



创造参与的过程
MAKE PARTICIPATION HAPPEN



麦田计划 mowo.cn
教育基金会



新南社会发展中心
NEW AUSTRAL INSTITUTE



协作型团队的 进化之旅



本报告为银杏基金会、银杏伙伴合作基金资助的项目成果



这是一场持续的实验，它是关于——
一个组织怎样做到去中心化又能有效协同行动？
一个志愿组织怎样可以兼顾“专业”与“参与”？
“协作”是如何改变团队文化的？

目录

01 协作型团队	04
02 打开“参与”与“协作”的多重内涵	08
2.1 当我们说“参与”的时候，我们说的是什么？	09
2.2 当我们说“协作”的时候，我们说的是什么？	13
2.3 促进参与的六个维度	16
03 麦田计划的探索	20
3.1 麦田计划简介	21
3.2 为什么麦田要走向协作型团队	23
3.3 进化的历程	25
3.4 从参与的六个维度看麦田的关键动作及经验	28
3.5 “协作型团队”为麦田带来的影响	31
3.6 麦田在转化成为“协作型团队”的道路上仍面临的挑战及前进的建议	32
04 麦田计划的变革对公益的启示	34
4.1 公益行动的网络化、扁平化趋势	35
4.2 麦田的启示	36
05 协作者心路历程	40
06 工具与方法	48
6.1 团队建设	49
6.2 参与式决策案例：战略梳理会	50
6.3 团队参与度评估	54
6.4 内部协作者团队的培养方案	57
07 附录	58
7.1 协作工具箱	59
7.2 体验学习圈——参与式教学核心理念	60
7.3 部分参考书目	61
鸣谢	62



01

协作型团队

“协作是一种行动方法和理念，参与是一种状态，有时它本身就是我们追求的目标，有时它也可以是我们追求的背后的目标所必经的一个状态。我们运用协作来提升参与的有效性从而实现更有共识的行动。”

——詹敏（种子）



▶ 2019年麦田专职集体照

过去七年，麦田计划都在面对一个富有挑战性的问题：一个分布在全国各个地方的组织，在内外环境快速变化的情况下，如何能够有效地协同行动？怎样拥有生命力？

一般来说，“统一思想、步调一致、规则鲜明”的标准化是最常用的方法。军队、工厂生产线、品牌连锁、蚂蚁这些意象，是我们脑海里对“有序”的想象图景。然而志愿之所以为志愿，本意是充分尊重并发挥每个人的意愿，因此，麦田与许多其他公益组织一样，选择了另一条路——以开放、协作及促进参与为主要理念的路。

这个行动从2011年，麦田开始提出“大分社、小麦田”的构想，尝试参照“海星组织”的模式来改造组织的管理模式和促进民主决策，指的是一种去中心化、扁平化、决策权分散的全新组织形式：“如果砍掉一只蜘蛛的脑袋，毫无疑问它会死亡；但是砍掉海星的一条腿，它却还会长出

一条新腿，就连那只砍掉的腿也会长成一个全新的海星。”⁰¹

在这条路上，不乏前人的实践，除“海星模式”之外，还有“学习型组织”⁰²、“阿米巴组织”⁰³、“青色组织”⁰⁴等。很多人尝试改变对组织的固有图景，探索自我组织的方法，寻找自主性和一致性的平衡。

而麦田的实践具有这些独特性：

首先它是中国公益领域有意识地开展“组织变革”的先行者，尤其是在大体量的组织内开展；

其次，它不仅仅在组织结构和治理架构上寻求改变，也深入到组织行为以及组织文化层面；

再者，麦田的行动带有更多自下而上生长的色彩，并且不完全依赖顶层架构。通过对协作（facilitation）的学习和应用，麦田尝试改变志愿者的理念和参与方式、从而提升参与质量和范围、逐渐生长出组织层面的改变。同时，麦田的专业化也是在这个进程之上生长出来的。

最后，麦田的实践带有很强的价值导向和公民教育色彩。它尝试找到一种“知行合一”的状态：在组织生活以及在服务上遵循同一套公益价值观和方法论。

基于麦田的实践特点，我们用“协作型团队”来凝聚麦田的探索 and 追求。“协作型团队是成员普遍都有协作式的心态与行为的团体。团体中极少失常，大家合作无间。这个团体很容易加入，也与其他团体与个人合作得很好”⁰⁵。协作型团队由具有协作能力的个人组成、以协作的风格来领导、运用参与的方式进行决策行动与学习。它们的核心价值是参与，以及在此基础上的自我管理和理念共同体的形成。

“协作型团队”的命名也在邀请读者把注意力放在组织架构之外的各种努力。组织架构有时是变革的起点，但它更多时候是一个终点——是所有努力汇聚到最后所开出的那朵花。这份报告，我们将展现麦田所做的这些努力。

我们将先从理解“参与”和“协作”这两个关键词的内涵开始，在这个基础上我们进入到麦田的行动历程、分解它的关键动作、并且讨论其经验教训。整个行动中的主要推动者/协作者也会展现她们的反思。最后我们也附上一些在过程中有价值的微观察例以及工具手法。

组织发展没有真理或铁律，我们希望透过自我剖析引发同行进一步的对话和探究。而如果它能引起你的行动愿望，我们将更感欣慰。



▶ 2019年麦田教育基金会战略工作坊

⁰¹ 详见奥瑞·布莱福曼和罗德·贝克斯特朗合著的《海星组织》

⁰² 详见彼得·圣吉的《第五项修炼》

⁰³ 详见稻盛和夫的《阿米巴经营》

⁰⁴ 详见弗雷德里克·莱卢的《重塑组织》

⁰⁵ 这个概念延伸自组织发展专家 Michael Doyle 的定义，详见《谁说我们不能一起做决定》

02

麦田计划协作者培训

打开“参与”与“协作”的多重内涵



今天，我们对“参与”这个词并不陌生，在公益组织，参与更是一个非常重要的理念。然而麦田的实践有别于一般意义上的志愿者参与动员。所有推动这件事的协作者（包括参与这个过程中的许多专职及志愿者）都在探索深层的参与的可能性。

在进入麦田的故事之前，我们先剖析一下“协作”和“参与”这两个词的内涵，以更好地理解麦田人的实践。

2.1 当我们说“参与”的时候，我们说的是什么？

“参与”既表示一种状态、也代表一种价值观。虽然这个词本身有一定的抽象性，但如果我们把它放在不同的层面和情境之中，它所指的状态和价值会更清晰。由于麦田既是一个组织（有特定的使命、目标和与行动）、也是一个社区（志愿者的生活与交流）、某种程度上说它是个小社会（是一个有多个地区和功能组别共同组成的结构复杂的行动网络），我们以下分别从组织层面、社区层面、社会层面（公民参与）分别做一些简述。

2.1.1 社区参与

最早对参与这个词有特别关注的是社区发展工作者。

在二十世纪五六十年代，国际援助和扶贫工作遭遇了普遍的失败：那些接受欧美“先进”国家大笔援助的“贫困或落后”地区非但没有获得真正的改变，反而滑落到更加边缘和依附的状态，越扶越贫。这让社会开始发现，要解决贫困和发展的的问题，不仅需要资源，更重要的是确保这些边缘和弱势群体有权以自己的方式来理解自己所处的境况、并可以去决定自己的发展方向。外来的资源拥有者不应代替社区自身的主体性，而外来的专家和知识也不可以取代人们自身的知识和经验。

这些反思形成一股“参与式发展”的思潮也随之提出并在七十年代成为国际发展工作的指导思想。其中，“参与”指的是每个人都有权参与到影响那些与自己生存和发展息息相关的决定⁰⁶（如社区生计、环境、健康、教育等）之中。

带着“参与”理念的社区工作者主要关注的是权力分布（让不同权力位置的人得到公正的机会参与）、能力建设（支

持社区及民众提升自身能力）、沟通与互相学习（促进不同利益相关者充分理解）、以及产出和影响（决策会否得到有效的落实）⁰⁷。他们还特别注重减低人们因种族、性别、地位、经济水平、文化水平等因素对其带来的制约和不公，并致力于提升边缘人群的参与权力和能力，例如女性在社区发展中的参与。

总之，参与式发展这个概念的提出和强调意味着发展工作不仅仅关注目的和发心是否良善，而是开始更多地看过程是不是足够正当——尤其是在平等和公正的层面上。

2.1.2 社会（公民）参与⁰⁸

从社会的层面，参与被看作是实现公民权利的重要手段。尤其是在全球化的过程中，公民参与被看作是解决社会问题、促进社会善治、达到社会公正的保障机制⁰⁹。在一个新的全球发展的框架里，公民参与不仅仅说的是让一小群世界精英听到来自穷苦大众的声音，它的主要侧重点是创造可持续和长期的机制，让公民能够真正参与到从地方到全球各个层次的决策制定之中。

公共问题通常比较宏观、涉及的利益相关方很复杂，很多时候难有“一个”绝对有效的解决方案。一个更完善的多方参与机制至少是从过程上保障不同的人尤其是弱势群体的权利诉求，例如很多公益组织在介入到环境、贫困等议题时，会努力让那些“边缘弱小的声音”能被政策制定者听到，并能以某种方式影响政策的制定和修订。

后来人们也发现这有助于汇集各方的智慧，产出创造性的和兼容并包的方案，并且促成多方共同行动来解决这些与

大家相关的问题。近年兴起的“审议式民主”中强调一个社会治理过程中公民除了投票选择公共事务代议代表之外，还能通过制度性的活动（如常规开展的社区议事会）直接参与到与自身所处社区有关的公共事务之中。在国内，我们也能逐渐看到一些社区开始借用社区议事会来解决公共事务。

2.1.3 组织（内部）参与

组织层面（不管是企业还是公益组织）的参与指的是基于一个既定的组织架构内发挥组织成员的能动性。组织参与的要点和形式一般包括直接沟通（即上层聆听一线员工声音）、自下而上的问题解决流程、代表性的参与（例如集体协商会议、或各类由员工担任的代表性角色、集体谈判）、

以及经济参与（主要是指企业员工持股）¹⁰。组织内部的对参与的重视更多基于效益的考虑，例如提升人力资源管理有效性、增强组织成员的归属感和拥有感、减少机构内耗，或是更有效地进行组织变革，等等。

近年来，比这些基于传统企业或组织结构的参与形式更进一步的是新型的组织形式。例如海星组织、学习型组织、青色组织等等。这些形式的组织几乎都强调扁平化的组织结构（从金字塔结构转变为网络结构）、扩大决策层的范围（从自上而下的决策模式转变为分享的或者轮换的决策模式）。重视多元性和集众所长、强调权力分享（power-sharing）和互相领导而不是中心的控制（power over）。这些都在颠覆传统的“管理”的概念，更多地考虑怎样激发人的自主性和组织内部多元性，以便能够更灵活地应对组织内外部的变化。

► 2018年7月，湖北武汉麦田走访



⁰⁶ 参考英国发展研究所（IDS）的定义：<https://www.ids.ac.uk/clusters-and-teams/participation/>

⁰⁷ 详见 making community participation meaningful: a handbook for development and assessment（《创造有意义的参与：社区发展和评估手册》）

⁰⁸ 详见贾西津主编的《中国公民参与：案例与模式》

⁰⁹ 详见联合国经济与社会理事会2005年发布的《经济、社会与文化权利报告——人权事务高级专员关于参与的基本原则及其在全球化背景下执行问题的分析报告》

¹⁰ 详见 Guy Paré, Michel Tremblay 的研究报告：The Influence of High-Involvement Human Resources Practices: Procedural Justice, Organizational Commitment and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions。国内相关研究较多以此为参考。



2.1.4 关于参与的两个误区

A. 参与就是发动和动员

“参与不就是动员更多人加入我们吗？”

公益组织谈参与，很多时候谈的是动员，即吸引更多人参加到某一件事情之中，例如吸引公众转发或捐款、参与活动、或者参与到公益组织的治理与监督之中，但仅仅这样是远远不够的。

上节提到的三种参与，有一个共同的焦点是改变权力关系。这种关系反映在当前人们进入这个组织后，他们以什么方式在这个组织里生活和互动。公益要让社会更美好，除了促进某些社会现象的改变（如乡村孩子能上学）之外，还在重新建立一种更加平等、公正的新关系，且这种社会关系是有助于一个社会更良好地运作、减少新问题出现的。

如果一个公益组织有强大的动员能力，但在组织内部却是一言堂、过于强调为集体牺牲而不尊重个体和人性、或者压制个人和团队的意愿及潜能，那么这样的公益组织一边

在解决问题、一边在为问题产生的机制在“续命”。当然，这些被动员进来的人也是难以留下来持续同行的。

在过去十年公益组织体量都很小，主要精力放在外部动员是无可厚非的，但今天很多公益组织已经拥有了可观的工作人员或志愿者队伍，需要正视组织内部的权力关系，并开始有意识地在组织内创造一种更理想的关系。

B. 参与式决策就是所有人达成共识

有人也会问到“参与是不是意味着所有事情都要集体讨论并达成共识才能做？”

“参与”也有不同的程度。无论是在组织、社区还是社会层面，人它们都有一些相似的程度区分。不同程度反映人们在其中的权力的差异、责任的差异。我们常使用以下五个层次¹¹（也有一些资料将其细分为八或九个层次）：

告知：也叫宣告。指的是由权力最大的一方做出决定，其它利益相关方的责任是接受（或执行）。

推销：仍然是由权力最大的一方做出决定并让其他利益相关方接受，但会尝试说明这个决定的好处和价值，说服人们接受。其它利益相关方的责任是理解（且执行）。

咨询：权力最大的一方提出初步方案，咨询其它利益相关方的意见建议，但决定最终还是由自己做出。其它利益相关方的责任是给予意见。

共同分析：权力最大的一方召集各个利益相关方共同分析所面对的问题，大方以此来形成解决方案。其它利益相关方的责任是参与分析和设计（以及执行）

共同决策：权力最大的一方召集各个利益相关方共同分析所面对的问题并且决定采取何种解决方案。其它利益相关方的责任是参与分析、设计、决策（以及执行）。

不同的情况有其合适的参与形式。我们当然无法叫一个消防队在面临火警的时候用集体决策决定怎样灭火，但就更普遍的情况而言，很多时候我们面对不同的参与层次是有选择的。参与的层次有助于我们分辨不同场景的合理的权责，也可以让我们更好地确保那些全被决策影响的人能够参与到决策之中。

C. 参与都是低效的

提到参与，也许人们还会想到那些漫长而没有结论的会议、直接但又伤害的争执。免不了的还有一些萦绕在所有人头上的一些社会评价，例如“公益组织比企业低效”、“中国人就是不适合民主”云云。但人们往往为了回避这样的头痛状态而忽视了简单快速的决策后续会带来执行上的低效或偏差。也有很多人忽略了一个重要的事实——对部分人而言的“高效”，可能是以牺牲其他人的需求和认同作为代价来达成的。

有效的参与恰恰能提升执行上的效能和合力，因为它充分激发人的潜力和意愿、以及结果为更多人所认同。而促成人们更有效地参与的技术，也层出不穷。人们开始看到，每一次有效的参与都能增强人们对参与的信心并提升参与的能力。

2.1.5 小结：当我们谈麦田的参与

综上所述，在各个不同的层面，参与共同所强调的是参与权的保障、参与机制和能力的建设以及参与的有效性。这也是我们所持有的视角。我们关心：

- ▶ 麦田志愿者作为组织的一分子是怎样参与到与这个组织有关的（也与自己有关的）事务之中？
- ▶ 平等、尊重、赋权这些价值怎样落实在具体的行为之中？
- ▶ 一个组织怎样建设参与的机制以激发组织潜能实现有效管理？
- ▶ 麦田作为一个人数如此庞大的组织在“公民教育”方面发挥了怎样的价值？

这份报告虽然没有太多分享如何动员新的人加入或贡献于麦田，但我们有一个假设是一个能够有充分参与的协作型的组织是带有吸引力、能够激发组织外部伙伴加入或为之贡献的。

¹¹ 详见亚太区域社区林业培训中心所著的《发展协作能力的艺术》

2.2 当我们说“协作”的时候，我们说的是什么？

“协作”（Facilitation）指的帮助小组以团队的方式运作，通过有意识的程序设计、帮助小组有效达成目标。国内有一些相似的其它说法：例如引导、促动、促参，等等，表达的是共同的意思。

作为运用协作推动团体参与从而达成目标的角色，我们叫协作师。同样的，它也有一些其它相似的说法，例如引导师、促动师、促参者、社区参与式会议主持人等等。

以下我们将非常简要地介绍协作的历史，以帮助大家理解它的来源和主要价值：

2.2.1. 源于古老文化

协作与协作师的概念可以远溯及部落时代¹²，不同地区的部落先民们都有围绕营火的部落圆圈，进行集体协商、关系维护、问题仲裁等公共事务。现代的协作有很多理念取自东方文化的智慧，尤其是道家的智慧，例如《道德经》：

第二章“是以圣人处无为之事，行不言之教，万物作而弗始，生而弗有，为而弗恃，功成而弗居。夫唯弗居，是以不去。”提示“圣人”的做法，是引导人们自己去探索。

第十七章“太上，不知有之，……功成事遂，百姓谓我自然”，即一个最好的领导者，是当所有的事情都做完了之后，老百姓都说这些事情是我们自己做的。

第二十九章“将欲取天下而为之，吾见其弗得已。夫天下神器也，非可为者也。为者败之，执者失之”。第六十四章再次说到：是以圣人无为，故无败，无执，故无失。两者皆启示协作师给团队提供讨论的结构但不尝试去控制结果。

2.2.2. 形成于社区发展工作

“团体协作”（group facilitation）正式形成于上世纪六十年代~七十年代，也就是上一节讲到的参与式发展的思想被提出和开始践行的年代。因为要推动社区民众的充分参与从而让社区真正拥抱自己的发展，发展工作者们开始形成了一套以支持社区自己发现、定义和解决问题的流程和方法论，并且第一次明确提出协作师这一“对内容保持中立的第三方角色”。这些方法在七十年代由 Michael Doyle、David Straus、Sam Kaner、美国文化事业学会（ICA）等行动者/专业团体的整理和提炼，逐渐形成了成体系的方法论和工具。在工业化与信息（爆炸）这种时间分秒必争的社会当中，这些方法也逐渐地被应用在商业领域，促使大家在一起工作时更有效。



2.2.3. 三个重要的社会基础

协作不是从天而降的一个创新，它的生长得益于前人很多方面的积累。

首先是心理学和教育学对人类学习的范式的新发现。十九世纪二十世纪，人们对传统的灌输式教育已经展开过很多批判。越来越多人从心理学、教育学和社会学层面认识到，以学生为主体、促进学生积极参与的教育模式，更顺应人性、激发人的潜能、从而能促成学生的全面发展。在这样的教育模式里，教师不是知识的掌控者和传递者，而是学习的协作师，也就是透过搭建有意义的学习过程，激发和引导学生的潜能和自主性、让学生通过层层递进的学习过程实现逐步成长。

第二是民主精神和参与意识的发展。上世纪五六十年代，全世界各个地方的权利运动和公民参与运动如雨后春笋般兴起。这让越来越多人开始意识到，每个人都拥有生存和发展的基本权利，个人权利得到保障是每个人实现其所期望的发展的前提。但另一方面，社会中存在大量的来自社会、政治、文化的限制性因素导致了人的潜力被压制、无法主

宰自己的命运。尤其是在发展工作等“公益”领域，保护并扩展边缘与弱势群体参与的权利成为了一种重要的工作理念和伦理要求。

第三是对“组织”和对“领导力”的研究进展。

过去一百年，人们对“如何工作”的想象也有了巨大的转变¹³。从小农时期的个人工作、到工业化大生产时期的流水线式分工、再到现在以电脑为主、强调基于专业和自主性的分工及合作，不同的工作形式对工作关系的需求也产生巨大的变化。今天的组织形态越来越复杂、价值链也越来越长；金字塔状的组织结构越来越难回应这个快速变化的、信息爆炸的环境；单向告知这种决策模式也越来越难获得人的认同。人们越来越意识到，解决问题的动力以及所需要的知识应该分布在整个组织而不仅仅是某一个决策中心，因此，新的组织形式不断地涌现。扁平化、网络化、决策过程公开化扩大化成了组织灵活和有效运作的新风向标；领导者也不再“全知全能”，新的管理思想强调领导者的领导力在于赋权、激励、支持、以及促进合作，从而激发各方的认同感、使命感和拥有感，实现自我的管理和相互协同。

¹² 详见 Michael Doyle 在《谁说我们不可以一起做决定》导读中的表述

¹³ 详见 Jon C. Jenkins, Maureen R. Jenkins 所著的 *The 9 Disciplines of a Facilitator – Leading Groups by Transforming Yourself*

2.2.4. 协作在中国公益领域的历程

“协作”是随着上世纪九十年代中国第一代 NGO 的生长而进入中国的。这些 NGO 主要活跃在农村扶贫、环境保护、特殊人群救助等方面。他们得到国际组织的直接支持和辅导，因此学习了“参与式发展”理念和“参与式工作手法”，很多工作者在社区也都称自己为协作者。这些理念方法一度是 NGO 的主流思想。

随着以城市为主的公益组织的发展，以及公益组织不断地被政策与市场影响与塑造，公益组织的主流行动理念也产生了偏移，参与式发展的话语曾逐渐在公益主流环境式微。但这种对“权利”的看重以及对“参与”的追求以另一些形式出现，例如城市志愿者活动中所追求的有趣、平等参与和“team work”；教育或公众传播中越来越强调体验感和参与感；不少组织有尝试实践或者推广“罗伯特议事规则”来创造一种新的集体协商的文化；还有“社会工作”专业发展过程中带来的“助人自助”的理念，等等。这几年“协作”的出现和传播既继承了社会发展领域多年来对“参与”的价值追求，同时也反映了公益从“做什么事情”到“怎样把事情做对”的转变，当公益要解决越来越复杂的问题、与不同利益相关方进行沟通和协同的时候，人们更加需要考虑一个合理有效的过程。这时候，协作者这个身份，以及一系列更清晰和通用的工具、方法和流程就变得更有意义了。

2.2.5. 协作者的角色与价值

协作的价值通常都是通过“协作者”来发挥的。协作者可以有协作能力的第三方、也可以是组织内拥有协作能力和被授权作为协作角色的成员担任。在短期而具体的层面，“共同学习”和“共同行动”是公益的两个典型场景类型，并且在绝大部分情境下是两者互相交织的。

在学习的层面，协作者致力于推动参与式的学习，即帮助参与者建立与他人及与自身经验的连结、开展自主思考、汇集集体智慧、进行整全的思考。

在行动的层面，协作者推动的是参与式的决策，包括促进相互理解、全身心投入的参与、兼容并包的解决方案以及责任共担。

两个层面的共通点是引发个人和团体最好的智慧。具体来说，协作者扮演以下这些角色：

流程设计者：根据每一次活动的具体目标以及参加者的水平、状态和需求，设计合适的学习流程。

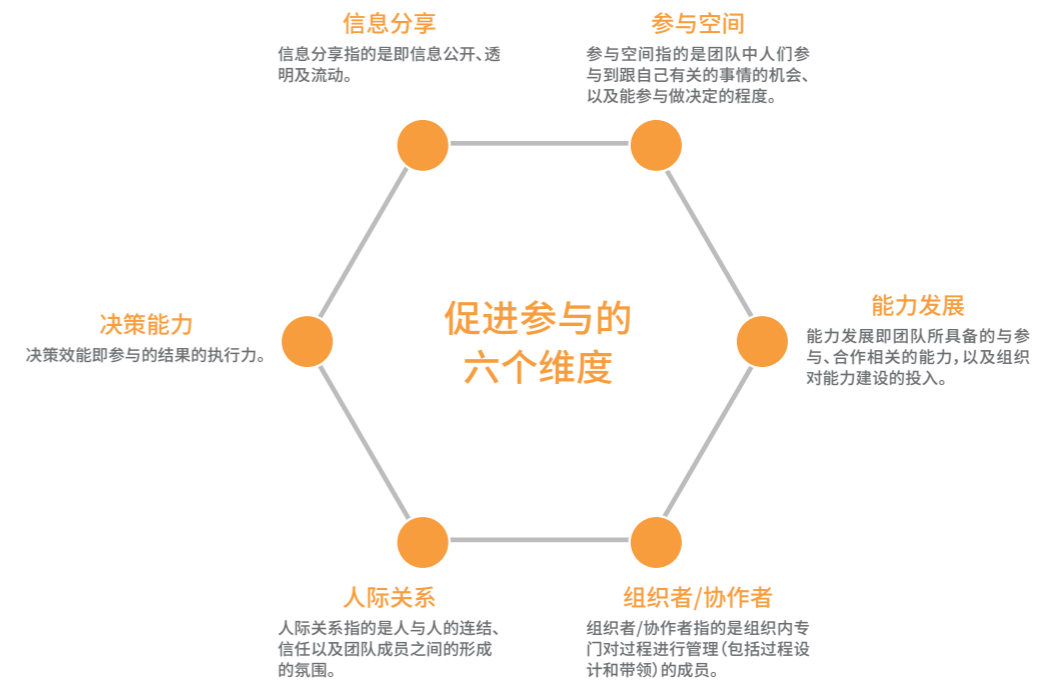
空间维系者：协作者创造一个互相熟悉和互相支持的学习团体，帮助成员表达情绪及不同的想法，引导他们自我开放，看到彼此。这种具有充分安全感的学习环境就像一个优质的“容器”，它能承载更开放、更具冒险性的行为，让参与者能够走出舒适区，进行更深入的、对个人有突破的学习。

过程引领者：协作者透过清晰的语言、身体或工具的指引，激发参加者的热情、让参与者能够按照计划完成流程中的每项活动。协作者也有可能根据学习者现场的需要进行必要的流程调整，以帮助参与者克服可能遇到的障碍，最终到达目的地。

启发者：协作者透过提问让参加者得以不断深化他们的思考，突破已有的认知局限。协作者同时也使用厘清、追问、归纳等技巧，启发团体成员看到他人的观点，创造团体成员的对话，超越误解和冲突、从而让众人的智慧得以汇聚。

从中长期来看，协作者的主要价值是创造一个开放的参与空间以及维系利益相关方持续的参与，而这常常是以一次又一次具体的工作坊和决策过程来达到，靠一步一个脚印积累而成的结果。

2.3 促进参与的六个维度



基于对国内外关于参与的文献研究¹⁴并且以麦田的经验作为参照，我们开发出一个六维度的参与度模型。这六个维度帮助我们更系统地评估团队的实际参与能力和参与程度，也可以指引有意识想要发展成协作型团队的组织制定计划以及部署行动。

说必要的规章制度、工作流程、机构工作计划、以及与工作相关的知识和经验等。但组织的信息流动也包括日常的、不成文的信息，如彼此的工作近况、人对人的评价、对待组织内部事件的观点、组织遇到的机会和挑战、个人的知识和经验等。

接下来我们将简介这六个维度分别是什么、为什么、以及它们之间如何相互影响。在第三章，我们将以此来呈现麦田的经验。在附录部分我们会附上一份基于六个维度的问卷，这份问卷最适合的用法是团队不同成员分别填写，然后团队一起就汇总结果进行讨论。这六个维度分别是：

协作型团队里，信息是相互流动而不是单向地集中到组织的中枢。组织内较少存在需要隐藏的、或某些特定层级成员才有权接触和处理的信息。团队成员对信息的态度是公开、透明及主动分享的，例如人们能坦诚分享工作的成果及存在的争议或问题。

(1) 信息分享

信息分享指的是即信息公开、透明及流动。

获得信息是有效参与的基础、也是组织成员参与权的最基础体现。但信息的流动越公开，意味着分歧和冲突越有可能“摆上台面”。我们把分歧和冲突看成是组织增进理解，尽量发现问题和创造性解决问题的契机，但这也要求组织成员有成熟的沟通能力、合作和解决问题的能力，同时也需要有被认可的参与平台/参与机制来解决重要的公共问题。

得益于互联网技术的发展，今天的组织在基础性的、成文的信息上能较为容易做到公开和分享，例如对开展工作来

¹⁴ 主要参考以下文献《创造有意义的参与：社区发展和评估手册》(making community participation meaningful: a handbook for development and assessment)、《公民参与指标体系》(indicators of citizenship participation)、《高参与度人力资源的影响》(The Influence of High-Involvement Human Resources) 这三个参考评估指标体系。

(2) 参与空间

参与空间指的是团队中人们参与到与自己有关的事情的机会和能参与做决定的程度。

传统的团队里，决策性参与集中在核心管理层。协作型的团队看重创造更充分的参与空间以分散决策。在组织/机制的层面，这包括决策权向更多人开放，也包括在现有的层级管理架构之外创造的新的平台或机会，让各个层级的成员有机会超越自己既定的岗位和层级进行跨界的合作和参与。团队成员层面，这包括彼此拥有参与的意识，在具体工作中重视过程，能够有意识地创造其他人参与的机会和参与其他人的事情，并且能够灵活运用不同的参与层次去平衡参与的广度和深度。

参与空间越多，代表组织成员参与的机会越大以及参与的程度越深。它意味着组织更灵活，更有主动性，更有应变能力 and 因地制宜地解决问题的能力。但要有效运用这些参与的空间，需要组织成员有较高的沟通和合作能力，以及对过程组织者（协作者）的角色认可。

(3) 能力发展

能力发展即团队所具备的与参与、合作相关的能力，以及组织对能力建设的投入。

与团队合作有关的能力包括沟通、过程协作、冲突处理、与任务协同有关的项目管理和团队管理等内容。在组织层面，组织对能力建设的重视和投入直接反映团队对参与的实际期望。这些投入不仅代表着开办更多相关的培训，也代表着从机构层面给与的管理支持，例如培训后的实践和应用支持，以及对特定岗位的提拔和重视。在团队成员层面，个人是否感觉到这些能力被看重、是否有有用武之地，也是影响个人和团队形成这种能力发展氛围的要素。

协作型团队由于高度地分权，人们更多地参与决策以及协同行动，而非被动等待安排。因此，合作的能力的高低会更深地影响团队的决策效能，进而影响组织成员对参与的信心。

(4) 组织者/协作者

组织者/协作者指的是组织内专门对参与的过程进行管理（包括过程设计和带领）的成员。

协作型团队里有较为明确的过程组织者的角色。过程组织者可以是特定的工作岗位，例如协作者（或其它称号），也可以是被认可的、具有过程组织功能的特定角色（例如带有协作能力的团队召集人）。过程组织者这个角色的清晰意味着团队所有成员都理解并认同“过程”的重要性，从而认可有人专门负责设计和带领过程。

有效的过程协作者可以提升参与的质量、充分发挥组织成员的潜力、提升组织成员的参与能力，以及促成团队参与的文化。但过程协作者能否发挥有效作用，也有赖于组织对人或对这个岗位的授权、对参与空间的扩展、以及对能力发展的投入（包括对协作者进行培养以及对更广泛的组织成员进行参与意识普及）。

(5) 人际关系

人际关系指的是人与人的连结、信任以及团队成员之间形成的氛围。

协作型团队有着积极的人际关系，包括个人对团队有充分的安全感和信任感、个人与个人之间有连结、能在一种开放的、关怀的、互相支持的前提下交往和共事。积极的人际关系虽然经常带来快乐的体验，但不等同于快乐——它更看重真诚和成长。拥有积极人际关系的团队可以平衡工作和个人成长的沟通，不会仅偏重于某一方。在组织层面，团队看重关系的建设和维系，除了会举办团队建设活动，更主要是在每一次活动中看重人际关系，并投入时间和精力去建立人的连结。

积极的人际关系有助于提高参与的意愿、促进有效的沟通、提升合作的能力、以及消解因信息开放带来的潜在的张力。

(6) 决策效能

决策效能即参与的结果的执行力。

要摆脱形式参与，组织需要确保决策由相关的人以合适的层次参与，决策有结果、并且得到认可、执行和反馈。从团队成员的角度，有效的决策体现为对结果理解、觉得结果公允、并且愿意承担相应的责任。协作型团队（尤其是成规模的团队）不是指所有成员都对所有事情都参与其中，但有效的决策会产生信任，让组织成员倾向于理解而不是倾向于质疑组织产出的各项决策，同时，成员会争取参与的机会和沟通的机会。

信息的充分流通、参与空间的打开、有相应能力素养的协作者和参与者、以及互信的关系，能够促进决策更好地被理解、被认可，实践中也不容易走形。而有效的决策也会反过来增强组织及组织成员对参与的信心和对彼此关系的信任。



▶ 2018年9月，麦田在南昌开展协作者培训

“像麦田这样一个庞大的志愿者组织，是不大可能做到自上而下的管理并良好运作的。我们无法强迫志愿者做什么，不做什么，也无法对志愿者进行绩效考核，我们除了为志愿者赋能，激发他们把参加公益的热情转化为长久的坚持和专业的能力，别无他法。”

——詹敏（种子）



03

麦田计划的探索

3.1 麦田计划简介



麦田计划创立于2005年6月16日，2010年9月在广东省民政厅注册成立广东省麦田教育基金会。通过建立全国的志愿者团队，开展捐资助学、兴趣课程、素质拓展等项目，旨在改善贫困山区儿童及城市流动儿童的教育生活状况。目前已经在全国成立84支麦客服务团队，同时建立了57个资助点，服务学校500多个。

麦田使命：和孩子一起成就未来

通过培育专业的志愿者团队和教育项目，打造泛麦田共同体，来促进乡村儿童教育品质的改善。

- 麦田愿景 ▶ 人人乐享教育
- 麦田宗旨 ▶ 人人参与，精益求精
- 麦田口号 ▶ 谢谢这些孩子给了我们一个表达爱的机会
- 麦客精神 ▶ 坚持、责任、快乐、信任
- 麦田价值观 ▶ 孩子优先、诚信是本、包容为重、平等至上
- 麦田教育观 ▶ 每个孩子都可以乐享教育，成为自由、独立并具备公益视野的个人

志愿者团队是麦田文化传播和各类助学项目得以深入开展的基石。志愿者团队方面，从2005年至2018年，由当地志愿者自发组织建立的团队已达84个，遍布全国22个省4个直辖市；在团队发展方向上，纯资源型团队占团队总数的两成，实施型团队占三成，既发展资源又做实施执行的混合型团队占四成多些，近一成的团队还在探索团队的定位。

2014年9月，麦田计划开始推动地方团队独立注册，建立麦田共同体。目前已有7个注册分社：扬中分社、昆明分社、佛山分社、东莞分社、镇江分社、吉安分社、萍乡分社。

从2011年到2018年，麦田计划的年收入从400万发展到1900万（包含注册分社），经历了一个高速发展的阶段。

3.2 为什么麦田要走向协作型团队

从2011年开始，麦田向协作型团队的探索始于机构领导层对麦田内外部环境变化的一些预见。这些变化所带来的挑战有一部分在2011年已经体现得非常明显。也有部分潜在的挑战在2011年之后的发展中才逐渐显现。

我们先整体盘点一下这些内外部变化以及带来的挑战。

(1) 于内，麦田自身的使命愿景面临自我突破的需要

麦田的起步是在偏远山区对没钱上学的孩子进行资助、对硬件差的学校进行硬件的改造和补充。然而随着义务教育政策的落实和国家对偏远地区的投入加大，乡村儿童的学费问题大大降低，乡村学校的硬件设施也渐趋齐全，而乡村教育质量不佳和儿童缺乏陪伴成了日渐突出的问题。因此，2011年麦田计划提出要做“深度助学”，从一个单纯助学的志愿者组织谋求进步，这对麦田的业务模式和人员能力都提出完全不同的要求。

(2) 于外，公益大环境改变，越来越多人和组织投身其中

2008年开始，公益组织蓬勃发展，公益专业化的进程也开始加速。新的人、新的方法大量涌现，对社会问题的理解也在不断地拓宽，出彩的公益项目越来越多。无论是政府促进还是民间自发，志愿者组织和公益组织总体体量都获得了很大增长。过去，麦田可能是一个地方最有能量的、可能也是唯一的公益团队，逐渐地，麦田要面对很多公益组织的“同台竞技”，这也要求麦田无论从服务专业性上还是团队的发展上都要与时俱进。

(3) 专业化的两难选择——“参与”还是“专业”？

与很多以志愿者为本的组织（比如乡村教育或城市志愿服务）相似，麦田也面临着前进的两难选择：想要深入探索社会问题的解决方法需要更加专业，但这样对志愿者提出的要求就会提高，相应地，志愿者的参与度就会下降——

而麦田的行动力和行动所需资源都来自志愿者。

另一方面，助学的专业和教育的专业可谓两门不同的专业，对于追求快乐奉献、但并非教育出身的麦田志愿者而言，自然地便会产生疑问：为什么要做这么复杂的事情？

在这样的选择面前，一些组织选择了以志愿者为本，（有时候也是不得不）接受了专业停步在一定水平；也有一些组织选择单独建立新的团队去做专业服务部分，以专职团队为主，同时带动志愿者。但这也付出代价，包括“志愿者主人翁精神”的淡化——这曾经是组织最宝贵的财富。

在注册麦田教育基金会之前，麦田的核心决策是由各地方团队推选出的志愿者组成的决策小组来产出。但志愿者的视野大多是基于本地团队的情况、志愿者能投入到决策思考的时间和思考高度也是有限的，因此，很难强求团队做出长远的思考。

(4) 专职化遭遇挫折

2010年麦田凭借注册麦田教育基金会的契机，尝试走专业化的道路。开始，麦田组建了两个团队，基金会做专业公益，其决策团队由行业有关人士组成、做专业和创新项目；而原来麦田作为民间组织的一部分则继续沿用志愿者决策，做志愿者擅长的部分。像很多其它开始专业化转型的志愿者组织一样，麦田也遇到了专职团队与志愿者的关系不清、沟通不畅等问题，发展到了2014年，基金会和民间组织两个团队一度陷入了彼此区分、争夺话语权的纠结之中，非但没有有效合作，反而相互制约。两个团队的步伐和方向差异越来越大。麦田需要找到另一条出路去弥合这个落差、理顺方向、缓解冲突和凝聚人心。

(5) 线上论坛的衰落趋势大大增加了中心化管理的成本和难度

像很多同时期的志愿者组织一样，麦田高度依靠“线上论坛”这样公共空间建立早期的管理。论坛承载了人员管理、团队相互交流、知识生产与分享、文化沉淀与传播等功能，论坛大大降低了团队管理的成本。但随着移动互联网的发展，论坛迅速衰落，公共空间被微博、微信这样的社交平台瓦解，社交变得越来越碎片化、圈子化。失去了这样的阵地，总社就失去了一个起关键管理作用的平台，此时再以总社这个中心团队来统筹所有地区节点就变得笨重且低效，因为总社要投入很多精力去重建平台、增加走访量和增加维护志愿者团队的工作。即便如此，信息也很容易从多向相互流动变为单向（向总社）流动，导致组织沟通成本增加、节点的主动性也不容易激发。

(6) 创始人的态度及选择

很多公益组织都存在上述的挑战。但理解并回应这些挑战的方式，也受创始人和管理团队的价值观和信念的影响。麦田的创始人及管理团队有以下信念，最终影响了麦田道路选择：

- ▶ 麦田是一个以志愿者为本的组织，希望通过志愿者的参与和成长来推进组织专业发展。
- ▶ 每个人都有思考的能力，只要人们开始思考，就可能改变想法。麦田需要花精力推进志愿者想法的改变，但不是推销。
- ▶ 麦田希望把分社推向自主运作，同时把总社的作用降低下来，总社的作用从管理变成服务。

接下来我们先梳理麦田在进化的路上的关键事件，再从参与的六个维度呈现麦田的努力。



▶ 2018年9月，麦田在南昌开展协作培训

3.3 进化的历程

麦田的探索并不是一个有着明确规划的变革过程，更多是机构负责人以参与和协作的理念引导下，重新理解麦田遇到的问题和选择回应的策略，再经过不断地尝试和反思调整之后逐渐形成的经验。

以下的历程是案例团队经过梳理之后，由担任麦田秘书长、且为麦田核心协作者的詹敏（种子）以口述的方式在2018年麦田召集人培训中首次发布。其后案例团队根据录音整理，并核对麦田大事记之后补充而成。我们保持口述的风格，希望让这段故事更鲜活。

2011-2012 关键词：转型、启蒙

2011年是麦田很重要的一个转折点，就是在那一年，麦田提出了我们要开始做“深度助学”这个事情。这标志着我们从扶贫式的助学，向真正关注教育的助学去做转型。同时，我们也得知了“海星模式”，我们觉得麦田也应该是一个海星型的组织，就是即便是某一个部分死掉，其它部分依然能够继续行动和发展的组织。我们开始强化地方团队的自主性，降低总社的影响。为了保证团队发展的稳定性及避免个人决策失误对团队的发展带来灾难性的影响，麦田设计了一个地方团队的组织架构，即“五人决策小组-召集人-职能小组”的组织架构模式。

这一年对我也是一个重要的转折点。我参加了一个叫做“公益行动者协力营”的培训，这对我自己来说是一件非常有意义的事情。在这之前，所有人都会觉得在麦田里，种子是莫凡的影子。对，我是一个非常忠实的执行者，老板说什么我就做什么，一点都不打折扣。我觉得那个阶段，我没有自己的想法，或者说没有把自己的想法放到工作里面去的。这一次培训有很多公益组织运作有关的内容，包括战略、筹款、也有项目。但是让我觉得更有意思的是它在



▶ 2019年6月，种子在麦田计划年会上发言

整个过程中使用了一些方法，帮助我真正地参与进去，帮助我把自己的表达出来。我从此知道了“协作”。

所以第二年，我就去参加了善导的一个“协作者”的培训。我希望成为一名“协作者”：在学习中，我不作为讲师或传授知识的人，而是作为这个过程中去做推动大家思考、表达、工作的人。

2013 关键词：团队建设

在12年底的时候，我意识到当我们做深度助学的时候，我自己需要转变。那时莫凡可能也意识到了，但是大部分的志愿者没有意识到。麦田的志愿者可能都太追求快乐了，我们一开始的口号就是“给贫困孩子一个机会，给自己一份快乐”。但是在这个过程中没有想过我们如何把这个事情做得更好，我们怎样去做一个更有责任的志愿者。大家觉得“我们就去做一点简单的事就好了，为什么我们要做那么复杂的事？”所以我开始觉得要在麦田做一些事情，推动大家对这个事情看法的转变。

其后两年，我去了大概60个团队，去给这些团队做工作坊，我们当时叫“团队建设”。我做这件事是考虑到当我们要去做转型、做更需要我们能力的事情时，我们可能需要自己去学习。我也希望通过这样一种方式让大家了解到学习不是一件很痛苦的事情，所以我带的团队建设过程都是让大家去体验，体验什么是参与式的工作坊，什么样是协作。也是在这个过程中，我们也会寻找机会让志愿者可以参加外面的学习。例如，莫凡在麦田之外发起了一个给其他公益机构服务的项目叫“同行计划”，其中每年会有两次培训。我们就选择“搭车”，安排一些麦田的志愿者去参加同行计划的培训。

2013-2014 关键词：麦兜计划、分社注册

但是后来我们发现，这样的培训不能满足我们自己的需要，所以我们发起了一个项目，叫“麦兜计划”。我想要借用“公益协力营”四次持续学习的模式，在麦田培养一批协作者出来。我的理想是招募一群人，通过4次的培训能够成为“独立地完成工作坊带领”的协作者，然后去推动他们团队的发展。

但实际操作中人员流动性太大，跟最开始的初衷有很大的出入。第一次来的人，第二次不一定有时间，甚至可能就离开麦田了，结果每一次来的人都不一样。我们发现，这个方式可能在麦田不太合适。

同年，麦田正式开启麦田共同体时代，推动分社独立注册。麦田为地方分社勾画了一个分社发展阶梯：从起步到成熟分为行动组、地区团队、正式分社、注册分社四个阶段，越成熟的团队有越高的自由度，同时为每个层次的分社提供相应的支持。次年，佛山分社成为首个独立注册成功的

分社。而这意味着培训变成一个更紧迫的需求了。

2015 关键词：设立培训专职、开展战略梳理

2015年我们在麦田开设了一个培训的专职，这个专职就是廖捷（开开）。这代表了一个很大的转变：志愿者成长这个事情变成了麦田真正工作的一部分。到了这时，我们的培训从搭车，变成了我们自己去做，频率也在不断增加，发展到后面，从一年的两次变成了一年四次。

另一方面，2015年四月举办的机构战略梳理会对我们也是非常关键的。对于我们来讲，“参与”不只是说我们可以用参与的方法去做一些培训、去提升我们个人的能力，还真实实地邀请更多人参与到机构的发展、参与到机构的管理里面来。

当时基金会和麦田计划分开遇到很大管理问题，我们就推动各个层面的人，包含基金会理事会成员、麦田计划的决策成员、总社¹⁵的成员、（地区）召集人的代表以及项目的代表，通过两天的梳理会，一起去探讨什么样的发展对麦田来说是合适的。

这次会议落实了麦田计划和麦田教育基金会的合并，麦田的理事会成员构成变成了“基金会外部理事+麦田发起人（莫凡、种子）+志愿者代表”，也就是意味着我们的志愿者真正参与到机构的决策里面来了。

另外，这是我们第一次真正地去说，我们是做教育的。之前我们对外只说我们是做深度助学的。当时的会议协作者宏图问了大家一个问题，“麦田认为自己是在做教育，那你们认为什么样的教育，对他们来说才是最好的？”这个

¹⁵ 麦田计划的总社在注册基金会之后也称为基金会秘书处，不同时期和不同场景下可能会用到这两个不同称号，但它都是指麦田的全职团队。为了统一说法，本文统称“总社”。



▶ 2018年9月，麦田在南昌开展协作者培训——小组讨论

问题给我一个思考是，可能我们都在说我们是山区儿童好，但是可能每一个人对“什么是好”的标准是不一样的。那次会议大家提出了一些关键词，然后由莫凡最后整理出了一个麦田的教育观：“让每个孩子都能乐享教育，成长为自由、独立、具备公益视野的个人。”

2016-2018 关键词：培训扩大化、议事常规化

经过几年的推动，当我们用协作的方式开始去推动志愿者成长的时候，他们会带着他们的成长回到团队，并推动团队的改变。他们会把从培训中学到的手法用到我们的项目里面。我能感觉到麦田发生了切实的变化。这让我们确信，“协作”这件事情是有帮助到我们的，所以从能力建设上，现在我们会更进一步，我们要求所有专职，都必须具备协作的技能。

另外，我们每一年都借着年会和召集人培训的机会，产出一些麦田重要的共识，包括2016年的“麦田公约”、2017年的“召集人职责”、2018年我们邀请召集人共同回顾并探讨“参与”对麦田发展的影响。

与此同时，我们也会不断地跟志愿者去探讨我们的教育观，包括什么是自由、什么是独立、什么是公益视野，我们不是真的认同它们。在这样的探讨的过程中，我们逐渐达成更多的共识。

2019 关键词：新起点

2019年，麦田再次进行战略规划。相比起2015年，我感觉到志愿者们成长了很多。2015年的战略梳理会在战略的制定上有很大挑战，很多人不理解战略和它的意义，所以开展战略思考感到非常吃力。但今年明显感觉到大家对战略是什么、为什么要一起来做战略这些问题更清晰，过程中也明显感觉到大家能贡献更有价值的想法，产出很实际、有很强的可行性。这都反映了过去几年我们所做的这些推动工作为麦田和麦田志愿者所带来的改变。在新的战略里，我们将要求每个团队都设立培训岗位，安排专人负责，更大范围的推动协作在团队发展中的应用。

3.4 从参与的六个维度看麦田的关键动作及经验

(1) 信息分享：提升信息透明度、流畅度

保持信息同步：确保所有组织重大资料在论坛、网站中列出，并逐步建立总社与分社的信息分发链。

主动沟通：在沟通中总社采取主动态度。例如，在项目设计、举办培训上主动、详尽地向分社了解需求。详细的沟通成为培训有效执行的基础、也增进了培训参加者的认同感。

促进线下交流：建立了一系列的线下聚会机会，例如通过每年一次集中年会、逐年增加的召集人培训、创始人宣讲会、总社到分社举办团队建设活动等。

对关键信息和问题进行公开化处理：在财务这个敏感领域，从2011年开始，麦田邀请外部专业人士对麦田财务进行自查并公布，在2014年第二次自查，麦田更主动邀请麦田志愿者参与其中。另外，一些过去认为比较敏感、需要私下解决的话题，例如如机构内存在的金钱纠纷、性骚扰等事件，也开始拿出到公开场合讨论并形成组织行为规则。

(2) 参与空间：拓展参与的机会

推进分社自我运作：为了保证团队发展的稳定性及避免个人决策失误对团队的发展带来灾难性的影响，从2011起，麦田正式确立分社的组织架构，即五人决策小组-召集人-职能小组。五人决策小组相当于理事会，召集人则相当于秘书长，职能小组内必须要有财务组及资料组，其他的小组则根据团队自己的情况自行设置。一开始，五人决策小组与职能小组负责人是完全重合的，即职能小组的负责人组成了团队的决策小组，召集人可能在五人组之内，也可能在五人组之外。部分志愿者数量庞大的团队，为了更多人参与到团队的管理中来，五人决策小组的实际人数可能是七人，九人，甚至十一人。召集人按规定是两年进行一次换届，可

以连任。目前的发展趋势，部分团队更倾向于扩大决策范围，采用集体决策而不是召集人或决策小组决策。

项目开放选择：地区团队根据发育程度在项目的选择上有不同的自主度，除了大麦田的基础项目之外，还可以有自选项目。注册分社在保证70%资金用于助学教育领域的前提下，有30%可以探索其他领域的公益服务。另外，麦田一年一度的年会由各地分社申请承办，也是一个开放参与和选择的空间。

大麦田共创：2015年、2019年的战略会议，邀请了各个层次的志愿者参与其中；从2015年战略梳理会开始，每年的召集人培训都会讨论一个重要的公共事务并形成公共文件，这已经形成麦田的一个重要决策模式。

创设中间机制：麦田在2015年成立了申诉委员会，招募志愿者担任申诉委员会委员，处理项目评审过程中的申诉事宜。

支持跨团队的协同行动：麦田支持分社自主研发的项目向其他分社开放，促使麦田的项目从中央厨房式的开发走向更灵活的开发共创。

维系日常的参与空间：项目活动结束后，设立总结与反思的环节，团队成员有机会表达意见和改善建议。

(3) 能力发展：重视协作与沟通能力的普及

设立培训专岗专职：从2015年开始麦田设立培训专岗，把能力建设和协作纳入正规工作。在总社的影响之下，部分团队也开始设立其自身的培训专岗，把能力建设提升为团队的日常工作内容之一。2019年麦田制定新的战略规划，将要求每个团队都设立培训岗位，安排专人负责，更大范围地推动协作在团队发展中的应用。



▶ 2018年12月，麦田在长沙开展麦苗班培训



▶ 2019年4月20日，麦田成员走访云南

大范围地创造参与的体验：麦田在举办地区召集人的集中培训、以及到各个地区去开展团队建设活动，全部使用参与式的手法来开展，让参加者从参与的体验中体会平等交流和集体共创。另外，得益于召集人培训的资助机制的设计，各种集中培训的学员需通过在培训结束后进行团队内部分享来获得费用补助，这也是另一个传播参与体验与参与式手法的过程。通过这些系列活动，几乎所有团队都有机会接触到参与式方法。

重视沟通与协作能力建设：每年的召集人培训中，与有效沟通相关的主题都是重点内容（包括非暴力沟通、人际关系等）。除了技术之外，每次培训也会通过协作的方式创造召集人之间的坦诚和开放的沟通，这是一种有效沟通的示范。

开设协作者专门培训：总社与善导合作开设了内部协作者培训普及协作知识。麦田内部至少开设五批次的协作者培训，受训志愿者超过100人。同时麦田也支持核心骨干参与国内外的专业协作者培训，学习包括参与式教学法、参与式决策会议、非暴力沟通等主题。

尝试系统培养：麦田于2013-2014年间尝试为期一年、4次集中学习的协作者训练“麦兜计划”，期望产出能够发挥角色价值的协作者。尽管计划受限于人员流动，结果未完全如理想，但它坚定了麦田设立培训专职的决心，以及促成了像**啦子**、**春来**、**浅白**等其后用心在团队内践行协作的麦田人。

(4) 组织者 / 协作者：协作者的角色被认可

总社有协作者团队可以响应分社的需求，尽管总社的协作者如开开、多肉等较很多志愿者而言相对年轻，但志愿者对总社的协作者有良好的信任度。这一方面是源于麦田在组织层面的推动和授权，另一方面，这也离不开协作者在工作中所展示的开放、包容、平和、细心等品质，在工作互动中为大家所认同和赞赏。

有专职的分社，专职人员较多扮演协作者的角色；无专职的分社，由召集人担任协作者，召集人对协作的理念越认同以及对自己这个角色越有自信，其角色扮演得越好。

在总社的推动下，协作者的角色开始被更多人所认识，大部分受访团队都表示对这个过程维系者的角色是清晰的。品格好、亲和力高是协作者的一个标配。

(5) 人际关系 - 促进积极的人际关系

营造身份认同：麦田本身有着非常浓厚的团队文化，可以以“家文化”来概括。这有赖于早期有意识建立的VI和组织文化系统、也有后续不断的积累，如“2013年品牌年”等品牌活动。有了这些文化符号和集体记忆，麦田的成员比较容易在组织内建立平等、开放、信任的关系，不论彼此是否相识或共同共事过。

促进积极的人际关系：当协作者运用参与式的方法来进行每一次的培训和集体讨论¹⁶时，时间被有意识地分配到“事情”与“团队关系”这两个方面。这体现在团队在讨论或共事时，不仅关注事情，也关注团队关系的深入，例如建立开放而深入的个人分享、表达和聆听感受、给予直接但没有伤害性的反馈，以及建设性地辩论。这些在一般团体工作中较少具备的互动品质，通过每一次的培训在传递和强化。人们比较容易在培训中畅所欲言，又能逐步形成聆听和互相包容的习惯。

转化文化：透过越来越多的学习活动及不断明确的志愿者成长体系，麦田人逐渐从共同奉献的伙伴关系增加一重“成长伙伴”的关系。透过故事分享，例如在麦田年会上的麦客故事分享，让“麦田的故事”从原来的“默默无闻的奉

献者、道德模范”，渐渐地增加新的元素：勇于尝试、展示自己、服务探索、收获成长。也就是说，麦田尝试丰富“快乐”的内涵，从奉献的快乐增加为成长的快乐。

提升冲突处理的能力和机制：在成长的基调逐渐增强下，冲突可以逐渐成为一个团队成长的机会，而不是一种情绪的困扰、或者对麦田的印象污点。冲突的培训学习和冲突调解机制的设立，改变了一般人对冲突的看法，增加团队面对冲突的信心。

(6) 决策效能

高层的认可和示范：组织的创始人或最高负责人对参与的态度对整个组织的实践有着关键性的影响，麦田由创始人之一、现任秘书长詹敏（种子），副秘书长廖捷（开开）作为最核心的推动者，承担了为所有上述的行动扫除来自体制的挑战的责任。种子和开开本人也走在学习和实践协作的前线，为组织起了榜样的作用。

重视并吸纳一线的决策：自2015年起，麦田透过每年的召集人培训进行公共事务的商议，并且把决策吸纳为组织的正式制度。在2011年之前，麦田就存在这样的先例，当时麦田对于志愿者身份（即怎样才有资格称为麦田志愿者）没有统一的管理标准。早一些分社开始探索一个标准草案，然后更多的分社认同并沿用，最后当麦田成立人力资源部成立时，这些条款就被吸纳为整个麦田志愿者管理的一个基本制度。

¹⁶ 部分活动请见附录1

3.5 “协作型团队”为麦田带来的影响

保持了畅顺的组织沟通：成功地克服了论坛的影响式微以及专职和志愿者团队分立所带来的沟通挑战。麦田在信息共享上的努力和主动性，让大部分受访分社表示信息流动有改善，组织之间的连结感更强。

一种集体决策的文化正在生成：分社对总社的认识发生变化——认为重要的事务应当由集体决策，而非等待总社给与方案。总社和分社都开始更多具备参与的意识，在做决策之前先咨询意见，更注重决策的过程。

总社与分社协同度提高：同时，原来地方分社对总社的政策或计划有不理解乃至冲突的情况。在2015年战略会议之后，总社执行团队感受到冲突减少，分社感觉到对总社的亲近感增强，并有更平等沟通的状态。

分社自主运作性持续增强：七个分社成功完成了独立注册；除此之外，决策小组的制度在分社逐渐得到贯彻。当分社真正落实集体决策的时候，意味着麦田总社与分社的权力关系产生实质变化，从管理关系转向共同体的关系。而分社开始有自主的项目并贡献回大麦田，使得麦田逐渐具备可以告别“中央厨房”的条件，其整体更具研发、创新的特征和应变的弹性。

麦田的学习氛围增强、团队能力增强、团队更加开放：麦田的学习氛围日渐浓厚，线上线下学习增多，这帮助团队打开了视野、开始更开放地看待其它公益组织甚至政府和企业，增强了跨界合作的潜在能力。

组织在保持志愿者参与度的基础上顺利落实了业务转型升级：协作者的训练加深了麦友对教育的认识，燃起一种“原来我们也能做教育，不需要一定在学校体制内”的认识，促进了麦田从助学转向做教育的转变，像麦苗班、彩虹口

袋等教育项目尝试能够得到团队越来越多的认同、参与、并被接纳为未来方向。

总的来说，麦田内部协作能力的提高直接影响了组织的效能，让麦田能够在成员体量较大、公益行业迅猛发展的背景下，依然能够完成转向并保持组织成员较强的粘度和认同度。我们当然不能简单地说明所有的事情都是自下而上参与的所带来的结果，正如麦田在这个过程中也做了大量的基础规范性的工作，例如建立服务规范、建立新的管理制度和管理考核系统、在团队自治的大方向上设定基准，等等。这些都是在一个强有力的中心的领导下完成的。但正如《海星模式》中说到的，纯粹的集权和纯粹的分权都是无法存活下来的，麦田在集权和分权之间，找到了一个“甜蜜点”，即平衡点。这种平衡让麦田能够持续地发挥活力，过去两年麦田在诸如99公益日这种全民筹款活动中表现优异，便是得益于此。



▶ 南昌协作作者培训流程计划

3.6 麦田在转化成为“协作型团队”的道路上仍面临的挑战及前进的建议

(1) 能力依然是最为突出的挑战

“协作”对于很多麦田志愿者来说存在困难、坚持参与式的教育和集体共创这种“没有固定答案的东西”对很多志愿者来说也是一个挑战，因为强大的教育传统训练出大量希望得到现成答案的人。大部分志愿者需要一些与他们的日常生活和工作可以接轨的、可理解的知识以及可见的能力支持，让他们能摸得到到协作和集体参与的门道。对于一个团队来说，具有参与意识和参与能力的成员需要在团队里到达一定的比例，才能让参与的文化成为团队的一个有韧性的、不容易被扭曲或扑灭的文化。对很多团队来说，能力建设的强度和覆盖面依然未能到达这个程度阈值。建议从设置和强化培训的岗位、并且提升协作者的能力开始，提升培训的覆盖面和有效性。

(2) 部分团队对“参与”的认同度有待提升

认同度不高有客观因素也有主观因素。

客观因素是，一些团队受困于流动性大，难有精力考虑参与的问题。在“行动组”和“地区团队”这两个初层次的团队，都是没有专职的全志愿者状态，其参与度受志愿者队伍的投入程度的影响较大。部分不活跃的分社，其工作重点在动员足够的成员参与活动，而不是考虑参与的有效性和合理性；在这种团队里，负责人所需的领导力更多是有力的号召和高效的执行，过多的授权和集体决策反而可能让团队步履艰难。有专职的团队相对代表着有相对完整的召集人-决策团队-专职的组织架构，在人力上未必紧缺，因此可以更细致地考虑参与过程。但仍存在着召集人和非召集人在参与热情、参与能力和参与度等层面的差异。这些团队都容易遇到决策执行过于依赖召集人的问题（有时也因此导致执行不力），遇到这种问题的团队，其挫折感容易让团队决策团队失去对参与的信心。

主观方面，部分总社接触较少的团队对参与的形式和意义的把握仍有待增强。没有足够的体验，团队内未必认可麦田意义上的参与，也未必把参与作为当下要务。



▶ 麦田在长沙开展麦苗班培训



▶ 麦田乡村一对一项目

这些来自团队的挑战，这些来自团队的挑战，背后或多或少都反映出对参与的一些迷思。包括，参与就是要全部人参与决策、参与就是去掉权威和领导、人是要被管才有行动力的，等等。实际上参与可以有很多层次，以平衡任务的紧迫度和团队的参与度。建议与团队基于团队现状进行讨论，分享参与的价值和参与的层次，并明确一些关键事务以何种层次的参与最能平衡当下的迫切执行需要和长远发展的需要。团队的协作者或召集人带有这样的参与的角度来进行工作规划，并且从信息分享（如增加告知和反馈）、团队关系（如增加私下的有效沟通）和决策效能（例如减少决策数量但追求决策有效执行和反馈）开始努力。

另一方面，在大麦田的层面，有一些团队由于没有参与过召集人培训，因此没有参与到大麦田的决策过程中，对于结果仍存在不理解或不认同的情况，这也会影响这些团队对参与的认同和信心。我们建议可以从优化决策效能开始，例如增加决策前的意见征集的环节让更多人的声音可以被听见、也需要增加决策落地的工作力度，让地区团队充分知晓并理解决策的意义。

(3) 协作者体系的稳定性和支持力度依然不足

由于要支持这么多分社，目前麦田的协作者团队力量仍显紧缺，但协作者培养需要时间和土壤。麦兜计划的挫折就充分体现了土壤不足无法拔苗助长。协作者的成长需要的土壤包括协作者小社群的互相滋养和持续学习、同时也需要得到组织的认可，尤其是团队的认可。以参与式培训为切入点让团队内的协作者开始获得更大的能见度和认可，可能是当下最温和有效的一种导入协作理念和协作者角色的方式。

(4) 潜在的治理机制的挑战：

在独立注册的政策之下，各个独立主体与大麦田的关系也将逐渐发生改变，麦田共同体的治理机制如何，将对未来麦田的行动和品牌都将产生深远影响。而作为一个共同体，其集合影响力怎样发挥，也需要更多、更充分的协商，协作的应用场景会逐渐增多。因此，麦田可以尽快建立一支内外部构成的协作者团队和完善团队的支持体系。一般情况下，可以由内部协作者团队处理日常协作事宜；另一方面，当涉及到组织重大事务时可以引入外部协作者，内外合力来完成。

另一方面，尽管麦田可以继续发挥其公共决策机制，未雨绸缪地讨论一些治理问题，但在未来一两年内，共同体治理的完善所需要的契机可能会来自于一些具体的冲突。因此，适宜在提升内部协作者团队培养框架中强化冲突调解的能力。



▶ 2018年4月，为少年而走常熟站

要促进网络的健康生长，
我们不仅需要关注“动员”，
还要好好经营“参与”。

04 麦田计划的变革 对公益的启示



4.1 公益行动的网络化、扁平化趋势

近年来，公益组织越来越多选择以“网络”的形式提升自身影响力以及动员更大范围的社会力量投入到社会问题的解决。这其中既包括以麦田计划、雷励中国、自然之友、同性恋亲友会等为代表的本身已经是跨地域的网络型组织；也有越来越多以零废弃联盟、罕见病发展中心等这种相似议题为凝聚点的多组织协同行动的议题网络或公益联盟；也有一些以主动孵化节点作为行动策略的组织，例如中国好公益平台上的品牌项目，他们通过产品/项目的复制实现规模化，同时承担承接产品/项目的组织的维护工作；也包括一些服务弱势群体的组织推动服务对象形成互助小组（例如关注心智障碍的组织融爱融乐推动心智障碍者家长小组的建立）来实现其“赋能”的价值追求。加上近年来互联网思维的影响之下，很多组织（尤其是很多志愿服务类组织和自助互助类组织）或主动或被动地萌生了“做平台”的想法。

“网络化行动”需要面对的问题：如何培养一个有生命力的网络？如何有效地发展、维系这种多主体的共同行动，以发挥它们集合的影响力、产生 1+1 大于 2 的集合效应？如何避免网络走向“推就动、不推就不动”的状态？我们可能需要关注以下几个平衡：

(1) 平衡专业度与参与度：

通常，网络的发起者具有相较于参与者更高的专业性并且要持续保持。而且发起者和参与者相比，本身存在着专业积累速度的区别：一个精炼的团队是比松散的网络更有速度的。但知识也代表着一种权力（也包括责任），如果知识只是聚集在发起者，那么网络总是会失衡的。在行动的过程中，持续弥合信息与知识的差异、平衡自身的专业发展以及对网络的赋能，是让网络去中心化的基础。

(2) 从工具依赖到内生的参与

今天我们可以看到很多公益组织利用工具包/盒子/标准化流程的方式把知识和技术开源，让更多人容易使用，从而加入到某个行动。但这可能只是行动的第一步。接下来是一个漫长的转化过程，让使用者（可以是个人或组织）转化为同行者。商业领域的逻辑是，要维系用户的参与，工具提供者往往需要迭代、生产新的工具。通过各种方式刺激使用者继续使用，从而形成依赖，进而持续消费。但对公益行动来说，我们并不是希望构建一种生产和消费的相互依赖的关系，更希望他们成为一个有着独立意志但方向相通的行动伙伴，是共同创造某个社会价值。那么对公益行动而言，更重要的问题是当外在的刺激消失（例如项目结项）、或者刺激不再有效的时候，这些人是否还愿意行动？工具可能对于真正的意义上的集体行动既有助力也有阻力，而真正的挑战在于培养使用者或参与者的主体性，激发和保护他们的内生动力。而这些内生动力可能来源于使命认同、成长渴望，或者对集体身份的认同等方面的综合作用。

(3) 平衡集权与分权

大部分网络的发起者由于拥有资源、知识、或行业地位，都会经历一个权力集中的阶段。明确的领导对于一个网络的起步而言也许是快速而有效的，它让网络参与者在短期内能够通过某个清晰的行动而形成组织的初步连结。但权力的集中也意味着责任的集中。在网络快速成型的阶段如果不进行调整，网络的权力关系就会固化下来。

公益行动者大致上不会反对网络要去中心化，真正的问题是去中心化带来的大量沟通协调工作如何能够在效能感和参与感之间取得平衡。越是扁平的组织结构越需要高质量的议事过程和有效的共识来促成行动的协同。过程的有效性直接影响了结果的有效性和长远的影响。

4.2 麦田的启示

(1) 领导层的重视程度是组织变革的天花板

从组织层面，麦田的负责人为机构的变革提供了必要的组织支持。这些支持包括：资金与资源支持，如为协作者的培训学习和协作服务拨付资金；机会支持，例如给与协作者参与培训、个人修行和创造工作岗位和工作机会；组织制度支持，例如对集体决策的制度认可；还有信念的支持，包括当遇到困难的时候给与了充分的耐心和决心，让组织有耐心经历从量变积累到质变的过程。从个人层面，负责人完成自己领导力风格的转变，让自己的权威的来源从资源、职位和人格魅力，扩充到一种成就团队、促成各方合作和行动的能力（也就是一种协作式的领导力）。负责人的身体力行对团队起到了关键的示范作用。



▶ 2018年4月，“为少年而走”昆明站



▶ 2018年麦田班毕业典礼大合照

(2) 改变的背后是文化的博弈

我们大多数人的生命经历中所感知到的决策模式都是自上而下的，这种“习以为常”的文化正是参与式的工作方式遇到的阻力来源。改变是两种文化的博弈过程。我们既需要教育，提升团队成员的参与能力，也需要找到并支持有心的协作者，给予支持、肯定和耐心等待。

我们看到在一些麦田分社里，如果有一部分人经历过共同的学习，且其中有人愿意承担协作者的角色并得到其他伙伴的支持，这些人就可以形成一个有助于实践的积极氛围，为更多人创造新的体验，这会创造一个“不断地增强信心-持续实践-卷入更多成员”的正反馈循环，逐渐在团队内形成一种新的集体共事的文化和习惯。

但是在另一些团队里，如果只有一到两位团队成员参加过学习，往往缺乏足够力量和信心去实践，他们在组织既有的风格和模式前面会遇到挫折，无法为团队带来新体验，而这又会引起其他人的疑惑或反对。这些人所经历的就是一个“挫折-畏惧实践-被质疑”的负反馈循环。而在两种文化的博弈之中团队会自然回到大家熟知的文化习惯之中。

总体来说，团队内至少有部分（而不是一个）拥有决策权的成员拥有相应的学习及理念认同，并且有小范围的实践和相互支持，是比较能够保证团队创造正反馈循环，最终越过转折点。

(3) 创造改变需要多角度用功

促成协作型的团队不仅仅是单方面的放权就可以达成的。麦田的经验表明，组织的转变需要从多个角度用功相互配合：有意识地消解信息的壁垒创造参与的基础；在当前的目标和能力的边界下，拓宽参与的空间促进责任的共同承担；坚持不懈地开展能力建设，以提升团队成员的合作能力；认可及强化协作者的角色，让它的功能能有效发挥；像重视结果一样重视过程与团队；创造积极的团队人际关系让团队拥有韧性；以及从组织管理层面认可参与的结果，让参与的结果可以落地，从而切实地给与团队信号：“让我们一起来共创。”

在麦田的经验里，“参与式培训”扮演了一个综合的角色。比起“决策”而言，参加者在“学习”中的负担和责任更轻、更容易找到“共创”过程的感觉。而麦田在参与式培训中，也兼顾了大量的团队关系建设、信息沟通、公共事务讨论的功能，因此它的成效也是综合性的。当我们从网络发展的角度组织能力建设活动的时候，我们也需知道学习活动本身所承载的功能远不止知识习得这一个面向。如果这类的学习活动，把知识安排得太满，那它就失去了很多网络推动的潜力。

(4) 高效能的协作者是改变的撬动点

协作者在麦田的组织变革的效能体现在几个方面。第一，有效的流程设计和带领，为麦田的培训和公共议事带来好的体验和认同度的结果，这让参与者看到这个角色的价值和功能。第二，参加者也从协作者身上体验到他们所运用的聆听、提问、厘清、归纳等沟通能力和沟通习惯，这种体验为麦田成员相互之间的沟通方式创造了新的榜样；第三，协作者所体现出来的亲和、谦卑、平等、开放、包容、积极关注等品格既顺应了麦田志愿者对品格的看重和认同，又帮助团队（尤其是负责人）看到一种与管控思维不一样的新的领导力风格。

为了储备足够胜任力的协作者团队，麦田采取的是培养内部协作者和引入外部协作者结合的方式。内部协作者的好处是更容易理解讨论的脉络、更容易有团队成员的认同；限制是专业性上的不足、思维可能存在的局限、以及在遇到特定议题时需要作为利益相关方参与其中而不能扮演协作角色。外部协作者的好处是有专业性保障、能够为组织带来新视角、以及较容易成为“第三方的中立角色”；其限制是成本较高、以及对组织的理解有限。两者若能有效协同，则可以取长补短。

麦田与外部协作团队善导有多年合作。最早是麦田的核心协作者如种子、开开等成员到善导学习；接下来是善导为麦田的团队开展定制内训、并为麦田提供协作服务；逐渐发展到现在由麦田协作者团队为主进行研发和带领，善导协作者参与研课和陪伴、麦田的协作者与善导的协作者形成了实践和学习上的同行伙伴关系。这种稳定的合作关系有助于麦田逐渐把协作能力内化。

(5) 协作型团队的团队生活是一种公民教育

麦田的志愿者特别多元，团队跨越了一线到五线城市，人员来自各行各业，文化水平、收入水平也有不小的差异，彼此在经历、价值观上差异很大。这些人因麦田这样的行动凝聚在一起，无疑是一个人们打破既有圈层、与完全不同的人交往的机会，不啻为一个小社会。对于正在经历从传统社会走向现代社会的中国而言，这种重新结社特别宝贵，更何况“公益”为这种交往奠定了很正向的底色——善的底色。我们应该充分看到它作为一种改变我们社会金字塔状的管治模式的实践，作为一种人与人之间如何能平等相处、友好共事的公民教育。

社会的进步最终还是落脚到文化的进步，而文化的进步则是通过交往慢慢塑造的。麦田志愿者会在麦田中形成新的文化，而他们会把麦田的文化带回他们自己的环境中，从而成为这些环境中的一些新文化的种子。这种长远的影响虽然不是马上见效，但也是值得麦田以及其他如麦田一样做网络的组织者所看到的。

(6) 小结：尽早建立“参与的基因”

麦田作为国内最早的一批规模化的公益组织，过去几年所遇到的挑战也是非常典型的挑战。我们看到麦田在组织刚开始就有以志愿者为重、平等参与的基因，这对于它走向协作型团队带来很大的助力，也减少了很多阻力。这提醒我们在尝试发起一个扁平化、网络化的行动的时候，最开始的定调和最开始的体验非常重要。我们看到一些新兴的网络型的行动，选择以几个人或几个机构共同启动而不是一个机构或一个领导人启动，并且在最开始的时候就尝试采用一种集体治理方式、设计集体参与的机制，这些行为都会成为组织日后发展的基础。这可能会比当组织发展到一定规模、拥有一定惯性之后再谋求转型会来得容易。

总的来说，越早考虑一个合理的参与机制，越容易让参与的精神融入组织的基因之中。而参与的六个维度可以帮助这些公益行动网络周全地考虑网络建设的方方面面，促进有效的参与，以减少其中的短板效应所带来的制约。



▶ 2019年麦田专职集体照

05

协作者 心路历程



每个改变都离不开人的主观能动性，
本章是两位核心的推动者种子与开开的
个人心路历程和对过程的反思。



詹敏 麦田教育基金会秘书长

麦田 ID: 种子

于 2006 年底成为麦田计划第一个专职，工作至今。2013 届银杏伙伴。目前担任麦田教育基金会秘书长，理事，兼任筹资传播部部长。



廖捷 麦田教育基金会副秘书长

麦田 ID: 开开是我

于 2013 年 6 月加入麦田，2018 年 12 月 3 日出任基金会副秘书长，兼任麦客中心部长，现主要负责专职团队管理、志愿者团队的管理和服务。

Q&A

1. 你为什么推动参与？为什么要运用协作的方法？回看这段历程，再思初衷，什么对你来说是重要的？

种子

要回答这个问题，首先要回到 2011 年那一次培训，“公益行动者协力营”。我记得这一次的培训有两个点对我来说影响特别大：

第一就是在整个培训过程中用到的协作手法，这是我第一次接触协作，有一种被击中的感觉。在此之前，我是一个比较自卑的人，在工作里也基本处于听话照做的状态。有很长一段时间我并不觉得这样的状态有什么不对，甚至有些小小的自得，觉得自己是一个非常棒的执行者。但在这一次培训中，我第一次听到“没有对错，每个人的想法都是有价值的”这样的说法，当我试着表达的时候，也没有人对我自以为的“肤浅”和“不知所云”露出轻视的目光。我开始明白，在这样的学习过程中，没有“老师”，没有“标准答案”，知识是大家一起共创出来的。于是，我开始努力地启动“思考”这个功能。

对我来说影响特别大的第二个点，是当时绿色和平的卢思骋关于海星模式的分享。它让我知道有一种组织模式叫海星模式，而麦田正好特别符合海星模式的特点。这次学习让我以后的时间里，面对麦田的一些重要的决策，都会以“麦田就是一只海星”作为前提。而我也认为，“参与”对麦田来说，是践行海星模式最重要的理念之一。因为只有当麦田的团队和志愿者都有了参与的意识，他们才可能做好海星的触手，然后大麦田才有可能成为一只健康、富有生命力的海星。

回看在麦田推动协作和参与的六七年，有人会觉得麦田变化很大，也有人觉得我的推动收效甚微。对我自己来说，我能够确认的一点就是，像麦田这样一个庞大的志愿者组织，是不太可能做到自上而下的管理并良好运作的。我们无法强迫志愿者做什么，不做什么，也无法对志愿者进行绩效考核，我们除了为志愿者赋能，激发他们把参加公益的热情转化为长久的坚持和专业的能力，别无他法。

开开

一开始我仅仅是因为“职责所在”而在其位谋其政。但随着时间和工作的深入，我开始理解“参与”对于麦田、对于志愿者团队的发展、对于人与人之间的关系的意义。麦田在发起之初，就是一个具备“参与”基因的机构；民间的、草根的、参加公益门槛低的、没有专职的、快乐公益的、管理者从志愿者中产生的，这些特点都让麦田在整个发展的过程中，十分重视和尊重麦友们的声音。原来也许是我们都在做着一些事情，只是并没有意识到这是在推动参与。也正因为“参与”是麦田的基因和特点，所以我们会一直做，有意识的去做。推动参与，在麦田，就意味着尊重志愿者、重视志愿者的体验、体现志愿者的价值。

协作在推动参与过程中是我们看到的最有结构体系、清晰的、容易学习和掌握、可复制性强的方法和工具。当然协作更是一种价值和理念，这背后的理念是麦田所认可的：看见每个个体、重视人的链接、相信每个人的智慧、认为最好的决策可以共创。所以麦田选择协作的方法。

运用协作和参与来帮助志愿者个人成长、支持志愿者团队发展，在这个过程中各团队内能形成更信任、互助、包容的团队氛围、建立志愿者间深刻的链接以及保持团队活力，对我来说是重要的。

2. 回看这么多年的推动工作，你个人认为有多有效、成效如何？

种子

回看麦田这些年的变化，可能比较难找到精确的指标来进行评价。但我想可以从一些具体的层出来看：

首先是学习氛围的变化。记得 2011 年我外出参加培训之前，麦田是一个特别封闭的组织。我们一直是关着门自己玩儿，不管外面的世界在发生什么，也不管别人对我们如何评价，大部分的人都觉得麦田做得很好，规模这么大，发动了这么多志愿者，帮助孩子这么多，而且我们这么特别，没有任何一个机构像我们这样。因此，我们绝对有骄傲的资本。当 2011 年莫凡提出要深度助学的时候，绝大部分志愿者都没啥感觉，甚至是反对，觉得我们只需要做一点“力所能及”的事就可以了。而随着连续两年的团队建设、搭车做培训、自己一年两次做培训，再到一年四次，以及各种线上课程的开展，今天的麦田，可以说是一个学习氛围特别浓厚的组织了。志愿者们也从最初的被动学习，发展到主动学习。

其次是项目的变化。记得 2011 年莫凡提出深度助学的时候，我们其实对什么是深度助学一点概念都没有，只是简单的认为，在为一对一孩子发放资助款的时候，不要单纯只是发钱，也要花点时间跟孩子们互动，做做游戏。随着志愿者参与培训，学习到越来越多的游戏及协作手法，他们也越来越多的把这些方法应用到项目里面，于是开展“第二课堂”的团队也越来越多。在这里有一个很明显的观念变化。之前我们都认为给孩子上课必须是“老师”才能做的事，我们的绝大部分志愿者都没有这个能力，但现在大家知道了，其实课堂不只是老师讲学生听，也有大家一起玩和共创的方式。志愿者们发现，原来通过一些流程，自己也可以胜任“老师”这个角色，并且在这个过程中，自己各方面的能力也跟着成长起来。曾经，提到麦田就想到一对一，而今天，更多人知道了麦田在开展彩虹课程、麦苗班这样真正关注到教育内容，关注孩子成长和发展的项目。



▶ 2019 年 4 月麦田教育基金会战略工作坊，开开指挥小组活动

三是组织模式的变化。最早的麦田，虽然是一个松散的志愿者组织，但更多是围绕总社这个核心来开展活动和项目。随着外部环境的变化，一些团队提出了在当地独立注册的需求。一开始，总社的管理团队全体都对此持反对意见，甚至当成了洪水猛兽，认为这是想要“分家”。慢慢的，我自己也认识推动地方团队的独立注册是让麦田往专业化方向发展的一个有效途径，于是开始在管理团队游说大家。这是一个艰难的过程，直到2014年底才终于通过了试点方案，允许三个地方团队注册并试行品牌加盟。到今天，麦田已对所有成熟分社开放了独立注册的窗口，也主动的推动成熟分社注册。

开开 如果10分满分的话，我认为效果大概在7分左右。在专职团队中，协作已经是融入工作中的理念和方法。在总社对各分社团队的管理和服务中，有些团队开始理解并在内部治理和决策中使用协作的手法。而近些年大麦田的一些共识，也是在和各团队的召集人的共同参与下产出的。但由于麦田的面太广，而各志愿者团队的情况也各不相同，所有全面的普及参与与协作，还有待一些时日。

3. 你怎样理解协作和参与为组织带来的价值？

种子 在推动协作和参与的过程中，我看到了许多志愿者的“觉醒”，这其中也包括我自己。这样的觉醒引领着我在麦田推动更大范围的学习和个人成长，也让我更清晰地认识到我自己作为机构负责人的一项重要使命，就是成就他人。而志愿者们的觉醒同样影响着他们身边的许多人和事，不管是他们自己的工作、生活，还是我们的服务对象，都从中受益。比如今天，我们更加关注麦田的孩子是否能够得到全方位的成长，而不只是因为麦田而获得了上学的机会；我们更加关注孩子是否被激发了创造力，而不只是学习一种知识。我们从只想做一点“简单”的事，到真正关注教育的内容，我觉得这是这些麦田最大的转变，也是让麦田在今天依然得到社会认可的重要原因之一。

开开 协作和参与为组织带来的价值是深远的、渗透式的、循序渐进的，也是需要时间来体现的，但它能够使得麦田始终保持初衷和特点，保存麦田的立根之本。一个以志愿者为本的机构发展得越壮大，越需要平衡管理与支持，平衡大麦田共同决策与总社决策之间的关系，协作和参与能帮助机构更好的找到这个平衡点。

这几年来，总社和分社的矛盾、专职与志愿者之间的矛盾在慢慢缓和，大概也和我们传达出去的是对人的关注和尊重的理念，以及重视志愿者体验和感受相关。

4. 你在这个过程中扮演了什么角色？

种子 在麦田推动协作是一个相对来说更为容易的过程，作为机构负责人的我，比较容易去推动协作在麦田的发生，比如在一开始，把团队建设作为我自己工作的一部分去实施，在大家还没有建立起学习的兴趣和氛围的时候，从最简单的游戏开始带入学习。后来又设立了专职负责培训工作，并且为她们提供各种学习协作的机会。同时也保证每年在志愿者培训方面投入足够的资金。

开开 我从2015年开始负责麦田的培训工作，所有的线下培训都会运用参与式的方式来做。我在这个过程中更类似于一个一线的实践者和推动者。每一场培训都是全程的协作者，个别内容也会作为导师分享者的角色。

5. 在这个过程中遇到的主要挑战有哪些、你是如何应对的？

种子 遇到的挑战，在一开始可能是大家对这种方式的质疑，在大家普遍的认识中，培训不是这样的，所以有些人觉得这纯粹就是玩儿。对此我肯定会觉得心里不舒服，但我会看到更多人对这种学习方式的认可以及他们的变化，因此也坚定了我的信心。

在做团队建设的过程中，我也发现一些团队很难投入到学习中来。在三个小时的团队建设过程中，有人不停的打电话，走来走去；甚至在一次活动中，一位协作者在带领大家讨论的时候，有参与者跑到了一边对着大镜子跳舞……

当然，上面这些情况其实都是小问题。面对的人多了，总是什么样的人都会遇到。所以这些问题不会影响我对协作的信心和推动的决心。

另一方面，我会看到麦田的一些核心成员，虽然嘴上说特别支持培训，但自己可能并不参加，在做事的时候也继续沿用自上而下的方式。所以有时候会觉得自己力量单薄。

我也认识到要在麦田推动改变是一件不容易的事，包括在这个过程中可能会有一些尝试并不能达到我们的预期。比如麦兜计划，我们想用2年时间培养20个协作者，但就没有做到。这时候重要的不是停止犯错误，而是反思并改进行动方案。在这个过程中，我自己有一些有意思的发现，比如我发现我们过去的思维方式的局限：在遇到问题的时候，我们通常想的不是如何扫除前进路上的障碍，而是堵死这条路，然后换一条。这中间发生了很多后来看起来就是“因噎废食”的事。比如因为城市孩子参加活动可能会对乡村孩子造成伤害，所以我们一直禁止16岁以下的孩子参加山区走访；比如因为带孩子离开农村来到城市有安全隐患并且可能让孩子的心“活泛”起来不再安心，所以我们就做这一类项目……俗话说，船大难调头，所以在推动改变的过程中，我自己也意识到需要有更多的耐心，去等待改变的发生。

开开 首先是对协作方式的不理解和不适应。很多志愿者习惯的学习方式是讲授式的，认为导师是提供答案的人，会认为参与式是一些花俏的作法，浪费时间，效率低。另外一方面，在许多主题的探讨上，由于参与者的知识结构以及不习惯贡献自己的智慧，会让推动参与变得困难。我们一直在摸索参与式和讲授式之间的平衡点，每次培训也都会综合使用两种教学模式。让在某个内容上比较有经验的



▶ 2018年7月，麦田在昆明开展召集人培训——图钉海

参与者来做分享就是一种融合的方式，让知识既是来源于参与者中，又能提供一些大家需要的“干货”。另外，我们也会通过增加协作方式的趣味性，降低讨论的难度，更加重视呈现共同的产出等方式，来让参与者更容易接受参与式的培训。

其次是协作者自身内在的修炼，例如，面对挑战和质疑时，如何理解这件事；如何相信每个人都有智慧；如何放下对个人的判断和评价，等等。这个也只能慢慢来，没有什么捷径。

还有就是通过参与者个人来影响和带动团队是存在难度的。麦田的线下培训能够惠及到的志愿者不多（相对于麦田的志愿者基数而言），期待通过个人，回到志愿者团队中的分享和实践来带动团队的协作与参与的氛围，还是很困难的。这两年，我们会通过一些更加落地的作业设计，明确参与者回到团队中实践要求。这不仅是在推动团队的参与氛围，也会将培训的一些内容带回团队。

6. 这段经历对你的生命有什么影响？

种子 首先，我觉得是让我自己“活”了起来。在麦田13年多，从最开始的执行者，到后来的管理者，我经历不同的阶段。记得最初几年，在麦田流行一句话，叫“有问题找种子”，我就像是一个麦田“百度”，任何人有任何问题都可以来找我。我并不觉得这样有什么问题，反而还为此沾沾自喜，觉得这就是自己在麦田的价值。我也是一个非常听话的执行者，很少提出质疑，也不表达自己的想法。后来几年，因为学习协作我慢慢的开始激活了自己的内心，一些自我意识开始萌发出来，我发现自己内心的压抑，我逐渐的意识自己很像一个机器，于是我开始“反抗”，也开始思考。我认识到并不是人人都需要你就表示你做得很好，真正的好是人人可以把自已的事做好。所以，我希望每个人都能够像我一样，“活”起来。

另外，我对教育有了新的认识，我开始看到我们的生活中处处存在的压迫式教育，看到在这种教育方式下人的畸形成长。我更清晰地知道了麦田应该做什么样的教育。

开开 这几年的协作经验，让我变得柔和了些，学习尊重不同的声音，学习理解他人，放下对他人的评价，不那么在意别人对自己的评价，更加关注他人，关注人的情绪，关注他人的成长。当然，这些还很困难，这是一个方向，而不是目标。因为这些，让我更容易去靠近别人了，和他人的距离更近了些。

对自己而言，我也开始更加关注自己，会思考我为什么会是现在这样。对我来说，我想更肯定自己、学习更爱自己、学习如何活在当下，但这些依然是困难的。

对自己而言，我也开始更加关注自己，会思考我为什么会是现在这样。对我来说，我想更肯定自己、学习更爱自己、学习如何活在当下，尽管这些依然是困难的。

7. 下一步的工作方向是什么？你对自己又有什么期待？

种子 关于下一步的方向，还在摸索中。目前看到的问题是，麦田在培训方面的投入，虽然从行政费用比例上来说已经

很多，但面对庞大的麦田的需求，还是远远不足。希望能够推动更多团队自己筹集资金开展参与式培训吧。

对我自己来说，我希望能够花更多的时间来探索在项目中运用协作的方法，并形成有体系可复制的课程。

开开 未来在考虑的方向是，如何让参与和协作在大麦田内更加的普及，更加的深入团队，让参与成为麦田志愿者团队的基础氛围，让协作成为团队中习以为常的工作方法。有可能考虑直接去到一个个团队，针对不同团队的情况来开展个性化的培训。

我想要继续夯实和学习基础的理论和技巧，积累更多的协作经验，甚至到外部机构提供协作的服务（麦田的参与者的风格和氛围与其他机构有蛮大的差别），与此同时，我也需要继续修炼自己的内在。



吉安麦田——彩虹口袋项目



2018年4月为少年而走杭州站



2018年4月为少年而走临沧站

理念的落地有赖于一系列合适的工具和方法，本章我们摘录其中的部分，作为子案例让读者得见更多操作细节。



06

工具与方法

6.1 团队建设

团队建设是麦田在推动参与的过程中的一项重要举措。很多人认为团队建设就是玩游戏做活动，但其实这往往只是开始。

一个团队要良好地运作需要多个因素的配合，而每个团队会因为发展阶段的差异、成员特质的差异、经历和任务的差异，遇到很不一样的挑战。因此，当我们要做“团队建设”的时候，团队真正的需求可能是各不相同的，而团队建设的目标和策略选择，也应因地制宜。

以下列出的是基于麦田数十个团队工作经验所提炼出的一些团队建设的需求以及对应的做法。

典型需求	回应方式	典型活动
新成员需要熟悉融入团体	互相认识、开展轻松而有乐趣的交流、分享对麦田的理解、理解团队愿景和目标。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 麦田歌曲创作（头脑风暴提到麦田相关的词，然后分小组选择一首歌曲，用上面的词来进行重新创作，然后小组表演）； 2. 团队历史图（通过对团队发展过程中的重要事件进行回顾，了解团队发展历程，增进对团队的了解。有时候也用来做团队规划的铺垫）。
团队状态不振、需要提升凝聚力	回顾团队经历、分享各人眼中的团队现状、理解团队愿景和目标、调整团队角色、制定团队改善计划。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 团队问题梳理（通过头脑风暴，收集团队目前存在的问题，经过讨论选择最重要的几个，进行深入的讨论，制定解决方案）； 2. 画空心人（每个人通过画空心人来反思自己对团队的期待以及自己可能的贡献，团队通过活动了解每个人的期待及适合负责的内容）。
团队对未来的方向不明晰，或对方向和价值观有分歧	回顾团队经历、理解团队愿景和目标、进行计划落地、发展共同的活动评价标准。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 历史图； 2. 封面图（即愿景图，通过制作三年后的团队杂志，来畅想未来，并在中间找到共识，成为团队战略目标）。
团队成员需要提升沟通与合作方式的有效性	开展轻松而有乐趣的交流、训练沟通及合作能力、分析团队的优势和劣势、共商团队发展的要素、制定团队改善计划。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 非暴力沟通的学习； 2. 协作基本技能倾听、共情的练习； 3. 生命故事的分享。
团队完成一个项目，期望总结经验以提升能力	回顾项目经历、分享收获与感恩、发展活动评价标准、制定团队改善计划。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 会议协作的工具和流程的学习； 2. 项目总结分享会。

6.2 参与式决策案例：战略梳理会

6.2.3 目标解释：

麦田有很强创始人领导的文化、同时又强调自己是一个以志愿者为基础的组织。当麦田希望形成一个未来的重大决策之时，它同时也希望调整自己的文化，让志愿者真正参与到机构的决策之中，因此麦田选择这个方向性决策并不是从外部（专家）产生，而是从内部、以集体协商的方式生成、追求一个广范围的参与和对结果的认同；

但是仅有变革意愿是不够的，麦田也看到，广范围的参与意味着不同层次的人需要同台对话，其中在见识、视角、关注点的差异亟待处理；另一方面，文化的改变会受到来自一些人的误解或不认同，这也是集体决策过程中无法回避的张力。因此，沟通和教育也是这个过程非常重要的价值所在。

2015年5月22~23日，麦田计划举办了一个2天的战略会议，会议邀请了不同层面的麦田代表，包括理事会成员、麦田计划的决策成员、麦田教育基金会秘书处（也就是麦田总社）成员、地区召集人代表及项目的代表，共五十人，就麦田战略方向进行了集体探讨。会议厘清了麦田教育基金会与麦田计划的差异，明确了战略方向，为麦田的转型的和发展创造了基础。我们把这个重要的节点呈现出来，以看到以协作的方式是怎样规划、带领一个会议的。

6.2.1 背景：

麦田教育基金会由麦田计划发起并注册，是麦田计划走向正规化和专业化的重要一步。然而当麦田教育基金会成立并形成以总社全职团队为核心的工作团队之后，麦田教育基金会和麦田计划出现定位、归属、管理权限不明的情况，引发了日益增长的矛盾；而面对日益专业化的公益领域，麦田计划自身要走向何方，也是一个越发迫在眉睫的问题。在这样的基础上。由创始人牵头，借麦田计划一年一度的年会之便，展开了一次为期两天的战略会议，并邀请外部专业协作者进行流程设计及现场带领。

6.2.2 参加者及目标：

理性目标：以麦田过去十年的经验为起点、从机构发展的角度对麦田未来的发展开展想象，形成未来方向的初步共识；

体验目的：一方面，参加者在过程中扩展视野，具备更多“机构发展”的视角；另一方面，对主力推动参与的联合创始人之一的种子的工作角色有新的理解和认可。



▶ 吉安麦田——彩虹口袋上课场景

6.2.4 方法及过程:

日期	时间	目的	流程流程 (仅呈现主要议题)
第一天	09:30 (60 分钟)	彼此连结, 设定会议基础。	1. 种子 (会议召集人) 作开场介绍; 2. 相互认识; 3. 处理期望, 介绍议程。
	10:30 (70 分钟)	1. 梳理过去的经验; 2. 帮助参加者调整到机构发展的视角。	1. 时间长河: 集体梳理麦田大事记; 2. 种子补充分享麦田计划的发展历程与现状。
	休息 10 分钟		
	11:50 (40 分钟)	梳理个人在机构中创造的价值——铺垫共建的基础。	作为麦田一份子, 过去我们为机构创造了哪些价值?
	午饭及午休		
	14:30 (60 分钟)	梳理机构现有的资源和能力 (我们是谁)。	1. 过去的 10 年, 为我们储备了什么? - 资源 - 能力 - 知识 2. 我们擅长什么? 有哪些我们必须坚守的价值或信念?
	15:30 (60 分钟)	从现在的视野跳出来, 从更大的社会结构层面理解议题。	对于“贫困地区儿童教育问题”这个议题, 我们现在是如何理解的?
	16:30 (90 分钟)	从问题回到机构: 选择路径。	结合议题及麦田的能力所长, 未来期望从哪个路径来推动问题的改变?
晚餐			
第二天	09:30	回顾。	第一天成果简要回顾。
	09:45	长期目标共建。	按照选择的路径讨论: -10 年后, 议题上 (服务对象上) 发生了什么改变? -10 年后的麦田, 是怎样的?
	午饭及午休		
	14:30	如何达成长期目标?	1. 达成长期目标的路径设计 (1 年、3 年、5 年的关键点), 如何实现? 2. 回到个人: 我的位置在哪里, 我可以贡献什么? 3. 下一步行动要怎样做?

6.2.5 产出及成效:

(1) 战略会议的关键产出:

麦田计划三年目标: 推动分社 / 团队开展城市流动儿童服务项目, 帮助流动儿童融入城市社会生活; 打造麦田品牌项目; 建立深度助学体系; 提升志愿者能力; 引进专业公益机构进行深度合作; 探讨并初步形成麦田的“教育观”。

(2) 由创始人根据战略会议现场讨论资料整理的后续产出:

麦田使命: 和孩子一起成就未来

在全心服务贫困山区儿童及城市流动儿童的同时, 麦田每一个志愿者、资助人一起成长、一起收获、一起成就自己的梦想。

麦田价值观: 孩子优先、诚信是本、包容为重、平等至上

麦田教育观: 每个孩子都可以乐享教育, 成为自由、独立并具备公益视野的个人。

(3) 持续的共识推动:

战略会议后, 麦田明确定位为一个“做教育”的组织, 并由创始人莫凡根据会议整理了第一版的麦田教育观。麦田在后续不断地对这个教育观的关键词进行集体的探讨, 以持续推动志愿者社群对麦田以及其希望带来的教育有共享的理念。

(4) 新的决策机制建设:

自从 2015 年战略会议之后, 麦田计划在其后的每一年都在年会前安排两天、面向各地区召集人的培训和研讨会, 以集体共创的方式完成一些麦田公共事务的决策, 包括:

2016 年形成了作为志愿者行为规范的《麦田公约》;

2017 年, 为了持续赋权地方团队及厘清地方团队和总社的互动关系, 共同讨论形成了“召集人职责说明”, 明确了作为枢纽的“召集人”的角色。



▶ 专职在战略工作坊后继续在例会上讨论战略议题

6.2.6 经验反思与启示：

第一次把所有人召集在一起共创未来计划，最大的价值往往在开启先例、打开空间，以及提供一个可以不断优化的基础模型。以下反思来自协作者洪图，记下这些反思有助于再次开展此类战略梳理会。

(1) 如果参与者之间经验差异较大，团体形成共同的图景需要更长时间

要产出为团队所认同和拥有的未来战略方向，团队需要有一个共同的图景，也就是各自眼中的麦田要汇聚成一个大家共享的画面。我们需要根据团队的差异的大小来评估需要用多少时间。

差异包括两部分，一个是背景、位置和经验的差异。在讨论过程中，由于参加者各自的背景差异太大（来自不同地域、项目、在麦田的职位），要把复杂的团队信息有序抽取出来并把信息拼成整体需耗费更多时间。

另一个是参加者在理念和价值观上的差异度。有职员认为麦田应该是一个“做教育”的机构；有参加者认为麦田应该是做“深度助学”，而大部分的志愿者则认为麦田应该是“助学”组织。这些抽象的词语需要被仔细聆听和厘清背后的具体想法，否则我们无从从中发现连结。

下一次再开类似的战略梳理会，可以在整体会议前，帮各个项目 / 区域先进行局部梳理并形成相关文本资料，并在发放给现场所有参加者，以提升现场梳理的效率，同时又可以帮参加者对麦田现状有更全面和直观的了解。

(2) 需要做足够的导入支持以让参与者做好充分准备

对于麦田所关注的“山区儿童”及“流动儿童”领域，大部分会议参加者只具备服务的视角，缺乏议题分析及外在环境变化趋势分析的能力，因为当时的麦田志愿者长期主要扎根在助学工作上。这个差异需要一定程度弥补，否则

这些志愿者就很难从原来的视角里面跳出来，从议题的角度去看机构未来的发展。

若选择由这些核心志愿者来参与到麦田的发展计划制定中，需要在前期对志愿者提供支持以弥补这个差异。例如，对核心志愿者提供一些关于机构发展 / 管理、公民社会及相关议题的培训（也可以利用行业内相关的在线视频学习课程），并且在这些学习过程中加入对麦田自身的行动及其意义的反思，为后来关于方向的讨论做准备。

(3) 运用结构性的决策过程兼顾参与广度和深度

上述建议 (1) 和 (2) 都是探讨在只有一次会议的机会下，我们可以怎样做让这一群人达成有效的结果。而对于一个拥有一定规模的组织来说，我们往往可以通过一个有次序的、多次的决策过程来兼顾参与的广度和深度。例如，我们可以按照决策权限分次召开会议，这样同时需要处理的信息可以简化，并可以更聚焦有效的讨论，既确保不同位置的人的想法都可以被呈现，也兼顾各方的权责对等。如：

各团队核心志愿者的会议：从一线服务的角度，梳理出项目调整及机构发展的建议；并选举出 3-5 名核心志愿者进入到战略小组的讨论会议中。

战略小组讨论会议：战略小组由全职团队以及这些被选出来的志愿者组合而成。小组根据机构现状，及从议题角度，综合核心志愿者提出的建议，讨论出机构未来发展方向的设想及制定计划；并反馈给各团队，进行咨询。

理事会会议：对战略小组的报告展开讨论、修正及决策。
外部焦点小组：如有需要加入外部视角，可以加上外部访谈，或针对合作伙伴或服务对象开展一次会议，从外部视角了解麦田的意义和价值。

战略落地工作坊：如有需要加强战略落地，可以与各地团队开展战略落地会议，就如何理解战略以及如何结合具体工作展开讨论和产出具体计划。

6.3 团队参与度评估

我们根据六个维度的表现设计了这份评估问卷¹⁷。

每个维度我们提出 5 个评分题、共计 30 题，邀请答题人根据自己的团队体验进行选择。（计分方式见后）网络型组织如麦田计划，可以针对小团队（地区团队）及大团队（大麦田）两个层面单独进行评估，并分别讨论这两个层面的参与度表现。

序号	组织参与度评估维度	完全不符合	基本不符合	部分符合	大部分符合	完全符合
信息分享						
1	我能及时了解关于大麦田的制度变革、新的目标和工作计划。					
2	我能及时了解我们团队的工作计划和作品进展。					
3	关于团队内的岗位、工作内容和相关制度是公开且容易获取的。					
4	我觉得要了解其他人的工作状态、成效和存在的问题是一件困难的事情。					
5	当我表达疑问 / 建议 / 不同的意见之时，我能及时收到信息反馈。					
能力发展						
6	团队看重跟沟通和合作有关的知识和技能并提供充足的相关培训和学习机会。					
7	沟通和合作的知识和技能对我所负责的工作有直接的影响。					
8	团队成员以对方能接受的方式向其表达意见建议。					
9	在团队内，不同的意见容易升级为冲突。					
10	团队会定期反思和修改与团队共同工作有关的流程和规则。					
参与空间						
11	我清楚跟我有关的事情可以有什么渠道 / 方式参与。					
12	明确“谁应该参与到决策之中”是团队决策过程的一环。					
13	团队对于会用什么方式 / 程序讨论什么类型的问题是清晰的。					

¹⁷ 这份问卷参考了一批不同的评估指标，其中最主要的来源包括以下三个：《创造有意义的参与：社区发展和评估手册》（making community participation meaningful: a handbook for development and assessment）、《公民参与指标体系》（indicators of citizenship participation）、《高参与度人力资源的影响》（The Influence of High-Involvement Human Resources）

序号	组织参与度评估维度	完全不符合	基本不符合	部分符合	大部分符合	完全符合
14	现有的规章制度和组织架构让我感到局限大于帮助。					
15	在我所在的团队里，我们有机会讨论比眼前任务更长远的事情（例如方向、原则等）。					
组织者 / 协作者						
16	由组织者 / 协作者所协作的集体讨论让我觉得有序。					
17	组织者 / 协作者运用提问引导参与者思考而不是发表自己的观点。					
18	虽然组织者 / 协作者强调自己平等和中立，但具体的行为会让我觉得有偏颇。					
19	组织者 / 协作者能够让所有成员（而不仅是能说会道者）发表自己的观点并参与其中。					
20	团队有多个人胜任会议组织者 / 协作者的岗位。					
人际关系						
21	在团队中，我对直接表达自己的观点不会存在担忧。					
22	团队成员主动服务彼此。					
23	人们碍于面子难以指出和讨论团队真正存在的问题。					
24	我乐意在团队中与他人分享自己的生活经历及个人状态。					
25	团队会积极举办团队建设活动。					
决策效能						
26	团队内的重要事务都是经过充分讨论才作出决策。					
27	有些决定即便我没有参与其中，我也倾向于相信它是经过一个合理的过程产出的。					
28	决策兼顾了不同成员的意见和需要。					
29	团队的实际行动往往与已经得出的共识 / 决策不符。					
30	团队成员是被动等待分配任务而不是主动承担责任。					

计分及讨论方式：

1. 选择之后根据此规则进行计分：

完全不符合为 1 分、基本不符合为 2 分、部分符合为 3 分、大部分符合为 4 分、完全符合为 5 分。（其中：第 4、9、14、18、23、29、30 这七题为反向计分题，即完全不符合为 5 分、基本不符合为 4 分、部分符合为 3 分、大部分符合为 2 分、完全符合为 1 分），最后计算每个维度的总分。团队对每个人每个维度的分值进行平均分统计。

2. 团队讨论：

- (1) 哪些部分的表现得分较高，我们有什么成功经验？
- (2) 哪些部分的表现得分较低，这反映了什么问题？
- (3) 哪些部分的得分在不同团队成员之间存在较大差异？怎样理解这个差异？
- (4) 哪些是我们下一步需要提升的？怎样做？
- (5) 具体到日常的参与，以下哪个描述更能符合团队现在的决策模式？如果要提升团队的参与度，哪些时候我们的决策模式需要改变、有什么改变？
 - A. 结果通常是负责人作出并告知其他人执行。
 - B. 负责人除了告知，还会花时间让团队成员明白这样做的好处和意义。
 - C. 在有了决策初步方案之后，负责人会咨询团队成员以作必要修改。
 - D. 在产出方案之前，负责人会召集大家集体讨论大家共同面对的环境和问题。
 - E. 负责人会召集大家集体讨论大家共同面对的环境和问题，并由大家决定行动方案。

6.4 内部协作者团队的培养方案

要规划有效的组织内部协作者培养，需要根据协作者要担负的任务类型（一般分培训或者会议组织两个大方向）、任务难度（短期/长期活动、达成的产出的难易度）、学习者的背景（如有无相关学习经验）等综合考虑，以下提供2个版本的大纲。2天适合短期的、培训任务及教案明确的协作者训练；4~5天适合进行系统的协作者训练（及建立协作者团队）。

“2天的内训框架”教案设计者：廖捷（开开）、苏丽媛（多肉）

目标：可以初步了解参与式的团队培训的思路框架及筹备流程、能够初步带领短期团队培训；

	第一天	第二天
上午 3~3.5小时	<ul style="list-style-type: none"> 学习团体建设 什么是培训、定位麦田的培训 如何确定培训的主题和框架 	<ul style="list-style-type: none"> 体验学习圈 组织者/协作者的基本技能和素养训练（提问、聆听）
下午 3.5-4小时	<ul style="list-style-type: none"> 如何设计培训内容 培训组织工作的全流程 	<ul style="list-style-type: none"> 组织者/协作者的基本技能和素养训练（归纳、视觉记录） 回顾与展望
晚上 2小时	<ul style="list-style-type: none"> 体验活动与体验学习圈 	

“5天的工作坊框架”教案设计者：洪图（Heaven，善导协作者）、袁祺（嬷嬷，善导协作者）、廖捷（开开）、苏丽媛（多肉）

目标：参加者明确对协作及协作者角色的理解，有能力设计及带领一个工作坊，并在协作素养和意识上得到深入锻炼；

	第一天	第二天	第三天	第四天	第五天
上午 3.5小时	<ul style="list-style-type: none"> 学习团体建立 期待梳理 	<ul style="list-style-type: none"> 协作者的角色 两种不同的知识 “知识共创”-参与的价值 	<ul style="list-style-type: none"> 促进整全思考 体验学习圈 提问设计 	<ul style="list-style-type: none"> 工作坊整体设计及带领示范 教学目标设定及流程设计； 	<ul style="list-style-type: none"> 二人合作带领实践3 工作坊整体设计综合检测
下午 4小时	<ul style="list-style-type: none"> 协作者的基本素养修炼1 	<ul style="list-style-type: none"> 协作者的基本素养修炼2 个人带领实践 	<ul style="list-style-type: none"> 二人合作带领实践1 	<ul style="list-style-type: none"> 二人合作带领实践2 	<ul style="list-style-type: none"> 培训回顾 协作者的身份及角色 未来展望

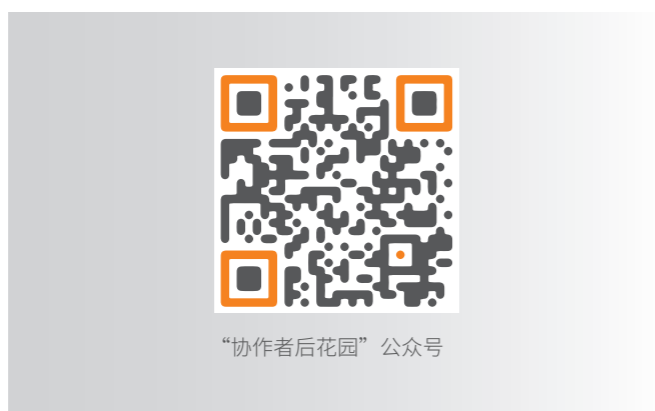
07 附录



7.2 体验学习圈 ——参与式教学的核心理念

7.1 协作工具箱

在公众号“协作者后花园”中，我们整理了一系列的常用协作工具简介，也针对部分高频使用工具制作了配套视频：

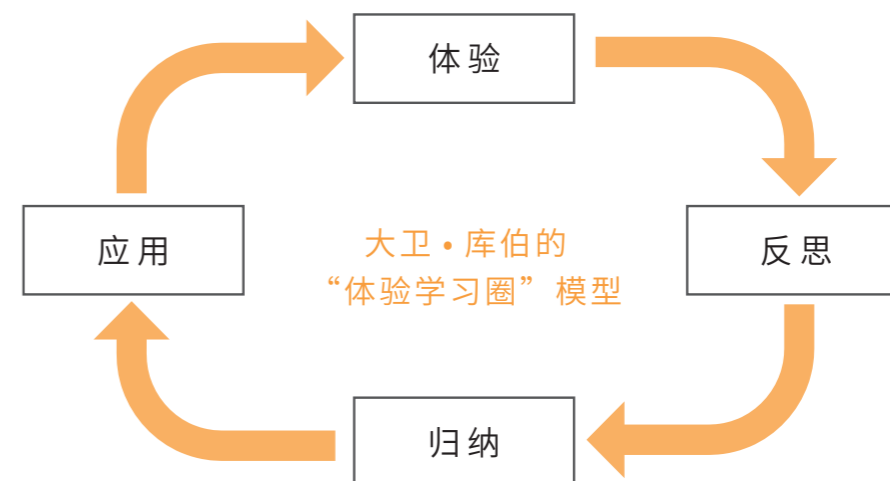


7.1.1 协作常用工具系列

推进任务 / 话题的方式	促进学习社群交流的方式	可视化呈现的方式
空间游走 (视频)	学习伙伴	图卡
最大化 / 最小化	家庭组 (视频)	列清单 (视频)
光谱 (视频)	灵活的分组 (视频)	画图 (视频)
头脑风暴 (视频)	反馈	便利贴 (视频)
角色扮演 (视频)		

7.1.2 理念及思路介绍

- (1) 体验学习圈
- (2) 如何设计一个工作坊 (视频)
- (3) “横向设计”思路
- (4) 怎样组织一个有趣的讨论 (视频)
- (5) 如何开始一场协作工作坊 (视频)
- (6) 如何结束一场协作工作坊 (视频)



关于参与式的成人培训，“体验学习圈”¹⁷是一个非常经典的模型，它由大卫·库伯整理，我们在这里也加入了巴西教育学家保罗·弗莱雷的“被压迫者教育学”的思想进行解读。体验学习是一个循环，包括四个阶段：

- ▶ **体验：**体验阶段既包括当下创造的经验，也包括调动参加者之前所具备的经验。
- ▶ **反思：**在反思阶段，参加者会思考：过程中经历了什么、有什么感受、如何理解这些经验。
- ▶ **归纳：**参加者把当下的想法和感受转化为某种概念或想法。当参加者开始对经验进行概括总结，他们就进入到抽象思考的阶段，在这个阶段中：他们开始把学习到的内容融入到自己对世界的理解中，开始建立自己的认知图谱：学习到了什么？事物之间关联是什么？是怎么运作或产生影响的？
- ▶ **应用：**在应用阶段，参加者开始尝试把学习到的内容在新的情境中进行实践。

在体验学习圈模型中，学习的过程始于即时的体验，并在此之后进入反思阶段，从反思中逐渐凝练、归纳出抽象的想法和概念，然后在应用中进行检验和调整，而这又将产生新的经验，触发新一轮学习。因此体验学习圈是一个循环学习的模型，学习是在不断的实践 - 反思中进行的。因为有了实践，学习才有心 - 脑 - 手的整全参与。

有时候，协作者在归纳阶段会补充新的知识或提供新的思维框架。但这样的知识也只有付诸实践 - 反思的循环才能对学习产生真正的意义。

巴西教育家保罗·弗莱雷把这种“实践 - 反思”的循环看作是帮助学习者走向独立自主的途径¹⁹。学习者越是不断地从自己的经验中整理属于自己的知识，他就越能重视自己的经验、形成自己的独立判断、增进自信和自我效能感，而减低对外界的依赖（例如外来的专家、或者外在的评价标准），达到一种真正的赋权——人们能够独立、自信地面对生活并进行选择。

¹⁸ 详见 DA 库伯所著《体验学习——让体验成为学习和发展的源泉》

¹⁹ 详见保罗·弗莱雷的《被压迫者教育学（修订版）》

7.3 部分参考书目

书籍

- 奥瑞·布莱弗曼, 罗德·贝克斯特朗 著, 李江波 译. 海星模式 [M]. 中信出版社 .2008.
- 弗雷德里克·莱卢 著, 进化组织研习社 译. 重塑组织——进化型组织的创建之道 [M], 东方出版社 . 2017.
- 山姆·肯纳 著. 谁说我们不能一起做决定——参与式决策引导宝典 [M]. 开放智慧引导科技 . 2007.
- 亚太区域社区林业培训中心 著. 广州善导社会工作服务中心 译. 发展协作能力的艺术 (The Art of Building Facilitation Capacities)[M]. (出版中) .
- 保罗·弗莱雷 著, 顾建新等 译. 被压迫者教育学 (修订版) [M]. 华东师范大学出版社 . 2014.
- D·A 库伯. 体验学习——让体验成为学习和发展的源泉 [M]. 华东师大出版社 . 2008.
- 寇廷丁, 袁天鹏 著. 可操作的民主——罗伯特议事规则下乡全记录 [M]. 浙江大学出版社 . 2012.
- 贾西津 编. 中国公民参与: 案例与模式 [M]. 北京: 社会科学文献出版社 . 2008.
- 彼得·圣吉 著, 张成林 译. 第五项修炼 [M]. 中信出版社 . 2009.
- 稻盛和夫 著, 曹岫云 译. 阿米巴经营 [M]. 中国大百科全书出版社 . 2016.
- Danny Burns, Frances Heywood, etc. *Making community participation meaningful a handbook for development and assessment*[M]. 2004. Southampton: Hobbs the Printers Ltd.
- Jon C. Jenkins, Maureen R. Jenkins, *The 9 Disciplines of a Facilitator — Leading Groups by Transforming Yourself* [M]. 2006. San Francisco : Jossey-Bass.

期刊文章或专项报告

- 艾明晓. 国内企业员工参与研究述评 [J]. *Economic Management Journal*. 2013. Volume 2, Issue 5. PP.195-201.
- 郭小聪, 代凯. 近十年中国公民参与研究述评 [J], 学术研究 . 2013 年第六期 .
- 赵钊, 王云峰, 陈晓春. 组织变革、企业文化与领导力的关系研究 [J]. 技术经济 . 2009-09. Vol128 , No9.
- 联合国经济与社会理事会. 经济、社会与文化权利报告——人权事务高级专员关于参与的基本原则及其在全球化背景下执行问题的分析报告 [R]. December 2004. 原文链接: <https://www.ohchr.org/CH/Issues/Globalization/Pages/ReportsHC.aspx>
- Janice Morrissey. Indicators of citizenship participation[J]. *Community Development Journal*. January 2000. VOL. 35 NO.1. pp. 59-74. OXFORD: OXFORD UNIVERSITY PRESS
- Guy Paré, Michel Tremblay. The Influence of High-Involvement Human Resources Practices: Procedural Justice, Organizational Commitment and Citizenship Behaviors on Information Technology Professionals' Turnover Intentions[J]. *Group & Organization Management*, June 2007. Montréal
- Nanette Monin, Ralph Bathurst. Mary Follett on the leadership of 'everyman' [J]. *Ephemera theories and politics in organization*. 2008. volume 8(4): PP:447-461. www.ephemeraweb.org.
- Anthony T. Cobb, Newton Margulies. Organization development: a political perspective[J]. *The Academy of Management Review*. Jan., 1981. Vol. 6, No. 1, pp. 49-59. Academy of Management.

鸣谢

本项目为银杏基金会、银杏伙伴合作基金资助的项目成果

合作机构	麦田教育基金会 广州善导社会工作服务中心 新南社会发展研究中心
主 笔	陈志君
主要贡献者	詹 敏 (种 子) 廖 捷 (开 开) 刘 韬 洪 图 (Heaven)
实 习 生	周 玉 张 颖
排版与设计	兆 兆

* 如对这个项目有任何咨询及进一步探讨, 请不吝联系陈志君 zhijun@v-bus.org

参与焦点工作坊的各地麦田代表

所在团队	麦田 ID	所在团队	麦田 ID	所在团队	麦田 ID
十堰分社	千里走单骑	扬州分社	小玲玲	鄂黄分社	爱拼才会赢
吉水分社	眼镜东哥	昆明分社	浅白	南通分社	师妹
东莞分社	可乐幻幻	福州 / 心田	赤那部落	湘西分社	湘西无非
鄂黄分社	麻城有缘人	百色团队	小米笑笑	东营分社	青衣
德阳团队	N 多快乐	宜兴紫砂团队	lulu	长沙分社	星城宝宝
吉安团队	吉安顺风车 - 小周	高青行动组	不二法门	大理行动组	潘莹
重庆团队	岁月	大理行动组	菡峥	凉山分社	樱花草
扬中分社	江风	兴化行动组	千垛菜花	北川团队	木心
佛山分社	农村小溪	龙山行动组	龙江美	安化行动组	糖糖逛街



邮箱: info@v-bus.org
电话: 020-84414127



邮箱: maitian@mtjy.org
电话: 020-85648569



邮箱: new_austral@126.com
电话: 020-83339517



善道公益发展公众号



麦田教育基金会公众号



新南社会发展中心公众号