

連結內在深層意義的設計思考— 整合 U 型理論視域的探究

吳靜宜* 李明芬**

國立臺灣師範大學社會教育學系

* muse2015@gmail.com

** samadhi1080@gmail.com

摘要

近年 Tim Brown 倡導的「設計思考」將設計師的思考特徵延伸運用到商管、教育等社會系統的設計。因應日趨嚴峻的農村高齡化與城鄉失衡挑戰，社區營造或地方創生的改造設計，因其牽涉因素的複雜度及需要整體關係人的協商共識，則需要長時間集體的協作。本研究探討土溝設計團隊在台南市後壁區土溝里農民協力的社區營造，以及此社造歷程如何發展演化至農村美術館推動的社會創新歷程，研究主旨為探討設計者在社區營造場域中的設計思考演化，以及促成土溝農村群體轉化的社會創新歷程。本研究以質性研究取向的個案研究法為主，從現場觀察、深度訪談和文件分析法蒐集統整多元的資料，並透過 U 型理論的視角詮釋之。本研究整合運用 Brown 的設計思考、Stanley King、Merinda Conley、Bill Latimer 以及 Drew Ferrari 參與式設計與 U 型理論之關聯，研究發現以集體創新方式解決社會系統問題的設計思考歷程包括：1. 傾聽內心召喚的發起，2. 深入場境的感知與同理理解，3. 放下自我的注意力轉向，4. 在當下的澄明覺知湧現，與最高可能性連結，5. 以行動結晶化新圖像，6. 快速創造原型，7. 在現實中修正與演化。特別是設計團隊與參與居民在不斷嘗試懸掛自我的當下澄明覺知的湧現，促使他們建立彼此更深的信任，而連結內在深層意義和對新可能性的覺察，則是促進創新設計思考的關鍵環節。

關鍵詞：設計思考、U 型理論、當下澄明覺知湧現、參與式設計、土溝農村美術館

論文引用：吳靜宜、李明芬（2020）。連結內在深層意義的設計思考—整合 U 型理論視域的探究。《設計學報》，25（1），25-45。

一、研究背景與目的

從社區總體營造到城市設計乃至地方創生，都牽涉到設計專業者進入社區進行設計改造的任務時與居民的互動，如臺北市 2016 年「臺北街角遇見藝術」系列計畫，過程中設計團隊被要求進行蒐集民意、與民眾互動或社區參與，但是完工之後民眾不滿及批評設計的聲浪仍此起彼落（張世杰，2017）。到底設計師與社區如何進行設計，才能達到良好的溝通與共識，集體為社區帶來設計創新？

近十年來，Brown（2008）和史丹佛大學 D. School 所提倡的「設計思考」作為促進創意解決方案的一套工作流程和方法受到重視。其運用從產品設計，延伸到服務流程，亦受到商管學界的青睞，企業管理結合設計思考的學術探討及實務應用如雨後春筍（Liedtka, 2015; Plattner, Meinel, Leifel, 2011），人們也對這套設計思考方法應用於社會和教育系統問題的突破性解決寄予厚望（Glen, Suci, Baughn, 2012; IDEO, 2018）。不同學者對「設計思考」分別提出步驟模型或架構，從產品發展到組織管理或許略有不同，但基本的架構與原則不離其宗：「設計思考」強調以人為中心，強調以同理心探究使用者所處的社會脈絡，並盡早將想法製作原型在現實中測試修正。然而，在面對社會系統問題時，因其牽涉因素的複雜度以及其變革需要整體關係人的協商共識，而需要長時間集體的協作與投入，才能看到一點點改變。因此，本文試圖在現今淵源於產品創新的「設計思考」模型上，探討適合運用於集體為社會系統創新的「設計思考」。首先，簡介「設計思考」、「參與式設計」的理念；接著引介驅動個體與集體創新之「U 型理論」的內涵，並探討它與「設計思考」、「參與式設計」的關聯性；然後透過土溝農村社區轉變歷程的個案研究，詮釋分析一個社區集體創新實踐的歷程。最後，本文試著整合「U 型理論」視域於「設計思考」，提出適合運用於集體以創新方式解決社會系統問題的「設計思考」特質及歷程步驟。

二、文獻分析

2-1 「設計思考」的意涵與脈絡

2-1.1 「設計思考」有別於科學與人文的思維方式

設計不是建築、室內、工業或美術設計者的專利，而是運用人的智慧與想像，探索出比現況更好的狀態，描繪我們所期待的未來圖像，然後付出行動實現它。我們生活中的建築、產品、音樂、廣告媒體、城市面貌、社會制度、法規和教育課綱等等，亦即人類社會中的硬體和軟體，無一不是經過「設計」累積的（Banathy, 1996）。Papanek（1985）認為設計涵括所有人類活動和生活層面。Simon（1984）定義設計是規劃一連串的行動，把現狀改變成渴望的狀態。而系統思想家 Banathy（1996）則認為設計在跳脫現有的系統，去轉化現實，創造新可能性的未來。

Cross（1990, 2006）指出設計的思考模式自成一格，有別於科學和人文的思維。對任何事物或社會制度的設計是為了尋求解決之道做成決策，而不只是探究問題而已。科學和人文思考在能掌握的資料和框架下尋求解釋或答案，而「設計思考」則朝向未知去探索尚未存在的解決辦法，著重在改變，是在創造新的事物。

2-1.2 以使用者為中心的「設計思考」觀點

近年在產、學界廣泛運用的「設計思考」源自於 IDEO 設計公司的創立者 Tim Brown 和 David Kelley 用來指涉他們所信仰和運用的一套發展設計的策略和方法。2008 年 Brown 在《哈佛商業評論》發表名為「設計思考」的文章中指出慣行的商業產品開發，多將設計師的角色放在開發流程的末端，設計被用來為產品美化包裝，在效率至上的分工體制中，專業被切割分派在各自局部的領域，缺乏對產品及其所牽涉到的問題背景之整體洞察，以至於設計偏離了使用者真正的需求。所以 Brown 呼籲設計師應以同理心進入使用者的情境脈絡中觀察，去感受和觀察生活世界中人們的反應，而不是運用所謂專業，實則是沿襲成規的預設去做設計。他也強調與使用者和領域專家的協同設計，以及跨領域整合團隊的重要，目的都在更貼近、準確地理解設計所要服務的對象和所要解決的問題，以便提出創新的產品設計（Brown, 2009）。

／吳莉君譯，2010）。此一設計思路顯示長期在機械論的工業設計觀和新自由主義市場導向主宰的設計界，轉向以人為關注主體，且探詢使用者的情境脈絡，而不再是僅僅聚焦在局部問題解決、產品的技術提升、市場佔有率、競爭區分等角度。

Brown（2009／吳莉君譯，2010）從實務經驗歸納出「設計思考」過程是在發想、創意動腦、執行三個空間來回探索，包括同理心與實地觀察、定義需求、創意動腦、製作原型、實際測試五個步驟。在 Pepper 與 Wildy（2009）的定義下，「設計思考」是以人為中心，強調觀察、合作、快速學習、想法視覺化、快速將概念以原型呈現以及商業分析的創新過程。Liedtka（2015）歸納管理取向的「設計思考」過程包含三個階段：使用者需求的資料蒐集、想法創生、原型製作及測試修正。「設計思考」強調及早做原型的重要，避免只停留在思考和分析。因為面對複雜的問題情境，要在彼此衝突的想法中找出正確的方向，那麼，儘早將想法雛形具體做出來，置於現實中檢驗測試，才可以盡快再發現問題和修正。而 Brown（2009／吳莉君譯，2010）認為原型是讓人從具體的形式中學習，「用具體的道具作為想像的跳板」（頁 132）。在操作方法上，「設計思考」強調運用圖像和視覺工具，和科學思維領軍下運用文字、語言邏輯，偏重前置階段的理性研究、分析，然後才提出解決方案之方法大相逕庭。

2-2 參與式設計的意涵

「參與式設計」意旨透過使用者參與攸關他們權益與生活環境的設計，讓使用者表達意見和影響設計結果，使用者不僅是設計資訊的來源，也是共同設計的創作者。在設計過程，設計師與參與者共同分享知識，並互相學習。

臺灣在 1980 年代，由臺灣大學與中原大學以「參與式設計」的理念實踐都市社區再造（陳侑芬、林芳穗，2017），例如臺北市永康鄰里公園改造。「參與式設計」亦是實踐社區營造由下而上參與的核心方法，如臺中市永平社區案例。在「參與式設計」精神下，專業者不僅是規劃設計者，也應具備偕同設計、教育、促進的角色，與民眾形成夥伴關係。「參與式設計」一改過往專業者主導設計或少數人代表決策的模式，特別提出一套方法讓所有受到設計影響的人都參與設計過程和決策，而其溝通則透過設計對話。透過對話，專業者從使用者的立場、生活觀、價值觀去體察使用者的想望，並合作的方式達成設計。「參與式設計」是社區設計、合作設計、協力設計三者的結合（史坦利·金等人，1989／楊沛儒譯，1996）。真正的參與是透過專業者和民眾彼此互信與合作，達到夥伴關係、權力委讓、市民控制的層級，最終帶來增能賦權的結果（Arnstein, 1969）。參與式設計重視引導設計參與者自發的觀點，十分重視利用視覺化的方法解決溝通衝突。設計者透過五感的體驗、現場的即席素描技術、透過展示進行與民眾對話，最重要的是將想像具體圖像化，有助建立明確的資料以提升溝通的效果（史坦利·金等人，1989／楊沛儒譯，1996）。

下頁表 1 將從理論導向、知識基礎、焦點、終極目標的面向，比較 Brown 設計思考和參與式設計的意涵。

表 1. Brown 設計思考、史坦利·金等人參與式設計的比較

模式	導向	知識基礎	焦點	終極目標
Brown 設計思考	產品和服務 流程創新的 模型導向、 策略導向	· 1990年代Cross設計師 思考方法 · 連結創新研究 · IDEO成功案例實務知識	· 使用者被視為主體，提供較為精準的 設計資訊 · 聚焦在人的需求和其社會脈絡 · 同理心蒐集使用者資訊 · 以視覺化方式進行腦力激盪	· 產品、服務或制度的 創新設計
史坦利·金 等人參與式 設計	夥伴式共同 設計	· 1960年代的建築空間 專業者對於現代主義的 設計提出反思 · 從社區意識發展出公 民參與運動	· 使用者被視為共同創作者 · 與民眾形成夥伴關係 · 透過對話、合作、協力引導使用者參 與設計 · 強調視覺化溝通方式有助於對話 · 專業者也具備促進、教育的角色	· 民眾參與設計過程 和決策 · 提升民眾的設計素 養、能力與責任感 · 對民眾增能賦權

2-3 連結內在深層意義的 U 型理論

今天全世界面臨了環境破壞、糧食浪費、碳排放、溫室效應、貧富差距擴大等全球性的挑戰。個人、組織、社會要如何因應，以便創造人類真正渴望的未來，是 U 型理論所提出的大哉問。彼得·聖吉，奧圖·夏默，約瑟夫·賈渥斯基，貝蒂蘇·佛勞爾絲（2005／王芸譯，2006）提出創新轉變的關鍵在於：內在深層的轉化。那是當我們放下習以為常的觀念和思維習性，拋開舊的認同與控制，而活在當下，使內在智慧運作，和內在真正的意圖連結，這會使我們更清明地感受或接納湧現的可能性，稱之為「當下澄明覺知的湧現（presencing）」。儘管這個深層轉化非常重要，但是組織管理學，卻很少探究這種集體轉變的現象，也很少見到培養這種轉變能力的討論。Scharmer 從全球卓越的創新實證經驗歸納，淬鍊出《U 型理論》，認為突破創新的過程，是一個如同 U 字形的演化歷程，如下頁圖 1 所示。字母 U 是一個從表象潛入內在，然後重新創造過程的視覺表達。由 U 的左側向下進入 U 型的底部，意謂從察覺和懸置既有的認知習性，以新的眼光觀察，到潛入情境脈絡，以同理心去感知。當我們把自我置放於情境的整體中，我們同時也會把注意力轉向置身於問題內部的觀點去感知，而後拋開舊的認同，放下小我的執著，轉向從整體的角度思考。U 型底部的「當下澄明覺知的湧現」（presencing）意謂經歷上述的觀察和擱置成見的歷程，突破了個人舊知識的層膜，注意力放在當下的整體情境中。這時，注意力觸及個人最高境界的自我，打破我／你的二元對立，超越個人利益而關照整體的需要，會反思我（們）是誰？為什麼我（們）做這件事？從東方思維來理解 presence 即是「如是地活在當下」感知場境中浮現的各種可能性，以及從內在湧現的大我意圖。當一個人放下舊的知識和認同，與深層人生目連結的領悟，使人更清明地感受到正在浮現的新可能性並接納之。當一個人清楚知道自己要做什麼，他便自動自發，積極行動。通過了這個門檻，隨著 U 字母的右側向上升起，將創新的企圖和想法具體化，並在現實中測試釐清，使之透徹堅固如結晶體，快速製造出原型試驗，爾後在實際應用的脈絡中修正和演化。Scharmer 的 U 型理論有別於一般組織創新理論側重在策略面，而特別指出創新轉變的關鍵在於：個體或集體內在深層的轉化。

U 型理論常運用在集體創新解決的跨領域合作計畫。例如，永續食物實驗室發展出食物供應鍊的創新；非洲國家的愛滋病防治及衛生醫療體系；日本三一—震災後的社區重建等。國內的少數研究涵蓋成人學習（Ho, Lin, Kuo, T.-H., Kuo, Y.-K., & Kuo, Y.-L., 2008；林玲儀，2009）、學校創新領導（陳瑞成，2008）、文化創意產業的群體創造力（許佳琪，2012）以及企業的知識管理（Ho & Kuo, 2009；南秋原，2005）；未見關於社區變革或設計思考的研究。因此本研究借助 U 型理論在創新演化歷程及培養群體轉化能力之洞見，來詮釋理解土溝在社區的創新發展歷程中主力團隊的設計思考，並反思深化「設計思考」理論意涵的可能性。

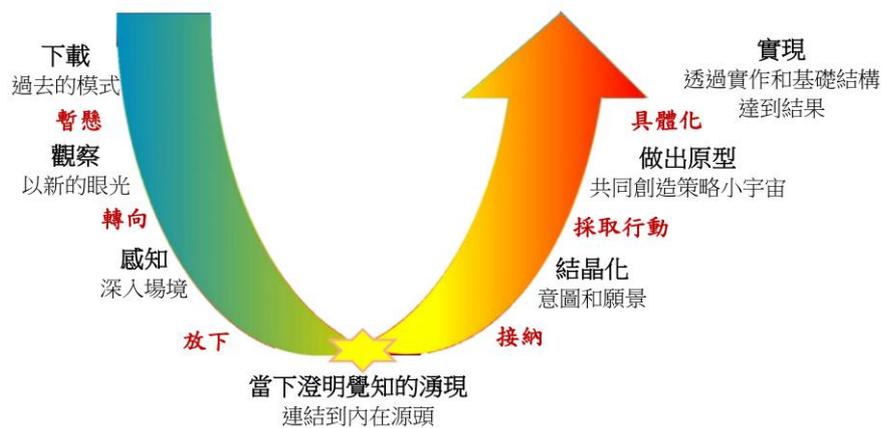


圖 1. U 型創新變革的五個歷程
(Scharmer, 2009, p. 38)

2-4 U 型理論與 Brown 設計思考、King 等人參與式設計的關聯

U 型理論不僅描繪個人與集體創新變革的歷程，也提出由表層到內在在不同層次的集體傾聽、對話、變革，以及知識體系、經濟體系和國家治理模式之分析，和 Brown「設計思考」與史坦利·金等人「參與式設計」的設計觀點皆強調同理心的重要，如圖 2 所示。但是，Brown 的「設計思考」強調設計師在使用者真實情境的觀察時運用同理心，將增進對設計資訊的精確掌握，而非套用預設。重視人的需求和其生活脈絡的相互關係，往往藉由探詢使用者的需求來界定產品。然而，從需求出發的侷限是：需求往往由未被滿足的欲望以及恐懼、斷裂、驚嚇等情緒所驅動，滿足需求的設計只是填充了未被滿足的欲望，並無法真正改變現狀，因為當使用者以既有知識和價值觀衡量自己的需求，也被舊知識和經驗的框架限制，而無法感知新的可能性。而能醞釀人們對更好的未來的渴望，讓人看到更佳可能性的設計，才能真正帶來改變 (Banathy, 1996)。

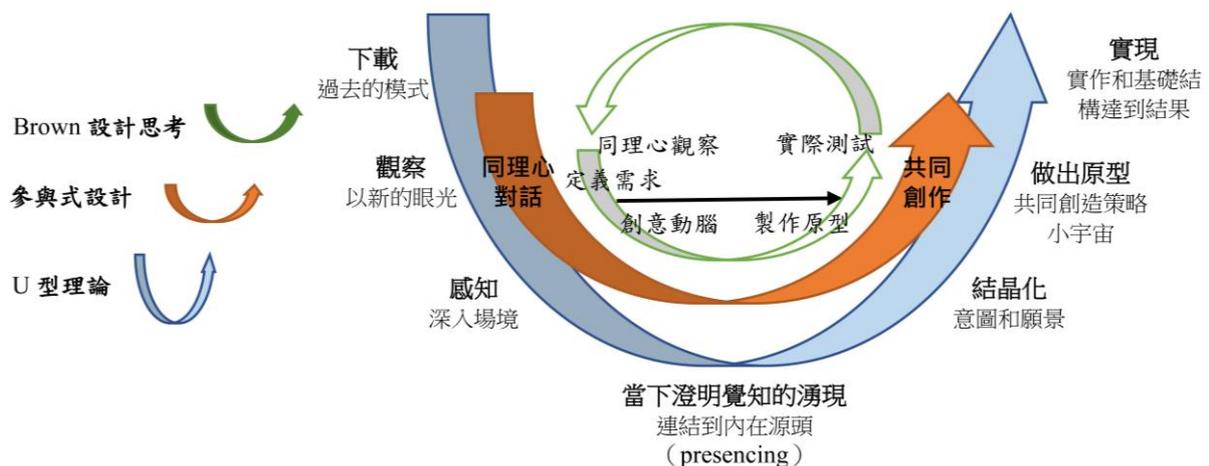


圖 2. Brown 設計思考、史坦利·金等人參與式設計與 U 型理論的關聯

其二，雖然 Brown 也提及參與式設計的趨勢，但是在設計顧問的實務上，操作設計仍舊是由專業者主導。相對而言，循「參與式設計」原則的設計者與民眾形成夥伴關係，使用者被視為共同創作者，更重視與使用者的設計對話。雖然 Brown 也期待人人都是設計思考家的文化，但是他並不著墨於如何培養利害關係人或參與者提升設計思考能力。事實上，當專家為特定社會情境設計了一套解決方案，如果使用者沿用舊思維架構去執行，則無論多麼創新的設計也難以貫徹實施，除非使用者經歷心智的轉化。

其三，Brown 的「設計思考」模型在使用者需求的資料蒐集和定義之後，即進入「創意動腦」階段，沒有 U 型理論的「當下澄明覺知的湧現」階段。「創意動腦」乃運用水平思考、垂直思考、視覺化方法進行腦力激盪，此階段比較類似但又不同於 U 型理論之「結晶化意圖與願景」的階段。而 U 型理論「當下澄明覺知的湧現」則是經歷注意力的轉向而放下舊的認同，設計者深掘設計的內在意義而凝聚為行動的意圖和願景。設計團隊經此階段的洗禮，其實踐的意圖和意志將有別於 Brown「設計思考」模型的「創意動腦」和「執行」所得的結果。

綜合上述討論，圖 2 試圖說明 U 型理論與 Brown 設計思考及史坦利·金等人參與式設計的關聯。

三、研究方法

3-1 質性研究取向個案研究法

本研究在探掘土溝農村美術館形成歷程中設計團隊與社區居民之經驗和理念，以及對現在和未來的構想和行動。研究資料主要來自於 2016 年 1 月至 2017 年 4 月以半結構的訪談大綱，深度訪問土溝社區行動者之生命事件、經驗、看法，加上研究者的實地觀察，也包含次級資料的文件分析，如臺南藝術大學研究生的碩士論文、土溝農村美術館臉書及遊客的網誌和媒體報導，以及關係人說法的互相印證及三角檢覈。故本研究依循詮釋典範質性研究取向，以個案研究法並透過 U 型理論創新變革歷程的視域，進行台南後壁土溝里的社區營造歷程探究。

深度訪談的對象是以立意取樣的方式，對參與土溝社區營造的主要行動者進行二次以上的訪談，時間一至二小時。同時，為了蒐集多元觀點，也對一般的居民訪談作為研究的多方檢證（深度訪談對象及日期一覽表如附錄 1）。本研究從訪談及觀察記錄所獲得的資料，依據紮根理論的方法進行編碼分析，從訪談逐字稿的龐雜資料，分段提取摘要、關鍵字，然後將相關的關鍵字結合為主題，透過概念化的過程，將資料重新組合，找出共同的核心範疇，並同時不斷在研究問題和觀察筆記及訪談資料中來回比較、分析，以找出概念（逐字稿整理範例如附錄 2）。

3-2 研究個案簡介—從土溝農村社區營造到「土溝農村美術館」

土溝位於嘉南平原米倉的台南後壁土溝里，面積為 4.1162 平方公里，人口 1506 人，512 戶，50 歲以上人口佔約 48%，以 50 至 59 歲的人口最多（臺南市後壁區公所，2016）。居民以傳統農業稻作為主，從 1970 年以來農業人口降至 36.7%（蔡嘉信，2008，頁 132）。農村失去了年輕人的活力和傳承，高齡化問題浮現，聚落裡難掩落寞。出外打拼的年輕人將下一代留在農村由祖父母養育，因此也衍生隔代教養的問題。經濟掛帥的價值觀，助長短視近利與自私，使農村忽視環境生態的永續，農村人口的外流更加重了農人對農藥化肥的依賴（張正揚，2016，頁 29）。而且，流經村內的土溝也因家庭廢水、化肥和養豬戶排放而污染。在政府推動「社區總體營造」的風潮下，2001 年起一群在地青壯年從環境清潔開始，想要改善破敗的家鄉。他們以自力營造模式，從「水牛精神」出發號召居民參與環境美化。2004 年台南藝術大學建築藝術研究所的研究生（以下簡稱南藝團隊）加入推動社區營造。研究生以「參與式設計」的方式長時間進駐社區，重視居民的意見和溝通，鼓勵居民參與。因而社區居民接納他們，而他們畢業後回到土溝農村定居開設文創企業，2012 年與居民共同推出把整個村落變成美術館的「土溝農村美術館」。土溝社區的轉化歷程可分為四個階段：

1. 發軔期：自發的草根組織自力營造美化環境，並以水牛精神喚起對農村價值的再建構。
2. 感知孕育期：南藝大研究生／設計者與居民的共同感知與磨合，從單個營造點到整個聚落的藝術改造實驗，經由深入社區生活體會，使設計者與居民提出「辛苦的農夫變成優雅的農夫」的願景。
3. 創造原型期：共同創造「土溝農村美術館」，以藝術行動推動社區環境改造運動，和農村的創新經營實驗。
4. 演化期：舉辦四屆土溝農村美術館之後，跨世代以不同的步調往拓展農村新價值和新可能性邁進。

四、南藝團隊在土溝農村社區創新發展的「設計思考」歷程

土溝農村社區的轉變是以土溝農村文化營造協會為主體，協同居民、南藝團隊、藝術家，以及來自四面八方認同的青年志工，十餘年累計了五十餘個行動方案而累積出來的改變。本研究透過對土溝社區的創新發展歷程的探究，理解一個外來的設計團隊在農村協力營造的「設計思考」歷程，以下分述之。

4-1 水牛精神感召的共同發起

南藝團隊參與土溝的社造淵源於一個關心農村議題的研究生，他主動找到啟動社區營造的土溝村作為實踐的場域，而延續臺南藝術大學建築藝術研究所社區營造組好幾屆的學生進入土溝協力。這些研究生大多成長於都會區，抱著對農村議題的關懷與好奇進入陌生的農村，台語不流利和年齡的差距，難得和靦腆的老農談上幾句話，所以他們對農村的觀察和體會，一時之間只停留在表面的層次。他們循著學院的習慣，論述的知識對他們是相對容易掌握的。在地發起社造的土溝農村文化營造協會所闡述的「水牛精神」成為這批外來的設計者認同的土溝特色。此時，正逢土溝的最後一頭水牛因牛舍倒塌苦無遮風避雨之處，協會和南藝團隊便決定：透過「水牛起厝行動」幫水牛蓋個新家，藉由與水牛的連結，重建對生長土地的尊嚴與認同（呂耀中，2006）。於是三五個研究生透過 email 傳播擴大號召跨系科、跨校的認同者來參與。此時，南藝團隊與在地協會強調居民在生活空間改造過程中的主體性和認同的建構。

4-2 深入農村的感知與學習

南藝團隊和協會、居民密集地討論和溝通，一次又一次，磨合、妥協、修正，依照協會的習慣，內部先有共識，在踏出下一步行動以前，先培養足夠默契。設計者從營建元素與技術考量，選擇具有在地特性的土坵磚，拜託村裡的長輩傳授技術，經過製作和興建過程的辛苦，感受到農人赤腳在農田耕耘的辛勞。當他們事後檢討蓋房子過程，發現自己從砌磚、爬上屋樑去釘木頭，整個佔據了蓋屋行動的舞台，渾然不覺土溝的老農們在旁枯等無用武之地。從「參與式設計」取徑本應引導居民透過參與變成設計主體，這群年輕設計者卻喧賓奪主。

剛進入社區的南藝團隊受限於過去的知識背景，他們對農村的初步調查，膚淺而帶有刻板印象，被協會幹部批評之後，他們聽從建議，拿著相機在土溝村裡以身體五感到處觀察體會。

在農村中，我們捨棄便利的交通工具，用身體來閱讀社區中的每一吋每一分的土地，為的就是不放過生活場景裡頭，只要稍一步注意就會錯失的生活片段。（林文泱，2008，頁 44）

他們經歷從觀察農村方式、個人思考邏輯，以及從都市到農村生活心境等方面的轉變。例如，一般田野資料蒐集的姓氏調查變成認識了解居民生活方式，調查空間元素不是去測量水溝、池塘，而是側重在生活空間中所觀察到的生活元素（陳昱良，2009）。

其後在「阿嬤ㄟ花布」活動中，南藝團隊找老農幫忙剪貼花布，卻得不到回應。後來村長提醒他們，改為主動找阿嬤們在居民經常路過的場地做事，呼喚居民幫忙，才打破沒有居民參與的窘境。因而，他們理解到社區營造的首要目標是引導鼓舞居民跨出舊習，參與設計過程。他們領悟到不是居民不參與，而是設計團隊忽略了居民的保守性格，忽略了老農擅長的切、鋸、剖、綁等技能，要求老農協助花布的剪剪貼貼，對老農而言形同兒戲，也是他們所不熟悉的工作，無怪乎他們不來幫忙。但是，到現場安裝花布球的時候，老農們卻盡心把熟悉的技能運用出來，一點也不吝惜展現他們的熱心。此時，設計者才恍然大悟，社區營造要贏得居民的參與，首先要放下自己一廂情願的想法，而將注意力放在觀察居民的長項和興趣。唯有找到與居民能力和興趣契合之處，才能讓他們發揮所長，使他們從參與中獲得成就感。

因此，南藝團隊透過實踐跨出自我中心的思考，體會到參與式設計理論的核心精神，重新看待自己在社區營造中的多重角色，不僅是設計者和實踐者，也是鼓舞者、促進參與者。

4-3 放下自我的同理理解

學習用「感性心靈」，感受每一時刻的農村生活，用心體會老農的對話、表情、生活、舉止、心情和情緒，回到他們的生活空間，所感受的已不是圖面或專業術語可表達的資料，而是一種生活感覺。（陳昱良，2009，頁 17）

設計者為了說服居民提供私人土地作藝術改造、參與社造，剛開始以設計單位慣用的說明會方式，動員居民來聽簡報、投影設計圖，結果居民的反映冷淡，沒有人願意參加環境改造。因此他們在語言、表達溝通上都需放下自以為是的模式重新學習。與老農交談的語言必須以台語為主，老農才會覺得有親切感。在討論營造施工時，專業術語也須轉換成在地語言，借助於繪圖，且以老人看得懂的具象立體圖來溝通，有時甚至用紙黏土捏出模型，配合現場用紙筆手繪素描輔助說明。「如果 cad 平面圖和 3D 圖面，阿伯阿嬤一定看不懂，不然改用以前學過的素描想像圖試試看。」（陳昱良，2009，頁 41）日常生活使用的度量單位，也都需要轉換，設計者慣用的公尺公分，轉換成村民所慣用的台尺台寸。

設計者歷經一段時日與村民的相處，體會到村民的保守性格，不會輕易把私人地方交給陌生人去改造。因此他們試著從培養感情開始，與居民建立信任和友誼。首先，設計者找到一位熱衷參與先前計畫的居民白毛伯，打算以他家的牆面改造為示範。設計者每天固定時間去白毛伯閒聊耕種和時事，並在閒聊中夾帶此次計畫的話題，也帶著紙筆到現場即興畫出素描想像圖。這體現了所謂的「交陪」和「搏揉」，亦即藉由長時間的互動、溝通，讓居民感受到設計者誠心來協助，與自己站在同一陣線上，所孕育的信任和情感聯繫，為往後推動共同設計和建造奠定基礎。

有一次為了瞭解老農的生活作息，幾天的凌晨三四點，帶著攝影機去記錄白毛伯採瓜，白毛伯說：「喔下雨勒！你們還真的來拍喔！還以為你們是說玩笑而已！」飄著細雨的鏡頭畫面中，開朗性格的白毛伯，了解我們這群年輕人的衝勁以及熱情，可以共同站在同一陣線上，為自己的家鄉打拼。（陳昱良，2009，頁 35）

土溝竹仔腳社區最引人注目的作品名為「坐十分鐘的陶淵明」，如圖 3 所示，是兩組跨在稻田圳溝上馬賽克桌椅。創作發源於設計者體會到農人不畏嚴寒酷暑耕作的忙碌中，卻鮮少有閒暇去欣賞稻浪搖

曳的美景，而農民辛勤耕作的所得竟然一斤稻穀換不到一瓶礦泉水！即便設計者三個月創作過程雙手沾滿水泥而皸裂刮傷，也比不上農人粗糙長繭的雙手。這個作品顯現出設計者經歷長時間以同理心體諒農人的辛勤勞動，農人俯身耕耘秧苗猶如藝術家孕育作品的情感，把農人任勞任怨的耕耘和慢工出細活的藝術等量齊觀。



圖 3. 座落於土溝里竹仔腳聚落農田水溝上的「坐十分鐘的陶淵明」作品

(資料來源：作者攝)

4-4 共同願景的澄明湧現

設計者在做社區營造的過程，其實在心中埋下藝術改造農村的種子，從豬舍改造為文化學堂，到竹仔腳聚落藝術改造行動，每一個社造的設計案都是南藝團隊與居民共同勾勒理想社區藍圖的契機。「當你做小案子時，其實背後有大夢想（2016.9.3 A3-80）」。他們也夢想藉著科技和創意設計行銷農產，期待「辛苦的農夫要變成優雅的農夫」（陳昱良、黃鼎堯，2013，頁 89）。意謂他們的注意力從執以為是的设计師自我，轉向對社區整體的關注。他們提問：我是誰？我們為什麼而活？我們為什麼這樣做？在這樣提問的時候，他們試圖與個人和集體的生命目的及更高的可能性連結。土溝在地人與生命的根源連結，把「優雅農夫」當作安身立命的使命；南藝團隊則歷經放下學院思維和專業語言，沈浸在農村環境中感知、傾聽，因為體貼到老農對土地的責任，也深知農村的困境，他們從心裡深處產生想要把共同孕育的社區願景實現到底的意願，他們的認知從協力的外來專業者轉向成置身其中的一份子。

為什麼想要改變這裡甚至到未來？有時候，你做一件事之後就會去做另一個夢。我們一開始從一條路的改造認識這些長輩，從一條路到一個聚落，我們開始思考藝術和聚落結合應該有更多的可能，讓藝術家留下來。可是在那個階段之後我們就研究所畢業了。差不多已經四年了，當兵的時候就在講我們在這裡好像還有很多事沒有完成，當你做小案子時，其實背後有大夢想。（2016.9.3 a3-80）

南藝團隊和協會幹部對農村的未來圖像是整合了空間、環境生態、經濟、社會、文化層面。換言之，朝向「優雅農夫」的願景前進時，他們所要改造的不只是外在的社區環境美化或社區營造，而是對當前農村整體發展的關照與創新。由於土溝農村文化營造協會的出發點在於重新尋回農村的價值與自信，他們的社造思考重視探掘內在的價值，堅持釐清社造行動的目標，強調社區治理的自主性。儘管是社區營造的模範生，但是他們不願爭逐政府補助資源，寧願等待內部的步伐調整，捨棄追求效率的捷徑。

我們早期也曾經自問，農村是否一定需要建設？我們也很掙扎。我們後來決定，應該以農村找回甚麼東西為基礎，這才是關鍵（2017.6.4 H4-65）

我們想走深度的東西，來到農村看到什麼層面？不是看我們外表做得漂亮，而是看到我們自主生活層面、土地生態和周遭的東西串聯起來。（2017.6.4 H4-71）

4-5 以行動結晶化新圖像

當 2008 年石雕師侯加福在土溝購地定居蓋房子，南藝團隊看到「優雅農夫」的夢想有個實現的基地，便不管經費有多麼微薄，就接下了設計與興建「土溝藝術工寮」的任務，如圖 4 所示。

那時也沒有想說自己要留下來，只是想如果幫藝術家蓋房子，他就會留下來。那時候就是不怕死，十萬塊就蓋房子。(2016.9.2 A3-30)



圖 4. 土溝藝術工寮

(資料來源：作者攝)

在極為拮据的經費下，無法花錢請工班，年輕設計者就用自己的身體，靠著萬能的雙手去克服種種施工的困難。他們在嘉南地區到處搜尋回收廢棄的強化玻璃、尋求友人贊助門窗、親自拆卸閒置鐵皮屋的鋼骨材料。沒有專業工班的情況下，這群新手要從整地、挖地基、綁鋼筋、灌漿，還要顧及外部環境如洩水坡度、排水、給水、化糞池等層出不窮的問題，在技術和知識都不足的情況下，他們尋求資深師傅的協助。除此以外，天候不佳造成工程停擺，才剛整好的地基，就被大雨摧毀，建造過程歷經四個颱風、無數個雨天，以及南臺灣熾熱的日曬。

在蓋完藝術工寮之後，南藝團隊畢業離開土溝服役。這段遠離熟悉環境的時光，提供了沉澱抉擇的契機。這幾位剛踏出校園的年輕人站在人生的交叉口上，躊躇著下一步的方向，衝著缺憾的現實而想要改變的意圖，混和著對自己即將展開的就業抉擇。土溝這群年輕創業者的夢想，在當他們還是協力社區營造的研究生時，就逐漸醞釀。每一個社區營造點的計畫變成他們培植理想生活的土壤。他們想一邊經營事業，一邊延續過去六年的累積，繼續推動土溝的社區發展。設計者 A 退伍後隔天，就回到土溝開設公司，前後屆的同學接二連三回到土溝，他們在土溝成立了水牛設計部落、優雅農夫藝術部落，包括建築及園藝設計、藝術活動策劃、環境教育、農產品行銷、藝術和音樂創作共五家公司。土溝未來的圖像不是一個人獨自想像出來，而是從一群人朝夕相處並肩作戰的共同體情感和意識中醞釀而出。A 坦言：「如果不是有一群人，我一個人也會害怕。」就是因為學生時代曾經在這裡一起努力過，曾經一起築夢，也感覺到社區的接納。他們被繼續推動那未竟之業的渴望驅動著。年輕創業者為了在農村推廣無毒農耕，舉辦「分子鏈深度體驗」活動，號召來自各地的認同者協助在自然農法的稻田人工拔除雜草。藉由年輕人的實際行動做出一點成果，以便與老農交流，企圖鬆動他們的想法。接著，他們又推動「田園藝攻隊—搭呼爽蓋理想青年農村實踐行動」，號召上百位青年以創意設計為農民解決問題，企業募款則是以議題爭取企業的認同。

4-6 快速創造土溝農村美術館原型

2012 年，土溝農村文化營造協會的核心幹部和建築師、青年創業者一起到日本瀨戶內海參觀大地藝術祭，回來以後舉辦「2012-2022 土溝願景分享會」。他們亟欲尋求農村社區發展的新可能性，提出「土

溝農村美術館」的構想。他們回想起「過去這十年，我們在土溝做道路、聚落美化改造，其實大街小巷都是藝術品，這些都是土溝的典藏，土溝就是一個美術館。為了這個美術館的開館，土溝村已經準備了十年。」（2016.1.23 A1-3）經過團隊多次的腦力激盪，一個以整個農村為美術館的雛形大致成形。然而，農村居民無法想像何謂整個村是美術館，協會內部也不乏顧忌的聲音，如果沒有理事長和理監事的支持，如果沒有一群年輕人計得失勇於將意圖化為行動，如果不是因為彼此以數年光陰所培養的信任，這個創新行動恐難成形。在分工上，年輕創業者為執行主力，洽商十位外來的參展藝術家，其中許多人都是友情贊助，社區理監事協助協調村內資源。從 2012 年五月決策啟動，社區理監事出面協調了八位居民願意提供家屋作為展覽場地、「鄉情畫室」的阿嬤們開放家和畫室，石雕師的土溝藝術工寮開放參觀，協會發起人也提供插畫作品。同時，文宣視覺設計繪製一份土溝的參觀地圖，將附近景點涵蓋進來。九月由水牛設計部落負責的空間施工，偕同社區工班將居民借用的空間修繕為展覽空間。

於是他們在 2012 年十月啟動了台灣第一座以村為名義的美術館--土溝農村美術館，提出「村是美術館、美術館是村、房舍為展場、稻田為畫布、農民是藝術家、農產品是藝術品」的宣言（陳昱良、黃鼎堯編，2013）。土溝農村美術館不是去複製主流美術界的作法，蓋一幢實體建築裝進藝術品，而是正視和呈現社區居民已經累積的創作成果，彰顯農村社區作為一個美感與創意孕育場，成為田園自然和人與人互動的生命共同體的價值。在農村發展上，他們意圖以美術館的文化創意能量形塑農村品牌，帶動農村產品及服務設計，創造經濟循環以便吸引年輕人回流。

4-7 在現實中修正與演化

第一屆的土溝農村美術館從決策到開幕，在短短幾個月快速做出一個原型。沒有販賣門票因而有大量訪客造訪，雖然為沿街居民帶來賣農產小吃的商機，卻也帶來交通堵塞和吵雜，居民的評價正反參半。美術館經營管理的模式在隨後的每一年逐步修正，從停車、攤販、農村形象代言人、行銷、售票、經營形態、到藝術品保護，都是從這個原始的雛型不斷反思與修正。

2013 年第二屆的土溝農村美術館以「農們囍宴音樂餐會」募集籌辦經費，餐會的食材來自於全各地友善耕種的農產品，延續以藝術創作和台灣農村議題結合並鼓勵青年回返農村的宗旨。團隊透過臉書號召認同的支持者。宣傳後期，透過臉書每日一篇友善環境的農民及其農作的介紹，效應累積到最後一週出現驚人轉折。購票者傾巢而出，甚至超出了原先預定的一百桌。甚至有企業透過臉書受到精神感召，將員工旅遊改成來土溝，贊助了好幾桌。

為了解決保管藝術家作品和自主創作經營空間的問題，剛創業的優雅農夫藝術部落破釜沉舟貸款七百萬承租整修村庄內一個廢棄了 26 年的爆竹工廠，改為「優雅農夫藝文特區」。其週邊的雜樹林和草堆，則是號召大專校院的青年在暑假打工換宿，才有足夠的勞動力去清理。因而知名繪本作家幾米跨刀相助展出作品，2014 年大量遊客因為幾米的名氣接踵而至。挾著土溝農村美術館的聲勢，鼓舞了數個年輕居民回流開店，安妮咖啡、窯烤披薩、呷冰等，設計者則義務幫忙設計裝修店面。

土溝農村美術館營運希望能走向自負盈虧的財務循環，但是 2015 年美術館門票的收入因受到登革熱疫情的波及，造成籌備 2016 年美術館展覽的資金缺口擴大。年輕創業者 A 擔任協會的理事長，有感於推動初衷是農村生活美學的分享，而非節慶式的藝術活動。於是他召集社區的商家和藝術家舉辦聯誼會，搭建設計者和小農之間的溝通橋樑，朝著藝術農村常態經營而努力。但是甫開設的商家經不起微弱的客源紛紛關閉，理事長緊急提出因應，由協會頂下商店，由勞動部計畫補助的僱員個別經營手染布店、安妮咖啡，讓年輕人設法獨立創業，並兼顧團體導覽介紹土溝的生活哲學。同時，也雇用一位熱情的藝術

家願意到土溝擔任策展人，負責籌辦 2017 年的展覽。而「優雅農夫藝文農場」則改造成一個自然農產及藝術創意的樂園，將農產品與年輕人的藝術創作結合，如圖 5 所示。因為經費拮据，企業負責人親身率領著員工及實習生，在園區整地、挖溝、搬石頭、釘木屋、鋪草皮等等，不管南臺灣多麼熾熱的豔陽曝曬，背負著貸款壓力的創業者沒有條件退卻。他們持續地透過臉書分享藝文農場的消息，傳播農村美學實踐的理念。



圖 5. 原型製作出來後，在現實中演化的優雅農夫藝文特區

(資料來源：作者攝)

儘管這群設計創業者抱著推動農村轉型的意圖，他們仍需迎戰在現實中演化的種種挑戰。是否能吸引更多農村青年返鄉？如何以創意設計在行銷農產品上突圍而永續？面對當代的經濟挑戰，如何滋養農村居民的能力？如何與中高齡農民找到共同關注和協力的議題，展開進一步跨世代合作？這些都是土溝的設計團隊在決定投身農村轉型實踐後，在現實環境中無可迴避的演化課題，需要他們結合智慧與行動毅力重新啟動 U 型設計思考的輪迴。他們進入願景在現實環境中的演化階段，如圖 6 所示 U 形右側上升尚未抵達頂端。

從 U 型理論的視域詮釋土溝從社區營造到「土溝農村美術館」的演化歷程，他們歷經七個階段的轉化，如圖 6 所示：**1.水牛精神召喚的共同發起**；**2.深入農村感知與學習**，設計者擱置預設和專業知識框架，透過參與式設計，在農村與農民深度對話，協力營造實作；**3.放下自我的同理理解**，透過設計對話，他們將心比心體會農民的悲喜和生命觀，也深掘農村的問題，在他們做小計畫時共同醞釀理想的藍圖；**4.共同願景的澄明覺知湧現-優雅農夫願景的孕育**，設計團隊由內心深處產生留在農村持續實現願景的意圖；**5.以行動形塑新圖像**，透過試驗性的實作將他們的意圖具體化；**6.快速創造土溝農村美術館原型**，驅動跨世代投入實現；**7.意圖與原型在現實環境中修正與演化**。土溝社區的創新發展絕非線性的發展歷程，而是匯聚了不同的人深淺不一的 U 形轉化歷程而形成，仰賴達到 U 形深處「澄明覺知湧現」的少數人而帶動整體的推進。

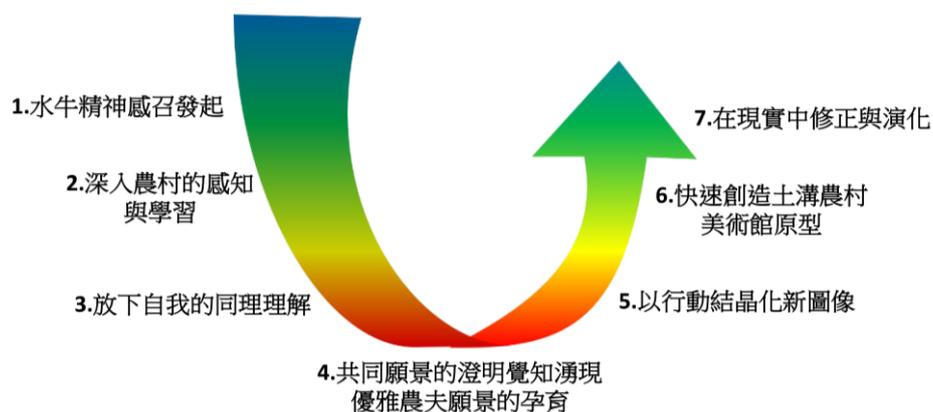


圖 6. 南藝團隊在土溝農村社區創新發展的歷程

五、討論與反思

由於 U 型理論涵納了一個設計團隊創新演化歷程所經歷的深度觀察、同理理解和設計對話，和 Brown 「設計思考」模型及「參與式設計」方法有契合之處，也有獨特之處。從 U 型理論的視域理解南藝團隊在土溝農村社區與居民推動創新轉變的「設計思考」歷程有以下特點，凸顯出促進社會系統創新變革的「設計思考」之特性。

第一，行動根源於傾聽內心的召喚。南藝團隊會選擇農村作為蹲點三至四年的研究田野，源自於他們對社區和農村議題的關懷。他們和在地協會提出的「水牛精神」理念共鳴，繼而協力推動「水牛起厝行動」，與老農協力實作。他們也透過 email 號召認同的朋友前來參與，不僅自己體會到做對的事，便受到社會認同和支援，更是讓農民見證到年輕人的活力和支持，對農村文化重新燃起信心。

第二，懸置自我觀點，深入場境感知和同理傾聽。南藝團隊在初期推動社區參與受到挫折，因為設計者的那份自我意識，凌駕於「參與式設計」的促進者、鼓舞者角色，忘記居民才是社區舞台的主角，這一層反思導致他們懸置專業的執著，用心去體會老農的生命觀價值觀。當設計者運用同理心，意謂真正敞開心靈傾聽，他人的觀點則將刺激自己反思未覺察的預設價值。

Brown 強調若設計者進入使用者的真實情境，則必須以同理心觀察，為的是洞察並捕捉更細微而完整的使用者需求，以便做出更為貼近使用者的設計。Scharmer (2009) 則更強調覺察注意力的盲點和「懸掛成見」，因為如此才能促使設計者以新的眼光觀察現實，和真正地同理傾聽，將注意力投入關懷對象的身上。從南藝設計團隊來看，他們不再以外來專業協助者的姿態面對居民，運用同理心也不止於精準掌握使用者訊息而已；而是覺察到必須擱置己見，才能真正地體會農村生活和農民的心境，進而能夠從農民的角度看事情，並逐漸地與居民建立深厚的信任和友誼。設計者與居民從日常生活對話，進展至與工匠和農夫的「設計對話」，導出「共同創作」，累積為「土溝農村美術館」的基礎。創新轉化的 U 型歷程由現象表層潛入內在必經的三種狀態—懸掛成見、深度感知和同理傾聽—也呼應「參與式設計」在深化設計時所強調的對話。

第三，注意力由自我轉向整體，「當下的澄明覺知的湧現」(presencing)。南藝團隊因為對農民深度理解，使他們跨越對農村的成見框架，融入成為農村社區的一員，從農村內部的角度看世界並與農民共同描繪理想的未來藍圖。在地協會的幹部也認知到如果想要解決問題、改變現狀，就必須承擔身在其中的責任，從自己開始改變思維，然後動手改變。他們感受到自己被需要，深深覺得自己歸屬於大於自

我的某種整體，以致發現自己內在價值和人生目的與農村正在萌生的新可能性重疊。南藝設計團隊由內心產生實踐農村創新的意圖，而且改革者的角度並非置身於外部觀點，而是與民眾 / 使用者融為一體。本文稱這種取向為「由內發起的設計」(design within) 觀點 (Li, 2002)，傳達設計者源自內心深處的觀點轉化，同時也意謂從社區內部發起的觀點。這種「由內發起的設計 (design within)」觀點，相對地，區隔於 Brown 的「為使用者設計」(design for) 和參與式設計的「和使用者一起設計 (design with)」立場。雖然三種取向皆強調設計師同理使用者有助於消除既有知識框架，但是，Brown「為使用者設計」取向強調設計者進入使用者脈絡觀察時，必須運用同理心以獲得更精確的設計資訊，以便設計者提出創新的解決方案。參與式設計則著重在引發使用者參與設計過程與決策。然而，當設計者抱持協助、促進的立場的「和使用者一起設計」取向，與設計者融為社區一員的「由內發起的設計」取向則有覺知澄明程度上的差別，設計者覺知澄明的層次不同則洞見居民的需求亦有差距，與居民連結的深度及建立的信任度亦不同。「由內發起的設計」取向的設計者把社區發展和自我生涯發展結合，積極地與社區居民協作尋求農村的創新出路，因此，這個取向不僅僅是一種設計模式或方法，更是不斷地在設計實踐的過程反思其初衷及終極關懷。

注意力的轉向，也意謂著放下自我憑藉判斷的既有價值和知識累積，而進入澄淨如是地觀察理解現實的狀態，此一內在智慧有助於覺察當下所浮現的新可能性，亦即 Scharmer 所稱「當下澄明覺知的湧現」狀態。因此，南藝團隊與農人共同醞釀的「優雅農夫」圖像有別於以往的農村改造路線，而是整合了藝術創意和科技，在生產、生活和生態上的創新變革，吸引年輕人回流農村。

Scharmer (2009) 指出人有兩個自我，一個是從過去經歷累積的「舊自我」，一個是潛在的「未來我」；「未來我」是我們發揮潛能達到最佳的可能性。這兩個自我各有其共鳴的場域，要成為哪一個我，取決於我們的抉擇和行動。創新轉化的 U 型歷程底部「當下澄明覺知的湧現」，就像一個旋轉門檻，在於「舊自我」和「未來我」的對話和共振。南藝團隊和協會幹部因為擺脫「舊自我」的包袱，轉向整體大我而在「當下澄明覺知湧現」，由內心深處孕育新願景和實踐意願，使他們的改革不囿於因應現狀需求的改善，而是勇於提出理想的藍圖，朝向新可能性的探索實驗，研究者認為此為導出社會系統變革創新「設計思考」的關鍵環節。

第四，以行動結晶化新圖像：南藝團隊依循「參與式設計」原則，透過同理理解，引導民眾表達和共同描繪定義新圖像，並培育具體表達的技巧。然而，所描繪的圖像如果是現狀的調整改善，則難以達到創新境地。Banathy (1996) 認為真正的變革不在枝微末節的調整，而是要跳脫舊框架，找出迎應新現實挑戰的新藍圖。如設計師能引導民眾覺察和擱置成見、以新的眼光觀察再觀察，則在「共同設計」時則更能跳脫過去，形塑未來新圖像。

然而，當新願景浮現，社區中有些人因為過去經驗或對未知恐懼而認為不可能，阻礙繼續探索不確定的未來，此時設計團隊則需具體化新願景來說服居民。故南藝團隊繼之以「土溝藝術工寮」、號召居民捍衛土溝水環境之「水水的夢」行動、協助友善農耕者除草的「分子鏈深度體驗」活動，以及「土溝農村美術館」的行動，結合創意心靈、理性規劃及實踐意願，具體實作出「優雅農夫」願景拼圖的一隅。

「當下澄明覺知的湧現」(presencing) 指出創新的內在智慧和意志，和 Brown「創意動腦 (ideation)」有所不同。「創意動腦」是運用水平思考、垂直思考或圖像視覺技巧，並納入設計外在限制考量，透過腦力激盪，找出解決方案，較接近 U 型歷程「以行動結晶化新圖像」的階段，該階段是在 U 型的底部之後，將 presencing 所生成的內在智慧與意圖具體化，故需整合心、腦、意志將意圖和願景具體化為設計結果，以便引導集體接納之。相較於 Brown「設計思考」的「創意動腦」階段，在於設計團隊透過兼具理性與感性的思維，在使用者需求性、產品存續性、應用可行性限制中尋求最佳可能性；土溝設計團隊

所呈現的社會系統集體變革的「設計思考」，則強調集體放下「舊自我」的感知過程，共同孕育「未來我」的願景圖像，然後「以行動形塑新圖像」，將願景與意圖具體化。故 Scharmer 的 U 型歷程較之 Brown 的「設計思考」模型（「同理心與實地觀察」、「定義需求」到「創意動腦」），特別指出「當下的澄明覺知湧現」（presencing）環節對創新轉化的重要性。

第五，Scharmer 和 Brown 都強調快速製作原型在現實中測試修正。南藝團隊在「優雅農夫」願景的指引下，投入小型而快速的行動，用行動測試夢想的可行性以及堅持的意願。投入行動，來自於他們的勇氣，以及不怕損失，不計報酬的心態。Scharmer（2009，頁 417）說道：「重要的是透過行動來探索未來，而不是透過分析。」Brown（2009／吳莉君譯，2010，頁 132）也強調在越早階段做出原型，「以具體做出的事物作為想像的跳板，早點失敗學得更快。」在實作和抽象概念之間的來回探詢，從實踐中反思，是一個解放想像、開啟心靈、迎接新可能的過程。

第六，在創造原型之後，維持創新願景在現實生態中的演化。隨著時勢的變化，南藝團隊需要因應社區內跨世代的不同需求而調整步伐，啟動另一波感知與學習，孕育居民的「設計思考」能力。另外，他們善用科技與社區以外更廣大的社會連結，進而與認同的聲音，形成一個共鳴的場域。這使他們更確認自己做的方向是正確而有希望的，鼓舞他們繼續探索。如 Scharmer（2009）所言，推動創新的團隊需要「安全的集體支撐空間，以使參與者在理解和推進創新旅程時能夠相互支援」（頁 410）。

六、結論與建議

今日全球普遍面臨農村高齡化和城鄉發展失衡的問題，國發會近來也提出地方創生政策因應，期待以文創能量帶動產業發展和生活提升。翻轉地方無疑需要集體的創新轉化，尤其是從內在根源的思維轉化。本研究以土溝從「社區營造」到「農村美術館」的創新發展為例，發現設計團隊的創新轉化歷經七個演化階段：水牛精神召喚的共同發起→深入農村的感知與學習→放下自我的同理理解→共同願景的澄明覺知湧現-優雅農夫願景的孕育→以行動形塑新圖像→快速創造土溝農村美術館原型→在現實中修正與演化。本研究並意圖在產品創新取向的「設計思考」方法之外，透過 U 型理論的視域，探討集體驅動社會系統創新的「設計思考」特徵，可歸納為：傾聽內心召喚的發起→深入場境的感知與同理理解→放下自我的注意力轉向→在當下澄明覺知的湧現，與最高可能性連結→以行動形塑新圖像→快速創造原型→在現實中修正與演化七個階段。此一歷程相較於 Brown 產品創新「設計思考」和史坦利·金等人「參與式設計」方法，設計師以同理心理解使用者的社會脈絡皆是不可或缺的一環。但是，從 U 型理論的觀點，設計師在情境中同理使用者時，需覺察認為理所當然的預設價值，唯有放下既有觀點的執著，才能深刻地同理對方，進而從關懷對象的視角看世界，將注意力轉向所關懷的整體當下。擱置「舊自我」之後的「在當下的澄明覺知湧現」，連結個人和集體的內在深層意義與存在目的，和對新可能性的洞察，是驅動集體社會系統創新歷程的關鍵環節，它有助於深化設計思考的層次，支撐人們將企圖與願景具體化，付出行動創造原型，並在現實中調整修正。集體的創新關鍵乃設計團隊放下「舊自我」，去感知整體的新可能性的湧現，進而接納「未來我」，而共同探索和創造未來。

參考文獻

1. Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Planning Association*, 35(4), 216-224.
2. Banathy, B. H. (1996). *Designing social systems in a changing world*. New York, NY: Plenum Press.
3. Brown, T. (2008). Design thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84-92.
4. Cross, N. (1990). The nature and nurture of design ability. *Design Studies*, 11(3), 127-140.
5. Cross, N. (2006). *Designerly ways of knowing*. London: Springer-Verlag.
<http://dx.doi.org/10.1007/1-84628-301-9>
6. Glen, R., Suciu, C., & Baughn, C. (2012). The need for design thinking in business schools. *Academy of Management Learning and Education*, 13(4), 653-667.
7. Ho, L.-A., Lin, C.-Y., Kuo, T.-H., Kuo, Y.-K., & Kuo, Y.-L. (2008). Applying deeper learning and confucian values in enhancing school effectiveness: Empirical results and findings. *Urban Education*, 43, 561-586.
8. Ho, L.-A. & Kuo, T.-H. (2009). Alternative organizational learning therapy: An empirical case study using behavior and U theory. *The Australian Educational Researcher*, 36(3), 105-125.
9. IDEO. (2013, January). *Design thinking for educators*. Retrieved from <https://www.ideo.com/post/design-thinking-for-educators>
10. Johansson-Sköldberg, U., Woodilla, J., & Çetinkaya, M. (2013). Design thinking: Past, present and possible futures. *Creativity and Innovation Management*, 22(2), 121-146.
11. Li, M. F. (2002). Fostering design culture through cultivating the user-designers' design thinking and systems thinking. *Systemic Practice and Action Research*, 15(5), 385-410.
12. Liedtka, J. (2015). Perspective: Linking design thinking with innovation outcomes through cognitive bias reduction. *Journal of Product Innovation Production*, 32(6), 925-938.
13. Papanek, V. (1985). *Design for the real world: Human ecology and social change* (2nd Ed.). London: Thames and Hudson.
14. Pepper, C., & Wildy, H. (2009). Using narratives as a research strategy. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 18-26.
15. Plattner, H., Meinel, C., & Leifer, L. (Eds.). (2011). *Design thinking, understand-improve-apply*. Retrieved from <https://www.springer.com/gp/book/9783642137563>. DOI:10.1007/978-3-642-13757-0_6
16. Scharmer, C. O. (2009). *Theory U: Leading from the futures as it emerges-the social technology of presencing*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
17. Simon, H. A. (1984). *The sciences of the artificial* (3rd Ed.). Cambridge, MA: MIT Press.
18. 史坦利·金等 (King, S., Conley, M., Latimer, B., & Ferrari, D.) (1996)。參與式設計：一本合作、協力、社區營造的技術指南 (Co-design: A process of design participation) (楊沛儒譯)。臺北市：崇智國際文化。(原著出版年：1989)
King, S., Conley, M., Latimer, B., & Ferrari, D. (1989). *Co-design: A process of design participation*. New York, NY: Van Nostrand Reinhold. (Original work published 1989) [in Chinese, semantic translation]
19. 呂耀中 (2006)。 「動手營造咱的所在」台南縣土溝農村自力營造經驗 (未出版之碩士論文)。國

- 立臺南藝術大學，台南市。
- Lu, Y. C. (2006). "Get started to create our own place" *The experience of space self-reliance in Togo village* (Unpublished master's thesis). Tainan National University of the Arts, Tainan, Taiwan. [in Chinese, semantic translation]
20. 林文浹 (2008)。營造社區的藝術-土溝農村美感歷程 (2001-2006) (未出版之碩士論文)。國立臺南藝術大學，臺南市。
- Lin, W.C. (2008). *Empowering the art of community- An aesthetic progress of Tugou village (2001- 2006)* (Unpublished master's thesis). Tainan National University of the Arts, Tainan, Taiwan. [in Chinese, semantic translation]
21. 林玲儀 (2009)。從 U 理論觀點探討成人靈性學習歷程之研究 (未出版之碩士論文)。國立暨南大學，南投縣。
- Lin, L. Y. (2009). *A study on adults' spiritual learning process based on the U-theory* (Unpublished master's thesis). National Chi Nan University, Nantou, Taiwan. [in Chinese, semantic translation]
22. 彼得·聖吉·奧圖·夏默·約瑟夫·賈渥斯基·貝蒂蘇·佛勞爾絲 (Senge, P., Scharmer, C. O., Jaworski, J., & Flowers, B. S.) (2006)。修練的軌跡 (Presence: An exploration of profound change in people, organizations and society) (王芸譯)。臺北：天下文化。(原著出版年：2005)
- Senge, P., Scharmer, C. O., Jaworski, J., & Flowers, B. S. (2005). *Presence: An exploration of profound change in people, organizations and society*. Taipei: Crown Business. (Original work published 2005) [in Chinese, semantic translation]
23. 後壁區公所 (2016)。105 年臺南市後壁區統計年報。取自 https://web.tainan.gov.tw/houbi/News_Content.aspx?n=7069&s=75286
- Houpi Township Office. (2016). *The statistical yearbook of Houpi township, Tainan County*. Retrieved from https://web.tainan.gov.tw/houbi/News_Content.aspx?n=7069&s=75286 [in Chinese, semantic translation]
24. 南秋原 (2005)。以系統思考評析知識管理個案研究：以中國鋼鐵公司知識管理為例 (未出版之碩士論文)。國立中山大學，高雄市。
- Nan, C. Y. (2005). *Systems thinking and knowledge management: A case study of China Steel Corporation* (Unpublished master's thesis). National Sun Yat-sen University, Kaoshiung, Taiwan. [in Chinese, semantic translation]
25. 陳侑芬、林芳穗 (2017)。運用參與式設計於展示空間改善之研究以臺灣工藝之家為例。《設計學刊》，2(2)，36-56。
- Chen, Y. F., & Lin, F. S. (2017). Application of participatory design to the improvement of exhibition space-taking Taiwan craft workshop for example. *Journal of Design Studies*, 2 (2) , 36-56. [in Chinese, semantic translation]
26. 陳昱良 (2009)。稻草人成長記-台南土溝農村社區營造協力經驗 (未出版之碩士論文)。國立臺南藝術大學，臺南市。
- Chen, Y. L. (2009). *The transformative journey of a scarecrow: The collaborative experience of community building in the To-go village, Tainan* (Unpublished master's thesis). Tainan National University of the Arts, Tainan, Taiwan. [in Chinese, semantic translation]
27. 陳昱良、黃鼎堯 (編) (2013)。土溝農村美術館。臺南市：土溝農村文化營造協會。

- Chen, Y. L., & Huang, D. Y. (Eds.). (2013). *Togo rural art museum*. Tainan: Togo Rural Culture Association. [in Chinese, semantic translation]
28. 陳瑞成 (2008)。國小校長創新領導實踐與反思之自傳研究—以兩個 InnoSchool 全國學校經營創新獎方案為例 (未出版之碩士論文)。國立臺南大學，臺南市。
- Chen, J. C. (2008). *The autobiographical study of the practice and reflection of the elementary school principal's innovative leadership—Two InnoSchool cases study* (Unpublished master's thesis). National Tainan University, Tainan, Taiwan. [in Chinese, semantic translation]
29. 許佳琪 (2012)。電影創作團隊之群體創造力研究—一群深入生命彩虹的「巴萊」 (未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- Hsu, C. C. (2012). *The study on team creativity of the film production team—The “Bales” who ride on their life rainbows* (Unpublished master's thesis). National Taiwan Normal University, Taipei, Taiwan. [in Chinese, semantic translation]
30. 提姆·布朗 (Brown, T.) (2010)。設計思考改造世界 (*Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*) (吳莉君譯)。臺北：聯經。(原著出版年：2009)
- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. New York, NY: Harper Business. (Original work published 2009) [in Chinese, semantic translation]
31. 張正揚 (2016)。美濃啟示：善待農地是一種文明選擇。綠主張，149，28-29。
- Chang, C. Y. (2016). Inspiration from Meinong: Well-treating farmland is a civilized choice. *Green Style*, 149, 28-29. [in Chinese, semantic translation]
32. 張世杰 (2017 年 6 月 11 日)。「設計之都」回來了，北市五座鄰里公園導入藝術設計。聯合新聞網。取自 <https://udn.com/news/story/7323/2517984>
- Chang, S. J. (2017, June 11). “Design City” returns, artistic design embedded in five neighborhood parks in Taipei City. *UDN*. Retrieved from <https://udn.com/news/story/7323/2517984> [in Chinese, semantic translation]
33. 蔡嘉信 (2008)。草地所在三百冬：清代至 1970 年代土溝農村地景之變遷 (未出版之碩士論文)。國立臺南藝術大學，臺南市。
- Tsai, G. H. (2008). *The tercentenary of country land: The change of rural landscape in Tugou village from Chin Dynasty to 1970's* (Unpublished master's thesis). National Tainan University, Tainan, Taiwan. [in Chinese, semantic translation]

附錄

1. 深度訪談對象一覽表

社區角色	組織角色	代稱	年齡	性別	學歷	訪談日期
外來菁英 成為土溝居民 年輕創業者	土溝農村文化營造協會理事 長，在土溝開設公司之負責人	A	36	男	碩士	2016.01.23 / 2016.04.09 2016.09.02 / 2016.10.29 2017.01.01 / 2017.04.15
	在土溝開設公司之負責人	B	31	女	碩士	2016.02.28 / 2016.04.09
	在土溝開設公司之負責人	C	37	男	碩士	2016.10.31
	在土溝開設公司之負責人	D	38	男	碩士	2016.10.31/2016.12.03 2017.04.14
	土溝協會約僱專案經理（2016 年4-11月）	E	31	男	碩士	2016.05.06
	土溝農村文化營造協會 約僱專案經理 （2016年12月-2017年6月）	F	30s	男	碩士	2017.04.15
	土溝年輕世代居民	土溝農村文化營造協會雇員	G	30s	女	高職
安妮咖啡店 男主人		K	30s	男	高職	2016.02.27
安妮咖啡店 女主人		N	30s	女	高職	2016.08.06
意見領袖	土溝農村文化營造協會雇員	P	22	男	專科	2016.02.27 / 2017.06.03
	土溝前村長（2003-2011）	H	59	男		2016.04.09 / 2016.05.07 2016.10.30 / 2016.12.03 2017.06.04
	土溝農村文化營造協會常務 理事					
意見領袖 木工	土溝農村文化營造協會創始 理事長（2003-2006， 2010-2014）	I	60s	男		2016.12.10
台鐵公務員近年退休	土溝農村文化營造協會文史 組組長、核心成員	J	60s	男		2016.07.22 / 2017.04.15
意見領袖 自然農法農夫兼木工	土溝農村文化營造協會創始 總幹事（2002-2012） 核心成員	L	53	男	專科	2016.05.07 / 2016.06.25 2016.10.29 / 2016.12.01 2017.04.16 / 2017.06.03
遷入定居的藝術家	與居民互動的素人藝術家	M	60s	男	小學	2016.02.28 / 2016.08.06 2017.06.04

2. 逐字稿整理範例

段落編號	QA	逐字稿內容	摘要	關鍵詞	主題	範疇	概念
1	A	一個年輕人在農村必須種五甲地，才能足夠家庭開銷養活一年。高經濟作物就是高風險。年輕人比較敢於弄？那也要他受得了。舉林建志例子，把台東水保局工作辭掉，家裡有兩塊地，種番茄，慣行農法種的不夠甜，中盤商也不跟他收，銷不出去，更何況有機？產量更少。他需要時間學習，土壤也要改良。他用慣行農法都快死掉，你還叫他有機？	年輕人回鄉務農有機農業，需要時間學習	年輕人回鄉務農困境	年輕人不回農村的 原因，農業困境	農村發展困境	年輕人回鄉，重新學習務農需要時間、知能與經驗累積
2	A	種有機本身有其困難，村長說的也沒錯，農業這件事如何讓年輕人回來？如果一直關注在農業，年輕人也很難回來。你解決那個問題，不能從農業本身，當然農業要轉型，但是農業不是我的專業，因為做了這些事，有些人就會跟你有機會去聊到農業的事，也因為做這些事，有些人會聚集在一起。我們就會鼓勵他們說是否有合作的機會。我們一直鼓勵說，協會組成合作社。	突破農業困境，協會組成合作社。在社區中共同思考農業問題	合作社共同思考	農村新方向	農村創新實踐	結合農村居民探索農村新實踐，例如農產合作社
	Q	找貨源的問題，就算貨源不穩定，有人在開發嗎？					
3	A	那就是通路啦。建志他平常自己賣南瓜番茄，賣得不好。但是展覽期間，一下子就賣完了。這就變成一個品牌。美術館本身就是他的品牌。他沒有那麼快地實質幫助到農友。	土溝農村美術館作為品牌助農產品的行銷	品牌行銷	土溝農村美術館作為品牌平台	土溝農村美術館的農村經營模式	藝術+農村，結合行銷創意的農村品牌經營
4	A	前天，我們辦土溝商家聯誼會。那天主要告訴大家，過去的土溝是什麼，未來會怎樣。也介紹協會核心幹部給大家認識。過去的協會，他會愈來愈封閉，外面的人沒辦法進入到最先的資訊。協會是公益，商家是營利，立場不一樣的兩邊難道是不能溝通的嗎？我想不是這樣。我希望未來協會要做的事情，要讓大家知道。為什麼？因為未來要做的事情，也需要大家幫忙。而且這些人是最有力的。	舉辦土溝商家聯誼會，突破協會非營利的封閉性	連結社區創業者	連結社區中有潛力的人	共同社會創新的實踐方法	共同社會創新的實踐方法

The Design Thinking Deeply Related to Inner Meaning – from the Perspective of Theory U

Ching-Yi Wu* Ming-Fen Li**

Department of Adult and Continuing Education, National Taiwan Normal University

* muse2015@gmail.com

** samadhi1080@gmail.com

Abstract

In recent years, Tim Brown has been advocating “design thinking” and endeavoring in integrating designerly ways of thinking into social system design, such as management and education. In order to actively respond to the increasingly rural aging and urban-rural imbalance challenges, the reconstruction and design of community-building or place making demands long-term collective collaboration due to the complexity of the factors involved and the need for consensus on the overall relationship. Through case study, the researchers explore how the design team’s “design thinking” evolves, and how their collaborative efforts with the community transform the Togo Village and enhance the social innovation. By adopting this qualitative research approach, the researchers collect data from field observation, in-depth interviews and document analysis, and interpret from the perspective of Theory U. This study discusses Brown’s “Design Thinking” and King’s “Co-design” in terms of the Theory U and finds that the “design thinking” process leading to Togo Village’s social innovation includes: (1) initiating based on inner calling, (2) sensing by deeply observing and empathizing in the field, (3) redirecting the attention by letting go the old ego, (4) presencing-exploring deep inner purposes and the highest possibility, (5) crystallizing the future vision with actions, (6) fast creating a prototype, and (7) evolving in the changing world. Particularly, suspending old self and judgement nurtures the emergence of their presencing, which deepens the mutual trust between the design team and the Togo Village Community. Furthermore, the connection of deep meaning and awareness of new possibilities is critical to innovative design thinking.

Keywords: Design Thinking, Theory U, Presencing, Co-design, Togo Rural Art Museum.