

1. 进入社区

（进入社区前应该做哪些准备？谁有可能给我们帮助？如何迅速让居民知晓我们？）

1.1 进入前

社工在还未进入社区前，就能从相关方、意向合作方收集到社区的信息，与谁合作就可以将那一方作为切入口，结识相关方，收集信息。社工最好先做一个信息收集表单，避免信息过于零散而遗漏。

1.1.1 了解社区的基本性质和类型

例如，地理位置，人员的结构，社区类型等。

信息收集方式：

A 资料查阅法

通过文献查询、关键词查询；

了解社区的基本地理结构、社区历史、关键性事件等，例如，通过关键词查询了解到C区曾经发生过重大偷盗事件，被多家媒体报道，该事件激化业主与物业的矛盾，因此才推动业主成立停摆多年的业委会，社区居民普遍比较谨慎，在门禁方面的问题十分介意。

通过相关部门了解的信息；

例如通过居委会收集的人口数据，相关工作报告等文献材料找到具体信息，也可以从与社区工作人员、居民的访谈中印证信息；这些信息大体可以判断社区的类型：是属于城市商品房社区还是城市拆迁小区，是城中村社区还是高档小区。社区居住的人口结构：是以本地人口为主，还是外地人口居多，年龄层次，人口比例等等；需要注意的是，即使是物业主导的商品房小区，物业也极少有这方面的数据，还是需要在居委会收集。

社工也可以通过房管部门收集商品房社区的资料，在房管部门可以了解很多涉及业主权益，社区治理相关的信息。

B、实地走访与社区观察

实地走访可以很直观的了解社区地理细节，社区商铺，社区的内在空间资源的情况，社工也可以从市场化的行为中了解社区居民的生活习惯，生活需求等。

例如，社工在小区走访时发现有一个空间经常有一批人聚集在一起聊天，上前询

问和交流时发现他们全都是业主家里请的住家保姆，以照看老年人的居多，平常除了照料老人外没有什么业余生活，因此抱团取暖，相互支持。社工就能大致了解到该社区老年人生活情况：经济富裕，独居空巢老人多，子女大多在国外等情况。

C、参与和观察社区相关方主办的活动

社工可以通过参与和观察社区居委会、社区物业、社区其他组织主办的活动，了解社区互动的情况，也能简介了解社区的历史传统等。

例如，社工参与社区居委会举办的拗九节活动，了解该地区的社区都有举办敬老文化传承的活动，拗九节是本地传统的节日，为当年岁数逢九或者九的倍数的老人送上拗九粥，该节日由社区的老年组织承办，社区内的学校都会被调动起来，老年志愿者、青少年志愿者与工作人员一起入户送粥等。

1.1.2 了解社区的不同主体及其合作社区角色的情况

例如，社区的居委会、物业公司、业委会、居民组织分别发挥什么作用，谁占主导地位，在商品房小区，社区居民的防范意识比较重，一般是物业公司主导性更强，但也会积极和社区居委会合作，配合居委会的相关工作，腾挪场地给居委会使用等，但这类社区中居委会的服务能力还是很有限，与居民的互动不多；

1.1.3 了解社区周边的资源，以及已经利用的情况

在商品房小区，物业手中有许多商业的资源，例如社区银行、社区超市、社区诊所等想要进入社区，都要与物业有良好的合作关系，社工可以通过几场活动了解物业与这些组织的合作方式，也可以将他们合作过的商家列成资源清单。此外，社工也要充分了解这类商业组织的需求，判断他们表述出来的需求真实性，避免商业化元素影响居民对社工的第一印象。

1.1.4 了解社区可使用空间

新型的商品房，会有三种不同的公共空间划分：一是归所有业主共有的公共空间；二是所有权属于物业的，由物业进行分配；还有一种是房地产开发商在地产开发时承诺提供给社区使用的用地。不同的主体也对空间的使用和维护有不同的效果，以及后期对空间的使用也有所区别。如果与物业的关系较好，则借用物业的场地较好协调，其他如是。

在社区中，就有这样的现象：业主通过维权争取了某个业主共用空间做成业主乒

乒乓球室；同时社区居委会在该小区也有一个社区用地，其功能设计为居民养老综合服务站，其中也布置成了乒乓球室，因此该小区就存在两个归属权不同的两个乒乓球室，管理方式不同，居民参与的频率也不同。

1.2 进入渠道

社工在与相关方交流前，应该先明确宣传口径“我们是谁？”、“我们为什么来？”、项目简介怎么做，社工应该多进行这方面的演练，争取在有限的时间让居民了解我们。社工可以通过熟人介绍，进行预约式访谈，也可以开展服务及各项相关工作，用高频率或同地点的出现等方式开展宣传。

1.2.1 活动进入

社区的宣传活动，在时间节点选取，场地选择，合作方，活动形式等方面都要慎重讨论，一般会借用节假日，选择在居民出入较为频繁的空地，活动形式要新颖有趣，多类群体都能参与为好，不建议选择宣传目的太强的合作方，容易削弱社工宣传的效果。如此，高频率，高质量地在同一个地点出现，就能有效地建立起信任基础，吸引一批热心居民。

若是协办的活动，社工可以多与居民交流，带着问题和目标了解居民的想法，也利用协办的身份建立信任关系，争取二次接触的机会；

若是主办的活动，社工的宣传中一定要简明扼要地说出我们的角色和定位，避免使用专业术语，通过一些方式留住居民的联系方式，设置二次接触的可能性；

1.2.2 个别群体

关注社区内的个别群体，这个群体在社区有一定的基数，又较为容易接触，在群体中建立社区地位。

例如，社工进入融侨锦江时先接触的是老年协会，这是老年群体的非正式社群，在社区中有庞大的会员，社工通过为这个群体提供资源和服务，参与这个群体的重大活动，结识大部分协会骨干，了解群体特征和需求。

1.2.3 空间运营

空间运营是建立信任高较强的方式，本次社区营造的探索一开始是没有设计空间运营的部分，但在工作过程中，发现社工在每一个社区都像是打游击战，给居民造成的印象就是隔断时间一场公益活动，社工前期服务的持续性是给居民带来信任感的重要因素，城市社区营造的过程中，示范和带领很重要，也许一开始就不

设置太高的动员目标。

在空间运营中很容易遇见“熟客”，这些人往往可能是社工第一波“粉丝”，社工可以慢慢赋予他们权利，加深他们的参与感，从“你们”变成“我们”。

2.社区需求

（如何了解居民的真实需求？哪些人会关注社区的需求？社工进入社区，如何与居民的需求产生共鸣？这样的共鸣会产生怎样的效应？）

2.1 需求脉络和需求激活

需求来源：

表面性的需求（风险）

问卷调查：服务前期进行的问卷调查最好有一个基线的预设，不然调查完所得到的结果很容易是普遍性的需求，而不是在地性的需求，一般情况下，一些基础信息都不需要通过居民访谈获得，一些特定群体的需求也可以通过专业的判断得出。

需求调查可以作为社工宣传的方式，有一个桥梁让居民和社工有互动；

居委会：居委会有完整地社区需求数据，包括人口，历史，行政位置等

臆想的需求（风险）

信息中进行的专业判断：通过对收集到的信息和数据进行分析和判断。

了解社区实质需求是社区工作的难点，在向社区收集信息的时候，我们的专业判断也很重要，又要避免将社会组织的需求直接转变成社区的需求。居民的需求激活是要沿着个人的需求脉络进入公共需求，在个人的角度考虑公共的问题，这个是社区参与最有难度的环节。个人的需求一部分是可以通过市场满足，一部分是可以升华成准公共的需求，最终就变成社区的需求，社工组织需要进入公共领域的需求，而这个需求恰恰是居民最难感受到的。原子化细胞结构变成整体共同体公共参与的难度，目前这方面的需求还只是社工的想法，还没有成为他们的需求，是未激活状态。

公共是什么？公共是有不同的个人需求组成的，在社区中，个人利益和公共利益又是相耦合的关系，这种关系很容易让社工陷入焦灼。

比如 A 居民主动向社区争取到原本不开放的乒乓球室的钥匙，声称自己是义务看管球室，任何人想打球都可以来，但是球室既没有粘贴开放时间，也没有留下任

何联络方式，只有在 A 居民自己在打球的时候，或者认识的球友打电话才会开放球室。

比如说 B 居民跟社工提议组织一场球赛凝聚社区力量，丰富居民生活，社工在协助筹备过程中，发现他的行动与原先目标相违背：只能让业主参加，租户不让参加；只要球室捐款的人参加，不想整个小区招募；在工作日抽签，不来抽签的就弃权；为参与的人设置重重障碍。

以上两个例子，一开始会让人觉得是个别居民开放性不够，没有公共意识，但是经过一段时间的探索，就会发现社区里面这样的人比比皆是。因此，满足个人的利益是公共利益能达成的基础。

社区的需求有三个谱系：由市场满足的需求：例如生活必需品、家政服务；由政府满足的需求，例如交通设施等公共服务、行政服务等；由社会组织满足的需求，例如居民兴趣活动、困境人群服务等；政府与社会结合，公益激活市场，三者可以相互补充

社区组织与社区需求怎么建立关系？社工机构处于什么位置，取决于服务的层次

在社区里，我们接触最多的就是文化娱乐类组织，有根深叶茂的，有刚刚孵化的，有居民非常形象地形容参与社区文化娱乐组织的人“有钱有闲”，这些“有钱有闲”的人在不断争夺社区资源，很容易变成资源的唯一占有者，怎么让他们成为一个关心社区的“参与者”，我想可以从堆积各种演出的奖杯转变成赞美参与社区活动、社区公益开始，这是我们一开始先定的基调。

有些居民组织已经萌发来邻里互助的想法，我们可以给予一些资源，扩大影响力，将想法变为现实，社工可以慢慢和居民一起做一些社区公益，这些人是社区里的稀缺资源，需要呵护，而不能急于求成，给太大的压力。

此外，还有一个群体是对社区事务非常关心的人，这些人的参与对社区营造能起到事半功倍的效果——业委会。他们可能更容易认同居民社区参与的意义，并很容易领会这其中的逻辑，他们对社区治理模式的兴趣不亚于社工机构，因为这与他们的切身利益相关，这里的利益不仅仅指他作为居民的利益，也指他作为业委会成员的利益。一次，我们参加业委会和物业的例会，一个业委会的成员开玩笑地说，业主们都以为他们被物业收买了，整天都在群里骂业委会，业委会总是被污名化。我们可以说服他们一起探索，让业委会从幕后走向舞台。

2.2 需求产品的评价

2.2.1 俱乐部类型（兴趣）

多少人进入俱乐部？激活了多少人进入（更多人有机会进入）？

高档社区基础设施完善，硬件条件好，社区内基本不需要类似维修队、保洁类型的组织；社区内没有例如低保户这样的弱势群体需要支持，所以也不会有扶贫类的组织；他们的社区归属感建立一般是基于精神层面的：兴趣的满足；团队的融合、社会资本的增加等等，所以这样的社区俱乐部类似的组织是最常见的，居民基于自身的兴趣需求，加入或组建社区兴趣类组织，以满足自身对于精神娱乐的需求。

A 扩大激活，让更多人进入，或者孵化了新的团队；

例如，融侨家园文化中心为了建立社区社团联合，依据社区居民文体娱乐供不应求的现状建立社区各式各样的兴趣社团，将社区的积极分子联合起来，共同建设具有一定规模和规范性的社区艺术中心，以开放包容的的形态，让社区更多的居民加入其中。

但是从参加社区兴趣社团开始，渐渐激活社区更多的居民参与社区公共事务。

B 团队稳固而持续

建立时间较长的社区，一般都会有一些社区的成立时间较久的团体。

例如，锦江的老年协会，成立时间久，组织内部制度完善，运作稳固，且在社区内有很高的知名度，有社区内具有一定威望的积极分子担任领导人，得到了很多居民的信任，具有庞大的粉丝群体。

但是这样的组织的弊端是内部权力架构固定，集权意识过强，且具有一定的排外性，很难接受新事物，新意识的加入，项目组在介入的初期需要迎合他们的需求和兴趣点，在多次合作建立信任关系，才能逐渐改变他们的固有思维。

C 从互益到公益

居民基于自身的兴趣满足的需求，加入或者成立组织后，不断有新的成员加入，在这个过程中，他们不仅是要满足自己的需求，也帮助满足了其他成员的需求，这就是从互益到公益的过程。

例如，融侨家园文化中心申请的广场舞培训金点子计划，将融侨锦江和江南水都的各个社区内的广场舞积极分子集中到一起，教授培训，然后在让接受了专业培

训的积极分子会到社区，成立或扶持各个社区自己的舞蹈队，惠及社区更多的居民。

D 引入资源

俱乐部类型的组织以兴趣为导向，要建立各式各样的兴趣团体就要有社区有相关的专业支持，这就需要挖掘社区内具有相关特长的居民，但是这类居民毕竟是少数，要成立俱乐部需要引入一定的外部资源来壮大组织的力量。

例如，柔力球队原本只是社区内部的兴趣社团，一部分成员开始“走出去”，参加各类的演出和培训，也慢慢“引进来”，邀请专业老师进社区指导，将大型的柔力球比赛链接到社区中，也带来了全省各地优秀的民间柔力球队资源，互相学习，推动成立了省级柔力球俱乐部。没有资源的带动，一般的社区兴趣社团很难走向更高的平台。

2.2.2 权益维护类型（治理）

以事件为切入口。例如污水、斗殴事件等

这类的组织以事件作为切入口，能在短时间内聚集关心该事情的人群，并能迅速行动起来，

例如，融侨锦江 C 区业委会停摆多年，在一次整栋楼被偷的事件后，社区的业主迅速联合起来，一方面处理偷盗事件，向物业争取更安全的社区安防；另一方面组建新的业委会，牵头社区相关事务。

当然，权益维护类很容易集结一批人，也很容易产生矛盾冲突，这是没有治理经验和能力的居民，直接进入治理层面，就会面临很多问题，居民需要社区参与和社区议事的技巧，才可能将事件变成机会，联结更多人。

2.2.3 纯服务类型（服务）：

例如为弱势人群提供的理发、餐桌服务等；

这类组织是基于社区内存在的需求，成立或举办能够满足这些需求的组织或活动。

A 核心人员挖掘及培养/队伍建设

基于社区需求成立的纯服务类组织相较于俱乐部类型的组织居民的主动性较差，所以这类组织的领导者十分重要，需要挖掘出社区内的积极分子，这样的积极分子不仅要具备领导者所具备的一些硬件条件，更重要的是需要具备一定的感染力、带动力和行动力，才能建立起纯服务类型的组织。

例如，丽岛为老服务队的建立伊始就是丽岛的热心居民朱阿姨为了营造社区敬老爱老的文化氛围，成立了丽岛为老服务队，举办了丽岛首届的金婚活动，朱阿姨早年就在社区组建过舞蹈队，且是社区老年协会的成员，经常参与社区的建设，朱阿姨的热心和能力，让他在丽岛拥有很多的粉丝，在为老服务队成立是，朱阿姨就挖掘出了骨干成员，而后的活动中又挖掘出了许多社区内的志愿者和一些资源支持。

但是要特别注意的是，这样的组织领导者处于能力较强，很容易在组织运作中主导型过强，造成成员的能动性较弱，凡是都依赖于领导者，这样不利于组织的延续和成长。

B 支持和资源对接

纯服务类的组织，基于主动性的问题，社工在介入过程中需要给予更多的支持和资源，帮助他们在对接资源的过程中学会如何寻找资源和链接资源。纯服务类也是公益组织参与较多的一部分；

例如，社工引进的公益绘画组织，属于服务类，社工需要为其链接场地资源，对接居委会、物业，招募活动成员等，社工在组织进入过程中也给予很多人力支持，技术指导等。

在传授链接资源技巧和意识时，也要注意链接的资源的公益性和活动的目标一致性。

C 互益到公益：

一些纯服务类的组织，成员在开始时是从自己的需求出发，在满足自己的需求后，渐渐的将服务范围扩大到社区其他居民。

例如，江南水都故事家族，带领者燕子妈妈在开始时出于自己要为孩子讲故事，然后集合一些也想锻炼自己孩子阅读能力的家长成员，渐渐的他们会定期在社区内举办一些阅读活动，从一开始的内部分享，到现在的为社区内的孩子讲故事。

在互益和公益的过程是成员从满足自己的需要转变为为社区集体服务的过程，这时成员的成长和意识转变十分重要，要给予成员自己的成长和价值感的或者，让他们在这个过程中有所收获，这样他们才会有帮助组织成长的动力和能力。

3.建立信任关系

(需要与哪些利益相关方建立关系? 方式和渠道? 注意事项)

社区是一个复杂的系统, 社工如果从治理的目标进行社区营造, 就要了解每一个主体的需求, 并通过合作建立信任关系;

3.1 居委会: 政绩的角度: 降低其可能有的风险; 层级的切入点

居委会的合作在商品房社区相对少, 其能发挥的作用大多也是和行政有关理想社区项目服务的 2 个试点社区, 接触三类不同的居委会风格。在项目进入过程中, 出现不同的情境。不同情境做不同分析和处理。

A 居委会: 积极配合型。

从 2 个层面上分析: 首先, 该区大力发展政府购买社会组织服务, 也积极引进 XX 社会服务中心开展家庭综合服务, 因此对于社会组织进入社区开展服务, A 社区居委会是积极认同, 并愿意协助。其次, 在介入社区服务过程中, 切合居委有闲置的场地但没有更好地办法开展有效的服务, 社工通过链接资源, 合理利用, 例如少儿空间站, 社工通过金点子计划引进“色彩你好”团队, 开展了几期活动, 让社区居委会以及居民都能有所受益。

B 居委会: 被动观望型

C 居委会: 拒绝参与型

BC 两个居委会同在一个辖区, 该区政府在购买社会组织服务的力度上并不突出, 社区居委会没有相应的依据和导向, 因此在与该居委会的合作和沟通中, 显得尤为吃力, 没有一个较好的合作基础; 同时, 在迎合其政绩需要的需求上, 由于该项目是由台江注册的团属社工机构在开展, 对此也会造成对方有可能产生的困扰: 是否为他人做嫁衣? 如有做得好, 政绩属于哪一方? 执行过程中要是产生不良反应, 我是否要承担连带责任。第三, 在项目开展过程中, 了解到 2 个居委会与 B 小区的居民都有不同程度的矛盾纠纷, 因此这是否也是两个社区居委会不愿意支持的原因? B 居委会也曾想在社区开展一些服务, 希望有政绩的突破, 也有和社工有过几次交流, 但是都不了了之; C 居委会明确表示不希望做这些服务, 也不想做什么政绩, 要是做得好更麻烦更累;

结论: 对于一些社区居委会负责人来说把控风险比做出政绩更加重要, 政绩思维、服务思维、行政思维……不同的居委会负责人, 社工要做不同的判断; 社区营造项目, 对于三驾马车中的“社区居委会”的选择, 社区居委会主要负责人的态度

是需要优先考量的；社工也要评估项目是否能给他们带来他们想要的东西，或者是否带来他们不想要的东西。

建立关系的步骤：

一、通过获得其上一级或者利益相关方的支持，正式拜访，讲明项目要义，是能否建立信任关系很重要的一步（拜访 A 居委会时，应先由他熟悉的人引荐；曾拜访 C 居委会时，是项目组社工直接上门，居委会负责人就不太会重视。）

二、迎合对方开展居民服务的需求，对于活动材料、资源等共享；

三、服务期间，谨慎确保不给对方造成任何风险。在关系之出，须做到沟通，确保对方对于每次服务的知情。建立核心群，邀请其加入。也是一个较好的方式。

3.2 物业：满足其需求（增加居民印象分）→转变观念→认同，价值感受

物业作为商业机构，收取物业费是保证其收入的重要方式。因此获得业主的支持，提高业主对物业的认可度尤其重要。在当下，大部分业主与物业是处于对立的两面。融侨物业是相对获得业主认同的。其做法主要是：及时快速地处理业主的需求，例如电梯维修、管道维修等；利用节假日开展活动，获得业主的支持；也正是由于盈利性的原因，物业的负责人大多也是以收益作为最终的目的，短期内他们很难看到社工项目对他们的收益，社工在这个阶段向他们传达的价值意义要大过于单纯的活动；

理想社区项目是林文镜慈善基金会购买的服务项目，在通过物业进入社区服务过程中有优势。因此，

第一、在与物业沟通中，通过上级人员的沟通能顺利进入取得“通行证”。

第二、以活动为契机，社工通过更为专业地方式方法开展工作，获得物业的认同和支持。此处的活动，尽量是持续地有粘合的活动，除了获得物业的认同，也能让业主认识、了解社工以及项目。

例如，以丽岛和杰座为例：丽岛在项目执行一年的过程中，定点定时开展了金婚银婚活动、公益集市、元宵节活动、丽岛物业从最初的全程提供简单的桌椅到后续承担小环节等，参与的程度逐渐加强，对社工的认同度更高；而杰座，由于居住人口较多，可开展活动的场地较小，没有定点，以及开展活动的次数和粘合度不够，物业的参与度不强，只有小众的热心居民知晓社工。

3.3 业委会：分类→扶持

如果社工进入社区必须要与业委会打交道，很多工作需要业委会认可，则与物业不同，业委会一开始对社区营造的价值认同是非常重要的，也决定了社区营造之路是否能真正走向全民参与。首先，我们对业委会的成员要有一定的了解，业委会表现出来的

3.4 居民：做事，多次接触，介绍内容，社工沟通技巧

方式：1.通过物业/居委会 推荐的热心居民；在与该居委会首次接触前，社工可以多收集一些有关信息。其次，拜访时，如果有物业/居委会一起或者是引荐一下，会更有效。

2.居民通过参与社工活动，建立的联系。这类居民对社工的了解比较直观，是做公益活动的人，因此，在活动中，项目组要安排专门的社工负责提供咨询和挖掘热心居民。尽可能留下联系方式，后期正式地拜访；

3.滚雪球的方式，通过居民互相介绍认识的：与该类居民沟通建立关系相对简单，但是信任关系建立之后，欲长久有效地，就必须以“事情”为链接。

居民对社工的信任也能加大社工的知晓度，有利于社工积累社区资本。

4.挖掘社区积极分子

（社区骨干的特质是什么？有哪些途径发掘他们？他们需要哪些支持？社工应与之建立什么样的关系？）

4.1.1 标准：感染力、带动力/行动力/时间/金钱/责任感……

进入社区领域，建立居民基础过程中，我们会遇到很多不同类型的人，因为想更快地融入其中，我们对于每个居民都会有至少 2 次的走访和交流；在此基础上，进行后期的积极联络和培育，因此选择的优先次序：

首选，感染力、带动力强的热心居民；这类群体在社区有很好的基础，社区居委会和物业都会很喜欢这类人，因此社工进入社区，应尽量发现和积极联结这类居民；

其次是，行动力强的居民，也是在挖掘社区居民中，很重要的能力；

最后才是我们所经常遇见的：有闲、有钱、责任心等居民。这样一个梯队的人才

选择就能很好地搭建起居民自组织的团队结构；

4.1.2 途径：熟人、活动中、项目申请选择、口碑

挖掘社区分子的途径跟与居民建立关系的渠道有些类似；

一是：熟人相介绍；社工在介入社工后第一个建立关系的居民，可以透过其联结更多同样积极的居民，并以滚雪球的方式，不断扩大影响力，挖掘这部分群体；

二是：通过几次的活动，发现积极分子，并在之后的沟通中，通过社工的能力挖掘其对社区真正的想法和态度，并进行判断；

三是：在社区微公益项目申请中，通过对项目申请居民/团队的审核和了解，确定是否可支持/培育；

四是：居民在社区中的影响力，如果是感染力强的居民，在居民中就享有很强的号召力，为该区域的居民为熟知。例如 xx 的居民，很热心，居住在小区 10 余年。真正为小区的老年朋友们争取福利，在金点子计划宣传中，社区居委会和物业都积极推荐，同时，在之后开展的活动中，她就能积极带动社区李很多的居民一起参与。

4.2 培育和扶持：扶持什么？培育什么？能带来什么？

在居民参与的过程中，发现社区领袖，积极“搞事”和赋权，并逐渐形成居民自组织的雏形。在这过程中，社工积极推进，提供能力上、资源上的支持，促成其“需求自主化—责任自主化—组织化—资源自主化”发展；

思考：1.我们能给居民自组织/热心居民，除了资金上，还能带来什么样的支持？

2.培育和扶持要有一个具象

1.考虑对方的需求脉络/想法/经验

小区居民中有因为共同的兴趣爱好而组成的兴趣班/俱乐部/微信群等；也有因为共同的需求，比如亲子阅读/幼儿照顾等结成的互助团体，同时也会有基于利益而组建的维权队伍，每一个居民/居民自组织都有其各自的需求。只有更好地了解每个队伍的组建历程以及居民选择加入其中的想法，社工基于经验判断，才能更好地提供相应的服务。

2. 社区居民自组织需要支撑，例如信念、能力。这方面取决于社工的能力，能否很好地理解居民自组织的需求，同时将项目的理念很好地与其融合。这过程中，居民会因为社工的年龄、经验、社会阅历，而感受不同。

结论：针对不同需求个别化的支持方式：精准扶持，社工的解题思维以及精力的分配

4.2.4 与社工的关系

赋能——主人感

整合形成行动网络（协商、民主、沟通、化解）

成效反馈表

组织/个人	困境	社工动作	改变	备注背景

5. 社区资源

（资源如何筛选？资源的粘度如何维系？社工带入的资源如何发挥最大成效？）

不排斥资源导向的居民，他们可能更有行动力。在社区居民大多数都不知道社工是谁，社区营造是什么概念时，我们宣传出去的内容最容易吸引人的可能就是资源——我们能给予什么？资源导向的居民，很容易就能将我们想做的事情和他们想做的事情联想在一起，并促成参与和合作，但是唯一不好的点在于，这些人的思维方式很难被影响，也许同行了一段时间，他们马上又会被其他资源吸引。所以，资源导向居民的参与对于项目初期虽然很重要，但是社工社工要在合作过程中挖掘真正有理念的人，积蓄社区资本，注意转移注意力，让参与者关注事情的价值而非钱，撬动更多的价值感，才可能有持久性

5.1 资源来源：社区资源地图，对持续性/一次性的评估

一般进入社区，我们需要制作一份资源地图，地图内的资源是基于需求调研，社区观察等形式收集到的，在服务的过程中不断补充，我们需要呈现的是三个资源地图的形态：初期的资源和使用状况；末期资源增长图；末期资源使用率图；

5.2 资源激活/整合：信任的平台

城市社区营造的目的是最终能建立一个社区资源整合和社区协商的平台，社区资源能高效利用，居民对平台的信任度就非常重要；

例如，锦江社区的老年协会，在老年人社区养老层面，它可以算是一个非常好的

资源整合平台，将有限的社区空间，社区热心人士，社区商业资源等都安排得井井有条，这一方面归功于这个平台的成熟性和官僚特质，另一方面是长期的运作，社区老年人对平台足够信任，并在平台上建立起属于每一个人的社区关系网络。

5.3 资源分配：公益 VS 公共

社工带入到社区的资源大多属于公益的性质，如何让公益资源不被变成公共资源，资源的分配规则在这其中起了关键作用，这个规则要透明、公正、专业，

例如，我们做了两期的金点子计划（社区公益微创投），都是用资金支持社区居民自组织，其中就有地产公司曾经扶持过的文化团队，不断地将公益资源公共化，将其定义为地产公司给业主的福利，业主活动也为地产公司增光，如此以来，规则变得不重要，资源变成必须人人享有。甚至，原本自己的兴趣变成为企业争光。

创投：团队是否建立；投入是否能调动社会资源？

6. 利益冲突与议事协商

当多方利益产生冲突时，居民的议事协商能是社区治理最为核心的内容，也最为挑战社工的能力和积累的社区资本。