

# E-PARCC

## COLLABORATIVE GOVERNANCE INITIATIVE

Syracuse University

Maxwell School of Citizenship and Public Affairs

Program for the Advancement of Research on Conflict and Collaboration

## 协作脱离正轨了：在非营利性部门服务提供方面对权力和控制的争夺

### 教学札记

这份教学札记概要介绍了案例问题讨论和模拟场景指导原则。理想的情形是，在上课之前，学生应该有机会先了解这个案例和推荐的阅读材料，有一些初步的思考，然后再来上课。这个案例描述的是组织间协作的成就和挑战。模拟场景为学生提供机会，让他们从五个组织及其代表的立场观点出发，练习通过协作解决问题。问题讨论则涵盖了一系列案例中出现的主要问题。教师可以用到所有问题或者挑选出那些与课程学习目标最为相关的问题进行讨论。为了有效地进行问题讨论并完成模拟练习，至少应该召开一次以上的班会。教师也可以选择性利用关于组织的现有介绍材料来进行模拟，让学生积极参与讨论与他们课程学习目标尤其相关的主题。

#### 案例摘要

这个是一个关于组织间协作脱离正轨的案例，描述的是安大略某个社区里一些非营利性组织和政府机构聚在一起为性侵害和家庭暴力的受害者制定和实施顺畅有效的第一反应草案的情况。虽然草案已经出台，但是并非所有性侵害和家庭暴力行动委员会（ACSADV）的成员都落到实处。而且，每个机构对协作和 ACSADV 的投入程度各不相同。

此模拟练习获得了 2009-10 年度“协作式公共管理、协作式治理和协作式问题解决”教学案例和模拟练习竞赛的优秀奖。该奖项经过由专家和执行者组成的委员会进行的双盲审。该练习的设计者是 Wilfrid Laurier 大学的 Melissa Brazil 和 Eli Teram。此练习旨在促进课堂讨论，而不是要表明对所描述情况的处理方式有效还是无效。这是由 E-PARCC 为您提供的。E-PARCC 隶属于 Syracuse 大学麦克斯威尔学院协作治理项目，也是冲突分析和解决专业的组成部分。只要对作者的贡献给予充分肯定，可以根据需要复印使用这份材料。

本案例给学生提示了一些在形成组织间有效协作时要考虑的问题。比如：

- 组织间协作的制度背景
- 组织间协作背景下的权力、操控和抵制
- 参与组织的特性和对协作的影响
- 组织间协作对参与组织及其客户的含意

另外，该案例鼓励对组织间协作进行讨论，比如是将其作为控制客户的手段或是利用它来实实在在地改进服务，从而促进学生批判性地思考关于组织间协作的目的和价值。模拟练习也让学生有机会通过积极参与讨论，解决案例中提到过组织在协作时面临的那些挑战，从而获得一些实践能力。

### 如何应用案例

在上课之前给学生提供关于案例的阅读材料让他们事先预习。然后讨论一些与案例相关的不同主题重点的问题。问题 1 至 4 旨在让全班对案例进行集体讨论。问题 5 至 8 用来辅助小组讨论，为模拟练习做好准备，但这些问题其实对小组讨论和集体讨论都适用。

### 如何应用模拟练习

在学习了关于应用案例的说明之后，将学生分成小组，每个组从模拟练习的五个组织（女性危机服务组织，家庭和儿童服务组织，性侵害关注和治疗中心，动物保护协会，社区心理卫生门诊部）其中之一的观点出发，讨论问题 5 至 8。在对这些问题进行初步讨论之后，教师可以开始分派模拟练习的任务。每组学生要共同为模拟练习拟定战略。还要选出一名代表在实际模拟练习时将战略转化为行动。建议用 30 至 45 分钟准备。当所有小组都准备好，每个组织选举的代表都来到桌前，就被分派的任务做出回应，余下同学在一旁观看。这一部分练习大概也需要 45 至 60 分钟。模拟练习即将结束时，教师应该留出时间按下面提供的各项问题对练习完成的情况进行评述。

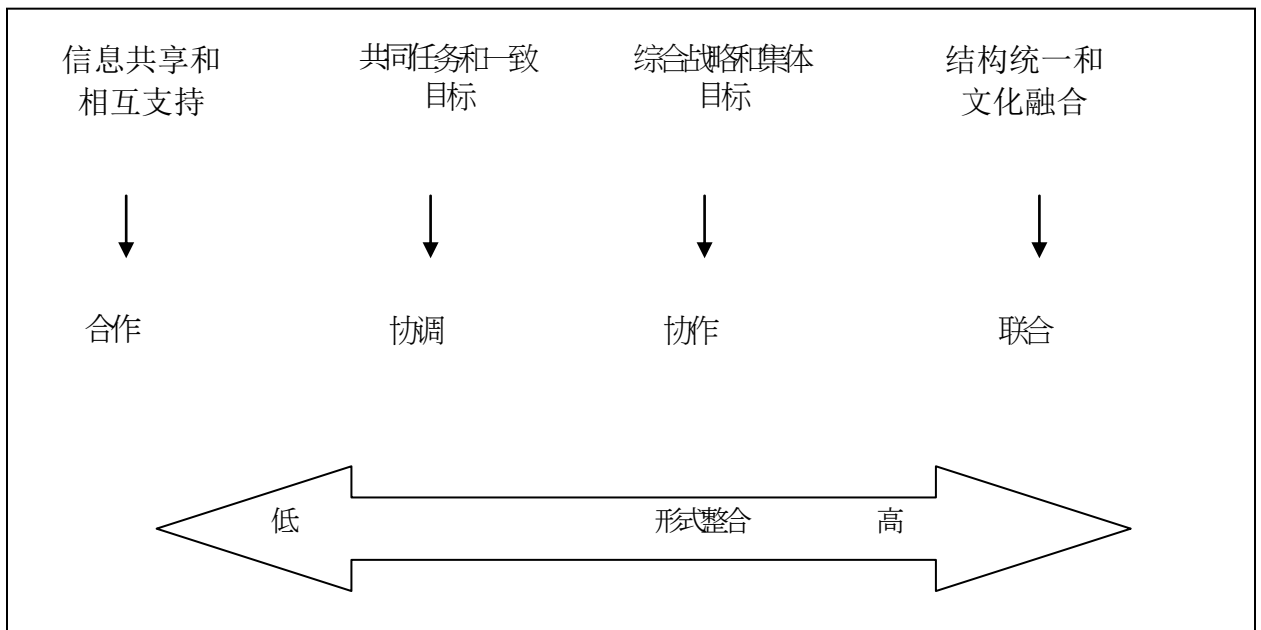
## 问题讨论

1. 尽管组织间协作已经逐渐成为服务提供的流行模式，但是大家对这个概念的理解仍然模糊不清。也就是说，虽然组织加入协作最终目的是提高服务整体性并让客户受惠，但是他们还没有完全理解什么是协作的过程和结果以及服务整体性，更谈不上最有效地实现所有参与组织的目标和满足他们的需要(Gadja, 2003)。

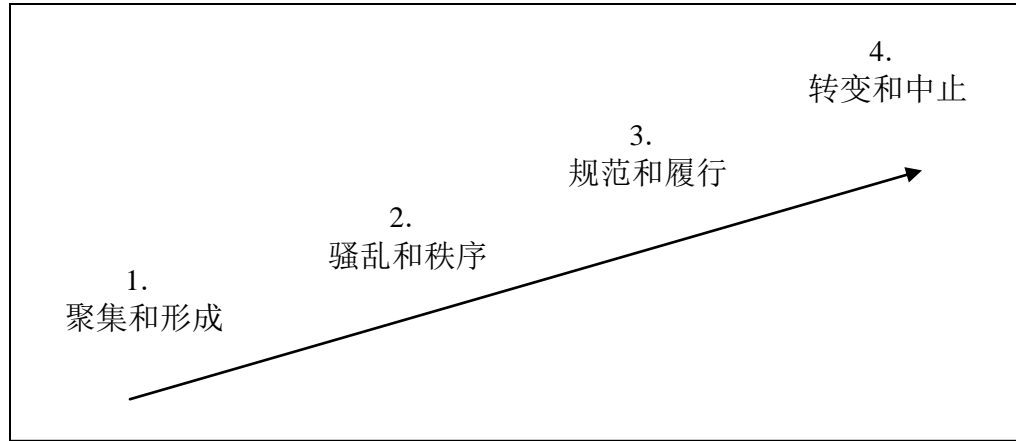
a. 这很大程度上是因为协作的类型太杂乱，而且名称也有所出入。你认为这种协作有哪些特征？你如何描述这些特征？

b. 应用下面列举的 Bailey 和 Koney 的整体模式，你会怎么处理这种协作格局？

这种程度的协作是否满足了这个群体的需要，还是说组织间协作在下一个阶段才能更为有效？如果在这个区间内协作的实际位置 and 理想中的出现偏差，请就这种情况进行讨论。



- c. 有些学者认为实现协作的步骤如下图所示。你认为 ACSADV 处于协作的哪个阶段？假设处于该模式的某个阶段相应决定了协作行动计划将要完成的任务内容，请对你所选择的协作阶段的意义进行讨论。ACSADV 有哪些符合该阶段特征的任务和战略？可以通过采取什么步骤而进展到下一阶段？



- d. 你指出的这种协作是否与 ACSADV 的目标一致？ACSADV 应用的战略是否恰当？你可以通过使用 Gajda(2003)的“战略联盟形成性评估量规”来引导讨论。

▪ 参考材料

1. Bailey, D., & McNalley Koney, K. (1996). Interorganizational community-based collaboratives: A strategic response to shape the social work agenda. *Social Work, 41*(6), 602-611.
2. Gajda, R. (2003). Utilizing collaborative theory to evaluate strategic alliances. *American Journal of Evaluation, 25*(1), 65-77.

| 整体性程度   | 目的  | 战略和职责   | 领导力和决策  | 个人之间和交流  |
|---------|---|---|---|--|
| 网络<br>1 | 建立交流网络<br>确定和创建支持的基础<br>探究利益                    | 结构松散或没有结构<br>灵活, 没有特定职能<br>少数特定职能                   | 无等级制<br>灵活<br>非常少或没有集体决策                          | 几乎没有个人之间的冲突<br>成员之间的交流非常少<br>甚至没有                      |
| 合作<br>2 | 共同合作确保完成任务<br>协调和筹措资金<br>明确共同需要, 但保持独立特性        | 成员间的分联是咨询性的<br>少许结构<br>明确某些战略和职责                    | 无等级制, 决议都是低风险的<br>辅助性领导者, 通常自愿担任<br>由几人组成的核心      | 个人在一定程度上全力投入<br>少许个人之间的冲突<br>成员之间的交流清晰, 但可能是非正式的       |
| 合伙<br>3 | 分享资源以共同的问题<br>组织保持自主性, 但是也支持的东西<br>一起达成共有目标     | 发展并保持战略和职责<br>由人组成的中心群体<br>各司其职的中心群体                | 自主的领导力和决策<br>结盟成员在决策制定中的地位平等<br>决策制定机制准备就绪        | 有一些个人之间的冲突<br>建立了交流制度和正规信息渠道<br>证明解决问题和生产力             |
| 融合<br>4 | 融合资源是土和支持的东西<br>向现行制度成员筹措资金<br>做出长期承诺要取得近期兼长期成果 | 明确建立正式结构支持战略和职责<br>明确特定和复杂的战略和职责<br>组成委员会和子委员会<br>强 | 强有力的、显而易见的领导力<br>分担和委托各项职能和责任<br>领导力和利用多样性和各组织的优势 | 高度承诺和投入<br>个人之间冲突的可能性高<br>交流清楚明白, 频率高, 并优先考虑解决问题和生产力水平 |
| 统一<br>5 | 统一或实现开成单一结构<br>放弃自主性来支持正在发展的组织                  | 高度正规, 法律综合性<br>永久性重组战略和职责                           | 中心的、典型等级制领导力<br>领导力和利用多样性和各组织的优势                  | 个人之间冲突的可能性非常高<br>交流清楚明白, 频率高, 得到优先考虑的, 分为正式的和非正式的      |

### Gadja (2003)的“战略联盟形成性评估量规”

2. 组织间协作要试图整合不同文化、创造一个兼容并包的**组织文化**是一项非常艰巨的任务, 特别是协作刚形成时, 还要使这种文化囊括每一个参与协作机构的文化要素。最终, 协作式的努力方式是将个体集合起来, 面临挑战重新思考如何通过某种方式给某个特定客户群体提供最佳服务, 同时让这种方式得到所有参与机构的认同。
  - a. 你认为在此案例中形成一个兼容并蓄的文化对于实现协作的目标是必要的吗?
  - b. 当组织参与协作时是否总是需要创建一个兼容并蓄的文化呢? 或者可以不考虑文化和结构差异, 只要能在某些组织之间实施统一的行事标准就足够了呢? 请解释。

▪ 参考材料

1. Iles, P., & Auluck, R. (1990). Team building, inter-agency development and social work practice. *British Journal of Social Work, 20*, 151-164.

3. Renade 和 Hudson(2003)认为有效协作的要素之一是形成关于组织未来的宏大远景，使成员机构看到在持续发展的道路上只有紧密联系在一起才能最大程度地发挥自身的潜力。有的可能理解成不仅要在 ACSADV 成员之间就共享远景达成一致，而且还需要不同组织的管理者和职员都拥护这个远景。但是因为管理者和职员对各成员组织和任务的理解非常多样化，所以这么做会使情况更复杂而且几乎也是不可能的。

- a. ACSADV 能否提出一个远景，使其得到全体委员会成员、各组织的管理者和职员的拥护呢？你认为这个目标是必要的么？
- b. 如果缺乏一个全面推广和共享的组织间远景，协作还能取得成效吗？
- c. 组织间协作的本质或类型是如何决定对该问题的回应的？

▪ 参考材料

1. Iles, P., & Auluck, R. (1990). Team building, inter-agency development and social work practice. *British Journal of Social Work, 20*, 151-164.
2. Longoria, R. A. (2005). Is inter-agency collaboration always a good thing? *Journal of Sociology and Social Welfare, 22*(3), 123-138.
3. Renade, W., & Hudson, B. (2003) Conceptual issues in inter-agency collaboration. *Local Government Studies, 29*(3), 32-50.

4. 有的专家认为组织间协作的基础是建立关系。换句话说，在协作开始之前花时间在各组织代表之间建立一定关系非常重要。这就需要不仅在组织之间而且在组成委员会的个人之间都要建立一定关系(Gadja, 2003; Renade & Hudson, 2003)。

- a. 试想一下，有人向你请教如何帮助 ACSADV 改进成员机构之间的协作。你会推荐哪些战略来建立这样的基础呢？

▪ 参考材料

1. Renade, W., & Hudson, B. (2003) Conceptual issues in inter-agency collaboration. *Local Government Studies*, 29(3), 32-50.

请注意：虽然这些问题设计的初衷是帮助学生准备模拟练习，但是也可以用来辅助开展更深入的讨论。例如，可以将整个班级分为几个小组，从模拟练习中的五个组织之一的视角来回应这些问题，并向全班做关于讨论的总结报告。

5. 最后，必须考虑的问题是，即协作对那些新近加入的团体是有益的还是仅仅只是可行的选择？其目的是什么？使谁受益？试想一下，你们是 ACSADV 的成员，将要聚在一起召开第一次会议。请讨论以下问题。
  - a. 为什么给性侵害和家庭暴力的受害者提供标准化第一反应非常重要？这将给客户和组织间关系带来什么不同？引进标准化第一反应有什么弊端？
  - b. 这样的协作会使你的组织从中受益吗？为什么会？为什么不会？
  - c. 这种协作将会使你们的客户得到更好的服务吗？
  - d. 当决定参与协作时，以上哪个问题最为重要？为什么？

▪ 参考材料

1. Longoria, R. A. (2005). Is inter-agency collaboration always a good thing? *Journal of Sociology and Social Welfare*, 22(3), 123-138.

6. 有的专家认为组织间协作从本质上说是政治性的(Longoria, 2005)。组织进行协作是为了获得合法性，博得名声和顺应政治压力。从历史上看，协作常常被当作攫取权力或对其他组织施加影响的手段(Hardy, Philips, & Lawrence, 2003; Longoria, 2005)。
  - a. 这一论点是否适用于 ACSADV？有哪些制度上的压力有可能影响到成员机构参与协作的决定？
  - b. 这些政治因素对协作事业的成功与否会有怎样的影响？
  - c. 请探讨为了组织生存需要进行协作和期望组织自治之间的紧张状态。加入 ACSADV 对你的组织有什么优势和劣势？

▪ 参考材料

1. Barringer, B. R., & Harrison, J. S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26(3), 367-403.
2. Hardy, C., Philips, N., & Lawrence, T. B. (2003). Resources, knowledge and influence: The effects of inter-organizational collaboration. *Journal of Management Studies*, 40(2), 321-347.

7. 请利用如下所示 Foster 和 Meinhard(2002)的图表讨论你的机构的组织特性。（要了解每种特性的详细内容，请参考两位作者的文章。）

- a. 你的组织是大型的还是小型的？你的服务要求是什么？
- b. 请考虑环境压力。你们组织所在社区是如何看待协作的？
- c. 你们组织对协作和竞争持什么态度？
- d. 这些特性对于你们组织参与协作有何含意？

▪ 参考材料

1. Foster, M. K., & Meinhard, A. G. (2002). A regression model explaining predisposition to collaborate. *Nonprofit and Volunteer Sector Quarterly*, 31(4), 549-564.

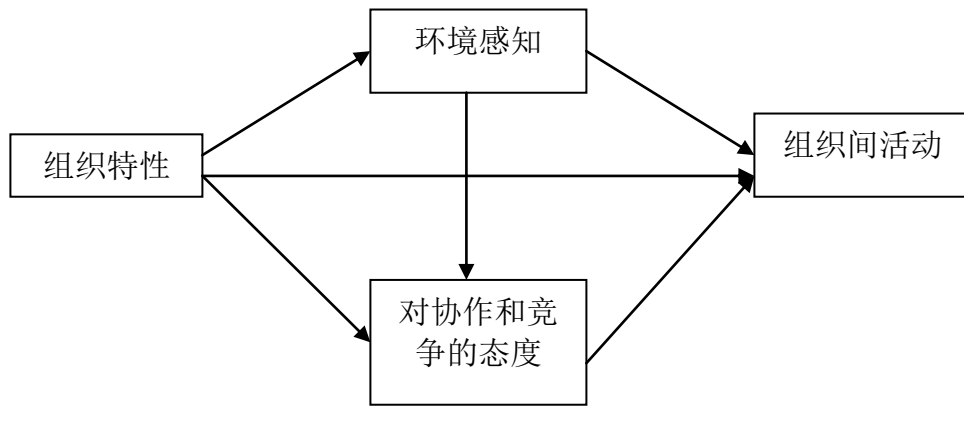


图1. 组织间活动的决定因素

8. 组织成员之间的交流经常牵扯到地位和权力的不平等。也就是说，有的机构更容易接触财政资源或者对社区有比较大的影响。也可能有些机构比其他组织更常遇到协作模式中提出的问题。挑战在于鼓励那些手中有权的组织与不那么有权的组织分享



权力，从而使他们的观点有同等价值和重要性，并都能参与到决策制定过程中去 (Renade & Hudson, 2003)。

- a. ACSADV 中谁的权力最大？你们组织拥有的权力来自哪些方面？
- b. 你们组织的权力有可能会如何影响 ACSADV 的决策制定？
- c. 当某个更有权的机构通过行使权力试图操控能力较小组织的行动时，这些组织可能会如何应对？

▪ 参考材料

1. Hardy, C., Philips, N., & Lawrence, T. B. (2003). Resources, knowledge and influence: The organizational effects of inter-organizational collaboration. *Journal of Management Studies*, 40(2), 321-347.
2. Renade, W., & Hudson, B. (2003) Conceptual issues in inter-agency collaboration. *Local Government Studies*, 29(3), 32-50.

## 模拟练习说明

---

设计这个模拟练习是为了帮助学生整合对案例的学习和讨论，给他们提供机会亲身经历不同协作挑战，发展实践能力和战略，从而使协作更加有效。教师应该留出 30 至 45 分钟的准备时间，一小时内的模拟练习时间，然后用 20 至 30 分钟对模拟练习进行评述。下面是一些在评述时可以在全班讨论的问题：

- a. 你们进行的协商是有效的吗？有没有就指定的任务取得一致意见？
- b. 小组在达成一致意见过程中遇到了哪些挑战？
- c. 小组成员有没有克服其中的一些挑战？如果有，运用了哪些战略才做到的？
- d. 有没有遇到某个组织代表控制讨论和/或决策过程的情况？这个过程得到了所有代表的拥护吗？这又如何影响了小组交流和你完成任务的能力？
- e. 对各组织代表来说，你觉得在协商过程中大家有聆听你的意见吗？这如何影响你对协作要全力以赴的感受？
- f. 对旁观者来说，你观看这个练习的心得是什么？
- g. 你对这个练习还有什么其他想法和问题？