

在非政府组织实地工作人员中发展批判性思维

康奈尔·福利(Connell Foley)著

摘要：非政府组织的工作质量很大程度上取决于各个层面工作人员对贫困的批判性思维和分析。尤其是在合作伙伴和社区层面上的实地工作，它们取决于对高超的协作技巧和发展过程的理解，而这两者均需要很高程度的批判性思考。尽管这些是每个人与生俱来的能力，但是教育体系和自上而下的权力等级制度中的不科学灌输却常常阻碍了这些能力的发展。本文提供了某些可行的方式，通过这些方式，发展组织能在其工作人员内部培养强效的分析思维和协作技巧。虽然本文的对象是前线工作人员，但其含义在于：如果机构要发展自身能力，这样的机制在各个阶层都是必须的。

关键词：公民社会 救助 方法

“我认为进步，也就是所谓的‘发展’，应该实现一个人的潜能，以此成为价值观的接受者和传播者。”（约瑟夫·克则博 Joseph Ki-Zerbo 2003）

一、引言

在以过程为导向的发展工作中，发展组织为了取得真正的公平，面临着一个巨大挑战：改变我们自身的、工作人员的和穷人们的心态。心态并非一个科学术语，而可以被看成是已被形塑成某种模式并很难改变的一套态度，或是思维方式。我们已经陷入老套的、陈旧的、视野狭窄的思维和行为模式中。

本文认为批判性和解析性思维是任何转变过程的核心，但是需要与一些更基础、更有直觉力的东西结合起来，与某种形式的敏感性、好奇心、创造力，或是意识改变结合起来，与保罗·费埃尔的“善化”结合起来（费埃尔 Freire 1972）。事实上，我们可以认为，这种发展意识和进程是一个必要的基础，没有它，批判

性思维将从根本意义上被误置。

本文建议，一个机构可能需要在发展其自身工作人员及组织成员能力时考虑发展过程意识和批判性思维的双重需求。

发展同样也包含关系及人们相互间的学习（艾本 Eyben 2006；帕斯特尔 Pasteur 和斯科特·维勒斯 Scott-Villiers 2004）。它牵涉以正确敏感的方式开始联系，牵涉对某种关系合作条件及范围的谈判，牵涉在某些场合的灵活性和另一些场合的强势和决心。这需要良好的判断能力、对发展进程正确的理解、伦理和基本原则，还需要拥有对其他人员及组织所处地位的敏感认知。这些技巧并非一蹴而就。对任何工作人员来讲，学习、反思、谈判、批判地检查和分析他们所见所闻的能力是至关重要的。

二、议题

从根本来讲，最主要的问题是训练批判性思维和协作比较困难。以不同方式思考、变得好奇、提问，以及能够区分出重要的和有用的等等，都是学习的过程，这个过程需要时间和大量不间断的练习和开发。诸如农村参与式评估（PLA）或参与式学习和行动（PLA）之类的参与式方法是社区层面工作的核心。农村参与式评估试图脱离单纯的信息采集，而是认为人们如果想在自身发展中扮演一个积极的角色，他们应该提高自身处境的意识程度。但是结果却往往是不尽如人意的，整个进程也停留在表面工作上。

首次接触这些方式的工作人员往往很偏好使用农村参与式评估中更为实际的因素，比如某些工具（乡村地图、季节性日历等）。这些都是看得见的，因此也给协作者和社区成员带来成就感。然而，低水平的农村参与式评估并未提高村民们的意识，也没有更大的刺激，并且谈不上激发村民们自身的观点。这往往是由于协作和参与式方法论的核心——批判性和分析性思维方式中缺乏自信和实践所导致的。

非政府组织工作人员作为改革的实现者，他们应该懂得实施协作过程（这是他们的责任）与被协作对象过程（这是参与者的责任）是不一样的。如果工作人员想影响结果（比如合作组织的战略性方案），应该采用提出尖锐的、有激发性的问题的方式，而不是直接提供答案。从提供答案的专家，到一名协作者，通过

批判性思维提供问题促使他人分析并构思策略解决自身需求，这是一个基本的转变。

体系和程序也需要相应地改变，以此适应工作人员的新技巧和工作的新方式。例如，如果不给予工作人员足够的权力去代表组织，那么帮助他们发展谈判技巧几乎就毫无意义。

三、机制

本节提供了部分可能的机制，来发展这些至关重要但又有相当难度的技巧。这个工作并不十分耗力，也不具有很强的创造性，因此鼓励读者思考其他更有创造性的、适用于自身环境和文化的机制，并可用其代替常规做法。

在此，我们建议，将项目组和工作人员聚集起来，帮助他们发展常用技巧，诸如批判性和分析性思维方式、协作谈判、冲突解决。这些类型的干预和机制需要仔细计划，并载入项目行动计划干预，这不仅耗费人力和时间，还可能被认为是干扰工作。但是，确实有需要从基础上去观察他们，因为这是项目良好质量的基石。鉴于此，时间和精力的投资是非常重要的内容。

机制系列

1. 一个技术娴熟的协作者在社区工作时，其他工作人员观察其议程，并讨论其过程和使用的提问技巧。
2. 一个技术娴熟的协作者定期观察并监控其他人员的会议，提供对其议程进展情况的反馈。
3. 举行小组日，就某一特定话题进行探讨和辩论，随后进行评估环节，侧重于提问及争论的本质，而不是话题内容。应该很好地计划这些讨论以避免琐碎脱节。
4. 外部指导者可以与另一个看法相同的组织联合起来：某个组织中的资深工作人员可以做另一个组织中中等程度或初级水平人员的外部指导员。这种形式的指导可以避免性格冲突、内部政治斗争、以及人们职业前景的敏感问题的出现。
5. 邀请其他组织中的同等人员，在正式议程中发言，分享他们的经验，描述他们可选择的方式方法。促使工作人员询问关于解决问题、使用的程序、方式的可持续性等方面的问题。
6. 邀请社区组织或地方非政府组织代表与国际非政府组织座谈，谈论其组织发展

工作中的经历和与国际非政府组织的关系。探讨和辩论应紧随其后。（如果第三方来组织关于某个特定关系的讨论会更好，那样出现的任何批判性问题都可以以中立的方式来处理。）

7.邀请学术研究人员开展简短务实的报告。报告应与国际非政府组织工作中产生的问题相关，应以产生对正确方式的思考和讨论为目的。

8.请工作人员为学校课堂和培训组织做报告，分享实践者的观点和经验。听众也会参与探讨和辩论，因此工作人员会发现自己由此受到不同心态听众的挑战。操作这个过程时，小组形式比个人形式要好。

9.国际非政府组织和地方合作人员可以参与角色互换练习，在这个活动中，双方应该从另一个角度去经历特定的（合作关系/能力构建）场景。这样的练习可能会挑战双方的观点，通过后续的探讨和辩论来产生更好的相互理解。

10.国际非政府组织催促其合作伙伴进行能力评估，但很少将其应用于自身内部工作中。如此做法可以提供有意义的实践行为，帮助理解工作过程，并提升国际非政府组织自身能力。这样的练习也会在参与式方法的运用中可能使一些缺点被暴露出来。

11.案例研究在改进讨论和批判性思维的过程中，通常比抽象的理论和原则更为有效。那些有意思的经历可以收集成册做成资源资料，同时鼓励工作人员去思考如何处理别人所面对的特殊问题。

12.应该鼓励在不同项目中工作人员的分散联系，这样方便建议和指导在各自工作中有过相似经历的员工之间流动。

13.使用短期乡村露天访问作为工作的替换方式，并由此开始项目议题中辩论和探讨。在这些访问的参考条件中建立回馈和讨论议程，并要保证这些议程公开及有技巧的协作过程。

14.量身定做的表现评估能帮助我们聚焦于一线工作人员身上。从传统意义上讲，表现评估以活动设置和任务为基础，而不是与影响相关的目标，比如草根组织的行为或真正的改变为基础。这种方式能帮助工作人员着重思考影响这个概念上，同时将个人行为 and 更为宽泛的组织目标联系起来。然而，要取得真正的效果还有待时日。

四、结论

发展组织需要发展一种有关持续良好发展的文化，这通常要求我们在组织内部以分析和自我意识（包括个人和组织）为基础，建立一种挑战性的文化。这样的文化需要多年的基础建设，正如沙滩是由时间和浪潮积累的无数沙粒组成的。我们已经建议了很多组织性的学习过程（帕斯特尔 Pasteur 和斯科特·维勒斯 Scott-Villiers 2004；布里顿 Britton 2005；拉马另姆 Ramalingam 2006），和很多关于能力构建的著作建议使用互补的进程（艾德 Eade 1997；哈里森 Harrison 1997；索金福雷 Sorgenfrei 和瑞利 Wrigley 2005；普林斯 Prince 和瑞利 Wrigley 2007，其他）。正如森格 Senge 等人（1994）所建议的，以上罗列的简单机制或许会帮助确保新的分析技术和其他能力的发展和实践，并且随着组织开始质疑和挑战自身预设和实践，新的思想就会出现。

鸣谢

感谢费戈·莱恩(Fergal Ryan)和胡·白姆(Hugh Byrne)对本文的评论和贡献。

参考书目 References:

- Britton, B. (2005) *Organisational Learning for NGOs: Creating the Motive, Means and Opportunity*, Praxis Paper 3, Oxford: INTRAC.
- Eade, D. (1997) *Capacity Building: An Approach to People-Centred Development*, Oxford: Oxfam.
- Eyben, R. (ed.) (2006) *Relationships for Aid*, London: Earthscan in association with the Institute of Development Studies.
- Freire, P. (1972) *Pedagogy of the Oppressed*, Harmondsworth: Penguin.
- Harrison, O. (1997) *Open Space Technology: A User's Guide*, San Francisco, CA: Berrett Koehler.
- Ki-Zerbo, Joseph (2003) *A quand l'Afrique? Entretien avec René Holenstein*, La Tour d'Aigues: Editions de l'Aube.
- Pasteur, K and P. Scott-Villiers (2004) *If Relationships Matter, How Can They Be Improved? Learning about Relationships in Development, Lessons for Change in Policy and Organisations No. 9*, Brighton: Institute of Development Studies.
- Prince, S. and R. Wrigley (2007) *Organisational Learning in Civil Society: Influences of Culture, Relational Dynamics and Informality*, Praxis Paper 17, Oxford: INTRAC.
- Ramalingam, B. (2006) *Tools for Knowledge and Learning: A Guide for Development and Humanitarian Organisations*, London: Overseas Development Institute.

Senge, P., A. Kleiner, C. Roberts, R. Ross, and B. Smith (1994) *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building A Learning Organisation*, London: Nicholas Brealey. Sorgenfrei, M. and R. Wrigley (2005) *Building Analytical and Adaptive Capacities for Organisational Effectiveness*, Praxis Paper 7, Oxford: INTRAC.

作者简介

康奈尔·福利(Connell Foley)是“关注世界”中“政策发展及评估指导”的政策顾问，隶属于都柏林三一学院全球健康研究中心的“关注世界”和 LEARN 项目。

联系地址及方式: Concern Worldwide, 52–55 Camden Street, Dublin 2, Ireland.

<connell.foley@concern.net>

版权声明:

本文作者为康奈尔·福利，首次发表于《实践中的发展》杂志，卷号 18, 6, 英国乐施会出版，出版时间为 2008 年 11 月。译为梁莉娟。如需引用，请参照发表于《实践中的发展》杂志上的英文最终版本。本文系作者个人见解，不代表英国乐施会、香港乐施会的组织观点。同时，《实践中的发展》编辑组、英国乐施会等也不承担任何翻译上的错漏的责任。原作及译文的版权均归英国乐施会所有。中文译文的传播将遵循知识共享许可协议，英国乐施会保留部分权利：如需引用请注明出处；不得做任何修改；禁止任何商业用途。更多《实践中的发展》信息请访问网站：www.developmentinpractice.org

The article Developing critical thinking in NGO field staff by Connell Foley, first published in *Development in Practice* Volume18:6 © Oxfam GB, November 2008. For citation purposes, the article as published in *Development in Practice* constitutes the final and definitive version. The views and opinions expressed are those of the named author(s) and are not necessarily those of Oxfam GB or Oxfam Hong Kong. Neither the editorial staff of *Development in Practice* nor Oxfam GB nor Routledge, Taylor & Francis Group can be held responsible for errors of translation. Copyright in the original articles and in the translations rests with Oxfam GB. The Chinese translations will be posted under a Creative Commons License, with some rights reserved – users must cite the source and may not modify the material or use it commercially. For more information about *Development in Practice*, please visit: www.developmentinpractice.org