

## 專文十九：評析

評析人：殷寶寧（真理大學人文與資訊學系 系主任）

日期：2015/12/31

### 發問起點—從理論到實務的連結思考

兩位作者在這篇文章清楚點出文化藝術管理學門的跨學科領域本質。正因為跨領域之故，許多重要課題在學門夾縫中長期忽略。不論是對非營利組織及其社群，或是對利害關係人概念的反思，在社會學、管理學、藝術管理等不同學門對社群定義各異的前提下，其對組織內外具體運作或決策模式的可能影響等等，似乎是較少討論的課題。例如，根據作者的研究整理，在過去的 25 年，傳統藝術管理領域關注的議題重點主要在於行銷、消費者行為、管理、財務、文化政策、人力資源與技術層面課題，此外其他相關較為廣泛的主題，像是文化旅遊、教育方案與社會議題等等。但在國際藝文管理協會(International Association of Arts and Cultural Management, AIMAC)近二十年的會議中(1991-2009 年)，這些主流論述之外「其他」議題，佔據了僅僅 7.5%的研究份量。從研究發問的角度出發，作者意圖提出更多社會議題面的思考與觀察，他們認為，文化設施的維護與興建，如表演藝術中心、展覽空間等文化基礎設施的規劃投資，乃是影響利害關係人與相關社群至深的課題，也成為本篇研究從理論到政策實務所連結的發問起點。

### 主題選定及其關鍵影響

本文作者關切組織內外如何決策，社群主張和利害關係人等概念如何影響其具體的每日運作。然而，從社會心理學的角度來看，「藝術雖然代表了社群的超越性價值，但藝術的基本基礎卻是經驗。」為了創造這些經驗，社群成員必須有相互接觸的機會與場合，以建立起社群的集體感。這個連結上「想像共同體」

(imagined community)的物質基礎，來自於社群成員得以有具體實質空間等文化設施可以匯聚。因此，作者挑選足以左右社群和利害關係人相互聚合的文化設施，即所謂的「資本密集設施計劃」(capital-intensive facility projects)作為研究主軸，一方面確認此乃攸關社群成員的具體空間場域，故可用以檢驗社群利害關係人如何面對其共同的迫切議題。

在研究方法的層次，本文採取了五個研究樣本，主要是美國東北部的案例，以質化、深入訪談的回溯式方法來收集資料，訪談這五個案例共計 19 位利害關係人。但觀察這篇文章提出的見解，放在臺灣的脈絡來看，對文化藝術管理部門在研究層面的啟發可能要更多一些。主要原因在於，本文選取研究的五個案例，是以其社區在地文化設施為核心，舉凡地方閒置電影院的整理、表演藝術中心和劇場的整建與新設，開創可舉辦各類音樂與表演活動彈性場地、專業劇場空間、以及附設了各類展演空間的綜合性藝術教育機構等等，這樣的空間規模尺度，在臺灣的經驗中，要養一個文化設施都是很大的挑戰，不論是前期的投資，或後續的軟體經營維護，從體制、預算編列到用地取得，幾乎是不可能的任務。特別是作者選定的城鎮案例，乃是位於不同都會區規模下轄的城鎮，人口最少的僅有三千人和七千五百人，最多的六十二萬人，計畫預算規模從三百萬美金到 3200 萬美金，相當於一億到 10 億元台幣。以臺灣的經驗來對比，大都會區中六十二萬人的城鎮，約略等於中和加上永和的人口數，想像以中和與永和地理社區以非營利組織的角度共同募資超過 10 億元台幣，且持續維護這些文化設施的軟硬體的文化圖像，我們可能還有很長的路要走。但重要的是，作者關切這些文化設施對地域的特殊依附性被凸顯出來，甚至進一步地從原本社群間利害關係人的對話、溝通與權衡關係，可以藉由決策方案的商議、折衝規劃、實際執行等不同階段，逐步累積出社群的共識，而正是由於這些文化設施是以地理社區的基礎來經營，原本研究者關切之社群利害關係人，當面對共同急迫議題時組織內外如何決策的發問，得以在空間尺度層次上被界定與傳遞出來。換言之，對社群的許諾與連結乃是建基在對地方的認同感。當面對社群與利害關係人共同的急迫議題時，從人

際的連結到對地方的依附感是兩個重要的途徑，而這兩者又是彼此相互建構的。而依據研究所得到的觀察，在不同階段與在地居民的對話討論，能滾動式地凝聚在地需求與期待，反映出地區性議題和文化規劃的發展策略，對台灣來說，即使當前難以有足夠資源或預算進行文化基礎設施的建置，但社群間持續對話有助於將在地需求導向文化資源的動員能量和政策干預。

### **結論：從研究方法提供的思考介入台灣經驗的動員**

從研究者發展出來的質化研究內容來看，從第一層的概念引導六個主軸的提問，主要聚焦在人們如何跟特定計畫產生連結、社群發展歷史、人際之間彼此的連結這幾項強調社群之間的許諾和聯繫；其次則是利害關係人對經濟、社會、教育傳統等文化條件的認知、和在地歷史與社群的實質連結所在為何、對於透過實質空間環境或建築來創造歷史是否感興趣，這些提問的重點導向於利害關係人對於地方依附的看法。從對於社群和在地的許諾與連結這兩個途徑，最終匯聚為對社群和體制在情感和社會的連帶。概念發展階段、研究主題的凝聚到整合性面向的建立，關鍵字雖然是社群與利害關係人，但切入的問題意識卻是置放於個人與集體之間，在情緒、感受、記憶、認同這些相對較為個體化且經驗感受性的層面。這些是既有討論公共政策議題時，較少碰觸的面向。有趣的是，雖然前述指出，本文探討的個案及文化設施建構，是台灣社區經驗較難企及的資源分配模式與文化政策經驗，然而，若詳加審視其引用列舉的文化設施建構，許多個案都牽涉了情感動員的課題，包含在地的舊建築改造、閒置空間再生、社區舊的環境清理活用；至於文中所訪談的利害關係人，則許多是跟這些歷史空間自有其源淵的作用者，例如小時候在這些地方長大、曾經體驗或使用過原有的空間等等，因此，本篇文章提供了從情感動員的基礎、對地區性的認同來思考文化設施的規劃與資源分配的課題之外，似乎可以挪用這樣的論述模式，從在地社群和利害關係人的角度，來重新檢視台灣經常出現的古蹟與歷史建築再利用、閒置空間活化為文化設施的各類相關議題與資源應用模式，做為思考在地社群面對這類共同的急迫議題

國家文化藝術基金會「國際藝文趨勢觀察與情蒐計畫」專文評析

時的另一個切入點。