

世界一流大学如何实施跨学科组织改革

——基于领导力视角的分析

李鹏虎 王梦文

【摘要】领导力在一流大学组织结构改革中扮演着重要角色,发挥着核心推动作用。通过有效领导力,哈佛大学实施跨学科组织改革,弥补了传统院系组织建制的弊端,使研究型大学整体效益得以充分发挥。哈佛大学组织改革的重要意义在于其可以消解人们对大学决策机制的悲观看法,有助于人们跳出将大学视为“一个有组织的无政府状态,并且其功能只是一个垃圾桶式的决策程序”的思维局限。我国研究型大学要重视“双一流”建设中的学术组织创新,强调领导力在学术组织创新中的作用,关注研究型大学组织的整体效益。

【关键词】世界一流大学 领导力 跨学科组织 哈佛大学

一、引言

伴随学科交叉融合及知识生产模式转型的发展趋势,越来越多的人开始对大学组织问题发出诘难,并将批判的矛头指向那些容易造成知识支离破碎、以学科为基本建制逻辑的大学组织结构。如托尼·比彻指出:“随着大学学术领域内部学科分裂的加强,研究活动越来越细化和专业化,彼此之间缺乏整合和沟通,甚至存在着巨大的分歧与斗争。”^[1] 安东尼和弗兰克等也撰文批评:“知识本身确已变得碎片化,‘永恒的价值’不断受到挑战……”^[2] 霍尔登等指出大学组织中存在显著的筒仓结构(Silo Structure)^[3],詹姆斯^[4]、罗纳德^[5]等也曾论及大学“巴尔干化”式组织割据。再如斯诺刻画剑桥和牛津大学诸多学院特点时所说的“某种俱乐部”,以及阿什比提到的“资深教授寡头统治”。^[6] 基于系科建制的传统学术组织模式衍生出诸多问题,大学似乎已陷入固定的学科制度结构难以自拔。与此同时,面对大学治理范式转型及学术组织改革的关键问题,即便有影响力的学者也尽显悲观,不仅慨叹大学治理改革的目标难以达成,而且对大学领导力的态度也近乎望洋兴叹、力不能支。如科恩和马奇认为高等教育机构在决策程序上呈现“垃圾桶式决策程序”(garbage-can decision processes)特征,高等教育机构产生的问题更多被掩盖而非解决。^[7] 乔治·凯勒曾专门论述“大学总是乐于探索程序和方法,却不愿作出决策。”^[8]

尽管不少学者对大学领导力持悲观态度,然而,面对大学组织改革时,“有必要跳出把大学描述为‘有组织的无政府状态,且其功能只是垃圾桶式决策程序’的思维局限”。^[9] 近年来,西方一些研究型大学学术组织改革所取得的显著成就,无不证实领导力在学术组织改革中的重要性甚至不可或缺。以哈佛大学为例,面对学科交叉发展趋势,以教务长史蒂文·海曼为核心领导力,通过实施跨学科组织改革,最终形成了“传统学术性学系结构”和“新型机制跨学科组织结构”互相促进、互相成就、互相发展的组织模式,使哈佛大学回归“整体”,而不仅仅是各零散部分的机械组合。2020年12月,依《学位授予和人才培养学科目录设置与管理办法》规定,国务院学位委员会批准,我国决定设置“交叉学科”门类(代码“14”),意味着交叉学科已成为新时代“双一流”建设的重要内容,也成为培养创新型人才、激发科研创新活力的重要支撑。究竟该如何推进交叉学科建设,如何实施跨学科组织改革,都是亟待深入研究的重要课题。基于此,本文以世界一流大学——哈佛大学作为案例,从领导力视角探究其跨学科组织改革的过程与经验,分析领导力在其中扮演的角色及意义,以期“双一流”建设提供借鉴。

二、领导力与跨学科组织:概念基础及分析维度

(一) 领导力

通常人们都认为领导力在组织领域是极为重

收稿日期:2021-04-28

基金项目:国家社会科学基金(教育学)青年项目“场域视角下中国一流大学交叉学科建设研究”(CIA210275)

作者简介:李鹏虎,深圳大学师范学院教务处副处长、助理教授,教育学博士;王梦文,深圳大学师范学院硕士研究生。

要的,但确切定义领导力并不容易,因为它如同文化一样模糊且难以捉摸。另一方面,领导力与文化之间似乎又存在某种潜在联系,它们相互影响、相互制约、相互成就。也许正是这种内在联系,不少学者在对领导力解读过程中,都有形与无形中融入文化元素。如麻省理工学院斯隆商学院教授埃德加·沙因将领导力和组织文化看作同一硬币的正反面,指出“领导力是这样一种能力,能使领导者带领团队走出造就这个领导者的旧文化,同时开始适应更强的发展性变革过程。”^[10]他甚至认为“对领导人来说,唯一重要的事情就是创造文化并进行有效管理。”^[11]罗伯特在解释领导力过程中也遵循文化视角,强调“领导力在发展和维护组织成员信念系统上有重要意义,这种信念系统能激发成员的组织承诺。”^[12]以上观点为理解领导力提供了新的视角,即领导力与文化变革相互交织。因此,本研究将领导力界定为:领导者根据组织环境,通过群体磋商、授权支持、推动促进等途径,领导集体跳出思维惯性怪圈,实现组织文化变革的能力。

(二) 跨学科组织

21世纪,重大问题的解决已不可能依靠单一学科实现,而需要不同学科、不同专家携手合作,共同攻破人类面临的综合性世界难题。跨学科研究的兴起悄无声息撬动着大学传统组织结构,基于学科的院系组织已经或正在发生转型和重组。不少大学削弱了系科力量,在学术组织系统内部组建了旨在打破学科藩篱,整合多个学科见解,汇聚不同院系、不同学科人员的学术机构——跨学科组织,进而弥合传统院系组织建制的弊端,以构建整体性的知识体系。如哈佛大学组建了伯克曼网络与社会研究中心、干细胞研究所等24个跨学科组织,在院系部门及不同学科之间架起了合作的“桥梁”。斯坦福大学设立了18个跨学科组织,参与其中的教师和研究人員贯穿文理学院、工程学院、药学院、地球科学学院、商学院、法学院及教育学院七个学院。面对学科交叉发展趋势,西方不少研究型大学打破传统学术组织割据,实施学术组织创新,着力组建跨学科组织。

(三) 跨学科组织改革缘何需要领导力

美国大学协会对大学跨学科组织考察研究后,得出结论“领导力对跨学科组织改革尤为关键。跨学科组织的领导者需要具备多种多样的才能,如远景规划、管理及谈判技能等。”^[13]保罗和凯米莉指出:“如果想使跨学科组织改革取得成功,组织层面必须呈现出有效领导力。”^[14]领导力在跨学科组织改革中之所以如此重要,缘于两方

面因素:其一,跨学科组织改革的对象是不同的学科、学科人、价值观、学科符号和话语系统,促使这一复杂集体形成共同价值观极具挑战性。其二,跨学科组织中的研究人员通常与院系共享,形成双聘制。这种双聘制在学术资源使用、学术任务达成、学术职称评定、学术成果共享等方面往往会创造出紧张关系。这些方面与院系的关系如果处理不当,便会引起不必要的冲突。因此,领导者的领导风格、领导特质、专业能力及个人魅力便尤为重要。优秀的领导者不仅能通过传递价值观念形成良好学科交叉氛围,增强学术研究成员的积极性,还能通过娴熟的沟通技巧与谈判能力,对外有效传递跨学科组织的精神与使命,有效防范与处理跨学科组织与院系之间可能产生的冲突。

三、案例分析:哈佛大学“巴尔干化”式组织割据走向“整体”

(一) 学术组织改革背景

跨学科研究在哈佛大学有悠久历史,早在1947年,受苏联卫星上天影响,便成立了首个跨学科组织——俄罗斯研究中心(Russian Research Center)。1991年,陆登亭出任哈佛大学第26任校长,面对学科交叉发展趋势,他评述“哈佛大学并没有针对跨学科合作建立起有效的学术组织,特别是从整个大学范围来看,情况更是如此。”^[15]2001年,劳伦斯出任哈佛大学第27任校长,为了推动跨学科组织改革,他在大学治理结构上作出完善,恢复教务长一职并邀请史蒂文·海曼担任,以其为核心领导力实施改革。他们有个共识,即总体上哈佛大学拥有全世界最杰出的老师、学生及学术资源,但由于科层制模式情境形成的“巴尔干化式组织割据”(bureaucratic balkanization),导致哈佛大学没有完全发挥自身优势,在很多真正创新领域没有立足之地。“哈佛大学是如此涣散与分离,以至于没有从最纯粹学术意义上受益于具有实力的哈佛教师……因此,我觉得有必要在院系、独立研究单元及研究中心之间找到平衡。”^[16]这种背景下,哈佛大学决定对传统组织建制作出创新与改革,以应对学科交叉的发展趋势。

(二) 跨学科组织改革过程及领导力角色

2003年秋季,史蒂文·海曼组织成立哈佛大学科学与技术特别小组(Harvard University Task Force on Science and Technology)并任组长。该小组为跨学科小组,人员涵盖多个院系院长与教授。历经一年半时间访谈、调研、收集意见、出台方案、修正方案等程序,科学与技术特别小组于2005年秋季出台的《哈佛大学科学与技术特别小组报告》(Report of the Harvard Universi-

ty Task Force on Science and Technology)指出：“不管是今天,还在可预见的未来,物理科学、生命科学、数学及工程学之间将比以往任何时候更需要合作与协同。”^[17]2007年1月,史蒂文·海曼领导成立科学与工程委员会(Committee for Science and Engineering),该委员会汇集了支持科学与工程学院的教师和院长,以及大学附属医院的领导者,其主要职责是负责跨学院、跨学科、跨部门等事宜,以回应“成立灵活多元的组织机构及跨学科项目与计划等,以支持科学与工程领域内的跨学科研究、教师聘任及晋升等问题”^[18]的时代需求。

经过一系列努力,史蒂文·海曼促成了干细胞和再生生物学学系、干细胞研究所以及威斯研究院(Wyss Institute)和布洛德研究院(Broad Institute)等跨学科组织机构的建立。这些跨学科组织机构中,干细胞和再生生物学系是哈佛大学第一个跨学院合作的学系,具有标志性意义。干细胞研究所成就不凡,成为了干细胞研究领域的世界领导者。史蒂文·海曼虽是医学背景,对神经科学及其他领域科学有着浓厚兴趣,但对人文社会科学也有很大热情,这些因素造就了他作为出色卓越的教务长所具备的多种技能。在推动哈佛大学理工科及医科等学术组织交叉合作的基础上,史蒂文·海曼重构了美国话剧院,促进了哈佛大学艺术博物馆、阿诺德植物园以及文艺复兴研究中心等机构的革新工作。此外,他还同大家一起努力,将哈佛大学人文研究中心的地位提升为服务全校的研究中心。

(三) 改革面临的困难及解决路径

1. 寻求改革支持,突破路径依赖

个人和组织抵制变革是普遍现象,人们抵制重大组织变革的原因多种多样,如缺乏信任、认为没有变革的必要、认为变革行不通、将变革视为经济威胁和权力威胁等等。^[19]这种阻力同样发生在哈佛大学,作为全球顶尖研究型大学,哈佛大学在很多方面做得非常成功,并为世界其他国家大学借鉴和效仿。因此,不少人认为没有必要改革或认为改革难以成功。史蒂文·海曼显然意识到了这一点,作为跨学科的推手,他并未知难而退,而是通过耐心倾听、对话与交流,将跨学科理念传达给管理人员及教师,取得他们的信任并获得支持,进而突破改革创新的路径依赖。谈及“如何做到穿透科层制体系,为学科之间的协同合作开辟道路?”时,他回答“需要很多的聆听与对话,以及执着与坚持……因为组织改革试验上,教师和同事会有很多顾虑和担心。在他们看来,现在哈佛大

学很多方面已经做得非常成功,不愿意再去承担风险……。我必须选择这个‘战场’,积极听取大家的顾虑和担心,这样才能获取很多信息。在此基础上,试着创造双赢局面,最终作出谨慎的决策。”^[20]正是史蒂文·海曼展现出的耐心、对话、执着、坚持等可贵的领导品质,使人们逐步理解与认同改革的必要性并参与改革。

2. 在院系与跨学科组织之间创建平衡

就改革结果而言,哈佛大学主要形成了独立式跨学科组织与合作式跨学科组织两种类型。独立式跨学科组织的研究成员多为全球遴选与新聘的专家学者,其身份完全归属于该组织机构;而合作式跨学科组织中,参与研究项目的教师一般具有双重身份,即院系教师和跨学科组织的研究员。这种双重身份往往会在院系和跨学科组织之间创造出紧张关系。为此,考虑到院系及学科性质的不同,改革小组并没有制定普遍适用的强制性策略,而是给出若干参考方案,鼓励各跨学科组织与合作院系根据自身情况进行协商,亦可自主提出解决方案。如改革小组倡导正式合作前,合作部门之间对教师承担的职责、预期完成的任务、部门资源的使用、科研成果归属等事宜予以明确界定。此外,还可通过设立联合聘任机制的形式展开合作,以具有约束效力的书面文本列出具体合作条款,以及双方应尽的责任与义务。通常来说,实行双聘制的跨学科组织,教师对所在院系工作量的减少可通过一定方式进行补偿。如由合作跨学科组织为院系提供研究设备和空间,提供间接研究费用,或开展合作研究和教学,等等。

3. 整合多元价值观,营造跨学科文化氛围

很少有现代机构像学科那样,能显著和顺利赢得其成员坚贞不二的忠诚和持久不衰的努力。^[21]学科文化的保守性与排他性使跨学科组织改革面临多元学科价值观如何整合与协调的挑战。^[22]的确,形成稳定的学科文化后,出于自身利益考量,学术权威与学术寡头往往阻止变革,选择维护现有学科文化氛围。因此,以史蒂文·海曼为领导核心的改革小组致力于整合多元学科价值观,从文化氛围营造与价值理念认同两方面实施突破。一方面,将“搭桥文化(the Culture of Building Bridges)”贯穿于改革全过程,搭桥是在封闭的院系之间架起一个个通往彼此“学术阵地”的桥梁,促进学科及院系之间展开更好沟通与交流。^[23]改革小组将人才培养创新与跨学科组织改革进行关联,在学校层面及院系层面强调哈佛大学的学生应拥有丰富多彩的知识体验,只有实现学科交叉,才有助于实现创新型人才的培养。另

一方面,改革小组从世界学术发展趋势的角度论证改革的必要性,不断增强教师的价值理念认同。史蒂文·海曼多次诘问:“为什么 21 世纪的问题需要依照和遵守那些诞生并形成于 19 世纪 20 年代的学术部门结构,这是一个值得深思的问题。”^[24]

四、领导力在哈佛大学跨学科组织改革中的意义及实现条件

哈佛大学跨学科组织改革的重要意义在于其可以消解人们对大学决策层面的悲观看法,有助于人们跳出将大学视为“有组织的无政府状态”的思维局限。意味着大学中的决策并非都是“垃圾桶式”的,大学中的领导力并非都是软弱和低效的。相较于目标模糊不清、方法模棱两可、参与决策摇摆不定的改革机制,哈佛大学此次改革的目标是清晰的、程序是连贯的。此次改革反映了哈佛大学以教务长为核心的卓越领导力,其能够及时判断学校面临的重大组织问题,在取得共识的基础上作出谨慎决策。伯曼和笛尔曾说:“领导者不仅能帮助人们发现自己的思维、感觉和行为中富有魅力和合乎情理的一面,而且还能帮助人们识别可能性,发现可用资源。”^[25]的确如此,哈佛大学学术组织改革牵涉很多问题,如资金支持、制度设计、教师聘任、学术评价等,但史蒂文·海曼在这些方面作出了有效的协调与支持,从而促使改革有条不紊推行。哈佛大学跨学科组织改革的经验表明,在合适的环境下配以卓越领导力,研究型大学是有可能打破传统的组织结构与思维局限,实施学术组织创新的。当然,要使改革顺利推行并取得成效,通常需要具备一定的条件。

其一,领导者需要共享价值观,这样改革才更容易实现。哈佛大学案例中,校长和教务长及其他学术领导者几乎都认可改革的紧迫性,他们在学科交叉及院系合作方面达成了广泛共识。尤其是校长劳伦斯·萨默斯和教务长史蒂文·海曼,他们一致认为,哈佛大学需要对传统组织结构做出改革,以应对新时期的挑战;其二,领导者需要与学者合作,而不是从上到下进行管理。聪明的领导者往往选择耐心倾听不同人员的诉求,获得支持之后作出决策,而不是一味强硬实施改革举措。换言之,跨学科组织的领导者不仅要成为研究团队与资助机构的沟通者,以及横跨许多组织的“边界代理人”(Boundary Agent),也要在领导力、综合能力及技能技巧方面获得成员尊重^[26];其三,领导者必须拥有高效执行力,并具备执行决定的相关资源。改革之初,史蒂文·海曼并非只是停留在口号呼吁及理念宣传上,而是在确定了

改革方向后立即投入行动,通过成立委员会、调研访谈、收集意见、修正方案、寻求支持、进行决策等系列实际行动,使改革逐步深入。对领导者来说,如果失去改革持续性和决策权,改革将面临失败。

五、对我国研究型大学的启示

当今世界正处于迅速变化的时代,社会各类组织在内外环境刺激下,几乎均表现出革新的姿态。全球范围诸多研究型大学的学术单位,如学部、学院、学系等亦处于日益复杂和动荡的环境中。^[27]“双一流”建设背景下,我国研究型大学需要对此变化做出清醒的认识,并及时作出变革。

(一) 重视“双一流”建设中的学术组织创新

面对学科交叉发展趋势及知识生产模式转型,研究型大学中细碎分散的学科型组织结构已不能很好适应新时期的需求。基于学科交叉逻辑而设置的跨学科研究机构成为大学组织改革的“新宠”。大学逐渐成为对自身环境完美适应与调节的牺牲品,曾让大学如鱼得水的组织制度环境,与时代特征格格不入,逐步走向消失。我国研究型大学基层学术组织的发展经历了由仿欧美建制的系所模式,到仿苏联建制的教研室(组)模式,再到模仿借鉴与自主探索下的多样化模式等阶段,经过近一个世纪的发展,取得了显著成就。然而,由于学科文化保守,学科和学科型组织间建立并发展出了强大的互惠关系,大学内部的学术活动被迫屈从于基于学科建立起来的制度体系,这种僵化模式滋生了如学术工作低效、单一、重复等问题。^[28]为提升学术组织运行效率和学术研究质量,研究型大学需要走出学科思维,鼓励学科及不同学术部门之间交叉融合。

(二) 强调领导力在学术组织改革中的作用

学术组织改革创新与卓越领导力密不可分,尤其在成立跨学科组织过程中,更为依赖领导力。实质上,美国其他研究型大学在跨学科组织改革过程中,也极其重视领导力的作用。如斯坦福大学专门设置了负责跨学科独立研究机构的研究院院长职务。研究院院长兼副教务长安·阿尔文突破科系壁垒,打破学科之间长期存在的障碍与隔阂,走向协同与合作。安·阿尔文曾说:“这项政策设计极具远见性,因为在复杂的组织机构中拥有专门的领导力是非常有必要的。”^[29] 杜克大学也有类似制度设计,负责跨学科研究的副教务长带领一个研究团队,专门研判学术组织创新的形式与关键。他们首要关注点是如何让大学在现有体制下实现非凡的目标,或者说取得更好的成就。在学科交叉背景下,跨学科研究及由此带来的学术组织重构与变革是研究型大学面临的重要课

题。在此过程中,除关注资金、师资、评价等要素外,还有必要在领导力上进行专门制度设计,跳出把大学描述为“有组织的无政府状态,且其功能只是垃圾桶式的决策程序”的思维局限,重视并发挥领导力在学术组织创新与改革中的关键作用,进一步提升我国大学的治理效率。

(三) 关注研究型大学组织的整体效益

现实世界的问题已变得综合化和复杂化,超出了传统学科的知识边界。因此,负责解决这些问题的人不应该被程序性知识的传统机制所局限,而是需要打破大学内部的学术空间划分,在研究范式上进行创新。随着“双一流”建设的推进,越来越多的研究型大学建立了强大的“学科计划”,但与此同时也创造出强大的学术力量迫使学术组织离散。在此情境下,研究型大学围绕“学科计划”设置的研究中心,有时可能偏离大学的使命和理念,以至于沦为与大学毫不相干的组织机构,或者无法与大学中其他学术项目建立有效联结。这样一来,基于不同学科而成立的学术单元容易演变成为一个个固步自封的利益群体,形成一定的利益割据,这不利于学科壁垒的消解及学术资源的流动,难以为大学组织整体发展作出应有贡献。因此,“双一流”建设过程中,要摒弃学科孤立及组织割据的思维局限,重视学科间的整合及整体效益。不论如何,在充满诸多不确定性的时代,如果研究型大学仍想成为全球知识经济的中心,就要回归研究型大学的责任与使命,关注大学组织的整体效益。^[30]

参 考 文 献

- [1] 托尼·比彻,保罗·特罗勒尔. 学术部落与学术领地: 知识探索与学科文化[M]. 唐跃勤, 蔺茂华, 陈洪捷, 等译. 北京: 北京大学出版社, 2018: 5-6.
- [2] 安东尼·史密斯, 弗兰克·韦伯斯特. 后现代大学来临?[M]. 侯定凯, 赵叶珠, 译. 北京: 北京大学出版社, 2010: 42-48.
- [3] 霍尔登·索普, 巴克·戈尔茨坦. 创新引擎——21世纪的创业型大学[M]. 赵中建, 卓泽林, 李谦, 等译. 上海: 上海科技教育出版社, 2018: 99.
- [4] 詹姆斯·杜德斯达. 21世纪的大学[M]. 刘彤, 屈书杰, 刘向荣, 等译. 北京: 北京大学出版社, 2005: 44.
- [5] 罗纳德·埃伦伯格. 美国的大学治理[M]. 沈文钦, 张婷妹, 杨晓芳, 等译. 北京: 北京大学出版社, 2010: 62-64.
- [6] 克拉克·克尔. 大学之用[M]. 高铨, 译. 北京: 北京大学出版社, 2008: 56.
- [7] COHEN M, MARCH J G. Leadership and ambiguity[M]. New York: McGraw-Hill, 1974: 3.
- [8] GEORGE K. Academic strategy[M]. Baltimore: John Hopkins, 1983: 86.
- [9] 马万华. 多样性与领导力——马丁·特罗论美国高等教育和研究型大学[M]. 北京: 教育科学出版社, 2011: 291.
- [10] 埃德加·沙因. 组织文化与领导力[M]. 马红宇, 王斌, 译. 北京: 中国人民大学出版, 2011: 1.
- [11] SCHEIN E H. Organizational culture and leadership: a dynamic view[M]. San Francisco: Jossey-Bass, 1985: 2.
- [12] 罗伯特·伯恩鲍姆. 学术领导力[M]. 周作宇, 译. 北京: 北京师范大学出版社, 2008: 9.
- [13] Association of American Universities. Report of the Interdisciplinarity Task Force[EB/OL]. (2005-10-03)[2021-01-28]. <https://www.aau.edu/report-interdisciplinarity-task-force-2005>.
- [14] PAUL B, CAMILLE K. International perspectives on higher education research[M]. West Yorkshire: Emerald Group Publishing Limited, 2010: 72-73.
- [15] 陆登亭. 一流大学的特征及成功的领导与管理要素: 哈佛的经验. 教育部中外大学校长论坛领导小组: 中外大学校长论坛文集[C]. 北京: 高等教育出版社, 2002: 21.
- [16][20][24] STEVEN HYMAN. A provost's view across a decade[EB/OL]. [2021-01-28]. <https://news.harvard.edu/gazette/story/2011/05/a-provosts-view-across-a-decade-2/>.
- [17] Office of Provost. Report of the Harvard University Task Force on Science and Technology[EB/OL]. [2021-01-28]. <https://provost.harvard.edu/files/provost/files/scitech2005.pdf>.
- [18] The University Planning Committee for Science and Engineering. Enhancing Science and Engineering at Harvard[EB/OL]. [2021-01-28]. https://provost.harvard.edu/files/provost/files/final_report.pdf.
- [19] 加里·尤克尔. 组织领导学[M]. 丰俊功, 译. 北京: 中国人民大学出版社, 2015: 277-278.
- [21] 伯顿·克拉克. 高等教育系统——学术组织的跨国研究[M]. 王承绪, 译. 杭州: 杭州大学出版社, 1994: 38.
- [22] 冯钢. 跨学科研究何以可能?[J]. 浙江社会科学, 2008(3): 18-19.
- [23] 李鹏虎. 研究型大学基层学术组织改革研究——基于知识生产的视角[D]. 厦门大学, 2019: 114-115.
- [25] BOLMAN L G, DEAL T E. Reframing organizations: artistry, choice and leadership[M]. San Francisco: Jossey-Bass, 1991: 404.
- [26] KAFT F E. Interdisciplinary research in a university setting[J]. The Academic of Management Journal, 1970(3): 323.
- [27] DEANNA Z. Academic units in a complex, changing world: adaption and resistance[M]. Dordrecht: Springer, 2010: xxii.
- [28] 李鹏虎. 美国研究型大学组建跨学科组织的背景、实践及经验[J]. 清华大学教育研究, 2020, 41(6): 99-105.
- [29] Stanford Interdisciplinary. Q&A with Ann Arvin, dean of research and vice provost, on Stanford's history of collaboration[EB/OL]. [2021-01-28]. <https://interdisciplinary>.

How to Implement Interdisciplinary Organizational Reform in World-class Universities

—Analysis Based on the Perspective of Leadership

Li Penghu, Wang Mengwen

Abstract: Leadership plays an important role in the reform of the organizational structure of world-class universities. Through effective leadership, Harvard University implemented interdisciplinary organizational reforms, which made up for the shortcomings of traditional schools and departments, and enabled the overall benefits of research universities to be fully utilized. The significance of Harvard's academic organization reform is that it can dispel people's pessimistic views on the decision-making systems of the university, and help people jump out of the thinking limit of describing university as "an organized anarchy that functions as a dustbin decision-making process". For the reform of research universities in China, the following three advice are proposed, respectively are attaching importance to the innovation of academic organizations in construction of "Double First-class" and to the role of leadership in the innovation of academic organizations, as well as paying much attention to the holistic benefit of research university organizations.

Key words: world-class university; leadership; interdisciplinary organization; Harvard University

(责任编辑 骆四铭)