



PraxisNote No.9

比喻和类比

通过修辞转义理解复杂的事物

Bill Sterland

INTRAC
The International
NGO Training and
Research Centre

比喻和类比:通过修辞转义理解复杂的事物

比喻可能是人类最富成效的潜能之一。比喻的功效好像魔法一般，它是在上帝造人时遗忘的一项人类与生俱来的创造性工具。

——Jose Ortega y Gasset

引言

本文将根据当地实际经验介绍在协助公民社会组织(CSOs)改进其评估能力的过程中比喻和类比方法所具有的价值以及起到的作用，并从三个不同的背景展现巴尔干西部地区¹的能力建设过程。在该地区，各类机构和社区团体一直艰难地尝试着理解并表达其所在环境的复杂性。虽然协调人从三个背景不同程度地引入比喻方法，但在所有的个案中，参与者都被鼓励通过采用图片、绘画、故事或者众人熟知的对象或范畴来类比其实际经历中所遇到的事物。这些事例说明，比喻方法可以帮助个人和团体依靠简单的画面理解复杂的事物，同时，也能够帮助他们理解抽象的概念和看似难以琢磨的过程，产生新的视角和模式并以此为创造新含义的基础。

公民社会组织批判性反思和实践式学习能力的弱化现象

公民社会组织能力建设过程的观察者们已经注意到，在公民社会组织中一个普遍存在的弱点已经抑制了由批判性反思向实践式学习的转化过程 (Flower,1997:64)。组织所控制不了的外部障碍通常会限制其学习机会。这些障碍表现为，捐赠优先事项受到那些预先规定的不适当的方法和短期又断断续续的项目框架的限制，降低管理费用的压力却导致了对咨询和反馈的投入减少，对稀缺的资金来源的激烈竞争引起了对立马的或肤浅的成功的过度强调，而忽视了那些长期的更具挑战性的任务和更根本的解决方案 (Britton,2002:34; Sterland,2003:42)。

在近期一篇对公民社会组织分析能力和适应能力建设的方式的回顾文章中，Alnoor Ebrahim (2004)认为，在捐赠机构和公民社会组织中存在一种持续倾向，就是将能力建设理解为一系列技术技能的掌握，比如计划编写，战略规划和财务管理，以为这是在组织学习的发展过程中的一种最主要的外部障碍。这样的能力建设援助存在着三方面的限制：

- 该类能力建设援助以实现短期的或立即的成果和产出为主要目标，通常无视了对长期的开放式过程的需要
- 该类能力建设援助更多地是提供一般性的培训，却没有考虑到当地的文化传统和特殊需求以及公民社会组织的发展进程。

¹ 巴尔干西部地区是指前南斯拉夫共和国和阿尔巴尼亚共和国，过去的四年半时间里作者曾在该地区从事有关工作。

- 该类能力建设援助培养了一种对能力建设过于简单并且模糊的理解，却忽视了公民社会组织内部的各种行为以及公民社会组织与其所处环境的互动关系。

针对这种方式，Ebrahim 提出了一系列可能的改进之处以促进组织学习的发展。这些改进之处包括增加参与式方法的运用，更加重视参与能力建设的长期性及其过程而非结果，以及在能力建设过程中更多采用一些具有重复性质的方法，比如，在实践中学习。

学习型组织具有一种健康的能力(Kaplan,1999:26)，这保证了组织行动的适当性、效力和效率，并提供了实现组织增长和持续性所必需的灵活性(Fowler, 2000; Britton, 2002; Goold and Britton, 2000)。理解社会进程的复杂性、准确地对这些进程做出反应以及提出系统的问题解决方法等组织能力都是公民社会组织向学习型组织转变的前提条件，只有满足了这些前提条件，公民社会组织才能辨别和适应来自自身和外部环境的挑战。

在认定上述学习过程中的外部障碍的同时，我过去在巴尔干西部地区的能力建设工作的经验也表明，公民组织的分析能力很大程度上取决他们基于自身文化的对外部世界的感知和与他们与知识的关系，换言之，即他们如何学习，如何获得信息，如何将信息转化为知识。

巴尔干地区的能力建设状况

巴尔干地区的公民社会组织仍然处于其孩提时期，它们不在政府和市场的控制范围内，主要活动是一些代表当地市民利益和价值观的非营利性社团活动。从该地区共产党政权垮台到其后前南斯拉夫和阿尔巴尼亚地区的一系列分裂导致的冲突，公民社会组织仅仅存在了 15 年时间。在早期，第三部门(the civil sector)的出现和成长更多地依赖于国外捐赠机构，这些机构更倾向于增强普通民众对社会重建、国家建构、民主化进程和经济转轨的影响力。为了生存，巴尔干地区的公民社会组织不得不竭尽全力地猜测和附和最新的捐赠趋势或主题，却没有考虑到自身的能力和它们的选民的利益。例如，在波斯尼亚，过去的 9 年里，捐赠机构的政策倾向从对人道主义援助的支持向服务提供、冲突化解、强调人权、民主和良好政府治理的转变，近期又更关注于公共倡导、消除贫困和社区建设。

视为技术协助的能力建设

一直以来，捐赠机构对巴尔干地区公民社会组织支持的主要准则就是技术协助式的能力建设。根据有关报告，在波黑战争结束后的两年时间里，虽然能力建设项目已经展开，但是，当地的 NGO 组织一直抱怨着它们为大量的培训活动所淹没，例如，如何准备任务说明、项目提案和报告，但是他们的真实需要——更多的是财务和政治方面的，却被忽视了(Smillie, Todorovic, 2001:36)。在波黑共和国，于 2002 年进行的一次为期 6 个多月的对 NGO 组织的能力回顾表明，在过去的 5 年里，以技术协助为主的能力建设仍然没有转变(Sterland: 2003)。近期，在黑山共和国为 INTRAC 进行了对一个主要能力建设项目的评估，这次评估向我们提供了新的证据：在一个研讨会上，所有的参与者都谈及到他们已经参加过由该项目提供的类似会议，另一个 NGO 组织声称，在该项目下，它的员工已经是第 7 次参加关于项目编写的技术培训了。这说明，大量循环重复的能力建设活动反而可能成为期待中的进步或者能力

改进的障碍。

视为过程的能力建设

虽然巴尔干地区的能力建设的培训方式仍然没有改变,但是捐赠机构和公民社会组织同时更加地注重过程。我从事着大量的实际活动的协导工作,同时管理着一些实践性的能力建设项目的咨询评估工作。对捐赠机构和能力建设工作者来说,通过研讨会、咨询、培训和导师制度来引入所需的参与式方法,比如参与式乡村评估(PRA)和参与式学习与行动(PLA)。然而,这样的工作却带来了一个难题:超出了公民社会的活动范围——没有考虑到这个工作所处的国家、政治和社会背景、公民社会组织的年龄、公民社会组织的技术能力水平以及公民社会工作人员的教育或社会背景——从而,以过程为主导的工作导致了他们显著的相似性和乏味感,以及分析能力和创新能力的匮乏。组织的愿景宣言抽象并且不鼓舞人心,战略又显得野心勃勃,各种项目变成重复试验的却又不合格的实践,问题树缺少细节和复杂度,同时对于不同的业务领域缺少变化。因此,对过程的强调并不是一种有效的解决办法。让参与者远离目标组织的特点和需求这是非常重要的,这样才能使他们在能力建设过程中改进方法和协导工作。

实证主义者的遗产与建构主义者的未来

我相信从那些植根于文化里的对待知识和学习的态度中能够找到答案。这些态度始于巴尔干地区各国的社会主义时期,却一直延续到现在,并且依然在这个很大程度上并未改革的教育系统内从小学到大学反复地复制。由于保留着社会主义的唯物主义意识形态和社会政治控制体系,当权者获得了对真理的垄断权,进而,巴尔干地区的人民习惯于从实证主义者的视角来看待这个世界。实证主义理论断言,世界是客观地独立于我们而存在的,知识是一个有限并且毫无异议的领域,一切的因果仅仅遵守着简单、线性、机械的规律。所有事物的基本理论,社会的或科学的,通过教育系统深植于文化中,并坚持地认为事实的至高无上地位,而且把政治、道德和社会活动的各个方面简单地划分为两个极端:真理与虚假、对与错、黑与白。机械的学习方式以及教师的绝对权威严重地限制了促进谈论、阐释和理解的机会。

实证主义式态度的延续极大地阻碍了参与式和以过程为主的原则在公民社会组织能力建设过程的运用,也妨碍了公民社会组织的分析能力的发展。参与式方法意味着建构主义者或者批判现实主义者与知识和认知的关系都直接地走向了实证主义者的反面(Mukherjee, 1995: 33--5)。根据建构主义理论,知识来自于学习者积极地建构,其中,学习者将自身的经历融入到含义中。含义的构建变得越来越复杂和多样,这反映了我们周围世界的复杂性。批判现实主义则对世界持有一种更保守的关系,在这个世界里,所有的探询者必须承认个人认知的有限性。同时,真理存在于探询者与其目的事物之间交互活动,结果必须与来自于批判共同体(critical community)的传统和大量观点一致。

比喻与对新生事物的理解

以过程为主导的工作中，对已知的比喻和内比以及新产生的或不熟悉的比喻的利用提供了一种激励参与者在创造含义和理解需要怎样的批判性反思和分析的过程中扮演更积极的角色。比喻的本质就是以另一类事物来理解和体验另一类事物。

Lakoff 和 Johnson (1980) 认为，即使不考虑到我们经历过的知识和学习的范式，

在生活的各个方面，我们一直以比喻的形式对现实做出定义，然后，以此为基础继续前进。我们得出推论，设定目标，做出评论，这些活动的基础都是我们有意识或无意识部分地建构着我们的经验（第 158 页）。

我们可以从“时间就是金钱”和“商场如战场”这两个简单的比喻看到比喻是如何将抽象的事物变成具体的事物，并且我们利用比喻就可以联系已有的心智模式来理解新的知识。最近，在波斯尼亚北部地区的一个社区强化项目中，Italian NGO、CISP 和它们当地 NGO 培训合作伙伴一起采用了这种原理帮助社区代表理解和处理事务的复杂性，比如当地发展计划与倡导。

社区层面上的故事叙述与能力建设

在大多数案例中，波斯尼亚北部地区社区代表吸收依据传统理论原理给予的能力建设协助的能力和积极性是很低的。他们大多数是偏远地区的民众，其中主要是仅受过最基础的教育老年人。他们所代表的社区里的居民是那些最近回归到家乡的人，这些人在 1992 年到 1995 年的战争期间被迫背井离乡。在他们所处的自治区域内，他们是少数民族，同时又被自治政府和当地机构所忽视，更受到就业、医疗服务、教育和社会福利方面的各种歧视。在这里，社会诚信丧失，冷漠感和缺乏权力感普遍，对国外援助的高度依赖仍然持续着。

在过去的 3 到 4 年里，CISP 一直与当地社区在房屋重建项目上紧密合作。CISP 的当地工作人员认为，在当地社区代表有很多能力建设需求的同时，传统的协助就不是那么有效了。这时，理论就会显得混乱，直接的实际工作（甚至是在举行参与式研讨会或培训时）也会失效，这是因为其概念基础会被认为是与社区的实际经验毫不相关的。

儿童故事与战略思考

为了使社区理解和采用战略思考的概念和方法，包括态势分析(SWOT)，目标设定和形成团结协作的需要，CISP 通过一个在波黑地区作为儿童们第一课的故事来介绍这种战略：

“祖父与甜菜”讲述了这样一个故事，祖父种了一颗巨大的甜菜，当收获季节到来时，祖父作为这个家庭里力气最大的人，却不能把甜菜从地里拔出来。家庭成员一个接一个地加入拔甜菜的队伍，虽然他们贡献了自己全部的力量和点子，但是甜菜仍然岿然不动。

最后，家里的狗和猫也来帮忙。当一只老鼠将自己微薄的力量增加这份累积的努力时，甜菜终于被拔了出来。

在向参与者讲述了上面这个故事后，CISP 展示了未描绘特定人物的漫画草图（见图 1）。通过采用一系列描绘社区内不同成员（农民、儿童、市长和医生等）的卡片，要求参与者提出为达到社区发展目标所需要的活动、资源和关系，并一起讨论每一个行动过程中的优势和劣势。

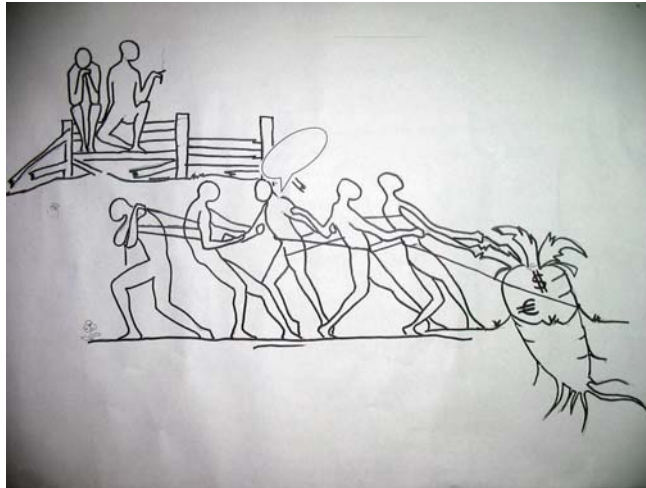


图 1：战略性思考，“祖父与甜菜”，CISP 2004

多样化的观点与含义

CISP 发现，采用这种方法后，无论从个人还是团队来看，在社区需求以及如何最好地满足这些需求的问题上都产生了很多不同的点。这些观点就形成了在随后的社区活动中进一步分析、讨论和计划的原材料。这说明恰当地运用比喻或类比可以作为创造含义的方法，这样，我们就能够理解我们周围世界的复杂性，并鼓励我们灵活地与这个世界相处。这种方法也说明类比并不是纯粹的衍生物，类比也提供了一个使我们能够使用和理解新的知识的概念性框架。如果将问题或目标作为我们所讲述故事的坚实根基，那么将这两个观察结果结合起来就证明了“问题的选择通常取决于故事里的比喻，这些比喻能引起问题的发现并设定解决问题的方向” (Schon, 引自 Judge, 1994: 2)。

比喻与对组织的理解

从 1996 年 Gareth Morgan 突破性的《组织形象》一书出版开始，比喻作为一种加强在组织内的理解和学习的方法就受到广泛的认可。Morgan 在书中精妙地论述到所有组织与管理理论都是基于比喻式的理解。通过详细地联系组织的八大典型象征（机器、有机体、大脑、文化、政治制度、精神监狱、流动与转变、统治工具），他阐明了组织内的一切事物是如何发生的，控制有关员工和利益相关者的方法，以及这个更广阔的世界如何受到占主导地位却通常隐晦的比喻产生的含义所影响。但并不是所有的有关组织的比喻都是有用的。事实上，其中很多存在着误导性，同时，过分地依赖一个比喻式的理解反而限制组织的学习与发展过程。然而，Morgan 认为组织内探索新的比喻并用原来的比喻来检验的能力创造了更多的促

进分析能力和组织学习发展的机会，比喻提供了“新鲜的观察、理解、修正那些我们希望组织和管理的形态……运用比喻，就能产生一系列补充的、具有竞争力的洞见，同时，学习利用多样化观点提供的力量。” (Morgan, 1996: 6)。

用比喻来描绘组织

获得新的比喻不是一件容易的事。根据我在巴尔干地区与公民社会组织一起进行能力建设工作的经验来看，我发现经理和工作人员都认为一方面将他们的组织想象为一个整体，另一方面又避免对机械式组织的比喻的过度使用是非常困难的。为促进对组织与环境的描述和可能的理解，我采用了 INTRAC 的丰富图画方法(参见 Bill Crooks, Praxis Note No. 7, 2004)。作为让每个人单独地描绘起组织这种方式的替代，我将他们分成一个一个的小团队，这样，就能获得集体的创新，同时又保证了可能的比喻的产生。下面我将以一个例子来说明这种方法的运用。

一个虚拟社区的丰富画面

这个经验来自于一个多语言的巴尔干地区公民社会互联网门户和数字广播网络的本土化过程中的辅导工作，这个项目由 OneWorld Italy 联合 7 个巴尔干地区的 8 个 NGO 组织²共同进行。该经验表明，新的比喻的产生有助于描绘过程的进行，有利于超越已知事物造成的限制，同时，提供了一种分析其所在组织复杂性的方法。

为了在项目结构以及该结构的管理上达成一致，所有参与方都同意他们首先需要对项目进行的机制或程序形成共识，还必须向他们自身及其广泛的支持者描述该项目。然而，一个主要的障碍就是组织该项目的原则是依据项目采用的媒体——因特网形成的。每一个 NGO 组织都是当地公民社会组织的一个信息渠道，同时，又向它们提供了比如财务管理、技术专业服务等知识功能服务，更是一张各类关系型成的复杂网络中的一个节点。没有一个合作者能够掌握所有的知识，但是，每一个合作者的表现却受到其他合作者包括当地的公民社会组织的影响。

在早期，参与者反复地使用“社区”的比喻来表述整个项目，而“虚拟平台”的比喻的运用则明确了项目到底是“什么”。由于比喻的抽象本质，其解释力和分析力不足以发展出一个对项目的普遍理解，同时，也不能提供一个当地组织结构发展的概念框架。

通过使用丰富图画方法产生了对项目三种不同的比喻性理解：

- 不断增长的一池水荡漾着，在这池水中，以组织核心作为中心，信息向周围辐射开来，四周公民社会组织随波起伏。同时，公民社会组织又将信息及时地返回中心。这样，池水就像潮汐一般时起时落。

² Centre for Development of Non-profit Sector (塞尔维亚), Centre for Electronic Communication (阿尔巴尼亚), Citizens Pact (塞尔维亚), MANS (黑山) Media Development Centre (马其顿), Multimedia Institute – mi2 (克罗地亚), Radio Refugee Network (波黑), and Syri i Vizioni (科索沃)

- 一个由项目各要素组成的馅饼（或球体）。这种馅饼是一个巴尔干地区特有的主食，在各个文化族群里都很受欢迎。这种馅饼用螺旋的面卷做成，所有交错着的纹路又在很多地方把各块馅饼连接在一起。
- 一棵树植根在公民社会的“土壤”里，它的果实分别挂在空中，最终将落在新的公民社会的土壤上。

隐藏在这些画面里的含义和联想将被揭示出来并进一步发展以检验它们描绘未来当地所有项目的适当性。但这决不意味着这些比喻都是适合的，但是，创造新比喻的过程引入了创新，提供了一种比较的方法和一种激励批判性思考的语言。

保证个人选择的开放

这里，有一点是有值得注意的。以往运用丰富图画方法来理解组织过程的经验可能一方面有只注重表面现象的危险，另一可能缺乏对对新产生的比喻进行检验。在与一个建设良好的德国——波斯尼亚青年社团进行的组织评估活动中，丰富图画法建立了一个基于前几年利用德国学生捐赠建成的漂亮的办公室和培训中心的比喻。组织像一座房屋，虽然稳定、安全和持久，但是缺少与那些组织本来希望帮助的年轻人之间的联系。一个当地合作组织证实，当地的工作人员和自愿者被“有效地”与外面的青年文化隔离开来。当评估过程中的其他研讨活动和访谈揭示了大量的对基本能力的需求时，组织不仅寻求针对混乱的、分裂的管理与董事会关系的解决方案，同时，更注重通过随后的能力建设努力改进与当地青年的关系。为此，组织对日常运作进行了激烈的改革，包括将所有的行政和项目管理人员并入一个新的办公室，但没有对组织与该领域的利益相关人的关系作任何改变。这些改变在当地员工中很不受欢迎，在办公室变动后的两个月了，在所有受此变动影响的员工中，除了一位选择留下以外，其余的人都选择了辞职离开。这说明局限于某一视角而专注于一部分所带来的危险。

通过简单的类比解放以往获得的知识

最近，我正在做这样一个试验：使用比喻来解放先前获得的知识，同时，也通过比喻来创造一种能使感知到的含混模糊的概念变得清晰明白。在一个长期的对黑山共和国 NGO 支持组织的组织发展进行协助的过程，该组织的培训人员和咨询人员一直面临将能力建设与加强公民社会建设的理论知识转化为需求敏感性分析和有效、实时响应的项目规划。尽管受到过良好的教育并且具有在公民社会组织工作的丰富经验，当地的工作人员却很难描绘其所处组织和环境的复杂性，而且，在与当地 NGO 组织客户一起工作时，他们也很难将自己对复杂性的理解用恰当的、灵活的方式描述出来。因此，在很多案例中，组织提供的协助仅仅是通用型的一般培训，显然这不能够满足作为客户 NGO 组织在其发展的不同阶段以及在不同的社会、地理和文化区域工作的情况下的特别需求。

这里有一个分等级的卡片分拣练习³，可以使当地的咨询人员意识到各个 CSO 客户在能

³ 参见 Davies, R. (1998) ‘Tree Maps: A Tool for Structuring, Exploring and Summarising Qualitative Information’, 可在 www.mande.co.uk/docs/treemap.htm 查阅。

力上的本质区别，该练习得到的最终结果是非常令人失望的。客户组织的本质区别仅仅被归为在业务领域和地理范围上的不同。关于组织能力的询问并未得出深刻的观察结果以作为比较和分析的基础。为了激发想象并提供现成的比较框架，我又引入了一个新的练习，这种练习通常作为儿童游戏或者演员的热身活动。对一小部分 NGO 组织，我要求其两个员工回答这样一个问题“如果 NGO 组织是一种动物，那么，你觉得将会是一种什么动物？”。然后，我要求他们解释为什么选择这种动物。接着，由于我了解他们俩人都热衷于音乐并有广泛的欣赏爱好，我又重复进行这一练习，让他们依据不同的音乐或乐器对组织进行分类。

通过进行这种练习，我不仅获得了大量的观察结果、观点甚至基于公民社会组织的亲身体会得出分析结论，而且清晰地受到理论的指导。进一步地将该类练习运用到更大范围组织并增加比喻的范围，这种方法就能提供最初的对组织能力和弱点的对比理解，这样就可能向 NGO 组织提供更精妙的并符合实际情况的能力建设协助模式。

与前面的例子相反，这种方法并没有试图产生比喻来搭建所有观点的框架或者解释所有的组织。在这里，比喻更多是一种开放的、创新力量，可以摆脱抽象的技术语言的束缚，同时，产生了大量不同的含义，使得更详细的比较和批判的分析可以进行。

“如果组织是一个……”：来自黑山共和国的一个 NGO 组织的样本结果

答案 A.

妇女安全屋计划：

“猫”：（为它的所有“小猫”）提供了一种照顾的方式。家庭和内部关系是一个重要的活动领域。有创造性，有资源并且机智。

“古典音乐”：在社会上推广传统的妇女价值观，比如反对暴力、双方共同做决定，并与传统的父权制价值观以及对身体力量（男性力量）的尊崇形成对比。

进行环境教育的 NGO 组织：

没有适合的动物可作比喻

“街头音乐”：非常现代。有着广泛的、各式各样的朋友（伙伴与客户）和影响力。有能力开展大量的项目和活动。它能够快速地学习并适应新的方法和变化的社会环境。但是容易激动，也缺少专注力，只适合短期的目标和项目。

在当地开展环境保护运动的 NGO 组织：

“狗”：对当地社区非常忠诚。对当地社区而言，它们是朋友，同时，它们又得到这些社区的支持。在当地社区它们是领导者。它们有持久性，致力于长期项目的贯彻。但它们被自己的想象空间所限制。它不是一股极端的力量。

“民间音乐”：它是整个国家或民众的反映。它是真正的草根组织，无论是精神上还是实际中，它都与其土壤紧密地联系在一起。它将自己奉献给当地的自然环境。这正是其本质。

答案 B.

地区父母联合会:

“狼”： 它是一名战士。 它也是一名领导者并能趋势每一个为它目标的奋斗。 它活跃在校园生活、儿童教育和儿童福利等多个领域。

“键盘或钢琴”： 在组织内，大家都有着统一的、普遍目标，就像一起演奏同样的旋律一般。但是，不是所有的弦都被赋予相同的力度 – 一些被弹奏得更多，一些绷得太紧可能会断掉(一些地方分支机构缺乏必要的技能或工作人员)。 在组织拥有一个清晰的景象和基本的资金的同时，一些领域的弱点意味着组织在现在并不是可以持续的。

可以借鉴的经验

简而言之，可以从这些近期的能力建设经验中得到以下几点可借鉴之处：

我们可以运用比喻和类比：

- 可以得到一定的理解并以此作出相应的批判性反思和分析
- 可以作为一种创造多样化含义的方法，这有助于我们理解周边世界的复杂性
- 可以产生补充的、具有竞争力的洞见并加以运用
- 提供了一个使我们能够使用和理解新的知识的概念性框架

值得注意的是：

- 以简单的语言进行解释或总结可以比抽象的语言让人更明白
- 选用那些新产生的未经过检验的比喻可能会引起不完整的或者曲解的分析，进一步导致做出不恰当的战略决定

总结

比喻式的思维是我们了解这个世界又与之互动的一种基础的方法。比喻提供了一系列的含义，这些含义决定着我们的行动、对未来的规划以及我们对活动作出评估的方法。对发展机构而言，鼓励对“我们依靠比喻生存”的认识、激发对我们介入的社会和组织进程新的类比，这些都向我们提供了发展必要分析能力的途径以制定有效的、相关的战略，并带来对利益相关者和内部组织灵活的、及时响应的做事方式和态度，也让我们理解到我们所进行的活动是一个开放式的、复杂的、不确定的过程，而不是断断续续的、短期的、只注重结果的项目。

比喻通过联系另一类事物来解释某一类事物，其启发性来自于那些已知的或者文化特有

的事物。因此，对能力建设工作者来说，使用比喻能够增加参与程度并保证方法的适当性。上述的事例也说明当有效的比喻（这些比喻扩大了含义的范围和对其的理解）在与可以用对文化上可识别的行动者和目标的相关叙述来想象或解释的范畴相联系时，比喻这种方法会取得最好的效果。

在能力建设的努力过程中，比喻可能为了大量的补充性的目的而产生，包括增强描述的能力，启发创新，对已知的事物做出怀疑，理解复杂性和过程，建立社会理论。现在，对能力建设工作者和发展机构的挑战就是怎样开发出一系列工具和系统的方法来检验用以培养分析能力和适应能力的比喻方法的潜力。

参考文献：

- Britton, B. (2002), 'Learning for Change', Stockholm: Swedish Mission Council.
- Crooks, B. (2004), 'Working Without Words: Exploring the use of Cartooning and Illustration in Organisational Capacity Building', Praxis Note No. 7, Oxford: INTRAC.
- Ebrahim, A. (2004), 'Building Analytical and Adaptive Capacity: Challenges for NGOs and Donors', Alexandria: Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Fowler, A. (2000), *The Virtuous Spiral*, London: Earthscan.
- Fowler, A. (1997), *Striking a Balance*, London: Earthscan.
- Goold, L. and Britton, B. (2000), 'Strengthening Organisation North and South', Stockholm: Swedish Mission Council.
- Judge, A. (1994), 'Developing a Metaphorical Language for the Future', 可查阅 www.laetusinpraesens.org/docs/devlang.php
- Kaplan, A. (1999), 'The Development of Capacity', Non-Governmental Liaison Service (NGLS) Occasional Paper No.10, Geneva: United Nations Organisation.
- Lakoff, G. and Johnson, M. (1980), *Metaphors We Live By*, Chicago: Chicago University Press.
- Morgan, G. (1996), *Images of Organization*; California: Sage.
- Mukherjee, N. (1995), *Participatory Rural Appraisal and Questionnaire Survey*, New Delhi: Concept Publishing Co.
- Smillie, I. and Todorovic, G. (2001), 'Reconstructing Bosnia, Constructing Civil Society: Disjuncture and Convergence in Smillie, I. (ed.), *Patronage or Partnership: Local Capacity Building in Humanitarian Crises*; Bloomfield: Kumarian Press.

Sterland, B. (2003), 'Serving the Community: An Assessment of Civil Society in Rural BiH', Sarajevo.