



PraxisNote No.8

多元文化冰山

探索柬埔寨发展机构的国际关系

Jenny Pearson

2005年2月

INTRAC
The International
NGO Training and
Research Centre



多元文化冰山

Jenny Pearson

本篇 *Praxis Note* 节选自即将由 VBNK (2005) 出版的同名文章。请联系: office@vbnk.org

关键词: 多元文化 柬埔寨 柬埔寨发展机构 多样化 精神创伤 跨文化关系 组织文化

引言

在柬埔寨的发展部门,我们不时地听到柬埔寨人和外国人表达着彼此之间存在的迷惑和彷徨。现在,这样情况比过去少了一些,因为在过去,双方之间更缺乏接触。但是,对跨文化理解普遍的匮乏这个事实依然存在。虽然在理解对方上付出了很多有意义的努力,但情况仍未出现明显的改变,甚至在柬埔寨人与外派人员一同工作的机构中,他们很难理解组织的真实情况。同时,必须承认的是,那些属于不同文化的外国人,他们很难形成一个和谐的群体,通常彼此之间也存在着迷惑。

通常,人们之间明显的差异掩盖或模糊了隐藏在多元文化机构中的更深刻的多样性。教育和工作经历方面的差异是很容易被注意到的,在国际机构工作的柬埔寨工作人员一直学着不去对外国工作人员的工作方式感到那么惊讶,而是去接受和适应,并且能用外语熟练地交谈。因此,在多元文化机构里,对员工间关系的管理是建立在行为表现的基础上。对这些看似相同的行为缺乏理解正是问题产生的根源,实际上这些行为掩饰了大范围的显著的多样性。这正是本文将要探讨的地方。例如,如果参与双方对学习的目的存在着根本不同的想法,各自的经验又很大不同,进而设想的方法论也不一致,那么,这样的情况对能力建设意味着什么呢?当需要在表现评估过程作出自我分析时,作为机构的一员,一位柬埔寨工作人员会怎样想呢?会不会有适应于柬埔寨的环境呢的更个性化的分析方式

缺乏对多元文化的理解是非常严重的,因为这是造成属于不同文化的人不能一起有效地工作的根本原因(对有效这个词本身,不同文化就有不同理解)。大多数的多元文化机构都有过这样的经历——从未将宏伟的理念变成现实,修改过的体系又退化为以前的模式,受到认同的行动却没有得到相应的结果。这样的事件是很普遍的,正是因为属于不同文化的人一起工作时产生了不同的理解。这只是多元文化冰山的一角。

从结构上看,全球的发展部门都是国际化的、跨文化的,但是在该部门机构的功能中的跨文化问题影响却很少受到关注。在主要的发展模式中,是一些国家具有需要的资源和专家技术有条件地或无条件地给予另一些不具备资源专家和技术国家,发展机构也倾向于加强这样的模式而不是向其作出挑战。这种模式的一个表现就是对资源和专家技术的所有者所赋予的权力而漠视了那些急需发展援助和支持的国家的利益。作为这种关系的接受方,发展中

国家已经找到了一些他们自己的方法，其中，有些是创新的，有些是隐性的，这些都是为了抵抗因为接受和适应其他文化的理念和实践所带来的压力。

值得注意的是，本篇论文给出了一位外派人员对这些问题的分析。因此，正如硬币的两面，本文所提供的建议在对柬埔寨文化的看法和外国人和柬埔寨人如何交流上既有优点也有缺点。当任何人试图分析并理解别的文化时，理解上的缺陷是不可避免的，这是因为他们的理解都是基于自身文化看待世界的方式。另一方面，有时局外人却更适合观察和分析，因为没有别国文化经历的人在面对自身文化时，往往很难作出对自身文化本质中肯的观察。

柬埔寨：文化和历史

与任何国家相比，柬埔寨的文化同样也是丰富多彩的。蕴含着深厚而令人自豪的历史的吴哥时代遗址吴哥窟，绚丽的传统舞蹈、音乐以及其它艺术形式与红色高棉政权时期的残忍和粗暴形成了鲜明的对比。这里有两项研究探讨了柬埔寨人传统的世界观所基于的基本信仰以及柬埔寨近代的历史。虽然柬埔寨文化很少被认为属于儒家文化，但是柬埔寨文化却与儒家思想中有关社会的两个基本准则有着深深的联系，这也解释了柬埔寨文化发展过程所受到历史和地区影响。

- **社会的稳定是依靠人与人之间的不平等关系。** 晚辈必须对长辈尊敬和服从，长辈受到晚辈的保护和照顾
- **家庭是所有社会组织原型。** 一个人不仅仅是他自己：他更是家庭中的一员……维持每个人的**脸面**（作者强调），包括他的尊严、自尊和威望，这样人和人之间就会是和谐的 (Hpfstede, 1980)。

柬埔寨社会的一些显著特征就源自这些信仰。对大多数人来说，遵守规矩而不挑战现状是他们的行为准则，甚至提出关于一个等级较高的人的简单问题都被认为是不可能的或者是不为社会接受的。家庭和大家庭网络是十分重要的。每个人都明白自己在家庭内的地位并作出相应的贡献。在 O' Leary 和 Meas 2001 年的文章中，他们提到了这些指导规则的力量：“柬埔寨的社会秩序受到了柬埔寨人对佛教的理解的影响，这就需要每个人都遵守社会等级制度，并保持每个人的地位。从孩童时期开始，人们就被教育要服从和尊重那些权威。挑战、质疑和持有异议是不受鼓励的，冲突被认为是坏事，还有竭尽全力保证自己不要丢脸。

这与 Harmer (1995) 的观察十分相似：“传统的柬埔寨社会一直强调对社会身份的保护、对磨难和不公正的忍耐以及对权威的服从”。在战争以及战争带给每个人和家庭的精神创伤的条件下，Harmer 提供了非常有帮助的观察来解释那些未曾有过柬埔寨人民如此痛苦的经历的人们所不能理解的行为。她提到，这些行为与创伤后应激障碍有关，这在当今的柬埔寨十分普遍：“……特别是猜疑、恐惧和社会关系的破裂……学习障碍、注意力不集中、失忆、时空定向感丧失、失眠、压抑、冷漠、攻击行为和暴力行为等症状是对创伤所引起极度异常状况的正常反应”。

值得注意的是，以上症状是在精神创伤结束很长一段时间以后才出现的。大量研究表明在柬埔寨，承受这些病症所带来的痛苦的人群数量异常偏高，比如睡眠障碍并不意味着患有

精神病——大多数人的机能依然正常。不过，我们并不知道这些症状对个人能力的影响有多大，但是，可能大多数人的机能都不在其最佳水平。

Harmer 发现，如果某人在极端危险和压抑的时期发展出了“幸存者行为”，就不可能忘却了。因此，在危险过去很久之后，自我保护和家庭的安全一直是其行为的主要驱动因素。情商理论认为，引起人类反应的是情绪记忆而不是理性的或不着边际的思考，这种理论提供了一种洞察那些经受过极度精神创伤的人们的反应和行为的方法。简而言之，正如 Hauff 在其讲座论文《社会大动荡所带来的心理影响：高棉政权之后的柬埔寨》¹中提到的：“因此，波尔布特时代并不是柬埔寨历史上过去的一章”。

尽管上述研究并没有特别的关注于多元文化机构，但是它们的发现却与本文的目的有着联系。这些学者不仅注意到了那些传统信仰，而且注意到个人及其与家庭、社区的关系中反复出现的战后行为。所以，当这些信仰和行为被带到了组织中来时，就会影响人们的工作和他们与所在机构的关系。有可能一些柬埔寨人将外派人员的到来视为另一种形式的入侵和占领力量，假如这样的话，这些外派人员就可能毫不知情地激起上述令他们失望的行为。那么，对外派人员来说，他们需要付出更多的努力才能理解他们柬埔寨同事的文化，因为他们还需要试着去认识和理解战争和创伤所留下的后遗症。

多样性与认知结构

发展部门的任何一个组织都包含了员工团队多样性的各个维度，比如年龄，性别，种族，管理——专业/项目——支持工作人员。根据组织结构的不同，不同的地理位置也体现出了多样性，比如总部与地区部门。那么，柬埔寨人与外派人员这个维度也应被考虑到。当丰富而多样的混合体在一起时，各种形式的积极事物也就跟着发生了。正如 Hursey²在一篇关于创新和改革的文章中提到的那样：“‘由文化不同的团体产生的创造性的理念与那些由文化相近的团队的相比，质量更高也更可靠 (McLeod, 1996)’”。但是，从负面的角度看，Hofstede (1980) 认为‘*非有意的冲突*（作者强调）往往是在不同文化相遇时发生的，尽管没人希望这样的事发生，但是所有人都得承受其带来的痛苦’。”

作为世界顶尖的多样性专家，Thomas 提出以下对多样性的定义：“多样性是人与人之间的所有结合，这些人在某些方面相似，在某些方面又不同。” (Thomas, 1999) 每一个人都表现出不同维度的多样性，比如男性和女性，年长和年幼等等。那么，一个组织中的多样性就表现为不同个人的各个维度多样性的组合和结合。Thomas 将这定义为“特征多样性”。他认为多样性的关键动力是“一个多样性混合体中不同元素都有着不同的观点”。然而，定义这些不同的观点及 Thomas 提到的“行为多样性”是比较困难的，这是因为个人独特的生活经历已经造就了其对现实的看法，相应地影响着他的行为，这属于心理学范畴。每个人都是根据自其出生以来的社会经历和接受的教育（其中很多是具有文化特殊性的）来形成自己

¹ Hauff, E.: Paper presented at the Congress of European Society for Traumatic Stress Studies, Istanbul June 1999.

² Hursey, C.: Draft. ‘Creativity and Innovation: Puzzles for Capacity Building’, INTRAC, 即将刊载。 .

的认知结构。当面对新的形势必须作出变革时，人们却会回归到以往经历过的情形下采取的反应和行为，这是人类的本性。是否能够深刻地理解属于一个完全不同文化的人的反应和行为，这是值得争论的。

即使组织的所有成员来自同一个社会或种族，组织文化仍是一个深奥而复杂的范畴。当来自各种文化的人们一起工作时，情况就更加复杂了。

柬埔寨的多元文化机构

发展部门在柬埔寨的历史呈现十分明显的特点，其中之一就是柬埔寨人和一起工作的外派人员之间的关系。通常可以看到：

- 外派人员担任着高级职务，这给予了他们对资源的控制权，同时不可避免地他们具有了对组织的绝对权力。这样的权力结构反映了主从关系在社会结构中所占的主导地位，这为大多数柬埔寨人所接受，因为他们对此非常熟悉。
- 由于这样的结构安排，多数柬埔寨人在决策以及管理的其他基本方面上依赖于外派人员，有时甚至达到离开外派人员就不能正常运转的程度。特别地是在处理与外派人员的关系，尤其是与捐赠人的关系时，存在着紧张和不安。这种依赖性严重地阻碍了为接管重要的机构职位和承担相应功能的信心建立和能力培养进程。
- 柬埔寨人和外派人员都认为在很多问题上外派人员的专业技能是优于本地人的。虽然可以合理地解释外派人员适于从事技术事务，但是，柬埔寨人和外派人员二者对本土知识的贡献不足却是事实。当能够获得外派人员的建议时，人们就不愿倾听年长者的教诲，这让那些年长者感到悲伤和失望。
- 通常，外派人员对向本国转移权力和责任的真实含义持含糊态度。这可以从转移过程的缓慢程度看出。尽管柬埔寨人已经掌握了很多技能，但是，他们能否担当机构的领导职位仍然受到质疑。
- 从表面上看，为培养柬埔寨人的能力已经付出了长期而广泛的努力，但是，柬埔寨人却很少获得期待水平的知识和技能。外派人员之所以能被雇佣是因为他们的技术能力而不是他们能够向别人传授技能和培养他人能力。结果，很多可以由柬埔寨当地人完成也应该由柬埔寨当地人完成的事继续由外派人员做，而且，常常没有地方合作者在旁边学习。

另一个更深层面上的复杂因素是即使机构考虑到了以上问题，外派人员的流动也带来了持续的变化。外派人员的来来往往所带来的变动的影响是非常显著的。

关于变革的看法

柬埔寨人深植于文化和信仰中的对变革的态度加剧了多数挑战的困难程度。Hofstede(1987)认为，在东南亚地区的社会里，传统习俗被认为是智慧的来源，这造成了对变革天生的厌恶和回避。现在，柬埔寨人和他们的社会虽然面对大量急剧的变化，这并没有改变他们对变革的传统看法。只有当一些事失败后，柬埔寨人才可能改变他们的看法。因此，

承认变革的必要性也就等于承认了过去的失败——很少有人会这样做，因为这会让他们觉得丢脸。所以，这里存在着一个这样的强烈倾向性认识——变革只会带负面效果，只要是变革就是不好的。

为了谋求柬埔寨人民的福祉，发展机构一直寻求着成为高效的变革先锋。然而它们自身的运作却支持着这样的现状。这样的问题不仅在柬埔寨存在，Eade(1997)认为：“……‘崇尚改革’的CBO和NGO组织的结构和行为往往反映并复制着它们所在社会中存在的不平等……即使它们有意识地要根除这些……同样地，发展机构也必须批判地审查自身的结构和组织文化，消除那些并不明显的不平等。”

承担责任

在柬埔寨文化中，很少期望领导者来承担责任，这是因为责任、职位和权利很少像西方社会那样被紧密联系在一起。从柬埔寨的公共生活我们可以看到在有麻烦时，有权势的人会将责任推卸给他人，这样自己就不会丢脸。员工就会将这样的行为理解为他们在主从关系中扮演的角色之一。即使他们遭到革职处理，一段时间后，他们也还会回到原有职位上。

承担责任的问题与佛教中有关因果报应的信念有着紧密的联系。柬埔寨人向笔者解释说，承担责任将会让人陷于对某些坏的或负面的事负责的危险中。这是要尽力避免的，因为这会严重地影响人的来世。这样的信仰和相关的行为很难被人理解，尤其是对那些持不同信仰的人来说。外派人员时常对柬埔寨工作人员感到失望，因为虽然很有能力，当地工作人员却很难跨越上述的信仰来承担管理责任。既是在柬埔寨工作人员愿意承担责任时，他们所采取的形式又为外派人员所不能接受，这让双方都感到非常失望。

冰山：表面之下

各种关系和交往的模式仅仅是存在于多元文化机构内的冰山一角。在表面之下是更加复杂的认知结构和信仰体系。认知结构和信仰体系比其他可见的问题更有力，它们不仅影响也完全控制着组织内发生的所有事。它们的存在被Taylor³认为是“……超越所有人意识的、深刻地影响着组织的力量”。Senge(2004)认为：“……这是一个看不见的领域，它是尤其重要的，因为它能带来团队的、组织的和更大的组织生态圈的高效表现。”

事实上，真正的变革只能发生在这个层面上——而不是在表面上，虽然大多数的介入活动在这个层面上进行。不能抓住这一点是发展机构中发生各种误解的根本原因，相应地就导致了项目的执行未能达到预期效果。这些问题不仅出现在柬埔寨。正如Hursey所评论的：“各种文化的交汇似乎是发展的核心，但是，事实上从这些交流中获益的机会却很少被提到。”

³ 参见Taylor: 'Organisations and Development Towards Building a Practice', CDRA ——未标明日期

我们已经探究了为什么在柬埔寨工作人员和外派人员之间(包括属于不同文化的外派人员之间)存在着这么多可疑的挫折和失败。这里,我想说最后一点,就是我们极少考虑到每个人平时在组织内交流时最常运用不同的词汇和短语句的真正含义。平等这个词对于外派人员来说可能是一个意思,而对来自集体主义社会的人却有着别的含义,在集体主义社会里集体总是凌驾于个人之上。试想,在一个组织里,外派人员高声谈论着平等,却将柬埔寨社会的所有传统等级制度复制到组织里,这不是让员工们感到很困惑吗?与那些完全享受自我决定权的人相比,授权对那些极少享有过个人权力的人又意味着什么呢?当一个机构里的外派人员占有着职位、专家和资源的控制权时,怎样才能让柬埔寨工作人员感到自己已被授权去做某些事呢?

Malunga 和 James (2004) 在最近的一篇有关非洲地区的组织发展实践的文章中认为:“为什么有这么多发展干预失败了呢……部分原因是它们在其本想改变的社会中根基不牢……要通过发展干预促成根本性的变革,就必须和这个社会的民众的身份和价值观紧密地联系在一起……。”

尽管多数机构已开始注意识别和统一其组织价值观,但是,在 NGO 组织里,却一直注重通过技能传授和能力发展来促使变革的实现。通过向柬埔寨工作人员授权让他们来领导柬埔寨的社会发展进程以求根本性变革的实现,就好像在处理冰山时,只是切掉海面可见的部分,却没有考虑到海面下更巨大的那部分,而且这部分将会一直上浮,可能形状不一样,但是上浮的过程不会停止也没有什么能够阻止这个过程。只有从组织文化的最深层面上的改变开始,才有可能实现根本性的变革。对在发展领域活动的国际机构来说,这是非常重要的,如果它们不明白需要对自身的功能和结构进行怎样的根本性改变,它们将难以持续地改变那些与自己一起协作的团体和社区。

更深层次的问题

以上的分析促使下列更大的疑问的提出:

- 对国际发展机构来说,谁的信念和假设能在处于不同的阶段和水平的各种文化里普遍适用吗?如果有一组人将自己的信念和假设强加给另一组人,那么,对组织的团结和谐会有怎样的影响呢?
- 如果柬埔寨工作人员只是表面上顺从外派人员的信念和既定的价值观,同时又悄悄地保持着自己的信念和假设毫不改变,那么,这会对组织文化和组织运作有何影响呢?当柬埔寨工作人员承担高级职务并开始管理外派人员时,又会发生些什么呢?
- 文化差异对组织运作的真正影响是什么?

总结

有很多因素影响组织文化的发展,在多元文化环境中就更加复杂了。发展实践者,比如柬埔寨工作人员和外派人员,正寻求成为变革的先锋——但是,由于他们所处的体系的复

杂性,却很少清楚他们实践的基础是什么,也并不了解态度和行为取决于下意识信念和假设。他们也不理解自己所介入的体系的信念和假设。这就引起了有关发展实践本质的民族问题,这很少被公开而诚实地讨论。组织文化形式是在无意识中形成的,从员工团体共享的经验发展而来,并未考察过其真正含义是什么。大多数的发展实践者难以明白在特定条件下什么才是最有效的变革机制,这是因为他们从未探究和理解自己的文化和价值观以及他们所加入的机构和团体的组织文化和组织价值观。

对柬埔寨工作人员和外派人员来说,最大的挑战就是每个人的工作都是基于自身对现实本质的假设——这个世界是怎样的,世界是怎样运转的,世界应怎样运转。我们很少注意到与自己的相比,别人的想法、信念和感受会有所不同,有时这样的差异使得我们依据已有的经验很难真正地理解彼此。

通过工作来获得深刻的文化理解的过程是旷日持久的,在多元文化机构里这点尤其明显。我们不可低估处理这些问题所面临的挑战和复杂程度(以及处理这些问题的重要性、忽视这些问题的危险性)。不幸的是,很少的个人和组织认识到其组织文化的本质和质量对他们的团结和成功是至关重要的。

为了在柬埔寨实现根本性的变革,我们必须认识到,我们面临的挑战不仅是要引进技术能力和资源,而且还要使每个人都理解柬埔寨的文化,理解正在多元文化机构中发生的事。工作的起始点就是要深刻地理解柬埔寨工作人员的信念以及和他们一起工作的外派人员所持有的信念。如果没有这样的认识,对那些挫折、失败以及柬埔寨人民所经历的苦难而言,任何改变都将是表面的、不可靠的,也可能是对实践和资源的浪费。

也许,最能发挥外派人员能力的工作就是帮助柬埔寨工作人员审视他们的文化,并分析文化中的哪些因素与国家面临的问题有关。所以,最有效的发展干预将是协助柬埔寨工作人员判别他们的文化中哪些是好的应该保护,哪些是无益的应该改变。

因此,多元文化机构的领导人员需要处理由于其组织的本质所引起的问题,这个责任是巨大的,通常也是难以确认的。对每个机构来说,最理想的目标就是持有一系列符合柬埔寨文化背景的信念,同时也吸收别的文化的经验来解决柬埔寨的问题。这样的理想状态可能有些“野心勃勃”,但是,如果我们不相信这样的理想最终能够实现,我们就应怀疑目前我们所做的一切了。

对发展机构的领导来说,他们应更注意多元文化冰山在海面以下的部分,而不仅仅是削掉其海面以上可见的部分。只有这样做,我们才能利用文化多样性的力量来促进柬埔寨的发展,而不再反复地陷入文化多样性所带来的困境之中。

参考文献:

Eade, D. (1997) Capacity Building: An Approach to People-Centred Development, Oxford: Oxfam.

- Harmer, A. (1995) 'Rebuilding War-Torn Societies: Psycho-Social Vulnerability and Coping Mechanisms in Cambodia', A Social Research Feasibility Study.
- Hofstede, G. (1980) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, first edition, New York: McGraw Hill.
- Hofstede, G. (1987) 'The Applicability of McGregor's Theories in South East Asia', *Journal of Management Development* 6(3): 9–18.
- Malunga, C. and James, R. (2004) 'Using African Proverbs in Organisational Capacity Building', *PraxisNote* 6, Oxford: INTRAC.
- O'Leary, M. and Nee, M. (2001) 'Learning for Transformation: a study of the relationship between culture, values, experience and development practice in Cambodia', Phnom Penh: VBNK.
- Senge, P., Jaworski, J., Otto Scharmer, C. and Betty Sue Flowers (2004) *Presence: Human Purpose and the Field of the Future*, London: Nicholas Brealey Publishing.
- Thomas, R. Jr. (1999) *Building a House for Diversity*, New York: AMACOM.