

增能视角下社区居民领袖的发现与培育路径研究

◆ 孙江涛

随着社会治理重心逐渐向基层社区下移,社区居委会承担的工作内容和工作任务越来越多,为社区工作者“减负”成为重要问题。减轻社区工作者的工作压力与工作负担能够增强社区工作者工作积极性,提高其工作效率和服务质量。社区工作者“减负”的过程中,地方政府承担着重要职责,社区内部层面也应有所作为。为社区工作者“减负”的重要方法之一,是不断地发现并培育社区居民领袖,使其成长为能够协助社区居委会开展工作的得力助手。社区居民领袖是社区的重要力量,在社区服务与社区活动中起到示范引领、榜样影响的作用。

社区工作者要在其工作中管理、服务、使用好社区居民领袖这一重要人力资源,充分发挥其积极作用,使其在自我成长的同时,能够承担更多的社会责任,并持续参与社区事务。

社区居民领袖的内涵与特质

目前,学术界对社区居民领袖这一概念并未做出明确的界定,结合实践中社区居民领袖的诸多特质,本文将社区居民领袖定义为:在社区发展过程中自发形成的或经社区居民推荐、社区居委会挖掘培养,具有一定的人格魅力或某项特长,能够热心社区事

务、凝聚社区居民、满足社区需求、促进社区发展、推动社区自治的社区精英人物。一般而言,社区居民领袖具有自愿性、公益性、无偿性、利他性、公正性等特征,代表人物主要有社区社会组织负责人、社区居民代表、单元楼门长、社区业主委员会主任、社区志愿者骨干等等。

有研究指出,一位优秀的社区居民领袖应该具备以下特质:热爱群众;易交朋友;善于聆听;易与别人建立良好的关系;勤奋工作;乐于助人;表达能力较强;思想开放,不故步自封;勇于面对困难;严于律己;自我认同感较强;协助别人建立自信;有广阔视野,具有历史感和前瞻性;善于处理压力。^[1]

社区居民领袖具备的这些优秀特质主要有两种来源:第一种来源是“先天具备”,即有些社区居民领袖自身具有与生俱来的人格魅力,这种人格魅力能够吸引其他的社区居民围绕在其身边,并听从其指挥和管理;第二种来源是“后天培养”,即通过多种方式将“潜在的”社区居民领袖培养成“现有的”社区居民领袖。

首先,针对学习能力较强的“潜在的”社区居民领袖可以采用“领袖自学”的方式,如读书、看视频、交流讨论等;其次,社区“两委”根据自身情况,可安

排专业社会工作者进行协助,社区自行展开培训,即“社区内部培育”;最后,也可通过引入专业社会工作服务机构设计培训课程、甄选培训内容、链接培训师资等,即“外力介入”。

除了具备以上的特质之外,社区居民领袖还应该具备一定的能力。第一,具备“感染力”,能够通过领袖个人的人格魅力影响其组织成员与其他社区居民,吸纳更多的社区居民参与社区事务,营造社区正向、积极、乐观的文化氛围;第二,具有“号召力”,能够借助个人能力或人格魅力动员、凝聚社区居民,推动社区公共事务;第三,掌握“领导力”,能够管理社区社会组织,指挥开展社区服务,带领社区居民,协助居民成长;第四,具有“思考力”,能够在服务过程中不断地思考问题、解决方法,创新服务内容与形式,反思服务不足;第五,具有“外联力”,能够链接多方社会资源服务社区,并能够维系各种社会关系网络。

社区居民领袖的发现路径与方法

实践研究发现,社区居民领袖的发现以社区居民动员为基础。只有动员更广泛的社区居民参与社区服务或社区活动,才能够为发现“潜在的”社区居民领袖提供机会。因此,社区居委会要定

期或不定期地开展社区服务与社区活动的宣传、推介、展览,不断动员、吸纳更多的社区居民参与社区活动,从事社区服务,逐步把居民从“被动接受”发展成“主动接受”,同时,逐渐把社区居民从“受助者”培育成“施助者”。具体的社区居民动员的路径如图1所示:



图1-社区居民动员的路径图

首先,提升社区居民对社区服务或社区活动的认知,把居民从消极地抗拒社区服务转变为能够“旁观”社区服务,即“被动参与、被动接受服务”的动员过程。

其次,为社区居民提供多样化的社区服务,把社区居民从“旁观”社区服务转变为参与并享受社区服务,即“主动参与、主动接受服务”的动员过程。

最后,开展能力建设,逐渐提升社区居民的公民意识和公益精神,把社区居民从参与并享受社区服务转变为建设社区、贡献社区,即“积极贡献、主动提供服务”的动员过程,并有目的地将社区居民培育成为未来的社区居民领袖。

在广泛动员社区居民的前提下,更多的社区居民将参与到社区服务或社区活动中,这为发现社区居民领袖奠定了良好的群众基础。社区工作者可通过多种方法发现并挖掘社区居民领袖。

观察。社区工作者借助社区活动或社区服务发现“潜在的”社区居民领袖,侧重于观察其身体健康状况、人际交往能力、活动组织能力、社区参与度与参与能力、

与社区居民沟通情况等。社区工作者在组织活动时,除了完成工作外,还可以安排专门的“观察员”,对参与的社区居民进行观察。“观察员”既可以采用参与式观察,参与到社区服务或社区活动中,通过与居民的接触发现“潜在的”社区居民领袖,也可以采用非参与式观察,不参与其中,置身于社区服

务或社区活动外进行观察,同时做好观察记录,方便后续进一步跟进“潜在的”社区居民领袖。

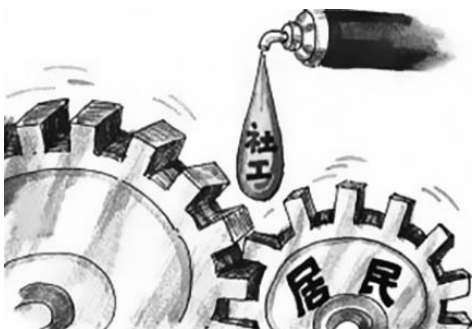
访谈。社区工作者通过与“潜在的”社区居民领袖“聊天”进一步了解其情况,如参与社区服务的动机、家庭成员的支持力度、居民的兴趣爱好与特长等。发现了“潜在的”社区居民领袖后,社区工作者要及时进行跟进访谈。可以进行结构式访谈,即社区工作者采用一个固定的访谈提纲,对想了解的问题逐一访谈并做好记录;也可以进行无结构式访谈,即没有固定的访谈提纲,采用开放式问题,让“潜在的”社区居民领袖畅所欲言,社区工作者从中收集有用信息。一般而言,为了收集到更加全面的信息,在工作前期,与居民访谈时可以将两种访谈方式结合,发挥各自优势。

访问。社区工作者通过访问间接地收集“潜在的”社区居民领袖的信息,如访问其家庭成员、邻居、社区居民、组织成员、熟人团体等。间接资料也是了解“潜在的”社区居民领袖的重要信息来源。社区工作者可以通过带有“目的性”的

访问,收集更加客观的间接信息,以此作为进一步认识和评价“潜在的”社区居民领袖的资料。访问时一般可以采用正式访问与非正式访问两种方式,既可以选择入户访问,也可以选择座谈会或面谈会等方式。

签约。社区工作者通过签约把“潜在的”社区居民领袖变成“现有的”社区居民领袖,规定明确的权利和义务关系,并逐步对“现有的”社区居民领袖进行能力建设,如提升服务意识、提高服务技能、建设领袖团队等。签约作为一种具有“仪式感”的举措,能够极大地提升社区居民领袖的自我效能感。签约的形式,一方面能够体现出社区居委会对社区居民领袖的信任和认可,另一方面也体现出社区服务的日益规范化与制度化。在实践中,签署的协议一般由社区居委会与社区居民领袖共同拟定。

宣传。社区居委会需要通过多种方式对“现有的”社区居民领袖进行榜样宣传,如拍摄宣传片、召开表彰会、榜样宣讲会、橱窗宣传栏等。宣传是社区居民了解社区服务、认识社区居民领袖的重要方式,需要认真策划、执行,以达到“广而告之”的效果。实践发现,如果大部分社区居民对社区居民领袖并不熟悉,其榜样示范与引领的积极作用就得不



到充分地发挥。所以，社区工作者需要对典型的社区居民领袖进行重点包装，并展开宣传工作。

社区居民领袖的培育路径与方法

不管社区居民领袖的身份获得是来自于先天人格魅力，还是源于社区后天培养，要成为一个更加优秀、称职的社区居民领袖，都需要逐渐提升、不断成长。能力建设是培育社区居民领袖的核心内容，在培育过程中，应着力关注社区居民领袖认知、态度及行为等方面的提升与转变，尤其要重视社区居民领袖由“感性”转变为“理性”的培育过程。具体培育路径如图2所示：

实践证明，大多数社区居民

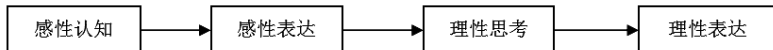


图2-社区居民领袖的培育路径

领袖热心公益事业，关心社区事务，对社区保持“好奇心”与“敏感度”。但由于社区居民领袖学历背景不同，文化层次有差异，面对社区事务与社区问题时，其最初判断的依据是“个人感受”或其他居民的“亲身经历”，即“感性认知”。这一阶段的社区居民领袖在解决社区事务与社区问题时，大多采用“感性表达”的方式，代表社区居民表达不满，宣泄情绪，并且将“问题事实”与“个人情绪”混合在一起，不能够区别对待。

培育社区居民领袖的核心目标是提升其“思考”能力，在面对社区事务或社区问题时，社区居民领袖能够沉着冷静，学会“理性思考”与“理性表达”。这需要社区居民领袖能够反思相关问题：社区问题因何存在？为何长时间没有得到解决？在问题发生和延续的过

程中，社区居民领袖扮演了什么角色，将来能为解决社区问题提供什么帮助？这一阶段，社区工作者要逐渐引导社区居民领袖更加理性地来思考问题并寻求解决问题的方法，为普通社区居民做好“理性思考”与“理性表达”的榜样示范作用。

培育社区居民领袖“理性思考”和“理性表达”，可从以下几个方面着手。

首先，在培训形式的设计上，既可以采用通用的“个人培育”的社区培训形式，即社区居委会定期或不定期地组织社区居民领袖开展专题学习与技能培训，社区居民领袖以个人身份参与其中；也可以采用“组织培育”的方式，即

通过搭建“枢纽型”社区社会组织，将社区居民领袖“组织化”，安排常规能力提升课程，对组织成员开展培训，社区居民领袖以“组织身份”参与其中。

其次，在培训内容的筛选上，既要考虑社区居民领袖的学习特点与学习需求，也要结合社区自身特色，因地制宜选择培训课程和培训内容。总的来说，培育一位优秀的社区居民领袖应关注诸多方面，如人际关系技巧、开会技巧、演讲技巧、组织技巧、谈判技巧、游说技巧、政治技巧、与传媒接触技巧、资源动员技巧、沟通技巧、管理技巧、战略与战术技巧、检讨反思技巧、小组带领技巧等。

再次，在培训方式的选择上，应采用灵活多样、丰富活泼的培训方式，以提高社区居民领袖的

学习兴趣。大部分社区居民领袖是离退休人员，年龄偏大，学习能力减弱，记忆力和理解能力下降，传统的“讲座”授课方式，不符合老年人的学习特点，影响培训效果。社区工作者可以选择互动性强、参与度高、趣味性强的培训方式，如角色扮演、工作坊、开放空间或实地参观、视频观看、实践模拟等，将游戏或活动作为传递知识的载体。

最后，在培训师资的甄选上，应侧重实务经验而非理论经验。社区居民领袖在参与社区服务的过程中，“是什么”和“为什么”的问题不言自明，他们更多地需要指导“怎么做”，实务经验丰富的培训师能够提供更有针对性的实际操作指导。

综上所述，“人”作为社区建设的基本单元，在创新社区治理、推动社区发展的过程中，社会工作者作为专业服务人员起到专业引领和带头作用，而社区居民领袖作为专业社区服务的有力补充，是社区建设与社区治理的重要人力资源之一。未来，搭建“共治共建共享”的新型社区治理格局时，应更加广泛地发现并挖掘社区居民领袖，通过多种方式提升社区居民领袖的各方面能力，充分发挥其在社区服务和社区管理方面的积极作用，为社区发展储备力量，保证社区能够获取源源不断的动力。

注释：

[1]甘炳光、胡文龙、冯国坚、梁祖斌编：《社区工作技巧》，香港中文大学出版社2010年第5版，第320页。

（作者系国家开放大学政法教学部教师）