

高校科研团队包容性环境构建

周坤顺¹ 马跃如²

(1 广西科技师范学院经济与管理学院, 广西 柳州 545003; 2 中南大学商学院, 湖南 长沙 410083)

摘要: 高校科研团队建设对提升高校科研竞争力、推动“双一流”建设有着非常重要的意义。高校科研团队建设除了受到外部环境因素的影响之外, 主要受到团队内部环境冲突的制约。如何改善团队内部环境冲突是高校科研团队建设研究的重点和需要解决的问题。包容性理论对高校科研团队内部环境建设具有较强的可行性和适用性。因此, 要构建高校科研团队的包容性环境, 增强团队的包容性感知, 改善团队内部环境冲突。

关键词: 科研团队建设 包容性环境 内部环境冲突

DOI:10.16209/j.cnki.cust.2019.04.008

随着知识多元化、边缘化趋势的加强和更新周期的缩短, 不同学科之间的交叉与融合以及学科界限的日益模糊导致了科研组织方式的重大转变, 科研团队已经取代个人成为高校人才培养和科研创新的主要载体。科研团队特别是高水平科研团队的建设无论对于团队成员个人还是对于团队整体而言都具有重要意义。高校科研团队是以科学技术研究与开发为内容, 由为数不多的技能互补, 愿意为共同的科研目的、科研目标和工作方法而相互承担责任的科研人员组成的群体。一般由学术或学科带头人、骨干教师和博士硕士研究生组成。高校科研团队建设有利于学科带头人的培养、特色学科的培育、科研方向的整合、创新思想和创新成果的产生。实践证明, 科研团队通过人才的群体效应和资源当量积聚效应带动了高校的重点学科和交叉学科的发展, 为高校发展提供了人才和知识储备, 同时, 通过科研团队的形式开展了多种多样的学术交流与合作, 提高了高校的科研水平、学术能力与竞争实力。

2018年, 教育部、财政部、国家发展改革委联合出台的《关于高等学校加快“双一流”建设的指导意见》中提出要“突出一流科研对一流大学建设的支撑作用”。一流的大学需要一流的科研, 一流的科研需要一流的科研团队。高校科研团队建设是提升高等教育竞争力, 推动“双一流”建设的重要途径。高校科研团队建设除了受到外部环境因素影响之外, 主要受到团队内部环境冲突的制约。因此, 如何改善团队内部环境冲突是高校科研团队建设研究的重点和需要解决的问题。有学者认为高校科研团队应该营造多元化和包容性的团队环境。至于如何营造高校科研团队的包容性环境尚未有深入研究。据此, 本文引入旨在解决

组织多样性问题和管理的包容性理论, 构建高校科研团队的包容性环境, 增强团队的包容性感知, 改善团队内部环境冲突, 促进高校科研团队建设。

1 高校科研团队建设的内部环境冲突

1.1 高校科研团队建设概述

目前, 我国高校科研团队建设存在的问题主要来自于外部环境和内部环境两方面。外部环境方面, 因为政府在高校科研团队建设中的设计缺失和管理缺位、社会在高校科研团队建设中的导向错误和意识扭曲、高校在科研团队建设中的定位不清和功能错位, 导致团队建设缺乏合理长远的规划、团队运行缺乏科学健全的机制、团队发展缺少持续良性的动力。内部环境方面, 团队内部科研人员之间的利益冲突、研究方法和视角冲突、观点冲突等产生的各种矛盾和形成的竞争态势严重影响到团队效能。不管是问题分析还是成因分析, 都透露出高校科研团队建设的内部环境冲突。而高校科研团队是典型的知识型团队, 团队内部的知识创新必须经过知识或信息的交换与整合才能达成。高校科研团队成立的目的也是为了依靠内部资源共享与信息互补实现新知识、新技术的创造和创新型人才的培养。由此可见, 高校科研团队建设是为了更好地整合团队内部资源, 增强团队的合作力和凝聚力, 实现团队的优势互补和协同效应, 提高团队绩效。外部环境问题依托的是政府、社会和高校的共同协调和努力, 而内部环境冲突则是高校科研团队自身必须面对和解决的问题。

1.2 高校科研团队建设内部环境冲突

(1) 团队氛围与团队建设的冲突。团队文化氛围是由

团队所特有的价值观、思维方式、科研作风、信仰、团队精神、行为规范等组成。高校科研团队应该是一个相互尊重、相互信任、信息共享、合作互助的群体。然而，目前注重团队文化氛围建设的高校科研团队并不多，导致团队成员的潜能未能充分挖掘出来，团队创新成果难以产生。此外，团队内部利益分配机制的不公平、考核评价机制的不合理、激励机制的不健全等也严重制约了高校科研团队建设。由此可见，团队和谐氛围的缺失和团队机制的不公平性导致了高校科研团队内部矛盾和冲突。

(2) 团队领导方式与团队建设的冲突。团队领导在高校科研团队建设中扮演着主导团队建设、协调团队关系、调动团队成员积极性的角色，是团队建设的核心人物，对团队建设至关重要。高校科研团队成员构成的多样性和差异性要求团队领导应该以尊重、沟通的态度协调、汇集成员的意见，使团队成员在一种相互尊重、彼此理解的氛围中奉献个人的潜能。然而，虽然很多团队领导是相关专业领域的专家，但是却缺乏相应的管理经验。团队领导对团队成员多样性和差异性的认知偏颇，以及在团队资源和利益分配上的不公都会导致团队内部矛盾和冲突，影响到团队成员的积极性和创造性，也难以激发团队成员之间的合作力和凝聚力。

(3) 团队个人特质与团队建设的冲突。团队存在的基础是共同的绩效目标，团队建设的关键就是要通过团队内部成员的优势互补聚集团队的合力去实现团队的共同目标。这就要求高校科研团队建设在“存异”的基础上更要“求同”，只有把特质各异的团队个人融合和凝聚起来，才能整合出团队的整体优势，从而实现团队内部的优势互补和协同效应。然而，如果没有良好的团队氛围和环境，团队

内部个体特质的差异性往往成为阻碍团队成员团结和合作的阻力，制约团队合力的凝聚，也难以实现团队更高的绩效目标。

2 包容性理论与团队建设

2.1 包容性理论概述

包容性这一概念最早出现在社会工作和社会心理学研究领域，随着对组织多样性问题的持续深入研究，包容性逐渐成为组织管理研究领域的重要理论。所谓的包容性是指员工通过体验满足其归属感和独特性需求的待遇，对自己是工作团队中受尊重一员的感知。大量研究表明，包容性对员工个人行为及组织绩效都有着非常显著的影响。包容性对员工的组织承诺、工作绩效、工作满意度、员工幸福感等具有积极影响，也有助于员工共享认同感、积极的社交互动以及不同背景员工之间的合作。而包容性对个人的这些好处还可以以利润和绩效的形式扩展到组织层面。基于包容性对员工个人行为和组织绩效的显著影响，如何构建组织的包容性环境也成为研究重点，众多学者从不同的维度和视角对包容性的关键要素进行了深入研究（具体见表1）。

表1 包容性的关键要素

研究者	维度	具体要素	分析视角
Roberson (2006)	五维	公平对待问题、利益相关者之间不同群体的代表、最高管理层对多样性的支持、员工参与、组织绩效。	组织层面、领导层面
Shore 等 (2011)	三维	包容性氛围：公平机制、多样性氛围； 包容性领导：管理哲学/价值观、战略和决策； 包容性实践：提升归属感需求满意度、提升独特性需求满意度。	组织层面、领导层面
Daya (2014)	三维	组织层面：高层领导、组织氛围、组织归属感、沟通、公平透明的招聘、晋升和发展； 人际关系层面：尊重和接纳、直线经理/下级关系、参与、个人与组织愿景和价值观的关系； 个人层面：个性、控制点、自信心、权力。	组织层面、人际关系层面、个人层面
Rojó & Beauregard (2017)	六维	参与、积极的人际关系、平等、价值存在感、氛围和文化、积极的工作条件。	组织层面、人际关系层面、个人层面

2.2 包容性理论与团队建设

(1) 包容性与团队氛围。团队氛围影响到团队内部的合作力和凝聚力，进而影响到团队绩效，是团队建设不可忽视的问题。在多样性的团队中，相互尊重、相互理解、相互支持、宽松和谐的团队氛围非常重要。由此可见，包容性的团队氛围对多样性团队建设有着积极的促进作用。

(2) 包容性与领导方式。团队领导作为团队的核心人物，主导着团队的发展和建设，领导的风格和方式对团队建设影响重大。多样性团队内部成员的差异性需要团队领导的理解和支持、接纳和包容。包容性领导应具有包容性、开放性、民主性、公平性和互动性。研究表明，多样性团队只有在包容性领导下才会表现更好，包容性领导对员工的创新行为、员工的敬业度、员工的幸福感以及团队绩效都有正向影响作用。

(3) 包容性与团队个人。多样性研究中发现性别、年龄、教育程度、职位等多样性属性对员工的行为与绩效有影响。如果没有良好的团队氛围和环境，团

队内个人的多样性和差异性可能会成为团队合作和发展的阻力,相反则有可能成为团队发展的动力。团队建设的本身就在于充分利用并整合团队多样性的个体优势,以优势互补实现团队绩效。

由此可见,包容性对团队个人行为 and 团队绩效的积极作用与团队建设目标具有高度一致性,包容性理论对多样性团队的建设更具适用性和指导性。高校科研团队属于典型的多样性团队,引入旨在解决多样性问题的包容性理论,从包容性理论视角探讨高校科研团队建设,构建高校科研团队的包容性环境,对于改善高校科研团队内部环境冲突问题具有较强的可行性和必要性。

3 高校科研团队包容性环境构建

高校科研团队内部环境冲突的解决离不开良好的团队氛围、有效的团队领导以及积极的团队个人。据此,分别从团队层面、领导层面、个人层面构建高校科研团队的包容性环境,旨在通过营造团队的包容性氛围、强化团队领导的包容性意识、促进团队个人的包容性感知改善团队内部环境冲突,促进高校科研团队建设。

3.1 团队层面

(1) 营造多样性氛围。团队或组织接受并利用工作场所的多样性是包容性工作环境的要求。高校科研团队一般包括学科带头人、学术带头人、骨干教师、博硕士生导师、博硕士研究生等。团队成员不同的学科背景、学术能力、研究视角、研究方法、研究观点、利益诉求等让高校科研团队更具差异性和多样性。如果不能正确对待和有效利用,团队成员之间的差异性和多样性就会成为冲突和矛盾。相反,如果能正确对待并有效利用,这种差异性和多样性有可能转化为团队的合作力和凝聚力。具有不同智慧水平、知识结构、思维方式、认知风格的成员具有各自的特点和优势,在以合作为主的高校科研团队中,他们可以取长补短,实现思维和智慧上的碰撞,从而产生新的知识和智慧,实现整个组织的共同进步。因此,高校科研团队应努力营造团队的多样性氛围,为团队的包容性环境创造条件;尊重团队成员的差异性,充分利用团队的多样性,激发团队差异性和多样性优势,实现团队的优势互补、协同合作,营造团队包容性氛围,创造团队包容性环境。

(2) 完善公平机制。组织包容性跟程序公平和分配公平成正相关。程序公平是指对流程的公平性感知,包括决策流程以及在确定员工的工作成果,如晋升和薪酬这些流程中有发言权。分配公平是指对决策结果的公平性感知,这种结果来自于与员工工作贡献有关的决策过程。程序公平强调的是利益决策过程的参与性,分配公平强调的是利

益决策结果的公平性。高校科研团队内部的利益冲突不利于团队的团结和合作,更不利于团队的协同效应。因此,高校科研团队需要加强完善团队的公平机制。在事关团队和个人发展与利益方面的决策上,应积极征求并听取团队成员的不同意见和建议,让团队成员都能参与到决策制定中来,提高团队成员的决策参与性,完善团队程序公平机制;决策结果方面,应注意团队在资源分配、利益分配等方面的公平性,比如团队内部科研经费的支配、团队的奖励金、科研成果的署名等方面应体现公平性和透明性,完善团队分配公平机制。通过程序公平机制的完善提高团队成员在利益决策过程中的参与性,通过分配公平机制的完善让团队成员体会到利益决策结果的公平性,进而提高团队成员的积极性和创造性,增强团队成员的合作力和凝聚力。

3.2 领导层面

(1) 强化包容性意识。高层管理哲学和价值观能够影响包容性。尊重被强调为包容性最重要的驱动因素之一,其次就是接纳。团队成员只有在团队中感觉到有价值、被尊重、被认可,才会有更强烈的包容性感知和更积极的个人行为。高校科研团队中扮演团队领导角色的是团队负责人,一般是某一专业领域的学科或学术带头人,或者是博硕士生导师。研究证明,包容性领导风格对高校科研团队绩效具有显著的正向促进作用。因此,对于高校科研团队负责人来说,首先需要从思想上充分认识并认可包容性对个人行为和团队绩效的有效性和重要性,强化自己的包容性意识,培养自己的包容性特质,努力成为团队中的包容性领导。其次,正确看待并真正理解团队成员多样性和差异性的价值,重视团队每一位成员的努力和贡献,尊重并接纳,欣赏并认可团队的每一位成员,提高团队成员的归属感。最后,把包容性意识转化为包容性行为,以行动切实履行包容性实践,有效激发团队成员的潜力,充分调动团队成员的积极性,促进团队目标的实现。

(2) 公平对待团队成员。信任对任何关系的发展都至关重要,在工作场所,信任可以激发员工的工作自豪感、工作满意度,以及更高的组织承诺和忠诚度,而促进信任的主要方式之一就是公平对待所有人。公平对待是包容性研究中重点强调的关键要素。包容性环境中,所有背景的个人都应该得到公平对待。领导对个体成员的公平对待则会使员工的包容性感知更加积极。相反,领导对团队成员的不公平对待则会让团队成员感觉到不被尊重,从而降低工作积极性。高层领导的公平性是包容性必不可少的特征。对于多样性明显的高校科研团队来说,公平对待问题显得尤为重要。高校科研团队的程序公平和分配公平机制更是需要团队负责人的积极和有效落实。因此,高校科研团队

负责人必须学会公平对待团队每一位成员,以公平激发团队成员的积极性。在机会和资源分配上,给予团队成员平等的决策参与、学习交流、培训进修和个人发展机会;在利益分配上,尊重并认可每一位团队成员对团队科研成果的付出和贡献,公平合理地分配团队科研署名、科研奖励和科研绩效,提高团队成员的公平性感知。

3.3 个人层面

(1) 以自信包容自我。团队中个人的个性、自尊心、自信心等会影响到团队个人的包容性感知,组织管理人员也提出缺乏自信是团队中包容性问题的障碍。由此可见,团队成员的包容性感知不仅跟团队和团队负责人有关,跟团队个人也有关,个人特质的不同对团队的包容性环境感知不同。因此,高校科研团队的包容性环境构建不仅要营造团队的包容性氛围和强化团队领导的包容性意识,还要有效促进团队个人的包容性感知。为了克服个性、自尊心、自信心等个人特质对自我包容性感知带来的障碍,高校科研团队中的个人应树立积极乐观的心态,既要学会肯定并认可自己的优势,也要学会接纳并包容自己的不足,知道“人无完人”,能够辩证地看待自己的优缺点,建立自己的自信心,以积极向上、乐观自信的心态主动融入团队,促进自己对团队的包容性感知。

(2) 以支持包容他人。研究中有些受访者表示如果没有其他人的支持,他们不愿意参与组织研究。分析人士也指出,包容性很大程度上取决于与同事之间的互动,为此强调了职场友情的重要性,认为职场友情可以影响到团队内部的凝聚力。由此可见,团队内部成员间的人际关系互动是团队内部包容性环境构建的重要影响因素。人际关系方面,高校科研团队成员的包容性感知不仅来自于团队负责人的支持,也来自于团队其他成员的支持。因此,对于高校科研团队个人而言,在辩证地看待自我优缺点的同时,也要辩证地看待他人的优点和不足,要学会肯定和欣赏他人的优点,也要学会理解和包容他人的不足,懂得尊重并接纳,欣赏并认可团队其他成员,以支持的态度创造良好的人际互动,促进他人对团队的包容性感知,共同创造团队的包容性氛围,增强团队的凝聚力。

4 结语

一流科研对一流大学建设的支撑作用离不开一流科研团队的建设。高校科研团队建设的重点是解决团队内部环境冲突问题。基于组织多样性管理研究的包容性理论对于高校科研团队内部环境建设有着独到的优势。引入包容性理论,从团队层面、领导层面、个人层面构建高校科研团队的包容性环境,旨在增强团队的包容性感知,改善高校科研团队

内部环境冲突,提高高校科研团队成员的积极性和创造性,增强团队的合作力和凝聚力,促进高校科研团队建设。

[基金项目:国家自然科学基金面上项目“中国情境下雇佣关系模式对组织绩效的作用机制研究——基于包容性的视角”(71272067);湖南省自然科学基金项目“中国医疗团队中包容性领导及其作用机制研究”(2016JJ4089)]

主要参考文献:

- [1] 张宁俊. 深入学习贯彻十七大精神,促进高校科研团队建设[J]. 财经科学,2007(11):8-9.
- [2] 李明. 试论高校科研团队的管理与建设[J]. 中国高教研究,2007(7):66-68.
- [3] 冯海燕. 高校科研团队创新能力绩效考核管理研究[J]. 科研管理,2015,36(1):54-62.
- [4] 黄宇,李战国,冯爱明. 高校科研创新团队建设:困境与突围[J]. 高等工程教育研究,2013(2):97-100,169.
- [5] ROBERSON Q M. Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations[J]. Group & Organization Management,2006,31(2):212-236.
- [6] SHORE L M, RANDEL A E, CHUNG B G, et al. Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research[J]. Journal of Management,2011,37(4):1262-1289.
- [7] DAYA P. Diversity and inclusion in an emerging market context[J]. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal,2014,33(3):293-308.
- [8] ROJO G F, BEAUREGARD T A. A Latin American Perspective on Diversity Management: What Does “Inclusion” Mean in a Peruvian Context? [J]. International Perspectives on Equality, Diversity and Inclusion,2017(3):9-31.
- [9] 冯博,刘佳. 大学科研团队知识共享的社会网络分析[J]. 科学学研究,2007,25(6):1156-1163.
- [10] LE H, ZHOU J, FUJIMOTO Y, NIELSEN I. Inclusion and affective well-being: roles of justice perceptions[J]. Personnel Review,2018,47(4):805-820.
- [11] AVERY D R, MCKAY P F, WILSON D C, et al. Unequal attendance: The relationships between race, organizational diversity cues, and absenteeism[J]. Personnel Psychology,2007,60(4):875-902.
- [12] 方阳春,金惠红. 包容型领导风格对高校科研团队绩效影响的实证研究[J]. 技术经济,2014,33(4):53-57.
- [13] Moves to increase diversity and inclusion in the workplace: Fairness and camaraderie as building blocks[J]. Human Resource Management International Digest,2018,26(2):41-43.