

# 團隊創造力與革新之利基：打造"軟絲"團隊

康來詠

## 摘 要

本文首先說明創造力與革新的區別並探討相關的文獻、研究；其次，提出有助於孕育創造力的手段、方法 -- 躍升程序 -- 以激發「利益相關者」(stakeholder) 的想像力與行動力，整合團隊、組織內外的洞見於革新的過程當中。隨後，提出可付諸實踐與應用的理論與程序架構：“軟絲”團隊。

關鍵字：創造力、革新、程序、團隊、利益相關者

## The Niche of Team Creativity and Innovation : The Creation of a “Smart-silk” Team

Lai-Yung Kang

### Abstract

This paper first differentiates between creativity and innovation and goes through the literature on the subject of stakeholders, team creativity, and innovation; secondly, predicated upon reviews of literature, the method and measures of helping gestate creativity -- the elevating procedures -- are proposed to trigger stakeholders' abilities to imagine and act and to integrate the insights outside and inside the team or organization into the process of innovation; thirdly, the theory and procedural framework of team creativity and innovation which can be put into practice -- a Smart-silk Team -- are thereupon established.

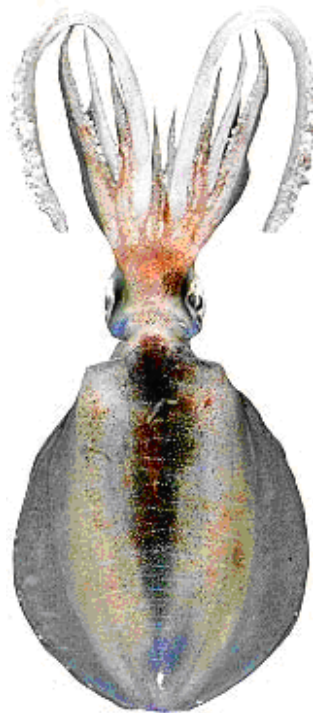
**Key Words** : Creativity, Innovation, Procedure, Team, Stakeholder

## 一、導言

管理階層對「利益相關者」於團隊、組織中的投入與革新，常傾向於視其為平行而非交互相關的活動；對「利益相關者」彼此間的聯繫則視為非正式的、常緘默以對 (Camelo-Ordaz et al., 2005)。在團隊、組織相關的研究當中，「利益相關者」之間的對話、建言與永續革新如何連接的相關研究，常顯不足，本文因此研究基於團隊創造力的革新方法與程序架構 (Teamgeist)；而欲探討的問題為：如何整合利益相關者的洞見、創造力於團隊、組織的革新過程當中。藉由「利益相關者」參與“躍升程序”所獲致的經驗、直覺刺激與產生的想法、點子，本研究提出具有行動力的軟絲 (smart silk)<sup>1</sup> 團隊創造力的定義 -- 表列的價值、原則與重要的軟體、硬體特性 -- 即應用人和環境的關係、互動，以作為團隊、組織革新所不可或缺的因素。本文討論此觀念 (軟絲團隊) 的蘊涵並把它與現有的管理文獻作比較以瞭解團隊、組織與其環境間永續革新的關係與互動、維繫的模式。

### 1.2 創造力與革新的區別

本研究中，創造力與革新意義的區別如下。創造力被界定為：就具體目的，產生多重構想、觀念的能力。革新為應用所產生的多重構想、觀念，來創造具有某種特點的新事物。



1. 軟絲 (smart silk / ruan si) 為萊氏擬烏賊 (*Sepioteuthis lessoniana* Lesson, 1830) 的俗稱，從其橢圓背面的外套膜 (mantle) 兩側到鰭基礎的部分有斷續的淡色橫格，屬於管魷目的鎖管科 (Cephalopoda: Loliginidae)，從頭至尾有兩片在尾部相連、平均約長 35cm 的大肉鰭，鰭長約佔套膜長度的 90% 以上，平均重量約 1.8kg。體內有大片寬軟甲，口部吸盤環形排列著約 20 顆三角形的牙齒，觸角吸盤環形排列著約 14~23 顆鋒利的牙齒。為台灣著名的頭足類海產，主要分佈於東北部、南部沿海、澎湖附近海域及印度洋、太平洋一帶，與 *Sepioteuthis loliginiformis* 及 Southern Reef Squid (也稱為 Calamari Squid or *Sepioteuthis australis*) 的活動、分佈區域重疊。5~6 月於淺海礁岩區的海藻和落下的樹枝處產下房狀的卵囊。1 個卵囊平均約含 7 顆單行排列的卵。

圖片來源：[www.zen-ika.com/zukan/11-20/p17.html](http://www.zen-ika.com/zukan/11-20/p17.html) accessed 05 April 2006.

## 二、文獻回顧與分析

在有關於創造力的文獻方面，點子、想法、思惟的發展常被視為多重焦點的活動；而在發展的過程當中，衝突的點子、想法、懷疑、悖論、含糊的意義，經常兼容並蓄的共存；而思惟的收斂則被視為聚焦、單一化的活動 -- 為追求、匯整答案的思考 (Thompson, 2003, p. 98)。創造力的過程，包括想法的發展、擴散與專注、收斂。新興典範的見解 -- 重視永續、革新和負責任的團隊、組織 -- 與視團隊、組織為充滿生氣的、具創造力的觀點一致 (參見 De Geus, 1997)。

傳統組織、團隊的疆界與架構在全球化、網絡、資訊的時代，很明顯地已逐漸變得更為開放、透明；這使得資訊和知識在團隊、組織與其周遭環境之間更便利地流動。在這層意義上，傑斯柏引介了"開放革新"的觀念：倚賴團隊、組織以外持續不斷的想法、技術的支援；而應興應革的洞見、程序、建議來自於團隊、組織以外的資訊、經驗的交流，以作為革新策略的基礎 (Chesbrough, 2003)。封閉、太專注於內部革新的方法，很可能錯失團隊、組織所專注範圍以外的相關機會與利基 (niche)。

而完整把握這些機會與利基的關鍵則在於：與外部的知識、專門技術與相關專家的互動、整合，進而提出可實現的團隊創造力與行動力的理論架構。

透過對"開放革新"的支持，團隊、組織踏出藩籬、對外聯繫溝通並受益於可能合作夥伴的創意、專長與知識經驗 (Sawhney and Prandelli, 2000)。開放在團隊、組織與商業革新中起著重要的作用。

除開放性外，團隊、組織革新的原則與價值和永續發展文獻中所討論的課題有關：多元，合作，靈活彈性和倫理學。

"多元"為創造力與革新的重要因素並具有下列辨識、鑑定的原則 -- "瞭解、追求與包容不同、獨特與多樣性"。所強調的"多元"一詞，包括一系列的異質性 (heterogeneity)：國籍/種族，功能，性別，能力，語言，宗教，生活模式或者財產、職位等的佔有權 (Bassett-Jones, 2005)。

儘管人與人之間可能存在的緊張和衝突的風險，具備多樣、不同的人口統計背景的團隊、組織，有助於質疑、檢視現有的假定與成見，並從體制外作不同層次的思考 (請參見，Cox and Blake, 1991; Iles and Hayers, 1997)。這是因為，當先前不連接的知識、觀念、成員主體的部份被連接起來時，創造力、革新最常發生，而合作也是革新的關鍵來源。下列原則在廣義上適用於合作："永續生存環境 (與環境合一)"，"以開放的心胸從事對話溝通"，"具協力、互助的態度"和"在團隊中工作的能力與執行力"。在團隊功能 (Liedtka, 1996) 之間和在不同團隊的任務架構 (von Stamm, 2004) 之間的合作，從革新方面的文獻來看，可作為追求知識互補來源的一種方法。尤其是在與外部利益相關者 (例如，公民團體，多元社群，用戶，供應者，競爭者和其他相關人士) 作密切接觸和溝通交流的過程當中，團隊、組織能夠有機會擴展視野、願景，獲得有意義的資訊、經驗並且建立起掌握契機的重要、正面的關係。

而聯盟的應用則透過團隊、組織間的合資模式和互動網絡來獲致革新過程的新知、經驗 (關於許多已在進行的聯盟研究，請參見，Rosenfeld, 1996; Tether, 2002)。

與利益相關者的互動 -- 不論是團隊、組織內或跨界的交流 -- 須要對團隊運作的模式作重大的調整；因此，革新的另一個必要條件是靈活性。

本研究所提出的"軟絲"團隊與躍升程序，強調靈活、彈性的革新方法："促進創造力，試

誤法和革新", "認為放下學習、重新歸零和允許犯錯是學習過程的一部分", "具備恆常的探究、質疑的態度"。靈活、彈性促進新想法 (Georgsdottir and Getz, 2004) 的發展和實踐。已有相關文獻從作業活動, 架構和策略等面向 (Verdu-Jover et al., 2005) 研究團隊、組織的靈活、彈性對革新的影響。

在此條件、涵構下, 對於本文欲建立的"軟絲"團隊的意象, 已有相關文獻提出相稱的特性: 吸收能力。吸收能力由科恩和利文索爾所推行, 乃指一個組織有效地獲得並且利用內部和外部新知、經驗來源的能力 (Cohen and Levinthal, 1990)。所以, 此能力對團隊創造力、團隊行動力扮演著重要的角色。

最後, 論及革新, 很少被注意、提及的一個議題是倫理學。

革新的倫理面向與下列主張、闡述的原則有關: "坦率和真誠", "將自然作為靈感、啟發的基本來源", "視革新為人人所關注之事並且用以改善環境", "促進躍升程序下的創新", "基於功績、價值的權力", "具健全的雄心, 追求卓越、表現傑出", "體會美妙和散佈快樂"。從倫理的觀點來看, 僅促進革新想法的產生和實施是不夠的; 團隊、組織必須確保新想法, 能於整體上, 增益公民團體, 多元社群, 使用者或人性的價值。在這層意義上, 團隊、組織有社會角色與倫理上的義務以改善大眾的生活條件 (Gladwin et al., 1995)。此外, 倫理影響團隊、組織的行為, 改善其內部團結力的凝聚並且有助於與「利益相關者」(包含團隊、組織的內與外) 建立關係的信心 (Rodriguez et al., 2002)。

為建立"軟絲"團隊的價值和原則 (Teamgeist), 本文強調管理、人、架構和系統間須密切地配合。大量的文獻探討機構化 (organizational) 的要素對團隊、組織與革新績效的影響; 例如, 分析高階管理團隊的特色對革新的效應 (Bantel and Jackson, 1989; Camelo-Ordaz et al., 2005; Daellenbach and McCarthy, 1999) 就是一重要的研究領域。就一較小的尺度而言, 受雇人的屬性對團隊革新的影響, 則以相關技能的形式予以檢驗 (例如, Freel, 2005; Leiponen, 2005)。

就團隊創造力與革新組織所需的基礎要素而言, 已有探討團隊、組織結構的效應 (例如, Ashkenas, 1998; Ozsomer et al., 1997) 和不同管理體制的論述, 例如, 人力資源管理實務 (De Leede and Looise, 2005; Searle and Ball, 2003; Shipton et al., 2005) 等相關的經驗研究。最後, 管理、人、架構和系統則被視作革新的團隊、組織能力或勝任稱職的要素 (Lawson and Samson, 2001)。

### 三、"軟絲"團隊的價值和原則 (Teamgeist)

#### 3.1 管理

管理對於實現"軟絲"團隊的價值是重要的, 因其確保、尊重不同觀點和技能的領導力。管理者應對團隊、組織的內外予以關照。此意味著建立跨越各團隊、組織界限的對話。為鼓勵創造力, 團隊、組織的執行者應不時地嘗試、跳脫團隊、組織的例行公事、慣例, 以思考發展新點子、想法。執行者的另一個屬性應該是傳達熱情的能力, 以激勵團隊, 讓成員願意投入 (承擔義務;)。最後, 管理者、經理應該是將價值付諸實施的典範並在日常生活裡以明確的實例予以說明。

#### 3.2 人

組織透過人 -- 個人與團隊 -- 來達成其目標。因此, "軟絲"團隊, 於其成員間, 應鼓勵並促進下列具體的屬性。首先, 團隊成員的組合應就性別, 文化, 年齡等因素予以

多元化考量，因多元經常激發創造力與革新。其次，"軟絲"團隊應視其成員如同明智、能作出均衡決定的全人般，減少約制，鼓勵表現。若成員有豐富的人生經歷，不同的興趣(例如藝術，志願者工作)，這將加強團隊與社會的互動以及觀點、視野的擴展。第三，革新團隊應立基於聯合作業，鼓勵成員聯誼、互動、合作並且支持彼此的想法。最後，追求永續發展的團隊、組織，在其作為公民和組織成員的角色裡，需要盡責的人。可信賴的人不應面對個人生活與工作間，必須採不同價值的壓力。

### 3.3 架構

"軟絲"團隊的架構和傳統的組織架構有所不同。層級是必要的，但組織金字塔的級別盡可能簡化，以有益直接的溝通。此架構須具備直言不諱的頂峰以促進參與和設定集體方向。應設置暫時、靈活的架構以便與上述的制式層級平行，肩負起廣義上推動革新的任務。同時，應建立非正式的網絡以支持自發的革新行動。例如，正式和非正式架構能在"革新委員會"裡共存，讓不同部門和層級的會員輪流擔任，以支持、回應工作人員當中，可能成功的點子、想法。最後，應啟動對話的平台，將團隊與外部社群(例如利益相關者)的關係予以系統化。

### 3.4 系統

正式和非正式系統應該與"軟絲"團隊的價值和原則一致。系統的選擇，除考慮成員具體的工作場所的技能外，應該考慮上述的個人特質並且評價其性格。此外，如同尋求階層內的晉升般，生涯發展應追求個人成長、學習。評價、獎勵系統應該與績效和革新想法的多寡銜接起來。訓練與教育系統應提供團隊成員相關的知識並且教育成員對變化和對話賦與積極、正面的態度。具有創造力、促進革新的系統應激勵實驗的精神並鼓勵承擔風險，無虞失敗之懲處。可能的範例為(1)"點子實驗室"：在此特別設計的空間中從事具創造力的思考與工作或是(2)"失敗論壇"：分析團隊、組織的失敗並可從中學習、公開討論的場所。溝通系統應盡可能消除官僚政治並增進民眾、團隊成員間的可及性與交流。內部和外部團隊間的聯繫溝通，建立了交互孕育不同想法的機會，因此，有創造力的溝通管道應啟動、維繫。可運用的例子包括跨部門的工作團隊，特遣小組中納入常被忽略的利益相關者，外部獎賞的建議箱等。聯盟是團隊獲致必要的革新知識所常用的方法。但是除了與專注於傳統知識生產、導致收斂思想的夥伴(其他的公司，大學，研發機構，政府)結盟外，團隊、組織為產生先前不曾設想過的新洞察力，應考慮與非傳統、具激發性、導致發散思惟的利益相關者結盟。

## 四、躍升程序

基於類推和誘導引發的"躍升程序"，為創造力的方法學(程序架構)，應用視覺刺激(例如，可激發靈感與想像力的畫作、影音作品)以產生明確、具創造力的專注焦點，藉此激發想法、點子、創意。躍升程序有助於創造力的孕育；激發團隊、組織內外「利益相關者」的想像力與行動力。

"躍升程序"於6個不同的階段運作：首先，識別、確認、界定問題。其次，將此問題轉變成具創造力的專注焦點。第三，"躍升程序"的主持人須於圖像資料庫中隨機選擇一幅可激發靈感與想像力的畫作或一項影音作品並且對其作完整地描述。第四，參與者(例如，「利益相關者」)與主持人必須將畫作或影音作品的描述與創造力的專注焦點作聯結。第五，在上述程序之後，將所誘導、引發的想法、點子、創意歷經一段時間的沈澱、醞釀。第六，對沈澱後、具創造力的想法、點子、創意作裁奪，以為行動的依據。

"躍升程序"因其潛在、引人注目的誘發力量，適用於孕育團隊創造力，激發、凝聚想像

力，建立願景，強化行動力並在其他類似的領域中應用；此外，應謹慎地執行此程序以獲致預期的結果。

#### 4.1 研討單元

“躍升程序”將團隊創造力於不同階段的研討單元中激發、誘導出來：參與者最初透過想像一個理想的團隊或組織所處的烏托邦情境而啟動此程序，此程序最終收斂於發展、提出具體和實際的建議。相關的作法是將激發創造力的研討單元區分為“集思廣益”的分歧發展部分（瀏覽、腦力激盪）和“收斂”的聚焦專注部分（分析、決定）。

例如，可根據工作小組的實際運作與互動來調整修正此“躍升程序”中研討單元的內容：前兩次激發創造力的研討單元，專注於想法的產生、發展與數量；而第3次（最後一次）激發創造力的研討單元則專注於想法的收斂與實際的應用性分析。

## 五、“軟絲”團隊的架構

隱喻的使用有助於下列洞察力的產生（Morgan, 1997）：(1)組織、團隊相關的性質和(2)組織、團隊設計、管理的模式。而軟絲的有機隱喻，則強調開放對於組織、團隊所存在的環境的重要性。因此，“軟絲”的開放性，拓展強化了團隊、組織所需的知識基礎；發現與傳達革新、創意價值的新途徑；激勵、更新團隊創造力與行動力。（圖一）

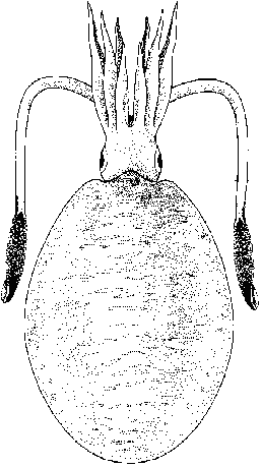
以“軟絲”為團隊的隱喻，主要是因為它的一個關鍵能力應為：消化、吸收並轉化所有相關的資訊，以確保生存和連續性。

“軟絲”團隊的定義：透明柔軟，彈性靈活，多重互動管道（具吸盤的多重爪），可及性（分佈各處），適應性強，尋求差異、多元、包容並且促進合作、美和快樂。

#### 5.1 “軟絲”團隊的描述

“軟絲”所引發的意象，使人聯想起易於接受的隱喻：如同有機、生物體般的團隊、組織。不同於盛行的觀點（即團隊、組織獨立於社會和自然環境之外），有機、生物體的觀點，強調團隊、組織依賴周遭環境而獲得各類支援的事實。此共生的洞察力（生命共同體），為永續團隊、組織的基本概念並充分、適切地說明團隊、組織與社會、自然環境應有的關係：在連續的互動（具吸盤的多重爪）過程當中，經常的探索（可及性 / 分佈各處）並且適應變化的條件（適應性強的）。為了滿足環境的要求（特別是環境若為不確定和混亂的）以利永續發展、生存，團隊、組織需要革新（追求對差異、多元的包容）。不過，本文所探討的團隊、組織不僅專注於發展、生存更應具責任感；在這層意義上，“軟絲”團隊應該對其所屬的社會、實質系統的改善，有所貢獻。此意謂著調和團隊、組織及與其互動的人類之間相互的需要。團隊、組織為“軟絲”的觀點和當下廣泛流行的觀點（忽略人類勞動、工作的社會面向）形成對比並強調下列事實：團隊、組織必須促進各層級員工可學習發展的機會、條件與建立團隊、組織內與外的關係（合作）。同時，“軟絲”的架構也強調任何團隊、組織的終極目的不應只是發展、生存、獲利而是改善人類的生活（美和快樂）。

圖一 “軟絲”(Smart Silk) 團隊的價值與原則

 <p>圖片來源： (<a href="http://www.fao.org/docrep/t0726e/t0726e0c.htm">www.fao.org/docrep/t0726e/t0726e0c.htm</a>) accessed 03 April 2006.</p>	<p><b>“軟絲”團隊與環境的關係</b></p> <p>”永續生存環境（與環境合一）”  “以開放的心胸從事對話”  “坦率和真誠”  “具協力、互助的態度”  “追求獨特、不同”</p>
	<p><b>“軟絲”團隊的架構</b></p> <p>“基於功績、價值的權力”  “具協力、互助的態度”  “在團隊中工作的能力與執行力”  “具備恆常的探究、質疑的態度”  “具健全的雄心，追求卓越、表現傑出”  “體會美妙和散佈快樂”</p>
	<p><b>革新</b></p> <p>“瞭解、追求與包容不同、獨特與多樣性”  “將自然作為靈感、啟發的基本來源”  “促進創造力，試誤法和革新”  “放下學習、重新歸零和允許犯錯是學習過程的一部分”  “視革新為人人所關注之事並且用以改善環境”</p>

## 六、結論

本文所歸納的團隊創造力、革新與永續發展的特性為現有的管理文獻所支持。一些針對管理、人、結構、系統所提出的行動方案已在革新的團隊、組織中實施；而其他的方案則可被視為增益永續創造力、革新的主張。不過，於文獻中，鑑於創新常從工具主義的觀點作一般性地探討，“軟絲”團隊創造力的架構則引介了規範性的觀點。

許多研究顯示，具備多元差異、合作和靈活彈性的團隊、組織，改善了革新的成果；而基於程序架構下所激發的團隊創造力，對效率與競爭力有正面影響（Camelo-Ordaz et al., 2005）。然而，人們於團隊、組織範圍內、外的需求和願望，迄今則較少予以關注。

本文所提出的“軟絲”團隊創造力的架構則建議：為了促進全體「利益相關者」的福祉，革新應包含倫理的考量。

但是，如同摩爾根的警語，在團隊組織、管理的研究中，任何有價值、具洞察力的理論或者觀點，仍有可能失之偏頗、誤導、資訊不全（Morgan, 1986）。

在這層意義裡，本文欲進一步說明：“軟絲”團隊創造力的架構僅是各類架構中的一種，而非唯一的架構。在不同的程序中，不同的作者會提出不同的架構。縱然其他架構和本研究所提出的大多數價值和原則一致，不同的作者會就所探討的架構列舉獨特、關鍵的要素，以實現其對革新和永續團隊、組織的個人洞見。

本文以激發創造力的程序，來發展此“軟絲”架構 -- 使團隊成員能夠跳脫、克服傾向於束制人們思考範圍的障礙。

最後，強調多元架構與強調致力於理想視野的"軟絲"架構是同樣重要的。因此，"軟絲"架構不能被視為規範、強制性的；相反地，此架構必須適應各團隊、組織的條件與具體特點。最後，達成革新與形塑永續團隊沒有神奇的公式或"最好"的方法。關鍵為管理階層所支持的價值與團隊、組織內部的革新行動，應避免兩者之間所產生的歧異與不一致性。

【本文感謝臺北捷運工程局機電系統工程處林主任秘書志忠審查】

## 參考文獻

1. Ashkenas, R. (1998) Real innovation knows no boundaries. *Journal for Quality & Participation*, 21 (6), 34-37.
2. Bantel, K.A. and Jackson, S. (1989) Top management and innovation in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10 (special issue), 107-124.
3. Bassett-Jones, N. (2005) The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14 (2), 169-175.
4. Camelo-Ordaz, C., Hernandez-Lara, A.B. and Valle-Cabrera, R. (2005) The relationship between top management teams and innovative capacity in companies. *Journal of Management Development*, 24 (8), 683-705.
5. Chesbrough, H.W. (2003) The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44 (3), 35-41.
6. Cohen, W.M. and Levinthal, D.A. (1990) Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35 (1), 128-152.
7. Cox, T. and Blake, H. (1991) Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5 (3), 45-56.
8. Daellenbach, U.S. and McCarthy, A.M. (1999) Commitment to innovation: The impact of top management team characteristics. *R & D Management*, 29 (3), 199-208.
9. De Geus, A. (1997) *The Living Company*, Harvard Business School Press, Boston.
10. De Leede, J. and Looise, J.K. (2005) Innovation and HRM: Towards an integrated framework. *Creativity & Innovation Management*, 14 (2), 108-117.
11. Freel, M.S. (2005) Patterns of innovation and skills in small firms. *Technovation*, 25 (2), 123-134.
12. Georgsdottir, A.S. and Getz, I. (2004) How flexibility facilitates innovation and ways to manage it in organisations. *Creativity and Innovation Management*, 13 (3), 166-175.

13. Gladwin, T.N., Kenelly, J.J. and Krause, T. (1995) Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, 20 (4), 874-907.
14. Hall, J. and Vredenburg, H. (2003) The challenges of innovating for sustainable development. *Sloan Management Review*, 45 (1), 61-68.
15. Hart, S.L. and Milstein, M.B. (1999) Global sustainability and the creative destruction of industries. *Sloan Management Review*, 41 (1), 23-33.
16. Iles, P. and Hayers, P.K. (1997) Managing diversity in transnational project teams. *Journal of Management Psychology*, 12 (2), 95-117.
17. Lawson, B. and Samson, D. (2001) Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5 (3), 377-400.
18. Leiponen, A. (2005) Skills and innovation. *International Journal of Industrial Organization*, 23 (5/6), 303-323.
19. Liedtka, J.M. (1996) Collaborating across lines of business for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 10 (2), 20-34.
20. Morgan, G. (1997) *Images of Organization*, 2nd edition, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
21. Ozsomer, A., Calantone, R.J and Di Benedetto, A. (1997) What makes firms more innovative? A look at organizational and environmental factors. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 12 (6), 400-416.
22. Rodriguez, M.A., Ricart, J.E. and Sanchez, P. (2002) Sustainable development and the sustainability of competitive advantage: A dynamic and sustainable view of the firm. *Creativity and Innovation Management*, 11 (3), 135-146.
23. Rosenfeld, S.A. (1996) Does cooperation enhance competitiveness? Assessing the impact of inter-firm collaboration. *Research Policy*, 25 (2), 247-263.
24. Sawhney, M. and Prandelli, E. (2000) Communities of creation: managing distributed innovation in turbulent markets. *California Management Review*, 42 (4), 24-54.
25. Searle, R.H. and Ball, K.S. (2003) Supporting innovation through HR policy: evidence from the UK. *Creativity & Innovation Management*, 12(1), 50-62.
26. Shipton, H., Fay, D., West, M., Patterson, M. and Birdi, K. (2005) Managing people to promote innovation. *Creativity & Innovation Management*, 14 (2), 118-128.

- 
- 27.Senge, P.M and Carstedt, G. (2001) Innovating our way to the next industrial revolution. MIT *Sloan Management Review*, 42 (2), 24-38.
- 28.Tether, C.S. (2002) Who co-operates for innovation, and why - an empirical analysis. *Research Policy*, 31 (6), 947-967.
- 29.Thompson, L. (2003) Improving the creativity of organizational work groups. *Academy of Management Executive*, 17 (1), 96-109.
- 30.Verdu-Jover, A.J., Llorens-Montes, J.F. and Garcia-Morales, V.J. (2005) Flexibility, fit and innovative capacity: an empirical examination. *International Journal of Technology Management*, 30 (1/2), 131-146.
- 31.Von Stamm, B. (2004) Collaboration with other firms and customers: innovation's secret weapon. *Strategy and Leadership*, 32 (3), 16-20.