

專文一：評析

評析人：于國華（台北藝術大學藝術行政與管理研究所助理教授）

日期：2015/09/30

變動的時代，聯盟和組織的挑戰

IFACCA 成立於 2001 年，成員來自八十餘國的政府文化部門、藝術協會或文化機構。做為跨國組織的聯盟¹，IFACCA 對網絡內會員，扮演橋梁和支持功能，協助各組織面對挑戰，與所在的社會和民眾對話；對網絡外，IFACCA 是倡儀的代表，提出文化藝術主張，也是資訊交流的樞紐。

在變動的時代，如何號召民眾參與支持文化藝術，並且在當地文化環境中發揮影響力，是每個文化藝術組織的共同挑戰。可以想見，IFACCA 如何發揮功能、實踐自我期許，是責任、也帶著實驗和示範的使命。

這份文件「2015-2020 戰略計畫」，不是未來文化如何發展的答案，而是 IFACCA 本身，做為跨國聯盟的發展策略。文件的參考價值，讓我們看到一個國際文化聯盟，如何思考文化組織回應於時代的立場，對台灣的公、民營文化組織，都是有意義的提醒。以下分成幾個部分說明。

一、面對「單一文化」的回應

21 世紀，追求經濟發展成為這個時代的「單一文化（monoculture）」²，影響人

¹為了表述方便，本文統將分布在各國或地區的文化藝術政府部門、公私立文化機構與組織統稱為「組織」，而 IFACCA 做為這些「組織」的共同體，則以「聯盟」(federation)代表。

² 麥蔻絲(F.S. Michaels)在2011年出版《MONOCULTURE: how one story is changing everything》，提出「單一文化」的主張，認為從歷史上證明，一個時代的社會成員價值體系和行為模式，會受到一種主要邏輯的引導。在 21 世紀初的單一文化，就是經濟發展邏輯；而單一文化的危險，則

們思維方式和行為準則。經濟發展與效率至上的觀點，被國家用來評量行政單位和社會機構，包括文化藝術組織；但文化價值與經濟邏輯經常背道而馳。單一文化主宰的行政體制，對文化與藝術組織經營，造成極大壓力。

另一面，文化藝術機構是突破單一文化的出口，在發展掛帥的思維中，彰顯人性價值，保存珍貴傳統，提供反省和批判空間，調節社會發展不致失速、保護個人生命情懷不會失落。文化藝術機構經營，不能服務特定群體，必須以回應社會發展的偏頗為目標，懷有高遠眼界站在時代浪頭，前瞻文化危機，提出警訊並思考因應。而文化藝術政策，做為政府調節不均衡發展的必要機制，是文化藝術機構發揮影響力的主要戰場。在單一文化中，文化藝術組織的聲音和力量顯得微弱，但絕不能無力；擴大結盟，因此更為必要。

文化藝術組織的在地行動，需要世界範圍的支援。IFACCA 的創建，可以說，回應了這樣的地方組織需求。IFACCA 的運作，不斷提供訊息，讓分別面對不同社會文化情境的組織，能夠得到網絡支持，面對自己的處境與存在價值。

二、開放的網絡連結和資訊分享。

社會邁向多元，網絡成為連結分散個體的必要機制；但網絡也進一步促成分化。網絡時代的個體，關注自身主體，同時經由網絡參與，關心整體網絡發展。網絡讓差異被放大，也在對話中形成理解，號召一致的行動。如何妥善運用網絡，是每一個文化藝術組織的挑戰。

IFACCA 是會員制網絡，但它的訊息來源包括 165 個國家，透過研究、分析或註解，再以多種方式開放分享。在資訊爆炸時代，IFACCA 成為資訊中樞，它的主

題策展 (curation) 與傳播能力，成為建立網絡鏈結的有力結構；它的雙向開放，讓影響力擴散。除了分享 IFACCA 提供的資訊，它的網絡操作方式，也值得文化藝術組織參考學習。

三、積極的知識生產和管理。

組織面對挑戰，在回應危機的過程中學習，產生新知識。一個現代文化藝術組織，必須是知識管理平台，收集各方經驗，匯整、融合產生新知識，再透過共同學習為目的分享過程，促成夥伴團體的共同進步。

IFACCA 的「D'ART (Discover-Découvrir-Descubrir)」計畫，是一個全球知識鏈結系統。透過聯盟網絡，會員將遭遇的問題向聯盟提出 (ASK IFACCA)，可以獲得直接回答或轉發給其他會員，廣泛尋得協助。IFACCA 也透過這樣的方式進行主題式的調查研究，目前已有關於藝術家身分與待遇、藝術政策、藝文機構經營、統計指標等主題，提出公開報告，促進知識的生產和交流。

四、會員的充能 (empowerment)。

除了「D'ART」，IFACCA 的「實踐指南 (Good practice guides)」計畫，提供組織一般運作的執行方案。此外，在「2015-2020 戰略計畫」中，IFACCA 強調協助會員依各自的文化處境，「量身打造」適合的文化政策或方案；這樣的態度，格外具有意義。

網絡化世界，資訊流通便捷，每在面對本地問題時，過度倚賴異地經驗移植，忽略了案例的社會背景與適用條件。這樣的情形在台灣很普遍，個別單位經由掌握國際訊息與案例，對社會提出革新的主張，甚至直接訴諸成為法律和政策，卻忽略國際經驗必須經過修正，才可能適合本地生態。

Maker 精神在於，每個問題都是個別問題，都有不只一種答案。動手做、做中學和解決問題精神，同樣適用在文化組織。所有的知識、資訊和案例都是素材，如何使用，個別組織必須因應時勢，做出最佳選擇。聯盟的角色，不是提供一體適用的「範本」，而是秉持「開放源碼（Open Source Software）」態度，提供會員自行修改的模組，透過對會員組織的充能，協助發展最適方案。

五、對新興趨勢的敏感和前瞻。

全球化讓財富在全球流動，更讓災難在世界擴散；世界邁向均質化，問題也出現雷同性。高齡化、生態破壞、Maker、物聯網、大數據、第三次工業革命、工業4.0、教育創新、金融風暴、貧富差距等，以及幾乎不可避免的全球經濟發展修正，每個議題與現象，都在地方發生、對全球輸出影響。在全球化平台上的國家地區，無法獨善其身，規避來自世界的問題將對自己所處在的社會造成持續影響。

一個具有領導地位的文化藝術機構，可以前瞻多遠、領先思考議題多久，標示了它所在的文化領域，能夠有多大的危機應變空間。

面對環境和社會變易，過去民間文化藝術組織往往被動扮演諮詢角色，未來應該主動成為智庫，爭取在政治和經濟結構中的能動性（agency），提出前瞻思維，開啟多維探索，彌補政府機器弱化的反應能力，尋找社會面向未來的解答。

一個聯盟如 IFACCA，對外必須有其主體性，對內必須展現多元包容力；它是會員組織的支持者，資源提供者，倡議的代表者，也是共同行動的夥伴。但對於在地的實踐，主體或議題發動者是地方組織，而不是國際聯盟。人類在所生存的社會中，藉由網絡技術，建構了類似神經系統的社會組成架構，成功的跨國聯盟就是這樣的系統，透過成員組合，伸展感應觸腳到遠方，整合來自不同領域的訊息，做出判斷，調用資源集中應付迫切的情況。

在社會發展速率平緩的過去，從交誼中開展對話、在情感中建立合作，聯盟和組織的行動構想，都可以在漫長的時間中緩步輕移、醞釀發酵。如今，IFACCA 的會員組織都處在充滿挑戰的領域，聯盟必須具備積極的號召力，機動的支援力，維持全球化網絡運作，協助地方組織創造文化藝術多元樣貌，支持人類永續發展需求。每一個地方型的組織亦復如此，連結全球與地方，以積極的行動串聯和整合資源，面對單一文化陷阱，提供多元文化生生不息的溫床。正因為來自全球的文化藝術組織展現了力量，「單一文化」才不致摧毀文化藝術，讓世界步向窮極無聊的單調。