

專文十九：摘譯

標題：非營利組織、社群與共同危機：藝術與文化部門課題

來源：Nonprofit Organizations, Community, and Shared Urgency: Lessons from the Arts and Culture Sector, *The Journal of Arts Management, Law, and Society*

(<http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10286632.2014.943754>)

發表日期：2014/11

關鍵字：藝術管理、藝術與文化、社群、非營利組織、利害關係者、迫切議題

摘譯日期：2015/09/23

摘譯人：陳怡孜

摘譯內容：

Bruce D. Thibodeau & Charles-Clemens Ruling

目前主要藝術管理與利害關係者的相關研究著重於非營利組織與社群，然而針對其中互動的實證研究仍少。本文檢視利害關係者如何處理相關急切議題並如何影響社群互動。文章針對五個文化組織與其資本密集的計畫進行個案比較研究，發現不論剛成立或現存組織皆以社群角度思考組織對內與對外定位，並且以此促進關係建立、加強社會認同、與社群共同面對急切議題。

本文聚焦於藝術與文化非營利組織管理中的利害關係者與其社群關係。廣泛而論，「社群」一詞在藝術圈、利害關係者管理、以及社會研究中定義皆不相同。因此我們以社群為主軸，在各組織與不同社群面臨的各式迫切議題中，架構出一個定義方式，探討這些急需處理的議題如何影響組織管理的互動。本研究結合管理與社會學理論，希望討論出文化非營利組織如何決定社群的優先議題，以及如何處理。

我們透過回溯性研究與比較五個藝術與文化非營利組織的案例，包含剛成立或現存機構中的重點計畫，蒐集並分析社群與組織利害關係者之間的互動資料。發現五個組織皆以社群角度思考利害關係者對內與對外定位，並且以此加強關係連結、建立社會認同，處理社群急迫議題的同時，實踐組織目標。當組織檢討其工作計畫中的商業與營運模組時，會同時考量物質社會性（Sociomateriality）、意義建構（sensemaking）以及權力關係，並創造社群中公眾或個體間的對話，藉此檢視這些計畫如何滿足社群需求，並整合所需資源。

本研究根據藝術管理、利害關係者、以及社會學相關文獻，闡述文化非營利組織如何建構並定義社群中的急迫議題。研究動機是眾多文化組織皆需要發展或更新運作相關概念，同時面臨如何團結利害關係者共同達成特定目標的極大挑戰。本文提供文化組織如何促進社群中利害關係者參與的方法，以期共同處理優先議題，達成目標。

「利害關係者」指的是任何與特定組織關心的議題、資源與成果相關的個人、團體或組織。當中可包含顧客、雇員、資源供應者、社群、以及提供資金的人。而在利害關係者理論中，「社群」又有四種類型，分別為地域型社群、共同利益社群、虛擬社群、以及實踐社群。然而在藝術管理文獻中，社群可代表由個人、組織、以及藝術推廣公司組成的群體。從社會學角度來看，社群則是以某種精神、信任、交易以及藝術為主構成的團體。

我們研究五個位於美國的文化組織，這些組織皆於 2000 年與 2010 年之間開始進行資本密集的文化相關計畫。研究方式為描述各組織特點、交叉分析案例並為之定義，描述社群與組織間的互動、以及造成共同迫切議題的轉折點。研究過程中專訪 19 位來自五個組織的關鍵利害關係人，這些人都同時跟組織和社群有關，

並掌握各計畫時程、預算、財務、與社群參與等第一手資料。訪談內容包含請受訪者描述他們在組織與計畫中的角色、計畫時程、利害關係人參與的時機：(1)發想階段，常務管理人員與理事會討論並達成決議；(2)規劃階段，組織何時開始投入時間與金錢，測試相關想法需要的技術、策略以及組織設備資源；(3)執行階段，相關建設開始啟動，直到完工、開幕。訪談時間為 45 到 75 分鐘，成果由受訪者檢視過。我們同時蒐集所有與社群及計畫相關的機構網頁、相關新聞報導、以及其他公開數據，以提供本研究更全觀的組織資訊以及社群背景。

社群共同急迫議題有兩種切入角度：人際關係連結以及與地方關連性，兩者高度相關。透過本研究，我們發現文化非營利組織的資本密集計畫發展與社群存在共同急迫議題，也都將社群意見納入考量，延伸與社群的情感與社會連結。

受訪者表示，文化組織內部人員以及參與計畫的人員對於建立人際關係與承諾信任至關重要。核心成員與外部利害關係人的相關知識與經驗也同等重要，影響著人與計畫本身。利害關係者與組織內人員、計畫、以及社群之間的認知、物質以及情感連結與承諾取決於對於共同急迫議題的認定。文化非營利組織與社群的互動方式是整合雙方期待的結果，物質與認知面向中皆可發現兩者相互支持之處。一個計畫或組織的主持人，都必須結合雙方共同認知以及意義建構，讓關鍵團體與利害關係人達成共識，站在同一陣線，共同的意義建構與定義急迫議題即是由整合利害關係人的意見而來，這些意見代表的是更廣泛的社群參與。

本研究相關的實證研究案例與文獻皆少，回溯性研究可能因為計畫久遠，受訪者記憶流失而造成偏頗，因此我們試圖加入其他利害關係人的說法來試圖彌補此限制。相關的公共與私人數據也很有限，但本研究已盡力取得最大值。案例研究可能帶有的偏頗之處來自於研究中的組織與計畫只限於個案所處的美國東北。

本文最後建議，社群與組織之間的互動深受利害關係者提供的物質、承諾以及生

產力支援的彈性以及可行性，當中最重要又為情感與社會連結，這些元素能使文化非營利組織推動他們的計畫，並促進社群參與，共創互利成果。