

基于团队冲突管理的高职院校 科研团队绩效提升研究

阮小葭 梁金江

[摘要]科研团队建设是高职院校提升其科研实力和核心竞争力的高效能途径,团队冲突问题是建设富有凝聚力和竞争力团队的重要议题,有效利用团队冲突的积极作用是提高科研团队绩效的有力手段。团队冲突管理的目的在于团队运行过程中有意识地促成具有建设性意义的合作型冲突行为,尽量规避具有破坏性意义的竞争型冲突行为和回避型冲突行为。团队冲突管理过程中,促成适度的任务认知冲突、规避关系情绪冲突,构建任务冲突、过程冲突、关系冲突相互转化的正反馈机制,是提升高职院校科研团队绩效的重要途径。

[关键词]高职院校;科研团队;团队绩效;团队冲突

[作者简介]阮小葭(1978-),女,广西宾阳人,广西交通职业技术学院,讲师;梁金江(1967-),男,广西上林人,广西交通职业技术学院,教授。(广西 南宁 530023)

[基金项目]本文系2019年度广西高校中青年教师基础能力提升项目“高职院校科研团队绩效评价体系研究与实践”的阶段性研究成果。(项目编号:2019KY1343)

[中图分类号]G717 **[文献标识码]**A **[文章编号]**1004-3985(2021)07-0059-05

目前,随着高等教育的普及化发展与国内总体生源的逐步萎缩,高职院校不断受到来自上下、左右的压力和挑战:一方面,地方普通本科院校转型培养应用型技术技能人才,中职、技校和职教培训中心兴起;另一方面,高职院校群体内“百舸争流”,各类国际化教育蓬勃发展。高职院校在招生就业之“入口”“出口”两端均面临诸多难题,为了获得更好的生存和发展空间,争取到更多的发展资源,必须进一步强化内涵式建设,积极提升核心竞争力,以期跻身一流或重点高职院校建设方阵。高职院校的竞争力表现在多方面多层次,但核心竞争力主要体现在人才培养质量和科研能力方面。高职院校想要跃阶式提升科学研究能力,建设富有凝聚力和竞争力的科研团队是重要途径。在科研团队建

设过程中,如何有效利用团队间、团队内的冲突是重要议题。由此,本文尝试从团队冲突管理的视角出发,对高职院校科研团队绩效提升的途径展开探讨。

一、团队冲突与团队绩效

1.冲突与团队冲突。冲突是不同主体对客体所期望的结果或处置方式存在差异而引发的心理和行为上的矛盾对立过程。传统观念中,冲突总是被理解为只有负面作用、应该尽量避免的某种斗争;现代认知中,冲突则被认为是组织生活和生命的一部分。冲突理论认为,冲突对组织不是仅有负面影响,而是可能产生不利影响,也可能起到促进作用。这种影响是正向的还是负向的,主要取决于冲突的类型以及对冲突的处理方式。

团队冲突指团队内部、团队之间在完成共同任务的过程中,由于个人目标、价值观、资源分配等差异而产生的对立或不一致。团队冲突的分类模式因研究视角的不同而有所差异。从对象维度出发,可以分为任务冲突、过程冲突和关系冲突。其中,任务冲突是指团队成员对任务的目标和方法持有不同想法而引发的冲突,侧重在对任务的看法和结果的差异;关系冲突是因人际关系的不和谐而引发的冲突,常表现为团队成员之间情绪上的紧张;过程冲突可以界定为团队成员由于认知差异在团队任务实现过程中产生的冲突,强调的是完成某项工作或任务方式的差异。从结果维度出发,可以分为认知冲突和情绪冲突。其中,认知冲突是团队成员对团队共同目标持有不同观点而产生的冲突,主要与任务相关;情绪冲突是团队当事人由于人际关系紧张所引起的冲突,多由个性摩擦引发。冲突的结果维度(认知/情绪)与对象维度(任务/过程/关系),可以构建出团队冲突六大类,即任务认知冲突、过程认知冲突、关系认知冲突、任务情绪冲突、过程情绪冲突、关系情绪冲突,它们之间有其相互影响关系和转化机制。

2. 绩效与团队绩效。绩效对个人或组织效率具有积极或消极作用,其内涵的界定因研究视角的不同而有所差异。现有文献对团队绩效的理解主要立足于结果、行为、潜力、综合角度等方面。通常,结果论认为团队绩效是团队工作的产出,也是完成工作任务的情况;行为论认为与目标相互关联的行为均可称之为绩效;潜力论认为绩效不仅是工作结果的表现,更是团队成员潜力和素质的体现;综合角度论认为团队绩效包括行为、产出和结果,由横向维度的潜在绩效、行为绩效、结果绩效,与纵向维度的个体绩效、团队绩效、组织绩效构成的过程。另外,很多学者认为团队绩效既包括团队设定目标的完成情况,也包括团队各种有形无形的投入,还包括团队在达成目标任务过程中呈现出

的各种结果。

3. 团队冲突对团队绩效的影响。大量的实证研究发现,任务冲突对团队绩效具有显著的正向促进作用。团队发生任务冲突时,某个或某些成员提出的不同观点和建设性批评有助于提升团队整体的决策质量,而且任务的冲突能够促进团队内部的及时沟通交流、消除误会、信息交换,增进对任务的正确理解和共识,从而提升团队成员的工作满意度和绩效。这种积极作用能否形成,关键在于任务冲突发生期间是否出现关系冲突。但任务冲突与团队绩效的关系呈“倒U形”,即任务冲突过高或过低都可能导致团队绩效的降低。关系冲突与团队绩效呈负相关关系,并且这种负向影响非常显著。关系冲突干扰团队成员的工作,引发紧张对立情绪,降低工作满意度,导致工作绩效下降。过程冲突也会对团队绩效产生消极影响,任务实现过程中由于成员职责不分明、分配不合理等所引发的冲突,会降低团队成员之间的信任度,乃至加剧团队冲突。在团队工作推进过程中,这三类冲突通常会相互转化。一般是任务冲突最先发生,当任务冲突得不到有效解决时,团队成员可能对任务冲突产生的负面意见进行合并加工而引发情绪上的冲突,过程冲突也往往伴随着情绪上的冲突,这时任务冲突或过程冲突就会转化为关系冲突。在这些冲突的转变过程中,团队文化、团队氛围、团队信任、团队凝聚力等因素能够起到一定的调节作用。

适度的团队冲突能够激发团队的创新活力,提升团队的决策质量与执行成效,激励团队内的个体与整体共同进步。过低或过度的团队冲突均具有破坏性,不利于团队创新或者妨碍团队目标达成。采取措施刺激过低团队冲突、抑制过度团队冲突,可以发挥团队冲突的正向作用,减少团队冲突的负向作用,有助于实现利用团队冲突提升科研团队绩效的目标。因此,如何利用团队成员的异质性互补优势,如何充

分发挥任务冲突给团队带来的积极影响,以及如何规避任务冲突引发关系冲突,均是高职院校提升科研团队绩效需要重点研究的课题。

二、高职院校科研团队及其绩效管理

1. 科研团队与高职院校科研。科研团队是以科学研究与探索、技术研发与应用为研究方向和目标的一种团队类型。组建高效能的科研团队,需要注重知识技能互补、目标有吸引力、岗位职责清晰等关键因素,架构以科研带头人为核心、科研骨干为主体、专业人员和辅助人员相适配的人才梯度建设体系,通过构建科学合理的评价机制、有效的激励机制,促成团队围绕其科研目标团结协作、互促并进。高校的四种类型研究,即发现的学术研究、综合的学术研究、应用的学术研究、教学的学术研究,均属于科研的范畴,其中应用型高校和职业技能型高校一般侧重于应用的学术研究。

高职院校是职业技能型高校,主要培养服务区域发展、面向产业第一线需求的技术技能型实务人才。2019年《国家职业教育改革实施方案》明确提出,高职院校要培养服务区域发展的高素质技术技能人才,尤其重点服务中小微企业的技术研发和产品升级。高职院校科研属于应用的学术研究和教学的学术研究,既具有和高校科研一样的特征,又具有职业教育的类型特色。一方面,高职院校科研工作侧重于服务地方经济,重点和目标锁定在应用性的研究,在技术知识的产生、传播、归属及发展的整个过程中,通过产教融合等方式突出其独具的个性、地方性、应用性和开放性特色;另一方面,高职院校科研工作既有对高职院校发展规律的深入研究,又有立足地方特色对整个产学研用过程体系的研究与实践,强调教师和学生共同参与研究、研教相长,从而充分发挥高职教育的人才培养、科学研究、社会服务和文化传承功能。

随着内涵建设的持续推进,当前越来越多的高职院校已经意识到,没有科研的支撑,就很

难建成特色或优势学科专业,校企合作和产教融合也难以进入深层次,人才培养质量和适用性方面也就难以满足社会的需求。科研团队的建设发展可以弥补高职院校办学功能定位的短板、带动学科和专业群发展、提升科研实力和核心竞争力。通过建设富有竞争力的科研团队,并借此构建能够聚集和培养人才、开展交流合作的科研创新平台,高职院校可以有效地解决发展过程中遇到的难题。

2. 高职院校科研团队的绩效管理。科研团队绩效考核评价是高职院校科研团队管理的主要内容,包含学校层面的科研管理和团队层面的项目管理。科研团队绩效考核评价不仅与学校的科研管理水平、科研团队的考核和激励有关,也与科研团队能否在学科建设和人才培养中发挥作用、科研项目的目标能否达成、团队成员的目标能否实现息息相关。

从学校科研管理层面看,科研管理部门代表学校履行科研团队管理职能,对学校科研团队的建设发展负有责任。学校科研管理部门在科研团队绩效管理中,想要获得对高职院校科学决策和科研团队良性发展具有建设性意义的绩效评价效果,需要采取参与式科研团队绩效评估机制,在科研团队建设过程中建立共同参与、分工合作的关系,通过绩效管理来促成科研团队的良性发展。学校科研管理部门在团队的项目实施过程中乃至团队的整个生命周期内的参与,可以使科研管理人员进一步了解实际科研情况和问题,有助于更好地建立起与科研团队特点相匹配的评价体系,形成高水平的技能考核能力;也有助于科研团队改善其组织和管理能力,促进团队成员相互之间的交流合作,以及更有效地实现科研团队与科研管理部门的沟通。另外,根据国务院印发的《关于优化科研管理提升科研绩效若干措施的通知》,高职院校科研管理部门需要建立和完善基于信任的科研管理机制、注重创新质量和贡献的绩效评价体系,

并根据高职院校科研的特点和科研团队建设的目标和任务,对科研项目的管理实行绩效分类评价并加强评价结果应用。

从科研团队自身管理层面看,科研带头人需要根据团队科研项目的类型和特性,考虑团队结构的合理性、绩效管理方法的科学性、团队管理的有效性,建立健全科研团队内部管理制度和运行机制,包括团队及成员的科研工作绩效考核评价、成员成长路径和团队激励机制等方面,营造分工合作、互助互促的科研氛围。

三、基于团队冲突管理的高职院校科研团队绩效提升途径

冲突管理是通过调整团队的冲突水平来实现对团队绩效的影响,有效的团队冲突管理可以提升团队的绩效水平。冲突管理可分为合作性、竞争性和回避性三种类型。合作性的冲突管理是团队成员相互合作实现共赢发展,对团队绩效产生积极影响;竞争性的冲突管理是团队成员因个人利益而忽略冲突对他人的影响,激化矛盾引发新的冲突,从而降低团队绩效;回避性的冲突管理是团队成员虽然知道冲突的存在,但采取不作为甚至逃避的消极处理方式,会对团队绩效产生负向影响。对科研团队进行冲突管理的过程中,科研管理部门与科研团队需要构建合作性的团队规范,引导、激发和护持任务冲突的正向效应,建立合作互促循环并实现绩效提升的良性发展;同时,还要尽可能地避免竞争性和回避性的处理方式,防止由消极行为引发关系冲突的恶性循环现象发生。

在团队冲突管理视域中,从冲突结果和冲突对象两个维度所构建的六大类冲突的角度出发,可以找准科研团队绩效提升的具体策略。团队冲突管理的目的就是在团队运行过程中积极促成具有积极意义的合作性冲突的产生,尽量避免具有消极意义的竞争性和回避性冲突。同时,团队冲突管理也要从学校科研管理和科研团队自身管理两个层面着手策划及推进。

1. 激发任务认知冲突。任务冲突能够引发团队成员反思、深思与沟通,促进团队成员激发新思路,有助于拓宽思路,而思路开阔是团队取得高水平质量决策、形成浓郁创新氛围的前提。任务冲突对团队绩效的正向影响受到任务特征、冲突水平、相互依存度、团队冲突行为规范、绩效评价方式等因素影响。鼓励认知冲突,即鼓励因对团队共同目标的不同观点的深入讨论和认知理解,有利于思想碰撞、集思广益,增强团队内聚力的中介作用,可以对团队绩效产生正向影响。因此,激发团队的任务认识冲突,对于学习型团队、团队创新特质、团队创造型心智模式的形成均有积极影响,能显著提高团队绩效。明确团队任务目标和绩效反馈、保持团队开放性、支持团队合作、避免冲突转化等有助于形成适度的任务认识冲突,营造有利于凝聚力形成的团队文化和科研氛围。鼓励团队成员关注出现的任务问题,独立思考工作中的问题,勇于提出自己想法和异见,也是形成并保持适度的任务认识冲突必不可少的。

2. 转化任务情绪冲突。情绪冲突一般会引起团队成员间的不信任感,削弱团队的凝聚力,对团队绩效产生负向影响。任务情绪冲突是因科研任务问题而产生的情绪冲突,对团队绩效产生影响。积极的情绪能使团队成员倾向于采取较为妥善的方式处理冲突,改善冲突的消极影响,提高团队绩效;消极的情绪有可能导致团队成员采取非理性行为,拒绝沟通和合作,降低团队绩效。建立高信任度的团队是引发积极情绪的一个重要途径,团队信任感有利于调节消极情绪乃至引导消极情绪转化为积极情绪,从而提高团队绩效。

3. 利用过程认知冲突。过程认知冲突是过程冲突与认知冲突的交集。过程冲突表现为团队成员对工作责任、团队目标的完成以及内部权利的分配存在不同意见,一定程度上反映出团队内合作交流的顺畅性。低水平的过程冲突

有利于团队成员各抒己见,进行有效的资源分配,产生正向的团队绩效影响。但冲突程度的不断加深可能会使团队成员相互猜疑,降低工作配合度和工作效率。高校科研团队的一个特点是团队成员职责、资源配置由科研带头人确定,因此过程冲突较少出现。但是,认知也是影响团队间合作顺畅性的因素,在此前提下,需要给予团队成员表达意见的权利,明晰个人工作责任、团队工作目标完成过程、团队内部权责分配,有助于发挥认知冲突对绩效的正向影响,提升团队绩效。

4.消减过程情绪冲突。过程情绪冲突是过程冲突与情绪冲突的交集。过程冲突的起因在于团队成员的认知差异,可能对团队绩效产生消极影响,但高校科研团队的过程冲突较少出现。情绪冲突的起因在于团队成员人际关系上的紧张对立不和谐,而情绪冲突对团队绩效的影响有积极与消极之分,情感信任度对团队绩效具有正相关关系的调节作用。因此,消减过程情绪冲突主要是减少消除科研项目实施过程中出现的情绪冲突;同样的,也可以通过构建团队信任感和归属感来消除消极情绪的负向影响。

5.防范关系认知冲突。关系冲突由团队成员的个性差异所引起,可能引起团队整体关系紧张,与团队满意度是负相关关系。关系冲突发生时,团队成员的相处变得不愉快,团队科研氛围变差,团队创新潜力难以充分发挥。防范关系认知冲突,需要加深团队成员对科研项目的认知理解,有意识构建和谐团队成员人际关系,引导团队成员养成健康的思维习惯和行事方式。同时,营造公平公正公开的团队氛围,构建和而不同的团队文化,培养团队的协作精神和归属感,使团队成员长期处于融洽状态。

6.避免关系情绪冲突。关系冲突、情绪冲突与团队绩效之间的关系均是负相关,因此在六种冲突类型中,关系情绪冲突对团队绩效的负向影响是最大的,应避免出现这类冲突。在科

研团队运作及科研项目实施过程中,科研管理部门的监管、协调与引导,科研带头人的冲突认知、冲突管理意识和冲突处理方式,对于促进科研团队成员选择低冲突策略行为,缓解和消除科研团队其他冲突向叠加消极情绪关系冲突的转化,避免关系情绪冲突产生,有重要影响。

对于团队冲突的管理,除了需要构建目标明确的任务机制及管理评价体系,科研管理实际中还可以加强任务认知、情绪规范、沟通协作、信任培育等指导,同时通过对沟通机制、价值观、管理能力、分配机制的整合,以整合式的冲突管理策略来促使冲突各方同时关注自己与对方的利益,以解决问题的态度来实现合作,有效提高团队成员及团队整体的绩效。另外,科研团队在各阶段面临的任务和目标是变化的,因此出现的冲突类型和对冲突的处理策略也会有所不同。一般而言,团队建设早期的冲突处理方式多为竞争性的,而团队成员经过磨合后更多采用建设性的、合作性的处理方式。[6]

[参考文献]

- [1]陈晓红,赵可.团队冲突、冲突管理与绩效关系的实证研究[J].南开管理评论,2010(5):31-35,52.
- [2]郝金磊,尹萌.团队冲突、团队沟通与团队绩效关系的实证研究[J].西安财经学院学报,2018(6):43-49.
- [3]刘力钢,浦佳.高管团队冲突理论研究及展望[J].辽宁大学学报:哲学社会科学版,2013(2):98-105.
- [4]刘璇,张向前.团队冲突理论分析与展望[J].软科学,2016(4):80-84.
- [5]潘晓云.团队冲突对团队成员情绪影响的研究——国外理论综述及我国的实证研究[J].河南社会科学,2011(1):131-135.
- [6]吴铁钧,徐柏荣,段锦云.团队冲突:概念构思、影响因素和结果[J].心理研究,2017(2):67-73.
- [7]张良久,周晓东.高层管理团队冲突:一个动态的分析模型[J].软科学,2006(3):69-71,85.

(栏目编辑:刘杰 袁慧)