

# 求才若渴 – 看社會服務機構同工「進修」

點止「社工」咁簡單？現今社會對擁有多方面技能的社會服務同工需求甚殷，同工要不斷自我裝備，方能勝任多元化的工作及挑戰。以下四位受訪者皆現正/曾經從事不同的社會服務機構，各對「同工進修」持不同見解。

文：蔡劍華，劉可欣，阮嘉莉

## 馬麗莊 專業培訓的方向



近年來，各行各業都十分注重再培訓，以提升機構整體效益；終身學習於社會服務界亦扮演著很重要的角色。由同工、機構、服務對象，以至整個社會，知識的增長都有連鎖的影響。

身兼香港中文大學社會工作學系及社工註冊局主席的馬麗莊教授，對社會服務界同工的培訓非常重視，認為終身學習是必需的。馬教授以電腦知識為例，引證在職同工需要持續學習以迎合社會的不斷轉變。馬教授稱從前同工的工作範圍都不用涉及電腦，時至今日，電腦的應用已發展成為不可缺少的一項，包括與服務對象溝通、搜集資料及文件處理等工作，電腦的應用已演變成基本的要求。

對於學習及知識的範圍，馬教授持開放的態度，更勸勉同工不應為學習的範疇加上框架。單以傳統的思想及理念出發，知識的範圍及發展只會被局限。「以學習跳舞為例，一方面可視作個人興趣，另一方面亦是青年工作者與服務對象重要的接觸途徑。」馬教授認為知識取決於運用。同工學懂知識後須加以轉化，以此協助發揮個人的專業。

「持續進修並不單是個人責任，亦需要行政或決策層面上的推動及支持。」馬教授認為機構需要具有具體的支持，例如對同工在培訓上所投放的精神及時間加以肯定。擔任行政管理的同工，可於決策上配合有興趣作持續進修的同工。從另一角度看，進修的受惠者亦不止於個人層面。馬教授相信機構、服務對象，以至整個社會都會隨之而受惠。

毫無疑問，社會服務界的同工肯定都擁有愛心及熱誠，願意百份百付出幫助社會上有需要的人士。馬教授認為「愛心」亦需要配合智慧，方可有效地發揮社工專業。

## 歐陽素華 從前線到督導



前線社工與管理階層的工作截然不同，卻雙雙緊扣著。

現職香港聖公會福利協會的歐陽素華女士，從前線社工走向督導，現時帶領著三百多名員工，為殘障人士提供復康院社及社區服務。憑藉累積的前線經驗，歐陽女士深明要有優質服務，必先關心前線員工的需要，做個關懷的領導，並裝備員工提升其技能。作為管理層，能與員工同心同行，比單向地作出要求更重要。

歐陽女士認為員工的培訓 (trainee) 與導引 (coaching) 必需並重。「coaching 是不能缺少的一環，員工培訓後得到機構的支援十分重要。」直接的督導或同輩的分享，都可帶領同事解決問題。「管理及督導人員工可善用日常工作的溝通及滲透力，對員工加以提點，協助他們發揮所長。」帶領員工亦是管理階層面對的一大挑戰，歐陽女士稱沒有完美的員工，管理階層需認識員工的潛能及專長，在各方面加以發揮。因此，除專業知識上的培訓外，推動員工培養個人的『信仰、健康、平常心』尤為重要，「那是一種員工和領導者皆不可缺少的修為培養，此等培養也是能有效發揮員工專業能力的重要基礎，是對員工的另一類重要培訓。我很慶幸在自己的機構中有這類的培訓和學習機會。」

除了全面地發揮員工所長，督導員工亦應盡量給予前線員工更大空間，回應不同的社會需要。管理階層及機構的支援，有效啟發員工開拓創新的服務及推動前線服務的發展。「督導員工亦應維持高度的敏銳度，帶領前線員工看到變化不斷的社會需要。」歐陽女士強調聆聽前線員工是一項重要工作。

除了機構內部的配合，歐陽女士期望外界提供的培訓可緊貼社會的轉變，回應社會的需要。「如危機管理課程，對員工及服務發展都很有幫助。這類型的培訓十分配合社會的轉變，唯員工於應用層面上要引用合宜，才能有效地發揮。」重視社工專業的歐陽女士常常把培訓與社會工作牽上關係，強調知識要用得其所。

## 邵家臻 學習人家是為了強化自己



活在全球化的社會下，種種界線都愈漸模糊，向來涇渭分明的專業知識界線，也漸漸含混起來。它們互相緊扣及影響，形成一種叫border-crossing的知識趨勢。不過，邵家臻提醒我們，學習人家是為了強化自己，社工專業信念、價值、知識才是我們的根。

香港浸會大學社會工作系講師邵家臻對社工專業知識的生產和實踐抱有濃厚興趣。他本身正正是體驗出cross-

border的特徵：是大學講師、資深社工、專欄作家、電台文化評論節目主持，邵家臻視終身學習和知識實踐為理想，相信實踐(practice)是最佳的反思(reflection)及生產知識(knowledge production)的空間。

邵指出，當下的社工在知識面前，常常面對一種特有的含混狀態(ambivalence)：一方面知道專業知識要拉闊，在學院所學的並不足以回應社會的需要；但一方面又不知如何在學習人家和保存自我之間保持平衡，以致部份同工在學習人家的專業時，自慚形穢，否定自身的專業知識和價值。這種否定自己，一味是人家的好的學習傾斜，於機構重組階段(re-engineering)特別嚴重。若社工盲目地引入外間的管理知識，以為人家的必然是好，反而輕視本身的知識累積，這不就是種本末倒置的錯誤。

邵建議，社工專業需要一次知識充權(power empowerment)。作為一種專業，同工需要由專業身份(professional identity)而非僱員身份(organization identity)出發，相信自己的專業經驗，主動願意分享和發展在實踐上得來的智慧。

對於新入職的同工，邵也提出「生涯規劃」的概念。「大部份新入職的同工都是初生之犢，雄心萬丈，他們的鬥心就是最大的優勢。故此，機構不妨在這階段鼓勵他們的鬥心，為他們提供多方面的學習、切磋及交流機會。」機構的支持有助同工了解不同範疇，從而選擇自身的興趣和有意發展的領域，在未來的專業路上走下去。

邵最後再三強調，「有心的同工，同時亦需要方向。」提供方向，就是在知識的海洋上，隨性漫遊，在靈機一觸的刹那，選定自己專業的路，並專注地走下去，定能於社工專業上發揮所長。

## 竺永洪 自我裝備 追上時代轉變的巨輪



「轉變」或會帶來不安與恐懼；然社會服務機構卻經常要面對及回應社會的不斷轉變。故同工要經常裝備自己以作配合。

竺永洪自1994年加入芬蘭差會(該會服務及後移交予基督教香港信義會)，十幾年間經歷不少社會變遷，機構亦陸續作出變革；過去5年便已創新20多個服務項目和單位，大部份是由前線同工作出的建議，再配合上級的支援而成。若缺乏同工的知識、技術與視野，相信難以成事。

「70-80年代，社工『本位式』培訓已相當足夠；但90年代起資訊發達，同工不能只局限在社工的學識層面，中、高層同工更需突破其知識及思維。」如學習面向商界，他指需要同工察覺社會轉變，再吸收行銷、傳訊、管理策略等技巧，故實有需要進修多方知識。

竺永洪建議，同工可先涉獵多種不同的知識/技能，以誘發新思維的火花(sparkling point)，然後再與別人的智慧融合(tie-in)，以發揮自我裝備的最佳效果。「同工可先參與短線培訓，如短期課程、講座等，題目可以多樣化，從中再按個別課題作長線深入進修；及後可將知識放在機構的特定範疇，有利機構發展。」他舉例部份同工在認識敘事治療(Narrative Therapy)後在北區外展推動學習，在機構的鼓勵及支持下，同工將經驗集結成書，舉辦工作坊、教材套等，發展了新的服務手法。故培訓與機構的發展，是相互緊扣的。

作為中層管理人員，竺永洪一方面要鼓勵前線人員進修，另一方面亦要令上層管理者認同員工進修的投資。「上層管理者不要將進修當作工作要求的一部份，亦要看他們的興趣。若將進修與工作作絕對掛鉤，期望他們進修後對機構作充份的回報，反增其壓力，阻礙他們進修的念頭。」但當遇到合適的培訓課程時，機構不妨加大力度，推動同工組隊一同參與。

細閱信義會季刊《信念》及其他刊物，及回顧近年其所辦活動，的確加入很多新元素，該會在「轉變」中帶出的成效，相信是有目共睹的。

## 培訓趨勢 - 管理層重視領導才能和溝通技巧訓練

黎鑑棠 香港人力資源管理學會會長



香港人力資源管理學會於2006年對110間企業進行一項有關培訓需求的調查，受訪企業來自不同行業，涵蓋超過15萬名員工。結果發現，中、高層管理人員各有不同的培訓需要。

對高層管理員工來說，「策略計劃」連續四年被企業視為重要的培訓課題；此外，「員工管理/領導才能」和「變革管理」亦是重要的項目。至於中層管理人員方面，2006年調查發現「化解矛盾/談判技巧」被列入首五個最重要的培訓項目之列，而「溝通技巧」亦再次成為重要的培訓項目之一。

就以上調查結果，反映出領導才能和策略培訓是企業成功的重要元素，管理層需要具備引領企業向前和進行變革的能力，而通過高層次的培訓有助高層管理人員具備指揮、監督、鼓勵、教導、啟發和協調各方面的能力，從而大大提升企業的生產力，建立正面積極的企業文化和和諧的工作環境。

此外，有效的談判技巧，有助昇昇管理層達至解決紛爭及雙贏局面。管理人員現時經常遇到種種複雜的情況需要處理，例如需要處理僱員以至客戶對企業日益提高的期望，以及周旋於不同的合作夥伴、供應商或外判公司進行商討等，當中需要具備高層次的談判和化解衝突技巧。此外，若管理人員沒有具備良好的溝通能力，往往較難運用有效的談判技巧而將雙方發生衝突的機會減至最低。