

# 跨文化經驗與調適：臺灣國際援助合作 派外人員之研究

張煒雯<sup>①</sup>

## 摘 要

臺灣在全球事務之參與，歷經多年的發展已累積了許多的經驗，而組織對於發展派外人員跨文化能力的需求也日益提高。本研究以臺灣國際援助合作事務為範圍，探討派外人員之跨文化經驗與調適，包括行前訓練和當地異文化的適應與學習。本研究透過問卷，彙集12個國際援助合作機構辦理訓練之概況，並選擇「壓力—調適—成長」之動態模式為理論架構，透過30位國際援助合作派外人員之訪談資料，檢視理論對實務經驗之應用性。

研究結果發現，在文化迥異的服務地區，即使行前已有說明會及經驗分享，派外人員在當地仍然面對生活與價值觀的衝擊，必須在壓力中不斷地嘗試與學習，逐步調整工作的方式與心理認知。在異文化中，壓力與調整的交替循環，過程中有人覺察自己的改變與成長，但相對地，也有人選擇離開。再者，除了文化適應的問題，派外人員也面臨前後方溝通及人力資源不足之困難。最後，本研究針對臺灣國際援助合作實務以及未來之跨文化適應研究，提出建議。

**關鍵詞：**跨文化調適、國際援助合作、派外人員、非政府組織、跨文化訓練

---

① 張煒雯，國立臺灣師範大學國際人力資源發展研究所副教授

本研究感謝行政院國家科學委員會提供研究經費，以及國際援助合作機構與人員之參與。並感謝王碧娥、蕭宜倫女士、李有堂先生在資料蒐集及整理上的協助。

投稿日期： 年 月 日；送審日期： 年 月 日；採用日期： 年 月 日

# Cross-Cultural Experience and Adaptation: A Study of the Taiwanese Expatriate for International Aid and Cooperation

Wei-Wen Chang<sup>①</sup>

## Abstract

The purpose of this study is to understand expatriate workers' cross-cultural experience and adaptation process. This study used the stress-adaptation-growth dynamic model as a theoretical framework, and collected data from 12 organizations and 30 Taiwanese expatriate workers in the field of international aid and cooperation.

The research finding indicated that although expatriate workers learned local information in pre-departure seminars, cultural shocks still occurred due to different life styles and values. Through continual learning, expatriate workers gradually adjusted their work methods and perspectives. While stress-adaptation-growth dynamic model helped understand expatriate workers' cultural adaptation process in this study, it, however, also had limitations in explaining the reasons why some others chose to leave the new cultural context. Based on these findings, this study suggested the practice of designing related learning activities to assist adaptation and more future research focusing on the cross-cultural adaptation framework extending and development.

Keywords: cross-cultural adaptation, international aid and cooperation, expatriate workers, non-governmental organizations, cross-cultural training

---

① Wei-Wen Chang, Associate Professor, Graduate Institute of International Human Resource Development Management, National Taiwan Normal University

## 壹、研究背景與目的

隨著科技與資訊系統的發展，跨越國界的活動變得愈加頻繁，除了帶動全球經濟的連結，也使不同國家之間政治與社會的關係更加密切，大幅提高異文化互動的頻率（Cullen & Parboteeah, 2008; Zakaria, 2000）。不同文化之間的互動，拓展了人們的視野與服務範圍，卻也帶來新的衝擊與挑戰。因此，如何適應異文化成為許多從事國際工作的人員必須面對的議題，而其中，跨越文化的適應是一個學習與發展的歷程（Black & Mendenhall, 1989; Chang, 2007; Taylor, 1994）。本研究之主要目的在探討臺灣國際援助合作派外人員跨文化的經驗與調適，所謂「國際援助合作」，乃是指提供其他國家地區各項緊急救援或人道之協助，包括醫療、教育、技術、建設、財務捐贈等，並透過援助國與受援國雙方之互動，共同提升服務品質（李明峻譯，2004）。近年來，國際援助也重視援助國與受援國雙方合作、互惠發展的理念，以取代傳統單向的援助關係（李志宏，2007）。

在全球化的世界中，由於政治考量或法令限制，使得許多議題並非是當地政府所能完全解決，例如：戰亂難民、環境保育、重大災難、糧食短缺與醫療匱乏等，因而非政府組織國際合作的重要性日益受到重視（林德昌，2004）。上述所提之議題，往往需經由跨國合作共同對應，且須透過國際社會的急難救助或中長期的駐點協助，方能使當地人民的生活在本國政府無暇或無力支援的狀況下，仍能藉著外來援助的力量得到安頓與改善。在這個過程中，實際投入國際服務之工作人員扮演著重要的角色。

在1950年代，臺灣是國際社會中的受援國，接受來自美國及國際組織的經濟與技術協助。隨著經濟的進步，臺灣逐漸有能力成為援助國（李栢淳，2007）。自1990年代開始，臺灣參與國際援助合作的民間團體日益增多，投入金額也不斷地提高。根據行政院衛生署的調查，臺灣政府部門及民間團體自1995年以來投注於國際醫療衛生援助及合作的經費，已超過新臺幣33億元，共協助了78個國家及地區（郭旭崧，2001）。例如，屏東基督教醫院長期以來在泰緬金三角，默默地為當地人提供醫療服務；「路竹會」深入非洲亞馬遜流域進行義診服務；「國際醫療行動協會」至尼泊爾與南印度進行服務，並與其他國際組織合作協助流亡的西

藏人民。而其他的民間單位，包括慈濟人醫會、馬偕醫院、嘉義基督教醫院、羅慧夫顏顏基金會、國際醫療聯盟等，也都積極地投入國際援助合作的工作。綜合各項國際援助合作的投入，臺灣在2002年援外的經費達到3億8,500美元（李志宏，2007）。

由於從事國際援助的工作地點，常位於文化與環境和臺灣有極大不同的國家地區（例如：南美洲、非洲等），派外人員所面臨的不只是專業方面的問題，更大的挑戰往往來自於文化的差異以及生活的適應。如何協助派外人員在瞭解當地文化的前提下，提供合適的服務，而非增加當地人民的困擾或危及自身安全，是許多國際援助機構所面臨的挑戰。而這樣的挑戰，凸顯了行前跨文化訓練以及工作中學習的重要。

有鑑於此，本研究以國際援助合作派外人員為對象，以跨文化經驗與調適為核心，探討派外人員的行前與在職的學習。從行前學習的角度，本研究探討組織在行前是否提供跨文化訓練，其方式與內容為何？從在職學習的角度，本研究探究人員在異文化環境中的工作經驗及持續調整的過程。

根據上述，本研究之研究目的在於探討臺灣國際援助合作派外人員跨文化的經驗與調適，包括行前跨文化訓練以及實務的工作經驗與學習，期能呈現海外實務工作者的實況與挑戰，並從跨文化調適之角度提供分析與建議。依據此研究目的，茲發展以下研究問題加以探討：

- 一、臺灣國際援助合作派外人員之跨文化訓練的方式與內容為何？
- 二、臺灣國際援助合作派外人員在異文化工作與適應的經驗為何？

## 貳、文獻探討

### 一、跨文化的挑戰與訓練

文化對人的影響是自年幼開始，包括成長歷程、食、衣、住、行等，甚至於細微到人們的夢境，都與文化息息相關（Van Maanen & Laurent, 1993）。由於文化的範圍非常廣泛，Schein（1992）曾以「能見的程度」（visibility）將文化分為三個層次：首先是人為的製品，這是文化中最顯而易見的，包括衣、食、建築、語言、典禮和儀式等；其次是價值觀，指的是人們所選擇的信念、行事的邏輯，

以及處事的依據等；最後是深層的基本假設，是指成員視為理所當然且根深蒂固的理念、信仰、思考方式等，因此影響甚深，有時連當事人都不一定能很清楚地描繪與察覺。正因為文化的影響如此之深，當人們進入異文化工作與生活時，往往需要經歷重新學習的過程。

目前已有許多研究探討國際派外人員所面臨的問題以及困難，並建議給予這群跨國的工作者更多的準備和訓練（Richardson & McKenna, 2002）。例如，McFarland（1996）訪問企業派駐在荷蘭、比利時和法國的美籍人員後發現，移居國外的派外人員深切感受到事前組織並沒有給他們適當的準備，在執行業務的過程中也常被總公司誤會，甚至是遺忘。另外，Selmer（2000）研究67個瑞典派駐香港的企業主管和104位香港本地職員的工作價值後發現，派外主管對當地職員及他們的文化背景缺乏瞭解，增加了溝通不良的機率。

針對國際援助工作者的情況，Bjernerud、Lindmark、Diskett與Garrett（2004）以瑞典籍的人道援助工作者為對象進行研究，他們曾派外至32個不同的國家，完成74個任務。這些受訪者表示，雖然他們肯定自己的付出與貢獻，但卻會感受到高度的壓力與挫折感，在執行任務的過程中，他們有時會驚訝地發現自己並沒有得到足夠的準備，有時也會被要求去從事專業之外的工作。

為了減少派外人員工作的失敗率，許多組織提供派外人員行前的訓練課程。國際任務行前訓練的主要目的是協助即將至其他國家服務的人員瞭解當地文化、生活狀況，加強他們適應異文化的能力，協助他們瞭解情緒上會面臨的挑戰，並培養心理調適的能力等（Adler, 2007; Brewster & Pickard, 1994; Selmer, 2001）。

為了達到這樣的目標，每個組織採用了不同內容的跨文化訓練（Bhawuk & Brislin, 2000; Black & Mendenhall, 1990; Tung, 1982），包括語言課程、當地資訊提供、文化歸因（attribution）、文化意識（cultural awareness）／文化敏感度（cultural sensitivity）、互動式訓練（interaction training），以及實際體驗（field experience）等。其中，所謂「文化歸因訓練」主要在發展派外人員對異文化的詮釋能力，讓他們能夠由接近當地文化的角度來解釋某一行為（Bhawuk, 2001）。例如，在某些歐美文化中，眼神的接觸（eye contact）是社交的基本禮儀，表達對彼此的重視；但在一些東方文化中，避免眼神的接觸卻是表達尊敬的方式。同樣的行為（眼神接觸），卻有截然不同的意涵，因此為了減少誤解的產生，乃有文化歸因之訓練，主要即是在協助派外人員瞭解當地人的詮釋與邏輯，

使其能瞭解對方行為背後的意義。其次，文化意識／文化敏感度訓練則是強調藉由對自身價值觀、感受、情緒等反應的探討，進而察覺文化的影響，以提高對異文化的敏感度。再者，「互動式訓練」則是組織有計劃地安排新任派外人員與現任工作者互動，以傳承經驗。最後，「實際體驗」的方式包括在母國時利用情境模擬、角色扮演，或至派駐國直際參與等，讓受訓者有機會感受居住外國以及與不同國籍的人共同工作時的壓力，以提升派外人員瞭解實務狀況、演練問題解決的能力（Morris & Robie, 2001）。

在規劃訓練時，有些研究建議將「文化距離」列入考量（Cullen & Parboteeah, 2008），意即對於文化差異愈大的國家，其訓練的時間與密集度要隨之增加，並且要多採用「經驗性」的教學方式，讓派外人員有實際演練的機會，並隨派外工作的性質不同而進行調整（Black & Mendenhall, 1990）。

隨著許多組織的國際化，人員面對跨文化的挑戰也日益加劇。特別是國際救援與醫療的工作特殊，人員經常必須到環境、文化與臺灣迥異的地區服務（例如：南美洲、非洲等），他們所面臨的不只是專業的醫療問題，更大的挑戰往往來自於文化的差異，以及生活的適應，因此事前的準備不僅可以協助人員瞭解當地民情、文化與政治狀況，減少因為誤解所產生的衝突，亦可保護派外人員自身與服務對象的安全。

## 二、跨文化學習與調適

除了上述的正式訓練，Yamazaki與Kayes（2004）指出，派外人員在面對異文化時，更廣泛的學習與適應往往發生在日常生活之中，他們經常是經由累積的經驗而產生學習。透過生活中經歷之活動或事件獲得知識、技能與智慧（Evans, 1994; Knowles, Holton, & Swanson, 2005），並從與異文化實務接觸碰撞的過程中，累積調適的能力。換言之，「調適」是指個人在異文化中，經由經驗之學習與改變，使其在心理、生活及工作方面能與所處環境愈加融合（fitness）的過程（Kim, 2001, 2005）。

過往文獻中已普遍使用「文化衝擊」（cultural shock）一詞來形容人們接觸到新文化產生不適應的現象（Jandt, 2004; Oberg, 1960），這樣的衝擊包括對陌生環境的焦慮、對離開原有社會的失落、對於新環境中的角色感到的困惑與混亂、對差異感到的震驚、厭惡、憤怒或抗拒，甚至因為無法因應陌生環境而產生之無

力感。

由於文化有多重層次 (Schein, 1992)，文化的衝擊也會發生在不同的層次。例如，Hall (1960) 曾以「無聲的語言」(silent language) 來形容文化深層的差異。當進入異文化的環境時，人們很快就會注意到表層的差異 (如食物、衣著、方言等)，但對於深層的「無聲的語言」(如時間觀、空間觀、交友觀等)，卻往往不易在短時間內察覺，也因此經常導致個人在面對新文化的人與事時，以往在本國文化中所建立的參考架構 (frame of reference) 完全失靈，進退失去依據，因而出現不知所措的混亂與不安的感受。

然而，儘管文化衝擊經常帶來負面的情緒，但相對地，它也是跨文化學習與調適的起點。過去的研究顯示，許多成功的國際管理者都曾遭遇過很強烈的文化衝擊 (Ratiu, 1983; Zakaria, 2000)。但透過經驗的累積與學習，他們都能從不安與焦慮中逐漸恢復，慢慢地瞭解當地的習慣，包容不確定感，並增強社交互動能力 (Cushner & Karim, 2004)，甚至進而能欣賞不同文化的特點 (Jandt, 2004)。但是，這樣的調適並不能保證未來在異文化中皆能順利成功，因為新的經驗可能又帶來新的失敗，引領當事人進入另一波的學習。Kim (2005) 將這樣的循環過程視為一個「壓力—調適—成長」動態模式，而本研究即以此模式做為主要的理論架構。

### 參、理論架構

Kim (2005) 以「壓力—調適—成長」動態模式來描繪文化調適的過程 (如圖1)，此模式視個人為一開放的系統，該系統之存在與運作與環境緊緊相聯繫。當外在環境改變時，系統有一種自然的趨力去保持內在與外在整體性的平衡，但當外在環境的變化過於激烈，導致個人的系統無法配合這樣的改變時，個人內在的平衡就會被嚴重地干擾，因此產生了「壓力」。而這樣的壓力，會讓個人感到不舒服、沮喪及低落，亦即產生了所謂的「文化衝擊」。

這樣的壓力會造成一種心理的趨力，推動著個人採取「調適」與轉換，這些調適行為包括主動發展新的習慣、學習新的行為、改變自己內在的結構等，以更有效地回應環境的需要，減少與異文化間的扞格不入 (misfit)，提高與新的外在

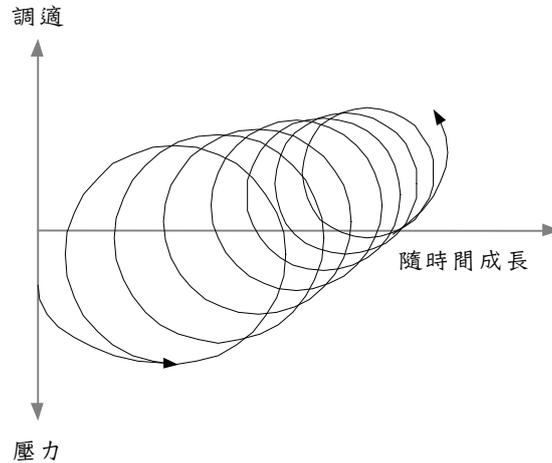


圖1 「壓力—調適—成長」動態模式

資料來源：Kim (2005: 384)。

環境融合的程度。而當個人內外不平衡的情形降低時，便會有適應與成長的感受。這三個階段（壓力、調適、成長）形成一個循環，促使個人能不斷地學習與適應新文化。表面上，壓力似乎是一個負面的倒退（挫折、低潮、困難），但這個倒退卻往往能產生一股學習的能量，推動個人向前，進而引導出新的成長與發展。

然而，這個動態的過程並不是永遠都順利、穩定，或者會一直以線性發展的，事實上，它是一種循環且連續的過程。Kim (2005) 也引用Dubos (1965) 的論點，認為人的適應「是一個恆久穩定與改變之間的辯證過程」，它同時包含了整合與瓦解、前進與倒退。而跨文化的適應能力，即是在這樣持續學習與辯證的過程中逐漸地累積與發展。

## 肆、研究方法

本研究之主要目標是瞭解臺灣國際援助合作派外人員之職能與跨文化學習，為此，本研究採取質性途徑進行資料蒐集及分析。

## 一、資料蒐集

自2004至2007年期間，本研究以四種方式蒐集資料，包括：參與觀察、面對面訪談、問卷調查與文件回顧。

### （一）參與觀察

在研究初期，爲了對臺灣國際援助合作之工作有更多的認識，研究者參與了國內針對國際援助合作派外人員所舉辦之各種研討會、講習、說明會、志工培訓等，透過參與的過程，瞭解推動狀況並製作觀察筆記，做爲決定訪談對象及擬訂問題之參考。研究者參與之活動，包括國內義診、海外人道援助青年志工學習成果發表、國際非政府組織援藏事務經驗交流研討會、國際非政府組織援藏人才培訓班，以及世界難民日等。

### （二）問卷調查

在研究第一階段，爲了瞭解臺灣目前國際援助合作派外人員教育訓練的狀況，本研究設計一簡短問卷，供受訪機構負責的人員填寫，對國內機構相關的訓練做一統整性的歸納。

本問卷的問題是由研究者先行擬定，之後再邀請具有民意調查專業的資深督導，協助第一次審訂問卷的用字與格式。其次，再邀請具有國際醫療機構訪問經驗的人員，協助第二次問卷的審訂。經過兩次修訂，完成本份問卷。問卷的內容包括機構的概況（如國際服務地區、組織規模）、訓練形式、訓練內容等。

在樣本選取方面，係依據本研究所建立之臺灣國際援助合作機構名冊。本研究之聯絡名冊有二項來源：第一、參考「我國國際衛生合作之資源規劃評估及展望」成果報告（黃嵩立，2002）附件二中所列單位；第二、透過網路搜尋進行海外服務之非營利組織。依此方式，本研究選出19個具有國際援助合作經驗的機構，且經聯絡之後，共取得12個機構同意填答並回覆問卷（八個民間非營利組織、三個宗教型醫院、一個政府單位）。

### （三）面對面訪談

第一階段的問卷有助於瞭解臺灣國際援助合作組織的背景及訓練概況，之

後，本研究以訪談為主要方法，更深入地瞭解工作者本身在異文化中的經驗與調適。自2004至2007年，本研究共取得30位國際援助合作派外人員的訪問，包含上述填答問卷的12個機構中，有八個機構的人員受訪，共21位，其他9位則來自另外五個民間非營利機構。本研究的受訪人員均具備以下二項資歷：第一、具有至海外進行國際援助合作之經驗；第二、服務時間超過二年，並在受訪時仍持續進行相關事務者。訪談由研究小組成員分別於臺灣、越南、泰國及美國完成，全程均經由受訪者同意錄音或錄影，並製作逐字稿做為分析之基礎。這些受訪者都曾親自到海外進行國際援助合作，其服務地點遍及亞洲、非洲及中美洲，例如泰國、緬甸、越南、寮國、印度、吉爾吉斯、馬拉威、甘比亞、尼加拉瓜、巴拿馬等。受訪者的年齡範圍為25~65歲，參與國際事務的年資為3~20年。有些是長期駐守在當地的專職人員，有些則是短期協助的志工，他們的本業包括醫師、護士、教師、傳道、牧師、行政人員等。由於部分受訪者表示其服務的地區涉及政治性之議題（如內戰、政府態度），不宜公開身分，因此本文僅以職務及服務地區代表受訪者。

研究訪談是以半結構式（semi-structure interview）的方式進行，一方面，研究者事前擬訂主要問題；另一方面，則是受訪者與研究者在訪談過程中，針對未被包括在訪談問題中之重要議題共同進行討論，並予以補充；訪談的主題包括國際派外人員所需的能力、行前的準備與訓練，以及在異文化的工作經驗、困難、學習與適應等。

#### （四）文件回顧

在研究期間，研究者亦蒐集國際援助合作機構的報導、工作年報及網路資料來瞭解各機構的發展歷史、服務範圍與人力培育計畫等，以對臺灣在國際援助合作事務的現況有綜合性的認識。

## 二、資料分析

本研究之資料分為「數據」與「文字」兩大類。針對數據資料，本研究將問卷編碼並進行描述性統計之分析。至於文字資料之分析，則主要是依據 Huberman與Miles（1994: 433）之「敘述與分析互動模式」（interaction between display and analytic text，將資料分為摘要與理解、發現主要概念（themes）、發

現關聯性三大階段來處理。

首先，在摘要與理解階段，主要是整合並仔細閱讀所有文字資料，進行初步之整理與分析。在本研究中，研究者主要依據Straus與Corbin（1990）開放性編碼（open coding）之方法，逐句閱讀所有文字資料，依據文句之概念予以命名，加上標籤。其次，透過主軸編碼（axial coding），將概念相近之標籤合併並予以歸類（categorizing），再進行反覆比較，以整理出主要概念（themes）。最後，在發現關聯性階段，研究者首先尋求類別之間的關聯性，且納入文獻理論，再與實務資料相互對照，並在探討理論與實務之關係後，針對未來實務與研究提出建議。

## 伍、研究發現

### 一、國際援助合作派外人員之訓練

#### （一）機構概況

填寫問卷的12個機構所服務的地區，包括東亞、中亞、南亞、中南美洲、非洲，以及歐洲。但因地緣之故，東亞仍是臺灣進行國際援助合作的主要區域。

在國際援助合作的人力配置方面，有8個機構設有「專職單位」負責國際援助合作方面的工作。而在人員類型方面（專職、兼職、志工），有10個機構勾選以「專職人員」為主，其他則依賴兼職人員及志工之協助。

而在從業人員的專業背景方面，以醫療、護理為最多，其次還包括社會、社工、傳播、神學、公共衛生、心理、法律、行政、會計、醫管等。而服務的類型，以訓練人才、捐贈設備、補助經費、短期義診等方式最為普遍，其中所謂的「訓練人才」指的是協助訓練當地人員，讓他們能共同參與醫療、教育、農技、工程等工作，發展其運作方案的能力。

#### （二）訓練方式、內容、師資

12個機構中，有8個機構辦理訓練，另外4個機構則沒有辦理。在訓練類型方面，以「行前說明會」以及「活動後的檢討會／經驗分享」最為普遍（8個機構）（訓練方式請見表1）。由訪談中也發現，經驗分享除了在會議中進行，也包括師

表 1 臺灣國際援助合作機構派外人員之訓練方式（共 8 個機構）

- 
1. 行前說明會。(8)
  2. 工作會議或經驗分享。(8)
  3. 工作輔導。(8)
  4. 專題演講。(7)
  5. 期刊會訊。(7)
  6. 至其他機構短期進修：(6)
    - 國內外醫院中不同部門，例如：急診室、外科；
    - 國內外學校課程，例如熱帶病學。
  7. 研習會：(6)
    - 國內研討會；
    - 派專家至海外服務地區講習。
  8. 至總部進修：(3)
    - 臺灣總部短期進修；
    - 海外總部短期進修；
    - 出發前在醫院內學習。
- 

註：括號內為舉辦訓練的機構數目。

徒制的設計，以及與不同機構之間的交流。在8個機構中，有3個機構（37.5%）會「定期」舉辦行前說明、經驗分享及發行期刊會訊；其他機構則是「不定期」地舉辦各項訓練。

在教育訓練的內容方面，由於參與研究的機構多有提供醫療衛生援助，因此內容以「醫療技能與知識」以及「當地醫療狀況」最為普遍；其次是「前人經驗傳承」；再者，則是「當地語言」、「當地風俗」、「當地氣候環境」以及「當地政治、社會、經濟狀況」。另外，受訪者在訪談中也提到辦理體能訓練之重要，例如，一位外派至泰北的人員特別指出，在當地沒有交通工具的情況下，必須走上數個鐘頭，跋山涉水，才能走到百姓的家裡提供醫療服務，因此，體能的訓練與身體健康不容忽視，一定需要事前鍛練並評估體能與健康，才能前往他鄉從事海外服務的工作。在訓練師資方面，在組織中負責教育訓練的人員幾乎皆是以「內部有經驗的專職人員」為主（8個機構）。

在問卷之中，本研究也問及未辦理訓練之原因。12個機構中4個未提供教育訓練的機構，也都說明了原因，有3個機構認為「沒有需要」，原因是派外人員已經具備專業經驗，或者因組織以募款及提供經費資助為主，少有派外人員。此

外，缺乏人力與經費也是未辦理訓練的原因之一。

## 二、異文化的學習與適應

文化上的落差是派外人員到了海外首先要面對的課題，根據受訪者表示，即使是行前搜尋相關資料，甚至把它變成一個訓練課程，也只能讓當事人在出發前稍微有一點點文化差異的感受。然而，實際的狀況還是得自己去感受、去碰撞，到了現場邊做邊學。本研究將受訪者的工作經驗匯整歸納，並依文化層次（Schein, 1992）及調適模式（Kim, 2005）之概念，分為五個部分闡述，包括異文化的壓力、工作與心理的調整、壓力與調整的循環、自我改變與成長以及其他困難等。

### （一）異文化的壓力

#### 1. 語言與生活環境的差異

初至異文化的國家，語言與生活環境的差異是最明顯易見，也是首先衝擊派外人員的面向。一位曾隨團至中美洲的行政主管提到，異地服務第一個要面對的是語言的問題。她說，

因為當地講西班牙語，要以基本的英語來溝通都很困難，這讓臺灣的醫療團隊在很多事情方面無法清楚地傳遞訊息，例如，手術後如何告訴當地的醫護人員照顧病人的方式，以及一些基本的器材，像是縫線、敷料等物品的準備與使用。由於服務的地區很偏僻，資源不是那麼豐富，即使在出發前，雙方好像已經做了非常完整的溝通跟瞭解，可是事實上，到了當地之後，往往才發現其實彼此還是有很大的落差。

而除了語言之外，另一個切身的問題便是生活環境的差異。派外人員時而面臨米糧缺乏、無水無電可用、交通不便的狀況，而且也沒有像臺灣便利的網路設備等。一位醫院的同仁說：「這是很大的落差，很多人光是在生活這一關，就過不去了！」例如，在臺灣洗個碗只要10分鐘，但到了泰緬山上，因為必須先接水，因此得要花上數個鐘頭才能洗好碗；上廁所、洗澡，都得要走到河邊去提水，而且洗完澡再走回來，全身又髒了。光是生活的基本要求（洗衣、如廁、吃飯）都不方便，幾乎要花掉在臺灣二到三倍的時間，才能完成這些簡單的動作。

而在居住方面，大多也相當簡單，不僅得常與蚊蟲共處，有時也缺乏隱私，甚至還必須面對內戰與反抗軍的威脅等。語言與食衣住行的環境是文化最易見的表層，也是國際援助人員合作派外到當地首先面對的挑戰與壓力。

## 2. 價值觀的差異

除了語言與生活環境，處於文化較內層的價值觀差異，雖然不易很快察覺，但卻常常帶給派外人員很大的衝擊。例如，服務於泰緬的傳道提到，某些村落的人認為生雙胞胎是受詛咒的，所以父母會想盡辦法讓雙胞胎嬰兒不要活下來。再者，有些價值觀的差別，則會造成外來者與當地人的誤解。例如，一位受訪的醫師曾提到宏都拉斯有些地區的人認為產後不能吃蛋，但一位美國醫護人員以產後需要補充營養為由，鼓勵她們多喝牛奶或多吃蛋，這樣的建議明顯違犯了當地的信念，因此引起了懷疑與猜忌。其次，她也提到某位歐洲醫護人員在泰緬邊界工作一段時間，頗受當地人的尊敬。但有一回，當地少女要結婚，這名歐洲醫護人員給少女一些避孕用品，對這個少女造成了很大的衝擊，因為在當地人的傳統觀念裡，至少要有五、六個小孩、甚至更多才是對的。有鑑於這些價值觀的差異，受訪的醫師說：

我們常警惕自己，每到一個地方先不要做任何的判斷，先瞭解當地人是怎麼樣的想法，然後如果他們需要我們給予一些建議的話，我們再以我們的專業訓練或知識，給他們建議。(民間非營利機構，醫師)

在泰緬山區的派外人員也提到，當地人沒有自己的名字、不知道自己的出生年月日，不知道自己的年齡，有些人甚至不認為生命是可貴的。面對如此大的價值差異，工作人員說他們也會激動，甚至有時完全不能夠接受。

國際援助合作派外人員深入一個陌生的環境，面對許多預料之外的狀況，會發現許多價值觀的落差，這些落差經常令第一線人員感到驚訝、困難、挫敗及沮喪。然而，在這個衝擊與混亂的階段，人員雖然經常舉足無措、進退失據，但卻也大量地吸收了當地文化的現場經驗，進而成為後續進行調整的起點。

## (二) 工作與心理的調整

在經歷初期的衝擊之後，派外人員慢慢會有機會沉澱在當地的所見所聞，除了逐步學習如何在當地生活，也開始將所學習的風土民情以及環境限制的條件納

入工作考量，針對當地的外在環境及內在價值觀，調整專業工作的方式及心理的認知。

首先，針對外在環境方面，幾位受訪的醫護人員均提到，由於醫療設備的不足，到第三世界國家服務，不僅不是降低醫療水準，反而是要克服更大的挑戰。例如，曾在泰緬服務的醫師指出，面對大量懷孕婦女因為瘧疾而造成之貧血，醫療人員需檢查病人的貧血程度。在臺灣，這樣的檢查需有兩個步驟：第一、先幫病人抽血，但這個簡單的動作卻需要酒精、棉球、針頭、針筒；第二、抽了血之後，再拿去化驗，把它放到試管裡加上抗凝血劑，搖勻後再放到機器裡，而這個機器至少要十幾萬，而且還需要插電、耗電；如此一來，才能知道這個病人有沒有貧血。然而，到了泰緬邊界，這兩個步驟都不可能採用，醫護人員只能用一個採血針，在病人的指尖或耳垂下方戳個洞，然後擠幾滴血在顯微鏡的蓋玻片上，直接拿到自然的光線下做顏色的比對，視血液裡的血紅素，也就是紅血球的比例多少，來決定這個病人有沒有貧血。對於早已習慣仰賴先進高科技與技術的臺灣醫療人員而言，面對這樣的看診方式，無疑是一大挑戰。在不同的文化中工作，必需隨著當地環境的限制不斷地進行調整。受訪醫師語重心長地說：「有些人會認為我們到比較落後的國家去服務，這是一個很簡單的事情，可是我覺得這根本不簡單。」因為在那樣的環境裡，醫生必須將自身所學的醫療常識，還原到最根本的狀態來運作。

除了設備的不足，交通的困難也是派外人員必面對的現實環境，而且必須因地制宜，運用不同的方法來克服。例如，在緬甸山區交通困難，病人可能只因爲盲腸炎而過世，因此在當地的臺灣工作人員構想一個流動醫院的形式，把一臺45人座的巴士隔成三間，前面當作門診，中間做爲開刀房，後面做爲檢驗室。剛開始時，雖然只有一臺車，但一個月仍可接受千人以上的門診，甚至還能進行腦、眼睛或肺積水的大手術，使原先醫療資源嚴重缺乏，必須等到二、三年才可能開刀的當地狀況，得到改善。

其次，針對較深層的價值觀差異，人員也必須隨時進行工作調整。例如，一個民間機構的醫師指出，在有些文化中，不同的顏色代表著不同的意義。例如，在非洲某些民族裡，有些懷孕的婦女貧血，他們的文化意識主觀地認為，既然是貧血就需要吃一些紅色的東西才能補血，而白色的藥丸會讓他們覺得吃了之後只會更虛弱。因此醫生在用藥時就必須配合當地的習俗，以免跟他們的理念有衝

突。換言之，醫護人員在開藥時，藥品顏色就會是一個重要的考量因素，因為那對接受者的信心及療效都會產生影響。如同法國國際醫療援助人員所發現，有些地區的懷孕婦女，寧願依賴傳統的助產士來協助生產，而不願到醫院接受先進的醫療。為了尊重當地人的習慣，派外人員改變作法，不強迫當地人接受新的就醫習慣，而是改為提供傳統的助產士衛教知識，並強化其技能，使助產士能提供婦女品質更好的服務（Cappai & Queffelec, 2002）。同樣地，一位在印度藏人社區服務的派外人員也提到溝通模式與工作步調的差異，由於他的主要工作是衛教宣導，需要聯絡許多人，當他跟當地人說他需要什麼樣的人，請他們幫忙找時，通常得到的回應是：「喔…沒問題！沒問題！」，可是後來找來的都是不相干的人。他說，剛開始時溝通的確有困難，只能透過一而再、再而三地修正與持續溝通，時間久了，對方慢慢知道他的需求，同時他本身也適應了當地的步調，情況才逐漸改善。他說：「你就是只能用一種不一樣文化的思考，去配合他們這種步調的感覺，久了，其實你會發現這也是一種樂趣吧！」這些都是派外人員針對文化差異所進行的工作調整。

然而，除了外在的調整，派外人員也需要調整內在的心理認知，尤其是對工作期望的落差。由於許多地方的醫療設備匱乏，第一線工作人員經常感到束手無策，特別像是一些很簡單的疾病，在臺灣是可以救活的，可是在當地，卻要接受當事者的死亡。看著明明有藥可以治癒的兒童，卻因為當地藥物不足而惡化，或者是原本手術可以成功的士兵，卻因為當地資源的缺乏而失去生命。此外，在臺灣很簡單可以處理的事情，在當地卻時而困難重重，例如，有捐贈到當地的物資，因為無法取得政府的支持，順利地運送給需要的單位，一直停在港口裡的倉庫裡，日益毀損，令人有力不從心的感受，甚至也會自責與沮喪。一位年資超過10年的派外人員說：「即使已經待那麼久了，再碰到一樣的情形，還是會難過很久。」面對這樣非預期的結果，工作人員往往必須自己調適，利用時間或工作的轉換來平復心情。

異文化的學習是互為主體的，派外人員從差異中不斷地摸索詢問，並透過與當地人的互動，逐漸調整工作方法，找出適切的因應之道，讓工作得以順利地推展下去。如同一位資深的派外人員所言：「當你不能解決問題時，至少要學著與問題同在。在實際服務的過程中，國際援助合作派外人員面對多重的挑戰，包括現實的地理氣候、風土民情、突發狀況等，均持續在考驗著工作人員的判斷力、

耐力與自我調適的能力。而工作中的嘗試與經驗累積，往往成爲在異文化中逐步適應的關鍵與助力。

### （三）壓力與調整的循環

異文化的調適是一個循環的過程，派外人員面臨文化衝擊，雖會逐步調整，然而，調整之後的適應並不表示學習的結束，新的事件往往又帶來不同的課題，新的壓力引導工作人員必須再尋求新的調整。例如，到了偏遠的山區，先是學習在當地的食衣住行，其次，調整工作的狀況，接著，還有團隊生活必須適應。每一個事件，都可能是一項新挑戰，適應了A情況，並不表示可順利度過後續的B情況。正如幾位受訪者均提到的，「隨時都要做好心理準備，去迎接每一個新的狀況」。

但是，在這樣的學習循環中，有許多人也會選擇離開。在泰北的工作人員說：

因為臺灣的生活太方便了，以至於來到這麼不方便的地方，如果當事人不能調整他原有的方式，依然用臺灣的工作效率來評估當地的生活結構，是註定要遭受挫敗的。

由於在山上工作時，完全沒有電腦，所有的文件只能一個字、一個字地寫，再加上沒有工具，連做個簡單的教案、寫個海報，可能都要花掉一個早上的時間，受訪者說：「那是一個完全不同於臺灣的另一種生活方式。像這樣而選擇離開的人，是有人在。」再者，即使有一部分人憑著意志力克服了生活環境與工作方式的差異，但之後卻可能因爲無法適應團隊生活而離開，因爲在偏遠的地方，大家必須依靠團隊彼此幫忙，「幾乎是整天生活在一起，就像家人一樣，但偏偏又沒有家人般的感情時，包容度相對就會降低」。因此，即使適應了生活環境與工作方式，但不能接納團隊生活，也是離開的重要原因之一。

在異文化中，派外人員從一個又一個事件中累積經驗，從持續的學習循環中提升面對差異的適應性。也因此，工作超過10年的受訪者建議，如果抱著想要做一番轟轟烈烈事業的心態從事海外服務的工作，那肯定是會有挫折的，因爲有許多現實環境的限制，並且會發生預期之外的挑戰，而這些常會消磨這樣的雄心壯志。因此，對一個新人而言，到了海外必須要很有耐性，先融入當地的生活，瞭

解當地的文化，並經過一段時間之後，才真的可以發揮一些作用；有耐心的，才能熬得過來。

#### （四）自我改變與成長

許多派外人員在異文化的衝擊與調適過程中，有機會反省自己的經驗，重新檢視自己的價值觀，進而產生自我探索、重新發現自我或認識自我的感受。例如，曾在北印度服務的醫師認為，在服務的過程中，其實有很多的學習，不管是學習別人的生活方式，或者是人生觀。她說：「很多時候，那是一個自我發現的歷程，幫助自己更瞭解自己。」一位在泰北服務多年的工作者提到，派外人員「在當地所遇到的問題，其實就是個人這輩子需要解決的問題」，透過這樣的過程，把這個功課學好，把這個學分修完。

另一位曾在北印度藏人社區服務的人員提到藏人對他最大的影響，就是將過去一向以自我為出發的一個基本思想，改變成以大家為重的理念。他說：

我覺得在臺灣的教育環境下，大部分的人都只有想到自己，就像之前我去廟裡或去教堂，都是保佑我可以考試進步、出門旅行平安、家人身體健康……怎麼樣怎麼樣。可是我在那邊，我發現大家都是保佑佛法長存、保佑眾生，或是說仁波切身體安康，他們考慮到的是大眾，而不是他自己。（民間機構、衛教人員）

而一位服務多年的牧師也強調：

我沒有改變別人，我自己被改變了很多。我的脾氣改了、觀念改了、價值觀改了、情緒也改了。我讀書的觀念也改了，以前不喜歡讀書，現在很喜歡讀書。現在跟人家相處也改了，以前總是想佔人家便宜，現在總是希望去服務別人，以前做一件事情，真的是想求人家的肯定，現在不是，現在是求真真實實地去做到這件事。（民間機構、主管）

他說，過去老是想解決問題，現在是學會自己如何面對問題，即使問題沒有解決，也會過去。他覺得自己改變很多，心胸、眼光不一樣，接觸的人也不同，學的東西也多了。他描述自己的改變說：「行萬里路是來自我成長的……這樣子跑了一大圈回來，整個人就開朗了。」同樣地，一位從事海外服務超過10年的傳道說：「這個工作會讓我們生命的價值觀有很大的調整，我們會有很紮實、很豐富的生命經驗，也會有很不同的體認。」藉由國際服務的經驗，派外人員往往會

感受到自己舊有觀念的改變，過去在臺灣學習的方式不再是唯一的標準，感覺到自己的觀點變得比較多元，不再只有單一的面向。在尋求與外在環境融合的過程中，派外人員也歷經了自我的改變及成長。

## （五）其他困難

### 1. 前後方溝通的困難

在國際援助合作中，派外人員在第一線接觸當地的實況。多位受訪者均提到前後方（臺灣總部）溝通的重要性，例如，參與泰緬地區多年的人員強調，「後方的支持若不到，前方就做不下去了」，特別是在距離遙遠的山上，更容易造成溝通上的困難。就像他們當地沒有水電，以臺灣的通訊，可能組織覺得他們要的答案，山上應該可以立即回覆，可是，這對在山區工作的人來說是不可行的，他們必須要等到下了山才能給答覆，而這之間對時效的認知便會產生落差。在越南服務的行政主管，同樣提出溝通的重要性，她強調所謂的「行前準備」應該不是只有第一線工作人員要做，組織也要有所準備。

其次，第一線的需求，有時需要花一段時間的解釋，才能得到總部的瞭解與支持。一位工作人員舉例，當他們在偏遠的地區，很多藥品不是那麼容易可以進去，因此他們曾經在沒有上麻藥的情況下，取出一個14歲小孩身上的彈片，因為沒有藥品，小孩只能咬緊牙關忍耐。由於這樣的醫療限制，讓第一線人員覺得疾病預防的工作比治療更為重要，必須讓當地人接受衛生教育，讓他們保護自己不受病菌的感染。然而，這樣的工作相對需要花更多的時間和投入，而且並不是那麼容易看到成果。所以，剛開始和組織進行溝通比較不容易，她說：

因為當地有很多人是凍死的，甚至很多是因為營養不良而死的，所以我們花了大筆資源帶來冬天的衣服、棉被、奶粉。其實剛開始前兩年，醫院並不太贊成我們做公共衛生，是我們革命了兩年後，當我們送進大批蚊帳，明顯地讓罹患瘧疾的機率降低了很多，進而死亡率也比往年降低了很多的時候，醫院才開始看見，原來我們不用花那麼多錢買藥，就可以做到疾病的改善，才慢慢地同意我們做公共衛生的工作。（宗教型醫院，神職人員）

派外人員的任務與整體目標的達成，是組織管理者的重要考量。而第一線的派外人員也希望組織能瞭解他們在現實當中所遇見的難處，以及許多條件的限

制。在受訪時，一位已逐漸由第一線人員轉為後方支援者的資深派外人員表示：

做為背後支援工作的後方，對於第一線的接觸，需要多聽、多諒解、多接納，特別是機構中的管理階層，需要更多的謙卑與學習，才能真正體貼第一線工作的變化與需求。

## 2.人力資源困難

在國際援助合作中，除了經費問題，人力資源是組織最常面臨的挑戰，包括人員的來源、工作的持久性，以及如何讓方案穩定的發展與運作。一位資深的派外人員以非洲的工作為例：

我們剛開始去非洲，是在94年的盧安達大屠殺。之後，我們在國內募款，並派員到盧安達的難民營工作。通常是派先遣部隊到當地做勘查、評估。……但是後來因為經費跟人力實在嚴重不足，到了97年後就暫告一段落。（民間機構、計畫負責人）

由於文化適應與工作性質的因素，許多受訪機構都提到人力流動的議題。例如，一位資深的泰緬工作者說：「在這個工作經驗裡，看見負面的通常是比正面的多，往往必須在意志力堅持下才能看到正面的。」因此，為了減少人力流動所產生的影響，使海外服務方案能持續，許多機構採取與當地機構合作的模式，一方面瞭解當地人的工作模式，另一方面也培養當地的人才，如此，一旦未來礙於經費或人力不足而撤退時，才能由當地的人或其他團體將工作延續下去。也因此，多數的國際援助合作機構都會協助發展當地的人力，培養他們執行計畫工作以及尋找資源的能力。雖然人力發展需要付出更多的精力與時間，卻能提升當地機構延續工作的可能性。如同一位受訪的醫師說：

我們在一個地方最多也不過十幾、二十幾年，最終還是會離開，當我們離開的時候，希望能幫助他們可以更好、更自力更生，簡單來講，就是教他們釣魚，而不是只供他們魚吃。（宗教型醫院，醫生）

一位在越南服務的計畫負責人也提到，臺灣人員進駐當地的成本很高，因此人數有限，必須借助當地的人力，才可能做到長期的發展。而人力資源流動的議題，也凸顯出派外人員的文化適應對服務品質延續的重要性。

## 陸、研究討論

### 一、派外人員訓練

在本研究的訪談中，臺灣國際援助合作機構的主管均認為派外人員的訓練有其重要性，但是，大部分民間的非營利組織也表示，組織內的訓練仍是以非正式的「工作中訓練」為主，尚未建立起具體的課程與受訓流程。在訓練方式上，臺灣國際援助合作機構所採用的方法包括行前說明會、工作會議或經驗分享、工作輔導、至其他機構短期進修、研習會、回總部進修、專題演講、期刊會訊、師徒制（資深與新進人員聯誼）、互通訊息（不同機構間聯誼）等。但是，除了政府支持的單位之外，正式與結構性的訓練體系目前在國內的民間機構仍較少見，這點與機構資源（經費、人力限制）、及訓練規模（受訓人數）有所關聯。

其次，在訓練內容上，表2左方列出本研究在文獻探討中提出跨文化訓練的內容，右方則列出臺灣實務界對國際醫療人員的訓練內容。若將文獻與實務做一對照，可以發現兩者都強調提供派外人員當地的資訊。然而，臺灣實務界的訓練似乎較缺乏對「情緒處理」與「心理調適」方面的內容。除了少數有辦理跨文化工作坊的單位之外，目前情緒處理方面的知識大多是傳承，即由前人來分享經驗，因此其受到重視的程度較不及文獻中所建議。

表 2 教育訓練的內容——文獻與實務對照表

文獻探討結果	臺灣國際援助合作訓練內容
<ul style="list-style-type: none"> <li>· 語言訓練</li> <li>· 當地資訊（地理、氣候、住宿、價值觀、慣例）</li> <li>· 文化歸因／敏感度訓練</li> <li>· 實際經驗</li> <li>· 彈性態度的培養</li> <li>· 異文化中適應的知識</li> <li>· 情緒的挑戰／心理調適技能</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 英文訓練</li> <li>· 醫療技能與知識</li> <li>· 當地語言</li> <li>· 當地氣候、環境、風俗</li> <li>· 當地政治、社會、經濟狀況</li> <li>· 當地醫療狀況</li> <li>· 前人經驗傳承</li> <li>· 神學的素養</li> </ul>

針對跨文化訓練，雖然文獻建議訓練規劃者應將「文化距離」列入考量

(Black & Mendenhall, 1990; Cullen & Parboteeah, 2008)，並依派外工作的性質不同而調整內容。然而，臺灣目前由於多數的非政府組織規模較小，沒有多餘的人力負責訓練規劃，因此派外人員往往必須自己扮演訓練規劃者的角色，在行前或工作期間依自身的工作需要提出訓練需求，再由機構協助安排。而這種非正式學習的運用，會隨著人員與時間有很大的變動，以致於各項訓練的相關因素（如文化距離、教學方式等）較無法有系統地納入訓練設計之中，做整體的考量。

## 二、異文化的學習與調適

在文獻中，「文化調適」常被用來形容人們從文化衝擊中逐步恢復的過程。由於文化可被分為多重層次（Schein, 1992），同樣地，異文化的學習與調適也可由不同層次來瞭解。在每一個層次中，派外人員都經歷「壓力」與「調整」的循環。基此，本研究透過整理臺灣國際援助合作派外人員的異文化經驗，期能將不同層次的調適歷程更清楚地描繪出來。

研究發現，進入異文化時，人員首先面對是不同的語言和生活環境的差異。由於這個層次的文化比較顯而易見，人員也較能在行前做一些基本的準備（如語言訓練、體能訓練、蒐集當地生活的資訊等）。然而，到了當地，現實的狀況與不便，仍然帶給國際援助合作派外人員很大的挑戰，也因此，受訪者表示，許多人因為生活條件不能適應，而選擇不再繼續參與這樣的工作。

其次，是比較不易觀察的價值差異，它處在文化的內層，沒有清楚具體的形象，但也因為如此，一旦出現了差異，便常令工作人員感到驚訝與措手不及。而這樣的陌生感與錯愕，引發個人內在與外在的不平衡，進而產生新的壓力（Kim, 2005）。人們在本身文化中所建立的認知架構，例如：注意健康、愛惜生命等，在異文化之中並不一定適用。當習以為常的認知受到衝擊、過去的參考架構無法用來理解外在的世界、慣用的工作方式也無法在當地順利運作時，往往就會導致當事者產生壓力，同時，也引發必須重新學習與調整的迫切感。

隨著初期的陌生與不安逐漸沉澱，派外人員慢慢可以比較仔細地思考文化衝擊的原因，檢視雙方的差異，並隨著差異調整工作方式以及心理的認知。在本研究中，由於儀器的缺乏，工作人員必須改以最基本的方式驗血；因為交通的不便，醫護人員將手術室改在巴士上；由於當地對顏色的不同詮釋，醫護人員必須注意藥品的顏色。此外，在心理方面，派外人員也必須經常處理自身束手無策的

無力感等。面對新的情況以及環境的限制，國際援助合作派外人員在工作中不斷地思考新的方式，解決外在的問題，也調適內在的衝擊。這樣的調適過程，與社會心理領域中「基模發展」的概念有其類似之處（Beamer, 1995）。基模是指一種心理的架構，係自生活經驗的學習累積中逐漸成型，用以做為人們在社會中行為的依據與決策的標準。然而，由於環境風俗的不同，人們在自身文化中所建立的準則無法完全適用於異文化，因此，引導人們採取行動進行調整，以減少不確定所帶來的不安，重新回到內外平衡的狀態。

然而，這樣的調整並非一勞永逸，平衡也不會永久保持。在日常生活中，新的事件帶來新的錯愕、新的挫折，於是又引發新的學習需求，形成循環。在這段期間，個人會在「發展新方式」與「保持舊方式」之間摸索嘗試、累積經驗，找尋因應新環境的方式。在工作中，新的事件不斷地發生，也趨使新的學習循環不斷。透過新經驗的累積，舊有的認知架構也會持續地擴展。因此，當派外人員在異文化中經歷各種事件，累積多次循環的經驗後，其認知結構也會愈加修正與拓展，愈加接近當地的文化，有助於做出適當的決策，而這也說明了資深與新進工作者之間的差別（Nishida, 1999）。再者，隨著認知結構的改變與拓展，以及對文化差異的適應，也經常帶給當事者改變與成長的契機。

然而，值得注意的是，並不是所有人都因循這樣的模式，有些人在面對壓力時，其調適的方式是選擇改變外在環境（而非改變自我），也就是離開異文化的環境。研究中，幾位資深的派外人員皆提到這個議題，例如，「因現實處境感到挫敗而離開的，大有人在」，或者，由於生活與工作的無法適應，「不少人剛從第一線回臺灣，就打消了再去的念頭」。長久以來，社會研究者認為「改變」是來自於不同趨力（forces）互競的結果，當「支持」改變的力量超過「抗拒」的力量，改變就會產生（Lewin, 1951）。同樣地，Kim（2001）指出在異文化調適的過程中，個人也面對「舊文化」與「新文化」兩股力量的相互拉鋸，當學習新文化的力量較大時，改變與調適的行動便會持續；相對地，當保持舊文化的力量超過學習新文化時，人們就可能選擇離開異文化（如派外人員放棄任務回國），或者停止學習新文化（居住於異國但仍以原有方式生活）。換言之，異文化的經驗不一定產生對該文化的學習，調適也不表示與當地文化愈加融合。雖然Kim提出的「壓力—調適—成長」模式有助於瞭解異文化適應的過程，但對於人們選擇離開循環的原因，以及對於造成趨力強弱的因素（何以A趨力超過B趨力，或反

之？)，其模式則沒有進一步的探究。

最後，本研究也發現，派外人員的困難不僅發生在異文化之中，也發生在與本國組織的溝通。有時由於雙方社會的文化差異，以及前後方認知的落差，增加了第一線工作人員執行任務時的挫折感。從事國際援助合作的研究者Bjerneld等人（2004）曾言，人道援助的工作是複雜與動態的系統，其成功與否受到很多因素的影響，除了招募有經驗的專業人員、提供特殊的事前訓練之外，國際援助合作組織也應協助派外人員瞭解工作性質，並在工作期間提供良好的支援。因此，在探討異文化的學習與調適時，其主體不應只包括前線的派外人員，也應包括整個組織的支援系統。

## 柒、研究建議

在臺灣，國際援助合作的工作正朝向專業化的方向發展，在人力訓練以及跨文化能力培養方面仍有許多值得努力的地方。基於本研究之發現，茲提出以下幾點建議，做為實務與未來研究之參考。

### 一、對國際援助合作實務之建議

#### （一）發展派外人員與機構的跨文化適應知能

國際援助合作的工作中，派外人員需要面臨許多文化衝擊及複雜的問題，致使其長久建立的價值觀、信念及行為模式需要持續地調整。而這樣的工作特性凸顯出加強跨文化適應知能的重要性。目前，臺灣機構在跨文化的訓練上，一般均已提供基本的當地資訊，但較缺乏文化面的學習及壓力調適的內容。其實，當派外人員前往異國服務時，所面對的不僅是「他們的文化」，更包括「自己的文化」，而前後兩者的衝擊常對工作人員形成身心的挑戰。跨文化知能的學習，不僅是在行前瞭解當地事實資訊，也應提供機會讓派外人員探討在異文化「適應」與「不適應」的議題，從本身的經驗中反思，得到啓發。

其次，除了派外人員外，國際援助合作的機構也應提升跨文化的意識。亦即在臺灣的後勤支援人員與管理階層也應有機會瞭解異文化中的實務與衝擊，以減

少前後方認知的落差，提高溝通的效能。

## （二）以長短期搭配的方式加強在職訓練

由於異國的狀況不是在事前就能完全掌握，單純的技術問題在混雜了文化與情緒等因素之後，往往也變得棘手而複雜，因此，投入國際援助合作的人員常常是「邊做邊學」。在過程中，適當且適時的在職訓練是一種重要的支援方式。例如，臺灣目前的國際援助合作機構都曾派遣資深人員至當地進行短期講習，或將第一線的工作人員調回臺灣受訓。受訪的機構主管建議，人員的學習與訓練宜以長短期搭配的方式，充實國際援助合作的人力資源。長期的派駐人員宜以具有1~2年經歷的青年為主，到服務國負責執行的工作。當他們碰到問題時，則由國內資深的專家以短期支援的方式前往協助與訓練。如此長短期配合的方式可使國際援助合作派外人員的在職訓練更具有彈性，也較能符合派外人員的需求。

## （三）建立跨文化工作者之實務教材

隨著國際援助合作工作的發展，臺灣參與國際事務的非政府組織日益增加，但許多機構由於發展的時間不長，工作重點仍以尋求資源，以及與當地組織的聯繫為主，對於內部人員的發展仍然有限，尤其在國際人才及管理人力培育方面仍有許多待加強之處（李栢淳，2007）。由於國際援助合作工作的特殊性，人力的流動頗為頻繁，增加了人才發展的困難，也因此，更加凸顯了知識累積與經驗的傳承的必要性。目前，雖然坊間已有專書或影片分享海外工作者之實務經驗（李偉民，2006；陳厚全，2001；連家恩，2003；鄧湘漪，2005；賴樹盛，2008；薛常慧，2004），但數量頗為有限，形成跨文化學習教材的闕如。事實上，第一線工作的點滴都是工作人員學習的歷程，也是未來經驗傳承的重要內容。未來實務界與學術界可透過合作，蒐集成功與失敗的事例及心得，發展為實務學習的教材及個案研究的資料。

## 二、對跨文化適應未來研究之建議

### （一）跨文化適應之比較

派外工作性質、派駐時間的長短以及文化距離等因素，均會影響跨文化訓練

及適應的歷程 (Black & Mendenhall, 1990; Cullen & Parboteeah, 2008)。Black與Mendenhall (1990) 認為，派外時間愈長，文化差異愈大，跨文化訓練的時間就愈長，以提高適應的能力。本研究分析30位實務工作者之經驗，但並未依其工作地點、派駐時間長短等因素再進行分類比較。未來研究可以包括較多之參與者（專職人員、志工等），依派駐時間以及文化距離等因素來做區隔，比較其適應的時間，以及面臨之困難是否有所差異等。其結果可以對Black與Mendenhall (1990) 之論點提供實務之驗證，並且擴展Kim (2001) 之跨文化適應模式。

## （二）增加研究參與者之多元性

本研究以Kim (2001, 2005) 之跨文化適應模式為理論架構，研究發現，在異文化工作的人員在遭逢壓力之後，並不全然會進入文化適應的階段，有些人會選擇離開異文化經驗學習的循環。然而，是哪些因素使他們做這樣的決定，而使「回到舊文化」的趨力超過「學習新文化」？這群人員的聲音為何？目前文獻中對跨文化適應的研究大多假定留駐的派外人員是比較成功的適應者，也因為這樣的假定，選擇離開的人員所受到的注意相對較少。然而，這樣的假定應謹慎運用。換言之，「離開」的抉擇過程為何，目前還未有充分的瞭解與討論。未來研究可持續拓展樣本的多元性，瞭解人員面對異文化的各種觀點，讓不同適應的過程可以被更完整地呈現，以助於人力培訓的設計，增加文化適應的可能性。

綜合上述，本研究透過臺灣國際援助合作派外人員之參與，探討跨文化工作的經驗與調適。在日益強調國際化與多元文化的今日，跨文化調適力的需求已不再僅限於派外人員。事實上，在全球化的現代，它已逐漸成為組織人員的基礎能力。然而，對於跨文化能力之研究，仍需對不同的議題有更多的投入與加強，以增加知識範疇的廣度與系統性。例如，以國際援助合作範疇為例，目前的文獻多以「政治學」與「國際關係」的角度切入，對於國際能力發展以及人力培育的研究仍然有限。未來，可持續進行田野式的調查，一方面更瞭解臺灣國際援助合作派外人員跨文化能力發展的現況，另一方面也以更多實證的資料對既有理論進行對照與辨證，以提升理論之內涵與解釋力。

## 參考文獻

- 李志宏 (2007)。國際發展合作的源起與歷史演變。載於國際合作發展基金會，國際發展合作的概念與實務 (頁3-22)。臺北市：智勝文化。
- 李明峻 (譯) (2004)。日本國際協力機構著。援外的世界潮流。臺北市：桂冠。
- 李偉民 (2006)。穿越邊境。紀錄片。
- 李栢淳 (2007)。結論與展望。載於國際合作發展基金會，國際發展合作的概念與實務 (頁519-542)。臺北市：智勝。
- 林德昌 (2004)。臺灣非政府組織與國際社會參與。高雄市：國立中山大學國際非政府組織研究中心。
- 連加恩 (2003)。愛呆西非連加恩：攝氏45度下的小醫生手記。臺北市：圓神。
- 郭旭崧 (2001, 9月)。我國NGO醫療衛生國際合作概況。論文發表於亞太公共事務論壇與臺灣新世紀基金會舉辦之「邁向全球之臺灣非政府組織研討會」論文集 (頁192-198)，臺北市。
- 陳厚全 (2001, 9月)。醫療非政府組織之國際化與專業化。論文發表於亞太公共事務論壇與臺灣新世紀基金會舉辦之「邁向全球之臺灣非政府組織研討會」論文集 (頁211-215)，臺北市。
- 黃嵩立 (2002)。我國國際衛生合作之資源規劃評估及展望。行政院衛生署委託研究發展計劃 (DOH91-SHU-017)。
- 鄧湘漪 (2005, 5月)。如何進行田野工作與計劃書撰寫。論文發表於蒙藏委員會、臺灣國際行動醫療協會主辦之「非政府組織海外援藏人才培訓研習營」(頁48-55)，臺北市。
- 賴樹盛 (2008)。邊境漂流2000天。臺北市：天下。
- 薛常慧 (2006)。Help from Taiwan。紀錄片。臺北市：青年輔導委員會。
- Adler, N. (2007). *International dimensions of organizational behavior* (5th ed). Mason, OH: South-Western College.
- Beamer, L. (1995). A schemata model for intercultural encounters and case study: The emperor and the envoy. *The Journal of Business Communication*, 32(2), 141-161.

- Bhawuk, D. P. S., & Brislin, R. W. (2000). Cross-cultural training: A review. *Applied Psychology: An International Review*, 49, 162-191.
- Bhawuk, D. P. S. (2001). Evolution of culture assimilators: Toward theory-based assimilators. *International Journal of Intercultural Relations*, 25(2), 141-163.
- Bjerneld, M., Lindmark, G., Diskett, P., & Garrett, M., J. (2004). Perceptions of work in humanitarian assistance: Interviews with returning Swedish health professionals. *Disaster Management & Response*, 2(4), 101-108.
- Black J. S., & Mendenhall M. (1989). A practical but theory-based framework for selecting cross-cultural training methods. *Human Resource Management*, 28(4), 511-539.
- Black, J. S., & Mendenhall, M. E. (1990). Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, 15, 113-136.
- Brewster, C. & Pickard, J. (1994). Evaluating expatriate training. *International Studies of Management and Organization*, 24(3), 18-35.
- Cappai, C., & Queffelec, R. (2002, January). Paper presented at Forum on NGOs International Cooperation and Youth Exchange Programs (pp. 37-46), Aide Medical International (AMI), Taipei.
- Chang, W. W. (2007). The negative can be positive for cultural competence. *Human Resource Development International*, 10(2), 225-231.
- Cushner, K., & Karim, A. U. (2004). Study abroad at the university level. In D. Landis, J. M. Bennett, & M. J. Bennett (Eds.), *Handbook of intercultural training* (3rd ed., pp. 289-308). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cullen, J. B., & Parboteeah, K. P. (2008). *Multinational management: A strategic approach* (4th ed.). Mason, OH: Thomson South-Western.
- Dubos, R. (1965). *Man adapting*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Evans, N. (1994). *Experience learning for all*. Condon: Cassell.
- Hall, E. T. (1960). The silent language in overseas business. *Harvard Business Review*, 38(3), 87-95.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1994). Data management and analysis methods. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 428-444).

Thousand Oaks, CA: Sage.

- Jandt, F. E. (2004). *An Introduction to intercultural communication: Identities in a global community* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kim, Y. Y. (2001). *Becoming intercultural: An integrative theory of communication and cross-cultural adaptation*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kim, Y. Y. (2005). Adapting to a new culture. In W. Gudykunst (Ed.), *Theorizing about intercultural communication*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Knowles, M. S., Holton, E. F., & Swanson, R. A. (2005). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development* (6th ed.). Burlington, MA: Elsevier.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social psychology of organization*. New York: Harper & Row.
- McFarland, J. R. (1996, February). Perspectives of United States expatriates in the Netherlands, Belgium, and France on expatriation and the role of their sponsoring organizations. Paper presented at Conference Academy of HRD Conference Proceedings, Minneapolis, MN.
- Morris, M. A., & Robie, C. (2001). A meta-analysis of the effects of cross-cultural training on expatriate performance and adjustment. *International Journal of Training and Development*, 5, 112-125.
- Nishida, H. (1999). A cognitive approach to intercultural communication based on schema theory. *International Journal of Intercultural Relation*, 23(5), 753-777.
- Oberg, K. (1960). Culture shock: Adjustment to new cultural environment. *Practical Anthropology*, 7, 177-182.
- Ratiu, I. (1983). Thinking internationally: A comparison of how international executives learn. *International Studies of Management and Organization*, 13, 139-50.
- Richardson, J., & McKenna, S. (2002). Leaving and experiencing: Why academics expatriate and how they experience expatriation. *Career Development International*, 7(2), 67-78.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Selmer, J. (2000). A qualitative need assessment technique for cross-cultural work adjustment training. *Human Resource Development Quarterly*, 11(3), 269-281.
- Selmer, J. (2001). The preference for predeparture or postarrival cross-cultural training: An exploratory approach. *Journal of Managerial Psychology*, 16, 50-58.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Newbury Park, CA: Sage.
- Taylor, E. W. (1994). Intercultural competency: A transformative learning process. *Adult Education Quarterly*, 44(3), 154-174.
- Tung, R. (1982). Selection and training procedure of US, European, and Japanese multinationals. *California Management Review*, 25(1), 57-71.
- Van Maanen, J., & Laurent, A. (1993). The flow of culture: Some notes on globalization and the multinational corporation. In S. Ghoshal & E. Westney (Eds.), *Organization theory and the multinational corporation*, (pp. 276-298). New York: St. Martin's.
- Yamazaki, Y., & Kayes, D. C. (2004). An experiential approach to cross-cultural learning: A review and integration of competencies for successful expatriate adaptation. *Academy of Management Learning and Education*, 3(4), 362-379.
- Zakaria, N. (2000). The effects of cross-cultural training on the acculturation process of the global workforce. *International Journal of Manpower*, 21(6), 492-510.