

卓越培训

创造力 培训

领导如何在团队中提升创造力

RELEASING CREATIVITY

〔英〕约翰·沃特莫尔 著

朱荔 译 陈然 审校



创造力 培训

领导如何在团队中提升创造力

RELEASING CREATIVITY

[英] 约翰·沃特莫尔 著

朱荔 译 陈然 审校

科学普及出版社

·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

创造力培训: 领导如何在团队中提升创造力 / [英] 约翰·沃特莫尔著; 朱荔译, 陈然审校.
—北京: 科学普及出版社, 2004. 4

(卓越培训丛书)

ISBN 7-110-05470-5

I. 创... II. ①约... ②朱... ③陈... III. 技术培训-方法 IV. C975

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 126955 号

著作权合同登记号: 图字: 01-2004-0237 号

Copyright © John Whatmore, 1999. First Edition is published by arrangement with
Kogan Page Limited.

Copyright © 2004 Portico Inc.

All rights reserved

本书中文简体字专有使用权归科学普及出版社所有

策划编辑 肖 叶

责任编辑 曹嘉晶

封面设计 回廊设计

责任校对 林 华

责任印制 安利平

法律顾问 宋润君

科学普及出版社出版

北京市海淀区中关村南大街 16 号 邮政编码: 100081

电话: 010-62103210 传真: 010-62183872

<http://www.kjpbooks.com.cn>

科学普及出版社发行部发行

北京国防印刷厂印刷

开本: 787 毫米×960 毫米 1/16 印张: 16.25 字数: 250 千字

2004 年 4 月第 1 版 2004 年 4 月第 1 次印刷

印数: 1-8000 册 定价: 30.00 元

(凡购买本社的图书, 如有缺页、倒页、
脱页者, 本社发行部负责调换)

本书由以下机构联合推荐



Kogan Page is European largest independent business publisher and has had a significant international presence for more than 30 years, publishing over 300 new titles a year with an extensive back catalogue. Our respected lists provide a wide range of business and educational titles at affordable prices and many of our books have a truly international readership, selling throughout the world both in English and in foreign language editions.

作为欧洲最大的独立商务书出版商，Kogan Page每年出版约300种图书，其中许多版权卖到了世界各地，也包括中华人民共和国。



Portico Inc.

与世界著名出版机构及有理想的中国出版机构合作，引进最优秀的产品，共同创造全新的出版理念。

鸣 谢

acknowledgements

在这本书中，读者不仅可以读到我的研究成果，同时还可以领略其他人对这一问题的相关研究。我要对以下个人和集体表示感谢，他们都热忱地支持过我的工作。他们是：曾在工商部革新机构任职、和我共事研究、现已去世的迈克·考克斯；给我提供工作场所的罗菲帕克管理学院；尤其是杰出的管理者乔·霍华德。此外，我还要对和我共同工作的人，尤其是克里斯蒂娜·埃文斯表示感谢；我不仅要感谢给过我帮助、抽出宝贵时间与我面谈的人，还要感谢许多给过我大大小小的帮助的人，要是没有他们所提供的资助和鼓励，我很难完成这项工作。我也要向理查德·阿生尼和一些出版界的朋友表示感谢。

前言

foreword

我很高兴约翰·沃特莫尔的大作《创造力培训》的问世，并热情地向各位推荐此书。大作对我们理解“领导”与“创造力”这两个题目有很大帮助，而这两个题目在很长一段时间里一直是我们的兴趣所在。约翰在书中的论述内容丰富，引人入胜，读后可使你茅塞顿开，在这里我先提一提我从书中得到的一些启发。

“三圆”模型（任务、团队、个人）始终是我对“领导”这一概念思考的核心。任务、团队和个人的重叠部分是相互作用的，既有积极的一面，又有消极的一面。我认为，这种相互作用构成了小的工作组以及与其相对应的集团的发展动力，并且确定了领导者的职能，包括所要求的功能以及一些关键的个人因素。约翰随之提出这样一个问题：如果这个人的圆被有创造力的个人占有了，模型会怎样呢？

简言之，约翰的研究给予我们的答案就是要有一位训练有素的领导。现在我们正在目睹从行政性管理到企划性领导这样一种转变。约翰告诉我们：组织在寻求和依靠创新的过程中忽视这样的领导，将会是团队发展的严重制约瓶颈。

为什么说是领导而不是管理呢？一方面是因为创造性团队都是在变化和不确定条件下工作，要探索未知。在这种环境下，我们认识的就是杰出的领导者而不是管理者，相比之下，管理者更适合在以连续性为核心、变化不大、没有重大跳跃的环境下工作。另一方面是因为有创造力的人很聪明，倾向于个人化，有时候很难与他人相处。要使这些具有天赋的人在一起工作，像一个交响乐团演奏出美妙的音乐一样协调，就要求领导者要像指挥家一样，不仅本身精通音乐，同时还要有领导他

人的才能。达到这样的领导境界决非易事，但却是可以培养、激励和造就的。

我想将创造力和创新做一个简单的必要的区分，前者是思想成果，后者是指成功地向市场提供新产品和服务。虽然新思想的萌芽总是在有创造力的个人身上产生，但只有通过团队才能形成创新。创造力从更广的意义上来说，是指人们积极热情地提出和发展新思想，是指在创新团队中的发挥，这比管理者通常所说的含义要广得多。大多数人，至少在某些时候，在正确、英明的领导下，是能够发挥创新精神的。

换句话说，本书不仅适用于广告代理或医药研究实验等明显的创新行业，本书所涉及的原则和理论也适用于所有行业，包括你所在的行业。这是因为国家的财富取决于所有国民具有的创造潜力。正如约翰·巴肯曾经说过的：“作为领导者，他的任务不是把伟大加之于人的身上，而是要去发挥这种伟大，因为伟大早已存在。”

目录

Contents

前言

A 与众不同的创造力管理

- 1 概述：激发创造潜力 3
- 2 拨开迷雾：你要做的是什 11
- 案例分析 1：朱莉叶斯·阿克塞尔罗德博士：诺贝尔医学奖获得者 17
- 案例分析 2：JP 博士：多媒体培训项目官员 20
- 案例分析 3：彼德·布鲁克：剧院导演 23

B 认识任务

- 3 分析奇迹：你需要什么样的创造力 27
- 4 恰当的人选：选择合适的领导 39
- 案例分析 1：DS：电讯公司的计划小组领导者 63
- 案例分析 2：AC 博士：家庭精神健康服务机构负责人 66
- 案例分析 3：JS：电视连续剧导演 68

C 激发创造潜力的领导工作

- 5 设计障碍——领导运用压力 73
- 6 失重般的自由——领导如何提供发挥自由的环境场 79
- 7 能量和阻力——领导构筑紧张情绪 89
- 8 创造刺激——创意的制造者和激励者 97
- 9 天使、助产士与球童——领导如何提供支持 105

- 10 学习支持——领导是“学习心理学”家 119
 案例分析 1: AH 博士: 医学院研究团队的带头人 129
 案例分析 2: EL 博士: 医药公司高级研究专家 131
 案例分析 3: MO: 国际饮料公司品牌经理 134

D 培养团队的创造力

- 11 聚集好手——选择适当的团队成员 139
12 取人之长——发展创造性团队的协作精神 151
13 混合、糅合——塑造文化和环境 161
 案例分析 1: JB: 广播艺术栏目的编辑 174
 案例分析 2: SG: 即兴音乐创作室的艺术指导 176
 案例分析 3: DS: 项目策划人 179

E 保护团队

- 14 消除障碍——不健康的团队文化 183
15 领导者就像一个细胞膜——保护团队 197
 案例分析 1: MT 博士: 运动教练 206
 案例分析 2: CT: 歌剧指挥 209
 案例分析 3: FH 教授: 儿科精神病门诊部主任 211

F 学习如何领导

- 16 戴上学习的眼镜: 把每件事当作学习的机会 217
 案例分析 1: JP 教授: 终生的学习者, 每天都有新体验 227
 案例分析 2: PG 博士: 决心、求知欲和实践是学习的动力 230
 案例分析 3: MJ: 学习是从过去、现在和将来了解自我 233
17 耕耘、播种、浇水、光照: “积极作用者”和“消极作用者” 238

A

与众不同的创造力管理

*MANAGING CREATIVITY AS
SOMETHING DIFFERENT*

1

概述：激发创造潜力 *releasing creativity: AN OVERVIEW*

在这个瞬息万变的时代，各种各样的组织领导者都不得不进行创造、革新及工作方式的改变。本书旨在回答这样一个问题：如果你希望与你一起工作的人的想法有所创见，你该怎样做？

本书采用许多案例，这些案例都来自于有创造力机构的管理者所做的卓有成效的领导工作。这些管理者对鼓励新想法的产生和成熟运作起了重大作用。这一现象不仅发生在科研、艺术建筑、运动媒体以及广告与设计领域，而且在许多迫切需要创新与变革的行业与组织中也同样重要。

现在人们的工作越来越群体化，不仅科学技术工作如此，艺术设计工作如此，而且其他很多要求创新和变化的工作都是这样。一些群体从事单项创造性工作，一些群体则是固定地专门从事创新，还有一些尝试后失败了。

据最新报道，当贸易与工业部问及 100 位老板，他们的公司是否具有创造力这个问题时，大多数说有，但是经过进一步观察后发现：事实上只有 15 家公司如此，那么问题何在呢？

很多研究调查的问题都是什么使个人或团队具有创造力，但很少有人调查管理者或领导者在团队中所作的贡献。

许多人认为，有创造力的人很难管理，这种看法表明指导创造力的确需要不同的方法。然而有些人有一种特殊的才能，他们能够充分发挥有创造力的人的能力。我们对这种才能理解得越多，我们就越能为那些逐渐重视创新和变革的团队选择和培养领导者。

本书站在创造者的角度看待他们的任务、问题和他们建立团队的成功过程，大家可以通过比较来分析自己的情况和计划。

有创造力的工作和有创造力的人是否与众不同？

大多数的的工作都要求具有创造力，但其程度不尽相同。创造性团队要处理的问题都具备不确定性这一特点。创造过程中会不断提出反论、争论以及意义模糊的点子，这些点子看起来不受欢迎，但能解决其他问题，或者很有见地。创造力的问题更多地倾向于一种理论上的东西，很少是以任务为导向的，正是这些问题的不断发生，才使我们寻找新的看待它们的方法（见第3章）。

同样地，大多数人都具有创造力，但程度也不尽相同。因此那些有较多创造力的人大多具有与做其他类型项目的人不同的价值观、目标、方法和风格（见第2章）。

创造性团队的领导就像归途的马：

……有该领域的经验（见第4章）

作为创造性团队的领导者需要有从事该领域工作的经验，从而能够不失时机地提出适当的问题并熟练地解决。为此，创造性团队的高效的领导者大多是技术上的专家，他们是各

自领域的领导者，既要提出自己的问题，又要寻求答案。

……有与团队工作的个性（见第 4 章）

创造性团队的成功领导者在处理他们团队的事务时要心有灵犀、敏感、热诚、可亲可近、有爱心，而且要胸怀宽广。他们对团队所作的贡献是不可限量的。

……选择团队（见第 11 章）

领导者在选择团队的时候会遇到许多困难，他们的计划不仅要与未来的团队成员的技能和能力相适合，同时还要符合他们的志趣。他们寻找那些开放的和可信任的、能很快且很好地了解彼此以及在团队中可形成互补的人作为团队成员（他们经常招收那些过去曾在一起工作过的团队成员作为新成员）。

此外，创造性强的团队都认为他们自己“一起在生命的旅程中发展”，认为他们所参与的计划有诞生、发展和消亡的过程。

创造性的过程中也存在许多敢冒他人不敢冒的危险的自信者，但是领导者也会说，这样的人会偏离整个团队工作的方向。

……担任恰当的团队角色（见第 11 章）

在多数情况下，比较成功的和具有创造力的团队的领导是有远见者，是思想的形成者和促进者。他们是团队的建立者，同时也是团队抵御组织压力的屏障。他们也是企业家和政治家，擅长处理矛盾，并且在不同的情况下以不同的眼光看待同一事实，提出不同的观点。在一些非常特殊的情况下，他们是独裁者，有时候当他们打算指导或进行特别的工作时，他们就成了操纵者。但是在领导团队的过程中，他们大多数是讲民主的：成员可以选择他们想做的计划，团队作为一个整体作出决定。

……约束和自由交替出现（见第 5 章和第 6 章）

有效的领导者能够在运用约束的同时给人以自由。他们安排适当的任务，使接受这些任务的个人觉得这是一种挑战，或者通过给个人以某种自由，使他们在实践中感到轻松和有趣，并通过运用团队文化和组织风气，使组织所制定的约束看起来不那么令人讨厌。

……激励（见第 8 章）

有效的领导者总是寻找机会来帮助其团队成员培养不同的看待事物的能力，使他们从不同的角度看待问题，从而激发出解决问题的新方法。这些领导者了解成员思索问题的方式，并创造出一种以特定思维方式产生思想火花的过程。

……鼓励团队协作（见第 12 章）

有效的领导者在鼓励团队工作方面花费了很大的精力。在创造性团队当中，不同的任务及每项任务的不同阶段要求不同类型的团队角色。有效的领导者扮演多种角色，甚至在不同的时刻以不同的角色出现，而且创造性团队的领导艺术是“从一个思想跳到另一个思想”。

……慎重地组织活动（见第 13 章）

在选择好团队之后，领导者就要把成员之间的相互作用和谐地结合起来，并自觉地为他们寻找在各种不同的环境下彼此了解的机会，以便他们形成一种感性理解并互相帮助，互相支持。

有效的领导者通过让人处于新的环境以及与新的工作伙伴合作进行思想碰撞，来鼓励团队成员以彼此的看法为基础，提出不同的见解。

……给冒险者以支持（见第 9 章）

有创造力的人经常有一种不安全感，感到被暴露甚至有

一种赤裸感。他们时常很敏感，特别是当他们的技能和才能就是他们生活的核心时，其敏感度更高。此外，痛苦、困难、问题和矛盾都会产生紧张感，形成挑战，反过来又会激发创造力。

有效的领导者非常乐于助人，他们提供（或保证由某人提供）包括感情和认知上的支持。他们肯定成功的方面，他们帮助人们走出逆境，激励人们前进；鼓励思想的发展并在这些思想的早期阶段给予保护。他们保证想法在合适的时间受到严格的检验（创新力与批评不断地相互作用）。他们给出反馈意见，说明自己的感想。他们提供物质的帮助（金钱、人力、场所、食品和工具），同时他们也保证当事人会提供适当的支持。

……保护氛围免受不利影响（见第 14 章和第 15 章）

组织环境中可能有不利于创造力产生的因素。在以顾客或任务为导向的组织中，在行使权力或实施控制的组织中，在分成等级或分部门的组织中，或在标准和政策占优势地位的组织中，其文化就恰恰与崇尚自由、愿意冒险和实验、喜欢尝试不同事物等创造性团队的特征背道而驰。有效的领导者在他们的团队中发挥着“屏障”的职能。确切地说，他们获得组织其余人员的信任，有较大的网络系统并善于讲述团队所做的工作，使大家相信创造力强的人不会破坏组织的目标和准则。于是，在他们的团队周围就形成了一个“细胞膜”，使得“细胞膜”内的团队成员在一个充满公平和信任，不会惊动到组织其他人员的环境中有时间和空间在一起工作，去讨论和辩论，以彼此的想法为基础，去创造性地活动，做一些实验，尝试用不同的方式做事。

有创造力的人的不可抑制的兴趣就是运用和发挥其才能，因此他们具有高度的自我激励意识。那些很少成功的团队就是没有考虑到这一点，甚至忽略了这样一个事实——他们、他们的组织以及他们的成员都有着广泛的不同的目标。

其他不太成功的团队原因在于没有适当的工作环境（工作空间不便于相互交流），没有适当的气氛（相互理解、坦诚和信任）或没有适当的工作态度（鼓励和支持）。

……在可能的时候伸出一只手

由于敏感和所具有的自我激励意识，创造性团队的成员受组织风气和文化的影响要大于受政策和计划的影响。有效的领导者不仅通过言辞对团队施加影响，也通过对事物的关注及所作所为施加影响。

然而，生存在一个本质上很模糊的组织里，他们对各种不同的工作所作的贡献也不固定：他们只是“在可能的时候伸出一只手”，而且他们通过他们的价值观和信念对他人所产生的影响与通过他们所做的各种不同的事情来产生的影响是一样大的，他们是“真正的变色龙”！

如何发挥作为领导者的技能（见第 16 章）

一些人认为是他们的父辈激励他们的兴趣和态度；还有一些人谈到是中学和大学时期形成了他们的思想和观念（他们经常是体育队的队长或从事过表演艺术的人），还有人在生命某个阶段遭到某种待遇受到创伤，从而促使他们以一种富于爱心的特殊方式帮助和支持他人。许多人认为课程没有什么用，认为它们在许多方面都是不合时宜的。大多数人回想起对他们管人方式产生最重要影响的老板们，经常都是些“坏老板”，许多人谈到他们希望把管理自己的方式作为指导原则来管理别人。他们说他们主要是通过实践以及个人对自身经历的反思来进行学习的。

这本书为我们理解那些领导着不同种类的创造性团体的领导者以及那些与他们一起工作的人所看待的领导方法提供了一个框架，描述了这些人的情况，以及他们获得经验的环境（见图 1.1）。这对于帮助发展组织中的创造力的管理技能提供了素材和机会。