

【解牛集】— 刊於《信報》，2019年5月6日

團隊成員間高信任度激發創新

龔亞平

科大商學院管理學系講座教授及系主任

創新是目前企業重要的生產與營銷策略。然而，企業推動創新，背後顯然需要有一群具創新思維的人才或團隊。

筆者過去曾於本欄撰文，透過一個「維持—績效」的二元人力資源系統，去分析在「維持導向」與「績效導向」的這個二元系統下，如何激發出員工的創造力（creativity）；而創造力則是創新（innovation）的基礎（有關論述見《「維持—績效」激發員工創造力》·刊於今年2月4日），於此不贅述。

本文則從創新團隊的視角，去剖析創新團隊多樣性同創新活動的關係。理論上，工作團隊的功能多樣性，有可能促進更大程度的創新，因為各成員將各自不同類型的知識和經驗，如行銷、工程以至研發等經驗注入團隊當中，從而有助促成更多創新。不過，團隊多樣性與創新關係的學術探討，研究發現的結果並不致。有些研究發現，團隊多樣性對創新活動有正面積極影響；也有研究發現多樣性不起作用，反映在現實中，團隊多樣性同創新之間沒有必然的關係。

團隊多樣性激發創新潛力

換句話說，團隊多樣性對創新只提供一種成就的「可能性」、一種「潛力」。但在現實中，在很多情況下，這種可能性不一定能夠得到實現、潛力也不一定得到發揮。就像人一樣，有些人在某方面很有潛力，但在比賽中卻發揮不出來，表現一般，成就不過如此。

對企業來說，若有意促進創新，團隊多樣性是一個會考慮到的問題，尤其在組織研發團隊時為然，因為研發一個新產品，所要求的訊息和知識是多元的，既要有人懂得技術，知曉怎樣設計這個產品，因而團隊中需要有工程專業成員；也需要行銷人才，因為他們擁有更多市場的知識和行銷經驗，深深了解顧客的需求。可以說，由不同的人才組成的研發團隊，理應有更多獲得創新成果的可能性或潛力。

不過，不同的人在一起工作時，會出現不少因素或東西，足以阻礙潛力的發揮。其中一個阻礙是個體的擔憂，擔憂什麼呢？

一般而言，人具有與別人分享技術和知識的動力，透過分享和互相砥礪，從中吸收到更多知識，這樣能夠更透徹了解想認識的事物，或有助解決問題。不過與此同時，人也有「個人動機」——這個個人動機與社會動機的性質剛好相反。個人動機主要顧及自身的利益和目標；而社會動機則以群體或團隊的利益和目標為依歸。

個人憂慮障礙知識分享

在團隊裡面，有人可能擔心，如果我與別人分享了知識和個人見解，自己的知識和見解可能會遭別人利用，應用來取得好處，而自己則無半點益處。這種擔憂之情其實也很容易理解。因為一旦把自身的技術或知識與別人分享，對方可能應用了這些技術、知識或訊息，從中在工作上或在什麼地方中得到好處，但自己卻一點回報也沒有。因而未必在團隊裡中凡事「知無不言，言無不盡」。簡言之，在團隊中大家一起工作，箇中蘊藏了不少個人動機，這些個體動機往往阻礙了個人與團隊其他成員作技術，知識或訊息的充份分享。

由於團隊裡每名成員都各自擁有不同的知識和經驗，若成員之間能夠充份知識共享，就必須有效克服或消除團隊裡的一些個人動機。

筆者有一項研究，是探討團隊多樣性與創新的關係，我們把團隊成員之間的相互信任因素考慮在內。筆者用「情感性信任」來表達團隊成員間這種相互信任；而「情感性信任」關係是基於一種融洽的關係，大家樂意一起工作。換言之，團隊成員之間情感紐帶的共同感知，可以影響成員是否願意彼此分享知識，而知識充份分享則有助促進創新。

「知覺性信任」舉足輕重

另一種信任，筆者用「知覺性信任」關係來說明，這種關係是建基於對別人專業能力的信任，認識到對方技高一籌的本領，心悅誠服，從而對他產生信任。筆者的研究，也把這個因素放到團隊多樣性與創新關係裡進行觀察，研究結果發現，這種基於信服別人技高一籌能力所產生的信任，對團隊多樣性與創新的關係不起作用，反而「情感性信任」關係能夠起正面作用，亦即團隊裡面成員之間的「情感性信任」，能夠激發更高程度的創新。

研究結果也很容易理解，因為在團隊中的「情感性信任」，代表成員之間的坦誠相處，彼此關係融洽。當這種信任感比較強時，大家就更有可能激發出社會動機的作用，更多顧及到團隊或集體的利益和目標，把個人動機的自利性與私心放在一旁，對自己擁有的知識、訊息或經驗作出更高程度的分享，因而有助激發團隊的創新潛能。

這種高層分享可以產生一些良好的效果，第一，大家衷心進行知識和經驗分享，就能夠有很大機會發掘出問題來。正如有一句睿智之言，發現了正確的問題，已經是解決了問題的一半。但「發現問題」若不通過團隊成員進行集體性知識和經驗分享，是很難辦到的，因為找到真正和關鍵的問題，是必須對發生的事情有充份而全面的了解，需要成員之間無保留地進行知識與經驗分享，把真正問題發掘出來。

創新的泉源

事實上，在團隊裡，成員能夠把自身的知識和經驗作出沒有保留的分享，是激發創新的一個泉源，因為創新往往是基於不同東西的重新整合。記得筆者討論企業如何激發員工創造性時，以蘋果公司公布發售 iPhone 為例，這個革命性創新產品 iPhone，其實就是把 iPod、手機電話和互聯網整合，合三為一。

不少創新性的產品或服務都是把現有不同的東西重新整合；更極端的情況，是把看起來水火不相融的相反東西組合起來，居然可以帶來一種非常創新性的東西。舉例來說，有一家保險企業，提供了一個創新性的健康保險計劃。

表面看，消費者購買健康保險計劃，是用來抵禦疾病，一旦不幸患上疾病，起碼在醫療開支上收到保險公司的保金賠補，減少醫治成本，而保險計劃顯然不是去

鼓勵顧客把身體弄得更健康——疾病和健康看來是兩個相反的東西。然而，這個創新性保險計劃的安排是，只要你繳付保費，在合約的保險期內，你看病的次數少於若干次，則保險公司會把你已付保費的若干比例退回給你。這個做法，無疑是鼓勵保險計劃購買者力保身體健康，把疾病和健康兩個看起來是截然相反的東西，創新性地結合起來，非常具創意，而且也可以藉此減少公司的賠償成本。

相反相成創新效果奇妙

同樣道理，在研發團隊裡面，很多東西，大家對這個東西有截然不同的想法，也可能透過相反的想法，大家相互坦白進行識見分享，從而變成一個相反相成的創新性產品或服務。

事實上，團隊裡面的工程設計人員，跟從事銷售的成員之間，大家的想法很不一樣，工程人員所講的，是技術成事的可能性；而銷售人員想的，是客戶需要什麼呢？兩者的想法不僅不一樣，甚至有時想法相反。如技術人員認為客戶的需要不可能透過技術實現，因此，如何把兩者融和地找到有解決問題的方案，往往也是創新的泉源所在。

當然，實現這種做法並不容易。關鍵是團隊裡面的相互信任度高。成員之間，若不考慮對方的想法和經驗，最糟糕的情況，是各持己見，大家完全沒有知識和經驗分享的交集，使團隊多樣性反而變成了團隊的「負資產」，成事不足敗事有餘。

很顯然，因為各種各樣的原因，團隊裡低水準信任關係，會阻礙了成員之間知識分享，除如上文指出，除了擔心自己說出來的知識和經驗遭別人利用得益，而自己一點好處也沒有外，也擔心具有不同領域專長的其他成員不能理解自己領域的專業知識，從而擔心把心底話說出來，可能面臨批評或帶來尷尬。但無論如何，在團隊裡，知識分享減少，後果是對創新產生負面影響。

籌組研發團隊考慮因素

很顯然，個人動機往往對團隊的創新產生障礙。因此，如何克服團隊裡的個人動機，把社會動機顯化和提升，相當關鍵，而「情感性信任」，可以說是團隊多樣性為團隊帶來正面影響和創新成效的「整合劑」，整合團隊不同成員之間的不同知識、經驗和所長。

總括來說，關於團隊多樣性與創新的關係，筆者的研究發現了「情感性信任」程度高，對創新產生正影響，但在統計學上，這種正影響效果並不十分顯著，但若然「情感性信任」程度低，則明顯對團隊多樣性與創新關係產生負面影響。因此，企業如何激發創新，在組織研發團隊時，不僅需要考慮團隊的多樣性，更多還要考慮如何建立團隊裡的「情感性信任」關係。

〔 本文由科大商學院傳訊部筆錄，龔亞平教授口述及整理定稿 〕