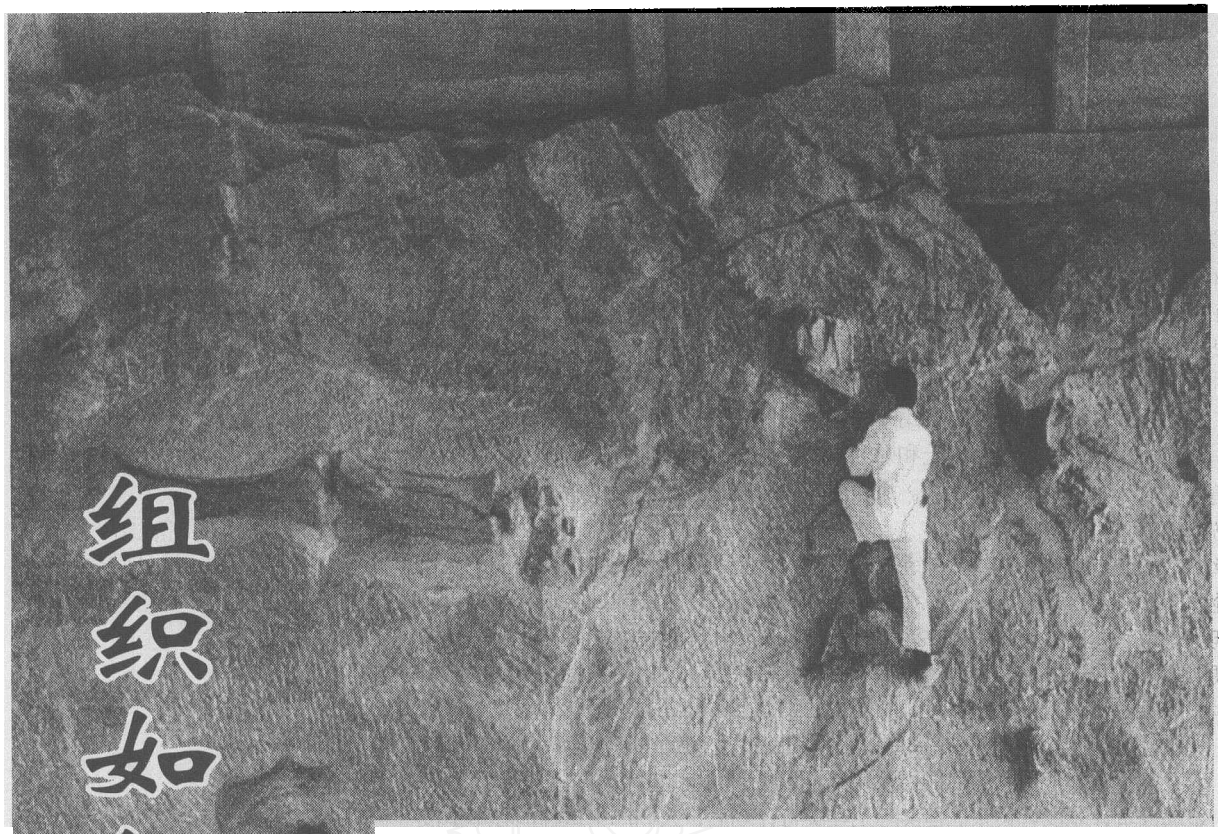

组织如何激发创造性

▲陆昌勤

在当今信息瞬息万变、充满竞争的社会中，越来越多的管理者意识到创新的重要性。组织创新是国家创新系统的基石，而个体创新又是组织创新的前提。因此，创造性行为的有效激发和创造型人才的培育是维护组织持续发展和更上一层楼的关键所在。

既然创造型人才对组织是如此之重要，那么，作为管理者，就必须能够洞悉创造性行为的本质内涵，也即是，创造性是什么?在一个组织中如何能发挥不同个体的创造性?创造性对组织有何益处?这些都是讨论创造性行为时无法回避的问题。创造性就是对某个无法用简单易行的方法或程序来解决的问题所产生的具有发明创造或独创性的行为。研究资料表明，绝大多数人都没能发挥自身所具有的潜在创新能力，因而实际的表现行为远远低于潜在的发展水平。既然这样，作为一个组织，要想在激烈的竞争环境中立于不败之地，就不能不激发起所有组织成员潜在的创造性才能。而要实现这一目的，途径只有一条，那就是建立一个开放的、充满生机与活力的组织环境，并调动各种激励措施来维持这个组织环境科学的良性循环，最大程度地发挥创造型人才的聪明才智。

一、懂得创造性行为的产生过程

近40年的研究已表明，创造性行为是可以被认知的。J·G·曼森在总结这些研究中发现，创造性行为具有四个特征：问题的敏感性；观念的流畅性；独创性；灵活变通性。研究也同时表明创造性行为这些特征在一定程度上是教育培训的结果。

问题敏感性是协调自身的感知从而发现实际存在问题的能力。对管理者来说，培养自身和下属的问题敏感性非常重要。实质上，当你在改变或完善任何人为的环境、商业行为或人际关系时，也就是在培养自身的问题敏感性。创造性行为包含对存在问题或情境的敏锐洞察力和抓住稍纵即逝机会识别存在问题将导致的挑战性后果的能力。

观念流畅性是指发现诸多解决问题的方法或产生众多信息的能力。研究结

© 1994-2010 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net

果表明，一个人所发觉的信息越丰富，也就越有可能发现解决问题的途径。在发觉信息过程中，延缓对信息的评价能够促进观念的流畅。一些方法或程序可以促进观念流畅地产生，如及时记录下脑际中瞬息闪过的观念、对周围环境的观察资料和别人对问题的评价等笔记本式记录法以及头脑风暴法等，此外就是善于充分利用极赋创造性的特定时间或地点。

独创性就是在新情境中巧妙灵活地运用已有策略或发掘新策略的能力。管理者可以利用各种激励措施来营造一个充满好奇与探新的组织气氛，从而促进自身和下属独创性才能的迸发与发展。经常对新出现的事物或现象多问些“为什么”是一种很有益的方法。富有独创性才能的人总是喜欢问诸如“我们为什么这样做?”、“我们如何能提高这些技术方法?”、“这种方法真有必要吗?”等问题。如果我们对这些问题感兴趣的话，那么，其实质也就是在尝试培养我们自身的独创性才能。

创造性行为的第四个特征是灵活变通性。灵活变通性是指对一个问题产生众多彼此不尽相似的解法的能力。富有创造性的人才，思维灵活多变，可举一反三，触类旁通，很少受心向(定势)的影响，能够从各种不同的角度看问题。据说几位科学家在北极考察时丢失了火种，后来用冰块磨成透镜聚集太阳光重新得到了火源。此问题的解决，靠的就是灵活变通性和独创性。

二、理解创造型人才之特殊个性

行为科学家经过40年的研究发现，尽管富有创造性的人才行为不拘常规，各具特色，但还是具有一些共同的特质：十分自信、独立意识强且富有冒险精神。这看起来并不奇怪，因为他们敢于向常规挑战，敢于打破任何阻碍，改变习惯意识的束缚。为此，他们也常常要面临失败、窘迫和种种是非诘难的考验。研究资料表明，富有创造性的人才具有非凡的忍耐力与坚持性。他们可以全身心地投入到所从事的创造性活动中去，废寝忘食，通宵达旦，达到忘我的境界，显示出超人的精力。他们也是冒险主义者，处处显示出幽默情调和令人不可思议的好奇心，有强烈探索周围世界的欲望。

要想协调好这些极富创造性的人才，管理者就必须统筹好促使其创造性才能得以发挥的环境诸因素。因此，即使在工作伊始之时就存在种种限制与不利因素，也不可压制他们潜在的创造欲望。为了提高这些富有创造性的人才的团体协作能力，作为这个组织领导的管理者就必须根据工作的实际情况，量才而用，做到人适其才，人尽其才，才尽其用。

有远见的管理者必须清晰地意识到，在对待富有创造性的人才强烈要求改变工作环境的问题上万万不可简单鲁莽行事，接触中要机智灵活，富有热情，而且丝毫不得显示出高人一等的优越感，用恩赐的态度去对待他们，否则，就会浇灭他们不断涌起的创新火花。

三、营造激励创造性才能的组织气氛

我们在前文中多次提到管理者营造一个激励而不是压制创造性才能发挥的组织气氛的重要性。G·K·希莫斯认为这样的组织气氛具有以下几个特征：(1)彼此尊重的融洽的上下级关系；(2)提倡信息交流的开放性舆论导向；(3)管理阶层积极的支持与合作，对下级的建议要给予公正、始终如一的关注；(4)高度重视极富创造性的成员，合理安置，使其摆脱日常琐碎工作的束缚，全身心投入到创造性行为中去；(5)给予适度的思考时间，以便下属有机会进行创造性想象和从事创造性工作；(6)避免对下属不成熟的、带个人色彩的评价。既要把握下属的长处又要了解其短处，只要在短处不影响其长处发挥和工作完成的情况下，就不要过于苛求，而是通过引导、培养去帮助他们；(7)民主的管理风格。这样能够在组织中容忍并维持一些激进的想法。著名心理学家勒温从实验中发现：民主型的领导其群体的内聚力最强，而放任与专制型领导却会减弱群体的内聚力。综上而言，最主要的还是上下级融洽并彼此信任的组织气氛。那么，又如何形成这样的组织气氛呢?工程管理兼应用行为科学教授M·巴德威认为应从以下方面考虑：(1)积极持续的反馈。对富有创造性的下属要不断给予鼓励，激励他们不断创新，否则就会挫伤其积极性，同时也会暴露高级管理者对创造性行为缺乏兴趣；(2)把握正确的方向。高级管理者要雍容大度但却不纵容姑息，能够正确识别创造型人才合理的激进行为与空想家的喋喋不休；(3)正确面对失败。高级管理者要允许下属犯错误，使他们有机会从失败中汲取经验教训来重新进行实验与革新，否则，畏惧失败将会压制下属的积极性与创造性。研究发现，在国有企业中这种畏惧失败的现象比私营企业更为严重；(4)平衡自由与组织纪律的关系。自由与组织纪律的合理组合才是培育创造性才能的最佳土壤。创新需要自由，而组织纪律又是团体行为正常有效运行的关键。

随着人类由工业经济时代向知识经济时代的过渡，今后的社会将会比以前任何一个时期都急需创新。而创新的载体是高素质的人才。高素质是指不仅要有良好的知识背景，更重要的是要有不断获取知识和掌握技能的能力。例如，微软公司和网景公司，之所以在各自的领域独占鳌头，就是因为它们拥有大批极富创造性的人才。如果能够组织好这些创造型人才，激发其创造性，那么，他们就会为其所在的组织无私奉献自己的创造才能，同时得到自我实现。这些无价的人力资源将会给组织带来无法计量的利益。某一管理模式被认为可以普遍适用的时代早已结束了，新的时代要求组织不断地探索新的更能激发创造性的管理模式和组织制度。✱

(作者单位：中国科学院心理研究所)

© 1994-2010 China Academic Journal Electronic Publishing House. All rights reserved. http://www.cnki.net