



香港明愛 社區發展服務 延續及發展自主自立的 基層居民組織

謝兆光

I 背景資料

1.1 服務對象

在地域居住之基層市民

1.2 推行時間

1980 年推行至今

1.3 目標

- i. 組織及協助服務使用者認識和解決共同的問題和需要
- ii. 鼓勵服務使用者的集體參與、積極承擔責任及行使公民權利
- iii. 提昇服務使用者的能力及自信心

II 活動主要組成

2.1 活動理念

明愛社區發展服務的服務理念是使人自主，一個自主的人除了可以有信念、信心及能力處理自己問題，亦具備能力與人合作，解決彼此面對的問題；所以社區發展工作的目標在於令

到個人及社區具備能面對生活上所面對的問題，願意和別人合作，貢獻自己的力量改善社區和社會環境；著重發展居民的增權意識和互助意識；增權意識著重發展基層居民的信念、自信心和行動。

我們相信每個人都是自己生活的主人，他們不是服務的受助者，而是兄弟姐妹，在平等的基礎上，互相扶持和鼓勵，同時得到個人發展。我們強調參與者可以是受助者，但也同時是助人者；參加者關心自己的問題時，亦關心別人的問題和需要。

居民組織在獨立以後，不斷面對發展上的問題，有需要別人幫助，所以明愛設立基層組織發展計劃，提供顧問服務給居民組織，協助這些居民組織可以繼續立足基層，穩步發展。

2.2 工作手法的實踐

- i. 組織自立自主的居民組織

策略一：以社區問題作為介入點及終點

解決社區問題 → 成立關注組 →

轉化成為居民組織



居民的參與亦會以事件的終結而終結，未能延續組織的發展。若要延續居民組織的發展，居民組織的目標使命亦因此而需要隨時間而轉變，跟隨著小組或組織的發展階段而發展。

策略二：建立關注多元問題的組織

單一社區問題作為入手點 → 關注多元問題 → 建立可支持組織長遠發展的目標使命

為居民組織確立新的目標使命，方可以維持組織生存下去的需要；與此同時，組織裏面的核心成員亦需要把其使命由舊有的問題，轉化接受及內化新的使命，以維持組織的生命力。能及早辨識到及預備組織的核心成員面對問題，可以有系統地促進他們參與解決問題，危機亦因此成為組織發展的機會。

策略三：組織共同背景者成立互助小組

找出面對問題的個人 → 組成互助小組關心個人及小組問題 → 與其他互助小組組成組織網絡關心社區/社會問題

即使社區裏面各類的社區環境問題可能已經解決，但社區內許多不同的弱勢社群，如單親、新移民、失業人士、綜援受助人、失業人士、低收入人士等，仍然面對很多生活的問題，解決環境問題對他們的生活並未能帶來很大的幫助。

若能將社區裏面存在的不同弱勢群組組織起來，協助他們辨識所面對的問

題，以小組支持個人面對的問題，以小組力量去探討解決共同問題的方法，進一步結連社區/社會裏面各個群組的力量去解決弱勢社群所面對的問題，可以為居民組織建立起堅實的力量基礎，當這些不同的互助小組結合成一個互相支持網絡，亦同時是一個社區力量網絡，他們可以是一個爭取權益的力量網絡，也可以是改善社區的互助網絡。

ii. 延續發展自主自立的居民組織

建立基層居民組織生存的基本條件

- **建立一個行動的核心組織**：這並非一般的居民領袖，其必須願意持續參與及願意承擔推動會務責任的人，核心人數愈多，組織愈有動力。
- **建立組織的使命**：由成員賦與共識的意義，願意一同付出力量及行動。
- **建立基層組織的獨立自主意識**：只有成員認為自己擁有自己的組織，並認同推動的責任屬於自己，他們才會建立起獨立自主的意識，擁有權必須在開始時建立，不能含糊，也不能因為發展階段的問題，而讓社工包辦，寧可放緩發展的步伐或選擇較易的事工，也不能由社工成為組織的領袖。
- **由組員建立維持組織運作的資源**：由於組織的動力來自核心組員，故他們可用很少的金錢/資源已可維持組織的運作。

- **促進成員參與，提倡平等和互相尊重：**以平等的觀念看待人與人的關係，重視每一個人，容許每一個人均等的、充分的發展機會，以容納更多人的參與。
- **吸收新血促進新陳代謝：**只有當組織可以不斷的吸納新血，才可以歷久常新。
- **建立成員的共同經驗和共識：**通過參與，組織成員可以建立共同的經驗，共同的經驗可以成為成員間的共識，確立組織的方向。

iii. 工作員角色

- **組織者：**在工作初階，社工組織居民參與，但其必須儘快擺脫這個角色，因為居民容易以社工為首。
- **使能者：**由於開始時，組員往往因欠缺信心及未敢擔起解決問題的責任，也最容易把責任推向社工，社工必須增加參加者的信心，解決承擔的障礙，許多時寧願選擇放慢步伐或進行較易的事工。
- **促進者：**當參與者組織起來的時候，社工的角色不在於帶領，而是在於促進參與者承擔解決問題的責任，一點也不能含糊，參加者必須清楚知道組織或問題是屬於他們，而且要承擔推動的責任。
- **顧問：**這個角色屬後階段的角色，但在發展組織的過程中已逐步建立，到最後階段，社工的角色已消滅到最低，居民已發展出足夠的信心承擔起推動整個組織的責任，社工的角色只是提供意見。

III 檢討

3.1 活動成效

- i. 過去曾成立多個基層居民組織，其中兩個居民組織已成立多年，並能完全獨立運作至今。
- ii. 居民組織的核心成員清晰掌握社工的顧問身分，願意自己承擔推動組織事工的責任；也能夠向組織成員介紹社工的顧問角色，並鼓勵居民為自己的社區貢獻自己的力量。
- iii. 居民組織的核心成員視自己為組織者，發動居民參加社區。
- iv. 居民組織已成為社區的互助網絡，推動區內居民關心自己的事務。
- v. 組織的核心成員已能肩負組織的工作，承擔推動組織發展的角色。
- vi. 組織的核心成員已認同自己的公民權利，能參與推動關注有關的問題。

3.2 困難及解決方法

- i. **經過長時間的服務以後，組織核心成員不願意承擔更多的責任：**若然是因為過度疲勞，我們需要容許核心成員放慢腳步；若然是失去方向感所致，必須重新與核心成員審視組織的發展目標，以重新確立組織的意義，讓組織核心成員可以重拾推動的動機。

- ii. **成員漸漸以自己為中心，偏離基層：**要推動基層的參與，確實需要很強的信念基礎，最佳方法莫過於在組織裏面建立起動員受影響者承擔責任的傳統，即使出現偏離基層的狀況，但受影響的居民本身的需要可以制衡核心成員；明愛作為顧問，需要提點組織核心成員注意切勿偏離自己的基層。
- iii. **組織核心成員流失，以致組織失去推動的力量：**組織核心必須經常辨識居民的需要，以居民的需要作為動員居民參與的方法，並在參與者裏面找尋新血加入組織核心。
- iv. **組織漸漸失去舊有的功能：**對組織來說，最大的挑戰莫過於失去組織存在的意義，組織必須不斷找尋新的存在意義，作為顧問，必須協助組織核心辨識區內新的需要及採取行動加以改善。
- iv. 組織可以成為互助網絡，推動社區互助。
- v. 可以有效地促進居民承擔改善自己社區的責任，支持將信念應用於實踐的相關性。

III 參考書目

香港明愛社區發展服務（1995），【後過渡期基層運動的探索】，天地圖書公司。香港：香港明愛。

3.3 優質服務的元素

- i. 組織成員能承擔責任，推動組織持續運作。
- ii. 自始至終儘早將責任轉移至核心成員，既可用以促進參加者承擔責任，亦可建立起成員明確的身份及責任範圍。
- iii. 有關發展居民組織的策略可重覆於不同的社區內使用，可以按客觀條件成立不同類型的居民組織。我們在九龍中的經驗，可以重覆在新界東運用。