

12 堂領導課程：基於 25 年被領導的經驗

駐芝加哥辦事處教育組

我擔任教授已經有超過 25 年的時間了。期間，我曾與數十名管理人員共事過。儘管我參加了一些領導力課程並曾短暫地擔任過系主任，但事實上，我與大多數加入行政管理職位的學者一樣——幾乎沒有經歷過領導(力)培訓(leadership training)。每當學術管理職位有空缺時，大學經常從內部招聘可能是有技術的、受歡迎的、或只是願意擔任管理職的教授。這種方法基於一個可疑的前提：在一個職位上（也就是教授職）取得成功的人，在完全不同的領域也同樣可以成功——無需任何培訓或經驗。我們都希望能互相幫忙，而這篇文章便是從我多年來學到的關於領導和被領導的知識出發，期望能提供學術領導者一些建議。

領導者和管理者是不一樣的：將「領導者」(leader)和「管理者」(manager)二詞視為同義詞是很危險的。身為領導者，好的管理技巧是必要的，但是不足以改進學院系所。對於新任命的管理者來說，專注於管理層面的同時，也必須仔細傾聽系所同仁的聲音——如果沒有人跟隨，就無法領導。歸根究底，任何行政單位的未來都取決於願景和合作，而非只是維持現況。

當你發現自己身在一個洞裡時，就應該停止挖掘：當緊張的局面或不同的聲音出現時，應該要即時進行面對面的談話（而非使用電子郵件），以盡快化解問題。如果你發現目前的決定不受歡迎——尤其當你注意到這個決定可能沒有涵括各方意見時——暫停當下的方案，而不是希望受害方可以「克服」這個方案產生的後果。

認識並接受所有教師的觀點：我曾經和一位院長一起工作，他經常帶著一小疊記事卡，上面列出了學院中每個人的一些訊息——即使只是教授的家人或寵物的名字，或者他們最近發表的一篇文章標題。與他的談話總是從一些細微的個人對話開始，這是一種非常吸引人且能夠解除心防的領導技巧。

不要預期自己什麼都知道：新上任的管理員常常認為，因為自己被賦予管理職，就應該要（或必須要）知道那些他們所領導的系所、

學院、或大學的一切訊息、細節才能成功。但這是胡說八道。一個人被任命為行政管理職常是因為他們的潛力，而不是因為他們已經擁有豐富的經驗與廣泛的知識。

建立和維持多元的訊息來源：相較於其他同仁，每個人都自然而然會與某些特定同事相處得更好，因而有更多的互動。但是這可能會導致幾個後果：例如可能只會聽到特定觀點，或其他被忽略的教職員可能會覺得你在搞小團體。商業界的格言「透過到處走動來管理」（manage by walking around）也同樣適用於工作場域分散的學術環境，不論是漫無目的地四處遊蕩或到教職員辦公室停留，都有助於廣泛地了解各單位的心聲。

合作，不要自以為是：當領導者將自己的意願強加於普通員工時，對話和生產力其實是下降的。獨裁的管理風格可能會導致教職員工懷疑你的每一個決定——即使是好的決定。

沉默不一定是金：你宣布了一項重大決定，但沒有聽到任何回應，這可能是一種認可的跡象，但這也可能意味著人們心灰意冷。尤其可以注意還未晉升終生職的教員或臨床實驗工作者，因為他們常有獨特的需求，但較少發表意見。

避免「悄悄話」的溝通方式：沒有什麼比從同事口中聽到最新的重要消息而更令人感到沮喪的。玩過「電話傳聲」遊戲的人都知道，溝通鏈中傳過的人越多，訊息越混淆。雖然電子郵件有其缺點，但用於確保每個人都能即時收到相同訊息的方式來說，是非常有用的。

一定會有不愉快：避免為來自上級的可疑決定辯護。如果你發現自己一再為你所知道的糟糕想法辯護，那麼你就只是在完成管理工作，而不是做正確的事情。畢竟上層領導者會（或應該）想知道他們的決定是否有問題，因此也會希望收到一些回饋。如果他們一再強迫你執行你認為不正確的決定，請考慮在你仍然還有誠信的情況下辭職。重返教員身分遠勝於犧牲自己的靈魂和聲譽。

速度只是考量之一：快速完成工作並不像正確完成工作那麼重要。將一項任務從你的待辦事項列表中劃掉是沒有意義的，因為之後你可能發現因為你完成得太倉促了，結果還是需要重做。唯一一項需要速度的任務是電子郵件：盡量在收到郵件的幾天內回覆，因為你不想錯

失溝通或聽到不同聲音的機會。

規則是因地制宜的：首先快速熟悉所有規定，然後確定哪些是最重要且需要嚴格執行的，對那些較低層級的規則，則可視情況偶爾提供例外。避免以「規則就是規則」來管理，因為教職員希望的是與人類互動。

擁抱你的新工作，而不是你留下的那個：人們出於許多充分的理由進入管理階層。當你選擇這條道路時，請接受你將必須減少個人的學術和研究抱負，並儘可能支持其他教職員工的工作。這樣做有很大的回報，因為當教職員看起來狀況很好時，也會讓領導者顯得體面。

成功是高等教育的共同努力。雖然教授們總是開玩笑說，人在進入管理職後會走向「黑暗面」，但事實上，教職員們確實需要人來做行政工作，維持預算、協助規劃新的目標、向贊助方申請資金、解決教職員工之間的紛爭等。雖然我們多數人（教職員）都不想要你的工作（行政領導職），但是我們也都明白，你的成功是我們最大的集體利益，因此我們都希望你成功。

*譯註：本原文以第一人稱書寫及翻譯。

撰稿人/譯稿人：William F. McComas / Pei-Jung Li

資料來源：2022 年 5 月 23 日，The Chronicle of Higher Education

<https://www.chronicle.com/article/12-leadership-lessons-based-on-25-years-of-being-led>