

大學社會創新組織間的中介溝通與信任建立機制分析
Interorganizational Cooperation outside the Market:
A Case Study on University Outreach and Social Innovation in Taiwan*

熊慧嵐
萊頓大學
區域研究所
博士候選人

周睦怡
國立臺灣大學
社會學系
博士後研究員

施聖文
臺北醫學大學通識
教育中心
助理教授

陳東升
國立臺灣大學
社會學系
教授

Huei-Lan Xiong
Doctoral Candidate
Leiden University
Institute for Area
Studies

Muyi Chou
Postdoctoral Fellow
Dept. Sociology
National Taiwan
University

Sheng-Wen Shih
Assistant Professor
Taipei Medical
University

Dung-Sheng Chen
Professor
Dept. Sociology
National Taiwan
University

* 本文資料採自行政院國家科學委員會（2014 年 3 月改制為科技部）資助之「人文創新與社會實踐推動與協調計畫」第一期（MOST 102-2420-H-002-049-MY3）執行成果。計畫主持人為國立臺灣大學社會學系陳東升教授，於國立臺灣大學社會學系執行。作者感謝「人文創新與社會實踐計畫」第一期參與大學、在地組織及人員所提供之資料與協助，惟文責由作者自行承擔。

摘要

本文以跨界活動者理論（individual boundary spanner）個案分析臺灣「人文創新與社會實踐計畫」，說明以在地社會創新為主軸的計畫型政策，如何透過中介組織，建立公部門、大學，與個別研究者或實作者等參與者之間的信任與溝通機制。旨在說明，當跨組織合作建構於不平等的權力關係下，組織之間的信任建立仰賴在制度保障與支持的互動中，持續且有效的溝通；這需要來自不同組織的跨界活動者在個人、組織和制度間，透過創新的方式解決問題，創造信任的正向循環。跨界活動者所創造的溝通機制也必須轉化融入組織互動的正式規範，以持續強化跨組織的互信與合作。

Abstract

This research analyzes the building of trust in interorganizational cooperation via a case study on the on-going Humanity Innovation and Social Practice project in Taiwan, involving governmental agencies, universities, researchers, and practitioners in localities. The boundary spanner theory is adopted to elaborate how trust and communication mechanism can be established when the asymmetric relation of power inevitably exists among stakeholders. This study reveals that these cooperative parties have to constantly prove themselves trust-worthy and willing to trust others through practicing. To achieve this goal, boundary spanners of each cooperative party play pivotal roles to facilitate continuous communication and mutual understanding between organizations. They share similar practical experiences and problem-oriented mindset which enable them to find solution together based on institutional responsibility and supportive mechanisms when facing challenges. This constructive kind of interaction benefits cooperation not only at individual level but also at organizational level and permits interorganizational cooperation to sustain.

關鍵字：

跨組織合作、信任、跨界活動者、社會創新、權力不平等、大學社會實踐

Keywords:

interorganizational cooperation, trust, boundary spanner, social innovation, power inequality, university social responsibility and outreach

壹、前言

在全球化資本主義競爭邏輯下，當代社會迫切追求經濟發展，連帶也衍生貧富差距擴大、生態環境破壞、民主發展停滯、文化差異激化衝突、人口高齡化等問題。面對日益複雜的社會問題，既有的政府組織無法僅憑行政之力因應，傳統的單一學科也難以獨立提出全方位的有效對策，於是倡議跨部門、跨學科、跨社群合作的呼聲不絕於耳。然而，現有的跨域結合常出於政策引導，以資源為誘因，鼓勵不同領域的個人或團體打破藩籬，以議題為核心，共同回應社會問題。這樣的做法是期待以由上而下（top down）的補助政策，孕育由下而上（bottom up）、具創造性與適地性的社會設計（social design）。其內在限制在於，由上而下的政策與資源挹注往往指引、乃至限制了創意的內容和發展方向；特別在臺灣的公共政策脈絡中，各方積極爭取資源挹注，結果常導致補助政策淪為形式主義。因此，計畫型試驗政策所面臨的實務挑戰，既在如何創造公部門與不同學科、社群背景的參與者縱向合作，也在如何確保政策能確實落實而又保持彈性與創造力，更在如何建立合宜的溝通機制，裨益參與者橫向經驗交流，避免惡性競爭。

為探討此議題，本文以臺灣現正進行中計畫型試驗政策「人文創新與社會實踐計畫（以下簡稱人社計畫）」¹為例，觀察在資源依存結構中，公部門、大學和個別研究者或實作者如何開展以在地社會創新（social innovation）²為主軸的跨組織合作。此案例體現出，若期待跨組織合作能兼具創造力與適地性，必須設法弱化因資源依存造成的權力不平等，避免合作組織之間形成支配關係，塑造彈性、容錯的合作模式；在此過程中，信任機制的搭建尤居關鍵。本文主張，跨界活動者（individual boundary spanner）的存在，促成了多元型態的溝通，有利合作參與者之間搭建不同層次的互信，最終裨益政府部門、大學與在地的跨組織合作。

跨界活動者理論常應用於探討跨領域、跨組織的創新行為，包括企業間如何促進異業結盟或同產業上下游合作，以產業創新提升競爭力；或是商業組織為落實企業社會責任（corporate social responsibility），而與非營利組織建立的跨部門夥伴關係（cross-sector partnership），提出創新性方案回應社會問題；以及科學或工業性的技術革新等。本文則將跨界活動者理論應用於公共治理議題，討論在計畫型試驗政策中的跨域合作，如何以中介溝通機制裨益公部門、大學和地方公民團體之間建立互信，進而以社會創新為共同目標，發展在地特色。本文所討論的

¹ 行政院國家科學委員會人文及社會科學發展處於 2012 年 9 月公告徵求「人文創新與社會實踐計畫」，冀藉資助推動該計畫，促進大學與在地社會連結，形成以地方重要社會議題為導向的研究及社會實踐團隊。2013 年，國家科學委員會轉為科技部，人文及社會科學研究發展處也升格為人文及社會科學發展司，人社計畫至今（2018）仍是該司重要工作任務。

² 此處社會創新主要指以社群治理（communitarian governance）為概念的在地社會運作模式（陳東升，2012; Bowles and Gintis, 2005）。社群治理的先決條件是成熟的地方公民社會，然而公民社會的充分發展與深化卻不會在社區、部落或村里鄉鎮中自然形成。因此，具備議題反思與創新研發能力的大學理應是建立社群治理不可或缺的行動參與者，而以社會創新方案回應在地社會重大議題，也是大學理應承擔的社會責任（Collini, 2012）。人社計畫的目標，一則便是藉行動研究，創造理論建構與社會實踐的相互反饋，另則鼓勵研究者與大學履行社會責任，從在地議題中成長出各有特色的教學研究模式，進而為高等教育制度變革與發展多元學術典範創造利基。有關計畫詳細內容，請參考新作坊網站：<http://www.hisp.ntu.edu.tw/about/project>

社會創新，是指社會行為者為了回應特定需求或渴望，透過改變社會關係、行動邏輯，或是提出新的思維以定義問題，形成解決方案，並且掌握契機去行動（Bouchard, 2013）。較之商業結盟、科技革新，社會創新更仰賴人與人、組織與組織之間的協力共作，而溝通與信任在合作關係中格外關鍵。以跨界活動者理論為研究視角，能適切凸顯資訊交流與信任建立之間的交互作用，更深度理解跨組織合作的衝突、關係重建與開展。

當代社會的知識形成與其相應的社會、經濟面實際產出日益強調「創造」，但現有對於「創造」的理解仍然偏重個人表現與特質，強調對個人能力的培育。然而，當代社會問題性質複雜，需要更多元的跨部門、跨學科、跨社群合作，以集體創造回應挑戰。可是，跨域合作不會自然形成，不僅不同部門間存在不同的行事文化和思考方式，公民社會的運作邏輯更明顯不同於政府單位和企業組織。³ 無論是府際合作、政府內的跨部門合作，或是政府部門與公民團體的合作，都有必要在公共政策過程中，設計更多與參與者溝通、建立互信以俾共同達成目標的協作機制（林祐聖，2010；黃東益、李仲彬，2010；李柏諭，2011）。本文目的在指出，隨著組織互動不斷產生變化，溝通與信任建立的過程不僅變動不居，更需要能持續強化合作互信，或是思考信任受損時的因應模式。同時，跨域合作不僅是「領域」之間的交流，追根究柢更是「行動者」的集體創造，唯有掌握跨界活動者在其中的角色與功能，方能理解回應臺灣由上而下帶動創新議題所面臨的結構性限制與可能性。

下文首先將透過文獻回顧，討論跨組織合作中的權力不平等與信任建構，以及跨界活動者在跨組織合作中發揮的功能與限制。其次，將以人社計畫為案例，分析跨組織合作中權力不對等的諸行動者之間如何在互動過程中積累信任、在衝突發生後修補互信，以拉近彼此對目標與操作模式的認知，共同為知識公共化而努力，並搭建永續的行動網絡基礎。

貳、文獻回顧與研究方法

一、跨組織合作

跨組織合作（interorganizational cooperation）指不同組織能透過有計畫的行動，實現共同目標，創造並共享其價值（Austin and Seitanidi, 2012）。其形成原因包括為創造機會而採取的策略、為達成共同目標的結盟、為獲取知識以強化組織之能力與價值，以及為尋求資源而與其他組織產生依存關係等（Barring and Harrison, 2000）。組織作為非自然人的社會集體，無法如自然人之間直接彼此互動，必須有一定的制度條件為合作前提。然而，若組織之間純粹仰賴制度開展合

³ 政府單位與企業組織的運作邏輯略為相近，多以控制和管理為主，以科層管理、專業分工、績效為先（Cohen and Arato, 1992: ix-x）；公民社會的運作則經常較為鬆散、組織扁平，且力求兼顧包容性（inclusive）和變動性（dynamic）。相較於政府組織和企業組織，公民社會的運作雖然未必有效率，但比效率更重要的，是透過民主結社和持續溝通讓公共討論始終保持開放對話，這正是公民社會的彈性展現（Cohen and Arato, 1992: ix-x）。

作，彼此關係將縮限為契約規範（formal legal contract）下的權利義務，難以形成具創新力的協力合作。特別是在資源依存結構下，需求資源的一方通常協商籌碼較少，相對缺乏能力承擔合作終止的風險（Cook et al., 2005），為確保能持續取得資源，跨組織合作容易淪為一個號令一個動作的支配關係。

雖然資源依存必然造成跨組織合作中的權力不平等，但權力落差對合作互動的影響並非不可消弭。表面上，需要資源的一方權力位置低，擁有資源的一方權力位置高，因此前者往往積極尋求後者合作；然而實際上，雙方能夠建立合作關係，必然有目標相同之處，權力位置高者為了達成目標，同樣需要權力位置低者協助（Cook et al., 2005）。同時，缺乏資源的組織除了向擁有資源者尋求合作外，也可以積極運用各種策略，降低對於其他組織的依存度，提高自主性（Pfeffer and Salancik, 2003）。亦即，目標和資源依存是促成不同組織合作的起點，關鍵是如何減緩權力不平等對合作的干擾，避免組織之間的互動淪為支配關係。

不同組織之間的合作係由一連串協商、承諾、執行等階段反覆履踐所組成（Ring and Van de Ven, 1994），是持續進行的非線性動態過程，可能前進，也可能倒退。合作關係的開展、維繫，或是受損，乃至終結，相當程度取決於參與組織之間的信任（Jamali et al., 2011; Seitanidi and Crane, 2009）。Zucker（1986）曾指出三種主要的信任建立模式，至今仍有參考價值，包括：1. 以特徵為基礎的信任（characteristic-based），即繫於個人或群體特質所具有的相似性，如類似的社會背景和文化屬性，使得彼此在互動、溝通和認知上較容易有共通性；2. 以過程為基礎的信任（process-based），即繫於過去交流互動所積累的預期性互惠默契，以及因社會互動持續進行而強化的相互信任；3. 以制度為基礎的信任（institutional-based），即互動者基於對正式體制、機構或規範的信賴所建立的關係。也就是說，信任建立可以從制度（巨視層次）、過程（互動層次）、行動者特徵與態度價值（微視層次）來探究；三種層次可以區別分析，但必然交互作用。

信任無法以資源購買或以權力命令取得，參與合作的各組織必須不斷以具體行為展現自己值得信任也願意付出信任（Anthony, 2005; Mauss, 2002; Misztal, 1996），進而弱化權力落差對合作關係的干擾（Cook et al., 2005; Gulati and Singh, 1998）。在互動過程中，諸組織經由重覆履踐社會交換，確認彼此遵守承諾的意願與互動的可預期性（predictability），也再度強化了保障合作的既存制度信任（Ring and Van de Ven, 1994）；參與組織因而更願意彼此交換敏感但裨益合作目標的敏感資訊，或投入更高的期待與更重大或高風險的資源（Cook et al., 2005; Zaheer et al., 1998），形成以過程為基礎的信任。這樣的社會互動不是一套固定對應的反射行為，而是經過接收、解讀、詮釋而後產生回應的複雜機制。在跨組織合作過程中，參與者如何理解彼此釋放的訊息，對互惠合作的開展相當重要，個別參與者的訊息詮釋慣習以及不同組織之間的訊息詮釋差異經常左右了合作能否延續（陳東升，2012; McCabe, 2003: 158）。

簡言之，如果期待在權力不對等的合作條件中，參與組織能互為主體並充分發揮特色與創造力，必須在制度的條件基礎上，一面透過行為實作，一面經由合宜的機制持續而有效地溝通，方能進一步發展出以過程為基礎的組織互信（Ryan

and O'Malley, 2016)；而學界經常援引探討此議題的視角，便是跨界活動者理論 (individual boundary spanner)。

二、跨界活動者理論

組織之間的信任搭建之所以複雜，是因為信任本源起人際互動，必須由個別的社會行動者以組織成員身份，和代表其他組織的他者建立信任關係，由個人或小規模團隊層次的信任逐漸擴散為組織層次的信任 (Creed and Miles, 1996)。因此，討論組織之間的信任與合作，必須先釐清人際層次的信任如何轉換至跨組織層次，最重要的觀點之一便是跨界活動者理論 (Katz and Kahn, 1978)。該理論指出，在跨組織合作中，跨界活動者較所屬團體的其他成員涉入組織互動更深，與其他組織中的跨界活動者互動也更廣泛頻繁 (Friedman and Podolny, 1992)。也就是說，跨組織關係中不會只有單一組織具備跨界活動者，這個角色分別存在於參與合作的不同組織中，以團隊協力方式型塑跨組織互動 (Ryan and O'Malley, 2016)。跨界活動者高度影響組織之間的互動關係，他們以彼此的連結性、知識分享誘因、信任和承諾為基礎，累積社會資本 (Jamali et al, 2011)。這些社會資本支撐起跨組織合作的發展 (Marchington and Vincent, 2004; Currall and Judge, 1995)；其中，人際互信尤其有助消弭資訊交流的藩籬，是維繫合作的重要關鍵 (Singh and Srivastava, 2009)。對權力結構不平等的合作關係而言，由分屬不同團體但角色定位、功能相近的跨界活動者進行跨組織的溝通，有助弱化溝通時的權力落差。特別當跨界活動者願意分享敏感資訊，也有信心其他組織的跨界活動者不會誤傳或曲解訊息，並且能提供相同回饋，此時組織之間的合作協商將更容易進行；甚至當衝突產生時，由功能定位相同的跨界活動者進行跨組織協商，也通常能獲致較積極的效果 (Zaheer et al., 1998)。

跨界活動者的關鍵能力是能清楚定位組織內與跨組織之間共同利益，從而解決合作中所遭遇的挑戰。就個人層次，跨界活動者之間必須有長期而規律的接觸，並有意識地經營彼此的夥伴關係 (Williams, 2002)。其互信立基於彼此的相似性，以及長時間而頻繁、小規模且深入的互動型態 (Ostrom, 2003)。就組織層次，跨界活動者必須善於化解組織間的緊張，一方面必須忠於所屬組織，同時也需要能同理夥伴組織 (Ryan and O'Malley, 2016)。這有賴對人際與組織之間的差異性足夠敏感，並能理解他人定義問題的方式，以及解決問題時所重視的價值 (Williams, 2002)。由於跨界活動者本身既有負所屬組織交付的正式責任，必須管理合作關係的創新機會和結果，彼此之間的社會紐帶又可裨益訊息流通，因此能共同形成正式組織互動外的「後台」，藉非正式交流定位合作過程遭遇的瓶頸，擬定並嘗試可能的解決方案 (Jamali et al., 2011; Marchington and Vincent, 2004; Ryan and O'Malley, 2016)。Ryan 與 O'Malley (2016) 更進一步指出，跨界活動者是跨組織合作中的網絡建構者與利害協調者，若跨界活動者能投入社會資本，協力解決組織合作所遭遇的問題，將有助創新、深化跨組織關係。

以跨界活動者為媒介，促進跨組織合作的互信，其過程不僅是在跨界活動者之間的搭建人際關係，更有賴組織互動的制度化。Guiot (1977) 指出，跨界活動者首先是制度結構與組織指令下的職務角色 (position)，個別成員被賦予著代

表組織發言行動的合理性。雖然社會行動者的個別差異性是不同跨界活動者影響組織互動的變數，但職務角色的任務與需求設計仍限制了個人行為，也提高了其行動的可預測性，提供了組織互信的條件（Ring and Van de Ven, 1994）。在跨組織合作初期，各種社會連結尚未充分開展，跨界活動者在制度信任基礎上，依據其職務角色促進組織之間的承諾履行和相互理解。隨時間流逝，各組織的跨界活動者一則建立起非正式承諾與社會紐結，一則也共同為合作遭遇的瓶頸尋求創新解決方案。這些積累因制度化的交流過程而得以納入跨組織之間的合作架構和常規（Kindred and Petrescu, 2015; Ring and Van de Ven, 1994; Zucker, 1977），在日後的跨組織合作中，即便扮演跨界活動者的成員替換，職務角色的定位及其發揮的效用仍將穩定存續（Ring and Van de Ven, 1994）。更進一步說，互動過程中非個人的制度架構和常規，提供了穩定的環境脈絡，使組織之間與人際之間兩種不同層次的信任得以發展和維繫（Gulati, 1995; Zaheer et al., 1998）。

透過文獻討論可知，當跨組織合作建構於不平等的權力關係下，組織之間的互信仰賴合作各方在制度保障下持續且有效的溝通。這需要各方參與組織能分別形成跨界活動者，並由跨界活動者們共同搭建出正式組織互動外的「後台」，藉非正式交流釐清合作遭遇的問題，並且嘗試可行的因應方式。這些解決問題的創新也必須藉制度化，在正式組織的互動規範中確定下來，成為強化跨組織合作之制度信任的新環節。下節將以人社計畫為案例，體現此溝通與信任建立的機制及其發展過程。

參、案例資料與研究方法

本文案例「人社計畫」為公部門發起之計畫型試驗性政策，由政府提供經費，支持大學與在地結盟，從事社會創新行動研究。本節先說明本案例所涉行動者，以及資料蒐集與分析方法。

一、案例主要行動者

人社計畫共有三種不同類型的行動群體，各群體均屬異質性組成，包括：

- (一) 資源挹注者，即行政院科技部人文與社會科學研究發展司（以下簡稱人文司）。

該司是主責推動人文與社會科學領域研究發展的政府單位，提供經費資源。該司作為公部門組織，本身不具備社會創新專業知識，因此邀集相關領域學者，偕同人文司代表，組成「人文創新與社會實踐計畫審查委員會」（以下簡稱人社計畫委員會），負責計畫遴選、挹注經費評估與成果評量等任務。除人文司代表，審查委員共分為兩類，第一類約二至三人，僅在團隊遴選與期中、期末考核評鑑時參與審查，以外部視角提供評估意見；第二類為六人，在團隊遴選與期中、期末考評之外，另於計畫執行期間持續性訪視大學團隊實作場域，掌握執行情況。人文司的資源挹注決策則以全體

審查委員的最終共識為主要參考依據。⁴

(二) 計畫執行者，即大學團隊。

2012年，人文司首度公開徵求人社計畫。大學根據徵求條件⁵，以校為單位，設計與在地合作的社會創新方案，向人文司提交申請。經審查通過後，大學團隊獲得經費補助，並接受追蹤工作進度與成果評量。在本文案例中，共有H、I、S、P等四所大學參與，分布於臺灣北中南東四區域，於2013年8月至2016年8月間執行。⁶各大學團隊均為全校性跨領域組織，成員包括：統籌協調的計畫主持人與執行長（以下簡稱「決策者」）；校內教師成員或計畫相關領域校外專家學者，其中參與較深入的核心成員則擔任共同主持人；至少二名博士後研究員和數量不等的研究助理（以下簡稱「第一線實作者」），專職投入場域蹲點實作；以及各校在地合作夥伴。

(三) 中介組織，即人社計畫辦公室。

人社計畫內部行政業務由人文司自行負責，具體推動則委託人社計畫委員會的第二類審查委員（以下簡稱「計畫辦公室學者」）共六人，擔任「人文創新與社會實踐推動與協調計畫」、「人文創新與社會實踐資料庫建置計畫」主持人或共同主持人，組成計畫辦公室，持續追蹤各團隊計畫執行情況。另聘有博士後研究員與研究助理（以下簡稱「計畫辦公室觀察者」），負責觀察紀錄。

就人文司、計畫辦公室、大學團隊的三方合作而言，計畫辦公室可視為跨組織活動者，裨益人文司與大學之間的資訊交流。就計畫辦公室與大學團隊的互動而言，則可視計畫辦公室觀察者為跨界活動者。兩種跨界活動者發展過程與分工均有別，也分別促成整體合作中不同層次的信任建立。

二、資料蒐集與分析方法

本文為集體創作，作者群為2013-2016年期間計畫辦公室的核心成員⁷；採用資料除正式會議記錄、各校定期繳交的期中、期末報告外，主要為此時期計畫辦公室觀察者實地走訪各校的田野紀錄。紀錄採用人類學民族誌（ethnography）的參與式觀察（participant observation）書寫方式。目的在蒐集此時期獲科技部資助的大學團隊之社會設計實作經驗，觀察不同社會創新案例的型態與發展，作

⁴ 各年度審查評估會先請諸委員分別陳述己見，對各校計畫成果的主張都需要以具體理由說服其他委員，才能達成最後共識。每次審查都有委員彼此抱持相當不同的意見，決議產生的過程並非少數委員可以決定或主導。亦即，第二類委員之於各校權力雖較大，但並非絕對。

⁵ 詳見計畫徵求公告：<http://www.acad.ntnu.edu.tw/3news/news.php?Sn=4929>；2018年6月查閱。

⁶ 以下討論若同時涵括四所大學時，以「大學團隊」稱之；若僅涉及單一大學個案時，則分別以H、I、S、P大學稱之。

⁷ 以下行文以「計畫辦公室」來涵括此人員組成。本文論點經核心成員多次討論後定調，並非自始至終所有成員對每個論點與行動點都意見一致。這一方面呈現信任總是動態進行的過程，即使是中介組織本身也經歷溝通與信任建立的各種階段；另一方面，本文探討的是組織之間的互動與信任，以計畫辦公室集體發聲更為適宜。

為日後推動在地特色行動研究的參考模式。⁸ 內容包括大學團隊的形成與演變、大學與在地夥伴合作議題凝聚與協力工作情況、大學團隊工作過程遭遇的挑戰與因應、計畫辦公室學者的建議，與後續發展追蹤等；均為筆者們親身參與的大學團隊場域實作、計畫辦公室與四校共同籌辦或個別舉行的公開活動，以及各校日常的討論會議，以及各校階段性自我檢視盤點的場合。

正如研究方法隨研究議題而變化，人社計畫所從事的集體行動研究（collaborative study）也在建構一套得以涵納各領域的學科整合機制，由參與者在行動過程中共同評估與轉譯，在具體脈絡中定位必須被處理的具體問題。本文所討論的主題「跨組織溝通與信任建立」，正是在回溯討論這項實驗性行動研究時所凸顯出的議題，而非田野紀錄初始設計的觀察重點。在比對紀錄內容後，筆者觀察到三種行動者在三年期間的行動、彼此反饋，以及互動的後續效應，適可彰顯溝通與信任在公部門與大學跨組織合作中的重要角色，故而以計畫辦公室參與觀察紀錄為主要材料，分析探討「跨組織溝通與信任建立」議題。這正是質性研究的資料蒐集方法上，採取民族誌書寫相較於訪談、問卷調查等方式更具多樣性的議題開展潛力之處。在前述資料利用前提下，筆者在田野紀錄中的定位較之於原本的外部觀察者，則更趨近於參與觀察者（Kawulich, 2005）。

基於大學團隊與計畫辦公室之間只要合作持續進行，二者的權力不平等架構就會持續存在，難以徹底排除二者互動所存在的社會期許（social desirability）疑慮⁹，因此本文以人社計畫參與者之間的資訊交流意願、態度與深度（敏感性）為指標，而非直接訪談等方式，呈現大學團隊對此計畫的跨組織互信視角。根據 Rolland 與 Chauvel（2000）研究指出，信任是資訊或知識交流重要的先決條件；而資訊或知識交流深化或拓展，則可視為互信增長的表徵（Andrews and Delahaye, 2000; Dienesch and Liden, 1986）。鑒此，本文將深度描繪計畫三年執行期間各類參與者在資訊交流上的前後行為差異，以呈現跨組織合作的信任搭建、破壞與修復重建過程。必須強調的是，本文主張的信任型態多元，參與合作各方也都是異質性組成的群體，在不同群體/組織層次之間所能建立積累的信任型態也有別。在組織層次上，所能形成的多是以制度為基礎的互信，情感/人際面的互信則主要產生在個別合作參與者之間。

肆、案例分析：人文創新與社會實踐計畫中的跨組織合作

⁸ 計畫辦公室曾明確向大學團隊聲明，參與式觀察是過程記錄，不會直接影響各校的每年度的成果評估；成果考評仍以各團隊於期中、期末報告所提供的自訂質化與量化資料為主要依據。這當然不是說透過參與式觀察完全不會左右成果評估，而比較像是某種參照和核實，主要在審查委員對成果報告與現實情況的落差有疑義的時候才會發揮作用，由第二類審查委員根據親身經驗以及透過參與式觀察報告所形成對各校工作情況的理解，與其他人社計畫委員會成員商議評估意見。

⁹ 在此處指大學團隊作為答者，基於權力不平等關係，在回答問題時，可能基於各種理由有意識或無意識提供計畫辦公室作為發問者內心所期待的答案。

本節將藉人社計畫案例，說明在因資源依存而產生的權力不平等結構下，若期待跨組織合作能保持創造力與適地性，需要在制度、過程、行動者特徵與態度價值等三種型態的信任基礎上，進一步建立合適的溝通機制以強化互信，進而塑造彈性容錯的合作模式。此機制的建立，首先需要在制度基礎上，創造不同組織交流的客觀條件。其次，參與合作的不同組織要能各自形成跨界活動者，促成跨組織之間的有效資訊交流。第三、跨界活動者之間的資訊交流，必須由倚賴個人關係為基礎的互動，轉化為組織之間可延續、可移轉的常態溝通管道或模式。第四、合作組織之間經溝通協調所形成的問題解決方案，必須要能常規化，成為互信關係中新的制度性元素。此機制並非線性發展，而是在跨組織合作過程中，循環運作以延續合作關係，或在衝突產生時發揮信任修補功能。

以下將人社計畫分為三階段，說明上述機制的發展進程與運作，並分析跨界活動者如何藉由不同類型的元素，搭建不同組織之間的信任關係，以促進合作開展延續。包括：一、立基於制度信任的跨組織合作及其衝突；二、跨界活動者網絡的形成與共作；三、跨組織互動的滾動性修正。

一、開展與衝突：立基於制度信任的跨組織合作

人社計畫於 2013 年夏季正式展開，三類行動者群體互動始於計畫辦公室全體成員逐校拜訪四組大學團隊。雙方相互認識，也彼此溝通計畫理念，並由計畫辦公室向各校說明計畫運作方式。此後，雙邊互動以計畫辦公室的參與式觀察為主，由計畫辦公室觀察者走訪各校或各實作場域了解執行情況；原則上每月至少一次，停留二至四日不等。此外，每年一、四、七、十月舉行季工作會議（以下簡稱季會），以俾四組大學團隊、計畫辦公室成員與人文司代表交流經驗。

在人社計畫中，人文司、大學團隊、計畫辦公室的合作，是基於三方均信賴國家研究發展政策相關制度下所構成的契約關係。在此契約關係中，人社計畫期待大學團隊能發揮社會創新概念，針對在地議題展現自主行動與研究論述能力，成為積極參與社群治理的行動者。然而，這個目標不是透過權力支配，或制訂一套一體適用的指標要求大學團隊配合所能達成，必須容許大學團隊的運作保持在地性與彈性，創造容錯但能共同解決問題的空間（Misztal, 1996）。¹⁰ 因此，人文司委託計畫辦公室學者，針對人社計畫型態與需求，擬定了三項有別於既有公部門計畫的運作方式：參與式觀察、協商型成果評估與資源控管。

其中，「協商型評估機制」是讓大學團隊根據各自專業領域條件，以及實作場域的人事時空脈絡，自行設計不同階段的質化、量化指標，與計畫辦公室商定後，作為人社計畫委員會逐年評估各校進展的依據。只要大學團隊確實投入場域

¹⁰ 在台灣，國家經費為大學主要運作資源。在「評鑑結果決定資源分配」的邏輯支配下，台灣高等教育受國家教育政策與制度設計的主導性高，高教機構運作多趨向迎合評鑑指標。評鑑機制單一化、數量化箝制了大學發展自身特色與優勢的可能性，大學也因缺乏動機與可支配資源，以致難以自主啟動制度變革。由組織制度理論觀之，就是擁有支配資源的政府機構，透過評鑑來影響大學的發展，導致台灣高等教育組織同型化的強制性（coercive）機制，後果是大學研究、教學發展單一化，欠缺回應社會問題的能力與意願。

實作，即使工作現況、在地反饋與預期設定有所落差，各項指標、執行方式，甚至是實作方向都有合理的協商與調整空間。與此同時，另有「資源控管機制」，以三年為人社計畫原則執行期程，但要求大學團隊每年提交成果報告，並提出下年度規劃申請。人社計畫委員會則根據各校自訂指標，就當年度執行情況與下年度規劃，評估大學團隊適任性，作為人文司決議補助延續與否和經費額度的參考。這項設計是避免在機會主義心態（Dwyer and Oh, 1988）下出現濫用彈性容錯原則的可能性，並以資源控管為約束力，並在大學團隊偏離計畫的原則性目標時，能要求適時適度調整。

資源依存關係雖然構成了人文司對大學團隊的約束力，但不保證計畫目標能順利達成（Pfeffer and Salancik, 2003），因此設計「參與式觀察」作為推動人社計畫的輔助機制。相較於計畫辦公室學者，博後與助理作為觀察者，有較從容的時間浸潤在各校場域中，乃至參與各校團隊實作，積累過程性信任的客觀條件（Williams, 2002）。透過拜訪大學團隊，計畫辦公室有機會在充分理解各團隊人事結構、工作發展脈絡下，直接與團隊成員討論執行過程中面臨的困難與可能的解決方案，也分享不同學校類似的操作經驗。計畫辦公室學者雖然難以密集訪問各校，透過觀察記錄，仍能具脈絡性掌握各大學情況，以利及時且持續性提出外部建議，甚至在必要時與團隊所屬校級組織溝通制度瓶頸等行政面協助。簡而言之，參與式觀察除了記錄外，也負有在人文司、計畫辦公室與大學團隊之間溝通、縮小資訊落差的任務。負責這項任務的計畫辦公室觀察者，是最早在跨組織合作中形成的跨界活動者。

以大學團隊立場觀之，上述運作設計都只是與人文司合作契約的一環。大學團隊接受參與式觀察，無關對計畫辦公室作為中介組織的態度，而是基於對人文司作為政策推動公部門的制度信任（Zucker, 1986），因而在接受人文司經費補助的前提下，有條件地與計畫辦公室交流資訊。在人社計畫第一年期，大學團隊多半將計畫辦公室視為具有權力的監督者，而非提供外部協助因應執行問題的夥伴。計畫辦公室觀察者前往各校時，大學團隊從決策者、參與教師，到第一線實作者，都曾戲稱之為「長官」，視參與式觀察為「考核視察」。

當大學團隊與計畫辦公室尚未在互動中展現彼此行動的可預期性，來積累以過程為基礎的信任，大學團隊決策者、參與教師雖然不會避談已經遭遇或可能遭遇的挑戰或困難，但往往限於客觀的學術問題或社區現況等暫時非關團隊表現的「安全議題」，對敏感的人事運作、資源分配等訊息則很少觸及。例如，在第一年執行期間，H 大團隊表現亮眼，以傳統領域為主軸整合團隊論述，也與部落合作，成功推動兩種以手作工藝為核心的實作方案，但團隊決策者、參與教師與第一線實作者之間始終難就「計畫亮點」與在地需求的平衡上達成共識。I、S、P 三校團隊也都有成員人數過多、議題分散以致橫向整合的困難，以及對在地議題掌握欠詳等問題。無論是計畫辦公室觀察者個別拜訪，或是計畫辦公室學者在季會的提問，各大學團隊對類似議題的回應通常是禮貌表達理解計畫辦公室的關注與顧慮，並寬泛保證「會注意」、「會解決」、「會努力改善調整」，但鮮少正面討

論何以產生類似問題又該如何具體處理。

大學團隊第一線實作者在工作角色上與計畫辦公室觀察者較為接近，且離團隊權力較遠、代表校方爭取資源的顧慮較小，因此多半更願意討論較為敏感的團隊運作問題。然而，計畫第一年期間，四校投入場域的進度與深度有限，第一線實作者尚未取得場域操作的實質空間，在團隊中的話語權與行動決策自主權也較低。雖然他們常有更高的意願與計畫辦公室觀察者交流所知，但對內能扮演的溝通角色較小，尚無法視之為與計畫辦公室觀察者對接的大學團隊跨界活動者。計畫辦公室觀察者往往必須依靠主動觀察，並搭配第一線實作者提供所涉工作的片段資訊，才能掌握各團隊運作的具體實況。

人社計畫第一年第一季（2013年8-10月）是大學團隊內部的協調整合期，對內確認主要參與成員與團隊議題對焦，並積極爭取校方資源與制度配套，對外接觸規劃合作的在地社區、部落或公民組織。此時期計畫辦公室與大學團隊互動以聆聽、掌握資訊為主，也交換社會創新相關知識。至第二季（2013年11月-2014年1月），各大學持續耕耘團隊整合，並嘗試跨出校園與在地共同協商實作。經過半年持續而密集的參與觀察，計畫辦公室注意到I、S、P三大學團隊不僅明顯欠缺團隊成員與議題的橫向整合，在場域實作上投入的時間與深度也有相當的提升空間。在尊重大學團隊自主運作的原則下，計畫辦公室首先透過計畫辦公室觀察者向大學團隊決策者表達關切，並提供參考意見；在大學團隊未能有效改善下，另由計畫辦公室學者輪番前往各校，直接與大學團隊決策者及參與教師溝通，表達人社計畫要求跨領域整合與場域實作的立場。

原則上，兩種行動組織彼此交流對計畫目標與操作方式的想法，形成共識後付諸行動，則可視為「互惠溝通」。實際狀況卻是，大學團隊雖然理解計畫辦公室提出的執行原則，但多數參與教師並未充分正視整合與實作問題。就結果而論，顯示計畫辦公室觀察者作為跨界活動者，僅發揮了訊息傳遞的功能，並未達到溝通協商的成效。當互惠溝通無法達成預期效果，而大學團隊的執行情況明顯停滯或開始偏離計畫目標時，人文司作為政策推動與資源挹注者則不得不強制介入，以資源控管為手段，要求大學團隊立即就整合與實作展開行動。這種本於行動組織之間的資源依存關係，在歧異產生時，由權力位置高的一方根據合作契約，要求權力位置較低的一方在行動上符合前者期待，則是「權力不對等溝通」。當合作組織之間發生衝突，而必須訴諸正式契約規範以行使權力不對等溝通解決時，往往會加重溝通成本，並導致雙方信任倒退（Ring and Van de Ven, 1994）。

這類影響大學團隊與計畫辦公室信任關係的重大衝突，首先發生在第一年成果考評後（2014年5-6月），人文司決議縮編S大學計畫規模。在人社計畫四校團隊中，S大學自始即倍受人文司與人社計畫委員會期待。在該校校長大力支持下，S大學團隊除科技部補助經費外，另有校方投入資金、博士後研究人力與校內專屬辦公空間。就投入資源、選定議題與成員領域專業而言，充分展現該校隊執行人社計畫的能力和意願，因此成功通過遴選。然而，當計畫正式核定執行後，由於S大學團隊人數相對龐大，諸位共同主持人分屬不同領域，近半年仍無法對

研究論述主軸、具體方案，以及專業領域間的橫向連結等議題達成共識。團隊第一線實作者入駐場域的進程因此嚴重延宕，合作社區居民也對S大學遲遲未進駐社區展開行動頻頻表達疑慮，抱怨「等不到S大學」。¹¹ 計畫辦公室觀察到S大學團隊的執行問題，先於透過計畫辦公室觀察者多次向團隊決策者提出建議，計畫辦公室學者也數度赴S大學參與團隊工作會議，提出盡速投入田野實作的提醒，但截至2014年4月年度考評之前，S大學團隊仍未見具體進展。

在第一年考評結束後，人文司根據人社計畫委員會評估，刪減S大學半數計畫經費，並在計畫辦公室學者建議下，要求S大學在獲得考評結果後，必須盡快提出合理而具體的暑期實作方案，並進入社區操作，否則甚至可能終止補助。人文司刪減S大學團隊經費的大動作，雖是根據人社計畫的資源控管機制，卻大有別於多數公部門教學研究計畫。就慣習上，若取得一次性核准的多年期計畫，執行計畫學者只要能符合補助單位所設定的標準量化考評指標，幾乎可全權決定工作目標與執行節奏。因此，當第二年期補助裁決公布後，S大學團隊頓時低壓籠罩，部分教師成員選擇退出團隊，團隊決策者與留任成員急於擬定合理而社區合作夥伴也能接受的操作方案，避免計畫驟然終止，S大學失信於在地居民。專任實作者包括博後、助理等意外面臨失業危機，則十分無奈。

類似的重大衝突也分別發生在計畫辦公室與I、P兩組大學團隊之間，時間點稍晚於前述S大學團隊案例。在計畫申請之初，I、P大學團隊分別以行政區劃的鎮與河川流域為實作場域，均非以單一社區或部落為範疇的小型區域，幅員相對廣泛。在計畫展開後，這樣的空間設定加劇了議題聚焦、方案設計與實作行動的困難。第一年執行期結束前，雖然兩團隊的計畫主軸與方案設計漸趨明朗，但教師成員投入實作程度不足、缺乏橫向跨專業整合的現象，仍舊無法克服。更為現實的問題是，在當前高教環境中，大學團隊決策者無法硬性規定參與類似計畫的教師成員積極投入場域實作或提升彼此的合作連結。經過計畫辦公室觀察者、甚至是計畫辦公室學者親自赴各校，與教師成員溝通，此情況仍不見改善。在第一、二年執行期之交（2014年7-8月），計畫辦公室學者遂提出「若無法改善，將建議人文司終止該團隊計畫執行資格」，強制要求I、P兩組大學調整工作地點與模式，特別是專任人力不可在挪用於非人社計畫工作，必須全職投入場域蹲點實作。在以資源為約束力強制介入下，I大學實作場域調整為大學周邊的三個社區，非行政工作之外的專職人員本在校內集中辦公，改為分別投入駐點實作。P大學則因實作場域不利團隊駐點，改以田野地為主要工作場所；若中長程議題尚待聚焦，則必須在短期內啟動如資源調查、工作坊、課程等行動方案。

上述三個案例呈現出，在以制度為基礎累積信任的過程中，由於計畫辦公室無法在大學團隊端找到能對接、又能與所屬團隊成員有效溝通的跨界活動者，以致計畫辦公室的溝通淪為單向的訊息傳遞，既缺乏意見交流也無法拉近雙方認知，兩種行動組織遂因計畫運作模式與目標認知的根本差異而產生衝突。再者，

¹¹ 此為計畫第一年期計畫辦公室觀察者赴龍眼社區瞭解S大學實作情況時，社區居民對S大學計畫團隊的評論。

兩種行動組織也缺乏如同 Jamali 等人 (2011) 所指出的連結性、知識分享誘因等條件，因此難以相互積累跨組織合作所需的互信社會資本。此外，正如 Ring 等學者研究 (1994) 指出，若合作關係僅依賴制度性信任來開展，當衝突產生時也只能訴諸契約規範，則一旦合作破局便可能帶來巨大損失，如各方已投入的經費與資源付諸東流、大學失信於在地合作夥伴、為計畫招募的人才流失等等。

綜上所述，在人社計畫第一年期，計畫辦公室與大學之間的互信建立是挫敗的。計畫辦公室向大學團隊提出的建議後，未如預期獲得大學團隊在行動上的正向回應，人社計畫從而整體停滯，導致計畫辦公室對大學團隊信任下降。由於計畫辦公室學者居人社計畫委員會成員多數，對 S、I、P 大學團隊的年度成果多半評價消極，以致人文司決定以資源控管為強制力，介入大學團隊的計畫運作，以確保計畫能持續向目標邁進。反過來說，對大學團隊而言，這樣的經驗違背了過去執行公部門計畫的可預期性。雖然計畫辦公室曾提醒團隊改善，但大學團隊並未意識到改善的行動和程度會直接影響跨組織合作的存續，因此刪減計畫資源或強制要求改變團隊運作，同樣損及大學團隊對計畫辦公室的信任。更重要的是，社會創新對合作雙方都是新的概念，對計畫目標——搭建永續在地社會創新網絡——雖有共識，但彼此仍在摸索達成目標的方式。為保留大學團隊發揮創造力的主體性，計畫辦公室只對操作問題提出原則性建議時，大學團隊也可能因為不知如何落實而無所適從，而在表現上缺乏規劃與具體行動。雙方在合作夥伴看來都缺乏行動上的可預期性，第一年期尚在成形中的互信也因上述衝突而大幅倒退 (Cook et al., 2005)。

二、破冰：跨界活動者網絡

在計畫辦公室學者建議下，人文司以資源為強制力介入大學團隊的計畫運作，導致計畫辦公室與大學團隊關係緊繃；參與式觀察則在衝突發生後成為雙方必須持續互動的客觀條件。雖然就組織層次而言，互信因衝突而倒退，但就人際互動層次，由於大學團隊第一線實作者與計畫辦公室觀察者在所屬組織內的角色類似，對場域實踐的態度也較相近，因此二者在第一年期所積累的人際關係大致未受組織層次衝突受影響，甚至成為日後修復組織互信的利基。

大學團隊與計畫辦公室得以重建組織層次互信，並得以日漸強化合作關係，與大學團隊第一線實作者能充分投入息息相關。過程可概括如下：(一) 實作者投入場域操作具適地性的社會創新方案；(二) 計畫辦公室觀察者先以同理 (empathy) 陪伴、聆聽實作者的方案操作，在理解的基礎上，既與實作者討論操作遭遇的實質問題，也透過觀察紀錄讓計畫辦公室學者掌握實作者在場域的努力與現況，以便必要時提供建議或協助；(三) 計畫辦公室學者以審查委員身分公開肯定大學團隊努力，並反映在經費挹注等制度層面；(四) 公開肯定與制度性鼓勵能提升大學團隊在組織層次對計畫辦公室的制度性信心，相信適地性、彈性、容錯等人社計畫實作原則，從而更支持第一線實作者的行動方案；(五) 當第一線實作者獲得更多來自大學團隊的支持，則更有利媒合教師、課程或新的實

作方案與在地需求，甚至串聯團隊內外不同資源，持續擴大地方社會創新網絡。在此過程中，大學團隊第一線實作者與計畫辦公室觀察者可視為所屬組織中的跨界活動者，促成雙邊資訊有效交流，從而修復乃至重新積累互信。以下以 I、S 大團隊與計畫辦公室的互動為例說明。

（一）進駐第一線，大學端跨界活動者形成

I 大學位居山城，與所在鄉鎮互動緊密，校內許多教師長期參與鄰近青蛙社區的社造工作。當 I 大學團隊成功爭取到人社計畫後，目標即是「打造宜居城鎮」，期待實作場域涵蓋全鎮所有社區，也盡可能吸納所有校內有意願參與的教師。然而，社區各有不同的期待需求，教師各有不同的研究興趣，反致 I 大人社團隊在計畫初期工作缺乏焦點，顯得像社區服務中心，第一線實作者也疲於奔命。當 I 大學團隊遭人社計畫委員會強制要求聚焦甘蔗、蝴蝶與青蛙等三個社區/部落，雖然造成 I 大團隊與計畫辦公室關係緊張，卻也讓 I 大實作者從五花八門的社區期待中解放出來。一位實作者在駐點社區約一個月後分享，因為能夠聚焦特定社區，細緻觀察在地議題，規劃開展有主軸、有明確進程的行動，「覺得比較踏實快樂」。

I 大團隊在甘蔗社區嘗試的「時間銀行」，可說是整體人社計畫第一個付諸行動的創新方案。進駐甘蔗社區的 I 大實作者參與社造經驗豐富，經過一個夏天的觀察，注意到社區提供長者中餐的社區廚房雖由社區家政班負責，但總是人力短缺；I 大教師導入甘蔗社區的行動研究課程則正尋找施力點，嘗試另類經濟中的社區貨幣等概念。I 大團隊便走入社區廚房大門，讓師生與甘蔗社區家政班班員試著一起催生勞動力交換或社群互惠的「時間銀行」機制——貢獻勞動力的人把付出化為貨幣存起來，等需要幫忙的時候，再用來交換其他社區居民的勞動力付出——可惜家政班媽媽們太習慣無條件付出，總想不到希望交換的服務，以致時間銀行難以持續推行。甘蔗社區的行動研究並未就此打住，而是在持續觀察社區後作出修正，轉而經營「社區公田」與「社區菜園」，嘗試建立「社區自主生產系統」，進而以生產獲利支持甘蔗社區的部分社會照顧服務，期待降低社區對政府補助的依賴。在社區組織改選後，實作方案再次隨之調整，將既有基礎轉化為食農教育，串聯周邊小學，把在社區積累的「在地作物種植」的智慧和知識，擴散到不同世代。

甘蔗社區的行動研究經歷了長達兩年以上「觀察→行動→觀察→修正→行動」的循環，自 I 大團隊 2014 年 8 月駐點社區起，人社計畫第一期結束止，單是計畫辦公室觀察者即拜訪了甘蔗社區 15 次。每次拜訪時，計畫辦公室觀察者或是旁聽行動研究課程的師生討論，或是與學生一起在社區廚房打下手，或是和駐點實作者一起巡田，聽其分享 I 大團隊和居民經營菜園、公田的進展。計畫辦公室觀察者所做的不是監督第一線實作者的工作情況，而是嘗試理解實作方案形成與操作的前因後果。和實作者之間的對話是外部觀察、提問，比方「如何用常民語言向家政班媽媽解說社區貨幣概念？」、「如何與在地區民協商分配公田獲益與使用方式？」等。計畫辦公室也作為跨界活動者，透過人社計畫成立的公共媒體平

台「新作坊」，以電子報形式與其他團隊分享 I 大學團隊在甘蔗社區的案例，並邀請 I 大在季會闡述操作經驗。

更重要的是，藉由肯定 I 大團隊因應在地議題的創新方案，以及其經過操作、觀察後的修正轉型，計畫辦公室能更具體以行動展現人社計畫對場域實作的立場以及容錯、彈性原則——認真投入實作，即使不成功仍值得鼓勵——甘蔗社區的行動研究不是 I 大的唯一案例，在蝴蝶部落、青蛙社區的進展更為顯著。由於兩地實作者除助理之外還有博後駐點，不僅能親身投入實作或教學，更能統籌媒合校內教師帶領不同型態的課程進場，配合社區需求推動更豐富多樣的社會創新方案（周睦怡等，2015）。在第二、三年成果考評時，I 大團隊獲得人文司與人社計畫委員會相當高的評價，也順利取得人社計畫第二年期度的經費補助。報導、季會等公開場合肯定，與考評、補助等實質獎勵，讓 I 大團隊在組織層次面能對人社計畫的容錯、彈性原則與社會創新的目標有更高的信任與理解。因此，在往後執行期間，I 大團隊更願意積極結合在地需求以發展該校特色的課程與實作，包括改善空汙、水資源調查等等，決策者也樂於釋放更多空間，讓第一線實作者自主經營駐點方案，連帶對計畫辦公室的訪問與建議態度也更為開放。

I 大團隊與計畫辦公室的互信修復與積累展現在雙方的互動方式上，此處必須指出的是，在組織的不同層次所能搭建的信任關係是不同的。第一種層次的信任，是雙邊跨界合作者之間以共同特徵、價值態度與互動過程為基礎的信任。大學團隊實作者和計畫辦公室觀察者不直接承擔資源依存的壓力與權力對立，對場域實作的立場相近，雙邊的跨界活動者又有職務角色與生涯處境上的類似性，也就是 Zucker 所提出以個人特徵和態度價值為基礎的微觀式信任建立模式。這些條件有助於分屬於不同組織的跨界活動者，在組織關係緊張下，仍願意更開放討論合作關係中的敏感問題（Zaheer et al., 1998）。

在第一線實作者真正駐點社區/部落後，對所屬團隊的工作內涵有更多的掌握和參與，實作者因此能形成大學團隊中的跨界活動者，與計畫辦公室觀察者對接，開展互惠溝通（Ryan and O'Malley, 2016）。參與式觀察為計畫辦公室觀察者與大學團隊實作者同時創造了人際面和職務面的互動機會，雙邊跨界活動者在工作面向的深度交流，能直接討論實作者在場域中具體的操作經驗、與在地區民合作遭遇的實際挑戰，甚至是團隊運作的人事或資源協調困難；在人際面上，雙方也會交換工作心得、生涯規劃等想法。雙方因頻繁且深入的交流機會，而能協力尋求因應工作瓶頸之道，共同努力的過程、計畫進展的正向結果都加強了雙方在人際與職務角色的互助互信（Ostrom, 2003）。

與此同時，由於大學團隊決策者與教師部分退居實作第二線，或負責論述整合，直接投入實作程度較低，但是人社計畫的總體目標之一在於探索社會實作方法的可能，大學團隊最後的成果產出必須本於實作者的操作經驗。大學團隊博後與助理的實際操作經驗為自己爭取到更多在場域的實質發揮空間，以及團隊內部的「話語權」。得力於實作者在所屬團隊中的職務角色，雙邊跨界活動者因互惠溝通所建立對社會創新的共同理解，既有機會能在方案操作中得到驗證，也能在

實作者與所屬團隊溝通互動時，反饋給大學團隊其他成員。當然，這些溝通協調、理解共識並不能直接轉換為組織對組織的溝通與信任積累，也不能立即上升到大學團隊的教師成員、決策層級，但卻是兩種行動組織累積互信的重要基礎。

第二層次的信任，是組織之間對制度、對合作互動架構的信任。首先，是雙邊組織的訊息交流更加開誠布公；Dienesch 等學者在研究中指出，溝通內容深化正是信任積累的指標（Andrews and Delahaye, 2000; Dienesch and Liden, 1986）。如上節討論，在計畫第一年期，面對計畫辦公室所提出的觀察問題或者外部建議，四所大學團隊決策者或參與教師常以不具具體操作方式的寬泛承諾作為回應，或是將問題轉向更抽象的學術概念討論。當第二、三年期，當各團隊投入實作程度越來越深，實作經驗帶給大學團隊更多的自信心，拉近了計畫辦公室學者與大學團隊之間對社會創新的知識資本落差；另一方面，大學團隊所得到的肯定也提升了人文司、計畫辦公室在大學團隊眼中的可預期性，從而能逐漸信賴人社計畫運作的彈性、容錯原則，也因此更願意直接具體地討論團隊運作遭遇的困境，或與計畫辦公室協商必要的調整，不害怕「被扣分」。

比如，S 大團隊實作主軸之一為農村活化，與山區農村龍眼社區合作轉型友善耕作、食農教育、產地認證等方案。在合作初期，S 大團隊以產地小旅行、風災援農等行動逐漸取得龍眼社區協會與居民的信任。當雙方合作漸深，S 大團隊開始意識到社區與團隊之間對資源利用以及雙方合作方式的態度歧異——社區協會希望合作以硬體設施的改造為主，但大學團隊希望在此同時也要建構對有益於生態和社群永續的軟體建置，在行動中帶入概念與意義的轉變，好比生態廁所，而社區則著眼實用而寧可要一般現代化廁所。從具體如上述事項，到相對抽象的環境友善、農村轉型等議題，S 大團隊認識到與龍眼社區互信仍嫌不足，且在理念溝通上仍有不少落差，因此決定暫緩推進在龍眼社區的實作方案，而將合作目標由以地理範疇的龍眼「社區」，轉向周邊區域有意願投入友善耕作轉型的農友「社群」為主，但仍與龍眼社區保持協力社區活動的關係。

S 大團隊從第二年期開始投入場域實作，積極爭取龍眼社區信任、與社區磨合協作方式與行動方案，到第三年期決定暫緩在龍眼社區推展生態農作，歷時超過 14 個月。計畫辦公室透過參與式觀察，充分掌握與理解 S 大團隊的各種努力與嘗試，正是基於計畫辦公室具脈絡性的同理理解，S 大團隊於是有信心向計畫辦公室提出操作方針與合作對象的改變計畫。過程中，S 大團隊曾在第三年期開始前，召開兩天一夜的「團隊 Retreat」，整體性檢視在社區與在團隊內部既有工作經驗與困境，希望能在第三年重新調整步伐。計畫辦公室也受邀參加 Retreat，由計畫辦公室三位學者與博後參與。受邀參與這項帶有內部檢討性質的 S 大團隊活動，具有指標意義。過去 S 大團隊即曾以「內部討論」為由，婉拒計畫辦公室參與某些團隊活動。計畫辦公室受邀參與這項 Retreat 活動，顯示 S 大團隊對計畫辦公室抱持更開放的態度，雙方也藉此機會溝通了 S 大團隊第三年度的實作方向調整等問題。雖然 S 大團隊將工作主軸轉向周邊區域的農友社群，但仍持續耕耘龍眼社區，並試圖修復合作關係。在 Retreat 之後，S 大團隊時而仍舊在社區

遭遇的瓶頸，甚至是在校內行政、經費上面臨的困難，主動向計畫辦公室學者尋求意見或協助。大學團隊所遭遇的問題，計畫辦公室未必都能協助各團隊解決，但大學團隊願意開誠佈公，反映組織之間的互動讓大學團隊逐漸相信計畫辦公室所主張的共學共作夥伴關係，而非時時考核的監督者，也顯現組織層次的互信正逐步提升。

組織之間對制度、對合作互動架構的信任，也反映在雙邊工作成員雖然轉換，但組織之間的互動模式與資訊交流仍能平順延續。參與式觀察也提供了計畫辦公室即使在人員異動下，也能與大學團隊延續互動與資訊交流的機制。誠如 Ring 與 Van de Ven (1994) 指出，跨界活動者所創造的信任與橋接網絡，既來自個人也來自職務角色，因此不會隨跨界活動者更換就完全喪失溝通與信任的有效性。計畫辦公室在第二年期處於博後空窗期，由四位研究助理共同分擔參與式觀察工作。在原有觀察者離職前，與繼任者有近半年的工作重疊期，由將離任者帶領接手者熟悉其原本負責的大學，包括團隊成員、實作環境與議題。相對地，當大學團隊實作者異動時，雙邊跨界活動者雖然在人際面需要重新摸索適應，但在各自基於職務角色面的互動上，往往很快就能重新回到既有的互動模式。這一方面反映出，計畫辦公室觀察者與大學團隊實作者的所累積的互信，已經從個人層次轉移到組織層次。另一方面也顯示，跨界活動者之間相對深化的資訊交流，已經相當程度固定下來，成為人社計畫組織文化的一部分——當新到任的個別實作者親身觀察到所屬團隊同僚在分享團隊訊息時，並未對計畫辦公室觀察者有所防備，往往也較快能排除疑慮，以更開放的態度交流訊息——因此，即使人員異動，也不容易根本性改變或磨損這樣的互動模式。

(二) 跨界活動者共作：問題識別與解方尋求

四組大學團隊與計畫辦公室的互動難免有深淺疏密等差異，但基於特徵與互動過程所創造的理解與互信大致類似，這樣的互動也持續擴散至各大學團隊實作者之間。在第二、三年執行期，包括計畫辦公室觀察者、大學團隊實作者在內的第一線工作者，時常互訪彼此的工作場域，交流操作心得；也透過社交媒體的頻繁互動。諸如各團隊發展出的農作產地或部落文化小旅行、果樹認養，或部落文化出版販售等等，各校實作者也常是彼此的頭號響應者。四組大學團隊與計畫辦公室觀察者居於類似的職務角色，較之於所屬團隊決策者，對繼續執行計畫的考量相對單純而相近，比較容易溝通。兩種行動組織的跨界活動者能相互交流、學習、協力面對實作過程遭遇的制度困境，也共同反思大學社會實踐的角色和功能。除了正式的工作溝通之外，彼此也時有私人交流，凡此都有助於彼此對共同跨越實作困境達成共識，使形成相對緊密的實作者/跨界活動者互助網絡 (Heckathorn, 1988; 1990)。

第二年執行期的季會轉型，是兩種行動組織的跨界活動者透過互惠溝通，共同發現問題，並協商出制度與組織互動的調整方案。這樣的轉變讓互信開始向組織層次轉移，並讓互惠溝通的模式更加制度化，促成兩種行動組織之間再共同解

決問題的過程中積累互信，邁向行動模式與目標設定漸趨一致的合作（Ryan and O'Malley, 2016）。其重要意義在於，許多社會實踐領域研究計畫的參與者或組織，儘管在意識上認同社會創新與實踐的理念，但在實際操作上，往往仍不自覺採取既有慣習，成為行動轉變的障礙（Gibson-Graham, 2006: 127-128）。因此，合作參與者或組織需要透過共作在過程中產生新的認同、意義和「我們感」（Gibson-Graham, 2006: 127）。在此基礎上，合作組織之間更能基於意識與行動上的相互支持，在往後面對挑戰時共同致力尋求解決方案，形成強互惠的社群互動（陳東升，2012）。

人社計畫每季舉行工作會議，目的在促進大學團隊彼此交流社會創新方案與執行經驗，也讓人文司與計畫辦公室學者在年度考評與參與式觀察報告之外，能直接與團隊互動，掌握執行近況。季會由四所大學輪流作主人，安排其他大學團隊決策者、實作者，與其他自願與會的團隊成員，同赴該校實作場域參訪，並由四校分別報告工作進展；計畫辦公室則由全體計畫辦公室學者和觀察者出席，同時也邀請科技部人文司司長、副司長與相關人員與會。由於科技部代表與計畫辦公室學者多在現場就各團隊執行報告即席提問或提出建議，對各團隊而言，季會演變為變相的成果考評，主持人、執行長無不嚴陣以待，力求隱惡揚善；而負責事前準備每季工作報告的大學團隊實作者更是苦不堪言，除了費時整合團隊各議題、場域的工作近況，還要和執行長、共同主持人反覆演練。簡而言之，原本旨在交流的季會反淪為扭曲的四校競爭，緊繃的會議氛圍非但讓與會者無心吸收其他團隊的經驗，負責籌辦季會的主場學校急於在一日往返的緊湊行程中極力展現實作成果，更容易讓參訪流於走馬看花，缺乏互動討論。

在第二年期上半，在大學團隊與計畫辦公室實作者網絡中，「季會淪為非良性競爭」的意見已陸續浮現；但直到第二年執行期下半，即 2015 年 2 至 3 月間，才首次由 I 大學團隊實作者提出讓季會由競爭轉型為共學的可能性。可能原因是雙邊跨界活動者經過近兩年的互動，積累了大學團隊實作者對計畫辦公室觀察者的信任，判斷提出建言不會帶來影響彼此互動或審查評價的風險，而願意提出檢討計畫運作方式的敏感話題（Zaheer et al., 1998）。調整季會型態的建議很快得到計畫辦公室觀察者附議，開始以共學為主軸，重新設計新型態季會的具體操作方式。¹² 此構想先在網路論壇獲得其他團隊實作者支持，向計畫辦公室主持人清楚說明後得到同意，在 2015 年 4 月即第二年度最後一次季會首次試行。雖然是全新的會議型態，但大致上進行順利，會議結束前，所有與會者討論後投票，決議以新的季會與參訪模式取代原有會議型態。新型態季會的首次成功經驗，以及不同類型參與者的正面評價，使季會得以開始由競爭轉型為真正的交流平台。

¹² 季會內容改為主題討論，原工作報告減為每半年一次，討論主題由全體博後助理線上共同商定，或因應整體計畫進展由計畫辦公室擬定主題，由各校博後助理參與子題設定。季會延長為一整日，上午由各團隊就當次會議主題分享經驗，下午為主題分組討論。討論分組成員混編四校與審查委員，降低博後助理礙於所屬團隊主持人、執行長要求隱惡揚善的發言壓力；每組則必須在綜合討論時間，報告小組的焦點意見，討論與結論報告都由博後助理擔任，讓實作討論有更平等的發言權。同時，在季會前或後額外增加一日參訪，務求參訪後能有充裕時間讓各團隊交流討論所見，並提供主場團隊調整建議。

季會型態的調整帶動了兩種行動組織互動方式的轉變。過程經歷三個階段：首先，共學型季會的制度性轉變，必須有大學團隊與計畫辦公室觀察者所形成的實作者網絡為基礎。博後與助理構成季會與會者中多數，彼此的行動支持確保了共學型季會順利運作；如果季會成員只有各校決策者或教師，新方案很難得到與會者配合落實。更重要的是，真正參與實作的大學團隊實作者在工作過程中確實遭遇困難、挫折，需要能將現象抽譯為理論意義的討論對象。然而，各團隊在內部討論時或許過於重視進展、成果，反而在季會與非團隊成員交流時，有機會從外部觀察者的意見理解自己實作的遭遇。

第二階段，當大學團隊實作者拋出在社區部落實作的現實，計畫辦公室學者也才能真切認識到社會實踐在理想之外的不完美。這些操作的現實困難在季會的公開討論中呈現，一方面計畫辦公室學者能更務實理解大學團隊的實作處境，明白大學團隊遇到的瓶頸可能是各校共通的問題，另一方面也能就這些不完美的現實，和實作者有更多對話，提供有效的建議或分析觀點。這種「說真話」的建設性溝通，會帶動大學團隊實作者繼續和計畫辦公室、計畫辦公室學者溝通的意願和信心。

第三階段，大學團隊實作者「說真話」後，獲得身兼人社計畫委員會成員的學者們「具建設性的善意回應」，效應會向外擴散。大學團隊決策者、教師成員可以慢慢相信，在實作場域或過程中遭遇的困難與挫折並不是團隊的弱點或缺失，而是所有實作者或遲或早都可能面臨的挑戰。把實作問題拿出來與計畫辦公室、或是其他團隊討論，不是自曝其短，而是共同因應挑戰，也幫助其他團隊提早預備未來可能面臨的挑戰，因此能更放心在季會中討論實作問題。當然，就組織層次而言，有比解決實作問題更現實的風險考量，讓兩種行動組織無法立即進入第三階段的互動型態，但多數團隊容許成員將實作議題帶到季會公開討論，顯示兩種行動組織已經由第二階段向第三階段邁進；這樣的氛圍在第一年執行期幾乎不存在。

這個案例的關鍵意義在於，當兩種行動組織在合作過程中，大學團隊作為權力位置與資源掌握較弱勢的一方，願意與計畫辦公室溝通人社計畫運作的缺失與消極面，並提出具體建議。雙方透過共同實作，得到正面回饋，大學團隊也從中對計畫辦公室的可預期性有更多的掌握，信任從而積累；反之亦然。藉由這種有效的互惠溝通，負面感受與危機反而可以轉化提高兩種行動組織之間的互信，計畫辦公室與大學團隊也能逐漸由「監督/考核者 vs. 受監督/執行者」，更趨近具有「我們感」共學夥伴。當大學團隊對整體計畫運作的調整建議得到計畫辦公室正向回應，計畫辦公室傳遞的訊息是大學團隊並非計畫的被動受支配者，而是共學共作者，大學執行團隊也因此更願意在計畫總體執行上展現主動性。在首次共學型季會試行後，大學團隊開始以彼此共同的實作議題，如長期照護、高齡照護、偏鄉學校轉型、產地認證等，自發性組織參訪學習或經驗交流，交換訊息和資源。這樣的互動模式，最初是透過不同組織同樣職務角色的個別成員，基於人際與職務的雙重互信，啟動對合作關係的討論，再將協商結果帶回所屬組織。

在前述案例分析，說明了大學團隊與計畫辦公室雙邊跨界活動者如何因互助

合作而形成組織之間的「後台」，並創造出機會，讓非正式互動所積累的信任被放到季會這個正式溝通的「前台」，促成了兼具個人特徵和過程層次的互信積累（Ryan and O'Malley, 2016）。當組織願意接受跨界活動者的協商結果，意味組織願意在個別成員所付出社會資本之上，再投入組織層級的信任，跨界活動者之間的協商便因此升級為組織之間的合作，並加以制度化而在組織互動間確定下來（Zucker, 1986），從而創造出更具「我們感」的共學型季會。同理，參與式觀察的分工也是基於大學團隊與計畫辦公室雙邊的互動、溝通，所形成的跨組織合作的新制度基礎。

三、過程性信任：跨組織互動的滾動性修正

人社計畫設計了三種類型的制度，以裨益跨組織合作的開展。包括：1. 溝通制度，以參與式觀察為主，著重工作推動過程；2. 交流制度，包括季會、工作坊、研討會等，著重所有參與團隊、成員間的經驗交換；3. 考評制度，包括資源控管、協商型成果評估，著重正式的組織溝通與階段性成果呈現。從前文分析討論可知，獨有制度不足創造參與組織之間的有效合作，其間仍有賴跨界活動者，基於共同特徵、類似經歷所建立的人際、職位角色互信，促進組織之間的共識形成。在此過程中，跨界活動者必須利用制度基礎所創造的機會，持續反覆促成合作各方的意見交換，以拉近參與合作組織對計畫目標、操作方式的共識，成為未來持續合作的信任基礎。原因在於，人對訊息的反應必然經過解讀詮釋，而詮釋慣習與詮釋差異影響了人際、組織之間的互動開展（陳東升，2012; McCabe, 2003: 158）。

舉例而言，人社計畫第一年期末三組大學團隊都遭到人文司強制要求調整執行方式，這些團隊面臨計畫終止的壓力，開始傾向將計畫辦公室提供的參考建議解讀為指令。如在計畫第一年期結束的暑假期間，計畫辦公室舉辦了社會創新創業工作坊，介紹以商業模式尋求社會議題永續解方的社會企業。此後，不少尚未凝聚在地性主題與方案的團隊，都積極投入開發當地社會企業，一時間各團隊似乎都在籌劃如產地小旅行、烘焙等等。又如計畫辦公室根據第一年執行經驗，向各團隊提出實作結合課程的必要性，並推廣 I 大學團隊第二年期下半成果，於是各團隊很快積極開設眾多類似課程，卻忽略團隊與合作場域的承載能力，以致社區/部落與場域實作者人仰馬翻。大學團隊對計畫辦公室訊息的詮釋，顯示了過去執行計畫單一考評標準的制約仍舊存在，也說明計畫辦公室對人社計畫的設想與操作方式尚未完全得到大學執行團隊信任，因此大學團隊仍舊仰賴過去執行計畫經驗的可預期性，認為直接採取計畫辦公室建議的方案較為安全有效益。

為了扭轉這種「符合形式要求」的互動方式，計畫辦公室只能先透過執行參與式觀察工作的機會，持續拜訪各校，聆聽各團隊的想法，同時也反覆解釋初衷。以課程為例，計畫辦公室觀察者個別訪問各校，一再說明課程的重要性不在數量多寡，而是實作方案內容與課程之間的層次性，以及課程設計能否以問題為導向，達成不同專業之間的橫向串聯，以真正回應在地議題。其次，計畫辦公室也利用制度性的公開交流，鼓勵各團隊將相關問題拋出來與所有計畫成員共同討論；同時也公開肯定各團隊依據在地條件所形成的社會創新實作方案，讓多元性的價值

能在這樣的過程中得到提升與呈現。此外，計畫辦公室學者親自走訪各校時，在討論中重申計畫辦公室觀察者過去反覆與各團隊說明的內容，相當程度強化了跨界活動者的合法性，有助加強計畫辦公室觀察者未來和各團隊溝通時的說服力與有效性，再進而循環回饋到組織制度的層次裡。

在這個基於互動的信任積累過程中，既有的制度基礎不會一成不變，而會隨著參與合作各方彼此接觸的經驗，滾動式修正跨組織互動模式。自人社實踐計畫第二年起計畫辦公室逐漸形成的跨界活動者分工，便是一例。這樣的跨界活動者溝通分工，來自計畫辦公室對第一、二年執行經驗的反省。在初始設計中，計畫辦公室學者主要透過參與式觀察報告和季會參訪，掌握大學團隊工作近況。第一年度成果考評後，人文司與計畫辦公室認識到，若待執行問題嚴重到必須訴諸資源控管等強制介入，跨組織合作各方都必須付出高昂的成本彌補（Ring and Van de Ven, 1994）。因此，在第二年期調整制度設計，讓每位計畫辦公室學者至少專責一組大學團隊，至少每月赴該校一次，密集掌握大學團隊動向，以利計畫辦公室學者能在問題萌芽階段就直接提出修正建議。然而，這項修正方案的缺點，在主責學者僅有一人，意見可能過於主觀單一。若其他學者僅依賴參與式觀察報告掌握資訊，而以外部視角評估的第一類委員又只以各校期中、期末書面報告為評估依據，可能對各校工作進展較缺乏脈絡性理解，導致低估部分大學團隊投入實作的努力與成效。因此，在第三年期，參與式觀察再此調整，改為每組大學團隊由二至三位計畫辦公室學者投入參與式觀察，形成計畫辦公室內部的跨界活動者分工。

這樣的分工也反映了各團隊運作對外部意見需要。隨大學團隊的成員組成、領導運作風格不同，有時必須借助外部意見處理內部運作問題。這些問題無法由不具審核和資源掌控權力的計畫辦公室觀察者代行，只能由計畫辦公室學者與團隊決策者直接協調（Zaheer et al., 1998）。計畫辦公室學者的外部專業建議，是帶有不同程度強制力的權力不對等溝通。在兩種行動組織尚未建立互信之前，大學團隊往往是迫於制度約束而非自願接受計畫辦公室的強制要求，裁決當下往往會觸發雙邊緊張。以 P 大學團隊與計畫辦公室互動為例，當第二年執行期初，P 大學團隊遭要求投入實作、田野駐點時，計畫辦公室面臨 P 大學教師成員激烈的抗議聲浪，並質疑計畫辦公室提出的田野概念與操作建議的可行性。至第二年執行期下半，P 大學團隊則因寒暑期課程、工作坊學生反饋的正向效應，以及後續與在地、公部門合作的初步成績，逐漸在實踐場域創造出青年返鄉的基礎與可能。雖然這些轉變一開始來自計畫辦公室的強制介入，但實際成效顯現也使 P 大學團隊在接下來的執行期，對計畫辦公室提供的建議接受度更為開放。也就是說，當大學團隊出於制度約束，將計畫辦公室的強制要求付諸行動，計畫辦公室的意見將受到實務檢證。唯有通過檢證並確實出現成效，大學團隊才會真正理解、接納權力不平等溝通所傳遞的訊息，進而增加對計畫辦公室意見的信任。於此同時，計畫辦公室也會因為大學團隊投入實作的努力與成果，增加對團隊的信任，相信其溝通與行動的意願。

計畫辦公室觀察者和大學團隊實作者之間雖然能充分輔助兩種行動組織持續相互陳述、聆聽、交換意見，拉近彼此對計畫目標、操作方式的認識距離，但

是攸關計畫核心目標的議題卻必須由直接涉入成果考評的計畫辦公室學者，以專業立場代表人文司表達對計畫原則的堅持，並在必要時藉權力和專業示警。對大學團隊決策者或教師成員而言，計畫辦公室學者作為具有權力的跨界活動者，在資歷上身份相近、學術專業程度更具說服力，加上權力賦予的發言有效性，其建議乃至示警能更確實為大學團隊所接收。

分工後的溝通機制讓不同專業領域與性格特質的跨界活動者之間能有更平衡的交流互動；對大學團隊而言，也提供了更多元的理論對話對象。計畫辦公室觀察者作為跨界活動者，是和大學團隊實作者合作、由團隊內部途徑尋求問題解決方案；計畫辦公室學者作為跨界活動者，處理的是則是必須從大學團隊外部的權力仲裁或學術專業才能解決的問題。雖然只有在大學執行團隊出現重大執行瓶頸，而互惠溝通無效時，兩種行動組織之間才會出現純粹權力不對等溝通的情況；但不可否認，由計畫辦公室學者與大學團隊的意見交流時，由於前者掌握考評權力，因此任何時候都或多或少帶有權力不對等溝通的成份。然而，因行動者特徵的相似性而建立信任的微觀過程，在計畫辦公室學者與大學團隊決策者、教師之間也發揮了作用。雖然兩者交流始於不平等的權力結構，但在實際溝通時卻能重新回到學術專業。換句話說，當帶有權力強制性的學術行政資本啟動了大學與計畫辦公室之間的溝通，其互動不全是平等的上下關係。大學團隊本身學術專業累積的資本，加上持續積累的實作經驗，可以讓溝通場域轉為學術同儕間的交流，專家學者之間的相近行動者特徵反而突顯出來，而逐漸形成跨學科間的對話，從而搭建起正向的微觀信任。

這樣的信任關係之所以能積累，是制度的約束力提供了權力不對等溝通得以進行的重要基礎，而權力不對等溝通能促成信任積累的條件，成立於帶有強制力的意見必須能通過實務檢證，而確實創造互惠的成效。然而，權力不對等溝通帶來的衝突既可能導致信任倒退，比較安全的運用方式是避免純粹以權力不平等溝通解決兩種行動組織對人社計畫的工作歧異。權力不平等溝通也具有透過肯認而創造可預期性，從而積累互信的功能。觀察四組大學執行團隊與計畫辦公室的互動，可以說第二年是計畫辦公室與大學執行團隊之間的溝通頻率調整期。第一年大學執行團隊大致上依照過去執行計畫完全自主的慣習，而第二年卻擺盪到另一個極端，試圖尋找並遵循可以安全過關的單一標準。經過了第二年期，雙方在行動中反覆解釋、彼此調整，進入到了第三年，可以說發展出更適合實質合作的溝通語言，也找到了能聽懂對方表達方式的頻道。就第三年成果觀之，如 H 大學嘗試重振當地部落會議以處理當地的土地議題、I 大學以鎮為規模串連公民組織尋求空氣汙染議題解方、S 大學的串聯城鄉合作的大學支持型農業，以及 P 大學的部落文化復振與族語出版等，各團隊逐漸能相信人社計畫對於容錯、對適地性的支持，而多能勇於開創出更能回應在地議題、同時發揮學校專長的實作方案，而不只是拘泥於計畫辦公室所舉案例。因此，大學團隊變成一個完整自主的組織，相信社會創新與實踐可以成為大學運作的一種範型，從而更有動機尋求將社會創新行動納入大學長久制度的可能性。

跨界活動者為促進組織之間的溝通與理解所創造的各種方案，最終都需要回到制度中，成為跨組織合作制度信任基礎的新環節；同時，在溝通過程中，參與

合作各方對彼此、對合作目標的理解共識，也必須在制度中獲得肯認，方有助合作的延續開展。其中，審查意見與經費挹注的規模，是最實質也最關乎兩種行動組織互動的制度基礎。雖然透過跨界活動者的居中溝通，以及透過交流制度的公開肯定以提供榮譽感，能讓人社計畫各參與組織能對計畫目標與操作方式有更高的共識，從而積累合作所需的信任，但終究是言語和情感層次。當參與組織之間形成共識，而大學團隊也能將共識化為足以獲得肯認的具體行動，人文司據大學團隊工作成果以延續，乃至提高經費挹注，此時跨界活動者溝通與制度之間的互惠，便升級至正式的契約層次，行動組織之間的信任關係也因為彼此都願意承擔更高的合作風險而延續、強化。

伍、結論

本案例所討論的人社計畫，其初衷既在期待研究者與大學落實社會責任，鼓勵大學與地方社會共同回應社會問題；也在創發當代大學的多元範型。本文嘗試以跨界活動者理論，分析這項由政府部門啟動、透過計畫型政策補助大學投入在地社會創新的行動研究，思考非自然人的組織作為行動者如何彼此合作。這同時也是實務面的反思：我們不應想當然耳假定只要以經費為誘因，自然就能吸引大學進場，更遑論期待大學順理成章提出具在地特色又能回應社會問題的創新方案；同樣的道理也適用於任何計畫型公部門政策。人社計畫案例呈現出，組織運作的關鍵終究在於人，而跨界活動者在跨域合作中尤居其要。唯有掌握了跨界活動者在跨組織關係的不同層次中所扮演的角色、遭遇的難題、累積的經驗等，才能深入掌握如大學這類龐大組織開展行動的觸媒與過程。

本文討論的跨界活動者分別在三個層次——制度、過程、行動者特徵與態度價值——反覆履踐社會資本交換，展現出微視個人特質和巨視制度在信任建立過程中的辯證關係。本文案例說明，跨組織合作、信任關係始於跨界活動者掌握資訊、識別回應問題的能力，包括人際層次的網絡連結建立、知識分享的意願；但是同時也強調制度提供了跨界活動者利基，以在識別問題、尋求解方的持續過程中，落實想法行動。然而，缺乏巨視層次的制度建立，個人之間的互動很容易流於片面瑣碎；信任既不離個人特質、能力與價值態度，也關係著制度。以此觀之，「溝通」作為人際或跨組織合作的關鍵環節，既是信任建立的過程，也是信任積累或減損的指標。

本文對大學、公部門跨組織合作的案例分析，豐富了跨界活動者理論對「創新行動」的思考與實務應用。正因跨界活動者所創造的溝通與互信，是建立在頻率相對頻繁、持續而穩定的正向互動上，因此更符合創新行動所需的非支配性、以過程而非目標為導向的特質。若落實在實務面，將有助跨組織合作各方以具脈絡性的相互理解為基礎，能以積極的態度看待合作過程中的非預期性階段成果、甚至挫敗，在調整目標後，重新尋找最適時適地的策略再出發。人社計畫案例說明，在跨組織合作中，跨界活動者所促成的資訊交流與人際、組織互信，有助弱

化因資源資存而造成的權力不平等，創造出彈性容錯的合作模式。此研究也豐富了協力治理和跨域合作的思考視角與操作可能，針對如何建立合宜的溝通機制累積信任，以保持制度的活力、提升跨組織合作的能量提出可參考的架構。

陸、參考文獻

李柏諭

- 2011 〈跨部門治理的理論與實踐：以蓮潭國際文教會館的委外經驗為例〉，
《公共行政學報》，40: 41-78。(Lee, Po-Yu, 2011, “Theory and Practice of
Cross-sector Governance: A Case Study of Garden Villa,” *Journal of
Public Administration* 40: 41-78.)

周睦怡、熊慧嵐、陳東升

- 2015 〈在地社會創新網絡：以人文創新與社會實踐計畫執行團隊在地實作為例〉，「大學與社區：伙伴關係的新典範研討會」，台北：政治大學社會實踐辦公室烏來樂酷計畫。(Chou, Muyi, Huei-Lan Xiong and Dung-Sheng Chen, 2015, “Social Innovation Network in Practice: A Case Study on The Humanity Innovation and Social Practice Project,” forthcoming.)

林祐聖

- 2010 〈從歧見到共識—公共審議中的網絡平衡〉，《臺灣民主季刊》，7 (2):
119-155。(Lin, Yu-Sheng, 2010, “From Difference to Consensus:
Balanced Networking in Public Deliberation,” *Taiwan Democracy
Quarterly* 7 (2): 119-155.)

陳東升

- 2012 〈社群治理與社會創新〉，《臺灣社會學刊》49: 1-40。(Chen, Dung-Sheng,
2012, “Communitarian Governance and Social Innovation,” *Taiwanese
Journal of Sociology* 49: 1-40.)

黃東益、李仲彬

- 2010 〈電子治理與民眾對政府信任：臺灣的個案分析〉，《行政暨政策學報》，
51: 77-124。(Huang, Tong-Yi, and Chung-Pin Lee, 2010, “E-governance
and Public Trust in Government: The Case of Taiwan,” *The Journal of
Public Administration & Policy* 51: 77-124.)

Andrews, K. M. and B. L. Delahaye

- 2000 “Influences on Knowledge Processes in Organizational Learning: The
Psychosocial Filter,” *Journal of Management Studies*, 37(6):797-810.

Anthony, Dennis.

- 2005 “Cooperation in Microcredit Borrowing Groups: Identity, Sanctions, and
Reciprocity in the Production of Collective Goods,” *American
Sociological Review* 70 (3): 496-515.

Austin James E., and M. May Seitanidi

- 2012 “Collaborative Value Creation: A Review of Partnering between Nonprofits and Businesses,” *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 41 (5): 726-758.
- Barringer, B. R., and J. S. Harrison
- 2000 “Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships,” *Journal of Management*, 26, 367–403.
- Bouchard, Marie. J.
- 2013 “Introduction: The Social Economy in Quebec: A Laboratory of Social Innovation.” In *Innovation and the Social Economy: The Quebec Experience*, ed. Marie J. Bouchard. Toronto: University of Toronto Press.
- Bowles, Samuel, and Herbert Gintis
- 2005 “Social Capital, Moral Sentiments, and Community Governance,” pp. 379-400 in Herbert Gintis, Samuel Bowles, Robert Boyd, and Ernst Fehr (eds.), *Moral Sentiments and Material Interest: the Foundations of Cooperation in Economic Life*. Boston: MIT Press.
- Cohen, Jean L., and Andrew Arato
- 1992 *Civil Society and Political Theory*. Cambridge, Mass.: The MIT Press.
- Collini, Stefa
- 2012 *What Are Universities for?* London: Penguin Books.
- Cook, Karen S., Russell Hardin, and Margaret Levi
- 2005 *Cooperation without Trust?* New York: Russell Sage Foundation.
- Creed, W E. D., and R. E. Miles
- 1996 “Trust in Organization: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies and the Opportunity Cost of Control,” pp. 16-38 in R. M. Kramer, and T. R. Tyler (eds.), *Trust in Organization: Frontiers of Theory and Research*, Thousands Oaks, CA: Sage.
- Currall, Steven. C., and Timothy A. Judge
- 1995 “Measuring Trust Between Organizational Boundary Role Persons,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 64 (2): 151-170.
- Dienesch, R. M., and R. C. Linden
- 1986 “Leader-member Exchange Model of Relationship: A Critique and Further Development,” *Academy of Management Review*, 11: 618-634.
- Dwyer, F. Robert, and Sejo Oh
- 1988 “A Transactions Cost Perspective on Vertical Contractual Structure and Interchannel Competitive Strategies,” *Journal of Marketing* 52 (2): 21-34.
- Friedman, Raymond A., and Joel Podolny

- 1992 "Differentiation of Boundary Spanning Roles: Labor Negotiations and Implications for Role Conflict." *Administrative Science Quarterly* 37 (1): 28-47.
- Gibson-Graham, J.K.
2006 *A Postcapitalist Politics*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Guiot, Jean M.
1977 "Attribution and Identity Construction: Some Comments," *American Sociological Review* 42 (5): 692-704.
- Gulati, Ranjay, and Harbir Singh
1998 "The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances," *Administrative Science Quarterly* 43 (4): 781-814.
- Gulati, Ranjay.
1995 "Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances," *Academy of Management Journal* 38 (1): 85-112.
- Heckathorn, Douglas D.
1988 "Collective Sanctions and the Creation of Prisoner's Dilemma Norms," *American Journal of Sociology* 94 (3): 535-562.
1990 "Collective Sanctions and Compliance Norms: A Formal Theory of Group-Mediated Social Control," *American Sociological Review* 55 (3): 366-384.
- Jamali, Dima, Mary Yianni, and Hanin Abdallah
2011 "Strategic Partnerships, Social Capital and Innovation: Accounting for Social Alliance Innovation," *Business Ethics: A European Review* 20 (4): 375-391.
- Katz, Daniel, and Robert L. Kahn
1978 *The Social Psychology of Organizations* (revised edition). New York: Wiley.
- Kawulich, Barbara B.
2005 "Participant Observation as a Data Collection Method," *Qualitative Social Research* 6 (2), Art.43, Retrieved February 8, 2018, from <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/466/996>
- Kindred, Jeannette and Claudia Petrescu
2015 "Expectations Versus Reality in a University-Community Partnership: A Case Study," *International Society for Third-Sector Research*, 26:823–845.
- Latour, Bruno

- 2005 *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-Network-Theory*.
Oxford: Oxford University Press.
- Marchington, Mick, and Steven Vincent
- 2004 “Analysing the Influence of Institutional, Organizational and
Interpersonal Forces in Shaping Inter-Organizational Relations,” *Journal
of Management Studies* 41 (6): 1029-1056.
- Mauss, Marcel
- 2002 *The Gift: the Form and Reason for Exchange in Archaic Societies 2nd
Edition*. London: Routledge.
- McCabe, Kevin A.
- 2003 “A Cognitive Theory of Reciprocal Exchange,” pp. 147-169 in Elinor
Ostrom and James Walker (eds.), *Trust and Reciprocity: Interdisciplinary
Lessons from Experimental Research*. New York: Russell Sage
Foundation.
- Misztal, Barbara
- 1996 *Trust in Modern Societies: The Search for the Bases of Social Order*.
Cambridge: Polity Press.
- Ostrom, Elinor
- 2003 “Toward a Behavioral Theory: Linking Trust, Reciprocity, and
Reputation,” pp. 19-79 in Elinor Ostrom and James Walker (eds.), *Trust
and Reciprocity: Interdisciplinary Lessons from Experimental Research*.
New York: Russell Sage Foundation.
- Pfeffer, Jeffrey, and Gerald R. Salancik
- 2003 *The External Control of Organizations: A Resource Dependence
Perspective*. Palo Alto: Stanford University Press.
- Ring, Peter Smith, and Andrew H. Van de Ven
- 1994 “Development Processes of Cooperative Interorganizational Relationship,”
Academy of Management Review 19 (1): 90-118.
- Rolland, N., and D. Chauvel
- 2000 “Knowledge Transfer in Strategic Alliance,” pp. 225-236, in Despres, C.
& Chauvel, D. (eds), *Knowledge Horizon: The Present and the Promise of
Knowledge Management*, Butterworth Heinemann, MA:Boston
- Ryan, Annmarie, and Lisa O’Malley
- 2016 “The Role of the Boundary Spanner in Bringing about Innovation in
Cross-Sector Partnerships,” *Scandinavian Journal of Management* 32 (1):
1-9.
- Seitanidi, Maria May, and Andrew Crane
- 2009 “Implementing CSR through Partnerships: Understanding the Selection,

Design and Institutionalization of Nonprofit-business Partnership,”
Journal of Business Ethics 85 (2): 413-429.

Singh, Upasana and Srivastava Kailash B. L.

2009 “Nurturing Interpersonal Trust for Knowledge Sharing,” *Management and Labour Studies*, 34(2):183-201.

Williams, Paul

2002 “The Competent Boundary Spanner,” *Public Administration* 80 (1): 103-124.

Young, Iris Marion

2000 *Inclusion and Democracy*. Oxford: Oxford University Press.

Zaheer, Akbar, Bill McEvily, and Vincenzo Perrone

1998 “Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance,” *Organization Science* 9 (2): 141-159.

Zucker, Lynne G.

1977 “The Role of Institutionalization in Cultural Persistence,” *American Sociological Review* 42 (5): 726-743.

1986 “Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920,” *Research in Organizational Behavior* 8: 53-111.