

第二章：找到你自己合适的位置

2.1 在广阔的保护领域中找到你适合的位置

保护自然界生物多样性需要做大量工作，当你发现的问题越多，便会意识到需要做的保护工作越多。基于这样的背景和保育机构对保护自然的热情，我们便会意识到我们也需要做些具体的保护工作。

但是没有任何一个人、一个群体、或一个组织能够独立完成这事。所以我们不仅要考虑做什么工作，也要考虑如何做，以及由哪些人负责哪部份的工作。这要求每个人、每个群体和每个组织互相协调，在解决问题的过程中担当有用的角色，并且在其中找到最适合自己的位置。

懂得选择一个难度合适你的队伍能力的项目，你获得成功的机会越大。如果成功了，你便会有进一步发展的机会。相反，不乎合现实的目标抱负是导致项目失败最常见的原因，如果你试着做远远超出自己能力范围的工作，可能会冒上一定风险，甚至终结自己的成就。因此，你应该考虑寻找你最适合的位置，而不是只做你最感兴趣的工作。

在选择一个特别的项目之前，你得首先有一个清楚的自我评估，这包括正确理解你的队伍的文化特点和气质、尤其是你们的长处和短处。在发展一个项目之前，一定要清楚可用的人力技术和资源。

2.1.1 组建你的队伍

在小型项目上（比如学生为主体的项目），组建队伍通常是在项目策划之前就已经完成。在这里，参与项目设计的人基本已包括了项目具体执行人，所以在早期定下关键的标准是有意义的。但在其它的情况下（比如大机构负责的项目），项目设计必须要在队伍组建之前进行。

关于队伍组建的技巧和人员挑选标准的参考书籍很多，不过有一些最基本的规则是在设计任何项目时都要考虑的，这些基本原则包括挑选一个最佳领导者，确定队伍的最佳规模，确认队伍的性质和每个成员的角色，培养队员之间的信任和团队的归属感。

项目的领导者

构思项目的人一般都能担当起领导的责任，因为他们有真正的动力和热情来促使项目走向成功。然而在决定一个合适的领导者时还要考虑其它因素。一个成功的领导者（Project Leader）要求具备各方面的能力，包括专业技术和知识、交流技巧、正确的判断力、创造力、灵活性、解决问题的技巧和充沛的体力。

领导者应该全权负责以下各方面：项目目标的完成、队伍的组建、还有就是参与者的个人发展。如果你是项目的领导者，不要对这些任务畏惧，因为大部分人在某程度上都具备这些素质，而且对工作投入，积极肯干，那么他们的能力就在工作中得到提高和发展。

队伍规模

我们应该客观地考虑这个问题（而不是把你所喜欢的、想来的人都找来）。队伍（Project Team）的大小一般是和项目的规模相关联的，随着项目的发展，队伍也有可能需要壮大直至达到最佳规模。以下是一些关于队伍规模的建议：

技术 (Skill base)	显然你需要有足够的技术人员来实现你的目标。反之，你并不需要太多拥有相似技术的人员。
后勤 (Logistics)	如果你的队伍很小，像去偏远地区的交通和食宿就比较简单。从另一方面来看，如果把后勤任务由一个大的群体来分担，每个人的负担就会少一些。
规模 (Scale)	比如说你要在有限的时间内调查一片很大的区域，那么你会需要比调查小范围更多的人力（或者花费更多的时间）。另一方面，你可能会尽量减少项目所引起社会经济方面的影响，因此小规模队伍也许更合适一些。
安全 (Safety considerations)	为了保证安全，一般需要核对工作，这一点在时间计划和队伍规模上都要有所考虑。
成本 (Costs)	项目的资金对一个队伍的人数有一定程度的影响。如果人数很多，费用必然增加（用于监督管理等等）。但是，如果项目所需的固定花费比较高（比如车、房租等），那么多用人反而能降低每个人的费用。
队伍的动态性 (Team dynamics)	大的队伍比小的队伍需要更多组织和构建，而且一般凝聚力不够，比较容易形成小群体。

队伍人选

你可以通过多种方法来寻找你的队员，比如张贴招聘启事、进行面试、接受同事、朋友和有经验的人士建议和意见。当你的队员中没有人对工作区域比较熟悉的情况下，应该考虑包含当地的合作伙伴。

队员最重要是要有很强的责任心、对目标的信念、以及兼备项目所要求的专业技术和知识。当然还有一些其它因素也很重要，比如幽默感、热情、可靠性、主动性、机敏和丰富的经验。因为在项目的进行过程中，都必须依靠所有的队员一起合作来达成目标，而且队员之间必须相处愉快。

如果你是项目的领导者，你一定要把项目的内容诚实告知队员。因为不光是你选择队伍，同时队伍也可以挑选你。如果项目对身体素质要求很高、或者需要在野外工作，一定要如实告知。你还要清楚实际的工作往往比预计要花更多的时间，尤其是后勤，官僚主义和气氛会影响实际的工作时间。如果他们热爱这项工作，不但不会被这些因素困扰，相反会更加自愿加入。

队伍角色

毫无疑问，队伍角色会随着项目计划的具体化进一步成就，但是建立一些基本工作区域还是很有帮助的（比如社区联络人、急救人员、摄影师、科学专家等等）。根据队员的个人能力和工作经验来分配工作，这个过程必须要完全清楚，让每个人都清楚自己的责任和义务。这样做的重要性在于防止重要的工留到最后一刻才记起，或者因为每个人都假设那不是自己的责任而完全忘记一些很重要的工作。

必须要承认你很可能在最初错误地判断人的某些长处和短处，因此在项目的设计和实施阶段，灵活而且经常地重新评估个人工作状态就很重要了。最后，我们要牢记，如果一个项目对某个人的依赖性越少，那么在出现错误或某个人生病的情况下项目受到的影响也就愈少。成员必须能够自由发表观点，一个队伍的活力状态是由个人的情绪和态度来决定的，这对于项目成功与否关系重大，而不仅仅是简单执行议程决定分工，这可能是产生怨恨的重要原因。

在大型项目中，经常会由项目经理来开发这个项目，然后在项目设计后再雇用或聘用其它人员（见第五章）。而在小型项目中往往一开始就由一群人一起决定要做的工作。

2.1.2 分析队伍的能力和危机——SWOT 分析

有些群体会凭直觉去发掘其成员的优势和弱点，从而在工作中扬长避短。在实际工作中也可以采用一个正规的评估方法。这个方法对个人，群体或一个组织都是非常实用的。这就是「强弱优劣分析(SWOT Analysis)」分析法。

SWOT 分析可发掘队伍的强项(Strengths)、弱项(Weaknesses)、可能存在的机会(Opportunities)、和潜在的威胁(Threats)。

把 SWOT 表格（参见图 2）贴在一块白板上，一群人根据自己队伍或观鸟会的特点通过讨论填写这四个方面的内容。将收集所得的意见（例如记录纸、口述）再作分类和分析，然后取得结果。

图 2：强弱优劣分析（SWOT Analysis）

强项(Strengths)	弱项(Weakness)
机会(Opportunities)	威胁 (Threats)

这种方法既可以是对所有的特征，也可以是针对任务的某一个特殊需要，但是一定要在进行讨论之前让参加者都理解 SWOT 在某个具体的讨论题目中的侧重点（例如未来的新项目、机构发展）。要把讨论的题目写在表的上方，让每个参加讨论的人在思考的时候都能清楚看到。表格只是作为一个主体框架，很多答案是来自讨论的结果。

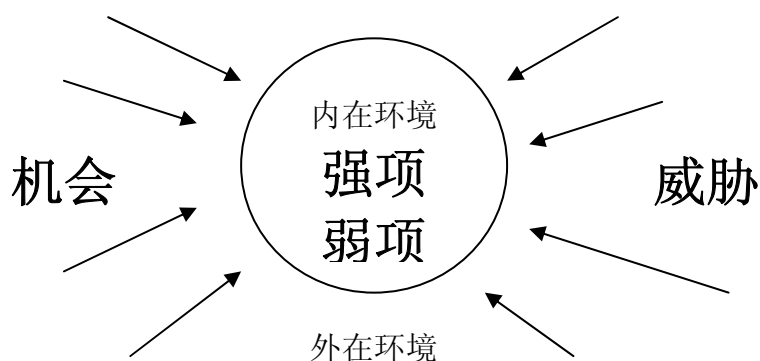


要获得别人的意见的最好办法是给他们几分钟思考，并在纸上记录自己的想法，然后把每个人的想法汇总到大表格上。这样做的好处是每个人都能畅所欲言。如果你一开始就让大家把想法写到大表格上，那些思路清晰的人可能会抢夺了其它人的发言权，令其它人保持沉默什么都不说。那些后来才参与讨论的人亦会因为发现很难加入而退出。另一方面，其实较为安静或者在公众场合缺乏自信的人的想法并未必没有价值的。

在进行深入讨论之前，应确定已收集了足够的想法，而且要对每个想法进行阐释，使参与讨论者都理解其意思。这样做的好处是各种涌现的想法能激励人们从中发现新的观点。如果你一开始就对最早的几个想法进行讨论便会很容易跑题。如果

其中出现了些奇怪的观点也不要担心，因为这些观点往往会引发更有趣的想法和讨论。在记录的时候并不需要写下完整的句子，只要写清楚主要论点让大家明白就可以了。

讨论时最好针对 SWOT 表的四个部分顺序进行，每个部分采用头脑风暴 (brainstorm) 的方式，当那个部分提不出任何新的观点时才进行下一个部分的讨论。在考虑每个部分时需要注意，强项和弱项是考察内在的东西（检查你的群体和组织的内部），而机会和威胁侧重于外部的东西（考虑外在的情况可能对你产生的影响）。



香港观鸟会曾于 2002 年 5 月和 7 月分别举行以英文和中文为工作语言的「鸟会发展工作坊」，时间约两小时，对象为有兴趣参与或支持本会发展会务的会员。

表 1：香港观鸟会「鸟会发展工作坊」竞争力分析

<p>强项</p> <ul style="list-style-type: none"> - 以观鸟为核心，凝聚一群热心会员，人才济济； - 以观鸟为焦点，积累丰厚本地鸟类资料 and 知识； - 因保育和推广工作，建立良好公众形象。 	<p>弱项</p> <ul style="list-style-type: none"> - 管理架构薄弱、缺乏直接沟通渠道或聚会地点； - 期刊及年报经常脱期、网页未能经常更新； - 人力及资源不足，单靠义工会务无法扩充； - 发展方向如会务、推广及保育意见纷纭。
<p>机会</p> <ul style="list-style-type: none"> - 环境保护已成为了社会风气和融入教育； - 愈来愈多人认识观察鸟类以及野生动物保育； - 有多种鸟类活动可以探索（例如可以尝试研究、推广、保育、中国项目）； - 有多方面的资源可以尝试。 	<p>威胁</p> <ul style="list-style-type: none"> - 政府政策不清晰； - 环保团体众多，形成竞争； - 经济环境差，影响市民参与保育的意欲； - 各种建设占用土地，使鸟类生态环境萎缩； - 保育和部份人利益冲突。

有关机构综合工作坊所得结果，了解内在因素及外界需求，作为鸟会发展计划的基础。表二说明鸟会在环境教育及宣传工作上具有相当竞争优势，要提高服务及维持，目前首要工作是要尽快安排人手，加强发挥。这机构的强项和弱项方面都涉及「人力」及「沟通」的问题，所以在工作坊后进行相关的解决方案。

表 2: 香港观鸟会进行 SWOT 分析后的解决问题方案

<p>A. 鸟会内部</p> <p>A1. 人力及资源</p> <ul style="list-style-type: none">a. 多安排会员参与组织活动及支持会务运作;b. 制造机会，物色可能作出贡献的会员，例如在入会及续会表格加插问卷，以了解会员所长，及服务本会意向;c. 找一些专责工作的组长，如领队小组、撰文小组、摄影小组等，来统筹各方面有专长的会员，每个会员可参与多个小组;d. 在经费许可下，可尝试聘请文职人员，分担会务工作。 <p>A2. 会员沟通</p> <ul style="list-style-type: none">a. 增加内部沟通，以达到维持会务良好运作的目标;b. 举办集体参与的活动，例如鸟类普查或观鸟比赛，增强参与及联系，建立会员归属感。 <p>A3. 提高专业水平</p> <ul style="list-style-type: none">a. 将本会活动专业化，可进行鉴别鸟类的考核制度，提高水平;b. 将行政运作专业化，以稳定会务发展。 <p>B. 外界因素</p> <p>B1. 响应社会需求</p> <ul style="list-style-type: none">a. 加强与传媒合作，多提供鸟类信息，深入民间b. 加强教育推广工作，与教育团体多沟通，创造更多机会让学生认识鸟类;c. 社会对环境教育的需求增加，反映本会在这方面有进一步拓展的空间。条件许可的话，邀请有经验的人士担任顾问，共同策划多元的推广活动; <p>B2. 拓展多项目，增加经费</p> <ul style="list-style-type: none">a. 现时本会未有固定的经济来源，进行会务及项目发展需要一定资金，故此有需要从不同的途径取得经费，例如申请项目、举办筹款、收费观鸟讲座及活动等。b. 中国人口远比香港高，可以尝试探索中国项目; <p>B3. 保持外界联系，突显专业地位</p> <ul style="list-style-type: none">a. 与其它环保团体保持联系，维持合作或伙伴关系;b. 聚焦推广观鸟，并发展成为专业项目，以加强竞争能力;c. 加强形象推广工作。
--

在进行 SWOT 分析时，你还可能发现有些观点讨论的时间会较长，因为有些人认为是弱点，在他人看来也许是长处。比如说一个小的队伍，当你需要完成较多的任务时它是一个缺点，但是小的队伍能有更明确的责任，更快更简单的作出决定和便于交流。这些可以在强项和弱项、机会和威胁之间移动的「游标」往往是我们需要考虑的关键因素，我们要让其成为强项和机会而不是弱项和威胁。一般情况下，在你确认强项和机会以后，你总是能找到和它们相对应的弱项和威胁。

SWOT 分析法能帮助你发现问题，之后你还需要考虑以下问题：

- 你将怎样利用这些长处？
- 你将怎样改进现在的弱点使其成为长处？
- 你将采取哪些方法来避短？
- 你会如何把握机会带给你的优势？
- 你会如何尽量避开威胁？

当回顾 SWOT 讨论中所提出的问题和论点时，我们最好把主要的观点和结论总结出来放到最后的 SWOT 分析中。制作很长的观点或参数列表并不会给项目提供更大的帮助，尤其是当这些观点不在项目所涉及的潜在范围之内时。总结也许只列出每个专栏中三到五个优先级项目，然后针对每个专栏中的项目想出三项对应措施。

最后我们可以考虑把这些内容写成一段关于队伍的简介(profile)，注明技能，长处和最适合的工作。这样可以帮助说服捐款人和合作者，让他们相信你对这些问题都考虑到了，而且也帮助你按照重点制定更加详细的计划。

2.2 和其它人一起工作

一旦你「认识了自己」，就必须找到最适合自己的位置。

在某些情况下，你还需考虑可能合作的其它群体的强项和弱点，这样能够帮助你进一步认识在不同情况下各自相对具有的优势，从而保证你更有效的与其合作，而不是完全跟他们对干。而且，捐助者更愿意资助那些已经表现出有能力完成任务的人，而不是看起来对其它群体一无所知的人。

不同的群体和组织聚在一起评估信息、讨论问题、发展趋势和潜在威胁是一个很好的方法，这样的话便能更有效地利用有限的保育资源。

保护工作有时是需要很多群体一起配合才能容易地进行，但通常也有若干机制可以达到此目的，而每一种机制都在一定范围内和不同的角度上有它的优势和劣势。

表 3：与其它机构建立的各种联系

结构	简介	优势	劣势
网络 (Network)	是一种非正式的促进交流和信息交换的手段——包括好的实践	人们可以深入的了解别人做过和正在做的工作，从而提高工作效率，并保持了个体的灵活性。	耗时； 会有隔阂和间隙； 不能很好协调地行动； 存在竞争。
协调 (Coordination)	一个更加正式的系统，有一个决策过程。	行动效率更高。	耗时更多； 管理时的角色不够清楚。
联盟 (Alliance)	通常指两个或两个以上的组织为同一个目标达成的协定。	能体现每个组织的优势同时还具有独立性； 为不正式的结构； 角色不一定很明确而且可以做出假设。	开发和管理占用项目传递之外的时间； 对行动缺少控制； 角色不一定很明确而且可以做出假设。
合作伙伴 (Partnership)	两个或多个组织之间合法制定的协议。	角色和职责明确； 共同认可的管理结构； 是拓宽现有技能的一个有效方法。	需要大量的资金来建设和运行； 可能会减小单个成员的灵活性。

在热烈友好的讨论中大家都希望能跟他人合作，并且同意为更好的将来一起工作。尽管合作有很多优势，但一定仔细考虑其结果才可以保证发掘出优势的同时能识别和避免潜在的缺陷。

每个人都希望自己的组织能表现得最出色而虚无抬高自己的实力，这样可能导致潜在的合作者对他们的能力产生错误的期望。由于他们为了面子而不肯承认自己实力不足，所以他们可能会导致别人的彻底失望。因此，请你不要给别人这种错误的期望——同时也要注意别人提出的一些没有确实证据的主张——尤其是在你以前没有跟他们合作过的情况下。

在讨论的现场还可能出现大家对已经达成的协议持不同理解的情况。我们看待事物的时候都带有自己的眼光、期望和偏见，所以协定的详细内容需要一个清楚的书面协定，至少是一份正式的合同(contract)或谅解协议(memorandum of understanding)。里面写清楚协议的目的，目标和对资金的清楚解释。协议里面没有写清楚的关于交流、出版和材料等部分经常会在以后带来麻烦。

组织间的工作关系不像个人关系，它需要时间来逐步建立。与其直接跳进一个超级合作关系圈，倒不如从小一些的机构开始合作。等到你对他们都比较了解而且知道如何高效率地一起工作以后，你就可以跟大一些的组织建立合作关系。

具体操作时经常会有一些事件出现错误，因此你的计划制定应该包含一些应急措施。如果你或你的合作者在某个小地方出现重大失误，这些应急措施能够保证整

个计划不至于走向不可逆转的失败。

一起合作进行野生保护工作是非常重要的，但大家都需要的是——采用公开和透明的工作方式。

2.3 充分利用其它机构和组织的资源

不同机构的主要目标有着不同的优先项目，如果你的项目和某些机构的类似，那么你们合作进行项目的开发和实施的机会就很大。

在保护区开展工作是一个较明显的选择。在很多国家，保护区是由国家政府来管理的。很多地区级保护区的工作人员可以为调查和管理提供适当的帮助而很多保护区项目都是由国家或国际上的保护机构提供支持。

大学的研究所是另外一个很好的联络途径，很多大学都在重要的保护区域建立了研究和教学的基地。

很重要的一点是对其它保护机构在地区、国家和国际范围上的关注重点有所了解，这些信息可以通过机构的网站以及他们的出版物获得，如果你希望了解更加详细的信息，那么最好是直接与那个机构联系。通过跟地区和国家的保护机构进行私人的接触，你可以对他们的工作有一个更清楚的了解，而且可以知道你的项目跟他们现在进行的工作是否有一定的联系。考虑到所有的保护机构面对的巨大的工作量，在请求帮助和了解信息的时候一定要注意有明确和详细的说明，以便他们能尽快处理你的要求。

2.4 其它的信息来源

有一部分保护机构已建立了关于栖息地、保护地和物种较详细的信息系统。不同的机构有时候会让人产生混淆，而且也并不总是互补性的。但不管怎样，还是应该尽可能的了解其它机构的工作重点，并且尽可能与他们建立联系。

按鸟类来说，国际鸟盟 (BirdLife International) 主要致力于在全球范围内确定哪些区域对保护鸟类具有重要性，这些区域又称为重点鸟区(Important Bird Areas)。大部分的国家都有当地鸟类学家和环保学家在为这个项目工作。国际鸟盟的最新信息和项目进展都可以在它们的网站上找到(<http://www.birdlife.org>)

世界自然基金会 (World Wild Fund For Nature / WWF) 把地球上的所有陆地划分为几百个生态区，并且对每个区域进行了调查以找出有哪些物种存在、有哪些栖

息地被改变了或者丧失了(<http://www.panda.org> 或参阅世界自然基金会中国分会网站 <http://www.wwfchina.org>)。

保护国际 (Conservation International) 选择了少量但比较大型的地区进行工作, 这些地区都拥有异常丰富的独特物种和面临栖息地丧失的问题。 这些地区被称作热点(hotspots)。这两个全球性评估的数据在不断的得到改善和提高 (<http://www.conservation.org> 及中国项目 <http://www.conservation.org.cn/cn/index.shtml>)。

在物种层次, 国际自然保育联盟 (International Union for Conservation of Nature and Natural Resources / IUCN) 发布了官方的全球红色名录 (Red List), 这一名录依据全球公认的标准包括了面临灭绝危险程度最高的那些物种。红色名录也在网上公布, 网址是 (<http://www.redlist.org>)。参考的文字资料也都可以在网上找到。IUCN 的专家组包括了来自不同国家的代表, 他们在不同的物种分类和主题上都有专门的知识。通过阅读这些材料, 你可以找出对某个具体物种感兴趣的个人和机构。

如能把资料整理得有系统, 而且能让人清楚和了解, 这就能提高效率及增加与其它机构合作的机会。在开发项目的过程中, 需要花多些时间在前期资料搜集的工作上, 了解项目区域内是否有其它类似的项目和计划存在, 并需广泛咨询相关机构和个人。如能把你的项目跟已进行的项目网络联系起来, 并且把确定的联系和机会互相补足和增值, 这样你的项目就能发挥得更好。