

大難題

黃健偉
社聯總研究主任

這幾年推動服務研究的經驗中，最讓我感到困難的，就是在機構層面推動轉變。

這是一個複雜的問題，三言兩語，難以說得明白；更重要的是，我所知的也是一麟半爪。或許，讀者也可以想想，在你工作的機構內，要推動服務研究，會遇上甚麼問題。

這裏說的機構層面轉變，到底有何內容？理想地說，最好是機構裏有理念、有政策、有制度、有人手、有資源推動服務研究。從這張簡單的清單，便可以想像這為甚麼會是個大難題。

以社工的傳統而言，最重要當然是理念。講理念，成本最低，所以最容易做，人人都可以做，但未必有效果，而且，只能停留在講的層面，長遠而言很難凝聚力量。

在實際環境而言，無財不行，資源十分重要。講資源，代價完全不同，而且要從無到有，至為困難。沒有資源時，機構會覺得甚麼都難以實行，不過一旦穩定的資源得以保障後，要再講理念，卻又會受到很多限制。

在業界層面而言，社聯已經展開在理念層面上的探討。在機構層面而言則似乎只有個別機構探討。至於資源方面，由於資源結構暫時並未成熟，機構服務中只有少部分的服務項目有成效研究的撥款，數目亦有限，機構亦只能見步行步。

不過，即使資源到位、理念清晰，在機構層面的工作仍然有很多。最近我與某跨國銀行接觸，他們直言自己作為捐款機構，沒有辦法在研究方面為機構提供支援，而機構的服務評估研究及報告，亦未達到他們所期望的。這裏涉及不少支援、期望管理、甚至是監察／監督的工作。這正說明，有錢並非就能一步到位。

這就要涉及機構的政策、制度、人力安排等，統統都並非容易處理。例如，若機構有一天獲得一些資源，建立研究部門，應從何著手呢？督導問題如何處理？即使普通如聘用專業人手的事務，亦絕不容易處

理。首先，傳統而言，有志研究者都愛在學院工作，有多少研究人員願意在機構內從事有關工作，難以預計。其次，如機構本身沒有研究人員，誰可以協助招聘面試？再者，即使能招聘到合適人員，界內有多少機構能知悉各種人力資源資訊，包括這些人員的薪酬待遇水平等？這些好像只是小問題，但涉及的都可能是機構面對的真實問題。

面對這複雜的問題，社聯要在界內推動機構層面的轉變，在沒有權、沒有錢的情況下，根本沒有捷徑，須要邊走邊問、一步一步推進。然而，在以成效為本的今天，過程有時不單是次要，甚至可能是無關重要。既沒有捷徑，也缺乏較有耐性的環境，你可想像面前的工作會有多困難。

這個大難題，還是要多一點時間積累觀察和經驗，與機構朋友更多的討論才能有出路。今天，在外在條件不足的情況下，唯有靠個別同工和機構的信念支持，繼續探路。

2013年1月14日