

譯著

如何使我們的團體有效能：

七個範圍

張巧珍譯

本文譯自“*How to Make Our Group Effective: Seven Areas*” 採自 Irwin T. Sanders, 1953 年所校訂之 *Making Good Communities Better*, pp.60-84.

一個有組織的團體就像一輛車，它由許多部分依照計畫拼裝在一起，組合而成的。它的存在——或者應該存在——並不是一個結束而是要使一些事情完成。這種團體，像車子般，必須有動力或能駕駛開動。當它移動時，它必須有一些方向、目標或目的地。然後，它有一個良好的或不太好的煞車系統。一個組織，當控制不住時，能造成一些損壞，它可能忽略其他人的權力和社區的規則，而造成許多損壞。

新團體的創設，像購買新車，有許多動機。不論他們是地方或外界的領導者，基於某些理由，對一些計畫有興趣，可能以非正式的、非組織的基礎展開一個新團體工作，或利用已存在的團體工作。他們使人們聚集在一起，展開整個組織包括團體目標的擬訂和職員選擇的活動。

為什麼領導者要經由團體工作？因為一件事，我們是依從組織的。我們大部分有屬於不同團體和戴上我們團體標誌徽章的渴望。團體正是我們生活

方式的一部分。

組織之明確的利益有：

1. 組織提供團員間共同的刺激。參與一個主題的人愈多，由這個主題帶來的社會經驗就愈廣。有人說「如果我給你一塊錢，你給我一塊錢，我們每人仍擁有一塊錢。但是如果我給你一個概念，你給我一個概念，那麼我們每個人就有兩個概念。」

2. 組織給其成員和工作人員安排一些任務和職業。例如，一位被選為俱樂部職員的男子知道其成員期待他去做領導的工作。他也能要求成員的援助和勸告，因為他們被期望去嚴守契約中的職責。因此，經由組織，人們能完成更多特別的工作。

3. 組織經由榮譽地位的贈予，能承認部分成員過去和現在服務的表现。這是一個刺激，會使許多人增加對活動的參與。

4. 組織提供完美的成員去持續計畫，完成計畫，且有增加新成員的自我更新。

5. 構成一組織可以給大眾有認知計畫的機會，因為許多人會問一組織，它組成是為了什麼。例如，國家組織建立一地方團體，發布其成立時，人們開始問「這個新團體要做些什麼？」那麼組織就有一個向公眾解說的機會（參看指標 20）。

正式組織通常在完成某些工作時，存在的缺點有：

1. 一個非正式的組織，因其成員的立足點平等，所以易得到每個人的合作。選舉職員時允許未握有地位者位居領導地位。

2. 組織可能須面對其他已成立組織之敵對。但是，一個非正式的團體則能實施其活動，且其非官方的計畫能獲得廣大的支持。

3. 如果活動在本質上是短期且必須快速地完成者，不需要給持久性之正式組織來做。非正式團體有關鍵性的領袖，他願意努力工作，在活動使用的時間上，較易控制。

4. 某些社區裏，人們在組織中沒有一起工作的良好記錄。正式團體經常成爲爭論的場所，其結果，分裂較合作的機會大，此種情形在社區分爲幾個部分時特別真實。

5. 代表不同團體和利益的人們，通常在非正式的基礎下較能妥協，完成計畫。如果他們在組織的會議中發言，他們必須爲公眾講話；那就是，他們必須成爲在社區中代表團體的發言人。他們甚至會假定表現出戰鬥的姿態，而這些在私人聚會中是不會顯露出來的。那些有興趣改善種族關係者發現，兩個團體的非正式集會之成就較一個組織發動，要求每個人陳述意見的大集會大得多。（參看指標8）。

上述所列之利和弊，雖未勾畫出全貌，但它幫助我們經由爲何組織一個新團體的問題去思考。我們應該記住，經由一些存在的組織去工作，常有獲益的可能性。但是，無論我們建立一個新的團體，或者與一個已建立的團體在一起工作，我們至少須在下列七個範圍內使我們的團體更爲有效能：

1. 領袖和團體之關係，
2. 團體驅力，
3. 成員素質，
4. 程序，
5. 財務，
6. 會議，
7. 委員會。

這七者當中，最重要的是領導者對團體的態度。

範圍1 領袖和團體之關係範圍

一個團體之效能如何，大部分依賴領袖和其追隨者存在關係之效能。一位領袖說其團體是「我的」時，暗示他期望成員依照他所說的話去做。持有正是領袖中最常見的敗筆，就如父母一般，過分保護團體且以爲他的方法是事情成功的唯一正確之途。

有經驗的領袖樂於看到成員自己解決問題和獲得結論。他期望他們談及「我們的組織」。如果他在團體之外，他知道團體能處理自己的事情，他可以貢獻他的注意力於其他團體和其他問題上。他經常準備勸告他人，可能的話，他試著幫助他人學習如何自助。如果他是團體的職員，他知道人們正在接受訓練，一旦他退休時，就能取代他的地位。

領袖與團體的關係有不同的形式，在效率上也有一些差異。

1. 當互相熟悉的人們形成一組織時，領袖通常由成員選出，且反映出其追隨者爲何。這種民主的關係詳見圖1。成員不僅和其他成員互動，且與領袖互動。他們影響領袖，也受領袖的影響。長期觀之，這種關係最具功效，因爲他們有歸屬感，願意全心全力地參與團體的活動。在這種關係中，每位成員都可在不同的時間扮演領袖的角色，而領袖在某些情境下是追隨者。因此，每個人都可得到領袖和追隨者的經驗。擁有外界少數援助的團體通常以這種方式進行團體活動。人們實施其同意的活動；他們極願意跟隨他們選出的領袖工作。

2. 第二種領袖團體關係是操縱型的。實際的領袖在團體之外操縱。在圖2中我們能看到高級職員



圖1



圖2



圖3



圖4

和會員之間的分歧；在圖3中操縱者透過高級職員對會員施以影響力。而且，會員間未關聯著。有些操縱者大權在握且經常不願意授權他人。組織仍然是一個人的事務，若操縱者不在，整個團體就解散了，因為動機是由外而來。有些操縱者訓練著職員和會員，因為他們瞭解操縱只是一種至民主關係的一個準備步驟。

3. 當一、二或三個人對一個概念很熱心且他們選擇職員急速地形成團體時，就會有一種組織形成。此種組織引起許多人的懷疑，因為他們感覺到職員利用會員做為完成他們初創目標的工具，初創目標可能是慈善的或者是自私的。此類職員花很少的時間讓會員瞭解此目標且花更多的時間發掘跟隨者的願望。圖4的組織是為職員而存在的，不是為會員而存在。領袖對團體的影響以一種方式進行——從上至下。在緊急中，此種關係是很好的，但當危機過去時，它的優點馬上就消失了。

雖然領袖和團體之間的民主關係毫無疑問的是三種類型中最有效率的一種，誠實的人們說明它至少有三個缺點，這些批評並不十分有根據，但我們可用他們來指出民主取向優於其他二種類型的優點。

1. 「領袖失去對團體的控制」是第一個批評。真的，團體的行為，尤其許多非通知的討論會導致相當奇怪的事情。但是民主的領袖仍能影響團體的思考而不支配這種思考。他的主要工作是報告，教育團體中的關鍵人物，然後信任他們放手去做。理想可能是由領袖開始的，而當討論後，成為成員之

理想，當他們看到適合時就改變他們，然後以企業方式來行動。我們應該承認這個事實，我們經常地忽略成員他們本身可能有的許多絕佳概念。我們只要去選擇與團體一起工作或為團體工作。如果我們選擇第一種類型，我們真正地成為教育者；否則，我們成為操縱者。

2. 「如果每一件事情留給地方上的成員，我們不能透過整個地區，在我們的地方團體中獲得一致性。」是民主取向的第二個批評。國家的官員可能對標準化很有興趣，他們願意凌越過社區和文化的變異。如果如此，他們有需要去操縱和統治。如果他們要每一地方的社區在某些活動或計畫上以最佳可能的方式實施，他們將較喜愛民主的取向。

3. 民主取向經常聽到的第三個抱怨是「它花了太多的時間去組成這種組織。」但是，它真的是這樣嗎？如果一個人不是團體中的永久會員，而試著去激勵共同關係的發展時，他必須花較多的時間通知計畫所包括的人們，獲得他們的合作，然後建議他們組織的類型，在這種組織中對看起來有秩序的事情做最佳的工作和勸告。但是他將強調組織是屬於所有成員之觀點，且他們是實施計畫的一羣人。因為他們接受責任所以由他們做最後決策。即使是地方領袖，他是團體中的一部分，他會在長期中有所獲得，而不是在匆忙中有所獲。

但是操縱式的取向有其吸引人處，它的努力較少，且大部分的工作可在辦公桌上完成。專業的發起人能獲得一些足以擔當領袖的姓名冊，以一個訂約信通知他們，且寫信給那些適當的會員，告訴他

們邀請了那些領袖，然後試著使每一個人在稍後之組織會議中聚集在一起。第一次可能有相當大數目的人聚集在一起，但是這種領袖——團體關係的興趣很快會開始消失。如果要團體持續，某些人必須教育人們瞭解這種組織的需要且必須養成對領袖和跟隨者之間關係的瞭解。這個特殊的工作通常比準備較慢的民主型式要花較長的時間，因此在整體上可能一點都不節省時間。

一位社區領袖，無論其是否是一位家長會的會長，或是一個鄉鎮機構和總裁，經常會對他的組織活動報告印象深刻。他必須快速捏造一些事情，而操縱團體是這項結果。稍後，他必須日夜地工作使團體成爲一個真正地使事情完成的團體。有時他會完全地失敗。他成功的話，他能夠改變組織接近民主的類型。

經常，如果人們未熟悉地方的情形，促進計畫時，能經由與一些人談話發現一些活動的最佳領袖。他能在成員全面同意的基礎之下任命領袖。但是在做這件事時，他觀察到組織的一個基本原則，他所選擇的領袖是追隨者與他已經在希望獲得的關係之中，而不是因為他們願意去跟隨他，或看起來他是好的領袖所做的選擇。

我們已經瞭解，不可能從一種領導團體關係的類型改變為另一種。讓我們假設與我們工作在一起的團體是已經組織好的，例如操縱型，我們能做些什麼以創造民主式的領袖和追隨者之關係：

1. 我們能幫助成員瞭解計畫的重要性。
2. 我們能幫助他們瞭解團體行動如何能在計畫

中有所幫助。

3. 我們能使我們自己臨時的職員和潛在的會員相信，操縱型只是團體組織中一部分的步驟。

4. 當此種瞭解很普遍時，我們能建議那些選為領袖之會員在這個活動中引導團體。

5. 如果我們計畫仍停留在團體之外，我們將稍打擾一下領袖和團體之關係，因此讓職員和會員知道我們已準備好對發生的任何問題做建議，且我們將做決定的責任留給團體。

不幸地，改變統治取向為民主類型的聞名案例是如此地少，因此我們不能以我們現有的知識追尋改變應該遵守的最有效果的步驟。那些喜愛此種權威者很少自願地放棄權威；盲目的追尋者勉強地接受責任。這些事實說明改變操縱類型為共同的領袖——團體關係的困難。

範圍2 團體驅力 (Group Drive)

一個團體必須向某些方向邁進，否則它會消失或被人遺忘。一再地要求人們組成一個他們殷切要做的組織，去學習那些對團體作爲沒有什麼重要性的發動。當問這些人，爲什麼他們想要成立團體，他們說「哦！我們希望人們組織起來，以備將來需要他們的幫助。」當需要援助的時間來臨時，不瞭解它，就不易獲得他們的合作。因爲團體的生活暗指活動，這個活動來自某些驅力或興趣，幫助團體分子聚集在一起，且使他們工作以完成團體目標。

1. 驅力可能大部分是內在的。此處會員在他們做些什麼的興趣上面是如此地敏銳，所以他們對外

在的意見和壓力不太注意。他們現在做的事情是且此地有趣，看起來是值得做的，且可能是如此地令人興奮，讓團體活動成爲其本身的獎勵。有時，領袖施此種影響力給其追隨者，在此部分成員的主要驅力是來自於希望與領袖連結一起和傳遞服務給領袖。這只是團體過程的第二部分，且當領袖不在時其第一部分不會消失。

2. 外在的力量也可以加在團體驅力之中。如果社區給予俱樂部一個指派，成員覺得他們必須來參加以維持團體的威嚴。有些團體對他們在社區中的地位很嫉妒，且因爲他們在過去有高度的成功，所以致力於每一個努力成爲再一次的成功。如果團體被外來者威脅，成員會更爲密切地在一起，愈意識到一般的規則，使他們在面對敵意的環境時，能連結在一起。結果，激發他們使組織更爲強大。

3. 一般來說，團體驅力是內在的和外在的。要達成的目標、成員的興趣、領袖的獸身、公眾意見的影響，和團體過去的歷史，均會幫助團體，給予其發展的驅力。

單獨的驅力不足使團體生動活潑。未清晰地瞭解組織的目標，組織會失敗或造成一個頗爲嚴重的資源浪費。因爲領袖沒有說明組織想要做些什麼，團體跟著團體會過早地消失。經常團體的目標會隨著時間改變；這對團體的生存是確實需要的。

幾乎每個組織中都有某些成員，他們的思考較跟不上潮流，沒有他們組織應該完成較爲理想的進步。通常，這些保守成員的作用就如有效果的剎車系統一樣，可以阻止組織的過分前進。但是有時候

他們的作用僅是妨礙而已。在此種情形，我們應該實際地搜集有關組織是否在社區之中仍有一個繼續發生作用的權力等問題。我們應該做任何可以做的事情，我們持續地使人們知道改變的需要，和在實施一些新計畫中，他們可以扮演的部分。

領袖經常問，「我們能做些什麼，使成員對我們的組織有興趣？」如果一些重要的社區需要未被滿足，而對這些需要，成員有很大的興趣時，我們應該用所有的方法展開這項新的活動。如果不可獲得時，我們應該讓團體來解決；它可能因其的有用性而生存較久。很多團體需要的是一個葬禮而不是一個返老還童的企圖。

範圍3 成員的素質

一開始，鳥的羽毛就聚集在一起。因此，我們沒有理由對開創團體者只允許那些思想和行爲與他們相近的人加入團體感到詫異。那就是爲什麼他們要對會員設立嚴格的資格限制。這些資格，以社會和經濟因素爲基礎，讓團體有排外性，使那些參與成員認爲他們比那些外來者爲重要。

當然，某一社區的排外性可能在另一社區中不是如此地排外，社會價值觀念是如此地廣——人們覺得什麼是重要的——隨著國家地方而有所改變。我們應該瞭解社區對一個排外的團體之利和弊的看法。

1. 如果組織的領袖對會員訂出特別的關卡，他們當然能確定團體的組成人員在某些方面具有一個共同的背景。例如，牛奶生產合作社的會員必須符

合牛羣數量的大小、生產牛奶的數量，和健康標準等，限制會員為具有某種經濟水準者。小農人不適合參加為會員；因此，團體的政策傾向於對那些財務成功的代表有興趣。或者，限制一個婦女團體，如美國大學婦女協會，那些受過大學教育之婦女才能參加，就是聚集具有某種共同性的婦女團體的一種方式。

2. 如果資格與社區的重要標準相連結，排外性也能給予組織威望。這個威望，與會員之間共同利益在一起，意指即使是由一些外人所開始的團體，也能繼續其自己的權力。會員們同意目標，且加強團體的驅力。

3. 但是社區所謂的排外性有其缺點存在。如果組織被認為勢利的，那麼團體外的許多分子會以懷疑的眼光來看他們。結果似乎會限制住他們對社區生活的貢獻。太強調社會或經濟的劃分可能會創造出社區的分裂，且使人們一直意識到不健康的社會差異。另外，很多參與此種團體的人只是想獲得個人的威望而不是全心全意地貢獻給團體的事業。在一個小社區中二個或三個排外的團體有排除掉參與較廣大的社區服務但較少排外性組織中最佳領導和健全財政之危險，造成之結果是使未獲得允許進入高度榮譽組織者的社會參與減少。

範圍4 程序

領袖經常面對的問題是要決定一般會議標準化之過程，和令人印象深刻的典禮。很多組織用這些典禮做為職員的聘任式和新成員的入會式。這些方式有利也有弊的影響。

1. 避免人員在團體中的笨拙和困窘。每一個人經由標準化之過程，知道團體期望每個人的行為。新成員能快速地學習儀式且很快地獻身於團體的工作。

2. 儀式化的過程也減少具有資格的職員和未具資格職員之間的差異。較少經驗的職員能利用儀式，以一個可接受的方式帶領團體面對許多情境。若沒有一些規定的過程，他們在很多情況中將無能為力。

例如，以一個慣例的方式展開會議，很快地讓成員安靜和有適當的心境，特別是如果他們已有訓練，一旦典禮開始時，就能扮演一定的角色。向國旗致敬，唱國歌，背誦組織信條是儀式性的，但提供團體目標傳遞給團體，使愛國心和篤信的感受深入值入成員。這不是指領袖應該為了一些微不足道的目標開拓愛國心；而只是認識愛國家就如一個基本的社會驅力，且提供這個驅力表現於團體情境中。
(看指標17)

儘管有這些優點，應用儀式時也有一些危險存在。

1. 縱使儀式能給予團體方向和安定性，也有使組織生動活潑的傾向，從社區的觀點來說，這種生動活潑應該在很久以前就沒有了。可能組織持續太久而失去其有用時期，但是許多成員為儀式的紛亂事物如此地神魂顛倒，他們試著使團體為了那個單獨的原因持續下去。當然儀式對那些熱衷者提供一種娛樂的目的，但是那必須在有用的基礎之下。

2. 有時專心於團體的過程，即使是在組織的早期階段，對所述團體目標的達成有極大地妨礙，忘記了原來的目標，讓標準化儀式成爲一個目的而不是方法。當在一些集會時，主席迷信羅伯特的秩序規則和當會議法律比手邊真正的事情討論較多時特別的明顯。

3. 有時儀式是有用的，但是大多數是精神渙散的，其程度視所應用的社區和文化的差異而定。總之，某些國家組織總部不能令人滿意地規定儀式確實的要旨，最好是依照國家每一地區的需要作修正。

範圍5 財務

多數組織會有幾個與金錢有關的問題，有團體決定一般的規費，定期的會費，籌募金錢計畫，或者依賴經費想要資助這些計畫類型的合併。雖然不同的組織會有不同的問題，但有一些可廣泛使用的策略。

1. 團體應該對所有預知經費的使用採取一個預算。團體生活並不是說當一位會計員站起來說，「我們金庫中有多十元，我們要如何來使用它？」就使團體富有。一般來說，每個人有不同的想法，經過了一、二年，相當大的數目能以一種命中或遺漏的型式花費掉。希望有財務的長期計畫，這是團體全體行動所依賴的，但是它應該不是其本身的一個結束。

2. 應該讓成員覺得他們對其所交的金錢有最後的決定權。執行委員會一個專制獨裁的公告，或外間的區域或者國家的官員所做的武斷決定，可能會

嚴重地破壞團體的士氣。經常，相同的結果能由一個要求達成，而不是從上而來的一個命令。如果地方俱樂部會員認為組織在外的代表是服務他們的，他們通常願意捐獻。

3. 爲了某種原因的一個募捐運動，如購買新教堂的地毯或爲了救濟戰爭籌募基金，是種經常性的活動，是一年之中每位成員有機會參與的活動，一個有良好計畫的運動，會使每一個人成爲一位士氣的建立者。太經常有此種募捐運動，很快地會導致那些負有責任者對其部分失去興趣。

4. 基金的籌募和支出應該有良好的控制，使成員在任何時間裏都知道團體在財務上站在何種地位。這種報告書應該簡單且該規律地檢查帳目。

5. 像聖誕老人的人們或一些有良好意圖的人，他負責所有組織的支出，這對團體能是一種傷害而不是一個幫助。在這種情況下，其他成員通常不僅會遠離組織的財務還會遠離組織的重要決定。他們甚至猶豫不決著採取任何行動，因爲他們害怕行動後可能會碰上聖誕老人的不贊成。這會縮短討論和團體行動的自由，也傾向於消滅團體對連結職員和成員成爲一個團隊之目標的奮鬥。

6. 會議經常會發生低出席率，因爲很多會員還未付拖欠很久的會費，他們在參加會議時會覺得不太舒服。我們一再地發現此種人對組織的工作仍有很大的興趣，但是因爲他們繳費的延遲而覺得抱歉。此時降低會費可能較爲明智。當許多成員還未付會費時，團體能取消所有未付的費用，重新開始。

有關團體財務和社區的一句話：最好記住很多

城鎮中的人們覺得他們對現存組織的財務支持嚴重地擲取了他們的經濟資源。另一方面，一再地發現因爲關心公衆的市民瞭解到一些社區計畫活動的價值而能輕易的獲得適當的財務支持。人們覺得從社區的改善獲得的滿足是如此地真實，就像個人爲了個人的享樂而付的費用一般。很多富裕的人未對社區生活投資，是因爲領袖未向他們顯露出社區計畫的重要性。較低收入的人團體也是一樣，大多數人會依照他的能力而貢獻其幫助。畢竟，社區成就使那些幫助提出計畫的人們產生深刻的滿意。

如果我們是成功的領袖，我們將像對儀式那樣的考慮來思考財務：作爲一個達成目的的方法。我們將問這些問題：作爲一個團體我們要做些什麼，花多少錢，且我們如何籌款？答案我們要留給成員回答。

範圍 6 會議

當丈夫或妻子問團體的會員在會議中做些什麼時，我們通常對答案很有興趣。「你在今天晚上的會議中做了些什麼？」回答將是，「哦，小題大做的預算先生對他不了解的事情長篇大論地講了一個半小時，扭曲先生用了另外半個小時，然後我回來了？」或者會員能明白地述說一、二個剛剛成就了什麼的句子？這些建議有助於第一次會議的進行（看指標 17）

1. 會議應該達成團體相信是重要的一些目標。如果人們要聚集在一起享有一段美好時光，那麼他們就應該有一段美好時光。如果他們必須面對一個

重要的組織問題，那麼他們應該在休會之前限制於小但足夠的問題層面上，使他們能對某些事情採取明確的行動。實際上，負責的人應該在會議結束時述說剛剛完成了些什麼事和還要做些什麼事情，使會員離開時，有一種他們有良好運用其時間的感受。單單討論是希望某些人會有睿智的意見，其他人將發現喜好參加會議只是一個聚集在一起的拙劣藉口。

2. 會員應該事先知道爲什麼他們要聚會。這可避免長期的溫熱 (Warm-up) 階段，許多未被通知的會員必須忍受伴隨著而來的無用的討論。意指職員也較不喜愛在人們有機會決定他們要做些什麼行動之前，面對突然的一個建議。同時也意味落在一個好的會議中，討論的項目最好能從所有的角度來討論，且在規定的時間內決定。會議應該是事務和愉悅的混合。

3. 很多的時間浪費在會議中討論的項目之上，而這些討論項目應該託付給委員會甚或個人。七月四日野餐中要提供的冰淇淋種類在某一方面是重要的，但是不值得在很多人參加的一小時會議中花費十分鐘爭論，因爲還有其他事情要討論、考慮。

4. 良好會議的另一項測驗是，不同會員有機會參與會議的程度。對於小題大做先生的此種抱怨是太普遍了，結果，參加的人覺得他不如留在家裏。大型的參與需要計畫，它不是指要求每一位成員應該做一個演說，而是指任何人有什麼事情要說時，應該有一個說出來的機會。

5. 負責會議的人必須預期會議實施的變化。一

些觀眾以被娛樂的觀念集會。其他人喜歡有一個演講者做評論，然後坐下來給他們時間思考一下他說了些什麼。在參加會議中有很多的變化存在。某些地方是整個家庭出席，在某些地方只有男人參加。

範圍7 委員會

委員會可以是一個完成組織工作的有用工具。他們能為所有成員的參與做準備工作，但是委員會也有他們的危險。

1. 很多組織有許多委員會，而從未完成一件事。這種情形在某些國家總部想要團體依照組織計畫實施，而未考慮社區的個別差異時特別明顯。很多團體以一個計畫委員會就能做得很好，當有需要時提供特殊的委員會做特殊的工作需要時才會繼續持續。

2. 有些團體習慣將相同的人員一再地放入不同的委員會之中。這些具有輪子的馬（委員）使這些工作完成，但應該採取較大的努力使他們與較少經驗的人員組成團隊，讓較多的人參與，且因此加強組織。

3. 有些職員認為委員會是某些他們不贊成行爲的一個妨礙策略。如果某位成員建議一個主席不喜歡的觀念，主席能任命一個委員會調查這件事情，希望這個觀念死於委員會手中。公平的領袖能利用相同的委員會技術，但是有這個差異：他將任命一個由概念的創始者，似乎不同意這些概念的一些人，和一些在此件事上還未打定主義的人組成強而有力的委員會。他要求委員會在一段時間內報告，因為他知道沒有一件事情會較對一個問題努力工作的

挫折能快速消滅有效率委員會的工作，然後將委員會的報告建檔。

4. 經常，職員採用委員會的建議而不書明那些對建議負責者的姓名。如果承認一個委員會所做的工作，其他委員會將會做一較佳的工作。（看指標18）。

長期上，無論如何有效率的一個團體，在社區中所做的工作可能不完全地依賴其如何良好地經營。一個組織可能在我們討論的七個範圍中有最高程度的效率：

1. 領袖和團體的關係，
2. 團體驅力，
3. 成員素質，
4. 程序，
5. 財務，
6. 會議，
7. 委員會，

可能會被非會員認為是沒有生氣的。我們看到每一個範圍均等的應用到團體之中；它的目的是社區服務。我們做為以社區為重心的領袖應該知道在社區生活中團體所占之地位。

1. 團體不是單獨存在的。他們是部分的，且是社區的一部分，經常地顯露出社區的風格。他們遵從地區的習慣，即使是簡單的事情，如是否要準時開始，在會議中是否提供水果，和在組織生活中給予婦女尊重。

2. 每個團體在社區中有一個會員非常在意的固定地位。當其他團體在社區人們的意見中排名較低

時，對於屬於一些組織是一決定性的榮譽。實際上，當團體在社區內的地位上升時，團體內的精神也會提高。組織經常採取社區計畫去改善他們的地位；他們邀請具有威望的會員且有時排除那些被城鎮不喜愛人們的參加。另一方面，團體應該能感覺到威脅，或者受社區不贊同之苦，而那些可能提供一個束縛促使會員密切連在一起，至少是暫時的。但是在長期中，確認社區標準且持續最長久的那些團體，最令他們的會員滿意。

3. 組織也可以用他們對社區事務所顯示的興趣來劃分。有些組織在本質上很明確的是公眾的，且貢獻頗多的精力於社區的改善上，且訓練他們的會員如市民參與地參加董事會。其他組織關心他們自己的休閒活動，雖然這對社區認為什麼是適當的有一個意義。有一些組織，特別是那些以系統背景為基礎的組織，有被成員認為會增加他們地方威望的文化意義。經常，當這些組織承辦社區活動時，他們帶來的影響力量，證明是一個相當大的幫助。

組織領袖接辦的團體計畫，這些計畫對某些會員看起來是重要的，但是他們沒有仔細地詢問社區的人們是否認為這些計畫是重要的。他們忘記他們的組織是社區的一部分，且必須在社區的社會價值上運作。領袖應接觸到社區實際的心態。愈能敏感到我們大部分將成為社區的希望且引導我們的組織成為實際有效用是非常重要的。我們的團體如何有效能，大部分將依賴我們服務社區的哲學是什麼而定。