

社區發展模式的實務

蘇景輝

一、前言

社區發展模式(Community Development Model)是Rothman與Tropman(1987)所提的社區工作三大模式之一，係假設透過社區民衆廣泛地參與社區事務，共同決定社區目標與行動方案，可達成解決社區問題，獲致社區變遷的目的。採用此模式的社區工作者主要策略是要引導社區內所有個人、團體的參與，讓社區成員有機會來討論社區問題、決定社區需求，並提出解決問題的行動方案。

本文以英國社區工作者 TwelveTrees (1991) 所著Community Work一書爲主要參考，再加上筆者自己的實務經驗與看法，重點在介紹採用社區發展模式之社區工作者所運用的實務工作技術及必要的認知。包括：如

何接觸社區人士，如何收集資訊以了解社區概況，如何建立一個社區團體，如何組織並運作大型的社區組織，以及一些必要的認知。

二、如何接觸社區人士

做好社區工作的首要關鍵是與社區人士接觸，理由如下：第一，要完成任何事我們必須與他人有所來往，我們應儘可能地得到他人的支持與善意的回應，除非我們培養這種善意與相互了解，否則我們可能發現大部分的人的保守性及抗拒改變將會反對我們，所以社區工作一開始即要展開接觸社區人士的工作。特別是，我們不知道誰有時間？誰對問題的傾向爲何？資源何在？所以我們要有系統且持續地接觸社區各層面的人士。第二，社區工作可視爲一種長久的創新過程，

我們需要不斷地環顧四周並展望未來，不只與已有往來的人保持關係，也是爲了找出新的理念、新的看問題的方式。當有規律地接觸廣泛的人群並採擷不同的意見時，即會令此一創造新程出現。

社區工作者與社區人士接觸並不是憑藉一般知識即可達成。下列是進行接觸時的一些重要規則。

規則一：絕不要錯失任何可以接觸社區人士的機會，除非你確定如此做會妨礙你其他的工作。同時，儘量不要在剛碰面時即要求有下一次的接觸，而是應該更專心於了解對方如何看事情及對方的興趣。

規則二：要考慮到你給人的第一印象及永久印象。例如人們會從衣著來評斷我們。另外，守時是非常重要的，但許多社區工作

者並沒有注意此一細節。位居要津的有權人士可能因為我們遲到半小時而取消原訂與我們的第一次見面。同樣的，守信也是重要的，假如我們沒做到如我們所說的，人們將不再重視我們。我們需要儘可能的取得越多人的信任越好，因為我們此時需要他們的幫助。

規則三：學習如何傾聽與注意。在傾聽方面，不只是聽其表面所說的，也要深入了解其話語中的意涵。在初次接觸社區成員時，最重要的是他們說話所傳達的內容有否提及從事社區組織的動機與能力。

當別人說話時，我們不只用耳聽，我們同時也會說些話，用以引導人們進入我們所要討論的主題。良好的傾聽是藝術，首先要記取話語中明顯的及暗含的意思，其次是分析或闡釋這些話語。良好的傾聽並不意味我們沒有貢獻，也不意味我們任由對漫地談論而不使之有結構。

傾聽自己比傾聽他人更重要，正如心理諮商專家Rogers所述，除非我們接觸了解我們自己的感覺，否則我們無法真正地理解他人。我們覺得此人厭煩嗎？我們對此人生氣嗎？我們感到威脅嗎？了解他人的感受也是重要的，將我們置於對方的位置來想想，假

如我們能以這種同理心的方法，我們較能了解他人。

社區工作者必須訓練自己不只是注意到自己如何影響所接觸的對方，也要注意到對方如何與其他的人互動。我們可以從注意到所接觸的人的座位，他們如何佈置辦公室、房間？他們看那種報紙？他們的牆壁掛什麼圖畫？從這些注意可以學到很多。社區工作者也必須注意到地方上發生什麼事？如果有人正用經緯儀在觀測，社區工作者應上前詢問對方正在做什麼，它可能是一項築路計畫正被考慮中。知道那間店正要結束營業，誰常光顧那間酒吧，那間房子是空屋等也是有用的，查閱地方報紙看看地方上發生什麼事，以及探詢地方政府的工作計畫也是十分重要的。

我們也要防止自己過度偏狹，只以自己的看法為是，許多社區工作者在其他的方面從事與我們同樣的工作，將會發現許多處理類似事情的方法，可向他們學習。

規則四：創造機會以建立個人的接觸。對社區工作者而言，走路比乘車來得有用。假如工作者想要接觸社區民衆，並注意社區的改變，最好是在社區週遭走走，這是一種

接觸居民的好方法。

規則五：爲了獲取我們必先給予。此一原則不只是社區工作的原則，也是生活上的原則。大部分的我們第一次與不認識的他人碰面時會有不舒服的感覺，特別是當我們對對方的目的不清楚時，以及對方可能想從我們這兒得到什麼時。想想你如何處理上門的推銷員或者傳教士？社區工作者在許多地方要像推銷員或傳教士，但我們要能更爲迂迴地推銷我們的理念（想法）！

一個社區工作者第一次會見一個議員或社區居民時，應清楚地自我介紹，而不要急著提出一連串的問題與要求，否則此時議員或社區居民可能會感覺不舒服並且猜疑。

三、如何收集資料以了解社區情況

在開展社區行動之前，要盡可能得到跟社區有關的資料以了解社區情況並做為未來行動的基礎。有時候社區工作者會遭遇內、外的壓力，被要求趕快展開行動，結果忽略或草率地去了解社區情況，這是十分危險的。

清楚一個社區的情況是爲了：

1. 收集關於地方需求的訊息，以及行動

的潛力。

2. 提供分析各種可能性方案的背景資料，以便排列各方案的優先順序。

要了解社區情況需要獲取兩種資料，即硬性資料(hard information)及軟性資料(soft information)。硬性資料是指可以計量的資料(quantifiable data)及已量化的資料(quantified data)，這些通常可以從官方的報告書例如人口普查報告中得到。軟性的資料是指人們對事情的主觀意見或看法。軟性與硬性資料皆是十分重要的，若我們不知道居民對住宅需求的觀點，則知道地方住宅的相關統計數字是沒有意義的。同樣的，若沒有獨居老人的數目，而想提供對獨居老人的社區照顧服務則是不智的。

(一) 收集社區硬性資料

知道社區的人口多少，年齡結構及其他人口資料如性別比例、失業率等，是有用的。這些資料有的在公共圖書館的人口調查報告書或社會趨勢報告(Social Trends)中可以找到。另外，例如學校的同學名錄也可以找到就學學生人數的資料。

了解地方的經濟結構是分析一個社區的

需求與問題的基礎。知道人們在那裡工作？他們是否住在工作場所附近？他們的薪資？在這些工廠就業需要具備高級技術或低層技術？他們是契約工或長期工？工廠是否依賴其他大公司的訂單？這些工廠是否投資新的廠房？這些有助於我們了解此社區工業的發展。一般而言，地方政府的經濟發展部門應可提供這類有用的資料。

了解社區裡住宅是公共房屋或是私人住宅？住宅的屋齡？房屋的基本設備？擁擠的程度？住宅政策？配給與讓渡政策……等等？這些皆可在地方政府的住宅部門找到資料。

知悉誰是重量級議員？那位議員參加那個委員會？各政黨在議會的重量？那個政黨在議會中長期掌權？或政黨勢力已有改變？這些資料可在議會秘書處新聞組拿到資料，也可向友好的政治人物打聽，亦可從議會的進行中觀察得之。

所有的政府機關的資料，如衛生、警務、教育、福利、交通、垃圾收集等，皆可去向相關官員索取，而不只是使用二手資料。各種非政府部門的組織，如各種協會、基金會、教會等，也可能可提供一些資料。

(二) 收集社區軟性資料

我們可以從其他專業人員處，得到一些社區活躍份子的名單，與這些人接觸從中獲知他們對社區的看法是重要的。接觸時我們必須思考如何介紹自己，說明誰推薦他被訪問的。第一次碰面時不要馬上就說我們是來協助社區的，是來與社區居民共同為所關心的議題而行動的。因為此階段我們主要是想得到一般的訊息，例如社區歷史、社區居民對社區需求與問題的理解、誰關心社區、誰會提供更多訊息等。

當我們與地方居民接觸時，我們可能會想要鼓勵他們投入社區行動，但不要操之過急，因為可能嚇壞他們。在此階段工作者類似一個學生，正在學習了解社區，尚不必急於引導社區居民投入工作。

尤其是許多人樂於談論自己對問題的看法，但一談到投入解決問題的行列反而會嚇止了他們，所以我們可以聽任人們談其所想要談的，以建立關係。

接觸一個再由其介紹另一個的方式，稱之為滾雪球(snow balling)。用滾雪球的方式的可能危險是令我們只熟悉一個網絡，因為人們只介紹他們的朋友或相同觀點的人。所以到人們自然聚集的地方，如放學時的學

校大門、菜市場、車站、廟口可能更好。然而，到人們自然聚集的地方去接觸人，可能所遇到的人並不具代表性，例如若到放學時的學校外面，只能遇到有子女的婦女。

敲門拜訪 (door-knocking) 是可以加以考慮的另一種辦法，但較花費時間。敲門拜訪居民之前，最好於前些天遞上一張說明書（傳單），或打個電話，說明我是誰，我的工作是什麼？如此可化解對方因陌生引起的僵局。

與社區居民接觸時不要想很快就要有結果，人們準備好時即自然會參與。當工作者與居民接觸時，正是在提供知識給居民，正是在播種，過些時日居民可能就會主動參與。同樣的，工作者也不要太快的認定某人所說的話，因為人們往往會想先認清工作者的真實面貌才表現其真實的一面。

發現社區居民的感覺需求 (felt needs) 的另一種方法是做調查 (survey)。到底調查法是來收集有系統的軟性資料，或是客觀可測量的需求資料，這點要事先弄清楚。許多社區工作者以為他們可以利用調查法同時收集上述兩種資料，但事實上是困難的。因為調查問卷的問題往往是封閉式的問句 (

closed-ended questions)，訪員在此中得到清楚的答案以便量化，但若工作者想以調查為工具而與居民接觸，以得到軟性的資料，她得花較多的時間用開放的問句 (open-ended questions)。所以一個社區工作者若想得到具體的居民需求狀況而不是軟性資料，最好用調查法。

除了上列兩種外，社區工作者也必須閱讀自己機構的紀錄或檔案，看看是否有其所服務的社區的資料，例如機構對此社區服務的歷史，機構對此社區的看法，機構曾在此做那些方案等。社區工作者也可以詢問同事，以了解該社區，例如誰有影響力？誰是熱心者？

三、如何建立一個社區團體

社區工作者要解決社區問題滿足社區需求，一定要運用當地社區民衆的力量。所以社區工作者要花很多時間去建立社區團體 (community group) 並運用之。

建立社區團體的重要工作有：

(一) 聚集民衆

假如社區工作者已分析出社區的需求，

並有一些關於社區應有的目標的想法，她可以開始尋找機會。她可能花了數個月去接觸民衆，但社區成員並沒有覺得有任何議題，或沒有意願採取行動。此時她必須考慮用其他的方法，例如自我揭示社區目標。當然，她也可能發現有些居民關心相同的問題，例如公車服務不佳，掌握此點，她可以開始引導居民朝向透過組織去解決問題。例如她可以個別地問居民，他針對公車問題曾做了什麼？是否有相同困擾的人？大家是否願意聚在一起談談，看看能做什麼？工作者可以持續對話在此要點上，問道：「你剛剛所提到的問題，是否他人也跟你一樣的感受？」「為何你認為公車的服務這麼差？」「是否有人曾針對此問題去做些什麼？」「你是否想對此問題去做些什麼？」「你是否有興趣與一些鄰居碰個面，談談看能做些什麼？」

使人們談論其一般的需求可能不會太困難，但要人們思考他們能否做些什麼來改變現狀，似乎就較為困難了，那是需要時間的。一個社區工作者可能要花數週的時間，才促成一個國民住宅社區的婦女團體開始籌組。或許工作者只需數次的與居民碰面，就可以談得很深入。但一般而言，在初次接觸

的階段中，工作者的主要目的是在於喚起人們採取行動的興趣。使人們想到，「嗯，也許我真的可以做些什麼哦！」那即是他們被誘發出了感觸、想法。然後社區工作者再去培養他們發展出行動的意願，而這可能要花更長久的時間。

要注意的是在此階段，社區工作者可能會很積極地回應有些人所建議的理想目標，然而當他與這些人開始去推動工作時，目標卻往往必須改變。從這一點來看，社區工作者要設法去了解人們對某些議題的興趣有多大，除非她發現確實有些人同意這些需求，否則不可以太早有所回應。

下一步則是把人們聚在一起，通常會有二、三人表示願意聚在一起討論問題，這是好的開始。如果可能，工作者並不要成為他們的領導人。例如，一個社區工作者分別與三位婦女接觸，三位婦女表示有興趣從事社區活動，此時社區工作者的推動方法是設法讓她們安排自己的首次聚會，而非由工作者來安排。因為由她們籌備首次聚會，可以測試他們的承諾和能力。也許有時情況可能使工作者必須去安排首次的聚會，許多成功的社區團體也是如此開始的，但它可能令工作

者過度捲入而使人們產生依賴不能自動自發地工作。

一起聚會的人們可能已彼此認識，對工作者而言，這可能使工作更易進行。但他們也可能只是閒聊，此時雖然工作者要允許並鼓勵這種非正式的交流，然而在某些時候，他必須提醒他們集中精神於必要的討論點上。工作者在此方面有許多方法可用，例如丟出想法、詢問問題、陳述意見、提出建議以及提供訊息等。可能要花上好幾次的聚會，才能使他們集中焦點在社區的需求和目標上，之後，他們可能發現他們皆有興趣去完成種種的事。但也許會因私人問題的出現使他們在合作上感到困難，而不願進一步參與聚會。不過，設法保持團體動力是重要的，要做到此的方法是安排下一個聚會的確定日期，而後工作者再次個別地接觸成員，試著與他們的某些人計畫下次會議要達成什麼目標。一起聚會的人們可能以前彼此沒見過面，因此可能會有一些問題發生。因為人們初次與陌生人交往過程中，會感到緊張、不自在，像這樣的團體，工作者可能須付出較多的心力去打破僵局。如果工作者自己也害羞、膽怯或缺乏信心，這種心理狀態會傳染給

團體成員，所以工作者必須事先想好如何協助自己以及成員放鬆。為此，在團體開始時提供一杯茶或咖啡可能會有幫助。想一些可供聊天且易於引發互動的話題也可能有助益。這種引發談話的藝術來自工作的實務經驗，工作者並未天生即善於此道，必須用心赴之。一般來說，對於一個陌生人所組成的團體，會有一段所謂的「測試通過時期」(testing out period)，即第一次大家見面不可能立即進入狀況，它會比那些成員已互識的團體花更多的時間去相互認識、建立共識以及調合團體。

(二) 擴展團體成員人數

許多社區團體剛開始時，人數很少，也許只有二、三人，此時，工作者應該設法讓現有的成員召攬更多的人加入，現有的成員可以從自己的朋友、工作伙伴、親戚中找到有興趣的人。除非擔心此一團體可能逐漸成為某種派系，或某一家族的團體。

如前所述的個人接觸，是擴展團體成員最好的方法。當然還有其他方法同樣有用，例如取得報紙或地方廣播電台的專題報導，或在商店張貼海報。不過，許多人不會去一

個他們連一個人都認識的團體，所以工作者若聽到有某人對社區團體可能有興趣，應主動打電話拜訪他們，或設法讓原來社區團體成員去拜訪對方。有足夠的人數，社區團體才能有力地去做它所想做的事。社區團體人數在八至十二人之間是最理想的人數，以去真正實踐它的目標。

(三)集中在一個目標上

當社區團體達到理想人數之後，想要完成某事，往往不能集中焦點，這會導致一連串的困境。工作者究竟應該允許社區團體成員去以沒有焦點的方式工作，令成員感到舒服，而冒險使任務取向的人離開？或者她應該試著去引導成員們把焦點放在某範圍裡，而冒險使成員面對較多壓力？判斷(judgement)與時間(timing)是一個問題，唯有多次犯錯才能學習到這些方法。工作者了解自己的性向、特質是有用且必要的，如此，必要時可預防自己的偏頗。自我(ego)很早即干預了，所以我們必須強迫自己去等待，另外，放任的方式有時也須給予修正。

現在明顯地有兩個問題，首先，有些人未曾參與過一個如此的社區計畫，因此缺乏

信心，對此，工作者要使他們相信自己是有能力去做任何事情的，工作者並要提昇他們的士氣。其次，新成立的團體經常會想很快地有工作成果，例如，一個社區團體一致同意要把工作重點擺在社區休閒活動上，有個成員即提議說：「讓我們推展一項暑期活動吧！」其他成員皆同意，並熱切地決定要在下週一即開始，並且每日進行連續六週。像此情形，當一個社區團體一開始即想要直接跳進行動階段，工作者必須想辦法來協助他們考慮現實狀況，例如將活動設計成為期一週的活動，並在一個更適當的時間舉行，使它將更能夠從事必要的計畫和籌備，如此才能使這項活動成功。

在此階段，工作者必須協助居民將他們的不滿(discontent)轉變為一連串的需求(needs)，將需求轉變為一系列的目標(objectives)，再將目標轉變為任務(tasks)，然後再予分配任務。工作者也必須協助居民在不同的可能項目中做選擇。例如最好是舉辦一項遊戲活動？或向地方政府施壓以提供鞦韆？在評估這些方案的可能性時要考慮到資源的問題。遊戲活動需要多少錢？如何得到這些錢？需多少位志工？他們從何處來

？誰來招募志工？對團體成員而言，這活動意涵多少時間要投入並具備什麼技術？若使用學校操場應得到誰的許可？誰來做這件事？工作者必須讓團體面對諸如此類的問題，但又能使團體持續保有工作熱忱不至於澆熄它。

如果可能的話，團體所推展的活動必須有成功的開始，若第一次即失敗則可能導致團體死亡。

(四)民主地引導

有心的社區工作者會投入社區團體的形成過程，並協助這些團體更有效率的運作。有些時候，在團體的形成過程中，會有一或二個成員(非工作者)去做大部分的組織工作，控制團體，而沒有去招募新成員，坦白說這真是糟糕。許多社區團體，特別是壓力團體無法達成目標，乃是因團體領導者領導無方。

社區發展模式的工作者典型的角色是在非指導的原則下以建議的形式去使團體運作得更有效率。當然這種狀況只是程度問題，有時一個工作者會基於某些原因而採用直接指導的角色。要兼顧任務性目標及關心人的

發展，這種團體是很難建立的。一個專業的社區發展工作者應該知道這些過程和組織安排的形式，以為取得有效的民主集體行動。因此工作者成為組織的顧問或訓練者，幫助處在萌芽期的團體架構自己，訓練他們自己組織。

(五) 組織與互動的技術

社區工作者需具備兩類相當不同的技術，第一類為分析、計畫及組織的技術。第二類為互動的技術。

假如一個社區團體關心社區休閒活動的問題，決定對地方當局施壓，要求其提供遊樂設備，此時工作者應該立即開始構想實際要做的事，例如遊樂設備要置於何處？是否破壞景觀？地方當局會否只聽此社區團體的話？或會召開公聽會或以其他法律上所規定的方式來處理？為使當局信服是否需其他人的支持？需要什麼證據以支持之？這個案子應如何呈現？可能有什麼樣的反對意見？從何處尋求政治支持？這些策略性及技術性的問題與社區團體的組織有關，例如需要什麼樣的組織去實踐這一工作？需要一個專人來寫信嗎？需要保存決議的記錄文件嗎？需要

一位財務管理人員嗎？應建立何種機制以確保有效的意見反饋？應該如何分配工作？是否要印發小傳單？需要多少經費、工作人力及時間？曾否有人嘗試類似行動？我們能從中學習到什麼？諸如上述的要點，團體成員可能會想到，但也可能會有不足之處。例如，他們決定採取某一特定行動，但遺漏了決定誰去負責，結果行動沒能完成。專業社區工作者的職責即在於對組織的問題提供意見。

然而，許多人擁有分析、計畫與組織的技術但卻無法成為好的社區工作者，因為他們缺乏人際關係的能力。這些人應運用所謂的互動的技術，將其與組織的技術放在一起共同使用，以協助社區團體。如果我們要與他人溝通，我們必須能同理他們，同時保有某一程度的超然。我們必須去注意到我們一起工作的人的背景，如此有助於我們了解他們的想法和感受，之後才可能作出適當的評斷。另一個重要的互動技術是把我們的意思清楚且簡潔地表達，並且是在適當時間說出。社區工作者一個普遍的缺失是常常使用專門術語，用具體而非抽象的字眼表達，改善此的作法是用比喻來表達而非用意念語言表達。

(六) 在聚會時工作者的角色

在團體聚會過程中，社區工作者的主要職責是在協助團體聚會進行平穩順暢。他可以先與一些成員碰面計畫此一聚會如何進行。聚會時他應注意到新成員，或其他不是在核心圈內的成員，這些人較缺聚會主題相關的資訊，他應使他們也了解聚會的本意，並幫助他們對聚會有所貢獻。對大多數團體聚會而言，工作者會希望想在此中獲得什麼，但她的計畫必須有彈性，並在變動的環境下開放其他的可能性。當一個工作者預測到聚會可能會困難進行時，她要設法預測困難點是什麼，並擬出因應的對策。

有許多不同的方法可用來幫助一個社區團體學習做決策。有一個方法是所謂的「非指導途徑」(non-directive approach)，其中的主要技術是問問題，如「我們上週沒有決定不進行此項工作嗎？」「我們決定誰負責執行此項工作？」利用問問題的過程來讓人們有機會釐清其思考，然而，這種方法並不一定會導致團體成員皆看到此點，有時只是某些個人同意。所以更多的角色投入是必要的，工作者可以表現得如一般團體成員一

樣去從事建議、說服等工作。當工作者確定團體可能做出錯誤決策時，她可以喊停，並警告他們。當然社區工作者要做到此，她必須與社區團體有好的關係才行。

當使用這種「非指導途徑」時，工作者是要幫助團體成員用他們自己的方法去做事。然而工作者刻意隱藏自己的觀點或假裝沒有自己的意見是不必要的。的確，假如真的如此，他將發現許多事變得模糊而沒效果。允許團體成員以他們自己的方法來解決問題，需要很大的耐心，他們可能要花三十分鐘來達成決議，而工作者只需三分鐘。工作者也應該試著去澄清他的角色，假如他已解釋他的目標是短期工作，是要協助一個團體解決問題，與他一起工作的人可以有機會去接受或拒絕他所提供的，如此會減少因來自對工作者不同的期待而所引起的衝突。讓團體成員有這樣的了解，也幫助社區工作者回答了那些指控社區工作是在操縱他人的控訴，因為社區工作者是開放的而非操縱的。

當社區團體的新成員不被視為團體的一份子時，他們會站在團體之外，而不去思考及參與行動。所以工作者的任務是要引導團體成員在聚會中如何互動交流，相互討論表

達理念，共同計畫並分擔工作。

(七)與個別的團體成員工作

如果一個社區團體中有某些關鍵性成員(key members)能夠協助聚會做適當的準備，此一聚會可能更會成功。所以，一個工作者需要花點時間在關鍵成員身上，協助他們擬訂工作進度表執行會議的決策，並儘可能讓組織有效運作。常常會有成員在會議中答應了一項她沒經過周詳考慮的任務，甚至不可能完成的任務，之後，她可能拒絕面對問題而沒去完成任務，然後在下次聚會時編個藉口搪塞之。社區工作者的任務是試圖預測這些困難，並幫助她克服困難。

人們初到團體常高談闊論許多他們的理想計畫，但卻沒有真正去實踐之。對於這類人，因應不同的人有不同的對應方式。有些人即使在不確定能達成任務的狀況下，也會擺著華麗的臉孔果決的談論著，這種人有時很難協助，因為若去承認自己需要協助時他們會感到有威脅性。要放棄直接影響這種人的念頭而改採其他方法，例如對他的太太說：「我很想知道團體是否該試試如此如此、這般這般地做做看，不知妳先生對此有何高

見？」有時這方法會奏效，一般時間後該團體關鍵成員可能會跑來說：「嘿，我對如何做有好方法了！」。

有的團體成員則依賴性太重，他們處處依賴工作者，不願自行擔負責任。此時，工作者要引導他們能自行做事，例如說「這次我可為你做此事，但我要你看清楚我是如何做此事的，下次你要能自己做。」

有時社區團體的領導者是因個人理由，如為彌補家庭生活的不滿足或工作上的不滿足，而來從事社區工作的，雖然這不必然會影響團體，然而從中沒有發現很多好的社區團體領導者則是事實。有一個症候群即有些領導者做了許多事，但沒有授權給團體其他成員或諮詢團體成員意見。這些領導者常對其所做所為保持沈默。但有時他們太過於如此這般，其他成員則會責怪他們，在這種情形下，不好的領導者只會過度反應，變得生氣，並以辭職來要脅。這種人當新成員加入時，也會感到有威脅感，特別是有能力的人加入團體時。他們也會懷疑社區工作者，覺得他是個威脅者。然而這些人卻正是我們必須與他們共事的人。

(八)架構社區團體

對大多數的社區團體而言，要分派任務給其他成員是困難的。因為分派任務時，要知道哪些人適合、有能力完成該項任務。假如被分派的人並無此項工作的經驗，則她的技術與信心必須慢慢予以培養與建立，這是需要時間與努力的。這也可以部分地解釋為何社區團體的現任領導者無法訓練出未來的領導者。此外，有些領導者會因具有領導潛力的成員的存在而感到有威脅感，會因而有意或無意識地不鼓勵甚至排斥他們。

同時，有個難解的問題，是否或何時一個社區團體應該被鼓勵去正式化而有其職員與規章？人們若不習慣於團體正式化的運作，就不要匆促地進入正式化的程序。工作者是否要促使團體正式化，全看團體的目標而定。假如團體是要進行抗爭活動，它需要仔細地去協調與計畫，並依據正式組織去清楚的界定角色，以及分派職責。但如果此一團體不須依賴正式的協調即可辦好活動，則就不必麻煩將團體正式化。表現團體（expressive groups）如提昇意識團體（consciousness raising groups）、交誼團體（social groups）其組織就不需太正式化。但若去籌畫一個協會，這即是要幫助一個社

區團體以最有效且民主的方式做決策，這就是為何正式組織要有組織章程、職員，以及為何他們採用工作程序例如備忘錄、工作進度表等。

無論一個社區團體採納何種結構，它必須適合去擔負團體所要採行的決策或行動。假如工作者注意到有些成員害怕團體成為正式結構，但工作者又擔心團體若不正式化則開會時淪為閒聊，此時她必須首先與這些成員討論，她可以在會議開始時建議團體列出討論項目，然後由某人來記錄會議決議的記錄。以後她就能說這些是工作進度表與備忘錄。

由於角色輪替（rotation of roles），一個問題發生了，即參與與效率之間的緊張。在一個社區團體中，可能有某個人善於主持會議，而主持會議是很難做好的工作，所以假如會議一直由她來主持六個月或一年則將會更好。同樣的，秘書的角色、會計的角色也是。假如工作者關心的是組織應該在民主的方式下運作，即經常輪替角色，則要確定採用此方式時依然能使工作順利進行、完成。

英國於一九八〇年代，部分由於婦女運

動的影響結果，無階層組織（Non-hierarchical Organization）或集體組織（Collective Organization）開始被強調。它們是不同於階層分明的組織（Hierarchical Organization）或由上而下的組織（Top Down Organization）。在某些情況下，這種組織可以發揮功能，但它需要異常的謹慎與合作的態度。社區工作者若要建立這種組織，應該事先有所準備並與曾在這種組織工作過的人討論。無階層組織對要達成複雜的任務可能較無效。但從另一方面來說，所有的團體應該允許來自橫向及由下而上的意見與影響。

有一個相關的問題是任何超過一個成員的團體，就可能出現核心團體操控全局。核心團體外的人會感到他們遭受排除在權力之外的，所以，社區工作者要想辦法讓所有的人皆能投入社區團體之中，是很重要的，他們才不會輕言退出團體。

社區團體需要具有帶動力的人來領導。雖然領導者一詞現在並不流行，但不管用什麼字眼，至少要有一人要負責去看看團體的任務是否完成。若一個團體沒有正常運作，可查查它是否有人帶動即知。

（九）硬體資源的需求

社區發展的早期文獻著重工作的關係面。其後才注意到硬體資源如打字設備、會議室、住宅法令的資訊、公聽會上如何提出證據、律師、檢察官的協助等的提供。許多設備似乎是微不足道的，例如使用電話、打字機，但對社區團體而言卻是重要的、必需的。若工作者能提供獲取這些資源的方法或管道，會令人們相信工作者真的是為他們好，是站在他們這邊的，這對工作者而言是有利的。

總結前面九點，一個社區工作者若要協助新的社區團體成立並開始運作，則他應：

1. 促成參加團體聚會，在此中他的主要目的是幫助團體組成並做出決策。
2. 與團體成員一起工作，特別是與團體工作領導者一起工作，要建立他們的信心，協助他們規畫會議及各種行動方案。
3. 為團體做些事，例如提供資源訊息。

五、如何組織並運作大型的社區組織

社區團體為了推展社區行動，通常需要一個運作圓熟且有力的組織。但也要注意，不良的組織(Poor Organization)對社區沒

有益處反而有害。

以下以社區協會(community association)為例，來列舉如何組織並運作大型社區組織。在英國社區協會通常是一種傘狀組織(umbrella organizations)，由社區現有的團體派代表參加，有時也包括法定人員及直接由鄰里選出的代表。社區協會目的是討論一系列的議題並辦理各種活動，並包括管理一個社區中心。如果要組織、運作一個社區協會，需要考慮下列的問題：

1. 應該詢問社區內那些團體與組織，要求其派代表參加？
2. 要政黨參加嗎？
3. 要政府人員參加嗎？
4. 要工商界人士參加嗎？
5. 若2.3.4.的答案是肯定的，那麼他們有投票權嗎？或只有列席權、發言權？
6. 要有來自小商店、工人或工會的代表嗎？
7. 地方當局的何種部門代表？是每個部門都來嗎？
8. 各種專業人員的角色例如青年工作人員(Youth Workers)、教會工作人員(Clergy)應如何擺在何種地位？
9. 個人可以被允許進入理事會嗎？
10. 假如此一協會的理事會要能真正的代表各層面的人，那麼理事會將是很大的，至少要有三〇人。
11. 真的要透過這個理事會去運作每件事？或應在理事會下設數個委員會，以便去分工辦理各種活動，例如發行刊物，辦理嘉年華會、育樂營活動、反對高速公路方案等？
12. 這些委員會與既有的社區團體有何不同？
13. 如何協調各個委員會？
14. 理事會能夠協調這些委員會嗎？或需要一個常務理事會經常開會來協調之？
15. 如果理事會是每個月才開一次會，如何能夠很快地做重要的決策？
16. 如果設立常務理事會，如何能確保理事會的理事們不覺得他們只是橡皮圖章，只是去應和常務理事會已做成的決策？
17. 如何做財務管理？
18. 如果社區的桌球隊要買新的球，是否要得到理事會的同意？
19. 各個委員會的花費是自籌呢？或委員自付一些？或由協會的預算中支付？
20. 誰來做記錄、打字、影印並分發之？

21.要確保組織各部門能有所溝通，需要什么措施與設備？

22.組織的各部門需要有自己的設備嗎？例如影印機、電腦。若是，則這些資源如何管理？

23.如果組織如此的大，需要僱用有薪酬的工作人員嗎？若是，如何管理之？

24.需要什麼樣的經費預算？如何籌措？

25.需要去註冊登記為正式組織嗎？

26.要有個人捐款嗎？如何進行個人募款活動？

27.如何讓一般人參與於組織中？組織是否發展出一套正式的程序來管理組織本身？

28.如何預防一般人視組織為「他們」而非「我們」？

理論上組織的決策應該是民主的，但實際上常常是由五至六人甚至更少的人在正式會議之外就做了決策。所以要使一個大型組織能在成員皆是志願工作的情況下發揮功能，則需要一個社區工作者來提供服務，特別是他要提供互動的技術給組織，使社區成員能投入社區工作之中。這正是我們試圖在建立複雜的組織時必須注意考慮到的。

一般而言，大型組織較單一目標的組織具有力量，但在實際上也不一定是如此，特別是由各種興趣或利益團體的代表組成的傘狀組織，如童子軍、青年俱樂部、房客協會、老人團體、中小學校長、社會服務機構等。這樣的一個組織將傾向步伐緩慢或保守。由同類團體組成的傘狀組織，在問題認定及問題解決上容易取得共識，例如房客協會聯盟(Federations of Tenants Associations)，必要時能夠號召相當大的力量。假如我們想要去建立一個傘狀組織，並想讓它有能力去從事變革的工作，我們需要小心思量有那些團體代表，以及如何使所有團體皆投入。大型組織可能會變成疏離它的服務對象，而不再滿足他們的需求。它也可能成為在基本社區團體與地方當局之間的緩衝器。另外的問題是，對一個傘狀組織的成員而言，同時效忠基本社區團體及傘狀組織是困難的，這增加了傘狀組織由一小撮人支配的可能性，而這派系並未能觸及基本社區團體的需求。大型組織需要社區工作者更多的時間去投入，去確保在基本社區團體與社區協會之間的聯結。

六、一些必要的認知

社區工作者除了要具備實務工作的技術外，也要對相關的人性、社區團體的過程以及人們參與社區的效應有所要的認知。以下說明之。

(一)人們為何參與或不參與社區

有些人會因社區團體已有別的類屬(Category)的人參加，而不願前去。例如知識份子可能不去參加以工人為主體的團體，本省籍人士不願去參加以外省籍人士為多的團體，自認是高尚的人士不願去參加他認為成員是粗俗人的團體。

有些人們認定他們所謂的家園(Home)是非常狹小的地區，只包括幾條街，所以超出此範圍的團體活動即不去參加，而對非此範圍內的人來參加又具排斥性。

社區中的所有成員可能面對相同的問題，但想要達成的目標或運用的解決方法則可能不同。例如面臨住宅問題而想要有更好的居住品質的人們而言，有人想的是搬遷他處另覓良宅，有人則是希望改善現有的住宅狀況。甚至當目標一致時，也會在獲取的途徑

、方法上有所不同。這些殊異，使抱持某一看法者不參加另一觀點的團體。

另外，使人願意待在團體的力量(force)，遠比使人待在家裡或工作場所的力量來得小。大部分社區居民較關心自己個人的生活與工作，而非社區活動，故參與社區團體的時間、意願較少。

人們會參與社區團體的第一個鐵律是，他們想從中得到什麼。大部分的人以自己的利益為首要優先的考量，故社區工作者不要去期待大部分的人能胸懷利他主義而不自私，如此方能避免挫折感。例如，某個社區工作者兩年來一直努力想要籌組社區團體去解決環境問題，但卻一直沒能組成。後來有一天，當地報紙刊載社區內有塊廢棄地，政府可能規劃用於遊民的營地，結果第二天，馬上有一個反對此案的組織成立，並準備進行二十四小時的站哨糾察(block)，以阻止當局的計畫。

當然，人們參與社區團體、採取社區行動，也不完全是那麼心胸狹窄地全基於自己的利益，人們也會同時考慮別人的利益。但大多数的情况是，當他們自己的利益滿足後，他們可能就會離開團體。也就是說，有時候

人們會有利他主義的動機，但常常不持久，而在個人利益滿足後，就會離開。

社區工作者的職務(job)，就是要去了解人們的動機，提供必要的途徑幫助人們表達動機，而且在此過程中，社區工作者去與人們建立關係，這將有助於人們投入、參與社區。

(二)了解並影響團體過程

社區團體在開會時，有時會發現它很難做成決議，甚至花了很多時間在不重要的事務上，例如是否該買新的茶杯。常有議而不決的情況出現，有時是因為主持人想透過意見交換而取得一致的意見，但成員不見得願意。解決此一難題的方法，是採用投票表決方式。當然表決也許會產生成員彼此離開的情形，所以社區工作者的職責即是要化解會議時的一些衝突，並確保與會人員皆知悉會議的決定。

有時當議題討論十分熱烈時，社區工作者很困難插話表達意見，此時她可向會議主席說明她有要點想說明，取得發言權。另外，在討論過程中，會出現意想不到的議題，如果當時即草率地通過，可能令人扼腕遺憾

。此時，工作者可以提議延緩該項議題的討論至下次會議，使人們有充分的時間去思考。

如果一個社區團體沒有馬上接受工作者某項建議，並意味該團體的成員要忽略它，我們應該有耐心，繼續「播種」(sowing seeds)，也許那一天就會有成果。有時，我們要了解人們並不總是有邏輯思考的，人們會提出許多非社區團體原本目的的要求。所以社區工作者要時時檢討，有那些社區需求被滿足了？這些需求是為誰的？若只滿足某些人的需求，而這些需求又非該社區團體的目的，反而會使團體成員有挫折感。

1.促使社區團體自我評價

一個社區工作者有責任要社區團體退一步評價它的收穫。評價不只是找出錯誤，而且要從評價反省中去改變，避免重蹈覆轍。當社區工作者知悉社區團體必須再去會做得不好的事時，她在一平緩的氣氛下讓團體成員知道如何避免再犯同樣的錯誤。事實上，要一個社區團體去評價自己的種種，是很困難的。理想上，社區工作者要能與社區團體有所約定，要求社區團體每隔一段時間要做回顧檢討。另外，社區工作者若看到社區團體有所缺失，她要能夠在團體中提出，或

私下個別提醒。

2. 促使會議進行順暢

社區團體開會時，要注意在必要的時間內開完，不要冗長又無效。

開會時，成員的想法與感覺有時不吻合。會議程序，他們有時會談私人的事，會開玩笑，這種情況有時是可以被允許的，因為若不給予滿足，在會議過程中會顯得枯燥無味，無法留住每個人。假如人們被制止去表達他們的情緒，這種情緒會積累而以別的方式呈現，例如不理性地反對某項討論案。無論如何，成員的情緒可能衝擊會議的決策，有些人偏重會議任務的有效完成，有些人則偏重「社會—情緒需求」(Socio-emotional Needs)的滿足，社區工作者必須在開會決策過程中滿足此一種人的需求。

社區團體在開會時，要特別留意的另一要項是，別讓團體依其所愛、所好去做決定，而要基於應該的層面去決策。

3. 協助過度投入的人

許多社區領導人物，在無法實踐他在團體的職責時，會批評他人，這可能是他需要更多協助的訊號。

過度投入工作的人，常要求實踐他在團體的職責時，會批評他人，這可能是他需要更多協助的訊號。

工作者要防患的另一個情緒反應是恐慌，當團體有太多事情要做時，會有危機出現，因為在壓力下人們通常無法平心靜氣地工作。此時，社區工作者自己要力持平靜、控制心情，因為如果我們表現平靜，也可影響他人。信心亦是如此，假如工作者有信心地說話，會提升與他所接觸的人的信心。不管團體的氣氛是喪氣或太有自信，工作者要維持某種程度的客觀性。

工作者也要察覺他人是如何理解他的，若社區成員以為工作者是從事福利救濟工作的，他們可能怕被貼標籤，以為是受濟助者，而不敢來社區中心。另外，社區居民也可能要求現任的工作者要如同上任的工作者有一樣的作為，這對現任者會有所不利。總之，假如我們要知道他人如何看待我們，那我們要保持多看多聽，廣泛接觸他人，並請他人說出看法，給予意見。

4. 建立信心

社區工作者在社區出現，有其象徵性的價值。社區成員會想工作者是他們的，鄰里

中心是他們的事業，他們會覺得有人關心他們。例如，從來不來社區中心的人，手提袋中卻可能放著一張社區中心的活動節目表，因為他對社區感到驕傲，這是其他社區所無的。社區團體的通訊刊物(Newsticker)也會提升社區成員的信心。

5. 錯誤

無論我們如何週詳地規畫我們的工作，我們偶而還是會犯錯，而犯錯不只是使我們困窘，有時也會使我們陷入危險。所以當我們做錯事了，我們要即時自我糾正，要坦誠承認錯誤。

6. 處理衝突

社區中的某些問題是累積很久的，不易解決。有些工作者會想要協助團體去解決這些陳年老問題，若然，此時工作者要有崇高的地位，且團體的成員懷有強烈的解決問題的動機才行。

在團體成員中，有人對某些社區領袖會有負面的評價，因為人總是會有一些妒忌他人的心理，看不得他人成功。尤其是當社區領袖的相片刊登在報刊上時，這種妒忌心與對立感會升高。社區工作者要小心不要挑起這種悶在心裡的不愉快感。

有時情緒而非缺乏知識或技術會阻塞團體的進步，如果工作者以批判、指責的語氣向團體成員或社區領袖說話，會引來對方不良的情緒反應。社區工作者應學習應用Rogers的諮商理論，Rogers認為大部分的案主在諮商關係中，假如能充分地被工作者接納，不批判，工作者經由溝通認知案主的感覺，此時案主能自己解決問題。在某些時候，工作者必須處理被敵視的問題，這些敵視可能來自社區成員，也可能來自官方。大部分人的處理方式有二，一種是反擊，一種是馴服。反擊將使我們得不到他人的信任，有時拋開情緒（脾氣），想想對方的批評也許有值得參考之處，並予道歉。當然，有時亦可對對方的敵視表達憤怒之意。所有的工作者應知道運用果斷的原則（principles of assertiveness），它既不是侵犯，也不是無抵抗，更不是操縱，而是要清清楚楚地說出自己的狀況，讓對方了解我所想的是什麼？以及我為何這麼想？

有時對敵視不必馬上辯駁，而是仔細聽對方的話，並表示一、二天後會提出你的想法。

衝突常會刺激改變。一個社區組織久了

可能形成黨派，此時工作者的任務是培養新成員變革的信心，使他們敢於挑戰老規矩。或者假如社區工作者覺察到團體中有人不滿意，但卻又沒有人發出不滿意之聲，此時工作者可在團體中公開提出討論之。

許多社區成員對政府當局有負面的觀點，他們認為官方常與他們的利益作對，例如在社區蓋垃圾場。此時，工作者的職責即是要協助社區居民表達不滿，這是讓居民採取集體行為必要的步驟。

要注意，一個經常批評他人的人，是不易與其一起工作的，甚至到最後他也会批評你。

一個社區團體若與有權勢者沒有衝突，是不會對社區有重大貢獻的。但當團體第一次試著去對有權勢者施壓，以欲改變一個政策或制度時，對方常會過度反應。議員、官員會變得生氣，反轉過來壓制社區團體，要其改變原來的作為。但假如工作者能協助社區團體不屈不撓，有權勢者通常會接受團體表達方式，而不再過度反應。甚至久之，他們也可能接受團體的衝突觀點，而不再認為是不恰當的。

在社區工作的過程中，有時也會對原保

有良好關係的人採取衝突的行動，此時應注意只針對某特定的事項而發，希望能繼續保有良好的關係。

7. 處理偏見

社區居民有時對某些事務會有高度偏見的看法，並想得到社區工作者的支持。應付此，有個工作者的做法是，她訪問一群白人，問他們：「我聽說你們恨黑人，讓我們來談談吧」。在一陣驚愕沈默之後，大家開始七嘴八舌地吐露許多對黑人極端的看法。但總會有一、二人說：「但他們總要有地方住才行啊！」抓住此點，工作者引導這群白人做較理性的討論。這種做法正是Rogers關於助人關係（Helping Relationships）的觀點，在會談過程中，工作者認知團體的感覺。在成員有偏見的情況下，工作者也可以平靜但果斷地陳述自己的觀點，此時他人可能接受可能不接受，但工作者不必一定要說服對方。

8. 一個諮商角色

一個社區工作者應提供怎樣程度的諮商服務給社區成員，是難以回答的。尤其是此位工作者是新進的，正試圖建立信任、親善

關係，當工作者發現一些人談的問題是個人性的，她可能採用社工的諮商者角色來應付之。基本上這不應發生的，社區工作者的主要角色是協助他人學習如何採取集體行動，這是與諮商不同的角色，諮商是用來協助解決個人困難問題的。

雖然如此，但有時某些很投入社區工作的成員需要我們的個別諮商時，亦可接受服務之。

(三)了解人們參與社區的效應

投入社區工作可以使人有很大的成長，並使生活豐富，有時受益的不只是生活本身，也會發生在生涯(Career)上，例如有人因長期投入工作，而變成這方面的專業人士。當然這種情形只發生在某些人身上，也有人因投入社區工作而導致收入減少影響生活。

有人因參與社區工作，而能以新的角度、觀點來看世界，例如婦女會因此質疑想當然爾的妻子、母親的角色，這是重要的成長，但有時也因而帶來創傷。

人們投入社區工作，也可能會成為其子女的模範，其子女未來也將效法父母。

人們有時會失望於社區團體所做的事，

如增建遊戲場所、改善環境、社區照顧的推展等。原因可能是人們投入很多的努力，但收穫小於期望，另一原因是社區團體沒有讓個人在此中有充分的發展。

社區工作者鼓勵人們採取積極的行動，並相信他們能行動、他們能引導社會變遷，從中而得到生活的意義。社區工作的效果應是長期來觀察的。

七、結語

正如在前言所述，本文的重點在介紹社區工作所要運用到的實務技術與認知。雖然文中所提大多以地理社區為背景，但事實上這些亦可應用到功能社區上，例如各種自助團體、協會、社團。另外，雖然本文以提供專業（專職）社區工作者參考為主要撰寫目的，但事實上有心志願參與社區工作的各方人士亦可採擷本文所述資料為其工作上的參考。

（本文作者現任輔仁大學社會工作系教授）

參考書目

Rothman, J. & Tropman, J. E. 1987.

Models of Community
Organization And Macro Practice
Perspectives: Their Mixing and
Phasing, In F. M. Cox, J. L.
Erlich, J. Rothman & J. E.
Tropman(Eds.). Strategies of
Community Organization: Macro
Practice (pp. 3-26). Itasca, Ill: F.
E. Peacock Publishers, Inc.
Twelvetress, A. 1990. Community
Work. London: British Association
of Social Workers.