

第六章 結論與建議

第一節 研究結論

本研究以一個管理的角度出發，經由對於創新團隊的觀察，來分析如組織與團隊如何運作以及如何領導創新產生，更容易激發出創新團隊的創意產生。經由本研究的發現，出色的創新團隊在組織、領導者價值觀以及創意產生的過程中，有一些共同的元素與特徵，正如 Dorothy Leonard 與 Walter Swap 所提出的「團隊創意是可以藉由管理來引導與激發的」；因此，本研究藉由團隊組織、領導者與創意產生過程中觀察、歸納出色創新團隊的特徵與要素、以期對於後續團隊創意有所共獻。

一、來自於團隊創意的啟發

(一) 創新型組織與多元價值，有助於團隊創意的產生且更容易

在變動的環境下生存

本結論是綜合【研究發現 1】、【研究發現 2-7】與【研究發現 2-8】所得出的結論。根據 Mintzberg 的組織理論，創新型的組織是經由「草根」模式形成策略，也就是鼓勵引發組織中的多元價值，組織中經由不斷的學習與協同合作，產生新的價值與策略。

本研究發現，劇團採用偏向創新型的組織，其內部的多元價值與共圖創意也較多，事實上，團隊的組織與團隊創意走向是會相互影響的，一個重視組織中多元價值的團隊，自然會較為偏向創新型的組織；然而，領導者本身擁有多種專長的團隊，卻不一定會走向創新型的組織，因此，除了領導者本身的技能以外，對於團隊中的多元價值的重視，是影響團隊創意產生的一大因素。

此外，當組織在面對不確定的外在環境之下，單一的創意與價值觀的發展，雖然便於管理，但是，若是此單一價值已不符合目前環境所需，則單一價值的組織容易遭環境淘汰。因此，唯有容許組織中多元價值發展，才能夠在變動的環境中，依然保有一席之地。

本研究的劇團個案中，屏風表演班與當代傳奇劇場這兩個劇團中，單一價值與組織中的使命感，為該組織的命脈，而若是市場能夠接受這類型的表演，則組織可能生存無虞，但是，一旦市場改變，環境改變，這兩個劇團在價值觀上無法順應時代潮流，則會成為變動環境的犧牲品。因此，不斷的激發組織中的團隊創意，並容許多元價值的存在，成為組織在面對不確定環境下的最好因應方式。

（二）塑造鼓勵創新與冒險的組織價值觀

基於【研究發現 3-1】與【研究發現 3-2】，要使成員願意貢獻其所擁有的內隱知識，首先必須要讓團隊成員瞭解，貢獻他身上的獨特知識與思考方式，對於團隊創意是有幫助的，並且相信一個人的思考可以改變整格組織創意走向。

因此，若是組織中鼓勵成員提出創意，用不同的思考方式，並鼓勵冒險以及從失敗中學習的組織文化，則團隊成員願意貢獻個人創意與知識的意願與比例也較高，在這樣的組織中，當團隊成員提出不同的意見時，會感受到較高的心裡安全狀態，因此，團隊成員也會比較願意貢獻個人的知識與創意。

（三）團隊成員擁有厚基的領域知識

根據【研究發現 2-1】與【研究發現 2-4】可以發現，創意不是一種憑空想像的過程，正如我們可以站在大師的肩膀上看世界一般，對於該領域知識的深厚瞭解，是創意產生的第一步。因此，劇團在選擇創意團隊成員時，必須先考慮領域知識與經驗，也就是，團隊創意的成員必須要擁有該領域創意產生該有的領域知識，如此一來，團隊創意的功能才能發揮。

根據本研究的發現，對於劇團的創意產生來說，其領域知識包括個人生活經驗、閱讀而來的知識、日常生活的觀察、對於名著作的閱讀與瞭解。這些都是對於劇團創意有幫助的領域知識。

(四) 具高度內在動機團隊成員，有助於激發團隊創意的產生

綜合【研究發現 4-1】、【研究發現 4-2】與【研究發現 4-3】的研究，引發創意產生的動機有內在與外在動機，本研究於研究發現中指出，內在與外在動機的差異在於個人是否對於這個工作與創意樂在其中，對於樂趣的需求是否有被滿足。而根據上述的發現，劇團中的多數成員對於戲劇創作的熱情是他們參與的主要因素，而在訪談過程中，他們也也到關於被他們肯定的需求，但這些需求都是起源於對戲劇創作的熱情，因此，在劇團中的內在動機是促使他們不斷創作的最大動力。除此之外，外在動機也是不可或缺，但是，劇團的薪水一向不高，由於外在激勵的不足，對於劇團創作人原來來說，強大的內在動機更是他們持續下去的動力。

根據 Amabile 的內在動機理論，具高度內在動機的成員，對於以新的方式解決問題有較高的熱情，且比較會採用有創意的方式解決問題。而在本研究中也發現，具高度內在動機的團隊成員，比較會提出新的方式來演出，或是對劇本的創作內容提出新的創意，因此，在創新團隊中，成員具有越高的內在動機，對於劇本的創作與演出的執行上，則更容易有更多不同的意見，可引發多元的價值；此外，據高內在動機的團隊成員愈多，則團隊中也愈能激發出不同的創新與創意。

那劇團要如何才能引發劇團成員有更高的創作內在動機，成為組織創新的一大課題，給予員工自主權，鼓勵創新的價值與組織文化都是過去學者所強調的。

但在劇團中，劇團的價值觀多半是由領導人塑造，因此，劇團團長或藝術總監是左右劇團創意走向的領導人，而其對於創意成員的態度，也會影響成員的內在動機。

因此，內在動機雖有部分來自於個人的熱情與興趣，但是，Amabile 也認為，良好的創新管理技能可以引發更高的創作內在動機，並進一步影響品質，因此，高的內在動機是可以培養與引發，而本研究也認為這與這個劇團組織中的氛圍有關，因此，掌握大方向，而讓團隊成員去激發與創造內容，能夠讓團隊成員的內在動機更高，更能夠持續不斷的投入創新的

創造。

二、對於團隊領導者的觀察

(一) 出色的創新多半來自於擁有兩種專長以上的領導者的領導

【研究發現 3-3】中指出，擁有兩種專長以上的 A 型人可以遊走在兩種專長之間(Dorothy Leonard-Barton, 1995)，若是管理者則利於與其他人溝通，而再創新的方向上，也可以與擁有一種專長與其他基本技能的 T 型人有所不同，也就是說，擁有兩種專長以上的 A 型人擁有兩種以上的認知風格，在遊走不同專業與溝通之中，更容易產生創新的成果。

本研究發現，擁有兩種不同專長的領導者，其團隊的的創意走向多半會融合兩種以上不同的風格，而產生創新的表演形式，而在這種融合的創新風格中，團隊領導者必須擁有這兩種以上的專長，才能在這兩種不同類型的成員中溝通與協調，成功的領導團隊創新的走向。

(二) 領導者在團隊中鼓勵多元價值

【研究發現 3-1】與【研究發現 3-2】中發現，基於 Mintzberg 的組織理論，創新型的組織能夠鼓勵引發團隊中的多元價值，因此，可以讓團隊成為一個多元價值結合的團隊，以產生更多的創新與創意。而如何讓組織成為一個擁有多元價值的團隊，本研究發現，在創意的管理與領導上，創意領導人的領導風格，以及其是否能夠容忍並鼓勵組織中存在多元價值，是決定組織是否朝向創新與團體創意的方向的重要的要素。

由於組織文化的塑造通常與領導人的價值觀有很高的關連性，而領導人的價值觀是否重視組織中的多元價值呈現，則是團隊創意是否能夠有效發揮的重點。

根據本研究的發現，在領導人比較偏好團隊中存在不同價值的劇團中，其團隊成員也比較願意貢獻其個人意見，而團隊成員有效的互動與交流彼此的創意與知識後，團隊創意也能有不同的風貌。此外，團隊創意所

呈現出來的風格會有比較多變化，且可以整合不同價值在同一個演出中。

此外，創意不是個人的，是團隊的，因此，團隊中的多元價值越高，越能激發出獨特的創意產生。

三、創意產生過程中的啟發

(一) 知識權與決策權結合，有助於創意的產生

【研究發現 2-13】中提到，在集體創作的團隊中，多半有知識權與決策權結合的傾向，一般多由導演與編劇決定的戲劇走向，在集體創作中，是可以經由與團隊成員(演員、製作人、舞台與燈光設計...等)的溝通，而有所改變，而非僅由導演或編劇決定整個戲劇創作的走向；這種讓部分的決策權與知識權集合，提昇了成員對於創新的內在動機，有助於讓團隊的成員更願意提供其內隱知識與生活經驗，有助於多元的團隊創意產生。

(二) 密集的排練與時間壓力有助於開展及整合期的創意產生

根據【研究發現 2-12】，在創意產生的過程中，若是劇團將排練的時間分散的很開，則每次排練之前，都需要有暖場的時間，讓演員與導演都能夠進入狀況，因此，多數的創新團隊在進行團隊創意的激發過程中，都會盡量將排練的時間能夠密集在演出前的四個月左右；根據 Amabile 的時間壓力與創造力的理論指出，在某些情境下，時間壓力有助於讓創意成員能夠集中精神，專注於眼前的事務，而不被打斷，在這樣的情況下，時間壓力有助於建立一個專注的時間與空間給劇團成員，在這幾月中利用這樣的時間壓力讓團隊成員專注於創作以及用新的方式解決問題，對於團隊創意可說是一種助力。

(三) 團隊集體創作的開展期，團隊的成員相處排練時間長，有

助於內隱知識的交流與多元創意產生

基於【研究發現 2-9】的發現，Nonaka 與 Takeuchi 提出的知識創造

的四種轉換方式，其中內隱知識的交流是需要最多人與人之間的相處與交流才能完成，而在劇團的集體創作中，團隊成員在開展期中的相處時間愈長，愈有助於內隱知識的交流，而其內隱知識包括個人的經驗、生活中的觀察以及對具劇本內容的創意，包括導演與編劇，也需要藉由這樣的開展期，使團隊成員產生內隱知識的交流(Nonaka 與 Takeuchi 稱此知識轉換為共同化)，以創作出更為多元創意的經驗融合的戲劇創作，因此，劇團若採行集體創意時，開展期較長，且讓團隊成員想處排練時間較長，有助於內隱知識的交流，而如此則能更進一步能激發多元創意的產生。

(四) 出色的創意有賴於日常生活的觀察與知識的厚積

【研究發現 2-1】中有提到，絕大多數的戲劇創作的準備期幾乎都超過一年，甚至更長，而在準備期的創作多但由編劇或導演一人構思，其創作的構想有些是來自於現實生活的諷刺、對於某一個主題的風行與長期的興趣、改編國外的劇本，抑或是上一齣戲或是其他的事件所引發的一連串聯想。

由此可知，在準備期的創作構思多半來自於日常生活的與知識的累積，因此，對生活週遭的敏感度以及多元知識的累積，是導演或編劇能夠有一個好的創意大綱與構思的重要因素。

此外，本研究也發現，當團隊成員必須於集體創作時貢獻自己的經驗與知識時，除了信任度以外，演員對日常生活的觀察以及多元知識的累積多寡，是能否有一個出色的團隊創意的關鍵要素。

(五) 長期與特定成員合作，有助於降低創新的溝通成本

綜合【研究發現 2-3】與【研究發現 2-5】，多數的劇團都會有高比例的長期合作成員，對於劇團來說，由於演出前的排練時間通常只有四個月左右，因此，與與特定成員合作，不但可以降低創新時的溝通成本，也有更多的時間可以激發出更多的創意，亦或使創新的過程更有效率。

不過，根據 Dorothy Leonard-Barton 的理論，長期合作的成員也可能造成固定的合作模式，以至於不容易產生新的創意，而成為僵固的組織；

因此，多數的劇團在長期合作的成員之外，也會加入一些新成員，為團隊帶來新的刺激與新的解決問題的模式，就如同 Dorothy Leonard-Barton 在知識創新之泉中所提到「新的要素的增加，可以為組織加入新的觀點與解決問題的模式」。

四、對於劇團經營的啟發

一般的企業通常只著重於獲利，而對於劇團來說，除了獲利以外，更重要的是一部作品所產生的藝術價值或是說能夠影響社會的層面有多大，因此，在討論劇團經營的同時，不能只討論劇團的獲利，還必須同時兼顧其創作的藝術價值、社會評價以及這樣的創作對於社會的文化與精神生活的提昇有多高。

而劇團如何在經營上，同時兼顧生存與藝術價值的展現，以及社會精神文化的提昇，本研究根據個案中的發現，歸納幾個可行的經營方向，以期對目前的劇團經營以及未來的人才培養有所貢獻：

(一) 善用並培養兼具藝術與管理專長的 A 型人才

在【研究發現 3-3】中有提到，台灣的劇團目前的經營方式，多半還是無法跳脫傳統手工業的經營方式，從事行銷、管理與經營的人員多半是學藝術出身，而非與工作相關的專業，這樣的經營方式會增加劇團的嘗試成本與訓練成本，而這樣的經營方式，會使得劇團規模無法擴大，也無法運用企業專業管理模式。

所以，對於劇團來說，採用藝術教育背景的人才做行銷宣傳、劇團管理與財務，對於劇團來說，反而增加了劇團的訓練成本，而這些人也無法運用相關的管理專業專業知識在劇團營運上，也會使得劇團的經營作法無法跳脫藝術人的想法。

但是，要劇團直接採用具有管理專長的人才，反而也會因為對於該產業的不熟悉，而有進入的障礙，因此，增加藝術與企業管理領域的接觸，並培養具有藝術與管理兩種專長的 A 型人，對於未來的劇團經營可以帶來更大的效益。

在本個案中，相聲瓦舍的團長馮翊綱就強調，相聲瓦舍的劇團成員都是專業人才，劇團內的會計在進劇團之前，就已經是從事會計工作，劇團內的財務之前也在銀行工作多年，做行銷宣傳的也是進劇團前就有相關工作經驗，除此之外，她們本身也是對戲劇有所興趣，並多有涉獵，而這樣的專業劇團經營成員，也讓馮翊綱認為可以更放心的從事創作。

目前國立藝術大學也成立了藝術管理學系，其目的即是想培養兼具藝術與管理專長的人才，以期使藝術團隊的經營能夠擁有新的風貌。

（二）雙領導的搭配，有助於兼具創新與劇團經營

【研究發現 3-3】中有提到 A 型人才的重要性，而對於許多劇團來說，除了要有兼具兩種專長的經營團隊之外，還可以藉由雙領導的搭配，來補足彼此的知識領域不足之處。可惜的是，目前多數的劇團中的雙領導，通常由劇團領導者的妻子擔任，而兩個領導者的知識領域也重疊太多，多半都為國立藝術學院畢業，容易產生再學習與相處上的僵固性，不易產生新的創意出現。

因此，對於劇團來說，類似電影產業的雙領導，有助於同時達成劇團的專業經營與劇本內容的創新與創意，並且要領導者成為擁有兩種專長的 A 型人，其實不是很容易，因此，雙領導的搭配，有助於對於另一經營或製作能力不足的創意領導者，可以在創新與創意上盡情發揮。

（三）創新所創造的市場價值與社會價值

【研究發現 5-1】中提到不同的創新核心能力，會導致不同的創新走向，而其市場價值與社會價值也有所不同。就本研究的個案來，創新不一定是票房的保證，但卻可以帶來市場價值；從過去的例子來看，新的創作比傳統類型的劇目，其獲利的成長幅度更高，但是眾多創新中，並非每一件都能成功，因此，創新之外還要與市場配合。而創新也是需要冒險的，相聲瓦舍在「東廠僅一位」時，就採用了許多與過去相聲不同的表現手法，果陀劇場的「一場巨匯」使得舞台上的演出形式更多元化，而降低風險的方法則是，運用好的經營與宣傳模式，將產品運作與推廣出去，讓創新的

成果可以被看見。

此外，對於從事文化創意產業的創作者來說，表演藝術不只是產業，他們並不只是在經營，還有更大的創作理念與社會價值在其中；每個國家與社會都需要文化與藝術的滋潤，因此，除了票房之外，研究與觀察表演藝術團隊時，其對於社會的影響以及文化價值的共貢獻也是一個重點。

創新的產生是可以影響社會，帶來社會價值的，表演工作坊的相聲劇以及相聲瓦舍，讓傳統技藝—相聲，有了新的風貌，重新得到社會大眾的重視；當代傳奇劇場結合京劇與現代戲劇，讓更多的觀眾接觸到京劇，也為京劇與現代戲劇創造更多可能；許多創作內容上的創新也引發社會更視家庭或人與人之間的溝通與互動，因此，對於表演藝術團體來說，創新的目標與衡量，除了市場價值外，還有更多的是對於社會價值的影響。

本研究是以管理的角度出發，對劇團的創新與創意過程作全面性的分析，以從中找到出色創新團隊的特質，有助於引發與創造下一個創新的產生。本研究在文獻查考中，發現一些關於某些導演的文本創作來源與集體創作的來源與實踐等研究，如郭珮霖（1997）、蔡宜真（2000）與華慧瑩（1997）...等，但透過本研究的分析與歸納，使得關心現代劇團創作與經營的人，能夠對創新劇團有更多的認識，並經由全面性的團隊創新創造過程的研究，歸納分析出色團隊的特質，給予所有的創新劇團建議，以助於下一個創新的產生；此外，藉由這樣的研究，使得創新與創意過程對於管理界來說，不再只是一個創意的黑箱，而是與如同一般產業，有一個創意開發與執行的過程可以分析與研究。

本研究對於表演藝術劇團的貢獻，來自於對於出色創新團隊的觀察與建議，而這樣對於劇團創新的全面性建議：包括創新的過程、創新團隊的互動、團隊領導者的特質、團隊文化與價值觀的建立...等，給予劇團一個全面而完整的建議，以利於下一個創新團隊或是創意的產生。此外，更透過這樣的分析，讓管理界對於看起來像是個人創意的劇團，對其團隊創意面向，有更進一步的了解，期望未來能夠結合管理者的長才與文化藝術創作者的創意，共同發展文化藝術產業，讓台灣的文化藝術產業也能聞名國際舞台。

第二節 後續研究建議

一、創意過程剖析與長期觀察

由於創意的過程十分的混雜，雖然本研究藉由 Dorothy Leonard 將創意過程分開剖析，但是對於創意過程中的孵化過程、以及創意的機會等兩個階段，但是，由於本研究是採用訪談個案方式，因此，只藉由個案來瞭解創意產生過程，難免有些細節無法觀察到。

因此，對於觀察創意過程來說，較好的研究方法是長期直接觀察團隊創意創生的過程，而不是由其他人的側面想法來瞭解。此外，在訪談中，由於時間與成本問題，因此，多半是由領導人方面來瞭解創意產生過程，對於劇團成員的想法與互動上，著眼點較少，然而，一個完整的創意團隊研究應同從團隊領導人與成員的角度來觀察，這也是未來後續研究可以繼續的方向，與努力的目標。

二、以企業管理角度看文化創意產業的供給面

過去在企業管理界研究文化產業的比例很低，對於文化產業來說，其專業的管理制度也並未建立，這對於未來台灣發展文化創意產業是一個不利因素。台灣的文化產業目前仍然脫離不了傳統手工業或是台灣小企業的經營方式，未來企業管理專業的介入，能夠讓劇團在創新上更有效率與方法，對於文化創意產業的發展是一項助力。

因此，對於未來的企業管理界研究者，應針對創意產生與創新經營上持續深入研究，而不應只是討論市場的需求面，應該回頭討論文化創意產業的供給面，而不是只討論消費者偏好等的需求面。為了讓文化創意產業能夠成長與持續不斷的發展，企業化經營是一項不可或缺的一項要素。

創意文化產業的創新開發與管理的相關研究不足，而無法對於劇團的經營方式與創意產品開發方式有所建議，期望在未來研究中可以朝這方面努力，以其對於未來的創意文化產業發展有所建議與貢獻。

三、國內關於文化資源的統計資料的缺乏

本研究在搜尋劇團各項資料時，發現文建會中的各劇團詳細資料，只有民國 85 年發行的資料，而其中統計也只統計到民國 82 年。這顯示出關於文化資產的研究與統計不足，而誓言要發展內容產業的政府，其文化產業的主管機關，連對於文化表演事業的團體資料都不足，對於這方面的研究十分不利，也使得其他的研究者需要多花很多的資源去找尋這方面的資料。因此，後續的文化產業基礎研究與統計，對於未來的研究是一個重要的基礎。