

社區 / 部落共作過程的挑戰與失敗案例分享

來自水沙連的田野經驗

張力亞副教授

國立暨南國際大學地方創生與跨域治理碩士學位學程

水沙連人文創新與社會實踐研究中心協力治理組組長

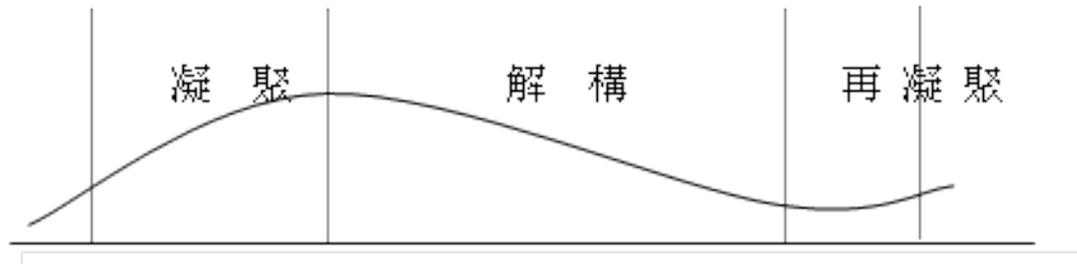
分享日期：2024.04.18

前言

- **從水沙連大學城的發想，到水沙連學院的建置。**
- 暨大執行人社計畫經驗中深刻體會，發展大學與地方共學共工模式，對彼此存在互惠實質效益！
- 然而，在大學與社區（部落）、非營利組織、產業組織或政府部門的共作過程中，彼此之間的互動關係，存在許多**組織本位主義、觀念、事務認知、做事方法、組織文化**等面向的差異性。
- 大學與地方社群組織，如何從「陌生社群」邁向「信任的夥伴關係」，過程中「衝突與失敗」**總是難免！**
- **「失敗為成功之母」**：如何正向面對衝突、失敗經驗！從中獲取經驗，找到新的可能性！是人文社會轉型的核心課題，也是行動（治理）韌性的基石。

大學與地方社群組織共作，兩項重要議題

1. **內部關係：團隊內的夥伴信任關係營造！**
2. **外部關係：大學與地方社群的信任關係營造！**



信任是建立在持續不斷的行動過程之中，在這過程中摸索彼此的認知與做事方法，找到彼此的共鳴、共識，將形成一個可良善運作的機制。

安內，才能攘外！大學團隊內部的組織信任

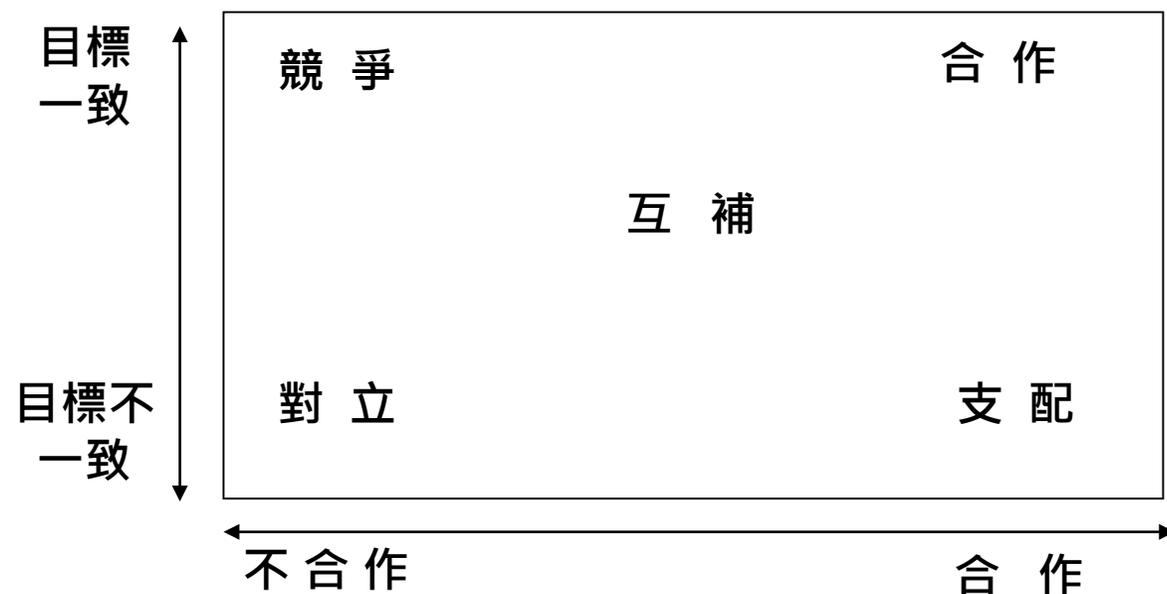
- 影響內部成員之間信任的核心元素：共同參與的機會、資訊傳遞（理解）。
- 彼此之間要擁有「包容心、相互欣賞（看一下他人的優點）」，彼此尊重，對話、溝通。
- 透過不斷的對話與溝通，彼此共學成長！
- 唯有內部的自我鞏固過程，才能發揮對於外部輔導、行動的集體力量。



大學與社區合作的幾項潛在風險認知

- (一) 「受傷害」 (vulnerability) : 必須接受他人對我們可能且非預期不良意圖造成的傷害 ;
- (二) 不確定 (uncertainty) : 可能對我們造成傷害的這些行為是我們無法控制的 ;
- (三) 對行為的期望 (expectation of behavior) : 對於他人的行為抱持正面的期待、共同對彼此的理解與信念作分享，在互動過程中真實對待並負起彼此各自的課責 (accountability) ;
- (四) 共同的責任/義務 (mutual obligation) : 對彼此產生依賴性，依賴彼此完成共同目標，並分享彼此價值。

大學與社區共作的互動關係



1. 合作：為達到彼此期望目標，而採取的共同行動。
2. 支配：在過程中，促使一方將其利益放置於他方利益之下，進而追隨之。
3. 互補：雙方目標與合作關係較為鬆散，手段上也有所差異，不過卻能適時補足彼此不足之處。
4. 競爭：看似擁有共同的資源、策略，卻各自擁有不同運作目標的互動關係。
5. 對立：雙方認定彼此間有著不同價值目標，及不同手段方法。在互動上產生衝突與對立狀態。

信任類型、依據及定義

類型	基礎	依據	定義
嚇阻型信任	理性分析	行為的一致性	因懼怕遭受懲罰，因而遵守過去的承諾，表現一致性行為
計算型信任	理性分析	行為的一致性、獎懲計算	人們願意從事他們所言之事的原因在於，一方面不願受懲罰，另外也考量獎賞的利基。
知識型信任	認識瞭解	行為的可預測性	判斷他人可能選擇的行為之機率
認同型信任	情感認同	對他人的需求及意圖完全認同	瞭解、同意、認同彼此的需要
制度型信任	理性分析 認識瞭解 情感認同	能力、代理倫理、仲裁 救濟效力	制度是泛指組織所處在文化、社會、經濟與法律環境所可能提供給予的保障



如何化解衝突，建立信任，幾個關鍵要素：

1. **大學本身行動者的「自我修練」**（仁義禮智信，仁，要憐惜傷痛；義，要羞恥憎惡；禮，要謙辭退讓；智，要辨別是非；信乃為要有誠信。）**、專業性與能力。**
2. **柔性的聯誼、共同體驗**：「私底下」、「非正式」、「閒聊、串門子」等互動作為，積極聯絡彼此間的情感，對於整體的合作網絡建構絕對是正向的。
3. **經常對話**，增進「認同信任」，建構彼此共識：**在地思維內化。**
4. **組織參與及運作要更加透明**：讓大家都有機會參與進來，可以在這裡一起做些什麼？
5. **健全制度的設計**：團結力量大，一群人共同成就一些事情。



Thank You

美崙登大
National Chi-Nan University

台灣學術的心臟
全球學術的血脈

大學與社區共作過程的衝突與因應

星空山城的韌性治理

陳嘉霖

水沙連人文創新與社會實踐研究中心博士後

分享日期：2024.04.18

2019-2024 星空山城U戰略成果

互利共好的跨域合作

2023年
《合歡山暗空公園管理自治條例》
國際暗空規範法制化，維護星空品質。

2022年
鳶峰館轉型

廬山社區發展協會
都達社區發展協會
春陽社區發展協會
德鹿谷部落關懷協會
能高生態旅遊協會
賽德克四村聯盟發展協會

2024年
賽德克生態旅遊
四村共管、青年培力

2024年
建置旅遊服務中心

2023年
《翠峰風景特地區條例》修法
文教、天文活動納入土地使用項目。

台灣星空守護聯盟
各地天文協會
全國大學天文社聯盟
清境永續發展協會
清境觀光協會

2021年
清境《星空友善店家公約》
培育星空旅遊人才，暗空環境營造。

部落軸線

清境軸線

星空山城發展過程的衝突與因應

- 一、願景形塑階段(2019-2020)：建立信任
- 二、提案階段(2020-2022)：資源配置優先順序的難題
- 三、執行階段(2022-2024)：持續努力的U戰略

大學與社區共作過程的衝突與因應

一、願景形塑階段(2019-2020)：建立信任

- 衝突與挑戰：

1. 無力整合地方意見。
2. 部落與清境社會關係斷裂。
3. 大學如何調和清境提出的星空方案與部落利益？

- 因應：

1. 大學作為社群對話與資訊交換的中介，以「星空山城」遠景轉譯清境與部落的需求。
2. 社區中介組織，例如清境永續發展協會及能高生態旅遊協會等關鍵領導人的影響力。
3. 大學協助公所籌組「仁愛鄉地方創生推動委員會」，涵納各利害關係人，並舉辦「仁愛鄉地方創生計劃說明暨協力團隊共識會議」。

創造共同體：經由「星空山城」願景轉譯清境與部落的需求

願景形塑



大學與社區共作過程的衝突與因應

二、提案規畫階段(2020-2022)：資源配置優先順序的難題

• 衝突與挑戰：

有限的資源內，環境、文化或是產業優先？比如鳶峰館轉型的例子，天文社群關心的暗空保護優先？還是清境業者重視的星空旅遊優先？又，該場域為原民領域，其話語權如何被凸顯？面對多方期待，大學如何避免厚此薄彼的質疑？

• 因應

大學培力跨域治理平台，比如強化暗空總規機制、開創「合歡山暗空公園意見領袖座談」...，促進對話及審議討論的機會，融合各方立場。

表：鳶峰遊客中心轉型的多元立場

實踐方案/社群觀點	方案目標	縣政府觀光處立場	星空守護聯盟立場	清境業者立場	賽德克部落立場
鳶峰遊客中心轉型為星空旅遊中心	暗空公園境內的專業觀星場所及深度星空旅遊空間	為大眾服務的觀光遊憩場所	專業天文教育及天文觀測場所	可操作的星空旅遊場域	原民傳統領域權利

大學與社區共作過程的衝突與因應

三、執行階段(2022-2024)：持續努力的U戰略

• 衝突與挑戰

- ✓ 跨部落整合的中介組織內部出現矛盾，連帶影響部落軸線的動能。大學如何緩和對立找到新出路？要避免選邊站嗎？
- ✓ 清境觀光產業和賽德克生態旅遊整體發展的進程差距甚大，導致最初構想的互利共好方案難以落實。

• 因應

- ✓ 推動「四村生態旅遊共同經營空間」，促成利害關係人共組地方社群行動網絡。
- ✓ 推動成立「賽德克族四村聯盟發展協會」，使部落成為具有自主性的行動主體。
- ✓ 運用多層次的協力行動：1.地方創生委員會、2.暗空總規、3.四村共管、4.跨域治理平台。在各方案執行過程中，調和清境與部落的利益。

執行期：未竟全功的「星空山城U戰略」



清境↔部落

清境「星空友善店家」與「賽德克生態旅遊團隊」的遊程串聯及聯合行銷。



合歡山暗空↔部落

鳶峰館開辦賽德克文化導覽，發展原民視角的暗空觀。



翠峰農場↔部落

連結部落文化遊程，傳統領域經濟效益與部落共享。

互利共好的構想尚未能實現

總結：邁向地方永續發展與韌性治理

階段	挑戰與衝突	社群治理韌性
願景階段	➤ 部落與清境缺乏信任	<ul style="list-style-type: none">● 大學作為中介組織● 關鍵領導人的影響力
提案階段	➤ 資源配置優先順序的難題	<ul style="list-style-type: none">● 培力跨域治理平台，促進對話
執行階段	<ul style="list-style-type: none">➤ 部落中介組織內部矛盾➤ 清境與部落的發展差距	<ul style="list-style-type: none">● 推動成立「賽德克族四村聯盟發展協會」● 多層次的協力行動：1.地方創生委員會、2.暗空總規、3.四村共管、4.跨域治理平台