

# E-PARCC

## COLLABORATIVE GOVERNANCE INITIATIVE

Syracuse University

Maxwell School of Citizenship and Public Affairs

Program for the Advancement of Research on Conflict and Collaboration

## 描绘复杂社会协作组织的网络结构 教学模拟

### 网络和协作在实践和研究中的增长

今天，对于公共或非营利组织的不断增加的期望是他们通过与其他组织形成伙伴关系的方式来实现既定目标。虽然通过合作伙伴关系来补充资源长期以来一直是公共管理者的主要活动（Blau 和 Rabrenovic, 1991），但是对协作程度的期待在今天比过去处于更高的水平（Gittel 和 Weiss, 2004; Rethmeyer, 2005; Samaddar 和 Kadiyala Agronoff, 2006; O'toole, 1997）。奥利里，杰拉德和宾厄姆（2006, 8）提到：“公共管理者现在发现自己不是单一的组织的单一的领导人.....相反，他们发现自己跨越边界地进行召集，促进，谈判，调解和合作。”此外，技术创新增加了每个人在一个更灵活、更实时的环境中进行互动的能力（威尔曼，维特和汉普顿，2001）。

这个案例是我们 2010-11 年度“协作公共管理，协同治理和协作问题的解决”的教学案例和模拟竞赛的荣誉提名奖得主。这是由学术界和实务界组成的审查委员会的同行双盲审的。它是由美国科罗拉多大学丹佛分校公共事务学院的 Mark W Davis 和 Danielle M Varda 写的。这个案例是用于课堂讨论的，而不是为了评判所描述的情况下的处理时有效的还是无效的。本案例是由 E-PARCC 提供的，E-PARCC 是锡拉丘兹大学马克思韦尔学院的协作治理倡议的一部分，是（PARCC）的一个子集。如果需要，这个材料可以被多次复制，只是要对作者的工作给予充分的肯定。

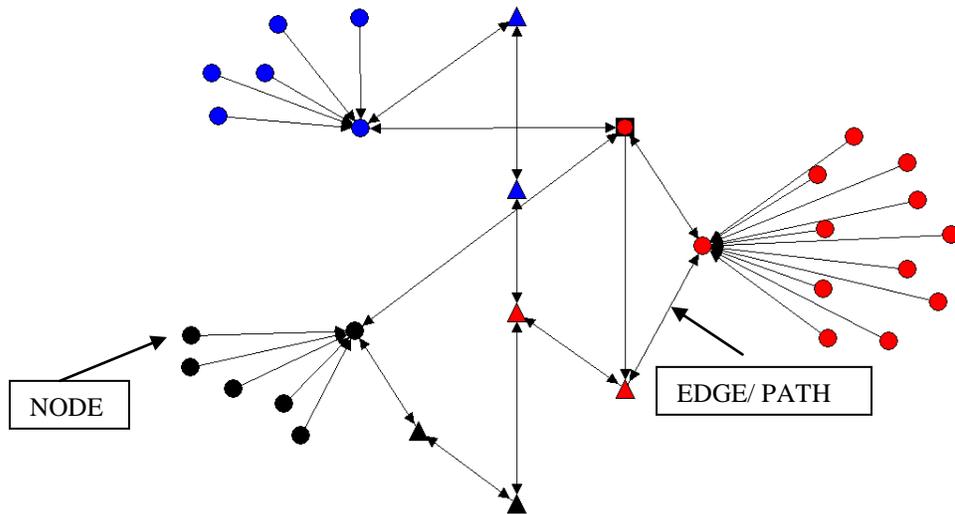
在公共部门，对更多的协作努力的推动是显而易见的。Kamarck（2002）指出，多年来的权力分散、权力下放和外包导致的一个“网络政府”世界的形成，它以流动的边界、特设结构和非传统合作伙伴的参与为特点（Hajer 和 Wagenaar, 2003）。事实上，正是管理“联网的组织”——多个不同的组织参与方案 and 政策的制定，被要求共同承担实施的责任——把公共和非营利部门的管理者当前的许多对话框起来。那些涉及到公共、私人和非营利部门的资源和知识的交换关系，是当前成功的社会服务模式（Gulati 和 Gargiulo, 1999; Isett 和 Provan, 2005; Madell, 2001; Monge, Fulk, Kalman, Flanagan, Parnassa 和 Rumsey, 1998）和政策实施（Brinkerhoff, 1999）的标准和最新潮流。Blau 和 Rabrenovic（1991, 328）发现在非营利部门“组织间的联系对于控制和协调工作来说比官僚等级制度更重要，因为这些联系被用来整合社区内的计划，协调客户服务，获取资源以及处理与政府机构的联系……在非营利部门的组织有着比营利部门的组织更复杂的联系。”协作在在解决被称为“严重的困难”的时候更加有效，“严重的困难”即那些单个的组织活个人不能解决或可以不能轻松地解决的。如今的公共管理者和非营利组织的管理人员在他们的工具包和技能里面越来越需要管理协作进程的能力。在真个协作过程中协助管理人员的一个有效的工具就是描绘网络连接的练习。

## 探索网络可视化作为协作决策的工具

网络可视化，可作为探索网络数据和传达他们的属性的强大工具。网络的形成是一种协作的重要组成部分，一般代表着一系列不同的结构关系，与等级化的工作结构形成对比。等级通常代表一个自上而下或命令链的方法。相比之下，协作网络往往倾向于以一系列横向的关系集合来运作，通常以协商一致或集体决策的方式来运作，而不是多数人的“暴政”。协作组织可以如何以不同的方式来建构使这些关系的可视化是了解这种类型的网络的关键开始。这种理解，反过来，可以导致协作进程提升和协同治理。例如，通过把网络描绘工具纳入协作实践，成员可以识别协作组织中漏掉的关键行为者，网络中的弱点或冗余点，特别是网络结构的优势。使用这种数据驱动的训练，一种策略方法可以被应用于协作管理战略。

这种模拟利用亲身实践，整合组织间协作的理论概念和这些概念在网络协作中的理解和处理的可视化展现。一些构成网络可视化的术语和概念，应加以说明（参见图 1）。首先，一个节点可以是发出或接收连接的人，地点或事情。一条边显示在网络图中的联系，是两个节点之间的连线。如果一个节点是相邻的，那么至少通过一条边与另一个节点相连。测地线是任何两个节点之间的最短路径。小集团是成员的亚群体。三角形是任何三个节点和它们之间的连接。连结的长度是指两个节点之间的边数。例如，如果从节点 X 到节点 Y 两步，那么我们会说距离 2。如果这是这两个节点之间的最短路径，然后我们会说这也是它们的测地距离。自我指的是一个聚集点或回应者，选择是被自我识别的人们（Wasserman 和 Faust, 1994）。

图 1：网络可视化



## 模拟目的

这种模拟练习是为了让四种社区联盟的结构可视化。每个社区联盟包括一系列核心的成员，他们给联盟带来的资产/资源的信息，现有的关系和不同的动机。作为这项联系的所有模拟都是基于现实生活中的事件。这种模拟的目的是帮助学生养成在协作方面的关键技能：可出和描绘关系网络的能力，其次在练习中获得的信息的基础上进行决策。

要完成的模拟，教师要把班级分为几个小组（最好每组 6 名成员）。作为一个团队，你们要通读每个模拟，并使用所提供的材料，制定分配给你们的联盟的网络图。利用这些信息，你们将被要求回答几个问题。根据你们的角色和附随的可视化，你们可以从同学中选择不同的行动路径。在练习的最后一步，你们的小组将面临一种新的管理难题。你们将使用现有的网络以解决问题以及改造你们的网络来处理管理困境。

## 关于角色和小组分配的说明

教师将把全班同学最多分为四个组，每组 6 人。在每个组，每个成员将扮演一个联盟里所描述的行动者的角色。通过承担角色，你要帮助你的团队了解你是与谁连接的，你可以提供的资产和你的动机，以及其他的关于你自己的标志信息。虽然每个团队成员将代表联盟的一个行动者，但你们的团队应作为一个单一的小组工作，通过共识来做决定。不要把小组分解成亚组。

**完成模拟的说明：**下面是四种详细说明为了解决迫切的社会/政治问题而组成的联盟的场景。每个小组将被分配一个场景。（注：这个模拟开始之前，确保你和你的同学阅读过

“用网络分析来加强社区的伙伴关系”（Provan 等，2005）作为协同治理的网络感知的背景。此外，教师应该回顾“描绘你的网络” PowerPoint 演示文稿。）

### 第一步：阅读场景

阅读模拟以了解的场景的背景和不同的角色（见图 2）。如果它是对你有所帮助，你可以随时在模拟表上记录。停止阅读，当你遇到“管理困境”时。

### 第二步：在描绘前，以小组为单位对模拟做一个简单的讨论

以小组为单位花 5 分钟讨论案例。协作组织需要解决的政策/社会困境是什么？谁是参与者？他们有什么关系？

### 第三步：描绘出网络

接下来，你的团队将利用提供的材料直观地描绘出你所在的场景中的关系。利用您已经掌握的关于网络的信息（场景中已经提供）并从“网络的角度”描绘出这个协作组织。利用提供的板和其它的材料，创建你的团队从提供的解释中所理解的网络。

每个团队应该有：

- 一个挂板
- 便利贴标签
- 彩色图钉
- 彩色橡皮筋（见图 3）

图 2：阅读场景

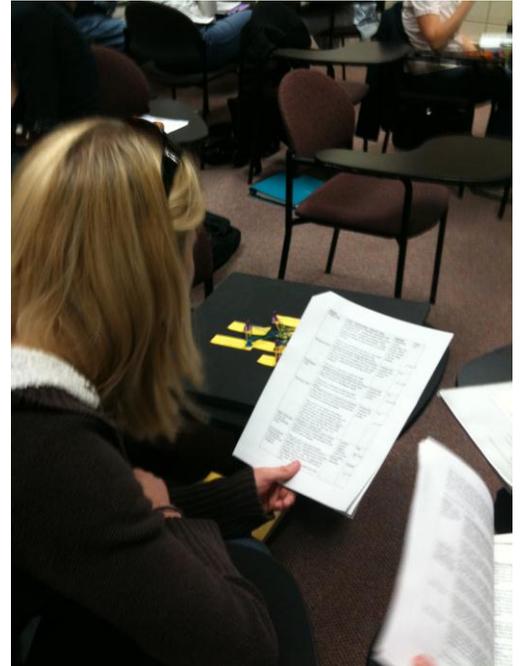
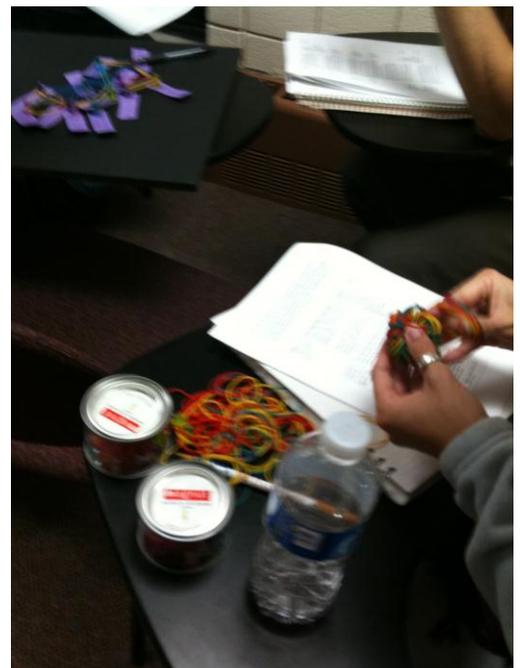
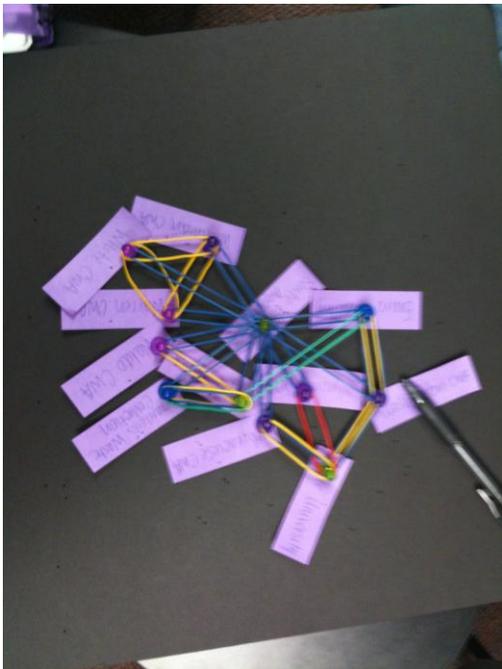


图 3：提供的物品



你将使用这些材料，在挂板上创建网络地图。应使用图钉来表示网络中的每个成员。使用便利贴来标注这些图钉，根据他们适当的可识别的名字。接下来，使用橡皮筋，代表这些行动者之间的关系。（两个成员如果没有直接的关系，那就不能用皮筋将它们连接。）你可以决定图钉应位于何处以及如何在他们之间设置橡皮筋。想想谁应该和谁近（提示：有大量的连接图钉最好放在中间），以及如何用橡皮筋最好地展示详细的关系。图钉和橡皮筋都有多种颜色。你应该给这些不同颜色的“代码”，来编码行动者的类型关系的类型。把你们小组开发的编码方案记录下来。（例如：政府官员=绿色图钉；合同关系=红色橡皮筋）（参见图 4 和 5）

图 4 和 5：绘制网络（照片提供：Mark Davis）



#### 第 4 步：讨论最初的问题和任务

当你绘制了这个网络后，请花几分钟的时间来与你的小组讨论以下问题。然后准备讨论你对课堂上其他同学的回应。你的老师将领导一个小组讨论，用以下的问题作为指南。

- 1) 网络是“适当”地连接的吗？
- 2) 网络描述了重要的外部关系吗？
- 3) 增值的合作会在网络发生吗？
- 4) 潜在的关系的质量能在需要的时候产生协作吗？
- 5) 组织环境支持协作和其要素吗？

### **第五步：管理的困境**

一旦步骤 1 至 4 完成后，继续阅读案例的最后一节，“管理的困境”。一旦你的团队的每个人阅读了管理的困境之后，按照说明对你的网络进行任何改变，基于这一新的挑战。当你绘制了这个修订后的网络后，与你的小组讨论以下问题：

- 1) 你的网络发生了什么事？
- 2) 这个新的结果对每一个组织产生了什么影响？
- 3) 你能向协作组织推荐什么样的改变，来加强网络？
- 4) 由于在管理挑战方面的变化，你认为所有的组织将继续在协作组织中吗？还是说他们决定自己设法解决这种困境？

小组讨论之后，准备讨论你对课堂上其他同学的回应。你的老师将领导一个小组讨论，用这些问题作为指南。

## 场景 1：建立回收联盟

Confusion 州制定了一个全州的拨款计划，旨在鼓励县级固体废物管理区（俗称 CWAS）发展“跨县”回收企业。CWAS 是由州立法建立的县级机构。他们的任务是要妥善处理固体废物（垃圾，回收和垃圾堆肥）。当局可以在这一职责范围内，以他们认为合适的方式提供服务：把服务承包给私营公司，自己提供服务，或通过地区间合作协议承包给其他政府机构，让他们来提供服务。CWAS 被赋予地方征税权来资助这些项目，或者他们可以合法地提供有偿服务。

### 谁是利益相关者

有该州北部的地区的四个毗邻的 CWAS 组成的小组正在考虑共同合作，并申请新的回收拨款。为了解决这个问题，他们决定建立一个联合。该联盟的目标最初将是研究问题并集思广益解决方案。联盟的长远目标是建立一个协同管理的回收倡议。也就是说，网络本身的组织是以这样一种方式，它可以形成一个回收再利用计划，并获得州拨款的资格。他们四个在向着他们的扩大自己的知识库这个主题的目标上已经获得了一个私营废物收集公司和一个环境工程咨询公司作为利益相关者的帮助。下表提供了联盟所有参与者的进一步信息。第一列是每个参与者的正式名称。第二列列出了每个行动者带给联盟的资产，其现有的关系，和他们关于联盟的视野。第三列详细说明每个行动者的利益。最后一列列出了每个行动者和别人的网络连接。

通读下面的表格，并使用所提供的信息，并勾勒联盟的图景（使用“连接”一列中的资料以确定谁连接到谁）。

### 行动者介绍

行动者	资产/关系 /网络视野	利益	连接
Strong 县：废物当局（CWA）（一个本地政府机构）	以税收为基础的资金固源；对收集家庭有毒废物设施的 5 年使用经验；现存的与私人废物收集公司的联系。Strong CWA 想要通过合作成为材料的“收集枢纽”。 Strong CWA 把自己看做网络的中心。在开始分享他们自己大量的知识，最终成为他们周围较小较弱的 CWA 的回收的收集枢纽。	为周围的 CWA 提供服务来资助他们自己项目的未来成长。希望被视为领导者，创新者和一个重要的中心节点。	私人废物收集公司； Whitman CWA； Wyracuse CWA；环境工程咨询公司
Whitman 废物当局（CWA）（一个本地政府机构）	通过与 Strong CWA 的本地间政府协议形成现存的合作回收项目。这成功地运作了 3 年。除此之外，只有有限的资金、员工时间和相关知识。 Whitman 认为一个类似的合作对于 Waldo 和 Wyracuse 同样成功运作。	以最低的花费提供回收服务。	Strong CWA
Waldo 废物当局（CWA）（一个本地政府机构）	现有的与私营废物回收公司的私人回收利用收集合同。者已经成功运行一年。除此之外，有限的资金，有限的工作人员时间和有限的知识。 Waldo 和私营废物收集公司都认为这是一个成	以最低的成本完成州政府的任务。	私营废物收集公司

行动者	资产/关系/网络视野	利益	连接
	功的典范并且网络可以复制这种关系。		
Wyracuse 废物当局 (CWA) (一个本地政府机构)	<p>环境工程公司 (见下文) 本州设有办事处; 他们和 Wyracuse CWA 有合同, 把他们的外地办公室设在 Wyracuse 县。这个 CWA 正在和 Strong CWA 谈判一个关于垃圾回收地点的合同。在同时, Wyracuse 有 0 个的项目, 有限的资金和有限的人员时间和有限的知识。</p> <p>他们不知道如何解决国家的回收任务, 因而转向合作, 希望得到好的想法。</p>	以最低的成本完成州政府的任务。	Strong CWA; 环境工程咨询公司
环境工程咨询公司 (私营企业)	<p>在回收上有兴趣和专长的员工; 本领域知识的了解; 明确提出“寻求商业”公司但也愿意提供帮助。目前, 他们和 Strong CWA 有合同关系, 对回收垃圾地点进行工程设计。</p> <p>除了“寻求业务”, 该公司并没有先入为主的合作观念。</p>	商业机会	Wyracuse CWA; Strong CWA
私营废物收集公司 (私营企业)	<p>一个专门的 HHW 服务工作人员; 进入此领域的重要指示; 明确地是为了给公司寻求商业机会。</p> <p>他们并不认同 Strong CWA 作为网络中心节点。他们觉得作为私营企业他们能够提供更好的服务, 应该作为运行的中心节点。</p>	商业机会	Strong CWA; Waldo CWA

一旦你的网络绘制好了, 使用上述表格中的细节, 请回答下面的讨论问题。

- 1) 网络是“适当”地连接的吗?
- 2) 网络描述了重要的外部关系吗?
- 3) 增值的合作会在网络发生吗?
- 4) 潜在的关系的质量能在需要的时候产生协作吗?
- 5) 组织环境支持协作和其要素吗?

[阅读到此为止, 现在先把模拟的前四个步骤完成。]

### 步骤 5: 管理困境

提出要作为区域枢纽的 Strong 县的 CWA 的垃圾填埋场遭到了毁灭性火灾。他们决定必须专注于“内部问题”, 并完全退出网络, 包括取消现有的与 Whitman CWA 的合同。他的退出对作为一个整体的网络有影响, 而且也对其中的每个组织有影响。基于这一新的挑战, 重建你的网络。当你绘制了这个修订后的网络后, 讨论以下有关管理困境的问题:

- 1) 你的网络发生了什么事?
- 2) 这个新的结果对每一个组织产生了什么影响?
- 3) 你能向协作组织推荐什么样的改变, 来加强网络?
- 4) 由于在管理挑战方面的变化, 你认为所有的组织将继续在协作组织中吗? 还是说他们决定自己设法解决这种困境?

## 场景 2: 艾默生县采用非法露天焚烧条例

**定义场景**——Confusion 州要求州内各个县采用极大地限制或完全禁止室外燃烧的条例。此法律的颁布是出于在最近的干旱中，整个州发生了很多火灾。落叶焚烧一直是 Confusion 州许多居民的传统。然而，意外的火灾带来的无法控制的代价与健康环境问题一起，最终导致了这一禁令。但是，作为一个地方自治的州，立法机关决定由当地县级政府最终决定这一禁令“如何”实施。

**谁是利益相关者？**——艾默生县长已经集合她认为是关键利益相关者的代表制定了一个露天焚烧条例。这些关键的代表有：卫生署专员，当地消防局局长，县警长；来自“清洁空气”公民团体的代表，来自“热狗烧烤和营火公民组织”的代表。”

下表提供了联盟所有参与者的进一步信息。第一列是每个参与者的正式名称。第二列列出了每个行动者带给联盟的资产，其现有的关系，和他们关于联盟的视野。第三列详细说明每个行动者的利益。最后一列列出了每个行动者和别人的网络连接。需要注意的是有些时候连接不一定是受欢迎的或者友好的。

通读下面的表格，并使用所提供的信息，并勾勒联盟的图景（使用“连接”一系列中的资料以确定谁连接到谁）。然后回答下面的问题。

### 行动者介绍

行动者	资产/关系/网络视野	利益	连接
县长	县长对所有参会的政府机构有预算监管权。两个公民组织都县长的支持者和反对者。县长指定卫生署专员作为联盟领导者。县长感觉对她来说在这个有争议问题上最好的挽回自己的面子的方法就是让这个委员会能够一起合作，达成一个共识基础上的最终法案。	符合州的要求同时要让当地选民开心	所有人
卫生署专员	卫生专员很早就觉得需要这个法案因为关于露天焚烧公共卫生的研究。但是过去一直没有此项法案的政治意愿。卫生署专员与县长在其他公共健康问题上有长久的关系。根据过去的互动，他把“热狗烧烤和营火公民组织”看成是不满者。	符合州的要求同时提高公共健康水平。	县长，“热狗烧烤和营火公民组织”“清洁空气”公民团体
本地消防局长	本地消防局长已经记录了数年来由这类火引起的火头迅速推进的损失，也一直觉得这种法案是有用的。但是之前一直没有此项法案的政治意愿。根据这些认识，县长让消防局长加入联盟。许多“清洁空气”公共团体的成员是自愿消防员	阻止不必要的火灾	县长；“清洁空气”公民团体；警长

行动者	资产/关系/网络视野	利益	连接
	这个事实并不是秘密。		
县警长	县警长认为这个法案是不必要的官僚主义，会对他的警员们指挥的其他更重要的法律实施形成阻碍。作为县长以外唯一一个选举出来的官员，县警长也非常清楚这项法案的政治影响。就像县长一样，他在公民团体中有支持者和反对者。 警长和县长从来都不是政治伙伴。虽然他们在这个问题上意见不同，但是本地消防局长却是警长的长期支持者。这些私人的关系缓和了警长对这个委员会的要求。	最简化实施要求。	县长；消防局长；“热狗烧烤和营火公民组织”
“清洁空气”公民团体	职业选民的有声团体。代表是县长亲自选择的，因为他们之前的工作关系。 除了想要这个法案之外这个代表没有其他先入为主的观念。	停滞一切焚烧。	县长；消防局长
“热狗烧烤和营火公民组织”	职业选民的有声团体，但是他最不希望炊火和营火被禁止。但是他们也真实地希望看到落叶焚烧被禁止。代表是县长亲自选择的，因为他们之前的工作关系。 除了想要确保一下形式的焚烧仍然被允许以外，他们没有其他先入为主的观念。	确保一些形式的焚烧仍然被允许。	县长；消防局长；卫生署专员

一旦你的网络绘制好了，使用上述表格中的细节，请回答下面的讨论问题。

- 1) 网络是“适当”地连接的吗？
- 2) 网络描述了重要的外部关系吗？
- 3) 增值的合作会在网络发生吗？
- 4) 潜在的关系的质量能在需要的时候产生协作吗？
- 5) 组织环境支持协作和其要素吗？

[阅读到此为止，现在先把模拟的前四个步骤完成。]

### 步骤 5：管理困境

艾默生县固体废物管理当局坚持如果落叶焚烧被禁止，那么应该向本地居民提供一个堆肥计划作为替代。县长同意了并且让委员会增加了一位来自固体废物管理当局的代表。这个代表目前与县长和卫生署专员有常规的互动但是和其他机构或者公民团体则没有实际互动。这个预期外的成员增加对作为一个整体的网络有影响，而且也对每个组织有影响。基于这一新的成员增加，重建委员会的网络。当你绘制了这个修订后的网络后，讨论以下有关管理困境的问题：

- 1) 你的网络发生了什么事?
- 2) 这个新的结果对每一个组织产生了什么影响?
- 3) 你能向协作组织推荐什么样的改变, 来加强网络?
- 4) 由于在管理挑战方面的变化, 你认为所有的组织将继续在协作组织中吗? 还是说他们决定自己设法解决这种困境?

### 场景 3：机场想建新的跑道

#### 定义场景

红云是 Confusion 州的首府，其人口在不断增长，而机场则没有跟上人口增长的步伐。机场管理局要增建一条跑道，以满足当前和未来的交通需求。他们现在的跑道是旧的，并不满足目前的需求水平，也甚至不符合当前的美国联邦安全标准（这是很早之前的旧标准）。

**谁是利益相关者？**——去年红云机场完成了关于一个新的跑道的环境影响的研究。然而，在他们宣布优先选择方案之前，周围的土地所有者已经把机场告上法庭，以防止其扩张。问题是马场。三个马场在三面包围机场，所有三个马场主都反对建立一个新的跑道。联邦法官已委任一名仲裁员，看看是否可以达成庭外和解。此外，联邦法官已经授予了快速货运在仲裁中的一个席位。快速货运在机场有一个枢纽，并认为跑道扩展是其未来业务增长的关键。

下表提供了仲裁所有参与者的进一步信息。第一列是每个参与者的正式名称。第二列列出了每个行动者带给联盟的资产，其现有的关系，和他们关于仲裁的视野。第三列详细说明每个行动者参加仲裁的利益。最后一列列出了每个行动者和别人的网络连接。通读下面的表格，并使用所提供的信息，并勾勒联盟的图景（使用“连接”一列中的资料以确定谁连接到谁）。然后回答下面的问题。

#### 参与者介绍

参与者	资产 / 关系 / 网络视野	利益	连接
法院委任的仲裁者	仲裁者有来自法院的任务和与其他各方没有偏向性的关系。 他会尽最大努力地工作使得这些参与者之间互相合作。	有法律约束力的庭外解决方案	所有参与者
红云机场	机场当局认为他们谈判协议的最佳选择是获得新的跑道所需要的土地的征用权，然而他们也会喜欢一个不包含这个激烈的一步的解决。如果这里的关系不仅仅包含友好的关系，那么机场显然和参与仲裁的任何一方都有关系。 会与其他各方合理地合作，但是会去法院寻求土地征用权如果其他各方不是想真诚地解决。	有法律约束力的庭外解决方案，但是这要包含一条新的跑道	所有参与者
三山马场	机场东边的马场。所以的马场都有友谊关系。 把仲裁看成是“斗争”，会如果仲裁达不到	有法律约束力的庭外解决方案，但	仲裁者；机场；其他马场

参与者	资产/关系/网络视野	利益	连接
	他们满意的效果，他们会去法院。	是如果需要，他们会去法院。	
雷声马场	机场南边的马场。所以的马场都有友谊关系。 把仲裁看成是“斗争”，会如果仲裁达不到他们满意的效果，他们会去法院。	有法律约束力的庭外解决方案，但是如果需要，他们会去法院。	仲裁者；机场；其他马场
四叶草马场	机场西边的马场。所以的马场都有友谊关系。 四叶草马场已经决定他们不会把机场告上法庭，但是他们还没有告诉其他连个马场这个决定。因此，他们把这次仲裁看成是一重要的点，在这里他可以影响实际上影响机场的最终决定。	有法律约束力的庭外解决方案，但是如果需要，他们会去法院。	仲裁者；机场；其他马场
快速货运	在所有的参与者中，快速货运是最有财政实力的，但是最终在这件事上他们却没有决策制定权。想要所有的参与者相处得好，但是在马场主看来他不是没有偏向性的机构，而是站在机场一边的。	商业机会。	仲裁员；红云机场
BATNA: “谈判协议的最佳选择” (参见 Fisher, Ury, and Patton <i>Getting to Yes for a further discussion.</i> )			

一旦你的网络绘制好了，使用上述表格中的细节，请回答下面的讨论问题。

- 1) 网络是“适当”地连接的吗？
- 2) 网络描述了重要的外部关系吗？
- 3) 增值的合作会在网络发生吗？
- 4) 潜在的关系的质量能在需要的时候产生协作吗？
- 5) 组织环境支持协作和其要素吗？

[阅读到此为止，现在先把模拟的前四个步骤完成。]

### 步骤 5: 管理困境

由于一系列不好的商业决定，快速货运的股价探底了。董事会决定采取重大措施，也就是依据破产法案第七章申请破产，清算公司并永久关门。这不仅导致了快速货运从仲裁中退出的行为，它还有额外的后果，也就是很大程度上改变了红云机场未来需求预测。他的退出对作为一个整体的网络有影响，而且也对每个组织有影响。基于这一新的挑战，重建你的网络。当你绘制了这个修订后的网络后，讨论以下有关管理困境的问题：

- 1) 你的网络发生了什么事？

- 2) 这个新的结果对每一个组织产生了什么影响?
- 3) 你能向协作组织推荐什么样的改变, 来加强网络?
- 4) 由于在管理挑战方面的变化, 你认为所有的组织将继续在协作组织中吗? 还是说他们决定自己设法解决这种困境?

## 方案 4：红云处理无家可归问题

### 定义场景

红云，Confusion 州的首府，已经决定必须进一步解决无家可归问题。这个问题清楚地符合“严重的困难”的定义，红云市决定通过合作而不是命令和控制方法来解决这个问题。市政府组成了“无家可归预防专责小组”。虽然委员会的成员是对外开放的（感兴趣的人可以加入），但专责小组有来自不同团体的代表组成的执行委员

**谁是利益相关者？**——此时执行委员会有六个指定的代表：（1）市长的联络员，（2）无家可归者庇护站和施舍处联络员，（3）基于信仰的共同体联络员，（4）商界的代表，（5）公共健康专员和（6）药物和酒精预防的代表。下表提供了所有委员会成员的进一步信息。第一列是每个成员的正式名称。第二列列出了每个成员带给联盟的资产，其现有的关系，和他们关于委员会的视野。第三列详细说明每个行动者参加委员会的利益。最后一列列出了每个行动者和别人的网络连接。通读下面的表格，并使用所提供的信息，并勾勒出委员会的图景（使用“连接”一列中的资料以确定谁连接到谁）。然后回答下面的问题。

### 参与者介绍

参与者	资产/关系/网络视野	利益	连接
市长联络员	有市长的支持以及市长的资产。和专责小组的其他成员有现存的关系。 作为专责小组的实际领导者，市长联络员把他的职责看成是为同行提供服务的人。他尽力不要表现出自己的偏向，或者把讨论引入到一个特定的方向。从这一点来讲，他使得会议平稳进行，有合适的礼节。	达成协作解决方案	所有成员
无家可归者庇护站和施舍处联络员	高水平的人力资源和低水平的财政资金。该联络员代表着与无家可归群体有最直接联系的组织，但是和无家可归者本人一样，这些机构也是在为生存而挣扎。 可以想象这些组织在网络中发挥中心作用——既为了更好的帮助无家可归者，也为了他们组织自己的生存。	通过确保他代表的组织——这些组织经常在财务上挣扎——的生存来帮助无家可归者。	基于信仰的共同体联络员；市长联络员
基于信仰的共同体联络员	有成员教会的支持和大量的之前就存在的与无家可归庇护站，施舍处以及药物和酒精预防组织的联系。 该联络员预想基于信仰的共同体在网络中发挥中心作用。	帮助无家可归者	无家可归者庇护站和施舍处联络员；药物和酒精预防联络员；市长

参与者	资产/关系/网络视野	利益	连接
			联络员
商界代表	有帮助的意愿，但是他们之前并没有与其他执行委员会成员的互动，唯一的联系是和市长联络员。 他们不知道如何处理这个问题，因此向专责小组寻求主意。	帮助无家可归者	市长联络员
公共卫生专员	卫生署有专门的解决无家可归问题的员工。总是从健康的角度来解决问题。专员和药物和酒精预防的代表有现存的关系。 没有和执行委员会或者专责小组相关的先入为主的观念。	最大化公共卫生收益	药物和酒精预防；市长联络员
药物和酒精预防代表	该计划有一个专门的员工负责无家可归问题。 该代表并不认同基于信仰的共同体代表关于他们是中心节点的看法。相反，他们认为无家可归者庇护站和施舍处最有能力承担这个作为中心节点的角色，这些组织扮演着小组最好的调停人。	预防无家可归、酗酒和药物滥用	公共卫生专员；市长联络员

一旦你的网络绘制好了，使用上述表格中的细节，请回答下面的讨论问题。

- 1) 网络是“适当”地连接的吗？
- 2) 网络描述了重要的外部关系吗？
- 3) 增值的合作会在网络发生吗？
- 4) 潜在的关系的质量能在需要的时候产生协作吗？
- 5) 组织环境支持协作和其要素吗？

[阅读到此为止，现在先把模拟的前四个步骤完成。]

### 步骤 5：管理困境

无家可归者的拥护者在媒体上使这个新的无家可归预防专责小组执行委员会丧失脸面。他们声称专责小组是“居高临下的”，因为执行委员会根本就没有无家可归者共同体的代表。市长在这个方面采取了坚决的方式，并及时宣布在执行委员会中增加一个“无家可归者联络员”。这个以前是一个无家可归的人，并且是无家可归者收容所和施舍处“常客”。在药品和酒精预防机构的帮助下，他最近戒除毒品，得到了一份工作，现在有一个一居室的公寓作为家。这个预料外的成员增加对于网络作为一个整体和其中的每个组织都有影响。在新增成员的基础上，重建专责小组执行委员为的网络。当你绘制了这个修订后的网络后，讨论以下有关管理困境的问题：

- 1) 你的网络发生了什么事？
- 2) 这个新的结果对每一个组织产生了什么影响？
- 3) 你能向协作组织推荐什么样的改变，来加强网络？

4) 由于在管理挑战方面的变化, 你认为所有的组织将继续在协作组织中吗? 还是说他们决定自己设法解决这种困境?

## 引用文献

Agranoff, R. 2006. Inside collaborative networks: Ten lessons for public managers. *Public Administration Review* Special Issue: (66) 56-65.

Blau, J. R. and G. Rabrenovic. 1991. Interorganizational relations of nonprofit organizations: An exploratory study. *Sociological Forum* 6 (2): 327-347.

Brinkerhoff, D.W. 1999. State-Civil society networks for policy implementation in developing countries. *Review of Policy Research* 16(1): 123-147.

Gittell, J. H. and L. Weiss. 2004. Coordination networks within and across organizations: A

Gulati, R. and M. Gargiulo. 1999. Where do interorganizational networks come from. *American Journal of Sociology* 104 (5): 1439-1493.

Hajer, M. and H. Wagenaar. 2003. *Deliberative Policy Analysis: Understanding Governance in the Network Society*. Cambridge: University Press.

Isett, K. and K. G. Provan. 2005. The Evolution of Dyadic Interorganizational Relationships in a Network of Publicly Funded Nonprofit Agencies. *Journal of Public Administration and Theory* 15 (1): 149-165.

Kamarck, E. C. 2002. The End of Government As We Know It. *Market-Based Governance*. J. D. Donahue and J. S. Nye. Washington DC: Brookings: 227-263.

Mandell, M. P., Ed. 2001. *Getting results through collaborations: Networks and network structures for public policy and management*. Westport: Quorum.

Monge, P., J. Fulk, M. Kalman, A. Flanagin, C. Parnassa and S. Rumsey. 1998. Production of collective action in alliance-based interorganizational communication and information systems. *Organization Science* 9 (3): 411-433.

O'Leary, R., C. Gerard and L. B. Bingham. 2006. Introduction to the symposium on collaborative public management. *Public Administration Review* 66 (1): 6-9.  
multi-level framework. *Journal of Management Studies* 41 (1): 127-153.

O'Toole, L. J. 1997. Treating networks seriously: Practical and research-based agendas in public administration. *Public Administration Review* 57 :45-52.

Rethmeyer, K. R. 2005. Conceptualizing and measuring networks (book review). *Public Administration Review* 65 (1): 117-121.

Samaddar, S. and S. S. Kadiyala. 2005. An analysis of interorganizational resource sharing decisions in collaborative knowledge creation. *European Journal of Operational Research* 170 (1): 192-210