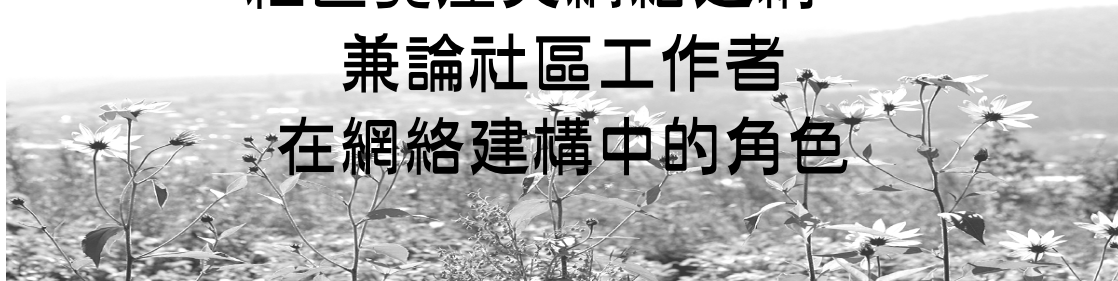


# 社區資產與網絡建構一 兼論社區工作者 在網絡建構中的角色



黃源協

## 壹、前言

當代許多公共服務，無論是福利、文化、健康、就業、環境、生態或治安，莫不舉起「社區」的大旗，並強調以社區作為服務輸送或政策實踐的基地。隨著各項公共服務領域之行政者和專業者紛紛投入社區的行列，傳統上被認為是社會工作三大工作方法之一的社區工作，已不再被視為是社會工作專屬的領域。在台灣，儘管傳統的社區發展仍屬社政部門的工作範疇，然而，自 1990 年代中期文建會所主導的社區營造崛起後，無論是其聲勢、社區的重視度、政府資源與各方專業人力的投入早已凌駕社區發展，特別是 2005 年提出的「台灣健康社區六星計畫」，其全面促進社區之健全與多元發展，更讓社會工作在社區中的角色有逐漸被稀釋與邊緣化的感覺。

事實上，社區營造與社區發展本是相輔相成的，社會工作與其它專業也無須較量在社區中的地位或角色孰輕孰重，反而

應該是以歡愉的心情來迎接多元化的社區工作，並思索如何在各方的努力與合作下，一起與社區居民共同建構出可全面提昇其生活品質之適宜居住的永續社區(sustainable community)。永續社區需要多方面資源與專業的投入，社會工作專業在社區邁向永續過程中，除可扮演為弱勢者追求公平正義之倡導者角色外，另一項可積極展現其專業知能的即為社區資源的發掘與連結。本文主要的目的在於從社區資產的觀點來分析社區資源，並進一步論述如何建構一個有助於讓社區邁向永續的資源網絡，以及社會工作者在網絡建構中可扮演的角色為何。

## 貳、社區資產的觀點

社區發展是一種計畫性的工作，其目的在於建構可增進社區居民改善其生活品質之能力的資產，進而提昇社區整體的生活品質。為了回應社區所面臨的困境，社區可能採取兩種路徑之一，第一種是較為

傳統的問題／需求路徑 (problem/need path)，該路徑從社區的需求、缺失和問題著手，這種方式迄今仍是最為普遍，且駕馭著絕大多數的財務和人力資源；第二種則為新興的能力／資產路徑(capacity/asset path)，該路徑主張從發掘社區能力和資產著手。近些年，社區能力／資產路徑已受到學術、政策與實務上廣泛的關注（如 Nye and Glickamn, 2000; Chaskin et al., 2001; NRU, 2006; Craig, 2007; Pavey, Muth, Ostermeier and Davis, 2007; Green and Haines, 2008; DPCD, 2009）。之所以採取社區資產 (community asset) 的觀點，其主要原因包括 (Kretzmann and McKnight, 1993; Green and Haines, 2008)：

1. 資產的概念意味著社區內仍有未被善加利用的資源，例如，個人也許擁有一些尚未與地方需求配合的工作技術或經驗，個人或家庭也許有些投資於社區外的儲金，社區也許會有一些可供休閒娛樂之潛在價值的天然資源；社區發展的工作即是要嘗試去動員這些資源來更加滿足居民的需求。

2. 資產觀點意味著社區發展工作是朝向「在地」(locality)或地方(place)，例如，職業訓練並非是要訓練到外地工作的，而是試圖要讓所訓練的工作能吻合地方所創造的工作；同樣地，若是一個外地人開設的公司持有天然資源，很多的利益終將流

落至社區外。

3. 資產觀點假設有許多妨礙地方發展之制度上的障礙，透過個人的行動將無法予以克服，而是要透過社區型組織始能予以排除，這類組織往往較能夠克服許多與社區發展相關之集體行動和規模經濟的問題；例如，若社區內的企業主可能受困於技術性勞工不足的問題，但卻因擔心訓練後的員工有跳巢的疑慮，而不願意投資於員工的訓練；社區發展可透過在社區內建立現有的資源，以提供這些問題之集體解決方法。

傳統上，社區發展實務工作者是始於檢視社區的問題或弱點，再藉以評估社區需求，該模式雖可藉由問題的確認，以協助動員社區來解決其所面對的問題；然而，社區卻可能期待獲得社區外人士（特別是技術專家）的協助，這種對外部專家及他人的依賴，社區可能會變得更加依賴外部資源，且往往會在發展過程中喪失主導權。為迴避這些趨勢，Kretzmann and McKnight (1993)強調找出社區資產的重要性，藉由對於社區優勢和資源的發掘與確認，以便能夠將現存的優勢與資產運用於社區發展的策略規劃上。問題／需求與資產／能力兩種觀點的區別，可從其發展策略、主要路徑、居民角色及關係導向等面向分析之（如表 1）(Kretzmann and McKnight, 1993; Green & Haines, 2008)。

表 1 問題／需求觀點與資產／能力觀點社區發展模式之比較

|      | 需求／問題觀點   | 資產／能力觀點   |
|------|-----------|-----------|
| 發展策略 | 始於社區缺乏的事物 | 始於社區現存的事務 |
| 主要路徑 | 由上而下/由外而內 | 由下而上/由內而外 |
| 居民角色 | 個案、服務接受者  | 參與者、行動者   |
| 關係重心 | 外部關係導向    | 內部關係導向    |

資料來源：整理自 Kretzmann and McKnight, 1993; Green and Haines, 2008。

就發展策略而言，持問題/需求觀點者對於社區的觀察，往往著重於社區的問題與需求，特別是會藉由專家的需求調查來蒐集社區所面對的各項問題，如犯罪、失業、貧困、福利依賴、空屋、廢棄土地、廢棄屋...等，儘管這些負面的現象僅是社區的部分事實，但卻可能令社區居民或外人以偏蓋全地誤認為是社區的整體現象，並對該社區形成一種「問題社區」的圖像，進而採取失調取向的策略(deficiency-oriented strategies)。持資產/能力觀點者則認為，社區發展的策略是始於社區所擁有的以及居民、團體和機構的能力，而不是社區的問題或需求，該觀點認為，社區中存在著各式各樣的資產，社區中有許多具備各項才能、技術或能力的個人，也可能有一些公、私或非營利團體、機構（如學校、圖書館、警察局、醫院、社會服務機構）或場地（如公園、運動場或活動中心），且可能潛存著宗教、文化、運動、休閒或為其它目的而設置的各種協會中的重要成員，這些個人、團體、機構或設施設備皆為社區的資產，社區營造者應該善用這些資產，並採取資產/能力為焦

點的發展策略(asset-capacity focused development strategy)。

就主要路徑而言，問題/需求觀點之失調取向的發展策略，將可能使得公共服務體系中的公、私及非營利部門，將解決問題的相關方案轉化為社區的活動，活動過程中可能藉由政府部門的規劃，或協助社區引進外部專家，來教導人們瞭解問題的本質與程度，甚至提供社區所需要的服務，一種「由上而下」(top-down)的科層及「由外而內」(outside in)的專家運作模式，成為主導社區發展的主要路徑。然而，研究顯示，社區發展若要能夠有重大的進展，唯有當地方社區居民承諾自己及其資源願意投入社區始可能發生(Mattessich and Monsey, 1997)，因而，資產/能力觀點認為，發展必須由社區內部出發，「由下而上」(bottom up)及「由內而外」(inside out)的路徑是別無選擇的，發展的工作必須奠基在對社區資產、能力及才能之拼圖(mapping)的瞭解。這種著重於內部取向的路徑，並不是要降低或排除外部的力量或角色，而是要去強調地方的釋義、投資、創造力、希望與控制的重要性。

就居民角色而言，問題／需求觀點的「由上而下」及「由外而內」的路徑，其服務提供即在回應政府或專家所界定的問題與需求，這不僅將使得居民認為自己是需要外人或專家協助之具有特殊需求的「案主」，甚至影響其處事的態度與行為，成為沒有誘因也無意願去從事生產的服務消費者，而將其聰明才智運用於如何取得公、私及非營利機構所提供的服務，進而陷入依賴服務的陷阱中。然而，資產／能力觀點卻認為，社區資產的拼圖應始於對社區居民之才能、技術及能力的盤點，每個人的「天賦才能」(giftedness)應該要能獲得重視，特別是社區中那些被邊緣化的人口群（如老人、貧民或身障者），他們的能力或資產若能被充分地辨識及動員，這些人將不會被視為是案主或援助的接受者，而是能夠在社區營造過程中參與部分行動的貢獻者。

就關係導向而言，問題／需求觀點關注外部專家或組織能夠提供的實質協助，社區居民所重視的並非社區內鄰里的相互支持，或社區內相關的團體及組織共同解決問題的關係，反而強調的是與外部專家、社工員、健康服務提供者及資金贊助者的關係，這種外部關係重於內部關係的結果，將無益於社區意識及社區聚力的養成。資產／能力觀點將社區內部鄰里、團體或機構彼此關係的經營，視為是不可或缺的一環，社區組織者或社區發展者要體認關係建立的重要性，他們要不斷地建立地方居民、地方社團和地方機構之間的互動與網絡關係。然而，這種對於外部關係的

強調並不是說內部關係是不重要的，如前所述，社區意識與社區凝聚力仍是社區能力不可或缺的一環，能力／資產觀點之所以特別提醒外部關係，乃是在於強調外部關係的不可忽略性。

需求／問題與資產／能力之間的區分並非意味著實務工作者要在兩者之間做一選擇，在許多社區發展的案例裡，剛開始可能是由確認社區資產著手，接著再評估其需求，特別是在社區發展過程中，對於問題和需求的討論幾乎是難以避免的，且它往往有助於動員社區居民採取解決問題的行動。然而，若僅著重於需求往往可能使得社區直接跳至問題的解決，而忽略了對其目標和優勢的確認(Green and Haines, 2008)，其結果即可能造成社區的依賴，而忽略社區長遠的策略性規劃與發展，畢竟社區工作所追求的並不僅是「成長」(growth)，更重要的是要能讓社區邁向永續的「發展」(development)。

## 參、社區資產的類型

任何一個社區皆有其有形或無形的資源，這些資源有些是外顯的，有些則可能是隱藏的，資產觀點的社區工作者往往會從社區資源的盤點著手，使得社區的寶貴資產能真正成為社區營造或發展工作的資源庫。Green and Haines (2008)認為，社區資產包括七大類型，其內容說明如下：

### 一、有形資本(physical capital)

人們對於一個地方的感覺，往往或受

到其有形的資本所影響，在社區發展的脈絡裡，有形資產係指建築物（如：住宅、零售店、工廠、社區活動中心等）、基礎建設（如：道路、自來水、排水溝等），有形資產的特色在於它的不可移動性，它會持續且固定一個地方很長的時間，因此，社區有形資產的品質是相當重要的，特別是社區的住宅是否是居民所負擔得起的？社區內的工廠是否對社區環境造成污染？社區活動中心設施設備是否符合社區舉辦各類活動？社區道路是否有利於農產品的運銷？以及自來水的普及率有多少？

## 二、人力資本(human capital)

在大多數的社區裡，人力資本是一項必要的資產，人力資本包括勞動市場的技能、領導的技能、藝術的發展和欣賞、衛生及其它的技能和經驗，特別是個人的勞動市場技能往往是社區發展方案關注的焦點。然而，人力資本的好處並非僅在於獲得高報酬的工作，它也關係其它生活品質的面向。傳統觀點的人力資本發展強調的是個別的回應，個人要承受取得教育和訓練的成本和負擔；資產觀點則建立在個人和社區的利益和經驗，以及將其經驗和利益與地方的需求和機會相結合，特別是隨著社區工作趨於多元化，社區營造工作需要各領域工作者（如社福醫療、環境景觀、人文教育等）技術和經驗的投入。

## 三、社會資本(social capital)

研究者指出(Buckland, 1998; Bhuiyan and Evers, 2005)，若一項方法方案要能有

效且永續，單單靠有形和人力的資本是不夠的，它需要社會資本予以增進；特別是當社區的發展面臨到威脅時，社會資本是建立連結、溝通和凝聚所必要的要素，它使得文化能夠再造，並提昇環境保護以追求永續(Mel and Jenny, 2007)。社會資本即是社會關係，這種以信任與網絡為基礎的關係，一向被社區發展實務工作者認為它在動員社區居民或成就社區方案上，扮演著極為重要的角色。社會科學家們也將社會關係和聯繫（即社會資本）視為是促進社區集體行動的一種資本類型，甚至將社會資本視為是有助於啟動或發展其它資產類型的要素，且具有社會高資本的社區可能比低社會資本的社區有較高的生活品質(Kavanaugh, Reese and Rosson, 2005)。

## 四、財務資本(financial capital)

資產觀點的基本假設之一即是：大多數社區存在著一些尚未被使用的資源，特別是財務資本的可用性。許多相當貧困或少數民族社區，其居民可接觸信貸市場的機會相對是較有限的。事實上，這類社區仍有許多家庭將其儲蓄存放或投資在其它地區的機構，對社區而言，這些財務是未被善加利用的，若能夠將這些資金動用於服務地方的需求，對社區的發展將有相當重大的貢獻。如同其它資本般，財務資本也與其它資本有密切的關聯，在許多方面，我們或許可以說財務資本即是社區活力的泉源。

## 五、環境資本(environmental capital)

環境資本即一個社區的天然資源，包括空氣、水、土地、植物和動物；何以社區要關注環境資本，這主要是基於下列幾項原因：(1)社區必須要關注到天然資源所扮演的生態功能，例如，洪水控制、河川排水和廢棄物分類等；(2)天然資源有直接使用的價值，主要是市場的產出（如：木材、農作物、再生能源）和難以估價的利益（如休閒、景觀）；(3)天然資源也許會有未使用的價值，例如，能留給後代一個自然區域，或知道自然資源被保存的滿足感。因為天然資源也許會有許多的價值，因而，考量如何讓善用這些資源以促進社區長久的生存能力是相當重要的。

## 六、政治資本(political capital)

權力(power)為政治資本的核心，政治資本係指決策的影響力。政治資本可區分為工具性與結構性政治資本，工具性政治資本係由行動者能夠利用於影響與其自身利益相關之決策的資源所組成；結構性政治資本係指構成參與決策之政治體系的屬性。「權力」往往被視為是負向的用詞，它往往被認為是用於圖一己之私而非公共利益的事物。然而，對社區組織者而言，權力是不可避免的，它是民主社會的一項基本要素，也是社區發展過程的一項主要特性，瞭解如何在一個社區的權力結構運作或如何組織以獲得權力，對社區發展方案的成功與否，將具有關鍵性的影響。透過其所處的組織、協會和機構，社區權力(community power)是一項存在於大多數社區的資產，傳統的制度模式(institutional

model)視這些組織為可以將人們結合在一起，以解決公共議題或問題之權力的潛在來源。

## 七、文化資本(cultural capital)

文化資產不應該只是高級文化(high culture)，它應該包括貧窮社區的文化資產；若一個社區能夠建立在其獨特的屬性和資源，將可為其社區提供發展所需之最大的潛在資源。資產營造觀點的優勢，即是在於鼓勵人們對有關社區應該提供甚麼給其居民或他人做正面的思考。一個社區的文化資產往往是強化社區認同的一項重要媒介，如歷史建物、考古場址、博物館、農產市集和民族節慶等，若能夠經過仔細的盤點與分類，將可更具體地展現出社區文化的樣貌，這類文化發展與確認，對於社區意識與社區凝聚力的提昇，將有很大的貢獻。

## 肆、資產拼圖

即便是一個匱乏的社區，社區內仍可能存在著各類外顯與潛在的社區資源，若能夠對這些資源進行盤點，它們將可能成為有助於社區發展的重要資產，資產拼圖(asset mapping)即是在自己社區裡找尋可用資源的一種資源盤點的過程。資產拼圖對社區發展有其潛在的功能，例如：透過社區居民之可用的技術和工作經驗的拼圖，將有助於確認經濟發展的機會；透過社區天然資源的拼圖，將可能透過旅遊或提昇居家價值而促進經濟發展；評估消費

者的花費狀況，將可確認社區開發新企業之可能性；社區資源盤點的發展，可確認社區提供之服務對居民的便利性（如兒童照顧），且可得知開發社區內更多服務提供的可能性(Green and Haines, 2008)。

資產的擁有者往往是個人、組織或機構，他們或多或少皆具備有助於展現社區能力的要素。就個人而言，除了個人在勞動市場的技術和經驗之外，社區往往可藉由調查來獲取社區中某些個體的特定資訊，如志願行為、業餘嗜好或照顧經理等，這些資訊的掌握，可讓社區將個人的技術、經驗、志願行為或其它專長之處，與社區的發展目標進行連結，進而促進社區的發展。此外，儘管社會上一些易受忽略的弱勢者或邊緣人物，如老人、身心障礙者或年輕人，若能善加予以納入所拼湊的圖中，他們對社區也可能有潛在的貢獻。

就組織而言，社區中集體問題的解決或目標的達成，需要藉助於社團或組織的動員，資產為基礎的發展工作，通常皆會試圖地去勾勒出社區內的正式與非正式組織，正式組織通常是可見性的，且可透過相關的指南予以確認；然而，對於沒有正式名冊可供查詢的非正式組織，若要獲得其相關訊息，最有效的方式可能要直接針對個人進行調查，以確認其所有得成員。這些資產名冊將可協助我們與這些組織的接觸，它將有助於我們編輯理事會、領導和組織之可用資源的名冊。

就機構而言，社區中可能或多或少存在著一些機構，例如，學校、醫院、圖書館、廟宇和教堂，這些機構是社區發展重

要且潛在的資產。若社區內學校的營養午餐或醫院的伙食，所選用的食材是以地方生產者為首選，將可貢獻於地方的經濟；若社區機構的空間及設施設備願意提供地方居民辦理活動之用（如開會、教育訓練、球類比賽等），且其員工能優先考慮雇用社區居民，不僅可提昇社區生活品質，亦可提供居民更多的就業機會。這些機構的資產拼圖主要是能確認有助於社區營造和社區發展之機構資產的評估。

社區資產的拼圖是一種社區之外顯與潛在資源的總匯，社區組織者要能夠將這些資產與社區的願景和目標產生連結，亦即，社區組織者要能建立整個社區的關係，讓這些資產形成一種網絡關係，進而動員社區資產投入社區方案的願景與目標的執行。資產的動員需要獲得利害關係人廣泛的支持，過程中除了要能權衡地方資產以獲得內部的支持外，必要時，也亦能獲得外部力量的協助，以使得社區資產能發揮其最大的效用。為此，建構並連結社區內、外部資源的網絡，將是動員社區資產及促進社區邁向永續不可或缺的重要媒介。

## 伍、網絡建構的意涵與原則

Hardcastle, Powers and Wenocur (2004) 將網絡建構(networking)界定為網絡的評估、發展和維繫，包括設置提供物質、工具及情感的資源之實際交換的條件；例如，社會行動組織的建立或兩個或兩個以上機構之間的服务統整協調之安排，即是

一種網絡建構。Trevillion (1999)視網絡建構為一張互惠關係網(a web of reciprocal relationship)之理念的實踐，並將它與社會工作實務的伙伴、充權及社區做直接的連結，依此，網絡建構係指能夠讓個人、團體或組織在社會網絡中彼此連結在一起的所有活動，其目的在促進溝通和/或積極的合作，以開創給參與者之選擇和充權的新機會。因此，網絡建構可說是個人、團體或組織之間的結合過程，參與者基於信任、承諾、溝通與合作的原則，透過彈性與非正式的互動來動員與分享資源，以提昇個別及共同目標達成的機會。

網絡建構是一種動態的過程，它涉及到網絡的開創、連結與維繫，在社區發展的脈絡裡，網絡參與者有其個別與共同的目標，他們的加入往往是基於一種志願且非正式的關係，這主要是因為其運作是受到許多社區價值的影響，如平等、充權和參與。網絡的運作除了要能夠扣緊著社區價值外，有效的網絡建構也必須要能夠恪遵一些基本的原則，始可能讓網絡能以較順暢的方式，來達成其目標或發揮其功能，這些原則包括(Gilchrist, 2004)：

### 一、情感與關懷

網絡聚集通常是非正式關係勝於正式關係，這種非正式關係超越參與者之間的正式接觸或連結，而含有一種情感的成分，這種基於情誼所建立的網絡關係，讓人們能夠以平等為基礎，從事跨組織或跨疆界的直接對話，沒有正式的結構和程序，讓人們能夠直率地表達意見，這些特

性將可做為化解正式組織之冷漠和僵化的潤滑劑(黃源協, 2008)。促進網絡建構和維繫的力量，在於參與者可由網絡中取得或分享重要的資源、知識和影響力，因其中含有濃厚的交換與交易性質，難免可能會有「給與取」(give and take)之不均的現象，在社會服務或社區的脈絡裡，能夠避免讓可能的不均導致網絡的崩解，則在於參與者能以對人群與社區的關懷做為參與網絡的出發點。網絡的建構及其後續的管理與維繫，若是建立在非利益考量的情感與關懷的原則，將可為永續的網絡奠定穩固的基石。

### 二、溝通與理解

網絡建構可能是人際間、組織間或個人與組織的混合模式，基本上，它含有濃厚的跨越(cross)個人或組織的意涵，隨著參與者個人或組織的異質性，再加上參與網絡之動機或目的的不同，可能使得網絡成員間存在著潛在的隔閡。在社區發展的網絡建構裡，社區工作者除了要能夠建立成員之間的關係，並開創共同的行動機會外，也要能夠鼓勵跨界的對話，以藉由對彼此狀況與期待的理解，來促進網絡的建構與維繫。因此，一個好的網絡溝通者除了要善用正式的溝通機制(如會議或撰寫報告)外，更重要的是要能夠對跨文化的語言、態度和行動具有敏感度，以便能夠在交談和互動的過程中，讓彼此理解對方所傳遞之訊息的真實意涵。

### 三、信任與尊重



網絡若要能夠發揮其功能，網絡成員之間的關係雖期待要能建立在情感與關懷的基礎上，但並非是要求要親密，而是必須要能夠彼此相互的信任與尊重。信任是社會資本建立的要素，網絡建構也是一種社會資本成果的展現，為此，信任對於有效網絡建構與維繫是不可或缺的要素，唯有建立成員之間的信任關係，始可降低交換或交易所必須付出的成本（黃源協、劉素珍，2009）。在社區發展之內，社區內與組織間的人際關係需要給予較大的信任和尊重，唯有信任他人，並能夠致力於瞭解不同的觀點，以建立對關係的尊重，始可確保網絡運作對個人、個別單位與整體網絡之目的的達成有真正的貢獻。

#### 四、彈性與適應性

網絡建構除分享彼此的資源、知識與經驗外，其目的也是期待能夠導正或補充科層組織運作的不足。為此，網絡必須要能夠且願意抗拒慣例（傳統）與打破科層規則，這須要網絡參與者能夠持守著彈性的態度與作為，來突破既有慣例與規則的侷限。網絡建構也超越個人與組織的層次，參與者所面對的可能是一個相對複雜且陌生的環境，對於長期單打獨鬥的個人或組織，加入網絡意味著自主性的降低，也意味著需要有所程度的妥協，特別是在一個相對不熟悉的領域中，若要能夠快速且平順的運作，就要能夠適應多變的環境，以便能夠在異質且多樣的網絡文化脈絡下適切的運作。

## 陸、網絡發展的過程

網絡本質上是脆弱的，網絡建構並非僅是網絡關係的形成，它還包括網絡關係的運用及維繫，整個過程是需要經營的，唯有能夠充分瞭解與掌握網絡建構與維繫的過程，始可能讓網絡達成其目的，並有助於建立永續的網絡。在實務的運作上，永續的網絡是由幾個重要的階段組成的，各個階段皆有其需要特別關注的面向（Gilchrist, 2004）。

### 一、建立接觸和形成關係

無論是人際間、組織間或混合式的網絡建構，網絡範圍和性質往往是受到許多因素的影響，例如，個人的性別、階級、種族或社會角色，以及組織的宗旨、目標、性質、資源等。網絡是一種關係的形式，關係的形成往往是一種歷程—「接觸—熟悉—情誼—關係」，亦即，網絡始於接觸，接觸衍生熟悉、熟悉創造情誼、情誼形成關係。網絡的形成可能是有意的，也可能是無意中衍生出的，社區工作者可透過正式或非正式的聚會或會談，營造出有利於網絡潛在參與者接觸的機會；接觸是人際互動的開始，若潛在參與者能夠有經常性的互動，彼此之間便可能更加的瞭解與熟識對方。

儘管面對面的互動是相當耗時的，但它卻是能夠正確的瞭解人們真正的感覺和思考，以及有助於加速和促進彼此之間瞭解的一種互動方式，特別是非口語的溝

通，更可能進一步瞭解、熟悉與體會他人。社區工作者可透過閒聊、自我揭露與訊息的分享等策略，更加拉近彼此之間的距離 (Gilchrist, 2004)，並能夠讓參與者隨著熟悉度的增加而逐漸卸除心防。藉由這種過程將可更加發現與瞭解對方、建立可信性與可靠性、展露自己的態度、以及降低對「他人」的不確定性，隨著熟悉度與親密度的增加，也即是將熟悉轉化至情誼的階段。

當網絡潛在參與者的情誼進一步提昇至某種程度的義務感，一種網絡的關係也逐步隨之建立，但關係建立的過程必須是要務實與確實的，否則這種連結可能會被認為是一種逢迎和沒有價值的。社區工作者在網絡建構的過程中扮演關係建立的媒介，他必須對成員之間的行為具有敏感性，且要能觀察與分析參與者如何讓自己與他人產生連結，並確認他們之間的共識或可互補之處，以及潛在的摩擦或衝突的地帶，社區工作者須具備鼓勵並維繫共識或互補，以及化解或處理潛在摩擦或衝突的相關技能，以便能夠讓網絡建構的目標有進展，參與者有真正的參與，進而建立起他們之間的融洽關係。

## 二、運用與維繫關係

網絡的形成為參與的個人、團體和組織架構出一張具有夥伴關係的資源網。網絡關係的建立並非一件容易的事，網絡關係的利用與維繫更是一項嚴峻的考驗。在社區發展脈絡裡，網絡關係的焦點在於透過訊息與資源的分享，以達成網絡個別份

子與網絡共同的目標，其本身即含有交換與互惠的性質；儘管網絡參與者持有的資訊與資源各有其強弱，但若要讓網絡關係可以維繫，其運作必須是要建立在一些基本的前提上，包括 (Gilchrist, 2004；黃源協, 2008)：

### (一)網絡關係必須建立在公平的原則上

網絡關係是一種「取與給」的關係，儘管網絡參與者之間的交換，不必然是每個人或每一次都要相等均衡的，但至少應讓參與者不致出現某些人或組織總是取得或總是給予的感覺，而應該是沒有人完全掌控，也沒有人是沒有負擔的，唯有建立在這種公平且平等的基礎上，網絡關係始可能易於被維繫。

### (二)網絡關係必須要有實質的績效做激勵

網絡關係是有目的的，特別是個人或組織目標的達成，為此，除個人或組織必須要能設定其各自的目標準則外，網絡建構者也應建立網絡的目標，並隨時予以檢視，這除了可讓網絡成員瞭解到彼此合作的實際成果，也會藉由檢視而增進網絡成員合作的可見性，來激勵與強化網絡成員的合作意願與士氣，進而對網絡的維繫產生激勵作用。

### (三)網絡關係必須要能彈性因應目標的調整

網絡因其參與者的異質性與多樣性，再加上其所處之環境脈絡的變遷，網絡建構者應隨時準備因應變遷對網絡可能造成

的衝擊或新挑戰。為此，網絡關係並非一層不變，也並非是相對優勢者主導或掌控相對劣勢者，而是應該隨時審酌環境的變異，並據以採取彈性的措施來因應之，否則環境與目標的改變，將可能造成網絡合作目標的式微，甚至導致網絡的崩解。

### 三、管理信任與風險

網絡建構可說是一種社會資本的活化，信任則為社會資本的核心要素，也是網絡關係能否維繫的基礎。在社區發展脈絡裡，網絡參與者及其關係愈趨於複雜，對信任的考驗可能愈大，因此，如何管理網絡的信任，也就成為網絡建構過程中不可或缺的議題。網絡參與者皆要學習並準備信任他人的判斷和行動，信任則建立在一些網絡參與者的表現上，包括：動機和行為多少是要一致的，共同的興趣和價值、交換和互惠是相互期待和／或義務(Gilchrist, 2004)；此外，參與者也要能夠以喜悅和同理心，並能夠秉持著利他主義、互惠、承諾、容忍、犧牲、理解、關心及團結等精神，來形成概括化之社會關係與信任的基礎。

網絡關係也是有風險的，包括因不確定性、期待與現實的落差、參與者的背信或權力的失衡等，若沒有一套網絡管理或調停風險的機制，將可能威脅網絡的互信與互惠，甚至造成網絡的瓦解。因此，網絡建構後並非任其自然的發展，建構者或管理者必須要對其可能遭遇的風險有所作為，以讓網絡得於朝向永續發展之路邁進。在積極面上，要能透過主動的、可信

任的和互利的夥伴關係，以促進彼此之間的情誼，也要能突顯出共同的價值、規範和利益，以凝聚網絡的共識，形成 Banks (2007)所謂的活躍的社區(active communities)。在消極面上，當網絡出現失衡、矛盾或衝突時，必須要有一套調整或控制(甚至是制裁)的機制，以免因少數參與者的偏頗或不盡義務，而危及到網絡的存續。

### 四、結束網絡關係

網絡並非強制性的關係結構，但至少它是有目標與目的的建構，它可能因目標的達成或無實質的好處而結束網絡關係，也可能因實質績效的彰顯及合作的好處，而維繫甚至進一步擴展合作的範疇。網絡朝向何種方向發展，可能與其網絡的結構與互動型態有關，鬆散的網絡可能因合作關係或實質績效難以彰顯而趨於疏離；嚴密的網絡卻可能因規範或義務的負荷，對使得參與者萌生退意。無論是基於何種原因而欲結束關係，在社區發展脈絡裡，社區工作者宜為關係的結束作準備，若是因目標的達成而欲結束關係，管理者應能歸納並對參與者解釋合作的成效，以期能在歡欣鼓舞且具成就感的氣氛下結束關係，這種關係的結束將可為另一次的網絡建構與合作奠定穩固的基礎；當然，目標的達成並不一定代表關係的結束，網絡工作者亦可藉由目標的延伸或目標的轉換，來開創網絡的新契機。

反之，若因疏離、負荷或績效不彰而欲結束網絡關係，網絡工作者必須要能探究網絡瓦解的真正原因，並能夠讓網絡參

與者有共同面對網絡難以維繫的事實，且能夠在一種沒有怨懟的狀態下結束關係。社區可能隨時重啟網絡建構的爐灶，和諧且知道原因的結束關係，將可降低另一次網絡建構的障礙。

## 柒、社區工作者在網絡建構中的角色

網絡建構是一種全面性的過程，包括一種知識、技術和價值之策略性的交織，除了支持多機構夥伴關係和跨越組織疆界的聯盟外，它是社區發展一個重要的面向(Gilchrist, 2004)。實務工作者與其它專業和機構之間的網絡建構議題，已逐漸地獲得政府部門、社區和志願性組織的重視與關注。實務工作者被鼓勵要能夠透過連結來改善和地方化服務的輸送，以突破工作上的孤立和零散(Pitchford and Henderson, 2008)。為此，在社區發展的脈絡裡，社區工作者不緊要在網絡建構中扮演著「媒介」、「點」或「橋樑」的角色，更應基於反壓迫的觀點，在邁向「後設網絡建構」(meta-networking)中扮演著「支持者」與「轉換者」的角色。

### 一、網絡建構與社區工作者

社區發展工作已不再僅侷限於對傳統的弱勢者（社區）或邊緣團體（社區）的服務，其範圍已逐漸擴展至社區居民生活的各面向，這已使得當代的社區發展更具多樣性、豐富性與複雜性。但在資源充斥卻又被認為資源不足的年代裡，處於「到

處皆有、到處皆無」資源脈絡下的社區工作者，經常面對許多的挫折和困難，甚至在組織中被邊緣化、被誤解。如何突破其工作上困境，網絡建構提供社區工作者一條新的工作路徑，好的社區工作員扮演的不是守門者，而是扮演路標(signposts)和橋樑(bridges)，以協助人們在陌生或困難的地域裡，能夠穿越障礙並在安全(safe)的航線裡往前邁進(Gilchrist, 2004)。

「建構網絡，否則無法運作」(networking, or not working)，這已是社區發展工作不可逃避的議題。例如，在社區照顧的方案推動上，學者即建議有必要有定期的聯繫會議及參與地方和全國網絡，以便能夠分享訊息和發展共同的服務。社區和機構間的網絡也應盡可能給予參與者充權的機會，亦即，讓網絡參與者有更多參與決策與接近決策者的機會，並且要能夠成為培育社區新領袖的媒介(Payne, 1993)。因此，致力於建構網狀組織的網絡，形成能夠讓資訊和資源有跨疆界的連結與流通，並創造能夠讓弱勢群體或為弱勢服務的組織，有機會在共同的願景與共識下建立聯盟，以影響與其生活相關的決策，這是網絡建構應有的作為。這種為弱勢者的意識提昇與充權所進行的工作，對社區發展實務是相當重要的，也是當代社區工作者所應扮演的重要角色。

### 二、後設網絡建構與社區工作者

在社區發展的脈絡裡，好的網絡係指有關發展和經營各類的接觸和關係，工作者須對如何啟動和支持自己和其它人之間

的有效連結做出判斷；更重要的是也要能夠善用這些方式來協助人們彼此之間建立和維繫網絡的建構，亦即，社區工作者要能夠發揮「後設網絡建構」(meta-networking)的功能，投入於支持和轉化他人的網絡，藉由協助他人或他團體建立網絡關係，以建構出一個「良好（網絡）關係的社區」(well-connected community) (Gilchrist, 2004)。當社會環境愈顯得疏離和分散，或人們缺乏啟動與他人接觸的信心或技能時，後設網絡建構功能的發揮愈顯重要(Amado, 1993)，特別是疏離和分散是起因於文化差異、偏見、權力不平衡或有利益上的衝突時。

後設網絡建構是一種網絡的網絡建構(networking the network)，這種協助他人的網絡建構，它需要具備一些轉移權力的動力和忠誠的操作知識，特別是在社會不平等的情境下，後設網絡建構也要能夠採取積極行動以克服實務上的障礙和壓迫的態度。為此，社區工作者自己的網絡要能夠提供一些無形的資源(intangible resource)做為建構「參與的橋樑」(bridges to participation)。基本上，有效的後設網絡建構的主要組成要素包括(Gilchrist, 2004)：

1. 拼製社會和組織的樣貌；
2. 透過轉介和介紹來啟動和維繫人際之間的連結；
3. 經營和監測相關的網絡；
4. 預期和處理網絡內與網絡間的緊張關係；
5. 鼓勵和支持那些有障礙或抗拒的地方參與網絡；以及

6. 協助發展確保網絡是全面且能夠維持的結構和程序。

「良好（網絡）關係的社區」的模式與「後設網絡建構」的理念，已被視為是當代社區發展的一項核心目的，因此，後設網絡建構或許可被視為是一項重要的專業工作，這項工作要能夠去促進和改善更廣泛之網絡內的人際和組織的連結。因此，社區工作者作為「後設網絡者」(meta-networker)，必須要能善用各種策略和機會，藉由發掘關係、挑戰偏見（先入為主的觀念）、開創共同活動的機會、以及鼓勵跨界的對話來促進這些過程，進而為日愈分歧且複雜的社會和社區環境，建構起永續網絡與永續社區發展的基礎。

## 捌、結論

問題/需求取向的傳統型社區工作雖仍支配著大多數的社區工作，但隨著強調社區優勢與潛在資源的社區資產觀點之日漸受到重視，再加上社區工作的趨於多元化，如何發掘與妥適運用社區既有的資產，將關係到許多以社區為基礎之公共服務的成效。這種從傳統消極的解決社區問題，轉變到積極的開創社區全面性的發展，它需要有全面性的資源予以配合。為此，活化外顯與潛在的社區資源，並建構資源間相互連結的網絡以作為後盾是有其必要性的，當社會工作在社區工作中的角色必須重新找出新角色時，藉由社區資源盤點以勾勒出社區資產的拼圖，並致力於建構起可供全面性社區發展的資源網絡，

將是社會工作專業在社區發展脈絡中的新出路。

（本文作者黃源協現為國立暨南國際大學社會政策與社會工作系教授）

## 📖 參考文獻

- 黃源協(2008)。《社會工作管理》(二版)。台北：雙葉書廊。
- 黃源協、劉素珍(2009)，〈社會資本對台灣社區發展之政策意涵〉，《行政暨政策學報》，第四十八期（出版中）。
- Amado, R. (1993). 'Loneliness: effects and implications', in R. Amado (ed). *Friendships and community connections between people with and without developmental disabilities*. Baltimore, MD: Paul H. Brookes.
- Banks, S. (2007). Working in and with community groups and organizations: process and practices, in Butcher, H., Banks, S., Henderson, P. and Robertson, J. (eds), *Critical Community Practice* (pp.77-96), Bristol: Polic Press.
- Chaskin, R.J., Brown ,P., Venkatesh, S. and Vidal, A. (2001). *Building Community Capacity*. New York: Aldine De Gruyter.
- Craig, G. (2007). 'Community capacity-building: Something old, something new....?', *Critical Social Policy*, 27(3):335-359.
- DPCD (Department of Planning and Community Development)(2009). *Building stronger communities*, 取自  
<http://www.dvc.vic.gov.au/web14/dvc/dvcmain.nsf/headingpagesdisplay/building+stronger+communities>
- Gilchrist, A. (2004). *The Well-Connected Community – a networking approach to community development*. Bristol: The Policy Press.
- Green, G. P. and Haines, A. (2008). *Asset Building and Community Development*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Hardcastle, D. A., Powers, P. R. and Wenocur, S. (2004). *Community Practice – Theories and Skills for Social Workers* (2<sup>nd</sup>). Oxford: Oxford University Press.
- Kavanaugh, A. L., Reese, D. D., Carroll, J. M. and Rosson, M. B. (2005). 'Weak Ties in Networked Communities'. *The Information Society*, 21:119-113.
- Kretzmann, J. & McKnight, J. (1993). *Building communities from the inside out: A path toward finding and mobilizing a community assets*. Evanston, IL: Center for Urban Affairs and Policy Research, Northwestern University.

- Mattessich, P. and Monsey, B. (1997). *Community Building: What Makes It Work – A Review of Factors Influencing Successful Community Building*. Minnesota: Amherst H. Wilder Foundation.
- Mel, E. and Jenny, O. (2007). 'Social Capital and Sustainability in a Community under Threat'. *Local Environment*, 12(1):17-30.
- NRU (Neighbourhood Renewal Unit) (2006). *Indicators of Strong Communities*. from [www.neighbourhood.gov.uk/page.asp?id=1531](http://www.neighbourhood.gov.uk/page.asp?id=1531).
- Nye, C. and Glickman, N.J. (2000). 'Working together: Building capacity for community development'. *Housing Policy Debate*, 11(1): 163-198.
- Pavey, J. L., Muth, A. B., Ostermeier, D. and Davis, M. (2007). 'Building capacity for local governance: An application of interactional theory to developing a community of interest'. *Rural Sociology*, 72(1): 90-110.
- Payne, M. (1993). *Linkages: Effective networking in social care*. London: Whiting and Birch.
- Pitchford, M. and Henderson, P. (2008). *Making Spaces for Community Development*. Bristol: Policy Press.
- Trevillion, S. (1999). *Networking and Community Partnership*, Aldershot: Ashgate & Arena.