

辅导员工作室知识隐藏应对机制探析

魏秋江¹,王 森²

(1. 苏州农业职业技术学院园林工程学院,江苏苏州 215008;

2. 苏州大学马克思主义学院,江苏苏州 215006)

[摘要]基于共同目标和职业理想凝聚在一起的辅导员工作室成员,因其成员关系复杂性、目标差异性、知识资源稀缺性等因素,易产生知识隐藏行为。这制约着辅导员工作室目标实现、创新行为等。通过组织文化、内部激励机制、人员选拔机制等建设和完善,可以有效减少知识隐藏行为,进而提升辅导员队伍凝聚力,增进辅导员队伍交流、专业化,提升辅导员工作室成效。未来学者可以从知识网络共享系统、知识隐藏的心理机制、不同类型知识隐藏特征,进一步探究减少知识隐藏的机制。

[关键词]辅导员工作室;高校;知识隐藏;心理机制

[作者简介]魏秋江(1986—),男,河南郑州人,苏州农业职业技术学院园林工程学院助教,应用心理学硕士,研究方向:高校思想政治教育。王森(1973—),男,江苏连云港人,苏州大学马克思主义学院教授,研究方向:高校思想政治教育。

[基金项目]本文系2020年江苏省哲学社会科学规划项目“新时代高校思想政治工作体系建设与效能提升研究”(项目编号:20MLD006);2024年苏州农业职业技术学院党建与思想政治教育专项研究课题“辅导员工作室成员的知识分享机制探究——基于成长共同体意识视角”(项目编号:SNDJSZ2024208)。

[DOI] <https://doi.org/10.62662/kxwxz0207003>

[中图分类号] G645

[本刊网址] www.oacj.net

[投稿邮箱] jkw1966@163.com

目前,很多高校常常集结在辅导员九大职能中某一特定领域有所建树的一批优秀辅导员、校内外优秀师资专家,期望他们合力在辅导员科研、辅导员竞赛、学生竞赛指导、公共教研、心理育人、资助育人等方面,赢成绩,谋突破。这样的组织形式,即辅导员工作室。然而工作室的成功必须依赖团队齐心协力,成员间积极共享自己的优势知识、专项技能。现实中,因各种原因,多数辅导员工作室成员会对其他成员隐藏知识,保留自己的专业优势,这严重影响辅导员工作室达成创建目标。

一、辅导员工作室

(一) 辅导员工作室研究现状

不少学者从思政育人、网络育人、心理育人、民族学生培养、职业规划等方面,探讨了辅导员工作室运行和创新机制。其成员在共同愿景下尝试通过辅导员沙龙、问题研讨、案例分析、示范课观摩、

经验交流等活动,重新配置资源,运用团队智慧,探索高效、创新性辅导员工作思路和方法。辅导员工作室能让成员通过持续不断的相互影响、共同实践和协作研究,不仅可以发挥自己的知识和技能专长,还可以催生其他成员的内在发展动力、提升辅导员的科研能力、唤醒辅导员的职业认同感,推动辅导员队伍“三化”发展。不少省份、高校对辅导员工作室建设成果的评选和审查,也多从其在个人荣誉、辅导员技能竞赛、最美辅导员评选、辅导员年度人物评选、学术论文、课题立项、项目立项、发明专利、优秀工作案例、指导学生竞赛和活动等方面,进行考核。辅导员工作室成为不少高校打破传统二级院系管理分割、工作板块离散化的困境的一个创新工作平台。但不难发现,多数辅导员工作室的显著的“建设成果”只是其成员成果“1+1=2”的简单累加,对高校学生管理和发展并未起到“1+1>2”的

作用,形式大于内涵。

(二)辅导员工作室研究困境

辅导员工作室本应该是辅导员个性化、持续化和职业化成长的重要平台。但现实中,众多因素造成高校对辅导员工作室的设立和投入并未达到最初的目的。

1. 成员关系的复杂性

定位上,辅导员工作室成员应具有相同或相似职业发展规划。但受制于高校内部管理风格、辅导员工作室建立目标和规划、工作室负责人领导方式、工作室后备的辅导员和师资人选等因素,致使工作室成员之间的关系纷繁复杂。根据人员来源,辅导员工作室成员关系类型可分为:(1)亲密型,即基于良好的私人关系,多位辅导员联合相关师资组建工作室。(2)项目型,即为攻克某项比赛、课题、荣誉等特定项目,经高校学生工作处或二级学院,专门选拔、专项指导,组建的工作室。(3)权威型,即围绕某一专业或技能权威的辅导员,如心理专家、资助专家、网络思政专家等,部分辅导员为了专业发展而组建的工作室;或某一高级别行政职能辅导员,如二级学院党总支副书记等,部分辅导员为了晋升或职称而组建的工作室。除第一种关系类型,成员之间有着相对扎实的人际信任基础外,其他类型成员关系的辅导员工作室成员之间或多或少地存在着“陌生感”,甚至“强迫感”,这极易引发成员之间的知识隐藏行为。

2. 成员目标的差异化

虽然不少学者一直假想辅导员工作室成员始终秉承着共同职业理想和目标,但现实多种因素使得工作室成员个人成长目标在工作室管理后期产生差异化。这源于以下因素:(1)高校资源的紧缺。高校的职称评选、职位晋升、获奖名额等都限定人数,不可能满足每一个工作室成员的需求,况且很多高校不止一个辅导员工作室。资源稀缺性和人们本能的趋利性,直接引发工作室成员内部竞争。(2)成员需求差异化。辅导员工作室不同成员在年龄、职称、职位等方面的差异,造成其在自我成长的阶段性目标的理解和认知等方面有差异。(3)首要性岗位职责。辅导员工作室并非独立的行政职能部门,其分配给成员的工作,顶多算其“第二岗位职责”,如辅导员受制于绩效考核,其主要精力仍需放

在首要岗位,坚守“九大职能”。当首要职责和工作室任务有冲突或目标不一致时,其成员无法专注工作室工作。特别是兼职成员或专家型成员,这种问题更突出。资源稀缺性、需求和职责差异化,无法实现所有成员预期目标,这极易引发人际不信任。特别需要关注的是,因为“面子”和“退出机制”的不完善,有些辅导员一时难以退出工作室,表现出职业倦怠,“出工不出力”,引发知识隐藏。

二、知识隐藏

辅导员工作室成员之间的知识隐藏,使得工作室违背了建设之初时的职能规划,辅导员想成为专家型辅导员就无从谈起。工作室负责人和成员必须重视这个问题。

(一)相关概念和区别

知识隐藏是组织中的个体面对同事的知识请求故意隐瞒或刻意掩饰的行为。这里的知识包括信息、观点及与组织成员完成任务绩效相关的专业特长。有三种:(1)推托隐藏,指隐藏者告知给请求者不正确信息,或表面答应帮忙,实则尽量拖延,完全不打算真正帮忙的行为,具有欺骗目的。(2)装傻,指被请求者假装不懂或不理解请求者的问题,实则不愿意帮忙,该隐藏也有欺骗性。(3)合理隐藏,指隐藏者以第三方不愿意泄露这一知识或者信息为由不提供给请求者想要的知识或信息,这种隐藏不一定涉及欺骗。与其有一个相似概念,即知识囤积,指累积知识并日后有可能或不可能与别人分享的行为,因为其所累积的知识日后不一定会有人要。知识囤积(knowledge hoarding)与知识隐藏(knowledge hiding)都有保留知识,但知识隐藏不会和他人分享知识,而知识囤积可能和他人分享知识。知识作为一种无形的个人资源,因其稀缺性和价值性,能让持有者确保竞争优势、巩固专精地位。为此,藏匿重要的知识信息似乎是一种必要,但这阻碍了知识在组织内部流动。组织中员工知识隐藏是非常普遍的。这当然也包括辅导员工作室成员。

(二)知识隐藏研究现状

基于社会交换、资源保存、社会学习等理论,现有学者研究了引发知识隐藏的变量后发现:任务属性方面,如挑战性—阻碍性压力、创新时间压力等压力类型会引发员工知识隐藏。个体认知方面,如

中庸思维、人际信任、竞争氛围感知、知识共享自我效能等个体认知因素影响知识隐藏,心理授权、自我效能感、权力距离、情感信任、工作满意度等能减少知识隐藏。个体人格方面,主动性人格能减少知识隐藏。工作属性方面,如职场幽默攻击、工作自主性等工作特征会避免知识隐藏。人口学变量方面,性别、职称等都影响个体知识隐藏。领导风格方面,如伦理型领导、服务型领导、谦卑型领导和包容型领导会减少员工知识隐藏。结果变量方面,知识隐藏负面影响创新行为。当员工感知到更高的知识隐藏时,会变得更独立并提升自我扩展能力。这会破坏辅导员工作室内部团结。然而,同事知识隐藏对员工创新行为具有显著双刃剑效应。因此,工作室负责人要把握知识隐藏的“道”和“度”,合理引导成员激发工作好奇心以及消除相对剥夺感。

三、辅导员工作室知识隐藏破局

(一)构建公平文化

知识共享伴随着付出和风险,如经济、时间、情感上的高付出,低回报。又如,分享给他人独特性、高价值信息,增长对手竞争力,让自己失去竞争优势。还如,若知识受众觉得分享者的知识价值不高或虚假无用,会损伤分享者的面子、声望等。最后,中国“低调为人”的传统文化制约着个体能力的展示。辅导员工作室成员分属不同职能部门,除了学生工作以外,还兼职一些二级学院、学校的行政工作,如新闻宣传、党务、团务等,合作和竞争关系并存。进而辅导员工作室成员多数不得已,选择知识隐藏。这时的组织公平就非常重要了,它能够降低知识分享者对无法得到同等知识回报的担忧,这会抑制知识隐藏的意向和行为。组织公平感和组织信任感,显著影响知识隐藏。组织中良好的员工参与氛围,让员工预期有较高的获取资源和工作控制能力,提升员工知识分享自我效能感。同时,辅导员工作室负责人,特别是权威型领导风格的,十分影响成员之间知识隐藏。服务型领导抑制员工知识隐藏行为。为此,需要建构辅导员工作室公平文化,保障成员能平等地享有工作室集体资源、建设成果和荣誉、职称、职级晋升等,确保成员现实和未来利益上的和谐。

(二)内部激励机制建设

虽然有学者认为辅导员工作室内部激励机制,

可以是轻松和支持性的工作环境、额外专业培训、额外奖励、薪酬提升、升职等传统的评价取向的绩效激励。当激励机制缺失、压力来临时,个体将对工作室其他成员保留知识。辅导员工作室不具有一个高校特定职能部门的法定强制权,其本质更偏向于一个项目组或临时团队。这将面临诸多问题:(1)资金支持。激励机制需要学校层面的经费、制度支持,需要人事或相关主办部门审批,这显然超越辅导员工作室负责人能力,结果就是成员激励制度多限于口头,其有效性、具体形式仍需进一步探讨。(2)激励差异。无论是集体激励和个体激励,最终还是个人利益,这会不经意间营造出竞争、压力的组织氛围,引发知识隐藏。(3)权威缺失。辅导员工作室的激励制度多是基于人际信任的成员间的“君子协议”,不具法定强迫性。这需要强化辅导员工作室负责人积极肯定主动知识分享行为;通过例会、沙龙、专项研讨、案例分析等,增进人际信任,降低人际阻抗;通过校外交流培训,为成员提供更多学习新知识、新技能机会;签订成员自律协议,具象化知识分享行为。(4)关爱心理。应关注成员内心需求,如身份认同和群体认可,减少物质激励,激发成员知识共享的内在动机。(5)制度完善。通过项目管理,明确工作室成员职责和任务完成进程,让每次交流有成果、记录、跟踪、验收、评估等,营造支持性工作氛围。辅导员工作室制度应该具有发展性,除了激励,还应包括人员引进、退出机制,确保辅导员工作室拥有持续的、较高的新陈代谢率,以此促进成员工作主动性和积极性。

(三)人员选拔机制建设

辅导员工作室内部激励制度的法定性缺失,意味着其只能是“锦上添花”,而非减少知识隐藏的决定因素。工作室成员的主动性显得更为重要。因此,必须重视成员选拔机制建设。客观限制、来源的复杂性和标准缺失,使得工作室人员几乎没有真正意义上的筛选指标。这在权威型辅导员工作室上尤为突出。多数成员的引入,只是为了在申报、成立省级或校内工作室时“面上的”数据好看或有优势,以此获得“准入资格”,并未真正考虑辅导员工作室对师生成长和发展的贡献。然而辅导员工作室成员的人格、人口学变量等对于其目标达成和创新有着重要作用。如,大五人格的外倾性、宜人

性、开放性、尽责性抑制知识保留;神经质促进知识保留。又如,护士的性别、年龄、婚育状况、学历、工龄、兼职或全职、职称等人口学变量,显著影响其知识隐藏。权力与地位的差异性促发低权高位者知识隐藏,其中内部人身份认知和角色压力起到中介效应。这意味着,高职位、高职称、高技能的“强强联合”不一定能带来优势绩效和成果。高校应基于辅导员工作室目标和定位,建立具有针对性的人员选拔标准,如性别、人格、专业和研究特长、所处年龄阶段的职业发展特征、职称、职位等。当然,局限于现有人才招聘和人事管理,高校不会给辅导员工作室以足够的成员备选和筛选空间。因此在人员招聘时,相关部门就要考虑相关人才储备问题。

四、展望

(一)升级知识分享途径和形式

辅导员工作室成员主要通过微信、QQ、邮件、电话、直播等线上方式,以及口头、会议等线下方式交流,促进成员知识创造与进步。而这种传统个体层面的点对点交流,不能实现团队层面知识分享,消除整体知识隐藏。信息管理技术的进步和应用,可帮助辅导员工作室从以下方面,提升知识交流深度和广度:(1)存储硬件建设。借助于现代计算机网络技术,建构知识分享网络平台,如云盘、NAS网盘、局域网,支持内部网络化管理,存储知识资料,形成辅导员工作室公共资源库。(2)数字素质提升。现代科技时代赋能,可大幅度提升工作室成员之间信息交流效率和方式。工作室成员必须跳出传统的信息传递和交流方式的“舒适区”,提升自我数字素养技能,提升自我知识管理素养、信息检索能力。(3)存储标准建设。制定标准文件或说明,或者视频录像,引导辅导员工作室成员采用统一知识存储逻辑体系和标准化知识存储形式,如知识地图,方便知识积累和快速提取,为辅导员工作室的发展做战略性铺垫。(4)知识类型建设。相对于文字知识,视频和音频知识更容易让人理解,避免信息传达失误和不足等问题,利用现代技术手段,将关键性和通用性知识转化成视听模式,方便成员学习。特别注意的是,以上设想的实现,需要提升辅导员工作室成员信息技术应用能力。

(二)探究知识隐藏的心理机制

和很多组织一样,辅导员工作室有多种内部知

识共享的策略和制度,如分配奖金以提升成员“趋利行为”,降低知识隐藏。外部激励虽能一定程度上增强高校科研团队成员的知识共享自我效能,但其调节力度小于知识隐匿行为效应。实际上,仍有部分工作室成员不愿意分享自己特有的知识和技能。知识隐匿带来的个人竞争优势和预期利益,仍对知识持有者有很大的吸引力。特别是辅导员工作室这种临时性组织,不具有法定约束力,外部激励制度效用更加薄弱。实际上一切的外部制约,只有通过心理中介变量,如组织认同、工作安全感、公平感、信任、知识心理所有权等,才能诱发成员的具体行为。辅导员工作室负责人作为主导性人物,未来可以从管理心理学视角,探索成员知识隐藏的心理机制,如,如何通过结对帮扶制或师徒制强化成员心理契约,提升其组织承诺;又如,颁发专家证书,降低成员的知识禀赋效应;再如,定期表彰、鼓励和肯定组织公民行为等。除了主动分享,还需考虑某些成员是否接受他人分享知识的心理机制,以及由此产生的对知识分享者的心理影响。

(三)明确不同类型知识隐藏特征

知识共享分为显性和隐性的知识。对辅导员工作室成员而言,显性知识指存于工作室成员个体内部(主要通过其学习与成长建构的显性知识体系)、外部文档化和数字化知识,可明确表述交流,且与专业、素质、能力、学科教育等密切相关,如思想政治教育经验、心理育人经验、专业知识、学生管理理念、模式、教学方法和技能等。隐性知识指蕴含于工作室成员头脑中无法明确表达的知识,包括个人价值观、情感特征、认知模式、思维逻辑、问题解决技巧等经验性知识。相对于隐性知识,显性知识更容易进入人的意识领域被觉察到。直觉上讲,辅导员工作室成员更容易分享显性知识,隐藏隐性知识。现实中两者并非完全相反的两个极端,它们常常可以在一个人、同一件事情上出现。未来研究,一方面要关注通过哪些手段,如反思习惯等,能将工作室成员隐性知识转化成显性知识,提升成员对自己特定专业知识和技能敏感度和觉察度;另一方面,培养工作室成员自我知识管理、整合、提取能力,为更多的知识分享,更少的知识隐藏奠定基础。

辅导员工作室成员知识隐藏会导致成员间的

知识交互停滞。为此,在辅导员工作室日常管理过程中,要大力宣传知识隐藏的负面效应,建立成长共同体意识,而非简单的团队责任意识和集体荣誉感。辅导员工作室成员知识隐藏行为的减少,能够提升辅导员队伍凝聚力,升华成员合作关系,促进团队创新,真正提升辅导员工作室成效。

参考文献:

- [1]魏秋江,王淼.“辅导员工作室”模式下的高校心理育人工作[J].湖北开放职业学院学报,2023,36(6):36-38.
- [2]王迎冬,凌雪婷,夏媛媛.服务型领导对员工知识隐藏的影响——一个有调节作用的中介模型[J].湖北文理学院学报,2022,43(11):76-82.
- [3]田轶,曹启龙,毛良虎.高校科研团队知识隐匿研究——基于知识共享激励视角[J].技术经济与管理研究,

2021(11):30-34.

[4]宋嘉婷,杨钻钻,章志霞,袁丽,黄绮华.护士知识隐藏行为现状及其影响因素分析[J].中国护理管理,2023,23(9):1355-1359.

[5]孔晓明.近代大学导师制对高校辅导员工作的启示[J].湖北开放职业学院学报,2024,37(8):33-35.

[6]潘乐.高职院校学生干部“功利性”思维的成因和矫正路径——基于辅导员工作案例分析[J].教育科学文献,2025,2(2):104-107.

[7]龙静,柳汝泓,刘龙均.低权高位者为何不能“知无不言”?——知识隐藏的认知和情感双路径研究[J].经济管理,2023,45(3):107-124.

[8]王东阳,赵洁,崔祎萌,等.同事知识隐藏如何影响员工创新行为?锐意进取抑或废然思返[J].科技进步与对策,2024,41(11):130-140.

An Analysis of the Knowledge Hiding Response Mechanism in the Counselor Studio

WEI Qiu-jiang¹, WANG Miao²

(1. School of Landscape Engineering, Suzhou Polytechnic Institute of Agriculture, Suzhou Jiangsu 215008;

2. School of Marxism, Soochow University, Suzhou Jiangsu 215006, China)

Abstract: The members of the counselor studio who are united based on common goals and career ideals are prone to knowledge hiding behaviors due to factors such as the complexity of their member relationships, differences in goals, and scarcity of knowledge resources. This constrains the achievement of goals and innovative behaviors in the counselor studio. Through the construction and improvement of organizational culture, internal incentive mechanisms, personnel selection mechanisms, etc., knowledge hiding behaviors can be effectively reduced, thereby enhancing the cohesion of the counselor team, enhancing the communication and professionalization of the counselor team, and enhancing the effectiveness of the counselor studio. Future scholars can further explore the mechanisms for reducing knowledge hiding from the perspectives of knowledge network sharing systems, psychological mechanisms of knowledge hiding, and characteristics of different types of knowledge hiding.

Key words: counselor studio; universities; knowledge hiding; psychological mechanisms