

沟通与互动:大学领导力的文化与解释学分析

林培锦¹, 李建辉²

(1.厦门大学 教育研究院,福建 厦门 361005;
2.漳州师范学院 教育科学研究所,福建 漳州 363000)

[摘 要] 文化与解释学是大学领导力研究的一个独特视角。大学领导力的内涵应从领导过程 and 有效领导力判定层面进行界定,不仅要看领导者的所作所为,更应考察其潜在追随者的反应方式。大学有效领导力的产生与形成在于领导者与学校成员间良性的沟通与互动方式,其目的在于通过改变沟通模式,促使模范型领导力的实现。因此,从具体层面看,要提高大学领导力,除拥有工具型领导力之外,更重要的是必须运用沟通手段,充分考虑学校成员的意见、态度与价值观,大力提升与增强解释型领导力。

[关键词] 沟通与互动;大学领导力;文化与解释学;罗伯特·伯恩鲍姆

[中图分类号] G640

[文献标识码] A

[文章编号] 1006-7469(2011)05-0015-06

罗伯特·伯恩鲍姆(Robert Birnbaum)是美国马里兰大学园(University of Maryland)的高等教育学教授,曾担任过纽约城市大学(City University of New York)副校长、新泽西州高等教育局(New Jersey Department of Higher Education)副局长及奥史考士威斯康星大学(University of Wisconsin, Oshkosh)校长等职务。长期的领导职务使他具有丰富的高等教育管理经验和理论,这为他思考大学管理的问题提供了坚实的基础。1985~1990年间,伯恩鲍姆担任哥伦比亚大学教师学院院校领导力项目(Institute Leadership Project,简称 ILP)的主管,并与项目成员进行了持续五年的跟踪性研究,积累了大量的数据与资料,《学术领导力》一书便是 ILP 项目的研究成果。《学术领导力》其全称为《学术领导力如何运作:理解大学校长职权的成功与失败》(How Academic Leadership Works: Understanding Success and Failure in the College Presidency)。在本书中,伯恩鲍姆从文化与解释学的视角探讨了大学的领导力问题,重点研究了大

学校长和其他成员之间沟通与互动的方式。他基于“领导即权力分享”原则,从领导力的相关理念、有效领导力的产生与形成及提升领导力的途径等层面进行了系统阐述,进而提供了一种大学领导力的阐释框架。这些思想不仅值得大学领导人和大学领导研究人员深思,也为我国大学内部管理改革和实践提供了借鉴与思路。

一、大学领导力内涵的重新审视

在过去关于大学领导力的研究中,焦点主要集中在大学校长的自身素质上,认为校长是产生一所知名大学的首要因素。这在美国学者麦克劳弗林(Judith B. McLaughlin)和瑞斯曼(David Riesman)的“大学领导研究”中得到了印证。哈佛大学校长德里克·博克(Derek Bok)在《大学和美国未来》(Universities and the future of America)一书中也认为:“大学要在面临现代社会的各种挑战中取得成功和进步,最关键的一环就在于大学校长能

[收稿日期] 2010-11-06

[作者简介] 林培锦(1979-),男,福建龙岩人,厦门大学教育研究院博士生,漳州师范学院教育科学研究所副所长,讲师;李建辉(1965-),男,福建莆田人,漳州师范学院教育科学研究所所长,教授。

否发挥有效的领导。”^[1]诚然,校长在大学发展中的作用是不言而喻的。但这些研究的前提是将大学仅看作是理性的、旨在追求目标的组织,因此,研究就难免倾向于强调领导的特质和领导行为的重要性方面。由此,有必要对大学领导力的内涵进行重新界定。

(一)从领导过程界定大学领导力

大学作为一种学术性机构,与社会上的其他组织有很大的区别,这种区别决定了它的领导力概念具有更为复杂和模糊的特征。鉴于此,罗伯特·伯恩鲍姆试图以文化和解释学的视角进行理解。在他看来,对领导力的界定,“不仅要看领导者的所作所为,更重要的是要考察其潜在追随者的反应方式,这包括追随者如何思考领导力,如何诠释领导者的行为,他们对一些模糊事件的原因和结果的解释怎样达成共识”。^[2]换言之,领导力就意味着对别人的注意点的关注,这样做的目的“是为了将他人的经验分离出来,并且予以明确表达,然后以严肃的方式将它们表示清楚,这样,其他人就不会等闲视之。从而这些人对领导的意见就会以更加适合组织的态度加以对待”。^[3]因此,领导过程是一个社会互动的过程。只有当“领导者”和“被领导者”之间相互沟通产生联系时,领导过程才会产生。如果忽略了这种联系,就不可能解释领导力的意义。

为了进一步阐明大学领导力的内涵,伯恩鲍姆在《学术领导力》中还对5种领导力的神话、3个领导力之谜进行介绍分析。以卡里斯玛型(Christmas)校长为例,伯恩鲍恩在承认卡里斯玛型领导由于其勇敢果断而光芒四射的同时,也发现该类型校长往往刚愎自用,领导者与成员之间缺乏沟通,最终阻碍学校的发展。纵观整个高等教育史,由于自身因素而被迫下台的校长比比皆是。因为,“对学院和大学而言,最重要的事情并不是行政人员所做出的选择,而是大学成员对现实的本质所达成的一致意见”。^[4]换言之,就是注重建立愿景与引导变革。而愿景的一个关键点是,在领导者与追随者之间展现了彼此相同的一面,强调的是“我们”(we)的远景。^[5]这对我们显然是一个提醒:只有校长的愿景成为学校成员共同的愿景,校长与成员间能有效沟通之时,才是学校发展的开始。

(二)从有效领导力的评判界定大学领导力

在美国高等教育领域,通过大学绩效对大学校长领导力水平进行评价已经是普遍存在的管理实践。根据美国高等院校人事协会(CUPA)所做的调查,“20世纪70年代中期,有大约1/4的美国高等院校对校长进行绩效评价,到了20世纪90年代,对大学校长进行绩效评价的高校已从1984年的55%激增至1995年的81%”。^[6]然而,伯恩鲍姆反对用大学的绩效作为评价领导力质量的惟一指标,并对现存的专家评估、同行评估、自我评估三种方法持怀疑态度。1981年尤克勒(Yukl)曾指出:“选择一定的标准来衡量领导者的有效性,有赖于评价者的目标和价值标准,当存在许多可供选择的衡量尺度时,评价者通常就会选择与之最相关的尺度。”^[7]而按照伯恩鲍姆的理解,核心成员(董事、教师、行政管理人员)满意度就是衡量大学校长领导力有效性的最相关尺度。而这种按照核心成员的满意度来定义领导者的有效性,恰恰与文化与解释学关于组织的观点是相一致的。由于他们各自扮演着不同的角色,与学校具有各自不同的利害关系,因而形成了对现实各自不同的理解,伯恩鲍姆称这些核心成员分为“三类战略持者”。^[8]领导者为了同时获得这三类战略支持者的满意度,就必须充分运用沟通与互动的能力,在影响三类成员对现实的感知与理解上维持最大程度的平衡。如果做到了这一点,便具备了有效的领导力。

二、大学有效领导力的产生与形成

诚如前文所述,在理想状态下,一种有效的领导力必须是大学领导者同时获得三类战略支持者的满意度,但这往往是为数不多的现象。事实上,ILP成员福吉塔(Fujita)的调查发现,“董事和行政管理人员一般会对他们的校长做出肯定性的评价,而成员支持程度的不同主要是因为教师的评价存在差异”。^[9]因此,伯恩鲍姆在《学术领导力》中把教师的支持作为衡量成员支持的最重要指标。基于此,在讨论大学领导力如何产生与形成的问题上,作者便把大学校长与教师之间的沟通与互动方式作为立论依据。

(一)新任校长与教职员工的沟通互动

伯恩鲍姆通过对32位大学新、老校长与教师的关系的调查考察了教师对校长的评价问题。对比调查结果后发现,新校长获得教师的支持度的

比例远远高于老校长。导致这种现象的原因来自于两个方面:

1. 新任校长的主动沟通

新校长在任职初期往往会积极参与学校共同体的各个部分的活动进行沟通,如游览校园、接受任命、咨询学校成员意见、提出问题等。这是因为,“新校长在任职初期都需要经历一段学习过程。他们应该做好自己的角色定位,理清自己作为校长的影响力的界限以及探究如何展开工作、采取行动”。^[10] 尽管其目的可能是为了增强自身的影响力,或者是为了加强对自身的了解,但这些沟通式的活动“不仅标志着新校长的到来,而且还会帮助他了解学校模式,适应陌生的环境”。^[11] 甚至由于校长们总是公开表现出一种咨询的作风,欢迎各种批评的态度,因而会使教职员工从一开始就感受到他们的开放心态、沟通技巧和对学校发展的全身心投入。

2. 教职员工的主动沟通

除了新任校长自身主动采取的与教职员工的沟通互动,教职员工们对前任校长的不满以及出于对前任校长的期待也是新校长获得高支持度的重要原因。在这种情况下,教职员工们要求与前任校长能增进沟通,既肯定了自身对前任校长的不满,又证明了他们参与前任校长的遴选过程的重要性。更为重要的是,他们期待新任校长能够给学校带来新的变化。

可见,无论哪一方面,新校长比老校长都能够获得教职员工更高的支持度,由此,形成有效的领导力就不言而喻了。

(二) 沟通模式差异形成的三种领导力类型

既然新任校长获得教师的高度支持主要缘于其任职初期沟通方式的增进,那么是否意味着这些校长们都会一直保持着这种高的支持度直至其任期结束? 回答是否定的。伯恩鲍姆基于 ILP 的研

究发现,随着时间的推移,由于沟通模式的变化引发了学校成员,尤其是教师对校长们的支持程度的变化,从而导致校长们走上了三条不同的道路,作者称之为“普通型校长、失败型校长和模范型校长”。根据伯恩鲍姆的阐述,这三类校长的特征大致从四个方面加以体现:一是获得成员(核心成员)的支持度;二是与成员沟通模式的变化;三是与教师的关系模式;四是校长们的思维和行动方式或策略(详见表1)。^[12]

从表1可知,模范型校长是我们追求的具有有效领导力的领导者,在其从走马上任到卸任的整个大学职业生涯中,获得了三类战略成员的支持,与教师形成了一种合作型的良性关系。其中,最大的特点是他们能运用解释性的思维策略看待领导力的分享,始终保持与学校成员尤其是教师的积极有效的沟通,“强调对教师的积极回应,与教师互相影响,把领导力看做是一个社会交换的过程。”^[13] 普通型校长尽管仍能获得董事和管理人员的支持,但由于最初的成功产生的盲目自信,与教师的沟通相对减少,流于应付,因此随着时间的推移,逐步失去了教师的支持。失败型校长由于实行独裁式的领导,“把领导力看成是一个自上而下的施加影响的过程”,^[14] 但并不是所有旨在施加影响的行为都能产生领导力。比如,被认为是强制性的、操纵性的行为,不光现在起不到影响作用,而且未来的影响力也将受到削弱。因此,到最后不可避免地丧失了所有成员的支持。有一点需要提到的是,三类校长特征中的沟通模式差异不仅表现在数量上,还体现在性质上,即各类校长对待沟通与互动的态度是不同的。正如伯恩鲍姆在《学术领导力》中所指出的,普通型校长与失败型校长把沟通看成是达到目的的手段,而模范型校长则认为沟通本身就是目的。^[15]

不论是伯恩鲍姆关于新、老校长获得教师的

表1 三类校长特征分析图

校长类型	是否获得成员支持		与成员的沟通		与教师的关系模式	思维和行动方式或策略
	董事与管理人员	教师	董事与管理人员	教师		
模范型	是	是	始终保持	始终保持	合作型	解释性
普通型	是	否	相对较多	相对减少,流于应付,不顺畅	竞争型	适应性
失败型	否	否	不断减少直至丧失	不断减少直至丧失	敌对型	线性

资料来源:[美]罗伯特·伯恩鲍姆.学术领导力[M].周宇宇,等译.北京:北京师范大学出版社,2008.75-81.

支持度的对比,还是三类校长的形成道路及其特征的对比,我们都可以看出,大学的领导者必须关注大学的文化,认识到大学机构的特殊性,运用解释性思维策略多重视角看待大学的生活。其中,关注大学各类成员,尤其教师团体的利益,倾听他们的声音,保持积极、持续、正面的沟通与互动是大学有效领导力产生和形成的重要源泉。

三、大学领导力提升的原则

从文化与解释学的视角出发,伯恩鲍姆认为,“一位好的领导者,必须能够让学校的所有成员在基本的组织规范和价值观上保持一致或者一致推进”,^[16]实现组织成员的行动与现实观念的整合。而这不仅是领导行为的目的,也是大学管理过程中避免出现加德纳(Gardner)所谓的“局部和整体之战”^[17]现象的重要途径。大学校长作为大学里最重要的领导者,其领导力如何得以发挥与提升,似乎就成为了大学探讨本问题的焦点。鉴于此,在分析如何提升大学校长领导力之前,我们有必要探讨工具型领导力和解释型领导力的不同内涵与性质。

伯恩鲍姆认为,工具型领导力是处理日常事务的能力,这对于普通型校长和模范型校长来说都是具备的。而解释型领导力则强调通过领导者的言行来改变人们对组织功能和组织与环境的关系的理解,相对于工具型领导力的实质性而言,它不仅是一种更具象征性的领导力,而且还是一种比较稀有和难以驾驭的能力,因为这种领导力没有学校成员的支持是不可能付诸实践的。换言之,这种领导力“不仅依赖于校长与学校成员一同分享价值观、理解学校文化,还取决于领导者难以言表的个性特征、时机和运气,即校长的个人特征和组织特征最后能否幸运地达到匹配”。^[18]因此,伯恩鲍姆认为,尽管工具型领导力是大学校长不可或缺的一种能力,并能帮助处理学校日常的事务,维持学校的正常运转,在短期内可以满足大部分学校对领导力的基本要求,但也可能因为缺乏教师等成员的支持不断削弱和蚕食领导力的作用,不利于学校的长远发展。而大学作为一个学术性机构,学术性是基本属性,关注人的发展比关注物的发展更为重要,大学的发展首先必须是人的发展。因此,相对而言,校长的解释型领导力显得更

为难得和重要,可以以此来鼓励和激励广大的教职员工,引导大家认清这个混乱和令人迷惑的世界,并在组织的核心价值观和信仰上达在一致。

然而,当前校长领导力的一个主要问题是,“当人们被学校的复杂环境弄得头疼得无法思考时,却还让他们对现实达成一致的认识”。^[19]因此,要想提升大学校长的领导力,不仅要考虑学校的历史、文化和其当前面临的处境,更要考虑学校各类成员的意见、态度、想法和价值观。此时,运用解释型领导力进行有效的沟通与互动就显得相当关键,这在伯恩鲍姆随后提出的提升大学领导力的几大原则中可以得到验证。

1. 给人留下良好的第一印象

伯恩鲍姆认为,新校长在采取行动前应花些时间去倾听和学习,与学校成员进行沟通与互动,避免因行使“想当然”的领导力而出现通常的“新校长综合症”,即,“非常急切地想找出学校错在什么地方,然后采取措施来修正这些错误。这样做的时候他们会觉得这是对学校做出了重要贡献”。^[20]

2. 用心倾听员工的声音

ILP的研究数据表明,教师对那些愿意接受他人影响的校长评价很高,反之,则得到了较低的评价。因此,伯恩鲍姆认为,充满敬意的倾听不会削弱反而会增强校长的执行能力。校长必须表现出接受信息反馈的兴趣,并提供更多的互动机会,要使教师们相信校长确实是在用心倾听,并愿意接受他们的影响。

3. 寻找管理平衡

在伯恩鲍姆看来,每一所大学的管理系统的形成和变化都是“学校历史、价值观和它们之间偶然交互作用的独特反映”。^[21]而这些因素间相互影响、相互作用,既保证了学校的正常运行,又保证了学校成员的地位。因此,维持学校管理的平衡状态,保证学校在“合理控制范围”内运行就成了大学校长行使领导力的主要目标。比如,校长可以通过增强控制的敏感性、出席多种讨论会、选择所要收集的资料、决定资料的分析系统以及建立正确的沟通网络等方式来实现他们对学校的合理控制。

4. 提高综合认知能力

由于大学面临的环境越来越复杂,为了更好地利用这些信息,少犯错误,高效率地解决问题,大学校长必须要能够进行多维度的思考,这就

要求校长们必须具备良好的综合认知能力。良好的综合认知能力可以使校长在面临众多含糊和信息不完整的情境时采取多元化的策略来解决问题。另外,根据伯恩鲍姆的研究,大学校长的综合认知能力与教师的支持率亦呈正相关。因此,要提高校长领导力的有效性,维持教师的支持,办法之一就是逐步提高综合认知能力。

四、启发与借鉴

罗伯特·伯恩鲍姆的研究——以文化与解释学的视角来探讨大学(校长)领导力,通过成员之间的相互沟通互动提高领导力的有效性,从而促进学校的发展,不仅在理念上为我国大学内部管理改革提供了一种新的研究视角,也为在实践解决问题提供了启发。

(一)加大教师的民主参与,实现成员间平等对话

大学是学术性的社会组织,“知识”是大学运行中最为基本和关键的要素,教职工来自不同学科与专业,是拥有知识的专家学者团体。领导的强硬决策及对上级的绝对服从与执行是不适合大学组织特性的。“影响教师的因素更多的是学校文化,即那些学术自由、道德规范等已被内化的原则,以及共同的价值追求和成员之间的沟通。”^[22]这就决定了大学领导力的发挥离不开大学中存在的团体,尤其教师团体的参与,否则大学的领导行为不仅会走向失败,更重要的是它已失去了存在的意义。同时,大学又是松散联合的开放系统,是一个底部沉重的组织,因此,领导力的下移和分享就成为了一种必需。然而目前我国大学的内部治理中,不仅不重视领导与成员之间的沟通,而且还存在自上而下的行政命令式领导方式。这必然会“加速政治化的恶性循环——过多地依靠政治压力来影响事物的进程”,^[23]使大学的学术性特征日益被蒙蔽。因此,在大学内部管理中,应倡导管理者与被管理者之间的交往与沟通,形成相互作用而非单向控制的人际关系和影响网络,使传统的被管理者发展成为意见得到尊重和满足的个人,实现成员间的平等对话。

(二)以“引领”式的管理为主,强调责任共享和共同努力

大学校长行使的领导力,不仅仅是一种行政

权力,更是一种责任分享和共同努力。这就需要校长们改变传统的管理理念与意识,把自己定位于学校中的平等成员中的一个,使自己的工作真正立足于大学的发展,倾听他人的意见,关注他人的利益,发挥好协调与平衡作用,才能通过接受他人的影响来影响他人,赢得追随者,发展领导力。目前,我国大学“去行政化”问题日益凸显,并在近年来成为高校管理的热点问题。很显然,大学的“去行政化”问题涉及的就是大学内部学术与行政两大权力主体之间的关系及其运作方式。其中,大学领导力,尤其是校长的领导力问题不可避免地成为了探讨与研究的焦点。根据伯恩鲍姆的领导力理论,无论是“去行政化”问题,还是更大范围的大学内部管理改革,大学校长都应该着力改变过去的控制型管理方式,提倡以“引领”式的管理为主,并善于向追随者授权以分担责任,建立科学、合理的发展愿景,将管理工作与学术研究、组织使命与环境要求有机整合起来,最终以共同愿景驱动大学主动变革。

(三)重视文化差异,避免借鉴上的“拿来主义”

任何成果都是特定历史条件的产物,伯恩鲍姆的大学领导力理论是在美国高等教育系统背景下所阐述的。“我们有必要充分了解美国高等教育系统特定的历史、结构性的特征。如果无视这种差异,就可能会犯把美国的制度原封不动地移植到其他国家的系统这样的重大错误。”^[24]因此,我们在研究伯恩鲍姆的大学领导力理论时要充分注意到理论的时空性,以具有普适性意义。伯恩鲍姆在谈到领导力评估时认为应以学校核心成员(董事、行政管理人员、教师)的满意度为标准,但这与我国的大学内部领导体制不相匹配。此外,美国长期以来的学术自由和大学自治的传统也远非我国所及。

[参考文献]

[1]胡国铭.大学校长与大学发展研究[M].武汉:华中科技大学出版社,2004.3.

[2][8][9][12][14][15][16][18][19][20][美]罗伯特·伯恩鲍姆.学术领导力[M].周作宇,等译.北京:北京师范大学出版社,2008.3,50,51,74,78,81,125,129,142,145.,

[3] L. L. Cummings, Barry M. Staw. Information and

Cognition in Organizations [M]. Greenwich: JAI Press, 1990. 58.

[4][美]罗伯特·伯恩鲍姆.大学运行模式——大学组织与领导控制系统[M].别敦荣译.青岛:中国海洋大学出版社, 2003.4.

[5]Bryson, John M. & Crosby, Barbara C.. Leadership for the common good: tackling public problems in a shared-power world[M]. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.48.

[6]Schwartz, M. P.. A National Survey of Presidential Performance Assessment Policies and Practices (AGB Occasional Paper)[R]. Washington, D.C.: AGB, 1998.34.

[7]Yukl G. A.. Leadership in Organization[M]. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1981.6.

[10]Robert Birnbaum. "How'm I doing?": How college presidents assess their effectiveness [J]. The leadership Quarterly, 1990, (1): 82-88.

[11]Benson, E. M.. The Discovery Stage of Presidential Succession[R]. College Park, Md.: Center for Higher Education Governance and Leadership, 1987.15.

[13]Hollander, E. P.. College and University Leadership from a Social-Psychological Perspective: A Transactional View [R]. College Park, Md.: Center for Higher Education Governance and Leadership, 1987.17.

[17]Gardner, J. W.. On Leadership [M]. New York: Free Press, 1990.95.

[21]Robert Birnbaum, J. C. Smart (Ed.). Responsibility without authority: The impossible job of the college president [M]. New York: Agathon Press, 1989.86.

[22]李碧虹.大学的有效领导——《大学运行模式:大学组织与领导的控制系统》述评[J].煤炭高等教育, 2005, (4): 39-41.

[23][美]伯顿·克拉克.高等教育系统——学术组织的跨国研究 [M]. 王承绪, 等译. 杭州: 浙江大学出版社, 1994.302.

[24]天野郁夫.日本的大学改革——在美国化与市场化的中间[J].陈武元译.有色金属高教研究, 2000, (9): 38-45.

Communication and Interaction: Cultural and Hermeneutic Analysis of Leadership in Universities

LIN Peijin¹, LI Jianhui²

(1. Institute of Education, Xiamen University, Xiamen 361005, China;

2. Institute of Educational Science, Zhangzhou Teachers College, Zhangzhou 363000, China)

Abstract: Cultural hermeneutics is the unique research perspective of the university leadership. The connotation of the university leadership should be defined by leading process and judging of the effective leadership, it not only depends on the doing of the leader, but also on the reactive mode of the followers. The formation of the effective university leadership lies in the good mode of communication and interaction between the university president and other faculties, its purpose is to develop an exemplary leadership through changing the mode of communication. Therefore, in order to improve the university leadership, in addition to having instrumental leadership, what more important is to take the faculties' ideas, attitude, values into account and improve the explaining leadership by means of communication.

Key words: communication and interaction; the leadership of university; culture and hermeneutics; Robert Birnbaum

[责任编辑:胡 义]