

如何跨界协作

来自实践者的真知灼见

Collaboration Across Boundaries

Insights and Tips from
Federal Senior Executives

作者：罗斯玛莉·欧莱瑞 Rosemary O' Leary

凯瑟琳·杰拉德 Catherine Gerard

翻译：郑思斯 Sisi Zheng

目录

前言

摘要

运用协作为管理策略

跨界协作实例

什么使协作奏效

协作的积极结果

协作面对的挑战

什么时候不要协作

成功的协作人员所应具备的技能

总结和建议

附录一：协作技能、特质和优势：理解 SES 调查的意义

附录二：研究方法、统计数据和受访者机构名录

参考资料

关于作者和译者

前言

我们很高兴地代表 IBM 政府事务研究中心向读者呈上由锡拉丘兹大学马克斯维尔公民与公共事务学院罗斯玛莉·欧莱瑞和凯瑟琳·杰拉德合著的《如何跨界协作？来自实践者的真知灼见》一书。

本书延续 IBM 政府事务研究中心长期以来对于协作问题的关注，总结了来自美国联邦政府的高级行政官们对于跨界协作的非常宝贵的真知灼见。该报告的数据来自于对美国高级行政官协会（SES）三百多名高级行政官的调查结果。欧莱瑞和杰拉德颇为意外地发现，几乎所有接受了调查的高级行政官们都表示，他们把协作视为一种管理策略。受访者们明确表示，今天的高级行政官的工作，必然涉及在他们自己机构或部门内部、联邦政府内部的协作，以及与外部关键合作方和利益方的协作。

欧莱瑞和杰拉德对于联邦政府高级行政官的这个调查非常独特，它得到的是他们围绕“政府中的协作如何更加有效？”的一系列开放式问题的答案。报告在最后的总结部分提出了八条对于应当如何进行协作的真知灼见，包括这些高级行政官们提出来的两个重要洞见：第一，共同的目标是协作成功的根本基础；第二，不要害怕冲突，期待它！本书也对于机构为什么要协作、协作的障碍以及协作型管理者的必要技能给出了很有价值的看法。

本书丰富了 IBM 政府事务研究中心之前围绕协作这一重要主题研究的知识库。2012 年初，IBM 政务中心出版了大卫·威兹尔（David Witzel）所著的《如何设计开放式项目？来自先驱者们的洞见》（*Designing Open Projects: Lessons from Internet Pioneers*），探讨在协作项目中个体跨组织和部门地开展工作实际是如何做到的。在此之前的 2011 年，IBM 政务中心出版了由简·费多罗维奇（Jane Fedorowicz）和史蒂夫·索耶（Steve Sawyer）合著的《如何设计协作网络？来自公共安全专家的洞见》（*Designing Collaborative Networks: Lessons Learned from Public Safety*），探讨在地方公共安全层面上的协作和联接。

本书是罗斯玛莉·欧莱瑞在 IBM 政府事务研究中心出版的第二本书。2007 年，欧莱瑞与丽莎·布鲁姆格瑞·宾汉姆出版了《公共管理者指南：如何解决协作中的冲突？》一书。《如何跨界协作？》和《如何解决协作中的冲突？》这两本书可以结合在一起阅读，必将会对政府各级行政人员在如何进行协作、以及如何回应协作过程中发生的冲突提供非常有效的帮助。

我们相信，这本书一定会为在组织内部、跨政府、以及与其它社会部门进行协作的领导人们提供极其宝贵的见地。

丹尼尔·钦克 (Daniel Chenok)

IBM 政府事务研究中心¹执行理事

玛丽亚帕兹·巴里恩托斯

IBM 全球事务中心 组织和人事经理

¹ IBM 政府事务研究中心通过提供研究经费和组织活动，促进有利各级政府提高工作有效性的新方法的研究和交流，以此推动提高公共部门绩效的知识的传播。IBM 政府事务中心关注公共部门的未来运作和管理。

摘要 Summary

我们对美国联邦政府高级行政官员协会（the Federal Senior Executive Service，简称 SES）在任和不在任的高级行政官员们进行了一次开放式的调查，协作式领导力调查（Collaborative Leadership Survey），邀请他们谈一谈在各自领域里所经历过的协作。

一位高级行政官谈到了他领导的与马里兰州巴尔的摩市的公立学校、当地的大学以及美国航空航天局进行的一次协作，协作的目的是为了提高学生进入工程院校的数量。另一位谈到了联合部落、联邦政府、县和州的卫生部门官员以及学校的人员共同在部落地区建立疫苗接种诊室的协作。第三位谈到的是白领犯罪协助调查的协作，涉及到与美国、巴西、欧洲等国执法人员的合作。联邦政府部门间已经形成的协作有：

- 重塑联邦政府人员招募程序
- 识别可能共享的信息技术系统
- 开展国家安全研究和发展工作
- 改善退伍军人服务
- 协调气候变化的研究工作

作为联邦政府中的高级别行政官员，SES 成员扮演的是总统直接任命者与其它联邦政府工作人员之间的纽带，担任着决策和管理的重要角色。因为 SES 的职位要求具备协作式领导的技能，因此了解这些领导人如何认识协作、如何运用协作作为管理策略（Management Strategy）就显得尤为重要。

在接受我们调查的 305 位受访者中，有 304 位提到了把协作作为管理策略。这份报告反映的就是这 304 位高级行政官他们对于协作的真知灼见。对于什么是协作的催化剂、协作可能遇到的障碍、协作作为管理策略积极的方面和消极的方面，书中都给出了直截了当的看法，非常实用。

为什么协作？

在被问到为什么选择协作的时候，这些高级行政官们给出的理由主要在这样五个方面：

- 来自老板、正式的机构政策或者法律的明确要求
- 机构文化或个人价值观的隐性要求
- 希望改善结果
- 努力改进解决问题过程
- 希望建立更加良好的关系和信誉

近年来的协作经历：类型和目的

我们请这些 SES 官员告诉我们最近的五次协作经历。大部分人（92%）都提到了最近正在参与协作，而其中绝大多数都涉及到与其它联邦机构或他们自己机构内部的协作。书中给出了许多具体的实例。

目的：提供更好的结果。

对于这些 SES 的受访者们来说，因为他们的协作往往都是直接要求的，所以总体来说协作的理由也是非常确定的——为了提高绩效。行政官们务实地使用了很多管理学的话术：他们要寻求以更优化的方式来落实计划；为了加强项目，除了协作别无他法；可以提高政府的经济效益；更好地为公众服务。他们之所以协作的根本原因，是因为他们的个人和机构的成本 - 收益分析（cost-benefit analyses）都表明，这么做是一项明智的管理决策。因此，这些高级行政官们把更加理想的、可持续的成果，以及提高质量视作为既是协作的动力，也是协作的结果。它们包括了完成目标和任务、能力建构、优化服务供给、规模效益以及更多可持续的解决方案。

什么使协作奏效？

我们向 SES 成员询问，面对重重挑战，究竟什么使协作奏效？从他们的回答，可以

总结出以下五个方面的因素：

- 人以及他们的关系
- 有所作为的需要
- 紧迫感
- 顶层指示
- 机构性支持，如结构和文化

协作的挑战

这些 SES 高级行政官们强调了协作主要面临的六个方面挑战：

- 关系挑战，包括争抢地盘，缺乏沟通，无法达成共识，利益方不肯买账
- 资源挑战，包括实施跨界协作所必须的时间投入、精力投入和资金保障
- 组织挑战，比如需要明确和调和共同的任务和目标，不同机构间的文化差异，激励不足等
- 个人挑战，比如领导力缺乏，技能缺乏，专业知识不足，缺少动力
- 政治挑战，包括有些时候决策事实上是出于政治的需要而不是协作实体的需要，或者需要的政治决策因为协作而被推迟
- 可能让情况变得更糟的不可预料的事情

什么时候不要协作？

协作并不总是有效的。协作可能的消极结果包括协作的过程很耗费时间，协作涉及复杂的关系，可能产出次优的结果和资源的流失。这些行政官们列举了不少实例来证明什么时候应当避免协作：

- 当没有共同目标和共同利益的时候
- 当支持结构很弱的时候
- 当存在难以克服的人的问题（people problems）的时候
- 当碰到过程问题（process problems）的时候

在决定进行协作以前，必须要想一想以下这几个问题：

- 这个议题合适采用协作的做法吗？时间合适吗？地方合适吗？
- 这样的做法能帮助我们实现关键绩效目标、更好地服务公众吗？
- 提出来的或将要进行的这个过程公平吗？会高效吗？
- 考虑任务、专业技能和时间因素，我的机构和我合适参与进来吗？

成功的协作人员所应具备的技能

根据对 SES 受访者的调查，对于协作人员来说最重要的技能，按照重要性排序如下：

- 个人特质
- 人际交往技能
- 团体过程技能
- 战略领导力技能
- 实务技能/专业知识

关于第一点个人特质，所提到的最重要的个人特质是要有开放的思想、耐心和自信。人际交往技能最重要的是做个好的沟通者、优秀的聆听者和能与人良好合作。理想的团体过程技能包括促进参与 (facilitation)、磋商谈判 (negotiation) 和协作式解决问题(collaborative problem solving)。战略领导力技能包括全局思维(big picture thinking)、战略思维和促参式领导力(facilitative leadership)。实务技能/专业知识包括具备相应领域的专题知识、项目管理和组织的能力。

个体的重要性

卓有成效的协作对于协作人员的个人能力发挥有非常深的依赖性。受访的这些高级领导人的一个突出体会是，要想协作成功的话，坐到桌边来的必须是一个合适的人。这个人需要具备相应领域的专业知识，有领导力，有很大的积极性并且也愿意进行协作，同时还具备有必要的技能。

给公共管理者们的建议

对于成功的协作，这些 SES 高级行政官们给出了以下建议：

- 协作成败的根本基础是共同的目标。
- 学习基于利益的协作式解决问题方法。
- 不要害怕冲突：期待冲突的发生，并且学会管理冲突。
- 建立面对面的交流。合作伙伴之间互相认识和相互了解了以后，协作就会更容易，也更有可能成功。这种情况最有可能发生的时候就是当协作的人都在同一个房间里的时候。
- 随机应变：不管发生什么，时刻保持灵活和开放的态度。
- 通过问开放式的、有启发性的问题来建构综合性的解决方案，打破文化的隔阂，缓和冲突，并且为磋商团队提供反馈。
- 坚持不放弃。
- 专注绩效。

运用协作为管理策略 Use of Collaboration as a Management

Strategy

引言

今天的公共管理者们是在一个与从前很不一样的大环境里开展工作，很多因素都要求他们必须进行协作。首先，大多数公共议题所带来的挑战，已经超过了单独一个组织所能够解决，迫切需要找到处理公共议题的新手段。其次，提高公共资金资助项目有效性的意愿激励着公共管理者们要去识别提供公共服务的新方法。协作可以为公共服务供给带来创新的做法，包括多部门间的合作。第三，技术在帮助政府和政府人员以集成和交互手段共享信息的同时，也对结果的本身更多地强调了协作治理 (collaborative governance) 的必要性。最后，公众正在寻找参与治理的其它途径，这就可能带来全新的协作式解决问题的做法以及不同的决策形式。正如萨拉蒙 (Salamon, 2002) 所指出的，当这些因素作用在一起的时候，重心就从强调管理技能和对于大型官僚制组织的控制，转移到了实现的技能 (enablement skills)。这种技能能够让在网络结构中平行分布的许多合作伙伴参与进来，让多个利益方在相互依存的格局之下一起实现共同的目标。

协作式公共管理

Collaborative Public Management

协作式公共管理是一个促进参与和协作的过程，是在一个多组织的复合结构中，解决由单个组织不容易解决或没办法解决的公共问题。协作可以包括公众。

Agranoff and McGuire, 2004

本书中，我们将讨论美国高级行政官协会的 304 名高级行政官们是怎样看待协作的。

- 协作的催化剂是什么？
- 协作的障碍是什么？
- 协作式管理者的必要技能是什么？

这些高级行政官们对于什么时候协作和什么时候不要协作提出了直截了当的看法。他们谈到了运用协作作为管理策略的积极方面和消极方面的影响。特别值得一提的是，这些专业的协作人员对于如何催化成功的协作给出了宝贵的经验和实用的建议。因为这些高级别行政领导人的工作都必须要求具备协作式领导的能力，因此了解他们对于协作的看法和做法就显得尤其具有重要的意义。

我们的调查 Our Survey

这项协作式领导力的调查，是我们设计和完成的一个开放的网络调查，我们邀请在任和不在任的美国联邦政府高级行政官员协会（SES）的成员们谈一谈他们的协作经历。调查一共收到 SES 成员 305 份可用问卷，分别来自 71 个联邦政府部门。除了一份问卷以外，全部回答他们把协作作为管理策略（详细方法和数据信息，请见附录 II）。其中有 12 位高级行政官员自愿接受了我们持续一到两个小时的结构性电话访谈。调查结果得到的是这些美国政府最高级别行政官员们对于协作的颇具现实指导意义的真知灼见。

协作的原因

这 304 位高级行政官之所以选择将协作作为管理策略，主要是出于以下五个方面的原因：

- 外部力量的明确要求
- 机构内部文化和个人价值观的隐性要求

- 改善结果
- 改进解决问题过程
- 建立关系和信誉

“成功的协作人员必须有真正开放的思想，保持愿意被说服的态度。不成功或最让人崩溃的协作人员则正好相反，他们加入协作的时候就抱定这是一场竞争，觉得想要成功最要紧的就是坚持自己的方式。”

摘自某位受访高级行政官

明确要求和隐性要求的协作

明确要求的协作可以体现在很多方面，它是 SES 高级行政官们最常提到的协作理由。有些人提到了明确的规定，比如法律、政策或者领导人的指示等；还有些人提到了隐性的基于价值观的需要，机构的文化里就重视协作式的做法。

文化对于机构来说，就好像人的性格和个性一样，它指的是驱动行为产生的价值观和信念。员工想要成功地成为被组织接受的一员，就必须保持与组织文化相一致的方式行事。文化不会轻易改变，只会以正式或者非正式的社会化的方式在进入组织的那些人身上传承。对于机构的刻板印象认为，机构过于等级制和“势力保护”，但是这样的看法与我们的这一重要发现正好相反：高级行政官们都把与其它组织协作视为机构文化的一部分。

同样值得一提的是，所有这些回答都把协作看成是“应该做的正确事情”。对于他们来说，运用协作作为管理策略是符合他们对于如何解决公共问题、如何开展公共事务、如何做好公众服务以及如何用好纳税人的钱等这些问题上的个人价值取向的。

协作式领导力 (collaborative leadership)，如果说它事实上是集合了指令和顶层领导，并以组织文化和个人价值观来进行支撑的话，那么我们也可能会看到，在联邦政府的至少有一些部门正在进行或未来将要进行的重大转变。

协作改善成果

SES 的受访者们认为，协作是提高绩效非常有效的方法。有些人还说，协作是解决复杂公共问题、实现组织使命的成功之道。协作在优化成果中的作用是一目了然的，包括它对于实现目标和任务的重要性、产出更好的结果、更加有效、增强能力建设、交付更好的服务、效率更高和更加可持续的解决方案。在这方面，这些高级行政官们认为公共问题的性质正在发生变化，需要通过新的手段来解决。特别是当今天面临着公共问题日益复杂、机构的任务之间相互依赖、决策需要体现利益相关方的视角等的挑战的时候，所有这些都成为了需要进行协作的驱动力。

而且，协作还被视作为撬动或者协调稀缺资源的一种重要机制，例如资金、时间、人员和专业技能等，还包括知识、新观点和人脉网络。在有些情况下，对于更加复杂和创新的产品需求驱使他们要进行协作。因为开发这样的产品需要多方的参与、分享信息、持续不断地激发创意和协作地解决问题。

协作改进解决问题过程

SES 的受访者告诉我们，协作为开展工作和解决问题创造了更加丰富的过程。这些行政官们使用了达成共识、融洽和谐、妥协、整合以及团队合作等词来表达。协作的做法是通过带来多样化的想法、开阔选择项、拓宽边界和专注于需求等方式来改善解决问题的过程。协作的过程能够建立对于想法的主人翁意识 (ownership) 和实现想法的投入承诺(commitment)，这就能够产生更加长久和可以持续的成果。协作过程的另一个重要的副产品，就是激发组织内和组织间的相互学习。

协作建立更加良好的关系和信誉

SES 的行政官们把协作作为与其它机构建立联盟和建立有利于他们和他们机构的关系的一种管理策略。他们说，成功的协作能够建立起大家的信誉。在一个资源稀缺、机构间相互依存度越来越高和对于解决方案的要求也越来越高的大环境里，他们很清楚结成联盟的重要意义，并且把协作视为发展联盟的一种手段。

选择协作作为管理策略的理由

Reasons for Choosing Collaboration as a Management Strategy

明确指定

- 老板指定 (包括总统)
- 机构指令
- 法律规定

隐性指定

- 机构文化
- 个人价值观
- "应该做的正确事情"

改善成果

- 实现目标和任务
- 更好的结果
- 更有效
- 能力建设
- 交付更优服务
- 效率提高
- 更加可持续的解决方案

改进解决问题过程

- 达成共识
- 融洽和谐
- 整合
- 团队合作
- 带来多样化的想法
- 开扩选择项
- 拓宽边界

建立关系和信誉

- 结成联盟
- 建立信誉

跨界协作实例 Examples of Recent

Collaboration Experiences

我们请 SES 的高级行政官们谈一谈他们近期开展的五个协作，类型和目的。几乎所有人（92%）都提到了最近参加过协作。我们原先以为，我们能看到这些协作以及它们的参与成员是平衡分布的：有政府间的协作，有部门间的协作，有公众参与的协作，实则不然。大部分受访者谈到的协作都是与其它联邦机构的协作，或者在他们自己机构内部所进行的协作。83%的受访者近期参与的协作是在联邦政府部门内部。我们收到的协作事例中，有一半的事例，全部参与者都是联邦政府的人员。

在自己机构内部进行的协作占据了大约 27%，跨政府（与州政府和地方政府）进行的协作占 12%。尽管部门间合作伙伴的多元性可能低于了预期，但是他们所描述的各个具体协作仍然是非常丰富、多元和复杂的。书中这部分内容分别介绍五类协作的实例。

明确指定型协作的实例

这些政府高级行政官们谈到的很多协作都是明确指定的或者法律要求的，协作的结果往往就是一个又一个的新项目。新的立法要求向符合条件的退休人员和铁路失业工人发放刺激经济津贴，这就带来了社会保障部门与退伍军人事务部之间的协作，特别是，他们需要投入相当大的力气共同来开发合作跟踪、通知、支付、数据和程序系统。

生产者价格指数项目（Producer Price Index Program）与另一个制定不同价格指标的项目合作，来对一份寻找协作机会的报告做出回应。几个月之后，协作团队就确定了项目，起草了章程，招募团队成员，并将其工作扩大到了包括整个系统的开发。

人事管理总署正在致力于改革联邦政府工作人员雇佣的重要工作，涉及到与国防部、国家

管理委员会和国土安全部等机构的合作。

作为问题资产救助计划（the Troubled Assets Relief Program, TARP）法案的结果，包括联邦政府住房管理局、住房和城市发展部、联邦政府住房金融局等在内的多个机构需要共同协作来设计帮助房屋所有者的新办法。

有几位高级行政官谈到的是回应环境和能源政策要求下的协作。例如：

- 美国能源独立和安全法案（the U.S. Energy Independence and Security Act）要求公有林碳评估。六家联邦政府机构以及州一级政府部门和外国的国家政府共同来建立相应的政策和程序。鉴于成员的多元化以及所涉议题的技术难度，这样的协作必须要付出实质性的努力才能够建立起信任和共同语言。
- 环境质量委员会召集美国陆军工团、内政部和环境保护署，通过一个全面计划来减少阿巴拉契亚地区地表煤矿开采对于环境的影响。这项计划是从环境保护署施加压力要求对于采矿许可证进行更加严格的审查开始的，并且大幅扩大成为了一种跨部门的做法。

隐性指定型协作的实例

对于很多联邦政府的高级行政官们来说，协作是落实公共治理任务很自然的一种方式。调查中，我们的受访者常说，“协作是我们常规的工作”，“是我们日常职能的一部分”，“是我们做事情的方式”。有的隐性指定型协作是由克服资源稀缺的需要所驱使的；另一些则表现出了对于相互依赖关系的认识，这种认识使得在一起合作成为了必然。有一位高官评论说，“我在环境保护署所做的几乎每一件事情都需要协作，从卡特里娜飓风、美属萨摩亚海啸……到深水地平线漏油事件。”联邦政府对于几乎每一件事件的有效回应，都需要不止一个以上的机构来做出反应，因此协作对于完成任务的成功与否至关重要。

协作的另一个驱动力是公众。一位官员说，在他的工作中，公民服务是由多个不同的机构来提供的。因此，这些机构如果不在一起合作的话，结果就会对公民不利。因此在过去的四年里，他的机构通过协作小组，包括退伍军人事务部的代表，参与了医院全部关键系统的重新设计，目的是为了更好地了解满足伤残军人的需要。

有一个项目，目标是向小企业提供更多信息和更好的服务，这个项目涉及的是多个机构之间的协作，包括美国税收署、环境保护署、农业部、职业安全与健康管理局、国防部、一位

美国参议员办公室和小企业管理局等。

另一个协作的实例，背后的驱动是民众的关注，这个协作涉及到了国家海洋和大气管理局、税收署和州一级的行政当局，他们需要弄清楚最近的漏油事件对于渔民的影响。

一些 SES 的联邦行政官认为，通过持续性的机构行政官委员会，由他们负责确定绩效的问题并催化协同努力，是处理政府间事务的一种新的工作方式。委员会的工作成果中很重要的一项具体工作就是确定可以在联邦机构里进行跨机构共享的信息技术系统。一些高级行政官把机构拥抱协作看作是在做“应该做的正确事情”。美国航空航天局与巴尔的摩市的公立学校、一所研究性大学和一所教学型大学共同合作来提高科学和技术的教育水平。这个协作一开始只是一场与这个城市的适度合作，现在已经扩大到了更多的参与者，共同为美国航空航天局的未来提供人才。同样，健康和人类服务局进行的机构内协作，成立了针对女性健康的健康和人类服务协调委员会，将它的工作扩展成为了一个庞大的协作网络，参与协作的有超过一百多家组织，包括学术团体、非营利组织和倡导团体、私营部门专业人士、政府和信仰团体，共同致力于二十一世纪的女性健康。

改善成果型协作的实例

本书的一个重要主题就是 SES 的行政官们认为协作能够带来更好的结果。有不少正在进行的协作实例都能够证实这一观点。

- 印第安人健康服务局、州卫生部门、县政府和学校工作人员共同开展的协作行动，在当地部落的建筑物中（包括赌场）设立诊所，为成千上万人进行疫苗接种，被接种的人数远远超过预期。

- 美国航空航天局、健康研究院、农业部和私有部门的组织进行协作，成功地拓宽了国际空间站的使用。

- 美国地质调查局和农业部共同打造并实施谅解备忘录，来协调联邦政府机构对于水资源和气候变化的研究。

- 健康和人类服务局正在与国防部进行协作，联合开发应对化学武器、生物和放射性/核威胁的医学防护措施，不仅保护士兵，也造福普罗大众。

- 有一位官员引用了西北港口清洁空气战略的获奖成果，这是美国环境保护署、普吉特

湾清洁空气局、华盛顿州生态局和西雅图港、塔科马港以及温哥华的各个部门之间密切合作的结果。

- 进行联合培训也可以视为改善成果的例子。有一个协作的例子，刚开始的时候是两家机构共同为接受法律和秩序事务（law-and-order issues）补助的印第安部落社区提供综合性的培训。最后发展到了有五家机构共同参与协作，成功地在国家范围内提供综合性的工作坊，这样的话那些人就不需要分别去每一个机构参加培训了。

改进解决问题过程型协作的实例

管理者们运用协作手段来建立共享的过程和程序，从而使工作更加有效率。例如有一个协作就是联邦政府和州政府、产业界以及大学共同来确定地球科学数据的互操作标准。

有一位行政官在 Govloop 政府采购网上发起了采购 2.0 的群，促成了一个名叫买得好（BestBuy）的协作，是美国总务管理局、国家公共行政研究院和美国国会技术与产业顾问委员会之间的协作。协作的结果是联邦政府的采购流程得到了后续改进。

另一个事例是美国军队、国防部长办公室和国家情报总监办公室共同开发了一套进行安全检查的新程序，试点取得了骄人的成果：过程时间降低了 80%，误差从 27%降低到了 0.001%。

有一个政府小组正在开发有关设备管理责任的面向所有机构的共同报告要求。同样地，几乎所有联邦调查人员最近都参与了开发 IT 共同审计标准和进行强制性网络安全年审程序的协作。

另一个事例是能源部、内政部、商务部和交通部之间的协作，它们正在共同开发一个可以同步不同气候观察系统的网络。

改善关系和信誉型协作的实例

最有意思的是有一些协作，目的就是为了建立关系，有的时候是与其它机构，有的时候是与其它国家。

- 美国国务院和其它机构合作在东京举办了一场“软实力”作用的双边研讨会，为的是强调教育和文化项目的价值，以及表达良好的意愿。

- 为了回应当前金融问题的担心以及客户的利率压力，成立了一个由政府有关部门的高级官员以及投资者和客户参加的论坛，论坛的目的就是交流顾虑、建立信任、减少对于区域产业问题的争论。

- 一家监督审计机构对它所监管的各机构采用了协作的手段，包括信息分享和共同解决问题。协作的结果是，在保持各自重要独立性的同时，工作关系更加配合了。

- 有位高级行政官描述她的工作，通过与国家海洋和大气管理局、环境保护局和国家鱼类和野生动物保护局以及自然保护和土地信托联盟结成联盟，来共同开发协作项目，保护沿海国土。

- 另一位退伍军人事务部的高级官员说，她是某个协作网络的一部分，这个协作网络的目的就是发生了影响军事人员和退伍军人的严重问题以后，改善与国防部的工作关系。

- 劳动部和商务部之间进行的一个项目证明了这两个部门也是可以建设性地一起合作的。最终的协作成果是一个劳动力培训中心，为受到汽车行业重组负面影响的产业工人进行再培训。成功协作的经验和由此产生的信任为未来合作做出了很好的铺垫。

什么使协作奏效？ What Makes

Collaboration Work?

协作面临重重挑战，那么协作的催化剂是什么？什么使协作奏效？从这些高级行政官的回答里，浮现出了五类重要的催化剂，见下表，根据重要性排序，分别是：

- 人以及他们的关系
- 有所作为的需要
- 紧迫感
- 顶层指示
- 机构性支持

什么使协作奏效？

(根据重要性排序)

What Makes Collaboration Work? (in order of importance)

人以及他们的关系

- 领导力
- 支持
- 以往与合作伙伴打交道的积极经历
- 个人意愿

有所作为的需要

- 缺乏资源
- 跨部门的挑战

紧迫感

- 危机
- 威胁
- 压力

顶层指示

- 机构最高领导
- 国会
- 总统

机构性支持

- 治理结构
- 文化和激励

人以及他们的关系

接受了我们调查的 SES 高级行政官们都把领导力视为推进协作强有力的催化剂。领导力采取的形式可以是一个拥护协作或者下令协作的高级领导人，某个具有创新思维的充满活力的新领导，或者一个入阁的实权政治领袖。

协作中的个体合作者也可以成为催化剂。受访者指出，具有共同使命、寻求互惠解决方案的合作者是协作的积极推动力。协作者的态度，描述中使用了开放、甘心情愿、坦诚、对共同利益的信念和为更大利益服务的愿望，都被视为是对协作的激励。有些人认为，过往的成功、积极的经历、信任以及他们过去的关系，会影响到进行协作的意愿。还有些人提到了向他人学习和拓宽交际网络的个人渴望，这也是协作的催化剂。

有所作为的需要

受访的 SES 行政官们都提到，在资源稀缺的情况下取得成果的需要和为复杂的问题找到综合性解决办法的需要是促使人们进行协作的动机。这些领导人们视协作为契机，希望可以借此来撬动资源、避免重复并协调各种努力。他们所面对的公共问题，本质上都是跨机构、跨部门的复杂难题，这也迫使它们要采取协作的手段。受访者们表示说，当各方都能取得结果的时候是一剂非常强有力的催化剂。

紧迫感

有一些官员提到强烈的紧迫感、当前的危机或者来自于外部压力的威胁，这些都是协作的催化剂。也有的人说他们的协作动力是出自于个人的压力，包括完成任务的时间压力和增加的工作负担。过往在协作上的成功对有些人来说也是一种催化剂，还有些人提到采用其它手段的失败经历也促使其愿意尝试协作。

顶层指示

法律要求、机构领导人的指令和总统的意思都是协作的催化剂。隐性的指令，包括组织文化（机构的核心价值）和个人价值观，这个前面已经讨论到了，不过前面讨论的是作为协作的原因，这里是作为催化剂。

机构性支持

第五类协作催化剂是组织的结构和支持。机构领导力是一种重要的催化剂，但有的时候它还不够。受访者告诉我们，如果一个组织的组织设计、治理分布和任务分配都有利于展开协作的话，那么组织的治理结构就可以成为协作的催化剂。这些高级行政官们还提到了进行有利协作的治理结构的另外一个方面，就是传播研究成果和有关机构工作的其它信息，这是进行协作非常重要的基础性工作。这些行政官们还告诉我们，为参与这些内容提供激励，同样也是极其重要的动力来源。

就如何创造协作的环境，给机构首脑的建议

How to Create a Collaborative Environment: Advice to Agency Heads

协作是政府官员们不断听到的一个词。机构战略规划表明协作是一种核心策略。审计总署在报告中呼吁要加强协作。奥巴马总统的透明和开放政府备忘录中强调政府必须进行协作。本书证明，协作事实上已经在联邦政府很多机构中发生并且带来了积极的成果。然而，协作作为一项管理策略，极具挑战性，需要付出极大的投入才能持续发展。

因此，我们给出以下建议，这些建议都是根据参与我们研究的 304 位联邦政府高级行政官员们的远见卓识提炼而来的。

1. 教育员工在协作中策略性地应用个人特质、人际交往技能和团体过程技能的重要性。
2. 激励和奖励个体以及机构间的协作。
3. 在绩效评估和核心竞争力中嵌入协作。
4. 重新组织管理和领导力教育，包括强化自我评估和情商发展。
5. 培训各级管理者、特别是高层管理者的协作技能，包括沟通技术、谈判技术、促参技术和基于利益解决问题技术。
6. 解决阻碍机构内和机构间协作的数据共享问题和技术不兼容问题。
7. 解决影响跨机构合作的结构障碍。
8. 记录和分享协作是如何进行的，这样管理者们就可以从中学习到成功经验和失败教训。

协作的积极结果

政府正越来越多地采用多组织协作的策略来应对不同政策领域的复杂问题。协作的普遍性意味着优势，但是如何评价协作的成果，这是非常具有挑战性的。这部分我们要讨论的是受访的这些高级行政官们他们是如何运用自己的指标来评价协作的积极结果的。

成功的协作者知道为什么要协作：为最棘手的公共难题找到新的解决办法。

这部分内容是根据对于开放式的提问——“协作的积极结果有什么？”的回答整理而来的。我们把它们归纳为了三类成果：各种绩效类成果，关系成果和过程成果。很有意义的是，协作的积极的结果主要是绩效类的成果，而消极的结果则主要是过程成果，这我们将在下节中进行讨论。

几乎所有这些联邦政府高级官员在回答我们的问题“协作的积极结果”的时候都表示，协作产出出了很多积极的成果（详见下表）。

协作的积极结果（根据重要性）

Positive Results of Collaboration (in order of importance)

更优的绩效成果 (Better Performance Outcomes)

- 提高工作质量
- 决策质量
- 可持续性
- 及时性
- 更好的公共服务
- 规模效益

更好的关系性成果 (Better Relationship-focused Outcomes)

- 各方的接受
- 对解决方案的主人翁意识
- 结盟
- 工作满意度
- 授权

更佳的过程成果 (Better Process Outcomes)

- 减少繁琐，更加有效率

受访者最常提到的协作的积极结果是更优的绩效成果。他们所提到的排在第一位的成果是工作成果或者协作所形成的决定的质量，包括可持续性、及时性以及更好的公共服务。其他有一些人把绩效成果描述为通过集中资源、降低成本和规模经济来取得效益。协同效应（Synergistic effects）和学习是次频繁提到的。在谈到协同（synergy）的时候，这些 SES 受访者们关注的都是协作的结果胜过了单独一个组织自身所能实现的。

第二类是更好的关系性成果。这些成果包括协作人员对于解决方案更加愿意接受和有主人翁的意识，以及阻力更少一些。这些官员们将协作描述成建立关系，包括未来的更大的协作意愿、高级行政官之间的更多交流和结成联盟。人力资源方面也有很多积极的好处，比如工作的满意度提高了，充分施展才华，个人综合能力更强了，减少压力等等。还有些受访者把对协作参与者的赋能视为一项重要的积极成果，这同样非常重要。

第三类是更佳的过程成果。SES 行政官们这里列举了具体事例来说明，在有两个或多个机构参与项目实施的协作中，目标明确和流线型流程（streamlining processes）的必要性。通过机构的合作，共同来形成一个不那么繁琐和更加有效率的流程。

协作面对的挑战 Challenges to

Collaboration

参与协作的公共管理者们会面对很多实质性的阻碍。我们请 SES 的高级行政官员们谈一谈他们在协作中所面临的挑战。调查的结果呈现出了六类主题，根据重要性程度排序，分别是：

- 关系复杂
- 资源缺乏
- 机构和使命不协调
- 人员技能不足
- 复杂的政治环境
- 意外情况

有位 SES 成员把所有挑战归结为“时间、圈地争利和自我意识”。另一位说她的挑战是“现金、信誉和控制”。在接下来的部分我们会介绍这些有意思的回答。

关系复杂

受访的 SES 官员告诉我们，在强度大、时间久、参与者多的协作中，与人共事永远是一种挑战。我们把这一类挑战都归纳为关系的挑战，它们与后勤问题一样都是最频繁提到的协作的挑战。SES 的受访者们表示，大家相互之间的权力争夺可能是所有关系挑战中最普遍又最棘手的。大家都想捍卫自己的地盘、自己机构的议程和长年累月建立起来的权力基础。有些人来协作的目的就是为了获取权力或者突出他们个人或他们的机构。当有些所谓的协作人员照着老板的指挥就是不肯“分享饭碗”，或者不愿摆脱“以自己地盘为中心”（turf-centric）地看待问题和解决方案的时候，事情只会变成更加一团糟。

受访者谈到，有的时候“合适的人”并没有被安排来参加协作，或者重要的参与者并不想要协作。协作要求的是所有合作伙伴在使命、知识、经验、权力、资源获取、时间和意愿等方面都要保持一致，乐于成为共同解决方案的一部分，没有这些，协作是不可能成功的。这些高级行政官们说，敞开的沟通、建立共识和获得支持方面的挑战都是很难克服的，尤其在缺乏信任和担心声誉受损的情况下。

资源缺乏

SES 的高级行政官们描述了面临的许多资源方面的一系列挑战。协作工作很耗费时间和精力。官员们的工作本来就已经强度很高了，负荷很重，还有很多事务性的投入，这些都会减少他们愿意花在协作上的时间。安排日程、会议设计和促参（facilitation）、结果跟进和完成要求的报告等都有大量实质性的工作，都需要人力的投入，或者某一个协作方额外的付出。缺钱、资金转移困难和监管僵化常常会妨碍协作团队的工作，甚至阻碍成果的落实。

机构和使命不协调

第三类常见挑战与机构及其使命有关。受访者在描述机构挑战的时候是从文化、使命和支持这样几个方面来看的。机构通常会按照其固有的文化、语言和运作方式在它们各自的空间里运行，这就使得跨机构的协作变得非常令人生畏。有一位高级官员评论说，“在有些事情上不得不进行协作，但面对的这些群体是非常垂直化的，[有的时候]真的是没有办法把这帮家伙弄到一起，即便是面对着一场危机的时候。”误解、沟通不畅和对信息的不同解读等，往往都是由不同的机构文化所引发的挑战。还有一些官员提到了价值观的不匹配，有些机构的机构文化推崇的就是与其它组织竞争，而不是协作。在这样的情况下，协作所要求的共享领导力往往是很难实现的。

使命和目标的不一致，是贯穿调查结果的另一个重要挑战。这会妨碍协作成员之间寻找共同点（common ground）。此外，协作需要投入很多时间，有大量具体工作要做，有些官员指出，缺乏对于参与者的激励是导致士气低落的一个消极因素。与此相关的，共享信息是协作的命脉，不肯开放信息的组织，或者缺乏共享数据的技术来支持工作开展的组织，都会给协作

者们相互学习和取得成功带来挑战。

协作的主要挑战（根据重要性）

Top Challenges to Collaboration (in order of importance)

关系复杂

- 争夺权力
- 冲突
- 争抢地盘
- 机构议程
- 与错误的人谈

资源缺乏

- 缺少时间
- 人员和资金
- 监管僵化

机构和使命不协调

- 组织孤岛
- 文化不匹配
- 不相容的传统和运作方式
- 目标不一致
- 不愿意分享信息

人员技能不足

- 能力不胜任
- 思想顽固
- 缺乏专业技能
- 缺乏学习动力
- 不诚实

复杂政治环境

- 决策有时是根据政治需要而不是协作体的需要
- 必要的政治决策因为协作而拖延

不可预料的消极影响

- 问题可能更糟
- 关系削弱
- 失去权力和控制
- 名誉损失
- 资源损失
- 次优结果

人员技能不足

SES 的高级行政官们所传递出的一个明确信号就是个人在协作中的重要性。消极的个人因素，比如能力不胜任、顽固、缺乏专业技能、自负、动力不足、甚至不诚实等都是对于协作的重大挑战。这些高级行政官们都提到了领导力在协作中至关重要的作用，领导力既有主办方的也有参与方的。我们把这称之为“不在其位而欲谋其政” (leading when you are not in charge)，因为绝大多数协作中都会有许多领导人，分别代表着他们各自的组织。在协作中，领导能力弱、缺乏拥护者或者不合宜的领导风格等都是有问题。缺乏经验、没有技能和不愿配合的合作伙伴都不合适采用协作的做法，协作需要的是一种与传统很不一样的全新的工作方式。

复杂的政治环境

行政官们都有很多上级，需要向他们汇报，报告竞争优先和时间轴。机构确定了的议程往往会被相互竞争的各方推翻重来。SES 受访者告诉我们，协作要面临政治的挑战。有的时候协作机构所处的政治环境非常挑战协作人员达成共同议程并保持专注的定力。有些组织把协作的做法看成是对所需采取的政治行动的拖延，或是对他们单独采取行动的能力的限制。在这种背景之下，平衡好组织短期和长期的政治需要，平衡好各方不断变化的利益，与协作所要求的共同利益和审慎协商可能并不一致。

不可预料的消极影响

协作往往能带来更好的成果、更好的关系和更优的过程，但是并不是没有代价的。参与我们调查的高级行政官们认为，消极的情况首先会严重影响过程，其次是关系，最后是绩效。

协作的过程会非常消耗时间。一旦出现不可预料的消极情况，就会把整个事情都拖慢下来。会增加很多繁重的负担，比如规定的报告、指定任务却没有相应的资助、沟通量的增加以

及额外的技能要求等等。协作工作需要各个官僚制机构中调动资源，但是官僚制度的设置并不是为了快速行动和共享资源而准备的。这些高级官员们说，协作需要建立在每个人都愿意做出贡献的基础之上，可是这种情况并不总是发生。有一位高级官员给了一个意味深长的中肯评论：在最糟糕的情况下，协作有的时候可以把问题变成危机。

其次，有些 SES 的受访者把影响关系视为协作的消极结果。最常提到的是削弱个人关系、机构失去权力、失去控制力、失去自主性、缺乏责任、缺乏信用，甚至名誉损失。另一类消极影响是冲突，这种冲突往往是由于组织的原因所造成的，不同的机构文化、不同的运作方式、不同的利益集团、不同的资助方以及不同的权力程度，参与在一起共同来做事情的时候，不可避免会产生冲突。另外，官员们也谈到了争夺权力、表达不愿意以后再协作和疏远那些一开始不愿意协作的人等等，他们把这些都看作是消极的结果。在有些例子里，这些情况甚至还会导致协作各方彼此之间的不信任甚至敌意。

第三类，是协作可能对绩效产生消极的影响。受访者指出，协作可能产出次优的结果以及资源的损失，比如时间、人员、资金和政治支持等。还有一点同样也很重要，协作的成果并不总是能够被聆听或者照着做，这其实是在浪费协作各方的时间和精力，并且无视可能会为公众带来好处的政策和服务的更好想法。

什么时候不要协作? When Not to Collaborate?

有些时候协作可能并不一定就是最佳的手段。SES 的高级行政官，尤其那些接受了我们面对面访谈的受访者们，对于“什么时候不要协作”也给出了他们的深刻洞见——要么是因为协作的失败风险很高，要么是因为这可能并不一定就是最好的管理策略。他们提醒大家，在碰到以下这些情形的时候，务请三思而后行。

当没有共同目标或共同利益的时候

SES 的受访者告诉我们，在协作中，成功的基础就是共同目标、共同使命、或者共同渴望的成果。他们提醒说，如果协作的各方对于协作目标的认识不一致，或者对于协作成功的衡量标准不明确的话，协作就未必是个好办法。而且，协作的项目，需要对于参与方组织的使命来讲是重要的，这样才能确保有必要的时间和精力的投入。管理者需要评估问题本身的性质。并不是所有问题都是复杂程度很高、需要用跨机构的创新思维来解决的。协作过程所耗费的成本很可能会超过协作所能得到的好处。因此，他们提醒说，除非所有参与方都能够从中获益——无论从机构的层面还是个人的层面，否则不要协作。

当支持结构薄弱的时候

调查的结果以及接受了我们访谈的高级官员们都认为，管理人员不需要介入协作，除非足够的支持结构已经就位了。这些支持结构包括能提供现有信息和可及信息的信息系统，在每次会议之间有授权人员来跟进行动的情况，在有些例子里，还包含了有中立的促参者 (facilitator)。有的时候垂直化或者层级制的组织特性，使得它没可能把一群合适的人聚集在一起，或者尊重水平化的协作工作。这些高级官员提醒说，如果一个项目，没有领导者的有力支持，不能够得到时间、资源和成功落实所必须的大力保障的话，最好可能还是不要协作。

当存在难以克服的人的问题的时候

SES 的受访者告诉我们，协作各方的自身特质和动机是很值得考虑的因素。只有当人们愿意到一起的时候，协作的过程才是一个良好的过程。换句话说，参与协作的人，既可以促成一场协作，也可以毁掉一场协作。这些高级行政官提醒说，如果协作的各方都是带着对问题的预设解决方案而来的话，那么最好还是不要协作。和这同样地，那些只是从狭隘的技术角度来考虑问题的技术专家，如果不能形成大局思维的话，也不是有效的协作伙伴。

接受访谈的 SES 官员们都认为，那些对协作无法持开放态度的人，那些把维护面子和保护自我看得比共同目标更加重要的人，都不是合适在一起协作的人。有一位官员说，“如果你碰到的是一个缺乏耐心的内向家伙，自负又顽固的话，你就等着麻烦吧。”相反的是，协作中的“对的人”，就是那些拥有信息和专业技能、能够做决定或能够接触到做决定者的人，能够带来资源、具有协作的必要技能和特质的人。

当碰到过程问题的时候

SES 的高级行政官提醒说，要警惕那些没有充分过程的协作。举个例子，在协作的过程中过于依赖技术本身，这可能就是释放了“不要进行协作”的信号。有几位接受了面对面访谈的官员表示说，他们是不会进入一个专门就是依靠技术、而不要求面对面会议过程的协作。这些高级行政官们都认为，人与人之间的互动交往对于建立信任、了解个人风格和经受住协作中不可避免的冲突至关重要。和这相关的还有对于媒体的看法。这些官员们的意见认为，协作需要保密，参与者们需要有充分表达和表示不同意的自由。有些议题天然地会引来很高的媒体曝光度，那么可能就不太适合来进行协作。

要不要协作？ To Collaborate Or Not?

接受我们访谈的一位高级官员强烈地认为，所有的管理者和领导者都应该对协作持健康的怀疑态度（healthy skepticism），对于是否要进行协作必须具体问题具体分析。她建议，在决定是否要进行协作以前，一定要先想一想以下这几个问题。

- 这个议题合适采用协作的做法吗？时间合适吗？地方合适吗？
- 这样的做法能帮助我们实现关键绩效目标、更好地服务公众吗？
- 提出来的或将要进行的这个过程公平吗？会高效吗？
- 考虑任务、专业技能和时间因素，我的机构和我合适参与进来吗？

资料来源：美国奥杜邦协会出版物
(National Audubon Society publication;
Dukes, E.Franklin and Karen Firehocks, 2001)

成功的协作人员所应具备的技能 The Skill Set of the Successful SES Collaborator

我们请这些高级行政官们谈一谈成功的协作人员所应具备的技能。根据公共管理和领导力文献，我们预计他们的回答应该可以归为三大类。我们认为，首先，他们会谈到战略管理和愿景 (Goldsmith and Eggers 2004; Milward and Provan 2006; McGuire and Silvia 2009)。其次，我们认为他们会谈到促进参与和协作解决问题 (Huxham et al 1993, 1996, 2000, 2004, 2005; Williams 2002; Crosby and Bryson 1992, McGuire and Silvia 2009; Silvia and McGuire 2010; Getha-Taylor 2008; Emerson and Smutco, 2011)。最后，我们认为会听到关于人际交往技能方面的内容(Getha-Taylor 2008; Silvia and McGuire 2010; Emerson and Smutco, 2011)。

但是调查的结果让我们非常意外。对于“成功的协作人员所应具备的技能”，回答中出现最频繁的首先是关于个人特质和人际交往技能，其次是团体过程技能，之后才是战略领导力技能和实务技能/专业知识。图 1 给出的是 SES 的高级行政官们在他们的书面回答中提到每一类看法时的次数。因为他们可能有不止一个答案，所以百分比不仅仅只是针对这张图表。

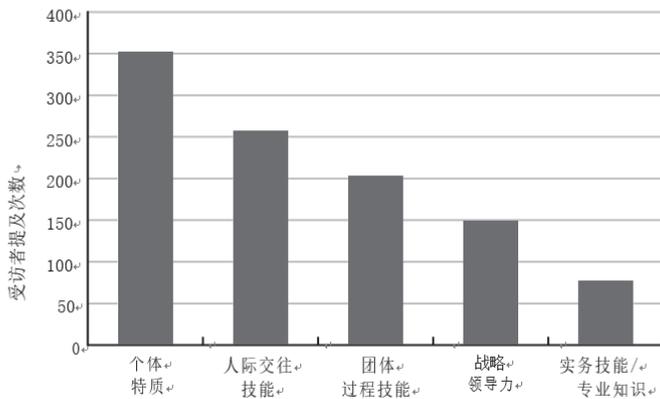
“一个成功的协作人员所关心的，一定不止只是他或她自己的利益，还有其他人的利益。他们必须能够认识到协同的好处，和它可能带来的很棒的想法。那也意味着认识到没有哪一个人能够穷尽所有最好的想法。

与其他人协作最终能确定最好的想法和解决方案。此外，尊重是一个基本的品质。当你一个人表达足够的尊重，邀请他们参与进来并且寻求他们的看法的时候，你就是在帮助伙伴们创造彼此间的相互尊重。这就让协作得以建立在一个有着共同目标和共同成就的支持的氛围里了。”

——摘自某位受访的高官

之前的研究也讨论过协作的技能，包括协作人员的特定技能，但是文献中并没有强调领导者所拥有的个体特质，只有少数几位作者提到过(如，Linden 2002; Crosby and Bryson 2005; and Morse 2008)。对调查的这一部分内容进行分析是一个非常复杂的挑战。探索的过程带着我们远远超越了对于技能的研究，而深入到了特质，深入到了一个辩论的中心：有效的协作人员是先天的还是后天的，而且更重要的，协作型的领导者所需要的个人特质能否通过后天学习而获得呢？

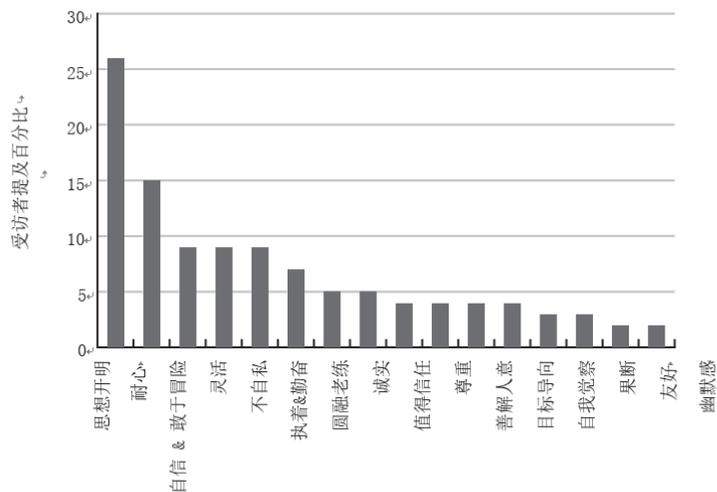
图1：成功的协作人员所应具备的技能——汇总
Skill Set of the Successful Collaborator — Summary



个体特质

SES的受访者们认为，协作人员都具有鲜明的个体特质。他们说，成功的协作人员最首要的是思想开明。他们把对协作人员的要求表述为对于新鲜的观点、他们的想法和变革都持有开放的态度，并且愿意帮助别人成功。耐心也是频繁提及的一个重要特质。有一位官员把它形容为“圣人般的耐心”。协作人员需要是自信的，而且敢于冒险。其它的重要特质还有灵活，不自私，执着和勤奋，圆融或老练，同理他人，值得信赖并信任人，懂得尊重和目标导向的。受访者还指出协作人员需要表现出诚实和正直、自我觉察、果断、友好和充满幽默感。谦逊也很重要。图2显示了调查中受访者提到每个概念的百分比。

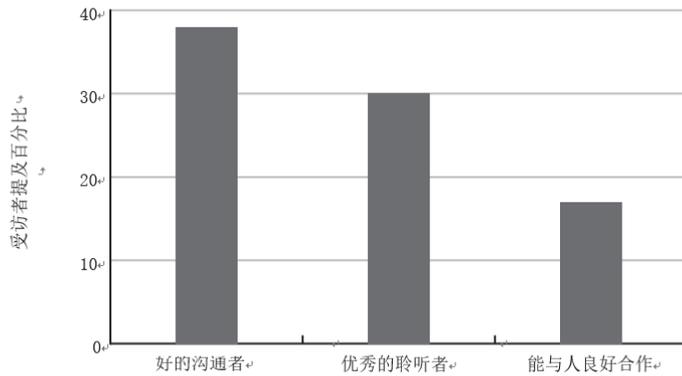
图2: 成功的协作人员所应具备的技能—个体特质。
Skill Set of the Successful Collaborator —Individual Attributes.



人际交往技能

SES 的受访者们认为，协作人员必须是个好的沟通者、优秀的聆听者和善于通过人际沟通与他人良好地合作。正如有位受访者所说的，“成功的协作者是开放的，善于倾听他人的观点，并且有能力看到他们在政策或行动中可以如何改进。” 图 3 显示了调查中受访者提到每个概念的百分比。

图 3: 成功的协作人员所应具备的技能—人际交往技能
Skill Set of the Successful Collaborator — Interpersonal Skills



团体过程技能

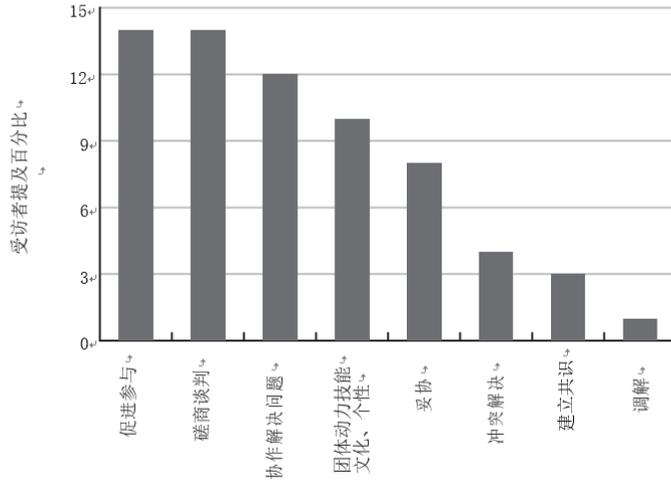
团体过程技能是下一个提到的成功的协作人员所应该具备的重要技能。这些技能包括有促进参与、磋商谈判、基于利益协作解决问题、团体动力技能、组织文化和个人风格、妥协、冲突解决包括缓解矛盾、建立共识和调解等。表 4 显示了调查中受访者提到每个概念的百分比。

作为一种团体过程的技能，协作中的冲突管理是调查中反复被提到的。当问起“协作是否产生冲突”时，大约三分之二的受访者回答了“是”。当问到“如何管理协作中的冲突”时，这些高官们谈了很多做法。最频繁提到的冲突管理策略就是“让冲突发生吧”。其次运用冲突管理过程频繁提及的，比如基于利益地解决问题、调解和磋商谈判。还有一些提得不那么频繁的管理冲突的办法包括妥协、把冲突分拆为一个个小议题、通过缓解冲突和冲突去个人化来中和双方观点，以及避免冲突。

管理冲突中最常用的促进参与策略包括明确共同点、让所有参与方都能够发声和彼此倾听。提到的另一个常用策略关注的是明确规则、框架和目标，以及关注协作团体共同面对的难题。这包括了制订协议框架、厘清目标、识别难题的核心、重构问题和专注于成果。提得少一些的办法还包括建立共识和建立关系。在 IBM 政府事务研究中心 2007 年出版的欧莱瑞和宾汉姆合著的《如何解决协作中的冲突？》一书中，作者对于协作中产生的冲突如何有效进行管理有很深入的详细探讨。

批注 [斯1]: 在 2019 年由 XX 出版社出版的

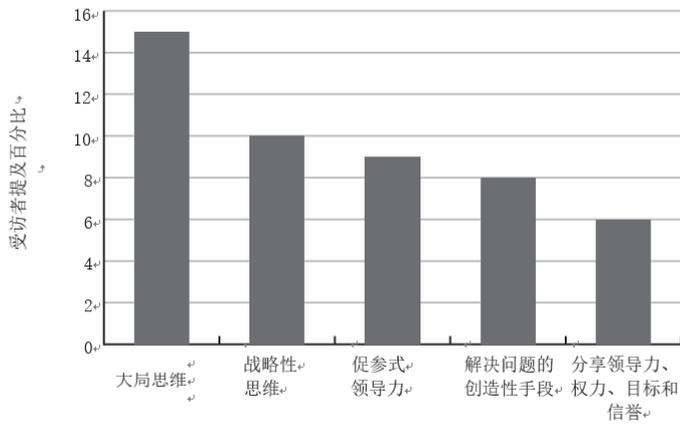
图 4: 成功的协作人员所应具备的技能—团体过程技能
Skill Set of the Successful Collaborator — Group Process Skills



战略领导力 (Strategic Leadership)

战略领导力被定义为“一个人创造愿景的能力” (Ireland and Hitt, 1999)。目前它得到很多研究网络和协作的学者们的拥护 (Milward and Provan, 2006)。这些 SES 的高级行政官员们认为战略领导力技能非常重要, 不过这些技能在被提到的次数上只是排在倒数第二位。但不管怎么样, 他们描述成功的协作人员应该是一个富有远见卓识和丰富经验的人, 具备有纵观全局的能力, 能够进行战略性地思考, 制定目标、结构、投入以及实现它们的必要行动。协作式的管理者推行的是促参式领导力 (facilitative leadership), 并且运用创造性的手段来解决问题。另一个较少提及但是同样重要的能力是分享的能力 (the ability to share)。受访者提到了分享领导力、权力、目标和信誉, 这是协作的核心。图 5 显示了调查中受访者提到每个概念的百分比。

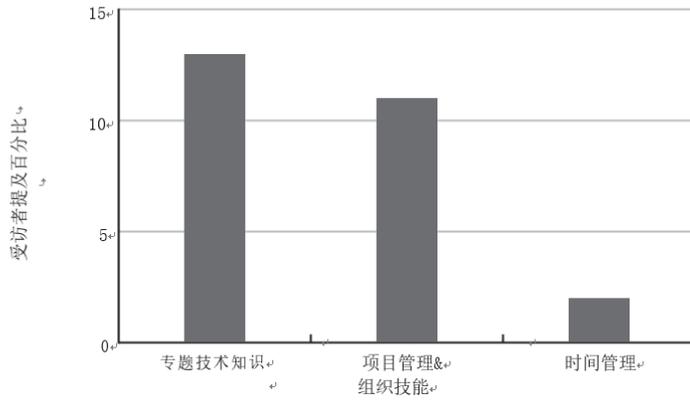
图 5: 成功的协作人员所应具备的技能—战略领导力
Skill Set of the Successful Collaborator — Strategic Leadership



实务技能/专业知识

SES 受访者们把专门领域的技术知识、项目管理和组织的技能以及时间管理确定为实现协作目标的第五项重要技能。图 6 显示了调查中受访者提到每个概念的百分比。

图6: 成功的协作人员所应具备的技能—实务技能/专业知识
Skill Set of the Successful Collaborator — Substantive/Technical Knowledge



总结和建议 Recommendations

本书介绍的是 SES 美国联邦政府高级行政官员协会的 304 位高级行政官员们对于协作的看法：什么是协作的催化剂，协作可能遇到的障碍，以及做一名协作式的管理者所应该具备的技能等。对于什么时候协作、什么时候不要协作，以及协作作为管理策略的积极方面和消极方面的影响，他们也给出了他们的深刻见解。我们将这些总结提炼为催化成功协作的八条要诀吧。

要诀一：协作成败的根本基础是共同的目标

研究协作的学者们很早以前就已经指出，共同目标是协作的重要组成部分，这些 SES 的高级行政官员们对此表示百分之百的同意。协作第一阶段的设定问题（problem-setting）和定义问题（problem definition），为协作人员提供了机会，让他们认识到彼此之间的相互依赖关系，并开始朝着积极的方向相信他们可以共同做成一些什么(Gray,1985)。如果协作人员不能在共同目标上达成一致的话，他们可能就没有办法向前推进，也就难以在其它方面达成一致（Huxham and Vangen 2005）。

这些高级行政官员们建议说，协作必须从一个明确的共同目标开始，阐明相互的目的和需要，以及共同的利益。考虑到不同的组织文化、语言和未来展望，这样做往往并不容易，也快不起来，但是有很多理由值得这么去做。首先，必要的讨论开始打破彼此间的隔阂，让大家发现共同的利益和其它很多共同点。这就开启了信任的建立。其次，初步的讨论和达成的协议是持续问责的基础，也是团体的基石。如果团体不能就共同的目标和目的达成一致的话，协作可能就不是最合适的策略。

要诀二：学习基于利益的协作式解决问题方法

基于利益协作地解决问题是一种理念，它包含了哈佛谈判项目所倡导的原则性磋商的做法（Fisher and Ury, 1992; Fisher and Brown, 1988; Ury, 1991; Ury, Brett and Goldberg, 1989）。它包括协作、双赢交涉、促参式讨论过程，和围绕共同问题找寻解决出路的让-惠做法（give-and-take）。它通常会与立场性的充满对抗、竞争甚至敌意的交涉做法形成明显的对比（Lax and Sebenius,1986）。基于利益协作式解决问题是从综合交涉的做法进一步发展而来

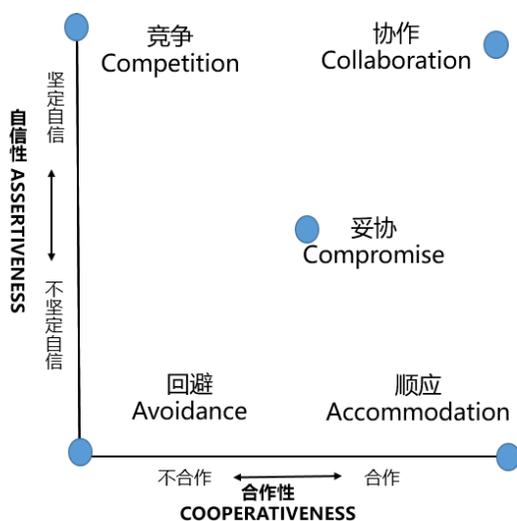
的，它最早起源于玛丽·帕克·福利特（Mary Parker Follett），一位二十世纪早期研究公共和私有组织的学者和冲突研究者。

SES 的受访者们频繁地使用了基于利益的协作式解决问题的语言，比如：

- 专注利益
- 考虑多个选择项
- 寻求共赢
- 有创造性
- 协作 VS 竞争
- 寻求尽可能多地实现自己利益的同时，也尽可能多地给予其他人他们想要的
- 争取好的过程
- 为有效解决问题创造条件

他们推荐领导者和管理者都要学习如何基于利益地协作解决问题（见图 7 和“如何基于利益协作解决问题？”）。想要更加详细了解如何一步一步地协作解决问题，可以阅读欧莱瑞和宾汉姆合著的公共管理指南之《如何解决协作中的冲突？》一书。

图7：协作、竞争、妥协三者的区别
The Differences Among Collaboration, Competition, and Compromise



资料来源：Thomas, 1976

如何基于利益协作解决问题？

How to Do Interest-Based Collaborative Problem-Solving

- 定义问题，并将之界定为一个能满足各方需要的共同任务。
- 围绕利益互相教育（开诚布公和倾听）。
- 想方设法“做大馅饼”（先贡献，再索取）。
- 激发更多可能选择；如果卡住的话，回顾对于问题的界定和成员的利益。
- 评估选择项（它们满足需要的程度如何？）。
- 基于最能满足需要的程度，挑选/修改候选方案。
- 运用客观标准摆脱僵局；
- 制定实施计划并监督协议的执行。

选自《如何解决协作中的冲突？》，欧莱瑞和宾汉姆，2019。

要诀三：不要害怕冲突 - 期待它

SES 的高级行政官员们说，协作产生冲突，冲突可以是学习和创造的有效元素。协作中的冲突源于变化。成功的协作往往需要改变自己与别人打交道的风格，以及自己对于问题的理解或对于事物所持的立场。可以想象得到人们一定会感到不舒服，不舒服就有可能表现成为冲突。这里的关键在于承认冲突，并对冲突进行管理，这样它就可以变成富有成效和充满活力的团体学习的途径。做到这点需要时间，需要耐心，需要彼此之间的相互影响，还需要有娴熟的促参技能和坦诚开放的态度。

要诀四：重视创造面对面的交流

如果成员间相互认识彼此了解，协作就会容易得多，也会更加容易成功。不要低估了面对面交流的必要性，面对面的互动和交际有助于增进了解、建立信任和加深承诺。

接受我们调查的官员们都是现代通讯技术的使用者，但是他们警告说，远程会议和电子邮件绝不能够替代直接的互动和体验。通常来说，协作都是建立在自我利益的表达之上，利益表达不仅仅是文字，还有很多微妙的信号，是技术所不能够代表的。根据这条建议必然可以推

论，如果越早让协作的所有各方都参加进来的话，协作就越容易成功。成员后增加进来的话，就意味着团体必须重新开始交际的过程，往往要等到处理好了新的冲突以后，才能够重新进入建立信任的阶段。

要诀五：随机应变

促参、倾听、磋商和整合都只不过是经验丰富的协作人员常用的一些技术。其中最包罗万象的一个重要理念就是随机应变，根据现场的需要，从一种技术切换到另一种技术。有些接受我们调查的官员把这称为情境思维（situational thinking），还有的人把这称为即兴发挥（improvise），根据情况即兴调整策略。

即兴（Improv）是对即刻的环境刺激做出反应的一种表现技巧。不管会发生什么，都要保持着开放的态度，这点非常重要。所面临的挑战是一样的：能够分析实时的情景，然后根据需要找出相匹配的做法，并且拥有去把它们实践出来的技能。战略协作需要付出很多努力，并将培训、反复的实践经验和学习的本能都结合在一起。

从“即兴”中学习 Lessons from Improv

访谈中最有意思的一次，是一位高级行政官谈起他运用即兴表演的技巧（现场表演，对即刻的环境刺激做出反应，并对发生的一切保持开放）来学习做一名好的协作人员。“即兴”教会了他如何与别人建立连接，如何现场解决发生的意外情况，并创造出更加好的工作方法。而且，“即兴”还教会他如何从虚空的“无”中创造出一些具体的“有”来，特别是当“最完美的计划”出现错误了的时候。

他对于如何融会贯通运用“即兴”的理念来帮助协作式的领导者，促进创造性地解决问题提出了一些很精辟的见解：

- 对于现场协作人员给出的最初陈述不要评价。给过程时间。
- 对他人的观点保持开放的态度。
- 不要立刻对他人的提议或想法说不。相反，应当问一些启发性的问题，或者请他“再多介绍一下”。
- 头脑风暴的时候不要打断对方，否则你很可能就扼杀了创造力的萌芽。
- 从任何地方入手都可以来打造问题的解决方案。
- 关注其他人正在说什么，以及房间里的动能（dynamics）。
- 面对在你面前的事实，而不是你希望它们成为的那样。
- 紧扣主题，尽可能不要跑题。
- 认识到其它协作人员的天赋。整合不同想法来做进一步的发挥和提高。
- 犯错误吧，没关系的。这种态度能让你放松下来，从而在解决问题中更加有创造力。

要诀六：问启发性的问题

成功的协作人员最重要的技能之一就是沟通，可以非常谨慎地将之定义为开放坦诚地表达，并且引出他人的观点。阿吉里思和舍恩（Argyris and Schon,1996）将这称为平衡倡导和探询（balancing advocacy and inquiry）。管理者表达自己的想法和感受，同时通过有设计的问题来了解他人的想法和感受，并且积极聆听对方的表达。彼得·圣吉（Peter Senge,2006）发现这种沟通模式对于学习至关重要。这些高级行政官们反复地使用这种沟通模式来引出想法和建立一体化的解决方案，用这种沟通模式来打破文化的隔阂，缓解冲突，并且通过这种沟通模式来向团体提供反馈，让他们的表现更加精彩。

要诀七：坚持不放弃

这些 SES 高级行政官们都是很执着的人。他们告诉我们，如果不协作的话，就不可能指望实现国家级优先。尽管协作耗费时间，而且可能工作量也很大，但是非常重要并且必不可少。如果可能的话，可以先从简单的协作开始，在一个所有人都能够理解的水平上。如果步伐放慢或者前进受阻，不要气馁。保持专注，并且也通过目标陈述、基本原则和动态措施（dynamic measures）来帮助他人保持专注。有位官员提醒我们，协作很少产生简单而又有效的解决方案，但是是创新和有效的解决办法，“放下你的自负。记住，明天又是新的一天。”

要诀八：专注绩效

成功的协作人员很清楚他为什么在那儿：为最棘手的公共难题寻找新的解决办法。他们总能自觉地代表他们的组织和选民。但是事实上，协作中往往充斥着自负的表现、“争抢地盘”的行为、自相矛盾的个人议程以及糟糕透顶的沟通。

这些高官们警告说，保持对于共同目标——绩效——的专注，非常重要。如果团体的工作被淹没在了消极的团体动能里的话，就会迷失方向。有一位官员是这样说的，“你不需要喜欢正在和你打交道的人，这不是你去到那里的原因。运用你的协作技能去实现你的使命和其他人的使命吧。如果你能够专注在绩效的话，其它一切麻烦都是可以迎刃而解的。要记住，人们到那里，是代表了他们所服务的公众，是要到那里去做一点实实在在的事情的。”

附录 I：协作的技能、特质和优势分析：理解

SES 调查的意义 Appendix I: Collaborative Skills,

Attributes, and Strengths: Making Sense of SES Skill Set

Findings

本书中的调查结果引起了学术界的强烈兴趣，很大程度上是由于许多公共管理文献都将战略领导力吹捧为行政协作的首要技能。但是本研究中，这些高级行政官员们则是将战略领导力列在了第四位。在这部分内容里，我们要讨论的是为什么要重视个体特质、人际交往技能和团体的过程技能。

组织以及这些代表了组织的人之所以要来协作，原因有很多。对于大多数人来说，都是希望能够创造出单一组织不可能完成的产品、服务或成果。不过对于 SES 的受访者们来说，他们所发生的协作往往是强制性的，最常提到的协作理由是为了提高绩效，这占了绝对比例。行政官员们用了很多务实的管理术语来进行表述：寻求更加优化的手段来落实计划；增加难点问题的可能解决方案；提高政府经济效益；更好地为公众服务。他们之所以协作的根本原因是因为，他们的机构成本收益分析和个人成本收益分析都表明这样的做法是一个明智的管理决策。

鉴于这样的理由，人们可能会猜测战略、愿景、专业技能比如成本收益分析等将会是这些 SES 受访者们最为看重的。然而结果恰恰相反，如前所述，战略领导力技能作为一个整体，被我们的受访者们排在了第四位，实务技能/专业知识固然很重要，但是它们是排在了第五位。

在成功的协作人员所应具备的技能中，将个体特质排在首位的程度非常显著。虽然有些研究者已经发现个人特质非常重要(如 Linden 2002, Crosby & Bryson 2005, Morse 2008)，但在实证方面，我们相信绝对没有哪个像我们的“协作式领导力调查”那么有说服力。

为什么我们的发现意义重大？ Why Our Findings Are Significant?

正如萨拉蒙 (Salamon 2002) 所指出的那样，协作治理的重心已从强调管理技能和对于大型官僚制组织的控制，转移到了实现的技能。这是一种让平行分布在网络结构中的许多合作伙伴参与进来，让多个利益方在相互依存的格局之下一起实现共同目标的能力。我们的有关个人特质、人际交往技能和团体过程技能的研究成果之所以非常重要，是因为正是这些技能使得 SES 的高级行政官员们能够实现萨拉蒙所描述的那种情况。

在管理学和领导力文献中，对于个体特质的讨论始于二十世纪初期“伟人”理论 (“great man” theories) 盛行的时候。这些理论集中在“识别伟大的社会、政治和军事领袖所具有的内在品质和特征” (Northouse, 2001:15)。那个时代的学者们相信领袖是天生的，不是后天形成的，他们对于“伟大的”领袖进行了大量的研究，以确定领袖明显区别于追随者的具体的特征 (Bass, 1990; Jago, 1982)。不过随着情境领导力 (situational leadership) 概念的出现和流行以后，特质研究受到了挑战。“一个具有领袖特质的人在某个情境中是领袖，但在另一个情境中可能就不是了。领导力与其说是个体所拥有的特质，不如说是人和社会情境之间被重构的一种关系” (Northouse 2001, 15; Stogdill, 1948,1974)。

一般认为，个人品质或特质仍然很重要，但是要相对于真实情景而言。研究的热点转向了变革型领导者的特点和他们的领导力风格。不过学者们仍然在沿用特质理论来研究领导力。柯克帕特里克和洛克 (Kirkpatrick and Locke, 1991:49) 在他们的著名著作中宣称“成功的领导者是与平常人不一样的”，他们指出领导者区别于非领导者的几方面特质：驱动力，领导欲，诚实/正直，自信，认知能力和业务知识。诺斯豪斯把领导力的主要特质总结为才智，自信，决心，正直和善于交际 (Northouse 2001:19-20)。佳吉等 (Judge et al 2002) 在一项重新审视五因人格模型 (the five-factor personality model) 和领导力的工作中，发现外向性、情绪稳定性、责任感和开放性 with 领导力效能 (leadership effectiveness) 有关。特质理论直到今天依然很盛行。但是与此同时人们也认识到，情景很重要，追随者很重要，任何人都可能在任何时候永远都是一个出色的领导者。

那么，从 SES 的受访者来看，作为一名熟练的协作人员，哪些具体特质是重要的呢？那些最频繁被提到的特质，我们前面已经谈到了，按照被提及的频率，排序分别如下：

- 思想开明
- 耐心

- 自信
- 敢于冒险
- 灵活
- 不自私
- 执着
- 勤奋
- 圆融老练
- 诚实
- 值得信任
- 尊重
- 同理他人
- 目标导向
- 自我觉察
- 果断
- 友好
- 幽默感

把这些特质与诺斯豪斯所列的最前面五项进行比较的话，有三个方面是重叠的：决心（执着），正直（诚实、守信）和善于交际（友好、幽默感）。同样地，有两个方面与柯克帕特里克和洛克的研究重叠：驱动力（执着）和诚实/正直（诚实）。思想开明是最常提到的一个特质，这和人格特质中的“开放性”是类似的。我们的调查结果也符合莫斯（Morse 2008）近期的研究里对于协作式领导力特质的描述，他把协作式领导力描述为一种协作式的思维（collaborative mindset），对于成果的激情，系统思维，开放性和敢于冒险，相同感和连接感（a sense of mutuality and connectedness），还有谦逊。协作式思维一词是林登在 2002 年创造的，它指的是能够看到协同、连接和可能性，而不只是问题。我们看到在我们的调查中，这些 SES 高级行政官们自述的个体特质中已经捕捉住了协作式思维的至少某些方面了。

更加深入 SES 受访者的回答时，我们看到更多的证据能够说明成功的协作人员所应该具备的技能。有一位高级官员是这样说的：

“一个成功的协作人员所关心的，一定不止只是他或她自己的利益，还有其他人的利益。他们必须能够认识到协同的好处，和它可能带来的很棒的想法。那也意味着认识到没有哪一个人能够穷尽所有最好的想法。与其他人协作最终能确定最好的想法和解决方案。此外，尊重是一个基本的品质。当你一个人表达足够的尊重，邀请他们参与进来并且寻求他们的看法的时候，你就是在帮助伙伴们创造彼此间的相互尊重。这就让协作得以建立在一个有着共同目标和共同成就的支持的氛围里了。”

另一位高级行政官是这样认为的：

“成功的协作人员必须有真正开放的思想，保持愿意被说服的态度。不成功或最让人崩溃的协作人员则正好相反，他们加入协作的时候就抱定这是一场竞争，觉得想要成功最要紧的就是坚持自己的方式。”

这样说是很有道理的。这就可以理解了为什么人们频频提到人际交往的技能，并视之为成功的协作人员至关重要的技能。

战略领导力技能和专业技能当然也很重要，但是从对 SES 高级行政官的调查来看，它们都不是影响协作成功的最重要因素。我们的研究结果部分与丹尼尔·戈尔曼的相似，丹尼尔教授的研究发现，对于有效领导力来说，智商和专业能力都是“门槛能力 (threshold capabilities)” (2004: 2)，但情商则是领导力的必要条件 (the sine qua non)，情商包括自我觉察 (自信、现实的自我评价、自嘲的幽默感)，自我调节 (诚实守信、适应不确定性的能力、对变革持开放的态度)，积极主动 (强烈的进取心、即使面对失败也能保持乐观、对组织的委身)，同理心 (培养人和留住人的能力、跨文化敏感性、对公众和客户的服务心) 和社会技能 (有效领导变革、说服力、建立和带领团队的能力)。

SES 受访者的观点与戈尔曼的情商模型有着惊人的相关性：执着、思想开明和诚实 (自我调节)，幽默感 (自我觉察)，友好和不自私 (同理心)。我们的研究结果与戈尔曼的不同之处在于，我们根据 304 位 SES 高级行政官受访者给出的明确信息所得出的结论是，战略领导力 (包括愿景) 和专业能力并不是成功协作的门槛能力，而是影响协作成功的辅助变量。根据 SES 受访者的经验，比它们更加重要的，是个人特质、人际交往技能和团体过程技能。造成如此差别的原因之一，可能与他们每天工作所处的政治环境有关。

表 A.1: 情感能力框架 The Emotional Competence Framework

个人能力 Personal Competence	社会能力 Social Competence
<p>自我觉察 Self-Awareness</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 情绪觉察，准确的自我评价，自信 <p>自我调节 Self-Regulation</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 自制，守信，责任感，适应性，创新能力 <p>积极主动 Motivation</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 进取心，委身，主动，乐观 	<p>同理心 Empathy</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 理解他人，发展他人，服务导向，利用多元，政治觉察 <p>社交技能 Social Skills</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 影响力，沟通，冲突管理，领导力，催化变革，建立联接，协作和合作，团队能力

来源:戈尔曼(Goleman, 1998)

有意识和策略性地运用技能和特质

拥有技能和特质是一回事，有意识和策略性地运用它们则是另一回事。这些高级行政官员都是情境型领导者，他们懂得分析自己所置身的环境，考虑有助于成功的技能和特质，然后善用那些他们认为合适的技能和特质。

有位高级行政官是这样说的：“我会根据环境来选择工作的方式。如果打交道的是不同的家伙，比如来自地方政府的就和联邦政府的不一样，我就会用不同的做事方式，因为他们的利益和关注点是不一样的。”

另一位则表示说，“我认为特质需要策略性地加以利用，在某种意义上说，它们是你作为领导者工具包里的一部分。要审时度势地做正确的事情，而且必须用对品质或特质，比如说耐心。”

这就给我们带来了—个重要的问题：有利于成功协作的技能和特质，是否能够通过学习而获得呢？抑或还是只有少数幸运的人，他们天生就具备了某些人格特质，可以也应该来参加协作活动？我们再一次转向丹尼尔·戈尔曼的洞见。戈尔曼认为，虽然有些人天生就具备了较高水平的情商，而且随着年纪的增长还在不断地增加，但是情商是可以教育的。戈尔曼举了一个不懂倾听的官员的例子，这位官员总是打断别人，不太去关注别人在说什么。戈尔曼强调说，这样的人是可以通过学习提高情商的，但是她“必须要有改变的动力，而且需要实践和来自他人的反馈”（Goleman 2004: 4）。

戈尔曼还说：“当她很明显没有在听的时候，同事或者教练需要想办法让她知道。那样的话她就不得不想一想，并做出更好的反应。也就是说，要演示给她看吸收他人说的话的能力。可以指导她去观察有些很善于倾听的官员，并且模仿他们的行为（Goleman 2004:4）。”

劳塔林科和力斯浦尔（Rautalinko and Lisper 2004）的文章中介绍了为保险公司员工所做的成功培训，内容围绕的是关于反射式倾听（Reflective Listening）和“无输家解决问题方法”（no lose problem-solving）。培训持续了四个整天，总共二十四个小时。参加者先是观察反射式倾听的沟通模式，然后分角色练习反射式倾听，包括使用开放式的提问而不是封闭式的问题。

戈尔曼介绍了提高情商的其它办法：到一个你不会说对方的语言的外国去生活，在那里观察对于你不熟悉的事物的反应，以及对那些和你不一样的人的开放程度。利用这种身临其境的机会来练习聆听和听懂对方。也可以把自己在会议中的表现录像下来，让同事或下属来评论你“识别和理解他人感受”的能力（戈尔曼 2004: 4）。

戈尔曼提醒组织对于通过传统培训技术来开发管理者们的情感能力一定要非常慎重。他提出了一套全面的情感能力训练指南，包含了评估所要做的工作、评估个体的优势和局限、发布评估要谨慎以及要有明确的回报激励。

情感能力训练指南

Guidelines for Emotional Competence Training

- 评估任务，重点是相应需要的能力
- 评估个体的优势和局限
- 发布评估要谨慎
- 估计准备情况，重点要在培训已经准备好了的人
- 有明确的回报激励
- 帮助人选择他们的学习目标
- 专注在计划和具体的变化
- 故态复萌时要给予援助
- 给予反馈和支持
- 鼓励实践
- 给出榜样和示例
- 鼓励与组织价值观相适应的变革
- 巩固变化
- 评估成功与失败

来源:Goleman, 1998

根据我们的研究,以及我们同时作为政府中高级官员教育项目的培训师和公共管理研究生导师的经验,我们相信,成功协作人员的必备技能大多数人是可以学会的。欧莱瑞、宾汉姆和崔(O' Leary, Bingham, and Choi,2010)曾经开设了一门既有理论又结合实践的教学课程,教育学生在协作网络中如何有效地开展工作,内容包括了促进参与的技能、沟通的技能和协作解决问题的技能。锡拉丘兹大学马克斯维尔公民与公共事务学院的冲突与协作项目免费在线提供可运用于课堂教学或培训的协作教案和场景模拟。(www.e-parc.org; www.maxwell.syr.edu/parcc.aspx/eparc/)

领导力教育项目长期以来就很强调自我评估和觉察的作用,并且把这作为管理者们发展的基础。创新领导力中心、联邦政府行政学院和国家培训中心等都设有大量的评估中心。这一做法是建立在很多人的工作成果之上的,他们认为,领导力教育应该促进对于个性特质的理解,以及针对既定的情况,哪些特质是合适的(Boyatzis, 2002)。

另外有些人提出,除非领导人们了解他们自己隐藏的心智模式(Senge 2006)和所倡导的理论,否则他们很难去接受新的思想(Argyris,1985)。宾汉姆、桑德佛特和欧莱瑞(Bingham, Sandfort, and O' Leary,2008)沿着唐纳德·舍恩(Donald Schon)和其它人所做的工作,通过案例教学和情景练习将反思(reflection)引入到了对于专业课学生的教学中来。同样,莫斯强有力地证明了领导力的发展始于个人的自我觉察、反思和辅导(mentoring)。“如果不具备个人特质的话,一味地强调技能或者工具将毫无意义。特质必须放在第一位。”(Morse 2008)。

附录 II：研究方法、统计资料和受访者机构名

录 Appendix II: Research Methods, Demographics, and

Respondents Organizations

研究方法和研究团队

SES 美国高级行政官员协会的成员作为联邦政府中的主要领导人，是连接总统直接任命者与联邦政府行政力量之间的纽带，在国家政策制定和政府活动中扮演着很重要的角色。在被甄选的时候，他们的入职是必须要经由人事管理总署对于他们进行执行官核心资格（Executive Core Qualifications, ECQs）的评定，评定的内容分为领导变革、领导民众、成果驱动、业务本领和学习结盟等五个方面。在这五类核心资格中，最贴合我们对于协作式领导力定义的是“建构联盟”。人事管理总署的官方网站上对于这点的表述是这样的，“在组织内部以及与其它联邦机构、州和地方政府、非营利和私营部门组织、外国政府，或国际组织建立联盟以实现共同目标的能力”。人事管理总署对于成功建立联盟所要求胜任的能力是伙伴合作能力，政治头脑和影响力/磋商谈判能力。

根据国会研究处提供的信息，截至 2011 年，SES 一共有 7,893 位成员（Carey, Congressional Research Service, 2011）。我们邀请这些在任和不在任的高级行政官们做了一个保密的在线调查，通过开放式的问题了解他们的协作经历。我们从“互联网领导力图书馆”获得调查样本的电子邮箱地址，这是一个包含所有联邦机构联络信息的电子资源库 (www.leadershipdirectories.com)，符合信息自由法案（FOIA）要求。

我们一共收到了 305 份有效回复，分别来自于 71 个联邦政府机构，回收率 5.05%。刚开始的时候，如此低的整体回收率让我们感到很失望。但是通过阅读、编码和分析这些问卷，我们意识到，除了一份问卷以外，我们所吸引到的正是协作的信徒们。在回答是否把协作作为管理工具时，305 位 SES 成员中有 304 位的回答是“是”。我们称这些人为“信徒”，是因为他们提供了超过 500 多页单倍行距的对于协作的积极评价和深刻洞见。想一想这些高级行政官们

的繁忙日程，删掉我们的请求真的很简单。但是这 304 位受访者都没有这样做，他们为我们提供了一个又一个实例来说明他们是如何用协作作为管理策略的。我们从这些一直在进行协作的人这里学习到了成功的协作人员所应该具备的重要技能，这具有非常重要的价值。

我们用了 ATLAS.ti 一个定性分析的软件包 (www.atlasti.com) 对开放式调查的数据进行了分析。代码生成是根据先验研究问题和对回答的归纳解读。最终的代码本有 44 个代码分类，249 个代码，支撑起了整个研究。编码者们参与了代码本的开发，以便更好地控制代码的质量，并在实际编码开始之前进行了三个月集中的码间比对工作。关于主观间性编码一致性，什么码适用于给定问题的小组平均一致率 80%，什么码不适用的小组平均一致率接近 95%。

表 A.2:305 位 SES 受访者统计特征
Demographics of 305 SES Survey Respondents

类别	数量	百分比	总数
<i>年龄 Age</i>			305
22-35.	5	2%	
36-45.	32	10%	
46-55.	116	38%	
56-65.	130	43%	
65+	22	7%	100%
<i>性别 Gender</i>			
女性	111	36%	
男性	194	64%	100%
<i>教育程度 Education</i>			
没上过大学	7	2%	
大学	60	20%	
更高学历	238	78%	100%
<i>所在地 Location</i>			
华盛顿特区	211	69%	
不在华盛顿特区	94	31%	100%
<i>机构任期 (年) Organization Tenure</i>			
0-1.	41	13%	
2-3.	37	12%	
4-5.	18	6%	
6-7.	12	4%	
8-9.	17	6%	
10+	180	59%	100%
<i>职位任期 (年) Position Tenure</i>			
0-1.	87	29%	
2-3.	109	36%	
4-5.	44	14%	
6-7.	23	8%	
8-9.	14	5%	
10+	28	9%	100%

类型 <i>Type</i>			
在任 SES	274	90%	
不在任 SES	26	9%	
没回答	6	2%	100%

SES 受访者所属机构名单

Administration of Aging: 老龄局

Border Control: 边检局

Bureau of Indian Affairs: 印第安人事务管理局

Bureau of Land Management: 土地管理局

Census Bureau: 人口统计局

Center for Disease Control and Prevention: 疾病控制和预防中心

Center for Medicare and Medicaid Services: 医疗照护和医疗救助服务中心

Consumer Product Safety Commission: 消费者产品安全委员会

Department of Agriculture (includes Forest Service): 农业部 (包括林务局)

Department of Commerce: 商务部

Department of Defense: 国防部

Department of Education: 教育部

Department of Energy: 能源部

Department of Health and Human Services: 健康和人类服务部

Department of Housing and Urban Development: 住房和城市发展部

Department of Justice: 司法部

Department of Labor: 劳工部

Department of State: 国务院

Department of the Interior: 内政部

Department of the Treasury (includes FinCEN; Bureau of Public Debt; Office of

Financing) : 财政部 (包括金融刑事执法网, 公共债务局, 金融办)

Department of Transportation: 运输部

Department of Veterans Affairs: 退伍军人事务部

Drug Enforcement Administration: 美国缉毒局

Economic Development Administration: 经济发展局

Energy Information Administration: 能源信息局

Equal Employment Opportunity Commission(includes USITC): 公平就业机会委员会 (包括美国国际贸易委员会)

Federal Accounting Standards Advisory Board : 联邦会计准则咨询委员会

Federal Emergency Management Agency: 联邦紧急事务管理总署

Federal Energy Regulatory Commission: 联邦能源管理委员会

Federal Highway Administration: 联邦公路管理局

Federal Labor Relations Authority: 联邦劳动关系局

Federal Trade Commission: 联邦贸易委员会

General Services Administration: 总务管理局

Government Accountability Office: 政府问责局

Health Resources and Services Administration: 卫生资源和服务局

Immigration and Customs Enforcement: 移民和海关执法局

Interagency Council on Homelessness: 无家可归者安置委员会

Internal Revenue Service: 国内税收署

Medical Center or Hospital: 医疗中心或医院

Military(Naval Air Systems Command(NAVAIR;SAF/GCQ): 军队(海军航空系统司

令部(海军空战中心; 战略空军/GCQ))

National Aeronautic and Space Administration: 美国航空航天局

National Archives and Records Administration: 国家档案和记录管理局

National Institute of Health: 国家卫生研究院

National Institute of Standards and Technology: 国家标准技术研究所

National Institute on Aging: 国家老龄化研究院

National Labor Relations Board: 国家劳动关系委员会

National Nuclear Security Administration: 国家核能安全管理局

National Oceanic and Atmospheric Administration and National Weather

Service: 国家海洋与大气管理局 和国家气象服务管理局

National Telecommunications and Information Administration: 国家通讯和信息
管理局

National Transportation Safety Board: 国家运输安全委员会

National Science Foundation: 国家科学基金

Department of Homeland Security: 国土安全部

Nuclear Regulatory Commission: 核能管理委员会

Occupation Safety and Health Administration: 职业安全与健康管理局

Office of Employment Discrimination Complaint Adjudication: 就业歧视诉讼仲
裁局

Office of Government Commerce: 政府商务办公室

Office of Inspector General: 总督察长办公室

Office of Management and Budget: 管理与预算总署

Office of National Drug Control Policy: 国家麻醉品控制政策办公室

Office of Personnel Management: 人事管理总署, OPM

Office of Planning and Performance Management: 规划与管理总署

Office of the Secretary of Defense: 国防部长办公室

Office of the United States Trade Representative: 美国贸易代表办公室

Pacific Marine Environmental Laboratory: 太平洋海洋环境实验室

Railroad Retirement Board 铁路退休人员管理委员会

Selective Service: 兵役登记局

Small Business Administration: 小企业局

Social Security Administration: 社会保障局

Treasury Inspector General for Tax Administration: 财政部税务管理总监察长

United States Geological Survey: 美国地质勘探局

United States Environmental Protection Agency: 美国环境保护署

参考资料 References

- Agranoff, Robert, and Michael McGuire. 2004. *Collaborative Public Management: New Strategies for Local Governments*. Washington D.C.: Georgetown University Press.
- Argyris, Chris and Donald A . Schon . 1996 . *Organizational Learning II: Theory, Method and Practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, Chris .1974.*Behind the Front Page; Organizational Self-Renewal in a Metropolitan Newspaper* .San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- Argyris, Chris . 1974 . The Applicability of Organizational Sociology. Cambridge, UK :Cambridge University Press .
- Argyris, Chris .1985.*Strategy, Change, and Defensive Routines*. Boston, MA: Pitman.
- Bass, Bernard M .1990. "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. " *Organizational Dynamics*, Vol .18 no 3.
- Bingham, Lisa Blomgren and Rosemary O' Leary. 2008. *Big Ideas in Collaborative Public Management* .Armonk, NY: M .E .Sharpe.
- Bingham, Lisa Blomgren, Jodi Sandfort and Rosemary O' Leary. 2008. "Learning to Do and Doing to Learn: Teaching Managers to Collaborate in Networks." In Lisa Blomgren Bingham and Rosemary O' Leary (eds), *Big Ideas*

in Collaborative Public Management. Armonk, NY: M. E. Sharpe.

Bingham, Lisa Blomgren and Rosemary O'Leary. 2007. *A Manager's Guide to Resolving Conflicts in Collaborative Networks.* IBM Center for the Business of Government.

Boyatzis, Richard E. 2002. "Core Competencies in Coaching Others to Overcome Dysfunctional Behavior." In Vanessa Urch Druskat, Fabio Sala, Gerald Mount (eds), *Linking Emotional Intelligence and Performance at Work: Current Research Evidence with Individuals and Groups.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Boyatzis, Richard E. 2002. "Unleashing the Power of Self-Directed Learning." In Ronald R. Sims (ed), *Changing the Way We Manage Change.* Westport, CT: Quorum Books.

Carey, Maeve P. 2011. *The Senior Executive Service: Background and Options for Reform.* Washington, D.C.: Congressional Research Service.

Crosby, John M. and Barbara C. Bryson. 1992. *Leadership for the Common Good: Tackling Public Problems in a Shared-Power World.* San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Dukes, E. Franklin and Karen Firehocks. 2001. *Collaboration: A Guide for Environmental Advocates.* Washington D.C.: National Audubon Society.

Emerson, Kirk and Stephen Smutco. 2011. *UNCG Guide to Collaborative*

Competence .University Network for Collaborative Governance, National Policy Consensus Center, Portland, OR.

Fisher, Roger and Scott Brown. 1988. "How Can We Accept Those Whose Conduct Is Unacceptable?" *Negotiation Journal*, Vol. 4 no 2 (April).

Fisher, Roger and William Ury. 1992. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. New York, NY: Penguin Books.

Getha-Taylor, Heather. 2008. "Identifying Collaborative Competencies." *Review of Public Personnel Administration*, Vol.28.

Getha-Taylor, Heather. 2008. "Learning Indicators and Collaborative Capacity: Applying Action Learning Principles to the U.S. Department of Homeland Security." *Public Administration Quarterly*, Vol.32 no2.

Goldsmith, Stephen and William D. Eggers. 2004. *Governing by Network: the New Shape of the Public Sector*. Washington, DC: The Brookings Institute.

Goleman, Daniel. 2004. "What Makes a Good Leader?" *Harvard Business Review*, Vol. 78 no 2.

Gray, Barbara. (1985). "Conditions Facilitating Inter - organizational Collaboration." *Human Relations* vol. 38 no 10 (October 1985).

Huxham, Chris. 1993. "Pursuing Collaborative Advantage." *The Journal of the Operational Research*, Vol.44 no 6 (June 1993).

Chris Huxham, 1996. *Creating Collaborative Advantage*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Huxham, Chris and Siv Vangen. 2000. "Ambiguity, Complexity, and Dynamics in the Membership of Collaboration." *Human Relations*, Vol.53 no6.

Huxham, Chris and Siv Vangen. 2004. *Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage*. London: Routledge.

Huxham, Chris and Siv Evy Vangen. 2005. *Managing To Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage*. New, NY: Routledge.

Ireland, R. Duane and Michael A. Hitt. 1999. "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership." *The Academy of Management Executive*, Vol.13 no 1 (Feb.).

Jago, Arthur G. 1982. "Leadership: Perspectives in Theory and Research." *Management Science*, Vol.28 no 3 (March).

Judge, Timothy A., Joyce E. Bono, Remus Ilies and Megan W. Gerhardt. (2002). "Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review." *Journal of Applied Psychology*, Vol.87 no 4 (August).

Kirkpatrick, Shelley A. and Edwin A. Locke. 1991. "Leadership: Do Traits Matter?" *Academy of Management Executive*, Vol. 5 no 2.

Lax, David A. and James K. Sebenius. 1986. *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*. New York, NY: The Free

Press.

McGuire, Michael and Chris Silvia. 2009. "Does Leadership in Networks Matter? Examining the Effect of Leadership Behaviors on Managers' Perceptions of Network Effectiveness." *Public Performance and Management Review*, Vol. 33 no 1 (September).

McGuire, Michael and Chris Silvia. 2009. "How Good? The Impact of Leadership on Network Effectiveness." Paper presented at *The 10th Public Management Research Association Conference*, October 1–3, Columbus, OH.

Milward, H. Brinton and Keith G. Provan. (2006). *A Manager's Guide to Choosing and Using Collaborative Networks*. Report published by the IBM Center for The Business of Government, Washington, DC.

Morse, Ricardo S. 2008. "Developing Public Leaders in an Age of Collaborative Governance," Chapter 6 in Ricardo S. Morse and Terry S. Buss, eds., *Innovations in Public Leadership Development*. Armonk, NY: M.E. Sharpe.

Northouse . Peter G. 2001. *Leadership: Theory and Practice*. Second Edition. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.

O' Leary, Rosemary and Lisa Blomgren Bingham. 2007. *A Manager's Guide to Resolving Conflict in Collaborative Networks*. Washington, D.C. IBM Center for The Business of Government.

O' Leary, Rosemary, Lisa Blomgren Bingham and Yujin Choi. 2010. "Teaching

Collaborative Leadership: Ideas and Lessons for the Field." *Journal of Public Education*, Vol. 16 no 4.

Rautalinko, Erik and Hans-Olof Lisper. 2004. "Effects of Training Reflective Listening in a Corporate Setting." *Journal of Business and Psychology*, Vol. 18 no 3.

Salamon, Lester M. 2002. *A Guide to the New Government*. New York, NY: Oxford University Press.

Senge, Peter M. 2006. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York, NY: Doubleday.

Siliva, Chris and Michael McGuire. 2010. "The Effect of Problem Severity, Managerial and Organizational Capacity, and Agency Structure on Intergovernmental Collaboration: Evidence from Local Emergency Management." *Public Administration Review*, Vol. 70 no 2 (March/April).

Stogdill, Ralph M. 1948. "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature." *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, Vol. 25 no 1.

Stogdill, Ralph M. 1974. *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*. New York, NY: Free Press.

Thomas, Kenneth W. 1976. "Conflict and Conflict Management." *In Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. M.D. Dunnette (ed)

Chicago, IL: Rand McNally College Publishers.

Ury, William. 1991. *Getting Past No: Negotiating with Difficult People*. New York, NY: Bantam.

Ury, William, Jeanne M. Brett and Stephen B. Goldberg. 1989. *Getting Disputes Resolved: Designing Systems to Cut the Cost of Conflict*. San Francisco, CA: Jossey- Bass.

Williams, Paul. 2002. "The Competent Boundary Spanner." *Public Administration*, Vol. 80, no. 1 (Spring).

致谢 Acknowledgements

这个协作式领导力调查的研究，是一个十人团队的劳动结晶。我们感谢现在是佛罗里达大西洋大学助教的 Yujin Choi，她协助我们进行了调查问卷和代码本的开发、对于调查问卷的编码以及结果的分析工作。我们感谢马克斯维尔公民与公共事务学院的博士研究生 Christiane Page 和 Paloma Guliani Raggio，他们参与了协助开发代码本和培训编码员，并且超额完成了调查问卷的很多编码工作。我们感谢活泼热情的 MPA 学员 Stephanie Sofer，她参与了协助开发调查问卷和代码本，以及上百份调查问卷的编码工作。我们感谢 MPA 学员 Joe Ralbovsky， Ben Wilhelm 和 Amy Johnson，他们参与了数据分析和本文的背景研究。我们感谢我们的行政助理 Debbie Toole，她一直在协助我们承担本次调查的组织工作，协助背景研究、内容核实、文本编辑和校对。最后我们还要感谢 Mark Abramson，他的专业建议极大地提升了本书的质量。

作者后记

公共决策的方法有很多。实践经验表明，长远来看最符合公众利益的决策都是与公众一道做出的。本书中介绍的高级行政官们所采用的协作式解决问题做法，已证明是一种行之有效的决策方法，它能够让利益各方都彼此听到，集思广益地共创互利共赢的好办法。

本书中，314名高级行政官提出了一份全面的协作型领导者的技能清单。更为重要的是，它描述出了协作型领导者的个体特质和思维方式。人员、过程和沟通技巧都很重要，但是成功协作要求的是能够集一系列复杂的相应特质于一身。最重要的个体特质包括思想开明、耐心和自信，同时还要敢于冒险、灵活、不自私、执着、勤奋、圆融、诚实和有礼貌。

我们的研究表明，政府中最成功的协作者都是经验丰富的情境式领导者和管理者，他们知道在特定的具体情景里，需要怎么样的特质才能确保协作能够获得成功。我们所研究的那些在高度政治化环境中工作的高层管理者认为，他们自身以及他们对于公共决策的态度，包括对于人际关系的关注，是决定协作是得到催化还是受到阻碍的最重要因素。只有当人们考虑彼此的利益、并且积极倾听的时候，协作才是有效的。这就要求利益相关者们要对如何管理协作和如何解决纠纷形成一个计划。

本书旨在帮助个人以及组织当面对挑战的时候如何通过协作来建设性地行动。我们强调个体特质、人际交往技能、团体过程技能、战略领导力技能和务实的技能，它们已被世界各地很多成功的高层协作型领导者证明是行之有效的。我们希望它们不仅对于中国政府各级官员解决社会最急迫的公共政策难题有用，而且对于每一位希望以利益为出发点进行协商决策的人都有用。

罗斯玛丽·欧莱瑞

凯瑟琳·杰拉德

2019年12月10日

作者介绍

罗斯玛莉·欧莱瑞 (Rosemary O' Leary) , 是美国堪萨斯大学的 Edwin O.Stene 功勋教授, 锡拉丘兹大学公共行政学的功勋教授。她是十二本书和超过 125 篇关于公共管理和公共政策的学术文章或书



刊的作者/编辑。欧莱瑞曾获十一项国家研究奖和二项国际研究奖, 包括七项资深学者奖和三项最佳图书奖。2019 年, 国际公共管理研究会 (IRSPM) 建立了“罗斯玛莉·欧莱瑞奖”, 奖励在女性研究和公共治理领域的优秀学者。

欧莱瑞是美国国家公共行政学院院士, 马来西亚和菲律宾的富布莱特高级学者, 新西兰的 Ian Axford 公共政策学者, 以及美国和平队的响应志愿者, 为在偏远地区的菲律宾教授们讲授研究方法。欧莱瑞是美国航空航天局 (NASA) “重新飞行”项目组的成员, 这是哥伦比亚号航天飞机失事以后建立的一个小组, 她作为小组一员为 NASA 提供组织文化的指导。2017 - 2019 年欧莱瑞曾担任美国公共管理研究协会的主席。

欧莱瑞教授拥有锡拉丘兹大学马克斯维尔学院公共行政学博士学位; 堪萨斯大学学士、公共管理硕士和法学博士学位。

凯瑟琳·杰拉德 (Catherine M. Gerard)，是锡拉丘兹大学

马克斯维尔公民与公共事务学院冲突研究与协作促进中心

(Advancement of Research on Conflict and Collaboration, PARCC) 主任，中高层行政官员教育项目(Executive Education



Program) 副主任和公共行政学兼职教授。作为冲突研究与协作促进中心的主任，她领导的是一个享誉国际的冲突与协作的理论构建和实务的中心。她的研究主要关注在对于管理者和大学生的协作式领导力和变革技能的教学和实务。作为中高层行政官员教育项目的副主任，她负责的是中高级行政官员的学位课程，以及为国内和国际客户开发并实施中高层行政人员教育培训项目。

在进入锡拉丘兹大学之前，杰拉德曾担任纽约州州长办公室雇员关系部副主任，她曾领导了一家咨询培训机构设计并实施了一个覆盖全纽约州范围的体系化的管理培训和机构绩效项目，获得广泛好评并获奖。她在州政府十三年的职业生涯里，专门从事的就是支持机构负责人进行组织变革和开发系统化培训项目的工作。杰拉德还曾是纽约州立大学奥尔巴尼分校洛克菲勒公共事务学院的兼职讲师。

杰拉德为各级管理者培训领导力和协作式管理。她在马克斯维尔公民与公共事务学院教授领导力、群体冲突和冲突原理的研究生课程，课程对象是来自美国以及美国以外的政府和非政府组织的中高层管理人员。近年以来她多次为纽约州政府高级行政官、联邦政府中高级行政官和来自中国、泰国和印度的政府官员进行领导力培训。杰拉德还为公立机构和非营利组织提供战略规划、领导力/管理、机构变革、团队建设和冲突解决等方面的咨询服务。

译者后记

十多年前，我和团队搭档为了做一个农村项目，产生了极大分歧，让我心里很不愉快。之后有很长一段时间我都非常困惑，怎么可能面对分歧，又能友好共事呢。那时候在我的头脑里，“冲突”就是一个贬义词。

我在社会服务的领域里时间比较长，有较多机会感受底层强烈的阶层对立、人们观念的隔阂和社会的矛盾，我一度认为很多事情就是无解的。

2009年我获得福特国际奖学金，到美国雪城大学马克斯维尔公民与公共事务学院就读领导力 EMPA。第一个学期时我选了一门课——人际间/组织间/系统间的冲突及其管理，我当时选它的原因是因为我觉得自己脾气还可以，所以可能比较容易过这门课。当时的我完全不理解七零八碎的人际间矛盾，怎么能够和严肃又宏大的组织间/系统间冲突来相提并论呢？我就是这样子稀里糊涂地推开冲突和协作的这扇大门的。

在学习的过程中，我始终处在一种似曾相识的感觉中。如果以造工具做比喻，程序上的每一个零部件我都似乎认识，但是当所有零部件组装完毕，我亲眼见证了工具的运用和它们所焕发出的威力以后，我才意识到，我进入的是一个何等样的宝库！

自此我开始一头扎进了“冲突管理与协作技术”的这个大宝库。我修了很多课，看了很多书；后来又做了很多翻译，和参与了很多实践。以前我认为不可能逾越的理想与现实的鸿沟之间，现在的我能够看到一条虽然隐约但是真实可达的道路。这条路是按原理有技术用工具造出来的，是踏实的和结实的，是能够让很多人到达他们想要去的远方的，对此我深信不疑！

我向基层的公共事务管理者们做知识的分享，当他们明白了经验做法里面其实包含的是一个由原理而形成的技术与工具，当他们能够将这些成功地应用到了解决他们具体的问题，纷纷激动地告诉我，“我们太需要这样的东西了！”；“这正是我们工作需要的！”

引领我进入冲突和协作这扇门的已故恩师梅琴·克里斯蒂娜教授曾经告诉我，她的冲突管理的思想启蒙，是源自于中国的易经。当听到这话时，我无比羞愧，因为我没有读过、也读不懂易经。我这一代以后的中国人，已经漠视中华祖先的瑰宝很久了。她还说，做冲突解决的事情，你必须真得真得很爱人！这句话，我铭刻在心了。

最后我想讲一个故事：

在沙漠里面住着一位老人和他的三个儿子。老人临终以前，对三个儿子说，“我要

把家里的财产分给你们。老大，可得 $\frac{1}{2}$ ；老二，可得 $\frac{1}{3}$ ；老三，可得 $\frac{1}{9}$ 。”不久老人去世了，给三个儿子留下了十七匹骆驼。三个儿子不知道怎样分这十七匹骆驼。他们就决定一起去找沙漠里一位有名的智者。智者听完了他们的话，说，“那你们就从我这里牵一匹骆驼走吧。”三个儿子高高兴兴地牵回了一匹骆驼，这样他们一共就有了十八匹骆驼了，于是大儿子 $\frac{1}{2}$ ，分得九匹；二儿子 $\frac{1}{3}$ ，分得六匹；三儿子 $\frac{1}{9}$ ，分得二匹。分完了以后发现，又多出来一匹骆驼了，于是三个儿子心满意足把这多出来的这匹骆驼还给了智者。

不知道这个故事有没有给您什么启发？

既然冲突不可避免，那么，就让我们来学习与冲突智慧地共舞吧！

译者介绍

郑思斯（斯嘉），协作技术的倡导者和实践者，福特国际奖学金（IFP）获得者（2008）；在锡拉丘兹大学马克斯维尔公民与公共事务学院（Maxwell School of Citizenship and Public Affairs, Syracuse University）获 EMPA（2010）；曾师从本书二位作者欧莱瑞教授和杰拉德教授学习冲突与协作；是马克斯维尔学院冲突研究与协作促进中心首位获得冲突高级研究（CAS）证书的中国大陆籍学员。



郑思斯在教育培训和志愿服务领域耕耘二十多年，是多家民间公益组织发起人、理事或顾问；数个地方政府社会治理专家库成员；连续三届担任浙江政府慈善奖评委。现为十八驼冲突与协作项目的联合发起人。

郑思斯长住杭州，联系方式：13958014443（手机和微信）。以下“促参者”公众号。



