

國立臺灣大學建築與城鄉研究所

碩士論文

Graduate Institute of Building and Planning

College of engineering

National Taiwan University

Master Thesis



「現實」與「理想」之間：臺灣大學建築與城鄉研究
發展基金會宜蘭工作室的參與式規劃設計實踐
Between "Realism" and "Idealism": Participatory
Planning of the NTUBP Foundation in Yilan

芮光擘

Guang-Ye Rui

指導教授：王志弘 教授

Advisor: Chi-hung Wang, Professor

中華民國 105 年 1 月

January 2016

國立臺灣大學（碩）博士學位論文

口試委員會審定書



「現實」與「理想」之間：臺灣大學建築與城鄉研究發展基金會宜蘭工作室的參與式規劃設計實踐
Between "Realism" and "Idealism" : Participatory Planning of the NTUBP Foundation in Yilan

本論文係芮光曄君（學號：R01544028）在國立臺灣大學建築與城鄉研究所完成之碩士學位論文，於民國 104 年 12 月 30 日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明

口試委員：

王志弘（指導教授）

王志弘

劉可強

劉可強

邢幼田

邢幼田

黃瑞茂

黃瑞茂

所長：

張德林

謝 誌

當要開始寫謝志之時，也就表示我這三年多的台灣生活即將要畫上句號，五味雜陳的心情，讓我久久難以落筆。

父母、親朋曾經勸阻我：「啊，你就是想太多，圖不就是那樣畫，書不就是那樣念，工作不就是那樣做嗎？誰不一樣？」，我也曾經這樣質疑過自己，迷惘。然而，我還是不甘心的想了太多，在一次次自我面對，多個機緣巧合的疊加，幾經思慮、猶豫之後，決定選擇「不破不立」最後賭一把。然而，賭局的結果卻好像一切命中註定一般，讓我在沒任何了解和準備的情況下，一頭闖進了台灣，走進了城鄉所，也從此打開了人生的另一道門。

在城鄉所的學習，是王志弘老師從始至終的諄諄教導，讓我從迷惘中明白，「渾沌不明中，最重要的還是要知道自己信仰什麼價值」；從理論必修課到每週一次的讀書會，都讓我受益匪淺，尤其記得老師都會很認真的批改作業，連標點符號，錯別字都不放過，志弘老師是我見過的最認真的老師，沒有之一；也是在老師的教導、提醒和不斷解惑下，才讓我跨越思維的局限，順利完成論文的書寫。感謝張聖琳老師教導我，年輕人有想就應該要去實作，是您帶我認識藍鵲茶，走進了許村，讓我看到關注鄉村議題的不同途徑——創意創業。感謝朱嘉明老師，老師的課讓我一次次慚愧，覺得作為一個中國人，真的很沒有了解中國。也感謝麗玲老師、良治老師、畢老師、康老師、賴老師、舒楣老師，城鄉所多元的課程，讓我知道，不是我想太多，而是我想的根本就不夠多；更感謝諸位老師們，一直以來對我關心與照顧。

如果說是城鄉所內的教育，讓我明白信仰價值的重要性，那麼是陳育貞老師、劉可強老師和宜蘭工作室，則帶我點燃了心中的那盞燈，就是關注「人」；找到了朝向那盞燈前進的路，就是「參與」。正是為了解開心中疑惑，也為了進一步對參與的學習和思辨，才有了這篇論文的產生。在論文研究及參與學習的過程中，育貞老師和宜蘭工作室的夥伴們既是我學習的老師，也是我研究的田野；換言之，我也必須得和他們「既介入其中，又抽離其外」的，一起參與式轉譯，這是我的態度，也是我的挑戰。三個月的田野，35 個受訪人，46 萬字的逐字稿，要從龐雜繁複的對話裡，爬梳出論文有用的訊息；但田野訪談帶給我的，不僅僅是訪談結果讓我逐漸形成論文論證的觀點，更重要的是收穫是訪談過程中，我與他們互動的感受，很多話，無關論文；很多心情，難以言表，但卻帶給我久久的感動和大大的鼓舞。然而，與受訪者互動的過程，何嘗不是也是在參與轉譯呢？在這樣參與轉譯的過程中，我必須「互為主體」的感知體會，但也必須「主客分明」的抽離分析，對我來說，這是一個研究，但更是一場學習。感謝研究之下，田野之中，與我互動的每一位受訪者，沒有你們，就沒有今天的論文，也沒有今天的我，是和你們的對談幫助我思考與成長。感謝參加我口試，對我論文提點建議的，黃瑞茂老師、劉可強老師、邢幼田老師，老師們的建議讓我進一步反思自己的不足，

也讓我明了未來的路還很長。更要特別感謝育貞老師和宜蘭工作室，從始至終對我研究的莫大支持，既沒有在開始將我擋在門外，也沒有在過程中將我掃地出門；我自知打擾已深，只好更厚臉皮的繼續叨擾，感謝的話一籬筐都說不完，但我卻想在寫完論文的今天，對工作室的大家說聲「若有打擾，多多包涵」。

在研究以外，我常常說，如果我在台灣有個「家」，那就是宜蘭工作室。育貞老師就像家裡的媽，不僅會教我知識，還照顧我在宜蘭的起居生活，記得我剛到宜蘭準備駐地做田野的當天，老師就在忙完一天的工作後，和慈穎學姐一起為我置辦了床墊、被褥，感念之情猶記於心。而工作室的大家就仿佛是我的兄弟姐妹，感謝慈穎學姐每次對我叨擾的耐心，更感謝你的小機車，讓我在宜蘭暢通無阻；感謝亭樺姐超認真的校稿和意見回饋，還有外國哥哥煮的東西真的很好吃；感謝宜靜當我的 **First reader**，在我極其混亂的初稿中提點建議，你一直是我心中超厲害的學姐；感謝若慈在過程中協助我思考聊天的討論，一直在一旁關心我，以及感謝家如的照顧。我想，我以後應該永遠都不會忘記這段騎著小機車，在風雨中飄搖的日子；更永遠不會忘記那些在和風麗麗，倒影漣漪的水田間，開心奔跑的歲月。

在即將離開的日子裡，我要感謝一路陪我走過三年半的城鄉所同學和朋友們；在這裡，我發現原來我不再是一個怪咖，因為這裡有一群怪咖。感謝天天，潤琳，作為第一屆陸生的我們仨，永遠是不吵不開心的損友，研究所的歲月，因為有你們，多了很多歡笑；也因為有你們，多了很多依靠，姐姐要先拋棄你們了，你們也加油，快點回來吧。感謝陳霖小妹，願意跟我分享心情，傾聽壓力，當我的小天使。感謝恒文，像哥哥一樣照顧我，陪我吃好吃的，帶我去好玩的；還在論文生產過程中，伴我思辨、討論，提點建議，校訂文稿；雖然討論的過程中常常爭持不下，但我心裡覺得你的建議還是很好的。感謝郁文、孟凌、蹟駿、名揚、映嫻姐、還有 **R01** 的大家；在台灣，是你們讓我感受到了朋友的溫暖，絲毫感受不到「畢竟是敵國」的身份界限。以後，我會很想念你們的。

最後，感謝愛我和我愛的人，你們的支持，是我一切的源動力，你們一直都在我的心裡陪伴著我；感謝一直在對岸等我回家的父母、親朋，我這就回來了。

如今，面對質疑，不再迷惘，遠處有一盞燈，雖然看不清腳下的路，哪怕會繞彎，哪怕會艱難，但我願意朝著那個，我相信的方向步步前行。

摘要

由於參與式規劃設計的概念同時兼有「參與」的「政治價值性」，與「規劃設計」的「操作實踐性」，因此長期以來，對其並沒有一個明確的界定，也沒有一套標準化的操作模式。尤其，當「參與」逐漸成為主流價值時，一方面，它被各自詮釋，甚至被視為專業市場化運作的工具、獲得政治正當性的籌碼；另一方面，它反而遭到追求經濟理性與效率理性的組織「摒棄」。而關於「參與式規劃設計」以往的研究與論辯，多圍繞「政策研究」與「經驗研究」展開，且大都停留在價值論辯而難於回應具體實踐，或以一個參與個案的發展為背景探討相關經驗、意涵、方法、行動者的角色反思等，而難以回應整體。

因此，本研究選擇駐地宜蘭、實踐參與式規劃設計廿年的臺大建築與城鄉研究發展基金會宜蘭工作室為研究主體，探討支持參與式規劃設計得以持續實踐的內、外部因素，以及長期實踐的參與式規劃設計對地方之影響；最後，透過「為何參與」的設問，來解開「何謂參與」的疑惑。筆者試圖結合「轉譯」與「權力關係」的分析理論，提出「參與式轉譯」作為理解參與式規劃設計的解釋模型；即包括「知識」、「公共性想像」的相互轉譯，與「權力與責任共享」的過程，建構共識樞紐，並以螺旋循環式的方式漸進。瞭解專業者與不同結構位置的行動者參與式轉譯之過程，即是在回應研究之議題。

本研究認為，宜蘭工作室參與式規劃設計之所以可以持續實踐廿年，其原因是：首先，除了基金會屬性與體制內漸進改革的專業目標外，宜蘭工作室參與式轉譯的核心是關注「人」與面對「衝突矛盾」，這不僅塑造了各方的專業信任與需求，也建構了支持專業實踐的社群網絡。其次，宜蘭工作室與政權聯盟保持「介入其中又抽離其外」的關係，通過「介入其中」擁有公共資源分配的協議式權力與進入社區的先發性權力；通過「抽離其外」保持專業公共價值的主體性，免於成為政府背書的專業工具。然而，支持專業「抽離其外」的，正是工作室與地方社區「主客分明又互為主體」的參與式轉譯；工作室長期的地方參與，不僅累積了專業的地方知識和社會信譽，更累積了自身的專業實力。再次，地方社群網絡的養成，使工作室可以發揮「裡應外合」的多重角色，根據議題發展進程，將體制內資源與社會力量進行跨時空連接整合；進一步支持工作室「專業治理」的權力翻轉，即便政黨輪替也不會受到影響。最後，工作室透過「做中學」傳遞參與的默會知識；雖然員工會承受各種疏離，但在「類教育」的內部參與式轉譯下，留住人才不是組織永續的目標，而是透過轉譯促進個人思辨與專業反省，建構多元參與的網絡，以不同的角度推進參與合作。宜蘭工作室的參與實踐不僅對宜蘭地方社會的發展產生了重要影響；更重要的是透過參與價值的傳播與社群網絡的建構，影響人在日常生活中參與公共事務的意識。簡言之，宜蘭工作室的參與式規劃設計是以參與「轉譯」，回應社會「轉型」的日常社會運動。

關鍵字：參與式規劃設計、宜蘭工作室、參與式轉譯、專業治理、公共性

Abstract

The concept of participatory planning comprises two parts, namely the "political value" during "participation", and the practicability during the planning process. The definition of participatory planning has been controversial and is regarded as an idea of complexity over the past few decades, and there is no standardized mode of operation, either. This idea has been interpreted differently as it begins to be widely accepted as a tool (with the exception of the organization pursuing economic and efficient rationality). Previous researches regarding participatory planning usually discuss its policy aim and focus on particular empirical studies. They explore the pros and cons of such method during application or try to profile it by unveiling the experiences in one case. They fail to shed light on the political and economic framework which is so deeply related to participatory planning.

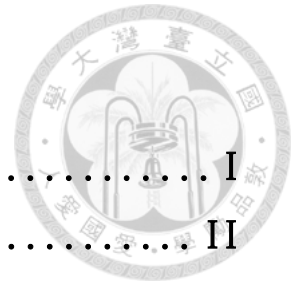
This paper therefore selects not one particular case, but the organization practicing and dedicating to the method of, and embracing the value in participatory planning as its subject of investigation. The Yilan studio affiliated with the NTUBP foundation will be the core of discussion. This paper will first explore the factors supporting the durability of Yilan studio's practicing participatory planning for more than twenty years. Second, it analyzes the participatory planning's influence on local society. Finally, it tries to answer the question "why participate". To this end, the author combines the theory of "Translation", "Urban Regime" and "Organizational Sociology" to propose "Participatory Translation", as an interpretation model for participatory planning. This model is formed by the translation of "knowledge" and "public imagination", and a process called "power and shared responsibility". The common core supports to sustain translation, and together they move forward in a spiral progress.

Several reasons contribute to the long-lasting practice of Yilan studio's participatory planning method. Firstly, Yilan studio pays close attention to people and is willing to face conflicts. It is from this process that the studio shapes its professionalism and develops its sources of demand among the public, and hence establishes its own supportive "social network". Secondly, Yilan studio has been maintaining a "half involved and half detached" relationship with the regime of the local government. Its involvement enables it to own bargaining power on the allocation of public resource, and to be endowed with the preemptive position when intervening in the community. Meanwhile, by remaining somewhat detached, the studio upholds its subjectivity when carrying out public value. Thirdly, the indigenous knowledge and professional strengths accumulated over a long period of time enables the studio to integrate

resources from multiple social components and governmental institutions. Lastly, the "learning by doing" pattern in participatory planning constructs a pluralistic participant network from within, since the planning method requires the studio staff to be highly saturated with the social network of the studio. In sum, the participatory planning method of Yilan studio has witnessed its impact in the development of local society, as it plays the role of mediator or translator. It has affected people's sense of participation in public affairs in their everyday lives. As embodied by the Yilan studio, it can be said that the participatory planning is in itself a daily social activity.

Keywords: Participatory planning, Yilan studio, Participatory translation, Professional governance, Publicness

目 錄



論文口試委員審定書.....	I
謝 誌.....	II
中文摘要.....	IV
英文摘要.....	V
第一章 緒論.....	1
第一節 研究動機與目的.....	1
第二節 文獻回顧.....	6
一、「參與式規劃設計」的概念回顧.....	6
二、「參與式規劃設計」的既有研究取向.....	10
三、宜蘭經驗發展中「參與」的相關研究.....	14
四、小結.....	16
第三節 「參與式規劃設計」與「社區營造」概念釐清.....	17
第四節 分析架構與研究方法.....	18
一、分析架構.....	18
二、研究方法.....	23
第二章 宜蘭工作室參與專業的理想與現實.....	27
第一節 宜蘭工作室的發展概況與專業「理想」.....	27
一、宜蘭工作室成立的契機.....	27
二、從宜蘭工作室到宜蘭分會.....	30
三、宜蘭工作室參與專業的「理想」.....	31
第二節 宜蘭綠色政治中宜蘭工作室的「現實」處境.....	34
一、宜蘭自然地理的結構性局限.....	34
二、宜蘭綠色發展體制的進步、遷變與新時代挑戰.....	35
三、宜蘭工作室參與專業的「現實」挑戰.....	38

第三節 宜蘭工作室「參與專業」的實踐	42
一、工作室實踐計劃案類型分析.....	42
二、宜蘭工作室的專業實踐影響.....	45
第四節 「現實」的「理想」實踐?	48
第三章 宜蘭工作室專業的「外部參與」	49
第一節 從「專業統合」到「專業治理」的參與轉譯與翻轉 ..	49
一、早期宜蘭地方政權聯盟的形構.....	50
二、「參與專業」駐地對地方政權聯盟的轉化.....	52
三、參與專業對地方政權聯盟中的「參與式轉譯」.....	55
四、「專業治理」對地方政權聯盟的權力翻轉.....	60
五、小結：參與專業的「介入其中」與「抽離其外」.....	63
第二節 從「專業」到「地方」的參與轉譯與集體權力回歸 ..	64
一、「政治介入」的社區發展.....	64
二、專業介入地方的「參與式轉譯」.....	67
三、「參與」對社區政治的轉化與權力回歸.....	72
四、小結：參與專業的「互為主體」與「主客分明」.....	76
第三節 「裡應外合」與「跨時空」的專業整合	78
一、「裡應外合」的網絡式資源整合.....	78
二、社區與區域議題的「跨時空」連接.....	80
第四節 案例分析：宜蘭童玩公園政策轉型	82
一、取捨中平衡：園區型集中式開發的童玩公園計劃.....	82
二、在地社區的公共意識與動能建構.....	86
三、參與式轉譯基礎上的權力翻轉與理想實踐.....	92
四、童玩轉型政策與在地發展的跨時空整合連接.....	93
五、案例小結.....	95
第四章 宜蘭工作室專業的「內部參與」	97
第一節 雙重組織結構「辯證統一」現實與理想	97

一、	雙重組織結構對組織目標的「限制」與「支持」.....	97
二、	雙重組織結構間的「辯證統一」.....	99
三、	小結：「辯證統一」的組織目標與結構.....	102
第二節	組織中個人「疏離」與「平衡」的參與式轉譯.....	104
一、	組織內員工的「疏離」狀態.....	104
二、	造成個人「疏離」的結構性因素.....	107
三、	參與式轉譯建構疏離的「動態平衡」.....	114
四、	小結：從「個人關注」到「公共關注」的價值啟蒙.....	119
第三節	內、外參與的支持建構和組織永續.....	121
一、	組織內、外參與的相互支持建構.....	121
二、	組織永續：建構一個多元參與的網絡.....	121
第五章	參與式規劃設計——現實中的專業理想實踐.....	123
第一節	研究結論.....	123
一、	影響宜蘭工作室「參與式規劃設計」實踐的因素.....	124
二、	宜蘭工作室「參與式規劃設計」的地方影響.....	126
三、	宜蘭工作室的「參與式規劃設計」.....	127
第二節	理論意涵與研究限制.....	132
參考文獻	134

圖目錄



圖 1 參與式轉譯過程分析圖	20
圖 2 研究分析框架圖	23
圖 3 宜蘭工作室計劃案所在地區統計圖	42
圖 4 宜蘭工作室計劃案來源統計圖	43
圖 5 宜蘭工作室計劃案類別統計圖	43
圖 6 宜蘭工作室計劃案區域尺度統計圖	44
圖 7 宜蘭工作室工作範疇統計圖	44
圖 8 早期宜蘭地方政權聯盟結構示意圖	51
圖 9 轉化後的宜蘭地方政權聯盟結構示意圖	54
圖 10 政治介入社區發展的權力關係分析圖	66
圖 11 參與式轉譯對社區權力關係的轉化分析圖	76
圖 12 童玩公園預定地基地位置與周邊環境示意圖	84
圖 13 童玩村-社區經營網結構分區示意圖	94
圖 14 組織目標與組織結構辯證統一示意圖	99
圖 15 螺旋式循環的參與轉譯模型示意圖	133

表目錄

表 1 受訪者資訊一覽表	25
表 2 宜蘭工作室工作內容細分表	45
表 3 影響疏離面向的因素分析	119

第一章 緒論



本研究主要探討支持參與式規劃設計得以持續實踐的內、外部因素；參與對地方的影響；以及希望透過「為何參與」的設問，來解開「何謂參與」的疑惑。在經驗觀察中，財團法人臺大建築與城鄉研究發展基金會的宜蘭工作室¹，不僅在宜蘭長期實踐參與式規劃設計，同時對宜蘭地方發展產生了重要影響。因此，本研究選擇宜蘭工作室為例，嘗試探究參與式規劃設計的相關議題。

本章首先藉由探究參與式規劃設計的臺灣發展脈絡，與當前的社會狀態來闡明研究動機，並以宜蘭工作室為例，提出本研究主要的研究問題。其次，透過文獻回顧與評論，確認研究之定位；並在研究前嘗試界定釐清參與式規劃設計與社區營造的差異。最後，筆者選擇以探究不同行動者之間的關係，來切入分析「參與式規劃設計」，結合轉譯概念與權力結構分析的相關理論，建立研究設計與方法。

第一節 研究動機與目的

早期臺灣在威權主義國家和低度發展的市民社會下，都市計畫是一種由上而下的管制計畫，由威權國家基於自身邏輯來界定城市的意義及計畫的功能，這些因素對臺灣規劃產生了結構性限制（張景森，1993：8-9）。這種以理性規劃為基礎，權威體制結合了地方勢力的地方政府運作下，規劃理論與現實產生了距離，也與民眾日常生活產生了距離（曾旭正，1991：191）。在1980-1990年期間，臺灣社會經歷了重大的政治社會轉變、解除戒嚴、取消報禁和黨禁後，引發了一股社會運動風潮，民主草根的聲音逐漸凸顯，本土意識以及本土文化在「地方政府再造」的政治實踐及「生命共同體」的政治宣導中，逐漸被重視並重塑認同，由此也相應推動了臺灣本土的文化保育工作，催生了許多社會組織（羅瑞騫，2002：17）。同時，受到歐美1960-1980年代反思傳統程序理性規劃思潮影響的臺灣學

¹ 2014年，臺灣大學建築與城鄉研究發展基金會「宜蘭工作室」改制為「臺灣大學建築與城鄉研究發展基金會，宜蘭分會」，但廿年間宜蘭工作室的名稱被大家熟悉慣用，因此本文寫作仍以「宜蘭工作室」稱之。

生陸續回臺，開始結合新形勢下的臺灣發展與挑戰，思考空間專業者的再定位。其中最具有代表性的反思空間專業團體，就是臺灣大學建築與城鄉研究所的師生。

臺灣大學建築與城鄉研究所，前身是臺灣大學土木工程研究所的都市計劃研究室（簡稱都計室）。1975年，王鴻楷自哥倫比亞大學都市計劃學博士班畢業後接受邀請，至臺灣大學土木工程研究所都計室任教，1976年起開始對外招收學生；隨後的幾年夏鑄九、黃世孟、陳亮全等老師先後加入都計室；1988年，都計室從土木所獨立，成為建築與城鄉研究所；1990年劉可強回台灣，負責主持當時城鄉所的規劃室。

城鄉所反對專業壟斷，招收除規劃、建築、景觀以外的其他非專業學生，在研究所的開放環境中彼此學習，倡導規劃是一個過程而不是結果，規劃過程中注重的應該是整合而不是專業分工；強調使用者的感官經驗及主觀能動性的「參與」，以及和環境之間互動的社會關係，認為實質的空間規劃其實是社會生產的，是一個動態、而非靜態的過程，因而規劃過程需要有彈性，不見得一開始就有一個一成不變的目標，不考慮使用者「人」的環境規劃不是一個「好環境」（王鴻楷，1985）。當專業者要因應現實的社會權力關係時，不僅需要在理論方面質疑工具理性的規劃方式，同時也需要在行動上介入社會轉型。這正是多年來城鄉所「專業通才、集體合作、社會正義、社區參與」的核心價值。

為了老師和學生能夠更便於參與社會議題的行動，也為了更好的因應當時臺灣快速經濟成長下的城鄉、建築、實質環境等嚴重課題，整合各專業領域之專長，更有針對性的提出專業行動策略或措施，城鄉所便於1990年7月成立「規劃室」，並於1994年正式成立「財團法人臺灣大學建築與城鄉研究發展基金會」。他們選擇以專業實務單位的形式，介入政府體制內的公共資源分配過程，提出並秉持「參與式規劃設計」的理念與核心價值，不斷落實社會實踐，嘗試推進社會轉型與體制內改革。這些思想理念與行動和臺灣當時主流的程序理性規劃，及以量化為主的研究取向大相逕庭，因而城鄉所也在開放轉型的這一歷史時期，扮演了重要的導引角色。

對於整個社會環境而言，經歷了1980年代後期解嚴、本土精英及草根社會運動的崛起與爆發，1990年代正是地方政府面臨合法性危機而重組政府機器、重建政權認同之際，面對的正是社區環繞集體消費、文化認同及自我管理等方面的呼聲；在這樣的情況下，政府便選擇以社區作為政策調整的主要元素（黃麗玲，1995：76）。1994年行政院文化建設委員會提出「社區總體營造」政策，這個政策基本上是由中央政府發起和主導，強調社區參與的模式，企圖整合地方文化、社會、經濟產業發展及環境改善，創造地方認同的政策。由於「社區總體營造」中的地方社區參與，與先前一些進步空間專業者對於專業壟斷的反思，強調使用者「參與」的進步思想有相似之處，因此在政策推行前期，當其他相關領域的人

還未能完全理解時，空間專業者就能夠迅速整合地方文化和社會發展等事務，以至於社區總體營造政策推動初期，空間專業者所占比重很大(陳其南，1996:112)。由此可見，雖然實質空間改善只占該政策的一部分，但是許多空間設計團隊都成為當時協助社區行動的主要力量，扮演積極的角色。此後，臺北市政府於1999年制定了「社區規劃師制度」，成為全臺灣第一個推動空間專業者進入社區的政策。「社區規劃師制度」逐漸蔓延至全臺灣並且延續至今，而「社區規劃師」亦成為推動「民眾參與」的重要一環。這些政策引導與社會環境的改變，都使得空間專業者的關注逐漸從大尺度的土地利用，轉移到小尺度的社區。這不僅標誌著公部門與民眾之間的認同、合作與支持的關係建立，也促進了社會民主化的發展，「社區營造」和「市民參與」也成為一般民眾耳熟能詳的用語(陳亮全，2000:62)。

然而關於「參與」和「參與式規劃設計」，正如劉可強老師所說的：「那時候並沒有那麼多參與的概念，不過是一個很重要的專業反省的開始」。也正是因為對於「到底什麼才是參與、怎樣的程度才算參與」這類問題，無法有明確的論述和界定，才使得當「參與」逐漸被社會接受成為主流論述後，也有了更多元的各自詮釋。例如，參與雖然因為「社區總體營造」政策的推行而深入人心，但「社區總體營造」作為一項政策，難免被添加進了政治意識形態的色彩，政策推行中的「參與式規劃設計」也不再僅僅是進步的空間專業者對專業的自我反省，而成為了「合理化」政府治理與市場化運作的工具手段。另一方面，對於依賴政府資源做事和成本利潤考量的一些顧問公司，會覺得參與耗時、耗力、更耗財，所以要麼對參與反而望而卻步，要麼依據契約條款從事形式化的參與。一些研究指出，對於某些傳統空間專業者而言，社區營造也只不過是拓展了他們新的業務市場(楊沛儒，1993:4-6)，他們或僅僅調查訪談、或舉辦嘉年華式的參與活動，或在政府壓力之下選擇性參與或者假參與，認為這就是所謂的參與(莊南田，1992)。多年來的參與越往後，參與程度越不佳，究其原因是由於無法具體且及時解決社區發展難題，致使民眾期望落空，久而久之居民自然失去參與熱誠(劉立偉，2008:320)。除此之外，2000年後，臺灣政黨輪替，全球化時代的發展、社會的快速進步，城市的發展與區域網絡的重要性日益凸顯，社區總體營造的階段性任務的完成及退燒，政策性的空間規劃的核心逐漸偏離社區層面(吳金鏞，2013:23)。由此可見，參與在逐漸成為主流價值後，各自詮釋「合理化」或反加「摒棄」的狀態，不僅偏離了「參與式規劃設計」原本專業內在自我反省、推進社會轉型的初衷，同時也遇到了新時期來自政經、社會變動的外部挑戰。

參與變成社區營造之後，就變成政府給資源的方式，工具化了，這樣就比較缺少一個靈活轉變的動力；其次是政府大概也覺得它吸納了社會轉變意見，停在那裡，沒有看到每個階段都應該有民眾參與的任務，所以後來就把民眾參與簡化成民粹，就沒有很積極的看到它是一個一直在往前轉變的過程(受訪者：F1)。

然而回到起始點，提出並一貫堅持參與式規劃設計的臺大建築與城鄉研究所與基金會，作為「進步」的空間專業者和時代的與時俱進者，他們實踐的參與式規劃設計，在當前參與被各自詮釋和摒棄的兩極狀態，以及社會的各種限制和挑戰下，是否仍然堅持專業反省與推進社會轉型的「專業理想」初衷？如若堅持，他們的參與式規劃設計「理想」是如何因應「現實」這些限制與挑戰的？

基於以上對參與式規劃設計的疑問，筆者選擇臺灣大學建築與城鄉研究發展基金會的宜蘭工作室，作為了解「參與式規劃設計」的個案研究場域，其原因是：首先，早在 1980 年代和 1990 年代初期，城鄉所及基金會就與宜蘭有密切的合作。1995 年，基金會為進一步落實專業規劃與地方社區結合，選擇當時沒有專業團隊願意進駐的偏鄉宜蘭，成立了「駐地」的工作室；換言之，宜蘭是臺大城鄉基金會參與式規劃設計與地方社會連接長期實踐的場域之一。其次，長期駐扎在宜蘭開展參與式規劃設計的基金會工作室，過去廿年間，一直都在「宜蘭神話」的地方政治與市民社會向前推進的歷史洪流中，扮演著重要的角色，它與其他幾個設計單位一直都是縣政府政策委託規劃的主要單位，這些規劃單位的規劃工程與規劃意見，相當程度地影響了縣政府的政策內容與方向（黃國禎 1998：99）。最後，在宜蘭也常常聽到社會各界對宜蘭工作室的參與式規劃設計有各種「傳奇」的描述與評價，例如有人說：

他們那樣的工作方式沒有倒閉是很厲害的，也許是不吃不睡，薪水很低（受訪者：石村敏哉）。

雖然每次都會 delay，但基本上出來的東西，除了維持他的理想性之外，還都滿實際的，不會打高空（受訪者：宋隆全）。

他們對資料的基本調查非常詳細，詳細到資料真是非常的多，多到有的時候你會覺得不知道怎麼消化（受訪者：林國民）。

也有人說：

他們就像參與空間規畫的傳教士，也像老師，傳道、授業、解惑……他們打開了宜蘭的視野，從外地過來，帶來不同觀念、作法、作風、想法，對宜蘭縣建設有非常大的影響；同時對不公不義會站出來講話，對宜蘭縣社會運動、進步發展具有推動力（受訪者：周家安）。

他們感覺不計成本，長期跟當地的融入，有一個使命感，跟當地有感情，用閩南語就是「搏感情」（受訪者：陳文富），

臺大城鄉是宜蘭的福氣，還好有臺大城鄉所，他願意陪伴社區，願意建議政府，在臺灣沒有其他縣市有這樣的機會，這是宜蘭人的幸運（受訪者：邱錦和）

由此可見，宜蘭工作室不僅堅持專業理想，在宜蘭長期實踐參與式規劃設計，同時對地方社會發展也有著重要的影響。因此，筆者希望透過這個長時間駐地實踐參與式規劃設計的組織，試圖回答以下三個層次的研究問題：

- 1、宜蘭工作室何以能在現實的各種限制中，堅持實踐「參與式規劃設計」的理想，他們是如何因應？支持他們參與式規劃設計長期實踐的條件為何？
- 2、宜蘭工作室參與式規劃設計的長期實踐對地方政府、在地社會產生的重要影響主要體現在哪些方面？
- 3、宜蘭工作室這廿年間堅持的參與式規劃設計，到底是什麼？

第二節 文獻回顧

本節主要分三個層次的內容，回顧參與式規劃設計的既有研究。首先，參與式規劃設計的相關概念，包括參與的主要理論與當前參與式規劃設計的主要論辯、爭議；其次，參與式規劃設計的既有研究取向，主要分為政策研究和經驗研究兩個方向；最後，回到宜蘭場域，探討宜蘭地方發展中參與的相關研究，主要從社區層面和社會公共議題層面回顧。

一、「參與式規劃設計」的概念回顧

(一)「參與」的主要理論

參與作為一種政治價值立場，常與民主搭配在一起，原因是參與的概念源於古希臘的城邦政治，人民有權力決定公共事務，在公開場合談論公共事務的過程即為一種溝通的歷程。每個人都有機會，在參與政治的過程中，身體與智慧獲得砥礪，個人獲得價值的歸屬，與社會結合，這是民主的基本價值（羅瑞騫，2002：10）。因而民主是參與的立論基礎，其社會背景是一個自主的社會，即通常學者所稱的「市民社會」。

回顧針對「主事者」與「決策者」不同的態度與不同的參與程度，從 1960 年代，開始就有許多學者對使用者參與的層次，與基本模式提出觀點，其中最具有影響力的就是 Arnstein, S. R. (1969) 提出的八個階段的參與階梯 (A ladder of citizen participation)：無參與：操縱、治療；象徵性參與：告知、資訊、安撫；完全參與：夥同、權力委讓、市民掌控。1975 年，Iriand, L. C. 站在專業者的角度提出七項參與的方式，並解釋了不同角色的定位：告知、通告並諮詢、協調、中立、辯護式計劃、仲裁、複式計劃 (Iriand, 1975)。1978 年，Eidsvik, H. K. 提出了參與的五個模式：通告模式、諮商模式、說服模式、控制模式、合夥模式 (Eidsvik, 1978)。其中 Arnstein 和 Eidsvik 的參與模式比較類似，都是從一般使用者參與決策的程度，通過分級、分項的方式來說明過程中的各種現象；Iriand 的七項參與系統則是以專業者的角度來說明參與的各種方式(劉香吟, 2004: 27)。但是無論是哪一種分類，都有新的方式被延伸發展出來或未考慮周全的可能性，不可能涵蓋所有；雖然參與的程度是與其政治社會體制相適應，但在特定的某種政治社會背景之下，無論是哪一層級的參與模式都有可能同時被使用；且在某一特定的情境下，依據策略不同而選擇不同的參與方式。因此 1988 年，Connor, D. M. 就針對這一問題，選擇針對「公共議題處理的情形」修正 Arnstein 的理論，從事件本身採取的解決程序的角度出發提出：教育、信息反饋、諮商、參與規劃、調停、訴訟、解決/預防衝突的新的階梯 (Connor, 1988)。也由此可以看出，參與程序和模式的複雜與多元。

但是這些參與的階梯、模式與程序都呈現相同的問題，它們只反映了參與靜態的一面，卻沒有看到參與在動態過程中的效果、影響及實踐的操作，也缺乏與具體的政經社會脈絡的連接。空間規劃與具體的政經、社會脈絡緊密相連，空間規劃中的「參與」也是一個動態的過程，其意涵更為複雜，不能簡單的就以上述既定的參與模式、程序與方法，來評估空間規劃中的參與。

(二)「參與式規劃設計」的討論與爭議

參與是一種政治價值立場，規劃設計則是具體的實踐過程；在規劃與設計的空間生產過程中加入「參與」，即為參與式規劃設計。所以參與式規劃設計是一個帶有政治價值判準的實踐概念，目前並沒有相關理論直接論述和明確界定何謂參與式規劃設計。

1、「參與式規劃設計」的實踐範疇

在空間規劃中引入「參與」，最早可以追溯至 1960 年代，美國產生的一系列社會運動，使得一些進步的專業者開始對傳統理性規劃進行反思與批判。倡導式規劃、平等式規劃將「參與」的理想和弱勢帶入規劃過程裡，認為當弱勢受到大規模而不適當的開發威脅時，城市規劃應該開始扮演護衛角色，由專業者透過社區市民參與程序，協助社區抵抗包括公私部門開發計劃導致社區瓦解的危機；專業群體更協尋相關資源以較少花費的成本，據以展開弱勢社區的實質環境改善，因而產生了參與式的「社區設計」(Community Design)。到了 1970 年代末，參與式的社區設計已被廣泛操作(林欽榮，2003：13)。隨後在英國，也提出了「社區建築」(Community Architecture)、日本的「Machizukuri」(社區環境營造或造町計劃)，均強調以人民參與為主，推動環境改善。由此可見，參與式規劃設計正是在這樣的時代背景下，由空間專業者的自我反思而產生。

雖然各地的參與式規劃設計，均強調居民參與的重要性，然而到底何謂參與，往往沒有一個定論，再加上評斷不易，也使得「參與」眾說紛紜，莫衷一是(王思涵等，2000：299)。Christopher Alexander (1978) 指出凡是生活在一環境下的任何人，做出對塑造此一環境有幫助的行動，都可說是參與。King Stanley (1989) 亦認為參與式規劃設計是一個含義較廣的概念，它可以指任何尺度與類型的「參與」的空間規劃設計過程：住宅社區規劃、區域規劃、城市公共空間設計、鄉鎮的發展計劃、市中心再開發等。劉可強 (1996) 認為參與式規劃設計專業改革的基本原則是，改變專業者與使用者在空間生產過程中的關係，使用者參與不僅是較平等的設計關係，更是良好環境生產的基本條件，這是設計程序的基本邏輯。由於，參與式規劃設計肇生於，空間專業者對傳統理性規劃，忽視使用者日常生活經驗的反思；因此，當前的探討也多與空間使用者的日常生活經驗直接相關的社區營造、社區設計、社會建築等聯繫在一起。

2、不同政治立場下「參與式規劃設計」的論辯

由於對「參與」的政治價值存在認知差異，因此不同政治價值立場對待參與式規劃設計亦會產生論辯。該論辯的焦點主要在於：一些人認為參與式規劃設計可以帶來積極的社會意涵，另一些人則認為參與式規劃設計難逃形式化、被政府收編以及民粹化的挑戰。

倡導參與式規劃設計的聲音，主要有以下三個方面：

首先，參與式規劃設計可以了解地方使用者的需求，也讓使用者相互溝通理解，緩解社會矛盾，建立地方認同，強化自主管理意識。Hester, R. T. 認為，參與式的社區設計是透過市民參與的環境設計過程，用以解決社會中生態資源分配不均、社會關係疏離、環境品質惡化，以及公共空間效益不彰等問題的一項環境改善機制（Hester、張聖琳，1999：38）。同時，參與有助於提高複雜環境下的管理與社會的適應進程，促進規劃過程中的個人、團體、社區、機構和各系統更好的共同整合（Smith，1973：281-283），通過使用者參與空間營造的生產過程，不僅可以得到民眾的支持，增加人們對組織的信心與信任，使人們更容易接受規劃設計中的決策和內容，並願意加入合作，參與提供人們發聲的管道，以追求更好的規劃決策和服務（Sanoff，2000：9-10）。同時，地方感的形成與空間參與的程度直接相關，而地方感的形成則有助於地方環境的未來經營與管理，創造一個滿足使用者需求的環境，為自我的環境負起責任（Nick Wates，1992：160）。

其次，參與式規劃設計能彌補專業壟斷的斷裂，建立相互溝通與學習的橋樑；社會是由不同價值觀，不同期望的異質文化團體所組成，因此專業者介入要深入理解這些外來文化，或次文化是非常困難的。由於，每個人對環境的認知，大都是根據個人經驗的參考架構修正後的文化框架為起點（Moughtin，王淑宜譯，1999：27），因而透過不同團體以及個人的參與，提供多元的資訊、諮詢、與討論分析等，可以共享在地的經驗知識，促進想法上的創新，並應用在規劃的過程中，提升規劃的品質與水準（Forester, 1999; McNally & Nagahashi, 2001，引自杜文玲，2009：75）。同時，參與式設計含藏了雙向教育的本質，設計者與市民都會在過程中各有學習（Hester、張聖琳，1999）；因此，「參與」是突破現代專業化社會生產和消費的距離和疏離，彌補與專業訓練或知識層面上的不足，進一步則是質疑現代社會中所謂專業者的權威，及其運作的正當性和合理性（王鴻楷，1998）。

最後，參與倡導的是一種平等對話、權力回歸，同時也是建立市民城市的基礎。原有精英技術官僚為主的規劃設計與長期的教育，讓一般的居民、空間使用者已經失去了控制其環境的能力，他們不知道這個權力是可以屬於自己的，甚至也不認為自己有權力參與其中。長期以來人們失去集會結社的自由，因而普遍形成一種對公共事務保持冷淡或被動的態度，遂將大部分的公共事務拱手讓給地方派系或政府，一般人更與公共領域疏離（曾旭正，2001：v-52）。Richard Hatch 認為，參與讓人們重新學習環境的能力、體驗集體創作的愉悅，及發展質疑既有

人造世界的能力。參與的真正意義與最終目的在於對使用者的作用，在於創造的市民與社會，而非好的建築作品（Hatch，1984：8-9）。因此，參與式規劃設計主要精神是民主參與的觀點，認為參與環境生產或社區規劃設計就是參與公共事務，是一項民主權利，空間設計、營造、使用及維護管理，不僅是專業者或技術者的專門領域，更是使用者的基本權利（羅瑞騫，2002：46）。社區參與的覺醒首要任務是讓社會權力禁錮著的想像力，能夠解放出來。參與式規劃著重在計畫實行前，將受計畫影響的各個團體與利害關係人聚在一起，在沒有任何「事先決定」的前提下，折衷或降低彼此意見分歧的強度與範圍，以尋求共識的一個民主化過程（黃瑞茂，1999）。

因此倡導參與式規劃設計者，總體上是認為參與是建立一種能讓社會成員對待互動交流的狀態，不存在社會地位、經濟資源，政治領域的發聲權等障礙（曾瑞明，2014：119），即參與是民眾的權利，也是一種權力之再分配（Arnstein，1969）。所以，參與式規劃設計不只是創造新的環境，它同時創造出人民（市民社會）與政府（國家）之間的新關係（Hester、張聖琳，1999：8）。也正如夏鑄九（1999）所言，參與並不只是對草根社區的賦權，而且在城市意義的歷史層次上賦予了臺灣市民城市的意義，以對抗官僚城市與投機城市。

至於對參與式規劃設計的批評與質疑，最常見的就是：

首先，真精英假參與。有研究指出，在現實實際的操作中，有的規劃設計早已完工，但作為參與方式的民意調查往往過於草率或形式化；再者，設計者召開幾次被動式的民眾意見查核會議，其實都對設計結果往往沒有什麼改善，卻又造成參與無助提升設計品質的說法。或者，有的經常把參與及設計的過程分化，在做法上傾向辦參與活動的辦活動，做設計的做設計。此外，專業者亦容易以說服者或教育者的態度立場落入「馴化」式參與的狀態（羅瑞騫，2002）。更有甚者，將參與視為某些房地產開發者的社區公關指南，認為這是化解居民阻力的新公關技巧（莊南田，1992）。這樣參與的過程與實際的設計分離，或說服式的參與，其實都是將「參與」視為一種形式與過場，被當是安撫、告知群眾，或「合理化」的政府治理、資本積累的工具之一。參與只是流於表面的假參與，其實質內涵與精英主義並無太大差別，導致參與的實質影響效果有限或無效。

另一個方向的批評聲音，則來自參與民粹主義的批判。在空間規劃中，民粹主義通常會將參與簡化為民意調查，或服從式的概念和做法，認為參與就是一切，然後聽取「民意」照做就好了。但在實際的情況中，就會出現部分人決定或發聲者決定的「支配性民粹主義」。這種危機在於將公共領域視為均值的民意，但實際上常常說話的還是經常在社區裡有發言權的人。更甚者，有權勢者往往利用社區賦權的理由，要求控制社區規劃或設計，而忽略了少數人或不發聲的人的建議（羅瑞騫，2002：54），隱含的市場法則的民粹，難以包容弱勢與少數，因此使得參與流於表像，偏離參與本質，進而導致疏離感（許立一，2004：71），

因此這樣的參與式規劃設計通常被質疑陷入了資產階級民主，淪為既得權勢者利益重分配的工具。

除了參與方法和立場引發的問題，許立一（2004）認為即便社會中存在許多明知的、熟誠的公民，但因缺乏適當的政策機制讓他們適當的參與政策形成，與執行過程而陷入危機。王錫鏞（2008）還指出，公眾參與往往耗費大量人、財、物力，使得成本大幅增高等。

綜上所述，參與是以民主理論為立論基礎，參與式規劃設計則是基於空間專業者在實作過程中，對傳統理性規劃的批判反思而產生，不同政治價值立場對參與的政治詮釋與經驗詮釋皆有不同。批評參與式規劃設計的，是看到參與在既有「現實」的政治治理、資本市場邏輯、權力分配的框架限制之下存在的諸多問題；而倡導參與式規劃設計的，則是在建立一個「理想」的目標，認為參與是在建立一種平等對話，以及權力再分配的人民（市民社會）與政府（國家）的新關係。雖然，這是不同政治價值認知的碰撞，但參與式規劃設計本就是在實踐中不斷發展的理論。因此，參與式規劃設計是兼具「政治價值性」與「操作實踐性」的概念，它沒有一個明確的界定，也沒有一套放諸四海皆準的操作模式，重要的是在實踐過程中，參與的「理想」與「現實」總是會發生碰撞，那麼如何在難以改變的「現實」結構之下，去某種程度的實踐「理想」？或支持「理想」實踐的可能「現實」條件是什麼，則是本研究希望進一步關注的方向。

二、「參與式規劃設計」的既有研究取向

由於參與式規劃設計是兼具「政治價值性」與「操作實踐性」的概念，因此參與式規劃設計的既有研究，也可以被分為關於「參與」政治性討論的「政策研究」，和將參與運用在空間場域，探討實作經驗的「經驗研究」。在臺灣既有的發展脈絡下，參與式規劃設計很難脫離「社區總體營造」的政策背景，與「社區營造」的實踐；因此，很多探討「參與」的研究，都會與「社區營造」的政策和實踐相關。

（一）「參與式規劃設計」的政策研究

1、國家/政府對於公共事務、都市發展政策中的參與

政府的公共事務不一定與空間規劃相關，但空間規劃必定涉及政府公共事務的政策，因此回顧公共事務政策的研究，可以發現對於「公眾參與」或空間的「參與式規劃設計」，依研究者不同的政治立場呈現不同的認知：

一種政治意涵為「將參與作為政治統治的治理方式之一」；例如，許立一（2004）先闡述了公共事務運作過程中的危機，因此希望在地方治理的角色中引入公眾參與，這裡的參與遂被視為政府在處理公共事務過程中收編的治理工具。

另一種政治意涵認為，「參與的背後意涵為國家的權力共享與市民社會之建立」，如方凱弘、陳宏興（2014）從探討國家政府與公民社會的關係，以環境治理的公共議題為例，指出雖然國家仍然是治理過程中的主要行為者，但治理過程中應該有更多公民社會行為者的參與，最終引申到「參與」背後政治訴求，應為統治者的權力共享，這種觀點則是本文讚同的立場。在這種立場下，另有一些學者希望在國家政府宏觀都市發展政策中，也能加入「參與」；例如，夏鑄九（1990），針對臺灣當時的社會都市發展矛盾分析，引出經濟結構與都市再結構的現實，探討國家的都市政策與社區發展，希望能在未來的都市計劃、公共事務的政策發展中與引入公眾參與。黃麗玲（2003）分析了臺北市都市規劃的發展過程，並指出90年代由全球化過程所觸動的都市政治轉變，促成了政府將民眾參與引入都市計劃，提供規劃者新的契機。筆者也提醒官僚的制度仍具有根本障礙，參與已經出現象徵化形式化的操作傾向，有待規劃界重新開創視野。但這些文章均是在1990年代初期所寫，倡導當時的政府都市計劃能夠加入公眾參與，均無法因應參與的發展瓶頸，以及其如何面對新時期社會環境、政經關係所帶來的相關問題。

2、「社區總體營造」政策中的參與

「社區總體營造」政策為主的參與研究，可分為以下兩類：

以「社區總體營造」政策框架下進行的研究，回顧臺灣各地社區總體營造的發展脈絡及重要意義，分析當前社區總體營造政策執行時遇到的困境，從而探討未來社區營造應如何因應這些問題，而進行再定位，並最終提出發展建議；例如，陳亮全（2000）、林欽榮（2003）、陳錦煌、翁文蒂（2003）等。但這些研究的問題在於，問題檢討與發展建議都在政策的大背景下，並不能根本性的回應國家政經的結構性問題，對應那些問題的策略反思，只會停留在治標不治本的層面。

也正是因為如此，另一些研究以「社區總體營造」政策面臨的結構性危機，與當前經濟全球化的背景下，出現瓶頸與問題反思為出發點；提出應該突破政策的框限，指出社區營造與都市計劃或社區規劃相結合，社區參與必須與政治、社會、經濟等其他制度共同調節，才有可能對抗當前新自由主義經濟全球化的危機，和社區參與自身的問題，創造進一步發展的可能。例如：劉立偉（2008）認為在社區營造成功的表面下，存在著許多問題，由於始終來自於國家的倡議，在實踐上社區總體營造所展現的是重建國家認同的積極企圖，致使草根民主的奠基讓位給民粹主義的訴求，而民眾參與則弱化為國家用以達成特定發展政策的工具；因此，應該重新思考社區定義與考量城鄉差異，回應全球化與地方化的挑戰。其次，他提出社區營造需要與都市計畫等空間體系相連結。最後，由下而上民眾參與的社區營造基本理念的實踐，必須透過政治、社會、經濟等制度面的多面向調節，才能維繫社區的永續發展。李永展（2009）以資本全球化為背景探討，認為社區營造中只有強調「地方」，才能對抗這種資本全球化的挑戰，而面臨當代社區營

造所存在的問題，他認為社區營造與社區規劃應互動連接，從而提出「生活的地方」取代「商品的空間」的未來社區發展方向。突破既有的政治制度框限，看到當前全球化資本流動的政經結構性問題，指出可嘗試探索的方向，亦是本文進一步對話的內容。



(二)「參與式規劃設計」的經驗研究

1、以探討「參與」實踐經驗為主要的研究

回顧當前參與式規劃設計的既有研究，絕大多數的研究都是以社區總體營造或參與式規劃設計為背景，針對某一個具體展開過參與式規劃設計實踐的案例，作為研究對象，描述其參與的過程，反思參與過程中發生的問題，總結積累參與經驗。其中，一些研究會進一步探討「參與」相關的一些議題；例如，參與的公共政策，參與帶來的社會轉變、地方認同，參與的民主社會意識等。楊沛儒(1993)以新北公園參與式規劃設計三重後竹圍公園為主進行案例研究，探討專業者介入提倡參與式規劃設計對社區認同與空間生產產生的影響；王秀娟、翟天健(2013)選擇桃園縣政府闢建完成之南崁溪水岸自行車道沿線三個社區，進行其相鄰水岸空間的改善，指出專業團隊積極與社區建立「夥伴關係」，始得開啟社區參與的意願。通過參與式規劃設計的過程，傾聽民眾宣洩情緒、激發民眾的正向思考、化解民眾心中憂慮，與協同民眾動手協作，共同打造對社區有意義的水岸空間。不過，些研究仍然以個案經驗及相關探討為主，缺乏從一個宏觀整體環境脈絡審視參與的視角。

2、「參與」技術方法的研究

另有經驗研究是圍繞參與的技術方法進行探討，但對於參與式規劃設計而言，參與本來就不是一個只有唯一解的過程（王思涵等，2000：299）。採用什麼樣的參與式規劃設計方法，其實是與專業者對所謂「參與」的價值認知相關。Hester、張聖琳（1999）認為，專業者將使用者需求納入設計過程時，就會將過程變得更為複雜，其中資源空間的配置更具有高度的政治性，加上每個社區的環境條件與問題不同，參與者（包括專業團隊）之間的價值認同也充滿歧異，使溝通與參與過程常需面對多重差異。因此，參與式規劃沒有放諸四海皆準的操作模式，通常由專業團隊視社區的在地脈絡作調整，具有相當的彈性（羅瑞鶯、劉欣蓉，2001）。

在彈性的參與式規劃設計的過程中，通常最大的障礙來自於溝通困難，而專業者所使用的語言大都來自系統性知識，是一種較抽象且高度象徵化的一種語言，居民對於環境的認知，則多半來自於個人的經驗與日常生活（劉欣蓉，1997），因此，雖然參與式規劃沒有一致的模式化、套路化的操作方式，但仍然有相當多的文獻根據參與的實踐，總結了一些在具體操作的層面上可以使用的參與技巧，達到專業知識與居民日常生活的有效溝通對話：例如，Nick Wates（1993，2003）所著作的《社區建築》和《社區規劃手冊》，Hester、張聖琳（1999）的《造坊有

理》、鄭晃二、陳亮全（2010）的《社區動力遊戲》等。於此同時，隨著科技時代的進步，新媒體時代的來臨及網路交互平臺的興起，也帶來了「網絡參與」等更為多樣的參與方式。但必須需要注意的是，參與的效果不僅與方法有關，同樣受到政治經濟等結構性其他因素的影響。

3、以探討參與過程中行動者角色、權力關係的研究

社區及社區居民是參與設計的主體，但政府與第三方組織的專業者同樣是參與的主要行動者（林欽榮，2003：12）。因此，這類研究也以某一具體的參與實踐進行經驗描述，但主要探討在參與過程中某一行動者角色發揮的作用，或者探討多個行動者角色在過程中彼此之間的關係。例如：劉欣蓉（1997）以 1993 年到 1996 年間，參加淡水與芝山兩個社區所從事的社區參與過程，討論參與式規劃設計中，專業者如何面對特定歷史脈絡下，存在著各種社會權力關係的社區，並在參與過程中與社區共同面對國家政治。她最後提出，面對當前臺灣特殊的社會處境，專業者無法從社區層面的思考出路，而且必須重新將視野放在更廣的脈絡下，同時在文化、政治、經濟政治層面上連接，代替傳統空間計劃。楊弘任（2004）在他的《社區如何動起來》的中，以文化轉譯的機制探討外來的文史專業團體，在推廣蓮霧栽種技術創新與地方派系網絡的碰撞，剖析不同行動者「專業」和「在地人」相互轉譯的社會運作機制，並連接到社區總體營造的社會過程。

參與過程中的行動者研究是非常重要的，通過行動者探求實際參與式規劃設計所面臨的政治、經濟與社會的動態爭議，探討可以持續參與實踐的支持條件及場域，亦是本文的研究與對話內容之一。

4、其他研究

另一些研究主要從歷史回顧的角度；例如，羅瑞騫（2002）回顧了 1990 年到 2000 年，參與式規劃設計的推行經驗，包括主要事件、操作的內容、主要推動者、相關的重大政策及其作用等，並進一步整理了這一階段本地參與式設計的推行意義。但另一方面，隨著深化及迅速普及化過程，參與式設計同時面臨實踐上的困境與挑戰。最後，在面臨累積的城鄉問題，持續性的全球化情境，區域不均衡，地方產業與經濟再發展的壓力，文化與社會的多元性等課題下，提出幾點參與式規劃設計實務取向的一些建議。但歷史性的回顧較為缺乏參與過程中動態的，政治、經濟與社會產生爭辯性過程分析，而只能以靜態的參與結果加以討論。

綜上所述，雖然這些研究的主題都為參與，但參與的政治價值立場不同，研究內容的側重、論述、結果也大相徑庭，對參與的解讀也各自詮釋。透過相關經驗研究的回顧，可以看出，多數研究仍以獨立參與事件的個案發展來審視參與式規劃設計，探討參與式規劃設計的經驗、意涵、方法、行動者的角色反思等，缺乏從整體大環境脈絡出發，討論在一個地域內的長時間跨度下，持續進行的參與式規劃設計，也欠缺參與式規劃設計和政經及社會整體發展之關聯性的探討。

三、宜蘭經驗發展中「參與」的相關研究

由於臺灣脈絡下參與式規劃設計與社區總體營造緊密相連，因此宜蘭地域內關於參與的大多數研究，仍然將「參與」放在「社區總體營造」政策的背景下，以社區尺度的「社區參與」作為探討對象；另有少部分研究則是探討更廣泛的「社會參與」，如審議式民主的公民會議和社會運動等。因此，以下回顧主要分為「社區參與」與「社會參與」兩部分。

(一) 社區尺度內的「社區參與」

1、政策制度檢討

方雅慧（2008）研究宜蘭社區大學與在地社造團體，於 2003 至 2005 年推動之社區營造員培訓計畫，認為促進社區轉型，邁向地方活化，正是一個不斷「造人」的歷程。關鍵在於從個人到組織、到社區、以至跨區域的社群學習創新與連結。蕭欣怡（2006）以宜蘭社區作為研究場域，從「永續發展」理念所強調之社會、經濟、環境的研究途徑，檢視宜蘭社區營造歷程，並從地方治理理論來說明，地域發展中政府與民間組織合作的重要性。她針對臺灣及宜蘭層級提出相關政策建議，期望透過理論與實務的結合探討。但這些政策制度的檢討仍然停留在既有的制度框架之內，無法解決政治制度的結構性限制的問題。

2、社區參與實踐經驗總結與反思

這類研究分析宜蘭的某個具體社區參與案例，延伸探討政策的落實、參與的意涵，專業者的角色或社區主體性等相關問題。例如：王惠民（1998）以長達十年的宜蘭二結社區參與營造為例，探討各種外來作用者的介入方式及其影響，認為空間規劃專業者必須超越傳統專業角色的自我認定，將專業知識「轉化與沉澱」為社區居民的需要；同時，重新審視「參與式規劃設計」的精神，方可能有效打開社區營造的局面與面向。從而延伸探討在社區營造的工作中，專業者的真正挑戰在於判斷與協助適任的社區組織，建立其在空間營造上的想像力與主體性。鄭凱方（2006）以一個批判的視角回顧社造十多年來的政策演變，他認為當各個原鄉部落被鼓勵著以社區營造的方式，利用其週邊自然資源與族群文化特色發展生態、文化性產業時，而原鄉地區真實的社造實踐情況與困境卻鮮少被正視處理，由此選擇大同鄉崙崙原住民部落為其研究對象，並指出社造過程中原住民地區普遍缺乏能人與區位偏遠導致輔導機制難以生成的結構性問題；同時指出社造政策以競爭方式鼓勵、要求社區迅速展現自主能力，更促成了少數能人強勢決策的必要，並阻礙了社區公共性轉化生成的機會。

但這些研究均以某一個社區為研究場域，為個案的經驗研究及延伸探討，未能從一個整體環境下出發探討參與式規劃設計。

3、參與行動者的角色關係的研究

不同的價值認知會產生截然不同的分析觀點與結論，但多數研究仍然是在「社區總體營造」的制度框架之下，並以此提出策略和建議，而忽視了整體政經環境的結構性問題與影響，如林清標（2009）以「非營利組織」的角色為研究對象，通過描述宜蘭社區總體營造經營全貌、困難瓶頸，認為非營利組織是宜蘭「社區總體營造」未來的出路，他也認為「非營利組織」是公民社會鞏固民主的必備要素。

但也有另一種觀點與立場的研究，反省現有政治制度的結構性限制，並試圖突破現有政策制度的框架；例如，黃錦峰（2005）以批判的視角指出，若以由上而下透過國家公共政策的推動方法，欲透過社區總體營造機制，建構社區落實民主深化的公民社會，則政策與實踐間彼此的聯結，勢必距遠溝深。他以社區社造實際專業工筆者為研究對象，從社造工筆者在其中的參照位置，檢視社區總體營造。他認為，如社區營造不改變既有結構性的政策推動框架，出現問題與衝突在所難免，政府應該正視這種結構制度的限制，採取政治改革。而社區在地居民也不應該在既有框架下延伸，應該自我反省與，走向新社區運動，凝聚每一個人的生活共同體想像，NGO 組織也應該有其自主性，具有引領社會的公信力。這正是本文讚同的觀點，但改變政經制度並非一日，也並非說說而已，因此如何在具體實踐中不斷嘗試，是本文試圖對話的內容。

（二）公共議題的「社會參與」

針對空間議題的公共參與，不僅是在社區層面，還有對於一些公共議題的社會參與，如反六輕社會運動、新竹科學園區宜蘭基地設置公民會議。劉素珍（2005）就針對反六輕的社會運動，探討當時知識分子的社會參與，討論他們如何實際投身社會運動，為爭取社會公義而發聲；在戒嚴時期如何藉由黨外政論雜誌的發行和在公共領域中的公開論辯，來參與討論公共性議題，最後終能對政府施政產生實質的影響。二十年後，新竹科學園區欲在宜蘭設置基地時，代表社會進步力量的民間團體積極串聯，引進公民會議，鼓勵民眾參與科學園區設置議題的討論；使高科技產業與地方發展的關係，第一次有機會進行公民審議。杜文苓（2007）以此為研究議題，發現民間團體透過籌辦公民會議，展現積極社會培力，影響公共政策的企圖，迫使優勢的高科技論述與在地主體性對話，使公民會議的形成與操作充滿強烈的社會運動意涵。

雖然公民審議仍然難逃社會政經結構的限制，致使審議結果難以落實；同時審議的過程也存在諸多問題。再者，公共議題的「社會運動」或「公民審議」式的參與，是不同於社區參與的另種參與，如何落實在空間層面上，仍然是參與式規劃設計需要面對的議題，也正是本文試圖探討的方向。

四、小結

通過文獻回顧，可以看出參與式規劃設計結合了「參與」的「政治價值性」，與「規劃設計」的「操作實踐性」。不同的政治價值立場對參與和參與式規劃設計產生不同的定義詮釋，而不同的參與實踐也體現了不同的政治價值立場，從而參與式規劃設計並沒有一個明確的界定，也沒有一套標準化的操作模式。所以，對於參與式規劃設計的探討，應先明確研究的政治價值立場；而本文的研究立場是跳脫當前既有政治體制的框限，認為「參與」的政治訴求應該是「建立一種平等對話以及權力再分配的人民（市民社會）與政府（國家）的新關係」。

同時，通過對「參與式規劃設計的研究取向」和「宜蘭場域的研究」的回顧，可以看出：針對參與的政治性「政策研究」，雖然可以體現出限制和挑戰，卻無法回應參與背後理想的政治訴求，具體應如何在既有結構中實踐；而針對參與實踐的「經驗研究」，則多以一個參與事件的個案發展為背景，探討參與式規劃設計的經驗、意涵、方法、行動者的角色反思等，缺乏從整體大環境脈絡出發，針對一個地方長期的參與行動與政經、社會整體發展之關聯性的探討；甚至，參與也不僅僅是局限在小尺度的社區層面，社會議題的大尺度空間，同樣存在參與的過程。因此本文的研究取向是在經驗研究的範疇下，選擇一個長期駐地實踐參與式規劃設計的單位——宜蘭工作室作為研究的主體；跳脫單一參與案例的研究模式，將其鑲嵌在一個大的結構脈絡下，以行動者角色來切入，探討長期實踐的參與式規劃設計與政經和社會環境的交互影響。

第三節 「參與式規劃設計」與「社區營造」概念釐清

前節文獻回顧中指出，在臺灣當前的發展脈絡下，由於參與式規劃設計強調的空間規劃中應該加入參與的過程，和「社區總體營造」政策中「強調社區參與的模式」，有一定的理念和實踐的疊合；同時「社區」場域是參與式規劃設計實踐的核心場域，而「社區總體營造」更是以「社區」為其政策推展的主要對象，因此，很容易令人產生混淆的認為「以社區為核心場域的參與式規劃設計」就等同於「社區營造」。筆者認為有必要在研究之前釐清兩者之間的差異。

首先，兩者最大的差異在於「社區營造」產生於政府「社區總體營造」政策的大框架下，參與一方面是為了穩定當時草根社運、自主管理、文化認同的社會局勢，另一方面也是為了建立新的意識形態領導權與政權認同，從而產生了這一公共政策來推行；因此從一開始，「社區總體營造」就不是居民自發，所以就註定具有一定的局限與問題。而參與式規劃設計的「參與」是奠基於民主理論、溝通理性、多元文化等基礎的價值思考，它產生於專業者對專業的自我反省，雖然在空間生產的參與過程中必然受到政經結構、價值認知的影響，卻是另一種處理空間社會議題的思考實踐方式。

其次，社區營造與參與式規劃設計都強調「人」，但社區營造中普遍強調「改造人」；而參與式規劃設計肇生於空間專業者自我的專業反省，強調對使用者的關注。換言之，參與式規劃設計並非要以外部公共性「改造人」，而是從專業反省出發「關注人」，面對地方居民在地關注的議題，以在地公共性激發在地居民自主參與公共事務之意識。

再次，社區總體營造長期作為一項政策推行，難免會在追求績效的壓力下，希望營建一些「看得見」的東西，因此空間改造，成為了社區營造的主要內涵；而原本希望通過社區營造整合地方文化、社會、經濟，創造地方認同的軟發展部分，則漸漸被忽視。但參與式規劃設計反省的正是基於專業知識與在地知識的斷裂，應該通過參與相互學習，權力回歸，空間生產反而並非其最終目的。

最後，雖然社區總體營造政策令「參與」價值深入人心，社區規劃師等相關配套制度對地方自主意識的啟蒙，也起了非常積極的作用，同時社區營造與參與式規劃設計的主要場域皆為「社區」，但並不能由此就下定論，認為參與式規劃設計就只能針對「社區」尺度，從而窄化了對「參與式規劃設計」的理解。

由此可見，社區總體營造雖然與參與式規劃設計，同以「社區」為主要行動場域，也都強調參與，但兩者的產生機制不同，目的意義也各有不同。雖然社區總體營造以及相關政策的實行，對參與的推動及地方意識的啟蒙，起至關重要的作用；但若只透過社造來談參與，則是窄化或限縮理解了參與式規劃設計。總而言之，本研究欲分析的「參與式規劃設計」，並不同於中央政策的「社區營造」。

第四節 分析架構與研究方法



一、分析架構

在問題意識與文獻回顧的基礎上，可以看出，由於參與式規劃設計同時兼有「政治價值性」和「操作實踐性」的雙重屬性，不同的政治價值立場對參與實踐的途徑和詮釋皆有不同。換言之，參與式規劃設計本身並沒有固定的理論概念，來界定「到底何為參與式規劃設計」，以及「參與如何實踐」這樣的問題。然而，空間是充滿了人和人利益糾葛，是特定的社會關係和政治過程展開爭辯的場域，空間生產的過程也是社會生產的過程，而參與式的空間生產，亦是政經、社會多元辯證場域下，相互折衝、建立共識的過程。由此可見，雖然參與式規劃設計本身沒有理論，但是參與專業本身也是透過特定的專業行動者，或專業組織來操演。因此，將「參與」的過程置回到特定情景的社會關係中，探討不同結構位置下的行動者，在空間生產中的相互轉譯過程，即是在回應參與式規劃設計之議題。

因此，本研究有必要建立一套分析框架，以探討不同結構位置上的行動者之間的關係為切入分析「參與式規劃設計」。本研究選擇以行動者網絡理論（ANT）中的「轉譯」（translation）概念，然而，ANT 理論否定結構和體制對行動者的影響，但本研究卻認為，參與式規劃設計不僅是行動者之間，利益與文化價值的相互轉譯，更受到政經背景的結構影響；同時，行動者彼此轉譯的過程，其實也是權力關係重組的過程，即，轉譯的過程會影響結構和體制。故此，本文僅採用「轉譯」概念，來詮釋行動者之間「參與」互動的具體動態過程，並在此基礎上結合權力結構分析的相關理論，關注於參與過程中權力結構的重組與轉化，也可以說，參與式規劃設計的過程亦包含了政經面向的轉譯；從而研究提出「參與式轉譯」的概念。換言之，本文在轉譯理論的基礎上，援引「都市政權」和「組織結構理論」，分別探討實踐參與專業組織內部與外部，各行動者之間「轉譯」的權力關係，以及透過轉譯達到的影響效果，藉此回應三個研究問題。

（一）行動者「參與式轉譯」的分析模型

行動者網絡理論（ANT）最早始於於科技與社會的研究領域，從 Bruno Latour 到 Michel Callon 與 John Law 逐漸發展成熟，其中構成行動網絡的核心，就是行動者間的「轉譯」（translation）。轉譯概念的原始是 Latour（1987）指出，實驗室裡的知識如果要進入常民社會，引起常民關注，就必須經過「轉譯」；換言之，轉譯是「以自己的語言說出對方的興趣」（楊弘任，2014：15）。Callon（1986）以扇貝資源減少的例子，建立人與非人的網絡組合分析，同時分辨出「五個轉譯的關鍵」：界定問題（problematization）、利益賦予（interessement）、徵召（enrolment）、動員（mobilisation）及異議（dissidence）。在這些關鍵中，他特別指出，行動者網絡要成型，各主體之間需有共同的強制通行點（obligatory passage point，即

OPP)，指將各行動者的意識和利益，都成功捲入，達到一個共同的方向或目標的關卡。另外，轉譯也是一種角色的界定，行動者之間的權力關係也是通過轉譯才能被組合起來，因此，轉譯也是「利益趨於一致」的過程與動作(鐘明光, 2010: 31)。晚近學者也將 ANT 理論引入規劃設計的研究，例如 Yvonne Rydin (2012) 以 ANT 的視角分析倫敦低碳城市發展的規劃實踐過程，指出規劃政策文件作為一個中介，在規劃實踐中的專業者、在地政府官員等各行動者間扮演了重要的角色。

使用 ANT 分析不僅可以詳細描述「抽象的概念理想」和「細碎的規劃專業日常實踐」之間的落差，還能具體深入的描述各個行動者之間如何達成共識的轉譯細節，動態的網絡關係；但 ANT 的世界觀較為扁平化，否定「結構」作為背景性的存在，亦無法回應各個行動者間存在權力差異，與結構位置造成的行動局限。因此，本文並非完全採用 ANT 的研究取向（存有論及認識論），只是選擇性的使用 ANT 的「轉譯」概念，來具體描述各行動者之間參與「溝通」的具體過程。

楊弘任(2004)在探究黑珍珠之鄉的社區與外來專業，及社造政策的關係中，修補 Latour 的「轉譯」概念提出「文化轉譯」，將「單向」的轉譯過程替換為「雙向」，同時指出轉譯不僅包含「知識」的相互轉譯，還包括「公共性想像」的相互轉譯。本研究認為「文化轉譯」，也是參與式規劃設計的重要面向之一，但參與式規劃設計除了文化、社會面向的轉譯外，還應有政經面向權力關係的轉譯。楊弘任的文化轉譯並沒有處理行動者因其結構位置不同，能動性亦存在差異的「權力結構」問題；因此本研究試圖在文化轉譯的基礎上，加入政經脈絡下的「權力分析」，提出「參與式轉譯」。

因此，筆者試圖調整 Callon (1986) 的五個「轉譯關鍵」和「強制通行點」概念，來詮釋「參與式轉譯」的具體過程。首先，筆者將關鍵中的「利益賦予」(interessement) 調整為「權力責任共享」(power and responsibility to share)，以凸顯參與式轉譯的過程中，針對不同行動者之間權力賦予與關係重組、轉化的過程。其次，針對「界定問題、權力責任共享、徵召、動員、異議」的過程解釋模型，提出研究假設，認為各轉譯關鍵要素之間是「循環」結構；換言之，參與式轉譯的過程是從界定問題開始，遇到異議後再回到重新界定問題，而非遇到異議就停止的「線性」結構。最後，將「強制通行點」(OPP) 的概念調整為「共識樞紐」(common core)，以凸顯轉譯要素和行動之間的「循環」關係。從而建構以「共識樞紐」為核心，「界定問題、權力責任共享、徵召、動員、異議」為具體過程的「參與式轉譯」。並以此作為詮釋參與式規劃設計的解釋模型，探討參與過程中不同行動者之間的相互轉譯，以及權力重組轉化。

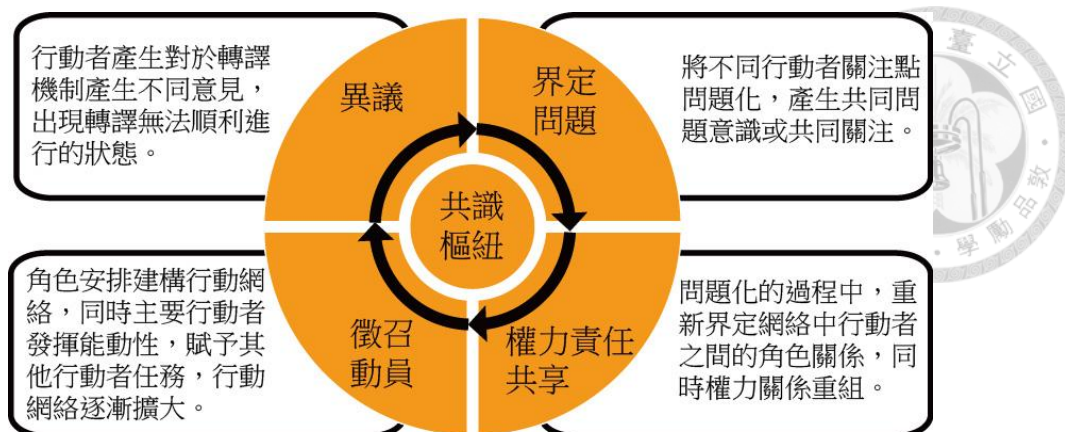


圖 1 參與式轉譯過程分析圖

資料來源：本研究繪製

(二) 參與式轉譯中「權力關係」的理論對話

基於宜蘭工作室基金會的公共價值屬性，其主要互動參與的對象是地方政府、地方團體組織、地方社區、其他專業者，但宜蘭工作室參與式規劃設計的轉譯關係不僅體現在社會外部，專業組織本身作為鑲嵌在社會結構中的一個開放系統，其內部同樣存在參與式轉譯的過程。因此，筆者對於組織內、外的不同行動者之間的權力結構分析，將援引「都市政權」與「組織結構理論」來探討。

1、都市政權理論

組織外部參與，筆者主要援引「都市政權」理論。都市政權是指「一種非正式制度安排，藉此公共機構及民間利益會共同運作，以便建立並實現治理決策」（Stone, 1989: 6）。這種觀點並不關心都市成長本身的特性，而是更強調政權追求的各種政策，如何在不同型態的政權組合中反映出來（Savage, Warde, Ward, 1993），而較能明確突顯出不同權力間的利害競合過程（藍逸之，2013: 93）。因此，作為一種分析都市權力結構關係的理論，Stone（1989）認為都市政權理論的「權力」強調「賦予某方的權力」，關切權力如何被產生以達到特定結果，而非權力如何限制行動。

Stone 進一步概念化 power to 為四種不同型的政治權力：(1) 體系性權力（systemic power）—企業經濟利益立場出發的優位權力，內涵於資本之社會關係，(2) 命令性權力（command power）—衝突時能夠對敵對方施展之支配性能力，內涵於國家機器之社會關係，(3) 協議性權力（bargaining power）—建立暫時聯盟（coalition），形構新的集體性權力基礎，使得參與者之作用能力有所增加，(4) 先發性權力（preemptive power）—佔有、保持和利用策略性位置之能力，能夠設定共同的目標與議程，並動員組織網絡資源以達成目的（楊友仁、蘇一志，2005: 4）。

在隨後的發展中，Stoker (1995)、DiGaetano (1997, 1999) 認為政權理論應該要放在更廣闊的脈絡和外在環境下理解，超越地域化的局限，以因應不同的權力結構，從而發展出「治理模式」的概念，並界定出參與者之間與政治關係的四種結構原型：侍從式結構、統合式結構、管理式結構、多元式結構（楊友仁、蘇一志，2005：5）。但無論如何發展，都市政權理論均是建立在一個「網絡」關係的基礎上，來探討不同行動者之間的權力關係，因此某種程度上都市政權理論亦可以與行動者網絡理論（ANT）結合，這也是本文選擇以「轉譯」的概念結合權力關係分析的切入點。

回到宜蘭場域，在宜蘭地方的長期發展中，正是存在一個政府與地方團體密切合作的政權聯盟網絡，而宜蘭工作室也在其中扮演了重要的角色（黃國禎，1998）。因此研究結合「都市政權」理論，來探討實踐參與式規劃設計的專業行動者，與其他行動者的權力關係。換言之，以都市政權理論來理解宜蘭工作室作為「專業」與政府、地方團體，在政權網絡中的互動角色與權力結構，同時理解宜蘭工作室進入社區後，對既有社區權力關係的影響，以此回應研究問題。此外，由於參與式轉譯是圍繞專業者，與其他行動者展開，因此專業者對於公部門與資本財團而言，是如何透過「參與式轉譯」，既策略性獲得協議性權力與先發性權力，又挹注公部門的命令性權力和財團的體系性權力；以及如何策略性的賦予地方社區權力，則是本文探討的重點。

2、組織結構理論

組織內部參與，筆者主要援引「組織社會學」相關理論。組織理論的發展分為三個學派：管理學派、人群關係學派與結構學派，其中結構學派中 Max Weber (1947, 1968) 提出「科層組織」(bureaucracy) 的理論，並認為「法理威權」的科層組織 (rational-legal bureaucracy) 是最理想的組織形式。對於「法理科層組織」而言，組織理想運作方式是「法制」，而非「人治」(張荳雲，1986：21)。其理想狀態是：首先，通過制度、辦法、規章的建構，將各個職位之間的關係、責任、義務及權力明確訂定，組織依規則行事，不需因時、因地、因人不同而有不同的處理方法，保證組織在時間、精力資源上不至於重複浪費。其次，通過「分層管理」建構上司與下屬的權力、責任分配，並使得分工有系統的展開。再次，通過「分科管理」，適才適用，強調組織內分工與專門化，並且認為經過適當訓練的某種專業知識者，才有資格被考慮任用。同時，需要工作大部分職位為專職，並認為榮譽職與兼職都會降低組織工作的效率。最後，通過文件檔案的建立，將組織需求的基本元素轉化為非人的「職位」需求，組織內若有完整的運作體系和文件檔案資料，則可讓初任者在最短時間內進入狀況，便於人與職位的銜接（張荳雲，1986：109-110）。由此可見，法理科層結構是建立在讓組織有效率和效能的生產運作，和保證組織結構穩定性的前提下，並將「個人」視為組織中的生產工具，而組織也是領導者用來獲取私利的工具（Perrow, Charles 著、周鴻玲譯，1988：263）。即，在當前資本主義社會的普遍邏輯之下，領導者透過科層化的組

織結構更有效率、穩定的運作，以確保達到權力與利益的資本積累。

Chester Barnard (1938) 則提出「協力合作組織」(cooperative-motivation)，認為組織是成員協力合作建立共同目標，追求精神滿足的實體，重點是在於個人和決策過程之間的關係(張荳雲，1986：105)。一個協力合作的組織有以下特點：首先，所有組織成員之間有一個共同的理想目標，自動自發的協力合作超越正式結構限制，最終完成目標，雖然一般而言，是領導者先指定目標，再利用宣傳和引導的方式，使他個人的目標成為組織的共同目標。其次，主管領導人的決策雖然對組織運作非常重要，但組織成員與主管領導參與溝通共同決策，不應用強制的規範和高壓手段建立權威。再次，領導者應通過適當的管理方法，讓組織中的個人奉獻和回饋保持平衡。最後，非正式群體對組織管理很有幫助，在正式組織比較薄弱的地方，非正式群體可以補充 (Perrow, Charles 著、周鴻玲譯，1988：81-88)。

另外，在組織理論的後續發展中，認為無論是「法理科層」或「協力合作」的權力結構體系，均被批判認為組織是一個「理性」的系統，實際遵循與執行組織的是「個人」。但是「個人」並沒有那麼理性，因此組織也實則為「有限理性」的個體組成的整體，難免出現「現實行為」與「理想狀態」的變異性落差。同時，組織不是單純的「技術系統」，也不是一個「封閉系統」，而是鑲嵌在整體「社會技術系統」的脈絡中，是一個與外界環境互動的「開放系統」。因此，到 1960 年代中期以後，逐漸發展出的「權變理論」，成為各學派在理論觀點上的整合，認為並沒有一套四海皆準的最適結構，反之應探討在某一特定環境下的最佳組織結構形式，這種結構形式應是在外在的政治、經濟、社會、和技術環境中配合 (張荳雲，1986：59)。

由此可以看出，當組織中的權力作為「個人或群體由組織中所得到的的一種有價值的回饋時」，不同的組織結構其組織內部的權力關係亦不相同，同時它也受外界環境的影響。組織理論的後續發展均是建立在「法理科層」的結構體系和「協力合作」的結構體系之下；因此，筆者在探討參與式轉譯對於組織內的權力關係的影響時，仍以這兩個最初的理論模型為分析基礎。我們藉此可以理解宜蘭工作室組織內部的「參與式轉譯」，是如何面對外在的政經社會環境與內在參與理想的矛盾張力，從而得以建立一個可持續支持參與實踐的組織結構。

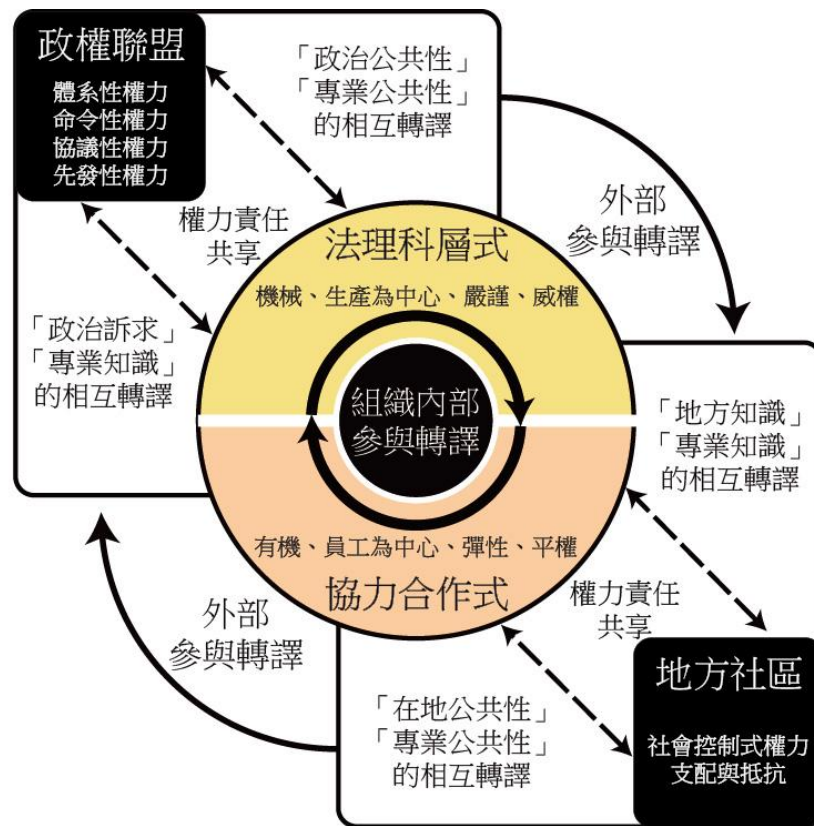


圖 2 研究分析框架圖

資料來源：本研究繪製

二、研究方法

本文以個案研究方法為研究途徑，以宜蘭工作室的參與式規劃設計實踐為個案內容，探究參與式規劃設計得以持續實踐的政經、社會支持，及其影響的交互過程。因此，本文採取質性研究取向，相關資料的取得主要是透過文本分析、深入訪談和參與觀察等方法。

(一) 文本分析

為了回應研究問題，研究設計主要從組織的「外部參與」與「內部參與」兩個方面作為切入。

一方面，要了解參與式規劃設計何以持續實踐的政經社會支持與影響，就必須將其置於特定的社會發展脈絡下，了解宜蘭地方發展的背景脈絡，以及與宜蘭工作室密切相關的地方發展線索。例如：宜蘭觀光發展、宜蘭是一個博物館、宜蘭歷史空間、宜蘭舊城發展、童玩公園政策、宜蘭農村社區等。根據這幾條研究線索，進一步展開相關的地方發展政策、文史資料、新聞媒體報導、以及宜蘭工作室參與的相關計劃案的報告書分析等。

另一方面，要了解宜蘭工作室參與式規劃設計實踐的發展脈絡、理念價值和組織內部狀況，從而追溯臺大建築與城鄉研究所與基金會的相關文史資料，以及基金會內部和宜蘭工作室內部的相關文本規章制度等。

（二）參與觀察

研究者在論文生產期間駐地宜蘭工作室，從而參與觀察工作室的日常工作狀態、社區活動、政府會議、以及組織活動等。除此之外，研究者於 2014 年 9 月到 2015 年 5 月期間作為工讀生，參與宜蘭工作室在大陸江蘇昆山的某個計劃案，因此，有機會親身體會工作室參與式規劃設計的工作模式；通過在昆山場域的實踐和自身經驗感受的比對，作為了解宜蘭工作室工作方法，和內部運作的側面解讀。

（三）深度訪談

但上述方法無法理解宜蘭工作室在實踐參與式規劃設計時，所面臨的政經社會中的權力關係和互動，因此本研究再透過深度訪談的方式，分別訪問與研究相關人員。

由於研究設計從宜蘭工作室與其他行動者互動的「外部參與」與「內部參與」兩個方面來探討，同時結合文本分析、參與觀察；故此，擇取受訪者類型也主要分為：工作室外部相關行動者和工作室內部相關行動者。

其中，外部受訪者主要根據，工作室參與式規劃設計行動網絡的接觸範疇，和主要利害關係來劃分；包括：政府部門相關人員、地方文化精英、地方團體、社區工作參與者、其他專業者。內部受訪者主要是與工作室的相關利害關係人，包括：工作室離職員工、工作室在職員工，以及工作室和基金會的負責人。由於行動者的能動性，與認知會受到其在社會結構中的角色位置影響，訪談中也難免存在溝通誤差，或因涉及敏感議題而有所保留，這都可能造成研究分析和認知的誤差。因此，在分類後，進一步針對重點的利害關係對象，依據受訪者所處身份和位階不同再進行多層與多重抽樣；例如「政府部門相關人員」中，主要會跟工作室接觸的部門，如建設處、農業處、文化處、地政處、社會處等都會被抽樣到，同時除了一級主管的局處長外，還包括一線科長。通過這樣的分類、分層的多重抽樣，以及在研究中進一步交叉辯證，甚至再訪談比對的方式，以讓本文研究更接近實際狀態。

訪談方式和內容則是採取半結構式訪談方式，問題主要圍繞：各行動者之間是如何展開互動？對宜蘭工作室的主要認知？互動中有哪些主要影響？順著核心問題再持續追問，根據訪談參照比對，希望透過半結構的訪談對話，能夠讓受訪者不被問題框限，較為自由的交換經驗感受。

本研究共訪談 35 人，對於訪談資料做了一下處理：1、基於研究倫理，經受訪者確認，對於不願意暴露其真實姓名的，以編碼取代受訪者的真實姓名，但徵

詢同意後保留身份類別角色；2、對於願意完全曝光者，且在研究場域有公眾影響力的身份者，如本研究中的工作室負責人等，則直接以其真實單位職位來指稱。表 1 是受訪者的編碼和資料：

表 1 受訪者資訊一覽表

類別		編號/姓名	身份
組織 內部	臺大城鄉基金會重要成員	劉可強	臺灣大學建築與城鄉發展研究基金會前執行長
	宜蘭工作室成員	陳育貞	宜蘭工作室創始人之一，分會會長
		A1	宜蘭工作室在職員工
		A2	宜蘭工作室在職員工
		A3	宜蘭工作室在職員工
		王惠民	宜蘭工作室創始人之一，2007 年離職
		楊文全	宜蘭工作室長期兼職員工，兩百甲創始人、現宜蘭縣農業處處長
		B2	宜蘭工作室離職員工
		范綱城	宜蘭工作室離職員工
		B4	宜蘭工作室離職員工
		吳柏蔚	宜蘭工作室離職員工
		B6	宜蘭工作室離職員工
組織 外部	政府部門相關人員	林國民	宜蘭縣建設處副處長
		C2	縣政府某一級主管
		C3	縣政府某一級主管
		宋隆全	宜蘭縣政府文化局副局長
		莊鵬燁	宜蘭縣政府文化局資深社造承辦人
		C6	縣政府某科長
	地方文化精英	周家安	地方文史工筆者、仰山文教基金會相關人員，縣政顧問
		潘寶珠	地方文史工筆者、仰山文教基金會相關人員，縣政顧問
		張捷隆	宜蘭社區大學前校長，仰山文教基金會相關人員，縣政顧問
	地方團體	林瑞木	宜蘭博物館家族協會理事長

		吳國維	宜蘭社區大學羅東校區校長
		黃錦峰	宜蘭社區大學老師
		邱錦和	宜蘭社區大學老師、環境生態專業者
	社區工作參與者	林奠鴻	大二結社區居民、大二結文化基金會負責人（與工作室互動 20 年）
		張永德	後埤社區總幹事（與工作室互動 4 年）
		陳聰文	結頭份社區理事長（與工作室互動 4 年）
		簡裕鴻	內城社區理事長（與工作室互動 8 年）
	其他專業者	F1	某空間專業者
		石村敏哉	日商日亞高野景觀規劃（股）臺灣分公司負責人
		F3	某空間專業者，顧問公司職員
杜德裕		田中央工作群執行長	
謝宏仁		宜蘭大學建築與永續規劃研究所老師	
陳文富		交通工程技師	

資料來源：本研究整理

第二章 宜蘭工作室參與專業的理想與現實



本章將梳理宜蘭工作室的發展進程、專業理想和遇到的現實處境。第一節主要分析宜蘭工作室得以成立的各層次原因、發展進程，與專業駐地實踐之理想；第二節描述宜蘭工作室面臨的各方面現實處境與挑戰；第三節通過統計分析宜蘭工作室這廿年間的案件數量、案件來源、類型、屬性等，客觀說明工作室對宜蘭地方的影響；最後，進一步加強論述宜蘭工作室在現實中持續實踐參與的理想。

第一節 宜蘭工作室的發展概況與專業「理想」

宜蘭工作室是財團法人臺灣大學建築與城鄉研究發展基金會的駐地工作室，本節首先分析宜蘭工作室的成立原因，並從外部政治網絡的連接、基金會內部的結構，以及提倡成立駐地工作室的個人理想，這三個層次分別探究。其次，筆者回顧了宜蘭工作室的兩個大致發展階段。最後，闡明工作室「體制內漸進改革」的組織目標，以及駐地實踐參與的專業理想。

一、宜蘭工作室成立的契機

1995年成立宜蘭工作室時，是宜蘭的案子最多的時期，許多重要的計畫，另一方面當時基金會人很多，管理問題重重，利用宜蘭提供的機會不但躲過內部的紛擾，也為基金會的工作打開新的空間。當時是由我們——王惠民、陳育貞、侯志仁，一起商量，向劉可強先生提出構想，之後利用報紙廣告召集新人，徵選了施麗娜、呂月娥、施岑宜三位畢業新人，我們七人於當年七月一車一車的運去家當，在宜蘭市西安街四巷八號落腳，開始這一段尚未落幕的人生旅程（王惠民，2000：107）。

（一）宜蘭工作室成立的外部網絡連接

宜蘭工作室於1995年7月成立，但早在80年代初期，陳定南縣長就委託臺大土木所都計室（城鄉所的前身），就針對宜蘭進行研究規劃，提出臺灣第一部地方政府的發展計畫書「宜蘭縣綜合發展計畫」（1986年），同時委託「全縣觀光整體規劃」與「七個風景區細部計畫」。游錫堃當縣長時，他一方面委託臺大

城鄉所進行「2000 新蘭陽計畫」、「宜蘭縣演藝廳規劃設計」、「宜蘭縣觀光發展整體計畫通盤檢討（1992）」、「宜蘭縣古蹟遺址調查研究計畫第一階段」、「北區區域公墓規劃」等重大案件；另一方面，他也非常注重專業合作，每隔兩周帶相關單位的局處長來臺北與基金會專業人員開會，不止一次的邀請基金會，希望他們能在宜蘭駐地設點。

「而文建會 1994 年的社區總體營造一事猶如臨門一腳，加強了我們的信念」（王惠民，2000：107）。由於社區總體營造政策的理念與城鄉所及基金會長期強調的使用者「參與」的進步思想就有相似之處，因此這一政策的推行，對於基金會而言是實踐「參與」理想，深入地方事務的契機與切入點。

除了政策支持以及地方政治的支持外，地方人脈資源的連接與工作室負責人延續過往的宜蘭工作經驗，都進一步促進了工作室的駐地，正如當年基金會的執行長劉可強所言：

城鄉所跟宜蘭，是有更深遠的連接，在陳定南時代，因為他是第一個黨外執政的縣，反六輕轟動一時，我們城鄉所當然很積極協助他們去做規劃，是在這個情況下陳育貞當年在做學生的時候，加入去做過宜蘭縣的規劃，所裡面其他老師夏老師、王老師都有宜蘭經驗，之後宜蘭縣政府找我們幫忙做規劃，我們一直都在臺北做，這個時候，王惠民跟陳育貞跟另外一位叫侯志仁，他們就講要跑去設工作站，我也覺得很好，當然那時候林旺根在縣政府裡，林旺根是城鄉所畢業生，畢業後就回到宜蘭，從城鄉處裡面，慢慢升上去，後來當了局長處長就裡應外合，搭配起來，就開始做很多事情（受訪者：劉可強）。

與政府官員、地方人士的外部連接促使了宜蘭工作室的駐地實踐，也使得宜蘭工作室從一開始就以一個專業者的角色，裡應外合的融入到了宜蘭地方政權的治理網絡中。

（二）基金會的理念及內部結構對工作室成立的影響

臺大城鄉所一直以來倡導空間專業反省，反對專業壟斷，關注弱勢公義平等、環境永續、多元社會等議題。所以，早年城鄉所的師生們除了積極參與社會運動，強力推動體制改革外，還以「學術結合專業」為出發，在 1990 成立「規劃室」，1994 年成立「臺大建築與城鄉研究發展基金會」，希望在規劃的政治過程中，介入體制內的資源分配，更好的落實實踐理想。因此，基金會本身就是一個承載了眾人「理想」，不斷在實踐中實驗的組織，其實驗性主要體現在：

首先，從參與理念的角度；基金會參與的理念隨時代的不同，而面臨不同的挑戰。一方面，1990 年代初期，提出專業反省、倡導空間參與，並以此為理念目標堅持實踐的組織少之又少，當時的社會環境並非理解支持，具有很強的開拓實驗性。另一方面，經過 20 多年的社會發展，如今參與早已被政治、社會廣泛

接受，成為主流價值，但卻同樣要面臨「被各自詮釋」或「被更加摒棄」的新局勢，持續實踐「參與」亦是另一種堅持與挑戰。

其次，從內部組織管理結構的角度；基金會提倡內部公共事務集體管理，平權參與、「大桌」共議。但是隨著基金會組織的擴大，以及因應各式各樣社區或地方規劃案的快速增加，員工從初始的約十人快速增長至四五十人，這使得最初的大桌會議並不能有效的討論，而難免因為一些對事務的觀點不合而產生爭執。集體、平權共議的理想不僅難以落實，反而成為有效推展工作的結構性限制。

整個背景一個是基金會內部的生態，我是覺得人多就很多紛爭，內部結構有問題，所以我那時候是透過我要去宜蘭的小組，也許可以改變權力結構，變成真正的平權（受訪者：王惠民）。

因此去宜蘭成立駐地工作室，亦是對組織內部結構限制的一次突破性嘗試。而宜蘭工作室的經驗亦帶動了日後基金會全面「小組化」實驗階段的開始。

（三）工作室成立的個人理想價值選擇

除了基金會內部結構狀態，以及當時宜蘭縣政府委託規劃案，與地方首長的支持、資源的連接等外部的契機，工作室來此駐地，還有工作室發起人懷著某種專業價值的理想。

一方面，當時諸多關於宜蘭地方性的案子在執行，因此參與在宜蘭案子中的王惠民與陳育貞認為，相對於以往的工作經驗與頻繁外勤的舟車勞頓，駐地不僅可以減少出勤人力、時間成本，而生活與工作合一的狀態，均可以更高效的工作；同時「這種駐地的工作方式，不只是為了個案的操作，而是為了地方與社會發展更直接的交流，以及更多樣深入的工作互動關係。我們希望能夠讓自己對地方生活經驗有所積累，而能進一步參與或影響地方公共事務的發展」(王惠民，2000：47)。

另一方面，宜蘭長期地處偏鄉，資源匱乏，人口外移，包括專業人員亦相當缺乏，宜蘭是整個社會資源結構上的弱勢。城鄉所自土木都計室開始的專業教育，正是在倡導使用者參與、關注弱勢、社會資源公平分配等價值。因此，成立宜蘭工作室開展駐地工作，是整個社會專業人力資源的再分配；倡導空間參與的工作方式，也是實踐專業權力再分配和社會資源再分配的過程。

董事會支持我們來宜蘭駐地，感覺上是理想大於現實。我們向來認為空間行動本身就是一個社會資源再分配的過程，參與是會影響資源再分配。但我是有另一個資源再分配的想法，偏鄉缺乏專業者，是我來宜蘭最重要的原因之一，所以是有點像知青下鄉。我們的工作方式是有參與的概念，但把自己當做資源分配到邊遠地方，又是另一回事。邊鄉的處境，宜蘭到現在還是沒有太大改變（受訪者：陳育貞）。

二、從宜蘭工作室到宜蘭分會

臺灣整體社會環境與宜蘭的地方社會在這廿年間發生了巨大的轉變，外在環境的改變同樣會深刻影響組織內部的發展，宜蘭工作室自 1995 年 7 月成立至今，大致可以分為兩個發展階段。

(一) 第一個階段 (1995 年-2006 年)：參與的自我實踐與經驗積累

1995 年，當時來宜蘭駐地的，有兩位年齡不過三十多歲，在基金會稍微資深一點的員工，一位從國外畢業回台灣工作的年輕員工，和三位剛大學畢業的學生，所以這是一個年輕而又充滿了理想性的團隊。他們一開始選擇在偏鄉「駐地」的工作模式，本身就是一種為了尋求其他「工作模式」的實驗。在基金會強調社區、強調使用者參與、關注弱勢社會議題的價值影響下，以「參與」的方式操作空間規劃設計，是另外一種與過往傳統規劃不同的空間實踐；更是這些當時有理想的年輕人，通過專業來嘗試落實自身價值理想的一場人生實驗。

來宜蘭的第一個十年，是工作室的第一個階段。一個外來團隊初來駐地，雖然有政府計劃案的支持，卻沒有任何社會積累；哪怕是工作室負責人都相對缺乏社會經驗，實踐理想價值困難重重，挫折失敗重重。在這個階段中工作室的每個人，無論是一般員工或是資深負責人，都是在不斷嘗試與失敗中積累經驗；在繁忙工作與偏鄉生活的斷裂中自我反思，參與的價值在當時，只是內涵於實踐。由於在毫無任何在地基礎與個人的光環下駐地起步積累，王惠民及陳育貞認為：

我們當年去的時候還是毛頭小夥，常常被問你們的老師在哪，但到 2000 年左右的時候我們的工作被認可，角色被認可，不再有人覺得需要有老師來（受訪者：王惠民）。

其實沒有明確的方法和步驟，唯一就是在每個經手的事情，就想辦法做嘗試，想辦法面對如何參與？參與不是找到一個理念相當的人來共謀合作，而是敏感到眼前的議題，就要面對它，都要想辦法促成合作的可能性。雖然有時也會判斷錯誤，可能是社會歷練不夠，社會判斷得有更長時間的學習，才有辦法建立起知識和能力；這樣東一個西一個，一邊摸索就經過一段漫長的時間。那時年輕，不會特別被尊重，對參與也不甚清楚，只是個模糊的概念，不敢說真的能作成什麼。2003 年以前，縣政府並沒有太多重大案子直接讓我們做，而是做了很多小案子，那時我們有點像是 nothing，但就是用這樣的方式在累積，整個我們的技術和知識。並沒有一定的章法，只有個大方向，和不斷的自我反饋（受訪者：陳育貞）。

但在密切的工作互動中，逐漸兩位負責人對於參與的理解、思考做事的方式、面對困難挫折的態度等開始出現了分歧。也因此在工作室的某一個階段裡，是由兩位負責人分別負責兩個小組在運作，從而這一時期的團隊工作狀態並不穩定。

（二）第二個階段（2006 年至今）：參與的全面實踐與強化

在經過了長時間的實踐經驗積累後，2006 年工作室將先前片段積累的社區參與經驗，全面性的實踐在「藁巷社區生態休憩公園工程設計監造案」、「噶瑪蘭文化園區整體規劃」、「慈林紀念林園環境景觀改善工程設計監造」，這三個案子中。同時由於過程中政治人物關注的捲入，媒體報紙跟蹤報導宣傳，最後不僅獲得了良好的社區互動效果，也獲得了社會各界的積極肯定。2007 年初，王惠民離開了工作室，從而形成了當前工作室正金字塔式的人力組織結構。由一個負責人領導的工作室雖然難免出現一些問題，但組織的主體性和自明性也會更為強化，以「參與」為工作室的專業價值亦更為明晰。

2006 那一年全辦公室的同仁非常勞累，而且是集體性的，每一件事從頭跟到尾，這也是一種人員培訓的方法。在那之前，經驗只能留在我個人身上，而且參與的經驗很難整合論述，只有一起做，所以當時的團隊合作，是駐地以來表現最強的時候。從那時候開始，加入工作室的人都在這個氛圍了，工作文化基調就定了（受訪者：陳育貞）。

於此同時，在時代發展的背景，中央的社區營造政策火樹開花，「參與」成為主流論述；宜蘭工作室作為一個駐地團隊，必須因應時局，調整應對策略，介入其中。這也促進了工作室第二個階段的轉型；工作室一方面仍然延續透過承接政府案子，全面性的持續「做」參與；另一方面，開始逐漸通過各管道言「說」參與，期望在這個價值混淆，時局變遷的社會背景脈絡下，能夠有更多人了解並理解。例如：工作室在 2011 年承接「社區規劃師駐地輔導計畫」；通過倡導「做中學」，讓參與不只是停留在看得到的最終空間「結果」，而是讓更多人可以看到、看懂是怎樣參與「過程」才產生了那樣的結果，從而希望產生更為廣泛的影響力。

在有一套自身運作的專業解讀下，不斷說參與、宣傳、教學、推廣的過程中，也強化了外界對工作室的認知印象。雖然參與一直都是工作室這二十年來持續堅持的內涵價值，但近些年尤為凸顯，參與式規劃設計也逐漸成為了宜蘭工作室對外的「專業」招牌意象。至 2014 年，基金會內部組織結構調整，宜蘭工作室外分立於臺北總會，成為宜蘭分會。

三、宜蘭工作室參與專業的「理想」

（一）宜蘭工作室的專業價值核心關注及專業定位

宜蘭工作室隸屬於臺灣大學建築與城鄉發展研究基金會，在基本價值的認同上，城鄉所、基金會、宜蘭工作室一脈相承；即，反省傳統規劃中理性技術至上的專業壟斷，認為空間專業的價值核心關注是「人」。由於空間是利益糾葛、錯綜複雜矛盾之凸顯場域，因此，在空間生產的過程中更需要各個利益群體的平等參與，結構中無法平等參與的弱勢，也自然成為被他們關注的群體；同時，如何

在空間生產的過程中照顧生態自然、尊重人文歷史、關注多元社會文化、永續方式發展，均是城鄉所和基金會工作室主要關注的議題和價值。但不同的地方在於臺大城鄉所是學術機構，以教學與學術研究為主，提供思考與檢視社會的視角，針對社會議題發出社會倡議及採取相關行動；但規劃室、基金會則是空間實務單位，承接政府計劃案，日常性的參與在政經角力和社會利益糾葛的公共資源分配中。因而無論是基金會還是工作室，還有一個更重要的共同認知，即：

我們不是反政府，也不是搞運動，我們是做空間實務。搞運動是因為有些事情就是已經火燒屁股，如果你不這樣弄一下，整個結構無法意識有一個瘤在這個地方，但人的生活狀態是無法一直搞運動的，總是要有人做另外一些事（受訪者：A1）。

總之，基金會與宜蘭工作室的本質屬性還是空間實務單位，在空間生產的過程中關注「人」，並且強調各種利益的「參與」，在既定的政府制度規則框架下運行，嘗試性的突破。換言之，他們的工作不是社會運動試圖衝撞翻轉體制，而是進入體制，走一條體制內嘗試推動社會轉型、改革的道路。

同時「基金會」作為透過基金引導社會財富運用於公益慈善事業的法律或社會非盈利機構²，其屬性就帶有公共利益價值導向，不以積累財富的盈利為目的。因此無論是基金會本會或者是宜蘭工作室，都以任務的達成和價值實現為目標；扣除人力成本和必要的運營支出，剩餘的資源都用在怎麼做事上，收入、支出力求平衡即可。這與一般講求績效，以盈利為目的的規劃顧問公司具有本質上的差異。也因此宜蘭工作室以「理念成就」回應績效收益，也通常被外界認為是做事「不計成本」的投入。

一般公司都是比較注意成本，公司為了生存，所以變成利潤導向，所以我們花的時間要能支持我們公司收益，你今天花了多少時間，一定要填工時，所以那個案子有沒有賺我們都知道，我是感覺他們比較沒有計較。他們對社區很多都是義工，像我們公司我們就沒辦法這樣，我們要付加班費，他們都是都不計成本，而且他們還滿快樂的，快樂不是來自於經濟所得，而是來自於其他的成就，每次我們開會都感覺他們是在做有意義的事（受訪人：陳文富）。

（二）以社區為主要場域的「參與」理想實踐

宜蘭工作室與基金會本會最大的差別是宜蘭工作室「駐地」，而且長期關注宜蘭在地議題。但無論是基金會還是工作室，都強調以社區為「參與」的主要場域；主要原因是：首先，社區是社會的基本單元，也是社會真實狀態的縮影；其次，社區有具體可以觸碰到的「個人」，有真實需要面對和解決的議題，通常也

²引自：<https://tw.knowledge.yahoo.com/question/question?qid=1510120700451>

是個人利益糾葛的最明顯的場域，以此真實回應了工作室「人」的核心價值；最後，小社區的行動經驗，會回應到整個社會的狀態，成為公共政策擬定的依據。而這也是宜蘭工作室駐地初衷、優勢與主要行動目的。

因為空想政策的時候，感覺不到人是誰，比較不好的就是政策很容易移植國外做法，但都會跟現實社會脫離太遠。為什麼社區這麼重要，因為受到市場經濟，資本社會發展出來的單元是個人為主，我們原來人類社會的演進的單元就是社區，但需要因應當前社會個人為主的狀態，如何能夠讓小社會健全，是一個關鍵，它有活生生的人在裡面，有清楚的空間議題，利益糾葛，困境狀態是真實的，我們能夠做到的當然就是一個個案在那裡嘗試，這需要累積，被研發，也需要有人去論述，把這種經驗論述到一個程度，變成一個概念和整體想法的時候，再去說我們政策要怎樣，這時候比較容易去回應外來的政策，也比較容易去促進我們自己政策定位方向（受訪者：劉可強）。

同時，參與的本質並不只是口頭上「說」，更重要的在於身體的「行動」。對於宜蘭工作室來說，一方面他們自己這樣要求自己，切身的投入地方事務，通過承接政府計劃案或自願式的方式在地實踐；另一方面，他們也這樣引導參與者，鼓勵面對具體的社會公共議題或社區議題，以實際的身體行動方式投入，而不僅僅停留在表面的表達意見。

第二節 宜蘭綠色政治中宜蘭工作室的「現實」處境

本節主要從三個方面釐清宜蘭工作室的現實處境；首先，宜蘭偏鄉的地理結構位置，造成了長期的交通不便與發展滯後，同時三面環山，一面臨海的地理區位不僅造就了多元的生態環境，但也造成了宜蘭長期與水共生，與水奮戰的多重環境議題。其次，宜蘭雖然創造了長達二十四年的「宜蘭神話」，並倡導以環保、觀光、文化、資訊為核心的「綠色」發展體制，但政治體制選票民主的局限與資訊社會的快速發展與交通環境的改變，致使在宜蘭地域中仍然存在許多未能解決的舊議題，以及政治、社會環境變遷產生的新議題，而這些議題都是宜蘭工作室在宜蘭場域實踐中需要面對的挑戰。最後，宜蘭工作室雖然持續實踐參與式規劃設計，但當參與逐漸成為主流時，卻不得不面對「中央政策的百花齊放」，「地方政府試圖收編參與與績效管控」，以及「同行業者各自詮釋」的狀態。以此回應宜蘭工作室持續實踐參與式規劃設計的現實困境與挑戰。

一、宜蘭自然地理的結構性局限

(一) 自然地理結構的議題

宜蘭位於臺灣東北角，東面是浩瀚的太平洋，北、西、南面由高峻的雪山山脈和中央山脈所環抱，經由兩百年漢人的入墾拓殖，逐漸形成了如今蘭陽平原萬頃良田、洞天福地的世外桃源。蘭陽平原向東太平洋海面沖積扇的開敞，每年秋冬之際，強烈的東北季風挾來豐沛的水氣，順著平原的地形，長驅直入，帶來了大量的雨水，使得宜蘭的年雨日高達兩百天左右（宜蘭縣政府，1999：19）；同時佔地四分之三高山也使得宜蘭地區河網密佈，發源於高山上的河流，上游位於陡峭的山區，流量不大，但速度很快；中游金山角地帶，則常有一些大小不一的埤；中下游的河段，坡度驟減，平緩蜿蜒的穿過平原上的農田與聚落，並由密佈的灌溉渠道相連，到了河口受到地勢低窪和沙丘的影響，出現沼澤濕地及平行沙丘的水路（宜蘭縣政府，1999：39）。這些源源不絕水量，從高山到平原，供應人們生活耕種、養殖上的種種需要，同時河口沼澤濕地為眾多鳥類提供了重要的棲息地，也產生了環境生態的多樣性。

但同樣是由於三面環山，一面環海的特殊地理區位，也使得環境敏感而脆弱。西高東低的地勢，落差較大，旱季時候，河床枯涸見底，一到雨季，河短急流，沖蝕力強。而大多數埤圳是私有土地，埤圳設施大多因陋就簡，因此每遇颱風，強風挾帶豪雨，常常導致山洪爆發，沖毀田園廬舍，埤圳設施也常常因沖毀，崩漏，淤塞終至廢棄，颱風過後則積水浸淹，疫病流行，加深了民困（宜蘭縣政府，1993：63-64）。同時，由於蘭陽平原成三角形河川沖積扇向外擴張，北宜線鐵道以東的地勢較為低緩，越靠海岸越往下，甚至於有些地方低於海平面，低窪地區

形成水澤（宜蘭縣政府，1999：23）；時常出現土地沙化海水倒灌的危機。近年來，河口沼澤濕地改為魚塭養殖，也使得河岸濕地環境生態更加脆弱。因此，自古以來，宜蘭縣歷屆政府與人民「與水共生」又「與水奮戰」，面對颱風豪雨防洪，防止海潮倒灌設攔沙壩、整流護堤，廢棄埤圳設施的修繕，特色水資源再利用，水環境保護等，都是宜蘭縣政府和人民需長期持續面臨的重要議題。

（二）「偏鄉」的社會結構限制

由於三面環山、一面環海的特殊地理位置，長期對外交通的不便使得宜蘭向來就是相對封閉的邊遠偏鄉。清代臺北與宜蘭間的往來多是通過淡蘭古道，1924年北宜線鐵路全線通車，使蘭陽平原對外的聯繫產生革命性的變化。在公路方面，1916年全線完成開通的北宜公路經多年的整建、拓寬，連接了臺北盆地與蘭陽平原，此交通線路蜿蜒於群山之間，而有九彎十八拐之稱。其後1979年，為了配合十大建設中的蘇澳港擴建計畫，在臺灣北部重要觀光休閒勝地東北角，興建北部濱海公路（臺二線），雖使得宜蘭對外有多元的交通管道，但交通流量、速度與時間仍無法突破山脈阻隔的限制（林大森，2007：3）。加上過去中央政府對臺灣的建設主要集中在西半部，對宜蘭的地方發展有意或無意的予以忽略，因而使得宜蘭縣的發展較為緩慢（許文傑，2009：1），長期以來的經濟活動均以農業為主。工商發展的遲緩，工作機會的缺乏，物質生活資源的匱乏，使得年輕人口外流現象十分嚴重，而專業人員的缺乏更尤為突出。因此，宜蘭「偏鄉」的地理區位也造成了它在整個社會資源結構上，處於較為弱勢的地位。

但另一方面，相對封閉的地理環境，同時也使較晚發展的宜蘭能以西部經濟成長的破壞性發展為鑒，維持了較好的環境資源。封閉的地形環境不容易受外來文化的影響，也匯聚出宜蘭的人文氣息，形成了宜蘭特有的自然資源與豐厚的人文傳承，成為日後宜蘭開創「綠色」發展體制的優勢基礎。

二、宜蘭綠色發展體制的進步、遷變與新時代挑戰

（一）「綠色」發展體制開創宜蘭神話（1981-2005年）

1980年代，陳定南縣長的當選，開啟了黨外執政的新經驗。清廉勤政、環保立縣；配合在地環保團體與學術界，一起帶動「反六輕」運動對抗中央政府不合理政策；以及開展冬山河親水公園等大型建設，並規劃重大都市計畫《宜蘭縣綜合發展計畫》，使得「宜蘭經驗」倍受中央地方政治和社會各界矚目，並受到當地民眾的認同與支持，綠色政治的宜蘭「神話」由此展開。進入1990年代後，游錫堃承繼縣長之職，陳定南任內的許多既定政策例如冬山河親水公園、羅東運動公園等陸續完成，同時游錫堃提出「文化立縣」、「觀光立縣」的施政方向：首先，構思新的大型建築，如規劃臺灣戲劇館（原文化中心）、宜蘭演藝廳、傳統藝術中心，以及蘭陽博物館，提出「2000新蘭陽計畫」等；其次，加強文化政

策，推動宜蘭設置大學的政策，重視本土文化與學術發展，舉辦研討會、開展鄉土教育、設立縣史館與歷史空間保留；再者，推動觀光產業，策劃舉辦了宜蘭國際童玩藝術節與國際名校划船邀請賽；最後，中央文建會於 1994 年提出「社區總體營造」的國家政策，企圖通過社區參與的模式整合地方文化、社會、經濟產業發展及環境改善、創造地方認同，這也與游錫堃的「文化」立縣的縣政思想不謀而合，因此積極開展社區營造亦是宜蘭各地的重要行動。接下來的劉守成縣長仍然以觀光、文化與環保作為施政核心，完成前任兩位縣長的諸多政策，同時提出「科技縣、大學城」的「資訊立縣」策略。由此，形成了宜蘭日後以「文化、環保、觀光、資訊」為核心的「綠色」發展體制。

於此同時，因宜蘭長期黨外執政，早年陳定南聯合地方精英與環保團體「反六輕」的社會運動對民間社會亦影響重大，民間社會力量強勁。1990 年宜蘭縣政府策劃成立蘭陽文教基金會，縣長游錫堃又利用其選舉剩餘經費，結合宜蘭地區企業與文教人士，共同創辦成立「仰山文教基金會」，2000 年在地方精英的提倡下成立了「宜蘭社區大學」、「蘭陽博物館家族協會」。除了官方成立的基金會，還有很多以社區為核心的跨社區組織，例如「大二結文教基金」、「利澤簡文教促進會」。此外，還有很多跨域的基金會都在宜蘭設有分會，例如「荒野保護協會」、「環保聯盟」等，他們都在各自不同的領域中推進宜蘭社會的發展。通過這些 NGO 團體與政府合作，以及更為細緻的制度設計也來避開了來自國家體制的限制，使得地方政府的政策推動有了更多的政治彈性（黃國禎，1998：78）。

因此，之所以可以從先天不足的諸多現實限制，創造以「綠色」發展為主的宜蘭神話。這些施政成效與地方首長的個人風格有密切關係，也與整個社會民間力量的支持息息相關。首先，陳定南在分析了宜蘭先天不足的形勢後，確立宜蘭以環保為前提的發展方向；要發展觀光產業，必須藉助專家做長遠規劃，爭取中央經費跨層級政府的支持，同時積極聘用縣政顧問為縣政發展提供諮詢。其次，在各項工作的落實與推展上，積極員動員政府外的社會民間力量，如結合環保聯盟反六輕；這種水平資源整合的做法，也都延續發展運用到游錫堃和劉守成任內；這樣的施政策略可以視為「補救策略」，了解自己的先天不足，藉助外力提供縣政經營的理念，並且加強政府的施政能力（許文傑，2009：41）。再者，在游錫堃縣長任內，積極配合重大案件建立跨部門整合的工作小組，在公部門內部消除「門戶之見」同時水平、垂直整合各部門資源，以確保行政工作傳遞的時效性與準確性，便於政策落實推展。最後，陳定南剛上任之初，面對的是國民黨長期執政留下來的就官僚體系，他引入企業管理的概念經營地方政府，雖初期造成縣府員工的適應不良或提早退休，或轉調其他機關，但是卻也是一項大規模的淘汰換新及人力再造的工程（許文傑，2009：41-42）；這些被訓練過的，去蕪存菁的公務員亦是創造宜蘭經驗的重要主體。也因此，宜蘭縣政府也被外界評為「進步」的縣政府。

陳定南在宜蘭縣政府的那八年，其實是把整個縣政府的體制改過一遍，所以游錫堃接手的時候，其實是接到一批已經被訓練過，有一點素質的公務人員（受訪者：B4）。

由此可見，被外界津津樂道，競相效仿的以綠色發展體制為主的宜蘭經驗，是地方社會各界及多任執政者傳承的努力下，配合宜蘭先天自然、人文、歷史、政治、經濟、社會等諸多條件共同交織的結果（潘志忠，1999：6）。同時，綠色政治所確立的永續發展方向及核心價值，已成為宜蘭民眾重要的思維（俞甯凱，2011：96-97），使得宜蘭人更懂得珍惜這份好山好水的土地，亦產生出了一種對宜蘭特殊的文化認同。

（二）宜蘭社會與「綠色」發展體制的新時期挑戰（2005 年至今）

隨後幾年，宜蘭經驗在國民黨強大的火力攻擊之下，所有結構性經濟不景氣、北宜公路未能通車、工商不發達，全都變成宜蘭經驗反商宣傳下的原罪（潘志忠，1999：38）。宜蘭綠色發展體制遇到了新時期的挑戰。

一方面的挑戰，來自與宜蘭經驗中的政黨輪替。劉守成執政時期，他的「科技縣大學城」政策推展遲緩，成效有限，民間對施政方向大多無感。同時自 1990 年代後，臺灣民主風起漸開，報章新聞的解禁，網絡資訊也逐步發達，人人輕而易舉獲得大量資料；再加上陳定南以來宜蘭縣政府一連串有效率，高素質的施政，民眾的政治知識也大幅增加，對政治知識及政府施政要求標準高出許多。尤其至 2000 年時，往日耀眼的政績已經被民眾的知識水平超越，宜蘭經驗此時成長已經有限，甚至呈現遲緩狀態。民眾社會的進步使得宜蘭縣政府的施政，無法再領先民眾的認知，反之許多過往的困境如宜蘭縣財務狀況不佳，諸多施政問題的產生，操守又無法追上陳定南，都成為宜蘭縣黨外執政走下坡路的原因之一。固然劉守成時期的施政滿意度仍然不低，但宜蘭經驗已經無法再為民眾所津津樂道，取而代之的是對於童玩節虧損，縣政府舉債屢創新高等質疑（俞甯凱，2010：118-120），宜蘭經驗自身瓶頸難於突破。最終，2005 年選舉時國民黨獲得政權，呂國華當選縣長。在呂國華當任縣長的四年間，由於換黨執政少有傳承，政策反覆，派系間的不信任感加深了地方治理的難度。雖然他在任期內希望能夠扭轉宜蘭縣府長期的「反商情結」，兼顧環保及工商發展，積極招商引資，但成效有限。同時，他的放寬非都市地區容積率的政策，也招致各方爭議，財政赤字並沒有顯著改善。在促進觀光方面，2006 年以中央補助大幅縮減為由，停辦宜蘭杯國際名校划船邀請賽，2007 年同樣以中央政府停止補助，入園人數減少，不堪虧損為理由，宣布停辦被視為「綠色執政」招牌的「宜蘭國際童玩藝術節」，次年改辦「宜蘭國際蘭雨節」；2008 年又爆出了綠色博覽會弊案的事件。這些爭議都使得在 2009 年選舉時，國民黨再次失去執政機會，由民進黨林聰賢承繼執政至今。

另一方面的挑戰，則是外部交通環境的改變。由於宜蘭交通長期不便，為解決這一問題，1982 年交通部研擬臺北宜蘭間建立一條快速公路的可行性，並於

1991年北宜高速公路開始興建，2006年6月與建完畢，全線通車。北宜高速公路的通車雖然克服了多年來宜蘭對外交通的阻礙，從臺北到宜蘭只需要40-60分鐘，可以有效吸引產業進駐和觀光遊客，促進宜蘭發展；但是高速公路的通車也帶來了人口流動、消費行為改變等衝擊和新的社會議題。其中，較為凸顯的問題如下：首先，高速公路的通車刺激了宜蘭地區的房地產市場，一棟棟豪華農舍的興建不僅淪為房地產炒作的一部分，更讓本來就狹小的農地更加零碎，破壞原本蘭陽地景，影響原本地域動植物的生態環境；同時也引發相應的污水排放、垃圾處理等公服設施的管理危機等。其次，高速公路縮短了臺北都會區與宜蘭的時空距離，儼然使蘭陽地區似乎成為了臺北都會區的「後花園」，觀光休閒人潮暴增，但擁擠的人潮，使得每到週末北宜高速公路大塞車的現象，也增加了宜蘭當地人出行的困擾。再者，北宜的通車使得看重宜蘭好山好水的新住民逐漸增多，他們的到來也改變了宜蘭人原本的社會網絡，新住民如何和原本在地的居民連接，共同謀求一個未來的生活願景，同樣需要地方社會思考。最後，雖然宜蘭長期交通不便，工商業發展落後，人口外流嚴重，但也正是因為如此，宜蘭也必須走出一條與西部工商發展模式不同的道路；如何使傳統產業轉型，讓外流的人以及年輕人在本地找到就業機會？以及如何抵抗短線操作放棄質感和內涵，而追求地方文化特色的再建構？都是宜蘭政府與人民需要持續面對的挑戰。

綜上所述，後「神話」時期光環落盡；社會發展資訊流動，人民在進步，政府的意識已不能領先於社會民眾。因此回過頭重新審視宜蘭的「現實」困境：縣府內部，政治角力政黨政府官員輪替，管考制度行政體系僵化；雖仍然依循前一個時期所創立的宜蘭經驗中「綠色」環保，永續發展為前提，並以政策引導，但最後多為展現政績的行銷；長期存在的財政赤字、產業轉型、環境保育、在地人口就業等議題均無明顯突破；更重要的是外部環境變化日新月異，北宜高速公路壓縮宜蘭對外的時空距離，資本流通，延伸出了許多之前未產生的新議題；從而更加凸顯了政府政策、法令條文間的應對策略之缺失。因此，無論是一直存在未能解決的舊議題，亦或是政治、社會環境變遷產生的新議題，都是宜蘭工作室在宜蘭場域實踐中需要面對的困境。

三、宜蘭工作室參與專業的「現實」挑戰

（一）中央「百花齊放」的參與政策

1980年代和1990年代初期，當社會中絕大多數人對「參與」並沒有意識與概念之時，臺大城鄉所的一些具有進步意識的空間專業者，以反對專業壟斷為出發，關注「人」提倡使用者「參與」，因此早在社區總體營造政策推動前，城鄉所和基金會就已經在空間生產的專業過程中實踐地方「參與」。1994年中央文建會提出「社區總體營造」，企圖通過社區參與的模式整合地方文化、社會、經濟產業發展及環境改善、創造地方認同的方式，與城鄉所及基金會長期強調參與的

進步思想不謀而合。因此，這一政策成為宜蘭工作室強有力介入地方，實踐參與理想的正當性支持。宜蘭工作室也是縣政府長期貫徹社造政策，開展社造工作的委託執行單位之一。

自提出社區總體營造政策後，各縣市開始補助輔導計劃至今；每年形式不一，從初始的圍繞四個主體計劃「輔導美化地方傳統文化建築空間計畫」、「充實鄉鎮展演設施計畫」、「社區文化活動發展計畫」、「輔導縣市主題館設立及充實文物館藏計畫」的 12 項建設，到之後將全臺灣分為四區、中央發包補助或是交由地方政府協助等，都存在諸多問題。時常被認為是建立典範模式的操作，卻常常因為特定項目資源中斷而無以為繼，或者一時間湧入太多資源而令社區無法負荷（王本壯，2008：19）。因此，在 2002 年中央提出「新故鄉社區營造計畫」整合資源，涵括 9 個中央部會、32 項計畫，都編列一定比例的人才培育及輔導計畫費用，其中包括營建署提出「社區規劃師」培訓之計畫；又至 2004 年提出「臺灣健康社區六星計畫」，期望社造資源整合將社造工作分為六大類「產業發展、社福醫療、社區治安、人文小組、環境景觀、環保生態」，涉及內政部、經濟部、教育部、文建會、農委會、環保署、勞委會等 12 個部會單位，協助社區進行自我診斷與自行提案；以及 2009 年後又開展「新故鄉社區營造第二期計畫」、「地方文化環境發展計畫」等。對於社造方面，就有十幾個中央部會都有社造補助或推動計畫。同時 2010 年實施的「農村再生條例」，亦催生出了通過四個階段長期的社區輔導課程，即可獲得大量社區補助經費的操作模式。社區參與或社造政策進入到百花齊放的年代。

因此，在中央各部會社造、農再政策的多重資源支持下，從 2004 的「六星計畫」開始就鼓勵社區主動診斷內部問題，自行提案的操作模式，雖有助於提升社區主體意識，且為有心進步發展的社區提供自主機會。但對於大多數的社區而言，眾多的中央資源落到縣政府或基層鄉鎮社區中，常常出現一個社區同時操作很多計畫，資源重疊，被少數人濫用的狀況。每個年度重新發包，也使得輔導團隊頻繁更換，操作課程實作難以銜接，而輔導團隊與社區將大量精力用於應付政策或承辦單位之時限核查，社區自主意識被牽制，重複或強制作業疲乏不堪，大量資源投注但成效甚微。

（二）地方政府「政治績效」的參與收編與管控

一直以來，選票民主的政治結構就需要民意作為其基礎，只是早期是通過民意代表，以利益交換選票，因此這些民意代表也成為政治選舉的樁腳，而一般的地方居民則是這場政治遊戲中默聲的一票。但隨著網絡訊息時代的快速進步，社區營造「參與」意識的深入人心，選票不再是那麼簡單通過政治樁腳就可以獲得。在政府施政的過程中實施「參與」，不僅成為回應民意訴求、體現政府進步的表徵；同時，透過「參與」的政策落實，也成為政府自下而上收編的手段。因此，參與也被政府視為治理地方的工具。

宜蘭工作室作為「參與」的空間專業者，宜蘭地方政府一方面對其「參與專業」有特殊的期許，認為通過參與的專業實踐，比較有民意基礎，有利於獲得地方支持的滿意度；另一方面，政府也需專業者溝通地方。但同時政府又通過合約，行政程序績效考核等方式管控專業者，也時常抱怨宜蘭工作室參與但「做很多額外的事情，經常 delay」、「前期資料收集太多」等問題。

雖然我知道應該先談質，再來看效率，有時候追求效率，但是品質就不好，但我還是會要求，給一個合理的時間，如果不行，還是會按照合約扣款（受訪者：C2）。

城鄉所的做法，是希望把所有的資料，有的時候那個資料攤開來，多到你也不知道怎麼看，縣政府裡面就有一些人就會說「你這個你不用收集我就知道了」，因為那一段時間可不可以再快一點，可能比較會麻煩的是大型的規劃，比較政策性的規劃，它被 delay 下來之後，可能就會有政策的時間壓力（受訪者：林國民）

（三）同行業者「各自詮釋」的參與方式與價值

隨著社區營造政策的大力推展與時代的進步，「社區參與」等理念已經不再是當年翻轉權威的概念，而成為主流政治與大眾所接受的「普同」價值。由於參與一開始是一種價值理念，沒有固定規範標準，因此，在全面推廣深入人心的過程中，也被各個社造團隊或倡導參與的空間專業者「各自詮釋」。

宜蘭的社造團隊主要有仰山文教基金會、宜蘭社區大學和宜蘭工作室。仰山文教基金會主要承接縣政府文化局社造中心的相關社造計畫；宜蘭縣社區大學自 2003 年開始承接縣政府社會處的「社區營造員培訓計畫」，至今都已有十多年；而宜蘭工作室是從 2011 年開始承接縣政府社會處的「社區規劃師駐地輔導計畫」。仰山和社大的組成人員多為文化工筆者，因此，他們較為擅長宣導社造培養人的價值理念，在輔導計劃案的支持下，他們多採用收集社區資源、舉辦耆老故事會、社區導覽、製作社區日曆等方式，通過「藝文」活動促進社區居民參與。

藝文比較多訪談、活動，訪談的題目是由你來設定的，你要問我什麼，我把我知道的告訴你，可是今天訪談之後，我大概就不會再參與了，所以就是一次，或者他辦一個活動的時候是需要社區裡的某一些人來幫忙，但整個情景就是我來參加體驗的，就只有理事長和總幹事對這個案子比較深入和投入，其他都屬於事務性協助（受訪者：黃錦峰）。

宜蘭工作室的專業價值是關注也是「人」，他們希望通過參與過程，發現社區人日常生活中最關心的公共議題，並通過參與式的空間生產過程，面對議題的衝突矛盾與利益再分配。換言之，宜蘭工作室「空間參與」的目的是，為了解決衝突矛盾的議題，進一步影響社區「人」面對公共事務的意識，這並不僅僅是為了執行計劃案或舉辦社區活動而參與。

空間具有特殊性，迫使人們在空間生產過程中進行社群重整，在異議和共識的過程中，衝突矛盾會發展到極大化。空間反映差異的價值觀、不同的利益，需要把它議題化，設法一起面對。尋求共識必定困難的，但是必要；這是專業者進入社區參與的最重要的條件。要努力去一起面對差異和衍生的衝突矛盾，參與的真實才會出現。如果沒有衝突矛盾，一切都好好的，就不用講參與了。現在市面有不少民眾參加藝文活動，好像這樣可以讓事情更好，不做也沒有什麼損傷；不去面對衝突矛盾，就不可能拉開創新的可能性，這種參與就不那麼真實（受訪者：陳育貞）。

由此可見，「藝文參與」與「空間參與」由於針對的目的不同，最終參與的呈現與結果也會不同。然而，即便都是以空間議題為導向的「空間參與」，工作室和其他空間專業者對參與的詮釋，亦有不同。對於其他空間專業者而言：

參與是一個營造環境的工具，建築最後都是結果啊，你再多理念，做出來的東西不好，那就是零。很多建築師是只會上往下，充滿了洞見和遠見，可是跟實際使用者離得很遠，所以也需要參與協助由下往上，然後建築師再整合，我一般的方法是先個別都問過，然後我會發展我的方案，之後再一起找來再討論（受訪者：謝宏仁）。

如果是居民的溝通，我們倒堅持一個事情，千萬不要發生那種局面，就是：找一個場地把居民叫來，然後變成一個參與的時間，大家來討論怎麼規劃。我們不敢做這個事情，我們還滿在乎先安靜的自己想清楚，當然需要聽一些別人提醒參與，最好是私底下的訪問（受訪者：杜德裕）。

我們去陌生的地方，先自己看，如果那邊有人就訪問，一個是觀察，一個是訪問。方案討論的時候，一般是和縣府承辦人，但是有的案子規定居民說明會，說明會亂七八糟一大堆意見，除非政府給很多時間，很多錢，多來回幾次磨來磨去，也是可以做，但是一般沒有這個條件就一次，我們第二次會根據我們覺得合理的意見修正，有部分聽他們的就ok了，也有時候施工了才開始跳，居民叫代表或鄉長過來，鄉長為了選票聽他們的，不聽我們的，這時候我們又妥協（受訪者：石村敏哉）。

多數的空間專業者也都認為參與是一件很重要的事情，通過動員居民參與，提供自下而上的意見；專業者再根據業主的意見，做多方整合。換言之，多數的空間專業者將參與的目的指向於「空間生產」的結果。同時，在參與過程中，專業者也難免受限於政府資源的多寡；甚至，一些不適的參與過程，不僅可能使居民真正的意見難以被表達，還可能造成專業者被迫承受民意與政治壓力。

綜上所述，即便是在同行業者之間，對於參與的不同的態度價值與技術取經都會存在明顯差異，這也使得宜蘭工作室的參與實踐並沒有完全契合的支持，而是「孤獨」的實踐。

第三節 宜蘭工作室「參與專業」的實踐



一、工作室實踐計劃案類型分析

對於宜蘭工作室而言，「駐地」的意涵並不是單指在宜蘭設立辦公室，更核心是以駐地所在地的地方事務為其主要工作內容，因此縱觀宜蘭工作室這二十年間（1995年-2015年7月）共計172宗案，其中宜蘭地區的案子就有159宗，占總數量的92%（圖3）。

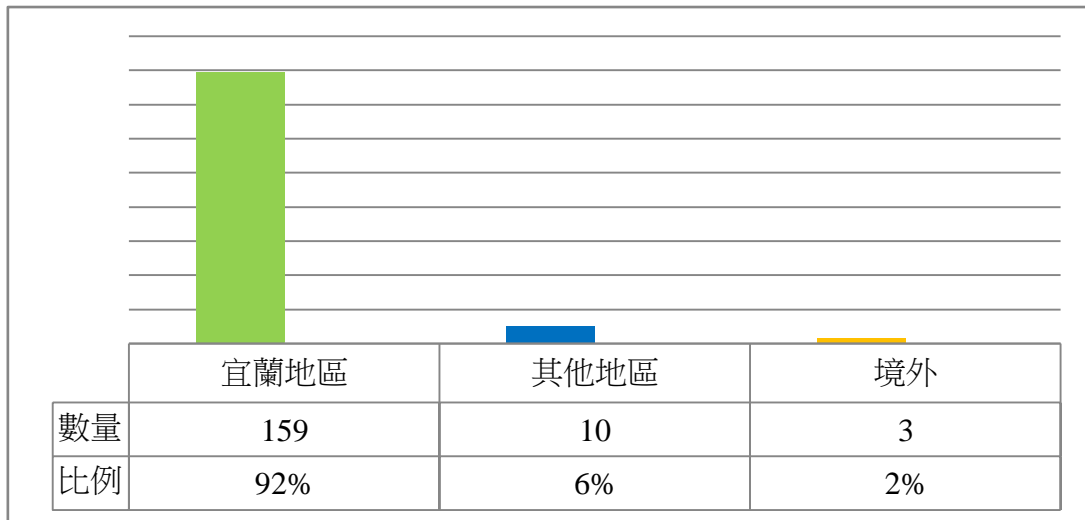


圖3 宜蘭工作室計劃案所在地區統計圖

資料來源：本研究整理

同時，延續臺大建築與城鄉基金會以公共利益為導向，體制內漸進、改革的專業目標，宜蘭工作室的合作對象是以各級政府為主，占總量的77%，其中宜蘭縣政府及縣層級相關部門的委託案占半數以上（圖4）。其他與個人或非政府組織合作的案子，也以具有明顯社會效益或公共利益導向的案子為選擇前提。

除此之外，由於宜蘭工作室長期深入在地，與宜蘭地方互動密切，部分社區組織亦會主動委託工作室，尋求專業協助。但這部分案子金額較小，甚至一些社區只是尋求協助，並不成案；而工作室都會以「義工」方式，協助社區面對的各種議題。以上所述之義工性質工作，亦是宜蘭工作室重要的工作面向之一，卻難以具體統計。

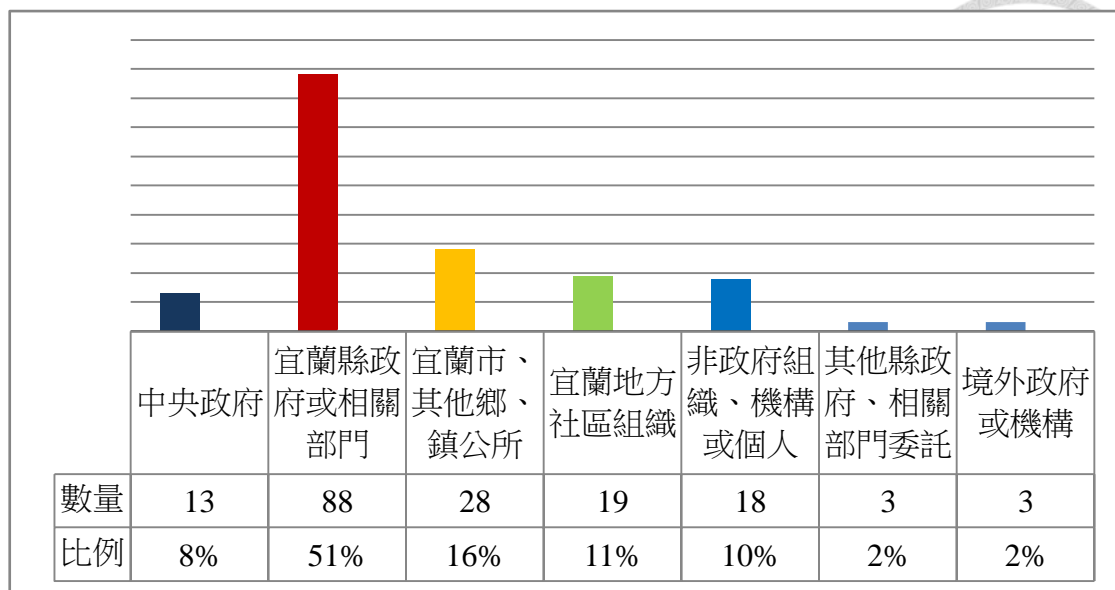


圖 4 宜蘭工作室計劃案來源統計圖

資料來源：本研究整理

工作室的主要工作是在面對以宜蘭地區為主的空間專業議題，因此針對宜蘭地區的 159 宗案子為研究基數，可以發現工作室工作內容專業涉及廣泛，以空間專業的規劃、景觀、建築為主，約占總比例的 59%，又以規劃較多；但除空間設計專業的內容，其他工作同樣涉及文史、政策、教育諮詢等其他領域（圖 5）。

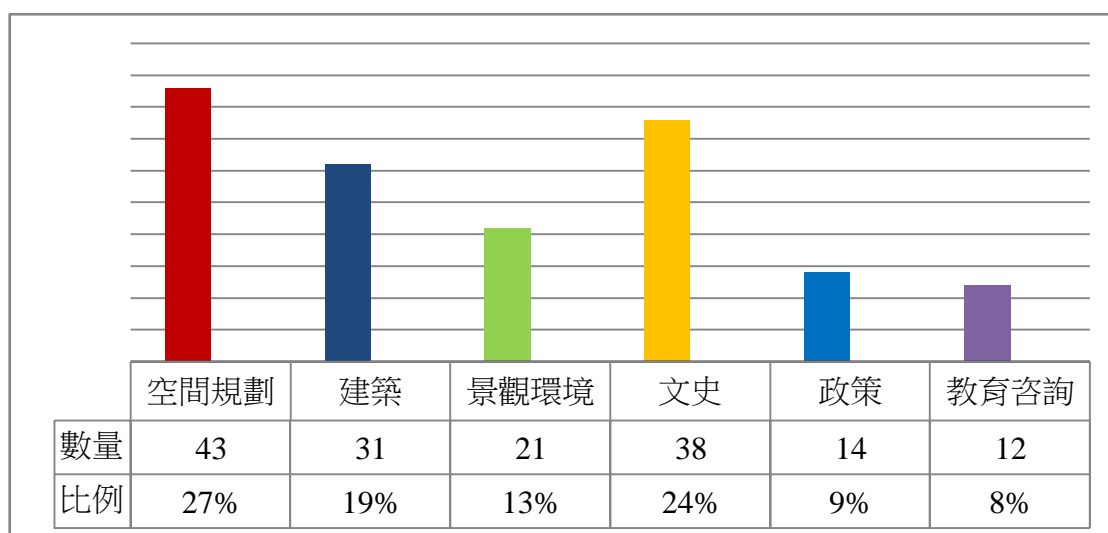


圖 5 宜蘭工作室計劃案類別統計圖

資料來源：本研究整理

分析工作室計劃案的議題尺度，即可看出，從大尺度的整體區域、到小尺度的社區街道，再到單獨的建築或構造物，乃至特定文化、歷史、自然資源空間都均有相當比例的案子執行，且數量相近，但以整體區域大尺度的案子略多（圖 6）。

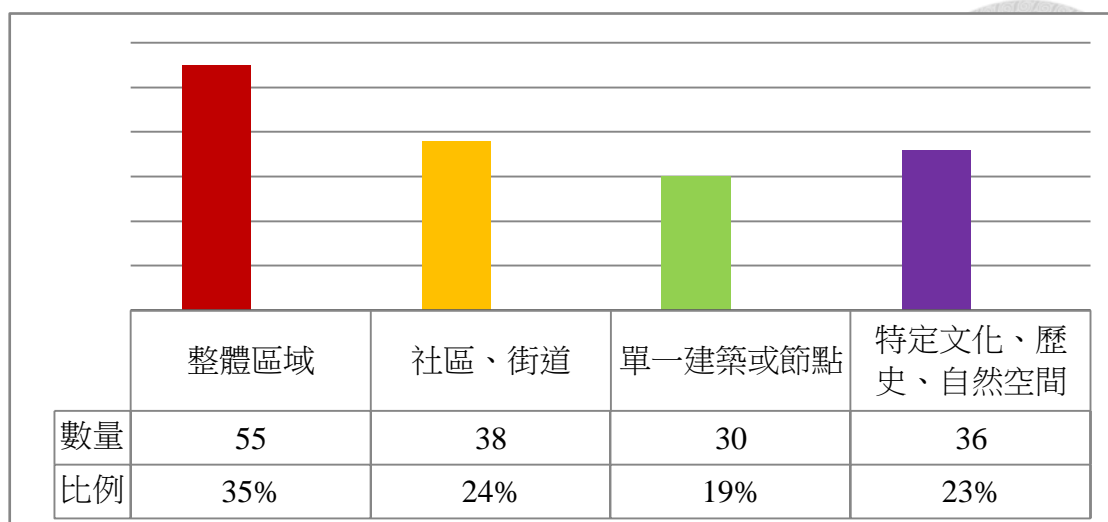


圖 6 宜蘭工作室計劃案區域尺度統計圖

表資料來源：本研究整理

同時，就專業工作深度由從規劃、到設計、到監造，以及法令規定的都市計劃，調查研究也都全面包含，但同樣，工作內容以規劃設計為主（圖 7）。

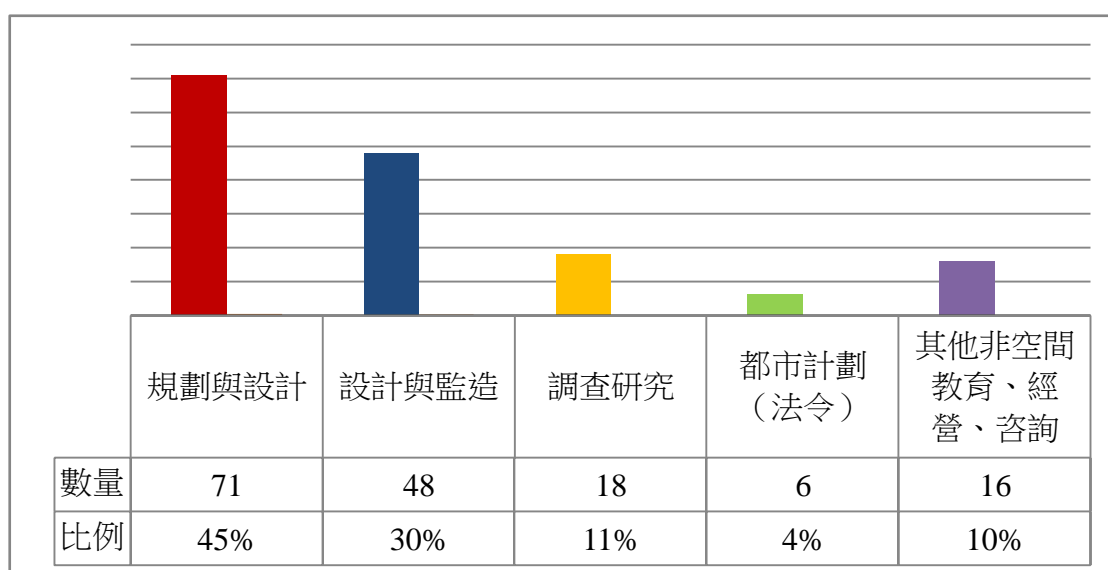


圖 7 宜蘭工作室工作範疇統計圖

資料來源：本研究整理

綜上所述，宜蘭工作室是以宜蘭地區為主要工作場域，工作內容以處理空間議題為核心，提供規劃、建築、景觀、文史、政策研擬、教育諮詢等多面向專業服務，工作深度無論尺度大小，橫跨規劃、設計、監造、都市計劃與調查研究，特別是針對地方特殊文史、自然資源格外重視。其次，工作室以政府公部門委託區域整體的規劃案為主，但無論是通過政府委託案介入，或是社區主動尋求協助，為社區提供專業服務更是宜蘭工作室深入在地的另一個重要工作面向（表 2）。

表 2 宜蘭工作室工作內容細分表

內容 \ 尺度	整體區域	社區、街道	單一建築或節點	特定文化、歷史、自然資源空間
規劃與設計	27	20	10	14
設計與監造	8	13	18	9
調查研究	4	1	1	12
都市計劃（法令）	6	0	0	0
其他非空間教育、經營、諮詢	10	4	1	1

資料來源：本研究整理

二、宜蘭工作室的專業實踐影響

這廿年間，宜蘭工作室執行的大多數案子，均來自於各級政府的計劃案，透過政府計劃案的執行介入地方發展，深入地方公共事務，其中對宜蘭地方發展專業影響深遠的主要有以下幾個方面：

（一）宜蘭整體空間規劃發展與重大公共政策的影響

1、宜蘭觀光發展整體計畫（1983、1995、2014）

自上世紀 80 年代至今，宜蘭的三次觀光總規，均由臺大城鄉基金會編纂參與。第一次觀光總規奠定了宜蘭縣地域發展以環保為基礎，而「觀光」為其主要產業，其中冬山河親水公園等先導實施據點成為臺灣各縣市的示範。1995 年的第二次觀光總規則是在第一次規劃的基礎上通盤檢討，結合宜蘭地方社區營造，以社區為主體的流域區帶為方向，並影響了宜蘭休閒農業的發展。2014 年第三次觀光總規再次強調觀光是宜蘭最重要的主導產業，檢討第二次觀光總規無法落實的瓶頸，並針對性的提供具體實施辦法；同時在第三次的觀光總規中第一次面對觀光對環境的負面影響，希望統籌各部會資源，跨域整合綜合利用。其重要影響表現使觀光一直是宜蘭縣政府二十年間是施政主軸，並且影響全縣其他產業、交通、空間佈局、城鄉策略、文化發展等多面向。

2、宜蘭歷史空間調查（1995-1997）

宜蘭縣歷史空間調查是宜蘭工作室剛來時正在進行計劃案，經過了一、二、三階段的工作，超越當時文資法歷史資源認定之標準，盤整了宜蘭縣的各處歷史空間約 260 處，帶動宜蘭地區文化保存之認同，並推動地方政府的文史保存機制，亦影響文資法的後續修法。也為後續工作室在地知識的累積奠定基礎。

3、「宜蘭是一座博物館」(1999)

1990 年代，宜蘭縣計劃籌設「蘭陽博物館」，規劃「生態博物館」與地方社區共生。因此「蘭陽博物館」與「蘭陽博物館家族」共築「蘭陽博物館家族建置計畫」。以「宜蘭是一座博物館」的類博物館為目標概念，將宜蘭視為具有「共同體」意識的大社區，以人為主體，協助完成生活與生產結合的「現地展示」，進行保存維護、典藏研究、展示教育的具體行動。臺大城鄉基金會從最初的蘭陽博物館規劃設計，到之後工作室與在地社區組織的連接，都持續參與其中。博物館家族協會於 2001 年成立，從初始的 24 個至今已有 55 個。這些協會成員都在地方社區的發展扮演了重要的角色。

4、宜蘭舊城再生行動 (2002-2012)

宜蘭舊城是清代時葛瑪蘭設治以來的政治與文化中心，但舊城空洞化，人口及產業萎縮問題嚴重。舊城再生源自 1990 年代游錫堃縣長的文化立縣政策，持續至今。二十年來，基金會以執行政府計劃、義務諮詢和社區工作各種形式的倡議，深度參與其中持續十餘年（臺大城鄉基金會，2013：198），其中 2004 年提倡並協助縣政府獲得營建署補助，推動以護城河舊址為框架的「蘭城新月」計畫，促使蘭城新月成為當前宜蘭新地標；2010 年以傳承傳統技藝，以人為本，促成傳統匠師網絡，並以此為舊城空間再結構之策略，2012 年提出歷史保存、人文生活、生活旅遊為主協助縣政府爭取到中央四年補助計畫，持續推進中。

5、宜蘭童玩公園政策轉型 (2003-2015)

1996 年宜蘭縣政府舉辦結合童玩、國際民俗舞蹈、戲水、交流為主的「宜蘭國際童玩藝術節」，目的是為宜蘭帶來「觀光」人潮與經濟效益。時至今日，宜蘭童玩藝術節仍然是重要的在地活動與促進觀光的政策，但由於原冬山河親水公園在節慶時環境衝擊較大，臨時設施不符經濟效益等問題，因此政府欲建新的童玩公園。宜蘭工作室參與在政策與基地確定之後的規劃階段，並在經歷了政黨輪替後，協助縣政府考量水文水理的基地現狀問題，評估政策轉型的必要性，最終改變原集中式開發的園區計劃，而改為童玩「雙園區」，利用閒置公有地，並結合民間社區力量推動「童玩村」，朝向小規模、分散式、網絡型園區的方向發展，並鼓勵縣政府組建「童玩研創中心」，從事創新與研究，提升童玩節競爭力，同時與社區居民的日常生活相連接。

6、宜蘭農村公共政策 (2009-2014)

宜蘭工作室對宜蘭農村整體性影響，是 2009 年的「宜蘭縣農村總體規劃」，與 2012-2014 年間的「農村社區土地重劃區域規劃委託案」。透過這些計劃案，一方面，重新界定了宜蘭全境農村各區帶細分小區的發展定位；並以水、土、農共構相生的概念，提出未來的發展行動策略，至今持續推動中。另一方面，對於農村社區土地重劃認為應該更加謹慎，以免落入土地炒作的危機，並且從新建立

農村土地重劃的推動機制，認為除改善舊聚落環境外，另納入公共效益，並擬定相關配套措施。目前農地重劃推動機制，縣政府尚在法定化階段，也引發了後續關於農地政策的社會思考。



7、原住民公共事務

原住民是宜蘭工作室長期關注的重要群體之一，從早期的馬告國家森林公園預定地與部落生態產業區域整體規劃，到後期流流社葛瑪蘭文化傳習行動，再到近些年內政部營建署委託的「北泰雅原住民土地使用計劃及空間發展策略」，與「擬定泰雅原住民族特定區域計畫之規劃」，這些計劃都是以從原住民文化與生活習慣為出發，一方面，以原住民文化生活對接大尺度的公共政策；另一方面，也回應原住民文化和部落發展的議題。

(二) 參與輔導宜蘭社會/社區公共議題對宜蘭地方人的影響

1、專業參與輔導社會/社區公共議題

作為一個持續關心地方事務的駐地工作室，宜蘭工作室除了承接政府專業空間規劃案介入政治過程，影響地方發展外，他們同時為一般社區民眾提供專業協助，有的協助是由相關計劃案開始；如後埤社區是因為 2011 年社區規劃師的培訓計劃案，工作室進入社區。有的則是因為社區有議題難解，「慕名而來」尋求協助；如，2005 年內城社區等。無論工作室是否有計劃案、無論是否有經費支持，都會進入社區自願輔導，與社區共同面對衝突矛盾的議題。而良好的議題解決的過程，會使得社區產生下一個階段的新議題，進而展開下一輪的與工作室的互動合作的聯繫；如，大二結社區就因王公廟的案子與工作室合作，自此展開了長達廿年的協助輔導，至 2011 年大二結社區成立大二結文教基金會，已經從一個被工作室協助的社區成長為現在可以與工作室合作共同輔導其他社區的地方組織。

除此之外，還有許多社會其他公共議題，也來工作室尋求專業支持。例如宜蘭相關組織舉辦關於社會公共議題的公民論壇或研討會中，宜蘭工作室的負責人也常常被視為專家，受邀擔當顧問或發言人。

2、宜蘭社區營造政策推動與培訓

自 1994 社區總體營造政策推行以來，宜蘭工作室一直都是宜蘭社區營造相關事宜的重要推動專業團隊，並長期擔任仰山文教基金會的企劃委員會委員，宜蘭社區大學顧問。2003 年工作室曾參與「社區營造員培訓計劃」的機制建立，同時長期擔任各社區培訓課程的輔導老師。2011 年，一方面工作室基於內部運作的自我調整，另一方面為了因應社造政策百花齊放，社區參與各自詮釋的外部局勢下；工作室決定採取更積極的態度面對這一挑戰。因此工作室主動銜接政府資源，承接「社區規劃師駐地輔導計畫」。通過「做中學」、「共學共成」的實踐，啟蒙普通社區居民的參與公共事務意識，以此來推廣工作室的參與理念與方法。

第四節 「現實」的「理想」實踐？

經研究發現，臺大建築與城鄉研究發展基金會在宜蘭成立駐地工作室的初衷除了跟宜蘭縣的長期合作、人員的連接、基金會內部調整的因素外，確實存在關於「人」的專業核心關注，以及希望通過駐地進一步實踐的「參與理想」。在不斷的嘗試與失敗中積累地方經驗、深入地方社會網絡；逐漸形成了宜蘭工作室參與式規劃設計的「招牌」意象。

但在實踐理想的同時，也遇到很多現實的限制。首先，駐地的廿年間外部時局變遷，社區營造政策的大力推行政策火樹開花，資訊網絡時代的快速發展，讓參與從一開始的「進步」思想逐漸成為「主流」價值。其次，宜蘭縣雖然一直秉持「綠色」發展體制的永續發展宜蘭價值，但在 2005 年也政黨輪替，雪隧通車後雖改善了原來宜蘭「偏鄉」的地理區位關係，卻也帶來了相應的社會資本發展議題的新挑戰。宜蘭縣政府一方面希望通過「參與」協助政治治理；但另一方面又通過行政程序管控專業者，抱怨宜蘭工作室「經常 delay」，「收集很多大家都知道的基礎資料」，或「做很多額外的工作」等。最後，參與成為主流普適價值後被各自詮釋；宜蘭工作室以「人」為核心價值，面對內蘊衝突矛盾議題，進行空間參與，也只是工作室自身對參與的「詮釋」和做事選擇，而鮮有完全契合的第二股力量的支持。

然而，回顧廿年從客觀數據統計和計劃案的類型分析中，可以看出確實宜蘭工作室承接了大量各層級政府的各類型計劃案，並對宜蘭整體空間規劃發展、公共政策以及地方社會、社區，都產生了重要的影響。

那麼，宜蘭工作室對於外部的種種「現實」局限下，是如何與「政權聯盟」既保持合作，又能堅持專業價值理想的呢？又是如何在沒有同行業者完全支持的「孤獨」狀態下持續實踐參與的呢？最後，宜蘭工作室組織內部又是如何「自我參與」調整，支持對外實踐理想的呢？後文將詳細分析。

第三章 宜蘭工作室專業的「外部參與」



從前章分析中，可以看出宜蘭工作室的確是在外部重重的現實困境下，持續實踐參與，並對地方社會產生了重要影響。因此，為了探究何以讓宜蘭工作室在「現實」處境下得以持續實踐，本研究主要從宜蘭工作室的「外部參與」與「內部參與」兩個面向進行分析。

宜蘭工作室的外部參與主要展現在「政權聯盟」與「地方社會／社區」的場域中。因此，本章第一、二節分別闡述宜蘭工作室與政權聯盟和地方社會／社區的參與式轉譯過程與權力關係重組；第三節則整合分析這兩個場域參與式轉譯之間的相互關係，以及宜蘭工作室發揮的角色作用；最後，在第四節筆者以宜蘭童玩公園政策轉型為例，說明在具體案例中兩個場域的參與式轉譯之相互作用。

第一節 從「專業統合」到「專業治理」的參與轉譯與翻轉

在宜蘭有一個民間社會，這群人相互認識，有一個 network，有人在當局處首長，有人在當政務官，有人像育貞姐在弄一個工作室，有人在做文史工作地方調查，有人在做地方培訓，是這一群人在帶領宜蘭往前走（受訪者：楊文全）。

宜蘭縣政府一般常被外界認為是「進步」的政府，其中一個進步的表徵，即為它統合了專家與民間的力量，組成政權聯盟網絡，輔助其政策實施與地方治理。宜蘭工作室正是其中被專業統合在政權聯盟中的重要角色，因此本節通過回顧宜蘭地方政權的形構過程，與宜蘭工作室對政權聯盟的轉化，指出雖然政權聯盟得以貫徹政策實施，但內部仍然侍從式與管理式的結構限制；但宜蘭工作室之所以可以在結構限制中仍保持專業自主性，重要的關鍵就是參與。通過地方參與累積了宜蘭工作室的專業實力，從而與政權聯盟展開參與式轉譯；在權力關係重組的參與過程中，宜蘭工作室與政權聯盟保持「既介入其中，又抽離其外」的相對關係，不僅建構了政府對專業的信任與需求，以及政權聯盟內部支持專業的社群網絡，更某種程度上促成了專業治理的「權力翻轉」。

一、早期宜蘭地方政權聯盟的形構

在 1980 年代以前的臺灣為威權統治、強人政治的時代。1980 年受到林宅血案衝擊的陳定南決定棄商從政，1981 年陳定南原本想要參選省議員，但因資歷較淺，經時任中央民代立委的黃煌雄協調，游錫堃與張川田參選省議員，陳定南作為「犧牲打」參選難度最大的縣長，在沒有人看好的情況下，意外當選了第一位黨外執政的縣長，游錫堃也當選省議員，1985 年兩人連任。之後宜蘭縣黨外力量逐步形成了以游錫堃為首的游系、以劉守成、田秋瑾為首的新潮流系、以及黃煌雄的黃系，而陳定南因黨外關係較淺，且非民進黨而自成一格(俞甯凱, 2010: 42)。1989 年同時選舉增額立法委員、縣長、省議員時，民進黨提名黃煌雄角逐立委、游錫堃競選縣長，劉守成參選省議員，形成所謂的「鐵三角」，之後陳定南宣佈參選立委，與游錫堃、劉守成形成所謂的「金三角」聯盟，最終金三角取代鐵三角，黃煌雄讓出宜蘭地區黨外的影響地盤，縣長一職也在陳定南與劉守成的共同支持下轉移給了游錫堃(潘志忠, 1999: 39)。但因縣議會黨外為少數，國民黨勢力仍為多數，因此在早期的政權聯盟除了政治人物「個人」之間的「選舉聯盟」外，更多黨外勢力、專家、民間社會力量的網絡連結尤為重要。

首先，在「反六輕」運動時，陳定南與眾多黨外政治人物立場一致，並聯合游錫堃、劉守成、田秋瑾為首的《葛瑪蘭雜誌》作為反六輕的傳聲筒，同時聯合學術單位、多方環保團體共同投入。陳定南個人較高的公信力配合強有力的文宣，也使得反六輕運動從一開始的政治、學界的「精英聯盟」，蔓延成為了全縣型運動。這一「衝突性事件」的起點，雖是強人政治體系下個人領導權意識，但環保的性質卻帶動了共同價值的凝聚，促成了政治人物之間、學界專業團體、民間個人之間偶發性合作的政權聯盟。但更重要的是，這一致對外政治與民間偶發性合作的反抗運動，使地方精英的暫時集結，延伸並逐漸轉為長期關注某一議題或耕耘民間社會的「持久性」力量；如，臺灣環保聯盟成立宜蘭分會、教師人權促進會等。這也強化了宜蘭人的「價值認同」，土地友善綠色環保、反對污染工商、永續發展方向的核心價值深入人心，這一「宜蘭價值」的建立與普遍認同，影響了日後宜蘭的發展。

其次，陳定南雖然仍以「強人政治」的領導意識為主，但面對一個龐大、不信任的舊體制官僚體系，他一方面清廉施政，整頓肅清政府內公務體系，去蕪存菁；另一方面，舊體制的強大也使得他不得不藉助外來專家、學者力量，組成「政治」與「專業」的聯盟，以政策之學術理性來作為施政支持，並以此來挹注舊體制的官僚體系。因此，他邀請了非常多的教授與學術單位為縣政藍圖做規劃；例如，他邀請具有進步意識的臺大建築與城鄉研究所，進行相關「宜蘭觀光發展規劃」的研究；為治理冬山河流域淹水截彎取直，邀日本團體象集團設計冬山河親水公園；邀請日本高野景觀公司設計羅東運動公園等。陳定南認為，雖然這些空間營造計劃無法在短期內收到效果，卻切實有助宜蘭的長遠性發展，政府還可以利用各類發計畫作為爭取中央經費最有利的武器，以此解決地方財政困難的現狀

(許文傑，2009：35)。陳定南之後的歷任縣長認同並承繼「政治與專業」聯盟的方式，臺大建築與城鄉研究所正是自 1980 年代開始就以「專業」的角色被政治精英以領導權計畫作為中介，「統合」進入這個聯盟中。

對於游錫堃而言，他一方面承繼「政治與專業」的聯盟，完成陳定南留下來的「大型計畫」，另一方面他也要跳脫陳定南的政治陰影，開創他自己的施政方向。在強調「環保、觀光」硬體建設的同時，以「文化」作為其施政主綱，統合地方文化的生產和消費；因此有「進步」意識的地方文化精英、地方顯要及部分社會運動組織者，與看似具有「進步」意識的地方政府組成政權聯盟，統合進入地方政府的政治運作機制內，一起共享國家權力資源（黃國禎，1998：101）。例如，政府協助成立半官方的 NGO 組織，來網結統合地方「精英」，其中尤為凸顯的體現在「仰山文教基金會」的組織成員與運作過程中；黃國禎（1998）指出，仰山文教基金會是以游錫堃選舉經費節餘款成立，其董事會與企劃委員會成員，不少是縣政府機構人員、社會團體或機構的重要成員，橫跨政界、社運界、產業界、學界、媒體界，甚至在地域上也橫跨臺北與宜蘭，這些人與縣政互動密切，甚至有些人是游錫堃競選時的核心幕僚。這些成員有的官民兩棲，有的則是多重民間身份，他們組成了一個巨大的政權網絡，成為游錫堃推展「文化立縣」政策的「民間窗口」。類似的半官方組織，還有 1990 年由宜蘭縣政府成立的「蘭陽文教基金」、2000 年成立的「宜蘭社區大學」。正是透過「組織」的中介，以宜蘭地域認同的「文化」為名，「統合」社會文化精英的力量建構「政治與精英」的政權聯盟，這一政權聯盟是政府文化政策得以推展執行的重要機制。

綜上所述，在 1995 年臺大建築與城鄉研究基金會宜蘭工作室尚未成立之前，就初步形成以宜蘭地方政府為權力核心的政權網絡，除「選舉結盟」外，在陳定南時期為對抗舊體制勢力，建立了「政治與專業」的聯盟，憑藉專家學者的學術理性輔助促成施政策略，政治精英雖一開始擁有絕對的地方領導霸權，但通過「領導權計畫」的計畫案委託中介賦予了專業協議性權力，「專業統合」進入到政權聯盟的體系中。而「反六輕」的社會運動，不僅促發了政治精英與民間偶發性合作的聯盟，更強化了宜蘭人對「宜蘭價值」的內部認同，地方精英的偶發集結也逐漸轉為長期關注地方某領域議題的民間力量。到了游錫堃時代，政府在原來「政治與專業」的政權聯盟基礎上，文化統合關注地方議題的民間力量，成立半官方的 NGO 組織，賦予其協議性權力，從而建構「政治與精英」的政權聯盟。

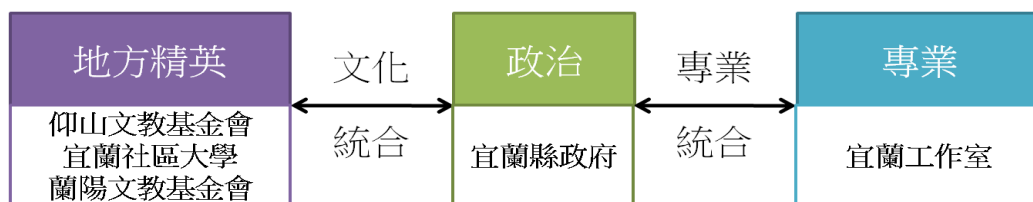


圖 8 早期宜蘭地方政權聯盟結構示意圖

資料來源：本研究繪製

二、「參與專業」駐地對地方政權聯盟的轉化

(一)「專業」連接轉化原地方政權聯盟

根據前一個階段政權聯盟的分析可以看出，早在宜蘭工作室成立之前，臺大城鄉所與基金會就被委託執行「領導權計畫」，被專業統合進入宜蘭地方的政權聯盟中。之所以城鄉所會被統合在政權聯盟網絡中，主要原因是在 1980 年代初，絕大多數空間專業者從事傳統規劃，依附於既有傳統體制下，但城鄉所倡導空間反省批判，反對政治與技術官僚壟斷的威權體制，這在宜蘭黨外執政的人眼中，他們似乎都有一個「共同的反對者」，也都代表某一種進步的思想，因此被視為是可以聯盟的對象。宜蘭工作室作為臺大建築與城鄉基金會的駐地工作室，從一開始成立就被視為是「政府與專業」政權聯盟中的一員，得到地方首長的歡迎與支持。地方首長對「專業」的信任與支持，一方面，展現在實質空間計畫案的委託；另一方面，也展現在組織負責人被縣政府聘請成為縣政專家顧問；如，宜蘭都市計畫委員會審議委員、文化諮詢委員會委員、宜蘭宜蘭縣歷史空間審議委員會委員、社區營造推動委員會委員等。除此之外，隨著駐地時間增長，宜蘭社會也逐漸了解、接納他們，更將他們視為具有空間專業屬性的「地方精英」，亦被「邀請」進入半官方的組織中；如，擔任仰山文教基金會企劃委員、主委、董事，宜蘭社區大學教育基金會顧問等；與原地方文化精英建立持久性合作的結盟關係。

也因為如此，使得原「政治與精英」的政權聯盟與「政治與專業」的聯盟，在宜蘭工作室「空間專業」的雙重屬性上重疊與連接，從而轉化為「政治、專業與精英」的多重政權聯盟網絡體系。

那時候從游錫堃其他人的口中知道臺大城鄉所對城鄉的規劃，理念，值得拉進仰山文教基金會。很可能是游錫堃有這樣的一些建議，剛好有一個宜蘭的代表，就把王惠民、陳育貞他們拉進來（受訪者：張捷隆）。

仰山、社大那些都是宜蘭人，他們用一個整體的方式想說可以貢獻什麼，雖然我們各自的專業不一樣，差異存在，但是我們共同的部分是一樣的，共同的是那個「在地」的事情，我們雖然是外地人，可是我們不知不覺也像是「宜蘭人」一樣跟他們一起工作，而且是在更高的「專業」層面。而且宜蘭縣政府給予可能，這些討論是我們願意接受的，甚至有時候是我們委託大家來討論的，大家共同協議把這個經驗整合來推動，再從裡面跑出一個項目（受訪者：王惠民）。

(二) 政權聯盟轉化中內蘊權力矛盾與局限

這一政權聯盟中，政府賦予「專業」或地方組織「精英」協議性權力，通過政府政策擬定推行、「計畫案」的形式，彼此之間建立共識，共同面對、決策宜蘭的地方發展。但這一統合治理結構中，卻內蘊矛盾與局限，原因是：

首先，政黨政治與選票民主本身具有局限性。一般普遍認為，宜蘭縣政府是「進步」的政府，因此「進步」的政府自然會支持「進步」的空間專業者。不可否認，宜蘭縣政府在早年比起其他縣市政府而言，確實有其進步性。例如，在政府裡工作的這些縣政公務員，早在陳定南時期，就針對縣府內部的公務體系進行過大肆肅清，讓留下來工作的人絕大多數都一批被訓練過去蕪存菁，踏踏實實用心做事的縣政公務員。同時，在游錫堃任內，他調整縣政府內部層級結構，消除部門之間門戶之見，針對重大案件組建跨局處小組，便於協調各部門資源，保證上傳下達的準確性；雖然游錫堃卸任後，這個跨局處的小組也沒有了，但相對其他市、縣政府而言，宜蘭縣政府的組織階層較為扁平，以便於部門內垂直或部門間橫向溝通，承辦階層均可以迅速了解到縣長或縣政府的意圖方向。除此之外，長期以「綠色」發展體制為主要方向，與文化立縣，注重鄉土教育的舉措強化了宜蘭的地域自豪感和認同感，致使無論是上到政府首長、地方精英、下到一般公務員，乃至一般的宜蘭人，都一定程度認同永續發展的「宜蘭價值」。但即便是看似有「進步」思想，有「用心做事」的公務體系也較難脫離當前「選票民主」的政治制度的結構性框限，尤其是 2000 年後政黨輪替。這也使得原本應該立足公共資源合理分配、解決地方議題的政治公共性，被局限在如何「獲得選票、擁有政績」等政治訴求上，而對一些實質關乎地方發展，但卻充滿衝突矛盾，無法獲得政績，還不討好的議題「選擇性忽視」。

大家也知道說要參與、要做好事，但到真正的去落實，尤其是最近這 10 年，慢慢的被扭曲，或有些被停頓下來了，臺灣執行這種民主制度，最大的問題就是在這裡。尤其我們的首長又是民選的，民選要看選票，每一個意見都代表一個選票，所以有時候就把事情放在那裡不處理，害怕丟選票，也是因為這樣一個大環境的影響下，原來的精神扭曲掉了，這其實是對「理想」滿惡劣的一個不是很友善的環境(受訪者:宋隆全)。

其次，政府既通過委託計劃案統合專業，但又管控專業。由於掌握規劃、公共資源分配權，與發展主導權的地方政府有相當的能力來運作權力，包括命令性權力、協議性權力，以及更重要的先發性權力；而空間發展藍圖是其展開權力運作相當重要的媒介（楊友仁、蘇一志，2003：21）。因此在政治治理的過程中，政府「需求」專業，但同時政府還會通過與空間專業者簽訂合約，將其納入行政程序的管理結構中，「管控」專業，以保障權力運作的順利開展；特別是在政府的「領導權計畫」中。因此在表面上政治賦權專業共享協議式權力的「統合」背後，卻還並存著政府通過行政程序施展命令性權力「管理」的內部局限。

再次，這一政權聯盟中的一些地方組織，例如：仰山文教基金會、宜蘭社區大學等，都是在政治人物協助下成立。其組成成員均是一些進步的地方文化精英、社運團體成員，或縣政府相關機構人員；雖然他們懷有相當的理想性，並努力運用政府資源實踐自身理想。但也正因為如此，這些擁有「進步」意識的地方精英、社運團體成員一旦被這種形式統合進入體制內，透過地方組織或縣政顧問等角色

獲得體制結構內的實踐空間時，他們合理合法的成為了與政府權力、利益共享的
 共同體，不僅容易排除異議者權力共享的可能，同時也侷限了自身對於既有體制
 的反身性思考。這也使得這些地方組織的實踐，容易依賴或受限於政府資源的多
 寡，也難免成為政黨政府伸進民間的「一隻手」，與政府實質存在的是「侍從式
 結構」。

把計劃交給信任的團隊執行，是理所當然的事。社區工作很能夠結合媒
 宣達到政治宣傳的效果，交給政治色彩相近的團體執行才能夠一條鞭。
 而這就會影響執行內容和方式、執行成效。(受訪者：陳育貞)。

最後，政權聯盟中地方組織的精英也會需求專業，因此宜蘭工作室和這些地
 方組織建立了協力合作的關係。仰山文教基金會與和社區大學，均是宜蘭縣社區
 營造相關政策，和計劃案推動的最重要的兩個地方組織，但宜蘭工作室長期經營
 社區；從而，仰山和社大就將宜蘭工作室的負責人聘請成為組織核心成員，一起
 商討重要運作機制，並長期擔任他們社區營造相關課程的培訓老師。但一些地方
 組織的社區參與多以藝文活動的方式展開，議題針對性有所侷限，同時依賴政府
 資源的模式，也難免扮演黨派政府伸進民間的一隻手。因此，工作室與這些地方
 組織之間是有「局限」的協力合作關係。

在這樣一個政府、精英、專業的政權聯盟中，各作用者彼此「統合」，但又
 夾雜「侍從」、「管理」和「有限合作」的內蘊張力，政府還是處於政權聯盟權力
 的優勢地位。但由於宜蘭工作室在實際執行政府規劃案的過程中，擁有自身「專
 業公共性」的價值考量，這與政府的政治訴求必然存在一定落差，同時政府還會
 通過行政程序、合同「管控」專業。因此「專業」是如何在落差和管控中實踐理
 想的呢？

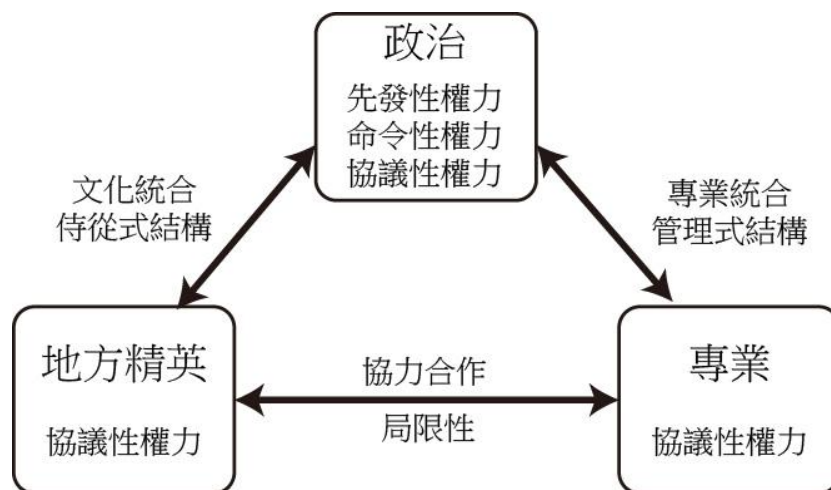


圖 9 轉化後的宜蘭地方政權聯盟結構示意圖

資料來源：本研究繪製

三、參與專業對地方政權聯盟中的「參與式轉譯」

(一) 專業與政治的循環「參與式轉譯」

專業者如何在有限支持、管控限制的條件下，堅持專業公共性的價值持續實踐？如何獲得政府首長、相關局處長願意支持，乃至有衝突的時候被強迫「買單」接受？這中間存在一個專業與政治的循環「參與式轉譯」過程。

有人說專業者的價值就是業主需要什麼，就給什麼，所以有一種方法是業主說我要 A，所以我在這個過程中就給你一個 A，那皆大歡喜。可是基金會這邊他們對空間有一個看法，所以當業主說我要 A 的時候，他們在 study 的過程中就發現，不對你這個東西其實應該不是 A，應該 A+B+C，或 A 根本就沒有問題，所以我要跟他溝通「B 是什麼，C 是什麼，為什麼要 A+B+C，不能只有 A，因為只有 A 可能會產生什麼問題，可是要加 B 跟 C 進來所以你可能要多做什麼事情，我們要多做什麼事情，所以我們還要做什麼什麼事情……」。所以業主就得進來啊，那時候業主是不是參與者，是啊，但業主聽專業的話也不是盲從，他當然也會自己判斷，讓他覺得說有了 B 跟 C，這件事會「更好」，那當然他就會比較願意配合，所以我覺得專業者受公部門委託不是他說什麼就是什麼，也不是專業者說是什麼完全不管政府，而是說在過程裡面大家知道為什麼要 A+B+C=D，重點是這個過程大家都清楚了，而不是得到一個結果，拿到一個 D，不知道 D 是什麼（受訪者：B4）。

宜蘭工作室與政府合作有其「專業公共性」的價值核心，但政治人物也有獲取選票、獲得施政正當性的「政治訴求」，同時政府事務官也有作為組織中「行政人」的職責關注。因此在「參與式轉譯」的過程中，除了「專業知識」和「政治訴求」的相互轉譯外；在個人層面，將政府公務體系中「行政人」的角色轉譯連接到他們「個人性」的日常生活經驗，從而激發他們「在地公共性」的共鳴，並以此在「政治公共性」、「在地公共性」與「專業公共性」之間產生相互轉譯；以普遍認同的永續發展宜蘭價值為基礎，建構「政府資源應更永續、有效的服務人民」的「共識樞紐」；進一步賦予其在結構位置可發揮能動的權力與責任；使參與式轉譯循環推展。

1、界定問題。在這個政權聯盟的網絡中，政府站在其施政考量的基礎上產生「政治訴求」，並以此發揮其先發性權力擬定計畫案，通過公開招標的方式委託專業者（宜蘭工作室），賦予其協議式權力。而宜蘭工作室基於專業公共性地方參與、調查研究、釐清議題後，發現政府的原初訴求一定問題與缺陷時，工作室就會發揮發揮其協議性權力，與政府面對專業者認為該空間政策重要的議題；共同界定問題。

2、權力責任共享。政府委託計畫案於空間專業者，是賦予了空間專業者協

議性權力；而空間專業者以專業知識回應政治訴求，以專業公共性逐漸連接行政長官的「政治公共性」，激發行政人日常的「在地公共性」，建構共識樞紐的過程，亦是與不同行動者共享了專業的權力與責任，從而激發行動者在其結構位置上的能動性。例如，即便宜蘭工作室出現類似不能按時履約延遲的種種狀態，這些受影響的行政人亦願意發揮自身擁有的解釋權或一起想辦法共同承擔。

大家都是想要把事情做好，過程問題必須能夠「容忍」，他們至少可以理解到在宜蘭縣政府還有一群官員，跟他們站在一起，朝共同目標再走，好好把這個事情「做好」最重要，有什麼問題大家共同克服，我們幫他承擔了行政上的阻礙，或疏通了一些事情，他們也願意共同的克服一些事情，就可以繼續走下去（受訪者：宋隆全）。

3、徵召與動員。透過權力責任共享與明晰的分工，徵召相關行動者共同參與。在徵召的基礎上，基於共識樞紐，各行動者發揮其自主能動性，連接相關資源，擴大與專業的共同協作的網絡；例如，一些議題並非一個領域範疇可以解決，因此就需要跨局處合作，同時也需要動員更多的資源完成多向整合。

4、異議。在轉譯的過程中，要政府接受一個曾經沒有想過的事情並非容易，政府也會有其自身關於時程、績效、實施難易程度、選票、政績等諸多方面的考量。也因此必然會有衝突和異議的產生，一旦有異議，專業就重新與政府界定問題，再循環進入到下一個轉譯的過程中，循環漸進；持續與政府磨合建立某種階段共識。

所謂階段共識，並非要在一次計劃案的執行中，就要將議題的理想目標全部達成。專業基於時機和狀態成熟度的判準，仍然會因一些異議而選擇妥協，甚至遭遇挫折停擺。但重要的不是結果，而是專業與政府「參與式轉譯」，逐漸建立共識樞紐的過程。站在更為長遠的過程下考量，一個計劃案的結束，並不代表對議題的轉譯就此完結；而是以當下轉譯的過程累積為基礎，在日後適當的時機下推進此議題的下一輪轉譯，從而也回應了工作室「漸進式」推動社會轉型和改革的專業目標。因此一時的妥協乃至失敗，對於長遠的理想而言都是漸進的過程。

政府就是業主，業主會有他的需求，需求解決問題，政策可能要被看到，就像我幹嘛要花錢去做下水道，我去做招牌比做下水道好啊，招牌看的到。所以我就要很花力氣去跟人家溝通，衝突產生的時候，一方面我們要設法讓他買賬，另一方面你要去想，他到底為什麼要這樣很痛苦的不得不去買賬，他一定有一個原因，你要把這個找出來，所以衝突不是互相妥協的結果，是一起去解決某個問題，所以衝突才能被化解，但每個案子一定都會有「放棄」的部分，並不都會如規劃設想，但基本的價值和原則還是要守住，過程也要對啦，因為過程對了你不知道最後會變怎樣，同時我們也會站在思慮更長遠的角度思考這件事情，當思慮的是更長遠的事情，所以當下的「放棄」就變成過程了（受訪者：A2）。

以下選擇「宜蘭舊城再生」的系列行動為例，說明當轉譯遇到異議「不成功」時，宜蘭工作室在持續關心的內在議程下是如何面對的。由十字大街和護城河架起來的噶瑪蘭城，自清代建城以來，便是政治、文化、教育的中心。隨著現代發展，舊城逐漸空洞化，人口產業萎縮問題嚴重，但卻仍然保存了大量的歷史空間，以及維持了以手作匠藝、攤販飲食、巷弄生活、宗教祭典為代表的宜蘭傳統生活。舊城再生計畫源自於 1990 年代初期，游錫堃縣長希望以「舊城振興」落實其文化立縣之施政方向，便委託「宜蘭縣宜蘭市南門地區細部計畫」等相關計劃於基金會。基金會提出「人文大學城」的概念，目的是希望舊的歷史空間可以融合新的都市活動，保存重要的公共建築，例如：舊宜蘭縣政府、宜蘭監獄、各政府單位宿舍群等（臺大城鄉基金會，2013：198-199）。但人文大學城的概念遇到政策面的「異議」，一直未能推動，以至於後期舊宜蘭縣政府、宜蘭監獄大部分主體被拆，並引資招商興建「蘭城新月購物商城」，僅悉數保留幾處歷史空間和部分老樹。在這個層面上，可說是一個專業參與轉譯「不成功」的案例。

雖然人文大學城的概念無法落實，歷史空間被拆，土地被財團開發，但工作室仍然持續其「舊城再生」的內在議程。這使工作室在其日後的相關行動中，始終都在通過各種途徑嘗試面對「舊城如何再生」的議題。2002 年，工作室通過執行縣政府的「宜蘭縣閒置空間經營管理整合計畫」，從三個閒置空間再利用的「小案」出發，回應專業關注的舊城再生議題，從而附帶提出一個圍繞噶瑪蘭城，串聯歷史空間、人文觀光據點、凸顯重現護城河議題的「文化廊帶」構想，並以此與政權聯盟展開參與式轉譯，過程中將這條文化廊道命名為「蘭城新月」。其後的 2004 年，縣政府為因應城鄉風貌競爭型計畫的提案需求，希望一年內完成蘭城新月廊帶建置，因而邀請工作室扮演計畫總執筆與統籌整合的角色，聯合五個專業團隊於一年內順利執行。同時，工作室主動連接學校、匠師網絡，展開地方參與，並醞釀了「宜蘭舊城生活博物館」構想，擬於 2005 年以「匠師博物館網絡」為先導行動。然而，專業者的這個行動計劃，在與政府參與轉譯的過程中，再度遇到異議，並未獲得政府支持；這使得在社區的參與轉譯反而造成舊城居民、匠師從積極參與退回到保守的態度，並重新對政府不信任感。這也致使工作室的舊城再生議題的推展再次陷入半擱淺的狀態（臺大城鄉基金會，2013：200），工作室與政權聯盟的轉譯過程再一次「停滯」沒有成功。

然而，在工作室通過小案持續開展參與式轉譯的實力累積，加之政府多年推動亮點開發並未實質帶動舊城區民間動能，反引發就程空洞化危機的狀態下，在 2010 年，工作室重提「宜蘭匠師博物館網絡及文化創生計畫」獲得中央補助，重啟「舊城再生」的相關行動。從而進一步通過隨後的「宜蘭舊城再生暨城鄉風貌再塑計畫」，再次與政權聯盟展開參與式轉譯，從新界定問題、權力責任共享、徵召動員；終於工作室與政府達成了階段共識，定調宜蘭舊城未來二十年的發展方向，包括四大行動方案，十四個行動計畫，四十一個子計畫。雖然工作室與政府有了階段共識，但在具體執行中，政府內部仍然存在異議，對於存在選票爭議

的面向選擇性擱置。因此，政府的「選擇性施政」正是其表達異議的另一種形式，也成為需要工作室在未來與政府和民間持續展開參與式轉譯的基礎。

通過這個案例可以看出，工作室與政權聯盟的參與式轉譯並不是遇到「異議」有不成功、停滯、妥協就行動終止；而是面對不成功，工作室終仍本於議題的核心關注，且不斷尋找適當的機會重新界定問題，展開新一輪的參與式轉譯，漸進推動議題發展。藉由這個案例，同時可以說明，宜蘭工作室的參與式轉譯是一個「循環」漸進的過程。

（二）「參與式轉譯」支持體系的建構

通常這種議題式的「參與式轉譯」，對政府而言是非常麻煩且耗時耗力的，政府也時常抱怨工作室「前期資料收集太多」、「做很多額外的事，經常 delay」。但之所以工作室可以與政府持續「轉譯」，並獲得政權聯盟的支持，其原因是：

首先，政治人物有「選票民主」的考量，希望透過專業可以為政治背書，獲得施政正當性；同時政府還因為宜蘭工作室長期與社區互動參與的工作方式，期待其協助政府溝通地方民眾；正如一位政府一級主管所言：

他們是很重要和地方溝通的橋樑，有時候因為民眾不了解政府部門，所以不知道政府部門在想什麼，甚至和政府部門對抗，工作室會帶我們的意見去溝通，這個是其他外面的顧問公司沒有辦法做到的（受訪者：C2）。

其次，政府認為宜蘭工作室是可以協助其解決頭痛問題的專業組織。而之所以宜蘭工作室產生了這樣的專業印象，是由於他們駐地與地方長期以「參與」的方式互動，不僅累積地方知識，同時深入了解地方議題；而這些均有助於回應政府對專業的「政治訴求」。換言之，宜蘭工作室正是透過「收集了很多前期資料」、「做了很多額外的工作」的地方參與基礎，才能與政權聯盟在展開參與式轉譯，共同尋求「突破」解決問題的答案。與政府每一次「參與式轉譯」的完整過程和階段共識的結果，都累積建構了政府對宜蘭工作室的專業信任，和突破問題的專業需求。而逐漸累積的地方知識和政府的信任與需求，也逐漸累積了宜蘭工作室的「專業實力」。

他們知道我們會讓事情變得很麻煩很複雜，那到底是什麼事情會來找我們？多半是那種當下不知道要怎麼解的事情。只要常態上有解的事，那寧願用常態專業技術來做，因為那是民眾相對可理解、能接受的，具有政治合法性。但如果事情不平常，超出一般常態，就得有所突破，尤其要面對政治壓力，卻沒有現成答案，議題很龐雜、有爭議性，這時政府就來找我們了（受訪者：陳育貞）。

再者，在一次次專業與政權聯盟的轉譯過程中，徵召和動員了這個過程中參與的地方首長、地方精英、局處長、乃至一般的承辦人員。大家共同轉譯的過程，連接起這些行政人作為一個普通宜蘭人的同理感受，讓鑲嵌在組織和政治利益中的行政人暫時脫離政府機器崗位的束縛，喚起其在地公共性的價值共鳴，從而與專業公共性對話，加深認同宜蘭工作室的「政府資源應更永續、有效的服務人民」的價值。換言之，專業與政權聯盟轉譯的「共識樞紐」也並不是一開始就有，而是在參與式轉譯過程中被逐漸累積建構。

我是宜蘭人，你在這個空間上交出什麼樣的東西，只要是好的東西，我都能夠接受，時間我不趕，慢慢來，因為我們是常任文管，不是那種政務官，政務官要四年內看到成果，四年後拍拍屁股走人，可是我們是為這個土地長期著想，慢慢反而沒關係，尤其是空間的東西，做下去本來就是很久，以後想要轉化這個東西，可能性不大，與其這樣不如一次好好做好，所以我可以容忍一起分擔（受訪者：宋隆全）。

最後，通過共識樞紐逐漸建構支持專業的「社群網絡」。共同參與轉譯的地方精英、局處長、一般承辦人員在這個過程中被訓練，他們分辨對比出工作室與其他專業組織的差異，逐漸建構對工作室的專業認同。在共識樞紐與公共性想像的轉譯下，專業透過權力責任共享，激發他們在結構位置上的自主能動性，甚至主動為工作室承擔合約、績效考核的政治壓力。成為宜蘭工作室專業實踐的社群網絡，乃至有一些承辦人員在日後會升遷為局處長，這樣的經驗與共識樞紐價值的認同亦持續伴隨。

這個認同改變就如一位科長所言：

如果我沒有親身的看到，我可能會變成她的阻礙啦，我可能就會說「不行啦，臺大城鄉，你這個時間到了，你這個東西這樣不行哦」，但這個過程影響了我，然後我回饋給他們，對他們支持（受訪人：C6）。

但這對於宜蘭工作室來說，建構支持專業「社群網絡」的過程，就像一場無限期的人才投資與多元參與的網絡養成。

我們花很多時間在跟公部門的公務人員參與，那其實就是一個投資，是跨度 20 年的投資，20 年前的那個參與大家可能都覺得是浪費時間，可是也許 20 年後就變成是，更有 sense 的公務員「培養」出來了（受訪人：B2）。

綜上所述，宜蘭工作室的參與式規劃設計之所以可以實踐，一方面是政府對專業政治訴求，而與地方社會長期參與式轉譯的累積，正是回應「政治訴求」的專業基礎，並透過與政權聯盟的參與式轉譯，累積建構政府對宜蘭工作室的「專業信任與需求」。另一方面，宜蘭工作室正是透過知識與「公共性想像」的相互轉譯，和權力責任共享的過程，建構了政府內部人員對公共性價值「政府資源應

更永續、有效的服務人民」的認同；亦建構了支持專業的多元參與社群網絡；反過來，這個共識樞紐和社群網絡的建構，又支持了宜蘭工作室日後持續的參與式轉譯。



四、「專業治理」對地方政權聯盟的權力翻轉

(一)「先發性權力」結構的翻轉

空間規劃是展現政治權力運作的重要媒介，擁有公共資源、掌握發展主導的政府擁有對空間規劃絕對的先發性權力、協議性權力與命令性權力；並通過合約約束、行政管理管控專業者。而宜蘭工作室除了通過參與式轉譯的方式，建構政權聯盟的專業信任與需求和社群網絡，以此獲取支持外；還有一個「權力翻轉」的過程，使得專業可以在承受被管控受限的結構下，持續實踐參與的理想。

一般而言，縣政府首長每年都會協同各局處長與專業專家、在地居民會勘，診斷區域問題，由各局處「自行提案」列入明年度的施政發展綱要和實施計劃，便於編列縣內施政經費預算，或申請中央經費。但事實上，由於各局處的很多業務相關人員並不熟悉地方狀況，無法有針對性的寫出提案內容，因此就會「求助」熟悉地方事務的空間專業者，希望他們以「專業顧問」的角色「協助提案」。宜蘭工作室正是由於它長期駐地，並以地方「參與」作為其專業實踐的基礎，深入了解地方議題，因此也就成為這些相關局處的業務人員「諮詢」的對象。宜蘭工作室則會根據自身專業關注，整合先前參與積累診斷的地方狀況，評估選擇一些他們認為重要的議題，協助各局處的業務人員擬定明年度的施政綱要和計劃案，以便於向中央申請經費。到明年這些綱要計劃準備招標計劃實施之時，宜蘭工作室就會根據自身人力資源再評估一次，選擇他們重要關心議題的計劃案去實施投標。換言之，宜蘭工作室在長期「駐地參與」的基礎上，仿佛有了一個類似政府「施政議程」的專業內在議程；而這個內在議程，則以專業關注的議題為核心；宜蘭工作室正是通過政府「諮詢」的過程為自己「創造案子」。例如，工作室長期關注社區議題，在 2010 年前，工作室多是通過政府委託的計劃案或義務的方式與社區參與。到 2010 年時，宜蘭縣調整縣內業務範疇，將「社區發展」的業務從原本的民政處調整至社會處，社會處不知如何在明年度施政計劃中落實該業務，於是便來尋求專業協助。從中社會處的相關人員了解到內政部營建署每年會編纂一定經費提供「社區規劃師輔導計畫」；但業務行政人員並不知道應該如何「申請計劃」，所以又來尋求宜蘭工作室的協助。因此中央審核通過，經費落實後，社會處經過招標過程；宜蘭工作室便成為「社區規劃師駐地輔導計畫」的實際承辦單位，即工作室為自己創造了案子。

在我的計劃提擬的過程裡，有聽聽看臺大城鄉的意見。因為 2010 年剛好我們縣長新上任，縣府裡面希望社區發展的總窗口未來應該在社會處這邊，所以想做社區規劃師這件事也就有社會處這邊主責做推動，因為空間的事情對我們，不管是同仁還是主管其實是很陌生，所以我們就先

找了宜蘭工作室協助了解，到底什麼叫社區規劃師，社區規劃師在宜蘭應該怎麼定位和推動，育貞老師這樣的概念有讓我們比較了解，依照這樣的概念，我們提了計劃，跟營建署申請了經費，隔年 2011 年的時候我們透過公開招標的方式，包括臺大城鄉所有來投標，其實臺大城鄉所來投標也是很正常，因為我們這個案子就是要做跟社區有關的規劃，而且我們也比較走所謂的參與式規劃，所以他們也來做投標，在評選過程中他們勝出，我自己第一年也有報名參加社規師（受訪者：C6）。

原本應該是政府掌握先發性權力，擬定施政計劃，通過招投標委託空間專業者具體實施的權力結構；在實際操作中卻因專業充當了「縣政顧問」，擁有了為自己「創造案子」的「先發性權力」，從而「翻轉」了與政府的權力結構關係。而之所以工作室會被政府當做「縣政顧問」，是因為工作室長期駐地的「參與」實力累積。

我們大部分案子是自己創造出來的。每年的三四月、八九月，會有不同的單位來商討中央補助的提案內容。這一方面是宜蘭自主財源較短缺，很珍惜中央補助款，期望符合真實需求。早年我們甚至一兩個晚上弄出六七個提案，那是因為平常累積的地方經驗、正在發生的事，或是一些有待面對的議題。寫完交出去，等到中央核定補助下來就會希望我們去做，但我們不可能做那麼多案子，所以就再塞選一次，通常都會選擇最關注的那幾個議題。當然這都要經過採購法招標程序，並不是完全沒有風險的（受訪者：陳育貞）。

類似由政府諮詢專業團隊協助擬定明年施政計劃的事情，在臺灣當前的政治生態公務體系下，宜蘭工作室並非唯一僅有。但宜蘭工作室的特殊之處並不僅僅於它參與積累的實力與信任，而在於它以一個議題式「專業治理」視角，來評估選擇需要被「生產」的案子，評估依據如宜蘭工作室所言：

我們就是把長期對地方的了解，認為應該做的事，寫成計劃。我們有自己的判斷原則，一是要有議題，二是有人；「有人」是指確實對某些人受到影響、需要被處理，或者，有人的利益「衝突矛盾」已經發生，乃至凸顯政治問題。但事情終究太多，如果有議題，但人們無意識，也還沒出大事，那就先擱著，因為資源有限。中央審批下來的計畫，我們也是選擇較具「衝突矛盾」的著手，這種案子一旦開始執行，就會大事一件。有人說我們好像是地下縣長，一天到晚在想整個治理的事情，其實不過如此罷了（受訪者：陳育貞）。

由此可見，議題性的「有人關心」或「衝突矛盾」，是宜蘭工作室評估選擇施政計畫案提交政府的依據；並優先選擇具有「衝突矛盾」的計劃案來執行。因此，這個權力翻轉的過程是以「專業公共性」為核心的「專業治理」；而宜蘭工作室的地方「參與」則支持了它的「專業治理」與「權力翻轉」。



(二)「專業治理」的建構與政局變遷下的穩定性

「專業治理」是宜蘭工作室長期「專業實力」累積後的展現。首先，宜蘭工作室專業治理的基礎是長期參與的累積；一方面，是工作室長期與地方參與的累積，包括地方知識的累積、地方議題的了解、地方社群網絡的養成等，另一方面是工作室與政權聯盟的參與累積，包括將過往計劃案的「階段共識」轉譯為專業知識，長期關注並連接多變的中央政策。其次，宜蘭工作室專業治理的核心是面對衝突矛盾的議題；這恰好可以回應政府治理中一些頭痛難解議題的政治訴求，因此，政府需求宜蘭工作室替它解決衝突矛盾。最後，宜蘭縣政府的客觀狀態是沒有足夠建設經費，它需要專業者協助它提案申請中央經費支援，正如一位政府主管所言「因為我們沒有錢，所以我們做了很多計畫規劃，因為要有好的計畫才能跟中央拿到的錢，去跟中央說我的案子，我的想法非常的好，請你支持我」（受訪者：林國民）。而這為宜蘭工作室專業治理的「權力翻轉」提供了施展的可能。

也正因如此，以參與累積為基礎的專業治理，相對於政治訴求的政治治理更具有穩定性。專業治理不僅可以以穩定的專業知識對抗流變的公務體系；以地方議題回應政治訴求；更重要的是無論任何執政黨政府，都會有解決衝突矛盾與協助寫計劃案，申請中央補助經費的專業需求。例如，在 2005 年宜蘭縣政黨輪替，由國民黨執政時期，原民進黨政權聯盟中地方精英，NGO 團體均被「冷處理」，但所以對宜蘭工作室的「專業治理」並沒有任何影響。其原因正是，當國民黨 2005 年執政時，宜蘭工作室的專業實力已經在地「參與」累積了近十年；因此對於國民黨政府而言，它同樣需求一個深悉在地的專業團隊協助回應它的「政治訴求」，協助它面對地方議題的「衝突矛盾」，協助它「提寫計劃案，申請中央補助經費」。因此，即便是政黨輪替，國民黨政府也不敢不重視宜蘭工作室的專業實力，工作室還是自己為自己「創造案子」，並以「轉譯」的方式與政府參與溝通。唯獨發生改變的是政府內部支持專業的「社群網絡」，由於政黨輪替，與宜蘭工作室長期合作彼此信任、認同的局處長、主管調整，因此參與式轉譯的共識樞紐需重新建構，重新開始累積。

由此看出，扎實地方參與基礎的「專業」，雖在政府眼中是「工具需求」的存在，但專業正是利用了政治對其「工具需求」的統合，介入空間政治的權力運作過程，翻轉權力關係，將不穩定的「政治治理」轉化為較為穩定的「專業治理」，同時透過專業治理也將不穩定的中央「政策資源」，轉化為真正落實的「地方資源」。

五、小結：參與專業的「介入其中」與「抽離其外」

在陳定南執政時期，為倡導「綠色」發展體制、對抗遺留的舊政權；除了政府內部肅清革新外，他還與外部專家學者聯盟，尋求專業支持獲得施政策略合理性的技術支持。因此，標榜「進步」的宜蘭縣政府與同樣具有「進步」意識的臺大建築與城鄉研究所，透過「專業統合」建立了「政治與專業」的政權聯盟。

游錫堃執政時在原有環保、觀光的基礎上，提出「文化立縣」的施政目標。承繼「專業統合」的「政治與專業」政權聯盟的同時，另一方面以「文化統合」建立了「政治與精英」的政權聯盟。同時，臺大建築與城鄉基金會也在內外多重因素的疊加下，在宜蘭成立「駐地」工作室。隨著駐地時間增長，宜蘭民間社會逐漸將他們視為具有「專業」屬性的「精英」，亦被文化統合進入「政治與精英」的政權聯盟中；將原有以政治為核心的「政治與專業」、「政治與精英」的政權聯盟，在宜蘭工作室「專業」的角色上被重疊、連接，從而轉化為「政治、專業與精英」多重角色統合的政權聯盟。但在統合的政權聯盟中，地方精英與政治存在黨政「侍從式」結構關係，專業與政府存在合約、行政程序的「管理式」結構限制。

在多重現實條件的限制下，工作室與政府的具體互動過程，一方面，工作室發揮其協議性權力，以在地參與為基礎，回應政治訴求；並在長期與政權聯盟轉譯的過程中，累積建構了政府對宜蘭工作室「專業信任與需求」，同時通過建構共識樞紐，培養了一批對專業友善的公務人員，形成了多元參與的「社群網絡」支持。另一方面，透過「業務人員諮詢，希望專業協助擬定計畫，申請經費」的過程，專業掌握了為自己創造案子的先發性權力，也翻轉了專業與政府的權力關係。也正是由於深厚的地方「參與」扎根基礎，才逐漸累積了工作室的「專業實力」；從而以穩定的「專業治理」轉化不穩定的中央政策資源與政黨輪替。換言之，對於宜蘭工作室和政府的關係而言「他是甲方是業主，我是廠商，同時他是政府，我是顧問（受訪者：陳育貞）」。

因此，宜蘭工作室不僅通過專業統合介入在政權聯盟中，以參與式轉譯累積建構政府的信任與需求；同時以在地參與為基礎的議題「背書」與「專業實力」累積，也支持了工作室的「權力翻轉」，從而抽離其外，在「管理式」結構的限制下，以穩定的「專業治理」轉化不穩定的「政治治理」。

第二節 從「專業」到「地方」的參與轉譯與集體權力回歸

宜蘭工作室之所以可以與政權聯盟中展開參與式轉譯，其中重要的基礎就是與地方社會／社區的參與累積。因此，本節通過回顧了以往政治介入與頭人政治的社區發展形態，對比宜蘭工作室的專業介入差異；而工作室與地方參與的過程，不僅透過知識的轉譯累積了專業的地方知識；更進一步透過集體行動權力責任賦予，激發社區主體意識，讓社區參與公共事務的權力從個人回歸於集體；從而也回應了工作室專業公共性與地方公共性的相互轉譯，與多元參與地方社群的網絡養成。

一、「政治介入」的社區發展

社區是一個地理範疇；每個個體日常生活的場域；更是社會基層自治的基本單位，是微型政治生態的場域（徐震，1982）。但在臺灣的社會政經脈絡下，社區公共事務長期「政治介入」被政治力量所掌控，一般的社區居民常則以「被動」的狀態來面對。

首先，威權統治之下，一黨獨大的黨政勢力透過「恩庇侍從」的地方派系組建「政治與派系、樁腳」聯盟，通過選舉利益的交換，長期掌控著社區地方事務。隨著威權解嚴，1991年頒布法令，將原有社區理事會陸續改組為「社區發展協會」，雖然並非正式行政體系的一環，但卻是執行政府資源的社區組織。尤其是1994年後，社造政策的大力推行，中央每年編列大量經費預算支持社區發展，但即便有經費預算，社區仍然需要依賴透過政治人脈、民意代表支持才能提交計劃案。也正因為如此，一方面，民意代表等政治人物透過掌握具有「公共性」的社區公共事務，來隱藏背後為獲得選票支持、佈樁的「利己動機」；透過「權力與利益」共享拉攏地方社區頭人或擴建自身派系網絡，鞏固侍從關係。另一方面，地方精英、頭人作為政治人物的侍從者和樁腳，替政治人物小恩小惠「買」居民選票的同時，也強化了自身在社區網絡中的位置，互蒙其利。因此在傳統「政治與派系、樁腳」的聯盟中，所謂社區公共事務只是他們「個人利益」的障眼轉換中介，而社區意見也只是頭人意見。

以前都是靠民意代表，社區都是洗錢的工具，他寫計劃是錢進到社區，可是社區根本沒有在運作啊，錢又回到他的口袋，他再拿這些錢去綁樁腳啊，選舉的錢都是這樣繞的啊（受訪人：張永德）。

其次，掌握社區公共事務執行權力的「社區發展協會」也成為政治人物所關注、介入、聯盟的目標。這也使得一個村內掌握權力的角色更為複雜，也常常出現社區發展協會理事長、村里長、傳統廟宇信眾勢力，分庭抗禮的局面。尤其是

社區理事長與村/里長，他們的之間的競合關係，往往影響著社區公共事務的推展狀況。也由此不同「政治與派系、樁腳」聯盟之間的衝突矛盾，所產生的「社區政治」歷來就是社區發展、社區公共事務推展的更深層的阻力。

臺灣有一個很怪的現象就是一個村裡，至少有三個村長，第一個是用選的「村長」有事務費可以領的政治職位，第二個是「社區發展協會理事長」，社區理事長是沒有事務費可以領，但是現在政府做事的窗口都是在社區發展協會，所以社區發展協會要執行很多案子，但你要不做的話也可以，掛個名字，反正有人過世了就去燒燒香、打屁，有很多人也會給你鼓掌；最後是臺灣有很多的廟宇，每個村落不管大跟小，至少有一間以上的廟宇，廟宇裡面的「主任委員」，他有話語權，在那個位置上都是多少有影響力的。一個村落，假設這三個角色能夠結合在一起去推動村落裡面的人文、建設、或照顧關懷，都可以很容易去促成，但是萬一這三個人各自為政，互不相讓，那就會變成個人去找他後面的支持者，臺灣你做很好會被罵，做不好也會被罵，都「不做」的人反而大家都不會罵他。(受訪者：陳聰文)。

更甚至，正如黃麗玲（1995）所言「社區總體營造一方面樂見於社區獲得更多資源邁出更大的腳步加速社區工作；另一方面，資源的分配可能帶來更多張力，磨蝕社區組織的自主性和草根性，成為國家收編社區的政策」。在社區營造政策推行後期，2002年中央將社造資源分派給9中央部會，提出多個社區輔導計劃；2004年「六星計畫」將社區資源分配給12個部會，由地方組織培訓協助社區自我診斷與自行提案，希望以此賦予社區先發性權力。雖然地方組織懷有公民意識的「現代公共性」，但在實際執行上依然是「地方頭人」和執行計畫案的「地方組織」掌握社區權力；乃至，政治力量藉由「地方組織」執行社造培訓，或其他社造計畫案時「政治介入」社區網絡；通過辦社區活動，政治人物借勢「關照」，利用媒體曝光讓社區頭人倍感「進步、榮耀、尊重」；藉此拉近與社區基層選民的距離，拉攏頭人發展「另類樁腳」。「縣有可能去動員社區，民進黨每次選舉，就會請社區辦活動，並且在社區裡面培養社造員，這些就是要做社區的樁腳」（蔡育軒、陳怡君、王業立，2007：122），從而從傳統的「政治與派系、樁腳」的聯盟進一步發展出「政治與組織、樁腳」聯盟網絡，透過地方組織的「社造資源分配」，發展樁腳的方式相較於傳統地方派系與樁腳利益交換的則更為「隱性」。從而當村落中存在不同聯盟之時，某一個聯盟的快速發展更易引起原社區的分化。

宜蘭亦是在這套「政治介入」的邏輯下無可避免。雖然長期黨外執政，傳統國民黨地方派系已逐漸勢微、鬆動（陳偉杰，2004）。但對於「政治與派系、樁腳」的行事邏輯，並不會因為黨派差異而改變。民進黨的政治人物為了獲選，依然會去拉攏和收編地方頭人、而地方頭人也主動尋覓民進黨政治勢力靠攏。同時，在1994年社區總體營造政策推行後，宜蘭的民進黨政府文化統合，組成「政治與精英」的政權聯盟；透過政治介入籌組的第三方組織的過程，將傳統「地方派

系」轉換「地方組織」。從而政治人物方便滲透地方組織籌辦的藝文活動，接觸社區，發展另類樁腳或積累個人聲望與認同，並以此希望回應其自身的選票訴求。從而形成形式更為隱性的「政治與組織、樁腳」的聯盟網絡。

縣政府在 2003 年左右開始推動社區營造員培訓，由「宜蘭社大」負責執行。運用自主財源，縣政府希望自主、更大幅度推動社造。台灣由上而下的社區營造政策，難免會有「收編」的效果，是中央和地方都存在的現象，不是哪個政府或政黨的問題（受訪者：陳育貞）。

由此可以看出，威權解嚴後，政黨輪替。單純只仰賴過去的政黨「恩庇侍從」結構，從事選舉競爭已不足矣；如何能有效運用政府經費補助的資源以發展更多元的人際關係網絡，即成為他們爭取政治支持的重要手段（蔡育軒、陳怡君、王業立，2007：125）。乃至「社區總體營造」實際執行時，不僅不能如它所宣導的「通過社區居民積極參與地方公共事務，凝聚社區共識，而建構社區生命共同體」；也無法動搖傳統派系、樁腳網絡的政治結構；反而使得「政治介入」資源分配的利益交換過程，擁有了更為隱性「合理化」的支持；更令社區公共事務成為社區政治的焦點。因此在以政治力量為主導的社區網絡生態下，無論是傳統的「政治與派系、樁腳」聯盟，還是利用國家「社區營造」的資源發展出的「政治與組織、樁腳」聯盟，表面上均是出於「公共性」，但實質上都是「利己動機」個人訴求。社造資源與社區公共事務最終也難免成為互蒙其利的「個人利益」轉換中介，也更是他們「權力鬥爭」的社區政治的場域。

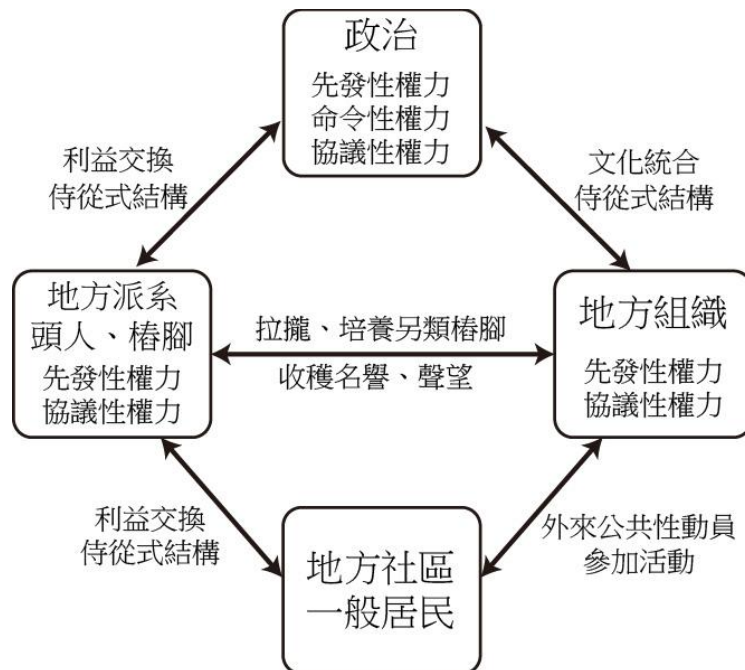


圖 10 政治介入社區發展的權力關係分析圖

圖資料來源：本研究繪製

二、專業介入地方的「參與式轉譯」

(一) 以「人」為核心，關注議題的「專業介入」

普遍而言，臺灣社區長久以來都是政治介入的場域，但宜蘭工作室卻是以關注「人」為核心，希望用參與的方式面對社區傳統矛盾的「專業介入」。

首先，宜蘭工作室與仰山文教基金會和宜蘭社區大學，同為宜蘭縣政府主要推動社區營造的地方組織。但宜蘭工作室是以關注社區公共議題，為社區參與的切入點，並且以空間的方式回應議題，但有議題就有衝突矛盾；換言之，工作室的專業介入就是要面對議題，面對衝突矛盾。因此，介入的方式與目的不同，牽扯的利益不同，能動員的社區深度與最終效果也均有差異；同時，仰山和社大雖然有自身理想性，但體制內合理合法的身份，使它的進步性被局限在依賴政府資源，缺乏政治反省能力；但宜蘭工作室的專業公共性與在地參與基礎，使它與政權聯盟，既介入其中又抽離其外，因而「專業介入」具有非政治的自主性。

其次，一般的社造團隊或空間專業者在執行社區計劃案時，不僅會有經濟理性與效率理性的考量，同時受到政府經費多寡、合約約束、行政程序等結構限制。但對於宜蘭工作室而言，「參與」本身就是內蘊的專業實踐價值理念，任何事情只要接觸到人，就必須參與；無論是否有支持，都會以此實踐。因此工作室的專業介入並不會受到「政策」、「經費」與「政府績效」的限制，甚至以義務的方式關注社區事務。

最後，宜蘭工作室與其他空間專業者雖然都以空間議題介入社區，但通常空間專業者會以空間生產的「結果」作為參與的目的，而宜蘭工作室關注的則是參與「過程」中的「人」。這亦是宜蘭工作室專業介入的最大差異。

進入社區的第一件事，就是「放空」。放空，才能促進與居民「對等對話」的可能性，居民的能源會自然浮現。此外，進入社區的第一要務，是如何讓居民盡可能的形成集體性，發揮集體力量；這要優先處理人。隨著「人」的進展，隨異中求同的磨合經驗增長，空間生產的進度就往前再走一步，然後繼續面對人，空間再走一步；人要在前，空間是在後的。但是，誰來發動這個過程呢？它可能是一個不動的社區，或者，一個有心的社區頭人，兩者都不成，即便是後者；公共性不足是根本問題。所以，「專業」要透過一個程序讓一個「共感」的具體事、物浮現，那就是居民當下最關心的公共事務。有共感才有放不掉的關切，才肯真正投身進來，這才有機會觸及共願，然後一起面對瓶頸，去嚐試一起行動，來求取實現。共感來自集體經驗，解決問題的辦法也需要集體經驗的基礎，才容易取得共識。任何社區事務包含空間營造，差不多就是這樣。集體經驗是看不見的人的內在，因此我們處理空間，只執著於一件事，就是人，而不是空間本身；只要給一個恰當的人的過程，好空間就同時

長出來了。「你做參與，我作設計」就不會產生這種效果（受訪者：陳育貞）。

因此，宜蘭工作室專業介入社區並非侍從於政黨政治，而是將參與內蘊於專業自身之實踐，並希望突破管理式結構與經費的限制，關注在地人，面對社區議題的「專業介入」。

（二）專業與地方之間的「參與式轉譯」

「專業知識」被視為是以強調科學理性的知識為基礎，是權力和壟斷的象徵，同時由於相當比重的專業受僱於國家機構，並以公共的名義成為國家和政策合法性的中介（Evetts, 2003）。因此，專業是科學理性的、系統性的、制度性的、所謂公共性的；對於空間規劃專業，尤為如此。而「在地知識」則是非專業背景的在地居民以經驗性的途徑去理解、解釋生活周遭事務的變動性，並以敘事方式展現（范玫芳、張簡妙琳，2014：140）。沒有標準化的測量基準，沒有可靠數據支持，是經驗化、片段化、感覺化的語言（楊弘任，2010：174）。因此正如楊弘任（2006）所言，地方知識、地方範疇與專業知識、外來範疇之間存在落差，當專業進入在地的時候要麼全盤接受，要麼產生矛盾甚而引發衝突，如何能夠讓在地人的「邊界維繫」，與專業者關注的「社會改革」雙重行動成為可能，並將兩者相互加乘的力量誘發出來，只有通過轉譯，即是不同興趣取向的行動者之間，「相互以自己的語言，說出對方的興趣」。因此「專業介入」地方同樣需要「轉譯」。

專業與地方開展「參與式轉譯」，一方面轉換自己的專業「規範性」語言，讓專業貼近居民日常生活，並激發居民表達「認知化的常識」與「身體化的技術」，共享其地方知識與默會技能，同時在參與中創造地方居民與專業的集體共學，專業再將經驗感覺化的「在地知識」轉譯為規範系統性的「專業知識」，如此往復。通過這樣一個相互轉譯的過程，促進專家與在地居民的對話形成「互動的專業知識」（Collins & Evans, 2002：254）。另一方面，透過這個過程，可以將專業者關注的外部「專業公共性」轉譯為傳統「在地公共性」，並且將個人經驗連接集體經驗，激發在地人關注社區公共事務的意識，最後再回應「專業公共性」。除此之外參與式轉譯過程中的權力關係重組，重塑了被現代政治權力介入而壓抑的社區主體性，並以社區集體議題為核心，建構「解決在地範疇中社區人日常生活集體關心之問題」的「共識樞紐」，使權力與責任共享，讓社區滾動。

在社區，我們都用台語想辦法做溝通，因為那個專業語言是沒辦法溝通的。你如果參加我們社區會議，就聽到我說的話很不專業，沒有專業用語，但談的是專業的事。也千萬不要忽略在社區中的聊天，看起來一點都不專業，也沒在幹嘛的對話，其實不是沒有意識的，居民自在的談話，會浮現很多寶貴的訊息，也會產生更多對話，所以一定要用居民熟悉的方式，生活化的方式。魔鬼藏在過程中（受訪者：陳育貞）。

針對專業與地方之間的參與式轉譯，本文更指認出下述四項關鍵議題：

1、界定問題：工作室與社區剛開始轉譯需要界定的問題，不是專業者被政府委託的計劃案目標；亦不是社區頭人委託專業者協助的某件事。而是專業與居民在透過語言及身體的參與後，社區眾人共鳴的那個「日常生活集體關心的問題」。同時「專業」在地方知識與身體技術的集體共學發揮協議性權力後，將「專業公共性」透過提供「專業知識」建議的方式，轉譯為社區經驗，激發社區「在地公共性」，促成社區與專業相互轉譯。

專業者當然有自己的價值和主張，但是在社區我們並不是想說服居民，也不是在想設計，我們是不斷的聽他們說、敏感他們的每個反應，然後把他們關心的事和我們關心的事扣連起來。當同時出現數個不同意見的時候，也是如此。我們的專業價值是抽象的，內容則是居民給出來的。他們說的某些事，我們直覺那是生態觀，是人文生活的再現……所以當他們一直在講的時候，其實是對應到了我們心中的抽象的專業價值，內容是他們的；這是對等對話的價值所在。持續的對話，然後不斷探問究裡...。我們心中是價值，他們講的是內容。(受訪者：陳育貞)

2、權力責任共享：權力責任共享可以讓大家持續穩定的參與。雖然不免一些社區頭人、政治人物出於「利己動機」願意持續參與在這個過程中，從而獲得自身身份的集體認同與政治利益，但更多的社區人願意參與的原因是：首先，由於界定問題本身是「在地範疇」內具有社區人均有感的「在地公共性」議題；因此議題本身得以解決或實現，就會使社區個體從中受益，同時參與式轉譯的過程也會使參與者獲得榮譽感與集體認同感。其次，在社區共享個人「地方知識」和「身體技術」，不僅會獲得集體的「肯定認同」；更重要的是透過參與的過程，專業賦予了參與者持續討論的「協議性權力」，從而激發其持續參與的責任與自主性。

3、徵召與動員：在賦予在地人「協議性權力」的同時，也就明晰了地方知識和身體技術得以發揮的場域；透過分工合作，將個人行動連接集體行動的經驗，賦予其自主發揮的能動性。如，社區頭人負責組織活動、動員居民，專業者提出專業技術評估和建議，政治人物協同溝通行政程序，在地工匠提供地方知識與身體技術。

隨後，再透過這些被徵召的人進一步擴散動員，讓更多的人自主參與其中，這種不斷徵召動員、分工拆解、不限時間、不限形式的集體行動，宜蘭工作室稱其為「流水席式的參與」，也如他們常講的「參與要適人、適性、適時、適地，一個人能做的事情讓十個人做，十個人能做的事情讓一百個人做」。

同時，宜蘭工作室根據在地的需求，也會利用專業協助網絡，徵召動員其他專業者一起與社區參與合作；如環保、交通、水利、媒體等。並由宜蘭工作室作

為各專業的「整合平臺」，將這些「外在範疇」的專業知識整合後，和社區經驗對話。同時以徵召、動員其他專業者參與的過程，也是在賦予這些專業者參與社區討論的協議性權力，和建構其專業價值認同的過程。專業認同與專業公共性想像的回饋，亦進一步促進不同專業者發揮其能動性的權力和責任。

她打電話來，我都會說 ok 沒問題，我自己會覺得有些事情協助，是當義工，我自己也不太計成本，因為有時候那個跟實際在工作的感覺，完全不一樣，跟他們談比較是為了「某一個事情好」，大家一起來聊，有時候是大家談談有一些想法融合，比較不像一般工作任務利己、時間判斷要及時的做法。做義工也是有收穫，一直有收穫（受訪者：陳文富）。

4、異議：在問題界定、權力責任共享、徵召動員的轉譯過程中，必定存在不同個人之間「在地經驗」解讀的異議；或是個人與專業價值、個人和公共利益的矛盾；又或是利益相關人之間的直接利益衝突；更甚至是傳統地方派系間，因社區資源掌控權所產生的衝突與「社區政治」。這時候專業作為一個客體，就會發揮協議性權力，創造讓不同立場者共同參與並充分表達其意見的平臺；並適時的以專業知識釐清矛盾、提供專業建議；透過矛盾共學，促進「專業知識」與「地方知識」，和「專業公共性」與「在地公共性」的相互轉譯；更促進了地方範疇內部個人「利己動機」公共性與集體「無私動機」公共性之間的討論，重新凝聚集體意識界定問題，讓更多人能夠在這個過程中分享權力與分擔責任。

一個是社區內部的矛盾差異，一個是和我們有矛盾差異，你不能放掉已經出現的矛盾和差異，而要去促進面對，讓隱藏的差異浮現甚至凸顯出來。即便與自己專業價值不同，也要很重視；因為這環境不是我的，主導權不該是我，他們才是主體，要協助他們互相參與。至於我們自己，當然也參與在裡面，但角色要退一些，尤其是價值主張不同，不能輕易給予否定，我會說：「這個跟這個有關，但會有矛盾，這矛盾有可能用技術性來解決……」；就是盡力協助釐清矛盾，提供專業解決的方法和意見。這就會產生共學的效果。有時候，就是胡亂講話才出現最重要的事，把這些信息關聯起來，會讓圖像逐漸清晰，而他也會有被了解、被回答的感覺；即使你無心忽略掉了，有些事仍不斷的被重覆，不斷重複的事，就是最重要、最值得關心的。有時候他們會爭吵起來，甚至有人會翻桌走人，這就要更認真面對其中的矛盾，要讓他們能面對面、互相陳述、促進他們講出來，不斷幫他們彼此回顧過去經驗、連結現在的難題，這會幫助跳開彼此無厘頭的堅持，而重新看到曾經有過的集體經驗，然後會有不同的感受。有時，講講就停住了，那就暫時結束；有時越講越帶勁，沒完沒了，這個人講，那個人也講，那就要敏感到「事情大條了」，有事要發生了。往往一個有意思的念頭，那種從集體經驗中跳脫出來的想法，就這樣浮現了；裡面有價值觀，有具體事務。我們就會透發問，一次又一次的界定認知和問題，慢慢的就有意想不到的結果，得

到了共識。所以，絕對不要去做說服的動作，重點是前面說的，要去發掘潛能，促發主體性（受訪者：陳育貞）。

同時，遇到「異議」產生停滯或妥協是非常正常的，因此更重要的是參與式轉譯的過程激發個人關注公共事務之意識，以及個人行動連接集體行動的經驗。一時「停滯」並不代表就此終結，而是要站在為地方更為長久的角度考量，在適當的時機下，這些曾經的經驗與影響人的過程亦會重新開展新一輪的轉譯。

為了進一步說明上述專業與地方轉譯的關鍵議題，本文將以宜蘭工作室的思源機堡社區輔導案為例說明。思源社區最初是 2004 年參加宜蘭社區大學的社區營造員培訓。但宜蘭工作室介入社區不是以計劃案的目標為切入，而是「放空」，放下自己的專業系統規範與社區展開參與。透過舉辦一些社區在地人經驗感覺中可以豐富日常生活的活動，比如老人講故事，有吃有喝的社區小旅行、技術門檻很低的打掃衛生環境整理等，其實背後蘊藏的專業意涵是集體的經驗交流，集體的現場基地調查。換言之，專業關心的議題訴求的外在範疇被轉譯為社區在地範疇，成為在地人覺得好玩、有吃有喝、很容易樂於參與的活動方式，同時分享故事的集體「共學」亦建構了新的「集體經驗」。這樣一方面豐富了社區人的日常生活，另一方面居民也在過程中發現自己的社區有很多麻竹、有保留舊軍事機堡的特色，以及社區缺乏一個社區活動中心的集體問題。雖然專業關心公共空間和軍事地景，但這些問題一時間難以討論，當有人嘗試提出要利用機堡，但被眾人「異議」拒絕時，專業也沒有強求；而是順著協助居民舉辦「麻竹節」的活動，公共空間的事情看上去似乎有了一個「停滯」。

社區營造員的輔導課程即便結束，工作室仍然保持與社區義務協助的討論。一年後，社區頭人希望專業者協助社區完成「藝術再造鄉村」的提案；在開始的幾次討論中，都只有相關頭人和幾個居民參與，就有一位鄰長針對計劃提議說「既然我們這裡以前是機場，那就來弄個神風特攻隊的飛機吧」。當時，造飛機似乎沒引起任何人的興趣，倒是「神風特攻隊的飛機長什麼樣子？」引人議論不已。工作室就建議把老人找來，一起去現場再去「環境模擬」講故事，但專業背後的意涵是「基地調查」與「使用者評價」。於是在工作室的建議和里長的號召下，大家「集體環境整理」認識機堡空間，同時繼續徵召社區耆老講故事。就在一次講故事中，有位老人說起了自己曾經做過「竹飛機」的經驗，竹飛機的故事引發了大家集體記憶的共感。從而重新界定問題即「竹飛機長什麼樣子」，根據這一問題再重新徵召動員老人「講故事」，由專業者製作模型，如此反復循環；竹飛機就在這樣一次次討論、製作、和異議的過程中逐漸成型；並且最終徵召動員在地工匠、年輕人和老人一起動手，製作實體模型。在這個過程中老人和傳統工匠的地方經驗和身體技術被尊重肯認，所有參與者被賦予「協議性權力」，和持續參與討論的責任，也使得參與動員人數逐漸增多。在竹飛機製作完成後，又重新界定問題即「擺放竹飛機的位置選擇」；從而重新開展新一輪轉譯的過程，並最終選定機堡。之後又針對「機堡的修復」這一問題，徵召動員地方工匠，和居民再

一起共同討論，最終完成修復。於此同時，專業者也發揮其參與的責任與國防部、市政府協調社區認養權。

在這樣的參與式轉譯過程中，不僅在每個環節回應了集體界定的問題，同時在滾動的徵召動員中賦予了越來越多人權力；專業與社區對於「知識」與「公共性想像」的相互轉譯，創造了社區集體行動的經驗，激發出更多人對社區公共事務的關注，從而逐漸建構社區主體性，使得社區主動承擔機堡日後的經營維護。這最後的結果，不僅回應了「在地公共性」範疇中，居民關切的缺乏社區活動空間的議題，也在回應了「專業公共性」範疇中，專業者所關切的社區人文再現、軍事文化地景保護的議題。

三、「參與」對社區政治的轉化與權力回歸

(一) 從「社區政治」到「社區聯盟」的轉化

長期以來，政治人物、頭人樁腳掌握了社區發展、社區公共事務的先發性權力；他們組成侍從式結構網絡，帶有明顯政治利益區隔和排他性。雖然 2004 年中央推展的「六星計畫」，希望社區自我診斷與自行提案，在政策上支持社區自主；但事實上還是「地方頭人」掌握權力，對一般的社區居民而言在地「公共事務」要麼就是「侍從」、要麼就是習慣「無感」、再要麼就會習以為常的覺得「這些不是他能決定的，沒有權力做主張」（受訪者：林奠鴻）。但專業介入社區，無論是受政府委託計劃案，或是社區頭人主動尋求協助；均使得「專業」擁有了面對社區公共事務的先發性權力與協議性權力。

宜蘭工作室正是利用介入社區的先發性權力與協議性權力，通過知識與公共性想像的相互轉譯與權力責任共享，讓更多的一般居民「不再無感」或「不再感到沒有權力參與」；願意參與到「在地公共性」的集體行動中。從而跳脫傳統「政治與地方派系、樁腳」對地方公共事務的權力壟斷，建立以在地人擁有自主權力，專業協助的新聯盟。對於此，一些政治人物、民意代表、頭人出於政治身份和選票利益的考量，針對社區「在地集體」意識的體現，他們會選擇「加持」；從而進一步轉化傳統政治主導的權力關係。另一方面，社區村里長、社區發展協會理事長等社區頭人均由選舉產生；當「在地人」擁有了參與地方「公共事務」的權力後；不同派系的政治人物會依據選票民主的思維慣性，覺得參與帶動地方公共事務的這些人在組建新的派系；對其構成政治威脅，造成潛在對立，為社區政治埋下伏筆。

很多時候，政府不當的社區資源投入，不僅不會促進地方發展，反而使得社區內部潛在矛盾的激化，爆發社區政治危機；由「在地集體」新聯盟推展的社區公共事務也會因此面臨停滯。所以如何面對化解社區政治，是「在地集體」的關鍵議題。

因為有一派的人，他會覺得他的場子不見了，原來可能這個地方是他主要操作的場子，可是都沒有做出成績來，換另一個人做了，做出成績來了，那既然你已經搶著要做了，那我就袖手冷眼旁觀「我看你怎麼做」，「我看你多會做」，不同派系的話，一定扯你後腿，讓大家看你笑話。然後政治人物也會盯你，他認為你做社區要出來跟他選舉，「你可能要跟我競爭哦，先把你打死，等你強壯了再跟你打，我搞不好被你打死」（受訪者：陳聰文）。

所謂社區政治，可視為是整個社區參與式轉譯環節中「異議」，面對「異議」讓矛盾者了解彼此立場，在矛盾中「知識」與「公共性想像」相互轉譯，權力責任共享，是化解社區政治的唯一途徑。換言之，之所以會產生社區政治，是因為參與式轉譯過程中，舊的權力關係被重組；這對於沒有參與的人而言，則會覺得自身掌握社區發展或公共事務的權力受到潛在威脅。因此，轉譯的過程就更需要讓不同政治派系的人參與其中，共同賦予協議性權力；消除政治身份界線的同時，保留頭人的身份尊重，化解權力威脅感，讓他們成為權力共同體。同時，專業在社區政治中也發揮「抽離其外」的協助角色，促成不同利益團體間可以溝通參與的平臺，並協助釐清議題，共同界定問題。當不同派系的人同時參與時，「公共事務」就不再成為某一派系「利己動機」的權力交換平臺，而是具有了在地集體的公共性。從而以「社區聯盟」化解「社區政治」。

剛開始的時候，社區有四五個派系，都是一些老人，他們只知道他們的身份很高，但其實什麼都不會，所以開始我做什麼，每一個派系的頭人都會出來批評，然後我就開始花很多心力去溝通協調這些派系的頭頭，每一個派系都很謙虛的去請教詢問等，當你走到一定程度，這些派系頭頭都信任你的時候，他就說，「不用了，你現在不用了，你現在這樣做不錯，以後就照你自己想的你自己去打拼就好了，不用再來煩我了」。我做社區並不是創造一個新的派系，新的頭頭，我不參與政治，而且我的 team 裡面任何派系都有，這叫分贓（受訪者：簡裕鴻）。

例如，某個社區理事長上任後積極開展社造工作，參與宜蘭社區大學「社區營造員」的培訓課程時表現突出；並被選為優秀社區承接社區大學一年一度的開學典禮。一時間廣泛受到媒體的關注與曝光，被譽為當年的「明星社區」。也因此，這位社區理事長風光一時，這對傳統某地方派系的政治人物而言，產生了潛在的政治威脅力；從而通過一些手段，令這位社區理事長在當年鎮民意代表的選舉中敗選。2015年，這位社區理事長參加「社區規劃師駐地輔導計劃」，社區選擇了活動中心旁邊的「問題」小公園，作為培訓案改造的實作基地；但在準備改造時，發現該土地所有權存在歷史行政程序問題，且與傳統某地方派系的政治人物有直接關係；隨後，這位政治人物動員政治力量罷免這位社區理事長，並罷免成功；同時社規師的實作計劃也因此被迫停止。這時工作室建議這位被罷免的理事長，希望他能以社區集體代表的身份，直接面對事件的衝突對立者；同時專業

發揮先發性權力與協議性權力，協助社區舉辦「實作計劃」的說明會，邀請曾經參與在其中的社區居民、縣政府公部門人員、衝突對立的地方派系人員共同參與，創造矛盾溝通的平臺。在會議上，由這位理事長作為社區集體代表，公開陳述計劃內容，並讓衝突對立者充分提出異議和不同觀點，專業則在意見表達完後輔助釐清說明，與衝突對立者重新界定問題；並最終衝突對立者默許繼續施做，從而暫且緩和矛盾，將社區事務順利推展完成。

由此可見，「在地集體」新聯盟身處於根深柢固的派系結構網絡中，社區政治無可避免。但為了讓社區公共事務參與的集體經驗得以持續維持，唯有通過與不同利益群體間，權力與責任共享的參與式轉譯，才能以「社區聯盟」轉化「社區政治」，消滅派系間的政治區隔。

（二）從「個人」到「集體」的權力回歸

由於傳統社區發展與公共事務的權力集中在社區頭人、政治人物等「個人」與「專業」身上。因而，除了會產生前述社區政治的潛在危機，還會產生對所謂社區工作「接班人」的隱憂；即，當頭人換屆下任後，如若繼任者不願意與居民共享權力與利益，那麼社區工作就仍然難逃頭人政治的集權模式。對於許多社區而言，的確如此。雖然可將參與社區公共事務的可持續性歸因於「人」的因素，但在「人」的因素背後是社會政治結構限制。社區傳統「選票民主」的政治制度造成了社區中不同派系的競爭與人員更迭。如何才能在這樣的政治社會結構限制下，做盡可能的嘗試與突破呢？這正是宜蘭工作室專業介入，協助社區通過集體行動，浮現集體意識的意義。

例如：宜蘭五結鄉的二結社區，自 1996 年與工作室參與共同完成了「王公廟保存千人移廟」後，逐漸形成了一個在地關注公共事務的人民團體；即，「大二結文化促進會」。隨後促進會居民自發滾動出「二結圳空間環境改造」、「二結穀倉保存及再利用」、「傳統藝術研究所」等社區事務；並與宜蘭工作室長期保持輔協關係；近幾年他們將文化促進會升級為「大二結文教基金會」，利用組織的「經營永續」替代不穩定的人民團體「政治更迭」；如今的大二結在經歷了也近 20 年的成長後，已經可以獨立輔導其他社區，是宜蘭工作室在社區工作方面重要的夥伴。又如：員山鄉內城社區則是透過「力阿卡」的社區產業經濟回饋，賦予社區個人參與社區公共事務的權力與責任，讓個人在集體中收益，從而以社區產業的利益分配過程制約更迭的政治形態。

我現在建立的這個產業是讓大家有錢可以收入，大家都在做社區營造，當理事長抽掉，旁邊也都有固定的行政人員接洽，我只是把我之前做的東西分配下去，其實已經把權力放下去了，讓他們賺這些錢，就是他們的權力。這模式架構出來之後，任何人再上來，要搶這個位置，是不可能的，因為他沒有好處，好處都分配下去了，而且一個新的理事長說我現在全部收回來，已經困難了，除非你讓他更好（受訪者：簡裕鴻）。

由此可見，即便社區公共事務被政治、社會的結構所框限，但社區永續經營的模式仍然可以在既有框架下嘗試突破。重要的是，透過「參與」的過程將原本集中在頭人「個人」身上的權力，共享於「集體」，讓「集體意識」挹注「頭人意識」。改變一般居民侍從於頭人政治的思維習慣，擁有參與社區公共事務的權力。那麼專業介入何以讓「社區頭人」願意權力與利益共享？

首先，專業介入發揮了專業與社區頭人的先發性權力，透過頭人動員居民參與，創造集體行動的過程，主動將協議性權力共享於居民，但保留了頭人的身份尊重。其次，參與式轉譯的過程是基於個人日常「地方經驗」和「身體技術」分享的社區活動；這些「地方經驗」每個人都有，從而可以跨越「政治排他性」；社區中的任何人均有權力參與其中。最後，集體行動的過程也使得「頭人」回歸於日常生活在社區的「在地人」，回應「在地公共性」的關注。正是在這樣一次次的集體行動中，社區頭人逐漸成為新聯盟網絡中的一員。由此，雖然頭人的「社群身份」認同依然存在，但頭人的「政治權力」就共享在了在地人集體中。

因此通過參與式轉譯的權力責任共享，不但改變了社區居民沒有權力，或「侍從」的狀態；更進一步也轉化了「政治派系、樁腳」壟斷社區權力的傳統。最終達到「個人權力回歸集體」的理想。換言之，參與式轉譯的過程讓社區跳脫傳統依賴「政治與派系、樁腳」的資源寡斷模式，翻轉權力關係，自主擁有參與社區公共事務的先發性權力和協議性權力。

社區營造參與就像「老鼠會」，希望找更多的人來分擔，做更多的事。很多人說社區沒辦法永續，但是其實是我們「自己」沒辦法永續，但是社區其實是可以永續的，所謂永續是傳承集體嘛，這個時間點是我們能做的，那我們做，下個時間點我們沒辦法幫忙的時候，有後續接班，有理念的人可以一直延續下去，那也叫永續啊，而不是你一個人一直在做。如果社區有很多人都支持這樣的想法，那誰來做都一樣，總幹事誰來做都沒差，只要那個理念有了，每個人都可以是總幹事，每個人也都可以不是總幹事，也可以都不是理事長，大家來關心這件事情是共同面對的，做起來就有意義了（受訪者：張永德）。

綜上所述，透過專業介入的參與式轉譯，一方面，由於參與式轉譯的基礎是在地人的日常生活，與集體經驗的「在地公共性」；因此，可以跨越不同派系間排他性的「橫向」政治界線，以穩定的「社區聯盟」替代不穩定的「社區政治」。另一方面，參與式轉譯的過程使原本集中在「專業」與「個人」身上的權力，共享於集體；翻轉了由「政治與派系、樁腳」聯盟掌控公共事務的傳統，與居民侍從的「縱向」權力關係；參與社區公共事務的權力從「個人回歸於集體」。但更重要的是傳統在地「公共事務」不再是政治人物與樁腳網絡利己動機下利益交換的中介資源，而是社區居民集體行動與集體經驗的生活場域。

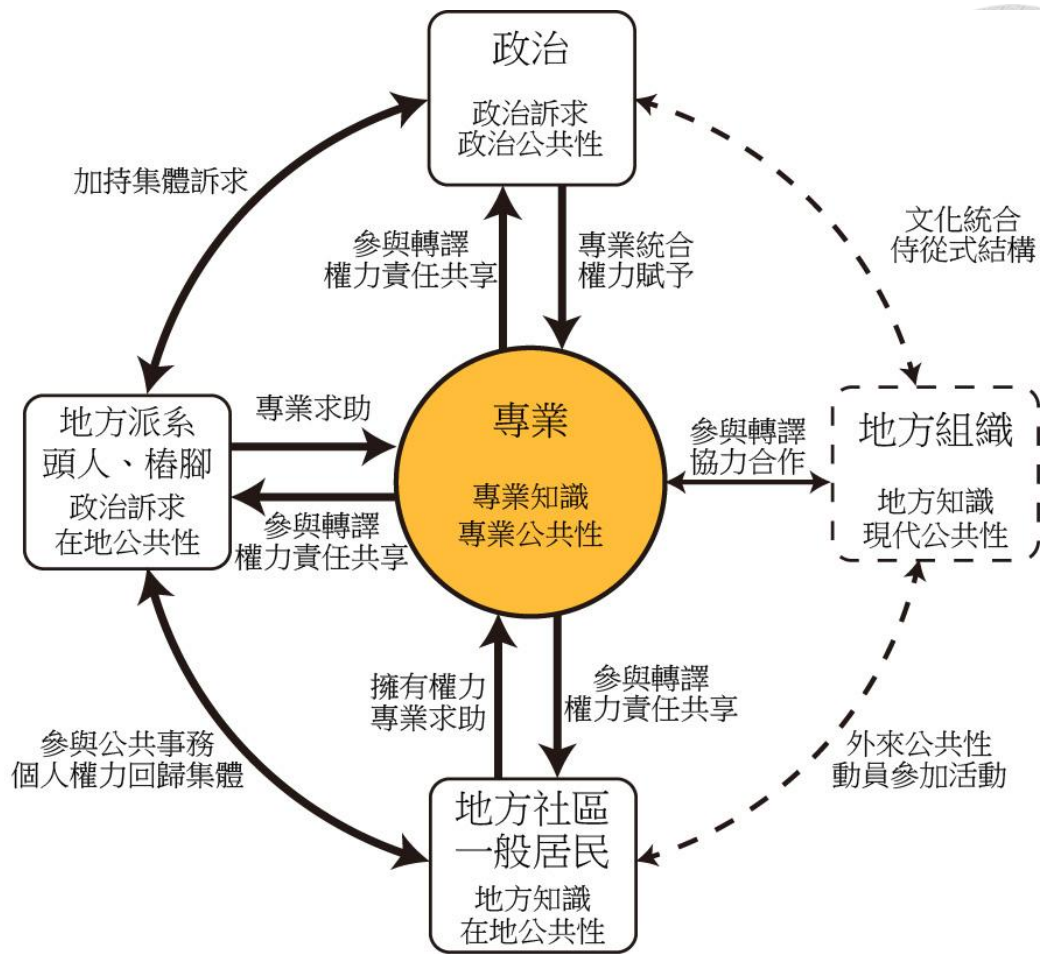


圖 11 參與式轉譯對社區權力關係的轉化分析圖

資料來源：本研究繪製

四、小結：參與專業的「互為主體」與「主客分明」

綜述本節研究發現，長期以來，傳統社區被政治人物、地方派系與地方頭人樁腳掌控，他們組成「政治與派系、樁腳」的網絡，社區發展與公共事務是他們轉換權力與利益的平臺，也是各個不同派系、利益聯盟政治鬥爭的場域。尤其是自 1994 年中央提出「社區總體營造」政策，各個地方政府委託第三方組織承接社造計畫，隨著政策大力推展，資源大量投入社區的同時，亦使得「社區營造」成為政治活動的焦點。因此政治力量結合地方組織透過社造政策「政治介入」，通過辦社區活動，拉攏頭人發展「另類樁腳」，形成與傳統社區網絡本質相同但利益轉換更為隱性的「政治與組織、樁腳」聯盟。同時無論是社造團隊還是空間專業者，作為外部力量介入社區時，他們所宣導的社造理念或專業公共價值均是外來的現代「公共性」，若將「外部公共性」將直接壓抑並取代傳統的「在地公共性」，則在地力量很容易會集結回邊界之內，直接宣判外來力量為「不懂在地」、「只有理論」、「只說理想」的局外人（楊弘任，2011：22）。

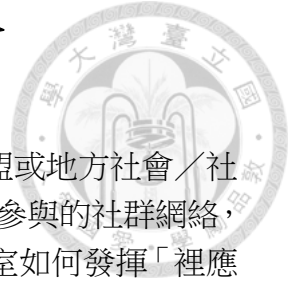
因此，一方面專業與地方「互為主體」，專業發揮介入社區的先發性權力，轉譯專業的前提與目標，動員籌辦社區活動；在居民地方經驗的分享中，將在地人經驗感覺化的「在地知識」轉譯為規範系統性的「專業知識」，累積「互動的專業知識」；最後「專業知識」融合「專業公共性」的價值，回饋建議社區，協助社區釐清「在地公共性」的議題。在這樣「知識」與「公共性想像」相互轉譯的過程中「相互以自己的語言，說出對方的興趣」，彼此互為主體。

我們面對那群人，並不是一個完全的為你著想，而沒有了我自己，事實上我們跟社區居民專業在裡面行動和看法，是很清楚的，但是我們必須跟他溝通，互動日常生活，那個叫神入，所以產生了共學的互為主體性，你是他的一部分，他也是你的一部分（受訪者：A1）。

另一方面，專業介入社區「主客分明」，由於專業擁有先發性權力與協議性權力，因此當「專業」介入「在地」時，專業是以客體的角色，協助在地主體，建構共識樞紐，展開參與式轉譯。在「界定問題」、「權力責任共享」、「徵召」、「動員」，並且面對「異議」與極端的社區政治時，專業發揮「客體」權力優勢，創造異議者的溝通平臺，並適時結合「專業公共性」回饋「專業知識」，協助釐清矛盾焦點。

這個以社區日常生活經驗為基礎的轉譯過程，不僅跨越了不同政治派系間的「橫向」區隔，還將原本集中在社區頭人「個人」身上的權力賦予社區更多人的「集體」，打破傳統「縱向」的侍從式結構；翻轉傳統「政治與派系、樁腳」對權力關係，讓參與社區公共事務、掌握社區發展的權力從「個人回歸於集體」。

第三節 「裡應外合」與「跨時空」的專業整合



宜蘭工作室最大的特點在於長期駐地，這二十年與政權聯盟或地方社會／社區的參與累積，不僅累積了自身的專業實力，也逐漸養成了多元參與的社群網絡，使工作室在體制內外擁有了多重專業角色。本節主要探討工作室如何發揮「裡應外合」的多重角色，根據議題發展進程，又如何將各種資源進行「跨時空」連接整合，進一步支持工作室專業治理的權力翻轉。


一、「裡應外合」的網絡式資源整合

由於宜蘭工作室的專業定位是「希望介入體制內，透過參與達到社會公共資源的永續、公平分配，漸進推動社會轉型」。因此在長期的駐地中，宜蘭工作室不僅介入政權聯盟內部，與政府、地方團體保持良好的互動合作關係；同時也透過參與根植在地，了解地方議題，積極參與社會公共事務。因此，宜蘭工作室在體制內、外均有重疊的專業角色；而「裡應外合」的將各種資源連接、整合，正是宜蘭工作室參與式規劃設計「專業治理」的重要面向。

首先，宜蘭工作室一直以來都是「政治、專業與精英」政權聯盟中的重要成員。工作室除了以專業者的角色承接政府計劃案外，其負責人同時還兼任多方面的「縣政顧問」，直接參與縣政府內部的討論會議。從而專業不僅通過承接計劃案獲得協議性權力，還通過不斷的參與式轉譯，累積建構政府對的專業信任與需求，培養政權聯盟內部多元參與的「社群網絡」。最終，工作室通過協助縣政府承辦提擬明年施政計畫的方式，擁有了為自己創造案子的先發性權力。即便是不同政黨執政，政治都需求以專業統合回應政治訴求，而宜蘭工作室長期參與式轉譯的專業實力累積和地方聲望，都使得不同利益群體都需求工作室的專業協助。因此，也進一步支持了工作室議題式關注的「專業治理」。

其次，宜蘭工作室隨著駐地時間增長，也逐漸在一些地方組織中擔任重要角色。例如，工作室的負責人長期擔任仰山文教基金會和宜蘭社區大學的企劃委員會委員、主委、董事、顧問等。工作室通過參與地方團體內部的運作過程，權力共享，並結合這些地方組織的現代公共性，建立專業公共性認同的共識樞紐，從而建立起良好的夥伴關係，與支持宜蘭工作室的多元參與社群網絡。因此，工作室在有需要時也會藉助地方團體的資源與社群網絡，支持回應專業治理的內在議程；例如，宜蘭工作室長期擔任宜蘭社區大學「社區營造員培訓課程」的輔導老師，而這也是專業介入社區，展開社區參與、網絡養成的途徑之一。

其實我以前是跑新聞的，所以剛進社大的時候，說真的每次開會討論，像臺大城鄉的老師發言，提他們的觀念和看法的時候，我都一直在做筆



記，他講的時候我都在思考，為什麼這樣講，他的觀點我認不認同，如果認同的話應該怎樣落實，我那時候一直在吸收他們的想法跟觀念，影響我還滿深刻（受訪者：吳國維）。我們真的是很好的夥伴關係，互相支持，走在這條路上（受訪者：張捷隆）。

除此之外，宜蘭工作室還在需要時，通過共享協議性權力、徵召動員其他專業者（如交通、生態、媒體、工程等）共同合作，並以專業公共性價值為共識樞紐，建立起各方相互支持、多元參與的專業社群網絡。同時在行動網絡中扮演各方專業整合的角色。

生態的東西她會找我，我就會跟他講人文，水文，地質，整個生態怎麼恢復比較好，我這是提供一個 know how，臺大通常會站在生態、人文面，跟底層的需求面，不會像其他單位會有什麼經費、時間限制，我們應該是英雄惜英雄啦，我已經孤獨這麼久了，他們能看到我的光彩（受訪者：邱錦和）。

最後，宜蘭工作室也會以專業客體協助的形式，支持地方公共議題討論的審議式民主或社會行動。工作室一方面，通過互為主體的相互轉譯，提供專業知識，協助討論；但另一方面，卻又主客分明的與其他行動者保持距離。工作室是希望這樣「互為主體、主客分明」的參與式轉譯，可以激發行動者參與集體行動的主體意識；避免行動者由於過度「依賴」專業，而專業抽離時，議題討論難以維持的狀態產生。甚至，在一些公共議題的危機時刻，宜蘭工作室不僅會協助在地民間力量發起「社會運動」，強迫政府面對；同時也會積極發揮專業在政權聯盟內的多重角色，將政權聯盟內部資源與社會外部力量連接，「裡應外合」的推進議題討論。

例如，2013 年，宜蘭市公所欲執行宜蘭市都市計劃第 92 號道路（聖後街至新民路段）新闢工程時，不僅需要穿越陽明醫院停車場，切開醫院的醫療大樓與行政宿舍區域，同時需要移遷 15 顆老樹。當時，一位在地居民知曉此事後，希望政府可以保留這些老樹；隨後，他求助於文化局，但文化局較難處理一人提案的狀況，於是建議他來找「宜蘭工作室」。宜蘭工作室以「權力責任共享」的參與原則為出發，建議他能夠徵召、動員更多價值立場相同的人，組建行動小組。待小組成立後，工作室便與他們討論制定行動策略：首先，專業協助他們檢討道路規劃，共同釐清界定問題；其次，專業協助他們擬定保護老樹的「宣傳」與「連署」文件，由行動小組發揮先發性權力展開連署，並透過網絡媒體曝光，製造新聞，讓更多的人知曉此事，徵召動員更多社會力量集體行動；再者，在行動小組的主體趨於成熟後，專業表達立場外部「加持」行動，並動員地方精英和政治人物加入，進一步擴大議題影響力；最後，行動小組將連署文件被送往文化局，同步提交「文化資產提案申請表」，此時，宜蘭工作室發揮體制內「文化資產委員會審議委員」的角色，裡應外合，將老樹群指定為「文化景觀」，予以保留。

綜上所述，宜蘭工作室與各方行動者的參與式轉譯，使其無論是對於政權聯盟，或是地方社會，均有介入其中又抽離其外的互動關係；而專業實力的累積和多元參與社群網絡的養成，也使其在體制內、外均擁有了專業的多重角色。從而，工作室擁有了「裡應外合」資源整合的能力，在議題發展過程中，將政權聯盟內的資源與社會力量連接，以此回應專業治理的內在議程。

二、社區與區域議題的「跨時空」連接

宜蘭工作室以「參與」為其專業實踐的核心價值。參與支持了工作室在政權聯盟網絡中的權力翻轉，亦支持了社區聯盟集體權力的回歸；因此，工作室的參與一方面是與政權聯盟的參與，另一方面是與地方社會或社區的參與。兩者密不可分，互為基礎，交互轉化。

首先，宜蘭縣政府通過「專業統合」與「文化統合」，組成「政府、專業與精英」的政權聯盟。通過委託、承接計劃案的方式，政府賦予了專業「協議性權力」，專業也擁有了介入社區的「先發性權力」。從而，專業在介入社區後，通過動員居民參與活動，將規範化、系統性的「專業知識」，轉譯成為在地居民日常生活性、經驗性的「地方知識」；而後，再將居民共享、集體共學的「地方知識」轉譯為「專業知識」，以此累積專業的地方知識。在知識相互轉譯的同時，工作室也會進一步釐清在地「議題」，並且結合外部契機、專業公共性、議題急迫性等因素，整合分析，以「專業治理」的視角，擬定專業投注精力與資源分配的「內在議程」。

我們是有自己的規劃觀點、專業判斷，但是跟居民互動的過程，就是在做彼此的交換，往往是在非正式過程獲得學習。得到的不止是所謂在地經驗和知識，你得到的還有人；長期跟居民互動，讓我們了解到衝突矛盾在哪裡？以及社群關係和支持網絡。這些幫助我們解讀和判斷議題與衝突矛盾的內容。我們同時也會看到現實和我們價值的落差，讓我們提早準備要如何面對（受訪者：陳育貞）。

其次，專業以地方知識為基礎，回應政府委託的規劃設計案。在與政權聯盟中的政府官員、在地精英展開參與式轉譯的過程中，形成有「在地基礎」的宏觀公共政策和大尺度規劃；不僅專業知識回應政治訴求，專業公共性與政治公共性也相互轉譯。在累積政治對專業的信任與需求的同時，通過建構「政府資源應更永續、有效的服務人民」的共識樞紐，工作室也逐漸累積形成了政權聯盟內部支持參與專業的「社群網絡」。

再者，當專業積累了大量的地方知識與政府公共政策、規劃的資訊時，專業介入社區則更有「專業治理」議題關注的目的，乃至宜蘭工作室在必要時會以「義務」的方式介入社區。在協助社區「解決在地人日常生活關心的議題」的同時；

也將「外來」的公共政策與專業價值融入到參與式轉譯過程中，並以此回應社區「在地」之議題，「專業公共性」與「在地公共性」相互轉譯。透過專業與在地不斷的參與式轉譯，不僅可以轉化侍從式結構和權力集中在個人的傳統，同時也可以跨越派系政治的界限；但更重要的是「社區聯盟」與集體意識的養成，這為日後專業與社區共同面對其他議題的參與做鋪墊。

因此，專業在「地方」與「政府」之間扮演潮間帶的角色，以「專業知識和專業公共性」過渡連接「政治訴求、政治公共性」與「地方知識、在地公共性」。大尺度的公共政策與規劃影響小社區的地方發展方向，同時地方知識和在地公共性也能回應區域尺度的衝突矛盾或政策議題，從而引導政府公共政策與發展計劃。

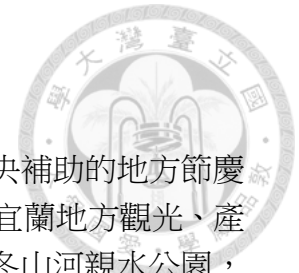
這個是駐地的益處，在規劃啟動之前，就要前置，其實你規劃要找來的人，其實不是從規劃為起點，是從更早就有了（受訪者：A1）。

他們跟當地一起討論，平常就常常有意見交流，那個意見有時候不一定在這個案子用的上，比較多是當地的經營，因為常常在聊，所以有時候這個事情會變成別的案子的想法，比較多是參酌當地多層面意見，互相用在各個案子裡（受訪者：陳文富）。

最後，專業實力累積與社群網絡的養成，使工作室具備了可以將各種議題的資源，做跨時間與空間連接整合的能力。最終，工作室通過協助「政府擬定計劃案」與協助「社區自主提案」，達到權力結構的翻轉；以穩定的「專業治理」轉化不穩定的「政治治理」，讓政府公共資源可以更為有效的化解地方議題，真正落實服務於人民。

綜上所述，宜蘭工作室的參與式規劃設計不僅是一個計劃案中的參與，而是以議題式的「專業治理」為核心，各種資源互相連接整合，與各方持續參與式轉譯，循環積累後的結果。即，在一個時間軸上，小社區的地方知識回應大尺度政策規劃，大尺度的政策規劃影響小社區的發展；同時小社區的地方議題發展又引導大尺度政策規劃方向。因此，宜蘭工作室的「外部參與」是既介入其中又抽離其外，跨時間與跨尺度連接的轉譯循環。

第四節 案例分析：宜蘭童玩公園政策轉型



「宜蘭國際童玩藝術節」從 1996 年開辦至今，從一個中央補助的地方節慶活動，逐漸被社會肯認，現在已經成為宜蘭的文化表徵，更是宜蘭地方觀光、產業發展的重要引擎。長久以來舉辦宜蘭童玩藝術節的場地都是冬山河親水公園，然而這個被原本定位為「地區性休憩功能」的風景特定區，在每年 7、8 月間，變成承容 80 萬人，以水遊憩為主體、多元童玩體驗的超大活動場所時，其經營狀態與原場地目標設置，空間設備規格都產生極大的落差。因此，園區的常態維護與使用，以及對節慶長期發展造成的限制，衍生出眾多環境衝擊，都亟需改善（宜蘭工作室，2012）。自 2000 年之後，針對童玩節項目效益的評估檢討、轉型與再發展，都是宜蘭縣政府的重要施政內容；同時，這也深刻影響地方的在地經濟與在地人的生活狀態。

宜蘭工作室自 2003 年承接宜蘭縣政府委託《宜蘭縣童玩公園委託整合性規劃暨環境影響評估（含開發計畫）》後，至今都是政府委託「童玩公園園區」規劃的重要空間專業團隊。期間經歷了，2006 年政黨輪替後計畫案停擺；2009 年計畫重新再啟動；2010 年初規劃單位向文化局提出建議「原基地不宜推動單一園區、集中開發」，並責成中止合約；2010 年底至 2011 年，與縣政府完成合約變更事宜，完成童玩公園「轉型規劃」之決策，放棄原基地和既定目標。於此同時，宜蘭工作室也持續跟進「區域政策對地方社區發展的影響」這一核心議題，與相關地方社區建立保持長期互動輔協的網絡關係，並最終形成了以分散網絡發展的概念取代原集中開發的模式。2012 年之後繼續按照轉型計畫，政府持續委託宜蘭工作室進行童玩公園的相關規劃至今。

本節主要以議題的發展狀態為分析基礎；首先，童玩公園計畫 2003 年第一次委託工作室時，宜蘭工作室在堅持專業關注價值的前提下取捨平衡，與政權聯盟展開轉譯。其次，在政黨輪替、計畫案停擺期間，宜蘭工作室同步開展周邊地方的社區參與，激發社區動能，累積社區網絡養成（以藁巷社區與內城社區為例）。再次，當童玩公園計畫重啟之時，經過多年專業實力的累積與社群網絡的養成，在適當的契機下，工作室「裡應外合」提出翻轉計畫，使政府最終放棄集中開發的既定目標，接受更換基地；最後，宜蘭工作室提出轉型方案，達到地方小社區的發展與宏觀政策規劃的「跨時空」連接。

一、取捨中平衡：園區型集中式開發的童玩公園計畫

自 1996 年始，宜蘭童玩藝術節逐漸成為宜蘭文化立縣、觀光發展的重要帶動引擎，為宜蘭地方社會帶來了可觀的經濟效益。但一方面，童玩節的經費來源，除了第一年由文建會經費補助，往後每年大部分均為前一年度門票收入，自負盈

虧；另一方面，冬山河親水公園作為主辦活動場地，其節慶期間所需的空間使用，與原定位為地區遊憩功能的風景特定區目標差異甚大，不但造成童玩節營運的侷限、必備空間設施（如廁所、更衣室、表演團隊住宿、排演空間等）的不足，同時也延伸場地周邊環境的衝擊。因此，宜蘭縣政府希望以常態化經營的童玩主題公園，轉化短期節慶式活動；希望增加周邊產品，轉化單一門票收益。於是，自 2000 年開始，縣政府就籌備童玩公園計劃，針對常態經營做「選地評估作業」，選定員山鄉再連段，中華村境內蘭陽溪流沖刷地帶之山腳三角地，共 40.76 公頃為「童玩公園預定地」；並委託日本童玩大師仙田滿及其環境景觀研究所於 2002 年底完成先期計劃。其後，宜蘭縣政府以「先期計劃」和「童玩公園預定」地為依據，於 2003 年委託宜蘭工作室「宜蘭縣童玩公園委託整合性規劃及環境影響評估（含開發計畫）」，希望概念進一步在空間中落實，以便開發實施。

由此可見，「童玩公園計劃」是以政治公共性為基礎，希望藉助「空間想像」，展現政黨政績，內蘊選票訴求的「領導權計劃」。因此，政府擁有「委託計畫案」、「選擇實施單位」，以及「以童玩公園預定地為基地」的命令性權力和先發性權力；透過委託計畫案的過程，政府賦予宜蘭工作室對於該計畫的「協議性權力」，但卻通過簽署合約與行政程序的方式施展其命令性權力「管控」、「限制」專業者。然而，縱使童玩公園計劃是領導權計劃，但「童玩節」的政治公共性，確實對宜蘭的民間社會可以帶來經濟效益，「童玩公園」的建設也確實具有帶動地方發展的影響力；因此，民間社會對童玩公園的規劃與建設抱有「民意」期待。

宜蘭工作室基於「人」的關注和「政府資源應更永續、有效的服務人民」的專業價值，承接計畫案，展開與各方行動者的「參與式轉譯」。首先，宜蘭工作室就「童玩節」本身借鑒分析國外案例，針對當前「活動效益影響」、「活動場地檢討」、「活動發展經營想像」等議題展開意見徵詢，訪談歷屆活動承辦單位與工作人員、童玩收藏家、遊客等。其次，展開對童玩公園預定地的基地調查分析與用地評估，經研究發現預定地是由蘭陽溪、三針後山腳、原日據時興建的員山堤防，圍合而成的一塊洪積平原三角地。基地地勢西高東低，其北側緊鄰山地，暴雨時會形成地表流經的洩水土溝，在基地內滯洪，排入蘭陽溪；東南側為蘭陽溪沖刷地帶，每遇颱風豪雨地形地貌會有劇烈的改變；日治時的員山堤防則鑒證了蘭陽溪的變遷，具有歷史價值和景觀特色（宜蘭工作室，2005）。此外，基地內有部分土地位於國防部軍備局生產製造中心 204 廠，所公告的列管軍事禁限建管制區，以及部分土地位於水利法劃設的河川區域及排水設施範圍中；因此，宜蘭工作室對此預定地的基地使用存在專業憂慮。最後，工作室對於圈地 40 公頃採取園區式、集中式開發的模式，在專業價值方面不甚認同。

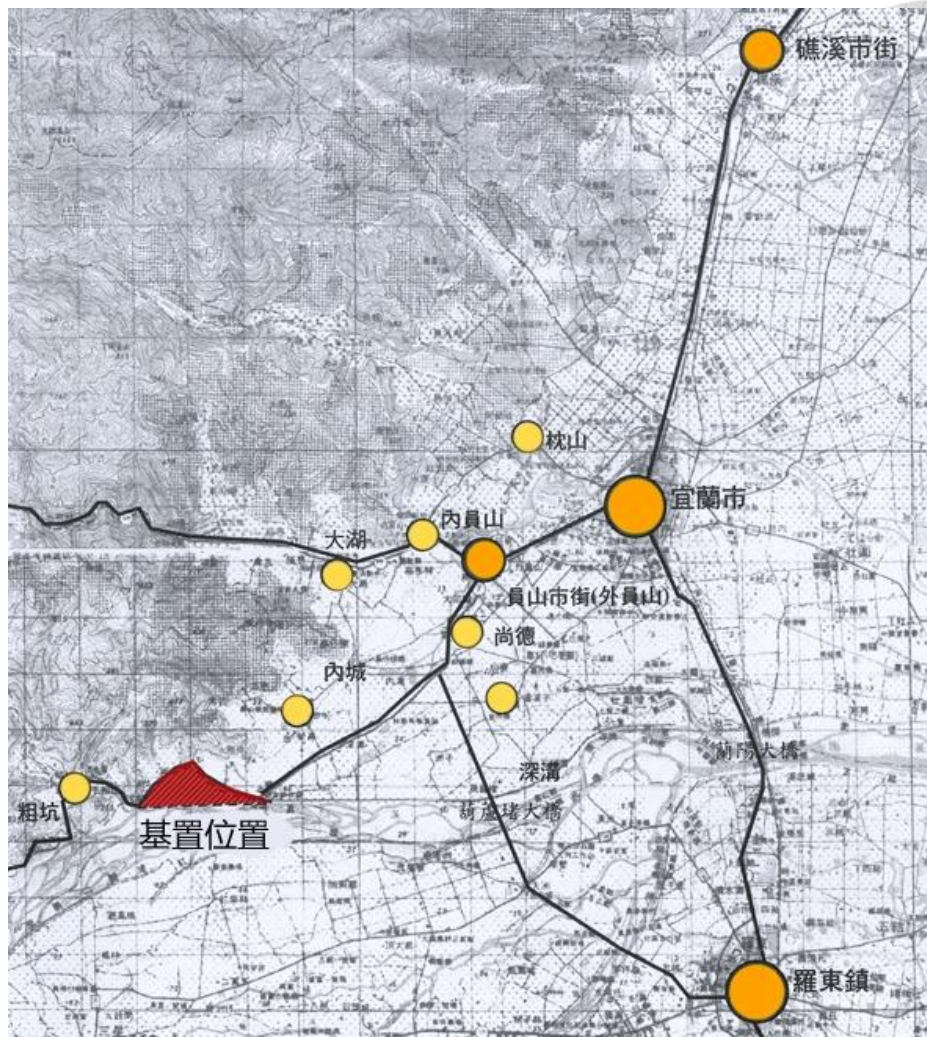


圖 12 童玩公園預定地基地位置與周邊環境示意圖

資料來源：宜蘭工作室（2005），《宜蘭縣童玩公園開發計劃》

在基於意見徵詢、案例參考、用地評估後，宜蘭工作室發揮協議性權力，與政府展開參與式轉譯，共同「界定問題」；雖然工作室對於「基地選擇與使用」存在憂慮，以及對「透過圈地採取園區式、集中式的開發模式」不甚認同。但在政府擁有權力的結構限制與當時事態下，若專業理想在一開始條件不成熟時提出，執著於「反對基地使用、反對圈地、反對園區式集中開發」，則等同於刻意作梗、反對政府當前的計劃案，反而不利於「專業」針對議題體制內漸進，與「在地」、「政府訴求」、「政治公共性」展開參與式轉譯。更重要的是，宜蘭工作室參與專業的核心關注是「人」，如若一味追求專業理想，反而不利於回應民意期待，故而須要在有限的條件下有所取捨，以便於讓事情有所推進。

因此宜蘭工作室與政府、相關地方團體（如蘭陽文教基金會³）、童玩經驗推動者等各方行動者展開參與式轉譯。「界定問題」的內容則主要以童玩公園未來的經營功能定位，以及在當前基地所存在的「地形、地勢、水文、歷史空間、取水排水和其他軍事、河川水利限制」等環境議題為主。徵召相關行動者共同參與的同時，賦予他們參與討論、發表意見的協議性權力，並針對每次會議討論的過程與結果權力責任共享。

然而，參與式轉譯的期間也會出現一些異議。例如，相關人員也曾對於開發強度和園區功能設施提出「異議」，希望能夠提升建蔽率與容積率，設置飯店等服務業設施以增加經濟收入，或是以更大停車場來滿足遊客需求。針對這些異議，宜蘭工作室認為該地塊存在地質、水文的環境威脅，不適宜高密度與高強度開發；同時，委外給財團經營的飯店設施會損害在地經濟的發展。因此，工作室針對異議，再次與他們重新界定問題，徵召、動員相關專業者對基地的水文、地質進行分析，提出該地塊不適宜高密度與高強度開發的依據。在「專業知識」與「政治訴求」相互轉譯的過程中，專業銜接行政人作為宜蘭人的生活經驗，激發他們對宜蘭永續發展的「在地公共性」，從而在「專業公共性」與「政治公共性」、「在地公共性」之間相互轉譯，並逐漸累積建構「政府資源應更永續、有效的服務人民」的共識樞紐。

同時，工作室長期的參與式轉譯，在政權聯盟內部已經累計建構了一個支持專業的社群網絡，一些行政人員從早期的承辦開始跟工作室互動往來，逐漸已成為相關部門主管。而共同認知的價值目標，和權力責任共享的轉譯過程，激發了這些承辦、主管的主觀能動性，願意在過程中協助工作室共同面對困難，甚至為工作室釋放「行政解釋權、同意 delay」，或通過「准許其先遞交中間成果，後補最終成果」等方式，共同承擔執行中被合同、行政的權力「管控」壓力。

最終，宜蘭工作室與各行動者對未來童玩公園的發展定位形成以下四個共識「結合周邊資源與社區產業的永續發展」、「以生態與人文為基地的土地使用與環境美學」、「打造以兒童與遊戲為主軸的研究發展基地」、「創造以生態人本之核心價值的遊戲學習場所」；在空間佈局中，除了必備的遊水設施、劇場、餐廳和行政設施外，還因應文化深耕議題而新增設童玩博物館、童玩研發中心、舞蹈展演館、童玩宿舍和擬生態遊戲場。同時，對於使用當前預定地的「環境議題」，最終與各行動者轉譯達成的共識為：首先，在相對安全的區域範圍和保障使用功能的前提下，將童玩公園的所需功能設施的容積和開發量「降到最低」；其次，為保障環境使用的安全和符合軍事、河川水利的限制，在基地內設置「國土保安用地」，必要時作為生態滯洪池；最後，保留歷史空間的員山堤防，在蘭陽溪易沖

³宜蘭國際童玩節原本是縣政府文化局配合文建會社區總體營造政策，所舉辦的地方文化性活動，但舉辦的成功，使其自 1997 年開始，籌備單位就逐漸從公部門轉移至蘭陽文教基金會籌備執行。

刷變動較大的東南角在「現有堤防」的基礎上「新設堤防」，並以平常時開啟的防水閘門連通河體內外。

這樣的轉譯過程和取捨中平衡的共識結果，雖然無法一步到位的回應「反對基地使用、反對圈地、反對園區式集中開發」的專業理想，但不僅可以盡可能的降低負面衝擊；更重要的是，回應在地「人」的民意期待與「政府資源應更永續、有效的服務人民」的價值。而這樣的結果，並不意味著專業就會放棄理想，相反，這是整個「童玩公園計劃議題」參與式轉譯剛開始的第一環。

二、在地社區的公共意識與動能建構

2005 年，當宜蘭工作室完成這一版整體規劃、開發計劃和環境影響評估時，恰逢政黨輪替。執政 24 年的民進黨被國民黨替代，對於國民黨而言，宜蘭國際童玩節是在民進黨執政時期，為因應「文化立縣」的施政策略而產生，「童玩公園計劃」亦是體現民進黨政績的「領導權計劃」。恰巧 2006 年，「童玩公園計劃案」進行環境影響評估時，遭到了環評委員的質疑。環評委員認為，童玩公園預定地屬河川沖積、土石流影響區，部分地塊屬於國防部軍備局生產製造中心列管軍事禁限建管制區內，存在安全疑慮；並以此令專業團隊對其進行補強調整，以備再審。這樣的環評結果，一方面，正好回應了宜蘭工作室對「基地選擇與使用」存在的憂慮，以及「反對基地使用」的專業理想；因此，宜蘭工作室對此環評意見，採取策略性的「不予理想回應，讓其持續拖延」。另一方面，基於國民黨的立場，自然不願意替「對手」累積政治效益，延續前黨工程；同時，童玩節自 2005 年開始出現虧損，更使得國民黨政府不願在縣府原本負債 200 億元的前提下，還要花 17 億元建設園地、新增堤防。以至於，關於童玩公園計劃環評的專業討論會議，國民黨政府都不會派重要政府主管人員出席；甚至，在專業者針對環評意見修整補強的期間，就提前對外宣佈「童玩公園計劃環評未過」，令計劃終止。這樣的結果對於宜蘭工作室自然是欣然接受，但對於對童玩公園有「民意期待」的民間社會，則是充滿失望和失落。但也正因為如此，才讓宜蘭工作室與地方連接的時間更為充裕，為日後這一議題的持續轉譯提供在地基礎。

另一方面，回溯至 2000 年，宜蘭社區大學在縣政府的協助下成立，宜蘭工作室作為熟悉宜蘭地方事務的專業組織，自成立始就被「統合」在社區大學的運作和決策小組中。2002 年，宜蘭縣政府為持續推展支持社造工作，除了每年文建會補助文化局的中央來源資金，縣政府還自籌編列一筆經費，提出「宜蘭社區營造員培訓計劃」，並交由「宜蘭社區大學」具體執行。而宜蘭工作室的負責人不僅參與「社區營造員培訓計劃」的課程設置，同時還擔任課程的輔導老師，從而有機會透過非政府計劃案的外部角色，與地方社區建立互動關係。由於，工作室於 2003 年承接了政府關於童玩公園的計劃案，而其預定地選址在員山鄉，因此，盡可能的與員山鄉相關社區連接，亦是宜蘭工作室對於這一議題「專業治理」

的內在議程之一。所以當宜蘭工作室自開始擔任社區營造員培訓課程的輔導老師時，就特別留意員山鄉的一些社區。

以下以藁巷社區與內城社區為例說明：

(一) 藁巷社區：從「地方節慶」到「地方議題」的在地公共性塑造

2004年，員山鄉藁巷社區來參加社區營造員的培訓，宜蘭工作室擔任該社區的輔導老師，由此展開專業與員山地方社區的「參與式轉譯」。雖然宜蘭工作室開始協助藁巷社區時，心懷的是「童玩公園計劃」的核心議題，但專業介入社區，並沒有急於將上位宏觀計劃的議題拋給社區，而是以社區議題為出發，社區為主體，專業為客體的協助。

社區營造員的培訓方式是授課，以及有一小筆經費支持社區辦一些以藝文為主的活動。所以專業介入社區，首先與社區營造員界定的問題是「如何完成課程培訓計劃」，因此工作室協助社造員策劃、舉辦一些在地居民生活經驗範疇的活動，如講故事、社區小旅行踏勘等；廣泛動員社區耆老、頭人、以及社區其他居民來參與。於是，就有不同的聲音和不同的議題不斷被提出；例如，大家分享生活經驗故事的時候，就會提起過去有一段年代，稻作價格持續下跌，農民將水田轉作為種芋頭，所以就有很多關於芋頭的生活經驗，而「芋頭」也是藁巷社區具代表性的地方產業；又如有人說社區活動中心不好用；再如一位社區媽媽隨口抱怨「宜蘭看上去好山好水，但都是外地人看的，水因為種田都要撒農藥，村裡的小孩子都沒有一個可以玩水的地方，想要玩水都只能送去羅東，家長們要花半天時間送小孩進城游泳，順便採購、看病」等。而在社區居民七嘴八舌分享個人在地知識、集體共學的時候，專業則將這些在地知識轉譯成為「互動的專業知識」，並結合自身「知識」和「專業公共性」回饋給社區，提出專業建議並協助社區統整、篩選適合議題發展，專業與在地之間相互轉譯。

最後，由於仍然要符合社區營造員的課程培訓目的、辦理文化活動，就在眾多議題中，選擇了舉辦「芋頭節」作為社區這一階段，完成社區營造員培訓課程的「共識樞紐」。同時，也希望透過「地方節慶」的舉辦，激發一般居民對「在地公共性」的認同與榮譽感，讓更多的人願意參與公共事務的行動中，集體協作。從而，展開新一輪的轉譯，界定問題「怎樣辦芋頭節」，再經過徵召動員，將權力責任共享於每一個參與的人身上，若有異議則專業協助釐清問題共同商討，一步一步循環轉譯的推進。最終在地公共性關注的「在地榮譽與在地節慶」與專業公共性關注的「社區文化再造」相互轉譯；至此之後，藁巷社區的「芋頭節」不僅是一個在地節慶，還成為社區的文化和社區產業結合的「社區文化傳統」，延續至今。

即便社區營造員的培訓課程結束，芋頭節完成，由於先前參與式轉譯過程，社區面對公共事務的意識逐漸被激起。因此，宜蘭工作室繼續與社區保持專業協

助的互動關係，共同面對先前討論中被提及的其他公共議題。原本社區幹部是想讓專業協助改善社區活動中心，但是在一次次集體參與的討論中，那個抱怨「沒有玩水地方」的聲音一再響起；然而，藁巷原本擁有大量湧泉的資源，為什麼卻沒有讓社區孩子玩水的空間呢？這一問題的界定引發了社區居民的共鳴，在隨後工作室與社區居民的參與式轉譯的討論中，逐漸建構了「建造社區泳池」的共識樞紐。同時為了獲得經費的支持，宜蘭工作室協助社區，以社區發展協會的名義向員山鄉公所自主提案，即《員山鄉藁巷社區風貌營造規劃設計—水來水往營藁巷—水圳空間改善計畫》，並由中央補助經費 50 萬元。從而令社區聯盟「權力翻轉」掌握社區事務的先發性權力，並且賦予宜蘭工作室專業協助的協議性權力，繼續輔導協助。

當社區有了正式的計劃案後，就進一步展開以「建造社區泳池」為共識樞紐的參與式轉譯，從「以前是如何玩水」的講故事，到「要建在哪裡」的社區小旅行，再到之後「是什麼樣的空間」的設計討論……每一次都針對不同的「問題界定」展開一輪轉譯的過程。由於是從大家集體經驗和集體生活的「在地公共性」出發，因此每一個參與到「地方知識」集體共學和轉譯過程中的個人，都被賦予了協議性權力，參與討論的連續性也讓責任共享，並回饋於他們「在地公共性」的榮譽感與地方認同。在權力責任共享的過程中，專業也提供「專業知識」的建議：例如，這不僅是一個夏季玩水的遊憩場地，還要在滿足戲水功能時兼顧生態效益。同時宜蘭工作室發揮其協議性權力，徵召動員「生態專家」一同參與，並在生態專家與在地之間扮演中介整合的角色，展開「地方知識」與「專業知識」、以及「專業公共性」和「地方公共性」的相互轉譯。最終社區選擇了一塊原本作為水稻灌溉儲水池的公有土地，作為施作基地，並且希望能夠將「三面光」的混凝土水池改為適宜游泳戲水，同時兼有生態效益的「生態泳池」。

但新的問題又接著產生，該地塊及相關土地權屬為水利會，如何跟水利會、及其他政府公部門溝通，拿到土地使用權？隨後，宜蘭工作室協助社區與政府部門繼續參與式轉譯，雖獲得了員山鄉公所的支持，但水利部門一直對水利用地的使用充滿異議，雖然規劃設計都已經做好，但工程施工暫時停滯。由於在前一階段的參與中，轉譯與共識的建立是以去政治的「個人在地生活經驗」和「在地公共性」為基礎，其過程跨越了不同地方派系間的橫向政治界限。因此，各派系頭人、民意代表都協助社區參加討論會議，不同派系在各種場合，通過各種途徑，都表示支持「民意」，而這也「翻轉」了傳統政治、頭人掌握權力的關係。在不斷的民意壓力下，經歷一年多的努力，水利會終於頒發土地使用許可，之後由員山鄉公所設立「宜蘭縣藁巷社區湧泉生態公園工程設計監造」的計劃案，發包宜蘭工作室承接。

最後，由於先前參與式轉譯中權力與責任共享，且已經形成初步的共識，對於先前的很多居民而言，他們覺得有責任也有義務繼續參與。因此，在最後的施工階段，同樣是徵召、動員在地工匠及社區居民，以「義工」、「流水席」式的方

式集體協作，並在完工後成果共享，回饋參與者在地公共性的榮譽感與認同感。「綦巷湧泉」從 2006 年施工完成，一直都是當地社區夏季玩水的好去處，雖然其後因為水深問題，經歷了一次社區自發性調整改動；但到現在，依舊維持原設計風貌，每年夏季來臨前的清潔，與冬季水草蔓延孵育生態的工作，全部是由當地社區自行維護。

綦巷社區就是這樣一步步通過參與式轉譯，從地方節慶的舉辦到地方議題的處理，將知識與公共性想像在專業與在地之間相互轉譯，賦予社區居民們參與公共事務的權力與責任，回饋在地公共性的榮譽感和認同感，讓社區逐漸動起來。

（二）內城社區：社區產業自主經營的動能建構

2007 年，在綦巷湧泉生態泳池完成時，附近「內城社區」的總幹事，聽聞朋友介紹綦巷湧泉的過程並實地查看後，便主動找到宜蘭工作室；希望工作室也能協助他們社區做一個類似的「生態泳池」，並由社區發展協會委託宜蘭工作室進行「內城社區環境診斷及再發展規劃」。由此，內城社區便開啟了與宜蘭工作室長達 8 年，並持續至今的合作。如今的內城社區已經是宜蘭的明星社區，不僅是因為它曾經是員山鄉最重要的社區之一，還因為「力阿卡」鐵牛車的社區觀光產業，更是宜蘭社區與在地經濟結合發展的典範；而這都源於當年一次又一次專業與社區居民在活動中展開的參與式轉譯。

當時社區總幹事主動尋求專業協助的原因是「也想要一個生態泳池」，但由於專業希望有更多的人共同參與，因此，每次舉辦社區討論或者活動的時候，專業都要求社區幹部徵召、動員社區居民一起參與。例如，要舉辦社區小旅行的活動，專業就希望社區幹部徵召耆老，和熟知地方知識的人帶領小旅行的隊伍；每到一個重要的地方都有耆老講「故事」，或者一些居民分享這個地點曾經經歷過或他自己聽聞的「生活經驗」。這樣居民導覽的過程，即是分享在地知識與生活經驗的集體共學，也是權力與責任的集體共享。

之前曾經有老師講我是「一人社區」，從「一人社區」到現在這個階段，這個就是轉變啊，我以前一直認為人多嘴雜，我在推社區的東西，社區居民反對，我有能力去溝通，所以我都自己跟陳老師談，但是後來陳老師就認為不行，所以她約下一個時間討論、辦活動什麼的時候，就會要求我找一些人出來，就逼我去找一些人來。從以前只是這三四個人討論，到後來一起參加活動、做事就不止了，現在我抓出來的東西有五六百人討論，司機就三四十個啦，還有社區的老人班，他們雖然不曉得在幹什麼，但是其實給他一些觀念性之後，他們回去就散佈就會講「我們社區理事長在做什麼，現在又弄了什麼，現在幹什麼」，他們散佈之後很多沒有聽過的人都知道（受訪者：簡裕鴻）。

通過這樣一次次的活動，工作室發現內城社區作為一個以農業為主的社區，

大家的集體生命經驗都是跟農業耕作有關，從而便有了這麼一個故事：

早期居民是用鐵牛仔翻耕農地，當收成時，居民用鐵牛仔加改良過的力阿卡來載運農作物，一、二十輛的鐵牛力阿卡穿梭在鄉間田野中，碰碰聲響徹雲霄，非常熱鬧，坐在上面更是威風八面，這是四、五年級生小時候的共同記憶。如今機械自動化的時代，鐵牛力阿卡已慢慢的淘汰了，只剩每年農曆七月半，社區內信仰中心—三元宮普渡大拜拜時，十幾輛的鐵牛力阿卡載運著大豬公前往廟埕，碰碰聲魚貫的通過社區街道，吸引了小朋友的好奇及大人們的回憶，然而近二、三年的普渡拜拜，小貨車又漸漸取代了鐵牛力阿卡（內城社區發展協會宣傳頁，2007）。

同時，2005 年內城社區在仰山文教基金會的協助下舉辦了「社區起動力—鐵牛力阿卡系列活動」，雖然活動引起了居民強烈的反應，但活動結束後，由於沒有固定的經營模式與停放空間，使得力阿卡的使用需求與調度往往因農忙產生困難。因此，當 2007 年宜蘭工作室介入社區，透過展開社區參與的過程，再次引燃了大家對「力阿卡」的集體記憶與熱情，工作室與社區也逐步建構了「力阿卡舊農具新用途」的共識樞紐。從而界定「力阿卡沒有地方集中停放，需要時難以調度」的問題；隨後，專業者協助社區繼續展開新一輪的轉譯過程，透過再一次的社區公共活動，徵召動員居民共同參與尋找適合的空間，最終選定社區活動中心與三元宮前的空地。待這一問題的共識形成後，又一起面對下一個議題「空間如何改造」……如此「專業」與「在地」相互轉譯，推進議題發展。同時，專業協助社區發展協會向「信義房屋、社區一家」計劃提出申請，希望能夠獲得經費支持後，再由社區發展協會委託宜蘭工作室協助執行。由於先前的討論賦予了在地居民持續參與的權力與責任，並且凝聚了社區共識，因此在施做階段，也同樣是由社區集體協力改造完成。

雖然計劃案結束了，但工作室仍然與內城社區保持良好的互動信任關係，社區遇到狀況就會來找宜蘭工作室，工作室甚至也以「義務」的方式協助。在隨後的發展中，由於先前不斷重複的「社區小旅行」和「講故事」的參與過程，讓社區居民都變得非常會「講故事」，因此逐漸發展出由在地人開「力阿卡」帶領社區導覽、講故事的在地觀光遊程，並逐漸成為當地農業以外重要的社區經濟產業。同時，在宜蘭工作室專業的協助下，不僅完成觀光路線的田園生活廊道構想，更支持社區自主發展出老人和小孩照顧的「社區照顧」體系，徵召動員社區義工參與。這些「力阿卡」的經濟收入，除了抽成一部分比例回饋鐵牛司機，剩下的部分均作為「社區公共基金」，用於社區公共活動的開支與支持「社區照顧」的費用。而社區照顧體系的建立，也回應了「人文關懷」的專業公共性與「社區需求」的在地公共性。

然而，在整個社區動能建構過程中，並不是沒有異議與反對的聲音，也並不是所有人都一開始就願意參與。例如，就有人抱怨「力阿卡」很吵，影響交通，

但由於力阿卡的經營模式是建立在眾人「參與式轉譯」和「在地公共性」的基礎上，且在在地產業的模式中，不僅是權力和責任共享，同時利益也共享，不僅回饋於參與的鐵牛司機，也回饋於面向整個社區的「社區照顧」，因此便某種程度的化解了異議的產生。而各種社區公共活動徵召參與過程，不僅讓不同派系的老一輩頭人倍受尊重，同時跨派系的權力與利益雨露分沾，也使得頭人對年輕社區幹部的信任逐漸建立，從而跳脫了傳統「政治與地方派系、樁腳」的權力壟斷，建立在地年輕一輩自主權力，專業客體協助的新社區聯盟。

以前一個人的時候，他們不知道我在做什麼，就很多質疑我的聲音；現在越來越多的人參與其實是有好處啊「這個理事長很努力啊，昨天開什麼會，今天又開什麼會」，這個聲音就一直出去，有的人他們會願意來抒發自己的想法，有的人是沒有想法，但是至少他們知道今天在講什麼。我弄了鐵牛力阿卡，從 6 臺到 40 臺，之所以能在內城社區運作，是因為我的司機越來越多，牽扯關聯性的人越來越多，有些人想要抱怨，你這個鐵牛車很吵，影響交通什麼，但是有可能想抱怨的這個人，他的阿伯，叔叔，好朋友，就是我的司機，所以自然就壓下來了，「讓他們賺個錢也不為過，也不打擾我們多少」。而且一個鄉下裡面，你沒辦法全部都照顧到，你只要把老人和小孩照顧好的話，中間那一群人頂多就是不參與，內城是後來這幾年中間這群人開始慢慢參與了，之前他是不參與的，因為我把他的爸爸媽媽小朋友照顧到，他自然從開始對社區不曉得你們在搞什麼，到後來逐漸認同你（受訪者：簡裕鴻）。

內城社區「力阿卡」的在地觀光產業發展，也帶動社區原本的農業發展。在之後的幾年中，宜蘭工作室協助他們完成休、廢耕農地活化，取得大量公、私有土地的使用權，並結合內城圳生態復育、湧泉復育，朝整合生態淨水、農漁共生、六級化產業的模式轉型；同時持續探討、促進社區運作模式提升。現在內城社區的在地產業經營模式，已被宜蘭各界所熟知、仿效；但之所以社區可以動起來，除了知識與公共性想像的相互轉譯外，還因「利益分配，權力分配了，每個人的責任都分配好了，所以這樣的情況下大家都有主動能動性去動起來了（受訪者：簡裕鴻）。」

除了藦巷與內城社區外，宜蘭工作室還透過計劃案、培訓案或義工的方式，與員山其他地方，例如：雷公埤周邊，尚德社區、深溝社區、七賢社區，結頭份社區、阿蘭城等社區，都建立了互動參與的網絡連接。同時 2000 年，受臺灣自來水公司第八區管理處的委託，工作室以半義務的方式完成在深溝水源地、生態園區建置蘭陽自來水文史館，協助培訓導覽解說員；並與 2012 年協助推動完成「深溝水源地」的文化景觀登錄，以及環境教育場域認證。在此看來，宜蘭工作室專業協助社區的地方發展，和原本停滯的童玩公園計劃好似兩條並不相關的平行線索，但卻對未來童玩公園的轉型規劃產生深刻影響。

三、參與式轉譯基礎上的權力翻轉與理想實踐

前階段，2006年，因環評議題使得童玩公園計劃暫時停止；2007年，國民黨執政政府宣佈童玩節未來停辦，隨後宜蘭文化界人士發起「黃槿花」行動，並在民間串聯農民、民宿業者、旅館公會以及相關觀光產業者跨界、跨社區的連署與遊行，訴求將童玩節納入宜蘭文化政策積極推動（宜蘭工作室，2012：2）。但2008年與2009年，國民黨政府卻在同一地點舉辦類似性質的「宜蘭國際蘭雨節」，引發熱議與反彈。因此，在2009選舉前，藍綠陣營均拋出復辦「宜蘭國際童玩節」的議題，以作為選舉籌碼。為表示「誠意」，國民黨政府也重新啟動先前被停止的「童玩公園計劃」，並且一再邀請宜蘭工作室可以來投標，承接前段工作，以專業「社會信譽」協助政府增加民意說服。由於政局未穩，宜蘭工作室承接了計劃案後，一直未有實質進展；直至選舉後政黨輪替，民進黨執政，童玩公園計劃也順理成章的再次續推，政府希望在原方案的基礎上根據環評意見補強、調整與修訂，並以另案申請開發程序。

因此，2009年底，宜蘭工作室正式開啟與政府「續推童玩公園」的參與式轉譯。但由於2009年8月6日發生莫拉克颱風，直接導致8月8日的全臺多處淹水、土石流的「八八風災」；緊接著10月15日的芭瑪颱風重創宜蘭，造成宜蘭地區多處淹水、道路坍塌。在極端氣候危機意識的契機下，再加上2006年環評爭議，宜蘭工作室根據其「專業公共性」的基礎，在2010年2月，工作室提出異議「原基地不宜推動單一園區、集中發展的重大開發事項」（宜蘭工作室，2012：3）。針對這一異議，專業與政府重新界定問題，即「到底這塊地是否適合」，政府方面當然對「放棄原基地」也充滿異議。最後在雙方異議的狀態下，專業者提出中止合約（暫停既定的規劃設計進度），優先進行預定用地的水文水理評估。在政府方面，基於民意、「政治公共性」的出發點，以及「政府資源應更永續、有效的服務人民」的共識樞紐，使得背負政治壓力的政治人物不敢懈怠，最終達成共識「責成中止履約，由規劃單位優先處理水文水理評估報告，等洪災議題調查報告確認可行後再配合調整執行」，並口頭表達邀相關領域專家來開會檢視，且必須獲得評估報告會議專家全體讚同。

自此，縣政府與宜蘭工作室達成「暫停履約」共識，其後專業以「政府資源應更永續、有效的服務人民」的共識樞紐，義務性徵召和動員相關水文、環境專家共同參與，並且在不同專業知識間相互轉譯。歷經多次專家與地方人士出席的檢證會議之後，最終2010年6月，在水文水理評估成果與討論檢證的專家會議上，工作室的異議獲得全數通過，縣政府終於接受「放棄原基地」的結果。在「反對原案」的同時，宜蘭工作室提出「分散型發展模式」的替代建議方案，此方案具有「小型園區」與「流域-童玩村」共構發展的特點；令政府首長能避免原計畫跳票的政治危機，同時得以回應既存民意。隨後，2010年7月，縣政府重啟童玩公園計劃、專業恢復履約；同年11月，召開計畫審查會，並決定放棄原基地同時朝小型分散園區方向評估可行性；至2011年5月，完成「童玩公園轉型

規劃」的合約變更議定書。專業者與政府針對「童玩公園轉型發展方向」、「童玩公園新用地評估」等問題再次展開下一輪的參與式轉譯。

由此可見，宜蘭工作室作為政權聯盟中的一部份，確受政府的信任，但又站在公共性立場上即介入其中又抽離其外。他們雖然一開始就對童玩公園的基地和開發模式抱有「反對基地使用、反對圈地、反對園區式集中開發」的專業理想，但環境議題尚未凸顯之前，並沒有一開始就全然公開反對，而是在專業理想和「政府資源應更永續、有效的服務人民」的價值間，選擇凸顯實踐後者，同時盡力運用專業的空間計畫來化解環境衝擊議題。其後恰逢政黨輪替，加之環評爭議而停止；待到再次政黨輪替，重啟續推規劃時，極端氣候的環境議題逐漸被凸顯，此時即將「反對圈地、反對園區式集中開發」的專業理想，極大化於環境議題之中，在「反對基地使用」的轉譯過程中實踐。

由於轉譯過程是建立在「互動的專業知識」與「政治訴求」、「專業公共性」與「政治公共性」、「地方公共性」的相互轉譯之上，專業提出有著深厚民意基礎作為「背書」的建議案，同時達成專業者與政府權力責任共享。因此，專業者提出異議時，背負「公共性」價值與「民意責任」的政府不僅無法強制施展其「命令性權力」，反而促使專業者在某種程度上獲得了「先發性權力」，翻轉傳統政權聯盟中的權力關係。最終專業在掌握先發性權力的前提下，以自身專業理想為出發，依舊持續與政治訴求和政治公共性轉譯，提出微型園區、分散發展的轉型策略。

四、童玩轉型政策與在地發展的跨時空整合連接

由於宜蘭工作室本身的專業理想就是「反對圈地、反對集中式的開發模式」，因此自 2010 年 6 月的水文水理評估會議，縣政府終於接受「放棄原基地」的結果後，工作室隨即根據評估建議提出「微型、分散式開發的網絡型園區模式」。

所謂「微型園區、分散式開發」即是將「宜蘭童玩天地」作為「宜蘭就是一個博物館」的深化經營，並以此為基礎，凸顯宜蘭水家鄉與水共生的集體經驗。如此一來，不僅是文化工作者，宜蘭各地的社區居民皆是「童玩天地人文創新產業」的直接促成者與經營者。爰此，初期以「冬山河親水公園」為一園區，「員山之外員山營區」為二園區，未來則可伺機向武荖坑風景區、礁溪溫泉公園、外澳遊客服務中心、羅東運動公園等適當地點推進，架構起常態經營的主核心園區與周邊次核心服務中心，相互支援帶動的網絡。同時發展園區周邊社區「童玩村-社區經營網」，由點到面，一方面實踐兒童為軸心的文化生活，二方面達到提升農村公共服務機能的目的（宜蘭工作室，2012：28-29）。

因此，一方面，由於放棄原基地，專業必須與政府共同面對「新用地評估」的議題，而在「雙園區、多核心、童玩村」的分散、網結開發模式下提出專業建

議，希望盡量縮小園區面積（5 公頃以內），同時以公有地為優先，以避免徵收農地並降低用地取得的行政負擔。並以此為依據盤點員山地區條件符合之用地，在各因評估後，專業選擇了一塊緊鄰員山市街，現為國防部外員山營區、鴨母寮營區的公有地，作為最有可能的基地。接下去即是要「徵召動員」國防部展開關於「用地取得」的協商轉譯；在權力、責任、利益共享的基礎上，國防部接受縣政府「等值、雙贏」的合作提案。最後，外員山營區和周邊地塊共 3.7 公頃，成為未來「童玩公園」員山園區的優先發展地塊，後續再配合推動周邊地塊共構發展。

另一方面，專業在童玩公園轉型政策中提出「童玩村-社區經營網」的概念，其中優先以童玩公園員山園區為核心，帶動園區周邊四個小區服務中心的網絡結構，包括：大湖底湖埤遊憩－水農生活體驗區；內城、深溝、藁巷水鄉生活－水資源環境教育區；枕山、大礁溪山野水漾－精緻度假區；員山仔童玩藝術－旅遊服務區。並最終評估後選擇內城、深溝、藁巷三個社區結合深溝淨水廠、水源地，作為童玩村實踐先導；選擇先導的一個重要評估因素就是「社區動能」。內城、藁巷的社區動能，是經過宜蘭工作室長期「參與式轉譯」下建構的；而政府之所以會依循專業建議，不僅是基於知識、公共性想像的轉譯基礎，更是切身看到社區實踐的可能與成就，因此願意選擇相信專業、相信社區，致使願意推展轉型政策。

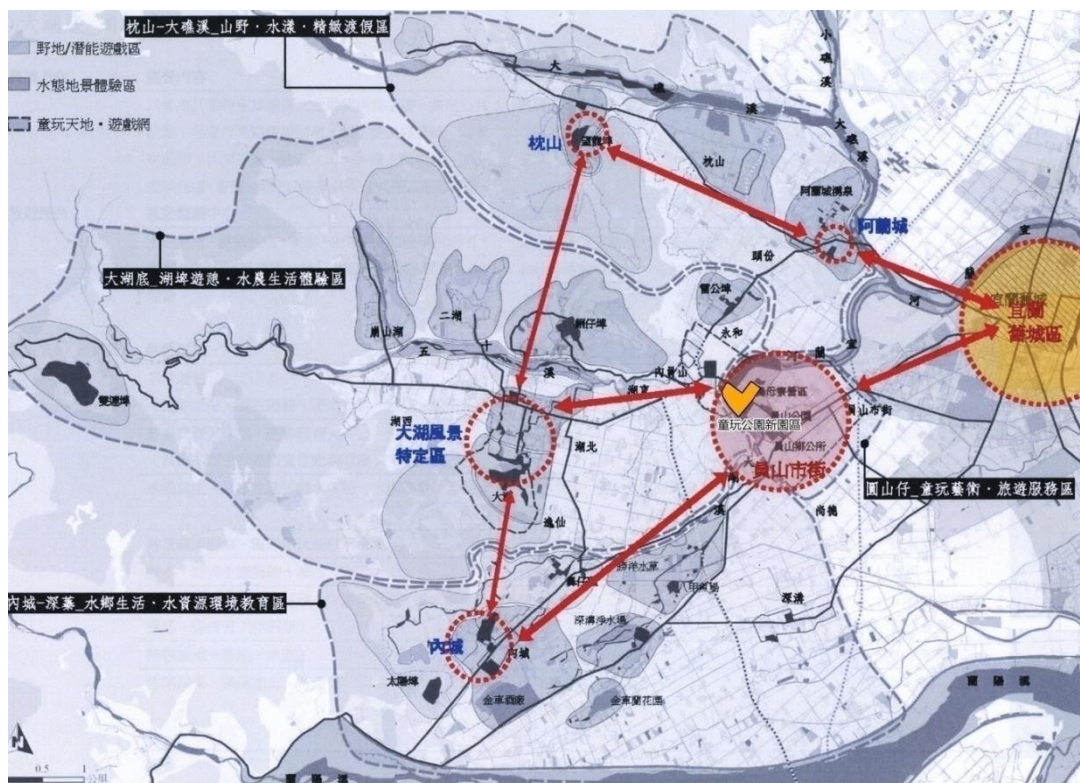


圖 13 童玩村-社區經營網結構分區示意圖

資料來源：宜蘭工作室(2012),《宜蘭縣童玩公園轉型發展可行性綱要評估規劃》

換言之，基於議題式專業治理的內在議程，宜蘭工作室在 2003 年最初接觸「童玩公園計劃」時候，就主動與員山地區的社區互動連接、轉譯，培養社區動能。雖然在過程中看起來，在地社區的發展與童玩公園的計劃沒有關聯，但在適當的條件下（如本案中的政策轉型），專業就可以將在地社區發展的動能資源，與宏觀政策規劃進行「跨時空」的整合連接。這不僅體現了童玩公園政策轉型對在地經濟發展的支持，更體現了在地社區對政策規劃的影響與回應。

為什麼內城被定為成童玩村？是因為社區動能已經成熟了，陳老師才直接敢把內城變成一個童玩村，如果今天內城到現在還沒有起來，我不相信陳老師直接敢定內城是童玩村，因為一個童玩村的經營是在地人的經營，而不是一個 team 跑來這邊經營。一個不動的社區，你隨時跟他（社區幹部）說「你未來是童玩村」，他昏倒了，他也不知道要做什麼，他也不可能去再花時間去溝通村民這件事情。但是內城在這幾年的營造中是一直灌輸這樣的觀念，慢慢加注這樣觀念給社區居民，慢慢他（居民）會認同社區發展協會做的事情，社區發展協會就有號召主導能力，去開始慢慢主導做這件事情，這是漸進式的東西（受訪者：簡裕鴻）。

自此，專業理想的「雙園區、多核心、童玩村的網絡型分散發展模式」完全取代了原本政府希望的「大型、圈地、集中式開發模式」，也真正的讓政府資源可以更永續有效的服務於人民。

五、案例小結

在這個案例中，從 2000 年童玩公園計劃啟動，直至 2003 年宜蘭工作室接觸到該計劃，最終到 2012 年政策轉型規劃初步完成。期間經歷了兩次政黨輪替，也經歷了兩次轉譯中止，但之所以專業的理想可以最終翻轉，其原因是：

首先，專業對於自身理想，並不是以一步到位、執意堅持的方式展開參與式轉譯，而是視時、視事的在「理想」與「現實」之間漸進取捨平衡。而取捨平衡的關鍵點在專業於「人」的關照，暫且放下理想有限度的妥協，並不代表理想的放棄；遇到異議轉譯停滯，也並不意味轉譯失敗。在持續追蹤的創造與時機銜接下，參與式轉譯的過程會再次開始。例如，本案例中專業雖有「反對基地使用、反對圈地、反對園區式集中開發」的理想，但回歸對「人」的關注與當時時機，宜蘭工作室取捨平衡，選擇對專業理想「妥協」，願意接受在原基地的基礎上進行規劃設計，在有限的條件下盡可能的與政府參與式轉譯、凝聚共識。雖然中間經歷了 2006 年的環評異議，計畫案被停止，但到 2009 年重啟之時，恰逢極端氣候環境危機凸顯；外部時機的成熟，與內部社群網絡的支持，支持宜蘭工作室提出翻轉計劃。工作室以反對原基地使用的環境議題作為突破口，內蘊反對大型園區圈地集中式的開發模式議題，提出理想的替代方案；即「微型、多核心、分散

式、結合童玩村的網絡型發展模式」，從而透過不斷的參與式轉譯，完成近十年的理想漸進。

其次，政策規劃與政治運作、政治訴求息息相關，但「政治訴求」的背後是基於「政治公共性」的基礎。因此，宜蘭工作室以政府委託計劃案而賦予的協議性權力「介入其中」，但同時又「抽離其外」，使得專業與政治可以在「知識與公共性想像」間相互轉譯。這樣一方面，專業與政府裡的行政人員建構共識樞紐，獲得政府內部社群網絡的支持，同時也回應政治訴求，建構了政府對專業的信任與需求；另一方面，專業以民意為基礎的「背書」和以「公共性」價值為核心的轉譯，可以某種程度的挹注政府權力，甚至翻轉權力，從而令專業獲得先發性權力，既保持了政府持續的參與式轉譯，又能一步步實踐理想。

最後，在「專業治理」的議題核心中，宜蘭工作室長期和地方的參與轉譯以及社區的動能建構，不僅是在回應關注「人」、實踐「參與」的專業理想；同時也是專業回應區域議題的在地基礎。因此前置社區動能建構，在適當的時機下，對接宏觀政策的發展，以小社區的地方知識回饋引導大尺度政策規劃，讓政府看到實踐的可能性，大尺度的政策規劃再影響更多小社區的發展；即是宜蘭工作室「外部參與」中的「跨時間與跨尺度連接」的轉譯循環。

第四章 宜蘭工作室專業的「內部參與」



宜蘭工作室除了與政權聯盟、地方社會「外部參與」外，其組織的「內部參與」，亦是得以讓他們持續實踐的另一個重要面向。因而，本章第一節主要探討宜蘭工作室雙重辯證統一的組織目標與組織結構體系；第二節探討在組織內外的張力和限制下，組織內員工的疏離狀態和結構性成因，以及工作室通過內部「參與式轉譯」，建構疏離狀態下的動態平衡；最後探討參與理念下的組織永續，並認為在當前社會結構的限制下，疏離在所難免；因而，宜蘭工作室持續的意義在於價值啟蒙與建構一個多元參與的社會網絡。

第一節 雙重組織結構「辯證統一」現實與理想

本節主要闡明，宜蘭工作室「體制內改革」的組織目標造成了「法理科層」與「協力合作」雙重的組織內部結構，透過規章制度下的責任制與自主管理，分層不分科的責任領導，專職為主、非正式群體協助，以及經驗領導為主、文本檔案輔助的組織機制調整，保障工作室的「參與」理想得以持續實踐。

一、雙重組織結構對組織目標的「限制」與「支持」

現代社會中，個人透過分化與專門化的「組織」形成社會活動，而組織介入員工的生活程度、權力關係、運作管理都會深刻影響到個人。因此，從探討「組織理論」發展的角度來看，主要分為組織管理學派、人際關係學派與組織結構學派；在組織理論的之後發展中除了管理學派較為獨立外，剩下的兩個學派相互交叉；從理性到有限理性，從技術系統到社會技術系統，從封閉系統到開放系統，最後整合發展成為「權變理論」（張苙雲，1986）。但無論發展走向如何，均是基於 Max Weber 的「法理科層組織體系」，與 Chester Barnard 的「協力合作組織體系」這兩種原型。因此，若要分析當前的組織結構形式，則必須要回溯這兩種組織體系；並且如權變理論中強調的，組織結構形式受到外在的政治、經濟、社會和自身專業技術的影響，應把組織置於特定的社會環境下。

當前工業化和現代化的過程，造就了社會對「理性」的追求，組織形式亦日趨分化和專門化，強調效率、合理運用社會資源；從而也造就了對「法理科層」

組織結構的推崇，社會中的各個產業、部門、機構，都同樣充滿了「科層化發展」的模式（張苙雲，1986：1）。一方面，宜蘭工作室身處於當前科層化「組織社會」中；空間專業者也是科層化組織社會追求理性，發展專業化分工後的產物；專業需要介入社會體制，某種程度的依循「法理科層」之邏輯，生產符合社會外部的期待專業結果，才有存在於「現實」中持續實踐的可能。

另一方面，宜蘭工作室組織目標的理想，是建立在公共利益的基礎上。除了普適的傾向環境、人文歷史外；更重要的是它的目的不是為了資本積累，而去「慣性」生產，而是希望員工彼此「協力合作」，突破慣性與常態分化制式的邏輯，透過實踐「參與」去關注人，面對社會議題，可讓社會公共資源永續、公平分配，最終達到「體制內漸進社會轉型與改革」的目的。雖然，在工作室成立的前十年，這種組織價值僅是蘊涵在組織內主要領導者的個人身上，透過領導者帶領同仁不斷的「實做」來積累參與經驗。但當工作室發展到後十年，參與的外部成效也逐漸凸顯，在實力累積和社群網絡逐漸養成的過程中，形成外界環境中的專業自明性。到了近些年，許多新進員工甚至是因為認同「參與」的理念，而選擇加入宜蘭工作室。因此，宜蘭工作室的「參與」理想，已經從領導者「個人」的價值理想，轉化成為組織「集體」的目標；也因此工作室扮演了一個傳遞參與知識和價值的「類」教育機構的角色。

然而，「法理科層」的現實條件與「協力合作」的組織理想，對於「參與」和「體制內改革」的組織目標而言，均存在一個辯證統一的關係。首先，Weber的「法理科層」與Barnard的「協力合作」兩種組織模式，在理論層面是相互矛盾的；例如，法理科層的組織強調機械式的系統，以生產為中心，嚴謹而缺乏彈性，組織內是威權的；但協力合作的組織則強調有機的系統，以員工為中心，適應富有彈性，同時組織是民主的（張苙雲，1986：103）。其次，「法理科層」的組織結構形式對於宜蘭工作室「體制內改革」的專業目標而言是有所限制的；例如，雖然法理科層的邏輯在現實中也是「有限理性」，但其結構本質依然是將個人視為「工具」，限制個人的主觀能動性，希望個人「依循」結構，保障效率生產；而這與工作室希望突破「慣性」，培養員工面對解決問題的「社會改革」目標，存在內在矛盾。換言之，法理科層的內部結構可以回應專業介入科層化的「組織社會」，但卻對工作室參與改革的專業理想存在限制。最後，「協力合作」的組織結構雖然支持「參與」的理想，但卻在實際操作層面，無法與當前科層化發展的組織社會良好的銜接，從而限制了「外部參與」互動影響的效果。

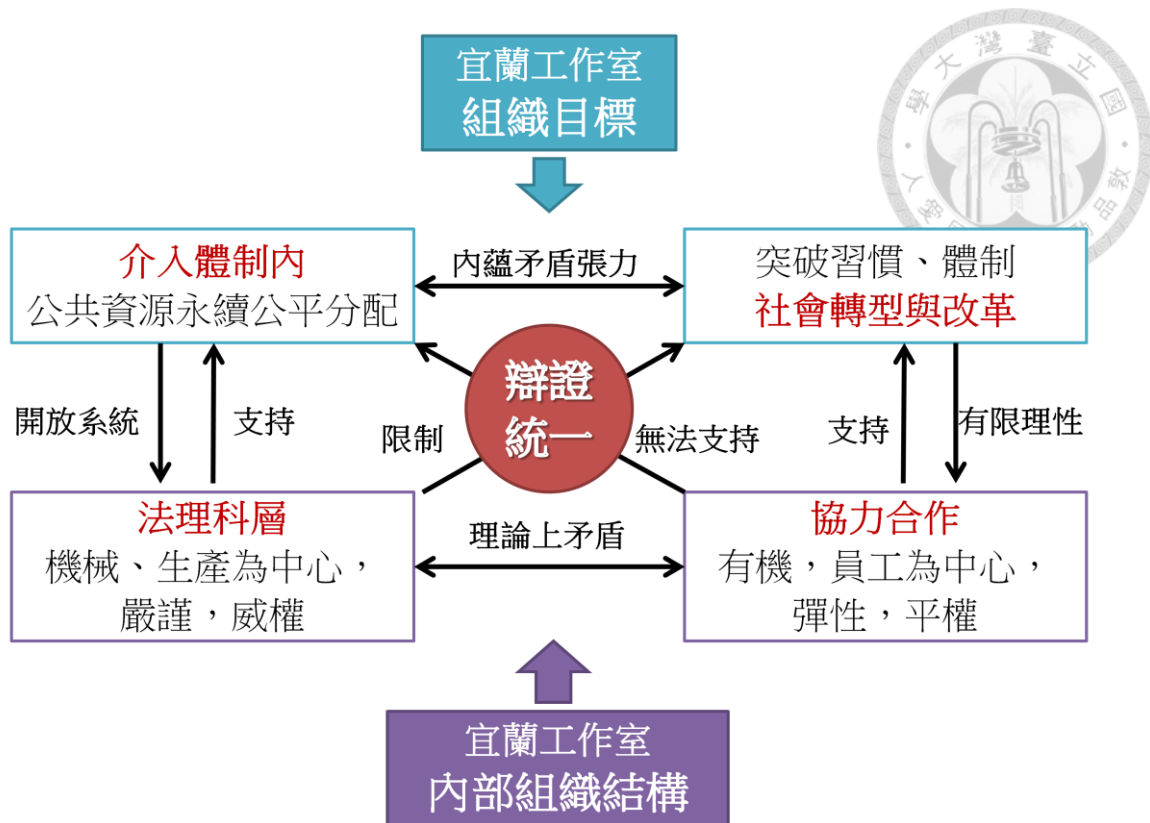


圖 14 組織目標與組織結構辯證統一示意圖

資料來源：本研究繪製

因此，在理論中矛盾但現實「有限理性」和「組織開放」的狀態下，宜蘭工作室面對的是一一為了持續實踐，既要依循法理科層，但又被其限制；既懷著協力合作的參與理想，但又無法因應外部社會的發展；從而工作室的組織內部形成了一個既充滿矛盾，又不斷調整的辯證統一場域。

二、雙重組織結構間的「辯證統一」

(一) 規章制度下的完全責任制與信任自主管理

法理科層組織希望建構完整的規章制度，並以此作為保障組織有效生產與管理的依據。臺大建築與城鄉基金會作為一個組織，同樣擁有一套規章制度，管控規範組織成員。宜蘭工作室作為基金會的駐地工作室，其「財務」與基金會本會為共同體模式，各種收入依循基金會規章統籌運用，並承擔基金會營運總管銷，剩餘資金並不用於積累經營者利潤，或其餘生財、特殊公關等用途。但宜蘭工作室長期偏處一地，基金會實則難以管控其具體運作狀態，因此，除了前述「財務」外，「業務」、「人事」兩方面，基本上是由工作室「類」獨立運作，工作室擁有與多方面的自主管理權責。

首先，空間生產的「過程方法」和「結果」都與員工主觀的專業判斷緊密相關，對於宜蘭工作室而言，只有發揮其個人的主觀能動性，才有利於組織目標的達成。因此，工作室對於「業務」的管控，並不是用明確的規章制度，針對員工的「行為」管控；而是以採取完全責任制的方式，對產出「結果」管控。即，由資深的成員作為完全責任主體，資淺的成員負責某部分責任的方式。從而員工的工作時間和工作安排方面都可以較為彈性；例如，宜蘭工作室的上班時間原則是配合外界社會環境工作時間（上午 9:30-下午 6:00），但並未有明確的「上下班打卡」的管控，員工可以在工作有所交接的前提下，依據「自主管理」和工作計劃安排彈性調整。

其次，雖然基金會有明確的組織管理及工作規則，但在工作室實際執行相關規章制度時，會出現一定落差；因此，工作室會針對「法理」的規章轉化成為自主管理與領導責權下的「人治」模式。例如，基金會針對加班補休的條例中規定：「工作人員每週工作時數以四十小時計，採工作責任管理制；無加班工資，得申請特別補休。特別補休應於事發後十日內休畢，未於十日內休畢者，視為放棄；且特別補休一年以三十日為限」⁴。但在組織和個人「有限理性」的實際執行狀態下，一方面，很難計算及審核「有效」的加班時數；另一方面，一個規劃設計案從開始到結束的執行期，一般而言是很長的，「十日內休畢」的規章制度，很難跟隨案子的節奏，安排調整成為員工所需；同時，宜蘭工作室的補休需遞交申請於基金會本部審核通過後才可執行。因此，宜蘭工作室對於人事管理的休假方面，則大量動用領導人的「特休」權；即，不需要通過計算審核，亦不需要提交請假證明，只要員工覺得有休假需求，並提交請假單，與同仁完成請假期間的工作對接，即可准假。而特休權的使用是建立在對員工信任以及業務工作自我管理的基礎之上。

最後，宜蘭工作室也擁有自主的「人事聘用」選擇權。雖然工作室的屬性是空間專業，但工作室的選人機制並不是只招收相關專業「用人唯材」的效率導向，而是「開放專業」。無論應徵人專業背景，只要他認同「空間規劃」，願意面對「參與」，並且在了解宜蘭工作室工作狀態後，主觀表示願意接受，對工作狀態有一定的「自我認知」，即可成為工作室的員工。這種跨專業的「人事聘用」方式，在法理科層的邏輯下，是非常不利效率，不利於組織穩定生產，但卻因應了工作室關注公共利益，「培養人才」的類教育機構的組織目標。

我們是有自己的規劃觀點、專業判斷，但是跟居民互動的過程，就是在做彼此的交換，往往是在非正式過程獲得學習。得到的不止是所位在地經驗和知識，你得到的還有人；長期跟居民互動，讓我們了解到衝突矛盾在哪裡？以及社群關係和支持網絡。這些幫助我們解讀和判斷議題與

⁴引自：財團法人臺灣大學建築與城鄉研究發展基金會組織管理及工作規則(2013版)

衝突矛盾的內容。我們同時也會看到現實和我們價值的落差，讓我們提早準備要如何面對（受訪者：陳育貞）。

（二）分「層」不分「科」的組織權力體系

法理科層組織結構中，為了保證有效率穩定的生產，通過「分層管理」，權力大小與責任輕重依層級高低而有所不同；並通過「分科管理」，依專業特長為其所用，通過分工而趨於專門熟練，達到有效穩定的生產。但在宜蘭工作室的長期發展中：

一方面，依工作資歷經驗與權責差異，逐漸形成了層級化體系。隨著時間的增長，工作室的人力結構從兩人領導，變成一人領導，也逐漸出現超過七、八年工作年資的資深同仁，因此逐漸形成了當前領導者、中層資深同仁、資淺同仁的三層「正金字塔」的組織體系，也逐漸形成了縱向「責任領導」的權力關係。

另一方面，宜蘭工作室的類教育機構的組織形式，除了體現在「人事聘用」不設專業門檻外；在具體工作的方面，亦不以員工專長而分科工作。而是由資深同仁「帶領」資淺同仁協力合作、共同面對「外部參與」，所需要解決和突破的社會問題。通過身體實踐傳遞參與的默會知識，提供彈性鼓勵同仁發揮其自主性。

是有一個工作上的交流學習方式，就是你會被「帶」，所以你不會自己在空想，有經驗的人會想辦法給你一條路去嘗試，try 之後 error，然後你可以自己研發。而不是走另外一條路（另外一條路是你專長 A，你專長 B，你是 C，那這個人專做 A，這個人專做 B，所以你在 A 會精進，畫圖越畫越好，但是永遠不知道 B 和 C）。我們的專業核心並不是要訓練一個非常會做設計或畫圖的人，我們必須要靠一個集體的運作，來促進議題探討。各種不同的專長，不同的性向，都能被統合在我們工作室裡，在空間議題探討上發揮效用。相對有經驗的人會帶大家發展出方案，事實上，只要能把議題整合清楚，答案就出來了，重點是你如何主體性的參與議題整合（受訪者：陳育貞）。

（三）專職為主、非正式群體共同協助的組織機制

一般法理科層的組織追求有效率的產出，因此，他們會認為兼職會不利生產浪費組織資源，從而強調專職。宜蘭工作室雖然大部分工作職位是「專職」，並且依循工作經驗或能力，提供升遷、掌握案子「完全責任制」的機會。但除此之外，工作室也同時長期擁有「兼職」人員，徵召暑期「工讀生」的計劃。並且提供所有職位的員工進修培力的資源與機會；例如，透過基金會本會的培力活動，指派同仁參與演講、論壇、課程或相關社會活動，或讓同仁跟隨參與工作室負責人的外部諮詢會或跨域專家諮詢會。

(四) 文本檔案輔助經驗領導的組織形態

法理科層組織會利用文本檔案管理員工的經驗，當有老員工離職時，新員工可以迅速進入狀況，並以此規範員工，傳承經驗。宜蘭工作室的文本檔案，並非僅作為經驗傳承，更重要的是，作為工作室外部參與時的佐證支持載體。因此，工作室收集的文本資料不見得是委託方關心的，但卻是工作室出於專業公共性所關心的議題；從而專業才能避免成為為政府背書的工具，在參與式轉譯過程中保持抽離其外的角色，與各行動者界定專業想要藉此回應的議題，影響後續發展。換言之，雖然常常聽到各方抱怨宜蘭工作室「收集了太多的基礎資料」，然而工作室正是透過組織內部工作，生產出的文本資料和論述，才支持了它外部的參與式轉譯。

另一方面，空間是政經社會的產物，因而空間專業中存在大量的「默會知識」；首先，「默會知識」本身就需通過身體實踐才能了解，具有很強的主觀意會性，不易於被傳播、和文字記錄；其次，每一個空間規劃案均存在自身的特殊性，時間、空間、接洽的人等外部條件也均有差異，無法像流水線一般生產，因此，每個案子所能積累的經驗都會有所不同；再次，無論是空間專業經驗或參與經驗，每一個人的自我總結與歸納整合能力都會存在差異，所以即使共同實踐相同的計劃案，不同的個體，其經驗感知亦有不同；最後，組織中的個人在與地方社會、政權聯盟參與溝通過程中，所積累的地方知識、社群網絡，甚至是個人聲望與信譽，亦無法被複製替代。

總之，作為空間專業者的宜蘭工作室，雖然文本資料是很重要的外部參與載體，但難以被文本檔案化的「默會知識」，卻只能通過「師徒制」做中學的實作傳遞。通過身體實踐累積屬於個人的參與經驗、專業知識、社群網絡，以及社會聲望，從而也就逐漸形成了工作室「經驗領導」的組織形態。

三、小結：「辯證統一」的組織目標與結構

通過本節分析可以看出，在當前科層化發展的社會環境中，宜蘭工作室作為一個鑲嵌在社會中的「開放系統」，希望介入「體制內」參與公共資源分配的過程；同時，亦作為一個相對的「封閉系統」，希望透過「參與」達到「社會轉型、改革」的目標。因此，就組織目標而言本身存在辯證統一的張力；落在宜蘭工作室的實際組織運作管理中，就會使其內部同時存在「法理科層」與「協力合作」兩種內蘊矛盾的組織結構。這兩種結構對於組織目標而言，又分別有「限制」也有「支持」。即，「法理科層」的結構支持了介入「體制內」的專業策略，但也限制了「改革」的專業目標；「協力合作」支持了專業目標，但卻無法與當前科層化的組織社會良好對接。

因此，宜蘭工作室在「有限理性」的真實狀態下，建構法理科層與協力合作

間的「辯證統一」：首先，在遵循一定規章制度的同時，開放彈性，激發同仁面對困難的主觀能動性；例如，採取工作內容「責任制」，工作時間和安排「自主管理」，員工休假「信任、自覺」，人事聘用「開放專業、自主認知」等措施。其次，分層不分科的管理機制；不僅承接了開放專業的人事聘用制度，同時分層的縱向體系也形塑了組織內部「責任領導」的權力關係。再次，雖然工作室以專職為主，但同樣擁有非正式群體的協力合作；並一視同仁的提供兼職者、工讀生與專職同等的「參與專業」培訓機會。最後，雖然會用文本報告書記錄下工作室的工作經驗，但不同的空間計劃案、不同的個人經驗，凝聚成為不同的「默會知識」；這種通過身體實作來傳遞參與經驗知識的方式，也形成了組織中的「經驗領導」。

由此可見，正是由於「辯證統一」組織目標，才建構了「辯證統一」的組織結構；而這組織結構間的運作狀態，也反過來支持了組織目標，得以在現實環境下持續實踐。

第二節 組織中個人「疏離」與「平衡」的參與式轉譯

雖然，組織結構在組織目標為核心的前提下，建立起某種辯證統一的動態平衡關係，並以此維持組織與社會外界「既介入其中又抽離其外」的關係。但組織目標內蘊的「緊張」，組織結構之間的「辯證」，以及目標與結構相互的「支持和限制」，都會反應在組織員工的「個人」身上，從而產生個人的各種「疏離」狀態。因此，本節主要闡明組織內員工的疏離狀態，以及造成這種疏離狀態的結構性原因；最後，組織透過與員工的內部參與式轉譯，重新建構起員工自我反省，與組織持續運作的動態平衡。

一、組織內員工的「疏離」狀態

常常聽到工作室外的人說：

我每一次都覺得他們是過勞族（受訪者：黃錦峰）；

臺大的工作方式真是讓我，我已經算是很拼的人了，但是我發現他們更厲害，感覺都不用吃不用睡（受訪者：林奠鴻）；

我知道他們很累，就好像 7-11 一樣啊（受訪者：莊鵬燁）……

也常常聽到工作室裡的員工說：

一開始很想辭職，是因為覺得我們很辛苦，很累，沒有人支持（受訪者：A2）；

雖然這是一個很棒的工作方式，可是很現實就是，你要有覺悟就是你會沒有自己的時間和生活（受訪者：B4）；

有時尾牙會邀請我爸媽，我爸爸媽媽就會覺得不曉得怎麼來參加，因為他們覺得我一天這樣工作很辛苦，所以不時嘴巴就會念說你就是被剝削啊，所以他們覺得來參加尾牙，就好像來支持一個剝削女兒的仇家一樣（受訪者：A1）；

比如當你受到一些條條框框，導致你做的事情，沒有辦法自己決定，或沒有辦法按照這個理念實踐的時候，你有一個挫折感，和沮喪的心理狀態，就會有一個斷裂（受訪者：A3）……

從中，窺見一斑，宜蘭工作室員工在工作過程中遇到了以下的疏離狀態：

（一）「工作」和「生活」的疏離

1、「工作狀態」的疏離。由於宜蘭工作室的專業理想是，透過各方的「參與」

讓公共資源得以永續、公平分配，並推動體制內轉型改革。因此，在有限的時間和經費限制、合同管控之下，對於宜蘭工作室的員工而言，他們既要深入地方社會與在地參與；又要結合自身的專業公共性，將地方知識轉譯為專業知識、釐清議題衝突矛盾，並以此為基礎，與政府參與式轉譯。最終整合出解決方案和措施，扮演政府與民間的「溝通潮間帶」。

因此，一方面，工作室與地方和政府兩邊同時轉譯的「工作方式」，本身就會是耗時、耗力，就會產生一定的工作「量」；而將地方的議題和政府訴求，結合專業公共性予以整合，嘗試研發出可以「突破」問題的解決措施，本身就很「難」。另一方面，在有一定工作量、又難的狀態下，政府提供的經費資源有限，還會以績效、合約、行政程序予以管控。因此員工不僅得不到社會外界的支持和理解，反而常常要面對政府抱怨「delay」、催促成果的壓力；也要面對外界「有必要搞得這麼複雜嗎？」的質疑；甚至還有來自與父母親朋的不理解。從而產生參與的「工作狀態」本身的疏離。正如一位曾經在工作室工作的員工所言：

我們工作室很像霍格華茲，沒有辦法理解我們工作在做什麼的人，就是麻瓜，對於麻瓜來說，他們是很難理解我們的（受訪者：B2）

2、「生活習慣」的疏離。早年宜蘭地處偏鄉，交通不便，長期人口外流，來此工作的員工多數都為非宜蘭本地生長的外地人。駐地宜蘭的工作方式，與宜蘭物資匱乏的各方面限制，使得原本習慣了城市互動模式與生活狀態的人，產生「生活習慣」本身的疏離。

3、「工作」和「生活」之間的疏離。由於參與的工作方式，使得員工需要投注大量的時間與地方社會溝通，有時候為配合社區可行的時間，就會選擇佔用員工平日晚上、或週末的非工作時間。時間的調配異動也會相應積壓，或改變員工原本工作的計劃安排，而在「責任制」、「自主管理」的成果管控模式下，員工不得不要額外付出其他非工作時間加班完成工作任務。同時，工作室的工作過程本身就耗時、耗力，再加上人性使然，當遇到困難的時候，總會需要抽離放鬆；這同樣會讓工作時數拉長，也不得不加班完成工作。

由此可見，員工「加班」的原因主要分為，主動加班和被動加班兩種。所謂主動加班就是員工參與協調組織工作、工作難度大、個人狀態下，導致工作計劃被壓縮或改變，而需要的加班。被動加班則是為了協調配合他人時間，不得不佔用員工非工作時間的狀態。責任制和自主管理，一方面，是為了因應員工在實際工作中，「有限理性」的彈性調配；另一方面，成果管控的模式，也形成了一個對員工內在力量的「約束」，讓員工不得不加班完成工作。

正如一位員工所言「一般我們做這個，都是忙，沒有忙會很奇怪，沒有忙就表示沒有案子了」（受訪者：范綱城）。但是用非工作時間加班的另一面就是會積壓員工的「生活時間」。現在很多人被「工具化」的鑲嵌在科層組織社會中，從

而常態認為「生活和工作是切開的，工作不能決定價值在那裡，就是賺錢的渠道，所以大部分人會回到生活找人生的意義，但生活就是一種軟性的互動，一種調息，所以修養好了再回到工作」(受訪者：王惠民)。員工如若用非工作時間「加班」，雖然在基金會本部的組織章程中有明確條文規定，可以申請補休，但實際難於落實的狀況，也只能是領導人根據工作節奏，以合適的時間主動「放假」，或員工根據自身需求申請特休，來平衡工作的加班時間。不正常的工作與放假時間也難於配合周圍親朋，正如一位員工所言：

由於一般人平日要上班，為了讓更多人能夠加入討論，因而只能運用晚上或假日的時間進行社區工作。即便有機會能夠補假，也很難與家人或另一半配合(受訪者：A2)。

綜上所述，「參與」的工作狀態本身就有一定「量」，且難度「大」，需要突破研發，費時費力；卻又無法得到相應外界的支持和理解，使得「工作狀態」本身產生疏離。而習慣的生活方式被改變或沒有辦法滿足，則會產生「生活習慣」的疏離。最後，在這樣的工作狀態下，在時間調配上工作時間必然積壓到生活時間，進一步產生「工作」與「生活」之間的疏離。這些疏離的狀態一直存在於宜蘭工作室的員工身上。

(二) 參與「理想」和工作零碎「現實」的疏離

宜蘭工作室一直駐地實踐「參與」，特別是近十年，參與不僅成為宜蘭工作室外在的招牌，更是組織內部的共同目標。許多來組織應徵工作的員工，都是因為想要進一步了解與實踐「參與」的理念。換言之，近些年，越來越多的員工是因受到「參與」理念的感召而來。

但在實際工作過程中，遭受各種困難，卻又被管控、限制時，員工就會承受很大的壓力、挫折感和沮喪感。同時，他們又鑲嵌在分層管理的結構中，面對很多一線工作狀態下不得不調整壓縮的工作安排，和碎裂化的工作細節。這些均無法很好的回應當初選擇這裡工作的參與理想。

我們的心理狀態是，一開始受到一些理念感召，你有一些發光的一個心理狀態，可是你在第一線工作，很破碎的狀態，導致你有一個挫折感，和沮喪的心理狀態……一方面上面的人會有判斷和拿捏，你要先聽經驗資深的說法，有時沒辦法去回到那個理念；另一方面外面行政條條框框，導致你做的事情，沒有辦法自己決定，或沒有辦法按照這個理念實踐的時候，也會有一個斷裂。你的實際工作狀態沒有辦法對到這個理念，就會有一個落差(受訪者：A3)。

因此，無論是外部社會結構的限制，或是內部組織結構的張力，當實際碎裂化的工作狀態與個人壓力，均無法回應到「理想」時，就會產生參與「理想」與工作「現實」的疏離。

二、造成個人「疏離」的結構性因素

雖然，參與「理想」與工作「現實」的疏離，只突顯於懷著參與理想來宜蘭工作室實踐的員工身上，但「工作狀態」的疏離、「生活習慣」的疏離，以及「工作」和「生活」的疏離卻存在每位員工身上。除去員工性格特質等個人化因素，造成員工產生疏離的結構性原因也是多方面的：

(一) 宜蘭地域結構「偏鄉」的因素

1、宜蘭地處偏鄉，早年生活配備設施相對都會區較為落後，很少有咖啡館、電影院、商業服務，及高科技產品展銷場所等。習慣了在都市裡消費生活的人，突然來到「鄉下」，自然就會產生生活習慣上的不適應，與生活支持系統的斷裂。雖然近些年宜蘭也逐漸出現了很多現代消費的場所，但相比較臺北都會區，物品的種類多樣性，以及更新速度仍然相對「落後與缺乏」。進一步導致了員工「生活習慣」本身的疏離。

2、早年宜蘭交通不便，來往一趟宜蘭與臺北需要「九彎十八拐」，或乘坐火車，單程消耗就近 2-3 小時；人口資源外流嚴重，這也導致「專業人力資源」的不足與限制。因此，對於工作室的人力結構，一方面，願意離開熟悉的成長環境，來宜蘭工作的「數量少」；另一方面，來工作的人早期「質量弱」。從而，在工作室追求的組織目標下，自然工作強度也會集中在某些較有能力的人身上，會使這些人產生「工作狀態」上的疏離。

特別是早年的時候，高速公路還沒通車，根本不會有人來宜蘭工作的，我們沒有好的人力，我剛來的時候就看到育貞帶兩個高職畢業的建築科系的學生，要從頭帶訪談，做記錄，怎麼拍照，最基本的統統都要教（受訪者：A2）。

然而，隨著交通條件的改善、宜蘭的地方發展，以及近十年，工作室「參與」逐漸形成外在自明性時，更多優秀的人力，會願意因為「認同參與」，而不計較偏鄉、交通不便，來此加入團隊。這也使得早年人力結構質量的問題，在近些年有所改善，但工作室仍然長期存在人力結構中「數量」不足的問題。由於，來宜蘭工作的人，多數為剛畢業的年輕人，而「宜蘭」並非是這些年輕人成長熟悉的環境；因此，當他們到了人生的某個階段，面臨是否要有新的選擇時，「地域結構」的影響就會成為去留的考量因素之一。人力長期缺乏，也使得工作集中在有限人力之上，難免會出現疏離。

我覺得最大的憂患是人才的培力。來宜蘭的年輕人，無法期待他在這裡待一輩子，他有他的人生計畫是非常正常的，一口氣能待五、六年的非常少，所以工作室的專業人才來來去去。這樣的情況在我剛來宜蘭的前三、五年，還會期望這樣的狀況是否能夠好轉，把眼前的關卡熬過去就會好一點，但反覆失望過許多次之後就很難抱持著希望了。我曾向育貞

提過，是否有方法解決人力的問題，她覺得「我們應該要來辦一個學校，這個學校可以培養人才加入我們」。我聽到她這麼說就更絕望了，她說的是個更長久以後的願景，不是解決眼前問題的辦法（受訪者：A2）。

3、對於已經來宜蘭工作室工作的員工而言，一方面，來宜蘭會與原本成長環境下的人際互動網絡，產生脫節；另一方面，還要在宜蘭建構新的人際互動網絡；成長環境和背景的不同，使得重新建立互動網絡本身就是困難的，依託於工作屬性的人際互動，也使得互動網絡限制在工作，很難找到工作外的其他「對話夥伴」。同時，忙碌的工作狀態也讓員工沒有時間和心力，去主動發展夥伴，從而可以對話的夥伴也只剩下了工作室的「工作夥伴」。即便，近些年空間隔離性的問題有所改善，但「對話夥伴」的脫節與缺乏，也讓員工似乎只剩下了工作和工作室，從而加速了工作與生活的疏離。

因為我是這樣渡過，所以很能體會年輕同仁。我們都會依賴習慣的生活方式；比如有一個同事，他說做不出東西的時候就要去逛光華商場，不去不行，可是宜蘭沒有。還有人說他不時得去逛大超市，可宜蘭的超市再怎樣都很小。另外，唸書時隨便一揪朋友就到齊，在宜蘭就不行了。更嚴重的是，你感到缺乏談話的夥伴；有一種經驗、思維，或是一種很難表達的情緒，由於沒有人能懂，讓你感到生命的某個部分不見了。這種狀態如果短時間那就罷了，如果是兩年三年，乃至四年五年，那瓶頸就大了，它會延伸到其他面向。那個東西沒解，就影響你整個的狀態（受訪者：陳育貞）。

4、宜蘭近些年的地域發展、交通環境的改善，使宜蘭的「外部環境」快速變化，相應社會議題的衝突矛盾也日趨凸顯，但政治政策與因應之道往往相對滯後。雖然宜蘭工作室持續對地方產生影響，但參與成效是累積漸進，難於立竿見影；單憑工作室一己之力的有限人力，應對外部環境的快速變化，也會使他們工作的壓力超出以往，這些壓力回到員工身上，亦造成他們「工作狀態」的疏離。

其實地方社區的成長是非常緩慢的，而這樣的情況是正常的。但是社會變化太快，環境變化太快，比方說高速公路通車，開始了外地人來宜蘭買地、在地人賣地的情況，財團開發、環境被破壞等問題……所以說社區有改變嗎？我想絕對是有的，但是要面對的問題接踵而來，社區成長的速度完全跟不上環境的變化。這是我的感覺，也是我們之所以忙碌的原因之一（受訪者：A2）。

因此，宜蘭「偏鄉」的地域結構，不僅造成生活習慣支持系統的斷裂，產生生活的疏離，同時也導致了宜蘭工作室人力的長期短缺，而「對話夥伴」的疏離缺乏，與宜蘭社會議題衝突矛盾的日趨尖銳化，亦均導致了員工「工作」的疏離，以及「工作」和「生活」的疏離狀態。

(二) 當前的社會「制度環境」的結構因素

所謂制度環境包括兩個部分，其一是大社會環境內所有的規範「信仰系統」，即，環境中的慣例和標準；另一部分則是環境中的關係「網絡系統」，透過互動關係的存在，將社會的中心及邊緣部分連接起來（Meyer and Scott,1983:14，引自張芷雲，1986：136）。

傳統社會中，家庭是最基本的社會單位，具有多功能的屬性，但在當前工業化、現代化發展下，生產力和生產工具的異化，人們對理性和效率的追求，使得社會組織形式日趨分化與專門化，各種各樣的組織和科層化的發展模式，已經滲透在人日常生活中的各個面向。科層化的模式也似乎成為了一種「默認」的社會制度，甚至國家政治也是依照此邏輯，制定相關「法規政策」支持和保障，從而「科層」、「法理」、「專業化」的社會狀態也逐漸成為人們「信仰系統」的一部分，而這樣的社會「信仰系統」也深刻的影響了社會中各個組織之間關係的「網絡系統」。隨之而來的影響就是：

1、組織雖然是由「個人」組成，但組織中的個人對於組織決策和組織運作而言，所扮演的角色不過是「工具性依賴」，即，行政人的角色（administrative man），從而導致了生活中「社會化」的個人，與組織中「工具化」的行政人產生斷裂。組織中的個人無法在工作中被完整實現的自我，可以通過生活來實現，工作從另一個角度而言也成為了現代人追求更好生活和自我的工具。因此，生活與工作分割的狀態，已經逐漸成為現代人主流價值下認為「理應如此」的模式。

所以，當宜蘭工作室的狀態是工作與生活混合、工作時間會壓縮生活時間時，就會產生員工「工作」與「生活」的疏離感。

2、雖然個人在科層化的組織與社會中被局限，但局限的同時，這些制度和相關法規也可以保障「個人」的權益不受侵害。換言之，「法理科層」的組織、社會制度一方面，限制和規範了人的自由度和行為；但另一方面，也保障了人的權益。因此，當法理科層已經成為環境中慣例的「信仰系統」時，人們也就逐漸的習慣了法制社會下，「限制」以及「保障」並存的生活狀態。

而宜蘭工作室，對於一些人事和業務的管控，則是透過「責任制」、「自主管理」、「領導審批特休」、「平權參與、開放溝通」等，人治的模式。這樣做一方面，出於組織專業目的的需求，給予了員工工作安排的彈性；另一方面，也讓習慣了被「法理」保障的員工，在人治的狀態下反而「無法心安」，感受到人情壓力，或被「無形」的力量所管控。例如，工作室的員工從來都不會惡意請假，因為人治的無形壓力，令一些員工有時請假太久反而會無法心安，自覺提早來上班。

3、隨著社會的分化、專業化，使得整個教育系統產生改變，專業教育也由此而生。「但現在專業者在受教育或工作時，常有意無意地接受一套價值觀念；即，價值中立、技術至上，認為其技術可以解決所有的問題。因此專業教育訓練

也只教學生怎麼做，過分重視技術，而與社會產生疏離。但事實上，技術越 powerful，所負的社會責任也越大」（王鴻楷，1985）。因此，這不僅導致了空間專業長期以來是被技術官僚與精英掌握，專業成為介入資本力量與政治力量的工具，維持既有體系運作。同時，只注重技術的教育，使培養出來的專業者也只是將注意力放在技術層面，而不習慣面對社會議題的挑戰，更不習慣以「突破」既有體制的方式去思考。

但宜蘭工作室希望面對社會議題，推動社會轉型的組織目標，與多數空間專業者「唯專業技術」的角色產生差異。逆勢而為的專業目標，本身就存在面對限制和研發的「內部成本」。因此，「內部成本個人化」就成為了每一個員工「工作狀態」疏離的促發原因之一。

同時，宜蘭工作室在招收員工時並不強調專業背景，在具體工作時也並不分科、分專業操作管理。本身為非空間專業背景的同儕雖然在某些人的議題上較為敏感，但在接觸相關空間專業技術方面，就會有技術瓶頸，需要時間去磨練；而本身是空間專業的同儕，卻在長期的教育中疏離社會，偏重技術，從而不習慣面對社會議題。所以，無論是專業或非專業背景的員工，進入到宜蘭工作室的員工，都需要面對一個重新「再教育」的過程，培養分析社會議題與空間技術整合的能力。缺乏經驗的員工，要克服原本教育的瓶頸的這個過程，也必然出現許多困難，甚至有時候做的東西並不符合需求，必須重做，這是再教育過程中必需付出的「個人成本」。這種個人成本，也是造成其「工作狀態」的疏離的另一個原因。

年輕和年長者的差距本身就是存在的，你要投入工作，你沒有工具，你沒有經歷，你沒有經驗，做起事來一定辛苦，這就是現實（受訪者：吳柏蔚）。

新進的人，是缺乏實務和社會經驗，但又不是完全沒有經驗。不過，學校的訓練往往對不上實務需求，年輕的社會經驗又對不上真實社會，導致沒辦法自己下判斷，或是不自信。但有些時候還是要自己做判斷，判斷錯了就要補救，而補救比當場做對還更麻煩更費事。每個人都要經歷這過程，也是新進人員必須面對的事（受訪者：陳育貞）。

4、雖然法理科層、專業分化是在工業化，和人們對理性、效率的追求下逐漸產生，但當其逐漸成為社會的「信仰系統」時，這樣的信仰系統也會產生組織的「網絡系統」，這也反過來支持了科層、專業分化的合理性與合法性。組織作為一個與社會技術互動的「開放系統」，需要依循社會環境的慣例和標準，才能與社會的其他組織建立良好的「網絡系統」，並以此得到相互支持的資源。換言之，組織作為一個「開放系統」存在於這個社會中，超越當前社會信仰系統規則以外的「理想」，就會缺乏相應的資源支持，同時也會受到既有體系以及網絡系統的限制或阻礙。

正因為如此，宜蘭工作室必須要進入體制內，才能有資源支持實踐，也必須要有科層組織的管理模式，來保障組織與外界「網絡系統」的互動；但同時，工作室兼有推動社會轉型的理想，因此，就會缺乏相應制度環境，與相關制度資源的支持。例如，工作室在執行計劃案時需要社區參與，但當前的社會環境所提供的資源（資金、合約時間等），往往不足以完全支持工作室。因此，工作室的員工就不得不以個人「額外」的時間、精力「義務」投入，來達到參與的專業目標。換言之，就是要用很少的資源做很多的事，這樣「外部成本內部化」的過程，亦是造成工作室員工「工作狀態」疏離的原因之一。

更甚至，不僅少有支持，同時還會受到既有社會制度環境的阻礙。例如，政府機關就會用法理科層邏輯下的績效和合同管控，來要求工作室定期被檢查工作進度，定期提交工作成果，延期之時甚至會被警告扣款。這些既有制度環境的限制，也會變成組織內部員工的工作壓力與挫折感，從而這些「外部管控」也會導致「工作狀態」的疏離。

重點是整個政府資源的部分，對於參與式規劃沒有很重視的時候，工作室在推動參與式規劃是很辛苦的，因為參與式規劃需要投入的人力、精力是多的，但是如果你不把這樣的人力、精力的投入視為是一種成本，而給予他們相對的資源的時候，其實對於一個單位想要推動參與式規劃是很辛苦；二來是得不到鼓勵，別的人不願意一起加入，於一般的規劃公司或一般的規劃單位，不一定有這樣的人力和資源，因為你不一定爭取得到經費，即便有經費，經費不足夠於應付這樣的事情的時候，大部分人一定不會選擇這樣做，你一定選擇一個錢賺多一點的，人力不要花這麼多的方式，所以臺大城鄉在推參與式規劃有點像孤軍奮戰。所以我覺得他面臨了一個不好的「環境」在這邊，必須在整個體制上面，大家都很認同，願意給承辦單位更多的資源去做這件事情，多人一起做那才是比較容易開花結果，現在其實是比较難、資源不多，臺大城鄉現在是有心，但堅持走很辛苦（受訪者：C6）。

綜上所述，由於科層、法理、專業化的社會制度環境逐漸成為「信仰系統」的一部分。因此，工作與生活的分割成為社會主流的價值形態；習慣「法制」的限制與保障，不習慣「人治」；專業化的教育偏重技術，卻忽略培養面對社會議題的能力；而被法理科層形塑的組織間「網絡系統」，也少有支持甚至阻礙。從而，導致了宜蘭工作室必須要面對許多結構性的限制，更導致了組織中的員工「工作狀態」、「工作與生活」的疏離。

（三）組織「內部」的結構因素

不僅「偏鄉」的地理結構，與社會外在的制度環境對工作室的員工造成影響，同時，組織內部的狀態同樣影響員工的狀態。工作室雖然倡導平權參與、大桌共議，但作為介入體制內的空間實務單位，一切都必須建立在保證專業產出的前提

之上。所以，工作室採取責任制、自主管理與自主研發的機制，給工作「過程」彈性，但對「結果」管控。這種管控的權力與責任，是通過分層管理中的「責任領導」，以及「經驗領導」來體現。換言之，層級越高、經驗越豐富的人責任越大，管控權力也越強，反之亦然。而通過責任領導與經驗領導所實現的管控，與工作室倡導的平權、自主的理念，卻存在矛盾和張力。以下詳細說明：

1、「責任領導」的產生是為了保障組織與外界制度環境良好對接，讓組織理想可以持續實踐；但另一面，就是會產生組織中的層級差異。而「經驗領導」是為了通過師徒制的身體實作，更好的傳遞參與專業的默會知識；但另一面，也會存在師傅與徒弟之間的經驗不平等，以及經驗豐富者對過程和成果「經驗矯正」的管控力。

因此，無論是「責任領導」還是「經驗領導」，雖然都是讓組織持續實踐的重要保障，但卻內蘊了權責不平等、經驗不對等的狀態。在這樣的狀態下，即便強調平權參與，由於實際中責任與經驗的不同；因此，也不可能絕對平權，而是主動表達自身見解，和參與溝通的「相對平權」。即便強調責任與自主，但實質上，還是必須管控與必須經驗矯正；因此，也無法真的完全自主，而是在保證進度與結果前提下，自主研發、自主安排工作的「相對自主」。

一個年輕的和一個年長的，除了專業經驗以外，你一樣有生活的經驗，其他面向的經驗，你是學歷史的，我是學設計的，你比較沒有專業經驗，我告訴你這個專業的步驟是什麼是沒錯，但是很可能你要告訴我的是，這個計劃裡你原來的背景可以提供的東西，在這個基礎上形成一個相對平權的過程（受訪者：劉可強）。

我們是一個團隊，每個人各有長處和短處，當然工作上會有些落差，這時候就會有一個工作的互相交流的方式。你會被帶，所以就不會只是自己反覆空想，而是有較資深有經驗的，想辦法給你一條路去做嘗試，嘗試之後會出錯，然後再一次。這種經驗領導的模式，是比較開放一些，你可嘗試著自己研發（受訪者：陳育貞）。

換言之，這種相對平權與相對自主是一種「既彈性又約束」的「人治」管控模式，因此，無法透過明確的制度、文本表達體現。對於員工而言，這種內蘊的彈性與約束力，只能感知卻難以言說，尤其是在「時間緊、支持資源少、壓力大、限制多」的實際約束下。體現在一線工作的員工身上，就會是強化了「相對平權」與「相對自主」中的階層與管控，而弱化平權與自主，從而讓產生斷裂與疏離。

師徒制有一個「不好」的影響，我常常戲稱，那些搞設計的人，他們的自我是很強的，他們不太能接受他們的設計被改，可是有時候不是老師要 driving 你，而是因為時間太趕了，不得不，因為我有經驗，我領導，老師其實是有自覺的，但她要承擔案子，所以她就 driving 了，那我那

個同事呢，其實就是「徒弟」，他也會有那個自我，他常常就覺得我被 driving，是我的不好嗎？還是說其實我也是可以挑戰，還是說我沒有機會挑戰？（受訪者：B2）

案子是他（資深員工）負責，所以由他做決定，但是其他同仁也會有不同看法，所以彼此可能會有一個討論，而產生經驗交流的情形。假如討論的不夠完整，但時間已經到了，東西必須出去，這時必須有個決定，於是就要回到負責人，由他做決定。在現實中，不同意見不見得能找到平衡點，這時就只有負責人說了算啊。所以看平權，看參與，同時也要看到真實處境這個部分。我們必需有意識的參與，讓參與不至極大化，參與極大化一定會有問題，就變民粹（受訪者：陳育貞）

2、在「責任領導」與「經驗領導」下；一方面，耐心的帶人，有助於員工在工作中的學習與迅速成長；管控進度與結果，其實也是對專業負責的保證。但另一方面，資深員工帶人與對事情管控的模式，不僅會讓資深員工本身的責任壓力過於集中，工作過於忙碌，也會讓資淺員工產生專業經驗的「自卑」感，產生「害怕犯錯」、「上面的人有經驗有道理」、「不敢說」的狀態。這反而會抑制一些新進員工的「自主性」；進一步，則是讓一些員工覺得「主管太忙」，而主動放棄與資深員工「平權參與」的溝通權力。

剛進來的時候沒有經驗就會犯錯，主管們每件事都會照顧的很周全，教我們很多，這應該也是為了要控制生產的品質。時間久了我們就變小孩了，就會產生惰性和依賴，遇到事情不知道該不該直接做，也比較不會反應（受訪者：A3）。師徒制就是會有一點不太會質疑我上面做的決定，就會變成說，可能輩分有個 gap，老師有道理，我們也沒有想清楚，或者說感覺我們這些工作年資的人，還不到時候，或者更需要被支應，被引導，因此就少了很多抗衡和挑戰（受訪者：B2）。

3、宜蘭工作室已經成立廿年，這廿年間組織經歷從「外來駐地專業者」到「本地專業團隊」，從「經驗積累」到「經驗傳播」，從兩個領導者到一個領導者，且同步出現兩位較為資深的員工，逐漸形成當前的組織結構形態。因此，從當前組織形態來看，組織常年的轉變與發展，除了一位領導者完全參與，兩位資深員工長時間參與外，剩下的員工均是參與了組織發展、變遷的某一個時間切片。但縱觀來看，組織的轉變和發展是緩慢的，理想性的專業實踐想要展現其效果，本身也需要長時間的檢驗，而難以在較短的三、五年間體現。因此，這對應於絕大多數參與在某個時間切片中的員工，他們可能看到的，就是細碎具體的工作往復，而難以體會到積累效果後的成就感，因此，亦難以將參與的價值認同升級為個人終身理想。

綜上所述，絕大多數的組織為了能夠與社會良好銜接、保障生產，是透過科層化、制度化、法理化、文本化的模式，體現組織內的「權責」差異。但宜蘭工

作室是透過「責任領導」與「經驗領導」的人治模式，透過「相對平權」與「相對自主」的管控方式來實現。然而，在各種因素都交雜混合的現實情境中，無論是客觀結構性因素的限制，還是主觀經驗的自卑感，亦或是短時間細碎的工作，難以立刻回應理想的狀態，最終都會造成員工複雜難解的各種情緒，造成「理想」與「現實」的疏離、與工作、生活上的各種疏離。

三、參與式轉譯建構疏離的「動態平衡」

因各種結構的限制，最終都會混合的體現在組織中的員工個人身上，造成員工在宜蘭工作室工作過程中的各種疏離狀態。因此，宜蘭工作室必須在疏離中，建構出一套維持組織運作的模式，即付出與回饋的參與式轉譯。

(一) 宜蘭工作室「付出與回饋」的動態平衡

根據德國社會學家西格瑞斯特（Jonhannes Siegrist）在其社會交換理論中提出「付出——回饋」模型，「回饋」包括物質金錢上的回饋（如薪資福利等），社會層次的回饋（聲望、權力、社會地位等），以及心理層次的回饋（如自尊、學習性、自我價值、社會支持等）；而「付出」又包括外在付出與內在付出，前者指個人因外在環境所付出的努力，後者則是工作過度投入，是某種人格特質及壓力調適能力（曾慧萍、鄭雅文，2002：422）。回顧宜蘭工作室，由於駐地偏鄉限制，社會制度結構的限制，以及組織內部目標的理想和現實辯證狀態，均使得宜蘭工作室的員工不僅支持少，困難多，需要付出更多的時間、人力成本，還需要承受更多的自身心理壓力。這也讓工作室的員工無論是「外在付出」還是「內在付出」都會較於其他規劃顧問公司相對較多；因此從組織所能夠給予員工的「工作回饋」來看：

1、物質金錢上的回饋。宜蘭工作室的薪資規定依基金會的相關規章細則，根據員工的學歷、專業背景、年資等因素為起薪依據，並在員工初期的兩年內，與外界一般規劃顧問公司薪資水平差不多的狀態維持；到三年後根據員工的個人能力、投入狀況與相應工作職責擔當，而會有所越級式提升；並且年末會有年終獎勵金。更重要的是，基金會員工的薪水保證按時發放，並不會因為營運狀態而出現有時欠薪的狀態。因此，物質金錢回饋對於工作室的人而言，是在社會同等水準下，隨著時間、工作投入、擔當程度的增加，而對等回饋。

2、社會層次的回饋。在工作室由於常常要與政府、社區互動，工作室的專業屬性，使得其員工在與政府、社區互動之時就具有了空間專業者的社會地位。隨著員工在工作室工作的時間增長、經驗增多、面向增廣，其在宜蘭場域中的聲望、與專業認可度，和社會接納程度也會隨之增強，這對工作員工而言也是一個支持回饋。

除此之外，還有工作室組織內部層級升遷、權責位階改變的回饋。由於工作室新進的資淺員工，無論曾經是否有工作經驗，都需要一段時間習慣工作室的工作模式，和培養面對社會議題的能力，以及建構參與溝通的習慣。這個時間的長短，因人而異；一般而言，至少需要二到三年，才能擁有工作業務的「完全責任」，與充足的經驗帶人工作，從而改變組織階層，轉變「師徒制」角色關係；而位階越高，責權也相對越大。例如：兩位資深員工分別經歷了三、四年，才逐漸成為中層的資深員工，並成為獨立的項目負責人帶領資淺員工，與組織領導人共同承擔組織運管理的責任。

然而，無論是社會外界的聲望、認可、接納度的回饋，亦或是組織內部層級升遷、權力回饋，都建立在一個時間長度下，對於參與經驗的積累之上，回饋程度與時間、經驗成正比。

3、心理層次的回饋；對於工作室的前十年，參與只內蘊在組織中的個別人身上，這時候來自工作的員工動機相對單純，可能只是為了找一份可以提供物質回饋的工作，或是希望累積空間專業的相關經驗。但當後十年，參與成為組織成員集體的共同目標時，亦開始有部分員工是基於認同參與的價值理念而來；因此，對於組織回饋的訴求，就不僅僅是物質金錢回饋和空間專業的學習性回饋，還有關於參與知識的學習性回饋，與價值實踐的回饋。

因此，工作室是透過員工間彼此融洽的人際互動，以及相對平權、相對自主的工作過程，體現對員工的個人的尊重。而學習性的回饋，則不僅體現在不分科管理，與無專業門檻的用人機制上；更重要的是，通過「經驗領導」的做中學，在身體實踐的過程中傳遞默會知識，當「徒弟」角色的資淺員工不斷遇到問題、瓶頸時，由「師傅」角色的資深員工，協助共同解決問題。同時，工作室還透過鼓勵員工參與基金會的培力活動，參加演講、論壇、課程，或與負責人共同參與各類專家諮詢會等方式培力員工，增強其學習性回饋。學習性回饋會隨著時間和經驗的增多而積累，但到一個程度時間後，也會遇到學習瓶頸，若無法突破瓶頸，學習性回饋也會逐漸趨於飽和。對於參與價值的回饋，則是透過學習性回饋來展現，即學習性越高，則相應參與價值回饋越多，學習性回饋遇及瓶頸時，參與價值回饋也會停滯。

綜上所述，對於物質金錢上的回饋與社會層次的回饋，都與時間與實踐所積累的經驗成正比。即，年資越久、參與專業經驗越豐富，社會外界的聲望、認可、接納度越高；組織內部的權力責任越大，角色越重要；投入擔當越多，相應的物質金錢回饋也會越多。但對應於心理層次的回應，則是初期學習性回饋較多，較能回應參與價值的回饋越多，後期一旦學習性回饋遇到瓶頸，其他心理層次的參與價值回饋也會遇到瓶頸並停滯。

(二) 組織與員工「參與式轉譯」自我思辨的動態平衡

有幾種生涯追求的類型，1、追求從勞動中「不斷獲得實質利潤，且希望不斷極大化」的人；2、追求從勞動中「不斷獲得樂趣、確幸、自由自在、我的世界我作主」的人，如開咖啡館，當小農；3、追求從勞動中「獲得學習和體驗（技術、知識）」的人；4、追求從勞動中「倡議價值理念」的人，如加入 NPO、NGO、社運團體。通常來宜蘭工作室的會是第三、四種人，第三種人特別是對「參與」有興趣的，會受我們吸引，但在度過 1-2 年的學習後，他已有所獲得，達到原本來宜蘭分會這裡的目的，此時的他又會回到他自己重新思考選擇；第四種人在面對現實各種限制難突破，又要肯認自我價值時，就會遇到許多瓶頸，因此很多人就會在他關心的價值中，最終選擇「一個面向」，去回應作個人生涯追求或回到二；但宜蘭工作室沒有回到第二類，也不是追求自我實現的單一面向，而是持續在面對「公共事務難突破的現實」，面對「多面向」議題，「代」政府和人民研發對策，追求「自我」和宜蘭分會能提供的生涯，是矛盾的。宜蘭分會人力瓶頸的問題，是臺灣高度資本主義社會的反應，無論是哪一種，都是追求某種類型的「個人」，導致「公共事務」沒人管，所以需要參與（受訪者：A1）。

由此可見，由於基金會的屬性，使想要通過工作勞動追求實質利潤，希望財富積累最大化的人，並不會選擇宜蘭工作室工作，因此「物質金錢回饋」相對而言就沒那麼重要；反而是「心理層次的回饋」對於維持「付出與回饋」的動態平衡顯得尤為重要，尤其是「學習性回饋」與「價值回饋」會直接影響其他心理層次的回饋。但「心理層次的回饋」會受到外界社會環境各種制度條件的限制，也會受到組織內部辯證關係的影響，因此，一定比例的員工均是由於後期，學習性回饋遇到瓶頸飽和，心理層次的回饋減少，最終造成「付出與回饋」之間的動態平衡被打破，而促使員工開始思考尋求轉變的可能。因此，組織如何協助員工共同面對各種疏離，而持續產生回饋？這需要通過一個組織與員工參與式轉譯的過程。

宜蘭工作室組織內部是由異質的員工組成，雖然每一個人選擇來工作室的動機皆不相同，但組織與個人均希望「在對自己負責，對組織負責的前提下，通過組織中個人的行動，共同實踐專業」，並以此為共識樞紐，展開參與式轉譯的過程。

1、界定問題：員工在實際工作中主要會遇到兩類問題狀態，第一類是工作過程中遇到問題，如現實狀態壓力、研發瓶頸等；第二類是因工作狀態延伸的個人內心層次的問題，如學習性回饋的瓶頸，人生階段的考量等。

對於前者，組織多數採取較為正式的溝通方式。由於工作室在工作的過程是「相對平權」與「相對自主」的參與模式，因此，討論過程都盡可能的希望相關

人員共同參與；大家共同界定計劃案進展過程中需要面對的議題，並由工作主管分派工作，員工可根據分派任務自主生產。但工作主管仍然會定期詢問工作進度，協助員工釐清生產過程中覺得困難的問題；員工在被分派任務後，遇到有問題狀況，亦可以隨時找負責人商議討論。除此之外，工作室還會根據工作需求，不定期召開工作室的「小桌」會議，在會議上所有員工都可以針對計劃案進展狀況以及當前遇到的問題，與其他員工、主管、領導人共同討論、面對。

關於個人的問題，往往是透過組織領導人與員工單獨的對話。員工覺得有問題需要反映時，就會主動找組織領導人約談；亦或是組織領導人發現員工的狀態可能有問題時，也會約員工通過正式或非正式的方式「聊天」。組織領導者會與員工共同面對員工在當前工作、或生活中遇到的問題。

2、權力責任共享：無論是工作部分還是個人的問題，當問題被共同界定後，組織就會協助個人共同面對。在這個共同面對解決問題的過程中，不僅組織與個人權力責任共享，同時組織還與個人建立良好的「信任」關係，增強被組織「尊重」的心理回饋。更重要的是，這也是參與「默會知識」的傳遞過程，只有員工的身體實作與問題被面對，才能積累經驗，增強其「學習性回饋」，相應增強價值回饋；同時也有助於個人狀態的釐清。

3、徵召與動員：在組織與員工共同界定問題，權力責任共享時，也賦予了員工不同的責任與任務，即，網絡中的不同行動者被徵召，共同解決問題。例如：當一個員工在工作過程中遇到瓶頸，主管與他共同面對，實質協助其工作生產，甚至，在集體討論的過程中徵召其他正式或非正式員工，共同協助。在被賦予了責任與工作任務的同時，每個被徵召的人也發揮其效能，產生新的動員網絡予以支持。

4、異議：當然在一起面對解決問題的過程中，仍然會產生新的問題，此時，組織則會進一步重新界定問題，並提供相關經驗建議，協助員工釐清問題，促發員工「自我思辨」與再思考，展開新一輪的轉譯過程。如若或學習性瓶頸的問題得相應解決，或心理層次的疏離狀態得以改善，那就繼續實踐學習。

但疏離終究還是會持續產生，一方面，在「有限理性」現實狀態與外部條件的限制下，組織不一定每個狀態和問題都能如理想中的參與過程，完整轉譯循環；也不一定主管或領導人可以立刻對問題作出反應，立刻協助其參與解決。另一方面，參與式轉譯也不是單方面組織與員工參與，員工同樣需要有足夠的自主能力主動反應問題，但在員工主觀感受到「責任領導」的管控與「經驗管理」的專業經驗自卑感下，員工有時會選擇放棄溝通。所以，實際中員工的疏離狀態還是會被持續積累，直到學習性回饋與參與價值達到瓶頸之時，那之前透過「參與式轉譯」培養員工的「自我思辨」的專業者自我反省能力，則會協助員工進一步做出「負責任」的選擇，離開或留下。

換言之，當員工覺得相關經驗似乎已經飽和，雖然認同參與價值，但不確定是否要繼續在宜蘭以工作室的這種方式工作與生活時；更不確定是否要將參與價值認同轉變為終身理想，放棄實現「自我」其他面向時；他就會覺得需要面對人生下一個階段的道路。組織也會協助他們渡過過渡期，如以兼職或支持放假的形式，支持員工下一個階段的準備，或轉介員工嘗試其他方向。如果員工可以在工作室各種「疏離」和壓力限制下，可以持續不斷的「自我思辨」與專業反省，並最終參與價值，轉化為終身理想追求，那他也就會在宜蘭工作室這個場域中持續參與式轉譯、「自我思辨」下去。


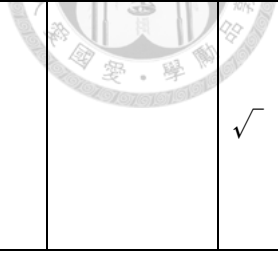
總之，在社會外界制度限制，組織內部緊張、個人因素的各種狀態下，「參與式轉譯」的過程不僅可以協助員工不斷的面對工作的疏離、以及自身內心的疏離，持續實踐；還能促發員工「自我思辨」、專業反省，讓員工做出「對自己負責，對組織負責」的抉擇，建構組織內部持續運作的「動態平衡」。

四、小結：從「個人關注」到「公共關注」的價值啟蒙

本節主要分析了在宜蘭工作室工作的員工所面臨到的關於工作、生活、心理的價值理想等各方面出現疏離的狀態，以及從「宜蘭偏鄉的地域結構」、「當前社會制度環境」，以及「組織內部的結構環境」這三方面分別討論造成員工疏離的主要原因；針對造成員工疏離的原因與影響疏離的面向，本文研究分析大致如下：

表 3 影響疏離面向的因素分析

造成疏離的結構因素		工作與生活的疏離			心理的疏離
		工作狀態的疏離	生活習慣的疏離	工作與生活之間的疏離	理想和現實的疏離
宜蘭地域結構偏鄉的因素	生活配備設施的相對落後與缺乏		√		
	專業人力資源不足與宜蘭作為長久居住地的限制	√		√	
	與過去成長環境脫節，缺乏對話夥伴		√	√	
	宜蘭地方發展，社會議題矛盾逐漸凸顯尖銳	√		√	
當前社會制度環境	生活與工作分割的狀態已經被視「理所當然」，不習慣工作與生活合一			√	
	習慣權益被「法理」保障，而不習慣「人治」	√		√	
	專業教育重技術、忽略面對社會議題的能力，因此增加研發的「內部成本」、缺乏經驗增加「個人成本」	√		√	
	法理科層的組織社會「網絡系統」，缺乏支持，增加工作的「外部成本」，以及「外部管控」	√		√	
組織內部的結構因素	責任領導與經驗領導下的「相對平權」與「相對自主」由於無法明確被制度、文字表達，因此在實際外部環境影響下，會凸顯「管控」面向而弱化「平權自主」面向	√			√

	<p>「責任領導」與「經驗領導」讓資淺員工產生專業經驗自卑感，主動「放棄」與平權參與的溝通權力</p>	✓			✓
	<p>參與實踐的積累成效顯現較為緩慢，因此員工工作的短暫時間切片中，多是具體工作的細碎，難以收穫成就感，亦難以將價值認同轉化升級為終身理想。</p>				✓

資料來源：本研究整理

由此可見，宜蘭工作室的員工的疏離狀態除了性格特質和個人狀態外，亦有各種內外原因複合而成。在這種疏離的常態壓力下，宜蘭工作室除了物質性回饋與社會性回饋外；還透過「參與式轉譯」的方式，協助員工共同面對工作和個人內心層面的疏離，增強其內心層次的回饋，促進自我價值的思辨，從而建構疏離下的動態平衡。

但每個人在宜蘭工作室工作都會達到個人價值追求上的「回饋瓶頸」。對於工作室而言，最重要的不是讓人才留下來，而是要讓不同的個人通過與組織共同轉譯的過程，將習慣「個人關注」的視角，擴展於「公共關注」。最後，無論員工是否選擇繼續在宜蘭工作室工作，又或者是否願意為「公共性」的理想追求放棄「個人」其他面向的實踐，願意將充滿疏離、需要支付回饋的「工作」，升級成為實踐自我理想的「勞動」。這都是個人價值的選擇，無法勉強，也無法強迫。

而在這樣的前提下，宜蘭工作室提供一種實踐參與理想的「可能性」，是一個可以提供給有類似認同個體的實踐「平臺」，以及更重要的是促進員工的自我思辨與專業反省，達到「個人關注」轉化為「公共關注」的價值啟蒙。

第三節內、外參與的支持建構和組織永續



一、組織內、外參與的相互支持建構

宜蘭地域結構，法理科層社會制度的狀態，以及組織內部的張力，限制了宜蘭工作室的理想實踐，並造成員工工作狀態、生活狀態、心理狀態等多方面的落差和疏離。但之所以在這樣現實限制的狀態下，工作室仍然能持續實踐理想，是因為工作室同時內部與外部參與。

首先，宜蘭工作室為了「體制內改革」的專業目標，組織內部將法理科層、協力合作兩種組織結構，在實際狀態下「辯證統一」。一方面，工作室通過一定規章制度、責任領導、專職制度、文本資料論述的方式，回應政治訴求，或地方需求，支持了工作室可以獲得協議性權力與相應資源支持，從而「介入其中」，使工作室可以開展理想的實踐。另一方面，由於介入其中，工作室會受到外界的限制與管控，員工也會受到各種疏離狀態和壓力；因此，工作室不僅通過相對平權、相對自主，提供彈性，讓員工自主研發；同時，透過內部參與式轉譯的過程，多元協力合作，並在經驗領導「做中學」的過程中，傳遞參與的默會知識，增強員工的學習性回饋，協助他們自我思辨與專業反省。這樣不但建構了組織內部持續運作的動態平衡，還可以針對社會議題結合專業公共性，提出突破性的回應，使工作室可以在與各方行動者參與式轉譯的過程中「抽離其外」。

其次，通過外部參與，專業實力的累積，逐漸形成了宜蘭工作室的外在自明性，與參與專業的默會知識，從而使更多有類似價值的人，願意進一步開始內部參與、學習的過程。

最後，工作室無論是通過內部參與，還是外部參與，建構了一個多元參與的社群網絡；這不僅能讓專業可以持續在現實中實踐，也為工作室的內、外部參與均提供了各方面支持，必要時通過徵召動員，協力合作。

由此可以看出，正是因為辯證統一的內部組織目標、組織結構，與內部參與的組織運作模式，才支持建構了工作室可以既介入其中，又抽離其外的外部參與；也正是因為持續累積的外部參與成效，才支持了工作室內部參與的持續實踐。換言之，宜蘭工作室的外部參與和內部參與是相互支持建構、相互影響的。

二、組織永續：建構一個多元參與的網絡

但並不是組織有一套內、外參與的機制，就可以讓實體的宜蘭工作室可以永遠持續，在重重結構限制下，雖然組織中一直都有員工堅持，並持續有新人加入，從而支撐了這個組織的存在；但不代表所有人在有限的生命裡，一直都能，或者都願意，為理想而選擇承受疏離的工作與生活。換言之，其實是因為資本主義社

會環境導致的社會普遍疏離，才反而讓這些追求社會公共性價值的人，需要承受疏離，成為非主流，變得處境很艱難。在當前的環境下，選擇離開尋找或追求自己下一個階段的道路才是「人之常情」；就算持續願意留在組織中，但人可以工作的生命也是有限的。

所以，對於宜蘭工作室而言，重點不在於「是否要讓組織以當前的這種形式永續」，而在於「如何把參與理念傳播出去」，讓更多的人開始關注公共事務。對於每一個曾經在工作室工作的人，不管曾經是否認同參與，通過工作室的工作經驗，都會實際接觸到參與的過程，都會開始思考參與價值，與「社會公共性」的議題。雖然，最後的結果不見得是，每一位工作人員最後都會願意留下來，以工作室的方式實踐參與；但至少將個人關注擴展到公共關注的意識，在每一個人心中埋下了種子。他們仍然會在各種不同的脈絡環境下，用適合自己的某種方式，去某種程度的實踐參與價值，去關注社會公共議題。這對於工作室而言，則是在社會上，形成了一個「多元參與」的網絡，宜蘭工作室在這個網絡中，也只是一個用自己認同的方式，來實踐「參與理想」的節點。

我必須維持住這個平台，因為這種組織形態非常少，有太多待突破的事需要更多人做嘗試，有這樣一個組織的承載非常重要。我打開門，你站在那裡，你說你願意進來，我就讓你進來，但是如果發現你很困擾、困境很高，我就協助你緩一緩，讓你離開只是暫緩，那會有良性、正面的反芻效果。通常離開工作室的人都會形成一個網絡的關係，最後都會用各種不同的方式，在必要的時候，給工作室最關鍵的協助。這個網絡一直在擴大，他們各自有自己的世界，或將工作室經驗發展出新的可能性，也有些人又再回來。對別人來講是我們留不住人，對我們來講，是發展一個同道網絡；工作室如何存在不是關鍵，重要是更多人在這條路上做各種嘗試(受訪者：陳育貞)。

第五章 參與式規劃設計——現實中的專業理想實踐



通過對既有參與式規劃設計的討論回顧，可以看到由於參與式規劃設計一開始是進步的空間專業者，出於「專業壟斷」的反省，將「參與」的政治價值理念融入空間生產的過程；但由於不同的政治立場，即會產生對「參與」不同的詮釋。這也導致了對於「到底什麼才是參與，怎樣的程度才算參與」這類的問題，並沒有明確判準的答案。因此，當「社區總體營造」政策推行之時，一方面，這些倡導「參與」的進步空間專業者，有了一個實踐理想的政策支持基礎，並促進參與理念深入人心。另一方面，隨著社造政策推行的展開，參與成為時代主流之際，也讓參與逐漸被不同立場的人各自詮釋，甚至，被視為政治選舉的籌碼和市場化運作的工具；未能具體實際解決社區難題的狀態，久而久之讓居民疲於應付，失去參與熱忱。此外，有限的政府資源支持與制度管控，讓多數依賴資源行事的一般規劃顧問公司，對參與式規劃設計或是望而卻步，或是僅依照合約要求行事。

經研究發現，宜蘭工作室在這廿年裡，同樣受結構環境的管控與限制，但卻依然一如既往的堅持實踐「參與式規劃設計」的理想；同時，深入在「宜蘭神話」和「後神話時期」的歷史進程中，深刻影響了宜蘭的地方發展、空間政策以及地方社會。因此，筆者選擇以宜蘭工作室作為了解參與式規劃設計的田野，探究宜蘭工作室何以能在現實的各種限制中，堅持實踐「參與式規劃設計」？對地方發展的影響具體展現在哪些方面？最後，他們堅持的「參與式規劃設計」到底是什麼，和其他專業團隊各自詮釋的「參與」又有什麼不一樣？

因此，本章第一節將針對研究發現作結論之概述，回應上述研究問題；第二節則聚焦於理論視野，嘗試提出「參與式轉譯」作為理解「參與式規劃設計」的解釋模型；最後總結本研究的研究限制與日後可待繼續延伸探討的方向。

第一節 研究結論

研究發現，宜蘭工作室之所以能在「現實」的限制下，堅持實踐「理想」，其原因一方面，長時間不斷的「外部參與」，促使了地方知識和專業實力的累積，以及社群網絡的養成，從而支持了宜蘭工作室「既介入其中又抽離其外」的專業

治理與「權力翻轉」；另一方面，通過組織「內部參與」增強員工的回饋，激發員工自我思辨，從而建構了持續運作的動態平衡與多元參與的網絡，這樣的內部參與模式也支持了工作室的外部參與。換言之，正是宜蘭工作室的「參與」工作方式支持了它「參與」價值的實踐。所以，宜蘭工作室對宜蘭的影響並不僅僅體現在專業治理對地方發展的影響，更重要的是通過多元參與社群網絡的養成與建構，激發人民對公共事務的關注與參與；宜蘭工作室的參與式規劃設計，即是以關注人與面對衝突矛盾的議題為核心，希望以參與「轉譯」回應社會「轉型」的日常社會運動。

一、影響宜蘭工作室「參與式規劃設計」實踐的因素

（一）外部參與：參與支持「專業治理」與「權力翻轉」

支持宜蘭工作室得以長期實踐的重要外部推力，就是宜蘭縣政府的「專業統合」，宜蘭工作室透過「介入其中」與政府合作，將原本以政府為中心的「政治與專業」和「政治與精英」政權聯盟，轉化為「政治、專業與精英」多重角色統合的政權聯盟。因此，宜蘭工作室除了透過承接計劃案，擁有公共資源分配的協議性權力和進入社區的先發性權力外，還以「縣政顧問」的角色參與政府會議的相關決策過程，以及以「專業合作」的形式在地方團體組織中扮演重要角色。

於此同時，專業者藉助政府委託計劃案、義務協助等途徑，擁有了介入地方公共事務的先發性權力和協議性權力。從而，工作室透過面對衝突矛盾的參與式轉譯，一方面，專業者與地方「互為主體」，透過轉譯以居民生活經驗性的參與，回應專業內蘊議題，並發現居民日常生活中集體關心的問題，促進「地方知識」與「專業知識」相互轉譯。另一方面，專業者與地方「主客分明」，以居民參與為主體，專業為客體。專業者協助居民建構一個溝通互動的平臺，並透過提供專業知識的協助途徑，促進「專業公共性」與「在地公共性」之間的相互轉譯。透過轉譯中權力與責任共享的過程，不僅將原本集中在社區頭人「個人」身上的權力，賦予社區「集體」，打破傳統「縱向」的侍從式結構，也跨越了不同政治派系間的「橫向」區隔；最終，透過集體行動激發社區人們的主體意識，促進集體的權力回歸。專業介入在地「互為主體」又「主客分明」的參與式轉譯，不僅累積了宜蘭工作室的地方知識與對地方議題的了解，更支持了它多元參與的社群網絡養成。

深厚的地方參與知識與議題了解，以及嘗試突破議題的工作方式，不僅回應了政府的政治訴求，也累積了政府對專業的需求與信任，更累積了自身的專業實力；同時，亦在體制內逐漸建構了支持參與專業的社群網絡。從而，使宜蘭工作室在「管理式」結構的限制下，可以保持「抽離其外」的專業自主性，避免成為政治背書、提供專業技術加持與行銷包裝的權力工具。他們以專業公共性為核心，

與政府展開「參與式轉譯」，並以諮詢顧問的方式掌握先發性權力，即便政黨更迭也對工作室的影響甚微，最終權力翻轉，以穩定的「專業治理」轉化不穩定的「政治治理」。

最後，宜蘭工作室在議題式的專業治理考量中，發揮體制內與體制外的多重角色，並在適當的時機下，將政權聯盟內部資源與社會多元參與的社群網絡力量，進行「裡應外合」與「跨時空」的連接；進一步支持宜蘭工作室「既介入其中又抽離其外」的專業治理與權力翻轉。

（二）內部參與：參與建構個人疏離與組織永續的「動態平衡」

由於宜蘭工作室「體制內改革」的組織目標存在內蘊張力，致使組織內部產生了「法理科層」與「協力合作」雙重結構。首先，為支持既介入其中又抽離其外的「外部參與」，工作室在實際運作過程中，透過規章制度下的責任制與自主管理，採取分層不分科的責任領導，而呈現法理科層結構；其次，人事結構上以專職為主、非正式群體為輔，強調經驗領導、文本檔案輔助的協力合作機制。如此雙重組織結構下的運作機制也進一步達成「辯證統一」。

然而，組織內部的內蘊張力，與組織外部的結構限制，均會造成員工必須承受來自工作與生活，理想與現實的多重「疏離」。因此，工作室通過建構「回饋」機制平衡工作付出；更重要的是，透過組織內部的參與式轉譯，進一步促進回饋，同時促發員工的個人思辨與專業價值反省，從而建構了組織持續運作的動態平衡，也支持了工作室的外部參與。

因此，宜蘭工作室疏離的工作與生活狀態雖然難留於人，但作為一個「類教育」機構，也持續會有年輕人願意來此學習。重要是，在組織與員工參與式轉譯過程中，不僅以做中學和身體實踐的方式，傳遞參與的默會知識；同時，在促進自我思辨與專業反省的過程中，激發個人價值的「公共關注」，從而建構一個多元參與的網絡，以漸進式的方式推動社會轉型與改革。宜蘭工作室作為網絡中的一個節點，提供了一個參與式規劃設計實踐的可能性，與類似價值得以實踐的平臺；更進一步，多元參與的網絡建構，亦從理念上回應了宜蘭工作室另一種形式的永續。

（三）客觀條件：「基金會」的屬性與「駐地」的長時間積累

宜蘭工作室隸屬於臺灣大學建築與城鄉發展研究基金會，而「基金會」的屬性為公共價值導向的非盈利機構，即，宜蘭工作室以追求公共價值的實踐為基礎；在收支方面，力求收支平衡，除去人力與運營成本，剩餘的資源都運用在事情的盡力完成，而非個人的資本積累。這相對於以盈利為目的，追求績效的一般規劃公司而言，雖然常被視為追求理念而「不計成本」，但這樣的組織形式也某種程度的支持了組織理想，組織資源調度、運用的彈性空間較大，從而有助於其實踐專業理想。

同時，「駐地」是宜蘭工作室實踐理想的主要途徑，並以此展開「長時間」的積累。首先，在長時間駐地參與的累積下，專業的地方知識、地方議題的了解都會隨著駐地時間的增長而累積。其次，宜蘭工作室參與的工作方式，和他們突破慣性所展現的最終成效，逐漸累積形成了宜蘭工作室的社會聲譽，和政權聯盟與地方社會的專業信任與需求，也使得工作室可以獲得「裡應外合」的多重社會角色，進一步促進工作室「專業實力」的累積。再次，宜蘭工作室「外部參與」與「內部參與」的相互支持與影響，累積建立了一個多元參與的「社群網絡」，不僅傳遞了參與的價值理念，也影響人們在日常生活中參與公共事務的主體意識。最後，多方面的累積也逐漸形成「專業治理」視角下的內在議程，在適當的條件下，工作室將地方社會與政權聯盟的轉譯過程相互連接，回應議題關注。

因此，對社會議題突破的「理想」，並不是一次參與式轉譯的過程即可完成，而是在一個長時間裡，一直漸進的累積。

二、宜蘭工作室「參與式規劃設計」的地方影響

宜蘭工作室深入參與在宜蘭地方社會的發展進程中，而它對宜蘭地方的主要影響具體體現在：對宜蘭地方社會發展的影響，以及對多元參與社群網絡的養成。

（一）以「專業治理」持續影響地方發展

宜蘭工作室承接的 92% 的計劃案均是宜蘭在地，不僅有政府計劃案的委託，也有民間社區的委託，甚至是義務協助。工作內容從實質空間層面的規劃、建築、景觀，到非實質空間的文史調查、政策研擬、教育諮詢；工作深度也從大尺度的宏觀政策規劃，到社區節點設計與監造，都會有所涉及。

1990 年代初期，城鄉所以及宜蘭工作室倡導專業反省與參與的規劃設計理念，為宜蘭地方帶來了新的價值理念和不同的操作模式。因此，工作室被自詡「進步」的縣政府視為「進步」的空間專業者，予以「專業統合」，開展了廿年間的駐地實踐。宜蘭工作室「介入其中又抽離其外」的外部參與，對於政府而言，工作室是在面對政治訴求，協助政府解決衝突矛盾的頭痛議題，並獲得施政正當性；而對地方而言，工作室是協助社區發展，回應地方議題得以突破；因此，宜蘭工作室在政權聯盟和地方社會間扮演了「溝通潮間帶」、「中介轉譯者」的角色。但對於宜蘭工作室自身而言，它對宜蘭的影響，不僅僅是體現在某一個計劃案，或某一次互動過程中的具體結果與成效；更是透過一次次與各方的參與轉譯過程，累積地方知識與專業實力，以一個「專業治理」的視角，針對一個社會議題，進行長時間的持續關注，並通過不同計劃案的資源跨時空連接，從而使議題漸進滾動，逐漸突破。

宜蘭工作室除了體制內的參與外，也積極參與體制外的地方社會公共事務。適當時發揮其「裡應外合」的角色支持，為「社會參與」的公民會議及社會運動提供專業協助，推動體制外的社會意識養成。

因此，「參與」對地方政權與地方社會的最重要的影響，就是以「專業治理」視角，發揮體制內、外的多重專業角色，通過漸進的行動，來面對社會議題，影響地方事務的發展。

（二）多元參與社群網絡的養成

除了專業治理角度下，對宜蘭地方社會的實質性影響外；透過專業介入，影響地方人，亦是宜蘭工作室對地方影響的另一個重要面向。

一方面，宜蘭工作室通過與政權聯盟中的承辦人員、長官、地方精英，展開參與式轉譯；在轉譯中，將行政人所關注的「政治公共性」，轉譯為宜蘭人價值關注的「在地公共性」，從而與「專業公共性」對話，建立共識的過程，也影響了他們對公共參與認知的想像。這對於宜蘭工作室而言，不僅傳遞了參與的價值理念，也逐漸建構了政權聯盟內部支持參與的社群網絡。

另一方面，宜蘭工作室通過承接政府計劃案、社區營造的培訓課程，或社區主動尋求協助的方式，專業介入社區，透過建立共識樞紐，在「專業知識」與「地方知識」，「專業公共性」與「在地公共性」之間相互轉譯，創造集體行動的經驗。同時，「參與式轉譯」的過程，也賦予社區居民參與公共事務的協議性權力，從而，將傳統集中在社區頭人「個人」身上的權力，賦予並回歸於社區「集體」，跨越了不同派系間的區隔。這也激發了部分社區人關注公共事務的自主意識，建構社區聯盟，與地方社會多元參與的社群網絡。

最後，宜蘭工作室透過與員工的內部參與，以「做中學」傳遞參與的默會知識，建構員工持續工作的回饋動態平衡，促發員工的專業反省與自我思辨，激發個人的公共關注。這也會使他們在未來的生活中，無論選擇是否留在工作室，都會以適合自身的某種方式實踐關注公共議題，從而亦組成了多元參與的網絡。

綜上所述，宜蘭工作室透過內、外參與式轉譯過程，建構不同社群體系下的多元參與網絡，不僅支持了工作室持續的參與理想實踐，同時也是工作室對地方社會的影響，從而達到共同推進社會轉型與改革的目標。

三、宜蘭工作室的「參與式規劃設計」

（一）「關注人」與「面對議題」的參與式規劃設計

經歷了社區總體營造政策的廿年後，參與已經不再是當初「專業者的反省」，而成為深入人心的主流。「何謂參與」也一直被各自詮釋，莫衷一致；但「為何

參與」的價值態度，卻決定參與式規劃設計的技術選擇，與最終的成果呈現。由於，宜蘭工作室的專業價值和組織目標，承襲臺灣大學建築與城鄉研究發展基金會；即，關注人，並試圖介入體制內推動社會轉型與改革。因此，宜蘭工作室與其他空間專業者和社造團隊關於「參與」的最大差異在於：

一方面，宜蘭工作室的參與式規劃設計核心關注的出發點是「人」，而非「空間」。雖然，其他空間專業者也會強調「人」，強調通過調查訪談、設計工作坊，使用者參與的方式回饋空間設計；但深究他們「為何參與」的目的，多數會認為「參與是一個過程，這個過程是為了達到理解空間環境品質的訴求，通過參與了解人的需求關注，再變成真的設計的需要去操作或達到的目標」（受訪者：謝宏仁）。換言之，對於許多空間專業者而言，他們關注「人」與「參與」，其實是為了生產「空間」，營造具有一定環境品質的空間，則是他們參與式規劃設計追求的目標。但宜蘭工作室的參與式規劃設計正好相反，空間本身的生產，不是最終目標，最終目標是希望透過空間生產中的過程參與，創造集體行動的經驗，回應地方議題，並逐漸激發參與者的主體性，與日常化參與關注公共事務的意識。即，一般意義上「好」空間品質的結果固然重要，但對於宜蘭工作室而言，並非以此為專業目標；而「好」空間品質的評判標準，也並非僅針對空間結果，而更應關注是通過怎樣的參與過程，才產生了怎樣的空間結果。

另一方面，雖然參與不必然需要面對有「衝突矛盾」的議題；例如，一些社造團隊選擇以「藝文活動」的社區營造方式，回應社造精神，或者一些空間專業者，由於受限於資源成本或時程管控，在有限參與的過程中，選擇性面對衝突矛盾，甚至避開。但相反的，宜蘭工作室的參與式規劃設計，卻是一定要找有衝突矛盾的議題切入，將有限的資源與人力用在「刀刃」上；通過解決具有衝突矛盾的空間議題，就是在回應和突破社會議題，亦是回應關注「人」的參與出發點與理想目標。

參與的技術有一千萬種，方法不是唯一的，但是有一個是絕對的，就是：要在這個過程中不斷的反思。反思的基礎，在於「對人的關注」；要真正去面對人啊。但如何能不間斷反思？就是，要把它當做一個信仰、一個態度、一個價值，這個價值、態度，是參與的基礎，然後才有一個方式去面對人。人，有那麼多意見、角色、立場，你不參與行嗎？確立了這一點，才可能進一步面對衝突矛盾，衝突矛盾是人群在公共事務的具體表現，你是否願意面對衝突矛盾並且關注人（受訪者：陳育貞）？

因此，正因為宜蘭工作室關注「人」的出發點，才能讓工作室在各種參與的場域中不斷反身思考，抉擇適合的途徑。也只有真實的面對和解決「衝突矛盾」，才會讓社會議題的現狀有突破的可能，再回饋於人，進而回應宜蘭工作室漸進推動社會轉型的專業理想。

(二) 參與式規劃設計的組織內外「參與式轉譯」

基於「關注人」與「面對議題」的出發點，宜蘭工作室開展參與式規劃設計的具體過程是，與不同結構位置中的群體或個人展開「參與式轉譯」。即，透過與參與者「知識」和「公共性想像」的相互轉譯，建立公共價值立場的「共識樞紐」，展開「界定問題、權力責任共享、徵召、動員、異議產生，再次重新轉譯」的循環轉譯過程。再者，專業理想並不是在一次轉譯中完成，而是在持續的過程中，逐漸激發參與者的自主能動性，賦予其參與公共事務的權力責任，在累積下漸進。另外，「參與式轉譯」的參與場域，不僅體現在宜蘭工作室與不同社會群體間的「外部參與」，也同時體現在組織內部員工間的「內部參與」。

1、「外部參與」的轉譯。其轉譯核心的「共識樞紐」，會因應參與者所處社會結構位置、能動性不同，而有所不同。

由於「政權聯盟」掌握公共資源分配的先發性權力，因此工作室通過介入政權聯盟內部，承接政府計劃案的方式，獲得公共資源分配的協議性權力，從而展開與政權聯盟的參與式轉譯。工作室以「專業知識」和「專業公共性」回應地方首長、政治人物，希望獲取選票和施政正當性的「政治訴求」、「政治公共性」，激發關心地方精英與某些政府事務官「在地公共性」；建構「政府資源應更永續、公平、有效的服務人民」的「共識樞紐」；同時，強調權力和責任共享，激發其發揮自主能動性。

針對能動性較為被動的地方社區，專業者擁有介入社區的先發性權力與協議性權力。但專業與在地存在「文化斷裂」，必須透過「專業知識」與「在地知識」、「專業公共性」與「在地公共性」之間的相互轉譯，逐漸建構「解決在地範疇下社區人日常生活集體關心的問題」的共識樞紐。參與式轉譯的過程，不僅讓在地居民共享在地知識、集體共學時獲得「尊重」，同時賦予了他們參與社區公共事務的權力與責任。透過集體行動經驗，激發在地人的自主意識，與在地公共性的想像，更促進下一輪的參與式轉譯。

2、「內部參與」的轉譯。由於宜蘭工作室組織的專業目標是「體制內改革」。因此，專業目標本身就存在張力，同時組織又作為一個「開放系統」，鑲嵌在於「法理科層」的社會體系下，即形成了「法理科層」與「協力合作」雙重辯證的組織結構關係。這些組織內部張力再疊加「宜蘭地域結構的偏鄉性」、「當前社會制度環境的限制與管控」這些外部影響，均令組織內部的員工承受「外部成本內部化，內部成本個人化」的疏離。但參與式轉譯是試圖在物質回饋，與社會性回饋之外，建立心理層次回饋的動態平衡，從而建構「對自己負責，對組織負責」的「共識樞紐」。展開員工與組織在工作方面，和個人心理方面的轉譯過程，也促發個人「自我思辨」的專業反省，在「公共關注」範疇與其個人價值追求的「個人關注」範疇間相互轉譯。

3、「外部參與」與「內部參與」相互支持建構。正是因為組織的內部參與，才令工作室擁有回應並突破議題的研發能力，從而支持了工作室「介入其中又抽離其外」的外部參與；也正因为工作室長期外部參與的知識、經驗累積，逐漸形成了參與專業的默會知識，從而回應了工作室參與的理想；而社群網絡的養成，也進一步為工作室持續的內、外參與提供支持。

綜上所述，宜蘭工作室參與式規劃設計，組織內、外的參與式轉譯，均是將外來、抽象的專業知識和專業公共性，轉譯成為每一個行動者，內在行動範疇中的知識體系和公共性想像，從而激發行動者「個人關注」之餘的「公共關注」。同時，轉譯的過程，亦是「權力和責任共享」的過程；激發其主體性，使其自主能動的在日常生活中實踐。

（三）參與式規劃設計駐地實踐的「跨時空連接」

除此之外，宜蘭工作室與其他專業團隊，最大的差異是「長期駐地」，以駐地為主要參與場域的工作方式，最大的特點就是擁有足夠時間積累，可以支持其跨時間和空間的做連接。

首先，宜蘭工作室以政權聯盟的專業統合介入其中，透過承接計劃案的方式，擁有公共資源分配的協議性權力，和進入社區的先發性權力。從而，在發揮專業權力的同時，與地方社區展開「參與式轉譯」，從中積累大量「互動的專業知識」與地方議題觀察。通過根據「關注人」與「面對議題」的核心價值選擇，宜蘭工作室釐清專業需要面對，和突破解決的地方議題，進一步根據「急迫性」擬定專業行動的「內在議程」。

其次，一方面，工作室會依據專業「內在議程」，和地方社會議題之需要，通過各種途徑與社區累積建立日常性的互動關係，甚至當社區需要協助時，以義務的方式投入。並在參與互動的過程中，逐漸將「專業公共性」轉譯為「在地公共性」，培養在地人日常生活中關注公共事務的主體意識，建構地方參與的社群網絡，為日後專業與社區共同面對更複雜的社會議題，做積累和鋪墊。另一方面，工作室將與地方參與累積的「互動專業知識」作為回應政府的依據，形成具有在地基礎的宏觀公共政策和規劃，與政權聯盟展開參與的參與式轉譯，並最終顯現出議題突破性的成效；這種突破問題和參與的做事方式，為其積累了政權聯盟的專業信任與需求，以及政府公務人員支持參與的社群網絡。從而，在專業實力與社群網絡逐漸累積下，宜蘭工作室藉以顧問、諮詢、協助的方式，有選擇的「自我生產」案子，並以此翻轉權力關係，建立以議題為主導的「專業治理」。

最後，政府委託的議題性計劃案，與專業關注「自我生產」的案子，在持續與新社區建立互動關係的同時，也可以「連接」長期培力的社群網絡資源。進一步推動社區參與和社會議題的滾動，專業與地方共同尋求突破議題的回應途徑；「動起來」的社區發展，也會影響未來大尺度的公共政策與發展計劃。

由此可見，宜蘭工作室的參與式規劃設計，並不僅僅是指在一次規劃設計案中政權聯盟和地方社區的參與，以小社區的地方議題回饋大尺度政策規劃方向，大尺度的政策規劃影響小社區的發展。更為深刻的是體現在，以一個持久的專業治理角度，針對同一個社會議題，在不同的時機和階段，都通過參與式轉譯的方式，推進議題發展的「階段共識」，並以這種「轉譯」累積，作為跨越時間和跨越尺度的連接基礎，持久漸進的突破社會議題。

（四）參與式規劃設計「裡應外合」的多元參與網絡

一方面，宜蘭工作室以「專業主體」的角色介入政權聯盟內部，承接政府計劃案，進入社區展開參與；還以「地方專業精英」的角色參與民間團體的組織運作，擔任課程培訓老師。另一方面，宜蘭工作室也會以「專業客體」的角色協助社區，積累長期的互動關係，並在必要時徵召動員其他專業者共同協助。除此之外，還以「專業顧問」的形式參與政府內部的討論會議，或參與民間的審議式民主的公民會議；甚至，在一些社會公共議題的危機時刻，也會協助民間力量組織動員發起「社會運動」。

由此可見，宜蘭工作室與政權聯盟和地方社區的角色關係是，既介入其中，又抽離其外，並且在參與「參與式轉譯」和「跨時空連接」時候發揮多重主客角色、裡應外合，將政權聯盟內部資源與社會外部力量連接。促進政權聯盟與地方社會共同面對和參與社會議題，也積累建構了一個多元參與的社群網絡。

因此，對於宜蘭工作室而言，重要的不是組織如何永續，組織只是提供了一種實踐參與理想的模式，以及提供了一個可以讓人實踐理想的平臺。更重要的是，工作室希望通過參與式規劃設計的過程，激發、啟蒙人們在日常生活中，參與關注公共事務的意識，以及促進專業自身的價值反省。最終，宜蘭工作室在這個多元參與的網絡中，也只是一個節點。

綜上所述，宜蘭工作室的參與式規劃設計，是一個持續與不同結構位置中的群體，或個人參與式轉譯的過程；他們以「關注人」為價值出發點，面對衝突矛盾的議題，並「跨時空」、「裡應外合」的整合資源；最終回歸於「人」的意識建構，激發人們參與公共事務的意識，促進專業反省。以此建構一個多元參與的社會網絡，以日常化的參與「轉譯」，回應漸進式社會「轉型」與改革的理想目標，可說是一場「日常化」的社會運動。

第二節 理論意涵與研究限制

參與式規劃設計結合了「參與」的「政治價值性」，與「規劃設計」的「操作實踐性」，從而不同的價值關注對參與的詮釋就會不同，對操作實踐的過程和結果也會不同，反之亦然。但回顧當前既有研究，「政策研究」根據政治價值不同而取向不同，但缺乏與具體實踐的對話；「經驗研究」則多以單一參與行動為背景，探討參與的經驗、意涵、方法、行動者角色等，雖有些研究會追溯回應社會政經結構的影響和限制，但均缺乏對於參與式規劃設計的理論性解釋，也缺乏從一個宏觀整體的視角來審視，持續實踐的參與式規劃設計之於政經、社會之間所產生的交互影響。

故此，本研究藉由從整體性的視角，分析宜蘭工作室參與式規劃設計的經驗，將參與式規劃設計，置於特定的社會關係和權力關係中來審視。可以看出，之所以宜蘭工作室可以在現實的限制下實踐理想，並展現一定影響力，正是因為專業者與不同結構位置上的行動者之間，不斷「參與式轉譯」的結果。「轉譯」之所以可以進行，在其中文化價值的轉換和權力關係重組，均是一個重要且互為因果的支持面向，因此，研究提出的「參與式轉譯」概念分析模型。

這個參與式轉譯的解釋模型，保留了相對穩定的結構和體制概念，僅以 ANT 的「轉譯」解釋參與中的動態過程；因此，參與式轉譯是結合了轉譯概念與權力結構分析的理論而成，即，在文化價值轉譯的面向上，援引「都市政權」與「組織社會學」理論，分別對應解釋外部參與、內部參與過程中，權力關係重組與轉換。因此，「參與式轉譯」的概念，一方面，調整了 Callon (1986) 的五個「轉譯關鍵」，在過程中尤其強調「權力結構」，形成「界定問題、權力責任共享、徵召、動員、異議」的具體環節。另一方面，承繼「文化轉譯」中認為轉譯應包含「知識」與「公共性想像」相互轉譯的兩個面向，但進一步指出相互轉譯的「相互」過程應該加入「時間」軸向，呈現「螺旋式循環」的推進狀態；而這個螺旋式轉譯循環的核心即為「共識樞紐」。共識樞紐不僅是透過參與式轉譯逐漸建構，同時反過來影響參與式轉譯的持續推進。換言之，參與式轉譯是以「共識樞紐」為核心，包含「知識」與「公共性想像」兩個主要面向，對於不同結構位置中的行動者予以權力關係的重組與轉化，並以螺旋式循環的方式持續推進。

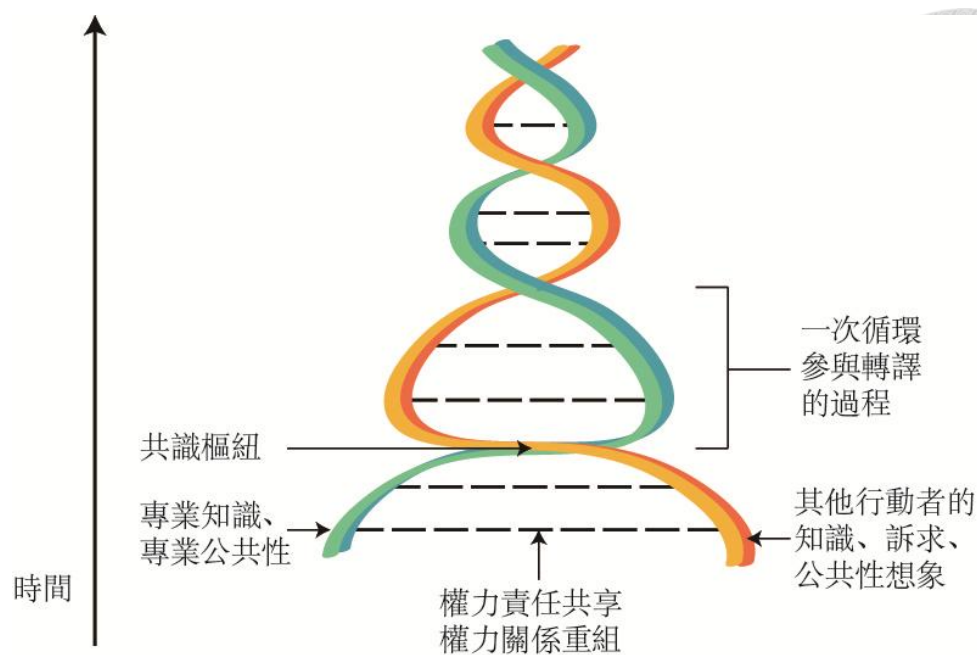


圖 15 螺旋式循環的參與轉譯模型示意圖

資料來源：本研究繪製

然而，「參與式轉譯」作為參與式規劃設計的模型解釋，同樣具有「政治價值性」與「操作實踐性」的雙重屬性。其中「共識樞紐」體現了參與的價值認同，不同的政治價值取向和目的，展開參與的共識樞紐就會不同，參與的效果與結果也會有差異。同樣的，「知識」與「公共性想像」以及轉譯過程中「權力賦予共享」，也體現了參與的操作與實踐。由此，即便「共識樞紐」的價值認同相同，不同的參與實踐過程也會導致差異的參與成效；例如，宜蘭工作室展開參與式規劃設計的轉譯共識樞紐，就是「人」。最後，「參與式轉譯」的分析模型也可作為「對比」，分析其他被各自詮釋的參與式規劃設計；協助辨析和釐清不同行動者間對於參與認知和行動的差異。

總之，本研究結合「轉譯」與「權力關係」的分析理論，提出螺旋循環式推進的「參與式轉譯」，作為理解「參與式規劃設計」的解釋模型，這正是本文的主要理論意涵。

最後，本研究以一個整體的視角，回應持續實踐的參與式規劃設計之於政經、社會之間所產生的交互影響，並提出參與式轉譯的解釋模型。但卻對於具體情景下，各行動者之間的權力關係如何轉化，以及參與式轉譯的幾個關鍵，具體是如何展開的，有那些途徑與方法等，分析難以觸及，這亦是本文的研究限制，希望日後再此方面持續精進。

參考文獻



- Arnstein, S. R. (1969) "The ladder of citizen participation," *Journal of the American Planning Association* 35(4):216-224.
- Barnard, C. I. (1938) *The functions of the executive*. Harvard university press.
- Callon, M. (1986) "Some elements of a sociology of translation: domestication of the scallops and the fishermen of St. Brieux Bay," *Power, action, and belief: A new sociology of knowledge* 32:196-223.
- Collins, H. M., & Evans, R. (2002) "The third wave of science studies of expertise and experience," *Social studies of science* 32(2):235-296.
- Connor, D. M. (1988) "A new ladder of citizen participation," *National Civic Review* 77(3):249-257.
- DiGaetano, A. and Lawless, P. (1999) "Urban governance and industrial decline: governing structures and policy agendas in Birmingham and Sheffield, England, and Detroit, Michigan, 1980-1997," *Urban Affairs Review* 34(4): 546-577.
- Eidsvik, H. K. (1978) *Involving the public in park planning*. Canada: Parks.
- Evetts, J. (2003) "The sociological analysis of professionalism occupational change in the modern world," *International sociology* 18(2):395-415.
- Hatch, C. R. (1984) *The Scope of Social Architecture*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Irland, L. C. (1975) "Citizen Participation--a tool for conflict management on the public lands," *Public Administration Review* 263-269.
- Latour, B. (1987) *Science in action: How to follow scientists and engineers through society*. Harvard university press.
- Richard, W. S. (1973) "A Theoretical Basis for Participatory Planning," *Policy Sciences* 4:275-295.
- Rydin, Y. (2012) "Using Actor–Network Theory to understand planning practice: Exploring relationships between act ants in regulating low-carbon commercial

development,” *Planning Theory* 12(1):23-45.

Sanoff, H. (2000) *Community participation methods in design and planning*. John Wiley & Sons.

Savage, M., Warde, A., Ward, K., & Savage, M. (1993) *Urban sociology, capitalism and modernity* (pp. 184-185). Basingstoke: Macmillan.

Stoker, G. (1995) “Regime theory and urban politics,” in *Theories of Urban Politics*, edited by Judge, D., Stoker, G., Wolman, H. London: Sage.

Stoker, G. (1995) “Regime Theory and Urban Politics,” In D. Judge, G. Stoker, and H. Wolman (eds.), *Theories of Urban Politics* (pp. 54-71). London: Sage.

Stone, C. N. (1989) *Regime Politics: Governing Atlanta, 1946-1988*. Lawrence: University Press of Kansas.

Hester, R. T., & 張聖琳 (1999) 《造坊有理：社區設計的梦想與實踐》，臺北市：遠流出版社。

Moughtin, J. C. (1999) 《都市設計—街道與廣場》(王淑宜譯)，臺北市：創興出版社。

Perrow, C. (1988) 《組織社會學》(周鴻玲譯)，臺北市：桂冠圖書公司。

Stanley, K. (1989) 《參與式設計：一本合作. 協力. 社區營造的技術指南》(楊沛儒譯)，臺北市：崇智國際文化。

Wates, N., & Charles K. (1993) 《社區建築：人民如何創造自我的環境》(謝慶達、林賢卿譯)，臺北市：創興出版社。

Wates, N. (2003) 《社區規劃手冊》(盧劍波等譯)，北京：科學普及出版社。

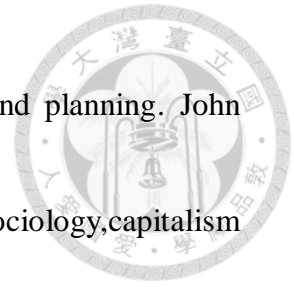
王本壯 (2008) 〈社區總體營造的回顧與展望〉，《府際關係研究通訊》3：18-21。

王秀娟、翟天健 (2013) 〈社區參與水岸環境改善之行動研究—以南崁溪沿岸龜山、桃園與蘆竹社區為例〉，《設計研究學報》6：21-32。


王思涵等 (2000) 〈空間的故事：參與式空間劇本寫作——以 921 地震災後國姓老街家屋重建為例〉，《城市與設計學報》11 (12)：295-312。

王惠民 (1999) 《轉化與沉澱：社區空間營造與社區主體性的重建》，臺北市：臺灣大學建築與城鄉研究所碩士論文。

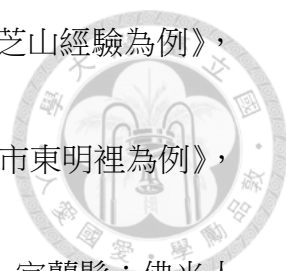
王惠民 (2000) 〈宜蘭工作室〉，見財團法人建築與城鄉研究發展基金會編《拼桌——規劃室到基金會十年輯》(頁 107-109)，臺北市：財團法人建築與城鄉研究發展基金會。



- 王錫鏗 (2008)《行政過程中公眾參與的制度實踐》，北京市：中國法制出版社。
- 王鴻楷 (1998)〈專業者為什麼要民眾參與？〉，「網絡社區：社區論壇系列發表」，臺北市。
- 王鴻楷 (1985)《環境規劃與設計理論》筆記 (畢恒達記錄)，未出版。
- 方雅慧 (2008)〈偏鄉社區營造之啟動：宜蘭社區大學的課程案例〉，《教育實踐與研究》21 (1)：65-95。
- 方凱弘、陳宏興 (2014)〈治理與公民參與--淡水河流域治理之 Q 方法論分析〉，《臺灣民主季刊》11 (1)：41-101。
- 杜文苓 (2007)〈審議民主與社會運動：民間團體籌辦新竹科學園區宜蘭基地公民會議的啟發〉，《公共行政學報》23：67-93。
- 杜文苓、張國偉、吳嘉純 (2009)〈審議民主在空間議題上的新實驗：以中港河廊通學步道願景工作坊為例〉，《公共行政學報》32：69-104。
- 李永展 (2009)〈全球時代下的臺灣社區營造〉，《國家與社會》7：1-27。
- 吳金鏞 (2013)〈臺灣的空間規劃與民眾參與——以溪洲阿美族家園參與式規劃設計為例〉，《國際城市規劃》4：18-26。
- 范玫芳、張簡妙琳 (2014)〈科學知識與水政治：旗山溪治水爭議之個案研究〉，《人文及社會科學集刊》26 (1)：133-173。
- 林大森 (2007)〈宜蘭宜蘭居民對北宜高通車前的認知與期待〉，「宜蘭地區社會變遷與永續發展——北宜高通車之省思學術研討會」，5月8-9日，宜蘭縣：佛光大學社會系。
- 林清標 (2009)《社區總體營造策略建構公民社會之研究——以宜蘭非營利組織發展為例》，宜蘭縣：佛光大學碩士論文。
- 林欽榮 (2003)〈臺灣「社區設計」發展的趨勢：臺北、新竹、高雄的地方實踐經驗與意義〉，「城市論壇：社區建築國際研討會」，12月19-20日，高雄市。
- 宜蘭工作室 (2005)《宜蘭縣童玩公園開發計劃》，未出版。
- 宜蘭工作室 (2012)《宜蘭縣童玩公園轉型發展可行性綱要評估規劃》，未出版。
- 宜蘭工作室 (2014)「宣傳介紹折頁」，未出版。
- 宜蘭縣政府 (1993)《蘭陽歷史》，宜蘭市：宜蘭縣政府。
- 俞甯凱 (2010)《歷史視野下的宜蘭經驗 (1981~2005)》，臺北市：政治大學歷史學系碩士論文。

- 
- 莊南田(1992)〈給期盼成長的開發者〉,《社區參與及發展:開發者指南》,臺北市:創興出版社。
- 夏鑄九(1990)〈都市過程、都市政策和參與性的都市設計制度〉,《建築學報》1:137-152。
- 夏鑄九(1999)〈市民參與和地方自主性:臺灣的社區營造〉,《城市與設計學報》9:175—186。
- 財團法人臺灣大學建築與城鄉研究所發展基金會(2013)《群策:臺大基金會二十年輯》,臺北市:臺大城鄉基金會。
- 徐震(1982)《社區與社區發展》,臺北市:中正書局。
- 陳其南(1996)〈社區乃社會活力,曾旭正與丁榮生對談〉,《建築師》262:96-100。
- 陳亮全(2000)〈近年臺灣社區總體營造之開展〉,《住宅學報》9(1):61-77。
- 陳偉杰(2005)《政黨體系變遷與地方派系勢力消長關係之研究——宜蘭縣的個案分析(1950-2004)》,臺北市:國立臺灣師範大學政治學研究所碩士論文。
- 陳錦煌、翁文蒂(2003)〈以社區總體營造推動終身學習、建構公民社會〉,《國家政策季刊》2(3):63-90。
- 許文傑(2009)《地方治理、發展與政治:宜蘭經驗的研究》,新北市:韋伯文化國際。
- 許立一(2004)〈地方治理與公民參與的實踐:政治後現代性危機的反思與解決〉,《公共行政學報》10:63-94。
- 張苙雲(1985)《組織社會學》,臺北市:三民書局。
- 黃國禎(1998)《文化政策,認同政治與地域實踐——以九零年代宜蘭為例》,臺北市:臺灣大學建築與城鄉研究所碩士論文。
- 黃瑞茂(1999)〈環境正義與民眾參與〉,載於中華民國社區營造學會(編)《臺北市地區環境改造計畫社區動力營:第一階段觀摩工作坊活動手冊》(6-8頁),臺北市:中華民國社區營造學會。
- 黃錦峰(2005)《社區總體營造的衝突解析——以宜蘭縣村里型社區為例》,花蓮縣:國立東華大學碩士論文。
- 黃麗玲(1995)《新國家建構過程中社區角色的轉變:「生命共同體」之論述分析》,臺北市:國立臺灣大學建築與城鄉研究所碩士論文。
- 黃麗玲(2003)〈1990年代臺北市都市規劃中的社區參與:全球過程、地方政治以及鄰里回應〉,《地理學報》34:61-78。

- 曾旭正 (1990) 〈規劃理論與社會變遷—七〇年代程序性規劃理論論戰的回顧〉,《臺灣社會研究季刊》3 (1): 177-193。
- 曾旭正 (2001) 〈社區參與之社會效果分析：1990 年代的臺灣經驗〉,「第三屆環太平洋參與式社區設計研討會論文集」,5 月 28-29 日,馬祖。
- 曾瑞明 (2014)《參與對等與全球正義》,臺北市：聯經出版社。
- 曾慧萍,鄭雅文 (2002) 〈「負荷—控制—支持」與「付出一回饋失衡」工作壓力模型中文版量表之信效度檢驗：以電子產業員工為研究對象〉,《臺灣公共衛生雜誌》21 (6): 420-432。
- 游勁濤 (2007)《社區地圖繪製之探討：以「發現臺北、願景臺北」計畫中的三個案例為對象》,臺北市：臺灣大學建築與城鄉研究所碩士論文。
- 楊友仁、蘇一志 (2005) 〈地方成長聯盟轉化與空間治理策略：以臺南科學城計畫為例〉,《都市與計劃》32 (1): 1-23。
- 楊弘任 (2006)《社區如何動起來？黑珍珠之鄉的派系、在地師父與社區總體營造》,臺北：左岸出版社。
- 楊弘任 (2010) 〈專家系統下的地方知識：嘉邑行善團的造橋實作〉,《科技、醫療與社會》10: 129-190。
- 楊弘任 (2011) 〈何謂在地性？——從地方知識與在地範疇出發〉,《思與言》49 (4): 5-29。
- 楊沛儒 (1993)《參與式設計之研究：專業者介入社區空間的認同、動員與生產》,臺北市：臺灣大學建築與城鄉研究所碩士論文。
- 蔡育軒、陳怡君、王業立 (2007) 〈社區發展協會，選舉動員與地方政治〉,《東吳政治學報》25 (4): 93-135。
- 鄭晃二,陳亮全 (1999)《社區動力遊戲：工作坊使社區活起來》,臺北市：遠流出版事業股份有限公司。
- 鄭凱方 (2006)《從宜蘭縣大同鄉崙埤部落的社區營造歷程探討原住民社造政策的落實》,臺北市：臺灣大學建築與城鄉研究所碩士論文。
- 劉可強 (1996) 〈新臺灣社區建築意識—社區參與的社會價值與專業意義〉,《建築師》262: 94-95。
- 劉立偉 (2008) 〈社區營造的反思：城鄉差異的考量、都市發展的觀點、以及由下而上的理念探討〉,《都市與計劃》35 (4): 313-338。

- 
- 劉欣蓉（1997）《參與式設計與都市政治中的專業者-以淡水與芝山經驗為例》，臺北市：臺灣大學建築與城鄉研究所碩士論文。
- 劉香吟（2005）《參與式社區規劃設計之探討與實證——以臺南市東明裡為例》，高雄市：國立高雄大學碩士學位論文。
- 劉素珍（2005）《從宜蘭反六輕運動試論知識份子的社會參與》，宜蘭縣：佛光人文社會學院碩士論文。
- 潘志忠（1999）《臺灣綠色執政的雛型——以宜蘭經驗為例》，臺北市：國立臺灣大學碩士論文。
- 駱桂珍（2008）《節慶活動觀光行銷策略之研究——以宜蘭國際童玩藝術節為例》，臺北市：國立臺北大學碩士論文。
- 蕭欣怡（2006）《宜蘭社區營造的回顧與前瞻——永續發展觀點》，南投縣：國立暨南國際大學碩士論文。
- 藍逸之（2013）〈一個新自由城市、兩種都市政權？1997 後香港都市治理的空間爭議〉，《城市學學刊》4（1）：89-141。
- 鍾明光（2010）《利用行動者網絡理論檢視公眾參與地理資訊系統-以美濃黃蝶翠谷為案例》，臺北市：國立臺灣大學地理環境資源學研究所碩士論文。
- 羅瑞鴛（2002）《參與式社區設計研究：臺灣經驗（1990—2000）的反省》，臺北市：國立臺灣大學建築與城鄉研究所碩士論文。
- 羅瑞鴛、劉欣蓉（2001）〈參與式社區設計：臺灣經驗省思〉，「第三屆環太平洋區參與式社區設計研討會」，5月28-29日，馬祖。