

計畫作為許諾： 人文創新與社會實踐計畫中的會議、國家話語、與社區行動*

容邵武
中央研究院
民族學研究所

人類學一般將國家官僚行為的功能歸納為工具性和象徵性，前者強調國家施政的理性計算，後者著重在國家和當地原有文化分類的關係。以國家計畫為例，我試圖指出計畫還必須如同宗教許諾願景般的功用，引發人民情感的層面，讓其加入一個更大的意義秩序，甚至一同構建自己成為國家治理的一員。

本文將以我參加的科技部「人文創新與社會實踐」計畫（2013-2016年）為例，描述計畫執行的三種鼓勵參與的會議型態，計畫團隊與補助單位的評鑑工作會議、計畫團隊內部的例行會議、計畫團隊與合作社區的交流會議。我將說明此計畫如何是當今誘發對未來憧憬的政策的一環；其次，在各種層次的執行上，許諾和現實的矛盾是如何顯現在各種行動者的協商和調整。本文希望說明會議（meeting）作為聚集不同性質行動者的場合，呈现出追求美好未來的政策構建了當下人們的身份、欲望，以及不滿。

關鍵詞：計畫，承諾，會議，國家治理，人文創新與社會實踐計畫

投稿日期：2020年2月3日 接受出刊日期：2020年7月16日

* 謝辭：本文的撰寫受益於多次和呂欣怡、林文玲、許灝文、郭佩宜、蔡友月討論的工作坊，研究會議的會議；同時二位審查人的寶貴意見，以及邱韻芳、陳文學和我討論暨南大學人社計畫也讓本文寫作方向有所校正，一併感謝。最後，本文所描述的我於暨大人社計畫執行期間（2013-2016年）所有老師、同學、博士後、助理、在地朋友等等，給予我的幫助、刺激、挑戰，讓我看到傳統單一田野工作者難以觀察到的面向，受益匪淺，在此無法一一列舉，謹致深深的感謝。當然，本文所有的觀點不代表暨大人社計畫整體或任何個別成員的看法，文章責任完全由本人自負。

一、前言

稍微注意當今高等教育困境的人，對於「高教崩壞」一詞應該不會陌生，也就是如戴伯芬（2015）所編的一本書副標題所指出的癥候：市場化、官僚化、與少子化的危機。然而，早在21世紀之初，社會學者顧忠華描述當時從大學評鑑指標，到各種計畫的補助，已經暴露出功利取向的資源分配模式，加劇了爭取預算資源的無休止鬥爭（顧忠華 2005：8）。台灣的狀況和全球的趨勢相距不遠，如同高等教育觀察者Gerard Delanty指出，全球化使得大學角色產生根本性的變化，大學正在擁抱消費主義，完全整合至資本主義中，於是大學所生產的知識不再是理性與道德的論述，反而追求知識產品與資訊產品（Delanty 2010：887-891）。很顯然地，這一波的「高教崩壞」導致理性專業知識越來越商品化，雖然這只是目前高教眾多困境的一個面向。隨之而來的關鍵在於，大學在如此的格局與危機中應該如何尋找出路？

科技部於2012年9月提出「人文創新與社會實踐計畫」（以下簡稱人社計畫），並公開徵求大學團隊參與，算是提供大學因應上述困境的一個方法。人社計畫的宗旨與目標如此寫到：「期以人文關懷及學術研究創新的角度，探討當前臺灣所面臨的社會問題……於此同時，也希冀鼓勵大學履行社會責任，建立多元學術典範，創造大學制度變革的可能性」（新作坊 2019）。我們可以看到計畫的多重目標：改變大學的制度與體質、創造知識生產與流通的新典範、透過與社會場域相關行動者（例如社區）的合作與實作增強學術研究的社會影響與貢獻等等。另一方面，台灣社會也面臨了多樣的問題，所謂社會兩極化、環境惡化和民主倒退等。若以人社計畫所看到的臺灣面臨的社會問題則是：「在全球化競爭下，社會追求經濟發展，但貧富差距加劇、生態環境破壞、民主發展停滯等現象，卻也接踵而至」；於是，此計畫提出因應的方法：「受社會創新（social innovation）或社會設計（social design）概念啟發……期待能促進大學與地方社會的連結。透過大學以校為單位組成跨領域研究團隊深入地方理解和回應在地需求，與居民和公民團體共同想方設法，嘗試尋求解方。透過行動方案的落實，建立理論建構和社會實踐的相互反饋機制（摘自「新作坊」計畫網頁內容）。

從以上二個面向個別來看，高等教育和台灣社會都面臨困境，但是其實它們個別面臨的困難很不一樣，個別的困難也自然導因於個別的複雜因素；同時二個場域所面臨的困境也沒有因果關係，甚至可以沒有任何關係。反倒是人社計畫把它們擺置在一起，並且提供解決問題的途徑，亦即社會創新或社會設計，看看能不能互相擾動，試圖解決彼此部分的問題。如果以社會創新小而美的特性，加上一所大學能夠創新與實踐的能量，很自然地在實務上便理所當然從地方開始，實驗創新解決的方法，進一步找尋解決台灣社會困境的模式。換句話說，擴大高等教育社會參與、知識「公共化」等等尋找高等教育出路的呼聲，在這裡被擬想成大學走進社區一起動手找尋地方問題、解決地方問題。高等教育的困境和出路與台灣地方社會的困境和出路在這個計畫中被連接起來，從而計畫所界定的臺灣社會問題，變成大學要解決本身預算、資源的危機時必須要去面對的問題。大學晚近以來浸染在審計文化（audit culture）裡，在評鑑指標和各種計畫補助模式的治理之下，早已是比較容易付予責任和監督的機構。同時，若從上述顧忠華所提的各種計畫的補助加劇大學之間爭取預算資源的無休止鬥爭，以及提供經費的單位是科技部來看，大學「願意」走出校園，參與社會，自是意料之中。另一方面，相對而言，一個簡單的問題是，為什麼地方社會（社區）要參與這個計畫，讓大學參與進來呢？換句話說，當計畫「期待能促進大學與地方社會的連結」時，我們理解大學一端有充分的動機；同時，大學團隊也會常常被問到為什麼要選擇這個或那個社區，團隊的學術訓練自然對這個類似「研究旨趣」的提問有所準備，申論連接社區的理由與行動的目標，並強化走入社區的理所當然。但是地方社會想要連結的動機是甚麼呢？一個直接的回答會是，因為地方社會有著人社計畫所界定的種種困難，同時地方社會總是缺乏經費，亟待政府挹注資源。另一個比較複雜的回答是，大學努力和社區建立起夥伴關係，在協力合作研究理念引領下，大學因此得到社區居民或團體的認同和信任而得以進入社區。第一個答案比較像是政府有著全知的視角，從理性設計者角度鳥瞰到地方的問題，而且功能論式的著眼於地方接受由上而下的規劃以及資源。第二個答案比較符合晚近倡導的行動研究精神，也就是各個持份者（stakeholder）一起共學共作，共同界定問題以及隨之一起尋找解方（cf.

Mato 2011)。然而，理性的規劃總是存在各種缺陷，計畫常常沒有達到目標，似乎只剩下資源是真實的，長年由上而下的補助慣習是真實的，可以召喚社區進入計畫。另一方面，共學共作是個好目標，然而光是平等互惠仍無法完全解答地方社會一開始連結的動機，畢竟理解與合作是連結之後的動作。更何況，實際上共作人類學（collaborative anthropology）的取向也不可能避開權力不平等的問題（cf. Besteman 2010），因此共學共作反而是努力的目標與結果，不會是一開始就吸引人的誘因。

當我們提問地方社會（社區）為何要參與計畫時，其實是在提問計畫到底扮演甚麼功能。若以一般的理解來定義計畫，也就是人們規劃出目標、找出並確定實現這些目標的方法和步驟，那麼基本上計畫的要素便包括了理性、知識、控制及進步等等，大致上和人們對於國家的期待和想像非常接近，雖然計畫絕不限於國家，因為非政府組織、企業也都依循計畫而行動。這個對於計畫的定義和規劃的性質相去不遠，包括了由上而下、專家官僚的主導、利益和損害的計算等等。然而，依照Abram and Weszkalnys（2013）的看法，當代民主社會越來越強調溝通、協商的公共政策形成模式；再加上晚近新自由主義推波助瀾，人民越來越被當成是持份者，被鼓勵、授權參與，所以出現了提升公民參與感與責任感的計畫類型。這類強調公民參與的計畫，如何吸引「持份者」參與便同時是目標和過程了。在台灣的脈絡裡，我們對此類趨勢倒是一點都不陌生，比方說，社區總體營造一直以來最主要的論述：晚近台灣社會民主化強調草根民主、居民參與、以社區為主體、個人在此養成表達公共意見的習慣及協商不同的意見與利益，最後可以成為公民社會茁壯的前題。二十幾年下來，社區總體營造要建立台灣公民意識的基調，一直以來都沒有放棄過，甚至擴散到其他相關領域的施政理念，包括最近的「地方創生」計畫。很顯然地，公共性的培育試圖將個人的我變成公眾的我們，便很難只有經濟性利益的吸引力。於是，除了上述提到的功利和習慣，甚至國家規劃強制力的理由之外，本文將指出人社計畫作為強調公民參與的計畫，必須提供一個未來，而這個對未來的許諾（promise）將讓地方社會和人民投入計畫。本文將計畫視為一種邀約，一種國家藉此和人民對話的方式；這組邀約和對話的方式許諾被邀約者、受話者不僅有一個可計算

的未來，同時還把被邀約者、受話者變成未來的一部分。也就是說，計畫不僅將烏托邦、未來變成可以規劃的領域，而且計畫所揭櫫的未來讓人們有一個和整體發生連接的方式，國家擁有對未來的規劃能力，這對其作為整體意義（totality of meanings）系統是極其關鍵的。如同Abram and Weszkalnys（2011, 2013）所指出，計畫必須提供一個對現在狀況的描述，通常是不完美的，因此需要計畫去改善以達到一個（較好的）未來；在此同時，由於人類的生命有限，國家運用計畫介入改變人們生命時程、延長生命，最後建立一種無限的感覺，一種蘊涵生命完整和整合的意義。同時，受話者進入國家的邀約時，對於其體認其個人社會性至為重要，人們藉此行動參與、回應計畫這個高度形式化的發話，進入到當代最貼近的集體-國家，同時經由計畫投射的未來時間，讓自我得以感覺延展到有意義的連續。

不過，單是宣示一個未來不足以召喚不同的利害關係人進入；也就是說，受話者為什麼要與之對話呢？本文將說明許諾更是行動，行動建構了關係。許諾是一種極其特殊的行動，它創造了許諾者、被許諾者、許諾的事物，它更要開展許諾者、被許諾者相互的連接，沒有這樣的連接，強調參與的計畫很難開始作為。計畫不只立定了一個目標，它更需要具體的行動步驟；計畫不只投射一個未來的許諾，它更藉著許諾開展人們的連接，進而行動。這樣的序列與內容就如同一個語言行為，有說話者、受話者、指涉的內容。本文將借用語言人類學的成果來探討回答這一個問題。語言人類學一直以來關注語言神奇開展社會行動的力量，由早期研究語言如何開啟行動（例如Foster 1974；Graham, 1994；Weiner 1984），到晚近受到語言行為（speech act）學者John. L. Austin影響的「日常倫理」研究（ordinary ethic），都關注到語言行為裡受到講話脈絡、對話者的策略、尤其是時間性的影響。也就是說，許諾召喚人們進入關係，不代表這組關係就會持續長久。許諾者無法完成諾言、許諾的事物七折八扣的實現，被許諾者離開等等，如同Paul Ricoeur所言，許諾最是磨損人，在時間的流逝裡。但「這個磨損（wearing）基本上正是使得許諾之所以為許諾（what a promise is）」（引自 Garcia 2014：61）。這也是許諾另一種特殊的性質，許諾本身就蘊涵了其對立面，也就是無法實現的許諾。這其中的關鍵便在於Austin（1962）

所謂的語言做為一種行動，當「我承諾做某事」後來並沒有真正實現，人們不會去懷疑「我承諾做某事」這句話本身，反而著重在承諾者的行動。因此許諾不純粹只是話語，它必須帶來行動。同時許諾需待時間證明，也必須經過時間考驗，在這個過程中將出現各種不確定性，各個關係人都經歷了高低起伏；這也說明了被許諾者不是被動而毫無作為的等待諾言實現，即使是等待天堂的宗教信徒也不會毫無作為。奇特的是，當時間遞嬗，許諾無法完全實現時，許諾者或被許諾者常常做出調整、改變之後，他們的關係還是可以持續，除非原來許諾已經完全背離，才會讓關係中斷。所以，特別是許諾者必須做出在被許諾者眼中沒有背離許諾的行動，才會繼續此段關係（Hill 2000；Stasch 2011）。這些行動可以是那種連接到被許諾者感到熟悉和可靠的人、地、物、或方式，以致於讓他們覺得即使許諾的事物雖然還未完全到來，但是這些行動在時間之流中保存了某種持續的形式，讓這個關係仍然能夠繼續。所以被許諾者的時間連續感是最關鍵的因素，才不至於讓許諾所開展的關係崩解。

會議作為人群的聚合，而且這個聚合若是沒有對話那麼便不可能有任何會議的存在（Morton 2014：738）；同時當代民主的深化講求參與和討論－所謂審議式（deliberative）參與－更是鼓勵公民在會議中發聲。於是，無論就參與型計畫所設定的目標或是實踐的方式，會議同時具有邀約人們聚合以及在其中對話二種形式，會議將是一個極為適當的場域去探討計畫執行者藉由會議這個行動不斷嘗試維持著承諾。為此，本文對於會議的研究採取二個立場。首先，如上所述，沒有對話就沒有會議，會議因此是一個語言事件。Sandler and Thedvall（2017）在最近出版的書中整理出過往人類學會議研究的立場，大致著重在會議所產生的效果，例如，它的人群聚集造成集體性、它再製了秩序、它的決議賦予權威合法性。Schwartzman（1989）是個少數的例外，她認為會議是一個特殊的社會互動和溝通的場合，同時具有再製和顛覆秩序的可能。我將進一步呈現會議是一個語言事件：發話者必須不斷地藉由各式各樣的文字、符號、動作等維繫對話，邀請聽眾持續；受話者也能夠不斷的予以回應，甚至很多時候超出發話者的預期。於是，會議可以再製、也能夠扭曲、轉化、創造秩序，端視會議的性質與現場的互動。也只有注意

到會議如同對話的性質，我們才能理解為什麼人們要參加會議，其原因不僅在於與會者預見會議結論所可能達到的如功能論者所預期的實際效果，更關鍵的是會議如同對話，它是一個形式（modality）化、公開化的互動，像是圖像索引般（indexical icon）地指出一個集體的形像，讓參與者努力與之連繫起來（Morton 2014：734）。其次，Sandler and Thedvall（2017）將當代會議視為治理技術的一環，本文同意這個立場但是更強調會議的「魔」力。也就是，我們必須注意國家治理要如何推廣「銷售」許諾，一個本身就是包含欲望、期待、及想像的未來。如同Baxstrom（2011）所指出的，即使是治理性也必須開始於計畫建構出的意象，讓人們能夠有具體的連繫。會議之所以能夠扮演這個功能，一部分源自於它高度的形式性，如同儀式一般，定期舉行並且可能讓平淡無奇的承諾活躍起來；另一部分來自它的對話互動性質，讓各方參與者一起談論許諾，經由談論，而且在談論中，許諾彷彿存在，像是一個具體的物件。當然物件會折舊、耗損、甚至消失，就像許諾會歷經時間的折損，物件可以經由不同的機制和行動讓其重新流動，許諾也必須透過機制和行動獲得新的流動。會議，在此扮演重要的機制和行動。

本文將以我參與國立暨南大學三年期「預約水沙連的春天：宜居城鎮的轉型與治理」（2013-2016年）為例，¹我當時擔任因為此計畫而成立的「人文學院水沙連人文創新與社會實踐研究中心」執行長一職，讓我有機會參與計畫執行時的多種行政以及工作會議。本文將它們分類成三種會議型態，亦即，執行計畫團隊（大學）與補助單位的評鑑工作會議、計畫團隊內部的例行會議、計畫團隊與合作社區的交流會議。第一種會議形式著眼於參與者的擴大和向心力，因此溝通，真誠的溝通－「說真話」，便成為大學與補助單位的評鑑工作會議努力的目標。在這個要將各團隊變成「有疑難時共商量的夥伴」時，說真話成為軟性的規訓體制，讓計畫團隊形成一個具有「我們感」的團體，一個擬人化的說話者。第二種會議形式乃是暨南大學裡不同專業科系間的合作與整合，大致有二類形式，亦即行政中心會議，以及跨科

1 這個計畫包括很多人，為免當事人困擾，本文除了社區之外，所有人物都不具名。

系工作坊。前者例行的會議如儀式定期般地展演，並且討論計畫在社區各個角落實作的細節；後者則連接組裝大學團隊在各個地方的實作網路，形成必要迴路，創造不斷循環來回的交流。計畫執行充滿不確定性，我也將描述溝通失靈的狀況，然而正因為如此，它更需要某些固定、重複的形式，讓人們能在變動不居的真實狀況裡感覺到計畫的穩定性。前面二種會議型態讓整個計畫看起來組織健全，具有執行與校正的能力，但是本文主要探討社區為什麼要參與和停留在計畫裡，那麼第三種類型計畫團隊與合作社區的交流會議更是重要。我將以我在埔里籃城社區的實作過程中和居民的不同會議為例，描述在幾個不同的脈絡中，出現的語言形式、對話、物件及意象等，讓大學團隊許諾者不斷的以論述、行動保證完成許諾的能力，使得居民被許諾者保持期望，繼續對話。總之，我以這三種會議為例，指出它們是上文所說的許諾者持續的行動，以保持計畫的許諾不墜。表面上這三種會議進行的形式性（formality）各自不同，也就是因為場地、參與的人、會議的目標等而有所分殊。它們包含了由上而下與平行溝通的會議、臨時與例行會議、議題明確以及腦力激盪式的會議。它們不是那種一次性、只追求共識決議的會議，它們更追求互動和溝通，以達到擴大與持續參與的目標。但是這三種會議各自的運作，卻讓計畫有一個整全的面貌與形式（form），一個集體的形象，扮演著國家計畫治理邀請各個持份者持續參與的符號功能，並且展現出許諾者具有實現許諾的能力。同時會議中各種溝通事件的文字、符號、動作等，甚至不同的身份、欲望，以及不滿等在此串流和調整，讓被規劃、想像的未來變得似乎具體可及。最後說起來，計畫要能維持許諾，首先要有能夠例行性如儀式一般的行動不斷施作，讓各方參與者持續談論許諾；其次這些不斷施作的行動讓參與者以對話連接起來，以對話讓各方參與者得以檢視與確認人社計畫的創新與實踐動能，當然對話以及其他力量也不斷地轉化許諾的意涵。會議的舉行，正是實踐和表現許諾者維持許諾的方式和能力。

然而，我也必須先說明本文方法上的限制。²一是，本文探討會議做為

2 感謝一位審查人的督促，要我釐清本文所描述的會議種類。而我同意我必須在方法論上先有所說明，免得流於概括的宣稱。

計畫維持承諾的行動，自然不是說會議是計畫團隊唯一的行動、唯一聚合參與者的方法、唯一努力維繫許諾的行動。會議的特殊性在於其突顯的各方參與者的對話性質，符合本文所欲探討的主題：許諾作為國家話語，以及話語如何行動。二是，如同對話分析只有在對話出現後才有可能，會議也只能觀察到參與者進場之後的行動。計畫團隊和社區居民有許許多多的人沒有參加會議，或是偶而參與，他們之所以不參與、低度參與，可被解讀為抵抗、忽略、不了解國家許諾話語的召喚。這和進場參與者在會議場上表達的抵抗、「誤」解國家的許諾話語是完全不同的，因為語言遊戲裡完全允許反對、多元、歧異的聲音，這和不進場的效果是截然不同的；而這部分是本文力有未逮而必須另找方式去探索國家的許諾如何去吸引不進場的民眾。三也是最關鍵的，當本文指出會議是計畫維持承諾的行動，我並不是說每個會議總是成功的維持承諾，也不是說會議只有打造未來的功能。我關注的是，會議若是有製造甚麼事，那會是甚麼事，除了再製秩序、賦予權威合法性等傳統對於會議功能的看法之外。很顯然地，計畫每時每刻都有會議、人群的聚集，單以我自己分類的三種類型會議，我參與的次數也只是一小部分。即使我參與的那些會議，很多時候真的只是枯燥、例行，並不是時時都有符號般的提醒、突出、聚焦、轉化意義的功能。更有甚者，會議可能沒有實質的對話，或是所謂負面的對話，例如吵架、各說各話等。話說回來，本文觀察並分析這三種類型大大小小的會議裡，那些出現的語言形式、對話、物件、意像等，如何建構與製造出計畫維持著許諾的能力，於是便非常值得注意，特別是本文描述的幾個例子大致上是計畫執行時發生了「變故」，不論是雙方期待落差、人員更替、計畫方向改變等，此時承諾者需要在會議上做出更多的動作。而且我相信本文所分析的維持許諾能力的那些語言形式、對話、物件、意像等，其實在那個時刻真正能夠達到溝通的效果，製造出對話溝通的關係，因此我著力描述這些過程及其意義。只不過，任何一個有效的溝通都不保證永遠不變質，所以必要時將開啟另一個溝通事件。

本文著眼在計畫必須擁有甚麼（不是匱乏），讓計畫能夠持續下去；換句話說，是甚麼力量，讓計畫不斷在社會領域裡移動，持續它的社會生命。目前已經出現不少針對人社計畫的反省文章，大致上我稱它們為「匱乏」

論，也就是說，探討計畫缺少了甚麼以至於尚未達到預定的目標和承諾，所以尚待改善。「匱乏」論的出發點自然先是對計畫現狀的盤點檢討，如同「政策計畫研究」領域一般著重在發現問題與找出解答。於是，本文不是一個人社計畫的行動成果報告，也不在檢討人社計畫的優缺點，以對爾後的計畫行動有所建言。本文旨在探討計畫如何形構國家和個人、個人和個人的關係，當計畫被強調其政治經濟效益時；對我而言更關鍵的是，國家總是企圖打造和人民的共同體。特別是在當今因為經濟不平等、生態環境危機越來越不確定的年代，未來反而越來越是個「資源」和潛能。人社計畫本身就是一個許諾未來的計畫，當它標榜創新和設計的時候，我們可以覺察到未來不僅是計畫要投射的目標，未來更是治理手段和策略，也就是說，透過未來，國家配置其對現在的治理。人社計畫不僅許諾，更且許諾就是計畫本身，我認為我們要更加重視計畫所引發的情感面向。也就是，計畫必須不僅像是個協定般把雙方連接在一起，它更要有魔力讓這個協定保持下去，讓它所許諾政治經濟效益可以持續召喚人民，特別是在漫長而複雜的時間流程裡，於是政治經濟效益只能是結果，不會是計畫開始和持續的原因。人類學一般將國家官僚行為的功能歸納為工具性和象徵性，前者強調國家施政的理性計算，後者著重在國家和當地原有文化分類的關係。透過對人社計畫的運作，特別是我所指出的三種會議，我試圖指出計畫如同宗教許諾願景般的功用，引發人民情感的層面，讓其加入一個更大的意義秩序，甚至一同構建自己成為國家治理的一員。

二、計畫及其不滿

(一) 國家的話語

The state never stops talking

The Great Arch (Corrigan and Sayer 1985 : 3)

的確，國家從不停止說話，國家的英文字state另一個意義正是陳述。就 *The Great Arch* 這本書的立場來看，國家的形成既是文化革命，也是道德規約；它的功能甚至它的性質根本就在形塑一套社會秩序，所以它不斷的陳述這套秩序，展現在法律、學校、媒體等等。另一方面，政府從來不缺少計畫型塑社會，這也是國家推行計畫的目標，所謂的當代國家治理的特徵。若以 Foucault 的主張來看，權力的運作如同一個分類差別 (classifying differences) 的機制，把它們要治理應付的領域劃定出來 (1980 : 140-41)，例如家庭、市場、都市、人口等。此時，國家治理領域的「空間」性質因為分類界線所劃分出的包含與排除而顯得特別明顯，同時這套差別充滿道德規訓性質。然而，那接下來很直接的問題便是國家說話給誰聽？簡單的答案是講給社會或是人民聽的，比較複雜的答案是如 Foucault 的提法，國家從「王權」(sovereignty) 轉變為「政府」(government)，將人民同時轉變成為權利主體，以及政府施政的對象 (客體) (Foucault 1991 : 100)，所以國家的話語和人民權利欲望的話語便顯得交織難辨。再來，為什麼國家說話人民要聽，而且不只是聽，還要聽進去並且接受這些陳述呢？以 *The Great Arch* 為例的馬克思主義者 Corrigan and Sayer 揚棄了國家只依憑暴力就可以統治的立場，跟隨 Gramsci 的霸權 (hegemony) 概念，著重意識型態說服的作用。另一方面，Weber 則專注在國家行為是如何建立在合法性之上，來讓人民承認並接受。即使如此，Max Weber 也指出 (1954 : 310-313)，嚴謹的法律邏輯總是和各方當事人的經濟與功利的期望相衝突，立法者和日常生活的規則有無法避免的鴻溝。當我們從古典走到當代的國家理論，將焦點著眼於國家行為的效果，也就是，為什麼被統治者要接受統治？那更是各有各的立場。單就人類學而言，我將其區分為工具性和象徵性的取向。前者，有的側重資源如何分配 (e.g. Mosse 2005)、國家力量的鞏固與擴展 (e.g. Hansen and Stepputat 2001)、權威的展現 (e.g. Das and Poole 2004) 等等的研究。後者，用象徵的角度來研究國家，最有名的先驅作品，當數 Clifford Geertz 重要的民族誌——*Negara* (1980)。Mary Douglas (1986) 也強調現代官僚組織儘管規模和複雜度都大於以往的官僚組織，仍然是建立在分類和象徵系統上。同樣的，Michael Herzfeld (1992) 在一本論西方官僚體制的有趣著作

裡，處理官僚體系操作的方式依賴幾組基本的象徵，不斷劃分諸如自我與他人、理性與非理性、進步與落後等，以正當化民族國家（nation-state）的存在。儘管他的論述對象是西方較「理性」的官僚體制，而且著重在官僚與民族國家存在及其背後理性的關聯上，但是他論證了官僚組織必須透過象徵性的措辭，而且它們的行為也構成象徵符號，如此才能夠形成一組有意義的系統讓人們理解。

我知道研究國家的困難度和複雜度不是這種區分可以窮盡的（e.g. Abrams 1988），因為國家是不是一個具體的研究物或對象都沒有共識，例如Michael Taussig指稱它是人們拜物下的產品（Taussig 1993），或是Akhil Gupta描述國家只存在於地方民眾的論述裡（Gupta 1995）。更不用說即使它被當成具體的研究對象而開啟的林林總總的議題，如人口、空間、知識等等（請參考Krohn-Hansen and Nustad 2005；Bouchard 2011）。同時，當本文探討一個特定的國家治理行為——計畫時，我認為在工具性／象徵性包含了物質性和非物質性二個面向之外，特別感到需要思考的層面是當國家某個行為失敗的時候，或是未達目標的時候，為什麼被統治者還是會接受統治？就這點而言，例如James Scott在其名著*Seeing like A State*提了類似的問題：為何一個立意良善的政策會失敗？Scott採取國家 vs. 抵抗的立場，導致他歸因高度現代主義的設計漠視與消滅了地方社會的技術、活力等等（1998：349）。可是當我們說有些部門或是某些行為失敗難以盡善盡美時，就表示我們已經假設有一個可以達到無缺點的理想類型。但是連Weber也承認純粹法律－理性的官僚組織實際是不可能，注定存在著有缺陷的官僚組織。人們為什麼一方面事事求諸國家，仿佛它是世界合法的打造者，卻又處處接受它不成功的理由？

另一方面，晚近新自由主義的理念大量滲透到政府的施政理念（參見Strathern 2000），出現了我們耳熟能詳的話語，例如，參與式政府、公民參與、賦權（empowerment）等等（e.g. Ilcan and Basok 2004）。新自由主義強調私有化、微型國家，不斷將傳統屬於國家服務的項目外判給私人企業，美其名以市場自由來強化自我照顧、個人選擇、能動性的重要性。隨之而來的是，晚近的計畫越來越需要處理各層級政府部門、政府和非政府組織、政

府和私人部門、政府和個人之間的溝通互動（例如，Lloyd, Wright, Suchet-Pearson, Burarrwanga and Country 2012）；而這個「新」型的互動極端強調自由參與、平等溝通。如此一來，當我們要談計畫如何捲動參與，尤其是為什麼人們會自由參與計畫，也就是本文所關心的為什麼地方社會（社區）為何要參與計畫，以上二種工具性／象徵性對國家行為的看法就不太能完全解釋。既然國家從不停止說話，語言人類學的一些成果對這個問題有所啟發。

（二）語言與行動

國家既然常常以政策和計畫對人民說話，因此傳統的政策研究決不缺乏對於政策施行成效以及如何改進的作品。冒著極端簡化的危險，我認為這些作品著力處理政策目標和實際狀況之間的差距來描述政策的失敗。但是若放進人類學研究的歷史來看，人類學對所謂意圖（intention）或理念以及實際的二分非常熟稔，人類學全貌性的觀察不會把日常生活看成只是某個理念的具體顯現。反而長期以來人類學對這種二分抱持懷疑的態度，總會看到其中複雜的交錯。Herzfeld（1992，1997）直接稱這種理想類型和實際缺失間的鴻溝為共謀（complicity），或某種公開的秘密（public secret），這些現象讓人們在權力形塑的論述邊界下過著差可忍受的生活，卻同時也構成人們評論，反諷（irony）的來源。Herzfeld認為一般的符號語言學無法表達人們可以並置許多場域邊界的能力，遂以disemia（一詞多義）（1997：14-20）稱呼這個現象，也就是權力常用各種符號劃分邊界（例如語言、姿勢、行為、建築等），本質化（essentializing）邊界內的元素，無論是其中的人、概念、或行為。人們運用這些二元論的表述，但卻不是照著劃定邊界權力者所想像的定義，常常擴大、反諷、變形原來語詞的意義。如此的一詞多義，一方面加深二元論的形式，但總是多元歧異進而帶來實質的變遷。這種形式的類同，但內容的曖昧、不一致的語言使用，Herzfeld稱之為社會的詩學（social poetics）。Herzfeld以這個概念解釋國家以權威的語言塑造所謂自然、恆常意象，而人們在類似的語言形式下，卻常能跨越原有固定的意義，這是人們一方面和權力共謀，自行在語言上衍生，替不完美、失敗的權力找到理由，當然這種理由也常讓權力難堪。

社會場域裡語言的對抗、戲謔，突顯出對話的重要性。例如，Sherzer (1987 : 305) 指出，言語行為才是最關鍵的，因為說話者會因為聽眾而選擇不同論述形式。同時，意義和脈絡是不可分的，一個溝通事件 (event of communication) 深深受到語言形式、溝通的脈絡、參與者的關係等因素，而影響訊息的傳遞 (Bauman and Brigg 1990 ; Hanks 1987) 。同樣的，Grace Harris在一篇描述「人」的不同層次文章中，直言人類社會互動的本質就是論述的 (discourse) (1989 : 600) ，語言不只包含了自我意識，還包含了行動力、意向、責任的觀念。Alessandro Duranti (1993) 更進一步描述是聽眾讓整個對話變的具有意義，就像在儀式中神或精靈的重要性必須經過媒介或互動才會顯現，語言的意義必定出現於對話互動之中，不是一開始就決定好的。也因此我們常看到對話中出現延遲、暫緩、顧左右而言他，都顯示對話者的不安、疑惑、甚至道德自我的焦慮。Jane Hill (1995) 提供了一個很好的研究。她分析墨西哥土著 (mexicano) Don Gabriel的一段敘事：Don Gabriel 這位老者描述他兒子被謀殺的事件，每當他提到兒子被謀殺所牽涉的市場爭奪就結結巴巴 (dysfluency) ，或是只能用外來的西班牙語來表達純粹資本主義的利益動機 (當地方言沒有適當的字來表達資本主義的利益追求) ；但是一旦Don Gabriel提到失去兒子的痛苦時，就使用非常流利的俗語和聲調來表達。Hill指出當說話的語調、模式改變時，表示說話者在安置自我時發生矛盾，說話者想要掌握完整的行動力和責任時，卻面臨了挑戰，因而出現了聲音、語言的內在衝突。就台灣的例子而言，Anya Bernstein (2017) 對台北市政府官僚在其日常行政事務裡、和相關社區民眾一起開會時語言交互使用的分析，例如市政府官員在某些時刻、或是針對某些事件會轉而使用台語，說明了語言風格、形式、結構的交錯，呈現出發話者有意或無意的立場或想法，同時這種語言交錯使用之後的效果是顯而易見的，社區民眾不再感到官員高高在上。³另一方面，Rupert Stasch (2011) 指出雖然很多時候聽眾處於從屬的位置，但對話者仍然是相互主體，共同完成對話這個社會行為 (Stasch

3 我非常感謝審查人提醒這篇關於台灣官僚體系裏語言的使用。

2011 : 165) , 對話本身就有某種程度的義務性。Ann Rawls (1987) 則發揮 Ervin Goffman (1959) 的互動理論, 提醒我們注意互動在Goffman自我展現的理論中佔有自成一格 (*sui generis*) 的本體論味道。因此人們之所以要投入 (commit to) 對話, 遵守對話規則, 不容易離開對話 (所以才有各種轉移內容的說話策略), 是因為人們要開展或保護最重要的事物—自我。Goffman日常生活的對話、行為、互動所要展現的自我儀式, 在Rawls衍生之下變成對話參與的義務 (involvement obligations) 。

對話不僅是「人」做為社會性動物的基本元素, 同時對話更帶有倫理性。Webb Keane在二篇文章裡 (2010 : 76-81, 2011) , 再次展開Jane Hill所描述Don Gabriel如何呈現自我和道德位置的敘事方式, 並將之比擬為眾所周知Marcel Mauss的交換理論。Keane (2010 : 69-71) 指出Mauss聚焦人類經由物質的交換而開啟社會互動, 人們留意物質的表面 (the surface of things) , 其實是因為無法知道彼此的心意 (minds) , 於是禮物交換必定要遵循嚴謹的形式, 一旦經過公認的形式之後物就成為「禮物」, 具有靈力, 使得禮物得以回返與交換, 進而變成義務。對Keane而言, 對話也是社會發展出一個高度形式 (modality) 化的互動, 人們藉此行動肯認彼此的社會性, 以及各自的倫理位置。Keane主張Don Gabriel從具有當地社會意義的聲音、用詞、語調, 展示了他認知兒子被謀殺的事件的原因和過程 (當地對此有許多說法)、對於謀殺者的譴責 (謀殺者也無從辨認)、更重要的是督促他人和他一起肯認造成這起謀殺事件背後的資本主義侵入當地所帶來的不平等及失序 (2010 : 76-81) , 從而帶有行動的倫理意涵。Keane的主張大致依循了強調語言物質性的脈絡, 例如Weiner (1984)所描述新幾內亞島民以珍重之物表達嚴肅的話 (hard words) , 因為嚴肅的話可以藉由附在這些珍重之物上的巫術影響他人 (另請參見Gewertz 1984描述太平洋島民的類似例子) 。Weiner和Gewertz所顯示的只有伴隨著物質性的話語才是連接以及貫穿神聖與世俗、知識與行動的力量。或是Irvine (1989) 所說, 話語從來不是便宜的, 話語如同物品交換一樣具有政治經濟效果。換句話說, 語言的物質性正是一方面讓人們感受到語言的嚴重性, 藉由物感受到發話者的社會地位和倫理期望; 另一方面, 語言必須像交換物品一般有「給」、「收」、「報 (返還)」的義務, 語言

說出去之後期待循環互動下去。然而，語言如同物品一般，一旦製造生產並流通之後，會因為知識與權力在不同的社會場域擁有其生命，或是磨損其價值，或是重新獲得新的價值，如同Kopytoff (1986) 所描述的物件經過時間還有知識的演變，以致於進出不同的商品領域，卻反而擁有不同的社會生命。因此，發話者必須不斷地藉由各式各樣的文字、符號、動作等維繫對話，邀請聽眾或對話人持續；當然受話者也不斷的予以回應，甚至很多時候超出發話者的預期。最後，當對話雙方都不再持續原來的語言事件時，這個事件就中斷但卻不是結束，原來的對話雙方借助新的文字、符號、動作可以接枝到中斷的對話以及社會關係；正如一件商品失去原來的功用或是單純由於折舊，進入到二手商品的場域，經歷另一套評價體制 (regimes of value) (請參見 Kopytoff 1986)，開展新的流通過程，直到知識與權力演進出新的評價體制，讓這個物件進入到別的流通場域。這也就是Richard Baxstrom (2011 : 64) 以人類學對物研究的成果來分析計畫的生命，他說計畫先經由論述變成一個意象，藉此轉化成一個虛擬的物件 (virtual objects)，像是物件般取得一個本體似的位置 (ontological status)，進而讓人們可以真實地談論、行動，發展出一套知識與權力評價計畫，讓它流通，取得社會生命。

(三) 承諾與計畫

承諾是一種特殊的話語，如Garcia所說 (2014 : 53) 承諾最是和時間有關係的日常倫理行為，倫理總是牽涉到包括人與人、人與周遭非人的物種與環境的安排，當人們做出承諾時，特別在時間流逝以及各種變動之下，個人如何以行動、選擇維繫原來的承諾，正是人們遵守義務以及能力的展現，尤其是能力的展現正是人們存在與倫理行動的樣貌。承諾似乎是最容易在時間還有知識的演變之下磨損的話語，因此，考察承諾的「生命」將提供了解人們倫理願望、語言、社會關係在時間軸裡的演變。同時承諾之所以特別在於發話者是極其關鍵：發話者先提議邀請聽眾，讓聽眾相信發話者對於被承諾的事情有充分的掌握，聽眾處於評價的位置。關於發話者能力，Hill (2000) 指出必須包括二種論述，一個是真實論述 (the discourse of truth)，打動聽眾相信許諾的實現可能；一個是劇場論述 (the discourse of theater)，吸引聽

眾進入對話並且不斷地以各種戲劇般的符號、動作、情節等等映照、評論現實，以保持聽眾的興趣，於是最後在戲劇（承諾）終了時聽眾理解戲劇終究和現實有段距離，不至於對戲劇和現實多所失望。當然，Hill指出發話者的人格能力（personalism）很重要，他／她必須有將真實和劇場二種論述結合的能力。

承諾也是國家賴以不斷持續說話的主要力量之一。當代國家經由世俗的政體達到了宗教的功能，將人們有限的存在轉化為連續，將偶然轉化為必然的意義（Anderson 1991），因此國家不但化身為國民的未來之所繫，更是成為規劃國民未來的力量，⁴包括人與人、人與周遭非人的物種與環境的安排。既然承諾必定是指向未來的目標，以及相應的行動過程，那麼這個言語行為便建立了一個時間的序列性，讓被承諾的事情佔據到改善過去一期望未來的序列位置上，變得可以從現在的角度理解。這個對時間連續性的掌握能力，其本身既是國家之所以為國家的承諾，這個能力也透過一個接一個掌握過去、承諾未來的計畫來展現國家對人民的承諾。進一步而言，當代國家向人民發言最主要的二個方式一個是法令，一個是政策。法令大致是規約社會的性質、文字又高深莫測，不會是一個可以經常「對話」的場域；政策則是展現施政者、規劃者因應其所界定的問題的企圖和能力，因此帶有很強的「擬人」（personified）味道，我們常常聽到「某某長官的計畫」、「某某政黨的計畫」，具體化他們應對現在和未來的理念。放在民主社會經由選舉定期更新施政者的脈絡來看，政策跟著施政者而走的「擬人」味道就更明顯了。以一般的政治理論來看，政策跟隨施政者代表問責（accountable）的明確性。但是我換個方式來說，國家藉著政策提出承諾的「擬人」性質，讓政策看起來更像施政者的自我表述，一個發話者借用政策計畫的內容，諸如界定（index）問題（object）、並伸展提出（reference）方法顯示出自己能夠掌握狀況、最後預測效果等等，完成一個符號序列（請參閱 Ochs and Capps

4 計畫的「時間」性是國家型塑社會空間性過程裡最重要的觀念秩序。Benedict Anderson（1991）的先驅研究，指出想像共同體和共時性（simultaneity）與同質時間（homogeneous）的關係，民族國家藉此投射出過去、現在、未來，以建立其合法性。

1996)。發話者、發話行動與內容的結合，展演出一個許諾行動，等待評價。

單一的計畫自然有著因為問責、政黨輪替、資源配置等外在政治原因以及內在施行成效的緣故而有開始和結束的時間周期，人們雖不滿意但也只能接受這個計畫沒能達到它所宣示的成果，然後等待。假如有一個計畫不但沒能達到效果，反而造成更多的問題，那麼輕則計畫暫停，重則規劃者要負擔行政或政治的責任。而接替者毫無疑問的會以另一些計畫來解決新舊問題，同時新登場的計畫大致上總以像是全新出發的面貌出現。於是新的希望燃起，直到計畫自然或被迫結束，然後人們又開始等待。個別計畫的時間和內容的有限性反而造成計畫無限延伸的可能性；個別計畫所遭遇的問題，反而是另一個計畫可以依此設定的開始。新的計畫在舊有的計畫上做出調整、改變，國家透過計畫持續許諾，持續落空，接續許諾。不過，國家計畫必須有一個讓人民了解它有努力實踐許諾的狀況，最清楚明顯的就是一組看起來有能力發掘、改進真實的流程；比方說，各種作為是否有遵照自己提出的程序、執行者是否有在適當點行動、有無自我究責改正的機制等（可參照 Abram and Weszkalnys 2011）。這些公開而形式化的動作，雖然也是逃避責任的機制，但它們的存在如同我上述以語言行為理論所指出，其實是遵守對話規則而保持對話，讓受話者接續對話，共謀地讓對話產生意義。當然，對話隨時可以結束，但要讓它持續就必須努力有所動作，就像禮物交換一般，若是雙方不想撕破臉變成敵人，那麼交換的形式就必須努力維持。本文將會會議當成是人、物、理念的聚合地點和活動，會議總是因為某種問題而召開，參與者把他們不同的身份和欲望帶進會議場合，和其他的參與者對話互動，進而解決問題，然後再次發散，把會議場合獲得的希望與失望再帶入他們的活動場域。總之，會議是各種人、力量聚集、碰撞、協商、調整、發散、重新出發的中介點，它充滿了溫暖、理解、共作，還有更多的規訓、衝突、失望。會議如此的充滿動態，又具有非常制式化的形式、步驟，因此我認為沒有比會議更能彰顯計畫執行者不斷展演行動讓許諾保持在對話交換狀態的形式了。總結而言，我試圖指出承諾不僅關涉到說話的內容，它更關連到說話做為一種行動。承諾是一種非常嚴肅的話（hard words），承諾讓對話雙方開

展特殊的關係，特別是給出承諾的發話者，一方面發話者必須在時間的延伸中持續行動以保持住承諾，另一方面受話者對於承諾的內容也有著渴望，希望在這個對話所開展的關係中實踐出某種社會性，不論是經濟人、社區人、現代人等等。最後，正因為時間的延伸導致承諾維持的困難度，於是承諾必須不斷生產「物件」，讓雙方知道彼此的心意，也就是說，若承諾失去原來的召喚力，它就得打造出另一套評價體制，開展新物件的流通過程；同時承諾的維持必定要遵循嚴謹的形式，有如「禮物」交換一般，讓受話者以為原本的對話還是繼續著。未來是最不可預測的，被承諾的事情要不是沒有實現就是大打折扣。一般所謂的政策目標和實際狀況之間的成效和失敗，其實就如同承諾兌現、承諾落空（promise made, promise broken）。在這種特別的言語行為裡，要讓承諾像是兌現、承諾不至於完全落空的主要方式之一，便是讓發話者以各種可能互相指涉（coreference）（Hill 2000：267-268），讓發話者看起來具有連貫性。我認為沒有任何一個說話者比國家來的更能夠看起來具有連貫性的了，國家藉著計畫顯示其掌握永恆連續性的能力，計畫因為國家的連貫性讓不同的規劃者看起來像是接力給出承諾的發話者，以至於承諾不會完全落空。這樣的一套循環，讓國家成為世界的打造者，卻讓人民接受它處處的失敗、不完美。

以上所爬梳的理論和文獻指出了一般的計畫所含有的許諾的性質，大致上可以說，國家的計畫若不是投射出某種值得努力的未來，那麼很難想像它們能夠激發人們的熱情。人社計畫更是一個標榜大學和社區高度參與的計畫，交由大學和社區協商共作出任何可能的目標。如上所述大學這端幾乎沒有不爭取計畫的理由，但是這種開放、創新的態度對於社區而言，可以說是「吃力不討好」，即使是經費充足也不一定能吸引民眾參與，因此在沒有明顯的物質誘因之下，大學團隊必須做出很多努力以維持社區的熱情，本文所描述的人群聚集的會議所觀察到的語言、行動策略，便是其中重要的一種。台灣目前有許多類似講究參與的計畫，因此值得從本文所提供的視角來探討。接下的篇幅便是以暨大團隊執行計畫時所出現的三種會議型態，描述這些公開而形式化的動作，最終的效果是聚集各方，並且各方遵守對話規則，保持一種對話，各方接續對話，共謀地讓對話產生意義，進而讓計畫變的有

活力，像是承諾被持續實踐一般。

三、人社計畫與三種會議

自2013年人社計畫開始以來，以三年為一期，⁵其宗旨與目標就可以很清楚的看到此計畫的承諾：「期以人文關懷及學術研究創新的角度，探討當前臺灣所面臨的社會問題……於此同時，也希冀鼓勵大學履行社會責任」。每個執行學校在總計畫所揭櫫的高教責任和台灣社會問題二者之間找尋連接方法，個別展開自己的行動方案。計畫的目標很明顯的符合上述所言的權威性語言劃分界線，標示出計畫的意圖和目標，包括它所界定的問題以及達成目標的方法，所謂分辨對錯、承諾改善（參照 Abram and Weszkalnys 2011）。如果我們把人社計畫放在時間序列來看，此種鼓勵大學進入地方社會，與地方團體共同解決地方社會問題的模式，可以回溯自2007年教育部的「智慧生活整合性人才培育計畫」。其後又有一系列的計畫，例如，2015年的「大學學習生態系統計畫」、2017年「大學社會責任實踐計畫」等（陳東升 2018：31）。如果再加上晚近部分內容要求大學「走出校園」的計畫，如「特色大學試辦計畫」、「地方創生計畫」，大致上可以說是大學治理、教育、甚至知識形成等新的典範建立的嘗試：「促進大學從純粹知識研究的角色，部分調整為進入地方社會實踐，將理論與實作結合」（陳東升 2018：31），最後以陳怡方的話來形容，一種「翻轉高等教育」的潮流（2017：148）。將大學帶出校園是一種方法，把知識「公共化」是一種方法，我認為這些計畫的目標在於試圖找出大學在象牙塔和商品化二極之間的新方向，並藉以回應社會與企業對大學的「問責」（所謂大學社會責任），以及擴大高等教育社會參與的呼聲。當人們說要「問責」大學時，不自覺的將其擬人化，其不但要有行動力，而且大學被論述成具有一致的人格和發展。這樣的想法放在台

5 2013-2016年為第一期，由政治大學、成功大學、東華大學和暨南國際大學四所大學團隊執行；2016-2018年為第二期，由成功大學、東華大學、暨南國際大學和台北醫學大學獲得。目前2019年已進入第四期計畫的徵件。

灣更是真切，大學不僅被視為國家治理的客體，它也是國家治理性的一環。這個結果不僅僅是因為無論公私立大學都得接受教育部的資源和法令管轄，更是因為大學所能夠提供的專業長期成為政府的諮詢顧問、專家角色或政策規畫者。在這樣的文化脈絡下，大學執行人社計畫時，恰恰被認為是獲得國家資源，從而成為某種國家代理人角色。人們沒有將大學和國家分開，當大學「走出校園」的時候，社區其實接受到國家的召喚。當暨大團隊「走出校園」，面對（召喚）社區的參與時，舉行了三種類型會議。

（一）溝通再溝通：大學團隊與補助單位的工作會議

科技部人社計畫辦公室與大學團隊的接觸互動主要有三種類型：一是考評制度，控管資源和成果；二是計畫辦公室學者及博士後研究員及助理團隊的參與觀察；三是各式交流，例如季會、工作坊、研討會（熊慧嵐、周睦怡、施聖文、陳東升 2019）。季會是此一類型會議最關鍵的一種，因為考評會議其實很少對話，而工作坊、研討會其實更像是一般的學術活動、計畫成果的展現。人社計畫每季舉行工作會議，由四所大學輪流作主人，基本上設定為2天1夜安排到該校實作場域參訪，一天安排主題討論，一天設定為實地參訪，讓各個行動者—從考評者、各校教授及助理、社區協力居民—可以有齊聚一堂、互相觀摩的機會。而季會的主軸從最早著重在計畫辦公室學者考評和觀察大學行動過程，卻反而造成季會成為各校互別苗頭的場域；到了2015年之後漸漸演變成以共學為主軸，透過四個學校全體博士後、助理約30人所組成網路社團，共同討論凝聚出季會備選主題與子議題，在每次季會前，透過線上票選產生當次季會討論內容，然後讓各校分享實作的優缺點。季會的風格於是從階段性的成果發表會，各校強調可被評鑑的表面數字，演變成「說真話」的建設性溝通（同上引：452）。2015到2016年的季會主題包括：大學與社區／部落的互動合作關係、大學制度革新、人社實踐經驗與理論架構的提出、對團隊運作的想像、人社實踐面對在地突發／災難事件因應對策與經驗交流等等（2016年2月台南發生致災的大地震，影響到成大團隊）。

讓我描述一次頗為特別的季會。2016年1月的季會主題：對團隊運作的想

像。同時設計分組討論，將各校的教師分成一組，各校的博士後及助理分成一組，理由是學校裡教師與博士後及助理的權力不平等結構讓博士後及助理通常只是聽從命令，如此分組可讓他們暢所欲言。為使分組討論有所聚焦，還設計讓大家像是遊戲般的回答以下的問題：

- 請以一句話表述您理想中的團隊運作是怎麼樣？
- 您覺得以您的角色位置出發可以具體做些什麼讓團隊邁向您所希望的團隊運作方式？
- 若要邁向理想的團隊運作，如果您是_____（可選擇計畫內的任一身份別），您會怎麼做？為什麼？

當分組討論結束重新聚集並且揭曉大家所寫的答案時，幾乎清一色的答案是「溝通」，無論是助理想像他或她若是團隊的領導者首要的工作，或是團隊成員想像團隊和社區協力的過程，最重要的但卻也是當下執行時最為缺少的元素就是溝通。人社計畫標榜行動研究以滾動調整的精神找出各持份者共同追求的目標，而不是由研究者自行決定。同時在大學教師忙於研究教學難以大量而持續的投入時間和精力和社區居民一起動手做的狀況下，此一行動研究反而高度依賴博士後及助理第一線蹲點社區去接觸與開拓人脈，產生類似某種腦與手的分工，教師依靠博士後及助理蒐集回報的訊息再行判斷下一步該如何走。既然是腦與手的分工，可以想見的是，溝通必是第一要務。只是這種看似清楚的分工，總是產生分工不均、下情無法上達的困境，所謂溝通不良的狀況，畢竟教師和助理真的不屬於同一個人的腦與手。因此在計畫已經執行大約3年之後的2016年1月季會，溝通不良竟然仍是一個持續的困擾。有趣的是，當這個答案揭曉時，大家的反應都頗為驚訝，好像原本以為只是個人的意見，卻因為這個遊戲讓大家看到它是大多數人的意見。同時個人對團隊運作方式和組織架構的林林總總建言，最後反而變成只是溝通能力出了問題。

季會主持人做了一個意味深長的總結：「季會場合讓大家打開心房好好的說出心裡的話，這是最重要的。好的溝通不但是計畫的執行手段，溝通文化的建立是公民社會存在的要件，也是此計畫的目的」。於是，（良性）溝

通同時成為計畫的手段和目標，手段和目標彼此交疊。溝通既然是計畫的目標之一，就必須先從團隊內部開始實踐進而推展成為公民社會運作的樣態，然而依照大家的反應，溝通目前反而成為團隊可否良好運作的必要關鍵。可是每個人對溝通的方式和效果總是有不一樣的期待，或者換個角度看溝通本身就是一個過程、一種進行式，沒有所謂的完美以及完成的狀態，只要腦與手的分工持續存在，良好的溝通就是一個時時得努力保持暢通的狀態⁶。我要指出的是，當參與的人持續訴諸溝通的重要性時，就像是把「溝通」談論成一個具體的物件，變成一種必須達成的狀態，此時它不再只是一種對話模式。當對話本身變成對話的目標的時候，人們只能依靠對話去產生對話。對話不只是溝通，它是計畫存在主要的目的，「人們和他所說的話再也無法區分了。字句取得如物一般的地位」。（Herzfeld 1992：114）對話不斷產生其他的字句，同時創造行動，甚至是行動本身。當團隊成員困惑於溝通的困境時，最後還是期待一個透明有效的溝通去解消溝通的困境，正是Herzfeld所謂語言的拜物化（the language fetish），人們敬畏崇拜，卻又脫離不了。另一方面，計畫執行者先在自己團隊內部演練出將來要推廣到社會的理想模式，我認為此時會議像是一個軟性的規訓體制，讓個別的參與者不斷的自我觀看，及觀看別人；時時詢問自己以及他人的處境，並且給予解釋，最終讓個別的行動者和集體的目標能夠合拍，常保一致，所謂「說真話」的效果。換句話說，參與者能夠言說的契機也正是人們累積知識、處於真理體制（regime of truth）的時刻（Foucault 1988）。當團隊成員不斷強調溝通的重要性，就是不斷說出溝通其實就是此一真理機制，而不斷說出溝通重要性此一說真話的時刻，更突顯眾人必須累積足夠對於計畫目標與過程的知識，只有足夠相關知識才能說出計畫窒礙的真話。說真話的時刻也是彼此互相說服、觀看他人是否持續累積計畫執行的相關知識。所以強調溝通、說真話的透明溝通，反而讓會議變成規訓方式，團隊成員因而取得行動主體性，讓計畫真實般的存在。

6 直到2020年，「新作坊」這個人社計畫的共作線上集刊都還有探討團隊溝通問題的文章。

另一個需要持續溝通的場域可以想見的就是計畫總辦公室和各大學團隊之間的溝通，這也是講求平等夥伴、創新實踐精神的人社計畫特有的困擾，因為計畫總辦公室自我定位為與各團隊「有疑難時共商量的夥伴」，而非僅僅是稽核者。簡言之，計畫總辦公室得知特定團隊遭遇瓶頸，可以即時和團隊溝通討論，共同尋求可能的解決之道。以計畫總辦公室的角度所觀察到各團隊第一線實作人員願意主動尋求計畫總辦公室協助，並主動與其他團隊分享資源與資訊，因此可以相信在計畫總辦公室與各團隊第一線實作人員間已建立起相當的信任關係（周睦怡、熊慧嵐、陳東升 2018），趨近具有「我們感」的團體（熊慧嵐、周睦怡、施聖文、陳東升 2019：453）。無疑地，「我們感」的產生，或所謂的「搏感情」累積信任的前提要件就是溝通，讓彼此可以聽到。這種信任感除了來自於點點滴滴的非正式、日常的場景之外，會議其實也是構造「我們感」的重要方法。會議既然要開誠布公的挖掘問題、進而予以解決，所謂真實論述（Hill 2000）就必須建構出問題面額，進而達致問責的明確性，而講真話的追求也是累積與交流計畫相關知識的重要關鍵，沒有這些知識，任何行動方案以及其所承諾的目標都難以為繼。同時，溝通不只是追求真實交流以檢視行動、知識，溝通事件的第一件要務就如同 Duranti（1993）、Gewertz（1984）、Weiner（1984）指出是辨認出說話者是誰，然後在溝通互動中型塑與彰顯自我。這類型的會議不斷溝通，因而打造出「我們感」，讓計畫成員經由對話不斷互相看見，獲得並肯認彼此位置。畢竟「出現在會議就具有一個倫理的力量」（Morton 2014：739），當成員在會議裡取得（新的）發話位置，進而能夠建構一種人與人的關係，所謂倫理的力量就在於此。最終，因為會議所打造的「我們感」，讓整個計畫進一步獲得與他人互動的主體資格。

（二）整合與組裝：計畫團隊內部的會議

人社計畫強調以行動實作重新建立知識的產出和大學角色，於是特別著重不同專業科系間的合作與整合。暨大團隊為推動「預約水沙連的春天：宜居城鎮的轉型與治理」計畫，於2013年5月人文學院成立水沙連人文創新與社會實踐研究中心，透過「水沙連人社中心電子報」、「人社中心網站資

料庫」、「例行性行政會議」與「學術工作坊」等方式，連結跨領域專業社群。最初的跨領域專業連結是以議題劃分為生態城鄉轉型組、社會互助關懷組、活絡綠色經濟組、再現文化小鎮組，讓各有專長的教師自願加入。教師可以隨時加入或退出計畫，平均起來大致上都有20位左右教師參與。2014年之後演化成以埔里桃米、籃城與眉溪三個社區為長期駐點實作的場域，並且導入有興趣的教師開設課程，進入以「個別駐點社區」作為基礎，整合不同專業教師籌組「跨專業教師社群」。以「眉溪跨領域教師社群」為例，涵蓋人類學、民族學、公共行政、社會工作、觀光餐旅、新聞傳播等科系教師，於寒暑假末期舉辦「教師工作坊」，共同分享寒暑假心得以及下學期課程規劃與實作內容；同時期中與期末分別舉辦以學生為主的交流工作坊及課程成果發表會。這三個社區之所以被「選中」為實作協力的場域，表面上是因為其個別的特色及問題：比方說桃米的永續生態、籃城的老化與發展、眉溪原住民部落文化等。但是這三個社區卻也是暨大團隊個別老師長期合作、研究的地方，已經經營出熟人網路，培養出豐厚的信任關係。這個非正式但實存的「人際資本」不會出現在正式報告的計畫動機和源起裡，但卻是實際執行時最重要的因素之一，如同Bernstein（2017）所提到的台北市政府官員所經營的社區關係、Morton（2014）指出巴西土地運動中游擊隊領袖在地方上的被認同，都是參與交流的先決條件之一，讓參與和對話能夠開始以及持續。

讓我先描述「例行性行政會議」。水沙連人社中心的行政組織為計畫總主持人、執行長、博士後研究、專任助理。博士後、助理為專職。中心辦公室每週固定召開行政會議，會議成員以行政組織人員及顧問為主，並邀請計畫老師參與會議，但實際上出席的老師很少。會議基本的流程為確認三個社區與暨大團隊的共同工作日曆、三個社區駐點的博士後與助理報告近況、其他相關之事項。平常駐點人員各自蹲點，只有例行性行政會議上，大家才知道其他人在做些甚麼。例如，2015年04月07日的會議，籃城社區報告工作事項：一、4/6早上九點邀請何某某到籃城社區分享樸門農法經驗，社區有八位居民參加，容老師、公共人類學課程學生亦全程參加。一小時經驗分享後即進入菜園正式施作。二、本周三與下周三「藝術創造與社會關懷」課程老師與學生將到籃城進行四位菜農的採訪與攝影，結束後立即在籃城以攝影

展方式分享紀錄成果。桃米社區報告工作事項：一、桃米田野活動：04/01（三）09：00社區關懷據點（地點：桃米里集會所）、09：00九二一紀念館外圍清理（地點：九二一紀念館）、04/02（四）-04/03（五）協助桃米賞螢季前置作業（地點：休區辦公室、草湳濕地）、04/06（一）19：30桃米四健會第四次會議（地點：社區工坊）。二、桃米賞螢季暨大師生優惠票人社中心寄售點建置事宜。在這些如流水帳般的活動報告中，三個據點的成員對這些例行活動密集的討論並且支援；同時埔里地區普遍存在的問題，例如老化、產業、環境等，大家的實作經驗可以互相參照，進一步促進社區居民間的交流。更關鍵的是，例行性行政會議不僅僅是為了符合科技部的要求，建立一個專責而穩定的制度；它其實成為一個擬人化的象徵，各持份者、行動者可以在這裡找到決策者，可以把計畫的各種問題反映到這裡。一個給出許諾的大型計畫若是沒有讓被承諾者感覺到它像是一個具有人格的整體（with a personality of its own）（Abram and Weszkalnys 2011：10），它就會喪失其許諾的吸引力，畢竟只有人，才能說出「我承諾」。所以計畫必得演出它像是人一般的行動，有一個中心，有一個頭，能夠解決問題；例行的行政會議正是儀式般地定期展演出計畫，展演出計畫在社區各個角落實作的細節其實是首尾相連，充分扮演意志形成到真實行動的人格整體性。在行政會議中，錯誤不僅可以被糾正，而且可以找到負責的人。這個儀式般地會議讓各行動者覺得凡事都在掌握中，或至少能夠被處理。重複性正是儀式展演讓觀者覺得具有（魔）力量的方式之一（請參照 Weiner 1984：182-183），當會議例行而重複的舉行，就如同計畫不斷的敘說（Abram and Weszkalnys 2011：10），向被承諾者顯示計畫團隊具有實行承諾的能力。

再者，暨大跨科系的「學術工作坊」。以我參與的2013-2016年間，就舉行6個場次學術工作坊，分別為「第二年期人社計畫執行共識會議」（2013.6.24）、「眉溪跨領域社群討論會－觀光發展」（2014.12.3）、「桃米、籃城與眉溪三駐點跨領域討論會」（2014.12.4以及2016.1.20）、「籃城課程成果發表暨討論會」（2015.1.16）、「眉溪課程成果發表暨討論會」（2015.1.17）。學術工作坊不僅是學校內各個科系老師以及他們所開設相關課程的學生一起聚集交流，它也邀請與暨大合作的桃米、籃城與眉溪三個社

區居民共同參與。以2016年1月20日舉行「桃米、籃城與眉溪三駐點跨領域討論會」為例。桃米社區的報告計有：土木系的實作課程水資源調查、防災社區建立生活型防災知識、手作生態步道活化空間；觀光餐旅系的團隊輔導休閒農業區建立觀光導覽在地化知識、推廣外語領航員、環保旅店、設計野餐和便當、綠色旅遊；諮商所帶領桃源國小一二年級學生進行情緒管理繪本閱讀；駐點人員的記錄桃米故事、參與式預算方案的執行。眉溪社區的報告計有：通識中心生態調查、導覽解說人員的培力、眉溪部落報、家屋紀錄片，攝影展；觀光餐旅系原漢學生加上在地族人混編進行生態旅遊資源的盤點和資料的數位化、建立導覽的APP、在眉溪人止關作手作步道；社工系在地老化的實作方案、和老人共餐、關懷據點的工作。籃城社區由我報告：介紹公田和菜園的方案、實作從賣米、賣菜到現在要賣幸福！另外有關全鎮環境議題的團隊報告：資管系到埔里許多小學、店家PM2.5感測器佈點工作、社工系用藝術和社區劇場介入的方式去參與埔里無車日、反空污倡議的行動、透過畫作的創意老化再現老人家勞動和土地的故事。講者們分別列舉他們所面臨的不同結構與機會下所產生的不同人事物的問題。光看這些包羅萬象的課程和議題，似乎充分發揮跨科系的能量，深入了在地網路而得以調整和組裝議題，而且社區居民的與會，提供反饋，似乎也是實作網路連接組裝的必要迴路，創造不斷循環來回的交流。

然而我的報告卻是一場災難。我在下文會更仔細描述我帶領暨大團隊到籃城和社區居民共思共作的過程。簡單來說，暨大和社區創造籃城公田，串起社區居民、年輕學習穀東以及暨大團隊的「我們感」。公田不只是一種試驗活動，而是帶有期許以及承載未來的夢想園地。我簡明地以二個年輕人進入籃城下鄉農作為例，闡明他們遇到的困難與前景，並總結說道年輕人願意返鄉並且把農業當成未來的職業生涯，來佐證暨大和社區創造籃城公田產生出來除了稻米之外的意外成果。只是我更多的是以「我們」團隊的角度來陳述行動過程的起起伏伏，「我們」如何和年輕人互動等等。接下來的茶敘休息，籃城駐點助理過來告訴我，籃城社區人士聽完我的簡報後非常不高興，在茶點長桌的角落向他抱怨為什麼我作為籃城駐點辦公室的領導人，竟然只簡單講述幾位年輕農夫的經驗，而沒有詳細介紹社區人士如何的協助暨大、

協助年輕人，以及這些年來的合作在社區發生的效果。社區人士甚至說，其他的駐點辦公室領導人和成員將他們的社區報告的非常正面有活力，而籃城被呈現的像是只有衰老停滯，而且還有時阻礙年輕農夫的創新發展。社區人士抱怨完之後隨即離開會場，連最後的總結討論分享場次都不願逗留，應該是在其他社區閃亮成果面前，他們覺得沒有甚麼可以再交流分享了，大家的場子，變成別人的場子，便不需要繼續留下來捧場。我之後反省這個事件，不禁懷疑計畫要能夠讓社區留下來繼續執行，真的會如Baxstrom所說，計畫不能經由負面的形式被肯認（Baxstrom 2011：65）？無論如何，正因為計畫執行充滿不確定性，它更需要某些固定、重複的形式，讓人們能在變動不居的真實狀況裡感覺到計畫的穩定性。就像這類共學共享的會議形式，原本企求讓計畫看起來很有步驟地看見問題、處理問題，展現出具有能力往前走的客觀能力，也就是計畫無論勾勒了何種未來，它的效果總是必須出現在當下（present in the present），在當下被感知（Baxstrom 2011），才能繼續讓人們相信計畫。但是會議作為人、物與理念的聚集，總是充滿了不確定性，無法按照「計畫」去執行。

於是我得安排另一個會議來重建我在社區失去的信任。我透過駐點助理邀請當天與會的社區人士藉著討論另外一個議題見面，而且我知道我已失去信任，我必須請出暨大人社計畫更高的代表人，也就是計畫總主持人參加，所謂擬人化的方式讓這個計畫更高的「靈力」現身才請的動他們來修補前面的錯誤；同時我也邀請當天沒有與會的重量級社區人士，例如里長和一位老先生出席。如此一來，這個像是常常召開的暨大團隊和社區人士的會議，卻因為出席人員大大不同而有不同的味道。我先開場表示駐點團隊打算在社區公田的事務上「加碼」，讓社區人士感覺到我在公田一事上多做努力以表歉意，也就是暨大新加入一名具有行銷專業的博士後，我們打算把公田的稻米以「籃城米」為名對外行銷宣傳，所得的款項將回到社區協會使用。計畫總主持人在會議之前已經聽過我描述的來龍去脈，出聲幫忙說暨大人社計畫的經費只能聘請二位博士後，無法讓三個社區都能有駐點的博士後，不過之後會讓新進的博士後多多參與籃城的實作。當天與會的社區人士回應時說，他們非常感謝暨大帶進人社計畫，並且幫助社區執行原有的公部門計畫，

但是他們行銷非常外行，不知道如何進行，為了不要讓這個新事務和原來的社區協會事務重疊混淆，「籃城米」的行銷宣傳可以進行，不過要搬到年輕新農在籃城的工作聚會所去處理。這段話語婉轉表達他們的不滿，意思就是暨大去做自己的事。但是就如同Sidnell (2010) 所描述，人們通常先會採取掩飾、找理由、轉移話題等語言及非語言的方式婉轉拒絕別人的邀約，而不會直接拒絕；這些行動表現了人們對邀約的感謝以及不安，顯示了受話者對彼此的社會關係難以言說的面向，以婉轉回話表示他對這關係採取的行動。暨大的邀約加上計畫總主持人親自出席，讓這個合作關係很難被社區人士拒絕，只是若想讓雙方的對話互動持續下去，受話者又必須予以回應，以保持互動結盟，因而採取了轉移焦點、組裝議題，不自覺的表達不滿。最後在這樣的對話和調整下，整體的計畫能夠保持繼續下去的面貌，其實這已經代表雙方採取新的立場。正所謂，原來的語言事件中斷但卻不是結束，而是進入新的流通過程。二次會議導致內容有所改變，但是會議以及對話形式仍在，讓許諾這一情感的願望持續被重新安置。從這個例子再次看到，會議中各方使用不同聲音、用詞及語調的語言動作 (utterance)，探知彼此的心意，決不是只有製造共識，不過會議對話的持續進行卻也是許諾歷經時間磨損的必要證明。

(三) 實驗與擾動：計畫團隊與合作社區的交流會議

自從2014年秋天開始，我和暨大團隊進入埔里籃城社區。⁷這個被敘述為弱勢、經濟上處於邊緣的社區，由於整體區域發展落差，位居山中的生活面臨貧窮、人口老化與少子化、教育資源不足等問題。這是典型的發展邏輯下的敘事方式，也就是把某些區域、族群、部門說成是停滯不前，仍舊處於過去，因此外界必須引入計畫，承諾它們依照規劃向未來前進。只是幾十年下來籃城有著源源不斷的計畫補助，若是政府計畫有效，為什麼到了今天這些社區依然被問題化，需要特別予以處理？然而，這正是計畫具有魔力之處，它藉由改善生活、朝向美好等承諾，將自身放置於時間軸線未來的那

7 這一段的描述部分取材自容邵武 (2018, 2019)。

一端，因此計畫總是可以進步，不好的計畫會被新的計畫取代，只要人們相信時間總是往前方美好邁進；某個計畫會消失或結束，計畫，作為國家整體發展的指標，繼續存在。團隊不自覺的抱持這樣的假設，經過一段摸索的時間之後，我們指出籃城一如其他農村，老人關懷與社會福利是社區主要發展重點。但是以往公部門所提供的社區照護相關計畫，大多是建立在無酬志工的自我剝削。在大方向上，我們計畫建造一個互助合作的機制，進而讓社區減少對政府計畫的依賴。我們由此發想，討論社區中有什麼是能夠被創造為公共財的可能。而「時間銀行」、「社區貨幣」都是現存於當代社會並且具體可行的機制，團隊成員很快就聚焦於此。我們也注意到自2007年成立的社區廚房，是埔里鎮內唯一在週間全年無休為銀髮族供應午餐的社區。社區廚房同時也是社區網路的交錯點：周一到周五的中午都有志工來煮飯，供應給社區內的老人用餐。廚房的基礎設備依賴政府的補助添購，經常來社區廚房用餐的老人不超過二十人，煮飯的食材費用不算大問題，由政府計畫支出因應；只有煮飯的人手是個問題，長期以來依靠社區協會總幹事的人脈來輪班，大多是社區家政班的婦女負責。

為了了解廚房的真實輪班狀況，我們團隊參加了11月10日家政班的婦女和志工的會議。家政班的聚會準備了燒酒雞、芋頭粿和芭樂，非常的日常生活，反倒是我們的出現有點突兀，同學還被詢問是社工系的嗎？一開始大家吃吃喝喝，聽聽我們的自我介紹，再進入三個議程：（1）家政班事務（2）志工隊事務（3）行動團隊要提出的合作議題。我們的目標是讓社區有人願意出來煮飯給老人家用餐，出來煮飯的人可以得到某種時間貨幣，然後他們可以再去兌換相應的服務。當然我們不可能以這些術語去介紹我們的想法，但是很快地「分擔班長工作」變成討論的重點。因為社區偶而會有酒駕或其他事情被法院判決社會勞動服務的人來社區服務，主席因此說留一或兩天給暨大學生來廚房煮菜，與會的媽媽似乎認為這個點子不錯，紛紛點頭。團隊想要攪動廚房裡的社會關係，卻變成類似志工般的被指定要來幫忙廚房事務。團隊相對的要求家政班班員也要分配日子來廚房輪班，才有共作的意義。在場的媽媽們無人主動允諾要來廚房煮菜，「我要上班」、「我要做工作」等等都是無法出現的理由。家政班長一直強調不會花太多時間，食材會事先準

備好，而且有同學幫忙不會累，但是仍然沒有人答應。最後，主席說只好強制給大家排班了，卻聽到有媽媽放話說就算排了也不會去。結果一周的班表還是寫進媽媽們的名字，不行的馬上協調換班，沒多久，社區一方的班表就底定了，暨大學生的班表也同時產生。這算是主席強力介入下完成了組別和工作時間分配表，然後決定從11月17日馬上開始運作。真正執行後，輪班時常有代班的情形，我們想要擴大煮飯人手的企圖效果不彰。一如以往，媽媽們的心思專注在如何維持生計，無暇顧及社區的活動，若是無法啟動時間貨幣的機制，互惠的關係就無法被建立起來。

後來我們才知道家政班和社區廚房是二個不同的系統，只不過因為有一任的協會總幹事認為家政班的媽媽也是常常一起烹飪聚會，不妨就到社區廚房煮給老人家用餐。社區廚房煮飯的人力總是短缺，卻不是家政班的責任，也沒有排班的問題。上述會議形成的煮飯班表，反而是社區既有的網路下的結果。婦女或礙於情面、或基於好心、或是要幫助總幹事解決問題，才勉強讓自己排進班表，真正執行時再看狀況出現。另一方面，在課程安排以及計畫執行下才認識籃城的年輕學生，同時要在短時間內熟悉「時間銀行」、「社區貨幣」的概念以及籃城的狀況，這二組人馬在煮飯班表上被框在一起了。即使如此，這二組人馬並不是處於同一個時間感上。我們可以區分出幾種不同的時間性的交錯。一、新的計畫總是建立在改正舊計畫的錯誤、過時及不完美上，隨之而提出新的未來，於是「時間銀行」可以修正社會福利關懷據點下的社區廚房煮飯輪班的問題。二、任何計畫都會遭遇所謂「計畫趕不上變化」的狀況，計畫宗旨目標和實際行動永遠存在一個鴻溝，導致常見的時程延宕、轉彎、甚至停止。無論是「時間銀行」被理解成「分擔班長工作」的準志工想法，或是煮飯班表無法落實等等。三計畫執行者年輕學生很可能是第一次執行此類計畫，但該類計畫連接、施為的群體籃城社區早已經接觸類似計畫很長一段時間了。因此計畫團隊興沖沖地帶入新的理念「時間銀行」，卻碰到家政班媽媽詢問是不是社工系的學生來幫助老人。進一步而言，這三種不同的時間性都伴隨一種政治過程，例如第一種現象常出現在政治人物、政黨更換的時候。第三種現象則是許多工作人員第一次接觸所要連結的社區，甚至是第一次進入「社區」時，而社區人士卻已經老練的認識到

那只是另一個計畫的開始，新的工作人員碰到慣行的政治。所以當我們探問為什麼社區要參與計畫時，反而是回答為什麼社區不參與可能比較容易，因為社區早已經納入到一個接一個的政府計畫裡，社區很難自計畫脫身而不參與，即使這個最新的計畫試圖幫助社區財務自主，可以不再依賴政府計畫的補助。

駐點團隊必須持續有所作為，才能讓居民願意留在計畫裡。當社區廚房的實作隨著課程結束以及始終無法擴大煮飯人力的狀況下結束。此時，一個菜園出現在我們和社區居民的想像中。也就是在社區活動中心旁邊有塊「荒地」，原本是私有建地，主人因經濟需求出售而被社區買下來。最初預計打造成老人活動中心，但評估後卻發現沒有迫切需求，遂轉而規劃為公園；但是大家鮮少使用，只剩下沒有修剪的植物和充滿煙蒂和螞蟻的涼亭。團隊起初想將其改造成社區市集、社區展演空間等。繼而設計成社區菜園開放給老人家和團隊一起耕作，一來可以活絡閒置的土地，公共空間的經營有機會引出在地公共議題的討論，引導參與者一起來創造意義。二來透過共同參與耕作和產物的共享試圖找到一件可以讓幾個既存的團體，例如籃城好生活、穀笠合作社及籃城書房共作的事。若是這些實體的空間和作物能持續存在和運作，就會涉及公共管理和分配，那麼參與機制也會隨之建立起來。

2015年初，團隊向社區協會提出把公園變菜園的構想，3月14日籃城社區理監事會上理監事很快拍手同意通過。不過，問題是誰來種、種什麼、用什麼方法種、為什麼要種、以及誰來負擔種菜成本。再者，僅有300平方米大的菜園，既有的涼亭與走道等空間不可能拆掉，蔬菜本來就不可能量產販賣的情況下，要如何處理少量產品也是問題。最初團隊嘗試運用樸門農法（permaculture）來標示我們行動的原則，著重友善耕作和種植的美麗一點。多餘的蔬菜想就近提供給社區廚房，讓這項新的行動和之前的社區廚房實作產生某些連續性。然而，在地居民的參與才是方案行動的核心，最終團隊得到理監事的許可後，還是要和居民正式面對面共同討論。團隊除了以個別訪談搜尋居民對公園的想法之外，4月5日邀請樸門農法的專家來社區活動中心與居民討論這個新穎的栽種方式。兩個小時的室內課程，主要是聽老師在講解，鮮少有互動，反而是接著到50公尺外的公園實作一個樸門式的鎖眼菜

園引起騷動。幾個男性居民針對剛才上課的內容提出了很多不認同的論點，大致上認為這樣操作太費工，一個人無法操作大規模的面積。社區老人家種田、種菜了一輩子，無法一下子接受這種新的種植方法。也有居民說這是都市人的耕法，像他們耕作的那些大片大片的地是沒有辦法這麼操作的，光是除草就是一個相當棘手的事。4月14日團隊再次捲土重來，召開菜園大會，由於菜園不可能導向經濟生產，將吸引不了社區的青壯輩參與。所以這次事前的活動宣傳針對老人家們，配合老人家的生活作息，將會議時間安排在下午，場地設置在一樓，並請社區居民準備好在地食材仙草做成的點心，增加歡樂的氣氛，同時大力邀請里長和理事長等社區頭人一同參與。活動當天，現場來了二十多位居民。居民頗為踴躍抒發他／她對公園的想法，有人提出種花以增加美觀、有人說種什麼都可以，但管理最要緊。意見很多，但沒有聚焦。稍後，神奇的時刻出現了。開會前一個晚上，團隊中有位年輕同學是建築系出身的，為了方便開會時討論，徹夜趕工將公園目前地景以及團隊未來的構想製作了一個1：30比例的紙作模型。就當我們把公園模型端出來，十幾個老人家們圍著長方型桌子坐著，一方面讚歎紙作模型的精巧，詳細詢問後，知道同學前一個晚上加工的努力付出。另一方面，模型很成功的將大家的眼光和想法聚焦了起來，頓時大家所談論的現在和未來的公園栩栩如生地放在面前。團隊接著問居民，為什麼大家平常在公園旁邊種菜，卻不會想進去公園的涼亭坐坐、聊聊天。其中有人提到了涼亭太過於裡面，而且涼亭後面有一排樹木，是之前改建時林務局從其他地方搬過來種植的，完全沒有跟居民商量過，所以他們對那些樹木都很反感，也都沒有人整理，荒廢了很久，以至於出現太多的黑螞蟻甚至有蛇咬傷過人。老人家們認為，這是一個設計不良的地方。當居民講述這些往事的時候，他們能夠以手指具體的指出涼亭在那裡，樹林如何雜亂叢生；而且旁邊的人像是接力講故事般的幫忙指出涼亭離道路有多遠等。再來，那要如何改善呢？幾個男性居民指著紙模型裡的樸門式鎖眼菜園說，為了這樣的鎖眼菜園，要去找石頭和竹子來做邊界，這樣反而使操作翻土不容易，而且雖然種植很多樣的作物，但是每種作物的產量因而太少了等等。每項「批評」和建議都清清楚楚的劃在紙作公園模型上，每個人都看的清清楚楚，進而接力加上自己的「批評」和建議。稍

早那些對公園負面印象的說法，因為具體的物件出現，好像讓在場人們產生「計畫」的可能。最後幾位社區頭人半總結半敲定的說，原本就在公園旁邊種菜的阿婆們會跟團隊合作，接著指名幾位男性分組投入，隨後討論器具、種子、肥料採買和整地。4月17日，菜園正式整地動工，除草與覆土。接下來的幾個月裡，社區協會總幹事常常利用社區廣播，讓整個社區知道我們團隊在菜園做著什麼事情，希望有空有閒的居民能夠來此幫幫忙，或者加加油。有時熱心的居民從家裡帶來了各式各樣的種苗，讓我們一一種下。有空的老人家們也會一起來種，空檔時老人家們就坐在一旁的涼亭中休息。

會議，是人、語言、理念的集合。團隊成員在會議裡尋求合作、給出承諾。但是單純的話語要如何增加承諾的厚度呢？讓受話者信任呢？從上面的例子裡來看，似乎沒有比提供一個物件更能夠讓話語變成嚴肅的話（hard words）了。紙作公園模型當然不會像Weiner（1984）和Gewertz（1984）所描述太平洋島民相信珍重之物上具有巫術得以影響他人的行動，但是紙作公園模型放在各方亟待破冰的陌生公共空間裏，頓時讓公共空間裏的人們感到某種具體的熟悉感，進而有親密而互相支持的對話與行動。我們可以說，這個物件將熟悉的空間象徵性地濃縮，某種程度地使得會議場域「活」起來了，進一步使得人與人之間的互動「活」起來了，讓人們藉著物件不斷的循環互動下去；最終居民比較可以視覺化所謂許諾的新空間，理解他們的生活空間將會如何轉化成社區共有財。居民以自己熟悉的方式個人化（personalized）團隊尋求的承諾和願景，進一步經由這個方式，把公共、未來的事件指涉到對其有意義的個人（與社區）、過去的經驗。所有的這些溝通開始於一個物件。相對於Baxstrom（2011）所指出的，即使是治理性（governmentality）也必須開始於計畫建構出的意象（image），再轉化成虛擬物件，這個紙作公園模型卻是真實的表達出團隊嚴肅的許諾，同時製作公園模型的專業隱含的展示出團隊維持許諾的能力。

之後，菜園公共空間繼續衍生出不少相關的行動。包括一、友善高度施作，利用籃球場旁高起來的花圃讓老人適合耕作，開展自給自足樂齡生活。二、料理體驗活動，請來台中手打烏龍麵師傅親臨籃城，教長輩們如何簡單做好麵。現場做、馬上煮，再搭配公共菜園及當地新鮮食材熬煮的湯

頭，立即吃到親手做的烏龍麵。三、食農教育的場域，與在地小學合作辦理親子體驗活動，以及返鄉青農在地回饋與實踐。同一時間，駐點團隊開啟社區公田，與居民共同實驗有機、無毒稻米的栽種，逐步扭轉埔里長期慣行農業的栽種方式，進而再現新的稻米田區與文化。這個實驗從播種稻米開始、中間的照顧、最後的收割、包裝、販賣，都希望共同的勞作，一起分享。公田是「放伴」精神，讓年輕人有體驗和學習的機會，讓社區長輩有傳承的使命感，這也是讓社區經濟的想像更具體、更切實的操作。同時，公田、社區菜園也承載了創造進步價值的使命：捨棄所謂的慣行農法，在稻米、蔬菜的栽種過程不使用農藥和除草劑。這個新農法並不容易，不過友善生產卻是吸引年輕人投入務農的原因之一，即便沒有經驗。我參與了三期的稻作，2015年第一期（3月-7月）及第二期（8月-12月），2016年第一期（3月-7月）。如同菜園一般，以公田為基礎也衍生出很多的子計畫。例如，招募五個鄰近友好社區的青年參與共耕；招募學生擔任學習穀東，協助田間記錄，進行在地農業知識與學術專業知識的轉譯工作；社區草根劇團，用「寫給某人的一封信」為主題來傳達務農的歷程和一些感受，透過戲劇作為媒介，讓不同世代、不同屬性的群體能多有溝通的機會；東螺水圳生態保存，觸及籃城的農業命脈如何與有機無毒的大地結合；進而發展巷弄小旅行、體驗學習、特色風味餐、農特產伴手禮。最後總其成從籃城生活圈出發，連結在地青年網絡，包括附近一些有另類想法的店家，例如，民宿、紙匠工房、木工坊、友善耕作小農、光合作用品牌行銷，打造所謂綠色社區。總之，以公田和公共菜園為起點擴展出去的行動不斷增生，看似頗為合乎科技部人社計畫的想法，也就是所謂的在地實作網路持續組裝以彈性回應在地變動的關係和需求（周睦怡、熊慧嵐、陳東升 2018：172-174），或是合乎Baxstrom（2011）所描述的，計畫開始於一個意象，隨著時間遞增，這個意象會被人們當成一個虛擬物件，然後經由此物件不斷產生行動，最終人們知覺到的不是一個計畫，而是一個組合體，多重計畫和行動的組合體。

在這段過程中，社區裡有各種各式的「會議」，包括社區外來的人來社區集會，例如，各種小型子計畫成果發表會、暨大教師開設課程的發表會、人社計畫各校團隊共學觀摩會、人社計畫總辦公室評鑑考察會、社區執

行其他政府補助案的成果或評鑑會、各式各樣外面團體與個人的參訪、在地青年店家主人與團隊人員的見面協調會。還有社區內部的人的集會，例如，駐點團隊人員和社區協會幹部與居民的正式與非正式的見面與協調會、駐點團隊人員內部的正式與非正式討論會。當人社計畫講究行動研究，讓研究團隊不斷貼近與進入當地人當下的議題，進而開發衍生各種方案，那麼人群聚會便不只是這類行動研究產生的必然效果，人群的聚會更是人社總計畫規劃目標的（部分）外在展現，也就是說所謂的擾動、活化社區的成果。當總計畫捨棄以參與人數做為主要量化效標之後，這麼多的人群聚會不僅是團隊不自覺行動的手段，它更成為人社總計畫和團隊共同建構並肯認的追求目標之一。於是，比方說，一個小型子計畫成果發表會不僅是收集與摘要執行過程的必要結束儀式，當我們把一個一個小型子計畫放在整個暨大籃城總計畫的時間軸來看，某一個小型子計畫結束儀式也是促發與宣告下一個小型計畫的可能。暨大籃城總計畫（以及其上位的暨大總計畫）藉著一個一個小型子計畫及其相關的活動，不斷擴展與修正計畫的目標，當各方行動者滿足（或是不滿足）於一個小型計畫達到的微小目標，其實效果反而是肯認總計畫的承諾仍然存在，雖然沒人能清楚說明最原初的承諾是甚麼。總之，儘管許諾的內涵再怎麼令人難以捉摸或是容易忘記（elusive）（Abram and Weszkalnys 2013 的用語），只有許諾者不斷的以論述、行動保證完成許諾的能力，才能讓被許諾者保持期望，繼續對話。

籃城公田和公共菜園的工作雖然持續擴展，但是仍然存在許多矛盾，例如，年輕人與在地老農對於農事上要採取怎麼樣的作法常會意見不一致，收割稻米時老農夫會以效率為重主張用機器採收，年輕人覺得身體力行很重要堅持用手工收割。年輕人體力旺盛可以熬得過日曬雨淋，然而年邁老農夫卻無法承受豔陽的煎熬，又怕年輕人經驗不夠會影響收成效益。有二期決定以手工收割時，老農失望覺得團隊不夠尊重他們到場表達之意見。而有一期採用機器手工收割並用，表面上是各讓一步，其實雙方的看法都沒有改變。然而，一個重大而實際的變動出現在2015年夏天，原來駐點的專任助理A離職，由B接任。A和B儘管都是蹲點社區的老手，對於籃城社區也有高度的熱情，但是二人對於籃城計畫的階段性重點有不同看法，或是以通常的話語來

形容：情勢變遷了，應該重新盤點之前執行過程時所看到的種種問題了。於是，B接任一個月之後，籃城團隊和社區協會開了一個會，一方面向社區介紹新的專任助理B，另一方面說明團隊的新重點。在簡單介紹之後，B說：

各位長輩好，我接替A，未來我會常常出現在籃城，以後大家會常看到我，我都在活動中心或是（暨大籃城）辦公室。我要向大家說明，年輕人追隨長輩的步伐，學習很多農村智慧與經驗。我們現在要將社區傳統的文化脈絡保留並繼續延續，媒合有意願的學校、家長、農友，希望藉由『體驗學習』讓學校師生及當地住民感受傳統農村的魅力

一位社區理事提問，「那以後暨大就不和我們一起種公田了嗎」？B馬上回答：

沒有，沒有。暨大還是會繼續經營公田。以前的作法是讓年輕人返鄉來種田，讓他們看到留在農村一樣可以過生活。但是公田面積太小，還是留不住年輕人。之前年輕人從長輩那裡學習插秧、收成，現在要和外面的團體或學校交流學習料理，比方說食材、餐桌、烹飪、分享。社區除了水稻和菜園，我們也發現茭白筍、玉米、紅甘蔗，也是很有特色的農作物。這樣子才能擴大在地農業及食物網絡，吸引年輕人，開拓產業。但是共學的精神還是一直有的啦。

同時，社區另一名理事問，「那需要我們做些甚麼呢」？籃城團隊其他與會成員幫忙說明：暨大將會辦理見學活動，著重在「種子到餐桌」及「餐桌到產地」的概念，把一級作物的產地加入二級與三級的元素，順著作物的生長期不斷地加入體驗學習的元素，定期邀集各協力單位進行腦力激盪，以及辦理農村微市集。還有走入中小學校園，由農村長輩帶領小朋友在田區踏查，最後的目標是完成在地食農教育繪本。外人來社區，社區走出去，都需要長輩的協助。同一個理事半開玩笑地說，「那我們就要從農夫變成老師

了，要會做也要會講了」。團隊成員略顯尷尬，不過此會的主要目的算是達成。以公田為基礎擴展到食農教育再到農村市集、網絡，成了2015到2017年籃城行動的主軸。

人社計畫當時執行到了第二期，總辦公室希望各大學團隊除了繼續深耕原來的社區之外，更希望發展出跨社區的連接，也就是從點狀的操作，能夠進到面狀的議題，處理較廣的現象。這是籃城團隊當時擴展議題的外在原因。在籃城也有其內部的困難。例如，社區頭人們對暨大有一些不諒解：他們想發展商業導向的社區產業，因此駐點助理幫忙帶了賞鳥、親子農事體驗共學等等的小旅行，但是助理團隊認為這些小旅行若是脫離籃城的文化或在地產業季節的脈絡，就不是太有意義，不可能經常性辦理。於是演變成有一度年輕人結合在地文化和產業時，只要用到「籃城」二個字都要經過社區頭人同意，才能對外宣傳，以致最後無法進行。加總之下，籃城團隊便提出了新的方向。然而，問題來了，我們要如何說服社區人士當時開辦公田時的種種說法和承諾依然存在？我們真的只是換湯不換藥，仍然維持和社區共作而不只是將其變成配角？曾經「撩下去」的民眾要如何被說服他們仍然扮演重要角色？特別是專任助理更換，社區居民熟悉信賴的角色退場之後？上述會議裡的對話透露許多重要的訊息。首先，B一開始就言明他來接替A，所以他不是A，但他會經常到社區走動，像A一樣，建立某種計畫擬人化的連續一體感。B說他會常出現在幾個社區角落，讓社區知道可以在那裡看到他、找到他。這是典型的語言和行動密不可分的例子，這不只是字句而已，更是行動。其次，B描述現況，指出困難，並提出解方：「公田面積太小，還是留不住年輕人」、「擴大在地農業及食物網絡，吸引年輕人，開拓產業」。這是「真實論述」的基本操作，有能力觀察、分析、因而介入、改變真實的人正是維持許諾的首要條件。真實論述可以被驗證，因為它著重在具體的參照（reference）（Hill 2000），這是能夠讓人們了解感受到的外在變化。最後，真實論述之外還需要「劇場論述」，這不是指的一般意義下的展演，而指的是訊息（message）的傳達（Hill 2000：271-272）。說話者必須運用技巧讓聽眾認識到即使原來的許諾內容有所改變，可是新的目標以及達到目標的手段還是符合初衷的訊息。這當然不是一件容易的事情，但是因為承諾者沒有辦

法實現承諾，他就必須採取許多策略讓被承諾者相信改變並沒有偏離原來承諾的範圍。籃城團隊實質上已經分散到茭白筍、玉米、紅甘蔗等作物，實作的場域也不侷限在籃城，甚至實作的主軸也從公田的共作變成農村網路的開展，進而建立品牌和行銷平台。這些對老農當然不是一件容易的事情，他們得學習很多新的事物，「要會做也要會講了」。最終說起來，籃城團隊儘管「擴大在地農業及食物網絡」，但是守住並傳達出幾個基本訊息：仍然著重於農業、老農青農共作共學的傳承、籃城仍是食農教育的基地等等、「走入中小學校園，還是由農村長輩帶領」。以上三種語言論述形式的交替出現，讓籃城團隊在人員和議題變動以至於難以實現承諾的危機時，傳達出我們仍然是具有發現真實、介入真實並堅守固有訊息的「人」，只有人才能承諾，籃城團隊在對話中以這些語言策略確認堅守承諾的擬人身份。於是，即使社區在當下未必了解日後自己真正的功能，不過也能體認到發話者邀請繼續留在對話關係的行動，在對話中肯認彼此的角色。

四、結語

人社計畫執行到現在（2020年），陸陸續續已經有各個大學的期中、期末報告、各種研討會論文、期刊論文、專書，描述與分析計畫執行過程中的各種狀況。值得注意的是，報告和文章無論是針對何種議題、無論是經驗材料的整理或是理論層面的對話，總是不忘提出挑戰和反省。就以集結第一期計畫執行成果的專書《新實踐與地方社會》（2018）一書為例，大致上都總結在探討現狀、指向未來。人社計畫強調社會實踐，在行動過程中發現問題，再找出解答，這樣的目標很清楚的反映在該書的導論：「每個計畫都會有研究目的或願景。人社實踐計畫的研究人員通常在走入社區後才了解社區真正的問題……人社實踐計畫執行的一個『象徵』意義在於……他們可以有勇氣透過人社實踐計畫的在地實踐追求這個看似遠不可及的目標」（蔡瑞明、謝國興 2018：12-13；我的強調）。其中，戴興盛、鄧湘漪、謝若蘭等（2018）一文頗具有代表性，他們描述東華大學團隊第一期三年的實踐集中

於三個原住民場域，聚焦於文化照顧、原住民族土地、民族教育三個議題，兼及花蓮在地公民運動。作者們指出，東台灣的實踐經驗是要和Wright在《真實烏托邦》一書裡提到的七種通往社會賦權的模式對話和討論，最後發現其中五種，尤其是國家社會主義、社會經濟、結社民主模式是較為常見的（2018：86）。文章末尾，作者們總結到：「最終，我們還是應該要問，這些行動方案將透過何種途徑，以及在何種程度去影響既有的結構……是未來的實踐工作必須念茲在茲的問題」（2018：87）。⁸同時，四所大學團隊分別在各個場域開展諸多具有特色的創新與協力議題，無論是大學裡跨域跨科系的社會實踐課程、大學與社區社會經濟合作的經驗等都點出類似的反省；例如，「實踐行動者各自在社會實踐課程中經由教、學、做，從而融為異質匯集之處……那麼，是否也有可能產生協作合作體的集體轉化呢？這是值得繼續觀察與探究的議題」（蘇羿如、陳怡方、林美珠 2018：182）；或是，「圍繞在食物與農業議題上的社會關係、網路的建立與累積的確有所成效……這類社會工程的積累……並非數年間能夠一蹴可幾（原文），也忌諱揠苗助長，需持續與長期的在地經營」（蕭惠中 2018：307-308）。

這種對於執行面所發生的困難而來檢討和校正，我可以繼續舉例，比方說，在合作行動的過程中，團隊即使完全遵循當地人意見來劃定行動，這樣的界定是否已經消除了知識霸權的痕跡？或是，公田帶來某程度生活態度的改變，有更多的居民關心這塊田地以及稻作這回事，某種自尊和快樂的情緒出現了，只是這生活態度的改變尚未帶出共同行動，尚未帶出居民對公共性議題的關注及思考。前一種問題來自於對是否真的有「平等合作」理論上的質疑；後者則像是我們指出經驗世界尚未達到計畫許諾的佳境。但是，我想要闡述的是，我們觀察理解到在地變動不居的現象，導致行動承諾難以實

8 戴興盛、鄧湘漪、謝若蘭等（2018：83）在描述他們自己的案例時，有段饒富趣味的文字，亦即，單以時間的尺度觀之，個別部落出現的社會權力有三個來源，一是公民社會培育的基底，二是長期的國家權力介入，三是近期國家權力介入（如人社計畫）所串聯的既有社會力，以及孕育的新社會力。「但我們也可以期待有新的可能性…類似人社實踐計畫的國家力量或許能在既有的基礎上加入培育社會力的新能量」。他們描繪既有的優缺點，進而期許自己也期許他人新能量的發生，現時的計畫只是國家連續計畫的一環。個別計畫的成敗，為下一個計畫鋪路。

現，隨之提出檢討和批評的時候，我們其實是以計畫執行者內部的觀點來探討計畫實踐時的優缺點，到底有何種「匱乏」需要被改善？這種取向對於政策計畫者自然是必要的作為。但是有沒有外部觀點呢？也就是說，當計畫的許諾沒有實現或是不斷延宕之後，人民為何還願意與之對話呢？計畫人員可以不斷積累社會工程，追求看似遠不可及的目標，但是社區為何要繼續觀察與探究呢？

進一步而言，從以上的描述，個別計畫似乎面臨二類「問題」。首先，是計畫的上層意圖；也就是，政府部門表述與設定問題，以合理化其計畫的提出。再來，是計畫的執行層面，當它實際執行時理所當然的在各個層面出現問題，計畫的執行人員也理所當然的要發現問題、進而解決問題。這二類問題當然是不同的，而且每個層面與環節出現的問題當然也是不同的。冒著簡化各種層次的危險，我主張這二類「問題」其實是一個問題，一個在時間序列上首尾相接不斷循環的問題。也就是說，個別計畫在經驗世界發現和面臨的問題，可以變成下一個計畫的「上層」意圖。計畫因為實際的政治過程和社會行動的糾葛而無法完成許諾、產生矛盾。個別計畫所設定解決的問題，以及其執行時面臨的問題，牽涉到Hill（2000）所說的真實論述；也就是有能力的人真實探索並羅列出有待解決的問題，同時在認真執行過程中發現具體的困難，並且設法解決，這是承諾的基本元素，讓被承諾者相信這個承諾者恰恰是實現許諾的人。在當代社會裡，客觀探討與解決問題的科學能力被理所當然地視為具有能力承諾者以及實現許諾的基本要件。以上的反省報告恰恰是計畫所需要的真實論述，它們除了是一種理性分析的論述之外，更多的作用是許諾者讓許諾這一情感的願望持續被重新安置。不過，真實論述只是構成聽眾進入對話關係的第一步，如何讓聽眾留在對話關係裡，仍然需要符號、儀式、情節等所謂劇場論述不斷的出現，和真實論述交錯進行，探知彼此的心意，方能保持聽眾的興趣，不但繼續期待承諾實現，甚至在承諾無法兌現時不至於完全幻滅。相對於其他政府的計畫，人社計畫特別注重伙伴、平等、開放、實驗的精神，自然在執行過程中會發現很多問題。但是，人社計畫和其他政府的計畫最大的差別不是在執行過程中有無發現問題，而在於人社計畫所強調以參與來解決問題，就必須克服如何吸引各行動者持續

參與的難題。本文所描述的會議，作為人群的聚集與對話場合，正是真實論述與劇場論述交織的地方，讓計畫許諾者不斷說話，吸引聽眾，以維繫住計畫的承諾。

本文一開始就說明大學如今深陷在審計文化，長久在評鑑指標和各種計畫補助模式的治理之下，很自然地會去爭取、執行科技部的人社計畫，增加大學（以及教師）的研究和教學資源，即使這個計畫弔詭地以社會創新和社會設計概念為核心，企圖跳出慣行的審計和評鑑文化，創造出新的大學知識典範。另一方面，我在暨大執行人社計畫期間參加過許多次本文所描述的三種類型會議，在這其中不斷地自我檢討（或說呈現）執行的面貌，也經受過多次學院同儕以及社區居民對計畫本身或我執行計畫成果的檢討與反省。也許是所謂執行計畫的壓力，也許是求好心切想要精進改善計畫執行層面問題，那些他人與自我的檢討與反省往往停留在技術層面的探討，也就是如何拉進所謂計畫目標和實踐永遠存在的鴻溝，以及為接手計畫下一步的人打好基礎。這些無止盡的工作交流與檢討反省的會議之所以存在以及被忍受，只是因為我們相信計畫必須存在和執行－無論是因為早已深陷在審計文化而相信或是因為相信計畫可以促進美好的事物。但是不管出發點的動機如何，我們是在計畫內部邏輯裡談論計畫，也就是不斷地證成計畫的必要性而已，即使考慮社區居民的檢討和不滿，也只是將其納入計畫內部的批判，以便讓計畫更貼近合作者的需求。

只有當我把這些無止盡的會議理解成儀式，我才了解會議不斷重複，持續類似的形式，才能保持承諾，發出訊號邀請觀者繼續留下，儘管內容已經有所改變。本文描述的三種類型會議：大學團隊與補助單位的工作會議，強調不斷的溝通讓這種會議像是告解般的規訓體制，使得個別的行動者和集體的目標能夠合拍，常保一致；同時也讓計畫透過語言不斷產生其他的字句，讓語言像物件一般帶動計畫穿透社會場域。大學團隊內部的例行會議，首先是持續而恆常的行政中心會議讓各持份者、行動者可以在這裡找到決策者，把計畫產生的各種問題反映到這裡，同時它成為團隊擬人化的象徵，若是沒有這種人格整體的象徵，它就會喪失其許諾的吸引力，畢竟只有人才能夠說出「我承諾」。再者學校各科系的教師於團隊內部的會議組裝議題，在對話和

調整之下，整體的計畫能夠保持形式，即使各方已經出現新的立場。正所謂的原來的語言事件中斷但卻不是結束，只是進入新的流過程。大學團隊與合作社區的交流會議，駐點團隊必須時時有所作為，才能讓居民肯認這個計畫是認真的，團隊具有實現承認的能力，進而願意參與計畫。暨大籃城總計畫藉著一個一個小型子計畫及其相關的活動產生的會議、交流，不斷擴展與修正計畫的目標，當各方行動者滿足於一個小型計畫達到的微小目標，其實效果反而是肯認總計畫的承諾仍然存在，雖然沒人能清楚說明最原初的承諾是甚麼。當許諾者（工作人員）來來去去，計畫因為內部的批判與反省而擬定新的操作方向，以及社區無法理解計畫內部發生如何改變的時候，只有外部可見的會議形式不中斷，以及會議中許諾者交織使用的語言策略、論述，保證完成許諾的能力，如此才能讓被許諾者保持期望，繼續對話。

本文描述會議像是儀式般的發揮功用。但是，我提出這三種類型的會議而且探討其各自的功能，並不意味所有這三種類型的每一次會議都具有同樣的功能，況且在科技部人社計畫辦公室、大學團隊、協力社區這三個場域，也不時的出現無法被我歸納的三種類型的聚合、活動。我聚焦在行動發生危機之後的會議，無論是溝通不良或人員變動的時候，也就是因為某種問題而出現的幾次會議，就像人們啟動儀式一樣，然後從會議得到淨化、提升，解決問題。然而，我將會議當成是人、物及理念的聚合場域和活動，它如同儀式一樣，聚集不同行動者、不同的身份和欲望等，甚至如同儀式裡可能發生的參與者若不遵照儀式規則、步驟等形式，人們不但不會得到淨化、提升，反而造成混亂、失落，就像我上文提到的我在社區分享課程發表會裡的狀況變成災難，於是之後需要另一個會議（儀式）導正上一個會議（儀式）的錯誤，重新安置原有的社會秩序。另一方面，就因為我側重其感染（conjure）參與者的力量，也就是其效果如何帶來爾後的行動，我乃集中分析儀式前台運作的形式，其所出現的論述，所以沒有詳細描述會議裡每個參與者的想法和行動。總之，本文開頭說明這不是一篇針砭人社計畫的文章，所謂內部的檢討反省，人社總計畫以及暨大自身計畫執行的優缺點不是本文的旨趣。本文一開始我承諾希望藉由三種類型的會議，試圖說明計畫所許諾政治經濟效益不是持續召喚人民參與的主要原因，特別是在漫長而複雜的時間流逝裡，計

畫總是會失去它的效能。計畫必須要有魔力讓其所許諾的政治經濟效益保持下去，不論它產生了多少的內部批判檢討改進，最後還是要讓規劃者、國家看起來像是個意義整體。經過本文一連串的民族誌書寫，我希望我實踐了我的承諾。

參考書目

周睦怡、熊慧嵐、陳東升 Chou, Mu-yi, Huei-Lan Xiong, and Dung-Sheng Chen

2018 在地社會創新網絡：以人文創新與社會實踐計畫在地實作為例 Zaidi shehui chuangxin wangluo: yi renwen chuangxin yu shehui shijian jihua zaidi shizuo weili [Social Innovation Networks in Practice: A Case Study of the Humanity Innovation and Social Practice Project]。臺灣政治學刊 taiwan zhengzhi xuekan [The Taiwanese Political Science Review] 22(5): 147-202。

容邵武 Jung, Shaw-Wu

2018 夢田：埔里籃城社區的行動人類學筆記 mengtian: puli lancheng shequ de xingdong renleixue biji [Farmland of Dreams: A Note of Action Anthropology in LanCheng, Puli, Taiwan]。收於[In]人類學家的我們、你們、他們 renlei xuejia de women nimen tamen [Let's Go Anthropology]。余舜德、張珣、劉斐玟編 [Yu, Shuenn-Der, Hsun Chang, and Fei-Wen Liu, eds.], 頁329-352 [Pp. 329-352]。台北：中央研究院民族學研究所 taipei: zhongyang yanjiuyuan minzuxue yanjiusuo [Taipei: Institute of Ethnology, Academia Sinica.]

2019 平行的田野，交錯的技藝：我在香港與埔里發現農田的故事 pingxing de tianye jiaocuo de jiyi: wo zai xianggang yu puli faxian nongtian de gushi [Fieldworks Juxtaposed, Techniques Intertwined: Stories from Farmlands in Puli, Taiwan and the New Territories, Hong Kong]。收於[In]返田野：人類學異托邦故事集 chuofan tianye: renlei xue yitubang gushiji [Return from Field: Anthropological Stories of Heterotopia]。趙恩潔、蔡晏霖編 zhaoenjie caiyanlin bian [Chao En-Chieh, and Yen-Ling Tsai, eds.], 頁89-116 [Pp. 89-116]。台北：左岸文化 taibei [Taipei]: zuoan wenhua。

陳怡方 Chen, Yi-fang

2017 高等教育轉型的人類學反思：以社會實踐課程的經驗為例 gaodeng jiaoyu zhuanxing de renleixue fansi: yi shehui shijian kecheng de

jingyan wei li [Reflections on the Transformation of Higher Education in Contemporary Taiwan: A Study on the Courses of Social Practice]。台灣人類學刊 Taiwan renlei xuekan [Taiwan Journal of Anthropology] 15(2): 147-184。

陳東升 Chen, Dung-Sheng

2018 地方社會公共實踐的外部結構與互動機制 defang shehui gonggong shijian de waibu jiegou yu hudong jizhi [External Structures and Interaction Mechanisms in Local Taiwan Community Social Practices]。收入[In]新實踐與地方社會 xinshi jianyufangshe hui [New Practices and Local Societies], 蔡瑞明主編 cairuiming zhubian [Tsay, Ruey-Ming, ed.], 頁17-51 [Pp. 17-51]。台北市：人文創新與社會實踐計畫辦公室 taibeishi [Taipei]: renwen chuangxin yu shehui shijian jihua bangongshi。

新作坊 Humanity Innovation and Social Practice

2019 計畫源起 jihua yuanqi [The origin of the project]。http://www.hisp.ntu.edu.tw/about/project, 瀏覽日期 [accessed] 2019年6月16日[June 16]。

蔡瑞明 編 Tsay, Ruey-Ming, ed.

2018 新實踐與地方社會 xinshi jianyufangshe hui [New Practices and Local Societies]。台北市：人文創新與社會實踐計畫辦公室 taibeishi [Taipei]: renwen chuangxin yu shehui shijian jihua bangongshi。

蔡瑞明、謝國興 Tsay, Ruey-Ming, and Kuoh-Sing Hsien

2018 導讀：大學與社區的在地連結 daodu: daxue yu shequ de zaidi lianjie [Introduction]。收入[In]新實踐與地方社會 xinshi jianyufangshe hui [New Practices and Local Societies], 蔡瑞明主編 cairuiming zhubian [Tsay, Ruey-Ming, ed.], 頁1-13 [Pp. 1-13]。台北市：人文創新與社會實踐計畫辦公室 taibeishi [Taipei]: renwen chuangxin yu shehui shijian jihua bangongshi。

戴伯芬 編 Tai, Po-Fen, ed.

2015 高教崩壞：市場化、官僚化、與少子女化的危機 gaojiao benghuai: shichanghua guanliaohua yu shaoziniuhua de weiji [The Coming Collapse of Taiwan's Higher Education Crises of Marketization, Bureaucratization and Sub-replacement Fertility]。新北市：群學 xinbeishi [New Taipei City]: qunxue。

戴興盛、鄧湘漪、謝若蘭 (Bavaragh Dagalomai)、謝柏宇、賴富庭、程廷 (Apyang Imiq)、吳勁毅、要之璘、鍾文觀 (Sifo Lakaw)、張滌之、莊慕華 Tai, Hsing-Sheng, Hsiang-I Teng, Jo-lan Hsieh, Po-Yu Hsieh, Fu-Ting Lai, Apyang Imiq, Chin-Ying Wu, Chin-Lin Yao, Sifo Lakaw, Ena Ying-Tzu Chang, and Mu-Hua Chuang

- 2018 東臺灣的真實烏托邦實踐：人社實踐計畫、社會賦權與參與式治理 dongtaiwan de zhenshi wutuobang shijian: renshe shijian jihua shehui fuquan yu canyushi zhili [Practicing Real Utopias in Eastern Taiwan: The Humanity Innovation and Social Practice Project, Social Empowerment and Participatory Governance]。收入[In]新實踐與地方社會 xinshi jianyufangshe hui [New Practices and Local Societies], 蔡瑞明主編 cairuiming zhubian [Tsay, Ruey-Ming, ed.], 頁53-93 [Pp. 53-93]。台北市：人文創新與社會實踐計畫辦公室 taibeishi [Taipei]: renwen chuanguangxin yu shehui shijian jihua bangongshi。
- 蘇羿如、陳怡方、林美珠 Su, Yih-Ju, Yi-Fang Chen, and Meei-Ju Lin
- 2018 大學社會實踐課程操作與行動反思的回溯性初探 daxue shehui shijian ke cheng caozuo yu xingdong fansi de huisuxing chutan [Social Practice Curricula as Action Reflection for Higher Education: A Retrospective Study]。收入[In]新實踐與地方社會 xinshi jianyufangshe hui [New Practices and Local Societies], 蔡瑞明主編 cairuiming zhubian [Tsay, Ruey-Ming, ed.], 頁159-191 [Pp. 159-191]。台北市：人文創新與社會實踐計畫辦公室 taibeishi [Taipei]: renwen chuanguangxin yu shehui shijian jihua bangongshi。
- 蕭惠中 Hsiao, Huei-Chung
- 2018 農耕實踐的永續轉型：成大團隊與東山小農的經驗 nonggeng shijian de yongxu zhuanxing: chengda tuandui yu dongshan xiaonong de jingyan [Sustainable Farming Transition: A Social Experiment Involving Farmers in Tainan]。收入[In]新實踐與地方社會 xinshi jianyufangshe hui [New Practices and Local Societies], 蔡瑞明主編 cairuiming zhubian [Tsay, Ruey-Ming, ed.], 頁275-314 [Pp. 275-314]。台北市：人文創新與社會實踐計畫辦公室 taibeishi [Taipei]: renwen chuanguangxin yu shehui shijian jihua bangongshi。
- 顧忠華 Ku, Chung-Hwa
- 2005 論社會科學的開放性與公共性 lun shehui kexue de kaifangxing yu gonggongxing [On Openness and Publicness in the Social Sciences]。臺灣社會學刊 taiwan shehui xuekan [Taiwanese Journal of Sociology] 35: 1-21。
- 熊慧嵐、周睦怡、施聖文、陳東升 Xiong, Huei-Lan, Mu-Yi Chou, Sheng-Wen Shih, and Dung-Sheng Chen
- 2019 大學社會創新組織間的中介溝通與信任建立機制分析 daxue shehui chuanguangxin zuzhi jian de zhongjie goutong yu xinren jianli jizhi fenxi [Interorganizational Cooperation outside the Market: A Case Study on University Outreach and Social Innovation in Taiwan]。人文及社會

- 科學集刊 renwen ji shehui kexue jikan [Journal of Social Sciences and Philosophy] 31(3): 427-46。
- Delanty, Gerard
 2010 大學與高等教育社會學：全球化的結果。收入進階社會學手冊，Craig Calhoun, Chris Rojek and Bryan Turner 編，陳雅馨譯，頁530-545。台北：韋伯文化。
- Abram, Simone and Gisa Weszkalnys
 2011 Introduction: Anthropologies of Planning—Temporality, Imagination, and Ethnography. *Focaal-Journal of Global and Historical Anthropology* 61(1): 3-18.
- Abram, Simone and Gisa Weszkalnys, eds.
 2013 *Elusive Promises: Planning in the Contemporary World*. New York: Berghahn.
- Abrams, Philip
 1988 Notes on the Difficulty of Studying the State. *Journal of Historical Sociology* 1(1): 58-89.
- Anderson, Benedic
 1991 *Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*. London: Verso.
- Austin, John L.
 1962 *How to Do Things with Words*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bauman, Richard, and Charles Brigg
 1990 Poetics and Performance as Critical Perspectives on Language and Social Life. *Annual Review of Anthropology* 19: 59-88.
- Baxstrom, Richard
 2011 Even Governmentality Begins as an Image: Institutional Planning in Kuala Lumpur. *Focaal-Journal of Global and Historical Anthropology* 61(1): 61-72.
- Bernstein, Anya
 2017 Bureaucratic Speech: Language Choice and Democratic Identity in the Taipei Bureaucracy. *Political and Legal Anthropology Review* 40(1): 28-51.
- Besteman, Catherine
 2010 In and Out of the Academy: Policy and the Case for a Strategic Anthropology. *Human Organization* 69(4): 407-417.
- Bouchard, Michel
 2011 The State of the Study of the State in Anthropology. *Reviews in Anthropology* 40(3): 183-209.

- Corrigan, Philip and Derek Sayer
1985 *The Great Arch: English State Formation as Cultural Revolution*. Oxford, UK: Basil Blackwell.
- Das, Veena and Deborah Pools, eds.
2004 *Anthropology in the Margins of the State*. Santa Fe, NM: School of American Research Press.
- Douglas, Mary
1986 *How Institutions Think*. Syracuse, New York: Syracuse University Press.
- Duranti, Alessandro
1993 *Intension, Self, and Responsibility: An Eessay in Samoan Ethnopragmatics*. *In Responsibility and Evidence in Oral Discourse*. Jane H. Hill and Judith T. Irvine, eds. Pp. 24-47. NY: Cambridge University Press.
- Foster, Michael K.
1974 *When Words Become Deeds: An Analysis of Three Iroquois Longhouse Speech Events*. *In Explorations in the Ethnography of Speaking*. Richard Bauman and Joel Scherzer, eds. Pp. 354-367. NY: Cambridge University Press.
- Foucault, Michel
1980 *Powers and Strategies*. *In Power/Knowledge: Selected Interviews and other Writings, 1972-1977*. Colin Gordon, ed. Pp. 135-145. Brighton: The Harvester Press.
1988 *The Ethic of Care for the Self as a Practice of Freedom: An Interview with Michel Foucault on January 20, 1984*. *In The Final Foucault*. James Bernauer and David Rasmussen, eds. Pp. 1-20. Cambridge: MIT Press.
1991 *Governmentality*. *In The Foucault Effect: Studies in Governmentality*. G. Burchell, C. Gordon and P. Miller, eds. Pp. 87-104. Chicago: University of Chicago Press.
- Garcia, Angela
2014 *The Promise: On the Morality of the Marginal and the Illicit*. *Ethos* 42(1): 51-64.
- Geertz, Clifford
1980 *Negara: The Theatre State in 19th Century Bali*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Gewertz, Deborah
1984 *Of Symbolic Anchors and Sago Soup: The Rhetoric of Exchange among the Chambri of Papua New Guinea*. *In Dangerous Words: Language and Politics in the Pacific*. Donald Brennis and Fred R Myers, eds. Pp. 192-213. Illinois: Waveland Press.

- Goffman, Ervin
1959 *The Presentation of Self in Everyday Life*. Garden City, NY: Doubleday.
- Graham, L. R.
1994 *Dialogical Dreams: Creative Selves Coming into Life in the Flow of Time*. *American Ethnologist* 21: 723-745.
- Gupta, Akhil
1995 *Blurred Boundaries: The Discourse of Corruption, the Culture of Politics, and the Imagined State*. *American Ethnologist* 22(2): 375-402.
- Hanks, William
1987 *Discourse Genres in a Theory of Practice*. *American Ethnologist* 14(4): 668-692.
- Hansen, Thomas Blom. and Finn Stepputat, eds.
2001 *States of Imagination: Ethnographic Explorations of the Postcolonial State*. Durham: Duke University Press.
- Harris, Grace Gredy
1989 *Concept of Individual, Self, and Person in Description and Analysis*. *American Anthropologist* 91(3): 599-612.
- Herzfeld, Michael
1992 *The Social Production of Indifference: Exploring the Symbolic Roots of Western Bureaucracy*. Chicago: The University of Chicago Press.
1997 *Cultural Intimacy: Social Poetics in the Nation-State*. New York: Routledge.
- Hill, Jane H.
1995 *The Voices of Don Gabriel: Responsibility and Self in a Modern Mexicano Narrative*. In *The Dialogic Emergence of Culture*. Dennis Tedlock and Bruce Mannheim, eds. Pp. 97-147. Urbana: University of Illinois Press.
2000 "Read My Article": Ideological Complexity and the Overdetermination of Promising in American Presidential Politics. In *Regimes of Language: Ideologies, Politics, and Identities*. Paul Kroskrity, ed. Pp. 259-291. Santa Fe, NM: School of American Research Press.
- Ilcan, Suzan and Tanya Basok
2004 *Community Government: Voluntary Agencies, Social Justice, and the Responsibilization of Citizens*. *Citizenship studies* 8(2): 129-44.
- Judith T. Irvine
1989 *When Talk Isn't Cheap: Language and Political Economy*. *American Ethnologist* 16(2): 248-267.
- Keane, Webb

- 2010 Minds, Surfaces, and Reason in the Anthropology of Ethics. *In* Ordinary Ethics: Anthropology, Language, and Action. Michael Lambek, ed. Pp. 64-83. New York: Fordham University Press.
- Keane, Webb
- 2011 Indexing Voice: A Morality Tale. *Linguistic Anthropology* 21(2): 166-178.
- Kopytoff, Igor
- 1986 The Cultural Biography of Things: Commoditization as Process. *In* The Social Life of Things: Commodities in Cultural Perspective. Arjun Appadurai, ed. Pp. 64-91. Cambridge: Cambridge University Press.
- Krohn-Hansen, Christian and Kunt G. Nustad
- 2005 State Formation: Anthropological Perspectives. London: Pluto Press.
- Laszczkowski, Mateusz
- 2011 Building the Future: Construction, Temporality, and Politics in Astana. *Focaal-Journal of Global and Historical Anthropology* 61(1): 77-92.
- Lloyd, Kate, Sarah Wright, Sandie Suchet-Pearson, Laklak Burarrwanga and Bawaka Country
- 2012 Reframing Development through Collaboration: Towards a Relational Ontology of Connection in Bawaka, North East Arnhem Land. *Third World Quarterly* 33(6): 1075-1094.
- Mato, Daniel
- 2011 Forms of Intercultural Collaboration between Institutions of Higher Education and Indigenous and Afrodescendant Peoples in Latin America. *Postcolonial Studies* 14(3): 331-346.
- Morton, Gregory Duff
- 2014 Modern Meetings: Participation, Democracy, and Language Ideology in Brazil's MST Landless Movement. *American Ethnologist* 41(4): 728-742.
- Mosse, David
- 2005 Cultivating Development: An Ethnography of Aid Policy and Practice. London: Pluto Press.
- Ochs, Elinor and Lisa Capps
- 1996 Narrating the Self. *Annual Review of Anthropology* 25: 19-43.
- Rawls, Ann
- 1987 The Interaction Order: *sui generis*: Goffman's Contribution to Social Theory. *Sociological Theory* 5(2): 136-149.
- Sandler, Jen and Renita Thedvall, eds.
- 2017 Meeting Ethnography: Meetings as Key Technologies of Contemporary Governance, Development, and Resistance. London: Routledge.

- Schwartzman, Helen
1989 *The Meeting: Gathering in Organizations and Communities*. New York: Plenum Press.
- Scott, James
1998 *Seeing like A State: How Certain Schemes to Improve the Human Condition Have Failed*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Sherzer, Joel
1987 A Discourse-Centered Approach to Language and Culture. *American Anthropologist* 89: 295-309.
- Sidnell, Jack
2010 The Ordinary Ethics of Everyday Talk. *In Ordinary Ethics: Anthropology, Language, and Action*. Michael Lambek, ed. Pp. 123-139. New York: Fordham University Press.
- Stasch, Rupert
2011 Ritual and Oratory Revisited: The Semiotics of Effective Action. *Annual Review of Anthropology* 40: 159-74.
- Strathern, Marilyn, ed.
2000 *Audit Cultures: Anthropological Studies in accountability, Ethics and the Academy*. London: Routledge.
- Taussig, Michael
1993 Maleficium: State Fetishism. *In Fetishism as Cultural Discourse*. Emily Apter and William Pietz eds. Pp. 217-247. Ithaca: Cornell University Press.
- Weber, Max
1954 *Law in Economy and Society*. Cambridge: Harvard University Press.
- Weiner, Annette
1984 From Words to Objects to Magic: "Hard Words" and the Boundaries of Social Interaction. *In Dangerous Words: Language and Politics in the Pacific*. Donald Brennis and Fred R Myers, eds. Pp. 161-191. Illinois: Waveland Press.

容邵武

中央研究院民族學研究所

台北市南港區研究院路二段128號

swjung@gate.sinica.edu.tw

Planning as Promise:

Meetings, the Language of the State, and Community Action in the Humanities Innovation and Social Practice Project

Shaw-wu Jung

Institute of Ethnology

Academia Sinica

Anthropology generally regards the state and bureaucracy as instrumental and symbolic, the former based on its utilitarian rationality, while the latter on its relationships with local culture. Taking the case of planning, I further point out that attention should be paid to its potency to conjure emotions among the people, and how it promises, much as a religion promises its devotees, to let people become part of a much larger meaningful totality, and more, willful agents of state governance.

This article draws on my participation in the Humanities Innovation and Social Practice Project under the Ministry of Science and Technology from 2013 to 2016. It explores how the Project stimulates people's engagement through three kinds of meeting: meetings between the funding agency and the Investigation Team, between members of the Investigation Team, and between the Investigation Team and collaborative groups. The paper first explores how planning develops into the mechanism of a promissory future; and second examines the gaps between the promise and the discontent that arises as a result of negotiations and attunements among various agents. Meetings are one way of materializing planning; they are an important venue through which we understand how the plan constructs and encounters different identities, desires, and anxieties when it promises a good future.

Keywords: plan, promise, meeting, governance, humanity innovation and social practice project
