

思考发展实践中的变革——英国乐施会案例研究

罗莎琳德·艾本 (Rosalind Eyben)、塔利亚·基德 (Thalia Kidder)、奥德利·布朗斯丁 (Audrey Bronstein) 和乔·罗兰兹 (Jo Rowlands) 著

摘要： 变革的理论引导着发展实践，但发展工作者和发展机构也许并不是很清楚这个事实；关于变革的理论的思考千差万别，而发展工作者或许并没意识到这些思考如何决定不同程度的战略选择和争论。这些思考包括历史如何发展、历史如何对先进的社会变革起到有目的的干预作用。过去的几年中，为了把讨论变革理论纳入到提高实践水平这项工作中来，英国乐施会的一些工作人员开展了很多工作。本文作者介绍了关于变革的四套理念，并结合两个案例讨论他们如何对上述理念进行探索，以及在这一过程中所面临的挑战。通过对变革理论展开清晰的讨论，发展工作者可以更深入地了解机构的决策过程，战略选择的制定也就更为透明了。

关键词： 援助；公民社会；方法；西欧

引言：为什么要考虑变革？

问：换一个灯泡需要动用英国乐施会的多少名员工？

答：这完全取决于你对于变革的定义。¹

社会力量达到何种程度才会超越我们的控制来塑造历史？我们可以通过有目的的干预，包括集体有组织的行动来改变未来吗？根据定义，发展实践者们必须相信这一点。然而，仅有信念是不够的，我们也需要工具。这些工具包括理论，如何来思考的理论。甚至当我们都没有意识到，我们仍每天使用这些理论，对自己及他人来解释社会真相。这些理论包括通过我们的教育和培养而被公众接纳的关于社会变革的种种解释；这些解释或许已深入我们心中，以至于我们都不再质疑它们是否是对我们的目标最为有用的，或者我们是否正尽可能地利用它们。

我们把变革的理解阐述清楚，并与同事分享，这个过程能揭示出我们各自是

运用不同的理论，或是我们用了不同的方式对这些理论进行混合、匹配。当我们对策略选择产生争论时，大多分歧是由于我们对变革如何发生有不同的理解，但我们可能并未意识到这个问题。

澄清概念会鼓励我们提出问题——为什么我们喜欢做出某类特定解释，而非其他？这是否因为某种理论（比如理性选择理论）能帮助我们最好地理解各种类型的社会进程？或是理论的选择更具主观性、更易受我们的身份影响？我们是否认为变革的推动者受其处境的制约？在受教育的过程中我们思考了多少关于世界是如何运行的知识？我们的理论又在何种程度上受到共事的同事的影响？

对个人及集体社会变革理论起源与用途的清晰思索，也许能帮助我们理解这样一个事实——我们宣称代表某些人的利益，而这些人对变革怎样发生或没有发生也许有迥然不同的理解方式。

在过去的几年里，英国乐施会的一些工作人员（比如项目政策组）一直在探索他们的变革理论，并将其作为改进发展实践工作的一部分。本文在开头就简要介绍了四套有关变革的理论。下文第二部分将主要讨论如何通过两个真实的案例检验这些理论。这两个案例是：全球劳工权利项目与英国贫困项目。最后一部分将分析在这一过程中所面临的挑战。

概念的沿革

乐施会的工作人员经探索发现概念的沿革方式有以下几种：

- 创新扩散型模式；
- “典型”框架——用于辨识对进步的社会变革有目的的干预是如何发生的；
- 社会变革的复杂性理论；
- 关于“历史如何发生”的西方社会学理论。

我们将在下文中按照项目政策组的观点简要地逐条介绍。

创新扩散型理论

通过第一次关注 Rogers 于 1995 年提出的创新扩散理论，英国乐施会项目政策组开始探索变革的想法。Rogers 的理论解释了一种特定的行为或技术的创新如何随着时间的流逝在社会系统中传递。这一解释围绕着个人的知识、态度及行为展开。它假设在那特定系统中，变革通过个人不同心理类型的影响而被采纳或抵

制。这种理论曾经对鼓励思考如何使发展干预更加有效（如农业推广服务促进了新技术）以及在机构中引进新制度很有帮助。然而，由于其行为主义与理性选择的假定，也由于其忽略了权力与制度的不平等性，因而项目政策组认为该理论在英国乐施会的工作中并不总是合适的。

模型框架

然而，英国乐施会认为继续开发变革理论很重要。这将使项目设计（从投入到产出、到结果、再到影响）的过程更加严格；通过辨识各种相关理论，取决于环境和目标，使各种不同方式并存成为可能；鼓励人们对权力的思考；在不同功能间分享对变革的设想（倡导、发展、人道主义活动）；改进政治策略。

在此目标的指引下，英国乐施会的员工一直致力于探索其它方法来思考相关工作的变革。他们鉴识了一些从事社会变革的机构为了实现目标而采用的很多工作方式。他们将其标记为“模型”，是因为有人提出，乐施会员工不用了解情况就能设计出工作方案。所分析的模型有以下八种：

- *梯子*：通过满足人们即时的需求并逐渐积累资源及意见来实现变革。
- *开明的精英*：通过转变当权者的精神与意志，也可通过确保个人利益或威胁来实现变革，并使制度和政策更有针对性。
- *街市上的平民*：通过底层人民来建立足够的政治压力，以确保制度能维持其执行义务，并更加公平地分配权力，由以实现变革。
- *一个好的范例*：通过展示“可实现的变革”的例子。地区层面的成功创造了信仰，并为个人、机构及整个国家提供了可以效仿的保障依据。
- *对整个制度的撼动*：当突发事件或自然灾害发生，而当权组织无法应对时，变革得以实现。这时，精英的弱点暴露了出来，新的制度和/或领袖出现。
- *跟随领袖*：变革起源于一些个体，这些人能通过发挥榜样作用和自身的人格魅力，鼓励他人来改变其行为。因此，变革是种感染力指数。
- *信仰的力量*：变革通过自我意识的提升来传递，提升自我意识会深刻改变人们对自身权力及基本尊严的理解。价值观是整个社会变革的核心。
- *好的旧式民主*：变革通过正式的民主过程（政党、选举）及（或者）以社区为基础参与的直接实践民主过程（包括镇议会或邻里委员会等）来实现。

创新扩散理论局限性更大，主要和“跟随领袖”模型相关，相比之下，模型框架理论更为宽泛些，因而引起了英国乐施会更多各种各样的关于变革的思索。针对每一种模型，我们都能在英国乐施会支持的项目或活动中找出实例来论证其是如何发挥影响力的。例如，英国乐施会支持秘鲁地方政府强化治理的项目使用了“民主”模型；在南非鼓励公共汽车司机帮助普及避孕套的使用项目中就采用了“跟随领袖”模型；而英国乐施会推动企业社会责任的项目则使用了“开明的精英”模型。

通过阐明这些模型，乐施会鼓励员工考量哪个模型或模型组合最适用于他们工作的特殊情境。但这些模型需要与权力的概念建立更加明确的联系。以下两套乐施会考量的关于变革的概念，就尝试在分析的过程中更全面地结合权力因素。

复杂性理论

“对系统的震动”模型认为变革是由不可预测的事件引起的，而不是因为有所目的的、计划性的事件。这个模型标志着这样一个开始——用完全不同的方式来思考变革，命名其为复杂性或混沌理论。

复杂性理论假定，人们是不可能有任何信心来准确预测原因与结果之间的联系。变革已箭在弦上，而历史在很大程度上是变幻莫测的。有组织地努力进行直接变革面临着这样的问题——我们永远不可能完全了解全面的社会关系，正是这些社会关系能产生变革，而这些社会关系也一直在不断变化着。这也就不断地产生新的相互作用的过程，这些作用又可能会反过来影响并改变那些已经存在的事物。小小的“蝴蝶”效应也许能制造很大的冲击，而那些大的事件可能几乎没什么影响。首先出现在自然科学领域的复杂性理论现已变得越来越普及。例如，在管理学原理（Stacey、Griffin于2005年提出）、社会学（Urry于2005年提出）、经济学（Ormerod于2000年提出）及历史学（De Landa 于1997年提出）等各领域都得到了应用。但到目前为止，该理论在发展实践领域被提及的很少（Groves、Hinton于2004提出）。目前，设法达到预设结果以实现更大的问责性的这一流行趋势，让线性因果关系思考方式更加普及，而使反应更灵敏的“顺势而为”的策略性方法受到忽视（Eyben于2006年提出）。

Rowlands在一篇内部文献（2005）中指出，变革的“复杂性”模型现已潜移

默化地运用在英国乐施会与其支持的组织的一些工作之中，并运用在很多领域的工作的多重入口点。人们可以在一些方案中发现对其的运用，这些方案有足够灵活性来调整了以便应对新的机遇和挑战。

如果严格地予以应用，大多数模型都存在着一个问题，即它们反映了线性的因果思维方式，还可能会强调项目实施的具体方法，并会妨碍关键的基础能力建设，而英国乐施会需要这些能力，以便在一个复杂的、不断变化的世界环境中，有效地运作以实现所想要的变革。复杂性理论提倡一种不受控制的认识，导致强调关系的质量。它让我们把权力理解为易变的、有关系的、隐藏在关系与行为之中的概念，而不是不变的、定位的（附有正式角色）或最终基于力量，即“支配力”的概念。

在本文的最后一部分，我们将继续讨论对于发展机构而言，复杂性理论带来的挑战。

关于“历史是如何发生的”西方的理论

英国乐施会项目政策组邀请Eyben帮助他们进一步研究变革的思想。在英国贫困项目的启发下，她提出，我们应该思考，有多少发展实践不仅是由有目的的变革理论（模型框架）构成，而且是在“历史是如何发生的”潜在假定条件下形成的。Eyben通过论证，西方社会学传统既反映了政府和公民社会组织（CSOs）在塑造历史进程方面的有目的的努力，也确实推动了政府与公民社会组织有目的地努力塑造历史的进程，她进而辨析了五种关于变革的常见理论。² 就模型而言，由于意识形态上的原因，个人与机构倾向于使用一种或两种理论作为他们开展变革的“默认”模式。

1. 社会变革是许多个体的集体行为所产生的无意识的结果。这个解释是基于这样的概念：变革的产生是每个个体为了追求其最大利益而做出的理性选择。因而，社会上发生了什么就可以通过观其整体而得出结论——这个整体是由个人行为组成的，而不考虑文化、权力和历史的因素。该理论中的信仰暗示着创造一种个体自由行动的经济与政治环境。这是古典自由主义理论的态度，在政策中体现地较多，例如通过社会安全网络满足基本人权的需要；去除官僚限制和规范（如小

型及微型企业的发展问题中)。

这种理论在概念上就剔除了权力的因素，因为其假定所有个体都有同等的、做出理性选择的能力。³

2. 环境决定论与技术塑造历史进程。这一理论把社会变革理解为一种环境机遇或压力与技术发展之间的相互作用，如Diamond（1999年）举例证明的。它暗示了“欠发达”国家现在必须“跟上”那些其技术革新和进步已经形成良性循环的发达国家。援助机构里的许多技术专家就是这样理解这个世界的。这种理论断定，为了实现积极的社会变革，必须投资在有利于环境可持续发展的技术开发和教育领域。

在这一理论中，“权力”被看作是一种不平等分配的资源：一些国家、机构及人民在做事的时候比其他国家、机构及他人享有更大的权力，如“购买力”。

3. 不同的和/或新的信仰及价值观——关于我们做什么及我们知道什么（在文化方面）如何塑造和改变社会行为。对社会变革的文化解读强调了个人行为 and 集体行为是怎样被代代相传的规范、价值观与信仰所塑造的，并且所有这些变革都通过其间的相互作用及个人创新完成。这一理论强调了人们对于人类自身以及所生活的世界的思考、对历史的评价，以及这些因素如何形成人们对于未来的渴望。它和“信仰的力量”模型有着很多相似处。

文化可以被理解为一种权力工具，通过这种工具，人们在成长过程中获取的知识、品味、技能、价值观与习惯可以用于维护和展示人们被认为是“自然”状态上的差别。因此，下层人民也许能接受并内化他们的劣等地位。该理论把文化视为一种条件作用力。它较少关注技术发展的教育，而更关注在变革性的认知上，这种认知可以把人们从对压迫与贫困的默认中解放出来。该理论认为，如果我们用不同的方式思考问题，那我们将发现，我们的“内在力量”也将以不同的方式起作用。如行动援助的成人识字项目（REFECT），就是这一方法的例证。

4. 变革是有目的的个人行为与集体行为的结果。这理论假设人们有能力改变他们的生活。当人们认识到文化的力量以及技术与环境的相互作用时，理论假定这些力量不会限制人们的自由。而当某些人比其他人享有更多权力时，却没有深层的社会结构来制约那些享有较少权力的人的行为。相反，权力是可变的、移动的，并给行为者们比赛、挑战、谈判与获取权力的机会。权力也被理解为“给谁权力”

和“与谁分享权力”。该理论坚持，实现积极社会变革的好办法就是培养和支持致力于推动此类变革的有组织的团体与社会运动。

5. 变革是社会结构中结构矛盾的结果。结构是关于人们在一个社会秩序中的定位在哪儿以及如何定位的问题，如，依据阶级、性别或种族。其定位（或地位）又限制了他们的文化，决定了其行动范围，并影响着他们对资源的获取。那些掌握着更多资源人会将其优势代代相传，正是他们的力量形成中心，使得能持续保留着一种特定的社会结构。权力是相关的（“对谁施加权力”），而社会结构则由历史塑造。另一方面，这些相同结构的政权会产生引起社会变革的矛盾。例如，女人作为母亲和其作为劳动力的角色是矛盾的，这一矛盾会导致社会性别关系及家务劳动分工上的变革。

这套理论包括了马克思主义者们对于社会变革的理解，其理解是基于阶级冲突是由生产方式引起的这一概念。马克思主义者们把阶级间的冲突视为社会变革的引擎，但很多在发展机构中的人虽然并不认为自己是马克思主义者，却认同许多马克思主义的基础理论，例如，在发展中国家将中产阶级认定为是挑战现存的封建制度力量的进步元素。该理论主张，揭露矛盾并加速危机的演化是一种实现积极社会变革的好办法。

总之，如下一节中所讨论的，不考虑我们描述的是什么框架或理论，*在策略规划中最重要的因素是要明确认知：我们怎样在个人之间或集体间讨论变革。*上述经典的西方理论及模型只是将变革概念化的特殊方法。这些方法经常是混合和搭配使用，并不全面。

在英国乐施会的实践中探索概念

这一节叙述了作者和英国乐施会员工一起工作来鼓励大家更清楚地思考用于驱动策略选择的变革理论的两个案例。第一个案例关注于全球劳工权利，第二个则涉及到英国贫困项目的策略规划。在这一节中，我们重点关注英国乐施会员工对如下挑战的反应：他们如何来清晰理解历史是如何发生的及有目的的干预如何起作用这两个问题。

变革理论与劳动权

Kidder 把“变革理论的讨论”引入国际乐施会 (OI) 全球劳工权利小组会议中。国际乐施会劳工权利小组既同劳动伙伴联盟联盟所采用的不同战略做斗争, 也同自己的倡导做斗争: 其策略通常不具联系性, 甚至更糟——相互间竞争资源。提高劳工待遇的三项策略是: (1) 倡导政府加强并强制执行劳动法; (2) 对国际消费者开展倡导活动以改变跨国服装公司的政策; (3) 支持当地的劳工组织和商业协会。在这次会议中, 劳工权利小组同意针对每项改进工人状况的策略进行优劣势分析。此次讨论的目标在于明确个人对于策略效率的假定, 以使得共同工作更具建设性。

首先, 与会者们肯定了自己的策略, 并对他人的策略提出了批评意见。这一过程明确了个人对变革理论的偏好, 并表明了理论背后的思维模式或经验。例如, 做消费者倡导工作的几位员工讲述了他们与腐败的政府官员打交道的负面经验, 这使得他们相信修订劳动法规通常是无效的。他们强调了公司力量在提供劳动条件中的重要性。与此相反, 一些做政府倡导的员工认为, 工人依靠在其他国家自发的消费者倡导来作为改善他们的劳动条件的方式, 这是不明智的。这些员工重视加强公民/工人对他们自己政府的影响。与地方工会合作的几位员工认为, 变革的可持续性只有当强大的劳工组织在工作场所强力实施时才能实现, 那些全国性游说和消费者倡导运动常常无法实现给工人赋权。

通过参与者们澄清自己的和相互的变革理论的过程, 劳动小组成员们开始认识到他们分开的工作领域所运用的每一项不同策略间都具有关联性。接着, 小组找了几个案例, 论证了不同的干预是可以相互补充的。

在接下来的几个月中, 利用模型框架, 劳工权利小组发现, 他们一直在通过国际乐施会支持的全国劳工倡导, 开展第四条行动路线。有几个全国性联盟设立了如无线广播电台和电视台这样的大众传媒方式, 以努力改变关于妇女劳工权益的公众看法。最持久的积极变革往往发生于几项变革策略同时开展的地方, 基于这一设想, 到 2006 年初, 全球劳工小组提议在某些国家开展互补的“变革策略”。“变革策略”的概念已充分融入到劳工小组的讨论中。

在同 Intermon 乐施会员工在摩洛哥的共同参观访问之后, Kidder 和 Rowlands 也鼓励他们与劳工组织就变革理论展开讨论。摩洛哥妇女劳工权益联盟开展了以“劳动法施行”为主题的倡导活动, 包括许多针对劳工部官员的游说

会议，及提高工人和工会对新劳动法的认识的活动。那时，联盟成员正在讨论，找一个机会与国际服装零售商和雇主们一起建立一个多重利益相关方联盟。

为了帮助人们解放思想，Kidder 描述了其他国家的倡议活动，在这些国家，倡导集中在对公司行为及政府立法，或是使用大众传媒来改变关于妇女劳工权益的“负面神话”。通过使用一个简单的图表来描述影响工作条件的四类策略，与会者探究了这些不同战略背后的推理和假设，以及适用于摩洛哥的其他潜在相关策略。这么做，Kidder 显然避免了提出尚未建立的变革理论，而鼓励人们找到他们自己的理论。

英国贫困项目中思考变革的最佳方案

英国贫困项目（UKPP）设立于1996年，目的是为了回应英国日益严重的贫困和不平等问题，并认为英国乐施会在世界各国的社区开展工作的经验有助于其以新的视角和方式来处理本国的贫困问题。英国乐施会在本土的工作大部分是由合作伙伴开展的，合作伙伴包括社区组织、国家机构、中央和地方政府等等。英国乐施会也在英国本土直接开展减贫的政策倡导工作。在回顾活动中，英国贫困项目提出以下问题：

- 我们设法改变什么，而又有什么是需要改变的？
- 什么样的变革策略是/或将是最有效的？
- 什么限制着变革？
- 我们在此次变革中应当承担的角色和可以实现的附加价值是什么？
- 实现此次变革的其他角色是什么？
- 为了实现变革，什么样的合作是最有效的？

在此背景之下，英国贫困项目为项目工作人员和合作伙伴组织了两次工作坊，以激励他们思考变革的策略。第一次工作坊我们的目标是讨论在英国贫困项目组及其他组织中，人们如何努力推动变革的发生，并识别“如何来做”的各种选择，包括停止“负面”变革或更快的推进“正面”变革的发生。我们希望参与者能更清楚地认识到他们关于变革的设想和信仰，为的是能通过辨识基于变革理论的行为来扩大合适的干预的范围。当介绍到基本框架和“历史如何发生”的一系列理论时，我们提醒参与者，这些只是变革理论中的一部分，他们或者他们的

合作伙伴可能更倾向于使用其他的理论。⁴

参与者的反应包括：由于发现了他们自己的理论和他人理论之间的差异而受到了震动，注意到我们做出的许多假定是无法找到论据来支持的。一位参与者说，思考可能和人们的工作及工作环境有联系的解释性理论间有何差异，是很有启发的。另一位参与者表示，当她忍不住发出“啊”的声音的时候，是她发现了原来自己一直用自己喜欢的（既定的）方式来思考社会变革。

对于“历史是如何产生的”这个问题，大部分参与者确认他们默认的社会变革模式是*通过发展和采纳新的信念、想法和价值观来实现的，而且是个人和集体有目的的行动的结果*。致力于国家层面倡导工作的英国贫困项目政策组工作人员指出了目前其和英国政府（关于社会变革）的想法的差异在于后者似乎更强调前两套理论，即*社会变革是通过个人无意识地追求自身幸福的活动累积形成的，以及技术进步带来的社会变革*。这就引发了这样一个问题：成功地干预政府政策意味着要从理解首相的理念式方法开始吗？

为了鼓励类似的思考，第二次工作坊要求参与者们选择特定的理论——关于历史是怎样产生的，而不是使用他们默认假定的那些理论，并基于这些理论来识别那些有目的的干预。对其中一些参与者而言，基于他们所能证明的以市场为主导的理性选择模型的基础上，来设想干预是很困难的。参与者对于权力和赋权的考虑让这个理论天生无法引人注意。英国乐施会的工作方法和价值理念决定了必须将这二者结合到关于策略性选择的讨论中去。关于变革，一个有说服力的理论是靠该理论本身不足以激励承诺和行动的发生。价值观也同等重要（甚至更重要）。⁵

另一方面，其他参与者“本能地”偏向于相信*变革是社会结构矛盾的产物*这一理论，就发现基于这一理论的策略可能对英国乐施会而言太激进了。以下两项间存在着张力：一是试着通过不同视角来考虑这一议题；二是当其导致不符合英国乐施会（无商量余地的）价值体系的一些假定和活动时，考虑“盒子之外”的策略。这样，实践活动在英国乐施会的附加价值方面揭露了一些不能解决的难题——即其机构策略要符合其以慈善组织注册的身份，而不同于其他的那些做政治游行的机构，它们可能无法履行这些策略，但是可能会更有效的达成目标。

这也令人质疑，为了达到分析的深度而投资的时间与精力是否值得。一位参

与者表示：“我的大脑已经很久没这么积极地运转过了。”在每一次有多个利益相关方（研究人员、实践者和倡导者）参与的倡议活动中，理解变革策略的过程将是很耗费时间的。

在英国乐施会的员工及合作伙伴组织为重新制定英国贫困项目的国家策略做贡献的同时，让他们反馈自己对变革的理解，这是个错误吗？尽管这两项同时开展的工作都很费力，我们断定，*基于实践的关键反馈可能更有用*。这意味着把有规律的活动转变成学习的机会(Arora-Jonsson and Cornwall 2006)。

在英国贫困项目重新修订的过程中，如何将理论转化为实践的挑战还继续存在。在重新修订的过程中，已经证明了很难把变革模式和模型直接运用到特定的项目计划中。然而，工作坊的产出是团队成员确实比以前更关注自己对变革的假定。另一方面，我们可以继续运用自己熟悉的模式和假设。英国贫困项目正计划于新项目开始的第一年年末重新回顾项目策略时，重温变革模型。

从这些经验中总结出的教训

当个人或一个群体偏爱一种特定的变革模式时，这种偏爱可能是基于一种特定背景下的深入分析。同样，坚持使用偏爱的模式，而不去考虑其他的选择可能也是一种节约时间和资源的选择。能深入反映个人或组织价值观的变革模式也能激发出员工最大的奉献和能量；这可能会抵消使用另一个模式来解决问题所获得的有效性。一个机构之所以偏爱一种变革模型，也可能是因为该模式最好的反映了机构的使命和工作方式。因此，社会变革是通过政治、有时是暴力冲突而产生的这个假设，不是英国乐施会所支持的模型。正如一名参与者评论的：“*这并不在于什么是可思考的，而是什么是可行的。*”在可行性与扩展想象的边界之间，我们该如何寻求平衡？

发展实践者所面临的挑战

考虑到英国乐施会的这些经验，我们应该鼓励更多的发展机构花时间来梳理决定其政策和实践的变革的理论。通过变革理论的辨析和辩论过程，能够更好地报告机构的决策过程，策略选择也会和计划的背景更具相关性。英国乐施会的经验也显露出一些挑战，现在我们就来讨论。

准备好用不同的思维方式

筹备一次关于“变革策略”的讨论要有敏感性，因为一些关于变革的理论性文献对于发展实践者而言是模糊的，或者因为发展实践者在挑战自我或机构既有的设想方面可能无法持开放态度。此外，思考变革并质疑我们默认的假设和价值观，可能遭遇深层次的对抗。Tony Klouda在2004年曾指出，我们中的大部分人都不能依据我们对理解世界的方式的根本性改变来自由行动，因为这会威胁到我们对个人身份、我们的工作及我们的家庭关系的认知。他主张，在没有感到极度不舒服的情况下，如果我们不能对一个新观念采取行动，那么最好不要改变我们思考世界以及我们在世界中存在的小环境的方式。因为威胁到对身份的认知，想想我们中的任何人可能怎样抗拒一个新理念的引入——这能帮助我们理解我们推动变革的那些目标人群可能会怎样理解变革。

在英国贫困项目工作坊上，对变革的既定模式的质疑引发了对英国乐施会身份的讨论。选择一种模型而非其他模型，这不仅仅纯粹是哪个理论更适合相关背景的技术问题，而是社会变革的任何模式都是政治性的，并反映一定的价值观。英国乐施会不是一个政治性的党派，也不是一个新自由主义智囊团或是一个激进的极端主义者的运动团体。在选择一个特定的变革模式时，通过和平方式改变权力关系可能是一个重要因素：与达到特定产出同样重要。例如，当我们与妇女创收团体一起工作时，促成变革的因素若是基于集体意愿的选择而非理性的选择，那么这个变革不一定会在短期内带来一个同样有效的结果，但是这个过程可能给妇女赋权方面带来更深入、更持久的变革。

把我们关于变革的假设阐述清楚，有助于我们理解：即使在英国乐施会员工及合作伙伴之间，看待世界的方式也是不同的。这有助于我们认识到与不同的发展机构或发展力量对话时，可能面临的情境有多么的不同。这可能是一个让人不舒服的、困难的过程。这个过程耗时，并要求我们努力维护双方的关系，并投入精力。这是一种与目前关注结果相反的方法，关注结果的方法期待员工产出具体的结果，而非致力于对话或反馈，因为对话或反馈的结果很可能是无法预测的。

在我们一直探索的各种不同的思考变革的模式中，复杂性理论对于发展机构而言可能是最困难的。使用复杂性理论要求我们关注动态的环境变化，关注未知

的信息，以及更多的参与者和潜在合作伙伴，而较少地投入在设定既定目标或设计长期工作计划。复杂性理论建议使用通过关系带来改变的方法，而非关注预先设定的产出。

价值观和关系：日益浮现的主题

对于如英国乐施会这样的发展机构而言，我们对社会变革模式及其相关主题的探索让我们进一步关注两个主题。第一个主题是在制定一个策略时，应该在何种程度上考虑将员工及合作伙伴的价值观与使命结合到一个带来变革的特定方法中去，而不是仅仅在既定的理论分析的基础上制定策略。第二个主题是相较于可衡量的产出，该分配给关系的质量的权重是多少。

考虑到第一个主题，我们认为，最有潜力的有效策略可能不是最“合适的”。策略选择必须符合员工个人和机构的价值观。在Richard Bawden看来，有效的行动不仅取决于观察和推理，同样依赖于人们对自身生命的价值的见解（Bawden 1998）。

对于第二个主题，英国乐施会不是唯一经历过以下张力的发展机构——对团结原则的承诺和需要证明观察到的结果之间的张力。以结果为导向的方法和社会变革的思想呈线性因果关系。另一方面，团结本身有助于机构使用一种复杂的方法实现变革。这里，一个特定行为将导致特定后果，其无法预测性表明：发展机构能够和特定的、以实现社会变革为目标的合作伙伴开发出长期、稳定的“关系”，这也符合该机构自身的价值观及使命。机构的目标不是实现一个预先设定好的具体的、将合作伙伴视为实现目标的“工具”的变革，而是关注支持合作伙伴自身的努力，也许它的努力会很快给当地的环境带来变化（Eyben 2006）。这种方法在建立关系和最初设定的合理的目标时要使用技巧。另一方面，使用此方法的机构需要具有灵活性，而这一点可能剥夺员工的权力——使用老方法，员工需要解释清楚既定的目标并确保正确的努力方向。在这种情况下，有必要开发一套不同的员工胜任能力的系统和机构体制，来应对此程度上的灵活性，监测评估程序也应该有所改变。发展机构最后可能发现它们在开展实现社会公正的斗争方面更有能力，而实现此类变革的投资成本是巨大的，也与目前的捐款者要求背道而驰。

结论

变革如何发生？为了使变革按照我们希望的方式发生，我们能做些什么？这些问题经常在发展工作者之中引起争论。然而，援助机构往往没有在其战略及政策工作中系统地进行研究。但是，英国乐施会员工却一直以各种各样的方式试图做这项工作。本文回顾了当前在英国乐施会中所讨论的一些关于社会变革的想法。我们所有人都用特定的思维方式来思考变革，澄清这些特定的思考方式具有重要的现实意义。与我们的同事及合作伙伴分享这些思考，能把我们迥异的想法全部呈现出来。当我们讨论策略选择时，分歧也许来源于我们对变革如何发生的不同理解——这些理解是多样的，但其多样性可能从未被发现。

到目前为止，审查变革理念的来源，我们只吸收了从西欧传统思想发展而来的理论和概念。如果我们要与合作伙伴更有效的开展合作以推动全球社会不断变革，最主要挑战是如何与其他思维模式的人开展对话。

我们在前文中举了两个例子以阐述变革理论并寻找其与实践策略的关系。在一个特定的背景下，开发不同的或具有竞争力的机构策略，并在这些策略下选择变革模式是很有意义的。针对那些持有特定信仰或价值观的人士宣传这些策略时，这可能会增加他们对新选择的开放性，并降低他们的抵制情绪。这样的一个过程能引起关于组织身份的具有建设性的争论，这些争论将是可行的、合乎民意的、有效的。

变革理论不可能与价值观、感情及信仰脱钩。与变革的概念最相关的是深植于个人及机构的价值观，因此变革的概念也可以激励人们产生最大程度上的责任感和工作热情；对比另外一种变革模式，这可能会抵消一部分降低效率的副作用。如果你只有一把锤子，所有的问题看起来都像是钉子。然而，如果这是一把我们能够与之合作的锤子，那别人可能就找不到理由来劝我们使用螺丝刀。无论如何，通过检验固有的变革概念，并与其他机构使用的概念做对比，发展工作者可以拓宽他们选择的范围；这样做，他们可能会开发出从未考虑过的策略来解决问题，而这些策略仍会与其组织的身份及价值观相一致。

致谢

几位作者共同设计并主持了本文第二节中所述的两次英国贫困项目关于社会变革方面内容的工作坊。我们对Becky Buell和Fran Bennett的建议及投入表示衷心感谢。Thalia Kidder和Jo Rowlands非常感谢国际乐施会劳工权益组及摩洛哥Intermón乐施会的工作人员，感谢他们在讨论变革策略过程中的热情参与。

Rosalind Eyben感谢发展研究协会（IDS）（由DFID、Sida及SDC资助）的权力、参与式及变革项目在与英国乐施会项目合作过程中的大力支持，并感谢她的发展研究协会的同事对本文初稿给出的反馈，同样，感谢匿名人士对本文第二稿极具建设性的评论。

注释：

- 1、一名参与者在英国乐施会第二次关于社会变革模式的工作坊上，2005年5月24日。
- 2、上述内容自由改变自 Parker 等人 2003 年的著作，并精编为英国乐施会未出版的一篇文章。
- 3、然而，根据 Rawl, Sen 于 1992 年在发展经济学概念中介绍的，我们不是生来平等的，但的确有些人比其他入享有更多的权利（例如，健康和受教育情况），有限的权利制约着他们的自由选择，因此导致了他们拥有的“权力”有限。
- 4、例如，一位工作坊的参与者提到，他所推崇的变革理论是极好的权力。
- 5、Eyben 听到的一则趣闻是，在英国乐施会在其他地区开展的一个工作坊中，主讲者向员工们介绍了历史是如何产生的五个理论，由于员工固有的价值观，通过其他的方式而非第四条理论（支持、集体行动）来思考变革这一论断遭到了他们坚决的抵制。

参考书目References

- Arora-Jonsson, S. and A. Cornwall (2006) 'Making connections: learning about participation in a large aid bureaucracy' in Rosalind Eyben (ed.) *Relationships for Aid*, London: Earthscan.
- Bawden, R. (1998) 'The Community Challenge: the Learning Response' available at www.learningtolearn.sa.edu.au/Colleagues/files/links/CommunityResponse.pdf (retrieved 17 January 2006).
- De Landa, M. (1997) *A Thousand Years of Nonlinear History*, New York, NY: Zone Books.
- Diamond, J. (1999) *Guns, Germs and Steel: The Fate of Human Societies*, New York, NY: W.W. Norton.
- Eyben, R. (2006) 'Making relationships matter for aid bureaucracies' in R. Eyben (ed.) *Relationships for Aid*, London: Earthscan.
- Groves, L. and R. Hinton (eds.) (2004) *Inclusive Aid*, London: Earthscan.
- Klouda, A. (2004) 'Thinking Critically, Speaking Critically', unpublished paper available at lists@klouda.co.uk.
- Ormerod, P. (2000) *Butterfly Economics: A New General Theory of Social and Economic Behavior*, New York, NY: Pantheon Books.
- Parker, J., H. Stanworth, L. Mars, and P. Ransome (2003) *Social Theory, A Basic Tool Kit*, Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Rogers, E. M. (1995) *Diffusion of Innovations* (4th edition), New York, NY: The Free Press.
- Rowlands, J. (2005) 'Do We Drive a Supertanker or Go White-water Rafting?: A Brief Exploration of Complexity in Change Strategies/Types: Plugging a Gap', unpublished paper for Oxfam GB's UK Poverty Programme, Oxford: Oxfam GB.
- Sen, A. (1992) *Inequality Reexamined*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Stacey, R. and D. Griffin (eds.) (2005) *Complexity and the Experience of Managing in Public Sector Organizations*, London: Routledge.
- Urry, J. (2005) 'The complexity turn', *Theory, Culture and Society* 22(5): 1-14.

作者介绍

罗莎琳德·艾本(Rosalind Eyben)目前是苏塞克斯发展研究学院的研究员,之前她曾在援助政策和援助实践领域工作过多年。联系方式: Institute of Development Studies, Brighton, BN19RE, UK ,R.Eyben@ids.ac.uk.

塔利亚·基德(Thalia Kidder)是英国乐施会劳工与社会性别经济学方面的全球专家, tkidder@oxfam.org.uk.

奥德丽·布朗斯丁(Audrey Bronstein)是英国乐施会国际部副总监,兼任英国贫困项目的筹款负责人, abronstein@oxfam.org.uk.

乔·罗兰兹(Jo Rowlands)是英国乐施会制度问责制与治理方面的全球项目专家,但是在撰写本文时,她担任英国贫困项目的质量专家。详细联系方式: Oxfam GB, John Smith Drive, Oxford OX4 2JY, UK. <jrowlands@oxfam.org.uk.>

版权声明:

本文作者为乔纳森·福克斯,首次发表于《实践中的发展》杂志,卷号 17, 4-5, 英国乐施会出版,出版时间为 2007 年 8 月。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

This article is a translation of the article Thinking about change for development practice: a case study from Oxfam GB by Jonathan Fox, first published in *Development in Practice* Volume17:4-5 © Oxfam GB, August 2007. 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