

國立政治大學社會工作研究所

博士學位論文

優勢觀點模式對社會福利服務團體組織文化之影響

The Influence of implementing the Strengths Perspective on
the Organizational Culture of Social Welfare Organizations

指導教授：宋麗玉 博士

研究生：宋冀寧 撰

中華民國 一〇九年 七月

謝辭

來到這非同尋常的庚子年，夾雜未知疫情與國內外情勢的波動，如何面對驚慌情境與紛擾，無視且平靜地完成各種任務，成為此時日常地修練。所幸透過眾多貴人加持，終如願地完成，滿心感謝。

首先謝謝指導教授宋麗玉老師，多年後仍持續鼓勵我重拾課業，累積思辨能力自我提升，特別是在您身上看見對教學的真切熱情與積極投入、嚴謹認真的學術研究風範，更帶領我瞭解豐富浩瀚的優勢觀點，鼓勵我放心大膽地去嘗試不同的事物，樣樣都是難得的學習經驗，能再次受您指導完成論文，格外感動與感謝。同時謝謝口試委員們的指導與建議，由施教裕老師對研究方法所提點內容，總是讓我更進一步思索對未知創造概念，更靜心地關注身心迎接各種可能。感謝張幼老師對於研究內容的細心指正並提出許多重要思考方向、鄭麗珍老師的深入提問並提醒我隨時留意研究視野、以及吳慧菁老師務實且真切地期勉與實務建議，透過您們的指引與提點，使得研究論文更趨近完整。

感謝保龍、啟明，總在我課業混亂、茫然無助時，伸出溫暖的援手，能有你們的支持，是我莫大的幸運；謝謝各時期共同學習的同學、學弟妹、工作夥伴，雖然各自在不同領域努力卻仍持續為我加油打氣。感謝參與研究的專業工作者，是你們的大力協助與無私分享，讓這段優勢文化更為豐富。

家人在背後給我的支持與鼓勵，更是讓我在這條漫長的求學生涯中，能夠從容應對的重要支柱。感佩先父於家國艱苦歲月時期無畏前行，為我樹立勇氣的典範，感謝母親、姊姊總對我無微不至的關懷與體諒，更感謝我至愛的妻兒，謝謝你們的付出與理解，讓我毫無後顧之憂地在工作與學業間穿梭，並對未來抱持信心。

再次對所有陪伴我度過這漫長旅程的每個人，致上最深的謝意。

冀寧 謹識於後山海濱

摘要

優勢觀點模式自 2003 年引進國內，其強調依循個人的想望，運用案主自決，建立類似友誼的專業關係等方法，激發案主希望和改變的動機，藉由優勢的發掘和肯定，增強案主權能，並以復元為終極目標。現有社會福利團體運用此模式，已呈現豐碩成果，並為工作人員及組織帶來新的工作模式與價值信念。相關研究指出經內化認同的共同價值所形成的組織文化，與組織運作與行為有著重要關係，因此探討社福團體運用優勢觀點之組織文化將有其意義與價值。

本研究以學者 Schein 於 1992 年所提出組織文化層次為詮釋架構，分析優勢觀點社福團體具體與抽象文化層次內涵。包含外顯可見的空間環境及文物，同時對於組織內部所呈現之事實認定、時間觀點、人性意涵、環境互動與人群關係等抽象向度進行探討，檢視蘊含於組織之各向度的價值信念，並依據其價值信念分析該向度所呈現之基本假定。本研究採取質性研究之半結構訪談設計，深度探索 5 個運用優勢模式社福團體之 5 位領導者及 5 位組織成員，經過資料分析整理並提出優勢觀點社福團體之組織文化類型。

研究結果顯示，優勢觀點社福團體所呈現外在環境選擇具實用功能且不拘泥於表面形象、內在環境潛在務實發展專業理念、尊重且認同領導者帶領組織及其發展方向的事實看法、重視彼此成長與發展的時間運用角度、環境互動時充滿自信且積極營造認同、群體間關係緊密，重視彼此觀感等特色，其中「持續成長和重視發展的組織文化」，可涵攝上述基本假定，形成優勢觀點主要之組織文化。

最後，本研究提出以下建議：

- 一、對優勢觀點社福團體之建議：持續覺察出日常所共享信念與價值觀，並探索組織文化潛藏的基本假定，將可進一步釐清各自組織文化特色並思索變革發展之必要性，同時發展具傳承功能的具體制度。
- 二、對其他社福團體之建議：優勢觀點除於個案服務具有相當成效，運用於社福團體組織亦有確立明確工作方法與價值理念、找回社工專業的初心、營造認同與歸屬感，以及具有共同管理減輕負擔等實質特色，值得社福團體組織管理者參考運用。

關鍵詞：社會福利團體、組織、組織文化、優勢觀點

Abstract

The strengths perspective has been introduced to Taiwan since 2003. It focuses on hopes and aspirations of individuals, as well as their self-determining capacity, and establishes a close and friendly professional relationship with clients so as to stimulate and motivate their desires to change. In other words, to achieve the ultimate goal of recovery, the strengths perspective identifies and elicits clients' strengths and attempts to empower them. The implementation of this approach by social welfare organizations has yielded fruitful results and has brought new working patterns and value beliefs to staff and organizations. Relevant researches point out that the organizational culture formed by the shared beliefs and values that are internally identified, has an important relationship with organizational operations and behaviors. Hence, it is essential and purposeful to further study the organizational culture of those social welfare organizations implementing the strengths perspective.

The qualitative in-depth interview is applied to collect data from five leaders and five social workers of five organizations. Then the data are analyzed inductively according to Schein's organizational cultural theory. This study analyzes the external environment and artifacts of these organizations that implement the strengths perspective, and further explores their underlying value beliefs before drawing up the basic assumptions accordingly. Finally, the organizational culture types of these social welfare organizations are proposed.

The study reveals that the implementation of the strength perspective by these social welfare organizations have shown more concerned with practical functions than external images, the professional concept of the potential pragmatic development of the internal environment, the respect of an agreement with the factual views of leaders leading the organization and the development direction, the importance of time consumption on mutual growth and development, the enhancement of self-confidence when interacting in social settings and the acknowledgement of identity, the establishment of close relationship between groups and valuing mutual respect and perception. Among them, the "continuous growth and development-oriented organizational culture" can capture the above basic assumptions and form a dominant perspective.

Finally, this study draws the following 2 suggestions:

1. For the social welfare organizations implementing the strengths perspective: continuous awareness of the shared beliefs and values in daily life, and exploring the underlying assumptions of organizational culture, will further figure out the cultural characteristics of each organization. It is, then, helpful to consider the necessity of change and development of the organization, as well as developing specific inheritable system.
2. For other social welfare organizations: in addition to case service, for social welfare organizations, the strengths perspective has found to be particularly effective in establishing clear working methods and value concepts, regaining the original intention of the social work profession, and creating a sense of identity and belonging. Moreover, it has substantial feature in reducing the burden through joint management. Hence, the strengths perspective is worthwhile for organizations to refer and adopt.

Keywords: Strengths Perspective, Social Welfare Organizations, Organizations, Organizational Culture

目錄

| | |
|---------------------------------|-----|
| 第一章 緒論 | 1 |
| 第一節 問題陳述..... | 1 |
| 第二節 研究問題與研究目的..... | 6 |
| 第二章 文獻探討 | 7 |
| 第一節 組織文化..... | 7 |
| 第二節 組織文化與組織..... | 16 |
| 第三節 優勢觀點之發展與運用..... | 22 |
| 第四節 Schein 組織文化模式與社福團體組織特徵..... | 40 |
| 第五節 本研究之概念架構..... | 61 |
| 第三章 研究方法 | 62 |
| 第一節 研究方法的選擇..... | 62 |
| 第二節 研究參與者與資料收集..... | 70 |
| 第三節 資料分析與檢核..... | 81 |
| 第四節 研究倫理與研究者角色..... | 84 |
| 第四章 研究分析與討論 | 86 |
| 第一節 受訪社福團體之具體文化層次..... | 86 |
| 第二節 受訪社福團體之抽象文化層次..... | 106 |
| 第三節 優勢觀點社福團體組織文化之形構..... | 154 |
| 第五章 結論與建議 | 161 |
| 第一節 討論..... | 162 |
| 第二節 研究結論..... | 173 |
| 第三節 研究建議..... | 183 |
| 參考文獻 | 191 |
| 一、中文部分..... | 191 |
| 二、英文部分..... | 198 |

| | |
|--------------------|-----|
| 附錄一 訪談大綱 | 205 |
| 附錄二 研究說明及同意書 | 207 |



表次

| | | |
|-------|------------------------------|-----|
| 表 2-1 | 組織文化定義 | 7 |
| 表 3-1 | 受訪者基本資料 | 72 |
| 表 4-1 | Schein 組織文化概念與本研究向度對應表 | 106 |
| 表 4-2 | 時間觀點層面價值信念與基本假定對應表 | 126 |
| 表 4-3 | 人性意涵層面價值信念與基本假定對應表 | 135 |
| 表 4-4 | 環境互動層面價值信念與基本假定對應表 | 143 |
| 表 4-5 | 人群關係層面價值信念與基本假定對應表 | 152 |
| 表 4-6 | 優勢觀點社福團體具體層次組織文化彙整表 | 155 |
| 表 4-7 | 優勢觀點社福團體抽象層次組織文化彙整表 | 158 |

圖次

| | | |
|-------|--------------------------|-----|
| 圖 2-1 | Hofstede 等人組織文化層次圖 | 11 |
| 圖 2-2 | Hawkins 組織文化水蓮圖 | 13 |
| 圖 2-3 | 優勢觀點典範架構圖 | 26 |
| 圖 2-4 | Schein 組織文化層次圖 | 41 |
| 圖 2-5 | 研究概念圖 | 61 |
| 圖 4-1 | 優勢觀點組織文化類型 | 160 |



第一章 緒論

第一節 問題陳述

我國自 1987 年開放民眾集會結社，各類型社會團體迅速成長，在民眾多元需求持續發展的壓力下，政府部門常需藉由外部資源的支援協助，解決公共服務不足的問題。其中社會福利服務受主張自由市場、私有化、去管制的新自由主義浪潮影響，亦朝向以委由民間團體辦理經營之社會福利民營化方式發展，此時蓬勃發展之此類型民間團體，主要係運用社會工作人員建立專業助人關係，提供服務或進行處遇，並接受政府委託提供民眾各項服務，即稱之為社會福利服務團體（以下簡稱社福團體）。在社會福利服務需求日益增多的現今社會中，社福團體在我國社會福利服務的輸送已占有舉足輕重的地位，此時面對數量龐大的相同性質組織競爭，以及本身普遍存在資源匱乏的雙重壓力之下，如何確保服務提供的品質與連續性，亦成為社福團體維持組織生存與發展的重要工作。同樣地，各類型組織同步面臨環境變化與各種競爭時，除積極爭取資源、整合外部力量，如何調整與改變組織管理的觀念與方式，將成為組織能否成功迎接競爭挑戰並持續發展的重要關鍵。

傳統組織管理較為強調組織結構觀點，認為組織要有效達成組織目標，管理者應根據目標，訂定一系列明確的管理規章、工作計畫、督導、評鑑等規範，藉由科學理性管理制度，使成員得以依循。即如同工業革命時期，重視機器化大量生產，組織所有重心皆放在生產活動，以精確掌握人力物資觀念進行組織管理。為達成控制的目的，行政制度即成為組織管理的基本策略，透過嚴密與複雜的法規制度來控制員工，以達成管理的目的（Gareth Jones 著、劉韻僖等譯，2012）。然而，當現代組織面臨多變的外在環境與內部問題時，組織成員的行為亦可能會受情感、價值觀等非制度因素的影響，對組織的目標也未必認同，藉由行政制度進行理性管理已有其限制。近代組織進行變革再造等發展，所面對最困難的議題通常並非經濟層面，

常是社會人文層面所出現的問題 (Peter Drucker, 2002)。意即隨著時代的變遷，組織管理應更重視組織內人文面向，管理所需面對並非僅止於具體外在事物，更應關注組織內對人有意義的訊息 (呂育誠，2003)。

另有組織管理學者發現相同的制度與規定，運用於具有不同文化的組織時，其效果差異相當明顯，意即組織文化 (organization culture) 在組織管理活動中，隱含著複雜且特殊意義，對於反映出組織成員的整體訊息，扮演著相當重要的功能 (Schein, 1985)。此外，組織理論研究者發現組織成員不一定會受到組織規章、權威或理性規範所控制，當組織成員本身的情感、信仰、價值觀與組織目標衝突時，成員可能違反或不願遵守組織的正式要求 (江岷欽，1989)。然因組織文化概念意涵廣泛且不易具體，常成為管理過程中視而不見的概念，任何組織所面臨的疑難雜症，成員常會以組織文化作為因應的理由或答案，所以有組織理論研究者，以文化的觀點認為，剖析組織文化能夠增進對組織的瞭解；或將組織文化視為組織研究的變項之一，將可提供組織研究的另一種途徑 (鄭伯壘，1999)。

針對組織文化的研究，90 年代後期美國許多著名的組織理論研究者，針對日本跨國組織，如何持續打敗科學化管理的美國組織進行研究，結論認為管理方式與日本文化有密切的關係，即日本傳統國家文化、民族文化融入組織，形成日本企業獨特的組織文化，提升了日本組織的經營績效 (郭建志，1992)；自此，實務界體認文化是造成組織效率差異的重要因素之一。組織文化能夠引導組織成員的行事準則與方式，影響著組織變革與創新能力，同時也是組織內成員的共同意識及其語言行為上的表現；當組織成員愈認同其組織文化，其對組織信任程度的可能性相對會愈高 (O'Dell & Grayson, 1998)。而由組織研究指出，不論民間組織或政府機構均認為，藉由組織文化的調整與創新改變組織的工作氣氛，將有助於內部管理或可塑造適應外界環境變遷的組織 (蔣玉嬋，2001)。目前組織文化已成為近年來瞭解組織各類現象或問題的重要途徑，期盼藉由研究組織文化，進而為組織內所存在的非理性迷思覓得解答。

在社會思潮的發展部分，西方社會於 60 年代初期，隨著科技和經濟的迅速發展，開始進入後工業社會階段，在後工業化社會中，原資本主義的生產和組織方式逐步調整，由大眾化的有形商品生產模式，轉變為服務、資訊商品的分層化、小眾化、彈性化生產模式，同時也帶給人們對於組織經驗的改變（Webster, 2004），此時各種論述與批判都著眼於資本主義的主流意識形態，拒絕原有的統一性、總體性和普遍化，強調差異性、多元性的哲學文化思潮亦隨之產生。社會中現代文化受到各種文化資訊不斷累積，經歷多次重組與反覆融合，後現代主義逐漸嶄露頭角，並迅速揚棄現代主義，全面演變為後現代主義時期，並成為風靡當代西方的顯學（Hage & Powers, 1992; Nolan & Lenski, 1999; Delanty, 2000; 高宣揚, 1999）。此時，針對組織文化進行的相關研究，即是對當時理性主義的制度管理與實證主義研究典範的反動，亦是當時社會科學領域日漸增長的後現代主義思潮的一部分（Denison, 1996）。

就運用於社會工作方法的社會福利服務領域而言，由於社會工作初期發展時空背景，以精神醫學經驗為基礎的實踐模式與知識基礎，強調個人內在的改變，以個案工作為主，關注社會心理層面的治療。在後現代思潮發展同時，社會工作已逐漸不再將強調醫療疾病觀點的心理動力理論，作為本身概念的核心，轉而發展具備較為濃厚的社會取向視角，開始認知到案主生活中存有不平等的現象。因此社會工作開始強調透過案主自身的思考模式，如「生態系統觀點」（ecological systems perspective）、「增強權能」（empowerment）以及「倡導」（advocate）等，其主要用意皆在提升弱勢族群的內在資源，協助個人運用社會資源的能力，增加對於環境的掌控感（宋麗玉, 2003）。

1980 年代美國社會人權倡導與社會運動迅速發展的同時，各界陸續發現疾病治療技術與理論雖隨著時間的推移而不斷發展前進，然而協助個案成長、實現目標的服務卻呈現停滯且貧乏，在醫療模式的影響下，社會工作專業的養成傾向問題導向，多以問題評估與改變為主要目標（Saleebey, 2009）。此時美國堪薩斯大學社會

工作福利學院，由應用於精神衛生領域的個案管理模式實驗方案，發展出優勢觀點模式（以下簡稱優勢模式），對於人的本體持正向觀點和超越觀點，挑戰問題解決模式僅關注於問題本身，卻忽略人是不可分割的整體，強調案主雖面臨困境阻礙，仍有其潛力與優勢，透過專業人員反映案主的優勢，可協助其重新覺察，經由重視、確知、釋放並提昇內在潛力、權能等過程，發展其自我效能。優勢模式受到後現代主義思潮影響下，認為當前社會應重視開放參與，而不再強調普遍性及標準化的假定準則，社會工作不應只依循規範提供治療或控制，工作者與案主彼此之間應有更多瞭解與尊重，而非僅止於服務過程提供專業知識的規範性指引（Howe, 1994; Goldstein, 1996）。

優勢觀點源於對病理觀點與醫療模型的反省與反動，帶領著社會工作專業由缺點模式（the deficit model）到優勢模式的典範轉移發展（宋麗玉、施教裕，2009；Rapp, 1998）。優勢模式自 2003 年由學者引進國內，現已發展推行十餘年，運用領域由家庭暴力領域為起點，並推展至其他範疇，包括青少年、就業服務、家庭、精神障礙、特殊教育等，可促使案主能超越既有障礙，規劃並建立自己滿意、具品質、有意義的生活，並為社工員帶來正向的具體成效與影響（宋麗玉、施教裕，2010）。此外，後續國內亦有社福團體將優勢模式引進組織中，期望藉由優勢與復元的力量提供社工人員穩健的服務基礎，學習專業知能與人生價值觀，為社會工作服務引進專業理論觀點於實務內涵，並對服務對象與工作人員帶來新的工作模式。

組織文化既與組織運作與相關組織行為有著重要的關係，就各種組織而言，其所內化認同的共同價值，可能表現出特有的行為模式，亦將成為塑造組織成員行為和關係的規範。如欲瞭解組織之多元意象與特色，運用組織文化做為探究視角，是較為適當且能細膩描繪出組織意象的方式，且能夠發掘出組織管理與設計的潛在隱喻（Morgan, 1986）。考量組織文化的概念較為抽象且不易探查，多數組織亦未關注組織內所存在的文化現象，當組織於面臨轉型或引進新思維、新作法時，自無法察覺組織文化將可能出現何種影響或衝擊。倘若組織在應用特定觀點時，能及早瞭

解引進相關價值信念可能為組織文化帶來的影響與轉變，以及瞭解組織文化型態對新技術接受與普及化的適用狀況，將可提升組織建置或應用該觀點之成效(Hoffman & Klepper, 2000)。歷經過去數十年發展，國內相關社福團體多有其固有運作模式，在組織文化層面，看待服務模式、案主、社區資源與組織管理的視角，亦有原本依循的觀點；在後現代思潮發展影響下，社福團體面對外界事物的變遷，如何運用新的工作方式、接受新的改變，進而調整既有的觀點，使組織持續變革轉型，將是所有社福團體將面臨的挑戰；此時新的工作模式將為組織帶來甚麼影響、形成何種風氣與文化改變，亦將對於組織發展、適應環境變遷帶來重要意涵。

為此，社福團體在應用優勢觀點之新型態工作模式後，對組織帶來何種特色、內部成員的思考與行為方式有哪些不同的改變，亦即對於組織文化所帶來的影響？由前述組織文化對於組織的重要性與影響力可知，藉由組織文化的角度來進行討論應是可行的方法。換言之，組織文化可用以提供社福團體檢視：應用優勢模式將可能為組織帶來哪些影響，其組織文化因此有何變化？而組織文化在優勢模式的應用究竟扮演重要的角色？組織在引進與使用優勢模式的過程中，如對組織文化作進行系統性的研究，應可釐清並進而發揮優勢模式的效用。筆者綜觀中英文文獻，截至目前國內外尚未有運用優勢模式與社福團體組織文化之相關研究，因而興起探討優勢模式應用對國內社福團體組織文化影響之動機。

第二節 研究問題與研究目的

在優勢觀點引進國內多年後，在服務成效部分已有著許多具體的成果與正面影響，同時部分社福團體，亦將優勢模式設定為該組織之重要服務模式，至於該作法對於組織的影響至今尚未有系統性的研究。此外，筆者從事社會工作相關領域多年，亦歷經轉換不同的服務環境，發現所身處單位無論在組織效能、人員互動，甚至整體組織氛圍存在著相當大的差異，其中均與組織文化有著相當重要的關係，進而引發探索的興趣。而經由接觸學習優勢觀點相關知能，知悉部分社福團體正努力推展此種模式，且經進一步認識運用的實務工作者，亦展現出相當不同的特質，引發筆者探詢優勢觀點所為帶來組織的功能以及提供組織成員間的何種特質的好奇，如何使組織產生共有的歸屬感，願意為組織貢獻與團結，與自身歷年來所任職環境產生共鳴且省思，更對組織文化內涵及主題產生興趣。

由於組織文化多為企業管理與教育行政等領域所研究運用，對於社福團體領域仍為全新的概念，考量組織文化對於組織發展有其重要關係，探討運用優勢模式社福團體之組織文化，瞭解新興工作模式對相關基本假定之影響，對於相關團體運用優勢模式自有其重要性，因此本研究以國內運用優勢模式之社福團體為研究對象，進行探索性研究，瞭解組織文化受優勢觀點應用的影響情形，並針對社福團體組織文化的具體層次及組織文化基本假定進行討論：

綜言之，本研究主要研究目的為：

- 一、瞭解社福團體運用優勢模式之背景與發展脈絡。
- 二、探討運用優勢模式社福團體之理念、價值等組織文化內涵與特色。
- 三、探討優勢模式在社福團體內扮演何種重要角色。
- 四、探討優勢模式對於社福團體之組織文化有何影響。

第二章 文獻探討

本章將分別闡述組織文化及優勢觀點之相關理論與重要意涵，第一節分析組織文化之定義、層次內涵與發展；第二節探討組織文化對於組織運作和達成組織目標的影響，以及組織文化對社福團體運作之影響；第三節說明優勢觀點意涵與發展運用現況；第四節討論本研究參採之組織文化研究模式及社福團體之組織特徵，並於第五節提出本研究之概念與架構。

第一節 組織文化

壹、組織文化的定義

組織文化概念於 80 年代初期興起，美國學者 Smircich 率先針對組織文化之意涵範疇進行討論，指出組織文化之理論基礎主要源自人類學，部分則來自於社會學，組織文化雖與一般文化意涵具有共通性，但兩者所涵蓋的範圍與研究重點卻不盡相同，組織文化的概念更聚焦在較小的領域中，從比較管理、組織認知、組織象徵和潛意識等面向分析文化理論與組織理論的交集，顯示出組織文化有其特定的範圍，而這些範圍的內容或類別是可以被瞭解、控制、管理、甚至進一步改變，與一般廣泛的文化概念有所不同（孫瑞雲，2002；Smircich, 1983; Denison, 1990）。此外，學者間針對組織文化的研究與定義亦提出各種觀點，筆者謹針對不同學者的定義重點整理如下：

表 2-1 組織文化定義

| 學者 | 年份 | 組織文化的定義 |
|-----------|------|--|
| Pettigrew | 1983 | 組織文化代表著組織成員所共有的感受，而以符號、意識形態、語言、信念、禮俗、迷思等方式形諸於日常生活當中。 |

| | | |
|-----------------------------|------|--|
| | | 組織此種生活方式的出現乃是透過開創者的心力，並經由後續者的承諾，隨著時間的經過與事件的發生與解決，逐漸累積而成。 |
| Barney | 1986 | 組織文化廣泛地包含各種人們對於何者該做，何者不該做的信念，此種存在於組織的信念，包括日常習慣的操作實務、價值觀及假設。 |
| Robbins | 1996 | 組織文化表現出組織不同氛圍，呈現組織所具有傳統、價值、習慣常規和社會化過程，能夠持續相當長時間，且影響其成員的態度和行為。組織文化為組織成員對所屬組織的認知，及對組織成員在所屬組織中應有何種表現的認知。 |
| Schein | 1992 | 組織文化為團體於學習解決外部適應與內部問題時，所創造、發現或發展出來的一套基本假定模式，以應付其外部適應，及內部整合等問題，若此假定運作良好且有效，將會以各種形式呈現並傳授給新成員，以便其在遭遇問題時，去認知、接受、思考及感覺的正確方法。 |
| Robbins | 2005 | 組織文化代表著組織成員整體的意義體系，使組織有別於其他組織。此等具有共識的意義體系，係指組織所應重視的重要特質，包括創新與冒險的程度、要求精細的程度、注重結果的程度、重視員工感受的程度、強調團隊的程度、要求員工積極的程度、強調穩定的程度等各種特質。 |
| Summerill, Pollard, & Smith | 2010 | 組織文化是由組織成員之態度、經驗、規範、信念與價值觀等所組成，同時影響組織成員行為，並將導致組織能否順利完成使命。 |
| Robbins, DeCenzo & Coulter | 2011 | 組織文化即為組織中成員共享的價值、信念、規範、基本假定與行為型態，透過社會化的過程，使組織成員學習於組織互動與面對事件如何採取相應之行動。 |

資料來源：修改自涂信智，2009；丁導民，2011。

經檢視上述各研究內容與定義，多數研究認為組織文化是由組織成員之態度、經驗、規範、信念與價值觀等所組成。組織文化將影響著組織成員的行為，亦具有經由學習發展並持續傳遞，各別組織具其獨特性，且由成員所共同享有等性質，同時透過社會化的過程，組織成員學習到面對不同情境如何採取相應之行動。由此可

知，相關定義將組織文化視為意識思想與制度物質的總和。本研究綜合上述學者意見，即可將社福團體組織文化視為，社福團體為面對外部適應與內部問題，成員彼此透過社會化過程，對於組織價值、信念、規範、基本假定與行為型態等，經由內化歷程所形成的認同與共識。

貳、組織文化層次內涵

國內學者郭建志（2003）針對組織文化之回顧研究指出，諸多組織文化研究學者，如 Schein（1985）、Sathe（1985）、Ott（1989）、Rousseau（1990）、Calori & Sarmin（1991）、Hofstede（1991）、Kotter & Heskett（1992）、Hatch（1993）及 Hawkins（1997）皆依據文化的客觀性與主觀性、意識或潛意識程度，建構出文化的層級概念。由前項組織文化的各種定義亦可看出，組織文化同時包含著具體、外顯儀式，到抽象的態度價值與基本假定，各有其不同層次意涵與脈絡。相關研究學者亦將組織文化以分層方式進行討論，現謹針對各學者所提出的組織文化層次進行說明，進而試圖找出足以代表組織文化之層次內涵，以期瞭解組織文化之最佳詮釋方式。

一、Schein(1985)組織文化層次

Schein 先後於 1985 年及 1992 年以層次的觀點探討組織文化層次及其互動關係，原於 1985 年提出文化層次概念並探討層次間互動關係之論述，後於 1992 年將複雜且抽象的組織文化概念，簡化區分為三個不同層次，由具體可見到抽象而不可見，分別為組織內明顯可見聞的文物(artifacts)、組織策略目標之信念價值觀(espoused value)，以及組織成員對其周遭的人、事、物及組織的基本假定(basic assumption)。其認為層次間可明確區分，且具有相互循環的演變過程，即組織對環境產生價值判斷後，進而引導成員外在行為，而該等行為於組織內外互動後所產生的結果，將對與原先的價值判斷產生支持或修正的作用，繼而該價值藉由共識持續內化，並轉變

為基本假定。

二、Dyer (1985)組織文化層次：

Dyer 於 1985 年提出將組織文化區分為：文物(artifacts)、觀點(perspectives)、價值觀(values)及基本假定(assumptions)等四個層次。文物是位於文化的最外層，是外部群體或新進員工進入組織中可以直接看見、聽見、或感受到的具體層面。觀點則包含，適用於特定情境下之社會共享的規則和規範，是一個團體用來定義和解釋每天生活中遇到的各種情境，界定可被接受的行為範圍，可能包含正式與非正式的規則。價值觀與觀點有其緊密的關連，但較為廣泛；觀點是定義情境和行動的程序，而價值觀是成員對客觀事物(包括人、物、事)及對其行為結果的意義、作用、效果和重要性的總體評價，在概念上較為抽象。基本假定則是文化的最核心，位於文物、觀點、價值觀之下的潛意識信念(黃麗虹，2002)

三、Ott (1989)組織文化層次：

將組織文化視為獨特存在的社會性力量，可藉以分享成員對組織內外各種意義與實體的認知及知覺，以及區分對於組織歸屬感，控制組織行為的形式，並將組織文化可分為四個層次。第一層次為文物(artifacts)。為顯而易見的物品、典禮等。第二層次是組織成員的行為模式(behaviors)，為團體的規範。第三層次是價值觀(values)。藉由組織成員口耳相傳、長期互動下所表現的價值觀念。第四層次為不易顯見的基本假定(assumptions)，即是受到組織成員看待為自然、理所當然的事情(Ott, 1989)。

四、Rousseau (1990)組織文化層次

Rousseau 所提出的組織文化層次，比起 Ott (1989) 所提出的組織文化層次，增加「行為規範」層次，其他的四個層次都相同。依序從具體到抽象依序為：第一層次是文物(artifacts)。可外觀看見的，如：建築物、典禮等。第二層次是行為

模式 (behaviors)。亦是可觀察得到的行為。第三層次是行為規範 (norms)。行為規範是協助組織成員了解日常生活中具體層面的行為準則。第四層次是價值觀 (values)。藉由價值觀的建構與形塑，組織內個別成員漸形成整體，產生對組織的認同感。第五層次是基本假定 (assumptions) 指組織成員經由內化形成、具有不易察覺的特性、並存在於潛意識的想法。

五、Hofstede 等人(1990)組織文化層次

Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders 等人 (1990) 將組織文化分為兩個層面，分別涉及管理實務層面 (practice) 與價值觀層面。實務層面包含象徵、英雄人物及儀式，象徵 (symbols) 代表著組織內具有特殊文化涵意的常用字彙、特殊手勢、圖片或物品；英雄人物 (heroes) 則為組織內不論是否仍在職、有無真實存在或想像出來的，該等人格特質在此組織有著高度評價並獲得認同，其所作所為被組織視為標準的行為模式；儀式 (rituals) 代表著一種在工作技術上並非必要存在，但具有社會核心意義集體活動。實務層面泛指上述各種顯而易見的形式與程序。價值觀層面，則指組織成員所共同抱持的核心概念，是種較少受到討論的潛意識感受、無法藉由觀察發現，但會表現於成員間的行為與態度，須進入組織內與其互動相處過程方能察覺。

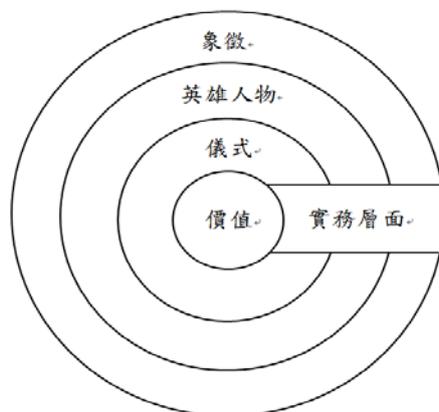


圖 2-1 Hofstede 等人組織文化層次圖

資料來源： Hofstede, Neuijen, Ohayv, and Sanders (1990, p.297)

六、Trice & Beyer 組織文化層次

該等學者將文化分成本質與形成兩個基本成份；文化的本質（substance）所指涉層面為：人群團體成員會發展出一系列意識形態（ideology），規範成員如何思考、感覺與行動。此等意識形態即形成所稱文化本質，它們被視為理所當然的。意識形態可界定為一組互相關連的信仰、價值及規範，並發展成為人們所共享的，具有相對的一致性，其中亦包含有情緒成份。文化的本質可使人們連結在一起，並幫助人們從其世界中找出意義。另一成份是文化的形成（form）或實務（practice），是組織成員用來表達文化本質的表現體，包括象徵、語言、敘事（narrative）以及實務等部分（劉士毅，1999）。

七、Hawkins 組織文化層次-水蓮圖

Hawkins 運用水蓮花（water-lily）外顯與內隱的特性，將其區分為花、葉、莖與根等四部分，用以詮釋組織文化之層級與內涵概念，其將浮於水面的蓮花與蓮葉為外顯可觀察的部分；潛藏於水面之下的蓮莖與根則為不易觀察的部分。蓮花：代表著組織最外層的文物，反映於組織的物理外表，如：外在環境、建築物、視為組織外顯且易見的文化層面。蓮葉：指組織的行為型態，對組織外部而言，具有其可觀察性、亦可瞭解組織面對事件因應的方式，如藉由組織所流傳的經典傳奇、持續進行的典禮或儀式等，瞭解組織實際的生活文化（lived culture）。蓮莖：指組織的心靈集合（mindset），此部分較無法直接觀察，僅得藉由物理環境或意識形態詮釋來獲知，如：組織信念系統等，屬於組織文化內不易觀察的層面。蓮根：指組織的基本假定，代表著組織成員所視為理所當然的部分，包含著對於環境關係、時間、空間、人際關係等基本假定。蓮花向蓮莖是由可觀察到不易觀察的方向，但就組織文化的影響性而言，卻是由最底層的基本假定支配組織成員的行為以及組織的運作，以此反映出組織文化運作的獨特性。

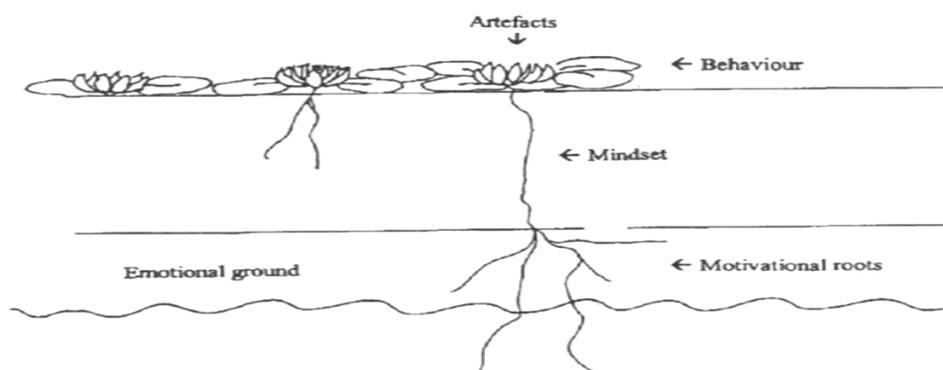


圖 2-2 Hawkins 組織文化水蓮圖

引自“Organizational culture: sailing between evangelism and complex economic growth.” Hawkins, G. (1997). *Organizational Dynamics*, 16(4), 4-21.

由組織文化之重要學者所提出針對組織文化的定義可知，組織文化包含著具體的器物、外顯儀式、建築，到抽象的態度價值與基本假定，各有不同意涵與關注之脈絡。另經由相關學者所提出的層次內涵則看出，不同研究結論所分別提出的組織文化層次，均以組織文化定義內涵為基礎，將具體可觀察到深層不可見的部分，區分為不同層次進行討論，顯見組織文化由內到外，具有不同層次的觀念是普遍被接受的觀點，其中所存在的差異在於，各個學者所提出的區分層次有其分類的些微不同。整體而言，組織文化之層次概念，可進一步區分為外顯（具體事物）、內隱（信念價值觀、基本假定）等部分。

參、組織文化的發展

由於組織文化有其不同的層次內涵，除表面可觀察的外在事物外，其中不易觀察的層次，如潛藏於成員內心深處想法、領導者的規畫思考和決策風格、管理行為背後的價值、內部人際互動、考核、升遷、獎懲等指導性理念、團體內部互動模式，對待服務使用者的態度和行為背後的假定等深層訊息，均影響著組織運作與發展，

進而引發各界關注與探討。亦有學者指出，組織文化就如同組織中神祕且具有影響力的氛圍，倘若組織文化是積極向上的，它將可促使組織成長；如果這種文化是病態的或不健康的，就會影響組織的發展（鄭伯璜，1999）。由於組織文化涉及組織成員價值觀等深層面向，並藉由社會化的過程影響著成員行為，意即組織文化並非靜態存在於組織中，而是有其動態的變化，若能瞭解組織文化之形成與發展，將有助於瞭解個別組織文化的獨特性。

學者 Schein (1992) 指出，組織文化的來源主要包含組織領導者的信念、價值觀與假定，隨著組織發展而加入團體成員之學習經驗，以及新成員及新領導者所引進的新信念、新價值觀等三部分。意即組織重要成員的想法理念以及後續引進的價值觀與信念，對組織文化演進均扮演重要角色。其中所稱組織領導者，主要是指組織的創辦人、創業者、管理者、行政長官及高階主管等，其對組織文化的影響最為深遠，由於他們會將自身的價值觀與假定灌輸於團體中，決定組織的基本使命，形成組織的管理哲學，並藉由各種方法與技巧傳達於組織中，引導組織的運作，因此領導者創立或進入組織的同時，也創造其組織文化，當組織文化喪失功能時，領導者則需檢視現存文化中尚有功能的部分，進行管理與改變文化，使該組織得以生存於變動的環境中（鄭彩鳳，1996；濮世緯，2003；陳怡君，2005；Schein,1992）。

在組織創辦初期與發展階段，創辦人運用各種形式建構組織文化，如正式陳述組織哲學、外觀、建築設計、職務設定分工、內部獎賞與晉升制度的建立、重要人物及事件的例證、對重要危機事件因應、組織結構、系統、程序的設計、以及人員進用標準等內容，使成員形成對組織文化基本假定的認同。而當組織穩定發展歷經不同的領導者後，或當組織成長到某個規模，此時組織所面臨的情況與過去已有所不同，外在與內部環境的變化，可能使得組織之優弱勢改變。於此階段，組織文化隨著外部情境因應的效果不同，原有認同逐漸失去整體性，進而形成內部次文化。此時組織文化的改變雖較為複雜，但卻有較多的選擇機會，領導者可運用多元的次文化，調整組織的基本假定。當組織發展至成熟或衰退時期，若當環境發生劇烈變

化時，原基本假定將可能變成不利的因素，限制著組織的發展機會，此時只能透過轉型、組織重組、再造等方式加以改變，此時領導者則扮演領導組織變革的重要角色（袁淑萱，2006；張中一，2009；Schein,1992）。

整體而言，組織文化的層次概念雖廣泛且較為抽象的，多數研究者所提出之層次分類意涵則頗為相似，而其中以 Schein 所提出之組織文化三大層次受到普遍運用；另由組織文化的來源與發展可瞭解，領導者與組織文化之形成和發展有著重要關係，組織文化的形成是創辦人、領導者或組織成員加入組織時帶來的價值信念，以及組織成員為解決外部環境適應與內部整合問題，所獲得之基本假定經驗。組織文化存在著動態的變化，面臨不同時空背景而有所調整，同時結合著過去與現在的經驗，因應組織的需求與現況綜合發展而來。



第二節 組織文化與組織

壹、組織文化對組織運作的影響

Morgan (1986) 將組織視為一種文化表現，以文化視為理解組織的視角，此時文化呈現出現實建構的過程，而非社會或組織所擁有的單純附屬物。意即組織文化代表著人們創造與重新發展生活世界的積極活躍現象表徵，亦是種組織意象的建構。由前述探討組織文化定義、層次內涵與發展相關探討可知，組織文化呈現出組織成員的信念與價值觀，影響著組織的發展，亦伴隨組織不同階段而有所變化。猶如 Ken Baskin 於 1998 年出版的企業 DNA (Corporate DNA) 一書中所提及，組織文化即如同組織生命體的基因編碼，深刻影響其體質與後續繁衍，其包含著組織內部牢固不破的價值觀、習以為常的慣例和做事的方法等，當企業經營遭逢環境突如其來的改變時，其優良的組織文化將可為組織長期成功帶來保證 (湯明哲, 2007)。為進一步探討組織文化對於組織運作的那些層面具有影響，本研究檢視近期國內外相關資料發現，組織文化的研究領域多集中在企業管理與教育等領域，於此謹將各研究所呈現出組織文化對於組織運作之影響，分類彙整如下。

一、影響組織管理效能與變遷：

由國外研究顯示，組織文化對組織績效 (Deshpand & Farley, 2004; Robbins, 2005)、知識管理 (Alavi & Leidner, 1999; DeLong & Fahey, 2000)、領導行為 (Fisher, 2001; Jamie, 2002) 等均具有高度之影響力，如具有明確組織共識與認同的意識形態以及共同價值，所表現出的組織績效較佳，且整體更有充實專業知識意願，領導者於管理過程更能夠受到組織成員所信服。國內相關研究亦指出，組織文化對於組織承諾、組織創新、組織績效有其相當重要的關係，具有正向組織文化的環境，同樣為組織帶來較為顯著的績效表現，整體組織亦能夠針對未來發展思索更多創新的可能，並藉由組織文化來推動各項變革或改進措施 (丁福慶, 2003; 黃裕敏, 2003;

許美觀，2006；江滿堂，2007；張官民，2009；田志剛，2010；江文吉，2011），顯見組織文化對於組織管理有其重大且深遠的影響。

二、凝聚組織成員共識與認同感

O'Reilly, Chatman & Caldwell (1991) 研究指出，當組織成員認同該組織文化時，同時對組織成敗具有共榮與共識，可明顯提高員工的工作態度與效能；國內研究亦顯示，組織文化對於凝聚組織共識與認同有著重要的意涵。如研究針對政府部門員工調查發現組織文化能夠影響員工態度（孫本初，1996）；房美玉（2002）研究半導體產業員工亦發現，組織文化對成員行為、組織績效具有關鍵性的影響力，在強調創新文化的組織環境中，內在工作動機與工作績效成正面關係，且組織文化與工作動機亦有關聯；胡文苓（2005）研究醫療產業的組織文化中指出，組織文化、領導型態對於員工產生工作滿足及組織承諾的認同度皆有影響，其中以組織文化的影響最大。薛亞敏（2003）、朱貴全（2005）研究發現，組織文化與工作態度之間顯著相關。唐美玲（2008）亦指出組織文化對於成員工作滿足有顯著影響，組織文化亦對於領導型態及員工工作滿意度具有顯著正向影響，組織文化並透過工作滿意度間接影響成員對組織承諾。

由上述相關研究顯示，組織文化無論對於組織整體發展或內部成員，均有其具體影響；就組織管理層面而言，優質組織文化可增強組織的整體效能並推動改革，使組織在激烈環境變遷的競爭中得以脫穎而出。另對於組織成員的影響，組織文化同時可增進組織成員的凝聚力及責任心，使成員對所處工作環境產生認同感，進而願意在組織共同的方向引導下，投入於組織目標的達成，此時組織文化即成為穩定組織成員的重要依據。

由於組織文化對於整體組織發展、組織營運以及成員認同發揮均有其效用，顯見組織文化可作為認識與瞭解組織各層面運作的重要資訊來源。社福團體相較於上述各研究出現的企業團體與教育組織，更為關注組織所提供之服務能否滿足受服務

對象的需求，其組織文化帶給整體組織發展與成員共識等層面何種影響，值得進一步深入檢視。

貳、組織文化對社福團體運作之影響

目前社福團體已從傳統慈善服務朝向專業化發展，各社福團體均有其個別設立宗旨，用以回應社會需求、協助問題與維護社會關懷價值，相較於其他組織更具有特殊性與使命感。社福團體於其發展過程，除面臨社會需求改變，彈性調整服務內容，亦需因應外在環境變遷之適應，以及內在組織整合等相關議題，進而創造、發現或發展基本假定模式，即如前述組織文化發展所敘及，組織將結合著過去與現在的經驗，因應實務的現況與需求進行發展調整。由於現代組織無法在封閉的環境中運作，若要適應組織內外環境的變遷且持續有效地運作發展，需將所處的環境考量在內。國內學者指出，提供社會服務的組織，要能夠隨時回應和適應變遷中的社會、立法、經濟與政治所帶來之影響力，方能持續發展生存。這些因素涉及，社會服務工作專業如何回應及持續發展其知識、價值和實務技巧，以面對社會結構所衍生的新角色和挑戰（黃源協，2008）。此時，就具有特殊服務內容與使命之社福團體而言，其組織文化呈現出何種不同的樣貌，實有其獨特之意義，為此，筆者經檢視國內外相關社福團體組織文化研究，可看出組織文化對於組織績效及成員凝聚有著重要的影響，茲分析如後：

一、組織文化為組織績效與行為的重要影響因素

組織績效受到經濟學知識的影響，向來受到組織研究的關注，所稱績效綜指有價值的成果，包含財務的成本效益以及非財務的資本提升；組織行為則受到心理學影響，關注於組織對於內外部的互動作用與行動，亦受到組織研究者的重視。其中對於社福團體組織績效與行為部分，國內研究探討社福團體之轉換型領導、組織文化與工作滿足對其組織績效的影響，其以量化設計進行研究，由整體結果顯示，轉

換型領導、組織文化、工作滿足分別與組織績效有顯著正相關，且組織文化對工作滿足和組織績效均有顯著影響，顯示出組織文化對於組織經營管理及成員工作認同與滿意程度的重要性（紀信光、余秋慧、陳佳雯，2008）。

另由近期美國所進行關於兒童福利組織組織文化、組織氣候（organizational climate）與兒少受助效益理論檢驗之研究為例，該研究以美國 73 個兒童福利組織及其中 2,380 名兒少為研究對象，研究結果指出相關單位可藉由改善兒童福利機構的組織文化與氣候，來改善組織內兒童的受助效益；此外，在組織各環境層面中，組織文化（共享的行為準則與期待）與組織氣候（工作環境氛圍對於員工幸福感的心理影響），是此類型工作環境中，影響其組織績效與行為兩個最重要的面向（Williams & Glisson, 2014）。由國內外研究可看出，藉由發展特定型態、策略性聚焦及持續改善並發展組織文化與氣候，能夠激發組織成員表現出符合組織期待行為，同時改善組織的效能，組織工作成員亦可藉由改變工作環境的組織文化和氣候，進而提升受服務者受助效益。

二、組織文化影響成員凝聚與認同

國內學者以政治經濟觀為主要分析觀點，兼採取歷史與組織分析，以個案研究方式，探討臺灣某民間社會福利機構的組織變遷，並由巨觀層次與微觀層次解釋該機構各個時期的變遷。在微觀層次上，以組織政治為分析焦點，發現該機構之董事會權力結構、領導者角色，以及組織文化脈絡等因素，對組織的變遷深具影響力，如組織文化助長組織政治行為的產生，不信任員工且溝通不良的組織文化，使員工的認同感與凝聚力日益減少，亦影響整體組織發展的變遷能力（邱瑜瑾、官有垣，2000）。意即社福組織之管理階層或領導者，倘採取對於員工欠缺溝通與信任的管理方式，長久以來所形成的組織文化，將使組織人員降低對組織的認同感與凝聚力，甚至造成人力流失，影響組織發展與變遷。

三、組織文化將帶領組織領導者學習轉變

此外，國內研究以某國內社會福利基金會為個案研究對象，探究領導人參與組織的轉化學習（Transformative learning）歷程，即如何面對個人或組織困境，在理性意識與心靈精神上如何產生自覺與行動、及其內涵與影響因素，發現組織文化能呈現支持轉化學習之氛圍，是領導者轉化學習的要件；領導者轉化學習之歷程，均呈現個人內在意義及價值觀層面的轉變，需要來自於組織文化層面的支持與鼓勵（林曉君、蕭大正，2009）。意即組織文化所形成轉化學習的情境與學習策略，將有助於領導人之自我發展，將既有重視使命及心理投入的組織文化，視為參考架構，轉變個人的生命意義、處世態度及工作價值觀，進而認同並帶領組織。

四、組織使命與核心價值將衍生不同組織文化

另有國內研究探討組織文化對社福型非營利組織專職人力管理之影響，透過組織使命傳遞途徑、領導者及各級主管之管理方式、組織成員互動與關係及各要素之特徵強弱程度等組織文化分析要素，針對社福組織成員訪談，研究結果將該等組織之組織文化類型區分為開放型組織文化、自主型組織文化、創新型組織文化與支持型組織文化等四種。並發現社福型非營利組織以追求社會福祉為主要宗旨，其組織使命傳遞途徑，主要透過專職人力管理制度與相關活動，為呈現組織文化之重要基礎，主管的管理方式傳遞組織文化且對專職人員管理產生直接影響，組織成員互動凝聚共識與團隊精神，呈現出專職人員管理之效果。整體而言，社福型非營利組織文化，具支持、自主、開放、創新特徵，但由於各組織的使命與核心價值、領導者的管理方式以及成員間互動有所差異，而呈現各自組織文化類型之特徵，並成為專職人員管理制度與實施之依據（吳惠珍，2012）。

由國內外社福團體組織文化相關研究結果可知，社福團體之組織文化，影響著組織成員績效、行為及工作滿足感，倘藉由發展特定的、策略性聚焦的組織文化，將可鼓勵成員符合組織期待行為，改善組織效能，並提升服務使用者之受助效益。此外，組織領導者與組織文化變遷有著相互影響的關係，從而發展出各自組織文化

類型之特徵與特色。由此可見，社福團體之組織文化發展與前述其他類型組織並無明顯差異，組織文化對於社福團體之組織績效、行為及未來發展，亦有其重要影響。此外，由於目前的社福團體與傳統的慈善濟貧服務已有所不同，現代組織無法在封閉的環境與依循傳統服務知能運作，面對時代環境變遷，社會氛圍逐漸關注社福團體之責信與專業服務發展。此時，社福團體為因應社會環境轉換所導入的特定知能與工作策略，將為組織氛圍帶來何種影響，組織文化將如何發展。如近年引進國內迅速發展的優勢觀點，即與傳統社工專業服務所關注的焦點有所差異，許多社福團體為因應外部需求，發展優勢觀點之專業知能、價值和實務技巧，進而提供不同的服務模式，此時其組織價值觀與使命將如何改變，組織文化將產生何種影響與發展，對社福團體組織文化而言，實值得進一步分析探討。



第三節 優勢觀點之發展與運用

壹、發展背景

優勢觀點是社會工作實務理論之一，其強調案主自我決定及其優勢，將身處於逆境中的案主，視為擁有資源與復原力的個體，採取案主導向的觀點，聚焦於其優勢與未來發展。優勢觀點的發展可溯自 1930 年代，當時 Freud 精神分析理論甚為興盛，其關注於認定個人問題與弱點，以病理取向出發探究問題起源，強調以問題為本 (problem-based) 之工作架構，過於關注受助者個人缺陷，簡化或忽略社會及環境面向所造成的問題；社會工作專業發展過程深受精神分析理論影響，專業服務視角亦多聚焦於個案問題、缺點與病理、以損害管控進行個案協助，關注環境缺失甚至責難受害者，即以解決問題、缺點為專業服務導向 (Rapp, 1998; Rapp & Goscha, 2012)。後於 1980 年代美國社會受到保守主義與新左派等新興政治氛圍影響，基變思想與集體行動當道，人權倡導與社會運動相繼興起。於此背景發展之增強權能觀點與多元文化觀點，強調案主的困境並非來自個人缺陷，而是源自於社會結構的疏離與壓迫，使其心理感受無力與無助，致缺乏參與社會以及行動所需的權能與機會，應關注於社會層面所帶給案主的阻礙。於此同時，各界陸續發現疾病治療技術與理論雖持續進步，然而協助個案成長、實現目標的服務卻呈現停滯且貧乏，在醫療模式的影響下，社會工作專業養成訓練內容仍傾向問題導向，實務發展亦多以問題評估與改變為主要服務目標，整體專業觀點應有所調整 (Saleebey, 2009)。為扭轉社會工作實務長期聚焦於負向缺點及病理觀點，1982 年美國堪薩斯大學社會工作福利學院，以實驗方案發展形成優勢模式，對於人的本體持正向觀點和超越觀點，認為問題解決模式常只看到問題本身，卻忽略個體的全人；強調案主是具有潛力與優勢的，而且這些潛力與優勢，必須被重視、確知與釋放。透過專業人員反映案主的優勢，協助重新覺察自己，可增強內在潛力、權能，進而提升其自我效能。

我國於 2003 年由學者引進優勢觀點進行研究發展，以宋麗玉與施教裕兩位學者為代表，藉由在校開設相關課程、辦理訓練或演講進行知識傳遞解惑，亦於暨南大學社會政策與社會工作學系和政治大學社會工作研究所建立「復元優勢觀點社會工作發展中心」網站，對外宣導推廣，並結合政府部門進行工作模式試辦，使優勢模式在臺灣已逐漸成為眾所皆知的模式。其中最為重要且具體的發展，即將此工作模式實際運用與國內家庭暴力防治與高風險家庭關懷處遇這兩大領域中。家暴防治領域運用優勢觀點模式源自 2003 年 9 月至 12 月間，由當時內政部家庭暴力暨性侵害防治委員會委託臺灣社會政策學會，於臺北市與苗栗縣開始試辦此項模式，並於持續於 2004 年度 3 月至 12 月間進行第二階段實施計畫，經由評估研究累積豐富的過程資料，充分顯示出優勢模式的實施對於案主與個案管理師均產生正面影響（宋麗玉、施教裕、張錦麗，2004），後續並推展運用於高風險家庭關懷及各類型服務領域，參與成員陸續包括，臺北市現代婦女基金會、善牧基金會、勵馨基金會、苗栗縣政府家暴中心、新竹市家暴中心、天主教社會福利服務中心、新竹善牧庇護所、彰化縣家暴中心、彰化生命線、高雄市家暴中心等。

爾後另有許多單位與機構，主動邀請優勢觀點團隊成員，前往提供基礎訓練和後續的督導，甚至長期實踐優勢觀點，包括嘉義縣政府、雲林縣政府、臺中縣政府、臺中市政府、新北市政府、映晟社會工作師事務所、心路基金會、家庭扶助中心、世界展望會、新竹喜憨兒基金會、臺北喜憨兒基金會等。優勢觀點在臺灣運用領域相當多元，包括家庭暴力、青少年、就業服務、家庭、心智障礙、精神障礙，運用方式則包含個案、家庭和團體等。由研究指出，運用優勢模式於家庭暴力、青少年、就業服務、家庭、精神障礙、特殊教育等領域，可促使案主能超越既有障礙，規劃並建立自己滿意、具品質、有意義的復元生活，並為社工員帶來正向的具體成效與影響，（梅心潔、蔡昆瀛、陳若琳，2008；常雅珍、江惠文、周彩玉、王靖玟，2009；宋麗玉、施教裕，2010；蕭真真、林維芬、楊馥璟，2010；翁令珍，2013；黃耀輝、林幼喻、李世凱、李明峰、林靜蘭，2018）。

國內主要推動優勢觀點的復元優勢觀點社會工作發展中心所成立的優勢觀點團隊，則透過每年舉辦之成果發表會、參與之社工員分享其成功案例，藉由案例中的主角發揮韌性與努力學習，超越生命所面臨的種種艱難和困境等情境與工作經驗，激發許多專業人員的興趣與學習運用之意願。2010年起，該團隊成員亦將優勢觀點與中國大陸、港澳、新加坡的社會工作夥伴分享，中國大陸方面，主要透過中國社會工作教育協會的協助，於深圳舉辦的年會中以工作坊的形式推動，而後又在各大城市的大學中辦理初階訓練，包括北京、重慶、鄭州、太原等地。港澳地區推動優勢觀點的社會工作機構，包含香港基督教家庭服務中心、明愛基金會、利民會、中華三院、浸信會香港愛群社會服務處、浸信會澳門愛群社會服務處等，這些單位除積極實踐優勢觀點的理念，並透過工作坊學習優勢觀點和研討會分享成果及推廣。在優勢觀點團隊的推廣之下，目前優勢觀點已於亞洲華人社會工作服務領域，累積許多研究與實務成果，使實務界對於優勢模式能夠深刻認識並予以理解運用（宋麗玉，2018）。

除前述社會工作領域，國外於商業領域亦有運用優勢觀點並將其運用於組織管理於員工個人發展規劃，如美國心理學家 Donald O. Clifton 於 1995 年發展正向心理學 (Positive Psychology) 之際，將優勢觀點視為協助個人走向卓越的重要利器，其認為每個人都擁有自己的優勢，它們是才幹、知識和技能的獨特組合。人們每天運用這些與生俱來的特質和能力來完成工作、與他人交際並達成他們的目標。由於大多數人並不知道自己的優勢所在，或者沒有機會利用他們的優勢，Clifton 進而於其就職的蓋洛普(Gallup)教育中心，研發「發掘優勢測驗」(Clifton StrengthsFinder)，運用線上問卷填答分析方式，協助個人或企業領導人發掘優勢 (Buckingham & Clifton, 2001; Buckingham, 2007)，在商業領域運用方式屬於潛能發掘的推廣，並推展每個人都有自己的特點和長處，每個人都有尚未發掘出來的潛力和特質；如果能用尊重自己的態度努力發現和發揮這些潛能，即可面對真實的自己，進而達到成功的目標。此作法雖同時強調優勢的重要性，但與社會工作領域主要關注於將優勢

觀點使用於專業人員與案主共同工作、發掘潛能的做法尚有差異，爰本研究中不另行討論。

貳、優勢觀點之基本假定

優勢觀點主要關注案主的能力，該觀點對於人與環境提出下列假定：（1）即使面對困境，每個人和環境都有優勢，可用來改善個人的生活品質，實務工作者應尊重這些優勢，並協助個案妥善應用；（2）改變動機是由個案的優勢來啟發；（3）發掘優勢的過程需要個案和工作者一起工作，「專家」並非個案所希望的工作者角色；（4）聚焦於優勢，不帶有責備被害者的視角，肯定案主在最惡劣的情境下仍努力設法生存；（5）任何一個環境都會充滿著許多資源（Saleebey, 1996）。綜合上述假定，可看出優勢觀點對人抱持兩項基本假定，意即凡存在的人皆有其優勢和資源，亦有成長學習改變的潛能。在方法上則是強調依循個人的想望、由案主自決，建立類似友誼的專業夥伴關係，激發案主希望和改變的動機，以及藉由優勢的發掘和肯定，增強其權能，並且以超越與提昇自己生命本體的整體或部份的任何一切結構形式或功能為終極目標（宋麗玉，2005；宋麗玉，2009；宋麗玉、施教裕，2009；Rapp, 1998; Saleebey, 2009; Rapp & Goscha, 2012）。

學者宋麗玉與施教裕(2009:64-65)由國內推動優勢模式多年之歷程與回饋中，整理出優勢觀點典範架構（如圖 2-3），描繪出此模式之重要輪廓以及運用推展之工作過程與步驟，在優勢觀點的基本假定導引下，建立關係、評量、目標、訂定個人工作計畫、評估與結案等階段，漸次陪伴案主經歷螺旋上升的復元歷程，面臨案主後退或停滯時，持續信任案主，同時進入案主生活脈絡，協助共同建構非正式支持網絡、強化維繫案主優勢，使其於環境中建立符合案主需求的生活品質與方式。

基本假定

- 每個人都有學習、成長、改變之潛能
- 每個人都有優勢（能力與資源）

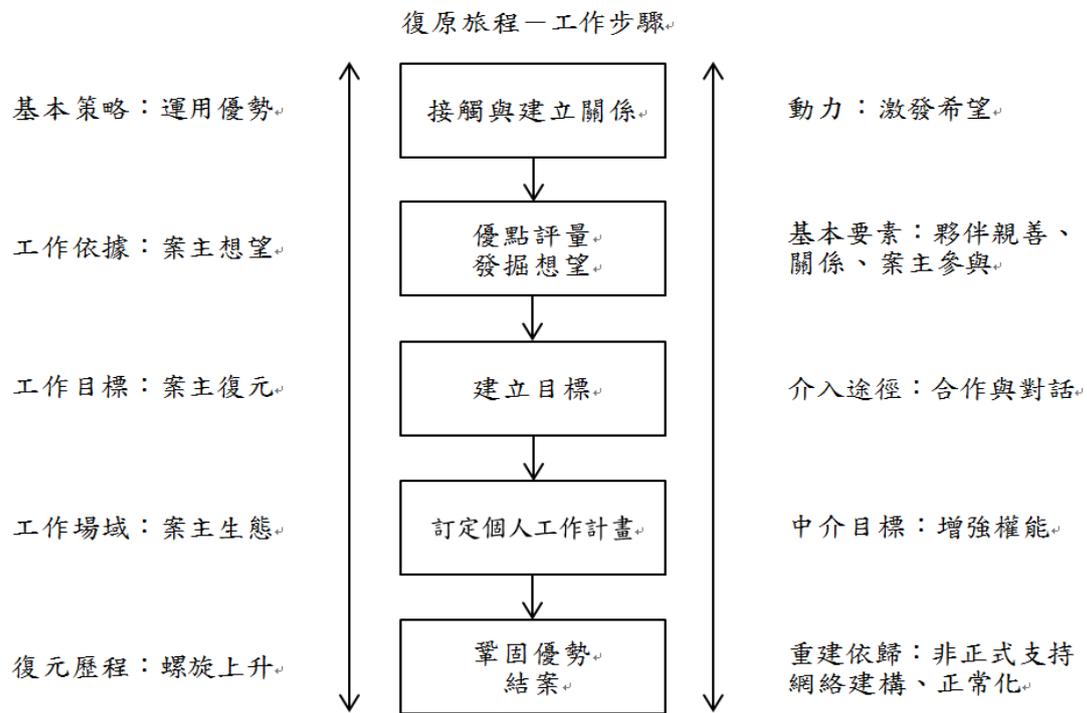


圖 2-3 優勢觀點典範架構圖

資料來源：宋麗玉、施教裕（2009:65）

整體而言，優勢模式認為凡存在的人皆有其優勢和資源，亦有成長學習改變的潛能；工作方法強調依循個人的想望、由案主自決，藉由類似友誼的專業關係建立，激發案主希望和改變的動機，以及藉由優勢的發掘和肯定，增強其權能，並且以超越與提昇自己生命本體的整體或部份的任何一切結構形式或功能為終極目標，即為達到努力朝向自主（autonomy）展現在基本生活功能之自立（independence）與勝任度（competence）的復元（recovery）目標；即個體恢復、涵蓋和重建自己生命的自立版圖和主體性，而後最終成為對社會有貢獻和價值的個人（宋麗玉、施教裕、張錦麗，2005；宋麗玉，2005；宋麗玉，2009；宋麗玉、施教裕，2010；Rapp, 1998；Saleebey, 2009；Rapp & Goscha, 2012）。

優勢模式的出現，重新強調與實踐過去社會工作所重視的價值原則，試圖調整工作者偏移已久的視野；如社會個案工作的先驅 Mary Richmond (1861-1928) 在早期即強調案主的個別性和案主自決，以及了解案主問題的社會脈絡；美國醫療社會工作先驅 Mary Cannon (1884-1962) Mary Cannon 和矯治工作先驅 Jessie Taft, (1882-1960) 開創功能學派，強調環境支持和案主並非一個生病的人，而是一個全人；而美國社會個案工作學者 Helen Perlman (1905-2004) 所提出的問題解決學派 (problem-solving process)，亦強調人有解決問題的能力 (capacity)，主張以教育的方法發展此種能力，而非直接替案主解決問題。優勢模式發揮整合和具體化社會工作遵循之價值原則，主張藉此觀點引導社工回到專業發展的正軌 (宋麗玉、施教裕，2010)。

參、優勢模式之工作原則

優勢觀點係朝向幫助案主探詢想望，運用個人及環境優勢，朝向追求更有意義的人生、成就、生活滿意度或者增強權能目的而努力，並以復元為終極目標。其中個人優勢包括熱望 (aspiration)、才能 (competencies) 及自信 (confidence)，藉以產生承諾 (promise) 與可能性 (possibilities)。環境優勢則包括資源 (resource)、社會關係 (social relations) 和機會 (opportunities) 等，經由發展獲取資源、機會和有意義的關係，進而建構與開創屬於自己的人生 (Rapp & Goscha, 2012)。Rapp (1998) 和宋麗玉、施教裕 (2009) 等國內外學者歸納出優勢模式之工作原則，成為此模式最為重要的基本價值與精神，該等原則係引領實務工作者於從事助人工作、服務案主所需留意的價值與作法。社福團體於採納運用優勢觀點提供服務之際，組織自領導者至內部成員均須認同並遵循其工作理念，進而整體有效推動。此時，前述工作原則所蘊含之價值理念亦將形塑組織重要的信念，於組織日常運作對於組織文化與內部互動有著潛移默化的影響。即運用優勢觀點於實務工作時，其所關注的價值信念，同時影響著組織領導者與成員的價值，使其於不同工作角色運作中發揮

影響力，就瞭解其組織管理角度而言，即有進一步探討之必要，為此，後續謹以優勢觀點工作原則為主軸，分別說明並闡述各原則相關於組織管理之意涵，以及與社福團體組織運作之關係：

一、人具有學習、成長與改變的內在能力

此項原則代表著優勢觀點最為重要的核心價值，由於優勢觀點中心信念重於看待人的視角，相信個人並非充斥負向能量或問題的個體，個案只不過是和疾病或問題共生或正受其困擾的人們，就如同常人一般，問題與缺點不過是存在於他們生命的些許部份而已。進而相信個體內在所存在的潛能，強調個人成長改變的能力和潛能，相信每個人都有能力使生活更美好，強調案主同樣具有成長改變的能力和潛力，也有其成就、夢想和盼望。社會工作者需秉持著人都有能力改善自己生命之觀點，給予案主達到目標所需要的協助。

就組織而言，自 1960 年代起，組織學習（Organizational Learning）已成為組織因應環境變遷與問題時所採取的重要策略之一。組織學習理論強調，組織透過持續性且有效的個人學習、團隊學習及整體組織的學習，可進而有效解決組織所面臨的問題，並提升組織創新與應變的能力（盧偉斯，1996）。受資訊科技發展、民主意識與社會意識抬頭等影響，各類型組織均思索發展知識管理及組織學習等議題，相信組織除維持現況，亦有學習成長改變的可能，面對外部知識具有獲取、轉換及創造的能力（林義屏、黃俊英、董玉娟，2004）。當組織學習新的觀點時，組織成員會改變思考價值，並激發潛能、更新組織傳統，達到組織發展的目的。組織學習可說是組織進化的過程，培養組織變革能力，增加組織競爭優勢，進而改善組織績效（黃怡雯，2008）。優勢觀點此項原則運用於社福團體本身，與組織學習相關理念相吻合，社福團體組織管理者與成員抱持此原則看待個案並運用於組織時，當組織面臨困境或問題時，能夠相信藉由學習、改變與成長是可能的，經由學習外部新知、改變思維價值，可使組織成長改變，並對組織朝向理想發展有著更高度的信心。

二、強調優點而非病態

優勢模式認為問題並非處遇重點，而應關注於探索其個人的想望，運用其優勢協助案主尋求具有發展、開創的方法面對、因應或轉化問題，進而增強個人權能。優勢模式並非忽視個案所面臨的問題，而是將問題存而不論，將焦點轉置於其優勢之上。由於人們會試圖去發展自己的興趣、想望與長處，並試著去避開會做不好的事情，如問題解決後只會回到生活平衡的狀態，但開發長處和機會則能促使人們更為成長。因此優勢模式強調與案主工作時，將焦點放在案主到目前為止已達成的事情、其所擁有或目前可獲得的資源、所擁有的天分，以及案主想要持有的想望與夢想。在服務案主時，協助案主獲得或體驗正向生活經驗，亦可降低工作者的負向情緒與無力感。

優勢觀點此項原則與組織管理所推行的正向領導策略有所關聯，傳統組織尋求改變的方法多採取檢視問題、診斷分析，並找到解決對策，主要焦點在於尋找問題與檢討確認對錯；近期組織研究者所提出正向領導（Positive Leadership）策略，認為正向領導著重在超越困境的正向表現或種種成功的表現，代表著領導者關注積極樂觀的取向，此策略運用肯定式探詢（appreciative inquiry）找尋組織優勢，並運用各種優勢發展組織（Luthans, Luthans, Hodgetts & Luthans, 2001; Cameron, Dutton & Quinn, 2003）。即透過尋找組織成功經驗和歷史，成員由正向經驗增強並思考該如何重複他們的成功，而不致陷入問題癥結產生無助與衝突（謝傳崇、許文薇，2014）。正向領導策略與優勢觀點關注優勢之工作原則相同，當社福團體將優勢觀點此項原則運用於組織內部時，當面臨問題時，領導者重視組織及成員的優勢，增強工作成員正向經驗與心態，不致因問題而喪失信心或卻步不前，同時減少管理時所面臨的困擾。

三、案主是助人關係中的指導者

優勢觀點相信案主有權力、也有權利去決定過程中的服務型態。讓案主成為服務過程中的決策者，避免單向指導案主，或以專業主義的視角干預案主的決定。此原則重視於處遇過程中，案主須為自己做決定，不應抹煞其做決定的權利，其實質意涵則是，案主必須透過自身參與行動及決策過程而重新發揮其功能，藉由自身覺醒及想望所產生的意志及行動力，發展權能並規畫自己想要的生活。工作者與案主共同擬定個別的長、短程計畫，其計畫目標、服務內容、完成特定任務之各項細節等，均須徵得案主同意，即藉由支持案主自己想要達到的目標，而非代其決定所需達到的目標。

對組織而言，由於當代社會對組織及組織內個人價值的看法已有所轉變，過去組織重視人治，強調組織需有強勢領導方可維繫發展，現則關注環境制度、成員與組織文化各方面的配合（Schein, 2010）。當組織及成員面對漸趨複雜的環境時，強勢領導管理已無法因應情勢急速的變化，此等管理價值觀念的改變，尤其是在對人性需求的認知、權力行使的看法及組織設計的觀念上已有很大的不同。傳統科層組織設計並未提供成員自尊及自我實現等這類較高層次需求的滿足，使得組織與成員無法於既定的權利義務關係外，再產生更進一步的心靈契約（Psychological Contract）關係。故而組織管理的發展朝向透過組織開放式、參與式管理（Participative Management），使組織能更有效地因應環境的變化，並且作出策略性的回應（孫本初，2006）。此等發展即與優勢觀點此項原則相符，當社福團體運用優勢觀點於組織管理時，重視成員的能力，由開放參與規劃的過程共同擬定目標與服務計畫，以成員的角度思考工作方式，並藉由共同參與的形式凝聚共識，更可能發揮其能力達成任務。

四、助人關係是基本且必要的

優勢觀點之工作需建立於密切且良好的專業關係之上，此時工作者與個案間所存在的相互友善信任關係，具有紓解案主焦慮與緊張的功能，也可減少其壓力而不致持續深陷困境，且當與外部人群與環境接觸時，此等關係能夠為案主帶來信心與力量。優勢觀點所強調的助人關係，關注於藉由彼此所創造的信任與互惠關係，做為建立共同工作的基礎，具有其目的性（Rapp, 1998）。此外，優勢觀點對於助人關係內涵，更強調連結（engagement）與新的夥伴關係（new partnership）的意義與重要性。而施教裕（2009：408）進一步指出：「夥伴關係中所謂真實的關係，乃指二人以上的人們可以真誠相待，且使彼此之間可以獲得最大的適配」，優勢觀點的助人關係強調案主與社工之間是一種夥伴關係，特別是自然相處、真誠接觸和盡量全方位交流的友誼關係（DeJong & Miller, 1995），跟過去專業權威角色相當不同；此種類似朋友的特殊專業關係可支持案主經歷困境、調適壓力情境、提升其自信，有助於轉變案主原已習慣關注自身問題與缺陷的態度。當案主能以自信心取代懷疑態度，將可肯定自己所擁有的資產並形成想望，而目標亦會隨著更為遠大，彼此間溝通也會更為真誠。

此原則亦可適用於組織內部關係，由於工作積極投入的員工是組織重要資產，而發展主管與部屬間的人際信任與夥伴關係，以激勵部屬在工作上投入更多的心力，向來是各界關注的議題。由 Colquitt, Scott, & LePine(2007)、Dirks & Ferrin(2002)、Brower, Lester, Korsgaard, & Dineen(2009)所提出研究顯示，部屬對主管的信任與部屬的工作表現及組織公民行為（organizational citizenship behavior）皆呈顯著正向關聯。由此可知，組織內成員間彼此信任的夥伴關係，對工作績效與組織發展有著重要的意涵（陳嵩、林伶瑾、黃素真，2007）。社福團體運用優勢觀點於組織管理時，領導者所重視的是專業夥伴關係，當成員不再被以監督質疑的管理模式所限制，面對工作時將更能夠認同且有自信完成任務目標。

五、外展是較佳的處遇方式

社會工作者可藉由外展工作過程，發現案家生活場域的潛在資源，以及發展多元豐富的評估和處遇機會，外展能夠提供評量和處遇許多豐富的資訊，僅於辦公室工作只會限制對案主的瞭解，且在個案資料的收集上也將無法周全詳盡，擴大服務範圍將可提供豐富的評量機會；由於優勢模式更強調與案主共同發掘生活環境中的優勢與資源，為使案主能夠自我決定並充分運用社區資源，多數工作須於社區實地進行，外展過程中工作者可藉此時機，對案主進行更為真實且深入的觀察、強化關係的建立，並有助於發現其生活周圍的各種資源。

社會工作外展服務源於邊緣青少年所進行的特定服務方式，國內於 1978 年起透過非營利組織推動辦理，迄今已發展出不同的實務模式，對於青少年充權（empowerment）與資源倡導工作，有著微視與巨視層面的角色（胡中宜，2013），此作法與優勢觀點於社區外展所觀察和探尋案主生活世界的現象之作法相符。就社福團體而言，組織外部資訊、資源蒐集與網絡建構，相較於其他組織有所不同，社福團體須藉由對外呈現服務成效，宣導服務價值，於獲取社會認同時亦爭取所需資源。此時對外工作建立關係是相當重要的，透過直接接觸並發掘社區資源、展現服務成效的工作方式，相較被動等待社區合作將更為積極有效，此外，社福團體在服務的過程中，亦扮演倡導者的角色，藉由外展的工作方式，為個案發聲爭取權益亦是社福團體常見的工作模式。

六、社區是資源的綠洲

優勢模式所著重的不只是個人優勢，更重視向外拓展到社區的優勢，案主有權利接觸他們所需的社會資源。此時，工作者的任務在於催化並促成社區內部的合作，由於社會資源的運用是外展工作的一體兩面，兩者必須相輔相成，外展可說是方法

或手段，而獲取社區資源則是其目標。此處所稱資源可區分正式和非正式兩種類型。正式資源泛指政府部門與民間福利組織所提供之服務。非正式資源則是存在於案主生態環境，可運用的個人網絡成員和社區組織等資源。正式資源的運用是直接可及的，而潛在的非正式資源，則必須透過外展去努力開發的，無論是有形或無形，正式與非正式，任何資源必須盡量達到最佳的利用，透過陪同與協助案主訂定個人計畫，使資源能夠有計畫性的運用，以實現案主想望。為避免過於偏重使用正式資源，忽略或降低案主對於社區生活和資源的探索與運用能力，故而優勢模式強調社會工作者應優先探索案主之非正式資源。

在全球化趨勢和資訊環境科技快速變遷下，社福團體身處於複雜、綿密的社會環境網絡中，改變傳統單打獨鬥的做法，藉由各部門彼此共同協力，整合相關資源，才能共創雙贏。在此背景下，隨著社會成熟化與價值觀的多樣化，傳統民間企業部門面臨各項社會性指標的期待，亦開始思考嘗試與社福團體合作，以達到善盡企業社會責任 (Corporate Social Responsibility, CSR) 之目的 (官有垣、王仕圖, 2013)。此外，受到經濟不景氣和政府財務艱困的影響，社福團體與企業合作的意願亦日趨升高，進而改變傳統保守的思維與經營方式，積極尋求因應之道，除以社會企業途徑推動事業化以另闢財源外，也嘗試和企業合作，除爭取資源亦同時學習企業經營管理的技巧、創新並提升組織效率 (林淑馨, 2015)。此等發展趨勢即與優勢觀點所主張開發資源和建立網絡相同，社福團體藉由組織網絡連結及發展民間資源，減少對政府資源的偏重，對於服務規劃與組織發展將更有彈性。

在現今多元且複雜的社會環境裡，各類型組織置身其中，為適應外在環境變遷並尋求內部穩定發展，皆採行各樣作法維持組織營運。當組織的管理策略與措施，考量個人、團體、組織需求並進行適度調整，將可形塑組織期待的員工行為模式 (林鈺琴、謝瑜玲, 2007)，且任何一項新興管理制度的推動，都將牽涉到組織文化的變動。對於以關懷助人、遞送社會服務為使命的社福團體而言，其所著重的是在專業價值引領下，如何適當地提供服務，而有效的實務需藉由理論和模式，提供工作

者反思、指引其行動，倘若社福團體實務工作者於提供服務時缺乏反省與思考，往往易接受或複製社會普遍存在之既有價值，不自覺地學習以此價值作為扶助被服務者的理解架構，而失去進步與發展的可能（Parker & Praag, 2010），此時，專業知能的運用與提升對於社福團體實務工作的發展有著重要的意義。

近年來社福團體受到主張自由市場、私有化、去管制的新自由主義及重視組織效益、績效與責信的新管理主義影響與衝擊，社會福利服務除以委由民間團體辦理經營之社會福利民營化方式發展，服務型態亦轉而重視案主需求與選擇，同時面臨外部的考驗。社福團體在面對數量龐大的相同性質組織競爭，以及本身普遍存在資源匱乏的雙重壓力之下，如何確保服務提供的品質與連續性，成為其維持組織生存與發展的重要工作。此時社福團體於其組織內部價值亦隨之轉變，由過去強調專業權威，重視診斷與問題解決，從而關注外部市場並重視對案主的實質效益與對外界責信，即由專業為中心的病理觀點，回到以案主為中心的價值理念。後現代思潮下新興的優勢觀點，有別於傳統病理觀點，可積極回應實務發展所需，具有典範轉移的潛力，有利於發展屬於服務對象的個人計畫；帶領社會工作領域相關專業視角的典範轉移，藉由調整工作者的視野與價值，使其重新朝向社會工作領域原即重視的價值原則發展（Engelbrecht, 2010）。目前運用社會工作方法協助案主的社福團體，多未強調運用特定社會工作理論或模式，仍停留於以問題評估與改變為主要的工作模式；此時社福團體強調以運用優勢模式提供案主服務，可能使組織內部產生變化，進而帶動組織成員、團體與組織自身的改變，使組織呈現不同的樣貌。為此，後續將探討社福團體運用優勢模式為組織帶來哪些影響。

肆、優勢觀點與組織的影響

在近十餘年來，優勢觀點由國外引進國內，並於臺灣、港澳、中國大陸等地持續發展運用，在社會工作實務運用與反思實踐中，藉由工作者與督導間內化與交流的過程，讓優勢觀點持續發亮。檢視相關資料顯示，目前國內已有映晟社工師事務

所、社團法人湧泉社會服務協會、社團法人拾穗關懷服務協會等社福團體，具體將優勢觀點明定為該組織提供服務的工作模式，期望於服務歷程發揮優勢與復元的力量，提供社工人員學習專業知能與工作原則，並導入優勢觀點之價值觀，相信案主與成員皆有其優勢和資源，亦具備成長學習改變之潛能。

至於社福團體運用優勢模式為組織帶來哪些影響，經檢視相關研討會與實務經驗分享資料，將運用優勢觀點的實務體驗區分為兩部分，分別運用優勢觀點後為對組織及成員各自所帶來的影響（王美几，2009；侯友忠、康素珠、王卓聖，2009；童映雪，2009；簡秀玲，2009；葉玉如，2010；張憶純，2010；呂敏昌，2010；施教裕，2015；徐淑婷，2015；陳昱儒，2016；施教裕，2018，梁少玲，2018），謹摘要探討如下：

一、對成員本身而言：

（一）健全工作情緒

組織中的社工人員運用優勢觀點與個案工作的過程中，對個案的成長與改變，抱持樂觀積極的態度，充滿信心與希望，面對案主些許的變化均有所感動；成員面對自己生活也充滿興奮與熱情，發現自己存有許多未發現的優點長處，藉以啟動面對工作挑戰的自信與能力，提高個人的自尊與自我價值。此外，在協助案主超越問題與缺點的局限同時，亦能接受自己的不完美，勇於面對工作壓力，發展自信並對外倡導案主權益。

“發現自己會將焦點先放在肯定案主優勢上，而不僅僅只放在案主本身的限制或問題上”（王美几，2009）。

“不僅運用優點來正向對待個案，對於周遭的同儕、網絡及親友等，在潛移默化之中，自然也會以優點來看待”（葉玉如，2010）。

“朝著案主真實的想望去協助，雖然經歷生命重大事件，個案仍能發揮多層

次的力量，看到生命的可能性，生命真的會發展出自己的路”（侯友忠，2009）。

（二）個人性靈成長

在工作中藉由優勢觀點的思考過程，成員重新檢視生活價值與追尋生命意義，與案主的工作對話，回首面對自身生命所面對的困難與限制，當工作出現困擾時，可平靜認真地反省個性與作為，檢討讓自己改變的方式，向外協尋求自我成長的能量。

“面對工作困境時重新看待問題與情緒時，自己對服務對象可以更具同理心，並可以更接受服務對象的犯錯，但犯錯後，是陪同其修正，學習正向的經驗...”
（簡秀玲，2009）

（三）增進人際社會網絡

在訓練與工作等場合，成員可更為開放的結識同道夥伴，分享工作理想抱負、傾吐抒發心情感受，藉由彼此回饋與建議，看見限制與優勢，更為認識自己，並發展情緒緊密連結的網絡。

“在開啟彼此間的分享與支持之後，團隊內的溝通頻率與型態也慢慢起了變化，原本沒有聲音的開始練習擁有自己的聲音，發出自己的聲音，也練習聽到了同儕的聲音”（徐淑婷，2015）。

（四）職場能量及知能提升

在優勢觀點的培養訓練，成員更能夠配合工作的作息，強化其心理耐力，而有更多的能量因應任何可能的額外任務需求，如在面對棘手個案時，所培養的耐心與能量，使成員有更多意願進行因應與陪伴。此外，由於成員認同優勢觀點所帶來的生活與生命價值，以及工作使命，在與同儕工作過程，以及與案主的互動，彼此學習瞭解自身不足之處，進而主動充實各種相關助人專業。

“在整個處遇的服務過程中，社工員會隨時去察覺、思考自己與個案互動中的技巧、情緒反應、優點運用後個案的反應...”(童映雪，2009)。

“個案的些微改變都是需要被肯定的，去當個案的鏡子而不是指導性的角色。在積極陪伴的過持中，持續傳遞正向希望與鼓勵，包括聚焦於現在(而不是一直談論問題)、未來、優勢面，正向的態度，社工員與個案是平等的互動，尊重個案的決定，真誠地傳遞關懷，積極陪伴個案，信任個案的能力(尤其是選擇的能力)，真誠接納個案的改變與選擇。”(童映雪，2009)

二、就職場環境面向

(一) 開放且坦誠的工作型態

運用優勢觀點之職場於討論個案計畫與處遇作法時，不會針對個案的病情與病理，使用負面的疾病標籤與專業語言進行討論，成員均充分認同優勢模式之價值與原則，彼此間主動提出評估與目標，表達個人意見，面對不同想法時可充分且坦誠的交換意見，尊重各自想法亦融合不同的見解，從而使工作成員不至擔憂受到挑戰與責難。

“透過優勢觀點的運用，促使我更深刻體會到人與人之間的相處，甚至是社會工作服務的內涵，其實是帶著自己的故事與他人碰撞...”(陳昱儒，2016)。

“肯定個案的正向改變與優點，同時也要肯定自己的努力與能力，試著從中去發掘工作樂趣與價值。我相信個案也是我們學習的對象”(童映雪，2009)。

“在同仁接觸優點個案後，讓這股力量變得更穩固，每個人的心中都有太陽，我想這是身為一個社工最難能可貴的”(張憶純，2010)。

(二) 支持與協助的同儕網絡

由於確知工作時隨時可向同儕尋求建議與協助，成員即可篤定面對日常例行工作與意外事件的挑戰，如遇案主所遭逢困境無法立即跳脫、或與外界溝通協調

時，對於工作模式的不理解，除轉換自身心境因應，同儕主管督導或互助團體的支持，都可使成員更有能力面對。

“這是一種很尊重人的工作模式，所以在面臨工作事務討論或是私下交往時，很能夠讓我們也對同儕抱持優勢觀點，且透過彼此練習『優勢的想法』、『適度的讚美』，也都讓工作氣氛更加良好”（張憶純，2010）。

（三）溫暖且包容的職場環境

優勢觀點的組織領導者，面對成員時更看重其能力與價值，當工作人員面臨問題與限制時，給予寬厚的包容與支持，由於優勢觀點看重案主自決與社區資源，多數工作需在社區實地探索非正式資源，組織在工作過程中所提供各種輔助與支援措施，給予成員重要的後盾，如提供各種彈性工時、視任務與負擔的需求即時調整等作法。

“操作優勢觀點的同時，也多了許多彼此間的對話，看見同事間的優點，看到個案的優點，也看到組織的優點。而包容力讓組織的彈性更大”（徐淑婷，2015）。

“在理監事會的支持下，推動優點個案管理模式，同意調整機構之部份行政規定，例如：補假方式、社工員上班時間之彈性調整、訪視油資之額外補助、個案紀錄之調整、增加社會資源的接觸與開拓、社工員在職訓練之實施等等，讓社工員更有能量從事個案服務，也讓機構領導者看到社工員努力投入服務成效”（呂敏昌，2010）。

由上述經驗分享內容可知，將優勢觀點定調為服務提供工作模式之社福團體，經由優勢觀點專業知能的導入，工作人員學習並運用於對外服務，期盼對案主發揮優勢與復元的力量，而其服務過程中藉由優勢觀點的運用與思考過程，認同並內化優勢觀點之價值觀，除陪同案主看見的能量與能力，更為組織及工作成員帶來許多正面的影響，此等影響在社福團體的組織文化中扮演何種角色，運用優勢觀點社福

團體之組織文化呈現何種樣貌，將是本研究後續關注的重點。



第四節 Schein 組織文化模式與社福團體組織特徵

從整理相關文獻得知，目前多數組織文化研究主題，以討論組織文化對組織行為的影響為主要內容，如領導行為、員工工作態度或滿意度等，或與組織效能、組織變革相關。在研究對象部分，則包含公私部門及非營利組織等，其中以民營企業部門的相關研究居多且內容豐沛，相對在非營利組織則較少著墨，特別是社福團體之組織文化相關研究更是寥寥可數。本文旨在探討運用優勢模式社福團體之組織文化特色，依據研究發現提出討論與建議，期能提供相關社福團體組織參酌運用。

由前述文獻資料可看出，組織文化範圍相當廣泛，幾乎組織內部各種現象都與文化問題相互關連，以往組織文化在研究上所面臨的困難，在於其定義分歧與意涵抽象的特性，組織文化主題雖有許多學者提出不同的文化模式，直到美國學者 Schein 教授於 1992 年出版「組織文化與領導」(Organizational Culture and Leadership) 一書提出著名的文化模式受到各界普遍運用，除整合各家的定義外，並將組織文化抽象的概念區分為具體的研究層次，也提出組織文化與領導之重要關係，認為組織文化即為組織創業者或後繼領導者之信念、價值觀、以及基本假定(Schein, 1992)。並於 1996 年再度提出組織文化將跟隨組織發展過程逐步建構而來，其將組織文化視為一系列的假定，有關群體成員如何分享和決定他們的認知、思想、情感以及公開行為的程度。它藉由組織成員的共用歷史和期望，以及他們之間的社會互動的產出所形成。Schein 所提的文化模式，在概念模式的解析方面，反覆地被許多學者所認同與採用 (Hatch, 1993)，也成為許多學者探索組織文化所採用的研究模式與研究步驟 (陳千玉，1995；張少娟，1996；黃麗虹，2002)。

考量 Schein 所提的組織文化模式受到普遍運用與認同，採取此種架構作為全面性分析組織文化的基礎，將可避免個人研究重點不同，產生對組織文化研究上的偏頗，故本研究將採 Schein 文化模式進行組織文化之分析，以下謹就 Schein 所提出組織文化及其基本假定概念架構詳加說明。另由於此組織文化模式，係由研究企

業文化發展而來，屬於人群服務組織的社福團體，有其運作模式或價值理念之特殊性，為聚焦社福團體之組織特徵，同時針對該等之組織特性進行討論。

壹、Schein 組織文化模式

Schein (1992) 指出組織在其運用發展的過程中，組織會保留、延續外在適應與內部統整的正向經驗，相關經驗來自於組織領導者與成員共同觀察、定義、分類與思考問題的結果，應用與延續成功經驗的因素有其組織所宣揚或強調的信念與價值觀，而文化概念則應以層次的視角來觀看。故而提出在信念價值觀之下，加上「基本假定」作為文化最深層的核心。意即外顯的信念與價值觀為組織成員共享、並傳遞給新進人員，新進人員適應組織文化後再加以延續。組織的基本假定影響可見的人為表象，也潛在影響組織成員的思考、感覺與行動。其所提出之組織文化模式，除整合各家的定義外，並將組織文化抽象的概念區分為文物、信念價值觀、基本假定等三個層次，Schein 並於 1992 年出版的「組織文化與領導」圖示各層次關係(如圖 2-4)，另於 2010 年第四版指出考量各層次之內容彼此互有影響，強調各層次相互關係非僅止於兩兩相關，並可能會出現交互關係，而須加以留意。

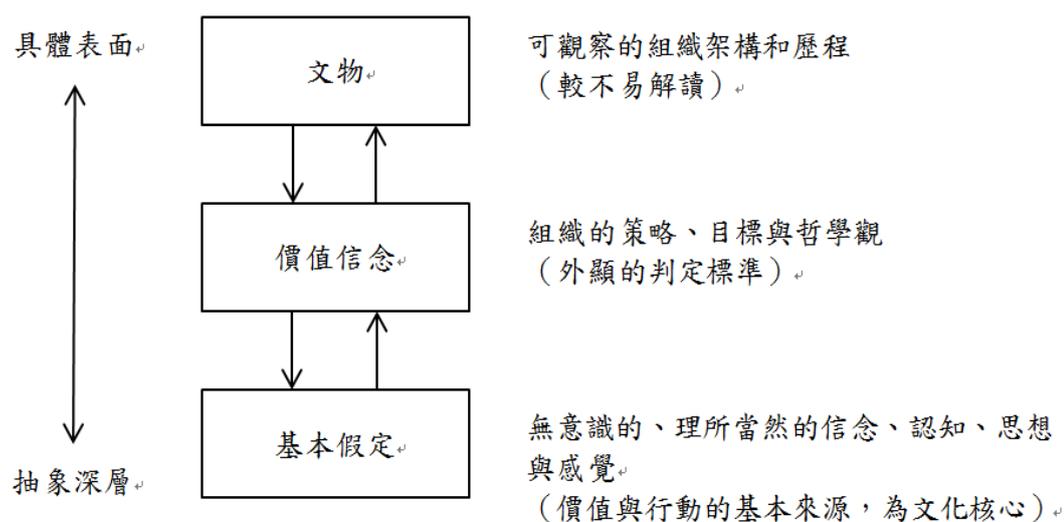


圖 2-4 Schein 組織文化層次圖

資料來源：引自 Schein, E. H.(1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. P.35

一、文物 (artifacts)

即組織內明顯的物理環境與社會環境，此為組織文化中最重要且容易觀察的層次，主要代表著組織所呈現出的各種文物 (artifacts)，如建築物、語言、技術和產品，儀式與典禮等。此部分雖顯而易見，但需要與組織共同生活得夠長久，這些文物的意義才能變得更清楚，即需要在組織中停留長期時間，方能透過經驗解讀並藉以瞭解組織的文化。外在可見文物是外部觀察者進入組織探詢組織文化時，最初藉由感官可接觸到或體驗的具體事物、制度與現象，包括組織結構與組織運作過程之人為表象。組織結構涉及物理環境、可見器物、組織章則、內部備忘錄或聲明表、分工圖。如組織的建築物、環境規劃與設置、組織成員因應生活與工作所需而設置的物品；組織運作過程的可見的人為表象，則存在於組織為維持運作所訂定的規範與準則、習以為常的行為、語言等。其中組織流傳的傳說、故事、精神標語與識別標誌、皆可以成為組織運作過程的準則；組織成員的衣著打扮、處理事務的規則與方法、例行性活動、儀式與典禮則是組織習以為常的行為；慣用字彙或語言則代表著組織溝通時使用的象徵符號。

為此，本研究所關注的組織文物，分為組織結構與組織運作過程之人為表象兩大部分。包含社福團體之辦公場所環境、組織內部角色、職務分工表等組織結構；以及社福團體之願景標語、識別標誌、制度、儀式、服務所用與產出的工具與成果、工作氣氛、員工衣著打扮、慣用語言等組織運作過程之人為表象。

二、信念與價值觀 (espoused value)

信念本為成員所持有的意識形態與哲學觀，從認識論的觀點，為對事物所持有的、足以確信為真的應然意向；而價值觀則為判斷對錯、做決定之取捨依據。組織

成員心中的信念與價值觀為其用以判斷情境、活動、目的及人物評估的基礎，具有規範的意涵，即為組織對外界標榜的策略、目標、哲學。組織外顯的信念與價值觀是成員共同持有的意識形態與哲學觀，能提供組織面對無法控制、困難與不確定事件時的具體行為指引。此部分多為組織創辦人或重要領導者的價值觀，信念與價值觀經過挑戰與測試成功，而為所有成員所信奉。即組織成員之信念與價值觀，或許剛開始存在於領導者個人想法與意見，隨後經由實務過程不斷嘗試運用與成效認證，形成組織行為規範規則，組織成員間相互增強彼此之間對此文化的信念和價值觀，而後便將此視為理所當然，而無法接受此信仰與價值觀的人員則會離開該組織，此層次是未經認知轉型，尚未成為成員共享的基本信念。這部分的信念與價值觀可以藉由溝通語言獲得理解，有時信念與價值觀也存在於外顯的宣稱，而非總是隱晦不見。就可見度而言，大多數的價值觀仍是可觀察的，且可明確表達出來。由於組織所宣揚的信念與價值觀通常較為抽象且不容易理解，即使已訴諸具體文字且對外公布，成員間的所呈現出的信念與價值觀有時也會所有差異，此時便必須繼續探究組織成員所持有的基本假定，方能對組織文化有更完整的詮釋（Schein, 2010）。

由於外顯的信念與價值觀能於可見的人為表象及態度進行覺察，本研究將以探討運用優勢觀點之社福團體領導者與成員，對於組織營運與服務的現況與願景，以及對「人」與「環境」的看法，從中理解其共同的信念與價值觀。

三、基本假定（basic assumption）

Schein（2004）認為文化的概念之所以容易混淆，是因為沒有充分使用層次的視角來觀看，故而在信念價值觀之下，加上「基本假定」作為文化最深層的基礎。基本假定是源於組織所持有且能導致成功的信念或價值觀。基本假定若已形成，便不容易出現變異，且能夠指引組織成員去知覺、感覺和思考。當做任何決定或行動時，組織成員會搜尋組織所共享的基本假定，審視決定或行為之合宜性，進而付諸行動。基本假定相較於價值觀，具有不可協議與被視為理所當然的特質。

最底層的基本假定是組織成員對其周遭的人、事、物及組織本身所持有的一種潛藏信念（tacit beliefs），當信念與價值觀持續成功地解決組織所遇到的困難與挑戰、組織成員能自在地持有某種信念與價值觀，形成組織成員普遍信任、共享的基本假定。此種假定是成員心理的認知防衛機制、思想或組織的共同方向，指引組織成員感覺、知覺、思考、解決問題。組織所擁有的基本假定，具有被成員認為理所當然、看不見的、潛意識的特性，即成員於組織內部對於事實與真理、時間、空間、人性、人類活動、及人際關係的本質賦予特殊意義，當面臨某種問題解決的情境，此等想法或作法可以持續有效地發揮功能、解決困境時，則此解決方式就會被組織成員視為理所當然，最初可能只是某種信念或理論，後來則發展成為不容置疑的真理，不知不覺中告訴成員如何去思考及知覺事情。這套基本假定會讓成員以某種理所當然方式來觀察組織本身和它的環境，以引導組織成員認知、思考和感覺。整體而言，價值觀要經過長期的驗證才能成為基本假定，而基本假定會顯現於價值觀及文物等層次，即代表著組織文化的核心。

此外，Schein 進一步對組織文化深層假定之概念架構向度提出說明。Schein 於 1985 年所著作「組織文化與領導」（Organizational Culture & Leadership）第一版內，即提出「人類與自然的關係」、「事實與真理的本質」、「人性的本質」、「人類活動的本質」，以及「人際關係的本質」等五大向度。1990 年則提出七大向度，將原先「人類與自然的關係」向度，修改為「組織與環境的關係」，並增加了「時間的本質」和「同質性／異質性」兩大向度。後於 1992 年組織文化與領導第二版時，則刪除「組織與環境的關係」和「同質性／異質性」兩大向度，並增加「空間的本質」向度。直至 2016 年 Schein 所出版組織文化與領導著作，仍維持 2010 年第四版所提出「事實與真理的本質」（the nature of reality and truth）、「時間的本質」（the nature of time）、「空間的本質」（the nature of space）、「人性的本質」（human nature）、「人類活動的本質」（appropriate human activity）以及「人際關係的本質」（the nature of human relationships）等六大概念架構向度。以下謹簡

述各項深層假定之基本意涵，並就該等假定與優勢觀點之關聯說明如下（Schein, 2004；許嘉政等譯，2008；Schein, 2010; Schein, 2016）：

（一）事實與真理的本質

此部分為最重要的文化假定，即關於如何定義事實，真相和訊息的假設。事實可以存在於物理層面，群體層面和個體層面，對具體事物的檢驗將根據實證測試，社會共識或個人經驗則有所不同。進而探討組織對事實與真理的基本假定，瞭解組織成員採取行動、蒐集資料、及決策的方式。Schein（2010）將事實的層次區分為，外在具體的物理事實層次（external physical reality）、社會事實層次（social reality）、個人事實的層次（individual reality）等部分。

1、外在具體物理事實：

主要指物體的物理特質，包含具體可見與實質內涵，如特殊色澤、物品材質成分、內容物比例等；其概念亦包含可透過客觀方式或經驗等形式進行確定的事物，或可由科學程序獲得驗證的內容，而可客觀呈現的事實，如達成數量、工作進度、經費執行狀況等。

2、社會事實：

指群體成員認為是共識的，並非外在或經驗上可進行測試，其與成員的相信認知有關。當組織面臨非外在物理事實層次問題，即須集體決策或高層決策，此時便須有社會事實的深層假定加以支持。例如組織處理外部的申訴問題、爭取外部資源補助或面臨危機處理，常倚賴最高主管的決定，即為對領導的深層假定，將主管視為組織最有權力的人，最有權責做決定。倘若組織對於社會事實的深層假定是依據多數決或經驗法則，判定事實的共識，便是多數人的意見與過去的慣性經驗。

3、個人事實：

指個人習得的經驗，從自身生命經歷中所獲得，但實際上可能不被其他人如此分享。對於個人的意義而言，不同文化社會的成員，在其文化中，經由經驗與學習，對事實自有個人獨特的判定方式，該判定方式無法完全與他人分享。注重權力階級的社會，成員受到階級意識的牽絆，相信高階級的他人所言的事實；而在個人主義的社會，相信他人所謂的事實，唯一的途徑可能是提出證據。因此，組織成員對於相信他人所言事實的判準，必須有所共識，否則很難在組織裡做出任何決定。

達成共識是建立共享社會事實的過程，隨著組織變得更加多元化，這種過程變得越來越困難，因為每個成員都會帶來他的個人事實和許多文化規則，分享可以交流內容及必須隱瞞的內容。由於優勢觀點認為凡存在的人皆有其優勢和資源，具有成長學習改變的潛能，社福團體對於事實認定準則與決策過程受到優勢觀點應用之影響時，其成員如何決定提供何種服務、與案主工作模式及服務規劃的做法，此時組織所相信的事實與真理有何特色，如何看待案主？面臨決策時如何決定？如何決定服務策略及考量為何？優勢觀點與組織服務宗旨之關係？組織所存在客觀標準如何產生？與優勢觀點的關係？組織運用優勢觀點之背景脈絡等部分，均與事實與真理面向有關。

（二）時間的本質

組織運作的許多重要層面都受到時間知覺的影響，不同的組織文化所發展出對時間觀點的獨特詮釋，對時間的基本假定與時間觀也會有所不同。將時間構念置於組織文化的情境，可檢視組織所形塑出的社會秩序（social order），規範如何將事情及時完成，並同時傳達出其欲表達之意圖與所呈現狀態。時間如何被分割、規劃及使用，對於組織文化與組織成員皆會產生微妙影響，並有其社會性意涵（Bluedorn, 2007）。時間觀會隨著組織文化的不同而有差異，可被視為組織文化的特色之一，亦可藉以窺探該組織的文化面貌，近年則於組織相關研究逐漸

受到重視，各項研究亦指出人們對於時間本質的看法，可作為區辨不同組織文化的重要面向(Ravasi & Schultz 2006; Weber & Dacin, 2011; Schultz & Hernes, 2020; 鄭伯璜，1999)。

由於時間蘊含著組織社會秩序，看待處理事物方式、節奏，已成為組織文化分析的重要項目。此部分探討時間本質內涵，包含定義團體對時間的基本概念，時間如何定義和衡量，時間有幾種形式，以及有哪些類型的時間和在該文化時間的重要性之共享假定。Schein (2010) 針對時間層面意涵進一步指出，當個體所感知時間不同時，常使組織內部出現溝通和關係問題，時間體驗與知覺將成為關注組織運作的重要層面；為透過時間層面瞭解組織，彙整出相關研究探索時間本質議題，包含基本時間思考方向 (basic time orientation)、單一性與多樣性時間使用 (monochronic and polychronic time)、計畫性時間與發展性時間 (planning and development time) 以及時間範圍與調和 (time horizons)。

1、思考取向—基本時間方向：

時間觀可分為過去、現在及未來三種時間觀思考取向。就組織層面而言，過去取向會以組織過去經驗，作為時間考量；現在取向則主要關注於如何完成眼前的任務；未來取向則較不重視目前可獲得的直接利益，以投資人力研發或擴張規模為主要時間思考 (Schein, 2003)。學者 Zimbardo 與 Boyd (1999) 研究分析時間觀點類型，亦將時間區分為過去負向 (past-negative)、過去正向 (past-positive)、現在宿命論 (present-fatalistic)、現在享樂主義 (present-hedonistic) 和未來 (future)，亦認為時間觀可看出個體對時間所抱持的態度、看法及價值，且可由其所關注及思考的時間內容，依時序特性不同進行分類，由此可知，由時間方向進行整體思考之作法，已為相關研究組織時間觀點所參採的特性之一。整體而言，組織所呈現出的時間基本思考取向，反映出組織的價值信念，影響著組織成員工作時所關注的重點，以及對於組織發展所採取的態度。

2、運用方式－時間的單一性與多元性：

此部分由使用型態層面看待時間，單一性時間指時間是線性前進、連續的，每段時間都有必須完成的工作，專注於順序思維。而多元性時間，則假定組織工作為建立關係與解決複雜問題，在同一時間內可同步進行多種工作，關注於活動同步（Trompenaars & Hampden-Turner, 1998）。單一性時間使用的假定概念，重視衡量產能的過程，針對完成的工作量衡量所需的時間，並強調時間就是金錢，主要是關注工作效率。而多樣性時間的使用，乃假定組織工作需要建立關係與解決複雜問題。更關注所取得的成果而非時間，並且關切可以同時完成哪些工作。而文化如何看待時間與其他文化主題有關，例如關係在完成工作中的重要性。如果人們認為關係比短期效率更重要，那麼可能會更多地強調多元性。準時或快速完成任務，可能就不如處理與任務相關的所有關係問題來的重要。多元性時間的使用，乃假定組織工作需要建立關係與解決複雜問題，更關注所取得的成就而非時間，並且可以同時完成哪些工作。多元時間假定對於建立關係和解決複雜的問題更為有效，雖較單一時間複雜，但可從中衡量成效（Bluedorn, 2007）。

3、運作形式－計畫性與發展性時間假定：

計畫性時間假定時間具有封閉性，時間必須加以管控，在一定的時間性內完成既定目標；發展性時間假定則注重過程，並非由目標強制規範所需完成的時間。組織內不同職位的人們或許對時間的控制有不同的假定，但須在組織內發展出共識，否則容易產生認知上的衝突。在組織內，人們如何看待目標達成，以及如何看待事物發展，期待藉由各種操縱形式進行加速或減緩，或是更傾向順其自然的過程，認為發展是永無止境的，組織於此部分看待時間的假定，亦與組織成員專業價值信念有直接的關係（Shen *et al.*, 2014）。

4、步調節奏－時間範圍與調和：

由於組織社會時間是具有多重結構，包含著每個人自我的時間感受、時間知

覺，人與人之間相互聯繫產生的互動時間，人被投入社會之中必須遵循的制度時間等部分。關於時間單位的思考，成員進入組織前便帶有不同的假定，須於工作經驗與溝通過程中逐漸形成共識，進而成為組織文化的深層假定。成員於相同時間內工作，如何協調合作也必須有所共識，這些共識包括工作上的配合、彼此間的工作速度、及整個組織前進的步調；當組織節奏、步調缺乏共識，將會影響整體的工作表現（Bluedorn, 2007）。此外，時間範圍測量的精準度因個人習慣、工作性質、角色的不同而有所差異。研發人員需要較長的時間醞釀創意與產出，生產線人員則需要立即正確地將產品做組裝。主管人員有較多的時間範圍可掌控，基層工作人員必須規劃每項工作所需的時間。因此關於時間單位的思考，組織內成員便有不同的假定，須於工作經驗與溝通過程中逐漸形成共識，進而成為組織文化的深層假定。而同一時間內成員工作之協調合作也必須有所共識，這些共識包括工作上的配合、彼此間的工作速度、和整個組織前進的步調。

優勢觀點所運用的工作原則，格外重視案主潛能、專業關係與資源運用，社工人員支持陪伴案主超越所面臨的問題，需要細膩地與案主共同工作，確需要投入相當大量的心力與時間，此時，優勢觀點更重視組織所提供之服務應以個案為主體，關注其超越阻礙、努力改變之價值。此種工作模式於時間的運用掌控部分，與目前社工服務關注責信，強調個案服務量與效率相較有所不同，優勢觀點為組織中不同角色與整體文化的時間深層假定帶來何種意涵。

（三）空間的本質

此部分關注於組織空間及其分配意涵等共享假定，空間具有物理意義和社會意義，指空間如何配置與擁有，空間對人的符號意義，以及空間與關係的定義等方面，例如親密程度或隱私時的角色。空間本質的深層假定，牽涉到成員間的距離與相關位置(distance and relative placement)、空間象徵(the symbolism of space)、

身體語言 (body language) (Schein, 2010; Schein, 2016)。

1、成員間的距離與相關位置：

表現在平日相處與溝通方面，即每個社會群體都有其習慣的距離，例如親密距離、個人距離、社會距離與公共距離；此等空間及位置除實際的運用範圍，均可反應出其社會意涵。

2、空間的象徵：

指成員擁有空間的品質、氛圍、大小、位置、自主性所代表的意義。一如細緻的裝潢營造組織追求服務品質的基本意象，簡易且低價的辦公家具，則可能顯現組織講究樸實的精神。又如位居高階的主管，通常坐在辦公室較後面的位置，藉以凸顯主管與眾不同的空間意象；而鼓勵成員擁有空間自主權的組織，則會給予成員布置辦公空間的自由，能夠自行規劃運用所擁有的空間，對於工作所需要的設施設備亦能有所支持。

3、身體語言：

此部分是空間本質深層假定中較為微妙的一環，需藉由長期觀察或特殊情境時所不自主展現的態度 (Schein, 2004; Schein, 2010)。如尊敬順從或抗拒排斥等行為；如成員面對領導者談話時，目光不願直視或雙手交叉置於胸前；群體討論時，領導者會習慣獨自坐在桌子正前方或與成員同坐等身體語言，皆有其特殊意涵，亦可看出組織內部空間的深層假定。

關注外展服務的優勢觀點，於工作中與案主共同探尋建立社區資源，與案主的關係與傳統的工作關係更為密切，於工作空間的運用相當寬廣，服務環境空間規劃亦有其專業關係之特殊性，於成員工作環境安排與空間運用規劃部分亦會反映出其背後價值意涵。此面向即為瞭解運用優勢模式之社福團體，於其組織內部空間運用有何特色，組織內部空間本質的深層假定為何。

(四) 人性的本質

每個組織都存有對於「人」的意義的定義，以及什麼是人的固有或最終貢獻等共享假定。人性本善、本惡？人性可能是完美的嗎？以及這些假定在組織人性管理上的應用。

每個文化都具有人類存在意義、人的本性為何，以及何種行為被認為是沒有人性，以至於被群體所屏除的共享假定，是否透過努力、寬容或保持信念，以克服人性中邪惡的部分。在組織的階層而言，關於人性的基本假定，常在成員與主管如何被看待中可以發現，如組織如何面對人性，與組織內的誘因性與控制性系統有直接關係，即管理策略與實務會反映出組織對人性的假定。此面向討論人性的善與惡、在工作上注重經濟報酬或追求自我挑戰、具有社會性需求與組織認同感、組織如何面對人性具有多樣性且具有可塑性之特性。

此層面主要探討組織對人性的基本假定，以及這些假定在組織人性管理上的應用。討論的問題包括：社福團體對工作同仁與人性的假定如何？在招募及晉升工作人員的標準為何？考核人員績效的標準為何？優勢觀點相信案主有其優點與能力，與案主工作時建立獨特的專業夥伴關係，如同朋友間的關係，亦有著專業分享與互動，工作過程中充分信任案主，由其決定並負責，此種重視正面能量的工作模式，將為職場組織文化之人性本質假定，帶來何種影響。

(五) 人類活動的本質

此部分係以前述關於事實真理和人性本質的假定為基礎，人類在與環境互動時該如何做，即當人類在與環境產生關係時，該如何進行與應對的共享假定。人類活動本質深層假定，所討論的是人類對於環境與社會的態度，Schein (2010) 提出人類活動主要包含實踐取向(the doing orientation)與適應存在取向(the being orientation)。

1、實踐取向假定：

面對環境互動採取實踐取向，傾向相信人們只要努力便可以掌握環境，在環境中找到位置。意含其理所當然地認為，人們要做的就是掌控並積極控制自己的環境和命運。此假定側重於任務，效率和發現。受這種假定驅動的組織，會尋求發展並主導其所處的市場。

2、適應存在取向：

傾向採取適應存在取向，則將顯現出人類順應大自然存在的假定，以組織層面而言，表示成員順應環境發展，以適應外部環境要求為主要考量，而非主動開創契機。此取向強調個人必須盡其所能地與自然達成和諧，從而與環境融為一體，其所表現出的活動是指發展自我各個層面的自身目標，與環境達成統合的一體性。此種取向較具有其宿命論之意涵，即自覺無法影響自然或改變環境，則必須接納並享受所擁有的東西。採取此種環境互動假定的組織，較會傾向在環境中尋找允許組織生存的利基，並試圖適應外部現實而較不致積極創造市場或主導某些環境。

人類活動的本質探討著組織採取行動的假定，這種假定能凸顯人類與其周遭環境，適當而自然的相對關係，優勢觀點強調與案主工作時，重視由案主以自己的語言設定個人計畫與不同階段的目標，尊重案主的想望並支持其嘗試，社工員亦開放接納案主的回饋，運用社區既有與開發潛藏的資源，相信人們只要努力便可以掌握環境，在環境中找到適當位置。當運用優勢模式時，將會為組織與所面對的環境如何互動，帶來何種假定。此層面主要討論的問題包括：社福團體對工作同仁之自我發展、自我實現或發揮自我潛能的要求如何？面對外力阻礙或其他各種問題時，社福團體會採取何種措施？這種措施是否反映組織某種深層假定或取向？

(六) 人際關係的本質

定義究竟什麼是人類彼此相互對待、權力分配和散發愛的正確方式等共享假定。探討組織內人際關係與權力關係的基本假定，以期能有效管理組織之親和、自尊等社會需求。人際關係本質的深層假定，是討論人際相處方式的假定，包括個人主義與群體主義(Individualism and Collectivism)、權力距離(Power Distance)、角色間的互動特徵與規則(Basic Characteristics of Role Relationships)。

1、個人主義與群體主義：

此部分所關注面向在於組織所呈現出崇尚個人主義或工作團隊，即組織將成員視為獨立個體分別看待，或將成員視為組織基本的組成分子。基本上，每個組織都必須尊重群體與個人，有其相互依存的特性，已成為普遍社會共識；儘管如此，組織仍會呈現出對於人際關係的差異基本假定，如實際情境對於個人主義採取鼓勵或抑制的態度，而當組織利益與個人利益衝突時，此基本假定便會成為行為依據而影響著成員的選擇。

2、權力距離：

組織成員共識的權力距離代表成員在組織中的位置，低權力距離的組織，成員較能發展自我，關注並參採各種來自不同成員對於組織有功能的意見，排除可能的時間與空間限制，如運用網路媒體或電子郵件討論之各種反應意見，無論其層級與角色均可表達意見，並視需要參考運用。而權力距離高的組織，則重視組織層級、正式性與共同協定，彼此接觸內容如訊息交換或意見表達，須經由正式場合進行確認。即高權力距離的共識常需正式的溝通平臺、會議，成員的發想與創意必須經過正式流程方能被實現。

3、角色間的互動特徵與規則：

討論組織角色的關係，諸如專業疏離與高度情緒涉入；主管與下屬間單一明確的關係或是具有擴散可能的友誼關係；所有成員間的關係具有普遍性還是具有排他性；地位與社會性回饋是基於個人努力可得或是以其他制度或方式

取得？這些深層假定影響組織內各角色成員間的互動發展。互動的規則指的是時間、空間與人際關係交互影響所產生的各種共識，從而形成一個穩定、適當的規則假定。成員間依據此規則，彼此行禮如儀，雖然每個文化的互動規則各不相同，但若能存有讓成員在心理上感到安全、有意義、保護彼此的面子與自尊、每個人都有自己的位置與界線、且能感受到愛與親密關係的互動規則，此種規則假定將會持續成為組織的文化。

人際關係本質主要是探討組織內人際關係與權力關係的基本假定，以期能有效理解組織之親和、自尊等社會需求現況，進而形成此部分之組織文化特色。由 Goscha 與 Huff 所編製的「基礎優點個案管理訓練手冊」（宋麗玉等譯，2005）可看出優勢觀點特別強調，優點個案管理模式中的個案管理師角色，應呈現出類似朋友關係的專業助人者，而非專業權威的角色，此種既具有專業知能同時亦為個案朋友的關係，既不同於專業的權威角色亦與純友誼關係有所差異；此種看待案主的特殊專業關係特性，面對職場組織所存在的權力、管理、以及整體決策時，有何影響，亦會帶來何種組織文化的特色。討論問題包括：在管理上，社福團體強調競爭或合作的重要性？做決策時，組織較偏向個人決策或集體決策？內部的權力如何分配？領導者的領導作風偏向專斷或授權？成員是否有參與決策的機會？

由 Schein 組織文化理論指出，組織內部所形成的基本假定與組織文化，係藉由組織經過外部適應與內部問題整合的試煉，所創造產生、發展而來，進而受到成員信任存在並於組織內持續運作，亦將隨著組織面臨不同考驗與需求時，再次發展變動。組織文化代表著整合組織發展與變革重要機制的整體現況，顯現在可見的文物層次、共識的信念價值，以及共享的、視為理所當然的基本假定。分析個別組織的文化特色時，考量文物雖可觀察但不易解讀其背後脈絡，而組織成員所信仰的價值信念，亦可能是合理化或熱忱的反應。為此，欲探討運用優勢觀點組織的文化，必須藉由瞭解組織所共同擁有的基本假定，且盡可能探詢此等基本假定形成的背景

或學習過程。

此外，Schein 組織文化抽象概念區除分為具體的研究層次外，另亦提出組織文化與領導者的重要性，其認為組織文化與組織創立者或後繼領導者之信念、價值觀、以及基本假定有著重要關係（Schein, 1992），即認為組織文化受到組織領導者影響，如欲瞭解組織文化內涵，組織領導者理念形成的背景具有探討必要。為此，本研究將重視領導者表達之重要訊息，另考量組織文化最為深入且重要部分，為組織內部成員所共享的基本假定，組織成員亦扮演形塑組織文化的重要角色，工作成員所感受及經驗的歷程亦應有其重要的價值，亦須納入後續研究設計參考。

貳、社福團體之組織特徵

考量國內外相關組織文化研究，多以企業文化為主體，儘管基於商業價值的組織理論有其重要參考價值，然而企業目標和人類服務目標略有不同。即使商業和人類服務都側重於與消費者合作，消費者與兩種組織類型的互動也有所差異。儘管前述相關研究顯示組織文化對社福團體亦相當重要，然屬於人群服務組織的社福團體，無論是運作模式或價值理念均與商業組織有所不同，運用經由企業組織發展之文化模式進行研究，亦須考量並關注可能存在差異；為此，須就社福團體與商業組織分別之特色與特徵進行討論。惟遍尋國內外既存研究，僅有少量研究針對非營利部門（Non-profit sector）或人群服務組織（Human service organization）進行組織文化討論，考量社福團體係運用社會工作人員建立專業助人關係，提供服務或進行處遇，並接受政府委託提供民眾各項服務之組織，即為前述非營利人群服務組織之一環，爰以此類組織為討論範圍與營利組織進行分析比較。

由於營利部門之組織文化通常反映出以結果為導向的文化，且此種文化常被認為是成功企業經營的文化，儘管人們認為非營利組織文化與營利組織文化一樣多變，但非營利性組織的最重要核心並非結果而是其「服務使命」，這是二者之間的主要

區別 (Dym & Hutson, 2005)。學者 Hasenfeld (1983, 2010) 指出，人群服務組織以改變或形塑個人或群體行為，並確認與界定個人與社會地位為目的，其功能包括個人層面與社會層面，除滿足並促進個人福祉之外，亦擔負社會化、社會控制與社會整合的任務，其最大的特點在於未能解決的兩難 (unsolvable dilemmas)，意即此類型之組織將持續「面臨道德與倫理」的議題。Jaskyte & Dressler (2005) 探索美國 19 間非營利性人類服務組織之組織文化，彙整出此類組織具有對細節的關注，「創新，成果導向，積極進取，團隊導向，穩定性和人員導向」等七種價值特色。另 Frahm & Newton (2007) 針對澳洲人類服務非營利組織探討其組織文化，發現此類組織所廣泛存在著接納他人、人道、尊重所有人及發揮最大潛力等特色，即「利他主義和人文主義」價值觀，並與組織使命以及人們選擇為非營利組織工作的原因密切相關。此外，Shilbury & Moore (2006) 研究發現，非營利組織成員關注以人為本的文化，如「重視道德和精神使命」的價值觀，另由於服務成效不易測量，轉而更為關注如何進行服務質量改進和對服務質量的承諾。而在國內相關研究指出，由於社福型非營利組織貼近社會脈動瞭解社區居民需求，在特定對象生活改善與重大災害救助等方面扮演倡議、先鋒角色，具有「創新與冒險」精神。亦因所服務之社會需求繁複多元、地區廣大，具有「人力密集」之服務特色，並「重視成員並強調團隊」(邱瑜瑾, 2009)；另此類組織之創立宗旨與使命多以關懷助人為核心，並朝向專業化與制度化發展，要求精密、積極進取、注重服務成果，除關注服務對象外，組織主管進行決策時，亦須通常考量其對成員影響的程度，即以「重視人員感受」為焦點。(吳惠珍, 2012)

綜上所述，同屬非營利人群服務組織的社福團體，具有非以營利為重點、服務成效不易測量，以人為本、利他的服務使命，並重視道德倫理等組織文化特性，分別說明討論如下：

一、非以營業利益為重點

社福團體與營利團體不同，雖均試圖透過組織形式實現其工作目標，但在資本主義的商業社會中，營利團體以如何獲得組織最大利益作為目標設定，關注利潤遠勝過其他觀點；以人群服務為主要工作的社福團體，則需同時以創造公共利益與服務對象個人利益作為工作目標，並盡可能獲取雙贏的結果。若服務對象為弱勢者，利益的界定經常受社會權力分配左右，此時從事人群服務的工作者必須負擔代言人、倡議者的角色，為弱勢群體爭取利益（Hasenfeld, 2010）。此外，社福團體的財務管理亦有別於一般企業化組織，所提供服務的價值，無形資本的投入及受助者的發展改變，經常無法以成本、產出的對價方式衡量。

整體而言，關注弱勢權益的社福團體，並非以營利為重心，由於社福團體多為專業人員所組成，受到專業養成教育等訓練背景影響，對於社會事實較有其同質性與共識，如相信服務的根本價值並非如企業財務營收所能衡量，亦相信弱勢族群深受社會權力與結構的影響，服務投入的目的並非僅為獲取具體的利潤，更關注於對受服務者所形成不易衡量的實質效果。此特色與 Schein 所提出「事實與真理」、「人性」等深層文化假定有所關聯，而優勢觀點在此部分更為強調人的能力及環境資源的重要性，相信人有改變的可能，關注提升個體全人的潛力與優勢，與其他社福團體強調問題解決有所差異，在成效與利益的部分應有其不同的組織文化假定。

二、服務技術複雜且成效難測

社福團體面對多元個案需求與複雜環境條件，較無法使用單一技術即可滿足所有服務需求，且受到人的性格與情緒差異影響，難以透過商業產品或自然科學可介入調整或進行控制，進而無法預期相關技術指令或服務導引投入，可能或何時產生那些結果或影響。在服務內容部分，所提供的服務訊息多僅存在於與服務對象互動當下，服務成果不易儲存保留，亦不易藉由可靠的有效性指標進行衡量。同時在各社福團體於資源有限的情境下，少有餘力投入服務成效之研究探索，其成效經常較難直接且明確地受到評估與評價。另由測量角度而言，由於人群服務組織目標要達

到實現理想、回應人們福利需求，對人的服務遠比建構或改造無生命的物體要複雜許多且不易測量（Hasenfeld, 2010）。社福團體的組織目標亦較為抽象，同樣具有服務技術複雜且成效難測的特性。

由此可知，社福團體面對服務內容繁複，服務提供過程須藉由多方專業技術始能協助，而其服務內容與型態須面對人所存在的個別特殊性，且其目標較具有彈性或不易明確定義進而具體測量，此特性與 Schein 所提出之「時間」、「人類活動」及「人類關係」深層文化假定有所關聯，如社福團體面對組織理想且高遠之目標，如何看待與運用時間、在有限的資源下如何與環境互動，以何種方式與他人及外部環境合作，均與企業團體有所不同，而經由優勢觀點的應用及影響，社福團體轉變看待人與事之觀點後，可藉以觀察其組織文化的特性，進一步呈現那些獨有的特色。

此外，因組織服務對象較為多元，個別差異較大，不易展現出組織具體績效。以社福團體面對組織理想且高遠之目標，如何看待與運用時間、在有限的資源下如何與環境互動，以何種服務方式與技術與他人及外部環境合作，均與企業團體有所不同。此種特色與 Schein 所提出「人類活動」、「人類關係」、「人性」等深層文化假定有所關聯，更為強調對於人性基本特質看法、人與環境互動以及人際相互間的關係，優勢觀點是種社會工作專業理論，對於人性有所期待，相信人改變的能力與可能，而面對環境互動時重視資源與人際關係的開展與維繫，此等理念與特色將可能對於組織帶來與眾不同的風貌。

三、重視案主關係及創新變革

社福團體的核心活動包含著成員與案主之間的關係，主要在於各種服務均與人共同工作，更為強調對於人性基本特質看法、人與環境互動以及人際相互間的關係。由於接受服務者所呈現的各種變化，均會發生於服務關係之內，為因應各種需求，服務的彈性與變革是人群服務組織的特殊產物，與大多數企業相當不同，其工作成

果是工作者與受服務對象所共同產出的（co-product），即工作者與案主同時為組織重要的生產工具，因此工作者與服務對象相互間具有合作夥伴關係，服務對象的主動性與參與將直接影響服務的成果（Hasenfeld, 2010）。社福團體特別關注案主與工作人員的關係與感受，且為案主倡導過程面對制度結構的限制，更需具有創新變革的能力，以因應環境挑戰與案主需求。

此外，社福團體所關注的案主與企業團體有所不同，包含受服務案主、委託的政府部門、捐款民眾等，其所提供服務內容隨社會需求而調整，在社會工作服務中關注與案主建立專業關係，方能藉由提升案主改變動力後因應所面臨的問題。此種特色與 Schein 所提出「人際關係」、「人性」等深層文化假定有所關聯。優勢觀點更重視與案主的特殊關係，而此等關係形同專業的友伴，藉由與案主共同工作的過程，以案主為主體開發運用資源、超越既有問題，進而達到復元的境界，此工作模式與傳統社福團體的服務作法有所差異，亦有其獨特之處。

四、重視道德層面

人群服務機構係由具有道德價值觀的成員組成，此特徵直接影響組織活動（Hasenfeld, 1983, 2010）。社福團體所提供之服務技術必須在道德上合理，由於與案主相關的每項活動均可能產生重大的道德後果，經常面臨社會道德或專業價值兩難的處境，且人群服務是雙重忠誠（dual loyalties）的專業，既需對組織忠誠，亦須對專業價值忠誠，此特點與企業營利單位具有相當的差異。

社福團體受到社會工作倫理與價值之規範，依專業倫理決策過程模式，工作人員於實務環境或機構內部面臨兩難或困境時，經由收集完整背景資料，依倫理守則進行分析，界定價值觀進而判斷，將價值觀評量排序並檢視偏誤，始得進行決策（Joseph, 1985）。社福團體面臨何者為事實真理之假定，相較於實用主義更為關注道德層次，且對於人性有其關注之價值理念。此項重視道德層面的特徵與 Schein 所提出「事實與真理」、「人性」等深層文化假定均有所關聯，運用優勢觀點之社

福團體，在既有重視道德層面之特徵以外，對於看待人的觀點與其他社福團體有所不同，其價值理念與組織文化有何特色，值得進一步探討。

綜合前述人群服務組織之特徵，在其組織文化之各項價值信念與基本假定均呈現其更為重視人群與道德倫理等特殊樣貌，本研究將於資料蒐集及分析之際，留意社福團體之特殊性並予以適當呈現，進而釐清運用優勢觀點之社福團體，所呈現之獨特性。



第五節 本研究之概念架構

本研究參考學者 Schein 所提出組織文化模式架構，及其強調組織文化之形成與組織領導者具有直接關聯，於相關研究應考量組織領導者之角色與影響等建議，將探討組織領導者於組織文化所扮演的角色，此外，考量組織文化為成員經社會化所形成，亦應組織內部成員參與或認同之過程納入討論，以求容納充分及完整資訊並符合實況。在研究對象部分，即以發展運用優勢觀點社福團體之組織領導者及工作成員為研究對象，並探討組織文化之各層次內涵，特別以基本假定為本研究的主要範圍，期瞭解組織文化受優勢模式應用的影響情形，並針對社福團體組織文化的具體層次，及組織文化基本假定進行討論。

根據研究問題與研究目的，綜合文獻的梳理與討論，發展出本研究之研究概念圖如下：

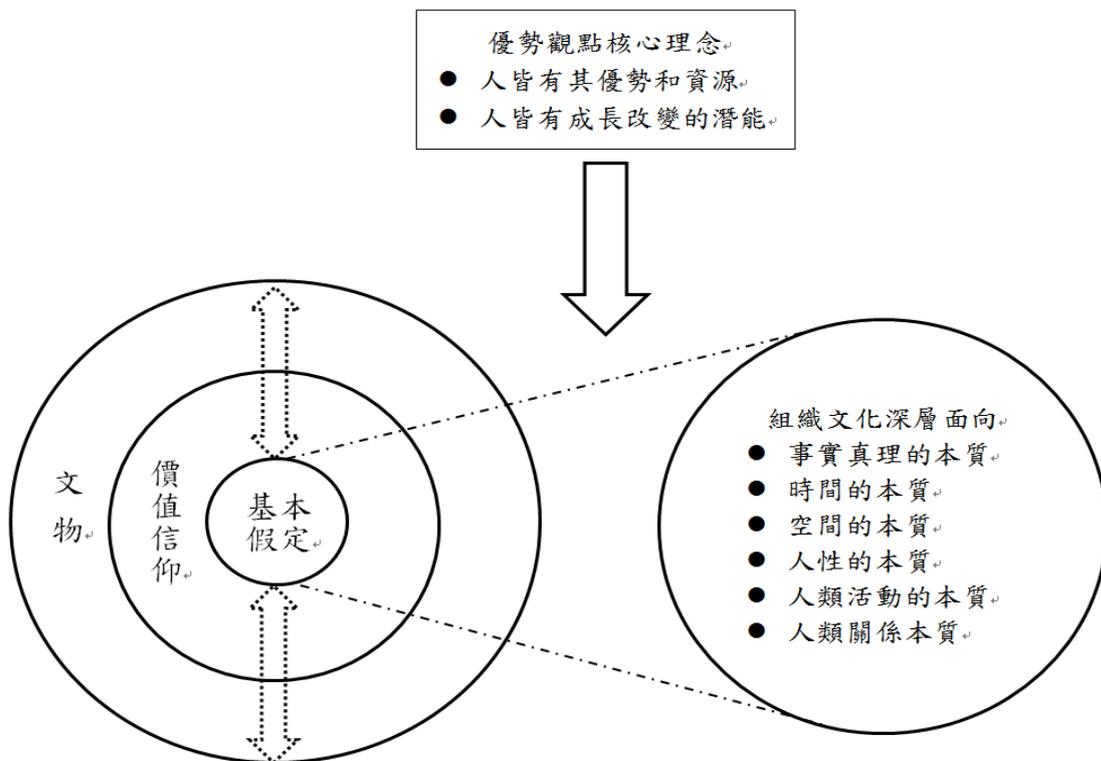


圖 2-5 研究概念圖

第三章 研究方法

本章將針對研究題目說明進行方法與程序，共區分為四部分。第一節將說明研究方法選擇的原因以及適當性；第二節則說明如何選擇研究參與者、以及運用何種方式收集有效的研究資料；第三節將交代研究資料分析的方式，以及如何檢核研究資料的信效度；最後，第四節將敘明本研究應注意之研究倫理以及研究者之角色與立場。

第一節 研究方法的選擇

研究方法應根據具體的研究問題與研究目的而定（陳向明，2002），而對於研究主題採用何種研究方法應取決於該研究之旨趣。在社會科學的研究當中，有兩種取向是截然不同的：一是透由量化的調查及統計分析之結果來了解受訪者；二是透由質性取向呈現出的意義、脈絡、語言及文化的模式來了解受訪者（簡春安、鄒平儀，2016）。其分別源自於實證主義（positivism）與詮釋主義（interpretivism）兩種不同理論背景。實證主義基於邏輯性的實證取向，將概念操作化，經過實驗、調查、以及統計得出精確的數據作為佐證；詮釋主義則更為重視探索事實的意義以及現象本身所帶來的意涵，關心人與人之間的互動以及面對問題如何採取回應行為等（蕭瑞麟，2007；Neuman, 2000; Schutt, 2012）。在認識論上，實證主義的研究者角色為外在觀察者，希望以客觀的態度追求真相；詮釋社會科學的研究者則以參與者的角度出發，並允許融入自己的主觀觀念。本研究之研究標的為組織文化，從文獻討論定義出本研究所指的組織文化，指社福團體在面對外部適應與內部問題時，所創造、發現或發展出來的一套基本假定模式，此模式將呈現出動態的過程，並非是固定不變的狀態，需藉由參與理解方得探索；另本研究亦須瞭解成員之間透過社會化的過程達到共識與認同，並經由內化歷程，逐漸形成成員間的共同價值觀與基本假定的現象，此種現象受到組織成員之個人性格特質、生命經驗、價值信念以及

社會背景脈絡等因素所影響，同時亦隨著時間而有所改變的一種動態過程，所以組織文化會隨著組織內群體所整合形成的價值有所調整，是種被社會所建構的存在，亦由於此等現象本身具有多樣化的樣貌，故本研究採取詮釋典範質性研究取向。

壹、詮釋學的研究典範

本研究立基於詮釋學的研究典範，主張人類生活世界的現象是人類主觀意念所建構，經驗的內涵是由人的主觀認知和覺知所形塑，所謂事實並不是一個客觀中立存在的實體，而是透過人們理解的過程而賦予意義。因此事實是多元的，因地域、歷史、文化情境或個人經驗而有所不同。

相對於自然科學典範將研究對象客觀化，透過理性分析去認識和解析，且其研究結果必須是客觀、可證明、可複製且具有普遍性，詮釋學認為對歷史人文和社會現象等精神領域則應透過理解來進行探究。十九世紀人文科學試圖建立科學研究方法的時期，W. Dilthey 界定自然和人文學科的區別指出：自然的研究透過說明和解釋，而人的精神、歷史及社會的研究則透過領會或理解（高淑清，2008）。我們可以理解另一個人的思想、情感和感覺，是因為人類精神的共同性和普遍性，藉由同理自己內在的體驗，即可理解另一個人的精神。

M. Heidegger 認為人的存在，是不斷地對世界進行理解與詮釋，人在生活世界中不斷開展出生命意義。理解是對存有的體會與領悟的過程。這個世界不是一種知識客體，而是透過意義所構成。每個人皆有其生命的歷史、生存的結構，受到歷史、文化、社會條件乃至個人心理狀態的影響，這些歷史和結構在個人理解事物之前，就已經形成前理解或前見了，使人帶有其特定的觀看方式和觀念。人被拋諸於在世存有中，這些前見成為一個人理解世界的基礎。Heidegger 認為解釋的任務是不讓前理解以偶發奇想和流俗之見的方式出現，而是從事物本身出發整理之，確保科學論題的正確性（洪漢鼎，2008）。

同樣在哲學詮釋學的脈絡下，H-G. Gadamer 強調，理解根源亦受到語言和歷史處境的限制。理解需透過語言媒介，而語言中蘊含各種世界觀和文化建構。而且理解也處於過去到現在的空間歷史洪流中，理解的同時必須知道自己就是歷史的一部分，應將事件的過去與現在做適當的連結。語言與歷史處境構成的前結構形成理解的基本視域，就像地平線，決定了觀看理解的視野。當研究者帶著自己的視域去理解研究對象，兩個不同的視域必然產生某種張力，研究者必須避免自己的成見扭曲了對研究對象的理解，同時也需擺脫對象觀點的主導，理解是研究者與研究對象的對話，經過兩端的視域融合才會獲得真正的理解（洪漢鼎，2008）。在文本或研究現象的局部和整體之間、文本與其他文本之間、與世界的關係之間，前理解與理解的交互作用，即所謂的詮釋循環。

Gadamer 並提出「創造性詮釋」的理想：每一次的理解都在當下處境中與現象、文本或他人對話溝通，也不斷產生視域交融，開啟新的視野，獲致新的意義，開展創造性的理解與詮釋。因此理解雖是在歷史脈絡的限制中傳承，但也有超越歷史的創造和開放的空間（洪漢鼎，2008）。

貳、詮釋典範的質性研究取向

人們對同一件事，會因為個體的不同觀點而產生不同的意義，而所謂現實，即為諸多不同觀點意義再現的集合體。社會事實是人在社會情境的脈絡與互動之中所創造，具有其多樣性。質性研究的資料蒐集，是透過將現實轉化為一系列的再現（representation），包括田野筆記、攝影、錄音、訪談稿或對話記錄，包含了不同的詮釋和物質化的實踐，使世界變得可理解且看得見（Denzin & Lincoln, 2011）。也就是說，質性研究探究事物在其原本發生情境的樣態，重視事件發生的整體脈絡關係，以及當事人和關係人對事件的理解詮釋、看法和經驗。運用經驗性的材料，如個案、個人經驗、回憶、生命史、訪談、物件或文化相關文本，伴隨著歷史文本、現場的觀察與互動，以便描述研究對象經驗中的事件及在其生命中的意義。

有別於量化研究採用大量樣本進行調查，利用控制變項和實驗，驗證理論假設。質性研究採取自然式探究，研究發生於真實世界中，研究者並不操弄研究對象，而是讓現象自然地開展，觀察發生於真實且變動世界中的現象，因此適合以開放性的問題探訪場域中的人們（高淑清，2008）。質性研究是以探索、發現及歸納邏輯為導向的研究取向。典型質性研究會選擇少數案例，進行詳盡深入地描述解析，促使研究者深度理解所選擇的個案和議題，並且不受先前既定的分析範疇所侷限，向未知的領域探究。質性研究採歸納分析的研究策略，允許從研究現象所發現的重複出現的規則、主題或範疇中找出分析的面向，且試圖瞭解從資料所顯現的面向之間的多元交互關係（Patton，2002）。Lofland（1971）指出質性研究的四大要求：1.必須很接近研究對象和其所處的情境，以便深入了解；2.必須掌握實際發生的事件，以及當事者的覺知和內心想法，而非以局外人的認知基模去詮釋現象；3.必須詳實仔細地描述，使讀者能將自己投入被描繪者的觀點中；4.質性資料包括從人們所說的話或書面資料的直接引述（引自 Patton, 2002, p.31）。筆者即從個案的訪談內容及參與觀察中累積資料，嘗試透過深刻厚實地描繪研究對象內在的價值、信念、情感，外顯的言語、行為以及事件發生的社會文化脈絡，試著把文本視為一個整體並加以詮釋。

根據 Gadamer 的詮釋學觀點，人類在現實生活中從事創造活動的總經驗，是由各種理解和解釋所構成（高淑清，2008）。藉由互相關聯的詮釋實踐，期待獲得更深入的認識。同時，亦因每個人看待事情的立場和角度不同，會對於現象提出不同的詮釋。因此，為避免理解的偏頗以及求整體的理解，需注意在研究中涵納不同關係人的觀點（Denzin & Lincoln, 2011），意即質性研究處理社會現實，也須承認觀點的多元性。採用詮釋取向的質性研究，更為重視社會現象的整體性與關聯性，以及研究者與研究對象之間的倫理關係（高淑清，2008）。詮釋典範的質性研究對事件的理解需關注其所發生的環境脈絡，對社會整體的理解亦須基於對個體部分的理解，而要掌握個體的發展歷程，則必須瞭解個體與社會整體的互動關係。對研究對

象的理解乃經過從部分到整體，以及整體再去檢視部分的來來回回探究，亦即詮釋的循環，來尋求對事實整體而深刻的理解。

參、採取詮釋典範質性研究之適用性

本研究探討運用優勢模式之社福團體的組織文化內涵，以及優勢模式的運用對其組織文化之影響，主要由社福團體內成員生命事件、經驗、看法，加上筆者的實地觀察，透過不同職務背景及參與程度的角色之訪談，獲得優勢觀點對組織文化的不同層次思考。以研究對象的主體的經驗和看法作為研究資料，研究對象以自己的語言敘述其生命故事，筆者在與研究對象的對話互動中，共同建構文本資料。如同 Gadamer 的見解，過去經驗的時間距離，將成為理解的有利條件，倘若欠缺時空距離，經驗關係過於緊密，將可能無法清楚瞭解其意涵。筆者帶著本身的前理解脈絡，透過，並以其同理心去理解和詮釋，將意義的探尋作為研究焦點，於訪談時透過彼此當下的視野進行互動，探索其過去經驗，以及正在探索構築的未來，並採取深刻且真實描述並呈現資料，以發展創造性的詮釋。筆者所探詢優勢模式社福團體之組織文化經驗，需經過與研究對象持續對話，由互動過程連結過去與現在經驗，從現象的局部到整體，整體到局部的往返循環中，和研究對象發生視域的融合，形成新的理解和洞見。而這個詮釋過程是研究者與研究對象共同經歷和創造的，彼此之間並非主客體的認知關係，而是一個彼此關懷互為主體的關係。

此外，除了研究對象已經討論所形成的外顯知識，經驗的傳承及學習，還有許多的默會知識。由於人們所知的比所述說表達的更多，這些默會知識語言或符號所能傳達的訊息，除非經過接受者以自身的智能去領悟（comprehend），信息才能被了解（understand）。為此，唯有經由此等仰賴默會助力的行動，方可能獲得知識（高淑清，2008）。也就是說，人際間的理解，即使有語言的對話溝通，也需要彼此的心領神會，以瞭解對方所欲表達之事。而且透過思維與言語的相互關係可知，欲理解他人的言語，只是瞭解他的言語是不夠的，還必須了解他的思想或動機等未

說出的言語。因此研究者從現場的觀察，和透過研究對象對日常經驗的描述、故事的敘述，也透過適時的提問，引導受訪者敘述經驗和感覺，試圖去捕捉他們的默會知識。

本研究所關注的組織文化，是組織因應外在適應與內部整合之過程時，領導者與成員間互動所共同建構出來的現象，此種存在並非物理上所謂的具體存在的事物，屬於詮釋典範中所主張的行動者主觀意識參與、互動創造而來的產物。本研究係為發展對組織文化的瞭解，以及發現在組織內的人們如何對於工作日常建構意義。由於意識由事物獲得印象；依照認知主體的特性，呈現於我們的意識之中。這些被接受的印象或表象就是認知的對象。就此觀點而言，認知主體的特性彼此不同，現象亦有所差異，而每個人的現象都是真的。詮釋學所重視的是個人主觀心智對現象理解的意義化過程，認為實體/知識是透過個人與他人溝通、辯證所建構出來的，並且相信宇宙中存有多重實體。此外詮釋學尊重現象本身的常態性及特殊性，並且考慮到現象的整體性及其發展的情境脈絡，強調意義建構過程中「互為主體」(inter-subjectivity)的「理解—詮釋」活動，關注「本土意義」、「人的選擇」及「實務細節等問題」，特別適用於人文社會科學的研究(Ericson, 1986，引自曾仁杰，2014)。筆者認為這種認識論的觀點，符合本研究想要探討組織文化的目的，由於組織文化是由組織內部成員所建構出來的現象，此現象在本研究中是藉由組織成員的經驗或印象來呈現，經由訪談過程各成員所表述的工作經驗中萃取其印象與認知，藉由其分享，匯集各方經驗，再經由筆者的認知與理解予以呈現。

綜上，本研究探究社福團體導入優勢模式後對其組織文化之影響，經由取得研究參與者之主觀經驗，討論組織成員對於組織的服務信念與內容、服務過程中的議題敏感與處理、以及擬定干預策略的心路歷程等內容。需要深入的理解每一位研究參與者的思緒轉變以及工作思維，藉此重新整理後，與文獻對話並嘗試描述組織文化的目的及其動態形成過程，理解組織引進優勢模式後其組織文化之轉變，及其對組織發展的潛在影響，與前揭詮釋學所強調的建構過程相符。

肆、質性研究方法的運用

考量目前國內外學位論文中，尚無針對社福團體導入優勢模式對其組織文化影響相關研究，且優勢模式實施過程，有別於傳統的管理觀點，亦需要組織和管理者提供支持性脈絡下方得進行推展（Rapp & Goscha, 2012），組織領導者對同仁有哪些工作信念、提供哪些干預的策略、以及產生的效果各為何，其中的變化與後續影響，此影響在組織中為非正式且非結構化之歷程與關聯，筆者須在研究對象所服務之社福團體中，進行自然場域的觀察及訪問，以期實地參照及切實瞭解研究參與者已內化之核心價值、信念與態度所形成之基本假定。本研究需要研究參與者詳盡描述在組織中的各種情況，以及他個人的意見表述；亦期藉由不同的研究參與者提供多重觀點，使得資料的來源得以豐富；更希望能夠藉由研究的進行來瞭解工作者對於事件意義的看法，適合使用質性研究來詳細討論，並融入研究者主觀的想法，使研究結果得以呈現此一變化複雜的情境，因此適合使用質性研究的訪談法來進行（瞿海源、畢恆達、劉長萱、楊國樞，2015）。此外，由於國內、外社會福利學界對組織文化之研究尚屬萌芽階段，仍需建立較多的理論基礎，因此，本研究並非依循理論基礎並加以驗證，而採取擬定待研究議題，後自此議題發現概念和暫時性的理論，並藉由研究過程蒐集研究對象發生了「什麼」現象？「誰」提出這樣的想法？有「哪些人」參與？剛開始遇到「什麼」困難？「如何」處理？結果「如何」？等內容進行探索性研究，而非透過數據資料分析進行理解。本研究藉由所發現相關探索性訊息，提出具體現況與後續建議方向，以供有興趣者進一步研究，基於上述理由，本研究之需求與特性適合運用質性研究方法。

本研究將參採組織文化具多層次之概念與特性進行理解，從組織文化的表層到組織文化核心，由淺至深、逐層進行分析，透過訪談訊息顯現社福團體組織內個別文化特性與組織文化層次之間的關係。此等依不同向度，從組織表層到其核心探討組織文化，係以文化視角探詢詮釋組織現象，將組織所有行動視為建構於成員間共

有的意義之上，從而由成員間所訂定意義之內容與過程進行探討，並對整體組織的現象與特色進行描述及解釋。由於本研究於知識論上採行詮釋主義，認為文化是有其特殊性，即透過被研究者觀點，由其思考並描述所參與或觀察的各種現象，以呈現出當地人對現象的觀點(native point of view)，故採取質性方法進行探索性研究。本研究方法係以國內運用優勢模式之社福團體為對象，將社福團體之組織文化受到優勢模式應用影響的情形加以挖掘、歸納與分析，由於本研究須自訪談對象的陳述觀點探索其蘊含的意義，以理解其所述經驗的本質，故選擇能提供受訪者更多表達空間之深度訪談法進行探索研究，即透過尋訪和研究主題相關的被研究者，並且運用當面或電話等溝通工具，與其交談和詢問的研究方法，強調透過與被研究者之言語交談，瞭解其想法、觀點與深層的看法，藉以蒐集第一手資料(林淑馨，2010)。在訪談類型部分，本研究的訪談類型是半結構式訪談：透過具有控制功能且相對開放的訪談大綱，讓訪談對象能積極參與並清楚表達其對提問的主觀理解與看法。因此，本研究根據研究問題，具體擬訂出訪談提綱，藉由面對面訪談社福團體之管理階層及組織成員，獲得其對該組織真實情境中，組織文化型塑過程的看法及觀點，呈現出國內社福團體應用優勢模式對組織文化所產生之影響，藉以提供社福團體在未來運用優勢模式前，對其所身處的組織及其文化發展的準備，提供初步的知識與經驗分析。

第二節 研究參與者與資料收集

壹、研究參與者

Schein 認為領導者代表著塑造組織文化的重要來源，也是組織文化的改造者，組織文化與領導有其一體兩面的意涵，而組織成員則對於組織文化於組織內發展與傳遞扮演著重要的角色，組織文化即是組織成員共同創造、發現或發展出來的一套基本假定模式。基於此觀點，本研究期望針對運用優勢模式之社福團體領導者及成員為研究對象，因此本研究所進行取樣方法，採取以針對此類組織成員的立意取樣（purposive sampling）較為適合研究需求。而為充分說明與探討社福團體運用優勢模式的樣貌，所需邀請的研究參與者，則需對於優勢觀點有充分認識，接受完整教育訓練且實務經驗豐富的社福團體成員，以避免過度特殊的資訊而扭取了研究現象之呈現，故而本研究適當的取樣考量採取深度取樣（intensity sampling）方式進行。

一、研究對象選取

本研究針對國內實際運用優勢模式之社福團體領導者及成員為研究對象。所謂運用優勢觀點社福團體，係指該組織自領導者至成員均需接受優勢觀點訓練，現採取優勢觀點工作模式，並持續進行相關督導。目前在採用優勢觀點取向的社福團體，如彰化生命線、映晟社工師事務所、社團法人湧泉社會服務協會、社團法人拾穗關懷服務協會、心路基金會、家扶基金會、世界展望會、臺北喜憨兒基金會、勵馨基金會等單位，針對其重要領導者及工作成員進行邀請，作為研究參與者。此外，為增加研究資料的可信度，研究參與者透過不同管道接觸以取得受訪單位之意願，同時增加受訪者對筆者之信任與熟悉彼此之互動模式，提升訪談內容之資料品質。本研究設定之研究參與者數量非以定數為原則，重點在於關注訪談內容的豐富性，並視研究分析需求進行進一步的資訊確認與蒐集。此外，為了達成適當的取樣考量，除受訪組織須為運用優勢觀點工作模式之社福團體，本研究邀請的研究參與者必須

同時符合以下條件：

- (一) 社會工作實務經驗五年以上。
- (二) 曾接受優勢觀點個案管理模式初階及進階訓練。
- (三) 參與優勢觀點服務三年以上。
- (四) 持續接受內部督導或外部督導。

二、研究對象的規模

本研究採取質性研究典範，由於在質性研究中研究對象數目，並不像量化研究為進行統計分析而必須達到一定的標準，而是根據研究者依據研究資源、研究目的、研究對象所呈現出的豐富訊息、研究者的理論觸覺等來決定。有時候甚至是只選取一個資訊豐富的個案，只要其能具有研究者所預見夠理論之潛在表徵或代表性，研究者都必須重視及探究。此外在質性研究中研究對象的數目並不是指絕對的數目，而是以每一個研究對象所呈現出來的情況與理論之間的關係為基準，也就是當研究對象所呈現的資料與其他研究對象產生重複的答案時，研究者無法從這些新資料中發現新的特質或概念時，這些新資料對研究者而言已經是「多餘」(redundancy)，此時研究者可判斷這些資料已經達至「理論飽和」(theoretical saturation)，也就是資料已經無法提供研究者在建構理論時豐富、多種特徵訊息的目的，便可以結束取樣的程序(簡春安、鄒平儀，2004)。

另學者 Seidman 對於質性研究的訪談對象條件，提出參與對象之數量，需要滿足：充分性(sufficiency)以及資訊飽和性(saturation of information)兩項標準。所謂充分性，在於研究參與者是否能夠提供足夠資訊，能夠回答研究問題並提供訪談內容；而當研究者開始重複地接收到類似或相近的內容資料，由相關訊息已感受到無法再有新的獲得時，即達到所稱資訊飽和性(瞿海源、畢恆達、劉長萱、楊國樞，2015)，此時即無須再予後續進行研究訪談。因此，筆者除了考量研究的資源及時間之外，也將依「理論飽和」的概念，在一邊取樣一邊整理資料的過程中，當

筆者無法從新資料中得到新的特質或概念時，則結束研究對象的選取過程。經由上述的概念與設計，本研究最終共訪談十位研究參與者，五位受訪者之組織職務為領導者、五位受訪者為組織成員，其組織成員現均持續接受優勢觀點社會工作理論與實務訓練。

三、研究參與者資料

本研究十位受訪者的相關資料如表 3-1 所呈現。經過筆者逐一徵詢，並說明研究主題、研究流程，並確認研究參與者的意願之後，一共邀請到十位研究參與者，其中五位組織領導者與五位組織成員；一位男性，其餘為女性。年齡方面，除一位受訪時未滿 30 歲以外，均為 30 歲以上之工作人員。在最高學歷部分，具有博士學歷共有一位、碩士學歷七位，學士學歷二位。十位研究參與者當中，有六位具十年以上的實務工作者，最高的社會工作實務年資在 20 年以上。在優勢觀點服務經驗上（表格項目簡稱「優點年資」），除有三位為 10 年以上的優勢觀點服務經驗者，其餘研究參與者已累積 4 到 9 年之經驗。

表 3-1 受訪者基本資料

| 編號 | 組織職務 | 受訪時年齡 | 性別 | 最高學歷 | 社工年資 | 優點年資 |
|----|------|-------|----|------|------|------|
| A1 | 領導者 | 45-50 | 女 | 博士 | 18 | 8 |
| A2 | 成員 | 30-35 | 女 | 碩士 | 8 | 8 |
| B1 | 領導者 | 30-35 | 女 | 碩士 | 15 | 8 |
| B2 | 成員 | 30-35 | 女 | 碩士 | 12 | 4 |
| C1 | 領導者 | 30-35 | 女 | 碩士 | 8 | 8 |
| C2 | 成員 | 25-30 | 女 | 碩士 | 6 | 6 |
| D1 | 領導者 | 50-55 | 男 | 碩士 | 23 | 15 |
| D2 | 成員 | 30-35 | 女 | 學士 | 9 | 9 |
| E1 | 領導者 | 40-45 | 女 | 碩士 | 18 | 13 |
| E2 | 成員 | 30-35 | 女 | 學士 | 13 | 13 |

本研究邀請研究參與對象之從業組織，除為運用優勢觀點提供個案服務，另亦提供基礎訓練和後續工作督導，於長期推行並實踐優勢觀點之社福團體，組織性質與服務特性如下：

(一) A 組織 (A1、A2)：

該組織為 2008 年於國內依法設立登記之社工師事務所，成立迄今已十餘年，自 2009 年起即推展優勢觀點作為其服務理念價值與工作方法，A 組織主要以承接公部門之家庭暴力服務案件，服務個案類型多元，包括婦女保護、原住民個案、男性被害人、老人保護以及相對人輔導。

A 組織為因應服務過程，面臨個案遭逢各種複雜問題，特別是家庭暴力案件涉及司法、醫療、教育、經濟、就業等多重面向，個案亦受到其本身或家庭成員問題的影響，呈現難以承受壓力與脫離暴力等困境。組織成員面對多樣且複雜的個案問題，亦面臨龐大時間與心理壓力，且個案暴力行為反覆出現，也使得社工同仁容易出現替代性創傷、情感反轉移等問題。此外，面對案主的問題，積極處遇問題之社工容易因此過度干預或指導案主，消極面對之社工則出現挫折、無奈情緒，社工與個案隨著問題情境而困陷，均不利於問題的因應與專業的發展。為此，A 組織領導者於 2008 年即引進優勢觀點，期望藉由優勢與復元的力量，提供社工穩健的基礎，除專業知能的學習，亦建立其人生價值信念，經過不斷的優勢觀點學習歷程，在個案團體工作與方案推展方面，藉由實務操作與學術討論之機會，協助個案與社工雙向復元、共同成長。整體而言，該事務所的服務宗旨為助人專業、溫暖社會，推動運用優勢觀點是以關注社工為起點，專業延續為目標，強調「有優勢的社工才有優勢的個案」，期盼在優勢觀點的運用影響之下，使同仁從工作困境中復元，讓個案看見自己的優勢從而成長改變。由組織 A 所強調社工能量及延續專業等目標，呈現出具有重視專業形象的組織特色。

(二) B 組織 (B1、B2)

B 組織為基金會所承接辦理之○○市身心障礙者資源中心，該基金會初期由心智障礙者家長組成協會，提供心智障礙者之終生照顧及教育終生教育，後於 1995 年 6 月 29 日依法成立文教基金會，並於 90 年立案及法人登記為社會福利基金會。該基金會於國內服務心智障礙者具有多年經驗，藉由服務訓練過程，協助障礙者由被服務者轉變為服務者，從資源消耗者轉變為資源創造者，改變並提升心智障礙者的價值。將心智障礙者的意象轉換為品牌形象，發揮障礙者純真且認真的態度，使障礙者得以自力生產並協助行銷。該基金會已成為國內身心障礙社會企業之重要典範。該基金會除深受外界肯定之心智障礙者就業服務，在障礙者及其家庭服務亦持續努力推動，包含以專案受託方式辦理提供障礙者社區獨立生活所需協助與支援、減緩障礙者身體功能退化，提升其生活自理照顧能力與家庭照顧能力等各服務面向，承辦公部門所委託之身心障礙者服務，該基金會經多年服務發展，現於臺北、新北、新竹及高雄均設有分支服務機構。

該受訪單位於 2015 年承接○○市身心障礙者資源中心，共有 14 名員工，單位領導者前於 2011 年接觸優勢觀點，並於該基金會之其他單位推動優勢觀點服務模式，服務過程中深感社工運用優勢觀點之功能與重要性，除認同優勢觀點之價值，遂接續於承接該中心之初，即堅持應導入優勢觀點之價值與工作模式，由員工招募、工作流程及對外服務，均強調並推動優勢觀點，成為該中心之重要工作特色，並以「創造障礙者生命尊嚴與喜悅」為其工作使命，由於組織 B 為○○唯一運用優勢觀點之身心障礙者資源中心，需持續面對委託單位與評鑑委員詢問及質疑，努力藉由成效證明此作法對於身心障礙服務的重要性，具有積極爭取認同的組織特色。

(三) C 組織 (C1、C2)

該協會由基層社會工作者於 2016 年 6 月成立，感念當地人、事、物所帶來的滋養與照顧，以回饋社會的心情，推展社會工作服務，該協會強調感恩圖報的

情懷，表達單位成員受到所處社會的滋養與照顧，期待藉由服務為社會帶來善的循環，藉由社會互助精神，扶助弱勢者自立。該協會秉持著「優勢、正向、希望」之價值信念，協助遭受家庭暴力、單親與弱勢家庭，結合社區公私部門資源積極服務在地弱勢民眾與培育在地社會工作人才。

協會目前由 12 名社會工作人員所組成，多為 A 社工師事務所前成員，該協會係經該事務所創辦人鼓勵下成立，主要係認同該創辦人之理念價值，深信案主與工作成員均有改變成長的能力，遂為拓展優勢社工服務創設該協會，服務內容由家庭暴力服務案件為主軸，分為自籌與承接地方政府方案兩部分，包含單親婦女培力服務、親密關係暴力追蹤輔導、未成年子女監督會面服務，以及福利諮詢與公益活動等內容。該協會運用優勢觀點為主要服務價值，其組織成員均受過優勢觀點訓練並持續接受內外部督導，組織成員具年輕活力之特質，且組織所辦理活動除提供個案成長，亦密集規畫組織成員成長課程，同仁彼此間關係相當密切，明顯呈現出新興組織之能量與彈性，具有其無畏且擇善奮進的組織特色。

(四) D 組織 (D1、D2)

該協會 1979 年 9 月於○○基督教醫院內成立，並借用院內場所及設施提供服務，2001 年 8 月完成社團法人登記，隔年購置其協會會館。該協會以「愛人如己」之博愛精神服務社會，對家庭暨成員的生命風險提供關注，並提升生命的意義及價值為使命，達成「建立從自殺防治服務到發展性的生命教育」為願景。

協會成立初期，主要透過電話為媒介，提供心理輔導服務，以傾聽、支持、陪伴，並處理自殺危機。同時積極於社區、學校、機關團體中推動心理衛生教育，以建構自殺防治三級預防理念。近十餘年該協會之服務型態已由被動接聽求助電話，擴展至主動關心弱勢家庭（如新住民家庭、單親家庭、高風險家庭和家庭暴力受害者等），提供家庭專業化及多元化的服務，關注家庭暨成員的生命風險。藉由傳遞生命意義，協助個案及家庭增進融洽人際關係，以重獲新生，建立美滿

家庭達到幸福的人生為宗旨。

該協會由心理輔導服務為開端，重視成員專業養成教育，期間著重學習心理諮商技術與輔導專業理論多年，於 2005 年起承接高風險家庭計畫，執行計畫初期，工作者於部分個案上採用優勢觀點個案管理工作模式，並接受完整優勢觀點專業訓練，後續由於優勢觀點之運用成效良好。組織領導者主張組織應有其服膺之獨特專業理念，遂於 2007 年起決定開始全面採用優勢觀點，經由領導者與組織成員相互合作支持，以及配合外聘督導的協助，該協會於服務個案運用優勢觀點之作法已逐漸成熟，經與優勢觀點社會工作發展中心合作，將成功個案之經驗整理分享並出版案例彙編，供實務工作者參考。該協會運用優勢觀點係由現任領導者接觸並引進作為協會服務提供之主要理論依據，原係考量社工服務亦應依循理論作為服務基礎，後深入瞭解優勢觀點之核心價值，充分認同該觀點與協會原所強調之關注生命並提升生命意義價值相符，遂持續運用迄今，具有推陳出新、積極轉型的組織特色。

(五) E 組織 (E1、E2)

該協會於 2004 年成立，受到九二一地震後所成立之生活重建中心歸併鄉鎮公所管理之影響，當地各民間社會福利組織社工員，為省思基層社會工作人員權益，由自發之定期聚會進而成立全國性社工協會，期盼透過社工彼此交流合作的方式，累積社會工作服務提供者的實務經驗，提升專業服務品質，保障受助者的權益。成立初期主要以承接公部門高風險家庭關懷輔導處遇服務，考量當家庭主要照顧者遭逢變故或家庭功能不全，可能會導致兒童少年未獲適當照顧，協會即主動提早介入其家庭，提供以兒童為中心，整體家庭為對象之預防性、輔導性及支持性等服務。服務期間組織領導者經接觸並認同優勢觀點，隨即參與運用推動，自 2016 年起服務內容以推展兒童、少年及其家庭服務工作，辦理弱勢家庭兒童少年社區照顧服務、社會工作者專業知能訓練，並發展本土化經驗之實務工作模

式。

目前該協會歷經原受託高風險家庭關懷業務轉換及人員更迭影響，現所推展之兒少家庭服務，聚焦透過烹飪為媒介，教導弱勢家庭兒少學習人際互動與團隊合作，藉由親身烹調食物互相學習，發展自立經驗強化其自信心，由製作餐食到分享親友過程，漸次提升其個人成就感與自信，並肯定自我價值同時改變成長，此工作模式運用優勢觀點之核心價值，深信弱勢兒少具有自我改變能力並結合運用資源，使個案能由微小的成功經驗累積，進而有信心與能力面對未來，儘管組織規模緊縮，仍持續運用優勢觀點於其能力範圍內積極推展服務並深具其專業使命，具有蛰伏伺機、蓄勢待發的組織特色。

貳、資料收集

質性研究訪談方式可分類為，非正式會談訪談（informal conversational interview）、一般性訪談指引法（general interview guide approach）、以及標準化開放式訪談（standardized open-ended interview）等三種形式（Patton, 2002）。其中，使用一般性訪談指引法的研究者需預先設定主題，預先準備題綱，並無須先限定問題順序，而於訪談時依照研究參與者之個別需要與實際情境，由研究者逕行決定問題順序。使用一般性訪談指引法的優點在於此設計內仍具有討論題綱，使訪談內容有系統性、有整體性、減少邏輯上的疏漏，且談話內容也會符合情境的考慮。儘管缺少了標準化開放式訪談的「可比較性」的優點，由於質性研究的價值並不在於比較，而是在於看到不一樣的現象，並於不疑處有疑，運用一般性訪談指引法，應較可達到此等效果（蕭瑞麟，2007；Patton, 2002）。

深度訪談的目標是從單獨或多樣個體中收集詳細、豐富、個人導向的資訊。由於研究者以及研究參與者都熟知組織管理當中的脈絡，也都具有優勢觀點的專業性以及知識性的理解，針對特別議題進行資料蒐集，將較易達成深度訪談的理想目標

(Miller & Crabtree, 1992)。由於社會工作者本身對於會談已具有專業能力，而本研究的參與者更是工作經驗豐富的社福團體領導者及成員，想要獲取充分足夠飽和的資訊，深度訪談是必要的資訊收集方式。

本研究所採取一般性訪談指引的深度訪談法，即半結構式訪談，參酌文獻整理以及過去實務經驗，發展出本研究之訪談大綱（附錄一）。訪談大綱之撰擬，筆者主要參考 Schein 基本假定的「事實與真理的本質」、「時間的本質」、「空間的本質」、「人性的本質」、「人類活動的本質」，以及「人際關係的本質」等六大概念架構向度而設計。本研究之訪談，將依所整理之結構式訪談大綱作為研究工具，訪談現場亦視訪談情況與需求，而決定是否拿出訪談大綱供受訪者參考。由於半結構式的問題設計可以隨著受訪者當下回答的情境而加以調整，其結構性較低的特性保留了受訪者主動敘說的自由度。筆者將運用個人的敏感度和訪問技巧，從受訪者的回答中進一步深入探詢，且發掘受訪者所未意識到的問題，同時以非引導的、開放式地讓受訪者有充分自由訴說其想要分享的事件和感受，以便得知受訪者主觀覺得重要的事件和所賦予的意義，在過程中保持隨機應變的彈性，因應受訪者所分享的故事，以及可能提出訪談大綱範圍外的問題（林淑馨，2010）。由於資料來自於受訪者訪談分享，因此與受訪者能否與其建立友誼與信賴，讓對方願意說出心裡的想法，將會成為研究能否順利進行的關鍵（Patton, 2002），此部分亦為筆者訪談時留意並關注的重點。此外，筆者隨時自我提醒，避免自己以預先設定概念或態度表達造成受訪者干擾，以致無法使受訪者如實自然地說出心中想法。

在訪談提問時，筆者排除採取是非題的封閉問句方式，盡量引導受訪者以其所習慣的話語，去描述與描繪他的經驗和想法。雖過程中由筆者引導訪談過程，但會注意保持受訪者的自由並不做任何預設，以避免過度控制主導。訪談時筆者持續保有警覺和敏感度，如遇到受訪者對其相關生命經驗描繪得很少，需適時以具體事件引導。如遇明顯編造不實、策略化的故事，不去刻意挑戰或拒絕，進而探究其背後的原因，以作為詮釋時的資料（Patton, 2002）。同時，筆者在訪談時著重於事例的

呈現、分析及闡述，以掌握事例背後的價值觀，如受訪者提到某項事例時，即進一步請受訪者回憶該事例，如試著找出領導者的價值觀、想法、目標為何，以引發更細節的討論，在經過互動品質與信任關係良好的訪談過程後，取得研究參與者的口語及非口語反應，經過轉錄之後再予以歸類分析。

一、資料蒐集方法

本研究以 Schein 組織文化深層假定觀點，探討運用優勢觀點社福團體之組織文化並進行資料蒐集，訪談過程採一對一深度訪談方式，先由研究參與者（即受訪者）開放陳述其背景，包含其學經歷、於該組織工作發展歷程等內容，並輔以組織文化概念向度為軸線，使受訪者在經驗陳述中，自然進入訪談情境，再循情境訪問關鍵性問題，增加訪問受訪者的工作經驗的深度與廣度（詳如訪談大綱）。

二、資料蒐集過程

本研究以探討組織文化深層基本假定觀點及深度訪談，做為資料蒐集的內容與方法；於蒐集資料過程中，除以訪談方式蒐集所需的資料，同時觀察訪談過程中參與者特殊的表情或肢體語言，並進行必要的概念確認及語意澄清。

進行實地訪談前，研究者先行檢視受訪單位（人員）相關資料，確認符合選樣條件後，進一步研究者並將訪談說明、參與同意書、訪問大綱及錄音需求等，先透過電話、電子郵件或網路通訊軟體，進行說明與溝通，使研究參與者認識研究者及研究目的，確認同意參與研究後，再行聯繫受訪者協調訪談時間與地點，並儘可能於受訪者工作場所中進行。此規劃除考量受訪者於工作環境思考組織文化相關議題，較易貼近其工作環境實況，同時期藉以觀察工作環境空間配置與適時借閱資料理解。惟實際狀況仍需尊重受訪者的意見，以其指定的訪問處所作為訪談環境。本研究所徵詢之五個受訪單位、10 位研究參與者中，有 9 位於其辦公環境進行，1 位因時間安排及交通便利因素，同時於其他受訪單位會議室進行。另訪問過程於受訪單位會

議室或晤談室進行，因事前受訪者已協助排定受訪規劃，訪談期間均無外界干擾。

正式訪談前，研究者經簡要說明研究內容及自我介紹，感謝受訪者同意參與研究，再進行訪談，訪談先引導說明其學經歷背景資訊、接觸優勢觀點過程，再依已熟記的訪問大綱，穿插進行訪談，引導受訪者陳述其組織現況與內外互動情節，受訪者均能於研究者詢談過程自然陳述，並完成蒐集資料，每次訪談由 60 分鐘到 240 餘分鐘不等；所需時間較長者，通常花較多時間在過往工作案例經驗的詳細描述，或者研究參與者近期關注事件（如組織規劃發展）之描述，考量所陳述內容均有其背後意涵，研究者以尊重其敘說意願方式，適時引導訪談問題，進行重要訊息蒐集。

在訪談期間，為能確保訪談內容得以真實記錄，經徵詢受訪者同意下進行錄音，並於訪問結束後立即進行受訪者代號編撰以及撰寫觀察紀錄。觀察記錄包括前述之工作空間環境、受訪者過程中的情緒或動作或特殊感想，或訪問期間之特殊事件發生（如電話、訪客）等，同時儘速整理訪談錄音檔進行逐字謄寫，經由研究者自行逐字記錄，並反覆聽取錄音，確認逐字稿文字內容的真確性，再將所有紀錄依照所編撰代碼分別建立檔案，分別收妥並予以備份，以確保相關檔案之真實與完整性。

第三節 資料分析與檢核

壹、資料分析方法

本研究採取質性研究的方式進行，從少量的研究參與者身上蒐集大量的資料。所以在資料分析的時候必須深入而不預設類別或方向，更不是將重點擺在預設分析與分類上（Schutt, 2012）。由於組織發展過程當中有許多的突發情形，從每一位研究參與者身上獲取的資料應會相當的豐富且多樣，為此，筆者將提高對資料所產生的脈絡敏感性，而非期待普遍推論。進行分析時，當筆者閱讀著訪談研究參與者的資料文本時，將著重在文字的內容與形式，先由文本帶領思緒，在反覆的閱讀這些研究參與者所提供有關組織文化的文本資料時，在筆者帶領下逐漸形塑出詮釋與焦點。最後，當筆者詮釋性的閱讀文本時，亦同時建構自己對這群運用優勢模式的研究參與者之文本意義的解讀（Crabtree & Miller, 1999; Schutt, 2012）。在此過程，現象學中的沈浸（immersion）、醞釀（incubation）、闡述（illumination）、說明（explication）以及創造性綜合（creative synthesis）（Patton, 2002），逐步地協助筆者於文本中探索出豐富的意涵。

Marshall & Rossman（2011）認為質性研究隨著研究過程的推進，關注焦點可能會改變，以質性研究蒐集的資料往往相當龐大，如何從大量的語言資料中，找出有意義的資料，並不是件容易的事，考量質性研究是種關注發現的研究，質性研究必須發生在自然環境中，如何由環境中持續蒐集資料，並找出其背後的意義，是相當重要的過程。為此，研究者整理資料時力求掌握分析重點，尋找出和研究目的相關的資料，根據研究主題、概念、或類似特徵，把資料進行歸類，建立類屬。透過資料轉化，歸納並提升至可辨識與理解的分類，並藉由分析過程使訪談資訊更為清晰、建構更為完整圖像（Crabtree & Miller, 1999；Schutt, 2012）。過程中包含轉譯訪談錄音文字檔、整理個別訪談概要、並就各種詮釋架構之關係，經由嘗試整理分

析備忘錄後即進行資料編碼。進而找出資料中的重點與連結，尋覓資料中的關係，以資料主旨進行簡化並檢核各種分析發現。即由訪談大綱所獲取之文本資料辨識其分析單位，經由調整類目與分類的過程，詮釋並探究其關聯性，最終再次回歸文字資料進行驗證。

本研究後續針對受訪之領導者與成員，分別整理其概要重點，依研究目的所建立之主要面向，即組織文化深層基本假定之概念架構向度，分別整理訪談現場資料之次代碼，即原始資料予以轉型之概念化，將原本具體指涉某人事物的文字，轉化為抽象的價值信念概念及思索判讀蘊含其中之基本假定。

貳、資料的檢核

質性研究並不同於量化研究追求信度與效度的檢核，但並非代表質性研究不重視資料與研究的品質。雖然學者 Lincoln & Guba 提出可信性 (credibility)、可轉換性 (transferability)、可靠性 (dependability)、以及確認性 (conformability) 來代表質性研究中可以討論的信度與效度，但與量化研究仍有著本質上的不同 (林淑馨, 2010)。蕭瑞麟 (2007) 曾引用 Klein 與 Myers 提出七項原則作為評估質性研究的優劣，可視為理想的質性研究的評鑑面向：一、擁抱詮釋學的傳統；二、凸顯情境的影響力。三、說明研究者與被研究者的互動；四、說明分析的角度與推理方式；五、辯證式推理方法；六、多方的詮釋；七、於不疑處有疑。這是針對整個質性研究是否優良的評析原則，本研究亦於資料檢核及詮釋分析留意前述原則，以維持整體研究品質。

在資料的檢核部分，應避免資料錯誤或不完整、不當權勢或闡釋錯誤、運用理論錯誤，以及忽略與現有資料相反的資訊等疏漏，所形成的研究者偏見 (Maxwell, 1996)。整體而言，對於本研究資料檢核作業，首先筆者特別注意避免發生資料缺漏疏失，完整保存錄音檔案，並確實進行逐字登錄稿件，以維護研究資料完整性。

其次，對於運用研究參與者對運用優勢模式於組織整個過程的觀點進行深刻瞭解，以及確實探詢組織文化影響之背後原因，而非單以筆者自身的意識形態去闡釋。此外於檢視資料時，同時留意任何可能與現有組織文化研究資料相反的訊息，不致僅引用片段且立場一致的資料作為解釋，而呈現偏差與誤解，以維護研究的信效度。

此外，在質性研究當中之真實度（authenticity）、合理度（plausibility）、以及批判度（criticality）等三項尺度是必須考慮的（蕭瑞麟，2007），此部分亦為本研究所留意之重點。在真實度部分，本研究的挑戰在於如何運用組織領導者及成員之訪談內容，將其臨場的情形忠實而完整的呈現出來，勾勒出工作場域的真实面貌，作為研究重要的基礎。於此除忠實呈現受訪者具體表達內容，不致參雜筆者主觀的觀察與意見，在進行研究過程中，亦自我要求提高自身的敏感度進行察覺與確認，同時筆者藉由錄音設備的協助，將當中的語氣、停頓、甚至討論轉折據實謄錄，使其真正意義被顯露在文本之中。在合理度部分，透過實地訪談以及文本的閱讀，將呈現出本研究的參與者所能提供的豐富意涵，讓研究參與者所提供有關其組織文化的資料，得以呈現新的觀點或作法，成為可以與理論對話的素材，進而展現本研究合理度之所在。最後，在批判度部分，筆者致力關注於找出組織成員在組織運用優勢模式過程的互動歷程，如面對事件如何決策？又是如何在過程中反覆檢驗其策略是否需要調整或轉向？相信藉由上述謹慎體察與思索過程，相關研究發現可做為未來實務者重要的參與基礎。

第四節 研究倫理與研究者角色

壹、研究倫理

在人類進行各種科學研究的進程中，取得知識的學術自由以及保護研究參與者一直都是倫理考量當中的兩個重要端點。其中，大多數的倫理議題源自於對研究參與者的保護，特別是傳統醫學研究中所著重的避免傷害原則、知後同意原則、以及保密原則等；而在社會科學的研究中，則還有欺騙和隱私權等倫理議題（Neuman, 1997; Crabtree & Miller, 1999; Schutt, 2012）。在本研究當中，最重要的資料來源即為研究參與者本身，考量本研究的目的後，所注意的倫理議題包含以下三點：

一、保密

在本研究進行過程中，對於探討各組織內部互動以及個別成員對組織管理等態度議題，多數涉及機敏意見與業務保密（confidentiality）等挑戰。不僅是對研究參與者所透露的資訊需要保密，本研究進一步針對蒐集到的資訊內容，受訪成員於訪談時所牽涉的相關人士均進行充分把關，亦遵守保密的原則。其次，為避免因資料蒐集而衍生的其他傷害，在資料分析與揭露的過程中，研究者亦已注意因身份特色所可能出現對號入座的議題，確實完備各種對研究參與者以及相關人士的保護作為。

二、知後同意

知後同意是社會工作研究相當重要且強調的倫理概念之一。本研究的研究參與者將以組織領導者及具代表性成員為主，在研究訪談進行中，對於研究結果可能引發的討論、對現有社福團體組織可能造成的衝擊與改變，都需要事先理解且獲得同意（informed consent）。另外，對於研究訪談中所牽涉到的各種情境的討論、處理的信念基礎及技術或理論，均可能同時影響到研究參與者未來對組織內部以及對服

務觀點的轉變，此部分筆者亦於事前向研究參與者進行說明並取得理解。

三、承諾與互惠

本研究期待透過研究的進行，能夠深入的探索與瞭解社福團體的信念、所懷抱的價值觀、以及採取優勢觀點理論服務的基礎與作法，特別在於覺察組織文化在何種過程的變化等展現的議題。這些成果都將無條件的與所有研究參與者分享，透過論文的致送、個別的討論，提供國內社福團體領導者於組織內部運用社會工作相關理論對於組織文化發展、品質與成果提升的素材，更可以進一步促進社福團體在組織管理等面向的參考。

貳、研究者角色與立場

在質性研究的進行過程中，研究者本身是重要的研究工具之一，研究者的能力、技術、以及敏感度等特質，都是影響研究成果的關鍵(簡春安、鄒平儀，2016; Patton, 2002)。筆者本人分別在社工系大學部以及碩士班完成社工專業知識訓練，畢業後共有十餘年著重在兒少保護、低收入戶、以及身心障礙等相關社會福利議題的直接服務，以及政策規劃等面向提供服務，期間工作對象除受服務個案，尚包括社會團體工作同仁與單位領導者；自 2011 年擔任政府行政部門單位主管、2018 年初開始迄今擔任老人福利機構負責人，筆者得以藉由自身專業知識以及工作經歷等多元經驗作為基礎，進行本研究。

為避免筆者本身的知識、經驗與能力反而造成視角的固著或偏誤，筆者完成每次訪談後，均採取撰寫訪談日誌方式進行紀錄，並由訪談錄音轉譯文字檔案內容作為思考的基礎，並在與理論文獻對話的過程中，以反思性思考 (reflective thinking) 和反身性思考 (reflexive thinking) 的態度進行不同的省思與內在對話。用本身的思考、反身的思考，以及理論上的對話，如同進行資料來源之三角測定 (triangulation)，進而使訪談資料更能夠貼近事實 (Patton, 2002)。

第四章 研究分析與討論

本章將以 Schein(2004)組織文化層次為研究觀點，依各別層次內涵進行探討。首先說明外顯可見的空間環境及文物等，即具體文化層次；其次為組織內部所呈現的抽象文化層次，此部分為本研究所關注之重點。為瞭解該等組織文化之核心層次，以組織文化基本假定之事實認定、時間觀點、人性意涵、環境互動與人群關係等向度進行探討，檢視蘊含於組織之各向度價值信念，並依據其價值信念分析該向度所呈現之基本假定。

後續將依序探討各運用優勢觀點之組織文化內涵，第一節檢視各受訪社福團體之具體文化層次，第二節探討各受訪社福團體在抽象文化層次之價值信念與基本假定，第三節進而說明運用優勢觀點社福團體所呈現的組織文化型態。

第一節 受訪社福團體之具體文化層次

具體文化層次包含文物與空間等部分，本研究將具體文化層次區分為外在環境及內在環境兩部分，透過顯而易見的具體環境特色，探究可能深藏其中的基本假定，進而瞭解具體可見的組織文化層次意涵。

壹、外在環境

本研究所稱外在環境係以組織所在位置、觸目可及之空間環境為探討範圍。社福團體多以外部個案服務為其主要工作模式，與傳統行政或商業組織主要工作環境於辦公室之特性有所不同。多數社福團體規模較小且服務型態特殊，對於選擇環境所在區域位置與建築空間之能力較為有限。由於國內社福組織主要以募款及承接政府部門委託案件為主要經費來源，面對民眾捐款如何妥善運用均多有斟酌，在資源

配置考量限制下，辦公室位置與硬體規劃等外在環境，較不易反映出機構規劃意象。由近期兒童福利聯盟運用外界捐款購置辦公室所引發爭議事件可看出，社會輿論對於社福組織運用捐款，購置改善社工人員工作環境等做法尚有疑義。此種對於外在環境選擇多所受限之組織特色，已為現今國內社福團體普遍現象。儘管如此，藉由觀察外在環境方式，檢視其組織於外部形象或空間安排之相關意涵資訊，探討優勢觀點社福團體組織之特殊性，仍有其相當意義。以下謹就受訪組織建物位置外觀、內部辦公空間規劃及環境特色功能分別討論。

一、建築物位置與外觀

(一) 行政大樓附屬空間

由於筆者於工作期間曾因業務需求，多次於組織 B 所處建築物內辦理活動，對其位居環境並不陌生，該建物位置鄰近捷運地下街出口，亦有多路公車途經該處，搭乘大眾運輸工具相當便捷。該組織可運用建物包含，舊有古蹟翻新建物以及新建大樓兩部分。由於組織 B 須於巷內的新建大樓一樓進出，並非位於行人往來必經之交通動線，由外部眺望不易知悉該建物性質與服務項目。此處雖為全新建築物，對於過往人群而言，僅可察覺該處為市府公有房舍，較欠缺其他吸引目光之誘因。筆者進入建物大門後，保全隨即主動前來詢問，對於外部人員的到訪表現出狐疑神情，並要求登記並電話通報確認，顯示此處環境並非全然對外開放，鄰近民眾受到門禁管理限制，應少有機會進出此棟建築物。

組織 C 距離捷運站約需步行十分鐘，建物位處於車流頻繁的主要幹道旁，亦有多路公車經過，並於一樓路旁設有候車站，交通尚稱便利。該建築物隸屬市府的區級辦公大樓，各樓層分屬不同單位使用，往來洽公民眾甚多，上下樓層需排隊等候電梯。到達樓層後即可看見保全人員坐在門旁，主動表示需要徵詢通報登記後才可進入，或因受託業務特性，需層層管制維護人員安全，後經由電話確認後，始完成身分核對並同意進入。

組織 B 及組織 C 兩受訪單位，均位處於委託單位（地方政府）附屬空間或指定安排之場地，非組織自有或自行租用之固定場所，其辦公環境座落於公部門之辦公大樓或公部門提供之既有建物內部。由於原建物性質為政府辦公處所，外在環境交通尚稱便捷，然建物分別由不同性質之承辦單位共同使用，僅由建物外觀無法明顯判斷組織性質，或辨別其單位名稱與服務訊息。在組織外部識別標誌部分，受訪社福團體均與其他組織共同設置制式門牌及名稱，並沒有特殊凸顯組織位置的標示或招牌。

（二）社區住宅建物

組織 A 位於傳統住宅區的連棟三層透天巷弄內，由於舊式建物門牌標示位置不一且多已陳舊模糊不清，加上筆者對於當地巷弄配置並不熟悉，於前往該組織過程有些曲折。路途中詢問數名當地居民，均表示對於該組織或服務內容沒有印象，後經由步行環視確認，尋找過程發現原早已途經多次，卻未曾發現該地點位於並不顯眼的連棟透天巷弄中，經由電話聯繫確認後始得順利前往該地點。

組織 D 位於縣府旁的社區公寓，屬於住商混合建築物，一樓店面及騎樓開設有早午餐、簡餐店及傳統小吃攤位，建物外觀略顯陳舊。事前雖已經由地圖確認地點，仍無法於實地判斷確切入口位置，筆者試圖由建物外部尋找招牌或識別標誌，亦無所獲。後藉機詢問樓梯口等待電梯民眾，始得確認 D 組織入口與樓層方位。由電梯旁壓克力板標示可察覺該棟建物尚有其他公民營單位，於此處提供服務。

組織 E 位於傳統鄉鎮外圍住宅區，該區域多為三層透天民宅，一樓設有騎樓走廊可供停車，並可直接由其玻璃鋁門及紗門進出。由外部不易看清楚內部構造，沒有明顯招牌亦未見特殊吸引目光的布置設計。

組織 A、組織 D 及組織 E 三個受訪單位，分別坐落於所服務縣市鄰近市區

中心的住宅區內，除 D 組織位於縣政府旁的連棟公寓內，建物備有與他單位共用的電梯，由一樓電梯口牆面處可看出服務單位與他單位共用的招牌，指示牌外觀並不醒目，文字也有些許陳舊斑剝，若未仔細檢視難以辨識受訪服務單位名稱與所在樓層。其餘 A 組織與 E 組織之建築構造形式，均為社區透天厝形式，由外觀不易察覺該環境為社福團體辦公空間，大門為透明玻璃材質，門口旁置有告示牌，張貼相關活動訊息海報，並無其餘明顯識別文字或招牌，若非確認地址及電話聯繫，不容易看出該地點服務項目與實際用途。

Schein (2004) 指出，組織建築位置與樣式對組織文化有著重要意義，組織位居的建築物在哪個地點，以何種方式建造以及建築樣式的種類，都可能會因為組織的不同而有差異，亦會反映出組織文化中關鍵領導者所秉持的假定與深層意涵。由於建築物和周圍環境具有非常明顯可見，且長期不會輕易變動之特性，藉由建物外觀的設計與環境規劃，可表現其重要的價值和假定，包含運用的文字標示、圖像招牌或燈光設計，都具有其象徵性的意義。意即組織本身所選擇設置之地點、建物空間，都可能反映出其組織所重視或相信的價值意涵。然如前所述，就社福團體而言，在資源有限與經費配置的選擇考量下，多會將經費資源投注於服務本身，較無力運用於外部環境的選擇與購置。而經由觀察受訪社福團體組織，亦符合此等特性，社福團體較難以藉由觀察現處建物外觀，發掘其組織文化所秉持的基本假定。除部分社福團體以受託環境作為辦公場所，無法藉由改變建築物外觀凸顯其象徵意涵，另由觀察組織自有或租用之建物外表，亦未見組織對於建物環境有其特殊意象設計。

整體而言，受訪社福團體依其業務特性與組織規模，可區分為委託單位提供及自有或租用等建築空間，由建物位置與外觀設計風格等面向，尚無法分辨其各自組織文化之特殊性。可由此現象判斷在有限資源的運用下，環境硬體形象包裝意象、外觀立面圖案等外部視覺意象，並非該等社福團體現階段所優先關注的項目，反映出該等組織在資源有限的條件下，更重視將資源運用於對外部個案服務，而非將對外整飾組織硬體環境作為主要考量。

二、內部辦公空間規劃

(一) 成員距離緊密

組織 B 運用委託單位於近期興建時所設計的建築空間與環境，在空間配置部分受到既有辦公環境設計與設備配置所影響，不易進行調整，儘管此處建材新穎舒適，仍可由個別成員座位旁文件檔案的堆放狀況，感覺到擁擠壓迫感。該組織空間環境較為特殊之處在於，組織 B 領導者及主管座位方向設計與成員相反，呈現相互面對面，辦公時抬頭即可彼此對望。

組織 D 或因組織規模較大，整體所使用辦公室內部空間面積，相較其他組織更為寬闊，儘管如此，個別組織成員可運用的空間仍然相當有限。其空間規劃係依照不同的專案分隔出各自可運用區域，各區塊之間為開放環境，成員彼此可隔空相互對談討論。每張辦公桌除電腦螢幕周邊有許多留言便利貼，桌面及背後檔案櫃上均堆放散置許多文件與資料夾。

組織 B 的辦公場所設置於建物二樓小房間內，僅約五至六坪大小，除檔案櫃，尚容納四張辦公桌。領導者與成員於此處共同辦公，使用相同的辦公桌椅與設備，辦公空間狹小且四處堆放許多活動雜物，桌邊及桌面均放置活動所需的器材物件。

整體而言，在空間規模部分，受訪組織 B、D、E 均有設置辦公環境，提供個人使用之固定辦公事務桌，桌與桌鄰接間隔距離短，各自所分配到的座位空間有限，辦公環境呈現出狹窄且擁擠的特色。在領導者與成員辦公環境部分，領導者並未見設置獨立辦公室，與組織成員在同一空間共同辦公。其中組織 B 較為特殊之處，成員座位均背對領導者，即由領導者辦公桌座位角度，可環視整體辦公場所及成員座位，視線亦可觸及同仁電腦螢幕內容，空間設計與其他組織略有不同，顯現原委託單位於該建物設計規劃時，所欲呈現便利監督管理之設計特色。

此外，各組織辦公桌間均有設置 OA 隔板，使同仁有其獨立作業的空間感，但由於空間狹小、彼此距離緊密，僅能容許人員座位轉身，辦公室並沒有多餘的空間可供成員互動討論等活動使用。各受訪組織成員桌面均呈現文件龐雜而略顯凌亂，E 組織成員桌旁亦堆放成袋的活動器材，可看出該單位活動型態多元且工作份量並不輕鬆。

(二) 設備簡易的辦公室

A 組織建物為透天格局，實際運用的內部空間以一樓為主，進門後映入眼簾的是左側牆面上的黑板，用粉筆畫寫著活動項目與不知名的訊息；對比於外面巷道炎熱午後的刺眼光線，進入環境內燈光相對顯得柔和，呈現出住家特有的氛圍。主要空間靠牆處，置有一桌四椅的簡易餐桌數組，加上堆滿紙箱的吧檯，又有些像是忙碌加工區域或倉儲空間，經筆者詢問得知亦屬服務的一部分，組織成員亦會協助個案所生產的物品進行包裝及郵寄，共同經營網路銷售作業，此外該空間平常亦做為服務對象的聚會地點，同時是個案休息討論事情的地方。除由其中一張餐桌上放著筆電，顯露出該組織機動與彈性的工作方式，此外，乍看很難判斷出何處為其辦公場所。

C 組織較為特殊部分在於，辦公區域並未設置傳統固定專屬使用之辦公桌與 OA 隔板，僅在靠牆邊設有長木桌，除電話、電腦，並沒有看到其他辦公設備，如同超商的簡易用餐區一般。除牆面上貼有相關單位的聯繫方式及個人備忘貼，此外很難察覺該處所為協會同仁的辦公空間。由此可看出辦公室並非組織成員主要的工作環境，訪談結束時恰有三位社工員在辦公室，分別進行電腦系統撰寫紀錄、電話聯繫等工作，衣著輕鬆與一般社工人員無異。與他們稍事談話分享工作心得時，由言談間觀察其等對於運用優勢觀點於工作上頗具信心，亦對於工作環境的特殊性(沒有辦公桌)特別強調介紹，可看出大家對於這樣的安排相當滿意，談話間詢及其他人的去處，均表示進行外展中，也強調主要工作為外展工作成員

對於如此設計表示滿意，且自豪其工作環境與眾不同之處。

辦公空間在具體組織文化層面，常顯現出其特殊的意涵，組織成員共享著環境中物理性事物設置的意義，亦可由環境配置瞭解在團體中，自己與其他成員的空間關係與定位，特別是在空間分配規劃與人員距離等部分。本研究受訪社福組織在空間使用上所呈現空間狹小、距離緊密的狀況，除受限於團體本身資源或受託環境特性，無力擔負較佳環境等簡省考量，辦公空間狹小顯現出團體成員的關係較為密切，不至因環境侷促影響而關係緊張，且工作內容與互動過程，亦因成員彼此關係密切，無須另行考量個人隱私的議題。另在主管與成員的空間配置部分，各受訪社福團體並未呈現太大差別，顯示出此類組織的社會距離較近，空間階級區分較不明顯。此外，辦公空間並未有完整設施設備的簡易設置做法，亦可看出此類組織的工作場域並不僅止於辦公空間，在組織所配置的有限空間內，會以設計供個案服務所需為主要考量，而呈現不同於一般組織的特色。

三、環境特色及功能

各受訪社福團體在環境空間運用部分，均因服務需求而各自設置活動區塊，如家屬晤談室、親子活動室等，然由於其與服務性質、個案特性或空間規範不同而有所差異，且部分組織受限於委託單位所提供之既定環境不易更改，故個別空間環境設計不予納入具體文化探討，以下僅針對整體具特色及意義的空間環境進行討論。

(一) 成員共同空間

在環境特色部分，各組織除設有會談室與服務活動空間，多設有大型會議空間或會議桌，供組織成員會議討論或督導課程使用。會議室設備較一般行政組織或商業組織簡單，僅備有供討論時使用的白板與桌椅。由此可知，儘管受訪社福團體可使用建物面積有限，組織仍會為其所重視的特定需求，進行規劃運用，如團體督導、主管會議、教育訓練等，設置成員共同討論空間，將成員共同參與活

動及表達意見、形成共識的環境納入規畫考量，具有其重視成員共同意見及推展組織學習的潛在意涵。

我們這裡沒有辦公室卻有會議室喔，那是因為教育訓練或是團體督導的時候要用的，因為我們其他的空間是設計給個案或家屬使用的，少了辦公室的空間占用，整體空間運用就可以比較靈活（C1-24-2）

老師來上教育訓練就在這裡啊，這裡平常給個案活動啦，我們開會的時候就把桌椅擺好就可以用了，...一起討論對我們很重要啦，我們都常常會需要討論溝通（E1-48-1）。

（二）個案休息站、聚會所

A 組織所呈現的主要空間，是為提供個案服務所設計，在這裡辦公器材成為附加的設備，主要的環境安排有著考慮個案需求的思考，沒有看到一般辦公場所所具備的桌椅、電話、電腦甚至文件，受訪者於訪談時亦數度提及，這裡的空間對於個案而言，就像避風港或休息站，更多的時候會是團體聚會討論的場所，充滿著共同經驗交流、用餐分享的記憶與功能。

在我們這邊，我覺得這裡的氣氛是從以前到現在都很特別的，所以個案會常常進來，對他們來說他們不覺得是來一個機構求助，他們會覺得當他們遇到挫折的時候（可以來到這裡），她可能進來他就坐在那裏哭，就是那張桌子啊，然後她會很自動的告訴你說，給我一點點時間，因為她沒有地方可以哭了，所以她就坐在那裡哭，我們就等她，給他一點時間，說好啊，那你需要，可以說話的時候再告訴我們（A2-80-2）。

有時候會有二三十個家庭來這裡喔，因為一個工坊可能是母子檔、姊妹檔或是甚麼，所以不一定是一個人一間工坊，所以我們大概會有二十間左右每個月在這裡聚集，像他們來這裡吃飯，我們就貫徹○○的概念，就是自己試做的商品就當作來這邊做市場調查吧，所以我們聚會的餐點都是他們自己做的（A2-83-1）。

由上述受訪社福團體組織，所呈現的外在環境特色可看出，各別用途的空間規劃配置，係於既有固定空間內，以簡易實用、多重功能為主要運用考量，並具有重視整體訊息傳遞、意見表達及對個案發揮功能的規劃。期藉於現有環境裡，同時對內部成員提供訊息、討論訓練，或供作所服務個案諮商、休憩運用等多種用途。由於優勢觀點具彈性權變且超越既有框架精神，組織 A 結合環境特性發展符合需求的工作場所，將環境內部呈現出類似居家休閒的空間設計，即表現出組織期待藉由建構類似自然與非正式環境，減少制式辦公場所的壓力氛圍，讓個案能夠更為輕鬆地與其共同工作；組織 C 及組織 E 對於辦公室空間規劃，亦反映出優勢觀點關注社區環境及資源對個案之意義，組織成員多採取外展工作方式，此時無需佔用過多辦公空間，便可彈性調整符合案主需求的運用方式。

貳、內在環境

社福團體係由成員在共同社會工作專業服務使命下，為完成服務弱勢目標所形成的組織，具有其目標導向。不論是領導者所訂目標或是組織成員共同決定的目標，均屬於組織所設定之目標，亦成為組織成員共同努力的方向。由於各類型組織依其性質需求而有各種型態的結構特色，社福團體內同樣設有不同階層與部門、明確職責與分工，組織成員在既有的制度與規範下，進行服務活動並達成預設目標。此時，組織內部的規範制度所記載該組織管理方式，即成為組織成員所應遵循的明確做法與方向，制式工作表單文件則可呈現出該組織於工作期間必須完成的階段、程序及相關文字記錄。

在內部環境的觀察部分，本研究關注於運用優勢觀點社福團體在組織管理的規範制度，以及由其工作模式所訂定之表單文件，於格式內容設計所呈現出的特色，然經筆者於研究訪談過程多次確認，各受訪社福團體領導者或成員均表示，該組織並無訴諸於文字的制度規定、工作手冊或組織專屬的特定工作表單文件，呈現出與其他商業或行政組織相當不同的特色。儘管如此，受訪對象於訪談時所呈現內容或

特別強調，其組織少有成文規定、以既有督導代替制度管理，及重要理念尚待彙整延續等作法，亦可反映出優勢觀點社福團體內部環境之獨有特色。

一、少有成文規定

各社福團體受訪對象均表示，其組織並未針對工作成員訂定具體的工作或服務手冊可供參考，受訪者多說明該組織以符合勞動基準法等制式規範內容作為基礎，無需另訂特殊規定。受訪領導者或成員於訪談過程所表達，對於工作中同仁所關注的議題，多聚焦於涉及個案服務的內容，甚少提及與同仁管理有關的具體作法，詢及現有管理做法，組織成員亦未針對組織管理方式有所異議。如為受託提供服務的社福團體，其現有工作管理方式，相關差勤或請假規定，則主要以配合委託單位所要求的出勤方式安排。部分受訪者表示僅將其相關差勤規定視為原則參考，多數時間組織成員會配合個案服務有所調整，顯示出該等組織將發展與管理工作聚焦於服務內容的推動，較少關注於發展維持組織發展或穩定經營的管理作法。

(一) 配合委託單位規定

組織 A 領導者於訪談過程多次表述，強調該組織各種營運規劃與設計，係由組織成員角度出發進行思考，認為社工人員有其自我管理能力的，過多的限制與約束將會影響其發揮空間，特別是運用優勢觀點與工作模式部分，雖對於成員訂有教育訓練機制與執行做法，在面對委託政府單位對於服務提供的要求時，則仍會予以配合因應，以符合契約規範，同時組織督導將以記錄內容或案件期程，作為其管理服務品質的做法。意即此組織其內部環境雖無明文制度規定，亦未編制專屬工作表單文件，仍可循其內部機制，如督導要求、教育訓練等時機，形成工作共識，面對不同委託單位需求時，該組織均可配合並提供適當服務，同時符合組織所期待的品質要求。

沒有具體制度規定啊，我覺得事務所它本來就應該要不同於其他的 NGO 組

織，所以它應該是要一個就是社工可以發揮自己的場域，他們不需要被管理，我們所謂的管理，大多是來自方案裡面的要求，但是如果是我們事務所本身，我們是不做剛性管理的（A1-13-1）。

對於紀錄部份我們還是都會寫，而且是可以融合（優勢觀點）的，對，因為如果我們要為了每個（政府）部門寫另外一套，就會變成社工的負擔，我們就是盡量用這樣的方式寫他們要的內容，譬如家暴資料庫，我們會依照政府要求的紀錄表單格式（A1-15-1）。

因為我們現在接的政府方案都有一套相當完整的機制，比方說家暴資料庫，何時記錄、何時訪視，都有規範，事實上我們不用再弄一套東西，關於服務品質我們也可以很清楚的從記錄裡看到（A1-64-5）

（二）以優勢觀點階段檢視工作狀態

組織 B 成員受訪時表示，雖然組織內部並未設計專屬的表格文件，在工作過程仍會依優勢觀點個案管理工作模式出發，針對該模式所區分的工作階段進行思考與討論，藉以檢視服務時的狀態，進一步即可判斷後續工作的重點，並依優勢觀點原則持續自我提醒，成為維持服務品質的方式。意即該社福團體雖並未針對所運用之優勢觀點，進行特殊服務文件格式設計，其組織成員於接受優勢觀點相關教育訓練時，除學習優勢觀點之價值理念，該等工作模式已成為其組織提供服務時不可或缺的潛在指引與規則。

我們其實沒有特別表格耶，但是我們在跟他（工作人員）談個案的時候，會去了解他現在跟個案的狀態是屬於優勢觀點的哪一個階段，在建立關係，還是有進行優點評量，然後有沒有執行個人計畫，有沒有運用六大原則在工作，有沒有連結到非正式的資源，但是那也不是在評量 worker，那個只是讓我知道他目前跟個案的狀態，其實也是幫助 worker 去檢視自己跟個案工作的狀態（B2-49-1）

（三）跳脫表單框限

與組織 D 領導者詢及目前單位所使用工作文件時，其多次指出目前該組織所運用的服務表單格式，在內容部分與其他社工紀錄格式亦沒有太大差別。其表示主要原因在於面對個案服務時，工作者所需要蒐集描述的資訊均相當類似，並沒有設定特殊關注面向之必要，而優勢觀點個案管理工作模式雖有訂定表列內容，但更重要的是觀察個案的角度，以何種思維看待資料與訊息，而不僅止於表格紀錄格式所列舉的項目。當採取不同工作觀點時，由蒐集資料所判讀內容重點，就會因其視角而有所差別。意即此等社福團體所關注於服務資料所呈現內容，是否符合優勢觀點的原則、程序與思維等要求，至於表單文件則非該組織所在意的重點，同時表現出運用各種表格記錄方式，均可呈現優勢觀點所需蒐集的資訊。

你(組織)用優勢觀點的表單表件，跟你沒有用優勢觀點的表單表件差別在哪裡，會發現沒有甚麼差別，你沒有那個表單表件，他的紀錄細項也是很多喔，基本資料、各向度調查其實也很細啊，現在優勢觀點就是把它格式化了，跟散落在紀錄裏面沒有甚麼差別，只是比較具體讓我們有個依循，跟放在一般紀錄裡面是一樣的，維持家庭需求、心理需求、身心狀態等等，也是要去描述，甚至有的要做 SWOT 分析，個案的優劣勢，都是有這些向度，所以要填的東西也不會比較少。(D1-86-1)。

這東西其實也不是所有表格都填，事實上也許內容不用那麼詳細，但所有的資料應該都是有關連的。有些機構在呈現個案資料上就會只是把表格填滿而已，可是沒有回應到這樣的東西，也許是沒有督導去督導他們做這些討論。就像想望，我們做的個人計劃就是從這邊延伸過去的。(D1-133-1)

二、以既有督導取代制度管理

受訪組織雖均表示未訂有具體的管理制度可供筆者參考，由其訪談過程可看出，組織並不致因此忽略管理的工作，轉而採取其重視服務內容與品質的獨特要求方式。由訪視互動內容顯示，該等組織並非不重視具體文字規範，而是現階段尚未發展設計出符合服務特性，同時專屬於該組織特性的管理制度。目前各組織均採借社工同

仁所熟悉的督導制度作為管理機制，督導成員需針對組織成員日常基本運作，包含差勤、工作進度與內容等，進行觀察、討論。運用督導會議或個別討論等時機，將其所關注事項或發現成員須調整的工作內容，進行溝通檢討並作為維繫組織運作的重要方式。此等類似師徒制度（mentoring）透過資深並訓練完整的督導成員提供經驗、傳遞知能，將組織成員社會化，並協助領導者管理進度，對以個案服務為主要工作方式的社福團體而言，可使知識及經驗傳承更加正式化，而討論過程中亦能得到集思廣益的效果、修正調整自身想法的反思機會。此外，公開討論工作進度的做法，亦可藉由團體同儕彼此支持分享，而達到彼此要求相互提升的加乘效果。

（一）形成管理共識－著重專業知能與人才培養

與組織 A 成員（A2）討論時，由於其過去大學教育背景為企業管理相關領域，對於組織管理運用於不同特質組織作法較有概念。認為社福團體更應重視專業服務內容的品質維繫，面對目前所服務組織所採取以人治重於制度、以督導進行管理之做法相當認同。有經驗的督導成員可在督導會議時，接收重要訊息並對成員傳遞要求，此部分督導則扮演單位主管的角色，對於同仁肩負行政管理的責任；此外，受訪組織更著重服務模式與內容的品質維持，在專業服務現況討論時，督導成員除在意成員所規畫服務進度與具體做法，更關注於成員所面臨的困境，進而扮演教育者角色，以持續強化知能學習方式提升服務品質。此部分可看出優勢觀點社福團體內部所呈現之管理重點，著重於專業知能與人才培養，身處於此等環境的組織成員，普遍習慣並認同經由督導制度方式進行管理做法。

在○○我們的組織比較扁平，所以其實管理上面我們會互相有專業的分工，彼此是彼此的督導，所以我們都會在督導的時候討論，一開始第一個階段會做行政管理，就是在督導的時候討論各單位的進度，以及要配合注意的事情，第二階段就是討論最近資源連結的狀態，然後第三就是要讀書會，就是每個人會認領一個章節，然後去做討論，然後到第四個階段的時候，就是妳如果用這個優勢妳發現妳有困難的地方（A2-35-2）。

組織 D 領導者表示其服務於該組織多年經驗，在導入優勢觀點後，除改以督導會議取代行政會議，同時會議所關注的內容亦有所改變，由過去重視行政管理要求內容，演變為著重整體知能與技術提升的討論，意即更為看重如何發揮並提升組織成員的能力與表現。此等轉變使其領導者角色較為淡化，所有參與討論督導與成員，能夠擁有表達想法與參與決策的權利與義務，此時對於會議討論所作出的決議，如組織管理內容與相關要求作法等，即可具有更高共識。

所以我們就變成慢慢有個督導的會議，以前的督導會議是討論關於社工的狀況，後來我們的督導會議就慢慢傾向於機構的整個教育計畫（D1-16-1）。

現在比較有制度化的就是我們開始有督導會議，所以我們的決策就是在督導會議裏面去決定，要怎麼做我只是主席，大家共同討論，包含說教育訓練怎麼安排，督導方式怎麼進行（D1-40-2）

（二）教育重於管制

組織 C 成員對於組織管理與要求的看法，除表達認同現有的管理做法外，對於督導管理過程對自己所帶來的經驗與成長亦有許多分享，認為此等社福團體在管理層面，理解同仁是相當必要的，富有經驗的督導能夠主動發現成員所面對的困境，可以藉由分享討論的過程給予回饋與支持。此做法除協助成員檢視自身於服務過程所欠缺或忽略的部份，更帶給成員持續面對挑戰的正向能量，自我瞭解並充實學養不足之處，不致因挫折而躊躇不前。

這個就是在同仁的過程中，原來他們看到的我是這個樣子，然後你就會有能量繼續下去，那個回饋不僅是在督導，一個專屬的時間督導才存在，而是隨時隨地我們在分享個案的時候，有時候會覺得很累，為什麼這個個案會這樣，我是不是哪裡做不好，然後如果我怎麼樣..怎麼樣的時候，有時候我們會有這樣討論的時候，他們就會告訴我說其實並不是因為妳（C2-53-1）

組織 D 領導者認為，目前組織內的同仁工作年資都不算短，縱使工作繁重

也不至於輕易離職，除顯示出成員對於目前的工作內容與管理方式都已習慣且認同，更多次提及組織能夠如此維持，主要來自內部完整督導制度的效果。特別當督導面對成員各種有待提升的狀況，能適時給予教育或改善的機會，此即深受優勢觀點影響，保持看重同仁潛質與可改變能力之視角，如此一來，當組織成員在與個案工作或身處組織互動時，都能採取同樣的觀念與觀點，重視更以知能教育取代制度管理，就較能坦然面對目前所遭遇的困境，對於未來工作發展抱持希望。

同仁為什麼可以留那麼久，那也是因為督導他們可以看到每個社工員的能力，我覺得那是很重要的，我們也在講，對啊，我們看案主也都希望可以看到正向部分。(D1-66-1)。

只要他很誇張或是感覺不太對勁，督導就會介入了，就是會有改善啦，所以我們很多東西，既然我們對個案優勢，一方面我們對社工員也會優勢，慢慢在某些制度各方面的改變，還是會有一些因應調整。(D1-99-1)

在與組織 B 受訪者討論制度規範或管理要求時，受訪者表示目前的組織管理方式，採取藉由教育提升知能並以看重發展組織成員能力角度進行要求，相較於強調績效達成、投入問題盤點與改進等組織管理做法，更為符合組織所提倡的優勢觀點，且此等重視督導教育方式同樣可達成組織任務。此外，亦顯示出組織強調運用優勢觀點服務個案並進行組織管理時，組織能夠以同樣的態度與視角看待個案與同仁，即組織成員不致出現內在自我矛盾的現象。

我覺得(無結構制度)有好處耶，應該這麼說吧，如果說我還是用績效或問題導向來管理我的 worker 的話，我就沒有優勢觀點了，那我還要叫我的 worker 做優勢觀點嗎(B2-45-1)。

事實上我們的督導團體也一直強調，我們要用優勢去看我們的 worker，然後用優勢觀點來進行督導關係(B2-55-1)

三、好的理念待彙整延續

受訪組織儘管普遍表示組織內部環境中所呈現無結構式管理、或未建立正式書面制度規範等做法，符合既有個案服務之需求與工作習慣，表現出對於此等方式充分認同態度；同時表現出此等源自同仁共識或領導者要求的管理方式，倘若未予以彙整並制度化，將可能會影響未來傳承延續，對外亦難以具體論述等想法。此外，受訪組織對於採取優勢觀點作為組織信念具有相當自信，期待能夠持續藉由保留書面資料或制度建立等方式，達到加強宣傳組織品牌形象效果，作為組織未來發展的重點。

(一) 經驗彙整傳承

在與組織 A 領導者或成員訪談過程，可發現該組織對於內部管理呈現信任並重視社工專業能力的特色。認為組織所關注的層面，在於個案服務內容是否符合優勢觀點程序，至於組織成員部分，則相信其於個別專業訓練過程，即應已具備自我管理的能力。為維繫成員服務能量與組織服務品質，組織持續需加強重視的部分，應在於藉由建構價值信念、提升專業知能技巧等內容。此時該組織推動優勢觀點的作法，即成為組織管理制度的重心，如重視工作進程與紀錄內容，定期會議與分享發表，所採取作法係藉由強化組織成員對外展示自我能力與工作表現，如督導會議討論、研討會發表等時機，達到自我要求管理的效果。此作法已成為該組織成員相當習慣且認同的方式，未來亦將持續以對外發表服務成效方式，同時進行整理彙整，以達到組織經驗累積與傳承的效果。

我們強調的其實不是一個作業制度，其實是一個價值信念，譬如說，社工理解為什麼要做優勢觀點，比怎麼做優勢觀點來的更重要。...我們都會設定目標數，每個社工都要發表，發表的時候就會整理出來那一套寫的東西，都可以從他平常紀錄裡面就找出來呈現 (A1-17-1)。

我覺得優勢觀點對我們提供服務也好，或在組織管理制度上也好，我覺得是

有很重要的影響，還是需要整理。所以我們也期待明年可以讓我們的個案去做發表，因為今年的優勢研討會，他們別的單位找服務的對象來發表，我們現在也在嘗試做讓個案之間，讓他們來做發表的部分（A2-80-1）。

組織 C 成員同樣反映出，該組織現階段並未建立制度化的管理規定，主要依靠督導方式對於成員服務專業與品質，進行各種工作內容要求。由於該組織成員彼此對於優勢觀點的價值理念認同，在工作上亦遵循此模式做法，如有明文記載組織成員在服務過程中應有的方向與內容，將有助於未來組織發展。然現階段並沒能思考規畫此部分，或因該組織受託服務個案樣態相當繁多，既有的彈性運作方式已能符合實務需求，且不易藉由文字具體定義成員服務應遵循方向。整體而言，對於如何將現行運用優勢觀點的組織規範予以制度化，現階段並未發展具體想法。

我們的組織在管理上並沒有明確的制度規定，現在在督導的這一塊、在社工專業工作的這一塊並沒有一個制度，也沒有一致性的一個工作模式出來，所以我不知道是不是能夠就這麼說，我們這個組織就是運用優勢觀點。可是如果從骨子裡，我覺得大家真的是很認同很在乎，也是朝這樣去做推動(C1-2-1)

組織 E 受訪者對於目前組織並未有工作流程手冊等制度，表達其可參考現況與需求，未來加以發展意願。其表示主要由於個案服務做法與技巧，多由個人工作經驗所累積，此部分易因人員異動而影響後續傳承；在督導過程藉由訂定具體制度與經驗彙整等相關資訊，亦有助於成員面對不同情境時因應參考，但現階段尚無法達成。主要因該組織現有業務繁重人力有限，且為因應不同受託案件內容，所需規劃事項相當多元，目前對於組織內部具體制度發展，呈現出心有餘力不足的困境。

當然我也希望我們能夠有這樣的，我覺得我們協會需要做一些調整的部分，是因為很多東西應該要被建立下來，或是我們的經驗應該要被書寫下來，或是變成工作的手冊或流程，督導可以按照這個東西，就是即使他不好意思問

你，不知道怎麼做，他有東西可以先參考，讓他覺得比較安全的。(E1-38-1)

(二) 建立品牌形象

組織 C 受訪領導者與成員，對於該組織服務宗旨與意涵重點均明確瞭解，認同其組織核心理念所強調優勢觀點於其中所扮演的重要角色，因此無論對於看待組織、成員及與外部資源互動等發展過程，均關注於其優勢的態度進行思考，其多次自信地表達該組織與外界接觸時，均會特別說明該組織的特色，並積極強調組織所運用優勢觀點的意涵以及帶來的成效，藉以營造組織外部形象。

每一次的任何大大小小場合，第一件事就是告訴他們○○是甚麼意涵，...，然後我們的宗旨最重要的來源，是來自優勢觀點，因為這個優勢觀點我們拉出了三個宗旨，就是優勢正向希望，我們就把它寫上去，然後會有三角形的圖，是每次簡報一定會有的，就是我們覺得要有優勢的社工，才有優勢的網絡，有優勢的網絡才有優勢的個案，每一個我們都會把它納進來，你們都是很優勢的團隊。(C1-28-1)

組織 D 領導者展現出對於組織品牌形象的自信，表示當地各社福團體均能夠瞭解並肯定該組織採取優勢觀點的工作模式，此部分係同業及服務使用者與組織接觸認同所致。同時認為除藉由服務口碑傳播組織形象，具體書面資料對於組織品牌的建立亦相當重要。然因該組織目前尚未將現行作法予以文字化，僅以運用內部督導要求等方式維繫品質，其表示如何將其制度化，也將是未來該組織彙整的重點工作。

所以我覺得我們可以有能力去發展自己的東西了，所以我們才会有我們的案例彙編、訓練課程，未來就可以把品牌形象拿出去給人家看，包含我們的使命、核心能力，可能慢慢要變成文字化，現在是還沒有到那個階段，未來是要慢慢的有這樣的東西出現 (D1-39-1)。

比如說我們的核心能力要把它寫出來，讓大家可以看的到，目前都還在記錄

裡面，就是我們自己討論的會議紀錄裏面，就是沒有化成具體的東西，包含我所說的策略地圖這些東西，都是在 PPT 可以看到，但是沒有整個的辦法或手冊裡看到（D1-40-1）。

參、小結

由於組織內明顯的物理環境與社會環境，代表其重要且足以直接觀察的具體文化層次，對此部分的理解，需與組織共同生活夠長久的時間，如此具體文物所蘊含的意義將可變得更清楚。即透過於組織長期停留並持續互動，更能藉以瞭解並深入判讀組織文化，本研究受到研究期程與組織接受程度等限制影響，尚無法長期於各組織留駐參與，考量於訪談期間所觀察及受訪者表述內容等相關訊息，亦可從中探討其重要意義，謹依上述蒐集訊息進行初步理解。

在外在環境部分，受訪組織呈現依附運用受託單位的環境、選擇便宜可負擔、不易引人注目、或陳舊偏僻的建築物，以及辦公空間狹小、設備簡單的內部空間規劃等現況，可看出社福團體對於外部環境可負擔且符合基本功能之價值信念，在資源有限的外在環境下，此等組織所關注的，不在於具體可見的宏偉建築或形象識別，而寧願將資源投注於其所認為更有意義的層面；對於組織所座落位置與環境，組織成員並無特殊意見亦表達現況尚屬合理且已習慣的態度。由此可知，由組織所在建物區位及建物空間思考，此類組織選擇或設計規劃外部環境，係以符合功能且具彈性為其基本假定。

在內在環境部分，受訪社福團體均未設有具體制度規定，採取以相關法規或委託契約作為基本規範；運用優勢觀點為主要工作模式，於既有宣傳文件或服務內容項目亦未加以說明闡述。內部工作文件部分，則主要以委託單位提供格式或要求，並以優勢觀點之實務操作方法及表單作為參考依據，尚未見依各該組織的需求項目設計專屬作法。此外，於訪談過程受訪者多敘及資料彙整延續的重要性，仍待後續發展。顯見各社福團體現階段係將優勢觀點視為重要內在價值理念，藉由組織成員

於服務過程加以運用發揮並以各種型態展現成果，即其內在環境層次尚無法由具體文件明顯察覺其特色，此部分可看出社福團體於運用與推動優勢觀點部分，有著因應外部要求、持續理念推動的潛在基本假定。



第二節 受訪社福團體之抽象文化層次

考量 Schein 所提出組織文化基本假定之概念架構向度較為抽象，為利後續討論與思考，謹依概念內涵設定為較易理解之陳述方式，並提出相對應向度名稱，其中除空間的本質部分，涉及組織內外環境之理解與詮釋，已一併列入上述具體文化層次探討，後續其餘各向度則分別依事實認定、時間觀點、人性意涵、環境互動與人群關係等部分進行討論，如表 4-1 所示。

表 4-1 Schein 組織文化概念與本研究向度對應表

| Schein 組織文化概念向度 | 本研究相對應之向度 |
|-----------------|-----------|
| 事實與真理的本質 | 事實認定 |
| 時間的本質 | 時間觀點 |
| 人性的本質 | 人性意涵 |
| 人類活動的本質 | 環境互動 |
| 人際關係的本質 | 人群關係 |

壹、事實認定

在組織文化事實認定部分，主要關注於組織決策時所依據的本質內涵，即為探討相對應於 Schein 所提及「真理與事實」的基本假定。當組織面對各種內外部決策時，如何判斷並決定何者為真假對錯，而此種決定是依據那些深層內隱，且被認為可作為真理與事實的準則進行，以下先行分析各受訪組織事實認定之價值信念，後續依所呈現價值信念內容，探討其基本假定層次，即所稱優勢觀點社福團體事實認定之本質內涵。

一、價值信念

根據資料彙整分析結果，受訪的優勢觀點社福團體，在看待事實認定、面對決策時，分別於不同情境反映出「由資料展現成果」、「以領導者為依歸」、「須共同討論」等價值信念。

(一) 由資料呈現成果

訪談內容可看出，優勢觀點社福團體面對如何對外展現服務成效的事實認定作法，會採取運用資料、蒐集數據及呈現具體成果等方式，藉以符合委託要求並因應外部質疑，同時形成事實呈現與決策判斷的依據。此部分可由重視達成目標、找出證據說服等特徵看出，呈現出資料蒐集呈現成果是該單位對事實認定的價值信念之一。

在訪談過程中，各組織受訪者均提及目前組織所運用優勢觀點工作模式，能夠充分達到計畫目標及受託任務，是種可被證明的事實，並藉此表現出對於目前作法所抱持之信心。一如受訪者對於組織整體運用優勢觀點提供服務時，所顯現出的服務成果表示滿意並符合期待，並強調正因成員彼此績效均表現符合需求，組織才會被外界信任並繼續委託的自信態度。此外，優勢觀點社福團體受訪者亦表示，無論在組織內部要求的服務品質內容，或對外爭取專業認同時，過去的服務成果累積與個案資料記載所顯現出的服務細緻度，都可作為組織相當重要的佐證依據。意即受訪單位會將有無完成既定目標、符合受託任務，視為事實認定的重要價值信念之一，當面對外部的稽核或質疑時，以服務目標完成數據及個案資料詳實度等績效指標作為因應，顯示出重視目標達成的特徵。

績效的要求或表單的呈現 (跟優勢觀點) 不會衝突啦，因為我們還是可以達成那些啦，而且我們達成的狀況是很高的，政府才會繼續委託啊，不會衝突的 (A1-15-2) 。

其實應該是我們對於社會局我們還是有合約上的目標跟績效要去達成，事實上我們都是達到的... (B1-107-1)

我們有比較高的開案率，今年的期待值已經達到百分之四十五到五十了，也就是說，我一個月可能要六十案開案，然後他期待我們 hold 半年以上，社工的案量其實是很大的，我們跟其他的婦保單位其實沒有甚麼不一樣，不會因為這樣（運用優勢觀點）就做不到（C1-13-7）

因為打完分數會攸關明年調薪的問題，所以就要跟他擬定目標，就是說看到你今年的狀況在哪裡，假如說他自己不這樣認為，也許他有些東西沒有被看到，跟他做溝通討論，就是藉由這樣的方式跟他訂定明年的目標，並標很重要，就是可以拿來討論執行的狀況（D1-58-1）。

就要跟社工溝通，為什麼你看到的東西有不一樣，會不會是你突然沒有看到，其實他有做。假設溝通後確定真的是這樣，那變成是明年的目標，那假設說不是這樣，是沒有看到可以提出佐證，那就要做些調整。（D1-62-1）

他們(委託單位)會問(受託單位)為什麼你的服務個案是中危機或低危機，但為什麼沒有達到那個訪視的頻率，原因是甚麼？但對我們來講，我們完全沒有這個問題，因為我從來不會受限於那個頻率，甚至我們會做到多蠻多的。（E1-3-1）

除關注服務目標之數量或相關數據達成狀況外，優勢觀點社福團體受訪者對於如何運用各種可展現工作成果內容方式，作為獲得外部認同的依據，亦表現出相當在意的態度。顯示出該等組織常會面臨外部對其服務績效挑戰時的習慣反應，並以各類型資料內容作為對外展現組織服務成效的依據。訪談時受訪者多有表達，部分對於優勢觀點工作模式並不熟悉的外部人員，常因此對於組織服務成效有所疑慮；此時受訪者會分享整體組織如何思考並運用既有資料表現服務成果，如列舉與個案的互動文字紀錄、個案研討分享、研究成果發表等內容證據，藉此展現組織所認同並推動優勢觀點工作模式的理由，將服務成果視為組織認定事實與未來決策的重要依據，呈現出重視運用各種證據對外說服，成為優勢觀點社福團體於事實認定層面的重要特徵。

其實就是呈現在他每一個會談裡面的內容，他就會在這邊呈現，這個卡片不需要變成資料庫紀錄，而那就是我們跟個案之間的成果，所以他可彈性運用，然後，由社工自己去決定，哪一些他可以去怎麼樣變化彈性使用。那個進步就是微小到，不是我們的個案工作的政府的績效裡面可以呈現的（A1-18-1）。

所以我最常遇到政府就會告訴我說，你們都說個案有改變，我都是聽你說啊，可是我又拿不出個具體東西來，所以我們今年才會請個案自己發表，因為個案有一些個人的議題不見得完全都可以被揭露（A2-132-3）

所以我會覺得在這樣的過程裡面，一定會很挫折，光討論個案狀況要怎麼寫那些表格，然後修修改改的版本，可是那個修修改改都不是在文字上面，而是在我們在過程怎麼樣去把資料成果呈現（B1-49-3）。

比如說他們的評鑑，有一些比較一般的資料，我們會一起整理，有時候我會覺得為什麼要做這個，可是基於機構整體的利益而言，就會知道說，這就是大家要一起做的事情（C2-110-1）

所以我們這部分就做了很多努力，當然是很多同仁這樣一起努力，所以他們就很辛苦，你做實務工作以外，還要做研究，還要寫這些東西，然後去做發表，雖然很累可是還是有很豐碩的成果，可以讓人家看的到（D1-34-1）。

我也會試了很多比較制式化的方式去提醒他要求他，因為可能跟他個性也有關，所以我希望用比較直接強勢的方式去限制他，比如說，他應該去設定目標（D2-54-1）

由上述訪談情境內容與價值信念彙整可看出，運用優勢觀點之社福組織在面對事實認定時，依據重視具體實證層面展現，強化決策依據並對外取得認同。此處所稱具體實證，指組織會採用客觀實證或依據科學結果等內容進行決策，並以蒐集文字資料與數據資料檢視決策成果，進而根據目標達成狀況、以及明確證據等內容，作為組織對外專業成效展現的基礎。

由於優勢觀點社福團體主要以承接政府部門委託家庭暴力、兒少保護等後續服務，經由展現服務成效、取得委託單位認同後，對於日後政府部門持續徵詢委託意願具有重要意義。意即在重視責信的背景環境，優勢觀點社福團體對於事實認定的價值信念，關注以目標達成狀況進行決策，在有信心能夠對個案帶來幫助的前提下，亦可展現組織具體服務成效。

(二) 以領導者為依歸

由訪談資料可看出該單位組織領導者理念為重要的決策依據，所顯現的領導者認知引導、尊重領導者權威等情境內容特徵看出，呈現出「以領導者為依歸」是該單位對事實認定的重要價值基礎。

在領導者認知引導部分，組織領導者在組織內部積極表現出，其自身基於對於專業延續所抱持理念，或職位所需擔負外部責任或整體成敗而生成的「責任使命」。當選擇並堅持推動優勢觀點之理念時，領導者重視同仁知能成長，並關注於如何在既有組織環境條件照顧組織成員，使其安全並有能力繼續提供服務，復經由相關回饋中增強自己的信念與認同。由如同 A 組織領導者所表達，其更為關注如何將社工照顧好，強調唯有優勢的社工才有優勢的個案，帶著此等專業使命將社工視為組織重要資產，使同仁能夠長期投入服務，即成為該組織領導者對於組織內部運作方式之事實認定認知。

學習優勢重點就是在於培育社工，怎麼樣能讓社工能讓看見自己的優點，然後自己復元，他會就照顧好個案，然後從上課到外督團督，後來到個督，每一年都發表，就是那個歷程啦。我們一直到現在社工有離職的去到別的機構，都會回饋我說，學習優勢是他們最大的收穫，對，我覺得這樣就夠了，就是我們把這些社工給照顧好，那他們就會長期的做下去 (A1-6-3)。

她督導的方式從來不會給答案，所以我後來才發現原來督導會這樣帶我，是因為老師也是這樣的方式，所以我們沒有人會真正得到一個明確的答案

(A2-39-2) ...我後來發現就是，我覺得老師 (領導者) 常常講一些話很重要，她就是覺得一個人的努力跟經驗，跟年資沒有關係 (A2-40-3)

組織領導者對於自身所重視的理念有其個別堅持，此等認知會成為其面對事件判斷時重要的依據，成為其特殊的「重點堅持」，一如 B 組織領導者注重同仁面對服務選擇時本身真實的想法，亦會關注留意同仁服務時可能面對的風險，面對特定的服務情境時，領導者有著明確且不容挑戰的要求與堅持。另 C 組織領導者抱持具體特定之想法去看待組織決策依據，認為組織是整體共有的，與同仁共同決定、共同參與等方式是領導者應採取的方式，並將此理念於組織內推行，此等由領導者主導並堅持的作法，都能夠獲得同仁的認同與理解。

...跟不上他自己就會放棄，我們比較少讓同仁離開，除非踩到老師(領導者) 的底線，老師的底線就是他傷害了個案，這就是底線，這也就是社工最大的倫理原則 (A2-101-1) 。

雖然工作方法這件事情，我覺得那重要，但是它不會是一開始要討論的，就是工作人員在做優勢觀點的時候，通常我們在討論服務的時候，討論優勢觀點的時候，我會先問工作人員，你的印象是甚麼，這對我來說很重要，我會覺得這個東西就會在他的信念 (B1-26-1) 。

我後來是讓他們只要是督導同意就可以。但是超過兩個小時，一定得讓我知道、要讓我同意，因為我覺得去的地方，晚上在外面兩個小時，是很大的風險 (B1-64-1)

雖然他有一點古板，可是我們一定是會很努力，我覺得我們像農夫，是真的很務實的。我們主任不會很強調行銷上那個好看的成績，他非常強調我們基本功怎麼打起來，就是很務實。 (D2-108-1)

當下我就覺得我們思考方向不一樣，我確實聽她的講法，對那確實很輕鬆，就是我想要做甚麼決定就做，依照現行的體制，其實我是擁有很大的權力跟想法的，我想要他們離開，我只要跟他們說約到期了就走了，但是我不想要

用那個部分 (C1-11-1) 。

到了現在這個團隊，他們越來越瞭解我的狀態，然後我會陪著他們一起去訪視，在外訪的過程中他們會發現到，個案跟他們說的話比電訪的時候多上很多倍，一次的外訪經驗會讓他們覺得，好像他們應該要更加靠近(C1-16-1)。

我們組織給別人的感覺跟感受，其實不是我這個人的，是團隊的，所以團隊就開始有長出自己的樣子，他們越來越喜歡工作，尤其是個管工作以外的團體工作，或是社區的工作，因為那都是長成他們自己想要的東西(C1-17-2)。

就整體而言，我會看最後面的那個，我不會看最前面的那個。因為人家評斷一個組織的好與壞，不只是看最前面最厲害的長甚麼樣子，通常會看最後面的那個是甚麼樣子 (C1-40-1) 。

都會為了一些有關會延誤我們下班的這些事情，或是讓我們很難做的事情，他會特別打回去跟承辦人討論，然後有的時候會很據理力爭的，讓他知道為什麼。所以這樣的時候你就會知道說，他是真的是在替我們著想的 (C2-75-1) 。

另該組織領導者面對同仁或外界的意見與想法，如與其認知有所差距時，會採取「彈性迂迴」獲取認同方式，而非以強勢要求方式灌輸影響，過程中仍會堅持自身所關注的理念與價值，希望同仁能將其實際地融入工作模式。此時領導者須關注組織利益及外部期待而進行各種調整，更重要地促使整體組織都能夠以領導者堅持且認為對的方式進行工作。

譬如家暴資料庫，每個個案都要進資料庫寫紀錄，那早期社工那時候還在培訓過程中，寫的那個紀錄的內容就都是問題診斷，看個案被打得多慘多慘，可是後來當優勢觀點學得比較完整的社工，他就會在資料庫寫優勢的六大原則，他怎麼運用在個案身上，然後看到個案的改變是甚麼 (A1-16-1) 。

我覺得就優勢觀點的一些原則，它是一個很有創意或是很有彈性的觀點跟模式，尤其是在一些實際第一線的執行上面，包括我之前執行優點個管的個案

服務上面，會蠻鼓勵新的 worker 或是年輕的世代，他們其實有自己的東西，那個媒介都是很多元的，只是你怎麼把你喜歡的媒介結合專業的服務，然後讓他產生影響或改變，我覺得這件事情是可以讓他們知道，而不是進來這個協會，然後你就被某些工作的方式給框住，或是因為那個主管或是督導，或是前一個社工他做甚麼然後跟著做甚麼。(E1-24-1)

此外，由領導者認知可看出領導者於面對決策時，有重要「情況判斷」的差異，領導者在承擔組織成敗最終責任前，在不同情境時同仁所提出意見仍會予以尊重參考。例如面對組織承接外部方案之判斷或人員任免決定等重大事項，由領導者因應判斷；內部具體執行操作細節等作法，則交由同仁討論決定。此部分即依事件重要性進行區分，而該事件重要與否的決定，形成該組織另一種事實認定，此部分係由領導者進行判斷，當領導者認定事件重要性與決策層級，組織成員亦能夠接受此種結果。

看事情啦，如果是一開始決定要不要承接那個方案，那可能是我決定，後面要不要繼續再接，我們就會討論...，我現在一直在學習，在聽年輕人的話 (A1-48-1)。

其實我真的這樣覺得喔，等到你反過來，讓他們做決定的時候，你會發現他們決定會比我們好一點 (A1-49-1)。

應該是說我們會有共識，知道這件事情應該要做到甚麼樣的結果，過程要怎麼做就是各自有各自的作法，要土法煉鋼或有各自的管道，我覺得都 OK，最終的結論大家都知道我們期待的結果或共同的成效是甚麼，或是那個品質是甚麼，那個部分是比較重要的，其他的部分每個人或許工作方式不太一樣，這部份我們是 open 的是彈性的 (E1-29-1)。

尊重領導者權威亦為該等組織事實認定的基礎之一，此處所稱權威指領導者在組織成員心目中的威望和地位，與其職位原所具備或被賦予的權力有所不同。領導者權威需具有獲眾人尊重的「威望地位」，其價值理念亦會直接影響同仁工

作意願，當領導者理念獲得認同，組織決策方能持續推動。由組織 A 受訪者訪談內容，表現出對於領導者的理念認同與身分尊重，組織面對決策問題時最終會由領導者進行決定並承擔責任；組織 B 受訪領導者提及，目前組織於各種決策時對於領導者意見相當信賴，此時領導者亦會期待團體成員能有所想法，不致全然依賴領導者進行決策；以及組織 D 受訪者在陳述言談中可發現，該組織領導者對於推動組織運用優勢觀點的堅持，並對組織所帶來的影響，以及對領導者工作態度與價值理念的敬重。整體受訪內容顯示，無論領導者所堅持推動理念或曾提出的想法，以及同仁對事件處理的看法或組織決策過程的認同，都需要成員對領導者的信任，即領導者於組織事實認定層面的重要性。

..我們就像一個網交織在一起，所以其實管理者不需要去管理，那其實老師當時的理念是.... (A2-111-1)。

所以一直以來她都很反對人家叫他老闆，我們在她面前只能叫他老師不可以叫老闆，因為她會覺得我並不會比你高，我們是因為有共同的理念所以我們一起做事 (A2-111-3)。

比如說我們會去市府縣府跟承辦人討論或了解他們期待我們做的業務，我們可能做初步的了解，可是真的決定權、後面要不要做，其實還是需要老師決定 (A2-55-1)。

自由度上其實老師都會支持，然後到接不接實習生，就是所有督導要討論決定的，所以要看事件 (A2-56-1)。

那個信任的程度，目前也有不同的，就像我開始擔心她對我的信任，因為我希望她獨立出來。可是像我過了兩個禮拜，我就發現，她會把很多東西，雖然她做的也沒有問題，但是她會全部再讓你決定一遍，我覺得督導者有時候也可以獨立對面事情 (B1-44-2)

其實他一直灌輸我們這個概念，妳做了這些事情，並不是為了機構的名聲或績效，當然有一塊是我們為了個案去做努力。那他也很強調我們個人專業能

力的成長，所以他也很願意花很多資源來充實裝備我們的能力，所以他也期待我們要有那種積極的態度（D2-16-1）。

...最近就有這樣的狀況，高風險結束後現在換脆弱家庭啊，然後就真的整個狀態很不好，也沒有意願做這樣的服務，可是就有私底下跟主任單獨的談過，同仁在內部督導也跟他一起談過，他也會很願意跟我們分享他的考量是那些，最終他還是覺得他不得不去接這個案子來做，可是他希望我們諒解，我們溝通的模式就是這樣子，是有討論的空間，也可以去了解彼此立場考量是甚麼...當然最終決定權還是在上面啦。（D2-36-1）

由於組織認定何者為真之假定，需要考量許多層面，如該事件重要性、複雜性、組織結構、組織資源獲得、投入成本與時間、及領導者價值信念等面向（Vroom, 2000）。當組織領導者的意見成為組織中最重要且主要的聲音，並據以作為決策參考時，該組織領導者的意見即為具有影響力的個人事實。此處所稱個人事實，是指某人由個人經驗中所習得並認定的真理與事實，而該個人意見對組織而言有絕對的真實性（Schein, 2004）。由上述優勢觀點社福團體受訪內容可看出，儘管組織成員在組織內部可充分表達意見且有決定空間；當該組織面臨決策或傳遞重要的認定依據時，組織領導者的個人事實所表現出的意見，對於組織決策與事實認定扮演著決定性的影響，組織成員會予以尊重認同，並以領導者的意見為最終依歸。

（三）共同討論認定

此部分可從重視討論過程、充分表述、整體決定等情境內容看出，呈現出共同討論認定會是優勢觀點社福團體對事實認定的價值信念之一。雖各組織面對決策時藉由團體討論意見交換，彼此腦力激盪找出對策是相當常見的作法，在運用優勢觀點社福團體所出現的共同討論，更會重視各同仁的思考能力，讓組織成員習於表達意見，並參考各自意見所凝聚的共識進行決策。

在針對組織內部某些事件進行討論時，組織成員於參與討論過程會感受到自己被視為有能力的個體且有資格表達意見，顯現出組織以何種角度看待成員，以及成員對自己於組織的角色認知。當成員清楚瞭解參與討論與意見表達，已成為組織決策時必要且理所當然的程序時，此時會將自己視為組織重要的一部分，成為組織內具有能力的決策主體，同時有著被重視、彼此關係平行的感受。

就會由我來做個督，就是，其實他們自己都知道，我們會一起討論，我覺得那個討論也是從優勢觀點去討論，就是，對你來說，現在重要的事情是什麼？你想要做什麼事，你對什麼有興趣（A1-38-1）

在這個時候會請我們過去開會然後去討論，所以我覺得那個不同是在於感覺到比較多的東西下放給我們，關係變的平行，我們的意見可以開始被聽到，然後他也會去採納（C2-66-2）

組織共同討論時，參與成員能否充分表述意見亦是相當重要的關鍵，成員於參與討論時，不致擔心因提出不同意見而有不好的結果。此時交換各自實際想法，在安全且受重視的環境下，組織成員才可能持續參與並發抒意見。藉由共同討論所提出的共識想法與意見，最終能夠受到領導者的重視或採納，亦將成為參與成員表達想法的動力。

不會是督導說 yes or no，那另外一派就會有另外一派的說法，就是一定有不同的論點，然後每個人的論點會提出不同的想法，所以彼此之間會用這樣的方式去進行（A2-64-1）

就我們的方案團隊來討論，大家講了各自的意見之後，我就跟他們說，我想聽各位的意見後再告訴委託的業務單位，業務單位如果可以調整，我們就繼續，如果不行，我們就結束（C1-11-6）

就是想怎麼支持大家，就像大家提到要有甚麼誘因，我就要去跟上面商量，就比較退到背後的部分了。在前面他們就會去討論，甚至有時候他們的討論，

我也不一定有參加。只是最後的內容還是會在督導會議通過，之前他們會私下先討論。 (D1-44-1)

經由意見交換的討論過程，受訪組織成員亦會彼此分享各種不同的想法，相關決策經由整體討論出共識後決定，經由確認後成員也能夠認同並遵守決議結果。意即受訪社福團體成員均認同經由討論的團體共識，具有相當程度的約束力，成為彼此相信這些決定是必須存在且成員會共同遵守的準則。

那會讓同仁彼此去討論，因為它所增加的業務量不會是一個督導或一個同仁的業務，那是所有人都要去 cover，因為我們希望實習生是全面的都理解我們的組織在怎麼樣的運作，那個 (新增實習業務) 就是整體大家所認同決定的 (A2-57-1)

像我們開結案，程度 (服務進度決策) 由團隊討論，那工作的方向也是有些團隊的模式。會討論決定覺得那些資源可以再和誰談，然後把它帶進來，那麼夥伴就必須朝這個方向去 (B1-9-1)。

然後會尊重我們的意見，通常也會如我們開會上面說得這樣去做，不會說明明我們開會的決議是這樣，然後實際的狀況不是，就是並不會這樣。(C2-66-1)

哪些類型我們會發現有問題，必須去跟縣府有些反應的時候，我們中階主管面對社工反映的問題，就會進行討論，再由我們跟主任反映，再進行討論，如果主任認為 OK，他就會幫我們對外爭取，那其實這過程的協調並不是哪一個角色去決定，很多有討論的空間。 (D2-33-1)

團體共識與組織成員的相信與共識有關，意即組織面臨決策，應相信誰的決定，如何判定真實。當組織成員相信某件事，並共同定義它為事實，對該群體而言，此時共識就會變成團體所共同認知的事實，此處所關注的團體共識，是指在規則或該意識被使用過程等基礎上建立的認知，而非建立在決策後所反映的最終結果是非對錯之上。

二、基本假定

由上述事實認定之價值信念顯現出，優勢觀點社福團體於認定事實進行決策時，面對不同情境會分別呈現出，重視具體實證、尊重領導者理念、需獲得團體共識等基本假定，而其中則以「領導者決策」為主要的真理與事實認定準則，整理如表 4-1。

表 4-1 事實認定層面價值信念與基本假定對應表

| 特徵 | 價值信念 | 事實認定基本假定 |
|------------------------|---------|-----------------------|
| 重視達成目標 找出證據說服 | 由資料展現成果 | 重視外在具體物理事實 |
| 領導者認知引導 尊重領導者權威 | 以領導者為依歸 | 領導者理念與決策為重要 事實認定依據 |
| 重視討論過程 整體決定 充分表述 | 共同討論認定 | 需獲得團體共識 |

由於各類型組織領導者及成員日常都會面對許多跟服務推動或組織發展有關的決策，當組織成員遇到某種狀況或情境時，需要決定下一步該怎麼做、做些甚麼。較基層的成員所需要面對的決策性質會是相對單純、例行性的問題，與服務操作或技術層面直接相關；此時多數內容可透過常規的制定或累積內部工作經驗與習慣，經由團體共識作為組織成員決策依據。職務較高的主管面對決策的事項則越偏向複雜、不確定性高的判斷事項，此部分決策多與組織的營運發展方向、外部挑戰因應、所需採取策略等概念性的議題有關，因此也不易有前例或規則可供依循，具有相當的挑戰性，此時領導者選擇根據個人的直覺經驗、創意及專業判斷提出見解，並做為決策依據，此等決策帶給組織與成員相當重要的影響，經由領導者決定的內容，

當後續證實其判斷足以適切回應組織需求時，將更會直接形成組織對於事實認定的基本假定。

根據以上價值信念分析結果，進一步探究這些價值信念背後隱含之基本假定，筆者認為優勢觀點社福團體組織所採行之事實認定，同時包含參考外在具體的物理事實，如重視具體實證、看重個人事實，如遵循領導者決策、及參考社會性事實，如獲取團體共識等三大部分。其中以領導者認知與理念為較為重要的決策方式，即優勢觀點社福團體在事實認定層面，其潛在基本假定仍會偏重以領導者意見為依歸。

貳、時間觀點

如何運用時間、時間管理及時間意義，對於身處於現今社會環境的組織與成員，均有其個別經驗並能夠認同其重要性。組織內面對時間的掌控運用，在實務運作過程，其成員對於時間經驗與感受是相當重要的面向，當成員有著各自不同認知的時間經驗，彼此互動合作時就可能會有溝通問題或關係衝突。如組織成員面對同一件事，在時間的感受上有差異，不相同的時間步調，就可能會因耽誤進度時間、未及時出現或回應，而引發不滿或衝突。

就組織而言，組織在時間的規則，多有其自然形成共識的約定規則，並形成內部運行的模式。由於時間本身並非是清晰單一的結構，在許多組織管理面向亦有類似討論，如組織發展歷程、管理機制討論、精準時間的意涵等，均有其背後看待時間的意義。本研究將聚焦探討組織對於時間的規則，即以何種觀點看待成員時間運用，成員以何種時間觀點看待並管理自己的工作，以下依價值信念及基本假定層次分述之。

一、價值信念

本研究訪談過程中，受訪者對於工作時間安排、時間運用原則等回應內容，呈現出受訪組織關注成員面對所應負責的任務，重視設定績效目標，關注時間如何安排才能符合進度，以及表達自主彈性、明確規劃的時間價值信念。即強調組織會給予成員高度自主管理空間，亦未採取制度性的時間管控，由成員依實際需求運用規劃。其中重要地反映此種自我時間管理方式，同時應符合服務所規劃內容，即成員需有意義且具策略性的運用時間，能夠自知目前服務或工作計畫的階段與進度，不致影響組織整體進度。

此外，組織在看待工作的時間觀點部分，重視同仁成長、相信個案改變等價值信念，看出組織並非僅以線性的觀點看待時間成本與服務產出的關係，更著重於以發展性的時間思考方式，關注時間對成員及個案意義。

(一) 個人之成長步調不一

由受訪者回顧服務歷程與個案回饋等訪談內容，可看出組織成員相信改變會持續發生，並受到個人成長步調影響而有不同發展。服務過程所關注的優勢、投注的資源，或許不易由外在表現立即獲得具體成效，成員會願意相信如此的努力會在自然發展的時間意義下，帶給個人改變的契機與不同的進展。此部分可由人會受外部影響、相信專業影響、改變的時間有個別差異等特徵，看出優勢觀點所強調人有成長改變潛能的核心價值，使組織成員關注於個案在時間過程的成長，所呈現出較不重視目前可獲得直接利益的未來取向時間觀點。

個案工作就有很多任務，我認為沒辦法都會馬上有成效，可是只要願意投入，陪伴個案一起，我相信就會越來越好。工作也是啊，每個人成長的速度不一樣，當然不可能會有同樣的表現，也許現在做的不好，沒關係啊，但是只要繼續看到優勢，整體就會一起進步 (A1-77-1)。

每一個人都有好跟壞的一面，我們好跟壞的一面的選擇，不見得都是全然由我們決定，也或許是可能是資源或是甚麼樣的階段，所以會讓我覺得沒有誰

幫助誰，或是誰一定是做些甚麼 (A2-134-3) 。

我們都知道，用那種方式我可以預期那個案甚麼時候會再回來，就是我在你真正想做的事情上，會發現其實這個個案是沒有改變的，我只是把一個服務歷程完成。所以我會覺得，當然我不敢保證我做了優勢他一定不會回來，我覺得不是，因為人活著他就是一個狀態，他有狀態好跟不好。所以我並不認為用優勢之後，一定會變得特好，我不敢保證。可是至少我用了優勢之後，我可以理解的是，它會拉長她回來的時間(如再被通報受暴) (A2-131-1) 。

優勢觀點所關注於個人的改變，涉及每個人原本存在的差異與自我成長的程度，其中亦反映出該觀點對於時間的看法，由受訪者所一致呈現相信個案細微成長所代表的意義，肯定優勢觀點專業所帶來的信念，認同個案的成長速度步調與時間均有所不同，重要的是努力就會帶來改變，成效蘊含於不同層面，而時間投入更是改變所需要的條件。

復元跟陪伴我們在優勢觀點裡面就可以看到復原力的部分，加上我們去肯定他，就會帶來改變。所以時間的長短取決在個案本身復元的狀況，我們在優勢觀點的介入裡面，在過程中目標的執行、陪伴，會看到他的一些改變，從個案的回饋裡面，有些信件就可以看到復元的東西，還有社工怎麼看待他們 (D1-78-1) 。

我覺得用優點的效能是好的，可是也許效率是差的，效能是往對的方向去做，就我的經驗還有看社工的經驗來看，我們願意花更多時間更細緻的去理解個案，也可以用更適合他們的方式去做處遇，我覺得那可以縮短很多你直接解決問題的那個跟個案的差距，所以我還蠻認同效能的，因為我覺得我們做個案太習慣直接解決問題，有時候採取的方式不見的是對的。(D2-74-1)

(二) 重視時間效能

受訪對象無論為領導者或成員，均一致表達組織對於同仁時間運用有著充分自由發揮的彈性。在成員需自主與自律的前提下，工作者自行規畫時間安排行程，

並可依工作需求調整辦公時間配置。同時強調時間的運用應有其意義，也需要符合其時間安排的目標。此部分可看出此等組織在時間觀點具有可自主彈性運用之價值信念。

一如 A 組織領導者表示，組織成員各自承擔自我時間管理的責任，儘管組織並未訂定明確規範，面對工作所需呈現的內容或參與的進度，成員仍需要自行規劃並配合組織期程。意即組織不需要藉由細部規畫，採取尊重同仁的運用安排方式，達到管理個別工作時間進度的效果；此外，仍會要求成員於其既定期程內完成任務。組織表面並未要求個人呈現精緻的時間規劃，亦不會以線性時間規畫方式要求成員，實際背後存有期待成員多元運用時間的概念意涵，在工作上更為重視效能而非效率的時間觀點價值信念。

既然我們彼此都是成人了，我不需要告訴你早上要做什麼，下午要做什麼，自己什麼時候要跟個案在一起，什麼時候要去訪視，我覺得這都是你自己自律的課題，我們是看重結果，就是什麼時候要交什麼事情，什麼時候我們要一起完成哪個活動（A1-33-1）。

因為我自己就是一個不常出現的老闆，我覺得平常社工要怎麼運用時間都可以，由社工自己決定（A1-34-1）。

儘管時間運用有著充分彈性運用的自由，組織亦會重視成員時間運用的實際意義，如同組織 A 成員提及，雖然並沒有規範以實際打卡工時管理時間的規定，成員仍需於公開系統內對組織整體公布每日的行程安排內容，由此可判斷成員時間自我管理與進度。此種機制如同現行部分組織所採行責任制度運用作法，各自管理及運用工作時間，以完成目標為主要考量。

你每一個時程裡面自己應該要做甚麼事情，而這所有的時間安排妳要自己決定，你這時間是去訪案還是拿來寫紀錄，應該是自我安排（A2-108-1）。

時間管理這件事情，不是用上下班打卡來決定的，因為上下班打卡假設我八

點到五點，大家就按這段時間上班，可是你要加班或甚麼，你可以自己去申請去調整，所以我們有一個 google 系統去，大家可以用日曆去看每個人的安排是甚麼 (A2-102-1)。

組織 B、組織 C 領導者及組織 E 成員另表現出，工作成效並非僅檢視個案服務紀錄，各種關係的建立對於服務提供是必要的，在彈性的時間運用下，組織成員除需具備高度的自我管理能力的，更要視需要進行不同的時間安排。

就是如果個案有需要，我們就會去啊，然後不管是不是工作時間，我們都會以個案的部分為主 (E2-135-1)。

很多時候他們會去找里長討論可以協助那些事情，或是去警察局找家防官，不見得都是跟個案一起，不過這些都是必要的啦，雖然很花時間，可是還是要去做 (B1-112-2)。

「真的是這樣啊，我們都像三頭六臂的，每天都在外面跑來跑去，有很多行程要安排，大家都是開會訓練才會遇到 (C1-82-1)」。

此等彈性時間運用方式，組織成員除需具備高度的自我管理能力的，就社福團體而言，其特性以個案服務為主要工作內容，優勢觀點工作模式更為強調外展的必要性，於個案熟悉的環境與個案建立關係並與其共同工作。此時對於時間的思考方式將需要更為彈性，且常因案件需求特性不同而有所調整。

(三) 時間須明確規劃

此部分呈現出組織更為關注時間與目標進度的關聯性，組織成員應在有計畫的時間安排下，完成所規畫應達成進度，組織雖未設計稽核管考的制度，但受到明確規劃之時間價值影響，組織成員會以功能目標的觀點看待並運用時間。此部分可由明確期程、規劃內容等特徵看出其明確規劃之時間價值信念。

延續對於時間自主運用內容的探討，組織 A 領導者清楚表明，彈性自主必

須同時有著高度自律的態度，組織成員面對工作的安排，需符合組織期程要求，即組織成員應具備時間規劃能力，並且持續自我要求，這也是該組織對成員相當重要的期待。

我剛剛就提到我們是一個非常不剛性管理的組織，就是我們尊重每個人對於他自己的工作，我剛剛講自律性是我們很重要的一件事情（A1-30-1）。

就是只要給他 deadline（截止日期），其他的他自己去處理，如果生不出來就不能在這裡工作（A1-32-1）。

組織 A 成員亦提到時間規劃的重要性，面對自己所應完成的任務，組織在時間運用方面給予充分的彈性，而工作者亦會訂定屬於自己的績效目標，並經由公開資訊以及討論會議中進行管理，成員間都可看出彼此的工作進度，同儕回饋亦會是成員達成個別績效的推進力。

所以關於績效的評估，會是自己對自己訂的績效目標，自己對自己的達成率，對自己的自評跟組織對自己的評估，去決定了這個員工的績效管理（A2-98-2）。

工作時數不足夠，是以你今天本來就有你預計要完成的工作量，然後你自己要即時的回報在每一個信箱跟系統裡面（A2-103-1）。

組織 E 成員亦於訪談中，陳述組織對於工作時間安排的既定做法，組織成員需有明確時間規劃的能力，同時亦以公開進度方式呈現個別工作現況，組織會藉此了解成員執行狀況，以及檢視服務內容是否符合組織期待。

因為我們活動都有甘特圖，那其實每次開行政會議都會很清楚，因為每個人就會去報告他現在工作完成的進度（E2-128-1）。

然後個案服務品質的部分，就是從他的個案報告裡面，分享的部分也會講到這些。沒有也不需要特別的評量工具。（E2-129-1）

(四) 累積成長需要時間

如前所述，本研究對於組織時間意涵層面，除探討成員對於時間運用的思考方式，亦重視時間在組織中所呈現的概念。受訪對象表示在運用優勢觀點後，在關注目標達成的同時會更為關注同仁隨時間的成長；相信組織以成員自律與自主進行時間管理，同仁能夠改變並成長，同時找到適合自己的工作模式，進而帶給組織更多的可能。此外，在優勢觀點的工作環境下，除因應面對服務所設定目標，藉由工作過程的知能養成，成員會認知到且逐漸看見自己的成長，呈現出一種自然發展所積累的時間意義。此部分可由相信自我改變、重視漸進成長等特徵看出，組織關注同仁自主自律的時間態度，反映出時間會帶來成長之價值信念。

組織 A 領導者表示過去會相當重視同仁成效，經由接觸並運用優勢觀點後，由過去關注於有限工作時間需如何完成目標，轉變為亦同時會重視工作帶給成員與個案的改變，更希望社工同仁在工作過程能夠有所成長，藉由理解認同優勢觀點，找到自己可發展的能力，進而以關注優勢的態度面對自己與個案。

多年前我可能就是比較指導性的，或是我比較是一個強勢的領導吧，以前我是比較嚴厲跟高標準，該怎麼做就怎麼做，我覺得我以前就是這樣，真的就是學習優勢之後，所以我常常覺得最大的改變是自己。我學習會更圓融、更彈性、更多元，包括面對組織裡的同仁，包括面對個案，我覺得那也是有改變的。這樣也好，這樣比較不會得高血壓啦 (A1-48-2)。

社工理解為什麼要做優勢觀點，比怎麼做優勢觀點來的更重要。...我們都會設定目標數，每個社工都要發表，發表的時候就會整理出來那一套寫的東西，都可以從他平常紀錄裡面就找出來呈現 (A1-17-1)

組織 A 成員於訪談中表示，經由組織內推動優勢觀點提供服務或進行相關知能學習等過程，自己會學習以不同的視野去看待時間的意義與價值。儘管短暫時間內沒有明顯改變，並不代表服務的努力沒有意義；相信只要經由長期的累積

就會有明顯的成長，顯示出成員對於時間思考面向的特殊性。

我們有試過讀書會就只有督導做，然後有試過每個同仁做，然後有試過每個同仁做完之後再拿自己的案例去分享或交叉的，所以你會發現那每一個看起來沒有甚麼進步，但其實慢慢累積下來回頭看是有成長的（A2-127-2）。

對於組織成員而言，受到個別服務經驗累積或人生經歷差異等影響，能力與表現隨之不同，在相同時間內服務產出亦會有所落差。組織內部所呈現出對時間思考的氛圍，成員間能夠理解相互間的工作現況，會試圖讓新投入的成員感受到時間累積的重要，協助面臨困境的成員找回步調，彼此能夠按部就班持續發展，並自我期許盡快學習成長，以達到組織的期待。

不論是新進或是現在的同仁，都會需要學著怎麼累積，其實他們新進的很辛苦，因為我們的資歷落差太大，他要追趕其實還蠻累的，可是他一直對自己有這個期許，有時候我們會很擔心，我們會提醒他，他本來就不應該跟我們做比較，因為那是不公平的，那需要時間去成長（E2-123-1）。

二、基本假定

由上述訪談資料價值信念分析可看出，運用優勢觀點的社福組織對時間的觀點，同時包含著未來取向時間思考、多元性時間運用、同時以計畫性角度看待並思考時間運用，並更傾向重視發展性意義等基本假定層面，彙整如表 4-2。

表 4-2 時間觀點層面價值信念與基本假定對應表

| 特徵 | 價值信念 | 時間觀點基本假定 |
|---------|-----------|-----------|
| 人會受外部影響 | 個人之成長步調不一 | 未來取向的時間思考 |
| 相信專業影響 | | |
| 自主管理 | 重視時間效能 | 多元性的時間運用 |
| 自由發揮 | | |

| | | |
|------|----------|---------|
| 彈性調整 | | |
| 明確期程 | 時間須明確規劃 | 具有計畫性觀點 |
| 規劃內容 | | |
| 自我改變 | 累積成長需要時間 | 重視發展性過程 |
| 漸進成長 | | |

受訪單位面對時間的思考方式，表現出組織會由工作成員自由分配、多元彈性運用時間，具有重視服務目標規劃及功能性之計畫性觀點時間內涵。由於受訪單位同時具備社福團體服務變數多元，成果不易具體等特性，此處所稱服務目標多以滿足委託單位服務案量為考量。此外，受訪單位更會以發展性觀點看待時間意義，即重視服務過程所投入的時間，對個案與成員所帶來的成長與改變。當以發展性的時間觀點檢視組織成員負責任務內容時，由於其重視過程發展的時間意義，在服務過程中依目標進度與時間規畫提供服務，並將成果及同仁自我發展定位為自然的過程。即組織不見得可以藉由更多的投入與努力去調整產出改變的速度，此種發展是永無止境且開放的歷程，意即將所身處的服務領域看待為一種發展的過程，在這樣的世界中，個案的服務無法隨意加快或放慢，其發展呈現出自然而無限延伸的概念。該等單位在時間的價值信念部分，傾向兼採滿足外部期待的計畫性思考與重視人在過程中成長與發展的思考方式，其中以重視成長與發展為主要的時間觀點。

綜上所述，經由檢視 Schein 所提出時間觀點之基本假定層次分析內容，筆者認為優勢觀點社福團體採行之時間觀點，同時包含關注時間運用與目標達成之計畫性觀點及重視自然歷程的時間意義之發展性觀點等部分，並以將發展性時間觀點視為重要且具特色的基本假定。

參、人性意涵

由於人有其先天不同的條件與教養成長環境，組織內所有互動的成員，均有其個別特質亦有各自所抱持的人性觀。此時組織內部對人性所形成的共同看法，會直接影響領導者價值理念與管理態度，更將形成其獨特的組織文化。本向度主要探討組織內對人性意涵的看法為何？較偏向人性本善？還是認為人性本惡？認為人的形象為何？是否全能完美？所持看法表現在看待案主與同仁為何？以下分別從價值信念層次、基本假定層次進行說明。

一、價值信念

該等組織受訪對象對於人性意涵層面，呈現出信任、平等尊重、真誠、自律自省與勇敢面對挫折等價值信念，受訪者認為人是能夠在工作中自我激勵、自我督導與自我控制的，當身處於環境愉快的情境下，工作更有其樂趣與成就感，面對工作挑戰與困境時則應抱持勇於面對的態度。同時受訪組織亦反映出現實環境中，人並非完美無瑕的，且每個人的想法無法完全相同，組織成員間仍會存有個別差異性，認為完全信任、尊重、自律等人性良善是種理想狀態。組織管理層面則認為人難免會出現懶惰、被動的情境，為使成員努力工作，組織亦可藉由調整設計等方式，取代強迫、控制、督導與懲罰的積極制度，促使人性朝良善發展。參與本研究之組織對象，多採內部規範與外在監督制度等較為緩和的監督方式，而避免採取嚴苛的控制或懲罰制度，謹分述如下：

（一）對人抱持信任期待與支持態度

由訪談內容可看出優勢觀點社福團體具有對組織成員信任、願意相信案主、信任工作模式、對工作抱持信心等特徵，由此顯示該等組織所呈現優勢觀點相信人的能力、對人性抱持期待與信任的價值信念。對於組織成員部分，領導者亦對於組織成員工作內容，採取信任的態度，成員亦相信彼此能夠相互支援與協助。

對於組織成員信任部分，如以組織 A 為例，領導者由組織成員的工作內容

談起，表達其於組織成員互動與個案服務等層面，對該組織成員的充分信任，並有自信組織成員能夠把工作做好。當同仁面對工作困境時，也相信其能力並鼓勵成員認同自己具有潛力，讓服務熱情與工作動力能夠延續。組織 A 成員亦表達出在團體內受到信任的感受，倘若成員面臨問題或困境時，組織成員不會直接質疑自己的決定或不信任自己的工作內容，具有其專業自信且成員間會給予鼓勵與支持。組織 C 領導者亦強調，對於該機構成員服務規劃與自我管理有高度信任與自信。

我們這種小組織可以做到用人不疑、疑人不用，必須要相互相信我們才能繼續快樂的工作下去，而且社工的品質好不好、記錄好不好，都可以很清楚的看見 (A1-64-1)。

或是比方遇到一些很具體的事情，我們被個案告了，這時候社工就會開始低落，開始不相信人性，會覺得我為個案作這麼多，為什麼他會這樣對我，那我不是要用優勢觀點嗎？不是要相信人嗎？那個時候就需要討論，讓大家再把相信找回來，這樣的價值很重要 (A1-55-1)。

我覺得彼此的信任關係是夠的，因為從以前到現在到不管是哪一個組織，團督時候我們都在做信任的訓練，就是我可不可以很信任我的同仁，同仁提出了不同的意見，是不是可以很尊重跟接納，所以我覺得在這個部份上，算是我們組織裡面比較多的協助 (A2-65-1)。

我覺得我們這個機構是...，我們很有彈性，我們今天可以很做自己，我們上班時間很彈性工作時間很彈性，就是責任制，所以我覺得很彈性，你也要有足夠的自己自控的能力，所以有一陣子我在跟上面的人反應的是，我覺得彈性不代表沒有規則，而是機構相信我們自己可以管好自己。(C2-39-1)

願意相信個案則直接表現出組織正面看待人性的態度，面對不同的個案所反映或遭逢的問題與困境，組織成員願意採取正向或不同的角度看待，由個案的立場進行思考與理解。當個案出現問題時，組織成員會意識到人並不是完美的個體，

當個案面對困境時會有他自己因應的做法。此部分並非為個案找尋藉口，而是試圖由正面看待人性的角度去理解其原因，藉由表達出對個案信任與理解態度，讓個案能夠正向解讀自己的情境，並相信自己也有改變與成長的能力。

我覺得人沒有好壞之分，這個之間的強弱只有在每個人資源不同運用的狀態上，個案會願意從事非法的事情，那也是因為，你說他知不知道非法，他知道，你說他就是真的想做嗎，喔沒有，他就是真的資源不足，被迫的，我們也哪天被迫了，搞不好我也得做一樣的選擇 (A2-134-2)。

我們就會去關注他為什麼會這樣，我們會站在他的立場想，我如果在一個職場上工作得很不快樂，然後我需要去欺瞞、需要對抗，我的狀態就是不好的，所以我們會從他狀態不好的角度去思考，而不是陰暗邪惡的角度去看待 (A1-39-1)

所以這個概念對我來講，我不覺得一直跟他陪著耗著，我相信他會改變，只是你有沒有辦法去看到他的改變，我們很常在跟社工講，你要有辦法去看到那個微小的成長或改變，才能夠放心讓他自己走。(D2-31-1)

成員信任工作模式、對工作抱持信心。社福團體所服務對象常身處於生命困境或關鍵時刻，每個人都有其個別限制且所面臨情境均具不同特殊性，優勢觀點社福團體所採取抱持正向看待個案的視野，並有著相信其能力與改變的態度。儘管工作過程中優勢觀點服務的投入與回饋並非持續相應發生，此時組織成員並不至因此感到氣餒，或懷疑工作努力的方向。由組織內部所呈現出對個案服務內容與改變發展，抱持信任且期待的正向人性意涵與氛圍，可看出讓成員相信在工作過程所看見個案細微的進展，具有其蘊含成長的重要意義，將帶給個案持續改變的力量，進而認同工作模式及相信自己的專業能力，並得以持續投身服務。

其實會發現當他成長的時候，你會很明顯看到他長大，縱使那個長大只是一點點，那是因為我真的做了甚麼，或是因為我們真的做對了甚麼(A2-36-1)。

妳就會發現，就是妳在做優勢，那一點點的改變妳都會記得，然後其實在那個過程裡面，妳反而可以更知道自己做的是對的事情（A2-38-1）。

這是我一直相信的。這也是我以前督導跟我說的，就是我們現在就是種下一顆種子，然後甚麼時候發芽不知道，可是沒有在你服務的期間發芽，你也不要因此而覺得氣餒，我覺得這個不管是不是學習優勢的 worker 都要知道的一件事，我們不要因為個案有沒有達到這個目標，或是在這個過程中有沒有進步，然後去否認自己，我覺得優勢觀點是在這個過程中，給大家一個很好的...（C2-53-2）

我都會去想優勢觀點適不適合去投入一個這麼辛苦的個案，因為畢竟也跟他周旋了很久，可是回過頭來，我覺得做優點不見得是要把它做到成功，所以其實那個陪伴的過程對我來講好像是比較珍貴的東西，所以我會覺得做優點是不錯的選擇。（D2-30-2）

（二）平等待人亦尊重差異

研究者與受訪對象討論對於個案服務以及組織管理現況，受訪者所呈現出尊重合作夥伴工作方式、與個案平等互動等特徵，可看出平等尊重之人性價值。除面對個案服務外，組織各階層成員間亦能夠尊重彼此工作方式，且視組織成員為合作夥伴，重視每位成員對組織的意義。如與組織 A 受訪者訪談內容，領導者與成員均指出組織內部領導者與各成員間，並未因彼此職務差異而存在權威距離，反而有著互相需要的重要夥伴關係。由此可看出 A 組織內部部屬關係中，領導者與同仁對於彼此的雇傭關係有著不同的解讀，無需藉由階級或制度進行管理，強調將每個成員視為獨立的個體，卻又彼此需要，依其規劃發展各自的工作，並滿足組織的期待與需求，呈現平等尊重的氛圍。

剛剛就提到我們是一個非常不剛性管理的組織，就是我們尊重每個人對於他自己的工作，我剛剛講自律性是我們很重要的一件事情（A1-30-1）

我們單位就像一個網交織在一起，所以其實管理者不需要去管理，那其實老師當時的理念是，如果社工跟個案不是相對價關係，雇主跟勞工也不應該是相對價關係，它應該是一個今天你缺一份工作，我找到一份工作，我們合夥的概念，我們是共同的工作夥伴 (A2-111-1)

我覺得在這件事情上面，我們也討論是不是因為他怎麼樣怎麼樣，就是背後的一些原因，就是顯示的雖然是他這個事情做不好，但有沒有可能他其實壓根兒不知道這個是重要的，或者是她每個禮拜值班有時候做 A 有時候做 B 所以才做不好，那要不要統一把她都做成 A (C2-52-1)

面對社福團體最主要的服務對象並共同工作時，重視與個案平等互動的關係是該等組織相當重要的特徵。優勢觀點社福團體成員在教育訓練過程中，強調並重視與個案專業夥伴關係，以及個案具有其改變能力等正向價值意涵影響，當與個案工作時會留意自己的角色特殊性，取代由社工指導個案改變之傳統專業威權方式，而採類似友伴角色出現於個案面前，嘗試理解個案的想法，伴隨引導個案發展屬於自己的能力，帶領彼此工作持續進行。意即強調與個案的平等工作夥伴關係，尊重其主體性，成為優勢觀點社福團體於服務過程中對於人性意涵重要的價值與信念。

所以我們那時候至少是要讓個案覺得，他是願意接納我們的服務的，而且希望我們的服務不是讓她覺得，我是一個有問題，或是不好的人，所以妳必須要來服務我。我覺得那個跟個案之間的對等關係是很重要的 (A2-75-1) ...

我覺得那個在我們提供服務也好或是在過程裡面，我發現個案會被我們影響，因為我們那時候臨時酬勞會請個案來幫忙，然後個案有時候都會很貼心地來關心社工說，你還好嗎？不是我們對個案說你還好嗎，是個案問你說你還好嗎？哈。因為那是一個對等的關係，所以他也不會覺得他對你的關心是我不可以關心你，或者是你是一個權威的人我好像不能關心你，其實不會 (A2-80-1) 。

一開始初期的時候，比較會有人講說個案福利依賴啊，就是要資源，偶而還是會有這樣的字眼出現，但是我們就會慢慢地去想說，某個程度還蠻佩服他的耶，他為了自己的需要，他很努力地去表達自己的想法，那真的是他的優勢只是他用錯方法了，就是我們反而可以退一步的去思考面對這樣的個案 (B2-59-1)

(三) 相信人可以培養自我管理能力的

訪談中受訪者對於組織彈性管理的方式，除表示認同符合期待，同時表現出人性化且自主管理亦需要有相當程度的提醒，儘管人有不完美的地方，仍可藉由督導機制在服務過程彼此提醒。由訪談看出組織對於人性意涵亦有自我要求、重視自省與督導協助等特徵，形成自律與自省的價值與信念。

如組織 A 領導者與成員相當強調該組織同仁自律能力的重要性，在持續自我要求過程下，成員能夠習慣組織未明文規範、亦無強制約束的要求，也能自然地把工作做好。意即對於人性抱持期待，相信人有能力自主且自律，藉由給予組織成員彈性與空間，使其能累積符合組織所期待的工作習慣與服務品質。

我們常討論就是自律跟他律這件事情，那臺灣的學生很習慣他律，因為從小就是別人告訴你幾點要下課、幾點要上課、幾點要做甚麼，我覺得那就是我們一直在養成他律的習慣，然後就會變得有些人進到職場之後，比方社工就會一直要督導盯著他，要做什麼、什麼時候要交什麼這樣子，可是我覺得督導不應該做這件事，那是在管小學生 (A1-33-2)。

我們單位是沒有剛性管理方式，我們是一種無為而治的，是非常人性化而且彈性而自主的 (A1-13-1)。

我們還是會一起，一起做行政工作，一起做培訓工作，對，但是我們非常相信自主跟自律 (A1-14-1)

除前述相信成員能夠自我要求的態度外，受訪組織成員亦表示隨時反思本身

狀態，是工作中相當重要的部分，也成為組織內部相當重要的工作習慣。在團體討論過程中，成員主動思考服務所得訊息並分享發現，彼此檢視經驗想法與回饋意見。此種過程即展露出組織對人性信任並抱持期待的表現，相信成員能夠在工作過程中自省覺察自己的狀況，且期待同仁彼此間的回饋，不致擔憂受到質疑與挑戰，成為組織對於人性期待相當重要的特徵。

自己就會發現那個時候就是你自己的狀態要調整，而不是個案的狀態要調整，因為那就是我自省的狀態。所以我覺得我自己對自己的覺察跟觀察，跟我的服務效率跟效能是有關係的 (A2-130-2)。

此外，如同在組織事實認定的討論時，受訪對象均提到督導制度與過程對於組織內事實認定與共識凝聚扮演相當重要的角色，由訪談內容可看出督導制度協助同仁於工作過程，安全且信任地透過外部訊息，檢視自己身心及服務現況，且藉以持續調整步調、維持品質且提升服務技巧。

因為我覺得我們很特別的地方是，從它的組織文化裡面，從它在提供服務的教育裡面，它就是期待我們看待有優勢的社工，你才會有優勢的個案。所以我們在督導或同儕之間的協助，團督進行的方式就是，我們把跟個案練習做優勢的方式跟技巧變成使用在團督上 (A2-76-1)。

由上述優勢觀點社福團體在人性意涵層面之價值信念可看出，對組織成員信任並抱持期待是對人性持正面看法的具體表現。當領導者基於人性良善的觀點，對成員採取信任的態度時，此時主管無需過多干預與指導，便能激發同仁以負責任的態度把工作做好。而在組織成員的互動過程，基於對人性正向的看法以及彼此的信任，成員會將主動關心同仁狀況，積極提供協助，並相信人性等作法視為習以為常的價值。成員與領導者間呈現類似於合夥的平等工作關係，每位成員有不同的工作規畫方式，在自律自主的前提下，成員彼此間都予以尊重。自律與自省部分相較於前述「信任」與「平等尊重」的人性價值信念，對於人性良善程度有著些許差異，自律隱含有不完全的美好。意即認為人性還是存有其多面性，無法達到全然信任與尊重、

不需擔心個別狀況，成員自然會把工作做好的人性理想境界。自律或自省即屬於近似道德的監督行為，組織不需採行嚴謹的制度、規範，藉以要求或控制成員的行事內容，成員能夠在可接受且適應的情境下，透過團體督導的方式達成工作需求與目標，發揮自我要求與自我突破的效果。

二、基本假定

根據上述「對人抱持信任期待與支持態度」、「平等待人亦尊重差異」、「相信人可以培養自我管理 ability」等人性價值信念及其特徵，如表 4-3 所示，筆者認為這些價值信念背後所意涵的基本假定，呈現該等組織相信人的本性是善良的，但仍會有惰性與被動的不完美一面。

表 4-3 人性意涵層面價值信念與基本假定對應表

| 特徵 | 價值信念 | 人性意涵基本假定 |
|-----------------------|-------------------|------------|
| 組織成員信任 | 對人抱持信任期待與支持 態度 | 人性良善、人並非完美 |
| 願意相信案主 | | |
| 信任工作模式 | | |
| 對工作抱持信心 | 平等待人亦尊重差異 | 人性良善、人並非完美 |
| 尊重合作夥伴工作方式 與個案平等互動 | | |
| 自我要求 | 相信人可以培養自我管理 能力 | 人性良善、人並非完美 |
| 督導協助 | | |
| 重視自省 | | |

人類與其他動物最大的不同，在於人類有著理性、經濟性的行動能力，也是具有社會需求的群體。面對困境時，人能夠思考問題並會試圖找出因應的方式，更有

其生活目標與自我實現能力，同時能夠接受挑戰和發揮自我才能。而人性亦具有多元複雜性，組織成員進入工作環境前，會受到家庭、社會等環境的價值所影響，其人性觀會反映出所處生活背景對於人性的看法。儘管如此，由於人的價值與行為亦可經由學習改變的，特別是處於工作階段的人們，在組織內長期互動的影響下，組織成員看待人性的角度，亦會與組織文化相互影響（Schein, 1996）。倘若組織內部看待成員成效與所因應而生的管理機制，顯現出以周延規範制度防止弊端出現，某種程度即反映著整體組織文化對於人性的不信任；倘若組織認定人具有自我激勵的基本能力，可透過個別需要給予挑戰與疏導即可成長改變，而非藉由控制方式進行管理，則反映出此組織認定人有能力負責、可平等對待、自我管理 etc. 等正面價值信念。

經檢視訪談內容，受訪優勢觀點社福團體所反映出看待人性層面，呈現對於個案信任並抱持期待、尊重同仁給予彈性等人性積極正面的看法；同時亦認為在實際工作環境，並非每個人的想法都能夠完全一致，成員間仍會因個人因素或成就動機等不同而存有差異，並無法達到人性全善的理想境界。組織領導者相信人難免會有懶惰、被動的一面，以人性的良善面為出發點，強調道德自律配合相關的輔導協助機制，完成工作上的要求與目標，而非採取嚴苛的控制或懲罰制度。此部分亦與前述訪談領導者所提及，無意將工作者進行嚴格的時間管理，在工作上給予彈性亦有計畫性的時間要求等態度相符合。此外，受訪組織均表示未訂定明文制度與評核機制，顯現出該組織所欲對外表達，其基於偏向善良的人性觀點，所衍生對於組織成員的期望。相信成員在互動良好、平等信任的環境條件下，能夠主動積極的面對工作，也藉由自律自省維繫組織的服務品質與效能。顯現出領導者對人性善良的期望與理想境界，同時反映出組織成員亦將人性良善、人並非完美的看法視為看待人性的基本假定。

肆、環境互動

環境互動層面指相對應於 Schein 所言組織文化「人類活動」的向度，其所關注層面在於組織如何看待與外在環境的關係。當組織面對外在變化的環境時，組織內部環境所呈現自我定位為何？如何與外部環境互動？為探討該組織認為應採取何種行動與環境互動最為恰當的深層意涵，後續將由優勢觀點社福團體呈現之環境互動價值信念進行探討，並進一步分析其環境互動之基本假定：

一、價值信念

社福團體面對服務需求多元的環境，難以僅憑一己之力單打獨鬥，需要與外部資源共同合作，方可能滿足各種需求。意即組織需因應外部環境變化，組織內部應盡可能有效掌握訊息並結合資源，始得持續運作並進而永續發展。此時組織內部如何自我定位，包含如何看待所服務組織的形象，組織與成員應扮演何種角色，以及組織成員如何自己的工作價值，成為組織環境互動層面首要瞭解的重點。此外，組織如何看待外部環境變遷、如何與外部環境互動營造應有的工作關係，亦是顯現環境互動價值信念的另一項重點。

由訪談資料顯示，該等組織文化的環境互動層面，由重視專業並實踐、由組織成員出發、專業認同與共識、重視和諧關係、展現專業實力、主動面對回應、為求發展顧全大局等具體特徵，呈現出自我認同是與外部合作的基礎、展現專業才能開創資源、相信就可改變、因應環境需求調整作法等價值信念，分述如下：

(一) 自我認同是與外部合作的基礎

經彙整分析訪談對象意見可看出，在工作時除認同優勢觀點的價值與工作模式，亦感受到團隊成員會將優勢觀點的理念，落實於工作服務與團隊相處方式。如組織 A 與組織 B 受訪者均提及，在組織內成員相處互動時，都會採取關注優勢的角度看待工作夥伴，認為此模式可使自己於工作時，表現出與眾不同的專業形象，對於組織運用優勢觀點抱持認同的態度。優勢觀點社福團體組織成員，對

於組織推動具明確理論依據的服務模式，更有其共同歸屬感與參與感，並進而願將此等認同運用於服務過程中。一如組織成員所述，在撰寫書面資料與團體討論等時機，會留意關注並正面看待成員與自己能力的工作態度，符合該專業理論所強調重視能力與彼此關係之重點。另由組織內部互動氣氛融洽、低人力流動，顯示組織內部認同專業理論，且自我定位明確。

受訪對象表示其組織內部環境重視專業知能並具體實踐，除以優勢觀點工作模式落實於個案服務，組織成員間亦相當重視此等價值理念，無論是與他人互動方式或看待事物視角，自然而然地有所轉變，顯現出優勢觀點社福團體成員重視專業的態度，並習慣以這樣的觀點看待自己與他人。

他們如果不是已經把優勢觀點內化，他不會寫出那樣的記錄，他不會去認同或肯定的去看見個案優點，或是相信這個理論，或是去跟網絡合作，你會從他們的個案記錄、團隊團體討論裡面去聽到 (A1-57-1)。

優勢觀點跟其他的社工理論並不衝突，它有很多的方法跟我們社工本來的教育是一樣的，案主自決、案主為助人過程指導者等，只是關注的焦點不一樣而已，我們大家對於機構推動優勢觀點都很習慣，也認為這是對個案好的方式，其實這也變成我們內部的工作模式 (B2-32-1)。

組織內部工作規畫與思考，主要會將組織成員視為主體進行考量，猶如組織A受訪者多次提及，有優勢的社工才可能有優勢的個案，強調組織成員身心健全並在專業知能裝備良好後，方能以相同態度與完整專業理念面對個案，而不致出現矛盾衝突。因此組織內部在工作設計或訓練內容規劃，會優先以成員需求為考量，體察成員身心狀況，針對工作特性給予彈性，並持續充實其知能，此等規劃顯現出優勢觀點社福團體由成員出發實踐專業的特徵。

大家同儕之間都是這樣相處，我覺得我們可以留下這麼多同仁，流動率這麼低，就是大家對於組織的氣氛這件事情都是認同的，因為我們都是用這樣的

方式去優勢 (以優勢觀點對待) 我們的社工，然後當然他優勢了之後，他才有可能出去優勢他的個案 (A2-79-2)

除組織以成員所期待方式對待並因應需求，面對組織內部所推動的工作模式，成員亦呈現出專業認同與高度共識。由受訪者強調其工作時運用優勢觀點所帶來的正向經驗，且主動分享對優勢觀點理念態度等部分，可看出成員由工作回饋內容並不會質疑專業成效，且習慣於優勢觀點工作所需投注的努力，表現出認同與彼此理念的共識態度等重要特徵。

我也發現庇護工場，現在那裏的狀況，有很多的工作人員一直在流失，之所以庇護工場這模式會卡死，我發覺很多人在於他的專業認同，就是，因為這就是等於營運，所以搞到後來，你逼著他不營運，他又生存不下去，所以你要跟 (庇護工場) 專業人員說你要專注在服務對象上，怎麼可能呢？所以我們在這裡推的優勢觀點，就是為了專業認同，讓同仁可以放下既有的挑戰，相信自己做的是對的事... (B1-94-1)

我們大家一致的聲音是其實要讓 (庇護工場) 專業人員，要讓他們認同這個模式不難，要讓非社福領域，可是他們又是最大的一群在跟服務對象工作，最影響這些專業人員，從師傅、從技術人員開始 (B1-105-1) 。

我們的服務經驗就是，就是可以從其他的部份看到 (專業成效) 啊，不是只有賺不賺錢，有很多大家不知道的，還是可以讓一線的夥伴知道 (優勢觀點) 是他想要的這個東西，還有這個東西對他來講是重要的 (B1-106-1) 。

大家都報告習慣了，就會知道自己要跟大家討論的重點。我們這次去研討會我就跟一位同仁說，明年就換妳報告了喔，她直接跟我說好，我就跟其他同仁說，妳 (們) 看到沒，都沒有拒絕的耶 (B1-120-2)

(二) 展現專業才能開創資源

社福團體在服務個案的過程中，需要運用外部各種型態的資源共同協助，才

可能因應服務時的多元需求，面對外部環境與各界資源時，社福團體均會採取主動積極態度，進行爭取連結並保持良好關係。此等概念對於運用優勢觀點的社福團體而言更是如此，重視並清楚瞭解社區環境中可能存在的正式與非正式資源，以積極態度連繫並彼此互動，提供個案運用機會，並於服務過程中展現專業與效能，推展組織理念與價值，藉以讓更多網絡資源能夠理解優勢觀點服務並參與組織的活動。此時成員對於組織運用此觀點取得外部重視，在專業上具有獨特榮耀感，與外部單位對話亦以此工作模式作為立論基礎，於服務互動經驗中較易取得外部認同。

我們大部分都是社政來拜訪我，很少其他網絡成員來拜訪我們的，大部分網絡成員來拜訪也都是社政拜訪社政，首次，我覺得這是○○在經營資源上最驕傲的事情，警政有一區的家防官，我上次去找他泡茶，他就說甚麼時候換我去拜訪你們，我說，來拜訪我們？他說，對啊，我也想要去拜會啊，我說好，其實他們是在板橋，他們跑來這裡，又不是很近，我就說好啊，那就約甚麼時候大家一起啊，後來，很專業喔，因為我們去都會帶伴手（臺），他們來也帶伴手來（C1-25-1）

「我不知道是你們○○的案子啊，是○○的我們就不會這樣，我就想說反正因為家防中心都喜歡惡搞我們警政，不然我們也來。我想說反正最近有發生那麼多案件嘛，多申請一個其實也還好，因為保護民眾安全，而且我是真的想說她先生前科那麼多」...。我就覺得那個過程很有趣，因為他開始會分，接起電話來如果是○○的，認同度是高的（C1-26）

大家講得出來優勢觀點耶，我當下就覺得，哇，真是感動，有一個組織你記得它，而且你不是記得它的服務對象是甚麼，你是記得它的理念是甚麼，就是講到爛的優勢觀點（C1-28-1）

（三）相信就可改變

社福團體成員在工作概念或知能累積的過程，均會瞭解與外部環境共同工作

有其重要性，於服務過程常需對外建立資源網絡。儘管如此，在工作上面對開創陌生資源或連結認同度不高的資源環境時，常會因為受到諸多困難或回饋不良等負向經驗而影響再度努力的意願。由運用優勢觀點社福團體訪談分享，會發現組織亦會面對外部誤解或質疑等現象，然而面對過去經驗或外部回饋不佳的情況，並不會顯現出挫敗，或因此影響其再次努力意願。對於與環境各種資源互動時，抱持著積極而必要的態度，表現出相信任何事物經由努力就會有所改變的特徵。

然後外督老師問我的時候我也答不出甚麼，就覺得這件事情很必要啊，那要讓這個走到甚麼程度我也不知道，我覺得很重要就對了，那個時候就是單純覺得好重要，一定要做，雖然沒有甚麼明確的成果，但是等到 106 年、107 年的時候吧，對，107 年，我們再重新辦了一次社區的共識營，那時候同仁就是很齊心，因為所有的活動都是他們自己想的，我就在旁邊，我只負責一件事情，就是同意經費使用，好好，這個錢我出，沒問題，我就只要同意這件事情。（C1-20-1）

即使大家有時候反應不是那麼好，就是我們希望可以輪流辦，可是就沒有人要辦。沒關係，我們還是繼續做，我們覺得那個很重要，尤其是那時候在推動高風險服務的時候（E2-111-1）

可是後來當我們有這樣的聯繫，非正式的互動之後，我們打電話去他們就願意分享了，而且我們還可以進到急性病房去跟個案會談，也就是因為這個關係的建立，讓我們可以還是把這群人 call（臺）在一起啦。（E2-113-1）

我們相信維繫跟網絡成員的關係，我相信是可以對服務對象有幫助的。...覺得需要仰賴各個單位的太多了，只有彼此合作就會有不一樣，因為個案家庭的問題太複雜多元，我們沒有辦法一個人處理（E2-111-1）

（四）因應環境需求調整作法

當組織面臨外部挑戰或質疑時，如何因應或採取何種措施調整環境互動作法，為組織與環境互動時相當重要的議題。推動優勢觀點社福團體亦是如此，常因組

織於工作模式強調運用理論提供服務時，受到實用性與適用性的質疑，或是面對外界對社福團體現況不甚瞭解的建議，以及不同專業領域對於工作模式的理解障礙等情境，該等組織會採取面對現實、彈性調整的作法因應。此等看似陽奉陰違、重視表面互動的作法，經由進一步探詢其想法，可發現組織所關注的重點，在於持續服務推展以及堅持核心信念為目的，故採取先行維繫彼此和諧關係等方式作為因應。此等貌似委曲求全的作法，儘管部分成員對此過程存有疑惑與不解，然依舊持續努力維持良好關係，由此可看出組織成員對於自己所做的工作內容或決定，有其認識與思考及充分的自信，面對環境挑戰或特殊需求時，仍採取信任態度站在組織與環境互動的立場配合調整。

就是這件事情中間曾經一度讓我覺得有點失望，有到難過嗎？我也不知道，就是好像到後來評鑑的時候，主任就會叫我們把它（強調優勢觀點內容）拿掉。（D2-100-1）。

就是個案管理的部分我們本來都寫用優勢觀點的作法，然後主任就說先不要寫啦，不然又要被老師念，就直接拿掉，雖然是這樣做，可是我很不解的是，我們的價值大部分在這個上面，那個老師看不懂或不認同，那是他的事情啊。（D2-101-1）

我們也可配合他們的表單，還是我們也會有自己的設計方式，譬如說個案紀錄好了，我們會依照政府要求的個案紀錄表單，但內容呈現方面會運用優勢原則（A1-15-1）。

我覺得跟每一個長官有關係，有些能接受有些不能接受，所以我覺得那是看長官的關係，他們委員現在都還是用很錯誤的觀念去看你的金額，每一年都圈起來告訴我說，耶你們這樣看起來只有賣十幾萬、二十幾萬、三十幾萬，可是我給妳百萬的預算耶，你這樣子不符合。然後我心裡就會想，你去找任何一個底護單位絕對也不符合啊，不是只有我不符合，更何況我又不是做就業培力這件事（A2-89-1）。

其實是很需要跟司法那邊的合作，司法裁定是甚麼樣的內容其實是非常的重要，因為司法權還是高於行政權，我們沒有辦法去反抗裁定的內容，內容也許我們覺得不適合，但還是不得不去執行，我們希望可以有些改變。後來跟我們的業務單位溝通狀況不是很好，那我就跟同仁們討論，那我們可以怎麼調整 (C1-11-7)。

我們最缺的就是這個，我們是比較低調的機構，我們的服務品質非常講究也很用心在處理，可是很不擅長去做那好看的績效，這一兩年來我們的主管才會比較用心去思考這些，比如說標語甚麼的，那也是因為最近資訊比較發達，他(領導者)一直在被別的單位刺激，就發現我們好吃虧喔，可是我們真的很用心在服務上面，卻好像看不到。(D2-43-1)

二、基本假定

由前述環境互動訪談內容分析彙整，顯示優勢觀點社福團體具有「自我認同是與外部合作的基礎」、「展現專業才能開創資源」、「相信就可改變」以及「因應環境需求調整作法」等價值信念。該等組織對於環境互動時會採取積極面對的實踐態度，而非隨著環境現況適應發展的基本假定；另當組織面臨部分質疑或挑戰等情境時，組織亦會因應外部需求而配合調整適應。整體而言，優勢觀點社福團體更為偏重以積極態度面對外部挑戰的實踐取向。

表 4-4 環境互動層面價值信念與基本假定對應表

| 特徵 | 價值信念 | 環境互動基本假定 |
|-----------|---------------|---------------|
| 重視專業並具體實踐 | 自我認同是與外部合作的基礎 | 主動積極面對挑戰的實踐取向 |
| 由組織成員出發 | | |
| 專業認同與共識 | 展現專業才能開創資源 | |
| 重視和諧關係 | | |
| 展現專業實力 | 相信就可改變 | |
| 面對困難不輕易放棄 | | |

如前所述，環境互動層面關注於組織與外在環境的關係，當組織面對外在變遷社會，其內部環境所呈現之自我定位，以及與外部環境互動作法與意涵。本研究於此處所稱自我定位，指組織內部對該組織地位或角色之認定，即優勢觀點社福團體本身對於達成其目標、任務所應扮演角色之認定與看法，組織自我定位的價值信念，與組織對外所採取的行動有相當密切的關係。由受訪組織所呈現價值信念可看出，組織面對迅速變化的外部環境時，成員認同組織所提倡服務理念，並對於自己服務價值展現出相當自信，將組織自我定位為具有充分能力的專業團體，組織成員自許其所提供的專業服務，對於社會人群具有重要角色與地位。此外，在面對外部環境的互動部分，組織面臨各種不同專業團體，所抱持展現專業知能的正面態度與外部溝通，並藉由服務效能取得認同，顯現出組織散發出專業自信並期盼外部認同的態度。

整體而言，在競爭且資源有限的既有社會環境中，多數社福團體會採取順應接納求取和諧發展，面對外在環境各種專業多以病理診斷及問題解決等觀點，看待個案與社會現象的氛圍，遂採順應接納方式進而習於認同此等觀點，作為取得外部認同與環境互動的作法。運用優勢觀點社福團體則較傾向以實踐的角度，重視自我定位，建構組織內部自我認同與信任專業的氛圍，並持續宣揚優勢觀點所為個案與社會環境所帶來的益處。即使服務過程無法輕易取得外部認同，亦會運用彈性轉圜調整方式，因應環境需求並持續落實推動。即優勢觀點社福團體於環境互動基本假定，關注於組織所肩負的任務，抱持主動掌控環境與面對未來變遷，相信經由努力可以改變環境現況等假定，而不僅止以適應外部實際情境，尋求允許組織在自身環境生存的利基，使組織順應環境平和發展；更以嘗試著創造市場或主導環境的實踐態度

去影響並改變其他組織。

伍、人群關係

人群關係層面主要關注於探究組織內領導者與部屬間、成員彼此間所共享之權力、影響力與階層現象，以及親密、愛與同儕關係的議題。本研究針對領導者及成員於訪談呈現的價值信念，探討組織內部的情感、互動及氣氛等層面，檢視該組織之人群關係價值信念及探討其所隱含基本假定。

一、價值信念

由受訪組織對於人群關係顯露出工作關係延伸到家庭、成員彼此原本就有關係、低離職率、認同人才回流、彼此提醒與影響、成員間理解與支持、不分彼此即時補位、有話可以直說等特徵，呈現優勢觀點社福團體之人群關係，包含著同事可以是朋友也是家人、工作相處彼此信任互動直白、重視同儕觀感甚於規範，以及不會輕易說再見等信念。顯示出優勢觀點社福團體具有重視群體利益、組織內權力距離低、成員間影響力高、主管與成員角色間具友誼關係等特殊人群關係假定。

(一) 同事可以是朋友也像家人

受訪優勢觀點社福團體均表現出對於組織成員有著密切的關係，除同仁間彼此協助相互需求，在工作之餘常有聚會互動往來頻繁，彼此親友間亦因參與彼此家庭活動而有所認識。此外，成員在加入組織前多因學校關係而熟識或受推薦而來，透過此等關係彼此增加更多的親切感，且溝通互動更加熟悉與便利，呈現出特殊的友伴家庭關係。

工作關係延伸到家庭，如組織 A、組織 C 受訪者均提及組織內部彼此關係密切，成員間甚至領導者會參加成員的休閒活動，彼此間顯現出相互接納且更為親密的友誼關係。

我們的團隊非常和諧，他們彼此會形成一個很好的團隊，即使有人離職他們也還是有很好的友誼關係，而且不只是社工跟社工之間，還包括家庭之間，我覺得這是很有意思的事情 (A1-9-1)

過程當中我花了很多時間在陪伴同仁，我去瞭解他們平常在做些甚麼？他們看的節目我幾乎都看，他們做的活動我幾乎都做，大家都像家人彼此也都認識。我們有一段時間是早上六七點的時候，我們就跑去蘆洲運動中心，我跟我先生跟另外兩個社工，就去蘆洲運動中心一起運動，然後有三四個社工去學游泳，我也會去就泡在水裡頭，他們教我甚麼就練甚麼，他們想看電影我們就揪一揪去看，他們有些人喜歡看網球比賽，我們也去 (C1-13-6-)

一直都會這樣啊，像我剛換工作來這邊，我很驚訝的是，為什麼你們都可以帶男女朋友一起出去玩，就是私底下的互動超多的，不像我們下班就不認識了，而且每個人的私生活的互相緊密程度也很高，然後會覺得跟我本來的想像不太一樣，居然好成這個樣子。工作上互相幫忙那也一定是，因為交情還不錯，我們主任重視的也是這個，他也很重視團隊合作的這個東西。(D2-83-1)

成員彼此原本就有關係，社福團體所進用的工作同仁常因專業需求而有學歷科系限制，彼此間來自相同學校系所並不足為奇，受訪組織 C、組織 E 較為特別之處在於，組織成員年齡相近多為前後屆關係，在進入組織前於學校時就有所認識，亦因此較他人更早接收到其組織文化的特殊性，如理解組織管理方式與推動優勢觀點等模式。進入組織後與成員關係親切且較為緊密，對於該等組織存有更多認同感。

我們的組織結構有點特殊，我們有快接近三分之二都是同一個學校畢業的，都是○○畢業的，而且是一個帶一個，就是學長學姊同屆的就兩三個，然後是往下的，所以他們是學長學弟的關係，也就是說他們來之前就有階層的感覺出來了，再加上學長姐是很有想法的人的時候，很多時候他們的想法就容易被接受，那些學弟妹的想法就很容易被影響，會覺得這樣是好的(C1-34-1)

所以我們就像老鼠會，就是一個拉一個，我學長帶我進來嘛，然後後面來的學弟妹，我其實不知道他會來，但他就是我的學弟妹，所以我們會有一個很強的共同話題，就是我們機構一半的人都是○○大學的，所以那個連結很強，然後我們感情也特別好 (C2-93-1) ... 像現在有很多很棒的教育訓練大家可以去上，我覺得我從教育訓練裡面學到很多東西，我就會從一個很像是過來人或者是比較學姊的角色，讓大家知道學習其實是有幫助在做個案上面的 (C2-58-1)

我們機構本來就是小單位，然後沒有很有名氣，所以我覺得成員的組成比較不好找，連我進來這邊也是因為學長姐進來的，他說因為我們找不到人，那時候因為我剛好休息轉換，我去上了協會辦了課程，學姊就找我進來，後來不到半年她就出國進修了。(E1-15-1)

(二) 不會輕易說再見

人力流動頻繁向來是國內社福團體普遍存在的現象，檢視社工人力流動率高原因多與工作內容繁複、個案量沉重、高壓力情境及勞動條件較差，造成的心力枯竭困境有所關聯，特別是以保護性社工流動率最高(嚴祥鸞，2010)。如前所述，家庭暴力防治工作最初運用優勢觀點的服務領域，受訪組織亦多以提供保護性社工服務為主要服務內容，由受訪組織所表達所呈現服務人力流動率較低的感受，已屬相當特殊。除個別受到生涯規劃影響需離職調整步調，組織成員面對工作服務內容的特性仍有相當程度的穩定留任與抗壓性，即可看出此類組織人群關係緊密之特殊性。另如受訪成員表達目前教育培訓、管理方式及成員間關係都會是影響組織成員異動原因。

我覺得那是一個持續培訓的過程，就是即使我們已經算是流動率很低的單位，可是因為我們方案(承攬案件)的變化，所以社工還是會來來去去，所以進來一定會讓他們理解，會有參與這樣的培訓，然後督導的部分也有同儕團督，也會把優勢觀點設計進去 (A1-24-1)

後來那個主管私底下跟我說，妳有些時候不應該要聽他們的意見，身為一個管理者不要想甚麼向上管理，妳要想的是說，妳要叫他們做他們就做。看到那個人我心裡就很有氣，我就很認真的跟她說，如果我照著妳的管理方式的話，我不會是妳所有委外單位中，社工人力流動率最低的單位 (C1-11-5)

還是有離職的，但就整體來講算是很低，有些因為生涯規劃，比如因為結婚的關係，先生在北部一定要離開，或是生孩子要照顧。(D1-75) ...因為現在社工人員在其他單位流動都很快，我們算是很少流動的。除非接新案子或是人力擴編。(D1-126)

經檢視受訪對象對於離職原因的看法，均相當直接表示還是有少數同仁會因為工作內容繁重而選擇離開，亦有受訪者表示雖壓力沉重，會因為捨不得這裡的工作氣氛與且認同組織理念而留任，進而慢慢調整適應每天匆忙的生活。此外，組織招募新進同仁時，過去曾因故離開的同仁會再次考慮回到該組織工作，在面談時仍會探詢並重視應徵者對於優勢觀點瞭解狀況，顯示出優勢觀點社福團體會以認同或理解組織理念，志同道合成為維繫人群關係重要考量，亦為該等組織的重要特色。

我也曾經離開○○一年，那時候在新竹法院，因為我住在新竹嘛，所以那時候老師要離開桃園的時候，我曾經有去新竹工作過一年，離開就只有這麼一年。做法院的家暴服務社工，所以我離開那一年，我後來比較或瞭解完之後，不管是縣市政府的資源也好，或者是提供個案處遇也好，沒有這麼大的自由度。所以我後來還是回來○○裡面工作 (A2-23-1)

沒有耶，因為我們的流動率實在很低，而且那些補進來的人都是以前我們○○的，出去其他大機構工作，後來又再回來應徵的，同仁都說我很喜歡用回鍋的，我心裡的 OS 是，關於這兩個正職同仁，我不是因為我跟他比較熟悉，而是我跟他討論過程當中，我感受到他還很是能夠理解優勢觀點，也願意用優勢觀點去工作。(C1-61)

因為大家都是社工畢業的，讓他聊聊優勢觀點，然後看他自己本身在服務上面是不是真的有這樣的概念，我們再去決定我們的合作夥伴。其實某個程度上，在一開始的時候就在找合作夥伴，有概念也才比較能跟大家一起相處工作（B1-7-1）。

（三）工作彼此支援互動直白

團隊不分彼此即時補位合作，是所有組織都期待的工作方式，優勢觀點社福團體亦是如此。由訪談內容可看出，組織內由於彼此關係密切，雖然個案工作安排可以依各自需求規劃，當面對其他成員出現困境時，也能夠相互協助，並相信任何同仁在自己需要協助時也能伸出援手。即此等組織成員間能夠彼此相互信任，面對困境時願意站在對方的角色思考並共同協助，而非僅由解決個別問題的角度給予指導或建議。

我倒覺得優勢觀點對組織很大的影響就是文化跟氛圍，他們彼此之間是會互相關照的，和諧又互相關照（A1-9-2）。

我們也不是一定要百分之百都完成工作，那麼完美的人，我們還是有彈性，但是你要告訴我，你現在做不到，如果你現在做不到，我們就會團隊一起完成它（A1-37-2）。

那個團隊之間很有意思的是，他們不會因為這樣彼此就會說，那不是你的工作嗎？怎麼是我做？他們會彼此互相關照，就是說，你現在不 OK，那我們一起完成它，但是它不會是常態，他自己也會知道，哪天我不 OK 的時候，大家也會幫我完成，我覺得這樣的文化才是有意思的（A1-37-3）

就是妳如果用這個優勢妳發現妳有困難的地方，然後大家彼此做討論，那其實大家也會遇到很挫折的時候，大家同儕之間會發現，其實大家用不同觀點去看的時候，其實好像沒有這麼糟啦（A2-35-2）。...

我覺得優點在團隊合作發揮上最有特色的是，我們都會除了盤點個案的狀況

之外，也要盤點我們自己彼此的角色，我們想要達成的目標，以及這個個案我們到底用甚麼方式最他是最好的，我們都會有一些討論，也會有同仁會提供很好的建議，甚至直接出面協助。（D2-106-1）

有話可以直說是優勢觀點社福團體另一項特色，儘管組織成員間彼此關係密切，並不致因此而有所顧忌，如為討好同儕或主管，而不願表達自己的立場與態度；反而正因組織人群關係親密，基於組織氛圍安全與信任，以及對工作理念認同與執著等因素，願意主動明確地表達自己的意見，亦可質疑或挑戰主管或領導者的想法，顯示組織內部權力距離較近，且組織成員對於工作環境或彼此關係，抱持期待組織能夠更好的積極想法。

我會覺得我已經告訴你三次以上你還這樣，那我要短時間不能跟你說話了，我可能就那幾天就是辦公室氛圍就是不太好，那我覺得透過這樣，因為我自己有個信念就是我覺得關係破壞了一定可以再修復，看你怎麼修復而已，因為我覺得不吵不代表你們關係真的很好，所以我並不怕跟別人起衝突或者是把話說得很...所以在那一次衝突事件過後，那個同仁也有他的成長，我們的關係也不會因為這樣而有所影響（C2-41-1）

其實我覺得我們的關係都非常的融洽，像有時候在討論一些關於工作權益或福利條件，連薪水我們都可以去跟主任去表達我們的想法，雖然結果還是他在控制決定沒錯，可是我覺得我們同事蠻好的是，我想知道我會直接去問清楚，我理解你的想法了，我就能夠接受。（D2-38-1）。

剛來的時候他們都一直強調我們福利制度不好，可是同事感情非常好，我也很困惑，後來慢慢覺得好像真的是這樣。對我們來講，這是一個安全的團隊，安全信任的。我們很多時候都自己在開玩笑，妳自己在做優點，你怎麼會這樣講。（D2-41）

（四）同儕觀感比規定更重要

同儕間彼此提醒與影響是優勢觀點社福團體人群關係相當重要特色，當初次

接觸受訪組織具體內部環境，對於各受訪單位不約而同地表達，目前組織並沒有亦無需明文規定。當時筆者總會有些半信半疑，後經過與其訪談後便能理解，有時同仁彼此間的關切與觀感，確實會比具體規定更有效果。一如受訪者表示，個別組織成員工作品質如有疏漏，將對於整體工作進度會有所耽誤，更會影響個案權益與組織外部形象。當同仁彼此間主動討論或彼此要求時，成員所關注不只是負擔的後果，更會在意同儕對其態度與觀感。由此可知，在組織成員彼此間熟悉密切的環境，藉由彼此提醒與相互關注的關係，能夠增強個別的自主管理意識，並減少採取直接規範的必要性。

比如說家暴社工常遇到的，個案發生的速度我們紀錄永遠趕不及，所以會有紀錄完成率的議題，所以我們就會在組織的討論裡面，大家都會有這個議題，這個議題我們要怎麼去討論跟改善，才能讓服務提供的更好，這就是同儕之間共同的決定（A2-52-1）。

然後你同儕之間要互相發現優勢，你如果連你的同事都沒有辦法發現，你對你的個案絕對不可能發現啊，所以我們要如何運用這樣的方式去對你的同儕之間互相發現（A2-78-1）。

所以值班的那個人就會去確認，是不是真的有人在追這件事。包含接電話回電話都是我們會在系統上告訴同仁說，你這個電話要回，但是呢如果有人沒回，在系統上大家都會看到說你還沒有回喔，妳要不要快點回？（A2-107-1）

在工作的時候你有時候婦保，那個 DA 分數打錯了，有可能就會變成是我們分下去就分錯人，我覺得那個後果是會很嚴重的，甚至是有時候 TIPVDA 的分數他可能有個經過網絡評估是高危機，很小的勾勾，那勾勾沒看見等於是你也會漏案嘛，像我就會把這個東西放得很大很大，因為我覺得這是每個值班的人都應該留意的事情，我就會提醒大家（C2-40-1）

她從來沒想過他這樣的狀態，可能會讓其他同仁怎麼看待她，不好的狀態，所以她也蠻驚訝，她也沒想到自己的狀態會是那種處境，那很可能主管在面

對她的時候，她會覺得那是主管個人的觀感，或是覺得反正我們層級就是不一樣啊，可是很有趣的是，她居然會比較重視同儕的壓力（D2-63-1）。

也許是這樣，同儕也不會給甚麼具體的壓力，可能只是檯面下的，因為我們同事也不會很強、很直接去挑戰你，為什麼你都不認真，可是會反映在其他工作互動的態度上。這很神奇，我覺得就算是用機構的獎懲甚麼都沒有用。（D2-66）

成員間理解與支持，對於彼此工作情緒抒發有著重要的幫助，優勢觀點社福團體在辦理保護性業務工作時，成員常會面臨各種身心壓力情境，此時內部成員因工作性質相近彼此瞭解所處狀況，進而給予同仁支持減輕其心理負擔。由此可看出組織成員間密切的相處關係，能夠在同仁面對困境或壓力時發揮陪伴功能，團體支持力量成為彼此的後盾，呈現相互依靠、共度難關的具體效果。

我覺得我們整個機構那個是很一致的，甚至是我們對同仁會比對網絡更好，就是我們並不會對外特別討好然後對內不好，我覺得我們在這個裡面的氛圍是很好的，所以我覺得很多時候大家雖然工作壓力很大，但是大家還選擇繼續待在這邊，也是會因為同儕的彼此支持。我常常在說我們就是苦中作樂，就是這個工作太苦了，我們就要在這裡找一些...（C2-53-1）

二、基本假定

依據上述人群關係層面所呈現的「同事是朋友也是家人」、「不會輕易說再見」、「工作彼此支援互動直白」及「同儕觀感比規範更重要」等價值信念，整理如表 4-5。筆者認為組織內之人群關係基本假定，隱含著成員間存在類似家族之角色關係、成員間低權力距離及以群體目標為考量等意涵。

表 4-5 人群關係層面價值信念與基本假定對應表

| 特徵 | 價值信念 | 人群關係基本假定 |
|-----------|-----------|----------|
| 工作關係延伸到家庭 | 同事是朋友也是家人 | 類似家族角色關係 |

| | | |
|------------|------------|--------|
| 成員彼此原本就有關係 | | |
| 低離職率 | 不會輕易說再見 | |
| 認同就會回流 | | |
| 不分彼此即時補位 | 工作彼此支援互動直白 | 低權力距離 |
| 有話可以直說 | | |
| 彼此提醒與影響 | 同儕觀感比規範更重要 | 重視群體觀感 |
| 成員間理解與支持 | | |

受訪優勢觀點社福團體在人群關係層面可區分為多項基本假定，其中類似家族角色關係主要呈現出：注重感情、由關係講求人情、團隊合作以及重視共同背景等家族特徵的延伸，其次在低權力距離部分，由於團隊關係良好且相互信任，便可藉由彼此對話、相互立場碰撞後取得理解；組織成員在互動過程會因差異而拉開視角廣度，因共識而厚實自己的信念；面對權力階層亦因上下層級間彼此關係密切，而不至於距離疏遠無法溝通。此外，由受訪內容顯示出，優勢觀點社福團體成員間，除具有和諧愉悅且緊密的關係距離，該等同儕關係對於組織理念推動與品質管理更具有重要功能。組織成員間為維繫彼此關係，且重視自身表現在他人眼中的看法，無須藉由有形或明文懲罰制度，便可達到促使成員積極自主完成任務的效果，意即組織成員所在意自身於群體中的形象，已成為此等組織人群關係相當重要的特色。

第三節 優勢觀點社福團體組織文化之形構

組織文化為組織成員共同創建的人為表象、共同持有的信念與價值觀的總和。在可見的具體文物、價值信念背後，均蘊含著其中潛在的意義，組織為達到因應外在適應問題與內部整合管理時，組織成員所採取的行為及其視為理所當然的態度與看法，代表著組織文化之深層基本假定，亦是組織文化的核心。意即組織外部具體層次與深層抽象層次，其所顯現的基本假定均代表著組織文化的一部分，為形構優勢觀點社福團體組織文化，本研究將先行檢視各層次由基本假定所形成之組織文化，進而探討優勢觀點整體組織文化架構。

壹、具體層次

一、外在環境—「儉樸實用隨遇而安」

優勢觀點社福團體之外在環境，普遍以符合功能且可彈性運用為其主要考量。選擇以配合運用委託單位所提供環境的組織，會以減少額外開支為環境規劃運用重點，並未重視外部環境形象或宣傳效果，再另行尋覓建築環境或增設組織識別形象；而組織發展過程自行擁有之環境，則亦選擇便宜可負擔的較為陳舊且偏僻建物。即深藏著優勢觀點社福團體以發展實際服務內涵為考量，於運用外部環境時，主要將如何符合服務提供之功能需求，視為其規劃重點。此外，其建物內部空間亦與其他組織有所不同，呈現出空間狹小且設備簡單的空間規劃，除反映出該等組織主要工作場所並非其辦公建物內，亦可看出社福團體對於外部環境選擇，抱持可負擔且符合基本功能之價值信念。

整體而言，優勢觀點社福團體對於外部環境關注重點在於，如何將有限資源投注於符合服務提供或滿足個案運用需求，而非選擇將資源運用於外在的建築區位或識別宣傳等有利於組織形象的層面。由此可知，由組織所在建物區位及建物空間思考，此類組織選擇或設計規劃外部環境，即儉樸實用隨遇而安的組織文化。

二、內在環境－「隱性漸進務實發展」

由於受訪優勢觀點社福團體均呈現出，以相關法規或委託契約作為基本規範，並未對於工作方式設有具體制度規定。該等組織所推動工作模式採取優勢觀點，內部工作文件仍以配合委託單位提供格式或要求項目，輔以優勢觀點專論書籍內所建議表單及工作程序等方式運作。對於制度設計部分，組織成員於訪談中表示應設計訂定符合組織特色專屬制度之期待，現考量以推動受託業務為主要任務或暫無能量而暫未執行，相關特色之規畫尚待未來發展，呈現出落實運用優勢觀點更為重要的務實態度。

由優勢觀點社福團體之內在環境相關訊息可看出，各社福團體現階段將優勢觀點視為重要價值理念，並由組織成員於服務過程運用展現，然仍待發展其獨特的具體制度與文件，反映出優勢觀點社福團體於運用與推動其理念時，蘊含為因應發展滿足外部要求、同時持續對成員灌輸理念並持續推動，形成其隱性漸進與務實發展之組織文化。

表 4-6 優勢觀點社福團體具體層次組織文化彙整表

| 層面 | 基本假定 | 組織文化 |
|------|-----------------------------|----------|
| 外在環境 | 符合功能且彈性運用即可 資源應投注於更有意義部分 | 儉樸實用隨遇而安 |
| 內在環境 | 因應外部要求完成任務 持續於服務過程推動理念 | 隱性漸進務實發展 |

貳、抽象層次

此部分可由組織成員對事實認定、時間觀點、人性意涵、環境互動及人群關係等層面所呈現基本假定意涵加以探討其組織文化。

一、事實認定－「認同理念遵循領導」

優勢觀點社福團體有著重視外在具體物理事實、以領導者理念與決策為重要認定依據，以及重視團體共識內容等基本假定，其中以領導者決策為主要的事實認定準則，由此項基本假定發展出「認同理念遵循領導」的事實認定組織文化。

優勢觀點社福團體之服務特性並非以營利為目的，服務技術複雜且成效較難測量；意即該等組織於服務提供或組織經營過程，需依所面臨的複雜而多元情境進行事實認定。除組織基層成員所面對例行性行政規則與流程，組織決策主要尚包含，如何對外界呈現成果、對個案提供有意義服務，以及面對複雜難以預期的個案服務情境。當面臨這些組織內部與外部之事實認定與決策時，各組織均顯示出領導者的服務經驗與理念是重要依據與方向。

在外部決策方面，該等社福團體對外扮演協助弱勢家庭並提供服務角色，直接影響民眾權益與機構形象，領導者之理念與權威性高於組織成員，組織成員普遍習慣其組織之重要決策，會採取公開說明討論方式告知組織成員並使其理解組織意向，最終仍會以領導者之意見為主；對內決策部分，除以互相尊重與和諧相處，運用個別溝通、會議討論並藉由充分討論方式取得共識，此等討論方式亦多符合領導者所認知期待或由其所主張執行；另面對決定組織內部重要服務方針與操作策略時，如採行優勢觀點工作模式等內部決策，則由領導者所堅持推動，成為組織內部決策的具體作法；組織成員均可配合組織方向並順利推動執行，此種組織成員尊重並順應服從領導者決策之事實認定基本假定，即成為其認同理念遵循領導之組織文化。

二、時間觀點－「持續成長重視發展」

優勢觀點社福團體於時間觀點層面之基本假定，可同時包含著以計畫性角度看待並思考時間運用，以及認同將時間視為具有發展性意義兩大部分，其中以重視人在過程中成長與發展的時間觀點較為重要，具有重視發展的時間觀點組織文化。

筆者進一步探究時間價值信念背後隱含之基本假定，在服務管理方面，受訪組織為滿足外部委託單位所要求之服務內容及數量，藉由自主彈性、明確規劃等管理方式，要求組織成員面對服務需求，均應運用其所推動之優勢觀點工作模式，配合所需呈現的資料，在規畫時間範圍展現服務成果，此部分有其契約要求與工作責信等外部意義。另更重要的發展性時間觀點，並不只為符合外部要求、達到相關項目而工作，組織內部所呈現對於時間的另一特色，在於面對計畫性時間投入的背後，仍有其發展性的觀點，將優勢觀點相信人會成長改變的核心價值轉換為看待成員與個案的時間觀點，有節奏地投入服務，亦能夠更有耐心地看待人的自然成長改變，即形成持續成長重視發展的時間觀點組織文化。

三、人性意涵－「人心向善落實自律」

在人性意涵層面，筆者探究受訪各組織於服務提供時以及組織內部互動時，所反映出看待人性層面，呈現出對個案信任抱持期待、平等尊重同仁並給予彈性等人性積極正面的價值信念，亦提及考量成員難免會有怠惰輕忽的可能，必須由從旁協助、定期督導等方式去思考管理方式，使成員能夠持續維持品質並努力落實工作。

整體而言，優勢觀點社福團體會以人雖良善但並不完美為出發點，設計相關機制，期使成員能夠由道德自律角度去配合完成任務，取代常見的控制或懲罰制度。由此顯現出該組織期望其成員基於偏向善良的人性觀點，主動積極並有所自律及自省，同時成員在提供服務時，亦能夠表現出對於個案不完美的包容與理解，反映出優勢觀點社福團體認為成員本性是善良的，但仍會有惰性與被動的不完美一面，將人性視為良善、人並非完美的基本假定，形成人心向善落實自律的組織文化。

四、環境互動－「展現才能主動積極」

優勢觀點社福團體組織成員與外部資源網絡、社區環境工作時，所反映專業自信態度，除顯露出對於組織理念的認同，並有著高度自我價值的自我定位意涵，藉

由與外部環境互動過程，傳遞組織信念並建立專業形象。當面臨各種不同的質疑與挑戰時，亦會採取主動積極說明，展現服務效能的方式，以正向面對的姿勢因應。由組織與環境互動所隱含採取積極面對的實踐態度，當組織面臨質疑或挑戰等情境時，則因應外部需求而配合調整適應，且更為偏重以積極態度面對外部挑戰的實踐取向。

整體可看出優勢觀點社福團體並非為其生存以適應環境為其組織文化，與服務個案時所採取重視資源、積極開拓並爭取社區認同等工作理念相符。以採取展現專業能力取得相關資源認同，並伺機尋求組織發展利基，主動發展連結的態度，營造出良好且和諧的對外互動關係，即以實踐取向面對組織環境，形成展現才能主動積極的組織文化。

五、人群關係—「群體認同形象整合」

人群關係層面反映出優勢觀點社福團體包含多項基本假定，如組織成員之間有著類似家族角色關係、彼此權力關係較低，距離緊密，以及相當重視群體觀感等部分，其中更為看重自身於群體所扮演角色，以及成員對自己看法。即組織成員關注自己在群體的形象，代表著人群關係最重要的基本假定。由於優勢觀點社福團體相當重視組織成員服務品質與工作進度，儘管並未採取積極監督措施進行管控，組織內所規劃的教育訓練、個別團體督導，均以提升人員素質與能量、維繫服務品質為目標。此時，組織成員面對群體持續前進成長與發展的刺激情境，受重視個人專業形象、在意群體觀感等想法影響，亦會達到自我要求功能，以達成工作目標。

意即優勢觀點社福團體成員彼此間如家人般緊密的夥伴關係，在意影響他人並關切自我形象，所發展出相互影響的效果，都促使著成員成長與發展，即為群體認同形象整合的組織文化。

表 4-7 優勢觀點社福團體抽象層次組織文化彙整表

| 核心層面 | 基本假定 | 組織文化 |
|------|---------------|----------|
| 事實認定 | 重視外在具體物理事實 | 認同理念遵循領導 |
| | 領導者理念與決策為重要依據 | |
| | 需獲得團體共識 | |
| 時間觀點 | 未來取向的時間思考 | 持續成長重視發展 |
| | 多元性的時間運用 | |
| | 具有計畫性觀點 | |
| | 重視發展性過程 | |
| 人性意涵 | 人性良善 | 人心向善落實自律 |
| | 人並不完美 | |
| 環境互動 | 主動積極面對挑戰的實踐取向 | 展現才能積極主動 |
| | 和諧因應環境的適應存在取向 | |
| 人群關係 | 類似家族角色關係 | 群體認同形象整合 |
| | 低權力距離 | |
| | 重視群體觀感 | |

參、優勢觀點組織文化類型

對於組織文化類型分析，Schein(2010)認為以單一的組織文化類型理解組織，可能會喪失某些文化的豐富性，認為可將多面向的基本假定視為組織文化的次文化，並以統整的視角看待；意即各層面之基本假定分別有其特殊的組織文化意義，經由各層面次文化的檢視探討，再行彙整出最可代表整體的組織文化，較不至於忽略個別次文化所蘊含內容。為此，本研究經上述探究優勢觀點社福團體具體與抽象之文化層次，分別對各層面所包含基本假定進行組織文化分析。隨後將針對各種基本假定所代表之組織文化，討論彼此關係特色後分別依其重要性加以排序，建構出可涵攝整體優勢觀點社福團體之組織文化類型，當有助於理解優勢觀點社福團體整體組

織文化及其所屬脈絡。

由表 4-6 與表 4-7 可看出優勢觀點各具體及抽象層次基本假定面向所形成的組織文化，各自於該層面展露出不同特色，亦有其相近之處；組織所呈現外在環境選擇具實用功能且不拘泥於表面形象、內在環境潛在務實發展專業理念、尊重且認同領導者帶領組織及其發展方向的事實看法、重視彼此成長與發展的時間運用角度、環境互動時充滿自信且積極營造認同、群體間關係緊密重視彼此觀感等特色，各層面間無不顯露出優勢觀點社福團體重視組織成員持續成長與組織理念發展的特殊性，呈現出「持續成長重視發展的組織文化」，可涵攝上述基本假定，形成優勢觀點主要之組織文化。



圖 4-1 優勢觀點組織文化類型

第五章 結論與建議

以關懷助人、遞送社會服務為使命的社福團體，著重於專業價值引領之下，如何能夠適當地提供服務；而有效的實務則需藉由理論和模式，提供工作者反思、指引其行動。倘若組織於提供服務時缺乏反省與思考，往往易接受或複製社會普遍存在之既有價值，不自覺地學習以此價值作為扶助被服務者的理解架構，而失去進步與發展的可能（Parker & Praag, 2010）。在專業知識日新月異且社會現象複雜的世代，社福團體面臨多元的需求及繁複的工作，除需持續自我反省、思考，在實務工作模式的檢視、理論知能的運用及價值觀點的調整等面向，均有因應提升的必要。

國內社福團體將優勢觀點引進組織中，為社會工作服務導入專業理論觀點，提供案主不同的服務模式。優勢觀點價值信念與工作模式，運用於個案服務時，為個人帶來尊重、希望及復元。於組織層面部分，亦進一步對於組織內部發展符合優勢觀點原則，發展其服務哲學觀、工作方法並創造建立組織文化有所影響。如前所述，專業理論模式提供組織成員學習知能，其價值信念亦為成員帶來反思與方向；優勢觀點為組織建立穩健服務基礎的同時，經由組織運用發展後，其價值信念為社福團體所帶來組織特色為何，確有其探討之必要。本研究目的旨在透過 Schein 組織文化理論架構，以觀察、訪談等方法，蒐集優勢觀點社福團體可見的人為表象、外顯的信念與價值觀並加以分析，以詮釋組織生存與發展之基本假定，進而形構其組織文化類型。

本研究經由檢視優勢觀點社福團體之具體與抽象層次，受訪組織所顯現出各層面之基本假定，與優勢觀點核心價值與工作原則有著重要關係，顯見優勢觀點除於個案服務具有相當成效，運用於社福團體組織亦具有實質特色。其中組織所呈現之「持續成長重視發展」特色，可作為代表優勢觀點社福團體之主要組織文化內涵，值得組織管理者參考運用。此外，本章針對研究發現進行討論，並根據研究省思，提出具體建議供相關人士參考。

第一節 討論

壹、優勢觀點組織文化發現

組織文化與組織創辦人信念及價值觀、團體成員學習經驗，以及新成員及新領導者所帶入新信念與價值觀，均有著密不可分的關係 (Schein, 1996)。即組織文化係隨著個人信念與價值觀影響組織成員，並同時受個人建構與社會建構所形成。本研究藉由訪談及觀察優勢觀點社福團體之成員行為規律、工作團體規範、組織主要信念、指導組織決策哲學觀念等部分，包含具體與抽象層次表現出其特有的行為模式，進而探討優勢觀點之重要理念對於組織文化的影響。

社福團體係以社會福利服務為目的，是由利他主義 (altruism) 及志願主義 (voluntarism) 慈善精神發展轉型而來之非營利人群服務組織，相較於以營利為目的的營利組織，具有面臨道德困境、目標理想較不具體、服務技術複雜且成效不易衡量效益等限制 (Hasenfeld, 2010)；相關研究亦指出非營利人群服務組織，具有非以營利為重點、服務成效不易測量，以人為本、利他的服務使命，並重視道德倫理等特性 (邱瑜瑾, 2009; 吳惠珍, 2016; Jaskyte & Dressler, 2005; Shilbury & Moore, 2006; Newton, 2007)。

相較一般社福團體而言，優勢觀點社福團體為社會工作服務導入專業理論觀點，並據以提供案主服務，具有以個案服務為目的之利他使命，其中受弱勢對象特性與服務內容所影響，亦有較難以展現服務成效之特性。此外，優勢觀點社福團體採取社會工作專業方法所進行的個案服務，同樣強調個案主體性與環境整體發展，均具有以人為本、資源整合等非營利人群服務組織之特色。

運用優勢觀點之社福團體由個案服務到組織架構運作，強調尊重、希望、且以復元為導向，無論組織所呈現特殊氣氛、服務哲學觀、工作方法等，會採取符合優勢觀點的原則經營運作 (徐淑婷, 2015)，即社福團體運用優勢觀點時，除依循其

工作原則與模式，其價值理念於組織內部更扮演著重要角色。前述相關文獻均指出，組織所呈現價值觀會經過持續驗證後成為基本假定，當組織對於各種抽象概念形成共識，且反映於價值觀及文物等具體層次，將可建立團隊形成其組織文化，意即探索組織內部之抽象假定意涵，具有瞭解組織文化核心意義之功能。為此，後續探討優勢觀點組織文化發現，將聚焦於各抽象層面所呈現之基本假定，依循 Schein 所提出組織文化基本假定概念架構，分別針對優勢觀點社福團體於事實認定、時間觀點、人性意涵、環境互動及人群關係等層面，所發現之基本假定特色與優勢觀點意涵進行討論，以深入瞭解優勢觀點帶給社福團體組織文化影響。

一、事實認定

Schein(2010)指出任何文化都有一組經由社會學習而來，涉及判斷何者為真、如何決定事實的假定。對於探討組織認定事實方式之本質，可由外在具體的物理事實層次、社會事實層次、個人事實層次等部分進行理解，由此分別探索組織文化內對於看待事實認定時所採取的基本假定，較為著重於何種面向，因應不同情境時組織將如何採取行動。經由訪談資料顯示，優勢觀點社福團體對於認定事實之抽象概念時，相信具體事證的重要性、著重於關切細微物理事實的詮釋，更共同相信領導者能做出最適當的事實認定，具有重視並信任領導者的共識事實。

(一) 重視細微外在物理事實

儘管優勢觀點社福團體與其他社福團體一般，同樣面對服務對象複雜且多元，不易訂定任務明確且可衡量目標等限制，該等組織由於重視各項細節發展，並據以衡量成效的共同信念，較不致抗拒展現成果，或因服務對象目標進展緩慢而感到挫折。正因優勢觀點相信人有能力成長與改變，強調些許的改變均可使個人重新掌握自己生活能力，與獲得內在自我成長。受到組織強調運用並學習此等信念之影響，組織成員於面對個案服務過程，會著重於關注個案想望與個人計畫訂定，並留意所有細微發展歷程，詮釋其所代表的價值意義。對外展現組織服務內容時，

亦能運用此信念進行思考，藉由匯集各種外在事證、如何轉換為事實認定基礎，呈現出組織工作效能。

(二) 信任領導者的社會事實

優勢觀點重視正向經驗的回饋，以及關鍵人物適時媒介與催化，使個案感受到自身力量而能夠增強自我權能。受到此等服務價值信念影響，成員於服務過程與個案共同分享的正面回饋經驗，持續增強對優勢觀點的共識與認同感。正因此等價值信念係由領導者引進，亦由服務經驗成為組織成員所共同信服的方向，當面對組織決策時，組織成員既有自身實證經驗亦有群體共識信念，能夠相信領導者為組織所帶來的決定，將會是客觀正確且符合組織最佳利益，進而形成具共識性的社會事實認定機制，此等信任領導者的社會性定義，已成為優勢觀點社福團體認定事實的重要基礎。

二、時間觀點

時間議題向來為哲學與社會學所討論的重要層面，近年則於組織相關研究受到重視，各項研究指出人們對於時間本質的看法，可作為區辨不同組織文化的一個重要面向（鄭伯璜，1999），組織對時間深層假定，多可區分為對於時間取向的思考方式、單一性與多樣性時間使用、計畫性時間與發展性時間、隨意的與精確的時間尺度、時間的調和、速度與同時性等部分進行探討（Schein, 2010）。此處所稱時間概念具有其主觀性，而非客觀存在的事實，具有其社會性意義，由於社會性時間的概念與絕對性的時鐘時間有所不同，呈現出組織所共享的時間意涵，並包含較多的可變動性。對於探討組織社會時間概念的全面性思考，常成為理解組織現象時重要的變項（Lee & Liebenau, 1999）。優勢觀點社福團體在時間概念層面的基本假定，包含著思考未來性、多元性、發展性的時間運用，並重視工作時間的調和。

(一) 未來取向的時間思考

優勢觀點社福團體成員當面對阻礙困境時，同樣能夠肯定自己能夠改變成長，藉由尋覓過去正向經驗找回能力，而不致沉溺於現況，展現出對於整體未來發展的期望，發展出近似螺旋上升前進的時間概念；相信當下的所有努力，正是為了將來即將發生的未來而準備，而此刻的時間將呈現出不斷循環並會持續前進。組織成員當對於未來取向時間概念有所共識時，儘管服務過程充滿起伏，亦不致因而著急或迷失服務方向，成員仍然保有自我價值感並呈現出對專業的信任。一如優勢觀點於與個案訂定優點評量時，採取與個案共同發掘並具體列出，探索出個人已忽略或待促成的各類型優勢，包含個人特質、才能、興趣等個人內在資源，以及所擁有或待發展的正式協助與自然環境的外在資源兩部分。其中藉由思考檢視其生涯全時段所經歷正向的經驗，以及對未來的抱負與想望等內在資源，與個案共同珍視美好的經驗等個人內在資源，並找回被忽略的優勢與能力，進而面對充滿希望的未來；其重點在於運用增強個案權能的方式，促使個案成長對未來有所想望。

（二）多元性的時間運用

優勢觀點社福團體對於時間運用，由成員自行規劃並配合組織期程。組織不需要藉由細部規畫進行管理，採取尊重同仁的各種運用安排方式，組織表面並未要求個人呈現精緻的時間規劃，此等將時間運用視為多軌且可擴張運用的共識概念，存有期待成員多元運用時間的概念意涵。此部分亦可由組織所呈現出關注各方資源、建立所需關係等多種工作型態，顯示出其多元性時間運用的特色。社會工作領域各學派，均強調關係在助人過程的重要性，亦藉由運用助人關係來達成案主的目標或環境的改變。優勢觀點有別於其他模式，更為重視與個案主建立合作夥伴關係（cooperative relationship）為基礎，以個案為指導者來發掘其自身優勢與潛能；同時亦強調與環境資源良好接觸的重要性（Rapp, 1998）。除個案服務外，優勢觀點組織亦看重多方資源的開展對於組織運作的重要性，協助社區資源共同解決複雜問題，積極互動營造未來合作關係。即組織更重視於投注心力後

所發展的未來成就，而非僅關注單一時間投入所直接反應的成效。由於優勢觀點社福團體相信持續細緻地與個案共同工作，有助於未來個案成長發展；在組織層面亦視關係建立對於工作執行有其特殊意義，比強調短期效率更具重要。

（三）重視發展性過程

受訪組織所關注同仁自主自律訂定計畫運用之時間形式，反映出優勢觀點社福團體傾向具發展性之時間觀點。由於相信個案具有成長與改變的可能性，是優勢觀點相當重要的信念，具有重視個案於服務過程自主成長發展，亦為組織帶來尊重發展過程的時間意涵。組織內部於檢視組織負責任務內容時，成員需依其個別規劃而採取計畫性的時間運用，然而在看待時間的運用部分，則更為關注發展性的時間觀點，服務過程成員依目標進度提供服務遭逢困境或阻礙時，同儕與督導協助成員共同思考，找出可能發展方向，而非僅聚焦於規劃進度的達成，並將服務成果產出及同仁自我成長視為自然發展過程。此時組織無須亦無法藉由調整時間的運用而改變產出速度，認同成長需要醞釀，而發展的過程會是組織所關注的重點。

由組織看待服務成果的態度，顯示出領導者期待組織成員運用時間所採取的形式，領導者接受服務並不見得會直接地呈現出成果，但必然會改變的信念，相信成員於過程所投注的優勢服務資源，經由努力會在自然發展下，帶給個案改變的時間意義。組織成員看待時間意義亦顯現出，服務投入需要自然發展，而無法清楚預期或勉強區隔規劃，有效率並不代表有效能，針對問題進行解決規劃處理，長遠來看並不見得會有幫助。在優勢觀點的工作環境下，除因應面對服務所設定目標，藉由工作過程的知能養成，成員會認知到且逐漸看見自己的成長，呈現出一種自然發展所積累的時間意義。

（四）工作進度彼此調和

優勢觀點社福團體在工作時重視整體工作步調，面對困境時亦會以在對方的角色思考並共同協助，呈現出彼此調和的時間觀點。正因優勢觀點重視個案成長與發展，亦強調依循個案想望，建立目標及形成個人工作計畫的重要性，促使組織成員在工作上思考並且陳述具體的長短期目標，並進而發展詳細的行動計畫，成為優勢觀點相當重要的時間思考內涵。組織成員時間運用自主彈性，亦能夠依其工作計畫執行，符合優勢觀點具有重視目標與計畫的特性。同時由於社福團體內部工作分配具有相互影響的規劃，各自計畫進度將影響整體步調。組織需要成員重視時間運用的實際意義，並判斷其時間自我掌控進度，此時成員工作進度彼此調和成為重要的時間共識。在具有此等時間共識下，組織成員在工作進度均能夠留意自身進度對於組織的影響，使整體組織工作計畫得以順利運行。

三、人性意涵

優勢觀點社福團體認為人性雖有其不完美的層面，仍會將人性視為傾向良善發展，此等對於人性的假定，即反映於組織對於成員的管理方式，傾向透過組織成員自主自律，取代嚴格、缺乏信任的管理機制。組織成員於工作過程中採取信任個案方式，由其充分決定並主動對自己負責，此種重視正面能量的價值與工作模式，在組織成員部分，亦對應於組織成員於工作時對於人性的假定。成員受到優勢觀點的影響，對於自我負責的態度，有一致認同的共識，且相信成員彼此於工作時均能自我要求。在組織部分，組織亦對成員抱持期待且充分信任，同樣認為組織成員藉由自主管理而能夠把工作做好，而由人的善良本性出發，採取人性化管理。在成員互動部分，當成員工作出現困境或挫折時，彼此間能夠理解人並不是完美的，人性存有其多面性，願意以正向或不同的角度看待同仁所面臨的困難，鼓勵其認同自己具有潛力，主動協助同仁自律自省，讓服務熱情與工作動力能夠延續。

各類型文化研究均會探索該文化所蘊含著人類存在意義、人的本性為何，如何看待人性的共同假定，以及如何克服人性不良善的一面，看待人性的視角在組織文

化亦扮演重要的角色 (Dyer, 1985)。對於人性假定多可區分為性惡、善良與善惡兼備等部分 (Schein, 2010)。正因優勢觀點具有強調社會工作核心價值中，對於人性尊嚴與價值的尊重，避免因關注問題而形成對個案擁有能力處理生活挑戰的不信任，重視個案獨特性、相信個案有其優點與能力等觀點。優勢觀點社福團體由個案服務到組織管理及成員互動，所相信正面看待人性本質的共識假定，與優勢觀點所帶來正向看待人的視角，有著相當重要的關係。

四、環境互動

環境互動所討論的是人類對於環境與社會所採取的因應態度，由於組織與環境兩者間呈現交互影響的關係，組織所顯現出如何看待環境，與因應環境的態度，亦會反映出組織文化的重要訊息。對於組織與環境互動層面，Schein (2010) 將其區分為實踐取向與適應存在取向，主要關注於組織能夠支配環境或組織受環境所左右，即組織面對環境時所具備的假定立場。優勢觀點社福團體面對外部環境相關議題時，顯現出以因應調適為立足點，進而強調採取積極實踐方式去面對環境的挑戰。

(一) 積極的實踐取向

優勢觀點社福團體組織將「接觸建立關係，持續努力個案就可能改變成長；只要真誠且頻繁與外部環境往來，就能夠進一步掌握資源、改變環境」等信念視為理所當然，形成該等組織看待環境的明確特色。由於進入個案生態環境實地觀察或參與投入，掌握個案所處的社區生活與環境資訊，並探索個案於其間所調適的角色功能，一向為社會工作專業服務所採取的重要工作方式。優勢觀點更為強調運用外展作法，進行個案網絡的檢視與評估，同時看重運用與發展社區資源的重要性。即優勢觀點相信任何線索與資源，都需要積極走進環境實地發掘才可能獲得，無法就地伺機等待亦不會憑空出現。此等藉由積極投入、努力實踐，就能夠影響環境，獲得成果之理念，即為優勢觀點社福團體相信，面對環境互動，組織成員所抱持的共識信念。

（二）彈性適應環境

優勢觀點重視工作方法的彈性運用，並不受限於既有的規範，工作者願意嘗試各種可能發揮適切功能的方法，具有彈性權變與自由裁量的信念。此等信念帶領成員對於未來抱持信心，並於經驗成果中獲取回饋，藉由愉悅且有成就感的工作經歷，使組織成員對其所提供的專業服務更有自信，且更有意願積極對外互動取得認同。儘管外界環境多習於解決問題、重視直接效果的氛圍，並對於優勢觀點缺乏認識與理解，不易獲得認同，組織成員不致因此感到孤單無助，採取尊重並以彈性方式因應。當面對環境資源難以介入或認同的情境，成員亦能夠迂迴努力不輕言放棄，先找到適當位置與環境和諧共存，於其間發揮組織影響力並獲取有利的資源，反映出組織彈性適應環境的取向。

五、人群關係

人群關係與權力關係向來為組織相關研究普遍重視的議題，藉由探討組織內權力距離、角色間的互動特徵、互動的規則等層面，可反映出組織內人與人相處方式的假定，並透露出其組織文化特性（Schein, 2010）。優勢觀點重視工作者與個案平等合作關係，社福團體內部對於人群關係，亦顯現出著低度權力距離，並相信成員間能夠彼此認同的互動規則。

（一）內部權力距離低

儘管組織內部不同層級有其各自的專業權威與影響力，優勢觀點社福團體在權力距離與地位部分，顯現出成員彼此間相互平等的態度，重視同仁的意見，同時相信組織成員亦有其權力，擁有力量與機會參與決策、表達意見進而彼此合作。如同優勢觀點強調任何工作進行時，以專業關係為基礎是基本且必要的，個案工作的進展關鍵，在於社會工作者如何運用非結構式、非正式的關係建立，開始與其相關工作夥伴接觸（Saleebey, 1996; Rapp, 1998）。也就是說優勢觀點重視關

係建立的過程，工作者與個案間保持類似朋友的專業關係，取代專業權威的角色，此種不同於傳統專業指導角色，亦與一般友伴關係有所差異，成為優勢觀點的實施重點。此等信念係相信運用各種彈性型態建立關係，能夠取得個案認同與信任的重要性，增加個案的主體性；同時專業夥伴關係更能夠減少因角色之間不平等所帶來的權力距離，有利於彼此信任與工作推展。如此相信個人主體性的重要，且重視環境所有可能資源之假定，同時亦會反映於組織內的人群關係

（二）重視認同的互動規則

優勢觀點社福團體呈現出，成員重視彼此間關係距離與他人對自己的觀感，營造出相互影響的互動規則，同儕影響力較具體規定更有功能。組織成員相當在意其他成員對其認同的感受，由重視同儕對其態度與觀感，進而自我要求工作品質，避免影響整體工作進度，顯現出優勢觀點於人群關係層次，所形成組織成員互動重視認同的重要假定。如前所述，優勢觀點強調與個案間的專業夥伴關係，重視彼此親切感和親密度，藉由較為非正式的關係，拉近工作者與個案間距離，並強化彼此吸引力，以使助人關係易於建立與維持，協助個人展現主體性、發展相互平權的工作夥伴關係，意即相信人際間情感友誼所帶來的功能，必須重視合作互動的基本假定。

貳、Schein 組織文化架構適合探討社福團體組織文化

Schein 組織文化理論源於為探究企業組織文化所發展形成，用以描繪出企業體各種組織行為，透過對於組織不同層次的理解，包含企業組織識別系統、精神、制度、信念與價值觀等部分加以探究與詮釋，並分別由其所隱含的基本假定，發展出屬於企業組織獨特之組織文化。該組織文化架構運用發展多年並深受各界重視，且成為研究企業組織文化重要參採之理論依據（鄭伯壘等，2015）。本研究運用該理論架構進行檢視優勢觀點社福團體之組織文化，協助研究思索組織文化整體脈絡，

且使研究探索過程更具周延性。

一、協助思考連貫性

社福團體與企業組織雖同為民營組織，企業組織為營利部門關注於營利成果，社福團體則屬於非營利組織，其組織文化與營利組織文化同樣多元且具有變動特性，社福團體最重要部分並非追求成果，而在於關注其間所蘊含之服務使命（陳宥蓁，2017；Dym & Hutson, 2005）。由於 Schein 所提出組織文化理論框架，將組織區分為具體及抽象等不同層次，檢視組織文化時需對其所反映出價值信念，以及基本假定進行探究與論述，進而探索組織文化整體樣貌。此思考架構與多數組織文化研究聚焦檢驗於組織績效、創新等特定概念之關係討論有所不同，具有通盤與全面性之特色。此外，正因社福團體服務使命，源自組織文化與價值所反映出之組織角色與責任，以組織價值信念與深層假定進行探討，即可發現社福團體之核心組織文化。本理論架構可提供研究者由淺入深的思考脈絡，經由對於外顯表象觀察，逐步探索其所展現出的價值信念，進而詮釋其深層意義與組織文化，相當符合本研究探索社福團體組織文化之需求。

二、探索過程具周延性

此研究架構在抽象層次部分，所列之不同深層探索面向，提供研究者於面對受訪組織所呈現之特色，得以更完整周延地關注各面向，不致因受訪者所重視之表達內容而有所混淆，使研究者於訪談時依此理論擬定訪談結構、減少訊息遺漏，更有助於持續思索其隱藏意涵進而深入了解，並由訪談內容理解其組織特色與組織文化。由此可見，Schein 之組織文化理論架構適合運用於詮釋社福團體之組織文化研究。

另由於 Schein 之組織文化理論涵蓋層面周全，社福團體組織現可能無法於各層面皆發展完整，而藉以詮釋出較為明確的基本假定。如由於社福團體目前相較於企業組織仍屬較為新興組織，其具體可見之外在文物及空間環境，尚無法如同私人

企業組織具有自主性而能發展其特色，僅得由其部分訊息進行理解，成為應用 Schein 組織文化理論於現行社福團體組織文化詮釋時之侷限。



第二節 研究結論

優勢觀點假定人即使面對困境，個人本身及所處環境都存有優勢，可協助個案妥善應用其優勢，藉以啟發改變動機並改善個人生活品質。發掘優勢及資源過程由個案扮演主要角色，工作者與其共同聚焦於優勢，肯定個案能力並持續陪伴（Saleebey, 1996）。即優勢觀點關注於「人」與「環境」等層面，相信人具備學習、成長、改變之潛能，以個案本身為主體，藉由開發人的能力與環境資源兩大優勢，於面對困難時得以成長與發展並超越困境，追求正向生活意義。本研究指出受訪社福團體所呈現出「持續成長重視發展」之組織文化，即與優勢觀點之假定與價值有重要關係，後續由優勢觀點於社福團體內所扮演角色及對於社福團體組織文化影響進行說明。

壹、優勢觀點於社福團體營運扮演重要角色

一、指引領導者經營理念

領導與組織文化具有一體兩面的關係，領導者的價值信念往往成為組織文化的主要來源，同時組織文化可增進組織成員相互凝聚，對所處環境與工作內容產生認同感，進而願意遵循組織領導者經營理念，達成組織目標，此時，具有堅定意志的領導者對於型塑深層組織文化，有其重要影響力（Schein, 2010）。本研究分析發現，運用優勢觀點之社福團體，首先組織領導者多已充分認同優勢觀點價值與工作原則，並堅持將其視為組織經營理念依據，進而持續要求成員依循優勢觀點模式接受專業訓練及推動服務工作；此外，領導者亦會將優勢觀點概念與想法，作為選用工作夥伴重要參考條件，並以優勢觀點理念落實於組織管理內涵，包含正向看待同仁發展的可能性，給予成員充分時間管理空間，並信任同仁面對個案與工作任務時能夠積極自律，此時成員均能因領導者所推動的經營理念，而感到被重視與歸屬感，進而發展出對於工作價值的認同感。即領導者除須本身認同優勢觀點，重視組織成

員對於此觀點接納的一致性，並經於組織內予以實踐過程，將可確立組織經營理念，帶領同仁明確的服務方向。

由領導者所帶領並採取該觀點所強調之假定與原則，作為組織服務理念，除對於組織內部具潛移默化之功能；組織成員亦可經由知能學習訓練反覆對話過程，相信並內化運用優勢觀點於服務內容，而使整體組織對於工作模式與服務信念同時具有高度共識，聚焦於相同價值理念，形成共同對話文字語言與思考脈絡，此時優勢觀點即扮演著轉化並建構組織價值信念的重要依據，進而發展出具特色的組織文化。另組織領導者與成員於服務過程中對於運用優勢觀點所獲取的正面回饋經驗，亦有持續增強其信念效果，當優勢觀點順利融合至工作場域時，可指引領導者經營理念並形成組織文化，經持續於組織內落實運用將可發生擴散與深化發展功能，面對困境時亦能由服務過程所獲取相關反思經驗，重視正向積極的重要性，共同找出調整改變的策略，此時其深層組織文化基本假定將不致輕易改變，亦可發揮鞏固服務使命與經營理念之效。

二、提升成員認同感

優勢觀點社福團體服務對象與工作型態有其多元特殊性，組織成員須具備高度專業知識方能因應服務需求，此時組織成員可發揮之價值並不僅於組織中扮演何種重要角色，而在於其所具有的專業知能與影響力。在現今重視知識經濟時代，強調專業知識為組織所帶來的影響，組織內部專業工作者擁有較高自主性與自信，藉由累積提升專業知識的過程，能夠激發其出自內心對組織的認同，亦可增加組織成員自我評價，提升其為組織貢獻心力之意願、創造更多附加價值（吳淑鈴、溫金豐，2002）。此外，當組織成員於組織與工作環境互動時，對個人知覺與自我評價高的組織成員，更會認同自己於組織內具有重要意義與價值，繼而能夠持續自我激勵，並維持正面的自我評價（Anthony, Holmes, & Wood, 2007）。意即組織成員自我認同將隨著工作過程所累積的專業知能而有所提升，除獲得組織重視亦能反映於對組

織環境與工作內容的認同，強化服務信心與自我價值。

當組織成員經由專業知能學習，藉以完成所設定的目標，符合自我期待時，會對自己產生正向感受，同時增加其組織認同，能與組織共享目標的歸屬感，並將自己定義為組織一份子，與組織具有共同命運、共享成果並承擔失敗。即對於所服務之組織所具有的隸屬感程度，珍惜自己於組織內有價值的感受（許士軍，2001）。當成員認同組織的使命、價值觀及目標，進而產生組織認同時，成員會將組織利益納入各項管理決策當中，將個人和組織的價值與目標相互連結（Miller, Allen, Casey, & Johnson, 2000）。此時組織成員於專業知能學習過程，由認同價值意義、印證知識所帶來的實際效能、充分信任服務理念，進而將職場視為生活的一部分，而不致將工作視為畏途。

由本研究內容可發現，社福團體受到優勢觀點價值影響，所表現出重視成員於環境的主體性，信任尊重成員想法與意見，看重其發展能力、想法與行為等內容與態度，其中最為重要的在於組織成員對於專業知能的認同與學習態度，工作期間經由領導者重視與引導，與團隊成員互動過程持續累積經驗並調整服務步調，進而形成對於優勢觀點價值信念的認同，面對工作挑戰時能夠相信專業知能與工作團隊可作為堅強後盾，更有勇氣與自信持續努力。此部分即優勢觀點使組織成員於學習提升專業知能之際，對於自身在組織內部及服務提供時所扮演角色，抱持著正面自我價值感，於工作過程呈現出具有充分自信，組織所給予的支持亦為其帶來源源不絕的能量。此外，成員彼此間所呈現相互需求、彼此支援等特質，亦使其產生價值感與歸屬感，而能夠與工作夥伴維持密切的工作關係；同時運用優勢觀點提供服務或對外界互動時，亦能夠因所相信專業理念支持從而獲得回饋，增強自我權能與信心，提升對於組織的認同感。

貳、優勢觀點塑造獨特組織文化

優勢觀點本身即為社會工作理論之一，其包含完整思想淵源與理論基礎，此觀點修正人們看待世界視角與解決問題方法，相信存在於環境中的阻礙並非主要問題，人心如何看待、面對及因應才是重點。由於人都是獨一無二且各有優勢，只要抱持不放棄、不妄自菲薄的態度，均可將環境任何事物視為優勢加以運用，進而在優勢發展與成長下，人都能夠發展出屬於自己的復元生活。此等信念即藉由運用超越且彈性的正向視角與行動，看待人與環境，並追求成長發展，呈現出對於人類問題、人類發展和知識來源等視角轉換，具有看待事實情境的獨特價值信念。

當組織領導者與成員學習並認同優勢觀點並運用於工作時，此時優勢觀點之理念與價值於組織內部持續磋商對話，並受到當時社會文化的影響而加以調整與修整。即優勢觀點組織文化形塑過程，經由領導者學習認同理念與工作模式後，內化形成其個體價值，由其帶領組織成員學習運用，共同建構、達成共識而形成。更重要的是，由於優勢觀點為組織成員於社會工作養成教育過程即接觸之知識，認識此等信念與價值觀較不陌生，加以組織於選擇成員過程亦多考量其對優勢觀點之接受程度，組織不致受新進成員所抱持獨特價值理念有所影響變動，可更為鞏固既有組織文化，而持續發展其特色。整體而言，優勢觀點對於塑造組織文化具有下列功能。

一、視野超越既有框架、具彈性權變

由最新「社會福利服務機構概況調查」顯示，國內提供福利服務型態的民間社福團體，規模普遍較小，8成以上組織員工人數未達10人，且其中9成以上組織年度收入規模未達新臺幣100萬元（衛生福利部，2014），或可反映國內社福團體面對資源運用困窘普遍現況，除經費多以承接公部門委託方案維繫，面對工作環境亦無選擇餘力，呈現出人員經費左支右絀為難情境。受訪優勢觀點社福團體亦身處相同情境，於研究過程問及如此環境現況時，並未發現受訪者對此提出抱怨，或責難委託單位等情緒，僅表示對此等服務限制在承接服務時，或規劃內容多早有心理準備，認為其提供的工作內容是重要且必要存在的，無須衡量對等價值。此等將有

限資源投注服務運用、滿足個案需求，所呈現「儉樸實用隨遇而安」之組織文化，即與優勢觀點主體以覺察超越和以反省中道為待己處世之原則，超越既定思維框架為其認識本質（宋麗玉、施教裕，2009）相應符合，於實務操作時所採取多功能之思考方式，任何環境均可作為工作場域，並不受限於既有模式，而有其超越限制、無入而不自得之特性，一如某組織面對受託業務需求，將辦公環境調整為提供個案需求使用，組織成員則無需藉由有形空間進行工作推展，轉而將重心調整至外部環境，亦呈現出其因應環境的能力與特性。

另組織為因應發展滿足外部要求、同時持續對成員灌輸工作理念並推動其所強調的服務模式，所形成「隱性漸進與務實發展」之組織文化，即深受優勢觀點所蘊含彈性權變與自由裁量等思維法則所影響，面對不同需求或危機時，為避免受到不理性與負面影響，可採取存而不論或暫時擱置等外部化隔離做法，以滿足需求、追求組織進步提升為目標。猶如部分組織面對委託單位對於工作內容或呈現方式的具體要求，而無力完全符合優勢觀點所應完成的紀錄內容或計劃表單，並不致因此放棄其工作理念，轉而將此觀點所重視程序或強調資訊內涵，以符合委託單位所能接受的型式呈現，同時亦可延續優勢觀點理念並落實於實務服務內涵；又如某組織面臨外部環境因對優勢觀點缺乏理解所產生質疑與挑戰時，自我調適並因應需求進行適當回應，無須固執於形式或表面爭辯，而以實際服務成效具體展現自信。即優勢觀點社福團體重視發展成長，面對各種限制時並不會固著堅持於強調模式規範或相關機制之框架，而採取彈性權變之作法，呈現出於服務過程溫和堅定地執行組織所認同的做法，適時將優勢觀點內涵充分發揮其最適切功能與作用，並可持續自省務實發展等特色。

二、發展對「人」與「環境」的關鍵看法

當組織將優勢觀點視為組織意識形態與哲學時，社福團體營運服務願景、關注理念，即建構於組織與成員對「人」與「環境」的看法。由於組織成員認同組織所

強調的優勢觀點，形成重要的信念及價值觀，關注案主的主體性，相信人有改變能力及重視外部環境資源，期盼經由服務過程，陪伴案主達到超越問題與提升自我的願景，便能夠於服務過程將此信念反映於實際工作。

(一) 相信人的能力

本研究發現優勢觀點社福團體於事實認定及人性意涵層面，分別呈現出「認同理念遵循領導」、「人心向善落實自律」之組織文化，此部分特色發現與筆者於擬訂訪談大綱初期，對優勢觀點既存印象有著相當明顯差異，原抱持此類社福團體面對決策時應特別強調團體共識，經由成員彼此意見整合後再行決策，且受到優勢觀點強調關注案主能力等正向影響，組織成員面對人性議題應普遍相信人信本善，藉由良善的本質發展能力與改變等前見進行研究蒐集。後於訪談過程，經由反覆理解過程，筆者發現受訪組織普遍重視領導者決策且相信人仍有不完美的特色，正與優勢觀點關注並相信人的能力有著重要關係。

由於社福團體無論於服務提供或組織經營時，均需對外界如何呈現成果、應採取何種對個案有意義的服務方式等決策情境。優勢觀點社福團體面臨這些組織內外重大決策時，除採取集體討論凝聚共識，組織最終決策之際，成員能夠尊重並順應服從領導者決策。其中部分受到華人文化領導者重視家長權威之影響，較為重視領導者之理念與想法，普遍習慣由其對組織重要決策作成最終決定；而組織成員普遍信任組織領導者之服務經驗與價值理念，由互動過程對於主管能力的肯定與重視，亦是重要原因之一。儘管如此，此等組織實際上仍相當重視成員意見，並表現於成員有權利且有能力參與共同討論過程，除意見受到關注，亦能夠感受到自己被信任且被視為有能力的個體，具有表達意見資格的價值感。

同時於研究過程可看出，組織成員面對案主生命起伏過程，甚至服務階段可能出現的抗拒與欺瞞，普遍理解此即為人面對困境可能出現的合理反應，也許顯現陰暗醜惡，都有其背後意涵，亦可加以善用，協助個案發展更可超越困境的因

應做法，而非僅以將其視為問題，一如某組織受訪者敘及案主竊取財物的過程，對其不當行為背後意涵進行探討，重視其為解決生命困境甘冒風險的勇氣，而思索應如何運用，給予筆者許多發想，相信優勢觀點並非全然天真樂觀，而是對於人性有更多的認識，能夠在不完美之處找到令人驚豔的優勢。即優勢觀點社福團體相信組織成員能夠自我激勵、自我督導與自我控制，儘管人並非完美無瑕的，組織亦可藉由各種積極制度，促使人性朝良善發展。由此反映出優勢觀點認為人有能力學習成長與改變、且強調人的個別性與獨特性的價值，重視其自我導向與自主決策並予以尊重，此即為相信人的能力之重要理念。組織成員除於服務過程相信案主的能力，直覺地關注並肯定案主的能力與優勢，組織領導者與成員間亦彼此信任，此種直覺即源自於優勢觀點本身所抱持，對人具有改變可能且有其優勢與資源的基本假定，由於充分認同此信念，即會對人所存在的各種可能充滿希望，並相信人性終能向善，尋得真實的自己。

(二) 重視與環境關係

本研究發現優勢觀點社福團體於環境互動及人群關係層面，分別呈現出「展現才能積極主動」、「群體認同形象整合」之組織文化，此部分即反映出優勢觀點關注並重視與環境關係之重要價值。儘管社會工作重視生態情境、關注資源等工作方式，已成為普遍認同並運用的價值理念，如何面對外部環境所帶來的阻礙，特別是對於組織理念與服務方式的挑戰，則反映出優勢觀點社福團體特殊的因應做法與價值信念。

優勢觀點社福團體面對與外部環境關係，以理念實踐之積極態度，採取建構組織內部自我認同與信任專業之自我定位，持續對外傳遞優勢觀點可為個案與社會環境所帶來的益處，運用彈性轉圜調整方式藉以取得外部認同，因應環境需求並持續推動其所關注之理念，已成為此等組織普遍存在的特色。一如受訪組織成員對於優勢觀點所顯現出堅定且強大的自信，不卑不亢地面對質疑，無須藉由爭

辯取得認同，相信服務付出所蘊含的價值，最終獲得其他單位的合作與敬重。此外，優勢觀點社福團體亦重視組織內部環境之人群關係，成員間相處和諧且距離緊密，將彼此視為工作環境之重要資源，重視成員間積極互動關係，期待獲得群體認同與肯定，達到相互支援並主動完成任務效果。

優勢觀點在工作過程中，所強調建立專業夥伴關係，其隱含人際間及人與環境存在著帶領人們前進的動力，同時引導成員思考並覺察外部關係對人的重要性。當優勢觀點社福團體面對外部阻礙或權力距離等議題，會習慣以尊重並關注優勢的態度與人或所涉事務相處。即相信經由努力可以改變環境現況等假定，除適應外部真實情況，尋求順應環境生存平和發展的利基，更積極爭取社區資源認同，朝向創造資源或主導環境的實踐態度進行改變。

三、追求組織復元境界

由於近年來社福團體受到新自由主義觀念的日益增長和新管理主義等巨大影響，組織面臨對外界責信壓力，社福團體彼此間有著相互競合及永續生存等環境挑戰與危機，常因此陷入生存與發展兩難，以及何以維繫經營理念目標等困境。此時，優勢觀點社福團體面對組織未來與營運方式，顯現出以發展性時間觀點思考，即重視服務過程所投入的時間成本，對個案與成員所帶來的成長與改變；重視永無止境且開放的歷程，將所身處情境場域視為發展過程。藉由此等理念與世界觀，將組織所面臨競爭議題與挑戰暫予轉換或擱置，仍持續朝向所認同之價值理念運作，呈現將組織視為自然且無限延伸的成長發展概念。

優勢觀點原本即強調有系統性的建立以人為本的正向環境資源，透過工作步驟陪伴案主的復元旅程。復元意即重新找到自己（self），並非回到原來狀態，而是重新藉由自己感的提升，即認識自己並為自己負責，進而向外拓展以建立人際關係，學習新事物，重構生命價值與意義，獲得不斷提昇人之根本價值、尊嚴和特性，使個體與群體世界可以相互真誠對待及如實融合，並且不斷提升與永續進步，成為對

社會有貢獻和價值的個體（宋麗玉、施教裕，2012）。社福團體透過運用優勢觀點進行組織管理經營策略，提供穩定一致的支持環境，規劃訓練團隊專業知能並提升理念認同，讓成員參與組織決策、發展組織自我歸屬感，由內外互動反思過程培養組織成長發展之想望，所展現出「持續成長重視發展」之組織文化，亦成為組織重要的復元過程。藉由明確的價值理念與彼此信任的團隊，強化對外界的覺察力、回應組織既定理念等想望，同時因應外界需求達成目標任務的能力，面對各種負面經驗時仍不致擔憂退縮，促使自己更好、更豐富，過程中無須自我懷疑或過度在意外界感受，持續正向承擔風險，坦然面對挑戰，使組織團隊呈現平衡和完整的自我感受。

優勢觀點的重要核心，在於相信人改變的能力以及優勢與資源的力量，經由學習理解與充分認同的過程，正向面對人性並認同關係的重要性，亦可成為組織成員重要的價值觀與基本假定，並形成其具特色之組織文化。組織成員在與個案工作的過程中，對個案的成長與改變，抱持樂觀積極的態度，充滿信心與希望；面對案主些許的變化均有所感動，成員亦能夠認同自己存有許多未發現的優點長處，同時接受自己的不完美，勇於面對工作壓力，發展自信並對外倡導案主權益，達到由認知學習優勢觀點到認同自己的工作使命（施教裕，2018）。優勢觀點對組織成員而言，具有提供工作價值觀並轉化為個人價值觀的功能，進而成為其面對生活與未來的基本假定。依此觀點，成員得以平靜認真反省個性與作為，思考自我改變，向外協尋求自我成長的能量等方式，型塑出問題因應的認知反應，去面對自身工作或生命中所面對的困難與限制。對組織部分，則可發揮提升組織能量，使組織得以面對未來挑戰，並於變動環境建立新的主體統合與意義感，突破超越既有的組織限制，形成重視成長與發展之組織文化，同時蘊含優勢觀點社福團體追尋提昇與進步的復元意涵。

經本研究探訪發現，整體而言，在組織文化部分，優勢觀點社福團體確呈現出獨特性，無論在於組織看待未來與困境的視野、彈性權變的情境因應能力、面對人

與環境的思考，以及組織發展的穩健自信等部分，均具有與眾不同且值得學習之處。此等特殊組織文化或與優勢觀點之運用、組織原即存有使命、領導者價值信念或其他因素均可能存有多元關係，值得後續釐清其間的因果關係。惟筆者藉由研究思考並感受各受訪組織所呈現氛圍等過程，確實發現該等組織環繞著優勢觀點所強調對人的能力信任與改變期待等信念，應可肯定該觀點對於此等組織的重要性，亦受到組織成員普遍的信任與重視；其所呈現的組織理念與文化特殊性，與優勢觀點有著重要關聯，其所發展的組織信念亦因優勢觀點的實施而帶來相當程度的影響。

另由根據前述社會福利服務機構概況調查報告顯示，國內超過 8 成社會福利服務組織工作人數未達 10 人，其中近 6 成的社會福利服務單位工作人員不到 5 人，此顯示國內社會福利服務組織現狀多為小型組織。同為非營利人群服務組織型態的社福團體，其規模不同在管理與生存發展議題仍有所差異，多數社會福利機構的資源來自傳統方式，包含接受政府補助或委託、尋求企業贊助及社會大眾認同與捐款等，面對在政府政策延續性與不確定性影響，以及景氣不佳導致企業與個人捐款不穩定，使得社會福利機構的經營壓力有增無減。部分大型社福團體已傾向採取企業化經營，而走向社會企業方向發展，期盼藉由事業經營突破困境，提升財源穩定性，取得其組織自主性，此時社福團體企業化發展則將面臨組織管理層面複雜且多重風險，除需投入人力與物力，如何面對外部責信展現成果績效，且不致因事業經營而迷失組織成立的使命等，將是此類型組織即將面臨的挑戰。本研究所探訪優勢觀點社福團體組織規模較小，儘管同樣面對經營壓力與挑戰，此類型組織或因財務負擔未如大型組織沉重，仍可於現有財源情境持續經營，更能夠關注專業能力累積、服務對象進展，服務提供效能，以及內外關係經營等層面，此時優勢觀點的運用，正符合此類型社福團體設立目標，並可提供社福團體成長發展的能量，提升整體服務視野與專業知能，從容面對環境變遷的壓力，確知自身所處位置與方向。而優勢觀點如何運用於不同組織規模或社會企業型態，延續發展其特色並協助組織管理，則留待後續研究討論。

第三節 研究建議

壹、對優勢觀點社福團體之建議

一、持續探索覺察組織特色

由於現有優勢觀點社福團體所表現出信任、積極、成長、務實等特質，皆是組織領導者與成員共同努力，修正原有環境所帶來的固有成見，經由群體學習知能，在工作互動與個案服務過程，持續增強其相信改變的信念，所累積出務實成長的工作態度。建議優勢觀點社福團體持續以運用此觀點為基礎，提升組織價值感並對外展現服務效能，更可於日常工作過程主動留意所處組織文化的特殊性，包含檢視並思考可見的人為表象文物的變化，如成員口頭用語、書寫文字、圖形設計意象等；持續覺察出日常所共享信念與價值觀，並探索組織文化潛藏的基本假定，將可進一步釐清各自組織文化特色並思索變革發展之必要性。

二、發展具傳承功能的具體制度

受訪社福團體雖運用優勢觀點為主要工作模式，以其價值信念作為工作及自我對話的參考方向，組織管理實務則多依據相關法規或委託契約內容作為基本規範，尚未依優勢觀點發展出具組織特色之具體制度。此外，各組織相關對外文件訊息或服務內容項目，亦未完整論述運用優勢觀點之主要意涵；工作文件部分則少見依各該組織的需求項目設計專屬作法，較不易對外展現組織之特殊性，略顯可惜。顯見優勢觀點社福團體現階段較為重視內在價值理念的推動，憑藉組織成員落實理念並運用於服務過程，以實際工作成效展現優勢觀點之功能與價值。倘若未來各組織發展出組織管理與工作文件的具體制度，將組織文化落實於具體制度文物內，除可明確具以論述組織信念之外，亦可持續傳承理念，而不致受人員異動或重視程度的差異而有所影響。

貳、對其他社福團體之建議

本研究經檢視組織文化相關策略，採取不同層次發掘蘊藏於優勢觀點社福團體之組織文化特色，由彙整優勢觀點社福團體成員於訪談過程所提出之實務分享經驗，以及組織所展露面貌等具體內容，可發現優勢觀點除於個案服務具有相當成效，運用於社福團體組織亦有其實質的特色，值得社福團體組織管理者參考運用。

一、確立明確工作方法與價值理念

社福團體現有環境不同於企業組織或公共部門，社福團體多運用政府補助或方案委託維持營運，受限於委託服務方案負擔或經費人力等因素，多難以發展組織價值理念或工作模式，面對外在適應問題持續挑戰時，常因未明確建立營運機制或無法清楚論述其工作模式及所蘊含之價值理念，而影響外部環境對其認同與支持。社福團體倘先由內部確立組織價值理念，反映於組織任務與策略、目標、達成目標作法、評量策略、改進措施等機制，將可明確促進組織經營方向。

優勢觀點在工作原則上，有著組織管理所重視組織學習、正向領導、參與式管理，並重視組織內部關係，其所強調宣導與倡導與組織網絡合作等部分，亦為組織發展成長的重要工作方法。優勢觀點在工作模式部分，亦經由優勢觀點學會持續結合各組織服務經驗分享，彙整各服務領域特殊議題與案例，並提供完整的實務方法，可作為社福團體提供服務時參考運用，更可使組織成員於面臨困境時更具信心，不致因此匱乏無助。

此外，優勢觀點社福團體具有正向自省、平等開放、彈性包容等價值特色。其注重服務過程與組織內部平等關係的重要性，具有持續反思自省的特色。倘若組織推動並運用優勢觀點，可使成員以正向態度面對生活與挑戰，看到彼此的重要性，讓其能夠積極主動更勇於表達；單位主管重視成員優勢與感受，將成員視為組織重要資產更具有彈性與包容力，以平等開放的心態相處，強化工作共識的凝聚。長久

以往，當組織整體氛圍受優勢觀點醇化醞釀，將可顯露出其獨特的風味。

二、找回社工專業的初心

許多埋首於實務中的工作者，於長久處理困難案件過程中，面對永遠解決不完的問題，總會習慣於迅速診斷個案，找出其限制問題與立即性危機，往往因此遺忘社會工作專業的最初價值，如以案主為中心、與案主共同合作等觀點，進而對其優勢及長處視而不見，逐漸將個案視為病患，加以診斷與開立指導處方，忽略社工應關注於人的主體性與發展改變，講求速效從而產生許多無力挫折或倦怠浩劫。優勢觀點重新強調與實踐過去社會工作所重視的價值原則，如重視案主個別主體性、強調案主自決使其自我覺醒並覺知自我能力、瞭解問題與脈絡，強調環境與人的重要性等，優勢觀點之價值具有發揮整合和具體化社會工作遵循原則之功能，即與社會工作最初的價值相符，可引導專業工作者視野，重新回到專業發展的正軌。

更重要的是，優勢觀點關注於透過個案服務經驗，使社會工作實務者思考本身助人角色意義與價值，放下個人的成見，在過程中進入個案內心世界，見證其轉變，自己也有所反思，從而達致彼此的復元與成長，即具有達到雙向復元的助人精神。此等過程符合社會工作界於 1990 年代以來所倡議實務反思 (reflective practice) 重要性，認為技術理性來自實證主義，假設人類事物可以依科學法則來了解，卻忽略了人類生活的複雜、多樣與變異，如以固定的方法找到正確的答案是很困難的 (Thompson & Thompson, 2008)。專業服務實施過程若缺乏反思，將可能專業工作者陷入泥沼難以自拔。反思所強調思考分析與內在的自我察覺，包含著反思性思考與反身性思考，反思性思考在於執行實務過程反思、計畫改變，並在未來服務內容、應用這些改變的學習過程，包含著工作前中後過程的省思；而反身性思考 (reflexive thinking) 則關注考慮問題的思維角度，盡可能找出理解該情境的各種不同視角，尤其是案主及其社會網絡的不同視角，是社會工作專業中重要的一部份 (Payne, 2005)。

優勢觀點於個案服務過程，採取探索彈性權變做法，持續反思並調整工作型態，促進案主成長與改變；並重視反身性思考的重要性，以不同視角進行理解，同時工作者亦因個案的改變而獲得成就與自我肯定。此時工作成員不僅在服務中重視個案的權益，更在服務開始前與服務結束後也會由個案權益進行思考，並由反思性思考為自己帶來成長。優勢觀點不僅止於對個案問題重新定義，積極協助擬訂計畫，亦非過度樂觀的看待環境，而是跨步學習並敞開心智，藉由調整視野與持續反思等方式，營造出一個支持且激發希望，具有合作夥伴關係環境，為個案與工作者帶來新的信念與世界觀，對未來抱持希望，符合社會工作所追求的價值。

三、營造認同與歸屬感

優勢觀點於國內社會工作領域已推行十六年，部分組織對於運用優勢觀點仍存有許多疑慮，與實務工作者普遍抗拒運用專業理論有所關聯，對理念內容缺乏認識亦是原因之一；如提出運用優勢觀點將使成員負荷過重而影響效能、面對個案過度感性不切實際等質疑。由研究發現運用優勢觀點社福團體，經由轉換視角，重新看見優點，營造正向思考，彼此合作，同理並認同個案與成員優勢之環境，作為建立夥伴關係（社工員與個案／組織與成員間）的基礎，透過對未來抱持希望以及人們可以改變的信念與個案及環境互動，共同確定生活目標感，創造歸屬感並發展與成長。當組織面對受託業務挑戰或外部責信議題時，即可從容並具自信地因應，且受優勢觀點影響，組織會關注同仁優勢，更重視社工能量與負荷因應，呈現出組織成員流動率低且未顯露出無奈與無力之氛圍。

由此可見，優勢觀點對於因應社福團體成員常處於瀕臨崩解的壓力工作環境有所助益，其正向價值信念為組織與成員帶來成長的養分，以積極且樂觀態度看待並面對工作困難與未來發展。即當組織如此重視優勢並整體專注於潛力、可能性、自我承諾、專業知能，正向經驗時，所有關注的事物都會隨之產生深刻的轉變與轉念，而對未來抱持希望與信心，呈現出對於組織的認同與歸屬感。

四、共同管理減輕負擔

由於組織領導者具有重大決策之權力，對於組織發展具有決定性影響，同時亦肩負組織管理重要責任與壓力。前述優勢觀點為組織成員帶來彼此一體的共識，相互需要亦能夠發揮彼此支持的功效，使成員更有意願扮演好自己應有的角色，也影響同仁共同成長。社福團體領導者若能進一步瞭解優勢觀點實務內涵，並思考其價值信念於組織內推展運用，透過領導者所傳遞認同之正向價值，以超越彈性的思維看待組織管理，改變對人與環境的關鍵看法，並具體落實於組織服務內容。組織將可由成員共同參與相互影響過程，建立對話機制，討論各項事務與偶發事件，持續澄清既有信念與價值觀，並傳遞給新進人員。除可減輕領導者管理負擔，亦有助於成員凝聚認同感，發展建立有共享願景且具特色之組織文化。

參、研究限制與未來可行方向

一、深入聚焦延伸探討

本研究選取五個優勢觀點社福團體進行研究，受限於研究時間，對於研究組織觀察與成員互動有限，未來建議若以單一個案為研究對象時，藉由加強參與式觀察方式，應可獲得更多訊息作為價值觀或基本假定的推論資料。

此外，本研究探討受訪當時各社福團體受優勢觀點影響之組織文化情形，僅能瞭解當時狀況，而無法瞭解組織文化在組織不同時期變化過程。由於優勢觀點於組織的應用與發展過程應有其階段性，而隨組織發展階段影響應有不同，其中差異與特色，對管理運用亦有其意義，建議後續研究可參考採取時間序列縱貫性（longitudinal）研究，持續探討優勢觀點運用不同時間對各階段組織文化影響變化過程，或可建立優勢觀點應用對組織文化影響之模式。

二、可嘗試不同研究設計

本研究考量社福團體相關組織文化探討較少，故而運用探索性研究方式，採取小樣本的研究對象，進行深入訪談獲取資料，期盼藉以發現事實與原因，尚未涉及驗證假設或理論。由於質性研究無法進行橫斷面或跨組織之比較，研究結果無法一般化推論，且時間成本高，故在運用上有其限制。現行組織文化相關研究亦有採取量化方式進行，採用問卷調查及測量工具探討組織文化，具有可運用共同參考架構、重複進行評量及類推等優點。筆者建議可依據本研究發現，建立假設，進行較大型樣本的調查研究探討並予以驗證。



後記

—由服務品質到組織文化的旅程

組織對於筆者而言是個熟悉又難以捉摸的語彙，進入公部門職場摸索二十餘年，歷經直接服務工作到行政業務，更換將近十個單位，擔任工作成員到領導者不同的職務，其中最讓我難以理解的，常常不是工作內容，而是組織所散發出的氛圍以及其為成員帶來的影響。曾經服務單位有的寬闊整潔窗明几淨，嶄新環境設施一應俱全，然而每個人面帶菜色垂頭喪氣，彼此不發一語，氣氛比空調更為冷冰；也有環境狹小但對話熱絡，喧鬧吵雜卻仍能看見成員的興奮的笑容。組織文化確是工作時期無法停止呼吸的空氣，難以察覺確又真切地影響著職場健康。

初入職場的自己多關注於如何讓努力被看見，特別是社會福利直接服務的工作階段，成天思考著如何證實服務品質，聚焦於需求與供給滿足的議題。面對自覺不合理的情境或制度，總幻想有天可以摧毀重建，急於在有限的時間裡看見成效證明努力，也常因此終日找尋問題想改變現況。期間歷經工作轉換由不同的角度看原本的世界，由政策規劃過程發現不同位置的限制，對於許多事物的理解有著更多層面的思索，卻停留於無力改變現況的無奈。隨後因緣際會再度回到學習環境，進一步有幸接觸優勢觀點，釐清許多過去不以為然的誤解，領悟轉念瞬間不只是放下，更讓自己找到始終不願承認的感性內在省思，願意留心去看待自己與身旁原本未曾發現的精采變化，更相信任何起伏都會是螺旋向上完美平衡的過程。

有緣接觸這些優勢觀點社福團體，感謝如此無私且充滿耐心地回應我反覆追問的細節，面對每位用心、認真且熱切地向我分享豐富經歷的夥伴，常讓我想起工作時的自己，也曾如此專注於改變，卻忘情於找出問題解決策略，殊不知處方就在眼前，亦因此感到困乏無助。此時觀察優勢夥伴的神色，讓我欣羨共有專業知能與價值理念所帶來的溫度與勇氣。回頭思索訪談資料時，不免感嘆於視野轉變為彼此所

帶來的影響，倘若身處環境有著相同的理念，看待受挫或不知所措的工作同仁，或許助人工作發展能有更多的可能。所幸如今有機會擔任組織領導者，帶著全新的優勢視角引領團隊建立文化，將是筆者充實且豐富的收穫，相信未來隨時間發展，組織能夠找到自己的定位，讓自在理所當然。



參考文獻

一、中文部分

- 丁福慶 (2004)。國民小學學校組織文化與學校效能之研究-以雲嘉地區為例。國立嘉義大學國民教育研究所碩士論文。
- 丁導民 (2011)。國立社教機構的組織文化、知識分享對工作績效影響之研究。行政院國家科學委員會專題研究計畫 (NSC 100-2410-H-254-001)。
- 王美几 (2009)。因為相信，所以看見，復元與優勢觀點發展中心案例分享文章：
<http://socialwork2009.nccu.edu.tw/crsp/s/015.pdf>。2019/6/24。
- 田志剛 (2009)。媒體組織文化、組織信任、創新策略與組織效能關係之研究。國立高雄師範大學成人教育研究所博士論文。
- 朱貴全 (2005)。教育產業外籍英文教師獎酬制度、領導型態、組織文化與工作態度關係之研究。大葉大學國際企業管理學系研究所碩士論文。
- 江文吉 (2011)。校長靈性領導、教師領導、學校組織文化與學校效能關係之研究。國立屏東教育大學教育行政研究所博士論文。
- 江岷欽 (1989)。組織文化研究途徑之分析。行政學報，21，65-92。
- 江滿堂 (2007)。國民小學校長多元領導型態、團體動力、學校組織文化特質與學校效能關係之研究。國立屏東教育大學教育行政研究所博士論文。
- 吳淑鈴、溫金豐 (2002)。知識管理下的組織文化與人力資源管理措施之研究。ITIS 產業論壇，3 (2)，20-44。
- 吳惠珍 (2012)。組織文化對社福型非營利組織專職人力管理之影響。社區發展季刊，153，454-469。
- 呂育誠 (2003)。組織文化之形塑？組織文化觀點之型塑！--以「品牌形象」作為機關組織文化管理的焦點。T&D 飛訊，13。
- 呂敏昌 (2010)。組織推動復元優勢觀點經驗分享，發表於香港基督教服務協會與

- 臺灣復元優勢觀點社會工作學會座談會。臺北：政治大學主辦。
- 宋麗玉 (2003)。社會工作理論之概述，宋麗玉、曾華源、施教裕、鄭麗珍，社會工作理論-處遇模式與案例分析。臺北：洪葉。
- 宋麗玉 (2005)。精神障礙者之復健與復元——一個積極正向的觀點，中華心理衛生學刊，18 (4)，1-29。
- 宋麗玉 (2018)。推展優勢觀點：對服務管理之挑戰。社團法人臺灣復元優勢觀點社會工作學會，優勢觀點與社會工作實務——邁向復元之路。臺北：洪葉。
- 宋麗玉、施教裕 (2009)。優勢觀點-社會工作理論與實務。臺北：洪葉。
- 宋麗玉、施教裕 (2010)。復元與優勢觀點之理論內涵與實踐成效：臺灣經驗之呈現，社會科學論叢，4-2，2-34。
- 宋麗玉、施教裕 (2012)。受暴婦女之復元與負向感受：輪廓與相關因素之初探。中華心理衛生學刊，25 (2)，191-229。
- 宋麗玉、施教裕、張錦麗 (2004)。優點個案管理模式簡介與評估結果報告。九十三年推動受暴婦女優點個案管理模式處遇成果發表與研討會。臺北：臺灣社會政策學會主辦。
- 宋麗玉、施教裕、張錦麗 (2005)。優點個案管理模式訓練手冊。取自 http://socialwork2009.nccu.edu.tw/crsp/d/94_train_b.pdf
- 官有垣、王仕圖 (2013)。臺灣社會企業的能力建構與社會影響初探，社區發展季刊，第 143 期，51-67。
- 房美玉 (2002)。臺灣半導體產業之組織文化對於內外工作動機與工作績效及工作滿意度間關聯性的影響。管理評論，21 (3)，69-96。
- 林淑馨 (2010)。質性研究：理論與實務。新北市：巨流。
- 林淑馨 (2015)。我國非營利組織與地方政府協力現況之初探與反思，文官制度季刊，7 (2)，17-46。
- 林義屏、黃俊英、董玉娟 (2004)。市場導向、組織學習、組織創新與組織績效間

- 關係之研究—以科學園區資訊電子產業為例，**管理評論**，23（1），101-134。
- 林鈺琴、謝瑜玲（2007），策略性人力資源管理與組織文化對組織公民行為的影響之研究，**人文暨社會科學期刊**，3（1），1-15。
- 林曉君、蕭大正（2009）。領導者轉化學習歷程初探—非營利組織個案研究。**經營管理學刊**，1，1-23。
- 邱瑜瑾（2009）。非營利組織與社會福利服務。蕭新煌、官有垣、陸宛蘋編，**非營利部門：組織與運作（第二版）**，臺北：巨流，319-342。
- 邱瑜瑾、官有垣（2000）臺灣一個私立福利機構的組織變遷：政治經濟觀點的分析，**思與言**，38（2），169-219。
- 侯友忠、康素珠、王卓聖（2009）。**心向希望—生命即道路**，復元與優勢觀點發展中心案例分享文章：<http://socialwork2009.nccu.edu.tw/crsp/s/013.pdf>。2019/6/24。
- 施教裕（2015）。雙向復元的實證：釋疑和叩關。**邁向復元之路：服務使用者與提供服務者之對話實務研討會**。高雄：臺灣群力權能發展協會和臺灣復元優勢觀點協會主辦。
- 施教裕（2018）「雙向復元的真諦：過來人經歷、社工員體驗和學人修證的三部曲」。社團法人臺灣復元優勢觀點社會工作學會、宋麗玉（編輯），**優勢觀點與社會工作實務—邁向復元之路**。臺北：洪葉，15-48。
- 洪漢鼎（2008）。當代哲學詮釋學導論。臺北：五南。
- 紀信光、余秋慧、陳佳雯（2008），非營利組織的轉換型領導、組織文化與員工工作滿足對組織績效影響-以社福慈善基金會為例，**非營利組織管理學刊**，5，65-84。
- 胡中宜（2013）。青少年外展工作成效指標之研究：以臺北市少年服務中心外展社工員觀點為例，**中華輔導與諮商學報**，35，95-120。
- 胡文苓（2005），**運用線性結構關係模式探討組織文化、領導型態、工作滿足、組**

- 織承諾之關係—以公立醫院護理人員為例。國立東華大學企業管理研究所碩士論文。
- 唐美玲 (2008)。地方行政機關組織文化、領導型態、工作滿意度、組織承諾與離職傾向關係之研究—以雲林縣為例。南華大學企業管理系管理科學碩士論文。
- 孫本初 (1996)。臺北市政府組織文化與員工態度之探討。臺北市政府研究發展考核委員會委託專案。
- 孫本初 (2006)。人力資源管理中參與管理概念之探討，**T&D 飛訊**，43，1-17。
- 孫瑞雲 (2001)。競值架構下領導型態、組織文化與組織效能之研究---以臺灣地區技術學院為例。國立臺北大學企業管理學系博士論文。
- 徐淑婷 (2015)。精神障礙者之特性與復元議題。載於宋麗玉、施教裕、徐淑婷，**優勢觀點與精神障礙者之復元：駱駝進帳與螺旋上升**，129-143。臺北市：洪葉文化。
- 徐淑婷 (2015)。優勢觀點模式與組織改變。載於宋麗玉、施教裕、徐淑婷，**優勢觀點與精神障礙者之復元—駱駝進帳與螺旋上升**，356-369。臺北市：洪葉文化。
- 涂信智 (2009)。學校組織文化、轉換型領導與組織承諾關係之研究。國立臺灣師範大學社會教育研究所碩士論文。
- 翁令珍 (2013)。一位視覺障礙大學生從長期人際困擾中成功適應之經驗分析—由小空間走向大世界的路程。**屏東教育大學學報**，41，1-34。
- 袁淑萱 (2006)。流通業主管領導風格、組織文化與領導效能之相關研究。國立彰化師範大學商業教育學系博士論文。
- 高宣揚 (1999)。後現代論。臺北市：五南。
- 高淑清 (2008)。質化研究的 18 堂課：揚帆再訪之旅。高雄：麗文。
- 常雅珍、江惠文、周彩玉、王靖玟 (2009)。邁向不一樣的人生--一個自閉症家長的心理調適歷程。**明志學報**，41 (1)，87-107。

- 張中一 (2009)。領導風格、組織文化與自我效能對組織績效影響之研究—以傳統產業法人研究機構為例。國立臺灣師範大學工業教育研究所博士論文。
- 張少娟 (1996)。兩家醫院組織文化之探索。國立臺灣大學心理研究所碩士論文。
- 張宦民 (2009)。組織文化、領導型態、員工工作價值觀與知識分享關聯性之研究—以 TY 電纜集團跨國母子公司為例。長榮大學經營管理研究所博士論文。
- 張憶純 (2010)。桃園縣映晟社工事務所推動優點個案管理模式之經驗分享。香港基督教服務協會與臺灣復元優勢觀點社會工作學會座談會。臺北：政治大學。
- 梁少玲 (2018)。推展優勢觀點：對服務管理之挑戰。社團法人臺灣復元優勢觀點社會工作學會、宋麗玉 (編輯)，優勢觀點與社會工作實務—邁向復元之路，361-367。臺北：洪葉。
- 梅心潔、蔡昆瀛、陳若琳 (2008)。聽損幼兒母親的親職韌性、配偶共親職與親職壓力之關係。應用心理研究，38，107-150。
- 許士軍 (2001) 管理學 (10 版)，497-516，臺北：東華。
- 許美觀 (2005)。學校組織文化與教師組織承諾關係之研究。國立花蓮教育大學學校行政碩士論文。
- 許嘉政等譯 (2008)。Schein, E. H. 著。組織文化與領導。臺北：五南。
- 郭建志 (1992)。組織價值觀與個人效能：符合度研究途徑。國立臺灣大學心理學研究所碩士論文。
- 郭建志 (2003)。組織文化研究之回顧與前瞻。應用心理研究，20，83-114。
- 陳千玉 (1995)。組織文化之探究與解讀：以一家大型民營企業為例。國立政治大學心理學研究所碩士論文。
- 陳向明 (2002)。社會科學質的研究。臺北：五南。
- 陳怡君 (2005)。學校文化與領導。學校行政，40，63-76。
- 陳宥蓁 (2017)。社福型非營利組織型塑理想性組織文化之探討--從支持型和創新型的角度觀察。社區發展季刊，158，298-315。

- 陳昱儒 (2016)。綻放的花朵~運用優勢觀點看見受暴婦女的生命韌性。發表於「優遊自在、展現生命韌性」2016 年優勢觀點研討會。彰化：社團法人彰化縣生命線協會、社團法人臺灣復元優勢觀點社會工作學會主辦。
- 陳嵩、林伶瑾、黃素真 (2017)。知覺「被信任、信任、及互信」對部屬工作績效之影響，*輔仁管理評論*，第 24 期，45-70。
- 曾仁杰 (2014)。邁向復元之路—優勢觀點社會工作處遇關係之內涵與歷程研究。暨南大學社會政策與社會工作學系博士論文。
- 湯明哲 (2007)。組織變革是企業成功的 DNA。*天下雜誌*，369，177-177。
- 童映雪 (2009)。從心出發，復元與優勢觀點發展中心案例分享文章：
<http://socialwork2009.nccu.edu.tw/crsp/s/010.pdf>。2019/6/24。
- 黃怡雯 (2008)。組織學習理論與其在學校行政的運用，*學校行政雙月刊*，55，15-31。
- 黃源協 (2008)。社會工作管理 (第二版)。臺北：雙葉。
- 黃裕敏 (2002)。國民小學學校組織文化與教師組織承諾、工作滿意關係之研究。國立臺東師範學院教育研究所碩士論文。
- 黃麗虹 (2002)。網際網路應用對大學圖書館組織文化之影響：以五所大學圖書館為例。國立臺灣大學圖書資訊學研究所博士論文。
- 黃耀輝、林幼喻、李世凱、李明峰、林靜蘭 (2018)。精神病患復元歷程之相關性研究。*護理雜誌*，65 (2)，64-74。
- 葉玉如 (2010)。高雄市家防中心推動優點個案管理模式之組織支持經驗。香港基督教服務協會與臺灣復元優勢觀點社會工作學會座談會。臺北：政治大學。
- 劉士毅 (1999)。醫院組織文化之探討：以一家醫學中心為例。中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 劉韻僖、卓秀足、俞慧芸、楊仁壽譯 (2012)。Gareth Jones 著，*組織理論與管理* (六版)，臺北：雙葉。
- 蔣玉嬋 (2001)。學習型組織理論運用於社區總體營造之研究。政治大學行政管理

碩士學程碩士論文。

鄭伯璦 (1999)。企業組織中上下屬的信任關係。《社會學研究》, 2, 22-37。

鄭伯璦、姜定宇、吳宗祐、高鳳霞 (2015)。《組織行為研究在臺灣四十年：深化與展望》。臺北：華泰。

鄭彩鳳 (1996)。競值途徑應用在高中職校長領導角色、學校組織文化與組織效能關係之研究。國立高雄師範大學教育學系博士論文。

盧偉斯 (1996)。組織學習的理論性探究。國立政治大學公共行政學系博士論文。

蕭真真、林維芬、楊馥璟 (2010)。「疾病管理與復元方案」對精神障礙者復元成效之研究。《中華團體心理治療》, 16 (2), 11-53。

蕭瑞麟 (2007)。不用數字的研究：鍛鍊深度思考力的質性研究。臺北：培生。

濮世緯 (2003)。國小校長轉型領導、學校文化取向與學校創新經營關係之研究。國立政治大學教育學系博士論文。

薛亞敏 (2003)。非營利組織員工之組織文化及領導型態認知與其工作態度關聯性之探討—以財團法人製藥工業技術發展中心為例。私立中原大學企業管理學系碩士論文。

謝傳崇、許文薇 (2014)。國民小學校長正向領導、肯定式探詢與教師希望感關係之研究, 《教育研究學報》, 48 (1), 67-86。

瞿海源、畢恆達、劉長萱、楊國樞主編 (2015)。《社會及行為科學研究法-質性研究法》。臺北：東華。

簡秀玲 (2009)。從看到問題到看到優勢—社工員視野的改變。復元與優勢觀點發展中心案例分享文章：<http://socialwork2009.nccu.edu.tw/crsp/s/026.pdf>。2019/6/24。

簡春安、鄒平儀 (2016)。《社會工作研究法》。臺北：巨流。

嚴祥鸞 (2010)。保護性業務社工人力與合理之工作條件。《社區發展季刊》, 129, 153-165。

二、英文部分

- Alavi, M. & Leidner, D. (1999). Knowledge Management Systems: Issues, Challenges, and Benefits. *Communications of the Association for Information Systems*, 1, 46-59.
- Anthony, D. B., Holmes, J. G., & Wood, J.V. (2007). Social acceptance and self-esteem: tuning the sociometer to interpersonal value. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(6), 1024.
- Barney, J. B.(1986). Organizational Culture : Can It Be a Source of the Cooperative Competitive Advantage . *Academy of Management Review*,11(3), 263-272.
- Bluedorn, A. C. (2007). Polychronicity, Individuals, and Organizations. *Research in the Sociology of Work*, 17, 179-222.
- Brower, H. H., Lester, S. W., Korsgaard, A. & Dineen, B. R. (2009). A Closer Look at Trust between Managers and Subordinates: Understanding the Effects of Both Trusting and Being Trusted on Subordinate Outcomes. *Journal of Management*, 35(2), 327-347.
- Buckingham, M. & Clifton, D. O. (2001). *Now, Discover Your Strengths*. New York: Free Press.
- Buckingham, Marcus. (2007). *Go Put Your Strengths to Work: 6 Powerful Steps to Achieve Outstanding Performance*. New York: Free Press.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2003). Foundations of positive organizational scholarship, in K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn eds., *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline*.3-13. California: Berrett-Kohler
- Colquitt, J. A., Scott, B. A. & LePine, J. A. (2007). Trust, Trustworthiness, and Trust Propensity: A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships with Risk Taking

- and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 902-927.
- DeJong, P. & Miller, S. (1995). How to interview for client strengths. *Social Work*, 40, 729-736.
- Delanty, G. (2000). *Modernity and Postmodernity: Knowledge, Power and the Self*. London: SAGE.
- DeLong, D. W. & Fahey, L. (2000). Diagnosing culture barriers to knowledge management. *The Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, 619-654
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research (4th ed.)*. London: SAGE.
- Deshpande, R. & Farley, J. U.(2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness and firm performance: An international research odyssey. *International Journal of Research in Marketing*, 21, 3-22.
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.
- Dym, B. & Hutson, H. (2005). *Leadership in Nonprofit Organizations: Lessons From the Third Sector*. California: SAGE.
- Engelbrecht, L.K.(2010). A strengths perspective on supervision of social workers: An alternative management paradigm within a social development context. *Social Work & Social Sciences Review*, 14(1), 47-58.

- Fisher, J.(2001). Why professionals can't lead and what to do about it. *The Journal for Quality and Participation*, 24(3), 22-29.
- Frahm, J. A. & Newton, C. J. (2007). Exploring Identity And Change In Nonprofit Organizations: An Employee-Level Perspective. In Proceedings 21st *Australia and New Zealand Academy of Management (ANZAM) Conference 2007*, University of Western Sydney, New South Wales.
- Goldstein, H. (1996). Essays on Postmodernism and Social Work. *Social Work*, 41, 427-429.
- Hage, J. & Powers, C. H. (1992). *Post-industrial Lives: Roles and Relationships in the 21st Century*. London: SAGE.
- Hasenfeld, Y. (1983). *Human service organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hasenfeld, Y. (2010). *Human services as complex organizations (2nd ed.)*. Los Angeles, CA: SAGE.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18, 657-694.
- Hawkins, G. (1997). Organizational culture: sailing between evangelism and complex economic growth. *Organizational Dynamics*, 16(4), 4-21.
- Hoffman, N. & Klepper, R. (2000). Assimilating new technologies The role of organizational culture. *Information System Management*, 17(2), 36-42.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Howe, D. (1994). Modernity, postmodernity and social work. *Social Work*, 24, 513-532.
- Jamie, L. C. (2002). Masking the need for cultural change: The effects of emotion structuration. *Organization Studies*, 23(2), 281-297.
- Jaskyte, K. & Dressler, W. W. (2005). Organizational culture and innovation in nonprofit

- human service organizations. *Administration in Social Work*, 29, 23-41.
- Joseph, V. (1985). A model for ethical decision-making in clinical practice. *Advances in Clinical Social Work Practice*. 207-217, Silver Spring, MD: NASW.
- Lee, H. & Liebenau, J. (1999). Time in organizational studies: Towards a new research direction. *Organization Studies*, 20(6), 1035-1058.
- Luthans, F., LuIthans, K. W., Hodgetts, R. M. & Luthans, B. C. (2001). Positive approach to leadership (PAL) implications for today's organizations. *The Journal of leadership studies*, 8(2), 1-20.
- Marshall, C. & Rossman, G. B. (2011). *Designing Qualitative Research (5th ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Maxwell, J. (1996). *Qualitative research design: An interactive approach*. London: SAGE.
- Miller, V.D., Allen, M., Casey, M.K. & Johnson, J.R. (2000). Reconsidering the organizational identification questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13(4), 626-658.
- Crabtree, B. F., & Miller, W. L. (1999). *Doing Qualitative Research (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. London: Sage.
- Neuman, W. (1997). *Social research method: Quantitative and quantitative approaches (3rd ed.)*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Nolan, P. & Lenski, G. (1999). *Human Societies: An Introduction to Macrosociology*. Boston: McGraw Hill.
- O'Dell, C. & Grayson, C.J. (1998), If Only Knew What We Knew: Identification and Transfer of Internal Best Practices. *California Management Review*, 40(3), 154-174.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of*

Management Journal, 34(3), 487-516.

Ott, J. S. (1989). *The organizational culture perspective*. California: Brooks.

Parker, S. & van Praag, M. (2010). Group status and entrepreneurship. *Journal of Economics and Management Strategy*, 19(4), 919–945.

Patton. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods (3rd ed.)*. Thousand Oaks, California: Sage.

Payne, M. (2005). *Modern Social Work Theory (3rd ed.)*. Chicago: Lyceum Books.

Peter, F. Drucker(2002). *Managing in the Next Society*. Truman Talley Books.

Pettigrew, A. M. (1983), On Studying Organization Culture. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.

Rapp, C. A. & Goscha, R. J. (2012). *The Strengths Model: A Recovery-Oriented Approach to Mental Health Services, (3rd ed.)*. New York: Oxford University Press.

Rapp, C. A. (1998). *The strengths model: Case management with people suffering from severe and persistent mental illness*. New York: Oxford University Press.

Robbins, S. P.(1996). *Organization Behavior*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Robbins, S. P., DeCenzo, D. A. & Coulter, M. (2011). *Fundamentals of Management (7th ed)*. New Jersey: Prentice-Hall.

Robbins, S. P. (2005), *Organizational behavior, (11th ed.)*, New Jersey: Prentice Hall.

Schutt, R. K. (2012). *Investigating the social world : the process and practice of research (7th ed.)*. California: Sage.

Saleebey, D. (1996). The strengths perspective in social work practice: Extensions and cautions. *Social Work*, 41(3), 296-305.

Saleebey, D. (2009). *The strengths perspective in social work practice (5th ed.)*. Boston: Pearson.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. California:

- Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership (2nd ed.)*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership (4th ed.)*. California: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2016). *Organizational culture and leadership (5th ed.)*. California: Jossey-Bass.
- Shen Z, Lyytinen K & Yoo Y. (2014) Time and information technology in teams: a review of empirical research and future research directions. *European Journal of Information Systems*, 24, 492-518.
- Shilbury, D., & Moore, K. A. (2006). A study of organizational effectiveness for national Olympic sporting organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 35(1), 5-38.
- Smircich, L. (1983) Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-58
- Summerill, C., Pollard, S.J.T. & Smith, J. A.(2010). The role of organizational culture and leadership in water safety plan implementation for improved risk management. *Science of the Total Environment*, 408 (20),4319–4327
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business, (2nd ed.)*. Chicago: Irwin.
- Victor H. Vroom. (2000). Leadership and the Decision-making Process. *Organizational Dynamics*, 28(4), 82-94.
- Webster, F. (2004). *The Information Society Reader*. New York: Routledge.
- Williams, N. J., & Glisson, C. (2014). Testing a theory of organizational culture, climate and youth outcomes in child welfare systems: a United States national study. *Child Abuse Neglect*, 38, 757-767.

Zimbardo, P. G., & Boyd, J. (1999). Putting time in perspective: A valid, reliable individual-differences metric. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1271-1288.



附錄一 訪談大綱

本研究針對運用優勢觀點模式對社會福利服務團體組織文化之影響進行探討，訪談大綱，主要參考 Schein 基本假定的概念架構向度而設計，其餘有關研究倫理及權益保障，如研究說明及同意書所述。(將視情境調整訪談順序)

一、請問您個人的教育背景及在貴單位服務的經歷？

二、請您談談對於優勢觀點模式的看法，以及貴單位應用優勢觀點模式之緣起？在何種機緣下接觸優勢觀點？因什麼事件或經驗讓您覺得優勢觀點適用於單位中？(背景脈絡)

三、在社會工作領域中有各種看待案主的角度，有人認為案主缺乏改變的動力，需要運用專業技術提升其所缺乏能力，有人關注問題的解決，去除障礙才可能往前行。(事實與真理)

(一) 當單位面臨決定時，如是否要接受委託或投注資源時，如何決定出單位所共同的價值？也就是說，由誰來決定新的做法？當面對不同意見時，將如何處理或運作模式為何？面對服務決策依據及考量為何？

(二) 貴單位的服務宗旨為何？您認為優勢觀點與貴單位的服務宗旨之關係？單位所存在的客觀標準是如何產生的(如品質、成效、評量工具等)？您認為這些與優勢觀點的關係為何？

四、優勢觀點關注與案主共同成長，並建立資源，需要更為細緻的工作規畫與投入，工作者也可能在固定工作時間以外提供服務。(時間)

(一) 您認為貴單位如何看待工作者時間運用？對於優勢觀點在組織推動的影響和看法？這個經驗對你造成那些影響？單位如何看待工作者時間運用？優勢模式的服務效率及服務效能如何？組織成員運用優勢觀點的狀況，彼此如何

配合？

(二) 您覺得優勢模式的服務效率及服務效能如何？

五、您個人認為貴單位是如何看待案主？您又是如何看待的？在工作中您覺得人性是值得期待的嗎（朝向善的發展）？您如何因應或容忍案主不適當的狀態（如不配合、欺瞞等）？（人性）

六、請您談談平常和同事間相處的情形？貴單位對工作同仁與人性的假設如何？在進用新成員的條件較看重甚麼？單位內部以何種標準晉升工作人員？如何評估工作人員的績效？（人性）

七、優勢觀點關注人與環境的互動，組織身處在環境之中，同仁也在組織環境中工作，您認為目前社會福利團體面臨的挑戰為何？貴單位面對此種挑戰採取何種因應措施？當面對外力阻礙或其他各種問題時，貴單位會採取何種措施？有何原因，與運用優勢觀點之關係為何？應用優勢觀點模式時是否面臨何種困難？當時是如何解決的？而貴單位如何期待或要求工作同仁之自我發展、自我實現或發揮自我潛能？（人類活動）

八、目前貴單位內部各部門如何扮演各自角色？有何競爭或合作案例？貴單位在面臨決策時，組織較偏向個人決策或集體決策？您認為單位領導者的領導作風偏向專斷或授權，舉例說明？面臨決策時，單位成員會以何種方式參與？（人類關係）

九、您對於優勢觀點模式的運用有何其他意見或建議？

附錄二 研究說明及同意書

親愛的○○○您好，

我是政治大學社會工作學博士班研究生宋冀寧，目前正在進行論文資料的蒐集，研究主題是探討運用優勢觀點模式對社會福利服務團體組織文化之影響。這次訪談的目的是希望瞭解您日常工作的經驗及做法，尤其是優勢觀點在您的單位中運用的過程與經驗。所有訪談的資料最後將彙整為整體性的分析不會指名是您的訪談內容，請您放心。

由於組織文化是一個非常抽象的概念，我先簡單說明它的定義：組織文化是指組織克服外在環境及整合內部問題時，所習得一組共享的基本假定（a pattern of shared basic assumption），由於這套基本假定運作良好，經組織內部傳授給新進的成員，當新成員遇到這些問題時，藉由這些基本假定去思考、知覺及感覺的有效方法。所以我的研究就是要探討優勢觀點模式的應用，如何影響社福團體成員思考或感覺服務對象和所提供服務的方式。

我自己目前也在社福機構內工作，瞭解社福組織的經營面臨各項的挑戰與壓力，特別是貴單位於服務過程所採取運用的優勢觀點模式，對於組織成員與組織文化將是一段重新學習、適應與面對的歷程，因此，透過您的經驗與分享，瞭解組織整體轉變經歷是相當重要的。由於您是我很重要的合作夥伴。在正式訪談之前，先向您說明後續進行方式，讓您更清楚理解您的權益和我的責任。

首先，訪談過程是以一對一方式進行。為了避免認知或記憶落差，全程會錄音，並轉成文字分析，在資料呈現的時候，不會出現個人的隱私資料，例如：訪談內容所出現的個人名字、工作地點、住址、工作單位或有關你不願意公開分享的資訊等。也請您放心，訪談內容只作論文分析與未來投稿之用，不會將錄音檔與原始訪談資料外洩。

最後，非常希望您簽署研究同意書一起參與本研究，在論文順利完成之後，會以論文正本作為感謝，再次非常感謝您的參與研究。

研究參與者_____

日期_____

政治大學社會工作研究所博士班研究生

宋冀寧 敬上 2019.05.31

聯繫方式：0939240996

