

第六章 研究結論與建議

第一節 研究結論

壹、對於團隊領導者的觀察

從研究中發現創意團隊領導者是受到高度內在動機所驅動，而執著於投入其所關注的焦點之中。而且創意團隊領導者具有矛盾的特質，能在兩種極端的個性之中遊走迅速轉換。

同時具備多樣專長，可以藉此與不同功能的專業人員互相溝通進行整合。更重要的一點在於，出色的創意團隊領導者願意賦予成員創作空間，並將團隊成員視作為藝術家與創作者，讓團隊成員貢獻更多的創意，以培育全創作主義的團隊。

貳、創意團隊之啟發

一、團隊創意的激發

從研究中發現，由於創意團隊的成員必須藉由密切地合作，頻繁地相互調整才能進行創作。在這樣的情況之下，會多採用過去已經合作過的成員，如此可以減少溝通的時間，並可讓團隊成員創意參與程度較高。

但是如果當團隊合作時間過長時，都維持固定的合作伙伴而不加以變化，時間一久。反而有可能造成僵化、創意無法發揮的情況，團隊創新成果反而會因為團隊僵化而變得較差。

因此團隊組成的多樣性有助於團隊創意摩擦與刺激，藉由不同心智彼此交互爭輝，讓開明、有創意的眾人集合心力，提出更有趣而更複雜的想法，以激發出更出色的創意成果。

從個案發現，這些出色的團隊雖然有固定的合作伙伴，但是通常會每隔幾部作品便由並非完全相同的成員組成，這樣的好處在於一方面可以兼顧到有過去合作經驗的成員，默契已經建立，在合作上可以會減少磨合的

時間；另一方面，透過變化的合作成員，可以讓團隊加入不同的角度。

二、創意團隊決策權與知識權相結合

Jensen 及 Meckling (1998) 認為知識移轉成本的高低，決定產權與決策權在組織成員間的配置。當移動知識成本比較低的時候，應該移動知識，當移動知識成本較高時，應移動決策權。

由於創意團隊的創作活動，通常必須具備特有的專質性知識與技能，例如攝影師、美術設計、服裝設計等工作人員。他們必須具備專業能力與技巧，並且根據創作的主题與風格進行研究設計。所以他們通常需要針對特定的主题進行研究與投入心力，並在特定的地點進行創作及演出。因為這些演出及工作人員擁有較高的專質性知識，根據 Jensen 與 Meckling (1998) 的看法，在訓練導演或是製片擁有各個設計人員（例如攝影、美術設計、配樂等等）專業能力的成本比將決策權移轉給設計人員的成本高時，應該要將決策權下放到這些具有知識權的創作人員。並依據創作人員過往表現來評定創作人員的知識權多寡。使得決策權能與知識權合一，讓創新成果更加出色。

三、決策模式的不同

Mintzberg 與 Westley (2001) 他們兩人觀察到在現實生活中是充滿混亂，有許多看似不合理性的決策模式，但實際上比我們以合乎邏輯的思考方式進行決策看起來卻為合理。因此他們提出另外兩種決策模式：

1. 以洞察為主 (Seeing first)：準備 醞釀 啟發 驗證；

經由個案觀察發現，需要進行跨疆界溝通，將多種元素組合形成創意解答的問題解決，較適用於洞察為主的決策模式。這意味著準備與醞釀的重要性，也就是說創意的發揮實際上植根於個人過去知識與經驗的累積。可以從個案中發現，在選擇創作主题時，通常是經由一段時間的準備及醞釀。舉例來說，林懷民平常有閱讀的習慣；蔡明亮則是喜歡去逛市場，作人物的紀錄，有時候甚至會拿著攝影機隨意的拍攝；張艾嘉則是每天會從報章雜誌及新聞當中收集故事，剪報整理起來，偶而會從裡頭尋找到些許的靈感，而進一步發展出劇本；林正盛則是藉由平常對人的觀察，對自己

的反省，並藉由閱讀、寫作，來累積自己的創作能量；侯孝賢也是透過平常對人事物的觀察與反省，透過與朋友之間的對話，累積創作電影的靈感。

2. 以實行為主 (Doing first): 進行演出 選擇 保留。

處在新穎且令人困惑的情境或是結構複雜的情形之下，則必須仰賴以實行為主的決策模式。就像是沒有工匠會先思考幾天，才開始進行工作，工匠的心思會隨著自己的雙手，一直不斷運作著。創意團隊也是如此，通常會去做了之後，再慢慢修正。

四、溝通與協調

正如 Mintzberg (2000) 所提及的創新型組織一樣，這些創意團隊在溝通上，必須藉由相互調適來進行協調，因此著重人與人之間面對面的溝通。除此之外，還有其他的方式可以促進溝通的進行，例如在進行整合性思考時，利用實驗（排練）和原型試製（劇本、肢體動作、綵排、道具）作為溝通對話的橋樑。

此外，中階經理人（例如雲門舞集的排練指導或是電影創作團隊中較為資深的成員）在溝通與協調上，扮演語言轉譯及聯絡溝通的角色。

五、教育與訓練

創新團隊的教育訓練通常需要藉由一邊工作一邊學習，才能培養出實務經驗，因此在課堂上的培訓並不適用。因為與具體操作、機械、工作團隊和在一般的工作場所的氣氛相聯繫的專用性特徵可能無法在教室中複製出來。除非處在操作環境中，否則無法描述、演出或以其他方式傳授這類訊息，因此邊做邊教有助於邊做邊學過程。所以創意團隊是透過做中學及師徒制的方式進行經驗的傳承。

六、傑出的創意團隊具有雙領導的現象

令人值得注意是創意產業中存在著雙領導人的現象，也就是說其中一人主司創意的發揮運作，而另一人扮演專案經理的角色，在危機或是問題出現時，會視問題類型由其中一方出面領導。

而兩者之間的觀點互補，但是卻又互相拉扯糾結，雖然擔負著同樣的

領導地位，可是彼此的工作內涵既統一又顯得矛盾。就如同電影拍攝團隊中，導演偏重影片的藝術創作，製片則偏重電影拍攝的行政效能管理。但是要創作最終的成果就有賴於雙方互相合作。

參、對創意過程的啟示

一、創作題材的選擇

從個案中觀察，這些出色的創意團隊，最大的特點在於創作題材的選擇上多具獨創性，並與自身生活經驗與社會環境相結合。也就是說創意是來自於生命中歷練與生活中的體驗，而且再透過所受過的訓練或領域相關知識與技能，發展出與文化環境語言高度鑲嵌具有特色的題材。因為不同所以充滿創意奇想、洋溢歡笑樂趣。藉由多面相的觀念衝擊，迸發出創意的火花，在創意產業裡，是以原創性最為可貴。

而在全球化的浪潮之下，唯有發展出地方本土的特色，才能夠與眾不同，創意也才具有獨特性。從個案中得知，《行草》是融合了東方書法，並透過太極、拳術等肢體動作，創造出具有東方特色的舞蹈；《你那邊幾點》則是對死亡、孤寂與疏離作為創作題材，藉由台北—巴黎兩地，拉出了時間空間的距離；《千禧曼波》則是侯孝賢導演紀錄台北變化的故事，透過年輕女孩的故事反映現代台北。這些題材與語言文化互相結合，而且具有其獨特之處，因此在個案最終的創意成果都獲得了不錯的肯定。

二、創意過程的準備

在專案正式展開前進行事前的準備工作有助於專案的進行。從個案觀察得知，透過前製作業的計畫，除了讓團隊運作更為順暢之外，更可以減少試驗各種活動最佳程序的額外步驟，使得創意收斂和發散的特有週期性循環加快。並使得參與者從專案計畫中學習到更多的經驗，這些都能改善發展過程的速度與最終產品的品質。

肆、對創意團隊之建議

在本研究中的《你那邊幾點》個案中有提到，製片從電影開始拍攝就已參與其中，而拍攝完畢之後的後製與宣傳行銷，皆是由製片規劃，導演積極參與，針對影片的屬性，選擇不同的發行、宣傳與放映方式，使得最後票房成績相對較佳。

由此看來，創意產品與商業如何結合的課題至關重要，而這一點可以從李仁芳（1995）的三權假說做一說明。

三權合一假說，意即知識權、管理權、財產權三權合一，將相稱的權力下放給擁有知識權的成員，可以獲得較佳的創新成果，將相稱的財產權授與擁有知識權與管理權的成員，可獲致最佳激勵效果。

所以保障創作團隊擁有最後產品與表演的相稱財產權，可以促使他們對於最後創意產品的成敗投入更多努力；而根據知識與決策權合一，引入專業行銷與管理人才，賦予相關問題的決策權，有效對問題加以解決。

第二節 對後續研究之建議

壹、對於創意過程的深入觀察

由於創意的過程十分的混雜，本研究藉由 Dorothy Leonard-Barton 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，由於本研究是採用訪談及觀察個案方式，在觀察與訪談時間不足之下，難免無法一窺其運作過程之全貌，僅由個人片段之觀察及受訪對象個人之記憶來作為研究依據的推論，因此難免欠缺周詳與完整。

建議後續研究者可以進一步直接觀察團隊創意從醞釀到最後有具體產出結果的過程，並對於參與團隊的成員做一全面性之訪談，以免發生僅有單一觀點之偏誤。

貳、針對更多不同型態的創意團隊進行觀察，以得到更廣泛的結論

本研究在選取研究個案時，以創意產業中具有傑出表現，且受到學門肯定的團隊為主。然而在研究時間與人力的限制之下，無法觀察與訪談到更多出色的創意團隊。

建議後續研究者可以更廣泛地選取不同型態的創意團隊，並深入觀察進行比較，並瞭解不同表演型態的創意團隊當中的異同，以得到更廣泛的結論。

參、針對成功與失敗團隊進行觀察，找出團隊創意運作成敗的關鍵

建議後續研究者可以針對成功與失敗不同表現的團隊進行觀察，找出影響團隊創意過程成敗的關鍵。

肆、建立因果關係之探討

本研究架構，因此並無牽涉到因果關係之推論，建議後續研究者若針對此一主題具有興趣者，可以進一步推論創意領導者、創意團隊、創意過程這三個構面相互影響的因果關係。