

对街社两级专业社工平台的思考



卢磊/文

民政部培训中心双师型讲师

2020年10月,民政部举办的加强乡镇(街道)社会工作人才队伍建设推进会上,明确提出要加快构建以基层社会工作站为基础的社会工作服务体系,这也掀起了各地推动基层社会工作平台建设的高潮。其实,在实践层面,部分地区已有了基层社会工作平台建设的初步探索和基本经验,本文主要结合北京市部分街道及其社区的实践探索,就街社两级专业社会工作平台建设提出一系列的思考与建议。

基层社工站建设需要尊重规律、从长计议。从当前部分地区出台的政策来看,有一个隐患是快速的运动式建站,这很容易带来形式主义和为建站而建站的情况。在专业社工服务平台建设过程中,需要基层政府的大力

支持,需要专业社工机构与街道、社区之间的不断磨合,这样才能够实现有效的工作推进。这不是一个短期工作,是需要系统规划和从长计议的,而且每个阶段都应有清晰、具体的目标、路径、方法和保障。

平台建设和作用发挥需要给足时间。基层社工站的建立一定要给足时间,一方面社工的服务是促进人的改变和成长,人的改变或者问题的解决是需要一定时间的,没有充分的时间是难以达到预期效果的;二是短期的工作计划就会造成工作开展的时间非常紧张且需要面对大量的不确定性,难以保障成效。我们应有战略性地推动工作,做实三到五年的长期规划,保证人员和服务的稳定性。

平台建设和作用发挥需要给足空间。通过实践观察,笔者留意到当前北京地区的基层社工站在运营方式上有三种:一是委托专业机构运营,二是社区内的持证社工运营,三是合作运营(即专业机构与社区社工的深度合作)。三种模式各有利弊:机构运营的专业性是有保障的,但是相对的机制保障是不足的,项目的波动性比较大;社区内持证社工运营的优势是对所在社区及其实际问题比较了解、与在地各方比较熟悉,其问题是专业性明显不足,工作思路容易陷入行政化路径,事务繁杂使得其工作之余才能够兼顾社工站工作。在这样的情况下,笔者建议由双方共同协作,不但可以保证专业性和稳定性,也能让专业社工在实际工作中带动社区工作者贴身进行专业支持,提升社区工作者的专业理念和能力。

未来的社工站建设应为“岗位+项目”的形式。如果只有岗位购买,社工没有足够的动力和能力去深入社区发现并解决问题,社工站的工作还是需要项目的要求和推动,让社工能够更主动地去发现问题和解决问题。在“岗位+项目”的形式下,基层政府的购买力不足以支撑,所以迫

切需要市、区专项资金的持续、稳定的支持,以及整合社会化资源,才能够让工作有保障地开展和完成并取得相应成效。

专业性是考量基层专业社工平台建设的关键点。一是要在表象需求中看到本质,在实践行动中要做深做透问题分析和需求剖析,找到问题形成的多方面成因以及主要原因,再加以解决问题,而不是浮于表面的回应表层需求;二是在精细当中见专业,很多职业的专业性体现更多的是体现在精细化、精深化程度,精细化的分析和细致专注的行动是能够体现专业性的;三是细微当中见专业、传温情,不要单纯的关注量化绩效完成度,更需要看到服务对象的点滴变化和成长,社会工作是有温度的工作,注重有情感连接的行动和切实有效的成果。

社区社工站建设需要团队协作、站点之间需要联动协作。现在的驻站社工是相对比较孤立的,专业社工在社区融入的过程中一旦有什么困难,难以开展工作,同时一个社工在社区内承担和组织的力量也是比较有限的,所以笔者建议由专业社工、社区社工等组成2人以上的团队,以便缓解上述问

题,保障社工站的工作成效。各站之间还需要深度联动,不宜各行其事,应加强深度合作、互动和研讨,当然这就需要街道社工指导中心发挥更大更直接的作用。

培育专业社工人才及对其基于实践的系列能力建设是平台建设的重要内容。虽在同一个地域范围,但是各个街道、社区的情况还是有一定差异的,不同站点也都在进行着实践探索,也会遇到一定的困难和挑战,所以要通过更多的系统化的各类研习营、共研共创工作坊、团体督导等多元方式培育专业社会工作实务人才,引导驻站社工能够提出想法和行动路线,也在这一过程中给予其一定的专业自信。

以行动研究的视角注重实践优化和经验智慧的总结提升。行动研究更适合早期甚至未来长期的平台建设,其注重研究者的全过程尤其重点节点的行动参与,包括问题和需求分析、行动目标与计划制定、一定程度的实践参与和复盘总结等。同时这也增加了行动推进的研究视角,有助于梳理和形成专业社工平台建设的实践经验,并能够为其他地区提供参考。

公益行业发展中的9个悖论

在公益行业里,许多事情其实属于“好心办坏事”——也就是怀抱善意的人们在无意中使公益组织的工作变得更加困难。以下为9种公益人在行业发展过程中会遇到的矛盾/困境。公益行业如果想要取得切实的进步,就首先需要意识到这些矛盾的存在,然后才能避免让陷入迷途的思维观念成为行业发展的绊脚石。

第一,想减少却增加了项目管理费用。尽管很多人都公开反对过“管理费用低才是好项目”的单一观念,但这种对管理费用的焦虑仍然时不时就出现我们的脑海里。有时候人越是担心开销,就越可能产生更多开销,因为不断跟踪和报告管理费用需要项目官员们更多的时间和精力成本。压缩必要费用还可能降低具体项目的产出效率:花费少了,项目起到的作用也更少了,最后算下来会发现,项目影响力的平均成本反而增加了。如果资助者希望某个公益项目的管理费用能够得到优化,那可以考虑为那个公益组织提供非限定性的运营资助,而不是强迫他们“使用项目管理费用来跟踪管理费用”。

第二,想提高却降低了组织可持续性。或许你也被资助者问过这种“可持续性悖论”：“当我的资助耗尽时,你将如何维持这个项目?”对项目可持续性理解

不当的话,这种问题很可能适得其反。如果每个资助者都这么做,完全忽略项目当前的独特性与创新型,只一味追问“可持续性”,那么显然该项目熬不了多久就会倒闭。不要把“可持续性”当成一种苛刻的门槛,资助者应该为公益组织眼下具有参考价值的良好工作提供循序渐进的帮助,这才是促使它们变得可持续的合理途径之一。

第三,想提升却削弱了组织建设能力。一些资助者会提供小额赠款,并要求公益组织将这些钱专门花在会计、人力资源等方面,以防止该组织只顾着把钱都花在项目上而非基础设施上。这些资助的本意其实非常好,但有个问题:当过度限制公益组织对资金的自主使用权,到底是在促进还是在削弱他们组织能力?资助者不是公益组织的决策者,帮助公益组织发展能力的最好方法是帮助他们保持运营的稳定。如果一家公益组织连常规运营都得不到保障,绕过基础谈能力建设就会变得很空洞。

第四,没数据就没资源,没资源就没数据。越来越多的资助者如今强调公益项目的循证性,要求要有数据做导向。这个方向本身是没有错的,但对于那些本身就缺乏资源的组织来说这里有个悖论:没有好数据就无法获得大量资金支持;而没有大量资金

就无法获得好数据。——这已经成为许多公益组织发展停滞的祸根。而且很多“好数据”都是被精英们所定义、被昂贵的机构平台所垄断的,这更加使得普通公益组织获取数据变得困难。所以对于这一点,资助者很有必要思考自己应该如何查看和分析公益组织提交的数据,以及应该由谁来定义数据的有效性。

第五,关注单一社会问题阻碍问题的解决。有时候,只考虑关注某个具体社会问题可能会反而会减少问题被成功解决的机会。人们之所以一直不善于处理这种社会问题,正是由于太过于关注单一问题。社会问题是相互关联的,如果资助者真的想在自己关心的事情上有所作为,那就不要养成单一、局部的思维方式,而是要试着着眼整个社会生态系统。

第六,追求纸面战略降低了任务完成度。战略是有必要的,但过于追求纸面上的战略性也有可能降低公益组织完成任务的能力。一些公益组织经常花费大量时间和金钱来制定一个正式的三年计划,结果几个月后就发现它需要重新修订。现实中的某些“战略”其实只是用于制定年度工作计划并传达领导意图,并不会形成真正意义上的组织战略。这种情况下,越强调和追求“表面战略性”的公益组织就



Vu Le/文

NWB 咨询公司

越可能效率低下。

第七,过度关注结果反而降低成功率。我们行业的部分人已经习惯于认为“结果”本身才有价值。但是,对结果的极端关注往往会导致狭隘;也就是最终大家都忙着制造容易衡量的、短期的东西。重大改变通常需要数年甚至数十年的时间才能实现,过于关注眼前容易获得的数字会让我们错过那些长期的成功。因此,为了取得有意义的成果,资助者和公益组织还是要学会适当减少对项目数字成果的迷恋,转而更多关注对项目工作本身的支持。

第八,奖励创新反而扼杀创新。一些公益组织另辟蹊径,将现有项目重新包装,让它们听起来更具“创新性”。由于资助者超出常理的“求新欲”,这些公益项目不断担心资金问题,并不得不为了争抢资源而撒谎。这显然并不能带来真的创新。为了实现创新,人们需要的是信任和稳定的

环境,这样他们才有时间去尝试、失败和迭代。

第九,只关注社会价值反而损害了价值。我们常被教导如何“通过帮助人们来帮助社会”。例如帮助年轻人是为了让他们成长为有生产力、纳税而不犯罪、对社会有意义的公民;帮助老年人是因为如果他们身体健康就不太可能去急诊室,这样就可以节省社会资金。这种思维可以被用来讨论项目的良性连锁作用,但它某种意义上也是在将作为个体的人简化为经济单位,认为人的价值取决于他们对社会其他成员的有用程度。如果真的人人都抱着这样的想法做公益,从长远来看,这反而会降低社会公益,偏离我们的目标。如果我们想要打造真正美好的世界,那就要让每个人都明白,人的内在价值不仅仅等同于对社会的价值,我们彼此帮助不只是因为经济计算,而是因为这就是正确的事情。

(据 3ESPACE)