社区发展共创营丨从无到 1.0，社区自组织培育如何升级？

2023 年 2 月 19-22 日，招商局慈善基金会“社区发展共创营”第一期——社区自组织培育专题交流会于深圳蛇口举办。在北京师范大学社会发展与公共政策学院陶传进教授的专业协作下，40 余位社会组织伙伴、社区书记、社区骨干深入对话与共创，从“社区自组织寄托着怎样的理想、能否落地、效果及难点”的思考切入；进而透过九个典型案例呈现培育社区自组织的不同脉络和可行做法，通过对话的方式对做法背后的原理进行挖掘和解读；并最终呈现出“社区自组织培育的本质和整体发展格局”，也为一线探索者厘清自身当前所处点位及可行发展方向带来启发。

感谢所有参会伙伴的共创共建，我们在对交流会的关键内容进行整理和推送的同时，也委托北京七悦社会公益服务中心研究团队在交流会基础上对《社区自组织培育专题研究报告》进行丰富和升级，后续将正式发布。

本篇推文将呈现社区自组织 1.0 阶段的典型案例，包括其**核心做法**以及**现场对话形式的解读**，希望可以作为大家进一步走进自组织培育议题的线索，或研究报告的导读，期待与伙伴们的进一步探讨。



案例核心做法呈现

社区自组织自下而上的发育过程中存在三个具有质变意义的阶段。其中**自组织从无到有的过程，即萌生阶段，称为 1.0 版本。**通常以自娱自乐型自组织为主，也可能包含志愿服务等其他类型，更多停留在“私益”或“互益”层面。本篇推送的案例主体是成都市青白江区社会工作者协会，其在成都某社区的做法相当具有启发意义：即**如何实现社区自组织从无到有？如何打通社区自组织的发育通道？**

其经验在于**首先找到一个两委支持力度大、邻里熟悉度相对高的社区。**

在与社区两委达成合作共识后，项目期的前 4 个月借助网格员的合法性身份带着几

名社工下渗至社区的各个楼栋或公共场所之中“混脸熟”。该阶段并没有明确且具体的目标产出，而是通过单独走访、院落走访等方式与社区内的积极分子和普通居民建立熟络关系，在聊天的同时收集他们的兴趣爱好、想法意愿等信息。这一步的**重点是要有足够的“下渗深度”**。

随着部分居民将自身需求逐渐暴露出来，社工在社区层面以培训会的形式传递出该项目可以为自组织行动提供资金和能力建设等支持的信息，并继续通过私下走访来针对性地回答居民的疑问。基于此，有一定比例的居民与下渗的社工已然**从熟络关系走向了初步信任关系**。

在初步信任建立的过程中，则是促使居民表达出自我需求，并将居民显露的需求引导到社区的平台上活动，并让他们感受到活动是得到社区支持并具备活动合法性的。社工观察和寻找到一个具有很高行动意愿却因客观因素暂未开展行动的自组织负责人，给予资金、心理、陪伴等支持的基础上鼓励其先真正行动起来——组织坝坝宴活动；活动成功举办之后，社工搭建自组织生活会平台，邀请这位“率先吃螃蟹的人”进行公开分享，一是分享实际行动中的经验与感受，二是以真实案例来回应其他居民顾虑，例如垫付资金是否能够被报销、行动内容是否有明确的方向等。其所带来的结果很多居民内心中的疑虑被消除，对社工、对项目的信任程度加深。为了让更多的自组织真正行动起来，社工以打造“示范”的手法来拓宽自组织成员的视野和行动空间，从鼓励喜爱跳舞的一名男保安成立舞蹈队，到动员其组织端午节社区活动，再到为其链接川化厂文化墙讲解员的自我展示资源等，每一阶段都会邀请该保安来到自组织生活会上自我分享，其中如何拉赞助、如何进行服务对象需求与项目资金两者之间的匹配给居民们带来眼前一亮的感觉。不仅让居民们彻底相信该项目的真实性，同时也切切实实为他们提供了宝贵的实践经验。

在上述做法的综合作用下，越来越多的自组织雏形开始行动起来，陆续出现旗袍队、水电志愿服务队、上门看望和陪伴老人等队伍。经历一年时间的培育，该社区的自组织从仅有的 3 支增长到 31 支，项目期内均在运转。**因此，1.0 版本社区自组织培育整体所需技术难度并不大，但无论是在前期“下渗”还是在后续的支持、陪伴等环节中，都要有充足的时间。**



与案例的对话

Q：交流会呈现的每一个案例代表着一种独特的类型，**这个案例的类型和精髓就是从无到有。从非常低的起点开始，目标不要求过高，类别也不挑剔。**简单的比喻就是外面有一片土，我们撒一些种子，过几天去看能不能长出一片苗来。王会长，请您再总结下你们工作的小区这个过程是怎样的？

A：第一个阶段开始去了解居民的需求；第二个阶段去动员和激活；第三个阶段有居民开始申请成立自组织了，一年内形成了 30 多个社区自组织。项目期结束后，他们的发展也有分化，有的升级为登记注册的社会组织，也有一些走向消亡。

Q：**您认为从哪一个阶段开始，是居民他们自己在做事？**

A：**我觉得应该是第三个阶段**，居民开始自己做。特别是有居民形成示范效应之后，大家会去主动想社区的问题。

Q：从这个阶段往后，是否有一个趋势是自组织越来越不太需要你了，占你工作时间的比例越来越低？目前他们（社区自组织）占你或社区书记工作时间投入的比例是多少？

A：是的。现在基本上我们一年可能有一两次的投入。

Q：这就是需要总结的。撒个种子能活，但**长出苗需要先满足几个条件**，比如阳光、温度、湿度、土壤及松弛程度，还得下一场雨。社区之前一直不“发芽”，青白江社工协会去了以后就发芽了，就是满足了这几个条件。**第一个条件是要真正进入社区的毛细血管中，找到并了解具体的居民个体的情况和关注点；第二个是取得他们的信任；第三个是信任之后再支持他们做点事，还给他们些小额资金支持。第四个条件可能更关键，这个事不是外部让居民做，而是居民自己要做的。1000 块钱的小额资金是给他们额外的奖励。**

为什么满足这些条件就行？是因为如果是居民自己的事，他本来就有做的意愿。现在社会组织退出了他还在做，就说明是他自己愿意做。比如有人愿意唱歌跳舞，有人希望在社区发挥作用，解决点问题或表达自己，还有是想成立自组织跨社区做更多的事情，但不一定有舞台。还可以讲个故事，一个学生的爷爷，以前是中国摄影家协会副理事长的角色，退休后还是很喜欢摄影。北京奥运的时候他没法去现场，就对着电视拍。这个场景会令人心里一酸吧？一个老人，他内心其实有表达自我、获得价值感的诉求，大家可以看到这时不是你要让他参加活动、给他成立自组织，而是他自己要成立，你帮助他满足这个条件就可以了。

因此，对于自组织从无到 1.0 这个阶段，重点不是要解决组织的数量、不是解决“百年老店”可持续的问题，而是要重点回答“居民有这个需要，但为什么却没行动？”，并解决“如何推动需求从掩埋状态到被激活进而发芽”的问题。

“社区发展共创营”简介

“社区发展共创营”是由招商局慈善基金会策划举办的伙伴交流会，聚焦社区发展领域的关键议题，联合社会组织、专业支持方等多方伙伴，共同探寻议题的格局、发展脉络、关键节点问题及解法、自身所处位置及可行方向，探索从项目资助及实践、有效解决方案输出到示范以及更广泛的应用、推动议题更有效解决的闭环。首期交流会由招商局慈善基金会和北京七悦社会公益服务中心联合举办。