



P·A·R·C·C

SYRACUSE UNIVERSITY
Maxwell School

314.443.2367
parcc@maxwell.syr.edu

E-PARCC

COLLABORATIVE GOVERNANCE INITIATIVE

Open Electronic Teaching Resources brought to you by the
Program for the Advancement of Research on Conflict and Collaboration

www.e-parcc.org

自我决定：积极建设公共部门-非营利组织-社区的合作 B部分

这是2007年5月1日，Ramsey郡议会正在讨论郡政府与文化康健中心(CWC)的合同延长的问题。就业服务中心和公众服务局要求批准与CWC的为期三年的新合同。该合同要进一步增强“自我决定”项目的服务，包括报告和培训。由于议会还没有看到任何关于项目头三年运作的可量化结果，许多议员对郡的钱如何支出以及是否应该为该项目再支付三年的钱表示关注。

此前一天，Patricia Brady与议员们进行了单独会面，向他们做出了解释，“我们知道，在开始阶段从CWC我们不会得到很多可测量的东西，因为这是一种新的关系，而我们又必须建立。郡政府、CWC、社区都不知道为什么MFIP项目不起作用。我们必须共同找出原因。”有一位议员认为“我们在三年内已经花了100万美元。我们又得到了什么呢？”Brady回答说“我们得到了一个好的开始。”

议会会议中，提出了采纳第二期合同的一个解决方案。对第一期合同提出质疑的一名议员阅读了2003年批准首期合同时的议会会议记录。她注意到当时规定工作人员必须跟踪结果，同时合同中也确定了底线。她然后证明她的工作人员在2006年11月曾要求提供有关结果的信息，但是至今没有得到答复。她认为，“作为议会，我们觉得没有从第一期中得到足够的绩效测量信息，第二期合同也很模糊。我认为如果新合同中没有明显的变化，就不应该续签。我认为工作人员从2003年就清楚，在前一期合同应该获得可测量的结果，但是却并没有获得。因此，我认为应该暂停一下，直到新的合同包含了可测量的目标和基础数据。”然后她就把合同从桌子上拿走了。

本模拟获得我们2007“协作式公共管理、协作式治理和协作式问题解决”教学模拟与案例竞赛一等奖。该模拟由学术与从业者委员会两名匿名评审员评审。它由明尼苏达大学的Catherine Eichers Penkert, Nicholas Dobbins, and Jodi Sandfort of the University of Minnesota and edited by Khris Dodson。本模拟适用于课堂讨论，并不为所描述情景的处理方法做有效或无效评价。本模拟由E-PARCC提供。E-PARCC 隶属于锡拉丘兹大学马克斯韦尔学院协作治理项目，为冲突分析与解决项目的子项。本材料可以影印复制，并注明作者及出处。

为了能够向议会做出强有力的展示，Brady已经筋疲力尽。与此同时，项目的合作者认为这项公共工程延续三年非常重要，但是议员们却拒绝进一步投资，这又让Brady非常沮丧。Brady的第一感受就是，“我真不知道该说写什么。”她认为，“获得数据是非常有挑战性的。根据议会批准的第一期合同，郡政府和CWC签订了合同，使福利对象能够参与我们的项目。没有基础数据是因为就业服务中心以前从来没有和这个机构合作过。这对CWC来说也是一项新的工作。他们也尝试过许多渠道来获得非洲裔美国人和其他有色人种社区居民的数据，但是仍然没有数据。在前三年期间，就业服务中心希望收集足够的数
据，获得基本信息。CWC从来没有被安排负责MFIP的结果，这个工作一直由就业服务中心承担。CWC的角色是填补就业服务中心的空缺，去那些郡政府不去的地方，做郡政府不做的事情，获得居民的参与。但是郡政府主要负责从就业系统中获得结果数据。“她解释说这一次他们将把各种信息放在一起，这些信息可以被记录、追踪和汇报给郡议会。她也提醒到，这种与社区的合作要求更新已存在多年的系统，这个系统不可能为新的三年合同期服务。

一名议员发言说，她参与了CWC的一系列活动，对它们的工作印象非常深刻。她说，“我希望有更多可以测量的目标，但是为了有这些目标，就必须有一个基点，我认为这是存在的。我非常支持这项合同。”

另一名议员试图对她同事的担忧做出反应。虽然她理解由于具体结果引发的担忧，但是她认为CWC试图成为郡政府的合作伙伴，减少非洲裔美国人社区的差距。在第一期合同中，工作是由CWC和郡政府共同承担的，而不是由CWC单独承担的。这名议员列举了Ramsey郡工作人员的培训、信息的评估、对挑战的理解，而且郡里非洲裔美国人家庭的批准率已经接近或等于其他社区批准率，对于这一点CWC的工作却没有得到承认。她合上她的文件夹，向议会说，“我们从极端差距开始，已经理解在这样的社区开展工作，如何能够改变这样的社区。向前推进是非常重要的。在这个地区缺乏进展就是郡政府不愿意取得进步。”

再过仔细斟酌，并且郡政府的工作人员保证CWC的数据运作已经开始，结果将是下一期合同的重要部分，郡议会以6比1批准与CWC的第二期合同，合同金额略微超过100万美元。一周内，郡政府工作人员兑现了早先的诺言，以书面的方式回答了反对该项目的议员所提出的问题，即关于第二期合同中可量化结果的问题。

虽然议会会议非常重要，至少一个议员后来承认是他和一个社区咨询员和Brady的一个私人会议说服了他批准了第二期合同。“我们坐下，表达了我的对上一期合同的一些担忧。他们不知道结果。但是他们决心改变，我相信了。我相信在全郡范围内满足不同社区的需要有巨大的差距，我们需要勇敢地把这些社区的工作做好。”社区咨询员代表社区来到郡政府说“如果要我们能够自力更生，我们需要你们这些帮助”，这给这位议员留下了深刻印象。

展示结果

随着第二期合同得到保证，Brady认为需要对“自我决定”项目的结构做一些改变，保证目标共享和对结果负责。议会会议后的一个月，Brady召集了“自我决定”项目合作委员会的第一次会议。委员会的组成包括郡政府的几个部门、CWC和社区咨询员。这次会议是项目开始以来，各方面代表第一次坐在同一张桌子旁召开会议。

这次会议以后，郡的评估人员为评估合作的成功、服务的改进，以及郡政府与项目的服务对象的关系提供了几种方法。这是一个敏感的话题，然而这是项目未来成功的关键。考虑到组织的变化进展的非常缓慢，CWC请求将这份报告先暂时搁置，以后再考虑。CWC模型核心的变革理念和相应的用语与郡政府的大不相同。郡政府想讨论的是“就业结果中种族差异”，而CWC则侧重于“回馈社区的内在能力”的指标。最后，会议展示了CWC提供的数据，这些数据是CWC收集的关于服务对象和参与活动的的数据，还有一份覆盖1月份到5月份的书面报告。

现在，Brady正式代表郡政府一方领导“自我决定”项目。在评估问题上持续的沟通障碍坚定了她一个信念，就是在工作真正得以推进以前，合作各方之间的久拖不去的紧张关系必须得以解决。她请一位咨询员和几个合作成员帮助，设计了一个“修整日”，帮助他们的问题，这样他们可以重新开始工作。第一次合作委员会会议以后几个月，合作项目的主要利益相关人，包括CWC工作人员、文化咨询员、来自CWC和郡政府的一线工作人员和管理人员，以及一位议员，在工作以外进行了会晤，讨论“以退为进”。Brady欢迎大家参与，并用简短的话陈述了为什么“自我决定”项目“不是你们典型的合作项目。”有5个人表达了5种不同的观点，每个人陈述了3-5分钟关于合作的历史。几名领导，包括Brady、Azzahir、Boyd和McDonald介绍了这一天的议程，包括鼓励大家提出各种问题：当你考虑合作项目的时候，你想到什么？你为这个合作项目带入了什么价值？如果我们赢得了我们所描述的合作，成功的状态是什么？目前成功的障碍是什么？我们作为一个小组，优势是什么？

在讨论中，人们表达强烈的情绪：追求的结果是什么？为什么工作有这么痛苦？为什么不相信其他人的工作？当听到CWC的工作人员表示郡的领导者不相信他们的工作时，郡的领导人感到不安。这个机会对于所有参与的人表达了各自的观点和建立信任是非常宝贵的。没有人希望看到合作崩溃，所以合作小组就如何推进工作达成协议。Brady在“修整日”后继续与Azzahir和社区咨询人员继续会面，坚定合作项目如何向前推进的承诺。

在“修整日”以后，“自我决定”项目合作委员会的成员在每月的第一个星期一继续定期会晤。Brady主持这些会议，继续参与这个项目。这些会议最初是一个半小时，后来延长到2个小时，共同讨论解答问题。会议以外，CWC的数据专家开始与郡政府的评估人员一起紧密合作，这样CWC的数据收集和分析就可以和州的MFIP数据系统连接起来。

现在是第二期合同的第一年，Patricia Brady又一次坐在了桌前，给议会准备陈述。这一次，陈述的目的是向议员报告去年的活动和进步，目的是保持开放的沟通，并获得对“自我决定”项目的支持。CWC现在已经有数据可以回报了，并且表明在2007年的前三个季度，“自我决定”项目中MFIP福利对象中获得一些雇佣的人数增加了39%。虽然其他郡的机构有更高人员工作的比例，但是他们没有看到相似的增长。虽然还要继续观察是否是

CWC的方法导致了更多的MFIP福利对象的就业，但是Brady对初步的数据报告感到非常乐观。还有其他一些好的迹象，包括一线的员工非常积极地讨论发生的变化，并决定查看已经被搁置在一边的最初的评估报告。

合作者之间日趋增加的信任和乐观使他们可以更加相互学习和进行制度改革。例如，郡政府要求Azzahir咨询他们，改善福利项目情况介绍部分。这个部分是州政府强制的，针对所有新的福利对象而设置的。根据她提供的有关文化障碍的情况，郡政府工作人员改变了会议的形式。以同样的方式，CWC的经验影响了郡政府工作人员提供服务的方式。正如一名员工所说的，“传统上郡政府的服务采取步骤1-10，然后产生结果X。”相比之下，“CWC向我展示的是，他们没有经过1-10，但是他们得到了结果X。”通过使用从CWC学到的非传统的模式，郡政府的工作人员越来越多的认为，服务对象现在从工作人员身上看到了一种真正的努力——帮助非洲裔美国人家庭过上好日子。

同样，CWC已经学到郡的过程和语言，它开始相信他们以前曾经质询和反抗过的政府的工作。就像Azzahir所说的，“Ramsey郡已经真正地挑战我，让我在更广的愿景中工作。要做到这一点，有时我必须挑战我自己和那些我正领导和指导的同事。我必须请非洲裔美国人社区缓和我们的斗争，这样它可能是消除分歧的斗争，我不会承担更多的伤害。这就是有关文化健康中心的情况。如果我不能经历它，我就不可能讨论它。”也许是最为明显的，在郡政府的坚持下，CWC也开始收据数据以检验和完善其文化健康中心模式。

Brady知道在过去四年合作的各方从彼此身上学到了大量的东西。但她不知道，在以后的日子里还将有什么方法可以更好的支持Ramsey郡的非洲裔美国人社区。