

# 赤脚指南

成为  
自主性  
发展  
组织

## 组织发展 与社会

# 变革



赤脚团队出品

本书的出版发行得到了社区发展资源协会 (CDRA) 的  
合作伙伴们持续的宝贵支持, 特此鸣谢。



赤脚团队出品



## 序

作为世界上最为普及的语言（虽然对此存在争议），及为最多数量人群所使用的第一语言，汉语正在日益成为一种越来越重要的沟通工具。

在此，英国海外志愿服务社（VSO）中国非常荣幸地推出中文版的《组织发展与社会变革赤脚指南》手册。

手册的翻译工作是一项艰巨的工程，我们尤其力求传达每个句子和每个段落的本意；仅仅望文生义的话，很容易谬之千里。但我们的员工和志愿者在长达一年多的时间里所付出的努力是值得的。

我们坚信采用赤脚工作方式的必要性，它与我们的可持续的、自主发展的价值观密不可分。我们很高兴把它转换成可以理解的文字，供我们在中国的合作伙伴及其他从事发展领域工作的人员阅读。

有了这样一份中文版的手册，我们也希望上述人群能够监督我们作为组织和个人在发展领域的工作方式。

更多可供发展组织工作人员和志愿者参考的资料请见VSO中文网站[www.vso-cn.org](http://www.vso-cn.org)，[www.vsoconsulting-cn.com](http://www.vsoconsulting-cn.com)，以及[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

VSO中国总经理

Simon Brown



© 版权归赤脚团队所有

(详见第5页)

ISBN 978-0-620-43240-5(英文版)

第一次印刷：2009年7月

领衔作者：Doug Reeler, Rubert Van Blerk, James Taylor, Desiree Paulsen.

Sue Soal (南非社区资源发展协会(CDRA))

编辑和漫画插图：Andy Mason (N.D.Mazin)

合著者：

Catherine Collingwood(南非独立学者) Christine Mylks (英国海外志愿服务社(VSO))

Karabo Monatise (南非治疗行动运动)

Khayaletu Mofu(南非治疗行动运动) ManasRanjan(印度行动救援组织)

Maureen Mbuyongha Anfumbom (VSO喀麦隆) Nomusa Sokhela(南非教会土地计划)

Phakama Pyoos (南非治疗行动运动) Saani Yakuba (加纳行动救援)

Simon Brown (VSO尼泊尔)

Tracey Martin (VSO尼泊尔)

网站：Laura Garcia-Puig (VSO尼泊尔)和Rubert Van Blerk (CDRA)

平面设计：Paula Wood (南非Paula Wood设计工作室)

行政和财务：Linda Njambatwa 和Vernon Weitz(CDRA)

供稿：Rama Naidoo (南非民主发展项目)和Azer Hasanov (乐施会英国)

中文版编译者：陈欣、李斌、廖雅颀、施少波、田佳佳、谢宽、王佳莉、王庆华 (按姓氏拼音排列)

校对：陈金玲、李国志、马剑捷、阮思凡、王庆华、王霄茜、沈烁、尹梦 (按姓氏拼音排列)

联系我们：我们的邮箱是:contact@barefootguide.org, 中文读者请发送至:vschina@vsoint.org

本书可以从以下网址免费下载：

英文版 [www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

中文版 [www.vsoconsulting-cn.com](http://www.vsoconsulting-cn.com)

赤脚指南资源中心

你可以从以下网址下载到内容不断充实的赤脚指南的配套练习、阅读材料、讲义和案例研究

[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)



赤脚团队2009年度倾情巨献

插图

*N. D. MAZIN*

# 目录

## 1 引言 欢迎!

什么是赤脚指南?  
赤脚团队的全体成员  
本书的资料来源  
版权和使用授权

## 7 第一章 塑造我们的世界

用新视角洞察组织和社会变革  
组织因何重要  
关注现状, 提供可能的支持  
自主性本土组织的未来发展方向  
自主性组织的构成要素  
如何看待组织: 机器还是有生命的系统?  
指导本书的主要原则和思想  
了解组织变革的类型  
了解未来的社会组织

## 23 第二章 由内而外

了解我们自己、其他人以及我们如何作出改变  
问出好问题  
好的协作与协作型领导  
人的三维性  
人生的十个发展阶段  
四种气质类型  
理解领导力两极性模式

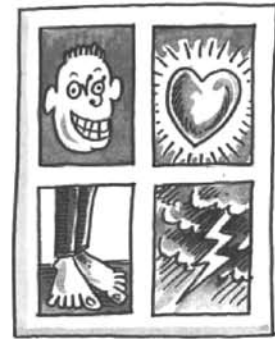
## 47 第三章 组织内部关系

在组织中创建人际关系, 并利用人际关系开展工作  
洞察人际关系  
权力, 人际关系和变革  
权力的类型  
权力的五种基础  
为什么谈论权力对我们很重要?  
需要什么?  
什么会阻碍你?  
一些实用的小技巧



## 65 第四章 透过玻璃

观察和了解组织  
协助了解组织  
组织评估有用吗？  
机构发展的阶段  
组织发展阶段理论的实际应用  
组织要素和周期  
组织观察的技巧



## 101 第五章 踏入未知世界

协作组织的变革  
协作变革中的常见问题  
进入变革模式  
行动学习周期工具  
促进转型式变革  
转型式变革的U型过程  
协作计划式变革  
项目循环周期中的3个挑战  
集思广益



## 125 第六章 为变革找个家

支持性的、彻底的并且持续的改变  
组织变革为什么如此难以实现？  
转型式变革中的过渡期  
在实现变革的过程中对领导的实用的建议



## 135 第七章 不断变革

学习型 创新型 机构  
这对于学习型的机构意味着什么？  
在机构中设计我们自己学习的方法  
设计学习流程的实用指南  
小心下列误区  
组织为什么会抗拒学习？  
组织学习的关键元素  
故事、学习以及社会变革…  
规划、监管和评估 (PME)  
绘制发展领域的规划，监测，评估示意图  
成果图  
横向学习——组织的新型学习模式



## 开启你的双眼

那天在乌云之下  
我看到一束光掠过水面  
我听到世界对我大声讲述  
那一刻我突然明白  
仿佛知晓已久  
生命并非对往事的追幻  
也非一本书里等待阅读的页码

它是双眼尘封已久之后的开启  
它是对远方安宁的觑见  
它是多年沉默之后宣泄的心声

它是佛陀顿悟之前菩提树下的冥想  
它是男人把鞋子掷向一边  
仿佛就此进入天堂  
结果却惊奇地发现  
自己爱上了脚下坚实的土地

歌曲大卫怀特(David Whyte)  
选自 回家之歌(Songs for Coming Home)  
1984 Many Rivers出版社



引言

# 欢迎!

..... 组织发展和社会变革的赤脚指南

## 请脱掉你的鞋子……

### 什么是赤脚指南?

这是一个为领导者和协作者提供的实操性指南，旨在帮助组织更健康、人性化和高效地运转和发展，从而为创建一个更加人性化的社会做出贡献。这个指南由赤脚专家团队开发完成。

本指南及其相应网站，内容包含了一些行之有效的理念、工作方式、故事和活动。其目的是为了激发和丰富任何从事组织发展和社会变革的实践活动，帮助实践者更好的应对他们在工作、学习、成长和变化中所遇到的挑战，以满足复杂世界的各种需求。虽然它的目标对象是公民社会组织的领导者和协作者，我们希望此指南也能对任何有志于推动人类组织健康发展的人有所帮助。

赤脚指南免费向全世界开放，可以从此网站下载：

[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)。除了赤脚指南，网站还包括一个正在建设完善中的图书馆，你可以从这里下载赤脚指南附带的各种练习、阅读资料、案例分析和图表。





在这本书中，我们提供了一种视角来观察组织为什么存在，他们究竟扮演什么角色，支持地方组织实现其自主性以及支持那些能带来积极社会变革的社会运动的重要性。当我们尝试理解和促进组织机构变革时，你会从中找到一系列的方法来帮助我们认识自我和认识自己作为领导者和协助者的角色。除此之外，我们还会探讨组织内的关系和权力组成的重要性以及组织变革的过程。我们还提供了一些实用性的工具来帮助大家解读组织，其中包括组织通常如何经历不同的发展阶段，我们可以如何推动变革以及在实施或者维系变革的过程中我们都会遇到的挑战。最后，本指南为建设学习型组织，以及我们如何不断地从自身经验和他人经验中学习提供了支持。

## 赤脚团队是谁？

本指南是由一个多国的发展工作者和活动家们组成的团队提供的，他们分别来自于社区发展资源社团（南非）、英国海外志愿服务社（尼泊尔、喀麦隆、加拿大）、行动援助组织（加纳、印度）、治疗行动运动（南非）、教堂土地项目（南非）和一些独立发展工作者。民主发展项目（南非）和英国乐施会也做出了宝贵的贡献。

## 我们需要您的反馈

我们会基于使用者所提供的反馈信息和见解对该指南进行年度更新。

我们发布此试用版本，欢迎使用者根据自己的切身经验进行评论和给予反馈。我们希望该指南能在不同的背景中得到测试。这将有助于我们更全面地了解领导者和协作者的真实工作，从而帮助我们改进这个指南。

目前，我们的想法是每年出版修订后的版本——也许直到这本指南足够完善不再需要我们修订为止！如果有用的话，我们计划将此指南翻译成各种语言，同时制作彩色硬皮版本出售。

我们的网址 ([www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)) 有一个在线反馈表。您也可以将您的反馈信息、评论和建议发邮件给 Tracy Martin，邮箱地址：[feedback@barefootguide.org](mailto:feedback@barefootguide.org)。她将负责收集和整理反馈信息。

有关赤脚指南在中国的运用和发展，欢迎发送反馈到 [vschina@vsoint.org](mailto:vschina@vsoint.org)

## 反馈问题：

1. 本指南有没有启发你在着手工作时采取不同的方式？是否能和我们分享您运用此指南的一个小故事，以及故事有什么结果？
  2. 你觉得哪个章节特别有帮助？为什么？
  3. 您希望在本指南中看到哪些其它的内容？
  4. 在本指南中，你发现哪些内容很难理解？
  5. 在本指南中，有哪些内容您并不认同？请告诉我们原因和您的建议，或者给我们提供可替代的方案。
- 请将您的反馈信息发送至 [feedback@barefootguide.org](mailto:feedback@barefootguide.org) 中文请发至 [vschina@vsoint.org](mailto:vschina@vsoint.org)

## 贡献你的工具和资源

我们也欢迎你为我们今后的版本和网站提供其它资料。这些资料可以是愿意分享的并且认为有用的或者对别人有用的活动、阅读材料、案例故事甚至是诗歌或者图片。我们不承诺将采用所有的资料，但您的每份贡献都将会被认真考虑，一旦被采用的话，我们将会在致谢部分提及。

请将你的资料发至[contact@barefootguide.org](mailto:contact@barefootguide.org)和[vsoschina@vsoint.org](mailto:vsoschina@vsoint.org) (中文)

## 赤脚团队的全体成员



请通过电子邮件联系我们[contact@barefootguide.org](mailto:contact@barefootguide.org)

## 相关参考文献

本指南参考了大量不同的文献资料。我们从不同出版物中，从合作伙伴和自己的经验中，以及从过去这些年同众多发展工作者在诸多国家和不同环境的实践中积累和获得了很多的想法。基于这个领域的实际经验，我们吸纳、运用和改编了相关的资料。因此几乎很难追溯和说明此指南中所蕴涵的丰富历史。

我们想特别提到人智冲动 (Anthroposophical impulse)，特别是鲁道夫·斯坦纳(Rudolf Steiner)和伯纳德·卢安克 (Bernard Lievegoed)，他们关于对于人类、社会和组织发展的观点已经渗透到整个思想流派当中。

公益组织研究所组织发展学院 (www.npi-academie.nl) 的成员也值得特别提到。该机构由伯纳德·卢安克于1954年建立。这些成员在这些启发的基础上加入并发展形成了自己的观点和概念，其中的很多观点被编入本指南中。马里奥·范·波斯克顿(Mario van Boeschoten)，福利兹·格拉斯(Fritz Glasl)，迪克·克拉姆(Dik Crum)和利奥德·拉何赛(Leo de la Houssaye)。戴维·斯科特曾经在社区发展资源协会(CDRA)工作多年，给我们介绍了若干活动和理念。

本指南中的以下章节参考了以上所提到的专业人士们的观点：

- 人的三维性——鲁道夫·斯坦纳
- 人类发展的阶段和传记——伯纳德·卢安克和马里奥·范·波斯克顿
- 组织发展的不同阶段——伯纳德·卢安克和弗里茨·格拉斯
- 人的四种气质——鲁道夫·斯坦纳和迪克·克拉姆
- 领导力极性模型——利奥·德·拉·侯赛耶
- U型流程——弗里茨·格拉斯

我们非常有可能遗漏了很多需要提及的原创思想，期待您帮助我们不断修订和更新这本指南。

## 版权与使用许可

本书可以从赤脚指南网站上免费下载，如需下载，本书的文字、图表或漫画不得用作商业用途。

赤脚团队希望本书的使用者可以随意复制和分发打印版或电子版本的指南，但需要严格遵守非营利的目的。你可以影印整本书或其中的一部分，其中很多页内容特别适合作为学习资料分发。

如果你希望把书中的任何一部分加入到你的原创资料当中，请确保在致谢部分的合适位置提及赤脚指南、赤脚团队和插图画家N.D.麦鑫(N.D. Mazin)，并请附上网站的网址：[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)。

如果方便的话，请在你的网站上提供一个链接到[barefootguide.org](http://barefootguide.org)。中文版请链接到：[www.vsoconsulting-cn.com](http://www.vsoconsulting-cn.com)，我们将不时修订和更新内容，因此请不要把此书放到自己的网站上提供下载。

你可以在你的网站中包含一个到[barefootguide.org](http://barefootguide.org)的链接。我们更希望你不要在你的网站上直接提供这本书的下载文件，因为我们会经常发布修订和更新的版本。

如果你希望探讨上述问题，请发电子邮件至[contact@barefootguide.org](mailto:contact@barefootguide.org)或[vsочina@vsoint.org](mailto:vsочina@vsoint.org)

### 版权声明

此《组织发展和社会变革的赤脚指南》已获得“知识共享”组织的“署名---非商业性使用---禁止演绎3.0协议”。请登录[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org) 查看超出该范围的其它许可条款。

### 您可以免费：

- 分享、复制、分发和传播本作品
- 再创作和改编

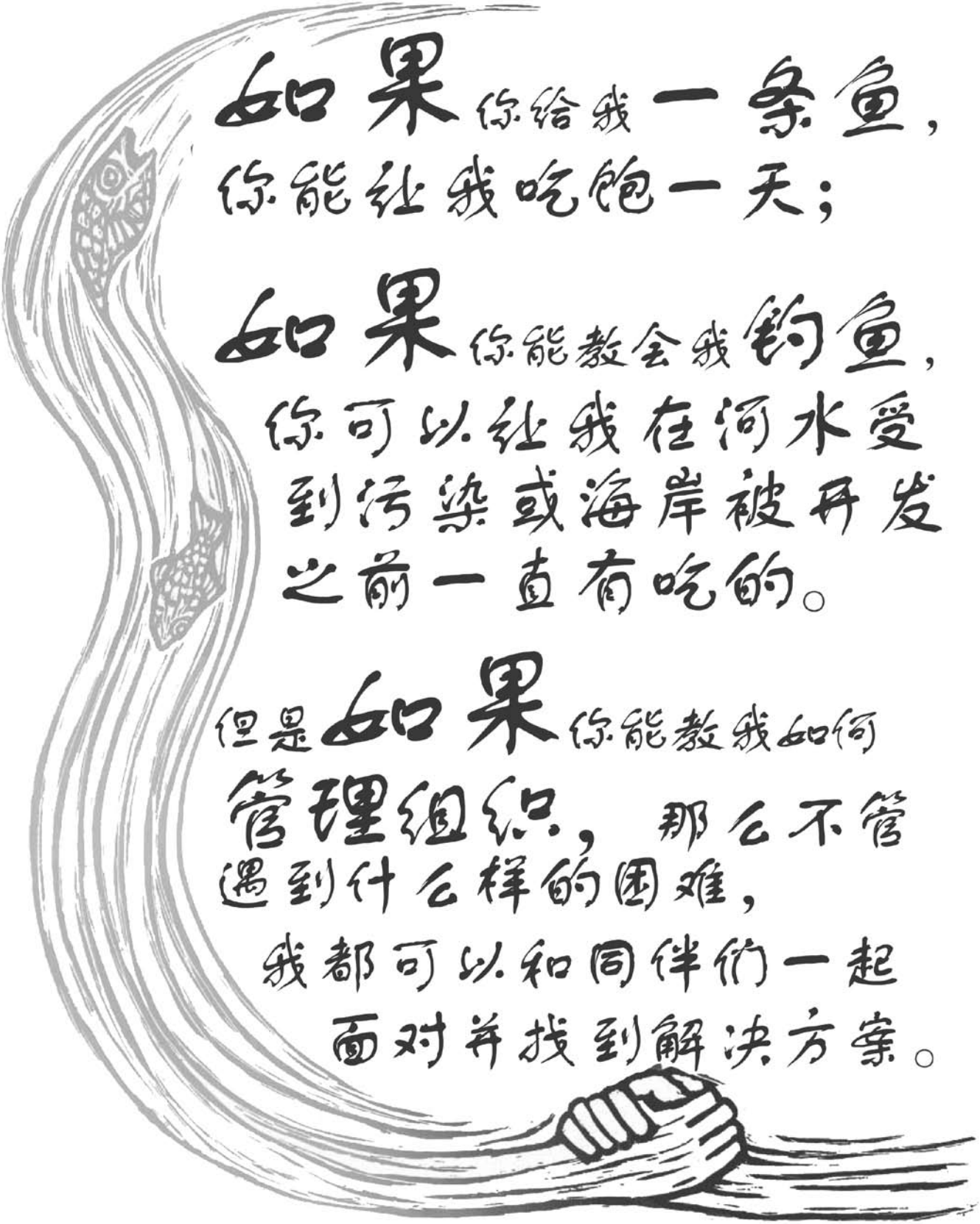
### 遵守以下条件

- **署名**。您必须按照作者或者许可人指定的方式对作品进行署名。
- **非商业性使用**。您不得将本作品用于商业目的。
- **相同方式共享**。如果您改变、转换本作品或者以本作品为基础进行创作，您只能采用与本协议相同或类似的许可协议发布基于本作品的演绎作品。

对于任何二次使用或分发，你必须让其他人清楚本著作的有关版权。最好的方法是提供本网站的链接。

以上条款只有在得到赤脚团队的许可才可取消。

此许可不得阻止或妨碍作者的任何道德权利。



如果你给我一条鱼，  
你能让我吃饱一天；

如果你能教会我钓鱼，  
你可以让我在河水受到  
污染或海岸被开发  
之前一直有吃的。

但是如果你能教我如何  
管理组织，那么不管  
遇到什么样的困难，  
我都可以和同伴们一起  
面对并找到解决方案。

## 第一章

# 塑造我们的世界

### 用新视角洞察组织和社会变革

我们比自己的绝望更强大。

人性的负面因素并不是最真实可信的。

对人类而言，最真实的是我们拥有能力去创造、去克服困难、去忍受、去改变和去爱，

我们会比痛苦更强大。解读我们的历史，就能解读我们，看我们

依然存在，而且仍然不断前进，创造出更先进的文明，

直面现实，战胜暂时的绝望，

迎接更美好的未来。



“解读我们的历史，  
就能解读我们”

摘自BEN OKRI‘MENTAL FIGHT’，1999

你好！我是洛夫提……

你是否思考过组织为什么重要或者未来究竟需要什么样的组织？一个“自主独立的本土组织”听起来是不是很有意思？

组织是一个机器还是有生命的东西？组织是如何变化的？你是“文化创意者”吗？

如果您对这些问题感兴趣的话，请继续阅读！





## 詹姆斯讲了这样的一个小故事

我最喜欢的故事之一是有着一群农村妇女在某个发展机构的支持下，在社区里建了菜园子。项目的初衷是为了改善社区成员的营养健康。然而它所激发的影响远远超出了预期。事实上，这些妇女学会了很多东西，作为组织的一员让她们获得很多勇气，她们的志向就像其所播下的种子一样不断成长。就在不久之前，她们的产量已经超出自家的需求，把多余的部分用来出售。她们非常诚恳地向地方负责人提出了申请，并且成功得到更多的土地。于是，她们召集了一帮当地农夫，付钱请他们把新土地围上栅栏、搭建存放农具的屋子。同样没花多长时间，她们在社区里的地位发生了改变。她们已经形成了一股新的力量，妇女们开始让他人参与自己的工作。这个项目开始覆盖到社区生活的方方面面。最后，给社区带来了最大的影响的是她们的组织获得的成功而非菜园子本身。

## 组织因何重要



组织非常重要。因为它能汇聚个人的力量来实现单个人所不能完成的目标。通过组织，我们能够集合个人的力量，从而更有可能一起来面对人类共同的挑战。

但是，我们为什么要去容忍那些完全不起作用的组织，为什么要忍受那些令我们烦心、会让问题变得更糟的陈旧的机构呢？为什么不多花些时间来关注我们到底应该创建什么样的组织呢？特别是现在，当组织如此重要的时候。

此刻在人类的历史上，人们正面临迫切的重大抉择。做决定和选择的正是这些背后有组织力量支撑的人。他们是政府机构、拥有企业帝国的商人，或者是在本土组织和社会运动中的普通人。

当普通人能够创造、联系和加强自己的组织，通过组织的声音和行动来体现自己的所思、所感和所需的时候，他们将因此获得更多的权力来影响与自己生活相关的选择和决定。对那些数以百万计的仍然在贫困中挣扎、无法享受基本权利的人们而言，组织意味着一个不同的未来。





有时候我们试图将人民组织和社会运动视为撞城锤来推倒边缘化和压迫的围墙，以此捍卫自己的权利。我们同时希望通过赢得足够多的战役，最终我们将赢得一场战争从而开创崭新的未来。但是，即便我们随时与不公正进行斗争，这也是不够的。很少有证据表明，如果我们只是把挑战看作是一系列压迫者和被压迫者之间、左和右之间，穷和富之间的纷争的话，我们就能获得长期的收益。

我们或许确实赢得了一些战役，带来了公正和解脱，在必要的时候，我们应该继续这样做。但是，如果认为只要投入到这场反对贫困、边缘化和压迫的战争中就能最终取得胜利的话，这就太幼稚了。事实上如果我们真的视其为一场战争，那么我们将注定打一场永远无法胜利的战争。

掌握经济权力的精英集团们往往竭尽所能确保他们赢得每一场自己定义的比赛。如果偶尔遭遇一两次失败，他们就会调整比赛，使其更有利于自己。更糟的是，临战心理可能会让我们失去创造力，不能发现新的可能。我们必须更加理智地寻求进行更深层次改革的可能。

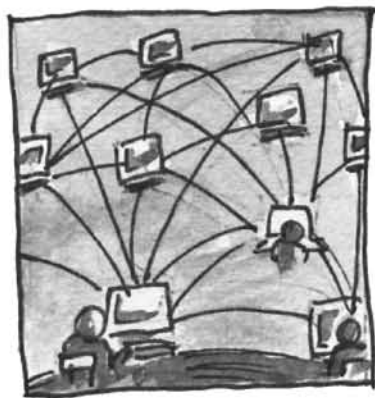




墨西哥薩帕塔主義者



小规模农户和公平贸易网络



公民新闻开放资源网络  
虚拟社区  
知识共享



如需更多参考资料，  
请查询赤脚指南  
网站：  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

## 拒绝玩战争游戏

关键不是要通过这种方式赢得这场（战争）游戏，问题是这场游戏本身。无论贫富，我们都不同程度地深陷这场游戏之中，受到一个不会有利于任何人长期利益的体系的束缚。这个游戏本身需要改变，需要另外一种思维方式或逻辑，不同的原则和价值观，需要改变玩游戏的人和组织，并尝试新的组织形式和他们之间的合作关系。

“如果只是与现实的存在作斗争，那么你将无法改变什么。  
要改变，就要用一种新的模式取代现有的模式。”

富勒

## 一种新的思想正深入人心

已有迹象表明一种新的思想正深入人心。请思考……

墨西哥的萨帕塔主义者已经放下武器，在他们即将在90年代的墨西哥取得政治上的胜利的时候，他们却选择了另外一种角色。他们承认如果他们获胜并执政，将可能变得和其他政党一样妥协和腐败。相反，他们把力量集中到改变自己与政府的关系上，并着手改变自己做事的方式。在恰帕斯地区，他们正在自下而上地影响政府，让政府变得更加民主、清廉、真正属于他们自己的、能够代表未来的方向。

全世界范围内，小规模农户正在重新构建相互之间以及与客户之间的关系，开辟市场，通过有机农业运动和公平贸易网络来减少自己对于农产品企业的依赖。类似乡村银行或每日储蓄计划这样的新形式的公平的社区银行正在不断壮大，不但在帮助数百万人获得资源用于投资未来，同时建立了新形式的团结一致社区。

互联网正在打破传统媒体和传播精英集团的垄断，使得各种新型的网络组织不断涌现。这种现象不仅仅只出现在发达国家（奥巴马竞选就是个有趣的例子），而且横扫全球。开放资源网络、知识共享组织以及虚拟社区等社交网络技术把全世界的人联系在一起，正在对各种关系进行重新界定，尤其是在年青人中间。人们的想法正在横向的、以前所未有的惊人速度进行交换。事实上，新模式已然出现。

## 为新的可能性创造空间

新的领域正在不断开辟出来，不仅是因为挑战了传统秩序、接管了旧有权力，更是由于要为提供和创建（新的）可能性创造空间。创造新的组织和网络意味着新的合作方式，而非继续重复旧式的抗争。难免会出师不利以及得到很多教训，但是一件新生事物已经冒头，值得我们去从中学习。

## 超越愤世嫉俗

许多社会活动家开始讥讽那些不以斗争为中心的方式，并把诸如多方利益相关者论坛的一些所谓的革新看作是微妙的招安的把戏而已。他们也许言之有理。但是如果这些革新是植根于强大的草根组织的话，就会证明这些批评大可不必。

如果要为每一个人带来积极和持续的变化，那么所有的革新必须建立在普通人通过建立自主、务实和着眼于未来的本地组织，积极表达自己的呼声、积极参与的基础之上。这是任何未来变革的基石。

## 未来究竟需要什么样的组织？

然而我们必须再一次地问，并且坚持不断地提出这个问题：未来究竟需要什么样的组织？

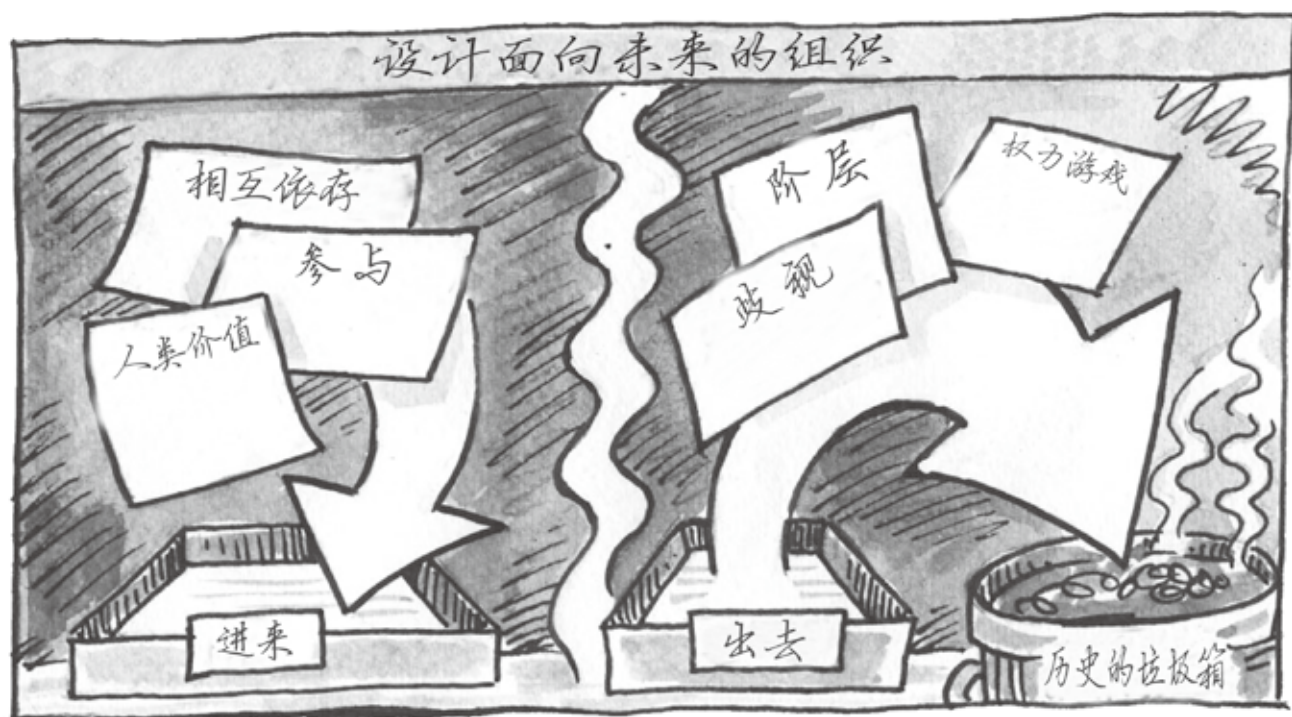
基于之前的经验，我们猜测未来的组织形式应该是：具有更强的相互依存度和参与性，更加人性化，等级层次更少和竞争性更弱，更少受到陈旧歧视的侵扰，更紧密地交流和合作，更加灵活，更能承认其个体成员多样化的优势和真实需求，更少教条而能更多地从实践中学习。我们已经看到这样的组织开始出现，同时相信公民社会在组织形式的试验和创新过程中应发挥关键的作用。

## 未来究竟需要什么样的组织？

到最后，攻击者一定会自我毁灭，为其他懂得如何合作和相处的人让路。其实为生存而争斗并不是生活的主旋律，合作和创造才意味着最终的胜利。



卡普拉



## 关注现状，提供可能的支持

“在身处困境时，人们总是能够振作并把自己组织起来，这一事实正好印证了去发展和组织的欲望和冲动是人类与生俱来的。”

像之前提到过的菜园子妇女组织一样，本土组织在刚成立时一般很弱小，其发展往往会超出当初的设想。身处困境时，人们总是能够振作并把自己组织起来，这一事实正好印证了去发展和组织的欲望和冲动是人类与生俱来的。

来自外界，来自捐资方、社会组织、社会活动家或政府工作人员的支持会有所帮助。然而，人们想要发展自己的组织的愿望是与生俱来的，这一点并不需要从外部习得。真需要的话，也仅仅是疏导和支持。事实上，那些想从外部引进组织模式（通常是西方的管理方式）的企图，被证实更有可能抹杀本土的尝试，并且因为当地人没有拥有感而告失败。

我们很容易就认同说由当地人所拥有的组织是好的，但真的有任何组织是这样的吗？从社区到全球层面，我们多长时间就会看到好的组织由于冲突而瓦解、或由于糟糕的领导力而衰亡、或由于自私和可怕的自负而伤害到自己的成员、或由于不会学习和无法适应变化的环境而灭亡？又有多少次，我们发现那些组织正试图要改造的外部世界存在的问题，其实同样存在于自己的组织内部？很多在社区倡导更平等地分享权力的民间组织，却在用传统的等级关系管理自己的组织。

我们的任务不是去帮助那些以排斥、剥夺、减少或非赋权的方式剥削人和自然的组织得以形成或延续。

### 自主意识

组织或社区要改变，就需要在决策和与外界联系的过程中拥有一种强烈的自主意识，我们很早就认识到了这一点。只要社区成员致力于建设一个健康的组织，发展工作和公民社会组织的领袖和协作者只需要通过一些简单的方式，往往就能在不经意间得以实现自主发展。成千上万的公民社会组织排除了重重阻碍，实现了程度很高的自主性。



上前去和大家分享!



## 自主性本土组织的未来发展方向

小农户组织及其盟友在谈到食品自主性或种子自主性时，会广泛使用到“自主性”一词。其含意是自给自足的权力为当地人所拥有，能基于自主意识和自由意愿做决策，而不受那些试图控制或剥削的外部意志和念头的左右。

当运用于组织中时，“自主性”是一个特别强大的概念。一个自主性的组织拥有强大的内生力量、能代表其成员的自由意愿、表里如一。应该明确的一点是，像食品自主性这样的权利只会存在于那些强大的拥有自主性的组织。

自主性既是一种组织需要培养的品质，也是一种需要被尊重和捍卫的权利。如果说发展工作就是要移交或改变权力的话，应该对于权力归属于哪里才是最合理和可持续的形成一个清晰的概念——自主性本土组织和社会运动显然是理想的归属。



### 实现自主性并不容易

我们见证了有活力但也许缺乏组织性的社区草根组织、社会活动和本土民间组织排队长队申请资金的景象。他们努力把自己、自己的工作、组织结构、语言、还有自己的生活统统框进各种短期项目资金申请表以及满满的项目周期里。本土组织仍然是资助方和政府的服务提供者，为实现那些由外部制定的项目目标而忙碌着，他们仅参与少量的决策环节，能为这些目标的实现增加一些地方特色而已。民间组织和专家顾问们会不遗余力地支持这些项目，毕竟他们之间还要竞争资金，并且都要对外部评估负责。这样看来，要实现自主性不是件轻而易举的事。

### 提防现代传教士

一些大型的国际民间组织总结出了一种以权利为本的工作方式，并已经开始意识到支持本土组织和社会运动对于作为有效的权利拥有者的重要性。但除了谈论“权利”之外，我们还是不断看到本土组织或“合作伙伴”对照着各种由发达国家开发的表格、清单和“最佳实践”模式被评估、甚至是自我评估，并据此实施能力建设。





我们看到过很多这样的例子。富有活力的志愿者组织和新兴的草根运动，被重组纳入较为专业的组织后就渐渐失去了自己的个性，并从此只代言那些与募资或民间组织指导方向一致的社区利益了。他们成为彬彬有礼的公民，也许在短期内减少了些许贫困的痕迹，变得只会在资金投放变慢的时候动怒。不公正再也不能激怒他们，忘记了这才是当初激励他们为之奋斗的事业。最好的情况下，他们只能实现部分自己的潜能，而最糟的情况下他们可能成为阻挡真正发展的绊脚石。有时候我们不得不这样想，发展工作部门的一些民间组织和资助方是否已经变成现代传教士，为了后殖民时代的全球化不惜阻碍本土潜能的发展，并天真地在不经意间弱化了当地人的特质。

这种毫无本土自主性可言的发展，只会加剧这个世界上边缘群体所面临的贫困。如果不公开承认自己同样缺乏自主性和骨气的话，要让发展工作部门承认自己这一隐藏的角色显然是极其困难的。



### 情况尚未发展到令人绝望的地步

情况尚未发展到令人绝望的地步。通常在一些更先进的资助方和NGO的支持下，在世界各地，自主性本土组织和社会运动正逆流而上。这个行业需要做的就是找到他们，并向他们学习。很多行动和项目如果能做一些调整或改变，适当结合一种更加直接的组织工作方式，其实还是拥有光明的前景的。

“通常在一些更先进的资助方和民间组织的支持下，在世界各地，自主性本土组织和社会运动正逆流而上。这个行业需要做的就是找到他们，并向他们学习。”

如果这个前提成立，那么也就意味着发展工作者，包括资助方，应该更加关注组织这个概念本身，并且支持真正的自主性本土组织和社会运动的发展实践。这个行业的组织发展协作队伍也许正在壮大，其中的某些人拥有更加先进的理念。但我们相信这应该成为一条纪律，需要被更多的人所了解，并且成为整个行业实践的核心，而不仅仅专属于一小群专业人士。

# 自主性组织的构成要素

一个自主性组织或运动究竟拥有哪些主要的特征呢？



.....这样一个组织会努力不懈地探求和实现自己的使命。清晰的原则和价值观是它为之而生并为之奋斗的事业，并有勇气为之坚持下去。



.....这是其成员真实意愿和声音的表达。它可以提供服务，但不是专门为实现其他组织的目标的服务提供商。同时，它可以接受捐款，但并不会成为外部机构资助项目的代理人。



..... 一个自主性组织具有独特的文化和结构，并非是某些外部“最佳实践”模板的复制品。



.....一个自主性组织具有政治敏感性，了解自己的权利和义务，并清楚其中的权力关系。



.....一个自主性组织能够与同行者和同伴们合作和共事，但不会因此失去自我。自主性并不代表局限、狭隘的行为。但在完全敞开合作大门之前，必然会经历独立、内炼和寻找自我的阶段。



.....自主性既是一种持续学习的特质，也是学习的过程。在一个复杂多变的世界里，学习和适应能力将决定其自主性，从而不断提高其效率。一个自主性组织会从各种各样不同的资源中学习，而从自己的艰苦历练中学习是最主要的一种方式。同样，也能从与同行者和同伴们的各种横向学习关系中受益。



.....一个自主性组织不太可能会满足多数资助方的要求。



“他们所需要做的，就是花时间去观察社区里那些真正拥有生命和潜力的事物，再加以对本土力量深深的敬意，以及在需要时通过巧妙的方式提供周到细致的支持。”

## 发现发展工作中的真正挑战

只有在激励和支持以上这些特质的过程时，我们才有可能发现民间组织和资助方在其发展工作实践所真正面临的挑战。他们所需要做的，就是花时间去观察社区里那些真正拥有生命和潜力的事物，再加以对本土力量深深的敬意，以及在需要时通过巧妙的方式提供周到细致的支持。

自主性对协作者和资助方也提出了要求，在坚持自己的使命和价值观的同时，应把所帮助的人们和组织的需求与权利作为一切工作之本。

人们只是把组织当做  
在世上成就事情的一种工具。  
而没有意识到通过建设组织，  
他们正塑造着世界。



詹姆斯·泰勒

## 通过组织看世界

社区就是一个由很多组织构成的机构。这些正式和非正式的组织，归根到底都是建立在家庭、友谊和邻里关系基础上的。

社区本身就是一个更大型的“组织”的组成部分。这些“组织”可能是公民社会组织的网络，可能是地方性或全国性的、甚至是全球性的社会运动。或者，把社区看成是地方城市的基石，它们共同构成更大的省级管理架构，进而构成国家。国家本身又是一个更大的区域或全球国家社区的一部分。商业世界也拥有自己的组织形式，从地方性的商铺和市场到巨大的跨国公司等等。

人类是具有社会属性的物种。我们通过组织而联系在一起，通过组织来实现单个人无法实现的事情。组织就是我们的一部分，就像我们所呼吸的空气一样，我们很容易遗忘它对我们是多么的重要。通过用组织的形式汇聚个人的需求、技能和能力，人类已经实现了难以想象的创造力和奇迹，但同时也造成了可怕的破坏。

改变世界的并不只是组织所做的一切。我们创造的组织类型，以及我们组织自己的方式同样决定了人类社会的属性和质量。“我们”就是“组织”。

## 如何看待组织：机器还是有生命的系统？

生活总是能够通过  
组织无处不在的纷乱和无  
序去实现井然有序的状态。  
组织本身是一个过程，  
而不是一种结构。



玛格丽特·惠特利

很多人认为组织是人为操纵的机器，事实上这可能是当今世界上关于“组织是什么”的占主导地位的想法。

这种对组织机械化的理解，会令那些希望安全、可预测地驾驭机构向已知和计划的方向发展的管理者觉得很舒服。当然，要实现这样的目标，他们只能强迫性地把人变成顺从、墨守陈规、没有情感的机器部件。而这样做，也就泯灭了一个组织创新的火花、激情和人文精神，而这些正是使一个健康的组织能实现各种可能性和未来可持续性发展的要素。

对我们而言，组织是混乱的、多维度的有生命的系统。之所以有生命，是因为构成组织的是处于各种活跃的人际关系中的人类，而每个参与其中的个体又加剧了这种复杂性。正如人们都期待得到他人的关爱与好奇心，期待奇迹，期待能做最好的自己一样，组织也会响应善意的关注。那么，到底是什么把死气沉沉的官僚机构与富有活力与创造力的组织区分开的呢？



## 有生命的系统：成功的秘诀是什么？

当我们关注组织却没注意到里面的人，不认为组织具有人性的时候，我们其实强化了所有那些存于世上的最根本的错误：试图通过系统性的强权和排斥性的统治来实现其控制力的机械的、非人性化的组织和行为。

如果把一个组织看作是一台机器（无论你是否意识到），我们则可能会更多地关注像组织结构、组织的管理方式和决策程序、实现计划和组织的一系列成文的规章制度和逻辑框架等等这些有形的东西。

当然这些有形的特征是非常重要的。但是，如果我们想真正了解究竟是什么让一个组织得以运转的话，我们则需要把它看成是一个拥有以下这些丰富特征的有生命的系统：

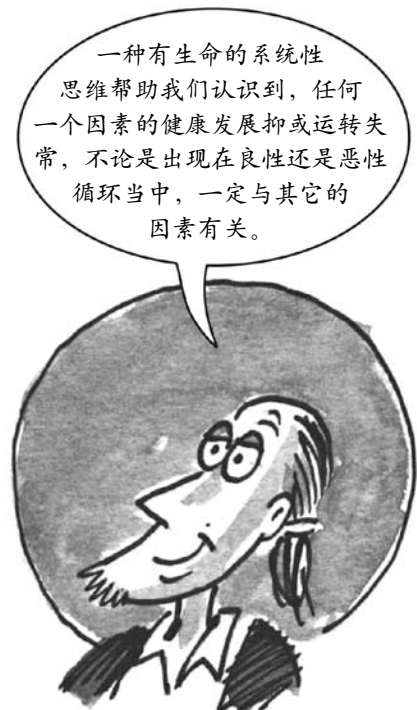
- 引导组织行为和人们行动的真正原则和价值观
- 真正的实践——不仅是计划做什么，而且是实际做了什么，以及行动背后的真实意图和深层思索；
- 人与人之间，组织与外部世界之间的关系；
- 文化和习惯所包含的每个组织内的有规律的、独一无二的和不成文的行为规范；
- 组织的发展——随着时间推移一个组织回应、学习、成长和改变的方式。它不像机械系统会随着时间退化，一个生命系统会随时间不断发展。

如果我们真正关注组织的发展，我们会在以上这些方面发现组织生命力所在。如果只是关注正式的或者较为机械的方面，我们很可能会强化那些没有活力的部分，并扼杀真正具有生命力的东西。而更多地关注有活力的领域，能够为机械的体制带来生机和活力，这样也就更有可能支持而不是阻碍有创造力的人类机构的发展。

### 一种有生命的系统性思维

组织是有生命的系统，运用这样一种思维方式，能够有助于我们认识到各种因素间动态的并且是由来已久的关联性。任何一个因素的健康发展抑或运转失常，不论是出现在良性还是恶性循环当中，一定与其它的因素有关。因此，低效能的组织，很有可能与竞争性、冲突性的人际关系和文化有关。还可能是由于缺乏对团队发展的投入导致的结果，以至于员工一方面感到困惑，另一方面只知道更加努力地去做那些已经不再有效的工作，而没有意愿或时间停下来思考所面临的挑战。这是一个恶性循环，就好比一个伐木工忙得没有时间磨快自己的斧头。

“就当我们关注组织却没注意到里面的人，不认为组织具有人性的时候，我们其实强化了所有那些存于世上的最根本的错误。”



这种有生命的系统化思维方式，要求我们寻找组织发展所经历的良性和恶性循环背后所隐秘和复杂的根源，而不是让简单机械的因果式思维来主导我们的推理。

“因此，与其去克隆“最佳实践”，我们不如问问自己：

“这个机构的真实工作是什么，什么样的组织形式才能最好地支持这样的工作？”

这个世界上存在着各种生机勃勃、日新月异的系统，并且已经发展出非凡的多样性。习惯于机械性思维的管理者们还在努力地“管理多样性”，甚至用各种标准化的规章制度尽量减少多样性，而不是坦诚接受这种杂乱和紧张。这样做，他们也就扼杀了多样性所带来的创造力。

## 要克隆“最佳实践”还是追求独一无二的创造力

考虑到有生命的组织自身的复杂性，我们必须做这样的假设（并且我们的经验已经证实），没有两家相同的组织。因此，很多最具创造力的成功组织正试着打破“最佳实践”这样的规则，根据自己从事什么样的工作和自己是什么样的人来找到适合的、独一无二的工作方式。认识到这种多样性的存在能让组织坚持自我，并实现其创造力成为最好的自己。因此，与其试着克隆“最佳实践”，我们不如问问自己“这个组织的真实工作是什么，什么样的组织形式才能最好地支持这样的工作？”具有讽刺意味的是，当我们看到一个成功的组织并情不自禁地想要模仿它的时候，反而降低了我们基于自己有的特质实现成功的可能性。



## 指导本书的主要原则和思想

此书贯穿了很多指导性原则和思想，其中不乏它山之石，但每一条都经过了实践的打磨。在这里，我们提出在工作中发现的四个特别真实和有用的“指导性原则和思想”。

**发展（和发展的意愿）是自然的、与生俱来的过程。**

无论我们发现组织处于什么阶段，他们已经在这个阶段发展了。他们或许正在健康或者不健康地发展，或许正以自己喜欢的方式，抑或甚至连自己都没有察觉到的方式在发展着。它们或许会在某些地方停滞不前，但早在那些协作者介入之前，它们就已经在发展了，毫无疑问，在这些协作者离开很久之后它们还在继续发展。我们无法制造发展——它是一个自然的过程，而我们需要做的只是去解读、尊重与协助。

**人们和组织从经验中学习的能力，是其发展、自立和相互依存的基础。**

从实践中学习由来已久，是一种自然的有机的过程。虽然极少有人有意识地运用这种方式来发展自我。我们从实践和反思中学习，每次改进一小步。同时，我们特别善于从同伴那里学习，通过横向地分享，将他人的经验与自己的实践相联系。学习如何有效地从实践中学习，会最终让人们为自己的智慧和知识而感到自豪，从而不会对外界的专家权威产生依赖。

**发展往往是复杂和不可预测的，并常常伴随着危机。**

到底需要做什么，要多长时间才能够帮助一位身处危机的妇女找到勇气去面对虐待她的丈夫？又或者是帮助一个社区获得自信去应对那些腐败的社区委员？当一个组织即将倾覆在即，这到底就是结局还是一个重生的机会？复杂而难以预测的各种发展力量，又是如何令曾经盛极一时的社会运动倒地消亡的呢？

发展其本质就是不可预测的，并极易出现危机。然而几乎如同奇迹一般，发展过程中的危机总是孕育着能够带来新的质变的社会运动。

从业者或资助方往往会拒绝在危机时刻给予支持，因为他们担心这会是失败的信号，尽管有可能是相反的结果。认识到危机，并致力于化解危机及其产生的一切不可预测性因素，才是发展之道的核心所在。

**权力被各种社会关系掌握并转变**

我们在三种类型的关系中生活、学习和发展：与自我的关系，与周遭的人际关系以及与外部世界的关系。权力存在于各种关系之中，不管它是我们为了重获内心力量所做的努力，还是凌驾于他人之上或者与他人共同拥有的权力，或者国家所执掌的与其公民相关的权力——如果离开了人际关系，权力就变得毫无意义。不论是好是坏，它本身不具备任何力量。如果想要改变权力，我们必须改变各种关系。



## 了解组织变革的类型

### 变革的类型



即发式变革



转型式变革



计划式变革

但凡有生命的系统都会不断地变化。我们总是在期待并积极追求那些有益的改变，所以经常会问：“我们应该如何改造自己的组织？”。不妨让我们先退一步想想“组织具有什么样的变化趋势？无论是否看得见，这个组织又是以何种方式发生着改变？同时，还存在哪些变化发生的可能性或条件？”了解组织变革的方式、变革发生的条件，把我们的工作融入正在发生的变革之中，这才是发展工作的核心。

我们已经认识到三种主要的社会变革类型，它们同样适用于组织变革。

#### 即发式变革

即发式变革描述的是一天天不断展开的生活，个人、家庭、社区、组织和社会在不知不觉中渐渐发生着的改变，他们从实践、实验和错误中学习，试着增进其认识和技能，一点一滴地、不确定地慢慢积累。无论结果是好是坏，仍继续学习和不断适应。即发式变革的显著特征是从行动中学习。

#### 转型式变革

组织有时也会遇到困境或者陷入危机。当组织的成长及其复杂性远远超出了组织自身的能力，当组织再也无法满足那些重要需求的时候，组织就会变得不稳定甚至失去平衡，继而出现种种不正常的行为。这类变革所导致的症状，往往体现为组织内部存在人际冲突或普遍意义上的组织关系紧张，逐渐导致危机产生。关系紧张、人际冲突和权力争斗往往被认为是负面的，我们会尽量回避。然而，困境或者危机却往往蕴藏着发生重大革命式变革的契机。

这类变革大多要经历丢弃原根深蒂固的态度、方法、信仰和价值观念的艰难过程，必须正视自己内心的恐惧、怀疑和怨恨。只有放过去，才能开始奠定崭新的、更加适合的基石。

#### 计划式变革

当组织处于较为稳定和健康的状态，而外部环境又不至于变幻莫测时，那么就为计划性变革提供了生长的土壤。在这种情形下，人们通常能够展望未来，绘制他们所憧憬的愿景，并制定相应的实施方案。这就是所谓的“计划”。

## 为计划式变革创造条件

许多贫穷和边缘化的社区（及其组织）生活在极其不稳定、存在诸多不确定因素的环境里，这种的环境往往只适于即发式或转型式变革。即使有充足的外部资金支持，那些计划式变革的努力也往往会遭遇失败。（不论存在与否）外部资助方通常对可项目化的条件情有独钟，在他们看来，项目是更为保险地实现其以成果为导向的投资的保证，或者说是幻象。正因为如此，即便是在时机尚未成熟的时候，他们也要主张发起计划式的变革。事实上，往往需要经历混乱无序的即发式或危机重重的转型式变革，才能为计划式变革的兴盛创造所需的内部和外部条件。

## 了解未来的社会组织

菲律宾的社会活动家尼卡诺·帕拉斯（Nicanor Perlas）写过一本关于三元结构社会的书。他认为社会是由三个相互作用的部门构成的，它们分别是公民社会、政府和市场。这也就是他所说的社会生活的三元结构。他论证了这三个子系统之间存在的创造性的张力对于社会健康发展的重要性。只有当这三者形成一体并互为补充时，社会才具有创造性。如果其中任何一方过于强势，以至于其它部门无法实现其独特使命时，社会就会停滞不前。

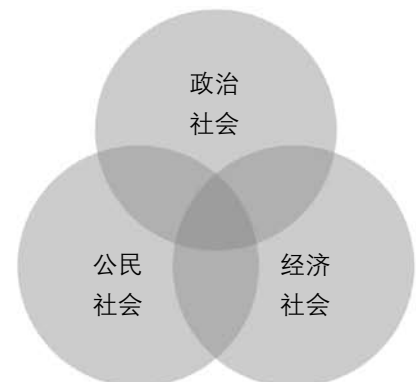
帕拉斯开篇就描述了三者各自的重要功能。他认为经济社会，例如商业是负责“商品和服务的生产、分配和消费，以恰当满足人类的需求”。它的作用是组织社会资源来“让自然更有效地满足人类需求”。政治社会，主要是政府，则是“保障各种人类关系的公平的子系统”。



尼卡诺·帕拉斯

### 公民社会：“文化部门”

帕拉斯把公民社会看作是社会的“文化部门”，并且把它描述成“关注人类能力全面发展，以及创造知识、价值、艺术、道德和神圣感的子系统”。文化能够赋予一个社会身份和意义，代表了社区深层的声音。这个部门让个人和组织的潜能得以充分发展，使它们有能力参与一切经济、政治、文化和社会生活。因此，公民社会，如同人们和组织一样，扮演着独一无二的、让社会朝深度人性化发展的角色。



“未来公正、健康和自由的社会要求来自不同社会部门的组织都做出相应改变。”

## 文化创新

帕拉斯已经意识到，来自公民社会、政府和市场部门的个人正在运用公民社会的价值观改造着他们的世界——他把这些人叫做“文化创新者”。这些文化创新者，作为领导者和协作者，有望将世界通过新的组织形式联系起来。

要建设一个公正、健康和自由面向未来的社会，要求来自不同社会部门的组织都做出相应改变：政府应从一个自我服务型的官僚机构转变为毫无畏惧地保护其公民、捍卫公平和正义的组织；商业机构应从只追逐短期回报转变成着眼于可持续生计的长线投资者；公民社会应从好斗的受害者转化身份，成为个人、社区乃至全社会谋求自由福祉的文化使者。

无论是以上哪一种角色，都需要新的组织形式和有生命力的制度体系的出现。让人类可以调动每一个人的力量，从而更加有把握地共同面对人类所面临的挑战。



如需更多参考资料，  
请查询赤脚指南  
网站：  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)



## 第二章

# 由内而外

了解我们自己、其他人以及我们如何作出改变

你好，我的名子叫卡玛…

这一章的内容是关于你的。如果你要帮助别人更好的了解他们的话，可能你首先需要更好地了解你自己。在这个过程中，我们将看到，作为一名领导或者协作者，如何才能问出更有针对性的问题以及如何更具有推动性。我们将会介绍几种不同的“窗口”，通过它你能更清晰地认识自我和他人。我猜你一定会喜欢这样的经历。你可能还会发现你比自己原本想象的要有趣得多！尽情享受吧！



### 洛夫提讲故事……

几年前，一位同事给了我一些非常简单的建议。

“如果你想知道你工作的组织或团队的内部发生了什么情况，”她说，“你应该更加关注你自己的感觉。你自己的感觉通常提供了最重要的线索。”

我想她的意思是，我们的心脏也是感觉器官。通过我们的感觉、直觉或者本能的反应，我们能够听到更深层次的东西，但是学会倾听并相信自己的感觉并不容易。从小我就被告知不要轻信自己的感觉——它们没有逻辑性，因而不能相信。要摒弃这样根深蒂固的态度并不容易，我还有很长的路要走，但是我朋友的建议就像是给了我一扇新的窗户来看世界，通过关注自我的感情和直觉，让我的生活更加真实。

### 言行一致

如果我们作为领导、专业人士或者协作者的目的是为了帮助别人更清楚地认识和倾听彼此的话，我们首先需要感知自己的想法、感觉和欲望。如果我们真的想认识和倾听与我们一起工作的人的话语，我们需要先在自己身上练习——做到言行一致。

如果你想成为一名有效的领导或协作者，你得先照照镜子看看自己。



## 问出好问题



我们为什么需要好的问题？

一个协作型领导的标志之一是能在正确的时间问出正确的问题。领导的艺术取决于能够提出关键问题的能力。

反过来，这种提问的能力也取决于我们有效倾听的能力。不难看出提问和倾听的技巧是相辅相成的，真正的倾听有助于我们提出好问题。而如果我们能问出好问题，也就更容易得到值得倾听的回答！

作为专业人士或者领导者，提问的过程从我们开始。但最终的目的是帮助人们更深入地倾听这个世界的声音并提出自己的好问题。这是帮助人们实现自我的核心内容。



### 柬埔寨的发展专家恩达·莫克莱，讲了这样一个故事…

每次与合作伙伴们开会之前，我们会预想不同的场景和问题，选择恰当的比方和日常经验，并把它们与当地实际情况联系起来。我们会考虑到所有的与会者，把我们自己放在不同的位置上，试着去感受同身受他们的经验和背景：“他们是谁？有过什么样的故事？到目前为止有过什么样的生活经历？这会如何影响到他们看待自身情况的方式，我们的反应可能对他们的反应产生什么样的影响？鉴于此，我们将重新评估我们的问题，并且尝试将它们改造成能促进对话交谈的问题。



问题不仅在于你问了什么，还在于你问的是谁？

### 有效的问题

按照艾琳·伦纳德所说的，提出有效问题是获得正确答案最简单的方法。这是看起来简单但却经常被忽视的一点。她认为，有效的问题是强有力的发人深省的，但不会太咄咄逼人。它们是那些问“什么？”或者“怎么样？”的问题，而不总是问“为什么？”。她警告说，问“为什么”的问题，对于征求意见很有利，但可能会让人产生抵触心理。另外一个关于有效提问的重要诀窍是更加耐心地等待回答，给别人更多的空间得以考虑周全。

“当你同其他人一起工作要解决一个问题的时候，”伦纳德说，“仅仅告诉他们问题是什么是不够的，他们需要自己找出问题到底是什么。你可以通过启发性的提问来帮助他们做到这一点。”你可以这样问：“你认为问题是什么？”，而不是假定别人已经知道。



除非你能不带任何偏见地倾听某人，否则就谈不上有效的提问。这就意味着，你要有意地理解说话人已经说出来的和想说的话，理解他们的言外之意是什么。先不要想你自己的观点，这样才不会妨碍你理解和学习重要信息，然后再通过你的直觉或本能来感知更多信息。

“有效提问的关键在于不带任何偏见地倾听。”

## 练习

### 提出更好的问题

本练习包括简单但却有效的行为学习工具。该工具通过帮助参与者找到一个关键性的问题，使用一种问题驱动的方式来促成改变。我们要鼓励参与者回顾引发他们问题的经历，然后改进、深化或者重新思考他们的问题。然后要求他们说出为了找到问题的答案他们下一步打算怎么做。这个练习并不是要敦促参与者最快地找到他们问题的简单答案，而是帮助他们为下一步提问做好准备。这个练习可以适用于很多情形，也可用于个人或者集体。在这本书中，参与者两人一组。

#### 1. 收集你的问题—选出一个关键性的

花几分钟时间思考并记录下你目前的现实生活中面临的几个棘手的问题。一定要把你包含在问题里——例如“我怎样做才能使我的组织更信任我？”而不应该是一个关于其他人的问题——例如“为什么政府不给小农户提供更好的支持？”

请选择一个你的问题然后考虑如何措辞。记录下你对于这个问题的感受。

#### 2. 寻找这个问题背后对应的经历

为何会提出这个问题？试着回忆一次(或两次)让你产生这个问题的经历... 试着重温那次经历。记录下任何重要的回忆或者观察到的东西。你自己对于这次经历的感受是什么？

#### 3. 和一位搭档分享

把你提的问题和故事告诉你的搭档（对

你的故事充满好奇心的听众）。之后搭档应该说故事和问题当中打动他们的是什么，然后说出他们认为真正发生了什么事情——故事背后的真实的故事。他们对于你的问题有什么建议？

#### 4. 重新思考你原来的问题

现在试着改进你的问题。可能一个更好的问题已经在你脑海中浮现出来了。把它记录下来。同时也把你伴随着这个新的或改进的问题产生的想法写下来。

#### 5. 接下来你该做什么？

写下你准备如何回答这个问题。

#### 6. 与小组分享

如果在一个大一些的团队里工作，分享所有的问题以及问题伴随的感受可能会有帮助。分享有深度的问题能促进有益的对话。

# 好的协作与协作型领导



“作为领导或协作者，我们要知道人们已经在沿着他们自己的历程发展。”

## 一些原则

在组织和社区发展的过程中一个很重要的问题是：

### “谁在参与谁的发展过程？”

- 作为领导或协作者，我们要知道人们已经在沿着他们自己的历程发展。我们的任务是帮助他们看清楚他们的旅程和沿途郊外的景色，使他们能够做出自己的选择。我们正在参与他们的发展过程。
- 我们对他们是谁，他们所知道的，我们眼中的他们，甚至我们还没有看到的他们，这一切怀着深深的敬意和好奇。（事情往往并非看上去那么简单。）
- 我们对他们认为的，他们感到的和他们需要的东西感兴趣并且会认真地倾听。
- 我们帮助人们挖掘他们的隐性知识和智慧，欣赏和赞美他们自己的能力。
- 我们帮助人们对自己发问，形成他们自己的见地以及做出他们自己的选择，即使我们不能认同。
- 我们帮助人们学习自己和他人的经验。更重要的是，我们帮助他们领悟如何有效学习，使他们成为更加独立的思考者。
- 我们为整个社区或组织工作，而决非少数人的利益。



# 漂流

托尼·沃特金斯

这个故事很好地说明了指令型领导和协作型领导之间的区别。

去年，我有幸两次划着橡皮筏沿莫图河漂流而下，在那段为期四天的壮丽旅程中，我们穿越了北岛上所剩无几的荒野地区之一。

第一次远征由一位富于漂流经验的美国向导巴斯率领，他经历了很多与诸如科罗拉多河等壮丽河流有关的传奇故事。和巴斯这样的领队一起进行漂流，完全不用惧怕莫图河上的任何急流。

我们利用第一个半天，在水流舒缓的上游河段进行团队合作和协调训练。划桨动作是必须掌握的，同时，建立绝对服从命令的纪律也至关重要。面对沸腾狂怒的急流，不能犯一点错误：当巴斯的命令盖过了湍急河水发出的咆哮声时，我们必须立即作出反应。

最终我们征服了莫图河。每一个急流都是我们和河流的一场战役，我们逐个地征服了它们。疯狂的划桨配合着巴斯那尖叫式的指令，我们精确地控制着皮筏往巴斯希望到达的方向去。

在旅途的终点我们获得了巨大的成就感。我们胜利了，我们证明了自己的优秀，我们知道我们能做到，我们感觉到了自我的强大。神秘而威严的莫图河已经被我们征服了。

第二次在莫图河溯流而下，上次漂流获得的经验本应十分宝贵，然而这次的向导却是一位轻声细语的新西兰人，在急流的咆哮声中，几乎听不到他的声音。



即便当我们接近第一个急流时，他甚至都没有提高他的声调。他并没有试图去指挥我们或者河流，而是温柔而安静地，感受着河流每一个情绪的跃动，观察着每一个微小的漩涡。没有戏剧性的嘶吼，也没有需要赢的比赛。他对河流，只有爱。

我们以优雅而美妙的姿态划过每一个急流，一天以后，莫图河成为了我们的朋友，而非敌人。这位安静的新西兰人并非我们的领袖，而似乎只是我们之中，具有更高敏感度的人而已。最终，笑声取代了争胜的紧张感。

不久之后，那位新西兰人就退居幕后而让我们轮流担任领队。一个安静的点头就足以让我们对某些由于经验不足而忽视的危险引起注意。当我们犯了一个错误后，我们一起开怀大笑，然后让下一个同伴接领队棒。

我们开始参透莫图河的奥秘。现在，就像那位安静的新西兰人一样，我们聆听河流的脉动，我们留心观察那些在第一次漂流时所没有注意到的事物。

在旅程的终点，我们没有征服任何东西，除了我们自己。我们没有试图把我们的朋友莫图河甩在身后——因为没有竞赛，就没有东西需要去战胜。相反，我们成为了莫图河的一分子。

## 四扇窗户

有很多不同方法可以让我们更好地了解自己——就如同一间房子可以透过多个窗户向内窥视。每一扇窗都是一个不同的观察视角。

在本章，我们透过四扇“窗”，去审视我们作为个人、社会成员、以及人类的自我。



### 认识自我的模型和隐喻

在本章，我们引入了四个审视自我的模型：

- 人的三维性；
- 个人发展的阶段；
- 四种气质；
- 领导极性。



更多信息，可查看我们的网站：  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

和本书其他引入的模型一样，这些所谓的“窗”在几十年间已经被世界各地的发展领域专业人士在社会进程工作中所运用。我们将尽可能地为大家介绍这些模型的来源、背后的关键思想家、以及获取更多有关这些模型信息的渠道。



### ND给我们介绍一些背景知识

作为人类我们生来就是复杂的生物，很久以前开始，认识自我以及相互了解就为人类津津乐道——当然也非常有必要。几个世纪以来我们建立了一系列的隐喻、模型以及信仰体系，帮助我们更好地了解自身，以及我们生存的这个世界。

最古老的认识人类的系统之一，是基于人是由三部分组成的这样一个观点：即头脑、身体以及精神。无论现代科学和技术如何发展，这个信仰体系依然存在。这种观点在全球大多数宗教中都是被认可的，同时也形成了人类知识的其他很多分支。

东方宗教传统上强调头脑、身体和精神的合一，而西方宗教就倾向于把他们视为独立的元素。以艾萨克·牛顿爵士 (Sir Isaac Newton)，为代表的

学派以及实证主义者，已渐渐避免讨论“精神”这一元素。西方科学家也往往回避那些在生活中不能通过科学观察并从实证角度证明的事物，而宁愿把这些与精神有关的议题留给教会。

如今我们掌握的科学模型证实了牛顿学说存在着严重的缺陷。今天，以量子物理学、系统论、深层生态学、以及其他先进的学说体系为基础的模型，都共同呈现着这样一个事实：万物皆联系，任何事物都无法被视为孤立的个体去看待。千百年来这种世界观就已是东方哲学和宗教的特征。时移世易，实证主义的统治地位正在动摇，而与此同时，更多结合了东西方系统思想精华的模型正在不断发展。



## 第一扇窗

### 人的三维性

倾听头脑、内心和双脚发出的声音

倾听与质疑，毫无疑问是两项最重要的技能。它们可以发挥的作用是非常惊人的，只要我们学会深入倾听他人，切中肯綮地提问，并且让其他人也这样做，那我们的工作就可以事半功倍了。

因此，这是一扇非常实用的“窗”。你可以把它视作倾听他人的一个模型。你知道如何听“言外之意”吗？你是否会听“潜台词”？你能否不单听到别人“说了什么”，还知道他们事实上“想说什么”？你又是能否在人们倾诉他们的感受时，真正的感同身受？你是否能探知别人心底真正想要的东西？

我们把这称之为“深度倾听”——一项对于领导者、发展发展专业人士或发展协作者来说最重要的技能之一。

### 三重层面的倾听

我们往往更关注思考和理性，而忽略了事实上我们生活中的决策是由思考、感知以及意愿的强大结合所驱使的。

更多时候，我们所想、所感、所愿的是截然不同的东西，甚至有些时候他们相互矛盾。因而挑战便是，不仅仅要关注逻辑和常识，还需要去注意那些由情感和意愿释放出的强烈信息。

### 从头到脚



我们是会“思考”的人类——我们思考我们感知到的东西，从而理解它



我们是会“感觉”的人类——我们透过自身的情感体验所在的这个世界。



我们是有“意愿”的人类——我们的需要与欲望驱使我们付诸行动。



### 洛夫提讲故事

设想一下假如我是资深员工而你是新进成员，我让你和我坐在一起，听听你对工作的反馈。你说：“好的！”这看来是个好主意，然而接下来你就感到紧张了。

过去你曾经遇到过类似的经历，但最终都演变为不好的结局。因此这次，尽管你觉得是个不错的主意，但内心深处，却又不想参与。尽管你并非有意为之，但此时此刻你理性的头脑和心里的意愿背道而驰。当你最终和我坐在一起的时候，所有这些情绪袭来，你变得对我高度戒备，而我就开始担心你的工作。然而事实是，你工作得很好。

于我而言，诀窍是不单听你逻辑上的应对，还要“听”你的情绪和意愿。作为资深员工，本就应该体察你的焦虑感，询问你对于和我一起讨论你的工作感觉如何，寻求获得你真实感受的线索，而非仅听你所言。

# 倾听你的大脑、内心和双肢体发出的声音

## 听头脑所言

这是“思想”层面，由感知、思想、事实、概念、论据、观点以及精神洞察力所构成。

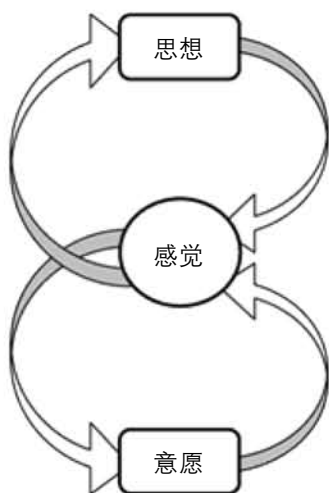
非评判性质的倾听意味着保持开放的心态以及真正关心对方的逻辑根源来自哪里，他们如何思考问题以及作出了怎样的假设。

## 听内心所言

这是“感觉”层面，由情感、情绪以及非言语的感知构成。为把握对方情绪而听、关注语调、面部表情、眼神和姿势。换位倾听意味着设身处地地站在别人的角度，沉默则可以揭示出分歧或不当，厌倦或愤怒。

## 听双脚所言

这是“意愿”层面，即倾听他人真正想要什么。说话者自身往往只是模糊地意识到自己真正的意图或期望。令人惊讶的是，仅有少数人能够在某个情景中清楚地知道到底是什么在驱使他们以及他们真正想要什么。巧妙的聆听能够揭开对方想法背后以及情绪之下的隐衷。肢体语言也可显示出说话者的意愿——有力的身体动作或许隐含了强烈的意愿，而微小的肢体动作或意味着微弱的意愿。



### 倾听三层面的关键难点：



每个人都有自己看待世界的方式和思考事物的方法。因此要提醒自己，不要以为别人看待事物的角度和自己一样。



聆听他人的真实感受可以引导你挖掘出到底是什么才是至关重要的。



意愿层面往往是妨碍改变的阻力的寄宿之所。帮助人们倾听或改造其自身的意愿，是促成改变的最大难点之一。

## “深度倾听”的若干难点

### 自静其心…

每天我们自己头脑中的事物本就纷繁复杂，所以我们还能理解别人所言之物是很不简单的。跟上说话者的思路并非易事，它要求我们能够暂时抑制住自己的思维、情绪以及意愿。只有这样，我们才能更好地掌握对方的“言外之意”。

### 同时倾听三个层面

尝试探求对方所言是否真实反映他们的想法、感觉或者他们真正想要的东西，以及这些方面有多大程度上一致或分离。分别地审视这三个层面并非易事，需要有技巧的倾听方式。

### 跟着感觉走

人们表面上所表达的想法可能是充满误导性的。因此，如果我们真的想知道对方心系何物，那么为挖掘其真实感受为目的的倾听就变得尤为必要。如果我们未能辨析出其真实感受，那么就难以理解驱使对方特定思考方式的原因，又或者，对方真正想要的东西是什么。事实上许多人甚至无法洞察自己真实的感受，因此很多时候我们工作中需要帮助人们了解其想法的根源以及描述这些感觉。

一个好的开始是轻松地询问对方有何感受。鼓励他们表达自己正在经历的一系列情绪——尤其是百感交集的情绪，这对揭示问题是非常有启示作用的。

然而，许多人在表达自己感觉时都缺乏适当的词汇。这样的话，你如何能够帮助他们找到相关的词汇而又避免直接告诉他们某种感觉是什么？

作为人类，我们有足够的应付复杂、并且经常是矛盾的情绪。爱恨本是人之常情。我可以在见到你感到高兴的同时又气恼你的迟到。使复杂的情绪显露出来可以帮助我们了解人们某种行为方式的诱因，特别是当这些行为令人费解的时候。

### 莫加压！

对于正纠结于表达自身情感的人来说，千万不可以逼迫他们当众这样做。生活中经历的创伤可能令人们将自己的情感拒之门外，如此来保护自己以免再次经历过去的伤痛。部分人仅会在与自己信任的人单独相处时才会释放自己的真实情绪。

### 急躁之陷阱

当我们在听别人说话时，往往在对方讲完之前就知道对方想说什么。等待对方把某些显而易见的观点用冗长的解释叙述完毕，实在是非常累人的。常人的反应是要么打断对方，要么想别的事情直到对方说完。然而作为协调员，我们切忌跌入急躁的陷阱，而应该有意识地坚持听下去，目的是深入挖掘隐藏在对方想法背后的情感，及其想表达的真正意愿。是以谓之“深度倾听”。

### 有趣的练习

两两一组，面对面告诉对方昨天做了什么事情……注意两人必须同时说！进行一分钟之后，讨论刚才发生了什么，然后试问自己每天生活中，有多经常做出类似的行为，甚至自己都没有意识到这种情况的出现。

### 一些实际应用的技巧

以下示范了如何让人在参与讨论之前了解自己的思想和情绪：

- 在小组讨论之前给参与者几分钟的时间思考议题，使得他们能够充分地以自己的思想和情绪对话。
- 可以建议参与者和身边的人稍微聊一下，了解他人的想法。这有助于增强大家的参与度。
- 在适当的时候鼓励人们表达他们的情感和他们想要的东西，而不仅仅是他们的想法。

注意：

- 当被问及有什么感觉时，有些人会回答“我觉得……”。然而这往往表达的是他们所想，而非所感。
- 日志是让人们集中焦点的一个很好的技巧。给参与者一个可以静静地坐下的机会，写出他们的想法、感觉和需要，还有一些对他们自身而言十分重要的问题。

# 力不从心的意愿

为何我们不能将想法和感觉付诸行动？



这通常源于：

### 怀疑或自我怀疑：

我们怀疑人或情况的改变是否向好的方向发展。我们怀疑自己是否有足够的能力应对未来的挑战。

### 憎恨或自我憎恨：

因为过去的伤痛，我们讨厌甚至憎恨他人。也会因为我们曾经做过的某些事情而憎恨自己。

### 恐惧：

我们恐惧让已知离去，即使知道它们已经没有用了。我们也惧怕未知的到来。要促成改变，我们需要引导这些怀疑、憎恨以及恐惧浮出水面，这样我们才可以着手处理他们。

## 思维方式

本节旨在说明人们有其自身思考的方式，所用之词也有其自身特定的含义，同时人们也利用自身不同的经历去描述不同的意义。

倘若我们不能体谅他人参照系中的差异，那么我们很有可能在交谈中误会对方的意思。更糟的是，有时甚至自以为是地以为知道对方要说什么。

我们常听到有人跟自己说：“我知道你的意思。”然而我们却看得出这些自以为是的人根本一点都不知道我们的意思。因此我们要告诫自己切莫犯同样的错误。

总之，预设每个人都有相似的思维方式是造成误会的根源。

## 3 挑战：

### 认识你自己· 表达你自己· 做你自己



马丁·布伯

“人的存在和生活遵循三个原则，思维的原则，言谈的原则，行动的原则。我与他人冲突的根源，在于我所言非所思，所行非所言。”

- 1 认识你自己  
更多地思考一下你自己的想法吧！多问你自己问题！和你自身的感受对话！挖掘你真正想要的东西！
- 2 表达你自己  
知道自己所想、所感、所愿让你更容易地表达自己，更好地坚持自己的立场！
- 3 做你自己  
将你自己所思、所感、所愿付诸行动吧！做你自己！做你必须做的！勇敢些！





# 个人发展的阶段 理解个人的生活故事

“讲故事对于发展工作有重要意义。”



## 洛夫提讲了这样一个故事

十年前，我在开普敦参加了一个为期四天的传记工作坊。培训师要求我们回顾过去的人生，用讲故事的方式让我们重述往昔。我发现在追忆过去的同时，自己好像在精读一本小说或是别人的传记。我努力思考一直以来构成我人生的各种人际关系，然后试图想象我未来想要的人生故事。

回顾过去，着眼现在，展望未来的经历使我时而痛心，时而欢愉，它使我看到了前所未有的完整个人经历图。当这个工作坊结束时，我觉得自己由内而外的强大，并且通过深刻挖掘自己的过去，而对未来的生活充满了信心和期待。

那次的经历使我认识到讲故事对于发展工作的重要意义。讲故事可以帮助人们意识到自己的人生经历，过去，现在和未来，因此可以使他们掌握自己的故事，并创造自己想要的未来。

当我开始关注传记的方式时，我注意到有很多发展工作者在用它。大家都告诉我这个方法很有效，比如，在他们访问墨西哥城的贫民窟受虐妇女时，或是在开普敦的卡雅利沙开展青年男子的文化交流项目时，又或是拜访在津巴布韦的马斯温戈的小农户时。以上例子中的共同思路是利用讲故事的方式帮助人们重新构造（或者说重新诠释）他们自己和他们社区的人生故事。在重写的过程中，人们开始认可他们个人历史中的丰富内涵和他们本身具备的本土经验的实用性。

### 我的生命之书

传记工作坊的其中一个环节是通过书写和画图练习重写我们的人生，仿佛每个人都是一本书的主题。在这个练习里，我们要把自己的人生分成不同的章节，通过叙述将它们串联起来，把故事讲到

现在，然后我们再去尝试地想象下一章的内容。

在我以一本书的方式看待我的人生以后，我看到了那些我行为中的固有模式一直贯穿在我人生的不同章节之中。举个例子来说，我发现自己在和比我年长的人相处时经常会感到脆弱无力。总有些时候，当我感觉自己被年长的人挑战或者意见和他们相悖时，会用不成熟或者叛逆的行为方式来解决。现在我则能够认识到这些挑战其实是可以被更有效地解决的。认识到我自身行为的固有模式让我受益匪浅，它使我认知并预见我固有的应对方式，从而使我在将来遇到同样问题时，能够选择不同的处理方式。

在过去的经历中也有一些事情让我感到沮丧，而且至今我心中仍背负着其中那些深深的悔意。传记工作帮助我原谅了自己，摒弃了那些存在已久的心理负担。同时，也帮助我原谅了他人，因而释放了那些牵绊已久的伤害和痛苦。

与此同时，我能够看到我人生中取得过的成就，通过认可我的成就，我能够全新地欣赏我的优势。

使用人生经验的形式因人而异，从长辈的人生中更容易验证这个观点。有些人过去自我封闭，现在还在不断患得患失，而另一些人，尽管年事已高，仍然积极乐观地迎接生活的挑战，锐意进取。在我看来，后者是大智慧的体现，他们才是生活的强者。

显然，审视过往并非易事。用一个工作坊的方式比自己单打独斗容易很多。我们总趋向于从回忆中抹去我们不想记得的内容，因此我们需要有人倾听，哪怕只有一个听众。和一个你信任的人分享你的经历是讲故事的开始。

然而，有一点很重要，作为一个领导者或者协作者，在开始帮助别人梳理他们的故事前，我们首先要从我们自己的故事中挣扎出来。

# 3

## 三个阶段

这些阶段不仅存在于西方观念之中，而似乎是许多文化的共同原型。



### 依赖

依赖的阶段从出生延续到20岁出头。



### 独立

独立的阶段从20出头延续到我们40多岁



### 相互依赖

相互依赖的阶段从我们中年时开始，但是，也可能更早地出现。



## 人类发展的阶段

没有一个个体生来就是全面发展的，尽管通常我们的所学是由我们所处的年龄段所决定的，但从始至终，我们都在不断地学习和成长，这个过程可以被视为连贯的，与此同时，也具有一定的阶段性。虽然每个人的生活道路有差异，但人生也有着某些共同的阶段。

对于这些阶段的不同解释已经有很多了，在现代发展心理学的理论中也可以找到许多不同的人类发展模型。这些模型可以追溯到亚里士多德和其他古典学者时代的理论基础，并被后来18世纪笛卡尔和其他启蒙哲学家详细阐述。在20世纪初，弗洛伊德概括了心理性发展的五个阶段，而鲁道夫斯坦纳则用十个阶段描述了人类的发展。无论模型是什么，可以明确的是这都是根据人生三阶段的原型变化而来的，即：儿童期，成年期和老年期。在谈到人际关系时，人生阶段被描述为以下三个阶段：依赖，独立和相互依赖。这些阶段不仅存在于西方观念之中，而且似乎是许多文化的共同原型。例如，古代中国的教育思想反映了相似的观点，即把人生分为学习、对抗和增长智慧三个阶段。

根据这个模型，依赖的阶段会从我们有意识开始一直持续到我们能够用自己的方式生活——通常在我们20岁出头的时候。独立的阶段出现的时候，我们作为年轻的成年人，质疑或者拒绝那些在我们成长过程中视为定律的东西，努力去形成自己的观点，同时争取经济上的自己自足。这个阶段可以持续到四十多岁。当我们进一步成熟，我们会意识到要实现个人的潜能，我们需要积极和他人合作，以期实现回报社会的目的，这是相互依赖期到来之时。这个阶段往往出现在人的中年期，也可能提前到来。

## 个人发展的十个阶段

根据伯纳德·列维的理论，人生发展的三阶段又可细分为十个阶段，每个阶段大概7年左右。这个理论存在一个问题，因为人们基本会同意三个主要阶段的说法，但对于每个阶段的年龄划分会根据不同文化或者社会背景有所区别。例如，一些国家居民的平均寿命因为传染病流行的原因不那么长，能够活到63岁的人可能相对会少些。而63岁是斯坦纳称为“自由时间”的开始。类似的，在当今我们所生存的社会中，由于艾滋病或者其他因素导致人口死亡的原因，一些孩子还在少年时代就不得不担负起了照顾家庭的责任，因此可能过早地进入成年期，而且伴随着大量的伤痛。

出于这一原因，我们把斯坦纳的人生阶段模型作了一些调整，让它变得更加灵活，既保留了十个阶段的说法，又没有把他们和一定的年龄段直接挂钩。

# 人生的十个发展阶段

## 依赖时期

### 1

#### 模仿阶段

- 婴儿刚出生时他们的基本需求完全依赖于父母来提供：食物，房子，温暖，当然还包括爱和信任等精神需求。
- 婴儿主要通过模仿和角色扮演学习，所以玩耍在早期是非常重要的。这可以给婴儿一个机会去模仿所看到周围的一切事物。父亲和母亲的形象是婴儿试着学习平衡自己的男性和女性特征的第一模型。
- 孩子们在早期阶段开始学习说话，百分之六十的词汇量是在这个阶段积累起来的。
- 孩子们拥有非常丰富的想象力，在这一阶段他们通常分不清幻想与现实的差别。
- 在这个阶段，让孩子们建立良好的自信和对自我正确的认知是非常重要的。



### 从出生到二十岁左右



### 2

#### 试探权威

- 在这个阶段，外界的影响越来越大。（如，学校，老师，和朋友，孩子们要试着融入到他们当中）
- 除了父母的角色外，一些新的榜样会相继出现，比如说老师和朋友。
- 孩子们在这个阶段开始不听话，尤其是对父母。这也是他们成长过程中非常重要的一步。
- 孩子们开始试着表达出自己的想法，尤其是针对一些他们感兴趣的话题，比如：善与恶，竞争，美与丑，真实与谎言，幻想和现实。这一阶段他们往往开始感觉到自己的价值。
- 在这个阶段，孩子们已经准备好可以承担一定的责任了。



### 3

#### 我是谁

- 青春期可以定义为人们在社会中寻找自己的个性和身份的阶段，伴随的是挑战权威，并探索权威的定义。
- 在此阶段，孩子们逐渐有了性意识，并且会提出很多相关的问题。同时，身体上也会发生显著的变化，比如女孩子月经初潮及男孩子声带会变得浑厚沙哑。
- 理想和偶像在生活中变得尤为重要，比如说流行歌手和电影明星，并且对于一些特定的群体或者偶像往往有特别的认同。
- 在这个阶段也会产生一些情绪波动，比如说不安全感、孤独、厌倦和愤怒。这些都是青少年“探究生活真义”的必经过程。



## 独立自主

±18 到45 岁



4

创造阶段

- 此阶段可以被视为一个探索阶段。在此阶段，年轻人想要获得尽可能多的新的经历，他们寻求不同的感官体验、勇于挑战事物的边界与极限。这是一段徘徊与旅行的时期，生儿育女的时期。在此时期，年轻人可能会多次更换自己的工作甚至是居住地。
- 这是独立性逐渐增长的时期。这时候年轻人的个人空间以及生活方式的选择开始变得很重要，他们对家庭的依赖性减弱，变得更加独立。
- 由于年轻人想为自己创造一种独特、刺激的生活，所以在某些情况下，他们对于社会准则和同一化的恐惧趋于普遍。



5

“个人哲学”

- 这个时期个人对事物的理解更趋专业也更加深刻。
- 作为成年人，他们更加能够随机应变地处理各种情况。
- 这个时期，大多数人都找到了自己的定位，并且善于利用自己的价值，我们称之为稳定期。
- 但这个阶段也有一些危机，比如人会安于现状，缺乏创新意识。



6

迷茫期

- 这一时期几乎可以描述为“第二青春期”，它带来深入的对自我身份的质疑。
- 由于各种现实经历不断冲击着个人对生活的最初设想，所以自我怀疑在这个阶段是非常普遍的。
- 随着身体机能下降所发出的最初信号，你意识到自己逐渐衰老的必然性和最终死亡的事实，很多自己想做的事情还没有做完……所有这些都让你感到无法接受。
- 这是一段痛苦的和情绪化的时期。有些人会通过酗酒或者把自己变成工作狂等方式来逃避现实。



### 相互依赖

50 岁以后

7

#### 开拓阶段

- 从危机中成功地走出来/渡过难关并重新找到新的价值观与意义给我们带来振奋之感。这时候，有些人在生活上做出彻底变革，比如更换职业或用一个新的态度去对待事物等。
- 通过一个新的态度与姿态我们可以更好的珍惜及赞赏生活中的美好时光。
- 新发现的自由可能给我们带来新的力量和兴趣。
- 这时候一个人可以体会到一种日益增强的、内外合一、吸收别人观点的新能力。
- 真正属于自我的智慧随着生活阅历的增加而出现



8

#### 智慧阶段

- 这是一段宁静时期，人们认识到大自然的重要性后开始尊重它。这时候你很可能发现你的独特之处。
- 在此阶段，如果一个人还没认识到青春的暂时性，那他就面临着产生轻蔑态度及行为的危险。人们需要更多地尊重年轻人所面临的职责。
- 在此阶段，人们可能会形成植根于人生经验、认知自我和世界的智慧。
- 人们可能对长远发展会产生兴趣。



9

#### 自省阶段

- 你前半生没处理完的问题可能会回来困扰你。
- 你可能会意识到人生给你布置的一些任务还没完成，而余下的短暂时间也无法完成这些任务。
- 这也是一段对付个人性格中的消极一面的时间。
- 到了耄耋之年一个人可能无法自我照顾，而不得不依赖他人会使他更痛苦。
- 对死亡的意识加深，并逐渐对之妥协。



10

#### 自由阶段

- 在晚年里，如果我们有责任感及传播爱心的能力，那么我们就有足够的“业余时间”。反之，我们则会穷困潦倒，也不能贡献无条件的爱。
- 有一个选择很重要，要么沉溺于往事不能自拔，要么选择放手、优雅地播撒和接受爱。
- 回顾人生，虽然我们都非完美，可是多数时间我们都真诚地希望实现更加美好的目标。这是对个人的真正的尊重。





从火、风、水、土四种元素  
得出人的四种基本气质。

## 四种气质类型

寻找我们内在的火、风、水、土

### 火

火相气质的人通常行事冲动。富有激情、强势、易怒易笑，他们总是非常想要取得主导地位。



### 介绍

四种气质类型已经存在很久了。它的根源可以追溯到古埃及或美索不达米亚时期，但直到公元前400年它才被古希腊的医师正规化，联系起四元素的理论：土、水、风、火。希腊名医希波克拉底将这一联系进一步发展为四种气质类型，他相信人的行为是由人体内的液体（他称之为“体液”）所产生的。这四种体液分别为血液、黄胆汁、黑胆汁和粘液。尽管这套理论在医学界受到很大的质疑，但这四种体液的原型联系到四种气质和四种元素，仍然经得起时间的考验。这四种气质的模型（多血质、胆汁质、抑郁质和粘液质）在各种情形里依旧被证明是有用的。

- 多血质被联想到了血液、春季（湿润温暖）以及风这一元素。
- 胆汁质被联想到了黄胆汁、夏季（干旱炎热）以及火这一元素。
- 抑郁质被联想到了黑胆汁、秋季（干燥凉爽）以及土这一元素。
- 粘液质被联想到了粘液、冬季（潮湿寒冷）以及水这一元素。

### 水

水相气质的人是比较平静和轻松的，行事低调、容易相处和耐心，但对别人来说可能性子有点慢



这四种气质类型是非常有助于我们理解自己与他人。这套理论也能让我们欣赏、鼓励和利用自己还有共事者的天赋。

### 风

快活、积极、健谈和乐观，风相气质的人喜欢同时处理多项任务，但有时候不免也会失误。

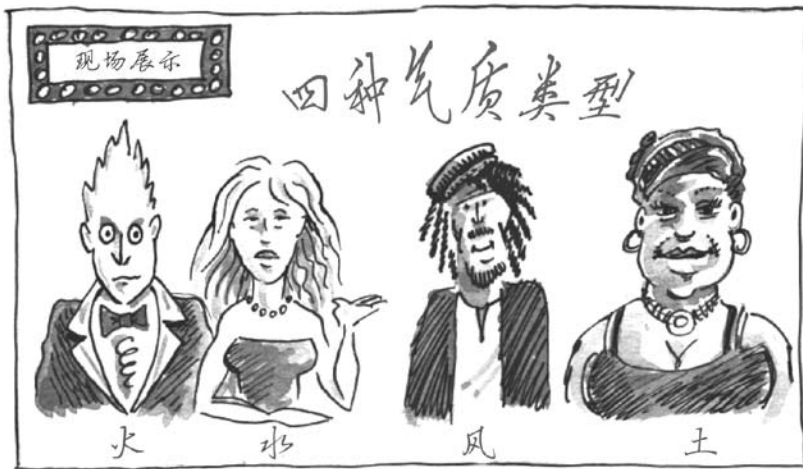


不论怎样，我们都要小心避免对自己和周围人产生偏见。请记住，我们生来就是复杂的，是许多东西的结合体。这四种气质类型只是其中一扇窗户，让我们能够透过它去了解人们。

### 土

小心、严肃、敏感和批判性，土相气质的人有时候会对自己和其他人过于苛刻。





## 关于四种气质类型的概述

火-火相气质也就是胆汁质。具有这一气质的人是充满活力的，很有野心和激情，并常常想把这些价值观灌输给别人。他们通常是实干家，作为领导是具有动力和独立性的，但也会显得有强迫性。他们是有原则的和果断的，想要的是正确而不是受欢迎。自信并独立，他们不容易气馁，但会缺乏耐心并容易生气。在工作上他们总是目标明确，具有良好的判断力和决策能力。他们可能会对开会和其他同事不耐烦，并不在意自己对周围的人所产生的影响。

风-风相气质也就是多血质。风相代表了一种乐天、健谈和娱乐的个性。风相气质的人喜欢开玩笑并相当热情，很好的人际交往能力，充满自信和自发的风采。他们天生感性并有表现欲，但常常会显得自大和任性。在工作上他们营造一种积极的氛围，并经常自愿地帮忙。然而他们也爱做白日梦，同时染指多项任务，有可能很难完成这些工作。他们的创意和热情能感染别人，但当新鲜感过去后他们便容易对任务失去专注力。

水-水相气质也就是粘液质。具有这种气质的人是轻松和好相处的。在大多数时候他们维持在一种平静和安静的状态，被认为是通用万能的。尽管他们不容易发怒，但如果太过分会让他们爆发。在工作上他们很稳妥，并对过程和时间有着良好意识。他们是很好的调停者，能在压力下很好地工作，但需要设定最后期限来推动工作。他们有时候觉得在工作环境中被忽略，同时也会避免矛盾纠纷。

土-土相气质也就是抑郁质。他们是深沉和富有思想的人，欣赏美好的事物并对别人的需求敏感。他们可以是充满哲学和诗意的，能够自我牺牲并尽职尽责。他们可以很容易会变得抑郁和对自己过于苛刻。他们通常是很有原则性和理想主义的。在工作上他们目标明确并很有条理，有着很高的要求，他们的工位干净整洁。他们会问一些很难的问题，并会探究到底，对细节很在意。他们能够找到具有创造性的解决方式，但会作好最坏的准备。如果没有好的先例，他们可能会拒绝变化。

## 如何运用四种气质类型模型

这个模型给参与者提供了一种绝好的语言，让他们能够说出自己与别人的不同和相似之处，它已经帮助很多人缓解了工作上的紧张关系，让人能够更欣赏自己并提高自信。这个模型能够帮助建立一个更周全和宽容的工作文化。

这个模型也可以用来挑选新员工。但这不应成为类似企业所惯用的一种新时期的心理测试高墙的东西，而应该是一套比较温和的指导方针，让人们更容易融入新的工作环境当中去。

第六章有关于不同气质的人如何应对变化的内容。

### 小练习

试想一下所有能与火、风、水、土这四种元素联系起来的词，然后问问自己其中哪些是可以用来描述人的气质的词。你可能会找到一些词像热情（火）、冷酷（水）、深沉（土）、光明（风）。那么哪些词是比较贴近描述你的气质的呢？



更多信息，可查看我们的网站：  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

# 气质列表



## 请记住

大多数人都同时具有两种气质类型，但其中一种处于隐性位置。然而，正是处于隐性位置的这种气质类型帮助人们发现他们的挑战。例如，典型的水相气质经常遇到的挑战就是找到他们火的一面，就是什么才是他们真正想要的。

我们应该以欣赏的眼光看待我们和他人所具有的气质类型，它们可以帮助我们鉴别我们面临的挑战，但不能成为我们批判自己或别人的依据。

有时候，你混合的气质类型是隐藏在你行为背后的，比如你被强迫做事的时候，或者小时候的某个事件给你现在行为的影响，亦或隐藏在你病痛和沮丧时，它们都会表现出来。想要找到你自己气质类型的混合需要时间。

运转良好的组织可以从一个多样的气质类型分布的氛围中获益，因为各种气质类型可以实现多方互补。



### 给火相气质人士的建议

- 意识到自己的影响力并如何在情绪上影响他人
- 尊重所有其他气质类型人的天性，尤其是那些谨小慎微、缺乏决策力或很慢才能做出决定的人
- 给过程一些时间；不要那么快做出判断，而是等待更广泛的参与



### 给火相气质人士工作搭档的建议

- 跟他们共事要直奔主题；思路清晰和果断
- 提出有事实和细节支持的论点
- 不到万不得已不能抱怨
- 准备充分面对质疑
- 考虑到结果并做好应急预案参与进来
- 帮助他们意识到需要他人参与进来

### 给风相气质人士的建议

- 坚持到底，善始善终，有包容力
- 寻找并分辨内在和外在的界限
- 仔细聆听



### 给风相气质人士工作搭档的建议

- 放轻松，不要太正式，不要开门见山地直奔主题
- 创造一种有利于工作的愉悦心情
- 描绘生动的画面
- 不要太过组织性
- 给出变化的限制和范围
- 让他们遵守截止日期

### 给土相气质人士的建议

- 不要只看到自己
- 凡事应看得轻松点
- 学会对自己宽容



### 给土相气质人士工作搭档的建议

- 要接受对他们来说变化是不容易的这个现实
- 从经验中寻找应对现状的办法
- 承认但不要强调与之合作的困难
- 对你所提出的替补计划有充分的描述，包括其中的理由和问题（如果有的话）
- 不要在缺乏理由的情况下过度肯定
- 利用激将法；有时候抗拒和否定会激发他们变得更积极

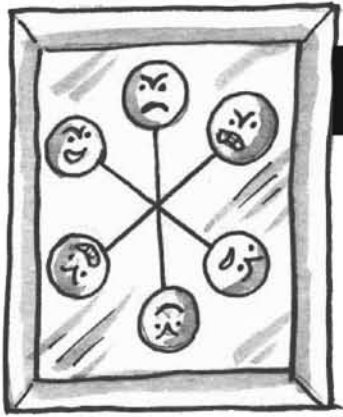
### 对水相气质人士的建议

- 找到你的激情！
- 提高行动力和决策力
- 对结果提高关注度



### 给与水相气质人士工作搭档的建议

- 慢慢来，不要冲动完成事情
- 清晰和谨慎
- 提供重要的信息但不要让有太多无关紧要的细节
- 给予其他选择并预留时间给他们考虑
- 不要期待迅速得到答案，要有耐心
- 要明白当时机合适，他们便会开始行动



## 领导力的两极性

寻找和谐的领导力和协作力



劳伦斯·凡·德·普司特

“我听到各个地方的人都在说，我们这个时代最大的问题就是不再有伟大的领导。然而追溯过去，他们却一直在我们之间。但对我来说，这个问题的存在是有着深层次的原因：因为他们不再被需要了。信息很明确，我们不再想被外在力量所领导，我们每个人都是自己的领导。现在我们知道该如何去跟随我们心中的明灯，而通过这盏灯我们将能创造一个新的社区。”

——劳伦斯·凡·德·普司特



## 洛夫提分享一个集体领导力的经验

我们需要的是在我们中间创造一个和谐的领导力而不是选出强大的领导人。



领导者与领导力是不是同一个东西呢？并不一定。领导力是分许多种的。在CDRA的每月回顾例会里都会互相分享各自的经验，并思考这些经验对未来执行工作的意义。基于会议中讨论的问题，我常常能够对工作或组织做出实际的改变或改进。这是领导力的一种形式，我们每个人都是领导者。我觉得这大概就是参与制民主的精髓，我们并没有选出一些强有力的领导者，而是在我们之间营造了领导力。

挑战在于如何保证领导力的产生过程是经过精心设计和引导的，所有人都有发言权并具有一定的指导方向。也许这赋予我们自身一种领导者的角色，由另一种方式产生的领导力——一种协作型领导。

现今关于领导力的问题常常被挂在嘴边。在我们这个陷于窘状的星球上，我们比从前任何时候都更需要良好的领导力。然而，我们是否需要最优秀最强硬的领导者，抑或是我们应该寻求一些别的东西呢？就近代来说，强权手段对我们这个世界并没有什么帮助。

## 理解领导力两极性模式

所谓两极性，就是指性质相反但并不互相抵触的两种事物之间的关系。比如黑夜和白天，甜味和酸味，男性与女性，火相和风相气质类型。两者性质截然相反却又彼此共存。可以说两者是互为补充的对立面。

针对领导力和协作性来说，清楚的认识到的领导的两极性能够帮助组织更好的开展工作，提高效率，取得进步。

在两级领导模式中，领导应具备六个基本素质：

激励	←→	注能
聚焦	←→	夯实基础
挑战	←→	支持

这些角色根据极性关系可以组成三种组合彼此作用。

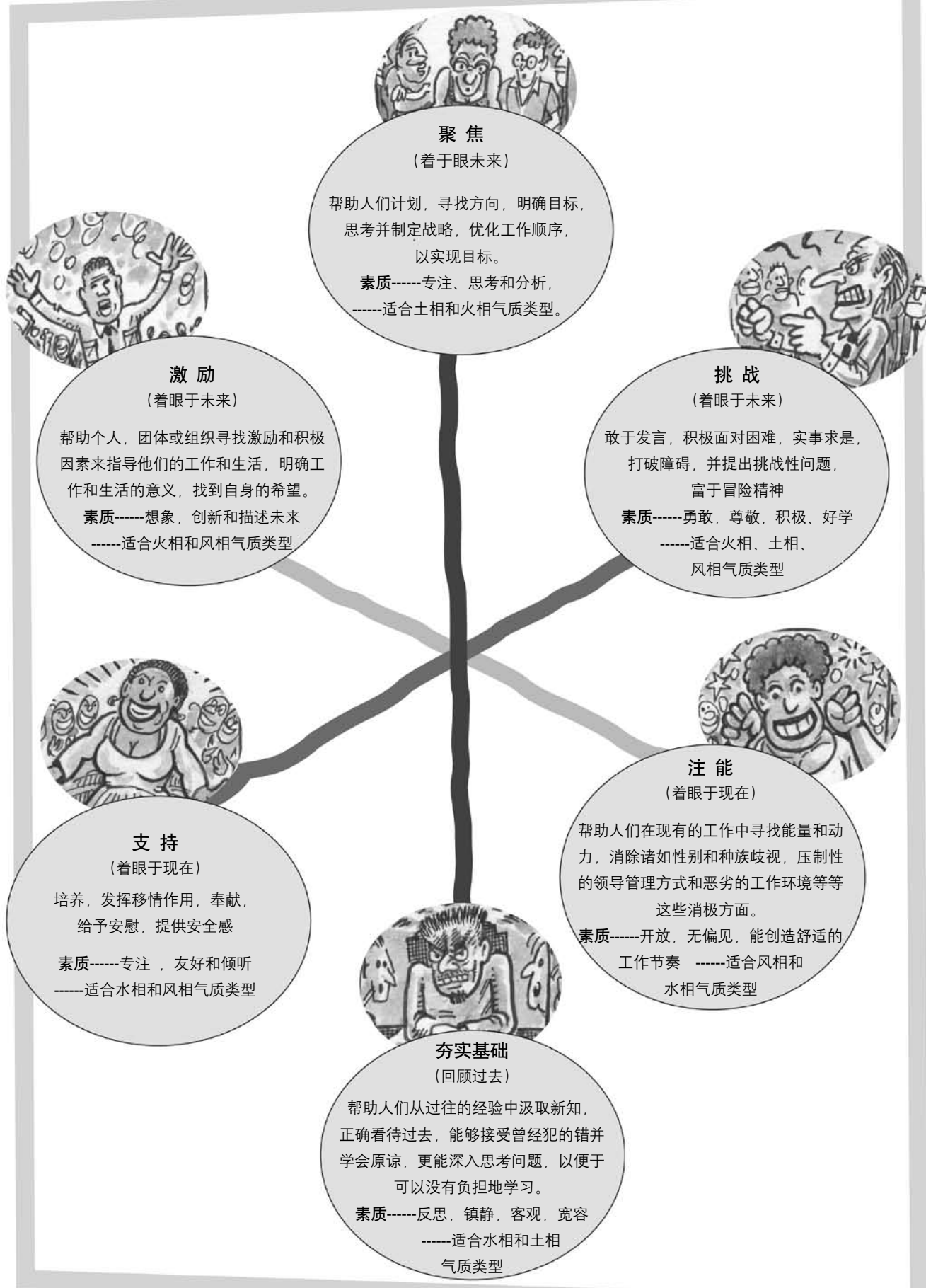
激励/注能；聚焦/夯实基础；挑战/支持

下面的示意图提供了一个简化的极性模式来说明如何使领导力的角色和性质彼此平衡。

把对立性事物凝聚在一起并尊重其之间的紧张关系，对于建立创新型领导来说是至关重要的。



# 协作性领导的两极模式—基本要素和素质



## 协作性领导两极模式的六要素



### 激励 – 着眼于未来

帮助身边的人，团体或组织寻找激励和积极因素来指导他们的工作和生活，明确工作和生活的意义，找到自身的希望。

相对



### 注能 – 着眼于现在

帮助人们在现有的工作中寻找能量和动力，消除诸如性别和种族歧视，压制性的领导管理方式和恶劣的工作环境等等这些消极方面。

### 我们能从这两者自身及其不同中学到什么？

有些领导者自身很有活力（或者发挥活力的能力很强），但是当他们的员工缺乏活力和精神的时候，他们就会很困惑。员工身处于团体或组织这样一个整体当中可能会被机构的长期目标所激励，但也能因为歧视和区别待遇使积极性遭受打击。当组织的运行缺乏节奏时（比如说没有定期的内部会议），组织往往会变得不稳定，使成员没有方向感，有压力，疲惫不堪。人们只有在有规律有节奏的环境中才会不断获得能量。

这二者之间可以形成一种健康的张力。“注能”这个角色可能对“激励”说：“欢迎加入我们，但是，请你实际一些。”那个“激励”的角色也许会回答：“这个可以啊，但咱们别停滞不前了，未来在召唤我们，我们当志存高远。”



### 聚焦 – 着眼于未来

帮助人们计划，寻找方向，明确目标，思考并制定战略，优化工作顺序，以实现目标。

相对



### 夯实基础 – 着眼于过去

帮助人们从过往的经验中汲取新知识，正确看待过去，能够接受曾经犯的错并学会原谅，更能深入思考问题，以便可以更加自由地学习。

### 我们能从这两者自身及其相对关系中学到什么？

这两者的关系比较接近于“行动-学习循环”（见第五章）。从汲取过往经验到思考未来方向这样一种循环可以产生一个健康、独立并能随机应变的组织和社区。

两者的关系是循环的（就像白天和黑夜），只有两者都得到应有的关注，才能保证彼此正常地运转。



### 挑战 – 着眼于未来

敢于发言，积极面对困难，实事求是，打破障碍，并提出挑战性问题，富于冒险精神。

相对



### 支持 – 着眼于现在

培养，共情，给予安慰，提供安全感。

### 我们能从这两者自身及其不同关系中学到什么？

你首先要认识到这样一个问题：当有人犯错时，他是需要被质疑批评还是需要有人给予他理解支持？或者两者都需要一些？如果一个组织，领导者或协作者过于严厉和富有批判性，可能会给人距离感或者让人觉得太专制。反过来说，如果领导者过于弱势，则会让人觉得过于舒适和宽容。

这二者的关系应该是互为补充但有互相对立的。我们如何在一个理解支持的氛围中，用一种积极的方式提出一个恰如其分的质疑，从而使人们敢于大胆前进，愿意面对现实，接受真实的结果，知道即使他们失败了，也能得到支持而不被遗弃？

# 4

## 针对个人的 指导意见

### 1 每个人都是与众不同的。

世界上本来就存在着各种各样的差异。我们越能够欣赏这种差异，就越能够创造性地利用之。多样性是成为健康组织的关键因素。

### 2 每个人都是有趣味的。

抛开表面，深入发现，即使一个看上去无趣的人也会有一个精彩的故事。如果我们认为身边的人都很令人厌烦，这其实说明我们自己出了问题。

### 3 每个人都是同等重要的。

每个人都很重要（也包括你自己！）。如果你不相信这一点，那么你的工作方向就错了。

### 4 每个人都有意愿和能力去改变和发展自己。

这一点似乎被埋没和遗忘了，我们的工作就是让这个观点得到认识。

两极化领导模式可以激发很多有价值的问题。个人和组织可以通过讨论这些问题中有效地评估自己，从而能够扬长补短。

## 该模式在个人层面的应用

这套模式会帮助组织更好地从成员那里获得反馈。可以鼓励组织中的成员定期回答这些问题并互相反馈。

**有关激励/注能的问题：**我的工作能给我多少激励？我是不是每天都有充满活力？我是否在做我真正想做的？我碰到了哪些阻碍？

**有关聚焦/夯实基础的问题：**我是否能集中精力？我是否有明确的方向？我是否真正清楚哪些事情需要优先处理？我是否在不断的学习，并且腾出时间来反思并真正地从业经验中汲取营养？

**有关挑战/支持的问题：**在我需要的时候，是否有适合的挑战出现？我允许别人挑战我吗？我是否会寻求并且能获得我所需要的支持？

## 该模式在组织层面的应用

其实在组织层面的问题和个人层面的问题是相似的，不过是以集体为导向。但在针对组织整体的调查前，可以先对组织中的个体成员进行调查和反馈，因为在整体环境下，很多个人会保持沉默，以顺应上级的意见。

**有关激励/注能的问题：**组织的激发能力和目的性体现在哪里？组织的工作条件和文化在哪些方面是鼓舞人心的，哪方面相反？哪些是有帮助的，哪些是有阻碍的？

**有关聚焦/夯实基础的问题：**组织的方向是否明确而聚焦？组织是否有意识地、持续而健康地从经验中学习成长，并以此推动对未来的思考？哪些是有帮助的，哪些是有阻碍的？

**有关挑战/支持的问题：**我们的组织拥有什么样的优点和缺点？我们是否能以积极的方式开诚布公？当我们在困境中挣扎或失败的时候我们是否相互扶持？



更多信息，可查看我们的网站：  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

# 组织 内部关系

在组织中创建人际关系，并利用人际关系开展工作

“爱比分歧更有价值。如果人们相互关爱，再大的分歧也能调和。”

鲁道夫·斯坦纳

嗨，我是鲁贝斯……

不要错过本章！我们会在这里探索人际关系对组织和社会变革的重要性……我们会讨论人际关系中的“权力”以及如何建立具有积极意义的健康的人际关系。



## 克里希讲述了这个故事……



我在尼泊尔一个当地的民间组织（NGO）担任组织发展顾问（任期两年）的早些时候，我发现一个组织的目标之所以经常改变，是旷日持久的权力斗争拉锯战的结果。先前和现任的主席对这个组织的未来发展方向有着截然不同的观点，而且有各自的拥护者。随着人际关系的增强或者削弱，其中一方看似“获胜”，结果导致组织发展方向不断变化，从而组织无法朝着既定目标发展。初来乍到的我尚未融合到组织的人际动向当中。很多资历较浅的员工和我讨论了这种权力斗争，因为他们能够对我这个局外人畅所欲言，但他们之间或者与他们的上级之间却从未相互敞开心扉。了解到这些情况，同时又考虑到问题的敏感性和所涉及到的的人际关系，我觉得非常有必要找到一种微妙而间接的方式把这个问题作为有关

“他们能够对我这个局外人畅所欲言，但他们之间却从未相互敞开心扉。”



民间组织未来发展重点的问题来讨论。于是，我放慢了脚步，花了数月的时间主要用来观察、和人们建立关系，让他们了解我、乐于接近我，并信任我。尤为重要的是，我和理事会之间建立起了信任关系。这花了好几个月的时间，我经常和他们一起喝茶，到彼此的家中共进晚餐，聊聊各自的家庭和生活等等。尽管这在初期与我们西方人对“效率”的定义和“公私分明”的通常做法有所冲突，但是我很快意识到这些时间花得很值。我和同事之间的关系和友谊得到了发展，这使我们能够更加享受工作，更好地理解与欣赏彼此的文化。从长远来看，这种“关系建设”将有利于确保理事会把我对于上述权力斗争的观察作为具有建设性的建议来接受，并意识到这与民间组织的整体健康和职能密切相关。

### 需要考虑的问题

这里发生了什么情况？在作者所采取的方法和行动背后的想法是什么？这个故事给你的工作提供了什么经验或挑战？

## 为何人际关系如此重要？

“建立和培养人际关系也是我们的工作和组织的重要目标。”

当我们拥有温暖、信任和开放的人际关系时，各种惊喜也会随之而来，各种积极的方面能够在我们自己和他人身上浮现出来。我们会发现自己能够更加坦诚地畅所欲言，我们可以更真实地表现自己，更富有创造力，更有效率，甚至更慷慨。我们会不再那么害怕犯错误，并且更能从错误当中共同汲取教训。

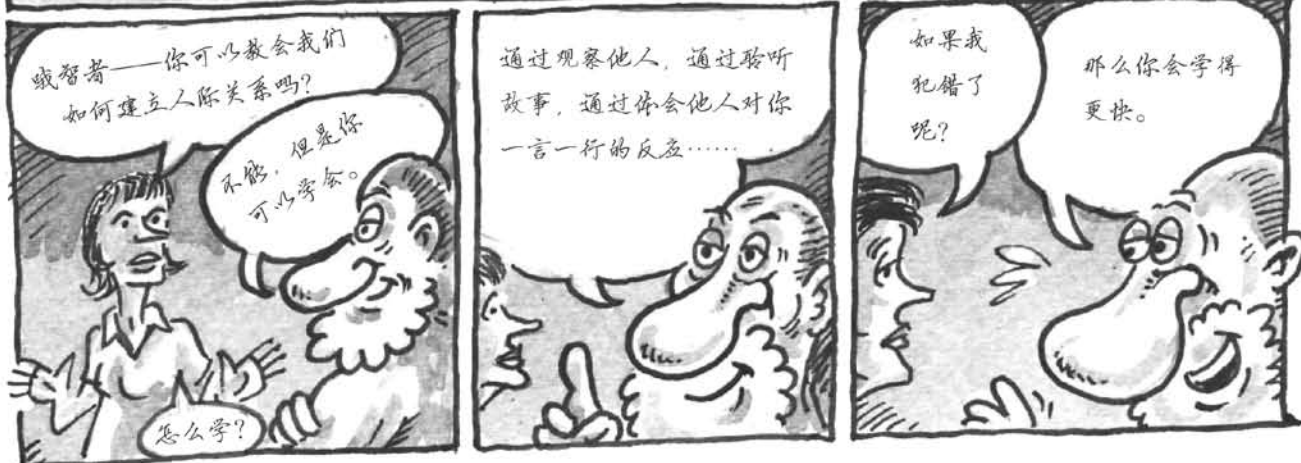
当然，当我们互相隐瞒，相互之间缺乏信任，充满了冷漠、恐惧或者含糊不清的时候，这些可能性将不复存在，我们也无法共同学习了。我们会感到自己的能力被削弱，也就不大可能表现得积极并富于创造力了。

既然组织是一群为了特定目的而在一起工作的人，那么很明显，良好的人际关系对于一个健康的组织来说至关重要，对于我们为了达到共同的组织目标而进行的团队合作的能力也是极其重要的。但人际关系仅仅是达到目的的一个手段吗？这点值得我们思考。

如果合作的目的是为了建立健康和可持续发展的社区，那么建立和培养人际关系也是我们的工作和组织的重要目标。在发展工作中，人际关系既是手段也是目的。



## 请登上关系之船……



### 人性的温情是关键

从我们自身作为领导者和协作者的经验中，我们了解到人性的温情是成功的发展过程的关键。人性的温情能促进相互信任。在充满了变化和不确定性的情况下，给推动变革的人以充分信任，无论他是领导者还是协作者，都是至关重要的。同时领导者或者协作者的诚实、保密和开放也是十分重要的。

不仅如此，社区或组织也须有温情包裹方能孕育、滋养和萌生新的开始。在组织内部——无论是在变革进程中还是在更为长远的时期内——创造或者助长一个温情的环境、彰显正直、激发和鼓励相互信任始终是领导者或者协作者的职责。

如果组织内没有此类先例的话，领导者或协作者可以在这方面以身作则。这种温情帮助我们无须某些具体的行动和方法就能实现改变。它会扫除障碍，融化坚冰，并能使人们重新认识到自身的价值。

温情、正直和相互信任的人际关系能够唤醒人们最本质的人性，让他们相互敞开心扉，从而以开放的心态应对任何可能的改变。

“人情的温情促进相互信任。”

在变化和不确定性的情形下，对推动变革的人给予充分信任是至关重要的。

“我观察到，相互之间更多的沟通和鼓励能让员工们更好地施展自己的才能。”



## 鲁贝斯讲述了这个故事……

几年前，我管理着一支由从事教育支持工作的专业人员组成的小团队，我决定每个学期至少组织一次集体聚餐，享受人生乐趣……所有人都会收到邀请，包括我们部门的行政人员和清洁工。很快这就成为一项受欢迎的活动。我观察到，由于相互之间有了更多的沟通和欣赏，员工们后来在贫困的乡镇校区工作中遇到难以逾越的挑战的时候，能够更好地施展自己的才能。

## 洞察人际关系



通过人际关系这扇门，我们能够开始了解我们的组织和社区。我们所说的“洞察某个组织”是指透过人们通常看到的表面的东西，比如结构、流程、系统、资源、政策等物理意义上的空间，去领悟它的文化和价值观以及那些引导和推动组织运作的潜在想法和假设。一些东西不会立即浮出水面，即使最好的评估工具和清单也不见得可以发现它们。只有通过人与人之间的相互了解，人们才会向他人透露这些“秘密”。

简而言之，如果人们信任你，他们会更倾向于告诉你实情。

一些东西不会立即浮出水面，即使最好的评估工具和清单也不见得可以发现它们。



## 鲁贝斯讲述了另外一个故事……

我记得作为一个年轻教师在开普敦一

所高中初次实习的第一天的经历。在校长做完入职介绍后，我去了教师办公室。那是在当天第一次课间休息铃响的不久之前。房间里空无一人。没有多加考虑，我就坐在了靠窗的一张舒服的沙发上。很快房间里就随着进来的老师们变得人声嘈杂，与此同时我开始感到越来越不舒服。一个人坐在我旁边，但没有理我；另一个人冷冰冰地看了我一眼。我很快就意识到了我可能坐在了在一位老教师最喜欢的座位上。于是，我迅速地站了起来，道了歉并在房间一个比较偏僻的角落里找了张硬板椅坐下。

在来学校之前，我对学校做了一番研究。我仔细聆听了校长的入职介绍。但是这条重要的“规则”并没有被提及。任何规则手册或者章程中都没有这条，也没有任何检查清单能揭示它的存在。

“我并没有意识到我可能坐在了某人最喜欢的椅子上。”



## 权力，人际关系和变革

如果发展并没有带来组织内部关系的质和量的改变，那么可能谈不上有任何真正的发展。如果作为领导者或协作者的我们对处理困难、复杂的组织内部关系不感兴趣，那么我们会面临沦为纯粹的技术人员的风险。

的确是这样，因为权力存在于人际关系之中。通常那些妨碍合作并且压制人们潜能的权力关系会使得发展受到阻碍或停滞。因此，如果我们希望看到权力转移或转变，我们得先转变人际关系。

什么是理想的权力关系并没有一定之规。不同的情形需要不同类型的权力（见下文）；随着情况的变化，人际关系和权力也应当随之变化，以适应新的情况。

“如果发展并没有带来人际关系的性质和质量上的改变，那么可能谈不上有任何真正的发展。”

## 依赖、独立以及相互依赖的权力关系

第二章中描述的个人成长的三个主要阶段的特征分别是依赖性、独立性以及相互依赖性。这些特征恰恰也能描述在不同人生阶段中人们相互之间不同的权力关系。

当我依赖你（比如需要你的领导）的时候，你拥有控制我的权力（未必是件有益的事情）。在某个时刻，我开始想走出这种依赖性，也许想发展和表现我自己的领导力，以期变得更加独立。我变得更加独立意味着我已经发掘了更多自身的能力，可以独立行事。经过一段时间的亲身体会，我可以获取一定的信心和力量从而能够以相互依赖的方式（权力共有、共享）和你相处。

“通常当人们开始质疑或批评我们的时候，我们会意识到赋权确实是在进行中。”

对于一个领导或者协作者来说，记住这一点是很有用的。通常在我们和人们或组织开展合作的早期阶段，他们感到依赖于我们，需要我们提供指导、支持，依靠我们获取资源等。如果我们的目标是赋权，那么我们希望帮助人们在一段时间后具备更大的独立性，更能自食其力、自力更生。通常当他们开始质疑或批评我们的时候，我们会意识到赋权确实是在进行之中。

这也许意味着我们需要退后一步，给予人们空间，让他们利用新获得的能力开展工作、犯错误并从错误中学习。我们应当挑战他们去尝试并增强他们的权力吗？我们应当帮助他们从错误中学习还是应当让他们自己找到出路？这些问题没有简单的答案，因为这取决于具体情形，不同的情形要求不同的判断。但是提出这些问题是有益的。



## 依赖是件坏事吗？

依赖是件坏事吗？怎么说呢，是也不是。年幼的孩子非常依赖他们的父母。这个阶段的依赖可以是一个绝妙的教育和学习的过程，但到了某个阶段，孩子开始长大并走向成年，且在这个过程中感到需要摆脱依赖——或许在父母意识到这点之前。这种趋向通常有几分权力斗争的意味，但是如果处理得当的话，这能帮助孩子成熟，为成年做好准备。维持孩子的依赖性——过度的母爱或者不允许他们在成长过程中表现自己的独立行为——是不健康的。

追随者以各种不同的直接或微妙的方式依赖于领导者。在他们希望并且准备承担更多的领导责任和行使更多的领导权力，以转变与他人的关系之前，这可能是完全健康的行为。当然这也经常会伴随着权力斗争甚至危机，但是如果处理得好，也可以是一个健康的过程，借此可以了解人们是否真的准备好承担新的责任。组织在从一个发展阶段跨越到另一个阶段的时候，也通常会经历这些关系斗争：比如从依赖于创建者或先驱者转变为更加独立、权力分散型的组织。这在第四章中会有更加深入的论述。



## 关于“受害者权力”

那些认为自己没有被公正地赋权或被边缘化的人们通常会诉诸于“受害者权力”。常见的例子有：闷闷不乐的青少年试图让父母为强加在他们身上的一些限制而感到愧疚；贫穷的社区为了索取更多的外界援助而夸大自身的贫穷和无助的程度；职员为了获取关注和同情或者转移（他人）对自己工作的批评而持续不断地抱怨自己压力有多大、身心有多疲惫。在每个例子中，“受害者”都利用间接的或者隐性的权力来激发（他人的）负罪感或恐惧感，以期影响形势朝着他们有利的方向发展。他们的理由可能是正当的也可能是不正当的；但因为这是不公开的，而且“受害者”面临质疑时也很容易否认，这就要求受到“受害者权力”威胁的人需要很高的回应技巧。那些利用“受害者权力”的人通常没有意识到可以采取其它方式处理他们的问题，也就是说，没有意识到他们也许拥有其它权力。

“……这也经常会伴随着权力斗争甚至危机，但是如果被处理得很好，这也可能是一个健康的过程，借此可以了解人们是否真的准备好承担新的责任。”

## 需要考虑的问题

- 我们在生活中经历了哪些健康或不健康的依赖性关系？
- 我们是怎么回应它们的？
- 谈论权力时，我们会感到困难吗？为什么？我们能做些什么来开启关于权力的对话？
- 在以建设性的方式领会并利用权力的过程中，个人或者组织会面临怎样的挑战？



更多信息，可查看我们的网站：  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

## 权力的类型

解读权力有很多种方式。以下是一种常见的方式，它与个人发展的不同阶段紧密相连。在以下的每种情形中，权力的类型都被置于人际关系之中，无论是控制他人、和他人合作抑或独立自主。



控制性权力



内在型权力



合作型权力

### 控制性权力（依赖性权力）

利用或行使自己的影响力来控制某物或某人。这是大多数人对权力的理解，也是为什么他们不愿意谈论它的原因。然而，雕塑家运用自己的技艺塑造形象，吉他手展现自身在乐器上的天赋，技工利用自己的技术操纵引擎，这些都是利用权力控制非生命体的正面事例。很多人为了更崇高的目标而利用自己对他人的影响力，例如：纳尔逊·曼德拉、圣雄甘地、马丁·路德·金和特雷莎修女。

只有当人们滥用控制他人的权力时，我们才会认为权力是负面的。从定义上来看，控制性权力本身无可厚非。只有当一个人不负责任地利用权力、导致他人不能满足自己的基本需求的时候，控制性权力才会变得具有毁灭性。

当其具有毁灭性的时候，控制性权力可能是排他的、具有冲突性和竞争性的——获取它的方式是从他人那里攫取或者阻挠他人行使自身的权力。在这种情况下，控制性权力会固化不平等、不公正和贫穷。通常情况下如果掌权的人可以一人独专时，他们往往会行使这种形式的权力。来自被边缘化的社区的人们以某种方式获取权力的时候，我们甚至也会发现这样的情况发生，有时候他们会采取和被他们夺取权力的人们所采取的相同的强势行为。

### 内在型权力（独立性权力）

这种权力的获得发生在提升内在智慧、技能及信心，从而提高我们的生活质量的过程中。获取内在型权力（的过程）包括学习、获得成功、享受在个人成长过程中对自我价值的体会。人类与生俱来的本能驱使我们设定目标、实现目标、超越前人并创造性地适应新的形势——这需要我们发现自己内在的力量。在第一章我们把发展看作“是一个自然的过程，一种内在的权力，我们需要解读它，尊重它，并与之一起工作。”

### 合作型权力（互助性权力）

这种权力在和他人合作的过程中获得。这也是人类团结的力量，是为人权共同奋斗的力量，是具有创新性的合作的力量。对权力的需求以及对爱和归属感的需求在这里交汇。如果你回顾一下人类历史上的伟大成就，（你就会发现）它们都产生于人们合作的基础之上或者基于前人已经取得的成就之上。合作型权力存在的前提是要在众多不同的利益间找到共同的出发点，并且形成合作的力量。

人们可以运用从“合作型权力”中获得的团结的力量来抗衡被滥用的“控制性权力”，这一点可以体现在健康的组织和合作中，或者是社区斗争和社会运动中。

## 权力的五种基础

社会心理学家弗兰奇和拉文在1959年完成的、已成为当代经典的一份研究报告中提出了权力的五种基础的架构。此架构反映了掌权人在处理和他人的人际关系时所仰仗的不同的基础或资源。通常我们所说的权力建立在这几种基础的不同组合之上。

**职务权力**——这是人们在组织或者社会中因他们所从事的职务而获得的正式授权，通常有政策或法律的支持。这是控制性权力的一种形式。



**奖赏权力**——这种权力取决于掌权人给予有价值的物质奖励（比如金钱、津贴、休假、期望得到的礼物、升职或者增加薪金、职责）的能力。在发展领域，这种权力特别由捐赠者和其他分配资金的中间人所持有。这也是一种控制性权力。一些提供资金的捐赠者这样做是出于团结一致的精神和仁爱之心，而且对这种权力感到不自在；他们更倾向于建立基于“合作型权力”之上的合作关系。这里（描述）的这个矛盾在发展领域内尚未被解决，但是在捐赠方和受助方之间也很少被讨论。



**个人权力**——人们用来吸引他人、建立稳固的人际关系、说服他人并培养忠诚度的权力或能力。这基于权力持有人的个人魅力和人际沟通技巧。这是“内在型权力”的一个实例，但也能被用作“控制性权力”。越是更加民主的地方，更少仰仗于职权而更多依赖于一致性意见，这种形式的权力就越加重要——即更为重视个人赋权。



**专家权力**——人们由于个人技术、知识和经验，以及组织对某些技能和经验的需求而获得的权力。与其它权力的不同之处在于这种形式的权力通常高度专业化，而且局限在专家接受专业培训且获得专业资格的某一领域。学识渊博和与时俱进是这种权力的体现。这也是“内在型权力”的一个实例，但也可以被用作“控制性权力”（正面地或负面地）——特别是当专家技术和知识被认为是迫切需要的时候。



**强制权力**——这是在他人身上对负面的、恐吓性的控制力的运用。这可以基于上述的任何一种权力，甚至是肢体力量，来确保那些被置于权力之下的人唯命是从。强制权力往往是最显而易见但又是最缺乏实效的一种权力，因为它助长憎恨和抵抗。强制权力的一种隐秘形式是受害者利用（他人的）愧疚感来影响形势朝他们有利的方向发展。



### 需要考虑的问题

- 在我的生活中处理不同的人际关系时，我会利用和仰仗怎样的权力？
- 他人利用怎样的权力来控制我或与我合作？
- 组织管理中会涉及怎样的权力？
- 在以后不同的情形下，我们希望利用怎样的权力？

### 一些 实用的提示

谈论权力很困难，在一些文化中甚至几乎不可能。我们缺乏讨论它的语言和勇气，因为我们担心这会威胁或破坏我们的人际关系。权力通常与强制性与控制性联系在一起，所以我们通常倾向于无视它。对于谈论权力，并不存在简单的技巧或工具。希望前文所提到的权力的类型和基础能为开展对话提供一些素材——在我们建议的各种问题的启发下。就像处理任何难题一样，最好创建一个安全、友善的氛围，并给予充裕的时间让人们畅所欲言。让人们表达自身的感受通常会引导对话深入到实质问题中。注意不要鼓动人们互相指责，而是让他们描述自身的感受，如果可能的话，同时分享相关的经历。

我们经常和没有被赋权或者感觉没有被赋权的人们一起工作，而且在他们获得权力的过程中陪伴、支持他们。我们有责任支持他们努力获取并行使自己的权利及权力。以一种使权力变得透明和理性的方式来开展关于权力的对话可以很好地帮助人们意识到自己所拥有的权力并更积极地利用它们。

无论是作为领导者、协作者、发展工作者还是捐资者，我们已经或者正在被那些我们努力帮助的人们赋予了巨大的权力，通常大大超越我们所意识到的乃至所希望得到的权力范围。这也通常是专家权力和奖赏权力的组合产物。如果我们和我们的同事没有意识到我们和他们各自所拥有的权力及其各种可能、限制以及被错误利用的潜在危险，我们就可能轻易地以我们不希望的方式影响和控制他们——即我们拥有了毁灭性的控制性权力。例如，几乎所有的资助型基金管理官员都有过这样的经历——他们在不经意间对社区或者合作组织提出的想法或建议被当做命令来执行。的确如此，作为领导者或协作者，我们必须认识到即使我们并非故意为之，单单是我们的存在，就能改变很多事情，甚至削弱他人的地位。



#### 特雷西讲述了这个故事……

这是我来办公室的第一个星期。我下定决心要采取一种新的方式来削减等级制度并建立互信。我单独约见了每一位职员，询问他们的工作情况，他们在组织中的工作经历以及他们对管理者的期求。

每天保安和保洁员都会在办公室里做午饭，都是些美味的尼泊尔当地食物，但对于刚离开居住多年的泰国的我来说却显得淡而无味。有一天一个保安提醒我说有一个特别的菜肴非常之辣。没问题，我说，我喜欢辛辣的食物。事实上，越辣越好。一星期后的一次午饭时间，我注意到一个职员被辣得直喘气。“我实在不能理解”，他说，“过去的一星期以来，做的食物越来越辣了。我几乎不能吃了。”

这件事教会了我一个道理，当你拥有“职权”的时候，必须留心你所说的每一句话。

### 发掘我们的内在型权力

作为协作者，我们与社区领导者合作，后者拥有并行行使几种不同的权力，并且得到他人的授权去行使他们的权力，其中包括“控制性权利”以及“合作型权力”。帮助他们理性地、负责任地行使他们的权力以实现共同的目标是很重要的，目标之一也许就是鼓励和支持对他们的下属的赋权。



从个人角度来看，我们所有人都在个人层面上拥有权力，即我们的内在型权力。这些权力通过我们的经历及学习过程（或正面或负面）而形成，并受之影响。帮助人们——无论是领导者、成员还是组织——进行个人发展和赋权是组织获得权力和发展过程中的一个重要方面。



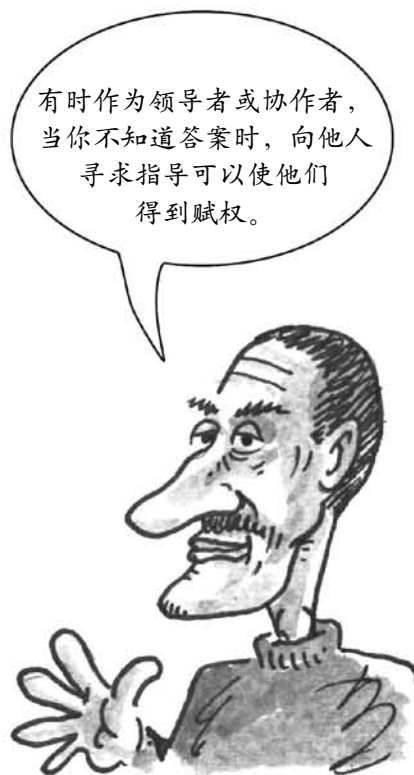
## 需要什么？

作为领导者或协作者，为了建立可靠的发展关系，以下这些品质、态度和能力会真正发挥作用。

诚实、信任、正直……以及怀疑！

信任是建立良好的人际关系的决定性品质。通过你所做的以及承诺去做的一切来表现你值得信任——其中诚实、坦率和正直是关键性因素，你能够建立信任。许多组织或社区对领导者和外来者有一些负面的经验：尽管他们可以向你流露温情，他们依旧会觉得难以信任你，无法对你开诚布公。但如果缺乏对方的信任和坦诚，你的工作可能会做得有些盲目。

做到彻底的诚实——关于你能提供什么，不能提供什么——也许需要勇气和坦率。有时作为领导者或协作者，当你不知道答案时，向他人寻求指导可以使他们得到赋权。对自我怀疑毫不掩饰反而能够增进他人对你的信任。



尴尬茫然中她转身离去，琢磨需要付出怎样的努力才能赢得这些心怀愤恨的当地人的心。



### 鲁贝斯讲述了这个故事……

那个社区的需求很明确——他们想在一条河流上建造一座桥梁，那条河流在雨季时往往会洪水泛滥。村里的孩子们在上学途中不得不涉水过河，最近也刚发生过一个孩子溺水的惨剧。当地政府之前就建桥一事已经做出过承诺但没有兑现——这激起了当地极大的民愤。自那以后外来者就处处经受质疑的目光。那作为实地调查员该做些什么呢？她真的希望能帮上忙，但却无法承诺他们如此渴望的桥梁会被建造起来。尽力（向当地人）解释她的组织是干什么的也无济于事，因为它已经被聚集参与会议的团体粗暴地排除在外了。尴尬茫然中她转身离去，琢磨需要付出怎样的努力才能赢得这些心怀愤恨的当地人的心。

有时候，作为“更足智多谋”的外来者，当我们面对遭受贫穷和困惑之苦的当地人时，我们会给他们和我们自身设定较高的期望值。抑或我们因无法提供任何有价值的帮助而感到彻底的无助，而如此甚至会加剧当地人的无望。那么我们该怎么做呢？对于这些困境并没有简单的解决方案。也许我们并不能帮上忙，就需要退后一步。我们并不是带着现成的解决方案来的。如果我们能帮上忙，也会是因为当地人信任我们，我们通过开诚布公的交谈及支持，帮助当地人找到自己前进的方向。

### 让时间成为你的朋友

培养并维持信赖性的人际关系不仅需要花费时间，更需要精心付出。领导者或协作者通常觉得很难向捐资者证明这些时间的有效性，因为它不能立即产生可见的或者简单可衡量的结果。



### 洛夫提讲述了这个故事……

就我所知，在津巴布韦一个成功的可持续发展农业组织的实地调查员们花费了大量时间来建立人际关系，并努力了解他们所工作的农村地区的实况。他们没有急于求成，反而确保通过一个仔细、彻底、慎重的过程让他们被当地人所了解，并了解当地人以及他们的资源、思维以及处境——实际上是帮助当地社区更好地了解他们自己。当这个过程结束的时候，他们获得了极度的信任，并对社区有了深度了解，于是他们可以开始支持变革的工作。建立人际关系、相互了解的第一阶段可能需要长达18个月的时间，但是这之后工作会进展得很快，使社区在合适的地方、以合适的方式参与（变革）。他们告诉我他们在和社区合作的2-3年时间里，他们取得的成果常常要比别的民间组织（他们过早地开始“执行”）在5年内取得的成果（如果有什么成果的话）要多得多。



我们并不是说，作为协作者，我们总需要花18个月的时间来培养良好的人际关系。我们这里想要强调的是，我们必须挤出时间来建立并维护所需的高质量的人际关系。如果我们不能做到这一点，而且不能胸有成竹地向董事会成员或者捐资者做出合理的解释——那我们势必会削弱我们工作的有效性。雇佣发展工作者的组织必须考虑并安排合理的时间把发展和维护人际关系渗透到组织及其工作的方方面面。

## 好奇心

个人、组织、社区以及合作伙伴关系，林林总总，既错综复杂，又异彩纷呈……如果我们选择以这样的视角来看待他们的话。

我们会带着怎样真实的兴趣和强烈的好奇心去了解它们？我们越好奇，我们就有越大的潜力去感受和揭示真实状况。

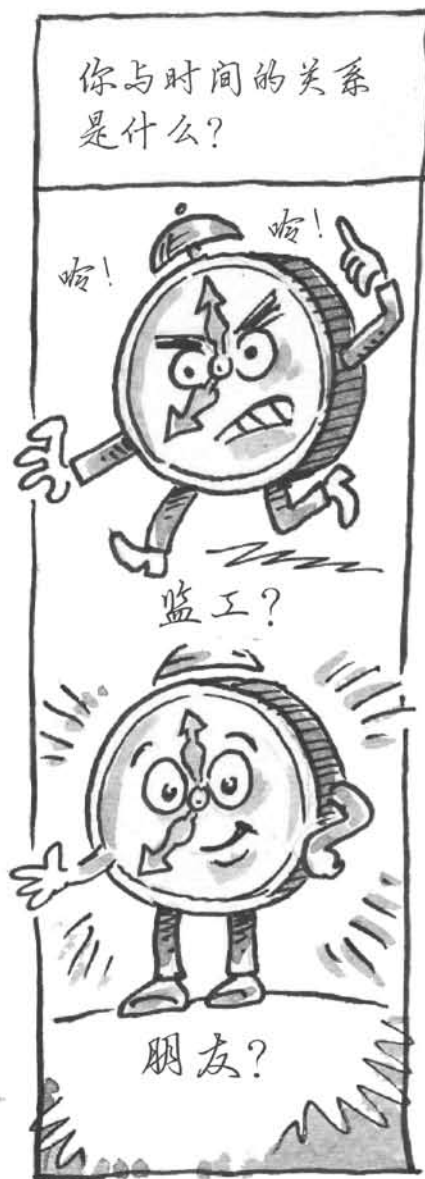
想想你年龄小的时候。作为孩子，你能够比在任何其它成长阶段更快地学习的原因之一是你周围的世界所产生的强烈而自然的好奇心。还记得你曾经问过多少问题吗？有时甚至会惹恼你的父母和老师。那些生机勃勃的好奇心都到哪里去了呢？随着我们年龄的增长，经过不幸的调教，我们心中那些儿时的好奇心有时会沉睡过去，我们需要去唤醒它们，以免我们学习的速度下降。

流露出带着欣赏的好奇心，而不是看上去要窥探和追问，可以清楚地表明你想要向他人或者团体学习。这也是建立良好人际关系的推进剂。

好奇心是具有感染力的。我们的好奇心可以使得人们更加欣赏自己。

## 领导者和协作者的自我意识

站在组织的高度上讲，自我意识能够使组织从自身优势出发与其它组织建立联系。



“儿时的好奇心到哪里去了？”

## 来自鲁贝斯的另一则轶事



我为一个近期正在改变项目工作方式的小组织做过一些工作。尽管他们对于工作中的这些新进展感到心潮澎湃，但是他们依旧不能清楚地、自信地来诠释它们。因此有时候，他们自己或者他人对于组织的期望会变得含糊不清、令人生疑。一个深入的调查和组织回顾过程帮助他们在变革的过程中再次找到了其中的价值。归根到底，我帮助到的是让这个组织更好地处理好内部关系，无论是从人的层面，还是从沟通的层面，这有助于组织更好地了解自身的想法。这项工作事关组织的认同度。经过这个过程后，他们更深入地理解了；如何将它应用到项目活动中，以及重要的是，如何表达自己、与目标群体建立联系。

自尊（即与自身的良好关系）是你与他人建立良好关系的基础。如果你自我感觉良好，那你就更容易看到他人的优点并尊重他们。



从个人角度来讲，每个人都有自己的长处和不足，有自己的脾气，有自己的喜好和厌恶，有自己的想法、感受、欲望……了解这些能够让你，作为领导者或协作者，更完全、更有成效地融入到人际关系中。

也许你和组织中的某个人相处得不好，并且这也妨碍了你的工作。这也许是因为他们在不经意间让你想起了与你矛盾的某个人（强势的父亲、欺骗过你的朋友）。也许你强势（火）的性格会让你觉得其他人慢条斯理（水）的行为令人恼火。无论是上述两种情况中的哪一种，你的首要任务是直面自己、自己的过去、现在以及你自己的天性。

自尊（即与自身的良好关系）是你与他人建立良好关系的基础。如果你自我感觉良好，那你就更容易看到他人的优点并尊重他们。反之，你会把这种感觉投射到他人身上，在他们身上发现自身存在的问题。这也就更需要你了解自己并致力于个人发展。



## 语言和文化

人际关系会因极微小的误解而受到妨碍和破坏。如果我们来自不同的文化，那么这种情况发生的概率会大大增加。它能帮你发现——相同的词汇在不同的文化中是否具有不同的意义。

肢体语言也是很重要的，它可以表达一个人的做事方式。在不同文化里，个人空间（的概念）有着显著的差异；同样，表现得与他人太亲近或太疏远也能影响他人对我们的理解。在一些国家，你可以直奔主题与他人谈生意；但是在一些有着强烈传统观念的文化中，举例来说，如果你不去先寒暄一下的话，他人就不会愿意听取你的建议。

## 积极的聆听

你上次被认真聆听是在什么时候？在这种聆听的过程中，另一个人并不会快速给出判断或提供建议，而是真正地对你所说的话感兴趣，真正想要理解你和帮助你，而非对你另有所图。



### 鲁贝斯有另一个故事要讲给我们听……

我记得在一个聚会上，我见到了一个很长时间没见面的人。在这种场合下，人们往往更多地和他人闲谈，并在人群中不断地来回走动。这个人最近刚被任命了一个新的职位，将会承担更大的责任；很明显，他对此感到既兴奋又害怕。这时谈话可以通过两种方式进行。我对他的工作很感兴趣，而且在这方面也颇有心得，我其实可以很轻松地将自己置于谈论的中心，把好的建议向他全盘托出，并用我的学识给他留下深刻印象，但这种谈话最终可能会以无趣透顶而散场。我选择了另一种谈话方式，我真心地停下来去聆听他，把自己的兴奋、想法和经验都搁置一旁，并时不时向他提出问题，让他侃侃而谈，某种程度上，我也因为自己的倾听而变得更加兴奋。尽管周围嘈杂的谈话声不绝于耳，我们的对话还是持续不断地深入：他开始谈论自身的趣事和挑战，分享他对如何处理和一个团队成员的关系的深入洞见。这时，我才提出一些有帮助的建议——他可能认为有用，也可能认为没用。当结束谈话时，我们都对我们的关系得到了延续而感到满意，并且期待着更多的联系。我是带着愉悦的心情回家的，我不仅享受了一段好时光，并且感到自己能对另一个人的发展有所贡献——仅仅是通过更专注的聆听。

“人际关系会因极微小的误解而受到破坏。”



更多信息，可查看我们的网站：  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

认真尝试（或想要）去聆听会是一种非常有成就感的经历，这也是我们与他人以及自己内心沟通的最快捷方式。

## 什么会阻碍你？

……建立健康、互敬的人际关系



对先前伤害的记忆

### 对其它关系的记忆

作为一个组织而言，你多久反思一次自己和其他组织的关系？如果一个人在先前的关系中有过被背叛的经历，那对于开展新关系他就会十分谨慎；同样，有过失败关系经历的组织也会对开展新关系小心翼翼。

### 让问题恶化

在一段关系中有些事可能变得很糟，导致彼此伤害，因而信任瓦解。也许在项目的实施过程中，预期目标没有实现，但如果听之任之，将会导致进一步的误解及负面情绪，加剧人们之间的相互埋怨。

### 把一段糟糕关系的责任归咎于另一方

责怪他人或其它团体是普遍但无效的行为。它会让彼此之间产生距离及抵触，而且也不利于关系的发展。如果你对一段关系感到不满意，最有用的方法还是去思考一下要完善这段关系时，你该做些什么，不该做什么。相比劝说别人改变他们的行为，改变自己远远容易得多。



恶化的问题不会消失

### 过度重视任务

只重视任务或项目需要拿出的成果，而忽略他人的感受和需要会起到反作用。我们的工作通常为有限的项目时间计划及需交付的成果所左右，这也为只重视完成任务的观念创造了更强烈的氛围。然而，如果你忽略人们的感受，不管不顾地忙着完成任务本身，你将疏远他人，并且如果你对他们的需求更加敏感，人们会在工作中做出更大的贡献。人不是机器，如果你对人们满怀敬意并且通情达理，他们也会愿意在工作上付出更多、做得更好。



无用的斗争



执着于成果

### 与人们全身心地接触

全身心地投入关系的建立。表达你的所思、所感、所想，并鼓励对方效仿；同时对他人所说的表现出发自内心的好奇及欣赏。

### 与人们非正式地接触

大多数人会在非正式的场合感觉放松。如果你真的有兴趣发展你和合作伙伴之间的关系，那就为你们的会面安排一个舒适的、自如的环境。当人们感觉放松时，他们更易谈及对他们而言重要的东西、也更能准确地表达自己。

### 在团队中鼓励对个人的兴趣

促成更开放、更轻松的团队工作环境的一个好办法就是让所有参与者介绍自己，包括他们为出席这次会议或培训，在家庭、办公室或田地里放下了手头的哪些事情。这为参与者之间分享一些共同的感受开辟了可能性。一些人会谈论当时正在影响他们的一些重要问题，也会谈论他们当下的感受，这也是很常见的。当人们有机会以这样的方式畅所欲言时，他们通常也会感到宽慰。他们会更有认同感，并更能把可能掣肘他们团队工作的一些焦虑和压力撇开。当他们见证互相关怀的氛围逐渐显现的时候，团队也会变得人性化，从而为一个良好进程建立了条件。

### 图像交流

在处理两个组织对合作关系的看法和误解时，图像交流这是一个有用的方法。

在一张大白纸上写上“我们怎么看待自己”，“我们怎么看待其它团队”以及“我们认为其它团队怎么看待我们”。让每个团队在大白纸上，用画图和隐喻的方式来回答这些问题。

然后集中进行更大规模的讨论，展示刚才的讨论结果，并探讨背后的深层次因素，藉此消除误解，解决问题。

### 达成共识

在一张纸的左侧列出“我能帮助你的事情”，然后再在右侧列出“你能帮助我的事情”，邀请另外的那个人或团队对这两部分内容进行补充。然后讨论结果，并开始执行。



## 最后一个故事……



多年来我曾和几个组织一起工作过，而它们的领导或成员的行为使我感到震惊：比如辱骂他人或是容忍违背我个人价值观念体系的做法。如果我不停地这样想，我会很容易对和我工作过的一些人产生强烈的厌恶，这样也会妨碍我和他们的合作。所以在看待这样的事情时，我必须选择另一种方式。我必须提醒自己人们的行为并不代表他们自己，而他们通常也会陷入糟糕的人际关系或境况中，表露出自己恶的一面。

“我不得不提醒自己，人们的行为并不代表他们自己，而他们通常也会陷入糟糕的人际关系或境况中，表露出自己恶的一面。”

他们往往害怕失控，不是因为他们的权力欲，而是因为他们的责任感过重，并且不能相信他人。出于恐惧心理，他们某种程度上不可避免地变得粗暴。所以我决定把他们看作朋友，赞赏他们努力想做好的（总会有些可取之处的）事情。我试着向他们表现出信任，而通过这样做也能提醒他们相互信任的益处。站在这样的立场上，我能向他们提供反馈，帮助他们去认识自己，去了解他们的行为如何削弱了自身的能力，并去讨论如何用其他方式和他人交往。





# 透过玻璃

## 观察和了解组织

“理解了一个人的需求，就已经了解了他的一半”

阿德莱·斯蒂文森

大家好！我是吉吉……

本章能开阔你们的眼界，真的！这里有不同的“窗口”、故事以及实用的指导。它们能帮助我们了解我们的组织，了解它们是怎样成长和发展的，以及如果组织需要进行变革，我们能在哪些方面进行协助。



### 洛夫提讲述了这个故事……

我作为一个年轻的自由职业者和组织发展协作者取得的第一份合同，开始于开普敦本地一个非政府组织的总监打来的一个电话，他告诉我他和他的行政团队正在经历困境，在他心目中，他们表现得不尽人意，他想让我对他们进行访问，找出问题所在并写一份建议书来帮助“建设他们的能力”。

因此我开始访问所有人，借此寻找问题所在。不久之后，一个结论浮出水面，我觉得问题更多出在总监自身以及他和员工的关系上，而与员工本身——也就是他先前猜想的——关系不大。他是情绪极不稳定的人，有时候还很粗暴，甚至有时会为员工大喊大叫，一位员工在回忆此事时甚至眼泪夺眶而出。没人知道他们对他们有什么期待，也没有人敢去问。我能看出来他们感到如履薄冰、束手束脚，这也导致了欠缺信心、犯低级错误、些许抵触情绪以及很高的员工流失率。我和一些在一线工作的员工进行了交谈，办公室员工所说的大部分得到了证实。

“似乎问题出在经理身上！”



“看起来这个人不仅做事没有条理、飘忽不定，还可能十分粗暴。他们最主要的抱怨之一就是他们经常对他们大嚷大叫，并在其他员工面前不给他们台阶下。”

我以访谈的形式做了整体技能评估和行政体系观察之后，写了一份详细的报告。我把行政体系描述成是清晰明了、易于操作的，而运作那个体系所需的技能也完全在员工的能力范围以内。随后我将视线转向了总监以及他和员工之间的关系，勇敢地曝光了我被告知的东西，简要概括了访问（考虑到保密性，没有提及任何名字）的内容并进行了明智的分析，在结尾处我提出了一系列有见地的建议。我将报告通过我的新电脑系统进行了漂亮的排版，并打印了出来，准时提交了报告。第二天我离开时，我对自己的第一份工作感到十分骄傲。我期待着被请回去帮助他们落实我的一些建议。

一两天以后，总监临时把我叫我去开一个会。因为我尚未因这份报告得到一个谢字，所以我心怀忐忑地去了。我发现那位总监和他的行政团队坐在一张长桌的一端，并在另一端为我准备了一把椅子。总监既是法官，又是陪审团，还是检察官！他对报告十分愤怒，拒绝相信员工所说的事情——那些员工也在他愤怒的目光之下顺从地否认了曾说过那些话。于是他驳回了我的报告并解雇了我。我被传讯、宣判有罪并被驱逐了！

回顾此事时，我意识到这样的对待是我应得的——我现在很惊讶，他们当时居然还给我付了钱！

## 需要考虑的问题

- 什么样的态度和价值观指引着组织发展的协作者？
- 对于人们如何改变他做出了怎样的假设？
- 如果换成是你，你会采取哪些不同的做法？
- 在那位总监与协作者订约和合作的过程中，他面对怎样的挑战？
- 你从这则故事获得了哪些也许可以应用到你实践中去的经验？

## 从这则故事中吸取经验

让我们仔细解读这则故事，看看到底哪里出了问题。

首先，很明显尽管协作者采取的方法是符合惯例的，但还有不足之处。首先他访问了员工并观察了他们的工作和组织体系，这里没有问题。随后他对形势进行了分析并得出了一些结论——基于他自己的“专家意见”，这是再正常不过的事情，但这也恰恰是问题的开始。他在报告中用自以为聪明的措辞提出的建议和权威性的语调让问题变得更加糟糕，因为它们让总监下不来台。这份报告会在组织内部公布，其结果是把总监被推到了风口浪尖上，他在员工面前几乎颜面尽失。因此，他采取典型的“进攻是最好的防守”式反击也就不足为奇了。

“结果协作者差不多和总监一样被错误引导了。”



协作者专注于曝光真相，为受到压迫的行政员工说话，而他却没有考虑到总监可能的反应。他天真地以为真相能够让所有人得到解脱。然而，他的干预最终加剧了总监和员工之间的隔阂，让组织变得比以前更糟。

### 协助者能够采取哪些不同的做法？

几乎在每件事上他都能采取不同的做法。考虑到真正的问题出在更深层次的态度、行为和关系上，在他开始阐述自己的结论之前，应该投入更多时间来建立关系、培养信任。他无疑应当发掘组织中那些运作良好的方面，并把所有人都认可的积极因素摆上桌面。

然而最重要的事情是他和总监的关系，结果表明后者是组织中最需要得到帮助的人。如果协作者和他进行私下的对话，在保密的场合向他透露平时很难听到的员工所说的话，他的反应可能就不同了。如果给了他一个表达自己的感受和体会的机会，总监就有可能准备好去尝试一种新的思维方式了。

“总监被推到了风口浪尖上，他在员工面前几乎颜面尽失。”



他甚至可能最终就他对员工的粗鲁、独裁以及自私的行为而向他们道歉。最好的结果是这也许还能揭露这些问题归根结底不是他一个人的错，但关系僵化的结果让他们所有人都感觉极糟。

如果能多些自我分析和说出真相的精神，谁知道结果会是什么样。这可能成为一个解决问题的时刻——他们可能变得更能理解在组织内部发生了什么事情，也会因此而汲取经验、达成和解。之后可以邀请员工对未来的工作方式提出建议。协作者的最后一项工作可以包括询问每个员工的感受——了解是否还存在任何疑问、恐惧或不满，然后整个团队可以开始展望一个更加健康的未来，最后再提出一些实用的建议帮助他们将其变为现实。作为总结，可以对此进行一次回顾——从而从这个过程中总结经验，并让每个员工表示自己将如何将计划付诸行动。

“一份书面报告真的重要吗？”

### 书面报告……它们总是有用吗？

之后是那个可恶的报告的问题。一份书面报告真的重要吗？书面报告通常对记录正式决定、协议和被提议的进一步举措有用，是为了记录在这个过程中产生的一些宝贵经验。当有冲突存在的情况下，报告也可能强化不同的态度。

应当鼓励组织记录它们自己的工作进程并撰写报告。通过这种方式，他们能够书写自己的未来。有时候，关于所发生事情、被披露问题的非正式书面记录，甚至一些如何吸取经验的提示都比正式的书面报告有用得多。

“有时候，对组织来说最好的事情是它们记录自己的工作进程、自己撰写报告并书写他们自己的未来。”



### 一些原则与准则

#### 揭示

帮助人们更好地了解他们自己和自己的组织，揭示并相互分享组织里到底发生了什么。

#### 探讨

除了问题之外，还引导人们探讨并认识可行的做法以及将来的可能性。这可以帮助人们在面临问题的时候心怀希望和信心。

#### 描述

让人们在不评判或评估自己的前提下描述他们的感受和行为。细心地观察会使一幅丰富的画面以一种更为真实和平和的方式展现出来。

#### 聆听

确保要听到所有人的心声——最沉默的人通常掌握着最重要的信息。

#### 挖掘

帮助他们发掘组织的历史，组织创建和发展的故事。这会帮助他们集中吸取重要的教训并且认识他们取得的进展，而不是以一些外部的标准（和别人相比，我们足够好吗？）来衡量他们自己，后者可能会带来令人沮丧甚至毁灭性的后果。

#### 留意

小心简单的解释。棘手的问题通常有很多或复杂的原因，有些发生在过去，有些发生在现在，有些在恶化期，或者“恶性循环”。我们遇到的很多问题是更深层次问题的表象。

#### 关注

关注人们的感受——这些是引领你发现关键问题的最为重要的线索。



### 不仅仅是基于问题的方式

与基于问题的方法相对应，还有两种应对变革的常见方法，即“欣赏性探寻”和“资源主导的社区发展”。这两种方法提倡将变革建立在现存的优质的资源基础之上。这会很有成效，因此我们支持使用这两种方法。然而，如果只是肤浅地运用，这些方法可能会导致藏匿于表面之下的根本问题，并且会形成不平衡的充满希望的假象。我们在第五章将会看到，一些有着严重问题的态度、价值观或假设可能需要直接挖掘、面对，甚至抛弃，以便为变革扫清障碍。



请登录[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)，查阅第四章参考关于“欣赏性探寻”和“资源主导的社区发展”的读物和资料

## 组织评估有用吗？

“为组织发展而进行的组织评估有时会背离它的初衷，变为机械的、纯技术性的操作，最终无法抓住组织的本质。”

来自发达地区的社会组织或资助者支持与其合作的发展中地区的社会组织进行“组织自我评估”已经司空见惯。许多用来分析诊断组织运行状况的评估框架也已经演变为便捷实用的工具和评估表，运用这些工具和评估表可以有效地实施提高组织运作水平的计划。

### 超越机械、技术性的评估

但是，这些单纯为组织发展而进行的评估有时会背离它的初衷，变为机械的、纯技术性的操作，从而最终无法抓住组织的本质。在观察组织的过程中，评估工具和清单通常只侧重正式的、显而易见的方面，比如组织的结构，流程，管理制度，特别是会计制度，以评估其管理来自于发达国家捐资人提供的资金的能力。这些都是容易观察的内容，但是对于一个组织来说，还有许多隐性因素无法通过这些评估工具反映出来，而这些因素往往更能决定一个组织的功能。

### 充分考虑多样性

评估者倾向于以发达地区健康运作的专业组织为标准去衡量发展中地区的组织。但是，这种标准化评估很少考虑到发展中社会里组织形式的巨大多样性。比方说，标准化评估可能会问某个组织是否有实际发挥作用并经过注册的理事会。然而，更好的提问方式可能是首先这个组织是否需要这样一个理事会。也许，对于某个特定的地方组织来说，采取因地制宜的管理方式是最佳的。或者，本地组织的管理方式具有很高的独创性，超越了传统标准，从而需要以一种完全不同的方式去评估它。

形式化评估工具  
往往不能将组织的动态  
发展纳入评估范围，如组织  
自己的故事和发展历程。



### 社会运动的评估

评估社区组织和社会活动时需要特别谨慎。同“高效率”的专业组织相比，它们往往在看起来杂乱、缺乏组织的状态下更能发挥最佳功能。这种组织方式允许普通的非专业人士参与或担任领导角色。舶来的评估标准可能会导致这些组织变成低效的专业克隆体，从而丧失个性以及同本地人之间的联系。

### 仁者见仁、智者见智

评估是一个主观判断的过程。没有一个组织是完美的，所以无论从哪个角度看总有不足之处。因此，在拿到评估结果后，往往感觉自己无法胜任或能力不足。除此之外，这些评估方法通常都是从外部引进的，而很少由本地社区组织/非政府组织根据自己的想法取舍判断后开发出来的。例如，CDRA在做完自我评定以后，认为自己很健康；但是当使用OCAT（一种最常见的评估工具）进行自我评估时，他们惊讶地发现在某些他们感觉很自信的方面竟然得分很低。

形式化评估工具往往不能将组织的动态发展纳入评估范围，如组织自己的故事和发展历程。为什么这点很重要？举例来说，一个社区组织 / 非政府组织根据评估表打分时得分很低，所以它觉得在某些方面急需帮助。但假如它们一年前也做过类似评估的话，两次评估的对比很可能表明它们在一年中取得了很大的进步，而且如果它们继续以自己的方式发展，将保持持续提高的势头。静态的评估很可能具有破坏性，弱化了该组织已经取得的巨大进步。

“致力于推广组织评估的外部人士，包括本书中提到的人，必须注意不要干扰人们自我评价的方式。”

## 避免简单化的诊断

过分单纯化的诊断——例如“员工在野外工作时表现糟糕，因为他们缺乏技能”——会让所有人偏离问题的实质。这样的评估会得出需要员工更多技能培训的结论。然而实际情况很可能是员工的技能很好，但其它更加深刻的原因导致他们表现不佳。比方说，缺乏自信，超负荷工作，不能确定别人对自己的期望值等。孤立地考虑所存在的问题，很容易将更深刻的原因掩盖掉。

致力于推广组织评估的外部人士，包括本书中提到的，必须注意不要干扰人们自我审视的方式。在这章的结尾我们将介绍一些能够同本地组织自我评价很好共存的视角。组织是非常有趣和复杂的事物，那些死板的评估工具往往无法展示其本质。我们必须发展我们的能力来充分理解组织——这一人类社会的奇妙创造物。



更多信息，可查看我们的网站：  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)





## 克里希讲述她在东非的故事

### “到底这是谁的评估？”

这个故事发生的时间是我在一个加拿大国际发展组织担任项目官员的时候。这是一家志愿者组织，主要通过辅导和培训来提高目标组织的职员技能。

当初出现这股组织评估风潮时我们的组织颇受影响。我们决定在一家同我们有长期合作关系的东非组织进行实验性的评估。这是一家基于社区的小型组织，主要活动是在乡村模式下开展针对青少年的艾滋病预防、小额信贷、IT培训、以及其它职业培训。他们的领导人是一个个性强烈，想象丰富并且充满活力的人。

我的主管对这家合作伙伴进行了一次为期两天的组织评估。由于时间所限，主管仅仅和几位服务时间较长的职员进行了一对一的谈话，但这次评估主要基于主管自己的观察。她回到办公室后按照组织评估的方法填好调查表并进行打分。计算出得分后她发现这家组织属于“表现极差”的档次，这令她怀疑这家艰苦求生的小组织是否能够有效利用我们提供的能力建设支持。在她进行评估过程中合作伙伴的某些职员谈到他们没有稳定的工资收入、理想破灭、打算离开。如果情况这样糟糕，我们怎么能同他们继续合作下去？

所以双方之间的合作关系受到质疑，原本计划中的一些活动也取消了。我是负责和这家组织合作的项目官员。我的主管指示我准备好退出策略以结束和这家组织的合作。我认为以这种方式使用组织评估的结果有失公平。因为既然我们已经开始使用组织评估工具了解合作伙伴的优缺点，我们就应该根据评估结果设计更好的介入方法去帮助合作伙伴。然而，我们却将组织评估的结果用作自己的决策工具，利用合作伙伴的弱点来反对他们。

为此我努力游说领导同意我回到合作伙伴那里，采用其它的方法进行评估。因为上次主管到访后几项重要的活动都取消了，合作伙伴自然对第二次的评估心存戒备。我试着将自我反思的方法引入评估过程，并和合作伙伴分享我所在组织的优势与劣势，以便达到相互理解。我们一起相处，对所有员工都进行了访谈，举办了培训班，并对组织所面临的关键问题达成了一致的意见。最终，合作伙伴对其自身优势和劣势取得了共识，并决定和几家从事本地能力建设的组织接洽以获取所需的特殊资源来应对其成长所面对的挑战。实际上，这意味着一种改变以及两家组织合作关系的终止，但这个结果是双方共同决定的，而不是由我的主管在到访后仓促决定的。

太多的国际性社会组织在进行组织评估前忽略了对自己能力的认真审视。我们应该身体力行那些为合作伙伴所设置的标准，而不能只在口头上谈论自主性和对等性。





## 了解组织的途径

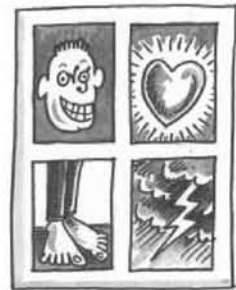
第一章我们把组织描述为具有其特征的有机系统。这些特征包括它的价值观和行为准则，它的实际运作，人际关系、文化和习惯，以及它的发展阶段。我们同样注意到这些特征隐藏于那些显性成分之中，如组织的结构、管理，决策程序，以及它制定计划及组织自身所使用的政策、体系和框架等。

这里我们介绍两种认识组织的模型——两扇帮助我们更清晰地了解组织主要特征的窗户。对于那些认为我们推崇隐性特征而忽略了表面特征的读者，请稍安勿躁。在我们理解组织的历史、生命周期、文化和关系的过程中，一幅完整的，包含各种表面特征的图画会以更清晰的方式呈现出来。

每扇窗户都能帮助我们对自己所工作的组织提出一些不同的问题。通过第一扇窗户我们可以认识组织的发展阶段：他们是如何随着时间的进行而发展变化——就像一个人的人生发展阶段一样。通过第二扇窗口可以认识组织的基本要素及周期，这是一条了解工作中的组织的途径。第二扇窗口可以让你联想到头、心脏、脚的模型。两扇窗户结合起来可以从时间和空间的角度更全面地了解组织。



组织发展的阶段



组织的周期和关键要素



## 1. 第一扇窗



### 组织发展的阶段

组织是如何成长发展的。

组织就像人类一样也会经历出生、成长、死亡的过程。第二章我们谈到过人类生命历程的三个主要阶段——依赖阶段、独立阶段、互相依存阶段。同样的，组织也会经历类似过程。

享有盛誉的组织发展专家，Bernard Lievegoed和Fritz Glasl，在观察了众多组织之后，对组织的发展归纳出4个阶段：初创阶段，理性阶段，整合阶段，联合阶段。



#### 各个阶段的简要介绍

1. **初创阶段** 这个阶段就像一片百花盛开的土地，杂乱无章，但清新并且充满生机。这个阶段有很高的灵活性，但具体发展情况主要依赖于创始人，就像婴儿的父母一样。

2. **理性阶段** “一二一，一二一！”组织在这个阶段变得更加独立、理性，管理更加完善。

3. **整合阶段** 这个阶段的组织象一份火候恰当的烩菜，各种美味食材的搭配相得益彰。整个组织互相依存，组织完善，但更有灵活性。

4. **协作阶段** 在这个阶段，组织内部能够同舟共济，并与周围环境建立更好的联系。

请参见80-81页的图例来了解这四个阶段

和人类不同，组织不是依次经历各个阶段的。例如有些小的社区组织或社会组织，或者一些专业组织如建筑家协会或医生协会，可能乐于一直处于初创阶段；而其它诸如政府部门则可能一直处于理性阶段。



初创阶段



理性阶段



整合阶段



协作阶段

## 初始阶段

### 初创阶段早期

这个时期就和人生的最初阶段一样：经历了出生，成长，成人。那些较为成功的组织在创立之初往往充满着活力和激情，不断地经历着成长的惊喜。组织的创立者，有时是一人，也可能是两人，怀揣着大干一番事业的雄心壮志，鼓足干劲开始他们的冒险之旅。创立者的身边还会聚集起一群充满热情、值得信赖的朋友，他们为组织的生存发展投入大量的时间和精力。

创立之初的组织有如同家庭一般的氛围，工作方式比较随意，制度与流程尚不规范。会议根据当天的需要随时举行。计划也是匆忙拟就的，并且经常带有试验的性质。创立者必须具备很强的决策能力，因为周围的人都期待他在问题出现时能够迅速作出决定，而不是由大家共同讨论。在这个阶段，不同的人可以随时随地扮演不同的角色，因此组织在这时显得灵活、高效，非常有创造力。

### 成长与危机

如果发展顺利，组织就会吸引到新的资源并快速发展壮大。但与此同时，问题也随之不断出现。新加入的员工可能无法体会老一代员工早期创业的酸甜苦辣。随着新人越来越多，组织失去了往昔的亲密氛围。员工不再感到彼此是一家人，新老成员之间的矛盾开始爆发。

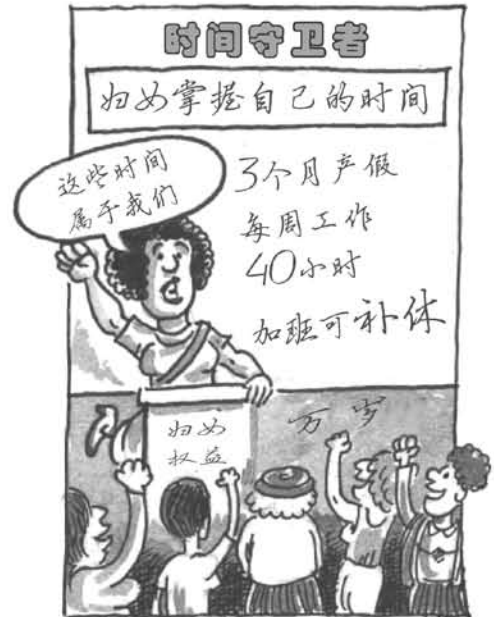
在员工数量和工作任务增加的同时，问题变得更加复杂，困难也愈加凸显。然而创立者可能不愿改变以往随意的管理方式——他或她仍然想用老办法掌管一切。然而随着工作经验的增长，新成员的权力也在不断增加，他们可能会要求参与所从事的工作的决策和管理。

随之，其它问题开始骤然爆发。局面变得混乱无序。为了解决成长所带来的复杂性，组织的计划和管理需要达到一个新的水平，包括明确目标和方针政策以便大家能够共同开展工作。对于习惯了先前较为随意的工作方式的老员工来说，对此难免会有所抵触，所以大家的积极性开始减弱，冲突越来越多。

### 领导与化解危机

在第一章（第二十页）我们谈到即发式变革和转型式变革。在大多数情况下，初创阶段都会经历某种随机型变革，这种即发式变革往往酝酿着转型式性改变。组织由此蜕变开始进入理性阶段。

如果领导层对危机有所认识并能够看到转型期的需求，在经历痛苦之后，组织依然可以平稳度过难关进入新的发展阶段。



有时危机导致的破坏过大，组织不得不向外界寻求专业人士的指导以完成转型。这可能是件好事，可以避免组织崩溃。对于要和组织一同解决危机的外部专家来说，首要任务是快速理解组织内相互对抗的各种情感和观点。为使组织成功转型至下一阶段，应该将危机看做组织发展过程中的自然阶段，而不是将其当做一种失败。

此时外部专家应该帮助组织搞清哪些是需要保留的优点，哪些是需要舍弃的缺点。这会为一系列新的组织原则和价值观的生根发芽扫清障碍。这一转变通常称为U过程，在第五章会涉及到。

如果危机没有得到有效疏导，组织就会夭折。甚而有的捐助人会产错觉，认为该组织行将解体，从而撤回资金支持，这对组织来说无疑是雪上加霜。有时虽然危机尚未发生，但捐助人或没有经验的领导者急于求成，时机尚不成熟时就想让处于初创阶段的组织制度化，或强行让组织提前进入理性阶段，这些都可能无意间导致危机。这有点像拔苗助长，会扼杀组织的活力和热情，让本来生机勃勃的组织变成死气沉沉的官僚组织。

有时由于组织创始人拒绝改变领导方式，不开心的职员会选择离开，这会使组织分崩离析，或从第一阶段重新开始。

脱离实际需要让初创期的组织过早实现组织化，或强行使其提前进入下一个发展阶段无异于拔苗助长。

## 理性阶段

### 早期

如果组织经受住了初创期危机风暴的考验，领导层接受了变革的要求，组织就会充分转型到下一阶段。很多时候，创始人让位给新的领导者，而他们离开并重新开始组建新的组织。（这也是他们热衷于做的事情）

组织在这一阶段从个性化的、直觉的、试验性的组织方式过渡到客观的、理性的、清晰的、更有计划的组织方式以适应其持续发展。

在组织的理性阶段，我们开始看到组织内部拥有同样的目标，遵循同样的政策，并且都有文字的记录和表述。组织开始需要清晰的决策机制、各种制度、流程手册以及正规的汇报体系。组织更加仔细地规划自己的愿景、定位和目标。管理层的职责，如计划、流程、目标、政策、组织、评估、回顾等也有明确的规定。

职员的职责也被规定得更加明确。为适应管理的需求，设立新的部门和管理架构以便对工作进行合理分工。领导层的人员开始增加，因为组织的工作已经不可能完全靠一个人策划、决策和领导了。这也就是“分权”。这是组织需要引入一些促进融合的新措施，例如跨部门的会议，以此来平衡可能由于组织分权引发的部门分割。



总体而言，在这一阶段，组织的行动更具有目的性和计划性。但这个转变过程未必轻松，因为不希望组织向官僚组织转化的员工会制造阻力。当然，避免组织涣散和机械化的确是一个挑战，因此为了保持组织的健康和活力，听取各方的观点非常重要。老职员可能对曾经的家庭式的工作氛围产生怀旧之情。对于维持组织的平衡来说，保留一些初创期的人际交往或许值得尝试。

理性的组织没有必要与官僚主义格格不入，反之，正如我们将在下面看到的，它们往往会向这个方向发展。它们可以成为高产的、健康的以及管理有素的机构。

由于更加精细的分工带来了新的活力，在这个阶段，无论是组织的规模还是复杂性都会急速增长。目前，世界上大多数规模较大的组织都是在这个阶段开始飞速扩展的。

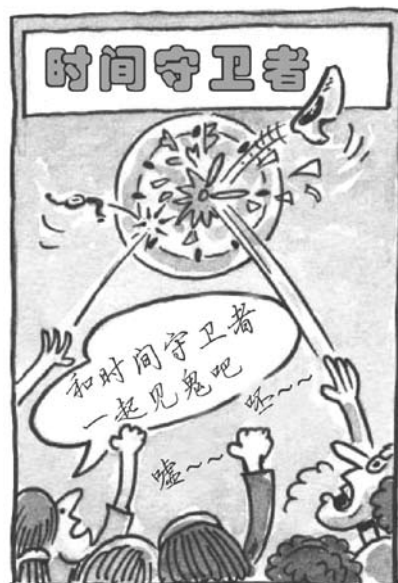
## 成长与危机

随着时间的发展，新的危机可能会渐露端倪。经过分工，创始人的理念在组织内传播，而组织的其他成员则需要发挥主观能动性，各司其职。但这往往使得他们的眼光只局限在自己负责的工作上。此种工作方式会导致集体意识和组织发展的失衡。

组织在结构、制度、政策、流程方面的更加精细化在显著提升效率的同时，也会引发一些问题。随着经验和能力的增长，员工开始对沟通决策过程中的等级制度以及工作过程中条块分割感到不满，问题随之出现。分工可能对理清前一阶段的无序状态有所帮助，但现在却起了阻碍作用。大家开始不满，不认同自己的工作目标，对组织失去归属感，相互间缺乏配合。很多人感觉自己就像吱吱作响的机器中的一个孤立、不和谐的齿轮。

员工开始挑战或者破坏规则。通常，管理层会以独裁的方式回应，强化规则并强迫员工服从。员工可能会屈从，但这可能会引起其它隐性的问题，如员工失去活力、积极性减弱、工作效率降低、旷工、人员流失、沟通不畅等。恶性循环可能从此开始。办公室政治、走廊流言给组织发展蒙上阴影。我们把这种现象称之为“冷危机”

另一方面，事态也可能发展为“热危机”。员工可能公开挑战、抵制、对抗，从而造成组织效率下降、停工，甚至是抗议。无论是哪种方式都会加剧危机并损耗组织的元气。



职员可能开始抱怨，挑战甚至破坏规则。

## 危机中的领导和协作

很多人天生不喜欢这个阶段，当危机发生时，他们将此视为结束理性阶段的机会，开始着手准备进入下一个整合阶段。

后现代社会中的很多人，认为理性阶段陈腐僵化。他们对理性阶段有一种直觉上的排斥，当身处其中，甚而在有人谈论它的时候。所以当危机出现时，他们会不由自主地将此视为结束理性阶段的机会，并着手准备进入下一个整合阶段。但有时问题或许是可以修复的。理性阶段有很健康的形式，组织通过维系良好的人际关系和人性化的流程来缓解这个阶段愈加机械的特点。

但是当职员的赋权及不满同时达到新的阶段，冷危机或是热危机全面爆发致使组织的效率不断下降，这时就应该向整合阶段转型。转型有助于打破部门界线，涣然一新的组织可以激励能力提高后的员工。

同样的，组织可能需要外部人士的协助来渡过这个阶段。

解决这一阶段的危机的挑战和前一阶段类似：扬长避短，为新阶段的组织原则和特性的生长发展扫清障碍。有关U过程的另一个案例会在第五章中讨论。

如今市面上许多关于领导和管理的书籍都关注于讨论大型商业公司的危机管理，讨论他们是如何应对向整合阶段转型的挑战。不幸的是，许多组织希望利用这些书的指导完成从初创期到理性阶段的转型，然而他们从中得到的建议与实际需要的往往是南辕北辙。



## 整合阶段

整合阶段依靠强烈的共同愿景、目标、价值观，而不是依靠规则和政策将组织整合在一起。

### 整合阶段早期

这个阶段将初创阶段和理性阶段的最优特征结合在一起。它更有人情味，更有效率，因此能更加有效地调动员工与组织的各种能力。

能力强的员工倾向于更平面的、简单的、权力分散的组织结构，这样可使交流和合作更加顺畅。

当整合结束的时候，看起来很像是一个初创期团队或更加小型化的单位的联合网络。整合阶段依靠很强的共同愿景、目标、价值观，而不是向理性阶段那样依靠规则和政策将组织整合在一起。

### 成长和危机

整合阶段的危机不是来自于内部，而是来自其与周围环境及其他组织（也许是竞争者）的隔阂。和其他组织合作方式的改变会引发新的争议、危机及发展机遇。

### 危机中的领导和协作

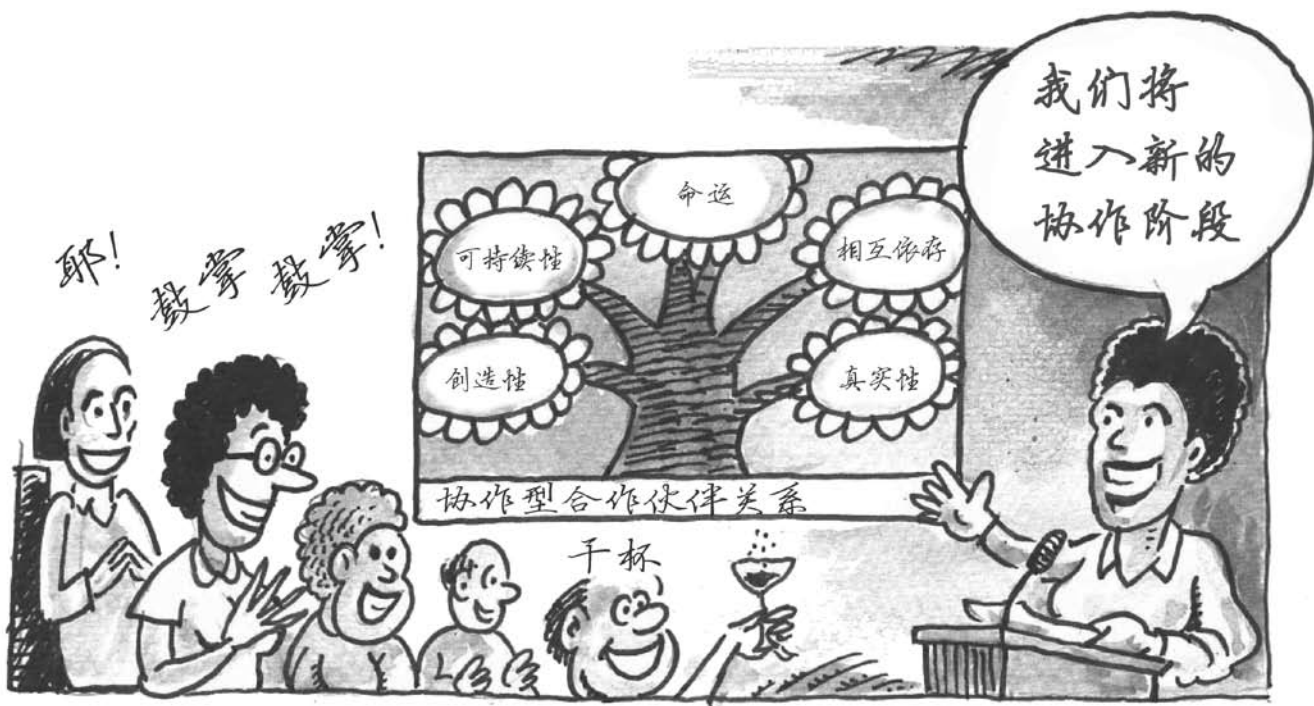
进入整合阶段的组织通常拥有成熟的，有才能的员工，对组织以往的成就及组织的独特品牌引以为荣。如何去除他们过强的竞争意识及过度的自豪感以便同其他组织有效合作是这一阶段最大的挑战。这需要过人的远见和智慧去领导和协作。

“在日益全球化的背景下人们越来越意识到彼此的命运是紧密相连的，因此需要通过互惠互利在越来越广泛的范围内将不同组织连结在一起，使其结成牢固的有创造力的伙伴关系。”

## 协作阶段

在日益全球化的背景下，人们越来越意识到彼此的命运是紧密相连的，因此需要通过互惠互利在越来越广泛的范围内将不同组织连结在一起，使其结成牢固的有创造力的伙伴关系。我们需要共同努力来实现社会和谐和可持续发展，来保护我们自己并使我们的社会在未来顺利发展。

尽管人们长久以来一直在组织间推广伙伴与合作的观念，并为此付出了许多努力，但依然困难重重。尽管有些成功的例子，但并不是所有组织都成功达到了联合阶段这一成熟和完整的形式。因此，探索这一阶段组织的原则、价值观、形式已经成为越来越紧迫的任务。



## 初创阶段的危机

- 1、机构内的亲密感消失，新老员工间的冲突开始出现；
- 2、非正式的管理方式无法适应新出现的各种复杂问题；
- 3、混乱及无组织状态日益加重；
- 4、对开创新人个人能力的信任开始动摇；
- 5、新员工要求分享决策权；
- 6、开创新人及元老们抵制变革；
- 7、积极性减弱，对抗增加。



## 初创阶段的特征

- 1、小规模，同社区及客户联系紧密；
- 2、初创人的个性对机构结构及工作方式有巨大影响；
- 3、领导魅力极强；
- 4、根据个人能力及性格特征为成员安排合适的工作职责；
- 5、应对突发情况的能力强、灵活、员工间相互依赖

挑战：混乱、随意性大、成员对机构的依赖性强。

# 初创阶段

## 理性阶段的危机

- 1、集体感共存感支离破碎；
- 2、机械化的组织结构、系统、政策及流程开始让员工感到不适；
- 3、机构像一台有毛病的机器，无法正常运行，员工间缺乏联系和有效配合；
- 4、员工挑战和破坏规则，管理制度失效；
- 5、员工开始暗中抵抗，机构丧失效率和活力；
- 6、中伤诽谤及“无声的危机”开始弥漫；
- 7、或危机公开爆发，员工公开挑战和抵抗机构。



## 理性阶段的特征

- 1、组织机构及员工角色规范化；
- 2、以政策为主导；
- 3、管理精细化、企业化、理性化，分工明确；
- 4、成员按机构确定的角色行事；
- 5、注重控制、系统化及独立性。

挑战：过度组织化，碎片化，官僚作风。

# 理性阶段

# 危机

# 危



## 整合阶段的危机

- 1、与其他机构的竞争和隔阂；
- 2、错失与其他机构合作和整合的机会。



危机

## 整合阶段的特征

- 1、在集体协商的基础上重新确定的愿景、价值观及机构文化；
- 2、更强的自我组织和自我管理能力；
- 3、机构扁平化，管理方式依情势变化不断调整；
- 4、职能、团队、自律性组织（人力资源）有效整合；
- 5、具备初创阶段和理性阶段所有的一切优点；
- 6、适应力强、关系网络广泛，与其他机构合作密切。

## 联合阶段的特征

- 1、与其他机构和周身环境相互依存（命运共同体）；
- 2、放弃竞争性思维，寻求同其他机构进行合作；
- 3、承担更重大的责任；
- 4、内部结构同整合阶段基本一致。

挑战：同其他机构的战略合作阻碍自身的权力扩张。

整合阶段

协作阶段

向前



我们的机构能否从初创阶段直接飞跃到联合阶段？

人们经常问这种问题，因为后期的发展阶段听起来很吸引人，和他们头脑中想要的东西一模一样。通常，回答是“No”，但在特殊情形下，回答也可能是“Yes”。但是，就像一个孩子一样，无论他多么渴望成为大人，都无法直接跨过少年时代。同样道理，机构也不能跨越发展中的必经阶段，因为不经过那个阶段，就无法学到继续发展所必需的经验 and 能力。但是，如果你的机构不乏经验丰富的专业人士，并且已经投入大量时间进行理性阶段的学习，再加上以人为本的工作环境，那么你的机构当然有理由比别人更快的进入下一阶段。通常在整合阶段中才会有的一些特质，如灵活的团队工作能力，也可能出现在理性阶段。

机构在其发展的任何阶段都可能和其他机构建立联系，但是只有进入联合阶段的机构才有能力将这些联系转变为有效的合作关系。



我们的机构可以一直停留在某一阶段吗？

就像人生的发展会经历各个阶段一样，机构历经所有发展阶段似乎是自然而然的事，但事实并不必然如此。比如，政府机构可能一直处于理性阶段，因为对其存在的目的而言，理性阶段可能是最好的组织形式。同样，小型的NGO及社区组织可能很乐意长期处于初创阶段。随着时间的推移，它们可能会具备后期阶段的一些特征，如联合阶段，但从本质看它们仍然是初创期的机构。

## 机构可以避免危机的出现吗？

不。危机是发展过程中必然会出现的现象，是不可避免的。但是你可以避免机构被危机摧毁。危机使你学习到哪些错误是应该避免的，并且能够赋予你挺进下一发展阶段的活力。一个优秀的领导者应该积极地参与危机（有或者没有外界协助），以避免危机被错误的方式化解导致更大的错误。



## 一个机构可以同时处在几种不同的发展阶段吗？

对于大型机构而言，不同的部门处于不同发展阶段是很常见的现象。为提供新产品或新服务而建立的新部门，其运作模式及文化可能与那些初创阶段的机构十分相似。与此同时，其所属的母机构可能正在理性阶段的危机中苦苦挣扎。



## 机构是怎样完结的？

死亡是一个很难讨论的话题，但我们必须要面对它。我们在同发展领域的机构合作的过程中经常会遇到死气沉沉的局面：人们沉醉在过去的辉煌之中，至死也不愿放弃落后的观念。我们见过已经失去生命的蓬勃朝气，仅靠捐资者的资助勉强维生的机构，也见过在以往成功的回忆中不能自拔的机构，还见过那些年岁日高的领导者把持着机构，抵抗一切变革的机会。他们和机构已经融为一体，日渐凋敝的机构是他们曾经取得的人生成就的象征，将机构关闭是他们无法承受的抉择。如果我们被邀请去帮助这些机构，我们所做的会和牧师差不多。我们会帮助他们平静、体面地死去，实际上，我们也只能帮助他们举办一场葬礼。





对于机构而言，是否存在“喜丧”？

就像人去世的时候一样，在机构的“葬礼”上，人们会悼念它以往的成就，颂扬它的一生，但同时也会认真地评价它的是非功过，从中吸取经验教训。人们可以充分表达他们的悲伤和惋惜，这样往往会为新机构的诞生铺平道路。人们没必要为机构的失败相互指责，也没必要感到愧疚和遗憾。人们应该相互谅解，让过去的事情过去，因为总会有新的机构不知不觉地涌现出来，来填满旧机构停止运行后留下的空缺。



### 技能和技巧

当遇到危机的时候，切忌想当然地就以为组织一定要转到下一个阶段。作为一个组织的领导或协作者，在面对危机的时候，首先需要考虑的是这个危机是否只是一个很寻常的可以解决的困难。

当确定组织处于某个发展阶段的危机之中的时候，你非常有必要告知组织中的其他成员，并就未来将面临何种挑战征询他们的意见。这样有助于人们在即将经历的危机中处之泰然，减少焦虑情绪，避免因各种困难而相互指责，尤其是领导层。

通过组织发展阶段的这扇窗口我们或许能够预见到某种未来，重新点燃希望。然而，需要慎重考虑的是，如果没有经过一个有意义的解决危机的过程，即通过揭示人们内在的情感和动力去摆脱潜伏在危机下的东西，人们不会立即重新考虑组织尝试使用新的方法。

### 书写组织历史

为组织书写传记是帮助了解其发展进程的最有力手段。在第二章里，我们曾经介绍过采用自传的方法帮助个人了解生命周期。这种方法同样适用于组织。通过这种方式，人们越发感到同组织息息相关，能够更好地了解组织的发展之路和领导者们为之所做的贡献；吸取经验教训；更深层次地了解那些造就组织现状的故事和经历。

在这里，我将再次重新介绍一下我们组织的精彩历史。

#### 组织传记

### 一个行之有效的工具

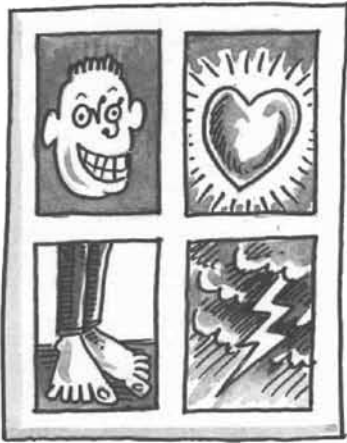
利用它描述组织的各个发展阶段

利用它反省组织发展过程中的每个转折点或者危机，尝试了解它们对组织现状的影响，以及未来可以从其中吸取的教训。



更多信息，可查看我们的网站：  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)





### 使用这扇窗口

我们可以用这种模式来指导我们观察、发现并理解一个组织的过程，并在需要某些变革的时候以此来发现组织哪些方面需要更多关注。对于整天忙于日常事务的组织领导人而言，这种方式也可以提醒他们关注组织生活中的一些重要方面——组织的许多重要特点可能并不是那么显而易见的，因此很容易被忽略。



### 组织的要素和周期

虽然每个人都是独特的，但在许多基本方面又存在共性。对于组织来说也是一样的。我们将通过这章来认识组织的基本特点，基本形式和功能。

请迅速地浏览一下第91页的组织要素和周期图，在阅读以下内容之前，看看你是否能读懂它。

我们将在本章介绍组织的6个基本要素，其中最后一部分包括3个周期。

1. 组织身份
2. 对组织内容的理解
3. 目的
4. 战略和实施途径
5. 项目活动，能力和资源
6. 活动的开发与管理，包括三个周期：
  - (i) 计划（战略和实施）
  - (ii) 监测
  - (iii) 评估

以上的这些要素和周期就象一格一格的玻璃窗一样，透过它们可以更近距离地了解你所工作的组织。

### 1. 组织身份

独立的组织往往有着强烈的身份认同，也就是全体组织成员的共同想法，感受和期望，并最终加以实现。优秀的领导善于引导和强化成员的组织认同，加强成员之间的纽带关系。

这是组织最核心的内容，可分为三个层次：

#### 大脑：原则与主导思想

就一个组织而言，某些指导思想和基本观念可以增强组织意识。例如：“你无法提供发展。人们已经开始并且只能依靠自身力量寻求发展。”或者：“正如在自然界，要想保持健康的多样性就需要有各种各样的成员参与。”

#### 心脏：价值，文化及人际关系

组织可能渴望秉承一系列与自身息息相关的价值。比如：尊重不同意见、透明、诚实。通常来说，价值很容易表述却很难付诸实践。例如，组织可能推崇透明，但在实际中，管理者们却倾向于保密；或者，组织可能鼓励合作，而员工之间却是互相竞争的关系。

价值观决定一个组织的文化氛围和人际关系。人们经常提及“用一种独特的方式工作”，但你不得不问的是：对于一个组织来说，哪些才是真正的问题？它有哪些信仰，积极的还是消极的，在支配着组织的实际行为和表现？哪些价值观正在遭受质疑和不信任。在同一个组织里，价值观经常相互矛盾，比如透明和保密，集体共识和个人自由。健康的组织经常努力去包容这些极端。通过观察一个组织处理以上问题的方式可以在很大程度上了解这个组织。

作为领导或协作者，非常有必要对企业现存的价值观，人际关系和组织文化予以特别的关注，不仅要听到人们如何说，还要看到人们怎样做和如何相处。正确地做到这一点，就意味着为整个组织的健康发展奠定了一个坚实的内部基础。

### 脚：我们想做的工作

在组织里，人们真正想做的工作是什么呢？我们常常发现往往资助方要求做什么，组织就做什么，而并非出自员工或组织成员的意愿。或者在组织里，人们由于贪图某项工作或职位所带来的金钱和地位去选择它，而不是出于发自内心的喜爱。你无法谴责一个人去谋求他所能得到的最好的职位，但同时，由于员工对自身的工作没有产生真正的兴趣，组织为此也将蒙受损失。大多数的组织都是由性格各异的员工组成的，不同的员工有不同的意愿。这就为组织带来一个挑战：不但要为每个员工提供表达意愿的自由，而且还要保证组织的凝聚力。在这种挑战下，组织还能包容所有的差异吗？



## 2. 了解背景

(世界希望我们做的工作)

世界上的一切组织都是在某个背景下运作的。这些背景包括：民间的，政治和经济状况以及与当地、本国和全球的关系。

组织需要了解其所处环境的不同层面，不但要发现需要做的工作，而且还要发现哪些条件影响着他们的工作能力。在今天，世界的形势不断发生变化。去年还正确的东西，在今年或许就不再正确，所以对于一个健康的组织来说，其成员必须随时擦亮眼睛，适时进行调整，以保证所做的工作与现实密切相关。

正因为一个组织需要知道自己想做什么，所以它有必要了解哪些是世界真正需要或希望被改造的，在哪儿。在了解的过程中，一个组织可以把它想要做的和需要做的结合起来。从而通过这种方式，找到自己的真正目的。



### 3. 目的 - 把我们意愿和背景结合起来

#### 琪琪讲述的故事



你听过一个憎恨机动车的马鞭制造商的故事吗？

你听过一个憎恶机动车的马鞭制造商的故事吗？这个故事听起来很可笑，但却是真实事件。在二十世纪初，英格兰有一家专门为马车车夫生产和销售马鞭的公司。公司的员工为自己的工作感到自豪并充满激情—他们的目标就是制造出全英国最好的马鞭—但是他们犯了一个致命的错误。他们拒绝接受机动车变得越来越便宜而且越来越流行，在很短时间内将会取代骑马的出行方式。随着对马鞭需求的慢慢消失，公司的销售额急剧下滑最后破产。因为他们不愿意面对自己的产品已经完全失去了市场的事实，他们没有改变自己的产品去适应变革社会中的需求。如果无视现实，再成功的企业也会走到尽头

一个组织的目的能够表明组织为什么选择其从事的领域，其意义何在，有什么必要性，与其所处的环境有何种联系。

比如，我们组织的目的是让卡耶利沙地区受到艾滋病影响的妇女能够相互支持，组织起来争取自己的权利，从而享受健康、长寿和幸福的生活。





明确的组织目的能指导你的工作，通过对比组织的目的，你能够衡量组织多大程度上对该领域的变革作出了贡献。组织的目的的陈述应该能够激动人心，同时易于理解。

### 激情和相关性

在南非于90年代初结束了种族隔离制度后，许多民间组织一时间无法适应更加错综复杂的新形势。有些组织无法从对抗性的斗争式的工作方式中摆脱出来，变得越来越与现实脱节。另外一些组织则受到变化的影响，开始对政府俯首帖耳为其服务，失去了激情和批评政府的能力，变成了政府的小跟班。由于这两类组织对于新形势下自身的目的缺乏清楚的认识，无法重新整合自身的目的，以满足新形势的需求。



如果我们所做的是别人不需要的，那我们的工作意义何在呢？而如果我们不是真心想做，即使我们所做的是他人所需要的，会更有意义吗？

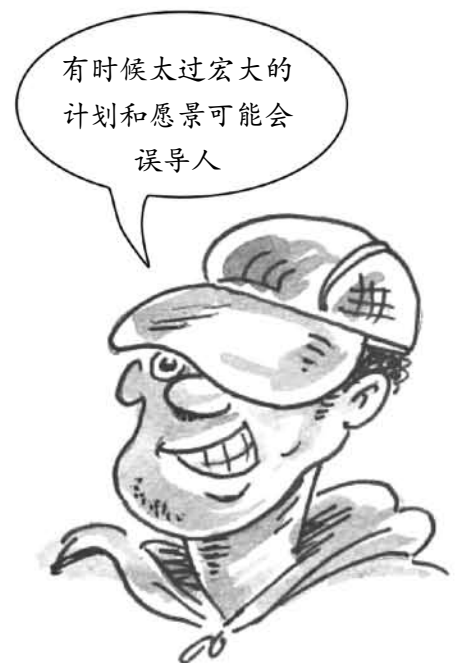
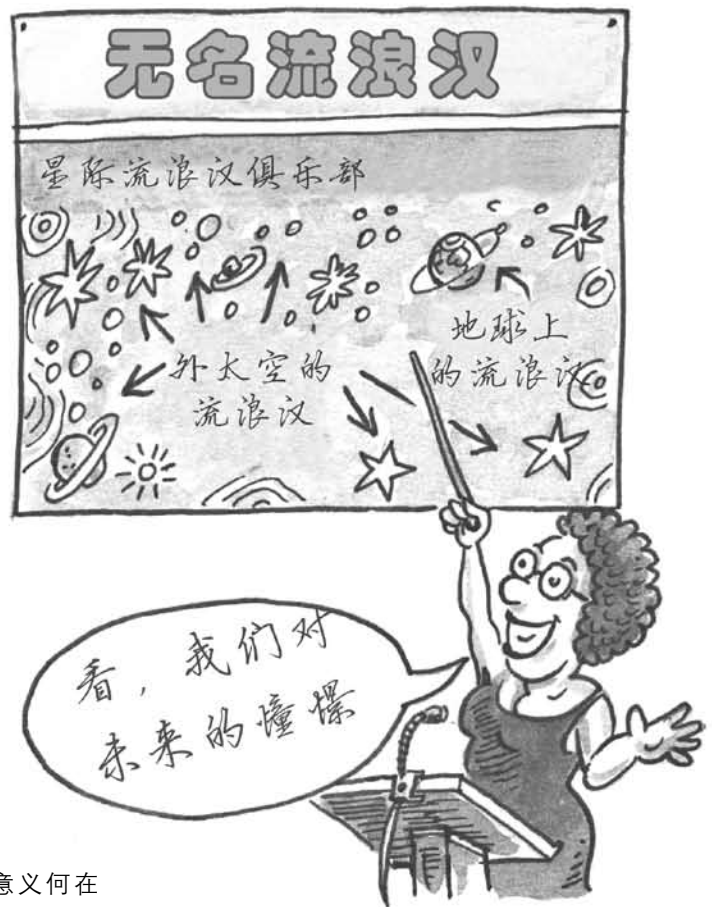
这两种情况都不甚理想。好的组织目的是组织想作的（组织的意愿，也就是组织的“脚”所指向的）和他们所理解的世界需要或者希望的工作的集合。91页的组织要素和周期图很好地体现了这一点。

### 愿景

一个清晰的图景或者愿景有时候对于组织有很大的帮助，能帮助组织明确其长期的目标。当然要小心这一愿景不要太过理想化（比如“我们要在5年内建立遍及全国的100个同伴支持小组，发展一个全国性的运动，并选出一个女性艾滋病毒感染者作卫生部长！”），但也不要太过保守。

一些组织更喜欢设计出一个指导性的图景，为机构未来一两年的发展勾画出一个具体而现实（可能会有些大胆的）的蓝图。这一图景能够帮助组织增强凝聚力，综合每个成员的想法和期望，汇聚成一个共同的未来。

有些组织身处的环境具有很大的不确定性，前景难以预料，因而偏向于不确定一个未来的图景，但更喜欢制定一些清楚的原则、价值观和目的，对未来的种种可能持开放的态度。无论是哪种情况，组织的目的需要有一定的灵活性，因为形势可能会有所变化，而我们对于现实情况的了解也会不断增加。



## 4. 策略和方式

### 找到我们的真正的工作

一个组织的核心工作方式表明组织对其具体工作的理解，即其通过什么过程来实现组织的目的。

例如，一个组织的核心工作方式是帮助受到影响的妇女建立有效的人际关系，既能为彼此提供相互支持，也可为彼此间的团结奠定基础。在此基础上，我们会帮助她们一起来增进彼此的信任，增加知识，让她们有能力建立独立自主、能代表她们发出声音的组织，制定与政府工作的策略，获取应得的资源和服务。我们会帮助她们不断从实践中学习，独立思考，逐渐可以不依靠我们而实现独立。

一个组织的策略表明组织如何将其核心工作方式转化为行动。

例如，一个组织策略是帮助感染艾滋病毒的妇女组成互助小组，通过分享自身经验来彼此安慰。我们会通过当地的医院和检测中心来发现感染艾滋病毒的妇女，为她们介绍现有的同伴支持小组的情况。我们会为这些小组介绍艾滋病的相关知识，让她们了解自身的权利，以及在哪里能够享受到这些权利（比如资金，治疗，食物等）。我们还会介绍不同的互助小组认识，通过横向的交流促进她们更大范围的团结，为共同行动奠定基础。当这些小组逐渐成熟起来后，我们可以更多地依照她们的想法来设计工作的方向，届时我们的活动也可能会进入一些未知的领域。

根据我们的经验，很少有组织对于自己的工作方式有清楚的了解，其工作可能显得杂乱而低效。对于处于初创期的组织来说，这并不是一个很大的问题，因为他们仍处于根据自己的本能进行尝试和探索的阶段。

很多组织，根据出资人对于项目逻辑的要求，把组织的目的分解成几个独立的目标和活动，比如以逻辑框架图的形式，希望通过实现这些目标来实现组织的目的。有时，如果要实现预期变化的条件比较简单而易于预测的话（如第1章所描述的），这样是可行的。但多数时间，这样做可能会导致组织的工作支离破碎，无法相互联系，不能产生很好的效果。

过一段时间就花些时间认真思考一下组织的目的、核心工作方式和策略，能够给组织的工作带来真正的活力和深度。这就要求组织有很好的规划能力，有严谨的监测和评估体系。通过聚焦于组织的核心工作，我们能够避免一时头脑发热盲目开展一些活动，从而节约大量的时间和资源，避免日后后悔。



# 组织要素和周期



A. 组织的身份认同  
原则和信条 (头)  
价值观、文化和关系 (心)  
组织的意愿 (脚)  
组织想作的事

B. 了解社会背景  
民间、经济、政治方面的条件  
以及与当地、本国和国际问题的关系。  
世界所需要的和希望的

C. 目的  
愿景、使命  
和行业

D. 策略和方式

项目活动、能力和资源

F. 发展和管理实践  
行动学习周期：  
规划、监测和评估

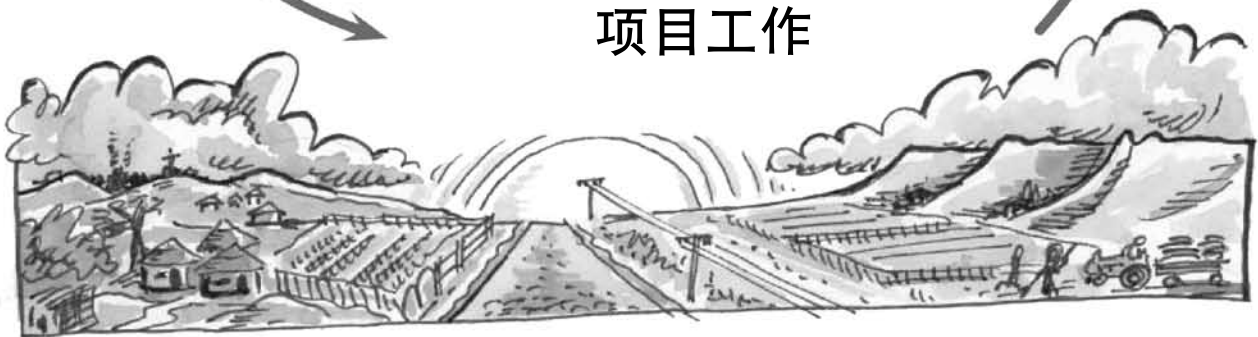
项目工作

战略规划周期

运营规划周期

评估周期  
长期的经验学习/反思

监测周期  
短期的学习/改进



## 5. 项目活动，能力和资源

这一部分体现的是组织中相对比较明显的工作实践。一旦把目标搞清楚了，把组织的和新工作方式和策略确定了，组织就可以确定具体开展哪些活动来执行项目的策略。同时，组织需要动员相应的人力资源，包括技术、方法和技能，来开展活动。这里也包括物质资源和行政支持系统，无论是在办公室还是在项目地。

## 6. 发展并管理实践

(包括行动学习周期—规划、监测和评估)

再仔细阅读一下上页的组织要素和周期图。请注意发展并管理实践这一环节通过规划、监测和评估的周期和其他环节联系起来。这些循环周期就像人体的血液循环一样，不断为组织供应营养，从而使组织实现新陈代谢并得以不断发展。

这一环节也代表组织通过学习的过程并通过建立制度和规程来对组织的其他要素进行管理，例如人员、实践和组织的资源。

行动学习这一词语形容的是一个持续的学习的循环，其目的在于改进实践做法。所有的组织在发展过程中都会不断地有意或者无意地学习和思考，但卓有成效地组织会固定投入一定的时间和精力来进行学习。具体参见第7章中的指导和建议。

### 行动学习周期

规划、监测和评估是组织中一个更大范围的行动学习周期的一部分。也就是说，组织需要持续的规划、执行、监测、再规划、执行、监测，然后进入一个更长的战略规划、执行和评估的过程。

### 规划

在规划的过程中，组织澄清自己的意愿和目的，并将其和行动联系起来。规划可分为两个层面，一个是战略规划，一个是运营规划。

战略规划 要确定组织的定位，了解其所生存的背景，以明确组织的目的。以此为基础，组织才能制定核心工作方式和策略，并在一段时间后对其加以审视。如果已经进行了评估，则可以对战略规划的过程提供很多有用的信息。

运营规划在组织已经确定了策略和和新工作方式后进行。这一过程制定项目活动方案，并培养开展活动所需的能力。通过不断进行监测所获得的知识，组织能够持续地进行重新规划和工作改进。



## 监测

监测指的是短期内每日/周/月不断地回顾我们策略和核心工作方式、活动和支持系统等的周期，以此确保我们没有偏离组织的使命，进展顺利。它包括学习，反思，再规划。通过这个过程，组织的工作得以不断调整和改进。

## 评估

评估指的是对组织的工作进行学习和反思的一个较长的周期，包括根据一段时间内积累的经验和取得的进展，考虑做得怎么样，以及如何做的。

评估从实践中汲取经验，并且衡量组织多大程度上已经或者正在实现其目标。

评估的目的在于评估组织对于项目的支持程度如何，以及对于未来的改进能够提供哪些经验。评估也提供了一个机遇，就是反思组织的定位，重新审视组织生存的环境，考虑哪些因素已经发生了改变。对于周边环境中的变化需要结合到对于组织目的的重新确立中，并相应地影响到组织的核心工作方式，策略和活动。





## 对捐资机构和国际组织的提醒

组织在早期探索阶段可能不一定会有意识、有组织地进行系统的规划、监测和评估（PME）或者行动学习（action learning）。年轻的组织仅仅通过行动就可以获得大量的知识。对于捐资机构和协作者而言很重要的一点是不要鼓励或者要求处于早期探索阶段的组织在监测、修改计划或者评估方面花费太多的精力或者太仔细。在组织的发展过程中这属于一段基本无意识的发展阶段，就像儿童一样，行动常常是本能的、探索性的，他们从错误中学习经验，随时都在重新思考和计划。在有些方面目前还没有足够的经验可以用于指导有效的学习，那就不妨给他们一段时间体验。当组织开始意识到有必要采取自觉的方式进行学习时，再提供帮助，如果有必要的话，可以帮助组织逐步建立起规划、监测和评估体系。

这些都是什么？

我对你说过，我是  
名活动家，而不是只  
会爬格子的官僚

太无礼了



### 洛夫提讲述他的烦恼

很久以前我曾经和别人一起发起了一个小型的教育组织，和开普平原(Cape Flats)的师生们一起工作。我们向几家捐资机构申请了资金。申请成功时，大家都很激动。但是捐资机构往往是有条件的。捐资机构要求我们提供很多文件，因为要求太复杂，导致我花费了大量的时间来准备各种文件——年度工作计划、季度报告、评估报告、项目简介等等，以至于我几乎没有时间来做真正的工作。尤其让我们烦恼的是每套文件的格式要求都不一样，都需要特别的准备。我猜这是捐资机构为了确保我们有丰富的经验而特意安排的，但他们的过分要求产生的效果恰恰相反——为了完成这些文件我已经无暇顾及项目工作，无法发挥我在组织的发展过程中此时应该发挥的作用，影响了我们的工作。这可真是让人伤透了脑筋。

捐资机构必须让机构的领导人在实际工作中发挥领导作用。注意不要用繁琐的程序、冗长的建议书、复杂的报告把组织束缚起来，或者让他们花费大量的时间维持和捐资机构的关系、疲于应付各种各种繁文缛节的要求。这时候绝对是简胜于繁！

## 使用组织要素和周期图来解读组织

当组织希望有一个协作者来帮助他们解决某些问题的时候，调研常常是第一步。协作者的第一步工作是观察和倾听。我们的任务就是作为组织的一面镜子。组织要素和流程图是一个有用的工具，有助于提出相应的问题来指引调研过程。

协作者首先可以进行单独或小组形式的员工访谈，内容要保密。其次可以观察日常的工作情况。协作者可以询问自己是否可以参与某些活动，以进一步了解组织的工作状况。

组织通常会要求协作者支持的工作有：制定新的战略规划、开展团队建设或促进员工关系、结构调整，或者是建立监测和评估体系。

不管是哪方面的工作，问题实际上往往比乍看上去要复杂很多。例如：组织需要做团队建设往往是因为团队内部不和谐，甚至多次发生矛盾。通过观察和诊断，协作者可能发现组织中的成员对于组织目标有不同的理解，这可能是成员间发生矛盾的根源。

有时组织认为自己的战略规划有问题，所以请协作者支持制定新的战略规划。而协作者有可能发现并不是规划本身有问题，而是组织文化或者组织内部关系方面的问题导致了规划无法实施。在这种情况下如果不能对组织的价值观、文化、关系进行审视或重建的话，即使制定一个新的规划不但不能解决问题，而且可能再次失败。

如果能够让组织更加了解典型的组织要素和流程的话，协作者就能够帮助组织更好地了解自己，并采用更合适的工作方式。

“不管是哪方面的工作，问题实际上往往比乍看上去要复杂很多。”



记得访问我们的网站：  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)



## 组织观察的技巧

“建立信任之后才能有更多近距离观察的机会。”

观察一个组织并不意味着做评估或者判断，也不是把它和其他组织比较，说它应该如何如何，而是要看到并理解组织是什么样的，它想要做什么。在发展领域盛行的词汇比如“最佳实践”、“世界一流”可能会给我们的工作带来不少的挑战！作为协作者，我们尤其需要把自己认为的“一个好的组织应该怎样”放在一边，开始欣赏我们眼前的这个组织。这不是轻而易举就能做到的。即便是有了多年的组织工作经验，仍然很难做到把我们头脑中关于什么是“好”与“坏”的经验搁置一旁，以免把自己的观点强加于人。



### 鲁贝斯讲一个关于家的故事

让我带你回到我的童年时代。我想讲一个对我来说很重要的房子的故事。房子里住的是我的邻居，我很喜欢他们，经常找他们去玩。开始我能看到的只是房子的外表——至今我仍然清晰地记得它的形状和大小，粉刷干净的外墙和色彩缤纷的花圃。我甚至记得房顶的样子。

开始房子里面对我来说是个谜。我记得第一次和妈妈去拜访的时候，我只来得及往后面瞟了一眼，就被妈妈拉走了。第二次，我和邻居的孩子在后院里玩，知道了房子的另一侧是什么样子。再后来一次，他们邀请我进去喝茶、吃饼干，我又多了解了一些。每一个房间都在透露家庭的某些情况，孩子们杂乱的房间，温馨的厨房，家具虽然有些陈旧却很舒适的起居室，等等。我特别喜欢厨房。邻居的主妇喜欢做饭，厨房的橱柜上摆得琳琅满目，都是我家见不到的有意思的东西。



更加熟识后，我在他家待的时间越来越长，对那所房子的每一个角落都变得了如指掌。那所房子就像我的第二个家一样。了解他们的房子就了解了他们的家庭，他们的生活方式，他们的好恶和信仰。比如晚饭时他们一般都全家围坐在一起，吃饭前要求每人都要洗手，开饭时往往还要先祷告。如果不是和他们建立了良好的关系并成为他们的座上宾，和他们的家庭一起度过了不少美好时光，我是不可能如此了解这个家庭的。与社区和组织一起工作也是如此。最初你只能看到外表，但随着关系的建立和加强，你对组织的内部状况有了更多的了解。建立信任之后才能有更多近距离观察的机会。和组织的接触越多，你对组织的了解也会越深、越有价值。毫无疑问地，建立关系和增进了解是相辅相成的。



视觉只是我们的感官功能之一，对于组织的观察也不仅仅依赖能看到的東西，还需要了解那些不那么显而易见甚至无从观察的方面。这包括组织内部的关系、文化、等等。

组织发展模式的不同阶段、组织要素和周期图提供了一些有用的工具，帮助我们找到合适的问题。要使用这些工具，有些技巧能够帮助你更多地了解存在的问题，以及组织的要素和周期。需要注意的是这些技巧不是孤立的，应该结合使用。

## 在参与中观察

参与组织的不同活动往往能够增进对组织的了解，包括参加会议、随同员工出差、一起吃饭等等。如果组织的员工和你不熟悉的话，有你在的时候或许他们的表现会和平常不一样。有时候有些人甚至会刻意隐瞒一些情况，尤其是矛盾或者问题。关键要尽可能快地度过起初的阶段，让大家在一起时彼此感觉很放松，很自然。对于外来的协作者而言，参与能够提供更加深入地了解的机会。作壁上观可以有些用处--比如可以在前台或者大家休息的地方感受大家彼此的关系或者行为。但小心别让人们觉得你在监视他们！

鲁贝斯和邻居的故事里，只有当他开始在邻居家吃饭时，他才开始了解了他们的信仰和礼节。同样地，在组织中价值观和行为方式可能已经渗入每个方面，甚至大家都习以为常了。在这种情况下通过提问很难发现更多的东西。参与可以让不明显的东西变得明显起来。

## 通过提问、倾听和保密性的访谈观察

在第二章中我们讲到提问和倾听是领导人和协作者的必要技能，尤其是如何把倾听与头脑、心灵和脚联系起来。在保密性的访谈中，领导人和协作者能够通过问答的方式了解大量信息。这类访谈既可以是单人的，也可以是小组的。

保密性的访谈可以揭示出组织的关键信息，甚至是秘密。这可能让你的处境有些微妙，尤其是了解了一些组织内并不是尽人皆知的信息。你面临的任务可不简单--既要保守秘密，又要鼓励大家彼此坦诚公开。



“作壁上观可以有些用处--比如可以在前台或者大家休息的地方感受大家彼此的关系或者行为。但小心别让人们觉得你在监视他们！”

## 关于问卷

- 如果你需要通过问卷来了解对某些问题的看法，要在问卷中留出空间，让人们能够指出一些你没有考虑到的方面。
- 头几个问题可以设计成开放型的问题，不要太具体，以便让大家畅所欲言。最后还要留出时间来检查你之前准备的问题是否都得到了回答。

“鼓励人们用实际经验来支持自己的观点能够帮助他们从不同的视角来审视自己的观点。”

有些员工可能愿意和你分享信息，条件是不能提及他/她们的名字。对于此类匿名信息，你要尽量确认其真假，以免成为传播虚假信息工具。

如果你能够创造一个安全的氛围，人们更可能开放、坦诚地交流。

在访谈期间人们往往会跳过一些令人不太舒服但实际上很重要的信息--如果你感到情况是这样时，不妨说“你能再详细说说吗？”。这样简单的问题常常能够帮助谈话深入，让你得到最重要的信息。

和机构外部的利益相关方打交道也是了解组织的有效方式之一。这些人往往可以通过工作从不同的角度了解组织。他们可能是目标群体、合作伙伴甚至是政府官员等等。这能够帮助你积累更多对组织的了解。

## 通过挖掘真实的故事或经验来观察

无论在访谈中还是在会议或是集体活动中，要鼓励大家根据自身经验给出具体的例子，然后从这些经验中挖掘出更深刻的见解。鼓励人们用实际经验来支持自己的观点能够帮助他们重新用不同的视角来审视自己的观点。第五章关于行动学习的内容将为如何利用经验和从经验中学习提供更多指导。

## 通过捕捉感觉来观察

人们的情感常常能够暴露出他们最关心的东西。因而帮助人们表达自己的感情是了解真相的重要手段。如果你能够帮助人们表达对彼此的感觉，那么产生变化就指日可待了。



## 通过了解意愿来观察

帮助人们了解自己到底需要什么能够让他们更好地理解自己的行为。我们许多人其实并不了解自己想要什么，只是感觉到在内心深处有种需求，某种意愿或渴望。

某些人以为自己和别人一样想要某种东西，但深入了解后可能发现他们事实上想要的是完全不同的东西。反之，以为自己有不同需求的人后来可能会发现自己和别人的需求是一样的。无论如何，如果你能够帮助人们挖掘并表达自己的意愿，就更有可能让他们找到共性，共同前进。

## 观察自己的感觉和反应

回忆你第一次接触另一家组织的过程。你觉得轻松而愉悦吗？当你了解那家组织的目标和策略的时候，你是感到困惑还是受到鼓舞？我们的内心感受尽管常常被忽略，但其实是很重要的，能够帮助我们观察和了解一家组织。

## 通过外人来观察

作为一个领导人，想了解自己的机构，你可能会担心员工没有吐露真情。这种现象很常见，你最好自己找找原因。可能员工不想伤害你的感情，或者他们畏惧你。或者他们对你不满意，但又担心自己的愤怒如果表露出来给自己惹麻烦。领导人因此找自己信任的外人（例如协作者）来观察组织，和员工交谈，了解他们的想法、情感以及意愿。

## 通过富于想象的洞见来进行观察

有些问题隐藏得太深或者太复杂以至于很难通过理性思维来理解，这时想象有可能派上用场。就像诗人或者画家能够通过形象或者比喻来揭示人生的深意一样，我们也可以借助图画或形象来进行深度描述。不需要高深的绘画技巧，有时仅仅是描述性的语言也可以说明问题。比如，有的人可能把某种情况描述为“火车走在下坡路上却刹车失灵”，或者“这个组织成员之间就好像坐在火药桶上”等等。

## 形象的描述

形象，无论是语言的还是图画的，都有能力揭示惊人的真相，也能够激发出热烈的讨论！要想探求并审视自己所产生的印象，首先试着找一个贴切的比喻。比如在观察一个组织时，你的脑海中浮现出一个装满了冰块的托盘的形象，那么可能你接触到的人可能已经完全被冻住了，他们需要温暖。或者如果你脑海中的形象是一辆疾驰在下山路上、驶向一片火海的大巴时，可能是该到刹车的时候了。把这些形象的描述和组织的相关人员分享，可以帮助你发现更多深层的信息。





## VSO 喀麦隆的莫琳讲她的故事

### 学会放手

对于我们喀麦隆的合作伙伴而言组织发展是一个新事物。这家组织的领导人也是发起人大权在握，所有的决定都是他做的。员工和志愿者，甚至理事会成员对于组织事物毫无发言权。这位领导人走进办公室时，所有的员工都要起立迎接，问候他并背诵组织的信条。

这位领导人对于从外面请一个协作者来支持组织发展的主意很反感，担心这会把他晾起来。但理事会和一些员工认为这是个好主意。这能够给员工们提供机会，让他们表达自己的不满，而此前领导人对倾听员工心声似乎丝毫不感兴趣，对于受益人群的意见倒是比较注意倾听，也愿意收益人群的代表出席组织的自我评估。

为了让机构成员能够有一定的掌控感和拥有感，协作者建议他们组成组织发展委员会来推动工作发展。组织领导人也作为成员之一。在过程中委员会成员很激动地听到受益群体讲述他们如何感谢组织所作的工作。在作完自我测评后，机构的成员可以清楚地了解自身面临的挑战，同时明确了组织发展的愿景。

但是协作者不太耐心，他经常给我打电话抱怨进展太缓慢，机构的员工和志愿者总是忙于项目点的工作，根本无暇作组织发展。

协作者告诉他们“应该怎么样”，不考虑机构的实际情况，比如资源、员工和志愿者的文化水平，工作安排等等。机构的员工觉得受到了责备，开始为自己辩解。机构的领导人和协作者发生了争执，协作者告诉机构领导他违反了组织发展的原则之类的。领导人则质问协作者是谁来协助解决问题的，还是来监视他们的。到最后双方见面甚至不打招呼了。

我们不得已介入他们的矛盾，不过不是直接介入组织。我们和协作者单独开了一个会，提醒他自己的角色，帮助他意识到只有机构要



发生改变，应该有机构自己决定。他的角色只能是帮助机构看到改变的必要性，但不能强迫机构作任何改变。只有机构的成员有安全感的时候，他们才可能接受改变。我们帮助他认识到组织发展和日常工作不能割裂开来，而且建立良好的关系对于发生变革的过程来说是无比重要的。

后来我们和协作者、机构领导一起开了个会，了解到情况有了很大改善。领导人邀请他参加员工会议，共同讨论了组织发展计划。我观察到他们现在彼此友好一些了。他们和我们开了几个玩笑，协作者说这样的事时常发生。

五个月之后，机构领导人的安全感增强了，开始把一些任务交给员工去完成，并且让员工和收益人代表参与一些实质性的活动规划。他赞扬志愿者和员工的表现，开始认识到他们身上的巨大潜力。他对我说，“莫琳，我现在的视角不一样了。我以前曾经想万一我死了，机构会怎么样。但我现在看到了培养员工、帮助他们学习的价值。我会放手让员工去干。我从来没有想到有些员工还是有很多知识的，我也看到了他们身上的热情，尽管我无法改变他们为钱所动的特点。”

我们后来组织了一次交流考察，他自己没去，而是派了一名员工去。尽管这些改变不是一蹴而就的，能够看到两年来的工作所产生的变化我觉得还是很了不起。

## 第五章

# 踏入

# 未知世界

### 协作组织的变革

“不是我们面临的所有问题都能解决，但如果不面对它们，  
则一个问题都解决不了。”

詹姆斯·鲍德温

“改革派们错误地以为只要头脑清醒，无需拖泥带水，变革  
一定能成功”

育伯纳

你好，我叫 马农

你可能有帮助别人理解自己组织的经验，但重要的是要帮助他们有所行动！过程可能会是曲折的，就好像漂流途中会经过激流似的。本章提供了一些想法，也许有助于你应对激流，也许能够起到救生衣的效果，使你避免溺水。你可能还是难免落水，但相信我，别担心，你不是第一个落水的，而且你肯定能够卷土重来！



## 洛夫提讲述自己的故事



### 僵卧雪中

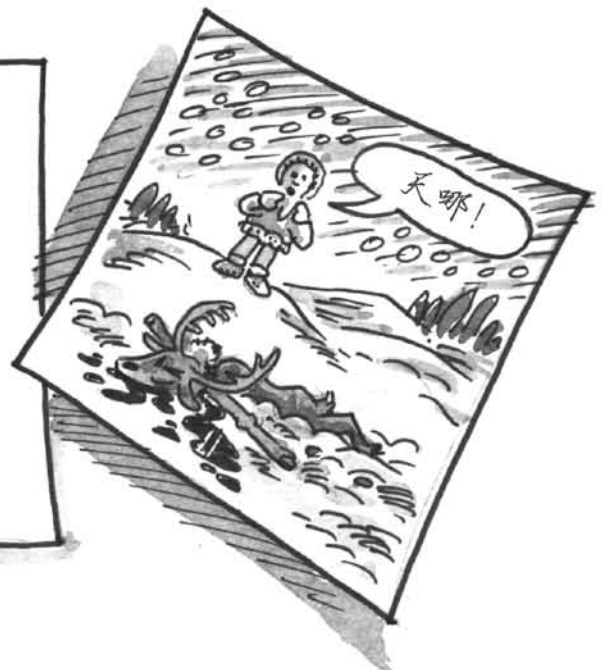
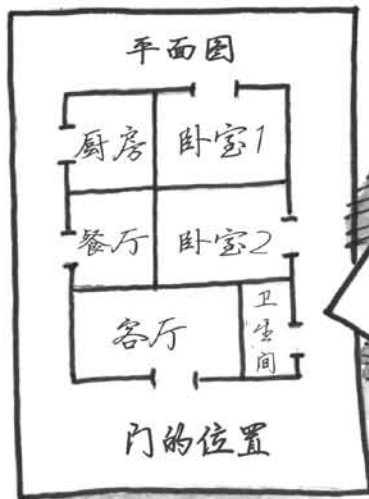
几年前一个协作者在为一个组织的20名成员作的一次工作坊中遇到了麻烦。组织内部麻烦不断，经理们和项目驻地员工之间彼此指责，互不信任。组织的领导人不得已请协作者来帮助化解矛盾。

工作坊开始了，协作者先是请大家分享自己的经验和对问题的看法。机构领导和经理们讲了自己的感受，项目点的员工也分享了自己的意见，而行政人员则照旧保持沉默。大家对存在的问题各执一词。经理们和员工们讲的好像是两个截然不同的组织，而且责任完全在对方。接着协作者让员工分成三组，发了笔和大白纸，让每个组画出组织的现状。

四十分钟后他们回到会场。经理们首先展示了自己的画。画中是一棵苹果树，树梢上挂着累累果实，树根旁边却落了一地的烂苹果。这幅画不但没起到什么好的作用，甚至加重了员工间的分歧。项目点员工的画更有趣。那是一座房子的平面图，没有房顶，只有几个房间，所有的门都开在外墙上，里面空无一人。这引发了一些讨论，大家同意确实存在沟通问题，而且大家都有责任。最后行政人员展示了她们的画。画中是一头美丽的鹿，它僵卧在雪中，脖子上缠着一圈带刺的金属丝，旁边流了一滩鲜血。鹿已经死了。

协作者说她能够感到在场人的震惊。那一刻永远地改变了那家组织。所有人都为画中一针见血的表现所震撼，而且画的作者是一群平常默默无闻的女性行政人员。那之后的讨论发生了根本性的变化，大家彼此更加诚实和开放，而且在会议结束的时候做出了行动方案。

经理们和项目驻地员工们讲的好像是两个截然不同的组织。



### 需要回答的问题

- 故事中发生了什么？
- 你认为为什么那个画画的游戏能够带来一些变化？行政人员可能是组织中最弱勢的群体，你对此怎么看？
- 这个故事给你的工作实践带来什么启发？

“所有人都为画中一针见血的表现所震撼”

## 协作变革中的常见问题

多年的组织发展经验告诉我们不同的机构常常会面临一些类似的挑战。导致挑战的原因可能纷繁复杂，而且每家组织各不相同。

### 认识潜能

最大的挑战是很多组织并没有认识到自己所拥有的潜在资源和创造力。多数组织其实拥有丰富的经验和多种人才，只是还没能把大家的优点发现和发挥出来。

### 发现机会

组织常常对可能存在的合作和支持机会视而不见，没有花足够的时间或精力来结交更多的人，发现各种机会。组织之间存在的领地、竞争方面的障碍往往导致机会的错过。

需要回答的问题：作为领导人或协作者，我们如何能够帮助大家开发组织内部和外部的资源，发挥多元人才带来的优势？（本书最后一张有些关于“横向学习”的好例子。）

### 加强领导力

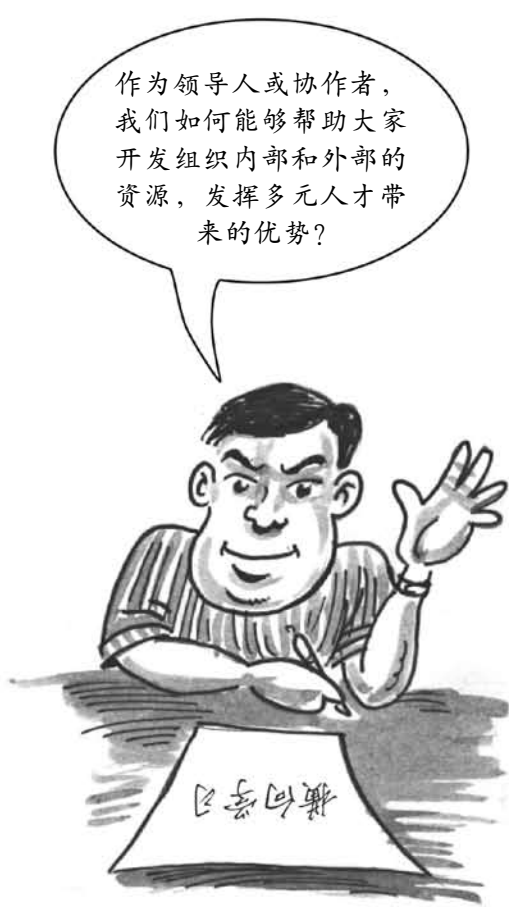
领导人常常难以找到合适的领导方式，有时甚至和大家疏远起来。这对于他们的领导方式有什么影响呢？

有一点很重要，领导人只是领导力的表现方式之一。我们从团队中也可以发现很好的领导力的体现，尤其是我们一起学习或者制定战略时。

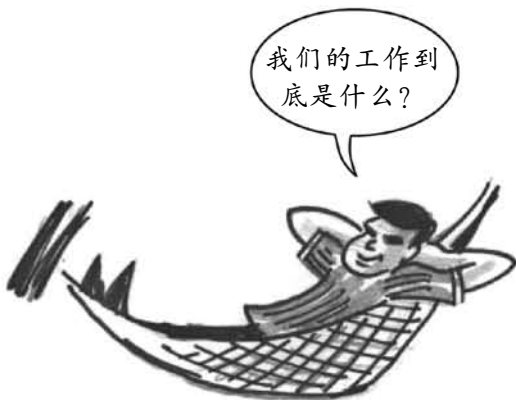
需要解决的问题：组织需要什么样的领导力？人们在哪些方面表现出积极的领导力，而且有成长的潜力？什么样的领导力是不健康、没有效果的？

### 重塑目标

对于组织的定位、环境和目标的困惑----组织和组织的成员始终处于变化中，随着时间的推移对自身和外界的认识也有所不同。外界环境和世界的需求也处于动态的变化之中。因此组织的目标也需要与时俱进。组织成员需要以集体的形式定期回顾并重塑组织的深层次目标。



作为领导人或协作者，我们如何能够帮助大家开发组织内部和外部的资源，发挥多元人才带来的优势？



**思考题：**对我们来说什么最重要？我们究竟想要做什么？到底需要我们做什么？我们的工作到底是为什么？

## 总结经验、创造未来

发展工作是极其复杂的，环境也是不断变化的。没有现成的答案。我们需要通过反思和反馈摸索着前行。这也意味着组织只有通过不断总结经验、创新实践、改革机构，迎接挑战，才能保持活力，创造力和生命力。

**思考题：**我们如何学习？我们怎样才能更好地总结经验、加强学习？怎样才能让学习成为一种常态，成为工作中的一部分，而不是偶尔为之的奢侈之举？

## 留意权力关系

任何关系中都存在权力关系。任何一方如果对行使的权力有所不满，关系都会变得不健康，不正常，最终导致危机的产生。许多人不了解自己拥有什么权力，能够使用什么权力。在第三章中我们曾经对此作过描述。

**思考题：**不同的人有什么不同的权力？什么样的权力管理组织中的重要关系和行为？人们了解这些权力的存在吗？这些权力是健康的、行之有效的吗？在组织目前的发展阶段需要在不同的关系中存在哪些权力？权力还能以什么样的形式来行使？

## 理解组织文化

如果不成文的规则和行为在破坏内部关系，或者组织的言行不一，基本可以断定组织文化出了问题。组织中的非正式的规则和行为常常比成文的政策和程序更有力。

问题的原因常常是由于存在不同的亚文化，或者一些不同的群体之间存在的隐藏的强烈的情感。这可能带来麻烦，当然也不总是如此。多样化的文化并存能够带来健康的碰撞和丰富的多样性。

**思考题：**我们如何能够让组织文化更透明？我们如何能够重温我们的核心价值观，或者寻找新的价值观，并在其上构建相互之间的关系和文化？

## 坚持实践

组织的实践可能偶尔会变得不甚清晰，大家各行其是，缺乏共同认识。

**思考题：**我们的工作到底是什么？我们真得很了解吗？我们的和新工作方式是否经过深思熟虑，策略是否大家同意并能坚持执行？



## 澄清程序

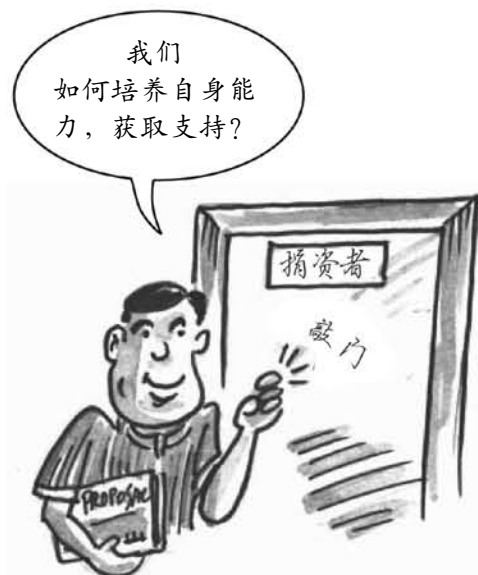
当组织中对角色的理解不清或者感觉分工不清晰的时候，我们需要对此予以澄清。澄清角色能够赋予员工以信心，让他/她们清楚地知道自己对于组织的贡献。他们需要知道彼此的职责，以便能够让合作富有成效。

**思考题：**我们需要什么角色，谁来承担这些角色？每个角色的主要职责是什么？

## 保持可持续性

这是个永恒的挑战！往往我们缺乏资金的原因是缺乏把自己的目标、策略、或能力以一种令人信服的方式呈现给潜在的资金提供方。有时这显示为缺乏倡导、收集和赚取所需资源的能力。社会工作需要的资源纷繁复杂，而且很重要的一点是来自于从事这些工作的人们自身。

**思考题：**我们如何为别人支持我们的工作找到一个令人信服的理由？又如何能够拥有足够的自信、设计相应的策略来赢得这份支持？



## 投身变革中

### 共同接受变化的必要性

第四章讨论的主要是“理解组织”。一个组织发展到一定阶段会逐渐意识到哪些是他们面临的真正问题，需要应对哪些挑战，又面临何种机遇。有时这种意识是慢慢产生的，有时则可能是某一瞬间产生的。

在变化的过程中，当组织成员共同接受了变化的必要性时，组织的真正转折点就来到了。只有全体成员共同认识到所面临的问题，并有足够的意愿来迎接变化，组织才能够前行。

当然他们有可能最终意识到他们实际上情况不错，那样的话他们就需要大大地为自己庆祝一番了！

### 如何应对“刺头”？

往往会有一两个人就是不明白——他们不认可面临的问题，不愿意有所变化，甚至对那些积极应对变化的人产生不满。也许他们是感觉到不安全，或者仅仅是满足于现状，或者也许是希望得到他人的关注。如何应对这样的人？如果按照我们的“民主”的本能来说，也许我们会直接要求大家“举手表决”，否决他们的看法，继续前行，即使把他们落在身后。



“刺头”的价值超出我们想象



但是要小心……有时这些“刺头”的价值超出我们想象。他们常常发挥着重要的作用，测试我们的团队，代表着不太容易听到的谨慎的声音，挑战整个团队进行更深层次的思考。这样的声音往听起来让人很不舒服，或者比较负面，但这并不意味着将其置之不理。作为一个领导或者协作者，支持这样的人发声的权利，帮助他们更加清晰或者以更加积极的方式表达出来，是很有必要的。问问大家这样的声音是否还是值得倾听的，或者这个问题是否值得考虑。要给不同的声音提供空间。

对所有的声音都表示耐心和尊敬会有什么用呢？其结果可能让你惊讶。它不仅可以让一些受到忽视的困难的问题尽早浮现出来，而且能够构建一种健康的文化，鼓励可能有些犹豫、不太自信的员工大胆表达他们的想法。

### 戴西讲故事



我曾经在东非的一个区域性项目中参与协作一个组织评估。

在项目中我们坐着一辆老旧不堪的越野车跑遍了全国各地。越野车的司机是个了不起的家伙。他对组织很了解，也许是因为他在长途旅行的过程中听了太多车上的乘客们的谈话。他给我们讲了很多组织内的问题，清晰地介绍组织领导和地方项目工作人员的观点，我们听得津津有味。后来我们召开了一次组织评估会议。在会上，他挺身而出，建议同事们把导致所有问题的根本问题找出来。但是没有人敢说话。我们请全体参会人员画出组织的形象来，问题的根源显得更清楚了一些。但是还是没有人直接把问题指出来。最后那位司机又一次站了出来，就象切·格瓦拉一样，鼓励大家鼓起勇气畅所欲言。但屋内还是寂静一片。我们让屋内的紧张情绪酝酿了一阵子，直到他再也抑制不住内心的情绪。他站了起来，大胆地说出了那个在财务工作中舞弊的员工的名字，而组织的领导者对此听之任之。真相现在摊在众人面前，大家终于可以面对了。

困难？你说的“困难”究竟是什么意思？



这个例子体现了小人物如何抓住机会发出声音。

这样的例子也能够说明我们应该和什么人交流，以及和所有人交流的重要性。虽然直观地看上去，这一点在一个变革的过程中有时显得并不是太重要。组织的所有员工，无论其职位高低，都有权利表达他们的想法。

### 三条变化路径

在第一章中，我们介绍了社会变革、包括组织变革的三种形式，即发式、转型式、和计划式。

在本章中我们来看看组织在经历各种变革时可能面临的典型性的挑战。

#### 即发式变革的挑战

处于即发式变革中的组织尚未面临危机，但可能也没做好准备实施重大变革或者项目。

对于初创期的组织而言，如果它处于早期的探索阶段，外来的协作者需要特别小心。处于探索期的组织对于变化的状况并不总是很清楚，有时最好是让他们自己尝试摸索一下，受一下挫折。探索期的组织领导需要相信自己的直觉，勇敢地进行尝试。出资人需要给予支持，不要要求太多解释。这个阶段还是边干边学的时期。

随着组织的成熟，可能就逐渐发展出来了有意识地变革的需求。在这种情况下可能是需要一些局部性的小变革，或者某个方面需要加强。如果一个组织能够对自己的工作方式有更清晰的了解，清楚地总结出来，进行改进，一定能够受益匪浅。

#### 转型式变革的挑战

组织在初创期后期，理性期或者整合期都有可能发生危机，面临转型式变革的挑战。这时组织需要重新定义自己的定位，重新考虑自己如何了解环境。从而确定更加清晰的目标。

这些危机可能是冷危机，即表面看上去好像一切正常，但实际上成员间的关系和做法非常不正常，冲突被掩盖了。或者也有可能是热危机，问题都摊开了，而且不时发生冲突。

这些危机可能会有外界因素触发，如严重缺少资金，政府更迭，或者政府的压制，战争，社会动荡等等。

#### 计划式变革的挑战

当组织及其环境都比较稳定健康，成员自己有足够的自信开展重大的变革项目的时候，可以产生计划式变革。变革的内容可能不仅仅是改进工作方式，而是寻求组织升级。比如开始全新的工作领域，扩展工作地域，开始新的合作，或者开发新的计划、监测和评估周期或新的管理系统。

### 变化的形式



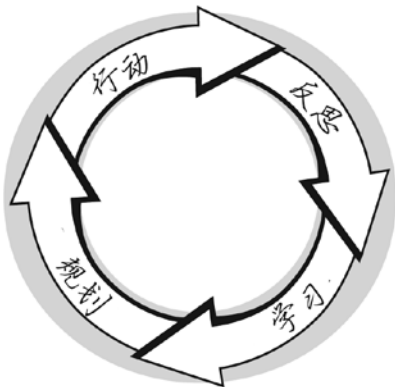
### 即发式变革的核心是从行动中学习

“通过提出合适的问题，他们能够把人们联系起来，揭示出已有的财富和基础。这也为建立关系、促进团结和信任、为吸取各方经验进行持续的学习和主动变革奠定了良好的基础。”

当组织面临即发式的变革时，挑战在于如何小心地、渐进式地帮助组织了解自己的关系，过去和现在的实践。帮助组织的成员了解自己的定位，了解自己的目的，彼此间的关系可不是一个简单的过程。能够看到组织在此过程中不断增强自信和自尊无疑将是一件令人很有成就感的事情。

好的领导和协作者在和个人、组织和社区合作时本能地会处理一些即发式的变革。他们花时间和大家了解大家的生活，从而能够了解事情发生或进展的真实情况。因此他们也更能够了解什么可能，什么不可能，什么是阻碍因素。通过提出合适的问题，他们能够把人们联系起来，揭示出已有的财富和基础。这也为建立关系、促进团结和信任、为吸取各方经验开展持续的学习和主动变革奠定了良好的基础。

领导人和有关人员针对即发式变革设计出了无数的策略和方法。很多方法的核心是从行动中学习。正如我们所见，这种方法来自于变革中，又可以促进变革的过程，通过持续的学习来找到可能。



一些相关方法包括：

- 参与式行动研究
- 以优点为基础的学习
- 本土知识学习法
- 督导和教练等等
- 横向学习法 (如社区交流及其他学习网络)

横向学习现在在发展界正在变得越来越普遍。对于促进合作学习的关系，在多变的环境下开展合作打下基础。通过横向学习和交流，无论城市还是农村都产生了一些更加有效的社会活动。



记得访问我们的网站：  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

## 行动学习周期工具

行动学习是一个持续往复的过程。每一次行动学习的重点就是下一次的起点。



### 行动

即行动或体验，然后回顾该经验：没有人能比你自己更好地了解自己的体会。在行动时更多地体会自己的感受，能够对未来产生巨大的影响



### 思考

重新审视和思考事件和活动能够对它更清晰、更深入、更全面地进行分析、评估和理解。问题是我们常常并不能自觉地去。常常为了应付危机我们停止了思考。要成为好的行动学习者，关键是需要更主动。



### 学习

反思并不能代表学习。人们常常在反思后还会重复错误。因此在行动学习的周期中反思和学习的差别需要特别留意。学习是提炼总结经验的过程，从“发生了什么”到“此种情形下可能会发生什么情况”，发现更深层次的影响，为未来提供借鉴。要注意的是不要在进行足够的反思前就急于下结论，否则总结出来的经验可能会比较肤浅。



### 规划

计划是学习和未来行动（和学习）之间的重要环节。上一环节的主要发现必须要转化为决定，帮助改进工作。这些决定需要成为计划的一部分。如果计划和过去的经验完全无关，则几乎可以说完全是做无用功！



# 行动学习周期

## 引导问题

行动

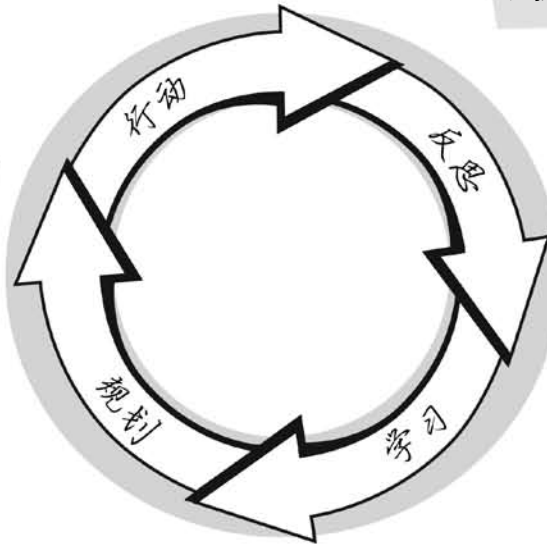
发生了什么大事？描述一下谁参与了，他们做了什么？后来发生了什么？我的感受如何？



反思

为什么会发生这样的事？什么导致的？什么有所帮助，什么构成阻碍？

我们有何期待？有何假设？我们是否了解其他经验和想法能够有所帮助？什么让我们感到意外？



规划

这对我们的工作意味着什么？我们想要什么？需要做什么？如何做？那些做法需要改变？如何能够避免犯同样的错误？如何能把新经验用于实践？



学习

哪些做法可以有所不同？有什么新想法？哪些想法被证实了？产生了哪些新问题？有哪些理论帮助我们深化了这些经验？对我们的未来有何启发？

# 促进转型式变革

## 组织定位的重塑

假设以下场景.....

你走进一家组织，大家互相之间不说话。办公室里气氛紧张，大家彼此客客气气，但感觉不太真实。



很多人在走道里窃窃私语。小道消息满天飞，问题变得个人化。小团体出现，而且彼此意见相左。



领导人或者对此浑然不知，或者成为议论的话题，被指责偏袒某一个群体或个人，或者一碗水端不平。

组织真正的工作已经被抛在了脑后。人们的谈论和时间都花在了人际关系上，涉及的多是些鸡毛蒜皮的小事。常常小题大做。



不能人尽其力，员工无精打采或者士气低沉，也有可能员工过度工作，疲惫不堪。

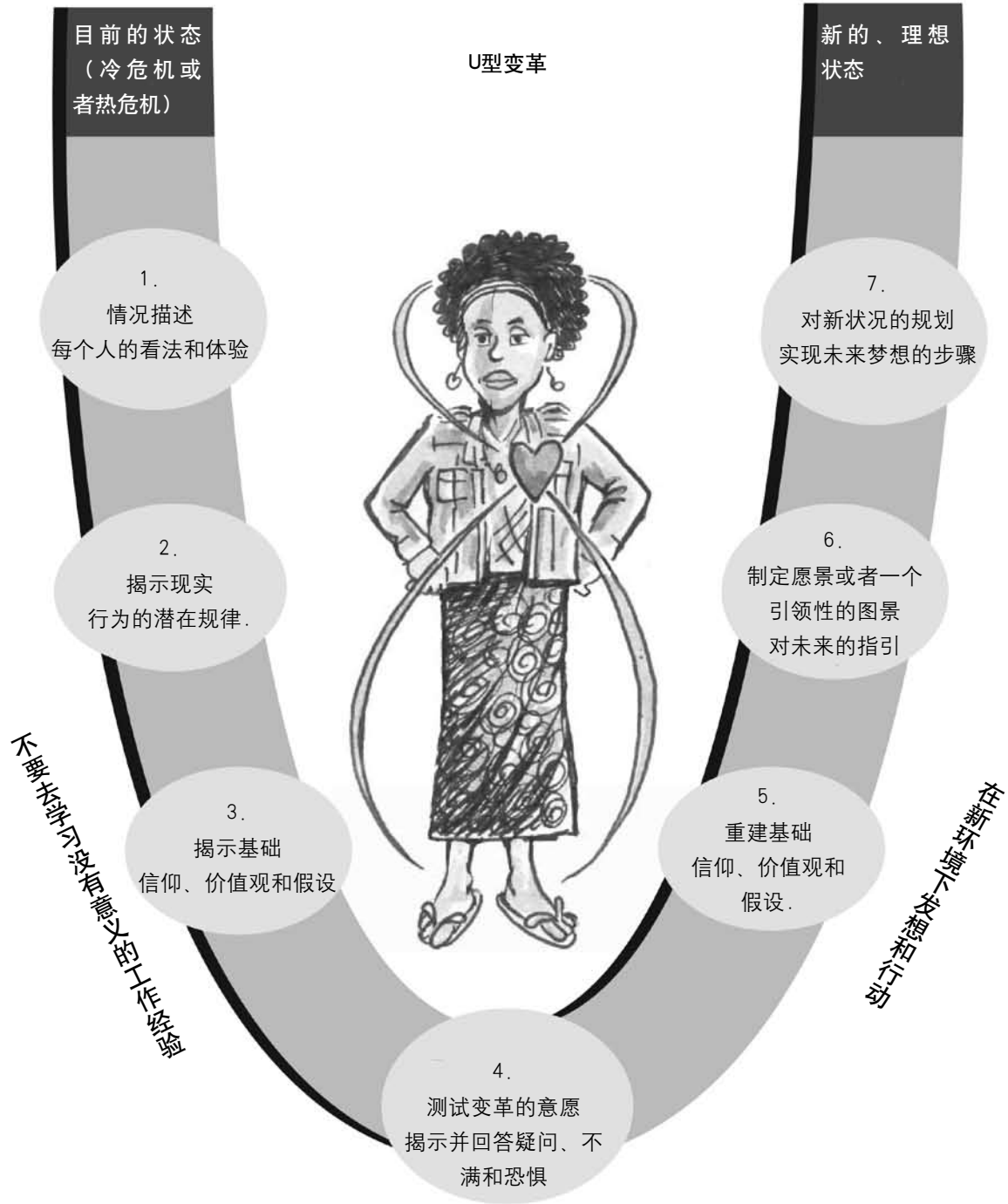


自豪感消失了。工作不再激动人心，项目一败涂地，资金逐渐耗尽。组织失去了明确的方向，不清楚该做什么，员工也不了解自己和他人的角色。

这样的组织要不转型，要不就会分崩离析。



# 转型式变革的U型过程



U型过程理论于20世纪70年代由格拉苏和莱姆森共同提出(参见Glasl, F.《直面冲突--解决冲突的急救包》霍桑出版社, 1999年出版。)彼得·森格、奥托·夏莫、约瑟夫·贾华斯基和贝蒂苏·弗朗斯等人还发展出了一个不同但与之相通的版本, 参见《当下: 人类的目标和未来的领域》, 剑桥2004年出版。这里我们使用的还是相对简单一些的老版本。不过就像行动学习周期一样, 用U型流程图来表现变革的方法其实是古已有之的。



转型式变革的特点就是危机。单靠学习无法摆脱危机，反而是需要通过放弃才能走出困境。需要放弃的包括导致危机或者困境的潜藏的态度、价值观、信仰和假设。通过放弃，为新的知识和积极的改版带来可能。上述的漫画体现了一些不健康的关系、文化和领导力。只有摒弃和摆脱它们，才能赢来组织的新生。

转型式变革的过程可由上一页的U型图来表现。

只有当组织准备好正视危机或者困境的时候转型式的变革才有可能发生。这时需要组织的领导和员工有足够的意愿能够接受变革，以便解决问题。

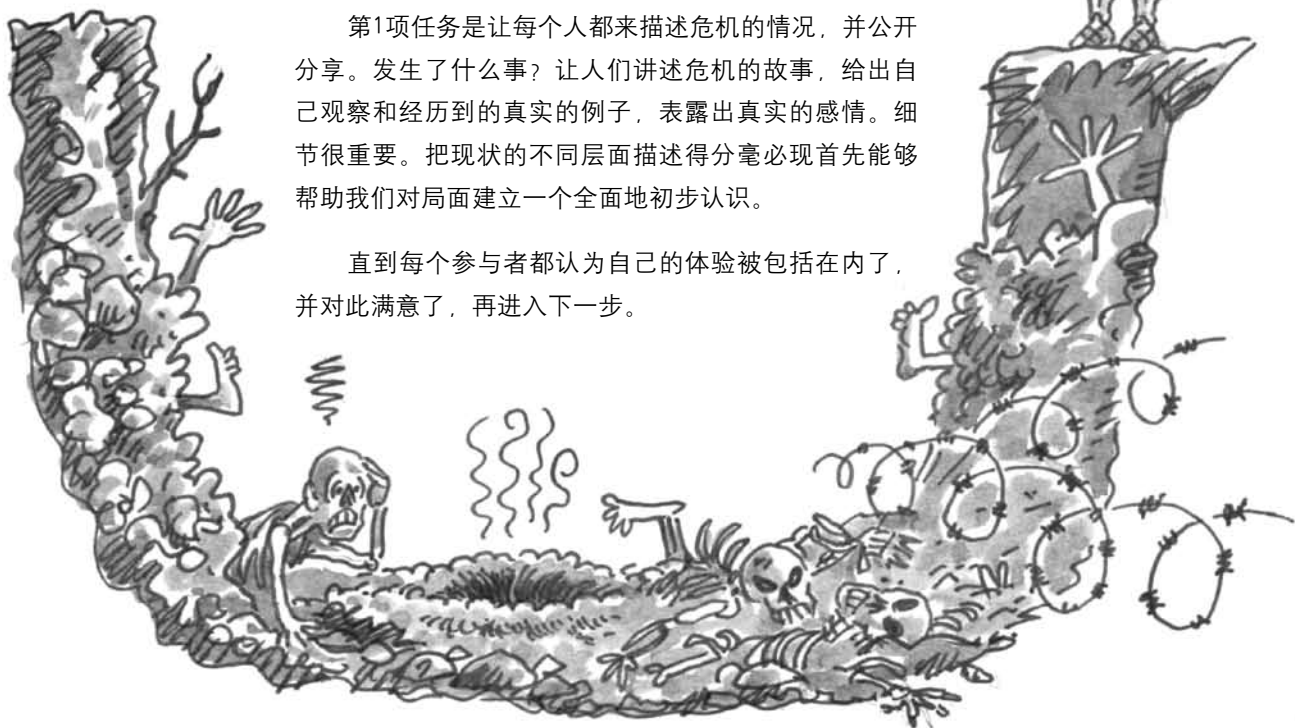
**简而言之** 根据U型流程进行有意识的变革首先需要所有相关人员了解并愿意正视所面临的危机或困境。这里需要做的是共同认识危机，找出产生危机的原因并将其摒弃，然后创造一个美好的新未来。

## U型流程的任务7步法

### 第1项任务—描述现状

第1项任务是让每个人都来描述危机的情况，并公开分享。发生了什么事？让人们讲述危机的故事，给出自己观察和经历到的真实的例子，表露出真实的感情。细节很重要。把现状的不同层面描述得分毫必现首先能够帮助我们对局面建立一个全面地初步认识。

直到每个参与者都认为自己的体验被包括在内了，并对此满意了，再进入下一步。





## 第4项任务—测试变革的意愿

第4项任务是测试变革的意愿。也许我们能够看到为什么要变革，哪些需要变，但这并不一定能够带来变革。我们还必须要测试变革的意愿。

这是U型流程中的重大转折点。这时变革的意愿被直接提出并转换。这也是“脚”的层面的变化。如果没有变革的意愿，所有之前做的好的工作都是不完整的，辛苦都会付之东流。

这是一个有效的办法，是给每个人一些时间来独自考虑下面这些问题：我怀疑的是谁，是别人还是我自己？我还对谁不满？我是否为自己的行为后悔？我对变革有什么恐惧？如果我放弃这些，个人会失去什么？如果我们不变革，会怎么样？



接下来可以让大家分享自己的回答，一个一个说。通过分享，我们往往会发现很多其他人和我们持有相同的答案，我们之间的分歧其实没那么大。因此我们的质疑、恐惧、和不满减少了，可以控制和管理了，甚至会消失。

这项任务至关重要。因为没有它，我们只拥有变革的头脑和感情。我们的意愿也必须要改变。作为领导人，你可能尤其会受到挑战，甚至需要放弃一些权利。

一旦变革的意愿得到表示和分享，你还要问担任领导或协作者的你，大家是否已经做好准备进行下一步了。怎么才能知道呢？观察一下大家的心情和劲头就能发现。如果这一过程是有效的，很有可能你会感觉到团队的放松，大家劲头十足。人们开始有更多眼神的交流，他们的身体会变得更挺拔，不再垂头丧气或者弯腰驼背。他们更愿意交流。如果你观察到这些现象，给他们些时间闲聊。然后再进入下一步。

寻找变革。。。



## 第5项任务—重建基础

第5项任务是重建基础。这项任务是要重新建立组织的定位：我们想要哪些核心的价值观、态度、思想或者世界观来作为未来的基础呢？

这是第3项任务的另一面。你正在帮助组织为其光明的新未来发现新的或者重建基础。

一个方法是问大家，“如果有一天组织不存在了，你希望组织未来的哪些方面为世人所记得？这意味着什么？有什么重要的？”

## 第6项任务—制定新愿景

第6项任务是制定新愿景，“我们希望未来是什么样？”

这既是一个创造性的过程—鼓励人们跳出框框，勇于思考和想象，也是一个真实的过程—鼓励人们要现实。这一平衡当然不容易实现，但一个方法可以是告诉人们：“假设你可以坐上公共汽车到那里去，还能待上几天，你会希望看到和体验到什么？”

首先可以询问大家希望的愿景是关于什么方面的；然后再让大家详细具体地描述出未来的情形。这样你能够帮助人们看到他们是否真得同意实现这样的变革，不仅仅是要摒弃什么，特别是将要做什么，怎么做。

同样地，让大家一起来参与，尊重不同的声音！



## 第7项任务—规划新未来

第七项任务是为新形势制定计划，回答这样的问题“为了实现新的愿景，我们需要采取哪些步骤？”

新的愿景可能是雄心勃勃的。要确保它是可实现的，并且组织有所需的技能和资源。但是要记住，要实现愿景需要有计划，并且循序渐进地来做。

### 关于工具

可用的工具、模板和活动有很多，多数协作者也各有所好。对于不同的工具来说，其背后的思想和方式决定了工具的优劣。有的时候我们偏好的工具可能并不合适，有时候我们需要因地制宜、因人制宜，创造新工具。

“确保你的愿景是能实现的，并且你为旅途准备好了行装！”



## 协作计划式变革

### 核心进程中的项目周期

“成功不能急于求成，要循序渐进。”

无名氏

项目是指定义明确，目标可行的一项任务。为了确保项目成功，其内、外部条件均必须具有一定程度的稳定性和可预测性。如果条件不稳定，则需要在实施项目开展前尽可能使其稳定。

例如，如果在社区或者团队中存在冲突，在项目开始前解决掉。或者如果资金没有保障，也需要在项目开始前筹集到。也许组织只能处理些小的项目。如果内外部条件不能稳定，项目的前景或许会停滞不前，或许有些小项目可以随着项目的发展随机应变。项目的开展必须脚踏实地，不能过度承诺要逐渐应对项目中的不确定产生。

投入大笔资金给新生机构未必有利于它们的发展。



#### 马农讲述了一个这样的故事：

一位捐助者给靠近开普敦的一个农村的乡镇中的一个非常成功的社区青年团体大约15万美元，这一数额是他们曾经获得过的捐赠数额的数倍。这笔资金用于一个大型的青年发展项目，我们花费了很大精力设计然后交给社区执行（这个社区不具备专业知识）。每个人都很激动而且积极地参与。两年以后整个机构受困内部斗争影响而关闭，出纳做了牢。

项目在发展的过程中具有非常重要的地位，包括组织发展。但是项目具有误导性——眼睛能看到的只是微小的一部分。在一个与贫穷作斗争的世界里，外来人总是跃跃欲试，作为政府或是国际机构，无论条件怎样变化，都会一直带着“根除贫穷”的宗旨，设计宏大的项目在他们深信不疑的社区中执行，不管内、外部条件是否变化。甚至在项目开始前会组织漂亮的“参与式”工作坊。来确保社区对项目的“拥有感”。



但是回顾历史我们发现，此类做法具有冒险性并且效率很低，因此接二连三地出现因缺乏真实意愿或者拥有感失败的案例。

但如果采取计划式的变革方法，是有可能真正地实现社区参与的。

我们看看来自柬埔寨的故事：

### 米内讲述了这样的故事.....

“我们所做的工作意在帮助人们开始重新审视自己。。。 ”哪怕从他们的话语中透露出错误的行为概念，我们都应予以支持。因为是他们为自己计划、思考并且解决问题。一个想法可能会三番五次地浮现在他们的脑海里。一段时间的思考之后，他们会要求我们一起针对之前的想法做点什么。通常，一个诸如此类的想法会转变成一个很多村民参与的项目。结果是，他们摆脱了麻木的现状，发展了很多不同的选择方向。

我发现团结的力量远比外来人建议的规则更加重要。在项目开始，我希望项目成员自己制定规则并由委员会最后决定五，六个。接下来，当有一个问题发生，并找到一个相应的解决方法，这时我会问：“我们从中学到了什么吗？是否还有其他的做法可以帮助项目的执行？”

首先，最为重要的是建立关系，而不是急于开展项目。社区再发展的主要目标表示帮助村民重获尊严和团结。

### 两种项目

- 一种项目是以问题导向作为基础的，从根本上就是发现问题然后找到解决的方法。比如，一个管子裂了就需要找到修理的方法。一个组织的系统不可能是完美的，所以需要去发现问题，然后予以解决。
- 另一种则是具有创新特点的，人们可以想象或预测一个美好的未来。这不是一个直接的解决方法，而是指在新环境中减少旧问题，或者使之不再相关——带着想象飞向未来。
- 大型项目通常会兼并以上两者。

当出现新提案的时候，这是非常有价值的。可预见的创造性变革将在未来开始，也就是说我们的项目先预测未来，然后回过头来从现在开始，设计通往预计结果的踏脚石。这些踏脚石可能是严谨的计划或只是大致描述人们可能在实现愿景的努力中不断探索的过程中找到的方向。

真实的参与过程大多会运用计划性变革方法。



## 设计项目.....要深入到细节



### 一个雕塑家乌斯分享了这样一个故事

如果你打算做一件青蛙的陶艺，通常会这样做：首先你会想象它的模样然后你会把陶泥大致捏出一个青蛙的外形。可能很快你就会开始做出它的眼睛和嘴，然后你会开始做腿和脚。但是，如果你后退几步站在远处看，可能看到整体外形并不太像一个青蛙。可能你在把外形轮廓确定之前就太急于深入细节了。如果这时你试图改变它的整体外形，那么之前在它的眼睛，嘴和鼻子上花的功夫就全浪费了。

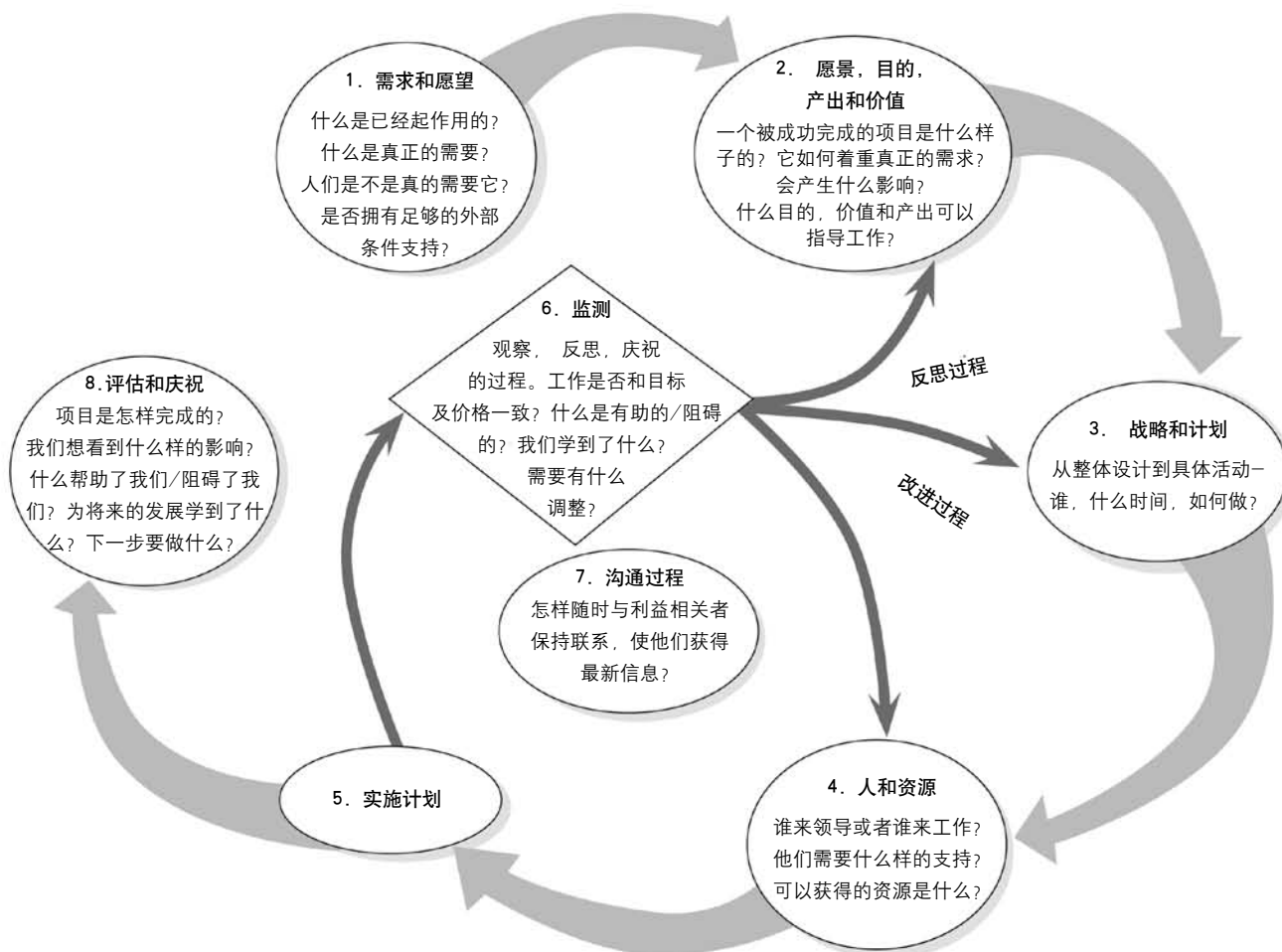
开展项目时，我们也常常如此，为什么呢？因为我们想看到细节：谁做什么，什么时候做，怎么做，加上费用多少——知道细节会让我们觉得踏实。因此在制订整体过程和总体战略之前，我们急于着眼于细节问题。有些项目规划方法论，像逻辑框架，它鼓励在明确结果后及时地开始罗列活动细节。这感觉很实际也很实用，但它跳过了设计这一步。

如果变革的条件是可预知的，并且如果我们可以用充分的时间设计整体过程或是策略，不同阶段之间如何衔接，理解整个过程如何逐渐展开，之后，细节会自然而然地显现出来，也容易填到表格中。





# 项目循环周期



## 项目循环周期中的3个挑战

### 准备

a) 确保参与人员有强烈的自发的需求和意愿

b) 指导愿景和价值观。用一段时间确定和发展愿景及价值观为实现人们共同奋斗的目标提供了一种无形的粘合剂, ——这种在建立关系方面的时间投入是非常必要的。

c) 如上所述, 在制定细节活动之前需要进行战略策划上的部署。

### 通过监测来学习

没有任何结果可以被完全预见, 也没有一种计划可以预测工作真实的复杂性。

没有事情能被完美地预测, 也没有计划在还没有实施的时候就能预见到所有可能的复杂性。贯彻行动学习是必要的, 随着现实的变化调整计划。有时候, 哪怕项目已经开始实施, 目标和整体策略也需要重新调整部署。项目计划永远只是一个初稿。

### 沟通

现实总是千变万化、不可预见的, 所以非常有必要时刻将最新信息传达给所有利益相关者, 不论是社区, 捐赠者还是理事会。这样做可以使误解最小化, 并保持平等互信, 所以有助于保证变革的条件尽可能稳定——这对计划式变革非常重要。



## 如果你的心用对了地方——协作式领导

“你看见他在这等了2个小时，居然都不给他倒杯茶吗？”科拉普特，一名来自贫困部落区的草根组织领导大声喊道。“但是他没告诉我，我怎么知道他是我们捐资机构的领导呢？只知道他是坐夜班车，然后乘面包车到我们办公室的。当我问他的来意时，他只说是来拜访您的。”也许办公室助理并没有错。身着一件破旧的裤子，肥大的T恤，没穿袜子，鞋带也没有。斯里拉马帕看起来并不像20世纪90年代早期援助机构的领导。但是作为奥里萨邦（印度最穷的州之一）乐施会的领导，斯里拉马帕他成功地策划了一次大型的农民运动，反抗建立钢铁厂导致成千上万的老百姓迁移。他也支持全国范围内的运动，以帮助部落人民实现村内自治。他联合多家组织，促使一家私企取消垄断租赁协议，把种植经济林的权利交给

依赖于它为生的社区。

斯里拉马帕深深地知道要想团结群众，必须首先认同他们，与之一起奋斗。为了认同为社区而牺牲的人，你需要谦虚并且重视他们在运动中作出的卓越贡献。

国际组织不应把支持和做出的贡献归功于自己。重要的是你真正为之奋斗，如果沟通得当，能在加强集体团结和组织关系带来不凡的成果。作为一个局外人，这儿还有工作很多可以做，比如研究，记录，报告和倡导等。但这些都只是维护工作，要实施变革，你自己能也必须投身其中。如果只是用脑子想着改改革，而不用心去实施，那你永远只是纸上谈兵。



### 我们在领导和促进改革的时候需要些什么？

“当你手上只有一把锤子的时候，任何问题在你眼里都是一个钉子”

亚伯拉罕·马斯洛

如果事先不了解，但现在你会意识到协作变革并非轻而易举之事，以下是一些基本指导方针，提示你一个健康的变革过程需要哪些基本工作。

**了解组织所处的环境** —— 你个人的实践必须适应组织的进程和变革的环境。常常是协作者自己有一套方法，一种工具，一个锤子，他们熟知这些工具，无论何时都求助于它（不管是行动学习，欣赏式探寻，U进程还是项目周期方法论等），但不知道这些工具只有用对了地方，才会发挥作用。

**营造一个安全的空间，联系不同层面的人** —— 要让所有的声音被聆听，观点得以表达，意见被分享。倾听来自困难或被边缘化人群的声音，能看到更困难、更深层的问题，而这些很可能就是变革的关键。

**倾听自己的头脑，心灵和脚步** —— 了解人们的思维，感受和意愿有何变化。让你的思想和情感指引你，但注意不要将你自己的意愿强加于人。

**寻求他人的指导** —— 作为一名领导者或者协作者，有时候你并不确定下一步该如何做。这时候，如果你能告诉大家，咨询他们的意见，看他们是怎么想的，有没有什么好办法，会是一个赋权的极好过程。

**构建真实的社区** —— 通过帮组织寻求新方法使让大家多交谈，倾听各种声音，帮助大家找到更加灵活，更加人性化的交流方式。

**善于总结有效的工作方法，并帮助人们发现它** —— 这样做可以帮助人们从经历过的麻烦中找到平衡点，增加新视角，从而让人们看到希望和资源所在。

**发展和鼓励共享和分散式的领导力** —— 分享或集体式领导力能通过良好的会议或的行动学习过程产生，形成统一决议。分散式领导力是针对具体任务，从团体中选取多人共同担任领导角色的模式。



记得访问  
我们的网站：  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)



## 协作者

我用了一个冬天与他们一起，观察他们如何谈话，领导被提问时的反应，茶和咖啡摆放的顺序。他们问：我们什么时候开始改革？

他们说：你能做到就好了。你到底在做什么？

我笑着并且分享着他们的玩笑，我问他们觉得自己是什么？动物，植物，矿石，机器？

一开始，他们犹豫不决并且朗诵公司章程，雄心壮志地谈论愿景和目标。却非心声。

但是有一天吃午饭时，一个文静的秘书悄悄地说他们是一个管弦乐队，缺少一些乐器而且多数的乐器也走调了

排练时我去看了，确实有很多断的弦，破旧的笛子，皮破损的鼓。但是我还是认真的听着

一位理事会成员在观众席挡住了我：‘我们是一艘船。’他说：‘基本还完整，都是遭受了风暴的摧残。’

我向窗外望去，确实地平线在倾斜。

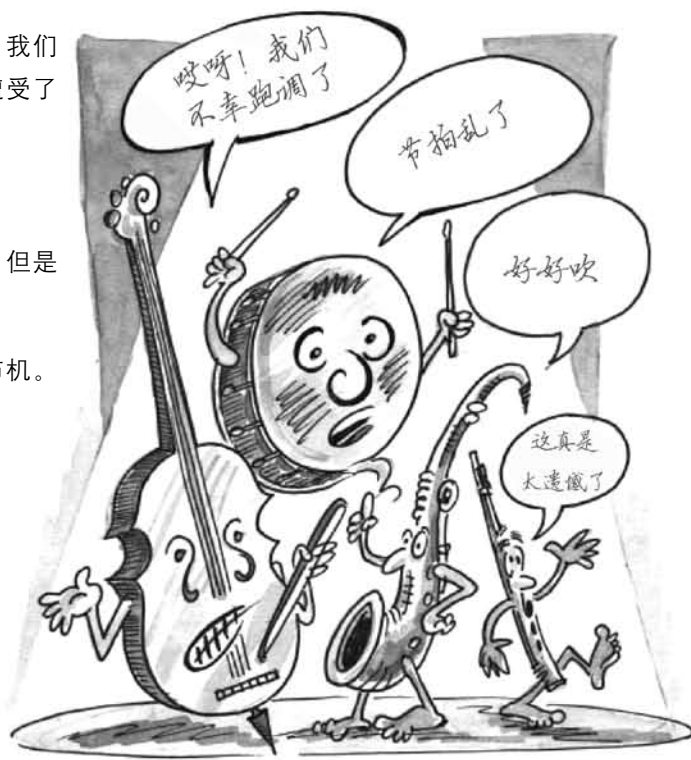
人力资源的女高层提醒我船员的才能，但是沏茶的女士说：‘没有人跟我说话’。

我是他们编织过去、现在和未来的织布机。我是他们描画未来蓝图的帆布

我带来了一袋工具，但老实说，我从来没打开过。他们有他们自己的，不同寻常的，对乐师来说能很好的适应在汹涌的海上演奏的东西。

当他们缝补漏洞和调整琴弦时，我就是他们临时的港湾。

有一阵，我很受欢迎，并且成了不大不小的名人，但是慢慢地他们开始专注于自己的音乐，设计他们自己的路线，忙于倾听彼此，他们忘了我。我离开了他们，航行到亚马逊地区，演奏一曲施特劳斯的华尔兹，由沏茶的女士指挥。



# 为变革 找个家

支持性的, 彻底的并且持续的改变

“我们必须拥抱伤痛, 并且把它化作前进的动力”

肯伊·米亚扎娃

你好, 我是穆萨

变革不只是一次事件 - 它是不可预期的, 反反复复的过程! 本章提供了一个从根本上认知变革的方法, 防止我们又倒退到原来行不通的老路上去。我们为组织变革过程中怎样奠定一个坚实的基础、如何应对挑战提出了宝贵的意见。



鲁比回顾了一个我们熟知的故事

1994年首次民主选举后不久, 新一届南非政府开始着手全面改革。重要的是, 教育不再是不平等和压迫的工具, 而是一个解放和武装思想, 从而使年轻人取得在社会中合法地位的制度。介绍新学校课程的工作立即开展起来, 它可以转变旧的种族隔离制度, 为世世代代的变革铺路。

在南非, 超过50%的学校被教育主管部门列为运转不良的学校。



各行各业的人聚集起来，一次规模巨大的群众运动开始了。国会通过了一个名为课程2000的议案，这是全国性的创举。随后，一场全国性的能力建设运动开始了。成百上千的学校老师参加了为期数月的从1到12年级的新课程培训，内容包括教学方法和观念。

课程采用阶段式教学方法，从初级开始。学校的教员会得到有效的教学建议，以及如何使学校更快适应新的教学课程的方针手册。教员们以团队的形式开展工作，用新模式替代旧模式，作业过程被彻底颠覆。这是一场全面而深入的转变。

有三项重大的政策变化伴随着此次课程改革。首先，新政府反对体罚的行为，并且被立法机构视为非法。（没有投入更多的时间或者资源来制定在学校可以采用其他方式来强化纪律）其次，按照国际惯例，学校裁员20%到30%，最后，所有的校长必须将一些重要的取权移交给新的、民主的家长委员会。

到2008年，曾经是12年前新课改先驱的同学们将要参加毕业考试。通过的期望很低，并预计会出现大面积的不及格现象。12年后，新课改的实施被公认为是教育系统的一次失败，导致了全国性的危机：包括课堂秩序混乱，教师热情殆尽和有史以来最高的辍学率。人们开始愤世嫉俗，失败感和教师的疲惫感随之产生。大批的，甚至是教育欠发达地区的人们都开始怀念旧日子。现在南非超过50%的学校都被教育部门列为运行不良的学校。

80年代，



90年代，



2000年



9年以后

还是老问题-甚至更糟

我们长大了会是什么样？

我估计，失业..

## 与工作有关的问题：

- 这里到底发生了什么？
- 是什么使变革的推进和实施变得如此困难（这是非常重要并有实际意义的）？
- 在下一步工作及对机构的支持工作中如何更加成功地面对这些挑战？

## 深入观察

如此转型的规模和步伐应该是以实施大量的教师培训为中心，但是大量后期的教师培训支持工作和动员工作不仅没有按需求开展，更没有转变成一个推动发展前进的方式。也就是说，计划和变革都已开始，但是相应的资源和支持却迟迟没有到位。

当然，新的课程中嵌入了更多的关怀和发展的价值观，但是相关部门企图向教师培训这些，好像这些价值只是可以被转化的简单的技巧。更不幸的是，这些新价值并没有反映在教育当局的行为中，尽管他们也接受了类似的培训——教师仍然受到以前的种族隔离教育部门同样的专制风格的管理。

在假设教师们所了解的内容属于旧的体系的情况下，新的课程被引入了，他们被强迫学习与新课程相关的全新的语言和内容。至此变化发生了，甚至原来好的经验也发生了“转型”。‘婴儿和洗澡水一起倒掉了。’

## 体罚的禁令，调整

禁止体罚，调整教师人数及设立家长管理委员会是主要的变革，事实上这些对学校而言都是艰巨的任务。变革的规模和进度使每个人都感到筋疲力尽。



## 这个故事给我们的启示

- 根本的和持续性的变化不是一个依赖培训和新政策的能力建设过程。机构变革需要跟进，鼓励，团结，指导，学习，舍弃以及其它很多支持的过程。不论需求和决心有多大，捷径是走不通的，如果缺了这些因素，可持续的变革将难以实现。
- 变革是耗费精力的——人们讨论‘变革疲劳’。在对变革感到疲劳之前，应该了解无论是人们还是组织对变革的承受是有限度的。
- 促进变革的因素（例如新课程）可以来自外部，但是与变革和转型紧密相关的却是内部发生了什么。事实上，变革是一个关系与心理合并变化的过程。规划时需要对内部的阻力进行了解，这样才能克服困难使教师们自愿地接受改变。



## 组织变革为什么如此难以实现？

老办法总是特别耐久。

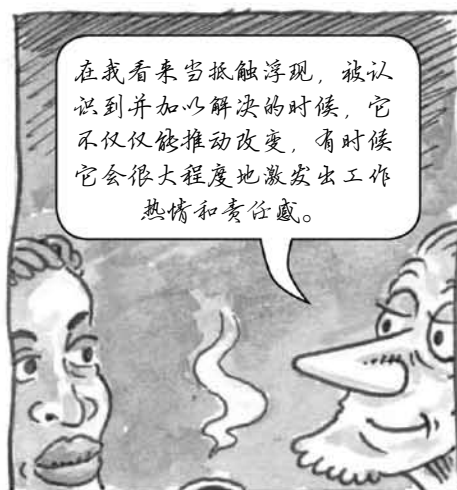


支持，培养及维护变革是一个变革过程中需要巩固的环节，这些使得变革得以顺利地开展下去。我们对一个机构变化过程中的感兴趣的是那些能够让变化确实发生和成长及一些超出决定而改变并且计划着实现它的方面。

### 变革中的抵触

对组织来说没有用的旧方法通常是特别耐久的，并且会阻碍新方法的实施。实际上，抵触会伴随变革的过程。抵触是好是坏呢？我们不得不小心地对抵触做出判断，而不是把它看待为生活中的平常事。我们甚至应该把抵触看作是变革中的重点，而不单单是克服困难这么简单；如果挑战能够正视抵触，更有可能发生具有实际意义的变革。如果在进行重大变革的途中没有遇到任何反抗，这可能意味着它被隐藏起来了，会在之后的某一时间跳出来给你重重的一击，或者也可能代表人们根本不关心事情是否在改变。

人们抵触时通常有很适当的理由——也许他们正在变革中分析和经历着别人从未了解的事情。直到这些被接受或者倾听，人们通常会抵触和拉组织的后腿。





## 气质的影响

第二章中我们提到了四种气质。每一种气质都会在改变的过程中带来各自的挑战及贡献。

- 火向气质通常对变革没有耐心，而且喜欢挑战风险。这为变革过程带来更大的动力和能量，但同时也会把风险扩大化。
- 水向气质通常会接受变革，但有时可能会表示犹豫甚至出现抵触。就好像他们在等待合适的时机行动，寻找容易的办法介入。
- 风向气质喜欢变革并具有乐观意识，这不需要给出任何的理由。过度的乐观是很危险的，但是具备这种气质的人会在变革过程中作出更多的贡献、带来更多的希望。
- 土向气质的人对变革持有担忧的态度，并且需要一定的证据说服他们。他们有时过度悲观，但是他们的担忧常常被误解为过度的消极。这是因为他们可能看到了需要注意的阻碍或者问题，这样可以减少困难的发生。

每一种声音都是有它们特殊意义的。作为一名与不同的人群工作的领导或者协作者应该期待，鼓励及尊重每一种声音。如果他们没有被表达出来，则需要你把他们挖掘出来。为急躁，怀疑，渴望及等待的声音创造被聆听的机会。



## 从依赖到独立

在某些特定的时刻，人们希望在没有协作者的情况下自己进行变革的过程。

实际上，这也许是我们即将成功的标志。我们已经完成的变革“事件”可能已经足以使他们在没有指导和协作者的帮助下开展。

但另一种可能是，尽管他们树立了新的方向和自信，在没有支持帮助的情况下实施变革还是较吃力的。



## 行为的固有模式

即使变革过程及计划是被很好的规划和支持的，有时机构也难免会退回到他们原有的习惯和固有模式上。我们都知道在生活中就是这样，对试图改变的组织也是如此。我们可能甚至没有意识到已经退回到了旧的方式。要让我们自己学会运用新的行为模式，需要觉悟、提醒和练习。

“一个他们都赞同的一个做法是在团队中开始使用‘工作日志’来记录他们在工作现场的情况，其中也包括他们的应对方法和学到的经验。”



### 穆萨分享了学习案例

好主意... 但是旧习惯很难改掉。

两位责任心强的老员工为一家土地权力机构工作，他们与社区一起工作并进行了几年实地考察试图收回土地。他们非常习惯在回家坐长途车的路上彼此汇报，聊他们遇到的人，回顾发生的事情并且分享印象及学到的东西，讨论下次怎么做。这样的方式他们用了很多年，形成了形成自己非常容易而且自然的计划，监督及评估的体系。

有的时候，一些有老员工参与的机构决定把学习的过程变得更加的系统化及有协作性，使得来自不同员工的经验可以更加广泛的分享并注入到新的实践发展及研究过程中。一个他们都赞同的做法是开始使用‘工作日记’，用来记录他们在工作现场做了些什么，包括他们的反馈和学习点。这个想法是以日记为基础与别人分享和提供支持。日记在下次旅程前分发。

但是这两位老员工已经非常熟悉他们的非正式但有效的车上反馈方式，而总是忘记用日记，或者他们想起来的时候只是简单的做些纪录。他们继续着非正式聊天，但是当一两个月后需要做反馈会议的时候，他们发现已经忘记了精彩的细节而只能与别人做表面的分享。



### 工作问题：

如果这是你的机构，你认为一旦决定了，你会怎么样做来支持和鼓励员工来真正地努力使用工作日记？你会怎么做？

“转型的过程是一个死亡和重生的过程，而不是机械性的修改。”

威廉·布吉斯

在第五章中我们介绍了U形过程，它提到了对比如态度，价值，设想的需求，它们会给你带来障碍或者给你带来风险。怀疑，害怕以及愤恨会显现。这为新的变化的出现创造了条件。但是随着计划中的变化的实现，怀疑，害怕以及无用的价值观，态度和习惯的残留还将持续。这些还将在改变的过程中持续发挥影响，因此需要加以挖掘并给予关注。

布吉斯把它新旧转换之间的时期命名为过渡期。



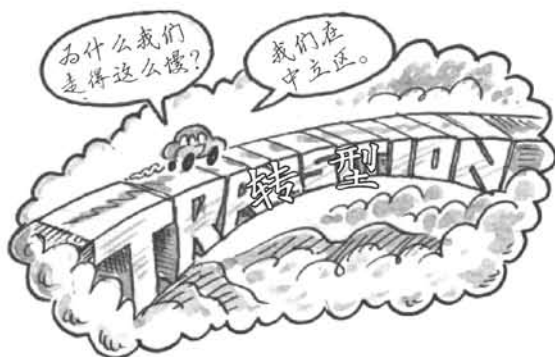
### 布吉斯的至理名言

我们想象着转型是改变的代名词。实际不然。

改变是你到了一个新的城市或者有了新的工作。它是指你的孩子的诞生或者你父亲的离世。它是一种旧的保健计划向新的计划的转变，或者你的经理由新的经理代替，或者是你的公司刚刚完成的并购。

也就是说，改变是情境式的。转型是心理学上的。它不是具体事件而是你必须经历内部的重新认识和自我再定位来配合变化。没有转型，变化就象只是重新摆放家具。除非转型发生了，变化不会发生，因为它没有行动。不论我们用什么词语，我们的社会有许多关于变化的讨论，但很少面对转型。不幸的是，我们忽视了转型，而它恰恰制造了很多的麻烦。

布吉斯说转型由三个阶段组成：



- 1) 结束
- 2) 中立区
- 3) 新的开始。



## 1. 一个结束

长期以来人们习惯并适应机构的已有的模式。因此对结束来说大的挑战就是舍弃，从而为新的开始的成长和发展开创空间。这个不容易，我们不能假设仅仅依靠一个变革行动就可以帮助人们放弃旧的模式。

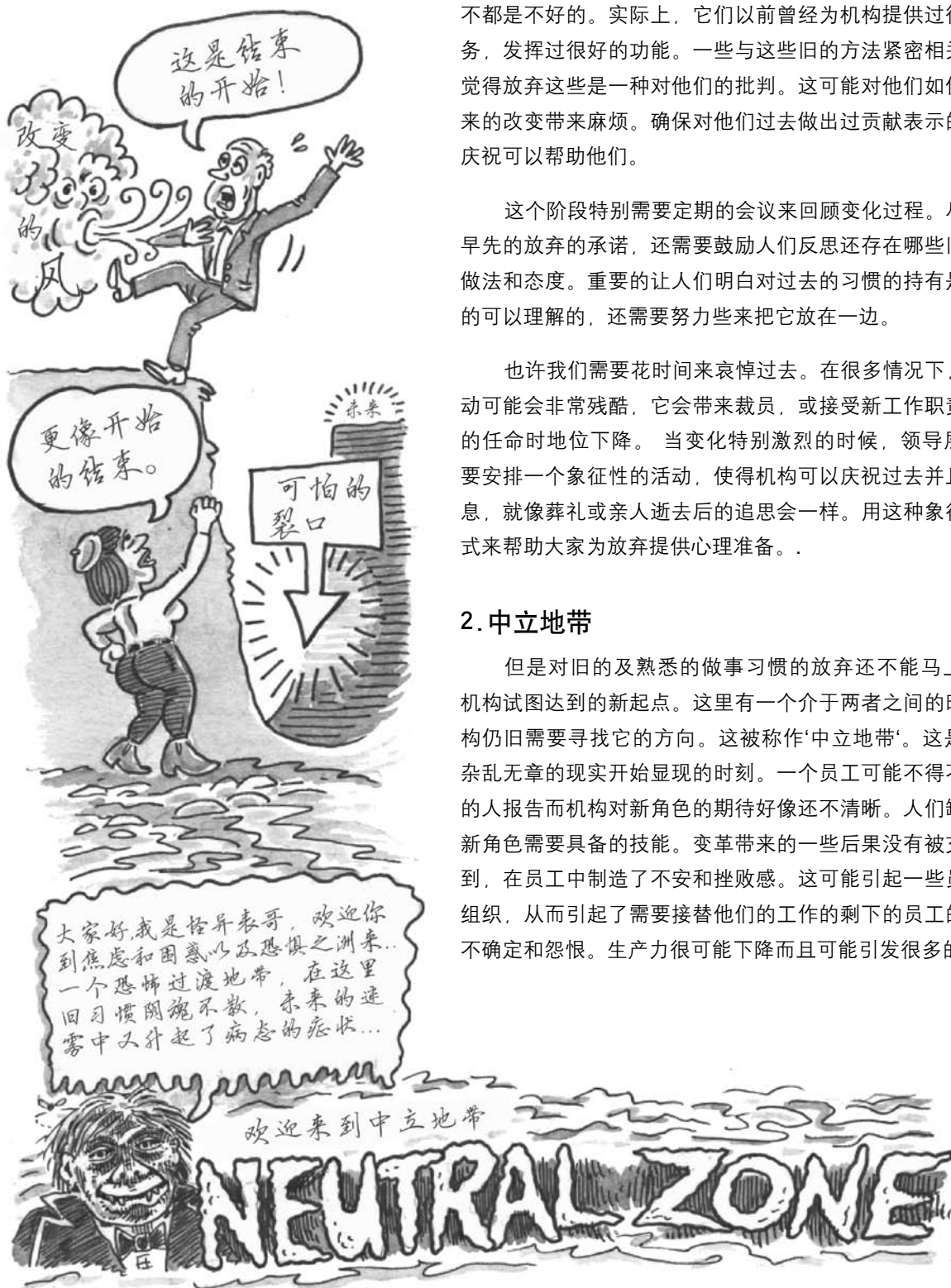
重要的是要意识到那些旧的方法，即使不再有用，也不都是不好的。实际上，它们以前曾经为机构提供过很好的服务，发挥过很好的功能。一些与这些旧的方法紧密相关的人会觉得放弃这些是一种对他们的批判。这可能对他们如何参与未来的改变带来麻烦。确保对他们过去做出过贡献表示的肯定和庆祝可以帮助他们。

这个阶段特别需要定期的会议来回顾变化过程。尽管有过早先的放弃的承诺，还需要鼓励人们反思还存在哪些旧的习惯做法和态度。重要的让人们明白对过去的习惯的持有是很自然的可以理解的，还需要努力些来把它放在一边。

也许我们需要花时间来哀悼过去。在很多情况下，变革行动可能会非常残酷，它会带来裁员，或接受新工作职责或者新的任命时地位下降。当变化特别激烈的时候，领导层也许需要安排一个象征性的活动，使得机构可以庆祝过去并且让它安息，就像葬礼或亲人逝去后的追思会一样。用这种象征性的仪式来帮助大家为放弃提供心理准备。

## 2. 中立地带

但是对旧的及熟悉的做事习惯的放弃还不能马上转化为机构试图达到的新起点。这里有一个介于两者之间的时期，机构仍旧需要寻找它的方向。这被称作‘中立地带’。这是变革的杂乱无章的现实开始显现的时刻。一个员工可能不得不向不同的人报告而机构对新角色的期待好像还不清晰。人们缺乏他们新角色需要具备的技能。变革带来的一些后果没有被充分预料到，在员工中制造了不安和挫败感。这可能引起一些员工离开组织，从而引起了需要接替他们的工作的剩下的员工的更多的不确定和怨恨。生产力很可能下降而且可能引发很多的焦虑。



中立地带对机构来说是段混乱的时期。布吉斯继续说：

这个中立区在组织变革的过渡期中是非常具有挑战性的。它需要耐心，领导层能平抚人心，并保持冷静，团队协作和大量的沟通。有了这些，再伴随着清晰的目标及好的计划，将能给变革带来落实的机会，最终完成计划，打造组织的未来，或是新的开始



威廉·布吉斯

然而，这个时期也可以是一个创新的时期，可以用非常规的方法来解决一些看上去完全不能解决的问题。这个困惑期也给了机构尝试新方法，一个创新的空间。中立期的虚无中有可能发展出组织的潜能。



记得访问  
我们的网站：  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

### 3. 一个新的开始

转型的结束一定会有新的开始，需要重新审视我们的愿景。谈论新的愿景不能过早进行，要等待旧的过往已经死去并埋葬，人们对过去的依恋已然减弱，仅仅留存于记忆之中。新的愿景永远不会是通往大马士革的路，只要一心一意的就能实现。派系和阻力还会继续，但是希望在有建设性意义的对话过程中进行。愿景，目标和新战略性方向必须由员工来构思和形成。它必须是被视为值得为之付出的。



## 在实现变革的过程中对领导的实用的建议



- 如果你在领导层，考虑让其它员工了解机构面临的挑战和困境，寻求他们的建议。
- 记得经常性地回顾工作。这些回顾在特别混乱的时期很重要，可以提供一些确定性和安全感。这些回顾会议可以结合一些已有的定期会议，如周会/月会。这个学习的过程对许多不同的过程来说也是很好的工具可以针对总是改变着的形势描绘一个准确的画面，并就计划做出必要的调整。这样的会议可以帮助组织在混乱之间规划出合理的路线。
- 给人们空间来公开讨论他们的感受，帮助缓解通常由于转型而带来的紧张情绪，让深层的情感展现出来。
- 有时候一个有代表性的‘变革团队’会非常有用。不同的项目或者部门可能推举一个值得信任的同事来代表他们发言而且通过他/她来沟通变革的进程和挑战。
- 人们可能急于知道关于某些问题。当他们的领导没有回复的时候，他们用别的办法找别的人来获取答案。但是这些答案可能不是正确的。在转型过程中沟通极其重要。它应该是经常性的并且面向全体成员。这样可以消除一些因为抵触改变而难免的流言蜚语。
- 寻找一个外部的回音壁，来自其它机构，有过类似变化经历的机构的领导是理想的顾问。
- 不要太快地推动变革。有大的愿景，但是不要着急。小步前进，而且要让所有的人跟上你的脚步。
- 以你的价值观，原则及目的为指导。
- 记得庆祝每一次成功。

## 第七章

# 不断变革

### 学习型 创新型 机构

“在变革的时代，学习者将会继承世界，学到东西的人们会发现自己获得更好的装备来面对不再存在的世界。”

郝弗

“我们一边走，一边开出路来。”

非洲谚语

大家好，我是克里西

如果你希望保持改革带来的好处并且使它发扬光大，我们可以加大学习方面的投入，成为一个学习型的机构。在本章节中，我们看看需要怎么做，了解一下个体学习及集体学习，同时了解如何在生活中加入计划，监测和评估过程。我们也将探讨一些有关“横向学习”的想法和故事，使之成为服务新型机构和合作的活跃的平台。





## 治疗行动运动

治疗行动运动（TAC）是在南非最大的国民社会运动。通过持久的运动，TAC成功地推动政府扩大对抗逆转录病毒药品的发放。这种力量的形成主要是通过影响及动员艾滋病病毒携带者来实现的。TAC通过自身的运动，利用南非种族隔离制度结束后产生政策和法律方面的新空间，取得了这一成功。

“当我步入TAC办公室，感觉它像是一个图书馆。它使我想起了  
一支蜡烛和一扇敞开的门。



## 卡玛分享了为TAC工作的感受

2001年我还在学校的时候就加入的TAC。来自在B地区的TAC分支机构的同志来访问我们并让我们加入，尽管这在学校是不允许的。但这并没有让我担心。

TAC有许多青年人文化活动。歌声把我们团结在一起，因为有人在唱歌的时候，我们可以加入。这就说明了我们大家为什么在这里。人们添加词句，歌曲和篇幅随之增加。

在TAC我们中的每一个人得到机会担任一个角色。这是一种信任，爱和自由。TAC办公室，感觉它像是一个图书馆。它使我想起了  
一支蜡烛和一扇敞开的门

尽管有时你看它有些杂乱无序，但是没关系，因为我们在一起。我们有很多不同的想法，特别是对年轻人来说。我们大多是志愿者还有一些是全职协调员。

总部要求每个分支每周五会面来分享所发生的事情及未来计划。我们分享了很多。我们坐在一起分享。我们总是以歌唱和游戏开始然后每个人轮流随意分享想说的东西，但是我们不强迫任何人。我们说我们做的事情，对的错的，我们试图修正错误。我们每个人都认真做笔记然后告诉没有在这里的人们。协调员为总部完成简短的报告。我们作计划的时候，照顾人们的情绪。我们非常享受这样的会议。TAC提供面包和茶水，有时还补贴一些交通费用。

在TAC我们生活着并且彼此联系。它是一个社区中心。这里的精神像火一样温暖。





## 工作问题

- 在这个故事中发现了什么？
- T A C 的文化与它的组织方法的重要性是什么？
- 如何描述学习文化？
- 尤其是机构如何学习及它对机构生活的重要性。
- 你在此学习到了什么对你的机构或者实践有益的东西？

“一点点的杂乱和无序可能会鼓励大家的参与，使得产生好的效果。在更轻松的，更人性化的空间内及自由氛围中，所有的人感觉像在家里，被充分地肯定而作出各自不同的贡献。”

## 学习的节奏

卡玛的故事告诉我们一些重要的东西——一个有效的机构是有可能不主要依靠有效率的体系来运行，而是在人，其组织方式甚至是有杂乱的。TAC的分支虽然缺乏精密的组织，但却从包容、参与的过程以及大家的努力中得到了弥补。

TAC有学习节奏：每周五他们在一起开会反思、学习并计划，涉及工作和其它方方面面。会议都非常有意思。

在一个层面上没有什么非凡的地方，因为所有的组织都开会。但是，在另一个层面来说非常了不起的就是它可以非常简单，非常人性化，简单到就是这个组织，在每个分支中，每周都会自己组织到一起，重新思考而且重新找到动力……并享受在一起的时间。它的会议都是文化活动，形势独特，以歌曲，游戏，祈祷的方式开始。充满了友情，大家分享自己的故事并且思考。并不需要高深的技术。也正因为这个原因。他们不需要一个设计完美的学习和知识管理系统。每个人都需要负责提供证据，学习并且整理文件。一点点的杂乱和无序可能会鼓励大家的参与，产生好的效果。在更轻松的，人性化的及自由氛围中所有的人感觉像在家里，被充分的肯定而作出各自不同的贡献。

所有的这些使得大家明确了做计划时一个美好的强有力的导向。正如卡玛所述“我们作计划的时候会照顾人们的情绪”。





## 克里西记得一个关于伐木工人的故事

从前一个老妇人在离家不远的林子中行走，看到了一个男人正在准备砍倒一棵树。他们简单的问候了一下，男人就又开始砍树。他非常努力地工作，决定在太阳下山前完成工作。

她看了他一会然后走开了。过了一会，老妇人回来了，带来了一块石头和一桶水。当他停下工作想要将将眉毛的时候，老妇人把东西交给他说：‘先生，我看你太辛苦了。但是，老实说，你需要停一下，喘口气然后磨磨你的斧子。’

‘走开，女人。我太忙了，没有时间做这个’。

我们什么时候磨磨斧子呢？我们什么时候在学习，改善和重新思考的过程中获得更多呢？我们中有多少人也是忙得没有时间做这些呢？

## 这对于学习型的机构意味着什么？

它是关于一个机构如何培育自己.....

学习型机构的概念已经推出了一段时间了。所有的机构都会有学习，不论是否意识到，因为机构中的人们在学习着，但是和人一样，不是所有的机构都能很好地学习。作为一个学习型机构，你应该试着自觉地定期地学习，为学习留出时间，仅仅有正确的态度是不够的.....你得做不同的事情。

先来分享一个简单的定义：

一个学习型的机构应该专门留出时间来从它的经验中学习，来思考这些经验对实践和发展自身能力的建设意味着什么，以此持续地提高它的工作质量，在必要的时候来重新审视它的目的从而帮助机构自身更好地组织开展工作。

它是关于一个机构如何培养自己的.....

最重要的原则是我们需要留出15%的时间来用于机构的学习——一些人称它为研究或发展。



## 为什么成为一个学习型的机构如此重要？

### …因为我们需要不断改变

想一想事情会怎样改变，每天的，每周的，每个月的！去年好像是五年前。在许多社区中的情况在恶化，价格在飞涨，气候在改变，疾病和犯罪在升级，我们的孩子和我们当时多么的不同，互联网改变了人们交流的方式，旧的工作在消失新的工作出现了，新的想法和倡导在周围充斥着……这些事情说也说不完。

如果我们不尽量保持改变，我们会很快地落伍。一个学习型的机构，通过严密的而有规律的过程，来环顾四周，看什么在改变，并且考虑它是如何改变的，哪里需要改变来保持对事情的掌控。

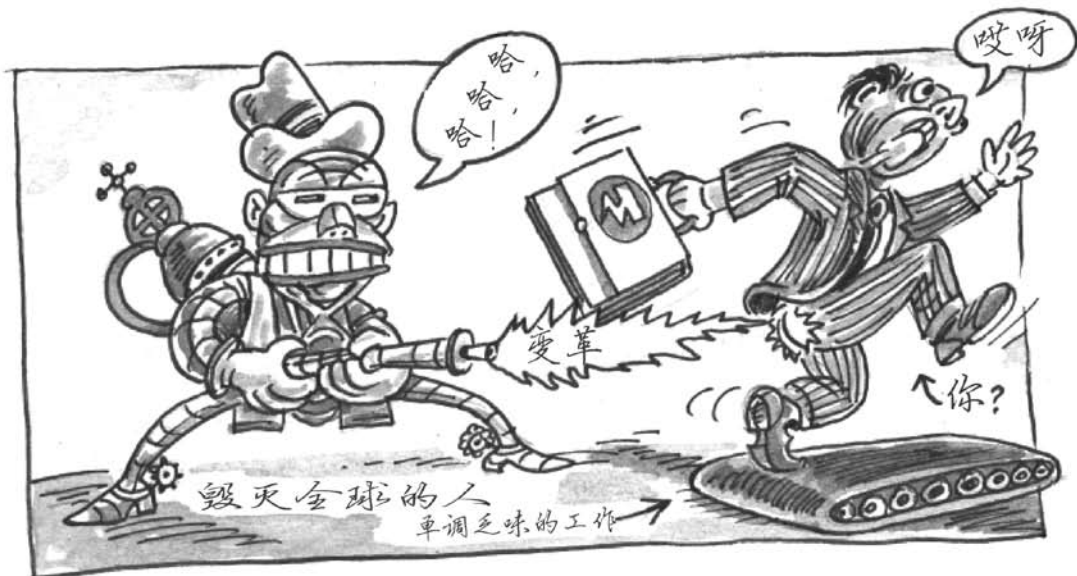
### …因为我们需要诚实地对彼此和世界负责

改变社会的工作，不论是领导还是协作者，都需要负责任的态度。变革是一件复杂的事情，有的时候是一个生死的过程，我们不能自以为是——我们必须负责任地来理解我们做得是否有益或者有害。在我们的经验中，最好的办法就是通过诚实的学习过程来坦诚地分享我们是谁，做什么。

### …因为世界真得非常复杂，并且我们都需要意识到这一点

贫困和排外的原因不是那么简单的——他们非常的复杂，不小心观察是无法被发现的。教科书和高级专家似乎没有答案。所以需要和你一样的人，那些改善他们自己和彼此的生活而努力工作的人。我们需要通过研究自己和别人的经验来寻找答案。如果我们通过组织汇集经验和分享学习，我们就更有可能对世界做出贡献。

如果你希望世界更加民主化，我们就需要让学习民主化。帮助普通的人了解世界并学习更好地处理事情。这些对改变来说是必要的条件。



“如果我们希望世界民主化，我们就需要先让学习民主化。”

…如果你不这样做，权利将总是属于富人和掌权派，因为他们愿意为学习投资。

没错，富人和掌权派用大量时间和金钱来学习，研究和发展以便寻求新的方法来维护他们自己的利益。如果你希望世界更加民主化，我们就需要让学习民主化。帮助普通的人了解世界并学习更好地处理事情。这些对变革来说是必要的条件。

## 在机构中设计我们自己学习的方法

对学习型机构来说，没有所谓的最佳实践可以效仿？

这是一个棘手的问题。很多机构开发了所谓的学习最佳实践案例，而且很多机构在他们本身的环境中确实成为了最佳，但是机构需要开发他们自己的方法和实践案例。他们可以借鉴从这里或者那里获得的想法，但是不要设想成为一个最佳案例的模版。

每个机构都有自己独特的工作和学习的方法。并且如果成为有创造力和成功的机构，他也必须被允许保持其独特性。

正如机构各不相同，所以这里有各种各样的学习的方法。每个机构需要尝试并且弄清楚哪种学习和实践的方法对自身的工作来说能够起到最好的支持，改善和督促的作用。

为了设计出自己的学习方法，我们应该更好地理解学习本身。

### 学习的不同层面

作为个人，团队或者机构，我们能够学习的内容是有不同的层次的。在机构中设计学习活动时，要重点关注自己所处于的学习水平。请参见29页第二章中的内容。

#### 头脑层面的学习

这里涉及了获取和发展真相，知识和想法。主要的两个挑战是提出好的问题并且积极的思考问题。



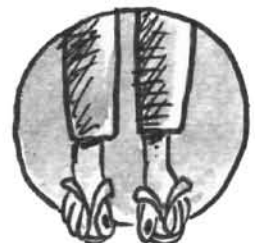
#### 心灵层面的学习

在此我们发展出一系列不同情感和情感敏感度，培养我们对不同态度和道德观的感觉，共情和敏感的能力，珍视它们，以其指导我们的思想和行为。



#### 足/手学习

这就是指发展和发掘技能，能力以及行为背后的意愿（如鼓励，热情和自信）。使得学习者把头脑和心灵学习和行动联系起来，帮助学习的人来为他们的意志排除障碍，来消除自我怀疑和对失败的恐惧。



如需更多参考资料，  
请查询赤脚指南  
网站：  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

## 放弃

那些我们已经熟知的、笃信的、或者期望的东西反而可能成为学习新知的最大障碍。我们可能会墨守成规，有时当然这也事出有因，但是如果外界的环境和需求已经发生了改变，我们可能需要经历一个痛苦的过程，需要放弃旧有的方式，为新的想法、信仰和渴望提供空间，让它们能够茁壮成长。（参见第5章内关于变革的U型流程的内容）

## 左脑学习/右脑学习

在运用大脑进行思考时，我们不但要刺激负责逻辑、科学和分析思维的左脑，而且要动用我们的右脑，因为它负责我们的创造力、艺术能力和直觉。多数人并不确定自己能够体现很好的创造力，因此常常需要给与更多的关注。

## 智慧

每个人都拥有智慧，这种能力来自勤于实践和富于思考。智慧能够帮助我们从成功或者失败的经验中透过表面看到本质，并用语言分享这种本质，同时辅以行动。智慧源自剥离种种纷繁复杂的表象，深度观察和倾听，分辨事情的核心和真相的能力。

“我可以接受复杂事物的一面，但愿意用生命去换取它另一面的简单。”

奥立佛·温德尔·福尔摩斯



“学习的形式可能多种多样”

## 学习的类型

学习的形式可能多种多样，方法不同，而且可能通过多个层面获得。下面的这几种学习方式可供大家在设计学习过程时参考：

### 行动学习—从实践中积累经验（参见第5章）

通过行动学习，我们首先是经历了某件事，经过反思，吸取经验和教训，然后设计一个新的或者改进版的方式，尝试使用，并再次反思、总结和改进。

多数时间我们对自己的行动学习过程并未知觉，但它其实是最自然的学习方法。如果我们对自己学习的过程更加清楚的话，就能够提高我们的学习质量。

行动学习分为“浅层”的，即我们会进行尝试，如果行不通就换种方法，直到找到合适的……

还有“深层”的行动学习，即我们会观察现在和过去已经发生的事，反思并总结经验，然后决定哪些方面进行调整。





如果条件比较简单，变化因素很少，错误的代价也不会太高的话，浅层的“试试看”的学习方式可能是比较有效的。如果环境相对复杂，又不允许重头来过的话，深层的行动学习法应该是更合适的。

### 横向学习

这也是一种行动学习，但指的是从他人的经验中学习，而不仅仅囿于自己的经验。例如朋辈学习、社区交流或者农户学习小组等等，都是很有效的学习工具，很实用也很快捷。这种学习方式能够帮助减少孤独感，促进团结。

讲故事是横向学习的一种有效的方式。

### 纵向学习

纵向学习指的是从课程、学校、书本中获取知识，会有专家、老师、讲师或者作者把有用的知识和技能传授给我们。

自学是一种很有效的学习方式，可以让我们更好地灵活利用自己的时间。但许多人还需要从一位教练或者导师，甚至是一个同伴学习小组那里获取支持，帮助他们成功自学。

### 综合式的学习和工作

上述种种学习方式都能够促进个人和组织的发展。许多好的学习过程会是用到多种学习方式，并把它们和实际工作紧密结合起来。例如，在培训课程中融入横向和纵向的学习过程，让学员最大程度地从两种学习方式中受益。

## 设计学习流程的实用指南

作为领导人或者协作者，你有责任让学习的过程既有效又愉快。

### 多种方式

在设计学习过程时，我们需要根据不同的情况设计多层次、多种方式的学习。

拥有多层次的学习方式不但能让学习更有效，你会发现人们也喜欢不同层面的体验。从简单的方式开始。可以问问大家他们以前尝试过什么有效的学习方式，试着用一下，和大家一起体验。

朋辈学习或者横向学习能够带来特别强大的作用。交流学习能为参与者带来有用的甚至是出人意料的新观点和新关系。

“交流学习能为参与者带来有用的甚至是出人意料的新观点和新关系”

## 采用本土的礼节、活动和比喻

融入本土文化的元素能够帮助在团队中建立信任，营造一个安全的学习氛围，让大家自由分享自己的想法。只有当人们不再惧怕说出真话会受到批评、耻笑甚至惩罚的时候，他们才会愿意自由分享自己的想法。要建立有安全感的文化氛围不是一蹴而就的，但在此过程中要尽己所能保护人们坦诚分享的权利。

## 以实际经验为基础

人们的亲身经历、人生故事中会有很多可以学习的东西。我们可以帮助人们提出有效的问题，从自己的人生经历中学习。相关内容请参见“提出更好的问题”以及“行动学习周期的引导问题”两部分。

## 把学习和新的行动结合起来

人们有了新的收获，这时要提醒他们把所学用于行动中，即使只是很小的一步。鼓励人们进行探索，尝试新的想法，在工作中运用所学，并且不但反思自己的新体验。

## 让学习的过程变得有趣

把严肃的学习过程用轻松的方式来完成，比如说游戏、聚餐、一起歌唱或者出游等等……学习的过程可能令人疲惫，所以我们需要采用多种方式，适时地改变方法、节奏、速度，甚至是学习环境。



“融入本土文化帮助建立信任”



“学习的过程可能令人疲惫，所以我们需要采用多种方式，适时地改变方法、节奏、速度，甚至是学习环境。”

## 小心下列误区



“推动社会变革的工作已经变得非常纷繁复杂，依靠这样的学习明星个人单打独斗已经远远不够了”

### 在夹缝中耗尽能量

如果一个组织每个月四周都在辛苦工作，他们的生产力会很高吗？他们可能做了更多的工作，但是否有更多的成效呢？我们遇到了太多的组织，工作得异常辛苦，但他们所做的很多事情其实已经没有意义了，但还在日复一日地重复相同的错误，勉强地为已经失去生命力的项目四处寻找资金。他们的员工往往也很不开心，不断有人耗尽能量，选择离开。这真是一个悲剧。因为一般来说这样的组织有很多精明强干、尽心尽力的员工，如果加以善待真的可以给组织带来很大的不同。

多数组织有一个共性——就是不把组织学习当回事。为朋辈学习安排时间似乎成为一种奢侈，如果真的能实现也需要从各种“真正的”工作中挤出时间来，而不是把学习作为整个工作过程的重要环节。

### 学习明星综合症

有的组织的领导人经验丰富，能力出众，但组织却常常不能达成使命。究其原因，往往这样的领导人很不注意组织的学习，因为领导人自己已经知道怎么做工作了，即使暂时不知道，他们也会自己想想，找到解决方案。他们指望其他人也可以独立做到这些，因为他们自己就是这么做的。他们是学习明星，学习速度很快，能力强，广受尊重和敬仰。

### 这种情况可能会产生四种问题

首先，推动社会变革的工作已经变得非常纷繁复杂，依靠这样的学习明星个人单打独斗已经远远不够了。当今的组织工作需要多种形式的投入，需要集体的智慧来解决问题。

其次，我们中的多数人皆非“学习明星”。完全自学对我们来说并不是最有效的学习方式，我们需要分享、从反馈和讨论发展自己的观点、想法和计划。作为社会人，我们也喜欢一起学习。

第三，在合作学习的过程中我们有机会尝试和探索不同的观点和想法，同时我们也加深了彼此的了解。如果“学习明星”不鼓励或者不参与此类活动，他们将剥夺组织通过合作学习来构建有效的合作关系的机会。

最后，如果我们学习（常常意味着对我们工作的反思和改进）的时候我们的学习明星们没有参与，那么我们产生的好想法可能并不能为其所理解，为日后的工作埋下冲突的种子。他们的缺席可能还让我们觉得不安全，让我们不能独立思考和规划。





## 组织为什么会抗拒学习？

太忙了

“我是来工作的。我们这么忙，哪有时间来学习？学习是种奢侈！”

我们需要把学习看作工作过程的有机组成，就像我们需要吃饭和睡觉，需要营养和补充能量，我们需要反思和学习来为我们的工作注入新的能量和灵感。



糟糕的经验

“上次我们做过一个案例分析，我遭到了批评，感到很受辱！”

学习需要一个安全舒适的环境，需要有温暖的友情，这样我们才会愿意分享真实的想法，互相支持，互相学习，而无需恐惧。



无趣的过程

“我们是要反思来着，但最后成了个无聊的会议！”

我们需要设计有效且有趣的学习过程，并掌握丰富的协作技巧。



很难开头

“我们不知从哪开始，这太困难了”

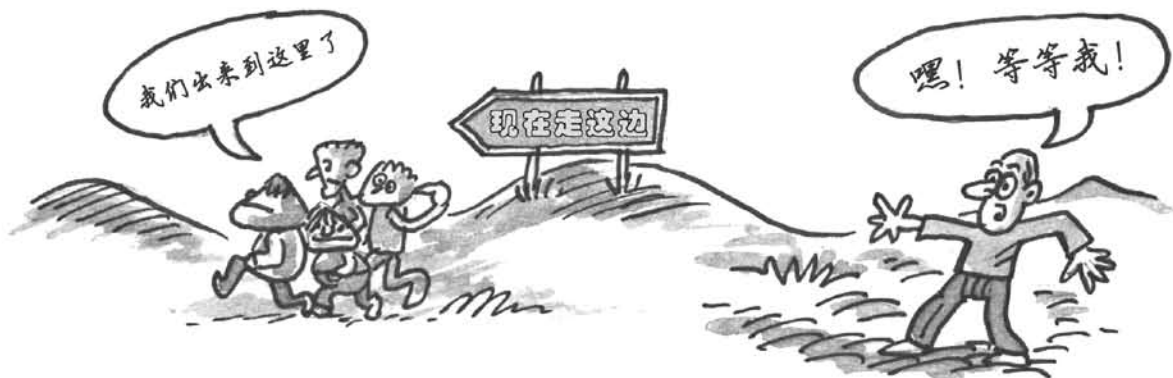
从已知的东西开始，无论是正式的还是非正式的。有意识地为做出安排，并不断改进。可以在周例会中，或者在厨房的一个轻松的交流，下班后或者出差回来，你都可能会展开有用的对话，帮助你从实践中汲取经验。想想还有什么改进的空间，还有谁可以加入进来？



大家在哪？

“我们想做来着，但有些成员没参加，我们就停下来了”或者“学习好像只是给部分人设计的，一些‘重要’人物根本没时间和我们一起学习”

这是比较棘手的情况，需要组织领导说服每个人都投入时间，参加集体学习。





“要成为学习型组织的一种方法是专门腾出固定的时间让组织里的成员聚在一起学习。”

成为学习型组织的一种方法是专门腾出固定的时间让组织里的成员聚在一起学习。在CDRA，我们几乎每个月都会举办一个“学习周”。所有不管是出差在外的还是在办公室的员工都会参加这个学习周，并遵循一个固定但不是很严格的程序：

**周一** 这一天大家又重新聚在一起。在共用早餐和分享新闻后，一个由艺术家主持的充满创意的工作坊开始了。我们在工作坊中使用的形式包括唱歌、画画、雕刻、打鼓以及跳舞等。下午，我们就自己所从事的某一项特定工作草拟一份反思报告，通常不超过两页。

**周二** 我们会互相分享写好的报告。我们的重点不在于寻找问题的答案，或者提出建议，而是强调认真倾听、观察、以及对所听到的和理解的信息进行反思。过去多年我们学习到的大部分知识都是来自这样的反思过程。

**周三** 案例学习：对一份会议文件或出版物进行评论，或者讨论一份专门为工作坊准备的学习教材或一项研究方案。

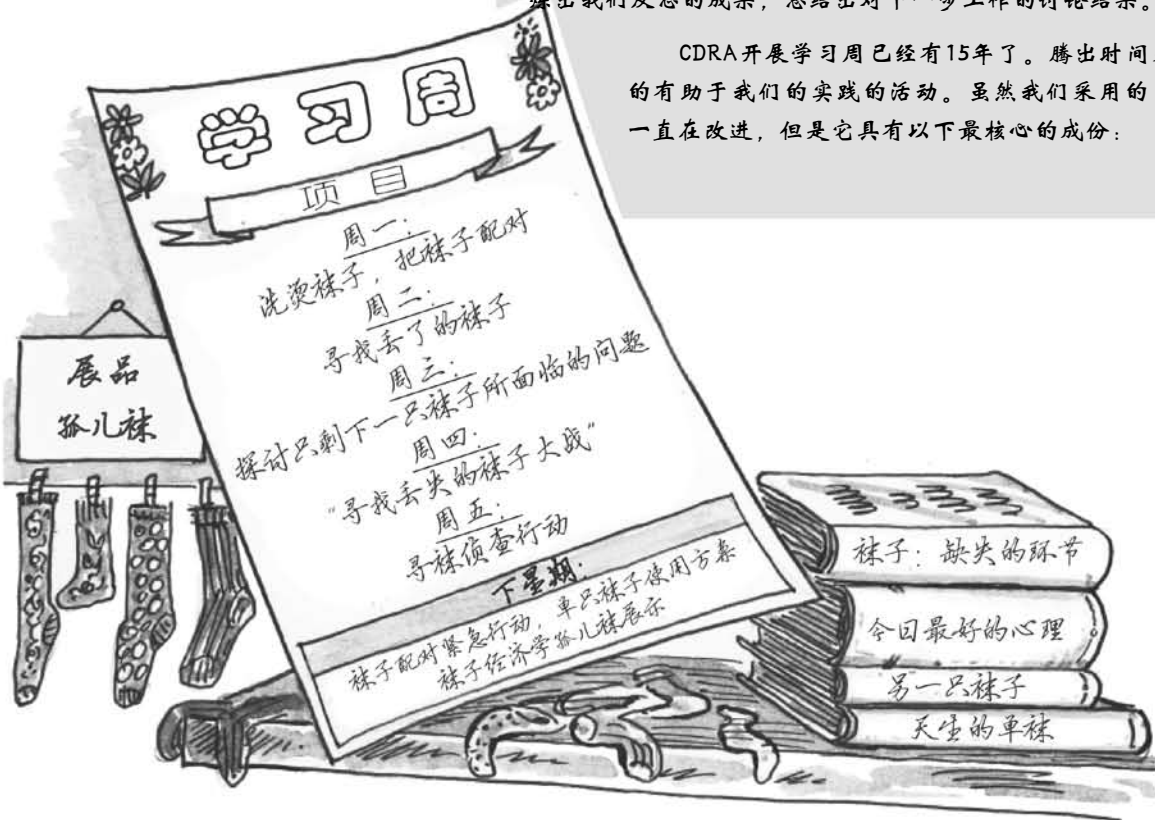
**周四** 业务讨论：首先讨论项目管理、财务状况、以及其他内部事物。接下来是针对提出的要求、疑问、以及根据业务交往、应邀参加有关活动等的需求情况，讨论资源的安排。有时也在这一天讨论有关的人事管理。

**周五** 我们会组成一个学习小组，一起学习一本很重要的书，以促进我们现在的工作。然后我们记录还没解决的问题，提炼出我们反思的成果，总结出对下一步工作的讨论结果。

CDRA开展学习周已经有15年了。腾出时间来学习真的有助于我们的实践的活动。虽然我们采用的“处方”一直在改进，但是它具有以下最核心的成份：



如需更多参考资料，  
请查询赤脚指南  
网站：  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)



### 1. 确定符合自己的指导原则并尊重它们

一些关键的原则是，我们要高度重视自己的经验，从自己的行动中学习，通过自己或通过一个小组找到答案；这样全身心投入的学习过程将更有可能带来改变。

### 2. 找到属于你们自己的和组织的问题

我们会问诸如：“对于我来说什么事情是重要的？”“我面临的挑战是什么？”以及“出现什么新情况”等问题？我们会问一些能够产生行动的导向性问题，比如：对将来会产生什么样的影响？这些影响对于我自己、我的组织、对于我的行动又意味着什么？在CDRA，我们会问一个涉及整个组织的开放式问题：“什么样的组织形式和组织过程能够改变人们的地位”？问这个问题能让我们对组织的宗旨进行反思，对我们的工作起到指导作用，能够让我们的学习更有针对性。

### 3. 努力倾听内心的声音并把它们表达出来

我们相信，当你倾听到内心声音的时候，你能发现自己的能量在哪。如何能听到内心的声音？如何才能知道自己在想什么？在CDRA，我们发现，抽出时间写东西很有用。头脑风暴、随笔记录以及写日记都能帮助我们清醒的意识到每天发生在自己身上的事情。我们常常会给大家时间自己思考。我们最近开始通过写日记，把工作中的经验和反思记录下来，以便在学习周期期间使用。

### 4. 明白大家的天性同时培养好相互的关系

健康的人际关系在学习中显得尤为重要，它能让大家共同承担风险、使我们变得坦诚，使我们做到直抒己见，不畏惧负面的批评。我们彼此之间的互动、交流以及争执会让我们用不同的视角看待事物，会碰撞出新的思想火花，增进了解。组织的学习过程是通过我们之间的关系产生的。大家的关系越好，就越加感到安全，越愿意分享内心的真实声音。

### 5. 充满创造性的学习并且让艺术帮助我们进步

我们相信用艺术的形式去工作能有利于我们同时运用左右脑。创造性的工作过程能助于我们从理性的、逻辑的、智力的左脑思维方式转换成具有想象力的、创造性的、相信直觉的右脑思维。当我们同时运用左右脑的时候，我们更容易洞察事物的真相，更有全局观念，别忘了，我们的实践仍是一个充满未知的世界。

### 6. 让有领导才能的人支持学习

培训活动学习周是由三人小组主办的，他们会向所有职员咨询意见然后为每项活动指定计划，以保证活动的持续和深度。



“ 我们的祖先的故事正无时无刻的影响着后代 ”

选自马西尔的《祖先》

民间故事、八卦、电影、笑话、案例学习和小说的共同点是什么呢？它们都是不同类型的故事。你能想象没有一两个故事的一天吗？确实，我们的生活是由过去的戏剧、故事和现在的篇章以及未来将要被书写的篇章组成的。

对于小孩子来说，故事是最有用的老师，它们会潜藏在记忆的角落，好像是他们自己的亲身经历一样，会告诉他们什么指令是不能听的。在所有国家的文化中，小孩子要经历很长的岁月才知道那些故事值不值得相信。我们都像孩子一样喜欢故事，一直以来，故事就对孩子的成长起着很重要的作用。但是为什么会是这样呢？因为当我们讲故事的时候，他们的想象会蔓延，并且会不停的扩展、发散，此时他们完全忘了自我，沉浸在一个新创的自己当中，尝试新的事情。对于孩子来说，我们知道故事是非常有用的老师，他们被锁在屋里的故事，如何叛逆的行为等都成为他们自己的经历，成为他们自己需要汲取的教训。

那么大人会有什么反应呢？当我们听到一个好故事、一个有意思的经历的时候，我们能发掘新的东西，如果故事讲得很逼真的话，我们就会觉得好像自己亲身经历过的一样，就像孩子，那些故事会成为我们自身的可以学习的经历。

好的学习过程通常来自于一些经历、故事，这些经历和故事增加我们的见识，以助于日后的工作。

如果我们想在这个瞬息万变的社会里，在一个组织里既工作又学习，我们必须学会从大家的故事里、经验里学习。不管怎样，社会变革是关于人们生活变化的，人们从过去的故事中学习，以便于改变他们未来的故事。

我们从听故事中学习但同时也在讲故事的时候改变自己。当墨西哥城贫民窟或者南非一个小镇的受害妇女在分享她们各自的故事的时候，她们会变得有力量，从故事的受害者变成幸存者。

每个人都能讲故事——其实我们每时每刻都在讲，当我们告诉配偶工作中发生的事情，当我们告诉一个小孩为什么有些东西很危险，当我们告诉一个朋友我们看到的一些奇怪的东西的时候，我们就在讲故事。就像其他东西一样，我们练习得越多，我们就会越擅长。我们可以写下来或者录下来给别人看或者听。

这个世界有很多善于讲故事的人——艺术家、作家、舞蹈家、演员、歌手——他们都在为我们讲述故事。很多社区还保留着传统的说书人，找到他们，和他们交谈，从他们身上学习。



## 规划、监管和评估 (PME)

“为了人类更美好生活，我们曾经有过很多伟大的想法，但我们却不知如何实现。我们曾经就像被宠坏的孩子；爱捣蛋调皮的孩子；在需要倾听的时候却要求出示证据。”



来自本·奥克瑞的《精神斗争》

社会组织在对其实践活动进行管理、改进、重新考虑、以及规划的过程中，采用了计划、监测、评估等方法 and 活动。这一部分描述了在采用这些方法和活动过程中面临的一些重大挑战。



好的……现在我们应该开始改变思维方式了……

“除非犯一些错误或者经历一些失败，否则可以说项目过程并不是够活跃”

凡·霍顿

我们已经过分痴迷于结果和成果。发展方面的项目已经成为社会发展组织最主要的形式了，而且也正在取代地方性的发展组织。发展项目要求我们提前几年就要努力把成果、结果、影响力预测出来。

其所依据的假设（我希望有这样一个假设！）是：要是我们清楚最终想要什么，那么我们自然会明白我们该怎样去做来实现我们的愿望。我们认为这样就有了清楚的方向，就会对结果更加负责。但是很遗憾，我们通常都是错的！当条件有利或者稳定（参见20-21页）的时候，以成果为导向的计划是有效的...但如果不是，那么发展型项目通常会强加一个错误的逻辑、臆想的条件，并且会逼迫大家背上过大的野心所造成的负担，产生不太可能实现的计划和预期成果。



## 结果导向型管理

简单地说，在这个社会复杂变迁的时代，“结果导向型管理”带来的麻烦常常要比帮助多，为什么？

不解和失望会发生在捐助者和合作伙伴之间。受助者常常需要向赞助方解释为什么原定的计划不能实现，或者为什么会“失败”。

相对于未知的事情，我们更倾向于做已知的事情。

那些意想不到的结果常常是最有趣的。我们忽略的那些令人不开心的结果其实是能产生巨大的效应的。

如果过分追求结果，那么就会产生毁灭性的恐惧感和焦虑感。试想一下，如果我们没有实现那些特定的结果，那会是怎样情况呢？我们会得到更多的赞助吗？我会被晋升吗？

本该是“胡萝卜”却变成了“大棒”，那接下来会发生什么呢？恐惧感会使它（计划、监测、评估）失去诚信。因此，当面临“检查工作”的时候，我们会去“找”那些符合目标的结果，即使它们根本就不存在。如此一来，我们已经不诚实了。更重要的是，这会破坏你从经验中学习！如果是因为害怕失败而不诚实，那么我们永远不可能学到任何东西，因而也无法进步。

那么，什么是可代替的方法？

即便环境不可测或者可行性不强的时候，设立一些目标还是很重要的，但目标不能设得太具体或者时间表不能设得太死。

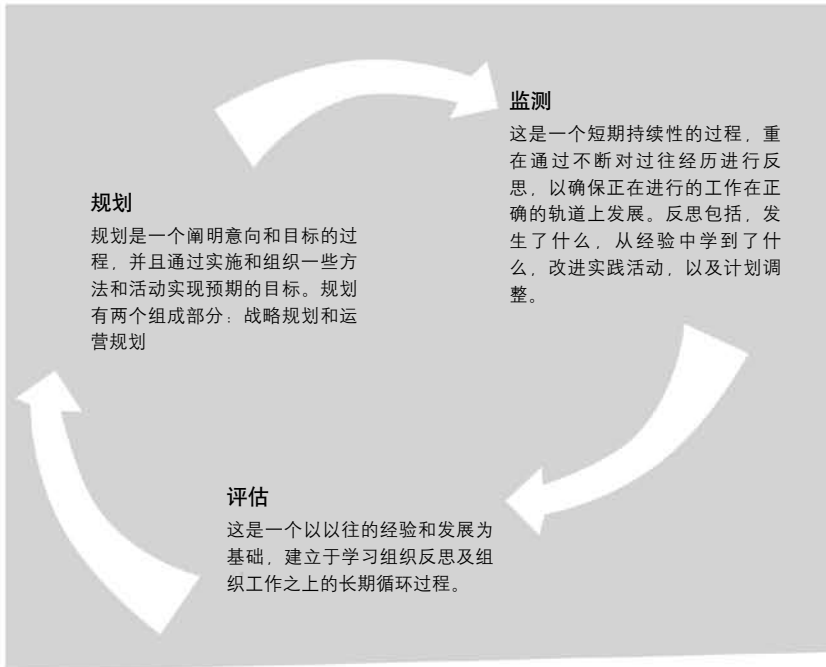
举个例子，一个当地发展计划中的非正式方案应该覆盖尽可能多的当地妇女，帮助她们提高领导力、建立相互间的信任，这对于一个社区组织来说是最基本的。但是究竟哪个妇女要参加，培训要进行多久，具体如何达到目的，甚至实现计划的可能性有多大等，这些问题完全都是未知的。我们要对所有可能出现的结果做好心理准备，从经验中学习，那么大家期待的结果或者除了原目标以外的各种可能性都会出现。

所以，无论如何都要设立一些你想达到的（可变的）成果。但更重要的是，要注重过程的质量：要考虑大家是否有在其中学到东西，是否有进步，是否有发生反思。

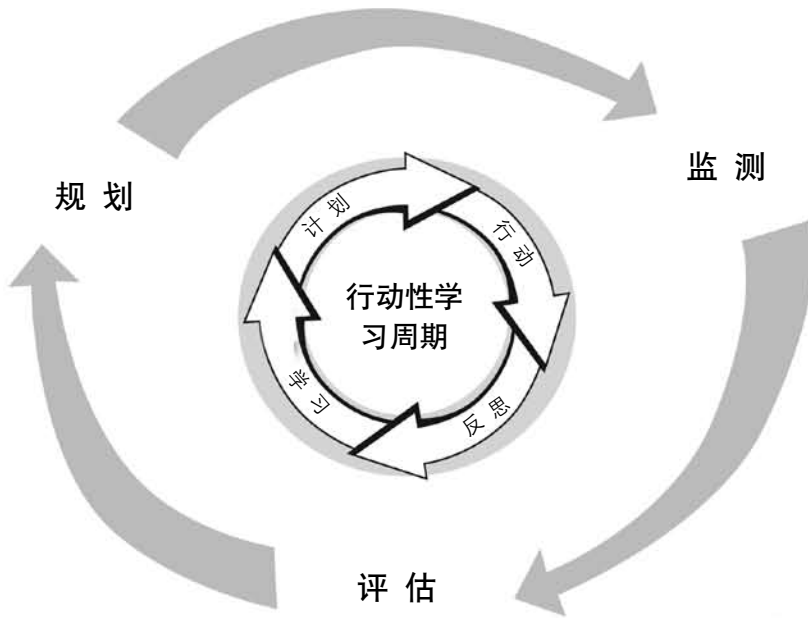
如果我们能少点在意结果，而多些关注如何为员工们良好的人际关系以及诚信的氛围创造条件，那么就更有可能会创造出一个既能发现自己能做什么，又能展示能力的社会组织，一个真正能够带来结果的社会组织。



# 规划，监测，评估（PME）的循环过程和行动性学习



在之前的章节我们已经触及到了计划，监测和评估的基础（PME）。可参考第四章（91到93页）。



计划，监测，评估的循环周期是行动性学习周期的一种表现形式（请参考109-110页），应用于实践中的组织支持。



## 无名流浪汉

再一次问我们自己，  
我们为什么需要PME



不错的  
问题

可能是来困扰  
我们的吧？



喃喃地抱怨

我来问你，  
谁监督我们？  
谁评估  
监督者吗？谁评估  
我们，评估者吗？



你要  
去哪？

我要去没有计划，没有监测，  
没有评估的世界中探索

再见

祝你好运



## 我们为什么需要规划，监测，评估？

规划，监测，评估和报告能帮助我们管理、改进、反思、和监控实践活动。让我们一起解析每一项：

### 实践活动的管理

通过规划，监测和重新规划的循环我们可以更好地把握工作进度，并在必要的时候做出调整。这就好比一艘轮船上的大副，他必须一只手紧握船舵，一只眼紧盯指南针，另一只眼凝视海面，不断地调整方向以确保轮船在正确的航道上前进。

### 实践活动的改进

通过有效的监测和评估过程（短期和长期），使我们可以回顾过往的经历，从错误中吸取教训，把成功转化为资本，从而更深入地了解我们的工作，并将其持续地发展、巩固、深入到实践中去。

### 实践活动的反思

通过有效的评估，无论是短期或是长期，我们都可以对实践行动过程进行反思——随着社会背景和需求的变化，我们也要随之改变。现今的社会变化日新月异，更需要我们进行持续性地反思以跟上社会发展的节奏。

### 实践行动的监控（和汇报）

我们一般不会孤军奋战。如果我们带领或者协助员工，那么我们有责任去监控他们的工作质量，确保不出现关键性错误。最好的方式就是及时地给予意见和得到反馈。

如果从外界得到了捐助资金，我们则需要对它进行妥善的监控管理。资助者对资金注入后的运作结果是很担忧的，不过这种担忧可以被理解，多数情况下资助者会根据结果索要不同的证据。

第一，资助者可以索要一份诚实可信的资金使用报告（如，资金审计）。

第二，一个诚实可信的委托人了解怎样把所学转化到实践活动的改进和反思中去——也就是说，需要在管理、改进和反思实践活动中证明我们的努力成果。

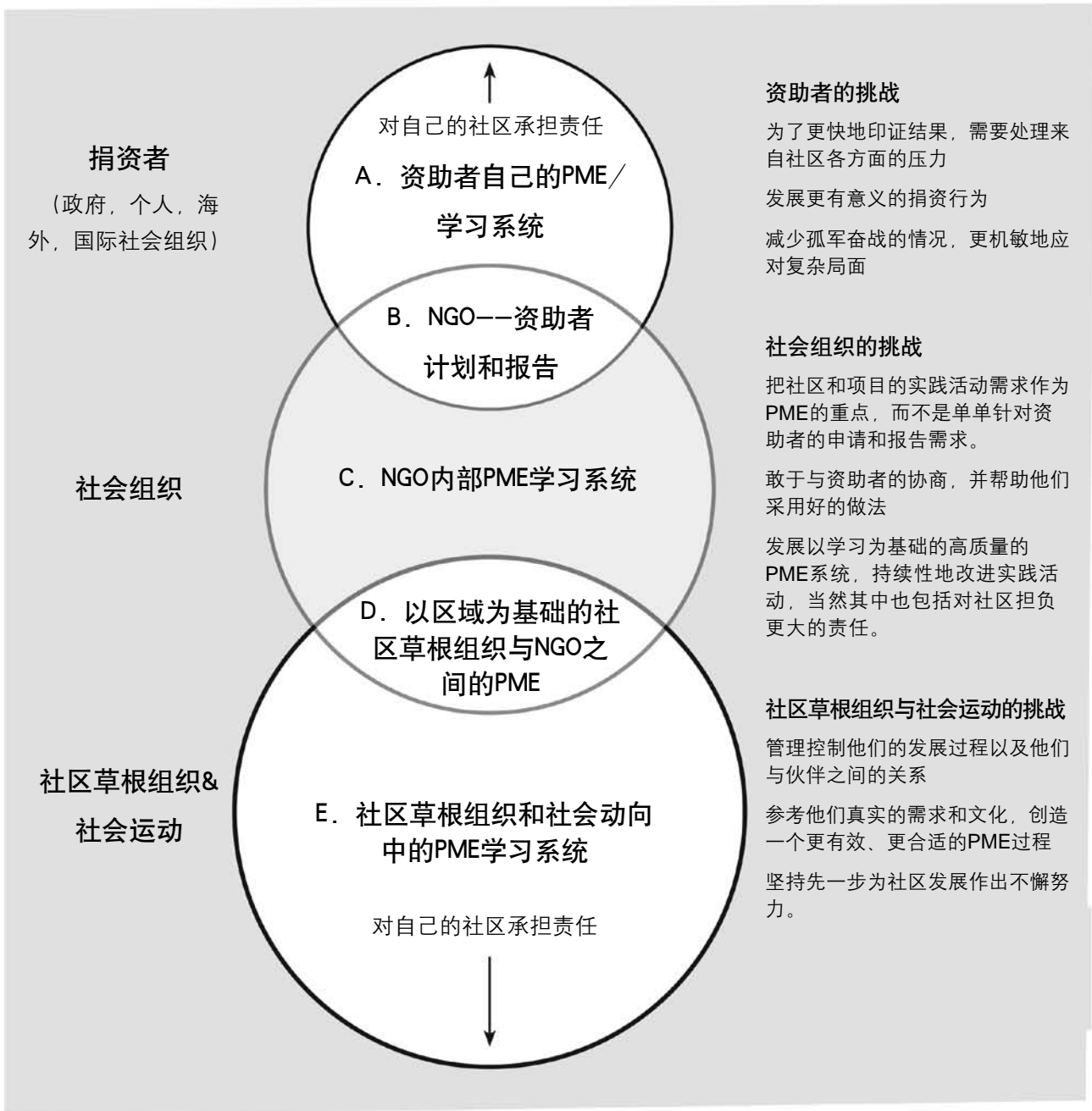


## 发掘挑战

关于PME的讨论可能有些难以理解和混淆不清。其中一个原因是因为我们没有意识到PME有很多分支层面，所以我们经常讨论交叉性目标。在以下示意图中描绘了三个主要角色之间的关系，但在三者之间又包含5个PME层面——每个主要角色都有他们自己

的PME系统，用于管理、改进、反思和监控实践行动.....然后，每一个层面都与图中上方或下方的各部分之间建立起一个PME关系.....仔细观察下面的示意图。看看每个主体面临有什么挑战（只有少量的）。

## PME和发展领域的上下汇报关系



### 规划

规划是一个阐明组织意图和目标的过程

规划把意识想法转化为具有组织特点的行为。所以它必须贴近组织、对组织发展有重大意义。

- 例如一个构想中的项目，计划必然需要随着进度和新获得的经验进行调整。所有的计划都应是一个粗略的构想，随时准备更新
- 如果需要他人提出计划，（比如捐资者）必须强化把合作伙伴的计划转化为可理解的“语言”，放入所需的框架，而不是强迫合作伙伴使用不合适的方式。

本地的规划方法应该被鼓励。

### 监测

有效的监测高度关注已经完成的工作质量，并且持续对正在开展的活动及其影响提出疑问

监测工作（并学习）一般由一个委员会来执行，他们退到后方时刻关注实际进展情况与构思和计划之间的关系。

监测可以被看作为一种有助于学习的反思过程，通过重新构思和重新规划，使实践得到有效的改善。同时，这也是一个对工作中成功的部分进行认可的实践活动。

如果监测与学习脱节，那么监测只能是一纸空文。

### 评估

评估是针对某一事物进行回顾和自我评价的过程。

它与监测的不同在于它更深入地剖析实践行动背后的意义，对深层次的目标和思想进行评价。评估是有一定风险的，因为它能发掘问题的根源。如果活动顺利完成，其过程就会成为值得骄傲和学习的来源。

- 评估应该由学习过程中的组织来控制 and 掌握。你可以帮助自我剖析，但你不能强迫我评估自己，还能期待我能从中学到东西。
- 外来者可以扮演一个协助者或者提问者的角色，这是很有价值的。
- 评估活动通常需要协助过程相伴，允许组织或社区在学习的基础上总结自己并规划其特有的变革过程
- 评估报告的质量应该非常夯实有力，它可以直反映评估质量。从不断增加的学识和改进的实践活动中所收获的成效是一个衡量的尺度。有效的评估可以加强自我管理和责任感。
- 外来的专家会给评估强加上一些评论，这样做有时会削弱正在壮大的组织主权。
- 实践者们通过跟踪一个特定的项目，可以贯穿性地描述和解释项目所带来的影响，但是科学地衡量结果或影响前需要大量的技术性调查，资源和时间，但是实践者一般都不具备这些条件。资助者需要对“最终受益人”进行调查，这样可以缓解PME系统的压力，以便组织可以更好地把注意力集中在学习上（下一部分的结果描绘会对此部分进行更深入的解释）。

评估只能评定那些被介入措施直接涉及的影响

# 成果图

## 一个发展方法，一个PME的发展策略

米尔克斯，斯母提，和利勒

为了探究我们的努力是否给人们带来了更好的生活，我们中的大多数人都了解这其中监测和评估过程的压力。通常这种变革或者“影响”远离了我们的工作，并且还依赖于其他事物。在通往和谐社会的道路上我们遇到了很多死角与困难——这或许也是其他在前进道路上的人经历过的。在复杂的工作状态下，出现持续性的革新一般都会有很多原因，原因包括正面和负面的。把自己从别人的影响里解救出来是一个在监测和评估过程中的重要挑战。

举个例子，评估可以发现孩子们参与儿童健康教育项目后两年的健康进步情况。但是我们可以在没有调查孩子们这一两年生活的情况下，就说这些进步只是源自于项目本身吗？我们和传统医生的合作可能是一个原因，不过跟其他一些因素比起来是微不足道的。改善农田质量、接种疫苗、增加蚊帐的使用量，这些可能都跟我们的工作没有直接联系，但是对改善孩子们的健康状况却有重大意义。或者说我们的项目变得至关重要是因为外部的介入——可能是卫生部分配资源的方式改变了。

### 评估影响

在发展的复杂过程中衡量“影响”的起因需要资源调查和远高于项目监测和评估活动的的能力。事实上，如果我们不能认识和了解其他更重要的因素，用我们有限的监测和评估系统去影响评估是非常危险的。

当逻辑框架和其他的逻辑模式对解释理论和总结成因有帮助的时候，它们却无法提供一个适当的监测和评估的基础。他们经常提出一个错误的希望，一

个独立的项目可以自行造就“影响”。一些逻辑模式的解释可以帮助说明一个特殊的干预措施将如何运作。无论如何，当它来衡量我们的成果时，这个解释经常会误导我们，因为它会忽略了紧急的，复杂的，网络的，或者是其他循环方式可以展示社会变革和组织转变真实地发生。

不幸的是，很多赞助机构要求项目利用监测和评估去“证明”他们的努力给穷人带来了长期的改变。在这些工作上浪费的时间和努力更干扰了我们在繁杂的发展过程中深入了解和学习在组织和社区内部如何改进工作方式。



### 成果图可以作为另一种发展工具

最早从加拿大首都渥太华的国际发展研究中心开始发展，成果图模式是建立世界各地过去20年中的工作和学习的基础上的。

### JDRC是这样描述成果图的

成果图的对象是人和组织。它的工作原理是从评估项目的成果（例如，相关策略，扶贫，减少冲突）转移到改变人和组织的行为、关系、行动、及/或者活动。



如需更多参考资料，请查询赤脚指南网站：  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

## 追踪新增的变化

成果图指引我们关注带来了哪些组织行为和关系的变化。它指引我们清楚地跟踪在实现预期方向上产生了哪些明确的变化，成果图注重在我们的“影响范围”内，衡量我们的干预多大程度上影响了人们之间关系和生态系统的改变。很多PME系统引诱我们承认我们“引起”的变革远远超出我们能力所及，这些变革可能还包括其他主体的作用，而且与我们真正的工作层面相距甚远。

## “边缘伙伴”和学习

我们的“边缘伙伴”是那些与我们合作的小组、组织或者个人，是那些会直接被我们的工作所影响的人。我们可以看到我们工作的影响程度，他们从我们的支持和影响中受益（或未受益）

他们是对我们工作影响力最好的衡量标准因为他们可以告诉我们已经有了何种影响，并直接给予回馈，这样能让我们衡量实践活动的影响力，并顺势发现更多的内涵。但是我们的边缘伙伴也拥有自己可以去影响的边缘伙伴。如果这样思考，或许可以帮助他们衡量他们对行动和合作小组的贡献。这会帮助他们加深对背景更深层次的了解，他们可以用这个方式去改进他们的影响力。所以监测并不是用来搜集影响的证据，而是一个对正在开展工作的有效指引。



边缘伙伴

## 麦克试着把成果图的故事跟大家分享

成果图 (OM)，虽然我们并不对它十分熟悉，但是它越来越影响着我们。我们第一次用到成果图是在津巴布韦的三个中学进行的关于环境教育VVOB项目——它帮助我们思考和区分项目结构和地方的资助者结构。这可以使本地结构在资助者停止后持续下去——对可持续性发展很有帮助，这也是我们正在看到的。

成果图指引我们一起努力的方向，包括“我们希望看到什么”，“我们想看到什么”，“我们将要看到什么”。这是非常吸引人的，并且有实践意义的。这里有一个困难。OM中不带有任何逼迫性，还是取决于你有多少热情，多少由浅入深的方法，对组织学习和运作有多少自己的看法。还要看你是否真的喜欢身边的合作伙伴——在所有环境里都是一样的。不然的话你就会拿着很多看上去有意思的文件，却会忽略其中重要的部分——在所有系统里都一样。OM有利的一方面是，虽然你可以不照着它的方法去做，但是它的方法还是给了你机会去深层次地交流、探讨、互动。

我们试着把OM在2008-2013年VVOB津巴布韦素质教育和抗击脆弱项目中付诸行动。我们把文件暂时放在一边，参与到什么是对我们和工作伙伴最重要的调查中——然后会发现与OM框架的联系是自然天成的。此类大型工作，把重点放在“从头开始监督”，这样对组织学习很有帮助，随着项目的开展，更有助于探究我们学到了什么。这就是为什么在复杂环境下对比“逻辑性框架”我们更偏爱OM。



### 克里斯分享了一个激动人心的故事

里特拉女士，一位小村子的小学校长，站在她的办公室窗前，注视着在操场上玩耍的孩子们。她感到非常无助，学校有越来越多饥饿的孩子，老师们也都在谈论孩子们感到劳累并且容易发脾气。他们在这种情况下如何学习呢？我们有很多饥饿的孩子，他们的父母都是农民，空空的庄稼地搁置在那里没有人耕种。我们一定可以做一些事情？她开始走访一些父母，问问题，跟他们讨论关于在学校耕种的想法，倾听他们的想法并且鼓励他们发表自己的意见。当时机成熟的时候，她举办了一个聚会邀请了所有的父母，他们同意了负责在学校建立一个花园种植粮食来供给饥饿的孩子们。但是他们需要通过不同的方法来种植，因为全年都需要有蔬菜生长和收获，而不是像他们的玉米庄稼。

里特拉女士在城里问了几个发展组织，被告知有一个叫PELUM的区域环保社团，专门宣传发展小型种植农场。她给他们写了信并且很快得到了答复，同意派遣两位技术人员深入到学校四周教授那些父母一种方法，可以混合他们自己的务农方法及永续农业方法在一起，这样各种食物可以在全年内生长，并且不需要价格昂贵的肥料和杀虫剂。幸运的是这个社团资金比较宽裕，需求得到了很快的解决。

在开始介绍给他们永续农业方法的原理和方法之前，培训师花了一些时间去发现这些家长对蔬菜种植都有什么了解。在整个过程中他们使家长参与了学校菜园每个方面的设计和发展规划。

过了不到两个月所有的孩子们在学校都能吃到一顿营养的午餐，家长负责种植，理科学生负责收获和做饭。过了不长时间，里特拉女士听说有一些家长开始用同样的方法在自家菜园开始种植，当然她自己也是其中的一员。很快这件事就传播开了，一个离他们不远的学校由家长和老师组成了代表团，翻过了小山头来向他们求教。就这样，家长和农民都开始互相学习，不久之后这个方法传遍了整个区域。在三年之内58个学校和社区开始做类似的事情，每一个都把永久培养的方法教授给临近的学校。在官方的承认和支持下，这个想法甚至被传播到两外4个区域内的200多所学校。一个兼职顾问中心被设立在了里特拉女士的学校内，有一个专职人员利用一个海外资助者的一小笔资金去帮助和提供建议给需要的人，把大家更好地联系在一起。里特拉女士的学校已经开始试着把有机蔬菜种植列入了学习大纲中。

### 要解决的问题

用行动学习周期作为指导，解剖这个故事并描绘出对你自己的实践行动有意义的知识和其内在意义。



## 扫清横向学习的障碍

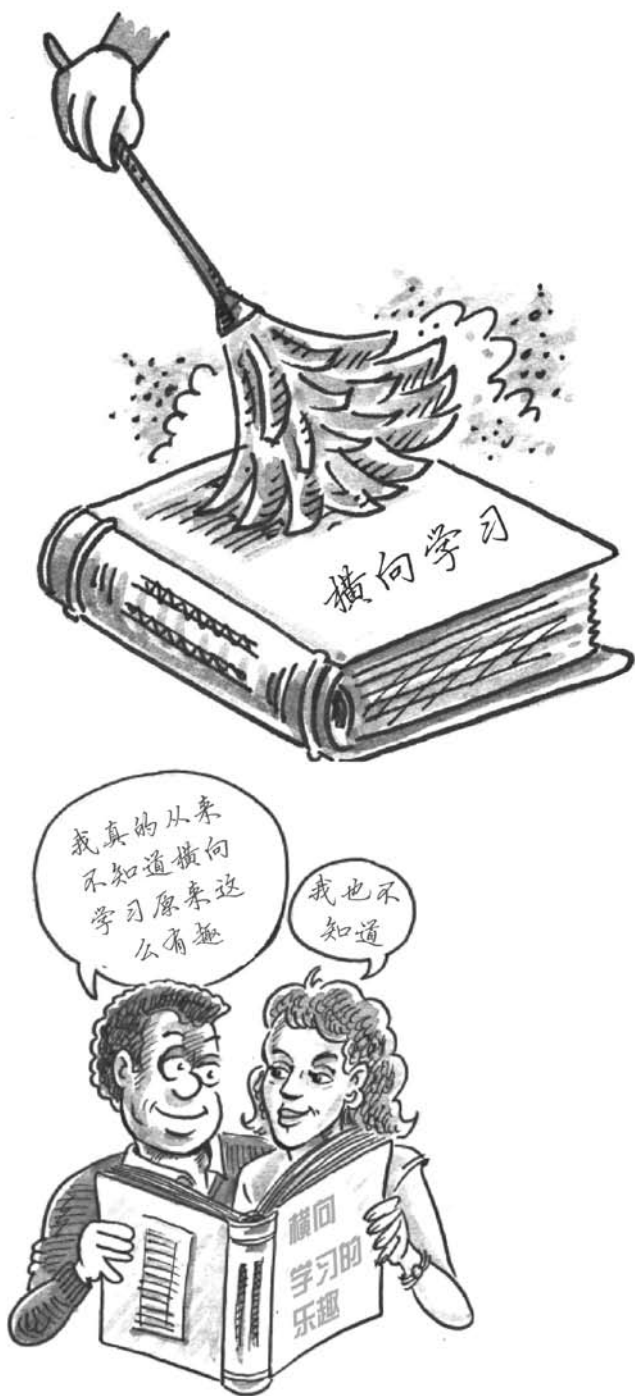
什么是横向学习，它与其他的 learning 形式有什么联系呢？我们已经剖析了行动学习。与它紧密相连的就是横向学习。从我们的近邻和同龄人那里学习，这当然是一种古老的实践方式，但这就是行动学习的本质。横向学习和行动学习经常是纠缠在一起的，一样的过程——我的兄弟向我展示了如何修理排水沟，一个农民告诉他的邻居她是怎么控制毛虫的，又或者是一个同伴告诉你在另一个工厂他们是怎么组织起来争取医疗权益的。这些都是它们共同的例子。

当教育随着专家、医生、护士、律师、农业发展者到来的时候——我们大多数人都是殖民统治的一部分——其结果是人们对自身价值的信念以及对他们邻居的经验、知识和想法的信任日益削弱。横向的文化与实践，社区学习和知识已经被埋掉了一半，纵向的依赖已经在过去的几十年中显露出来，并在现代社会中愈演愈烈。知识和学习已经成为外来的商品，越来越多的从社区的有机生活中消失，不光抢夺人们接近自己的本地知识和潜能的机会，还弱化了伴随古老社区相互依存的关系。恢复和更新横向文化和实践，手拉手的开展行动性学习，毋庸置疑变成了发展实践行动的重点，也是达成目标的重点。

这并不代表老师和专业人员的角色不重要。他们有丰富的经验和知识值得我们学习，阻止自己去接触这些人是非常愚蠢的。与同辈群体相比，他们可以引入更多清晰的概念和价值。但重要的是什么时间引入，怎么引入。全新的知识概念只能在自己的知识和经验形成后介绍，这样新的或者更专业的知识才能在此基础上加深和扩展，而不是去忽略、否定和代替原有的知识，虽然这种情况经常会发生。

社区的长者也可以发挥作用，因为他们通常和学习者及其所处环境有着更紧密、更复杂的关系。作为来自相同社区的伙伴和内部人士，他们有很多共性，但是也带入一些故事和历史，本地知识和智慧，文化和传统。当分享这些的时候，他们并不是来自于外界或者高层，而是来自于组织内部的长期的积累下来的，透露出了社区自身具备的经验，它的历史和深刻的特殊意义。虽然长者在组织中扮演的角色与另外一些因素和职权有关系，但他们的意义确实与学习者和职业教师或者专家之间的关系不同。

横向学习，与行动学习类似，是另一个自然地固有的过程使我们可以深入到变革中。



横向学习，与行动性学习一样，是一个自然地天生的过程使我们可以深入到变革中。

恢复和更新横向文化和实践，手拉手地开展行动学习，毋庸置疑地变成了发展实践行动的重点，也是达成目标的重点。

## 各种形式的横向学习

已经有各种各样的横向学习方法应用于实践当中，而且还有更多方法正在实验当中。

### 社区之间交换学习

这是我们知道的最普通的实践方法，通常的表现方式是一个社区访问另一个社区，从中学习一些特别的知识——例如，每日储蓄机制，怎样养殖蜗牛，节约种子技术，儿童看护方法，等等。前去访问的社区还可以带上自己的经验和知识，这样就可以更平等地互助。

### 同辈小组学习

像将要在160页介绍的农民学习小组，他们通常是亲近的，持续联络的小组，分享真实的经验、创新和学习。

交换学习和同辈小组学习可以形成合作项目，甚至是合作网络，运动，联盟，工会等等，小型一点的小组联合起来去应付大的系统问题。

### 储蓄和信贷计划

这指的是由那些储蓄小组自己组成的独立的经济合作体。有很多例子，讲到储蓄小组鼓励和帮助新的团体形成，然后更多的团体集合起来，撬动更多贷款获取资源，甚至形成社会运动，参与政府政策的变化和实施。

### 调查和数据收集

在本地进行横向学习，参与式调查，提取和分享社区信息——它的构成，问题，机会和需求——作为本地活动的依据，并以此和政府合作。

### 农民主导的调查

农民主导的调查采用参与方式的工作方法，对本地实践行动进行调查试验和创新，使用横向学习达到一个更规范的级别。

### 学习集日和节日

这是人们聚集到一起推广和分享知识和创新的节日。



修复或更新横向学习的文化和实践活动，与行动学习携手，这必将成为一个发展活动的核心，甚至是目标的核心。



## 克瑞斯分享另外一个令人鼓舞的故事

### 一个在坦桑尼亚农民的故事

在坦桑尼亚的NGO花了几十年的时间试图教授当地的农民学习北方大学的现代务农方法。但是那些已经接受新方法的人并没有改善情况，实际上有些人变得更穷了，更有一些人没有接受新方法，也没有糟到哪去。最终新一批的坦桑尼亚培训者了解到，比起他们教授的改变务农的方法，农民更了解在本地条件下怎样耕种。

他们开始鼓励农民组成农民学习小组，但并不确定这样做结果是什么。他们鼓励农民们定期聚会并且分享耕种方法和创新方法，邀请一些老农民去他们的公司，这些人固执地使用落后的耕种方法，效率较低，但是他们的种子抗干旱。培训者（协作者）没有坚持任何的形式或委员会或是会议记录，只是单单地聚会和分享他们的知识。第一个小组用了一段时间形成他们自己的学习过程，找出他们要一起学习进步的方法，他们这样的行为可以改善实践活动，这也是NGO长时间来一直鼓励的。在农民的同意下，协作者开始整理和出版这些方法和革新，使用连环画的形式，用斯瓦西里语出版发行，用他们自己作为原型，把故事更广泛地传播出去。

很快他们开始接洽设立类似的学习小组，帮助更多的农民建立农民学习小组，但是他们也听说在其他的这种小组也自发地成立起来。最令人惊讶的是一些完全没有被支持的农民小组，在其他小组还在选代表与地方管理部门要求应得的服务的时候，尤其是道路和市场方面的协助，已经着手参与到农民发展项目中了。而且在不久之前一些小组团结在一起形成了米瓦塔的一个分部，国家独立小农户联合会。

在农民的同意下，协作者开始整理和出版这些方法和创新，使用连环画的形式，用斯瓦西里语出版发行





## 外来协作者的角色

很多横向学习的过程，像社区学习交流和农民学习小组，需要支持性的协作者来帮忙。

## 准备

在过程开始之前，有很多需要准备，例如，帮助参与者明确交流目的，支持在旅行和食品方面的计划和后勤，如果需要的话，也可以帮助调动资源。

## 支持

实践者可以在学习过程完成后，在应用方面给予支持，使计划确实产生影响。

## 聚会和分享

在学习过程中，比起“西方的学习小组”文化，聚会的文化和参与者的分享是非常重要的。不过实际情况是，很多非常成功的交流学习是没有外来协助者的帮助的。



## 我们从横向学习中学到了什么

横向学习一般都很混乱无章。在社区层面，如果这些小组是协助性质的，有效的学习交流不容易产生。学习交流最好的形式是在本地传统和文化下进行，这样社区的学员可以找到自己分享经验和知识的方法。

## 较少的等级划分

横向学习的过程鼓励领导级别的呈现方式为较少的等级划分和较多的协助和授权。

## 分享

我们已经可以看到参与者们改进的态度和行为，以及愈发强烈的愿望去分享危险和责任。

## 本地的知识

横向学习过程认可有本土的知识和实践，重视行动者的知识，而不是仅仅限于思考者。认可、评价和推动多元化的实践和认知的形式。重视非正式，更本土化，文化性的学习过程。

## 增效作用

一个从单独需求的满足到多方面综合满意度的转变



横向学习认可本土知识和实践，重视行动者的知识，而不仅仅限于思考者。

## 互动

互动可以使同辈之间互相支持和了解。为更自然的人类互动提供更安全、更人性化、更开放的条件。

## 真实性

带有多样性的真实交流，经常会面对变革中的危机和冲突。

## 文化交流

学习交流可以毋庸置疑地通过文化交流深入。

## 分享真实的故事

在友好、善意和信任的环境和氛围下分享自己真实的故事，陈述自己的经历，为全新的学习发展创建一个舞台。故事可以使聆听者再次经历故事和活动中的一切，并且进入到讲述者的生活中去，从中获得新的经历，并且强化了之前的所学。



如需更多参考资料，请查询赤脚指南网站：  
[www.barefootguide.org](http://www.barefootguide.org)

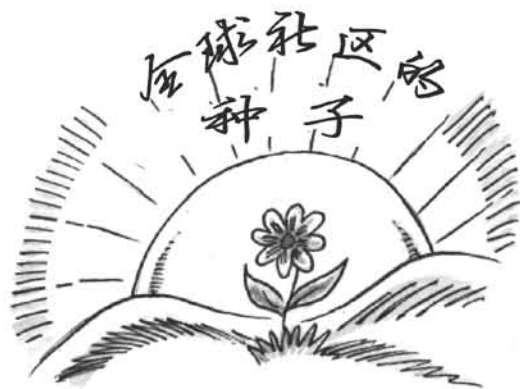




## 讲述最后一个故事作为结尾

我听到了一个故事，讲述的是发生在林波波省，一个由60多个村庄组成的小组举行一年一度的传统的种子分享节日。自从政府发展官员引入了农业工厂，这种方法便被禁用，政府开始向少量的农民介绍先进的方法，同时人们对企业控制的种子，肥料和农药产生了种种担心。当地非政府组织了一个研讨会，讨论转基因种子将来可能带来的风险，最终打破了这种平衡，农民恢复了旧式的做法。

现在，每年每一个不同的村庄都会选出农民代表聚集到一起几天，每一个代表都会带上一麻袋的豆子和谷物在聚会上做免费的分享，并且给出怎样才是最好的种植方法。这样做还影响了其他文化活动的恢复，例如唱歌和跳舞，还有讲故事等等，都表达了社区新生的特性和相互依赖性。



## 当有人深入地倾听你的心声

当有人深入地倾听你的心声，  
就好像端着一个布满凹痕的杯，  
你从小就有了它，  
看着它装满新鲜的凉水。  
当水面停留在杯口边，  
你获得了理解。  
当水溢出来沾湿了你的肌肤，  
你获得了爱。

当有人深入地聆听你的心声  
你所在的房间披上了新装，  
你写出第一首诗的地方，  
也开始在你脑海中发光，  
就象找到了金矿！

当有人深入的聆听你的心声，  
你光脚站在大地上，  
那片曾经遥远的热土，  
终于成了你的家乡。

约翰 福克斯  
《发现不曾丢失的过往》  
[www.poeticmedicine.org](http://www.poeticmedicine.org)



### Chapter 1 – Page 21

#### *Social Threefolding*

Nicanor Perlas, *Shaping Globalisation: Civil Society, Cultural Power and Threefolding*. 2000, CADI: Philipines/Globenet3: New York / Novalis: Cape Town

### Chapter 2 – page 29

#### *The Threefold Human Being*

Rudolf Steiner, *The Riddles of Philosophy, Anthroposophic Press, 1973*

This archetype was used by most early religious orders as body soul and spirit but was banned by an ecclesiastical council in 869 AD. The church hierarchy felt only they should work with the spirit. Rudolf Steiner revived the use of the total concept in 1917.

### Chapter 2 – page 33

#### *Phases of Individual Development*

Bernard Lievegoed, *Phases*, Rudolf Steiner Press, 1998

### Chapter 2 – page 38

#### *The Four Temperaments*

Rudolf Steiner, *The Four Temperaments - 1 lecture 1909*, Anthroposophic Press, 1971

### Chapter 2 – page 42

#### *Leadership Polarities*

Leo de la Houssaye of the NPI Institute of Organisation Development – we have been unable to track a reference. David Scott kindly pointed out this as a concept originally developed by Leo.

### Chapter 3 – Page 8

#### *Types of Power*

Adapted from Jonathan C. Erwin, *Classroom of Choice: Giving Students What They Need and Getting What You Want*, ASCD, 2004

### Chapter 3 – page 9

#### *Bases of Power*

Adapted from French, J. R. P., & Raven, B. H. (1959). *The Bases of Social Power*. In D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167).

### Chapter 4 – Page 74

#### *The Phases of Organisation Development*

Bernard Lievegoed, B., *The Developing Organisation*, Tavistock, London, 1974.

Fritz Glasl, *The Enterprise of the Future: Moral Intuition in Leadership and Organisation Development*. Hawthorn Press, UK, 1997

### Chapter 5 – Pages 108-110

#### *Action Learning*

Although Action Learning is recognised as a natural archetype of learning in the Barefoot Guide it was first theorised by Reg Revans in the 1940s. See Revans, R. 1980. *Action learning: New techniques for management*. London: Blond & Briggs, Ltd.

### Chapter 5 – Pages 112-117

#### *The U-process*

The U-process was developed in 1970 by Glasl and Lemson -(see Glasl, F. *Confronting Conflict: A First-Aid Kit for Handling Conflict*, Stroud: Hawthorn Press, 1999). A different but related version of the U-process has been developed by Peter Senge, Otto Scharmer, Joseph Jaworski, and Betty Sue Flowers. *Presence: Human Purpose and the Field of the Future*. Cambridge, MA, SoL, 2004. We still use the older and simpler version described here, but like the action learning cycle, the U-process is a change archetype that is as old as human development itself.

### Chapter 5 – Page 119

“What Can Be Done ?” by Meas Nee. An extract from his book *Towards Restoring Life: Cambodian Villages*. 1995, Krom Akphiwat Phum, Battambang/OSB Australia - A poetic story of remarkably respectful facilitation of development in deeply traumatised communities in Cambodia. Available on the CDRA website.

### Chapter 6 – Pages 131-133

William Bridges: *Managing Transitions, making the most of change*, Addison-Wesley, Massachusetts 1991



赤脚团队出品

[WWW.BAREFOOTGUIDE.ORG](http://WWW.BAREFOOTGUIDE.ORG)



[www.vsoconsulting-cn.com](http://www.vsoconsulting-cn.com)  
[www.vso-cn.org](http://www.vso-cn.org)