

以「藝術介入組織」的概念作為藝術銀行 業務推展要徑

張雅雯

國立臺灣美術館助理研究員

摘 要

文化部自 2013 年起推動藝術銀行計畫，以中介的角色透過「藝術租賃」的流通方式，扶植臺灣藝術家、擴大市場需求及推廣全民美學。迄今，藝術品租賃業務穩健成長，尤其民間企業的承租比例已達 7 成，行業別包含建築業、銀行業、飯（旅）店業、休閒美容業、文創業、醫療業、科技業、設計業……等，顯見各行各業龐大的需求潛能。

筆者從參與過程中發現多數客戶的租賃目的係以裝飾、美化空間或提升公司形象為主。顯然多數人對於藝術的價值仍是比較傾向視覺審美的淺層認識。因此，筆者思考，客戶租賃藝術作品掛在牆上、展示於空間之後，除了美化空間外，是否可能藉由藝術資源的介入、互動對其員工、客戶及組織產生根本性的影響。因此，本文藉由剖析藝術介入（artistic interventions）的思維、解讀相關研究及案例，探討藝術介入組織的價值、影響及方式，並以之為基礎，思考藝術銀行是否從藝術品租賃的中介業務，透過更主動積極的「藝術介入組織」行為，深化藝術推廣的向度及深度。

關鍵字：藝術銀行、藝術租賃、藝術介入、藝術價值

一、前言

文化部藝術銀行計畫透過「藝術租賃」的方式，落實藝術生活化，陶冶個人心智、活絡組織氛圍，營造多元的藝術欣賞環境。其概念是藝術生態系的建構和循環，鏈結人才扶植、作品流通和美感體驗。自2013年啟動迄今，藝術品租賃業務穩健成長，民間企業的承租比例約七成，行業別包含建築業、金融業、飯(旅)店業、休閒美容業、文創業、醫療業、科技業、設計業……等，顯見各行各業龐大的需求潛能。筆者身為藝術銀行的成員，執行過程中，感受到民間企業對於藝術美學的殷切需求，以及對其效益的期待。然以目前的租賃案例中，大部分租賃目的係以美化空間或提升公司形象為主。顯然多數人對於藝術的價值仍是比較傾向視覺審美的淺層認識。因此，筆者思考，客戶租賃藝術品掛在牆上、展示於空間之後，除了美化空間外，是否可能藉由藝術資源的介入、互動對其員工、客戶及組織產生根本性的影響。當藝術的價值直搗組織的環境、營運範疇，它就不再只是可有可無的裝飾品，而是組織發展過程中的要角。如此，組織也較願意以投資角度，花費在藝術作品或活動方面，藝術銀行推動藝術生活化的實質效益更能彰顯。

21世紀是知識經濟崛起的時代，經濟環境改變，企業組織經營的目標從追求有形的利潤轉而強調無形的社會價值與競爭力。近幾年，許多國內外的研究已明顯指出，在企業組織的運作中，有關社會的、經濟的和技術的環境正在改變，一些觀察家將其視為「典範轉移」(paradigm shifts)，即是指「體驗時代」(the age of access)來臨，也有人說是「體驗經濟」(experience economy)¹，這些研究也明白

1 A. Antal, Roberto de la Iglesia, M. V. Almandoz, "Managing Artistic Interventions in Organization: a Comparative Study of Programmes in Europe," *TILLT Europe*, p. 9. website <https://www.wzb.eu/system/files/docs/dst/wipo/report_managing_artistic_interventions_2011.pdf> (Accessed 20 June 2020).

揭示許多正在發生的變化已經挑戰過去的確定性。企業組織的發展不再只是貨物的生產和服務的提供，而是擴大到產生意義、建立新的關係，特別是「創造經驗」。約瑟夫·派恩（B. Joseph Pine II）及詹姆斯·吉爾摩（James H. Gilmore）在1998年提出體驗經濟觀念，將體驗定義為「當一個人達到情緒、體力、智力甚至精神的某一水平時，意識中所產生的美好感覺」，根據參與程度（消極或積極），以及體驗與環境的關聯性（吸收或沉浸），將體驗分為四個領域：娛樂、教育、逃避現實以及審美。四個領域相互兼容，形成個人獨特的情境，而且最豐富的體驗包含四個領域，透過模糊四個領域，組織可以提高體驗的真實性。²因此，越來越多組織開始注重無形資產和審美價值，透過諸多具差異性、感官性、知識性、參與性、經濟性、記憶性和關係性等顧客互動及多元行銷體驗，提高企業組織在社會、經濟環境中直接和間接增加價值的能力。其中，「與藝術合作」也逐漸被組織視為刺激新思維、發現新方式的良方。倫敦藝術大學藝術管理教授喬凡尼·史基馬（Giovanni Schiuma）也認為，21世紀的經濟趨勢是有能力管理情感和活力的組織，才能創造組織動能的價值，例如情緒、希望、道德、想像力、抱負和創意等，都是驅動組織的新策略，而藝術家知道如何創造這些價值。藝術在組織中的作用，可以理解為是催化劑、槓桿或觸發器，以支持和推動組織變革，提高組織的競爭力和發展潛能。³

以上的論點說明「藝術介入」（artistic interventions）組織的作為是可被期待。藝術銀行身為類似「中介」（intermediaries）的角色，除了提供藝術品租賃，筆者認為更重要的即是幫助「藝術」與「組織」兩者建立創意的學習與互惠的合作關

2 約瑟夫·派恩（B. Joseph Pine II）、詹姆斯·吉爾摩（James H. Gilmore）合著，夏業良、魯煒、江麗美譯，《體驗經濟時代：人們正在追尋更多意義，更多感受》（台北市：經濟新潮社，2013），頁38。

3 Giovanni Schiuma, "Why arts matter in management," *The Value of Arts for Business* (New York: the United States of America by Cambridge University Press, 2011), p. 19.

係。本文採用質性研究中的個案研究（case study），藉由蒐集藝術介入的文獻、分析相關研究及案例，探討藝術介入組織的價值、影響及方式，並以之為基礎，探討藝術銀行類似概念的案例，思考未來如何使藝術銀行的業務更趨近組織的經營核心，發揮實質的藝術價值。

二、藝術介入對組織的影響

藝術介入主要是透過感官體驗，這些體驗對心智方面的受益是不同於數學和邏輯所驅使的理性思考。它們試著將人們放置到不同的環境脈絡，迫使自己放棄熟悉的舒適圈，學習探索新的觀點和改變觀看的方法。這些起始於個人的影響，將日益擴散至組織的內、外部，甚至是公共領域。

（一）何謂藝術介入

近年來，藝術介入的觀念逐漸被重視，越來越多研究對藝術和管理產生濃厚的興趣。一方面，是組織管理如何應用藝術和文化影響實際的運作過程，例如創造更好的組織管理模式或是提升員工競爭力、改善溝通和刺激創新等；另一方面，藝術和文化領域也越來越關注組織管理和領導的範疇，並將之視為新的創作平臺，以及藉由參與介入計畫獲得更多創意或靈感的啟發。然而，這兩者往往被視為是對立的角色，因為他們有不同的價值觀、驅動力以及思維和行為模式。例如藝術家有自己藝術創作的目的和堅持，組織有追求經濟發展和利潤的目標。但許多學者專家也認為，由於兩者的差異性，才致使組織渴望與藝術界合作。他們認為兩個對立的邏輯（藝術家和組織）衝突時，將更有機會產出新的想法或釋放更多的能量。⁴

4 同註3。

喬凡尼·史基馬的著作《藝術之於商業的價值》(*The Value of Art for Business*)提倡的「藝術倡議」(art-based initiatives)理論也是藝術介入的概念。他認為這個倡議的目的是透過一個藝術經驗，激發情感與活力，隨之影響個人、團體甚至是組織。但這個行動並不是要將每個人變成藝術家，也不是要有多高深的藝術涵養，而是賦予他們藝術的知識、技術和形式，藉之理解美學的內容，即是藝術教育的基礎。在組織裡，這樣的藝術經驗可能有助於提升業務處理的能力，例如直覺思維、豐沛的情感、審美能力、社會智慧、想像力、感知以及創新能力。綜理相關論述，藝術介入即是「藝術領域的人、作品或是過程進入組織中，透過支持或伴隨改變，激發創造力和創新，以及連帶改善組織的工作條件和技能發展，使之變得不同。」⁵

(二) 藝術介入組織的發展與研究

藝術介入是個新興的研究領域。在亞利安·貝德林·安索(Ariane Berthoin Antal)、吉爾·伍迪利亞(Jill Woodilla)和烏拉·尤涵松·史歌德貝格(Ulla Johansson Sköldberg)共同編輯的《組織中的藝術介入——研究、理論和實踐》(*Artistic Interventions in Organizations: Research, Theory and Practice*)書中對於藝術介入在歐美的發展和研究，有完整的梳理、嚴謹的論述和案例說明。企業的藝術收藏應是藝術介入組織最早也持續最久的方式。企業進行藝術收藏的目的有些在於彰顯個人權勢、組織聲譽或為長期投資和布置工作環境等；但也有些則是希望藝術收藏成為組織內的學習資源，藉以刺激、擾動組織氛圍，進而帶動創意激盪，激發員

5 KEA European Affairs, “Artistic interventions to stimulate innovation, sustainability and inclusiveness,” *Creative Clash 2009-2010*, pp. 3-5. website <<http://www.keanet.eu/wp-content/uploads/tillt-europe-policy-recommendations-march-2011.pdf>> (Accessed 20 June 2020).

工不同以往的思維，為組織提出令人讚許的計畫。例如20世紀初期的美國企業家也是藝術收藏家阿爾伯特爾·巴恩斯（Albert C. Barnes）即是希望他的藝術收藏可以陶冶員工。除此之外，在當時也有些藝術家選擇走出工作室的象牙塔，尋求與非藝術界的人們接觸，藝術家採駐地（artist-in-residence）或現地創作（creating work on site）方式進入組織的形式也就逐漸出現。⁶

到了20世紀末，有越來越多不同類型、規模的組織和各流派的藝術家一起進行實驗。有許多原因促使藝術介入的需求成長，但最常被提及的理由是「他們需要從藝術中學習，以面對他們在市場中的壓力，這些壓力就是必須更具創新、競爭力和應對能力」。隨著需求與相關案例與日俱增，即出現「中介組織」（intermediary organization）的角色，主要是媒合藝術家和組織，為兩者搭起橋樑，並協助、支持雙方的互動，替藝術介入創造市場。在國際間歷史悠久且活躍的中介組織有瑞典的「TILLT」、西班牙的「新創連結平臺」（Conexiones Improbables）、瑞士的「實驗室的藝術家」（Artists in Labs）、英國的「藝術與商業」（Arts & Business）等。這些中介組織透過參與者之間的經驗分享，促進組織間的學習過程，並且自2008年以來，經由歐盟資助（EU funding）執行多國計畫，展開多項跨國的學習過程。⁷致力於創新研究的丹麥奧胡斯大學（Aarhus University）副教授洛特·達索（Lotte Darsø）認為這些中介組織在初期處理藝術與組織的關係，僅是組織單方面向藝術傳遞技能和資源，到了21世紀初，他們看到雙向交換技能的潛力，開始籌劃執行藝術家與組織的合作計畫，來創造組織中的藝術體驗，並提供藝術家在組織環境中工作

6 Ariane Berthoin Antal, Jill Woodilla and Ulla Johansson Skoldberg, *ARTISTIC INTERVENTIONS INORGANIZATIONS—Research, theory and Practice* (LONDON: Routledge, 2016), pp. 4-5.

7 KEA European Affairs, “Artistic interventions to stimulate innovation, sustainability and inclusiveness,” p. 6.

培訓的機會。⁸

同時，許多學校也對於藝術與管理之間的聯結產生興趣，商學院或大學在管理課程中增加與藝術相關的課程，即是認同與藝術互動可以激發學生的創新思維，擴大和加深其對人類以及人際相互影響的理解，從而增強學生的管理及領導能力。此外，與藝術介入議題有關的出版數量和研究類型的增長，也反映該領域的擴張。出版業別和作者角色相當多元，包含藝術家、中介組織、學院以及博碩生的研究等等。在《組織中的藝術介入——研究、理論和實踐》書中，綜理許多與藝術介入有關的出版和研究，大致可分為四個主要論述：管理論述（managerial discourse）：為了促使改進／發展的介入；美學啟發的論述（aesthetic-inspired discourse）：以藝術作為行動的靈感；藝術隱喻（arts metaphors）：將藝術轉化為組織理論；多方利益相關者論述（multistakeholder discourses）：即是著重參與者的經驗。四個論述之間的差異，在於對藝術介入的期望。管理論述將藝術作為實現組織目標的新手段；受美學啟發的論述傾向於關注高層領導，期望領導風格的變化擴大到組織的人性管理。而隱喻的論述強調組織中非正式的領導潛力，並將其視為組織變革的潛在根源。多方利益相關者論述則是設想在藝術介入中，不同角色、身分者有不同的目標和興趣，這可能（或不可能）導致相互學習過程。總而言之，藝術介入的文獻研究熱度持續進展，顯示藝術改善組織和環境的可能性，四種論述都具有各自不同的批判潛力。⁹

8 Lotte Darsø, “Arts-in-business from 2004 to 2014 From experiments in practice to research and leadership development,” in *ARTISTIC INTERVENTIONS IN ORGANIZATIONS—Research, theory and Practice*, ed. Ariane Berthoin Antal et al. (LONDON: Routledge, 2016), p. 20.

9 KEA European Affairs, “Artistic interventions to stimulate innovation, sustainability and inclusiveness,” pp. 8-10.

（三）藝術介入組織的方式與價值

即使這個領域的文獻研究越來越豐碩，但研究結果仍然有限，並沒有太多的實證表明藝術介入的直接影響。大多數研究使用混合的方法，主要是質性研究，包括許多來自不同角色的觀點和經驗（例如管理者、員工、藝術家和中介組織等）。而且，這些過程的影響是潛移默化，與實證科學不同，往往看不到立即的結果。然而，在歐洲有一些比較成熟的研究和作為，可以證實「藝術介入」在員工個人的發展和組織層面有相當的效益。

前述提及瑞典的中介組織TILLT，業務宗旨在於為組織以及藝術家提供資源，以促進永續的社會發展。TILLT的命名是來自英文單詞「tilt」意思是「傾斜」，因為當你傾斜時，你必須改變觀點。他們說「藝術的目的就是讓我們從另一個角度改變觀點和看待事物」。TILLT自20世紀初開始，即受地區委託制定關於藝術如何提升工作效能的新方式，TILLT開發一系列不同的方法，設計階段性的步驟，每個步驟涉及組織和藝術領域之間不同層次的承諾和互動。TILLT是個中介組織，從地方出發，目前業務推展已擴及全歐洲，在歐洲各種規模的組織和部門推廣藝術介入的專案或計畫，為不同的目的規劃各種各樣的藝術形式。這些專案或計畫內容有短期介入只持續幾個小時，以及有些持續幾天、幾週或幾個月的專案，例如藝術家駐地、劇場工作坊、詩歌工作坊、藝術收藏、繪畫、雕塑工作坊或由樂隊指揮、爵士樂團及探戈舞者演出的音樂項目等等。¹⁰

TILLT曾經出版關於藝術介入的影響報告，比較分析各地區促進藝術介入的項目，以及評估藝術介入在組織中的影響。其中引用亞利安·貝德林·安索的研究報

10 A. Antal, Roberto de la Iglesia, M. V. Almandoz, "Managing Artistic Interventions in Organization: a Comparative Study of Programmes in Europe," p. 21. website <https://www.wzb.eu/system/files/docs/dst/wipo/report_managing_artistic_interventions_2011.pdf> (Accessed 20 June 2020).

告《評估組織中藝術介入效果的研究架構》說明藝術介入組織的影響由個人、團體到組織，有個別及相互交替的動態影響關係，下圖（圖1）即是藝術介入的各種價值與影響。

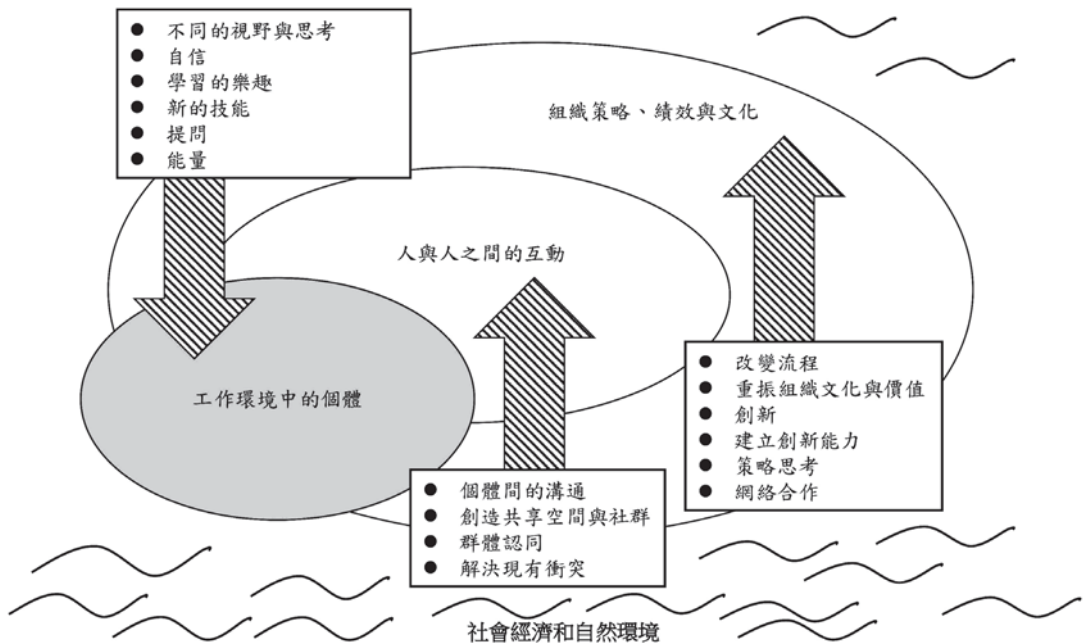


圖 1 藝術介入組織的價值，圖片來源：Ariane Berthoin Antal. “A Research Framework for Evaluating the Effects of Artistic Interventions in Organizations.” *TILLT Europe*, 2009, p5.

就個體而言，讓個人有不同視野與思考、獲得自信和自尊、體會學習的樂趣、獲得新技能、學習提問並獲得新能量，例如國際知名的洲際酒店及渡假村（InterContinental Hotels & Resorts）想創建自己品牌的音樂版本，開始在酒店公共空間播放音樂，員工在有音樂的工作環境中，思考品牌的定位，這個舉措是期望在過程中培養員工的感知及審美能力，了解酒店不僅有建築和服務，而且包括音樂、

氣氛和情感體驗的審美經驗；¹¹在團體互動方面，強化個體間的溝通、創造共享空間及社群、建立群體認同，並解決現有衝突，例如透過藝術交流經驗，討論工作相關的議題和衝突，可以發展相互理解和共享的價值觀；在組織層面上，改變組織流程，重振組織文化與價值，建立創新能力、強化策略思考、網絡合作，並提升企業能見度，例如戲劇工作坊開發員工自信、詩歌工作坊增加閱讀和寫作能力、雕塑工作坊刺激好奇心和想像力……等。整體而言，藝術介入對組織的意義，除可作為組織創意的來源或引發創新的氛圍，亦能對組織結構或運作的僵化帶來新的刺激；而藝術介入對藝術家的影響，除了產生新的刺激外，尚能從組織文化中，學習如何與跨領域的人員溝通，落實創意的產出。TILLT豐富的案例經驗已累積相當的紀錄和觀察，足以證明藝術能夠提高個人在工作場所的幸福感、創造力和效率，從而增加社會包容、創意經濟和永續發展。¹²

除此之外，對於藝術介入的形式，喬凡尼·史基馬依時間長度和管理目標不同，大致歸納為三種：介入（intervention）、專案（project）和計畫（program）。介入是在有限的時間（通常在2-3天內）實現特定的目標，普遍是採取藝術講座等課

11 Brigitte Biehl-Missal & Ariane Berthoin Antal, “The impact of art-based initiative on people and organization: research findings, challenges for evaluation and research, and caveats” website <https://www.academia.edu/1365624/The_impact_of_arts-based_initiatives_on_people_and_organizations_research_findings_challenges_for_evaluation_and_research_and_caveats> (Accessed 20 June 2020).

12 參閱TILLT在2011年更新出版相關研究《管理組織中的藝術介入：在歐洲各項計畫的比較研究》第2版，比較分析Airi（瑞典）、Disonancias和Conexiones improbables（西班牙）、Interact（英國）和Artists-in-Labs（瑞士）、3CA in the New Patrons Programme（法國）等個別案例，這些案例的規劃設計係針對藝術與組織兩者之間的學習關係，採完全不同的方式進行，以及產生個別有趣的結果，網址：<<https://www.semanticscholar.org/paper/Managing-artistic-interventions-in-organisations-%3A-Antal-Iglesia/66f6f431650bbde6238899cd1dd0828998862f70>> (2019.12.02瀏覽)

程的形式或是其他欣賞藝術表演、購買藝術品等。專案是採取一系列整合和協調的介入活動，通常是在1-6個月內實現業務績效目標，且著重在於成果的產出，例如創作一件與企業組織有關的藝術品（無論是有形或無形）。計畫則在相同的策略目標下，有一系列不同的專案，這通常與商業模式和發展組織績效的策略方向有關。不同形式的藝術介入有不同的影響，諸多文獻綜述，特別是關於藝術教育的研究表明，藝術對個人和組織可以獲得顯著和持久的效益。

無論採用何種形式，藝術在組織裡扮演不同的角色，為不同的目的採取不同方案，對組織績效產生直接或間接的影響。為了評估組織執行藝術介入的潛在價值，喬凡尼·史基馬設計一個「藝術價值矩陣」（the arts value matrix），主要目的是幫助管理者和藝術家、中介組織評估藝術在組織環境脈絡中的角色，對於如何規劃和執行有品質的介入計畫，以驅使組織發展和改善績效，有更深入的了解。藝術價值矩陣反應藝術介入在組織內的潛在影響，這個矩陣建立在「人的改變」（people change）和「組織基礎建設的發展」（organizational infrastructure development）兩個面向上，分別以低、中和高的評量來決定影響程度。「人的改變」在低層級是指人們在經驗藝術期間，覺得有深度參與，情感和活力充沛。但在經驗之後，影響即根本性的消失，人們僅能保留暫時的短暫記憶。當經驗已經影響人們的態度，即進入中層級，在這種情況下，藝術不只刺激感覺，也要能觸及心靈情感的內在範疇，這種狀態會影響人們觀看和處理事情的方法。到了高層級，人的改變意味著自我反思和評價，藝術讓人們挑戰自己的信仰和價值觀，改變態度，接著驅動新的作為。另外，有關「組織基礎建設的發展」在低層級，只是確保組織體系的基礎元件維持正常，沒有任何改變。到了中層級，涉及部分改變，藝術可以修復、更新和調整組織基礎建設的組成部分，例如工作環境的設計和布置。最後，當新的元素被帶入組織，使現有成品進行深度修改，組織的基礎建設得以發展至最高層級，例如組織文化特徵、資產價值、組織的產品和服務特色等等。

藝術價值矩陣從「人的改變」和「組織基礎建設的發展」評量的三個層級上，交叉標示九種藝術介入的益處：娛樂（entertainment）、激勵（galvanizing）、靈感啟發（inspirational）、贊助（sponsorship）、環境（environment）、訓練和個人發展（training and personal development）、投資（investment）、關係連結（bonding）及轉變（transformation）（圖2）。¹³

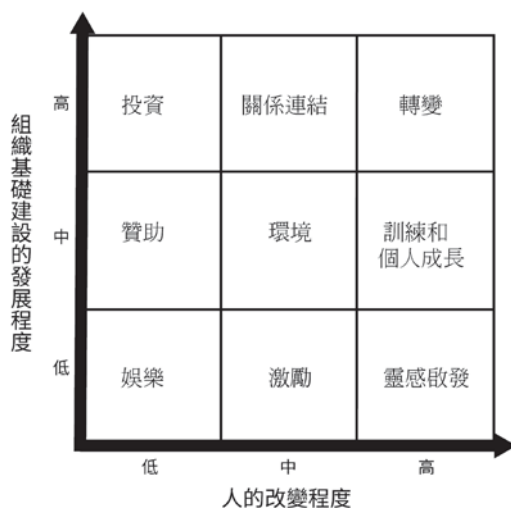


圖 2 藝術價值矩陣，圖片來源：Giovanni Schiuma. *The Value of Arts for Business*. New York: Cambridge University Press, 2011, p100.

1. 娛樂：主要目的是帶來樂趣。例如提供員工參觀美術館、欣賞電影、聽音樂會，或是邀請藝術家在組織內部開創一個娛樂時間和空間。這類的藝術行動影響是短暫的，人們參與藝術經驗後，回到日常生活，並沒有改變任何態度和行為。
2. 激勵：主要目的是開創一種激發情緒和心智能量的行動。透過這種藝術經驗，人們感受到刺激，並把它轉化成行動。通常組織想刺激員工的想像力和開發創造力時，會特別使用這種作為。

13 Giovanni Schiuma, "The Value of Arts-based Initiatives in business," p. 100.

3. 靈感啟發：主要目的是自我反思，可以驅動心態和行動的改變。藝術可以促使自我評估，並讓人質疑他們的日常生活，例如思考我是誰和我想成為誰。透過思考，能夠看到世界和自己的不同，因此重新思考我們的假設、價值觀和信仰，並同時改變行為。
4. 贊助：主要的目的是為了表示興趣和獲得注意。通常組織贊助藝術是為獲得營銷收益及提高品牌知名度和美譽，例如電視和平面廣告形象、活動旗幟、海報、表演活動和票務方案。贊助是藝術與企業之間最傳統也相當普遍的做法，以互惠互利為結果。
5. 環境：主要目的是裝飾和美化工作環境。工作環境的設計是影響知識型組織績效的主要因素之一。利用藝術增加建築空間、設施和產品的附加價值。藝術裝飾、美化環境除了提升組織的外部觀感外，組織裡的人一個正向、振奮和愉悅的環境，也較有創造力和生產力。¹⁴
6. 訓練和個人發展：主要目的是發展具體的技術、能力和個人潛能。許多藝術的特質和技能對組織的業務是十分受用且重要的。接觸藝術和透過創作過程，人們的技能可以成長，特別是在設計、創意和想像力、個人溝通和即興的領域，在當今複雜及快速變化的商業環境中，這些能力日趨重要，是知識工作者不可或缺

14 丹麥創意與創新專家洛特·達索（Lotte Darsø）對企業中藝術應用案例研究進行調查，其中諾和諾德製藥公司（Novo Nordisk）的案例即是使用藝術作品裝飾工作空間。這個案例代表藝術美化空間的目的是建立一個能夠開創積極的情緒和精力充沛的工作場所。根據諾和諾德首席執行官馬茲·歐利夫森（Mads Øvlisen）的說法，使用視覺藝術清楚地向員工表明管理意圖。同時邀請年輕藝術家展示他們的藝術作品，目的創造一種環境，讓人們以不同的方式思考、冒險，接受錯誤、提問、反思和學習。參閱Giovanni Schiuma, “Mapping Arts-Based Initiatives- Assessing the organizational value of the arts,” *Arts & Business Research Report*, p.13. 網址<<https://www.artsandbusinessni.org.uk/media/1199/2012-05-15-13-32-43-90-mapping-abis-prof-schiumafinal-1-1.pdf>>（2020.06.02瀏覽）

的能力。¹⁵

7. 投資：主要目的是實現經濟財務利益。組織參與藝術可以觸發直接和間接的經濟效益。在今天知識經濟的時代，藝術的角色是產業，也是價值增加的方向。前者指的是創意產業，藝術被轉化成產品或服務，在市場出售；後者指的是藝術加值的部分，是指將藝術揉合製成產品。¹⁶
8. 關係連結：主要目的是建立一個關係資本和共同的對話和合作。藝術可以促進社群成員的社會互動，創造人際關係和歸屬感。更能因此促進更多的理解、寬容和尊重多樣性，以及人與人之間的信任，建立凝聚力和團結的倫理。事實上，藝術

15 例如羅撒利亞·雷具克·史卡利克夫 (Rosalia Lelchuk Staricoff) 博士對藝術和醫護人員之間的關係研究說明「藝術經驗對外科醫生的心理品質、觀察能力的提升、繪圖能力、立體視覺和思維的發展堪稱有益」。此外杜洛弗 (Dolev J.C) 等人的研究報告指出結合藝術史研討會和臨床指導會議，並使用照片描述皮膚病變，可提高醫學生的診斷技能。這是因為醫學生們能夠更有能力了解繪畫和照片的細節，這似乎促使他們更仔細地分析受檢患者表現出的症狀群。藝術品的使用也有助於鼓勵醫師更加人道、同理和同情。參閱 Giovanni Schiuma, "Mapping Arts-Based Initiatives-Assessing the organizational value of the arts," pp.14-15.

16 例如法拉利 (Ferrari)、藍寶堅尼 (Lamborghini)、瑪莎拉蒂 (Maserati) 和奧斯頓·馬丁 (Aston Martin) 等汽車製造商非常重視其產品的藝術部件，從設計到色彩材料以及其他，這些作為藝術品可以影響客戶的體驗。全球寶馬 (BMW) 設計總監克里斯·班格勒 (Chris Bangle) 認為公司的產品是「會移動的藝術品，並傳達出駕駛對於品質的熱愛」，他負責溝通協調企業的現實思維與220位藝術家的天馬行空。同樣的，通用汽車公司 (General Motors) 的羅伯特·盧茲 (Robert Luz) 也說「我覺得我們是從事藝術生意，藝術、娛樂和移動雕塑，巧合地也剛好提供交通」。參閱 Giovanni Schiuma, "Mapping Arts-Based Initiatives-Assessing the organizational value of the arts," p. 17.

也幫助消除年齡、性別、種族以及層級地位的人際關係和社會界限。¹⁷

9. 轉變：主要目的是打開組織和員工的新視野，以推動組織的變革。當人們改變自己的信念、態度和他們每天工作活動的行為，轉變就會發生。同樣的，組織的基礎建設如工作場所、文化、環境、家具、程序和慣例改變，就會發生轉變。透過藝術，人們受到啟發和激勵，推動他們的行為以及周遭事物的改變以促使組織的更新。

喬凡尼·史基馬的研究透過文獻分析和實證經驗，強調藝術介入對組織的潛在影響有「多價性」（polyvalent）。雖然組織採取藝術介入時著重在某個特定目標，但往往都能產生更多外溢的效果。從事藝術介入的規劃時，可以評估九種價值類別，針對人和組織基礎建設設定目的，從而落實，九種類別相互搭配、揉合產生多重效益，對彼此產生有形或無形的影響，並非互相排斥。

三、藝術銀行：藝術介入組織的中介角色

了解「藝術介入」的意涵及相關研究後，筆者藉此思考藝術銀行的定位及業務價值。藝術銀行計畫是購入臺灣當代藝術家的創作，透過租賃方式在日常的生活空間展示、流通。主要的目的是希望經由產業鏈的循環模式扶植藝術家、開發藝術需

17 例如英國的人事顧問公司薩克斯頓·賓法德（Saxton Bampfylde）對於檢視和討論公司的道德影響很有興趣，尤其在併購部分畢馬威會計事務所（KPMG）以後，變成一個文化和規則較複雜的公司。他們透過一系列視覺藝術工作坊來闡述和嵌入公司的使命和堅定的基督教價值觀。他們想了解該計劃中的每個人是否有相同的價值觀——無論每個人是否真正認同這些價值觀或只是想要一份工作。一位經理報告說：藝術介入計畫對於公司中的差異很有效，讓我們感覺是「一個公司」。這個計畫簡化人們對公司的看法和感受，改變辦公室的氛圍，將人們凝聚一起。參閱Giovanni Schiuma, “Mapping Arts-Based Initiatives—Assessing the organizational value of the arts,” p. 17.

求市場，進而普及全民美學的理念。在業務拓展的過程中，筆者認為藝術銀行即是擔任媒合藝術與組織的「中介角色」。

「中介角色」的目的是連結藝術和組織，促進兩者邏輯上的交合，將衝突轉化成卓有成效的經驗。中介角色必須充分了解組織與藝術家們的價值、規則以及運作，進而集結雙方的觀念和行動，相互激盪交流。瑞典中介組織TILLT資深計畫經理蓋茲雷克（Grzelec A.）明確指出藝術介入的過程步驟，從尋求組織、推薦適合的藝術作品（或藝術家）、營造社群互動的安全環境以及協助雙方參與者觀念上的轉譯、溝通。並且認為當所有參與者的需求和潛力都受到尊重和整合時，藝術介入的價值就會全部顯現。¹⁸

目前藝術銀行主要為組織推薦適合的藝術作品，目的多屬於「藝術介入空間」的視覺審美概念，但筆者認為，透過藝術展示與周邊活動應該對組織有更深化的影響以及提升藝術之於組織的價值，例如建立企業形象、優化行銷活動、提升員工競爭力等等目標。如此，藝術銀行的業務發展可在推進，使其中介角色更進化，實質媒合藝術與組織，溝通藝術的價值，擔任將藝術語言轉化成管理語言的重要角色，並且透過藝術介入的手法達到組織發展的目標，同時也為藝術家開拓新的機會。

（一）從藝術介入概念提升業務價值

加拿大藝術委員會傳播與公眾參與處處長塔米·史考特（Tammy Scott）曾掌管加拿大藝術銀行（The Canada Council Art Bank），她強調「擺放藝術品並不僅是『裝飾』某人的工作場所或辦公室，而是在客戶、員工及社會大眾眼睛可見的空間

18 Grzelec, A. and Prata, T., “Artists in organizations—Mapping of European producers of artistic interventions in organizations,” website <https://www.creativeclash.eu/wp-content/uploads/2013/03/Creative_Clash_Mapping_2013_GrzelecPrata4.pdf> (Accessed 11 December 2019).

中產生意義，這些空間或許是大廳、接待空間又或者其他公共空間。」¹⁹而且，也說明企業客戶比以前更著重藝術如何展現其公司價值，或活力十足，或與時俱進，或者注重政治及社會議題，又或者敢於冒險等等。因此，藝術銀行的重要角色和使命，即是展現藝術在職場中的益處。

加拿大藝術銀行著重與客戶分享藝術在職場中對員工有益的相關研究，研究中最值得注意的即是「藝術能增進創造力與生產力，同時還能減少壓力」。因此也投注更多時間，與客戶討論所放置的藝術品可以如何增強組織的品牌以及核心價值。許多客戶都希望能展現勇敢、創新、有創業精神的形象，而許多當代藝術作品正能把上述精神發揮的淋漓盡致。塔米·史考特以加拿大藝術銀行為例，藝術銀行的品牌特質是開放（open）、活力（vibrant）以及連結（connected）。因此，在替藝術銀行大廳以及會議空間選擇藝術品時，會注意是否蘊含上述特質。塔米·史考特也說明「活力」已包含多元的概念，因此選擇的作品也會蘊含加拿大這個國家的多元精神。所以在加拿大藝術銀行辦公室中的藝術品皆彰顯藝術作為社會評論的力量，包含移民、環境、平等、正義等各種主題。

英國埃克塞特大學（University of Exeter）克瑞格·奈特（Craig Knight）博士長期研究工作環境心理學，他認為過去的觀念是簡潔的工作環境才能避免員工分心，但是經過研究證實，員工在豐富有創意的職場環境工作，效率比在簡潔的工作空間還要提高百分之十五左右，而且也減少健康方面的問題。他的研究指出豐富有趣的工作環境，讓人們感到快樂愉悅，工作效益更好，而且透過藝術是很好的方式。這個理念在德意志銀行（Deutsche Bank）落實得相當成功。德意志銀行擁有全球最大的企業藝術收藏，在40個國家、900個辦事處共有約6萬件藝術作品。德意志銀行全

19 參閱「2016藝術銀行國際趨勢論壇」加拿大講者Tammy Scott演講稿〈加拿大藝術委員會的藝術銀行：先驅與再造〉。

球藝術部總監弗里德海姆·胡特（Friedhelm Hütte）表示：

藝術提供一個了解世界社會、政治和經濟美學的窗口，所以藝術對於我們業務的推展是合適的選擇，因為我們一直在為客戶開發新的想法，並對世界發生的事情做出反應。²⁰

筆者觀察目前藝術銀行的案例，對諸多租賃客戶而言，因為展示目的不明確（常常只是為了裝飾美化），以及對藝術的美學經驗有限，藝術品展示與組織的關聯性相較薄弱。因此，筆者認為這方面的溝通即須仰賴藝術銀行的策展與諮詢人員鏈結企業文化、目標，以及透過語言的轉化和說故事的能力，推介藝術家和藝術作品，使藝術品在組織的環境脈絡下得以展現價值。對於條件成熟的組織，亦可創造空間和時間來推動藝術經驗，透過藝術家的介入、交流甚至參與企業實際運作，激發情感與活力，隨之影響個人、團體和組織。藉以改變有形和無形的環境，產生直接或間接的影響，例如顏色的使用、音樂播放、工作場所的家具選擇、設備的形式和設計等等。或是形成一種經濟活動，藉由投資或透過藝術、設計元素開發產品和服務，從而增加企業組織的價值或提升實質營運利潤。

（二）執行「藝術介入組織」的現況

藝術銀行的核心業務以「租賃藝術品」為主，但因應客戶對藝術的需求、產業屬性特質或是空間條件等因素，促使藝術銀行在租賃業務的基礎上也發展出越趨多元的業務類別與專案型的服務模式。經統計藝術銀行102-109年間共執行668案藝術品租賃業務，其中約72案在作品租賃展示外，亦執行藝術介入的概念。筆者以喬凡

20 Kirstie Brewer, “Art works: how art in the office boosts staff productivity,” in *the Guardian* website <<https://www.theguardian.com/careers/2016/jan/21/art-works-how-art-in-the-office-boosts-staff-productivity>> (Accessed 20 October 2019).

尼·史基馬的藝術倡議理念所歸納的三種藝術介入方式（介入、專案和計畫）及藝術價值矩陣交叉出九種藝術介入的益處（娛樂、激勵、靈感啟發、贊助、環境、訓練和個人發展、投資、關係連結及轉變）檢視72案的性質及介入程度（表1），大部分是屬於短時間的活動介入形式，且是「藝術價值矩陣」中屬於低到中層次的範疇，尚未能達到深入影響組織文化和營運績效的程度（圖3）。其中「臺大兒童醫院合作案」與「富宇建設股份有限公司合作案」不同於單點式的介入活動，係藝術銀行與合作方經由較長時間的討論協商、資源整合、排除障礙等籌備過程下，完成系列整合介入活動。整個計畫並非以藝術角度單方面的提供，合作方（組織）的想法、員工參與程度甚高，雙方資源、技能交換的情形筆者認為其較趨近藝術介入組織的概念，爰以這兩案例為本文探討案例。

表 1 藝術銀行（102-109 年）執行藝術介入概念彙整表

租賃單位	次數	執行方式	喬凡尼·史基馬「藝術倡議」	
			藝術介入方式	藝術價值矩陣
威沃尼斯有限公司（髮型設計）	12	員工教育訓練、作品導覽賞析	介入（1-2 天 / 次）	環境、訓練和個人發展
臺灣電力公司	5	員工教育訓練、作品導覽賞析、藝術家工作坊	介入（2-3 天 / 次）	環境、訓練和個人發展
未艾公寓	12	員工教育訓練、作品導覽賞析	介入（1-2 天 / 次）	娛樂、環境、激勵
行政院人事行政總處	4	員工教育訓練、作品導覽賞析	介入（1 天 / 次）	環境、激勵
行政院農業委員會林務局	6	展出作品由員工參與票選、員工教育訓練、作品導覽賞析	介入（1 天 / 次）	娛樂、環境、訓練和個人發展
研揚文教基金會（研揚科技）	2	藝術家講座	介入（1 天 / 次）	娛樂、激勵
社團法人饗響文教協會	6	員工教育訓練、作品導覽賞析、藝術家講座、藝術家工作坊	介入（2-3 天 / 次）	環境、訓練和個人發展
文來金屬工業股份有限公司	3	員工教育訓練、作品導覽賞析	介入（1 天 / 次）	環境、激勵

租賃單位	次數	執行方式	喬凡尼·史基馬「藝術倡議」	
			藝術介入方式	藝術價值矩陣
財團法人遠雄文教基金會	6	作品導覽賞析、藝術家講座	介入(1天/次)	娛樂、激勵
臺大兒童醫院	1	藝術想像工作坊(延伸閱讀)、藝術家現地創作、手作活動	專案(6個月/次)	娛樂、激勵、環境、靈感啟發
高雄榮民總醫院	14	藝術工作坊(延伸閱讀)、藝術家現地創作	專案(6-8個月/次)	娛樂、激勵、環境、靈感啟發
富宇建設股份有限公司	1	藝術導覽、藝術家駐地創作、藝術工作坊	專案(3個月/次)	娛樂、激勵、環境、靈感啟發

來源：筆者製作

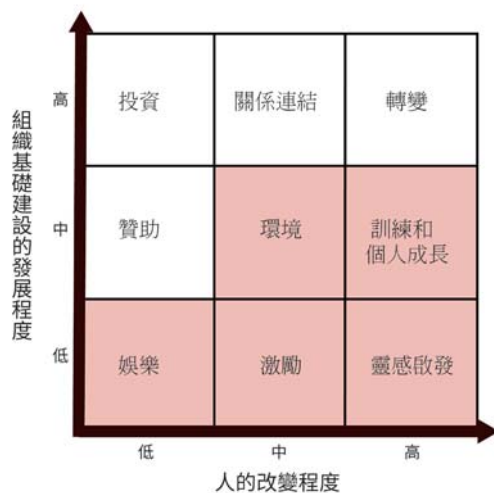


圖3 藝術銀行(102-109年)執行藝術介入概念在藝術價值矩陣中的分布情形，圖片來源：筆者繪製。

1. 臺大兒童醫院合作案

(1) 發展背景

藝術銀行與臺大兒童醫院的合作案應該是執行「藝術介入」概念的開端。當時藝術銀行規劃以醫療業為租賃業務拓展對象，收集國內外藝術介

入醫療空間的案例，希望能學習並將藝術溫暖的能量帶到醫療空間。一開始尚未以「藝術介入」的概念思考，後來辦理「Art Night in Taichung醫療與藝術的重奏曲」貴賓之夜，邀請醫療從業人員一起交流醫療服務導入藝術美學的想法及經驗。藝術銀行團隊分享國內外藝術與醫療合作的案例，包含英國倫敦皇家兒童醫院（London Children's Hospital）、日本東京江戶川醫院以及國內臺大兒童醫院等藝術介入醫療空間的表現。另外，更深度探討藝術的療癒力量與分享相關研究，例如尼泊爾兒童美術館（Children's Art Museum of Nepal）透過藝術創作，幫助地震受難孩童抒發情緒；荷蘭國家美術館（Rijksmuseum）協助癌末病患臨終前欣賞林布蘭展覽；香港「藝術在醫院」（Art in Hospital）的藝術推廣活動；英國聖文生醫院（St. Vincent's Hospital）舉辦Outside In展覽等等。當時參與的臺大兒童醫院吳美環院長也分享臺大兒童醫院從事友善醫療的經驗，更表示「藝術和愛是長期醫療照護非常需要的養分」也因此與藝術銀行開啟合作的契機。

(2) 執行方式與內容

經由與醫療業者的交流討論，發現醫療空間不同於一般企業或是商業空間。因為攸關生命，空間以救護功能為優先，醫護人員隨時處於高度緊繃的工作狀態，病人及家屬更是經常處於憂慮、恐懼的治療氛圍中。因此，除了空間美化的藝術品展示，藝術銀行希望透過類似藝術介入的主動行為，真正以藝術作為心靈療癒的途徑。於是策劃「魔法藝術島計畫——雲端上的彩虹島」計畫（圖4），因為臺大兒童醫院三樓的兒童門診區，有一道彩虹指引著孩童的方向，希望加入藝術的想像，跟孩童一起在彩虹島上翱翔。

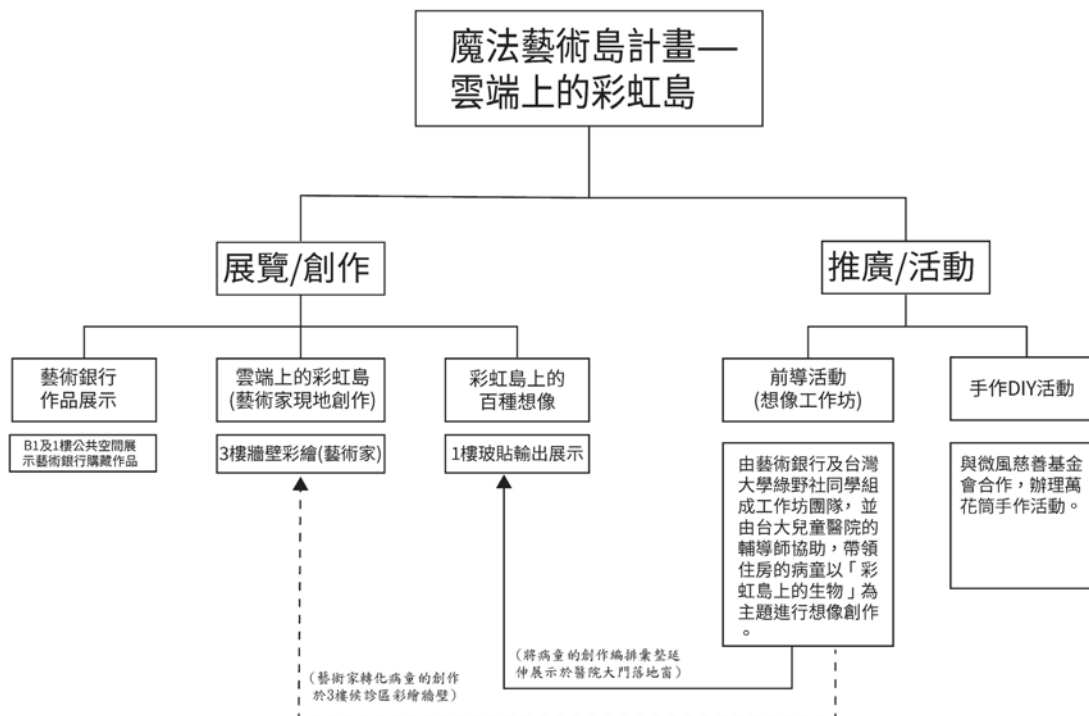


圖4 藝術銀行執行臺大兒童醫院「魔法藝術島計畫——雲端上的彩虹島」架構圖，圖片來源：筆者繪製。

藝術銀行團隊與臺大兒童醫院積極的溝通、討論，了解雙方的工作生態和需求（例如醫院的醫療動線、病童及家屬的身心狀態、醫療空間的安全評估、經費及人力支援……；藝術家的創作風格、人格特質、溝通能力及相關經驗…等），決定採藝術（前導）工作坊、藝術家現地創作等方式，透過醫護人員、病童、家屬以及藝術家的共同參與，將藝術融合醫療院所，創造對醫者、患者與訪客感到溫馨的就醫環境。藝術（前導）工作坊由藝術銀行團隊偕同臺大綠野學生社團，一起陪伴重症住院病童針對彩虹島上的生物進行想像創作。讓病童藉由藝術創作轉移病痛的不適，也讓照護的家屬有喘息的時間（圖5、圖6）。工作坊進行之前，工作團隊須接

受教育訓練，由臺大專業醫師說明病童的身心狀況、醫院運作的流程以及工作人員應留意的口語表達方式、關心行為等；工作人員同時與專業醫師討論工作坊的內容、執行方式等等，爾後才能順利完成四場病童的藝術（前導）工作坊。此外，再將病童的創作以玻璃貼紙方式輸出並展示在醫院人來人往的大門口，一方面透過可愛有趣的病童畫作，溫暖冰冷的醫院空間；另一方面即是透過公開的展示，給予病童鼓勵，使他們獲得成就感，達到藝術療癒的效益（圖7、圖8）。



圖 5、圖 6 藝術銀行辦理藝術前導工作坊陪伴引導重症住院病童針對彩虹島上的生物進行想像創作，圖片來源：藝術銀行提供。



圖 7、圖 8 臺大兒童醫院重症病童的想像創作，圖片來源：藝術銀行提供。

同時，藝術銀行邀請四位有彩繪壁畫經驗，以及創作風格適宜的藝術家，轉化藝術（前導）工作坊的兒童創作元素，以現地彩繪牆面的方式，呈現於三樓門診的樓層（圖9、圖10）。執行創作前，由藝術銀行團隊召集並協助藝術家和臺大兒童醫院雙方討論創作內容、創作動線、以及創作的時間，以不影響門診作業及病童就診流程為主。創作過程中，吸引許多病童、家屬駐足欣賞，有些病童看到自己的創作被運用轉化，非常欣喜而受到鼓勵。介入專案對參與的藝術家而言，離開工作室，走入現實的生活場域，在創作的過程與病童、家屬和醫護人員交流互動，對於藝術創作的意義和表現也產生新的經驗和啟發。



圖 9 藝術家在候診廊道的創作過程，對病童或家屬而言是一種療癒行為，圖片來源：藝術銀行。



圖 10 四位藝術家聯手彩繪，營造溫暖且有趣的醫療空間，圖片來源：藝術銀行。

臺大兒童醫院是藝術銀行開拓醫療業的典範案例。這次合作的過程，醫護人員表示對於藝術介入空間的表現很驚喜，藝術家將醫護人員與病童互動時的語言、圖像、內容轉化成醫療空間的創作，表示對於自己醫療工作的抽象心境可以透過藝術方式與病童、家屬或其他醫療夥伴們分享，覺得是很特別的經驗。同時，也經由醫護人員及志工學習為候診病童講故事，緩和就醫的不安情緒。就醫院方而言，藝術

之於醫療專業的輔助角色及價值，逐漸被發掘，也促使醫院對於未來延續性的介入活動產生諸多主動的想法，同時影響醫護人員照護病童的思維，他們學習透過藝術創作間接地理解病童的身心狀態，除了醫療儀器的數字，多了溫暖的對待關係，提升醫療行為的專業表現。因為與臺大兒童醫院的合作經驗，促使筆者思考藝術銀行的角色及功能是否可以再深化，在租賃藝術品（物）的基礎上，透過藝術介入的過程，鼓勵（人）參與互動，透過藝術交陪，更貼近業務的核心價值。

2. 富宇建設股份有限公司合作案

(1) 發展背景

建設業是藝術銀行租賃客戶中比例相對高的產業別。大多數的建設公司租賃藝術作品的目的是美化公共空間的概念（接待大廳、梯廳等），富宇建設是比較特別的案例，主動提出以新竹建案「富宇權峰」一樓商業空間規劃主題展的想法，目的是透過藝術展覽，增加員工的美學經驗、住戶居住品質以及活絡社區交流，也希望藉此提供臺灣藝術家創作及展示的平臺。

(2) 執行方式與內容

藝術銀行團隊與富宇建設經過多次討論，以「社區美術館」的概念，呼應其企業精神「給自己和家人更好的生活」，策劃「生活自由式：日常/想像」的主題展覽，強調除了蓋好房子，更要給住戶有溫度的家，這個家有日常的熟悉更有無限的憧憬和想像。除了主題展覽，亦同時邀請四位新竹在地藝術家（呂小涵、林瑋萱、邱掇及徐夢涵）以個展搭配駐地創作、導覽，並於展覽期間的週末為社區住戶規劃系列藝術工作坊（圖11）。

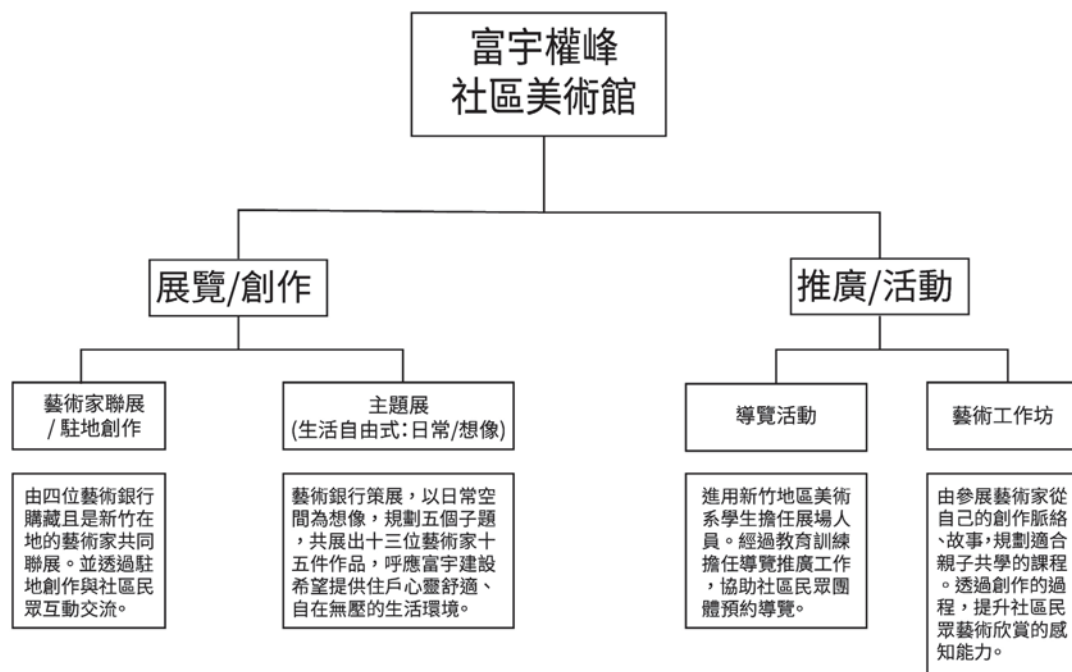


圖 11 藝術銀行執行富宇建設「富宇權峰——社區美術館」計畫架構圖，圖片來源：筆者繪製。

「富宇權峰」鄰近新竹科學園區，住戶比例有許多是竹科員工，日復一日的忙碌工作和繁瑣的家庭事務，也許有心想親近藝術，卻也無力滿足。藝術銀行以「生活自由式：日常／想像」為名，是因為「自由式」嚴格來說不是一種游泳姿勢，自由式競賽的規則幾乎沒有任何限制，希望透過展覽告訴觀眾，生活沒有固定的方式，找到最適合自己以及最能發揮的方式，就是自己的自由式。也藉此呼應富宇建設希望提供住戶心靈舒適、自在無壓的生活環境。

不同於美術館的白盒子空間，藝術品展示在特別規劃的生活場景中，例如接待櫃臺、工作空間、休憩空間、大廳空間、咖啡廳……等等。除了讓觀眾感受藝術作品如何呈現空間風格和生活品味外，觀者融入契合的

空間氛圍，對於作品意涵的感悟，也較容易與自身經驗交疊（圖12、圖13）。例如在「放空有助心靈健康？」展區，即規劃開放式的和式居家空間，展示藝術家杜建旻作品〈真空系列〉，畫面中一位身著白衣黑鞋的上班族，漂浮在彷彿棉花白雲的柔軟天地，就像脫離俗世喧鬧，自在悠閒地漂浮在這片寧靜世界。沒有電郵、沒有簡訊、沒有網路、沒有任何外在干擾？完全專心的放空，讓思緒暫停。這何嘗不是你我此時彼刻想遠離外在紛擾，返回純淨內心的想望。富宇建設董事長特助張宇承強調，這次藝術系列活動的目的除了與會員客戶建立關係外，更期待的是吸引社區住戶參與藝術，提高公設的使用比例。這個觀點不同於現今許多建案，高公設比只追求硬體的公設機能，富宇建設用主動的作為，提供住戶軟性的藝文資源，在實際的日常空間，用藝術演繹生活，強化社區的居住品質，除了與住戶建立良善的信任關係，也建立富宇建設的企業形象。



圖 12、圖 13 以住家社區空間為展場，生活化的展示拉近民眾與藝術的距離，圖片來源：藝術銀行。

據筆者觀察，「親子家庭」是這次藝術活動的主要觀眾群，很多人也許沒有習慣走進美術館，攜老扶幼有時不甚方便，也就放棄接觸藝術的機會。但是，家樓下就是美術館，育嬰的媽媽在家忙之後的小憩時間，悠閒地推著嬰兒車、牽著幼童，

靜靜欣賞或與孩子耐心細說、討論作品。行動不便不愛出門的長者，在家人的陪同下，願意下樓走走，看看另一種新鮮的生活光景，與展場人員、藝術家話家常說藝術。放學後的小兄妹不急著趕安親班，而是跑到樓下逛展覽、看作品，體驗美好又有趣的午後時光。展覽期間，社區住戶甚至呼朋引伴預約團體導覽，歡樂的聯誼時間，因為藝術作品開啟話題，熱烈交流，成為大家共同的開心記憶。三個月的活動期間，藝術銀行也為社區住戶規劃系列藝術工作坊。由展出藝術家王皓廷、邱掇及呂小涵等人以自己的創作特質出發，讓民眾經由自己的實作過程，更了解藝術家的創作內涵，同時體驗藝術創作的歡愉與自由（圖14、圖15）。



圖 14、圖 15 藝術銀行為社區住戶規劃系列藝術工作坊，圖片來源：藝術銀行。

藝術銀行在富宇建設合作案中，導入「藝術介入」的概念和作為，藉以透過合作過程增加富宇建設員工的美學參與，深化社區藝術推廣的效益，也提供藝術家不同的創作平臺和經驗。這個計畫時程約三個月，從前置、執行過程到結束，藝術銀行的中介角色在不同階段均與建設公司、藝術家以及住戶管委會等多方對象逐步溝通、調整。參與的藝術家必須對建設公司的計畫目的有深入的認識，才能在藝術介入的過程中有更多的內部價值被啟發。建設公司也認同藝術家的參與能夠提升其企業形象、優化居住品質以及與其有共同的成長願景。住戶管委會亦能協助住戶參與

的便利性、支援推廣活動並能隨時反饋住戶意見，使整體計畫更臻完備。此次介入計畫對富宇建設而言，使其員工認知藝術的多元表現與其企業形象和理念的連結有深度的教育意義，後續在富宇建設的其他建案展示計畫中發現其員工對於各種作品的理解和挑選有很高的接受度，並能從作品意涵反映其公司建案的特色和訴求，用藝術提升員工個人的專業職能及組織的形象。對於在富宇權峰社區的住戶而言，觸發其爾後參與藝術的興趣，並學習在居家生活中融入藝術元素，無論是佈置、休閒或是親子教育，對於參與藝術有更寬廣的思維的積極的行動（圖16）。



圖 16 家樓下就是美術館——社區住戶主動組團預約導覽，圖片來源：藝術銀行。

上述這兩個案例在所謂藝術介入組織的效益上係屬於短暫的影響，人們參與藝術經驗後，感官受到啟發，精神受到洗禮，結束之後可能回到日常，或是激勵個人想像力或創造力，尚未能達到所謂藝術介入影響組織環境或營運發展的程度。但筆者認為其經驗對於藝術銀行的業務深化有其值得思考的意義，也是未來執行藝術介入組織計畫的基石。在「藝術品租賃」的既有任務下，是否有機會拓展更宏觀的藝

術流通方式，透過更深入的理解、調查、溝通等事件或活動，得以改善組織問題、或是強化組織創新能力等，讓藝術介入組織的效益得以彰顯，係筆者期許的目標。

四、結語

藝術銀行業務從介入空間的視覺美學、藝術精神的啟發到藝術內涵與組織營運的介接，是階段性的進程，未來在業務推動上可以慢慢深化，將藝術銀行的業務價值逐步從空間美學往藝術介入組織的願景推進。以目前執行藝術銀行案例的經驗，分析未來藝術銀行擔任中介角色執行「藝術介入組織」的建議和反思：

- (一) 中介角色應保持中立、客觀：執行藝術介入組織計畫，中介角色有其存在必要，幫助「藝術」與「組織」兩者建立互惠的合作關係。但中介工作在填補藝術與組織之間的鴻溝時，應保持中立和客觀，避免中介角色的價值觀涉入計畫，造成立場偏頗。例如執行臺大兒童醫院合作案時，藝術家在候診空間現地創作，藝術家創作的內容、風格和習慣如果與醫院方的想像和空間條件有落差，藝術銀行需避免將藝術原創當緊箍咒勉強醫院接受。同樣醫院方不同程級單位的意見或是行政效率等影響藝術家的創作內容時，中介角色需站在雙方的立場，公平的協調取得共識。
- (二) 藝術介入組織過程的難易度，與需求切入角度有關：如果一開始是以藝術角度出發，將藝術導入組織的過程通常比較發散，充滿實驗性，且需耗費較長的時間和過程與組織整合，但結果經常有意外的驚喜和成果。如果在介入計畫以前，組織已經有想要的結果，目標導向相對會較順利，因為組織的利益優先於藝術過程。例如在與富宇建設的合作案中，合作初始富宇建設對於計畫的目的和期待就很明確，藝術銀行在挑選合作藝術家、藝術品以及規劃推

廣活動的過程就比較順遂，各方的支援體系完備，也較易符合組織和藝術雙方期待的效益。

- (三) 藝術介入組織應有雙方相互支援、共好的過程：從事藝術介入計畫過程中如果有組織員工參與，應釐清員工的背景、於組織中擔任的角色、參與的目的等等。例如是希望提升觀察力、想像力和創新力的研發、行銷人員，還是善於說故事、表達能力的業務人員，抑或是規劃訂定組織發展願景的領導主管……等，藝術該以何種形式、內容及過程介入，會有很大的差異。尤其員工的專業、經驗及特質是否能在過程中反饋給藝術家，藝術的介入避免成為單方面的教育者、指導者，必須是相互學習、共好的過程和結果。

國內藝術介入組織的代表案例為東和鋼鐵的「東鋼藝術家駐廠創作專案」，從2009年開始迄今，透過國家文化藝術基金會徵選藝術家進駐東和鋼鐵的苗栗工廠，再由東和鋼鐵文化基金會（中介角色）在鋼鐵工人與藝術家之間扮演著溝通的角色，一方面讓員工也能有參與感，且員工的專業在藝術家創作過程中扮演重要角色，協助藝術家在安全的工廠環境中創作，許多員工因為參與藝術家的創作過程，表示看到鋼鐵在工業之外的另一種生命。從初期的衝突、磨合到看到彼此的價值，建立互惠學習的共好關係。²¹相較目前藝術銀行的現況，主要是在藝術品租賃的基礎上所延伸藝術介入組織的概念和作為，屬於前述喬凡尼·史基馬在藝術介入的形式中的「介入」(1-3天)或「專案」(1-6個月)類型。在藝術價值矩陣中也是趨近於娛樂、環境等低、中層度的區塊，藝術介入的成效較為短暫，還無法確實影響或是真正促使組織或人員有根本性的改變，未來仍有許多努力的空間。

21 秦雅君等，《臺灣藝企合作案例採集——給今日企業的一份藝術提案》（臺北市：藝術家，2011），頁16-41。

德意志銀行全球藝術部總監弗里德海姆·胡特認為「在公司內部展示藝術品對於銀行行銷及客戶服務都有一定程度的助益。不論是員工或客戶，大家總是會討論某件當代藝術作品背後的意涵，而員工和客戶往往就藉由這樣的文化交流獲得更多的啟發。這正是我們希望藉由藝術達成的目標」。²² 藝術銀行的租賃客戶臺灣電力公司的蘇惠群處長也認為「藝術除了潛移默化豐富我們的生命，更希望藉由藝術提升我們的柔軟度，能夠應用在工作上面，例如電力建設、還是民眾的溝通方面，對於工作的推動有非常好的助益」。²³ 許多案例已經證明「藝術介入組織」有開發業務能力及創造價值的潛能，無論是介入空間，或是透過事件、活動的行為，用以支持組織尋求新的思維以及創造經濟的方法。

目前藝術銀行雖然是以「藝術品租賃」為主要業務，但面對廣大且多元的市場需求，未來應有更宏觀的視野和高度去思考藝術介入組織的可能作為。在掛上一幅畫之後，更應該持續關注背後的價值和意義，如何透過藝術介入組織更主動積極的行為，拓展藝術的推廣向度及深度，應是藝術銀行未來的課題。

22 參閱臺北藝術產經研究室，〈企業贊助藝術的當代典範：德意志銀行(上)〉，《臺北藝術論壇電子報》，網址：<<http://www.atfm.asia/tw/article.php?id=147>>（2019.10.16瀏覽）。

23 參閱藝術銀行文博會活動影片〈臺電大樓篇〉，《上班自由式——遇見幸福的7種可能》，網址：<https://www.youtube.com/watch?v=GRW_QqtAqs0>（2018.10.20瀏覽）。

參考書目

- 王美雅、張倪綸、陳芊利，〈藝術介入：組織創新的新取徑〉，《創業管理研究》第8卷第1期（2013.3），頁153-180。
- 布魯諾·費萊（Bruno S.Frey）著；蔡宜真、林秀玲譯，《當藝術遇上經濟：個案分析與文化政策=Arts & economics: analysis & cultural policy》，臺北：典藏藝術家庭，2003。
- 林俊杰，《後現代組織對策略之再思考》，臺北市：國立政治大學企業管理所碩士論文，2003
- 吳嘉瑄，〈藝術圈的未來可以外跨嗎?——從幾個建築企業支持藝文的案例談起〉，《ARTITUDE藝外》第45期（2013.6），頁76-83。
- 洪慧懿，《藝術融入商業空間之空間印象對美學體驗及顧客忠誠度之影響——以南部藝文複合式餐飲店為例》，高雄市：國立高雄應用科技大學企業管理系碩士在職專班碩士論文，2012。
- 約瑟夫·派恩（B. Joseph Pine II）、詹姆斯·吉爾摩（James H. Gilmore）合著；夏業良、魯煒、江麗美譯，《體驗經濟時代：人們正在追尋更多意義，更多感受》，臺北：經濟新潮社，2013。
- 秦雅君等，《臺灣藝企合作案例採集——給今日企業的一份藝術提案》，臺北：藝術家出版社，2011。
- 凱瑟琳·格魯特（Catherine·Grout）著；姚孟吟譯，《藝術介入空間》，臺北：遠流出版社，2002。
- 臺北藝術產經研究室，〈企業贊助藝術的當代典範：德意志銀行（上）〉，《臺北藝術論壇電子報》，網址：<http://www.atfm.asia/tw/article.php?id=147>（2019.10.16瀏覽）

鄧淑玲，《企業投資文化藝術產業之利基與建言》，桃園市：元智大學藝術管理研究所碩士論文，2001。

鄧盈嘉，《後現代情境對組織結構之影響：以客服產業為例》，嘉義縣：國立中正大學企業管理所碩士論文，2005。

Ariane Berthoin Antal, Jill Woodilla and Ulla Johansson Skoldberg. *Artistic Intervention in Organizations—Research, theory and Practice*. London: Routledge, 2016.

Ariane Berthoin Antal. “Managing Artistic Interventions in Organizations: A Comparative Study of Programmes in Europe,” *TILLT Europe*, website: <https://www.wzb.eu/sites/default/files/u30/report_managing_artistic_interventions_2011.pdf> (Accessed 20 June 2020).

Ariane Berthoin Antal and Anke Strauß. “Artistic interventions in organizations: Finding evidence of values-added,” *Creative Clash Report*, website: <https://www.wzb.eu/sites/default/files/u30/effects_of_artistic_interventions_final_report.pdf> (Accessed 20 June 2020).

Beckwith A. “Improving business performance: the potential of arts in training.” *Industrial and Commercial Training* 35(2003): 207-209.

Giovanni Schiuma. *The Value of Arts for Business*. New York: Cambridge University Press, 2011.

Grzelec, A. and Prata, T. “Artists in organizations—Mapping of European producers of artistic interventions in organizations,” website: <www.creativeclash.eu/wp-content/uploads/2013/03/Creative_Clash_Mapping_2013_GrzelecPrata4.pdf> (Accessed 11 December 2019).

- Giovanni Schiuma. “The Value of Arts-Based Initiatives,” *Arts & Business*, website: <<https://www.artsandbusinessni.org.uk/media/1199/2012-05-15-13-32-43-90-mapping-abis-prof-schiumafinal-1-1.pdf>> (Accessed 12 June 2020).
- Kirstie Brewer. “Art works: how art in the office boosts staff productivity.” *The Guardian*, website: <<https://www.theguardian.com/careers/2016/jan/21/art-works-how-art-in-the-office-boosts-staff-productivity>> (Accessed 22 October 2019).
- Lotte Darsø. “International opportunities for artful learn,” *Journal of Business Strategy* 26(5) (2005): 58-61.
- Marjory Jacobson. *Art and Business: New Strategies for Corporate Collecting*. London: Thames and Hudson, 1993.
- McCarthy K.F., Ondaatje E.H., Zakaras L., Brooks A. *Gifts of the Muse-Reframing the Debate About the Benefits of the Arts*. California: RAND Corporation, 2004.
- Marja Soila-Wadman, Oriana Hasel Wanter. “Design Thinking and Artistic Interventions- tools for understanding and developing organizational creativity?.” *Swedish Design Research Journal*, vol12 No2:32-42. website: <<https://www.svid.ep.liu.se/ojs/index.php/SVID/article/view/16/13>> (Accessed 22 October 2019).
- Rosalie Lelchuk Staricoff. *Arts in health: a review of the medical literature*. London: Arts Council England, 2004.

“Artistic Interventions in Organizations” as the Key to the Promotion of Art Bank Taiwan

Ya-Wen CHANG

Assistant Researcher, National Taiwan Museum of Fine Arts

Abstract

Art Bank Taiwan is an initiative launched by the Ministry of Culture in 2013 with the aim of supporting Taiwanese artists, expanding market demands, and introducing art to the general public through its “art leasing” service. Its clients’ demand has been growing steadily. Currently, private businesses in various trades (e.g., architecture, banking, hotel, recreation & beauty, culture & creativity, healthcare, technology, and design) account for 70% of its clientele, which indicates the huge potential demand from all walks of life.

As a participant in the operation of Art Bank Taiwan, the author discovered that most of its clients rent artworks either to beautify their spaces or to improve the image of their companies. Apparently, most people still consider the value of art from a rather superficial level: offering visual delight. This prompted the author to contemplate the possibility for the leased artworks to bring fundamental changes through artistic intervention to the clients’ staff, customers, and organizations apart from being displayed on the clients’ premises as mere decoration. Therefore, this paper seeks to investigate how artistic interventions work in business organizations and what value and influence they may have by analyzing the idea of artistic intervention and reviewing related literature and cases. Based on the findings, this

paper further addresses the issue as to whether Art Bank Taiwan can combine its art leasing service with the practice of “artistic interventions in organizations,” thereby increasing the width and depth of art promotion and allowing artworks to show their true significance.

Keywords: Art Bank Taiwan, art leasing, artistic intervention, value of art

