

Praxis 项目文献 6

非洲谚语在组织能力建设中的应用

Chiku Malunga

Rick James

Translated by NPO Network, China

INTRAC

国际 NGO 培训与研究中心

非洲谚语在组织机构能力建设中的应用

Chiku Malunga *Rick James*

关键词: 组织机构, 组织机构评估, 能力建设, 非洲, 文化, 文化遗产

前言

丰富的非洲文化遗产可以为当今我们大陆乃至全世界在政治、经济、社会文化等方面面临的诸多挑战做出贡献。世代相传的非洲文化遗产是指导非洲社会的源泉,从和平到动荡,从生存到死亡。这也是非洲人民自立、自尊、自信的根源,从而达到物质、社会和精神三者的和谐统一。这样的文化遗产是领导、指引、解决问题、决策、自信和发展的基石。它使人们和谐相处,团结合作。从以往的经历中汲取力量,即使面对未知的将来,他们也信心百倍。

对于组织发展和能力建设来说,这些被低估的、尚未利用的文化遗产具有相当大的价值。在过去的半个世纪里,如此之多的发展干预行动失败,很大程度上是因为没有植根于它们计划改造的社会。发展一直被认为是属于西方世界的范畴,但是,为促成根本性的转变而采取的发展干预行动,必须考虑到人群的特征和价值观,对个人、团体、机构和国家来说都是如此。这样特征发展行动有助于理解变革和激发变革。能力建设需要与原本存在的价值基础相衔接,而不是简单的引进其他的价值基础。

Chiku Malunga

能力建设顾问 (CADECO), P.O Box 1884, Blantyre, Malawi

Tel: 01 683 795/01633 660

Cell: 08 868624

E-mail: zoe@clcom.net

Website: www.cadeco.mw

Rick James

INTRAC 马拉威

这篇 Praxis 文献从一个侧面阐述非洲文化遗产在能力建设上的运用,展示了如何利用蕴含在非洲谚语中传统智慧来理解组织和改进组织的表现。非洲谚语的运用,是一种全新的、创造性的进行交流和讨论组织机构原则的方式,跨越了通常的交流障碍。因此,这是一种使得能力建设更加有效的方法。

本文将着重讨论以下问题:

- 什么是非洲谚语,非洲谚语在非洲社会中的作用
- 发展实践中,组织机构评估日益增长的重要性

- 为什么非洲谚语能更有效地替代最新的北方组织机构评估框架
我们从一些将非洲谚语用于组织机构评估和其他机构能力建设干预行动中获取的经验
- 将非洲谚语作为组织机构自我评估工具的一个案例

谚语及其在传统非洲社会中的运用

作为非洲文化中不可分割的一部分的谚语,其表述简单却寓意深刻。无论你的文化程度如何,都能够理解并接受。从日复一日的真实生活经验和长期的观察中得来的非洲谚语,指导着个人,家庭,村庄,社团的行为。

在非洲传统社会中, 谚语有以下运用:

- 识别、尊崇文化。谚语表达了人民的集体智慧,反映他们的思想、价值观与行为。谚语作为理解和交流组织观点的一种有力工具,可以体现真正的非洲特性。
- 解放束缚,澄清视野,统一不同观点。谚语可以使一些敏感话题变得幽默轻松。非洲社会数百年来一直运用谚语来应对不利状况、解决问题以及建立制度和关系。
- 谚语常以比喻的形式出现,用简洁的词句解释复杂的观点。比如,为表达处于冲突中的两个村庄可能放弃争斗这个意思,可以用说“大象打架时,遭殃的是草”。谚语借用大象,说明了族长间的不和,只会给村民带来灾难。“蜘蛛网联合起来,连狮子都能捆住”这句谚语则说明只要人们团结一致,就能克服任何困难。
- 由于谚语运用了比喻的修辞方法,这会在人们头脑里构建一幅深刻的画面,这是一种很有效的激励人们参与行动的方法。
- 谚语就像种子,当被植入泥土中时,同时也获得了生命。当谚语被用于日常生活中,它们也就获得了生命,并扩展了其含义。

能力建设中的组织评估

组织评估是能力建设过程的主要组成部分。组织评估是针对机构“健康状况”的检查。在这个萌芽领域 INTRAC 已经建立了 50 种以上的组织评估方法。组织评估可以满足不同的利益相关人的需要,比如捐赠人作出捐献决定,能力构建人监视评估干预行动效果,NGO 客户及其他利益相关人显示它们的能力建设需求。组织评估并不是终点,而是通向终点的途径。只知道组织是否健康是不够的,关键在于采取行动改正问题。

近期的研究和案例表明,客户的主人翁意识在任何能力建设过程中是至关重要的。因此,自我评估就成为了能力建设过程中组织评估的一种基本方法。ECDPM 在其 2003 年的研究报告中认为,“自我评估优于外部评估,后者通常很难达到预期目标。同时,将组织内成员和外部利益相关人都纳入到参与式自我评估过程中是至关重要的。”组织评估好比一面明镜,你可以清晰地看到该如何操作,如

何改进和加强工作中的关键部分。正如 Goethe 所说，活生生的东西应由自己的标准衡量，而不是借助于外部的标准(Kaplan 2002: 159)。

在组织自我评估的实际操作过程中，对组织利益相关人特别是初级员工来说，大多数的方法在概念和语言上显得过于复杂。大部分的组织评估方法来自于北方，许多来自美国的私人商业机构。在马拉威，对一个专门为 NGO 设计的非常简单的组织评估方法，参与者的评价是“你需要先获得大学学位才能填好”。然而，非洲的 NGO 组织多数员工根本达不到这样的要求，事实上，在马拉威，很多初级员工甚至没有完成小学教育。

尽管在一定程度上组织结构和管理原则具有普遍性，但是，运用种类繁多的非洲语言进行交流会比使用英语困难。例如，在英语里“战略”这个词很容易被解释，但是，在非洲语言里没有这个词的直译，因此会冲淡其含义和造成误解。语言的作用是非常强大的。这就可以解释为什么北方写出的大部分关于发展和管理的文献很难用于南方的实践工作中。原因可能是交流的鸿沟。在一个位于马拉维、名为 CADECO 组织变革咨询机构，我们采用了一些符合实际和有效的工具来指出他们存在的问题。我们使用了大量的谚语，这样，不同组织和教育背景的人都能够轻易而举的理解和运用，也改善了有关组织机构话题的交流过程。

谚语：一种组织自我评价工具

多数的组织机构问题是由交流问题引起的，那么，谚语作为一种交流的语言，可以使我们有效地理解和提出组织的问题。例如，尽管没有对“战略”一词的直译，但是，诸如“幻想同时从三个不同枝丫上采摘芒果的猴子最终摔在地上”或者“双胞胎母亲必须平躺”清晰地表达出“战略”一词的含义。CADECO 开发了一种工具，包含以下六个关键领域：

- 领导力和愿景
- 战略
- 角色和责任
- 政策、体制和程序
- 组织文化
- 可持续性

等级分为 0 到 5，0=我们从未在组织内经历过，5=我们经常在组织内经历或观察到

我们在本文附录提供一个该工具的完整样本，这里，我们也试举一例说明该工具在领导力上的运用。

a) 如何清楚并很好地共享组织的愿景？

- *亲眼看到的就不会忘记*

- *只有从远处就看见了鸿沟,你才能跨越而过*

b) 在组织中领导角色的作用如何?

- *一头狮子领导的一群羊能够打败由一只羊领导的一群狮子*
- *当国王迷失方向时就变成了奴仆*

c) 我们的领导者是否平易近人?

- *主管屋子前的小路不长草*

d) 在这个组织中目前的领导风格如何能够满足组织不同领导需求?

e) 鼓点变时, 舞步一定得变组织如何能够很好地发展其领导力以满足不同领域中当前和未来的需求:

有效时间管理

- *时间一去不复返*

要把精力放在具有高杠杆性的努力和活动上

- *在十字路口,你不可能同时向不同的方向行进*

领导延续性

- *当一棵芦苇干枯时,另一棵芦苇又会在那里生长*

建立统一性

- *螃蟹的女儿走路不可能不同于其母亲*
- *性格就象怀孕,你不可能把它藏得很久*

扩大个人和组织的视野

- *对于从来没有旅行过的人来说,一个小小的花园也会是一大片森林*
- *看过海洋的眼睛不会被一个浅湖所满足*

使用非洲谚语的经验

一直以来, CADECO 将非洲谚语不仅运用于组织自我评价过程, 也运用于战略规划、团队建设、领导力发展、董事会发展和自我发展等行动。我们也与以下组织机构一起运用非洲谚语: 社区组织部(CBOs); 专业 NGOs; 教会; 政府部门。从这些经历中, 我们学习到以下经验教训:

1) 在使用谚语的自我评价方法中, 谚语可以促进交流。参与者先讨论各自对谚语的理解, 然后将他们的理解用以回答问题、确定评价等级以及做出解释(见上例)。另外, 我们认为, 借助外部协调员主持讨论和自我评价过程是十分必要的。

2) 运用谚语必须符合实际需要。随意的运用相关性不大的谚语可能会误导参与者，破坏整个进程。实践者应总是询问自己“是否使用了最切题的谚语”。例如，在明确角色和责任的行动中，类似“如果太阳说它比月亮更强大,那么就让它的夜晚来放射光芒吧”“屋子里的猫有狮子般的牙齿”的谚语可能非常合适。在强调从实践中学习的重要性时——正如对 Praxis 项目本身, 谚语“爬上山顶的人比山顶高”是很恰当的。

3) 在培训中，使用少量的谚语达到最大效果是重要的。过多的使用谚语只会降低有趣性。这对使用谚语的评价上也是适用的。例如，在一个为期三天的团队建设培训，我们在开始时使用三个谚语来引入讨论。组织评估过程的每一部分并不都是适合使用谚语，只有那些能显著地增加价值的谚语才被采用。也就是说，当一个直接的问题无法表述所有方面，人们不能完全理解问题时谚语的作用更大。

4) 采用反思性的问题来引出对谚语的认识是十分重要的。不同的人在不同的时期面对不同的内容时，他们对相同的谚语会产生不同的理解，因此，应谨慎地选择问题的措辞和重点，使人们的认识与问题密切相关。例如，在自我发展中，我们提问从以下谚语中我们可以学到什么：“变化后的地方改变不了一个人，但变化后的人却能改变这个地方。”。当我们在一个偏远的 CBO 使用以上的问题和谚语时，一位主管高度认同这个谚语，并告诉我们这样一个故事，在他所在的村庄，一个人向邻国移民，希望得益于邻国更好的经济条件，而同时也有邻国的一个人移居到该村庄。移居到此的邻国人生产效率高，很短的时间内就致富了，但是，那位移居到邻国的人却没有被邻国所改变，几年后沮丧而落魄又回来了。

5) 谚语可以用于反思性的案例教学。为了到达最大功效，运用有关谚语来历的故事是很重要的，尤其是对那些难以交流的复杂问题。例如，有关组织特征的问题就很难教学和交流。但是，谚语案例教学可以超越任何障碍。在下面的例子，我们为说“特征干预”，采用了一个基于“一只不知道自己是鹰的小鹰可能会像鸡那样生活”这个谚语的故事。一个农夫从鹰巢里取出一个蛋，放到鸡窝里。孵化出的小鹰和小鸡一起生活，小鹰越来越像小鸡，直到有一天一直老鹰划过鸡窝上空注意到了小鹰。老鹰在鸡窝上空盘旋，尖叫着试图唤醒小鹰。小鸡们慌张地四处躲藏，小鹰也跟着躲藏。但是，当小鹰向上张望时，它为自己与老鹰的相似之处倍感惊讶。这是第一次它意识到自己是不同于小鸡的。随着老鹰的尖叫，小鹰不再害怕，并向老鹰靠拢。这时，小鹰已经认为自己不再属于鸡群。最后，它奋力振翅，与母亲一起远走高飞。

讨论一下问题

- 作为一个机构，我们可以从这个故事获得什么启示？
- 我们与小鹰的相同点和不同点？

我们该如何改进

6) 最后，谚语的使用应是自然的、灵活的，而不是机械的。机械地使用只会使谚语变成障碍。谚语的作用是辅助整个过程，而不是吸引注意力。这意味着只有当谚语的使用能改善整

个过程时，才应被采用。发展部门的实践者不应过度依赖于谚语，否则，就会像双腿无恙的人却拄拐棍一样。

结束语

每一种文化都有其独特的交流方式，比如故事、音乐、绘画和今天的音乐录影带等。而谚语仍然在非洲大陆的大部分地域扮演着重要角色。植根于当地文化，不仅使问题更容易理解，让更多的人参与，而且也让参与者积极地应对变化。在这篇 Praxis 文献中，我们阐述了在组织机构能力建设过程中，谚语对理解所有权和投入的促进作用。尽我们的微薄之力推动非洲谚语在世界范围内改善组织的作用。对读者，你应寻找什么当地的文化能够改善你的能力建设过程？如何将非洲谚语与你现在采用的方法相结合？

参考文献

BBC Publications, *The Wisdom Of Africa*

Chakanza, J., (2001) *Wisdom of the People: 2000 Chinyanja Proverbs*, Blantyre: Kachere Publishers.

Kaplan, A. (2002) *Development Practitioners and Social Process: Artists of the Invisible*, London: Pluto Press.

Kumakanga, S., (1975) *Nzeru za Kale* (The Wisdom of Old Times), Blantyre: Longman.

ECDPM, (2003) 'Evaluating Capacity Development', Capacity.Org Newsletter, Maastricht.

附录:谚语——组织自我评价工具

打分 (0-5): 0=这在我们的组织中不曾有过

5=这在我们的组织中有很多体验或观察

分类	谚语“反应力”	等级 (0-5)	备注
1. 领导力与愿景			
a) 如何清楚并很好地共享组织的愿景?			
	<ul style="list-style-type: none"> 亲眼看到的就不会忘记 只有从远处就看见了鸿沟,你才能跨越而过 		
b) 在组织中领导角色的作用如何?			
	<ul style="list-style-type: none"> 一头狮子领导的一群羊能够打败由一只羊领导 		

<p>的一群狮子</p> <ul style="list-style-type: none"> 当国王迷失方向时就变成了奴仆 		
<p>c) 我们的领导者是否平易近人?</p> <ul style="list-style-type: none"> 主管屋子前的小路不长草 		
<p>d) 在这个组织中正在推行的领导风格如何能够满足组织不同领导的需求?</p> <ul style="list-style-type: none"> 鼓点变时, 舞步一定得变 		
<p>e) 组织如何能够很好地发展其领导力以满足各个领域当前和未来的需求:</p> <p>有效时间管理</p> <ul style="list-style-type: none"> 时间一去不复返 <p>要把精力放在具有高杠杆性的努力和活动上</p> <ul style="list-style-type: none"> 在十字路口,你不可能同时向不同的方向行进 <p>Leadership succession 领导延续性</p> <ul style="list-style-type: none"> 当一棵芦苇干枯时,另一棵芦苇又会在那里生长 <p>建立统一性</p> <ul style="list-style-type: none"> 螃蟹的女儿走路不可能不同于其母亲 性格就象怀孕,你不可能把它藏得很久 <p>扩大个人和组织的视野</p> <ul style="list-style-type: none"> 对于从来没有旅行过的人来说,一个小小的花园也会是一大片森林 看过海洋的眼睛不会被一个浅湖所满足 		
<p>2. Strategy 战略</p>		
<p>a) 组织如何能够很好地利用“先进技术”应对竞争</p> <ul style="list-style-type: none"> 双胞胎的母亲必须平躺着睡觉 		
<p>b) 在这个组织中,领导在他们的思路 and 计划中如何能够很好地平衡长期和短期的需求?</p> <ul style="list-style-type: none"> 自从人类学会了百发百中,鸟儿就必须学会不停地飞翔 没有糟糕的天气,只有糟糕的衣服 		
<p>c) 组织如何有意识和预先主动地了解正发生在自身工作环境里的事?</p> <ul style="list-style-type: none"> 如果你能够忍受一条蛇的嘶嘶声,那么当你被它咬时就不要叫唤 众神欲杀之,先使其聋之 		
<p>d) 随着时间的推移,在组织中人们如何意识组织内部健</p>		

<p>康状态的变化?</p> <ul style="list-style-type: none"> 鸡蛋不可能在一天之内变坏 		
<p>e) 在对待问题时, 组织是面对它真正的问题所在, 还是仅提及的一些表面现象?</p> <ul style="list-style-type: none"> 如果割掉的仅是一节爬山虎藤而不是铲除其根, 那么它将继续蔓延 		
<p>f) 按照以下几点检验组织实施战略的有效程度:</p> <p>确立和利用杠杆作用</p> <ul style="list-style-type: none"> 只带一支箭的猎人不可能乱放箭 如果你不漂亮, 就该懂得如何歌唱 <p>集中精力</p> <ul style="list-style-type: none"> 在十字路口, 你不可能同时向不同的方向行进 <p>组织执行其工作的能力应实事求是</p> <ul style="list-style-type: none"> 鸭子办不到的, 鸡也办不到 <p>认识组织的成长性和发展需要时间</p> <ul style="list-style-type: none"> 没有捷径到达棕榈树的顶端 即便是叫的最响亮的大公鸡也曾经不过就是一个鸡蛋 蜗牛靠一点一点的移动来到达它的目的地 <p>实施战略</p> <ul style="list-style-type: none"> 懒人的农场是蛇繁衍的场所 你可以为丰收祈祷, 但同时必须不断锄地 追求成功就像爬楼梯, 你能将双手揣在兜里爬楼梯吗? 		
3. 角色和责任		
<p>a) 在这个组织中如何定义和重视角色与责任?</p> <ul style="list-style-type: none"> 同一窝里的两只公鸡不可能同时打鸣 如果太阳说它比月亮更强大, 那么就让它夜晚来放射光芒吧 屋子里的猫有狮子般的牙齿 		
<p>b) 在这个组织中, 管理冲突如何?</p> <ul style="list-style-type: none"> 当一只耗子在陶土罐里时, 你不可能捕杀它 没有什么象舌头那样更恶毒 大象战斗的时候, 痛苦的是小草 		

<p>c) 在这个组织中,团队的精神有多么强大?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 无论一个人的能力有多么大,他都不可能让两只落在自己的农场里 • 一人难移山 • 友谊增加价值 • 吃独食的人必然会孤独地走向死亡 		
<p>d) 个人与部门,及组织与其它组织如何很好地协同工作?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 当很多蜘蛛网结在一起,也能缚住狮子 		
<p>e) 组织中权利和政治状况如何?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 生活在和平中的人为和平而工作 • 我们进行战争是为能赢得和平 • 在你拥有强大并令人生畏的力量时与你的敌人谈判,他将畏惧并敬重你;但在你临近战败的边缘时与其谈判,他就将蔑视你 		
<p>4. 政治策,体制及程序</p>		
<p>a) 规章制度如何在组织中是否有效?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 规章强于个人的力量 • 没有哪个村庄没有规矩 		
<p>b) 制定政策,体制和程序的过程是有效的吗?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 一个主管不会单独制定规章 主管在生气时不应制定规章 		
<p>5. 组织文化</p>		
<p>a) 人们是否认识到他们的习惯和态度对组织效力的影响?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 微笑的人不会注意到自己的微笑 • 你不可能从无花果的外表看到它的质量 		
<p>b) 组织内部的人和其他的利益相关人是否清楚组织的特性?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 由于它的两面性,蝙蝠得不会葬礼 • 在白天认识的人,在夜晚也不应认错 		
<p>c) 在组织中,人们是否可以自由地表达自己的真实情感?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 打猎时,只有当你发出声音时动物才会跑出来 • 踢你的朋友来警告他所选择的路是一条损失惨重之路,那你只是在自寻麻烦 • 当猎犬追逐羚羊时,羚羊不可能饮水 		

<p>d) 人们如何判断该组织的价值是什么?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 不要急于侮辱经常出现在你家门前的蠢夫,也许他将来会成为你的继父 		
<p>e) 组织决策的方式和执行过程是否透明?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 房子着了火,烟是藏不住的 		
<p>f) 组织如何权衡行动与学习</p> <ul style="list-style-type: none"> • 狮子奔跑时回头张望并不是它害怕什么,而是试图看看自己跑了多远 		
<p>g) 组织中雇员的忠诚度如何?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 一鸟在手甚于双鸟在林 • 墙那边的草也许长得更茂盛,但也更难割 • 娶自己所爱的女人为妻的男人是幸福的,爱自己所娶的女人的男人更幸福 		
<p>h) How well does the organisation do in terms of trying to create an empowering organisational culture?如何努力地去创造一种赋权的组织文化?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 建设性的争议可以建立一个村子 • 来访者带了一片锋利的剃须刀片 • 客人在一个小时里所看到的東西比主人一年里看到的更多 		
<p>6. 可持续性</p>		
<p>a) 组织在其客户,组织和财政方面的可持续性如何?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 金钱不是万能的 • 你自己的农具比你的父母更重要 • 如果你吃光了所有的收成,那你明天就没有种子 • 想得到认可,要有自己的内容 • 借来的斧头用不长 • 好时要为坏时作准备,坏时要为好时准备 (居安思危) • 健康的小鸡出自健康的鸡蛋 		