

文章编号: 1001-148X (2011) 12-0022-09

# 基于即兴发挥理论的激发团队创新能力研究

李海东

(厦门大学 管理学院, 福建 厦门 361005)

**摘要:** 即兴发挥是指组织成员有意识并且实质性地将一种新奇产品的计划与执行融合到一起, 或者是试图以一种新方式达到组织目标的创造性的和自发性的过程。在不确定的环境下, 即兴发挥是组织实现适应性创新与稳定的日常运作之间平衡的一种重要的战略能力。由于即兴发挥与团队创新之间隐含着紧密关系, 将两者关系梳理清晰将具有十分重要的理论意义和实践价值。

**关键词:** 即兴发挥; 团队创新; 爵士乐即兴; 戏剧即兴

**中图分类号:** F272.92      **文献标识码:** B

在新的市场经济条件下, 市场与技术的协同演化使得企业面对的环境越来越动荡, 越来越复杂多变, 环境的高度不确定性和不可预见性往往需要企业采取灵活、即席和快速的行动<sup>[1]</sup>, 以至于企业的计划与执行之间的时间差越来越短<sup>[2]</sup>。此外, 由于消费者偏好的快速变化, 企业必须追求效率、弹性及持续的创新, 才能适应瞬息万变的环境<sup>[3-4]</sup>。而团队作为现代企业普遍采用的一种完成工作的组织结构形式, 其自身所具有的灵活性和高效性能够对市场环境变迁和顾客需求变化做出快速响应, 协助组织解决面临的各种不确定性问题, 增加组织效能和提高组织创新能力<sup>[5-6]</sup>。因此, 在高速发展和激烈竞争的市场环境下, 组织有效地参与市场竞争就必须明确以下两点关键内容: 一是“今天”我们做些什么; 二是在高度不确定的市场和技术环境下, 组织如何根据市场新情况实时推出新产品和新服务, 并同时做到以合适的价格, 及时而稳定地向市场推出新产品。也就是说, 在当前市场环境下, 组织面临的关键问题之一就是在适应性的创新和连续而稳定的运作之间取得平衡。而这一问题的解决方案就是培育和缔造组织的即兴发挥能力。

即兴发挥不仅广泛存在于爵士乐、戏剧、临床医疗、教育、体育等领域, 而且也存在于组织行为与管理领域<sup>[7]</sup>。组织管理领域的学者将其他学科领域的即兴发挥, 特别是爵士乐和戏剧表演, 以隐喻的形式运用到商业领域, 其原因在于爵士乐队和剧团表演的环境与组织运营的环境有很大的相似

之处。即兴发挥不仅仅是一种理论或隐喻, 而且也是一种能够帮助组织适应动荡环境的技能。自从20世纪90年代中期以来, 组织领域的学者对即兴发挥理论表现出了极大的研究兴趣<sup>[8]</sup>。比如, Eisenhardt 和 Tabrizi 通过对美国、欧洲和亚洲的共计36家计算机公司的72个产品项目进行深入研究发现, 最具创新力的团队是那些把大量时间用在执行而非计划阶段的团队, 团队采用即兴创新方式而非计划方式<sup>[9]</sup>。Brown 和 Eisenhardt 在研究产品创新时指出, 即兴发挥意味着组织能够在适应快速变化的市场和技术环境的同时迅速研发出新产品<sup>[10]</sup>。Crossan 和 Sorrenti 认为即兴发挥是一种应对环境快速变化具有灵活性和反应灵敏性的方式<sup>[11]</sup>。此外, Kamoche 和 Cunha 构建了即兴发挥的新产品开发模型, 认为在新产品开发过程中将即兴发挥融入进去能够实现计划与执行的同步<sup>[12]</sup>。由此可见, 即兴发挥是变化驱动的一种创新行为, 是一种更加接近于探索而非开发利用的一种能力。即兴发挥强调对发现新的机会和应对意外事件, 可以实现控制与自主、结构与灵活性之间的平衡。鉴于即兴发挥与团队创新之间隐含着紧密关系, 将两者之间的关系梳理清晰将具有十分重要的理论意义和实践价值。

## 一、即兴发挥的内涵与特征

### (一) 即兴发挥的内涵

目前学术界对即兴发挥的定义还未达成一致意见。纵观已有研究成果, 从组织管理范畴来

收稿日期: 2011-06-19

作者简介: 李海东 (1981-), 男, 内蒙古赤峰人, 厦门大学管理学院博士研究生, 研究方向: 组织管理。

看, 学者们对于即兴发挥的内涵有着不同的阐释<sup>①</sup>。比如, Crossan 等认为即兴发挥是“组织制定决策并适应需求和环境的变化; 执行者在未做计划的情况下构想出富有新意和创造性的想法, 以把握当前出现的机遇”<sup>[13]</sup>。Cunha, Cunha 和 Kammoche 认为即兴发挥是指“随着行动的开展而对行动的概念化。它是经由组织或其成员利用可获得的物质、认知、情感和社会资源来实现的”<sup>[14]</sup>。Miner, Bassoff 和 Moorman 将即兴发挥定义为“组织有意地并且在很大程度上地将一种新奇“产品”的计划与执行融合到一起”<sup>[18]</sup>。Vera 和 Crossan 以戏剧即兴为隐喻将组织中的即兴发挥定义为“试图以一种新的方式达到组织目标的创造性的和自发性的过程”<sup>[15-16]</sup>。就目前众多学者对即兴发挥进行的实证研究来看, 学者们普遍认可的定义为学者 Miner 等和 Vera 等所给出的<sup>[18, 15-16]</sup>。

## (二) 即兴发挥的特征

即兴发挥在组织生活中是普遍存在的, 但不是所有的活动都是即兴发挥的<sup>[15]</sup>。即兴发挥行为与一般自发的刺激反应行为的区别主要在于即兴发挥行为同时具有自发性、创造性和意向性等特征, 而其他行为可能仅仅具有这些特征中的一种或两种。

1. 自发性。自发性的内涵主要包括两方面: 一方面, 在某种特殊的刺激条件下, 比如紧急情况、意外事件等, 行动者立即将各种可获得的资源进行整合以做出反应<sup>[17]</sup>; 另一方面, 行动者进行的两种单独的活动——计划和行动在时间先后次序上非常接近<sup>[2, 14]</sup>。根据传统的组织理论, 为了达到组织的目标, 组织需要依循秩序和惯例原则, 对组织的运作流程和过程按照符合逻辑的原则进行安排, 以保证组织运作的有序性和可控性<sup>[18]</sup>。然而, 即兴发挥的定义并不强调秩序安排的成分(即, 计划), 相反, 即兴发挥主要集中在自发性方面。在纯粹的即兴发挥活动中, 很难将“创作”(在组织领域内隐喻为“计划”)与“表演”(在组织领域内隐喻为“执行”)割裂<sup>[18]</sup>。一项行动的即兴程度越高, 创作与表演、设计与生产、概念化与实施等之间的时间差就越小<sup>[7]</sup>。

2. 创造性。创造性是指即兴行动所产生的结果是一种新颖的解决方案、产品或有别于从前的行为<sup>[8]</sup>。即兴可以给组织带来三种重要的成果, 即创新、适应和学习<sup>[7]</sup>。即兴行动与组织内的其他行动(如组织惯例)不同, 即兴行动的产生并不是建立在以往的、众所周知的需要组织对变化做出机械的反应模式之上<sup>[2, 7, 11]</sup>。相反, 即兴行动作为一种应对变化的反应方式, 特别是在波动的、具有不确定性的环境下, 是一种创造性行为。即兴的创造

性通常与路径突破或打破固定思维模式惯例的能力相关。

3. 意向性。即兴发挥是一种自发的、有意识的行为而非随机的。也就是说, 行为者在进行即兴活动时, 并非对组织先前的惯例进行随机的偏离, 而是通过采取创造性的努力来实现对组织有意义的目标<sup>[16, 18]</sup>。即兴行动的意向性意味着即兴者的即兴行为是目标导向的<sup>[14-15]</sup>, 并且是建立在自身的经验基础之上。即兴者在进行即兴活动时, 即兴行为可能是当场做出的, 也可能是提前考虑的选择, 尤其是当企业正式的和非正式的规范允许组织成员可以在某些时候偏离组织惯例构想出一些新方案时。有意识的即兴行动在组织内是可以观察的, 比如新产品研发团队按时即兴创作出一种新产品的雏形。在这一点上, 尽管即兴行动可能由偶然或意外事件引起, 但这种行为仍可能是一个有目的性的、偏离传统心智模式的过程。

## 二、即兴发挥与组织中的工作团队

根据上面对即兴发挥概念的分析, 可以发现即兴发挥与创新之间存在着密切的联系。为了更好地阐释即兴发挥与团队创新之间的关系, 首先从探讨爵士乐队的即兴表演开始, 然后以隐喻的形式来阐述在组织管理范畴即兴发挥是如何实现组织的适应性创新与稳定的日常运作之间的平衡。

### (一) 爵士乐队的即兴发挥

在某种程度上可以说, 爵士乐队和剧场演出团队是最纯粹的团队创新或创造力的组织形式, 创新的产生依靠团队每一个成员的平等参与。在爵士乐即兴创作团队中, 团队成员们的贡献难分上下, 每一个人都可能激发了下一个灵感。对于那些著名的爵士乐队, 尽管他们在不同地方巡回演出时, 演出的曲目没有太大的变化, 基本上都是人们所熟悉的保留曲目, 但这些音乐为什么没有令观众感到厌倦, 或者是过时了呢? 这其中的原因就在于即兴发挥。团队成员即兴发挥所产生的这些思想火花能够使团队在演出时对周围环境的变化做出迅速的反应。在爵士乐的即兴表演中, 乐队成员不仅受到观众的影响, 而且彼此之间也互相影响着。通过将表演者的情感、观众的情绪和环境因素融为一体, 就能够给观众创造出一种新鲜的、富有艺术性的音乐体验, 进而创作出极其新颖的优秀作品。而这种卓越的即兴演出效果是个体独自创作所无法比拟的。

### (二) 爵士乐队与工作团队的联系

将爵士乐队的即兴表演以隐喻的形式来分析组织领域中的工作团队的即兴创新, 其原因主要在于爵士乐队的音乐家和组织中工作团队的领导

者与成员面临着同样的挑战。对于乐队而言,这种挑战在于:面对不同的观众,在特定的时刻、在有限的空间和预算下,将乐队有限的保留曲目创作出新的演奏形式,并在一个接一个的音乐会上都保持这样的即兴发挥。这便是乐队面临的困境,我们可以将其视作是乐队的核心业务。对于组织中的工作团队来说,其所面临的挑战极其相似,就是在面临动荡的市场和技术环境下,如何创新性地应对并持续不断地推出新产品和服务,在适应性的创新与稳定的日常运作之间取得平衡,而且是长时间的平衡。

高水平的爵士乐队正是以即兴发挥的方法解决了他们所面临的挑战,而即兴发挥也成为了这些乐队成功的象征,成为其独特的核心竞争力。对于组织中的工作团队来说,在动荡的市场和技术环境下,要实现适应性的创新与稳定的日常运作两者之间的平衡,工作团队就必须以即兴发挥的形式创造出富有新意的产品和服务(他们并非没完没了地重复演奏同一首曲目),哪怕是在市场和技术环境不断变化(演出场地和观众的变化)的情形下,工作团队仍然能够稳定运作(乐队演出过程顺利,效果显著并且良好)。无论是即兴创作团队(即爵士乐队和剧团)还是成功的工作团队(或项目团队),团队成员们都为团队的创新贡献出了思想的火花。这些思想火花的不断碰撞激发了一个又一个创意和灵感,使即兴创作团队创造出了极其新颖的优秀艺术作品,使组织的工作团队(或项目团队)快速地创造出了满足市场需求的新产品和服务。即兴团队是构建创新型组织的基石,成功建立即兴团队的组织能够更加高效地进行创新。

### 三、即兴发挥对团队创新绩效的影响作用

通过对即兴发挥实证研究文献的梳理,发现即兴发挥对团队创新绩效有重要的影响。在这方面代表性的研究主要集中在新产品开发<sup>②</sup>(比如,Eisenhardt和Tabrizi,1995<sup>[9]</sup>;Moorman和Miner,1998b<sup>[2]</sup>;Akgün和Lynn,2002<sup>[19]</sup>;Akgün等,2007<sup>[20]</sup>)。由于工作团队是组织中存在的现实,并且组织中的很多创新工作都是由团队或小组来完成的,因此,本文将重点集中团队层面上来深入分析在高度不确定性环境下,即兴发挥与团队创新绩效之间的逻辑关系和内在机理,以探讨即兴发挥如何提高和促进团队的产出、创造力和创新。

在即兴发挥实证研究方面,具有划时代意义的研究要数威斯康辛州立大学麦迪逊分校的Miner和她的同事Moorman所做出的。她们来自于两家企业的跨职能团队为研究对象,探讨了即兴发

挥与新产品开发两者的关系。她们认为两者的关系会受到环境动荡性水平、实时的组织信息流水平和组织记忆水平等变量的调节。例如,环境的动荡性水平在即兴发挥与新产品设计有效性之间起到正向调节作用,在即兴发挥与新产品的市场有效性之间没有显著的调节作用。研究发现,调节变量对即兴与其结果变量之间存在着复杂的调节作用,正向调节和负向调节作用同时存在,因此,在不同的调节变量水平下,组织应该站在客观的立场上来权衡即兴发挥对组织的积极影响和消极影响。

当时间成为企业参与市场竞争的关键因素之一时,即兴发挥对企业来说就非常重要<sup>[13]</sup>。在动荡的环境下,即兴能够加快新产品开发进程<sup>[9]</sup>。然而就即兴发挥与新产品快速上市之间关系的研究,学术界还存在着分歧,尚未达成一致的结论。比如Eisenhardt和Tabrizi通过研究计算机行业中的72个产品开发项目发现,即兴发挥战略在动荡环境条件下有助于加快新产品开发速度<sup>[9]</sup>。Moorman和Miner通过对两家企业进行研究却发现,不论环境动荡性水平如何,团队即兴对新产品上市速度没有显著性影响<sup>[2]</sup>。Akgün和Lynn通过对354个新产品项目的调查研究,发现即兴发挥与新产品快速上市之间存在着显著的相关关系( $r=0.11$ , $p<0.05$ );在高水平的市场和技术波动条件下,团队即兴发挥对新产品的快速上市都有着积极的影响( $\beta_1=0.25$ , $p<0.01$ ;  $\beta_2=0.21$ , $p<0.01$ )。但是,即兴发挥对新产品快速上市的解释力还显得偏低。

在市场波动条件下,即兴发挥只能解释新产品快速上市的7%变异;在技术波动条件下,即兴发挥只能解释新产品快速上市的4%变异。这项研究发现表明即兴发挥可能对影响新产品快速上市的因素有促进作用,这些因素包括快速学习、快速形成产品原型、探索等<sup>[19]</sup>。在有关即兴的后续研究中,Akgün等引进了团队遗忘和信息与知识应用两个构念,通过考察美国西北部37家高技术企业的197个新产品开发项目,发现了信息/知识应用在团队即兴发挥与新产品成功之间起着完全的中介作用,即通过运用由遗忘和即兴发挥而获得的新知识,团队即兴发挥对新产品成功有着显著的正向影响<sup>[20]</sup>。Samra,Lynn和Reilly以美国392个研发团队为调查对象,研究了即兴发挥对新产品研发周期和新产品成功的影响。结果发现,研发团队在新产品研发过程中所表现出的即兴发挥行为与新产品上市的速度、新产品成功的上市之间有显著的正相关。此外,他们还对比即兴发挥与新产品开发的五个阶段之间的交互作用进行了检验,结果表明在以新产品投放市场速度为因变量的情况

下,即兴发挥与新产品研发过程中的开发阶段有显著的交互性作用,这表明在新产品开发阶段组织表现出更多的即兴活动能够弥补正式的 NPD 过程的不足<sup>[22]</sup>。由此可以得到启示,组织在新产品研发过程中,不能太正式化。严格地遵循产品开发流程不一定能够保证成功,因为这会增加官僚化和产生延迟,在开发过程保持一定的灵活性与创造性是非常重要的。

但是,在这里需要明确的是即兴发挥并不能够保证一定会带来新产品的成功<sup>[24]</sup>。即兴发挥对团队创新绩效的积极影响受到很多调节变量的影响。比如,Vera 和 Crossan 以一个大型地方性的市政单位为研究对象,收集了 38 个工作团队(22 个为训练组,16 个为控制组)的有效数据,对团队即兴发挥与团队创新绩效之间的关系进行了研究。研究发现,在以团队因素(如团队的专门技能、团队协作质量)和情境因素(如试验文化、实时信息与沟通)为调节变量的情形下,即兴对团队创新有着正向的积极作用<sup>[16]</sup>。此外,即兴发挥可以产生新的想法,但要获得好的绩效还必须得到有效的贯彻执行<sup>[20]</sup>。即兴发挥在团队和组织内是一种隐性知识,它往往储藏在个体里。这种隐性知识如果在组织和团队里不能得到共享,那么它就不能给整个项目团队带来益处。因此,当团队即兴发挥时(不是遵循着严格的计划或程序),任何经由即兴所产生的知识和信息都必须得到充分利用,这样才能取得好的效果。Miner 等通过实证研究阐述了团队是如何利用即兴所产生的知识而获得新产品研发成功的<sup>[8]</sup>。Cunha 等指出,如果一个组织仅仅是通过即兴获取新奇观点和想法却未加充分利用,则会陷入机会陷阱<sup>[23]</sup>。比如组织花费太多时间将新产品概念具体化,等待将更多有新意的想法融入到产品中。最终导致组织不能及时将新产品引入市场,未能攫取这些新想法、新创意带来的好处。

#### 四、以即兴发挥激发团队创新能力的基本准则

##### (一) 为团队设定一个特定的、松散的目标

有关爵士乐即兴表演的文献表明,爵士乐即兴表演的结构化程度相对较低,在开始阶段没有一个清晰、明确的目标,乐队成员在其他成员曲调的基础上进行自主创作<sup>[19]</sup>。与即兴表演团队形成鲜明对比的是,组织中各种类型的工作团队,比如项目团队、任务团队等,通常是有着非常明确的目标。因此,这就引出了一个关键的问题,即如何将那些非结构化团队的经验移植到组织情境中以任务为导向的工作团队身上。爵士乐队和即兴演出剧团是一种极端的团队类型,根本不存在明确的

目标。它们惟一的本质目标就是演出本身能够更好地娱乐观众,为观众创造美妙的视听体验。它们的这种创新是问题发现型创新,即团队成员一边“发现”和定义问题,一边解决问题。一般来说,组织中的工作团队也经常从事创新性活动,为组织可能面临的各种问题提供创造性的解决方案。此时,工作团队的目标不仅清晰,而且非常明确,因此,团队的这种创新是问题解决型创新。但有关研究表明,最具创造力的团队往往是善于发现问题,而非仅仅解决已有的问题。

根据上面的分析可以发现,团队的目标开放性与目标明确性之间存在着矛盾,而在组织领域中要处理好这对矛盾就需要培育并开发即兴发挥能力来实现两者的平衡。一方面,目标的明确性为团队的行动指明了方向;另一方面,目标的开放性为问题发现型创新创造了条件。因此,要激发组织中工作团队的创造力,就有必要为团队确立一个特定的、松散的目标。也就是说,既要为团队确定目标实现的截止期限,又要为团队的创新留有更大的自由空间,以充分挖掘团队的创造潜力。在快速变化的环境下,预先设定的产品特征、目标市场、目标顾客的需求和技术目标等的重要性会很快降低。在这种情形下,组织需要设定一个动态的、宽泛的目标。比如当在某一时刻替代品出现时,新产品开发团队可能需要自发地对产品的说明、设计和计划进行改变。为此,新产品开发的路径不可能事先确定,团队即兴发挥时,目标在研发过程中可以进行适度改变<sup>[24]</sup>。3M 公司报事贴(Post-it Notes)的创新就是一个非常经典的案例。

##### (二) 认真倾听并全神贯注

在爵士乐即兴表演时,每一个团队成员要处理好自我表演(自我创新)和认真倾听的关系,做到两者的平衡,这样才能保证演出的成功。因为每一个即兴表演者的创新都是建立在其他成员的创造性工作基础之上的。因此,团队成员要将自身融入到团队中去,视自己为整个团队不可或缺的一部分。正是因为无数微小的个体创新才带来了最终的团队创新。

即兴表演音乐时,团队成员要保持高度的警觉性,避免将过多的精力放在自己的表演之上,多投入一些时间和精力去聆听和观察他人的表演,否则他们就不能跟上演奏的节拍,不能保持演出的连贯性。为了避免这种不利情况的发生,团队成员需要全神贯注,不仅在头脑中要厘清当前所要做的事情,把握即兴演出的规则,而且还要始终保持着开放的心态去倾听他人的演奏。认真倾听还体现了团队成员之间的一种良性互动,是对他人的尊重、信任和激励。团队成员之间的相互信任和

支持能够促进即兴行为的产生<sup>[13]</sup>。

### (三) 尽在掌握

在爵士乐和戏剧即兴表演中,有一个最基本的行为准则就是人人平等参与。每一个成员都可以根据自己对节奏、和声、主旋律等的把握和理解以及实际演出情境的需要进行自由发挥,也就是说每一个成员都被赋予了充分的自主权,一切尽在其掌握之中。当然,他们的自由发挥也是有章可循的,并不是随意的。只有这样才能保证整个演出过程和各个环节的连贯一致性。爵士乐与戏剧即兴表演最突出的特点之一就是在演出过程中不存在着一个固定的群体领导<sup>[25]</sup>。在爵士乐即兴表演中,除了乐队的正式领导之外,即兴表演通过独奏的形式还为每一位乐队成员提供了一种特殊的领导类型,即临时型领导<sup>[12]</sup>或轮换型领导<sup>[14,17]</sup>。每一位成员在任何时候都可以进行独奏,并在表演过程中展现自身的胜任力以及对某一音乐曲目与众不同的、具有个性化色彩的表演风格。

此外,个体在表演过程中还能够自主决定表演的指向和风格以表明乐队全体成员对独奏者的信任<sup>[12]</sup>。独奏者“权威”的合法性来自于他们自身拥有的专业技能和整合其他成员能力并协调一致的才能。爵士乐即兴表演通常没有提前约定将会独奏或者独奏的时间长短,这完全取决于乐队全体成员在独奏者演奏过程中对音乐主题的演绎、观众对音乐是否产生共鸣以及乐队成员对独奏者明确的个体贡献的回应。同样地,在即兴戏剧表演中,剧团演员在表演过程中也要学会承担轮换型领导的角色,全体剧团成员共担责任。也就是说,剧团成员是否起到领导作用主要取决于实际情境的需要<sup>[13]</sup>。通过让爵士乐和剧团成员担任“临时型领导”或轮换型领导的角色,这不仅有助于开发他们的领导才能,而且也能够增长他们的自信心和即兴表演经验与技能。

尽在掌握在爵士乐和剧团即兴表演中体现了一种高水平的授权,但在将此准则运用于组织情境中时,就要结合组织情境的特殊性来灵活运用该准则。尽在掌握在组织情境中意味着员工在工作中被团队领导赋予了自主权,能够自主掌控自己的行动。当人们在工作中感到拥有自主权、胜任力,并且感觉到别人对他的关心时,他就更加能够采取自发性行为和创造性行为,争取达到目标,以取得最好的绩效。Brown和Eisenhardt指出,个体在完成团队任务过程中被授予充分的自主权,有助于促进新产品研发团队中即兴行为的产生,加快新产品开发的进程<sup>[26]</sup>。Cunha等通过对两个虚拟新产品研发团队进行研究发现,为使即兴发挥过程有效,组织需要避免两种反应行为:一是由于

低水平的自主或授权而导致的不作为;二是例行行为<sup>[23]</sup>。然而,在组织中要做到这一点还具挑战性的,其原因在于组织中存在着竞争、权力和地位等因素。此外,在组织创新实践中,组织往往比较重视计划、控制和维持秩序,以保证组织生产运作的稳定性,这与团队的即兴发挥(控制程度最小)是相矛盾的。因此,这就需要管理者在创新实践中很好地处理好一对矛盾,即一方面要保持对团队成员工作行为的有效控制,另一方面又要保证给予团队成员充分的自主权,以使其能够灵活地应对各种情况,比如突发事件。一般来说,组织中最具创造力的团队,比如自我管理团队<sup>[27]</sup>,往往能够成功地处理这对矛盾。因为这种类型的团队无需领导就能够在快速变化的环境中,对自身的行为实现自我管控,进行即兴发挥以应对突发事件、重建和重组团队,因此,自我管理团队的创新水平往往也最高。

### (四) 相互熟悉

当团队成员彼此非常熟悉时,成员之间无形之中就会形成一种默契感。这种默契能够促进团队成员的有效互动与及时的反馈,进而提升团队效能。在即兴表演中,表演者之间彼此熟悉并对即兴表演的指导原则达成了共识,比如相互合作、不要否决、赞同、统一集体心智等。对规则达成的共识使得团队成员之间似乎存在着心电感应,整个即兴表演过程给观众的感觉就像预先进行排练过一样。在组织情境中,工作或任务团队要取得高绩效也需要团队成员之间彼此相互熟悉<sup>[13]</sup>。即兴行为需要团队成员相互熟悉,较低的人员流动率易促进团队即兴的成功<sup>[19]</sup>。然而,团队成员熟悉度和相似度过高时,他们之间形成的共同语言和统一的惯例就会使团队内交流的信息丧失新奇感。在这种情形下,团队内就不大可能出现富有新意、出乎意料的解决方案或创意,进而降低团队的整体创造力。有研究表明,团队成员之间过于熟悉会导致绩效下降。也就是团队的内质性不宜过高,保持一定程度的多样性还是非常必要的。比如,新成员的加入不仅给团队补充了新鲜血液,而且带来了新观点,这有助于提高组织对环境压力的适应能力。团队成员之间的熟悉有助于问题解决型创新。许多研究表明,团队的高凝聚力与高绩效相关。但是,如果一个团队需要发现和定义新问题,共享信息太多反而会抑制创新。因此,当团队成员趋于多元化并比较默契时,问题发现型团队将更有效率。

### (五) 实时信息交流与相互沟通

爵士乐和剧团即兴表演文献指出,实时信息交流对即兴发挥着重要影响,甚至能够通过取

代计划的协调作用而促进即兴行为的发生<sup>[7, 28-29]</sup>。Bastien 和 Hostager 指出, 剧团成员之间的非言语暗示, 比如手势、眼神等, 使戏剧即兴表演更加顺畅<sup>[28]</sup>。即兴戏剧表演的基本原则之一就是要求表演者时刻关注他们周围环境所发生的变化, 并时刻保持警觉性, 以及时捕捉到来自于同伴和观众在演出过程中所传达过来的信息<sup>[2, 12]</sup>, 从而提高同伴之间同台表演的行动一致性, 进而给观众带来愉悦的观赏性体验。同样地, 在爵士乐即兴表演时, 乐队成员在即兴表演时也要保持实时的相互沟通, 而不是按部就班地一个接一个音符地演奏。他们也不需要回顾已经演奏完毕的篇章<sup>[13]</sup>, 而是把精力高度集中在乐队当前的演奏上, 或者说是在关注“现在”<sup>[15]</sup>。

当将戏剧和爵士乐中的即兴表演规则运用到组织管理情境中时, 组织和工作团队同样能够从中得到有益的启示。为了达到预期目标, 组织和工作团队需要时刻关注组织内外环境发生的变化, 保持对变化的敏感性, 以及时对计划和战略作出相应的调整, 从而保证计划和战略的有效性。基于此, 这就需要建立起一套能够为组织和工作团队提供有关组织内外部环境变化实时信息的畅通体系。实时信息是指有关组织运营或环境的信息在产生和报告时, 没有时间延迟或者很短<sup>[9, 30-31]</sup>。实时信息流要求团队具有快速收集和分享最新信息的能力<sup>[9]</sup>。当组织建立起能够实现实时信息共享的沟通机制时, 各种信息流就能够在组织内部各部门顺畅地流动, 部门之间、员工之间的沟通频率就会大大增加, 沟通的水平 and 有效性也就越高; 反之亦然。有关团队创新的研究表明, 开放的信息共享与沟通是团队达到高水平的创新过程参与的关键性方面<sup>[32]</sup>。当团队觉察到他们缺少最新的和实时的信息时, 参与到具有创造性的、自发性的即兴活动中将使他们面临较高水平的风险。然而对周围环境正在发生的变化的感知则有助于促进团队即兴行为的产生, 因为团队获取的最新信息能够代替计划所起的协调作用, 并为团队提供有关他们即兴行为所产生结果的即时反馈<sup>[2, 14]</sup>。

#### (六) 建立试验性文化

当企业面临意外情况, 特别是在缺少既定计划来应对时, 组织必须突破传统思维、制度、规则和组织惯例框架等的限制, 运用创造性思维, 比如反向思维、裂变思维等方式, 构想出新奇的方式来达到组织的目标。鉴于即兴发挥具有自发性和创造性的特征, 因此, 有必要在团队内培育支持即兴发挥的环境, 形成一种“试验文化”。而组织“试验文化”的培育则可以从即兴戏剧的表演规则中得到一些启示。

即兴戏剧演出的行为准则——“赞成”、“认可”和“对, 并且”对即兴戏剧的演出成功起着关键性作用。剧团成员在即兴演出时, 他们对他人的创意予以接受并在该创意的基础上对自己的行为赋予新的意义。个体的创意可能是零散的, 其所体现出来的意义也可能并不被所有成员和观众所理解。但是, 遵循着即兴表演准则, 剧团成员就能够将来自于不同个体的创意合为一体, 保持整个演出过程的内在一致性, 进行高效的即兴创新。当然并不是每一个人提出的创意都是好点子, 可能会给其他成员带来误解, 毕竟这种创意不是在深思熟虑的情况下提出来的, 但优秀的表演者不会将其视为错误并予以否定, 相反, 他或她会在此基础上提出富有建设性意义的创意, 充分利用手边现有的资源以向前推进整个演出。这些准则使剧团成员感受到一种安全感和平等参与感, 即在演出过程中进行冒险行为是安全的、被其他成员认可的, 每一个个体都能够充分展现自我、实现自我, 为创造集体的创新成果做出自己的贡献。而这些行为准则对于在团队中创造试验文化和提高团队创新能力尤为重要。在商业领域, 组织几乎不可能有充裕的时间进行“排练”, 并且进行创新活动还伴随着一定的风险。然而, 许多创新实践表明, 没有不经历失败的创新。Caldwell 和 O' Reilly 认为创新在很大程度上是不可预测的, 是不能事先计划出来的, 需要组织对其所处的环境变化做出富有创造性的、非常规的反应, 而这种反应使组织往往难以事先制定完备的、促进创新的程序化行动方案。而组织对冒险行为的支持和对错误的容忍是一种能够激发组织员工表现出创新行为的文化规范<sup>[33]</sup>。

“试验文化”不仅强调员工运用即兴的技能敢于冒险探索和尝试<sup>[34]</sup>, 主动地对外部环境变化做出反应, 大胆进行创新和获取新的资源以达到创新的目的, 而且也使得团队成员敢于主动质疑和重新评价组织内潜在的假设和信条<sup>[20]</sup>。在这样的文化环境中, “试错”行为在组织里被人们充分理解、宽容和支持, 员工不会因为其大胆尝试而受到惩罚, 或者为他们的想象力所产生的结果承担过多的责任和压力。正如 Vera 和 Crossan 所指出的, 试验文化强调组织为员工的各种创新尝试创造试验的空间, 并且容忍员工所犯下的被许可的错误<sup>[15]</sup>。低水平的试验氛围和错误容忍度则代表了一种注重追求效率而非效果、注重纯粹利用而不是开发的文化<sup>[35]</sup>。相反, 组织内高水平的试验氛围和错误容忍度与盲目冒险、缺乏规则约束有着本质的区别, 它代表着一种试验的文化, 即相对于反思其更倾向于鼓励采取行动, 通过采取行动

的方式来理解和应对组织所处的现实环境<sup>[14]</sup>。

### (七) 最小的结构

在音乐领域,即兴表演也是需要一定结构的,比如和声、旋律、节奏和韵律等。相对于其他音乐形式,爵士乐不依靠严谨的剧本和乐队指挥,仅仅是在诸如表演风格和演奏形式等方面包含少量的约束条件。在结构方面,爵士乐需要的是一些少量的乐队成员一致认同的指导原则和协议,即最小的结构<sup>[12]</sup>。最小的结构(安排)起到的作用就类似于模板,即兴在模板上发生,你不能凭空即兴发挥。在即兴表演环节,乐队成员只需要遵循少量的特定规则或最小的结构,例如谁演奏出第一个音符,演奏的时间持续多久,乐队认可的和弦是什么,采用的节奏和曲调是什么,演奏的顺序如何等,并充分发挥创造力才能获得高品质的演出效果。也就是说,这些规则并没有限制和约束音乐家的发挥,相反,它释放了音乐家的创造力,提高了爵士乐即兴表演者处理好灵活性与结构约束之间矛盾的能力。尽管规则很少,但它们毫无疑问正是演出的关键所在,也是乐队进行音乐创新所必须遵守的规则。即使是那些具有高水平创作能力的即兴发挥乐队,他们在即兴演出时同样需要遵循和恪守这些关键的结构原则。其原因在于这种结构为即兴表演提供了一个可以伸缩的框架,乐队必须在一定的伸缩度下演奏。伸缩幅度过大,就会产生各种可能的演奏效果,不是死气沉沉的音符(根本不存在音乐的动感)就是杂乱无章的噪声(根本不能称其为音乐)<sup>[12]</sup>;而伸缩度过小,音乐也将丧失它自发的特性(变得乏味无趣,因为音乐应该给你带来美地享受和体验)和原创的兴奋(变得按部就班,因循守旧)。主动而充分的沟通使音乐家们充分地协作,并在乐队这种组织结构的少许规则下,根据乐队其他成员的演奏和观众的反应来调整自己的演奏。通过这种方式,即兴发挥的乐队便成功地扮演了双重身份,即具有创意的音乐家和稳定的演奏者,在不同的场合、不同的观众的情况下,一贯如此<sup>[31]</sup>。

在组织领域,团队创新同样需要依赖最小的结构以提高团队创造力。Brown和Eisenhardt将爵士乐中最小的结构称之为“半结构化”<sup>[10]</sup>,成功的产品创新需要将最小结构(比如新产品开发的一些基本指导原则、优先等级、责任划分、行为规范、截止期限等)与即兴发挥的自由(即灵活性)进行有效的结合。在团队里,团队成员的工作过程不是结构化的,员工可以根据工作实际需要,不受约束地即兴发挥。在团队目标的确立方面,团队领导不仅会明晰团队的目标,而且会明确实现这些目标的手段。但通常对实施过程的描述是粗线条

的,而不是十分详细。需要留点空间,以允许团队成员在执行中具有一定的灵活性。这样的结构安排对创造力起到的是积极的促进性作用而非抑制性作用。它既鼓励了团队成员积极试验与众不同的工具、程序和方法进行创新,又促进了团队成员自由不受约束地参与到知识创造活动中来。这与认知科学家Hayes-Roth所提倡的“机会主义规划”的思想相一致,最有效的结构是:在规划阶段只是给定进展过程的大体框架,不涉及细节,实际开发时可在在这个框架范围内灵活应变。此外,湖人队主教练Phil Jackson也曾指出,“你必须规定球队的组成结构并以为之队员合作比赛的基础,这样,他们才不会迷失在汪洋大海中。在比赛中,断球和传球是不可能事先规定的,你必须保证每位球员有足够的自由度去比赛。我并不想在每个队员脖子上套根缰绳,命令他们如何组织进攻”。尽管在组织内建立起最小的结构能够提高团队的创造力,但是,对于组织的管理者来说,他们在管理实践中面临的一个挑战就是如何确定最恰当的结构数量,并且要清晰地勾画出这些结构构成要素也是很具挑战性的,因为这些最小结构构成要素既包括显性的,也包括隐性的。正如Weick(1998)所指出的,在很多组织中,其要么是存在太少的结构,要么就是存在着错误的结构,这些都不利于组织创新能力的提升<sup>[18]</sup>。因此,这就需要组织的管理者通过不断的管理实践,找到结构化和即兴创造两者之间的平衡点,充分利用两者的张力平衡来推进团队创造。

### 五、结论

市场和技术的协同演化使得组织难以对其所面临的环境进行有效的预测,在这种情形下,提高组织的即兴发挥能力,快速推出创造出满足市场需求的产品和服务对提高企业的市场竞争力就显得非常重要。对于组织来说,采用即兴发挥的策略,一方面保证组织产生足够的灵活性,并保持行为的适度创新性、适应性;另一方面满足了公司及时而有效地交付产品和服务的日常运作要求。而在两个方面,团队的创造力将起着重要作用。通过对爵士乐和戏剧即兴表演进行深入分析,可以发现爵士乐与戏剧即兴表演的很多规则,无论是隐性的、团队成员默许的,还是显而易见的,对于提高组织中工作团队的创新能力都有很好的借鉴意义。

即兴发挥是一个自发的创造性过程,其结果往往具有不可预测性。因此在管理实践中,我们不应该将注意力集中在预测即兴发挥会带来什么结果,相反,应该重点关注那些使即兴发挥产生积极影响的因素。借鉴爵士乐和戏剧即兴表演的

一些基本准则,不仅有助于组织从这些复杂艺术形式中探寻那些对提高组织和团队创新能力有益的经验,而且可以帮助企业在组织内部营造一种鼓励个体和团队产生即兴行为的氛围。通过分析即兴发挥对团队创新绩效的实证研究,可以发现爵士乐和戏剧即兴表演的一些准则,比如实时的信息流动、试验型文化、团队协作等,在即兴发挥与团队创新绩效之间起到调节作用或中介作用。

尽管即兴发挥与团队创新有着密切的关系,爵士乐队和剧团的即兴表演规则对组织的团队建设有着重要的借鉴价值,但在管理实践中,为了充分挖掘即兴发挥所具有的潜力,管理者需要结合组织情境的特征灵活运用这些规则,比如在最小结构方面,管理者在团队创新过程要保持多高水平的控制力、对团队要授予多大的自主权、对团队要给予多高水平的资源支持等等,这都需要在团队建设实践中不断积累经验,以找到结构化和即兴发挥之间的平衡点。只有这样,组织和团队的创新能力才能不断得到提升。

注释:

- ① 其他学科领域,比如爵士乐、戏剧、教育、体育、心理治疗等,对即兴发挥所下的定义可参考 Cunha, Cunha 和 Kamoche 对有关即兴发挥理论的研究文献所进行的全面综述<sup>[14]</sup>。
- ② 尽管有关即兴发挥的实证研究文献日益增多,但是以团队创新为对象的研究仍然十分缺乏。其中的一个可能原因是在团队中观察即兴发挥现象是一件比较困难的事情。目前在国外的少量的零星研究中,大多数是围绕着即兴发挥对 R&D 团队的新产品开发的影响而展开。团队创新绩效是团队在创新活动中所产出的、能客观测度和感知的成果。由于创新过程具有不确定性以及创新结果(市场反应)具有时间滞后性特征,因此这在一定程度上给团队创新绩效测量带来了多样性。目前学者们对团队创新绩效的测量还尚未达成一致意见,不同的学者根据自己的研究需要选择适宜的指标进行测量。比如 Sarin(1996)从新产品上市时间、产品创新程度、产品质量和性能、市场表现等方面进行测量<sup>[21]</sup>。因此可以看出新产品开发是团队创新活动的成果之一,因此可以将其视为团队创新绩效的一个主要构成部分。鉴于此,本文将围绕着新产品开发来展开论述即兴发挥对团队创新绩效的影响。

参考文献:

[1] Thomke, S., and Reinertsen, D. Agile product

development: managing development flexibility in uncertain environments [J]. *California Management Review*, 1998, 41(1): 8-30.

- [2] Moorman, C., and Miner, A. S. The convergence of planning and execution: Improvisation in new product development [J]. *Journal of Marketing*, 1998b, 62(3): 1-20.
- [3] Amabile, T. M. A model of creativity and innovation in organizations [J]. *Research in Organizational Behavior*, 1988(10): 123-167.
- [4] Drucker, P. The Discipline of innovation [J]. *Harvard Business Review*, 1985, 63(3): 67-73.
- [5] Edmondson, A. C. Psychology safety and learning behavior in teams [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1999(44): 350-380
- [6] West, M. A. Sparking fountains or stagnant ponds: An integrative model of creativity and innovation implementation in work group [J]. *Applied Psychology: An International Review*, 2002(51): 355-424.
- [7] Moorman, C., and Miner, A. S. Organizational improvisation and organizational memory [J]. *Academy of Management Review*, 1998a, 23(4): 698-723.
- [8] Miner, A. S., Bassoff, P., and Moorman, C. Organizational improvisation and learning: A field study [J]. *Administrative Science Quarterly*, 2001(46): 304-337.
- [9] Eisenhardt, K. M., and Tabrizi, B. N. Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1995(40): 84-110.
- [10] Brown, S. L., and Eisenhardt, K. M. The art of continuous change: Linking complexity theory and time-passed evolution in relentlessly shifting organizations [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1997(42): 1-34.
- [11] Crossan, M., and Sorrenti, M. Making sense of improvisation [A]. Walsh, J., and Huff, A. (eds). *Advances in Strategic Management* [C]. JAI Press, Greenwich, CT, 1997, 14: 155-180.
- [12] Kamoche, K., and Cunha, M. P. Minimal structure: From jazz improvisation to product innovation [J]. *Organization Studies*, 2001, 22(5): 733-764.
- [13] Crossan, M., White, R. E., Lane, H. W., and Klus, L. The improvising organization:



- where planning meets opportunity [J]. *Organizational Dynamics*, 1996, 24(4): 20 – 35.
- [14] Cunha, M., Cunha, J., and Kamoche, K. Organizational improvisation: What, when, how, and why [J]. *International Journal of Management*, 1999, 1(3): 299 – 341.
- [15] Vera, D., and Crossan, M. Theatrical improvisation: Lessons for organizations [J]. *Organization Studies*, 2004, 25(5): 727 – 749.
- [16] Vera, D., and Crossan, M. Improvisation and innovative performance in teams [J]. *Organization Science*, 2005, 16(3): 203 – 224.
- [17] Weick, K. E. The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster [J]. *Administrative Science Quarterly*, 1993(38): 628 – 652.
- [18] Weick, K. E. Improvisation as a mindset for organizational analysis [J]. *Organization Science*, 1998(9): 543 – 555.
- [19] Akgün, A. E., and Lynn, G. S. New product development and speed – to – market: An extended model [J]. *European Journal of Innovation Management*, 2002, 5(3): 117 – 129.
- [20] Akgün, A. E., Byrne, J. C., Lynn, G. S., and Keskin, H. New product development in turbulent environments: Impact of improvisation and unlearning on new product performance [J]. *Journal of Engineering and Technology Management*, 2007, 24: 203 – 230.
- [21] Sarin, S. Improving the new product development process: A framework and implications for the design and management of cross – functional product development teams [D]. *Doctoral Dissertation*, University of Texas, 1996.
- [22] Samra, Y. M., Lynn, G. S., and Reilly, R. R. Effect of improvisation on product cycle time and product success: A study of new product development (NPD) teams in the United States [J]. *International Journal of Management*, 2008, 25(1): 175 – 185.
- [23] Cunha, M. P., Kamoche, K., and Cunha, R. C. Organizational improvisation and leadership: a field study in two computer – mediated settings [J]. *International Studies of Management and Organization*, 2003, 33(1): 34 – 57.
- [24] Perry, L. T. Strategic improvising: how to formulate and implement competitive strategies in concert [J]. *Organizational Dynamics*, 1991, 19(4): 51 – 64.
- [25] Sawyer, K. The emergence of creativity [J]. *Philosophical Psychology*, 1999, 12(4): 447 – 469.
- [26] Brown, S. L., and Eisenhardt, K. M. Product development: past research, present findings and future directions [J]. *Academy of Management Review*, 1995, 20: 343 – 378.
- [27] Cohen, S. G., and Ledford, G. E. The effectiveness of self – managing teams: A quasi – experiment [J]. *Human Relations*, 1994, 47(1): 13 – 43.
- [28] Bastien, D. T., and Hostager, T. J. Cooperation as communicative accomplishment: A symbolic interaction analysis of an improvised jazz concert [J]. *Communication Studies*, 1992(43): 92 – 104.
- [29] Crossan, M., Cunha, M., Vera, J., and Cunha, J. Time and organizational improvisation [J]. *Academy Management Review*, 2005, 30(1): 129 – 145.
- [30] Eisenhardt, K. M. Making fast strategic decisions in high – velocity environments [J]. *Academy of Management Journal*, 1989, 32(3): 543 – 576.
- [31] Brown, S. L., and Eisenhardt, K. M. *Competing on the edge: Strategy as structured chaos* [M]. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.
- [32] Agrell, A., and Gustafson, R. Innovation and creativity in work groups [A]. M. A. West (ed.), *Handbook of Work Group Psychology* [C]. Wiley&Sons, Chichester, UK, 1996: 317 – 343.
- [33] Caldwell, D. F., and O’Reilly, C. A. The determinants of team – based innovation in organizations [J]. *Small Group Research*, 2003(34): 497 – 517.
- [34] Barrett, F. J. Creativity and improvisation in jazz and organizations: Implications for organizational learning [J]. *Organization Science*, 1998(9): 605 – 622.
- [35] Crossan, M., and Hurst, D. Strategic renewal as improvisation: Reconciling the tension between exploration and exploitation [A]. Joel Baum (ed.), *Ecology and Strategy (Advance in Strategic Management)* [C]. Emerald Group Publishing Limited, 2006(23): 273 – 298.

(责任编辑: 石树文)