

社区发展共创营 | 自组织培育 1.0-2.0 成长之路（上）

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 2.0 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。

2.0 阶段的社区自组织处于由小到大、由低到高向上成长的过程，不仅组织规模、人数、处事能力有所增长，更包含着质变特征。即由“私”开始进入到“公”的领域，且有了具体议题和要解决的特定问题，通常会致力于公共事务的治理和公共服务的提供，呈现出公共参与、社会公益两大显著特性。我们将通过三篇推文呈现自组织从 1.0 到 2.0 升级换代的各种情形（包括 2.0+儿童、为老等典型议题）。本篇将重点分享成都市爱有戏社区发展中心和成都青朴社会工作服务中心两家社会组织的探索精髓。



成都市爱有戏社区发展中心“友邻学社”项目

一、案例核心做法呈现

“友邻学社”是成都市爱有戏社区发展中心的品牌项目之一，源于爱有戏团队长期扎根社区探索中发现的真实问题：即组织各类活动时，来参与的始终是同一拨居民骨干，且与社区所找的骨干相重合。其中很多人参与公共事务需要以发礼物为前提，为了让更多的社区居民卷入并进入探索解决社区公共事务的轨道，“友邻学社”项目应运而生。

核心做法是先在街道层面搭建起一个具备社会合法性、官方（即街道办事处和社区居委会的双重认可）背书的培训平台，向社区内已经成为居民骨干、1.0版本自组织成员以及积极分子开放报名。为了找到具有较高内生动力、较强行动意愿的人，每个报名的人员都需要找到另一个人来做担保，并需要接受面试与自我承诺，这其实是一种双向选择和契约精神的体现。

培训名单敲定之后，为了让参与培训的居民感受到是“动真格”，爱有戏在开班仪式上会邀请街道领导讲话、在班级内部竞选班委、在培训结束时举办毕业典礼；除了以上富有仪式感的做法之外，还为这些参与培训的人员提供“两管良药”：一是关于自组织成长的基本知识、自组织运作的基本规范（最重要的便是财务规范）以及自组织发展所需的专业能力（目前这一部分涉足相对较少）；二是**一定比例的微创投资金**。最终目标是这些人员带着街道的合法性身份+基本知识与基础规范+资金去关注和解决社区内的公共事务。其中，为了降低学习压力并增加培训的趣味性、有效性，培训课时不断精简（从30多课时减少到6-8个课时），**培训过程也以参与式、体验式为主**。为了充分激活大家的积极性与行动热情，**微创投的目标并不是以建立组织为目标，而是以回应社区内的公共事务为目标**，由此建立组织，使得目标更加明确。同时**以申请-批准的形式赋予行动者一种创业感**，使其将公共事务的解决看作为一种事业去追寻、去实践。在具体实践过程中，**爱有戏对学员持续进行陪伴与支持**。包括：协助制定行动计划，并向组织强调过程大于结果的重要性，通过共识会议讨论活动设计、资源整合、拓展发展等来促进组织能力的成长。比如有队伍想做老年人服务，社工便陪他们一起去向社区了解孤寡老人的数据，一起商量如何服务老人；也有老年协会长非常想去服务儿童、开设托管班等，社工则是为其赋能，帮其分析如何做。

随着自组织数量的增多、自组织内部成员结构的固定，组织管理的相关问题便会出现，如组织内部该做什么、怎么做等；组织之间如何协调资源与利益分配等。一旦处理不好，便会对自组织造成伤害。爱有戏正是识别到这一问题，**在2.0版本自组织成立初期便将精力投入到组织治理模式的建构上**：一是为居民传递共识会议的技术，比如组织一旦成立，社工便用共识会的方式带着组织成员共同探讨团队到底要做什么、为组织取名字，通过该过程形成团队共识；二是社工向队长讲解一言堂和共识会各自的优势和弊端，来让队长自主选择；三是社工带动队伍进行分工，从而在机制上分散队长的权力，成员之间相互制约。比如队伍刚成立时通常只有队长，所有的事务问题、财务问题都是由队长决策，而社工便带着队伍讨论促进更多角色的产生，包括副队长、财务人员、后

勤人员等等。

截至目前，历经友邻学社培训、陪伴与支持后的自组织类型十分多元，涵盖文化（传播）类、环保类、安全类、志愿服务类、权益倡导类、生活服务类、教育培训类等。

序号	类别	关键呈现	特点与问题
1	活动期	有骨干愿意站出来，成为团队凝结核组织活动	以兴趣、议题等活动形成聚集，以社工或骨干为核心形成松散的团体，成员极度不稳定且流失率极高，往往出现只有核心人员加两三个人的情况，甚至只有核心成员。
2	初创期	有初步的组织架构和常规的活动内容	团队松散、缺乏凝聚力、依赖性强、不自信
3	发展期	开始有计划的进行组织规划、活动规划，整合资源	半独立的状态、组织的利益冲突明显、组织缺乏必要的规范、织发展目标不明确
4	成熟期	有明确的工作目标，有明晰的工作架构，有清晰的行动计划并高效执行	工作熟练程度高、组织做事规范化、分工明确，各司其职、团队凝聚力强
5	倒退期	因团队问题产生	因业主居民自组织周期性，可能产生于任何一个阶段，因产生原因不同，由成熟期倒退至形成期甚至原地解散都有可能

（注：爱有戏同事现场分享了他们对于自组织不同阶段的划分，包括活动期、初创期、成长期、成熟期、倒退期，相应特征及开展的支持工作等。）



二、与案例的对话

Q：我们先从几个简单问题开始，友邻学社培训的 2.0 自组织中，哪几种是最常见的？

A：第一种是舞蹈队；第二种是小区里的骨干，没有队伍，比如议事会的成员，也可以来学习。

Q：他们未来将做成什么类型的自组织？

A: 舞蹈队学会以后回去搞舞蹈大赛，也是组织化的一个过程。一些社区骨干背后是有群体的，他后续可以带这个群体开展小区议事。

Q: 比如培训舞蹈队的骨干，他们关键要学什么？

A: 一是学如何跟其他队伍处理好关系；二是学如何向社区乃至社会要资源；三是学如何开展公益实践的练习。

Q: 唯一不学怎么做舞蹈对吧？

A: 那不是一回事，我们可不擅长。（笑）

Q: 舞蹈队的典型特征就是只要找到能人，放权给他们就行了。

A: 是的，舞蹈队是天然的处于成熟期的自组织。

Q: 这里就涉及到我们培训自组织最容易出现问题地方，第一是把自组织的行动流程化。比如有的机构培训完舞蹈队之后，还要安排舞蹈队第一步做什么、第二步做什么，星期一干什么、星期二干什么，就会出问题。第二个“坑”，就是倾向于总结并给自组织讲过于抽象的理论，甚至去“框”自组织的行动。抽象的理论一旦描述准确好像永远不出错，但容易浮在实际行动之外，特别是从“抽象”到“实”就非常难了，可能我们甚至都不知道背后实质的东西，也无法对真实情况准确诊断，更限制了自组织的发展。一定要注意这个倾向，真有可能发生。

需要培训的是做这事背后的原理。比如舞蹈队按照一般人的理解能力和领导力，给他空间都能做成。最大的问题就是舞蹈队被培训按照外部专家的要求来，加上理论、流程、需求评估及效果测量，最后做完以后，很可能舞蹈队的演员就是陪你演戏了。

A: 是的。我们发现舞蹈队这种成熟期的组织，很多情况下不需要做培训，人家本身就很成熟，在社区有自己的资源体系，想要的已经实现了，并不需要你。所以我们有时候用的方法实际是倒退。但有时一些社会问题需要社区一些人站出来去解决，我们作为这样一个角色，要带领他们把问题提出来并解决。另外我们跟他们讲的内容有虚的，但虚的课程只占30%左右。当社会组织越来越多以后，会面临一些问题比如抢地盘抢资源，这些实际的问题就要通过培训教他们回应了。

Q: 明白了，非常有价值。你看这样解读对不对。社区里做1.0，大家基于喜欢去做，我去支持你，给你空间。但只处于1.0还不够，要升级换代。而让他们顺其自然生长到2.0就有点慢。对此，我们通过“友邻学社”来发挥关键助推作用。

第一个作用是合法性“贴标”，借助街道这个社会合法性平台，打出友邻学社这个牌子，让居民在社区层面获得更高的社会合法性。一个居民他可能本来想做些事，但信心不够，到这来培训就起到鼓励和增能作用。只要别误导他，他听了课，回去就开始行动了。这是最好的动员令。

第二个作用是让那些有想法和意愿但未行动或未进入到“公共”行动轨道的社区骨干、积极分子真正行动起来，支持他们工作内容、组织解决问题能力的升级。请骨干来

是“深造”，告诉大家怎么做，之后带着问题回去创业。“深造创业”，这对人的激励作用非常大。

第三个作用是作为协商的一个场所/平台，协助解决组织内部发展和组织之间关系。其实自组织自然生长的话，不仅速度不够，“质量”也容易出问题。人多了就涉及到管理和协调，大家的观点不合、解决问题的方式不对，是组织内经常出现的问题。比如有人当上组长后总想发号施令、大家目标一样但就具体怎么做却无法达成一致陷于情绪化等等，解决不好这个组织就很容易解散了。组织之间也是如此，尤其是社区要进行表彰、分配资源的时候，抢占空间、资源、名分的情况都会出现。对此友邻学社就把协商的解决办法引入进来。协商是大家基于理性和契约精神达成共识的一种方式。一旦理性，就避免了情绪化，就可以引入科学和民主，科学民主在这里就开始在社区中生长了出来。相对于知识培训，这更是友邻学社的重点。

成都青朴社会工作服务中心

一、案例核心做法呈现

成都青朴社会工作服务中心在 2.0 版本社区自组织培育的探索偏向于环保议题专项。其行动起源于“社区作为保护生态、推动环保的重要一环，如何动员各方力量尤其是居民的广泛参与”这一现实问题，通过引导社区居民关注并解决社区内公共事务的过程中融入环保理念、渗透环保行为。

第一个核心做法是：**设立居民提案制度**。通过在社区的公共场所召开培训会向社区居民传递居民可以怎么申请提案、提案可以涉及哪些方面的内容、能够获得的支持是什么等关键信息。其中，青朴并不对提案的方向进行限制或约束，只要是与社区内的公共事务相关、围绕该事务组建起了一支队伍、完成社区居委会层面的备案，青朴便会联合社区给予其一定的资金支持、资源链接支持以及行动中的陪伴支持。以“一院一品居民微景观设计大赛”为例，寄托于社区居民以院落为单位来自我打造社区的环境，基于责任主体是居民自己的考虑，从写提案开始便明确“即使你不会写，我也不能帮你写，但我也可以带着你去实地调研、去梳理”的行动路径。当改造小区花园的想法被提出并得到社区居委会的认可之后，提案立案评审、多方对话会邀请各方共同开展关于提案执行的讨论，同时在提案优化阶段、邀请景观设计师为他们的改造方案提供优化建议；各利益相关方给予有效行动支持。同时，花园的打造还需要可持续的管护和发展，为充分激活该组织成员以及呼应环保的目标，青朴在社区环保志愿队的基础上引导其成立院落护绿志愿者小组，定期对花园做养护和堆肥。居民在花园养护上的积极行动和参与减轻了社区居委会和物业公司的压力，同时也为他们带来每月 1000 元的共建资金，可用于社区其他公共事务的解决。截至目前，环保志愿队不仅承担起花园养护和堆肥的职责，

每个月还会固定开展至少一次的环保活动（如垃圾分类、社区清洁日等），并且开始对外输出，帮助其他院落/社区孵化环保小组。

第二个核心做法是：每个自组织必须要有牵头人，充分尊重每个自组织的自主性并沿着他们的需求脉络进行资源匹配与回应。社区儿童及其家长也是青朴想要卷入的主体之一，因此居民提案制度也向儿童群体开放。在青朴所举办的以保护湿地为主题的文创大赛活动之中，儿童不仅学到了相应的环保知识，同时自己也创造出了一定数量的文创作品，通过义卖筹集资金，经由儿童议事会的讨论提案用来做流浪动物的救助保护。在明确相应需求并找到愿意牵头的家长后，青朴带领该自组织成员行动起来：一是实地参访、学习其他相关组织的成功做法及经验，例如去往亚洲动物基金会现场观摩如何做育护工作、去往院落观察有哪些小动物等；二是引导组织成员明确和细化行动目标，提高方案的落地性，如是否帮助流浪动物做绝育？帮助几只动物做绝育？绝育需要哪些物料？如何去筹钱？资金可以从哪里来？等等。最终，自组织行动方向从为流浪动物提供食物和住所转向为流浪动物做好绝育、养护工作。截至目前，流浪动物救助保护小组与儿童文创设计团形成嵌合，即后者设计相应文创经由义卖转化为资金用于支持前者救助更多的流浪动物。



二、与案例的对话

Q：你们建自组织会不会遇到大家不太参与的问题？

A：太多了，我们用的方法也很多，我们称为“上中下策”，有的需要用猛药，有的就需要“慢吞吞”的。像环保志愿队，我们花了差不多一整年时间去培育，最开始搞各种活动吸引他们来，筛选、各种培训花了一年多，最后培育出这样的一支团队。

Q：除了成绩之外，也请讲下你们的难点，这对于其他伙伴很有价值。

A：我们培育青年志愿者团队，**青年人的社区参与是最令人苦恼的。**你跟他们讲，

他说挺好的可以来参与一下，但真就只是参与一下，让他们真正成为主体来回应社区公共事务太难了。后来我们找到“社区环境教育讲师”这个切入点，把社区的全职妈妈动员起来。她们有能力，做食物、做手工、做家务都很厉害。我们就告诉她们可以把她们培育成社区的环境教育讲师，跟社区签约，公益付费去做教学。

理论上可行，但做了三个月发现不对。虽然她们都说很感兴趣，做的时候也很感兴趣，但当你问谁来牵个头，一起来孵化，就都不回应了。我们前几个月很苦恼，就想了第二个办法。那时成都爆发疫情，社区非常苦恼，说老年人扫码太慢了，一做核酸就堵很长。虽然培育了很多志愿者团队，不过都是中老年，问我们能不能招募一波青年志愿者。但又担心我把志愿者招募来之后就不管了，给居民挥之即来招之即去的感觉。我跟社区领导说不用担心，招募完我们就一起规划，帮着做持续的动员维护。当时第一批就招到 90 多人，也真正成为了一起扛枪战斗过的伙伴。之后一解封，我们就顺势做了场家门口音乐会，庆祝阶段性成功。打鸡血同时还组织茶话会，来做分享交流。后面第二波疫情，青年人全部上，大家一起战斗在一线关系非常好。我们还持续做了很多培育工作，包括音乐会、茶话会、徒步等，顺势就把团队建了起来。之后还做了更多好玩的事情，让大家想一想自己的“私人定制”，比如喜欢动物救助还是什么，分小组一起去干。

Q: 这是个“猛药”吧？

A: 是，此外还有其他的“猛药”。很多人对常态化公益服务是不敏感的，可参加可不参加，但是当社区遇到突发性事件，他们会一下子抓住。所以制造出一些“公共问题”出来。有次去另外一个社区一起改造花园，选择了一种长得像韭菜的水仙科植物，含有一定毒素。种的时候，有居民路过就直接说“我们晚上来偷这些韭菜”，我们心想这可不行了，于是就找志愿者商量如何解决问题。有志愿者说可以把为什么要建花园、哪些植物有毒、作用是什么等信息编辑下发到业主群，贴到小区、院落门口，并在植物前面做块牌子。我说我们一两个人搞不定，志愿者就自己去分工，三天之内整个小区 400 多户人基本都了解到花园的信息。志愿者们就很有参与感，那种状态一下子就出现了。这一剂“猛药”把大家给激活了，可以延展出更多事情。

Q: 大家学其中的原理，不要学这种做法本身，回去制造一个“投毒”事件，处理不好就麻烦了（笑）。它的原理是什么？等到真发生一个公共事件的时候，一定要当成机会。做公共管理，要特别擅长把这类事件当机会，高手可以制造事件，但不要轻易去做。所以要找一个公共事件切入，对于高手来说，公共事件没有说严重到不能做的程度。再问一个问题，让孩子来参与的难度属于什么程度？

A: 引导孩子们去发现社区公共问题，一起讨论行动方案并执行，整个全流程下来，发现问题是简单的，后半段是难的。到最后的项目设计，孩子们会有点摸不清楚，因为涉及到需要逻辑框架等。我们就告诉他们不用担心，你们随便写只要让大家看了知道你们想说什么就可以，之后我们还会再邀请居民一起来讨论或现场去看。

Q: 所以关于儿童议事会有个说法, 有些时候可能作为一个仪式性的活动也未尝不可, 即不一定是真事。当然真事会比仪式性效果要好, 但是要难。而且你说的后续环节如果处理不好还会有风险, 所以我们学习和探索, 既要大胆也要谨慎。

A: 我们每一届儿童议事会定一个目标, 选择一个他们想一起去做的事, 不要多。第一年就是流浪动物救助, 当时我们就救了 6 只猫, 花了 3000 多块钱。第二年他们做了三件, 流浪动物救助、趣味运动会、自然教育。

Q: 孩子做这个事, 除了参与能力、环保意识之外, 理财筹划、创业意识等方面能不能看到成长?

A: 都是会融到做事过程中的。我大概说下整个运作过程。首先引导他们提出一件好事, 这件事要非常具体, 他们自己分好小组, 一起讨论怎么做。像流浪动物救助就是个大话题, 不是一个自组织就可以搞定, 所以要引导他们去细化, 做绝育是做一只还是所有动物都做, 要去筹多少钱等。他们就定目标, 最终确定做绝育大概需要花多少钱, 需要哪些物料, 可以找谁, 这些钱从哪里来, 钱不够怎么办。他们会意识到我要至少筹多少钱, 来源可能是把这些动物成功卖给爱心人士、儿童设计团设计完文创后进行义卖、让孩子的父母捐等等。

Q: 有没有一些他们容易犯的常见错误?

A: 比较典型的是目标不清晰。以流浪动物救助为例, 这个事情坚持两年了, 最开始的目标就是给动物买火腿肠、买猫窝狗窝等, 但他们其实并没有经历一个完整的实践过程。于是我们就跟他们一起去梳理, 到了寒假就带他们去相关基金会、做的好的社区研学, 回到社区后就把学的东西拿来实操, 去观察院落里动物有哪些, 去记录动物的粪便等。一套流程走完之后, 再回看之前的方案, 发现好像喂它们吃东西繁殖的反而更快了, 导致喂不过来, 又破坏生态, 一下子就推翻了之前的设计。后来他们重新设计, 就去做绝育这个事, 200 块钱一只猫, 手里的钱可以做 6-8 只左右。过程中发现几只猫生病了, 他们就想救, 目标又转向了。大家就讨论投票后决定要一起救。一只取名叫贵宾, 运气比较好, 联络到小区一个长期做流浪动物救助的哥哥, 就把这只猫直接接走了, 没花钱。另外一只是黑糖, 生了 5 只小猫, 都得了猫瘟, 孩子们就讨论, 要不要救、是不是不计成本的救。最后他们决定要救, 但那 6 只猫还是死掉了, 花了 5000 多块钱。刚好到清明节, 我们就做了场生命主题的沙龙, 来讨论生命的过程之类, 虽然有点残忍, 但他们第二年还是坚持在做, 可能就是出于对生命的一种惋惜。

Q: 关于猫死掉, 接下来进行生命教育, 其实是比公益更大、更生动的公共话题, 也是一个哲学话题, 也适用于“问题出现其实是机会”。你要说咱们来做生命教育, 大家不一定理解什么意思。在他陷入悲伤之中时借机引入, 就挺有意思, 不只是在社区给儿童, 有孩子的家庭其实都可以借着所有的机会来让孩子成长。

A: 是的。回去之后, 我听家长的反馈是孩子以前会欺负猫, 现在都不会了, 并且

会去劝导别人，变化很大。有一个孩子开始做时并不喜欢猫狗，到后边以猫狗的故事为背景创作文创周边，还去给别人宣讲，非常主动。

Q：后面我帮大家问的这些问题，跟前面竹子（注：青朴分享嘉宾）介绍的做法配套，一起把价值和背后原理挖掘出来。按理说在社区动员大家做环保、做应急救援，都属于特别难的，但竹子他就能做成。听起来第一个感觉是不简单，但也会想问是不是形式主义，会不会公益组织走了自组织就散了。实际上我们问完他是怎么做的以后，才明白他的确能做出来，这就是技术。

我的理解是让居民来做环保，实际上很少人愿意做，但是当把居民带到垃圾处理厂去参观一下之后，20个里面就有三五个人愿意做了，就这么简单，这是第一招。不管是做环保还是做慈善，比如爱有戏的“一勺米”，一定要到现场，看到孤寡老人中的贫困者以后，你就特别想捐助一勺米，而且一捐就不止一勺，因此到现场去见识特别重要。第二招是他们在社区用厨余垃圾做堆肥，之后还可以种到花园里，变废为宝。这个过程中叫居民来参与堆肥，接下来每个人看的眼光是不同的，有人好奇、有的人若无其事看一看就走了、有的人是看热闹、还有人是真的关注，这时就要看“谁眼中有神，眼中有亮光”，认准这个人。这是很重要的一招。用灿雨石宋老师的话说，“有一个人坚守到底，有一个人死磕就行”。其实这里有一个人被激活了，就是一个质变。

除了这两招，其他的肯定还有。是想告诉大家社区自组织培育是有技巧的。第一步是你带着居民、拉着他们越过行动的门槛，让他们做自己的事。第二步你就不用帮了，就是他自己的事了。这两步都不是典型的帮，而是赋权给居民、主体交给居民这么一个过程。

“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。