



在他的理解，上海居委会的工作人员，从里弄干部、居委干部，逐步过渡到社区工作者阶段，大约是在 1999 年前后。

道是有些高学历的外地学子想将之当做留在上海的一个跳板，一旦找到更好的工作就离开？杨兆顺告诉记者，总体上并非如此。“我发现，一些应聘者是双职工、双白领家庭，有了孩子以后，总有一方想更多照顾家庭，特别是照顾孩子。这时候，夫妻中就会有一方想到居委会来工作，大多数是孩子的母亲。居委会工作苦归苦，可是离家近，又稳定。还有些人求稳定，想考公务员，可过了 35 岁许多公务员岗位无法报考，就来寻求居委会工作。”在杨兆顺看来，类似这样的市民前来做社会工作，倒是挺合适。“毛头小伙子刚大学毕业，看着学历挺高，知识很新，可其实社会经验不足的。譬如家庭矛盾争财产，或者夫妻双方闹离婚，弄不好还有指责对方生活作风问题，这种事，如果没有社会经验，如何去处理？”战疫期间，3 月 18 日，杨兆顺在接到徒弟张斌“求压阵”的电话后，就回到曾经工作了 20 余年的地方。他教张斌将新招募的年轻志愿者纳入居民区的防疫志愿者“三级网”：按人员特点进行造册，特别备注了家庭住址和特长，依据个人特长从各区块选出 8 个组长，成立全能机动组，进行区块治理；每个区块下设 3 个志愿者小组，分别是医疗保障组、物资保供组、24 小时接待组，由小组长建群、管理、发布任务。唯有理顺了流程，才能最大限度调动志愿者积极性。

而在此后驰援阳光建华城第二居民区前，杨兆顺所做，就是拟定团队名单：得有善于沟通的，会用电脑的，会开三轮车的，身体素质要好……从年轻党员到刚刚退休的老书记，小分队 8 人名单，各有特长，分工明确，合作顺利。随着工作展开，小分队人员增加到 18 人。

正如杨兆顺所说，即便社工团队人员配备比较整齐，也无法解决社区所有问题。如何调动社区居民的积极性，让志愿者更多发挥作用，成为题中之义。譬如长宁区江苏路街道曹家堰居民区，在疫情封控期间，遇到外籍居民需要沟通。这时候，居民区党总支书记计凤林就想到了楼组长周女士。周女士在外

企工作，本人有不错的英语基础。“就是她了。”计凤林马上找到周女士。周女士说，自己“很高兴能有机会发挥自己的外语特长，回馈社区”。得知信息后的当晚，当社区群里商议好公告内容后，周女士紧跟着就拟好了双语隔离告知书，随即发在沟通群里，以便楼组长们可以在各自楼组的群内进行转发。之后每次的信息发布，都是如此。小区封控之初，事务多，信息更新频繁。有了双语公告，减少了群里信息的堆叠与重复，更方便中外居民能同步接收到准确的信息。

通过社区工作者来连接居委会、居民，让居民中更多的热心人投入到志愿者服务中，无疑能让社区越发活络起来。在上世纪末本世纪初商品房小区越来越多出现之后，上海的社区逐渐一改过去居委会统揽的局面，而变为居委会、物业公司、业委会在社区有着各自存在的一种局面。在不同的小区，这三家在居民心中的存在感、价值又不尽相同。对于居民来说，“门一关就是家天下”，也许连自家隔壁、对门的邻居都不认识。有关小区的事，大家也疏于关心。而随着上海居委会今年以来重新进入更多公众视野，融入更多人的生活，未来，上海的社区工作将如何发展，也成为社会关注的目标。

“一个具有良好社会功能的社区，成员间是互相熟悉和信任的，社区的成员认为大家有相同的利益、身份和关注，就会为了大家的共同利益而作出合适的决定。如果社区中有谁碰到困难，社区的其他人员就会去协助他，给予资源和照顾。”华南理工大学社会工作专业硕士课程导师、著有《教你做个真社工》一书的梁建雄先生曾言，“中国传统的农村地区曾有过这样的场景。随着城市化进程，社区的团结性因为聚居人口不是或不再单纯是熟人而发生松动，会出现社区凝聚力不足、各家自扫门前雪的情况。”在梁建雄看来，随着社区工作因抗疫而被社会所看见，所重视，未来，其价值还将进一步体现，希望社会工作者们积极参与相关的培训，增强自己在此方面的能力，为基层社会治理创新提供更加坚实的基础支持。📖