

【庖丁篇】— 刊於《經濟日報》，2023年6月15日

開放與換位思考 有助增強創造力

龔亞平

科大商學院管理學系系主任及講座教授

今日社會經濟的發展以至科技進步，很大程度是建基於創造力。近年，人們愈來愈認識到，社會關係可以促進創造力，而社會關係往往是圍繞權力而建立起來的。權力是一個人通過控制資源對他人產生的影響。有研究表明，權力通過

「認知彈性」（cognitive flexibility）和「信息處理」（information

processing）等機制，與創造力呈正相關。須闡釋一下「認知彈性」，是指一種靈活切換思考的模式，因應新環境和新變化而改變行為、策略，以達到目標的能力。至於「信息處理」可用來解釋人在各式環境中如何通過官感覺察、注意、辨識、轉換及記憶等內在心理活動，以吸收及運用知識的歷程。

亦有研究指出，影響個人的是他們的「權力感」（sense of power）——他們

感知到自身影響他人的能力。「權力感」通過「情感承諾」（affective

commitment）、「創造性自我效能」（creative self-efficacy,）和「減少從眾

行為」（reduced conformity）等機制促進創造力。順筆也闡釋一下「創造性自

我效能」的意思。學術研究普遍支持創造力可以經由學習而得，但創造力可否透過外部的正面力量，如鼓勵獎賞，或外部負向的鞭策壓迫而得？「創造性自我效能」提出，創造力的關鍵，可歸因於個人的創造力意志與信念，是一種自我的效能。

主動性與不服從性有正反作用

此外，「權力的接近抑制理論」（approach-inhibition theory of power）及其擴展理論亦清楚指出，「權力感」對創造力有積極影響。該理論從生物學視角出發，通過個體的神經生物系統，來解釋權力對情緒、認知和行為的影響。感到有力量的人往往傾向於取行動，也更有動力去追求具挑戰性的目標。與此同

時，他們的特點是感覺有安全保障，以及對社會規則的順從性降低，因為他們覺得可以控制環境和他人。感覺有權力者的主動性和不服從性，驅使他們從事結果不確定性的活動（即冒險），進而培養出創造力。

另一方面，「權力感」聚焦於以目標為導向，結果，其視角帶有狹隘性和自我導向，意味感覺有權力的人往往傾向於關注自己而忽視他人，導致收集有關他人信息的動機減少，最終削弱發散思維並限制了創造力。

「權力感」何時有助於或阻礙創造力，仍然是一個懸而未決的問題。筆者借鑒「權力的接近抑制理論」及其擴展，將兩種不同的預測，整合到一個「雙路徑模型」中進行研究。

開放性與換位思考

很顯然，由於創造力通常需要實驗和偏離規範，因此員工必須願意並實際承擔風險，才能在工作中發揮創造力。通過冒險，員工可以接觸到新的可能性，從而增加發現新想法的機會。

筆者的研究基本框架是，「權力感」通過增加冒險有助創造力，與此同時，透過減少「換位思考」（**perspective taking**）阻礙了創造力。因此，當人們進行換位思考時，他們會接觸到相關給定主題的豐富觀點和知識，從而增加他們對相關領域的知識，避免固執和偏見引起的壞處。

是以對於「權力感」與創造力的關係，我們進一步建議，「開放性」（**openness**）作為一種調節機制，在「開放性」的調節下，在通過增加冒險有助創造力的正面路徑上，創造力可產生更多；在阻礙創造力的負面路徑上，對高開放性的個體來說，阻礙的產生會更少。有關這項研究的取樣和方法，筆者不擬在本文詳述。有興趣的讀者可參考筆者的論文——**The paradoxical relationship between sense of power and creativity: Countervailing pathways and a boundary condition**。在研究中，我們在「雙路徑模型」中作出了 4 個假設。

揭示權力感與創造力關係

假設 1：權力感通過增加風險承擔與創造力呈正向間接關係。

另一方面，高度的權力感會導致「換位思考」的減少，這反過來又會通過削弱發散性思維和減少可用信息量，阻礙了創造力。

假設 2：「權力感」通過減少「換位思考」與創造力呈負間接關係。

假設 1 和 2 一起將「權力感」視為對創造力具有相反影響的行為的刺激：增加冒險和減少換位思考，前者促進創造力，後者損害創造力。為了進一步解開權力感和創造力之間矛盾的間接關係，我們尋找一個調節機制因素——即「開放性」來增強（或減少）一個人的權力感（或缺乏權力感）指向某種行為的可能性（例如，更多的冒險，更少的換位思考），可以將「權力感」的影響導向更高（或更低）的創造力。換言之，「開放性」作為一種調節變數，有助消除個人觀點和經驗偏執的對創造力的負面作用。

在假設 1 及假設 2 的基礎上，我們透過「開放性」和「換位思考」對「權力感」與創造力的關係，作出假設 3 和假設 4，細節略過，而集中闡釋研究結果及其對組織管理的啟示。

研究結果說明：冒險和換位思考解釋了「權力感」與創造力之間的關係，但路徑相反。前者積極後者消極。「開放性」透過冒險放大了「權力感」對創造力的積極間接效應，換言之，「開放性」給冒險行為產生的創造力，發揮出積極正面的作用；與此同時，透過「換位思考」減少了對其負面的間接影響。我們通過將開放性確定為一種條件，來推進對權力感和創造力的研究，這種條件可以有有意義地改變權力感對創造力的矛盾影響，使之朝著更理想的方向發展。

善用權力感這把雙刃劍

研究結果提供了有不少的管理啟示。管理者應該意識到「權力感」和創造力之間的微妙關係，因為強烈的「權力感」會導致較少的「換位思考」，進而會降低創造力。當員工在團隊中工作時，這一點尤為重要，因為溝通和相互理解是團隊順利運作的關鍵。減少換位思考，可能不僅會損害個人創造力，還會通過加劇衝突和削弱信息闡述，最終損害個人和團隊層面的其他潛在績效成果。因此，筆者建議，管理者將他們為增強員工「權力感」而採取的最終措施，與旨在促進「換位思考」的措施相輔相成，尤其是在從他人那裡獲取信息和觀點是關鍵的工作情況下。

其次，管理者應該意識到，「權力感」通過冒險對創造力產生積極影響，當個體員工具有高度開放性時更是如此。因此，管理人員應確保增加風險承擔對組織而言是可取的，並且符合其使命和運營。對於那些被期望利用不確定性並被允許失敗的工人，例如那些從事研發工作的工人，加強冒險可能是可取的。然而，對於其他員工來說，高風險承擔可能是不可取的，尤其是當承擔風險不符合組織的利益或者有嚴格的標準或慣例要遵循時為然。在這些情況下，管理者

不應過度增強員工的「權力感」——甚至可能要控制它——以避免鼓勵不良行為。

最後，提高員工「權力感」的有效性，取決於他們的開放心態程度。雖然喚起員工的「權力感」是管理者可以影響員工的創造力，但同開放度高的員工一起這樣做，管理者的收穫會更大！