

大学卓越领导:认识分歧、治理模式与组织信任

周作宇

(北京师范大学,北京 100875)

〔摘要〕 大学追求卓越需要卓越领导。卓越领导涉及大学的领导体制和大学的治理结构,也涉及特定组织结构和制度环境下的领导团队和领导者个体。在科技迅猛发展、市场力量无处不在的情况下,大学面对的决策环境的复杂性和不确定性极大增加。领导的主要任务是在确定性和不确定性之间寻找可能性。如此,在领导团队成员之间出现认识分歧是不可避免的,因而需要更多的沟通和互动,达到基于信任的理解。这必然涉及当事人的心智模式、心理倾向和领导风格,更涉及当事人所处的“微观政治”环境。大学的人文特点决定了理解具有目的的属性。理解又是实现组织目标的工具和手段。没有理解,组织目标和决策就不可能真正和个体建立起联系,因而也就失去有效沟通的前提。大学里的组织信任是有效沟通的结果,也是有效沟通的条件。消除微观政治的负面效应,防止纠缠于权力争斗而使组织目标迷失,建立透明、开放、公正、公平的学习型组织,是基于信任的组织文化建设的重要内容,也是卓越领导发展的必由之路。

〔关键词〕 大学领导;大学治理;组织信任

〔中图分类号〕 G640 〔文献标识码〕 A 〔文章编号〕 1002-0209(2016)01-0005-12

大学追求卓越需要卓越领导。没有卓越的领导,大学追求卓越是很难想象的。卓越领导涉及大学的领导体制和大学的治理结构,也涉及特定组织结构和制度环境下的领导团队和领导者个体。前者是领导的外部行动条件,后者是领导的内部行动特质。领导体制和治理结构受大学所处的社会环境和政治体制的约束,具有相对的稳定性。领导行为受团队和个体特征影响,具有较大的能动性和弹性。在外部结构性条件给定的情况下,人是最为能动的起重要作用的因素。按照德鲁克的界定,领导是做正确的事,管理是正确地做事。领导的主要任务是在确定性和不确定性之间寻找可能性,在纷繁复杂的环境中把握未来方向,动员各类资源,既在已有的轨道上领跑,又能再辟蹊径,主导潮流,使机构不断改进,持续变革。鉴于环境迅速变化,不确定性明显增强,对未知的预判和界定,成为领导力水平的重要判据。认识分歧解决、沟通方式设计、角色权力行为、微观政治互动、领导变革路线等,构成组织领导力的观察面项。下面通过弗吉尼亚大学校长

辞职风波对卓越领导问题作一具体分析。

一、引子:大学校长“被辞职”风波

弗吉尼亚大学创建于1819年。美国《独立宣言》起草人杰弗逊为大学的创始人。杰弗逊的建校理想是“推进新探索,发现新知识,保持态度和观点能够与时俱进”。弗吉尼亚大学目前是美国最优秀的公立大学之一,和中国大学有一定历史渊源。清华大学的标志性圆形建筑风格和弗吉尼亚大学类似。在过去五十多年里,弗吉尼亚大学共经历了五任校长的领导,各自在任期内领导了大学的变革。香浓(Shannon,1959—1974)长校15年,确立了弗吉尼亚大学的学术地位,聘用了学术导向的教师。海尔福特(Hereford,1974—1985)长校11年,重视校友的角色,成功地从私人那里筹集到经费。欧尼尔(O'Neil,1985—1990)长校5年,展现了多样化劳动力和学生群体的价值。卡斯汀(Casteen,1990—2010)长校20年,使大学向外拓展,通过私人渠道

〔收稿日期〕 2015-12-10

〔基金项目〕 教育部社会科学重大攻关项目“现代大学治理结构中的纪律建设、德治礼序和权力配置协调机制研究”(15JZD044)。

北京师范大学教育学部马佳妮博士为撰写本文做了基础性工作,谨致谢忱!

筹集经费弥补公共经费不断下降的资金缺口^①。沙利文(Sullivan, 2010—)金融危机后主政弗吉尼亚大学, 其时弗吉尼亚州公共经费已经持续二十多年紧缩, 金融危机更使大学的财政状况雪上加霜。沙利文曾任密歇根大学—安娜堡总教务长, 是一位优秀的社会学教授。就任弗吉尼亚大学校长不久, 即主持制定基石计划(Cornerstone Plan), 力推国际化战略, 看好中国市场, 在上海成立中国中心。2012年, 她还亲自率领考察团访问中国, 拓展和中国大学的合作渠道。从中国回到美国不久, 她在校董会主席副主席的小范围见面会上通知“被辞职”, 随后校董会主席将消息向弗吉尼亚大学社区发布^②。

沙利文是弗吉尼亚大学历史上第一位女校长, 学术成果颇丰, 在教授和学生中口碑甚好。她突然“被辞职”, 无论对弗吉尼亚大学社区而言, 还是对美国甚至世界高等教育界而言, 都是爆炸性的消息。一石激起千层浪, 校长“被辞退”的决定在学生、教职工、校友、捐赠人中引起了轩然大波, 遭到利益相关者们史无前例的反对。校园内几乎每天都有各种规模的师生抗议活动。教师评议会(Faculty Senate)也迅速对该事件作出回应, 高度肯定沙利文的工作, 对校董会投出不信任票, 要求校董

会主要成员辞职, 要求让沙利文复职。教师评议会和学生还组织了全校师生、校友的静坐以支持校长。教授群体多数表达“震惊和失望”, 部分星级教授辞职以示不满; 10个学院的院长及招生办公室主任联名上书校董会, 要求考虑恢复沙利文的职务; 学生、教授和校友还在 Facebook 和 Twitter 网上设立了“为沙利文校长请愿”“改组弗吉尼亚大学校董会”群, 利用社交媒介第一时间发布校内外动态的详细文字和视频报道, 实时发布有关信息。校内抗议活动逐步产生更大更广泛的影响。鉴于事件不断发酵, 弗吉尼亚州州长罗伯特·麦克唐纳(Robert F. McDonnell)于6月22日(星期四)致信校董会, 提出四点原则^③, 下了最后通牒, 要求下周二必须作出决定, 否则, 周三即要求校董会集体辞职。2012年6月26日, 即校董会要求沙利文辞职16天后, 多格斯率先投票“毫不含糊地同意”(unequivocal yes)沙利文复职, 其后校董会所有成员全票通过恢复沙利文的职务(Reinstated in Unanimous Vote)。沙利文因此继续留任。特别会议全程对公众开放, 并在网络上直播。2012年8月20日, 沙利文重修与董事会的关系(Aims to ‘Reset’ Relations With Board)^④。至此校董会和

① 莱昂纳多·善德利兹(Leonard Sandridge, 原弗吉尼亚大学执行副校长、首席运营官)的报告。

② 2012年6月10日, 弗吉尼亚校董会(Board of Visitors)主席海伦·多格斯(Helen Dragas)通过电子邮件向师生、家长及校友宣布:“校董会与特蕾莎·沙利文(Teresa Sullivan)达成一致, 决定从8月15日起沙利文不再担任弗吉尼亚大学校长一职”。

③ 第一, 消除沙利文未来的不确定性, 大学需要尽快将这场风波平息, 进入正常状态, 星期二是最后的期限。第二, 校董会所作的任何人事的和政策方面的决定, 必须有明确的说明, 包括为了追求卓越和提升竞争力而实施改革的理由。第三, 决策要客观, 不能受政治的、个人的和媒体的影响。学校的利益才是决策的基础。尽管公众的参与非常重要, 但是, 管理大学不是包括州长在内的教职员工、校友、捐赠人和其他群体的责任。校董会成员掌握全面信息, 是重大人事责任的管理者。第四, 校董会是一个整体。尽管无法保证大家的意见一致, 但是, 只要最后作出决定, 就要保证是一个声音, 不能将校董会的封闭会议的信息擅自泄露。(麦克唐纳州长后因涉嫌腐败被诉。)

④ 以上对该事件的报道主要参考了《美国高等教育纪事报》网站的相关文章, 具体为: “U. of Virginia Board Votes to Reinstall Sullivan” [EB/OL]. <http://chronicle.com/article/U-of-Virginia-Board-Votes-to/132603/> “UVa Board Reinstates Teresa Sullivan: Complete Coverage” [EB/OL]. <http://chronicle.com/article/Teresa-Sullivan-Reinstated-at/132417/> “Supporters Quietly Plot Teresa Sullivan’s Return as President of UVa” [EB/OL]. <http://chronicle.com/blogs/ticker/supporters-quietly-plot-teresa-sullivan-s-return-as-president-of-uva/44675> “Teresa Sullivan Will Step Down as UVa’s President After 2 Years in Office” [EB/OL]. <http://chronicle.com/article/Teresa-Sullivan-Abruptly/132205/> “UVa Provost and Major Donors Question Integrity of Board in Ousting Teresa Sullivan” [EB/OL]. <http://chronicle.com/blogs/ticker/uva-provost-and-major-donors-question-integrity-of-board-in-ousting-teresa-sullivan/44513/> “UVa’s Accreditor Says Sullivan Ouster Has ‘Raised Questions’ About Compliance” [EB/OL]. <http://chronicle.com/blogs/ticker/uva-s-accreditor-says-sullivan-ouster-has-raised-questions-about-compliance/44813/> “UVa Faculty Push for Specifics on Rift Between Sullivan and Board” [EB/OL]. <http://chronicle.com/article/UVa-Faculty-Push-for-Specifics/132211/> “Top Executive at U. of Virginia Resigns in Wake of Leadership Crisis” [EB/OL]. <http://chronicle.com/article/Top-Executive-at-U-of/133431/>.

校长的冲突以及由此引发的风波渐息。反思这起事件,重审大学治理结构,观察大学领导,检讨大学追求卓越的动力形式和解决方案,由此延伸的关于大学领导的议题意味深长,深值玩味。从美国高等教育史看,一般大学校长任期都比较长,尤其是在高等教育发展早期,不乏校长 30—40 年之久的例子。进入 21 世纪,大学校长的辞职和被辞职事件时有发生。种族、性别、领导风格、刑事事件等问题都有可能成为校长辞职的导火索。九年前哈佛大学萨默斯(Lawrence Summers, 2001—2006)是一个典型,近期的宾夕法尼亚州立大学校长葛兰姆·斯班尼尔(Graham Spanier, 1995—2011)辞职是又一个典型。前者因为教师投不信任票辞职,后者因为学校橄榄球助理教练男童性虐待丑闻被迫辞职。无论是谁,终究可以找到辞职或被迫辞职的原因。但是,沙利文之被辞职,发生在上任后仅仅两年,缺乏足够有说服力的理由。究竟是什么原因导致这样事件的发生?

二、不确定性与认识分歧

一般而言,全球化、信息化和市场化是国际社会发展的共同特征,是世界高等教育发展的共同环境。高等教育是一个开放系统,既对本地区、本国开放,也对世界其他地区开放。高等教育的国际性扩张和影响是时代潮流。专注习惯的环境、习惯的领域、习惯的运营方式,无法面对外部环境的变化。在科技迅猛发展、市场力量无处不在的情况下,高等教育面对的决策环境的复杂性和不确定性极大增加。高等教育的人才培养、科研和社会服务三大功能,无不受到包括学术市场和资源市场在内的多重市场的挑战。高等教育的全球性开放给大学既带来了前所未有的新市场、新机遇,也带来了巨大的压力和威胁,尤其是对传统的大学精神和追求带来威胁,对大学学者社区的运作方式带来挑战。在社会相对稳定,变化没那么迅速的环境下,社会的不确定程度比较低,改革的紧迫性和压力没有那么大,一切都比较容易把控,人们对校长的期待尽管从来没有降低过,但是毕竟限制在理性的范围之内。但是,当社会环境变化迅速,大学面临的挑战为旧有习惯思维所不熟悉的情况下,对不确定性和挑战的认识和回应就成为思想和决策交锋的焦点。如何回应外部环境的变化,首先涉及对情境的研判

和认识。面对如此变化不定的环境,在认识上出现分歧是不可避免的。问题在于如何看待分歧,如何超越分歧。弗吉尼亚大学校长的被辞职,从正式渠道的资讯看,就是源于校董会和校长之间所谓的“哲学观分歧”。如校董会主席海伦·多格斯(Helen Dragas)所言,校长沙利文与董事会之间存在哲学观的分歧(“philosophical difference of opinion” with the board)。

沙利文 2010 年被任命为弗吉尼亚大学校长。其时,“一切都在变,唯有变化不变”早已成为管理界的口头禅。面对急速变化的环境,沙利文本有她的主张和愿景。她坚守大学应该坚守的传统,进一步对外拓展空间,检讨内部制约学术发展的各种制度,多方面推动大学改革。其中最大的改革是学校的预算制度改革。弗吉尼亚州削减公共经费已持续了二十多年。无论从政治的角度还是从市场的角度看,大幅度增加学费实不可能。慈善机构和富人的捐赠是主要的渠道。除了扩大捐赠份额外,还需要提高经费使用效率,削减某些项目的支出。过去,战略性缩减直接由学校的核心行政主导,决策者又常常是非学术执行官。由于行政执行官缺乏作出具体决策的充分信息,经费削减涉及面比较大,因而一些重要的学术性经费也可能遭到削减。面对这样的弊端,沙利文任职之后实施了新的内部财经模式。新模式并非技术性的会计改革,而是要建立面对所有学院的分权预算模式。核心行政对各个学院的具体情况并不了解。再没有比学院的院长更了解他们的学院了。但是过去院长们缺乏财经计划的工具。即使他们确实找到压缩成本和其他增加收入的创造性的方法,当时的财经制度也无法保证他们能够将节约的经费和新增的收入留在他们的账上。预算制度改革增加了财政的透明度和责任制,长期以来形成的内部分配资源过程中的“政治化”印象得以消解。这种制度还使总教务长和院长们坐在一起,讨论战略性的优先投入领域和事项,以此作为预算基础。在短短的两年时间内,仅这样一项改革就需要很大的精力和勇气。何况,还要选聘总教务长和执行副校长,推动实施基于绩效的教师加薪政策,促进学科交叉和国际化发展,加强校园安全,深化和社区及政府的联系,创新招生方式,建立州内远程呈现联盟,修缮学校的标志性圆形建筑(Rotunda),大幅度筹措经费。沙利

文尽职尽责,既有愿景又有担当,广为弗吉尼亚大学师生认可。

美国大学治理结构多为董事会领导下的校长负责制。校董会一般由社会贤达、企业界领袖、校友代表组成,负责关乎学校发展的重大决策,特别是遴选和任用校长^①。校长全面负责学校事务,总教务长负责学校学术事务,直接向校长汇报;各学院院长负责本院学术及行政事务,直接向总教务长汇报。学校设有各类委员会,参与咨询或决策。弗吉尼亚大学校董会成员17人。其中10位是总裁、首席执行官或合伙公司的经理人,6位是律师,1位是医师。2008年,多格斯任校董会主席,她毕业于弗吉尼亚大学商学院,是房地产开发商。她上任时,正值金融危机肇起,除了一些老牌的私立大学外,其他大学,尤其是公立大学都受到巨大的冲击。以她为首的校董会认为,在面临外界环境快速变化、经济下滑、州政府投资减少致使经费紧张、数字化时代来临、网络课程和高科技迅猛发展的情况下,该大学正经历一场生存危机,大学需要有一个“勇敢”的强人型校长领导大刀阔斧的变革。多格斯称:“校董会相信,医疗和学术正处在变化迅速、压力增大的外部环境中。弗吉尼亚大学必须保持走在改革的前沿。”“这样的环境需要大学的行政管理、治理、财经资源开发、优先事项支持和资源配置等方面以更快的步伐实施改革。”“在一种渐进式、边际性改革模式下,大学难以保持现有的水准。这个世界简直变化得太快了。”“校董会强烈感受到,我们需要大胆而积极主动的领导来应对我们面对的困难。”与她期望的迎应变化的领导风格不同,沙利文被界定为一个改革的“渐进主义者”。这也是校董会部分人做局逼沙利文辞职的一种成文解释。

校董会和沙利文的哲学观分歧究竟在哪里,由于可资参考的材料十分有限,因此难以把握。不过,从形式上分析,差异不外乎两方面:对变化的认

识以及对变化的应对方式。前者的认识对象主要在大学的外部环境,这样的认识环境是大学和其他组织机构所共同处于其中的。即大学面临这样的环境变化,其他行业部门也面临。身为大学校长的沙利文面对这样的环境,身为地产商,同时也是校董会主席的多格斯也需要面对。摩尔定律概括的科技进步、国际秩序重构、全球性贸易扩展和人才流动、新兴市场国家经济地位上升、美国次贷危机引发世界金融动荡,如此等等,这是任何关注国际时局的人不能不了解的。作为杰出的学者、具有多年大学行政经验的沙利文校长不可能认不清楚。有所不同的是,沙利文需要将对外部环境的变化认识 and 大学内部的整个机体结合起来作综合判断。而多格斯事实上手掌两条船的船舵。首先是自己的企业集团,然后才是作为校董会主席而利益相关的大学。她对外部环境变化的认识要和两个在性质上存在很大差异的不同组织建立联系。因此,即使是同样的“客观的”外部环境,转化为组织的内部决策和行动的方式本应有所不同。将企业应对外部环境的反应方式完全照搬到大学,必然会产生为企业所想象不到的后果。沙利文校长“被辞职”事件引爆的“大学人”和校董会的冲突即是很好的证明。2012年9月,美国六大评估认证机构之一南方院校认证协会“挂牌警告”弗吉尼亚大学,令这所著名的卓越大学蒙羞,是更好的证明。为多格斯界定的所谓“哲学观的分歧”,从一定意义上说,是大学和企业应对变化的反应方式的差异,也是大学变革观和企业变革观的差异,是大学治理模式和公司治理模式的差异。据《美国高等教育纪事报》报道,校董会要求沙利文准备的本来是一个需要三分钟才能煮熟的鸡蛋(a three-minute egg),然而董事会期待她只花两分钟时间便将鸡蛋煮熟。因为无法做到,便以不恰当的方式解雇了她^②。要求沙利

① 张斌贤等对美国10所著名大学(哈佛大学、普林斯顿大学、耶鲁大学、斯坦福大学、麻省理工学院、芝加哥大学、加州大学伯克利分校、达特茅斯学院、哥伦比亚大学和密歇根大学)1996年董事会成员所从事的职业进行了分类和统计,发现在298名董事中,来自校内的教授(教师)、管理人员和学生总计22人,占总数的7.4%,来自校外的人士为276人,占总数的92.6%;其中从事学术职业的董事为45人,从事非学术职业的董事为253人,分别占总数的15%和85%。而在校外董事当中,工商企业董事和律师所占比重较高,分别为50.3%和8.4%。见张斌贤、张弛:《美国大学与学院董事会成员的职业构成——10所著名大学的“案例”》,《比较教育研究》,2002年第23卷第12期。

② “Back to the Future for UVa”[EB/OL]. <http://chronicle.com/article/Back-to-the-Future-for-UVa/132585/>.

文在两分钟内便煮好原本需要三分钟煮好的鸡蛋,反映了迅速反应迅速决策迅速行动的“企业逻辑”,这和校长考虑组织传统、平衡多方利益、倾听多方声音的“大学逻辑”难以合拍^①。其一,管理模式和发展速度的争议。以主席多格斯为主导的部分校董会成员不断强调,他们希望的是“大胆的”而非“逐渐的”改变,他们认为大学在运作方式上发生了类似商业组织的行为,校长必须及时作出相关决策,为学校的发展抓住转瞬即逝的时机,因此必须改变传统的教员、学生甚至校友参加讨论并经过长时间的争论后才决策的做法。高等教育作出渐进改革的日子已经结束,也应该结束。多格斯要求“自上而下”的控制(top-down control)。校长沙利文则认为“公司式的自上而下的管理模式不适用于大学”,“渐进改革”并不意味着缺乏远见。其二是关于学校发展模式的争议。通过目前双方公布的信息(邮件往来)来看,主要是是否通过在线课程降低学校运营开支的争议。校董会部分成员希望沙利文砍掉一些传统专业,如德语、经典文学,增加在线学位课程,以节省开支。他们认为包括斯坦福大学、密歇根大学、普林斯顿大学、耶鲁大学等在内的一批美国著名高校正在发展其“在线教育”战略,而弗吉尼亚大学落在了后面。多格斯还要求将学校迅速转变成为以文凭生产和在线教育分布为主导的消费者模式(a rapid transition to a consumer model of diploma generation and online content distribution)。沙利文则认为传统学科不可动摇,它们奠定了大学赖以存在的基础。沙利文同时对在线学位课程的态度有所保留。美国高教界目前对在线学位课程的质量也有颇多争议^②。杰弗逊有一句格言:观点的错误可以容忍,只要理性可以

与之自由争论^③。面对复杂环境和未知世界,认识的分歧是不可避免的。如何消除分歧,求同存异,靠的是理性的力量,而不是权力的强制滥用。

三、治理模式与微观政治

美国大学治理受多重主体的影响,包括联邦和州政府(及议会、司法部)、与大学事务相关的委员会(如大学教授联合会 AAUP,南部院校认证协会 SAACS)、大学校董会、大学校长、大学教授和学生团体等组织或个人。由多重主体共同参与的这种治理模式即共享治理(Shared Governance)模式。共享治理是美国大学悠久的历史传统,也是大学治理的基本准则^④。联邦政府的职责是确立国家高等教育的目标,提供研究经费和学生资助,就高等教育机构的表现、成本和结果进行信息发布,制定关涉学生权利和入学过程的政策,对歧视的指控进行调查。州政府一级的管理因州而异。以弗吉尼亚州为例,与高等教育相关的机构有州长(任期4年,不能连任)、副州长(任期4年)、州教育部长(由州长任命)、州司法部长(任期4年)、州议会(40个参议员,任期6年;100个众议员,任期2年)和州高等教育委员会(是一个协调机构)。包括校董会主席在内的校董会成员全部由州长任命。美国大学校长的任命与罢免均由大学董事会决定,董事会是美国大学的最高决策权力机构,成员多来自校外许多非教育界人士,其中商界精英和政治人物占很大比重。除了负责校长的上任与卸任外,董事会的主要职责还包括制定学校方针、维护对外关系、保证学校财政供应充足、审批校长政策规划等。虽然董事会不得干涉学术管理,却能通过行政手段制衡校长,进而影响学术事务。一些全国性或地区性的

① 我国学者针对我国高等教育改革的实践,也有类似的观点。见陈平原:《中国大学:改革太急,期望太高》,《北京日报》,2014年12月1日。

② “UVA has its president back. But the fight to save our universities has only just begun”[EB/OL]. http://www.slate.com/articles/news_and_politics/politics/2012/06/teresa_sullivan_reinstated_as_the_president_of_the_university_of_virginia_.html. “Teresa Sullivan Will Step Down as UVA’s President After 2 Years in Office”[EB/OL]. <http://chronicle.com/article/Teresa-Sullivan-Abruptly/132205/>.

③ Terry Newell, Lessons on Leadership: The University of Virginia Fires a President. Posted: 06/22/2012 12:39 pm EDT Updated: 08/22/2012 5:12 am EDT. http://www.huffingtonpost.com/terry-newell/lessons-on-leadership-the_b_1618228.html.

④ Gallos, J. V., Reframing Shared Governance: Rediscovering the Soul of Campus Collaboration. *Journal of Management Inquiry*, 2009, (2): 136—138.

专业型组织在治理中也发挥重要作用。美国大学教授协会(American Association of University Professors(AAUP),1915)在约翰斯·霍普金斯大学哲学教授阿瑟·洛夫乔伊(Arthur O. Lovejoy)和哥伦比亚大学哲学教授约翰·杜威的倡导下于1915年成立。自成立以来,一直致力于两个方面的事业。一是保证教授的权利和自由,保障教授面对经济压力和政治压力时的学术自由。1940年发布的《学术自由与终身制原则声明》使学术自由的基本原则正式通过书面形式得以确立。二是从1916年开始推动大学教授参与大学治理。1920年AAUP的学院与大学治理委员会制定了第一份有关大学治理的声明。该声明强调教授参与人事决策、行政人员选拔、预算准备、教育政策制定的重要性。1966年,AAUP、美国教育委员会(American Council on Education(ACE),1918)与美国大学和学院董事会协会(Association of Governing Boards of Universities and Colleges(AGB),1921)联合发布了《学院与大学治理声明》(*Statement on Government of Colleges and Universities*),使教授适当参与大学治理的原则确立起来。该声明提出两大基本原则:一是大学的重大决策既需要首创能力,又需要全体人员的参与;二是大学各组成群体发言的权重存在差异,谁对具体事务负有首要责任谁最有发言权^①。在内部治理结构上,董事会、以校长为首的行政人员、教授之间形成了一种权力制衡机制。“学术治理过于重要,以至于不能完全置于教授之手,也不能完全置于董事之手。要求双方共同参与。”^②它强调校董会、行政和教授对学校的共同治理,较全面地体现了《独立宣言》奠定的分权与制衡的民主建国精神。该声明发布近50年里,美国许多高等教育方面的协会和组织都在通过各自渠道坚守声明中确立的共治原则。在社会日新月异迅速变化的时代,分享治理模式不但没有过时,而且更显重要^③。维护大学治理原则不仅仅靠大学对《声明》的自觉遵守,还要靠其他技术性工

具。违反原则的高校还会受到联合会、协会、委员会等机构通报“警告”的惩罚。

弗吉尼亚大学以杰弗逊为骄傲。这所古老大学与杰弗逊的联系自然因杰弗逊和美国建国《独立宣言》的联系而和整个美国历史联系起来。在一定程度上,弗吉尼亚大学反过来也是美国高等教育的骄傲,是美国人的骄傲。地处名校云集的东部而始终处于领先地位,自有其优良传统和不断变革的发展能力和竞争优势,因而也深得社会广泛关注。沙利文校长“被辞职”事件无法躲避媒体的眼球。从被辞职到复职,该事件发生在从2012年6月10日到6月26日半个月的时间里,这在美国高等教育史上实属罕见。复职虽然使事态得到控制,但是大学的平静被打破,负面后果接踵而来。9月份,美国南部院校认证协会因“弗吉尼亚大学6月事件”将其列入“受警告”院校名单,原因是违反了《南部院校认证原则》的“核心要求”第2.2条和“教授在治理中的角色”第3.7.5条。前者规定:“校董会至少有5人组成,是对机构行使特殊权力的法定主体。校董会职责是制定机构政策,保证机构开展合理的教育活动的充足财政资源。校董会不能由少数校董成员控制,也不能受与学校不相关的组织或利益群体控制。校董会主席和其他多数校董会成员不得在机构有契约、雇佣、私人或家族的经济利益”。后者要求被认证机构“发布教授在学术和治理事务中承担责任和享有权力的政策”。沙利文校长被辞职又复职引发的轩然大波本已令这所名校成为舆论焦点,是是非非引得议论纷纷。南方院校认证协会的警告更使大学雪上加霜。但原则就是原则,规则就是规则,作为南方院校认证协会的会员就得接受“判罚”。总教务长约翰·西门在一封公开信里坦言:“尽管警告决定令人失望,但是大学保证努力工作,直面委员会关注的问题。”“在过去几个月里,本着持续改进的精神,校董会和学校领导积极工作,检讨治理实践和政策,确保对它所服

① AAUP, *Statement on Government of Colleges and Universities*[EB/OL]. <http://www.aaup.org/report/statement-government-colleges-and-universities>.

② Birnbaum, R. The end of shared governance: looking ahead or looking back[J]. *New Directions for Higher Education*, 2004, 127: 5-22.

③ 从斯蒂芬·巴赫斯(Steven C. Bahls)2014年出版的著作题目即可见一斑:《变革时代的共享治理:大学与学院实践指南》(*Shared Governance in Times of Change: A Practical Guide for Universities and Colleges*)。

务的所有人保持更高水平的透明度、责任制和反应力。”

事实上,在过去 25 年里,弗吉尼亚州一直在推动分权(Decentralization)管理。州政府将政策制定和决策程序的权力赋予校董会,将运营权力赋予大学。州政府只强调包括入学率和毕业率、研究和经济发展、运营效率、入学机会和支付能力等指标在内的结果和“产出”(outcomes),治理实践与具体事务由校董会和学校负责。这样,校董会获得更多切合大学实际的政策制定权力,而大学行政在实际管理过程中也具有更大的弹性,它们可以选择任何被认为最好的管理做法,甚至可以按照类似企业的方式管理大学。州政府推动分权管理,院校认证组织强调共享治理,对此,弗吉尼亚大学校董会不可能不知晓,除非对约定俗成和明文规定没有当真。从制度看,大学治理结构是与权力相关的一种基本制度安排和组织架构。看似多方参与深浅有度,但各利益主体参与治理的“度”比较模糊,不易把握。在治理实践过程中,董事会与校长的权责通常纠缠在一起。如果校董会更多介入大学事务,甚至“侵入”校长管理的领域,就会导致双方冲突。沙利文校长复任后,董事会主席就董事会与校长的职责问题同她进行沟通。校长在给董事会的邮件中列出六十多条属于“微观管理”的内容,明确校长的职责。而董事会主席则删减了多条,认为董事会在这些事务上也有责任。由此可见,严格区分董事会的治理职责和校长的管理职责有困难。如何把握这个“度”,远远超出成文规定的条条框框,必然涉及当事人的心智模式、心理倾向和领导风格,更涉及当事人所处的“微观政治”环境。

政治是人类的普遍活动。人也被一些哲学家界定为“政治动物”。“一个不问政治的人,政治会找上门来问他”,没有人能在没有政治活动的真空中存在。差别在于政治行动的参与主体和活动规则。对美国而言,国际政治的中心任务是保证世界话语权,巩固和保持领先的软硬实力。对国内政治而言,核心行动是民主共和两个党派在既定指导纲领和哲学基础上围绕选民开展席位战、权力战、舆

论战和政策战。在组织这个微观层面上,政治表现为不同的形式,如“公司政治”、“办公室政治”等因组织不同而呈现的不同类别。大学是一种学术组织,以知识为中心组织活动。从“实事求是”、“与真理为邻”、“自由之风劲吹”、“真理必叫你们得以自由”、“借汝之光、得见光明”等校训的千差万别表述中总能找到和知识、真理及自由有关的共同特征。探寻真理所需要的自由氛围决定了大学是一种“有序的混乱组织”。基于这样组织特性的微观政治自有其独特的风貌。“学术管理政治化”和“治理行动学术化”乃是两个极端。前者的中心在“政治”,后者的中心在“学术”。学术管理政治化的表现是政治泛化,将政治的逻辑套在学术管理身上,看不到学术活动的特殊性。治理行动学术化是用学术的逻辑套用治理行动,看不到治理行动中的政治因素。大学治理实践的复杂性、具体性和生动性决定了“治理学术化”的幼稚性和简单化倾向,也决定了学术政治化的巨大风险。共享治理模式之所以为美国高校普遍采用,在一定程度上看就是尊重大学的组织特征,在学术和政治之间求得平衡。弗吉尼亚大学因校长被辞职而遭南方院校认证协会的警告,对以多格斯为首的校董会而言,是微观政治行动中无视大学学术属性所付出的一种代价;对校长沙利文而言,则是在微观政治行动中对校董会这支重要政治力量的意图和风格嗅觉可能不够灵敏的一个教训。回顾事件全程,任职两年来沙利文兢兢业业,但对背后动作浑然不知。校董会令其辞职的决定完全出乎她的意料。这表明,要么校董会在过去和她的沟通中具有欺骗性和隐蔽性,存在暗箱操作和桌下议论;要么就是沙利文没有很好识别在大学科层结构中来自上面的信号。识别来自下面的信号,获得下面人的信任是必要的。但在任何机构,对行政长官而言这远远不够。从她被辞职以来,校董会表现我行我素,而弗吉尼亚州的政治领袖们也袖手旁观,表明她可能忽略了修建保证其改革计划的外部桥梁^①。失去跟随者的信任会成为孤家寡人,因而也便失去领导的群众基础。失去校董会的信任会使座位摇摇欲坠,因而也会失去领导

① Terry Newell, Lessons on Leadership: The University of Virginia Fires a President. Posted: 06/22/2012 12:39 pm EDT Updated: 08/22/2012 5:12 am EDT http://www.huffingtonpost.com/terry-newell/lessons-on-leadership-the_b_1618228.html.

的正式权威。

四、组织信任与有效沟通

信任对组织的长期繁荣稳定和个人的福祉至关重要。信任是一种双向关系,但鉴于信息不对称,这种关系并不对等。也就是说,一个人(组织)对另一个人(组织)的信任,并不必然等价于他(她/它)所信任的那个人(组织)的反向信任。信任是指向他人的行动,建立在对他人未来表现的推测之上,是“相信他人未来的可能行动的赌博”^①。信任是领导团队建立的基础,也是组织存在的基础。难以想象一个缺乏信任的团队是一个高效的团队,也难以想象一个缺乏信任的组织是有效的组织。从组织边界内外的角度看,大学校长处在大学和社会之间;在大学边界之内,校长又处于校董会和大学师生之间。无论在遴选的过程还是在任用的过程在,校董会与校长之间的沟通是非常重要的,尽管校长候选人(任内校长)和师生的沟通也很重要。校长当然需要师生的信任,也需要校董会的信任。沙利文在短暂的被解职期间的一份声明中曾指出:信任的社区“不仅仅要通过学生守则对学生行为加以规范和约束来建立。信任对广大的教职员工和学校领导团队也非常需要。信任并不意味着不存在分歧,它恰恰要求正视并坦率地讨论分歧。无论校长个人的成就有多大,你无法要求他/她是一个读心(read minds)大师。当你选择了一位新校长的时候,你要告诉他/她你心里究竟在想什么。”沙利文是对的。遴选校长是拿大学的未来做赌注。如果说遴选阶段还有挑选的余地,校长一旦“掌舵”就不能像换衣服一样轻易替换。一所大学需要什么样的领导,独特的领导性格适合什么样的大学,存在“投缘”与“契合”的问题,当然也需要实时的调适和磨合。无论如何,都需要一定的时间。沙利文任职两年即“被辞职”,“不信任票”不是来自她所领导的师生,而是校董会当局。师生的不信任票恰恰投给了校董会。尽管校董会对沙利文的辞职“宣布”堂而皇之,但背后的潜台词就是对沙利文的领导力缺乏信任。校内抗议、社会舆论、州长通牒,几方力量集合使事件有了了结。沙利文经受住了考

验,重掌校印;弗吉尼亚大学走出了阴影,南方院校认证协会挂牌“警告”一年后撤销。参与被辞职事件的两个重要人物先后辞去各自所任的校董会副主席和达顿商学院基金会主席的职位。前前后后,这起事件上演了一次信任大战。校董会由州长任命,校长由校董会任命,校董会不信任校长,师生不信任校董会,如此形成的嵌套何以解开?

大学校长被辞职现象往往折射出信任危机。与沙利文相反的例子是波士顿大学的前校长约翰·希尔博(John Silber, 1971—1996 长校)。希尔博1971年就任波士顿大学校长。他的遴选演讲不同凡响,从一开始就展现了强硬霸气的风格。他是学哲学的,但他称:“波士顿大学病入膏肓了,我是外科医生,替你们开刀。今年你们说没有亏空,那是财政上的,在教育上你们亏空了。你们学校优良的教授不够。你们给我150万美金,我一年内找30位最好的教授。明年再找下去,一直找到200名为止。财务上你们要负责筹款,筹不够的话,你们自己掏腰包。我不喜欢你们的校园,太丑了。要是我来当校长,这是我的蓝图。”“你们不欠我一个校长,我也不欠你们一个允诺。”“我的政策至少要五年后才见效。你们要我来干,要长期支持我。否则,请不要投我的票。”^②校董会信任他,选择了他。任职后他真的“动起了手术”:越战期间逮捕校园非法示威学生、施压贡献少的老迈教授提前退休、大幅裁员,这些都是非常棘手而令人不快的决策,但他直面问题,敢于担当,敢于拍板。在“风云激荡”的前五年,即使触动了一些人的利益而遭非议,但是校董会给予充分信任,坚决支持。但是到了1976年,由于他的强势作风,怨愤积累,抗议增加,教授会投不信任票,校董会内部也出现倒他的三人帮。恰在这时,波士顿大学迎来了新的校董会主席阿瑟·曼特卡夫(Arthur G. B. Metcalf)。一方面希尔博积极和师生沟通,争取理解,一方面曼特卡夫强力支持,除三人帮外,其他校董会成员投票全部通过,希尔博终于留任,挺过危机。接下来的五年里,波士顿大学迅速崛起。先是艾利·维塞尔(Elie Wiesel)和德里克·维科特(Derek Walcott)在他聘任后不久就获得诺贝尔奖,接着诺贝尔奖获得者塞尔

① [波兰]彼得·什托姆普卡:《信任:一种社会学理论》,程胜利译,北京:中华书局,2005年,第33页。

② 黄俊杰主编:《大学校长的遴选:理念与实务》,北京:北京大学出版社,2006年版,第140页。

登·格拉修(Sheldon Glashow)也加入了他的明星教授行列。之后虽然他和教授会的纷争断断续续,甚至教授会还和AAUP“联网”与他斗争,但他始终稳坐校长位置,前后达25年。1996年卸任校长后还继续参与学校事务,任波士顿大学基金会总监(Chancellor)到2003年,是年被授予荣誉校长的荣衔。希尔博主政时期尽管争议不断,甚至1976年11月28日学生报纸《哈佛深红色》还隔河观望,打出《约翰·希尔博:在波士顿大学的战争与和平》这样的标题,但是没有人怀疑这是波士顿大学由“垂死的有轨电车学院”(moribund streetcar college)转变成一个卓越的研究型大学的传奇时代。沙利文和希尔博各自都处在校董会和大学师生的中间,承受两个关于“未来赌博”的力量对峙。波士顿大学的校董会支持希尔博,但是波大的师生反对他;弗吉尼亚大学的校董会逼沙利文辞职,但弗大的师生支持她。两个人最后都获得续任,前者校董会的力量占了上风,后者虽然决定辞掉或留任的大权也在校董会,但是师生的声音起了重要作用。如何解释校董会和师生针对同一对象的信任分歧?波士顿大学的校董会信任希尔博,换得波士顿长期的上升。弗吉尼亚大学校董会不信任沙利文,希图巨变在两年内发生,表现出明显的缺乏耐心,结果引发校园的动荡。有理由推断^①,前者保持着一种高质量的交换关系,后者的交换关系需要事后修补才能得到改善。在一定程度上看,组织危机与信任危机有关。信任危机包括长期积累的潜在信任危机,以及由关键事件触发的公开信任危机。潜在信任危机是通过近距离的言行观察,发现个人或群体存在有不断出现的“言不信、行不果”现象而产生的。由于这种危机发生在个人日常生活和工作场景,在缺乏公开讨论和检讨的情境下,特别是在压制不同

言论和声音的组织气候中,具有一定的隐蔽性。也就是说,虽然存在不信任,但是,如果没有根本利益冲突的触发,危机限制在潜伏状态。公开信任危机是由关键事件触发的在个体对个体、群体对个体或群体对群体之间产生并通过社会媒介传播的不信任感。公开信任危机既可能是组织危机的结果,也可能是组织危机的原因。

信任是一种在个体互动过程中形成的社会交换。社会交换既包括物质利益和心理回报,也包括地位、忠诚和认可。社会交换理论认为,个体的互动过程受争取奖励最大化和损失最小化的欲望所驱动。奖励大于损失的关系会导致持续的相互信任和吸引。领导成员交换理论(Leader-member exchange theory)是社会交换理论的一个分支。按照这种理论,管理者对待个体下属的方式不同,结果衍生出相对稳定的二重关系,形成质量由低到高的交换。低质量交换的特征是双方关系由正式的组织权威维系。管理人获得例行公事的下属的业绩表现;下属获得标准的组织利益。低质量交换关系中下属会感到像是二等公民一样的不公平。比较而言,高质量的交换建立在亲密的工作关系上,其基本特点是相互信任、相互支持和双向影响。对高质量的交换而言,管理人和下属各自享有有益的回报。如下属获得有利的绩效评估、晋升、令人满意的职位。反过来,管理者会获得下属的忠心、胜任力和责任心^②。大学校长与校董会存在社会交换,和学校师生也存在社会交换。比之于大学里的师生来,校董会客观上对大学外部世界的变化保持更为敏感的嗅觉。从经营效率的角度上看,他们看中执行和结果。大学师生不是对环境不敏感,但是大学具有天然的人文品质,在行动上更重视传统、程序和秩序。校董会对大学校长的信任程度决定

① 在沙利文被辞职事件中,达顿商学院的一位校董会成员克尔南(Peter D. Kiernan)起了一定的作用。他于2011年7月1日被任达顿商学院达顿基金会主席,长于金融、营销和非营利组织的运作。著有书名大胆的《走向中国的雌狗之路》(*Becoming China's Bitch: And Nine More Catastrophes We Must Avoid Right Now*, 2012年)。有相关问题的采访,其言论有失武断偏激。在沙利文被辞职风波中有背后动作并群发邮件泄露“阴谋”,不久辞职。见 Siva Vaidhyanathan (2012年6月19日)的文章: What Happens When Public Universities Are Run by Robber Barons. 可以推断,克尔南和校董会主席及其他商学院校友派形成一个私人“非正式”聚会讨论议事“圈子”,他们之间形成一种高信任关系。这种商业背景,与体现大学精神气质的沙利文的领导风格存在龃龉。他们这个议论议事圈子和沙利文的沟通在很大程度上仅仅体现为“正式”的组织关系,缺乏“私交信任”。

② Ronald J. Deluga, Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behavior, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (1994), 67, 315—326.

对大学改变的耐心。如果对校长信任度高,就会更加宽容短时间内看上去的变化缓慢和效果不彰。相反,就无法容忍短时的低效。公众信任大学,通过委托政府为高等教育提供各类公共经费;慈善机构或个人信任大学,为学校提供捐赠;企事业单位信任大学,通过契约方式建立合作关系;家长信任大学,将孩子送到学校。大学之受信任,在于人才培养、科学研究和社会服务方面能够采取“可能行动”,提供委托人所期待的“产品”。这是大学作为信任客体而建立的一种外部的“受托”信任关系。作为组织的大学是抽象的,大学是由大学里的人界定的。对大学的信任,就是对大学里的人的信任。卓越的大学一定是卓越人才聚集的组织。卓越的个体是重要的,卓越的团队是重要的。作为组织,大学的领导团队更为重要。领导团队的内部信任,是团队协作的基础,也是组织有效性的前提。就美国大学而言,校董会、校长行政团队、教授会、学生群体构成内部信任关系的几类主体。信任关系的建立发生在任何个体或亚组织之间。反过来,不信任也一样。内部信任包括水平信任和垂直信任。水平信任存在于同级伙伴之间。垂直信任和科层结构相联系,是一种上下级之间的信任关系。大学内部的行政系统具有“似科层”的特征,因而具有垂直关系。但是,大学教授是一种“似自由职业”,行于学术轨道,不是科层职员,故不存在垂直关系。比较而言,校董会和校长之间的信任关系,影响到校长的去留,影响到大学的未来,利害攸关。在组织信任建立过程中,有效沟通至关重要。

沟通是“人们分享信息、思想和情感的任何过程。这种过程不仅包含口头语言和书面语言,也包括形体语言、个体的习气和方式、物质环境——赋予信息含义的任何东西”^①。情境、发送者与接受者、渠道、信息、噪音和反馈是构成沟通的基本要素。发送者和接受者是沟通主体,渠道是沟通的“基础设施”,信息和噪音是沟通内容和载体,反馈是沟通的必要环节,情境是沟通发生的共有环境。沟通主体是沟通的必要条件,主体之间的互动是沟通的必要和充分条件。主体对环境的感知和解释,

影响互动的发动和反馈。信息质量、渠道宽度和兼容性影响信息流动的速度和信度。在任何主体之间,存在着从频率区分的热沟通(密集互动)、冷沟通(稀疏互动)和零沟通(无互动),以及从能量积聚方向的正沟通(积蓄正能量)、负沟通(积蓄负能量)和中性沟通(不产生正或负的能量)等几种形式。沟通的互动性决定了信息流动的双向性。有效沟通是主体交换符号(信息、思想和情感),通过达成相互理解这个“中介目的”,以实现“主体间目标”(intersubjective goal)的过程。主体间目标不同于主体的目标,是在两个或两个以上的个体(组织)之间形成的共有目标,是若干人的意向的交集,或意向的最大公约数。对一个正式的组织而言,主体间目标就是组织目标。之所以称“中介目的”而非“中介手段”,乃是因为理解对个体和组织而言具有二重性。一方面,组织的人文特点决定了理解具有目的的属性,即从组织内的幸福感而言,理解本身就是一种福祉,是目的。另一方面,理解又是实现组织目标的工具和手段。没有理解,组织目标和决策就不可能真正和个体建立起联系,因而也就失去有效沟通的前提。大学里的组织信任,是有效沟通的结果,也是有效沟通的条件。大学卓越领导的发展,依赖于组织信任的建立,也取决于大学内外多重主体之间的有效沟通。

五、信任:大学卓越领导的心理与社会基础

对组织发展而言,领导者影响巨大。据说拿破仑曾坦言:他“宁愿有一支由狮子领导由兔子组成的队伍,也不愿意有一支由兔子领导由狮子组成的队伍。”拿破仑的比喻对认识领导者的作用具有积极意义。但是,领导不是领导者的独唱。即使是跟随者,也担负着一定的领导角色^②。领导力是领导者和跟随者的合力。领导的定义林林总总,有多少人企图界定领导,领导就会有多少种定义。领导涉及集体行动的核心人物、权力关系、领导者人格特点及其影响、艺术性地引导他人服从、劝说与动员集体行动、实现目标的工具、针对目标而开展人际互动的结果、角色分化与统一行动、形塑与维持角

① [美]桑德拉·黑贝尔斯,理查德·威沃尔二世:《有效沟通》,李业昆译,北京:华夏出版社,2005年版,第6页。

② Gay Lumsden, Donald Lumsden, *Communication in Groups and Teams: sharing leadership*. Wordsworth Publishing Company. 1993: p. 25.

色结构及互动模式等。不管人们的认识角度有多大差异,总还可以在不同的界定中找到领导力的共同特征。领导是一种群体行为,是使个人暂时放下自己关注和从事的事情,追求对包括自己在内的群体而言非常重要的公共目标。在一定意义上说,领导是通过语言或非语言沟通对群体或团队成员施加影响,实现团队目标的过程^①。领导者个人的思想和愿景如何转化为大众的意愿和行动?怎样使员工愿意“再走额外一英里”以落实领导的决定?人们为什么会将自己的雄心搁置一旁而确保别人的成功?这是领导力的基础性问题。领导力在一定意义上说就是群体行动的动员力和影响力。领导力需要在关系中考察。通过一个人对自己的关系,可以测验个人的自我领导力。围绕公共目标而建立的人际关系则是群体领导力的一种温度计^②。大学领导力具有一般领导的共性,也有为大学这种特殊组织独有的个性。大学卓越具有卓越组织的共同特征,也为大学这种特殊组织所界定。大学卓越领导是大学追求卓越的重要支柱,大学信任则是大学卓越领导的基石。

信任是大学卓越领导的心理基础。从集体行动的角度看,领导者的可信任和可信赖度,组织文化是否以信任为基础,是判断领导有效性的重要因素。信任是一种心理状态,表现为一个人对其他人的言语和行为出于自发的善意和信心。在信任度高的组织中,组织成员信心足,热情高,干劲大,效果彰。相反,在信任度低的组织,人心涣散,气势低落,人浮于事,形式主义和表面文章大行其道。大学组织内部,在组织与个人之间、机构与机构之间、行政和学术人之间、教师和学生之间、学生之间、教师之间、行政人员内部、学术人员内部,无不存在着指向信任或不信任的心理状态。已有的领导理论经历由关注领导者个人品质到群体互动的发展。在互动过程中,注意到结构、愿景、战略、行动等要素。结构不能不关注,对结构缺乏整体观照,就缺

乏行动地图。但对结构的把握不能仅仅看组织图表。领导的焦点也不能天天集中在对结构的改变上。有效的行动需要相对稳定的结构。愿景很重要,但不能指望靠每天写愿景方面的文章、发表愿景方面的讲话、或照抄其他机构或名人的愿景箴言来领导一所大学;战略很重要,但不能指望依靠一个特别行动小组精心研制最后向全校发布的书面战略计划来推动战略行动;执行力很重要,但在缺乏组织目标认同、组织激励、资源保障的情境下,不能指望行动者的执行是一场协同的合奏。如果没有组织的信任作基础,所有关于大学的理想信念和战略规划之类的大词必将流于空洞的修辞说教。

信任是大学卓越领导的社会基础。大学的社会形象和声誉是大学的社会资本。正面形象和声誉的积累,正是建立在社会对大学的信任的基础上。在大学发展的漫长历史中,大学无不承担重要的社会责任。在高等教育资源极为稀缺的情况下,大学自成系统,和社会的整体互动比较有限,主要通过影响社会精英阶层而对社会产生影响,因而对普罗大众的影响没有那么直接,没有那么普遍。但在高等教育大众化时代,特别是在全球化、信息化和市场化力量的影响下,大学和社会的互动加强,影响到社会各个阶层。大学原有的社会责任非但没有稀释,反而更为重大。而新的责任又源源不断地加载。一方面社会复杂性增强、变化增速,未来发展的不确定性增大;另一方面社会整体的开放性扩大,公众的权利意识提升、价值观纷繁,对大学的诉求增加、期望值提高。作为对大学组织特性的坚守,大学要保持自身的独立性;作为对社会需求的回应,大学还需要推进组织变革。要面对新现实,整合资源,实现使命,大学领导不仅仅需要在技术层面用力,更需要在价值层面做功。大学领导所面对的不仅仅是大学“是什么”“做什么”这样的问题,大学“为什么”的问题变得更重要了。大学卓越领

① Gay Lumsden, Donald Lumsden, *Communication in Groups and Teams: sharing leadership*. Wordsworth Publishing Company. 1993: p. 26.

② 研究人员设计了多种方法测量领导力。团队、群体和组织的效率监测,下属、伙伴和经理人的评分,面试、模拟、测评和小组讨论,自我评价,危机个案反推(领导有效性由连续统的低端(the low end of the continuum)判断。那些面临职业危机或出轨的人,是界定领导有效性的典型案例。如果一个人没有被提升或者被开除,从反向评价其表现,就是对领导有效性的一种鉴别)等是考察领导力的主要几种方式。Robert Hogan, Gordon J. Curphy, and Joyce Hogan, What We Know About Leadership: Effectiveness and Personality. *American Psychologist* (June 1994)。

导当然基于卓越的价值观,也就是基于对“为什么”问题的穿越时空的回答,而不是见风使舵,左变右化,随波逐流,缺乏定力,没有操守,见利忘义,无理想主义之名,有机会主义之实。一个失去社会信任的大学,不仅仅使大学本身失去社会信任,还会使社会的低信任水平雪上加霜。卓越的大学领导必须关注社会责任、公共价值、共同理想。

建立基于信任的组织文化,是卓越大学领导发展的重要任务。追求卓越的文化是组织和卓越签署的一个诚实的约定,使卓越成为每个大学成员深入骨髓的习惯,并将单位时间内的个人关注和行为策略与卓越目标联系起来。大学卓越首先是个体

自我的卓越承诺,需要自己对自己的一种信任。每个人都要成为责任主体,对自己负责,对自己诚实,对自己的岗位负责,对自己的工作负责。学科的卓越,机构的卓越,无不建立在个体卓越的基础上。基于信任的组织文化还需要在个体之间建立相互信任,特别是在各个层级领导团队之间建立信任,在校内机构之间建立横向信任,在学校科层结构建立纵向信任。消除微观政治的负面效应,防止纠缠于权力争斗而致使组织目标迷失,建立透明、开放、公正、公平的学习型组织,是基于信任的组织文化的重要内容,也是卓越领导发展的必由之路。

(责任编辑 蒋重跃 责任校对 蒋重跃 孟大虎)

On Excellent University Leadership

ZHOU Zuo-yu

(Beijing Normal University, Beijing 100875, China)

Abstract: Excellent leadership is greatly needed for pursuing university excellence. In fact, this is related to university governance and structure and individual leaders. However, under the rapid changes of science development and the permeating forces of markets, universities now face increasing complicatedness and uncertainty. One of the main tasks of leaders, therefore, is to read the situation and make wise judgments. When the leadership team members are involved in different opinions, it is necessary for effective communication and interaction to reach mutual understanding. This has something to do with personal mind-set, aptitude and leadership style apart from micro politics. The essential nature of universities leaves the understanding and interpretation both a purpose and a means. Without understanding, there would be no relevant links between organizational goals and policies and the individual expectations. Accordingly, the organizational trust is an outcome of effective communication and a precondition for effective communication. To eliminate the negative effect of micro politics, to prevent the leadership team from being tangled with power struggles, to build a transparent, open, righteous, fair learning organization is of great significance to organizational culture based on trust. It is also the inevitable course for building excellent leadership.

Key words: university leadership; university governance; organizational trust