

## 從被服務到共同決策：澳洲與紐西蘭藝文場域中的 DEI 實踐

觀察員：莊增榮

截稿日期：2026/6/30

近年來，如果走進澳洲的劇場，可能會遇到一種不太一樣的觀演經驗。演出開始後，觀眾席的場燈並未完全熄滅，音量被調整得較為溫和，有人中途離席到大廳休息，也有人因情緒或感官反應而發出聲音。現場工作人員不會要求觀眾安靜坐好，反而會提供必要協助。

這類演出被稱為「友善演出」( Relaxed Performance )。墨爾本表演藝術中心 ( Arts Centre Melbourne ) 提供給藝術家、演出團隊及場館營運人員的《友善演出指南》( Relaxed Performance Guide ) 指出，透過調整燈光、音量、觀演規則及空間安排，並提供安靜空間 ( Quiet Space ) 及圖像化觀演指南 ( Visual Story ) 降低未知環境帶來的焦慮，讓自閉症者、神經多樣性族群及對聲音、燈光等環境刺激較為敏感的觀眾，能夠更自在地參與藝文活動。

這看似只是觀眾服務的改變，但背後其實反映了近年澳洲與紐西蘭文化政策中愈來愈重要的概念：多元、平權與共融 ( DEI: Diversity, Equity and Inclusion )。過去，藝文機構常問的是如何吸引更多觀眾走進劇場；如今，更多機構開始反問：究竟有哪些人長期被排除在藝術參與之外？

澳洲是世界上最具代表性的移民國家之一。不同語言、宗教、族群與文化背景，共同構成今日澳洲社會的樣貌。紐西蘭則有不同的歷史脈絡，毛利族作為原住民族，透過《懷唐伊條約》( Treaty of Waitangi ) 與國家建立特殊的政治與文化關係，使雙文化治理成為紐西蘭文化政策的重要基礎。

然而，多元人口組成並不必然代表文化平等。長期以來，澳洲與紐西蘭許多藝文機構雖服務多元社群，但董事會、高階主管、策展人與藝術總監等決策位置，仍多由主流文化背景人士擔任。於是，DEI 在藝文領域的討論逐漸從「誰出現在舞台上」，進一步延伸到「誰擁有決策權」。

### Revive：從文化補助走向文化治理

2023 年，澳洲聯邦政府發布新的國家文化政策《Revive: A Place for Every Story, A Story for Every Place》，被視為十年來最重要的文化政策改革。疫情期間，大量藝術

節、場館與創作者受到衝擊，也促使政府重新檢視文化產業在勞動條件、資源分配及文化參與上的不平等結構。

《Revive》的重要性不只在於增加補助或支持更多藝術活動，而是試圖從制度設計重新思考文化治理。政策推動後，原本的 Australia Council for the Arts 更名為 Creative Australia，並陸續建立 Music Australia、Writing Australia、Creative Workplaces 及 First Nations Board 等專責單位與治理機制，反映澳洲文化政策逐漸從補助制度轉向文化治理，更關心誰能參與決策、誰能分配資源，以及哪些聲音能進入文化政策制定的過程。

這種轉變也讓 DEI 的討論從文化參與逐漸延伸到文化治理。對澳洲而言，多元、平權與共融不再只是服務特定族群，而是如何讓不同社群能夠實際參與文化決策與制度建構。

## First Nations First：從參與走向自決

在《Revive》提出的五大核心原則中，最受關注的是「原住民族優先」( First Nations First )，也就是將原住民族文化置於澳洲文化發展的核心位置。

新的政策方向強調，原住民族文化不只是被展示或保存的對象，而應由原住民族社群自行決定如何被呈現、詮釋與傳承。近年來，這類改變已不再侷限於國家級文化機構。從藝術節、美術館、藝術中心到地方政府，越來越多組織開始建立由原住民族參與的治理機制，包括設置原住民族事務總監、策展人、專案經理及諮詢委員會等職位與架構，讓原住民族不再只是被服務的對象，而能實際參與文化資源分配、策展規劃及組織治理。

這也反映出澳洲近年文化政策的重要轉變：原住民族不再只是文化政策的服務對象，而是逐步成為文化治理的重要參與者與決策者。

## 從代表性到共同決策：DEI 如何走入日常實踐

這些改變不僅反映在組織架構上，也體現在人才培育與招聘制度之中。

近年來，澳洲許多文化機構陸續推出原住民族領導力培育計畫、策展人才培訓及專業進修機制。例如澳洲國家美術館 ( National Gallery of Australia ) 設立 [First Nations Arts Leadership Program](#) 與 [Advanced Leadership Program](#)，培育未來的原住民族策展人、研究人員及文化領導者。

這些制度改革也逐漸改變了藝文工作的日常實踐。近年來，澳洲許多藝術節、場館及文化機構從年度節目規劃初期便將 DEI 納入策展思考，而不是在節目完成後才檢視是否缺乏代表性。在策劃展演、論壇或工作坊時，除了考量藝術品質，也會主動檢視整體節目的代表性。從節目內容、藝術家名單到論壇講者與主持人，都會思考是否涵蓋不同性別、文化背景、語言、世代、原住民族及多元社群的觀點，避免公共討論長期由少數相似背景的人主導。這並非追求形式上的配額，而是希望讓更多不同經驗與聲音參與文化對話，使文化更能反映社會的多元樣貌。

同時，在政府部門、藝文機構、藝術節及地方政府的招聘公告中，也經常可見「歡迎並鼓勵原住民族申請」的明確說明，部分職位甚至設為原住民族優先或指定職缺。其目的並非單純追求代表性，而是建立從培育、聘任到晉升的完整人才管道，讓更多原住民族文化工作者能夠進入管理階層與決策體系。

從這個角度來看，澳洲近年的 DEI 發展已逐漸從參與 ( participation ) 進一步走向治理 ( governance )。真正的平權，不只是讓不同族群被看見，而是讓他們能夠參與決定未來的方向。

這樣的改變，也反映在澳洲與紐西蘭藝文組織的治理實踐。許多機構開始檢視董事會組成、管理團隊背景、招聘制度與補助評審機制，希望提升女性、原住民族、身心障礙者、多元文化社群及 LGBTQIA+ 族群的代表性。因為一個機構是否真正重視共融，不只體現在舞台上的節目，也體現在誰能參與決策、誰能獲得資源，以及誰能影響未來方向。

## Khaled Sabsabi 事件：DEI 的現實考驗

然而，政策理想與現實之間仍然存在張力。2025 年，黎巴嫩裔澳洲藝術家 Khaled Sabsabi 原本被選為代表澳洲參加威尼斯雙年展，卻在公布後不久遭撤換，引發藝術界強烈反彈。經過外部審查與輿論討論後，Creative Australia 最終恢復其代表資格。（此事件詳細經過參見筆者前文〈藝術、政治與國家形象：Khaled Sabsabi 與 Creative Australia 的文化攻防戰〉）。

這場事件再次凸顯 DEI 所面對的挑戰。當少數族群的聲音涉及政治、宗教或身分認同等敏感議題時，文化機構是否仍願意支持其存在？多元文化不只是歡迎不同背景的人加入，更意味著願意面對不同觀點所帶來的不適與衝突。

## 臺灣可以看見什麼？

對臺灣而言，DEI 並非陌生議題。近年文化部、國藝會及各大藝文場館持續推動文化平權，包括手語翻譯、口述影像、無障礙觀演服務、共融藝術計畫，以及原住民族文化主體性的提升。

相較於十年前，臺灣在文化近用與觀眾服務方面已有明顯進展。然而，若從澳洲與紐西蘭的經驗來看，下一階段值得關注的，或許是如何讓不同背景的社群不只是參與者，而能進一步參與治理與決策。

當原住民族、新住民、身心障礙者、LGBTQIA+ 族群及其他多元文化社群能夠進入董事會、評審機制與政策制定過程時，他們便不再只是文化政策的服務對象，而是文化治理的參與者與決策者。

澳洲與紐西蘭近年的經驗也提醒我們，文化平權的發展往往不是從單一政策開始，而是從觀眾服務、人才培育、組織治理到資源分配的長期累積。當多元文化的價值逐步進入制度之中，DEI 才有可能從理想轉化為日常實踐。

## 結語

回到那場友善演出。燈光沒有全暗，觀眾可以自由進出，劇場不再要求每個人以同樣的方式參與藝術。這看似微小的改變，其實反映了一個更大的文化轉向。

DEI 的核心並不只是增加某些族群的人數，也不只是追求代表性指標，而是重新思考文化權力如何被分配。誰能參與？誰能發聲？誰能做決定？

澳洲與紐西蘭近年的經驗顯示，多元、平權與共融並不是一項已經完成的工作，而是一個持續調整與協商的過程。從友善演出到原住民族文化自決，從人才培育到治理改革，這些改變共同指向一個更根本的問題：誰有權參與文化，又由誰來定義文化。

而當更多人有機會參與文化的創造、詮釋與治理時，文化也才能真正反映一個社會豐富而複雜的樣貌。

## 參考文獻

- Arts Centre Melbourne. (2022). Relaxed Performance Guide. Arts Centre Melbourne.  
<https://www.artscentremelbourne.com.au/hire-our-spaces/plan-your-show/our-services/relaxed-performances-guide>
- Australian Government. (2023). Revive: A Place for Every Story, A Story for Every Place. Office for the Arts.  
<https://www.arts.gov.au/what-we-do/revive-place-every-story-story-every-place>
- Australian Government. (2024). Progress under Revive: A Place for Every Story, A Story for Every Place. Office for the Arts.  
<https://www.arts.gov.au/what-we-do/national-cultural-policy/progress-under-revive-place-every-story-story-every-place>
- Creative Australia. (2024). One Year of Revive. Creative Australia.  
<https://creative.gov.au/news-events/news/one-year-revive>
- National Gallery of Australia. (2024). Dhiraamalang: Wesfarmers First Nations Arts Leadership Program. National Gallery of Australia.  
<https://nga.gov.au/art-artists/first-nations/leadership-program/>
- National Gallery of Australia. (2024). Wayanha: First Nations Advanced Leadership Program. National Gallery of Australia.  
<https://nga.gov.au/art-artists/first-nations/fellowship-program/>
- Story, H. (2025, July 2). Khaled Sabsabi reinstated as Australia's representative at the 2026 Venice Biennale. ABC News.  
<https://www.abc.net.au/news/2025-07-02/khaled-sabsabi-venice-biennale-reinstated/105487220>
- Ministry of Foreign Affairs and Trade. (n.d.). Engagement with Māori. New Zealand Government.  
<https://www.mfat.govt.nz/en/about-us/who-we-work-with/engagement-with-maori>