

基于创意组织的特性:探析创意领导力的功能

任洁

(重庆交通大学人文学院,重庆 400074)

[摘要] 创意领导力与创意领域相关,创意活动的性质决定创意领导力有其自身的特点。创意领导力最重要的目标之一就是激发组织中创意人员的创意积极性和创造力,这决定了创意领导力的功能较之其它领域的领导力有显著差异。创建符合创意工作特点的组织文化是创意领导力的关键部分,也是创意领导力功能的重要体现。文章从创意领导力特性的视角,探析创意领导力的具体功能和可能存在的隐患。

[关键词] 创意领导力; 创意目标; 创意活动; 创意组织文化

[中图分类号] G114 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1673-0755(2015)05-0063-04

创意领域中,员工的创造性思维十分重要。这就是在激烈的商业竞争中制造区分度的创意和创新。从这个角度来看,创意产业中领导力的重要目标之一就是激励创意人员创造出众的作品。因此,创意领域中领导力的成功表现在于:如何使创意人员充分发挥工作技能和最大限度地激发他们的创造力。在一个创意机构或团队中,各级领导者都需要认识领导力在鼓舞和激发创意人员创造力和创新积极性方面的重要性。这应视为创意组织中的领导力最重要的功能之一。

创意组织和创意工作的特性决定创意领导力的具体功能在某种程度上与通常而言的领导力有所不同。创意领导力对组织发展前景的规划或长远目标的制定、对创意人员工作的引导、组织文化的构建,以及基于创意组织的特点协调组织的工作运行等,与创意性工作密切相关。正是由于创意领导力的自身特点使其区别于一般的领导力,在创意领导力的作用过程中有时会出现偏离创意组织工作特性所带来的隐患。

一 创意领导力的基本内涵和基本功能

创意领导力是指创意产业和创意相关领域中涉及创意组织的发展和创意工作运作的领导力的通称,它对创意人员的创意活动以及其创新能力发挥着重要影响。创意领导力除了具备一般领导力的基本要素外,还具有自身显著的特点。

领导力在以往的一些研究中被予以不同的分类体系与定义。例如,领导力被描述为“激励他人以特定的方式行动以达到特定目标的过程”^[1]。还有许多研究人员将领导力概括为一些具有领导职能的个体引导他人达成任务的一个特征或一种能力,如Dubrin将领导力定义为领导者激励团队成员达成组织目标的能力^[2]。此外,领导力还被认为是通过共享引导力对他人表现或反应发挥影响的行为;激发和协调组织完成目标的主要动态力量。尽管领导力的定义不尽相同,其基本要素都是为达成组织目标而产生的人际影响力,尤其是将领导力视为领导者和下属之间的一个互动过程时。图1阐释了两种定义中领导力的人际影响力。

如图1所示,从“process”(“过程”)视角来看,领导力能够从领导者的行为被观察到,并且能够通过领导者和组织成员(即下属)之间的相互作用得到强化和提升。因此,本文主要采用将领导力视为“过程”的定义。

创意领导力产生的影响力对施展创意并致力于呈现创意的组织成员十分关键。创意领导力一个最重要的意图在于鼓舞和激发创意人员的创造力。在创意领导力的作用过程中,这种意图就是创意领导力要努力达成的目标。与领导力具有一致性,创意领导力基本实现其功能的过程也可以简要概括为:(1)确定方向;(2)调整人员;(3)激发与鼓励。与此同时,创意领导力还具有其自身特点。

[收稿日期] 2015-08-05

[作者简介] 任洁(1986-),女,湖南郴州人,重庆交通大学人文学院讲师,英国伯明翰城市大学及伯明翰媒体和文化研究中心访问学者。

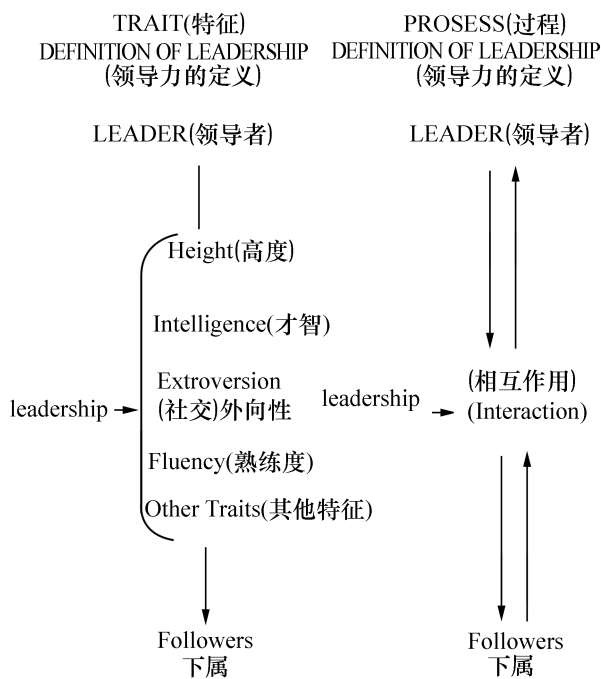


图1 领导力的人际影响力^[3]

(一)确定方向:制定未来愿景,以及为实现愿景所需进行调整或改变的战略。愿景,即组织较为远期的未来发展。在创意领域,创意人员的创意能力和创新意识产生创意竞争力。创意机构的领导者从根本上需要创建一个愿景,激发员工的信心、创造性和首创精神。这个愿景还能够激发出组织人员的自豪感和对组织较高的忠诚度。

(二)调整人员:领导者需要与组织成员就组织的长远发展和以此为基础所构建的愿景进行充分交流、交换想法。这能够使员工对组织的发展方向形成更为明确的认识,并且为获得发展更好地协作和投入努力。创意人员在创意工作中所持的独立精神和创新思想需要以其自身对组织愿景的清晰认识为基础;创意人员的活动也需要构筑在他们对这一愿景的正确全面的理解上。此外,创意组织中的创意活动通常是一个涉及多门学科或多种专业技巧的团队共同努力,领导力为组织成员提供正确方向与引导、调整人员的认知与理解,能够帮助团队工作获得协作的有效性。

(三)激发与鼓励:在保持组织成员工作的正确方向时,员工的工作动力和灵感与一些适当的内在和外在的奖励存在一定的关系。外在奖励,例如,年终绩效、旅游奖励、升职加薪等,可以在一定程度上引导员工的活动,但员工积极性的原动力仍是工作本身^[4]。因此,创意产业中的领导者需要制定或者调整策略以保持员工的工作激情。通常认为,创意

人员的工作激情与创意工作的自由度、与在创意活动中发挥创造力的充分程度存在密切的联系。本文研究创意领导力的一个关键问题在于如何通过创意领导力支持创意人员的创意表现和充分发挥创意的可能性,激发创意人员的积极性。

二 创意领导力对创意组织文化的创建

创意工作与创新存在必然联系。所有创意活动(包括概念、想法或计划的创意性视觉呈现,以及有关这些想法的生产草图、模型和其他的表现形式)的目的都是为了提供此前不存在(或不具有具体形式)的事物的构想或说明^[5]。由此可见,首创精神和创造力是创意组织赖以生存的基础。基于创意工作的特质,创意领导力就需要发挥创建和提升组织文化的基础作用,使创意人员的创造力和创新能力以一种最佳方式得到鼓励和支持。创意领导力一个十分重要的功能就是:最大限度激发创意人员的创造力。

与诸多其他类型的组织相比,创意组织呈现出显著的不同点。许多创意组织的工作环境较之其他类型的组织更为灵活和拥有更高的自由度。例如,在许多创意组织中,创意人员不需要遵循统一或既定的着装规范,多数情况没有严格的装束要求;创意人员还可以自由展现创意,为自己的办公空间增添个性化的元素等。这样的工作环境能够为创意人员营造一种较为轻松的氛围,能够让创意人员在创意工作环境中感到相对放松。这可以认为是创意领域中有关组织文化的一个部分,同创意工作相比其他领域的活动需要更高程度的自由度的特点密切相关,以此支持他们充分拓展创意思维、激发创意积极性。

相对不拘束的工作环境和较为灵活随意的工作风格是创意性工作不断发展的十分有利的条件。这是创意组织相对其他类型的组织在一些方面表现出更多的灵活性和更高自由度的主要原因。工作环境是组织文化不可或缺的部分,换言之,工作环境所表现出来的具体形式和特点是在领导力的指引和影响下对组织文化的一些可视层面的呈现。

另外,Daft将组织文化定义为一个组织中的成员的共享价值观、假定、理念和规范的集合,并且被当作一种正确的方式传授给新成员^[6]。组织文化是建立在组织中随着时间不断发展的核心价值观和理念上。这些关于某个特定组织的核心理念和规范融入组织人员的知识系统中,为成员的工作表现提供“好与不好”的评判标准。此外,在处理问题的时

候,组织成员会进一步发展这些共同理念和行为规范,并且将它们作为正确思考和应对问题的方式传授给新成员。可见,组织文化确定了一个相应组织的共享知识系统,能够为组织的发展提供特定的方向。创意领域中组织文化的发展必然影响到创意人员的日常工作。一个创意组织的特定文化能够显著地塑造员工对创意的态度,并影响他们在创意工作中的热情和动力,无论这种影响是积极还是消极的。

三 创意组织文化的“三个层面”

Schein 指出,必须将文化和领导力结合起来理解^[7]。领导力最具有决定性的功能之一就是创建组织文化。对于具有建设性的领导力来说,领导者的任务是创造一种文化,将所有组织成员整合为一个自然的统一体,进而使个体的活动能够强化整体结果^[8]。从这个意义上说,制定正确合理的策略并在组织特点的基础上创建一个强大的组织文化是很有必要的。领导者需要了解,组织文化是由不同层面构成的。可视层面与外在要素相关联,是组织文化的外在层面,而内在层面的要素是无形的、更深层次的价值观和组织成员所持的共同理念。如图2所示,文化包括三个层面。

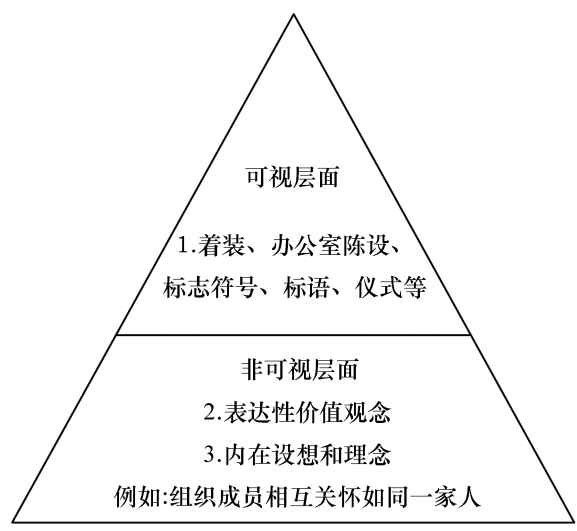


图2 组织文化的三个层面^[6]

许多创意组织通常在“可视层面”上表现出较高的灵活性。就许多方面而言,多样性能够得到较高度的认同,如员工着装、办公室陈设、组织仪式等。这一层面作为组织文化的有形层面(即“可视层面”),是组织文化的基本组成部分,也是领导力在创建组织文化中较为容易达成的部分。

组织文化还涉及更深层面的文化,即存在于某

个组织内部的一套共同价值观、信念和设想。组织文化在培养员工的职业态度和观念等方面起着至关重要的作用。创建这一层面的文化是领导力要达成的一项复杂、具有挑战性的任务。领导力应当建立这样一种组织文化,使处于不同职位的组织成员,特别是较低职位的成员,都有表达自己想法的途径,并且所有的观点与想法都能得到尊重和有效的考量。事实上,相互尊重氛围下的组织文化有利于建立信任。信任是合作行为的基础^[9]。创意组织中创意从想法到实践的这一过程本质上是一种集体性、合作性的工作。为了实现对不同职位的组织成员之间的相互尊重和信任,领导力需要建立一个特定的人员关系系统。该系统能够明确不同职位间的相互联系,尤其是疏通和保障下属将自己的想法传递给上级的方式。在具备合作特点的关系系统中,沟通能够有效地建立,进而在很大程度上能降低创新思维和创意想法被忽视的风险。

在人员关系系统中,严密的权威机制和等级制度是导致机械、决策迟缓以及对客户缺乏及时反馈或沟通的重要原因^[10]。在严密的等级制度下,通常不会出现一个合理的创意组织结构。严密的上下级关系与带有“命令与控制”特点的领导力联系在一起^[11]。

许多组织可能都存在等级制度,包括一些创意组织。在组织文化的“有形层面”上,许多创意组织的有形工作环境能够表现出一定程度的灵活多样性;在“无形层面”上,往往重视权威和等级制度,创意决策需要通过繁琐复杂的等级体系的层层传递和权威机制的决定性审查,因而决策必须通过上级的严格控制。许多真正具有创意的想法可能经由权威知识标准的衡量受到偏颇对待而得不到进一步的发展或就此被扼杀,从而使得创意的有效性和创意人员的工作积极性与灵感遭到严重破坏。等级和权威是无形的,与领导力的引导和取向密切相关,对组织文化的特质有深刻的影响。创意领导力需要建立或发展一个沟通有效、互动功能性强、具有合作精神的组织结构,而非等级观念强、权威决断力集中的组织体系。

就另一方面而言,组织结构系统的确立为组织成员间的相互关系奠定了基础,从而形成了组织成员关系的特定类型,这就形成了这个组织倡议的有关成员之间的相互关系和交际的重要理念。需要指出的是,倡议的理念与实际践行的规范或规则可能存在差异。前者是该组织声称要遵循的理念或准则,常以书面形式呈现,如年度报告等;后者是实际

工作中发挥主要影响的行为准则。一些组织的践行价值理念与其倡议的价值观念是一致的,而在另外一些组织中,践行的理念与其倡议的理念存在不一致的现象。许多创意组织主张互动灵活和沟通顺畅的组织文化,但是在实践中仍然避免不了较高等级的等级制度和权威体系,创意人员不仅较少参加决策,创意点子还常常被上级忽视或拖延。因此,提倡的理念与实际工作的脱节被认为是领导力作用过程中可能存在的隐患。真正的组织文化是有效践行的部分,由此可知,领导力应当创建和发展一个真正的组织文化,使其推崇的信条和理念能够充分融入组织的活动过程中,并得到实际运用。

四 结语

创意领导力与创意人员的创造力发挥关系密切,对创意人员的创意工作和创意性生产的有效性影响深刻。激发创意人员的创造力和创意积极性应在创意领导力的功能中充分强调,进而建立灵活且形式多样的组织文化。这实则是创意领导力的关键所在。值得注意的是,在创意组织文化中,可能存在的严密的等级和权威体制必然会阻碍创意思想的有效传达和实施,对创意人员的首创精神和创意激情产生消极甚至是极大的破坏性影响。创意领导力在创建发展创意组织文化的过程中,需要注意避免推崇的组织价值理念与践行内容的不一致。这种不一致性本质上是创意领导力在实施过程中仍涉及不灵活的组织运作机制和不畅通的沟通方式。因此,创建符合创意活动特点的组织文化要充分注重创意领导力对组织成员的沟通和调整。从总体来看,以创意组织文化为核心,创意领导力的具体功能之间存

在密不可分的联系。全面认识创意领导力的功能对充分发挥创意领导力的功能和提升创意产业活动的机制有着十分重要的意义。

[参考文献]

- [1] Hannagan T. Management: Concepts & Practices[M]. 5th ed. New York: F. T. Prentice Hall Financial Times, 2008.
- [2] DuBrin A J. Leadership: Research Findings, Practice, and Skills[M]. 5th ed. New York: Houghton Mifflin Company, 2007.
- [3] Northouse P G. Leadership: Theory and practice[M]. 5th ed. London: Sage, 2010.
- [4] Glick L J. Lessons for Managing Creative Staff[J]. Design Management Review, 2006, 17(3): 73-77.
- [5] Bruce M, Cooper R. Marketing and design management[M]. London: International Thomson Business Press, 1997.
- [6] Daft R L. The leadership Experience[M]. 4th ed. Mason, Ohio: Thomson South-Western, 2008.
- [7] Schein E H. Organizational culture and leadership[M]. 2nd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992.
- [8] Howard S. A spiritual perspective on learning in the workplace[J]. Journal of Managerial psychology, 2002, 17(3): 230-242.
- [9] Fairholm G W. Perspectives on leadership: From the science of management to its spiritual heart[M]. Westport, CT: Quorum Books, 1998.
- [10] Fuller R W. A new look at hierarchy[J]. Leader to leader, 2001: 6-12.
- [11] Gill R. Theory and practice of leadership[M]. London: Sage, 2008.

A Study of Functions of Creative Leadership: Based on Characteristics of the Creative Organizations

REN Jie

(Chongqing Jiaotong University, Chongqing 400074, China)

Abstract: Creative leadership is related to the creative areas. The nature of creative activities determines the specific characteristics of creative leadership. One of the most significant goals of creative leadership is to inspire creative people's creativity and innovation, which makes the difference between creative leadership and general leadership in functions. A key part of creative leadership is the build-up of organizational culture in order to satisfy the characteristics of creative work, which essentially embodies the functions of creative leadership. On the basis of analyzing the nature of creative leadership, this study explores the specific functions of creative leadership, and pitfalls.

Key words: creative leadership; creative goals; creative activities; creative organizational culture