

## 看見三種傳播脈絡之跨領域反思：台大 EMBA 合唱團案例

胡嘉智

世新大學傳管系專任副教授

### 摘要

一名傳播管理教育工作者鑑於目前傳播學院較忽略美學傳播，與藝術詮釋訓練，因此，利用 Minzberg (2009/2011 譯) 的參與者觀察方法，歷經三年半，每週三小時在台大 EMBA 合唱團從事田野蹲點參與觀察，也同時全程參與練習與演出（擔任低音歌者）。此行動後反思的命題是從跨領域反思，藝文傳播與管理概念之間可能的對話連結？

參與觀察者認為台大 EMBA 合唱團案例呈現三種傳播脈絡，且呈現出具有代表性的趨向均衡樣貌：(1) 團體傳播 (Group Communication)，呈現高階跨領域經理人脈絡構面：描述藝術巧思、科學邏輯、與技藝 (craftsmanship) 的三角均衡趨勢的傳播脈絡；(2) 人際間傳播 (Interpersonal Communication)，呈現組織學習脈絡：描述個人學習與團隊學習間的傳播脈絡；(3) 個人內心傳播 (Intrapersonal Communication)，呈現個人心流 (Flows) 傳播脈絡：團員在美感體驗中，產生主/客觀，苦/美共融的動態均衡軌跡。此參與觀察分析某種程度，呈獻了一個藝文傳播與管理概念之間跨領域連結分析案例。

**關鍵詞：**傳播脈絡、跨領域、傳播與管理、台大 EMBA 合唱團



## 壹、參與者觀察的蹲點動機

參與者觀察者為一名傳播管理教育工作者，在教學過程中，發覺目前傳播學院較忽略美學傳播，與藝術詮釋訓練，因此，利用參與者觀察方法，歷經三年半，每週三小時在**台大 EMBA 合唱團**從事田野蹲點參與觀察，也同時全程參與練習與演出（擔任低音歌者）。此行動後反思的命題是參與者觀察三年半後浮現的命題，因為，經理人實務上大多會面對兩難取捨，“如何有智慧地均衡”一直是有意義，卻非常抽象的思考與實踐的命題。而要達成相對均衡則需要適合脈絡發展的傳播過程。

許士軍教授在〈為什麼我們需要一本屬於「管理實務」的刊物〉文章中指出：

「管理理論」和「管理實務」可能是相關的；一方面理論可能提供實務之原則與方向，另一方面，由眾多實務中也可能歸納或昇華為抽象層次較高之「理論」。目前一項理論與實務間有斷裂現象的議題便是經理人在組織管理中，如何提升“均衡”管理的能力？

曾任哈佛商學院教授，也具備豐富實務經驗的大衛·麥斯特（David H. Maister）便指出經理人常常在以下面象中，面臨兩難取捨：

表 1：經理人之兩難取捨

經理人兩難取捨	
1	關心客戶←—————→關心員工
2	注重任務←—————→注重人
3	業務發展←—————→人的發展
4	要求很多←—————→支援很多
5	拼命工作←—————→拼命玩
6	金錢獎勵←—————→心理獎勵
7	當個經理人←—————→當個人
8	把人當員工←—————→把人當人
9	用腦做決定←—————→用心做決定
10	告知←—————→傾聽
11	注重今天←—————→建構未來
12	個人自治精神←—————→團隊精神

資料來源：研究者整理自《企業文化獲利報告：什麼樣的企業文化最有競爭力》，大衛·麥斯特，2003，江麗美譯，經濟新潮社。

換句話說，經理人實務上大多會面對兩難取捨，但“如何更趨向有智慧地均衡?”一直是管理理論上較難駕馭，雖然有意義，卻依舊是非常抽象的議題。因此，此傳播管理教育工作者利用參與者觀察方法，探索台大 EMBA 合唱團如何透過適合脈絡發展的傳播過程，進而趨向組織管理中的“有智慧地均衡”。



## 貳、為何選擇台大 EMBA 合唱團案例？

參與觀察者為一名傳播管理教育工作者，在教學過程中，傳播與管理是跨領域的命題，需要統整右腦的美學傳播與左腦的管理思維，因此，利用蹲點三年半（2019/02～2022/12）的參與者觀察方法，選擇台大 EMBA 合唱團組織，因其著重於合唱演出，偏向右腦美學傳播與藝術詮釋，但同時組成成員大多是中高階經理人組成的台大 EMBA 合唱團。

根據台大 EMBA 合唱團前任團長許英昌的文章<sup>1</sup>，台大 EMBA 合唱團從 2003 年成立，雖然在 2016 年拜訪波士頓，並於哈佛大學三一教堂和劍橋合唱團共同演出；2017 年暑假與國內首屈一指小提琴家蘇顯達教授，共同訪問日本東京經文處、橫濱橋校及中京大學，且在 2018 年，應邀參加 2018 年維也納國際合唱比賽暨音樂節(Vienna International Choir Competition & Festival)演出，受邀於維也納、布拉提斯拉瓦及布拉格皇宮演出。

但是，令台大 EMBA 合唱團隱隱作痛的是，在 2013 年曾申請在國家兩廳院演奏廳演出，卻被退件。所幸，在 2019 年，台大 EMBA 合唱團在彭孟賢<sup>2</sup>老師指導下，海納百川、兼容並蓄，終於站上國家兩廳院演奏廳，成為這是台大 EMBA 相關社團中，第一個進入國家音樂殿堂的社團，也是少數非整校校友合唱團、也非專業音樂人士的中高階經理人所組成的業餘合唱團卻能站上國家兩廳院演奏廳。

從管理大架構的企畫，組織，領導與評估的循環架構來說，這是台大 EMBA 評估績效的一項明顯突破。因此，傳播管理教育工作者利用（Minzberg，2009/2011 譯）的參與者觀察方法，探索台大 EMBA 合唱團實務個案。在將近三年半，每週近三個小時具體參台 EMBA 合唱團練團，與觀察中高階經理人如何管理台大 EMBA 合唱團實務運作後，傳播管理教育工作者在此跨領域探索中，看見三種傳播層次的趨向均衡樣貌：

### 台大 EMBA 合唱團之跨領域反思

逐漸浮現組織管理“趨向均衡”之美議題。參與觀察者認為台大 EMBA 合唱團在以下三個組織管理構面中，呈現“趨向均衡”：（1）團體傳播脈絡：呈現藝術巧思，科學邏輯，與技藝（craftsmanship）的黃金三角均衡組合（Minzberg，2009/2011 譯）；（2）人際間播播：透過系統思考實踐，呈現個人學習與團隊學習間的均衡連結；（3）個人內心傳播：在心流體驗中，產生主／客觀，苦／美共融的動態均衡軌跡。

---

<sup>1</sup> 〈台大 EMBA 合唱團成立 15 週年回顧感言〉，許英昌，2018 年 3 月 28 日，取自：  
<https://management.ntu.edu.tw/EMBA/board/detail/sn/7898>

<sup>2</sup> 彭孟賢指揮在 2015 年擔任台大 EMAB 合唱團藝術總監暨指揮，引導企業樂化。



## 參、團體傳播 (Group Communication) 脈絡：看見藝術巧思，科學邏輯，與技藝的三角趨向均衡樣貌

### 一、Minzberg 的管理實務金三角<sup>3</sup>

Minzberg (2009/2011 譯) 認為：有效的管理需要同時依賴巧思，科學邏輯與技藝。其進一步論述此卓越管理三要素，如下表：

表 2：巧思，技藝與科學邏輯基本定義

	Minzberg (2009/2011 譯)。經理人的一天：明茲伯格談管理 (洪慧芳譯)。天下雜誌。
巧思	巧思是憑直覺產生的「洞見」和「遠見」。 愛因斯坦曾說：「如果不改變我們的思維模式，將無從解決現行思維模式所產生的問題。靈感並不是在邏輯思考的延長線上產生，而是在破除邏輯或常識的地方才有靈感。」
科學邏輯	學習系統化問題分析的技巧與設計解決方案，能夠依據所學工具設計一套解決方案並且評估該方案的可行性，不限制應用範疇，適合用在組織內部管理問題與決策的流程。
技藝	管理者親身經歷及反省體會，經由務實的學習經驗，產生更具體更明確的系統思考，面對情境更能快速反應並解決。

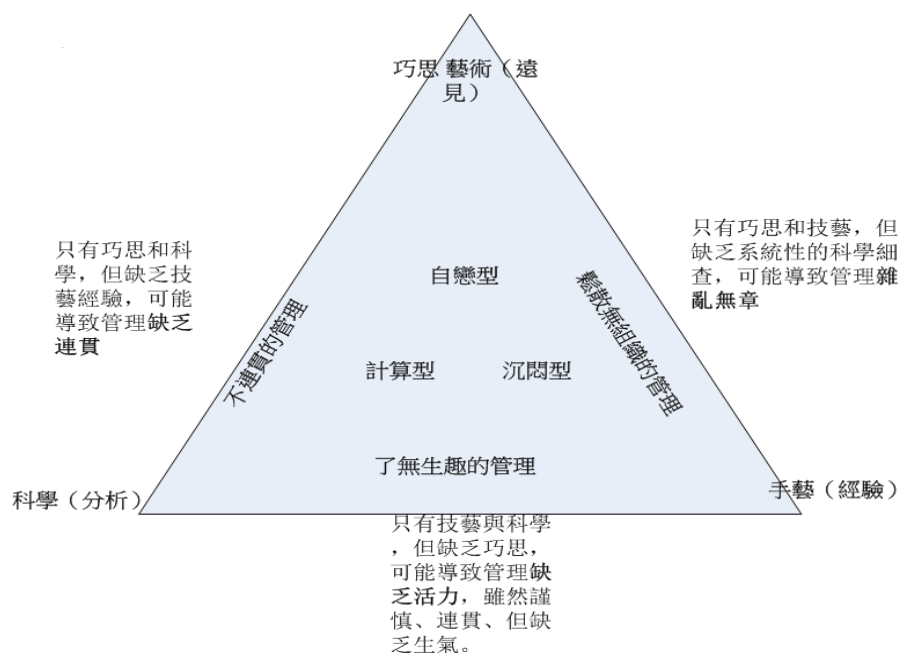
資料來源：《經理人的一天：明茲伯格談管理》。洪慧芳譯，2011，台灣：天下雜誌。

「巧思」激發靈感，促進融合；「科學」是對知識做系統化的分析；營造「技藝」則有利於觸類旁通。而因著三角端點元素之組合均衡程度不同，便會產生卓越管理三要素均衡與不均衡之圖：

<sup>3</sup> 《經理人的一天：明茲伯格談管理》。亨利·明茲伯格，2011，洪慧芳譯，天下雜誌。



圖 1：巧思，技藝與科學邏輯均衡結構圖



資料來源：《經理人的一天：明茲伯格談管理》

## 二、融入上述 Minzberg 架構之台大 EMBA 案例分析

### (一) 台大 EMBA 合唱團的巧思／藝術構面高階經理人：

台大 EMBA 合唱團的高階經理人在此巧思／藝術／遠見領域，當屬指揮彭孟賢老師，其於 2015 及 2016 年分別帶領另一個負責指揮的合唱團：木樓合唱團<sup>4</sup>，在「2015 年德國布拉姆斯國際合唱大賽」獲得總冠軍，並在 2016 年參加「第九屆世界合唱大賽」榮獲男聲室內合唱組世界金牌冠軍、無伴奏宗教音樂組世界金牌亞軍以及現代音樂組金牌。參與觀察者詢問行政總監吳嘉和先生，其表示：「木樓合唱團之所以能有好的成績，靠的都是彭孟賢老師的藝術帶領。合唱團的經營可以複製，藝術成就卻不能被複製」。彭孟賢指揮因著企業樂化<sup>5</sup>的願景，從 2015 年迄今，擔任台大 EMBA 合唱團藝術總監暨指揮，其常常期盼台大 EMBA 合唱團能對台灣社會有更多正面的影響力，但要有真正的影響力，一定程度的合唱音樂藝術水平是非常重要的前提。

### (二) 台大 EMBA 合唱團的科學邏輯構面高階經理人：

台大 EMBA 合唱團的高階經理人在科學／邏輯領域，當屬 2019 年，新任團長郭宗銘先生。郭宗銘先生為知名資誠會計師事務所副所長<sup>6</sup>，其有深厚的科學邏輯能力，本身

<sup>4</sup> 木樓合唱團 Müller Chamber Choir (2016 年 7 月 18 日)。台大 EMBA 合唱團成立 15 週年回顧感言。2019 年 9 月 22 日，取自：<https://www.facebook.com/mullertaiwan/posts/1328518840508923/>

<sup>5</sup> <https://archive.ncafroc.org.tw/upload/result/4303-B2023/4303-B2023>

<sup>6</sup> 林苑卿 (2019 年 3 月 3 日)。『大老闆的下班派對/資誠聯合會計師事務所副所長用歌聲感動人心/ 郭宗銘飆高音，登上國家音樂廳』

。2019 年 9 月 22 日，取自：<https://www.wealth.com.tw/home/articles/19853>





也是合唱團愛好者。郭宗銘團長說：其父親對他熱愛音樂的鼓勵，是非常重要的。因此，在考上中興大學（現在的台北大學）會計學系後，郭宗銘參加新生盃歌唱比賽獲得冠軍，令其熱愛唱歌的信心受到鼓舞。在 2004 年，郭宗銘從台大 EMBA 會研所畢業，就開始參加台大 EMBA 合唱團。而台大 EMBA 合唱團在 2005~2008 年之間，在法藍瓷音樂餐廳有多場演出，才真正開啟郭宗銘一連串合唱團演出的生活。

### （三）台大 EMBA 合唱團的技藝構面經理人群組：

巧思藝術的高階經理人彭孟賢指揮有跨域的思維與實戰，而科學邏輯的高階經理人郭宗銘會計師也有跨域思維與實戰，碰撞出台大 EMBA 合唱團的黃金三角兩個端點，這跨域組合進而吸引其他合唱團資深歌友，也是中高階經理人投入台大 EMBA 合唱團，進而組成技藝構面的合唱團經理人群組：聲部長，公關長，財務長，行政長，資訊長。

## 二、利用上述理論參考點，分析台大 EMBA 合唱團案例，團體趨向團體均衡的歷程

### 1. 情境：

在面對國家音樂廳演出的歷程中，因為國家音樂廳有秘密客的評審，會暗中審查當晚表演的藝術層次，落實呈現美感的狀態，以及觀眾的反應。這對合唱團而言，會產生某種組織內部的衝突壓力來源。

### 2. 衝突：

因為對於台大 EMBA 合唱團的巧思／藝術構面的高階經理人而言，這會影響到指揮個人在職涯口碑的聲譽，若沒有足夠藝術層次與合唱的技巧呈現，將會影響到國際指揮個人的藝術評價。但對於台大 EMBA 合唱團的科學邏輯構面高階經理人，主要是團長的角色而言，其最重要的使命是讓合唱團的團員人數足夠，且資源充足。

### 3. 組織決策的衝突性命題：

若合唱素人團員真的訓練後未到位，是否要讓這樣的團員上台？

### 4. 正方觀點：應該上台。

團員大多是合唱團素人，身兼中高階主管，每週已經練習三小時，加上某些團員有許多社會人脈：雄厚資金以贊助票房，政治關係可以邀請許多政治人物出席音樂會，媒體關係可以增加音樂會的媒體曝光。因此，若沒讓這樣的團員上台，是否可能失去這些合唱團的資源？

### 5. 反方觀點：

合唱不是獨唱。雖然有認真，但若聲音無法融入與均衡（blend and balance），為了藝術堅持，仍然不應該上台，因為這將不僅使他的聲部無法發揮功能，讓該聲部聲音變濁、走調，還可能拖垮其他聲部。況且合唱團是在國家音樂廳演出，不是社區歌唱班，因此應該更堅持藝術聲譽與價值。



## 6.融合的觀點：均衡的歷程。

身兼藝術總監的指揮會先確定好一定的歌者上台標準，與訓練節奏；團長一般還是會希望大家都上台，畢竟對於整團還是有所幫助。因此雙方會規劃訓練與檢核的流程，這時合唱團的技藝構面經理人群組：聲部長，公關長，財務長，行政長，資訊長等便會發揮功能，因為技藝團隊伙伴一方面能瞭解素人合唱團團員的狀態與困境，另一方面也非常瞭解指揮與團長的堅強意志，以及兩者可能的衝突。因此聲部長便會加強各部訓練，利用 musescore 等各種科技軟件，增加團員在家自主學習的科技應用、週間的小團練習、個別聲部的聲音和諧度等。而大團練習時，指揮會像 EMBA 班上課一樣，即席隨機抽點（cold call），這是符合 EMBA 原本個案學習的上課文化的。因為中高階主管大都非常愛惜羽毛，及愛惜個人品牌聲譽，若在課堂大堂上或團練上，無法呈現觀點，或是抽唱時出現音高、節奏、樂句詮釋等嚴重失準，都是 EMBA 個人品味與團體文化所無法接受的。另外，指揮也會與團長、聲部長協調合作，定期安排小團演出測試（Sop /Tenor /Alto /Bass 隨機各兩位）表演給團員聽，這不僅形成了同儕壓力，同時指揮也能藉此瞭解每位歌者的音質與學習狀況，進而擬定未來調整聲部位置的策略。

過去這兩年台大 EMBA 的多場公開演出，只有一、兩首是用小團演出（也就是有一半的團員沒有上場），其他都是透過上述情境／衝突／衝突性決策命題／正／反／合的融合過程，達到趨向均衡的變化軌跡。「美」在哪裡？首先，大多來自素人合唱團的團員個人站上台演出之後，會驚訝自己竟然可以站上國家音樂廳，而各聲部間兄弟姐妹們在高度抗壓、互相支持、鼓勵、幫助的革命情感中，與受挫、不放棄、撞牆再突破的個人心路歷程裡，一再提升自己理解與詮釋國際指揮所選擇的高藝術詮釋的合唱歌曲曲目的能力。這樣的學習歷程與心路歷程，某種程度是刺激習慣左腦邏輯思考的高階經理人，產生強烈右腦美學，整體（wholistic）的體驗歷程。此外，經過這樣的正反辯證，與受挫突破後的歷程，素人合唱團團員在學習型組織的增能後，能夠提昇自己藝術詮釋與實踐能力，適度貼近國際指揮。在平時大團採排，與現場演出，偶爾會出現指揮與團員共創，再詮釋經典藝術合唱曲的心流時刻（flowing moments），這種現場即席，偶而出現生命青鳥翩然不經意，卻真實心靈共振的時刻，可能就是在商業職場中，經理人較少預見的美學藝術時刻。



## 肆、人際間傳播脈絡：看見個人學習與團隊學習間趨向均衡的樣貌

組織學習的一項關鍵理論架構為學習型組織，而在落實學習型組織的一項關鍵文獻便是彼得聖吉的「五項修鍊」，筆者將其重點與台大 EMBA 合唱團統整如表 3。

表 3：《第五項修鍊 II 實踐篇：共創學習新經驗》重點摘要及在台大 EMBA 合唱團之應證

	重點摘要	在台大 EMBA 合唱團之應證
1.自我超越	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 建立「個人願景」，釐清個人心中最想做的事。</li> <li>● 保持「創造性張力」。看清願景和現實間的差距，並將此差距化為創造力的來源，將你朝願景推動。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 個人願景：在藝文活動中，更深入認識不同產業別的中高階經理人，在藝術共感共創中，陶冶心靈。</li> <li>● 「創造性張力」：身為素人合唱團團員，如何配搭資深團員與國際級冠軍合唱藝術指揮，這是看清願景和現實間的差距，並將此差距化為創造力的來源，讓素人合唱團團員能朝願景推動。</li> </ul>
2.改善心智模式	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 不斷重新檢視個人心中對週遭世界的想法，將大腦自動跳到錯誤結論的瞬間過程，改為爬樓梯般逐步推論的過程。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 不斷重新檢視自己對於絕對音感，相對音階的認知層次，與資深團員與國際合唱藝術指揮的專業理解差距。</li> <li>● 透過中英文，古典與民謠，快慢版的不同合唱歌曲詮釋學習歷程，逐步提升成為爬樓梯般逐步推論的過程。</li> </ul>
3 建立共同願景	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 鼓勵個人願景，塑造整體圖像。共同願景是從個人願景匯聚而成。組織應由具有願景意識的領導者，鼓勵其他人分享願景。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 共同願景是從個人願景匯聚而成。組織應由具有願景意識的領導者，鼓勵其他人分享願景。台大 EMBA 合唱團的共同願景便是成為台灣最有影響力的業餘合唱團，因此積極演出：</li> <li>● 「孩子健康，用愛守護慈善音樂會」（2019/07/14），支持台大兒童健康基金會募款</li> <li>● 「醫起守護，向抗疫醫護人員致敬」慈善音樂會（2020/10/29），支持護理師工會全國聯合會急難救助基金（後來因為疫情關係，醫策會後來決定取消）。</li> <li>● 「器捐中心音樂會」（2021/06/19）。</li> </ul>





4 團隊學習	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 團隊中因為成員習慣性的自我防衛及政治遊戲，往往妨礙整體學習的能力。透過「深度匯談」的技巧，可以使團隊集體思考的能力更上層樓，擁有整體動態搭配的能力。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 團隊中成員習慣性便是要大聲唱證明自己有練習，以及證明自己的存在感，這往往會在合唱融合過程中，成為學習的痛點與盲點</li> <li>● 但是團員又大多是中高階主管自然防衛機制較高，因此，在團隊學習中，具備高社經地位又有合唱經驗技巧的聲部長（技藝團隊）其實是扮演團隊學習非常重要的角色。</li> <li>● 合唱團的「深度匯談」主要會出現在兩個場域，一個是有耳朵聽力，美學訓練的學員演唱時，其實是個人建構式地跟群體聲音與美學匯談；另一個階段是演唱完，指揮的詮釋與引導提升的技巧。</li> </ul>
5 系統思考	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 系統思考強化其他每一項修練，幫助組織認清整個變化型態，並瞭解如何有效的掌握變化，開創新局。系統思考以一種新的方式使人們重新認識自己與其所處的世界，是一種心靈的轉變，從將自己看做與世界分開，轉變為與世界連結。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 合唱是需要每個人聲音（個人）在每個聲部（小團體）中被修乾淨，四聲部混聲間又需要統整均衡，進而詮釋特定曲風歌曲（大團體），而四聲部混聲又要與藝術指揮與鋼琴一起統整成特大團體。更有趣的是現場演出時，觀眾的參與氛圍又會適度與不同層級的團體產生一定程度的美學化學變化。</li> <li>● 系統思考以一種新的方式使人們重新認識自己與其所處的世界，是一種心靈的轉變，從將自己看做與世界分開，轉變為與世界連結。這樣的美學體驗的滌清過程，將在下段論述。</li> </ul>

資料來源：《第五項修練 II 實踐篇：共創學習新經驗》，齊若蘭譯，1995，台北：天下文化。

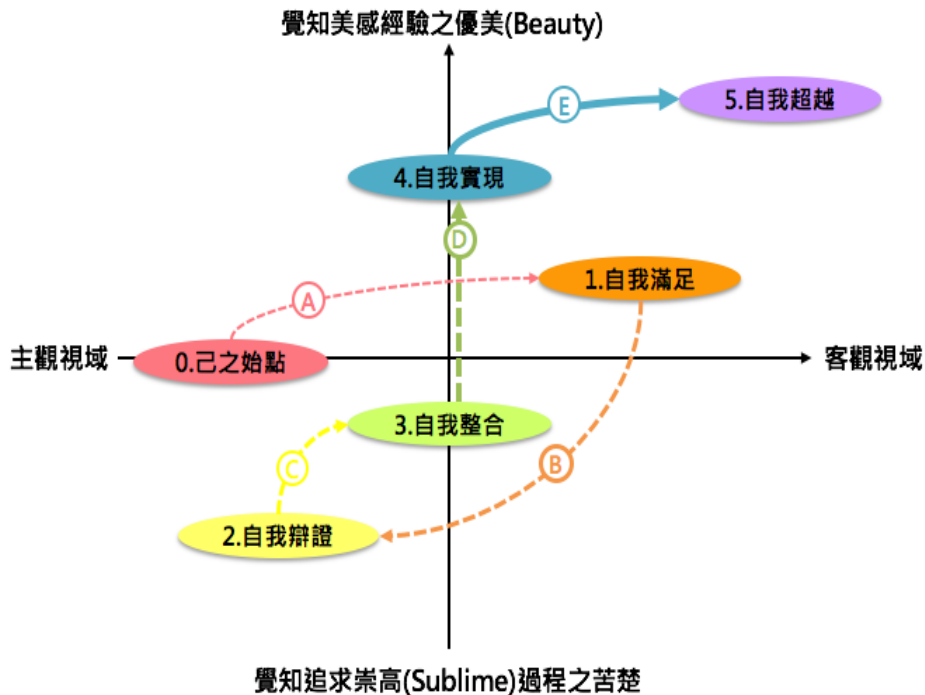
傳播管理教育工作者認為「自我超越」與「改善心智模式」較偏向個人學習，而「建立共同願景」與「團隊學習」較偏向團體學習與成長。個人學習與團體間學習之間的連結便需要第五項修練：「系統思考」的連結，讓”部分”與”全體”間產生均衡之美。台大 EMBA 合唱團透過個人練習，四個聲部分部練習，在一起四聲部團練，從個別音準，節拍掌握，到四聲部分頭融合練習，再整合到四聲部異中求同，同中求異的合聲共鳴，藝術詮釋，的確是也某種程度呈現台大 EMBA 合唱團在美學藝術體驗中，融入管理系統思考的統整。



## 伍、個人內心傳播脈絡：看見美感體驗中，產生主／客觀，苦／美共融的趨向動態均衡軌跡

對非專業合唱經驗的 EMBA 合唱團學員而言，為何這些商業界的中高階經理人，在面對週間個人及分部需頻繁練唱、每週團體要練團三個小時、上台時還必須背譜的情況下，他們卻仍願意持續投入台大 EMBA 合唱團，究竟這些團員的個人學習與團體學習成長的趨動力來自何處？一直是此案例令人好奇之處！傳播管理教育工作者，仿照明茲伯格的參與式觀察，在持續與田野參與觀察中，進一步思考個人內心傳播的脈絡層次，並進行跨領域的文獻閱讀，余季音(2016)將美感經驗中的自我狀態，整理為「自我滿足」、「自我辯證」、「自我整合」、「自我實現」與「自我超越」等五面向，由高度自滿通往自省、自覺、及至忘我與無我的旅程。但余季音(2016)較沒有完整論述這五種美感體驗的自我狀態之間扣連的連結，也未呈現具體的連結案例。傳播管理教育工作者在上述元素基礎上，透過持續性參與觀察，行動後反思，筆者逐漸浮現下表，個人內心傳播脈絡，是如何進行內心小劇場的趨向動態均衡軌跡？這可能某種程度也將回應以下重要探詢：台大 EMBA 合唱團學員持續投入台大 EMBA 合唱團的個人學習與團體學習成長的趨動力來自何處？

圖 2：合唱團團員美感經驗的主／客，苦／美共融軌跡



資料來源：筆者自行繪製



## 零、己之始點

團員一開始大都偏向主觀個人視域(Perspectives)，可能來自當天工作後的心情，或是對於該歌曲的特定刻板印象，包含自己的詮釋角度或是他團詮釋的經驗。連結線 A 說明如下：團員透過合唱團音樂練習，融入歌詞與音樂意境，進入客觀的歌曲世界，覺知到此次指揮所希望帶領我們到達的美感經驗之優美 (Beauty)

### 一、自我滿足

團員進入美感經驗的愉悅 (Pleasure)，進入歌曲世界的客觀視域，且享受美的經驗 (experience of beauty)。連結線 B 說明如下：藝術參與過程其實是高度個人與自我的心智活動，團員在投入音樂與歌詞意義時，也同時會啟動自己的生命經驗思維基模 (Schema)，去理解與詮釋歌詞，或投入音樂氛圍，這時便從客觀視域移動到主觀視域，而在往自我辯證的軌跡中，有時會產生苦楚，因為既有的慣性可能讓自己一直無法詮釋特定音樂的屬性，例如台大 EMBA 合唱團在練習” Can you feel the love tonight?” 時，指揮便一直覺察到 EMBA 高階經理人，在詮釋溫柔表示愛的歌曲駕馭上，一直有著商業領導統御慣有的霸氣口吻，一直個人領導統御慣性與溫柔示愛的藝術詮釋，一直有撞牆的挫敗。

### 二、自我辯證

團員進入美感經驗的自我批判 (self-abnegation)，進入藝術作品本身的自我解讀與映照，因此較偏向自我主觀視域，而如同 Hagman(2005) 指出：藝術家是對主客體的失敗與恢復的過程上癮，這自我辯證的張力與衝突，便讓團員由第一層的享受歌曲與旋律的美的經驗 (experience of beauty)，到覺知追求崇高(Sublime)過程之苦楚。而連結線 C 說明如下：在音樂進行中，主客觀視域交錯，逐漸進入正反合的辯證融合，因此 Dewey 將美感經驗詮釋成主客體磨和的過程 (余季音，2016)，透過團員專注凝觀音樂，節奏，獲得調和客體藝術與主體辯證的融合完整經驗。

### 三、自我整合

團員進入主客體融合的中間位置，並再整合融合過程的完整經驗中，隨著音樂的昇華，逐漸由覺知追求崇高(Sublime)過程之苦楚，昇華到美感經驗的再次深層愉悅 (Pleasure)。而連結線 D 說明如下：當美感經驗主體獲得整合的心理狀態與心靈品質，便提升自我實現之感，甚至到 Maslow 的高峰體驗 (Peak experience) (余季音，2016)，

### 四、自我實現

團員主客視域融合，昇華，進而從美感經驗的愉悅 (Pleasure)，進入 Maslow 的高峰體驗<sup>7</sup> (Peak experience)。而連結線 E 說明如下：在高峰經驗的基礎上，團員進入”忘我”，經歷”去除我執”滌清階段，這樣的全神貫注(absorption)與情緒距離(emotional distance)，讓團員進入心流經驗 (flow experience) (余季音，2016)

---

<sup>7</sup> 高峰體驗具有以下特徵：高度的完整，自覺，寧靜，喜悅，感恩，詩意，意義充滿感，無時空感，物我合一 (彭運石，2001)



## 五、自我超越

團員進入心流經驗（flow experience），“忘我”，經歷“去除我執”滌清，便容易產生天人合一和諧，不伎不求，進入 Maslow 的超越需求（transcendence needs），讓個人能超越個人追求，而擁有關懷他人的精神餘裕與實際作為(余季音，2016)。

以上分析，筆者曾分享給兩位中高階經理人，一位是生物科技公司高階經理人 Monica，一位是電子業公司高階經理人 Dennis，他們皆表示認同，但也回應，在合唱心流時，不見得會想這麼多，筆者也認同，因為這是行動後反思的邏輯分類與排序，但在沉浸於美學藝術時刻，我們可能相對啟動右腦全觀（Wholistic）的機制，但這樣的反思就達成了看見那未曾看見（See the unseen）的反思貢獻。

筆者更進一步推論，這樣少見於一般商業職場的心流軌跡，個人內心主／客觀，苦／美共融的趨向均衡軌跡，應該是商場專業經理人少有的滌清高峰體驗，這某種程度可解釋台大 EMBA 合唱團為何能讓這些商業界的中高階經理人的團員，在面對週間個人及分部需頻繁練唱、每週團體要練團三個小時、上台時還必須背譜的情況下，卻仍願意持續投入台大 EMBA 合唱團的個人學習與團體學習成長的驅動力來源。因為，後來台大 EMBA 合唱團 2019/7/14（日）的「孩子健康、用愛守護」慈善音樂會演出，便為台大兒童健康基金會募款超過一百萬。而這自我超越的感動，也讓台大 EMBA 合唱團在「孩子健康、用愛守護」慈善音樂會中，獲得許多音樂家肯定為高水準演出的音樂水準。

## 陸、統整論述與反思建議

### 一、統整論述

為提升此參與式觀察文章的有效性（Validation），此文在撰寫過程中，有參考相關團員想法，目前文章也有經過現任台大 EMBA 合唱團郭宗銘團長閱讀審視，其回饋為：作者以參與台大 EMBA 合唱團實務的體驗，結合組織管理「均衡」之美的理論論述，闡述團員與合唱團在經歷各個階段的磨合與淬煉，逐漸提升並浸淫在合唱藝術美學境界。論述層次清晰及結構紮實，很棒的理論與實務結合的文章，也幫合唱團做了非常好的詮釋。此外筆者同時全程參加練團與演出，此稿件也有經過木樓合唱團行政總監吳嘉和先生審閱。透過蹲點三年半的參與式觀察，此學習旅程賦權傳播管理教育工作者的跨領域探詢：藝文傳播與管理概念連結的案例反思。

經過三年半的參與觀察，此文認為台大 EMBA 合唱團案例呈現三種傳播脈絡，且某種程度呈現出趨向均衡的樣貌：（1）團體傳播（Group Communication），呈現高階跨領域經理人脈絡構面：描述藝術巧思，科學邏輯，與技藝（craftsmanship）的三角趨向均衡的傳播脈絡；（2）人際間傳播（Interpersonal Communication），呈現組織學習脈絡：描述個人學習與團隊學習間的趨向均衡傳播脈絡；（3）個人內心傳播（Intrapersonal Communication），呈現個人心流（Flows）傳播脈絡：團員在美感體驗中，產生主／客觀，苦／美共融的動態趨向均衡軌跡。





## 二、此如何趨向均衡的跨領域連結分析案例，或許可以讓台灣合唱團社群思考參考，如何更趨向均衡？

近年來，台灣合唱團屢創國際賽事佳績

- 1.寶來國中合唱團<sup>8</sup>在 2018 第 10 屆世界合唱比賽，在這場有「合唱界奧林匹克」之稱、世界最大規模的 2018 世界合唱比賽，有 103 國參賽、總計有 39 萬 7875 位選手參加的比賽中，獲得有伴奏民謠組（open competition）獲得金牌第一名！
- 2.台中藝術家室內合唱團<sup>9</sup>集合 30 餘名愛好合唱的業餘人士，在 2018 年獲得羅馬國際合唱節暨比賽的混聲及宗教混聲組雙料金牌。
- 3.淡江大學合唱團校友成立的「淡江聽濤合唱團」擊敗來自全球 80 個隊伍，摘下 2019 新加坡第六屆國際合唱音樂節比賽總冠軍<sup>10</sup>。

但這些有世界合唱比賽競爭力的台灣合唱團也大多可能也遇到有才華，卻可能沒有持續財力支持的挑戰。因此，筆者認為，若合唱團界的指揮與歌者更跨領域地投入企業樂化的願景，連結於企業；而企業人士更跨領域地將藝文贊助融入 ESG，內部接軌於健康企業組織文化與外部企業社會責任的相關贊助活動，則台灣合唱界更加趨向“均衡”的黃金三角，結構性地有財力與有才華的合唱團更均衡模式，應會更加速形成

---

<sup>8</sup> 葉國吏（2018 年 7 月 15 日）。〈台灣之光！寶來國中合唱團勇奪世界合唱金牌〉。

<sup>9</sup> 蘇孟娟（2018 年 7 月 15 日）。〈美聲合唱成台灣之光！台中藝術家合唱團驚豔羅馬合唱節〉。

<sup>10</sup> 江昭倫（2019 年 8 月 5 日）。〈「淡江聽濤合唱團」勇奪 2019 新加坡國際合唱音樂節總冠軍〉。





## 參考文獻

- 齊若蘭譯(1995)《第五項修練 II 實踐篇：共創學習新經驗》，台北：天下文化。(原書 P. M. Senge、A. Kleiner、C. Roberts、R. Ross 與 B. J. Smith [1994] . *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. Broadway Business.)
- 洪慧芳譯(2011)。《經理人的一天：明茲伯格談管理》，台灣：天下雜誌。(原書：Henry Mintzberg [2009]. *Managing*. Berrett-Koehler Publishers)
- 江麗美譯(2003)。《企業文化獲利報告：什麼樣的企業文化最有競爭力》，台灣：經濟新潮社。(原書：David H. Maister [2001]. *Practice what you preach! : what managers must do to create a high achievement culture*. Free Press)
- 許英昌(2018年3月28日)。〈台大EMBA 合唱團成立15週年回顧感言〉。2019年9月22日，取自：<https://management.ntu.edu.tw/EMBA/board/detail/sn/7898>
- 木樓合唱團 Müller Chamber Choir (2016年7月18日)。〈木樓合唱團繼布拉姆斯大賽三金總冠軍後，再為台灣奪得「世界金牌冠軍」！〉2019年9月22日，取自：<https://www.facebook.com/mullertaiwan/posts/1328518840508923/>
- 林苑卿(2019年3月3日)。〈【大老闆的下班派對】資誠聯合會計師事務所副所長用歌聲感動人心 郭宗銘飆高音 登上國家音樂廳〉。2019年9月22日，取自：<https://www.wealth.com.tw/home/articles/19853>
- 余季音(2016)，〈析論美感經驗及其與自我之深層互動〉，《藝術教育研究》，32，103-132。
- 葉國吏(2018年7月15日)。〈台灣之光！寶來國中合唱團勇奪世界合唱金牌〉。2019年9月22日，取自：<https://www.ettoday.net/news/20180715/1213067.htm>
- 蘇孟娟(2018年7月15日)。〈美聲合唱成台灣之光！台中藝術家合唱團驚豔羅馬合唱節〉。2019年9月22日，取自：<https://news.ltn.com.tw/news/life/breakingnews/2489016>
- 江昭倫(2019年8月5日)。〈「淡江聽濤合唱團」勇奪2019新加坡國際合唱音樂節總冠軍〉2019年9月22日，取自：<https://www.rti.org.tw/news/view/id/2029799>
- Hagman, G. (2005). *Aesthetic experience: Beauty, creativity, and the search for the ideal*. New York, NY: Rodopi.



## **Unveiling the 3 Contexts of Communication of : Interdisciplinary Reflection Upon EMBA Choir(NTU)**

HU, CHIA-CHIH

Associate professor/ Dep. Communications Management, SHU

### **Abstract**

Lacking the competence in the aesthetic communication and artistic interpretation, this communications management educator served as the participation observer in the EMBA Choir (NTU). Two concepts emerge from this reflection after action: balancing in the organizational management and communication in contexts.

This Case may serve as the interesting prototyping case to illustrate communication in three contexts: Firstly, as to the context in the group communication: this case illustrates the balancing triangle among the artistic, logic, and the craftsmanship; Secondly, as to the context in the Interpersonal Communication, this case exemplifies the communications trajectory between the personal learning and group learning; At last, as to the context in the Intrapersonal Communication, this case proposes the trajectory of the intrapersonal flows between the subjective and objective, and between the sublimity and beauty.

**Keywords: Communication in context, Interdisciplinary, Communications and management, EMBA Choir (NTU)**

