

運用優勢觀點之社福團體的 組織時間觀探討：組織文化的視角

宋冀寧

國立政治大學社會工作研究所博士生#

宋麗玉

國立政治大學社會工作研究所特聘教授兼所長#

摘 要

時間可視為一種社會構念，存在於各種組織環境；不同價值信念會發展出對時間觀點的獨特詮釋，對時間的基本假定也會有所差異，而呈現獨特的組織文化。相關研究指出，將時間置於組織文化的情境，探討人們對時間本質的看法，可作為區辨不同組織文化特色的重要面向，而經由成員內化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。優勢觀點模式自 2003 年引進國內至今，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。為此，本文以組織文化視角探討優勢觀點社福團體時間觀點所呈現之特色，以呈現處遇模式之運用和組織文化之關係。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，對於時間觀點之主觀理解與看法。研究結果顯示，此類型組織對於時間基本假定以未來取向為基礎，採取多元運用方式，時間運用形式則兼採滿足外部期待的計畫性，並傾向重視人在過程中成長之發展性態度，彼此工作節奏呈現出調和之時間步調。優勢觀點為組織所帶來的時間觀點可引導組織成員於面臨困境時更具信心，增加整體共識秩序感，形塑獨特的組

airiti

運用優勢觀點之社福團體的組織時間觀探討：組織文化的視角

織文化。

關鍵詞：社會福利團體、時間觀點、組織文化、優勢觀點

airiti
宋冀寧、宋麗玉

A study on the Time Perspective of Social Welfare Organizations Implementing the Strengths Perspective: From the Perspective of Organizational Culture.

Chi-Ning Sung

Doctoral Student
Institute of Social Work, National Chengchi University

Li-Yu Song

Professor
Graduate Institute of Social Work, National Chengchi University

Abstract

Time can be regarded as a social construction that exists in various types of organizational environment. Values and beliefs adopted by organizations lead to their own unique interpretation of time and therefore differentiate the assumptions of time. All these create organizations' distinct cultures. Relevant studies show that perception of time could be a crucial element distinguishing different organizations' cultures by putting it into the context of organizational culture and exploring people's viewpoints on the nature of time. The strengths perspective has been introduced to Taiwan since 2003. Existing social welfare organizations using this model have presented fruitful results by taking new values, beliefs, and work patterns. Based on the standpoint of organizational culture, this study explored the time perceptions of those social welfare organizations implementing

the strengths perspective. The qualitative in-depth interviews were used to collect data from five leaders and five social workers coming from five social welfare organizations. The results showed that the basic assumption of time followed by this type of organization was based on future-oriented, multiple, and flexible ways. Their time-spend patterns focused on meeting external expectations and internal employees' developments at the same time rather than a single time-sequence pattern. In addition, they emphasized mutual helps and coordination among employees. We concluded that the time perspective resulting from strengths perspective adopted by the social welfare organizations can effectively guide their members to be more confident when facing difficulties, enhance the overall consensus order, and thus shape a unique organizational culture.

Keywords: social welfare organizations, time perspective, organizational culture, strengths perspective.

壹、前言

時間是個難以捉摸的概念。在物理自然時間觀念研究層面，時間用以測量物體運動，具機械決定論之哲學基礎；認為時間是純粹客觀的，排除時間中所充滿生命力量的因素，而將其視為客觀且絕對的存在。事實上，時間亦可被視為一種社會構念，該等時間構念須透過與他人互動才能獲得，並存在於各種組織環境，並為組織帶來相當不同的特色（林姿葶、鄭伯壘，2013）。由美國管理學學者沙因（Schein, E. H.）所建立的自具體到抽象的組織文化概念亦可看出，組織文化包含文物、價值觀及基本假定三層級理論，其中時間觀是重要的基本假定之一。組織可透過社會化歷程，藉由塑造組織成員對時間的基本假定，包含時間的定義與測量方式、時間的種類，以及時間於組織的重要程度等，創造出群體時間觀文化（Schein, 1992）。

正因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）。由於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；鄭伯壘，1999）。

我國社會工作領域自 2000 年初便已開始推行優勢觀點，當時國內已有社會福利團體（以下簡稱社福團體）將優勢觀點引進組織中，期藉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，為組織引進專業理論觀點於實務內涵，並對服務對象、工作人員及組織帶來新的工作模式與價值信念，並形塑其組織文化特色（宋麗玉、施教裕，2010）。

社福團體經由運用優勢觀點多年後，該觀點於服務過程帶給案主及社員復元的力量，亦改變其看待外界事物環境的價值信念與基本假定。然而，

如此社福團體內組織成員群體之價值與優勢觀點何關聯？由整體價值信念所建構的組織文化特殊樣態為何？此乃筆者關注之焦點，而目前尚未有文獻就此議題進行系統性的探究。考量探討組織時間觀點，具有發掘其組織文化概況與特殊性之重要意涵，本文期盼透過實證研究，針對採取優勢觀點之社福團體，蒐集它們的時間觀點質性資料，進一步探討其組織文化之特色，期供未來組織運用及研究發展之參考。

貳、文獻探討

優勢觀點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（Rapp & Goscha, 2012; Saleebey, 2013）。社福團體亦須於採納運用優勢觀點服務模式之際，自領導者至內部成員共同認同並遵循其工作理念，方可整體有效推動（徐淑婷，2015）。優勢觀點此時將形塑組織重要的信念，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價值。組織所反映出的時間觀，就瞭解其組織文化而言，有其探討的重要意義。以下將檢視優勢觀點之概念與內涵要素，以及組織文化與組織時間觀點的意涵，並作為後續探討優勢觀點社福團體時間觀點特色之基礎。

一、優勢觀點之意涵

優勢觀點源於對病理觀點與醫療模型的反省與反動，是一種由缺點模式（the deficit model）到優勢觀點的典範轉移（Rapp, 1998；宋麗玉、施教裕，2009）。整體而言，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期望、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，藉由發掘和肯定案主的優勢，增強其權能，最終超越與提昇自己生命本體（Rapp, 1998; Rapp & Goscha, 2012; Saleebey, 2013；宋麗玉，2005；宋麗玉、施教裕，2009）。

學者宋麗玉與施教裕（2009）由國內推動優勢觀點多年之歷程與回饋中，整理出優勢觀點典範架構（如圖 1），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。當案主面臨後退或停滯時，持續信任案主，同時進入案主生活脈絡，協助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。

美國學者拉普（Charles A. Rapp）（Rapp, 1998）和宋麗玉、施教裕（2009）等國內外學者以運用個人與環境優勢為起點，歸納出提供個案服務時，運用優勢觀點之基本工作原則，成為此模式最為重要的基本價值與精神，包含人具有學習成長與改變的內在能力、強調案主優點而非病態、案主是助人關係中的指導者、助人關係是基本且必要的、外展是較佳的處遇方式、以及社區是資源的綠洲等六項原則。該等原則係引領實務工作者於從事助人工作、服務案主所需抱持的價值與作法，因此社福團體於採納運用優勢觀點之際，組織自領導者至內部成員皆需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可能形塑組織重要的信念，於組織日常運作中對於組織文化與內部互動產生潛移默化的影響。

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）

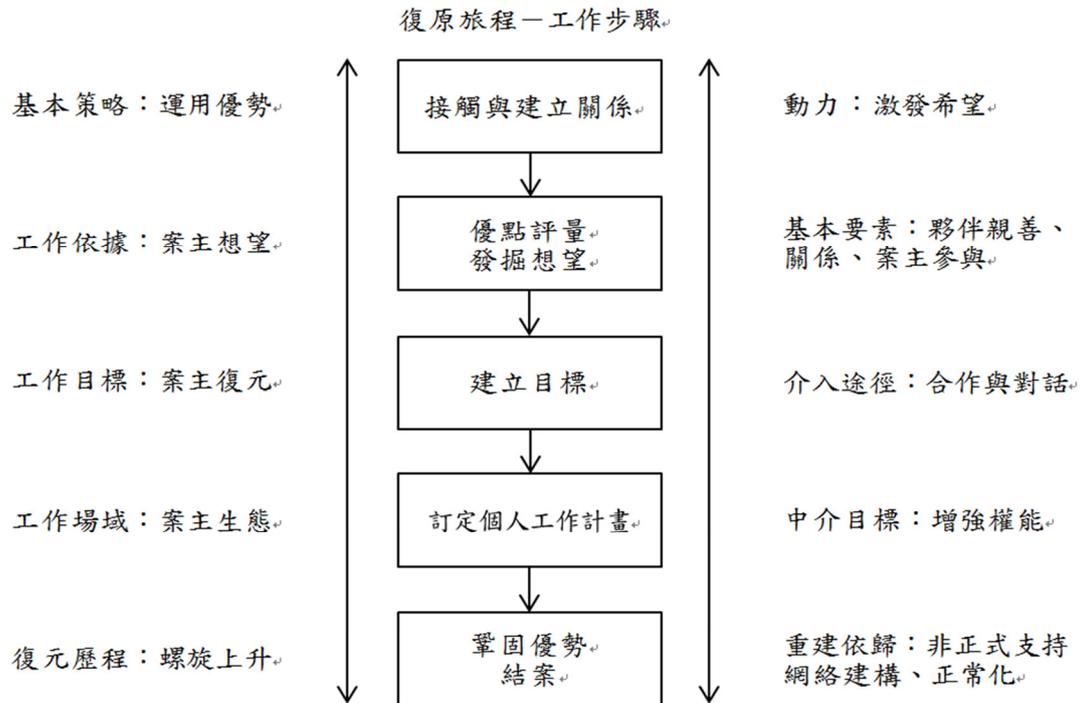


圖 1 優勢觀點典範架構圖

資料來源：宋麗玉、施教裕（2009:65）

優勢觀點的出現，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李奇蒙（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坎農（Mary Cannon, 1884-1962）和矯治工作先驅塔夫特（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佩爾曼（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。優勢觀點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）。

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；反之，實證研究顯示運用優勢觀點提供案主服務，可以帶來服務成效（常雅珍等，2009；蕭真真等，2010；翁令珍，2013；黃耀輝等，2018）。運用優勢觀點於社福團體，除了符合組織管理的趨勢，亦可能使組織內部產生變化，進而帶動成員、團體與組織自身的改變，使組織呈現不同的樣貌。考量組織時間觀頗為抽象，本文先行探討組織時間觀概念並理解其意涵，之後探討組織時間觀概念並理解其意涵。

二、組織時間觀概念

時間議題過去主要受到哲學與社會學關注，自 2000 年起組織管理文獻亦顯示出組織研究者對於時間議題的逐漸重視，除探討客觀的時鐘時間的執行效率或時間分配探討，並著重於時間管理或時間影響等議題（Barkema *et al.*, 2002; Claessens *et al.*, 2007; Slawinski & Bansal, 2012）。亦有部分研究將時間理解為具有關係性，將所探討之時間稱為社會性時間（social time），即時間概念受到組織或組織成員所擁有或共享，並包含較多的可變動性，適合用來探討複雜的組織行為（Lee & Liebenau, 1999）。也就是將時間理解為主觀現象，而非客觀存在的事實，由個體組織成員看待時間角度觀點，視為其組織整體的時間觀點（Zimbardo & Boyd, 1999）。此時對於探討組織社會時間概念的全面性思考，即可成為理解組織現象時重要的變項。繼有研究關注於組織內部時間觀點（time perspective），探討領導者與組織成員所形塑出對時間的個人時間知覺（time perception），以及對於時間的共享常模與基本假定（Francis-Smythe & Robertson, 2003），此時組織時間觀由個體共同知覺、解讀時間的方式或觀點所組成，展現出對時間概念的心理認知或科學認識，以及所強調的價值觀（林姿葶、鄭伯壘，2013）。

由於組織對於時間所內化認同的共同價值，可能表現出特有的行為模式，亦將成為塑造內部員工行為和關係的規範，進而形成其時間層面的組織文化。對於時間的研究，應將其置於組織文化情境進行探討，尋找組織文化

中的社會性時間假定，探討時間在組織中如何被建構或是使用，亦成為組織文化分析中重要的研究項目之一，社會性時間概念應作為探討組織文化的重要核心（Schein, 1992; Bluedorn, 2007）。組織時間觀由組織成員所共享的深層基本假定所形成，形塑出一種社會秩序，規範如何及時完成任務，並同時由其傳達出組織隱含之意圖與狀態（Schein, 1992）。時間在組織內部所扮演的秩序感，可降低組織成員的不確定感，整合工作流程，促進工作的順利進行，成為瞭解組織文化特色的重要層面。此外，組織所塑造的時間觀文化，具有有效引導組織成員之行為、降低互動的成本，並增加組織整體的績效與報酬之功能，值得相關研究探討（林姿葶、鄭伯壘，2013）。

三、組織文化的時間觀

組織文化與時間觀同屬抽象且不易理解的概念，須藉不同面向深入檢視，方可能窺其全貌；許多組織文化研究學者，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（郭建志，2003），包含著具體、外顯儀式，到抽象的態度價值與基本假定，各有不同的層次意涵與脈絡。早期組織研究學者均已提出個別組織均所擁有的其特有的基本假定，具有被成員認為理所當然、不易看見、深藏於潛意識等特性（Schein, 1985; Hofstede, 1991; Hawkins, 1997）。沙因更強調組織文化抽象的概念，可透過組織文物、信念價值觀、基本假定等不同層次進行理解（圖 2）；其所提出文化模式及解析組織文化概念，反覆地被許多學者所認同與採用（Hatch, 1993），也成為探索組織文化所常採用的研究模式與步驟（陳千玉，1995；張少娟，1996；黃麗虹，2002）。此外，沙因亦指出，組織所擁有的基本假定，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；進而對基本假定之概念架構向度，提出事實與真理、時間、空間、人性、人類活動及人際關係等六大概念架構向度（Schein, 2004），其中對時間深層假定的探討，可關注於組織對時間的基本概念、時間如何定義和衡量、時間的形式、有哪些類型的時間，以及在該文化時間的重要性之層面。

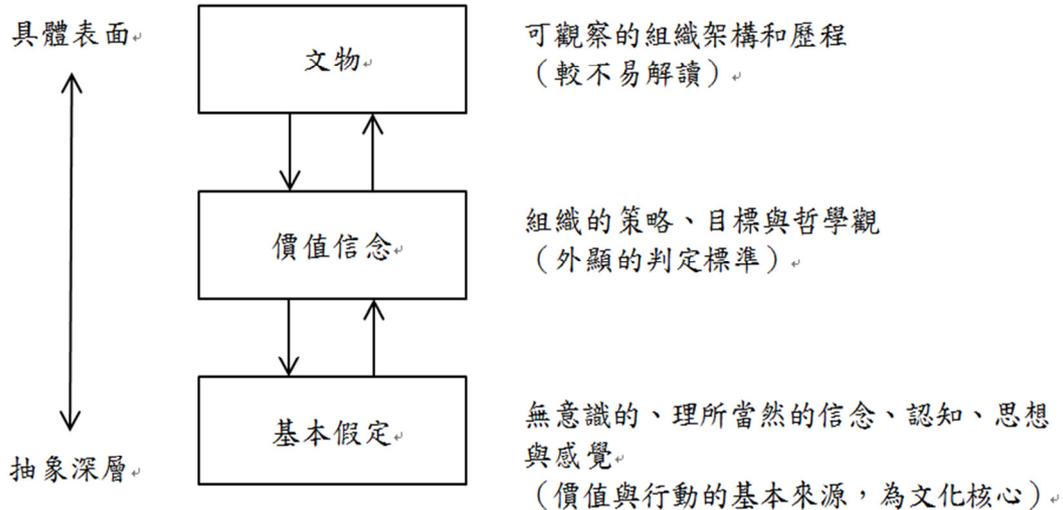


圖 2 Schein 組織文化層次

資料來源：Schein (2004: 26)

沙因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；他彙整出探索時間本質相關研究的議題，包含基本時間方向（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 time and development time）以及時間調和（temporal symmetry）等不同面向（Schein, 2010）。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。為進一步理解優勢觀點社福團體之組織文化，本研究將以沙因所彙整各種組織時間研究分析內容為參考，提出下列時間觀點分析層面，進而用以探討優勢觀點社福團體所呈現之組織文化特色。

（一）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）。學者津巴多與博伊德研

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），認為時間觀可看出個體對時間所抱持的態度、看法及價值（Zimbardo & Boyd, 1999）。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。

（二）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，更關注所取得的成果而非時間，並且關切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, 2000）。

（三）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封閉性，時間必須加以管控，在一定的時間內完成既定目標；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）。

（四）步調節奏－時間調和

由於組織社會時間具有多重結構，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, 2000）。

如前所述，剖析組織文化可增進對組織的瞭解，探討組織文化內涵已成為組織研究重要途徑，由於組織所呈現出各種文化特性，與組織內部所信仰的價值信念有直接關係（鄭伯壘，1999）。優勢觀點重視人具有優勢與改變能力的價值信念，調整傳統病理觀點看待問題的視野，當優勢觀點所強調的價值受到組織推行且形成共識時，其組織亦會呈現出其獨特的文化特性。實施優勢觀點的社福團體，在組織和管理者提供支持性脈絡下推展，並以案主為中心（client-centered）進行實務管理（Rapp & Goscha, 2012）。也就是採取尊重且重視成員的想法，以友善和尊重的態度對待組織成員，提升成員的成就感。此種工作模式於時間運用之價值信念，與目前社工服務關注問題解決、滿足服務量能與提高效率有所不同，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。優勢觀點之價值信念會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？值得進一步深入檢視。然現尚未有研究由組織文化層面探討優勢觀點所帶來之影響。為此，筆者期藉由探討優勢觀點組織的時間觀點，觀察組織對於時間的思考取向、運用方式、運作形式及步調節奏，描繪出其組織特色，作為探討組織文化的起點。

參、研究設計

一、研究方法

綜觀目前國內外文獻，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。國內外社會福利學界對組織文化之研究亦尚屬萌芽階段，仍需建立較多的理論基礎。本研究並非依循理論基礎並加以驗證，係期藉由探索性結果，提出具體研究參考，以供後續研究發展。此外，本研究需要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，藉由不同的研究參與者提供多重觀點，使資料來源得以豐富，希望藉由瞭解參與者對於事件意

義的看法，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（瞿海源、畢恆達、劉長萱、楊國樞，2015）。基於上述理由，本研究採取質性研究設計。

本研究以國內運用優勢模式之社福團體為對象，將社福團體之時間觀點受到優勢模式應用影響的情形，加以挖掘、歸納與分析。本研究運用深度訪談法進行探索研究，採用的訪談類型是半結構式訪談：依據訪談大綱進行開放的訪談，讓訪談對象能積極參與並充分表達其對提問的主觀理解與看法。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做為研究方法，藉以理解研究參與者的經歷或經驗的內在意義，並透過開放式詢問與引導，幫助受訪者充分理解研究焦點的意義及對自己的經驗重新省思。本研究欲探討優勢觀點之價值信念，為組織與成員時間觀點帶來何種意涵，形塑出哪些特色？進而關注組織成員對於時間的思考及運用方式，並由訪談內容瞭解組織所呈現出時間運用形式與互動步調。為此，謹具體訂定訪談提綱，如：「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？」等，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，時間觀點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，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。

二、研究對象

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。評估以針對此類組織成員的立意取樣（purposive sampling）較為適合研究需求。同時為避免過度特殊資訊而扭取研究現象呈現，採取深度取樣（intensity sampling）方式進行。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

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外，本研究邀請研究參與者須同時符合：（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等條件。

此外，筆者除了考量研究的資源及時間之外，亦依據理論飽和概念原則，於取樣及整理資料過程同時檢視，當無法獲得新的特質或概念時，即結束後續選取過程。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。各組織運用優勢觀點於個案服務約八至十年不等（表格項目簡稱「優點年資」），其組織成員均持續接受優勢觀點社會工作理論與實務訓練（表 1）。

表 1 受訪者基本資料

編號	組織職務	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

三、資料蒐集過程

本研究於蒐集資料過程中，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，研究者就訪談說明、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。本研究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。

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，筆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。觀察紀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。

四、資料分析

考量組織發展過程可能存有眾多突發情形，從研究參與者所獲取之豐富且多種形態的資料，均需思考並探索其背後意涵。為提高對資料所產生的脈絡敏感性，於閱讀資料文本時，先著重在文字的內容與形式，先由文本帶領思緒，經反覆閱讀過程，逐漸形塑出詮釋與焦點。最後，藉由筆者詮釋性的閱讀文本時，亦同時建構自己對研究參與者之文本意義的解讀。整理資料時根據研究主題、概念、或類似特徵，把資料進行歸類，建立類屬。經多次檢視思考訪談資料，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, 2015）。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。進而尋覓資料間的關係，找出重點與連結，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。本研究之開放編碼表如表 2 所示。

表 2 優勢觀點社福團體之組織時間觀點開放編碼表

概念	類屬	次類屬
組織文化 時間觀	1.思考取向	01.工作時所關注的重點、對於組織發展所採取的態度
	2.運用方式	02.時間運用順序思維、重視效率或關注所取得成果
	3.運用形式	03.服務的時間規劃方式、看待改變的態度
	4.步調節奏	04.同儕工作的配合、彼此的工作速度

肆、研究結果與討論

如何運用時間、時間管理及看待時間意義，對於身處於現今社會環境的組織與成員，有其個別解讀經驗並透過經驗認同其重要性。組織內面對時間的掌控運用，實務運作過程成員對於時間經驗與感受，均屬相當重要的面向。就組織而言，組織看待時間的態度，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，在許多的面向亦有類似討論，如組織發展歷程、管理機制討論、精準時間的意涵等，均具看待時間的潛在態度。本研究將聚焦探討組織所表現出對於時間的假定，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，依價值信念及基本假定層次分述之。後續針對受訪之領導者與成員，分別整理其所表達之概要重點，依將原始資料予以轉型概念化，將具體指涉某人事物的文字，轉化為抽象的價值信念概念，思索判讀蘊含其中之時間觀點基本假定。

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，並由其工作關係與態度，反映出工作彼此支援與重視同儕觀感之價值信念。

（一）個人成長步調不一

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）。

「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我們直接解決問題時跟個案的差距，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，均表達組織對於同仁時間運用具有充分自由發揮的彈性。在成員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；強調時間的運用應有其意義，亦需符合其時間安排的目標。此部分可看出此等組織在時間運用具有自主多元、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，成員仍需自行規劃並配合組織期程。即組織無需要藉由細部規畫，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；惟應於其既定期程內完成

自行規劃之任務。組織表面並未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）。

「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，儘管並未訂定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，藉以判斷成員時間自我管理能力和進度。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。

「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要自己決定，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，可是要加班或甚麼，可以自己去申請去調整，所以我們會有一個 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和能力，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自我管理能力，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，雖未設計隨時稽核管考的制度，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，是以自己今天本來就有預計要完成的工作量，然後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。此部分可由自我改變、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，能夠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，會學習以用不同的視野去看待時間的意義。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，所以我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）。

（五）工作彼此支援

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，當面對其他人出現困境時，也能夠相互協助，亦相信組織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，面對困境時也會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。如組織 A 領導者表示組織內部呈現相同的步調，大家都能夠相互配合，讓團隊進度能夠一致。組織 D 成員亦表示，藉由討論過程，成員會思考如何讓彼此共同完成所設定目標，並給予建議提供支援。

「我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...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，...如果你現在做不到，我們就會團隊一起完成它，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」（A1-37-3）。

「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）。

（六）重視同儕觀感

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，對於各受訪單位均不約而同表達對於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。由此可見，在組織成員彼此間關係密切的環境，提醒與相互關注的功能，將會增強個別的自主管理意識，並減少直接規範效果的必要性。

組織 C 及組織 D 成員亦指出，優勢觀點社福團體成員於工作時，常需面臨各種型態的壓力，內部成員除因工作性質相近彼此瞭解，亦會受到同仁給予支持的影響而減輕心理的負擔。此時組織具有團隊合作的特色，成員會關注彼此的工作進度，並主動提供協助，成員間理解與支持，呈現相互依靠、共度難關，讓整體節奏可以調和。

「在工作的時候你有時候在婦保工作的時候，DA 量表分數打錯了，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 TIDA 的分數可能有個經網絡評估是高危機，很小的勾勾，那勾勾沒看見等於是他就會漏案嘛，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）。

「他從來沒想過他這樣的狀態，可能會讓其他同仁怎麼看待他，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，她可能會覺得那是（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她；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，我覺得他是就算用機構的獎懲都沒有用」（D2-66-2）。

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，並傾向認同發展性意義，工作進度彼此調和等基本假定層面，彙整如表 3。

表 3 時間觀點層面價值信念與基本假定對應表

時間觀點	特徵	價值信念	基本假定
思考取向	人會受外部影響 相信專業影響	個人成長步調不一	未來取向的時間思考
運用方式	自主管理 自由發揮 彈性調整	重視時間效能	多元性時間運用
運作形式	明確期程 規劃內容 自我改變 漸進成長	時間須明確規劃 累積成長需要時間	具有計畫性觀點 重視發展性過程
步調節奏	不分彼此及時補位 提供建議主動協助 相互提醒與影響 團隊共同完成	工作彼此支援 同儕觀感更重要	工作進度彼此調和

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，以線性、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。

整體而言，優勢觀點社福團體對於時間基本假定具有以未來取向為基礎，採取多元運用，時間運用形式則兼採滿足外部期待的計畫性，並傾向重視人在過程中成長之發展性態度，彼此工作節奏呈現出調和之時間步調，分述如下：

（一）未來取向的時間思考

優勢觀點社福團體所呈現出的時間思考，傾向相信當下的所有努力，是為因應即將發生的各種可能而準備，呈現出關注於未來的時間取向。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。此等價值信念反映於組織時間觀，顯現出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。

由領導者所表現出重視工作帶給成員與個案的改變，期待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，能夠進而以關注優勢的態度面對自己與個案，隱含以未來取向看待成員運用時間的態度。組織成員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，學習以用不同的視野去看待時間的意義。理解個別服務經驗累積或人生經歷差異等影響，個別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。組織成員對時間思考的氛圍，並非藉由過去或現在的經驗評價同仁，而重視未來的發展，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。

（二）多元性的時間運用

優勢觀點社福團體對於時間運用應有投入與產出的單一時間思考，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。優點觀點有別於其他模式，更為重視與個案主建立夥伴關係（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的良好接觸的重要性（Rapp, 1998）。除個案服務外，優勢觀點組織同時亦看重發展多方資源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。即組織更關注於多方投注心力後所發展的未來成就，而非僅關注單一時間投入的有效性。由於優勢觀點社福團體相信細膩地與個案共同工作，建立關係並開拓資源是必要的，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。

受訪領導者及組織成員所表現出各自承擔自我時間管理的責任，面對工作所需呈現的內容或參與的進度，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，即呈現出多元性時間運用之特色。

（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劃，成為優勢觀點相當重要的時間思考內涵。

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劃的特性。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。在彼此時間調和共識下，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。

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，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，組織所形成時間觀的共識規則，亦會形成內部運行的模式與特色。本文所探討優勢觀點社福團體之時間觀，呈現出多元性的時間運用，重視時間的發展性過程，並以未來取向的時間思考，並由具有共識的時間觀帶來彼此調和的工作運作模式。

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規畫的背後，具有其發展性的意涵，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組織時間觀文化。

伍、討論與建議

以關懷助人、遞送社會服務為使命的社福團體，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）。許多埋首於實務中的工作者，於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，在講求時間效率的同時，忽略社工應關注於人的主體性與發展改變，從而產生許多無力挫折或倦怠浩劫。在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。

隨著知能專業化的發展，組織對於成員素質的要求亦隨之提高，當組織為成員提供所需要的工作條件時，個人創造力亦得以充分發揮。此時隨運用專業知能帶來的價值理念，所呈現出彈性且多元的時間觀點，不僅是組織的時間管理發展，更代表著社會工作專業發展的重要象徵。優勢觀點於個案服務過程，採取探索彈性權變做法，持續以建立關係並探索資源，在重視個案自然發展的同時，反思並調整工作型態，以未來取向看待並促進案主成長與改變。此外，工作者亦因重視發展性過程，以多元視角進行反身性思考，由個案的改變而獲得成就與自我肯定。亦即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時間觀，對未來抱持希望，重新強調與實踐過去社會工作所重視並追求的價值信念，包含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原則。亦即優勢觀點具有發揮整合和具體化社會工作遵循原則之功能，具有重視發展持續成長的時間特色，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。

對組織而言，優勢觀點社福團體所形塑的多元發展性與未來取向時間觀點，重視服務過程對個案與成員所帶來的成長與改變；將組織身處情境場域視為永無止境且開放的自然發展歷程。藉由此等價值理念與時間觀，將組織所面臨環境危機、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。對成員而言，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，自身也有所反思，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。

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，對管理運用亦有其意義。本研究受限於時間與資料蒐集型態，僅得探討受訪當時各社福團體受優勢觀點影響之組織時間觀點，無法探討該等基本假定於組織不同時期的變化過程。後續可考慮採取時間序列縱貫性研究，持續探討組織於不同階段運用優勢觀點，其呈現出時間觀點之變化過程，或可建立優勢觀點應用對組織文化影響之模式。此外，本研究受限於研究時間，對於組織的觀察及與成員互動有限，若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三角檢測資料。

綜觀上述研究發現，筆者建議社福團體將優勢觀點運用於服務提供時，除具有明確方向與服務模式之外，對個案問題重新定義，積極協助擬訂計畫，正向敞開心智看待環境，勇敢跨步學習，並藉由調整視野與持續反思等方式，營造出支持且激發希望，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。優勢觀點為組織所帶來的時間觀文化更可引導組織成員之行為，使組織於面臨困境時更具信心，不致因此匱乏無助，並增加整體共識秩序感，使組織形塑實質特色並得以永續發展，值得社福團體組織管理者參考運用。

一、中文

- 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、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。
- 林姿葶、鄭伯堦（2013）。組織中的時間與時間觀：回顧與展望。本土心理學研究，40，143-195。
- 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頁）。臺北市：洪葉文化。
- 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。
- 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。
- 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。
- 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。
- 鄭伯堦（1999）。企業組織中上下屬的信任關係。社會學研究，2，22-37。

- 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。
- 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。

二、英文

- Barkema, H. G., Baum, J. A. C., & Mannix, E. A. (2002). Management challenges in a new time. *Academy of Management Journal*, 45, 916-930.
- Bluedorn, Allen. C. (2007). Polychronicity, Individuals, and Organizations. *Research in the Sociology of Work*, 17, 179-222.
- Claessens, B. J. C., van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, A. R. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, 36, 255-276.
- Crabtree, B. F., & Miller, W. L. (1999). *Doing Qualitative Research (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Francis-Smythe, J. A., & Robertson, I. T. (2003). The importance of time congruity in the organization. *Applied Psychology*, 52, 298-321.
- 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.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.
- Lee, H., & Liebenau, J. (1999). Time in organizational studies: Towards a new research direction. *Organization Studies*, 20, 1035-1058.
- Parker, S., & van Praag, M. (2010). Group status and entrepreneurship. *Journal of Economics and Management Strategy*, 19(4), 919-945.
- 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.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458.
- 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*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership (2nd Ed.)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership (3rd Ed.)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership (4th Ed.)*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schultz, M., & Hernes, T. (2020). Temporal interplay between strategy and identity: Punctuated, subsumed and sustained modes. *Strategic Organization*, 18, 106-135.
- Schutt, R. K. (2015). *Investigating the Social World: the Process and Practice of Research (8th Ed.)*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Shen Z, Lyytinen K. and 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.
- Slawinski, N. & Bansal, P. (2012). A Matter of Time: The Temporal Perspectives of Organizational Responses to Climate Change. *Organization Studies*, 33, 1537-1563.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business, (2nd Ed.)*. Chicago, IL: Irwin.
- Weber, K. & Dacin, M. T. (2011). The Cultural Construction of Organizational Life: Introduction to the Special Issue. *Organization Science*, 22(2), 287-298.

運用優勢觀點之社福團體的組織時間觀探討：組織文化的視角

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.