

談創造性團體思考

許澤銘

俗語「三個臭皮匠勝過諸葛亮」，意即三個人的團體思考成果比一名軍師的思考優異。團體思考也是一種思考活動的模式。好的團體思考須有特別的技術，包含對問題的表達方法、討論方法、資訊管理與處理、團體討論的記錄的技術等。最近透過團體思考以培育創造性思考的技巧日益受重視。茲列舉有創造性團體思考的要件加以討論：

一、高層次心理歷程

團體心理歷程又稱為多重意見 (multiple-mind) 與個別獨立意見 (indepenelent mind) 同為一單元的意見 (a unit mind)。此種高層次心理的思考活動就稱為團體思考。

創造性思考歷程如下：

1. 提出問題：問題的提出較發現問題的心理學層面及賦予問題的社會學層面為重要。其提示 (presenting) 涉及團體思考的技術性層面。

2. 蒐集資料：蒐集資料有賴於團體活動去蒐集而非只由領袖單獨一人蒐集，也非由成員各自蒐集。資料的蒐集由團體成員同時進行並彙集在同一地方，各成員之間都彼此知道分工蒐集的資料性質與內容。

3. 將個別資料彙整為有系統有條理的資料：蒐集到的資料經由團體討論、分類、綜合整理而成為有條理。透過這些歷程，由原先零散的個人想法，無法說明的內容成為具有社會共識的意見。

4. 有計畫的團體決定：團體意見應具有計畫性，團體思考是新開發的思考活動型態，其運作過程要有明確的目標、有計畫、有組織的活動，因此在資料管理、領導才能、討論法、思考或創造的工學，團體決定都要講究技術。

二、團體思考的生產性

團體思考比團體成員中最優秀者的思考優異 Barnlund, D.C 對大學一年級學生實施倫理性判斷的實驗，發現以團體討論的方法比優秀的個人表現更好，他列舉下列理由說明。

1. 團體思考的設想關心較為周詳，不致於疏忽某一方面。
2. 團體思考能獲得個人較容易忽略的線索。
3. 團體思考能獲得的線索、種類、數量較多。

團體思考的生產性 (group productivity) 通常比個人想法的正確性高，領導者在團體思考中提示新觀念，批評成員的想法並對成員提供建議，所以領導者若接納成員的要求與感情有利於促進圓滿的人際關係。但團體思考的生產性與團體的創造性不一定相同。通常團體思考的正確性較高時，其創造性也較高。另有一說法是團體性思考比中等成員優異，但不比最優秀的成員優異。

三、有計畫的團體思考

團體思考可以避免個人動態思考的錯誤。

Maier, N.R.F 所做的 Viola 事件 (Case of Viola purns) 實驗發現，有計畫的團體思考可以避免個人思考傾向的錯誤以達成優異的解決問題的方法。

所謂 Viola 事件是某一公司屬意 Viola 小姐擔任秘書，但必須根據提供資料以決定是否要對 Viola 延攬抑或勸其拒絕。其提供的資料如下：

1. Viola 的性格、姿容、智能及人事考核資料。
2. 上司對 Viola 賞識。
3. 新工作性質與對 Viola 的要求。

4. Viola 目前對新工作(秘書)的決定猶豫不決。

一般而言接任秘書工作，算是地位的調升亦表示上司對 Viola 賞識與期待，因此多數人會鼓勵 Viola 接任秘書工作，惟依據資料分析，Viola 並不適於擔任秘書，應拒絕接任此工作。因此，Maier 的研究指出團體發展性討論(developmental discussion)比自由討論產生較好的結果。

四、思考活動的多元性

團體思考因其多元性而對創造性思考有幫助。團體思考會增加多元性思路，早已有 Moede, W. Shaw, M. E. 等人的實驗報告。Osborn, A. F. 的腦力激盪法(brainstorming)即是有效利用團體思考的方法。用腦力激盪法時成員要遵守下列原則：

1. 成員不受拘束、自由發言。
2. 多發言、盡量發言。
3. 團體成員，不互相批評。
4. 可以結合他人意見用以發展新意見。

腦力激盪法雖然也有如 Taylor D. W. 的實驗指出會妨碍創造性，唯不失為有裨益於創造性思考的活動。腦力激盪法在提案階段甚為活潑，惟要達到綜合結論則尚需進一步的努力。

五、多數意見對少數意見

多數意見與少數意見都各具有其價值。透過團體思考後的共同認同，將有裨益於創造性思考。多數意見不僅有共同的見識，且可避免偏失，惟其判斷的正確性尚有待商榷。現行的社會規範係由多數意見所形成，即為眾所皆知。

少數意見隱藏在多數意見背後，當團體討論時，對少數意見不可不重視並應予少數意見者討論的機會以免招致不滿。形成全體意見的過程中包容少數者的意見將有益於團體思考活動，此已為 Hoffman, L. R & Maier N. R. F. (1958) 等人的研究所驗證。

六、社會共識與溝通

Denlter, K. A & Macker, B. (1964) 研究指出：團體成員的共識感高，溝通充分則其團體思考將有助於創造性思考。團體活動不可欠缺社會的共識(Social empathy)，Denlter, K. K & Mackor, B. (1964) 的研究指出：重視團體成員的社會性以培育創造性看法日益受重視，今日的創造性活動規模迅速擴大。需要有共同研究的組織及財務支援，對社會的提案應具有說服力。社會的共感性高透過充分討論的社會提案有益於創造性思考。共感性過高時卻有忽略討論之虞。

七、嘗試錯誤

團體思考可以容許嘗試錯誤；此種寬容有利於產生創造性。團體思考容許自由發言，對發言內容不作任何批評，使參與者不至於產生心理衛機轉會比個人思考活動更為開放。

當個人遇到難於敘明或解決難題時會有挫折感，但在團體思考則會較少有壓抑感，且人多則也較敢於嘗試發言有益於創造性思考。同一問題，個人單獨設想與在團體討論時，對問題的結論不同。

八、反對意見

試提反對意見的提案對團體思考的創造性貢獻。

通常團體活動隨著互相作用的增進，成員團體規範的約束，會加大其行為與意見容易僵化。這種團體將受領導中心成員之意見與想法支配。

據 Maier N. R. F. (1963) 的研究，能強烈態度批評的團體和另一批評態度，較含團體者間的討論內容及解決方法結果發現前者以新觀點的解決方法較多。日常的聚會常見，愛唱調、處處反對，因此不受歡迎而被視為非建設性。並有對其敬而遠之的現象。但有強烈反對意見團體卻較容易產生創造性思考。

研究團體活動，從前較重視作業效率高的
(下轉 32 頁)