

變革日的主持紀錄

——變革者如何一邊玩遊戲，一邊魔改遊戲規則。

文. 黃豆泥

〇、致謝

變革之日 (Henkaku Day) 是我作為行政院青年諮詢委員的最後畢業行動，感謝臺北市立美術館與眾聲道諸位夥伴的場域支援(尤其是寶成與仕東！)、行政院青諮會的經費支援與行政協力(尤其是孟倫！)、千葉工業大學變革中心與日本數位車庫數位結構實驗室啟發，感謝珮杏、Zoey、維人協力舉辦，逸晟製圖攝影，最後是二十五位不同時期認識的行動者朋友，讓我們能夠在大量密集討論中產生豐碩的變革洞見。



圖一、變革日活動合照

一、Henkaku？——這一切始於小小承辦與諮詢委員的左右互搏之術

老天爺似乎很愛開玩笑，就在我成為兩年一期的行政院青年諮詢委員時，剛好也加入中央機關成為一名約聘公務員，四屆院青諮沒有先例。青諮委可以定期針對各式議題提案與公部門各級長官討論，而公務員負責作為承辦，負責撰寫青諮委提出的問題，因此先前曾出現過承辦豆泥處理青諮委豆泥所提出的問題。身兼兩種角色的我常戲稱自己這一年多的狀態是在最中心的地方，設計去中心的制度；在帝國的邊緣，研究自主的科技。因此這讓我有機會對於同一個體系產生兩種截然不同的觀察：從外面看裡面，會發現有許多值得前進的方向；從裡面看裡面，會產生許多不得不然的體悟。因此如何將兩種觀點有效整合為具體行動，是心裡想要實踐的小小命題，因此以「變革」為題，辦了主題座談作為具體嘗試。

另今(2024)年三月，本此活動的協力者們應麻省理工學院媒體實驗室(MIT Media Lab)前主任伊藤穰一(Joichi Ito)之邀，前往日本參與變革週(Henkaku Week)，討論各領域變革行動與手頭上正在進行的專案，從全球開源運動到機率計算，從人工智慧到心智鍛鍊，我們得以看到此時此刻的全球型態變革以何種形式發生。伊藤穰一在四年前回到日本後，於千葉工業大學(Chiba Institute of Technology, CIT)創辦了變革中心(Henkaku Center)，並於今年成為千葉工業大學校長。

「變革」(Henkaku)的概念脫胎自其於媒體實驗室服務時撰寫的論文《變革實踐》¹(The Practice of Change)，該論文除了論述伊藤之餘網路發展史的跨領域歷程外，也大量描述媒體實驗室的改革行動。他以「我如何在充滿興趣的環境下生存」作為副標，並以複雜系統觀點看待投身的不同領域。

我所參與的讀書會 Web3 for all 也曾於 2023 年舉辦該論文的讀書會，並與伊藤討論實務進行的方法²。參加完變革週之後，最讓我想要拉回台灣繼續討論的洞見是「制度駭客」(Institutional Hacking)，這個詞彙在網路上目前幾乎無人討論，最接近的概念或許是諾貝爾得主歐斯壯夫婦(Ostrom)所提出的「制度分析與設計」(Institutional Analysis & Design, IAD)。這讓我們想要從頭探究是什麼力量牽動制度變遷，作為行動者的我們可以如何存活，特

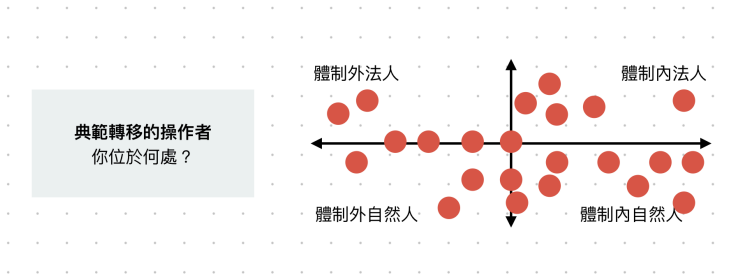
¹ 《變革實踐》民間簡體中文版翻譯 <https://crypto-metropolis-handbook.gitbook.io/bian-ge-shi-jian>

² 討論內容詳見 Chat with Joi Ito from web3 for all in Taiwan.

<https://docs.google.com/document/d/1zFHIAaKMxzce4O9Y7lqU21TnkkDPvJ-U2-Wd0rVhSA/edit>

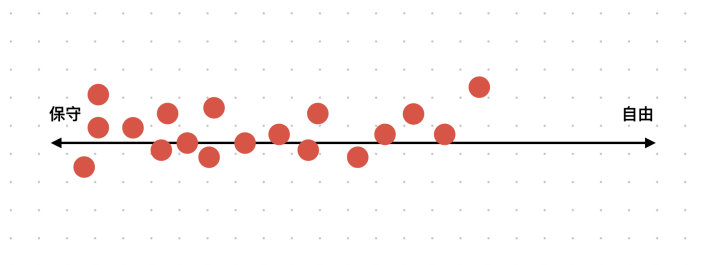
別是臺灣的本土脈絡。因此經過伊藤與其夥伴金茶蓮(Daum Kim)的同意, 我們以「變革」作為本活動標題, 這便是變革之日的由來。

場域、出版界、傳統產業、媒體業、學術界、翻譯界、自造者等的夥伴，無非都是已有既有遵循的體系，各自在工作場域中發現一些既有問題，參與者也找到可能的解法，過程中無論是碰壁還是克服困難，最終讓體系產生一些鬆動。圖一為參與者自評位於體制內外或組織內外的位置，我們可以發現散佈得頗為平均。



圖三、參與者自我評估位於體制與組織內外的哪個位置

變革往往來自意想不到的邊陲，擾動既有體系。體系之所以存在有其脈絡，體系主理特定社會運作的秩序，但我們也必須理解體系不是靜止的，它會因為外部或內部因素逐漸演化，或是被其他體系淘汰。在中心與(去)中心，機構與(去)機構，體制與體制(外)之間，行動者作為撬動因子，成為體系變革的關鍵因素。但是行動者必須背負哪些風險？在此之間的權力關係應該如何觀照？體系內部者投鼠忌器，外部者人言微輕。因此有意義的制度設計(Institutional Design)成為重要方法論，我們從台灣既有場域出發，透過經驗豐富的行動者梳理出屬於台灣在地脈絡的方法論，逐步迭代改版，最終應用回自己所在的體系，輔助自己想要解決的命題。圖二是參與者自評位於「保守—自由」光譜何處。很顯然的，保守的場域或許是常態。

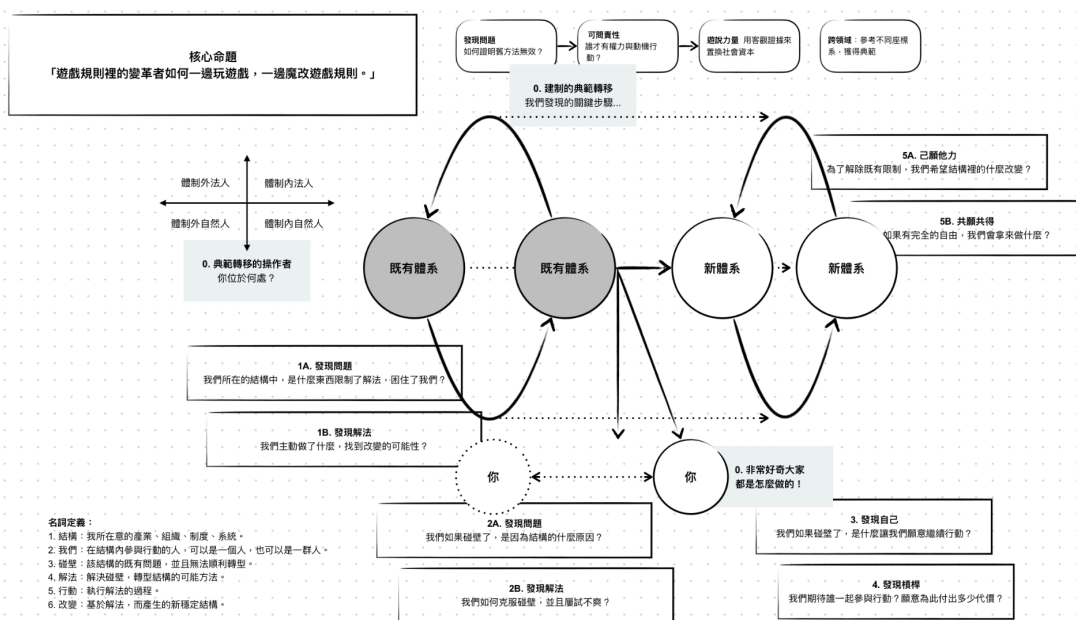


圖四、參與者自我評估位於「保守—自由」光譜何處

三、核心命題——改變規則的規則

在辦完兩次線上討論與實體討論後，我們掌握了一個核心問題，整理出一張流程圖，八道值得深究的問題群組，與一些洞見。

核心問題是「遊戲規則裡的變革者如何一邊玩遊戲，一邊魔改遊戲規則。」概念是這樣的，體系的運作基本上沒有上帝視角的規則制定者，多數變革者在行動時已經是遊戲內部的玩家。但現實社會與電玩遊戲不同，遊戲規則是可以修改的，因此是否存在「魔改遊戲規則的規則」，討論後設規則(meta rule)是我們這次核心目標，這勢必牽涉到權力結構、信任關係、環境資源與行動者的自我內心調適。而規則內部的玩家如何介入既有規則，使所有可能受到影響的關係人產生共識並且願意遵循新規則，這並不容易，畢竟這是一個穿著衣服改衣服的行動，其副作用甚至可能反噬回行動者身上。



圖五、變革日的輔助討論流程圖

根據核心問題，我們繪製出輔助討論的流程圖(如圖六)，幫助實體工作坊引導討論。在圖片中，既有體系有其鐘擺效應，在保守與自由之間擺盪，在不同時期進行行動，可能會產生不

同結果。在相對自由的時期，若行動者推一把(nudge)，便有可能將體系推至另一個新體系，這就是典範轉移的過程。

在此之間，行動者本身(也就是圖中的「你」)本身也是在穩健與激進之間擺盪，只有行動者調適得當，才有可能進行變革。而變革的方向有時候正確，有時候無效，因此行動者對於既有體系的做功可能將體系向新方向拉動，也有可能只是改變其角速度，加速其擺盪回保守的時期。所以這張流程圖有兩個動態的迴饋系統，一是體系，可能是官僚制度、既有產業、學術派閥等等；二是自我迴饋，只有兩者有效協調，才有可能引發共振，創造變革。

這張流程圖是以會前問卷為結果製作而成，在活動開始之前，由於很想要了解參與者樣態，我們事先收集了 25 份問卷，並事先將問卷結果進行整理。我們發現可以將共同點整理成四個特性，如圖上方的「建制的典範轉移——我們發現的問題步驟」，分別為「發現問題」、「可問責性」、「遊說力量」與「跨領域」。

(一)建制的典範轉移——我們發現的問題步驟

建制體系並非總是壞東西，有人、有產業，就會有制度。制度使參與者自願遵守，並具有一定的遵循方法，使整個群體產生競合的綜效。基於萊西格(Lawrence Lessig)教授提出的可悲點理論(Pathetic Dot Theory)，建制可能是基於法律制度、社會規範、市場經濟或技術架構所影響，每一位行動者所位於的場域，這四種驅動力大小各不相同。而本次我們關注的問題是「當建制體系面臨轉型需求時，是什麼因素讓其可以順利轉型？」問卷結果顯示，行動者很常面臨的問題是當既有規則失靈，新方法已經出現，行動者無法有效說服既得利益者，因此無法順利轉型。我們將一步步梳理問題。

(二)發現問題：如何證明舊方法無效？

往往有人率先發現問題，才有行動的可能，但我們該如何證明既有的可行方法已不再有效？一為「內部指標衰退」，比如評鑑與考績制度，工作者為了滿足指標，開始習慣倒果為因，以滿足帳面需求為第一要務，這使得第一線工作人員無需主動去思考帳面需求背後的原因，畢竟這不是工作者的業務職掌。因此在工作坊中，有參與者提出「如何增加工作者的自主性，並且有效賦權」來解決這題；二為「外部環境威脅」，當傳統領域夕陽化，誰能率先正視房間裡的大象，提出產業結構落後的原因？體制內的既有運作模式具有十足的慣性，如成果指標、分工方式、甚至是權力關係，這導致沒人想去碰房間裡的大象。因此願意討論「陋習存

在的原因」與「盤點既得利益者」是促進變革的開始。但權力的不對稱性往往扼殺了行動者的動機，因此有參與者提出「盡可能的讓客觀資料透明，並且讓決策流程透明」，唯有開局奠定客觀共識，才能稍微降低行動者的風險。

(三)可問責性：誰才有權力與動機行動？

緊接在「發現問題」後的關鍵步驟是可問責性(Accountability)，本次工作坊的參與者身分階不同，有些人是中階主管、有些人是老闆本身、有些人是單體行動者，但所有人共同所面臨的問題是可問責對象不是自己，這意味著「出事了我沒辦法負責」。因此如何有效識別問責者，並釐清問責者與行動者之間的距離會是必要步驟。保持「開放性」的組織往往能有效生存，若「完全的問責」才有資格進行「完全的解題」，這就是典型的科層化系統，其僵固的特色有利於對條件固定的環境進行最佳化，卻難以適應快速變化的環境。

因此誰才是最終問責對象？他在意什麼，問責對象如何產生，出事了如何替換，這是必須釐清的關鍵，並且與權力結構息息相關。此外，問責對象並非特指法人負責人，或機關首長，基於分層負責的精神，有時承辦或工作階層有其職掌，成為責任鏈的一環，而不同體系有不同的責任鏈長度與決策體系，這是體制做出反應的速度決定步驟。譬如合作社法人具有共同責任，法人負責人具有單一有限責任，而扁平化的社會運動團體，很容易走向「無架構的暴政」(The Tyranny of Structurelessness)。

責任來自結果，對於結果的客觀判斷，我們身處的環境常常會說「有沒有達到 KPI」。無論是「關鍵績效指標」(Key Performance Indicators, KPI)還是更新穎的「目標關鍵成效」(Objectives and Key Results, OKR)，制定指標的人往往就是背負責任的人，也是掌握關鍵決策的權力者。若內外部狀態改變，如何從指標設定的「再設計」開始，重新界定問責者的真正責任。相對於靜態的功績指標，動態的轉型是否也是責任之一？誰才有資格將轉型列為指標，並且更進一步證明質化的高風險價值可能比量化的短期數據更重要。

最後是每一個案例中，背負責任的人最後可以獲得什麼或是受到什麼處罰，是什麼原因讓他願意接受創新的風險？是體制設計、社會氛圍、市場獎勵，還是有立即可用的工具？我們的討論也更加專注在每一個體系中，或許單一問責者的意識形態也會影響整個體系的問責風格，比如專注於個人功利的權力者，或許與群體福祉最大化的權力者會有完全不同的策略與結果。

(四) 遊說力量：用證據來補足權力真空

釐清完問題現狀與問責對象後，最後是遊說的方法，這是立即可做的最小可行行動。我們可以將遊說分為兩個層次，分別是客觀證據與權力關係。

似乎在講究技術的專業領域，從業者可相信客觀證據，如醫療領域常使用「實證醫學」(Evidence-based Medicine, EBM)作為決策步驟，這在 1980 年代便逐漸成熟；而「循證政策」(Evidence-based Policy)或「循證治理」在 2000 年代才開始被提及，很大程度是基於 EBM 精神跨領域典範轉移而來。當非問責者(或非決策者)發現問題與解法後開始遊說問責者時，提出客觀證據便是一個標準步驟。因此我們可以說「循證治理」是一個系統化促進變革的方法之一。

當然有些領域的變革是難以基於現狀的客觀證據輔助決策，畢竟「相關不是因果」(Correlation does not imply causation)。或許我們可以參考《因果革命》(The Book of Why)一書作者朱迪亞·珀爾(Judea Pearl)與達納·麥肯錫(Dana Mackenzie)所發展的「因果推論發動機」(causal inference engine)來輔助新現象的發現與推論。此外我們也必須將介入變革所產生的「反身性」(Reflexivity)考慮進來，還記得我們的核心命題是「如何一邊玩遊戲，一邊魔改遊戲規則」嗎，由於我們無法自外於遊戲，因此在魔改遊戲的同時，也會被遊戲玩。

不過更重要的是權力關係。我們常說「證據會說話」，但更重要的是「誰在說話」。《權力與進步》(Power and Progress)是一本討論科技如何與權力共同演化的鉅著，由經濟學者戴倫·艾塞默魯和賽門·強森所寫，他們認為說服的力量影響科技發展路徑，而且與權力關係息息相關。他們認為「『想法的市場』這種思考框架並不適合談這個主題。許多人一聽到「市場」一詞，就覺得這代表的是一個公平的競爭環境，有不同的想法互相競爭、看看誰的優點更多。但在大多數時候，競爭其實一點都不公平。」又或者「我們認為就現代社會而言，最能影響這些決定的一點，就在於是否擁有「說服的力」，其影響力甚至大過於經濟、政治或強制的力。」

在討論中，我們發現以台灣現況為例，許多部門決策者往往有「國外的月亮比較圓」(既然國外都這麼做了...，所以我們也...)，這便是一種表面主義的典型案例。多數時候決策者容易將外部標籤視為「可複製指標」，而忽略在地脈絡與真正造成正面影響的原因。因此外在條件與大量案例對照實為一種說服手法。《權力與進步》又說「有些想法本身就相當有說服力，如果搭配適當的情境與說話者的自信，說服力還會更高。當想法開始不斷地自我複製(

self-replicate), 說服第一批人之後, 這批人還會用同樣的方式說服別人, 把想法傳播出去), 就會持續發揮影響力。」

在變革日討論中, 不同位置的參與者討論不同型態的遊說, 譬如對上的遊說技巧、外部對內部的倡議壓力、又或者來自更上層權力關係的裁示。在討論變革時, 勢必會討論既得利益者結構的轉換, 因此幽微的合縱連橫成為房間裡不得不討論的大象。

(五) 跨領域: 參考不同坐標系, 獲得典範

討論完「問題」、「責任」、「說服」三步驟, 問卷中另一關鍵共識是「跨領域」, 在此也有兩種, 一為個體之跨領域, 另一為團隊組成的跨領域。

多數參與者同意, 跨領域可以有效加速建制規則的新陳代謝, 參考不同專業領域的制度, 可以很大程度的創造新的習慣或方法論, 但前提為降低自己領域的本位主義, 這應該如何做到? 因此促進個體接觸不同領域的內容與專業人士, 是有效促進一個建制環境變革的基礎條件。此外參與者也同意, 如今成功的變革行動不太可能是單一個人所為, 行動的成功要件是組隊行動, 並且有效專業分工, 因此如何在不同領域的行動者中提升隊伍內的工作默契, 方為變革的前置條件之一。

四、八項叩問——對不同場域的行動者進行相同的提問

建立問題步驟後，我們舉辦了兩場線上討論會，根據這些步驟初步討論每位行動者之經驗。根據這些經驗，我們又發展出八項指標問題，作為行動者的檢核流程，共分為四個群組，分別為「發現問題並解決問題」、「碰壁後解決碰壁」、「發現契機」、「從己願他力到共願共得」。我們以此問題為核心，作為實體活動的討論指標。我們對實體活動的期待是有二，分別為讓正在變革的人交換意見，從中找到自己的下一步，並討論這些方法背後的共通原則；讓問責者(或權力者)理解變革者的行動，並梳理多方關係人的共同需求。以下內容為問題列表

「發現問題並解決問題」(1): 在一個體系中服務，往往會發現許多問題，並基於自己的經驗、考察與檢驗，梳理出初步的行動方案。

- 發現問題(1A): 我們所在的結構中，是什麼東西限制了解法，困住了我們？
- 發現解法(1B): 我們主動做了什麼，找到改變的可能性？

「碰壁後解決碰壁」(2): 行動過程往往十有九傷，有時候行動輕而易舉，但往往行動結果並不如預期，是什麼樣的結構性因素導致行動暫緩，而我們如何克服結構性因素？

- 發現問題(2A): 我們如果碰壁了，是因為結構的什麼原因？
- 發現解法(2B): 我們如何克服碰壁，並且屢試不爽？

「發現契機」(3): 在面對體系變革之前，每一名行動者都應該回頭審視自己，讓自己成為一個體系，捫心自問自己行動的動機為何，並願意持之以恆。明確的動機容易換算明確的代價，同時也容易找到其他利害關係相近的行動者。若未處理自我調適的問題，變革行動便很容易停止。

- 發現自己(3A): 我們如果碰壁了，是什麼讓我們願意繼續行動？
- 發現槓桿(3B): 我們期待誰一起參與行動？願意為此付出多少代價？

「從己願他力到共願共得」(4): 在行動者釐清自己的動機與契機之後，可以回到更廣泛的新體系。行動者內心想像的新體系為何，若「以終為始」的考量，我們希望新結構是什麼樣子，邁向新結構需要什麼樣的行動，與隨附的資源。

- 己願他力(4A): 為了解除既有限制, 我們希望結構裡的什麼改變?
- 共願共得(4B): 如果有完全的自由, 我們會拿來做什麼?³

在實體活動中, 我們要求每一位參與者根據問題寫下一句話(或一個關鍵字)為答案, 以某出版業參與者為例, 回應如下:

- 1A、目前出版業者將書籍與文章當成最終消費性產品販售, 沒有其他商業模式
- 1B、解法為梳理出版環節, 並尋找制度駭客(外鄉人)來實驗, 成為示範
- 2A、碰壁的原因是該行動毛利率太低, 並無有效的社會資本吸引外鄉人持續加入
- 2B、尚未有克服碰壁的方法, 往往外鄉人會將成果帶回自己本業
- 3A、行動動機為出版領域可以觸及我真正有興趣的其他領域, 出版業也是長尾效應
- 3B、我們不斷分享經驗與方法提供槓桿, 但目前能組隊的只有瘋子般的作家與講師
- 4A、希望建立以策展為核心的價值體系, 如選書、企劃報導等, 因為單一文本在當代沒有任何價值
- 4B、打造一個穩定的以策展導向的商業模式, 且毛利率要很低

³ 針對問題所出現的名詞進行定義如下:

1. 結構: 我所在意的產業、組織、制度、系統。
2. 我們: 在結構內參與行動的人, 可以是一個人, 也可以是一群人。
3. 碰壁: 該結構的既有問題, 並且無法順利轉型。
4. 解法: 解決碰壁, 轉型結構的可能方法。
5. 行動: 執行解法的過程。
6. 改變: 基於解法, 而產生的新穩定結構。
7. 槓桿: 相對容易做出成效的改變。



圖六、參與者於變革日填答問題(林逸晟攝影)

我們將每一題便利貼整理後，由參與者分組整理，並分析洞見，各題回應整理如下，各題第一項回應為小組成員發言整理，本區塊紀錄有使用大型語言模型(GPT-4o)輔助協助整理原始內容並改寫，原始紀錄參見附錄。

- **發現問題(1A):**我們所在的結構中，是什麼東西限制了解法，困住了我們？
 - 該小組表示大家都有問題意識，並且知道限制在哪裏，因此直接討論「發現解法」。
 - 在我們所處的結構中，有多種因素限制了解決方案並困住我們。首先，過度的官僚化和事務化導致行政程序繁瑣，日常事務拖延了行動的推進。歷史形成的刻板印象和人事制度的影響也在限制我們變革。人才的流動和管理制度的變革需要得到重視，以克服這些限制因素。
 - 外部因素也影響著我們的發展，不同領域之間的協調困難，資金和資源的投入不足。譬如藝術環境中的個人主義削弱了合作精神，而過度競爭則進一步削弱了合作。規則不夠透明，且政府資訊過於繁瑣(如補助要點等)，這些都會增加行動難度。對於個人而言，慣常的工作方式和整體環境也對創新形成了制約。
 - 此外，資源和資訊的碎片化使得整合變得更困難，利益結構的不透明和組織對於數位轉型定的理解差異加劇了個體與組織之間的矛盾。傳統產業的萎縮

導致注意力分散在越來越多的事務上，缺乏明確的資源與能力需求使得新專案難以啟動。我們需要辨認並有效利用組織內的張力來轉化為動能。

- 發現解法(1B): 我們主動做了什麼，找到改變的可能性？
 - 在變革過程中，我們將策略可分為「混亂邪惡」、「守序中立」和「守序善良」三類：
 - 「混亂邪惡」: 我們採取了一些激進且具顛覆性的策略來推動變革。這些策略包括在每個環節引入外部人員進行創新嘗試，利用新媒體的方法處理舊媒體事務，進行傳教、洗腦和帶動輿論風向。此外也有人提出「暗渡陳倉」策略，漸進且隱藏地推動改革，撬動體制並鬆動體制。此外，越級報告(或許高層協商)也是一種混亂邪惡。
 - 「守序中立」: 包括拓展跨領域連結以超越體制限制、爭取更多時間和嘗試不同的方法、並建立新型態的評量機制。具體行動部分以分割目標，並盤點自身能力與資源，先從清楚的部分著手，模糊的部分再進行研究，創造具體案例來說服相關方轉型和變革，進行遊說，並利用研究結果和數據來嘗試說服對方。
 - 「守序善良」包括積極進行社群經營，尋找各種資源來支撐實驗的空間，推動公平且對等的資源分配，並創造符合道德和秩序的解決方案。
- 發現問題(2A): 我們如果碰壁了，是因為結構的什麼原因？
 - 碰壁往往是結構性因素所致。首先是慣性問題: 如果某些行動不是KPI導向，我們會發現很多事情本來就不應如此執行，但卻一直按照慣例進行。結構若趨於穩定，體制內的慣性和問責系統阻礙了變革。此外，穀倉效應(或稱孤島效應，過度分工使得溝通不良)使得變革更加困難。如何讓不安全感有效傳遞，並且讓成效順利溝通，並根據此獲得資源的這些都是挑戰。組織內的惰性和定感進一步加劇了這些問題。
 - 權力關係也是一大障礙。官僚體系中不對等的權力結構，科層目標分散，職位的面子問題和不對等的權力結構阻礙了組織內的變革。權力關係和世代差異進一步加劇了問題，特別是當甲方能力不足。
 - 碰壁時不妨可以構思換方法的後設方法，現有結構需要先存活才能創新，建立夥伴關係需要時間和資源。如果要假裝偷渡某些變革，則永遠不是真正追求的目標。我們想達成更遠大的目標，必須透過體制內的改革或手段來挑戰體制，但這風險很大。組織整體文化的存在導致改革需要的時間過程無比艱辛。

- 資源分配也是一大問題：權力關係直接影響資源多寡，缺乏資本和運氣將降低自由競爭風氣。且競技本身雖然能帶來直接激勵和認同，但當可分配資源有限，且成果不夠高時，就會導致文人相輕，俗稱內卷。此外各產業結構的本質差異也使得改革變得更加複雜和困難，難以一概而論。
- 發現解法(2B)：我們如何克服碰壁，並且屢試不爽？
 - 獲得多元觀點：多數參與者的共識是「閒聊」可以解決許多問題，還可以激發靈感和交流。我們從多角度衡量成效，並在夾縫中尋求前進的空間。在某些相對保守的環境中，如果引入不同物種(跨領域或外部人士)成為單位的領導者，該環境就有可能煥然一新。在體系內，讓行動者理解且認同後逐漸形成共同體，這需要改變不同節點的溝通方式，使決策與願景透明化，並成為社群價值觀的一部分。或者以地方包圍中央可能也是好方法，盡量從外部獲得社群觀點，用以影響長官價值觀。
 - 讓自己有收穫：我們在既有路徑上進行變革，可能先乖乖把事情做好，在現實生活中尋求平衡，付出的代價越小越好，確保利大於弊，並隨時尋找可以合理「做自己」的地方資源，這種「白目」的方法讓我們在困境中找到創新之道。過程中把失敗的案例做成教材，又或者休息、換方法，並前往新的地方。最重要的是要讓自己有檢討空間跟收穫。
 - 擒賊先擒王：信任、共識、同理和說服是我們的重要工具，同時需要付出時間和心力向上管理，建立共識與常識，再伺機尋求突破。或者找到更有影響力、社會資本極高的人協作，並駭入更多資源制度。
 - 以上方法的共同點：取得信任與共識。這不僅意味著與長官溝通，也可能包括與組織中具有影響力的年輕承辦建立良好關係。另一個關鍵是懂得同理和說服的技巧，藉由理解他人的立場，並以有說服力的方式表達自己的想法，我們可以更容易地獲得支持並推動改變。
- 發現自己(3A)：我們如果碰壁了，是什麼讓我們願意繼續行動？
 - 有趣和使命感驅使著我們。有人是對於教育的憧憬和對影響社會的責任感，不甘心停留於困境，渴望實現自我，推動理念的實踐。有參與者會努力創造案例，希望能成為理念的破口，展現自己的價值。分擔包袱也是重要因素，身邊還有許多同樣充滿內在動機的人，這進一步激勵著我們堅持下去，即便還沒有深刻看到影響力擴大的那一刻。
- 發現槓桿(3B)：我們期待誰一起參與行動？願意為此付出多少代價？
 - 在尋找合作夥伴和共同參與行動的過程中，我們期待能夠找到能夠促成的人，包括政府預算、新部門、新機構等。此外，中階文官也是我們希望能夠參與

的對象，他們願意投入時間、心力和成本。對於外向者來說，他們可能是內向者的槓桿，賦予自己能量的人，也是我們期待的夥伴。除此之外，朋友的支持和時間的投入也是我們所期待的。我們希望能夠捲動更多利益關係人，包括散落各處的知識生產工作者，他們可能需要合理的報酬。我們希望參與者付出的代價越小越好。我們期待能夠與資深成員建立同盟，一起成長共同改變。

- 己願他力(4A): 為了解除既有限制，我們希望結構裡的什麼改變？
 - 我們需要質疑先例，重新思考權力關係和權力責任，以及重新調整利益分配的架構。我們也需要重新評估考績制度和勞動條件，提升變革意識和解決問題的效能。在這個過程中，既有的分類方法、約定習慣和價值觀都可能受到擾動，並且與生態圈中的其他玩家一起打團戰。同時，我們也得以研究委託案成果的開放性，並且保持以理服人的開放心態。在資源分配方面，我們需要建立開放組裝的機制，給予足夠的時間和資源進行討論和研究工作，同時擴大參與式預算，以取得真正意義的共識。
 - 教育方面，我們需要重新評估評量方式，解決考績制度帶來的問題，並讓新概念能夠自由進出。我們也需要重新構建教師的支持系統，包括經濟資本和文化資本，並思考資源來源的問題。在軟體界的案例中，我們可以參考開放原始碼的模式，建立自由競爭的架構。我們需要不斷引進新的元素，變更既有的框架。我們需要主動降低國民外交的門檻，打開前輩為我們開闢好的道路，並讓新人能夠輕鬆進入。這一切都需要權力的開放性和對新生態系統的建立。
- 共願共得(4B): 如果有完全的自由，我們會拿來做什麼？
 - 我們會致力於降低溝通成本，消除資訊落差，並將目標的方向擴大，在體制內不斷自我成長。
 - 我們可能會選擇離開現有的體系，去做我們真正想做的事情，甚至會考慮砍掉重練，改變我們的角色，成為甲方。
 - 我們希望能夠讓每個孩子都有自由探索的機會，將興趣與職業結合，散播自由的方法，並讓所有知識生產者都能以內容維生。
 - 我們希望能夠促進公民外交
 - 我們思考如何打造新的生態系統，這或許需要採用市場機制或計劃機制。
 - 新的生態系統就是新的支持系統。



圖七、參與者於變革日分組討論(林逸晟攝影)

五、變革日結論——想要改變遊戲，就要加入遊戲

即使變革日實體工作坊時間有限，我們仍初步收斂出值得往下討論的問題，與不少洞見。這些洞見並非來自企管教科書或任何外部建議，而是來自臺灣各組織的在地脈絡。不少參與者讚許這次活動設計帶來系統性的架構，同時也認為若活動可以替單一參與者爭取更多時間，分享更多自身經驗故事，甚至出現多方大亂鬥，會更令人期待，尤其是本次活動的參與者幾乎都是該領域屢敗屢戰的佼佼者。因此本文的目的在於將本次實驗活動下一個註腳，盡量還原問題與洞見，為未來潛在可能的各種小型討論、訪談定錨。

以下僅就個人觀點，在梳理完一連串的討論後，替活動下一個暫時性的結論。

我們認為「變革」就是改變遊戲規則，且該規則能有效讓既有體系存活至下一個世代，成為新體系。這表示體系之外仍有更大的體系，更複雜的外部因素逼著體系自組織（self-organized）、自我演化，因此體系本身即複雜系統。身為單一變革者很難在活動伊始就預測體系的走向。又改變規則的變革者來自於規則內部，他必須根據目前既有的資源、能力與經驗行動，並且反覆修正無論成敗的方法論。

若以上推論為真，這表示無論在哪一個產業或科層化體系，我們都可以在任何情境下建立迴饋循環（feedback loop）與二階體系（Second-order System），隨時判斷自己身處於何種張力內部。此外，經過本次討論，我們發現無論想要魔改的課題為法律制度、文化規範、技術架構還是市場機制，該體系內部的權力關係都是不可忽視的重要因素，唯有辨明權力關係與明確的權責分野，我們才有可能拓展「發現問題」、「可問責性」、「遊說力量」等路徑。因此在結論處以複雜系統觀點提出三個思考方向：

迴饋循環——換位子換腦袋 (🔄)

- 一、通用狀態：由變革者提出的方案是否即使關係人換了位置仍能成立。
- 二、共融意識：變革者在自己成為既得利益者掌握權力後，願意讓利多少，是否有牽制機制？
- 三、信任基礎：變革者與問責者作為行動方案的隊伍，若信任基礎不穩固，行動的摩擦力將會很大。
- 四、自主管理：如何提升單位個人或團體的自主性，讓問責與行動對象合而為一？

二階體系——規則的規則 ②

- 一、不安定感：問責者對於新訊號的反應可能是行動或按捺行動的開端。
- 二、績效設計：如何再設計考績與績效制度，以對齊真實風險與需求？
- 三、科層機器：權力結構比想像還要可預期，且體系中的人事比想像中易於更迭。
- 四、開放透明：透明的規則可以提升體系效能，這是因為可以降低共識與依循的成本。

體系轉移——體系間的競爭 (X)

- 一、尋租風險：尋租 (Rent-Seeking) 會降低創新，這是因為尋租是透過資訊落差與社會資本套利，這兩者都與創新無關，而促進自由競爭的風氣可以降低尋租風險。
- 二、參與門檻：降低參與門檻將有效促進權力結構代謝，並促進體系運作的品質。降低參與門檻的方式包含工具、制度與文化氛圍革新。
- 三、風險分擔：如何降低單一變革者所需背負的風險，無論賞罰皆分散給體系內部整體？這將有效創建認同感與賽局的正和。
- 四、典範轉移：舊體系如何看待新體系的茁壯，反之亦然。

最後，唯有持續加入遊戲，才能魔改遊戲！歡迎您一起加入變革行列。



圖七、變革日討論版 (林逸晟攝影)

附錄一、我們收束的方法與過程

變革日是一個實驗性質活動，在此將活動設計與流程記錄下來並開放，供未來相關活動參考。如開頭所言，本活動為三小時實體工作坊，共 25 名參與者，皆為非公開邀請，活動採取開放空間會議，並開放旁聽。從前置流程到辦理結束，共有：

1. 會前問卷
2. 問卷整理共筆
3. 兩次會前討論(線上)
4. 再次共筆整理，並製作流程圖，輔助實體流程引導
5. 實體工作坊(採用開放空間會議，並配有主持人與共筆記錄者)
6. 會後問卷

實體工作坊包含自我介紹與兩輪討論，第一輪討論為將自己的議題填入標準化問題，第二輪討論為分組討論標準化問題。討論前開場暖身，以貼貼紙遊戲作為暖場，題目分別是「你認為你是「體制內外／自然人法人」」、「你認為你所處的環境是「保守／自由」」；再來為寫好自己的名牌，為三個關鍵字，分別是「你想要別人稱呼你的名字 — 如豆泥」、「你所在的場域 — 如公部門」、「你的關鍵字(可大可小) — 如去中心實踐」

本次活動的社群規則為有三，分別為

1. 為營造舒適的討論空間，你認為不應該討論的內容，就不要說出來；你聽到覺得有風險的內容，就不要再說出去。盡量不要說 XXX 是誰說的。請珍惜願意說出來的人。
2. 我們只有三個小時，討論時務必言簡意賅，主持人會進行畫車輪手勢暗示。
3. 請隨時舉手打斷發言者，並且盡量同時只有一位夥伴發言。

附錄二、標準化問題的意見紀錄

1A. 發現問題：我們所在的結構中，是什麼東西限制了解法，困住了我們？

官僚化、事務化、等待自發、外部因素：領域磨合、成本投入、藝術環境中的個人主義、競爭模型、法規或透明但繁雜的政府公開資訊(如補助要點)、常規、大環境、資源、資訊碎片化、法規、主計、利益結構、自我vs.組織(數位轉型定義的落差)、產業萎縮(越來越多事務分散注意力)、資源分配不透明、無法重新配置資源、數位專案需求模糊，缺乏釐清如資源與能力時，專案就無法啟動了、張力轉換為動能，辨認張力、類型分類、形塑至今的歷史、刻板印象、人事制度、職涯的階梯、人才的流入、管理制度的變革

1B. 發現解法：我們主動做了什麼，找到改變的可能性？

拓展跨領域連結、爭取時間、嘗試、每個環節都找外鄉人亂搞、尋找高層協商、跨出體制、評量機制、打造產品並對外展示、階段分類、支撐起實驗的空間、分割目標、清楚地先做，模糊的再研究，沒有能力與資源的去獲得能力與資源、社群經營、讓體制被迫打開鬆動、找資源、橫向聯繫、暗渡陳倉：兼顧體制內外，漸進隱藏的推動改革、用新媒體打法處理舊媒體事務、傳教、洗腦、帶風向、非競技公平且對等的資源分配、創造案例已可被作為說服轉型的發生(變革)、遊說、研究案(以數據嘗試說服)

2A. 發現問題：我們如果碰壁了，是因為結構的什麼原因？

慣性：趨於穩定、體制內的慣性、問責系統、穀倉效應、公部門慣性、安定至不安的有效傳遞、成效的理解與溝通、資源的獲取、如果不是KPI？、看見本來就不應該如此，卻一直按慣例執行；權力關係：官吏關係不對等、科層目標分散、官僚心態難挪動、權位面子、權力關係、世代差異、甲方能力不夠；換方法的方法：現有結構需要先存活才能創新、建立夥伴關係需要時間資源、舊有的組織文化與做事習慣被挑戰、時間壓力無法克服、如果要假裝偷渡就永遠不是真正追求的目標；想達成自己更遠的目標，還是必須透過體制內的改革或手段挑戰體制，風險很大；資源分配：缺乏資本、運氣問題、競技在許多方面確實能帶來更直接的激勵甚至認同、毛利率太低、可分配資源有限、文人相輕；結構 → 結構的本質差異

2B. 發現解法：我們如何克服碰壁，並且屢試不爽？

獲得多元觀點：衡量成效的觀點、夾縫中求前進、別的物種成為單位的領導者、休息、換方法、去新的地方、改變不同節點的溝通、決策與願景透明、成為社群價值觀的一部分、找到推廣「？」的地方、多人的閒聊；讓自己有收穫：在既有路徑上做變革、尋找可以合理「做自己」

的地方資源、把失敗的案例作成教材，在天橋下說書贖回一些講師費、白目；擒賊先擒王：向上管理、多點常識、突破、找更有力人士、付出時間心力、尋找共識、拜託社會資本極高的人、駭入更多資源制度。信任、共識、同理、說服。

3. 發現自己：我們如果碰壁了，是什麼讓我們願意繼續行動？

有趣、就想做、使命感、對教育的憧憬、不甘心、責任感、自我實現、理念、創造案例（希望自己可以成接續理念的破口）、請客吃飯、熱情、執念、還沒深切看到影響力擴大的一刻、有趣、重要、包袱、想幹大事？（推廣知識轉譯的未盡之路）、為了生活，先乖乖把事情完成、持續問還有什麼原因我沒發現造成我還沒成功？、思想是硬需求，用來踏入真正想做的場域

4. 發現槓桿：我們期待誰一起參與行動？願意為此付出多少代價？

能促成的人（政府預算、新部門、新機構）、能夠說各種領域方言的人（適度讓出主導）、中階文官（時間、心力、成本）、外向者（因為我是內向者）、找也有內在動機的人、（或許）成為別人的槓桿、賦予自己能量的人、朋友、時間、、捲動更多利益關係人、散落各處的知識生產工作者、時間（合理報酬）、利大於弊的代價、越小越好的代價、依個人意願、（心裡有一些）願景（但過程中會承受）痛苦、所有人 - 既得利益者 - 學生代價更大！不斷分享作法與戰略，但目前只有瘋子跟上、資深成員、建立同盟、一起成長一起改變！

5A. 己願他力：為了解除既有限制，我們希望結構裡的什麼改變？

質疑前例、權力關係、權力責任、利益分配的架構、考績制度、勞動條件、變革意識與解決問題的效能、分類、習慣、價值的擾動、證明的契機、啟蒙、發大財、建立策展的社會資本、跳脫零售商模、打團戰！！、生態圈其他玩家的心態改變、價值觀、研究委託案成果的開放、以理服人保持開放的心、開放組裝的資源分配機制、給時間討論、時間與資源、頻繁的諮詢回憶、研究工作、擴大參與式預算、世界永續和個人實現之間取的平衡

5B. 共願共得：如果有完全的自由，我們會拿來做什麼？

降低溝通成本、消除資訊落差、把目標的方向擴大、離開體系、做想做的事、所有東西砍掉重練、改去當甲方、不存在完全的自由，都會有些限制與極限、把每個孩子都帶上來自由探索、興趣=職業、散播自由的方法、讓所有知識生產者都能以內容維生、公民外交、生態系怎麼造（市場機制vs.計畫機制）、自主學習推進體制內無窮自樂、為了生活先乖乖把事做好、持續問：還有什麼原因是我沒發現，造成我還沒成功？