

高校教学团队建设中的隐性知识共享与转移

熊维勤

(重庆工商大学 重庆 400067)

摘要: 青年教师培养是高等院校教学团队建设中的一项重要工作,教学经验和诀窍等隐性知识的共享和转移是提高青年教师教学技能的必经途径。文章从隐性知识转移的特征和条件出发,从教学团队形成、激励机制设计和合作精神培育等方面分析了促进团队隐性知识共享和转移的主要策略。

关键词: 教学团队; 隐性知识; 激励机制

中图分类号: G451.2 文献标识码: B 文章编号: 1002-1981(2013)02-0038-04

2007年教育部和财政部开始共同实施“高等学校本科教学质量与教学改革工程”(以下简称质量工程)。质量工程明确提出要“加强本科教学团队建设,重点遴选和建设一批教学质量高、结构合理的教学团队,建立有效的团队合作机制,推动教学内容和方法改革和研究,促进教学研讨和教学经验交流,开发教学资源,推进教学工作的老中青相结合,发扬传、帮、带的作用,加强青年教师培养。”2011年,教育部《关于启动实施“本科教学工程”“专业综合改革试点”项目工作的通知》进一步将教学团队建设列为“专业综合改革试点”的首要工作。因此,教学团队建设已经成为促进高校教学质量和教学改革的重点工作。

在教学团队建设中,利用教学经验丰富、科研能力强的教师对青年教师进行传、帮、带,提高整个教学团队的教学、科研水平是教学团队建设的一项重要内容。然而,优秀教师在教学科研方面积累的经验大多属于隐性知识,难以编码且难以转移;同时对这类隐性知识的共享和转移既需要知识拥有者付出相当的成本,还可能削弱其竞争优势。因此如何激励隐性知识在教学团队中的共享和转移是教学团队建设中必须解决的一个重要问题。然而纵观现有教学团队研

究文献,对这一深层次问题的研究却涉及不多。

一、知识分类及知识转移的特征

按照联合国教科文组织的分类,人类所拥有的知识可以分为事实知识、原理知识、技能知识和人际知识4类。其中前两类称之为显性知识,其特点是可以编码,能通过语言、图表、数字、公式等形式记录和表示,并能方便进行传播和转移;后两类知识称之为隐性知识,隐性知识是一种意会知识,难以编码、难以转移。但隐性知识占人类知识总量的绝大多数,且价值极为重要,因此隐性知识和转移是知识管理中的重要研究课题。影响知识转移的因素很多,根据知识管理领域的相关文献,这些因素大致可以分为4大类。

(一) 知识自身的特性

Cummings and Sheng(2003)等认为,知识转移的难易程度依赖于知识的可表达性,可表达性越差,知识转移越困难。而隐性知识的可表达性差,因此隐性知识的转移远较显性知识困难;同时知识的嵌入性也是影响知识转移的重要因素。因为知识通常总是嵌入在个体、组织、社会网络之中,知识嵌入度越深,知识转移的难度就越大。

(二) 知识拥有者的特征

知识拥有者所拥有的知识是否具有可靠性是影

基金项目:重庆工商大学经济学国家级特色专业建设项目(2009);重庆市高等教育教学改革研究项目:重庆市地方高校经济学专业本科人才培养方案改革研究与实践(1203007);重庆工商大学教改项目:基于应用能力培养的《西方经济学》课程教学改革研究(11403)。

收稿日期:2012-08-26

作者简介:熊维勤(1969-),男,经济贸易学院副教授,博士。研究方向:科技创新管理。

■ 人才与队伍建设 TALENT AND TEAM CONSTRUCTION

响知识转移的重要因素之一,知识的可靠性越低,转移的难度越大;Ferry(2000)从激励角度考查了知识转移问题,他认为隐性知识的转移主要应依靠对知识拥有者进行内在激励,外在激励不但难以有效促进隐性知识转移,反而可能产生“挤出效应”;同时,沟通能力也是影响知识转移的重要因素。如果知识拥有者具有较强的沟通能力,知识的转移将变得更加容易。

(三) 知识接受者的特征

Ferry(2000)认为,如果知识接受者缺乏必要的激励,则不会积极主动接受知识拥有者转移的知识,从而影响知识转移效果;Heilweg(1989)认为,知识接受者较强的沟通能力可以促进知识转移;同时,知识接受者的吸收能力也是影响知识传播的重要因素,而知识接受者的存量知识水平和结构则是影响知识吸收能力的关键。

(四) 知识转移的环境因素

人际关系和组织特性是影响知识转移的主要环境因素。Ingram(1998)等人的研究表明,和谐亲近的人际关系能显著促进隐性知识的转移,而知识拥有者和知识接受者之间的距离(包括物理距离、关系距离、知识距离、组织和制度距离等)越大,对隐性知识转移的负面影响也越大。此外,以等级制度为特征的正式组织结构不利于隐性知识转移,而以交互式横向关系为特征的非正式组织结构则对隐性知识转移具有积极影响。同时,良好的组织文化,如组织对学习 and 知识共享的重视也是促进隐性知识共享的重要因素。

二、教学团队建设中隐性知识转移的障碍因素

教学团队建设工作开展以来,普遍认为这一举措是提高高等教育质量和加强教师队伍建设的重要途径,甚至有学者认为它是“大学组织创新的生长点”和“高校教育制度的一种创新”。然而教学团队建设中出现的一些问题直接对隐性知识的转移形成了障碍,并进一步制约了团队绩效的改善和提高。

(一) 教学团队缺乏统一的愿景

高校长期以来实行的以个人科研绩效为基础的考评制度过分强调了教学中的个体自主性,对教学团队的建设和管理缺乏必要的关注,因此在这种以科研为导向的评价机制下,教师没有动力在教学上花费更多的时间和精力,也对教学团队的组建缺乏兴趣。其结果是,许多院校教学团队的建设就是直接将教研室进行“升格”,由此形成的教学团队既缺乏统一的愿景,也使团队成员缺乏参与的积极性。由于教学团队

的正常运作尚且难以保证,更谈不上在团队中进行隐性知识的共享和转移了。

(二) 教学团队中缺少乐于奉献的带头人

青年教师的培养是教学团队建设的基本目标之一。青年教师教学技能和科研能力的提高需要具有丰富教学科研经验的教师进行悉心指导,而一个具有较高知识位势且心态开放的团队带头人是达成这一目标的关键。根据李红卫和张丽云(2009)的研究,现有国家级教学团队带头人中存在年龄偏大、行政化倾向明显等问题,从而使团队带头人的功能虚置,无法在团队中形成传、帮、带的良好氛围,影响团队中隐性知识的共享和转移。

(三) 团队成员缺乏合作意识

团队成员不愿意进行知识的交流和共享,教学团队的主体成员是一线教师,尽管基于某一目标形成了团队,但团队成员依然延续传统的独立工作方式,长期处于孤立和封闭的状态,成员之间互相防范,即使教学科研中出现了问题和困难,彼此也少于交流,更谈不上合作。在这种彼此孤立的状态下,知识的传播和转移根本无法实现。

(四) 缺乏隐性知识转移的良好环境

隐性知识的转移需要良好的内、外部环境。然而在现有教学团队建设中,内、外部环境的建设尚未得到足够的重视。部分高校领导对教学团队建设不够重视,团队人员流动大,人际关系复杂,教学团队管理制度僵化,教研活动经费缺乏,团队成员角色分配不当,组织保障性不够等一系列因素都对隐性知识在团队中的共享和转移形成了极大的障碍。

三、促进隐性知识共享和转移的基本条件

(一) 隐性知识的拥有者和接受者要具备知识转移和接受的高度意愿

对知识拥有者而言,从长期教学、科研中积累起来的隐性知识是其核心竞争力的重要体现,这部分知识的共享和转移通常意味着垄断性的丧失和竞争力的削弱,同时还伴随着额外的知识共享和转移成本,因此,如果知识拥有者缺乏知识共享和转移的意愿,那么团队中知识的扩散行为就不可能发生;同理,如果知识接受者觉得付出成本获得知识不能给自己带来收益,从而缺乏接受隐性知识的意愿,则知识的转移行为也不能发生。进一步,无论是知识拥有者还是知识接受者,知识转移和接受的意愿多数情况下并不是自发产生的,往往取决于对隐性知识转移和接受的外部激励,使得知识的转移和接受能够获得相应的补偿,因此,团队建设中的激励问题是决定团队内部隐

性知识转移和接受的关键。同时,隐性知识的传播通常还建立在良好和互信的人际关系基础上,否则知识拥有者易于产生防范意识,因担心自己独特竞争优势的丧失而缺乏知识转移的意愿。

(二) 知识拥有者和知识接受者之间需要有相似的知识结构和适当的知识位势差

由于隐性知识难以编码发送,因此它的成功转移主要依靠知识接受者的悟性。若知识发送者和接受方的知识结构差异过大,知识位势差太高,则知识接受者很难领悟难以言传的经验和诀窍,从而导致即使知识拥有者有强烈的知识转移意愿,隐性知识的转移效果也会大打折扣。当然,如果双方具有类似的知识结构和知识位势,则隐性知识的转移将变得更加容易,然而这一假设通常与教学团队的实际构成不符。同时,由于知识位势差的客观存在,要在教学团队中实现完全的隐性知识转移也不现实。

(三) 为隐性知识的转移创新良好的互动环境

由于隐性知识的转移主要是在特定时间和空间中依靠心手相传的顿悟模式,要求隐性知识拥有者和接受者必须在同一场地进行较长时间的密切接触和互动。比如青年教师教学艺术的学习,通常是通过听课观摩和教研讨等形式进行的。通过这种密切的接触和互动,知识接受者可以通过观察知识发送者特定的语言和行为,理解其不同场景下的特定含义,从而建立起两者之间的联系,逐步领悟隐含在其中的经验和诀窍;同时,通过近距离观察感知知识发送者处理复杂问题的惯常行为,推断其诀窍和心智模式,进而逐渐形成类似的思维与行为默契,成功实现隐性知识的转移。

(四) 为隐性知识的转移创造良好的团队结构

隐性知识在教学团队中的成功转移依赖于一个良好的团队结构,该团队结构必须为知识转移提供如下条件:团队内必须有足够多的优质知识源和知识受体;团队必须拥有共同的愿景,团队利益和个体利益高度一致;强化团队交流,使团队成员间有充足密切接触和深度交往的机会;形成知识共享的团队文化。

四、促进教学团队隐性知识转移的策略

隐性知识依附于知识拥有者自身,是其人力资本不可分割的组成部分。人力资本的基本特点在于,它只能激励不可压榨,因此设计合理的激励机制是确保教学团队中隐性知识顺利转移的关键。这种激励不仅针对知识拥有者,同样还针对知识接受者。除此之外,根据前述分析,组建结构合理的团队组织、培育乐于分享的团队组织氛围同样是促进隐性知识共享

的重要手段。

(一) 依靠自发原则组建结构合理的教学团队

一个结构合理的教学团队既是隐性知识转移的必要保障,同时也是团队目标得以顺利实现的基础,因此,在教学团队的组建过程中必须注意以下几点:

1. 以课程或课程群建设为载体组建教学团队

改变传统的将教研室直接转换为教学团队的做法,以课程或课程群建设为载体组建教学团队。其有利之处在于,由于团队成员专注于相同或相近课程的建设,保证了彼此之间具有相近的知识结构和较小的知识位势差;同时由于长期从事相同(近)课程的教学,团队成员之间已经建立起了较为紧密的人际交往关系,从而为团队中隐性知识的共享和转移打下良好的基础。

2. 以自愿原则组建教学团队,保证团队愿景和团队目标得到认同

团队建设的实践表明,一个高效的团队必须有一个为所有成员共同认同的愿景和目标,在为团队成员指引方向、提供动力的同时,也激励团队成员愿意为团队贡献自己的力量。因此在教学团队组建的过程中,首先应明确团队的愿景和目标,在此基础上,通过自愿原则确定团队成员。行政指令下强制形成的教学团队尽管表面结构合理、实力雄厚,但若团队成员对团队愿景和目标并不认同,这样的教学团队将是一盘散沙,团队成员之间可能连基本的合作关系也难以形成,更谈不上进行隐性知识的分享和转移。

3. 选择合适的团队带头人,配置结构合理的团队成员

教学团队带头人的选拔必须满足一定的标准和条件,除了一些刚性条件,如职位、职称、学位、学历等之外,更关键的是团队带头人必须具有强烈的知识共享和转移意愿,愿意为青年教师的培养和团队目标的实现做出奉献;同时团队带头人必须具有较强的人格魅力和影响力,能够在团队中形成良好的合作氛围和凝聚力。此外,在团队成员的构成上,团队成员彼此在教学技能、教学经验和教研能力方面应有一定的知识位势差,并且在职称结构上形成一定的梯度,从而避免因职称竞争而导致的知识封闭现象,最终使知识的共享和转移得以在团队中实现,从而促使团队成员教学、科研技能得到共同提高。

(二) 建立科学有效的激励机制,促进隐性知识在团队间的共享和转移

激励机制的缺乏是制约教学团队建设的重要因素。由于高校教师身负教学、科研、社会服务等多重

任务,如果不能从教学团队的建设中获得相应的收益,则团队不可能自发形成。即使依靠行政命令的方式组建了相应的团队,但团队基本目标的达到仍难以保证,更遑论实现隐性知识转移等高层次目标。因此教学团队中激励机制的设计至少包含二个层次,一是确保一个结构合理的教学团队得以形成;二是激励知识拥有者和接受者自愿发送和接受相关的隐性知识。

由于职称晋升是高校教师,特别是青年教师最强的激励手段,因此如果将参加教学团队作为职称评聘条件之一,那么第一层次的激励问题可以顺利解决。故激励机制设计的重点应放在隐性知识的转移上。由于隐性知识具有的不可度量的特征,因此激励机制的设计不可能建立在知识转移量的基础上。但团队中隐性知识的转移和接受本质上就是一个团队合作的过程,知识的转移有助于提高接受者的绩效并进一步提高团队绩效,而团队绩效和个体绩效通常是可度量的,因此激励机制设计必须以绩效为基础。然而团队激励的基本特征在于,单纯以个体绩效或团队绩效为基础的激励机制均会产生不良后果。例如,如果单纯以个体绩效为基础,那么所有团队成员均会致力于个体产出而无暇帮助团队成员,因为对团队成员的帮助需要支付成本但却不能得到相应的收益,故而以个体绩效为基础的激励机制无法形成团队合作,团队中隐性知识的转移行为也不可能出现;如果单纯以团队绩效作为激励基础,则团队中固有的“搭便车”问题将难以避免。由于个体的收益并不基于自身的绩效而基于团队绩效,那么个体付出努力所获得的边际收益并非其独享而由团队成员分享,由于个体在承担所有成本的同时只能获得部分收益,因此每个成员都有不劳而获分享他人成果的动机,从而使团队绩效下降。因此有效的激励机制应该是建立在团队绩效和个体绩效相结合的基础上。知识拥有者所发送的隐性知识可以提高知识接受者的生产效率从而提高团

队绩效,通过分享团队产出,知识拥有者的知识发送行为可以得到相应补偿;而对知识接受者而言,由于隐性知识的获取提高了自身的绩效,因此知识接受行为也是有利可图的。

此外,在激励方式的选择上,外在的物质激励方式并不是惟一选择,很多时候甚至达不到良好的激励效果,因此必须重视非物质的内在激励。特别是对具有高知识位势的知识拥有者而言,他们通常在职称和物质条件等方面已经具有较高满足感,因此外在激励难以达到预期的效果,满足其职业荣誉感的内在激励通常能达到更好的效果。

(三) 营造良好的合作文化氛围,培育团队合作精神

除了良好的团队组织结构和适当的激励机制外,隐性知识的共享和转移还依赖于良好的合作文化和团队协作精神的培育。为此,在教学团队的建设过程中,首先要为教学团队的建设提供充足的资源保障,既包括物质资源,如团队教研活动所需要的场地、设施以及团队成员的培训机会等,也包括政策资源,如教学团队建设所涉及的管理政策、考核体系和激励机制等;其次,克服教学团队建设中的泛行政管理倾向,赋予教学团队充分的学术自主权和经费自主使用权。隐性知识的转移需要一个宽松的外部环境,在此之下能够自由进行学术交流与思想碰撞,这种自由交流与碰撞不但可以完成隐性知识的共享和转移,还有可能实现知识的进一步增值。同时宽松的外部环境还有助于增强团队的凝聚力和向心力,提高团队成员知识分享的主动性和积极性,保证通过教学团队的建设能出成果、出人才;最后,教学团队建设本质上是一个团队精神形成的过程。每一个团队成员都要在提高教学质量这一共同的愿景和目标下,培养相互尊重、相互信任、相互合作、共担责任、共享成就的团队合作精神。

参考文献:

- [1] Cummings J L, Sheng J B. Transferring R&D Knowledge: The Key Factors Affecting Knowledge Transfer Success [J]. Journal of Engineering and Technology Management, 2003, 20(2): 39-68.
- [2] Ferry B. Motivation, Knowledge Transfer and Organization Form [J]. Organization Science, 2000, 11(5): 538-550.
- [3] Heilweg S. Perceived Supervisor Communication Competence and Supervisor Satisfaction as a Function of Quality Circle Participation [J]. Journal of Business Communication, 1989, 26(1): 103-122.
- [4] Ingram P. Survival-enhancing Learning in the Manhattan Hotel Industries [J]. Management Science, 1998, 44(6): 996-1016.
- [5] 杨海莲, 刘国琴. 人才培养质量的保障: 教学团队建设 [J]. 高等农业教育, 2012, (2): 49-51.
- [6] 李红卫, 张丽云. 高校教学团队建设的思考 [J]. 大学研究与评价, 2009, (7): 57-61.

(责任编辑与校对 孙科)

■ 人才与队伍建设 TALENT AND TEAM CONSTRUCTION