

TEAM



团队 创造力生成机制

罗瑾琰 张波 钟竞 著



科学出版社

团队创造力生成机制

罗瑾琰 张 波 钟 竞 著

国家自然科学基金项目

(项目编号: 71072025/71202031/71002018/71302048)

教育部哲学社会科学研究重大科技攻关项目

(项目编号: 10JZD0045-2)

研究成果

科 学 出 版 社

北 京

内 容 简 介

在企业亟待实现创新而团队日益成为基本组织形式的时代背景下,本书采用氛围、过程和领导的复合视角,探究不同认知风格的团队成员创造力的激发,考察团队互动过程中所涉及的行为整合、任务冲突和团队自省等因素的作用,系统阐述创新不同阶段的平衡选择以及团队领导的社会网络作用和创意领导过程,从而全面而深入地剖析团队创造力生成机制。本书为企业提升团队创造力实现创新绩效提供有益的管理建议,其特色体现在:关注团队创造力这个黑箱的生成机理与过程,集成多层面众多影响因素,注重多个团队案例分析结论与统计规律的结合与验证。

本书适合企业人力资源总监、从事技术管理和研发管理的企业管理者、高校相关专业师生以及对团队创造和创新管理研究感兴趣的各类人员阅读和参考。

图书在版编目(CIP)数据

团队创造力生成机制 / 罗钟琦, 张波, 钟竞著. —北京: 科学出版社, 2013

ISBN 978-7-03-039122-3

I. ①团… II. ①罗… ②张… ③钟… III. ①企业管理—组织管理学 IV. ①F273.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 270487 号

责任编辑: 魏如萍 / 责任校对: 贾如想
责任印制: 阎磊 / 封面设计: 谜底书装

科学出版社 出版

北京东黄城根北街 16 号

邮政编码: 100717

<http://www.sciencep.com>

北京市文林印务有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2014 年 1 月第 一 版 开本: 720×1000 B5

2014 年 1 月第一次印刷 印张: 13 3/4

字数: 275 000

定价: 52.00 元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

前言

在市场竞争日趋激烈、专业知识领域交叉融合的趋势下，企业中越来越多的任务依赖其员工以团队形式创造性地完成，团队创造力的作用日益彰显。努力提升团队创造力，越来越成为众多希望获得和强化核心竞争力的企业的普遍共识。然而，普遍的共识并不等于普遍的实践——有意识、主动、成功地提升团队创造力的实践在中国的管理现实中还远远不足。

造成团队创造力理想与现实出现鸿沟的一个主要原因是，创造性团队活动中多种因素协同作用带来的系统复杂性——个体、团队和组织层面的诸多内、外因素，通过社会互动交织在一起，并涉及发散、非逻辑的认知过程，最终生成团队创造力。本书采用氛围、过程和领导的综合视角，对上海、宁波、深圳等地多个行业的企业进行调研，试图通过从整体概貌探究到局部深入研究，再到整体理论综合，揭示团队创造力的生成机制，为提升团队创造力的管理实践提供理论基础和现实意见。

通过探索型案例研究和理论分析，本书提出，团队创造力的生成机制受行业动态性、企业愿景与战略、团队氛围等多重情境因素的影响，在个人创造力激发和协同过程以及团队创造力向团队绩效转化过程中，激发机制、互动机制、平衡机制和团队领导起到关键作用。

在提出整体框架的基础上，本书深入探究了团队创造力生成机制涉及的“激发、互动、平衡、领导”四个主要方面的问题：①团队创造力如何被激发，即团队成员的创造力如何被激发；个体特征（如认知风格）、组织环境（如团队氛围、组织氛围）等怎样影响个体创造力？②团队互动如何影响团队创造力，即作为团队的典型互动过程，行为整合、任务冲突以及团队自省对于团队创造力的作用是怎样的？③管理现实中，团队创造力涉及的平衡问题，即发散性思维过程和收敛性思维过程的团队创造力特征有何不同；哪些因素与不同阶段的团队创造力相关；在团队绩效实现的过程中，团队创造力与资源效率之间如何实现平衡？④团队领导怎样影响团队创造力，即在个体和团队层面，影响团队创造力的因素是否受到团队领导社会网络关系特征和领导风格的影响；团队领导社会网络关系特征和领导风格是否直接影响团队创造力；团队领导对于团队创造力的生成可以采取

哪些管理措施?

结合上述问题的质性与量化研究,本书展开了深入的理论分析和探索,得出以下结论:①合理选择与正确管理团队成员,是激发团队创造力的基础。研究发现,个体认知风格、任务创造性要求以及上司支持与个体创造力显著正相关,资源充沛状况、认知风格及任务创造性要求的交互,与个体创造力显著负相关,而认知风格与上司支持的交互作用与员工创造力呈边际显著的负向关系。研究还发现,承担具有创新性要求的任务时,认知风格偏向适应型员工比创新型员工更能激发创造力。而获得上司对于创新的支持时,适应型员工比创新型员工更能激发创造力。为此,团队应该接纳成员的多元化,进行合理的员工认知风格组合,并注重创新型员工的管理和激发。②团队创造力的形成,是一体的知识创造过程和两阶段的认知过程,要高度重视行为整合、任务冲突和团队自省这三个典型团队过程对团队创造力的影响。行为整合和任务冲突与团队创造力新颖性和有用性之间均为正向关系,而行为整合和任务冲突这两个团队过程通过团队自省这一转化过程,实现对团队创造力新颖性和有用性的正向作用。③在管理实践中,要动态实现团队创造力与团队效能的多重平衡;要注重发散性思维与收敛性思维的结合,根据团队的不同发展阶段设定新颖性与有用性的目标,并合理进行团队创造力与工作流程标准化的平衡。④创意领导在团队创造力生成的激发、互动、平衡阶段起到贯穿性的重要作用。

本书是作者及科研团队承担国家自然科学基金项目“社会网络与团队创造力的多阶段循环演化机制研究”(项目编号:71072025)、“外部搜索对团队创造力的多层次影响机制研究”(项目编号:71202031)、“基于虚拟创新社区的产品开发中消费者群体创造力:测评、影响因素及激励策略研究”(项目编号:71002018)、“创造力与创意实施:基于创新全过程的追踪与准试验干预研究”(项目编号:71302048),以及教育部哲学社会科学研究重大科技攻关项目(项目编号:10JZD0045-2)的研究成果。本书所呈现的系列研究离不开科研团队成员的贡献和众多企业及相关机构的支持。在此,我们要感谢薛倩雯在领导视角的团队创造力案例研究中搜集资料并分析的工作;感谢王艳子在互动机制实证研究中的数据收集工作;感谢宁波国家高新区管委会对园区内企业调研的大力支持;感谢华润三九医药股份有限公司、魏德米勒电联接上海有限公司、上海大众汽车有限公司、上海三菱电机·上海三菱空调机电器有限公司接受调研访谈,为案例研究提供丰富素材。由于作者的学识水平所限,书中不足之处在所难免,恳请广大读者朋友们批评指正。

罗瑾瑾

2013年11月于上海

目 录

前言

第一章 导论	1
第一节 团队创造力的管理悖论与现实挑战	1
第二节 团队创造力的理论溯源	3
第三节 团队创造力生成机制的关键问题	5
第二章 团队创造力研究脉络	10
第一节 团队创造力的内涵与测评	10
第二节 团队创造力的氛围视角	15
第三节 团队创造力的过程视角	22
第四节 团队创造力的领导视角	27
第三章 过程和氛围视角的团队创造力影响机制：概念模型与案例验证	33
第一节 团队创造力影响机制概念模型	33
第二节 概念模型的案例验证：华润三九研发团队	38
第三节 华润三九案例结论和启示	49
第四章 团队创造力的激发机制	50
第一节 认知风格与组织氛围感知对个体创造力的影响	50
第二节 团队创造力激发机制研究数据、方法设计和结果	56
第三节 团队创造力激发机制实证结论启示	71
第五章 团队创造力的互动机制	73
第一节 关键互动过程：行为整合、任务冲突和团队自省	73
第二节 团队创造力互动机制研究数据、方法设计和结果	81
第三节 团队创造力互动机制实证结论启示	96
第六章 基于成员认知与平衡实践的团队创造力案例研究	100
第一节 团队成员对于团队创造力概念的认知	101
第二节 团队成员对于团队创造力激发的认知	102
第三节 团队创造力的平衡实践	105
第四节 魏德米勒研发团队案例结论启示	107

第七章 领导视角的团队创造力案例研究	110
第一节 理论基础：领导社会网络与领导风格.....	110
第二节 领导视角的团队创造力案例：上海三菱电机.....	112
第三节 领导视角的团队创造力案例：上海大众.....	128
第四节 组合案例结论对比分析.....	142
第八章 团队创造力的实现与管理	151
第一节 选择与管理团队成员：激发基础.....	151
第二节 团队创造力形成过程：互动核心.....	155
第三节 动态实现团队创造力与团队效能：多重平衡.....	158
第四节 团队创造力的生成呼唤创意领导.....	161
第五节 团队创造力研究展望.....	164
参考文献	167
附录	190



第一章

导 论

第一节 团队创造力的管理悖论与现实挑战

目前,我国把建设创新型国家作为重大战略决策,建设创新型国家、实现科技自主创新,是涉及我国能否持续发展的关键问题。2008年,在世界经济危机给各国造成巨大经济损失的形势下,我国国内生产总值(gross domestic product, GDP)仍保持了较高的增长率,但“中国的未来所依靠的不是结构性的刺激因素,也不是政府对股市的大力推动和支撑;相反,中国的未来取决于创新思想和日益提升的创造力”(斯密克,2009)。要让中国经济实现真正突围,在后经济危机时代实现可持续发展,只有继续改变经济增长方式,调整产业结构,加强自主创新能力。

在知识交叉融合、市场竞争日益激烈的趋势下,越来越多的组织感到生存环境中充满不确定性和潜在危机。组织之间的竞争由以往的规模之争和资源之争,逐渐转向速度之争和创意之争,只有不断变革、锐意创新、积极适应环境的企业才能实现自身的可持续发展(Alvarez and Eiuselntz, 2001; Drucker, 1992)。与此同时,由于任务多元化和专业化的发展趋势,企业中越来越多的工作需要通过团队来完成,团队已经成为组织中仅次于个人的最重要资源(Isaksen and Lauer, 2002)。许多公司注意到团队工作方式对于员工个体创造力有效益倍增的作用:某个成员的创意会引发其他成员的想象,刺激其他成员产生创意,在人们都真正投入的情况下,团队联合的想象力比独自一人时增加65%~93%。正如弗列特·夏普曾指出的,团队成员如果确实融入创意发表会中,个人的灵感可在别人的卓越创意上点火,引发更多创意的火花(陈劲和王黎萤,2008)。

团队工作方式整合了个体创造力,形成了团队创造力。对于团队创造力和个体创造力的确切关系,学者们并未最终达成一致观点,但他们都认为,团队创造力不是个体创造力的简单加总(Simonton, 2000),而是以组织方式整合各成员

知识与能力以发挥更大的知识协同效应和组合优势,使团队实现个体单独不能实现的创造效能。这种“ $1+1+1>3$ ”的协同效应符合系统论“整体大于部分之和”的基本观点。然而,在管理现实中,“三个臭皮匠,抵个诸葛亮”的理想预期却可能变成“一人成龙,三人成虫”的现实困境,即协同可能呈现负面效应,团队对于个体发挥创造效能反而起到了阻碍作用。

企业在团队创造过程中可能面临种种尴尬和疑虑,典型的悖论和管理挑战如下:其一,一些员工最初进入企业时,在团队中表现出较高的个体创造力,随着时间的推移,他们的知识、技能得到了提高,但创造力反而出现停滞甚至下降的情况。个体创造力究竟受到团队、组织中哪些因素的影响值得探究。其二,一些“全明星”队却不如一般团队成绩好;一些创造力表现平庸的团队,其成员重新组合、磨合成为新的团队后,表现出突出的创造力。似乎个体创造力的高低并不是团队富有创造力的充分必要条件,通过个体创造力来预测团队创造力并不准确,一定存在某种内在机制影响着个体创造力与团队创造力之间的联系。另外,几乎所有的企业、所有的团队都认为创新、创造很重要,然而在实际运作中,提升团队创造力和提高资源使用效率总是互相矛盾。只顾资源效率,不提升团队创造力是“等死”;盲目寻找、开发创意,不考虑资源效率却是“找死”。如何找到二者的最佳平衡点已成为企业和管理者必须面对的课题。

中欧国际工商学院的教授鸿翥吉马(Kwaku Atuahene-Gima)曾调查过很多中国企业的首席执行官(chief executive officer, CEO),其中95%的企业家认为创新对自己的企业至关重要,但只有15%的企业采取了确保企业保持创新的正确流程。这种“叶公好龙”的态度折射出管理者对创新的恐惧心理,而导致这种恐惧的重要原因之一在于创新管理能力的缺乏,其中就包括对团队创造过程的管理能力的缺乏。解决这些问题的关键在于深刻理解创造力和团队创造力的本质。实际上,创造力是创造性思维、创造性行为和创造性产品的综合体现,创造力并不是少数天才的特质,而是每个个体都具有的能力。创新不是个人的独角戏,创造力不是源于孤独的天才,而是更多地源于团队的合作与交流。

个体创造力是团队创造力的基础,是团队创造力生成的必要而非充分条件。多个具备创造力的个体形成团队创造力的过程,实质上是个体创造力经过复杂的团队内外交互过程向团队创造力转化的过程。探索个体创造力向团队创造力的转化机制,深入分析团队创造过程的互动机理,揭示团队创造力的激发和转化过程,以及理解团队创造力与资源效率的平衡决策,对于团队管理及创新具有十分重要的理论意义和现实价值。

第二节 团队创造力的理论溯源

团队创造力研究是以团队为对象,研究其创造力的产生、发展和影响。对于团队的定义,大部分学者都能在内容上达成统一。Katzenbach 和 Smith (1993) 将团队定义为拥有共同的目的、目标、工作方法,且以此自我约束,对其他队员负责的一小群人。Cohen 和 Bailey (1997) 将团队定义为一个由个体形成的集合。这些集合的个体在完成任务时互相依赖,共同承担责任,自身认同为或被他人视为公司等社会系统中的一个组成实体,他们跨越组织的边界管理者互相之间的关系。从以上定义可以发现,学者们在给团队下定义时,都强调了个体组合的整体性,工作过程中成员的互相依赖性和责任的共担性。

综合学者们的定义,团队是为完成某项任务或实现某一目标,由两个或两个以上的个体所组成的群体。本书将同一部门、研发团队、项目小组等都看成团队形式。

创造力的研究涉及心理学、组织行为学、教育学和社会学等多个学科,具有多学科领域知识交汇的特征,然而严格意义上的创造力研究历史并不悠久。自 20 世纪 50 年代 Guilford 在美国心理学会主席就任演说中提出创造力是一个长期被忽视却十分重要的领域以后,创造力研究才开始逐渐被关注和重视。究其原因,创造力研究起源于神秘主义和灵性学的研究,看起来与科学精神毫不相干甚至相悖;在创造力的定义和衡量标准上存在的问题使创造力现象显得要么高深莫测令人难以琢磨,要么稀疏平常得无关紧要;而把创造力作为常规结构或常规过程的特殊结果来处理的研究方法,使人们觉得没有必要把创造力作为独立的研究课题(斯滕博格和卢伯特,2005)。

在心理学领域的创造力研究中,有些理论和实证研究的重点在工作中的个体创造力上,但多数是关于一般意义上的创造力(Shalley and Zhou, 2010),如艺术中的创造力、解决短期问题的创造力、科学家的创造力,以及教育环境下儿童的创造力研究等。创造力研究作为组织行为学的一个新兴研究领域,很大程度上源于心理学领域内的研究,但组织行为学领域的创造力研究特别关注在组织或工作情境下促进或限制创造力的因素,并认为只要有合适的条件,工作的创造力在任何职业或任何员工身上都有可能发生(Shalley et al., 2000)。

创造力研究早期强调单独的个体及其内部特质与能力,然后逐步转向关注个体与环境的交互作用。早期以个体为基础的创造力研究采用心理测量学方法,如 Guilford (1956) 发展的发散性思维测验、Torrance (1988) 创造力测验的精细化,主要集中在个体创造者及其人格、特质、能力、经验和思想过程等问题上,创造力被视为特殊个体在顿悟时创造的产物。

历史学家和人类学家则采用系统观,关注环境中的个体,分析在社会和历史环境中创造性的个体,集中考察其在社会交往和情感世界的背景中的独特经验。运用进化系统研究方法的奠基人是 Gruber (1988),他完成了对一些杰出创造者(如达尔文)一生历程的细致研究。

也有学者关注导致创造性结果的思想过程,试图给创造性思维所要求的各种具体过程和输入建立模型,如 Ruberson 和 Runco (1992) 提出创造性过程的心理经济学模型,认为创造力是一种经济学决策产生的产品,它取决于个人或系统愿意在创造力潜能上投资多少人力资本、物质资本和时间。Sternberg 等 (1997) 提出创造力投资理论,认为创造性人物是那些愿意并能够把专业想法“低买高卖”的人,“低买”是寻求一种人们尚不知道的想法或人们尚不感兴趣的想法,创造性个体坚持面对新想法所遇到的阻力,说服其他人信服该想法的价值后并逐渐以“高价”卖出,并转向下一个新的不为人熟悉的想法。

转向关注创造力的组织宏观层次的研究者着重探讨在组织环境中产生创造力所必需的资源。富有影响力的是 Amabile (1988, 1996),他关于创造力的交集模型指出,创造力的三个要素是与专业相关的技能、与创造力相关的过程、完成任务的内在动机,这些元素重叠的领域是“个体最高的创造力和组织最大的创新所在的领域”。Amabile 的研究揭示出,促进创造力的组织环境具有的特征包括:相当程度的自由,良好的项目管理,充足的资源、鼓励、合作与共事的氛围,足够的认可,足以产生创造性思维的时间,挑战性的感觉,完成重要目标的内部压力。Kanter (1985, 1986) 从深层检验了关于创新所必需的结构、集体的、社会的条件,阐明在创新过程的不同阶段(想法的产生、联合建造、想法的实现、转移或散播)组织因素和社会因素对创新的影响,并强调组织中的灵活性和整合性。

纵观创造力研究的发展脉络,威廉姆斯和扬 (2005) 指出创造力研究一直在寻找以下三个问题的答案:①什么是创造力(创造力的要素);②创造力在个体与环境的界面上是如何被交互作用的;③在组织内部,系统是如何作用于创造性产品的。可以说,创造力个体观、系统观、思维过程观和组织观的研究在同时发展着,而每种观点和方法都提出了对创造力本质的见解。

自 20 世纪 90 年代以来,与管理领域的团队实践需求相结合,创造力领域研究已经从以往对个体认知和人格角度的关注逐步转向理解发生于多样性个体成员间的创造力,探索团队创造力成为创造力研究领域的新焦点 (Ryhammar and Brolin, 1999; 孙雍君, 2003),但是相对于以个体为基础的创造力研究而言,团队创造力在理论和实证研究方面的关注仍然较少。

团队创造力研究的进展与趋势主要表现在:第一,团队创造力研究在很大程度上传承了个体创造力研究,以“个体特质”和“环境氛围”为研究重点。作为个体创造力研究的延伸,团队创造力研究很自然地对团队中个体的特征、个体创

造力差异如何影响团队创造力进行探究,着重分析个性差异、认知能力、认知风格、任务动机对个体创造力的影响,并考虑团队构成、团队氛围、组织环境等团队内外因素对团队创造力的影响。第二,团队创造力研究转向“社会互动”,逐步关注团队层面独特的社会互动属性对于团队创造力的作用机理。由于团队创造力并不等同于个体创造力的简单加总,许多学者转向关注团队互动过程尤其是团队层面的独特属性。团队成员的互动过程不同于一般性质的人际交往过程,其涉及团队成员为完成共同目标,在共同承担责任的过程中所发生的所有认知和行动等(Marks et al., 2001)。团队互动行为包括任务行为,如明确目标、制订工作计划、角色分工、控制活动进程等,也包括社会情感行为,如沟通、信任、协调合作、冲突处理等(Gladstein, 1984)。对于团队创造力的研究进展将在第二章中进行详细阐述。

总体而言,创造力研究在个体、团队和组织层面都取得了长足的进展。然而对于团队创造力研究而言,却存在各个层面、各个视角相对分隔的问题。团队创造力研究目前有两大主流视角,即氛围视角和过程视角。氛围视角研究强调要将人的创造力置于一定的情境下,主要关注实际情境及团队创造氛围对团队创造力的影响;过程视角研究则以团队层面的复杂社会互动过程为研究重点。团队创造力的氛围视角和过程视角研究各有其优缺点,但两个视角的研究都在沿着各自的道路发展。同样缺乏整合的,还有基于群体社会过程的团队层面研究和传统的特质和认知的个体层面研究。这种分隔状态固然有利于聚焦某些层面或视角的特定议题,但对团队创造力这样的复杂现象,却可能造成处理团队创造力各影响因素及其互动关系时过于简单。同样,由于各层面、各视角的割裂,对于团队创造过程起着重要作用的团队过程的研究,不同研究者在对关键团队过程的选择上有着相当大的差异,更不要说在内在机理上达成真正的一致。此外,由于在团队层面下,团队领导在团队中处于特殊的地位,无论是对团队互动过程还是团队成员都有很大的影响。但是现有的从领导视角出发探究领导风格、领导社会网络特点与团队创造力的研究却并不多见。

为此,本书认为我们非常有必要对团队创造力的不同层面和视角研究进行梳理——从个体创造力的激发因素,到团队层面的互动过程,再到团队创造力转化为团队创新的平衡体系,以及团队领导对于团队创造力的影响作用进行综合、深入的理论探讨和实证研究,并由此勾勒和剖析团队创造力的生成机制,促进团队创造力的实现与管理。

■ 第三节 团队创造力生成机制的关键问题

Katzenbach 和 Smith (2005a) 将团队定义为一群个别成员的组合,团队成员间拥有互补的才能,认同共同的目标、绩效标准,致力于共同的方向,彼此信

任以完成工作目标。在研究对象的选择上,本书将其界定为知识型工作团队。知识型工作团队是由知识工作者构成的、以推出某种新产品或服务为基本目的的团队,它由两个或两个以上的知识工作者构成,以项目团队的方式存在,共同完成具有一定创新性或复杂性的目标,是共同学习、相互协作、共担责任的小群体。具体而言,其包括企业研发部门的研发团队、文化创意产业的创意团队、管理咨询类行业的咨询团队等。研究此类团队的创造力,一方面具有代表性和典型性,另一方面具有实践价值。因为知识型工作团队的工作性质要求具有创新性,这些团队能展现不同程度的团队创造力,而通过研究揭示此类团队创造力的形成规律,将有助于此类团队采取必要的管理措施提升团队创造力,从而实现团队创新。

从总体思路来看,本书对于团队创造力生成机制的研究,经历了一个由整体概貌探究到局部深入研究,再到整体理论综合的过程(图1-1):在创新型团队和组织中,领导者必须致力于提高团队成员的创造力,个体创造力是团队创造力激发的基础;而个体创造力必须加以协同,通过团队沟通等互动机制形成团队创造力;团队创造力的形成必须与团队创新不同阶段的目标相匹配平衡,且团队创造力所驱动的组织适应性必须与组织标准化所驱动的组织效率实现平衡。因此,团队创造力的生成机制实质包含个体创造力的激发机制、团队创造力的互动机制,以及团队创造力目标与效率的多重平衡机制。本书通过探索性案例研究,试图理解团队创造力的激发基础、互动过程,以及平衡决策的全貌,然后分别就激发机制、互动机制进行实证研究,并对于平衡机制进行案例研究和理论探讨。

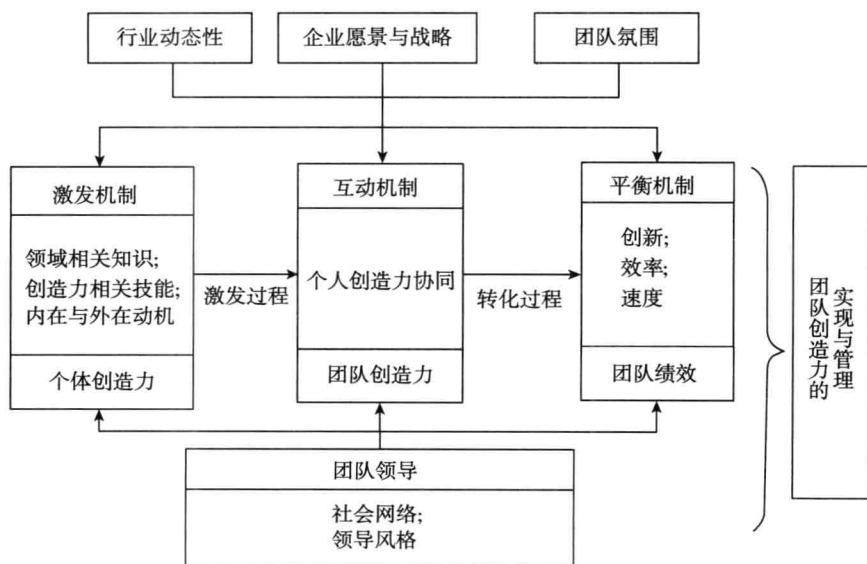


图 1-1 团队创造力生成机制研究的逻辑路径

由于团队存在于组织之中,团队创造力的生成必然受到所在组织因素的影响,如企业愿景与战略、组织的文化和管理措施等;团队创造力的生成甚至会受到行业因素的影响,因为行业环境会影响到组织进而影响团队中的个体。这些组织因素或行业因素在本书的案例研究和实证研究中均有所涉及。然而,鉴于团队领导对于团队也发挥重要影响作用,本书同时着重从领导的视角探讨团队创造力的生成,探究团队领导在个体创造力激发、团队内部互动以及团队创造力平衡决策方面所起到的作用和应采取的管理措施。

团队创造力生成机制包四个方面的关键问题,具体涉及的问题如下:

(1) 团队创造力的激发机制是什么,即团队成员的创造力是如何被激发的?个体特征(如认知风格),组织环境(如团队氛围、组织氛围等),对于个体创造力起到的影响作用是什么?

(2) 团队创造力的互动机制是什么,即团队的典型互动过程,如行为整合、任务冲突以及团队自省,是如何作用于团队创造力的?

(3) 团队创造力的平衡机制是什么,即发散性思维过程和收敛性思维过程的团队创造力特征有何不同?哪些因素与不同阶段的团队创造力相关?在团队绩效实现的过程中,团队创造力与资源效率之间如何实现平衡?

(4) 团队领导怎样影响团队创造力,即在个体和团队层面,影响团队创造力的因素,是否受到领导社会网络关系特征和领导风格的影响?领导社会网络关系特征和领导风格是否直接影响团队创造力?领导视角对团队创造力的影响机理是如何演变的?

从研究所涉及的逻辑来看,本书的前三个关键问题,即团队创造力的激发机制、互动机制与平衡机制,与Sadler-Smith和Badger(1998)所提出的认知-学习-创新框架(图1-2)有着内在联系——组织内的创新涉及适应性学习和创造性学习;个体“左脑”型认知风格、分析性的&收敛性的思考过程、多数人影响和群体一致的心智模式有利于进行适应性学习;而个体“右脑”型认知风格、直觉的&发散性的思考过程、少数人影响和多元个体心智模式有利于进行创造性学习;通过环境搜索、规范比较、规范再评价以及采取行动,组织中的适应性学习和创造性学习可以循环往复。Sadler-Smith和Badger的认知-学习-创新框架连接了个体认知和团队互动、创新,为团队创造力的跨视角、跨层次理论整合提供了理论基础。

基于相关文献和案例研究,本书确定了主要的研究变量。表1-1列出了本书的主要相关变量、变量的含义,及变量与Sadler-Smith和Badger(1998)认知-学习-创新框架中概念的对应关系。虽然本书没有直接检验认知-学习-创新理论框架中涉及的所有概念,但研究中所涉及的变量均与该理论框架中的概念(或隐含概念,如“环境”因素)有着紧密的联系。

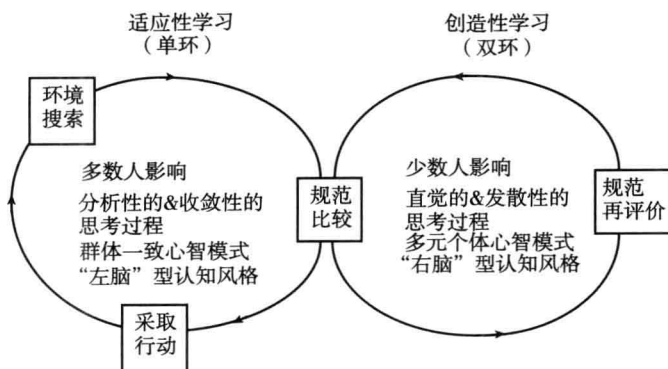


图 1-2 团队创新相关的认知因素

资料来源：Sadler-Smith 和 Badger (1998)

表 1-1 本书研究变量与认知-学习-创新框架的对应关系

本书相关变量	本书相关变量的含义	对应的“认知-学习-创新”框架相关因素
认知风格	个体在所偏好的处理变革、创造力、问题解决和决策方面问题的方式上存在差异，是包含“适应”、“创新”两端的连续变量（Kirton, 1992）	“左脑”型认知风格 “右脑”型认知风格
行为整合	行为整合是指团队通过成员间信息的自由交换、合作的工作实践行为、不同技能和知识的共享，并去除团队活动过程中小群体分隔的阻碍（Hambrick, 1994; Austin et al., 2002）	一致的心智模式 多数人影响
任务冲突	任务冲突是指团队成员之间对所执行任务的目标、结果以及工作流程产生不一致的看法	多元个体心智模式 少数人影响
团队自省	团队自省是指团队成员公开反思并沟通团队目标、战略（如决策）和过程（如沟通）的程度，使之适应目前或预期的情况（West et al., 1997）	环境搜索 规范比较 采取行动 规范再评价
团队创造氛围	团队创造氛围是团队环境是否支持创造活动的一种特性，是团队成员对于影响团队创造活动和创造性表现的环境因素的共享感知的集合	“环境”因素 (隐含概念)
团队创造力的新颖性	团队创造力的新颖性是团队所提出的创意与现有方案、现有产品设计或现有知识储备的差别程度	直觉的 & 发散性的思考过程
团队创造力的有用性	团队创造力的有用性是团队创意产品对于顾客的有用性和价值	分析性的 & 收敛性的思考过程
团队领导的领导风格	团队领导在领导实践中习惯化的方式倾向，如关系导向还是任务导向	不直接对应 (领导视角)
团队领导的社会网络	团队领导关系网络，包括团队领导在团队内部的社会网络关系和其在团队外部的社会网络关系	

鉴于个体认知风格与创新之间的联系,本书在团队创造力激发机制研究中,着重探究个体认知风格、组织环境感知对于个体创造力的影响。团队创造力互动机制研究是针对行为整合、任务冲突和团队自省三个因素的作用进行假设检验,因为这三者是团队创新相关联的因素。行为整合带来群体一致的心智模式,任务冲突反映了少数人影响和多元个体心智模式,而团队自省是团队进行环境搜索、规范比较、再评价以及采取行动的关键过程变量。不同于以往研究只注重想法产生过程中的创造力,本书认为,团队创新的各个阶段均存在团队创造力,尤其区分了发散性思维阶段的团队创造力和收敛性思维阶段的团队创造力,分别研究团队互动过程变量与团队创造力新颖性和有用性的关系。

团队创造力生成机制研究的第四个问题,即团队领导对团队创造力的影响,在Sadler-Smith和Badger的认知-学习-创新理论的框架中并没有直接概念与之对应,这是因为该理论框架并非只针对团队层次,而是着重组织中的认知、学习和创新过程,学习创新的过程可以是任务导向的,也可以是高度自发性的,因而并不特别强调团队领导的作用;而团队在实际开展工作并创造性完成任务的过程中的任务导向性强,团队领导的作用凸显,因此值得具体研究。

对于从领导视角研究团队创造力生成机制,本书采用的是探索性案例研究方法,主要考量的因素包括团队领导的领导风格、团队领导的社会网络。正如翟学伟(1994)的研究所指出的,“面子”和“人情”是中国文化情境的典型特征,二者通过不同个体或群体之间“人际关系互动”进而影响其心理和行为过程。由于领导在团队中的特殊地位,其社会网络特点和领导风格对于个人和团队互动会产生一定的影响,进而影响团队创造力。

本书最后一章总结个体创造力激发机制、团队互动机制以及团队创造力多重平衡机制的研究结论和管理建议,尤其强调团队领导在整个创意由产生到应用的过程中应起到的作用,从而对于团队创造力的实现与管理进行理论整合,提出系统建议。



第二章

团队创造力研究脉络

团队创造力概念的提出，是“创造力”从最初的个体心理学层面拓展到团队层面的结果。自 20 世纪 50 年代 Guilford 发表著名演说，倡导研究复杂的创造力现象之后，个体创造力在开发研究（主要是创造工程学）和理论研究（主要是创造心理学）两方面，均积累了大量成果，可谓进展显著。然而，在各类组织中团队创造活动日益普及的形势下，个体创造力研究留下的缺口，即关于创造活动中人与人之间关系和团队作用的研究不足（Kurtzberg and Amabile, 2001）却逐渐彰显。一方面，在探索如何激发和提升团队创造力以促进创新、变革，实现现代企业可持续发展的现实背景下，传统的个体人格和认知视角的创造力研究已无法满足应用的需要（Paulus and Nijstad, 2003）。如何正确理解多样性个体成员交互的创造力，探索以团队层面为中心的创造力的所有表现（孙雍君，2003），越来越受到创造力研究学者的关注。另一方面，单纯基于个体心理现象和能力视角的创造力研究是相对孤立封闭的，将其拓展到团队创造力视角，置于开放的团队氛围和社会环境中进行考察和处理（傅世侠和罗玲玲，2005），有利于开辟更广阔的学术研究空间。

本章对团队创造力的内涵与测评进行了归纳整理，分析了团队创造力的核心内涵与维度，重点回顾了团队创造力发展的两大主流方向，即氛围视角的团队创造力研究和过程视角的团队创造力研究；并提出团队创造力的研究应综合这两大视角，同时应整合而非忽视对个体层面因素的研究。

第一节 团队创造力的内涵与测评

一、团队创造力的内涵

关于“团队创造力”这一概念的内涵，从 20 世纪 80 年代团队创造力研究兴