

# 博物館「展覽發展」的創造力初探

吳靜宜

國立臺灣師範大學社會教育系

muse2015@gmail.com

## 摘要

本研究檢視「展覽發展」工作流程與分工，探究影響「展覽發展」創造力的因素。資料來源自實務工作者的看法，故研究方法以質性取向包括文件分析和深度訪談。並根據 T. M. Amabile 創造力成分模式的架構，從管理學視角之組織、人員、知識、工具、過程、管理六面向探討影響展覽發展的創造力。

研究發現由於展覽設計工作重心為知識的符號化過程，因此對知識的理解是展覽設計的前題。而策展人高度投入及對知識的解說有助於設計師理解內容，提升對展覽設計的投入以及精準度。現況是在展示手法設計階段，團隊成員才開始合作進行，然而若從展覽故事線階段就啟動多元專業觀點之激盪，促進成員從不同角度詮釋知識將提升創造力。造成壓抑團隊創造力的兩個主要因素：一是不同專業觀點的融合需透過小組工作會議不斷的溝通和相互理解，然而現行公立博物館部門間運作方式較不容忍展覽發展過程的曖昧不明。二是由於展覽因內容和設計細節的龐大資訊，審查會的委員往往難以在短時間內瞭解，以至於審委常因欠缺對細節的理解和溝通而對設計團隊提出非建設性的批評。

關鍵詞：展覽發展、團隊工作、策展、設計、創造力

論文引用：吳靜宜（2015）。博物館「展覽發展」的創造力初探。*設計學報*，20（1），1-24。

## 一、研究背景與目的

### 1-1 研究背景

「文化創意產業發展法」中，展覽（展示）跨「文化資產應用及展演設施」、「建築設計」、「視覺傳達設計」甚至「數位內容」產業等，具有跨多元領域的特質。博物館過去是保存物質文化和知識生產的殿堂，現在大眾對它的期待則不僅要具備專業的能力，還要利用這些能力創造能增進或改善個人或社區生活品質的效果(Well, 2004／張譽騰譯, 2012)。觀眾經常根據展覽來評斷博物館的品質，所以呈現出高品質展覽之前，博物館的幕後工作必須盡力做到完善(Burcaw, 1975／張譽騰譯, 2000)。展覽作為博物館代表性的服務和產品，是展現創造力的場域，而展覽成果的創造力則取決於展覽的構思、「展覽發展」和製作生產之過程。策展團隊的創造力生成不僅牽涉到技術和方法，也具有社會性。

唯有能夠與博物館「語言符碼」互動的人，博物館才會在他的生活世界中產生意義。而展覽的「語言符碼」大多是由治理單位（主管機關）、館長、館員所決定（劉婉珍，2010）。根據陳慧娟（2003）

的觀察，在臺灣的公立博物館，從策展到設計多由博物館的研究人員（curator）主導，設計師、教育人員居於輔助甚至邊陲的地位。意味著傾向以研究人員知識傳遞為重心的觀點，往往凌駕從觀眾學習成效或參與經驗的觀點。也衍生出博物館研究員的知識霸權結合理性的教化方式（林崇熙，2007）相對於從視覺、聽覺、觸覺等感官探索的展覽方式之對話。而國內外博物館界對展覽的詮釋權，從觀眾和被呈現的社群相對於館員的權力已有相當多的討論，而參與「展覽發展」的團隊成員之創造力如何生成？經過怎樣的協商？影響創造力的因素為何？仍有待探究。

台灣國立博物館常見的「展覽發展」模式是由館內的策展人負責展覽內容和行政，而設計工作則遵循政府採購法委託設計公司承包，所以「展覽發展」乃由博物館的策展人和設計公司共同完成。本研究選擇某一公立博物館之展覽發展過程為個案，展覽主題以歷史知識為主，為主題取向的展示（參見 Bitgood 對展覽類型的分類；Bitgood，1994／李惠文譯，1997），乃以訊息的鋪陳和詮釋為主。因為個案的館員負責展覽內容的資料蒐集和主題設定，他與設計公司在展覽發展過程分工明確，雙方在平等、尊重彼此專業的態度下形成工作團隊的認同。本研究意圖藉此案例探討「展覽發展」過程中影響創造力的因素。

創造力的定義，學者普遍認同必須具備原創新穎和實用的特質（Amabile, 1983；Sternberg & Lubart, 1995／洪蘭譯，1999）。Ciskszentmihalyi（1999／李乙明、李淑貞譯，2005b）從創造力的成果來看，認為必須表現出新穎原創、高品質且靈巧地解決問題的性質。目前學者研究設計團隊的創造力，對象大多是工業產品或機構的設計人員（Dorst & Cross, 2001；張文智、江潤華，2008）。然而展覽是以訊息為主，整合五感、物件和空間的符號溝通系統，有別於一般的設計，「展覽發展」的過程與創造力的關係有待探究。因此，本研究擬透過對「展覽發展」工作流程和內容的檢視，探討影響「展覽發展」創造力的因素，希望提醒博物館及設計公司，從管理面或執行面去重視提升創造力的課題。

## 1-2 研究目的和研究問題

基於以上的研究背景陳述，藉由對實務工作者的訪談，從博物館現行的「展覽發展」的工作流程和分工中，探究：一、影響「展覽發展」創造力的因素；二、提升「展覽發展」創造力的方向建議。

本研究所欲探究的問題如下：

1. 現行國立博物館的「展覽發展」的實務，從策展設計的工作流程、內容和分工來看，影響創造力有哪些面向？
2. 「展覽發展」的過程中，壓抑或有益於創造力的因素有哪些？

## 二、文獻探討

### 2-1 展覽發展

#### 2-1.1 「展覽發展」的流程和工作內容

展覽由有形或無形的物件共同組成一個訊息溝通系統，每一個物件皆可視為一個承載意義的符號，展覽有如溝通的過程（Desvallées & Mairesse, 2010）。美國博物館學學者 Burcaw 說道，「展示是加上詮釋的陳列。」（1975／張譽騰譯，2000，頁 200）展覽涉及意義的製造帶有詮釋者的主觀意識，從展覽題材的決策過程，到展覽內容的資料蒐集和擇取、內容的表現手法各種面向的抉擇也都經過策展人/團隊的判斷和選擇。

展覽和任何計畫一樣，規劃發展與準備的時間都是有限的，需要有組織的規劃與管理才能完成最終的成品。麥克林 (McLean, 1993/徐純譯, 2001) 將展覽籌備的程序分為可行性、初步設計、細部設計、製作規劃、製作五個階段。根據 David Dean (1996/蕭翔鴻譯, 2006) 提出的「展覽計畫模式」，展覽計畫被描繪為一系列的時間序列事件：1. 概念時期；2. 發展時期(規劃階段、生產階段)；3. 運作時期；4. 評估時期。本研究探討的策展及設計工作主要發生在「發展時期」的「規劃階段」，從可行性到細部設計，工作包含展覽、教育和推廣行銷三個計畫，計畫間相互指涉，才能稱得上是完整的「展覽發展計畫」，如圖 1 所示。

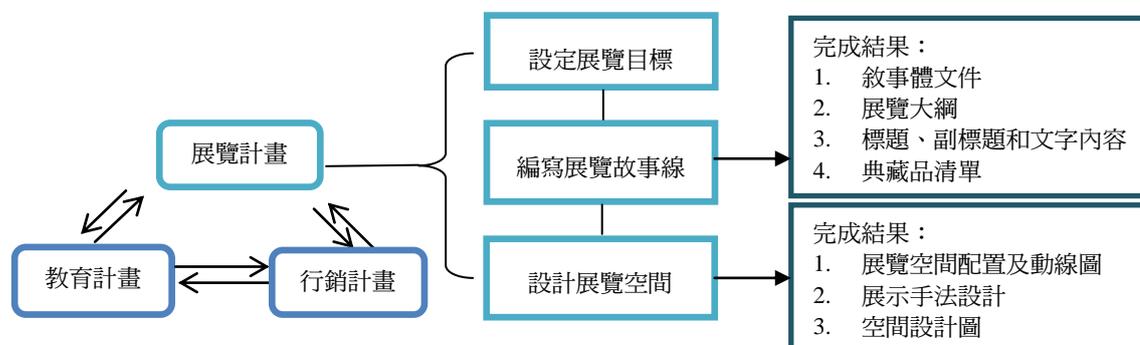


圖 1. David Dean (1996) 的「展覽發展」之規劃階段的生產活動及完成結果 (本研究繪製)

針對策展設計的過程，Droguet 和 Gob 提出六個步驟：1. 依據目標觀眾對展覽不同主題概念的界定；2. 主題架構的建立與主題之間關係的分析；3. 展品與展示配置與動線規劃；4. 呈現主題最佳物件之選擇；5. 不同層次文字的撰寫；6. 色彩、燈光、視覺風格等展場設計，以上第三到第六的步驟可同時進行(張婉真, 2011)。由圖 1 可見，在設定展覽目標之後，「展覽故事線」工作包含「展覽大綱」和「敘事體文件」(narrative document)的編寫：即篩選內容、排序主題，形成大綱、故事線以及挑選展品。另一方面，將知識內容具體化表達的設計，即空間和展示手法的設計。

Dean 所謂「展覽故事線」乃由於策展者預設一個觀賞展覽的線性序列 (Dean, 1996/蕭翔鴻譯, 2006)。故事線指的是展覽內容的故事要如何「有邏輯地」敘說。由於說故事可以從各種各樣的角度切入，這就涉及展覽的詮釋策略。麥克林 (1993/徐純譯, 2001) 指出主題取向的展示尤其需要故事線來提供概念的連結。她認為最好把故事線發展當作一種去蕪存菁的過程，減除對觀眾沒價值的訊息和元素。「展覽故事線」發展的成果，乃提出一個「敘事體文件」，但這不是最後定稿的標題和說明文字。這份敘事體文件如同故事腳本，在展覽發展中具有關鍵作用。接著，策展和設計人員以此為基礎發展在空間中的配置和展示手法；教育人員把敘事體文件轉化為觀眾較容易吸收的表達方式；研究員則致力於提供正確的訊息、典藏人員提供展品維護技術 (Dean, 1996/蕭翔鴻譯, 2006)。

在建構主義的視野下，麥克林 (McLean, 1993/徐純譯, 2001) 指出概念設計往往始於解決展覽所提的問題，展覽發展過程處理很多待解決目標或問題 (例如，要給觀眾動機來觀看展品、與展覽發生互動又不觸及物件...)，當一個問題釐清後，另一個新問題又升起，可能的解決方案是開放且多元的，然後經過篩選的過程聚焦於最適合的方案，重複此一過程直到最佳的方案出現。她強調這是展覽發展的關鍵時刻，也是最令人興奮的階段。設計過程乃由最初的抽象想法，到各展示單元逐漸具體化，呈現在細節設計書圖中。她強調內容概念與設計的發展是攜手並進，相互參照的。她認為設計過程，策展團隊是以經驗、直覺以及人對展覽的反應之假設來運作。

綜上所述，「展覽發展」即是處理訊息符號，經過篩選、重組、排列、製碼、再現的過程，是一個意義製作的過程。(Desvallées & Mairesse, 2010; 趙小菁, 2004) 在展覽從無到有的過程中，牽涉到各

種層次的選擇，也就是不同專業立場的成員間之價值與意義的協商。麥克林（McLean，1993／徐純譯，2001）視展覽發展為一連串解決問題的過程，策展團隊經由不同專業的角度不斷地界定與再界定問題。內容概念與展示設計是相互參照，同時發展的。所以，策展人與設計師必須能夠彈性思考，從不同角度接近問題，衡量有潛力的各類方案，然後挑選最巧妙的解決方式。

### 2-1.2 展覽發展的團隊工作取向

以往的博物館以典藏品為中心，由文物研究員的學術權威、單一觀點主導展覽的詮釋，是一種設計師配合學術權威的線性策展方式。這種策展模式由策展人主導，其他人員的扮演遵從且邊陲的角色，成員彼此缺乏協調。1980年代起，新博物館學運動倡導以觀眾需求為中心的服務導向，展覽詮釋權乃從文物研究員手中鬆動，強調策展由跨領域專業的成員組成團隊，策展人、設計師、教育、觀眾研究專業的人員各扮演重要角色（Dean, 1996；Rounds, & MaIlvaney, 2000；陳慧娟，2003；劉婉珍，2007）。麥克林（1993／徐純譯，2001）認為創造展覽策劃的團隊模式的目的，重點在納入教育及觀眾研究的觀點，並以跨領域的專業從不同角度思考問題，為的是要做出把觀眾經驗放在第一優先的展覽。

展覽發展需要跨領域的知識和技術。麥克林（1993／徐純譯，2001）強調團隊成員之間平等且熟悉多種專業「語言」的溝通，包括展覽主題的學科、概念與空間的設計、詮釋、學習理論與觀眾研究，以及展示技術。Rossilli（2000）認為理想的狀態是團隊成員彼此信任互動，可自由的跨越本身的領域導致想法的交流。McIlvancey（2000）提出團隊策展若要產生有創造力的成果，需要以下五項因素：1. 團隊成員互相尊重，以達有效溝通；2. 來自不同專業的團隊成員謀合需要調適和學習；3. 清楚界定工作職掌和團隊工作架構；4. 必須有好的團隊領導者；5. 決策權威對處理團隊意見衝突具關鍵性的作用。

綜上所述，展品如符號般承載知識訊息，展覽的知識訊息是展覽設計的核心對象，主題性的展覽尤見故事線串連知識概念的重要。展覽發展流程從資料蒐集、主題訂定到故事線發展、敘事體文件撰寫、展示手法及空間設計，乃結合跨領域的多元專業協同運作。「展覽發展」由傳統的線性模式經歷新博物館學的修正後，打破研究人員的一言堂，而教育和溝通的角色從邊陲進入核心，傾向以團隊合作的模式進行。這不僅避免因知識權威的傲慢而忽略觀眾的需求，也透過團隊中跨領域多元知能的激盪而達到創造力的發酵。

## 2-2 創造力

創造力的研究，近期的學者傾向認為個體創造力不僅僅是人格特質或認知的結果，而是必須放在個體與特定社會、文化環境互動的角度來看（Mayer, 1999／李乙明、李淑貞譯，2005c）。Amabile（1983）採取內、外在機制多重成分交互影響創造力的觀點，認為創造力是由過程的多重元素組合，主要有三種成分：1. 領域相關的知識與能力；2. 創造相關的技能；3. 工作動機，而三種成分的交集代表個人或團隊最高程度的創造力（Amabile, 1983；Amabile, 1996）。Damanpour（1991）認為影響創造力來源的因素與知識、過程、個體工作態度三者有關（引自張文智、江潤華，2008），呼應了 Amabile 的三種成分說。本文試著以三種成分與創造力關係的觀點，來探討展覽發展過程個體和團隊的創造力，以及工作環境對創造力的影響。

### 2-2.1 創造力與領域相關知識

如同 Csikszentmihalyi（1999／李乙明、李淑貞譯，2005b）所言，個人在做出任何創造之前，必須先進入一個領域，學習依循該領域的符號和規則，掌握該領域大量的知識，他才知道該領域的限制和問

題，以求突破。Sternberg 和 Lubart (1995/洪蘭譯, 1999) 也認為一個人必須累積相當程度的專業知識，他才有可能談創造，因為知識是思考的基礎，讓人集中心力去思考新的事物，而不浪費精力在基本的事物上。然而很多的背景知識也會使思想僵化產生「固著效應」，使人難以超越原有的領域疆界。Amabile (1983) 的「領域相關知識與能力」係指有關領域的知識、必備的專門技能和特殊領域的天份。換言之，指個體對該領域所儲存的資訊，足以用來合成新的想法並判斷新的想法。

陳玫岑 (2009) 對科技博物館策展人的研究提出策展人應具備的條件包括：1. 串連組織的能力；2. 良好的人際關係；3. 懷抱對展覽的熱情；4. 具備先備知識。麥克林 (1993/徐純譯, 2001) 基於博物館展覽的品質仰賴跨領域的知識與技術，認為展覽的先備知識是統合了認知、感覺、美學、社會、象徵與具體的生理心理因素的整體表現，她認為展覽專業人員應該具備「通才」的能力，亦即熟悉各種「語言」的溝通，包括概念與空間設計、環境心理學、學習理論、詮釋與觀眾研究，乃至短時間「消化」各類學科知識的能力。這個「通才」可以出現在設計人員、策展人或教育人員身上。此外，陳玫岑 (2009) 的研究顯示因為策展人背景經歷不同，而對科技的理解有差別；而策展人的背景經歷，會反應在內容取捨轉化或重要關鍵上。張文智、江潤華 (2008) 認為設計專業知識和其他知識的差別在於：優秀的設計師或組織，擅長將知識與經驗整合及策略運用，而不自限於單一的專業的鑽研。

## 2-2.2 創造力與創造相關的技能與過程

Amabile (1983) 創造力組成成分的第二種—與創造相關的技能：係指具有能適應複雜與打破舊有心智模式的認知風格、外顯及內隱知識對產生新想法的啟發、有利於創造力的工作風格。Sternberg 和 Lubart (1995/洪蘭譯, 1999) 的創造力六項資源中有三種—智性能力、思考風格和人格特質—與之相關。智性能力指的是能定義問題與產生新想法的綜合能力；建構問題、評估解決辦法的分析智力；說服、推廣並精進想法的實用智慧。一個人對於如何運用其本身思考能力的偏好，也就是所謂思考風格。有創意的人會隨時依情境應變，會去質疑社會規範、真理及假設。而且，創造力需要具有冒險精神、勇於表明立場的人格特質，意謂著一個人願意且堅持去克服障礙。

Guiford 在 1950 年提出的「智力結構模式」(structure of the intellect, SI)，指出與創造力最相關的就是擴散性生產 (divergent production)，包含廣泛的資料蒐集，開放發想各種各樣解決問題的方法。事實上，創造力生成的過程常是擴散性思考與聚斂式思考交叉運用。那是因為開放地廣納各種想法之後，運用聚斂式思考才能從眾多可能性聚焦、選擇最適用的解決策略 (朱倩儀, 2009)。

Maher、Poon 和 Boulanger (1996) 指出設計的創造力並不是一開始確定某個問題，然後去針對問題找出令人滿意的答案，而是在過程中，同時不斷的發展和修正提問的方式和解決的想法。也就是在「問題空間」和「解決空間」兩個概念空間中持續地分析、綜合、評估，兩個空間的資訊彼此流通交換 (Dorst & Cross, 2001)。Dorst & Cross (2001) 則進一步發現創造性設計具有一段問題和解決方法演變且 (暫時) 不穩定的探索時期，當連結問題解決配對的「橋」浮現且被認出時，就是找到解決辦法的時候。因此，創造力是框架關鍵問題的洞察力。他們也觀察到設計師不斷地用他既有的參照系統去界定與再界定問題，意即設計師以個人知覺與建構的設計目標，去詮釋所被賦予的任務/命題。

## 2-2.3 創造力與工作動機

Amabile (1983) 指的工作動機包括工作態度及對於工作的知覺。動機也是 Sternberg 和 Lubart (1995/洪蘭譯, 1999) 提出創造力的六種資源中其中一項。外在動機的目標如金錢、權力、名譽；內在動機如自我表達、自我挑戰、對工作的歸屬感。Collins 和 Amabile (1999/李乙明、李淑貞譯, 2005a) 強調

一個人做他喜歡、有興趣的事，是驅動創造力且讓一個人堅持實現創造的根本，對創造力具有關鍵作用，她認為內在動機比外在動機更有正面激勵的作用。如果是非綜效作用的外在動機如評鑑、監督、降低自主性、與內在動機不相容的話，則不利於創造。只有外在動機具有綜效作用的情況下，例如外界提供知識、有建設性的回饋，則可和內在動機相輔相成，有利於創造力的發揮。

## 2-2.4 組織環境對創造力的影響

影響創造力的機制，既有上述的個體成分也有外在環境的因素。因此，當探討策展設計團隊的創造力時，將注意這個體和組織兩個層次的情境對創造力的影響。

Amabile (1996) 從個體的創造力三種成分模式延伸探討工作環境的組織創造力，提出構成組織創造力的三種成分，即由組織的創新動機、資源和管理實務組成。對於要提升創造力的組織而言，關鍵在於讓個人的內在動機及環境的外在動機、知識技能、創造歷程同時發展，促進每個成員找到創造力的交叉點，乃至組織產生最高程度的創造力 (Collins & Amabile, 1999/李乙明、李淑貞譯, 2005a)，如圖 2 所示。而且，個體/團隊的創造力和工作環境的組織創造力相互影響 (Amabile, 1996)。

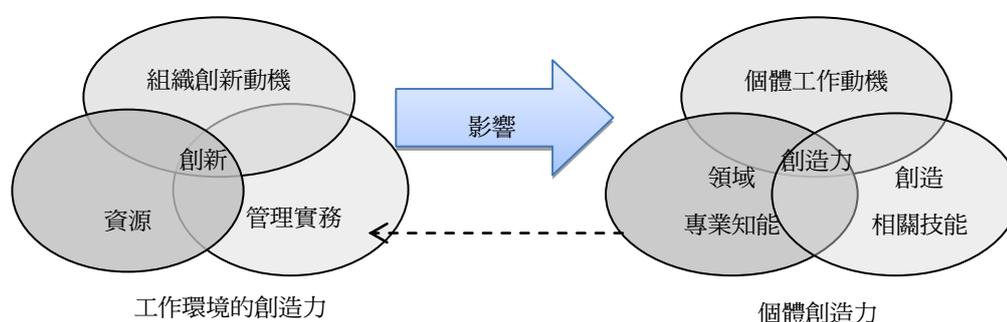


圖 2. Amabile 創造力的三種成分模式和組織環境對創造力的影響三構面

(資料來源：本研究根據 Amabile (1996) “Creativity and Innovation in Organizations” 第 9 頁圖重繪)

1. 組織的創新動機：包含組織對創造力的引導及支持。最重要的引導表現在對創造力予以價值的肯定、對冒險嘗試的寬容、還有對成員正在從事的工作感到光榮，且採取朝向引領未來的進取性策略，而非固守組織過去成就的保守策略。
2. 資源：包括能促成完成任務的所需資源，像充裕的時間、專業能力的人、財務支援、掌握領域所需的系統和流程、相關的資訊和物質資源，以及相關的培訓等。
3. 管理實務：不管是組織層面還是小組的層面都牽涉到管理者是否清楚訂定工作目標且充分授權、適人適用、提供難度適合的挑戰，是否組成一個具有多元能力的團隊，且促成團隊成員之間互相和溝通、互相提出建設性的批評、且願意用心投入在工作上。

Sternberg 和 Lubart (1995/洪蘭譯, 1999) 也提出影響創造力的環境變項包括：工作情境、作業的限制、評量與競賽、合作、組織機構的氣氛。Amabile、Conti、Coon、Lazenby 和 Herron (1996) 以人們對工作環境的感知將影響創造力實現為前提，在評估環境對創造力的影響研究中提出五個影響的構面，包括組織、上級和共事成員之間的鼓勵、自由和自主性、資源、壓力以及組織的阻礙。其研究發現人們在受到明言或情境允許的情況下，較有可能產生新穎、有用的想法。因此，組織對任何點子給予支持和公正的評價，對創造力的認可和獎勵，同事之間建設性的挑戰和回饋，都會鼓舞創造力。而且，人們在

享有自主性時，創造力較強。若成員感知壓力來自工作所需的智性挑戰，則會激勵創造力，相反的，如果感覺是來自上級或外部過分的時間壓力則會扼殺創造力。而組織的障礙包括內部的政治問題、非建設性的批評、組織內部的競爭、來自上級長官過多的控制監管以及綁手綁腳的形式化的工作結構或流程。

Amabile (1988) 認為組織若營造讓創造力發揮的工作環境將提高員工的工作效率和滿意度。她指出鼓舞組織創造力的環境有以下特質（依重要性排列）：大量的自由（決定做什麼與怎麼做）、良好的計畫管理、充足的資源、獎勵措施、共同合作的氣氛、充分的表彰、充裕的思考時間、挑戰感以及完成重要目標的內生壓力（引自 Williams & Yang, 1999 / 李乙明、李淑貞譯, 2005d）。張文智、江潤華 (2008) 從管理的角度探討組織創造力，透過對台灣 3C 產業設計團隊的訪談研究後歸納的影響設計組織創造力的因素，涵蓋組織、人員、過程、管理、工具五個影響構面，以及組織文化等 15 個影響因素。表 1 將此一組織創造力影響構面和因素與 Amabile 鼓舞組織創造力的環境的特質做一對照。

表 1. 張文智、江潤華和 Amabile 組織創造力影響構面和因素對照表

張文智、江潤華影響設計組織創造力的因素		Amabile組織創造力的成分	Amabile鼓舞組織創造力的環境的特質
影響構面	影響因素	組織創造力構面	幫助創意的環境
組織	組織架構	組織創新動機 組織對創造力的引導與支持	願意去認識理解創新想法 不同部門合作的氣氛
	組織文化		
	團隊氣氛		
人員	領導模式	自主性與自由度 挑戰感 完成重要目標的內生壓力	
	個體特質		
	個體動機		
過程	設計流程	管理實務 管理者設定目標 充分授權 多元能力的團隊	良好的計畫管理 充裕的思考時間 大量的自由(決定做什麼與怎麼做)
	決策模式		
	溝通模式		
管理	評價系統	良好的溝通、建設性的批評	充分的表彰
	激勵方式		
工具	技術	資源	獎勵新想法的措施 充足的資源
	做法		
	策略運用		
	工作環境		

綜上所述，檢視博物館的展覽發展的創造力，除了需要有創造力的個體貢獻心力，也需要他們在專業知識的領域裡能夠勝任，還得通過組織決策者的把關，包括財務等實質的支持和接受創新的程度。從 Amabile 創造力成分的模式檢視個體和組織的創造力是由三類成分所構成：個體/組織的創新動機、創造相關技能/管理實務、領域專業知能/資源。綜合張文智、江潤華 (2008) 和 Amabile 的創造力成分模式 (1996) 提供本研究訪談提問及分析的架構，擬在張文智、江潤華的創造力影響構面基礎上加入 Amabile 的「領域專業知能」之「知識面」。因此本研究在上述兩方學者的基礎上修正為表 2 架構，作為本研究分析創造力的構面。

表 2. 本研究分析創造力的構面

影響創造力的面向	領域專業知能／資源	知識面
		工具面
	個體／組織的創新動機	組織面
		人員面
	創造相關技能／管理實務	過程面
		管理面

### 三、研究方法

本研究旨在探究博物館展覽發展的過程中影響創造力的因素。資料來源乃蒐集在展覽發展場域中的行動者的經驗和看法，屬於發現與探索的性質，故以質性研究的方法進行。研究的對象是某個公立博物館小型常設展的策展人、博物館的主管、設計師及設計主管。資料蒐集除了此展覽計畫書、招標需求書，主要以半結構式的訪談大綱作為研究工具，為了披露被研究者的主觀觀點，故以深度訪談做資料收集。從文獻的探討（展覽發展流程及創造力理論）尋求建立分析的視角及架構，以便理解訪談資料現象。對資料的詮釋乃經過研究者主觀的選擇、判斷、歸納，是透過研究者以同理心試著理解對象的觀點及情感，在一種相互主體性的認可中進行。由於詮釋難以閃避的主觀性，研究者的背景經驗在此交代：研究者有十年期間任職於設計公司擔任策展及專案經理，故對展覽發展流程與策展人及設計師的工作內涵有經驗上的瞭解。尤其因不同位置角色（如設計師、策展人、博物館主管）對同一問題所持的不同觀點，使研究者既有的主觀認知受到衝擊，因而觸動研究者省思自己的立場，涵納所發掘的新觀點，研究者如此地與理論觀點和受訪者們之間來回互動形成詮釋。

#### 3-1 研究對象

研究個案為 2013 年年底開幕的某國立博物館（以 M 代稱）以歷史產業為主題的常設展策展和設計，屬於主題取向的展示。本個案和該館近年的大多數展覽籌備方式一致：由館員擔任策展，招標設計公司進行設計（或包含施工），故具有代表性。而本個案的策展人（以 A 代稱）在展覽發展階段被設計師視為「較願意投入」，和設計師互動較為頻繁者。而設計公司負責空間和展示設計，與策展人的分工明確。個案的雙方參與人員均認為此一策展/設計的分工合理，得以各司其職、各展所長。本研究除了蒐集由策展人 A 和設計公司主管 B、設計師 C 組成的展覽發展小組成員之觀點以外，為求信效度，乃訪談也是審查委員之一的策展人的主管 D，作為三角檢證之用。訪談個案及受訪者資料如表 3 所示。

表 3. 訪談個案基本資料

展覽基本資料	展覽空間75坪，設計加製作的經費約500萬台幣，策展期間約4個月，設計工作時間約5個月。
展覽發展參與者（受訪者）	A：博物館策展人（以A代稱），男性，40餘歲，具展覽內容主題相關的學術背景，對於該展覽內容知識的研究早在進入博物館工作之前就已經進行多年，掌握充份的研究資料。策展人累積數檔不同主題的策展籌備。擔任策展人的經驗約4年。 B：設計公司主管（以B代稱），女性，40餘歲，國立大學建築碩士，建築師，建築及展覽設計年資十餘年。 C：主設計師（以C代稱），女性，30餘歲，國內建築學士及美國MIT建築碩士，展覽設計年資4年，建築空間設計年資十餘年。 D：博物館展覽企劃組組長（以D代稱），女性，40餘歲，A的直屬主管，從事博物館策展和推廣教育有十餘年經驗。本個案的審查委員之一。

表 3. 訪談個案基本資料 (續)

策展工作項目 (館方負責)	展覽定位(展覽目的、宗旨)、內容資料蒐集(包含文字、圖片、影片、物件、標本等)、展示故事線擬定(包括展示主題、子題的訂定展示內容文字)。在公開招標設計單位之前,內容大綱及展示故事線已經過專家學者討論並獲得共識,產生「展示計劃書」。
設計工作項目 (設計公司負責)	「展場空間、展覽及圖文版設計:依據展覽計畫書之內容及展覽品特性,規劃設計展場空間、主題展區場景或情境、參觀動線、展覽陳列方式、圖文解說、展品展示支撐固定裝置」(本案需求書第3頁),以及工程預算書。
審查會委員組成	策展人和設計師之間有數次工作會議。館長主持協調館內各部門的會議一次。本案合約規定的審查會,由招標評選會同樣一批專家學者之外,新增一名公共工程的專家。審查委員由博物館館長、策展人的直屬主管、博物館學者一名、業界資深設計師一名、博物館教育推廣組負責設計的資深館員一名。

### 3-2 研究架構

本研究藉由檢視博物館實務中的展覽發展流程內涵,來發掘影響展覽發展創造力的面向。從訪談蒐集的實務現況得知, M 館的展覽發展流程為策展人負責的「展覽故事線」階段、設計公司準備投標的「概念設計」和雙方合作共同策展設計的「實質設計」三階段。本研究重點在來分析展覽發展三階段影響「個體和組織環境創造力」的因素。根據文獻探討整合 Amabile (1983, 1996) 組織創造力成分模式和張文智和江潤華 (2008) 對設計團隊創造力的影響構面,擬從知識面、工具面,組織面、人員面,過程面、管理面去分析展覽發展流程。

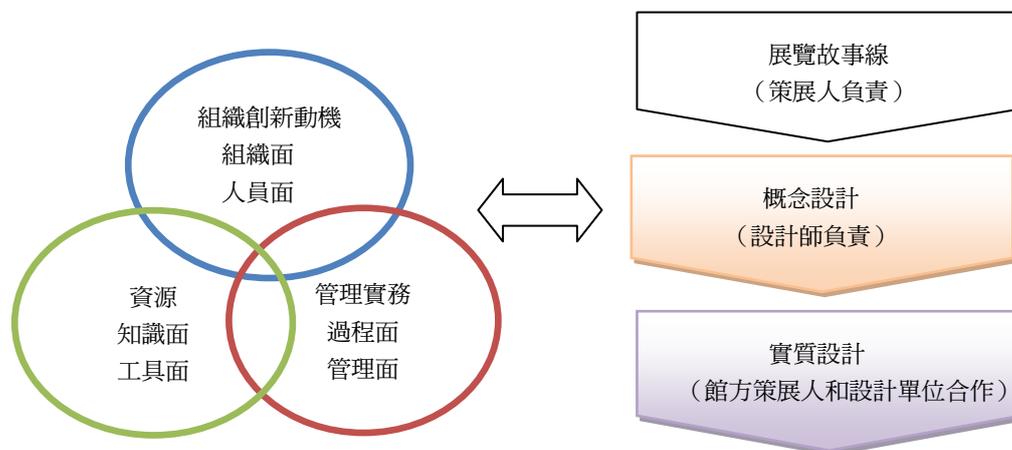


圖 3. 研究架構

### 3-3 研究流程

#### 3-3.1 訪談問題的擬定

確認研究目的後研擬研究問題,文獻探討形成研究的架構,導出訪談大綱,訪談重點為「展覽發展工作內容與流程」和「展覽發展的創造力」兩部分,請受訪者回溯本個案執行流程,收集其主觀看法及經驗述說,並以實例闡述。

#### 3-3.2 訪談進行方式的確認

訪談前,研究者依據受訪者需要,將訪談大綱以電郵寄送受訪者,讓他有準備以避免面談時間過於冗長。訪談時間為 2 至 3.5 小時(主管 D 1 小時)。訪談過程錄音,在登錄為逐字稿後,寄回給受訪者核對內容是否正確。

### 3-3.3 個案資料整理與分析

訪談資料整理成逐字稿，其後以「主題分析法」試圖從大量的訪談文本中，提取標示主題構念，再依據研究架構分類、歸納這些構念和引句。訪談資料的分析進行三回，從文獻探討和資料之間來來回回地反覆提問，並比較從資料上提取的主題和概念，符合詮釋學的「詮釋循環」從整體—部分—整體之方法。並以博物館主管 D，非展覽發展團隊成員又是審查委員之一的觀點作為三角檢證。

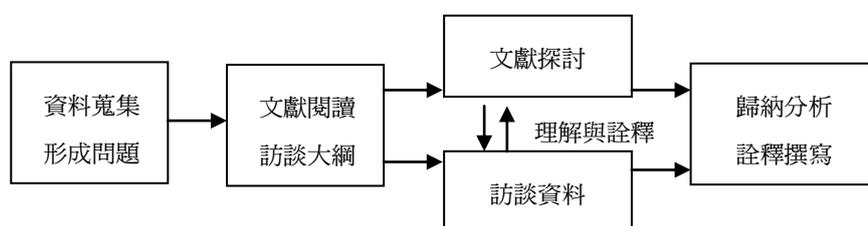


圖 4. 研究流程示意圖

## 四、訪談結果及分析

本研究目的在探究影響「展覽發展」創造力的因素。「展覽發展」牽涉到不同專業的互動與團隊合作，也牽涉到館方與學者專家對策展設計成果的審查。對執行展覽發展的成員而言，影響創造力的因素有來自個體、團隊小組的因素，也有來自博物館作為組織與專家學者審查會「社會守門員」(Ciskzentmihalyi, 1999) 的影響因素。如上頁圖 3 研究架構所示，本研究以知識面、工具面，組織面、人員面、過程面、管理面六個構面，來分析探討在這些構面交互影響展覽發展團隊作為一個組織的創造力；「知識面」意味設計師和團隊成員對展覽內容的理解與詮釋，也凸顯了「展覽發展」有別於其他設計的獨特性。以下將訪談資料從影響「展覽發展」創造力的六個構面逐一分析。

### 4-1 資源與「展覽發展」創造力

影響展覽發展創造力的資源包括對展覽內容的領域專業知識、展示手法領域專業、創新過程解決問題的資源，以及展示設計的多元知能，包括館內典藏、公關行銷、教育推廣等部門的參與，及經費、展品來源、志工協助、諮詢委員。從展覽發展流程可知，這是一個跨專業的團隊工作，館內資源是否在最適當的時間點提供專業上的支援和提醒，比如可展出文物的評估、提供設計師親看、感受物件；或有觀眾研究的同仁提出建議，都將影響展覽發展的創造力。影響組織的創造力的資源包括知識與工具兩層面。

#### 4-1.1 知識面

展覽的策展設計有別於其他的設計之處在於，展覽是透過物件、文字、空間象徵等符號傳達知識。選擇、重組展覽的內容知識最重要的工作即為「展覽故事線」。在個案中，它由策展人獨自進行，策展人對於主題的興趣和掌握能力影響「展覽故事線」，追隨了大多數傳統博物館以研究人員單一觀點主導策展的模式。策展主管 D 表示有些策展人只談自己單一專業領域的知識，有些策展人則傾向結合不同學科或社群的知識來開拓展覽主題的面向。當策展人跨出自己的專業結合不同領域的知識時，展覽內容就匯集不同層次、不同面向的知識。呼應了陳玫岑（2009）的研究發現：策展者對科技的理解會依其背景經歷不同而有差異。策展者的背景經歷，會反應在內容取舍轉化或展示概念架構上。

尋求跨領域的內容知識考驗著展覽發展團隊尋求資源的能力。策展人先尋求館內研究人員的合作，也找館外專家學者的支援。多半在與其他領域人員溝通或商借展品的互動過程，也擴增了展覽發展參與者的視野。「一個好的展覽除了展覽本身，還要看它能否引起漣漪和社會效應。」(D-P.1)。最後，諮詢學者在深度和廣度上扮演知識守門員的角色。

策展和設計兩部分確實存在。當然我們博物館策展人應該先把想像中要出什麼內容先有個輪廓，而且是非常清楚的輪廓才有可能落實在展覽設計裡面。~策展人 (A-P.2)

展覽設計在將知識轉換為符號的轉化過程重點在於訊息的傳達，策展人 A 道「我最在意的是展場設計去表現我的內容，如果他太過頭，我會想辦法拉回來。」(A-P.7)。展覽發展的溝通投入很多精力在釐清、確認展示訊息的精確性。從文字到展櫃材質到背景的一顆石頭，都應該傳遞正確的知識訊息，而非室內裝修而已。設計師 C 說道：

當時 X 察到底是長什麼樣子，工作流程對他（指策展人 A）來講很重要，但是我在想空間時，我會覺得空間中哪個東西會亮眼，會突然抓到我的吸引力，我才会想停下來看。我在看展時，我不會意識到那顆石頭長什麼樣子，可是他會很 care 石頭的顏色。(C-P.7)

策展人 A 所重視的細節，從將展示視為符號溝通的角度來看，展場空間中的物件材料皆具備指涉訊息的功能。趙小菁（2004）指出優秀的展覽製碼操作的條件之一：展示的材料屬性需載負展示訊息。由此可見，展示設計是在詮釋「展覽內容」的知識，將理性知識轉化為觀眾較容易感知、受吸引的形式。

設計師對內容知識的理解越高，越有利於轉化知識內容為展示手法。

題目有興趣，我就會在做這個展覽時去理解它，對空間甚至有更多想法。但是當我對這個題目缺乏興趣的時候，我可能就很片面、很膚淺。真的是停留在我對空間一開始的想像力，對內容能否扣合空間，缺少了那麼一點點。(C-P.14)

在設計專業之外還要額外付出心力去學習新的甚至原本沒興趣的知識領域，這需要強烈的好奇心和好學意願驅使，其結果使設計師感到視野擴大的收穫。先前從事建築設計十餘年的 C 認為展覽設計和一般空間設計最大不同的地方就在於來自不同領域知識的衝擊「擦出來的火花不一樣！」(C-P.19)。

一個盡責的策展人對設計師可謂莫大的資源，第一，他使設計師不必浪費精力在知識資料的蒐集取捨和內容架構上，而可專心投入於故事軸線、展示手法的創造。第二，策展人對知識內容的解說協助，有助於團隊成員掌握核心訊息或關鍵機制。策展人的解說、以圖像協助理解，將是引起設計師學習興趣的關鍵。設計師透過策展人說明展覽訊息有助於彌補他知識上的落差。設計師對於能夠對知識鉅細靡遺、融會貫通的策展人也會產生較大的信任。策展人投入知識分享的態度和深度，影響設計師對內容的理解程度。團隊成員的相互理解和溝通是促成知識移轉最強的動力。

策展人是個有經驗的人，他知道哪些東西展出來會有意思，所以他在講的時候就會引起我的興趣。如果他的東西深刻一點，專業一點，你這邊會被激發的比較多。(C-P.14)

實際上，策展人在蒐集內容知識的同時，也在做取捨、詮釋的工作。因此他必須擁有展示手法的參考籌碼，在他構思展覽架構和故事線時，是無法截然分開內容和展示形式的。策展人 A 道「內容要怎麼做區分，其實一開始就從空間開始想，會去搭配」(A-P.2) 麥克林（1993／徐純譯，2001）強調內容概念與設計的發展是攜手並進，相互參照的。設計師 C 道：「我覺得策展人...他寫標案的時候...他其實都已經想過了，只是他沒有畫出來。」(C-P.11)。策展人必備的領域知能除了「學科知識」也需要「展示專業知能」，還包括觀眾研究及學習行為的知識。

圖 5 與圖 6 顯示從設計師的設計初稿，圖 6，到了雙方合作的實質設計階段，策展人會根據內容知識，回饋給設計師調整修改的意見，雙方共同使展示設計具有正確性、精準性和可看性。策展人對展覽內容的研究資料掌握深入，也深知該展覽空間的限制，他試圖將研究知識與設計師的具體空間結合。細節的溝通則以繪圖和照片呈現給設計師看，對設計師的理解很有幫助。

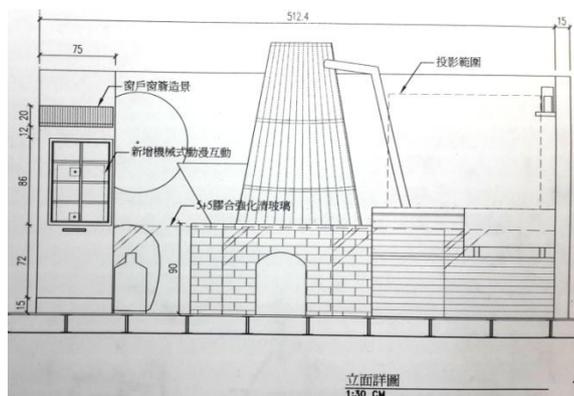


圖 5. 設計師在服務建議書提案的立面設計圖，當時單方面依據展覽計畫書文字，想像出空間配置

(資料來源：策展人 A 提供)

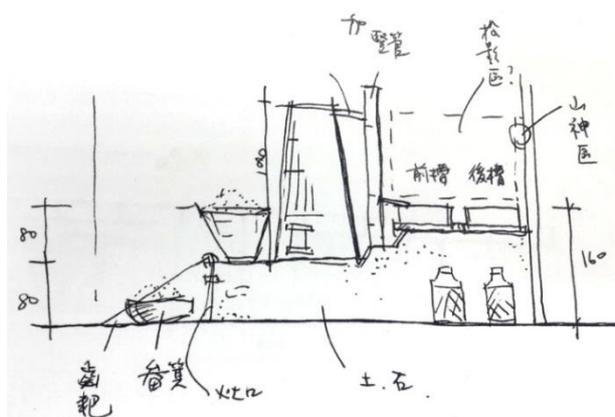


圖 6 (a)

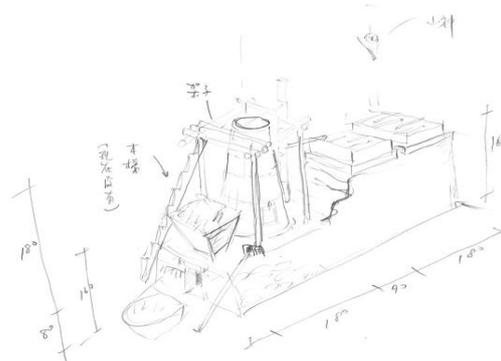


圖 6 (b)

圖 6 (a)、(b) 本個案策展人在實質設計階段和設計師溝通的手繪立面圖、手繪速寫圖

(資料來源：策展人 A 提供)

#### 4-1.2 工具面

展示設計師所需具備的專業領域知能，包括策展、空間、展示、平面、燈光、影音設計，以及典藏品維護、觀眾研究及博物館教育等。設計公司通常擁有空間和平面設計的專業，如要滿足展示手法上的多元及創新，則勢必對外尋求支援，例如影音、數位互動、模型、藏品維護，這些協力廠商因對專業技術的熟知，也往往提供展示手法創意的可能性。這些協作廠商是被動地依照設計師的設定而提供服務，還是在策展及概念設計時期加入討論？也將影響展示手法的創新性。

對設計師而言，公司的設計軟體和硬體設備的效率、工作場所的環境氣氛都會影響工作效率。

策展人和設計師的溝通，相較於正式的會議必須額外花時間在準備會議資料，更常是透過 email 或社群軟體進行即時、非正式的互動溝通、傳寄資料，透過社群軟體如 Line 的即時溝通，往往在設計師和館方策展人較為熟悉時才得以展開，也在雙方較為平等、放鬆的關係中形成討論，激發創意。

## 4-2 個體／組織創新動機與「展覽發展」創造力

個體的創造力是組織創造力的基礎，成員的動機是影響創造力的重要因素。以下擬從「組織」和「個體人員」兩層面探討工作動機對「展覽發展」過程創造力的影響。

### 4-2.1 組織面

「組織構面」對創造力的影響，將從組織架構、組織文化、團隊氣氛三方面來探討。

#### 1. 組織架構

探討組織架構對創造力的影響，旨在分析現行博物館策展的人力組織方式對展覽發展的創造力有什麼影響？由於公務機關科層體制的關係，本個案的策展乃由一位館員擔任策展人獨自進行展覽故事線發展，他也尋求其他館員補充跨領域的知識資料。然後招標找到設計公司繼續由他一個人「負責承辦」此一展覽直到開幕。展覽相關的教育推廣、公關行銷、藏品維護部門之間協商，往往在展覽發展定案時才召集開會。這是因為策展人 A 擔心展覽發展尚未定案前的不確定性，會被其他部門認為是耽誤時間：「他們一定要先看到很具體的東西才會加意見，我想這不只是媒體公關，典藏組、教育推廣組都有這方面問題，大家都要到成型到某個程度，才加進意見，那就會矛盾。」（A-P.9）。以典藏品的商借挑選為例，策展人 A 雖可上網至數位典藏資料庫查詢，但是他向典藏組提出的需求清單，卻無法在故事線編寫的階段得到回應，直到實質設計已經發展至成熟之際，由館長主持的跨部門工作會議，相關部門才被邀請出席，結果是對「展覽發展」團隊已經發展定案的設計提出修改的要求。例如，展櫃細節設計好了，才被告知某些藏品無法出借；公關行銷部門為了吸引媒體青睞，堅持要求修改平面美術風格。設計師也觀察到博物館內部看法無法整合而影響設計進程：「大家對某一主題的看法切入點不一樣，care 的重點也不一樣。聲音很雜，如果是好的業主的頭、主持人，他就會把大家的東西過濾過，再跟你講要怎麼做。」（C-P.12）。現行博物館科層體制造成部門之間壁壘分明，難以忍受展覽發展過程的曖昧不確定，而沒有在策展一開始就參與發展，使得協調和協作上欠缺彈性。由於應該在設計前的部門協調未完成，以致於增添展示設計的變數，甚至做白工。

M 館在策展上沒有形成也沒鼓勵跨部門的策展團隊，如果有跨部門的團隊合作，乃是承辦人自願自發私下籌組，端賴個人的人際關係而定。策展主管 D 認為是否組成策展團隊端看策展人的主觀意願、主動性與人際關係。「要看策展人是否夠主動。（形成跨部門策展團隊）我自己會覺得很累。也有人做展覽很輕鬆，設計師弄一弄、審一審就過了。」（D-P.2）。館內其他部門的資源之運用，考驗著策展人協調與行政的能力。策展主管 D 當她自己策展時，她就擅長結合教育推廣組、典藏組、公關行銷等部門的同仁，她感到和其他部門的合作少有矛盾。策展人在團隊合作上的差異，與個人態度和行事風格有關，也和科層制中的職位有關，也牽涉到協調的能力。根據 Dean「展覽發展」的工作內涵包括展覽、教育和推廣行銷三個計畫，各計畫間相互指涉才稱得上完備的展覽計畫。顯見「展覽發展」不是策展人員單獨可以完成，需要館內其他部門的跨域整合（Dean, 1996／蕭翔鴻譯，2006）。

#### 2. 組織文化

一個組織的創新動機來自於該組織鼓勵創新、對創新的想法的引導或支持、給予成員自由度和自主性（Amabile et al., 1996）。策展主管 D 強調給展覽發展團隊相當大的自主性和尊重，而且當設計單位堅持構想時，她也會考慮冒險嘗試新的想法，但是要在合理的範圍下。「通常我們在做策展的時候都非常尊重他們的自主性…在會議中會出席，就是提點和建議，但是還是會尊重他。他只要可以讓我安心我也覺得 OK，因為我們都很願意試。」（D-P.3）。雖然策展人擁有自主性去發展展示，然而審查會卻是具

有把關的功能，對設計成果造成干預。如果會議記錄記下某展示必須更改，策展人礙於職權位階不敢不照辦，除非具有像 Sternberg 和 Lubart（1995／洪蘭譯，1999）講的堅持立場的創造力個性成分以及說服的能力。博物館能否產生創造性高的展覽，繫於決策層是否明文或不成文地宣示鼓勵創新、容忍冒險、以及開放、公正地評估新的想法。

科層制度各部門固守本位從與自己利益相關的理性思考，對法條的解釋也出現分歧。最明顯的就是業務單位和會計單位的矛盾，會計單位總是以最為嚴謹的量化方式計算展覽設計製作的尺寸、數量，而不考量成果的內涵質感，遑論設計創意或藝術那些難以量化計算的成分。

策展人儘管與設計公司需以團隊合作方式，經相互理解、視域融合才能產生內容與形式結合的設計成果，但是在公部門的防弊文化中，他必須和「廠商」保持距離，對設計公司的工作成效表現一種超然、撇清、監管的態度，以免被貼上「跟廠商走得這樣近」（A-P.4）的標籤。在正式審查會時，他既是一同設計展覽的團隊成員，甚至領導者，又是「應該挑剔廠商」的業主。面對由專家和主管組成的審查委員對設計成果的詮釋或質疑，如果他的立場不夠堅定，就沒辦法為已達到共識的設計結果辯護。

博物館 M 作為展覽發展團隊所處的工作環境，部門之間人員的溝通端視個體的人際關係，策展人 A 在經歷典藏人員不理會他的需求後，經驗告訴他以館長裁示的方法要求其他部門配合效率較高，等於是放棄了平等信任的溝通而以上級命令的施壓方式。這裡凸顯了科層制度的僵化，本位主義和保守傾向的組織文化，影響解決問題的工作效率也對展覽的創造力無益。

### 3. 團隊氣氛

本節著重在展覽發展團隊成員之間的互動對創造力的影響。受訪者均表示如果保持良性互動氣氛，將使工作溝通順暢有效，這需要雙方以對等、尊重彼此專業的態度進行，鼓勵成員勇於提出想法。不管是館方還是設計師不約而同認知到牽涉創作時每個人都是主觀的，因此溝通是必經之路。

在媒材和媒體的運用上，他們更專業。所以如果雙方都很願意投入的話，這個展覽就會很有意思。（D-P.1）

每個人都會覺得自己創作的是最好的，但是需要相互的溝通和磨合。…看相互的專業度，我們當然希望最後是雙贏。（D-P.1）

我自己的看法是難溝通不一定是他的問題，有可能是我自己問題，有可能是你沒有把它描述清楚，沒辦法去說服他。那我自己會覺得每個人，尤其是設計的人都是蠻主觀的，你要怎樣讓那個人接受你的想法，很多時候只是因為你比較有經驗，你的職位比他高，所以他必須接受你，有些年輕同事不接受這樣，他覺得自己也是設計師。（C-P.10）

設計師坦言有創意的設計構想未必能夠落實，如何結合創意和實用性仰賴經驗累積。因此當資深設計師 C 遇到堅持己見的年輕設計師時，她不願以資深的位階強制資淺同仁，而是由主管 B 從超然的立場或製作可行性、經費角度來衡量決策。「我不會說一定要聽我的，我會覺得說那我們兩個的（想法）都提出來沒關係，那最後主管決定就好。」（C-P.10）。

即使因不同的專業見解，而有意見衝突的時候，也能因建設性的批評和各退一步另外想其他方法的方式，尋求最佳的解決辦法。雙方不同的思考模式和展覽知識的落差，只有透過雙方不斷的溝通和對話，進而相互理解，產生視域融合。設計師更貼切地詮釋策展人所要傳達的訊息，而策展人也欣賞設計的構想，共同創造展覽。頻繁的溝通和相互理解是團隊工作進展的關鍵。而博物館作為此一展覽發展團隊的組織環境，策展主管給予充分的自由度和自主性，對團隊小組專注於發展展示上有莫大的助益。另一方

面，博物館和展覽有關的其他部門，如典藏、公關、教育推廣組與策展人的互動，乃至高層對展覽發展團隊應當如何運作的看法，也對展覽發展的創造力產生影響。

開始會去聽不是只有空間這些人的想法，你會去聽講內容的人的想法，你要如何去接納，去傳達你的訊息讓他接納你的東西，我覺得這部分對我個人來講在溝通方面，對我的知識或視野其實有開闊很多。這使我沒有一直專精在講我自己空間的事情，我開始去涉及不是空間領域的知識，然後開始去聽其他專業的意見或是對他們很重要的東西，每個領域的重點或他們 care 的事情，我們要怎樣去配合，而不是永遠是空間第一。(C-P.19)

團隊合作過程的和諧溝通，達到共識使他們產生超越小我、為社會教育和更遠大的共善目標而付出的使命感，是更深層的支持個案策展人與設計師認真付出的動力。策展人說道「從目的看，是希望達成社會教育的結果，讓人家來看完展覽的收穫，…當然跟怎麼呈現展覽有絕對的關連。」(A-P.6)。當問及設計師與策展人分屬不同單位，專業也不同，為何會有形成團隊的感覺？設計師 C 回答道：「可能是互相尊重吧！當你的策展人真的有很多紮實的內容，真的知道他在講的事情時，你會對他很尊敬。...(停一下)對...你會覺得做這件事是對的，你會覺得做這個目標是對的，它是一個對公眾好的利益，不是為了自己選舉或什麼，你覺得那個目標是對的，大家往前衝，一個很正氣的感覺。」(C-P.20-21)。

從個案訪談中歸納「團隊工作」對「展覽發展」的策展人和設計師的影響包括以下五點：

1. 溝通能力的增強：傳達自己的想法和說服別人接納。
2. 知識或視野的擴展。
3. 從不同角度看待事情，從一個人的想法到有討論對象，激發較多的可能性以供選擇。
4. 對策展人而言，設計師對內容知識的理解程度代表一般觀眾的理解程度，所以設計師的回饋可能提供更接近觀眾的需要的契機。
5. 團隊成員之間對工作的動機、投入和熱情會互相影響，且由於策展人和設計師達到和諧的共識，在教育共同目標中，激發彼此產生共善的、為大我福利著想的使命感。

#### 4-2.2 人員面

本節探討個體動機對組織創造力的影響。由於展覽發展核心工作在於轉化知識訊息為符號在空間中具體化再現，對展覽內容的好奇和求知慾是支持個體去理解知識的動力來源。對展覽主題的興趣和熟悉度影響設計師投入的熱情與投入程度。設計師 C 表示：「對題目有興趣，我就會在做這個展覽時去理解它，對空間甚至有更多想法。但是當我對這個題目缺乏興趣的時候，我可能就很片面、很膚淺。真的是停留在我對空間一開始的想像力，對內容能否扣合空間，缺少了那麼一點點。」(C-P.14)。對團隊成員而言，策展工作提供學習新事物的機會、可以開闊視野、工作內容不重複、能發揮創意、挑戰感，以及將自己設計想法實現、期待從無到有完成作品的成就感等內在動機。「我喜歡那個過程，...你對展覽的想法慢慢的有字化，具體化，做出來，你在現場，這和當初想的某些地方很像，這就是我要的效果，這東西令我覺得很開心。」(A-P.7)。團隊成員也期待看到觀眾參觀展覽的反應。

工作動機會受其他成員的態度影響，策展人作為業主代表也是團隊的意見領袖，其投入工作的熱情和嚴謹，對設計師有激勵作用。設計師 C 就說：「你跟他會有互動，他的東西深刻一點，專業一點，你這邊會被激發的比較多。...他會花力氣，他真的很努力很投入在這一方面。」(C-P.14)。相反的，如果團隊成員缺乏進一步創新的意圖，也會減低其他成員的創新投入。

博物館的策展設計工作的基本目的是有關於教育，一種非營利的，為了使觀眾受益的工作，使得成員產生使命感，並覺得展覽成果對別人有影響力。

問：「你覺得你的工作跟教育有關嗎？」

設計師 C：「我覺得有耶！我們所做的教育就是怎麼樣去吸引來讀這些知識。」

問：「你覺得你做展覽會影響別人嗎？會有影響力嗎？」

設計師 C：「會。會有影響力！」（C-P.21）

由以訪談分析可知，參與展覽發展成員的內在動機來自於對知識的興趣、好奇，將自己的理念、想像從無到有實踐出來以及使觀眾接受的成就感。而策展人身為業主方對工作的投入態度則會影響設計師的工作動機。在外在動機方面，除了完成任務領取酬勞，審查會提出的批評可視為促使設計改進的外在動機，然而非建設性的批評則適得其反。設計師把參與的方案當作作品，但是在工作過程未曾想過可能爭取設計獎項的事情（C-P.21），設計界有對優秀作品報導或獎勵的措施，而博物館界則少見。

### 4-3 管理實務與「展覽發展」創造力

管理實務對組織創造力影響，包括工作過程，以及管理者設定的工作目標、工作時程是否適當。以下擬從過程面與管理面分述之。

#### 4-3.1 過程面

有關影響組織創造力在「過程」構面的因素擬從設計流程、溝通模式、決策模式來探討。

##### 1. 設計流程

設計師 C 覺得展覽發展過程每個階段都需要創造力的發揮，「從頭到尾都一直會有不斷的，應該說不會有你覺得沒有創意可以發揮的事情，只是你創意怎麼發揮」（C-P.8）。同樣地，策展主管 D 認為從展覽架構到細部設計，「任何一個環節缺少它就不夠紮實」（D-P.1）。然而，設計師指出「概念設計」階段是最需要創造力的階段。

概念設計是創意最多的時期，基本設計也有但是較少，細部設計是落實並補充設計細節，靠的是經驗和專業知識，較沒有創造力的成分了。（B-P.2）

[概念設計階段]你有很多的空間想像…你有非常多可能性，所以我覺得那時候最好玩，接下來進入基本設計、細部設計跟施工圖，你只是在將當初你已經決定好的事情，再想得更細。（C-P.8）

對策展人或整個團隊來講，最多的溝通應該都是在最前面，一定要把方向，大家確定在同一個軌道上，同一個想法、目標，接下來愈做愈細的時候，因為大家各鑽進自己的領域…真的是會次數愈來愈少，但也不能完全沒有。（C-P.19）

策展主管 D 主張策展人應該策劃好展示腳本，經過專家諮詢，其後再找設計單位。「先做腳本再讓設計師給建議…把需求講清楚」（D-P.2）。館方提出清楚的腳本和需求，就像管理者設定了清楚的目標，有利於設計師發揮他們的專業，提出相對應的設計構想。設計主管 B 也表示展示設計之前，館方業主應該提出已經由領域專家和機構長官認同的腳本，才開始做設計，以免發生變動展示內容的問題，內容變動勢必修改設計，而使設計師白費功夫。

值得注意的是，當策展人欲將學術知識轉化為一般民眾產生興趣的展覽故事線時，則需要能跳脫舊有認知模式、從觀眾的角度或新穎的角度看待事物的能力。然而，沈浸在學術研究思維的策展人 A 所提

出的展覽故事線，和設計師或觀眾會提問的角度必然是有差異的，他是否難以用新的角度看待這些知識？許多學者論及解決問題的創造力都歸因於以新的方式提出問題（Dorst & Cross, 2001；Sternberg & Lubart, 1995／洪蘭譯，1999），這正是攸關「展覽故事線」有否創造力的關鍵。從空間設計、教育等不同觀點的激盪，有助於打破策展人既有的個人認知風格，而產生新的符號重組。

策展人先做好腳本「展覽故事線」固然提供了後續設計發展一個較為明確的基礎，但是如此一來，說故事的方式也因此被策展人決定了。設計單位為了取得標案，基本上遵循「展覽計畫書」的構想和順序，雖然也提出創意性的建議，但是主題的觀點已經被策展人限定。而如前所述「概念設計」階段是設計師發揮創造力的最佳階段，受限於政府採購法，這個階段設計師是在自己公司準備投標，無法和策展人溝通合作。基於此，設計主管 B 提出應該由策展人和設計師雙方同時策展。因為展覽故事線、展覽主軸的概念設計，都是創意萌生的時機。策展人提供展覽腳本是必要的，那是討論的基礎，但是後續設計師的發揮應該不受其限制。設計師的專業雖以空間氛圍營造見長，但是「展覽發展」是在選擇、重組承載訊息的符號，因此設計師覺得其工作也包含策展，策展人和設計師的不同專長相得益彰，所以也沒有誰主導的問題。

理想的模式假設策展人沒有寫到這麼完整……他寫的展示腳本還沒有如此地確定與具體細節，我和他就可以一起策展，我們就會互相討論。理想應該是這樣。這是一個策展和設計互相的，很難說是設計或策展人居頭。（B-P.4）

我覺得從頭到尾都是在設計也在策展。（C-P.4）

## 2. 溝通模式

進入實質設計階段，雙方的認知需要對焦和整合。因此本階段以小組工作會議進行多次的溝通協調，以求達成共識，確保之後展示細節的發展是在同一軌道上進行。由於對於展覽知識內容的理解，設計師有頗大的落差，因此策展人的解說成為設計師加速理解學科內容的最大資源。展覽發展仰賴跨領域專業的整合，團隊廣納不同專業領域觀點，有助於拓展視野，將導出更切合觀眾需求達到教育效果的設計。個體的構想乃透過小組工作會議等頻繁的溝通，以及互相尊重及傾聽的溝通技巧才能達到相互理解。

個案雙方均肯定雙方在平等、尊重專業的前提下溝通。策展人對於設計表現方式不會有太大主宰的慾望，因為他認為那是設計專業發揮的空間。「…傳遞我的資訊，我是在意這個，我只會抓你這樣做會有問題的地方來看，其他我會放你去玩。」（A-P.7）。如果設計師的展示手法有說服力，就選擇他們的方式去做。「設計我覺得這是他們的工作職責，只要你提得出來，我不是改圖的老師，要改我是改錯的地方，而不是改跟我的想法、美感有差異的東西，那個我不會改。」（A-P.8）。對於設計師而言，策展人作為展覽發展團隊小組的主導者，留給設計師相當大的自由度和自主性；對策展人而言，他的直屬主管也賦予他充分的自主權。

在設計公司內部，當主管不在場且非正式的討論時，資淺的設計師較為勇於提出想法，且因為相信自己的想法不會被負面評價而更樂於提出。B、C 均表示概念設計以團隊的方式互相刺激觸發，在激發創造力時常用腦力激盪的方式，鼓勵成員提出想法。設計師 C 表示「愈多人討論愈有趣，產生愈多的想法」，每個點子都是可能性，遠勝過一個人所能達到的想法。

在設計階段由於不同專業對展覽內容及設計的詮釋想像未具體化以前造成曖昧不明的特性，端靠小組工作討論或電話、電子郵件不斷地溝通、確認，並輔以圖像、繪圖甚至模型協助理解。由此可見，團隊成員的溝通、傾聽和理解的能力是影響展覽發展創造力的重要因素。

### 3. 決策模式

展覽發展團隊內部的決策是基於溝通理解所達到的共識，如果說團隊的溝通確保個體的創意思法能貢獻出來並得到回應，那麼一個看得遠且全面關照的領導角色便是整合團隊成員的創造力想法的關鍵。領導者需掌握「大方向」，亦即展覽的定位、觀眾接收的效果、知識內容傳達的有效性和設計師注重的空間美感，還需考量經費限制。「溝通一定是重要的。第二個重要的是，要有一個人站得比較遠在看事情。因為像我做空間我一定會一直鑽在我的空間裡面，我會覺得我空間怎樣是最重要的，做文案的也有他覺得重要的地方，有時候我太鑽到自己的領域，會看不到大方向...」。(C-P.10)

策展主管 D 認為基本上尊重設計單位的想法和創意，決策採取共識決。但是對觀眾需求、安全性和展品維護的考量，館方人員往往比設計師有經驗，也會提出意見，之後「大家再來決定」(D-P.2)。

若將展覽團隊的成果置於博物館科層體制及審查會的脈絡下，雖然一般高層主管在決策時會參酌策展人和部門專業人員的意見，但是也出現高層主管和審查委員憑恃權力和個人主觀的設計癖好獨斷決策。

即使某個階段工作會議找了其他組室同仁來，他們給你意見時反而非常痛苦很難執行，這樣狀況你要取捨...媒體公關立場，看法差異，他要新聞亮點效果，希望修改文案平面設計，在他出席會議之前，整個策展團隊已經開過很多次會議，但是他沒有開過前面的會議，所以他也不會妥協。這時候就很痛苦 (A-P.8)。

新博物館學倡議的觀眾導向的論述，認為展覽發展應該一開始就加入教育策略及觀眾研究。反觀個案的策展人是以線性工作模式在進行--館內其他人員在設計定型後才加入工作會議，此時提出和團隊衝突的見解，從展覽的生產、管理和協調面都顯得沒有效率。Dean 和劉婉珍等學者呼籲最好是在展覽籌備一啟動就結合跨領域專業人員組成團隊。策展主管 D 也認為館方策展人和設計師組成團隊「愈早形成愈好」(D-P.5)。

#### 4-3.2 管理面

能夠讓展覽發展團隊成員感到創造力充分發揮的情境是：討論時個人想法得以充分地表彰，遇到有人提出創新想法時，團隊成員及高層主管願意以開放的心胸去認識理解。具有把關功能的審查會，其意見如果是瞭解問題癥結所提出的意見或補充團隊不足的建設性意見就十分受到團隊欣賞，有助於增進創造力，如個案中博物館學專家提出伐木工具的陳列應該加上人體使用的脈絡資訊，勝過抽離脈絡的文物陳列。但是，如果審查委員因不瞭解細節而提出不適切的意見，或帶有個人主觀想法試圖修改設計，團隊礙於制度中被審查的角色，有時也不便據理力爭，只能委婉回應，一切端看會議主席有否專業和明智的決策。由此可見，不對焦不適切的評論對展覽發展團隊的創造力有所貶抑。

「展覽發展」需要多元專業參與，因此是多元觀點交會的場域，此一特性有助於創造力的激發，但也造成參與者立場上的矛盾，因此領導者如何引導眾人達到共識保留最有創意的構想，妥善地找到一個雙贏的平衡點，也考驗著管理者的智慧。不過，最終仍應以到展覽內容傳達的有效性為依歸，因此對展覽內容細節的理解是決策的關鍵，深入細節的溝通，在多元立場間產生視域融合，才能找到最佳的解決。

此外，「展覽發展」過程也受到評價系統的影響。由於官方與受託廠商這層權力關係，難免使設計單位以遵循或滿足業主要求為依歸。從投標的評選到基本設計合作過程，社會組織對創造力的把關如影隨形。從本案看來，胸有成竹的策展人準備充分的展覽故事線與展示構想，它的學術性無庸置疑，設計師避免挑戰修改策展人的展覽故事線，謹守本分地在他的框架下去設計，頂多提出展示手法的建議。由此看來，一個展覽說故事的架構、界定問題的角度，大方向已由策展人設定，設計師礙於業主與廠商的

權力關係而未必能影響策展方向。

審查會對於館方主管 D 具有諮詢作用，館方希望聽取館外的專家學者從其他角度對策展設計的意見。然而，如果審查會的外聘委員或館方的主管在沒有充分瞭解設計用意下斷然做出的批評，設計師會覺得設計被誤解和受到權力壓迫。相較於此，策展人在與設計師密切溝通後提出的意見，設計師比較能夠接受；對於設計公司而言，審查會上沒有被理解和不被尊重的無奈造成創造力貶抑。各階段預期的成果，不僅應該在團隊的雙方中達成共識，審查委員也應該有共識，否則將會出現沒有瞄準該階段成果的評判，造成展覽設計團隊的困擾。

## 五、結論與建議

「展覽發展」的工作核心在於取捨和詮釋知識及物件，關於說故事方式、意義及論述的定調，乃透過挑選、編排、組合承載意義的符號運作。基於此一詮釋及符號化過程，「展覽發展」團隊成員對內容知識、物件的意義、以及物件之間關係的理解是發展設計的前題。策展人高度投入對內容的整理與解說，有助於設計師理解知識內容，確保展示設計的精準度，以及提升設計師的投入和熱情。

台灣的國立博物館在政府採購法的規範下，展覽設計製作是依據勞務採購有公開的招標評選，擇取較優良的廠商，並透過審查委員會的評選為其產出成果把關。盱衡各國的公共行政，台灣政府採購法制度堪稱理性公正，其特色在於透過評審委員合議制扮演創造力「社會守門員」的角色，然後以通過專業審查的設計書圖作為施工驗收的憑據。這套制度用於道路工程或建築物等適量化驗收的工程顯得有效率，然而，運用在具有內容主觀性且難以量化計算的文化創意產業，則產生了一些問題，博物館的展覽發展為其中一例。例如展覽中的視聽影片之長度可以量化衡量，但是內容的細緻度和意義，則必須經由人的專業判斷。又如造景的質地，也難以依照量化標準評判。而具有豐富經驗策展人的國立級博物館尚遇此困境，何況非文創專業機構如遊客中心、政府單位的展覽廳所面臨的設計困境。

現行策展模式，「展出什麼？」是由策展人掌控，「如何展示？」才由設計公司參與。展覽要發展成什麼？乃由策展人主導。事實上，決定整體故事線架構的「概念設計」是在雙方沒有溝通的情況下，由設計師在自己公司揣摩館方的「展覽計畫書」要求而做出來的。換言之，展覽故事線由策展人訂定後一直到「實質設計階段」幾乎沒有被質疑更動，而概念設計那種激發高度創造力的階段，策展人並沒有參與。顯見一個展覽最關鍵的兩個發展階段——「展覽故事線」、「概念設計」，是由策展人、設計師各自孤軍奮戰，並沒有專業間的溝通協作。實際上，當設計師依據館方的「展覽計畫書」進行設計時，就是以策展人的觀點為前題，不再從「說故事的方式」做創意的發想。可見設計師的工作著重在「如何展示這個故事」，即展示手法的變化上設計。難道「展覽故事線」說故事的方式不就是決定一個故事有沒有新意的關鍵嗎？而創造力很重要的智性能力，乃是從新穎的角度看問題。策展人提到公關行銷對設計結果的批評，可視為從觀眾的觀點對學術觀點策展的批評。若策展人和設計師都感受到團隊合作可以透過多元專業觀點激發更多創造力，那麼團隊合作（包含典藏、教育推廣、公關行銷及設計師）就應從策展初始的「展覽故事線」之創意發想開始。

「展覽發展」是跨領域整合的團隊工作。然而，多元專業之間的協作牽涉到各專業外顯知識和內隱知識與其他人溝通和理解。從學科知識到設計師的空間圖像、再到影音節目的想像，參與者之想法在具體實現出來以前，存在一定程度的曖昧模糊，這之間的距離唯有靠團隊成員之間能從別人立場的理解與想像，透過不斷的溝通，才可能達到視域融合的共識。而無法容忍這種展覽發展曖昧性的體制，的確在對展覽發展的創造力造成侷限。

又由於展覽因內容和設計細節的龐大資訊，難以在短時間內讓審查委員瞭解，以至於委員因欠缺對細節的理解和溝通而對設計團隊提出非建設性的批評，是造成壓抑團隊創造力的因素。根據 Csikszentmihalyi (1999) 現場成員所做評判的類型和評判所依據的標準，是影響創造力的兩個關鍵範疇，由此可知，鼓勵最理想類型的評判行為與態度的組織將鼓勵創造力。個案中，來自設計實務界和博物館學界的外聘委員提供的意見如果對展覽發展有建設性，團隊成員很樂意接納改進。反之，如果是理解不足的批評，則對創造力有害無益。委員若要做出正確的診斷，必須對展覽發展階段性成果有正確的瞭解，策展人 A 認為「他(委員)必須在展覽發展方案一開始就跟著。」設計師 C 建議用「小組工作會議審查」，而不是現行的正式審查會，「要讓真正有關係的人審查才有意義」(C-P.20)。設計師們讚賞策展人 A 認知自己是展覽發展團隊的一員，不以官僚的態度自我保護，也在審查會上為整個團隊的成果說明辯護。為了提升效率，館方作為業主應該確定每次審查會的目標，在面對審查委員時，館方的承辦單位應該有一個立場，提出報告工作成果，告知審查的重點為何。

面對個案呈現的公立博物館「展覽發展」課題：跨領域專業的團隊合作帶入多元的觀點，其相互激盪有助於展覽的創造力提升。阻礙團隊創造力的因素則需要博物館內部凝聚創新的動機，包括決策高層與基層對創新抱持的信念與意志，才可能採取行動去找到改變的可能性。本研究除了能帶給博物館增進對「展覽發展」管理操作參考以外，也期望有助於提升執行團隊成員之間的相互理解和合作，以及對設計工作的肯定，導向對創造力的產品—展覽—的內涵、品質、創意的提升。惟本研究對創造力的探討採用管理學的視角，其特色在於從解決問題的能力來看創造力，分析人與組織提升/阻礙創造力的因素，但是對創造性過程缺乏記錄和剖析，有待未來研究以參與式觀察等方法進行深入探討。

## 誌謝

感謝博物館策展人、其主管以及設計公司主管及設計師接受訪談提供資料，並感謝黃明月教授的指導，以及兩位匿名審查委員的意見和指教，使本文受惠良多，在此致上真摯謝意。

## 參考文獻

1. Amabile, T. M. (1983). The social psychology of creativity: A componential conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357-376.
2. Amabile, T. M. (1996). Creativity and innovation in organizations. *Harvard Business School*, 9, 396-239.
3. Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154-1184.
4. Chang, C. F. (2012). Who is talking in the museum? *Museology Quarterly*, 26(2), 7-29.
5. Desvallées, A., & Mairesse, F. (2010). *Concepts clés de muséologie*. Armand Colin, ICOM & Musée Royal de Mariemont. Retrieved Feb. 4, 2015, from <http://icom.museum/normes-professionnelles/concepts-cles-de-museologie/L/2/>
6. Dorst, K., & Cross, N. (2001). Creativity in design process: Co-evolution of problem-solution. *Design Studies*, 22(5), 425-438.
7. Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5(9), 444-454.

8. McIlvancey, N. (2000). Rethinking the exhibit team: A cyberspace forum. *Exhibitionist*, 19(1), 8-15.
9. Rossilli, A. (2000). Trust in the team approach: A case study. *Exhibitionist*, 19(1), 16-18.
10. Rounds, J., & Mallvaney, N. (2000). Who's using the team process? How' it going? *Exhibitionist*, 19(1), 4-7.
11. 朱情儀 (2009)。在職進修成人學習者思考風格與成人創造力之相關研究。《屏東教育大學學報教育類》，32，359-392。  
Ju, C. Y. (2009). A study on in-service adult learners' thinking styles and creativity. *Journal of Pingtung University of Education-Education*, 32, 359-392. [in Chinese, semantic translation]
12. 李乙明、李淑貞 (譯) (2005a)。動機與創造力 (原作者: M. A. Collins, & T. M. Amabile)。載於 R. J. Sternberg (編)，*創造力: 激發創造力必讀經典* (頁 391-409)。台北市: 五南。(原作 1999 年出版)  
Lee, Y. M., & Lee, S. Z. (trans.) (2005a). Motivation and creativity. (Original author: M. A. Collins, & T. M. Amabile). In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 391-409). Taipei: Wunan. (Original work published 1999) [in Chinese, semantic translation]
13. 李乙明、李淑貞 (譯) (2005b)。以系統觀點談創造力研究 (原作者: M. Csikszentmihalyi)。載於 R. J. Sternberg (編)，*創造力: 激發創造力必讀經典* (頁 411-438)。台北市: 五南。(原作 1999 年出版)  
Lee, Y. M., & Lee, S. Z. (trans.) (2005b). Creativity research from the system point of view (Original author: M. Csikszentmihalyi). In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 411-438). Taipei: Wunan. (Original work published 1999) [in Chinese, semantic translation]
14. 李乙明、李淑貞 (譯) (2005c)。創造力研究五十年 (原作者: R. E. Mayer)。載於 R. J. Sternberg (編)，*創造力: 激發創造力必讀經典* (頁 576-591)。台北市: 五南。(原作 1999 年出版)  
Lee, Y. M., & Lee, S. Z. (trans.) (2005c). Fifty years on creativity researches (Original author: R. E. Mayer). In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 576-591). Taipei: Wunan. (Original work published 1999) [in Chinese, semantic translation]
15. 李乙明、李淑貞 (譯) (2005d)。組織的創造力 (原作者: W. M. Williams, & L. T. Yang)。載於 R. J. Sternberg (編)，*創造力: 激發創造力必讀經典* (頁 487-508)。台北市: 五南。(原作 1999 年出版)  
Lee, Y. M., & Lee, S. Z. (trans.) (2005d). Organizational creativity (Original author: W. M. Williams, & L. T. Yang). In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of creativity* (pp. 487-508). Taipei: Wunan. (Original work published 1999) [in Chinese, semantic translation]
16. 李惠文 (譯) (1997)。有效展示的設計: 評定成功的標準、展示設計方法與研究策略 (原作者: S. Bitgood)。《博物館學季刊》，11(2)，29-39。(原作 1994 年出版)  
Li, H. W. (trans.) (1997). Designing effective exhibition: Criteria for successs, exhibit design approaches and research strategies (Original author: S. Bitgood ). *Museology Quarterly*, 11(2), 29-39. (Original work published 1994) [in Chinese, semantic translation]
17. 林崇熙 (2007)。灰色博物館: 詮釋與溝通的動力基地。《博物館學季刊》，21 (4)，5-25。  
Lin, C. H. (2007). The "Gray" Museum: A base for empowering interpretation and communication. *Museology Quarterly*, 21(4), 5-25. [in Chinese, semantic translation]
18. 洪蘭 (譯) (1999)。不同凡想: 在一窩蜂文化中開拓創造力 (原作者: R. J. Sternberg & T. I. Lubart)。

- 台北市：遠流。(原著 1995 年出版)
- Hong, L. (trans.) (1999). *Defying the crowd: Cultivating creativity in a culture of conformity* (Original author: R. J. Sternberg & T. I. Lubart). Taipei: Yuan-Liou. (Original work published 1995). [in Chinese, semantic translation]
19. 徐純(譯)(2001)。如何為民眾規劃博物館的展覽(原作者: K. McLean)。屏東縣：國立海洋生物博物館。(原作 1993 年出版)
- Hsu, C. (trans.) (2001). *Planning for people in museum exhibitions*. (Original author: K. McLean). Pingtung: National Museum of Marine Biology and Aquarium. (Original work published 1993) [in Chinese, semantic translation]
20. 張文智、江潤華(2008)。提升設計組織創造力做法之研究。《設計學報》，13(1)，33-50。
- Chang, W. C., & Chiang, Z. H.(2008). A study on how to elevate organizational creativity in design organizations. *Journal of Design*, 13(1), 33-50. [in Chinese, semantic translation]
21. 張文智、江潤華(2009)。設計溝通模式與團隊創造力關係之探討。《設計學報》，14(2)，1-18。
- Chang, W. C., & Chiang, Z. H.(2009). A study on the relations of team communication models and design team creativity. *Journal of Design*, 14(2), 1-18. [in Chinese, semantic translation]
22. 張婉真(2011)。展覽如何說故事？「文學拿破崙：巴爾札克特展」的敘事化與分析。《博物館學季刊》，25(4)，29-51。
- Chang, W. C. (2011). How does an exhibition tell a story? A narrative discourse analysis of “Honor de Balzac: The Napoleon of literature” special exhibition. *Museology Quarterly*, 25(4), 29-51. [in Chinese, semantic translation]
23. 張譽騰(譯)(2000)。《博物館這一行》(原作者: G. E. Burcaw)。台北市：五觀。(原作 1975 年出版)
- Chang, Y. T. (trans.) (2000). *Introduction to museum work* (Original author: G. E. Burcaw). Taipei: Forever. (Original work published 1975) [in Chinese, semantic translation]
24. 張譽騰(譯)(2012)。新曲與舊調—博物館的社會企業模式(原作者: S. E. Well)。《國立歷史博物館館刊》，22(1)，86-91。(原作 2004 年出版)
- Chang, Y. T. (trans.) (2012). New songs and old rhythm: Social industry model of museums (Original author: S. E. Well). *Bulletin of the National Museum of History*, 22(1), 86-91. (Original work published 2004) [in Chinese, semantic translation]
25. 陳玫岑(2009)。《科技博物館展示策劃之科技詮釋與展示概念的形》(未出版博士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- Chen, M. T. (2009). *Science and technology exhibition planning: Interpretation of technology and formation of exhibition concepts* (Unpublished doctoral dissertation). National Kaohsiung Normal University, Kaohsiung. [in Chinese, semantic translation]
26. 陳慧娟(2003)。溝通策略與博物館展示設計。《博物館學季刊》，17(1)，43-60。
- Chen, H. C. (2003). Communication strategies and museum exhibition design. *Museology Quarterly*, 17(1), 43-60. [in Chinese, semantic translation]
27. 趙小菁(2004)。《從符號學製碼的觀點探討博物館展示設計之研究》(未出版碩士論文)。臺南藝術學院，台南市。
- Chao, H. C. (2004). *The study of the exhibition design by means of encoding of the semiology*

(Unpublished Master's thesis). Tainan National University of the Arts, Tainan. [in Chinese, semantic translation]

28. 劉婉珍 (2007)。《博物館就是劇場》。台北市：藝術家。

Liu, W. C. (2007). *Museums as theaters*. Taipei: Artoday. [in Chinese, semantic translation]

29. 劉婉珍 (2010)。《反制宰制——博物館人的能動性與政治行動》。《博物館學季刊》，24 (3)，5-19。

Liu, W. C. (2010). De-oppressing oppression: Museum workers' agency and political actions. *Museology Quarterly*, 24(3), 5-19. [in Chinese, semantic translation]

30. 蕭翔鴻 (譯) (2006)。《展覽複合體-博物館展覽的理論與實務》(原作者：D. Dean)。台北市：藝術家。(原作 1996 年出版)

Siao, X. H. (trans.) (2006). *Museum exhibition: Theory and practice* (Original author: D. Dean). Taipei: Artoday. (Original work published 1996) [in Chinese, semantic translation]

# Influences on the Creativity in Museum Exhibition Development

Cecile Ching-Yi WU

Department of Adult and Continuing Education, National Taiwan Normal University  
muse2015@gmail.com

## Abstract

Exhibitions are where museums demonstrate their creativity. The process of “exhibition development” is where intensive creative thinking and communication happen. This study tried to explore what influenced the creativity in this process.

The research followed the quality research approach, consisting of both literature reviews and deep interviews to collect curators’ and designers’ perceptions and opinions on exhibition development and creativity. Based on T. M. Amabile’s componential model of creativity, personal and organizational creativity were both explored.

Because exhibition development focuses on a symbolization of knowledge and information, the designers have to get a priori effective understanding of those knowledge and information in order to ‘transform and design’ the knowledge. This study discovered that the active involvement and interaction of the curator with his explication in detail of the knowledge helped the designers understand the exhibition content, and enhanced their enthusiasm and commitments on the task. As teamwork brought together different professional considerations and went beyond the one-sided thinking of the curator, it contributed to stimulate creativity. A successful and subtle integration between exhibition content and design could be better done through effective dialogues and mindfully mutual understanding. However, due to the current hierarchical system of public museums, staff from other departments of the museum found it difficult to tolerate the ambiguity in the exhibition development. Furthermore, the inadequate criticism from the reviewers, due to their lack of sufficient understanding of the details of exhibition content and design, resulted in constraining creativity.

**Keywords:** Exhibition Development, Teamwork, Exhibition Planning, Exhibition Design, Creativity.