



银杏基金会
GINKGO FOUNDATION



腾讯公益

腾讯基金会
TENCENT FOUNDATION



Narada
Foundation
南都公益基金会

共同体的形塑

——跨组织合作专刊





Grace and The Great Turning

When you act on behalf
Of something greater than yourself,
you begin to feel it acting through you
with a power greater than your own.

This is grace.

Today, as we take risks
for the sake of something greater
than our separate, individual lives,
we are feeling graced
by other beings and by Earth itself.

Those with whom and on whose behalf we act
give us strength
and eloquence and staying power
we didn't know we had.

We just need to practice knowing that
and remembering that we are sustained
by each other in the web of life.
Our true power comes as a gift, like grace,
because in truth it is sustained by others.
If we practice drawing on the wisdom
and beauty and strengths
of our fellow human beings
and our fellow species
we can go into any situation
and trust that the courage and intelligence required
will be supplied.

作者: Joanna Macy

恩典与大转折

当你代表某个比你自己更伟大的
事物行动时,
你开始感受到它通过你产生的力量
超越了你自己的力量。

这就是恩典。

今天, 当我们为了比我们分离的
个体生命更伟大的
事业而冒险时,
我们感受到
其它生命和地球的恩典。

那些与我们一起行动和代表的人们
给予了我们力量、说服力和
持久的耐力,
这些都是我们之前不曾拥有的。

知道且记住
我们在生命之网中相互支撑,
我们只需要保持实践。
真正的力量会像礼物一样随之而来,
像恩典一样,
它实际上是被其它生命所支持。
如果我们学习借鉴
来自于人类同胞和其它生命体的
智慧、美和力量,
我们可以深入任何情境
并相信我们需要的
勇气和智慧都会出现。

翻译: Heaven

目录

缘起	03
理解跨组织合作	
从组织的视角看合作	06
为什么选择合作	08
合作有什么价值	10
合作关系有哪些形态	12
发起一个跨组织合作网络需要考虑什么条件	14
合作会经历怎样的发展阶段	16
合作会遇到什么常见挑战	19
有哪些要素可以支持合作克服挑战走向成功	20
案例篇	
零废弃公益联盟:十年行动网络的成效与遗憾	34
乡村儿童美育网络:合作如何发生与促成	38
GAIA(盖娅):分布式领导力促进全球零废运动的跨组织合作模式	42
海南环境保护组织联合行动:共创如何发生	47
工具篇	
促进团队对话和共识的工具方法	53
帮助团队获得系统思考的工具方法	57
帮助全系统/多利益相关方进行对话的工具方法	62
善导的视角	
对话	
什么是对话	69
为什么在跨组织合作中需要对话	71
跨组织对话的案例	72
协作式领导力	
什么是协作式领导力	75
在跨组织合作中谁需要协作式领导力	78
案例:协作式领导力实验室	79
合作的催化者角色:议题协作者	
议题协作者可能是什么人	82
议题协作者的价值	84
议题协作者的能力	85
议题协作者的养成	86
理论背景与参考文献	87
致谢	89





缘起

关注“跨组织合作”这个话题，是源于善导的使命愿景，我们认为一个公正和可持续发展的社会是需要通过广泛的合作达成的。每个人、组织、社区都有权利、有责任、并且有能力参与其中。无论是解决社会问题、还是倡导社会价值、还是建设理想的社会和社区，我们相信“大家一起共同行动”是非常关键的。

社会问题正在变得愈加复杂和快速变化，越来越多的公益组织已经意识到必须要打破组织间的藩篱，在一些议题或地区范围开始探索共同的行动，尤其是建立持续性的合作关系，例如建立议题网络或其它称谓的联合行动共同体。

由于过去的行动往往过于注重事情的达成以及过于依赖有魅力的领导人号召，而忽视细腻的关系构建、共识塑造、也欠缺组织建设和发展的考虑，再加上能力和资源的不稳定，我国公益领域内跨组织合作的成功案例比较有限，大多还处于观望和尝试的萌芽阶段、或者落于浅尝辄止的状态。

我们希望与实践中的议题网络或联合行动一起梳理经验和教训，形成可实践的行动知识、工具、方法和经验，从而：

- 让已经构建合作关系的议题网络可以更有效能和可持续性地发展，增强韧性，减少内耗；
- 让有意共建议题联合行动的议题推动者，如议题资助方或骨干机构，更有针对性地投放资源和发展共建伙伴，更接地气地启动行动，降低试错成本；
- 让致力于在社区、县域或地区层面构建持续合作关系的公益组织可以找到自己的角色和发力点，实现从单方拉动到多元参与、多方共建的转变。





2025年5月的跨组织合作行动经验共创会


得益于“千百计划”以及社区伙伴的资助，我们得以在自身工作的基础上进行集中探索。在2022-2023年，这些探索工作包括：

- 直接参与到10个合作行动/合作网络，为其提供从梳理经历到战略规划等强度不等的协作服务；
- 举办了第二届“协作式领导力实验室”，与超过五个议题领域的25位议题行动骨干们一起探索在领域内如何创造更多的对话和合作，因而间接参与了四个由参与者或协作者所推动的合作行动/合作网络。
- 调研了13个合作行动/网络、与这些网络的发起者及核心

参加者进行了不同程度的访谈，了解这些网络的发展经验、以及他们在其中的历程与思考；

- 开展了一场为期三天的跨组织合作共创会，与19位在领导、协作、顾问、资助等不同位置的实践者进行深度对话；
- 开展了六场线上对话，汇集海内外实践者的经验；
- 与6个关注跨组织合作、推动议题网络或其它联合行动的机构进行深度交流：

现将这两年的探索汇集成册，作为阶段性成果，与行业共享，望批评指正，共同完善。

A black and white photograph of two birds in flight over a body of water. The birds are captured in a dynamic pose, with their wings spread wide and their bodies angled downwards. The water below is splashing, with many small droplets visible. The overall mood is energetic and powerful. The text is overlaid on the right side of the image, with a white horizontal line separating the Chinese and English titles. Small orange squares are placed at the top left and bottom right corners of the text area.

理解跨组织合作 Key Concepts

在2023年5月的首届跨组织合作行动经验共创会上。一群跨组织合作的议题推动者、资助者、协作者以及支持型机构成员提炼了大家共同理解的“跨组织合作”¹。其中包括了它的基本特征、以及实践者对“真合作”的基本寄望。

基础特征

- 有多元利益相关方
- 有共同目标或愿景
- 开展有计划的行动
- 以解决某个问题为导向

实践者寄望

- 成员要认同协同的必要性
- 成员对合作的形态有身份认同
- 成员之间需要有持续交流和信任关系
- 成员能分享成果、或各得其所

跨组织合作的情况很多，这份手册将会聚焦的是那些**意图建立长期合作关系**的合作实践，而非一次性的合作动作，除非是那些以一次性活动被作为节点来营造长期关系。另外，我们谈的不是A作为B的供应商这种合作关系，供应商合作很多时候以互利互惠为基础，但如果要合在一起达到一个公共性的目标，那其中就有很多独特的挑战需要面对，本文更多地是以达成公共目标而合作的实践者作为想象中的对话对象。

从组织的视角看合作

跨组织合作，与“议题网络”“行动网络”“联合行动”“集合影响力”等概念有不少相似性，常常也会混用。我们选择“跨组织合作”这个词是因为它更强调了“跨组织”这个属性。我们也可以把这种由不同的组织或行动主体所形成的共同体理解为一种特别的组织。

用什么方式看待一个事物，决定了我们看到什么。在物理学上，我们可以把光看成粒子、也可以把它看成是波。光的本身具有这些不同的属性。“跨组织合作”也是一个视角，它取自组织发展的这个学科里的一个分支，叫做“跨组织的组织发展”。

带着跨组织合作的视角，我们可以更关心合作过程怎么发生，比如如何形成共同意愿、如何形成战略和目标、如何匹配治理架构、还有诸如决策机制、沟通文化、学习与迭代等组织相关的议题。这些都是过去很少被人关注到的、也是很容易造成卡点的地方。如果跨组织的实践者能看到行动中“组织”这一面向，在行动中可以更加平衡事情的发展和组织的发展。

“跨组织”的共同体和一般的“组织”的不同，主要体现在以下几个方面：

¹大部分关于跨组织网络的概念是相似是，我们选择了学者David Boje的一个描述：“在一个多元利益相关方的集合关系中开展一个有计划的变革，从而达成一些超越单个组织或个人能力能够达成的结果。”

第一，主体的独立性高。

一个组织内的成员，虽然角色和个性有不同，但总的来说被这个组织边界所规范着，在一个业务逻辑、管理框架和组织文化之中，可谓“大同小异”。对于一个跨组织合作共同体中的各个组织，可能只有对共同要回应的议题或理念有共鸣，以及其中一部分具体行动是一起的，但各自的目标，业务构成，工作模式，决策方式和工作文化都截然不同。可谓“小同大异”。

第二，跨组织本质上是志愿性的。

参与到跨组织合作中的每个组织都有自己的使命和目标，同时也有参与这个联合行动的动力和目标。参与者会更明显地经历选择：我是要把一部分精力放在合作的整个架构下，共同去推进一个共同生成的目标，还是要优先把资源、管理精力放到自己的机构和事务上。“跨组织合作”本质上以自愿驱动，和志愿团队非常相似，大家的参与意愿非常重要，也无法一厢情愿地要求人投入。

第三，决策天然地带有分布式的特点。

一个组织，不管是自上而下的结构，还是扁平化结构，它的大部分决策是围绕这个组织共同的使命或目标作出；但一个跨组织的共同体，其集合的目标必然要跟各个组织自身的目标进行协商，它不可能只在一个中心化的决策者或者决策班子里完成。

第四，组织代表作为一个关键的“中介”角色，需要被认真对待。

一方面，组织要通过代表在跨组织中实现自己的组织意图，另一方面，跨组织的共同体也需要通过这个代表来贯彻共同的目标和行动。代表可能是组织负责人，也可能是某一个部门的负责人。如果没有实权，只是一个联络人的话，很难成为一个好的中介。但如果都是组织负责人来担任中介，也会有弊端，因为负责人要忙的事情特别多，在跨组织的工作中，负责人不一定能够跟得很紧，将决策执行最到位。

基于上面的四个特点，跨组织合作行动更看重平等的动员、看重凝聚共识、着力于彼此找到愿意担当的位置、找到愿意行动的意义，也更加需要非权威化的领导力。

为什么 选择合作

行动者选择发起或参与一个跨组织合作共同体
主要有以下五个动因：

第一，行动者相互支持

大家在不同的地方做事情，相互之间并不了解，容易感觉到孤独，如果大家有机会走在一起，有了更多信息交流，认识了志同道合者，行动者就会觉得自己不孤独，感到被一个同道群体支持。以信息交流和学习为主要活动的合作网络/学习网络，通常都是因此产生。

第二，集合发声，争取更多的支持

像环保、教育、心智障碍等领域，他们走在一起是为了集合每一个微小的声音，共同向外发出声音，以争取更多关注。联合行动是最经常的表现方式，有些地区或者议题性的联合劝募也属于这个范畴。而这些集合的力量往往可以达到更大的公众传播效果，或者带来更有力的研究或者政策倡导。

第三，寻求对话和共识

在一个共同关心的领域，行动者希望有一个平台用于交流对话，也正是在合作网络中有了更多同频对话的机会，大家彼此分享实践经验、探讨共同困惑、共享共担，共创出集体的智慧。

第四，探索前沿问题的创新解决方案

透过把不同的领域、视角或者专业放在一个系统中，尝试重构问题、突破原有的路径依赖，形成新的可能性。近年来在特殊人群领域有很多这样的尝试，如推动残障人士就业的合作行动。

第五，议题领域或区域的公共建设

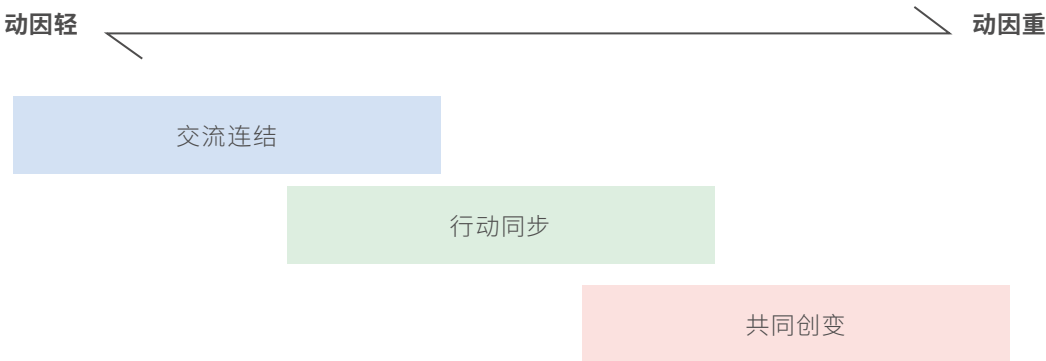
有些跨组织合作的发心是促成某个领域或者地区的发展，为此，这些合作共同体更多的是搭建基础设施，让更多从事这个领域的社会力量可以凝聚、交流、学习与行动，还要承担这个领域一定程度的“公器”职责。它们算是综合了上述几个原因。典型的例如乡村儿童美育网络、基金会发展论坛。

以下用一个图，把发起的动因按照轻重进行罗列：

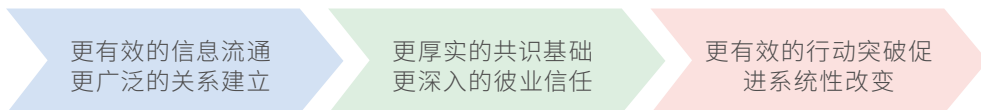
发起动因



动因类型



在这个类型中可以实现的核心价值



合作 有什么价值

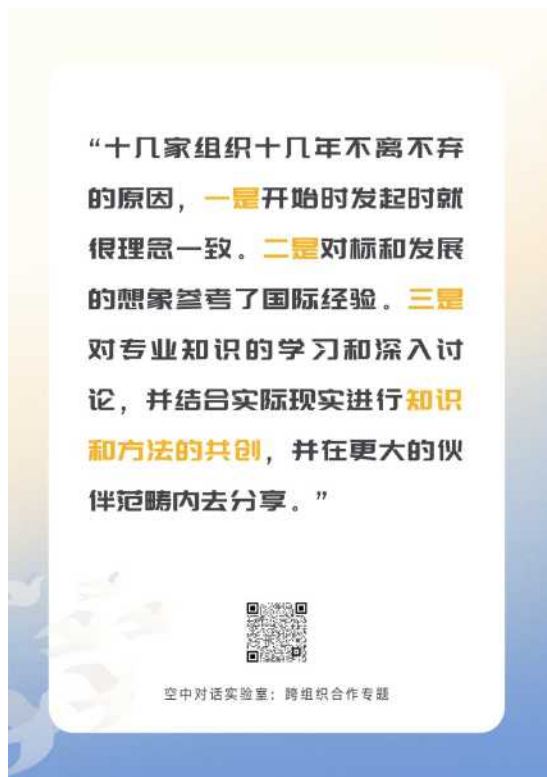
合作是必要的吗？从具体策略层面看，它只是公益行动者的一种选择。我们认为它是一种需要高度重视的选择，因为合作有以下三个方面的价值是不可忽视的：

1. 公共性

跨组织合作首先是一个体现公共价值的存在：

第一，选择合作意味着事情将不是由一个人/组织在想在做，而是唤起了更多人的共鸣，把与这个事情有关的人或组织联系起来，变成一个共同关心且持续关心的事情。由于凝聚了共同的关心，它通常能指向比单个组织能够完成的事情更大一些的目标，并由此覆盖更多的人；它也导致了思考和处理这个议题需要考虑更多的角度，更有可能走向具有包容性的解决方案。

第二，有些事情可能一个机构能做但身份上不合适、最好



是一个具有公共性的组织身份来做。例如，举办行业会议、建立某个公共规则、就某个涉及到公共性的问题进行集体发声、或者进行冲突调解。人们天然地对什么事情“应该由大家来论断”、或者“应该由大家来举办”有着直观感知。

第三，对参与者和参与机构而言，合作是一种“公民训练”。当一个机构要参与到一个合作行动中，TA就要去遵循合作的规则，就会明白这不是一人说了算的事。对于参与其中的人来说，无疑是训练如何与人协商、找寻并遵从共识、按规则办事、处理争议等现代公民生活素养的场所。而当他们有机会参与联合行动，跟其他的组织、其他人发生关系时，也有机会从一个更大的尺度去理解自己的行动意义。

2.有效性

第一，过去有些社会议题行动，尤其是倡导类的行动，曾出现过一些“独狼式”的行动，靠一个人或一个机构推动了改变。如今能够给到这种行动的空间越来越窄，而且从解决方案促成上已经不奏效了。

第二，也有人认为，规模化的道路可以很好地解决问题，但这只是在应对技术性问题上比较有效（如让某一个特定的干预能够覆盖更大范围的问题）。而对于调适性²的问题，它的解决方案是不确定的、相关方是动态的、干预带来的成果和副作用也是多样的。单一机构不仅无法维系一个立得住脚的解决方案，而且容易形成路径依赖。

复杂的、调适性的问题，本质要求多方对话和合作来形成系统性解决方案并且不断迭代。因为只有汇集多方的智慧才能够看到其本质和系统运行的状况。跨组织合作的一个重要价值在于多角度理解问题、切入问题、从而有机会深入到系统层面的改善。举例而言，要改善残障人士就业的问题，需要有残障人士的自组织发出自己的声音、需要有支持残障人士的公益组织穿针引线 and 赋能、也需要更贴近企业的组织从企业的角度提出它的解决方向、最好还有研究者或政府部门来支持制度的建设，等等。这些相关方的声音不仅仅需要停留在顾问或者利益相关方分析之中，还需要真实地参与到对话和行动之中。第三，虽然理论

上，复杂社会问题需要政府、企业、公益组织、社区等力量通过合作来回应，但事实上，目前公益组织能出圈进入到与企业 and 政府共同解决问题的情况还是很有限，所以目前很多合作行动会是以公益组织 or 个体行动者为主，或者公益组织局部参与其它社会部门的合作之中。不过，如果再深入问公益组织凭什么能够参与到和体量更大的企业和政府协商，我们认为除了社会使命的感召力之外，就是促进合作的能力。训练了合作能力的公益组织，将更有可能在跨社会部门的合作中扮演好它自己的角色。

3.支持人

合作会给公益人带来支持感，这也是不能忽视的价值，因为人是公益组织的核心资产，对人的支持本身也是一种价值。参与合作会让人觉得自己不孤独，能够得到来自同道的相互理解、以及自己参与到一个更大的事件之中的精神鼓舞。同时，在这个过程中也可以获得新的资源、建立新的关系、生长新的能力，甚至倒逼自己有一些成长和改变，进一步打开思想格局。很多人可以通过跨组织的工作获得与自己机构所不同的新工作体验，这些新的工作体验也激发了公益人新的使命。

²适应性问题 (Adaptive Challenge) 是相对于技术性问题 (Technical problem) 而言的。技术性问题的特点是：容易识别的、有现成解决方案的、只需要在一定范围内改变、并且可以交由专家或权力机关快速解决；而适应性问题的特点是：难以识别、要求非常多的改变，甚至难以知道边界在哪里，但通常是涉及到价值观、信念、结构等方面的改变，它需要处在这个问题中的人一起解决，而且解决的过程要求持续不断的实验与调整。更多关于这两类问题的界定，可参阅：<https://mp.weixin.qq.com/s/O7yL16e30QjlcSSGgcEEaA>

合作关系有哪些形态

合作关系要走向多深才合适？一方面取决于推动者想要达成的目标的程度，另一方面取决于可能投入的资源 and 领导力（躬身入局的程度），还要取决于各个组织愿意达到的组织紧密程度。在这些因素中，务实地考虑“什么是达成目标所必要的程度”更为关键。

有一些合作层次模型能够为评估合作关系的深度提供参考。一个被广泛使用的合作框架是霍格 (Hogue, 1993)提出的社群联动模型 (Hogue's Level of Community Linkage Model)，其后百里和科尼 (Bailey and Kony, 2000) 迭代了这个模型，以下是我们在这两个模型的基础上综合我们对国内行动的观察而调整而成的。³



跨组织合作行动经验共创会中，参与者分享不同的组织形态

根据这些模型，跨组织合作的过程是一个跨越不同阶段的光谱，跨组织合作共同体的紧密度有不同的层次。我们通常所说的“议题网络”，实际上可能是协同、协调和合作这三个层次区间之内。为了便于阅读，下文将统一采用“合作网络”一词来概述各种层次的合作类型，不作单独区分。另外，当高效的伙伴关系发生的时候，合作主体会从自治转变为相互依存、个体的决策走向联合决策，更能出于一个整体而产生影响。

³几个模型的介绍是从这两篇文章中抽取：第一篇是：Utilizing Collaboration Theory to Evaluate Strategic Alliances: <https://stelar.edc.org/sites/default/files/Gajda%202004.pdf>第二篇是ASPHN Collaboration Primer: <https://asphn.org/wp-content/uploads/2017/10/collaboration-primer.pdf>

共同体的层次

共同体的层次					
浅度 <-----> 深度					
阶段	关系网 Networking	协同 Cooperation	协调 Coordination	合作 Collaboration	合并 Coadunation/Unity
关系特点	意识到彼此可能在一个“圈”中	为彼此提供信息	共享信息和资源	共享信息、想法、资源，甚至主动投入资源；	成员归属于一个组织系统，以新的身份工作
	没有明确的角色	某个程度被定义的角色	明确定义的角色	明确定义、且相互依赖度更高的角色	
	很少沟通	相互之间的沟通是清晰的、但常常是非正式的	定期沟通	定期和高优先级别的沟通（例如各自的计划需要响应共同的计划）	定期及正式的沟通，遵循一个相对复杂的沟通机制
	各自独立做决定	各自独立做决定	部分事务共同做决定	决策上所有成员拥有投票权	归属到一个决策系统之中
可实现的目标	<ul style="list-style-type: none"> ·对话和共同理解 ·信息交换 ·相互支持 	<ul style="list-style-type: none"> ·匹配各自的需求 ·为了确保任务被完成而进行有限的协同 	<ul style="list-style-type: none"> ·透过共享信息和资源来回应共同面对的问题 ·为了创造新的东西而把各自的资源整合进来 	<ul style="list-style-type: none"> ·为实现共同的愿景而创造出来的目标和任务，并且彼此共同投入想法、资源，甚至争取新的资源来实现 ·作出长远的承诺以追求短期或长期的成效； ·凭借多元性和组织能力来取得引领地位 	<ul style="list-style-type: none"> ·实现共同的愿景、达到影响力里程碑 ·为回应问题和抓住机遇，创建出高度相互依存的系统、为此甚至让渡自主性 ·凭借多元性和组织能力来取得引领地位
结构	<ul style="list-style-type: none"> ·松散/灵活的连结 ·模糊定义的角色身份 ·社群行动作为伙伴间的主要关系 	<ul style="list-style-type: none"> ·有一个沟通枢纽被作为主体中心 ·角色在某种程度上是被界定的； ·相互之间是半正式连接，而且不是有约束力的 	<ul style="list-style-type: none"> ·有一个中心决策圈层 ·明确定义的角色分工 ·关系正式化 ·团体发展出新的资源和共同制定的预算 	<ul style="list-style-type: none"> ·所有成员参与到决策制定中 ·角色和时间被清晰界定 ·有正式的文本协议来确认彼此关系； ·团体发展出新的资源和共同制定的预算 	<ul style="list-style-type: none"> ·可能走向一个金字塔式的领导关系，依循决策层级来做统一的决定 ·角色、时间和绩效评估被清晰界定 ·有正式的文本协议来确认彼此关系；
过程	<ul style="list-style-type: none"> ·几乎无领导； ·最小化的决策制定 ·很少冲突； ·成员以非正式沟通 	<ul style="list-style-type: none"> ·领导者最重要的工作是调动大家 ·复杂的决策方式 ·正式的沟通存在于团体核心圈层 	<ul style="list-style-type: none"> ·自主领导、但共同专注于问题 ·决策主要在中心及子团队中发生 ·频繁且清晰的沟通 	<ul style="list-style-type: none"> ·明显且有利的领导 ·清晰的角色和责任，且这些角色得到明确授权 ·所有成员正式参与决策的制定 ·普遍并被优先处理的沟通 	<ul style="list-style-type: none"> ·在一个系统内进行高频沟通 ·为了满足更高频的业务管理需要，科层制的管理和领导可能会重新被引入
参考例子	<ul style="list-style-type: none"> ·社群 ·由于特定行业交流会或培训活动形成的交流群 	<ul style="list-style-type: none"> ·一些有特殊需要的群体（如罕见病、心智障碍等）的倡导活动 ·联合筹款 ·服务规模化所形成的 	<ul style="list-style-type: none"> ·议题网络 ·实践的共同体 	<ul style="list-style-type: none"> ·组织化程度更高的议题网络 	<ul style="list-style-type: none"> ·更接近于一个组织而不是组织间的网络 ·两个或多个组织合并为一个组织

发起一个跨组织合作网络需要考虑什么条件

当下，发起和维系一个跨组织合作网络，需要考虑到我们所处的一些特定的社会情境：

- 我们有强大的道德传统和信义基础，具有道德魅力和行动毅力的领袖依然是成功的先决条件，我们也有丰厚的领导者自省的文化潜力（格物致知修身，而后齐家治国平天下）。
- 我们仍然缺乏一种能够为大范围合作协商提供文化保障的基本公共性训练，比如如何理解共识、协商、承诺、程序正义，对于多元性的理解和尊重也处在萌芽阶段。
- 合作还未成为一个被普遍采纳的路径，做大做强是一种更普遍的选择，尤其是在资源收缩的环境中，自保往往容易取代合作。
- 我们有朴素的系统观，包括对世界的看法以及对组织的看法，但前者还不足以转变为能支撑公共理性讨论的系统科学，要促使一个集体形成理解复杂和调适性问题的普遍基调，仍需要花费大量功夫。
- 我们对组织的看法还更多地从人际关系主导的管理走向制度化，对于超越科层制的各种自组织运作方式，还有待理念的普及和实践的锻炼。
- 人脉关系和圈子仍然是信任的基本来源，因而，发动行动也基本靠人脉和圈子。而要在现有关系和圈子之外建立新的信任关系，则需要付出更高的成本。
- 地域发展极不平衡，沿海一线城市的组织与中西部四五线城市的组织所身处的经济、政治及文化风貌差异巨大。

在这样的土壤中发起一个跨组织的合作网络，需要具备以下几个前提条件⁴⁵：

烫手问题

有一个显而易见的、对想要发起这个行动的组织而言都足够紧迫的复杂问题；这些问题让人感到不是一个组织能回应得了的。

责任担当

有承担领导者的推动角色和行动执行角色的组织，这些组织需要具备一定的协作式的领导力⁶。

需求共享

成员的需求能够被这个合作满足，包括，在共同的愿景里也能找到自己的愿景。

两个别人

资源和优势互补、且有一定关系基础的至少三个成员。

而以下条件如果能够具备，对合作的促成很有利，但它们并不是必要条件：

基础资金

能推动诸如开会、经验沉淀与研究等行动基础设施的资金。

专业技术

具备推动领域发展的技术和构建组织的专业技术。

系统思考

发起成员具有系统观，能看到问题的复杂性和系统性，也具有行业资源和专业发展的相关视野。

⁴共创会中的实践者认为，如果缺乏这几个中的一个或多个，则条件不成熟，不适宜发起。

⁵有一个可供读者对比和思考的说法。集合影响力理论提到的集合影响力的五个要素：共同的议题、共享的评价体系、相辅相成的行动、持续的沟通和学习、独立且具有支持性的支持机构。但这个说法没有特别指出它们是前提条件，还是成功要素。在我们的观察里，除了“共享的评价体系”在很多合作网络中很难看到之外（哪怕到了发展阶段），其它四个我们都很有共鸣。

⁶请参阅后面的“协作式领导力” P75

合作会经历 怎样的发展阶段



透过与实践者的对话，我们发现跨组织合作网络的发展与一般的工作团体发展⁷有着相近的规律，在这里，我们用酝酿期、初创期、发展期、转型期来描述几个阶段。转型期不是发展的终点，它只是发展期到达了一个程度后需要面对的转变，有时候是主动的、有时是迫不得已的，转型期后可能网络会重新经理新的初创和发展期。每个阶段发展到下一个阶段都需要经历一定程度的震荡和风暴，如果无法合理处理这些风暴以及无法获得发展到下一个阶段的条件，那么很可能会从风暴走向停滞或者衰退，我们把停滞期和衰退/结束期单独罗列出来。

我们尝试描述这个阶段合作网络的样子，前进的动力来源以及这个阶段可能遇到的典型挑战。另外，我们也会提出推动者的角色、关键任务、以及前往下一个发展阶段所需要的共识基础。希望能够给各个层面的推动者一张合作发展的地图。

⁷比如经典的塔克曼团体发展五个阶段：形成期-风暴期-规范期-绩效期-结束期。

阶段	酝酿期	初创期	发展期	转型期
阶段特点	<ul style="list-style-type: none"> ·没有什么资源，或者资源在少数人那里 ·都在观望，考虑要不要投入 ·没有共同目标或愿景 ·工作方法也是不清晰 	<ul style="list-style-type: none"> ·伙伴成员身份初步确认，但对合作的认识和投入度不一 ·知道自己“可能知道什么”、但不知道“自己不知道什么” ·尝试不同的工作，但还没确立为业务 ·活多人少 ·资源开始汇聚 ·相互之间比较客气、且发现互不熟悉，缺乏理解 	<ul style="list-style-type: none"> ·建立了明确的内部治理与执行 ·建立了相对清晰的阶段性工作目标、业务和工作策略 ·有被认可的团队架构，包括明确伙伴成员如何加入、退出 ·有外部资源且能消化资源，分配资源可能成为一个工作要事 ·有强烈的专职化需求或者已经实施专职化团队 ·张力有可能凸显 	<p>转型可能被以下几种情况触发：</p> <ul style="list-style-type: none"> ·旧目标已达成，但彼此认为仍有充足的在一起的理由，需要重新寻找新的方向； ·因为外部环境发生显著变化而需要做出业务调整 ·遇到挑战，比如内部人员流失或机制遇到瓶颈
前进动力来源	<p>内部动力</p> <ul style="list-style-type: none"> ·部分人愿意承担、有责任心 ·具备了解决问题的专业性 <p>外部动力</p> <ul style="list-style-type: none"> ·议题的紧迫性 ·公共事件触发 ·行业或领域整体遭遇困境 ·有资源和机会 	<ul style="list-style-type: none"> ·愿景（形成了一个比原来各自更大的追求） ·可见的成果 ·合作过程中的价值认同/共鸣 ·在一起工作开心有成长 	<p>内部动力</p> <ul style="list-style-type: none"> ·阶段性目标 ·对议题的持续关注和深入理解 ·成员伙伴的需求 <p>外部动力</p> <ul style="list-style-type: none"> ·领域成熟度 ·政策机会/威胁 ·对公共事件的关注 	<ul style="list-style-type: none"> ·感知到新的需求 ·政策环境变化 ·共同走下去的使命感 ·有新的支持力量，包括过去的伙伴成员重新担当、以及新的支持者的加入 ·前进的信心
典型的挑战	<ul style="list-style-type: none"> ·观望、缺乏投入的承诺 ·低效沟通 ·志向宏大却找不到具体行动切入点 ·参与者自己与其所在组织的意志不一 	<ul style="list-style-type: none"> ·无法直面目标与现实的落差 ·没有问责或不敢问责 ·彼此工作风格磨合成本高、冲突 ·忙完了没有意义感或没有成长 ·资源分配不均 	<ul style="list-style-type: none"> ·投入超出预期，成员伙伴的参与与自身机构的目标产生分歧 ·投入失衡，只集中在少数人或机构、或者全职身上，另一些被边缘化 ·利益斗争；比如资源只落在少数人身上或者落到全职团队身上 ·治理不力，权责不对等 	<ul style="list-style-type: none"> ·转型动力不足，想要维持现状，求治标而不是治本 ·治理团队和执行团队产生分歧 ·治理团队或执行团队出现明显的的能力差距 ·无人担责、或者转移责任给第三方
推动者角色	<p>推动者的角色是模糊的，通常是最有意愿的两三个人/组织</p>	<p>推动者的角色更加清晰，比起上一个阶段，这个阶段通常是有有一个决策核心团队</p>	<p>推动者通常已经由一个机制所生成和确立（如秘书处）以保证有足够的管理能力，但其中依然需要有特别具有使命感以及关心合作关系领导者</p>	<p>通常是最有意愿和责任感的伙伴担任这个阶段的推动者；而理想情况下则是意愿和能力都得到充分呈现和讨论后共同决定</p>
推动者的任务	<ul style="list-style-type: none"> ·找到合适的参与者 ·透过对话及研讨，对共同面对的问题建立共同理解 ·建立相互了解、知道彼此有什么和做什么 ·找到起步资源 	<ul style="list-style-type: none"> ·保持沟通 ·组织会议或学习活动 ·创造快速的小胜利（quick win）建立信心 ·组织学习，包括新的知识输入、以及从行动中进行反思学习 ·传播和扩大影响范围 	<ul style="list-style-type: none"> ·制定与落实战略 ·筹措与分配资源 ·维持伙伴交流、以及在成员更迭的过程中持续建立关系 ·让重要的问题得到讨论和深度对话 ·重视不同的声音并回应 	<ul style="list-style-type: none"> ·重新确认初心、使命、目标 ·制定转型计划 ·凝聚人心、处理冲突 ·整合资源、发展新的资源 ·推动学习和能力的转化 ·建立信心
前往下一个发展阶段所需要的共识基础	<ul style="list-style-type: none"> ·发起方确认意愿和角色 ·明确暂时的核心团队 ·共识长远的愿景和短期的起步目标 ·建立沟通机制 ·勾勒全景图（如议题地图或行动者地图）也可能对下一阶段带来帮助 	<ul style="list-style-type: none"> ·确立关键行动或业务 ·确立组织架构 ·明晰基本规则/工作原则 ·更清晰的战略方向 	<ul style="list-style-type: none"> ·战略规划及行动策略 ·共同立场和理念 ·边界和伙伴关系的持续厘清 	<ul style="list-style-type: none"> ·厘清或更新长远使命愿景 ·对于更上一层楼的转型，需要建立新的战略 ·对于回应内外部挑战的转型，需要制定转型计划去适应和消化变化 ·明确新的团队构成 ·明确新的利益相关方

	停滞状态	衰退期/结束期
阶段特点	<ul style="list-style-type: none"> ·核心离开或淡出 ·团队虽然维持基本运作,但业务无法开展或推进 ·相关方都在等 ·治理遇到明显的冲突、不能有效运作 ·资源不足,吃老本,或者资源分配上产生很大分歧 	<ul style="list-style-type: none"> ·无活动或业务,基本运作也停滞或结束 ·成员之间没有交流
前进动力来源	<ul style="list-style-type: none"> ·强烈需求 ·政策机会 ·市场机会 ·内务部新核心力量(人、团队、机构) ·团队重拾信心 	<p>导致衰退或结束的因素</p> <ul style="list-style-type: none"> ·无核心推动者 ·资金断裂 ·无法解决的分歧 ·不可抗力 ·也有可能是使命已达成,而伙伴成员认为无需继续以这个共同体的身份在一起
推动者的任务	<ul style="list-style-type: none"> ·保持活着 ·促进直面现状的讨论 ·与关键人进行高频沟通 ·凝聚变革的共识和决心 ·寻找支持变革的资源 	<p>当选择了结束</p> <ul style="list-style-type: none"> ·资产处置 ·人员处置 ·法律主体处置 ·网络伙伴沟通 ·外部伙伴沟通 ·公告
前进所需要的共识	<ul style="list-style-type: none"> ·总结经验、分析问题 ·建立变革的方向与落地的计划 ·确认与计划相匹配的资源 	<ul style="list-style-type: none"> ·决定结束或者分立 ·决定推进结束的领导者和相关工作原则

合作会遇到 什么常见挑战

回想一下,你是否也曾经经历过类似的情景:

- 看似理念相投的人聚在一起,却容易倒在相互说服之上;
- 树立了目标且很兴奋,一旦落实到各个组织,发现都跟不上;
- 事情启动了,但各自工作风格迥异,磨合得特别痛苦;
- 事情勉强做了,有些人(通常是主要推动者)觉得比自己做更累,其它参与者的需求好像没有得到回应,大家都没动力继续;
- 为了管控进展与成效,推动者出了一堆标准和流程,参与者到最后变成行政应付式的响应,大家都觉得无力;
- 大家都看到了合作中的问题,但谁都不愿意挑头说出来,出了问题又回避责任。

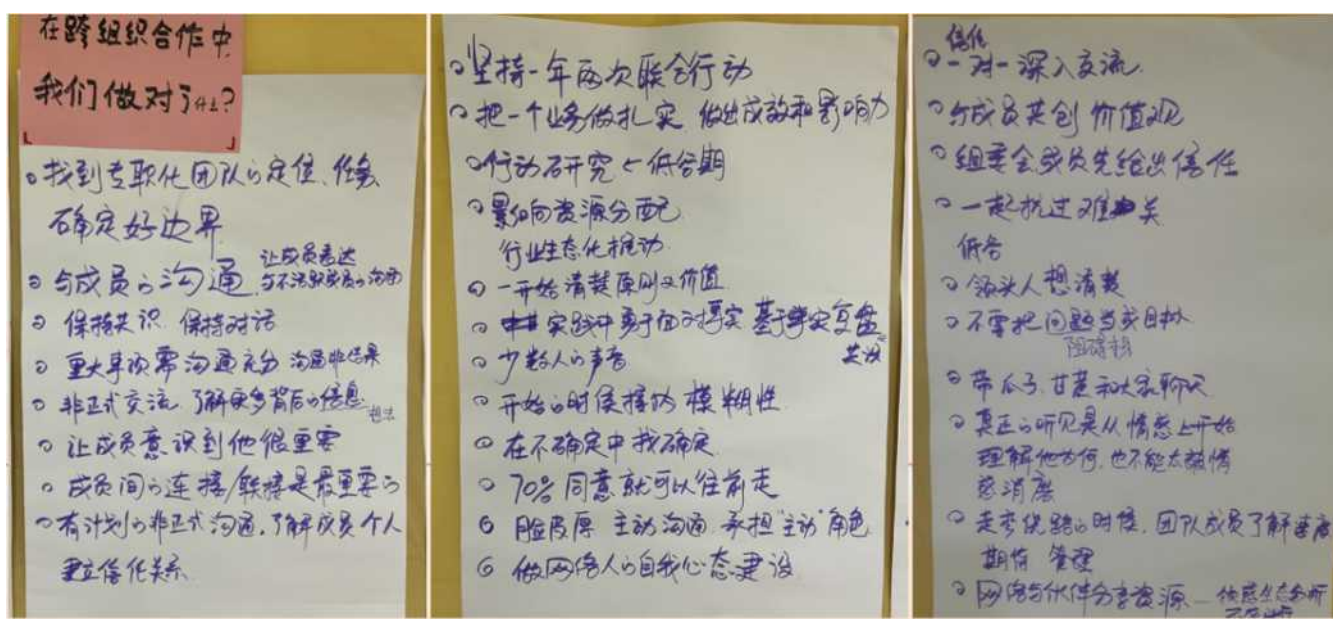
这些困难情景非常普遍,在上述发展阶段的各个时期都有可能出现。这些情景本身就是调适性的挑战。既是关于事情的、也是关于关系的,人和事纠缠在一起⁸。

那些自下而上发起的、自带干粮开干的合作网络,其长处是愿力十足——聚在一起的人是真心地、带着使命感想要做下去的,他们也较能平等协商、摊开来说事。他们遇到的难题比较多在于前期的摸索酝酿,如何完成酝酿期和初创期合作探索的基本运营?如何找到最基础的资金和资源?这些是比较大的挑战。总的来说,这类合作的挑战多来源于“想做的”和“能做的”之间的落差。

而那些自上而下发起的(比如由资源方带动产生的)网络,其长处是比较有资源保障其发展到一定规模。然而,各个参与方的动力可能会比较复杂,挑战也比较多样。比如说发起方有意无意的寻租行为,借着合作扩大自身的利益,这会带给其他人很不好的体感,导致各自猜忌、消极应付,这是典型的由行为与承诺不符带来的挑战;另外,有资源就有可能出现分配不均的情况,但由于资源的分配机制可能掌握在资源方身上,所以容易出现需求之间的冲突;最后,由于工作体系过度依赖资源方来构建,这个系统容易缺乏的活力和创造力,不容易自我修正,这种挑战就是“有问题常常说不出来”。

⁸《调适性领导力》里,提出的调适性挑战的几种基本模型,在跨组织合作过程中也常常能看到。

有哪些要素可以支持合作 克服挑战走向成功



图片说明: 首届跨组织合作行动经验分享共创会中, 参与者分享自己的经验

每一个具体的合作都是独特的, 不存在一套统一的标准打法。但如果合作过程中能具备并且强化以下这些要素, 合作则更有可能克服挑战、可持续发展、走向目标。

借由“组织发展三角”⁹, 我们能够从成业务运营、组织以及文化三个维度、合共九个方面来全面看待一个合作网络。每个方面都有一些要素让网络走向健康。要强化合作网络中

的这些要素, 我们会附上一些参考的做法, 但具体方法并不限于们所罗列的, 一些做法也可能同时贡献于多个要素。

思考这些要素, 不意味着我们要“做更多”, 而是改变做法、调整资源分配的方式, 甚至有时候需要做少一点。

⁹组织发展三角来自ICA文化事业学会的ToP引导方法论体系;



兼顾人和关系 发展的做事方式

为什么重要：

合作不可避免是一份“关乎人”的工作，不管是以人为本的合作，还是人作为机构代表参与到合作，人都是关键的；

强调事情和结果的做事方式容易让人忽略人的发展和关系的发展，直到大家意识到恶化的关系成为了事情的阻碍。缺乏信任的关系会让团队表现为思考和行动有所保留，把当下的混乱归结为目标不清晰。在意自己的面子或者身份，而不是投入到问题的解决当中，对于创造性的机会和结果可控制度低的行动方向提出过多的质疑。

很多人把沟通视为就在做关系发展。然而沟通的数量不等于质量。能够具备真正地共情和聆听的沟通是合作关系突破的关键。由于沟通的“投入产出比”很难衡量，很多人在会把做事放在更优先顺序。而沟通的畅顺与否，决定了在遇到挑战甚至危急时大家是否能有效应对。

每一个参与到合作中的人（机构代表）都在面对两个组织：合作网络、以及他自己所处的组织；也在面对两种文化，合作网络所希望构筑的文化，以及他们自身组织的文化。忽视这个处境意味着看不到参与者在转换两个身份上付出的巨大精力，导致莫名其妙的“心累”和“不顺”；只有正视这个差异才能让行动计划的贯彻和落地减少阻力和误差。真正的共情是能在工作中相互体察这种差异。

如何提升：

有频率明确的正式沟通：在有限的投入时间中，把定期的网络聚会放在高优先级来安排，如季度会、半年会或年会，以会议倒逼进展。在酝酿阶段和启动阶段，聚会是了解彼此、磨合合作模式、并且建立有序治理的机会；在发展阶段，聚会是个看见人、解决冲突、从行动中学习和迭代的过程。

有计划的非正式沟通：例如，在一次两到三天的工作聚会中，预留一个晚上或一个半天让团队共同经历一个体验，或者营造一场以相互连结为目的的交流。对于有意识的推动者而言，喝咖啡、到伙伴工作现场、甚至就近期的事件进行一番辩论，都是建立真实的人与人关系的载体。

增加共情与聆听的能力：在一个合作网络内，核心推动者团队需要拥有特别能关注人的成员在其中，合作的核心参与者需要有意识地学习和提升沟通的技能，也需要具备人文关怀。我们需要对每个人处境有深刻的共情，能够真正聆听在对方所处的环境中“TA遭遇了什么挑战、TA是怎样思考和做决定的、TA期待我们怎样一起。”

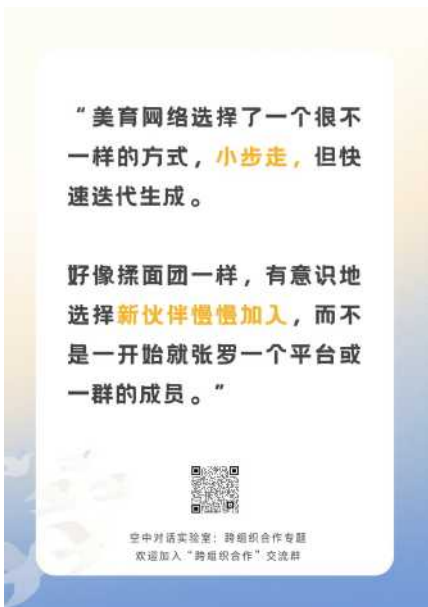
关注当下、关注人：在前进困难的时候，停下来进行一些对话，回到各自的感受和涌现出来的心声，坦然表达内心的困惑与障碍。在走弯路的时候，也要和团队成员聊一聊为什么慢了、停下来了，调整对于期待实现的耐心程度。

循序渐进的 行动节奏

为什么重要：

高举高打的行动有其价值，例如透过办一个论坛、或广发英雄帖，能迅速招募数十个组织“发起”一个行动。这种行动容易让人“上头”，但是上头后很容易迅速遇到高期望与低执行效率的落差。缺乏跟进落地造成的失望是很能消减继续前行的意愿的。

提出一个振奋人心的蓝图很容易，而起步阶段最容易遇到的是投入不足，这会迅速削减人们的信心；而如果没有一个具体切入点可以下手，等到人们发现蓝图其实是空中楼阁、而背后其实各自想法千差万别的时候，人们会选择放大这种差异。



对于体量较大的组织，合作牵涉太广，容易遇到组织内部的阻抗，如果没有预留足够时间去磨合与调试，往往会遇上内外部的冲突，让参与其中的人感觉“里外不是人”。

如何提升：

积累小胜 (Quick Win) 与敏捷迭代：在酝酿期和初创期，尤为需要怀大爱心做小事情，一个调研、一场培训、一个经验交流沙龙、一个政策提案，都可能成为一些有意义的轻量行动。把势头带起来再，顺势而为，比较容易获得前进的动力。与此同时，每个行动都需要把行动精力的 1/4~1/3 预留出来给行动后的集体复盘和学习，这能够提供共同洞察需求的机会、也能迅速磨合彼此工作关系和价值理念；

轻重交织：一些合作网络会选择以日常性的轻动作与定期的一个凝聚众人力量的大动作（如大型论坛、或者某某联合行动日）来构建一个具有稳定性的行动节奏；

边缘创新：组织可以选取一些探索性的议题或项目作为合作的具体立足点，在局部构建合作。在考虑选择议题或项目的时候，首要考虑那些组织高度关注但还没到“成败籍于一身”的议题，在选择团队的时候选择沟通和学习能力最高的团队；

庆祝：划出时间留给阶段性的庆祝与复盘：去梳理和感受取得的成果、沉淀合作中的个人或网络的学习与成长、以及深化对共同关注问题的新理解。

能分享权力的领导者

为什么重要：

精神领袖、行动带头人的作用固然重要，但除此之外，也需要有人能把合作落地、做实，包括：凝聚共同的愿景、调动每个人和组织的潜力、规划充分而公正的参与过程、调解冲突，等等。这些组织工作的品质跟抓住机会或问题往前冲的品质不一样。如果合作网络内有人擅长这个方向，将会对合作的可持续性带来很大保障。

一些不健康的权力关系会持续地侵蚀合作的相互信任和效能。有些是显而易见的，比如领导/发起机构决定所有关键事项其他成员以响应为主，合作中的资助者或资源提供者单方制定游戏规则（例如决定资源分配给什么人），说话的人“不干活”，而“干活的人”没有发言权等等。有些是隐藏的，它们往往潜移默化地塑造了参与的质量和关系的质量。比如信息只对部分人分享，有人特别喜欢用“我付出了很多”作为让他人感到道德压力的砝码，“导师”或“商界成员”不管说什么都更有分量甚至让想要提出不一样观点的人感到为难等等。

健康的权力关系不意味着所有人完全平等，而是人们更少受到诱使、威胁、强迫、或者压制。在健康的关系中人们才会变得坦诚、放松、拥有高生产力、以及愿意担当。而领导

者/推动者是最有能力和权力去增进健康权力关系的人。减少因显性或隐形权力带来的压抑感，能够显著地减少合作中的隐藏议程和权力斗争。

愿意分享不等于能够分享，很多领导者/推动者在行动初期容易在一些地方做得过多，例如准备了过于细致的行动框架；而在另一些地方做得过少，比如咨询、调动、或者把不那么完善的地方向其他人打开等。

如何提升：

增进成员伙伴对流程的信任：让做决定的过程尽可能公开，帮助所有人明晰什么是重大且需要花时间的决策、什么能够由成员或各种小组快速自主决策。运用内部或外部的协作者让大家经历有效的集体决策流程。

让核心推动者成为一小群，而不是一个人：3~5个拥有坚定的承诺且能因应特长而分工的核心推动者比单一的领导者或领导机构更具有推动的稳定性。

把人放在能发挥的价值位置上：有些领导者擅长观察合作伙伴的独特性并且擅长制造机会让这些独特性发挥价值，如让擅长传播、评估、培训的伙伴发挥所长，创造机制让对特定区域或子议题有强烈热情的伙伴可以响应，或者关注到让不同工作风格的伙伴进入到工作小组。

观察团体动态并调整关系：当组织发生人事或治理变动的时候，考虑如何稳定着陆。典型的就是在网络专职化的早期，专职或专职团队很容易过度集中地承担了推动的责任，而使得原来大家（理事、或者执委）共同承担的责任“一下子轻了”或者变得权责模糊，推动者需要感知和持续干预，除了制定新的分工和规则，还要留意在实际工作中进行测试和调整。

坦诚自己的不足和脆弱：拥有权力的推动者能主动透露且公开表明自己的局限，勇于面对事实，能够展示自己内心对现状的担忧、无力、遗憾或者渴望，是建立对等关系的前提。

发挥内在力量：更多地运用愿景、坦诚开放的品质、同理心、坚韧、学习能力等内在力量来发挥影响力，而减少用如岗位、资源分配权、或者身份、信息不对称等这种外在力量来对他人施加影响。

持续强化的身份认同

为什么重要：

在跨组织合作中，人的行为更趋向于自愿自律、而难以他律的方式进行。说到底就是我认不认可“以这个集体的身份来从事特定行动”。“在一起的意愿”是合作行动的最关键资源。而当认同感不足的时候，就会特别容易出现权责利方面的冲突。

对合作网络的认同感不能简单地认为只来源于理念认同、或者只因有利可图。稳固的身份认同一定是有多重的意义叠加的。

身份认同不能指望一蹴而就，以为靠协议或者领导人承诺就可以达成。典型的情况是，一旦忙起来，每个人的事情优先级排序都不一样，对这个共同身份的投入就会像波浪一样不稳定。只能是透过一个持续的互动或机制，逐渐的夯实。

组织的认同感和作为组织代表的人的认同同样重要。如果过于注重人而忽视了组织身份，容易让事情变成就是几个人之间的“新的一摊事”，会让这个成员代表感觉到道德压力，也会让组织失去跟事情的关联，从而削弱组织的投入和支持；另一方面，当过于注重组织身份的链接而忘记组织代表作为人的一面的时候，也是难以为继的，成员不会主动成为弥合两种需求的粘合剂，而变成被动应付式的参与。

如何提升：

促进多层次的共识，作为跨组织合作网络，理念层的共识尤为关键、而且需要反复强化：

结果层：做什么事、追求什么目标、以什么样的节奏达到目标、如何衡量目标；

过程层：做事需遵循什么原则、如何决策、如何问责、如何分配资源、如何处理现有制度之外的情况，

理念层：为什么而行动（共同使命愿景），为什么必须通过合作网络来行动，合作网络的定位与自我形象，议题的变革理论及思考框架等等；

改变对共识的态度：共识不是 100%同意所有事，而是愿意接受并支持它往前探索。抱持这种对包容性的共识态度可以让行动者关注在彼此的共性而不是差异，并且给予团体

更高的决策效能。

共享的品牌和对外形象：以最大限度的便利为原则来形成合作网络中的成员使用合作品牌的原则与机制。日常工作中，支持更多的伙伴成员（而非仅仅网络协调人/机构）代表合作网络进行外部交流。如有些合作网络会举办对外的沙龙让网络成员可以亮相、有些则会推举不同的成员去参与同业的或地区的经验交流活动。

建立信息反馈习惯：促进一种文化氛围，网络成员伙伴能及时把与网络的信息分享出去、也能把其与外部交流的信息与思考在网络中进行分享。持续而频繁地发生的内外信息沟通能够激发成员保持以网络的身份进行思考的强度。



空中对话现场：乡村儿童美育网络发展经验

生长的、多边连结的组织结构

为什么重要：

传统金字塔结构的组织架构难以应对灵活的外部环境变化以及动员更大范围的主动性和智慧，而一个合作网络天然面临复杂性的环境，多边连接的生态有利于应变。

传统金字塔结构的组织运营管理有赖于权力等级清晰的管理和问责体系，这与跨组织组织合作天然就带有的平等诉求有冲突。这种运营管理体系在跨组织合作网络中很容易导致负责人或推动者负荷过重，而处于执行末端的组织则无足轻重。

很多合作者在意愿上是很强调参与的，但由于合作行动要处理的复杂性比在单个组织内要高，为了降低复杂性，很多人会不自觉地把事情控制在少数合作比较顺畅的成员之中。这种下意识的反应模式会容易造成小圈子。有些合作做着做着就变成了好像只有几个核心机构在推动、甚至进一步集中到核心机构或者秘书处的几个人在推动。在结构设置上考虑多边连接的组织结构，可以成为这种行动趋势的平衡机制。

除了效能上的考虑，多边连结的组织结构的重要性还在于避免权力和观点过度集中。在现实中，很多合作是由具备一定成熟度的、专业性强、运营更健康的组织来发动或者参与，领域的专家以及资助者也是合作网络的常客。这种组合就会造成比较容易偏向精英的视角而非一线草根的视角，

容易从专业的角度来考虑而忽视“没那么专业”的声音，以及容易构筑强强联合的资源格局。如果一个网络期望自己具有议题的代表性或者区域的代表性，它需要在组织结构设计中考虑如何承载不同的声音或者边缘的声音。

最后，多边连接的生态可以促进成员建立多重关系，增进交流和社会资本。

如何提升：

组织架构扁平化：在纵向的组织架构中增加横向圈层，如专业委员会、议题工作组或者区域工作组，并且在治理和决策体系中能得到授权来承担部分决策责任；

向外打开的角色设计：设计一些外围的圈层/角色，以持续识别和发展潜在伙伴，如战略合作伙伴、社群成员、专家顾问等；

与外部有连结的业务活动机制设计：有的网络会在其业务中设计一定比例的大范围轻度参与的联合行动项目，这使得网络可以有一些确定的机会与更大范围的力量进行互动和磨合。有些则透过设置网络成员就可以操作的对外合作机制来保障与外部的连结。比如，外部机构如果希望跟网络合作，只需要和一个网络骨干机构联合提出方案，并通过治理会议进行决策。

不断扩大的议题同频

为什么重要：

议题同频既包括信息传播、也包括集体思考。对于合作网络的核心推动者圈层，越是丰厚的对议题的共同思考和判断，越能在行动中表现出开放性和创造力、减少事务性决策过程中的张力；

对于核心圈层之外的成员，如骨干机构的其他成员、或者非骨干机构，越多的议题同频能带来在工作中的彼此的积极响应、形成默契、也能减少“把一部分人做死、其他人作壁上观”的情况。

当更多的人能参与共同的思考，除了能带来更全面的洞察之外，思考所带来的关心还会增强人们回应问题的承诺度。

如何提升：

促进多层次的共识：如“持续强化的身份认同”中所提到的。

建立信息共享平台：通过电子简报、专题公众号、不同圈层的微信群等方式，持续更新与分享伙伴机构及该领域的动态；

创造扩大的学习机会：向成员及潜在成员提供学习机会，比如培训、互访、参访、同侪支持机制、实习生计划等。这些学习不仅面向成员代表、还可以成员组织的其他成员。比如在网络定期的聚会中设置开放日，让非核心圈层的网络成

员或者有意向与网络进一步合作的成员，可以有一个机会正式参与网络的学习和交流。

持续对话：透过沙龙、主题对话、研讨会、私董会、扩大会议等方式，让共同关注的议题得以更深入地探讨。

清晰化且有价值感的角色关系

为什么重要：

感觉到自己的投入是有价值的，在跨组织合作的具体工作中非常关键。有价值感包括：

- 成员在协同过程中感觉到对团队其他人有价值；
- 成员在工作中感觉自我成长、实现自己所在组织的价值以及
- 实现合作网络的价值三者之间没有冲突；
- 在回应公共的问题上感觉到自己的角度能够为回应问题带来积极的意义

合作网络通常会设定很多角色/岗位（如理事、执委、专员等），但这些角色如何履行其责任、相互之间如何贡献，才真正构成了良好价值活动的基础。另一方面，互动不良往往也是合作中的最难得得到公开谈论的问题，人们为了回避关系方面的冲突，常常会把问题转移到其他地方，让人难以辨认清楚。能够清晰角色关系并能够清晰地谈论和评估这些关系，合作互动的效能就有基本保障。

价值感还涉及到人们如何理解自身的工作、组织的工作以及网络的工作这三个层次对目标和愿景的关联。这比组织内的战略或者 KPI 更为复杂，而且组织的工作和网络的工作如果都贡献于一个相近的愿景，更需要人们理解这两条路径分别作出何等的贡献，有何关联，以便成员安放自己的角色。

除此之外，人与人在互动中如何给予相互真实有效的反馈，属于文化层面对价值感的影响。

如何提升：

给予“组织代表”正式的身份及任免、交接程序：从合作网络以及组织这两端都需要给与组织代表授权的过程，让组织代表的角色得到正式认可。如果治理层的组织发生更换、或者组织的代表发生更换，需考虑人员交接和缓冲期。

对角色设置进行公开探索：合理的角色分工需要通过实践来检验和调试。而在角色设置上尤其需要重视的是引入网络专职成员之后对网络带来的改变：专职角色要在一开始就明确规划，明确相应功能和责任，厘清与治理单位、或者原有的核心成员的边界和互动关系，而且这个过程需要根据专职团队的能力和原执行团队的能力而调整。

在资源筹集上共同担责：无论是否有资金托底，合作网络也需要考虑有更多资源，需要有工作机制让成员能借助网络进行筹资、或者网络能为成员放大筹资的成果。

督促和支持伙伴履行角色职责，而不是代替：担任领导角色的协调人、协调小组或协调会议的作用主要在于督促成员履责，一个“擅于拿小鞭子支持人干活”的跟进协调人会在这时发挥关键价值。合作网络应该尽可能减少在不告知的情况下“替别人把事情做了”或者“任由事情黄了”。

让改变可视化：重视使命愿景的建设过程，并且建立共同的成果衡量标准，汇集数据，且定期向内外进行汇报或发布。

荣耀他人而非荣耀自己：建立一种氛围，参与者更积极反馈对相互的欣赏和感谢、更积极地向他人主动推荐网络成员、以他人的实践和成就为荣。

流通和得到放大的资源

为什么重要：

资源是合作行动绕不过的基础。网络的前期需要投入大量成本、而网络的日常运转或业务运转，也容易消耗比在单个组织内更高的成本，因此网络必须考虑如何让资源产生更大的效益。如果不能汇聚资源，合作网络不仅自身难以为继，对合作的参与者来说也是很难有持续的意义。但如果资源高度汇集，也会诸多产生二次分配上的问题。

如果仅考虑资金资源，网络的资助者或能够投入资金的成员天然地占据权力，这会为一个健康的权力关系带来挑战。资源分配不均会对合作造成严重障碍，但又是不管怎样都会有人觉得不公平，哪怕这可能不是任何一方所愿意见到的。

截留资源有时候会成为网络的核心矛盾。如果截留资源是出于主动，那么采取这些行为的机构（往往是发起机构或骨干机构）会遭受到严重的信任危机。有时候资源截留也是被动造成的，比如当网络成立一个专职团队的时候，团队生存与网络发展可能构成冲突，团队有可能为了生存而把资源聚集在自己身上而不是贡献到网络。这会为网络的治理和业务运营带来很强的张力。

如何提升：

让不可见的资源变得可见：网络的一个重要价值在于让一些还没成为资源的事务转化成资源，而让行动者感到更有能量，例如，

- 关系或技能：让部分关键人脉关系成为解决共同问题的共享资源，如人大代表、律师等；
- 多样的视角：让解决方案能够具备更全面的考虑、甚至在创新、公正和多元上面发挥单个机构无法具备的优势；
- 数据：小数据的广泛能够有力地支持有效的研究、倡导或解决方案测试；
- 渠道：让观点、资源和解决方案得到更大范围的实践；
- 代表性：在某些需要跨界对话或跨部门解决问题的场合，更具有公共性。

透过对话来激活资源：罗列资源清单固然可以让各种形态的资源得以显现，但更为根本的可能还是营造一个持续对话的场域。在大家共同思考的过程中，当人们因为对这件事的认识更深、拥有感更强，他才更有可能看到自己身上可以回应这个事情的那些原来视而不见的“资源”，而且他才更愿意分享出来。

把寻找和活化资源的功能设立为网络定位之一：例如，以网络的名义与资助者对话，与资方进行行业生态分析，倡导良好资源分配的策略。或者以网络的优势开展集合性的筹款以获得比单个机构更高的筹款效能。

确定资源投放到杠杆性的行动中：网络需通过集体性的讨论，从其整体的角度思考在当下阶段做什么行动能够对网络的使命带来最大的支持和撬动，网络需为这个行动筹措和投入资源。相应地，放下那些可以不做的事情，或者把这些有价值但不是杠杆的事情支持网络内的成员组织来做。这让网络最大限度避免陷入资源的陷阱：做大了自己的团队-筹措资源维持团队-做更多事情维持资源-把自己做异化。

成为有效的资源分配者：网络的工作团队需有清晰的工作原则，如何不与成员或其它一线机构直接争夺市场，不与合作伙伴抢资源，另外，在成员之间建立例如“资源最大化有效利用”等原则在内的分配原则也是重要的。

生态式的心智模式

为什么重要：

一项干预的成败，取决于干预者的内在状态。跨组织合作亦然。合作推动者的心智模式、乃至合作主要参与者的集体的心智模式水平，对于合作中的每时每刻的选择都带来影响。至少有以下几个地方是有决定性影响的：

要摆脱线性的思维逻辑，以为做越多的事情等于取得越大的结果。相应的，需要有系统的思维逻辑，我可以做什么来创造条件，让成功更有可能在系统中发生。

要摆脱控制型的心智，企图透过最细致的规划和最高明的专业分析，来控制进度和结果、尽可能不出差错。相应的，需要有相互学习型的心智，强调对现实的动态感知、对差异的尊重、透过持续反思与学习来实现自我的不断进化。控制型心智让人无法面对多样性，最终在痛苦中放弃控制；而相互学习型心智能够把合作团体的潜能放大。

要摆脱对单一解决方案的依赖，因此，也要摆脱内心深处“我就是对的”这样的假设。相应地，需要以调适性问题的视角来看待现状，不执着于哪个比哪个更正确，甚至需要常常问“我哪里可能错了”。

线性逻辑容易让合作做死自己、控制型的心智让人们在变化之前充满失望和愤怒，而对单一方法以及对“我就是对的”的依赖，让人们故步自封。而合作归根到底是一个不断试错的过程。只有拥有生态式的心智模式，包括系统的、相互学习的、调适性的思维，网络团队才能够以更开放和灵活的心态来面对合作的不确定性，也具有更大的包容性和创造力。

如何提升：

进行心智模式提升的学习：近年来，针对心智模式提升的学习方兴未艾。协作、教练、私董会、领导力、组织发展、系统思考、U型理论等课题都蕴含着很多心智模式提升的元素在内。需要留意的是，需要有针对性社会议题或社会系统性变革的学习主题，以符合公益领域所需。心智模式提升不是讲

授式课程可以实现的，需要通过体验式的课程和具有长期实践修炼类的学习项目来支撑这个转变。

在团队中发展具有心态式心智的成员或伙伴：合作网络的核心团队不必要所有人都具备这种心智，有时候少数几位这样的成员在一个开放的团队氛围中已经可以促成团队有这样的思考。另外，邀请具有这样的心智模式的协作者、教练或顾问加入其中作长期陪伴，也是一个可行的方式。

培养对话文化：集体提升生态式心智模式的有力途径是频繁的对话。这也回到“议题同频”和“关注人和关系发展的做事方式”两个要素上。跟与我们思维模式不一样的人对话、直面恐惧和失败、挑战我们自己的假设、设想一个不一样的未来等等往往能够提供比一般性对话主题更有力地触及心智模式层面。



首届跨组织合作行动经验共创会参与者合影



案例篇

Case Study

本章我们将呈现4个公益领域的跨组织合作案例
通过这些关注不同议题、处于不同发展阶段的生动例子
我们将更加理解跨组织合作是如何产生和生长的
共同行动如何有效发生

零废弃公益联盟： 十年行动网络的成效与遗憾



【案例简介】

零废弃联盟成立于2011年，2021年在新战略下正式更名为零废弃公益联盟。零废弃公益联盟是由国内关注垃圾议题的机构和个人共同发起的非营利的行动与项目合作平台，致力于促进政府、企业、学术机构、公众及社会组织等各界在垃圾治理过程中的沟通与合作，推动中国垃圾管理、循环经济和低碳经济的正向发展。天津市西青区零萌公益发展中心（简称零萌公益）是零废弃公益联盟常设运行机构。



图片来源：杨国琼

发展历程

《为垃圾的旅程--零废弃联盟十年》这一手册完整记录了零废弃公益联盟从发起到目前的所有探索，包括发展历程、网络发展、重要行动，还有特别宝贵的反思。我们节选了“发展历程”的部分内容，希望能够让大家看到一个较为成熟的跨组织合作的变迁过程。

	第一阶段 2011-2016年	第二阶段 2017-2021年	第三阶段 2022-2024年
概述	成立秘书长单位维护网络运行，识别关键议题积极探索各项活动	形成专职团队，明确愿景、使命及战略目标	新战略的制定与推进
战略	<p>战略方向：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 垃圾管理工作一定要有前瞻性的、具体的、反映社会共识的远期目标； 2. 垃圾分类教育一定要进入中小学课程体系； 3. 垃圾焚烧等处理设施的污染控制设备与管理一定要达到国际先进水平。 	<p>战略定位：</p> <p>愿景： 中国实现零废弃</p> <p>使命： 以零废弃理念为原则，通过政策影响、社群联合与发展，推动构建可持续的综合垃圾管理体系。</p> <p>定位： 引领者(理念)，支持者(行动)，联结者(人)</p>	<p>战略目标：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 推动符合优先次序原则的《中长期(五年)生活垃圾管理规划》出台或进入窗口期； 2. 持续跟进《禁塑令》在海南落地成效，另在3-4地倡导政令落实，催生至少2个源头减塑解决方案； 3. 重点在北京开展垃圾分类长效机制的倡导并推动落地；垃圾分类解决方案的放大和案例数量增加； 4. 加强垃圾焚烧隐性污染、不合理规划的政策倡导和科普传播； 5. 零废弃论坛成为政府、公益组织、学界、企业等探讨垃圾治理重要平台，议题成果通过论坛发声放大； 6. 成为孵化、支持、聚集公益组织/行动者关注生活垃圾议题的全国最大行动网络，促进各界沟通合作。
阶段特点	这一阶段的特点，虽然零盟成立之初形成了三个工作方向，但并未在后期将此工作方向进一步拆解、细分并形成策略。零废弃论坛逐步发展成为持续且重要的活动；政策倡导活动比较多，积极回应当时的热点政策，参与“征求意见”，联合发声/质疑等是这个阶段常用的工作手法，但并未对政策倡导的策略、细分议题有更多的讨论；其余就是一些短期的联合行动，以及组织网络成员对垃圾议题知识的学习。这一阶段的探索和发展，为后续零盟关键议题的聚焦、项目/业务方向奠定了基础。	<p>这一阶段零盟发展的特点：专职化之初就制定战略目标，梳理零盟的愿景和使命，并确定政策倡导、社群联合作为重要的工作策略；结合第一阶段探索和当时外部政策环境，明确了垃圾分类、塑料污染、垃圾焚烧作为零盟关注的三大关键议题，同时还需特别关注顶层制度设计。在三大议题中，零盟明确重点推动垃圾分类和塑料污染，减少焚烧对外联合发声，以内部支持伙伴行动为主要策略。</p> <p>在这一阶段，零盟有明确的议题行动方向和目标，各议题板块形成初步工作策略，并通过不同的项目支持目标的实现。</p>	

这一张图清晰呈现了零盟最新的战略框架



组织结构的变迁

零盟为何能坚持10年? 善导联合创始人Heaven与零盟进行了多年深度合作, 让我们来看看Heaven的观察:

1. 零盟跨组织合作的独特性

第一, 他们一直都很清晰自己的定位——推动问题解决。第二, 他们有一套大家比较认可一致的垃圾管理优先次序的行动逻辑, 这可以减少网络内部合作的张力, 但这并不意味着他们缺乏多样性。如果你看他们细分的行动策略, 会发现各机构之间仍然有差异。第三, 他们的发起人团队非常稳定, 同时也一直在反思运营团队的意义, 包括运营团队自身发展与服务网络发展、引领议题发展之间的平衡。

十几年来, 零盟的伙伴数量增加了很多, 外部环境也发生了许多变化, 这也意味着零盟内部需要不定期进行新的磨合和寻找共识。2011年到2016年期间, 他们积极探索各项业务, 基本是行动或活动导向, 但2016年之后, 他们开始思考要以一个具体的目标和行动策略来推动网络发展, 于是他们进行了第一次战略规划。由于他们非常关注问题的解决, 所以那次战略规划以问题解决为导向。到了2021年, 他们又把业务和网络发展融入到了新一版战略规划中, 和早期相比, 零盟的网络形态和业务形态更加清晰明了。

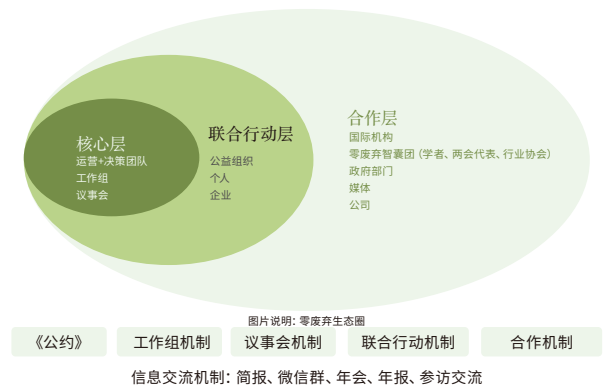
2.零盟的圈层 (零废弃生态圈)

无论是工作人员还是运行规则，零盟一直都比较稳定，核心参与推动的机构以及在里面的核心负责人其实差不多都是同一拨人，后面可能就是多了一些新进来的人。这种稳定性跟他们发起人自身的使命很有关系，他们都是以行动者的视角去看议题，对这个议题也是真的有热情。而且，几个发起人之间也有很深厚的合作和信任关系，但与此同时他们也是非常开放的人，还有他们对议题很认真，对所推动的事情很认真，反思性很强。

截至2021年，零盟共有109个长期合作伙伴，议题涉及垃圾分类、塑料减量、垃圾焚烧、失控垃圾、政策倡导，这些伙伴之间有公约和工作守则，也有运营团队和执委会。每个执委背后都有一个机构，而每个机构回应议题的方式可能不完全相同，例如毛达所在的机构是关注有毒废弃物问题的，他在参与零盟时也会推动这个议题，带着机构视角参与进来。但同时他们又很关注公共部分，带着很强烈的议题领域的公共视角一起工作。

有时机构间也会形成小的圈层，通过一些工作机制，实现小圈层内部的互动、及圈层间的互动。这样，既保持着个体机构的独特性，又有回应和参与零盟的灵活性。具体的工作机制如定期开会、年度论坛等。

(编著注：2022年新战略下，零盟网络分为了不同的圈层，并通过不同的机制，例如零盟伙伴公约、工作组机制、议事会机制、联合行动机制、合作机制、信息交流机制等，和不同圈层进行交流与合作，更有效的推进业务的落地和使命的达成——《为垃圾的旅程——零废弃联盟的十年》)



更多阅读：

- 1.善导“跨组织合作系列对话”第一期，对话人：零废弃公益联盟协调人田倩。文字内容请扫描以下二维码。
- 2.《跨组织合作，我们可以从零盟身上学到什么》，文字内容请扫描以下二维码。



- 3.《为垃圾的旅程---零废弃联盟的十年》可以通过这个链接申领：<http://lxi.me/ou6dl>

乡村儿童美育网络： 合作如何发生与促成¹⁰



【案例简介】

2019年12月，国内八家关注乡村儿童美育工作的公益组织自发联合成立了全国乡村儿童美育公益行动网络，简称“乡村儿童美育网络”。

八家发起机构为：浙江致朴公益基金会、广东省时代公益基金会、广东省麦田教育基金会、北京新艺动社会工作发展中心、一公斤盒子公益创新机构、禾邻社、益教室、种太阳社会发展与创新中心。

愿景：我们希望通过伙伴机构共同的努力，最终乡村儿童能够通过美育获得力量，成长为自信、善于表达和富有创造力的人。

使命：推进乡村儿童美育机构/项目的专业化发展，促进共同知识的生产与共享；传播美育理念，联合发声，促进公众参与；引领乡村儿童美育行业发展，共同解决在推进乡村儿童美育工作中所遇问题。

2019年12月，致朴基金会与国内7家关注乡村儿童美育工作的公益组织联合发起乡村儿童美育网络。旨在通过网络机构的协作与联合行动，共同促成乡村儿童美育实践的专业发展与资源整合，并联合多方力量共同发声，传播美育理念，促进公众参与，倡导一个更加有利于乡村儿童美育发展的生态环境。

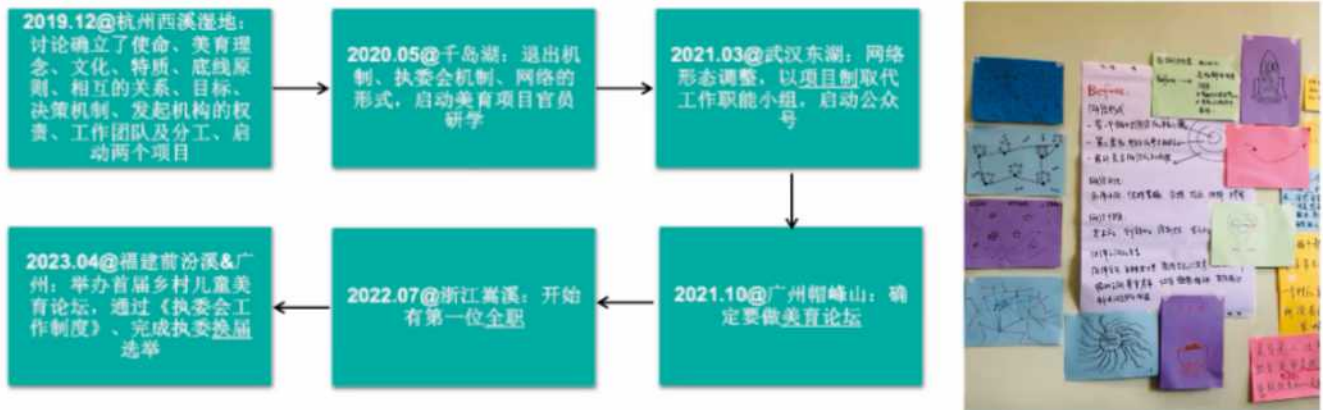
关于乡村儿童美育网络的发起缘自2019年6月的一次研讨会。当时，致朴正在实施乡村儿童美育项目，经过独自探索近三年，致朴了解到领域内的从事这项工作的机构并不多，希望找到更多伙伴。于是借着在浙江衢州举办项目课程展的机会，邀请了从事类似工作的同行参观，并一同研讨，最终通过各种搜索和朋友推荐找到了14家在做美育的机构前来参加。

在后续跟这些机构的持续交流中，致朴发现还有很多问题没有谈清楚，而伙伴们也有意愿继续交流。于是在10月份又举办了一次美育课程研讨会，但这一次不希望只由致朴一家发起，而是希望更多机构参与。因此，致朴联合了4家机构共同策划，邀请了20多个机构、40位伙伴参与第二次研讨会。

研讨会结束后，致朴又主动去寻找在会上特别积极、特别愿意参与的伙伴一同讨论，看看是否有可能通过跨组织的合作，共同推动乡村儿童美育工作的发展。所以一开始，致朴并没有计划去发起一个网络或推动跨组织合作，只是本着分享和交流的初衷，希望能够聚集更多的人一起探讨乡村儿童美育的发展。

¹⁰ 本文为善导“跨组织合作系列对话”第二期部分内容，对话人：乡村儿童美育网络的总协调人、浙江致朴公益基金会秘书长杨国琼。

美育网络经历的演变历程



图片来源：杨国琼

2019年12月，经历半年多的讨论，最后大家在杭州的会议上确定了共同发起乡村儿童美育网络。发起机构除了第二次研讨会的5家共创机构以外，又另外邀约了4家机构来到杭州，共同商讨乡村儿童美育网络的成立。

在考虑发起机构的数量时，只有5家机构会显得力量比较单薄，所以又邀请了几家美育理念相近但优势互补的伙伴，但数量控制不超过10家，以免出现协商困难。最终在杭州会议上确定了9家机构作为共同发起机构，并就网络的名称，美育的理念、网络的特质、底线原则以及相互关系等问题达成了最基本的共识，并制定了最简单的决策机制，即2/3以上同意即通过，同时明确了发起机构的权力和责任。

一开始，美育网络按照一个组织的运作方式和角色职责，给9家发起机构的参会代表每个人都分配了1个岗位角色，还起了一些好玩可爱的名字，例如总协调人叫小叮当，学习官叫一休哥，负责传播的小伙伴就叫可达鸭……

这是一个很早期的自组织状态，但很快发现这样分工很难实施。于是在2020年5月的千岛湖会议上开始实行执委会的工作机制，并在2021年3月的武汉会议上，把岗位职责的工作机制修改为项目制。组织形态从最开始的

紧密结合，过渡到松散轻便地进行项目合作。

在项目制中成员们各自分工，一段时间后，大家认为需要集中力量办大事，发挥联合的影响力，因而在2021年10月广州帽峰山会议上集体决定合力举办美育论坛。

到了22年6月的时候，美育网络有了第一个全职岗位。关于是否要设立全职工作团队，成员们请教了全国自然教育网络，还有零盟的经验，发现他们都是在网络发展了几年以后才设立的全职团队。随着美育网络的发展，成员们也发现仅仅依靠发起机构以自愿方式投入长期工作会比较困难，加之一些资助方因为美育网络的影响力逐步扩大，希望寻求合作，提供了一部分人员经费，于是美育网络

在22年6月招聘了第一位全职，统筹美育论坛的准备工作。

关于美育网络的愿景及目标，其实一开始是从发起机构自己的需求出发的。在网络的发起阶段，大家一起讨论每家机构和个人参与动力和需求。这是成立网络的一个很大的初衷，就是发起机构都认为自己非常需要学习，同时希望聚在一起更好地互相学习，去提高自己的业务能力和专业能力。

回到乡村儿童美育公益行动要聚焦解决的问题上，大家一直在做事的过程中不断感知美育网络的目标与定位，并动态调整。总的来说，美育网络过去三年的工作主要围绕着：专业的发展，联合的发声，资源的整合，行业的研究与交流。期间召集领域中的机构和同伴也是非常重要的，需要不断了解其他的伙伴们在做什么，找到有意愿和有能力一起合作的人。

美育网络之所以能够顺利运行，原因有这些：

第一，也就是最基本的就是成员们对美育的使命愿景和理念是有共识的，在本质上，成员们是一个价值共同体。可能平时会因为做事方式的不同或情绪产生冲突，但因为有底层的共识，事情依然可以继续完成。

第二，成员们以项目组形式开展行动，不需要所有人的同意和共识，相对轻便，只要一两家机构有意愿去做这个事情、觉得有价值，就可以先做起来。

第三，在必要的时候选择集中力量办大事，发出更大的声音，从而影响相关方和获得关注。

第四，加入专职岗位，统筹集体的力量，形成合力。

第五，在美育网络会议上，协作者的加入非常重要。因为它带来的是去中心化的讨论方式，会议不会由某一个机构主导，所有成员共享权力，共同创造场域。

第六，坚持每年线下会议，对工作方式进行内部的反思和迭代，同时建立成员之间的信任关系。通常会议会选择在一些让人放松的场地，例如有次在千岛湖开会，还在会议间隙安排大家一起玩了皮划艇。在安排会议的同时为大家提供更多的空间，让成员之间有更多的互动和交流，有助于建立关系。

第七，保持开放性。网络是一个开放的而非封闭的状态，不仅仅是发起机构，任何人都有机会参与。

美育网络在合作过程中的挣扎及成功经验

- 对使命愿景、美育理念等有基本的共识，避免了底层的分歧（价值共同体）
- 以项目组的形式开展行动（避免集体决策、个人承担），不需要所有人都同意和共识，只要有一两家有意愿就可以先做起来
- 在必要的时候选择集中力量办大事，发出更大的声音，更容易影响到相关方和获得关注
- 专职的加入，更能统筹大家的力量，形成合力。这也代表了网络逐步具备自己的独立性，除了人员力量，包括财务的独立等（是否过早的组织化？）
- 专业协作者（督导）的加入，协作会议很重要，带来了去中心化的工作和讨论方式，通过共创，让彼此更能聆听彼此，看见彼此（共享权力）
- 坚持每年两次线下会议，每一次都有机会对工作方式反思和迭代，也是一次建立信任关系的机会，会有工作之外的交流和活动——
- 保持开放性，让更多新的力量有机会加入进来（召集对的人）



图片来源：杨国琼

需要强调一点，“协作”和“对话”对于跨组织合作来说有很大的价值。合作的本质是一种共创，这个共创有两个方面：一是创造新事物。在这三年里，成员们一起做了很多不一定在自己机构业务范围内的事情，但因为感觉到有需求便一起去做；二是共同创造了一种关系、一种文化或结构，一种机制。

而在共创的过程中，需要对话。无论机构的大小、资金多少、人员数量或影响力如何，成员们是平等的，在现场的每一个人都很重要，需要看见每一个机构和每一个人，看见不同人的不同之处，看见多元，看见各自不同的诉求等等。

而当每个人的需求和想法被看见后，有时就会产生一些冲突和张力。这时，我们需要少数服从多数吗？需要牺牲一部分人去照

顾更多人的利益吗？还是说，我们可以找到能够整合多方利益和诉求的第三条路。“协作”和“对话”的引入恰好可以帮助找到可能的第三种方法，帮助成员们建立平等的伙伴关系和文化，一同创造出多赢的局面。

更多阅读：

1.完整的分享文字内容请扫描以下二维码。



2.有关乡村儿童美育公益行动的历史脉络，可见《乡村儿童美育公益行动扫描报告》：

<https://mp.weixin.qq.com/s/LnsOBC3W473PGlr-ZokhLCg>

5. 协作和对话于网络合作的价值



- 看见** 帮助团队看见每个人的不一样，通过对话，丰富对每个人的看见
- 整合** 每一个人的想法和需求都能被重视，建立平等的伙伴关系和文化
- 创造** 不是非此即彼，而是创造出多赢的第三条路合作的本质就是共创

GAIA (盖娅)

分布式领导力促进全球零废运动的跨组织合作模式¹¹

【案例简介】

GAIA的起源可以追溯到2000年，在南非举行的一次国际会议上，来自23个国家、超过75家的成员单位共同发起了这个运动。20年后的今天，GAIA已经拥有来自90多个国家、超过800家的成员单位，覆盖了五大洲，每个区域都有其协调中心。

GAIA的使命是通过加强推动废物和污染解决方案的草根社会运动，促进全球向环境正义的转变，设想一个建立在尊重生态限制和社区权利的基础上的公正、零浪费的世界，在那里人们可以摆脱有毒污染负担，并且资源得到可持续保护，而不是被焚烧或倾倒。

GAIA的领导层和组织结构旨在促进建立运动力量和能力，支持由基层会员的需求驱动的工作，并推进战略性跨境运动和运动建设。透明度、问责制和横向协调是他们的动力。他们的跨地方组织模式尊重基于地方的领导，促进团结，并确定共同点。

GAIA的工作策略

GAIA是一个由个人和组织组成的网络，成员们已经具备领导力和专业知识，我们只需要挖掘和加强它。最初，我们给予的支持包括对接专家资源，以便成员们能够获得需要的信息。我们还会通过组织游学的方式，把组织带到另外一些组织进行经验的学习，成为他们之间的信息桥梁，让信息和经验可以流动起来。这些行动带来的变化是什么呢？参与游学的组织会发现，这个网络中只有20%的组织有能力单独地进行工作，不依赖其它资源的引入，所以除了信息交换之外，还需要有意识地引入更多资源，支持网络内部的工作发展。

正因如此，我们从一开始只有75家组织，到现在已超过800家组织了。作为一个全球网络，当你拥有超过800家组织，意味着网络变得非常庞大和难以管理。这正是为什么GAIA如今有了不同的地区中心，这些地区中心有自己的独立的治理结构和工作重点，还成为一些国家网络的组成部分，例如印尼、越南等。GAIA通过这些地区中心支持全球化的运动，也会回归地区做出地区性决策。

¹¹本文为GAIA菲律宾亚太地区协调员兼执行董事Froilan的演讲文章翻译而成，已经过授权。

GAIA一共有三个工作原则：



第一，通过在地化的工作去组织；

第二，通过合作去实现全球化，并不是单纯地去反对什么，而是希望通过合作推动某些问题的解决，因为GAIA很看重在一起的意义和价值；

第三，形成以问题解决为驱动的跨组织合作网络。

我们会定期举行地区会议，让组织相互认识并建立信任，同时会放慢节奏，不会操之过急。我们更看重的是伙伴在此过程中的投入。回顾我们将近20年的经验，我们会发现多样性是非常重要的，它可以带来不同的工作策略、工作手法和关注点。当然，共同愿景、价值观和行动原则也不能忽视，它会让我们在不同路径里面找到一个导航的方向。虽然我们强调GAIA是以一个由成员领导的网络，但不是所有问题都需要向成员寻求意见或反馈。我们会在一些大的图景上寻求成员的反馈从而形成共同的愿景，但在具体事情会由网络里面的全职雇员决定和协调，这是GAIA在不同层次方面的工作安排。

三大工作原则听起来很概念化，但我们作为一个多成员网络，需要在比较大的概念里为成员创造一个表示欢迎和共创的空间，让成员可以思考工作原则对自己来说意味着什么。我们需要承认成员具有自己的领导力，而这些价值可以让他们知道自己并不是被动听从的，而是需要主动采取行动，在这个过程里发展自己的拥有感。同样的，这些价值也在释放着一个信息：GAIA会投入和创造什么样的承诺。当成员们知道GAIA是一个由成员带动和创造的网络，他们才会同样致力于开创空间，才会明白他们的声音也是可以听见，以及可以去创造和领导一些事情的。



图片来源：Froilan

GAIA的价值观和组织原则

以下是我们的一些价值观和组织原则，它开放给每一个成员，而且都可以参与共同行动。我们很清晰自身的定位，GAIA的创立是为了推动问题的解决，而不是为了创立一个帝国，每个成员都有权利参与进来，共同发展我们的愿景。

我们的工作增强大家的工作效能，而不是取代

成员伙伴的工作，这意味着，即便我们是一个全球网络，当回到在地化的时候，我们需要承认和看到在地成员伙伴的兴趣点、能量和智慧。我们鼓励伙伴从已有的工作开始，发展出更加强大的能量。我们也发现需要完善成员架构，需要具备最简洁的成员结构，支持伙伴和网络发展出最高的工作效率。



图片来源: Froilan

GAIA的成员架构与领导力结构

这张图是关于我们的成员结构。我们的GAIA地区网络有两类成员，一类是从草根环境组织、企业或社区组织加入到GAIA的地区网络，另外一类则是通过国内联盟加入。

地区组织可以先加入国内联盟，再加入地区网络，或者直接加入地区网络，最后形成一个全球性的联盟网络。每个地区的形态不一样，每个国家的形态也不一样，所以不同地区、不同国家、甚

¹¹ 本文为GAIA菲律宾亚太地区协调员兼执行董事Froilan的演讲文章翻译而成，已经过授权。

至不同大洲的治理都非常独立，我们在五大洲都有自己的协调中心，与此同时也在一个更大的全球联盟网络里共同行动。



图片来源: Froilan

如此多的组织、网络，如何开展决策呢？这就要说到我们的领导力结构。我们会搭建地区成员联合会，地区成员联合会再组成地区顾问委员会，实施决策，同时选举出部分成员参与到全球的领导力中心，最后由全球成员或全球网络进行一些决策。一些决策虽然是从全球层面来做，但回到地区时也会做适当地进行在地化调整。而地区层面的一些策略，主要由地区顾问委员会和地区成员联合会一起负责，最终再回到全球层面。



图片来源: Froilan

GAIA的运作原则

在全球其实有好几个不同的跨组织合作网络模型，GAIA的发展可能只是其中一种经验，即便GAIA运转超过23年，我们依然会觉得这是一个不断在学习和进化的网络。与此同时，这里还有三项很重要的原则能够支持到我们的网络可持续地发展：

第一，我们认为共同的原则、愿景和价值观很重要，即便我们的每个成员国的方法、路径和行动模式不一样，但只要我们在同一个的愿景和价值观里面，那我们会认为遇到的问题就不是大的问题。

第二，我们把多元视为力量，会一直思考如何让多样性转变为内生动力，从而增强网络中组织与合作的效能，让GAIA发挥更大的能量。

第三，GAIA是一个由伙伴引导及决策的组织。我们会通过伙伴来带领组织，因为在我们网络内部有很多专家，他们拥有丰富的智慧。

以上是我们得以形成中心赋能的结构，充分发挥伙伴和GAIA本身的能量，也是这么多年来发展了800多个组织的重要原因。

GAIA如何创造及维持共识

GAIA不是完美的，一直处于学习和进化中。举个例子，疫情之前我们认为线下面对面的交流和聚会，对组织成员国和组织成员来说是一个非常重要的发展关系的手段。但疫情期间没有办法线下碰面，那我们就需要适应这样的变化，寻找通过网络的方式发展一些新的关系。另一个方面，对GAIA来说有效的组织方式，不意味着对其它网络来说也是有效的形态。在GAIA的地区网络里面，每一个国家内部的网络形态其实也很不一样，所以很难说GAIA拥有一个完美的组织方式、一个最好的组织模型。

疫情期间，GAIA遭遇了很大的挑战或危机，例如如何落实到应对的行动层面，就是在面对一些策略调整或不同想法时，怎样才能通过共同的价值观引导大家创造对话？如果提出一个话题：我们要不要收企业的钱？有一些成员认为一定不能收企业的钱，但有一些成员认为在特定情况下是可以的。这种情况的发生，通常是因为彼此缺少共同的理解。

那么GAIA如何解决这一类问题呢？比如在印度的环境组织，他们会收可口可乐提供的资金。但对于东南亚的一些



图片来源：Froilan

国家和组织来说，他们认为这个事情是不对的。GAIA就会组织这些不同的行动者共同了解彼此的场景，探讨一些可行的替代性方案，通过类似的对话解决潜在的危机或冲突。因此GAIA的合作网络形态通常处于紧密和松散之间。

想要加入GAIA的组织，必须认同GAIA的愿景，必须认同GAIA的一些价值观和行动的原则，这些要求都天然地阻碍了部分组织进入。与此同时，对于成功加入的组织来说，他们也会拥有更灵活的活动空间，因为GAIA不是一个自上而下的控制型的网络，大家可以共享愿景、方法和行动，GAIA始终在尝试从紧密和松散之间找到一个平衡点。

海南环境保护组织联合行动： 共创如何发生¹²

【案例简介】

上世纪八十年代，海南文昌的小镇会文，翻开了水产养殖产业发展的新篇章，并在二十多年后，发展成为全省乃至全国的水产养殖重镇。依赖当地水质环境、长期粗放发展的业态，目前正面临转型升级的重要节点，滨海湿地生态治理、水产养殖产业升级以及社区生计转型，成为了“一体三面”的关系。近年来，海南在地的环保机构不断发挥“协调者”角色，助推乡村生态振兴。

海南智渔可持续科技发展研究中心（以下简称“智渔”）于2016年5月在海南省民政厅登记注册，是海南省内第一家专注推动滨海渔业社区可持续发展的民办非企业单位，主管部门为海南省科学技术协会。2022年起，智渔将在联合国开发计划署及全球环境基金小额赠款计划（UNDP-GEF-SGP）的支持下，面向海南在地多家环保机构、社工组织和社区行动者，以社区参与式工作方法和跨领域协作为导向，开展为期两年的能力建设项目，并在会文共创、共同实施保护行动，以提升社区居民参与环境治理的意识，减少对滨海湿地生态环境的负面影响。

2023年4月15~17日，由善导的协作者协作带领该项目的第三次共创工作坊圆满结束。工作坊尝试从各相关方的合作历程出发，共同描绘愿景，探讨现实障碍，以形成后续的行动策略和计划。下面，就让我们一起回看整个共创讨论的过程，以工具学习的视角，尝试解构和反思共创是如何发生的。

Part1 建立基础 回顾合作历程

工作坊开始，关于项目的缘起，项目发起方智渔表示，过去几年在与海南在地伙伴合作的过程中，识别到大家潜在的共同需求中，既有对会文这个“教科书式热带海岸”所在的滨海社区未来的美好期许，也有个人、组织内部和跨组织之间高效协作的期待，还有紧密融合社会组织的环保视角与本地社区社会发展视角的需要。因此智渔希望从能力建设、构建行动网络的角度，把多元的社会力量聚集起来。

协作者尝试引导参与者们回忆过去三年间所经历过的合作，透过现场便利贴的呈现，大家发现2019年至2020年，海南的多数在地组织成立时间处在3~5年之间，大家都在各自的业务领域耕耘，对其他组织工作方式不太了解，虽也存在一些小范围的、偶发的合作，但整体来说比较零散。进入2021年，大家开始有了相对长期的、项目式的合作，也通过这些合作，进一步了解彼此的工作方式。

¹² 本文转载自中国本土第一家专注渔业可持续发展的非营利组织“智渔”微信公众号，原标题为《我们用三天时间，擦了一面玻璃》。



图片说明：时间轴的纵列下，贴满了便利贴，每张便利贴都写着在地组织之间的合作

2022年这个能力建设项目启动后，伙伴们开始有越来越多的联合行动，对社区行动充满想象、期待的同时，也不断在网络内部寻找共识。过去一年，依托项目这一载体，大家有了交流的平台与契机，期间发生的共创行动不胜枚举。伙伴们把这样的一段合作历程形容为：从弱连接的鱼，到结伴游向生态系统的旅程。

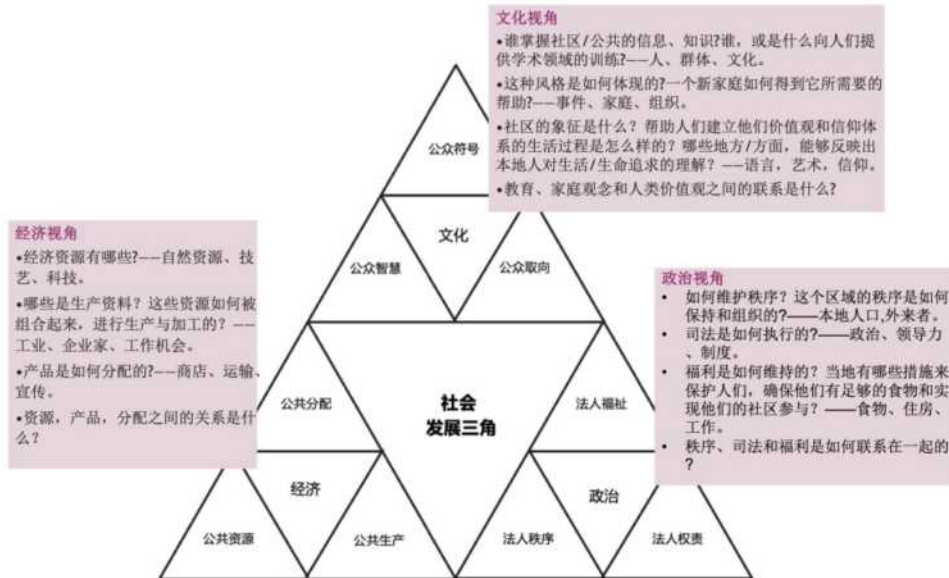


图片说明：协作者在向参与者们介绍工作坊流程

眼下，大家深感社群内部亲密感提升，拥有不独行的力量，在持续寻求行动的同时，也寻求“破圈”，希望能跨出NGO组织的圈层，创造更多的跨领域对话。正如这期工作坊，智渔还邀请到律师、乡村规划师、大学生行动者等新伙伴加入，以补充政策法规认知、规划思维和在地经验。

Part2 找到立足点

在现状解读的部分，大家再次应用了上一期工作坊所学的工具：社会发展三角，从文化、政治、经济的维度，汇集信息，扫描现实境况。



图片说明:社会发展三角图解
图片引用自ICA-Community Development Intensive (CDI) 课程



图片说明:在社会发展三角的框架下我们拆解文化、政治、经济的子集尝试把已知信息和数据补全为图景

通过梳理和讨论，我们看到内部对于会文社区部分客观现状的认知和理解依然存在争议，参与者们对会文的判断不少是基于主观推论，并不足够客观，但目前所掌握的数据与信息，并无法真正厘清这些问题并达成共识，这也让参与者们意识到更深入的基础调查和桌面调研之必要。

Part3 凝聚可实现的愿景

在完成现状扫描的基础上，参与者们对会文、对自身对会文的认知水平，都有了一些新的发现。接下来，协作者带领大家，从冥想中的画面出发，一步步把共同的愿景具象化。大家心目中那个“理想的会文”，生计形式对生态环境友好，环境持续提升，社区的保护意识也不断加强，文化生活更加美好、多元，有效流畅的社会组织合作在这里发生，社会组织与社区建立起双向奔赴的关系。



图片说明:参与者在小组内分享个人对会文的愿景

Part4 找出前进障碍

协作者大头说：“没有登山的愿望，山就不是障碍。”

在愿景共探的过程中，在看似天马行空、不设限制的畅想中，参与者中间时不时会冒出一些“不想、不能、不够”的声音，提醒着大家现实处境和理想愿景之间的落差。进入障碍梳理的环节，大家开始把这些零散的声音汇总起来，逐渐进入一种坦诚的、近乎自我剖白的交流。有参与者依然对“进入社区”持保留意见，作为一个自然爱好者和专业科学工作者，她认为，持续做好科学监测和公众宣教，对推动生态环境改善自有其积极意义。但也有参会者认为，环境工作的成效还是要靠社区自发维护、延续，否则，破坏和保护的天平就会向前者倾斜。类似这样的碰撞，在讨论中时有出现，并不需要论输赢、辩真切，能够在这个场域中各抒己见，不畏表达“不同”，就是工作坊所尝试创造的价值所在。最终梳理出来的障碍，关乎对社区的认知理解和社区参与调动，关乎网络内部的行动共识，也关乎对其他利益相关方的识别、影响，但这些障碍无一例外都是从我们自身出发，协作者在讨论过程中不断提醒：自身的障碍才是真正的障碍，也是我们有可能翻越的障碍。



左图：参与者在逐项厘清列举的障碍

Part5 形成行动策略

接下来，大家又花了半天的时间，共同探讨如何“翻越障碍”。在行动层面，参与者把下一步的工作策略总结为三点。一是增加和呈现对会文的理解，增加是“内修”，需要掌握并共享会文科学性基础资料、融入社区，而后通过精神文化活动、社区自组织的支持与培育、对外的宣介传播，以智渔对会文的理解指引行动的同时，吸引更多的外部关注。二是建立外部支持系统，从多渠道寻找可投入的资源。三是找到干活的人，既需要识别社区里的关键伙伴，也需要从网络内部筛选对社区工作有热情、有能力胜任的人，还需要寻找寻找外部多层次的跨界人才。

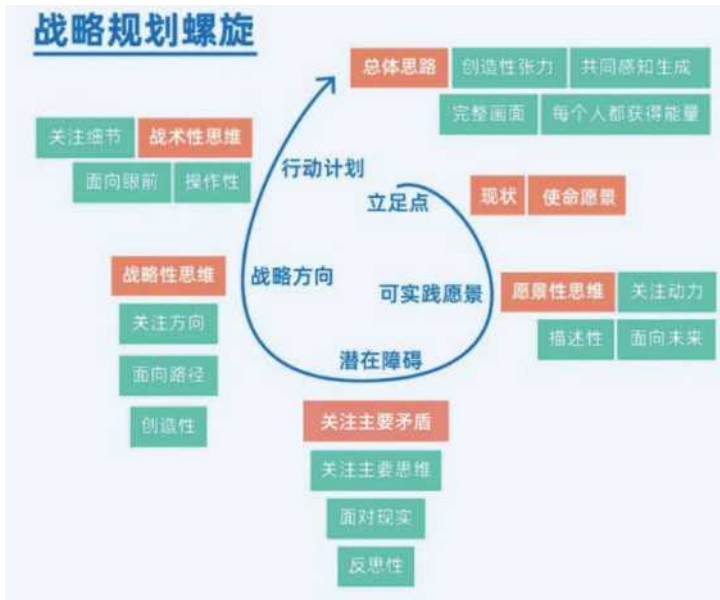
Part6 制定行动计划

基于上述策略，现场进一步生成了行动路径，设定了每个工作部分的具体目标和关键行动、并且分工到人，明确了下半年工作推进的时间节奏，完成了这段艰难但有希望感的共创。在可视化的口号和象征性形象的帮助下，参与者对行动方向有了清晰的关联。



左图：参与者在逐项厘清列举的障碍

Part 7 集体反思



图片说明：战略规划螺旋示意图每个讨论阶段都需要调动不同的思维

工作坊最后也有一个集体反思和学习的时间。在拆解和回顾共创过程时，协作者向现场展示了“参与式战略规划”¹³的流程设计思路，这是协作领域常用于团队决策、沟通、规划与问题解决的框架，让参与者从立足点出发，生成可实践愿景，进一步探寻潜在障碍，再判断战略方向、制定行动计划，并希望经由这样一个螺旋式的流程，促进参与者的“思考-行动-再思考-再行动”，让大家对讨论成果更有主动性和责任感，也能够不断发展大家“做中学”的能力。

大家对这个过程也有了反思和学习，并且看到自己在日常工作中擅长的和不擅长的思维方式、也看到很多冲突也来源于参与者在不同的思维模式中跳跃且不同步。而在参与式规划的流程设计之下，我们可以收束思维，用尽可能同频的语言聚焦讨论，并确保没有遗漏。

工作坊的尾声，参与者雁子描述道：“感觉我们就像在擦一面玻璃，一开始玻璃模模糊糊的，到最后慢慢清晰了。”玻璃这个比喻何其准确。这既像是指共创讨论的过程，也像是指参与者们对于会文的认知和行动本身。诚然，在地组织对会文并不陌生，从湿地生态系统调查，到典型物种的持续监测，再到对水产养殖产业的摸排调查，大家都各有不错的进展，但当大家尝试对现状进行扫描时，依然如同隔着玻璃，只得面目轮廓，无法贴近观看。擦干净玻璃，共同的方向就出来了。

¹³ 战略规划螺旋出自ICA文化事业学会的ToP引导技术；



■ 工具篇

Tools and Methods

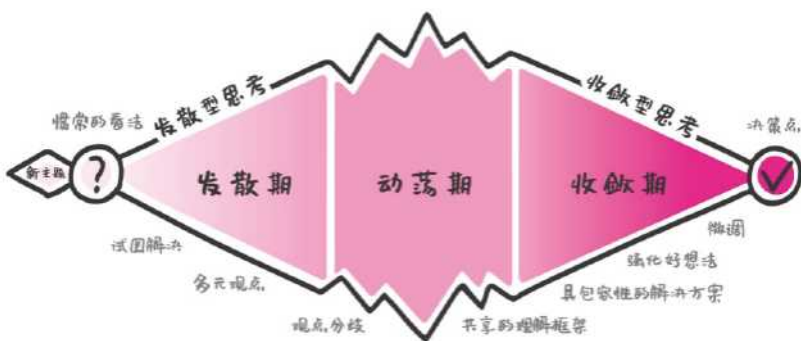
“工欲善其事，必先利其器”。

以下是一些常用的协作的实用工具方法可以被用在跨组织合作的对话和共创过程中。

促进团队对话 和共识的工具方法

01 钻石模型

简介：钻石模型把团体讨论的动态分为发散期、震荡期和收敛期，是一个帮助我们观察、判断甚至设计和推动团队讨论的时候都可以使用的结构。



图片来源：《结构化研讨：参与式决策操作手册》钻石模型，善导对此进行了修改和调整

使用场景与优点：

这是任何一个想要促进有效交流的成员都可以带上的视角。带着这个“钻石”，可以帮助团体激发更多的想法、充分震荡、以及形成结论；减少偏题、议而不决、老生常谈或者二元对立。

使用提醒：

要很好地使用这个钻石，需要议题/问题聚焦；如果大家谈的都不是一件事，那就仅仅是“发散”了。

很多人害怕震荡、也容易被震荡带跑。个人的正念或非暴力沟通的修行对于中正地面对震荡会很有帮助。

02 焦点讨论法 (ORID)

简介:

由ICA (文化事业学会) 所创, 是建立在“人接收和处理外在信息的机制”之上的一个提问结构。

这个机制就是收集客观信息 (看到交通灯闪烁) -浮现内在关联 (紧张) -展开智性思考 (此刻安全比速度更重要) -形成未来方向 (选择停下来)。

因而提问引导也分这四个层次: 客观性层次-反映性层次-诠释性层次-决定性层次。运用这个结构可以用来引导大部分问题的探讨。

使用场景与优点:

四个层次的提问为参加者创造了一个阶梯, 帮助参加者一步步从表象深入到本质, 并聚焦到团体探究的主题上。无

论是自己思考还是引导ta人、引导团队思考, 都可以使用。

客观性层次让团队避免以偏概全、反映性层次让团队跨越情绪的暗涌、诠释性层次提醒团队走进真问题、决定性层次让团队避免空谈。

使用提醒:

对于大部分讨论议题而言, ORID可以提供一個基本架构, 但每个具体议题和具体情景都有相应的独特思考角度, 有质量的提问需要层次加上角度的结合;

帮助大家厘清一个说法是“想法”、“感受”还是“客观事实”有时候是至关重要的。尤其是反映性层次的提问所关乎的情感、情绪、直觉等要素——经过传统教育训练的我们不容易觉察和表露这些、但它们又深刻地影响着我们所思考和判断。

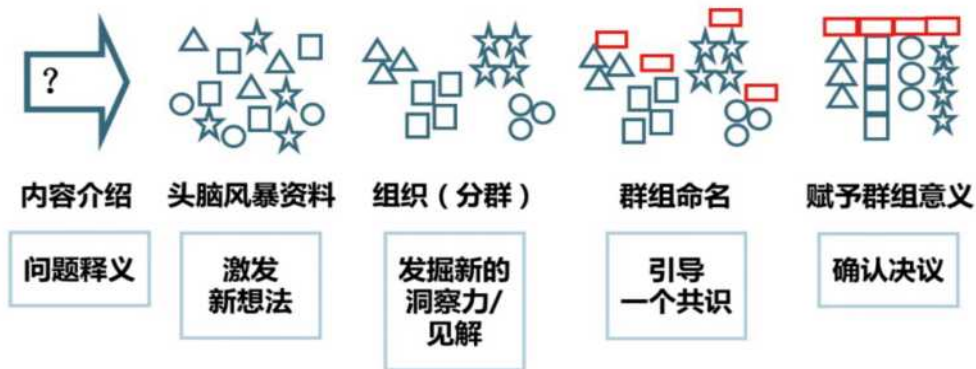


03 团队共创 (Consensus Method)

简介：

由ICA（文化事业学会）所创，常用的形成共识的方法，有助于汇集参加者个人的观点并重构成一个整体的图景。是ICA于1960年到1970年之间在研究过程中融合脑力激荡、德尔发技术，加上完形(Gestaltling)的概念，所创新出来的团队方法。

该方法得到的结果令人印象非常深刻，后来相关引导方法的训练课程也被发展出来，目前该方法已传播到全世界三十余国。



图片来源：网络（框架源自ICA）

使用场景与优点：

可以在两三小时内完成一个焦点话题的高质量讨论，

做得好能形成一个非常扎实的共同认知；

能够汇聚每个人的想法形成包容性的结论。无论是探

讨共同的认知、理想的画面、还是盘点关键的困难、

还是创造行动方向，都是可以支持的。

使用提醒：

“共识”比较限制于该参与的群体；

有时候需要搭配一些其他工具和维度去支持特定具体话题思考的全面性，例如下方所分享的一些系统思考的工具；

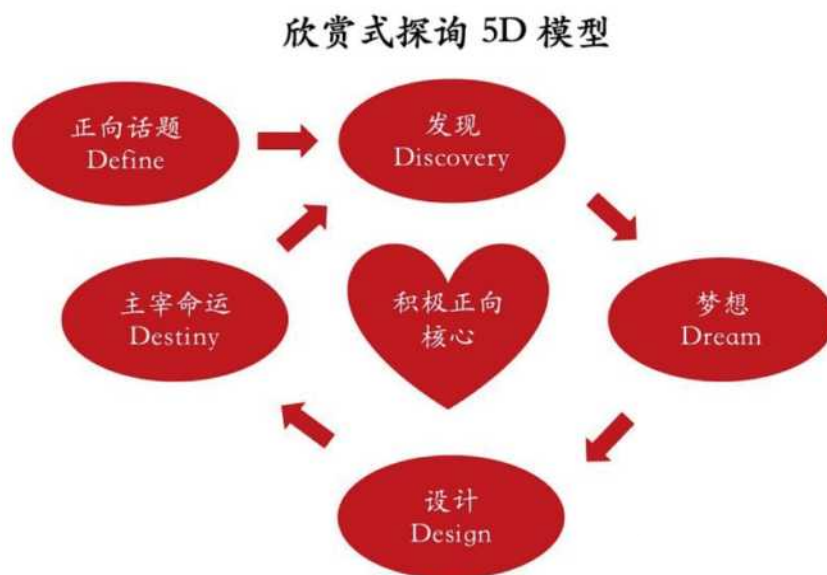
很多人用它（也因此带火了“便利贴这个工具”）、但质量高低的区别也很大。其中一个关键提醒是：在这类讨论中，写下便利贴只是对话的起点，而不是终结，便利贴是素材、而不是答案。所以不要花大比例的时间去写便利贴。

04 欣赏式探询 (AI)

简介：

欣赏式探寻视个人、组织或社区为一个充满潜能的生命体并围绕优势建立改变的动力和方式。

透过探索（发现组织的积极变革核心）-梦想（构筑理想）-设计（共同构建行动计划）-实现（实施并塑造一个支持性的机制）四个步骤的对话和共创，引发组织的潜能、推动组织的生长。



图片来源：@张正明，框架源自大卫·库珀里德等人

使用场景与优点：

当你相信个人、团体、组织或者社区需要从优势发挥的角度（而不是解决问题）谋求发展时，就可以使用这个框架。在社区层面，它有一个很亲近的工作体系叫资产为本的社区发展框架（Asset Based Community Development）。它有能力把一个问题和潜力兼具、但前进动力不足的团体引出前进的动力，找到突破的能量。

使用提醒：

欣赏式探寻并不是回避问题和挑战，而是一种更注重动力的理念。当使用的时候，需要自己思考清楚、并帮助团队认识到：为什么要这么想、如何采取这种方式去回应他们当下的处境，从而避免“虚假的参与”。

帮助团队获得 系统思考的工具方法

01 SWOT分析

简介：

一个经典的四象限框架，透过盘点自己内部的优势、劣势；以及遭遇的外部机遇和挑战；从而形成择优而行的行动方向/策略，例如如何发挥优势抓住机遇、或者如何避免风险。



使用场景与优点：

在目标和方向清楚之后、制定行动计划之前，用它来对自身做一个全面审视，有助于选择从当下到目标的恰当的道路。

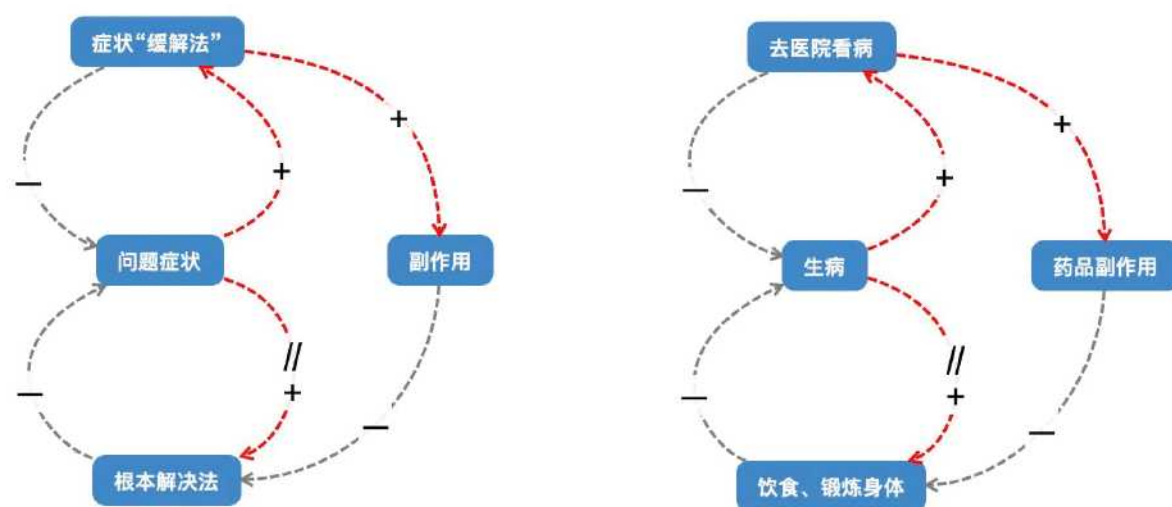
使用提醒：

SWOT要有效，要先搞清楚“对什么而言”。例如，一个组织“有稳定的资方”可能对组织存活而言是个优势、但对于谋求突破而言可能意味着筹资手段的缺乏（劣势）或者市场资源提供者单一（风险）。做SWOT之前要搞清楚我们要前进的方向是什么，否则容易自相矛盾或模棱两可。

02 动态系统分析 (System Thinking)

简介：

运用系统图对我们关注的问题进行动态分析，它的假设是，复杂问题通常是多因多果的，并且因果之间的动态影响，不存在根本原因，因此我们的思考重点不是找到根本原因，而是发现系统因子的动态关联，从关联处寻找杠杆点，改变因子之间的关系，系统的问题自然得到转化。



左图展示了系统思考的其中一个基模：转移负担，右图是一个简要例子。
图片来自：《如何系统思考，纵观全局？》14

使用场景与优点：

基于复杂性理论、面对复杂性和适应性问题 (adaptive problem)，超越像问题树这些静态分析工具的解释力限制。

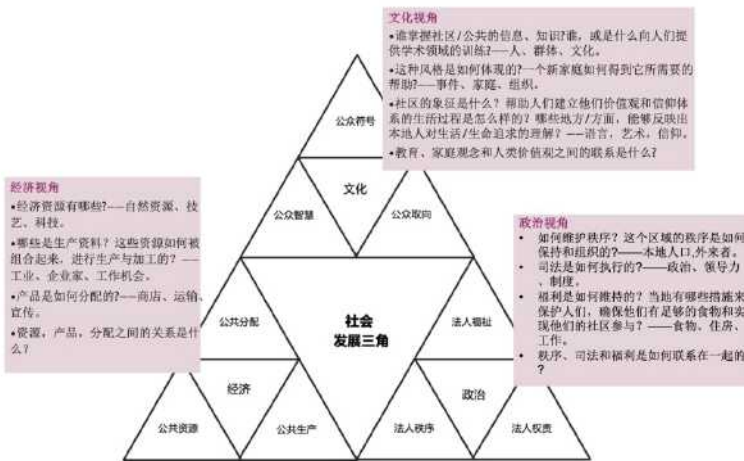
使用提醒：

系统思考是化繁为简的过程，但这个过程所需要的能力还是需要训练的，例如提取因子这一步就需要涉及到描述、感知这样的超越机械理性的思考方式，大部分人一开始会觉得适应困难；
对于复杂性的认知也会造成限制，在目前的大潮流下，大家不容易接受“对于复杂性问题、描述问题比解决它更重要”这样的理念，因此容易缺乏耐心。

03 社会历程三角 (Social Process Triangle)

简介:

由ICA全球的协作者、社区/组织发展工作者们经过对上千文献的共读和讨论后提炼而成。其目的是为人们提供一个地图，帮助人们形成对事物的完整全面的理解，为达成兼容并包的解决方案打基础。因此，它可被看作一个视角，广泛运用在个人、组织、社区、社会层面。



图片来源: ICA-Community Development Intensive (CDI) 课程

使用场景与优点:

全面,能发现现象背后的政治(权力结构)和文化(观念)因素;
可用于分析组织、社区或者社会议题;
可用于形成对问题的整体图景、找到失衡的地方、形成变革或者行动的方向;
大三角的图式强调相互动态影响,不会出现如冰山分析一般“越深层越难解决”的错觉;
能够从孤立的议题看到彼此的连结和整体性。

使用提醒:

理解大三角各个维度需要些时间和耐心、也会让大多数人觉得概念有点多;
运用大三角分析的过程需要协作者做适度的厘清并且不纠结于词汇,才能真正发挥它作为思维工具的力量。

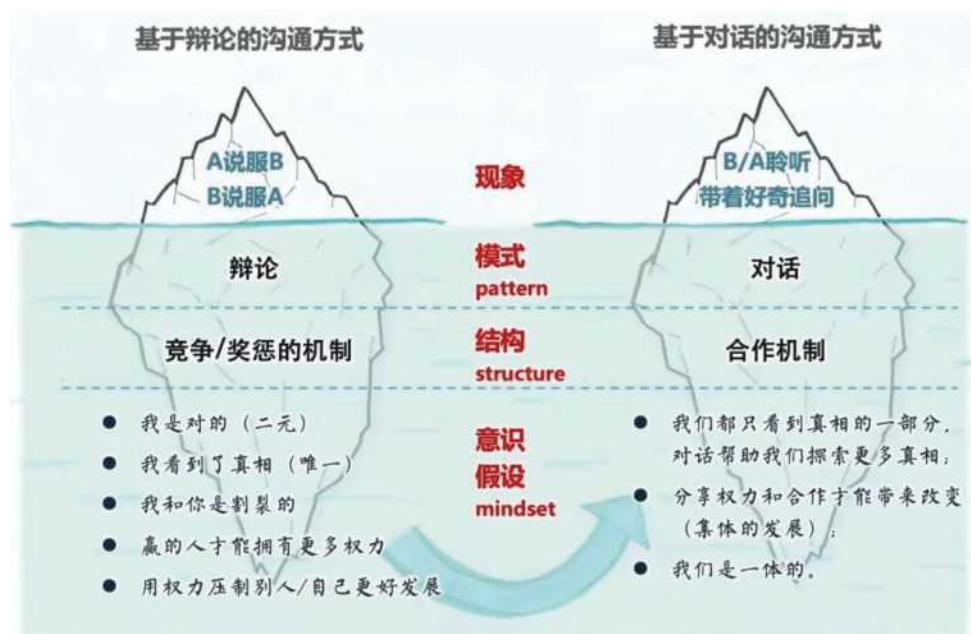
04 冰山分析 (Iceberg)

简介:

按照从冰山表层到底层的不同层次来进行对议题的分析。它意味着每个问题表现出来的就是冰山上可见的部分，而问题背后（冰山底下）有其模式、模式背后结构及权力关系、塑造和支撑权力关系的是文化和观念。

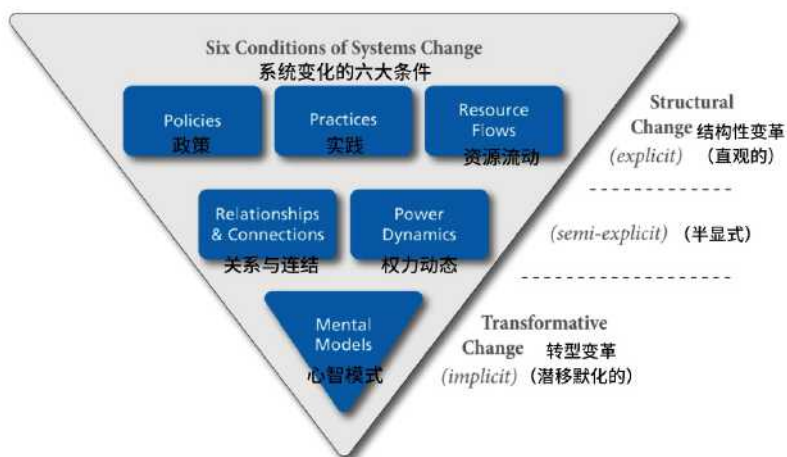
例如:

协作在创造的价值和过程



图片来源: 善导公益发展, 制图: 健健

在系统性变革中, 搞清楚现象下的冰山是很重要的:



图片来源: 社会发展咨询机构FSG的《The Water of System Change》, 翻译: 善导

使用场景与优点:

能够深入问题的根源,探究问题的深层原因,冰山的形象也比较好理解;

冰山跟“问题树”都有向下探寻的路径,但冰山更有层次感和超越现象看本质的引导性。如果具有冰山视角,问题树一定能做得更好。

使用提醒:

思考“问题背后”不是一件容易的事情,通常对于模式、结构和文化观念,人们有时候缺乏思维抓手。而且越是深入越容易出现笼统的、概而言之的表述。这是个必经过程,而汇集更多的类似的、具体描述的表象能够帮助团体深入到背后的规律;

比起社会过程三角,它的动态性和相互影响不是体现得那么明显、容易让人对于底层的结构和文化改变感到不容易着手。



图片说明: 本图为ICAA举办的《引导的艺术与科学》课程中学员对六天课程的集体回顾照片。

05 历史扫描 (Historical Scan)

简介:

为了做好准备共同走向未来,我们需要共同回顾过去的道路。历史扫描是一个强有力的工具帮助团体回顾过去特定时间长度(如三年、十年、甚至三十年)、不同纬度发生的重要事件,从而帮助团体把“当下”放在一个历史及社会脉络中看待。

使用场景与优点:

可以用在理解一个议题的脉络、理解一个组织/社区/甚至个人的发展脉络、探讨外在因素如何对特定对象造成影响、洞察事物发展趋势。它通常是战略规划的准备和前奏、也是团队建设和共同体(如网络)建设的有力工具。

所谓“读史明智”。把具体事件放在一个历史脉络中理解,可以帮助人们重新审视事件的意义,增加批判性思考,更容易以长期思维来作出选择。

使用提醒:

选择不同的时间尺度、以及不同的维度选择,能让历史呈现出不同的面貌,需要基于需要来进行设计。

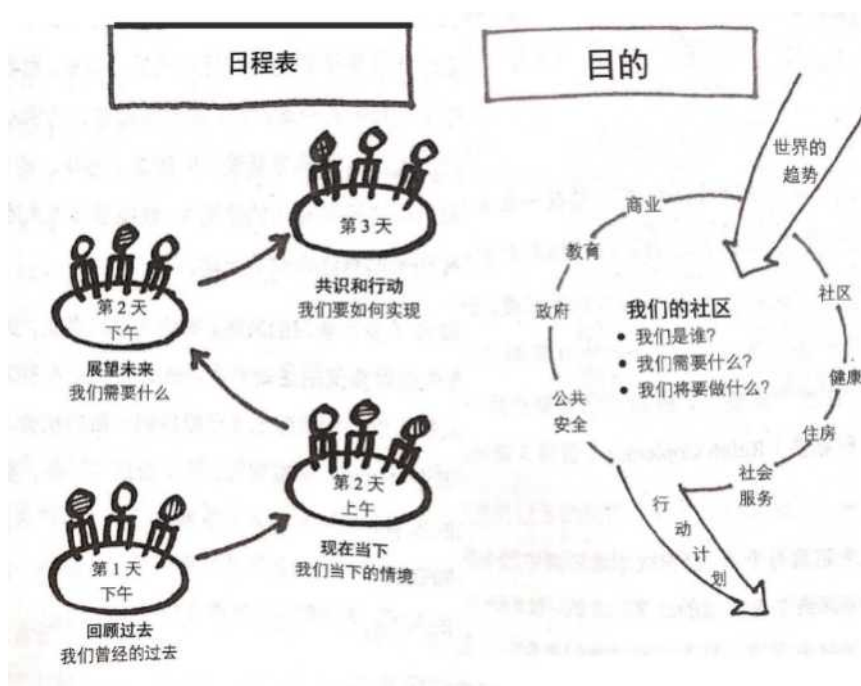
历史事件与信息作为一个素材,是为了促进系统的思考和多个角度的对话。使用这套方法的时候需请参与者放下“有一个正史”的想法,才能充分激发起不同视角,团体才能从这种多样性中洞见。

帮助全系统/多利益相关方进行对话的工具方法

01 未来探索 (Future Search)

简介：

将全组织及全系统的关键负责人和利益相关者聚在一起，在两三天时间内共同探索在全球化及多变的环境下彼此共同的过去、现在和未来，聚焦共同点和未来愿景，制定行动计划与落地措施，实现自我管理，承诺对行动负责。



图片来源：《未来探索——将愿景、承诺和行动融入全系统的引导方法》

使用场景与优点：

未来探索能有效整合不同视角、形成全面、系统的思考图景，得出有凝聚力、责任共担的行动方案。

使用限制：

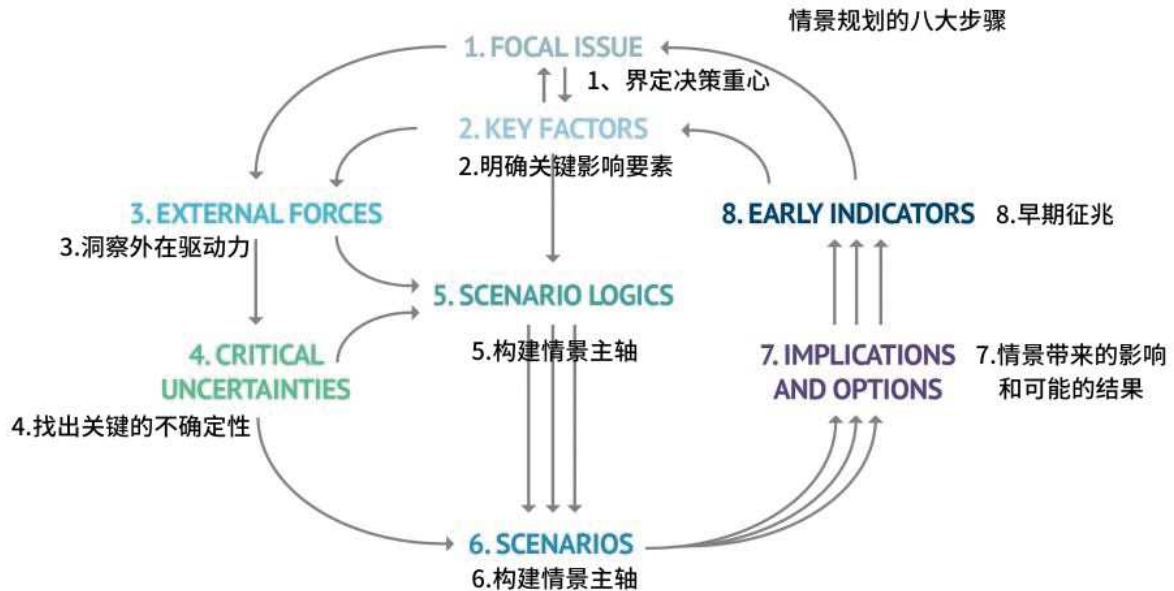
可用的时间、以及是否能将该议题的更多面的相关方聚拢在一起，对探索的品质有着关键的影响。

02 情景规划 (Scenario Planning)

简介:

通过共同预测未来可能出现的情境、把握影响该主题走向的关键因素,假设我们身处其中去思考应对方式等一系列“未来视角”的讨论,从而洞察我们自身(例如宗旨检测、优势劣势检测)以及进行自身优化设计(如何更好地准备自己以响应可能到来的未来)。作为一个战略规划工具,它的一个经典案例是1973年壳牌公司借此成功地应对了当时的石油危机并从中脱颖而出成长为行业巨头。

THE EIGHT-STEP SCENARIO PLANNING PROCESS



图片来源: www.stratfor.com, 翻译: 善导

使用场景与优点:

当一个团体面对巨大的外部不确定性和自身方向不清晰的时候,与其模棱两可、不如主动预测和准备。能够不被现存的不确定所纠缠,从一个被动回应现状的状态变成一个主动迎接未来的状态,增加组织适应未来的能力。

在情境规划的基础上做战略规划也很有用,它可以帮助检

测战略选择的有效性。

使用提醒:

对未来的预判需要对形势有深入思考的参加者进行开放的对话,塑造整全的图景。如果缺乏这样的深入思考,就需要导入一些前期的调研。

03 世界咖啡 (World Cafe)

简介:

世界咖啡以团体动力学和生物系统学为基础，通过建立团体间的对话，以增强参与者对于关键问题的协作思考能力，并在这个过程中实现了共享知识的增长以及更深层次的群体创造力。一般会围绕一个主题分成不同细分主题、流动讨论。

一个像咖啡馆一样的轻松、可以随意流动交流、鼓励发表想法的空间能够支持探讨的成功，公益组织“社区参与行动”也曾把这个咖啡馆的概念用“茶馆”来代替、让部分茶文化区域的人更有代入感。

04 开放空间会议 (Open Space)

简介:

开放空间技术 (OST) 是一种富有成效的动态会议模式，能够将一个对于组织/机构很重要的主题仅在很少的规则辅助下通过一个新的空间和时间格式由参会者讨论完毕，“开放空间”提供了一个提倡自我承担责任的场合。在会议期间，每个参与者可以在主题框架下，提出自己关心的问题或自己想要解决的问题或需求，并在不同参与者之间形成关注并致力于解决同一个问题或需求的小组，在既定的规则下开始小组讨论工作。应用民主参与的方法选出大部分参与者集中关心的话题组建实施小组并制定行动计划。(本条出自“社区参与行动”)



图片来源: <https://cigdemdemir.com>

使用场景与优点:

当你希望围绕一个话题汇集多种不同的声音、并且希望参与者每个人都对话题有所贡献、也希望透过对话让参与者之间形成新的连结的时候，适合使用世界咖啡馆这种开放的会议形式。

使用提醒:

好的问题是世界咖啡馆的核心。世界咖啡可以探讨一个问题、也可以围绕某个主题设立几个相关联的具体问题以深化对主题的理解。问题最好是开放的、有助于探索而不是很快盖棺定论的、让参与者有兴趣且关注的。



图片来源: 善导公益发展

使用场景与优点：

一个主题人人关心，但没有人知道答案，（甚至从哪些角度去想还不是特别清晰）、需要集思广益、找到最佳可行方案并且让人有动力去行动的时候，开放空间会议是一个很好的形式去激发这种集体智慧和集体承诺。

使用提醒：

如果是做政策宣讲，或者对于探讨话题已有明确的方向、答案，那就不适合用开放空间会议；如果所选的大主题跟参与者没有关联，效果也不会好。

开放空间或世界咖啡这类会议形式很好地体现了“功夫在诗外”：前期在话题调研和准备、参与者物色和动员、以及场域的准备上做足功课，才可能达到在现场很开放、控制度很低的情况下产出让人惊喜的结果。

协作者基本 素养训练 及常用工具

受过训练的协作者能够结合上面的工具设计合理的流程、把工具的价值真正发挥出来，成就团队，在公众号“协作者后花园”我们梳理了协作者的基本素养训练及常用工具，这套微课将从“协作概念”“理念视角”和“基本能力”三个方面带你全面理解“协作”



协作者学习资源库



有效会议秘籍

善导的视角 Perspectives



每个行动者都有自己的视角，这些视角构成了行动者的关注点和用力方向，也构建了行动者关于“什么是有价值的”的故事版本。自然，善导的视角、关注点、用力方向以及价值，是关于跨组织合作行动的其中一个叙事视角。

什么塑造了善导的视角

善导的诞生就是一个跨组织合作的行动。当时我们是一群来自广州不同志愿者组织的管理层，其中有的也兼任培训团队的负责人，有的则是组织内的知识管理者。大家愿意打破机构间的“墙”，共享各自机构的实践知识，同时也开始搭建起知识生产与分享者之间的交流平台。于是我们每年面向广州做一次大型的知识分享活动——“义工成长日”，它是由各个组织代表共同组成筹备组、每个组织出力出资源，一起办下来的。“义工成长日”一共做了五届，善导这个组织是在第三届的时候才正式成立的。现在来看，“跨组织合作”也许是我们的某种“底色”。

有两个公益组织启发了我们对跨组织合作的有意识关注。第一个是零废弃公益联盟，这是一群环境公益组织为共同回应中国垃圾问题而成立的合作行动，也是目前国内少数由行动者以组织间紧密合作的状态持续运转的行动。善导陪伴了这个联盟从开始成立到如今，它让我们开始很认真地去观察这种行动路径有什么样的独特价值，以及怎么能做成。

另一个组织是“麦田计划”（以下简称“麦田”）。它是一个“网络型组织”，用“去中心化”的思路发展了全国七八十个地方团队，共同为乡村儿童教育而行动，产生了广泛的影响。我们深入到麦田进行了案例调研，总结了它七年来如何发展出一个有效的运作架构，兼顾组织一致性、同时又能充分激发各地自主性的组织经验¹⁵。而当越来越多地方团队

独立注册之后，麦田就越具有跨组织的特性，因为它需要更加尊重单个组织的独立性和主体性，并且还要架构一个有效运作的系统来发挥各自的领导力，才能触发这个系统的更大潜能。

通过这两个组织，我们觉得“跨组织”这个状态是个值得深入探索的现象，一方面，“连在一起”能够发挥比单个组织加起来之和更大的能量，而且扁平化的管理和协同可以充分激活主体性、避免大机构病。另一方面，它这可能更符合“公益”的一些特性，公益组织当属小体量大能量，而大能量就是来自广泛的连结。对于公益要回应的社会问题或者要创造的社会愿景而言，组织本身的存续和壮大并不是一个必然的要素，透过合作来凝聚和集合社会更多的关注和力量投入，才是更本质的。

近几年来，VUCA时代的特色越来越明显，调适性问题、系统科学、生态思维、自组织、韧性社会等观念不断兴起，在公益和社会发展领域，议题网络、网络领导力、集合影响力陆续被提出。这些都为公益组织提供了不同的战略选择的可能性。很多组织意识到，如果希望在某个特定议题的领域发挥引领的角色和创造更可持续的改变，需要把合作融入到其战略中，甚至需要围绕合作的需求重构组织的能力。

多年来，我们以协作者的角色参与到很多跨组织合作的过程规划之中，从这个角色上，我们特别关注到三个能够让合

¹⁵ 可见《麦田计划——协作型组织的进化之旅》，<https://quansi-test.oss-cn-shenzhen.aliyuncs.com/Uploads/file/20231019/65309c2e1105d.pdf>

作从无意识选择逐步地发展到有意识选择、从充满随机性到一定程度可把握可规划的条件，它们单独或者共同作用于前文的几个成功要素：

对话：

对话是合作的开始、也是合作得以茁壮成长的土壤；对话让一个人得以走出自己的边界、走进他人、并且认识到自己与他人所共同存在一个更整体的世界。只有觉知到这个“整体”，合作才有可靠的理由。

协作式领导力：

合作天然地要求领导力范式的转变，而越是基于现代公益价值观的合作，越需要参与者和推动者发挥协作式的领导力。围绕这样的领导力，我们可以扬弃一些具体的事情、也可以扬弃一些做事情的方法。

合作催化剂角色：

合作需要催化的力量，而随着各方对合作关系构建过程有更多的重视，议题协作者是一个值得受到更多关注的新的催化剂角色。培养和发展议题协作者并让他们在议题中发挥作用，可能为领域/议题的推动者和资助者带来破局新方向。



对话

什么是对话

“对话” (dialogue)一词来自于希腊语,可以拆解为“dia”和“logos”。Dia: 意思为“通过”, Logos的意思则为聚集在一起,表明自然世界事物之间的本质(意义)。Dialogue 对话,意味着“意义的通过”或“意义的流动”,让不同人的意义穿过彼此。充满着诗意的表达,恰恰是人们对一段有流动、相互滋养的对话质感的追求。不同的对话实践者和推动者对“对话”赋予了自己的理解、建构了新的意义,这让我们打开了更多对“对话”的想象。我们尝试摘录出一些语句,来更清晰地呈现我们追求的对话是什么:

“当我们谈对话的时候,我们指的是:对话是一群人在同一个场域中一起思考的艺术,除了探索我们日常关系和交流方面的问题,还旨在从本质上来理解意识的源头。”

—David Bohm 《论对话》作者

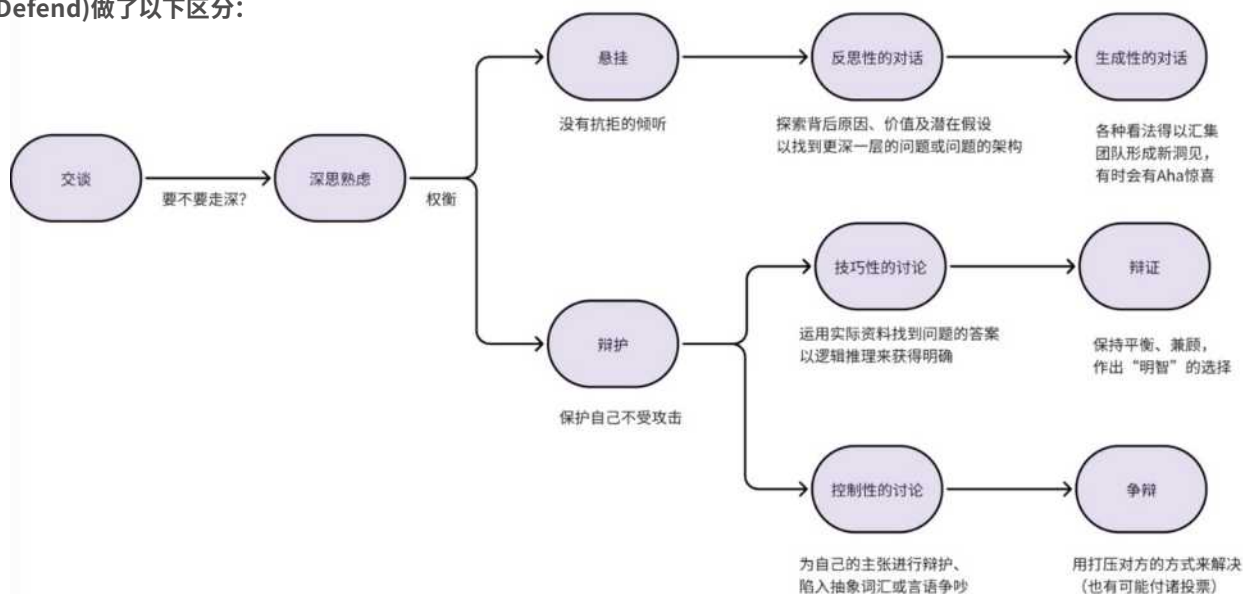
“对话也是一种系统能够看见自己的能力:让人们从辩论的谈话方式,转换到有更多自我反思的谈话方式;同时促使一个系统感知并且看到它自己,这也往往是撬动系统改变的开始。”

—C.Otto Scharmer 《U型理论》作者

“对话是一种特别的沟通形式,在对话中参加者积极寻求并创造出对彼此更多的理解、和更深入的洞察。”

—《The Dialogue Handbook》作者Mette Lindgren Helde

在《Dialogue and The Art of Thinking Together》中,作者William Issac对对话(Dialogue)、讨论(Discussion)和辩论(Defend)做了以下区分:



图片说明:对话地图

“对话就是一种交谈，在这种交谈中人们相互影响，共同思考。共同思考就意味着你不再将自己的见解视为最终的观点，不再抓住自己的想法不放，而是倾听与你相关的其他人提及的，可能的事情，即使这些事情也许还没有发生。”

“讨论是关于做出一项决定。与对话不同，它试图增加看到新机会的可能性，寻求圆满的结束。“决定”这一单次标识通过解决问题，它的词根的字面意义是消灭选择的事物。”

“无效的或受控制的讨论常常演变成辩论，辩论的字根的意思是“击败”。人们不会简单地提出不同意见，他们试图用令人信服的观点去击败其他人。他们一般通过我所谓的‘抽象的战争’来完成。”

——《商业对话艺术》作者：William Issacs

善导经过一段时间的探索，开始清晰并定义我们自己实践和创造的“对话”：

- 当我们谈及对话的时候，我们更关注一个团体内部不同相关方、或不同团体之间的对话；
- 话题的公共性是我们关注的焦点，与我们不同的人、组织或部门相关，它可以是：我们正在关心、希望去推动解决的议题、或我们正在关注的公共话题；
- 我们希望促进一个团体在对话的过程中，不同相关方有机会打破原有的视角，获得新的洞察和对话题更整体的理解；
- 这样的对话可以是单次、也可以是一个系列的行动。



为什么在跨组织合作中 需要对话

- 这个世界不止一个真答案，合作中的每个人都有自己认为“对”的答案。对话能够让人们彼此理解、走进彼此。
- 问题之所以棘手，是因为其复杂（社会性/动态性/生成性），我们需要看见“真实”的世界。对话可以帮助人们看见整体，洞察系统，找到创新点和突破点，形成集体智慧。
- 合作需要彼此愿意投身到一个共同追求的画面。对话能够让人们共绘这个画面，并且看到彼此在这个画面中的位置和相互影响，因而能建立一种为生态共同体而努力的驱动力。
- 看见并有机会打破自己的假设，让我们更了解自己；在面对复杂的问题的时候，只有能够承认自己可能是错的，才能更好地让自己靠近对的事情。



- 持续的对话能让我们培养聆听、积极探询等行动者素养，更重要的是，能帮助我们建立有一个更开放的内在系统：与不同的声音共处。真正能做到包容差异。
- 在一个领域形成合作的早期，需要理念有共鸣、三观合、且能互补的核心团队。对话能够让关心这件事的人聚在一起，并从中发现合适共同行动的人或组织。
- 把对话与决策有意识地分开，能够让决策有更多共同理解作为基础，让真正需要做决策的时候更简洁高效，也能支持扁平化、独立自主的决策；

跨组织对话的案例

万科老友会

2021年9月, 万科基金会 (VKF) 邀请了20位来自全国各地专注「可持续社区」的组织代表伙伴齐聚一堂, 开展了为期两天的生态伙伴共创会 (以下简称: 老友会)。

会议中, 善导作为承办方, 参与了会议协作的设计与带领, 让「可持续社区」这一议题下的行动者得以呈现, 对该议题达

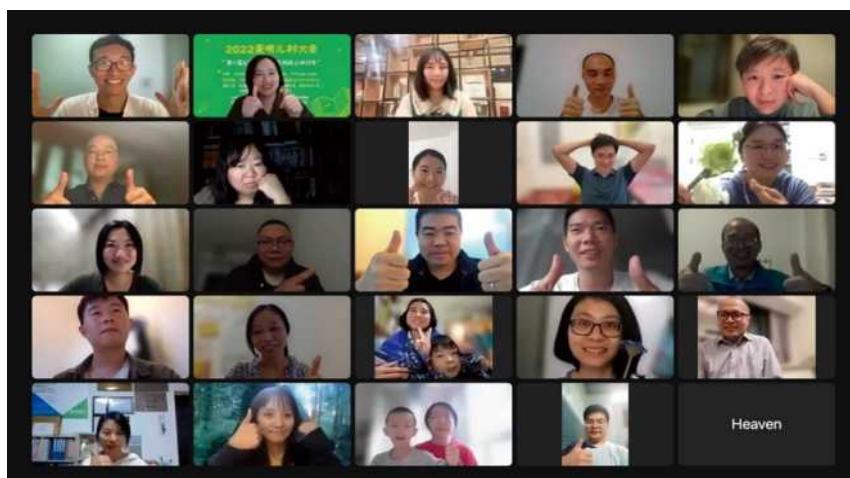
成了初步的理解共识, 并对议题内不同角色建立起了整体印象, 感知领域现状, 并对未来趋势形成集体判断。同时, 在了解VKF的具体策略后, 一同就「公益强生态」的理解与伙伴进行了对话, 对VKF的工作手法和工作流程提炼出优化建议, 生成对可持续社区领域发展的未来展望。



阅读支柱机构论坛

为了促进阅读推广领域的发展，凝聚阅读推广共同体、并激发更多组织参与到领域的公共建设之中，心和基金会和满天星公益于2021年、2022年举办了两期“阅读支柱机构共创会”。在2022年11月，19家阅读领域的骨干公益组织30人

开展了为期两天的线上共创会。参加者共同回顾了过去一年联合行动的成果与挑战、共同洞察当下阅读领域的趋势、形成了未来三年阅读共同体的愿景以及接下来一年的行动计划和小组。



图片说明：导师团队协助带领2022年第二届儿童阅读推广机构线上研讨会现场图。
图片来源：满天星公益。

塑料网络议题同频

2023年，15个关注塑料议题的公益机构在制定未来战略之前，共同参与了塑料议题跨机构协作之共识同频工作坊。参与者共同描绘了塑料议题领域的行动者地图、洞察议题发展趋势、挑战及当下焦点问题、以形成一份面向塑料议题领域的问题及行动路径的新叙事框架、并形成了一份在减塑议题上的民间立场文件。



推动者的声音：

在会议上，如果没有协作者的加持，效果差别是巨大的。善导的协作团队作为一个独立的第三方，成功把空间拉开，而且其独特之处还在于，善导与万科共同把一个话题进行了不同程度的延伸呈现。协作者帮助我们夯实了和伙伴的既有合作空间，同时还运用了“对话”，进一步推动了更高阶的讨论和后续的可视化呈现。

——万科公益基金会副秘书长 刘源博士

协作式领导力

什么是协作式领导力

“协作”（Facilitation）指的是帮助团体以团队的方式运作，通过有意识的过程设计和带领、帮助团体有效达成目标。国内有一些相似的其它说法，例如引导、促动、催化，等等。作为运用协作推动团体参与从而达成目标的角色，我们叫协作者，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。

协作式领导力是源自协作的理念和实践、并通过领导者的实践而发展出来的一种领导力，是一种尤其适用于在多元利益相关方共存的复杂系统中促成合作和赋能的领导范式。与传统的领导力相比，它有这样一些追求：

- 相对于自上而下的控制式领导，更看重平等尊重和内在动力激发，以形成上下合力；
- 相对于追求规范和整体划一的领导，更看重自我规范、发挥个性同时彼此优势互补；
- 相对于集中权力于一身的传统领导观念，更看重促成一种流动和分享的权力、相互领导；
- 相对于英雄式的领导，更看重成就他人、成就集体，发挥集体影响力；

如果我们正视当下的社会问题复杂性和系统性、尤其看到每一个问题都牵连着非常多样且相互影响的相关方，我们不得不去问，当我们永远不是其中那个最有权力的相关方时，我们能怎样做去汇聚力、促成合作、引领社会的正向改变？也许协作式领导力能为我们开辟一条新的道路。而这种领导力范式，也符合跨组织合作的这种看重平等、激发内力、共识导向的行动特性。



协作式领导力的框架

协作式领导力包含如下的素质能力：

感知场域和团体的动态：

能更敏锐的觉察当下。从微观到人与人的对话、团队内的沟通到宏观的工作领域，行动者能洞察场域表象背后的动态系统。同时，他觉察自身如何被这个场域所影响、以及自己对场域带来的影响。这让行动者可以更接近真正的矛盾、找到盲点，从“需要做什么”出发、从而减少应激性的行动。

凝聚共享的愿景：

能有效激发相关方的内在动力。透过有意识的工作坊和项目设计，行动者引发各个相关方对理想图景的感知、表达、聆听与融合，形成整体的画面。共同的愿景能带来更多相互理解、能让人看到整体格局下各自的角色、为齐心协力奠定基础。

创造对话且能有效地化解冲突：

有勇气直面差异和冲突，并透过对话的方式去回应。行动者可以透过对话让不同的相关方能够彼此聆听、探询“差异”背后的假设，从而增进相互理解、从冲突中获得深层学习、并且弥合冲突带来的割裂。这是达成具有包容性和持久性的共识的前提。

探寻最大程度的合适的参与路径：

能够在资源有限性、问题紧迫性和参与的广泛性之间找到一条合适的参与路径。行动者更能确保与问题相关的人能够参与到回应问题的行动中，增强解决方案的公正性和包容性。



让组织成员充分发挥潜力：

能够支持人的成长、并且扫除阻碍人们能力发挥的障碍。行动者能够拥有更具支持性的人际互动，发现他人的潜能并激发出来。行动者也能在工作中促成一个支持性系统的运作，让人和团队持续提升并保持状态。与此同时，行动者能更安于自己“不在聚光灯下”的状态，把舞台给到更多人发挥。

调节目标-关系-过程的平衡：

能在关注目标达成的同时关注团队的关系状况、也关注过程的合理性。行动者能在行动设计中兼顾三者、并在过程中评估和调节进展以保持行动的可持续性和人的可持续性，从而避免人和关系的耗竭、也能让做事的过程更符合组织的价值观。

增进信任：

有能力促成自己与他人的信任、相关方之间的信任、以及对场域的信任。行动者自身的状态能让人感到信任和放松、并能坦诚对话。行动者也能以有意识的形式，例如团建、研讨会、对话、非正式交流等行动，去感知和提升整个系统的互信。

信任是合作的生命线，也是上面六项素质能力能充分发挥的支撑。相互信任是一个优质场域的核心要素、信任的水平决定了维系目标-关系-过程的平衡的弹性空间、也是参与机制能否有效发挥的瓶颈；共同愿景的凝聚、潜能的激发、以及对话的促成都需要以信任为基础。

在跨组织合作中谁需要协作式领导力

协作式领导力是一种情境性的领导力，它相信协作式的领导者并不一定是机构负责人或在管理岗位，而组织/跨组织合作的发展有赖于其中更多人能够得到领导力发展。

在跨组织合作中，至少这些人需要一定程度的协作式领导力：

- 议题领域或者已经在议题领域内形成跨组织合作中的领导者；
 - 议题网络或其它跨组织合作共同体协调团队（如秘书处）成员，比如统筹、协调人、参与到网络中的机构代表/执委；
 - 网络执行团队中的合作发展、项目等关键岗位成员；
 - 议题领域或网络中的骨干组织成员（尤其是负责网络建设、行业推动、合作发展等关键岗位）；
 - 推动区域发展的区域枢纽组织成员（尤其是负责区域生态建设、能力建设、社群建设、联合行动等职责的成员）；
 - 以项目制方式落地合作的项目经理；
 - 服务于议题领域的协作者；
 - 议题领域的意见领袖（当Ta参与议题实践、并希望促成对话和合作）
- 协作式领导力也可以延伸到描述在一个跨组织合作行动中的骨干组织或骨干成员（如议题协作者）的组织能力
- 一些典型的工作情景，包括但不限于：
- 陪伴及支持个人成长；
 - 促进组织、社群、社区发展中形成共识和共同行动；
 - 推动网络/领域建设和跨界合作；
 - 引发公共议题的多元对话，深化对问题的认识
 - 希望身体力行地培育“平等、参与、合作”的文化；

在一个议题领域之中，要发挥协作式领导力，需要注意的关键点：

- 1、谦逊而非张扬：**在自我赋权之外，要通过在领域中识别“对的人”，共同召集、分享权力，让别人也感到有能力一起参与、组织这件事情；
- 2、信任而非控制：**在面对事项跟进和识别伙伴深层需求时，保持信任，在充分调动伙伴的能力和意愿、支持伙伴解决问题的同时，也让伙伴知道自己是可以“兜底”的，从而给予伙伴信心。
- 3、节点而非枢纽：**在网络中实现伙伴的互补，共同构建日常的信息沟通，让透明的信息在伙伴之间“嗡嗡作响”；
- 4、关注使命而非机构：**有整体的思考，跟更大的世界联结。

——乡村儿童美育网络总协调杨国琼

案例：协作式领导力实验室

2020年，善导发起“协作式领导力实验室”，与一批公益组织、社群及网络的领导者共同探索新范式的领导力、以合作的态势来回应该时代的复杂性问题。2022年，协作式领导力实验室二期再出发，这一次我们关注的焦点是“跨组织对话与合作”，招募了来自五个议题领域的21位议题推动者，探索如何通过对话促进议题发展。

项目框架如下图：



参与者在组织内、议题内、以及在公共领域持续展开对话：



图：领导力实验室成员发起及组织的部分对话活动



图：阅读议题小组在挑战经典的合作练习“图钉海”

透过这些反馈，我们可以从参与者的视角看到，在推动各个层面的议题对话和行动中需要什么样的个人内在变化来支持：

- 做项目设计与执行的时候多了一个维度的思考。现在会更多的从团队的视角去进行理念传播与教师培养。
- 对人的尊重与接纳，是最重要的底色，通常我们知道要尊重别人，但都不太懂得尊重自己，所以容易两样都做不好。
- “ORID”让自己的工作和生活更清晰。
- 固有想法和思维受到猛烈撞击！
- 鼓励每个人贡献自己的智慧，而非被动式（接受结果）。
- 安全且平等自由的交流的空间。
- 同主题伙伴的深度交流和合作，建立很好的战友情，还有跨议题的伙伴有很多交流，一个关系网一下子建立起来。
- 改变了对差异的看法，对迈出去与人对话和合作的勇气有很大提升。
- 更会从领域的角度而不是自我机构的角度去思考领域发展的状态。¹⁶



图片说明：领导力实验室一期学员在运用3D建模进行自我探索

¹⁶ 协作式领导力实验室的介绍：<https://mp.weixin.qq.com/s/Jcj5wJrIDiYP9u4PSNmunA>

合作的催化者角色：议题协作者

议题协作者可能是什么人

促进议题领域发展的角色有很多，有行动的实践者、研究者、传播/教育者、资助者，等等，也需要有让合作更有效发生的协作者。

纵观世界上一些合作比较发达的地区，合作网络通常会聘请协作者 (Facilitator) 来助力合作过程中的学习活动、对话活动、决策会议、冲突调解等场景，起催化的作用，或者聘请具有协作能力 (facilitation) 人担任协调人一类的岗位，把催化合作作为其工作职责。

在中国大陆，“催化合作”通常被包裹在行动领袖或意见领袖、或者项目人员的职责当中，但并没有被当成一个显性的职责和能力。这也导致了合作关系的构建成为了一个非常取决于外部机遇和或领导者的理念态度，具有很高随机性的事情。

近年来，我们看到一些具有协作能力和协作式领导力的议题行动者在自下而上地催化合作。这些协作者是对议题有拥有感和长期承诺，其关注点更具有公共性，希望通过自身的行动和实践来推动议题的发展，Ta们很可能会跳出单个组织，在议题领域中工作，关心不同的人 and 机构，并能连结起这些人和机构；同时，由于这些协作者本身具备一定的参与式工作体验和协作方法，也让他们更容易成为议题网络中的催化剂。我们把这类伙伴称为议题协作者。

我们发现有能力成为在一个议题内持续催化合作的议题协作者还有很多，比如：

- Ta可能已经是一个议题领域的关键意见领袖KOL，Ta不仅关注自己的组织成长，也具有促进行业发展的使命，渴望能引发更广范围的探讨，让大家能谈真问题、并且能突破现有行动的局限。Ta开始意识到，仅靠自己输出和呼吁是不足以促成这个画面的，需要寻求更多的对话和促成更多共识。
- Ta可能是地区枢纽/议题骨干机构的负责人或关键成员、或者在公益组织里负责推动合作或促进行业发展的岗位负责人，Ta的工作职责就是联动多方，渴望更高效能地实现让多方凝聚起来，找到自己位置、共同担当责任、减少沟通内耗；
- Ta可能是一名专业协作者/引导者 (Facilitator)，除了在团队和组织层面提供服务，还期待在议题和社会变革层面提供服务。

更多阅读：以下是一些协作式领导者的实：

海南智渔可持续科技发展研究中心创始人韩寒：当我们足够强大，如何放自己一马 https://mp.weixin.qq.com/s/0Ym_dy5UprjS7z9BJpkc5A

“微辣青年”联合创始人刘海庆：在团队里，最重要的是先开辟自己能把握的场域，让它更开放、更参与 <https://mp.weixin.qq.com/s/vXMhNFU7YHW05ysX7wbqzA>

这些议题协作者，会越来越多地参与到或主动策划这些具体工作场合（但不仅限于）：

- 举办多方参与的交流会、研讨会；
- 举办共学/培训活动；
- 发起或者维系一个多方合作的行动；
- 促进对议题相关的关键问题的探讨及对话；
- 推动自组织的发展；
- 协助议题层面的战略规划；
- 与相关方建立及维系关系、洞察不同的需求；
- 调解冲突；

议题协作者的价值

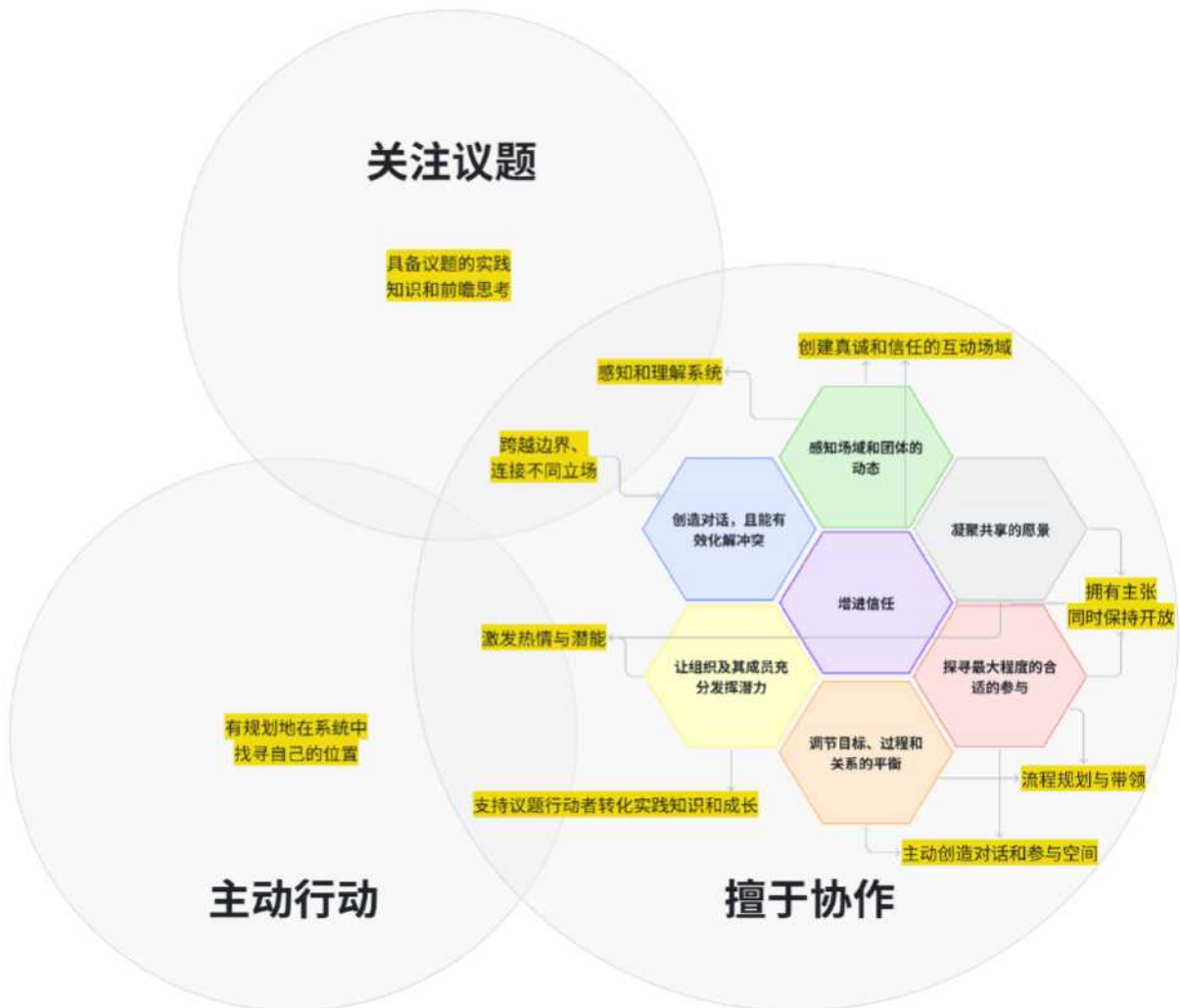
一个或一群长期陪伴议题领域、具有协作能力和协作式领导力的“议题协作者”，能够发挥这些价值：

角色价值	举例
<p>促进合适的参与： 跨组织大活动策划、执行、复盘，以促进不同程度的参与； 用多种方式促进更整全的参与，让不被听到的声音被听到</p>	<p>在支持伙伴开展大型活动的筹备全流程及各种关键会议中，协作者在前期就考虑到什么人应该出席，哪些人未能出席但其看法如何可以带到现场，以保证不同利益相关方在过程中的合适参与；并在过程中通过合适的分组、发言工具和讨论框架帮助讨论有效开展，透过身体力行和技法来强调“没有错误的答案/每个人都有智慧”，减少因不对等的关系、凌乱的思维、以及情感宣泄等因素导致的集体思考僵局。</p>
<p>支持行动者成长及实践知识转化： 能力建设项目规划； 举办共同学习或走访活动； 经验提炼；</p>	<p>在领域内或议题网络内的能力建设和共学中，协作者践行参与式学习的方法论，有效支持行动者提升相应的能力和意识。行动者在行动中有很多隐性的、“只能意会不能言传”的经验性知识，在支持性的场域和系统的共创方法的支持下，这些经验知识可以得到相应的建构、转化和传承。</p>
<p>编织有韧性的合作关系： 探讨优化工作机制， “攒局”对话交流； 关心人、创造不同的人际链接；</p>	<p>伴也是长期的合作伙伴，特别是在行动者和资源方之间可以通过非正式对话，或有意识地攒局交流，增进议题内相关方或相关的个人之间的信息同步与互相理解，调整对彼此的期待或扩宽视角来看待“共同体”的处境。</p>
<p>促进关键问题的浮现与探讨： 议题内关键话题的主题设置、对话策划； 领域/行业历史扫描； 提出问题；</p>	<p>在关键会议的议程设置时，议题协作者就能基于各方的需求提出会议的关键问题，做出相应的主题设置，促进议题内关键话题的讨论或对话。并在现场敏锐地洞悉到“不清晰的”或有张力的情境表达背后的假设，或将场域里弱势但重要的声音表达出来，呈现出真问题。</p>
<p>拓展公共视角： 在行业论坛/会议中引入社会发展视角； 创造与外部的有效连接； 从系统提升的角度设置议题学习活动；</p>	<p>在关键会议的议程设置时，议题协作者就能基于各方的需求提出会议的关键问题，做出相应的主题设置，促进议题内关键话题的讨论或对话。并在现场敏锐地洞悉到“不清晰的”或有张力的情境表达背后的假设，或将场域里弱势但重要的声音表达出来，呈现出真问题。</p>

议题协作者的能力

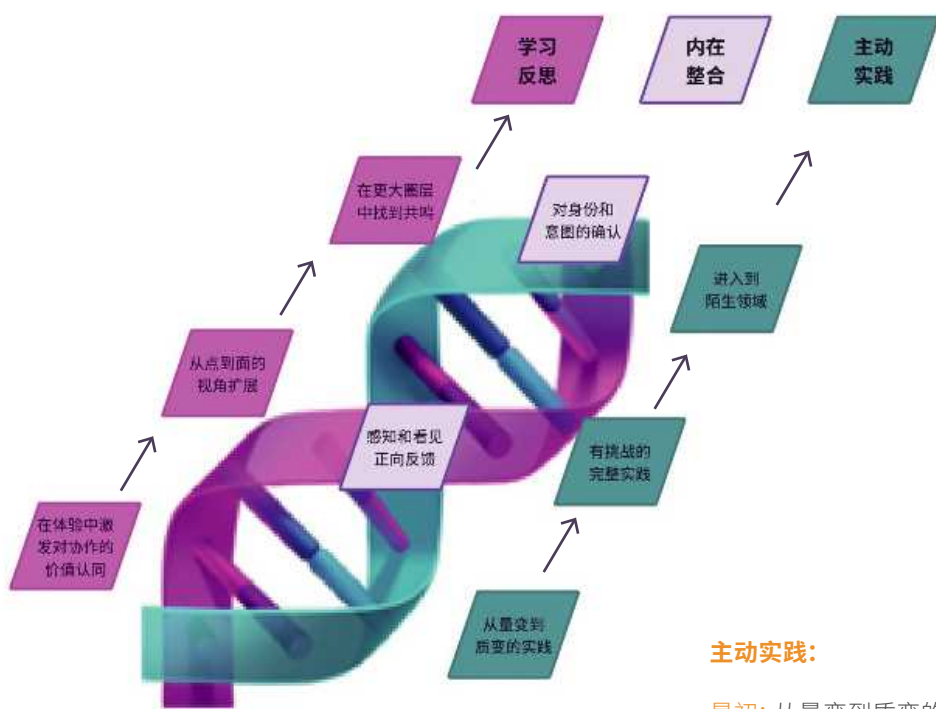
议题协作者要发挥作用，一方面需要具备议题实践知识，能进行前瞻性思考，另一方面也需要具备一些特定能力，

我们以协作式领导力为框架去标注这些对应的能力。



议题协作者的养成

如果你想要成为议题协作者、或者想要培养议题协作者，需要学习反思与主动实践交替发生，并且持续地经历内在整合。这个成长的路径不是线性的，而是需要经历一些量变到质变的积累之后、经历一些突破性契机，从而走向一个新的台阶。



学习与反思：

最初：体验中激发对协作的价值认同：参与高质量的参与式工作坊，获得切身体验；

进入：从点到面的视角扩展：系统地学习协作并且能够看到它在微观-中观-宏观的实践场景中的应用；

深入：在更大圈层中找到共鸣：与不同领域的人深度交流、在意料之外的地方找到共鸣。

主动实践：

最初：从量变到质变的实践：在议题中实践协作、参与到工作坊或会议的带领当中；

进入：得到机会全面负责一个有挑战的完整实践；

深入：走出自己的议题/领域；进入到陌生领域去完成实践。

过程中的内在整合：

感知和看见正向反馈：看到团体动力的呈现以及带来有成效的结果，得到团体的认可。

对身份和意图的确认：无论是受到外部需求的感召，还是对自我内部探索有阶段性确认，对于自己想要创造的改变下定决心。

理论背景与参考文献

跨组织合作的相关理论背景主要包括以下三个方面：

组织进化与组织发展

从组织层面来说，跨组织合作与“组织进化”和“组织发展”这两个领域高度相关。在组织进化领域，从早年的“海星组织”、“阿米巴组织”到近年的“青色组织”，很多讲求自主管理、组织架构扁平化、敏捷发展的组织范式开始得到传播和实践；这些组织范式与跨组织合作的共同体有非常相近的特征，其管理思维也有很多相通之处。

在组织发展领域，“跨组织发展”（Trans-organizational Development）是组织发展专业的一个分支，是一个较宏观层级的干预。组织发展大师如埃德加·沙因、彼得·布洛克的著作都有说到跨组织层面的干预。

延伸阅读书籍：

- 《重塑组织》(比) 弗雷德里克·拉卢
- 《过程咨询》(美) 埃德加·沙因
- 《NTL组织发展与变革手册：原则、实践与展望》(美) 布伦达·B·琼斯； 迈克尔·布拉泽
- 《Community: The Structure of Belonging》 Peter Block
- 《Community: The Structure of Belonging》 Peter Block
- Transorganizational Development, Boje, D. M. & Hillon, Mark.收录于：《Tom Cummings (Ed) Handbook of Organizational Change》
- 《Transorganizations:Managing in a Complex and Uncertain World》，Kurt Motamedi

合作、网络及集合影响力

从社会发展层面，行动网络/议题网络作为一种社会组织联结和社会创新的路径是非常普遍的，关于网络、伙伴关系以及合作等主题，常常相互嵌套，国际上有非常多实践者、推动者。近年来人们也开始强调合作带来的影响，即集合影响力。比如集合影响力论坛（Collect impact forum）汇聚了很多知识和案例，《斯坦福社会创新评论》会经常翻译其中的一些，这是中文材料里“集合影响力”的主要来源，资助者圆桌论坛（CDR）也有翻译一些相关的案例和框架。国外也有很多第三方支持机构来辅助这样的合作，并且有自己的方法论提炼。

延伸阅读书籍：

- 《合作的力量》(美) 戴维·W.约翰逊、弗兰克·P.约翰逊
- 《如何与利益不同的人合作》(加) 亚当·卡亨
- 《Collaborating for Our Future-Multistakeholder Partnerships for Solving Complex Problems》-Barbara Gray and Jill Purdy
- 《Connecting to Change the World:Harnessing the Power of Networks for Social Impact》John Cleveland, Madeleine Taylor, and Peter Plastrik
- 《How Networks Create Systems Change》Peter Plastrik,Madeleine Taylor, and John Cleveland
- 《How change happens》Green, Duncan

一些支持机构的参考资料:

- ICA加拿大文化事业学会的促进多方合作的全过程参与模型 (CDI)
- FSG的Collective Impact方法论: <https://www.fsg.org/consulting/areas-of-expertise/collective-impact/>
- Collective Leadership Institute (CLI) 的对话变革模型: <https://www.collectiveleadership.de/blog/article/the-dialogic-change-model/>
- Innovation Network for Communities的社会影响力网络的设计与管理的资料: <https://in4c.net/innovation-network-for-communities/networks-for-social-impact/>
- 中国基金会发展论坛的发展案例: 基金会发展论坛十三年发展之路

系统科学与新型领导力

跨组织合作一般处理的问题都是系统层面 (尤其是社会系统) 的问题, 在这方面, 彼得·圣吉的学习型组织、奥托·夏默的U型理论等贡献了大量系统思考和系统干预的方法论; 而像罗伯特·凯根的“成人意识进化理论”和海菲兹的“调适性领导力”, 则是从领导力的角度为引领系统变革的领导者勾勒了新的轮廓。对话作为一种行动的范式, 上述的作者几乎都有涉及。

延伸阅读书籍:

- 《第五项修炼》, (美)彼得·圣吉
- 《U型理论》(美)奥托·夏默
- 《U型变革: 从自我到生态的系统革命》(美)奥托·夏默
- 《解困之道: 在复杂世界中解决复杂问题》[美]亚内尔·巴尔-扬
- 《领导者的意识进化》, (美)珍妮弗·加维·贝格
- 《调适性领导力》, (美)罗纳德·海菲兹 亚历山大·格拉肖 马蒂·林斯
- 《深度转变: 让变革发生的7种语言》(美)罗伯特·凯根; 丽莎·拉斯考·莱希
- 《乘浪者: 高绩效组织的领导力》[美]哈里森·欧文
- 《商业对话的艺术》(美)威廉·埃塞克
- 《映射对话: 社会变革的重要工具》, (丹)玛丽安娜·米勒·博耶尔
- 清华大学罗家德教授的复杂系统管理学系列, 包括《中国治理: 中国人复杂思维的9大原则》、《复杂: 信息时代的连结、机会与布局》

致谢

参与共创会的伙伴:

(名单按首字母排列, 排名不分先后)

巴雅尔图 西乌珠穆沁旗牧区信息中心

陈志君 善导公益发展

崔丽霞 善导公益发展

冯小娟 千禾社区公益基金会(禾平台)

龚瑜 北京新艺动社会工作发展中心(乡村儿童美育网络)

韩寒 海南智渔可持续科技发展研究中心

郝南 卓明灾害信息中心

洪图 善导公益发展

金辰 全国自然教育网络

李红颖 晓更助残基金会(融合中国)

梁海荣 千禾社区公益基金会

刘杏 银杏基金会

刘洋轩 善导合作协作者(议题协作者支持)

璐瑶 广西梦想家乡村贫困青少年关爱中心

任梦洁 中国基金会发展论坛秘书处

舒敏 深圳益响管理咨询服务有限公司

谭丽 善导合作协作者(阅读领域)

田倩 零废弃联盟

王子人 上海浦东乐芬环保公益促进中心(捡拾中国)

徐玢 同语

杨国琼 浙江致朴公益基金会(乡村儿童美育网络)

杨建 深圳壹基金公益基金会(乡村儿童美育网络)

海南观鸟会

海南和仁社会工作服务中心

海南罗非鱼可持续发展联盟

海南智渔可持续科技发展研究中心

杭州星觉醒家庭资源中心

华人拉拉联盟

基金会救灾协调会

捡拾中国

满天星公益

西乌珠穆沁旗牧区信息中心

融合中国

社会性别行动网络

社区基金会支持网络(禾平台)

童梦护航号-壹基金儿童服务站实践共同体

乡村健康联合行动

心和基金会

致朴基金会

中国基金会发展论坛(CFF)

中国民促会

关注跨组织合作的 资助机构及支持机构:

(排名不分先后)

资助者圆桌论坛(CDR)

ABC美好社会咨询社

益响(GDI)

中国基金会发展论坛(CFF)

银杏基金会

心和基金会

感谢曾经接受我们访谈的 机构及合作网络:

(名单按首字母排列, 排名不分先后)

NCP生命支援

阿拉善SEE

病痛挑战基金会

福建省心启航助残帮扶中心

善导公益发展 (以下简称善导) 是一家聚焦用参与式手法为公益组织、公益行动者提供参与式培训、会议协作、团体成长及课程开发服务的专业支持性机构。作为扎根于中国公益行业的专业协作者, 成立以来, 善导专注于研究、运用及推广以协作技术为主的参与式手法, 促进个人的转化、团体的培力及社会的前进。

善导致力于为投身社会公益行动的跨组织合作/组织提供高质量的协作支持, 提升组织能力、增进参与效能、凝聚关键共识。

发 起 机 构 | 广州善导社会工作服务中心

报 告 主 笔 | 陈志君
洪 图

感谢以下伙伴
对报告的贡献

张玲燕
刘海庆
刘晓华
刘洋轩
苏东琳
谭 丽
詹 敏
龙 珊
崔丽霞

编 辑 | 小 溪

本作品采用知识共享CC3.0协议, 即: 署名-非商业性使用-相同方式共享
文中观点引用及转载请标明来源及作者。

对报告有任何疑问及下一步探讨, 欢迎联系陈志君 Zhijun@v-bus.org

感谢南都基金会与腾讯基金会“百个项目资助计划”、以及银杏基金会对本项目的资助



关于这个世界的真相：
当你
有很强的渴望
正在履行一项艰巨的任务，而它又很重要
但是你只拥有有限的资源
你需要伙伴

——摘自《合作的力量》

