

團體工作中任務性團體 (task group) 的特性與運用

莫藜藜



壹、前言

「社會團體工作」是社會工作學系必修課程之一，筆者自擔任社工專業教師之後就開授這門課。從自身的養成教育訓練和實務經驗，授課內容一直都專注在社工者組織及帶領「處遇性團體」(treatment group)的知識與技術。當然，授課的教材也是以上述內容為主；甚至後來至實務機構督導，亦是以指導處遇性團體中的成長團體、支持團體、治療團體、教育團體、或社會化團體為主。

然而，漸漸發現在機構內的社工其實並不常親自帶領處遇性團體，反而是將上述各類團體的執行交由外聘諮商心理師或社工師來帶領。初步瞭解原因，社工多是表示因為個案工作量很大，已無暇顧及團體工作的服務；且因可以向政府或一些基金會申請經費聘請兼任的團體帶領者，而機構內部社工帶團體並未有額外津貼，那何不就寫好團體工作計畫，申請外聘人員來帶領團體呢！

因此，如果社工不需要親自帶領處遇性團體，筆者開始懷疑在社工系的「社會團體

工作」課程作為必修之專業方法之存在價值？其實答案仍是肯定的，因為還是有少數機構，如醫院社工仍是必須親自帶領處遇性團體。那麼，「社會團體工作」在學校還需要是必修課程嗎？答案仍是肯定的，因為筆者認為社工教師和督導們除了繼續鼓勵和指導機構社工多嘗試親自帶領他們服務的案主參與的處遇性團體之外，不可忽略的是「社會團體工作」這門課所教授的內容中，其實也有機會運用在幾乎無所不在的任務性團體 (task group)。

在社會工作實務場域中，社工們為了確定服務成效、改善服務方式、發展創新服務方案，或與社區機構結盟進行案主權益之倡導，都需要組成各種工作小組、委員會、代表會等任務性團體。無論社工是其中的領導者或成員，仍可善加運用在學校學習之小團體動力知識，和組織與運用團體之技術。因此，本文的主旨即在闡述團體工作中任務性團體的特性與運用。

貳、任務性團體的定義與類型

社會工作服務中，我們經常有機會參與決策，經常都有各式的會議在進行。一個社會服務機構如果沒有各種委員會、討論會、團隊和其他工作團體，則無法發揮其功能。舉例來說，臺灣某個城市的生命線協會已有其特殊的社會福利服務方案，還有接受委託提供老人保護之家庭教育與輔導、外籍配偶家庭服務方案、高風險家庭與弱勢家庭等服務之外，還必須有各項例行會議，包括個案督導會議、方案評估會議、志工團幹部會議、志工隊會議、工作會報、業務會議、理監事會督導月會、多元督導會議、個案督導會議等。如果沒有上述這些例行會議的任務性團體，整個組織（協會）將是無法運作的。

一、任務性團體的定義

任務性團體的組成是在達成團體的任務目標，而不是與團體成員的內在需求作直接的連結。雖然任務性團體工作的達成，最後仍會影響到團體成員，但任務性團體的主要目的是達成足以影響較多相關人等的目標，而非只限於團體成員的目標而已（Toseland & Rivas, 2005）。

由於任務性團體成員是需要執行一項命令，或產出一個服務方案，一起達成任務。其成員的角色可能是由機構（組織）指派，由具有必要資源與專長的成員組成，以利團體任務達成；或透過彼此間的互動過程而獲得角色，例如：召集人、主席或秘書。而在團體中，共同的文化、性別、種族或倫理的特質，有助於形成團體成員的連結。

任務性團體多需有正式化的規則，例如：事先安排議事程序，規範成員如何管理

團體的事務及達成決策，因此其成員較傾向與領導者溝通，並將他們的溝通放在團體的任務上，或限制成員的討論集中在某特定議題上，或成員彼此限制溝通的重點，因為他們相信團體不會接受成員間不設限地討論。同時，由於以團體任務為目標，成員很少作自我揭露，通常會期待成員將討論的重點放在團體任務的達成，而非彼此分享較親密、屬於個人關心的話題。

另外，某些任務性團體的聚會，如治療性會議與預算會議，可能是需要保密的；但其他任務性團體的聚會，如委員會與代表會議的成員是流通的，開放給有興趣的個人與組織參與。至於，評價任務性團體是否成功，主要視其任務目標完成與否，例如：是否產生問題解決的方法與達成決策，或發展出團體的產品，如：成果報告、一套規則或對社區事件提出一系列建議

一般來說，機構的社工主管要協助其工作者澄清其工作目標並執行業務，當主管是工作者組成的任務性團體的領導者時，主管則直接向工作團隊負責，他的角色職責是多元的，包括：提供資源者、諮詢者、使能者、分析者、執行者、軍師、催化者和技術指導等（Toseland & Rivas, 2005）。

二、任務性團體的類型

任務性團體在許多機構與組織中其實是非常普遍，是常被用來解決組織的問題，產生新的想法與做決策的重要方法。Toseland 和 Rivas (2005)表示，任務性團體有三種主要的目的：(1)滿足案主的需求，(2)滿足組織的需求，(3)滿足社區的需求。因此，任務性團

體可依其目的做分類：

(一)在滿足案主需求方面

機構工作人員需要協調合作、需要討論創新服務方案、需要為案主權益的倡導，因此常需要下列三種任務性團體：

1.工作小組 (teams)

Toseland、Palmer-Ganeles 和 Chapman (1986)認為工作小組是為了達成某一特定目的，由數位各自具有特殊知識及技巧的工作人員聚在一起，相互分享彼此的專長（引自 Toseland & Rivas, 2005）。大多數的機構會由其工作人員為了某特定案主群的利益而提供協助，例如：臺灣幾乎所有的醫療機構會由不同專業取向的人組成醫療團隊，有醫師、護理師、社會工作師、物理及職能治療師等，有時也會將病患家屬一起邀請加入工作小組，討論對病患的醫療服務。又如：由於陽光基金會接觸越來越多因口腔癌而顏面傷殘的患者，因此組成工作小組籌畫對這類患者所需的服務。再如：中華育幼機構兒童關懷協會與臺北華安扶輪社舉辦育幼院童與自立少年兩天一夜的「生命教育-自立成長營」，由跨專業工作人員組成籌備小組，才得以實現這趟生命教育旅程，讓少年看見自己生命的亮點。總之，為滿足案主需求而有的工作小組，宜有清楚的目標，努力達成任務，過程中確定每一成員知道自己該扮演的角色，而對角色的重疊或互補，感到自然或認為有必要。

2.治療會議 (treatment conferences)

主要是針對特定的案主或案主群發展與協調治療計畫所組成的會議，成員得考慮案主的情況，以決定為案主服務的計畫。例如：機構中或社區中不同專業人員聚集一項會議，討論如何為受到性侵害的女性受害者設計及執行一個治療計畫。治療會議與工作小組不同的是他們可能是受雇不同的機構而前來參加治療會議，為了某些特定案主的利益，共同討論該如何協同努力的方法。治療會議的行動計畫通常是僅由一位成員對案主負完全照顧的責任，社工人員就常有這樣的機會，舉例來說：某家庭服務機構召開的一次治療會議，工作者從治療會議成員獲得一些忠告，以瞭解如何幫助一位身處特別困難事件中的案主，而治療會議的其他成員不一定有直接與案主接觸的機會。但是治療會議的重點仍是要做決策、解決問題與協調成員的行動，團體將其注意力放在案主需求，而不是在治療會議的團體成員需求上。團體的連結是基於以解決、治療案主問題為討論的重要考量，以及致力達成團體成員所同意的治療計畫。

3.員工發展團體 (staff-development groups)

這是針對機構員工而設立的團體，希望透過一系列活動發展和改進工作者的專業技巧，以改善對案主的服務。員工發展團體為工作者提供一個機會，複習以往為案主服務的經驗、學習新的治療方法或社區服務的方法。例如：張秀玉（2011）帶領某社會福利機構 10 位社會工作者進行為期之一一年之任務性團體，此團體之目的為協助參與者學習以優勢觀點為基礎之家庭評量與擬定個別化家

庭服務計畫的技術。在過程部分，研究參與者學習到家庭優勢評量，依此擬定與執行個別化家庭服務計畫之專業知識，以及對於自己工作的方法有了重新的檢視與反省。

又如，聯合勸募協會曾經補助殘障福利聯盟為某些地區沒有督導的社會工作者，各安排一位有經驗的社會工作者擔任地區性定期團體督導。或者，某基金會服務方案負責人為在社區中擔任家務指導員外展服務的半專業人員，召開每月一次的團體督導。

而筆者在過去數年，曾協助勵馨基金會（2004）接受內政部家庭暴力及性侵害防治委員會補助編印之「婦女保護服務—實務經驗彙編」，林口長庚醫院一項有關社會工作紀錄資訊化的研究計畫（莫藜藜，2005），以及臺灣世界展望會的高風險家庭研究計畫中（莫藜藜，2007、2008、2009），有關服務手冊的擬定等，過程中都是先組成員工發展團體，針對個案工作服務的各項問題，討論確定其個案之問題類型與定義、問題內容與處遇項目等，以展現並增進工作團體隊成員的專業水準。

總之，員工發展團體的焦點是在改善工作者的技巧，以便對案主提供更有效的服務。訓練者或領導者能使用許多方法來幫助成員的學習，諸如：演講、討論、視聽教學、情境模擬與現場示範等。成員也許在團體中會練習新的技巧，並從訓練者及其他的成員獲得回饋。

（二）在服務組織需求方面

許多社工機構需要確定其成立之宗旨、服務目標；也為了生存和競爭的考量，因此

也需要下列三種任務性團體：

1. 委員會（committees）

這是機構最普遍的任務性團體，由一群人透過指派或經由選舉而組成的團體，可能是臨時組成的，或是組織結構中的常設委員會，其任務是來自上級單位的委派，或工作單位發展上需要的制度，例如：一個由員工組成團體，被指派研究及推薦改善機構的人事政策；或某員工團體，負責發展一項「績效改進方案」的建議；或者為了機構定期的被外部評鑑，而組成多個委員會進行準備工作。委員會成員所關切的是要完成任務和提出報告，而委員會的工作需要集合所有成員的智慧，依個人不同的觀點、專長與能力來達成。因此，每一個會議最好還是要有議程，使得每位成員能遵循團體活動的步調，知道在會議以外的時間要做些什麼。明確的議程能為委員會提供有結構、有焦點和指導性，而會議主席負責依照議程進行並完成整個程序。主席可能是經由上級指派或是由委員會成員所選出來的。

2. 顧問團（cabinets）

這可說是一種特別形式的諮詢委員會，主要是針對機構發展之政策提出忠告，並將專家的調查和報告提供給最高執行者或其他高階行政人員。在機構宣布政策前，顧問團會針對足以影響整個組織的政策、程序與實務，加以討論、研發及修正。顧問團也能夠促使組織資深行政主管間正式的溝通，協助取得高階與中階行政人員對特殊政策的支持。例如：衛生福利部可召開地區主管會議，

討論長期照顧政策中的某項措施，如何整合跨部會的合作；或地方政府召開社會與教育單位主管的會議，討論幼托整合方案的具體實施方式與問題解決。

顧問團的成員也許是被選出來或被指派的，而作為諮詢顧問的成員則多為機構最高主管所任命。顧問團努力的焦點，是針對整個組織或各部門間有重要意涵的行政及政策上的問題，其議程通常是保密的，成員個人自我揭露度向來是低的，成員會思考如何策略性地陳述對問題的看法。

3. 董事會 (boards of directors)

Tropman (1995)認為董事會主要的功能是制訂政策、監督機構運作、保證財政獨立與機構穩定，以及建立公共關係（引自 Toseland & Rivas, 2005）。例如：臺灣某財團法人公益基金會的董事會，決定組織的任務及長期與短期目標，建立人事與運作的政策，對最高行政主管提供建議與忠告，並監督組織的運作。他們建立財務政策、設定預算、設置監督與稽核制度；也參與資金的募集、聘用最高行政主管及經營公共關係。董事會從不同專業團體中選出其成員，主要的考量是基於個人的權力、地位、對社區的影響、專長及身為特殊利益團體的代表，例如：董事會中也許有律師，其可針對法律問題提供建議；有會計師或銀行家可針對財務問題提供意見；商人可協助資金的募集與廣告宣傳；傳媒專家可協助建立公共關係；政策專家及消費者可以協助方案與服務提供的指導等。

（三在服務社區需求方面

實務機構內部需要任務性團體，往往也需從機構向社區尋求資源，以服務其機構的案主；或與外部社區機構結盟，才可能對社區提供服務以滿足社區之需求，因此需要下列三種任務性團體：

1. 社會行動團體 (social action groups)

成員藉著參與集體行動，對社區環境作有計畫的改變之努力。Toseland 和 Rivas (2005)認為這是一種「草根性」組織，其目標經常是與團體內個別成員的需求有關，但目標的達成通常也能嘉惠團體以外的人，所以社會行動團體對成員及非成員的某些共同利益都會有所貢獻。例如：當年為倡導社會工作師法的通過，社工各界（包括大學社工系師生）聯合成立社會行動團體，甚至走上街頭呼籲。社會行動團體通常被視為因為其源自於社區中較無權力或地位的族群，但共同關心某些議題的一些人所組成。

會使行動團體的成員連結在一起的原因，主要還是共同覺察到現行社會結構中的不正義、不公平及需要改變。例如：當年的殘障福利聯盟和老人福利聯盟，都是透過各自團體，由意見領袖組成的委員會籌畫一項社會運動；或者一群人聚在一起討論一個有爭議的問題，以及如何邀請另一些人加入。在行動過程中，確認、排出優先順序，並選擇各項委員會的議題，以便採取行動，例如遊說小組產出正式的議題，協商小組在談判桌上努力達成協商議題等。各個團體也有其他社會行動的目的，例如：經費募集、發展與協調一些特定事件等。

2. 聯盟 (coalitions)

聯盟的成員是為了追隨共同的目標而組成，因為他們認為只靠任何一位成員或機構的力量可能無法達成該項目標，因此所有相關組織、社會行動團體或個人集合在一起，透過資源與專長的分享而產生影響力。例如：居家照護機構一起去遊說社區，希望能有更多的管道照顧慢性疾病老人；或愛滋防治機構一起去向衛生主管單位遊說，希望能協助和支持某些服務措施等，只要是共同關心議題的個人或組織都可以參加聯盟的討論。

從建構聯盟的形成與發展，維持意見一致與良好的夥伴關係，則是聯盟的主要任務，且要將努力的焦點放在目標的達成而非團體之間的競爭。聯盟的成員因為他們共同的理想、意識型態與對某特定問題有興趣，透過天生具有領導氣質者之帶領而連結在一起。由於是因特定議題而結盟，有時聯盟是鬆散的，但常有的集會仍是具有議事程序規則，規範著正式互動之特質，雖然通常不像董事會及代表會議聚會時嚴格地堅持議事程序，但在聯盟中議事程序是被用來促進一體感及歸屬感，讓成員有機會完全參與聯盟集體的協商及決策的制定。

3. 代表會議 (delegate councils)

代表會議的成員是由其所屬機構或地區委派或選出，其主要功能是在會議進行的過程中，代表其委託單位利益的立場。組成之目的是為了催化機構之間的溝通與合作，研究與社區有關的社會議題或社會問題，參與集體的社會行動，或支配及影響較大的組

織。代表會議的特別主要是代表各機構與會者是為了特殊目的而聚在一起開會，有時是比較大型的會議。例如：某地區有數個安寧照護機構的代表每個月固定聚會，目的為改善機構間的溝通；或者家庭照顧者協會舉辦代表會議，各區代表聚集開會討論相關議案，及批准該協會的年度計畫與預算。又如，筆者當年擔任善牧基金會的婦女緊急庇護機構「安心家園」的外聘督導，由於與當時臺北市的北區婦女福利服務中心常有一起合作處理的婚暴婦女個案，因此召開了正式的聯繫會報會議，亦可視之為代表會議。而這幾年，臺灣地區引進英國的「馬瑞克會議」，由區域性的家庭暴力防治團隊成員代表開會，亦屬此類。

參、帶領任務性團體的基本方法

瞭解以上分類之後，已開始發現似乎在社區工作、社會工作管理和社工督導的課程與實務中亦有任務性團體的存在。因此，有必要瞭解帶領任務性團體的基本方法，以下參考 Toseland 和 Rivas (2005)，提出簡要說明：

一、準備團體會議

任務性團體的主要目的應放在解決問題、做決策，以及評估成果，其中包括；讓成員獲得資訊並參與團體，增強成員的權能，以及監督和指導他們執行業務。

(一) 準備監督和評估工作的成果

任務性團體必須瞭解其被委託之職責、倫理、道德和法律之強制性等因素，然後再

參與會議前，瞭解相關資訊。團體可以建立訊息回饋的機制，藉此瞭解決策的結果，且視需要而採取修正行動，例如：要求機構承辦人員定期向他們彙報資料；或查閱方案執行的統計數據、經費使用的季報表，以及執行募款工作的報告等，以適當地完成監督和評估的工作。

（二）會議進行

會議開始，負責團體的社工者首先要介紹新成員，並分發會議資料，不包括在會前已傳送的資料；然後做一個開場白，說明會議的目的。工作者可用前次的會議摘要提醒成員，讓成員瞭解工作的持續性是非常重要的，如此成員會更有興趣和意願參與會議。會議結束之前，工作者要記得摘要已決議的工作事項。

（三）兩次會議之間

在兩次會議之間要完成的工作是：(1)檢閱上次會議結果執行的情形；(2)準備下次會議。第一項工作可藉由閱讀會議紀錄來即時執行任務，因此會議紀錄要適當地記載分工的職務和完成的時間。工作者要在會議中記下摘要，而在會議後立即完成紀錄，以便追蹤工作進度。

二、一般主持方式

（一）分享服務工作中的資訊、思考和感受

不同的機構、不同的成員，平時接觸的次數太少；而由於工作性質不同，從事個別處遇的工作者與從事團體或社區處遇的工作

者溝通的機會有限，因此協助團體分享訊息和開放溝通的第一步，是確定所有成員都清楚瞭解討論的主題，也知道要負擔的職務。在許多團體中發現成員覺得無聊、沒興趣或不滿意，往往是因為他們不瞭解主題的重要性。為了鼓勵成員的參與，主題必須有關聯性，如果成員對主題缺乏興趣，其結果也對他們沒有好處，則他們沒有理由參與。所以工作者應在將他們帶入團體之前，就讓其清楚主題與他們自身的重要關聯。

工作者應協助成員遵守會議規則，邀請他們針對提議給予回饋。工作者可以制止冗長的發言，要求成員將其意見摘要，或者建議該成員給其他人回應的機會。有時可將會議討論的方式形成輪流發言的結構化方式，或考慮其他的規則，也會有所幫助。

（二）增強成員對任務性團體和對機構的承諾

工作者可以讓成員瞭解任務性團體的重要，及其與機構宗旨之間的關係，以及此團體在機構的行政架構上處於什麼位置，以協助成員對團體有參與感。同時工作者可分配成員在團體中的角色，要求他們對會議議程和決策提出意見，並鼓勵成員盡可能參與決策過程。

（三）幫助發現服務工作中的問題

工作者應幫助成員在團體所面臨的問題中找到相關訊息，並發展可能的因應方法。Toseland 和 Rivas (2005)建議工作者也可以協助團體產生資訊和創意以解決問題的一些方法，例如：鼓勵團體形成自由討論的規範，尤其當自由討論受到團體壓力的限制時，要

指出來；提出有創意、可辯論或腦力激盪的交換意見方式，對團體具示範作用；當有成員開始提出創新的意見時，鼓勵大家繼續討論；在討論之初期，鼓勵地位較低，又遲疑不敢發言者表達意見；以及協助團體在決策的步驟中，將相關意見和建議分類處理等，都對團體討論的問題有幫助。

(四)處理衝突

任何團體都可能有衝突產生，當任務性團體出現衝突時，Toseland 和 Rivas (2005)提出的建議有：

1. 經常瞭解成員個人的興趣和需求，協助成員確認衝突，將衝突視為正常，且是對團體發展有幫助的部分。
2. 鼓勵團體建立開放和尊重彼此觀點的規範，並鼓勵成員暫緩批評的意見，直到聽完整個團體的討論。
3. 鼓勵成員從不同角度看事情，瞭解別人的立場，並使自己的觀點較有彈性。
4. 幫助成員避免從衝突或個人的差異來看事情，而是從事實來討論。
5. 按事前規定的討論順序，逐項決定解決方法，並強調團體討論中已達成一致性的部分。
6. 經常釐清和摘要正進行的討論結果，使成員不斷累積共識，並運用決策指標 (decision criteria)；然後根據團體成員已同意之決策指標來逐一處理。
7. 蒐集事實資料，針對有衝突的部分，再請專家判斷。
8. 在衝突中保持中立，並適時提出疑問，釐清問題狀況。

(五)做出有效的決策

Thomas 和 Charles (2000)認為，團體的決策不只有其功能性，也要注重效率性；而且在團體中如果產生認知衝突，其實常意味著成員表達了多元觀點，如此可更容易達成團體之目標。

為了避免引起疑慮，任務性團體愈早決定選擇的程序會愈好。大部分的團體是採一致通過或多數決定，在決策指標確定後，成員還需根據重要性予以排序。一致通過的方式比較花時間，但可以讓成員更支持團體的決定。然而，團體要達到一致通過也不是容易的事，不只花費時間，也可能引起緊張，也可能有成員為了讓團體接受而犧牲自己的意見，默從團體的決議。

多數通過的方式是另一選擇方式，當以無記名方式投票時，也保障成員的守密原則。多數通過方式在例行事務和較不重要議題上，是絕佳的決策方式。然而萬一有「重要少數」不同意決定，或是非常重要的議題需要全體的支持時，多數通過的方式就不適用了。如果是重要議案，至少要三分之二的人通過才行；而三分之二的多數也只能說明團體的實際支持率。

三、有效地解決問題

問題解決過程不會只發生一次，而是在團體中不斷持續地發生；其過程可以短自 5 到 10 分鐘，或長達幾個月的時間，其決定因素為：問題的性質、團體的結構和功能，以及團體成員參與解決問題的機會、能力和意願等。因此，建議程序如下：

(一) 仍是需先確認一項要處理的問題

一項問題如何被確認，對問題的有效解決是非常重要的，這決定了要蒐集什麼資料、誰要處理問題、哪些因素要考慮，以及問題的解決對誰有影響等。Toseland 和 Rivas (2005) 提出以下提出幾個步驟用來確定團體的問題，以便提出解決方法：(1)釐清問題的界線；(2)詢問成員對問題的看法，以及他們期待的解決方法；(3)發展一個問題解決方針；(4)界定一項可以解決的問題；(5)確定要解決的問題。

(二) 發展行動目標

一旦確定要解決的問題之後，會先有暫時性的行動目標，並協助進一步的資料蒐集。當資料逐漸累積，目標可隨之修正和再確立，因為有時新目標的出現而可能會完全放棄最初的目標。為特定問題發展目標的程序，與團體初期設定目標的程序相似。經過探索和協商的過程，工作者和成員分享他們對特定問題而訂之目標的看法，其重點在目標的形成盡可能讓成員都能接受。

(三) 蒐集與分析資料

團體應針對問題盡可能地蒐集資料，以便分析資料和準備可能的解決方法。知道問題發展的經過，讓團體對問題產生的原因和發展有縱貫面的瞭解。比較問題發生前後的狀況，常能找出根本的原因和可能的解決方法。當瞭解問題發展的過程時，團體也應熟悉過去曾用過的解決方法，如此可使團體避免重覆採用過去失敗的方法。

(四) 提出行動計畫，並確實執行

在整理資料的過程中，應鼓勵成員以邏輯性的思考為主，而不是將資料按其特殊性排列。成員彼此間給予對方解釋和說明想法的機會。如果以辯解個人立場的方式，往往會侵害團體成員的意見；因此，討論的方式最好以帶來相同和相似的觀點為宜。為提出初步之計畫，Toseland 和 Rivas (2005) 建議彙整資料給團體的順序如下：(1)將有關和無關的項目分開。(2)結合相似的項目。(3)確認差異或矛盾的項目。(4)透過不同的項目，找出一些模式。(5)按重要性將項目順序排出。

然後，團體一一檢視提出的計畫建議，主要是確定所有成員瞭解每個被提出的方法；其次，檢視的動作正好可以釐清每一計畫的目的和目標；再者，成員也可以討論如何克服執行計畫時的可能困難，和如何面對可能的挑戰。

筆者一直認為執行計畫的人在問題解決過程中愈早參與越好，他們較瞭解為何採用執行任務的方式，其參與的意願會較高，而貢獻及影響力也會愈好。一旦提出了一個辦法，成員即開始尋求團體外之決策支持者，對執行決策有權威性的人士，以及那些有能力做決定的人。一旦確定獲得支持，團體即可開始組織並督導計畫的執行。如果是一項大型計畫，則任務分工較好，每一成員被指派特殊之任務，同時也可能需做一些事前的教育訓練

肆、問題討論與建議

在本文前言中，筆者提到機構社工一直

以來多認為在學校所修的團體工作方法只能用在對案主的處遇性團體，而這當中看到處遇性團體的實際執行又似乎以聘請外部人員來帶領為多。筆者希望這樣的情況能多做改善，社工宜以養成教育中所學為基礎，親自帶領自己機構服務案主的團體，不假手他人，也讓案主直接感受到社工和機構的關心。這樣不只是學以致用，並能在持續的練習中，讓此專業方法實至名歸的稱為是社工主要服務方法。當然這過程的困難仍多，但相信有此理念，就能朝此方向繼續努力。

另外，筆者多年來看到有些實務機構不斷進步中，有些機構則進步有限。有時機構不斷被要求接受評鑑，兵疲馬乏之餘，也常抱怨評鑑帶來的只是形式，對實質的幫助有限。因此，筆者思考這些與機構（或單位）生存有關的行政管理和服務方案規劃，是否可靠任務性團體的執行來發揮功能？「社會團體工作」授課內容如何加強，或不忽視任務性團體的知識與技術？不斷進步的機構，是否與有效運用任務性團體有關？而進步有限的機構，是否因忽視運用任務性團體有關呢？這些都只是在筆者接觸中觀察所得，未有實證研究，且尚需要更多文獻佐證。

如今許多社會服務機構對任務性團體之運作仍不夠重視，當我們強調綜融性社會工作專業服務服務理念時，團體工作中的任務性團體是與社區工作間的一道橋樑，亦即在社區工作服務中運用團體工作知識與技術，讓社工者也有運用團體工作方法，學校學的知識沒有白費。Bishop (2002)提到，社區工作是加強居民的社區參與，我們要多與群眾一起討論、計畫，並由他們做出決定，以加強

他們承擔組織工作的責任感（引自甘炳光，2011）。相信這個理念的實踐是需以任務性團體，如工作小組或代表會議來進行。另外，蕭明輝、吳長勝、蔡恩子（2011）曾以醫院與老人福利機構的協調與合作為例，探討衛生福利伙伴關係的建立。筆者認為，無論是已在辦理的擴大服務功能及提供特殊個案服務方案，或建議整合共享醫療與照護資源，以節省雙方經費與人力，都需要以不同的任務性團體積極執行才有可能實現。

不只在社區工作服務方面，社會福利行政或社會工作管理的課程或實務中，亦有運用任務性團體的情況。例如：姚瀛志（2011）指出，若能善用組織外部資源的網絡關係，並做有系統的管理，將其資源成為組織固定的資產，必能提升工作效益。同時他說，組織需為員工建立一個互信的工作環境，讓員工在相互信任的環境下，合作處理居民事宜。因此，筆者認為要實踐這些建議，除了建立有效率的工作小組和員工發展團體之外，也需與社區其他組織建立聯盟，才能發揮作用。另外，王秀燕（2012）從優勢觀點談社區發展育成中心的設立，其諸多做法可能也都要靠有效率的任務性團體去實現，例如：育成中心作為一個機構（或組織），依社區特質與發展需求和目標，與社區共同擬定培力策略；辦理社工巡迴訪視，與社區進行輔導和對話，依社區資源、特性而提供個別化輔導諮詢，及推動社區發展的建議等，都需組成工作小組、員工發展團體、委員會、顧問團、代表會議或社會行動團體等，以實現其中心之任務。

趙善如（2009）以屏東縣為例，探討兒

童少年福利服務資源網絡連結現況與影響因素時，建議積極倡導資源網絡連結之觀念，建置多元溝通平臺，如舉辦跨專業的教育訓練、加強跨專業聯合彙報等溝通機會，或是以特定服務對象建立跨專業的資源次系統，來增進不同專業間的相互認識與瞭解，提高網絡連結的效能。以上這些建議已相當具體，然而筆者仍認為可能也都要靠各類有效率的任務性團體去實現。

過去數年來，在筆者接觸的社工機構中，往往看到社工因服務工作中產生的困擾、疑惑，卻一直未獲解決或解答，致使社工開始出現冷漠、哀怨、覺得受苦；或最後只有離職的情況。當然其原因複雜，處理與解決方式應多元，但其中以督導制度來進行認知重構應是方法之一。督導可以促發工作者的合作學習，讓團體產生凝聚力。黃倫芬（1983）以團體督導為題，和督導者、社會工作者的會談和觀察紀錄進行個案研究，發現督導者發揮了運輸團體的基本功能，帶領團體討論，並指導團體的開始和結束。督導者在團體中，對於問題的解決，衝突的處理和做決定，皆負起相當大的責任；而討論的重點是以「事」為主，較少涉及社會工作者能力的增強。團體成員有建設性，參與團體的能力，但督導者較少運用團體加量團體經驗和成員間的相互作用來發揮督導功能。

黃源協、蕭文高（2006）在探討社會服務契約管理時，發現社會行政人員在契約管理責任之外，更需對契約所引進的關係網絡進行協調，特別是案主服務使用權益之確保與維持，與內部單位（如主計、採購與法制）互動頻率之增加，以及公私部門間日趨綿密

之合作網絡。筆者認為，這些都需要透過與不同的任務性團體執行有效的溝通與協調，也需要運用在學校所學之團體動力學知識，和帶領團體之技術。

任務性團體會期待成員有創新的點子、發展工作計畫和服務方案、解決團體外在的問題，以及對機構的措施做決策。運作良好的會議，確實有其積極的作用。這樣的會議讓人們聚在一起創造有效的團隊工作，分享意見、表達感受、彼此接納，並共同做決定。工作職場中沒有比這樣的情景更能表現向心力、職業承諾和工作滿意了（Toseland & Rivas, 2005）。

總之，任務性團體存在有其一定作用，但如果未善加運用，則對參加者而言會是挫折感的來源。因為當會議沒有好好的進行時，確實會使人感到不滿和煩悶；然後會對團體缺乏參與感和回饋，進而對團體失去興趣。所以本文討論了帶領任務性團體的基本技巧。筆者相信每一位社工都有機會參與任務性團體，帶領任務性團體擔任召集人或主持人，因此學校中必修課程「社會團體工作」的內容就需強調任務性團體的知識與技術之運用。更瞭解這些屬於社工的團體帶領技術、社工管理知識與方法後，社工在機構內可能會更團結、有效率；社工在對外（於社區）更有方法，更知如何結盟與倡導。（本文作者為東吳大學社會工作學系教授，兼人文社會學院院長）

關鍵詞：社會團體工作、任務性團體、團體督導、工作小組

📖 參考文獻

- 王秀燕（2012）。從優勢觀點談社區發展育成中心的設立。**社區發展季刊**，138，138-151。
- 甘炳光（2011）。新建城區社區發展的實踐與創新。**社區發展季刊**，135，399-409。
- 姚瀛志（2011）。社區工作、社會資本與知識管理：以澳門社會問題為例。**社區發展季刊**，135，410-420。
- 莫藜藜（2005）。醫院實施社會工作資訊化系統的社會心理障礙與突破—以個案照會和紀錄系統為例。**社區發展季刊**，111，134-147。
- 莫藜藜（2007）。發展「高風險家庭」介入服務模式之研究：實務理論與服務成效初探。世界展望會委託研究計畫成果報告。（主持人）
- 莫藜藜（2008）。發展「高風險家庭」介入服務模式之研究：個案工作服務之內容與方式。世界展望會委託研究計畫成果報告。（主持人）
- 莫藜藜（2009）。發展「高風險家庭」介入服務模式之研究：團體工作與社區宣導服務之內容與方式。世界展望會委託研究計畫成果報告。（主持人）
- 張秀玉（2011）。以家庭優勢為焦點的個別化家庭服務計畫—任務性團體過程與成果。**特殊教育研究學刊**，第36卷第一期第1篇(p1-26)。
- 黃倫芬（1983）。團體督導中督導員的領導任務研究—以某一社會福利機構進行個案分析。東吳大學社會學研究所碩士論文。
- 黃源協、蕭文高（2006）。社會服務契約管理：臺灣中部四縣市社會行政人員觀點之分析。**臺大社工學刊**，13，173-217。
- 趙善如（2009）。兒童少年福利服務資源網絡連結現況與影響因素之探討：以屏東縣為例。**臺灣社會工作學刊**，7，85-128。
- 蕭明輝、吳長勝、蔡恩子（2011）。衛生福利伙伴關係的建立—談醫院與老人福利機構的協調與合作。**社區發展季刊**，136，115-121。
- 勵馨基金會（2004）。**婦女保護服務—實務經驗彙編**。內政部家庭暴力及性侵害防治委員會補出編印。
- Thomas, M. B. & Charles, E. M. (2000). Communication networks in task-performing groups: Effects of task complexity, time pressure, and interpersonal dominance. *Small Group Research*, 31(2): 131-154.
- Toseland, R.W & Rivas, R.F. (2005). *An Introduction to Group Work Practice*. (5th edition) N.Y.: Allyn & Bacon.