

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2018.08.008

礼让行为能塑造组织创造力吗? ——基于企业日常交往的探索性研究

潘安成, 王智谦

(大连理工大学 管理与经济学部, 辽宁 大连 116023)

摘要: 面对不确定性环境的变化, 企业越来越多地依赖于日常交往中的组织创造性活动来应对危机和把握机遇。当前西方主流文献主要集中于组织创造力的影响机制研究, 很少去揭示组织创造力产生的日常行为机理; 然而, 不顾及他人感受的组织创造性行为, 势必会破坏日常交往的正常运作, 对组织创造力消极影响。人与人之间在日常交往中彼此顾及对方感受而表现出来的“恭敬、撙节和退让”的礼让行为, 可能利于组织创造力产生。为此, 本文以遵循人情关系的日常交往为视角, 选取某科技型企业的日常组织活动为研究对象, 通过质性研究方法, 探究礼让行为塑造组织创造力的内在机制。研究发现, 遵从关系规则的礼让行为, 不仅通过拓展组织知识边界和改变组织行为, 促进新想法产生, 而且在维持关系的人情交往中, 有利于新想法的产生及其价值共创, 从而塑造组织创造力。因而, 本研究拓展了组织创造力理论研究, 也对企业提高组织创造性潜力具有一定的指导意义。

关键词: 礼让; 组织创造力; 日常交往; 关系规则

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2018)08-0098-14

一、引言

面对不确定性环境变化, 组织创造力作为企业应对危机和把握机遇的重要因素, 受到了普遍关注。Feldman(1974)提出, “所有的创造性活动都产生于文化传统”, 在熟人社会的情理文化背景下, 日常礼俗交往可能揭示组织创造力产生的内在原理(Glăveanu, 2012)。同时, 在企业日常交往活动中, 不顾及他人感受的创造性行为往往会因破坏彼此间的关系情感, 导致组织创造力难以发挥其应有的作用, 甚至破坏原组织正常运行(Harrison和Rouse, 2014), 例如, 无礼的粗鲁行为会引发对着干而降低组织创造性绩效(Porath和Erez, 2009)。在这个意义上, 日常关系交往中的礼让行为, 通过顾及对方感受并展现对他人的尊重, 在彼此抬高关系身份的过程中, 既

收稿日期: 2017-09-19

作者简介: 潘安成(1970—), 男, 大连理工大学管理与经济学部副教授, 博士生导师(通讯作者);

王智谦(1992—), 女, 大连理工大学管理与经济学部硕士研究生。

可以让新知识得到及时认可(Carmeli等,2015),又可以在不破坏原组织规则之上产生新组织形式(Colbert等,2016),并通过新组织活动发挥新知识的价值性或有用性(Ranjan和Read,2016),可能从日常交往中塑造企业组织创造力。然而,目前理论很少从这方面进行研究。

组织创造力是指组织产生有用的新想法(Amabile,2005),从企业的组织活动来看,包括新想法的产生、评价和价值共创,是建立在参与人的认知活动和行为联动上,也是一种没有既定标准的开放过程。一方面,在“从无到有”的新想法来源上,包括处在主位上个体无意识所产生的认知改变(George和Zhou,2007)、处在客位上人际无意识所产生的认知改变(Sosa,2011),以及礼俗习惯上关系无意识所产生的组织认知变化(Miron-Spektor等,2015)。因而,有用的新想法产生常常遵从情理逻辑或人情法则,这样,组织成员不仅能够通过关系渠道获取有利于新想法产生的信息资源,也让新想法容易得到及时认可(Ranjan和Read,2016)。另一方面,由于新想法常常超出组织现有认知框架,因而,其价值性常常无法事先界定,需要通过日常组织活动来创造。所以,组织日常交往既要能保证围绕新想法应用而及时形成新组织形式,又不能破坏原组织规则,以避免在新知识的价值还未创造出来之前,组织创造性活动带来破坏性结果(Biggart,1977),进而有利于日常组织战略化。人情社会中,日常组织活动如果遵从礼俗规约展现入微的关怀,就会形成彼此尊重的情理文化氛围(Leiter等,2011),于是,新而有用的知识可能就会在顺应自然之情的日常交往中不断涌现出来。因此,围绕呵护“我们在一起行动”的人情法则,礼让行为可能“自下而上”地从日常组织活动中产生整体性组织创造力(Chen等,2015)。

礼让行为,是指人与人之间在日常交往中彼此顾及对方感受而表现出来的“恭敬、撙节和退让”行为(赖焕初,2012),首先表现为行动规则的人情性,并在此基础上展现出行动内容的功能性和行动结果评价的开放性。显然,这种顾及他人感受的关系化行为,“信让以求役礼,不自尚其事”“让于贤,卑己而尊人,小心而畏义”^①,是围绕不破坏在一起的人情交往规则而展开的习俗性行为,例如,在心存敬畏之中节制个人行为,在互动之中有退让或不争的行动反应,并在具体行动反应上表现为有礼貌的文明行为(Terkourafi,2015)。然而,现有礼貌研究注重以合作的价值规则为前提,这样的礼貌行为会对人与人之间的人情交往活动产生伤害,所以,礼让行为与价值规则所主导的礼貌行为(Locher和Watts,2005;Haugh,2013)、逢迎行为(Keeves等,2017)和顺从行为(Haugh等,2015)等,在本质上是截然不同的。企业日常交往中遵循人情法则的礼让行为(Spencer-Oatey和Kádár,2016)，“备而易行,俗之所欲,因而予之,俗之所否,因而去之”^②,常常因激活“情境性关系能力(embodied relational competence)”而改变组织预设性认知范围(Heaphy,2016),此外,会因一方的谦卑而让对方感到被尊重(Frostenson,2016),不仅避免破坏人情关系,而且能够引起后者的感激而做出相应的回应(Ng,2016)。因此,在卷入参与人行动的礼让行为中,日常组织活动会不断地产生和发现“情理之中、意料之外”的新想法(Hargadon和Bechky,2006),同时,也因彼此之间的通情达理而让这些新想法被接受和认可,并围绕关系规则自觉地形成新组织活动共同创造新想法的价值性(Ranjan和Read,2016)。

为此,本文运用质性研究方法,以遵循人情关系的日常交往为视角,选取某科技型企业的日常组织活动为对象,探究形成组织创造力的企业日常行为机制,并从礼让行为发生的日常沟通流畅性过程中构建组织创造力理论(Craig,2013;Locher,2015)。研究发现,遵从关系规则的礼让行为,不仅通过拓展组织知识边界和改变组织行为,促进新想法产生;而且在维持关系的人情交往中,有利于新想法得到及时认可及新想法的价值共创活动,从而塑造组织创造力。因而,本研究从日常人情交往的行为机制上拓展了组织创造力理论研究,也对企业通过日常交往

^①郑玄,孔颖达:《礼记正义(十三经注疏)》,卷7[M].北京:中华书局,1980年影印本:200.

^②史记·管晏列传[M].北京:中华书局,1982:2131.

来提高组织创造性潜力具有一定的指导意义。

二、理论基础

(一) 人际关系与礼让

人际关系作为组织的微观基础结构,不仅与组织的内部稳定性密切相关,而且良好的人际关系在困境中通常能够发挥其保障功能(王晓霞,2000)。例如,组织成员间基于彼此的关系纽带进行信息交换与团队合作(Carmeli等,2015),从而通过创造性解决问题让组织把握机遇和抵御风险。因此,受趋利避害的自然规则驱动,组织实践活动以遵从关系规则的日常交往为基础。具体而言,在熟人社会的日常交往过程中,人们会顺应关系情境变化和彼此情感状态起伏,有意无意地遵从关系规则下的社会性礼节标准,来维持良好的人际情感交汇状态(De Mente, 2016)。其中关系规则是以关系维持和追求情感共通状态为目的的一种社会互动仪式和礼节习俗(潘安成等,2016),关系规则的不变性既保证了关系实践的规律性(practices as regularities)与规范性(practice as normative)(Rouse, 2001),又推动了关系化行为方式、内容的变化性(Glăveanu, 2012)。正在这个意义上,礼让作为中国传统文化下顾及他人感受的礼节性行为,普遍存在于日常交往的微观行为层面。

在日常交往中,礼让行为是为了维护人际间情感交汇的潜意识状态,所展现出的“恭敬、撝节和退让”的日常行为(赖焕初,2012)。所以,礼让行为源于对他人的敬畏之心,并在遵从习俗礼节的情理规则中展现出行为功能性。其中,“礼”作为维持关系情感共通状态的行动策略,不仅是节制个人行为的准则和传统礼节习俗(De Mente, 2016)，“夫礼,天之经也,地之义也,民之行也”^①;又是顾及彼此面子和体现尊重的谦卑态度,“夫礼者,自卑而尊人”^②,具体表现为与人交往时展现的“礼恭”“辞顺”“色从”。朱熹《论语集注》^③云:“让者,礼之实;礼者,让之文。”“礼”在日常交往中通过“让”的行为内容落实。“让”首先是谦让、逊让,《礼记·曲礼上》中讲“博闻强识而让……谓之君子。”其次是不破坏人情关系的敬、退、忍让,最后是以照顾他人感受、尊敬他人作为准则,展开符合礼节规矩的资源让渡行为,即“不自尚其事,不自尊其身。”

一方面,礼让行为虽然包容了有礼貌的文明行为(Terkourafi, 2015)。但是,不同于价值规则主导的礼貌行为,即基于理性人假设过多聚焦于策略、目标导向的面子工作(Locher和Watts, 2005; Haugh, 2013)。情理文化背景下的礼让行为,来自于对彼此间情感共通状态的维持(Spencer-Oatey和Kádár, 2016),因而,能够避免过于顾及他人面子而损害自己的尊严,或者因过度礼貌破坏人与人之间的关系规则。另一方面,礼让作为一种人情性交往方式常见于存在联系的个体之间,即个体在考虑他人感受的亲社会动机下展现的关系化行为(Grant和Berry, 2011)。礼让虽然具有一定的亲社会行为特征,但是不同于利他的亲社会行为,过分强调对他人的关注而将个体想法强加于他人(Bolino和Grant, 2016)。作为不破坏人情关系的礼节性行为,因其节制个人行为并体现谦恭态度而不让他人产生压力感(Frostenson, 2016)。

礼让作为围绕人情关系规则展开的礼俗性日常交往方式,通过调整其行动内容以适应日常交往中可能发生的大量无规则情境,从而在维持关系情态中产生一定程度的创造性结果(Rouse, 2001; Glăveanu, 2012)。一方面,出于敬畏之心的礼让行为,不仅在顺通关系情感过程中,促进了异质性知识流动(Carmeli等, 2015),而且因激活了积极情感状态,让人们投入到创造性工作中(Grant等, 2008)。另一方面,“圣人之道,为而不争”,礼让作为一种处世(处事)规

①赵国华,汤吟菲.左传春秋·昭公二十五年,四书五经[M].合肥:黄山书社,2012:638.

②郑玄,孔颖达.礼记正义(十三经注疏),卷7[M].北京:中华书局,1980年影印本:200.

③朱熹.论语集注,卷8[M].北京:艺术中国网,1958:151.

则,通过表达对他人的恭敬与尊重能够避免破坏人情关系,并通过引起对方的感激而获得礼节性回应(Ng,2016)。于是,在彼此交换礼节的过程中塑造“上以礼待下,下以礼事上,而爱敬生焉”的和谐人际氛围,推动成员围绕人情关系接受并认可新想法(Carmeli等,2015),并自发构建新组织形式(Colbert等,2016),继而通过团队合作共创新想法价值(Ranjan和Read,2016)。但是,现有文献很少从组织日常交往的礼让行为来探究组织创造性过程内在机制。

(二)组织创造力与日常交往

作为保证企业获得持续竞争优势的一种社会构建活动,组织创造力首先是在遵从关系规则的日常交往中产生“新的”想法(Amabile等,2005),随后,通过日常性组织活动开发新想法的“有用性”,并在解决具体问题中共创其价值(Hargadon和Bechky,2006)。“新的”是与现存之物不同,“有用的”是指应用前功能性被认可,实施后产生价值。当前西方主流研究集中于组织创造力的影响机制,却很少关注日常组织活动中不顾及他人感受的创造性行为给组织带来的潜在破坏性(Harrison和Rouse,2014)。事实上,在不违背文化传统的日常人际交往中产生的创造性想法,因其合理性及社会认同性通常更具真正的实践意义(Glăveanu,2012)。近年来,一些学者开始聚焦于产生创造力的人际互动过程(Hargadon和Bechky,2006),认为顾及他人感受的日常礼俗交往能够在关系无意识中产生创造性(Miron-Spektor等,2015)。具体而言,遵从关系规则的礼节性日常交往活动塑造彼此尊重的组织情境与人际氛围(Leiter等,2011),于是人们在情感、认知及行为的交互作用下产生新颖性想法(Amabile等,2005),进而基于人与人之间的情境性关系让新知识得到及时认可(Carmeli等,2015),并在不破坏原组织规则之上产生共创价值的新组织形式(Colbert等,2016;Ranjan和Read,2016)。

从新想法的产生来看,首先,人们在借助关系渠道进行工作交流的过程中,体现尊重的礼节性人际往来促进了信息交换与知识整合效果(Carmeli等,2015),尤其推进了难以通过规章制度获取的、蕴含大量个人洞察与经验的隐性知识的传播与共享(Tsai,2002;汤超颖等,2011),异质信息的整合促进新想法产生(Hargadon和Bechky,2006);同时,因受到尊重而产生的温暖感与被重视感,能够提高员工的组织承诺与组织归属感(Grant等,2008;Ng,2016),进而增加员工对创造性工作的投入(Carmeli等,2015)。其次,创造性工作不仅需要积极情绪来激发个体的发散性思维、提高其认知灵活性与信息加工效率(汤超颖等,2011),也需要适当的破坏彼此关系的任务性冲突(George和Zhou,2007)。此时,维护人情面子的彼此协调行为,不仅可以有效避免任务性冲突上升为人际冲突(Porath和Erez,2009;Farh等,2010),而且通过塑造安全的人际氛围可以让员工产生高水平的创造力(Chen等,2015;Miron-Spektor等,2015)。最后,由于他人往往能够更准确地评价新想法,因受到尊重或出于维护关系的观点采纳,可以产生有用的新知识(Grant和Berry,2011;Carmeli等,2015)。

一方面,组织创造力是产生并实施新颖性想法的价值共创活动(Amabile等,2005;Ranjan和Read,2016),实施创新带来的复杂变革往往通过组织层面的关系交往活动进行(Battilana和Casciaro,2013)。换言之,应用新想法不仅需要组织成员的共同认可(Grant和Berry,2011),而且需要构建新组织形式来实现其价值性(Ranjan和Read,2016)。另一方面,不同于理性逻辑的价值本位,日常组织实践中,人们总是倾向于利用更广泛的线索去评价一个想法或阐释是否具有创新性(Loewenstein和Mueller,2016)。尤其是熟人社会的情理文化背景下,人们通常会受到当前具体情境的影响,并根据人际情感状态及关系亲疏程度来对他人的想法及做法进行评判(Sosa,2011)。日常交往中维系人际情感的礼节性行为,通过展现抬高彼此关系身份的相互尊重,能够让人们产生积极情感状态,从而让嵌入关系情境的互动者对他人的观点保持开放的接受态度(Carmeli等,2015;Ng,2016),有利于达成共同的评价标准。新想法常因

超出预设情境而造成现有组织功能失效(Biggart, 1977)。因而,新想法的价值性通常释放在即时产生的新组织模式。日常交往的礼节性行为建立良好的情境性关系,从而塑造支持性的组织氛围,人们会围绕关系规则不断改变行动内容与资源模式,合法化组织成员身份(Colbert等, 2016)。于是,在基于彼此间关系情感的有机互动中,即时性地构建超越理性逻辑的非正式组织来共创新想法价值性,在不破坏原组织关系的基础上产生组织创造力。礼让作为传统习俗下的礼节性行为,经常地发生在企业日常交往的微观行为层面,可是,现有研究很少探究其与组织创造力间的联系。

三、研究设计

由于关于礼让行为的相关研究,或者从组织创造力产生的行为机理研究,在当前文献中很少出现,特别是关于礼让行为在现有研究的概念上还不明晰,又因不完全遵从价值规则而难测量。所以,本研究采用定性研究方法,从企业日常交往的礼让行为中探寻组织创造力产生的微观行为机理,选取日常人际交往为研究对象(Craig, 2013),意图对体现恭敬与尊重的关系化礼让行为如何塑造展现创造力的组织化过程进行解释性地理论建构(Bluhm等, 2011; Cooren等, 2011)。由于以关系情感推动的日常交往活动具有不确定性及情境性,难以凭借理性推演预测或通过事后回忆完整复述。因此,采取民族志方法收集数据,同时作为“局内人”和“局外人”捕捉关系情境中的人物行为及情感变化如何带动事件发展(格雷, 2009)。不仅能够避免规范的正式访谈由于过于注重自我意识的价值线索,即都带着调研者的线索提示和被调研者强烈的事后分析,导致理性逻辑下的理论重复构建;而且可以获取较为客观的现实情境与真实心理感受的细节性数据,避免将合情合理的情理逻辑数据误以为是理所当然的价值逻辑数据而丢失。

(一)研究对象选取

本文选取成立于2003年的某科技型企业的日常性组织实践作为研究对象。选取原因如下:(1)本研究以组织日常交往为视角,需要研究者深入企业内部,并通过不影响被调研者行为的民族志方法,来收集人与人之间的日常互动过程及互动情境等相关数据。该企业为调研者提供了实习机会,而且内部员工普遍热情、健谈,这为数据收集提供了可能性。(2)礼让行为普遍存在于熟人社会的日常关系交往中,该企业员工之间不仅有工作任务上的交流,还有大量的任务外的私交活动。而且,员工在互动过程中,总是展现出照顾他人感受的行为,并且往往通过谦卑和善的态度或包容他人过错等来维持和谐的工作氛围。于是,便于研究者发现日常微观行为层面的礼让行为。(3)该企业作为科技型企业,日常工作中问题不断。但是,员工总能展现出积极努力的工作态度,并在人际交流中通过参考彼此建议或耐心指导他人等行为方式,产生“情理之中,意料之外”的问题解决方法。随后,迅速地自发组织起来落实解决方案。这些现象与本研究的组织创造力主题密切相关。因此,通过深入分析该企业的日常组织实践活动,能够很好地探究礼让行为塑造组织创造力的行为机制,提高本研究说服力。

(二)数据收集

数据收集分为两个阶段:在第一阶段中,调研者对企业相关的媒体记录与档案等二手资料进行初步的收集分析,以明确所调研的企业是否符合本文的研究主题。在第二阶段中,研究者于2014年9月以实习人员的身份进入企业进行近一年的民族志调研(2014年9月~2015年8月),直到收集的数据达到理论饱和度(格雷, 2009),调研期间共收集数据40余万字。为了从复杂且频繁的日常组织活动中获取充分的有针对性的数据,关注日常交往和关系情感的相关互动场景,并聚焦于礼让行为和组织创造力进行数据收集(Glaser和Strauss, 2017)。具体地来说,在组织实践的日常交往过程中,搜寻激发关系情感的礼让行为,以及在礼让行为之中产生的“情理

之中、意料之外”的组织创造力。依据“三角验证法”，通过多种方式进行数据收集：

参与观察：研究者作为内部员工参与组织的日常活动，以互动者视角感受关系化行为的情感驱动因素，及其引发的组织关系情态变化、关系身份识别及行动策略改变等情感性信息；以旁观者视角对具体关系情境下互动过程所包含的人物对话、肢体语言、表情神态、具体行为、资源流动等进行客观的整体性观察。为能收集真实完整的具有分析价值的信息，研究者以观察笔记和录音的形式进行记录。

非正式访谈与档案数据收集：非正式访谈于事后在私下通过“调研者有意识，访谈对象无意识”的人际交流方式进行，从而让受访者在无压力的情境中表达最真实自然的想法。访谈成员包括不同的部门、职位、岗位、组织任期范围。为了避免引发员工搜寻研究主题的线索，在最初访谈中不明确询问关于主题的问题，而是让受访者描述客观事实。例如，如何共同解决日常突发事件、为何会出现某种行为表现、他人的某种行为有何种影响等，随后试探性引到礼让与组织创造力层面。从数据中得出类别和主题后，对组织成员进行后续采访以验证或修改主题或概念间的关系。会议纪要、剪报、音频剪辑以及媒体资料等档案数据，也提供了有关互动的实时记录。具体见表1。

表1 数据收集方式及应用

调研阶段	数据来源	资料类型	分析中应用
第一阶段	二手资料	媒体报道、企业档案、企业宣传资料	获得企业具体信息，了解其是否符合研究主题
第二阶段 2014年9月—2015年8月	实地参与、观察	日常工作田野笔记；互动背景、人物对话内容、肢体语言（如点头、微笑等）、表情神态及语气声调、具体行为、资源流动、会议现场笔记等	体会日常交往中礼让行为的驱动因素及其对他人情感、行为等的影响观察完整的人际互动过程以及礼让行为展现观察具体情境下新想法的产生与应用过程
	非正式访谈	大量日常互动、月例会、商讨会以及社交聚会中的非正式访谈（从5—15分钟不等）	收集信息：员工进行礼让的原因；礼让对个体及互动结果的影响；员工实施新想法过程中的真实心理感受与访谈对象交流编码过程中产生的新主题，确保与其真实体验一致
	二手资料	会议纪要、剪报、研讨会、年度报告的视频及音频	将田野记录、谈话记录等与其进行比较验证，识别员工所述数据与客观记录数据在内容和时间上的一致性与差异性

（三）数据分析

本文借助扎根思想归纳性地构建理论解释礼让行为如何产生组织创造力。为了保证收集的数据能够达到理论饱和度，数据分析和收集同时进行，应用持续比较技术进行一级编码、二级编码及寻找主题间关系，并往返于主题、已有数据和新收集数据之间，直到观察和访谈数据均无法产生新的主题或者概念间的关系（Glaser和Strauss, 2017）。所有非文本性数据首先进行逐字转录。

1. 选取日常交往中创造性解决问题的互动片段。首先在所收集的40余万字的民族志数据中，有目的地选取组织成员通过人际互动创造性解决问题的互动片段。在对原始民族志数据进行整理后，提取了228个互动与访谈片段。这些片段涉及财务部、人事部、营销部、行政部、办公室、文化传播公司、驾驶培训公司七个部门的26名员工。本研究以“互动片段人物组合—互动片段收集时间顺序”作为编码规则，对抽取的互动片段进行整体性编号，例如编码C-M-16代表员工C和员工M之间的互动，互动片段序号为第16；以“访谈片段人物—访谈片段序号”作为编

码规则,对访谈片段进行整体性编号,例如编码L-15代表员工L的访谈,访谈片段为第15。

2.对互动片段进行编码。围绕研究主题,数据分析和聚类主要从礼让行为和组织创造力两个方面进行,即关注互动行为和互动结果。编码过程始终以民族志调研数据为指导(Glaser和Strauss,2017),分三个阶段对数据进行编码。一级编码,将所有互动片段按照参与者行为和互动结果进行拆分并分别进行归类,随后,通过反复迭代及与团队其他成员和被调研者商讨的方法进行逐个编码,编码结果是一系列一级概念,标签与原始数据或者与原始数据所表达的意思一致,本研究中为互动者的原始对话或者对他们行为方式及行动结果的描述;二级编码,基于共同特性及相关文献,把一级概念整合为二阶主题,从而减少概念的数组并为理论模型提供建构块,编码结果与主题内涵见表2;寻找主题间关系,选择性编码,将礼让和组织创造力编码重置于互动过程中,并比较归纳不同的互动情境,根据“具体情境—礼让行为表现形式—影响组织创造力”的典型故事线,构建理论模型来阐述礼让行为如何塑造组织创造力。研究者不仅关注礼让行为对组织资源或组织行为等显性因素的影响,也关注礼让行为如何通过影响组织成员的情感状态、对关系身份的认知及对个体能力的主观评价等方面来塑造组织创造力。这些不易察觉的隐性因素通过访谈中的描述以及田野调查中研究者对互动者表情和语气的观察识别。

表2 礼让与组织创造力编码

	一级概念	二阶主题	主题内涵
礼让	提出建设性意见 给出具体性指导 提供资源性支持	撙节而让	克己复礼的让渡行为
	让对方表达意见 谦卑地认真倾听 情感性支持	谦让	体现敬畏之心的尊重他人态度
	包容对方错误 顺应任务而让步 自我约束行为	退让	为不破坏人情关系而彼此微调行动
组织创造力	由对方提出的 由己方创造的 由互动创造的	产生新想法	有效解决日常组织问题的方案提出过程
	合情合理 合理但不合情 合情但不合理	达成共同评价 标准	组织成员对新提出的方案产生认同的过程
	主动承担新任务 关系身份维持 非正式组织制度化	构建新组织	充分发挥新想法的有用性而构建新组织形式

本研究符合可信度标准。首先,近一年的实地跟踪调研能够保证数据的真实可靠性,长期深入观察有利于构建更具实践意义的理论模型。其次,在分析和写作过程中,研究者与受访者进行了多次交流,不仅有助于确保本研究的解释与相关互动者的体验保持一致,而且能够获取价值性反馈。

四、研究发现

本研究遵照质性研究的探索性理论建构范式,分两部分进行探索。首先,分析企业日常交往中的礼让行为,主要以阐述礼让的普遍存在性和关系化行为特征;其次,探究围绕关系规则的礼让行为塑造组织创造力的内在机制。

(一) 关系交往中的礼让行为

环境变化的不确定性加剧让人际关系成为保证组织稳定发展的关键(王晓霞,2000)。因而,组织日常实践不仅仅是规章制度的安排和遵守,还有关系规则的约定和墨守,于是在围绕人际情感的关系交往中产生了礼让行为。

1. 礼让与关系建立

日常生活中,在知荣辱和知礼节的社会动机驱动下,人际间通常是遵守礼节规矩的关系交往(De Mente,2016)。在情理文化背景下,低身份地位的人会出于敬畏之心进行谦让或退让,高身份地位的人在资源让渡时也会为了避免伤害他人面子而节制个人行为,以便建立人际关系。例如,在日常生活中,当他人向自己寻求帮助时,谦卑地提出建议而不傲慢,耐心地提供指导而不嫌弃他人,真诚地分享资源而不敷衍,通常能够激起对方的一系列情境性反应。一方面,照顾他人感受的礼让行为能让受让方内心温暖,满足其社会性情感需要,从而增加对礼让方的整体性好感。例如,X作为新员工评价S:“我刚来的时候,什么也不懂,S总是耐心地给我讲解,让我心里暖暖的,我对她印象特别好。”(S-X-10)另一方面,在礼俗规约与人情面子关系规则的约束下,受让方会进行展现尊重的礼节性承接行为来回馈对方的情义,以避免双方情感受阻出现不自然状态。例如,X总是以谦卑的态度认真倾听S的建议,并以恭敬的言语表达对S的认可等。礼让过程中人际情感的打通带动了人情关系的建立。

2. 礼让与关系发展

在企业日常交往中,人们常常希望与周围之人构建更加密切的人际关系。为了彼此关系的进一步发展,人们会更加顾及他人的感受,谨言慎行,克己守礼,遵礼而让。如X与S刚接触时,二人在沟通交流过程中客气有礼,作为新人的X倾听多于诉说,并总会有意无意顺着对方的意思构建自己的谈话内容,意见不一致时,通常也会遵从S的看法;S会耐心地对X提供指导,对X的错误也会进行包容。不论是以谦卑礼貌的态度进行日常交流合作,还是遵守礼节的资源分享,都可以满足人们对尊重的需要,从而增强彼此的认可(Carmeli等,2015),推进人际关系的发展。如S评价X:“X谦逊的态度总是让我特别愿意跟他相处。”(S-X-10)此外,礼让作为出于真情的人际往来,通过让渡资源帮助另一方解决问题,造就了“算不清欠不完”的人情。知恩图报的理念保证了旷日持久的人际互动,有利于进一步增强彼此的社会纽带与友谊。

3. 礼让与关系维持

本质上,日常交往以关系维持为核心,把团结和睦的状态作为组织追求的目标(Chen等,2015)。在“万事和为贵”的交往逻辑下,人们常常用合作和建设性的方法来处理不同的意见和争论,在有意无意之间展现出充满“人情味儿”的礼让行为。例如,人们照顾他人感受的退让,可以避免“打人脸”使对方“下不来台”,因为有效维护了他人的面子和尊严避免了彼此之间出现隔阂,维持双方在一起的意愿。如W和M探讨办公室桌板的方案时,意见上存在不一致(但均可),当M看见W表现出不高兴的态度时,便顺应任务进行了让步以维护彼此良好的情境性关系。当W稍微不悦地说道:“按我说的办就行了。”M让一步说道:“那就按你的办吧。”(M-W-12)于是,有效防止任务性冲突上升为情感性冲突而破坏彼此间的关系情感。

组织日常交往的礼让行为,作为维护人情关系的行动策略,在具体的行动内容中常常能够出乎意料地解决不断涌现的日常性组织问题。例如,谦卑地提出建设性意见,在增进人际关系的同时,有利于对方更好地获取解决问题所需的异质知识;顺应任务彼此协调的退让在维系情感的同时,能够快速落实具体的解决方案。如在策划会议时,M:“上次你说的矿泉水的问题,我觉得不用大瓶比较好,时间短,大家不一定能喝。”C:“那就换小瓶的,然后在门口放台饮水机,行吗?”M:“可以,就这么办。”(C-M-43)从而让组织在创造性化解日常问题中稳定发展(见图1)。

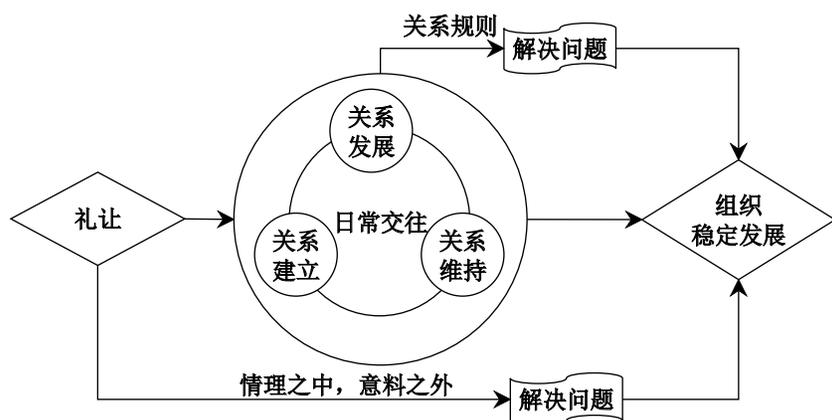


图1 礼让行为与遵从礼俗习惯的关系交往

(二)关系规则下的礼让行为与组织创造力

1.礼让行为与新想法产生

(1)礼让行为拓展知识边界

在日常讨论过程中,礼俗习惯上的谦让不同于过分强调个人想法表达的争而不让,一方面让渡出其他成员发表看法的机会,而且谦卑的倾听有利于个体更好地获取新知识(Frostenson, 2016);另一方面,不打断别人的礼貌态度,可以避免给他人造成压力与反感,为了回馈别人对自己的尊重,人们更倾向于表达高质量信息。异质信息能够引发认知冲突,触发组织成员重新评估现状并审视当前问题,进行更多的信息交流。在此过程中,谦卑地支持他人观点,不仅防止任务冲突上升为人际冲突而破坏原组织关系,而且有利于产生有用的新想法。M针对确定机车零部件组装问题的头脑风暴过程说道:“我曾经有过讨论时大家争得面红耳赤的经历,都快打起来了,谁也不听谁的意见,只在乎自己的想法。不仅弄得一肚子气,而且有时连之前想什么都不记得了。争来争去的,真正有想法的人有时没机会说,有时根本就无心说了。大家互相谦让,不光团队气氛好了,而且还能借助他人的说法完善一下自己的想法。”(M-33)可见,在日常互动过程中,符合传统礼俗习惯的礼让行为所采取的行动策略,不仅能够维护团队和谐关系,而且有利于拓展技术专长和经验有关的组织知识边界,继而让员工在围绕关系规则的互动过程中,借助他人的知识产生新想法。

日常组织实践中,硬性规定可能增加员工的工作负担,在消极情感的影响下,员工会出现应付工作的心理,导致不充分的资源分享;同时,以提高绩效为目的的资源分享,会让员工在分享过程中有所保留,阻碍资源共享。如L解释说:“知识通常能代表一个人的水平和能力,为了提防别人的能力超过自己,自然也不愿意分享知识。”(L-50)日常组织活动中,人们遵从礼节规矩而进行的礼让行为,常常激活个体通过亲身实践得到的隐性知识,而且有利于让对方以开放的心态接受新知识。如机械设计部G、L等讨论手抓设计时,G:“来,给你个灵感,看看这个,我昨天看见的一个视频。”L:“太好了,我正愁着呢!对!咱们可以作一个架子……”(G-L-58)组织日常交往中,关系主体隐性知识的提供及关系客体的支持性接受,有利于为关系客体分析特定问题提供新视角(汤超颖等,2011)。于是,人们在通过人际渠道传播知识的过程中激发对方产生新知识(见图2)。

(2)礼让行为改变组织行为

在注重人情关系的日常交往中,人们通常依据关系情感赋予事件的意义来决定如何行动(Carmeli等,2015),一旦得到他人的尊重与信任,就会通过照顾他人感受的积极做事来回报他

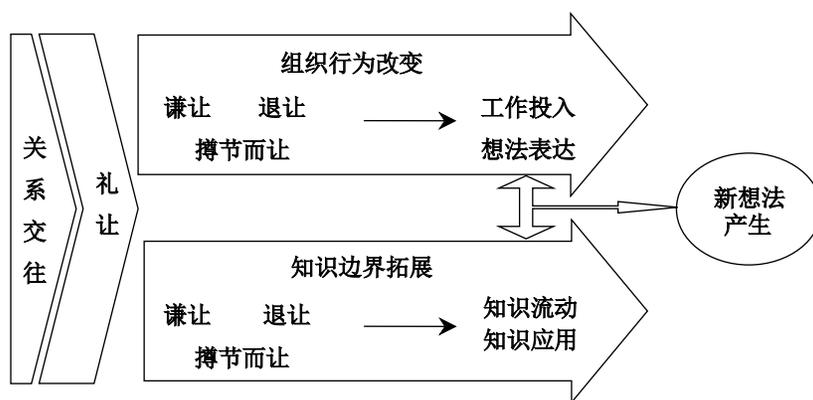


图2 礼让行为与新想法产生的日常交往

人的支持与认可。在互动过程中,因循礼节而开展的资源让渡行为,通过展现对他人的尊重与友善,既能够让对方感受到温暖,又能够让彼此都积极投入工作和发掘解决工作问题的新方法。X曾说道:“别人分享经验给我,证明他认为我能够做得更好,我一定得做出点成绩,不能让人家失望。”(X-40)同时,在行动内容上通过带动资源流动,成为一种功能性支持,能够促使员工中以更积极的方式应对日常工作中遇到的挫折,例如Q曾说道:“遇到困难也不怕,不是还有你们吗,我先做着,不行再来请教你们。”(Q-68)从而激励员工产生更高的个体创造力表现。

创造性尝试往往需要成员付出更多的努力来应对不确定性(Harrison和Rouse, 2014)。在“趋利避害”的人之常情驱动下,当个体不能保证组织内的互动安全时,会降低信息搜寻行为或新想法表达的意愿,甚至对工作中的错误沉默不语(Miron-Spektor等, 2015)。Y曾讲到“有时担心自己的想法给别人造成麻烦,在交流时就不敢提出来。当然,如果对方抓住你的缺点不放,我自然也不会把自己的错误说出来,不然多丢人。”(Y-12)其中,互动安全指以多重支持和信任为特征的非威胁性团队氛围(Somech和Drach-Zahavy, 2013)。“躬自厚,而薄责于人”,避免伤害他人面子的退让作为一种情感性支持,通过塑造和谐的人际氛围弱化组织成员对人际关系的关注,心安的状态推动其充分捕捉情境性信息并利用认知框中的知识创造新方法。关系情感的打通能够让员工忽略对身份形象的关注,于是,乐于提出问题,报告错误并说出自己的新想法,从而展现更高的关系化组织创造力水平。

2. 礼让行为与新想法应用

(1) 共同评价标准

新想法一旦产生,就要评价其能否解决问题的有用性。实际上,组织日常交往实践中,对新想法有用性的共同评价标准,通常是在维持关系情态的礼让过程中由互动者“人赶人,话赶话,事赶事”共同构建。首先,谦卑地让别人发表看法、符合礼节规矩提出建议等礼让行为,能够促使员工在和谐的氛围中进行日常交流讨论,从而带动信息资源流动。知识边界的扩展与人际情感的打通产生“合情合理”的评价标准。例如,大家讨论放假值班的问题,S主动说道:“咱们可以谁住在附近,钥匙就给谁,单位有事儿的时候来一下,你们觉得行不?”几个住在附近的人承接说:“行,这样可以,免得让住得远的来回跑,不仅不方便,急事还容易耽误。”(S-O-32)其次,一方照顾他人感受的礼让行为能让对方感到被尊重,于是引起后者的回报性行为(Carmeli等, 2015; Ng, 2016)。此时,一旦礼让方给出评价性线索“你觉得这个怎么样?”为了抬高其关系身份,便很容易引起受让方参与进来,一起构建属于彼此的共识性空间“我觉得可以啊”“试试呗”。即使后者已经找到了更佳的评价标准,也往往会对其进行情感性支持,并表现出更大程度

的包容与迁就,于是有“合情但不合理”的“还行吧”“就这样呗”等含糊其辞的评价。最后,当双方因各自确立了内心的评价标准而产生任务性冲突时,为了不破坏人情关系,虽然内心有不情愿,但还是会顺应任务做出让步及协调来展现对彼此的礼节性尊重,于是适宜地产生“合理但不合情”的评价标准。

(2)新组织活动

为了保证新颖性想法在真实情境下有效贯彻,往往需要构建新组织形式。组织是围绕人情关系存在的熟人社会(潘安成等,2016),在日常交往中,人们做事总是遵从人情关系逻辑,往往更在乎能够让内心温暖的关系情感。例如,W说:“都是同事朋友的,做事不能总想着自己,也不能总是斤斤计较,来回算计,大家都开心才最重要。”(W-13)礼让作为关系化行为,以维持和谐的情境性关系为目的,有利于互动者达到情感共通状态,进而让员工表现出“没想那么多”的一系列组织化行为。在共同的认知标准已达成的基础上,组织成员会顺应礼让塑造的关系情境,遵从潜意识的关系规则来调整自己的行动方式,以维持礼让过程中塑造的关系身份。于是,顺势顺势自组织起来,自发承担与个人能力水平相符的新任务。同时,人们往往不会在意任务分配是否合理,即使不符合理性价值标准的公平性,也会因为情在而“无所谓了”,于是自觉遵守组织新规则,产生能创造新想法价值性的组织活动。

组织成员围绕礼让塑造的良好情境性关系,在顺应自然之情中构建的非正式组织模式,能很好地实现新想法的功能性,于是,往往能够及时有效地贯彻新想法。例如,大家一致认为可以用图书馆当举办活动的场地后,为了防止场地过大,M和L主动提出去图书馆先看一看再说。M:“100人的场地,你要是说环境好一点儿的,那就图书馆了,也够大。”L:“但图书馆太大了啊。”M:“咱们现在就去看一眼。”(L-M-47)在共创价值的组织活动中,员工的工作投入往往是在礼让过程中产生的情感共通状态而自发触动的,因而,员工通常能很好地完成新任务,让新的组织活动在价值共创过程中更具有效性。同时,员工因践行礼让行为而共创的关系化组织,来自于对彼此的尊重及情感依赖。员工不仅对新组织认可,而且为了维护彼此间的关系情感与“在一起工作”的温暖感,通常不会过分在意承担任务的多少与难易程度,只是希望“把分内工作做好,不能扯大家后腿”。所以,礼让行为达成的人与人之间的情感共通状态,为新想法从“新颖性”向“价值性”转变提供了组织性保障(见图3)。

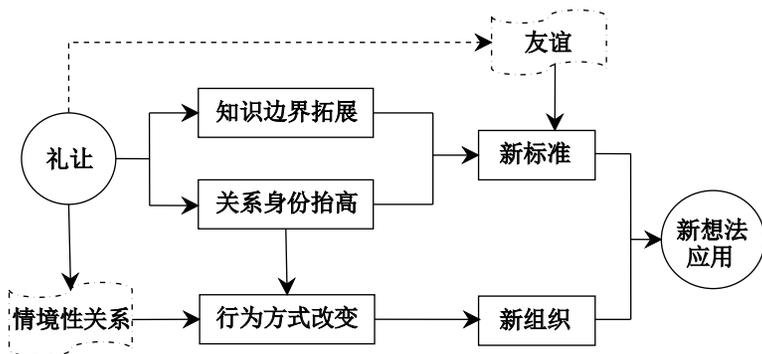


图3 礼让行为与新想法应用的日常组织活动

五、结论与讨论

作为探索性探究,本文以遵循人情关系的日常交往为视角,选取某科技型企业的日常组织活动为研究对象,通过质性研究方法对礼让行为如何塑造组织创造力进行解释性的理论建构。

研究发现,日常交往的礼让行为,在照顾他人感受的行动内容中,通过入情入理地改变认知结构和组织行为,促进新想法及情境性评价标准的产生。同时,礼让行为围绕人情关系采取的行动策略,因建立情境性关系带动新组织形式构建,并通过新组织活动完成新想法从“新颖性”到“价值性”的转换,从而塑造组织创造力(见图4)。

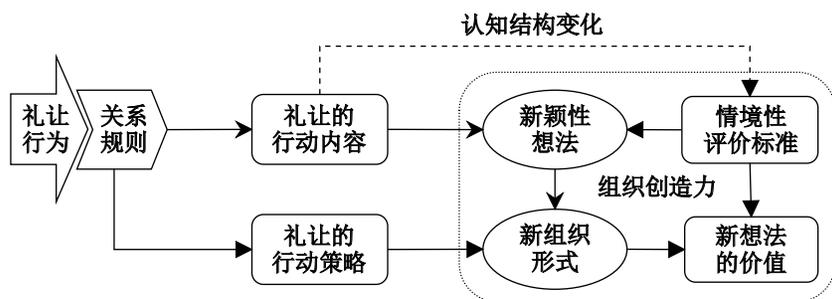


图4 礼让行为与组织创造力产生的日常交往机制

本研究在三个层面取得理论贡献。首先,本研究指出礼让过程不仅促进新想法产生,而且有利于组织成员自组织实现新想法从“新颖性”到“价值性”的转换;突破了传统研究因忽略了人情驱动的后续组织活动而导致组织创造力难以在实践中有效贯彻的困境(Battilana和Casciaro,2013),拓展了传统组织创造力理论。其次,本研究从礼让行为的关系规则层面较为完整地给出了组织创造力的理论内涵,如包括个体创造力(George和Zhou,2007)、人际创造力(Sosa,2011)以及关系化组织创造力(Miron-Spektor等,2015),并支持了Amabile等(2005)关于组织创造力产生于人际互动的理论。最后,不同于传统理论构建注重个体行为的礼貌理论(Haugh,2013),本研究强调以日常交往的人情性关系为研究线索,从礼让行为中建立组织创造力理论(Craig,2013;Locher,2015),这为未来探究中国企业管理原理提供了新的研究方法。

在当今企业的日常组织活动中,粗鲁无礼和冷漠自私的行为时常会发生,甚至越来越普遍,这样会直接影响到企业创造性任务绩效和组织创造力(Porath和Erez,2009;Haugh,2013)。所以,在日常管理中,无论管理者,还是被管理者,在日常行为中都应该对他人心存敬畏,强调遵从趋利避害的人之常情和礼俗习惯,在顾及他人感受的关系化行为基础上,在你谦我让的过程中相互配合,从而以不破坏彼此的关系化组织为前提,充分发挥组织整体性创造力,在“贵在中和”中实现“和而不同”,不断地创造企业组织的独特性未来。

关系规则之下的礼让行为在日常社会生活和组织实践中是普遍存在的,本文从礼让行为的视角揭示了塑造组织创造力的行为机理,仍存在一定的局限。第一,礼让行为作为中国传统文化的核心内容之一,展现于人情往来中,既是一种情感交流行为,也是一种不破坏人情关系的行为规则,并与组织创造力产生有着密切联系。本研究通过定性研究探究了礼让塑造组织创造力的日常行为机理,未来研究将试图采用定量研究方法,探究在不同文化背景下礼让行为如何影响组织创造性过程。第二,本研究选择科技型企业作为分析对象,是因为容易发现日常互动中产生的创造性结果。然而,根植于礼让行为的组织创造力存在于所有类型的企业中,因此,未来研究将探究礼让行为塑造组织创造力的普遍性。第三,在礼让行为中,组织创造力是通过个体成员的组织行为来实现的,同时,个体成员的组织行为又受到组织机制的影响。因而,礼让行为如何通过作用于组织学习、组织结构及激励设计等方面影响组织创造力?未来研究将进一步探讨。

主要参考文献

- [1]赖焕初.《礼记》“敬”“让”思想探析[J]. 伦理学研究,2012,(3): 40-44.
- [2]潘安成,姜葵助,肖宇佳. 战略实践观与关系化组织——以中国文化背景为基础的质性研究[J]. 南开管理评论,2016,(3): 110-122.
- [3]格雷著,徐梦云译. 文化研究: 民族志方法与生活文化[M]. 重庆: 重庆大学出版社,2009.
- [4]汤超颖,艾树,龚增良. 积极情绪的社会功能及其对团队创造力的影响: 隐性知识共享的中介作用[J]. 南开管理评论,2011,(4): 129-137.
- [5]王晓霞. 当代中国人际关系的文化传承[J]. 南开学报(哲学社会科学版),2000,(3): 88-95.
- [6]Battilana J, Casciaro T. Overcoming resistance to organizational change: Strong ties and affective cooptation[J]. *Management Science*,2013, 59(4): 819-836.
- [7]Bolino M C, Grant A M. The bright side of being prosocial at work, and the dark side, too: A review and agenda for research on other-oriented motives, behavior, and impact in organizations[J]. *Academy of Management Annals*,2016, 10(1): 599-670.
- [8]Carmeli A, Dutton J E, Hardin A E. Respect as an engine for new ideas: Linking respectful engagement, relational information processing and creativity among employees and teams[J]. *Human Relations*,2015, 68(6): 1021-1047.
- [9]Chen T T, Leung K, Li F L, et al. Interpersonal harmony and creativity in China[J]. *Journal of Organizational Behavior*,2015, 36(5): 648-672.
- [10]Colbert A E, Bono J E, Purvanova R K. Flourishing via workplace relationships: Moving beyond instrumental support[J]. *Academy of Management Journal*,2016, 59(4): 1199-1223.
- [11]Craig R T. Constructing theories in communication research[A]. Copley P, Schulz P J. Theories and models of communication. Boston: De Gruyter Mouton, 2013: 39-57.
- [12]De Mente B L. Etiquette guide to China: Know the rules that make the difference![M]. Clarendon: Tuttle Publishing, 2016.
- [13]Farh J L, Lee C, Farh C I C. Task conflict and team creativity: A question of how much and when[J]. *Journal of Applied Psychology*,2010, 95(6): 1173-1180.
- [14]Frostenson M. Humility in business: A contextual approach[J]. *Journal of Business Ethics*,2016, 138(1): 91-102.
- [15]George J M, Zhou J. Dual tuning in a supportive context: Joint contributions of positive mood, negative mood, and supervisory behaviors to employee creativity[J]. *Academy of Management Journal*,2007, 50(3): 605-622.
- [16]Glaser B, Strauss A. The Discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research[M]. London: Routledge, 2017.
- [17]Harrison S H, Rouse E D. Let's dance! Elastic coordination in creative group work: A qualitative study of modern dancers[J]. *Academy of Management Journal*,2014, 57(5): 1256-1283.
- [18]Haugh M. Im/politeness, social practice and the participation order[J]. *Journal of Pragmatics*,2013, 58: 52-72.
- [19]Heaphy E. Embodied relational competence: Attending the body in the boundary-spanning work of patient advocates[A]. Elsbach K, Bechky B. Qualitative organizational research: Best papers from the Davis conference on qualitative research[M]. 3rd ed. Greenwich: Information Age Publishing, 2016: 161-197.
- [20]Keeves G D, Westphal J D, McDonald M L. Those closest wield the sharpest knife: How ingratiation leads to resentment and social undermining of the CEO[J]. *Administrative Science Quarterly*,2017, 62(3): 484-523.
- [21]Leiter M P, Laschinger H K S, Day A, et al. The impact of civility interventions on employee social behavior, distress, and attitudes[J]. *Journal of Applied Psychology*,2011, 96(6): 1258-1274.
- [22]Locher M A. Interpersonal pragmatics and its link to (im)politeness research[J]. *Journal of Pragmatics*,2015, 86: 5-10.
- [23]Loewenstein J, Mueller J. Implicit theories of creative ideas: How culture guides creativity assessments[J]. *Academy of Management Discoveries*,2016, 2(4): 320-348.
- [24]McEvily B, Soda G, Tortoriello M. More formally: Rediscovering the missing link between formal organization and informal social structure[J]. *Academy of Management Annals*,2014, 8(1): 299-345.
- [25]Miron-Spektor E, Paletz S B F, Lin C C. To create without losing face: The effects of face cultural logic and social-image affirmation on creativity[J]. *Journal of Organizational Behavior*,2015, 36(7): 919-943.
- [26]Ng T W H. Embedding employees early on: The importance of workplace respect[J]. *Personnel Psychology*,2016, 69(3):

599-633.

- [27]Ranjan K R, Read S. Value co-creation: Concept and measurement[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2016, 44(3): 290-315.
- [28]Somech A, Drach-Zahavy A. Translating team creativity to innovation implementation: The role of team composition and climate for innovation[J]. *Journal of Management*, 2013, 39(3): 684-708.
- [29]Spencer-Oatey H, Kádár D Z. The bases of (im)politeness evaluations: Culture, the moral order and the East-West debate[J]. *East Asian Pragmatics*, 2016, 1(1): 73-106.
- [30]Terkourafi M. Conventionalization: A new agenda for im/politeness research[J]. *Journal of Pragmatics*, 2015, 86: 11-18.

Lirang and Organizational Creativity: An Exploratory Study on the Enterprise's Everyday Interactions

Pan Ancheng, Wang Zhiqian

(*Faculty of Management and Economics, Dalian University of Technology, Dalian 116023, China*)

Summary: This paper selects everyday organizational activities of a technology-based company as the research object, and uses qualitative research methods, from the perspective of everyday interactions complying with “Renqing” and “Guanxi”, to explore the internal mechanism of Lirang shaping organizational creativity in the context of organizational practice. The study finds that Lirang behaviors that follow the Guanxi rules not only promote the creation of new ideas by expanding the boundaries of organizational knowledge and changing organizational behaviors, but also facilitate the timely recognition of new ideas and the value creation of new ideas in the “Renqing” interactions maintaining Guanxi. Therefore, this study extends the theoretical research of organizational creativity. First, this study points out that the Lirang process can not only promote new ideas’ generation, but also benefit to new ideas’ transformation from the “newness” to the “value” by the organizational members’ spontaneous activities, thus, breaking through the plight that organizational creativity is difficult to effectively implement in practice because of traditional research ignoring the follow-up activities driving by “Renqing”. Second, this study gives the theoretical connotation of organizational creativity relatively complete from the Guanxi rules of Lirang, such as including individual creativity, personal creativity and relational organizational creativity, and supports the theory of organizational creativity generated in interpersonal interaction. Finally, different from the politeness theory paying attention to individual behaviors in traditional theory structures, this study emphasizes the research clue of “Renqing” and “Guanxi” of everyday interactions, and establishes the organizational creativity theory from Lirang behaviors, as a result, this paper provides a new research method for the future exploration of the enterprise management theory of China. This paper also identifies three research directions that are worthy of further investigations: (1) to explore how Lirang behaviors influence the creative process under different cultural backgrounds using the quantitative research method; (2) to explore the universality of Lirang behaviors shaping organizational creativity; (3) to investigate how Lirang behaviors can influence organizational creativity through organizational learning, organizational structures and organizational incentive designs.

Key words: Lirang; organizational creativity; everyday interactions; Guanxi rules

(责任编辑: 子文)