



打造良性发展的公益产业链

个人策略

——调动自身，有效资助





个人资助 ——调动自身，有效资助

资助之道 (GrantCraft) 项目介绍

资助之道 (GrantCraft) 是由美国福特基金会于2001年开始编写的供资助方使用的系列实用手册。在过去的十年间，资助之道 (GrantCraft) 项目团队共访问了来自资助方、接受资助方和慈善顾问的823位专家和领导人以及436个机构，将他们的理论和实践编撰成实用的工作手册。该系列手册详细地介绍了机构或个人在成为卓越的资助方的路上所面对的诸多挑战的解决方案和实际成功案例，全景地展示了美国资助方在过去百年间创造巨大的积极社会影响的方法论和成功实践。福特基金会于2011年将系列手册的版权捐赠给美国基金会中心，后者负责系列手册国际化的开发和推广。

经过美国基金会中心的授权，基金会中心网将资助之道 (GrantCraft) 系列手册翻译成中文，并负责在中国基金会行业推广，希望对中国公益事业带来思考和启发，促进捐款人理性捐款，基金会透明管钱，公益组织高效花钱的公益产业链的更快形成。基金会中心网将同美国基金会中心和欧洲基金会中心合作，在全球范围内推广资助之道 (GrantCraft)。

资助之道 (GrantCraft) 系列手册的翻译工作由王则开先生和方舟女士组织的来自清华大学、北京大学、人民大学、康奈尔大学、乔治城大学、纽约大学等高校的志愿团队完成。翻译内容均来自GrantCraft英文原版，不代表基金会中心网机构和个人的观点。受到中美文化差异和翻译者对原意的理解等因素，译文难免与原文的含义不相符合，敬请谅解。

英文原版请访问www.GrantCraft.org 如果您有任何关于《资助之道》项目的建议，案例分享和合作，请发送邮件联系我们 grantcraft@foundationcenter.org.cn。

基金会中心网简介

基金会中心网是由国内35家知名基金会联合发起，于2010年7月8日正式上线。基金会中心网的使命是建立基金会行业信息披露平台，提供行业发展所需的能力建设服务，促进行业自律机制形成和公信力提升，培育良性、透明的公益文化。

基金会中心网通过互联网披露全国基金会的联系方式、管理团队、财务状况、公益项目、捐款方、机构动态等信息，提升基金会的透明度和公信力。信息已广泛被政府、企业、媒体、公益组织、学术机构和公众采用，作为制定政策、寻找公益合作伙伴、新闻线索、研究数据和捐款对象的重要参考资源。

系列手册由



新湖公益创投基金
XINHU VENTURE PHILANTHROPY FUND

资助

个人策略

——调动自身，有效资助

目录

“在会议上，我感到很沮丧。我可以判定，他觉得这就像是跨栏——没有必要而且也不光彩。”

——一位资助者回忆起和一位寻求资助者不成功的谈判。

“在拒绝申请者时，我常常感到难受。我怎么知道这个提议不会成功？是不是我遗漏了什么重要的东西？”

——一位资助者反思着像拒绝资助寻求者这样熟悉的工作是如何变成一种令人困扰且艰巨的任务的。

“‘软性的’管理通常是困难的。”

——一位资深的资助者表示，工作中最大的挑战是管理人际关系。

GrantCraft是为寻找和分享各类资助组织的资助者拥有的知识和技巧而创立。通过数以百计的面谈，GrantCraft团队已经发现了相当丰富的专业意见，其中很多已经由我们的手册提供。

GrantCraft是为寻找和分享各类资助组织的资助者拥有的知识和技巧而创立。通过数以百计的面谈，GrantCraft团队已经发现了相当丰富的专业意见，其中很多已经由我们的手册提供。

有的人谈到在他们自身和来找他们寻求资金的人之间“处理力量的不平衡”让他们觉得不安。其他的人则谈到将他们自己融入到工作中的挣扎。一些人说从在他们支持的社区中把握各种请求和在自己的基金会为这些组织争取常常让他们感觉到如同被撕扯一般。

这份手册通过我们称之为“角色透镜”的东西来处理这些难题。角色的概念已经受到了来自在包括社会学，心理学以及组织研究在内的几个学科的专家的关注。这个手册基于GrantCraft的研讨会，参与者来自家庭、私人、社区和企业基金会，对角色理论构架进行调整，以符合资助领域的需要。

我们中的大多数人参与资助是因为我们想做出一些改变。我们集中精力了解我们希望支持的社区或领域，而并不是理解我们自身的角色。我们几乎对资助行业以及哪里会有断层和陷阱一无所知，直到我们陷入其中。

无法使用技术性的解决方案是每个资助方都会面临的情形，这时双方都是合理的而且不容易洞悉应该如何推动事物向前发展。这个手册正是为那种情况而写的。



project leader, GrantCraft

P2 个人策略：是什么？为什么重要？

P4 个人策略的要素

P7 像天生好手一样思考：个人策略的框架

P13 像天生好手一样工作：个人策略的技巧

特别导读

P16 进退两难

P17 事后孔明：分析令人沮丧的事件

P20 如何使用本手册

个人策略：是什么？为什么重要？

就像他们工作的基金会或者他们资助的其它非营利机构，大多数资助者相信好的资助要求要有有效的策略。但是，许多人对于他们自己的工作方式却没有一个清晰的工作策略来保证效率或者提供任何支持来开发这样的策略。幸运的是，资助者有各种工具来帮助他们有效地解决各种技术问题，包括逻辑模型和尽职调查协议等，但是大多数资助者认识到他们经常遇到有更高要求的情况。

没有一种工具或正确的方式向一位长期接受资助的组织说“不”或向一位风险较高的寻求资助者说“是”；或面对一位项目处于挣扎中的策划者；或有根据的倡导一个想法。这些任务让资助者陷入了在一切实践领域都存在的困境，组织理论家唐纳德·司肯（Donald Schon）将其称为“沼泽低地区”。在高地状况下，那时资助者遇到的问题都是体系规则且可以通过技术途径有效解决的，但是在这些低地区域，资助者发现自己几乎没有能力去管理这些模棱两可的处境。

资助者在模棱两可的情境中遇到的挑战通常会因工作中的其他一些紧张焦虑变得更复杂。他们致力于公益事业，但却是在私人的机构中工作。他们被雇来与受助方合作，但又意识到，因为权力的不平衡，很少数的受助者会完完全全的相信他们。他们的目标是联系受助者和其基金会，但最后会觉得自已夹在中间左右为难。为了控制这些情况和不寻常的动态，资助者需要具备有效的个人策略。

和时间线长达多年的组织策略相反，个人策略能帮资助者掌控近期的各种情形：与受助者进行艰难的对话；向董事会递交一份有风险的提案；或者向想要资助的人提供重要的

反馈。与正式的、书面的组织战略不同，个人战略则是非正式的而且通常是未声明的。

事实上，在进退维谷时，最有效的个人策略也是最难以察觉的。对某一特殊情形及时做出快速的反应通常是出于人的本能。这就是为什么最杰出的资助者看起来像是天生好手。他们似乎没有、或者完全不需要个人战略。但是事实上最优的策略往往最不显而易见，这就提出了一个疑问：除非资助者有一个使得发展自我策略的过程可见，他们如何提高发展自我策略的能力呢？

针对这点，GrantCraft组织了一系列的讨论会，来自不同背景的资助者们尝试运用一个假设来提高他们的个人策略：我们认为有效的资助者们不仅掌握他们的本职工作，而且明晰他们的所扮演的角色。他们的工作是通过学会与其行业相关的工具来完成和汇总零散的任务；他们的角色是确立一整套的与工作 and 权限相关的期望并满足期望。角色的扮演给资助者提供了一个框架，使得他们更有效地理解并提高自身的个人战略。

反思自身扮演的角色可能会困扰资助者，感觉像买不起奢侈品。但这份手册和之前的研讨会都直接提出了一个更多领域和专业已经与之博弈

了几年的基本问题：什么可以造就一个优秀的实践者？众所周知，一个有效的医生、教师或者出庭律师不仅需要职业知识，还要了解其角色和有效承担这个角色所带来的许多挑战。作为病人，学生或是顾客，如果那些领域的从业者对掌握那些角色的挑战进行了反思并且进而提高他们的效能，那会让我们感到欣慰。

手册包括三个部分。第一部分是一个简短的入门书，介绍三个角色相关的概念（引自社会学和社会心理学）作为个人策略的基本要素。第二部分给出一个框架以帮助资助者有意识的效仿有效的“天生好手”运用的个人策略。第三部分为资助者提供了连贯地发展良好的个人策略的技能。

案例的出处

为了协助撰写该手册，GrantCraft通过资助者协会组织成立了工作组来探究角色对于提升资助者效率是一个重要概念的观点。美国密歇根基金委员会（Council of Michigan Foundations）、北加利福尼亚资助组织（Northern California Grantmakers）、西北慈善（Philanthropy Northwest）和英属哥伦比亚资助协会组织（British Columbia Association of Grant makers）为我们组织开展了成员会议。我们也在纽约和波士顿举办资助者的非正式聚会。在18个月内有超过100位私人、社区、家族和企业基金会的资助者参加了研讨会。

每一次会议会产生一些新的关于如何运用角色到资助中以及它如何帮助资助者开发和管理个人绩效战略的观点。这个手册反映出这些观点，其中许多源于生动的对话和研讨会参与者的诚恳思考。请参见第21页获取对本手册创作做出贡献的其他人员名单。

个人策略的要素

对于一个非营利组织，其战略规划通常始于对一些经典的“SWOT（态势分析法）”的技巧变形，在此分析法中，一个组织通过分析自身优劣和劣势、其在业界中存在的机遇与风险，来制定战略规划推进其目标的实现。一个资助者的个人策略也可以相似的方式开始，即一个三角概念——角色、自身、体系——来帮助分析个人的长处和短处并且考虑大的环境，在这个大环境中资助者希望自己能得出成效。

角色

角色对于个人资助者的重要性就像使命对于非营利组织来说一样。当他们要想为回应一个新机会开发策略时、或者当他们面临令人头晕的危机时，再回顾组织使命能帮助他们专注于最终目标。虽然使命过于笼统而不能确切地告知他们下一步该做什么，但能指出方向帮助他们去专注于最重要的并提出与之相应的策略。

角色也是这样。与能被清楚地在工作说明被定义的工作责任相比，资助者的角色更宽广。它更像工作说明中的空白部分，或者是组织理论家和顾问Larry Hirschhorn所说的“权限的大空间（the larger zone of discretion）”，在这个空间中“你必须决定怎么执行你的工作。”要推进基金会工作的进程，有很多事情需要做但没有被明白地告知如何做。这就要求资助者同时是学习者、分析师、搭桥者、社区和项目领域的学生，会评估资助机会是否恰当，并将受助者、基金会和其他的资源整合起来。

资助者的角色随着基金会的不同而变化，和不同组织的使命的变化一样。但是，本质上，对使命的意识和对角色的意识带来的是同一个益处：使人们关注真正重要的，同时给

予他们足够的自由对他们周围不断变化的环境做出反应。

自身

对于组织战略来说，重要的不是“我们应该如何推进我们的使命？”，而是“在了解我们的优势和劣势后，我们应该如何推进我们的使命？”战略需要自省来了解组织的文化、员工、系统、习性、知识、历史，以及其他可以激励或者排除某给定行动轨迹的事情。

同样，资助者也需要知道如何根据自身的优缺点来决定怎样具体地扮演其角色。他们需要知道如何利用自身的优势，如技能、人生阅历、个性品质、激情以及其他优势，来帮助他们更有效地发挥角色作用。相似的是，他们需要评价在自己的缺点中，如缺乏安全感、知识盲点、知识缺陷、个人怪癖，哪个可能影响他们的成效。在角色专家的眼中，我们每个人都面临这“融入到自己的角色中”的挑战，尽我们所能独特而真实地扮演好自己的角色。

正如组织会被诱导而选择一个看起来可行的战略，直到不久才发现它对于他们实际的优势和劣势毫无帮助，资助者很容易想象以常规的方式扮演自己的角色。领导力发展顾问

Rose Miller (罗丝·米勒) 在回顾自己以往为资助者做咨询的经历时谈到, 对于资助者来说, “无法给自己足够权利” 来个性化自己的角色这种现象屡见不鲜。他们或者按照别人的做法, 或者按照想当然的方式来扮演自己的角色, 而丝毫没有考虑到怎样根据他们自身的特性来扮演。他们很难让角色和自身作为与成效相关的两个连带部分并行。

相反的反应也很普遍。一些资助者积极反对角色进行反思因为他们担心这会使他们官僚化或让他们感到不诚实。但实际上反过来才是对的: 理解他们的角色会给他们在工作中运用独特的、真实的自我的机会。同时, 他们越专注地服务其角色, 就越有可能更有效地开展资助。

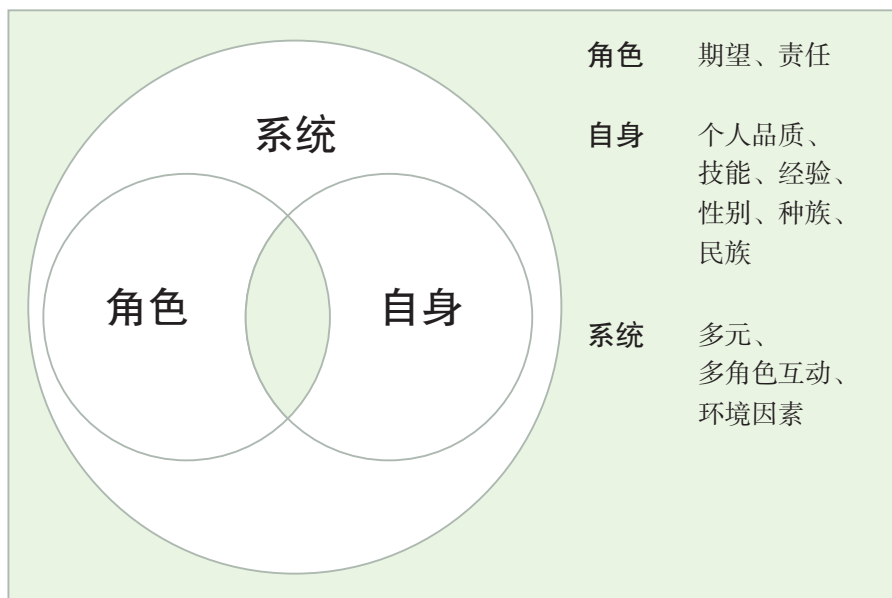
体系

高效的组织需要了解大环境的影响力——比如公共政策、资金机会或者社会和政治趋势——如何带来风

险和机遇。否则, 他们就无法操控局面, 更不能去设想最能推进使命的策略。

在发展个人战略的过程中, 有效的资助者会对他们的环境做相似的评估, 尽管是基于一个不同的层面。他们考虑其他角色 (如领导、董事、资助者、受助者和同事) 是如何创造出独特的条件, 这就像是围绕资助者工作点的一种小气候, 而不是去估测国家政策或者社会趋势的影响。把工作空间看成由相互影响的角色组成的体系, 可以帮助捐助者分辨出谁在影响他们、为什么、以及他们可以如何应对。

这尤其能帮助资助者理解周围的人做出某些行为不仅仅是因为他们是谁而是因为有什么样的角色。这个观点可以让我们洞悉很多情形, 如一个资助者是如何回应沉默寡言不愿分享信息的一个受助者的。他们发现受助者有所保留的现象在某种程度上是资助者和受助者角色互动的结



果，而不是受助者在隐瞒什么。受助者在工作体系中的处境，尤其是当他们要钱的时候，总是感觉底气不足，不能像资助者那么理所当然。任何处于那受助者立场的人都有理由认为：太直率或太相信他人会让所需的资金蒙受风险。而任何一个站在资助者立场的人都有可能反复遇到这样的问题。

换句话说，对体系的理解会给老套的建议——“不要只见树木不见森林”——带来新的意义，当我们看到许多工作中发生的事并不是人与人之间相互作用的产物，而是人与人之间角色的相互作用的产物时，就会有更少的焦虑——关于人们是否喜欢、信任、重视我们等等。我们知道，有一些互动只是伴随着工作体系出现的。最重要的是，体系意识更容易让人找到如何回应某一情形的方法。因此，考虑到受助者不轻易信任资助者，在这种情形下，我该怎么来做来加

强建设性的合作呢？通过这种方式，体系认知可以帮助我们尽量分散焦虑，从而有效地提高个人战略。

工作体系不仅仅给资助者分配具体类别的工作以帮助他们推进所在组织的使命，它同时还给这些资助者指定具体的地理位置。教育家、咨询家Barry Oshry（巴瑞·欧时力）将这个想法以组织发展地图的形式呈现，展示人们在工作系统中的位置——“顶层”、“中层”和“下层”——是如何影响着他们的行为和表现。作为中层的员工处在他们的董事会老板和他们的受助者之间，资助者有时会因为受到工作体系中“两头”的拉扯而感到焦虑不安。在这种情况下，他们很容易情绪化的只认同其中一方。Oshry建议，要有效应对这种两难的情况，资助者既需要对这种状态的意识，又需要能专注于嵌入他们角色的目标的意志。（更多关于Oshry的分析，请参见16页）

那些已经将角色、自身以及体系融合为一种强烈的内在意识的资助者总是不断地设计个人策略以解决棘手的情况，结果是他们表现得越来越有成效。他们专注于工作中最重要的部分，发挥他们的个人优势来为他们的目标服务，同时始终了解他们的工作体系会带来何种特别的威胁和机遇。

像天生好手一样思考：个人策略的框架

分析型框架的力量在于它能提供一种方法让我们明确理解已经做但不经常反思的事。下面的框架是一个管理角色意识和自我意识的工具，将这两种意识组织进入到一个应对困难情境的个人战略中去。

许多资助者也许会发现以下四种角色处于模糊不清的状况中。当他们保持高度的自我意识和角色意识，并在角色意识中动员自己去服务他人时，他们就能做得最像“天生好手”，并源源不断地制定优秀的个人策略。但是当资助者更多的专注于角色而不是自身，或者专注自身多于角色，或者两者都不专注，那么资助者将最终制定**官僚主义**、**个人化**或**旁观者**的个人战略。

此类框架有两方面的好处：

- 从现实或者长远角度来看，它

能帮你专注于你的目标——处于四格右上角带来的优势。如果在需要突破一个模棱两可的局势时把该框架视觉化，它能帮你获得一个好的策略。

- 从回顾的眼光来看，它可以帮助你在一个模棱两可的情况下重视你的行为以此来反思为什么你是那样做的以及你本可以像天生好手一样做些什么。

运用框架时需要明白它在某些情况下是一种资源，如选择不明确、风险责任很高时。资助者对于个人效能的战略会造成很大的不同。在这些情况下，只有一个目标：高度的角色意识和自我意识的天生好手区域。

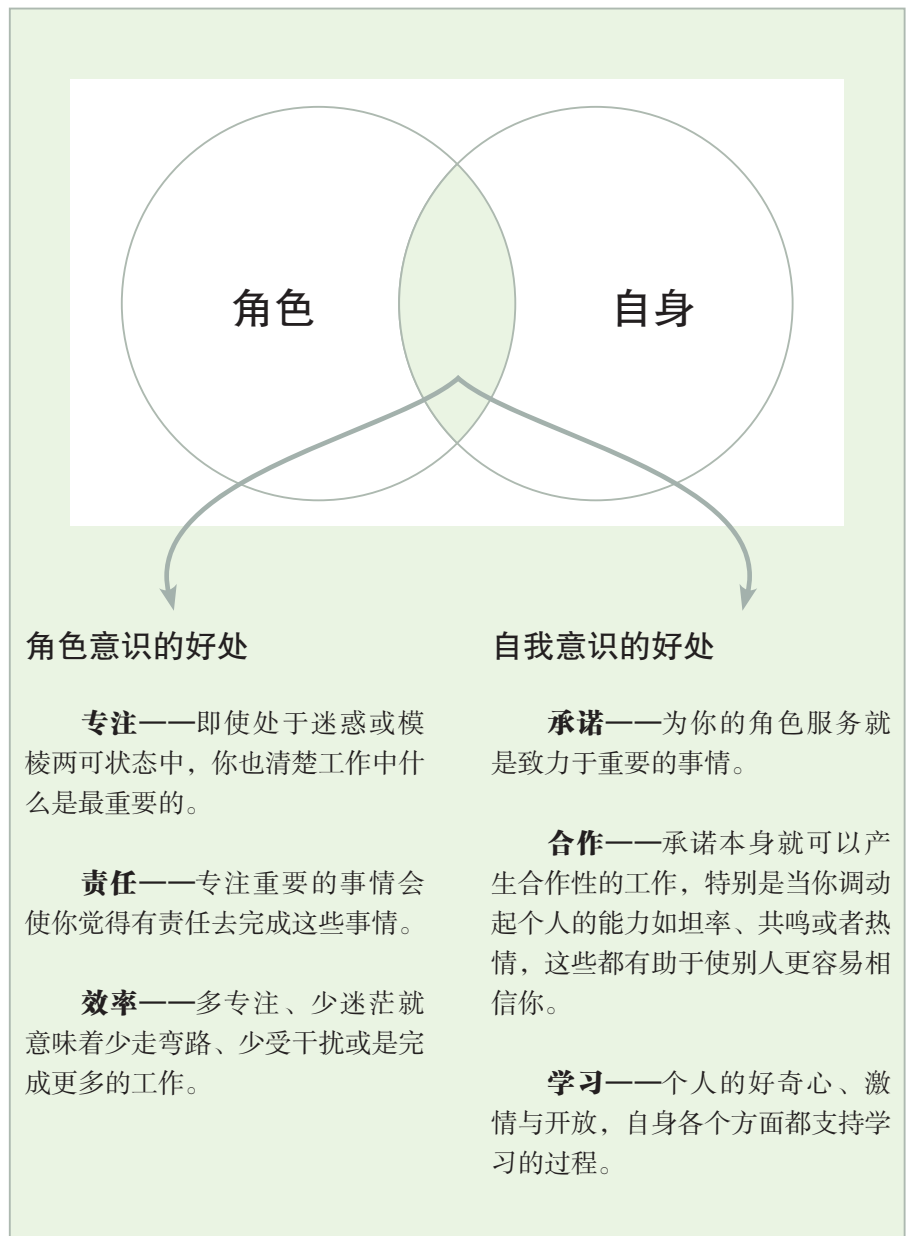
使用“角色”和“自我”的概念来建立个人策略可能看起来有点做作，然而这种能力正是同龄人中被我们认作是天生好手的那些人值得我们欣赏的地方。我们倾向于认为天生好



手是在角色以外存在的。

事实上，反过来才是正确的：不担当任何角色的话，天生好手就不可能成为天生好手。他们之所以与众不同是因为他们能够掌控自己的角色，而不是忽略自己的角色。他们了解角色在一个较大的工作体系中所处的位置、角色对他们的要求以及如何

发挥他们自身的才能来表现角色。高度的角色意识和自我意识，因其不同的好处，使他们的个人策略显得很明智。结合在一起，这些方法将有助于设计出有效的个人策略。虽然天生好手可以凭直觉保持并利用这种双重意识，其他人在经过慎重考虑后也可以做到。



接下来的情景展示了资助者所陷入的艰难处境——在角色意识和自我意识调整平衡后能得到更为有效的个人策略。

官僚主义

过高的角色意识和过低的自我意识会导致个人战略充满官僚主义色彩。

具体案例：一个社区基金会新的资助者结束了余下的两项棘手的实地访问。甚至连她最客套的寒暄似乎都膨胀了寻求资助者的期望。她还担心主办方准备过度，以致很难看出这个组织在背的烂熟的报告之外的真正的工作。于是，她开发了一种谨慎的实地访问的方法，仔细地关注自己的反应和互动交流，以确保自己的身

体语言或言论不会被误解，同时给资助者一个建议日程和时间限制。

分析：这位资助者的实地考察礼数带来了一些角色认知的好处：

她关注并且对项目负责，而不是与周旋于资助寻求者中。而且她忠于职守，那实地考察无疑是有效率的。但是由于没有成功的调动她的个人热情、幽默感和自发的好奇心，她失去了有成效的合作的机会。她的防备行为很可能限制了让资助寻求者坦率、有效地参与的能力。具有讽刺意味的是，她可能最终学到的更少——正好是她之前选择角色策略想避免的结果。牢牢植根于自我和角色的双重意识中的策略能使她的实地考察更具有成效。





个人化

自我意识过于强烈和角色意识不足会产生使角色个人化的策略，而采用这些策略的人会因为个人反应所分心，会忽略在特定工作环境中究竟什么是最重要的。

具体案例：一家大型基金会的资助者为拒绝一项申请而苦恼。她担心这会成为压垮做重要工作而不图利益的脆弱的非营利组织脊背的一根稻草，之后不自觉地推迟对他们的拒绝。回忆起这些相似的情形，她解释道：“我有时候发现自己会同意支付小额资助，或者要求他们进行修改使之更合适，因为（拒绝他们）让我感觉像女魔头一样。”

分析：这个资助者带来了自我意识，但是却没有带来压力环境中的角色意识。在没有角色的指导下，她不能建设性地利用其个人资历。

所以，她让同情心把她脱离任务，而不是调动同情心来意识到拒绝的痛苦。通过对类似情况下的角色

更深入地反思，她可能更容易预料到她的弱点会使其不安。对自己的权威带来的不安有更强的意识可能有助于她保持对真正重要的事情的责任感。相反，她事必躬亲且有良好的协作精神——这标志着对自我的高度认知——但却是为了达到错误的目标。

正如我们的研讨会参与者指出的，低的角色意识在拒绝受助者时可能导致除完全放弃之外的其他徒劳行为。有的资助者不断推迟是因为这激起太多的焦虑和不确定性。其他人则给出混乱的信息，在称赞资助者的同时又拒绝他们的请求，这使得资助者不确定该如何改善他们的提案。

一些人深受另一种自我意识过强之害：自我膨胀。传统智慧不仅早就认识到了这个问题，还提醒了资助者们，其他人之所以会在他们讲话时很配合、会回他们的电话、会向他们寻求建议，部分原因是这些资助者所扮演的角色。如果资助者忽略这种状态，那么他们可能会变得过于自信，不太愿意再做有益的自我质疑，或者无视工作的不足。



旁观者

不同于试图通过把焦点放在角色的狭隘定义上蒙混过关的官僚主义和试图通过个人的力量解决的个人化，资助者有时表现得像旁观者，他们不怎么关注角色和自己。他们让自己相信，在目前混乱的情形下自己只是旁观者而非当事人。因而，他们在处理时完全不追求有效率的个人策略，或者用一位资助者的话说，处于“睡眠模式”中。

具体案例：在一家中等大小的基金会的一位有经验的资助者注意到，一位长期受助者——一家非营利组织的创建人和执行主管——为管理不断扩大的项目而产生的一种“絮叨倾向”。资助者选择不进一步询问，即使那个机构对他的基金会很重要而且他可能能够为改善它的前景提供有价值的帮助。他解释道，开启这个“潘多拉的盒子”并不真是他的职责所在。

分析：如果他越深入探究自己的角色，资助者就可能推断他的基金会不仅希望他能够管理资助，更希望他对受资助的受助者提供资源上的帮助。

反过来，担起这样更广义的角色会使他调动优势，控制焦虑。他本可以建设性的提出自己的考虑，使一位处于守势的潜在受助者放下防卫，利用他的“中间人”身份安排受助者和基金会双方都认可的方向调整。

成为一个旁观者并不等同于“有选择性地战斗”——为解决最需要注意的事而保存实力。理想的情况下，我们应在深思熟虑后才选择战斗：可能是我们的角色的需要，或者为了成功而需要管理个人的长处与短处，再或者是考虑我们应该将时间花在什么地方更好。在旁观者模式下，我们只是想避免冲突，这通常是因为我们害怕它带来更多的工作或焦虑。



天生好手

通过将高度的角色意识和高度的自我意识结合起来，资助者可以提出天生好手般的有效个人策略。

具体例子：一个有经验的资助者在一个资历雄厚的家庭基金开始新工作，负责终止了一个多年的项目，这个项目已经为一群长期的受助者提供了大量的资助。聪明的她很清楚自己的角色：提出新策略，重视基金会的合作历史，以及给予受助者足够的时间来制定计划。然而，她还是耽搁了。

回顾起来，她意识到自己只是担心手头上的工作。虽然她会为那些新的项目感到兴奋，但是她明白当前这些受助者还没有预料到他们的项目支持有可能被终止。她与他们的第一次见面就证实了她的担心。这些受助者极不愿意进行下一步。尽管她知道为什么，她还是觉得他们的抵触是不负责任的，这引起了一种熟悉的消极反应：“当我觉得他们没在做他们应该做的事时，我讨厌逼迫别人。我变得愤怒。在这种情况下，我会走过场来掩饰我的忿恨。我记得我懊恼了后

开始保持中立。”

因为这些，她暂停下来观察到自己的角色和她个人反应降低了她的效率。她尽力用简单的姿态和更复杂的技巧来更积极地工作。她明显发现受助者觉得基金会在妨碍他们的感受使得协作性地解决问题更困难：“我知道你们对基金会不会太热情。”她以之前任执行董事的个人经历来证明这种情况的困难性。她还记起自己“冒了一次险”坦率地处理那个组织明显的抵触情绪：“我真的能感受到你们不愿意相信这真的发生了。我怎样才能帮助你克服这种情况呢？”

分析：她的行为使受助者坦诚相待，同时也让资助者能够利用其作为顾问或者协调人获得的其他技能。她提出了一个时间紧张的过渡方案，以实施新项目的热情和技能来终结过去的项目。

正如情景所展示的，即使是很有才能的人也不能总是直观地精确地进入正确的框架象限。通常他们做和其他资助者一样的事情：通过分析他们在困境中的反应和行为来制订有效的个人战略。

像天生好手一样去工作：个人策略的技巧

在一系列的GrantCraft研讨会中，来自各个基金会的资助者都体验了五种“深思实践”的技巧，来帮助大家培养更有效的个人战略。大部分参加过讨论会的人都很感激这一系列的讨论会能让他们有机会暂时放下工作，探索新的技能来理解和提高他们的工作。

以下提到的方法可以被个体资助者和基金会用作职员培训资源，或是由一些由资助者组成小组，来思考如何提高他们的个人策略。

1. 分析让你感到沮丧的事件

令人沮丧的小事对思考没有什么成效的个人策略很有帮助。通过花时间重温这些小事，我们能够更好地理解我们策略中的弱点，并有针对性地进行改正。

技巧很简单：选择一件你对其结果不满意的事件，甚至事后都不确定该怎么进行下去。回忆你当初努力去实现的目标，你是如何着手做的，什么事情令人沮丧。思考你对那件事是如何回顾的，尽力去找到一个转折点——一个如果你做出不同的反应（即使是你不知道该如何作出回应），你可能会更高效的时刻。

现在把这些事件放入个人战略框架里并且开始询问自己以下问题：

- 我是以哪个象限的身份工作的？
- 我当时是怎样看待我的角色的？

- 无论好坏与否，我又是如何让自身适应这些角色的？
- 哪些优势能起作用？
- 我应该留心自己什么弱点？

带着这些想法，再次审视你的转折点，然后考虑你将如何做出不同的反应。下次你正在处理类似情形的时候，你就把从中学到的东西和经验作为资源来帮助你。（一个令人沮丧的事件分析，参见17页。）

有几种运用分析令人沮丧的事情的方法。如果你独自工作，保留事件和分析的日志可以帮你发现能适应你角色的新方法的模式。如果你所处的基金会愿意，那么你和你的同事可以组织会议一起汇报这样的事件，这些会议也能为组织提供一些方法来帮助个人资助者扮演好他们的角色。使用该项技巧的基金会久而久之就可以建立一个各种事件的“图书馆”，专门用于培训新的雇员。

2. 创建关于自我角色的对话

组织靠我们来理解我们的角色，但我们不能总是依赖组织来阐释我们的角色。部分原因可能是由于，从定义来讲，角色是指组织对我们的工作授予的审度权限。即使如此，通过研究基金会如何明确指出资助者职责，我们通常会获得对个人策略设计有益的见解。

如果你看看工作说明上所列出的职责，比如，什么样的标题或者称呼最能形容这些职责？（有时候，当基金会想要强调资助者角色的新涵义时，他们就会把一般的头衔如“项

目官员”换成更拉风的“投资组合经理”)同样,如果你考虑该组织的使命,当前策略和价值陈述,对于你角色的暗示又是什么呢?如果你处于一个大型基金会,那么它的组织结构图怎么体现你处于工作体系的哪个位置呢?与你有互动的其他角色是什么,另外,工作体系又是如何塑造那些角色的?

当然,与同事和基金会领导们一起做这件事比你自己做要好。这个过程不仅仅能更多地洞察和呈现所担任的角色,而且能保证资助者所扮演的角色确实是被基金会授权的,而不仅仅是他们想要去拥有的角色。

开始这个过程的一个方法是发掘人们对于资助者这一角色的隐含心理形象。通过完成和比较简易的类比——“资助者对受助者来说是 [填空] 对于 [填空]”或“资助者对于我们基金会是 [填空] 对 [填空]”——能产生有益的角色形象,或暴露可能会造成困惑或在基金会内产生冲突的分歧的人物形象。另一个开始这个过程的方法是通过询问有经验的资助者,他们用什么比喻去描述他们的角色和邀请员工去寻找共同的主题和模式。

3. 逆向处理你的角色模型

当然,有时候我们无意间会在行为举止上模仿同龄人,以前的同事以及原先的上司——那些我们认为出色的人。这有助于我们去认真思考典范们的行为,分析他们如何有效地行使他们的任务,正如工程师分析竞争者的产品从而学会自己怎样去推出产品一样。

个人策略框架是一个好的起点。如果你的榜样之一看上去是天生好手,可以尝试去判断她在把哪一方面带入到她的角色中。你可能同样可以辨别她可能应该采取防卫的劣势(可以通过思考她的过失)。

即使是粗略的分析也能提供重要的信息。首先,通过清晰地讲述你的角色模型隐含的一些东西,你可以开始用他们的方法进行有意识地尝试。其次,你可以评估他们再多大程度上对你来讲是好的榜样。可能他们所依靠的力量正是你所缺乏的,或者你从不利用你的有利优势。换句话说讲,缺乏思考地选择和模仿榜样,可能将你的角色置身在别人的自我之下,而不是你自己。

4. 调动你自己,而不是你的自我形象

有些时候,我们会把自我形象而不是自我带入我们的角色中。我们更多关注于我们想怎么被看待而不是我们怎样才能最好的推进手头的工作。而专注于自我形象常常会起到反效果,形成我们最初惧怕的局面。

例如,一个资助者可能会认为问太多问题会给人留下无知或不聪明的印象。事实上,他问的问题越少,才越显得他无知和不聪明。他最终赔了夫人又折兵——不仅不能专注自己的角色,而且没有树立一个他想要的好印象。

要观察对自我形象的关注是如何降低效率,可以快速列出一个你带到工作中的两三个“期望”和“讨厌”的形象清单。然后确认两三个通常让你提高和转移每个形象的行为。

五个深思实践技巧

- 1 分析让你感到沮丧的事件
- 2 创建关于自我角色的对话
- 3 逆向处理你的角色模型
- 4 调动你自己,而不是你的自我形象
- 5 细分你的合作伙伴

重点是要了解你先入为主的自我形象是如何影响你的工作的。因此，在上面的例子中，资助者的目标就是尽量少在意如何表现得聪明。（关注自我形象并不总是一件坏事：有些时候希望展现某种样子会超过真正展现那种样子，就像当我们努力想表现得公正的时候其实加强了对公正的承诺。）

在很多情况下，辨别你期望的或者讨厌的形象能帮助你考虑试图维持那一形象的付出。你可以使用同一技巧去分析一个令人沮丧的事情，你可以问自己：当我对这项工作做出反馈时我想树立（或转移）一个什么形象？是它导致了我把情况弄得更加复杂了吗？我的所作所为又会对我的个人策略以及最终结果带来怎样的影响？

5. 细分你的合作伙伴

在受助者或资助者的互动中引

进个人策略框架意识有助于我们提高角色意识及自我意识。但是它也帮助我们了解搭档在特定交流中的位置。

或许你是带着高角色和自我意识来工作的，但是你的搭档或许使用了阻止自发性解决问题或头脑风暴的官僚策略。因此，你的策略应该是帮助你的搭档使他适应自己的角色。你可以通过改变会议设置，寻找更为随意的交流机会，或者分享对于将你们聚集到一起的项目的希望和担忧来促进策略的实施。

同样，了解你的同伴是否使用了个人化策略是很有用的，他们可能会因为焦虑而分心或是由于过分自信而漠视新的可能。你或许需要重新关注手头的工作，努力使你的同伴和你一同工作来澄清（因此全心全意地着手）手头的问题和机遇。

进退两难

与“系统思考者”Barry Oshry（巴里·奥斯瑞）的对话

资助者通常会觉到他们处于中间位置，被两边的董事会或领导和受助者挤压。自从20世纪70年代以来，教育工作者和咨询家Barry Oshry已经组织过叫做“能量实验室”的研讨会来帮助人们理解工作环境中的不同位置是如何塑造出不同的表现和影响一个组织的总体效率的。在模拟的情景中，参与者被随机的安排到工作体系的不同位置上工作，如高层、中层或者底层。GrantCraft要求Oshry仔细考虑资助者的定位，考虑他们可能面临的挑战，并且就如何提高效率给出一些想法和意见。

问：工作体系中的中层的生活是什么样的？

答：在中层，如果你不感到困惑，那说明你没有尽心。对于资助者来说，两边都有压力—既有来自受助者的压力，也可能有来自董事会的压力。听从受助者是明智的；听从董事会也是合乎情理的。这样你会有一种犹疑不定的感觉。中层人士必须找到一种减少这种拉扯感的方法。

问：他们通常如何回应？

答：本能的，人们会和一方或者另一方达成联盟。他们也许会抵制从下层传来的压力，也许会和上层站在一边。或者反过来，他们也许会成为下层的倡议者。无论是哪一种，这会导致裂痕。如果我是中层的话，我也许会选择把自己官僚化，让自己不随意、不变通、工作上有各种规矩使得人们很难和我处理事情而远离我。或者我可以努力做个好人做好每件事情讨好每个人。但这些都不能消除裂痕，反而进一步扩大。两边都会说，“他很弱。”我最终让自己不称职。

问：你提到过人们会从“了解体系（seeing system）”中获益——意识到他们在工作中经历的事是他们在体系中的功能的一部分。如果中层知道他们处于中层的话会得到什么呢？

答：在最简单的层面上，知道了是有益处的。“不仅仅是我，而是角色。”如果你是一个人，如果这仅仅是你和你的问题，可以选择的就只有安抚自己或者独力亲自处理。但是如果你从系统的角度来看，那将会展开如何处理它的新策略。这不仅仅是关于解决自身问题而是关于掌控局势。

问：那么中层该如何掌握局势呢？

答：他们需要重新审视愿景目标。整个资助过程是为了帮助人们做有意义的事。这不是为了我个人，我在基金会的地位或者是受助者。我的工作就是使这

些事情在全世界发生。要这样做，在面对拉扯时，对于中层人员而言最重要的问题是，“我应该如何保持思想和行动上的独立？”

问：何为思想和行动的独立性？

答：他们需要问自己，“我认为应该发生什么？”你必须非常清楚自己的想法：“这一切都是怎么回事？我从观察到什么？”他们最终会对他们所看到的进行明确表态并且做出回应。例如，如果董事会或者老板说“不”，中层人士可能会这样回应并问道，“为什么不呢？”这并不仅是面对董事会或老板的心血来潮。那还可能是中层人员对组织的贡献：帮助那些自己无法领悟的人来领悟这些事情。

问：组织能给中层人员支持吗？

答：通常我们对这些情况的态度是好像这都是中层人员和他们的问题。但实际上两端的人在这里也有一定的责任。委员会可以参与关于如何使得中层人员的处境变的更好的讨论：“我们该怎样支持你？”让董事会理解中层人员的困境以使获得更多的同情，这样做几乎就足够了。

问：如果他们的老板或者董事们不是那么的善解人意，那情况会怎么样呢？

答：中层人员会因为得不到任何一方的支持感到孤独。因此与同事和睦融合会有所帮助。他们可以交换自己的最佳方案，相互提供指导。或者可以从政治角度起作用——这可能会威胁到组织——当他们看到可以整体改变这个体系，而靠他们自己无法改变的事情时。

工作体系中关于职位的重要性，请参见Barry Oshry的《了解体系：揭开机构生命的奥秘（Seeing Systems: Unlocking the Mysteries of Organizational Life）》（1995）。

事后孔明：分析令人沮丧的事件

一个来自私人基金会的资助者带着GrantCraft回顾了一件令人沮丧的事件，这件事源于她用一种新奇的战略将潜在的受助者引荐给基金会。回过头考虑她的方法，她发现按个人化过强的资助者来做事最终令她很失望，也令资助寻求者失望，还令在眼前的目标落空。

问：以事后之明，在你、老板和两位有着你喜欢的主意的资助寻求者开重要会议之前，你觉得自己偏离了正轨。发生了什么事情呢？

答：当寻求资助者出现在会议上时，我真的开始怀疑自己的判断力。现场访问时看起来很吸引人的一切现在都消失了。我所能想到的只是，“当时我都在想什么？”

问：现场访问时有什么突出的特色？

答：我喜欢他们的策略。我认为他们为一个死气沉沉的领域提供了新鲜的想法。他们了解商业、市场营销和资本战略，并且有理想，上进心强。他们穿着套装和皮靴。

问：那么办公室里的问题又是什么呢？

答：就是因为他们穿套装和皮靴！我们的办公室比较主流，所以他们看上去显得很协调。但更重要的是，那种策略也很不合适。在现场参观时，我的注意力只集中在他们身上。但是当进入办公室后，我想的是在该领域其余的基金会资助。我就在想，“这些人在这个领域的边缘工作，到底是想做什么呢？他们能带来什么改变？我这次开会要变得很尴尬了。”我当时就有种不祥的预感。

问：从角色框架来看，你扮演什么样的角色？

答：肯定是个人化者，我失去了我要扮演的角色，事实是我的角色是要支持来自于这个领域的边缘地带和更多的主流组织的人们和他们的想法，但是我陷入了个人焦虑中。

问：你能引领我们走一遍角色框架吗？告诉我们该做什么，及如何很好地驾驭不同角色吗？

答：好的。下面我将全方位的带领大家了解资助领域的角色框架。

坦白的说，**个人化者**的象限正是那时我所处的位置。我本应该这么说，“我怎样才能帮助我的基金会和资助寻求者探索合作的方式呢？我采取什么措施才能使其实现呢？但是我一点也不专注，这使得我自己和其他人都很焦虑。

- 他们紧张地评价我们的办公室很时髦，而我开了一个他们是“先锋时尚”的蹩脚玩笑。这是友善地说笑，但是我肯定这让他们失去了勇气。
- 在整个过程中，我已经停止发挥桥梁作用，然而那才是我真正的角色。在实地访问时，我让自己完全和被资助者感同身受，而不是思考他们在哪些方面如何符合基金会的要求。回到办公室，我开始完全认同基金会。我没有帮助资助者适应我们的环境，而仅仅是慰问几句并任由他们自由发展。我也没有帮助老板了解我认为是合适位置，而只是把这些人推荐给他。这就像我在希望他们每一个人都去单独建造桥梁——但那其实是我的工作。尤其在刚开始的时候，我的老板肯定认为他们的想法不切实际。由于忽略我的角色，我得到的正是我不希望得到的反应。

个人化者 Personalizer	天生好手 Natural
	官僚主义 Bureaucrat
旁观者 Bystander	官僚主义 Bureaucrat
	低 角色意识 高

如果设想是由**官僚主义者**来处理的话，我就会将所有带到会议来的包袱抛弃，但同时把自己有用的部分也抛弃了。我只是一个资助者机器，而不是以资助者的角色做自己。

- 我本该适时地注意到，我们主张互相学习但并没有促进自我学习。
- 我会保持很客观态度，绝对不以他们的服装开任何玩笑。但是一点玩笑都不开的话，就没有一点温暖和轻松，就会变成，“我们只是来这里工作的。”
- 我会做那些我作为新到的资助者经常做的事情，但是我不知道自己在某个情况下该如何行事，也就是说，我会小心不去说可能被曲解成积极或是消极的反馈的语言或这样表现。

个人化 Personalizer	天生好手 Natural
旁观者 Bystander	官僚主义 Bureaucrat
	低 角色意识 高

如果像**旁观者**一样，我会在第一次访问就意识到把这个想法和这个组织介绍给我的基金会是很麻烦的。从策略上看这能使对的，但我就不会去应对自己在这个角色中该怎么做的挑战。

■ 首先，我不会让我的老板和这些资助寻求者见面。因为那样做意味着那是我的角色需要。

我只管写好建议书，指出它与基金会的战略的不同指出，其他就让董事会去决定。

低 自我意识	个人化 Personalizer	天生好手 Natural
	旁观者 Bystander	官僚主义 Bureaucrat
	低	高
	角色意识	

作为一个**天生好手**，我应该更专注于学习理解这个角色，以及推进这个目标所需的东西，而不是热衷于受助者的战略，而忘记了自己的桥梁角色。

■ 在破坏互相学习的目标之前，我努力让自己暂停下来，远离自己的焦虑。我意识到我纠缠于他们的服装和我怕给老板一个意外的担心紧密相连。我还没有给老板一个这个组织在哪些地方适应基金会的战略，或者其他受助者的真正解读。

■ 要是我真的考虑过，“看，我在这儿的作用是帮助我的基金会探索这个未被规划的领域，”我甚至可能会大声说出来。然后我可能会找我老板和我一起去第二次实地拜访，这样我们都能获得一次更好的机会深入了解他们。当他们来到办公室，我会通过他们关于办公室的评论意识到他们对基金会的不适感，尽量用幽默和热情使他们感觉自然以使他们能更好的集中在我们的目标上。

低 自我意识	个人化 Personalizer	天生好手 Natural
	旁观者 Bystander	官僚主义 Bureaucrat
	低	高
	角色意识	

如何使用本手册

我们希望该手册能鼓动资助者和其他基金会从业者更深入的思考他们的机构和其他地方的组织在效率和个人策略方面的关系。将第13页到15页中描述的关于深思实践技巧在董事会成员、高级职员会议中，在同组会议和具有多种功能的团体中，作为讨论出发点也许很有帮助。

当资助者准备为可能会变得困难的状况制定计划或回顾模棱两可的状况时，第7页的分析框架对他们也许有用。一个资助者可能与同事、受助者、资助寻求者合作，利用深思实践技巧来寻找一个解决方法应付困难状况（尤其是在双方当事人对结果都不满意的情况下）。

GrantCraft也根据手册安排研讨会。查看我们的网站www.grantcraft.org寻找即将开展的研讨活动表，或者查询如何组织相关活动的信息。

其他资源

以下组织通过从角色理念中学到的经验来提供教育、培训和咨询服务。所有都要归功于GrantCraft的角色研讨会和指导：

- **CFAR** (www.cfar.com) —— 一个专门在营利和非营利部门中从事于战略和机构发展的企业管理咨询公司。CFAR的咨询、出版和教学的一体化的角色思想是诊断和提高组织绩效的资源。
- **Learning as Leadership** (www.learnslead.com) —— 旨在帮助领导者们懂得如何使自我更富有成效地投入角色，服务大众、营利、非营利行业的领导能力发展组织机构。这本手册的技巧部分包含了他们的工具中的一项，对“期望或讨厌的形象”的审视。
- **William Alanson White Association — Organization Program** (www.wawwhite.org) 一个运用角色理念来帮助参与者的职业发展项目。其中包括行政管理的转变、组织咨询顾问和人力资源专家，让你理解组织动态是如何影响组织的表现的。

致谢

GrantCraft希望感谢超过100位研讨会参与者及研讨会的举办方，包括British Columbia Association of Grant makers（不列颠哥伦比亚资助协会），Council of Michigan Foundations（密歇根基金委员会），Northern California Grantmakers（北加利福尼亚资助会），Paul and Phyllis fireman Charitable Foundation（保罗和菲利斯消防员慈善基金会）和Philanthropy Northwest（西北慈善）。

此外，许多人同意接受有关资助者的日常工作或是对这个角色概念理解的采访。我们也从检查前期草稿和组织研讨会的同事的评论中获益颇丰。

Mari Brennan Barrera	Joan Linley	Bonfils-Stanton Foundation	New York University, Robert F.
Doug Bauer	Melinda Marble	The California Wellness Foundation	Wagner Graduate School of
Ruth Tebbets Brousseau	Linda May	CFAR	Public Service
Rohit Burman	Craig McGarvey	Council of Michigan Foundations	Northern California Grantmakers
C.J. Callen	Rose Miller	Jessie B. Cox Charitable Trust	The Organization Program,
Susan H. France	Mal O' Connor	ELMA Philanthropies Services	the William Alanson White
Gertrude Fraser	Barry Oshry	(U.S.) Inc.	Institute
Tom Gilmore	Rachel L. Pohl	Paul and Phyllis Fireman Charitable	Philanthropy Northwest
Larry Hirschhorn	Vicki Rosenberg	Foundation	Power + Systems, Inc.
Deepthi Jayatilaka	Ellen Schall	Ford Foundation	Rockefeller
Natalia Kanem	Marsha Smith	Hunt Alternatives Fund	Philanthropy Advisors
David Landers	Richard Woo	JP Morgan Chase Global Foundations	Rotary Charities of Traverse City
Becky Lentz		Group	The Russell Family Foundation
			University of Virginia Vancouver
			Foundation

本系列手册翻译鸣谢

特别感谢由世青创新中心组织的社会创新学者和志愿者对项目提供的翻译及校对支持，以及项目初期负责人方舟（康奈尔大学2013届公共管理硕士）的协调。

世青社会创新学者及志愿者名单：

张冬栋	刘雨菡	沈一帆	陈芄茜	曾梦雅	余力培	任辰宇	张寒枫
刘 苏	陈荟羽	黄万钧	李青龙	秦金龙	龙 沁	高子夏	
程 汝	王斯敏	左菁颖	那拉荣泰	刘 皓	刘 璐	李惠普	
董一若	周嘉辰	秦 晨	田 宇	周 晨	陈心璇	姜 和	
王琦棠	陆一鸣	韦宇丹	王文俊	江俊锋	朱博凝	崔 爽	

同时非常感谢在项目后期由“做到！”翻译外包公司提供的翻译支持，以及朱茜露，曹原，龚捷，朱逸菲，万熊提供的智力支持。

《资助之道》全球推广合作网络

共同打造良性发展的公益产业链



美国基金会中心

www.foundationcenter.org

美国基金会中心成立于1956年，目前由近550家基金会为其提供财政支持，是全球领先的慈善信息平台。通过数据采集及分析，基金会中心将那些至于促进全球发展的人与资源进行对接。中心有美国乃至全球最为全面的关于慈善资助的数据库，并力争为公益行业提供一个稳定易懂的知识平台。同时，基金会中心还不断在数据的基础上为专业慈善发展提供深度的研究及其他智力支持。每天都有数千人访问和使用基金会中心网站，并通过分布在美国五个城市的基金会中心图书馆和学习中心，以及遍及全球的450多个信息中心，公共图书馆，学习网络合作伙伴，研究机构为更多有需要的人员提供服务。



欧洲基金会中心

www.efc.be

欧洲基金会中心成立于1989年，中心是一个独立的注册在比利时的非营利机构。基金会中心的一家会员制组织，最高决策是由欧洲基金会中心全体会员委员会作出，同时从全体委员会当中选拔一个运营顾问委员会，这个运营顾问委员为机构管理团队日常工作提供指导和建议。欧洲基金会中心会员单位共同担负维护基金会中心品牌的责任。目前会员们一致同意欧洲基金会中心布拉格决议和欧洲基金会中心卓越实践原则的基础上共同推进中心工作的进行。



基金会中心网

www.foundationcenter.org.cn

基金会中心网由国内35家知名基金会联合发起，于2010年7月8日正式上线。基金会中心网的使命是建立基金会行业信息披露平台，提供行业发展所需的能力建设服务，促进行业自律机制形成和公信力提升，培育良性、透明的公益文化。基金会中心网通过互联网披露全国基金会的联系方式、管理团队、财务状况、公益项目、捐款方、机构动态等信息，提升基金会的透明度和公信力。信息已广泛被政府、企业、媒体、公益组织、学术机构和公众采用，作为制定政策、寻找公益合作伙伴、新闻线索、研究数据和捐款对象的重要参考资源。

基金会中心网发起机构（排名不分先后）

中国儿童少年基金会
爱德基金会
成都市残疾人福利基金会
中国人口福利基金会
黑龙江省青少年发展基金会
中国妇女发展基金会
中国青少年发展基金会
中国扶贫基金会
吴作人国际美术基金会
中国光华科技基金会
清华大学教育基金会
中国红十字基金会

广西青少年发展基金会
上海增爱基金会
心平公益基金会
浙江正泰公益基金会
深圳壹基金公益基金会
北京光华慈善基金会
凯风公益基金会
华民慈善基金会
北京市仁爱慈善基金会
腾讯公益慈善基金会
北京万通公益基金会
浙江省爱心事业基金会

南都公益基金会
友成企业家扶贫基金会
云南省青少年发展基金会
北京市西部阳光农村发展基金会
天津市鹤童老年公益基金会
上海公益事业发展基金会
北京修远经济与社会研究基金会
中华少年儿童慈善救助基金会
广东省千禾社区公益基金会
上海真爱梦想公益基金会
北京市企业家环保基金会

基金会中心网资助机构（排名不分先后）

比尔与美琳达·盖茨基金会
福特基金会
LGT公益创投基金会
中国青少年发展基金会
中国扶贫基金会
中国红十字基金会

中国妇女发展基金会
爱德基金会
南都公益基金会
北京万通公益基金会
友成企业家扶贫基金会
腾讯公益慈善基金会

北京修远经济与社会研究基金会
上海宋庆龄基金会
广东省环球公益基金会
清华大学教育基金会
华民慈善基金会
新湖公益创投基金



地址：北京市东城区东四北大街107号天海商务大厦A座216室
电话：010-65691826
传真：010-65691926
电邮：cfc@foundationcenter.org.cn
www.FoundationCenter.org.cn

