

·方略·

分布式领导视域中的大学 科研团队领导力探究

曾 艳¹, 李琳琳²

(1. 上海师范大学 教育学院, 上海 200234; 2. 华东师范大学 教育学部, 上海 200062)

摘要:领导力是影响高校科研团队绩效的重要因素。本研究以“分布式领导”为分析框架,以3个科研团队为案例,呈现了我国高校科研团队中的领导实践现状,探讨了领导力得以分布的条件与问题。研究发现:我国大学科研团队对“跨界”(学科边界、范式边界、代际边界)与“创新”的追求是领导力分布的内在动机,领导力分布主要通过形成共同目标、责任与表现监控、资源支持与分配3个环节进行。高绩效团队中领导力在3个环节均实现了分布,中低绩效团队中领导力仅在部分环节实现分布或未实现分布。我国大学科研团队领导力分布的困境在于大学逻辑和市场逻辑的冲突,以及中西管理文化的差异或融合。

关键词:分布式领导;科研团队;合作;绩效

An Inquiry of Leadership Practice in Scientific Research Groups at Chinese Universities: The Perspective of Distributed Leadership

ZENG Yan¹, LI Linlin²

(1. College of Education, Shanghai Normal University, Shanghai 200234, China;

2. Faculty of Education, East China Normal University, Shanghai 200062, China)

Abstract: Leadership has crucial impact on the effectiveness of scientific research groups at universities. With distributed leadership as an analytical framework, this research demonstrates the unique leadership practices in three scientific research groups at Chinese universities, and inquires about the conditions to distribute leadership within the groups as well as the problems it might have. Key findings are summarized as follows: firstly, "boundary crossing" (subjects-crossing, paradigms-crossing, generations-crossing) & innovations triggered by knowledge creation provide the intrinsic motivation for distributing leadership within the scientific research groups; secondly, in scientific research groups at Chinese universities, leadership is distributed mainly in three areas, namely common goal building, responsibility & performance monitoring, and resource supporting & distribution; thirdly, leadership is distributed well in all the three areas for the highly effective group, but not that good for other two groups; fourthly, in general, the conflicts between university logic and market logic, together with the cultural differences between Chinese & western management, shape the unique context where distributed leadership is practiced in research groups at Chinese universities.

Key words: Distributed Leadership; Scientific Research Groups; Collaboration; Effectiveness

一、引言

以科研团队形式申请并实施科研项目已经成为目前大学科研的主要组织方式。但实践中,科研团队普遍存在“申课题互相挂名,做课题单打独斗”“大小包工头层层分工”“临时组团,突击作业”“有分工无合作”等现象与问题。优势互补、责任明确、协调高效、互助发展、有生命力的科研团队凤毛麟角,这对我国的科研创新形成极大的阻碍。究其原因,领导力的分布形态决定了科研团队的发展与绩效^[1]。

我国当前科研团队中最普遍的状况是领导力过于集中,有学术卡里斯玛的“大师”依靠其学术声望成为凝聚科研团队的灵魂,成为科研团队天然的领导者^[2]。领导者需要适时扮演支持者、训练者、管理者3种角色来促进团队的发展^[3]。领导者的个人特质(包括科研能力、表达能力、管理协调能力、专业领域的社会资本等)影响着自身的领导力^[4]。但科研能力与管理能力并不一定相伴相生,科研能力强的学者也可能是一个糟糕的领导者。领导力的集中使得团队发展过于依赖个体领导者的领导能力,且无法发挥成员们的能动性,使得团队缺乏生命力。

分布式领导有助于促进科研团队中的领导主体从占据职位的少数个体到集体的转变,有专长的成员有机会依据不同的任务特征发挥各自的领导力,使领导力在成员间流动起来,领导的边界具有开放性和参与性^[5-6]。这能够促进团队成员的参与感、归属感,从而发挥自身的研究优势,在分工之外实现实质意义上的合作,有利于知识生产的创新与学术共享文化的孕育,使团队发展具有生命力与可持续性。

鉴于分布式领导的涌现(emergent)特性,研究将研究焦点置于高校科研团队中领导力分布的现状与实际过程。研究以如下问题引导:我国大学科研团队领导力分布的现状如何?绩效水平不同的团队中,领导力分布的形态有何特征?哪些因素影响了我国大学科研团队领导力的分布式发展?

二、文献综述

针对学术工作中的领导力研究,往往以个人为研究单位^[7]。但随着研究经费普遍以项目的形式拨付,跨学科和应用性研究模式的广泛发展,科研外围工作的增加(包括经费的申请与管理、设备的更新与维护、研究进程的把控和监督、新知识的应用和传播等),科研活动亟须专精于不同领域的学者间进行协调、分享、

分工和合作^[8]。科研团队这种以知识发现或应用为目标形成的组织逐渐成为大学教师普遍的学术活动组织形式^[11-9],对大学的学术生态带来深远影响。教师通过加入科研团队,可以获得向专家学习的机会、共享稀缺的数据和设备、生产跨学科知识,获得更多的科研经费、积累科技人力资本,获得专业发展^[10]。

近年来,“分布式领导(distributed leadership)”理论被应用于众多的机构和组织当中,也包括大学科研合作。分布式领导与以往其他领导理论最大的不同,是将“领导(leadership)”看作群体活动的产物、网络所具有的自然属性^[6],而非基于角色的个体特质或行为。戈隆(Gronn)认为应该将“领导”(leadership)看作一种实践活动^[11]。斯皮林(Spillane)在此基础上,提出了“领导实践”(leadership practice)的概念,认为领导实践是领导者、追随者和情境3者互动的结果。情境内在于领导实践,而非领导实践发生的背景^[12]。分布式领导是一种典型的“涌现”性领导模型,即它认为领导并非固定于特定职位,而是伴随特定情境的出现,组织成员根据各自的专长即时展现其影响力的实践活动。

已有研究发现,领导力的分布有多种模式,如戈隆(Gronn)提出累加式(additive)和整全式(holistic)^[11];斯皮林(Spillane)提出3种分布模式:合作式分布(collaborated distribution),集体式分布(collective distribution),协同式分布(coordinated distribution)^[13];哈里斯(Harris)根据组织系统中组织结构类型和领导力分布程度,将分布式领导划分为4种类型^[14]。有学者通过大量访谈,对科研团队内部的领导力模式进行分类,认为存在官僚科层式合作(bureaucratic collaborations)、无领导合作(leaderless collaborations)、无分工合作(non-specialized collaborations)和参与式合作(participatory collaborations)4种领导结构,这与科研项目本身在数据获得、数据分析和结果沟通方面的独立性有关^[15]。在多种分布模式中,某些模式比其他模式更能够促进组织发展。优化模式具有两个特点:一是领导力应该分布给那些具备促进组织发展知识的成员;二是成员行动应该进行彼此协调^[14]。

科研团队以知识的探索 and 发现为主要目标,以创新性为主要特点,研究者均有其专长的研究领域,科研团队的这些特征与分布式领导发生所需的知识密集组织、个体自主特性高度契合^[14],科研团队被认为是分布式领导产生与发展的理想组织^[16]。但是,当前对科研团队的研究多借鉴企业团队和非学术组织的理论模型,学术组织的独特规律还有待探究^[17],特别是在我

国独特的文化情境和大学发展脉络下,研究科研团队的分布式领导具有重要的实践和理论意义。

三、研究方法

为了深入分析科研团队中的领导实践模式及成因、团队成员的互动关系和意义阐释,研究采用质性研究取向,运用个案研究法,探讨科研团队领导力分布的特征、影响因素与效果。研究希望了解具有不同绩效的科研团队中领导实践的现状与特点,以及情境在其中的作用,因此个案选取遵循理论取样的原则,以便为理论建构提供最丰富的信息。

因为科研团队在研究型大学中的发展最成熟,因此将研究对象限定在研究型大学,在对已有研究进行综述的基础上,认为团队的组织特征、研究范式、团队历史、成员结构和绩效水平都可能对团队运行产生影响。成员间多元的学科背景、较长的磨合期、较少的资历差异会有助于提高团队绩效^[8]。随着团队规模与合作机构的增加,学术影响力不断放大^[9]。其中研究范式是指科学共同体从事某一类科学活动所必须遵循的公认“模式”,它包括共有的世界观、基本理论、范例、方法、手段、标准等等与科学研究有关的所有东西^[20]。绩效水平是综合了团队的成果发表、成员满意度和挫折感的多维概念^[1]。因此,综合以上因素,选取以下3个科研团队进行个案研究,团队个案的特征如表1所示。

表1 团队个案的特征

个案	组织特征	研究范式	团队历史	团队成员	绩效
A	系所内部团队	范式统一	形成6年的稳定团队	8位固定成员:1位资深教授、2位副教授、5位讲师	高
B	跨系所单一学科团队	范式转变中	成立2年的发展中团队	16位成员:8位教授、8位海归青年教师,成员持续调整和变动中	中
C	大学内部跨学科团队	两个学科研究范式截然不同	团队组建1年就终结的临时团队	5位教师和15位研究生:工科教师3名,社会学科教师2名	低

团队A的8位成员都来自于某高校经济所,是成立6年有余的成熟团队。一位在学界有影响力的资深教授卓教授是团队的发起人和组织者,另有中年教师2名、青年教师5名。结合具体课题的需要,团队也会邀请校外专家和本系所研究生作为非固定成员加入。无论从团队的经费获得、成果发表、成员自报告的满意度和融入感来看,团队绩效水平都较好。

团队B的研究领域属于社会科学,是一个近两年成立的单一学科跨机构团队。团队固定成员约16人,其中6位资深教授来自同一系所。另有10位来自不同大学和系所的青年海归教师。团队的阶段性研究成

果良好,但由于团队成员投入大量的时间和精力进行团队协调,且没有形成普遍认可的制度,成员自报告的满意感和归属感不高。团队绩效可归为中等。

团队C是一个校内的跨学科(工科和社会学科合作)团队,两个学科所在院系分别有一位领导发起、设计和审核整个研究。用行政命令的方式在各自院系组织学者形成团队。团队发起人本欲将其打造成一个长期合作的稳定团队,但由于成员们普遍情绪消极,成果质量不高,因此不再继续合作。总体来看,C团队的绩效较低。

研究对3个团队个案进行实物收集和半结构性访谈,从网站公开信息、论文发表数量和质量各方面收集实物,以便对团队整体的运作状况和绩效状况有初步掌握。访谈方面,每个团队联系2~3位成员进行深入访谈,以期对同一个团队的领导力实践从不同主体的视角获得整全的认识。考虑到团队成员间可能存在利益冲突和敏感问题,所以从不同渠道联系同一个团队的成员,并采取保密措施,不向任何受访者泄露其他受访人参与课题的情况与信息。从多位成员的角度收集同一团队发展信息,信息间进行三角验证,保证数据的信度。

访谈在征得研究对象同意的基础上进行录音,并逐字转录,在反复阅读材料的基础上进行3级编码,逐步生成3个本土的分析维度:共同目标的形成、责任与表现监控、资源支持与分配。这3个维度是大学科研团队领导力实践的关键环节,影响着领导力分布的具体形态。研究运用分布式领导作为理论框架,在描述现状阶段,将分布式领导视为概念透镜,用以分析不同科研团队中领导力分布的实然状态。

在研究发现的论述中,研究者使用了3种语言策略:一是用自己的语言对经过3角验证的事实信息进行客观描述;二是结合已有文献对数据进行抽象的理论分析;三是为了凸显田野调查中个体的主观体验、分析、价值和意义诠释,从海量田野调查数据中选取最生动和最有理论价值的部分,引用原始资料进行深描。为尊重研究对象隐私,引用部分进行了化名、匿名和模糊化处理。

四、研究发现与讨论

(一)集体目标的形成

集体目标的形成是科研团队组建的起点,也是推动科研团队持续发展的动力。成员共同认可的目标有助于调动其参与科研合作的意愿与能动性,克服合作中出现的种种困难。在发展共同目标的过程中,3个案例团队呈现出不同的特点,表现出领导力分布的不同

路径。

A团队的早期组织者为相关领域中的学术领袖,凭借自身长期积累的学术洞察力选择了具有潜力的科研合作方向,随后通过倾听、尊重、采纳团队成员意见的方式,逐渐在团队中形成了开放、包容、信任的氛围,团队成员们乐于持续参与目标的修正与发展,并投身于共同的事业,领导力得以从学术领袖扩散到不同的成员。A团队中的一位青年教师这样说:“卓教授本身在我们圈儿内声望就很高,他又很愿意奉献,为我们团队做了很多事情……(团队里)每个人都有一个擅长的领域……大家都参与课题的设计,必须都要参与的啊,不然如果不认同(课题的设计),就做不下去,卓教授也很尊重我们的看法,特别是我们各自擅长领域的观点,我们经常讨论,谁说的有道理,就能说服大家。”

中等绩效的B团队内部明显分为两个群体,资深教授和年轻“海归”。由资深教授发起的团队建设目标在初期得到了年轻“海归”们的认可。但随着团队研究任务的推进,年轻群体始终无法在话语、决策方面获得领导力,逐渐不再参与和推动团队目标的发展。B团队的一位组建者教授这样说:“我们是想在这个学科打造一个最优秀的团队,这个学科的研究范式正在转变,像我这样的老人擅长理论研究,但是现在强调实证方法,所以就想在系外和校外邀请一些有实力的年轻;‘海归’跟我们这些老人一起组队,互相补充,打造优势。”B团队的一位青年“海归”则有这样的看法:“刚开始,资深老师们的意见提出来,我们还会表达一下自己的研究想法,争论一下,但后来感觉到我们和他们是两种完全不一样的做研究的思路,明显是两股力量在对峙,最后我们的观点也都没被用在课题的设计里。后来我们就不再坚持这些主张了,就想按他们的要求来写就得了。”B团队虽然在早期达到了成员对目标的共同认可,但在合作过程中对目标的理解开始出现分歧,两个群体出现了领导力的争夺,一方凭借行政权力压倒性胜出,从而终结了领导力流动的可能。

低绩效的C团队中则是行政管理者设计目标,通过行政命令自上而下进行任务分配,成员自始至终对于团队目标都无法达成认可。一位社会学副教授这样描述团队的组建:“我们院一位领导的idea,他觉着可以用工科的数据分析工具来研究我们这个领域的问题,这样跨学科做知识创新。后来他就联系了工科院系的一位领导,各自在自己院系挑了些人组了这个团队。工科那边(的老师和学生们)主要是探索新的数据处理技术,他们对这个问题了解不多,也没有兴趣。

我自己觉得他们工科的这个技术做出来的结果也很浅,没法儿深入回答这个领域的问题。做这些课题,如果没兴趣,就很没劲儿。”C团队在组建之初就没有获得所有成员对目标的真正认可,后续的领导力维持集中状态,使得团队发展难以为继。

从以上分析可见,高校科研团队以知识创新为根本任务^[10],研究中的3个科研团队分别通过跨越不同的研究领域、学科范式、代际等边界推动知识创新,并因此动员具有不同特长的成员进入团队,期待成员基于各自专长发挥能动性。可以说,3个团队的设计者均不同程度地期待着一种未经言明的“分布式领导”,为科研团队中领导力分布创造了内在动机与需求。但这种分布式领导的内在动机和需求要想转化为现实中的领导实践,则需要持续赋权于团队成员。

(二)责任与表现监控

责任与表现监控是科研团队管理中最重要的一项制度设计,它将共同目标具体化,明确每位成员的责任,确定质量保障的监控体系。责任与表现监控环节中,提升领导力分布的程度能够促进每位成员增加投入,增强承诺感、责任感与荣誉感,形成来自团队内部的专业问责机制,推动团队持续的良性发展;反之则容易引发偷工减料,形成懈怠感、挫折感、不公平感,削弱成员对科研工作的实际投入,影响团队绩效。研究的3个案例团队中呈现出中西方管理文化逻辑下3种不同的责任与表现监控方式。

A团队主要基于各成员的特长进行责任分工,基于“熟人社会”的关系机制进行表现监控。A团队的主要成员都属于同一系所,教师之间有密切的互动,团队内部形成了密切的“熟人社会”,为了维系长期的合作与共赢,成员对自身的学术表现有较高的自我要求,通过“面子”“声誉”等人际机制,科研团队知识生产的进程和质量得到互相监控。A团队的一位青年教师说:“早期会有能力或者态度不太好的,后来就不合作了呗,逐渐就自动退出了……我们都会尽力的,如果做不好,(团队中)其他老师一看,你就这个水平?……我在这个团队里面不算非常好的,那几个人我觉得都挺强,至少比我强。但是我也不是不思进取的人,不想拖累这个团队,也想和大家一起往上走。”根据所承担课题的性质与研究领域,有研究基础的成员自然在课题设计、进度调控、成果汇总等环节有更大的发声权、影响力和决策权。成员间通过划分和承担子课题的形式明确每位成员的责任。A团队的一位副教授说:“卓老师是项目的总的负责人,我们每人负责一个

子课题。定期有课题会,每个人汇报课题进度,大家给一些改进建议。互相对对方的研究领域也多一些了解。自己研究中遇到了困难也相互请教,相互启发。”

B团队借鉴西方任务管理模式进行责任分配,根据“责任-回报”匹配原则进行表现监控。B团队成立之初,资深老师们确定了较详细的团队制度设计,对集体和个体的任务责任进行了详细的分解、分配,并规定个人责任与收益回报挂钩。如规划总课题、明确子课题选题、安排子课题负责人和成员、描述成果要求等,明确了每一个人的责任和发表要求,确定了每一阶段的任务和截止日期。在研究进程中,子课题的阶段成果也会在课题会上分享并相互给出建议。对于B团队这样一个新近成立的组织,这样的责任与监控机制在一定程度上保证了成员的投入与结果的产出。但具体到实际的运行中,B团队的一位青年教师说:“在每个子课题里,年青教师是组长,是主要劳动力,资深老师是成员,主要就给改进意见,每一组还配了一个擅长方法的老师。定期的课题例会上主要是资深老师们在给年轻教师‘把脉’,问责组长。”这种资深教师对年轻教师的表现监控与单向问责、话语权的争夺、研究范式的冲突使得B团队的领导力分布充满冲突。责任分布不均,质量监控权集中在部分资深成员身上。青年教师群体无法基于自身的知识形成领导力,资深教师的领导力在青年教师群体中也遭到抵触,这些都严重阻碍了团队的有效运行。

C团队实行典型的基于科层制度的自上而下型责任分配,根据最终成果进行表现评估,没有形成过程性的质量监控机制,问责与监控都集中在团队负责人身上。C团队的一位成员说:“领导大致说了一下课题到哪个月截止,我们就开始做了。工科那边我要一直催着,因为只有数据出来了我才能进行分析,催多了人家也烦。数据做得不好,我也没地儿说去。如果我跟领导反映这个问题,好像我在打小报告,可是跟工科那边儿的老师说,会伤面子,就只能这样了,最后写的成果领导不满意,怪我,我也只能忍了。”C团队的责任与表现监控制度设计过于偏重成果导向,未对跨学科科研合作活动中存在的未知性和复杂性给予足够重视,不能为成员在未知情境中谋求变化的领导行为提供制度保障。因此,当成员受制于人情面子、同事关系等文化限制时,不愿或不敢变革团队中阻碍研究发展的因素,最终损害整个团队的科研绩效。

当前科研工作表现出高度复杂性,这要求团队成员在科研合作中能够充分运用专业知识进行知识创

造,面对可能不断出现的各种未知问题,能够主动进行有效沟通和协调,否则将损害团队整体绩效。因此,责任与表现监控制度设计的关键,是尊重每位成员的专业知识,使每个人都在自己擅长的知识领域和研究阶段充分发挥个人的专业权威和影响力,在知识创新中涉及未知地带时勇于和善于发挥创造力,共同推动整个团队的研究发展。

(三)资源支持与分配

资源支持与分配是团队运行的重要保障,在学术资本主义的大背景下,科研团队自身的发展也源于申请经费、共享设备、提高科研效率的学术资本主义需求。因此,在当前的情境下,团队获得足够的资源支持,共同商议分配方案和依据,在资源分配上形成领导力的分布,有利于成员增加投入、相互配合并融入团队,形成团队责任感。反之,资源支持不足,分配不合理、不透明,会使团队成员减少投入,成员间生出嫌隙,滋长消极情绪,体验到被剥削感。

A团队因为绩效良好,因此长期获得较丰厚的课题经费支持。A团队的一位青年教师说:“我们团队的经费是很充裕的,基本上我现在的收入一半是学校的工资,一半是团队发给我的课题劳务,我对这个(团队的)经费(支持)很满意,申请经费、各种花费我都不用担心,专心做好研究就行了。”团队通过成员公开讨论的方式,确定经费的使用预算、子课题经费分配、课题成员的劳务津贴。团队成员对整个团队的财务状况均有大致的了解,并基本上能够赞同和理解现行的资源分配方案。A团队的发起人卓教授分析了这样一种矛盾的分配原则:“我们现在大体上劳务费都是平分的,成员尽量工作量都差不多。但是肯定有些人做的贡献大,有的贡献小。以前也讨论过根据大家的表现来发劳务,但又觉得和咱们这个大学的精神不太一致。大学毕竟不是公司,是要培养人的,只要努力了就应该得到肯定。所以我们现在还是平分。”这位资深教授的分析反映了所有科研团队在大学市场化过程中都要面对的深层矛盾。大学旨在培养人才与传播知识的公平化目标,与团队在市场化过程中为了优化资源配置而采用的差异化、竞争化机制之间产生了矛盾。A团队中,尽管成员了解彼此贡献存在差异,但总体上仍愿意接受平均分配的原则,以维持团队目前的发展势头。

B团队的科研经费也非常充裕,B团队中的年轻成员也坦言:“当初同意加入,也考虑到经费的原因。”即便B团队给每位成员充足的经费支持,但大部分成员对于团队的经费总体情况并不了解,经费的使用也

没有向所有成员公开。一位年轻成员说:“听说是经费很充足的,我只知道自己(得到的经费支持)的,其他都不知道。可能资深教授们知道更多吧。”年轻成员对经费的实际分配缺乏话语权,在考虑发展问题时,更多从个人的投入-回报比例来权衡自己的精力投入是否“值得”。当部分成员感到对个人发展“不合算”时,他们就会从团队中退出,或对科研任务进行“敷衍”以减少个人损失。

C团队获得的经费不算多,但经费的使用和分配规则与B团队类似,经费由院系领导管理,年轻成员缺乏话语权。一位曾留学国外的成员在访谈中说:“国内学术圈儿好像有这样一种文化,闭口不谈钱。我参加这个团队前后没有人告诉我有经费、经费怎么花、劳务怎么给。好像谈钱就伤了感情?还是谈钱就有辱斯文?给人的感觉是,这只是团队负责人的课题,我们只是给负责人打工的,等着课题负责人‘看赏’,而不是所谓的共同体的成员。”年轻群体在资源支持与分配中失去话语权的同时,对科研团队的忠诚度和归属感也会降低。就领导力分布的程度而言,因为部分资深学者或领导把持资源分配规则,领导的边界较为封闭,失去了年轻群体的参与,不利于团队长远和整体发展。

资源支持与分配难以形成分布式领导,存在制度和文化方面的深层原因。大学教师作为专业人士,声称自己为公共利益服务、受利他主义理想指导,不追求利润最大化^[21]。但当前,随着高等教育经费结构的调整,大学教师同其他专业人员一样,不得不卷入越来越多的资源竞争之中^[22]。资源的获得、分配、公平竞争、激励等问题成为大学教师无法逃避的现实问题。成员只有了解、参与、同意团队的资源支持与分配情况,在这个过程中获得实际话语权,才能够充分发挥学术资本主义的正向作用,吸纳更多成员参与到团队发展中,最大限度地激发学术团队的绩效。

五、结论与启示

研究可见,我国大学科研团队对“跨界”(学科边界、范式边界、代际边界)与“创新”的追求形成了领导力分布的内在动机。协商共同目标、责任与表现监控、资源支持与分配是领导力分布的3个关键环节。高绩效团队在这3个环节中均实现了领导力分布,同时体现了民主领导的特点,例如成员广泛参与决策、以理性而道德的对话应对差异、创造能够发展每一个体的制度、文化、社会环境等^[23]。而中低绩效团队则仅在部分环节实现了领导力分布,或者完全没有实现分布。

在3个案例中,领导力的分布都是渐进调适的动态过程^[24]:从科研合作的目标如何形成,到资源如何配置、责任如何落实、监控权力如何分配,再到成果如何分配等全过程中,均贯穿着成员对领导力分布的协商乃至斗争。在此过程中,团队如何基于我国高校当前面临的独特发展情境协调成员领导力的发挥运用,是影响团队中领导力分布效果的重要因素。研究的3个案例显示:如何协调大学逻辑与市场逻辑、平衡中西管理文化是我国高校科研团队领导力分布所面临的两大议题。

首先,与企业等其他组织的团队相比,大学科研团队领导力分布面临着独特的发展困境,即大学逻辑与市场逻辑在科研团队运行中存在冲突。科研团队在大学中的发展得益于高等教育市场化带来的机遇,但市场也改变着大学科研的方式。在目标认可层面,市场逻辑强调以经济收益为导向,大学逻辑则是以知识探究的兴趣为导向^[25];在资源支持与分配层面,市场偏好基于成果进行差异化、激励性和竞争性的分配,大学则希望以促进每个个体的发展为目标对资源进行普惠式分配;在责任与表现监控层面,市场逻辑是顾客(出资方)问责或基于表现指标的行政问责,大学传统上则以同行专家问责为主^[26]。这些冲突为大学科研团队中领导力分布带来了重重困难。

第二,与其他国家的科研团队相比,中国文化中的大学科研团队领导力分布有其独特性,西方基于“合同”“协议”“奖惩办法”等正式制度的领导策略与中国文化中基于“关系”“面子”“声誉”形成的领导力^[27]在实践中的结合可能出现不同的结果:相互冲突或互为补充。在具体的团队案例中,A团队中的中西管理模式实现了良性的互动和融合。A团队的成立是基于发起人的学术声誉,成员间基于关系和面子实现了同行间的成果监控,在长期的磨合和讨论过程中,A团队借鉴西方团队,建立起协议和管理办法这种正式制度。与之相反,B团队的中西领导力实践方式则产生了冲突并彼此削弱,正式合同与协议过分强调了成员间的竞争以及对成员的问责,课题会议上的公开批评损害了成员的面子,数据在子课题间保密的协议也不利于信任关系的形成,不利于领导力的分布。C团队既没有建立西方的正式制度,中式的“面子”文化又激化了潜在的冲突。

综上所述,我国大学科研团队可以从形成共同目标、责任与表现监控、资源支持与分配3个关键环节着手推进领导力分布,但必须根据自身团队的学科范式特点、成员结构,在大学逻辑与市场逻辑之间、中国

文化与西方文化之间进行调适和平衡,以便4者皆可为领导力的实践所用。

参考文献

- [1] OMAR Z, AHMAD A. Factors contributing to research team effectiveness: testing a model of team effectiveness in an academic setting [J]. International Journal of Sustainability in Higher Education, 2014, 3(3):10-26.
- [2] 周玲.论大学组织的学术团队建设[J].清华大学教育研究,2005,26(4):11-15.
- [3] KLINE T J B. The psychometric properties of scales that assess market orientation and team leadership skills: a preliminary study[J]. International Journal of Testing, 2003, 3(4):321-332.
- [4] PARKER M, WELCH E W. Professional networks, science ability, and gender determinants of three types of leadership in academic science and engineering[J]. Leadership Quarterly, 2013, 24(2):332-348.
- [5] SPILLANE J P. Distributed leadership [J]. The Educational Forum, 2005, 69(2): 143-150.
- [6] BENNETT N, WISE C, WOODS P A, et al. Distributed leadership: a review of literature [G]// LEITHWOOD K, HALLINGER P. Second International Handbook of Educational Leadership & Administration, 2003:653-696.
- [7] BUREKE B G, WAGNER S L, VAN HEIN J L. Strategic planning performance measurement in an academic team [G]// JONES S D, BEYERLINE M M. Developing high performance work teams. Alexandria, VA: American Society of Training and Development, 1998:161-176.
- [8] PEARCE C L. The future of leadership: combining vertical and shared leadership to transform knowledge work[J]. IEEE Engineering Management Review, 2004, 18(1):47-59.
- [9] HENKEL M. Shifting boundaries in academic profession [G]// KOGAN M, TIECHLER U. Key challenges to the academic profession. Kassel, Germany: International Center for Higher Education Research, 2007:191-200.
- [10] BOZEMAN B, CORLEY E. Scientists' collaboration strategies: implications for scientific and technical human capital[J]. Research Policy, 2004, 33(4):599-616.
- [11] GRONN P. Distributed leadership [G]// LEITHWOOD K, HALLINGER P. Second international handbook of educational leadership and administration. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 2002: 653-696.
- [12] SPILLANE J P. Distributed leadership [J]. The Educational Forum, 2005, 69(2): 143-150.
- [13] SPILLANE J P. Educational leadership [J]. Educational Evaluation and Policy Analysis, 2003, 25(4):343-346.
- [14] HARRIS A. Distributed leadership: what we know [J]. Journal of Educational Administration, 2008, 46(2): 172-188.
- [15] CHOMPALOV I, GENUTH J, SHRUM W. The organization of scientific collaborations[J]. Research Policy, 2002, 31(5):749-767.
- [16] VAN AMEIJDE J D J, NELSON P C, BILLSBERRY J, et al. Improving leadership in higher education institutions: a distributed perspective[J]. Higher Education, 2009, 58(6):763.
- [17] FOX M F, MOHAPATRA S. Social-organizational characteristics of work and publication productivity among academic scientists in doctoral-granting departments [J]. Journal of Higher Education, 2007, 78(5):542-571.
- [18] STVILIA B, WORRALL A, KAZMER M M, et al. Composition of scientific teams and publication productivity [J]. Proceedings of the American Society for Information Science & Technology, 2010, 47(1):1-2.
- [19] ADAMS J D, BLACK G C, CLEMMONS J R, et al. Scientific teams and institutional collaborations: evidence from U.S. universities, 1981-1999[J]. Research Policy, 2005, 34(3):259-285.
- [20] 库恩. 科学革命的结构[M]. 北京:北京大学出版社, 2012:1-25.
- [21] BLEDSSTEIN B J. The culture of professionalism: the middle class and the development of higher education in America[M]. New York: Norton, 1976:1-46.
- [22] SLAUGHTER S, LESLIE L L. Academic capitalism: politics, policies, and the entrepreneurial university [M]. Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1997:1-30.
- [23] WOODS P A. Democratic leadership in education[M]. London: Paul Chapman, 2005:13-14.
- [24] 郑玉莲, 卢乃桂. 渐变调适:理解与实践教育中分布式领导的关键[J]. 全球教育展望, 2012, 41(8):73-76.
- [25] NYBOM T. The Humboldt legacy: reflections on the past, present, and future of the European university [J]. Higher Education Policy, 2003, 16(2):141-159.
- [26] WAITERE H J, WRIGHT J, TREMAINE M, et al. Choosing whether to resist or reinforce the new managerialism: the impact of performance-based research funding on academic identity [J]. Higher Education Research & Development, 2011, 30(2):205-217.
- [27] 赵卓嘉, 宝贡敏. 知识团队内部任务冲突的处理:感知面子威胁的中介作用研究 [J]. 浙江大学学报(人文社会科学版), 2011, 41(1): 187-200.

收稿日期:2017-09-21

基金项目:教育部人文社会科学研究青年基金项目“高校科研团队绩效研究”(14YJC880027);教育部人文社会科学研究青年基金项目“中小学名师工程与教师发展:基于教师领导理论的视角”(14YJC880105)

作者简介:曾艳,女,湖北武汉人,上海师范大学副教授,香港中文大学哲学博士,主要研究方向为教师专业发展、教育领导、教育政策等;李琳琳(通信作者),女,河南登封人,华东师范大学教育学部高等教育研究所副教授,香港中文大学哲学博士,主要研究方向为高校教师职业发展、大学课程与教学等。