

审视新颖性：管理者和社会网络在创意评估与实施决策中的作用

研究成果: Journal of Applied Psychology

作者: Vijaya Venkataramani, 卢舒野, Kathryn Bartol, 郑晓明, 倪丹

发表期刊: Journal of Applied Psychology, 2024 年 9 月在线发表

论文链接: <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fap10001227>

近日,在国家自然科学基金资助下,清华经管学院领导力与组织管理系卢舒野副教授(通讯作者)、郑晓明教授(通讯作者)、中山大学管理学院助理教授倪丹、以及美国马里兰大学史密斯商学院 Vijaya Venkataramani 教授和 Kathryn Bartol 教授在管理学领域国际顶级期刊 Journal of Applied Psychology (简称 JAP,《应用心理学杂志》)发表了合作论文,题目为“Seeing value in novelty: Manager and employee social networks as keys in managers' idea evaluation and implementation decisions”。

众所周知,企业和组织是各行各业创新体系的主要参与者和贡献者。而在组织内工作的员工以及他们所掌握的知识、能力和创新尝试对组织的创新能力和创新绩效起到了重要的推动作用。我们比较熟悉的美国 3M 公司是重视员工创新的典范。3M 公司员工弗莱(Art Fry)某天的突发奇想——设计出一种既可以贴上去又可以随意撕下来的即时贴(post-it)——被上级主管领导认可后,最终被公司采纳实施,成为了美国最受欢迎的办公用品之一,并畅销全球。

然而,在其他组织里,许多员工的创意和想法(idea)经常得不到他们主管领导的认可或有效识别,因而导致许多创意无法最终付诸实现。例如,尽管柯达的研究实验室发明了第一台数码相机,但由于其主管领导无法对其创意价值的有效识别,致使其竞争对手 SONY 公司最终超越柯达,成为数字摄影领域的市场领军者。同样,尽管施乐公司开发设计了第一台个人电脑,但公司对该创意投资不足,最终让史蒂夫·乔布斯(Steve Jobs)的苹果公司(Apple)抢走了市场先机。类似的,首部《星球大战》电影的剧本曾被联艺公司拒绝; Airbnb 的商业模式由于太新颖,最初被硅谷的投资者回绝。我国著名的企业家马云、张一鸣等早期的有价值的创业想法也曾被诸多投资者拒绝。事实上,学者们认为,许多公司在创新方面进展缓慢的主要原因不是这些公司缺乏创造性的想法,而是员工提出的新想法或创意很少被主管领导认可或有效识别,从而无法转化为有用的产品或服务。

为了进一步探索员工创意价值被领导者或决策者低估,甚至拒绝实施其创意的管理困境,该论文基于社会网络的视角,提出了若干原创性的假设并设计了3个实证研究对其进行了检验。通过在两家中国高科技企业的实地走访调研(研究1和研究3)和基于美国样本的随机分组实验(研究2),该论文发现,管理者普遍对员工提出创意的新颖性持有负面的态度(即倾向于低估创意价值),其机制可能是管理者在组织中持有风险规避倾向,以及管理者长期在自己熟悉的知识领域里工作,容易产生认知或思维固化(cognitive entrenchment),这些都使得管理者容易持保守态度,不接纳新颖的想法和创意。





同时，论文进一步发现，管理者与组织内部其他管理者之间的社会网络的职能多样性程度会缓解这一负面的态度。也就是说，当管理者经常和组织内部拥有不同专业背景的其他管理者打交道或咨询商谈的时候，（比如同时和会计总监、市场部门负责人、研发和运营主管都保持较高水平密切咨询或沟通的人），这些管理者就会对下属员工提出的新颖的创意持有一定的包容性和开放性，从而提升了实施这些创意的意愿。其原因或机制可能包括了知识面的丰富、多元化的欣赏鉴别视角、以及关于创意应用前景的视野拓展等。于此同时，该论文也发现了提出创意的员工的咨询网络中心化程度（也就是这名员工是否为“意见领袖”，opinion leader）也会在其与上级主管沟通创意的过程中，提升领导赏识其创意价值的程度，从而提升创意被实施的几率。该论文的贡献主要是从社会网络和社会关系的视角（而不是以往文献中基于个人特质的角度），对基层创新的价值识别和实施做了重要的探索。

该论文的研究成果，对于那些创新驱动型的组织具有重要的指导意义。首先，组织应该多鼓励管理者多去和别的职能部门以及拥有不同专业背景知识的其他管理者进行沟通和交流，便于他们打开思路、拓展视野、防止思维固化，从而可以更容易接受并利用好员工提出的新颖的创意，从而为推动组织创新服务。同时，组织也应该多鼓励员工和其他同事进行沟通和交流，积极给予其他同事工作反馈及建议。这会帮助员工除了获取多元知识之外，更重要的是在沟通和交流过程中逐步积累个人信誉、获取“意见领袖”的地位，这些信誉和影响力会在后续的创意提出过程中，帮助减少管理者对其新颖创意的质疑或抵触，更容易说服管理者认可其价值，愿意实施其提出的创意，从而最终转换成组织的创新成果。

供稿：科研事务办公室 编辑：高晨卉 责编：吴淑媛 赵霞