全依赖行政权力来拓展全部社会关系和资源。于是,通过积极打造并精心维系社会关系网络来积累社会资本就成为他们的一项现实策略。尤其在中国的文化情境中,“关系”作为“行动者之间特殊主义的、带有情感色彩的、具有人情交换功能的社会纽带”^[1],这对NGO的稳定发展更加举足轻重。因此,该类组织试图通过多种途径挖掘出“嵌入在社会网络内的可供组织借用或动员”的社会资本,为其发展开辟建构在私人关系网络中的“第三条道路”^[2]时常可见。

1. 充分利用依托领导业缘的私人关系——非正式关系网络在招募与宣传中的正式运用

在“中心”赖以发展的立体化社会关系网络中,由官方权威所缔结的垂直型社会关系至关重要。这种自上而下的社会关系多依靠行动者在科层化的行政组织结构中对规则和绝对权威的遵从来运行,它可以生产有利于组织发展的社会资本。“中心”管理层就投入了大量精力和资源,试图与高校官员来建立、维系、发展、重建这种非正式社会关系,这可让高校的一些体制内资源配置向“中心”倾斜,并借此积累许多社会资本,支撑其快速发展。

“中心”刚成立时,因志愿者数量少且文艺功底不强,曾一度陷入困境。L负责人到任后,想通过在高校定向招募志愿者来扭转局面。于是,他与NJ艺术学院和NJ师范大学加强联系,利用私人关系游说两所学校的领导支持,“中心”利用体制内的官方权威所主导的科层制网络,自上而下地为志愿者招募及其后期培训争取到了高校资源。

“NJ艺术学院的Z院长是我们音协的主席,我跟他打招呼想在学校招募大学生志愿者,他说:‘好啊!正好大学生也要参加社会实践。’然后就直接跟音乐系主任交办了这件事。之后我们到音乐系去对接,连舞蹈系也去了,学院主动给我们提供礼堂,让我们在那做培训,他们甚至在学校里帮我们贴招募启示。N艺的音乐、舞蹈、绘画、书法都很棒,学校的许多老师都是文联的会员。我们就通过他们(发动学生)。在中国办事就是这样,有人脉、认识人就好办。”中心负责人L某说。

这种借助与学校领导的私人关系来推进的志愿者动员模式,不仅可以得到学校的软硬件支持,而且相对于社会上那些虚实不清的志愿招募,学生也更加信任通过学校载体所做的志愿宣传,非常青睐有学校背景的动员。当然,这种学校动员毕竟不是强制性的,所以并不是每个学生都会热衷并愿意配合“中心”的工作。但是从定向招募的效果来看,可以明显看出借助非正式关系而展开的正式动员所具有强大号召力,这种力量或许来源于依附在学校的科层制组织结构中的体制权威的特殊影响力。

除了定向招募,为树立“中心”的正面形象,领导们也会借助在政府工作多年所积累起来的人脉,发动媒体广泛宣传。比如,他们巧妙利用了由以往业缘所缔结的社会关系网络来运营与新闻媒体的

[1]边燕杰、张磊:《论关系文化与关系社会资本》,〔西安〕《人文杂志》2013年第1期。

[2]“第三条道路”是指“中心”在发展过程中的社会资本。这种社会资本代表着行动主体与地方政府、事业单位甚至私人企业等互动过程中,从已有的社会网络中挖掘所需资源的一种能力。

关系,借助它们大力宣传“中心”的成就,打造符号资本,积累社会认可度和美誉度。《社区新报》的主编以前是L某的同事,他们一直保持着良好的私人关系,该报因这层关系而与“中心”长期合作,对“中心”事迹进行正面报导。追本溯源,这得益于负责人们曾在政府的社会关系网络中的官方身份。

中心负责人W某说:“《社区新报》每月都会给我们的志愿服务安排一个专版。通过这个,就把我们的特色和事迹宣扬出去了。这么大的支持得益于传媒集团的Z主编原来是L负责人的老同事和老朋友,包括后来与《JL晚报》合作的每年一次的志愿者成果汇报晚会,也是张同意的。”

2. 蕴含于工作关系之中的社会关系投资——正式关系网络的非正式运用

“社会关系网络”是因个体或集体有目的或无意识地投资那些近期或远期会带来利益的社会关系而形成的,它是社会资本的重要载体。而且,基于人际关系的社会资本是行动者有意为之的动态过程的结果。社会资本的动员过程分为两步:第一步是行动者加入到资源丰富的社会网络中,获得赢取潜在社会资本的优势;第二步是行动者通过有意识的行为去动员这些资源,从而实现预期目标^[1]。“中心”在与地方政府和社区基层的合作过程中,就有意无意地采取了一些关系投资策略,将表面上很偶然的工作关系演绎成特定的非正式关系网络,并为“中心”争取了发展资源。

社区是“中心”合作的重要基层单位,为此负责人们凭借多年在政府宣传部门的工作经验,与社区领导加强沟通时,还努力与他们发展良好的私人关系。N市文明办承办的中国文明网对“中心”的宣传给予了版面支持,但由于“中心”人手有限,无法投入更多精力深入挖掘宣传题材。于是,S某就动员与她有合作关系的社区工作人员帮助一起整理网络宣传材料,这种技巧性的互惠动员策略主要依赖“中心”管理层与社区的良好关系。

S某说:“我们一开始给文明网投稿,都写的累死了也不知道该怎么写。于是我们就想到让社区写。他们平常和我相处的很好。但是你不能一上来就让人家全写啊。我和W校长就把那些素材碎片整理出来,拿给他们看,他们认可了,还给他们署名,这下他们也积极了,主动帮我们选素材。后来我们就把谁谁在我们这儿搞活动了,对社区有什么帮助,又促进了N市文化的什么工作,都整理成简单文字给他们确认,并配上图片,署上他们的名字报出去,他们巴不得呢!因为他们社区能上中国文明网N市站也不容易,这算他们的重要业绩。”

此外,在“中心”成立之初,很多社区并不了解其运营性质,导致“中心”与它们的对接过程并不顺利。针对这种情况,“中心”把工作突破口放在与已发生联系的社区建立良好的正式合作网络上,先让这些社区信任“中心”的工作,再由它们将“中心”的服务理念和性质宣传给其它社区。很多与“中心”建立了良性互动关系的社区都会在私人网络中替“中心”做宣传。这种建立在熟人关系基础上的具有互惠性质的口口相传,很大程度上扭转了“中心”与陌生社区之间对接困难的不利局面。

“一个城郊社区,想找一位教合唱的好老师。JQ社区Z书记向他们推荐了我们。我们联系了市合唱协会的老教师去教。教了以后社区W书记尝到了甜头,发现把人聚到一起学唱歌,吵嘴打架的都少了。于是,他就向BQ社区介绍经验,那边又主动来联系我们了。”中心负责人W某说。

当然,在正式关系网络中的非正式联系也有局限性。这些网络都是由组织成员个人非正式地借助组织平台来运营维护的产物。故而,倘若NGO过度依赖其管理者与外界的单线联系和私人信任,而不是本着让大众了解和认同机构的性质与业务来扩大影响力,反而会抑制它们的长期健康发展。换言之,如果过度依赖个别领导的行事风格与惯性决策来维系组织发展,当领导更换或者私人信任关系不过硬甚至反目时,其它组织或居民对“中心”的信任度就会被削弱,甚至会转变原来的信

[1]边燕杰、张磊:《论关系文化与关系社会资本》,〔西安〕《人文杂志》2013年第1期。

任态度。

五、结论：文化服务NGO发展策略中的“环境嵌入性”

组织社会学认为任何组织都不是在真空中生存的密闭体系。它们是在各种环境条件的多重压力下展开活动的，其组织结构、功能定位和未来发展都会受到环境的规制。换言之，组织的发展演变是不断适应环境的产物，“一个组织所处的法律制度、文化期待、社会规范、观念制度等为人们广为接受(Taken for Granted)的社会事实的感知”^[1]都是组织行为的影响因素。组织采取何种策略解释其遭遇的现象和情境，运用何种运作机制，形成哪些逻辑判断和利弊评价，都与环境息息相关。在经济社会学领域，“嵌入”概念被解读为“强调政治、经济、文化、社会资本、组织关系等多项环境要素对机构运行规律和发展状态的植入性影响”^[2]。在文化服务NGO的行动实践中，无论是谋取合法性，还是实现正规化，亦或拓展社会资本，都是它们为了适应社会环境、扩展生存空间而与社会关系网络中的不同行动主体展开互动与镶嵌的灵活策略。在此，笔者引入此概念，并把这些策略统归为“环境嵌入式”发展策略。

具体来说，在社会结构体系及其运行机制的宏观规约下，文化服务NGO为了扩展生存发展空间，不得不借助多元化策略来争取发展资源。首先，组织身份的合法性是NGO存在正当性的基础，所以它们通过将政府的文化宣传口号嵌入到组织的服务理念以谋取政治合法性，通过邀请辞职的中高层官员进入领导层来获得和延续政府让渡的行政合法性，同时通过假扮体制内权威来打造其属于官方体制的象征资本，这些都是以“政”之名，谋求政府给予其组织合法性的有效策略。其次，正规的组织形式更容易赢得社会各界的信赖，于是，NGO建立了一套以多层次的组织结构、优势互补的工作分工、管理层去等级化为主要特征的弹性管理模式，通过制定正式的组织规章和遵循软性的社会规范来使制度化兼具规范性和灵活性，并利用定向招募、网络招募、传媒招募等手段来动员各类高素质、专业化人士加入进来，实现社会人力资源的组织内部化，这种规范化、高效率的管理机制，有利于NGO在对外宣传中赢得社会各界信任，获得政府财政资金和其它社会资源的支持。再次，社会资本也是为组织发展提供助力和便利的关键资源，为此，组织的领导们积极利用其私人关系网络开辟拓展组织社会资本的“第三条道路”，他们一方面将其因政府工作经历的业缘关系而积累起来的非正式私人关系网络正式运用于志愿者招募与组织宣传中，帮助组织扩充队伍、扩大影响，另一方面又从正式工作关系中挖掘社会关系投资点，将工作过程中的正式关系网络非正式地运用于社区动员、组织宣传和志愿服务，为获得社会广泛认同夯实基础，这种灵活的非正式关系网络的正式运用与正式关系网络的非正式运用，极大地拓展了组织的发展空间。从这些多元化的“环境嵌入式”发展策略中，可以折射出文化服务NGO在现行社会机制运行框架中调动多方资源为其发展服务的深层次行动逻辑。

〔责任编辑：方心清〕

[1]周雪光：《组织社会学十讲》，[北京]社会科学文献出版社2003年版，第75页。

[2]吴月：《嵌入式控制：对社团行政化现象的一种阐释——基于A机构的个案研究》，[广州]《公共行政评论》2013年第6期。