

第五章 結論與建議

乍看之下，「非營利組織在服務過程中的文化衝突與適應」，是一個以非營利組織爲主的研究，然而本論文不折不扣是一個以人爲主的研究。在非營利組織的議題中，不外乎經營管理、跨部門合作與服務績效等，甚少將目光落在服務過程裡的困境與衝突上。筆者有幸在參與伊甸基金會的服務過程裡，發現了幾個不同面向的文化衝突點，因而成就了這篇論文。

第一節 結論

回顧整篇論文可知文化變遷開始於文化接觸，故本文即是在探討文化接觸到文化變遷過程裡，所可能發生的文化衝突與適應現象。然而整個文化變遷的過程，可由人類學者所提出的幾個重要文化變遷理論，得知其並非直線式地由文化接觸、文化衝突、文化適應到文化變遷般單純。文化本身就會產生程度不一的變遷，以因應時代的轉變，文化接觸僅是文化變遷可能發生的因素之一。

在文化傳播的過程裡，會經歷文化認知歷程，才到跨文化適應的階段。在文化認知的歷程中，又可能因爲錯誤認知而導致文化間溝通的衝擊。其中語言又是主導文化傳播的重要角色，能克服語言使用的困境，才能進一步達成跨文化適應。再者古典進化論的觀點，無疑突出了其隱藏的「民族自我中心偏見」，也因此文化相對論的主張便更形重要。

伊甸基金會之所以在服務過程中面臨文化衝突問題，原因之一即其服務宗旨「服務弱勢、見證基督、推動雙福、領人歸主」所展現的宗教色彩。而伊甸的文化衝突問題，又可以其服務據點分爲海外與國內兩個案例。再者以文化元素來分

析，可分為語言與宗教兩個議題。然而，文化內涵之複雜，實難以單純用語言和宗教來囊括，本文將文化化約為語言和宗教兩個元素，正是由於這兩者是衝突過程裡最顯而易見的現象，且無須長時間觀察即可得知。

第二章伊甸在蘭塔的文化衝突現象，反映了兩個主要觀點：一為海外服務當中，語言形成的服務困境勝過宗教差異的衝突；二為個人與組織實為一而二二而一的關係。

伊甸在蘭塔的服務過程裡，無論是服務本身曾面臨的各種困難，抑或是文化差異所造成的衝突，都反應出服務過程的複雜與不易。而為求推展服務而尋找適任翻譯的工作，也未如伊甸預期的順利，進而限制了服務面向的開展。這似乎也突顯出海外服務能順利推展的前提，就是得先克服語言問題。

此外伊甸在蘭塔島的穆斯林出現反基督教現象時並未遭受波及，其主因有二。一為伊甸並非國際知名的非營利組織，故當地人對伊甸的認識也僅止於伊甸的對外宣傳與服務。加上伊甸並未在人口組成有 90% 穆斯林的蘭塔島上，大張旗鼓地宣揚其基督教信仰，這便和具高國際知名度的世界展望會不同。世界展望會即便不做宣傳也無刻意彰顯其基督教色彩，就已然因其知名度而廣為人知。相較之下，世界展望會當然更受人矚目，因而易樹大招風。其次，伊甸鎖定漁民為其主要的服務對象，而世界展望會並未像伊甸一般鎖定特定族群，而是針對整個蘭塔島服務。且兩者的服務方式也不相同，世展的服務方式以金錢發放為主，未如伊甸尚有其他後續服務。由於服務方向對象的差異，造成島上穆斯林不同反應。

筆者以為伊甸絕非為了避免宗教衝突而忽略島上穆斯林的需求，而是由於島上的社會結構致使其以漁民為主要服務對象。由此可知，即便是宗教類非營利組織，其海外服務的主要目的，也是解決大環境所造成的困境與需求而非宣揚宗教，只是在長期推行服務之下，其宗教色彩也難免隨之到來。

郭詩好的身分是伊甸派駐蘭塔的同工，故在蘭塔漁民的眼中，她也就代表了伊甸這個組織。在本章以組織角度為主的訪談過程裡，郭詩好的觀點，無疑綜合了她個人與伊甸的觀察，甚至可以斷言，她的觀察也就等同於伊甸的觀察。更甚者，那些會造成郭詩好困擾的文化因素，也都直接影響伊甸在蘭塔的服務。由此可知，郭詩好在蘭塔的觀察與建議，對伊甸在蘭塔的服務策略，有著絕對性的影響力。

總歸伊甸終止蘭塔服務的原因主要有三，一為無法克服語言問題、二則非營利組織的營業事業行為推展不易，三為人事問題。這三個原因同時也反映了伊甸在蘭塔的在地化服務計畫，不夠長遠完善的現象。

除了郭詩好不會泰語外，從台灣來的人力資源也因語言問題，導致其難以發揮專業。雖然伊甸曾嘗試從泰北找華人來擔任翻譯，但可惜效果不佳，翻譯問題始終難以解決。

當伊甸加入中盤商的行列之際，其在漁民眼中的角色扮演，也自普通的慈善團體，轉為營利的商人。由於服務對象對組織的認知不夠清楚，加以組織也無力對服務對象進行教育，致使水產銷售最後轉讓私人經營。非營利組織不以營利為目的地自行營利以維持組織運作，在蘭塔的水產銷售案例來看並非成功。一則在陌生的環境從事不熟悉的業務，二則服務對象不能完全理解與接受，都是其最後不得不結束水產銷售的原因。

伊甸蘭塔辦公室在 2005 年 2 月成立之初的分工模式為郭詩好主責財務、行政、英文課與水產協助，三毛主責水產買賣與管道，羅秀珍教英文。2005 年 10 月之後交棒給泰北來的華人岳國銀，接著於 2006 年 1 月暫停其蘭塔島的服務工作。在資源難覓人才難尋且服務定位不明確的情形下，再加上諸多個人因素，致使蘭塔服務不滿一年就得結束。對照於伊甸馬來西亞的海外服務成功案例來看，由馬來西亞的牧師，從台灣帶伊甸的服務系統回去，成功地在檳城與吉隆坡成立分會。但越南與泰國的服務，卻是由台灣先派人過去，先連結當地資源，再開始

找尋當地願意投入的人。即便也是傾向當地人做當地事的模式，但在面臨找不到適合接手人之時，台灣派駐的同工又無法永久長駐的情形下，便只能如蘭塔服務一般暫時關閉。

以蘭塔島的服務案例來觀察其文化適應情形，在語言的部分是以找尋翻譯為主要應對策略。以語言溝通無礙且工作能力佳者為優先尋找對象，故撇開語言問題，伊甸欲招攬的其實是工作人才。以優秀的工作人才作為日後服務在地化的先決條件，只是加上語言需求的變項，以致增加了找尋人力的困難度。由此也可知，伊甸以找尋翻譯人員而非派外人員學習當地語言的方式，來解決語言溝通問題的用意，在於其最終希望服務能在地化，即由當地人自理。但以蘭塔島最後不得不關閉的情況也突顯出，伊甸在地化的服務計畫不夠長遠完善。

語言在蘭塔形成的衝突來自溝通的障礙，假使能克服該溝通障礙，則伴隨溝通而來者，則為語言使用時的情境問題，此便為文化衝突之範疇。而語言使用的情境問題，則可以第三章宗教語言所造成的溝通障礙為例。

第三章伊甸基督教信仰對同工志工之影響，突出本章兩個特點：一為既已鎖定伊甸的基督教信仰為主題，自然顯示本章宗教的文化元素勝過其他；二為同工與志工對於基督教的觀察與反應，可有比較對照與相互檢視的作用。

以伊甸志工發展中心為主要觀察對象的原因，乃基於其為伊甸各部門中最具信仰特色的單位。將福音內化到生活當中，是志工發展中心與其他部門在信仰上最大的差異。伊甸其他部門不會要求同工一起禱告，但中心每天都會有禱告行動。除了一般飯前禱告外，在大型活動之前的每一天也都會聚在一起禱告，並且以遊戲的方式輪流讓同工們帶禱告，讓禱告成為一種習慣而不是一種工作。此外正是由於志工發展中心，是伊甸與志工接觸的主要部門，因此也只有志工發展中心會將伊甸的基督教信仰帶給志工們。再者中心同工也會為志工們禱告，期望能

讓非基督徒從中看到禱告之後上帝的見證。

中心同工是將伊甸的基督教信仰傳遞給志工的主要關鍵，即便如此，中心也並非都只有基督徒的同工，由此可見任職準則還是依個人能力而非宗教信仰。再看中心同工中的第二代基督徒，也並非因為伊甸是基督教組織，才進入伊甸工作。且其在宣傳福音上的態度差異，也可印證基督徒在信仰上的差異。中心對非基督徒的同工採絕對開放的態度，沒有強迫信仰的規定。只是中心同工在基督教信仰的環境裡工作，接觸基督教的時間與機會日增，影響力自然也不容小覷。

中心同工普遍都認為中心的基督教信仰行爲，多可被志工們接受，少有反彈情形。故最後回歸到志工本身如何看待伊甸在活動中的信仰行爲。結果顯示活動時間的長短，會影響個人對宗教信仰行爲的接受或排斥程度；再者加入志工行列較長時間者，對伊甸的禱告行爲有內化的情形，會不習慣伊甸的活動沒有禱告的行爲，即便自己未必是這個信仰的人。

志工在接觸伊甸的過程裡，基督教信仰一直深植其中，無論是和伊甸合作一年還是一次，都可以清楚感受到基督教信仰的成分，而參與短期活動的志工們，也可以就個人意願選擇對這個宗教保持距離，故宗教對他們並不構成壓力，也不會是影響服務態度或意願的主因。但反觀長期服務，在密集接觸基督教信仰之下，志工們出現了兩種影響較深的反應：一為強烈的反彈現象，二為逐漸靠近這個信仰。

此外志工之間都曾碰過，新志工成員在第一次碰觸禱告時，出現的普遍疑惑。但這類志工第一時間的反應，甚少回饋到同工間。故也可顯示同工與志工在接觸訊息間，確實存有落差。

總歸同工與志工對基督教信仰的適應，是建立在尊重伊甸為基督教立會組織並因此參與信仰行爲之前提，在此前提下個人才有所謂適應上的差異。適應其實是一種認知和選擇的歷程，故本研究可觀察到的適應類型有三：接受、排斥與存疑。

其中志工 A 與志工 D 屬於存疑的適應類型。志工 A 的適應是以一種觀察的

態度來審視禱告的真實性與意義，之所以如此乃因其不相信宗教信仰；志工 D 則是堅守自己不願意說「親愛的主耶穌」與「阿們」的界線，因為他認為世界上的神絕對不止耶穌一個。志工 B 則偏向排斥的適應類型，故其在感到壓力時，會明確表達不願參與或接受的態度。

同工 A、同工 C 與志工 C 屬於接受這個信仰的適應類型，即便如此，其在接受的過程中也出現過信仰適應的狀況。同工 A 也曾抗拒決志禱告，志工 C 在決志禱告後抗拒受洗，同工 C 也曾懷疑自己是否真正相信主，以及她們三人在決志後都有是否祭拜祖先的問題。同工 A 與同工 C 在祭祖的調適，傾向拿香與祖先對話的解釋，甚至在不得不拜拜時，轉換心態為拿香向上帝禱告之意。志工 C 在這個部分的調適便不如同工 A 與同工 C 順利，她始終不能接受為何基督教規定不能拿香祭祖。

伊甸在碰觸不願接受信仰行為的志工時，只採以尊重不強迫的態度，並未特別有何應對策略，其本意乃期望志工能在大環境的影響下，逐漸接受信仰行為。針對上述同工與志工在信仰適應上的問題，中心同工可互助以解決疑惑，然而相形之下，中心便較難照顧到志工的適應狀況。

第四章便回歸到文化衝突現象的分析，並以此呼應第一章第四節所提及的文化變遷理論與文化間傳播。經由本章可發現，語言和宗教是伊甸服務衝突過程中，兩大重要的因素。即便第二章伊甸在蘭塔的服務，突顯出語言的重要性，但宗教差異也不容忽視。再看第三章基督教信仰的影響，即便在宗教領先的情形下，仍可發現宗教語言在溝通中的影響力。

本章針對文化衝突與適應過程裡的三個重要議題，來交互檢視伊甸在服務過程裡的文化衝突情形各自屬於何種現象。第一節首先探討不同文化相接觸時所產生的文化認知現象，並且分析錯誤的文化認知將造成文化間溝通的衝擊。尤其同

工與志工的部分反應，證實了基督教雖為世界三大宗教之一，但非基督徒普遍仍存有對基督徒或基督教的刻板印象。第二節則分析語言和文化的關係，語言如何產生或反映一個文化的內涵。這個部分又可再分為兩條支線來探討，一條分析相同語言之間的不同文化世界，另一條則切入不同語言間的兩個文化世界。這裡便充分突出，雖然志工與同工間，皆使用相同語言即國語，但卻因基督教信仰緣故，增添了宗教語言的差別，也顯現出相同語言間含有不同的文化內涵。反觀蘭塔服務，便可單憑泰語和國語的差異，突顯兩地文化的不同。第三節則按文化接觸的時序，進入跨文化適應的部分。而此也回到第一章第四節裡提及的兩個文化變遷理論，古典進化論與文化相對論。古典進化論當中的民族自我中心偏見，極容易出現在未審的文化認同期裡。故文化相對論所主張的概念，便是文化相接觸時所應秉持的客觀態度，以尊重與誠實來看待任何文化。

環顧整篇論文的章節安排與論述之後，我們可以得知人際互動的過程裡，藏有文化差異所可能導致的衝突因子，大如一個非營利組織對其廣泛的服務對象，小如一個同工與一個志工的互動，都可能因為語言和宗教的差異造成彼此的衝擊效應。此外文化元素裡的語言和宗教，也並非造成衝突的唯一原因。由此可見，衝突的形成難以簡單歸納至單一因素上，其背後往往藏有許多複雜的緣由。是否能達成跨文化適應，就得看能否找出形成衝突的原因。由本文的案例中可知，即便有顯而易見的文化差異跡象可循，如伊甸在蘭塔的服務，也未必能順利克服困境。再看志工發展中心的情況，同工未必都能得知志工們的真實感受，加以中心所堅持的信仰原則，致使其難以處理隱藏的情緒問題。於是我們可以得到一個總結，既然文化衝突難以避免，也未必都能獲得紓解達成適應，那麼只能盡其所能降低文化衝突可能帶來的傷害，無論是個人與個人抑或群體對群體。

第二節 對伊甸基金會與未來研究之建議

一、對伊甸基金會之建議

開展海外服務本就不易，既然伊甸有心為之且行之有年，則更應在海外服務計畫上有更周全的準備。不僅借鏡於馬來西亞成功的案例，也應朝向更多元的拓展方式。故建議伊甸，或許可參酌台灣其他在海外服務上也極為成功的非營利組織，其海外服務模式與計畫，再加以伊甸在地化的期望，發展出一套更為完整且長遠的計畫。

再者海外的長期服務，確實得先克服語言溝通的問題，才能有效執行工作。是以建議伊甸未來在派駐同工之前，除考量個人意願與適應程度外，也須兼顧語言溝通，除應設法為該同工安排語言課程外，也應趁早尋覓合適的翻譯與工作人才，並有效連結當地已有的資源。以蘭塔的例子來看，既然泰北已有完善的資源，那麼應更有效地運用在語言學習或尋覓人才上。

此外台灣的非營利組織若欲開展海外長期服務，除著重在當地需求外，也應了解當地文化以擬定更為完善之服務計畫，諸如適合當地的海外人士規章與查核流程等，切勿以台灣之工作成效投射於當地服務之推展。

針對伊甸的基督教信仰對志工之影響的部分，建議同工們在禱告之前，可先對第一次參與的志工說明禱告的緣由，以及未來可能以遊戲的方式讓大家輪流帶禱告，以避免志工產生不夠被尊重甚至是強迫的感覺。如此也可讓第一次接觸基督教信仰的志工，留下一個美好的開始。

有關已離職的同工中，出現強烈排斥基督教信仰的現象。在此建議中心同工，為避免類似情況再度發生，在解釋困境的緣由時，除以聖經或信仰的故事來開解外，也可以不屬於信仰的例子來解釋。如此一來可讓非基督徒的同工，有宗教以外的思考方向，使其感到信仰之外，彼此之間也有其他的連結。

宗教類非營利組織在進行服務時，應以服務優先抑或宣傳宗教為主，其比重不僅涉及組織之服務宗旨，其結果也將影響服務對象對組織之觀感，是以宗教類

非營利組織在服務之前須確立自身定位與組織期待。

二、對研究伊甸基金會之建議

本研究只針對伊甸六十個服務中心裡的兩個部門進行文化衝突面向之觀察，然而以伊甸的服務對象而言，外籍配偶與其子女的部份，除有台灣的轉銜教育服務外，還有越南地區的跨國服務，建議未來研究者可朝向這之中的服務過程與困境，來比較在台灣與越南服務之差異性。

再者也可針對伊甸基督教信仰對志工管理之影響，作更深入的觀察研究。

三、對非營利組織在服務過程中的文化衝突與適應研究之建議

本研究結果突顯服務過程裡的兩個重要文化衝突元素：語言及宗教。由於服務性質與時間長短的差異，致使語言有深淺不一的影響，故建議未來研究者可以跨國長期性服務與跨國短期性服務來比較之。此外有關宗教類非營利組織的研究，建議未來研究者針對相同或不同宗教非營利組織，來比較其世俗服務與宗教宣傳之比重差異。再者文化衝突之因素也不僅止於語言和宗教兩者，未來研究者可試圖自服務過程裡再觀察其他文化衝突之因。

再者除關注服務過程外，非營利組織之研究也可針對志工之於組織之角色作分析探討。

