



应对新冠肺炎疫情实用建议手册

支援协作篇

- 第一手中国民间救援经验
- 志愿者联合行动

9 篇实用建议:

- 氧疗篇
- 制氧机紧急供应篇
- 居家患者篇
- 志愿者篇
- 孕产妇篇
- 临终关怀篇
- 应对饥饿篇
- 支援协作篇
- 公共医疗应对篇

使用群体:

志愿者、部分医护人员、居家患者及其家属
孕产妇及其家属、临终者家属、基金会
公益组织、普通公众等

语言版本:

中文 / 英语 / 德语 / 法语 / 意大利语
西班牙语 / 瑞典语 / 波斯语

项目官网 <http://covid-19.ginkgofoundation.org>

2020.03



武汉银杏在行动
Ginkgo Fellows in COVID-19 Relief Action

行动小组的线上协作

因为新冠肺炎疫情在中国武汉的爆发，20 多位志愿者共同发起了为医院和居家患者筹集制氧机的行动——“武汉银杏在行动”（Ginkgo Fellows in COVID-19 Relief Action），快速响应这次突发公共疫情。

在这次线上协作的响应行动中，一群伙伴经历了很多挑战，但也从中收获了经验和成长：面对一个临时的志愿者团队时，如何更高效地共同工作？

一、 本文针对什么群体而写？

疫情中基于线上开展行动的互助小组（mutual aid）或志愿行动小组（charity or campaign）

二、 如何组建一个有效运作的团队？

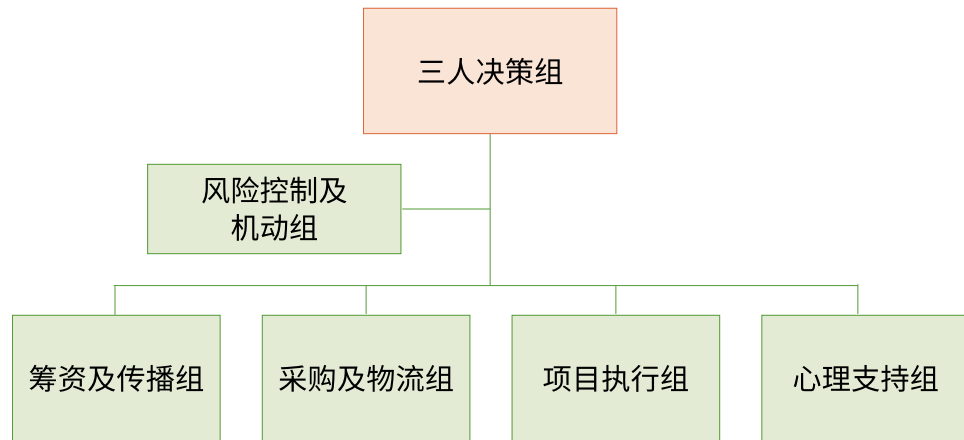
快速形成 分工

- 一项行动往往起源于一个初步的方向共识，但一群人带着一堆想法，往往也不知从何做起。建立初步的团队分工，能让每个人有了一个初步的位置，开始动起来，边做边调。
- 有效的分工是指每个人清楚自己的工作职责和其它成员的工作职责，了解不同小组的工作模块如何协同。
- 分工不是一成不变的，我们需要做好心理准备，随着任务变化而调整团队分工。

形成一个 决策小组

- 疫情志愿小组的决策需要兼顾效率和参与。任何事情都由全体共同决策容易低效，也会导致行动缺乏最终责任人。而单个领导人决策容易出现决策失误，也不利于调动其它成员的主动性。“决策小组”是一个平衡的选择。
- 决策小组的成员需要具备以下特点：
 - » 能较为全面地掌握组织内外部的信息和动态；
 - » 有足够的时间和意愿度投入到行动的统筹之中；
 - » 被团队其它成员所信任；
 - » 通过一个集体授权的过程来确认，例如在一次全体大会中表决。

► 案例：“武汉银杏在行动”的团队分工及决策小组设置



快速梳理团队的工作流程

临时集结的志愿者团队可能会经历一段前期的混乱，需要决策小组快速梳理团队的工作流程，并让团队所有工作的人清晰且认同。最终团队是以流程来规范成员的行动和增进彼此之间的协同。

设立协作者 (Facilitator) 的角色

通常，疫情志愿小组会全身心关注任务的完成，但往往也容易因为忽视团队关系和沟通决策的流程而导致效能降低。“协作者”是一个能特别关注到团队关系和流程优化的团队成员或团队外部顾问。

当存在以下情况的时候，团队可能需要一个协作者去设计并主持专题会议，推动事情的解决：

- 团队需要形成基本工作规则；
- 团队需要透过集体讨论形成决策；
- 团队需要处理一些棘手冲突；
- 团队工作状态欠佳需要调整。

► 案例：

“武汉银杏在行动”是一个参与到湖北救灾的志愿者团队，致力于为医院和居家患者提供制氧机。团队在组建初期遇到责权不清和方向调整的问题，团队的主要负责人邀请了其中一位成员扮演协作者的角色去设计和主持了一次集体大会，明确了团队的管理架构。

三、团队有哪些可依循的工作原则？

平等和 权力共享 (power-sharing)

- 在疫情中，我们都是因为共同关心某个人群或某个议题而集结起来的志愿者。比起按传统组织的层级管理，平等和分权更能激发每个参与者自身的热情和能量。
- 越是重要的决策，越需要集体讨论，或者至少决策前咨询过团队成员的意见。
- 团队分工到人，并充分尊重这个角色的权限及独立判断。
- 留意团队内是否有人因为学历、阶级、种族、技术等原因而被边缘化。

承担与补位

- 每个人需要为自己的角色负起责任，以完成自己职责的工作为优先。
- 我们常常会遇到边界模糊或者超出既定框架的任务，需要及时补位。例如当伙伴因突发状况要离开岗位，或者工作量突然加大的时候，需要有人及时顶替。而当面临一个新的、不属于任何人已有权责范围内的事情时，需要有人挺身而出，先响应事情，后调整分工和优化工作流程。

建立线上工 作秩序感

- 大多数人都不习惯线上工作。它很容易变成全天候、碎片式的工作，打乱我们的生活。我们需要为这个工作建立特定的节奏，以便我们投入时更专注高效，同时也不至于占据生活的全部。
- 我们可通过召开每日工作小结会议和撰写每日进展日报建立最基本的工作秩序。
- 如果我们发现自己在线上的时间太多，可以给自己规定一个“离线”的时间，同时找到补位的同伴。

► 案例：

“武汉银杏在行动”每天一次早会，盘点当日任务，明确当日分工；一次工作小结汇报以确认任务清单的完成情况，工作小结也会形成文字简报让团队所有成员参阅。团队中有几位参与者是有孩子的母亲，她们需要在特定时间照顾家人，因此“武汉银杏在行动”执行组形成了轮值分工，重要的岗位两人担任，每日定期轮换，让这些成员可以暂时离开照顾家庭和处理个人事务。

搭建团队远程沟通平台

- 有效的信息通道包含日常沟通工具（必备）、数据汇集工具（必备）、线上会议工具（可选）、对外信息发布窗口（可选）。团队可从开始运作的一刻明确沟通平台。
- 所选用的工具尽量免费和低门槛，需注意工具是否造成了某些人的参与障碍。
- 需要沟通协商或了解复杂信息时，尽量使用电话或在线语音而不是文字讨论，会更有效率和减少误解。

▶ 案例：

“武汉银杏行动”团队以电话和微信（类似 Whatsapp）为日常沟通工具；以微信和瞩目（类似 Zoom）为线上会议工具；以石墨文档（类似 google docs）为线上数据汇集工具。行动前期，我们发现负责物资采购的伙伴习惯用微信（社交软件）与供应商沟通，响应速度和效率都非常低，后来我们以电话为首选的沟通工具。

注重心理建设和心理支持

- 在人道灾难中，我们常常会遭遇挫折、沮丧、无力、混乱、愤怒等情绪，所有这些情绪都是合理的，而且值得被团队看到。
- 在团队里形成“重视身心健康”的共识和氛围，让成员敢于在出现状况的时候向团队提出而不用担心恰当与否。
- 团队可每 2~3 天进行相互的心理支持，包括倾诉、分享放松的音乐，以及提供个案咨询等等。

▶ 案例：

“武汉银杏在行动”团队事后总结发现，由于要面对大量的死亡，一些伙伴产生严重的心理创伤和无力感，无法继续工作。如果我们过于高估大家的心理承受能力而没有考虑创造可以释放情感的场域，很有可能导致了不必要的创伤。

了解团队能力的局限

- 每个团体都有自己的出发点、目标对象，以及资源限制，我们需要提醒自己不能以救世主心态工作，我们不能拯救我们遇到的所有人。
- 面对多方涌来的需求，要分清楚自己的边界，什么是自己做的，什么是别人做的。
- 我们可以积极寻找其它组织联合行动，或加入某个行动网络成为一份子。

退出也是可以的

- 当你感觉到超负荷的时候，暂时退出工作调整自己，是对自己和对团队的一种负责任行为。
- 当预感到自己无法再继续投入的时候，请尽快向团队提出，以便团队寻找到合适的替补人选。

四、线上工作需要什么能力？

线上的合作跟线下的协同工作，都需要我们具备合作能力，不过“线上”和“灾情”这两个情况的确需要我们具备一些特别能力，例如下面 7 项：

1. 聆听	<p>比起面对面交流，透过文字交流或远程交流会缺乏一些信息，例如表情、语调、语境等，这需要我们更有耐心地聆听，去分辨语言背后的观点、情绪以及真正的需求。</p>
2. 厘清 (clarification) 和归纳	<p>当接收到复杂的资讯时，我们需要有意识地进行厘清以确保理解一致。例如在对话中用简短的话归纳对方的话，并询问对方“你说的是这个意思吗？”如果对方确认，就可以继续下去；如果对方说不，他也有机会进一步说清楚。而当不同的资讯或观点被摆在桌面时，适当的归纳也将帮助所有人更理解清楚。在团队讨论中，不是只有表达自己的想法才算贡献，帮助他人厘清观点和归纳观点也是一种贡献。</p>
3. 准确表达	<p>准确表达自己的观点意味着直接说出自己的观点，且同时说出为什么自己有这样的观点，这会让他人更明白。</p>
4. 适应 不确定性	<p>我们遇到的会是不不断更新的信息、超出预想的事情，以及不断需要迭代甚至是被推翻的行动方案，我们需要对此感到自在，不被焦虑和混乱感所打倒。</p>
5. 开放及应变	<p>我们需要习惯于快速感知变化并作出判断，以迭代我们的行动方案。与其期待一个最周全的计划，不如期待集体从行动中学习和优化。</p>
6. 自我情绪 调节	<p>我们需要有让自己从繁忙、不确定以及悲伤痛苦等情绪中抽离出来的能力，定期花点时间照顾自己的身心情绪。每个人都可以有自己的方式，有些人是冥想、艺术，或是每天起床泡杯咖啡，只要能让自己身心安住（grounded）便可。</p> <p>注意：这是最重要的一项！因为缺乏前面五项的任何一项只会让事情难一点，缺乏最后一项会让你败下阵来。</p>

7. 最后，列出上面这些能力这意味着：

- 如果你恰好有这些特长，你将是团队的财富！
- 如果你感觉吃力，你可以把这个工作看作一场有意识的训练。
- 如果你对一些人的表现失望，你知道这可能因为他缺乏某些能力而不是缺乏意愿。

五、如何在团队中增进信任？

在团队组建中重视信任

- 信任是推动所有有效决策和有效行动的基础。
- 当你给予他人信任，才会收获信任；
- 信任的建立需要漫长的时间，信任的破裂却只是一瞬间。

增进信任的行为

个人行为	团队行为
<ul style="list-style-type: none"> • 聆听及正确复述对方的观点； • 以积极的态度提出问题； • 直接且真诚地表达自己的想法及想法背后的假设； • 按承诺完成自己的工作； • 主动补位； • 直面冲突，不执着于捍卫自己。 	<ul style="list-style-type: none"> • 团队成员相互认识 and 了解； • 建立共同认可的规则和流程； • 共同完成一项任务； • 开一个有效会议； • 冲突能够在团队内爆发，并能够得到讨论。

六、如何把冲突化为机会？

线上的共同工作百分百会遇到冲突，正确地对待冲突，能够化危机为机会。以下分别介绍几种不同类型的典型冲突、其潜在价值以及应对方式。

信息的冲突

- 信息的冲突指的是每个人站在自己的位置，以自己的方式去获得了不同的信息。
- 信息冲突是一个机会，让我们更全面看到我们遇到的状况。
- 遇到信息冲突时，我们需要运用“厘清”去确保每个人在同一个信息之中；
- 有效的文本工作（如共享文件、会议纪要等）能减少信息冲突。

观点的冲突

- 观点冲突指的是基于同一个信息有不同的判断或者看法。
- 观点冲突是一个机会，让我们面临的决策进行多角度思考。
- 解决观点冲突前先搞清楚是否存在信息冲突。
- 有效的思维工具（如矩阵、判断标准等）可以在观点产生冲突时帮助集体判断。

价值观的冲突

- 价值观冲突指的是对于“什么是好的”、“什么是正确的”存在不同的衡量标准。
- 价值观冲突是一个机会，让我们有机会深入理解彼此，以形成兼容并包的解决方案。
- 价值观冲突往往表现为看似无法调和的观点冲突。
- 大部分价值观冲突无法截然分出对错好坏，我们需要寻求共识——哪些部分彼此都认可、哪些部分存在差异，我们可以做哪些共同的努力去尊重彼此。

利益的冲突

- 利益冲突指的是一个解决方案对一些人带来益处的同时给另一些人带来坏处。在志愿团队里，特别是“谁获得对事情的掌控权”也是利益冲突的一部分。
- 利益冲突是一个机会，它让我们更清楚彼此最在意什么。
- 利益冲突往往很隐蔽，而且涉及权力不平等。
- 最好的方法是把它放到桌面，并且通过探讨两个问题寻求彼此妥协的平衡点：我们的初衷和共同诉求是什么？我们可以如何减少对成员所带来的损害？

七、如何激励团队？

在这次重大公共疫情面前，每个人都会产生无力感，团队之间彼此的支持和激励是非常重要的，尤其是非物质的激励。你可以考虑这些方面：

- 每天分享行动中成功案例及受助群体的反馈，让团队成员看到自己的贡献和意义；
- 团队成员建立融洽而信任的关系且注重彼此的肯定；
- 帮助成员回顾在工作过程中的得到的成长；
- 让成员代表团队与其它兄弟团体交流；
- 设计及维系让团队成员有身份认同的仪式或荣誉。

► 案例：

“武汉银杏在行动”团队的伙伴会第一时间分享各个小组从一线获得的反馈，比如医生和患者的文字反馈、物资送达照片、合作伙伴的赞美等等。由于有一个同样的身份（银杏伙伴），团队成员也以彼此在一起工作为荣。

附录：一些有用的资源

关于线上协作的资料，这里有两篇中文心得一篇英文攻略：

- 协作者 On Air | 技术篇：线上网课 / 会议神器指南 [瞩目 & 石墨]
<https://mp.weixin.qq.com/s/ZQ6-q5a3VwqV1MakeERxtQ>
- 协作者 On Air | 实战篇：怎么在线上解决团队分歧？
<https://mp.weixin.qq.com/s/AQh0tozjmQKviQQUL6J8mA>
- Leading groups online:
https://www.trainingforchange.org/training_tools/leading-groups-online-book/

关于自组织的经验三则：

- Decentralized organizing in moments of crisis - Movement Netlab Resources
<https://docs.google.com/document/d/15JNZwMjB9h9ufYRTrCg2jfCcDZXOsyuanW7b-pJk8HY/edit>
- Decision Making CHart
https://docs.google.com/presentation/d/1CaygL2ybrFTbnFfU-UFEBvMZNoc5zaVHZlI9aBIVZcY/edit#slide=id.g71a5e3e231_0_60
- Principles for an Equitable and Effective Crisis Response
https://www.appropedia.org/Principles_for_an_Equitable_and_Effective_Crisis_Response

版权声明

作者：

陈志君、陈丹

本手册制作方：

“武汉银杏在行动” 新冠肺炎国际救助小组

感谢“武汉银杏在行动” 公益项目

编译 & 设计：

商业生态工作室、“武汉银杏在行动” 翻译及设计志愿者

联系我们：

ginkgofellows@ginkgofoundation.org

声明

本手册中的信息来自中国新冠肺炎应对实践，手册的作者、审校者和编辑已付出巨大努力，确保手册信息准确并符合可以接受的标准。由于各国及地区文化背景、医疗保障条件、法律环境存在较大差异以及目前对 COVID-19 的认知有限，本手册内容仅供参考，不应被依赖或者被视为专业意见。医学、法律等专业领域问题请咨询该领域内专业人士。本手册制作方“武汉银杏在行动”新冠肺炎国际救助小组不对因使用本手册造成的任何财产或人身损害承担任何责任。