

大栅栏街道社区自组织培育历程研究

A STUDY ON SELF-ORGANIZING PROCESSES: TAKING THE EXPERIMENT IN DASHILAR DISTRICT AS AN EXAMPLE

梁肖月 罗家德 | Liang Xiaoyue Luo, Jar-Der

信义社区营造研究中心资助 (编号: 202061069)

摘要 本文基于自组织过程的理论架构,从“如何做”到“怎么样”阐释清华社造团队在大栅栏街道培育社区自组织的实验历程研究。本文重点介绍了社区自组织培育工作的五大流程,即:资源调查、社造培训、微公益创投、组织培育和评估,并通过社区自组织发展形态雷达图展示大栅栏街道社区自组织培育过程中的发展和变化,提出社区营造理念对培育社区自组织的重要性。

关键词 自组织;社区营造;大数据社区治理

Abstract Based on the self-organizing process theory, this paper illustrates the processes and outcomes in an experimental action for cultivating community organizations in Dashilar district. The five major processes are introduced as follows: surveying community resources, teaching community residents self-organizing process, selecting seeds for community activities, cultivating self-organized groups and evaluating the outcomes of these activities. The outcomes show that the five processes indeed help revitalizing community, make many residents participating into public activities and building a denser social network among neighbors.

Keywords self-organization; community revitalization; big data of community governance

引言

大栅栏街道位于北京的中心城区,距离天安门只有不到1 000 m,属于老旧胡同街区,同时也是老北京历史文化保护区。清华大学社会学系和清华大学社区营造研究中心(以下简称清华社造团队)为了保护老城区,实现老旧街区的活的历史文化保护的目标,于2014年进入大栅栏街道开展了一场长期的社区治理创新实验。为此清华大学社造团队基于自组织过程理论^[1-3],在大栅栏街道设计了培育社区自组织计划,以社区营造为理念,以项目制为抓手,利用微公益创投的方式进行当地社区社会组织的培育工作。目前已进展到第三年的培育期,进行了两届微公益创投项目,培育了26个社区自组织。

一、自组织过程理论

与“自组织”(self-organization)相对的概念是他组织,他组织是指由一个权力主体指定一群人组织起来,以完成一项被赋予的任务。自组织则是一群人基于关系与自愿的原则主动地结合在一起^[4]。

在奥斯特罗姆自治模型(Ostrom, 1998)的基础上^[5],自组织过程理论的提出,为清华社造团队在大栅栏街道培育社区自组织提供了理论基础。此架构提出了一系列自组织的过程,包括能人现象、关系、人脉网的形成,动员过程与认同的来源,自治理机制产生,执行与监督机制建立,以及外在政治的影响力。

根据自组织过程的观点可以将一个社区自组织的成长分成五个阶段——育种、种子萌芽、小苗、小树、大树,每一个阶段都需要不同的培育内容才能继续成长,这正是社区自组织成长过程中自发展、自治理所需要的能力,也是基层政府或外来社会组织在每一阶段辅导其成长的工作指南。

二、如何做:培育社区自组织五大工作流程

基于自组织过程的理论架构,清华社造团队在大栅栏街道培育社区自组织的过程中,总结出五大实务工作操作流程,分别是资源调查、社造培训、微公益创投、组织培育和评估等流程。以下将详细介绍五大工作流程如何展开。

1. 资源调查

资源调查是社区营造的第一步工作,也是在当地培育社区自组织的首要步骤。清华社造团队从三方面开展对大栅栏街道社会组织的资源调查:一是掌握大栅栏街道现有社会组织的组织起源与发展背景(尤其是政策背景、经济水平及社会氛围等);二是了解组织发展过程、服务状态与服务内容,以及组织面临的困境和未来的发展展望;三是关注参与服务的主体与被服务对象,社区居民的反馈、需求与参与度,在社会组织发育过程中有可能产生的意见领袖或“能人”等^①。截至2015年2月,清华社造团队共调查了大栅栏街道社会办、大栅栏社区服务中心、三个街道层面的单位,以及石头社区、百顺社区、三井社区、前门西河沿社区、煤东社区、延寿街社区、大安澜营社区、铁树斜街社区、大栅栏西街社区九个社区,共访谈社会组织约80家,形成访谈记录共83份。

经过对大栅栏街道社会组织的调查发现,大栅栏街道共存在过86个社区自组织,其中的三分之一已经死亡,三分之一基本没有活动,还有三分之一多以文娱团队为主。比较活跃的社区自组织有三类:一是作为京剧发源地,百顺社区的百事顺遂京剧社外部资源优势明显,经常举办排演活动;二是助老服务类型的社区自组织较为活跃,比如石头社区助老队;三是文娱性社区自组织相对活跃,比如前门西河沿社区统战艺术团、百顺百计舞蹈队等。然而鲜少具有解决社区矛盾、增强社区凝聚力、提高居民公共意识等类型的社区自组织。诸多案例表明,外来社会组织往往无法从根本上解决社区



图1 第一届微公益创投项目分布图 (图片来源: 作者绘制)



图2 第二届微公益创投社区自组织分布图 (图片来源: 作者绘制)

内生问题,于是清华社造团队提出要基于社区自身的需求,慢慢培养社区居民的主人翁意识,提升居民共同议事解决社区现实问题的能力^②。

因此清华社造团队自2015年开始每年举办一期为期三天的社区营造工作坊,目前进行到第二大流程阶段。

2. 社造培训

举办社区营造培训班的主要目的在于发掘当地社区能人,动员社区居民参与社区营造活动,通过社区营造理念的传播和实务经验的分享,改变社区里居民的观念。尽管每次培训学员的背景和关注点都有差异,课程内容也会随之进行微调,但培训班的核心理念是不变的,既有专家学者提供丰富的理论指导,又有社区营造实务专家分享具体的案例故事;既介绍海外社造的成功经验,也探讨大陆的具体实情。

根据当地社区营造工作所处的阶段不同,社区营造培训班举办的意义和目的也不同。在最初阶段,社区营造培训班主要为了传播社区营造理念,形成社区营造氛围,带来新鲜的社区工作的方法,逐渐转变社区居民的意识和思路。当社区能人具有一定社区营造的意识和理念后,社区营造培训可以与实务工作相结合,诸如让大家头脑风暴产生社造项目,集思广益写出项目计划书,启动微公益创投,挖掘社区能人,形成真实可行的社区营造项目。当社区能人已经开始实施社区营造项目时,社区营造培训班的功能则凸显为培育小团队发展为更大规模的组织。以清华社造团队在大栅栏的社造培训为例,每年随着社区自组织的发展,都会有不同的培训主题和目标(表1)。在开展社区营造培训班之后,社区居民开始具有一定的社区营造理念,此时进入第三大流程即微公益创投阶段。

表1 清华社造团队在大栅栏街道举办三届社造培训班的主题及目标对比表

年份	培训主题	培训目标
2015年	发掘文化特色的社区营造	强调社区的营造规划对社区文化的传承和创新
2016年	共同营造 创想社区	创造多元沟通的平台及交流互助,串起多方共同营造的合作网络
2017年	协力营造 共创家园	培育社区自组织向社区协会方向发展

3. 微公益创投

微公益创投是以社区营造为基本理念,以项目制为工作切入点,引导社区能人关注并参与社区公共事务的一种方法。对于社区居民而言,主要目的在于发现身边的社区能人,鼓励并引导大家共同完成一件事情,同时希望此过程保持长期性,以使社区自组织可以经历一定时间的磨合,从而带动社区更多的能人加入进来,壮大社区自组织。微公益创投不是一项短期的工作,而是需要坚持几年甚至十几年的长期性工作。在此过程中,不断地挖掘社区能人,寻找社区自组织,并持续进行种子资金的支持,进行培力和陪伴的工作,让社区自组织萌芽、发展、壮大起来。

2015年北京市西城区大栅栏街道办事处进行了第一届微公益创投(图1),在北京市民政局福利彩票公益金的资助下,在李洁主导的梧桐

社区大学与清华社造团队共同合作下,从9个社区37个自组织申报的项目中,通过评选方式选出了20个自组织作为培育的种子。经过为期一年的辅导、观察和评估,在2016年选出了8个种子成为小苗继续进行培养。

2016年在北京市西城区大栅栏街道办事处的资金支持下,在北京市西城区群学社区服务中心与清华社造团队的共同合作下,举办了第二届微公益创投(图2),大栅栏街道办事处寻找出了34位能人,形成了19个自组织种子,并通过立项评审和展示的方式,选出了16个自组织种子进行培育。2017年继续实施微公益创投2.5期项目,共有19个小苗和种子,以及新增加的2个微公益创投的种子进入新一期的培育阶段。

4. 组织培育

微公益创投开始后,随着项目的开展,清华社造团队对社区自组织加以培训、辅导、评估,包括如何做好一个项目、如何规范使用资金、如何提升组织凝聚力、如何使当地文化得到活化、如何使资源得到有效利用,最终实现自组织具有自我造血的能力)。每一个阶段有不同的辅导方法,过程也是相对漫长的,从一个种子开始,通过培力和陪伴,逐渐发展成为大树,需要各方的协力,更是一个改变人的行为的过程。

清华社造团队对于社区自组织采用了一对一陪伴式培力辅导的方式,从社区自组织决定申报微公益创投项目开始,每个自组织手把手辅导5次左右,共辅导社区自组织189次,平均每次辅导在1~2h之间(图3)。辅导内容包括与自组织沟通微公益创投项目的报名方法、项目申请书撰写辅导、资金预算编制辅导、项目书及预算优化辅导、展示排演辅导等内容。在此过程中,清华社造团队始终把握培力但不越权,告诉自组织的成员共同商量、组织内部共同做决策;告诉自组织的成员项目书和预算表中的每一部分需要填写的方向,最终落笔和做决定的始终是社区自组织;告诉自组织成员展示排演的方式,但最终做展示方案的依然是社区自组织。通过立项阶段的辅导,逐步让自组织对自己的角色有所了解。

在实施阶段,每月举办资金报销辅导会,期间项目资金报销的采买、票据收集、项目资料的留存、活动的开展等一系列工作,都由自组织来完成,清华社造团队只起到辅导、追踪和答疑的作用,做决定和实施的依然是社区自组织。

为了提高培力的效率,清华社造团队由原来的一对一陪伴式培力辅导的方式,增加为一对一和多对一相结合的方式,在保持活动追踪、手把手辅导、每月报销会的基础上,增加了每周举办的培力工坊,即培育自组织提升能力(培力)具有公益性(公)的工作坊(坊),邀请所有自组织的成员自愿来参加。根据自组织的需求,设定每期培力工坊的主题,并采用引导式和参与式的方式,引发现场参与者的思考及想法的有效表达,以期未来转化为行动。

为了提高社造团队的工作效率,减少活动追踪的人力成本,在社区自组织培育过程中,清华社造团队将社区营造与互联网信息数据相结合,实

10月22日-12月29日 189次跟进辅导
 8个小苗：51次，8份项目书
 34个种子：107次，20份项目书，19个种子参加立项评审
 9个社区：31次当面沟通

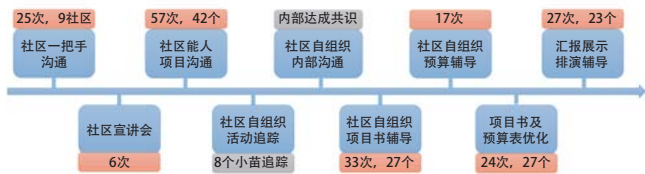


图3 第二届微公益创投项目立项阶段九阶段工作流程示意图 (图片来源: 作者绘制)

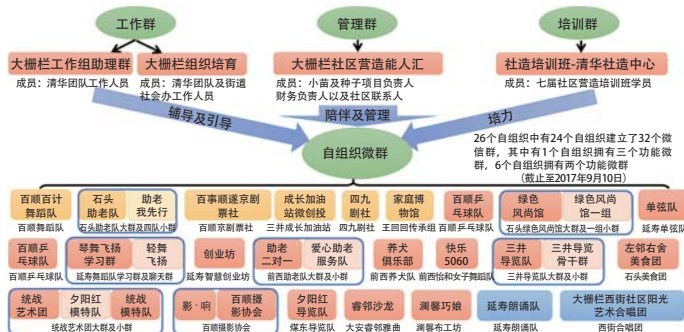


图4 2017年9月(推行自组织建立微信群约六个月后)社区自组织微信群情况示意图 (图片来源: 作者绘制)

现了线下辅导培育、线上追踪评估,即成立自组织微信群,此法不仅为组织评估提供了即时、低成本和有效的辅导,还大量地增加了基层治理的效能,得到良好的治理效果。

建立微信群不是一蹴而就的,需要经历很长的一个阶段,其间经历了以下过程:(1)社区自组织不知道什么是微信群,(2)社区自组织的成员开始了解微信群,(3)社区自组织建立微信群,(4)自组织的能人开始使用微信在群里发布消息,(5)自组织将微信群变为工作的一部分。

半年来,自组织的微信群经历了一系列的变化。在推行两个月时(2017年4月),24个社区自组织中有15个建立了微信群,数量有限;在推行四个月时(2017年6月),24个社区自组织中有20个建立了微信群,其中还有6个自组织为了微信群功能的划分而建立了2个微信群,共有26个微信群,不仅微信群的数量有所增加,自组织对微信群的利用和管理也有了提高;在推行半年时(2017年8月),由于第二届微公益创投项目结束,同时开展了新一期的微公益创投项目,因此共有26个社区自组织加入了微公益创投这个大家庭,共有24个自组织建立了32个微信群,其中统战艺术团为了组织分层管理,分化出了3个自组织微信群,同时还有6个自组织由于组织内部分层或功能分化等原因形成了2个微信群(图4)。

随着微信群使用的广泛性和频繁性,除了功能分化细致、团队管理强化外,微信群同时还吸引了更多的社区居民参与社区自组织的活动。例如在2017年3月1日统计时,只有11个微信群232位群成员,但到了2017年9月10日时,已经有32个微信群吸引了690位群成员,相当于整个街道人口的1.2%每天都会活跃在社区事务中,也是最活跃的社区志愿者代表。在这32个微信群中有18个微信群是由于微公益创投项目的推动而产生,带动了更多的微信群出现、更多的居民加入。

同时,线上辅导内容包括项目管理、财务管理、自组织管理等内容。引导自组织在群里发布活动照片、文字说明,进行项目档案资料的撰写和资料留存的工作,并留下自组织成员及受益对象的所感所想。清华社造团队带领自组织将此信息共同完成并进行整理,形成活动信息,发布在社区能人管理群中,便于自组织间的互动交流及学习。

清华社造团队在辅导自组织进行网上管理的过程中,不断辅导其如何撰写活动记录、如何记录参与者的感受,并引导其留下活动照片、活动签到表等信息。

微公益创投从抚育种子开始,经过组织培育过程,不断进行培力和陪伴,种子将不断发芽、成长,变为小苗、小树、大树。在此过程中,每一步发展变化,都需要配合组织评估的过程。

5. 组织评估

在社区自组织的评估过程中,评估的不只是评论或评价,主要目的是以评促建,为了让整个事情或自组织变得更好,还需要包含辅导和能力提

升。清华社造团队采用立项评估、过程评估和结题评估相结合、线上辅导和线下追踪相结合的方式,对社区自组织开展持续的评估过程。

在第二届微公益创投的立项阶段,采用专家评审、大众评审相结合的方式,专家评审邀请了来自项目管理领域专家、自组织领域专家,以及财务专家共同评估自组织及所申报项目。在结题阶段,采用了四维评估的方式,分别为组织自评、组织间互评、专家评审及培育方评估,专家依然来自以上三个领域。加入组织间互评的方式,其实是社会声誉观察和评价,其价值在于增加了自组织接受社会公评的环节。组织自评一方面具有让受评组织自我了解、自我改进的功能;另一方面,自评与他评的差异提供了评鉴中的另一类信息,可以提醒评鉴者注意一些没看到的事情,更可以让受评者了解自我认知与社会认知之间的落差。

在实施阶段,采用线上辅导及线下追踪相结合的方式展开过程评估,其目的是一是提高人力追踪活动的效率,二是真实客观地反映自组织项目活动动态,三是为组织评估提供大数据分析指标,从而为评估报告提供客观数据支持。如此的评估方式,可以改变项目制评估过程中对参与人数、活动次数、受益人群等内容的局限性,进而更了解社区自组织内部治理机制建立情况、是否有承接项目的组织能力、组织内部成员和受益群体的感受及反馈等信息。更多关注人的需求是否得以满足,更为客观地评估社会影响力及项目的成效。

三、怎么样:社区自组织形态变化分析

经过五大工作流程和培力、陪伴辅导后,社区自组织是否发生了变化,现以第二届微公益创投培育过的26个社区自组织(详见图5左半部分)为例进行说明。为了能够清晰且可视化地体现社区自组织的变化,采用雷达图示意的方法进行说明。

1. 大栅栏街道社区自组织发展形态雷达图阐释

雷达图中划分了五个区域,代表社区自组织所实施的项目类型,而非组织类型(图6)。项目类型分别为志愿服务类、环境保护类、体育健身类、文化传承类和社区教育类。雷达图中的圈层代表组织所处的不同发展阶段,分别为小树、大苗(介于小树及小苗之间的新圈层)、小苗、种子及新种子,箭头代表自组织能力强弱的方向。其中大苗代表具有注册的意愿,并且组织成熟度较高,但未注册为实体法人身份,暂无法对外筹资。雷达图中方形图块代表已经培育了两年的小苗,圆形图块代表种子,其中灰色图块代表未继续申报新一期微创投项目的自组织,绿色图块代表培育了一年的种子,蓝色图块代表新增的种子。

2. 社区自组织形态变化分析

从项目类别来看,第二届微创投比第一届微创投增加了环境保护类的自组织,同时社区教育类项目大幅度增加,文化传承及体育健身类项目也

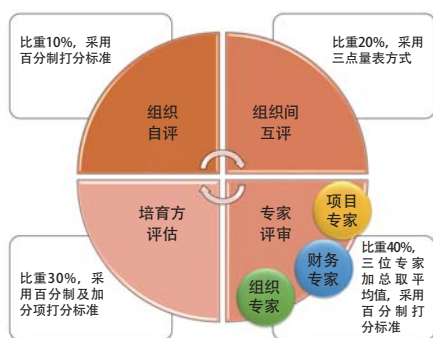


图5 大栅栏街道第二届微公益创投四维评估示意图 (图片来源: 作者绘制)

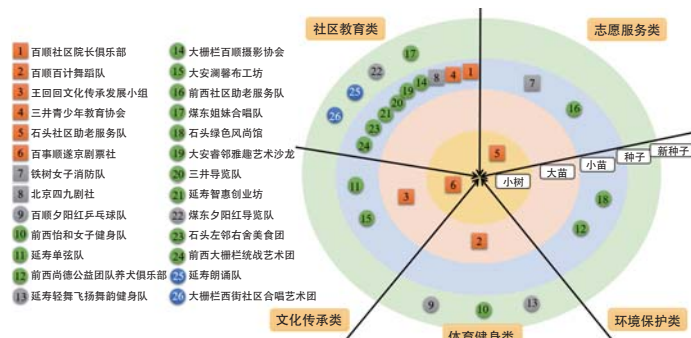


图6 大栅栏街道社区自组织发展形态雷达分析图 (图片来源: 作者绘制)

有小幅度增加,但志愿服务类的组织依然明显处于弱势。

从组织形态来看,第二届微创投已经有部分组织具有大苗和小树的潜质,并且在积极往协会方向发展,同时已经有11个种子具有小苗的潜质,不断壮大组织规模。

从自组织数量来看,从第一届的20个组织,到第二届的24个组织,再到新一期的21个组织,自组织数量基本稳定,自组织内部也在理性考虑组织发展的未来及方向。

3. 社区自组织变化示例

(1) 百事顺遂京剧票社

百事顺遂京剧票社属于文化传承类,培育前为小苗状态,培育后具有小树潜质。组织内部经历了老带新的过程,并由年轻人接手百事顺遂京剧票社的实施工作,同时已经成立了非营利性工商注册实体法人机构。经过一对一辅导,具备独立申请项目、独立运作项目和使用资金的能力。后期培育的主要方向在于提升组织吸纳会员和对外筹资的能力。

(2) 百顺百计舞蹈队

百顺百计舞蹈队属于体育健身类,培育前为小苗状态,培育后具有大苗潜质。组织内部具有明确的核心组人员,团队分工明确。经过一对一辅导,项目设计逐步向服务方向转化,具备独立实施项目及收集项目档案资料的能力,并能够规范使用项目资金。后期培育的主要方向在于提升项目独立设计和吸纳会员的能力。

(3) 前西社区助老服务队

前西社区助老服务队属于志愿服务类,培育前为种子状态,培育后具有小苗潜质。组织内部具有较稳定的组织结构,并成立了五人核心小组,定期开会并进行合理分工。经过一对一辅导,具备独立申请项目的能力、收集项目资料的能力。后期培育的主要方向在于提升独立设计项目及规范使用项目资金的能力。

以上仅为26个自组织中的3个示例,其他自组织的情况通过形态分析表均可看出组织能力提升后,组织形态发生的变化。

四、互联网+社区治理的未来愿景

清华社造团队在大栅栏街道扎根三年半,始终陪伴在社区自组织身边,从了解基本情况进行资源调查开始,逐步进行理念宣传、引导社区能人自发形成社区自组织、鼓励自组织自主开展项目活动、手把手辅导留存活动资料,再到线上治理,可以看出培育社区自组织是一个长期的过程,同时也是一个陪伴自组织成长和提升自组织能力相结合的过程。

总结这些经验,让居民自己发动自己需要的服务,可以避免由上而下强加给居民的服务不符合居民的需要。有效的线上辅导,既可以记录下所有的日常活动的轨迹,又可以即时、长期、连续而且动态地观察到社区内

的变化。

但特别值得注意的是,线上治理的成功有赖于线下社区营造工作的扎实。少了线下的陪伴与培育,我们得不到居民的信任。任何想靠辅助金的诱惑或街道办事处权力的强制要求社区自组织建群,一定会出现两类群,一是拉了我们进去,却只有寥寥数语的互动,一是只有组织成员的群,那才是大家进行热烈讨论的地方。所以正确的社会治理创新思维是一切的基础,基层政府继续由上而下“拍脑袋”做“惠民工程”,或是以项目制进行社会服务外包,却只能做一年一次或两次的评估与检查,都不足以改变基层治理困境。

所以,从线下到线上的社区治理模式会提供社会治理创新的重大契机,但前提是线下的社区营造工作一定要扎实。■

(本文感谢台湾信义文化基金会与清华大学社会科学学院合作成立的信义社区营造研究中心,提供了后续研究的相关经费。)

注释

- ①资料来源于清华社造团队的《2015年大栅栏社区营造项目计划书》。
- ②资料来源于2016年3月“行动—干预社会学研讨会”中清华社造团队的汇报。

参考文献

- [1] 罗家德, 李智超. 乡村社区自组织治理的信任机制初探: 以一个村民经济合作组织为例[J]. 管理世界, 2012(10): 83-93.
- [2] 罗家德, 孙瑜, 楚燕. 云村重建纪事——一次社区自组织实验的田野记录[M]. 北京: 社会科学文献出版社, 2014.
- [3] 罗家德, 孙瑜, 谢朝霞, 等. 自组织运作过程中的能人现象[J]. 中国社会科学, 2013(10): 86-101.
- [4] 李智超, 罗家德. 透视社会网观点看本土管理理论[J]. 管理学报, 2011, 8(12): 1737-1747.
- [5] OSTROM E. A behavioral approach to the rational choice theory of collective action: presidential address, American Political Science Association, 1997[J]. American Political Science Review, 1998, 92(1): 1-22.

作者简介: 梁肖月 清华大学社会学系, 博士研究生

罗家德 (通讯作者) 清华大学社会学系, 教授, 博士生导师,
jdluo@mail.tsinghua.edu.cn

收稿日期: 2018-04-08