

國立臺灣大學社會科學院社會工作學研究所



碩士論文

Department of Social Work
College of Social Science
National Taiwan University
Master Thesis

攜手打造自主空間的人們：老人住宅服務團隊運作與
社會工作者角色之探討

Exploration of the operation of residential service teams
for the elderly and the role of social workers

陳以瑄

Yi-Hsuan Chen

指導教授：傅從喜 博士

Advisor : Tsung-Hsi Fu, Ph.D.

中華民國 112 年 6 月

June 2023

謝誌



關於寫論文這件事，
從還沒開始寫時，天真以為論文應該沒有那麼難吧？
再到真正一頭栽入後，寫到厭世，懷疑自己，懷疑人生。
寫著寫著，才發現，寫論文像在織毛衣，
有時候毛線揪成一團，
急不得，
需要時間慢慢梳理。

首先，這份論文的完成，
由衷感謝每一位願意撥出時間投入的實務工作者，
謝謝你們慷慨地貢獻了寶貴的實務智慧，
打開了學生新的視野。

謝謝人生中每一位接觸過的長者、家屬與社區夥伴們，
謝謝你們以生命的真實與我相遇。

非常感謝指導教授阿喜老師自由、彈性、耐心、幽默的指導，總能推學生一把。
謝謝口委培珊老師與潔媛老師溫暖熱情的建議，打破學生的研究盲點。
謝謝社工所老師們的認真教導，尤其是麗珍、怡仔和熊熊老師的身教與言教。
謝謝小雯助教與姿婷助教在行政層面的協助與叮嚀。

謝謝 R08 可愛的同學們，很開心能跟你們一起唸書討論。
謝謝沂儒一路相陪，我們一起瘋狂地修了多堂課。
謝謝韋慈、庭瑜、淑真、樂晴、羿萱、靜汝，提點我論文要注意的事項。

謝謝孟儀最初鼓勵我唸研究所，在準備考試期間大力指導。
謝謝美文老師和梅英主任不問原因，就支持我進修。
謝謝惠群在我迷惘疑惑人生時聽我說話，讓我靜下來，選擇想要的方向。
謝謝詩吟從工作期間到研究所時期持續地勉勵我莫忘初衷。

謝謝老中山人們擔心我吃土，提供各種打工機會，讓我日常有零用錢可揮霍。
謝謝師承一脈的師公祐祐跟母雞婷婷溫暖又幽默的後援。
謝謝 00 分享笑看人生苦難之大智慧，在下引頸期盼您出書。
謝謝慈慧、阿綿、阿品、鳳凰在我卡關時候的傾聽與打氣。
謝謝孔、慧、玟、Fi 水的愛。
謝謝老吳、Syivi 與金妮的關心與點心。
謝謝文心、阿青、阿芬、庭偉、美華的關懷，不吝分享生活工作的點滴。
謝謝基隆社區培力團隊的猴、建億、滿、水果、弘睿、羅媽與寶秀科長的相挺。



謝謝裕生商行與香梅家族的親友。
謝謝我的阿公與阿嬤，從小時候伴我長大。
謝謝家人，爸、媽、阿肥、阿鴻和山地的花式激勵。

謝謝過去的、現在的、未來的你。
最後謝謝寶雲牙醫後來一改風格，溫柔地幫我看牙，
還有提醒我謝天吧。

小時候看陳之藩的謝天，讀著沒感覺，
大了之後才讀懂。

謝謝天，謝謝地，謝謝時運，
生命中有一個能這樣恣意充電的機會，
我很感激。



摘要

當代背景：本研究主題探討老人住宅的團隊運作樣貌及社會工作者之角色。老人住宅的住戶在入住時為生活能自理者，相較長照型機構或護理之家，住戶握有更多自主與選擇。老人住宅團隊人力配置常見多專業人員之組成。當中，社工往往被期待擔任串聯各項服務之角色，而要能發揮角色功能則需奠基在團隊的合作協力上，因此，凸顯了本研究主題之重要性。

研究目的：藉著探索老人住宅社工的主體經驗，期能瞭解老人住宅社工的角色能力、困境與因應策略，團隊內部運作及組織、外部層面與團隊運作之關聯，為實務現場提供參考。促使老人住宅服務制度及培訓人才策略能更臻完善。

研究設計：研究取向為質性研究，採取深度訪談法，搭配半結構訪談大綱蒐集資料。資料來源取自 7 位有老人住宅團隊經驗的社工人員，包含擔任一線社工及督導管理職者。每次訪談時間約 2 至 3 小時左右，資料分析採用主題分析法。

研究結果：一、社工在老人住宅的工作範疇以長輩生活為核心，什麼都有。社工相對其他職種經手更繁雜的行政事項。當一線社工成為管理職，職務內容重心也隨之變化，職責包含規劃管理、彈性補位、加強溝通協調、培養工作者能力、對應外部壓力等。二、老人住宅社工能發揮的角色能力如對長者的培力使能、對人的傾聽、同理與關懷、促進溝通與協調、發起新行動、與每位長者公平地互動、佈局社區資源網絡等。三、老人住宅團隊藉著相互支援的態度、工作藍圖、使每個角色都有使力點來凝聚多專業團隊之意識。團隊裡領導者與資深工作者有著關鍵影響力。老人住宅團隊動力如生命週期不停變化。老人住宅團隊面臨著各式壓力情境，對此可運用檯面上下的工具與策略來促進團隊合作。四、老人住宅團隊同時也受到組織層次及外部層次的作用力，組織層次如組織本身承接居住服務的階段、資源、文化、運作理念、政策制度、提供員工之福利以及組織高層管理者。外部層次如：社區環境的條件、疫情變動、政府主管機關與議員之間角力皆會對團隊運作造成波動。根據研究結果，在實務、制度與學術面提出五項建議。

關鍵詞： 社會工作、團隊合作、老人住宅、居住服務、社工、協力、老人

Abstract



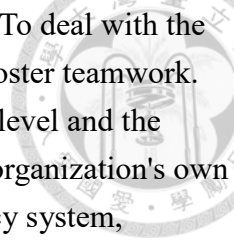
Contemporary background: This study explores the operation of residential service teams for the elderly and the role of social workers. The occupancy condition of senior housing is for those who can take care of themselves. Compared with long-term care institutions or nursing homes, senior housing's residents have more autonomy and choices. The manpower allocation of the senior housing team is often composed of multiple professionals. Among them, social workers are often expected to take on the role of linking various services, and to perform the role function which is based on the cooperation of the team. Thus, it highlights the importance of this research topic.

Research purpose: By exploring the main experience of social workers in senior housing, we hope to understand the social workers' role capabilities, difficulties and coping strategies, the internal operation of the team, and the relationship between the organization and external levels and team operation, so as to provide reference for the practice site. Promote the improvement of the senior housing service system and talent training strategy.

Research design: The research orientation is qualitative research, using the in-depth interview method, and collecting data with a semi-structured interview outline. The source of data is from interviewing 7 social workers with working experience in senior housing teams, including front-line social workers and supervisory managers. Each interview lasts about 2 to 3 hours, and the data analysis adopts thematic analysis method.

Research results:

1. The scope of work of social workers in senior housing is centered on the lives of the elders. Compared with other occupations, social workers handle more complicated administrative matters. When a front-line social worker transfers to a management position, the point of the job content also changes. The responsibilities include planning management, flexible filling, strengthening communication and coordination, cultivating workers' ability, and responding to external pressure.
2. Social workers in housing for the elderly play roles of empowering the elders, listening, empathizing and caring for people, promoting communication and coordination, initiating new actions, interacting fairly with each elder, and deploying community resources network.
3. The elderly housing team gathers the consciousness of a multi-professional team through the attitude of mutual support, the blueprint of the work, and the empowerment of each role. Leaders and senior workers in the team have a key influence. The dynamics of senior housing teams are constantly changing like a life

- 
- cycle. Senior housing teams face a variety of stressful situations. To deal with the conditions, there are on-and-off-the-desk tools and strategies to foster teamwork.
4. The senior housing team is also influenced by the organizational level and the external level. The organizational level includes the stage of the organization's own residential service, resources, culture, operating philosophy, policy system, employee benefits, and the organization's top managers. External levels such as the conditions of the community environment, changes in the epidemic situation, and struggles between government authorities and parliamentarians will cause fluctuations in team operations.

Finally, according to the research results, five suggestions are put forward in practice, system and academic aspects.

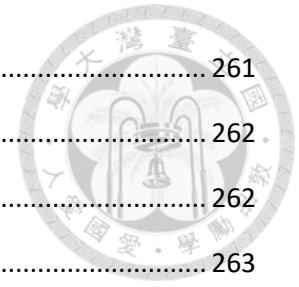
Key words: social work, teamwork, senior housing, independent living community, residential services, social worker, collaboration, cooperation, elderly

目錄



第一章	緒論.....	1
第一節	研究動機與背景.....	1
第二節	研究目的與問題.....	14
第二章	文獻探討.....	17
第一節	老人住宅相關文獻之走向.....	17
第二節	社工在團隊中的定位.....	24
第三節	專業團隊運作的內部樣貌.....	35
第四節	與團隊相關的組織、外部層次及因應策略.....	43
第三章	研究設計.....	51
第一節	研究方法.....	51
第二節	研究倫理.....	67
第四章	研究發現.....	71
第一節	社會工作者眼中的老人住宅.....	72
第二節	老人住宅社會工作者的工作範疇與角色經驗.....	84
第三節	老人住宅團隊互動與運作樣貌.....	141
第四節	與老人住宅團隊運作相關的組織及外部面向.....	188
第五節	本章總結.....	215
第五章	討論與建議.....	231
第一節	討論.....	231
第二節	結論.....	238
第三節	建議.....	243
第四節	研究限制與反思.....	246
參考文獻.....		248
中文部分.....		248
英文部分.....		256
附錄一.....		261

研究邀請函.....	261
附錄二.....	262
深度訪談大綱.....	262
附錄三.....	263
研究參與者知情同意書.....	263
附錄四.....	267
研究倫理審查核可證明.....	267
圖目錄	
圖 1 問題意識.....	15
圖 2 研究範圍發展架構.....	52
圖 3 以生態系統觀點看個體在老人住宅.....	232
表目錄	
表 1 由政府辦理委託民間單位經營管理之老人住宅.....	6
表 2 由企業營運之銀髮住宅.....	9
表 3 我國老人住宅相關研究主題歸納.....	17
表 4 老人社工之職能構面與內涵.....	26
表 5 參與者基本資料.....	55
表 6 大綱主軸對應於研究問題.....	59
表 7 研究者預期訪談歷程安排.....	61
表 8 老人住宅社工的職務內涵與角色能力.....	233



第一章 緒論



本章節共分三大節，第一節敘述研究者的研究動機從何而來，並且接續探討與主題相關的研究背景。第二節分點陳述研究者執行本研究的目的，以及欲解惑的問題。第三節則為名詞釋義。

第一節 研究動機與背景

壹、 研究動機的促發

研究者在進入研究所就讀前，曾擔任過老人住宅的社工，時間約一年。在這段時間裡¹，正是研究者從以社區家訪為主的工作模式轉換為在住宿定點式服務的工作型態。由一個以社工為主體的工作團隊，來到一個工作夥伴來自各個背景之場域。研究者從老人住宅長輩們身上看到許多智慧、韌性與生命力的展現，在工作過程中體會到放下個人框架，保持彈性的重要性，也意外獲得不少對原先固有想法的刺激與挑戰。例如當部門人力配置並無會計，故當作帳、收費、提醒繳款等行政作業一直以來納為社工工作項目之一，研究者曾碰過有住戶家屬誤以為社工同仁是會計的情境。在提供例行服務時，研究者也曾產生能勝任此職位的角色與能力究竟是什麼？如何能促使成員團隊合作等疑問。身處在相對封閉些的工作環境裡，隨著當時工作同仁的頻繁流動，和工作夥伴在團隊合作上作了嘗試與調整，卻也深深感受到自身能力需要再充實的地方。而後便選擇離開職場，進入研究所就讀。

既使只有短暫一年的工作時間，但上述這些親身經歷在研究者心中一點一滴醞釀，產生了許多好奇，並進而衍生出研究動機。再加上 2021 年²研究者看到一則關於老人住宅住戶自殺的新聞報導。這勾起了研究者在大學時期於老人公寓擔

¹ 2018 至 2019 年

² 2021 年 4 月



任志工，在老人住宅擔任社工的記憶；促使研究者重新回顧過去經驗，並更強化本次研究動機。

在本研究中，研究者欲探討社會工作者³在老人住宅⁴團隊中所扮演的角色定位，以及他們在組織中的團隊工作面貌。與此研究主題相關的提問面向包括：面對以居住在老人住宅的高齡者為服務對象時，老人住宅社工在工作團隊中扮演什麼樣的角色？社工在與團隊成員合作時設定什麼樣的目標？過程碰過什麼樣的合作困境？面對困境，社工在當中是怎麼去因應、克服？又帶來什麼樣的效果？社工如何定位自己在團隊中發揮的能力？並進而發揮能力呢？我國老人住宅團隊的運作樣貌又是如何？有哪些相似或不同的地方呢？

以上述研究動機出發，為使研究主題更加立體，接下來研究者將說明與主題相關的背景內容，分別介紹當前台灣社會老人的住居需求、我國老人住宅服務的發展現況，以及老人住宅的住民性質與工作人員編制等面向。

貳、 老人的住居需求與阻礙

伴隨嬰兒潮世代（1945-1965 年出生者）陸續進入老年階段，老人人數不斷增加，以及生育率的年年下降，我國在 2018 年進入高齡社會⁵。直至 2020 年底，

³ 本研究所指稱之社會工作者角色，包含在老人住宅內擔任「社工員」、「社工師」、「社工督導」、「社工組長」、「專案經理」、「主任」、「執行長」……等各式職位之社工人員。

⁴ 本研究所稱之老人住宅，意指以生活可自理之年長者為主要對象，針對其居住需求為核心服務之提供單位；範圍包含各式老人住宅，如政府辦理之老人住宅、部分出租式國民住宅、民間企業經營之銀髮住宅等皆屬之。後續敘述上統一稱呼為「老人住宅」，除非在語意傳達或資料引用上有需要強調之處，否則不額外區分。另一方面，諸如安養機構、養護機構、長期照顧中心、失智症團體家屋等長照型機構以及護理之家，其所依據之法規與設立脈絡與老人住宅不同；且在空間規劃、人力配置安排，乃至居住者之主要需求也有所差異，故倘若位處上述場域的工作團隊則不納入本研究此次討論行列。

⁵ 65 歲以上之老年人口比率超過 14%



死亡數超過出生數，人口呈現負成長，老年人口共達 3,787,315 人，佔總人口 23,561,236 中的 16.07%（國家發展委員會，2021）。預估於 2025 年老年人口將突破 20%，邁向超高齡社會（中華民國人口推估報告，2020）。

據推估，國內至 2028 年 65 歲以上的失能人口數將達 854,133 人，占 65 歲以上人口比例中的 15.87%（國立臺灣大學人口與性別研究中心，2009）。然而，換個角度視之；也就是說，迄時老年人口當中約有 84.13% 仍是健康年長者。當醫療照護需求不是這些處於健康狀態的年長者最迫切面臨的，還有什麼需求對其而言也是重要的呢？研究者率先想到的是住居需求。

2021 年 3 月，新聞媒體聯合報以全台近 43 萬老人住在無電梯公寓為起頭，做了「老宅困老人，台灣難解的雙老難題」之系列報導。顯示年長者之住居需求越發越受大眾關注。關於我國與居住權相關的法令，憲法第十條規定：「人民有居住及遷徙之自由」。老人福利法第三十條明訂：「住宅主管機關應推動社會住宅，排除老人租屋障礙」。然而被法律訂定須保護的基本人權，在人們的現實生活中實際是遭逢阻礙的。

根據社會住宅推動聯盟截至 2022 年 1 月的統計，我國由政府興辦只租不賣的廣義社會住宅，統計上納入都發局處系統的社會住宅、中繼住宅、國民住宅，社會局處系統的老人住宅、平價住宅與原民局處系統的原住民出租住宅等，存量共計 19,281 戶，總量僅佔全國住宅存量九百萬戶的 0.21%（社會住宅推動聯盟，2022）。數量供不應求，且尚有租金價位民眾可否負擔的議題待解。

再回到民間租屋市場，以研究者過往在老人服務中心與社區長者工作的經驗為例，當協助有租屋需求的長者去電房東詢問時，仍然會遇到不少人明言不願意租房給年長者，更有人是在聽到長者年齡後就掛斷電話了。關於研究者所親身體驗的租屋市場對於高齡者的不友善經驗，這符合過去文獻所指出的結果。張偉瑜、徐志雄（2017）根據臺北市住宅租賃市場行為與管理制度研究之調查結果，



發現長者在租屋過程中常因外界對老人的各種歧視與標籤，例如「貧窮」、「身故風險高」、「脾氣壞」等，而遭遇到居住困難；在當時整個大台北地區能接受獨居長者的房東比例僅有 5%。可見我國長者目前在住居需求上面臨著阻礙。

參、 國內老人住宅服務的發展與現況

關於居住這件事，從社會福利、財政稅制，都市發展、社會設計都可成為討論切入點；在此研究者將直接聚焦在社會福利與住宅層面。我國政府推動過的住宅政策包括出租式及出售式的國民住宅⁶、眷村住宅、合宜住宅、平價住宅與社會住宅⁷等，其中老人住宅可包含在廣義社會住宅措施中。

接著將焦點聚焦在以年長者為主要服務對象的老人住宅上。在國外，以長者為對象的住宅服務，由於各國文化背景不同，發展上也各有差異，並無統一的名稱、形式或規模（蕭惠文，2007）。例如，根據美國 National Institute on Aging 網站上的介紹，residential care facilities（又稱 board and care homes）與 assisted living 都是不以提供醫療護理為首要的長者居住型服務（取自 NIH，2022/04/21）。此外，丹麥的友善老人住宅（elderly-friendly housing）、瑞典的服務住宅（service housing）、英國的庇護性住宅（sheltered housing）亦屬於老人住宅服務的光譜內（呂寶靜，2012）。陳政雄（2006）則認為以廣義而言，凡是提供給老人居住的住宅都可稱為老人住宅或銀髮住宅，其規模大可大到終身照顧退休社區⁸，小也可小到有如團體家屋之形式。

在國內，老人住宅與一般大眾印象中的安養機構有所差異，提供長者一個安居之所在是其核心服務。Morgan 等人（2004）透過與護理之家的比較，指出老人

⁶ 出售式國民住宅為人詬病之處包括：房屋商品化、真正經濟弱勢者無法負擔、圖利特定建商之弊案等。

⁷ 依據 2011 年制定公佈的住宅法第三條，社會住宅：指由政府興辦或獎勵民間興辦，專供出租之用之住宅及其必要附屬設施。

⁸ 終身照顧社區 continuing-care retirement community (CCRC) 於社區提供一站式養老住宅服務



住宅服務特性包含隱私、住戶的自主性、非醫療性服務以及在地老化（引自蕭惠文，2007）。

以研究者工作經驗所見，個人觀察到老人住宅像是個以年長者為主體入住的社區，它比起機構保有更多的開放性，住民不受時間限制可以自由進出；也確保隱私性，住民擁有自己個人的房間，部分住民與伴侶同住雙人房；但也因為日常共用各式空間，如茶水間、餐廳、休閒室等，老人住宅的住民也需要配合遵守團體生活規範並與鄰居們磨合共處。

談及我國老人住宅的發展，王怡方（2006）已透過深入報導方式對其歷史脈絡有清楚爬梳，摘要後記述如下：

「1990 年內政部公佈『八十年度獎助建立老人公寓改善老人住宅實施計畫』，興建老人住宅成為當時地方政府處理老人居住需求的因應政策；加上當時公辦民營的概念興起，政府紛紛委託由民間單位經營管理各服務業務，老人住宅即是被委託出去的服務之一；與此同時，建築、醫療照顧及宗教等營利企業體系也開始投入興建中高收費的銀髮住宅，並以經濟能力相對優渥者為主要客群；而 1998 年內政部公佈的『加強老人安養服務方案』內容鼓勵民間經營出租住宅，但此時因法規限制及市場需求不明無法產生預期效果」。

2004 年內政部曾為推動民間單位投資老人住宅，提出「促進民間參與老人住宅建設推動方案」，然而該方案於 2008 年已停止適用。政府與民間如何協力、責任如何共同承擔仍是值得思考之處。

除此之外，黃千桓（2015）指出既有的老人住宅收費門檻高於一般退休勞工所能負擔，無法全然回應該階層租屋長者的居住需求。鄧羽伶（2018）整理日本自費老人住宅經驗後，認為政府須進一步思考如何開放民間單位發展出具服務對



象思維、去機構化、在地老化理念之自費老人住宅。總而言之，我國老人住宅政策與規劃層面尚有許多可改善空間。

國內目前的老人住宅若依主辦單位之性質，可簡要分為由政府公辦委託民間社福團體管理之老人住宅、出租式國宅等，以及由民間企業財團自行經營之銀髮住宅、共生住宅等兩大類。研究者蒐羅訊息時以出租型老人住宅⁹為主，以下就現行狀況分別整理。

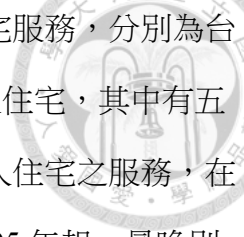
一、政府辦理之老人住宅、出租式國民住宅、社會住宅等

政府公辦之老人住宅是相當明確以老人為主體之服務形式，研究者透過網路公開資訊蒐集由目前各地住宅之執行狀況，詳見下表 1。

老人住宅	開辦年	所在地	房間數	承辦單位
高雄市老人公寓(崧鶴樓)	1995	高雄市鳳山區	180 間	財團法人高雄市私立萃文書院社會福利慈善事業基金會 (2012-迄今) 財團法人佛光山慈悲基金會 (1995-2011)
五股老人公寓	1997	新北市五股區	71 間	財團法人 私立廣恩老人養護中心
陽明老人公寓	1999	台北市士林區	109 間	財團法人台北市 私立恆安老人養護中心
朱崙老人公寓	2006	台北市中山區	45 間	財團法人天主教 耕莘醫院永和分院
嘉義市老人住宅(長青園)	2007	嘉義市東區	33 間	戴德森醫療財團法人 嘉義基督教醫院
中山老人住宅	2010	台北市中山區	112 間	財團法人台灣省 私立健順養護中心
大龍老人住宅	2013	台北市大同區	70 間	財團法人天主教 耕莘醫院永和分院

表 1 由政府辦理委託民間單位經營管理之老人住宅。研究者根據網路官網訊息彙整，依開辦時間順序排列

⁹2022 年市面上已出現出售型老人住宅，如位於新北市三芝由日勝生集團經營之日初不老莊園，便為出售型之建案商品。



目前國內共有四個縣市政府以公辦民營的方式辦理老人住宅服務，分別為台北市、新北市、嘉義市、高雄市¹⁰。目前共有七間公辦民營老人住宅，其中有五間位於雙北地區，數量占比最多，可見以公辦民營形式經營老人住宅之服務，在北部都市地區較為盛行。此類老人住宅開辦的時間最早的自 1995 年起，最晚則有自 2013 年起營運；經營時間最久至今已有 27 年多的歷史。各個老人住宅房間數量差異大，房間數量最少的設有 33 間，最多的則設有 180 間。至於承辦單位的組織背景則以母機構為醫院或者本身經營老人養護中心起家為大宗，亦有宗教背景的社會福利基金會執行老人住宅服務。

自 1997 年內政部實施「推動社會福利服務民營化」起，公辦民營（contract out）便成為政府輸送服務之主要趨勢（吳志柏，2016）。目前我國由政府辦理之老人住宅皆採取公辦民營模式。關於民間組織承接政府委託的情境，吳志柏（2016）藉訪談 6 位民間組織管理者，指出民間組織會因與政府互動滿意度影響合作關係。李柏諭與楊淑雯（2017）訪談 13 位非營利組織中的核心人員以探討非營利組織與政府之間公私協力治理經驗過程，結果發現非營利組織具有能較快發現使用者之需求並主動投身服務以補充福利漏洞之優點，但在與政府互動關係上由於須符合公辦民營契約規範，故受到更多拘束與要求，與政府之間偏向「指揮—服從」式的關係，處於下級配合服從的地位。也就是說，其協力特性可能影響底下工作者的執行層面。那麼，老人住宅社工的角色實踐及團隊運作在此系統下可能會面臨什麼影響？此為研究者於本研究好奇的部分。

另一方面，早期政府所設置的國民住宅，部分維持以租賃的形式運作至今。此類出租式國宅當初以單身市民為限，時至今日住民也多为獨居長者。舉例來說，台北市的中正出租國宅即屬一例，市政府為對應國宅內年長住民的需求，設

¹⁰南投縣埔里在九二一大地震後曾對是否興建老人住宅有諸多討論，最後決議不辦理（謝志誠，2017）。另在本研究撰寫期間，臺南市長青公寓由於入住率低，正著手轉型為多層級老人服務機構，服務對象預計包含失智失能長者，非純老人住宅服務，故暫不納入此次討論。



立了中正國宅銀髮族服務中心，由專業團隊提供長者服務。根據陳政雄（2006）的定義，隨著時代遷移，其也變化為政府辦理老人住宅的一種類型。

目前政府在推動老人住宅的執行面上，除了前述全然以老人為本而辦理的公辦民營老人住宅服務、因居民生態而轉型的出租式國民住宅；再到近年陸續建成之社會住宅，從規定申請入住資格的拿捏上亦考慮到弱勢長者之居住需求。根據住宅法第四條：「主管機關及民間興辦之社會住宅，應以直轄市、縣（市）轄區為計算範圍，提供至少百分之三十以上比率出租予經濟或社會弱勢者。」其中關於社會弱勢身分規定中便有一項為六十五歲以上之老人。

隨著跨專業、跨領域的合作形式越發興盛，公部門提供福利服務已不再僅限於透過單一社福組織來傳遞。在本研究中，研究者好奇的老人住宅場域並不止於傳統定義的公辦民營老人住宅，其他著手服務年長者住居需求的服務團隊經驗也包含在探索範圍內。

二、 民間企業經營之銀髮住宅

由於近年高齡社會、少子化、公寓老舊及房地產高漲等議題，國人對於老後居住型態的關注程度較以往增加。劉晉嘉（2018）推估以年長者為對象的住宅設施潛在需求人數每年平均以 4.02% 成長。民間企業集團於國內陸續興建起銀髮住宅、樂齡住宅、共生住宅。較具知名度者，例如有台塑集團經營之長庚養生文化村、潤泰集團經營的潤福生活新象等。研究者透過整理網路公開訊息，試將截至 2022 年 3 月底由企業經營並且正式營運中，以年長者作為主要服務對象之銀髮住宅資訊做一整理，詳見下表 2。

銀髮住宅	所在地	經營背景
康寧生活會館	台北市內湖區	康寧醫院
潤福中高齡專用宅	新北市淡水區	潤泰集團

樂陶居中和館	新北市中和區	日勝生活科技股份有限公司
新板傑仕堡樂齡宅	新北市板橋區	新光集團
長庚養生文化村	桃園市龜山區	台塑集團
聖恩西湖養生園區	苗栗縣	聖恩集團
好好園館	台中市沙鹿區	有本股份有限公司
合勤健康共生宅烏日館	台中市烏日區	合勤健康事業股份有限公司
俊傑館全齡養生宅	台南市南區	三興管理顧問

表 2 由企業營運之銀髮住宅。研究者根據網路官網訊息彙整，依所在地區排列，截至 2022 年 3 月底搜尋。

民間企業私營的銀髮住宅，基於營利目的，經營管理採取商業模式，收費門檻比起政府辦理老人住宅普遍來得更高¹¹。此外，相較政府辦理老人住宅的年齡入住條件多要求需滿六十歲或六十五歲¹²以上，企業銀髮住宅在年紀設定上更趨年輕，不少銀髮住宅對收住之年齡條件設定在年滿五十歲以上即可。也就是說，此類住宅服務對象除了年長者外，更提前將五十歲至六十歲的樂齡年齡層納入目標族群中。有些銀髮住宅之客群並不只設限於長者，部分主打「青銀共居」概念的銀髮住宅並未明訂入住者的年紀條件。

肆、 老人住宅的住民狀態

老人住宅服務對象以行動自如的年長者為主。以臺北市政府辦理老人住宅之目標服務族群來說，申請住居者須未患有失智症、能自理生活或巴氏量表評估達 90 分以上。企業經營的銀髮住宅如上表 2 所示，對於申請者的自理能力也多設有條件；如聖恩西湖養生園區將其入住條件訂為「住居人須達到經醫療機構檢查符

¹¹ 隨企業目標客群不同，部分銀髮住宅的入住條件需具備上百萬之保證金。

¹² 依臺北市社會局網站公告，老人住宅申請住居者須符合：「一、設籍本市，年滿 65 歲以上，申請之同住配偶不在此限，惟長者往生或離所時，同住之配偶須年滿 60 歲始得續住。二、未患有失智症者。三、能自理生活者，或巴氏量表評估達 90 分以上者」。



合身心健康且無生活不能自理者」之標準。簡要來說，老人住宅的住民在初入住時為生活能自理的狀態。

何以健康的年長者願意離開原本的住處，搬入老人住宅呢？劉耀文（2009）整理 1992 年至 2009 年之老人住宅相關文獻，將影響目標對象使用老人住宅服務的因素分為（一）個人決定因素：1.基本屬性因素，如職業、性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、健康情形、現有子女數。2.使能因素，如家庭總收入、主要經濟來源、家人的意見。3.需求因素，如目前居住型態、理想居住型態、住宅所有權、對使用老人住宅之認知。（二）限制因素：1.缺乏資訊，如是否聽過老人住宅。2.缺乏可近性：如在地老化、老人住宅位置、與子女居住地的距離、與現居地的距離。3.缺乏意圖：如價格與租金、經營者的商譽、經營型態、硬體設施及居住環境、交通便利性、沒有合適開發類型等，如考量多樣性機能、空間型態、規模大小等。蕭惠文（2007）欲瞭解影響民眾入住老人住宅的因素，以 60 歲以上生活可自理、有付費能力之中高齡者為對象，採用問卷調查測量受訪者的功能、資源與居住現況，結果指出當民眾意識到自己有功能不足之情況，才會有人住老人住宅的打算。然而，由於上述文獻距今已有十年以上，也並非僅以老人住宅住民為研究對象。需要注意近年來社會大眾對於入住老人住宅的看法漸有改變，譬如研究者就常在實務工作上便遇過有長者並非基於意識到個人功能退化，而是因個人生活安排、追求獨立空間、家庭妥協等各種緣由，在行動自如的狀態下選擇遷居至老人住宅。

至於較近期的研究，許靜恩（2016）透過深度訪談七位居於老人住宅之年長者，發現長者由於個人需求在原本的居住型態無法獲得滿足，故在經過重要他人建議與自己考慮之後，才做出遷居決定。爬梳文獻後研究者確認，相較於因為身體退化到某種程度而不得不住入長照型機構之長者，老人住宅的住民於其生活安排選擇中掌握著更多的自主與自決性。



伍、 老人住宅的人力配置

關於我國老人住宅的工作人員編制如何呢？政府公辦老人住宅視其服務人數比，依契約皆配置有一至兩名的社工，此外還有各式的工作人員。劉郡宏

(2009) 於其研究中所描述的臺北市陽明老人公寓於 2009 年之人員配置，當時共有 15 位工作人員，分為行政組及社工組兩個單位，包含主任、管理員、清潔員、會計總務、護理人員、社工人員、維修人員以及替代役。再以臺北市朱崙老人公寓於網路公告的組織架構為例，其工作人員組成包含主任、社工師、護理師、照顧服務員、行政總務以及廚師。

另一方面，企業私營銀髮住宅的人員配置，以新北市樂陶居中和館為例，其於官方網站列出的團隊陣容則包含護理師、社工師、生活管家、行政庶務、社區醫師與社區藥師。企業經營的銀髮住宅在人力編制上未受法規或契約限制，加上自身豐厚的經營資本，相對地人員編制可能有較多元的組合產生。

觀察各個老人住宅的團隊組成會視本身的規模大小與組織背景文化有所差異。就研究者所知，有些老人住宅尚會與特約或兼任的營養師、物理治療師、職能治療師等工作人員相互合作。團隊成員組合的決定權回歸到組織內部的人力安排策略。比方說，由於身體照顧服務¹³並非老人住宅住民的主要需求，且老人住宅與長照型機構及護理之家不同，並未被法條規定必須設置護理人員；但是否雇用護理人員則視各組織營運策略而訂定。

老人住宅服務以老人的住居需求為基底衍生，強調在保有個人自由與隱私的生活空間裡，能讓年長住民享有一定的安全性。黃珠茵（2005）透過文獻整理提出老人社區居住環境的五個基本指標，分別為空間安全性、環境機能性、保有互動的鄰里性、資源支持性與交通可及性。陳政雄（2006）指出長者的居住安排應

¹³ 身體照顧服務:指沐浴、盥洗、餵食、翻身、拍背、肢體關節運動等。



符合「安定」、「安心」、「安全」等三個原則。故此，老人住宅設計上除了注意無障礙環境，同樣須考慮年長者健康狀況、心理因素、特殊需求、因應未來空間的可變性等面向（林蓓蒂，2006）。

居住環境對老人的人際網絡、活躍老化與在地老化有著重要的影響（黃幹忠、夏皓清，2013）。Dong（2018）以加拿大的老人住宅進行個案研究，透過深度訪談與焦點小組蒐集老年住戶與管理者的看法，發現對長者而言，老人住宅提供了適合他們生命階段的生活方式與社交活動，這讓年長住戶有家的感覺，感受到自己與社區的連結。Winstead 等人（2014）以美國的連續性照顧社區為場域，進行準實驗設計之介入研究，欲探討自主參與 8 週活動與提高老年居民生活品質之關聯，透過分析前測與活動結束後三個月的數據，結果指出透過活動可以提供居民展示自我認同、建立社交網絡的機會，促進社交互動和角色支持；故老人住宅應更加重視將居民融入有意義的活動。另一方面，許灝恩（2016）指出長者在老人住宅之適應課題不會隨著居住時間增加而停止。也就是說，在老人住宅內，工作人員除了須維護一個舒適安全的硬體場域¹⁴；在當中持續地關注年長住戶各種需求，包含社會、心理、生理乃至靈性，並能進而將軟體服務¹⁵連結起來極具重要性！

在 Dong（2018）的研究中即提出老人住宅中重要的服務包括了社會工作者、基本醫療保健以及膳食計畫，而為了提高老年住戶的生活品質，維護社區和諧的人際關係，需要更多的人員，當中特別是社工人員。社工人員往往被期待擔任串聯各項服務的角色，而這又是奠基在老人住宅的團隊合作上。綜合上述，有

¹⁴ 2003 年內政部營建署訂定的「老人住宅基本設施及設備規劃設計規範」，對老人住宅的外部空間規劃、居室服務空間規劃、共用服務空間、公共服務空間、設備設施等硬體規劃有所規定。

¹⁵ 2003 年內政部頒布「老人住宅綜合管理要點」，第十二點表明老人住宅工作人員得視老人需求，自行或連結以提供以下服務：(一)環境清潔之維護。(二)房舍及其設備之維護、維修。(三)門禁安全與緊急呼叫之受信及聯繫。(四)居家照顧或社區照顧服務。(五)餐食服務。(六)交通服務。(七)文康休閒服務。(八)醫療保健服務。(九)必要之適當轉介服務。(十)其他必要之住宅管理及生活家事服務（內政部，取自 2021/5/26）。

需要整理老人住宅社工人員角色經驗及其團隊運作樣貌。能深入探討此主題，相信對我國長者福祉與老人住宅服務的發展運作有所幫助。



第二節 研究目的與問題



壹、研究目的

社工人員是向老年人及其家庭提供一線服務的重要工作者 (Whitaker, T., et al., 2006)。除了基於社工作為制度下的核心工作人員，再者，隨著我國老年人口持續增加，家庭結構及觀念改變；未來可能有更多年長者有意願選擇入住老人住宅；社工專業將站在更加關鍵及握有責任的位置；這些都使得本研究問題具備討論的重要性。

社會工作做為科學系統中的一門專業，透過精確與嚴謹性產生的知識由實務工作者所運用，而案主則能從中受益 (Michailakis, D., and Schirmer, W., 2014)。研究者期盼藉著深入探索我國老人住宅社工的經驗，了解社工角色與團隊運作樣貌，進而精實社會工作之發展。前輩們的實務智慧與觀點可藉此研究整合，遭遇困難的前車之鑑則能進一步思考事件成因及接續的改善措施。此舉有益於專業內涵的充實與經驗傳承，維護工作品質與老人福祉；而這也是研究最終盼望達成的貢獻。

研究者將站在社會工作的位置，從老人住宅社工人員之主體經驗開始探索，期能透過本研究達成以下目的：

- 一、在組織層面，瞭解各個老人住宅工作團隊運作樣貌，希望梳理出的研究發現能作為執行單位之參考依據，並促使老人住宅服務制度發展及培訓人才策略能更臻完善。
- 二、在現場工作層面，瞭解老人住宅社工在團隊運作裡的角色能力發揮、執行現況所面臨之困境與因應策略，並探討內外部層面如何影響團隊運作。釐清疑問之處，期許藉由經驗的整理，為社工提供實務現場的參考方向。

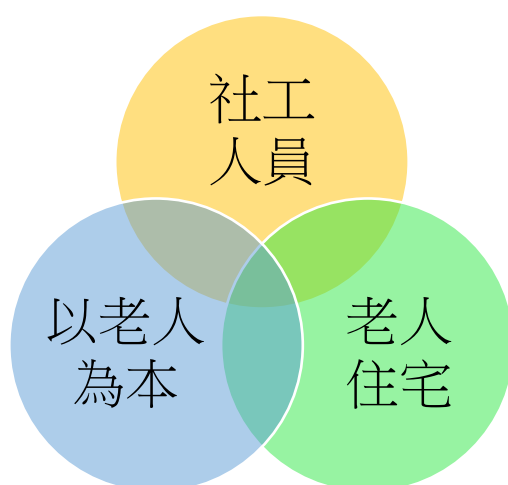


貳、研究問題

根據上述目的，研究者以針對生活可自理之長者提供住居式服務的社工人員經驗為主體，問題意識見下圖 1。提出下列研究問題以開展研究，共分為社工個人角色、團隊運作、組織影響等三大面向，各問題面向說明如下：

- 一、**社工個人角色層面**：老人住宅社工於工作團隊中如何看待自身角色與能力？社工如何與其他工作人員互動？社工如何發揮優勢與貢獻一己之力，並且因應困境與挑戰？
- 二、**老人住宅團隊運作層面**：老人住宅團隊的協力樣貌為何？老人住宅團隊發展出什麼樣的運作策略？內部面向如何影響老人住宅團隊之運作？社工如何看待工作團隊的運作對於服務對象（住宅長者、家屬）產生之影響？
- 三、**組織影響層面**：外部組織面向如何影響老人住宅團隊之運作？影響過程的脈絡又是如何？

圖 1 問題意識





第二章 文獻探討



第一節 老人住宅相關文獻之走向

壹、 國內老人住宅研究方向之缺口

研究者以「老人住宅」作為關鍵字於華藝線上圖書館及臺灣博碩士論文知識加值系統等線上學術資料庫進行搜尋¹⁶。初步盤點找到的九十三篇文獻，可見國內近二十年來不乏以老人住宅為主題之研究，也發現部分研究將老人住宅與安養、養護中心等機構歸類在同性質服務混和一同探討。可見下表 3。

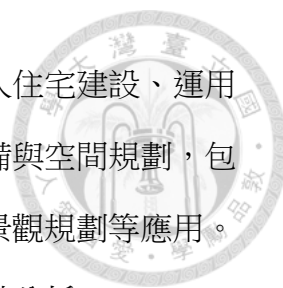
偏向商業管理、建築、硬體空間環境、政策 治理角度				偏向社會工作角度		
銀髮住宅 經營管理	老人住宅 政策制度	硬體設施 空間規劃	他國經 驗研究 趨勢	目標對象 之入注意 願及影響 因素	住戶生心 社、居住 狀況及生 活滿意度	老人住宅 服務品質
投資市場 物業管理 財務規劃	民間參與 老人住宅 建設、運 用閒置校 地	居室使用 逃生動線 科技導入 通用設計 景觀規劃		使用老人 住宅服務 的影響因 素	住戶身心 功能、生 活狀況、 壓力調適 策略等	聘請專業 工作人員

表 3 我國老人住宅相關研究主題歸納。本表格由研究者自行整理。

在這些文獻中，研究者發現多數研究主題偏向¹⁷以商業、建築、空間、硬體等角度切入，數量約佔所搜尋到的文獻數裡的六成以上。舉例來說：有些關注企業經營老人住宅的商業市場與管理，聚焦在投資、需求市場調查、物業管理、財

¹⁶ 於 2021 年 4 月進行網路搜尋

¹⁷ 僅指偏向，難以二元分之



務規劃上。有些則聚焦在住居政策與制度，包括對民間參與老人住宅建設、運用閒置校地之規劃提出建議等。有些探討老人住宅硬體設施、設備與空間規劃，包含住戶居室使用行為、逃生避難動線、科技導入、通用設計、景觀規劃等應用。有的則對他國老人住宅經驗提出分析，或對老人住宅研究做趨勢分析。

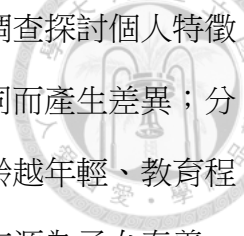
至於偏向社會工作與福利，較具直接關連性的研究主題，研究者自行分為下列三大面向，並依照搜尋到的文獻數量從多到少排列：

一、服務目標對象的入住意願、安排及影響因素

第一面向主題包含討論老人與潛在服務對象的居住安排、影響其選擇的相關因素、入住意願與需求等。在探討影響因素層面，不少研究採用量化研究方法。從中獲知之相關研究結果舉例如下。

李孝陵、彭淑惠與吳瓊滿（2004）指出影響長者遷居的因素包括意願度、控制度、社會支持與個人特性。但也有研究認為過往主張影響長者選擇老人住宅之人口特徵變項如性別、年齡、經濟狀況、教育程度等，在後續研究裡這些變項的影響性是無法被驗證的（黃玉嫦，2016；蕭惠文，2007）。

劉耀文（2009）自行設計量化問卷，以居於新北市永和區 50 歲以上的中、老年人為研究對象，藉問卷調查蒐集資料並以量化分析方法探討參與者選擇老人住宅服務的相關因素，結果發現，在個人決定因素方面，性別、年齡、健康情況、現有子女數、家庭總收入、目前居住型態及理想居住型態等變項對入住老人住宅之意願有顯著影響。在限制因素方面，老人住宅之資訊、可近性、租金及老人住宅類型等變項對入住老人住宅之意願有顯著影響；並指出多數受訪者認為複合化、多機能的老人住宅及降低收費最能提高其入住之意願。



簡召仔（2008）針對台南市五十歲以上之民眾，透過問卷調查探討個人特徵與老人住宅進住意願之間的關係，並釐清會否因經濟來源的不同而產生差異；分析結果指出民眾經濟來源為非子女奉養者，當其個人特徵以年齡越年輕、教育程度越高、子女數越少者，越傾向進住老人住宅；而當民眾經濟來源為子女奉養者，其個人特徵以教育程度越低、子女數越少、個人每月平均所得收入越低者，越傾向進住老人住宅。該研究中除了觀測個人特徵對於居住安排意向之影響，更進一步關注民眾的經濟來源可能帶來的變化。

黃幹忠、夏皓清（2013）以台南市三個發展程度不同的行政區為範圍，透過系統抽樣法與家戶訪談得到 150 份有效問卷，採交叉分析與單因子變異數分析不同行政區老人在居住安排偏好及對現住環境評價的差異性，並以老人住宅作為居住安排的選項來檢視老人的接受度；結果發現在當時受訪的八成老人認為理想居住型態是與子女同住，而多數受訪老人表示居住地不完全符合友善步行環境的條件，尤其對移動性的評價偏低，受訪者中表示不願移住老人住宅者占 72%，但倘若能結合配套措施與既有之人際網絡，則會有 28% 的老人願意移住。該研究顯示了對長者而言居住安排上人際互動及關係扮演的重要性。

二、老人住宅住戶之生理、心理、社會面向與生活滿意度相關情況

第二部分之研究主題則以老人住宅住民為主要研究受訪者，關注於入住住民的居住各面向，例如睡眠狀況、咀嚼能力、壓力情形、休閒運動、環境偏好、生活適應、社區意識、生活品質等，也有文獻比較居住型態與住戶的退住原因。研究者從中獲知之相關研究發現列舉如下段。

梁雅虹（2017）欲分析高齡住戶咀嚼能力是否為身體健康、口腔健康對生活品質的中介變項及影響生活品質危險因子，針對長庚養生村裡 65 歲以上之住戶為對象，透過問卷調查蒐集了 166 位住戶的口腔健康、咀嚼能力及生活品質狀況

等資訊；結果指出長者之咀嚼能力與生活品質有顯著相關性，咀嚼能力不論教育程度、經濟狀況的高低，缺牙顆數、活動假牙顆數及固定假牙顆數等變項，確實經由咀嚼能力影響生活品質，而咀嚼能力是影響生活品質最主要的危險因子。

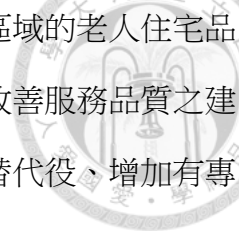
李皓綸、謝弘哲、吳尚益、吳豪哲、洪偉欽（2014）欲探討老人住宅休閒健康服務功能，便以嘉義縣長青園老人住宅為研究場域，透過訪談三位住戶與一位老人住宅管理人員，結果發現在老人住宅管理與同儕住戶相互支持與鼓勵下，老人住宅中提供的各項休閒健康服務能夠促進長者健康生活，延緩疾病對於身體功能的影響。

葉亭宜（2015）欲探討老人住宅年長住戶的生活狀況與公共空間使用情形及意見反饋，以臺北市中山老人住宅為研究場域，透過訪員面對面問卷調查，共回收 80 份有效問卷，結果發現對於住戶而言，住宅內的茶水間及公用廚房為老人住宅重要交誼地點；而受訪者居住狀況越習慣者，其與子女大多關係良好；住戶與鄰居關係越好，則其對公共安全滿意度越高，當住戶健康狀況好或年齡越高者，則對居住滿意度也越高。

李孟霏（2008）欲了解老人住宅住戶在面對壓力與調適策略對健康生活品質的影響，以位於北部的大型老人住宅為研究場域，以居住一年以上者為研究對象，透過結構式問卷採個別訪談來蒐集資料，取得 71 份有效問卷後執行量化分析，結果發現年長住戶的調適策略會影響其健康生活品質，而採取面對型的因應策略會比逃避型策略者具有較好的因應結果。

三、老人住宅的服務品質

第三部分主題關注老人住宅的服務品質，此部分所搜尋到的文獻篇數最少，且大多採用以量化研究方法為主，部分會再輔以訪談來補充資訊。研究者從中獲知之相關研究結果舉例如下。



劉郡宏（2009）應用二維品質模式探討三個位處南北不同區域的老人住宅品質，以老人住宅之住戶為問卷調查對象，並訪談高層經營者對改善服務品質之建議；結果指出若提供餐飲服務、聘請專業社工或護理人員取代替代役、增加有專人陪同外出購物服務等，將能增加住戶滿意度。

沈貞妍（2018）探討老人住宅服務品質，想找出促進整體滿意度之關鍵屬性，其以三間老人住宅住戶為對象，結合 Kano 三因子模式進行問卷調查，共蒐集到 90 份有效問卷，結果主張老人住宅之工作人員的態度方面為基礎因子，同理心及公共空間規劃方面則為魅力因子；另外藉由環境佈置與長輩做連結、設置會客室或交誼廳等場所則為影響老人住宅整體滿意度之關鍵屬性。

透過爬梳上述文獻，幫助研究者更具體勾勒出我國老人住宅的使用者狀況與實際居住樣貌，亦可觀察到此類研究較常以住戶本身或目標服務長者作為主要研究對象。然而研究者也因此發現盤點到的文獻中，並無本研究所欲討論的主題，也確立了本研究實為當前老人住宅研究之缺口。

貳、以老年人為主體的人類服務專業之普遍困境

在盤點國內文獻過程的同時，研究者發現儘管有來自諸如建築、土木、設計、城市規劃、商管、醫療、新聞、社會學、社會工作等等各專業領域之研究者以老人住宅為場域提出研究，但以老人住宅服務團隊運作樣貌及社工在團隊中的角色等相較上少有專文探討。這顯示了在高齡社會下的社會工作專業研究有可補充空白之處，更加深了研究者的研究動機，並且使研究者的研究方向更為聚焦。

在新管理主義浪潮下，提供人類服務的工作者面臨比以往更甚的挑戰。提及以老人為主要服務人口群的人類服務專業，現在於人力培育上普遍面臨著潛在困境，例如醫護人員即為其一；舉例來說，在美國的醫學生對於老人醫學專科職業興趣缺缺，比起老年患者的複雜性，醫學生於工作選擇上更偏好年輕病患及可治



癒的急性身體疾病 (Meiboom, A.A., et al. ,2015)。在美國、中東、北歐、歐洲及亞洲等國家的研究顯示護理專業的學生比起老年病學，更偏好選擇兒童、新生兒、重症照護及急診等領域 (Maria Matarese, et al. ,2019)。

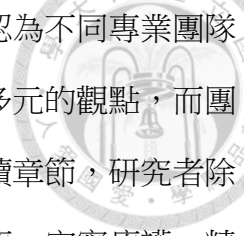
同樣地，社會工作專業也遇到類似狀況。比方，在人力資源維持的阻礙，老人領域社工之負荷案量明顯多於不是與老人一起工作的社工人員，其他還包含相較上偏低的薪資與專業上的孤立 (Whitaker, T., et al.,2006)。顧美俐與劉一龍 (2018) 指出老人領域社工常需面對案主慢性疾病、死亡、照顧、家屬連結、語言溝通等議題，因此造成和其他領域相比來得高的流動意向。更有眾多文獻指出老人領域社工要花許多時間在能由其他人承擔的日常工作上，使其失去明確的角色和目的 (Phillips et al.,2006 ; Lymbery et al., 2007 ; Manthorpe et al., 2008 ; 引自 Abendstern, M., Tucker, S., Wilberforce, M., Jasper, R., Brand, C., & Challis, D., 2016)。

綜合上述，即便都是社會工作專業，但位處在不同的系統、領域，接觸處於不同生命階段的人群，在工作環境所面對的挑戰便可能有所差異，各有各的特殊性。因此，能夠深入探討位處老人住宅系統的社工經驗是重要的，這對於社工專業發展長遠來看也有其必要性。

參、 小結

研究者期盼釐清社工人員在老人住宅系統中之主體經驗，從此切口進一步對老人社工實務現場有所探索，以團隊協力的視角切入，整理社工人員於老人住宅團隊的角色定位為何？社工在老人住宅團隊中如何參與、彼此合作？研究者期在本研究中獲得解答，並補充老人住宅社工與團隊工作經驗之研究缺口。

另一方面，老人社工於日常工作中是密切需要多/跨專業合作的一群。然而有趣的是，在查閱文獻後，研究者發現在老人領域中探討社工的多/跨專業團隊合作



經驗為主題的文獻數量反而相對其他工作領域少。研究者個人認為不同專業團隊能保持合作的核心精神之一，即為跨越分野造成的隔閡、包容多元的觀點，而團隊運作的經驗無論在哪個領域相信會有其共通性。故此，在接續章節，研究者除了整理老人與長期照顧領域的相關文獻，亦會擴充借鏡急性醫療、安寧療護、精神衛生、學校、兒少保護、幼兒輔導、早期療育、特殊教育、身心障礙、燒燙傷復健等等團隊之研究，希望借助其他領域的相關研究發現，讓本研究在討論上能更臻豐富。

第二節 社工在團隊中的定位



壹、 社工參與團隊合作/協作的重要性

團隊是由不同專業間所組成之具有共同目標的一群人（黃源協，2007；陳正益，2015）。團隊的基本特徵有二，一為成員間心理上的聯繫與歸屬感，二為團隊意識（汪銘生，2006）。Collaboration，中文常翻譯為合作、協作，意指共同努力並分擔對結果的責任（Gardner，1999；Lawson & Barkdull，1999；引自 Anderson-Butcher & Ashton，2004）。在本研究中所指涉的團隊成員，研究者將其定義為有特定共同目標而聚集工作之人員，並不區分其為專職或者兼職的工作身分。

由於老人社會工作具跨專業性質，社工若不與其他專業者建立工作關係，將會影響到工作效率（Estes & Weiler, 1989; Mellor & Soloman, 1992; Salz, 1992；引自 Browne, C., Braun, K., Mokuau, N., & McLaughlin, L., 2002）。Awuviry-Newton, et al（2021）指出對跨專業團隊關係的重視，將有助於社工更能夠促進老人健康。一旦服務體系缺乏良好的合作，將對服務產生負面影響，例如工作者無法獲得足夠資訊、延遲對長者的服務、處遇效率低落與重工（Moncatar, et al., 2021）。相對地，如果社工在實務上能更擅長凝聚共識、管理團隊，便能降低案主在服務中體驗到的複雜性（Donelan, K. et al., 2019）。

以上論述顯示在老人社會工作領域，對於需要重視社工所在團隊之運作一事已具有一定的共識。在本節中，研究者探討社工在各個社會工作領域中，於團隊所發揮的角色與能力，包含自身期望的與被他人期望的，以及各個角色在互動上又可能產生什麼樣的效應。



貳、 對社工在團隊中發揮職能與任務之期望

職能 (competence)，最早由美國學者 McClelland 所提出，在 1970 年代的美國社會，McClelland 對當時學校及雇主普遍運用智力測驗來評判一個人能力的現象提出質疑，認為運用職能概念才是適切的方式 (McClelland, D. C., 1973)。職能不是單面向，而是立體的；它包含知識、技能及態度等三個核心要素。至於專業職能則是指員工從事特定專業工作所需具備的能力 (勞動部，2017)。Raven & Stephenson (2001) 指出專業職能是對來自於專業責任的壓力，承諾願意因應改變而持續調整與提升的行動 (引自莊東憲、陳君儀與黃郁雯，2020)。換句話說，專業職能包含著工作者由於擔任著特定職位，認同在該位置上需要具備某些能力的意涵。

關於我國政府對於老人領域的工作人員之要求，從法規層面來看，以老人福利服務提供者資格要件及服務準則的第 2 條裡明訂老人服務提供單位應遵循之事，包含：「須秉持老吾老即吾人之老的精神、以服務對象之安全健康為首要考量、尊重服務對象的自主性及權利、確保服務品質、遵守專業倫理守則、保持與其他照顧團隊之良好互動等等」。此外，工作人員每年須至少受 20 小時的在職訓練也被納入規範。換句話說，透過訓練課程，老人領域工作人員被期望維持一定的專業職能以回應工作的各式情境。

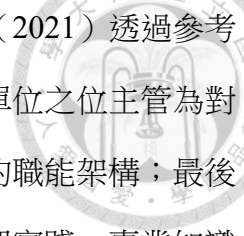
隨著本國 2008 年社工師法修正，2014 年專科社工師分科甄審首辦，專科社工師制度的推行也帶動近年社會工作在各領域所需專業職能之建構性討論。檢視國內研究：在醫療領域，莊東憲、陳君儀與黃郁雯 (2020) 採用質性研究，以焦點團體與文獻初探醫務社工專業能力。熊蕙筠、王怡人、薛淑珍與賴宜弘 (2019) 採質量混和方法，透過焦點團體與層級分析法，試圖提出醫務社工核心職能與訓練評量方式。



至於在老人與長照社會工作領域，研究者於研究期間搜尋國內本土之文獻後僅查到兩篇專文探究社工之職能。蕭文高（2017）以量化研究方法，運用郵寄問卷調查探討老人社工之職能、專業認同、成就感以及離職取向的關係，在該研究中將老人社工之職能分為知識、技巧、價值等三構面：其中知識構面又分為核心知識與跨專業知識，技巧構面又分為直接服務技術與間接服務技術，內容詳見下表 4。從中可以發現裏頭所提及的社工職能較多屬一線工作能力，然而關於領導方面，如非營利組織管理、團隊管理與產業發展等，則未有太多著墨；即便這些是老人社工在團隊協調與資源開創上很可能運用到的部分。

知識	核心	老人福利法規、老人權益法規、身心障礙福利法規、現行老人照顧政策與計畫、解釋人類老化的概念理論、老人社會工作理論與實務方法
	跨專業	老人心理諮商與治療、老人疾病與預防、老人照顧實務、老人營養與膳食、老人無障礙環境與空間、老人健康促進
技巧	直接服務	了解老人需求與問題之會談技巧、老人生理、心理及社會面功能評估、家屬及家庭功能之評估、跨專業溝通與合作、老人權益倡導、協助家屬處理個案臨終、死亡與悲傷輔導
	間接服務	擬定照顧服務計畫、撰寫方案計畫書、經費編列及核銷、服務內容宣導、確認及連結社會資源、規劃及辦理社區活動、實務工作或方案成效評估、評鑑工作之準備
價值		尊重及促成老年案主自決、尊重老人與家屬的多樣性、尊重老人與家屬的文化信仰與價值觀、協助老人生活自立、消除老人可能受到的不當對待、維護老人及家屬的權益、爭取老人及家屬的福利及服務、提升老人及家屬的生活品質

表 4 老人社工之職能構面與內涵。資料來源：蕭文高(2017)

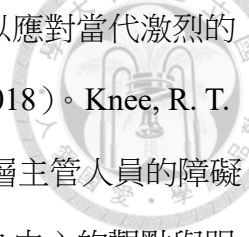


另一篇相關的文獻則是探討長照領域督導之職能，姚奮志（2021）透過參考國內外督導職能文獻，藉由三場次專家焦點座談，以長照服務單位之位主管為對象，蒐集其對於長照督導之看法，以歸納出我國長照專業督導的職能架構；最後將長照督導職能分為專業服務層面（包含服務執行、法律及倫理實踐、專業知識應力、問題解決能力等）、關係管理層面（包含督導關係、自我覺察、溝通媒介能力等）、行政督導層面（包含行政及成本管理、資訊應用、行銷能力等）以及團隊運作層面（包含教育指導、跨專業整合、團隊帶領能力等）。

至於國外探討老人社工職能之文獻，檢閱後發現如下：Kaplan 等人（2018）指出老人社工的日常任務包括篩查、整合的生物心理社會評估、照顧計劃與協調、和其他的服務提供者及跨服務系統之協作、諮詢與心理治療、危機處理、資源開發、方案規劃評估以及社區組織和倡導。Browne 等人（2002）藉由邀請實務現場的實習督導及學校老師等設立討論會議，為學生訂定出未來希望成為老年領域之社工人員所須學習的標準專業職能，共分為七個面向，分別為：文化能力實踐、跨專業實踐、針對長者與家庭之實踐、與老化相關的特定知識與技能、以案主為中心的策略和方法、社區服務和資源、政策和方案開發；值得注意的是，在跨專業實踐面向裡，包含展示跨專業團隊能力的工作知識與對社工在團隊中角色的理解，諸如案主倡議、團隊流程的便利化等。

綜整上述研究，在這些以社工專業職能為主題的討論中，都可見到社工的跨專業團隊與合作溝通能力已被視為達成工作任務時需具備的職能之一，顯見此能力的重要性。

另一方面，當社工人員自一線臨床轉換到管理、督導職務時，工作上對其專業職能的期待也會有所變化。一篇來自澳洲的質性研究，作者以擁有社會工作、社區工作、諮商、福利等專業訓練背景並在人類服務組織擔任管理或領導職的作者為對象，透過焦點團體與部分訪談以了解其經驗，結果指出擔任人類服務組



織的管理職位者，需要具備商業、管理與財務等知識與技能，以應對當代激烈的競爭環境與不確定性（Watts, L., Schoder, M., and Hodgson, D., 2018）。Knee, R. T. (2014) 透過文獻探討的方式，對於臨床社會工作人員過渡到中層主管人員的障礙期試提出建議，研究指出在職務轉變期，社工很難放棄以案主為中心的觀點與跟以前角色一致的實踐行為，要轉變角色，社工需要學習採用組織觀點，確定在執行組織政策和程序時應該如何行使權力，糾正前同事表現不佳時的行為。

那麼，社工在各個領域之團隊實務經驗裡，具體而言又發揮了什麼樣的能力呢？舉例而言，陳春錦（2014）以全國 16 所榮家的社工為對象，透過問卷調查發現在榮家團隊運作中，社工在工作相較上常被賦予處理突發、緊急交辦事項。林芳如（2018）以預立醫療實務運作為主題，深度訪談 7 位一線實務工作者包含醫師、護理師與社工師，結果指出社工透過面對面服務確認民眾的意願與想法，在收案階段負責案源開發、蒐集統整資料、提供諮詢服務、協調諮商時間；在預立醫療諮商階段，社工則被期待擔任開場、介紹成員、催化諮商過程順利進行、必要時協助民眾釐清狀況等調解能力。

陳伶珠與蔡旻珮（2017）採質性研究，透過歸納相關文件及深入訪談獨居老人緊急救援服務之執行者，結果指出社工在直接服務上以社會資源開發與連結為主，間接服務上則需規劃社區宣導活動、擔任各單位間的溝通橋樑、處理經費核銷、參與或召集聯繫會議，管理方案等。聯繫起各方資源是社工被公認的標配與強項。Awuviry-Newton, Tavener, Wales & Byles（2021）透過質性訪談迦納教學醫院裡社會福利部門的 8 名社工，透過主題分析後發現社工在醫療環境中處理高齡化挑戰的獨特性，社工能將人們與所需要的資源聯繫起來，帶來系統性的貢獻。

另一方面，文化能力也是備受矚目的一個面向。Fraser（2004）表示在介入研究中，文化影響研究者對社會和健康問題的概念化，也影響著研究參與者對研究過程的反應。文化影響無所不在，無論在研究場合或是實務場合皆然。因此保



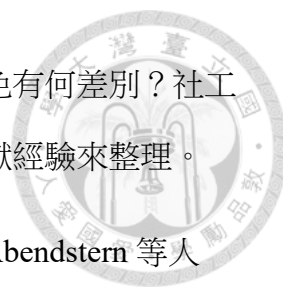
持對各個場域、位置與人群文化的敏感度是一項基礎的配備。關於文化敏感度。傳統華人價值及思考方式對於根源於西方的社會工作之執行是有影響的，尤其當社工與生在該傳統文化之案主工作時，文化敏感度更顯重要（Cecilia Lai-Wan Chan & Howard A. Palley , 2005）。

不少研究指出社工在團隊中發揮的文化能力極具重要性。田麗珠、吳怡伶、劉靜女、林素妃、陳靜琳、林欣儀、李慶真、王實之（2015）透過文獻回顧與分析類焦點團體會議資料，指出在安寧療護服務裡，社工的族群與文化敏感能力有助於團隊在服務時能注意案主的文化、信仰與習俗，並幫助團隊從案主的觀點去理解溝通。面對多元文化社會，社工更需要覺察自身的經歷、家庭、教育等社會位置是如何影響自己接觸外在世界。而工作者的文化能力當如何培養呢？陳宇嘉、龍紀萱、楊慧滿、張梅玲、鐘文君（2011）認為社工的態度、自我覺察、文化同理、倫理、多重語言能力、知識與經驗、策略、行動力、倡導與賦權等是在此範疇中需要培養的面向。

從上述文本可見社工在各團隊中確實發揮著多重化的能力。值得注意的是，從處理緊急事件、協調、串聯系統到承接多元各式的任務，社工在團隊中時常擔負讓整體工作流程和諧流暢的職責。然而，能夠讓團隊工作流程更順暢，並不意味著社工要打雜、或一味把沒人接手的工作都扛下來。研究者個人觀點認為重點或在於如何有效地進行團隊分工與合作溝通，推動團隊各成員都能擔負起相應的責任。

參、 社工在團隊中的角色及互動效應

Payne（2005）指出角色理論假設人們在社會結構中處於特定位置，角色是由一組與該位置相關的期望或行為所組成（引自羅保禹、胡中宜，2021）。角色與職能在文字運用上有相似之處，然而角色一詞比起職能更帶有在特定情境下與他



者互動、彼此影響後的滋味。在專業團隊中有沒有社工這個角色有何差別？社工在團隊裡的角色定位又是如何？以下分別從國內外各領域的文獻經驗來整理。

首先，已有國外文獻指出當社工在團隊裡所帶來的變化。Abendstern 等人 (2016) 指出社工在整合團隊中的角色通常已經擴展到包括許多非傳統元素，其以英國社區心理健康團隊 (CMHT) 為對象，探討與老年人工作的經驗，其中有些團隊有社工成員，有些則無；作者透過半結構訪談與多案例分析，來探討團隊中社工角色存在對團隊運作的影響；結果發現其他的團隊成員由於社工特定的技能、知識、價值觀以及溝通方式，對社工擔任團隊中的一角有很高的評價。

在另一篇文獻裡，亦以英國社區心理健康團隊 (CMHT) 中的社工與其他多專業同事為對象，透過焦點團體進行質性研究，研究結果發現在該團隊中社工是唯一採領導社會模式的專業；此模式能加強整個團隊向案主提供促進長期復原的支援；若團隊中無社工，則團隊提供的服務將變得交易性、不及時，且有可能失去案主的聲音 (Abendstern, Hughes, Wilberforce, Davies, Pitts, Batool, Robinson & Challis, 2021)。

接著來看國內不同領域裡社工在工作團隊中的角色之研究發現。首先，在學校領域中，羅保禹、胡中宜 (2021) 透過訪談台北市與新北市 6 位學校社工，發現學校社工在團隊處理霸凌事件中，社工常擔任被諮詢者、溝通協調者、監督者及調查者等，亦被校方期待做個案輔導及評估以補足輔導教師之角色，另外在霸凌評估會議時則扮演倡議者。在醫療領域中，呂佳蓉、蕭至邦 (2016) 透過訪談醫護人員及急診社工，發現在團隊當中急診社工除了因應病患問題所擔任的多元角色外，同時也需要滿足團隊的期待去扮演心靈導師、行政者、潤滑劑等角色。

在社區醫療領域裡，王美懿、林東龍、陸悌 (2014) 針對莫拉克颱風災後心理重建，透過檔案分析並與醫療團隊成員及社區工作者以焦點團體和深度訪談蒐



集資料；結果發現精神社工是協助醫療團隊進入社區的重要橋樑，隨著重建工作進展，在團隊中居於主導角色。

在安寧療護領域裡，江穗燕、林育如、潘彥辰、尤雅芬（2016）以社工師自我觀察，輔以個案紀錄彙整資料，指出社工在安寧療護團隊中，針對案主照護扮演案家情緒的支持者、資源提供及媒介者、團隊各人員的協調者；對外則參與宣導居家安寧照護的理念至社區；是團隊中不可欠缺的角色。田麗珠等人（2015）透過文獻回顧與資料分析，指出社工在安寧居家跨專業團隊中扮演著評估、諮詢、情緒支持、團隊支援等角色；社工在團隊中的投入，有助於促進並增強團隊對案主與案家的社會、心理需求的敏感度，以做出最適切的安排。

在老人長照領域裡，蔡雅芬（2007）以老人從安養機構轉介至養護機構的歷程為著眼點，以質性訪談探討社工人員的角色，結果發現安養機構的社工依各服務階段扮演不同角色；如在長者萌生轉介需求階段時為評估者、照顧服務提供者、協調者；在決定轉介階段時則為發動者、仲介者、支持者；在轉介結束階段則為追縱者、朋友角色。

從上述文獻顯示出社工並非僅扮演單一種角色。相對地，社工往往在團隊中擔任多樣性的角色，並且因應團隊動力、案主需求及工作階段任務之轉換而靈活變化。

延續對社工在團隊中角色的初步圖像，進一步想，團隊裡的各個角色透過相互互動，是可能影響到社工對於自己角色的定位或發揮，進而對團隊運作帶來影響。舉例而言，呂佳蓉、蕭至邦（2016）便指出在急診醫療團隊中，由於急診社工在團隊中屬少數，互動過程中不免被醫護人員以主觀想法界定社工的專業角色，而這會限縮了社工角色的自主性。



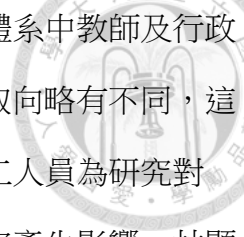
關於角色間互動的效應，研究者發現最常被提及的是角色模糊以及角色衝突。以下分別整理相關文獻發現。

一、角色模糊

首先是角色模糊。Cox (1980) 以美國安寧志工發展方案為例，認為不同專業角色間並非全然壁壘分明，存在不可避免的角色跨界 (the inevitable blurring of roles)，專業角色分工存在界線模糊的彈性反而是能維繫團隊、降低專業間張力的表現 (引自魏書娥、林姿妙，2006)。以安寧緩和團隊為例，團隊中社工師與心理師的分工並無明顯區分，團隊能彈性運用兩個專業人員，並依可工作時間作工作分配 (江穗燕等人，2016)。魏書娥、林姿妙 (2006) 則以醫院的安寧緩和療護團隊為對象，透過比較分析法來分析訪談逐字稿、文獻、書面訪談與田野觀察紀錄，結果發現心理師與社工師的角色功能具有重疊性，此重疊性是面臨當下案家需求須暫時越界之處；這也產生了兩種專業角色間互相遞補與支援的團隊效益。然而，儘管某種程度的角色模糊可支援團隊效率，但在此範圍、性質及如何管理的方面上仍存在明顯的緊張關係 (Abendstern et al., 2016)。

二、角色衝突

再者，來談角色衝突。Davies (1996) 以醫院的出備計畫為例，指出社工在專業任務界定與團隊對社工出備任務的期待存在著落差；當社工為病人權利辯護時，有時會陷入與其他專業群體的衝突 (引自劉靜女、孫馥敏、王實之，2018)。即使是跨專業團隊合作模式，專業觀點之間的衝突仍屬常見；團隊中對照顧意見的衝突多來自團隊成員的不同價值、優先順序和社會化經驗 (劉靜女等人，2018)。



羅保禹、胡中宜（2021）以學校為研究場域，指出在學校體系中教師及行政人員自有特殊的文化特性，學校社工與教育專業的背景及工作取向略有不同，這使得兩者時有角色衝突之情況發生。陳春錦（2014）以榮家社工人員為研究對象，認為專業知能具備能力及團隊運作會對社會工作者角色衝突產生影響。林顯智（2021）以花蓮縣社區日間作業設施為研究場域，探討社工員與教保員兩者處在不同角色的團隊合作，結果發現彼此在角色衝突與團隊合作關係，隨著團體形成期、動盪期、規範期和執行期四階段，各自產生不同的衝突及合作結果。張志豐（2009）以北部區域以上之醫院社工部門介入醫療爭議之社工與主管為對象，透過焦點團體蒐集資料；指出社工介入醫療爭議的過程中會面臨各式壓力衝突，其中便包含角色期待的衝突、角色間的衝突以及角色內的衝突。

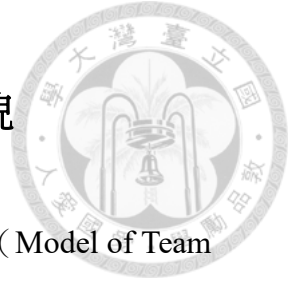
綜合上述關於社工角色研究的共通點，可以發現社工的角色往往是多元的，在團隊中社工不僅需面向案主的需求，也常要滿足團隊、組織的期待，並適時補位其他專業的功能，擔任協調溝通的角色；而其中特別的是，社工在團隊中相較其他專業，更加突出於協助案主倡議、發聲的角色位置。其次，關於角色間互動的效應，不少研究提及團隊運作情況對於社工角色模糊與角色衝突現象的影響；至於放在老人住宅團隊運作上是否也有類似的情況，這是本研究可延伸探討的。

肆、 小結

在探討團隊合作中社工的角色與所發揮的能力時，研究者認為本研究重點並非僅停留於指認老人住宅社工扮演哪些的職能與角色。誠如魏書娥、林姿妙（2006）所述：「面前的案主是一個完整的人，面對被專業分科的各專業人員反映出的仍是整體的照顧需求」。誠如有機體般多元複雜的家庭與社會需求，單單劃清專業分水嶺無益於團隊的運作。研究者相信各個工作角色之間有能夠互補之處，並也認同串聯各角色長處對團隊合作的重要性。故此，期待本研究能從「共

好」的信念出發，將重點擺放在從團隊互動過程中探討社工如何發揮了何能力，又如何扮演了何角色，並且能更深刻描繪、分析實務現狀的部分。





第三節 專業團隊運作的內部樣貌

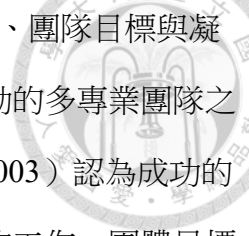
West, Borrill 與 Unsworth (1998) 提出的團隊有效性模型 (Model of Team Effectiveness), 裡頭考量了與任務、團隊組成、文化背景和組織背景等內部與外部的相關因素 (引自 D'Amour, D., et al., 2005)。Moncatar 等人 (2021) 指出專業團隊合作的限制包含了個人價值觀和信仰造成的人際關係問題、組織的資源限制和孤立系統的照顧文化等障礙。可見團隊互動分別受到團隊內部及外部的層次所影響。故此, 接下來研究者將分別爬梳與團隊運作相關之內外部因素文獻, 本節聚焦在影響團隊互動的內部因素, 至於外部面向的影響則留待第四節討論。

關於團隊運作的內部樣貌, 研究者欲理解的包含影響團隊運作的內部因素, 以及社工於團隊中面臨的各式處境, 諸如社工在團隊裡是怎麼跟別的專業運作的? 社工在具有多方專業/半專業人員的團隊工作裡可能會有哪些優勢與障礙? 又是如何因應困境呢? 在團隊互動中有什麼會影響整體運作? 這過程是如何發生的? 以下依序分段敘述。

壹、多種專業的團隊合作模式與特色

Daily 和 Bishop (2003) 認為團隊合作是當員工面臨較多且複雜的問題時, 團隊能夠提供解決衝突和做出協定 (引自羅保禹、胡中宜, 2021)。D'Amour, D. 等人 (2005) 透過文獻回顧來分析以健康領域的合作為主題的研究, 指出團隊合作的概念能透過共享、夥伴關係、權力、相互依賴和過程等五個概念來定義; 而專業人員之間建立的動態與合作環境同等重要。

團隊合作立基在為了案主的最佳福祉之上。關於多種專業人員的團隊合作模式, 基本上可分為多專業團隊模式 (multidisciplinary)、專業間團隊模式 (interdisciplinary) 和跨專業團隊模式 (transdisciplinary) (孫鶴珍, 2012; 鄭雅



莉，2014)。黃源協（2007）指出專業團隊隨著成員之間的關係、團隊目標與凝聚力的變異，能區分為多專業團隊與跨專業團隊；而較淺層互動的多專業團隊之形成可說是邁向互動較深層的跨專業團隊之基礎。Bronstein（2003）認為成功的跨專業團隊合作需要四項要素：相互依賴與彈性、融合與新創的工作、團體目標的共識，以及透過專業對話而衍生的反思歷程（引自鄧文章，2018）。總而言之，這些不同的術語稱呼通常代表團隊內不同程度的合作（D'Amour, D., Ferrada-Videla, M., San Martin Rodriguez, L., & Beaulieu, M.-D., 2005）。

國內文獻已累積對多種專業團隊合作之探討，並對各專業之分工方式有所描述，相關研究成果如下。蔡沛璇（2021）以高雄市居家式長照單位中的單位主管及居服督導為研究對象，採焦點團體為主，輔以深度訪談，結果指出居家服務領域的團隊合作屬多專業模式，專業之間缺乏接觸與整合。余家偉（2011）以深度訪談醫院加護病房醫療團隊之成員，發現該團隊屬專業間的合作模式，合作主要建立在工作介入前的資訊交換，並由不同專業各自與家屬進行互動。

值得一提的是，吳天慈（2021）以深入訪談幼兒輔導跨專業團隊中的社工及諮商心理師，發現兩者在個案討論上即有差異，社工專業表達上著重於家庭系統與網絡，心理專業對於案主言行背後的認知、情緒有諸多思考；而當兩者交流觀點時，便能更加深入對案主動機與需求的理解，面對複雜的系統網絡更能找到工作著力點。也就是說，當不同專業的工作人員齊聚一堂時，不難發現由於彼此的專業養成背景不同，在工作上的助人觀點、觀察切入點、工作模式，乃至使用的語言也會有所不同；若能保持良好溝通，對於工作可帶來助益，而這亦是多種專業團隊與單一專業團隊相較上突出之特色。

另一方面，孫鶴珍（2012）以立意取樣對燒燙傷者復健服務團隊之成員進行深入訪談，結果發現成員因職務屬性不同，且介入燒燙傷者復健服務時間點並非同時，故成員各自對於該團隊所採取的合作模式有著不同觀點；譬如治療師認為

該團隊為跨專業團隊模式，社工則認為介於多專業與專業間整合模式之間。從該文獻可得知，團隊中不同的成員對於該團隊的合作模式的看法可能有所差異；故在探討團隊模式時不能排除團隊成員所身處的角色、位置及整體脈絡下的影響。



貳、 影響團隊互動的內部因素

過往探討各團隊合作模式之文獻為理解老人住宅團隊合作狀況建立了一觀察基礎。那麼更進一步，專業團隊內的互助運作又會受到哪些面向所影響呢？

陳正益（2015）綜理了國外學者之觀點，指出影響專業團隊合作的因素可歸納為結構、過程及文化等三面向；其中偏向團隊內部的影響因素包含領導型態、權力分配、知能互補、專業界線與自主性、專業價值、溝通文化、意識形態等等。研究者依此為初步架構進行歸納，將國內提及影響團隊合作內部因素之相關實證研究，分別以個人層面、人際互動層面、領導與權力層面等三個部份來區分並整理敘述。

一、個人層面：成員特質、角色與知能、專業價值差異與意識形態

首先，許多研究提到個人層面因素對團隊運作之影響。舉例來說，呂佳蓉、蕭至邦（2016）透過深度訪談醫院急診之醫護人員及社工，發現急診社工之工作態度、專業知能、實務經驗與團隊成員之專業背景皆是影響醫療團隊運作的因素之一。林秋瑩（2014）透過質性訪談醫院中跨專業團隊之成員，結果發現醫務社工角色及功能明確性不足造成團隊合作的阻礙，而成員的專業霸權及本位主義亦不利於跨專業照顧的發展。

王美懿、林東龍、陸悌（2014）透過分析檔案與訪談資料，指出在面對災難工作的精神醫療團隊中，當成員所持有的個人、病理取向專業價值，與社工強調



的社會心理取向和脈絡化觀點有所差異，將會對團隊工作目標、執行方式和期程產生相左的意見。

至於老人與長照領域的團隊研究，劉書綺（2015）透過深度訪談台北市三間日間照顧中心之工作人員，認為團隊成員的人格特質、教育背景差異與專業能力不足為團隊合作的不力因素之一。蔡沛璇（2021）以焦點團體並輔以深入訪談高雄市居家單位的主管人員與居服督導，表示整合專業能力的不足，是影響照顧管理人力之間互動中的一項因素。

從上述文獻可發現一些共通點，除了個體本身的人格特質、工作態度、專業職能與實務經驗外，社工角色在團隊中有無明確的工作職掌也會與團隊運作相關。另一部分更值得關注的是，在學校及醫療體系裡的研究都有提到專業背景差異的影響，更甚者會發展為專業霸權或本位主義等。來自不同專業的成員們由自身專業養成中培養出各異的思考框架，這框架在特定需求下自有其必要性與功能性；但倘若在團隊合作之時依然只待在自己的專業舒適圈中，不去對話，也無法理解對方與自己的異同，則將對團隊運作產生不利的影響。因此，去看看、好奇他人思考的觀點與脈絡是相當重要的。集合眾人的多專業團隊，若只停留在混和員工的層次未免可惜，更進一步去整合團隊成員是需要努力的方向。

二、人際互動層面：關係、氛圍、溝通與合作意願

團隊合作的內部影響的第二個面向是人際互動層面。與人際面向相關之因素有知能互補、溝通文化等（陳正益，2015）。這在現有的實證研究中也提出類似的發現。例如，關於老人領域服務單位中的相互支持，便有一篇來自丹麥的量化研究，作者針對為老年人提供照顧的 15 個地方政府服務機構進行橫斷性調查，總樣本為 3217 名員工，包含 144 個組織單位，採用多層次分析後得出的結果指



出中階主管從同級同事所獲得的支持越多，則其下屬從他那裡獲得的支持就越多 (Winsløw, Nielsen, K., & Borg, V., 2009)。

李奕萱 (2007) 以自編問卷對高雄縣 153 所小學之輔導教師進行量化調查，發現輔導老師與社工的互動關係越好，輔導老師對社工就有越多的角色期望。林秋瑩 (2014) 認為醫院跨專業團隊運作深受私人情誼與個人特質影響。呂佳蓉、蕭至邦 (2016) 指出影響醫療團隊運作因素，在團隊合作層面有人際關係、對團隊及成員的熟悉度、工作氛圍、良好的溝通等因素。

劉書綺 (2015) 以日間照顧服務團隊中的社工、護理人員、照服員及主管為研究訪談對象，結果發現成員的合作態度、共識難形成，皆會影響團隊的整體運作。嚴隆慶 (2018) 透過立意選取 6 家養護型長照機構，深度訪談專業團隊裡的社工、護理人員與照顧服務員，結果指出非正式互動關係能促進團隊的緊密凝聚；而團隊共享一知識結構，讓各專業人員在合作過程皆發揮等重、缺一不可的角色與功能。

另一方面，在負向影響上，Moncatar 等人 (2021) 透過案例研究的方式，與來自菲律賓兩個城市的初級衛生保健單位、公私立醫院及長照機構的社工進行 12 次的深入訪談和 29 次的焦點團體，結果發現對專業制度缺乏相互信任、尊重與合作的意願，被認為是跨專業合作的障礙

綜合上述可見，團隊中除了需要營造良好的正式互動關係，非正式互動關係也是需要留意的，以創造有利於溝通的工作氛圍；在專業合作上成員間的合作態度與意願、對工作目標能否有共識，並能共享整個團隊的知識結構有其重要性。



三、領導與權力層面：領導型態、權力位階與分配

關於領導、權力與團隊運作上的關聯，在跨專業團隊合作中，權力被認為是團隊成員之間共享的 (D'Amour, D., et al., 2005)。然而在實務運作上，權力是否真能共享，亦是頗有玩味的地方。

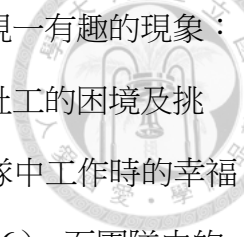
國外一篇探討領導力對促進多專業醫療團隊在創新方面之量化研究，以英國醫療保健領域中 98 個初級衛生保健團隊 (PHCT)、113 個社區心理健康團隊 (CMHT) 與 72 個乳腺癌照顧團隊 (BCT) 為對象，透過問卷調查團隊內的 3447 名工作者，結果指出領導清晰度與明確的團隊目標、高團隊參與度、對卓越的承諾和對創新的支持有關 (West, Borrill, C. S., Dawson, J. F., Brodbeck, F., Shapiro, D. A., & Haward, B., 2003)。Wonnacott, J. (2012) 即認為社會工作主管人員發揮權威與否，除了關乎促進社工權威的實踐，對於促進服務成果也發揮相當大的作用。

至於國內文獻方面，呂佳蓉、蕭至邦 (2016) 指出在醫療團隊裡領導型態是影響團隊運作的因素之一。鄧文章 (2018) 以諮商心理師進入安寧團隊經驗的質性研究中亦提及，醫療專業外的人員能否融入團隊並發揮專業，仰賴領導者對於社會、心理等各專業的重視程度。

這些文獻結果提醒研究者，在往後探討老人住宅團隊運作與互動時，不能忽略該團隊在領導及權力分配的狀態為何。

參、 社工於團隊中的處境：優勢、障礙與挑戰

社工在當今多專業團隊裡面臨什麼樣的處境呢？以下列舉相關研究之發現。



關於社工身處在工作團隊中的處境，研究者檢閱文獻時發現一有趣的現象：關於描述社工在團隊中的優勢較少，裏頭有更多的篇幅著墨在社工的困境及挑戰。舉例來說，Wilberforce 等人（2013）指出社工在多專業團隊中工作時的幸福感比起其他職業更差，滿意度更低（引自 Abendstern 等人，2016）。而團隊中的某些信念，如「認為社工的貢獻不如其他團隊成員重要」、「對社工角色缺乏理解」、「角色衝突和角色模糊」等，都被認為是造成社工在多專業團隊中滿意度較低的原因（Siefert et al.,1991; Peck & Norman et al., 1999; Brown et al.,2000 ; Carpenter et al.,2003; Huxley et al.,2005; Onyett,2011；引自 Abendstern 等人，2016）。

羅保禹、胡中宜（2021）指出在學校系統的學校社工，由於缺乏明確的工作職掌，加上來自學校同事對未具教師資格的身分產生疑惑等壓力，使得學校社工感受到自身角色定位不明確的感覺。顧美俐與劉一龍（2018）指出在跨專業合作上，社工可能面臨專業角色的功能衝突、社工專業內在矛盾以及被邊緣化、無歸屬感等衝突情境。陳美花、嚴嘉楓（2005）指出在老人安養與長照機構中的社工工作內容權責不清，社工專業認同感比不上醫療從業人員；而各國在長期照護專業團隊的角色往往偏重機構或醫院，忽略社工在長期照護中所應扮演的專業角色，當環境與自身對社工角色期待定位衝突時，便造成了社工的角色壓力。

有趣的是，蕭素華（2018）以老人福利機構中跨專業團隊成員為對象，使用量化問卷調查並輔以訪談來蒐集資訊，研究發現當跨專業團隊成員的個人特性、專業角色、組織特性、合作經驗越好時，則成員對社工功能認知就越佳。由此顯示出團隊成員自身的狀態及整體團隊運作，與他人眼中所見的社工功能可說是相輔相成的。

藉由上述文獻，研究者對於社工在團隊中遇到的可能困境有一初步理解，然而，除了阻礙與劣勢的面向，社工在老人住宅團隊裡還擁有什麼樣的優勢，這也

是研究者想要了解的。至於面對不利於團隊合作的挑戰，從社工觀點，個人乃至團隊、組織能夠如何去因應？這部分的論述將在第三節中的因應策略段落中一併討論。



肆、 小結

綜整上述，從現有文獻中初步理解影響專業團隊工作的內部因素，以及社工在其他領域團隊中的處境，可見團隊的協力經驗與社工角色有相輔相成之作用。而文本中對社工身於團隊之障礙描述爬梳下來似多過於社工角色帶來的優勢，在相互作用下可能形塑了社工的角色壓力與衝突、工作滿意度低、專業認同感低等現象。據此，研究者好奇當今的老人住宅實務現場中，老人住宅社工的專業團隊運作經驗是如何的？是以何種團隊模式在運作的？是多專業團隊、跨專業團隊或者是根本沒有形成團隊？再者，團隊是否如既有文獻發現所稱，受到相似的內部因素所影響？如果有，又是怎麼受影響的？社工本身是如何看待在團隊裡自身角色的位置與處境？從中造成了什麼樣的互動效應？是否與過往文獻發現相呼應？以上是研究者在本次研究中欲了解的實務情況。



第四節 與團隊相關的組織、外部層次及因應策略

壹、 影響團隊運作的組織與外部因素

Lower, D. (2013) 認為來自組織動力的影響有時會比與個案工作的動力更為強大。一篇菲律賓案例研究中發現參與研究的社工在執行跨專業團隊的經驗裡，經常提及組織障礙，如資源限制，而這與內部因素相比往往構成更大的障礙；換句話說，個人、組織和系統等面向因素對於有效的團隊合作都很重要，不能只重視單一部分 (Moncatar, et al., 2021)。因此探究一個團隊運作的樣貌以及團隊成員在當中的角色時，無法忽視外部因素對於團隊本身會激起什麼樣的漣漪。研究者在本文中將外部因素定義為非團隊自身所能控制，而是團隊因位於組織、環境中，整體所受到的外界引力。如陳正益 (2015) 指出體系、制度與財務面等為影響團隊運作的結構面因素。

以下研究者依相關文獻，將影響專業團隊運作的外部因素分為組織政策制度、文化與資源層面、組織人力配置與工作量層面以及組織外部來說明。

一、組織政策制度、文化與資源

一個組織的管理階層為達成目的所訂定的各項計畫，能否與執行團隊實務運作上相契合，而其又對服務輸送有多少影響，此乃是實務上常見的討論議題。在醫療領域，組織的政策及制度會影響醫療團隊運作 (呂佳蓉、蕭至邦，2016)。然而所謂影響並非僅有單方向的，背後脈絡隱含的變化也不容忽視。在老人長照領域裡，有研究即指出在養護型機構中的專業團隊，隨著機構的規模、管理階層主任的專業背景不同，在團隊運作上也呈現不同的樣貌 (嚴隆慶，2018)。劉書綺 (2015) 訪談台北市三間日間照顧中心之工作人員後，指出團隊合作的環境不



利因素便包括機構能力超載以及橫向連結的缺乏。蔡沛璇（2021）認為在居家服務單位的專業團隊中，隨著承辦機構的特性不同，則機構導入多專業的模式亦有所不同

每一種文化被視作包含於一個共享的概念或心理表達系統中，其由慣例建立，並通過傳統傳播來複製（Ingold., 2002）。在組織中，文化為組織的價值觀與期望，當文化與介入措施之間具有一致性時，文化能支持介入措施的實施（Ellis, J., Kinsella, K., James, E., Cheetham-Blake, T., Lambrou, M., Ciccognani, A., Rogers, A., & Band, R., 2022）。反之，則可能造成工作者之自我衝突或介入效果之抵銷。

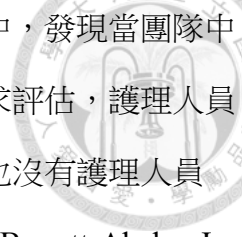
林家德（2007）以我國六間企業型財團法人醫院中的 11 位社工為對象，採取深度訪談與焦點團體蒐集資料，結果指出醫院延續自母企業的管理風格與組織文化，可能帶來過於考量成本管控與營利之取向，然而豐厚的組織資源亦有助社工跳脫既有框架學習，能讓社工能有更新的刺激。

上述文獻提醒了研究者需留意一個組織之流程、文化與資源，這些組織中的脈絡就像雙面刃，並非全好或全壞，重點在於如何拿捏，讓這些基本面發揮陶染團隊、滋養組織成員的作用。

二、組織資源配置與工作量

組織資源配置對於社工角色的影響是什麼？實務上直觀地看便是組織安排的人力配置與提供之資源是否足以支持工作者乘載工作量。程祝琴（2014）透過郵寄問卷方式調查長期照顧機構和護理之家的社工人員，發現機構社工人力的配置對於社工的專業角色實踐具有影響力。在 Lglehart 以醫院出院準備計畫的研究中，即發現過重的個案負荷量，讓居家訪視成了最少被使用的評量工具

（Lglehart,1990；引自劉靜女、孫馥敏、王實之，2018）。也就是說，一個組織之人力配置與其服務提供是息息相關的。



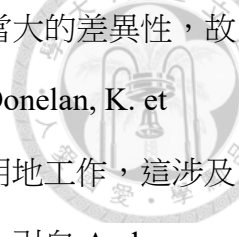
在一項以美國初級保健和老年醫學診所為對象的調查研究中，發現當團隊中同時設有社工與護理等人員時，社工人員更有可能參與社會需求評估，護理人員則更有可能參與往返醫院的照顧協調；而當團隊中既沒有社工也沒有護理人員時，醫生反應需花費的工作時數則最多 (Donelan, K., Chang, Y., Berrett-Abebe, J., Spetz, J., Auerbach, D. I., Norman, L., & Buerhaus, P. I., 2019)。

江穗燕等人 (2016) 以金山分院社區安寧團隊為對象，發現由於受到人力與制度的限制：社工師因一週只支援半天無充裕的時間，故實務上多處理照顧與經濟問題及社會資源連結，相應的情緒問題則多轉介由心理師處理。

上述文獻顯示，組織對於資源與人力的安排與拿捏，影響可能會呈現在社工之角色與任務實踐上。

已有文獻基於實務經驗的觀點，指出人力不足是影響醫療團隊運作的外在環境因素之一 (呂佳蓉、蕭至邦，2016)。那麼，更進一步，組織資源配置對於團隊運作的影響又是什麼？以居家照顧領域為例，案量的擴增影響了管理人力間之互動 (蔡沛璇，2021)。孫鶴珍 (2012) 以燒燙傷復健團隊經驗為例，指出團隊的服務模式受到組織調整人力安排而有決定性的影響。人力安排的考量包括如團隊內配置兼職或正職工作者、聘用哪些專業背景成員進入團隊等。

其中，針對組織配置兼職或正職人員在團隊運作上的差異，王榴君、吳美玲、林新楊 (2017) 以鳳山植物人安養服務團隊的經驗為例，指出當復健治療師由兼職轉為正職時，能使原兼職工作者更了解服務的運作，從原本的獨立作業轉為可與其他專業共同討論，積極參與團隊工作。尤其在老人與長照領域裡小型規模的機構中，不乏以部分工時形式聘請專業人員之現象。若將工時視為反應參與度的一種指標，則組織安排部分工時工作者的人力配置或會映照出成員參與團隊的部分侷限性，以及影響自身在團隊中角色發揮的可能。



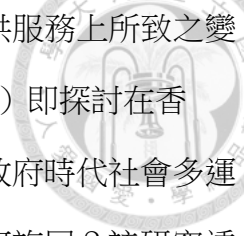
由於在實務現場各單位對於人員配置與員工角色存在著相當大的差異性，故考慮實務運作和系統是否充分利用人力資源會是明智的選擇（Donelan, K. et al., 2019）。Taylor 與 Adelman 指出學校工作者意識到必須更聰明地工作，這涉及了資源協調、整合與重新佈署等事項（Taylor & Adelman, 1996；引自 Anderson-Butcher & Ashton, 2004）。

每個工作場域、體系都自有其獨特的脈絡。適合學校、醫療單位、養護機構的團隊人力配置方向，不一定適用於老人住宅。對於老人住宅團隊而言，適切的團隊成員配置樣貌會是什麼呢？這是現在文獻尚未有所解答的。由於每個組織擁有的資源各異，此題或許是沒有標準答案，但是時候整理老人住宅現有的獨特經驗。期能在本研究中透過訪談實務工作者釐清其想法。

三、外部面向：大生態系統

研究者在此指稱的組織外部，意指在組織之外更廣泛之因素，也就是組織身處的大生態系統，包含政府政策、媒體輿論，時事變動、社會風氣、歷史文化等面向。例如，在公共服務的提供上，審計與績效管理催化了政府控制文化，此生態使得社工管理者更加注重達成被交辦的目標（Lower, D., 2013）。

根據 Brown, A. & Bourne, L. (1996) 的社會工作系統壓力模型，社工人員的壓力來源包含工作者自身系統、直接服務工作系統、工作團隊系統、機構系統。圍繞於社工人員周邊的政治壓力宛若壓力球般，從個體到整體，個人、實務、團隊、組織，乃至外部系統，如社會、政治、文化等，任一系統皆有可能帶動影響其他，而整體系統中的動力是流動的（Wonnacott, J., 2012）。也就是說，外部壓力會影響到團隊、個體壓力，反之個體、團隊的壓力也可能造成組織與外部系統壓力。



以文化為例，關於社會工作者自身所處的文化脈絡對於提供服務上所致之變動，已有許多學者提出其看法。譬如，Tsui, Ho, and Lam (2005) 即探討在香港，社會工作者身處注重禮貌、給面子的中華文化，以及港英政府時代社會多運用協商共識政策的背景下，社工督導與社工之間的督導權威如何施展？該研究透過 40 次的深入訪談與 7 次的焦點團體蒐集資料，結果指出中華文化在督導與社工的關係中是很明顯的，文化當中給面子的機制雖能維持住單位內部的和諧，但也會消滅一線工作者的參與及歸屬感。

基於學者所指出系統間動力的流動性現象，外部系統對於老人住宅團隊運作，彼此有何關聯，也很值得研究者探討。

近年來，世界政局動盪，戰爭與疾病推動人類社會面臨變化。尤其是自 2019 年末 Covid-19 肺炎疫情的爆發，該疾病的快速傳染即對整體社會乃至世界局勢造成極大震盪，在這時代現象下，對於老人住宅團隊運作造成的波動又是什麼？亦是研究者感到好奇的部分。

貳、 促進團隊運作的已知因應策略

蔡佩真、蔡佩淪、鄭適芬 (2009) 以安寧療護團隊實施外聘督導制度的經驗，指出一個團隊的成長需要各方的配合，包括醫院方願投資人力資源、團隊領導者的理念、妥善選擇運用外來資源以及人員願意受教等。也就是說，乃至個人再到團隊、系統等皆有可戮力之處。至於如何保持專業團隊能順暢的運作，什麼方法能幫助排除團隊合作的障礙呢？以下研究者將文獻所提出的因應方法，分項以個人、團隊與組織等三個層次來說明。



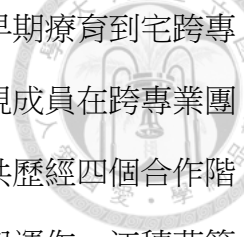
一、個人層次：社工持續精進

首先，在社工個人的精進面向之策略包含：正視、肯定專業能力與態度的重要性、持續學習增進專業知能、實務工作中自我反思、提升角色能見度等策略（呂佳蓉、蕭至邦，2016；林達倫，2019）。如以學校系統為例，羅保禹、胡中宜（2021）指出學校社工透過培養高敏感度、調適角色轉換，能降低輔導及教育體系價值觀衝突及角色間的衝突。為了維持工作角色的專業度，讓自己持續的保持訓練是需要的。Ajemian（1993）便認為專業訓練能解除直接服務場域中常見的角色期待落差及成員需跨越專業界線時的壓力（引自魏書娥、林姿妙 2006）。

二、團隊層次：合作關係的提升與機制的建立

Rosenblum et al.（1995）認為只有確定彼此的職責時，對合作成員的信任才會成長（Rosenblum et al., 1995；引自林佩君，2006）。在彰顯專業角色的同時，尋求主管、同儕協助、討論及經驗分享、適時表達自身困境、與團隊成員維繫工作情誼、熟悉團隊運作、網絡單位協調合作等等是可運用的策略（呂佳蓉、蕭至邦，2016）。

以精神醫療團隊為例，團隊要能有效運作，瞭解複雜的資源系統並保持良好合作關係是相當重要的（王美懿、林東龍、陸悌，2014）。林達倫（2019）以兒少保護安置機構的跨專業團隊為例，指出合作困境的因應方式其一是透過成員間的溝通協調，理解各專業位置與角色的過程有助互相配合、解決困難並接納現有系統的不足。林佩君（2006）以學校系統中社工與輔導老師、導師間的專業合作經驗為例，指出能透過澄清與溝通、尋求支持和資源、跨專業合作訓練及發展合作過程的反省機制等方式來因應合作困境。



那麼，要如何建立起團隊合作模式呢？鄭雅莉（2014）以早期療育到宅跨專業團隊為例，透過焦點團體訪談和服務會議記錄蒐集資料，發現成員在跨專業團隊中能逐步了解到其他專業的工作性質，而專業團隊形成過程共歷經四個合作階段，其中即包含專業合作的模式建立與跨專業團隊服務的思考與運作。江穗燕等人（2016）指出社區安寧團隊經由團隊成員分享各自角色內涵，能了解本身之外的專業服務，並透過多次個案討論來建立起團隊合作、不侷限的工作模式。

此外，可以見到機制的建立也是協力重要的一環。團隊合作需要形成正式的結構，而不僅止於多專業人員的合署辦公（Abendstern, et al.,2016）。建立明確而堅定的跨專業合作管理制度是必要的，以創造一個具凝聚力的服務提供機制（Moncatar, et al.,2021）。如以緊急救援服務系統的跨專業合作為例，社工人員與護理師之間即發展出照會與回覆機制來確保服務的連續性（陳伶珠與蔡旻珮，2017）。

從上述這幾篇的文獻發，能夠綜整出團體內部合作因應策略包含：成員能讓他人瞭解自己的職能與角色，也去理解其他成員所處位置的工作內容又為何；過程可透過團隊討論，在反思層面與管理層面建立穩定的協力機制，打開工作的彈性來奠定合作的基石。

三、組織層次：友善環境的營造

最後，從團隊身處的環境脈絡，在組織、系統層面能促進彼此合作的因應之道又有哪些呢？以其他團隊經驗之他山之石作為借鏡，文獻發現如下。

Anderson-Butcher 與 Ashton（2004）以學校為例說明創新的合作模式，考量當下兒少及家庭越發多樣化的需求，並非僅靠單一機構或專業人士可單獨成功解決，故學校需要積極與其他機構、利益相關者與相關單位合作，透過跨組織、跨

部門、跨專業和社區協作等創新的全方位服務，以促進學生在生活與學校的成功。



黃莉莉（2021）對台灣各縣市之照管中心採分層比例抽樣，對照管專員進行量化問卷調查，結果發現 2017 至 2019 年間的照管專員專業背景比率，非護理背景僅佔 37%，非護理又以社工專業佔大宗；就此結果建議照管中心的人力配置若能同時涵蓋不同專業，有助於同儕彼此學習並擴展不同專業視角；同時訓練課程上也須因應專業背景差異導致對課程需求的不同而有所調整。呂佳蓉、蕭至邦（2016）以醫療系統為例，指出可透過跨網絡會議的溝通協調、改善人員編制及薪資結構、調整業務分配及人力編制、改變以績效為主的經營思維等策略，來因應外在環境的影響。Moncatar 等人（2021）指出通過改善組織主要領導人的管理，明確承諾合作，可以促進團隊的整合和溝通。

參、 小結

作為專業助人者的職責之一便是化解僵局。老人住宅團隊的社工在他所處的環境系統中面臨著什麼樣的情境？當團隊運作出現障礙與困境時，是如何因應的？又分別站在什麼樣的理念，提出了什麼樣的實務行動策略？這是研究者想要理解的重要主題，也是希望透過本研究能更充實之處。

在本章裡研究者整理了國內老人住宅相關文獻走向、社工在團隊中的角色、定位、社工於團隊中面臨之處境、影響團隊運作的內部、外部因素，以及促進團隊合作的可能因應策略等，做了概念上的討論。綜合本章節文獻探討所得，研究者將現有研究發現，並結合自身截至目前對於老人住宅工作場域的理解，進行第三章的研究設計。

第三章 研究設計



本研究目的為了解身處老人住宅系統的社工人員參與團隊運作之主體經驗，故此，本章依序從研究方法取向、研究對象、資料蒐集方法、資料分析方法、研究倫理與研究者的角色來說明相應的研究設計。

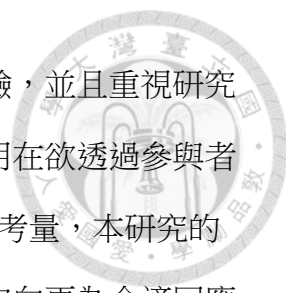
第一節 研究方法

壹、 選擇質性研究取向的理由

當代社會科學研究方法對於探索事物本質所採取的典範位置，位於實證、後實證、批判、建構乃至合作參與等派典之間（紐文英，2019）。Lincoln 與 Guba（1985）認為立基於建構主義的質性研究，與立基在實證主義的量化研究，兩者在對實體的看法、研究者及被研究者的關係、價值的涉入、結果的類推、因果關係的推斷等面向持有不同的假設（引自丁雪茵、鄭伯壘、任金剛，1996）。

質性研究與量化研究各有擅長之處。然而若要研究人們在生活中所擁有的主觀經驗與個人意義，質性研究已被認同為適當方法（阮光勛，2014）。質性研究透過文字，描述生活世界的現象，並闡述所描述現象的意義內涵（黃瑞琴，2021）。本研究的思考本質認同人是帶著主觀相對地去認識這世界，存在透過人與人的互動而賦予意義。

Zeira 與 Rosen（2000）指出隱性知識是實務中使用的知識隱性存儲，通常又被稱為直覺、常識或實踐智慧。本研究焦點旨在深入探索老人住宅社工的團隊工作經驗及想法，並將其團隊運作樣貌與社工角色仔細描述。以擴展對實務工作者之隱性知識的瞭解。



此外，在研究過程中可能討論到的議題涉及個人動態的體驗，並且重視研究參與者的特性、個別性以及生活脈絡，而質性研究正是適合使用在欲透過參與者的觀點探究現象及行為意義的方法（潘淑滿，2008）。基於上述考量，本研究的研究取向選定為基於建構主義派典之質性研究會相較採取量化取向更為合適回應研究提問。研究範圍架構詳如下圖 2。

圖 2 研究範圍發展架構



貳、 招募過程

由於研究者特別關注的是針對年長者居住需求的住宿式環境中社工人員之主體工作經驗。期望研究對象對於老人住宅工作場域是熟悉且已累積起觀察的。據此，本研究的研究對象招募條件如下：

- 一、 曾有或現有老人住宅團隊社工人員工作經驗；若為曾有者，則該經驗結束時間距離研究邀請時不超過三年。



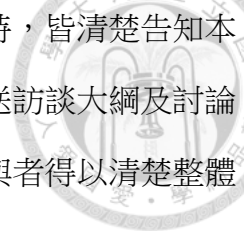
二、 該段老人住宅團隊工作經驗須至少有一年以上。

如何選取參與研究的對象是研究過程中最重要的步驟之一（阮光勛，2014）。質性研究的研究參與者挑選當依據研究問題及資訊豐富度等原則而定（潘淑滿，2008）。Morse（2007）認為質性研究者是為了意義而招募參與者，而非為了次數（引自阮光勛，2014）。研究者之所以選擇社工人員為研究參與者，首要出於欲回應社會工作專業的傳承與累積。再者，社工人員作為老人住宅團隊中的一份子，是需要與其他團隊成員密切合作、與數十位乃至上百位長者及家屬接觸的角色。研究者能從社工一人的觀點挖掘其所站位置以及與系統中的人們互動的經驗。結合兩者，便可能以其角度拼湊出整體服務團隊互動之樣貌，故做此選擇。

本研究採用立意取樣（*purposive sampling*）來招募具有老人住宅社工人員經驗及具社工專業訓練背景之研究參與者，招募條件除了現職者外亦包含離職不超過三年之老人住宅工作者，此用意是希望避免遺失掉其他可提供多元資訊的受訪者，例如擁有豐富老人住宅經驗但已離職之工作者。

邀請策略上，本研究擬藉由最大變異數策略（*maximum variation sampling*），希望能蒐集到參與者豐富的經驗。故此，招募時除了考量參與者本身的工作年資長短、所任職位為一線社工、督導職位或高層管理職位，老人住宅的經營組織背景也作為選擇研究對象的考量基礎。

Padgett（2008）認為質性研究樣本大小的焦點是彈性及深入，最重要的關注點是品質而非數量（引自阮光勛，2014）。在研究招募過程中會保持最大彈性，以研究者當下所持有的時間與資源，透過反覆地蒐集與評估，由資料呈現的飽和度來決定是否持續邀請，直到能達成研究目的之足夠的資訊為止。



研究者在對符合研究招募條件之參與者提出研究訪談邀請時，皆清楚告知本研究之研究目的與計畫概要；獲得參與者初步同意後，透過寄送訪談大綱及討論訪談時間、地點，訪談前與參與者說明知情同意書內容，讓參與者得以清楚整體規劃與訪談方式，過程以不影響研究參與者之利益為首要前提。

Lincoln與Guba（2013）認為人們對於實體的觀感會因視框與情境脈絡的移轉而有不同的詮釋。由此顯示瞭解環境情境對於理解事物的重要性。故當研究者能親自進到參與者所任職之老人住宅內進行訪談的機會，研究者把握接觸時機之餘觀察老人住宅環境情境。

依據設立的招募對象條件，研究者針對目標場域，也就是執行研究時間（2022年）正在營運中的各式老人住宅¹⁸，以研究生個人身分於2022年6月至8月間陸續透過電子郵件、電話或通訊軟體等方式釋出研究邀約訊息，研究邀請函詳見附錄一。過程中研究者亦透過人際網絡來邀請符合招募條件之社工人員。

參、 研究參與者

在期長三個月的招募時間裡，研究者透過邀約詢問，發現部分老人住宅一線社工人員流動大，許多潛在對象在研究邀請時尚未符合招募條件中需有一年以上之老人住宅工作經驗。此外，亦有符合招募條件之社工人員由於工作忙碌或家庭、生活狀態繁忙而婉拒參與研究；或是發生初步聯繫時同意參與而後邀約訪談未果的情形。研究者依照時序先後與各老人住宅社工人員進行訪談，直至資料飽和方停止招募。最後，研究者陸續共徵得來自6間老人住宅的7名實務社工人員參與研究，另蒐集資料過程中，研究者有一機會與1位非屬研究招募對象條件範圍，但從事老人住宅高層管理者對談。雖該名主管背景非屬本次研究招募對象之範圍，但仍給予研究者在分析資料上的許多刺激。

¹⁸ 包含由非營利機構受託承辦之老人住宅、老人公寓及營利單位經營之銀髮住宅



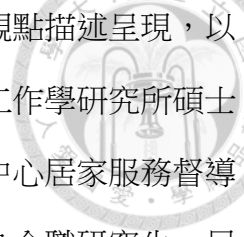
本研究參與者經驗所來自的老人住宅，包含非營利機構承辦背景及營利機構經營背景，各占一半。老人住宅母機構包含醫院體系、養護機構體系以及各式財團企業等。另，各老人住宅營運時間包含 1 至 10 年、10 至 20 年、20 年以上等區間。關於 7 位參與者之基本資料背景，詳見下表 5。

代號	性別	最高學歷	社會工作年資	主要負責職務	訪談時身分
SW1	男	學士	4 年	一線服務	已離職
SW2	女	碩士	8 年	一線服務	已離職
SP3	男	碩士	20 年	督導管理	在職
SP4	女	碩士	30 年以上	督導管理	在職
SW5	女	學士	2 年	一線服務	在職
SP6	男	學士	25 年	督導管理	在職
SP7	女	學士	12 年	督導管理	在職

表 5 參與者基本資料

肆、 研究者角色

如Warren (2002) 所稱質性研究是一門理解自我和他人的藝術 (引自紐文英, 2019)。研究者是質性研究中最重要研究工具，是蒐集資訊的重要通道。研究者的角色與主觀性對於研究的影響性無可避免；故研究者應當努力檢視自己的個人特徵與價值觀對於資料收集與詮釋是如何塑造 (丁雪茵、鄭伯璦、任金剛, 1996)。以Luhmann的社會系統功能分化理論而言，每個功能系統都為特定的社會問題提供了解決方案，它們從自己的、特定的職能角度觀察社會，並以特定的方式交流屬於它們範圍內的任何事物，然而當功能系統只能看到自己獨特視角允許其看到的問題，便是盲目的 (Michailakis, D., and Schirmer, W., 2014)。這提醒研究者思考自己是如何塑造問題？如何觀察問題？又如何應用問題？需要覺察自己的經歷可能帶來之影響。



在此試圖研究者將自身過往的相關背景、工作經驗與個人觀點描述呈現，以增加閱讀者在參閱時之判斷基礎。研究者為國立臺灣大學社會工作學研究所碩士班學生。在進入研究所前，研究者分別在北部縣市任職過身障中心居家服務督導員、老人服務中心及老人住宅之一線社工人員，撰寫論文期間為全職研究生，另從事部份兼職工作。在研究所就學期間修習「照護居住與社區」、「社會研究法」、「質性研究」、「人際歷程與心理治療」、「社會工作人力發展專題」、「社會工作介入方法論」…等相關課程，並參與國立臺灣大學行為與社會科學研究倫理中心辦理之教育訓練，以預備執行研究需要的專業知識與技巧。為了解現行租賃住宅市場生態，在研究期間參與「租賃住宅管理人員¹⁹」資格訓練課程。

研究者在老人住宅有過短暫的一年工作經驗，那是充滿各種學習與刺激的期間。曾經在工作時感受到運作團隊及作為社工角色困難回應的情境，也有自我懷疑個人的專業能力是否不足以因應的挫折時刻。回首過去，當時在工作時曾於心中產生的疑問聲音是：「難道提供長者住居服務是不需要人類服務專業能力的嗎？如果工作人員本身抱持無須專業能力的意識？那麼老人住宅為何需要由社會工作專業背景者來擔任？為何由社會局來委託辦理這樣的服務？和包租代管或旅館服務業者來提供的不同會是什麼？」

與此同時，研究者個人在工作經驗中衍生的觀點與信念如下：即便老人住宅的住民往往外在被認為是自理能力良好的年長者，但除了生理層面，社會福祉與心理衛生層面能大幅影響一個人的安定狀態。在老人住宅集合式的住宿環境裡，伴隨著團體動力，對長者而言許多過往的生命議題是容易被放大重演的；尤其當長者面臨生命重大事件須轉介、遷出時，長者除了須調適身體退化帶來的影響，

¹⁹ 該課程由中華民國租賃住宅服務商業同業公會全國聯合會辦理，訓練課程主要以介紹各式法規為主，例如租賃住宅市場發展及管理條例、公寓大廈管理、室內裝修、消費者保護、不動產租賃及租稅等，其他包含住宅租賃契約與委託管理契約訂定注意事項、屋況設備點交及故障排除、租賃關係管理及糾紛處理、專業倫理規範等。總計受訓時數 30 小時，分為四天授課。

還須調適變動住所一事的變化；而這除了對長者本身，對於家屬而言也是一段不容易的時刻。



面對上述情境身為工作者如何妥善地回應，這對當時身處老人住宅工作團隊中擔任社工人員職位的研究者是一大挑戰，也是出於對自身角色的期望。而正是這些經驗催化研究者展開對老人住宅主題研究的好奇。研究者透過爬梳文獻的過程累積對老人住宅情境的整體理解，同時也覺察整理自己對於本研究主題之價值信念、觀點、期待為何？從何而來？又如何影響與外界的關係？

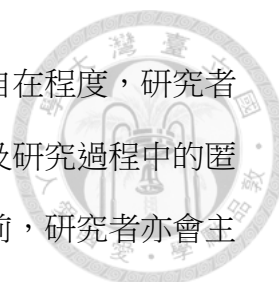
研究過程中，初次面對面訪談時，研究者會簡要介紹過往的社工經歷，保持誠實的態度以讓參與者掌握研究者之資訊，增加安心程度。由於研究者已非任職於老人住宅，整體而言較偏向局外人的位置。雖有過相關工作經驗，但會時時提醒自己保持好奇進行探問，避免被個人經驗及預設所侷限、不將自身想法魯莽套至研究者上，而失了探索新發現的可能。

基於過往觀察與心中疑問，加上現今知能的累積，揉合成研究者進行本研究之驅力。或許很多事情沒有標準答案，就跟質性研究的核心精神一樣。研究者期以學習者的身分，多方了解各老人住宅工作團隊的運作樣貌及社工的主體經驗。

伍、 資料蒐集方法

一、深度訪談法

研究過程主要採取深度訪談法（in-depth interviewing）做為資料蒐集方式。研究時間為斷時性，以個人為研究參與對象。Sayre（2001）指出訪談相較觀察，可以蒐集到過去和現在的資料，並能獲得人們的想法、觀點和態度，進一步得知背後的動機（引自紐文英，2019）。透過深度訪談本研究得以觸及老人住宅社工人員從過去到現今的過程經驗。



考量研究主題牽涉個人內在經驗，為了提升研究參與者的自在程度，研究者透過事前提供研究知情同意書，以文字明訂研究參與者的權益及研究過程中的匿名保密原則，增加過程中之隱私與安全感。在訪談正式開始之前，研究者亦會主動說明該知情同意書之內涵，確認參與者清楚明白自己的權益。研究者在與參與者訪談的過程中注意以下要點以營造互動氛圍：包含有目的的談話、雙向交流的過程、平等的互動關係、彈性的原則、積極地傾聽（潘淑滿，2008）。訪談期間（2022年6月至8月）因蒐集資料時期本國生活仍受covid-19肺炎疫情有所影響，故訪談形式視參與者意願亦可選擇遠端視訊訪談，若採實體面訪，研究者妥善注意防疫措施以增進訪談環境安全感，例如提供當天自身快篩結果，確認陰性才出發訪談。最後，本次研究主要訪談形式仍以個人面對面實體方式進行為多數，6位選擇實體訪談，1位選擇視訊訪談。

訪談過程搭配研究者自行設計之半結構訪談大綱，內容詳見附錄二。訪談大綱能提供研究者及參與者一個初步談話架構，然而過程中研究者也準備好參與者會給出完全不同的回答；開放接納訪談中出現對參與者重要的其他主題。研究者會在引導式的問題後，以參與者為主體，拋入延伸開放式的提問，並請參與者舉出實例。研究者抱持著好奇期能貼近參與者的想法與經驗，以利蒐集到的情境資訊更臻完整。本研究之訪談大綱主題對應於研究問題，詳見下表6。

主軸	對應的研究問題
個人經歷與團隊、組織概況	建立研究關係 瞭解身處脈絡
社工人員在老人住宅團隊裡的角色、能力與處境	社工於團隊中如何發揮角色與能力。 老人住宅社工如何運用優勢、因應困境帶來的挑戰。
團隊運作樣貌及內外部互動過程	老人住宅團隊的協力樣貌為何。 老人住宅社工於團隊中如何與其他團隊工作人員互動。 老人住宅社工如何看待工作團隊運作對於服務對象

	(長者、家屬)產生之影響。
	有什麼內部、外部面向可能影響老人住宅團隊之運作。
	老人住宅團隊發展出什麼樣的因應運作策略。

表 6 大綱主軸對應於研究問題

由於此訪談大綱為研究者從文獻探討所初步判定的探索範圍，隨著每次訪談後從參與者的回饋獲得了新的切入點，將累積經驗擴充訪談大綱的提問。

二、訪談過程注意事項

訪談的時間與地點應以研究參與者的舒適、自在、便利為優先考量，並可依訪談的實際狀況做調整（紐文英，2019）。本研究的訪談地點選定上以參與者能自在表達之處為主。研究者事先說明訪談進行適合場地的考量，例如能夠避免被外界聲音或他人中斷干擾的好處、降低當談及具隱私性內容的不便等等。若參與者聽畢說明後，期待在自己熟悉的環境進行，如辦公場域、自家或社區附近之咖啡廳等，研究者會配合參與者的需求前往。倘若經討論後參與者表示身邊無適合場所，研究者會提供學校研究室、安靜或有包廂之咖啡廳、租借空間等選項，由參與者來選擇對其最自在的環境來進行訪談。若有需要租借空間，費用由研究者一方來處理。

本次研究訪談參與者之地點，4位選擇在老人住宅內部空間，1位在咖啡廳，1位在參與者自家，1位採取遠端視訊進行。研究者發現，擔任督導管理職之參與者多選擇在老人住宅內部空間進行，擔任一線社工人員之參與者多選擇在其他空間進行訪談。

質性研究傾向透過多次訪談來深入了解現象背後的意義（紐文英，2019）。Seidman（2013）指出質性研究者至少執行三次系列的訪談，第一次建立研究參與者經驗的脈絡，第二次要參與者在發生的脈絡下重組經驗的細節，第三次鼓勵研究參與者描述這些經驗對自己產生的影響為何（引自紐文英，2019）。然而實



際進行訪談時未必能要求參與者配合參與多次的訪談；也可能即便參與者原先同意，但因故未能完整參與。據此，研究者期待能掌握好每一次訪談的機會，並留意將過往文獻已提醒的：建立關係、接觸參與者的經驗脈絡、釐清細節以及整合帶來的影響與改變等，將其架構在每一次的訪談過程中。倘若訪談後發現有當次訪談來不及理解的部分，則徵求參與者的同意以約定接續的訪談。

訪談時間考量參與者可配合的時間、身心負荷及話題開展深度，訪談前告知受訪者預計需要一個半小時至兩小時的時間。實際執行上，與7位研究參與者的訪談會面時間約座落在2小時至3小時之間。

至於訪談歷程的安排，詳見下表7。訪談歷程依照前、中、後階段，首先為了解參與者之基本資料、老人住宅環境脈絡，團隊人員配置、組織制度與文化背景等，接著探索主要提問，如社工在團隊中面臨之優勢與挑戰、社工角色與團隊運作樣貌、團隊狀況對服務提供帶來的影響、內外部面向如何影響團隊運作與社工角色...等等。最後，研究者綜整該次訪談，摘要訪談收穫並感謝參與者。實際執行上則依每次情況彈性調整。

訪談歷程	子主題
前	建立關係、參與者個人經歷、 老人住宅組織文化與制度背景、 老人住宅團隊人員配置、社工的日常工作事項
中	團隊運作樣貌、社工在團隊中的角色與任務、 社工在老人住宅團隊中與成員的互動狀況、 團隊運作如何影響服務提供、 社工在團隊運作中面臨之優勢與挑戰、 內部與外部面向如何影響老人住宅團隊運作與社工角色
後	促進團隊運作的因應策略、回顧該次訪談，總結

表 7 研究者預期訪談歷程安排

進入訪談後，研究者會留意參與者的情緒安放程度，避免參與者因緊張感受而無法自在的提供訊息。訪談過程經研究參與者口頭同意後，方使用錄音筆進行錄音。此外搭配重點筆記，將當下談及之重點予以紀錄，其他如參與者的表情、肢體語言、訪談氛圍或特殊事件，以及過程中研究者自身狀態的歷程變化亦予以紀錄。透過耳聽目視獲取社會初級訊息，避免資料因記憶扭曲產生真實性的問題（林淑馨，2010）。當留意到參與者認為當下談到的內容不適合被收錄，研究者將會主動以暫停錄音處理。


陸、 資料分析方法

質性研究的資料分析是一種概念化的過程；研究者透過研究參與者的觀點觀察這個世界，再對資料進行歸納，發展出理論概念的架構（潘淑滿，2003；引自林淑馨，2010）。分析整理上，除了透過訪談逐字稿，也會搭配研究者的觀察、反思筆記中的訊息。

本研究在資料分析是以歸納邏輯系統來執行。每次訪談完畢後由研究者本人盡快將當次錄音檔完整登打轉為逐字稿²⁰，記錄對訪談現場的觀察。完成逐字稿初稿後，隱蔽或代替可能會辨識出參與者身分的資訊，如綽號、工作地點、學校名稱等，研究者將電子書面文本以密碼上鎖後將其寄送予研究參與者審閱檢核，確認登打無誤，另一方面也請參與者核對有無不願放入研究結果之內容，或是需要加以改寫或隱匿的部分。

在完成逐字稿檢核後，研究者將每份逐字稿進行編號，本研究中呈現參與者敘述的原則如下：

²⁰ 執行研究前，研究者原本期許自己能在一周內登打完逐字稿便提供給參與者，然而當初估計時未考量其他外務，實際執行上發現需要更多的時間方能完成。對此，蒐集資料後期，研究者與參與者致歉說明會需要較長的工作時間以提供逐字稿文本。

- 
- (一) 以英文代稱7位研究參與者，一線社工人員以SW1、SW2為代表，擔任督導或管理職位之人員以SP3、SP4作為代稱。
- (二) 使用word檔案中的行號功能，以方便標記對話位於原檔的位置，呈現資料上以三位數字代表對話位於原檔中的編號。故SW1-207便是與參與者SW1對話中的第207號談話。

研究者採用反思性主題分析法（*thematic analysis*）來進行資料分析。Braun與Clarke（2013）指出主題分析法擁有不受限於特定理論、方便新手快速入門等特性，而被廣泛運用（引自吳啟誠、張瓊云，2020）。也因為該資料分析方法相對容易上手，適合初次進行學術研究的研究者，亦能與建構主義理論相結合使用。由Braun和Clarke所發展的反思性主題分析法強調先編碼再形成主題，並著重在如何理解與建構個人的生活經驗，本研究依據吳啟誠與張瓊云（2020）之詳細介紹來處理所獲得的情境資訊，六道步驟分述如下：

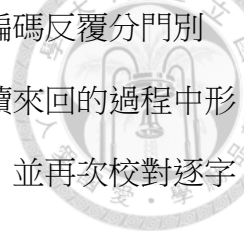
一、熟悉資料

首先，研究者將各份逐字稿印出紙本。在首次閱讀整體逐字稿後寫下對文本的初步整體印象，接著透過反覆閱讀熟悉逐字稿，過程中做筆記、摘要或記下心得。

二、轉錄資料，開始編碼

接著，以一句話或語詞來標示分析資料中顯著的概念，研究者交互使用電腦excel檔、紙本文本、便利貼與螢光筆標示轉錄內容，以幫助思考。

三、將編碼歸納成初步主題



研究者檢視上一步驟中產出的編碼，將相似或一致的編碼反覆分門別類。歸納作業從最初分析的二至三份文本開始擴充，在陸續來回的過程中形成編碼簿初稿。留意編碼是否呼應某議題，從中發現事件，並再次校對逐字稿內容能否支撐主題。

四、主題修正與精緻化（refinement）

透過再次閱讀文本，研究者將過程中產生的新理解記錄下來，並藉此對初步歸納的編碼簿反覆修正，依照主題須符合內部一致性與外部異質性的標準來檢視主題，予以合併或刪減，並確認訪談內容與編碼足以支撐主題，在此步驟預計發展出二至六個主題，實際執行則共發展出四個主題。

五、主題命名，界定主題的目的與意義

檢視各主題是否與研究呈現的故事脈絡緊密結合，並能回答研究問題，同時也確立主題地圖（thematic map）呈現主題之間的關係。

六、撰寫報告

運用精煉後的主題，歸納分析出整體經驗的意義，研究者在過程中保持開放、接納、反思的態度來重建經驗與知識，撰寫具備一致性、邏輯性、完整性的研究故事。寫作時根據描述性資料做出合適的分析解釋（紐文英，2019）。當研究者直接引述描述性資料時，會將原始文本中的過多的口語贅字、口頭禪、語氣詞去除。當遇到若按原話呈現有可能影響參與者匿名性之資訊時，研究者會透過間接描述或改寫等方式來呈現資訊。

柒、研究嚴謹性

Padgett（2008）指出嚴謹性（rigor）相近於自我訓練及對方法保持警戒之心（引自阮光勛，2014）。建構主義派典在研究品質注重於信賴度



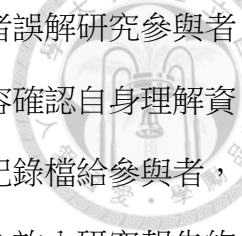
(trustworthiness) 與確切性 (authenticity)。信賴度又可分為可信性 (credibility)、遷移性 (transferability)、可靠性 (dependability)、可驗證性 (confirmability) 等四面向。Bradshaw與Stratford (2010) 指出謹慎設計與嚴謹性是研究可靠性的重要因素，任何想成為值得信賴的研究，都有需要去仔細思考研究涉及的個案與參與者，以及確保研究嚴謹性的方法 (引自阮光勛，2014)。

以下檢視研究者在研究品質上所做的努力，並將可能的優勢、限制以及預計增進服務品質的策略分項說明。

一、可信性

可信性係指質性研究結果是可信的 (阮光勛，2014)。紐文英 (2019) 指出可信性關注研究者是否充分適當地呈現參與者對實體的多元觀點。研究者曾有過老人領域社會工作之經驗，熟悉工作時所用的共通語言。這有助於在訪談時對研究參與者身處之環境及制度能較即時的理解。但另一方面也要注意避免個人經驗影響了資料蒐集，需平等地對待參與者提供的資訊。以學習者求知的角色切入對談，有助於在訪談時建立關係，讓研究參與者放鬆表達以提供經驗，並透過多次訪談來蒐集資訊。

Carpenter與Suto (2008) 指出三角查證 (triangulation) 意指匯集源自多個來源的資訊，以證實資料並發展主題 (引自阮光勛，2014)。本研究除了藉深度訪談與觀察蒐集資訊，自處時研究者撰寫研究筆記，紀錄研究者一路在整個研究過程中的觀察與出現的想法、自身狀態變化與反思。而訪談過程中除了吸收現任職老人住宅之社工的主體經驗外，也會視研究歷程及資料飽和度邀請其他相關人士進行訪談，例如已離職的老人住宅社工，多方對比獲取的資訊，補足現象中不同面向的探討，藉由多元資料來源達成三角查證。



再者，本次研究過程也留意研究參與者檢核。為避免研究者誤解研究參與者欲傳達的意思，每次訪談結束之前，研究者會摘要當次訪談內容確認自身理解資料的正確性。此外，在整理完訪談逐字稿後，研究者提供文字紀錄檔給參與者，邀請參與者針對資訊完整性予以回饋，以刪減或調整認為不適合放入研究報告的訊息。在分析階段，根據Carpenter及Suto（2008）的主張所言為讓參與者確認能否在研究者所發展的主體裡聽到他自己的聲音（引自阮光勛，2014）。透過雙方多次的投入與檢核增加資料的可信性。

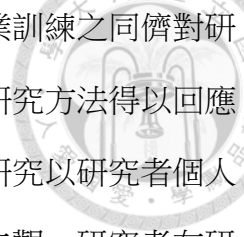
二、遷移性

遷移性係指研究的普遍性，關心研究發現可應用到其它個體、團體、脈絡或環境的程度（阮光勛，2014）。質性研究須根據兩個情境的相似程度來決定遷移性（紐文英，2019）。因此，研究者將過程情境脈絡盡可能且適當地呈現出來。

研究者把尋找研究參與者的過程及管道加以深厚敘述，增加讀者閱讀時對於資訊判別的依據。為讓讀者能有充分資訊決定情境間的相似度做應用上的判讀，訪談過程中，研究者保持開放穩定的態度瞭解研究情境，邀請參與者對於自身經驗多加闡述，以利分析時呈現豐富的描述。然而另一方面，誠如Carpenter與Suto（2008）所提醒，研究者也須避免因過度詳細而傷害參與者的隱私（引自阮光勛，2014）。故撰寫研究報告時以不傷害參與者權益為原則有所拿捏。

三、可靠性

Carpenter與Suto（2008）認為可靠性主要關心研究發現是否與所蒐集的資料相稱（引自阮光勛，2014）。研究者能透過檢查的歷程獲得可靠性，確保研究過程是合邏輯的、可追蹤的，並可提供證據證明資料與發現之間的連結（阮光勛，2014）。



研究者除與指導教授討論之外，研究者邀請具社會工作專業訓練之同儕對研究計畫書、研究訪談大綱等進行審核，透過詢問與對話，確立研究方法得以回應研究目的，並使研究能調整得更完善的觀點與建議。考量質性研究以研究者個人作為研究工具，需嚴謹看待人之模糊空間與動態，客觀地看待主觀。研究者在研究報告中呈現自己所站在的社會位置是如何影響詮釋資料之角度，提供讀者作為判讀的依據。

四、可驗證性

可驗證性強調資料扎根於蒐集到的資料（紐文英，2019）。它關注研究發現是由研究參與者及探究環境所決定的程度，而非由偏誤、動機、興趣或研究者本身的想法或觀點所取決（阮光勛，2014）。

進行研究分析時，研究者依據分析步驟處理蒐集到的第一手資料，透過轉化錄音檔案為書面文本，反覆閱讀文本以發現事件後的脈絡，同時反思研究者自身與參與者接觸的過程所產生的想法，藉由回顧構築新的經驗意義。初步發展研究發現之主題後，透過邀請對研究主題有所了解的同儕進行可驗證性審核，以獲得建議與回饋來修正，確認研究發現是立基於所蒐集之資料。

五、確切性

研究者在訪談過程與資料分析階段，須小心留意不讓自我價值觀的過度涉入。研究過程盡可能公平地考慮並呈現各方觀點，顯示不同參與者的看法，不過度偏重某方。

第二節 研究倫理



Israel 與 Hay (2006) 主張倫理是一套道德原則，目的在於阻止參與者受到研究者或研究過程的傷害，因此研究者必須嚴格履行倫理上的責任（引自阮光勛，2014）。

在執行以人為對象的研究時都必須面對可能涉及的倫理問題（Rubin, Babbie 著，李政賢譯，2016）。研究倫理為研究者在整個研究過程中須遵守研究社群對研究行為的規範與要求（Neuman，1997；引自潘淑滿，2008）。為確保質性研究過程中之研究品質，並且避免因執行研究對參與者造成傷害，研究者在研究計畫書通過資格考試後，於 2022 年 5 月向國立臺灣大學行為與社會科學 研究倫理委員會提出倫理審查申請；並在取得研究倫理審查核可證書後，方啟動研究。

此外，研究者遵守紐文英（2019）所指之六項對於研究參與者的倫理原則以維護其權益，以下分項敘述各倫理原則及實行方法。

一、保持誠實尊重的態度

質性研究立基於研究者與參與者雙方互動的過程，研究者會誠實說明自己的身分背景及研究目的，也感謝參與者願意接受訪談，透過研究讓經驗得以傳承，以利社工工作專業之發展。由於探討團隊樣貌與社工角色之研究主題，可能涉及參與者對於自身擔任社工時之勝任感評估，訪談時留意壓力負荷程度。為協助參與者不感到被評斷，能更自在、更彈性地表述自己，研究者會謹慎注意訪談時不因自己的個人經驗、價值框架與判斷而產生先入為主的情形。過程中抱持著好奇、尊重的心態專心聆聽，接觸參與者獨特的情境與經歷，以利一步一步建構參與者眼中所見的世界。倘若在互動過程中確實有需要，研究者考量適時揭露自身相關經歷，但不喧賓奪主，避免錯失了參與者的經驗主體性。



二、尊重參與者的隱私並注意匿名保密原則

在本研究執行的過程中，研究者尊重參與者之隱私，訪談聚焦在蒐集與研究主題相關的資訊；與主題無關之個人訊息不會呈現在研究報告裡。在進行資料蒐集之前，研究者會主動說明參與者所提供之資訊僅供學術研究使用，訪談內容與相關紀錄不會任意轉述他人，並且依據匿名與保密原則來呈現蒐集到的資訊，例如將電子檔案以密碼加密保護、以筆名代稱參與者，將可能會辨識出特定參與者之細節資訊加以轉化處理。此外，本次研究中的訪談逐字稿將由研究者本人登打、撰寫。

三、避免參與者受到傷害並使其受惠

Neuman 指出社會科學對於研究參與者可能造成的傷害有：1.生理傷害、2.心理傷害、3.社會關係的損失、4.法律風險、5.個人事業或收入的受損（Rubin, Babbie 著，李政賢譯，2016）。Israel 與 Hay（2006）指出研究者必須確定參與者不會因為參與研究而受到不利的影響（引自阮光助，2014）。參與者不該被視為完成研究的工具，研究者在整體研究過程中須謹慎留意各方細節，避免傷害發生為最基本事項。

因此，進行正式訪談前，透過事先將訪談大綱邀請一位有社會工作實務經驗之同儕協助核對修正，除了修訂用字遣詞不貼切的狀況，也讓訪談大綱能更確切對應到研究主題。訪談過程盡可能以研究參與者熟悉語言，而研究者也能順利表達的語言或方式進行。倘若在訪談過程中，當參與者指出某些已說出的話語不願出現在研究報告中，研究者會尊重以參與者之意願來處理、刪除該訊息。透過上述方式來避免對參與者的傷害。

另外，基於互惠原則，為感謝每位參與者投入研究之時間，在研究者能力可負擔的範圍，將以感謝卡片與面額兩百元的小額禮券作為車馬費之替代，以表達對參與者貢獻於研究之謝意。



四、取得參與者的告知後同意（informed consent）

告知後同意是任何以人為主體之研究最基本且重要的原則（潘淑滿，2008）。在邀請訪談對象時，研究者無論是透過電子郵件、社群網站、紙本信件、口頭詢問等方式招募潛在研究參與者，皆會提供一份邀請函詳述研究主題與目的。參與者可依其意願決定是否接受邀約投入研究之中。同意之參與者將收到正式的研究參與者知情同意書，詳見附錄三。同意書之內容包含 1.研究內容與目的、2.對於研究參與者之要求、3.可能會發生之風險與收穫、4.資料處理過程中的保密措施、5.中途撤銷同意權、6.讓參與者了解研究者與贊助單位（潘淑滿，2008）。研究同意書會以一式兩份，由研究者及研究參與者各留存一份的方式來保留。倘若遇到參與者經說明後仍不願以簽署文件的方式同意，則會調整為以能讓參與者安心的方法來表達對參與研究之同意；例如改以錄音紀錄的變通方案，由研究者完整述說研究同意書內容後讓參與者採口頭同意。

在正式訪談前，研究者會再次簡要說明訪談內容的保密與資料匿名的處理，確認參與者確實理解研究相關資訊。也藉此讓參與者明白若在訪談過程中遇有任何疑慮之處，參與者皆握有權力可向研究者提出暫停錄音或者取消訪談，且無需承擔任何後果。

五、確保參與者擁有資料及獲知結果的權利

研究過程中，讓研究參與者充分了解資料的運用方式，包括用途、處理與保存。若參與者決定中途退出研究，研究者會尊重參與者的意願，並由其決定先前提供之訊息是否要保留在研究中。在產出研究討論主題與結論後，研究者將主動通知參與者整理結果，也讓其再次審核。最後當研究論文完成後，將研究論文寄送予有興趣之參與者分享。



六、適當處理和參與者之間的關係

質性研究是以研究者自身為研究工具進入參與者的生活脈絡，雙方建立一研究關係。研究者須提醒自己作為研究者角色，不妄下評斷，保持傾聽同理的開放持平態度；避免因個人價值喜惡而過度靠近或遠離特定的參與者。尤其深度訪談的情境更要注意彼此之間是否處於一平等穩定的關係。在訪談結束後，研究者會保持一聯絡管道（以電子信箱與手機號碼為主），供參與者若在訪談後有其他想反饋之事能夠提出。最後，在研究正式結束後，研究者透過卡片、信件或電話感謝研究者一路上的參與。

第四章 研究發現



本研究的緣起來自於研究者親身工作經驗，看到在老人住宅的服務場域中，社工人員往往被外界期待，也自我期待可擔任連結各項服務之角色。然而社工的角色功能要能夠落實發揮，又往往與團隊合作的順暢程度息息相關。那麼社工角色與團隊互動如何保持最佳平衡呢？為了解開此疑惑，有了此研究的誕生。研究者主要討論的即是老人住宅服務團隊的運作樣貌，以及社工人員身在其中的角色經驗。據此，藉由深度訪談 7 位擔任一線服務或管理職務的老人住宅社工人員來獲取研究資料，以期能擴展對於社工實務隱性智慧的瞭解。

由於切入視角選定在社工，故讀者可見到文章緊扣住老人住宅社工從而展開。為了能更全面地梳理老人住宅社工之經驗，並可一層一層萃取重要精華，也使參與者經驗能夠從微觀面至宏觀面般立體地呈現。在歷經文獻探討之過程，研究者過濾出首要影響研究主題的面向。最後，在梳理本研究發現，便選定從老人住宅背景脈絡、社工個人角色、老人住宅團隊、老人住宅組織與外部單位等四個面向來撰寫。這些面向雖在應然面上，暫時性地被研究者拆解開來使用；然而實然面上，研究者肯定的說，各個面向一環一環地相容、互起漣漪與波動。惟為讓讀者閱讀清晰，並回應研究提問，故做此分類。

以下，將從五個大節分別敘說。第一節以實務工作者的視角，帶出社工人員眼中老人住宅之樣貌。第二節探討老人住宅社工的工作範疇、日常職責與角色經驗，包含社工在工作上的困難與克服歷程。第三節則欲捕捉老人住宅團隊內部的運作動力與樣貌。第四節呈現當代與老人住宅團隊合作相關的組織及外部面向的現象。第五節將本章研究發現綜整，作一總結。

第一節 社會工作者眼中的老人住宅



本節作為接觸研究參與者世界脈絡打底的第一步，從受訪社工人員所見的老人住宅獨特樣貌為何？觀察到老人住宅生態環境又是什麼樣子？並包含對於老人住宅住民移居之認識、以及老人住宅工作人員的組成概況。

壹、 社工見老人住宅的獨特之處

在訪談過程中，參與者提及的老人住宅獨特之處有各種面向與共通點。以下，研究者整理後分為老人住宅的服務核心以及生活樣式兩部分來說明。

一、老人住宅的核心價值

首先，關於老人住宅之核心價值，研究者從參與者訪談中歸納，分別從（一）尊重與安心居住、（二）自由自主與活力等兩點來敘述。

（一） 尊重與安心居住

當社工人員們談及老人住宅之服務，從其話語用詞中可以感受到老人住宅工作者對於長輩主體性的看重。

「本質都還是以長輩為中心啦。」(SP6-667)

在維護尊嚴、尊重與居住安全的基底上，以長輩為本提供安居樂活的空間，是老人住宅服務的一大特色。尤其我國當今²¹個人租屋市場中尚未有充分支持體系、對於年長的租客易有歧視的情況。又對於長者而言，相較於入住機構，在接受度上有著配套服務且去標籤化的老人住宅則提供他們一個相對友善的選擇。

²¹ 本文撰寫期間：2021-2023 年



「一般租屋首先第一個他會歧視老人家，所以你要租屋有困難，第二個是你一般租屋，你在房間裡面發生什麼狀況？沒有人可以去給你任何的協助…」

(SW2-521)

「現在的長輩大概就是七十歲、八十歲、九十歲，他們其實對於我要來住機構這件事，多少會有一點點丟臉的心態，所以類似像這樣子的老人住宅，他們比較可以接受，會覺得自己是帶有尊嚴的。」(SW5-128a)

至於對於長者來說，老人住宅的吸引力有哪些呢？在日常住所中有一個傾聽、回應長者需求、提供最大支持與資源的團隊，這能夠充實長者的安全感，進而發現自己還能好多事情，得以安心地居住。參與者 SW1、SP6 都曾從長輩口中獲得類似的回饋。

「以長輩的回饋來說，就是住宅有一個這種為長者的服務型組織，的確他們會是覺得很有安全感的…」(SW1-1018)

(二) 自由自主與活力

1. 生活支持大於生理照顧

由於長者入住住宅時的狀態，絕大部分其實並不需要他人幫忙照顧。老人住宅與安養、養護型機構相較，生理的照顧並非是最要緊的服務項目。也因此，服務設計上多了彈性及餘裕，並且更著重在生活支持層面上。

「老人住宅我覺得它的服務還是偏向所謂的生活照顧。」(SP3-24)

2. 這是他的家，生命是自主的

由於老人住宅空間沒有出入門禁，老人住宅社工會有一套方式去觀察、確認長者的安全。因此從房間內部的擺設，參與住宅活動的意願、到是否簽署預立醫療決定書等等，長者都能依照個人喜好決定如何安排，照自己想要的步調生活。



對於長者而言，老人住宅是一個讓其安心居住的家，而不只是被一再限制選擇的地方。

「他住在這個地方，我們就希望他像是住在家裡一樣，那有很多很多的決定權還是回歸在他自己身上，不會有讓他覺得說，我住到了一個機構去，然後我就失去了很多選擇的權利，我得配合你什麼什麼這樣子，沒有，都是他自己的，所以他是活力又獨立自主的。」(SP6-315)

3. 長者亦是行動者，開展第三人生

老人住宅社工與老人住宅住戶雙方互動時，彼此的關係並非僅限於扮演「照顧者」與「被服務者」的劇本。長者本身除了是住戶，也同樣是充滿活力的行動者，為其感到歸屬感的空間，做發展，做建設。

「就是我在裡面有耆老啊，大家一起來、一起做，為這裡一起發展，一起做，而不是只是靠工作人員。」(SP3-194)

老人住宅作為一個輔助長者展現生命最大活力之場所，由此應運而生各項方案，例如圓夢計畫、邀約長者外出演講、展覽其作品等等，希望能陪伴住民在人生下半場展開新人生，再貢獻、再學習，走向圓滿與統整的目的地。

「讓人家覺得說，不要好像老，就是走到一個好像臨終的階段，而是說，我是一個第三人生，我退休，我可以去享受我想要的生活。」(SW5-137a)

二、在老人住宅的生活樣式

至於居住在老人住宅的生活又會是如何？儘管每間老人住宅坐落的區位條件有其差異，服務上巧妙各有不同；但在異中見同下，研究者整理出以下兩個共通點：(一) 具開放彈性的家、(二) 集合式住宅之複雜動力。以下描述。

(一) 老人住宅宛如身處一個具開放彈性的家



1.沒有跟社會脫節的大家庭

研究訪談中，時常聽到老人住宅社工表達老人住宅就像是一個大家庭。

「我希望老人住宅呢，是一個非常像家的感覺，讓它有家的感覺。」(SP4-645)

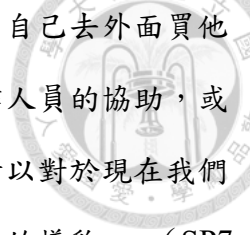
關於家的描述，參與者 SP4 即提到自己在營造上期許能讓老人住宅有家的感覺，故在供餐餐飲上除多準備家常菜，甚為用心求變化。SP6 則表示就像在自家一樣，他所在的老人住宅重視長者的意願，也能接受住戶選擇在老人住宅內迎接生命最後一程，展現最深的歸屬感。

「在這個地方離開（過世），這也是有的，那，我們都可以就是接受這樣子，會盡量尊重長輩的意願。」(SP6-796)

老人住宅作為一個大家庭，其開放性與一般家庭相比，在與他人、社區連結的機會是更多的；因此也有參與者於訪談中形容老人住宅像是一個小型社區。當然，每間老人住宅其位處區域的生活機能各有不同，有位於市區繁華地帶，也有位於郊區閑靜處。然而各老人住宅可以依照原有的底牌，發展出獨具一格的特色。例如，SP6 所在的老人住宅會透過交通派車、辦理活動、旅遊郊遊、看展等等，藉由交流來延伸老人住宅與外界雙向的開放性。

「我們是很開放的環境，那讓他感受到就是說，我在這個地方有專屬的一個照顧跟專屬的一些空間，可是我是跟社會沒有脫節的。」(SP6-329)

或者是如 SP7 的老人住宅，把握既有區位的資源，加點工作人員的守護，促進住宅長者社會參與的機會，讓長者的居住樣貌趨近於自然生活的狀態。在 SP7 的經驗中就曾遇過一位暫時需使用輪椅代步的長輩，在周邊資源的支持下，能夠突破限制，以既有的能力依自己的心情自行華著他的輪椅外出購物、安排飲食，善用既有的能力，落實選擇權，過著他想要的生活。



「他可以不要透過任何人的協助，他可以自己去外面購物，自己去外面買他想吃的東西，甚至他要在網路上叫外送，他也可以透過工作人員的協助，或者是跟工作人員一起學習的情況下，滿足他購物的需求。所以對於現在我們這個住宅來說的話，它其實就是非常接近於長輩他原本生活的樣貌。」(SP7-309)

2.家的風險時刻

然而，在追求打造接近長者的家空間的同時，並不代表總是一帆風順、無往不利；有時，在老人住宅也會出現平常可見之風險事件，例如過度物品囤積或是不慎用火之疑慮等，都有可能發生。

「有限的空間，看長輩要怎麼做運用啦，有些也是堆的很恐怖，可能會有那個囤積症。」(SW1-645)

「比如說有一些記憶退化的長輩還可以煮哦，他可能會說出去買個菜5分鐘，火就不關，可是，出去遇到鄰居聊了半個小時，就燒起來。」(SW1-650)

因此，在「家」不代表毫無節制，家的安全性也需要工作人員定時巡邏、提醒、從旁加以留意。

「只能一台(電鍋)，不能太多，太多的，真的會那個電線跳電，而且每個月我們會去了解你的延長線，我有限制他們。」(SP4-496)

(二) 集合式住宅中有複雜多變的動力

每一個老人住宅的生態都自有其特色，作為集合式居住環境的老人住宅，面對眾人，自然相應有複雜多變的動力，因此，工作者在提供服務上更需留意細節與住民觀感，如同SW1單從發放物資事件的體會，一語道破箇中之道。



「對啊，他要也不能不給，可是我們這裡是集合型住宅，你發那個被這個看到，你不發，得了嗎？」(SW1-997)

除了工作者外，生活在老人住宅的住民也能清楚嗅到：『何時找誰比較有用』。例如在 SW1 的經驗，他觀察到住民很明白在搬遷一事住宅內部單位的權責劃分為何，甚至有檢舉住民專業戶的出現，對此，住宅生態上因此有些騷動。

「長輩其實都會知道想要一個人來搬走，不是來找我們。」(SW1-540)

另一方面，工作者 SW1 觀察到在其老人住宅內，住民在居住過程裡，漸漸培養出了鄰里意識，多數住民對於彼此同理高，此外也對老人住宅產生認同感；有時這份認同感甚至會對外來民眾的到來產生一絲防備心。故，掌握住民之間的動力狀態，保持著一定的敏感度，這對老人住宅工作者在日後提供服務與介入措施是一種工作上的探照燈。

「我自己觀察到他們有一些認同的經驗，不管這個認同的歷程是什麼。比如說我們據點在住宅裡，其實是歡迎社區周遭的民眾都可以進來的，那會發現我們住宅的長輩會排擠外面來的長輩，因為他們可能也會覺得說這個服務不是專屬我們這裡面的？我們就來打打麻將啊，啊你是誰？你為什麼要來？過去會發生裡面的長輩排擠外面的人的狀態。」(SW1-340)

貳、 社工觀察老人住宅長者之移居特性

從訪談之中，研究者歸納出實務工作者所見長者移居老人住宅的理由。由於住民移居老人住宅的理由往往與社工人員後續支持長者生活適應之服務相關，故在此分點與讀者交代。

移居老人住宅，除了首要長者或家屬的經濟來源能夠負擔外，關於老人住宅住戶移居至老人住宅之理由，實務工作者們提出了自己的觀察。長者之所以移居



的驅動力，舉例來說，因家庭成員變化需要額外空間、長者有感攀爬樓梯的吃力程度提升、原租屋處不願意續租給長者...等各方原因。據此，研究者將移居理由歸納為以下三點：年長身份不易在租屋市場找到合適的房屋、子女或親友擔心居住的安全性、老後生活規劃。

一、 年長身份不易在租屋市場找到合適的房屋

實務工作者觀察到長者移居原因，一部分來自於我國個人租屋市場制度的不完善。找到合適的租屋一事不只關乎能否找到，另外還包含找到的房屋狀態能否適配長者自身的需求條件，例如需不需要爬樓梯、交通便捷、就醫方便程度等；這些需求可能是當時長者在租屋市場中無法獲得滿足的。

「其實在臺灣我自己覺得長輩租屋很不容易，有些二房東他會害怕而不讓長輩住，所以像沒有房產的長輩會蠻容易被排斥的，就沒有地方可以住。」

(SW5-11c)

二、 子女、家庭的需求交互影響

參與者們也看到一部分長者的移居理由來自於家屬。有的是子女擔憂長者原本的生活樣態，由於老人住宅擁有專業的服務團隊可以支持住戶的日常生活，例如協助留意其用火安全與居住風險，在居住上具有一定的保障。這一點對於親屬來說即為吸引力。另外也有長者是考量子女、家庭的因素決定移居，例如 SP7 觀察到部分長者只有女兒，但其狀況長者由於房間數不夠或其他原因而不適合住到女兒家；又或者長輩長期與子女同住，需要一些喘息空間等，種種需求導致移居對於雙方而言都是一件好的事情。

「大部分來的長輩可能是說，比如他們有些是跟家人住啦，但是白天因為小朋友都在外面工作，可能擔心長輩出意外或什麼的，他們就會希望說來這邊。還有一種是自己獨居的，可能小孩都在國外啊，或者說沒有跟家人一起住。」(SW5-11b)



三、 長者自身對老後生活的規劃

最後一點便是來自於長者的規劃。舉例來說，有些長者自身是擁有房產的，但因想要保有個人的空間，同時又可發展新的人際交流、新的生活方式，故選擇將自有住宅出租後移居老人住宅。其他也有長者因各式生命事件，欲主動暫時地拉開與子女的物理距離、或是獨居的長者考量原居住處的適合度，權衡利弊之後始決定移居至老人住宅。此外，在這幾年間，參與者 SP7 也觀察到隨著疫情解封，陸續有原本居於國外的長者欲返回國內養老。

「服務的對象其實就是退休生活規劃，或者是說長輩雖然有年紀，但是他還是可以自己生活、自己煮東西，所以是意識滿清楚的，然後生活上都是可以自理。」(SW5-11a)

需要讀者理解的是，長者的移居理由也可能是複選後、多方因素影響下的結果，並非只有單一種理由，惟各理由所佔比例各不同。

除了上述三點，進一步延伸討論長者移居老人住宅行動下，對於老後生活規劃的背景因素。我國老人住宅從 1990 年代發展至今，每個時代面臨的挑戰不一。一如近年來可見營利模式經營之老人住宅百花齊放。作為營利企業背景之老人住宅社工人員的 SP7，提到他觀察當今人們使用銀髮產業居住式服務的意願，關乎於世代觀念的轉變、經濟能力以及是否有必要移居之需求。事實上並不是所有長者都有符合這兩者之前提。

「其實銀髮住宅它本來就沒有這麼快的容易滿房，因為它需要很多的觀念上面的開通，或者是他（長者）生活氛圍當中的影響，還有跟現實他必須做移居的時候；但其實，第一個，不是每個長輩都有這樣的經濟能力，第二個，不是每個長輩都有這樣子的剛性需求。」(SP7-143)

另一部分則是現實環境的影響，在我國北部相對南部，有較多的銀髮住宅與銀髮產業。越往南部，則可發現相關產業相對稀少。



「以觀念來說，願意接受移居銀髮住宅大部分還是落在北部，北臺灣比較多，所以你會看到北臺灣有比較多的銀髮住宅、銀髮產業。」(SP7-584a)

綜合言之，長者是否移居老人住宅，不僅與個人層面相關，如首要的經濟資源可否負擔，長者本身對於搬離自家一事的接受度與價值觀。另一方面，在環境層面上，長者身處的現實條件也會影響。例如原居住地之建築樣貌為須爬樓梯的老舊公寓或是無障礙的平房、住宅為空間大的透天厝或是小坪數公寓、友善房東的多寡等；都會是潛在使用者比較利弊得失後，驅使長者或其家屬們考量選擇服務的可能因素。SP4 及 SP7 都提到，在北部多為老舊小公寓，格局或者是出入方便程度都影響了長者移居的意願。

「他的價值觀，他的想法當中，我為什麼要搬離開我的家，然後再來是實際上我們的環境部分，因為往中南部的時候，他可能是住平房、住在三合院，可能住在一樓的住宅，他不需要爬樓梯，對他而言，環境上面的調整似乎影響還不大，雖然年紀增長，體力開始衰退，膝蓋開始痛，但是沒有樓梯需要爬，還可以在家裡面生活，都是平地。可是在北部、在北臺灣就不一樣了，很多是老舊公寓，原本是只有樓梯的，那這一群人就是比較容易移居的一群人，所以還是會有一些差別。」(SP7-584b)

參、 社工看老人住宅工作成員之組合

一、 社工對於老人住宅團隊編制之看法

由於社工對於團隊人員編制的看法能夠連帶討論到社工在團隊中的定位，以及團隊整體的運作狀況。SP4 即認為，社工人員的配置是老人住宅與物業管理業



者在團隊編制上最大之差別。故此，以下研究者於此點先加以描述老人住宅團隊編制之背景，至於社工對於團隊合作看法的部分，則在第三節呈現。

透過訪談可知，研究者發現每間老人住宅的工作人員編制差異極大。綜整諸位參與者所服務的老人住宅經驗，可見編制上除了列有管理人員外，最普遍可見的編制職位為社工人員，再者搭配護理人員或照顧服務員。又隨著每間老人住宅組織的背景與資源差異，人員編制尚可見有行政、清潔、房務、廚師、廚房助手、會計、工務、總務、秘書、採發、司機、警衛人員、課程規劃講師、以及各類醫事人員，例如營養師、物理治療師、職能治療師之人力職缺。

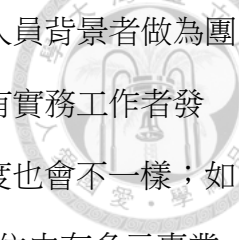
此外，除了正式工作人員的配置，在老人住宅中也不能忘記志願服務者。幾乎所有參與者都提到志工人員在老人住宅中扮演協助事務穩定運作的要角。

「我們有志工團隊的資源，有一組是在我們的志工櫃檯一直輪替的。這個志工櫃檯跟我們支援，像我們的家屬或者是訪客他們要來找長輩的時候，他們會先到志工櫃檯這邊報到。」(SW2-217)

值得注意的是，在一間老人住宅中常見有一個以上的工作團隊存在，讀者可以想像成一個組織中有許多部門。而各團隊/部門隨其本身處理老人住宅工作業務比重又可分為老人住宅核心團隊與廣義的團隊。接受訪談的社會工作者們其所身處的老人住宅核心團隊，規模大小隨著組織人力運用及管理的方式不同：有階層扁平趨於精簡，5 人左右組成的小型團隊；也有壯碩科層式，單單處理老人住宅核心業務便達 50 人以上的大型團隊，甚或業務依類別有能量得以專精區分交由支團隊處理。總而言之，各老人住宅團隊呈現出的風格、人員編制各異²²。

再者，據研究參與者的觀察，老人住宅在對管理者的專業背景選擇上，有的老人住宅團隊安排社會工作專業訓練背景者擔任督導或主管一職，也有的團隊由

²² 由於避免暴露參與者過多個人資訊，此部分以間接描述呈現。



於老人住宅並無規定配置護理人員，故安排護理師或其他醫事人員背景者做為團隊督導的同時，還能夠有補充護理功能的效果。有趣的是，即有實務工作者發現，由於因主管各自的訓練專業不同，在討論事項上著重的角度也會不一樣；如以下 SW5 所言，其團隊透過一正一副管理者的編制，讓主管職位中有多元專業搭配來互補彼此的工作視角。

「因為這兩個主管是不同的專業，所以他們秉持的點也會不一樣，雖然一大一小，但是他們其實角度是不一樣的。」(SW5-102c)

二、老人住宅服務團隊的組成模式

關於服務團隊組合的方式，整合參與者的經驗後，研究者歸納為以下三項分別敘述：全職與兼職聘僱、動用組織內部資源來支援、連結社區資源或外包。

(一) 全職與兼職聘僱

老人住宅團隊成員集結的方式，不一定全部聘僱全職人員，也有透過聘僱兼職人力的方式來組成團隊。聘僱計算方式可能有依時數，或者是談好每周固定時段、頻率前來服務。而專業的兼職人員，在評鑑、跨專業會議等場合同樣地也能參與發揮效用。

「這些專業的兼職人員，他們可以配合我們，包含評鑑的時候，他可以到現場來跟我們一起參加評鑑，再來是他們平常的一些評估啊，都可以在評鑑上面做一些呈現，那如果我們有需要開跨專業會議的話，他們也都可以參與。」(SW2-160)

(二) 組織內部資源：跨團隊／跨部門支援

有些老人住宅還會善用組織內部本身隸屬於其他部門單位的團隊或同仁，以跨越團隊的方式來支援老人住宅中其他形式的服務。只要運用得宜，組織支援會是團隊強大的後盾。SW2、SP4、SP 都有提到類似的經驗。



「因為我們母機構裡面呢，我們有專業的護理人員、營養師、還有復健人員，這些人員呢，我們會定期的要求過來呢，幫長輩來做一些跨專業的一個諮詢會議。」(SP4-76)

除此之外，也有民間企業經營之銀髮住宅採用營運眾多團隊來滿足長輩的需求；這個模式的特點在於各團隊各自有自主的財源與相對明確的工作範疇，彼此協作配合輸送服務，如 SP7 所言，組織裡的飯店團隊即可出房務人員協助清潔老人住宅，組織中的餐廳團隊可出營養師協助開立銀髮餐點的菜單。

「所以你就看到我們有不同的部門，不同部門的存在都是為了滿足長輩的某一項需求，但是這些部門又同時可以有自主的財源。」(SP7-70)

(三) 連結社區資源或外包

老人住宅所提供的服務不一定全是住宅內部的團隊自身可提供，有些服務是透過社區協力合作、連結外部資源來輸送。可以說透過連接社區資源的方式將老人住宅團隊更為擴大。例如與社區藥局合作領取慢性處方籤藥物、與社區診所合作預約施打疫苗、安排復健時間等等即為一例。此外，也有銀髮住宅將部份業務，例如剪髮、供膳等，直接透過外包 (outsourcing) 方式委託第三方辦理。

「我們有跟藥局的藥師合作，一些領藥或者是幫長輩拿慢籤的。」(SW2-148)

綜整本節參與者的經驗帶出社工所見老人住宅的獨特之處、社工觀察到長者選擇移居老人住宅之理由，以及社工對老人住宅團隊編制之看法。本節針對老人住宅團隊工作人員之組合方式先一步說明，關於團隊內部的互動樣貌，則將在第三節完整呈現。

第二節 老人住宅社會工作者的工作範疇與角色經驗

本節介紹老人住宅社工的工作內容與角色經驗，共分四個部分做論述：首先介紹社工工作的範疇與日常，並描述隨著職位不同而變化的職責。接著提取社工角色在其崗位能發揮的角色能力與優勢。再來帶出老人住宅社工的困難與挑戰。最後帶出作為老人住宅社工之因應與調適。

壹、 社工人員在老人住宅的職務日常

要對社工的角色、職能有更立體的理解，需先掌握目前我國老人住宅環境中社工人員的工作內容與範圍落在何範疇。接下來，研究者先帶著讀者以在老人住宅的一天來拉近觀看老人住宅社工之工作日常。

一、 社工在老人住宅的一天

研究者請每位研究參與者以「在老人住宅的一天」為題，分享自己從早到晚的工作樣貌會是什麼景象？首先藉著擔任一線社工職位的 SW5 之描述為例，作為讀者心中的圖像補充。

「我們基本上早上 8 點半上早班，然後早上長輩會有一段固定的時間來量血壓，量血壓過程中你會追蹤長輩的身體狀況，這是第一個互動。再來可能回辦公室開始做自己的個人業務，就是一直接電話、一直接，會有諮詢的電話，或者是說，長輩會有大大小小的『哎，我的燈泡壞了、我什麼東西怎樣』的來電，其實很多時候根本坐不住，要一直出去。然後中午的時候，我們會備餐，有些跟我們訂餐的長輩要幫他們打餐、發餐，發餐的過程中又是一個互動，如果發現長輩沒來拿餐，會不會在裡面怎麼了？或是說跑去哪裡了不知道，這個時候第一個我們一定會電話聯絡，沒有人？再來就開門，人不在有可能出門，那就問家屬知不知道爸爸媽媽出門？如果是生活很清楚的



長輩當然就不用太擔心，家屬打電話給長輩問在哪裡呀。中午後是長輩午休的時間，你就可以回到位置做自己的事情，當然下午又是有些事情在忙，然後晚上 5 點的時候又有一次備餐，備餐完以後，6 點、7 點長輩要吃晚上藥……」(SW5-160)

首先，就一線社工而言，儘管每一位參與者的日常業務視組織背景不同多少有些差異，然而綜整參與者的經驗，可得知一線社工在老人住宅的工作項目相當多樣化，內容範圍包含：訪視關心、追蹤長者安全、電話諮詢、行政事務、機動協助、登打紀錄、櫃台值班、備餐發餐、辦理方案團體與活動、巡檢環境安全、入住前準備、跨部門或跨單位的合作與聯繫、參觀接待等等。

值得注意的是，透過比對，研究者發現社工工作項目之繁雜程度與住宅為政府委託承辦或是企業經營背景較無關；反而是與組織支援人力與老人住宅團隊規模大小有關連。身處在組織分工明確、人力充足團隊的老人住宅社工，自然能更專精於長者服務上。

此外，從參與者分享可見社工人員不論職位，常需把握各種大小時機與長者接觸或觀察，SP7、SP3、SP4 都特別提到此點。例如三餐聚會時、團體活動時、看到長者聚集聊天時等時段來追蹤長輩的狀態，社工從中可以了解許多長者的狀況。SP4 表示以在餐廳一起用餐來說，他可以藉著觀察長輩吃的分量、品嚐的狀況、倒掉的廚餘量有多少、排隊走路的姿態等等來觀察長者生理狀態的變化。

「去看一下長輩的一個生活狀況，然後看到聊天集聚，看一下長輩可能在聊天過程，順便去了解他有沒有退化，我的個性是這樣，因為外在、外型、行為還是看得出來一些差異。」(SP3-199)



二、 工作範疇針對長輩，什麼都有

由於老人住宅就如同一個大家庭，老人住宅社工人員在一線服務上以長者的生活為核心而有全方位的延伸，工作範疇可說是囊括各方各面。SW1、SP4、SW5 都提到相似的看法，由於工作以支持長者生活起居為主，所以什麼都有，什麼都要會。

「算是照顧長輩生活起居啦，我覺得，什麼都有。」(SW5-357)

可以試想，老人住宅就是一個家，而家裡面會碰到的事上從修理馬桶，操作電視遙控器、換燈泡，下從回應個案需求、個案管理、資源連結、社區活動等等都有。另外，規劃辦理方案、休閒藝文與節慶活動等多歸於社工人員工作職責裡，尤其對身處承接政府委託系統的社工，相關要求更是明訂於服務契約中。綜觀全面，甚或可以說，老人住宅社工被此工作環境期待能作為一個全能屬性的工作者。

「當然我們每年還是要符合社會局的期待，要舉辦各種的方案活動，那方案活動就是社工要再自行調配時間，然後訂下時間去，比如說，我什麼時候要帶一個團體？然後要去顧這些招募啊、辦理的時間，還有我們每一季會幫長輩辦一次的慶生會，那這就是會比較大型的活動…」(SW1-219b)

(一) 職務日常的現實，相對於其他職種更為繁雜的行政事項

除了直接服務的工作項目外，老人住宅社工也會處理到不少間接服務之事項，例如文書作業、資產管理、學生實習規劃安排等各式行政工作。這些行政項目甚至可用繁雜來形容。舉例來說，SW5 提到自己有一塊業務是協助管理住戶合約，由於每位長者的入住時間不一，故須注意哪位長者的合約即將到期，是否續住。關於續約，涉及到安排聯繫各方排程，此業務遠比字面上的想像更花費時間與心力。



「聽起來沒什麼，其實約三方的時間很麻煩…」(SW5-250)

然而，值得探討的是，工作量繁多、界線也較模糊的工作日常是相對老人住宅內其他職種較少處理之事。

「那社工的工作量其實滿多的，就是滿...跟別人不一樣的。」(SW5-195a)

(二) 工作對象-從長者，到親友，再連到社區大眾

社工人員的工作對象不僅止於住宅的長輩而已，還包含與長輩家屬、親友的聯繫。如 SW1、SP7 所言，除了對於長者情緒、心理的支持外，社工主要在做的是對於家庭的支持，因此與長者家人的工作也是重要的面向。再來，與社區民眾的連結互動也是固定的一環。

「我們社工背景的人主要就是會負責那邊開案服務的長輩，有負責長輩的個案管理啊，或者是資源連結，還有舉辦就是在這個住宅，針對長輩，不一定是我們的個案的長輩，做的各種社區活動這樣。」(SW1-19)

(三) 工作方法-個案、團體、社區工作環環相扣

實務上，老人住宅社工常用的工作方法首先是個案工作，主要為協助長者在老人住宅的生活適應。個案工作由社工作為工具資源與長者們互動，當中並藉此過程持續性、即時性地對長者狀態進行評估。

「個案工作一個人大約 50 個個案左右，然後以住宅的指標半年評估一次，會有初評、複評。」(SW2-44a)

例如，當住宅內部發生長者跌倒事件後，社工需全面的檢視意外事件的成因，方知日後如何因應，以避免相似事件的產生。



「其實老人家住久了以後常常會有一些跌倒事件發生，那跌倒事件發生的時候，我們社工員就要分析從生理狀況、身體狀況對不對，還有環境狀況、心理因素狀況啊，還有他的疾病史就要去做分析。」(SP4-88)

老人住宅個案工作還包含著協助長者預防退化、健康促進的目標。然而，要降低失智、失能、憂鬱的風險，只用個案工作的方法來做是不夠的，此時就需要適時運用團體工作與社區工作的手法來輔助。

「那團體工作的部分，住宅的社工是以經營社團、活動為主，活動像每個月的慶生會。再來是社區連結，比方說分擔長者志工與社區的友善商家。」

(SW2-44b)

與社區串連的部分，社工可以透過接待外界團體參訪、與在地組織協力、甚或開放老人住宅的場地等作法，來增強住宅長者與社區之間的連結。故此，老人住宅社工的工作方法並非只做個案，而是以個案工作為骨幹，團體工作、社區工作為輔，進而開枝散葉，以達成支持長者好好生活的工作目的。

「邀請社區的民眾進來玩，就可能在戶外的一個大的草皮啊，辦大型的園遊會啊、健走啊，利用我們的步道啊，然後民眾可以來這個地方遊憩啊等等這樣子，這些就是有點敦親睦鄰，同時又活絡社區這樣的感覺。」(SP6-236)

再者，要能做到初級預防，社工人員的工作範疇便包含推廣與老人權益相關等倡議、宣導事項，例如 SP6 提及他們持續推動長者瞭解生前準備與生命教育等觀念，包含預立遺囑、預立醫療照護諮商、不施行心肺復甦術、財務規劃之概念。宣導、倡議之餘，也讓長者可以展開行動，在老人住宅內可簽署相關文書，表達意願。

「長輩們可以在我們這個地方，他可以去完成 AD 的簽署、DNR 的簽署等。」

(SP6-201b)



三、 社工支持長者初步移居的適應期

如前段所述，社工工作重點其中之一即在於協助長者於住宅的生活適應歷程。為達此目的，社工需要理解長者的生命史，從長者入住時的身份、動機等背景開始評估，評估完之後以此為支撐點幫助長者展開入住生活適應，而面向包含環境、社會、心理、生理各四個方面。在入住一段時間之後，再做階段性的評估，例如入住一個月後、三個月後、半年後。

在長者移居老人住宅初期，面對著入住新環境的變動與調適，社工可以預期此時長者最可能出現或大或小的挫折或防備情緒，這也使得長者與工作人員的相處之間容易瀰漫疏離感。尤其倘若長者移居老人住宅的緣由中，長者主要是為了回應子女或家庭的期待，而非滿足自己的期望，在此狀況下，長輩的適應初期便更需要工作者適時協助其融入老人住宅環境中。

另一方面較為特別的是，有身在企業經營背景的老人住宅社工人員指出，他觀察到長者的初步適應期裡易有『客人感』、『距離感』的體會，諸如下述 SW5 所述。

「一開始住進來會比較有距離感，因為如果說是一個已經不太能動的長輩，基本上他會願意接受協助，但是健康長輩其實是有戒心的，加上我們的收租有稍微比較高一點，所以當你不滿他的意，或是他覺得你要侵入他的生活，比如說我只是想要確認你有沒有安全，我打個電話問阿姨晚安啊？在不在家？這樣子，他會覺得你管那麼多幹嘛！」(SW5-145a)

以 SW5 所看到的，部分住宅之長者倘若覺得社工不順其意，便會生氣。也許是由於身處營利模式的體系裡，初期住戶對於自我定位，與其認同自己是老人住宅的一份子，更容易傾向認同自己作為一位消費者。

「對，一開始會覺得說你不合我的意，我是你的客人。」(SW5-145b)



淺層的客户關係，這一塊得靠社工人員透過互動、磨合，幫助其熟悉老人住宅環境與鄰居們，拉近長者與周邊的距離。經由人與人實體互動後，才會逐步長出信任感。

「但是當久了，你跟他互動以後，目前都還算沒有太多這種問題，其實長輩都把你當孫子看啊，把你當家人，因為我跟你相處，甚至比我跟我孩子相處的時間還多，所以久了就比較不會有這個問題，一開始多少會，我覺得是人啊，多少都會這樣。」(SW5-145c)

四、 社工對於長者從退化到離開老人住宅歷程之處遇

老人住宅不一定是長者最後的歸宿，特別是當長者狀態需要運用更多醫療資源時，社工就會需要思量轉介他處、運用老人住宅以外居住選項的可能性。此亦屬老人住宅社工需要處理的工作範疇。

在老人住宅住戶的退住事件，研究者將其可粗略分為一般性退住與事件性退住。前者例如長者居住不習慣、自己決定返家或運用其他移居選項等；後者如長者因疾病、退化、過世、重大糾紛等原因而離開。

從退化到離開，是一連串事件後的結果。尤其是以事件性退住而言，長者在這之前可能會面對身體心智功能上的退化衍生的衝擊。在此以歷程來呈現老人住宅社工工作上的協調與處理。

(一) 長者退化前期，持續釋放訊息予家屬

在長者退化前期，當老人住宅社工觀察到長者的身心狀態出現變化，藉由持續地釋放長者訊息予家屬、這個互動過程可以讓家屬先有個心理準備。



「我們因為會一直不斷的跟家屬保持互動，所以都會把資訊告訴這個比較有在關注長輩身體狀況或者他們個人整體情形的這些家屬，或是支持系統，那他們有一些心理準備。」(SP6-776)

「每一年在重新簽約的時候，我們會評估一次這個長輩真的還適合續住嗎？還是說他的狀況已經退化到要協助轉介？因為通常比如說這個長輩可能九月到期了，你七、八月知道他要到期，你就知道哎，狀況好像不太行，可能會跟家屬做討論說長輩的狀況，可能我們護理組評估怎麼樣啊，我們這邊觀察到爸爸媽媽的狀況怎麼樣啊，那協助他們做更動、轉介的動作，或者說看要怎麼處遇他。」(SW5-276b)

SP3 在工作期間觀察到其老人住宅的居民們隨著年紀增長，退化狀況漸趨普遍，故決定增強團隊的生理照顧的功能，提供更多對應的服務。

「那這幾年長輩的年長、年邁，所以慢慢有一些退化，所以護理的角度、角色也越來越鮮明，所以我也有請，嗯，我們現在的督導就是護理背景，要開始針對長輩做所謂的分級，我們還是有分3級，是有風險的，或是有一些慢性疾病的話，我們還是就開始會有一些生活照顧外，開始有一些護理的服務進去裡面喔，比如排藥啊、或是一些糖尿病患者或是一些慢性病患者，我們都開始提供基礎的服務，讓他們可以永續啦。」(SP3-25)

(二) 長者退化中期，導入相應資源輔助

當長者的照顧需求明顯地呈現出來，社工與長者、家屬能透過家屬會議來討論還有沒有一些折衷的辦法可採用，例如讓照顧資源、醫療資源介入。

「那有些就是可能開家屬會議說，寫下媽媽這邊的狀況，比如說他早上可能有什麼樣的問題啊，家屬不在家的時候怎麼樣？那我們其實還有一個折衷的方法，因為他們可能評估之後，長輩其實意思還是很清楚，他不想搬離，那

就是說，那家屬早上可能找一個陪伴者，或者有一個什麼方法，比如說可能讓他去調藥啊，或增加居服的次數，對，類似這樣子。」(SW5-307a)

而社工人員會留意與考量的一點是，由於老人住宅的硬體設備與人力配置並非如養護型機構或護理之家偏重生理醫療功能，留在住宅對於長者未必是一個最佳利益的選項。

「因為我們也沒有醫療，其實插管的話很容易感染，如果在沒有好好照顧他的地方，所以其實基本上家屬們都會知道啦，你就這樣不是一個好的方法，可能就會找機構。」(SW5-302)

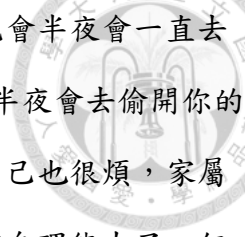
(三) 長者退化後期，轉介準備移居他處

當長者的照顧需求已非老人住宅在連結其他正式、非正式資源進駐後，得以長期承接的，考慮移居他處、選擇其他照顧資源例如全天候看護，或者是轉介至照顧生理功能更完善的養護型、長照型機構，就會是能發展的路徑。

「那如果長輩是有意願的，那當然我們方向就是幫他找機構。」(SW5-307b)

當然，長者是否需要移居他處的評估帶有著些許模糊地帶的，並非是長者一確診失智症就得馬上移出。但重點是長者能否在支持性資源下仍能安全地自理自己的生活。SW5 分享在他的經驗中，當長者變得頻繁跌倒、倚靠管路或失智症狀趨於嚴重無法自理時，會是他工作方向朝向移居他處準備的指標。

「像我們近期有一位長輩，那他其實，基本上他是逐漸下滑的，但是開始下滑是有一陣子是平凡的跌倒，真的是兩三天跌倒、兩三天跌倒，雖然都沒有大礙，但是其實很不安全，因為他個性很堅持，還是有強迫他去就醫，那就是我們半哄半騙帶他去就醫，那去就醫以後就發現他身體有些問題，他其實也就是退化啦，因為 90 幾歲了，所以那個時候，應該是說意識到說他沒辦法



一個人在裡面好好的吃飯，去睡覺隔天起來，我們其實可能會半夜會一直去開他的門，當然會跟他溝通說，『因為你太常跌倒了，我們半夜會去偷開你的門這樣子，你不要嚇到』像這種狀況的時候，其實長輩他自己也很煩，家屬自己也覺得說不能這樣子，所以指標的話，應該就是他沒有自理能力了，但是自理能力這件事情，其實有點難去評斷，但是像這種頻繁的跌倒，大部分人都會覺得，那就是可能真的很難了，或者是他根本沒辦法好好吃飯，或是再明確一點就是有管線、管線這種就沒有辦法，或者說失智，因為我們沒有所謂的門禁，然後出口很多個，所以失智也是沒有辦法的。」(SW5-288)

原本長輩入住老人住宅的階段是健康可自理的身體樣貌，也因此對於長輩與家屬來說，從健康轉變到不健康的狀態，帶來的心理衝擊與壓力是更大的。初期長輩可能因此抗拒使用替代性照顧資源等處遇方案，尤其當相應的措施或資源在老人住宅仍屬初期發展階段時，這樣的情況更明顯。

「剛開始有，就是 oo(組織內部照顧單位)會變成一個被貼上標籤的一個區域，去到那個地方，就是讓人家覺得說，誒，你就是身體不好的，你就是已經那個、狀況不佳要人家照顧了吼，什麼這樣子，然後就不願意去，剛開始推的時候，大概有兩、三年都有這樣的狀況，長輩就是，呃.....不太想要去那個地方。」(SP6-802)

「也經歷過了蠻長一段時間，因為之前其實的確，嗯，剛開始設立 oo 的時候，那時候真的，有需要的長輩勸也勸不去，就是他有那樣的一個刻板印象在，對，因為那邊就被標籤，對，後來慢慢的就去標籤化，因為他們會發現有這個需求。」(SP6-809)

面對長者的退化失能，家屬的接受程度有時也會受到各種情境因素而異，例如長輩的年齡階段，身為六十歲與九十歲便大不相同、家屬的生命階段是身處三民主義時代或者已是退休世代、家屬與長輩對於生命變化的觀點、家屬自身的照顧

壓力與實際考量、老人住宅內部的風氣等。關於因退化而需討論轉介資源，彼此協調順暢的例子見以下 SP6 的分享。

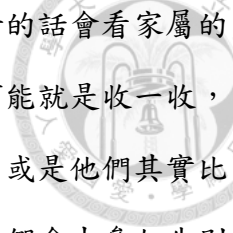


「對於長壽的長輩來說，其實身體變化跟這個他們的一個退化的過程，其實家屬多半都理解，一個 90 歲的長輩，他的子女都 60、70 歲了，也都進入到高齡的狀態，他們可以理解自己的家人其實已經是在那一種，就是可能現在只要能夠平安好好的過一天就很開心的這種狀態，多半來講家屬的心態可能會是這樣，所以對那種變化來說的時候，他們其實多半都能夠理解。」(SP6-782a)

「那加上我們又有在推廣生命自主，簽署 DNR 跟 AD 這樣的一個觀念的宣導，他們就能夠理解說，不要去勉強長輩維持他們無謂的這種生命。對，所以那個歷程有的時候其實不會很長，如果真的發生，有的時候可能半年、3 個月，或者是最多差不多 1 年，其實那個整個變化就已經都走到我們整個流程走完了。」(SP6-782b)

「走完不代表他離開，走完可能是他尋找了新的照顧模式，在別的地方維持他的生命。但是走完有可能家屬會說沒關係，我們就是讓他自然（在宅臨終），但是不要特別做太多刻意的事情這樣子，那也有可能長輩在這個過程當中，就會因為自然的老化的關係、退化的關係，他就很清楚的，他也差不多走到，而且他該交代的事情都交代完了這樣子，就離開，這也有。」(SP6-782c)

當歷程的最後，長者走到確定要退住離開老人住宅的階段時，社工會視長輩與家屬的需求及接受度提供不同程度的關懷，例如藉由整理照片、辦理歡送會，參與告白式等，藉由儀式說聲再見。



「退住的長輩主要是看他個人，因為有一種是過世，那過世的話會看家屬的態度，有些家屬他其實不想多提，那我們當然就是協助他可能就是收一收，這樣子，就不要再多過問。那有一些長輩是感情還算不錯，或是他們其實比較願意抒發的，跟你感情比較好，其實我們會，照道理講我們會去參加告別式，可能會致贈花籃，甚至會整理一些可能長輩之前在這邊住的照片，然後做成影片送給家屬。」(SW5-474a)

五、 當一線社工成為管理職，隨職位不同而變化的職務內涵

當社工人員的工作職責，隨著在團隊、組織的位置不一樣了，會否有不同的著眼點？對此，借 SP7 所言來破題：

「負責不同職位的人，他會有一個不同的看見。」(SP7-463)

在社會工作領域中，最常見的變化是一線服務者轉換為管理者或督導者。當社工人員從一線社工轉換至督導管理職務時，職責會出現什麼樣的變化呢？套一句擔任管理職的參與者 SP6 的玩笑話：

「我就是打雜的(笑)。」(SP6-370)

當然玩笑僅作為開場。上一段研究者已介紹過一線社工員的工作範圍，至於擔任社工督導、社工組長、主任、執行長等需背負管理職責的社會工作者，除了一般可想像的確認工作紀錄或統籌經費外，他們在老人住宅的工作內容又會是什麼？接下來研究者進一步藉參與者的分享，以實際作為管理職務之參與者的直接經驗，加上一線社工所觀察到的管理職位者之日常，相互補充這一部分的圖像。

研究者將擔任管理、督導的核心職務歸納為下述六點分別介紹。值得讀者注意的是，以下所提，不代表只要作為管理職務者皆會擔負起以下職責，依各老人住宅團隊情況自然有其差異。

(一) 規劃管理與發展藍圖

首先，管理面與制度面的建構，因應現況調整制度，幾乎是擔任管理職的參與者會提及的要點職責。也因此，工作時須要保有相關敏感度，方能知何處出現了改變的需求。SP4 即表示做為一個領導者需要注意、思考到許多細微的事情。

「剛好人員的異動，有一些東西是要改變的，所以我後來有重新再思索以後改了一些東西。」(SP3-21)

要規劃、管理團隊，其中一個重要的工作事項便是發展團隊藍圖，管理職者需要知道知道團隊接下來將往何方向前進，並讓團隊知道這樣的藍圖，進而打造整個團隊的形象定位。

「另外還有個很重要的部分是要去替我們這個部門找未來發展的藍圖，還有就是我們怎麼樣讓這個部門在組織當中可以建立我們的一個角色。」(SP6-379b)

(二) 彈性補位以維持團隊運作

在團隊之中，擔任管理職務者是相對最有彈性的，因此，在全年無休的老人家住宅裡，沒有分假日、過年，每天都要運作，一旦發生突發服務缺口需要對應，管理者的一項職務便是適時補位以維持團隊的順暢運作。

「我是要維持我們的這個部門正常的運作，所有可以讓這個部門正常運作的事我都會做，那我也可以隨時去補位第一線直接服務裡面哪裡的缺口，那可以做的我們都可以，我們就都會下去幫忙。」(SP6-379a)

舉例來說，SP4 提到自己面對疫情期間，團隊同仁確診新冠肺炎需要隔離多天，當緊急調度人力後服務崗位還是有缺口時，比起每天排有既定工作的團隊夥伴，沒有例行工作事項的管理者是補位調動的首選。



「因為管理者就是什麼事情沒人就要下來做，要遞補上來，對不對，你總不能叫會計人員或社工人員出來，因為每天他們的工作都是固定的」(SP4-557)

(三) 藉由權威面具加強協調溝通

在我國的社會脈絡中，擔任管理職務，意味手中多了名為權威的工具得以善用；例如在跨專業、跨部門的協調，或是代表整個中心相談合作，對外要加強合作的力道時，管理者的權威確實是有些管用的。例如以下 SP3 的說明。

「就是各專業之間，還有跟長輩之間的一個關係，或是看待事情角度的衝突，我會去協調，另外，當然是跨部門之間的協調，我會提點他們說，你們應該可以找 X 部門去幫忙處理一些事情，然後 X 部門可以做到什麼程度，然後這樣抓什麼程度，當然要去多去理解，那大家才能彼此有一個互信的關係。」(SP3-210)

要使權威發揮效用，在使用語言上的方式也有其眉角。舉例而言，管理職者在負責與其他各單位的溝通協調，更常以鉅視、結構層面的角度切入；故光是表達論述時的用詞與方法就有些差別與轉化。在某些位置上社工需要轉譯語言佐證實際情況，在某些位置需要描繪藍圖並適時融入專業術語。以 SP7 接待參觀導覽的例子來說明，他就很明顯感受到光是講話就需要不一樣，面對面前的對象是長者、家屬或者是產官學社團體，一邊的目的是要讓對方聽得懂，另一邊則不僅是讓其聽得懂，還要烘托出某些價值觀念。

「我帶的是即將要入住的客人或者是他們的家屬，那我們要去把我們原本提到的這些專有名詞都要轉譯成他們聽得懂的話。但是，執行長帶的參訪導覽是對於產官學社的，那他就必須把它拉到那樣子的一個視角去講這些部份，



講話的用詞也就必須要有不一樣。我這邊就是要讓對方聽得懂，那他就不僅是要對方聽得懂，而且他必須有些專業的術語。」(SP7-470)

在協調溝通的使力上，不只限於老人住宅團隊與團隊之間。協調老人住宅團隊與長者、家屬的溝通亦是擔任管理職者能處理的。溝通時，因著華人文化對於面子的重視以及尊重高位者的習慣，在以長者為主要服務族群的工作領域裡更被彰顯。例如 SP4 分享在其老人住宅內，住戶長者會特地徵詢他對打麻將玩錢的同意程度。

「像他們講，000，可以玩有錢的嗎？我說可以，不要太大。」(SP4-114)

再舉個例子，有些年長住戶對於一線工作人員在服務上有不理解或認為無法被滿足需求時，在他們的生命經驗中，溝通上會習慣找更高位者訴說。對此，主管作為權威式的代表之事，倘若能善用，在住宅內部亦能適時發揮協調、排解長者與一線人員之間衝突、糾紛的功能。如 SP3 所述，有時長輩會選擇到他那邊講，是因為他的職位在老人住宅中最大。在這過程中，SP3 表達他對長者的尊重與理解，透過一小時、兩小時的聆聽，解決掉第一線的困擾，讓一線工作能更好做事。

「那有時候我會讓長輩來找我，為什麼？因為對他們以前的長輩來說，主任叫權威式的代表。」(SP3-263)

「那（一線）社工有時候沒辦法做到傾聽這件事情，因為跟經驗的差別，跟你的生命經驗，他就會有落差，那我用這樣的方式的時候，他對於社工或是照服員的一個不理解，或是一個仇視的態度會減少，那社工他們也比較好做事。」(SP3-266)

(四) 培養並拓展工作者的多元能力



培養團隊中工作人員的能力也是作為管理者的重要職責之一。如 SP6 所述，在專業職能上，他很注重培養工作夥伴的本職學能，透過教育訓練、鼓勵支持人員取得專業執照。

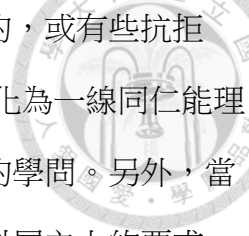
另一方面，培養成員能力上不只限於專業職能，由於服務對象的年紀、生活歷練與生命經驗之豐厚，作為老人領域的工作者要能與長者們產生共鳴，單靠一方專業是不夠的。若只拿專業去服務長者，對於他們來說，那就只是工作人員，無法產生更多共鳴。因此，SP6 指出他會留意拓展成員視野，鼓勵成員對於生活各面向知能的學習。故藉由讀書會交流等形式，一步一步累積工作者扎實且多元的基礎。

「你跟長輩的互動越多，你就會發現他的生活經歷你要去理解，或者是你要能夠融入他們的這些人生當中的時候，你要會的東西就絕對不是只有你自己的專業這件事情，那所以你應該要擴大到你的整個服務的項目當中，是要包含生活的各種面向，經濟也好，金融也好，世界局勢也好，心理的關係、關懷也好，個人成長也好，家庭也好，這些都應該要有。」(SP6-443)

(五) 作為與母機構的搭配橋梁

一線人員平時工作不會時常接觸到組織高層，但與母機構的配搭則是老人住宅管理者的日常職責。管理者透過定期參與母機構的營運會議、報告中心工作進度，擔任了連接服務現場與組織決策的管道，讓母機構、組織高層了解老人住宅的狀況。

「我負責在跟母機構之間，我們有一個行政會議，行政會議是針對所有的，所有的部分都會涉獵到，包括你入住的情形，你的跌倒事件、意外事件，那也包括財務，還有一些連結資源都有。」(SP4-148)



尤其很多一線工作者對於直接面對高階主管這件事是陌生的，或有些抗拒的。故在承接母機構/組織的要求與期待時，管理者能否將其轉化為一線同仁能理解、回應的方式，而後再讓團隊願意主動執行，也是一則重要的學問。另外，當團隊面臨上層壓力時，團隊管理者能否承擔、理解、消化來自科層之上的要求，不直接下放全部，而是作出合理可行且有效的分層分配，避免大家一開始就一起承受到來自最高階老闆的壓力，是做為管理者的重要職能，而這往往也是一線社工很有感的部分。


「那這樣子的一個承接的過程，我們的一線服務人員，他其實就可以有個緩衝，因為我們對的就會是住宅主管，那住宅主管會用他認為我們聽得懂的語言跟方式來溝通工作的交辦，預期完成工作以後他再去回覆給老闆，我覺得這個區塊這個就變得很重要。」(SP7-805a)

SP7 點出自己團隊中有個敢於承擔的主管，這在經營管理上發揮著效果，比如說，在人員留任方面即可看到其流動率是相對其他部門低的。

「以這麼大的運作的團隊來說，我們的人員流動率其實是最少的，所以這個在經營管理的部分，它還是有它的效果在。等於說我們有一個很敢於承擔的主管，那他也願意，他先做一個承擔，然後再把工作下放。」(SP7-805c)

(六) 對應外部壓力，守住專業底線

擔任老人住宅團隊之管理職務者，除了會首當其衝地面臨組織層面的壓力，有時還得抵擋許多來自外部層面的挑戰。這部分，對於身處公辦民營系統的社工人員來說，更有機會需要對應來自公部門的政治壓力與申訴陳情，抵擋外面來的挑戰。例如面對時事、選舉而延伸的糾紛，管理者得承接從外界而來的不滿，並且據理力爭地回應，以守住專業的底線。SW1 以自己經歷過公投選舉的那段經驗為例，看到主管如何承接並回應外界的要求與聲音。

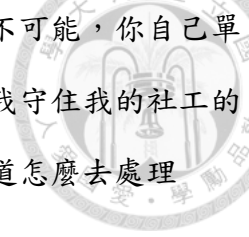


「(致詞上)我們針對候選人的競選，照理說不應該讓他們發言，可是那會形成這些競選的議員，他就會覺得不公平啊，就是你這個現任的可以講，為什麼我不能講。然後我們可能也要去承接那些不爽，或者是有些候選人就直接對著我們的主任飆罵，還有一些長輩一開始不適應我們的會去各種陳情啦，對啊，就陳情我們做得不夠好，陳情我們不夠有禮貌這種。那我覺得可能這個主管就得要去承接這些，然後也要去據理力爭，去回應，去守住這個專業的底線。」(SW1-574)

研究者在研究訪談過程中，親身經驗到擔任管理職位的參與者們在所採用的語言以及談論的內容確實相對少提及自己工作的困難處，或者更會轉化視角以可改善的地方分享。另外，以研究者的個人經驗，主管在其工作職掌中，能不能引領出一個團隊方向確實有所重要性；故在這一塊於訪談時有許多共鳴及感觸。研究者也從參與者們的論述裡體會到，管理職要思考的事物，因工作所需得想得更遠，看得更高，但呈現上不一定是那麼貼近執行層面的部分；會趨向抽象，多些概念性的東西。

貳、 老人住宅社工能於崗位發揮的優勢與角色能力

上一段已交代了老人住宅社工人員的工作日常圖像，並點出因職位轉換帶來的職務變化。這一段則進展到社工人員於老人住宅能發揮的角色及職能面貌。研究者透過深度訪談與參與者們互動，在這裡想要傳達的，與其說是社工適合扮演什麼角色，不如說更想表達實務社工已經能發揮什麼樣的角色能力。因為在老人住宅的情境裡，社工角色不會有那麼明確分明的框架。如同以下 SP4 的看法，在老人住宅裡什麼都學一點、懂一點，而非只守住自己單一的專業。這樣全方位通才的模式，有助於社工人員在與團隊夥伴工作時達到團隊合作協調的效果。



「我們學校出來的角色就是指做個案，可是你在機構裡面你不可能，你自己單打獨鬥是絕對不可能的，一定要各方面的幫忙。你也不能說我守住我的社工的角色而已，我其他什麼事情都不學，我也是要學一點點才知道怎麼去處理它。」(SP4-867)

那麼社工作為受過人類社會心理評估處遇訓練的工作者，藉由養成中，在崗位能貢獻的優勢能力又是什麼？當今實務人員已經做到了哪些程度？研究者認為倘若只點出可扮演什麼角色稍嫌抽象並有其侷限，故將一併帶出這樣的角色所容納的知能，整理後歸納為以下七點：一、對於長者的培力與使能。二、對於長者與工作夥伴的傾聽與同理。三、跨越業務分工，促進多方溝通與協調。四、對全人的關懷與感謝。五、發起與創造新行動。六、與每位長者公平地互動。七、佈局資源網絡。接下來依序說明。

一、 對於長者的培力與使能

在多次訪談中，常聽到參與者們在描述社工的角色時，其中一項便是培力者與使能的人，如 SW2 所言：

「我覺得，老人住宅的社工，他其實真的是可以去做到一個使能者的角色。」(SW2-519)

長者要能夠發揮自身潛能，啟動影響力，周圍的社工能夠使力的便是協助長者維持、強化既有功能，進而把握長者任何能施展拳腳的機會。以 SW2 的經驗而言，他認為老人住宅的長者住戶們處於健康獨立的狀態，針對此階段的需求，社工的工作目標便是促使長者在老人住宅的生活中能夠持續呈現既有的能力。例如，當長者要參與住宅中的大小事時，他勢必得有走出自己的房間門、上下樓梯、與人交流的能力與體力。故此，社工藉由運作長者志工、社團與活動來協助



長者能夠不要退化、維持現狀，更甚者能到進步。培力、使能即是社工在老人住宅角色重點工作的部分。

「他們既然是健康又獨立的長輩，我們就希望能夠維持他健康獨立的狀態，維持得越久越好，延緩他們走到需要長照服務的那個階段。所以我們這時候要做的這個使能的角色，就是一直去發揮長輩他們既有的功能，讓他們不要因為久沒有用，就慢慢的失去他們原本會的能力。」(SW2-527)

如 SW1 與 SP6 之經驗，當社工透過持續的與長者互動，深入地看到長輩擁有的能力，例如有著長年照顧經驗，善於關懷周遭的人們、擁有專長、技藝與活力等，社工便可以從這些長者自身的優勢出發，透過建置制度來培力長輩。無論是鼓勵長者參與社團活動、繼續學習感興趣的事物，擔任志工、賦予任務，請其協助打理澆花、清掃、擦桌子、點歌等住宅事務，抑或是鼓勵長者到外參與成果巡迴展演，擔任桌遊、肌耐力鍛鍊講師等。任何大小事都能是社工培力工作的切入點。將長者能力推展到更廣的領域，長者能發揮的地方就能從老人住宅，延伸到所處社區，乃至於整體社會，皆是可以大展身手的場域。

「他過去有照顧經驗，或還有守望相助的能力，那就是我們希望可以囊括進來，比如說後續也邀請了一些長輩來值班櫃檯幫忙。」(SW1-313)

「我們是帶著我們的長輩跟志工一起去社區，教社區的老人家玩桌遊，然後同時幫他們訓練他們的一些種子志工。」(SP6-236a)

對於長者的培力介入點百百種，以 SW2 培力長輩志工隊的經驗為例來介紹這是如何發起的。起初，社工在思考什麼活動方案適合長者，先運用了評估所獲得的基本資料，藉由統計長者的興趣、專長以及移居狀況，發現不少長者本身有在外國居住、或有移民經驗等背景。這些經驗被社工人員所看重，又因著老人住宅中常有接待外賓參訪的機會，有時甚至需要翻譯，這對於社工而言並不擅長，



然而卻是長輩們如魚得水的事物。因此便借力使力地培養起由住宅長者接待參訪老人住宅的志願服務團隊。當由住宅長者自己介紹自己居住的環境，往往在傳達上更有說服力。

「那時候想說，如果讓老人家他們能夠自己介紹自己居住的環境，這個效果可能會比我們工作人員去跟外面的人說我們這邊的環境還要更好一點，所以我們就經營了長者志工接待團隊。」(SW2-53)

培力長輩志工，同時能發揮長者專長，提供更貼切優質的接待參訪品質，又能夠降低老人住宅工作者的工作負擔；這樣的培力過程也形塑了社工與長者之間的夥伴關係。

「有接待志工團隊的出現，等於說我們就是減緩了自己一個小時的時間，所以接待志工對我們來說就像夥伴一樣。」(SW2-82b)

SW1 更進一步談及培力志工的訣竅與組織看法，儘管在長者志工管理業務上充滿挑戰，舉例來說，有些長者可能對於擔任志工已經習慣存有「作為志工就有特權，可以領到很多東西」的心態。儘管磨合需要時間，但工作者仍然認同培力存在的必要性。SW1 即指出培力工作要點是需要抓出那些善良的人。在他的經驗裡，老人住宅自身培力出的志工量能，除了能夠回應住戶自身的生活需求，例如協助臨時就醫，再者，藉由日常的一來一往，更能讓長者們在社區中形成自己的正向互助網絡，並且藉由循環擴大效應。

「也是希望可以培力這些長輩，在社區裡有形成互助的網絡。」(SW1-321)



二、 對於人的傾聽與同理

同理能力，一直以來是社工學校教育訓練中被師長提醒預備的一塊。在老人住宅日常生活中的同理，更多的是來自於社工人員花時間做一個聆聽者、陪伴者，留意長者的心聲，如 SP4 的敘述。

「我就是聽聽他們，耐心地聽他們講。我覺得這樣一個付出完之後，長輩有時候會跟你按個讚。」(SP4-1073b)

接著，研究者將老人住宅社工所發揮的同理、傾聽等角色能力分為針對長者、家屬等服務使用者，及對於工作夥伴來說明。以參與者的實際例子來佐證。

(一) 對於服務使用者

老人住宅的社工，在住宅中除了面對已入住的長者及其家屬外，也會與有意願入住老人住宅的潛在使用者互動。如 SP7 在企業經營的老人住宅中，他除了擔任社工，也兼作銷售職位的例子。銷售一職需要接待前來了解老人住宅服務的潛在使用者，並達成推銷之任務。在這樣的背景下，SP7 選擇的策略是先定位好自己在老人住宅中作為社工的助人角色與目的，需要著力的是解決問題與滿足需求，而不只是把自己設定在要賣出房子而已。確定了明確方向後，再運用社工養成中的同理、傾聽等技巧，而後依此展開工作方向。

「我就會用社工的技巧，我們會去用同理，會去用傾聽，去告訴他說可能方式對他是最好的，不一定住來我這裡，有可能你的家裡面改造成無障礙環境，你也可以住的很好。」(SP7-163)

儘管社工的養成對於數字相關的訓練是相對少的，但是憑藉著短時間與人建立關係、觀察來訪者的狀態與互動關係，同理長者為什麼要出來住的原因，而當中真正能回應其需求的行動會是什麼。以長輩及其家庭為本，設身處地提供相關

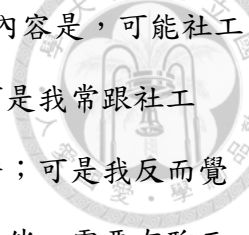
選項，對於 SP7 而言，他認為自己是在解決家裡面的問題，滿足長輩的需求，從同理出發的思考反而讓 SP7 在銷售的職位上取得更好的執行成果。

「當我們(社工)來做銷售的時候，我們會更願意去傾聽跟了解需求在哪裡，然後我們就類似像是顧問式的銷售方式，我們告訴他的不只是說這裡可以是你移居的選擇之一，另外你還有選擇的是什麼，那我們這邊可以提供給你的是什麼。那個互動過程當中，人跟人之間的溫度跟感受，我覺得是在互動當中，別人很立即的一個體會到的部分。」(SP7-552c)

在老人住宅服務上，當長輩對老人住宅政策與規範感到不滿時，相應之情緒與張力往往最容易移轉到一線社工身上。社工人員在接觸來自長者的指責後難免產生衝擊或負向感受。對此情境，SW5 指出自己透過同理能力，藉著換位思考對方處境，來幫助自我調適，以接續提供服務。

「那些東西是一開始我們會很受傷，一定會，但是其實去調適以後，你會覺得說人之常情。所以我覺得同理，面對這些問題的時候，同理還是很重要的。」(SW5-570b)

SP3 則以身為管理職的經驗，分享他對於同理長者的看法。當長者出現看似問題或干擾行為的背後，除了生理方面的成因外，也可能隱藏著未被滿足的期待或渴望。長者口中聽起來像是苛求或是責備的慣用語言，可能是他在經歷生命巨大變動後，例如戰亂、失去家人等等的防備模式。外界看似無理取鬧的行為，例如長者頻繁要求社工協助換燈，此行為可能是長者無法順利表達自己心情的替代品，尤其在疫情期間無法外出、家屬減少探視，更可能感受到失落，想要藉此找人聊天。因此嘗試多傾聽、同理，了解背後的原因與脈絡，看懂長者，而不是就表面而認定對方在故意找碴。進而思考後，才有機會帶動改變，這便是社工能夠發揮的能力。



「對長輩來說他是 24 小時住在這邊，有時候他反映的一些內容是，可能社工認為他是在無理取鬧，比如說，換個燈，換個燈要收費，可是我常跟社工講，我們是社工，是專業人員，他有需求，我們解決沒有錯；可是我反而覺得社工要注意的是，長輩是不是家屬都沒來？他需要有人陪伴，需要有聊天的對象？這是我們社工要發現的，你不能單看問題本身，而是社會工作一直跟你講，要發現潛藏在背後真正的因素。」(SP3-247)

(二) 對於工作夥伴

社工的同理、傾聽能力在用於與工作夥伴合作時，也扮演著關鍵的作用。SW5 表示社工由於養成中，培養了對於人的狀態之敏感度較高的能力，這使得他在同仁狀況有異，或者遭遇挫折時，往往能很快地發現訊號，進而關心。這樣的人格特質，也是專業的一部分，對外如長者、家屬、對內如工作團隊，都是重要的關鍵。

「社工他有他的…我自己覺得透過訓練還是有差，就是敏感度會比較高，所以你很快就可以察覺，欸、哪一位怪怪的啊，或者他怎麼樣的時候，其實你適時的關心他，也是一個幫助團隊更融洽的一個方法。」(SW5-711b)

除了與核心團隊的工作夥伴合作外，老人住宅社工也需面對與其他部門、其他團隊之間的關係。這樣與人應對的時刻，就有賴於專業訓練養成過程中的同理與傾聽。比方說 SP7 為處理長輩餐食需與餐廳部門對話時，藉由真誠地同理、傾聽工作夥伴位置的辛苦，來展開雙方的合作。當對方覺得自己被聽見了，能夠認同自己做這些事的同時也是在協助長輩，之後便會產生無形的回饋。也就是說，即使辛苦，對方甚至願意去推進、去調整對於其部門而言是多出來的工作事項。

「我覺得還是發揮社工他原本我們在專業訓練養成的過程當中那個同理跟傾聽，所以當我們，其實我們自己可能不覺得，可是當作為社工在跟別的人溝



通的時候，他們就真的會覺得我們特別能夠願意去聽到他們的聲音，願意去體諒他們的辛苦。那願意體諒了之後，他們感受到了以後，自然而然的回饋給我們的，就是他們也願意協助，他們也願意調整，所以這個部分還是在處理人的關係。」(SP7-166b)

最後，無論是同理住宅長者的處境，或是對待工作夥伴的傾聽，社工在工作處遇、與人應對之所以能保持著彈性，背後仰賴著社工自己如何換位思考，以及自己如何看待人，包含自己的這件事上。

三、 跨越業務分工、促進多方溝通與協調

上一段落所提的同理、傾聽是一切互動的基石。理解對方後，若要展開進一步的行動便有賴溝通、協調的知能。老人住宅中每位工作者、每個工作團隊各有各的主要業務，然而各項業務之間要能銜接完善，當中沒有相互協調的話是無法順利進行的。

「其實社工他扮演的是一個仲介、協調、溝通的角色，他是聚焦的一個角色。」(SP3-281b)

如同 SP3 所言點出了溝通的重要性，當然每個人都有其單人作業或主責業務，然而倘若不跟其他專業或其他職位的人溝通，只是各自為政，便很容易出問題；再者，也是透過溝通、講清楚的過程中，工作成員才會認為自己也是一份子，否則彼此只做自己的，或者永遠只能被動等著他人指令，也會帶來不被重視的感受。因此，溝通與協調是老人住宅社工人員能夠承擔的角色能力之一。接下來的段落以參與者實務經驗來架構出可以發揮這樣能力的情境為何。

除了與長輩間的互動需要溝通外，和家屬之間的聯繫也多仰賴此項能力。由於老人住宅服務涵蓋了食衣住行育樂等生活起居，工作者往往會處理到住房費用



的部分。就如同 SW5 經手家屬因自身意外而欠繳房租的案例，在釐清事情原貌後，考慮到倘若又遭遇相同情形時，對於長者將產生什麼樣的可能風險，社工人員便需要擺明地、有時限性地向對方傳達訴求，並共同思考應對策略，以達清楚及有效的溝通。

「後續我們有跟家人說明說，當然你不是故意的，只是主要的話是因為聯絡不上你，錢是一回事，但是如果今天長輩什麼狀況我們找不到緊急聯絡人，就是要擺明的跟他講，那可能我們就是再找第二位聯絡人，或是說我們要跟家人講說，長輩的生命才是最重要的事，可能要表明這件事情。」(SW5-418)

另外，日常例行工作中，例如在設計團體、方案時如何才能切中長者需求等亦需要溝通。有時當長輩遇到無法獨自回應之處，例如鄰居抗議聲音太吵鬧，社工作為老人住宅的對應者，也會需要對外部說明。以上種種，都需要溝通、協調的能力。這個部分相比未受訓練者的沒辦法，社工在對話與觀察上多了這部分的武器。

「所以社工這個角色，他主要的是在跟家屬互動、跟長輩互動，他可以多一層，好像透過這一層去溝通事情很重要，因為你才可以正確地傳達，我覺得這個是社工在這之中非常重要的一部分。」(SW5-378)

SP7 的經歷則述說了老人住宅社工人員在跨部門、跨團隊互動的場合裡，往往會用到很多的溝通技巧。老人住宅工作團隊就像是住宅長者的代言人，需要放下身段、柔軟地將長者的需求傳達給組織內其他部門。例如關於餐點上，長者希望吃到的菜更有脆度，或是認為太鹹了等等，都能透過服務團隊去表達。當中，社工人員願意放軟一點去溝通。尤其在華人文化底下存在著有關係就沒關係的風氣，故溝通上更注重處理的是關係，不會輕易讓撕破臉的狀況發生。工作者間互相尊重，然後也抱持著對這份工作的敬業，希望長輩在這邊生活得更好。



「你不能當場指責，你不能當場撕破臉，你再也沒有談的機會；撕破臉了以後，撕破臉可能是我這個一線工作人員跟主管撕破臉，那你後面收拾是誰？大主管收拾啊，那你又增加他的工作負擔。」(SP7-747)

當然，倘若其他部門的行為措施與工作表現有可能影響到長輩的權益時，社工也會轉換應對姿態，嚴肅地表達意見。

「我覺得，社工還是會比較站在服務使用者的權益跟安全的考量啦，所以我的界線也會落在服務使用者的權益，當他今天影響到我的服務使用者的權益的時候，那你知道那種，就是平常好好小姐的臉色就會收起來，對。」

(SP7-832b)

SW2 的例子則反映出溝通能力在社工與志願服務夥伴之間的重要性。當志工願意反映自己接待住宅來訪者遭遇的困難情境，例如家屬的不禮貌行徑、不遵守住宅來訪規範、想阻止又擔心被投訴等。對此，社工能夠對志工服務上的擔憂作出回應，並且實質減輕對方作業負擔，正向溝通讓志工能夠不委屈，繼續安心、快樂地在老人住宅裡提供社會貢獻。

「(志工)他們也很怕他們去做阻止這個動作，會不會家屬跑來投訴說你們的志工沒有禮貌，那我們社工這時候可能就會去給他們做一個回應說『我知道是哪一個家屬了，我們知道這家屬的習性是這樣，那我們不會委屈我們的志工，你一定要對人家好聲好氣或幹嘛，我們彼此知道這個人是誰，這個人他的習慣就是如此...』」(SW2-228c)

以 SW2 與 SP3 在溝通上的架橋工作為例，像是有訪客拜訪老人住宅，SP3 與 SW2 皆會事前提醒志工伙伴在什麼時間會有誰來訪、預計準備哪間休息室、他需要協助的事情為何等等，以減輕志工接收資訊的落差，避免產生不必要的心

理負擔。因此，溝通包含著多項細節的確認與累積，如提早通知團隊夥伴注意事項與排定行程，設想工作流程與環節，針對可能疏漏掉的地方進行補強。

「我們最常跟志工互動的時候，就是我們社工自己會記得，我每一次辦活動的時候，活動前，我們一定都會先打電話給當班的那個志工。」(SW2-285a)

另一方面，溝通能力也適用於社工自己向團隊表達自己需要支援的時候。在SW5的經驗裡，曾經歷過自己接手的工作負荷過重，但工作量輕的夥伴未有行動回應；後來他發現夥伴之所以不做可能是怕做錯、不會做。所幸，SW5後來正視自己的量能，也意識到若自己不講出來自己的現況與需要的支援，團隊中的他人不一定會知道。因此他透過溝通把自己的苦衷向團隊說出，讓其他夥伴知道可以補位協助一些例行事項，如接電話、量血壓等，團隊工作有了互相體恤、改善的轉機。

「因為一開始我是很悶在裡面，我覺得好像講出來很奇怪，但不講，他們其實是不知，所以可能你真的跟他們說，他們會覺得真的很辛苦，有沒有我們可以幫忙的地方？所以其實還算，對，我覺得還算，因為可能大家都有辛苦的時候，所以都有輪，就是甘苦過。」(SW5-534)

溝通中的一個重要環節，便是將眾人的意見與看法集結、統整並取得共識，這也是社工人員在團隊工作中能使力之事。參與者SW5指出自己不知不覺擔任團隊各專業人員們衝突時的對話橋樑。SP3則認為由於社工相較其他專業沒有一套標準答案，工作上更需理解每個獨特的情境，而這也是社工之所以適合取得團隊多元專業平衡的原因。

「就是很多的專業都是這樣，一個蘿蔔一個坑，對不對，高血壓該怎麼做、糖尿病該怎麼用藥，便秘要怎麼去做處理的。那社工沒有一套標準，社工，



他就是要去理解，他才能去做服務，所以反而有時候是社工怎麼去取得各專業間的平衡很重要。」(SP3-550)

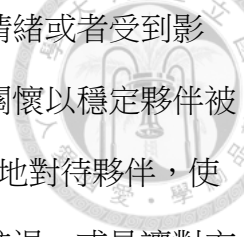
SW2 亦表達對社工能夠勝任團隊中溝通、整合之角色的看法。由於相對其他專業職種，社工人員的專業不那麼霸權，有接納與彈性的眼界，重視並且願意花時間做協調，因此更適合擔任工作團隊裡整合的角色，此為社會工作訓練背景者的角色優勢。很多時候倘若沒有社工在團隊合作過程中作調節、溝通與安撫，則從工作氛圍、服務輸送的順暢度都會受到影響。

「個管師這個角色一定是社工啊，不會是其他，因為每個角色他們的專業霸權都很重，但社工就最沒有專業霸權，因為社工講不出自己的專業是什麼，我什麼都做嘛，反正你不做的我都做，所以社工他的整合能力其實會是所有專業裡面最好的，最有彈性也最能夠接納別人的，他的一個特性是這樣，所以我覺得他是彼此之間一個溝通互動的橋樑，一個連接啦。」(SW2-539)

四、 對全人的關懷與感謝

社工對於人的觀察與關懷是一大可被善用發揮的能力。在訪談時，幾乎所有的研究參與者都提到這一點。關懷與感謝不僅限於服務的長輩身上，對於團隊同仁亦復如是。最簡單的關懷，可以從日常打個招呼來開啟。如 SP7 認為社工養成即是對於人的狀態感興趣，因此從關懷自己，關懷周邊的人開始，自然能帶起團隊的氛圍。SW1 則是透過在各種會議場合裡真誠且認真地傳達、回饋對於工作夥伴的肯定，讓合作關係更穩定。SP4 則分享自己在疫情期間跟確診同仁的互動，並不是只關心團隊成員在工作上的表現，還包含他個人整體與背後的家庭狀態。

「如果我們在社工養成過程當中，本來就是對於人我們特別有興趣，我們對於人特別溫暖，那我們就從我們這邊開始做起，不管是對於同仁也好，或者是對於長輩也好，是用這樣子的態度。」(SP7-454)

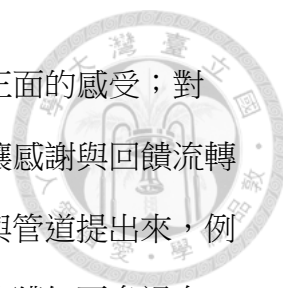


當社工察覺到團隊夥伴們因為服務過程的事件產生了負面情緒或者受到影響；對此，社工藉著平時對於夥伴們個性或特質的了解，透過關懷以穩定夥伴被擾亂的心情。如 SW2 當獲知長輩、家屬態度不好或是口出惡言地對待夥伴，使之受氣了，他會在私底下安撫或關心，也許是回饋對方的應對進退，或是讓對方知道自己理解他當時的處境。

「如果我們知道我們的長輩有什麼狀況，就是態度不好或幹嘛的，我們私下會去安撫司機，我們會去跟司機說『聽說今天長輩怎麼樣啊？哎，你很厲害，你表現得很好耶』，或是『你脾氣怎麼這麼好』」(SW2-271a)

關懷這件事不僅限於團隊夥伴在工作上的表現，而是包含夥伴整個人的狀態與生活，除了看待對方是工作上的夥伴，彼此有時也是朋友，可以互相關懷、分享工作以外的事物，如家庭、學業、興趣等，態度伴隨著真誠與好奇。藉由此互動過程，也對於對方職掌有更多了解。比如當團隊夥伴有長期照顧的提問時，社工能發揮所長提供諮詢或資源連結。同樣地，當社工浮現其他職種相關的疑問時，夥伴能適時回應，久而久之形成一個正向循環；而團隊夥伴也進而達到工作上的互助，一如下述 SW2 的經驗。

「因為我們在這個互動的過程當中，我們不是只了解到他的工作而已。我們確實有透過工作，然後因為想要了解他，我們有更多的互動去問說，所以我到底要怎麼介紹你物理治療？我要怎麼跟長輩介紹物理治療對他來說是重要的？那這時候治療師他們會給我們一些專業回應，讓我們對這個職種有更多的了解認識。那我們同樣也可能會對他的家人，或者是當這個職種的人他有需要我們社工協助的時候，他也會來跟我們詢問『那你覺得呢？我家的長輩這樣子的狀況，他現在應該要找什麼資源比較好？』就是彼此是一個互助的關係。所以如果真的要講這個部分的話，我覺得是大家彼此都可以更是一個全人的概念來去認識一下我們的同事跟夥伴。」(SW2-711)



當然服務過程不會永遠只有負面情緒；很多時候也有許多正面的感受；對此，社工能將它的能量發揚光大。在老人住宅中，社工扮演著讓感謝與回饋流轉的媒介，對於夥伴工作表現與服務優秀的地方，把握各種時機與管道提出來，例如藉由公開場合如聯繫會議或者當面致謝。透過感謝，時而又能獲知更多訊息，將感謝的效果極大化。

「他們辦志工的聯誼會的時候是要去參加的，因為我們要去感謝人家，然後還要去在會議上面去跟他們詢問說，你們最近在這3個月以來、還是這半年以來，有沒有遇到什麼樣子的問題，讓你們覺得很為難啊？需不需要我們處理？我們要有這樣子的一個舉動。所以每次他們辦志工聯繫會議的時候，都一定會過去就是感謝對方，問他們有沒有什麼需要我們協助的。那也很感謝這些志工大哥大姊們，他們真的是有問題他們是願意講出來的，而不會自己覺得很委屈。」(SW2-228b)

有時長者對於其他部門/團隊的感謝不一定會開口向對方表達。如 SP7 經驗中，餐廳夥伴在廚房裡準備、料理長者們的餐點，用餐時間又忙著收拾，不一定有機會能當面聽到長者對於餐食的讚賞；此時社工便可作為一個感謝的傳遞，讓廚房夥伴有機會收到回饋感謝，團隊氛圍又能累積起正向的風氣。

「那師傅在裡面忙了個半天，你這個又要碎食，你這個又要軟，你這個又要清脆，然後，回過頭來，當他可以收到一句，『謝謝你，你今天做的餐很好吃！』這個就是一個非常棒的回饋的力量。所以這樣子團隊的氛圍就可以從這些點點滴滴當中去累積，讓他每一個人不管他身處在這個部門的哪一個角色或哪一個職位，他都可以知道有人在意他的付出，而且感謝他的付出。」(SP7-443b)

當關懷感謝帶動起正向氛圍，能夠當其他團隊/部門的夥伴將自己觀察到的狀況主動回報給核心團隊。例如 SP7 就舉例說道，餐廳部門的夥伴在非社工上班時


間時留意到長輩的動態變化，發現住宅長者一早搭計程車外出，便主動傳訊提醒社工此事。又或者同仁主動表達在別的場合裡發現長輩狀況不對等等，接獲訊息的當下，社工立即地予以正向回饋與感謝，加強夥伴對於持續關注行為的信心。

「當餐廳同事來跟我講說，今天 A 奶奶啊他吃的比之前好像少了一些耶，然後看起來好像心情不太好，這個時候我們就會給這個同事回饋，我就說，非常謝謝你告訴我這件事情，因為早上是我們比較看不到的時間點，早上長輩們用餐，我們行政人員還沒上班，那謝謝你告訴我，我會請現場值班同事特別幫忙注意一下。就是在每一次這樣子，當你是餐廳的員工，你告訴了我這件事情，然後我給你了一個正向的回饋，我非常謝謝你幫我一起看到了長輩的這個情況，那他會不會願意下次再幫你做這件事情？會！對，那他同時，因為這樣子，我們這樣子的一個友善的合作的過程當中，他也會覺得說，我今天不只是一個餐廳的外場，我今天也幫助到了我們的同事，也幫助到了長輩可以在這裡生活得更自在，所以我覺得那個就會是一個正向的循環。」

(SP7-418c)

就像 SP7 分享自己重視團隊夥伴對長者服務的用心投入，除了公開表達，也會透過私下轉達的方式將長者對於服務過程的期待、感受與肯定再回饋給夥伴。社工透過一些小巧思，將關懷串起來，讓老人住宅團隊裡面的每個人都覺得自己是有可以貢獻的一部分，穿針引線將老人住宅內善的循環轉動。

「我們其實有在私底下會傳 LINE 這樣子，然後我就會跟他們講說，其實他們每次上來打掃房屋的時候，我常在講那個關係就是，房務人員在做房務清潔的時候，他會跟阿公阿嬤打招呼，啊，今天好不好，我來幫你掃房間哦。他不是就推著車過去，然後就打掃完了，不是，他們是有互動的。那阿嬤雖然一個禮拜可能看這個人看一次，或者兩個禮拜才看一次，可是聽到他在叫阿嬤，阿嬤就很開心啊！『啊你來了喔』那這樣子的過程當中，後來我就去跟



同事聊，然後他也很珍惜可以幫長輩打掃房間的這個機會，所以我們從點點滴滴當中，其實是可以看見，大家在這樣子的關係當中是有獲得滿足的，他做房務清潔，他也覺得可以跟長輩互動很開心，而長輩也會覺得說每個禮拜、每兩個禮拜，看到你一次，你都會跟我打招呼，我也很開心。而我們就中間把這樣子的一個串起來，告訴他說長輩很開心。」(SP7-203)

感謝與關懷是多專業團隊運作上健全機能的營養補充劑，無論是在正式或非正式的場合，對於協力夥伴、長者或是家屬，長期、社工藉由持續地回饋肯定所有人在老人住宅的參與，讓正向的循環不會止息。

參與者 SP7 提到，當他不只是把在老人住宅的行動定位為一份工作，他發現自己能夠在老人住宅看到九十歲的長輩在此開心生活，是多麼幸福的一件事，而他和團隊可以一起與長者走這段路，這份工作成為了生命與生命互相陪伴的一段過程。無論長輩在老人住宅所停留的時間長短，當長者決定要移往下個住所時，社工透過紀念卡片、影像託付祝福，無論是在營利或是非營利的組織環境，工作者都有能力在老人住宅中升起溫暖而有溫度的火光，而那樣的一期一會可以令人記得一輩子。

「長輩只是住三個月，去搭計程車的時候，他會擁抱啊，雖然有疫情啦，但還是擁抱，然後掉眼淚這樣子。對，這個就是我覺得人跟人之間的那個陪伴，以前我們在非營利組織，它就是生命跟生命互相陪伴的過程，那我們是不是也能把這樣子的一個溫度帶到營利組織當中。讓這樣子的一個服務也很有溫度，那我會覺得，這個會是一個，對我而言啦，我自己而言會覺得那會是一件美好的事情。」(SP7-756c)



五、 發起與創造新行動

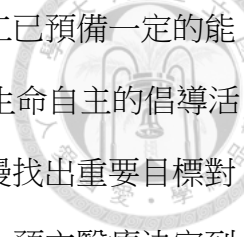
一個行動的開始總要有人開啟，發起與創造也是實務工作者於訪談中反覆提及的一項知能。實踐的相關情境如以下實例。

根據訪談的資訊，研究者發現老人住宅團隊中社工發起者的角色，最常見於日常看到服務過程中出現了各樣卡關情境，率先跳出排解障礙。像是協助排除司機等候長者時間過久的困擾，在有決策權限之處下決策。又或是當社工觀察到某長輩的狀況是需要團隊進一步釐清對策時，常由社工提出個案研討的邀請，以聚集團隊其它角色一起做討論。

SW5 提到社工在團隊裡時常作為發起行動的主軸，從評估長者入住，再到觀察住宅長輩的社會心理需求情況，或者是辦理住宅活動等，多由社工起頭邁開第一步，並聯合邀請其他工作夥伴投入搭配。

「住宅的長輩大部分滿需要顧到的是心理的問題，他們會覺得我們來住這邊，偶爾會有一點憂鬱這樣，這些其實都很正常，或是我跟兒女的關係怎麼樣，或是他們在面對一個老化的過程『哎，自己越來越老，我以前可以爬山，為什麼現在爬幾個就累了』。社工是蠻重要的關鍵，以社工為主去出發，比如說去照會其他組。比較具體的講，應該是說要入住的長輩，我們會先參觀，然後評估，入住其實都是由社工做主導，所以如果你來的話，我當然會照會護理師來看一下他的用藥或什麼，但我們社工才是主要的評估對象，那些都只是輔助，所以如果他真的入住，我會去照會其他組關於那個長輩他的需求，比如說長輩他要求要怎麼擺設，或者他的燈要換什麼…」(SW5-457)

發起、創造新行動這件事，並非一蹴可幾，有時來自社工於日常觀察到服務對象的潛在需求與疑惑開始，逐漸累積，搭配政策法令可能修訂推導的方向，預



先一步做準備，規劃一系列的方案內容，當執行時機到來，社工已預備一定的能力與資訊來因應。如 SP6 分享他們在老人住宅推動生命教育與生命自主的倡導活動，藉由一系列的方法，從大觀念的宣導，再到提供諮詢，慢慢找出重要目標對象，再逐一個別地接觸，讓長者與家屬認識預立醫療照護諮商、預立醫療決定到底是什麼、在做些什麼，再到有意願去實踐的一步步努力。

「有很多人可能想做，不知道怎麼做，有可能想問，沒有來源可以問，我們就把這些資訊都 po 出來，讓他們知道，你可以找我喔，我會唷，我有能力唷，我的工作人員都受完訓了喔，都有講師資格了喔等等這些的，然後一個一個地去，也要解決他的問題啊，他簽這個東西的背後不是只有簽那張紙而已耶，它的背後一定還包括了預立遺囑，它還包括財產分配啊，稅務問題啊，包括他生前準備當中他想要用什麼樣的模式去做，比方說他的生命禮儀的儀式要用哪一種呢？這些可能都是配套在一起的一個計畫，然後去帶出來，最終有這樣的一個成果，所以就一直在推很多、想很多新的東西。都不是典型社工一開始會想到的東西。」(SP6-656)

六、 與每位長者公平地互動

研究者歸納訪談資料後，決定以公平地互動作為本點之命名。所謂公平地互動，研究者認為是以公平的心尊重每個人的狀態，不因一個人的性別、宗教信仰、種族...等社會位置而在服務上依個人偏好而有不平等對待。這在社會工作的養成教育中，是持續地被強調的一部分。

SP7 分享自己在多專業團隊裡觀察到專業養成真的影響到社工做為一個人是如何看待一個人，而社工如何看待一個人又會影響到自己如何處理與這個人相關的事情。而這點當長輩間有衝突或排擠的行為時，作為工作者如何看待、如何公正地去對待這件事就變得更為重要。他以邀約長輩參加活動為例，他發現有工作




人員在兩位平常不和睦的長輩中，依其個人偏好僅邀請了其中一位長者，他對此的看法與做法是什麼。

「他不能妨礙長輩的權益，我們不能因為個人的偏好而去影響，如果說我今天兩位長輩都邀請了，我邀請了你，你去了，結果導致這個長輩不去了，這就是這個長輩他的個人選擇，但是工作人員必須在公平對待的方式之下，邀請所有的長輩，長輩因為個人因素不去，那是個人的選擇。」(SP7-673a)

另一個在餐廳與一般民眾互動的實例，則是能很好地呈現社工人員如何以公平的態度，對應各種在老人住宅的突發事件。公平地看每一個人，不因外界『覺得老人行動不方便就很可憐』的評價或標籤所動，而是回到以長者為本，尊重當事人自己想要怎麼樣子的生活方式。

「我們有一位長輩他會自己用滑輪椅的方式自己去選自助式早餐，那天他大概8點多用完餐，9點鐘就有餐廳一般的客人跑過來跟我講說『你們怎麼讓長輩自己划著輪椅在拿餐點？他這樣子很可憐欸，我們在旁邊我們都不知道該怎麼辦，你怎麼會讓他這樣子做？』我說我去瞭解一下，後來我就去跟長輩問他說，我說『你喜歡這樣子你自己取餐嗎？』他說『喜歡。』我說『那這個取餐會不會讓你遇到困難？』他說『不會。』我先問他那他需不需要幫忙，他說他都不需要幫忙，他覺得他喜歡自己決定他要要吃什麼，他不喜歡別人去幫他拿取，全部都可以自己來，然後我就說好，那我們就這樣做了，我們就不管別人的眼光，不管別人說『哦，你怎麼都沒有人幫你』這樣子。」(SP7-418a)

還有一個長者隨手取物的案例能說明社工人員公平態度的重要性。面對長者看似奇怪的舉動，不先貼標籤，不先下結論，以不帶負面性字眼予以描述，探討並釐清行為背後的原因，並且持續地教育團隊，那麼工作者乃至團隊才有中立切入空間的可能。



「像之前我們有一個長輩，他很容易就是，譬如說你這個東西，放在公共空間，他就覺得這個東西放在這邊沒有人用，他就拿回去了。那另外一個長輩的女兒帶一串香蕉過來，然後還沒熟還綠的嘛，放在餐廳的小廚房裡面，放在那邊等熟了給大家吃，他就把它拿了回去。對，像長輩這樣子的情況，或者是他去外面、去公園，那個椅子平常放在那裡，剛好那天沒有那一群人在那邊玩下棋，他就把那椅子帶回來，那你如何看待長輩這個行為？你會認為長輩是偷竊嗎？還是你會認為長輩他在處理，他在認知這件事情，這個東西是公用的，還是非公用的東西上面是不是需要去做釐清？所以這件事，這個是我很在意的地方，因為我不喜歡我們的同仁，因為長輩的某一個行為，就把他冠上，他就是偷竊，他就是會把別人的東西佔為己有，我不喜歡聽到，所以，我也會提醒我們的工作同仁說，我們要先去，我們先要用一個比較沒有負面性字眼的東西，去把事實描寫出來。那我們要去探討這件事情發生背後的原因。」(SP7-637)

公平公正的態度，在社工人員面對長輩間的衝突時也相當重要。如 SP4 如何平穩應對老人住宅中某些長者對於住戶之間展開親密關係交往的反對聲音。

「甚至這邊的長輩有一些人跟我講啊，啊這麼老了還交男女朋友，我說不對，伴很重要，對不對，他有伴，你就減少了照顧耶，而且說實在，這邊你只要不要結婚就好，我常常跟他講，不要結婚就好，不要婚姻，會有繼承的問題，有個伴很好啊，對，手牽手有什麼不好，很好啊，互相照顧很好。」(SP4-1065)

至於如何拿捏處理長者衝突的力道，又能保持著公平的態度？面對衝突，其實還是要看現場狀況，分析它落在什麼樣的情境。有時候會需要冷處理，有時候需要事後再了解原因，有時候衝突當下可能涉及肢體層面，就需要先讓雙方分

開，保持一個安全距離。SP7 用在熱火上澆一些冷水來譬喻，並以一個老人住宅中公用廁所的案例來說明舉例。




「我們其實長輩都有自己的房間嘛，但是我們還是在交誼廳設了一個無障礙廁所，有長輩去使用友善廁所，那就有長輩會說『你又沒有殘障，你幹嘛用無障礙廁所！』因為這樣子也可以吵架喔，就開始越來越大聲了，那我就發現那個聲音越來越大，我就開始坐到他們的中間，我就說，『怎麼啦？發生了什麼事情？』我說『上廁所其實有很多的選擇呀，後面也有其他的廁所，都可以用，那就是公用的。』這樣子做說明後，他們就緩和了。所以有的時候，當工作人員在介入的時候，如何去讓它可以像是把那個熱火稍微澆一點冷水，讓他們有點分開來，但是我們沒有糾正任何一位長輩，等到他們心平氣和之後，我們再來去瞭解原因。」(SP7-682)

七、 佈局社區資源網絡

佈局社區資源網絡是社工能發揮的優勢與角色能力之一。社工人員的專業訓練裡有一大部分是注重於經營系統網絡的資源，從此切入，可以進而帶動團隊乃至社區的運作。

在 SP4 的經驗中，他運用過往累積起的社福工作經驗與人脈，豐沛老人住宅的資源網絡。值得注意的事，這些連結不僅來自於與正式資源的交流，有時是因私人網絡而有所認識，例如他曾與一間由更生人所開的搬家公司合作，那段合作關係便是來自於自己結交的友人連動而來。同時，SP4 也注重與周邊鄰居如里辦公處、廟宇的互動關係，在可能協助的地方盡可能協助，創造互惠的氛圍。這讓老人住宅成為一個能實現社會公益的載體，讓有心有力的人們有服務的機會。

「我覺得外部的資源呢要會連結，也要相處的和平，那如果他今天要來借我的停車場，我也是義不容辭說好，如果有空，我就借，我不會說：啊，守



住，在外面的人都不讓他進來。但是我會去請同仁這邊要注意那個開門關門的時機點。所以現在目前跟左右鄰舍之間的關係還蠻不錯的，不會檢舉函滿天飛就好了，對，互相可以幫忙，能幫我就幫。」(SP4-1017)

對於佈局社區資源的看法，SW1 認為服務老人住宅此群體長輩不只需要與組織內的多專業人員合作，也需與外部的專業人員合作，例如藉由與醫院、藥局合作來追蹤長輩的用藥情形及身體變化，或與長照 A 單位、居服單位協調照顧人力。老人住宅社工透過與社區周邊社福組織交流保持合作默契，有益於網絡的溝通，成就了服務的順暢度，並增進長者的福祉。就以與醫院工作來說，當老人住宅社工現場時間評估希望長者能夠被收住院，要如何能夠與醫院端溝通讓其能聽懂老人住宅方的考量，就滿需要彼此的認識、關係與默契來奠基。

「除了明訂在我們組織內的這些專業人員外，其實，我覺得要去服務老人住宅的這一群體的長輩，是需要很多其他專業人員一起進入。所以我們跟醫院的合作就蠻多的，像醫院有每個月的在宅醫療訪視，我們就是挑一些在用藥狀況或身體變化的狀況，我們還沒有能夠完全掌握的長輩，那醫院就會派來藥師、家醫科醫師還有社工，跟我們的工作人員一起到家裡做訪視，再去針對他的科別，或者是用藥狀況有沒有什麼需要再調整或溝通。因為其實住宅長輩很多也都是就近到這些醫院看診，如果有時候一些長輩的狀況，也希望可以讓醫院的社工都明瞭啦，因為長輩他們隨時都可能會被送去那裡，那後續要怎麼做，或者是疑似失智，我們有沒有辦法幫助他住院、完成確診，這些其實都蠻需要跟醫院他們溝通的，不然醫院很容易把長輩送回來。」

(SW1-418)

同樣關於社區資源佈局，SW2 舉了在他老人住宅，藉由連結社區藥局資源以回應老人住宅長輩拿慢性處方籤用藥之需求的例子。事件的起頭來自於長輩反應老人住宅附近沒有藥局，要拿藥對長者來說是有些困難的，甚至希望社工能幫忙

取藥，但要取藥就得跟長者拿健保卡，將證件交由他人手中對於長者而言又不放心，因此，社工開始留意起潛在有意願合作之藥局資訊，在某個契機點將兩者串聯起來，結果因這個串聯，也幫助社工能夠清楚長輩的用藥情形。



「所以我們才會想到之前有藥師來毛遂自薦，跟我們提到他們可以做什麼類型的服務，那我們才去跟他們做聯繫，然後跟他們說我們現在有需要，我們可以怎麼搭配，最後我們討論的結果就是一個禮拜來一次。那時候的藥師服務，我覺得對我們是一個很大的幫助，住宅因為本身它不需要醫護人力的進駐，所以長輩他怎麼吃藥，你並不清楚。你不知道他吃了什麼藥…」(SW2-465c)

再一個例子，SW2 分享社工人員將培力長輩志工的發想延伸連結到社區友善商家經營的想法。藉由拜訪社區中住宅長輩時常去光顧的商家，感謝商家們平時對於住宅長者的照顧，另一方面也與店家宣導若發現有長者疑似迷路、或漫無目的地走動，希望店家能夠幫忙先留住長者並聯繫老人住宅，這讓社工有了更多時間能夠著手接應處理。當社區資源一點一點地織網起來，無論對於長者、商家或是工作者皆是雙贏。

「不管他是哪個部門，我們都希望他們可以先幫我們留住這個長輩，然後立刻打電話給我們，我們就可以趕快去看看這個長輩是不是我們服務的，他又屬於哪一個單位。可能他沒有失智，但是他有點需求，就他可能走一走累了，他需要休息一下，至少我們可以有一點緩衝的時間，還可以去把這個長輩接回來」(SW2-60)

參、老人住宅社工的困難與挑戰

對老人住宅社工人員的實務上的工作範疇與角色能力優勢有了初步掌握後，本段進一步談實務上老人住宅社工經驗到的工作困境與挑戰為何？研究者統整後



歸納出以下五種情境：當工作量過於龐大但能量有限、分工界線模糊地帶、當他人不了解社工角色時、面對長者從退化到離開的歷程、適應老人住宅獨特組織背景。面對這些狀態，某些參與者找到了應對的解方，但也有的暫時無法做出改變。以下分述說明。

一、 當工作量龐大但社工能量有限

(一) 工作量繁雜互相擠壓

SW1 提到自己曾經驗到，為要因應老人住宅長輩的需求而長出了各式各樣的工作項目，工作量日漸龐大，但是能處理的時間就這麼多，各個業務是會彼此擠壓量能的。例如要辦方案活動，可能一個上午或下午就沒有了。

「其實是滿大的，隨時都會有人來啦，就是不太可能會有什麼是一整個早上都沒有人來的時間，那其實需求也都是百百種，我覺得那個工作的內容很多。」(SW1-256)

(二) 團隊夥伴離職無人遞補

另一個會讓社工人員工作量倍增的情形便是團隊同仁離職，一人當兩人用的時候。SW5 提到當同事離職的那段時間，自己須承擔兩人份的工作量時，還得一個人面對業務壓力，累積了不舒服的心理壓力。

「當有空房的時候，我們會有壓力啊，因為我們是自給自足，所以，那個時候會很.....因為我又是一個人面對，我一個社工，所以我會壓力很大。加上一陣子是，其實原本是兩個人，但是因為有些調整，加上一個社工離職，所以說我變成是做兩份，我自己覺得啦，雖然可能做久了沒感覺，但其實實際上我知道啦，因為這是兩個人，所以那個時候有一點，蠻痛苦的，說實在的，然後會覺得每天都很忙，心很累。」(SW5-515b)

當落在個人身上的工作負荷過大，此狀態又遲遲未有妥善處理，留下來的社工可能會選擇離職以停損過重的負荷或傷害。一如以下 SW1 的真實心情。

「我會離職的原因，也是因為我當時的工作量真的太負荷了，就是我的一個同事去生產請產假，然後這段時間又有主管們的交接期，然後又是年底核銷，然後新來的人又什麼都不知道，那陣子真的是超慘的，所以我當時就是篤定要離職了。」(SW1-812)

(三) 團隊人事動盪對於服務使用者的影響

團隊人員離職，除了對工作者本身工作負荷造成直接影響，在 SW7 的觀察中也看到這對服務使用者亦會帶來明顯的波動，有些長輩因著人生歷練夠，對此變化能釋懷或祝福，然而也有些長者會因此出現分離焦慮與失落的情緒。

「有一個部分的話，當然是人員的流動，難免它就會有流動嘛，那因為我們是一線服務長輩的人，所以長輩會對你某種程度產生某一些依附關係，對，那尤其是工作比較久的同事，他跟長輩都已經更熟悉了，那所以當同事離職的時候，當然長輩就會產生一些，有一些情緒比較豐沛的長輩，他就會有一些比較類似像分離焦慮的那種感覺…」(SP7-826)

二、 分工界線模糊地帶

(一) 未有機會建構自己對工作的定位

有時長者的需求相當多元，有賴各方單位共同協力處遇。然而在老人住宅多元專業環境中，社工若未有前輩帶領或為有機會建構自己對於工作職責的定位，便很容易迷失在分工界線模糊地帶，最後限縮了自己的角色。



「只是在多專業、跨專業整合上面，社工如果沒有一個人帶領下，他的建置，建構他一個完整的一個正確的概念是不容易的，因為他會失焦，社會不知道自己在幹嘛，就變成我只是記錄者。」(SP3-288a)

(二) 分工業務灰色地帶暗藏隱而未見的工作量

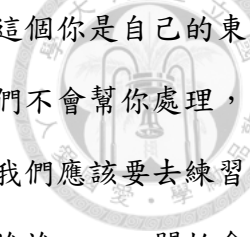
在 SW1 的經驗裡，他看到由於外部服務單位的開案標準不一，例如對於獨居長者的開案與否即為其一。在各單位分工模糊地帶，長輩多會就近尋求一線的老人住宅社工協助。承接了長者多元需求的老人住宅社工人員，多出隱而未見的工作量卻不一定會呈現在政府部門管控的報表當中，然而即便只是幫忙傳遞訊息那也都是工作量，需要社工投入一定的時間與心力。

「因為我們有時候會看到有一些低收長輩，如果長輩狀況不是很嚴重的話，基本上他們沒有開案只有列冊，他們可能會定期去發個物資，或者叫他去領物資，就是想說長輩狀況不錯，然後行動功能又都良好，那種就不會是他們的開案的人。那那些人有時候有需求，就是他們還是會處理啦，但是有時候可能我覺得我們因為就在住宅現場，我們就是要第一線承接這些人。」

(SW1-396)

(三) 角色模糊，考驗社工如何拿捏界線

對於執行分工模糊之業務，社工人員在服務過程中面臨著如何拿捏界線的考驗。SW5 分享他看到社工的工作較無界線，加上生活什麼都有，很容易變得承接太多。舉例來說，以社工是否協助修繕長輩房內設備一事，SW1 分享他也明白此舉有利有弊，並非全好全壞，一方面這也可能是能夠運用該時機與長輩建立關係的契機，但倘若全然持續地承接此事，也會讓社工原先能處理主責業務的時間變得支離破碎，增加工作負荷。



「比如說，像是裝電燈泡，裝電燈泡可能其他人員會說，這個你是自己的東西，那是你自己要用的，你燈泡壞了是你自己要去買，我們不會幫你處理，那他們就是來這裡。然後有時候，我們如果一開始想說，我們應該要去練習學會設立界線，我們就跟長輩說『啊，這個可能要去找誰誰誰～』一開始會嘗試先請他去其他單位看看，那別的單位其實是蠻強硬的，他們就會直接拒絕。然後長輩的起手式就說：『哎，你們這裡不是就是要照顧我們老人嗎!?』然後我們就會輸了（苦笑），我們就會乖乖上去。我覺得這個界線還是持續的在互相挑戰啦，但是，我們的確在過程中有時候也還是會得要處理一些可能分工不是那麼明確的業務內容。」(SW1-258)

(四) 同仁的訓練不一定能分擔社工業務

SW5 分享他看到的社工角色困境之一，有時候在於社工能夠承擔分工界線模糊地帶裡同仁的工作，但同仁的訓練並不一定有辦法分擔社工的工作時，一些東西例如個案紀錄就只能自己來動手，對此情境感到無力。

「比較像居服員要帶長輩去就醫，那這個不是常常會有，或是長輩的物品修繕啊，如果他閒的時候其實就是，忙起來當然很忙，但是因為他的業務就是那樣子，他不能做你的事，然後他不懂，應該說他也不懂合約那些東西，所以有些東西你只能自己做那種感覺，個案紀錄他不能幫你寫，所以，你會有種很無力的感覺，可是你也不能，好像也不能怪他。」(SW5-515c)

三、 社工角色與任務還不被了解時

(一) 有沒有？社工投入後成效在短期是透明的



由於老人住宅社工針對住戶的工作項目較多屬於健康促進、預防失能，但所投入後的成效在短期內是透明的，很難立即被其他工作人員看見或者重視其需要。關於這一點 SW2 與 SP6 皆有描述到。

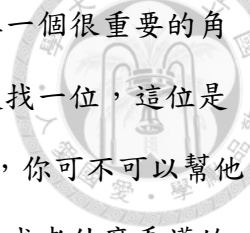
「我們的工作很辛苦的地方是，預防這件事情永遠都沒有人看到，因為它很難有成效，你要去接受這個部分的質疑，就是你要怎麼去告訴人家我現在做的工作是預防，我預防他退化，就是這個部分是需要被努力的，但這個不是我們社工很熟悉的一個工作方式。」(SW2-625)

「我以前講這個別人聽不懂，就是說，假如這裡有一條線，好，叫做生活水準的這個基準線，這個平均值，我們以前對社工的思考就是社工做這個水準線以下的人想辦法把他拉上來，我們做很多努力，連結資源，給予他任何的可能的協助這樣子，讓他從下面上來。但我們現在做的不是，我在做的事情是，我們的團隊在做的事情是，這條線上的人，我想盡辦法讓他不要掉下來，他一直在上面，我撐著他們，那為什麼要撐？因為他們年紀大了，因為他們，沒有這樣撐，可能會掉很快，我這樣做，不讓他掉下來，他在上面，他可能一開始感覺不到他被我們照顧的時候產生的價值，可是，當他經過一段時間之後，他跟旁邊的人比，他就會發覺我怎麼還在這裡？可是你已經下去了這樣子，那種感覺。」(SP6-614a)

(二) 能不能？他人不知在什麼場合能與社工一起工作

SW5 說明社工不能發揮的情境，有時發生在服務對象或者工作同仁不知道社工的角色與任務，或者他們對於社工的印象仍停留在典型的救助濟貧者。因此，人們也就不會意識到在某些場合裡社工是可以一起工作的。

「他們不太了解社工到底是什麼，他們不會太知道這個，所以其實，可能對他們來講，如果不知道你是社工的話，他們可能有些東西，他會不知道說，



其實可以跟你講。比如說他申請一些資源的時候，其實社工一個很重要的角色是資源連結嘛，可能他們來講找哪一位，那比如說他隨便找一位，這位是陳先生好了，那陳先生可能就跟我說，『哎，誰要申請什麼，你可不可以幫他申請』比如說什麼租屋補助啊，或者他要申請長照 2.0 啊，或者什麼看護的資源，我當然可以做協助，但是他其實並不知道說，本來就可以來找我！他不知道，他可能覺得說『不好意思啊，麻煩你，我應該請我兒子的』，但是其實這個本來就是我們的服務項目，甚至說他可能在那個個管或照專來的時候，他會不敢跟他接觸，或是家屬會覺得說我不會啊，我不知道怎麼做，但我們是可以陪伴一起進去的。」(SW5-387a)


(三) 可不可？還不被認識時期，被當作許願池的社工

若服務使用者不了解社工的任務與工作範疇時，另一個光譜的極端便是容易把社工當作許願池，抱持著不切實際的期待；倘若不順其意，社工便有承擔指責與罵名的可能。如以下 SW1 所述。

「我覺得很多長輩，其實對於權利的要求，或是他知道他要去哪裡取得資源，他都是很…懂得，那有的時候他們的需求直接來我們反應，我們還是得要去即時回應，不然我們又要被貼上不管老人的壞單位的罵名。」(SW1-404)

SW1 指出尤其在工作初期關係建立還不夠穩固，老人住宅社工還不夠被長輩、社區認識、同樣地社工也還不夠認識社區的那一段時期，原本預計的理想藍圖，例如培力長輩，就還沒有足夠的能量或切口能去投入行動。反而要花上滿多時間在處理自己專業評估上未有實質或急迫需求之事情。

「我覺得在一開始我們的確還是常常得要處理一些，對我來說啦，就是，嗯，最制式化的一些服務嗎？比如說像是資源的給予呀，長輩他們一開始會



覺得『我就是要，你就是要幫我得到』那就是一開始，或者是長輩他可能透過什麼陳情的管道，然後要我們去回應他的需求，其實我們可能一開始並沒有評估那個是他真的需要的。所以我覺得在住宅的過程中，其實有滿多時間要去處理這些可能我們對於專業上，我們原本覺得沒有應該要去做的事情，可能得要花很多時間去做。」(SW1-604a)


四、 面對因退化帶來離別的不容易

(一) 家屬與長輩不願面對退化的事實

如同前面所提，老人住宅不一定是長者最後的歸宿。然而要談離別，並不容易。對於長者、家屬或社工人員來說，都要走過一段調適的歷程。面對健康狀態轉變伴隨來的失落，需要練習接受的有時不只是長輩，家屬也需要一段消化的時間。也就是說，有些時候，家屬不一定能順勢接受現況與改變。

以下藉由 SW2 分享自己在協助長者轉介的過程裡感受到的困難以讓讀者補充圖像。他分享自己曾遭遇的困境，作為社工一面要同理家屬的位置與心境，一面又感到社工角色難以發揮，進展停滯。他有感當健康型長者變得不健康的狀態時，這樣的轉介過程特別窒礙難行，比起從不健康的狀態到更不健康，可以理解家屬是有心理準備並有所預測的；但是從健康變成不健康的過程，則是長輩本身與家屬都不願意面對的。

「在這個轉介的過程當中，我覺得是最難使力跟最困難的。因為我們跟長輩每天在一起，家屬跟長輩沒有每天在一起，所以好像我們社工都在唱衰人家，打電話就是跟人家講『你爸媽退化了，你爸媽又走錯房間，你爸媽又怎麼樣了。』對我們來說，我們覺得他們家屬好像都在拖延，都不把他爸媽當一回事，都不孝順，但其實不是，就是他沒有看到，他沒有感受到他真的退化到那個程度，所以你要讓他相信，他一定有一定的困難度，你要去推，比



方說這個，我已經預測他就是一個失智的個案，我要推他去做一些診斷、去吃愛憶欣這種藥物，或者是我要推，接著我要讓他去日照上課，來讓他不要那麼快的退化，這對家屬來說都覺得，其實他不承認是最好的啊，他不承認，他現在不用做任何的改變，可是我只要一承認我的爸媽退化了，接下來等我的是什麼？你要叫我退住嗎？我要把他退到哪裡去？那我爸媽退沒有地方去，或者讓他去安養院，對我的家庭又會造成什麼樣的影響？我有我自己的家庭要顧，我還有小孩，我還要上班。如果我不願意配合，我是不是假裝不知道最好，能拖則拖。所以我覺得這個部分就是我們最辛苦的地方。」

(SW2-548a)

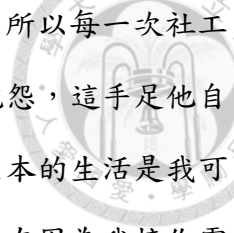
(二) 長輩親友的能力或責任義務受限時

在轉介期間，還有一種會是社工工作上較為挑戰的情況，便是碰到長輩之親友的能力狀態或是責任義務受限之時。SW2舉了當轉介期間，社工主要合作對象為長輩的高齡手足以及友人的兩個例子來說明，過程中社工面對親友本身對要處理長者轉介一事的抱怨、親友之決策權不足，或是引來外界質疑其作為或動機等紛擾。

1. 轉介期與高齡手足合作

首先，許多老人住宅長輩本身並無直系卑親屬，也就是說，他們最初前來簽約時是由手足陪同，如此之下常碰到的狀況是手足也是年長者，在其階段有可能自身的健康狀況不佳，或者對於要投入心力處理另外一位長者照顧事宜感受到能力、體力不足；故這樣的情境裡更需要社工介入、引導更多。

「我現在還有印象的一個長輩，他的緊急聯絡人就是手足，手足七十幾歲了，長輩八十幾歲，然後他是很明顯的就是從自己可以走路到拿拐杖，到最後是坐輪椅，我們是在坐輪椅的那個狀態，把他轉介到長照機構去的，那你




說這個手足怎麼幫他找那個長照機構？他沒有那個能力啊，所以每一次社工在跟手足溝通的時候，就是一直單方面的要聽這個手足的抱怨，這手足他自己自己的人生，他有自己的家庭，他會跟你抱怨說『我原本的生活是我可以去每天去吃喝玩樂，我可以去參加我的社團活動，可是我現在因為我接你電話我壓力很大，就我不知道，你又要我幹嘛，又要我去做什麼，然後我也不知道我的家人會不會覺得我花太多時間在這件事身上？』會有這些困擾。所以我們社工那個時候是我們在幫他找機構，然後我們帶著這個手足去機構看，讓他去選擇他自己要去探視他覺得交通方便，然後這個機構又不差，他蠻喜歡的，去陪他看了好幾家機構，然後陪他去簽約，陪他帶這個長輩一起去做評估，到這個長輩入住那一家機構的這個過程，全部都是社工去處理的。因為家屬沒有那個能力。」(SW2-565)

2. 轉介期與友人合作

第二個情境與前者類似，只是長者身邊的關鍵人物轉換為朋友。然而在長者因為疾病退化已無法做意思表達，又在沒有具法律效力的提前準備裡，朋友並沒有辦法替長者做決策或是簽屬相關文件。因此中間需要社工與其溝通、讓朋友了解為達到目的需要進行的法律程序。例如 SW2 曾經手的案例，長者本身為罹患失智症、無子女、無手足的長者，轉介過程中，經歷了就醫、監護宣告，確立朋友能夠代理長者的財務，最後將長者順利轉介至長照機構，整整花了二到三年的時間。而社工在一起工作的過程中，除了感受到對長輩的心疼外，也看到了代理友人因為處理長輩事務而招致莫名的質疑與壓力。

「那這個過程我們就會很明顯的發現，我們可能對這個長輩有很多的心疼，可是我們就是在法律的底下，我們什麼都不能做。我們有我們的限制，那朋友這邊他有給我一些資訊，就是他們的壓力很大，本來他們可能是一群都是很好的朋友，但是自從他開始接手這個案件的時候，當社會局賦予他可以去



處理這個長輩財產的這個資格的同時，他也在遭受其他的朋友對他的質疑，所以我們社工有接到從來沒有關心過長輩的人，可是自稱是長輩的朋友，打來跟我們說『你們被騙啦，那個人他就是要佔他的財產啊，不然他幹嘛那麼辛苦去做那些法律程序，他們就是看中他的財產』，講一些有的沒有的，就是重傷這一些真正認真在做事的這些親朋好友的一些言論。」(SW2-575b)

(三) 還無法達到心中理想的圖像，社工現實上的無奈

面對長輩及其親友面對轉介期間各種變動與不確定感的辛勞，尤其是長者本身家庭支持度較弱的長輩們，儘管社工心中有著若能怎麼樣做，對於長輩就會更好的圖像；但是環境與現實條件卻沒有辦法如願往那裏去，是工作者在實務上面臨的無奈。

「所以不是我們社工辛苦而已，就是他的這些親朋好友，他們也是一個很辛苦的狀態，在這個部分就是，嗯，我們可以看到獨居長輩或者是家庭支持度比較脆弱的這個長輩他們，你很難，你很難讓他能夠受到你理想中的一個照顧，就是也許會有一些遺憾，也許沒有辦法那麼的美好，我們明明知道什麼東西對這個長輩是最好的，可是他不見得有辦法在你的幫助下去獲得我們想像中那個最好最理想的照顧狀態。」(SW2-590)

在一次又一次的陪伴與道別，從錯失後到有所覺察的經驗裡，社工人員從中體會到自己在處遇工作上能夠怎麼調整會更適合。如 SW1 分享面對自己的個案在疫情期間過世後的反思。

「我覺得好像也是從很多，錯失的之後發現了，之後開始會去意識到。」
(SW1-505a)

「我們其實還可以做，我們不一定所有的人都可以很即時的 target 到。那如果他真的有聽到了，就可以告訴我們。好像有時候還是需要比較慘痛的經驗去學習到，就是我們其實還可以做得更仔細。」(SW1-505b)



肆、 作為老人住宅社工之因應與調適

面對前述身為老人住宅社工可能面臨之挑戰與困難，社工在個人層面能夠怎麼因應呢？研究者就以下兩部份，一為社工適應老人住宅的獨特性，二為社工奠立自我角色之定位，分別描述。

一、 社工自身適應老人住宅的獨特性

關於老人住宅社工需要適應的獨特背景可分為兩個層面論述，一為老人住宅本身所提供的服務，二為適應企業營利模式的背景。

(一) 適應老人住宅本身能夠提供的服務

老人住宅的社工與傳統教科書上從事社會救助之社工角色，兩者面對的服務族群在社會位置、生命腳本上不盡相同，工作模式也與以往在學校所學的有所差異。SW5 分享自己曾有因發現老人住宅實務工作方向跟預期的不一樣，而感到有點失望的情形；然而後來發現其實只是工作領域不同而已。

「因為我可能自己想像中的社工，比較像是一般做個案，可能在醫院的，會有一個真的是很深的會談，或是每一次很像做團體那種，癌友團體啊，類似那種。所以我原本想像是要每一次可能像會談一個個案，那我會寫個案紀錄啊，然後會給督導啊，可能就是培養說，我真的是解決問題的能力。但是我覺得這只是領域的不同啦，只是領域的不同，所以，一開始會覺得有點可



惜，但後續覺得說，其實只是走的方向不一樣，但是這些東西一定都是有發揮它的影響力，所以其實還好。」(SW5-440)

尤其在過去，大部分民眾對於社工的印象停在社工做貧病悲苦窮等弱勢的面向，而對於住在老人住宅的長者也會停留在長者身體都很健康、有支持系統、不是弱勢的印象，因此在工作過程中往往曾被他人提問過，面對身體狀況普遍良好、社經地位高的服務對象，為什麼需要社工服務？又社工到底在幹嘛？社工到底在做什麼？同樣的問題，社工們也曾經自問過自己的社工角色能夠做什麼？SW2 與 SP6 在實務工作的淬鍊下，對於社會工作長出了不一樣的反思，找到了自己的答案。

「我們跟傳統思維的社工在做的事情很不一樣，除了長輩會有些社會心理問題需要開案之外，他們看起來是一群就是社經地位良好，然後身體狀況、生活情形都很不錯的一個族群，除了他年紀大以外，到底我們要做什麼？但是這幾年這樣下來，人家就會看到我做了一件很重要的事情，就是我們讓我們的長輩，可以開心的活著，然後生活品質很好的活著，一直到他臨終前很短的時間才需要被照顧，然後他就離開了，所以它減少了很多社會資源的浪費，它提高了很多長輩的生活品質，然後它讓絕大多數的長輩的家人背後的支持系統，不需要為了長輩的照顧而操很多心，付出太多的代價跟時間。然後我們也讓很多長輩還可以重新找到他個人的價值。」(SP6-593b)

「那個時候我自己的反思是，對呀，就是我怎麼那麼狹隘，我怎麼會只想要服務那一成（失能）的老人？因為有九成的長輩，他們都有可能哪一天會變成那一成（失能）的長輩啊，所以反過來說，就會發現，如果我能夠把這九成的長輩一直留在這九成，讓他一直很健康，那不就是我們社工該做的事情嗎？所以我就想到，其實老人住宅的社工，他已經不是在做我們過去很熟悉



的那種殘補式的社會補助，我們要做的事情是預防他有一天要被殘補式的社會補助。」(SW2-605e)

(二) 適應營利環境的背景

如前所述，老人住宅的背景不全然是非營利組織經營，當前銀髮住宅的蓬勃興盛，不少老人住宅是以營利模式在運行。於營利背景的老人住宅脈絡內，社工要如何適應商業體制，這件事對於習慣非營利組織工作氛圍的社工而言需要一些調適的時間。在助人領域中，全然以購買、對價邏輯去衡量與人的相處，此路可通嗎？以下藉 SP7 分享自己兼任社工人員以及銷售兩種職位之衝擊性所產生的反思來說明。

「因為我現在所在的位置，我又是銷售，然後又兼社工督導的這個，其實，這個比單純做服務團隊的社工來說，有更大的挑戰，就是我又做了銷售，那個衝擊性就會更大，因為銷售在賣東西嘛。」(SP7-151a)

SP7 分享他過去嘗試過多元的工作經驗，諸如公關、行銷、總幹事等等，也因此他身在老人住宅團隊時，也不會把自己只侷限於社工的角色。對他來說，這反而有助於其適應營利背景與模式。

「所以對於我而言，我倒是不把自己侷限在只是單純社工的角色，但是我覺得我是運用社工當初我們訓練的這些養成背景當中的一些能力，跟一些經驗，還有一些專業的部分來做這份工作，那這樣其實是優於原本的這個銷售，或者是優於原本的一線單純的服務人員。」(SP7-564)

SP7 認為在營利組織中，並不是像非營利組織裡那麼有共識，因此社工如何適應營利環境，讓自己可以帶著以長輩為本的前提，跟各部門合作順利？如何去溝通，讓大家都能夠雙贏，便是很考驗的一件事。



「所以進來了之後，其實會在營利跟非營利之間，當我們從非營利跳到營利的時候，就會有一個很大的明顯，就是在我們跨部門之間如何達到雙贏的這件事情？是社工員一個很大的挑戰。」(SP7-112)

在 SP7 經驗中，也曾有社工同仁因不適應企業營利環境而提出離職。尤其當剛從學校畢業，受了四年社會工作養成教育，有許多概念、價值觀已經根深蒂固，一時之間不一定能接受還有其他可能性的空間。

「嗯...我們曾經也有社工離職，為什麼呢？是因為他覺得他沒辦法適應這個商業模式，他覺得好像他所有的服務的背後都有一個營利的目的。」

(SP7-117a)

「那個社工那個時候進來，他是非常優秀，也在唸研究所，他在社工這塊很專業，可是他會告訴我說，他覺得他的所有的服務，為長輩做的這些事情好像背後都有一個營利的目的，可是他不喜歡這樣子的模式。所以光是像這樣子的部分，我們要做到一個溝通協調，它其實都是挑戰，都是挑戰。」

(SP7-117b)

非營利與營利各有其獨特的對外視角，面對在企業營利模式下，社工人員如何在部門之間以及在同仁之間溝通協調，取得彼此共識達到雙贏，過程並不容易。面對從個人身分到組織環境的衝擊，如何凝聚不同人員的心，取得一個共識，會是一個大挑戰，也會是社工學習最多的地方。

「那個大家所在意的重點不一樣的部分，我們把他一起有一個共識性的重點，這個部分當然會是衝擊比較大，也是學習比較多的地方。我們常常覺得你的壓力哪裡最大，你就是從哪裡學習最多，那這一塊也是。」(SP7-

387b)

SP7 分享自己從一線社工兼做銷售部門業務的歷程，他善用擔任社工時建置服務流程、與人互動等能力，以及熟悉銷售端與服務端的需求，藉此與團隊共同討論出一套自接待參觀到接續長住的服務模式，當社工經驗在營利環境發揮成優勢，豐碩成果也反映在老人住宅的入住人數上。

「我很了解前面銷售端跟後端的服務端，社工常常會在服務端啦，我會知道說，這整個流程當中可以怎樣去做銜接跟對接的部分。所以呢，我就從原本的社工的身份轉到了銷售。」(SP7-34b)

「所以對我而言，轉換成銷售這個角色的時候，其實一個滿大的挑戰是在於我覺得老闆用了一個不懂數字的人來做銷售，但是這個成果好不好呢？我舉一個很簡單的例子告訴你，在我前面的那個銷售，他是專業銷售，專門在做銷售這一個區塊。他半年內進來一組客人，對，但是我每個月進來一組客人。」(SP7-552)

二、 社工要相信自己，奠立老人住宅社工之定位

老人住宅社工面對他人不了解社工角色的困境，就這部分的挑戰能有什麼樣的因應呢？

(一) 本職學能架構好，社工需先看重自己

社工要能打下在團隊中的角色，首要一步是便是架構好自己本職的專業能力，社工自己亦需要先看重自己，再來要準備讓別人有看重自己的地方。

「如果你想要讓人家尊重你，就得要自己先讓自己自重，就是你可能本身先要讓你自己看重自己，然後你也要讓別人有看重……你的地方，那這個看重你，一定來自於，你其實有被人家利用的價值；那這個被人家利用的價值要自己去創造出來。」(SP6-1025a)



SW5 認為其他同仁對社工角色的陌生，需要一段時間相互磨合；比方說透過案例、分享過往工作經驗的過程，慢慢讓團隊認識到社工可以做什麼，以及不能做什麼。

「我可能跟他說，那有什麼樣的資源，或可以怎麼做，我以前的經驗怎麼樣，他會覺得說，哦，原來你的經驗是這一方面的。所以他也是透過一些案例呀，或是經歷去讓他認識到社工。」(SW5-402b)

SP6 則認為在多專業人員共事的環境中，面對專業本位的互斥與干擾，社工可藉由展現自己看見的東西，去補足一些其他專業原先未能留意或未能想到的觀點或解決方法，來主動奠定角色的重量。

「有些專業他是... 嗯... 自我的價值感是很高的，嗯，或者是說他們本身專業的這種... 可能專業的一些驕傲是比較高的，也許不是驕傲這一個詞，但是他們自我去... 評判自己的這個專業的能力的時候，他們會認為說有些東西是不可取代的；那在跟其他專業互動的過程當中，你第一個就得去創造自己專業的價值。就是讓人家覺得說你的專業其實說到了他看不到的東西，你的專業解決了他們解決不了的問題，這個就是可能會讓別人開始重視你的意見，然後也會把你的存在當作是一個必要性。」(SP6-501)

(二) 發展更多樣的能力與角色

穩住專業核心角色後，社工可以在不離專業太遠的範圍內，發展、扮演更多樣的能力與角色，如此一來，將使影響力展現在更多元的層面，有更大的發揮。

「所以剛開始除了你的能力要培養好之外，你也要能夠願意去付出；願意去付出，才會讓人家知道說，其實你可以扮演很多種角色，那但是你扮演的角色要拿捏那個尺度，就是說，它盡量不要離我的專業太遠喔，它在我可以做的專業能力的範圍之內，或者是超出一點點的情況之下，我可以去做這件事情；那當

你開始慢慢的被人家有這樣子的一個看待的時候，你就可以開始去發揮一些不同的影響力。」(SP6-1025b)



(三) 藉由實績向組織要求人力發揮更多影響力

擔負管理職責的 SP6 在回顧自己的經歷後，他分享社工人員透過長年的努力，讓老人住宅變身為一個在社區中功能強大的據點，讓健康、能自理的長輩延緩老化，維持人際網絡，在無形之中減少了很多社會或醫療資源的付出；而且其步伐與眼光是更超前於由政府部屬的長照政策十年以上的。當作出實質成績後，他的團隊就不再被其他的人員好奇或質疑社工能做什麼，也沒有人會再問這些問題。在組織中社工角色已有定位與被認同，做不同路線的服務一樣會很有價值，一樣能讓被服務的對象得到很好的照顧。相輔相成地，他更有實質證據能向組織要求增加團隊人力，來做更多預防性的社會工作與社區發展。

「就是我不需要再去讓人家質疑說，哎，我居然用了這麼多個社工在這裡耶，而且我還想要增加，我人數變多了我還要再增加，這是我覺得我現在在努力的方向，就是我要讓我的團隊可以再變大一點，然後可以讓我們的照顧能量再變大一點，服務能量再變大一點。」(SP6-604)

「因為我一直在做預防，我可以在那之前再多做一些東西，然後我可以一直跑在前面去想，我們社工其實功能應該可以更多，在預防這一塊，而不是在這個救濟，或者是在這個殘補這一塊這樣子，對。」(SP6-629b)

基於訪談實務工作者後所獲取的資訊，本節帶出老人住宅社工人員的工作範疇與角色經驗。關注社工個人層次的論述在本節告一段落，更多老人住宅團隊運作的樣貌，將在下一節呈現給諸位讀者。

第三節 老人住宅團隊互動與運作樣貌



「我覺得現在不是單打獨鬥的年代，就是一個 team，各專業之間是不可取代的，但是大家是獨立作業，又可以相互合作，那這樣才能走得遠……」(SP3-120)

從上述參與者的話語作為序曲，讀者可獲知長者在老人住宅居住生活中的服務需求或是遭遇的議題，並非單一專業即可解決，健康問題可能與心理、社會，再到長輩的家庭有關，團隊合作是必要的，甚或得靠多方專業互補，以排除可能的阻礙。因此在本節研究者將以老人住宅社工看團隊整體，深入探討實務上團隊的運作樣貌；論述分以下五個部分，包含：壹、老人住宅團隊的內部運作。貳、領導者在老人住宅團隊的影響力。參、如生命週期變化的老人住宅團隊動力。肆、老人住宅團隊的壓力情境。伍、老人住宅團隊檯面上下的合作策略。

壹、 老人住宅團隊的內部運作

首先，研究者以兩個面向來勾勒老人住宅團隊的內部圖像，分別是：一、如何凝聚團隊的意識。二、多元專業合作的效果。

一、 如何凝聚團隊的意識

許多研究參與者提到他們看見團隊成員在工作上是帶有團隊意識的。

「我覺得大家都是有意識的。」(SW1-84)

現今並非單打獨鬥的年代，因此，想要團隊合作，如何發揮彼此專業的最大公約數？不難想像團隊意識是首要的。那麼疑問來了，什麼能夠凝聚團隊意識呢？從參與者的經驗可歸納出下列三點：(一) 相互支援的態度、(二) 從一個共識藍圖開始行動、(三) 讓各個角色有其使力點，來繪製老人住宅工作團隊的互動圖像。



(一) 相互支援的態度

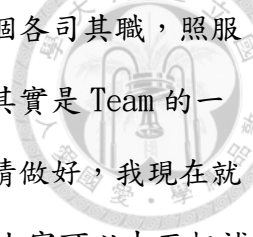
由於老人住宅服務不是只有一個人獨立作業就能運行，需要各個成員的分工合作與支援方可達成。當團隊中有人無法服務時，會由其他成員進行補位。即便不是老人住宅的核心團隊，組織內其他部門人員也會需要不分你我地了解服務概況。比方說即便是主責管理帳務的會計，也會需要知道住戶在住房費、餐飲費用的價格變動。

「那長輩住進來，他會有一些租金啊，會有些餐點費用的部分，那這樣會計也要知道，他會需要知道說，為什麼長輩現在餐點是這個價錢，然後轉換、簽了長住以後會是另外一個價錢，這些部分他都要知道。」(SP7-264)

所謂的互相支援，可能是清潔人員主動回報團隊某位長者走路無精打采，需多留意；也可能是廚房同仁第一時間發現長者跌倒骨折，立即處理並通報團隊送醫。除了在認知層面上了解彼此業務外，還有一部分是協助團隊的心態，而這樣的心情是能發揮善的影響到對長者的服務上。就如 SW2 看見司機在協助長者外出購物接送服務時，司機們願意付出與支持的態度反映在他們對於長者的尊重、包容與耐心上。

「(司機)他們就是很有禮貌，所以都會去等候，然後給長輩這些方便，我也覺得他們很了不起，因為其實帶長輩出去，是有蠻多風險的，像他們去大潤發會不會走到迷路，或是他們買了一大堆的東西，這個司機可能就要幫忙扛，這些事情，他們其實都不會來跟我們做一些抱怨，他們就是直接就會去幫忙了。」(SW2-246)

當然，並不是所有團隊都能持續安然處在互相協助的階段，SP3 不諱言團隊人員更迭期間，初期接手管理團隊時有感成員間沒有不分彼此的工作意識，因知其重要性，故當時花了不少心力往營造團隊意識的方向努力。



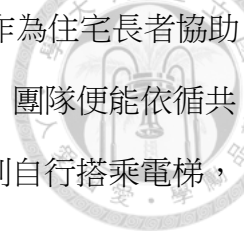
「要讓同仁知道說，你有一個叫團隊意識是不分彼此，每一個各司其職，照服員要去做什麼，社工要做什麼，護理要做什麼，但是呢，你其實是 Team 的一員，因為大家要前端跟後端，是要一起連貫的才有辦法把事情做好，我現在就是盡量讓自己這樣去做，是要建置這樣的一個東西，Team 是大家可以去互相補位。」(SP3-65)

(二) 從一個共識藍圖開始行動

所謂的團隊意識，並非止於能夠互相搭配合作，它還包括團隊成員對於團隊欲達成的藍圖之共識。而這樣的團隊意識亦會平行作用到服務使用者身上，展開不同的服務樣貌。以 SW1 的經驗為例，他指出當團隊觀察到長輩過往對服務使用上的慣性後，例如喜歡制式的大型活動、習慣直接物質的給予、或者老人住宅裡與政治掛勾的生態，希望對此有所轉化，能開展更多元的樣貌。故在團隊進駐後，先擬定出一個共同使力的工作藍圖，之後團隊便能依著藍圖的路徑，循序漸進地促進改變，搭配上長期工作累積彼此的信任，久而久之長輩也能從中發現箇中趣味之處。

「也不可能說，我們一開始進來，就把一切的慣例都改掉，像我們還是有一些活動是覺得延續，但我們可以把它更新，比如說像是什麼大型的節慶活動，他們還是喜歡那種熱鬧搭帳篷的感覺，那這個我們就不拿掉，那可能我們就在這樣的活動裡面加了一些市集啊，那邀請社區的組織來擺攤，就是做一些衛教，或者是一些資源的促進，就開始有一些不一樣，然後那長輩也是會發現這其實也蠻好玩的『這個也可以，這個也沒有不有趣』這樣，然後慢慢也可以比較開始信任，就加上更長期的工作，我覺得長輩其實也還是可以信任這樣的工作團隊。」(SW1-186)

能否凝聚服務上的共識，以此打造對於老人住宅服務的共同藍圖，尤其在由多專業人員聚集而成的團隊中更顯重要。有了共同的想法，便能以此作為橫向跨



團隊的連結。以 SP7 的經驗來說，當團隊採取的服務價值觀是作為住宅長者協助性的角色，老人住宅工作者就不會想要取代掉長者既有的功能，團隊便能依循共識，以長輩為中心，設計出圖卡讓有輕微認知障礙的長者能順利自行搭乘電梯，能夠順利的在老人住宅裡生活。

「因為我們一直是一個協助性的角色，而不是去照顧他的角色，所以長輩不是一個需要被照顧的人，那這樣子的一個價值觀跟理念，這樣的一個想法，它就必須很明確的在同事們的腦海中。」(SP7-387d)

又比方以下 SP7 的例子，當老人住宅團隊理解社區關係的重要性，有了要發展社區工作的藍圖，便會嘗試在社區中連結、經營各方關係，製造生態互動循環，將資源帶回老人住宅，並且推動起鼓勵長輩走進社區的服務，例如去社區裡做環保皂、參與社區活動、逢年過節去廟裡拜拜等。

「就是如何去經營社區關係，我們在不在意這件事情，我們在不在意去把社區融合這個資源的引進那麼認真地當成一回事，如果我們很認真當成一回事，那我們就必須去經營社區關係，因為我們才有辦法去融合在裡面，融入在裡面，然後把一些資源帶來給長輩，那這邊才會當成是他的家，因為如果我們生活在家裡面的時候，我們本來就是會跟鄰里長打交道嘛，對不對，我們本來就是會去參加廟會活動啊，那我們本來就會在公園裡面認識這些，那個下棋的長輩會告訴我們說哪一家剪頭髮很便宜，哪裡買水果很便宜，這才是生活。」(SP7-485)

值得注意的是，團隊的共識藍圖從何而來？其實不只是從上到下的規劃而已，每一個團隊人員的態度與價值觀也會由下而上地迴盪到整體團隊中，編織出工作地圖，再從地圖長出服務策略，策略透過團隊運作服務，再帶到服務使用者身上，環環相扣。。

「我還是會回到說我們如何看待我們的服務對象，我們的態度跟我們的價值觀其實會很影響說我們到底把他的這一件行為當成是一個問題，還是只是他需要我們的協助之下就可以完成的事項，所以我會覺得這個人很重要。」(SP7-626a)

當一支團隊能帶上共識藍圖走在運作的道路上，至少，當他們在迷航時，知道要回到哪個軌道。而這樣的團隊對於長者與家屬而言，他們能感受到老人住宅團隊的服務處遇是有在為他們的立場想，會是可以信任的對象。


「主要是這樣子的團隊，我覺得會讓可能家屬跟長輩有信任，那其實在處理很多事情，也未必是我們處理的很好，只是因為那個信任感很重，一起的感覺，會讓他們覺得這樣子的過程，他們是可以接受，或者是，他覺得是為他好。」(SW5-364a)

(三) 讓各個角色有其使力點

在一個團隊中，每個人是否都有一個位置可以盡一份心力，確切知道自己可以做什麼，或許就是團隊能否凝聚、合力的關鍵。尤其從外界來看，最先看到的是團隊整體，而非個人。SW5 的團隊在對應母機構人員的各司其職，便是一例。

「所以有一些東西，我可能要對資訊人員，那我就自己去對應。我們的行政可能就對應總公司的會計，他就是自己去聯絡。因為對總公司來講，他們覺得我們就是一個 team，沒有所謂的一定要怎麼樣怎麼樣。」(SW5-687)

再來 SP3 以長者退化時需要協助的案例，來說明其老人住宅團隊的分工狀態與各個角色的位置。該團隊中護理背景的督導負責長輩的護理需求與突發狀況下的生命徵象，與長輩最貼近的照服員負責回報長輩的即時狀況，社工則是協助評估需求、連結服務以及與家屬的溝通協調。



「所以可能在執行面上還是以照服員為主，然後有突發狀況是護理，接下來就是社工協調的角色下去。所以它是一個，我覺得現在越來越形成了，以前可能會社工就自己去處理，或者是照服員也不太清楚，就 order 完就去做，可是我覺得希望讓他們多去理解、去發聲。因為照服員一定是最理解長輩的，是最貼近長輩，所以我要讓他們多去對話的機會，我們現在是這樣的方式。」(SP3-427)

就像明白社工位置著重在長者與家庭之間的關係以及環境適應，護理位置著重在長者的健康狀況與用藥情形。當團隊中的每個成員能瞭解其他人所看重的、在意的切入角度是什麼，方知能如何搭配，這是團隊能順暢運作的重要關鍵。如同一支球隊的球員明白彼此的能力與站位，方能展開攻守。比方說以下 SW5 分享當住戶跌倒住院時的例子，團隊成員如何接力應對危機，而非僅是一人作業。

「每個人他都有他的角色，就算這看起來是一個很簡單的問題，但是每個人都有自己的角色去切入。或是說照服員這邊可能協助陪同就醫啊，或者長輩他的生活起居，去看看他的房間是不是有什麼東西讓他不安全。所以每個人他都有他的角色去介入，不會說專門就是社工。」(SW5-259)

二、 多元專業合作的效果

當一個團隊中的眾多專業背景者們能夠互相尊重，而不是相輕，則該團隊可能創造多重的好處。

「嗯，其實多、不同專業，一個團隊當中有很多不同的專業，基本上大家是可以互相學習的，然後也可以互補，彼此之間可能專業上面的一些角度的不足，但是前提就是專業要互相尊重，不要互相互輕。」(SP6-489)



若團隊中有各式各樣專業訓練背景者相互搭配，在互動狀態上會有什麼樣的效果呢？又會對老人住宅的住戶與家屬們帶來什麼樣的成效？以下將以（一）分工互補的加值、（二）刺激社工自身的學習等兩個部份來描述，欲向讀者呈現多專業／跨專業合作之於老人住宅服務帶來什麼樣的影響。

（一） 分工互補的加值

由於長者在他們正經歷的生命階段，對於健康或疾病議題的諮詢需求逐漸增加，故若團隊能有相關專業的工作者各司其職地一起討論，對於社工在掌握長者的健康生理狀態、因應突發生命緊急事件、或是因應疫情之下住宅感染管控等行動之資訊取得，都會是加分的搭配。

「有任何事情都會去思考，就他的長輩的需求，或者是他遇到的困難問題等等，可能會有哪個專業可以共同去解決？但是有時候會跨單位，比如說有飲食的問題，可能就會有營養師，然後加上供膳團隊，再加上健康管理去共同解決，所以這其實就不會是單一，通常比較不會是單一的項目。」(SP6-72)

「評估這個長輩到底有沒有需要送醫啊，或者是整個中心在遇到疫情的感控規劃是什麼，然後還有長輩的一般健康生理評估，我覺得我們都很仰賴這一位護理師的經驗，那針對長輩健康的守護，他就是一個很重要的角色。」(SW1-681)

「當長輩他真的發生在房間裡面跌倒，或是他在房間裡面昏倒的這個時候，其實我都覺得有護理師心裡真的是會比較安心一點，比較平靜。因為他們在面對這種就是生理狀況改變的時候，他們確實比我們社工還要冷靜。他們會真的去先去做一些生命徵象的偵測，或者是他們能夠很快速準確地去判斷這個長輩現在能不能動他，他的那個面向，他現在的狀態是好的還是不好的，這個部分他



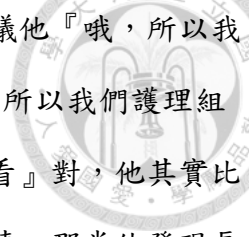
們的敏感度一定比我們還要高一點。所以我覺得在住宅的部分有一個護理人力當然是一個加分啦。」(SW2-655)

再者，當服務上因特殊狀況需要與家屬們進一步溝通時，一個團隊當中若各個專業人員能適時發揮其所長，補充說明在事件自己切入的角度；先透過團隊內部討論後，再對家屬進一步溝通，更全面的角度，便有機會能夠創造更寬敞的理解空間。

「因為像有些家屬，他們其實好像，雖然也可能沒有住在一起，但他們對長輩的認知跟我們不太一樣。所以這時候你如果你只是社工的角度，他會覺得你根本不懂，但是當你有很多不同專業背景的人，你其實有更多的佐證去證明說『欸，其實媽媽的狀況怎麼樣，是更適合怎麼樣』有時候家屬他只是不理解，他並不是說不願意，所以我覺得是一個加分啊。」(SW5-328)

SW5 舉出他看到團隊各個專業人員適當地發揮角色來協助案家的例子：當家屬面對長輩的病症突然地惡化，因不安而拒絕面對時，藉著護理背景的同事分享能如何因應，再由社工軟性而緩和地將此訊息一點一點帶到家屬面前，對於家屬而言，這樣的訊息等同於多了一層專業度，相對更容易被信任、接受與吸收。

「那後來家屬其實是不能接受，他不能接受自己的家人怎麼變這樣子。對，但他也沒有怪我們，他知道說這個疾病可能就是會這樣，然後我們是有跟他說，因為帕金森氏症好像只能延緩嘛，它沒有辦法痊癒，他那個時候是有點拒絕溝通，也不是拒絕溝通，是拒絕去面對這個現實，所以一開始他會覺得說『哎，沒救了』有點這種感覺，那後來其實透過護理啦，那我了解說，其實有一些方法還是可以延緩，或是改善，就是跟他溝通說，那不然長輩的藥物就是給我們做保管，我們定期提醒他來吃藥，那當然還有營養的部分也把它補起來，因為營養也是很重要，可能會買安素之類的，對，那其實這都是不一樣的專業，我之前完全不知道這些，那當然就是透過，因為他跟社工，因為家屬跟社工之



間，一定是會有更多的連結，所以他們對於說，我這樣的建議他『哦，所以我們護理師建議我啊』他會覺得說，是多一層專業度的信任，『所以我們護理組的夥伴同事告訴我們說可以這樣做，那我們可以試一陣子看看』對，他其實比較可以慢慢接受，因為未必是衝突啊，他開始會逃避這件事情，那當他發現長輩有成效，或是我站在你的角度跟你一起想辦法的時候，他會有不一樣的感受，對，那就是當然，漸進式啊。」(SW5-336)

在 SW2 的跨專業團隊合作經驗中，他的舉例則說明了社工與物理治療師在專業上良好搭配的影響力：當下肢衰退的長者因為社團性別比例懸殊的原因，不願意參與老人住宅原有的運動社團，社工如何透過溝通讓物理治療師的專業發揮，讓長者有意願踩 10 分鐘的腳踏車，緊接著再透過媒合實習生的陪伴，協助長者逐步建立運動習慣，來增強長者的下肢功能。

「所以這時候就是以社工的目標，還是一樣，就是我們希望維持（長輩）他下肢體能的這個部分，可是顯然運動社團他是不願意接受的，那我們就是改變方式，所以我們是找物理治療師協助，首先是先去做一個評估，先評估這個長輩他能夠做到的程度大概是怎麼樣，先了解他退化的程度，然後再來就是由物理治療師他去開，以我們住宅的健身器材來說，這個長輩他可以使用的器材，他適合的器材是什麼？那時候我記得這個長輩他是可以踩腳踏車 10 分鐘的，但是你一開始跟他講，評估完以後，你要他去踩那 10 分鐘，他是不願意的，所以我們就會變成那我們就是請物理治療師，只要每個禮拜來的時候，這個個案就是一定會照會給物理治療師，他每個禮拜在物理治療師的陪伴下，他一定要踩 10 分鐘的這個腳踏車，那等個案習慣了以後，我們就開始變成增加他的這個次數，就是看有沒有實習生，如果有實習生的話，我們就會要求實習生去，可能讓他維持一個禮拜有 3 次，就是增加他除了物理治療以外的時間，他還可以再去踩腳踏車，在有人陪的情況下。那到最後這個個案，他是能夠做到他不

用你陪，因為他已經習慣去踩那個腳踏車，他就會自己找時間，選擇自己想要的時候，他就會去踩那個腳踏車。」(SW2-181)

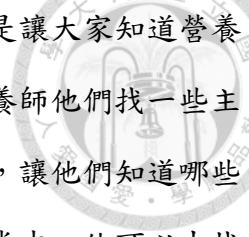


社工藉由與各專業人員搭配使得服務更加值的例子相當多，像是社工與藥師的合作，當長輩出現疑似用藥不穩定的情況，社工透過藥師提供慢性處方籤藥物與現場諮詢的服務，能夠讓長者對於自身用藥更有意識，確保長者的用藥安全，這也有助於社工對長者的掌握度。此外，社工與營養師的合作搭配亦是如此，例如 SW2 的經驗，當社工看見老人住宅的營養師能有發揮更多角色職能的可能性時，社工主動地發起連結的機會，主動推薦長者使用諮詢服務，並透過訊息傳遞減去重複詢問長者，以增進工作的效能，讓營養師服務能更機動地觸及有需求的住戶，而不僅只侷限在「兼職人力」的印象上。

「那營養師他就是只有開菜單這個功能嗎？我們是不希望我們花了這個經費請營養師，可是他只是來幫我們開菜單，所以我們是有跟營養師這邊的合作，我們也是社工就跟他們培養一個默契，那我們自己主動配案，照會給營養師。」(SW2-487a)

「如果長輩他覺得他有跟我們聊天聊到說啊，我最近好胖喔或幹嘛幹嘛的，我們就會跟他推薦說，我們營養師禮拜幾會來欸，你要不要跟營養師聊聊看你的飲食狀況。」(SW2-487b)

「所以我可能就會先跟營養師打招呼，跟他說下禮拜我會照會一個個案給你，他的問題是他想要減肥，可是他的營養、他的那個飲食習慣是他會吃宵夜，然後他宵夜喜歡吃什麼東西，我會先讓你知道，那營養師，他下個禮拜他來服務的時候，他就會去找這個個案，那他也會就是因為事先已經知道這個個案的大致的狀況是什麼，他就可以直接很快地去跟這個個案聊天的時候，直接切入他的重點。」(SW2-487c)



「我們還有讓營養師他能夠去發揮他最基本的一個功能，就是讓大家知道營養的概念，所以我們會用慶生會的時間跟營養師做搭配，讓營養師他們找一些主題，比如說蛋奶素，就是長輩他們可以從哪邊攝取到蛋奶素，讓他們知道哪些食物是可以做正確的攝取，然後我們也會請老師在這個過程當中，他可以去找一些迷思去做一些澄清。」(SW2-487d)

「也是做一個補充吧，在工作上面，就是你原本是不需要做這個服務的，可是因為我們已經用了這個專業人力，我們就希望把他的功能就是發揮到最大值這樣。」(SW2-487e)

在團隊中，各個工作人員會有各自主軸負責的核心業務，比方說，照服員的日常業務相對社工人員更多擔負些現場服務的部分，對於長者的需求反應也就能夠第一線獲知相關消息，倘若分工合宜，而不是只是分這是你的、不是我的；則業務便能形成互補的效果，對於服務提供上會是良性的滋養。

「例如可能今天社工他先接收到個案告訴他房間的那個熱水器不熱，那這個部分不會是社工第一線馬上跑去看，而是當時上班的那個照服員，他接收到社工的這個資訊，他會到這個長輩的房內去幫他查看，所以在這個部分，我們也算是一個互相團隊合作的。」(SW2-109a)

「所以我覺得是互補，互補加上是真的像一個團隊的感覺，不會是獨立，這個是我的個案，對是這種感覺，跟外面可能就不一樣了。」(SW5-364b)

一個團隊的合作是包含所有團隊成員的。即便各個成員只是執行日常的業務，但若在工作時以長者為主體，留心觀察，就能讓服務更有溫度，如下述 SP7 的經驗。

「我們餐廳同事其實很棒的是，他們會自然而然地去觀察長輩，他今天如果是來拿自助式的餐點，他都吃些什麼？他大概吃的量大概在哪裡，他們都會去觀

察，去看，如果發現有長輩拿不動，那我們的同事在他今天時間跟人力可以兼顧的情況下，他會去主動的去詢問，也會主動的去做協助。」(SP7-418b)

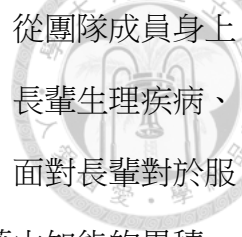
透過拼湊每個成員執行業務時的視野所見，小拼圖累積起來，成為一個完整的大圖像，團隊便更有立基點知道要往哪個方向走去。在 SW5 的經驗中，他觀察到協助打掃長者房間的清潔人員因著其工作業務，擁有能方便接觸長者房間的優勢，整理的同時，當發現長輩居住狀態出現異狀，便能即時將觀察資訊帶回團隊向其他工作者反應，有助於團隊做出相應的介入。

「因為基本上房務他們比較特別是，其實他們跟長輩是很親近，因為他是直接進到他的房內，因為我們不是機構，我們沒有辦法隨意進出長輩啊，隨意進出送藥。我們進長輩房間，其實我們都是要『阿姨，我等一下去你房間。奶奶，我等一下去你房間喔？我幫你幹嘛幹嘛。』房務反而是可以比較長時間待在裡面，也不會讓長輩覺得很奇怪，所以他如果發現『這個長輩怎麼最近…以前都還怎麼樣，怎麼現在好像常常跌倒？』他們是可以把他的發現告訴我們，所以其實他們有他們優勢啦，在接觸長輩上面有他們的優勢。」(SW5-84)

(二) 刺激社工自身的學習

多元專業合作亦能刺激社工自身的學習。SW5 談及對於多專業團隊的看法，認為雖然溝通協調上成員之間會有更花心力的時候，但相對的作為社工的自己也因此有了更多層次的成長，補充其他領域的知識，這是專業與專業加乘的效果。

「我覺得是，當然好壞也有，在溝通上面的話，可能每個人的專業不同，所以會有更多的需要溝通協調的地方，但是我覺得大多是好的，因為像我們對有些專業來講，其實我們社工還是有它缺乏的地方，像我覺得自己補充了很多，就是可能護理方面的知識，你看到這個指標，你大概會知道這個長輩其實他狀況不好。」(SW5-319a)



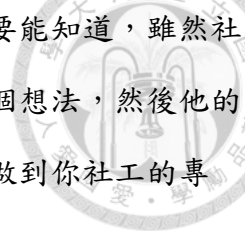
社工與老人住宅中不同專業背景的成員相互切磋後，首先，從團隊成員身上學到了很多原先不知道的事物，例如居家環境修繕、用電安全、長輩生理疾病、食物烹調等等。再者，當對於同仁們的工作內容多了一些明白，面對長輩對於服務的詢問時，便知道如何能妥善回應。另一方面，這個過程中藉由知能的累積，相對地也提升了社工自己在評估處遇的敏感度，進而調整處遇方向，例如以更合適的方式與長輩互動，或是能針對關鍵進而改善環境。

「你就是因為有一些有長輩會反映說太硬啊、太軟啊、還是太鹹啊，那這個時候就是多學一點，對自己也有幫助，可以說明一下啊，為什麼今天菜是這麼樣的，這樣子多多少少都去學一下喔。」(SP4-69)

「其實我以前對這些東西是很不在行的，那我現在大概可以知道說，長輩的什麼東西是用電安全啊什麼的，所以我覺得是一個，不一定是社工啦，就是說主要讓自己更完整的一個學習。那當然對社工來講，因為你有了多方面的專業，所以你在評估跟處遇上面，其實你在評估跟處遇方面是會有更多敏感度的。」(SW5-319b)

「那其實我來到這邊，確實真的有很多我不懂的地方，因為我們社工嘛，畢竟就是了解怎麼照顧而已，對不對？可是你來到這邊，你就要懂得說他為什麼會跌倒？那從這個是，另外一個護理的背景，我們去學到，喔，原來他就是因為貧血啦，或者是低血壓啦，還是那個少肌肉的關係才會造成，那我們組織就會要求我說，那你就得多做一些肌耐力的訓練，或者是腦力訓練或者什麼訓練，就指導我們說怎麼做，怎麼去做改善喔。」(SP4-99)

談到多專業團隊對於社工人員本身帶來了什麼樣的學習，SP3 則認為是多面向的思考與敏銳的觀察有所幫助。尤其要與多元專業合作、對話前，需要先理解對方的專業到底在做些什麼，才能知道怎麼做對長輩最好。尤其每一個專業的語言又不相同，聽得懂、多了一層理解後，才有辦法去轉譯、去結合資源。



「很多時候社工他是不理解專業的，你要跟專業對話之前你要能知道，雖然社工以人為本，但是你要了解復能的一個角度，或者是他的一個想法，然後他的目標，然後護理的目標是什麼？你去理解以後你才有辦法去做到你社工的專業，你該做的事情。」(SP3-285)

貳、 領導者們在老人住宅團隊的影響力

在訪談過程裡，研究者聽到參與者們多次提及老人住宅團隊中，對於團隊領導者以及資深工作者位置的重視。無論是作為團隊的形象代表或是幕後使者，都有著不可小覷的關鍵影響力。以下分為兩個部份來作敘述。

一、 團隊領導者的掌舵

首先，藉由以下 SW1 的反面經驗來說明團隊領導者之於團隊的影響力。SW1 親身歷經不同的領導者帶領老人住宅團隊，認為團隊合作順暢與否，與主管的風格會有關係。當領導者改變時，對於老人住宅的團隊運作也會帶來變化。例如，倘若老人住宅團隊的領導者無相關助人的專業背景，加上自身觀念與知識又皆未更新的情況下，便很難對組織下達的政策提出反應，進而使團隊內部的運作容易產生摩擦與不諒解。

「我們大概在 000 年底的時候，我們原本從 000 年開始的主任離職，然後來了一個新的主管，就是，我覺得這兩段經驗落差蠻大的，對，就是總部介入的程度也不一樣。」(SW1-120)

從參與者經驗中反映著團隊主管的領導，對於團隊整體有著難以言喻的影響力，從對工作者專業的重視程度，再到團隊合作順暢度等等皆有所提。以下將團隊領導者的影響力從（一）合理的裁量、協調與決策、（二）從親力親帶領風氣



開始、(三)工作與專業上的督導與支持、(四)除了風險事件外，適時下放權力、(五)不讓年輕人走冤枉路，撐出更大的空間等五個部份描述。

(一) 合理的裁量、協調與決策

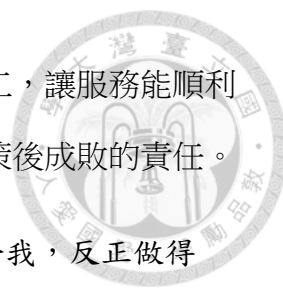
在訪談中，從作為下屬的角度，不只一位參與者提到，當領導者在面對工作部門間或者與長輩、家屬時之間的衝突事件時，能夠避免只聽從單方面說法，而是藉由求明事實後才作決策，同時也保有對於工作夥伴的信任與理解，若真是同仁的錯誤能予以勸導，若是長輩的誤解也能與家屬溝通，免除團隊的被誤解，做到這些的領導者得以有效地促進團隊運作。

又從領導者的角度，SP6 分享了一個各部門相互協調的案例：當組織中，有部門拋出問題期盼全體單位共同承擔解決時，他會以組織整體的角度去思考，不與其他部門發生一些不必要的衝突，也理解對方是面臨有需求但沒能力解決的處境，進而協調、溝通出能夠幫忙到對方，又能對己方部門同仁造成的負擔最小的解決方案。而這樣的救急支援，能夠換來下一次當團隊需要時其它部門的合作。

「你今天願意去幫對方，之後我有什麼事情需要人家幫忙，人家就二話不說，也就會來幫你，對，因為他覺得你之前都已經這樣幫我了，對，這種概念，其實就變成是這個樣子。」(SP6-959)

再舉一個實例作說明。當長輩因健康檢查需求需提早用餐，而團隊成員為此意見兜不冗的時候，身為團隊領導者的 SP4 能夠針對服務的情境出面裁量：在個案的生社會心理服務上面尊重社工的意見，若是涉及廚房餐飲服務，就是以廚師意見為主。

「最多摩擦發生的時候呢，就是我們的用餐時間，我都跟大家講說用餐時間誰最大？廚房最大，廚師最大，那個就是你的地盤，你廚師你最大，那你廚師呢如果有遇到任何狀況呢，大家都要聽廚師的。」(SP4-775)



有一合理決策後，據此協調團隊的補位方式以及後續的分工，讓服務能順利運行。然而不可否認的是，下決策的領導者，也會需要承擔決策後成敗的責任。

「就很多事情就是由我做決策，那我常跟他們講，成敗在於我，反正做得好，當然你們誇獎一下，做不好，你們就是罵我，那大家都不會有怨言，全部都在我身上就對了，我扛起所有的責任在。」(SP4-790)

(二) 從親力親為帶領團隊風氣開始

SP3 擔任團隊管理者，認為要帶領好團隊的風氣，要從個人做起；尤其在團隊建立初期，他更會以身作則先帶頭做，不計較，親力親為，該衝的時候衝，在這樣的過程中，能讓成員看得到這個主管是會做事的，而不是只讓一線工作人員承受壓力，這樣有助於建立起與成員的關係、信任以及工作上的態度與觀念，帶動起一個團隊的氛圍。另一方面，懂得他們的工作範疇，領導者自己也才較能知道內容能如何修正，為自己創造價值與機會，團隊同仁也開始會予以尊重。

「嗯，我坦白講，我相信很多員工是覺得，如果主管都是坐辦公室，不知、不能理解我的工作，那他，不會有太多認同感，所以我會下去做啊，這是很明顯的，我颱風天也會來，有狀況我也是衝第一個，然後長輩以前到現在有緊急安置的，我有接到電話我凌晨也會來，我的個性就是這樣，我先做，人家看得到，他們就會跟著一起做，多數人都會跟著一起做，我覺得很好。」

(SP3-101)

(三) 工作與專業上的督導與支持

在 SW1 的經驗中，他的團隊歷經兩任主管的帶領，他觀察到儘管在全然放手讓下屬自己玩的主管麾下工作會多了很多自主性；但相對的，當領導者在工作上能提供確切、具體且有建設性的建議，對團隊事務執行，如年度規劃、考核評

鑑、方案計畫、創新行動、社群連結予以專業支持，則領導者影響力能夠從團隊運作再擴大到對服務使用者，能發揮更大的影響力。



領導者的支持對工作者的留任承諾也有關聯，SW2 表示機構主任在專業方面以及心靈方面提供的支持是他們能夠工作長久的原因。SW2 深入地分享了自己初入老人住宅職場時，面對著服務對象有著與自我想像中不一樣的需求，引發一些衝擊。

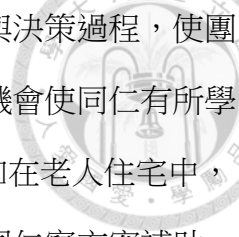
「那個衝擊是你還真不知道要做什麼，因為社會工作教我們的是弱勢團體，那我們自己看到的老人住宅的長輩，我們覺得我們社工才是弱勢團體，他們一點都不弱勢，他們也沒有經濟需求，他們經濟還比我們好；然後，他也沒有任何其他需要你幫忙的地方，所以那時候就是你會稍微，你會迷失，就是我過去的養成是告訴我們，社工就是要幫助弱勢族群，那我現在服務的這一群老人住宅的長輩，他們一點都不弱勢啊，你好像就在面對一大堆，就是很有錢的公務人員的那種感覺，那個部分你心理上面是很難去適應的。」

(SW2-605c)

此階段主管發揮督導功能，從面試到團督，協助社工為工作現況預做心理準備，並引導社工重新反思社會工作的本質，覺察到自己的角色其實有很多事情可以行動，顯現出領導者的重要性。

「所以我覺得在社工的支持的部分，工作上的支持跟社工心靈上面的支持，我們那個時候我們機構的主任其實他都有做到，不然也許我們不會做這麼久，我必須承認，就是帶領人對我們來說是重要的，能夠有主任的那個支持，也許是我們那個時候那一批人可以在那邊待那麼多年的原因。」(SW2-643)

(四) 除了風險事件外，適時下放權力



做為團隊領導者，適時地下放權力給同仁，讓團隊能夠參與決策過程，使團隊能夠感受自己是被重視的，聲音是可以被接受的，或者創造機會使同仁有所學習，進而成長，讓影響力能夠被傳承且延續。比方說，SP3 深知在老人住宅中，做久了容易迷失在處理雜事而萌生懷疑自己的心，故他教社工同仁寫方案補助，教照服員同仁處理排班一事，藉此創造不同於日常的價值與新能力。

「要適時的下放一些權力跟一些事情給同仁去，可以去思考、可以去做，創造價值，我喜歡那種創造自我價值，這樣才能被看得到。然後要有不同的思維，要不然每一天都做 detail 的事情，有時候你不知道。那創造思維、創造東西給你，然後創造價值，如果你走不下去，就代表你可能還沒到那程度，如果你願意接受，其實更容易去讓人思考，會有不同的刺激，你的格局會開始不一樣。」(SP3-617)

值得注意的是，下放權力的範圍，不包含處理突發風險事件。面對可能威脅到老人住宅住民安全的情況，領導者會優先處理事件，以較強硬、下指令的方式，將風險降至最低。

「那當然突發狀況例外，突發狀況是我說什麼你就要做，我就不會給你涵扣空間，因為有危險性的突發狀況，一定是先把問題風險管控，風險減到最低，所以當大家沒有能力的時候，我一定會用 order，之後再來跟你解釋說我為什麼這樣做，我先處理事情本身。」(SP3-307b)

(五) 不讓後輩走冤枉路，撐出更大的空間

在訪談中，研究者從已身為團隊領導者的 SP3、SP4、SP6、SP7 分享中，聽到他們作為先行者，明白當自己握有多一些的權責，思考的範圍便不再僅是個人，而是以整個部門乃至全體組織為衡量單位。例如 SP6 思考如何建立部門角色定位即為其一，他鼓勵同仁們參與比賽、交流便是一種手段，要讓團隊已做出的

成果能讓更多人看到，以此建立成員自身的認同感，以及他人對於團隊的認同感與肯定感，同時也讓更多外部的眼光去思考、督促團隊走得更遠、更好。

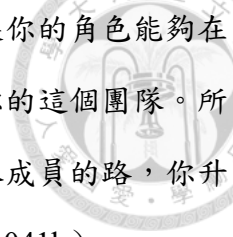
「嗯，其實我覺得我的身份啊，跟我的角色，我要做的事情第一個一定是，讓我的部門能夠去發揮它本來應該要有的一些工作的價值。」(SP6-435a)

「所謂建立角色就是我們可以被其他的單位去認同我們的作業，也讓其他的外部、外界，住宅以外的人知道我們所做的這些事情，包括服務也好，包括我們的一些做出來的成果也好，不但認同，而且會有肯定，是這樣。」

(SP6-383)

SP6 提到，要帶領團隊，有些事情是作為督導、主管會去考量的，因為一旦成為中高階的主管，相對有了發言權，更能發揮影響力。曾經，他認為只要把該做的事情做好、盡責完成任務，已符合資歷與考試認證肯定的他，從不覺得晉升是重要的事情，直到有一天，他想通了；開始思考上層位置有可能發揮的影響力，當成為中高階主管，除了能夠接觸更多的資訊，還可以因著位置的重量，讓更多人願意重視己方的觀點，故此，他願意承擔起主管職務；並且，進一步釐清自己的作為如何不擋成員的路，讓他們也有向上晉升的機會。

「以前在你還是很小的時候，你講的再有道理，但別人不想聽。那所以呢，我就會發覺說，欸，這個其實也是一個對自己必須要有的要求，就是說，你得要讓你的能力跟你的位階能夠搭配上，然後在一些場合搭配當中，團隊當中，人家會看到你出現了，你在機構的一個框架之下，你的能力被認可了，然後你可以去展現你的專業，那個時候展現的專業，別人會願意聽，他不完全是，一開始不是因為你很專業，而是因為你有說話的份量，然後這時候你再把你的專業展現出來，人家就會發覺，欸，你們是有能力的喔，你們的觀點是可以被參考的。」(SP6-1041a)



「專業背後值了，然後你就要開始去墊高你的職位，然後讓你的角色能夠在團隊當中被看見，然後這個時候人家就會開始去重新看待你的這個團隊。所以其實晉升是替團隊著想，就是說，你一方面不要擋你團隊成員的路，你升了別人才能升，第二是你才能為團隊做更多事情。」(SP6-1041b)

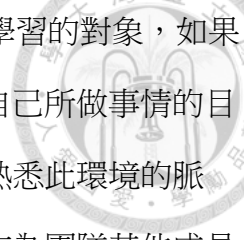
此外，許多參與者也分享自己帶團隊的省思，例如 SP3 分享對於培養人的看法，在職場中他總是勉勵後輩多學、多嘗試不同的東西，源於他自己在以前也曾感到無力，品嚐人情冷暖，迷惘過、放棄過社會工作的道路；走過沒有人帶領、沒有人幫忙的冤枉路，到走出來後，醞釀出自己獨特的處世哲學，晉升擔任主管；這段經驗讓他期許自己在領導團隊時，不讓年輕人走太多冤枉路，藉著幫同仁完整性地看待自己的生涯，避免失焦的過程。

「(那時候)因為覺得社工有點被瞧不起。可能在專業裡面，它的養成是沒有一套自己的一個風格的東西，它所有的理論或是它所有東西是結合心理學、護理的、社會學的，你有很多不同東西進來，我會覺得我自己在幹嘛，所以那時候才去讀了研究所，我會覺得，我跟自己講的是社工它只是我的專業本科，可是我是往上走的，我應該要學習不同的東西。」(SP3-321)

「那你如果到四十幾歲，你要怎樣對待你下面的人？總有一天，你會等你老吧，等到你會承受會成長，那你會怎麼對下面的人？我反而希望就是我年輕的時候，沒有人可以幫忙，但當我有能力的時候，我希望能多幫一點，我也不會求回報，這很重要，不要讓年輕人走太多回頭路了，對啊，不要走那種回頭路。」(SP3-403)

二、資深工作者的協助

就像在交響樂團中，除了引領樂曲方向的指揮，首席樂手也擔任舉足輕重的角色。在本研究訪談中，團隊裡的資深前輩對於團隊運作的重要性也一再被參與



者 SW1、SW2、SW5、SP6 提及。資深工作者可以是團隊後輩學習的對象，如果前輩引領的好，對於後輩來說，能藉由遵照前輩的指導，知道自己所做事情的目的。舉例來說，由於資深工作者待在老人住宅的時間更長，更熟悉此環境的脈絡，資深工作者更加認識住戶們，而住戶亦相對熟悉他，故能作為團隊其他成員與長者建立關係的重要橋樑。

「他在老人住宅工作大概十多年，對於長輩的健康狀況和健康評估跟追蹤都是很到位的，然後也對我們社工再去跟長輩他們建立關係，真的是一個很重要的（橋樑）。對，很重要的一位工作夥伴。」(SW1-56)

此外，倘若團隊中的資深員工擁有老人住宅豐厚的工作經驗，倘若善加分享，便能提供新進成員基本的工作方法或實務知識，進而一起創新思考。例如 SW1 指出新團隊在建立初期，透過資深工作者的看法與經驗作為依據，幫助其他成員理解老人住宅生態、如何處理緊急事件，像是長輩在宅往生等，並藉此討論出新的工作規劃。

「所以我們真的是滿需要透過比如說我們的資深護理師去跟我們說，他們過去怎麼做？然後經驗是什麼，然後有什麼缺點，然後我們才能再去討論說，就是我們才有依據啦，依據說那我們可以再去重新規劃這樣的活動啊，或者是去怎麼調整那個跟長輩的個案服務。」(SW1-554)

參、 如生命週期變化的老人住宅團隊動力

「團隊的部分來說，它還是需要慢慢養成的啦。」(SP7-218a)

團隊是個有機體，從創立到茁壯到，從壯大到分離，每個階段所走的經歷與狀態都不同。而從參與者的描述中，可以看到的是一個團隊要能順暢運作，就像一輛賽車要出場競賽，事前的保養維護功夫不能少，當中的培養確實有其階段

性，以下研究著嘗試捕捉這個動態的過程，值得讀者留意的是，這個過程並非純線性，各個階段往來來回回，螺旋式的行進。



一、 團隊形成，為啟程共同打基礎

團隊形成之初，像是一群車手、技師要為出賽前的做好分工準備，很多事情都還在摸索嘗試、培養默契的階段。就如 SW1 觀察到在團隊形成初期，規模尚小，成員間可以直接互動，不用透過其他人傳遞。加上從無到有的打拼，彼此共享一同開拓新象的革命情感；當時身為新人的他，在工作初期的專業建立上，例如何訪視、經營社區、如何與長輩互動等，也從成員分享經驗獲得許多幫助。

「大家又是從一開始，那種剛剛進來開拓，重新來過的一個，那種開疆闢土的革命情感嗎，所以，就是我覺得那時候跟大家在專業上，比如說就我自己，我一開始當然是比較菜的，就很需要他們其他人的經驗，讓我去討論，讓我去學習。」(SW1-713a)

形成團隊絕非一天可打造，需要一點一滴的時間累積，一步一步地溝通，來加深彼此的熟悉。

「它需要慢慢地作融合，對，包括我們在跟不同的團隊他們溝通的點點滴滴當中，去做到互相的尊重，互相的重視。」(SP7-218b)

二、 衝突、轉變都是又一次的磨合機會

團隊自形成後，隨著時間與熟悉度累積，會先經歷一段相對穩定維持的時光，然而隨著一些變化，例如組織決定拓展團隊規模、更換領導者、同事離職、變更辦公室位置、工作人員人數變更、其他主管對於工作抱持不同意見等事件，

團隊都會因此磨合好一段時間。除了團隊風格可能隨之變化，身處其中的成員也會受到動力影響，成員彼此的關係也會有所變化。



「因為其實我們這些人的工作空間其實都是很 closed 的，對呀，所以，其實每個部門都開始走了一些人，然後，好像某些人走了，某些人的關係也開始變化，可能也跟位置啊，跟新主管的風格啊，會有密切關係。」(SW1-731)

除了 SW1 外，SW5、SP3、SP6 也都提及團隊面對轉變所經歷的大小磨合。SP3 分享自己作為新接手團隊的主管角色，他遇到了團隊在改變期間的挑戰，很多東西需要重新碰撞；對他來說，包含個人的角色定位、在人事中的魅力與影響力，在一年半載內，還未穩定，需要持續累積同仁對他的信任；另一方面，他也試圖重新編製工作內容，故團隊的分工與組織的角色仍待時間的確立。從團隊成員的角度來看，他們也在適應新主管的風格時，學習與接受工作模式的改變。

「所以同仁也在跟過往或跟現在的一個模式，我覺得就是在做心裡面的一個糾結吧，跟一個觀念的改變，這很重要，因為畢竟社會在進步，所有的知識也都會不一樣，所有的風格也都會不太一樣，所以大家在換所謂的主管的時候，也會有差異性，他們會要去學習跟去接受吧。」(SP3-518)

三、 團隊穩定，踩下油門衝刺

團隊在歷經形成期與磨合期的交錯波動，走到一個相對穩定的階段，此時團隊能開始推動一些遠程想要發展出的行動與方案。從參與者的心路歷程來看，想做的事情能否促成，確實需要前端時間與關係的奠基。如 SW1 敘說，直到他工作的兩年以後，經驗過前面不舒服的歷程，自己才有餘裕去發想真心想做，去推動以專業所長更能發揮的事情。



「我覺得這些過程可能都還是要去經歷前面那些做很多不喜歡的事的歷程之後，才更有餘裕跟關係去邀請長輩，可能我們真心想要做，或者是覺得我們角色要發揮的地方。」(SW1-614)


「就真的不是一開始就想做這些就可以做這些。因為可能也做不起來，就是，沒有長輩要來參加你這個培力團體呀。」(SW1-619)

現在看來穩健的大型團隊也是從小小團隊開始發展起的。SP6 分享多年前當老人住宅團隊規模還小時，長輩入住的人數也還不穩定，組織能提撥的人力資源亦少，團隊處在什麼都要做、什麼都要接手的狀態。但當團隊、組織本身越形穩健，規模逐漸擴大，各項業務如個案管理、活動規劃、督導志工等變得可以專精發展，分頭執行；整體工作模式大約是在住宅開幕後十多年後才真正穩定下來。

「然後漸漸地隨著住民的人數慢慢增加，我們的工作也開始增加，我們才有比較明確的分工，那個時候開始，我就會開始慢慢的去跟我們的夥伴，一起把這些類型的工作都逐漸建立一個比較有系統的一個工作方法哦，那建立完之後到人數再慢慢變多的時候，我們就真的把它拆組，拆組成有的人專責做這件事，有的人專責做這件事，有人專責做這件事...」(SP6-374)

從參與者 SW1、SP3 觀察長者、家屬的角度，他們發現到了團隊漸趨穩定的階段，透過事件的處理與日常的相處累積了長輩的信任後，才能看到長輩的態度有所轉變。例如看到長者的笑容變多了、會主動與工作成員聊天、開玩笑、有狀況會第一時間跟工作人員反映，顯現對老人住宅信任感之提升。

「如果以就他們（長輩）就是對我們的關係，或者是他們對我們的評價來說，我覺得大概，大概，應該也要兩年吧，就是，有兩年，就是那些可能過去對我們很不屑的長輩才會，願意來找我們說話。」(SW1-193)



「我覺得會需要時間，跟很多很多那種就是情境啊，比如說我們當時真的提供他一些很實際的協助，然後他也看到我們提供了這樣的方式，對他的生活的確是有幫助的。對對對，那也才能得到他的信任。」(SW1-197)

當然，如一開始所述，團隊是一個有機體，拉遠一看，唯一不變的是一時一刻都在轉變。舊狀態的結束會是另一個新階段的開始，老人住宅團隊的生命週期也是如此地轉變、延續、再轉變。

肆、老人住宅團隊面臨的壓力情境

藉由前面章節的鋪成，讀者已知老人住宅團隊所處的可能脈絡與人員組成之資訊。至於這樣的團隊在日常可能面臨什麼樣的壓力情境呢？研究者梳理後以下分為七點來呈現：一、當不同服務思維形成對立狀態。二、當彼此交班的漏洞擴大時。三、當主管功能當機時。四、當團隊部門間無法合作時。五、長者的身心疾病與精神行為影響周遭的過渡期。針對這些壓力情境，有時候沒有特效藥，依著時間磨合會是必然的。

需要留意的是，每一位參與者的經驗都是獨特的，又每一間老人住宅的人力資源與組織可支持執行的服務範疇皆不同，故讀者在閱讀時可能發現在 A 老人住宅運作的服務，不一定是 B 老人住宅可以提供的情形。

另外，研究者也在訪談時察覺一個普遍情況，那就是當參與者作為老人住宅的現職人員，在研究者邀請談談其自己或團隊所遭遇的壓力情境時，多數參與者所採取的用詞與揭露的範圍會相對邀請其談正向經驗時更加謹慎、保守一些。



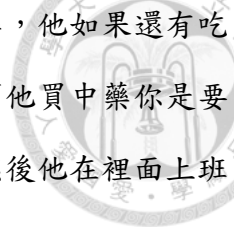
一、 當不同服務思維形成對立狀態時

「那困境當然會有，因為各個專業之間，他的認知，或是新人跟資深人員他們觀念上的衝突，會覺得，資深的他會認為說以前就是長這樣啊，為什麼現在要這樣做？」(SP3-536)

當多專業團隊的成員，彼此困在自己對於服務應該如何才對的框架，沒有辦法打開包容心，不願敞開與他人溝通時，團隊就有可能產生因專業學程、因資歷、因年齡世代、因職種、因工作經歷、因文化……等各式各樣的差異而產生本位思考，形成卡關的壓力情境。在這部分，SW2、SP6、SP3 都提出了自己的看見，以下，研究者試以實例帶出多專業人員合作時可能有的負向經驗，來與讀者做說明。

SW2 舉出在團隊中他過去與某位清潔人員在互動時的發現：

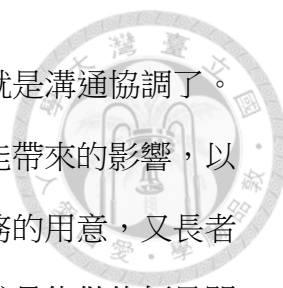
「我覺得清潔阿姨他很明顯就是他會有一些行為舉止，其實我們社工是看不下去的，我們知道我們跟長輩彼此之間是一個專業關係，所以我們不會去做很多額外的舉動，就是我們不會想到要去長輩家裏跟他一起吃一頓飯，或是帶長輩出去吃飯喝咖啡，或者是我們去長輩的家裡拿他家的菜或是跟他唱卡拉 OK，可是對於這些清潔阿姨來講，他們跟人家互動的一個關係，這個可能是他建立他們彼此之間專業關係的一種方式，就是他們會有很多，比方說，我可以幫這個長輩燉牛肉湯啊，或者是我幫這個長輩去哪裡抓中藥啊，這些就是跟我們社工想法是會有落差的，那這個部分就是，他也沒有辦法做任何的改變，因為他們沒有、沒有人這樣子去做教育，沒有人告訴他說你要有專業倫理的界線，所以我們跟他們是沒有辦法去做這方面的溝通，他們只會覺得啊好像你怎樣都可以啊，我怎麼樣都不行哦，就是他沒有辦法去理解，所以這個部分就是會有衝突啊，嗯，你會沒有辦法講到這個阿姨聽得



懂，你跟他說，阿姨你不要幫他買中藥，因為你幫他買中藥，他如果還有吃西藥或是他吃別的藥，交互下來，他身體有狀況的話，你幫他買中藥你是要幫他負責，他們可能表面上跟你說喔好好好，我不要買，然後他在裡面上班還是買給他。」(SW2-381)

案例中的這一位清潔人員，也許在他的養成過程或是生長經驗中，不一定會有團隊工作、相互支援或是保有專業界線的訓練機會，故在和住宅長輩互動上，也就會傾向以私交的方式來維繫對其有利的互動，比如要提供個案特殊的服務，這樣下次個案才會再持續地找他來做清潔。或者是一看到長者表面上所提出的要求，就會很快地去回應滿足，然而如此反而抹煞了長輩原本具備的能力，又或是打亂原本團隊想要推動的服務，例如以採購而言，住宅帶長者共同外出採購的活動，就有可能被工作人員的特殊代購行為而壓縮。若是牽扯到購買非醫囑藥材，還可能對於長輩的用藥安全形成影響，像是中藥材與長輩原先所吃的西藥互斥的可能性。此外，一旦特殊服務有了前例，就打開了在老人住宅內形塑一股不公平、不平等的階級之分的風氣。而這些不同的服務思維，往往不會是單次溝通就能讓雙方理解彼此的想法。

除此之外，團隊中類似的例子還有像是要採購公用區域的時鐘一事：以老人住宅社工人員的角度，時鐘的優先選擇會是版面大的、以阿拉伯數字呈現而非羅馬數字的、長短針清楚的。但若以行政人員的想法，不一定會先想到長者的需求，反而因為工作上預算的要求，可能會先考量到價格或是整體美觀與否的條件；最終採購到的不一定是方便長者方便觀看的時鐘，又或者因為太過便宜良率不足而容易損壞。這便是團隊工作人員間彼此出發點與所學有差異，尚未溝通前的另一個例子。一旦這樣的事件一而再，再而三的發生，就會形成這個團隊的壓力情境。



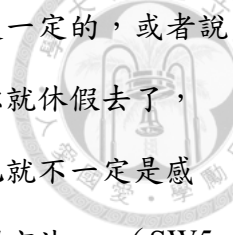
那麼，有什麼化解的方法嗎？除了前面所提的時間良藥，就是溝通協調了。對於同為工作者的一方，可以藉由具體實例向其說明選擇後可能帶來的影響，以採購藥材的案例來說，便是讓成員明白團隊之所以推動其他服務的用意，又長者吃了藥後身體出現了哪些副作用。對於住戶長輩的一方，團隊成員能做的便是開發資源，將既有服務做得更有誘因，讓長者知道有其餘選擇，以及能理解對他來說真的好的選項會是什麼，例如參與外出購物活動能與其他住戶交流，並享受自己選購的快樂。

「那我們要去圓融，我喜歡守中庸，中庸之道下，你應該是去把各專業他所需要的東西用怎麼樣最好的方式採中庸之道去執行，而不只是聽上面的，你要去講，真正的團隊是可以討論的。」(SP3-140)

再如 SP3 舉的疫情下對於家屬至老人住宅探視的拿捏，站在護理人員的角度看，會重視感染管控與制度層面的要求，站在社工人員的角度，會反思人的需求、長輩與家屬的需求。雙方沒有對錯，只是要取得一個最大公約數，藉此，善用多元專業各自擅長之處，來達成團隊運行的初衷。

二、 當彼此交班的漏洞擴大時

即便人員擁有相同訓練背景、類似的服務思維，也不代表互動上就全然暢通，當中還關乎其他要素。例如工作上的互動機會多寡。在老人住宅中，由於住宿式服務式 24 小時全年無休的，部分工作人員在值班上屬於輪班制，既然輪班就會有交班的需要。或者只要有人請假就會需要他人代班，若事情未交辦清楚人便離開，當工作出現突發狀況時，被指定支援的那一方難免會有不好受的心情。尤其在團隊初期，成員之間還沒有什麼感情可言，工作者間的支援更多是為了協助長輩解決其面臨的問題而必須做的事，久而久之互相幫助，就能較清楚其他同仁的業務內容為何。



「當然沒有也說真的都這麼順，一定也有出包的時候，這是一定的，或者說一定有不開心的時候，會覺得你為什麼都把事情丟給我，你就休假去了，對，但是大部分會這麼還能正常運作是有時候無可奈何，也就不一定是感情，只是長輩來了，你必須幫他解決，你怎麼樣你都要找到方法。」(SW5-539)

參與者 SW2 指出看到團隊成員在工作上由於輪班制的設計，彼此互動不多，反而少了磨合的時間，從中交班上便容易出現的問題；比方說，一項工作是要發老人住宅通知給所有住戶，而這份工作交給成員 A 做時，都能在當班時間完成，但交給成員 B 時，往往無法完成，需要下一班的成員 A 繼續做，一旦時常發生，成員 A 與 B 之間就因此發生了不愉快。這樣的情境，不一定是成員 A 與 B 之間能自行解決的，有時候需要握有權力的主管出面處理、裁量；但要能化解，也有賴團隊成員願意在團隊中提出、反應；否則相同的事件可能會反覆發生，無法被解決。

「但這個不愉快他也沒有辦法就是去跟對方說，他反而要來跟督導這邊，就是讓督導知道。」(SW2-128a)

「如果照服員他們願意講，那這一件事情我們也很確定這個不是下一班的人必須要幫你做完，而是你當班應該要完成的事項的話，就算這個人已經大夜班離開了，我們督導還是會打電話叫這個人回來，把他該做的這件事情做完再離開。」(SW2-128b)

三、 當主管功能當機時

如第二節所論述的，讀者已知團隊中的主管所負職責之重要性。倘若碰到某些情境，主管未能順利擔負起角色任務，將有可能影響到團隊內部運作的順暢程度。SW2 分享過去自己曾經歷的督導經驗，他發現自己的督導因為工作養成背景

與社工不一樣，所以在與長輩對應時，不一定會先去看到長者的社交、家庭、心理狀態，互動與溝通上也會更為直接。



而工作過程中，讓 SW2 最困擾的是督導會有挑選個案的習慣，當督導因為個案願意配合他，就給這名個案更多的好處；然而當個案的配合度不高，督導就看狀況提供服務，非以大眾利益去思考；這樣的作法與社工養成重視公平、平等價值相違背；加上督導未能完成自身工作職責當負責的工作項目，久而久之，演變成為下屬對督導專業功能的不信任。雙方對與長輩工作的信念上有了歧異，下屬無法獲得工作層面的督導支持。對於團隊運作無疑是一項的困難與阻礙。

「督導他的角度是會挑選個案嘛，如果今天這個個案很受他喜愛，他願意無條件的支持他，提供他任何的可以協助的部分，做到多麼的細緻，他都願意，可是如果這個案不是他喜歡的個案，那他可能就會一直很介意我們社工，或者是他會直接給我們下一些指令，要求我們不要去幫他做什麼事情，不要做什麼事情等等的，但那個就是會有點違背我們在社工上面我們對自己的一個工作職業倫理、職業道德的一些東西，對，我們當然不挑案，然後每一個個案，他來的一個問題，我們該怎麼執行，我們就會想要怎麼去執行嘛，可是這部分就會又參雜了這個督導他自己個人對長者的一個喜好，來決定他想要我們供給的這個方向，那因為他是一個主管，所以他的想法會影響到我們下面的人的執行，包含照服員，就是.....對呀，就是我們到底要怎麼做呢？對呀，你不喜歡，然後我們就不做嗎？還是我們就偷偷做？那每一個社工跟照服員就會用自己的方式來提供這個個案一些他應該要得到的協助。」(SW2-749b)



四、 當團隊／部門間無法合作時

當老人住宅中的團隊之間或者部門之間無法合作時，也會是團隊運作的一種壓力情境。有時候部門間的無法合作，是因為本位主義致使溝通不順暢，有時可能是其他部門主管之間的摩擦，這樣的情境是單靠一線工作人員無法對應處理時，會需要透過更高一層的主管出面去決策，但同時，若是循此管道，相對地也會形成騎虎難下的局面；因此可能的話，工作者還是希望可以在那之前先有好的溝通，將事情能夠緩和地處理好。

「那也有遇過，也有遇過，是真的，但是，嗯，它就會變成一個很大的……怎麼講...阻擋，擋在前面，對，那，它就真的必須，有的時候它就必須透過一些溝通的技巧，主管之間啊，或到大老闆之間啊，做一些溝通，也有過。」

(SP7-832c)

五、 長者的身心疾病與精神行為影響周遭的過渡期

當長者因為失智症、妄想症等疾病，出現一些精神行為症狀，甚或因為身體的失能退化的症狀，出現例如失禁、走錯房門等狀況時，一個人的生活品質受到影響，便有可能引發周遭住民的不滿，以及住民間的衝突與糾紛。

有時候長輩的一些疾病是在入住老人住宅前就已有的，但家屬不一定願意如實告知團隊；當長輩入住後，家屬沒有意願配合，對於團隊便是一項考驗。

「有些是配合度很高的家屬，但是也有配合度很差的家屬，那我們沒有辦法去家庭做訪視，那很多長輩進來了，就是我們不了解他的狀況，不是很清楚，因為過去他的生活背景，我們不是很了解，那但是，一來我們就要去適



應他，那家屬很多事情是都隱瞞的，不講，這一塊，我們沒有辦法去突破。」(SP4-894)

這樣的困擾狀態通常難以立即解決，而老人住宅團隊在處理過程中也容易遭受其他住民的不諒解，例如以下 SW1 處理因精神行為症狀導致住戶糾紛的經驗，一部分住民傾向期待生病的長者盡早移居，然而當處遇上因專業評估未達自傷傷人，也無法強制就醫，長者或家屬無病識感時，資源引進之路不一定能如想像般順暢。在這種情況下，受到影響的住民除了對於當事人長輩不諒解外，也會對於老人住宅團隊產生不滿的情緒。面對這樣的情境，團隊在處遇上需要時間與契機點來作介入。

「這個阿嬤就會懷疑隔壁的人偷他東西，然後剛好他隔壁又住著一個情緒控管算是比較差的長者，阿嬤就會懷疑隔壁長者啊，然後就被隔壁長者就是一直揍，是真的揍喔，長者是真的拿雨傘就一直戳阿嬤，最後每次都是要報警啦，對，這種事情，有時候又很難處理，就是我覺得糾紛都會有啦，但就是有大有小這樣，反正只要是住人的地方，又都住得那麼近，注定要衝突。」
(SW1-352)

「像我剛剛提到那個長輩就是，他的鄰居就會對我們有蠻多的不諒解。」
(SW1-525)

當長者出現身心疾病或精神行為時，所謂的被影響者不僅是住在老人住宅的周邊住民，另外還包含作為聯繫窗口的親友。也就是說，除了住民對團隊可能會出現不諒解外，因長者身心的狀況而需要調整自我生活的家屬也會對於團隊的聯繫出現抗拒的反應，進而形成困難溝通的情境。比方說 SP4 的經驗裡，便曾碰過有位長輩出現憂鬱傾向，比起住在老人住宅，他更想要返回家中；然而子女不願長者返家，要求長者繼續住在老人住宅裡；而長者因此更加依賴子女，並且更常因身體不適希望子女出面；然而子女對於長者的反應以及老人住宅團隊的聯繫，



則是以不要理會長輩就好了來回應，甚或是反過來責怪是由於團隊對長輩太好了才會導致此狀況。對於老人住宅團隊而言，當家屬的配合度不高時，亦會是一種為難的情境。

「可是我這邊沒有照顧的人力呀，那怎麼辦呢。你不能全部丟給我啊，我不是養護機構。所以有時候最大的困難就是家屬的配合度不高的時候，我們是真的很難去處理，很難處理，其他的部分我是覺得都還好啦。就是家屬的配合度。」(SP4-904)

當長者身心狀況明顯地退化或失能，到了需要考慮移居的程度時，團隊往往需要時間與家屬不斷的磨合與溝通，讓家屬明白老人住宅服務的現實量能與界線，並且在一來一往的聯繫中，讓家屬能接收到團隊是以長者的安全為優先考量，而這個過程，也需要讓家屬感受到自己是有後援的，而不是被迫接受、被放棄的處境。如同以下 SP4 所說的：

「不是把你趕出去，是為了長輩的安全起見，我會轉介到哪裡去，而且我們會告訴你，最好到，我會轉介幾個讓你去挑選，我不會讓他說，欸你就出去就對了，沒有，我會讓你選擇。」(SP4-845)

伍、 老人住宅團隊檯面上下的合作策略與工具

老人住宅團隊內部可以採用哪些工具或互動策略來幫助團隊運作並促成合作？又是如何透過這些工具來去提升團隊的工作效能呢？如 SP6 所述：

「團隊意識會透過很多的機制跟一些運作的工作方法去呈現我們整個團隊的樣貌。」(SP6-64)

接著研究者將參與者們所提到的老人住宅團隊的策略與工具，歸納後分為檯面上的工具與檯面下的人際交流兩個部分來說明。



一、 檯面上的工具

老人住宅團隊日常運用的檯面上的工具，包含（一）交班機制、（二）建置、修正工作流程、（三）藉由工作日誌與紀錄建立資料庫、（四）以教育訓練與督導機制穩固服務品質、（五）以會議討論凝聚夥伴看法。

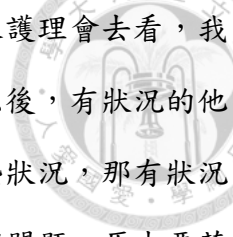
（一） 交班機制

在訪談中，多位受訪者，如 SW1、SP4、SW5、SP3、SP6 都提到交班機制的重要。而交班的方式相當多元，可透過交接晨會、口頭交接、交班本、月會報告、線上工作群組或者鍵入電子表單等方式，讓團隊人員保有高連結性。

「對，就全部一起人，就是簡簡單單 10 分鐘到 15 分鐘之間，你就報告昨天發生的事情啊。」(SP4-548)

例如在 SP6 的經驗中，他指出在老人住宅內的所有的工作人員，只要在日常服務上發現長者有異常狀況或潛在風險時，都會即刻與核心團隊反映，然而有時工作人員忙於處理事情，結束後未必能記得通知其他團隊成員，因此，便透過改良過的交班機制，從口頭交班增加掃 QR Code 填寫電子交接表的方式，藉由增加交班的便利性，能讓團隊工作能更加順暢。

老人住宅除了在日間提供服務外，夜間也安排人力或保全系統巡守住宅安全；因此首先在日班與夜班的對口，就需要交班機制讓資訊有一銜接。再者老人住宅中，團隊成員或多或少會補位或協助到其它同仁的業務；無論是老人住宅因為節日舉辦快樂餐或慶祝活動時，或者是當有長者的健康狀況處於不佳的狀態時，都需要整個團隊交流彼此的資訊，以能因應工作上的突發狀況。故此，交班機制有助於工作時間錯開的團隊人員得以分享各自當班期間的工作訊息與進度。



「我知道這個長輩今天不太好，這兩天不太穩定，就醫回來護理會去看，我們就醫回來，或住院回來的長輩我們護理都會到喔，看過以後，有狀況的他會跟照服員、會跟社工講，心裡有準備所以可能他會有一些狀況，那有狀況的時候，隨時病例拿著就走了，所以我們很快速就可以處理問題。原本要花 10 幾分鐘到 20 分鐘，我們現在 5 分鐘就能達到。」(SP3-451)

(二) 建置、修正工作流程

老人住宅團隊在服務過程中，每每處理各式事件後，便會累積出一套怎麼樣行事可以最順暢的步驟與方法。將這樣的互動經驗化作為團隊往後遭遇類似經驗可以依循的知識，建置處理流程，也是一種促進合作的工具。SP6 與 SP7 對於建置修正工作流程都提出不少分享。當然工作流程最初合用的，不一定代表之後也適合：隨著老人住宅人事物等動態而變化是必然的，伴隨著系統化與資訊化，建置工作流程的過程需要逐步且持續地進行。

「那我們可能通常一開始在服務的過程當中並沒有想到可能會有這些、這些、這些問題，但是一旦遇到問題之後，我們可能就開始修正，然後建立新的模式，然後再讓團隊怎麼去、共同的去執行，那執行的過程當中再去思考要不要修正這樣子，所以它會一直不斷的在調整，然後讓我們服務的模式到現在為止，大概看起來是相對比較穩定的。」(SP6-130)

SP6 以住宅長者昏倒在房間內的突發事件為例，說明一套明確的團隊分工流程，如何能在團隊中強化彼此的工作效能，並且以最快速的時間針對狀況因應。

「他們只要一啟動這一個緊急救援機制的時候，各單位的工作就按照我們的整個工作的一個分配開始去執行，可能比如說，該叫救護車的，該去關心周邊的鄰居長輩不要來看熱鬧的，然後怎麼樣去清空這個通道，怎麼樣讓救護的工作可以順利地進行？然後怎麼樣去聯絡家屬，還有在現場如果有一些心

理的一些恐慌或什麼的，要去安撫長輩，這樣子，就開始各自分工。」(SP6-528)

關於建置並修正工作流程的好處，第一是效率高，第二是不會有團隊該注意到的事情在慌亂的狀況裡無人處理，或者有成員在過程中變成冗員。而工作流程再透過團隊會議反覆持續修正與更新，最後讓工作分工變得清楚而明確。

「大家是頭腦，都已經是很快就會在那個時間點就定位，然後進到那個狀態裡面。」(SP6-569)

(三) 藉由工作日誌與紀錄建立資料庫

團隊成員日常撰寫的工作日誌與紀錄除了是一種個人工作責信的表現外，同時，它們也可作為團隊成員與主管溝通的一種管道，對於負責決策的主管而言，藉由日誌與紀錄呈現之資訊，可以藉此了解一線服務情況。SP7 提到，他的主管便是透過自己撰寫的工作日誌去理解疫情、天氣對於長者參觀或入住老人住宅意願的影響。再者，團隊成員關懷長者而撰寫的日誌與紀錄所記載的資訊，例如從長者原本家庭的樣貌、原本居住的區域、移居老人住宅的原因、移居年齡層等等，當能加以整理並統計成報表，如此將會轉變成一個團隊服務上可靠的數據資料庫與有力工具。

「老闆會知道說，他可以從我的文字，我們每天都要繳日誌的，那每天的工作日誌當中，可以知道說我們今天接觸了哪些人？那為什麼願意繼續談下去，甚至進來試住，或者是就是不願意繼續談下去，他就可以先從文字當中知道這些訊息。」(SP7-577)



(四) 以教育訓練與督導機制穩固服務品質

在團隊裏頭，安排個別督導、團體督導與教育訓練等機制是能夠促進團隊運作、穩固服務品質的手段之一。許多作為管理職的參與者提及教育訓練的重要性，老人住宅由於屬於住宿式服務，故每年都會讓當中的工作者接受感染管控、急救術與滅火逃生演練、防疫、異常事件通報或長輩高風險狀況宣導等教育訓練。在某些老人住宅中，在職教育訓練甚至成為評估協力夥伴/廠商來年是否繼續保持合作的指標之一。藉由在職教育訓練，能讓老人住宅工作者彼此有一共通的溝通語言，一旦遇到緊急或重大事件需要處理時，腦海中能夠有一普遍共識知道該如何行動。

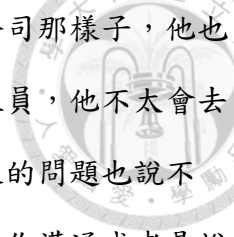
至於督導方面，除了內部督導外，有些團隊還會定期安排外部督導，補充團隊成員工作上所需的專業知能。以下將老人住宅中的督導機制分為 1.個別督導、2.團體督導、3.外部督導來說明。

1. 個別督導

在此次研究參與者的經驗中，一部分的參與者經歷的個別督導方式較具機動性，工作者有需要時，便隨時可去找督導、主管約定時間來討論。

「我們主任給我們的一個觀念就是，你需要你隨時就來，只要有約好就可以。」(SW2-632c)

此外，有來自企業經營老人住宅的參與者表達在其經驗中，團隊並未使用個別督導這個名詞，而是採取個別約談的方式來討論疑惑。研究者進一步釐清後發現，無論是督導或是約談的進行形式，實質內容與帶領工作者的督導/主管自身的養成經驗較有關聯，工作者所處的組織背景的部分反而沒有特別突出的差別。



「我們比較像是個別約談，就是有點像似主管的，就一般公司那樣子，他也會跟每一位夥伴做約談，因為對長輩來講，我們就是服務人員，他不太會去在意你是什麼位置，對，所以可能每一個人碰到的都是一樣的問題也說不定，當然我們主管還是會針對你的業務內容跟你的角色去跟你溝通或者是說檢討啊之類的回饋。」(SW5-111)

2. 團體督導

團體督導的執行方式不一定都是在老人住宅內部辦理，有些團隊會刻意選擇在老人住宅外部的空間進行。例如 SW2 分享在他們的團隊裡，每個月會有一次的團體督導時間，進行方式彈性，當工作者準備好問題要詢問後，便與督導約定團督的時間。若督導覺得當次工作者們的狀態不好時，便會選擇去咖啡廳等外部空間，這樣的好處是離開日常工作場預後，較能有放鬆的氛圍。

「我們社工一個月就會去找主任一次，我們會約好，然後跟主任約，那主任他的那個社工團督的部分，他不會是一個很硬性的一個會談方式，他會帶我們去吃下午茶，如果覺得我們狀態不好的話，他會問我們要不要去咖啡廳。」(SW2-632a)

3. 外部督導

部分老人住宅團隊也會透過邀請外部督導來補足工作者針對長輩服務所需的服務知能。例如在 SW1 的經驗中，外部督導增強了工作者對於在宅往生的因應、以及如何面對長者社群的不安氛圍、哀痛經驗、理解服務對象的生活文化以及長者身體評估等等作法。

「就是邀請外聘督導，就是蠻熟悉這種住宅啊，或者是外省族群文化的督導，然後就幫我們處理一些，我們可能經驗很菜的團隊，像比如說在宅往生，在宅往生可能會去衍生出一些長輩之間社群裡面的一些不安或者是惶

恐，那還有對中心的質疑，那這些就是工作者該如何自處，還有如何去回應社區這樣子的焦慮，就是我覺得一開始真的滿仰賴之前就有經驗的人，還有外部督導，去幫我們看整體的事情。」(SW1-560)



(五) 以會議討論凝聚夥伴看法

在訪談中，全數的參與者皆提及運用各式會議的場合來凝聚老人住宅團隊成員與團隊周邊合作夥伴的看法，共享彼此對於長者狀況的觀察，交流工作資訊。這樣的會議包含著老人住宅內部與橫跨出老人住宅外部。會議頻率不一，有定時性的會議，也有即時發起的會議。定時性的會議例如每週的早會、每月的例會，每年與住戶簽約前的重新評估續住會議、品質管理會議，還有例如以下 SP6 提出的高風險個案討論會，便是藉由會議分享資訊後，確認需要連結到什麼樣的資源，共同整理出一個處遇計畫，對長者的照顧能藉由更全方位的討論更臻完善。

「個案討論會就是主要部門的工作人員都是要參加的；只要他有接觸到直接服務的長輩，各個單位都有代表出來參加，然後也會有主管出來主持，所以，各單位接觸到我們服務的對象的過程當中，所遇到的一些可能高風險的個案，或者是需要轉介的個案，或者是需要追蹤的個案等等，都會在這個討論會當中被討論；然後會交換意見，會從各個單位不同專業的一個人他所看到的項目當中，去分享這些資訊。」(SP6-65)

在老人住宅團隊內部會議中，因為各成員切入角度不一，也很可能會有衝突的產生，再者，由於住宅長者的需求不一定僅限於某一專業即可解決。此時有賴內部各個成員先有充分溝通，而後對外，對家屬、對長輩才能做出良好且適切的處遇。

「那面對這些衝突的時候，你要怎麼的去內部先做一個溝通，我們才有辦法有一個好的處遇。因為對家屬或是長輩而言，他沒有辦法去理解說，你跟我



社工怎麼樣的處遇，護理怎樣的處理，一定是我們要先有一個，所以我們有時候會開一個類似像那種品質會議，那每個人他就是切入自己的角度，或是可以服務的項目去，那我們總合起來再去跟家屬溝通。」(SW5-75)

老人住宅中，除了工作者之間的交流外，也不能忘記以長輩為主體的住戶大會。在住戶大會中，各團隊代表皆會前往參與，現場與住戶們討論與其生活相關的議題，如修繕、清潔、餐點等；這是能聆聽交流長者們想法的好時機。

「因為長輩住在這裡，他們最清楚他們自己住在這裡的一些感覺、想法跟回饋，所以在這樣子的一個住戶大會當中，剛剛提到的，會需要提供服務的這些團隊都會派代表過來參加。」(SP7-268b)

老人住宅會議討論的方式不僅限於定期召開的形式，另外團隊也常採取即時性的討論，在 SP3 的經驗中特別闡述了這麼做的好處。SP3 指出自己做為主管的角色，比起正式的會議，他更偏好直接進行溝通與討論，由於相對起來壓力不大，透過引導思考，團隊成員更能說出彼此心中的想法、需求與疑問，而在人數較少的場合中，團隊更能夠針對事情去釐清彼此可以如何合作，反而更有效率。

「因為有時候是正式會議的時候，很多同仁不敢表達，會害怕？我怕講錯話啊怎樣怎樣的，那不會是理想。」(SP3-229a)

另一方面，在囊括眾團隊、眾單位的場合裡，跨網絡會議討論作為維繫各團隊之間默契的交流管道。如同在 SP6 的經驗中，透過定期的協力會議與外部的工作人員保持聯繫，以針對重要的事項做好需協力之處的宣導。

在舉辦跨網絡會議時，有些老人住宅工作者也面臨到若單純用報告的方式會讓會議流於形式，因此去思考如何讓會議的效果與品質更上一層樓。如 SW1 分享他的團隊將團體工作的技巧運用於網絡合作會議之中，例如先安排樁腳，邀請較熟悉的合作夥伴在會議時多發言、設定主題，藉由安排夥伴們實際有感的例子

來引發共鳴等。透過事前準備讓網絡會議的設計與帶法更進化，營造出能讓協力夥伴更容易說出自己心聲的氛圍。



「我們這個團隊也是這幾年一直在練習要如何辦好一個聯繫會議，因為聯繫會議有時候就大家都不認識，然後我們也不知道要說什麼，就會很乾啦，那也真的沒有辦法聯繫到；所以我們也一直在想要怎麼去討論這個合作會議。像去年疫情就是辦得很成功，我們會去帶團體，去邀請各個單位去分享在疫情下工作的甘苦談。」(SW1-436a)

在網絡會議場合裡，針對協力夥伴們有感的實際案例來討論接續的分工，未來團隊之間能夠怎麼做會更好，並且不忘表達感謝，與網絡維持正向關係，期能增進彼此的交流。

這個段落介紹了檯面上的五種團隊合作工具，不管是交班機制、持續修正建置的工作流程、工作日誌與紀錄、教育訓練、督導機制或是會議討論，之所以運用這些工具，都是為了讓老人住宅工作者們在團隊中、跨團隊、跨階層的合作裡，能夠藉著實證與共通資訊，保持互動與交流，積累更多的信任度，讓合作能夠更加順暢的進行。

二、 檯面下的交流策略

增進團隊合作，除了運用上一段所述檯面上可見的硬性工具，也有許多在檯面下可使力的人際互動策略。這一部分在第二節第貳項介紹社工人員能於崗位發揮的優勢與角色已有部分描繪。在此段，研究者將進一步以團隊為單位，梳理出軟性策略，依序以下列三點作說明：(一) 營造團隊的氛圍與默契、(二) 創造團隊成員對工作的認同、(三) 尊重各個專業與職種的觀點



(一) 營造團隊氛圍與默契

團隊是營造出來的，人與人之間需要磨合。對於團隊而言，首要的人際交流策略便是營造團隊氛圍與默契。從本次研究參與者的經驗中，可以發現成員之間和諧的人際關係有助於團隊合作，而好的人際互動會帶動團隊友善的氛圍與默契，有利於同事彼此的互信。

SP2 提到團隊的合作默契不一定是由機構硬性培養，更常是工作成員們在日常工作中的軟性場合裡交流，例如透過午餐時間邊吃飯邊聊天的過程聽見彼此的想法，逐漸磨合與培養的。而在訪談中，每位參與者皆提到認同經營團隊非正式互動的重要性，如以下 SW1、SP7 所述。

「我覺得，的確大家在非正式互動上有良好的經營的話，就是大家是可以比較，信任彼此的嘛。」(SW1-713b)

「我常常會跟我們新來的同仁講，私底下的人際關係有助於你檯面上的合作關係。所以，我們必須去跟很多的部門，去跟他們成為朋友，瞭解他們最在意的東西是什麼？然後共同去達到一個雙贏。」(SP7-166a)

好的團隊動力與默契並非從天而降，再者，往往會因工作人員的變動而影響到團隊互動的順暢度。因此，若要維持成員間的連結，更需要有意識地培養。透過非正式的互動，例如私人聚會、相約出遊、交換禮物、煮火鍋、打球賽、組隊運動、迎新送舊、趣味競賽等生活儀式與聯誼活動，營造快樂的團隊默契。當工作者能感受到工作時的氛圍是歡樂的，也有利於團隊合作。

當一個團隊的人員穩定，長久下來，經營出的團隊合作默契與氛圍便成為了一種優勢。如 SP6 的經驗中，即便團隊有來自其他場域或不同專業背景的新進人

員加入，在強健的團隊氛圍下，新成員也能很快地依著團隊建立良久的模式，互相尊重、保持合作。



「他也很快就能夠感受到這裡的合作模式是這個樣子，工作的模式是這個樣子，那他們也就會配合，或者是開始慢慢去理解，就不會把過去可能在其他地方包括醫院也好，或者那樣的一個專業的那一種...感覺...帶進來，或者是那種思考的模式帶進來，就會有新的一些想法，那所以彼此之間是會互相尊重的。」(SP6-508b)

另一方面，SP3 對於營造團隊氛圍的方法，也提出了他的做法，除了讓團隊成員有多些交流外，他還會透過在各職種的節日送禮感謝平時付出、提供即時獎勵以鼓勵成員考上國家考試，表達對於團隊成員的重視。同時，他也提出了身為擁有權威的管理職，有時也會擔心一旦太參與同仁間的活動，也會讓同仁有些壓力，因此在參與的程度上，他會需要有所拿捏與留意。

「因為我們是主管角色，有時候去，他們反而壓力大，對吧？那我又很喜歡跟人家玩一起，我也很怕說人家就是有點介意或是什麼的，我不會去打擾別人，那你要來就來，我找了我會看狀況，我盡量以不會讓他們覺得壓力很大為優先考量。」(SP3-501b)

(二) 創造團隊成員對工作的認同

在訪談中，許多擔任督導、管理職的受訪者都提到創造團隊成員對於工作認同的重要性，亦是他們在運作團隊時會運用的策略之一。SP7 談到在老人住宅中，有時很難要求其他的外部團隊如核心團隊般用同樣的方式或是態度來對待長輩，也不一定會做此期待；但至少核心團隊能夠藉由回饋的方式向其他夥伴轉達出他們日常在做的工作對於長者而言的重要性為何。當其他夥伴長出對於自身工作的認同感時，便能自發性地為老人住宅做出貢獻，往後團隊間在交流與合作意

願也能因此提高。例如 SP7 就曾經碰過在房間修繕上，住宅的工務雖自身仍有其他業務，工作時間亦有限，但因為認同工作能為長者生活帶來好的改變，便願意主動協調、排出時間優先協助業務。



「那個回饋的部分，我可以告訴他，你做了這件事情，對長輩來說有多重要，對，那藉由這個方式，去創造一個關係上面的和諧以外，去創造一個他對於這份工作，來協助的這份工作，能夠有認同，他也覺得說，OK 啊，我覺得我現在在做這件事，的確好像雖然增加了我的工作量，但是能夠幫到長輩也還不錯。」(SP7-785)

SP6 表示創造工作認同這樣的工作方向，起心動念來自於在協助團隊中每位同仁之生涯規劃時，體會到機構本身能夠給予的物質肯定如職位升遷、薪資調幅等範圍有限，況且也不是每個人都能夠在體制中獲得不斷升遷的機會，因此需要從其他面向來使力，像是提升團隊成員的成就感便是其一。

「其他成就感的部分也很重要，人總是要學會有一些管理的能力，有一些其他競爭的能力，那我會覺得在這個部分就有點可惜，因為就算我再怎麼努力，主管職就只有那樣的位置，那在這個地方，他想要在這個地方得到成長就會有困難，那我就得幫他找出路，一個工作了十幾年的社工，老實講是非常非常資深的，可是他在職位上，除了他在公司裡，除了他的薪資被肯定之外，其他有很多東西不見得能夠被肯定。」(SP6-450)

SP6 表示要拉升團隊成員的成就感，就需要創造出讓成員除了在薪資、職位上，還有在其他層面受到肯定的機會，才不會只是每天做著例行性的工作，或僅止於每天的上班、下班，除此之外團隊成員還有很多的目標可以去達成；例如擔任實習生的督導、參加研討會發表實務經驗、交流工作實績等、參與比賽得獎、接下新任務，透過這些事項的達成，讓團隊成員有機會在不同的面向中看到自己的成功與成就，那麼，成員對於自己工作的肯定就不會只限於從長輩的讚美或鼓

勵慢慢累積而已。此外，當團隊成員的自我成就感能夠不斷墊高，也有助於成員面對服務上帶來的挫折或挑戰之容忍力。



「所以你去做這件事情的時候，就會讓他看到說，我還可以在別的地方找到我的價值，即使我今天還是一個社工師，或者是我還是一個社工的組長而已，可是我在別的領域當中，我在別的外部的很多的條件裡面，都會看到說，原來你很棒，然後你在各個地方都會得到肯定。」(SP6-458a)

「一直在不斷的去增加你自己的價值，你的自我成就感會一直墊高，對，那你自我成就感墊高的時候，其實你在做各種服務會遇到的挫折，你的容忍力就會上升，因為你就不會說，呃，自我的價值很低的情況之下，然後你很容易被某些挫折給打敗了，或者是拚倒了這樣子。」(SP6-458b)

SP6 也強調，當團隊成員有多元面向能夠逐步奠基自己的成就感時，對於整個團隊/部門也是好的，作為團隊領導者的他，能夠對外宣傳團隊每個成員的優勢與強項，並將整個團隊的貢獻有更多被看到的機會，那麼從外部看回來的眼光與肯定也會不一樣，藉此進而將整個團隊的價值感拉高。

「這個人怎樣怎樣，那個人怎樣怎樣，那個人怎樣怎樣，對，我們都是強棒，都很厲害！是這樣子，那他看到這個部門的時候，他們的價值就會不一樣，我這個部門一直在得獎，我這個部門的人一直在被肯定，其他部門也會覺得欸好像很厲害，你們好像很棒。」(SP6-458c)

(三) 尊重團隊成員彼此在專業、職種的多元觀點

最後一個檯面下的團隊交流策略，是尊重來自不同專業、不同背景、不同職種工作成員的觀點；這一部分不管是擔任一線社工或者是督導管理職的參與者如 SW2、SP6、SP7 皆有提到。多元專業人員要能合作，前提是互相尊重彼此專業

的角度，以開放的態度對話、討論，有此過程，才有辦法真正形塑出完整、且能實行不空談的服務計畫。



「不同職種之間過去的背景跟文化不一樣，所以這個部分如果想要就是讓工作能夠順暢的話，在這個部分我覺得只能夠，只能夠每一個專業，彼此是互相尊重跟包容，就是各退一步，對呀。」(SW2-693)

「所以團隊在透過很多很多次的一些互動，跟共同去解決長輩的問題的過程當中，也就知道說，其實彼此需要，彼此要能夠互相尊重互相的觀點，那這個互相的觀點，打開之後，大家就是一個比較開放的態度去看待我們每一次遇到要去處理的問題，你的專業給了什麼建議？你的專業什麼角度？你的專業看到了些什麼？那這些融合在一起，才會最終成為一個比較完整的服務的一個計劃。」(SP6-497)

SP7 以建立團隊日常使用的表單與流程來舉例，檯面上的工具，它們固然能有幫助成員溝通與串聯協調的功用，然而要達到此功用也需要這些工具能不斷地視狀況被調整、被提升，這個調整的過程中，團隊成員不能被本位主義框住，不能踩在只能按照單一觀點辦理才對的態度。需要團隊/部門間的心態都是願意讓這件事情變得更好，一旦有一方不願意，它就做不起來。

「我們人應該都會是這樣子啦，當我們站在我們這個角度的時候，我們會覺得說就這樣子做就好啦，這樣子做我最快，我最省事，可是，我今天跟你表達了這些 12345 的訊息，但是你聽成了 abcde，常常會有訊息接收錯誤的地方，那我們如何在這樣的工作群當中，我表達了 12345，你同樣接收到 12345，這個就必須要靠雙方的協調。對，那有個可能是，對方的同仁剛好也都很願意去協調，也願意把這件事情做好，那雙方就可以協調出來，雙方一看就懂的東西。」(SP7-703)

本節藉由梳理參與者的訪談資料後，研究者從團隊層次意欲捕捉老人住宅團隊互動的運作樣貌會是什麼樣子的。緊接著到第四節，研究者將從組織面向與外部面向的層次，來觀看老人住宅的團隊運作。



第四節 與老人住宅團隊運作相關的組織及外部面向



當研究者問及與老人住宅團隊運作相關的組織與外部面向有什麼時？

SP3 這樣回答：

「當然政府政策啦，還有現在的社會趨勢、還有疫情，還有機構的組織文化。」(SP3-403)

SP3 的回應帶出了好幾個切入點。依此為開頭，本節將介紹在老人住宅場域中，除了社工人員的個人層面、團隊運作層面，其他與老人住宅團隊運作相關的究竟還有哪些？以下，研究者分為組織層次以及外部層次兩個部份來梳理參與者們對於這部分的看法。

壹、組織層次對團隊運作的關聯

對於實務工作者而言，與團隊運作相關的組織層次包含了哪些面向？又組織層次帶來的影響又是什麼？憑藉著參與者的經驗為浮標，研究者爬梳出以下六個板塊：一、組織本身承接居住服務的階段。二、組織自身擁有的資源。三、組織背景文化與運作理念。四、組織的政策制度。五、組織對員工之福利。六、組織/母機構的高層管理者。以下分別說明。

一、組織本身承接居住服務的階段

任何事物都會有起頭，也會有結束。就如團體層次會面臨到的相同，一個組織在運作老人住宅服務的初期、中期、後期，也會有不同的面貌與各要因應的壓力。尤其是在承接政府委託的系統中，一個長久承接服務的組織，與更換委託後新承接的單位，對於老人住宅長者而言，能夠投放的信任度便會完全不一樣。



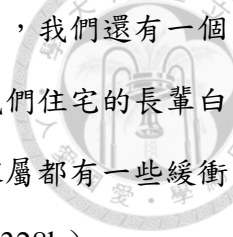
以 SW1 的經驗來看，他觀察到在老人住宅更換服務承辦組織的期間，在初期階段，長輩對於新接任的組織單位整體上的不信任，對於後續的服務也產生了質疑與疑慮的聲音。

「我覺得一開始是會的，因為其實你看一個單位服務了 10 年，他們的社工一定也跟他們建立了很深厚的情感，所以當時組織也才會希望可以留任他們的工作人員，然後長輩也會聽到一些風聲，就是『怎麼樣，所以這個組織被換掉了，是不是因為 ooo 上台？得罪了誰？』、『你們這些來的人是不是代表是誰的人？』對，所以，長輩一開始其實是很提防的，是很不友善的，然後覺得『你們這些年紀輕輕的人怎麼能懂我們這裡的生態？』所以一開始其實當然在社會，我覺得一開始我們在經營據點啊，或者是我們在重新跟個案建立關係的時候，當然長輩其實會有一些掛慮的。」(SW1-170)

二、組織自身擁有的資源

訪談時，可以聽到組織背景資源對於服務使用者選擇老人住宅時成為考量要點的聲音。例如 SP6 提到許多長者之所以選擇移居其老人住宅，其實是受到組織體系中的醫療資源所吸引，長者認為如此，自己能在老人住宅中，當有需要時，更有機會獲得好的醫療連結。這對於工作團隊的意義是，組織資源能夠讓團隊在宣傳行銷老人住宅自身，有更多的助力。

再者，組織自身的資源對於團隊平時推展各項業務，往往就是可被運用的資源彈藥庫。尤其是倘若組織內部還有承接同樣以老人為對象的福利服務時，當老人住宅住戶有相關的福利需求，或者是位處社區的長者有使用居住型服務的需求時，老人住宅組織內的資源便能夠即時相互支援。所謂資源是指對於長者來說，在其生活中可能會使用到的項目，例如長青學苑、長期照顧、志工服務...等等。如下 SW2 所述。



「那如果老人住宅的長輩他是健康型的，他有一天不健康了，我們還有一個日照可以去做緩衝，我們組織內日照的社工他們是願意讓我們住宅的長輩白天去那邊上課，延緩他的退化，那也給我們住宅的社工跟家屬都有一些緩衝的時間，我們可以去處理他後續的這個照顧問題。」(SW2-328b)

值得讀者留意的是，團隊在連結組織自身擁有資源的速度上，可以比跨越組織的資源連結速度更為快速；其中除了單純物理距離的關係外，還有一大塊原因便是人。因此，提到組織的資源並非僅限於組織有這些服務，組織中能夠有相互支援的同事關係更是其中的核心資源。關於此點 SW2、SP4 皆有提及。

「有一些福利的項目是其他社工會比我們老人住宅的社工還要更清楚啊。」
(SW2-351)

另一方面，從參與者 SP7 的經驗可發現，當老人住宅的組織背景為建築、建設等相關企業，該組織擁有相關資源能從決定興建老人住宅、土地規劃等階段便得以自行選擇，例如自住宅選址上即考量長輩的生活連續性需求，倘若往後長輩面對年齡增長，生理開始從健康退化到亞健康，再到失能而需要移居他處的轉介過程裡，由於最初便已考量並規劃，這樣的老人住宅本身便具有讓長者原居安老的優勢，即便後續需要使用長照型機構服務，長者也能在原有的老人住宅附近就選擇相對應的服務，不必跨縣市移居，減少從零開始重新熟悉環境的風險。

「我們可以從土地的篩選，土地的選擇，土地的規劃開始，然後開始整個建築案，那建設硬體的部分完成了以後，如何做營運，如何做後端的服務，它都有一套模組。」(SP7-595a)



三、組織文化與運作理念

(一) 組織文化

組織的文化包含著一個組織的經驗、歷史、價值觀、期望的綜合，關乎到運作理念以及呈現出的風格。一個組織的文化會否薰陶到老人住宅團隊身上？對這個疑問，SP3的看法是這樣的：組織文化對於一個團隊的服務確實有它的影響力，工作者需要留意，才能提供更適切的服務。而人就是組織文化的構成分子，所以做事之前需要先搞定人；然而當有必要時，組織文化也是需要轉變的，動力不同，才有動機與凝聚力做不同的事情。

「那我滿注重以前的一些經驗或是這邊以前的一些歷史，然後叫做組織文化，但該改的還是會改，所以這個我有做了一些調整，這樣子它（服務）才有辦法去更貼近啦，就是更貼近。」(SP3-50)

組織文化也會對於老人住宅團隊想要推行的服務有其影響力。SW1 曾經歷過老人住宅承接組織更換的事件，發現前任組織與接任等兩個不同的組織，因著組織理念不同，團隊想要推動的老人住宅服務的作風與創新程度即有明顯的差異。就拿辦理活動來說，前組織不一定是觀察到長者內在的需求，而是認為長者喜歡熱鬧、喜歡傳統，便定期辦理大型節慶活動，而接任組織可能觀察到長者有敘事或是與人連結的需求，就會發展出其他面向的服務。

「就是他們可能就是會辦一些很固定的，比如說什麼節慶的很傳統的大型活動啊，或者是什麼寒冬送暖啊，就是這種...然後沒有什麼心意？可能也不是，就是我覺得也不是實際觀察到長輩有的需求之後，可能還是有啦，就是有觀察到長輩他們，就覺得長輩喜歡熱鬧，然後會有這種比較傳統型的服務。」(SW1-131)



SP6 認為當組織/母機構主導專業文化並非以老人福利為主時，對於老人住宅團隊的影響有利有弊，好處是組織反而放手讓團隊有更多的空間可以去運作、發展，限制反而小，只要發想對於組織營運有利就行，這讓團隊有更大的自由能夠去嘗試。

「就是說，那你們可以從長照、老人福利、老人照顧的角度去發揮，然後你們只要講的合理或什麼的，你們就可以去嘗試、去做，所以有空間。好，那我們也有一些就是可以去想像的，我們可以把這個做成什麼樣貌？這樣子，那只要對機構的形象、對機構本身，還有營運都是有利的，其實我們是有一個空間可以去做的。」(SP6-970)

反之，當組織的主導專業背景與團隊運作思維不同時，團隊也必須從中思考如何因應組織文化，SP6 即以疫情期間打疫苗的例子說明，因為組織的主要服務裡較少有專以長者為主體來思考的經驗，故在一開始時組織上層就會產生要將老人住宅長輩全數移動到接種站注射的想法，然而卻忽略了長者的生理狀況與行動力不一定適合此決策，後續協調出直接提供疫苗予老人住宅，團隊也需要處理住宅人力配置與組織中主要服務人力配置不同而產生的問題，例如老人住宅內無數量足夠的醫護人員等。這些因差異而產生的狀況都需要持續地磨合，以因應組織文化下的思維。

「這就有很多協調的地方這樣，那這就跟在醫院的思維不一樣，那對我們來說就會變成說是，我們一直不斷在不同的這個差異的過程當中去想辦法找到，嗯，機構、院方可以接受的方式跟認同的一個角度，然後繼續去支持我們做這邊的照顧服務這樣子，對。」(SP6-993)

儘管組織文化可能對團隊在運作服務上帶來壓力，但團隊也有能夠因地制宜的機會，走出自己的道路。SP6 的經驗中，其團隊面對母機構身作醫療體系，原本在該體系文化下，社會工作並不一定會是被重視的角色，但 SP6 的團隊打破這



塊限制，專注在老人與照顧這一塊，透過長年的投入與磨合，並藉著參加各級賽事獲得外部肯定，奠定出老人住宅團隊的角色定位，走出與母機構不一樣的藍海路徑。

「嗯，老實講，以醫院來講，大概多數在社工界的人都會理解，醫務社工其實本身雖然很重要，可是醫務社工在整個醫療的體系當中他所扮演的角色，一般來講比較沒有那麼地被重視，相對來講，醫院還是醫療為最主體喔，那再來可能就是護理、檢驗啊，醫放什麼這些的東西可能都會是核心的部分這樣子。」

(SP6-394)

另一方面，組織文化背景對於團隊運作發揮影響力外，連帶地也會對身在團隊中的個人有所牽動。以身處企業管理文化的老人住宅團隊為例，由於組織的企業管理背景與社會工作訓練價值自有不同之處，加上專業養成的立基點不同，這考驗原先多在非營利組織工作之社工員的調頻能力：如何與其他單位培養共識，並在互動上達到雙贏。以 SW7 的經驗來看，他過往的工作經驗大多是在非營利組織，會進入非營利組織的前提很多時候是因為認同組織的服務價值、宗旨與目標，然而一旦進入到營利組織時，發現共事的同仁想法不一定像在非營利組織時的統一，便會面臨很大的衝擊。

「對於我們一直在社福界的人來說，也面臨一個很大的衝擊，就是『哦，原來別人和我們的共識是不一樣的』。我們社工進來銀髮住宅，我們就希望說長輩生活品質、服務品質能夠提升，這裡就是銀髮住宅呀，所以大家應該有個統一的共識，就是大家一起為這個銀髮住宅更好，為了營造這個品牌。但是，這樣子的一個想法，並不是那麼單純，就像我們以往在單一的非營利組織的時候這麼單純。你到餐廳的時候，餐廳當然是為了它的業績，組織的其他單位也各有它的業績，住宅只是組織的業績的一部分，而且這個業績又是



一個小部分，那我們如何用一個比較是屬於意識形態的這個共識，來去跟其他的營運單位要達到雙贏？這個東西就很挑戰。」(SP7-99)

此外，組織文化的影響也會連貫到團體中的個人進修選擇，像是對於自我充實方向的體認便會不同。例如，相對於公辦民營背景的老人住宅擁有容易讓人信任的優勢，由企業經營的老人住宅在營運上更需要使用行銷管理策略，以取得大眾對其的信任度。接續以 SW5 的經驗說明，身在組織文化當中的工作者察覺到在不同組織特性下工作的差異，認為自身還需學習的範圍也會往其他目標打開。

「我才知道說，原來營運一個像這樣的老人單位，它的成本，它的運作是這個樣子，它要考量的點跟一般的地方不一樣。或是說，嗯，怎麼自給自足？我覺得是很困難的事情。因為你要讓別人…我們是一個營利單位，就是，社福單位還是大部分人會信任，因為是政府的，那像我們這種民間的單位……要讓人做出口碑其實不太容易，所以這個宣傳的手法，甚至是可能跟外面的廣告商合作，那都是不一樣的。我覺得這可能在一般的機構單位是碰不到的，是一個蠻特別的結合跟經驗。」(SW5-675)

(二) 組織運作理念

組織的運作理念也會衍生出相對應團隊的要求，這一部分在組織背景為企業經營的老人住宅反應上尤其明顯。與社福單位不同，企業經營必須考慮的便是營利一事。虧損這件事對於企業而言，其容忍度大多數比起社福組織來得低，因此要維持營運便是相當重要的事；在此之下，組織運作理念對於團隊的影響其中一項便是對於空房率的管控。身處營利背景老人住宅的 SP7 與 SW5 對此皆有一番他們的體悟。例如以下他們分別提到空房會帶來的壓力。

「為什麼社工的東西那麼難以量化，就是因為我們在講求的是服務嘛，是人跟人之間的關係，那個就很難被量化，所以在這裡什麼都講求…住房率。老



闖就會常常催你的住房率，現在買房的到底有多少，就是外面也在看你這件事情，對，的確就會有這種。」(SP7-134a)

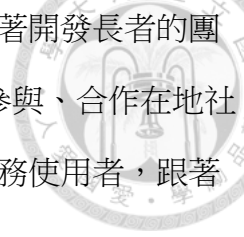
「我們會有，就是空房非常非常大的壓力！對，因為他們，我覺得企業就是一般人，其實就是營利，但是當然不是說，我覺得我們不是那種死要錢的團隊，沒有那麼誇張，但是就是會有因為為了營運，其實空一間會有很大的影響，然後也會影響我們的績效，因為我們沒有評鑑，所以我們不會有那種壓力，但是我們是像一般企業會有績效，所以空房率對我們來講是很大的.....空一間，我們不能空一天，就會被追。」(SW5-646)

研究者詢問組織背景為企業的老人住宅工作者是否皆面臨同等以天計算的空房壓力，得到的回應是否定的。也就是說，雖然企業經營背景的老人住宅會有營運壓力，但是壓力有大有小。研究者進一步探索箇中差異，得知由於每個組織背景不同，對於某些企業來說，老人住宅對其而言等於打造企業品牌，但並非是組織營利的主要商品，故身在當中的團隊會面臨的壓力也相對小。

「這個住宅在運作的過程當中，這些營運單位他們都可以有自主的財源，對，所以對於經營者說，銀髮住宅等於是他的品牌，整個品牌有自己的造血系統。」(SP7-77)

最後，不分營利或非營利組織背景，當老人住宅團隊所處的組織經營理念願意更開放，給予團隊多嘗試新事物的機會，團隊便能有空間撐出不同的工作模式。例如積極與在地組織互動，這除了能讓老人居住式服務做出差異，也對服務使用者可能產生影響。

「那就是工作者會去跟著這些組織一起去做開會，然後把我們的長輩帶進來，然後我覺得長輩開始有參與一些社群的事物之後，其實，我覺得那個眼界，是更廣的啦，或者是就是會覺得是更有趣。」(SW1-153)



在 SW1 的經驗中，先從工作團隊積極參與社區型組織，接著開發長者的團體，再到催化長者團體變成自發性的團隊，累積動能到得以去參與、合作在地社群活動的程度；這過程裡 SW1 便看到長者從原本單純接收的服務使用者，跟著團隊轉變為參與行動者，開拓更廣的視野。

四、組織的政策制度

接著從組織的政策制度面向來探討當其轉變時，對於位於其下的團隊運作會否帶來什麼變化？又會是怎麼樣子的變化？以下研究者分別從（一）行政流程與規定、（二）調整辦公的物理位置、（三）調漲住房費用、（四）培訓人力方針等四類實例，來補充讀者對此塊的圖像。

（三） 行政流程與規定

有些老人住宅的行政流程必須遵循組織中母機構之規定，例如核銷要送回總部所在地即為一例。尤其組織若是屬於全國性的，更容易看到流程、公文往返耗費時間拉得更長的情形。

「可能跟總會有糾葛的就是一些行政流程啊，像比如說我們的核銷都還要送回總會所在的縣市，這種就比較麻煩，但這個好像也沒辦法。」(SW1-112)

SP6 提到倘若組織將原本內部的規章制度直接套用到老人住宅團隊時，曾碰過規範不適用的狀況。SW1 則指出當組織為了管理而導入新系統或引進新規定，若安排的不好，對於服務團隊反而在工作上造成困擾或衝擊，也會有感於團隊被組織政策所管控。



「母機構體系很大，本身還有很多的相關的一些內部的規章制度，有一些套用到這邊來的時候，多少還是會有一些些的，可能不是那麼的合用的地方喔。」(SP6-978)

「我覺得真的是開始慢慢感受到總會的那種觸手嗎，就是像比如說他們可能會出現很多莫名其妙的規定啦，或者是要更改打卡系統的，就是這種很多的變動，會讓我們覺得很難適應或是不方便。」(SW1-766a)

(四) 調整辦公的物理位置

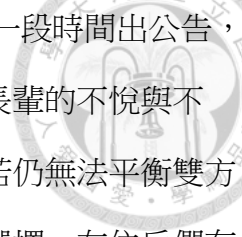
SW1 提出團隊與組織其它單位的關係，在組織決策內部單位要更換服務辦公地點，觀察到雙方物理距離因此拉遠後，團隊之間也開始有所區隔。SW1 可以感受到團隊狀況會和組織承接業務初期各團隊人員都在同一空間辦公、能夠彼此互相支援共餐打飯、辦活動的情形不同。

「如果以他們後續搬到鄰近社區來說，我們的關係就是已經開始會有一些區隔了。」(SW1-73)

(五) 調漲住房費用

第三個組織政策影響團隊的面向，即是調漲住房費用。SW5 指出對於老人住宅住民，住房費用的調整對於長者生活是息息相關的。當組織決定下一調整費用的政策，服務團隊會首當其衝地面臨長輩對此政策的不滿情緒。

「比較大的應該是...漲房租，我最近碰到漲房租的問題，那漲房租其實會有誤解，一定的啊，他們會覺得說，你服務也沒有比較好，就是放大你一些可能平常的事情『服務也沒有比較好啊，為什麼要漲，什麼東西也沒有怎麼樣』對，會有那些東西。」(SW5-570a)



至於團隊對應組織決定調漲房租的處理，SW5 的團隊提前一段時間出公告，讓住戶先有預備。為了要執行這項組織政策，團隊預期會面對長輩的不悅與不滿，透過安撫長者、或與家屬溝通，請家屬協助與長輩溝通，若仍無法平衡雙方需求，團隊保持開放的態度，提供其他資源與移居選項供住戶選擇。在住戶們有過其他選擇，自行比較後，便能找出最適合自己的地方。

「反正就是過渡期，因為真的其實那個時候，我們也是說，如果你真的那個的話，因為我們有我們的困難，就是很坦白的說，我們真的有我們的困難，如果真的那個的話，因為長輩已經脫離社會很久，所以他們不知道現在...(物價貴)，對，所以他們如果說，他要移居，我們也不怕你去問看看其他的，因為如果你真的不行，我們也不勉強，他其實去找了一輪以後，他會發現，哎，好像都是這樣子，就會好一點。真的自己去看過一遍後，他們就是會，喔好吧。」(SW5-611)

(六) 培訓人力方針

第四個組織政策制度影響團隊的面向，是組織對於培訓人力的方針。一個老人住宅服務團隊的在職訓練內容，往往會受到組織高層在營運策略上欲推行的培訓方針而變化，而組織的培訓方針會遍及組織底下的各個單位。

「我覺得就個別的工作人員，可能會有比較多是那種總會的教育訓練會邀請大家參加，比如說像總會可能一兩年都會有個自己想要推展的一個服務項目，就我自己曾經去總會所在地受訓團體帶領人的工作坊，組織可能每一年都會想要推一個東西，像他們哪一年想要推生命故事書，然後後來又想要推音樂輔療，就是不同種的服務，然後希望經營成特色的，那這一種的話，可能就會是需要全國性的部門共同學習參與的。」(SW1-106)



然而倘若組織培訓人力的操作方式並非是實務團隊認為對工作有效益的，又搭配上不合理的獎懲制度，執行上可能會帶來讓工作者反感的效果。例如以下 SW1 團隊被組織要求看心靈成長影片來說明。

「比如說就是要求工作人員要去上心靈成長課程，看他們提供看的影片，然後要做記錄什麼的。如果沒有完成這些要看宗教影片的要求，可能要扣年終啊，或者是比較讓人難以接受的政策出現，也會讓人家覺得很困惑。」

(SW1-766b)

五、組織對員工之福利

參與者 SW1 及 SW2 皆提到，組織能夠提供什麼樣的員工福利，例如員工旅遊、聚餐、年末尾牙或年初春酒等，讓員工能有一起參與組織活動的機會，對於團隊成員在凝聚感情也會有一定的作用。

「或者是員工旅遊，或者是定期的聚餐，我覺得也都蠻重要的。」(SW1-725a)

在 SW2 的經驗裡，他指出老人住宅團隊包含正職與兼職人員，當組織提供的部分福利不分員工是全職或兼職身分，展現組織對兼職人員的重視。例如全員皆可參加歲末尾牙、員工旅遊等，這有助於不同職種的工作人員彼此互動培養關係與合作默契，促進團隊中的多/跨專業合作。

「母公司他們把其實兼職人員也當作家人來看待，所以他們有提供這些福利，那對我們來說，我們也可以透過這樣子的一個互動跟這些不同的兼職人員之間，我們的互動就不是只有工作上面，我們還可以有更多的認識，所以後續我們在搭配上，我們有需要的時候，對方也是無條件地幫助我們公司。」(SW2-775)



六、組織/母機構的高層管理者

在第二節中，研究者已經從參與者論述中看到老人住宅團隊中擔任管理職者的角色功能，以及對於服務團隊的關鍵與重要性。在此段，研究者要更進一步探詢一個組織當中的高層管理者對老人住宅團隊會有哪些關聯與影響？從參與者論述發現，團隊運作確實會與組織當中的高層管理者或母機構所採取的態度有些關聯。如以下 SP7 與 SP4 所提。

「那我們今天不是文化，而是今天是老闆直接的命令，老闆直接的壓力。」
(SP7-805b)

「(高層)他說他也知道社會福利是虧本的生意，他說打平就好。所以沒有給我很大的壓力。」(SP4-172)

此外，亦有參與者表示，當組織的高層管理者本身不一定足夠了解老人領域，或不熟悉老人住宅的實務運作，對於工作團隊面臨的狀況將會產生無法理解、同理。如 SW5 所述。

「所以很... 壓力很大。那我覺得主要是，因為我們的母機構其實是第一次經營這種(老人住宅)，像他們主要是營運其它領域，像這種他們不瞭解說，不是說有客人來就好、我們不是所有個案都可以照單全收...，所以他們會不懂那個難度在哪，或是覺得說，他們根本不理解，應該要怎麼跟長輩互動？長輩的需求是什麼？是完全不理解的。」(SW5-652)

在 SW5 的經驗裡，母機構的高層主管對於服務執行層面，其認知會與一線工作團隊的意見有所不同；從報告撰寫的用詞選擇，到認為長輩在住宿型服務的需求會是什麼等層面，都可能會出現差異。



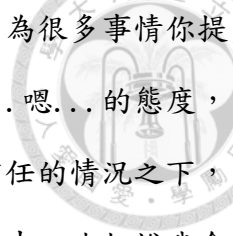
「上面一定還有統整這個部門的長官，他們其實在很多面向會跟我們不太一樣，或是他們會不瞭解說，甚至一些專有名詞，他會覺得說為什麼這個專有名詞長這樣，這樣會有點標籤化，會讓人家覺得說你好像就是怎麼樣，但是其實那個就是一個專有名詞，那沒有什麼，類似像這樣，他會覺得說不要這樣寫。(SW5-663a)

「或是他們會覺得說就是要加強宣傳，加強什麼。比如說他們會覺得說就是要弄的像飯店一樣漂漂亮亮的，大氣；但是在我們來講，其實長輩的需求不是那些東西，他可能是要便利性，可能是要無障礙設施，所以這些東西都是。」(SW5-663b)

儘管高層管理者與服務團隊容易出現不一致的看法，然而看法不同時，不一定只有全然互斥、衝突的結果，有時也會拓展雙方的視野，因此如何調和、平衡是需要著力的部分。

「我覺得也有一些很酷的地方，像是他們可能會覺得說既然有些長輩他們選擇來住這種地方，他們想要找一個去標籤化的地方，你就不能把它營造的很機構化，那這個也是我認同，當然不是只有舒適的跟無障礙為主，你也要尊重長輩，他有面子啊，他有尊嚴，所以我覺得這也是兩者去一個 balance 的地方。」(SW5-663c)

SP6 本身作為組織中的中高階主管，他分享組織高層管理者握有著獨特的重要性：從放手支持團隊參與外部競賽，對於組織中各單位提出的計畫予以理解並拍板定案下決策、對成員工作成果的態度與回饋、協助成員訂定新目標讓團隊有再進步的空間、給予一定程度的鼓勵幫助成員融入組織與團隊、促使合作方案能夠持續下去、以其豐富的歷練、格局與態度周延地提供建議、當團隊成員面對挑戰感到恐懼猶疑時，高層主管表達一起同在，無須害怕，進而帶動中階主管與一線員工的互動等等，這些都是高層管理者的關鍵價值。



「其實在一個行政體系當中喔，主管的角色還是很重要，因為很多事情你提出了一些想法，主管必須要能夠支持，好，那如果主管.....嗯...的態度，可能比較保守，或者是他相對來說，對你的團隊不是那麼信任的情況之下，他就會選擇比較就是穩健的一個做法這樣子，那也許，你要去，比如說我今天想要去參加這個比賽，他可能就會覺得你申請這個幹嘛？不要去，哦，那你就沒有機會可以做這些事情了喔，所以其實主管的肯定跟支持這件事情是蠻重要的。」(SP6-673)

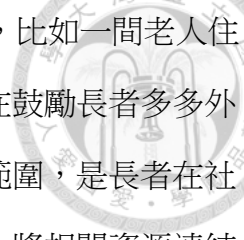
「有的時候，甚至是我們可能會膽怯，我們覺得說那很難吶，那個很恐怖啊，這個大家做不到吧？這樣子，然後他都會說，你放心，我會跟你一起什麼什麼，那你就敢去了，這個概念會，甚至會影響到說，欸，我其實也會跟我的夥伴們這樣互動，就是說，你可能就會多一點勇氣，然後你可能就會多一點，跟他們一起的這樣的事情，大家一起去完成喔這樣子的概念。」(SP6-697)

貳、 外部層次對團隊運作的關聯

外部層次意指在組織之外，非組織所能控制的，諸如社會、政治、媒體與時事壓力等面向。究竟外部層次對老人住宅團隊運作有何關聯呢？在此次研究期間，從參與者的分享中，研究者歸納得出以下三點：一、社區環境的條件。二、疫情帶來的變動。三、政府主管機關與議員之共舞。

一、社區環境的條件

首先，與團隊運作相關聯的外部面向，其一是老人住宅所在的社區環境條件。每個老人住宅坐落的社區環境皆不同，有位處城市交通便利之處，也有建於郊區地帶。有的在平地，有的在山上。既然環境條件各不同，老人住宅團隊也因



應住宅所在的環境，調整團隊服務上的輸送。如 SP7 所分享的，比如一間老人住宅周邊走路十分鐘內就有理髮店，那麼團隊就將工作重心擺放在鼓勵長者多多外出使用社區的資源；但倘若當理髮店非座落在鄰近老人住宅的範圍，是長者在社區中難以取得的，則團隊工作重心便是經營與外部資源的關係，將相關資源連結帶進住宅內。

「所謂的因地制宜，就是依據當地的生態關係來做微調。如果今天我們跟我們合作的對象，他在那個地方，他給了我們家土地，我們覺得合適，但是可能週邊的生活機能沒有那麼優，嗯，那有沒有可能這個銀髮住宅就必須因地制宜地去把自己內部可以供給長輩的資源相對的擴大。」(SP7-595b)

二、疫情帶來的變動

其二，與老人住宅團隊相關聯的外部面向，會是疫情帶來的變動。自 2019 年末於全球開展的嚴重特殊傳染性肺炎 (Covid-19) 疫情大流行，對於人們生活的影響可謂全面性的。作為服務長者與其家屬的一線人員，老人住宅的社工人員們工作上也深刻感受到疫情對長者與其家庭、團隊服務，乃至對於工作者本身的影響。尤其在疫情爆發初期，當時還沒有足夠了解疾病資訊，整體社會面對疫情的不確定性帶來龐大的壓力。

「嗯，更未知，就也沒有什麼疫苗啊，然後很不確定啊。」(SW1-905)

同時，在此期間 (2020 年至 2022 年)，也因為肺炎疫情的關係，可以看到許多旅館因為國外旅客無法入境，國內旅客降低出遊意願，經營受到衝擊；紛紛調整為銀髮住宅、全齡宅、健康宅等行銷模式。

「也有商業化模式的，有買賣的，有出租的，也有很多商務旅館，因為現在疫情關係也想要改成老人住宅。」(SP3-584a)



由於疫情對於服務使用者的影響，也會連帶成為服務團隊的困境與挑戰，需要對此有所應對。接下來，在敘述上，研究者會先提及疫情對於長者與家屬的影響是什麼，而這樣的影響效應下，老人團隊的運作又會產出什麼樣的因應，以下藉兩個部份來呈現參與者們的經驗。

(一) 疫情對長者及家屬帶來的衝擊

首先，疫情對於長者而言，衝擊是相對其他年齡層的服務族群更大的。SP7 便觀察到疫情爆發後，影響了潛在使用者移居老人住宅的意願。

「像去年（2021 年）5 月就 3 級警戒，那今年開始是本土比例突然激增，這些其實都會大大的影響長輩願不願意出來移居這件事情。」(SP7-139)

至於疫情對老人住宅長者直接的影響，參與者表示主要在於疫情下實施警戒措施以減少人們群聚，要求長者保持社交距離；有好一段時間老人住宅因此而禁止探視、活動暫停、長者無法在公共餐廳用餐、外出機會減少，再者，老人住宅內部的活動受限，大幅降低住宅長者原有的社會參與和人際互動機會，而連動地，在長者的心理與生理狀態也出現衰退，情緒憂鬱、緊張，老人住宅轉出移居的個案量也因而增加，甚至也有確診的長者被標籤化的情況。

「我覺得他們憂鬱症怎麼越來越嚴重，因為你沒得聊天，然後大家都防著防著，也不能走出去啊，那你整個社交圈都變沒有了，我會覺得他們自己也恐慌，大家都在很緊張的狀態。」(SP4-245)

除了長者生活因為疫情而衝擊外，參與者 SW5 也觀察到，疫情下部分行業也大受打擊，當作為經濟支柱的家屬的收支狀態不穩定，長者生活也有所波動，例如當家屬突然失業，長者便不一定能再負擔居住在老人住宅的開銷，得要移居他處；或者心情也受到負向的波動。



「因為疫情的關係，很多家，有一些真的是因為經濟狀況，所以都不是太好的。」(SW5-474b)


疫情之下，工作者觀察到長者浮現出各式情緒議題與困境，對此有所應對。而團隊工作人員的定期工作，對於原先支持系統較弱的長者會是相對重要的支持。例如 SW1 的團隊持續地以電話與長者保持聯繫與關心。SP4 的團隊觀察到長者多待在房間不出門，透過網路平台影片輔助由工作人員帶動長者做健康操，在疫情較和緩時，團隊多鼓勵長者只要戴著口罩，就多出來與人互動、外出購物，打麻將、討論運動賽事等。即便訪視受到限制，工作者仍是期待老人住宅內的人際互動與社交活動仍是不能斷絕的。

「比如說，他們也的確因為這個疫情自己在家有很多就是情緒上的議題呀，或者是開始去，他們也開始去思考人生意義，或者是覺得自己為什麼這麼孤獨？然後這些東西大家可能也沒有辦法很即時的去獲得回應，然後可能社工的電訪就會是一個很重要的資訊，很重要的陪伴啦。對於某一些就是可能跟家裡感情狀況很不好的長輩也是很重要的支持。」(SW1-881)

疫情嚴峻的階段，對於長輩確診以及確診後在群體中產生被標籤化的情形，老人住宅工作者也藉著保持穩定的態度以及一套完整的處理流程來因應；如 SP4 所述，團隊不怕確診，怕的是長者確診不講才會擔心。團隊藉由安撫長者情緒、送餐食到長者個別的房間、對於不遵守隔離規定的長者協請家屬溝通、教長者自我監測血氧與血壓、透過 Line 群組回報等等，順利渡過疫情帶來的變動與不安。

「我就說不用緊張，大家就是跟它共生存。」(SP4-266)

老人住宅社工人員看到針對疫情的應變措施——運用科技，是許多長輩較不熟悉的方法，中間的科技落差形成對長者的排除；這些對於長者因疫情所擴大的生活障礙或挑戰，抵達的路途是社工人員需要銜接填補的。如以下 SW1 所提。



「我自己一直有一個感覺是台灣這幾年的科技發展真的是，應該說世界啦，就我覺得這疫情之間對於年輕人來說，其實很多很多事情是可以科技去回應的，或者是用科技去確保安全，但是對長輩他可能就連要有一台智慧型手機要開機，要能上網，要能掃 QR CODE 簡訊，然後就不是每個人都辦得到，然後相對之下也是會形成對他們的排除嘛，就是，可能有些長輩會覺得那我都不會，我就不要出門就好，可是我還是要買東西呀，怎麼辦？對呀，所以就是，我覺得對他們來說也有很多挑戰，然後他們沒有辦法面對但又需要面對的時候，社工就是要得要去承接。」(SW1-909)

(二) 疫情對團隊帶來的衝擊

疫情除對於服務使用者帶來衝擊外，對於老人住宅工作者以及團隊運作亦然。例如當團隊的工作者確診時，依照當時的規定必須面對 14 天的居家隔離，而此段時間團隊工作人力就面對需要緊急調度的情況。

「因為你想，那時候你確診了，你要隔離，你要居家隔離。去年居家隔離幾天啊，14 天的時間，那你要想沒有人力。」(SP4-232)

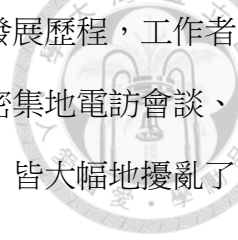
又或者，也有住宅長輩對於疫苗是採取抗拒的態度，工作者並無法硬性要求長者施打，僅能請其以戴口罩的方式保護自己與他人。

「我沒有辦法硬性他施打疫苗。」(SP4-232)

不能否認的是，由於長者畢竟是疫情的高風險族群，老人住宅團隊在服務時更需小心謹慎。許多參與者皆表示在當時，自己也面臨著緊張、焦慮的心情；一旦遇到有住宅長者疑似確診的狀況，甚或會影響到工作者日常的睡眠與食慾。

「然後服務群體又都是長輩，那個真的是很挫耶。」(SW1-907)

「只是緊張的那幾天，真的是睡不好、吃不好。」(SP4-230)



爆發的疫情打亂了老人住宅內既定的行程運作。隨著疫情發展歷程，工作者也經歷了諸如更改為線上工作、穿著防護衣探視、分流上班、密集地電訪會談、分發口罩、協助長者拿處方籤藥物等等，這些工作流程的轉變，皆大幅地擾亂了團隊的運作，並且多出原本平時沒有、額外的工作量。

「那時候我覺得工作量沒有變少，但就是對於責信的證明就要更多。」

(SW1-886a)

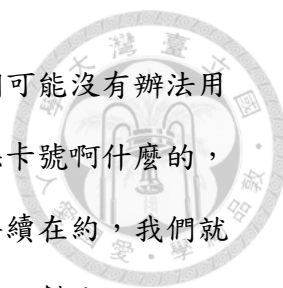
「就是作業上都是改成線上，除非真的有一些緊急狀況，我們需要到住宅去看，我們就是要穿著防護衣過去這樣。」(SW1-824)

面對變動，老人住宅工作團隊要維繫既有的服務，輸送得運用變通方法，像是電子化工作、遠距工作便是主要方式；需要實體接觸的部分則由工作者代為服務使用者處理。此外，主管機關／組織為掌握團隊的工作進度，相較以往更頻繁地透過線上會議、工作日誌等方法來確認狀況。

「我們的很多聯繫是變線上嘛，這些可能就會有很多工作會需要討論，或者是組織會希望你要告訴我說你做了什麼，所以我們當時情況其實是每天早上都要開一個視訊的晨會，然後要去報告說我昨天做了什麼，我今天預計要做什么。」(SW1-855)

在疫情期間增加的工作量，其花費的時間會佔據掉工作團隊原先既定安排所需的時間，但這些既定工作只是暫時延後，疫情緩解後團隊還是被要求還債，仍得一一完成。另外，新增的工作事項，以疫情期間工作者協助長者預約疫苗為例，其實要花費的時間及後續的回應，遠比單純字面上想像的需要更多心力。層層交疊，對於工作者而言壓力與負擔日漸龐大。

「對呀，或者說組織還是希望有些東西你可以辦啊，那你就把它辦完，那我就覺得實際上的工作量，其實在疫情之下，然後又多了很多那種，比如我們



那個時候要幫所有的長輩搶疫苗，就是這些獨老的長輩他們可能沒有辦法用手機，不會用啊，不會用手機做預約，不知道什麼叫做健保卡號啊什麼的，那從第一劑約到現在，現在還有第四劑對不對，他們還是持續在約，我們就是要去幫忙長輩搶時間啊，然後長輩又說『哦我那天不行，你幫我約哪天好不好』、『那天早上嗎？可不可以下午？』然後約完就是『社工，我真的可以打這個嗎？打這個真的不會出事嗎？』就那個過程中，其實就是這一些，可能比如說『疫苗』聽起來是一件很簡單的事，可是它其實要做很多的回應跟安排，跟他們打完後要去追蹤他們的身體健康有沒有什麼變化。所以我覺得其實疫情之下多了很多工作，既有的被暫停的工作，等到疫情緩解之後還是要把那個債還完。所以我覺得去年真的是地獄。」(SW1-890a)

疫情下的長輩悶在住處，情緒低落。此時期他們接觸頻率最多的就是團隊人員，也因如此，長輩也更容易對團隊投射出不愉快的感受，甚或產生誤會。這樣的誤會需要團隊人員去化解，或者是自行消化。如下 SW5 的案例。

「其實，長輩的情緒不好，當然我們就是會有很大的感受，那他(長輩)也會，因為接觸的多嘛，他不一定會接觸其他長輩或是家人，但是跟我們接觸很多，所以會對我們有比較敏感，可能我們平常開個玩笑沒有什麼，他會不開心，對，所以可能會有一些額外的，他會覺得我跟你有過節，類似像這樣。所以碰到這種的時候，其實，怎麼去化解這個誤會。因為，像長輩也會有小圈圈啊，他們會互相討論『欸，這個人怎麼這樣子啊？』什麼的，但他們沒事做嘛，也只能聊八卦，所以會有些誤會。」(SW5-562b)

隨著疫情進展的歷程，作為第一線承接長者情緒反應以及相應政策滾動的老人住宅團隊人員也累積了許多工作負荷。以下 SW1 深沉地分享在經歷這兩年的疫情動盪，能感受到工作對於自己的消耗、以及降低對於團隊乃至組織的信任程度。



「我覺得這兩年來的疫情，可能讓工作的負荷跟型態也有很多改變。然後我覺得這個改變是消耗人的。」(SW1-10)

「我覺得疫情影響的，對於工作上的安排有影響，然後我覺得對於組織間工作者的，我覺得至少對我來說啦，我對於團隊的信任就會有一些動搖。」
(SW1-890b)

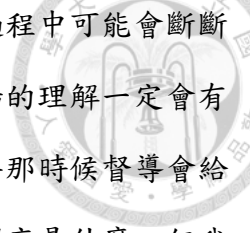
舉例來說，由於疫情，團隊需要採用線上科技一起工作，然而透過視訊軟體的通訊品質與實體對話仍有差異，距離不一定能彌平。光是螢幕上的大家是否真的同在？是不是真的有在聽？自己在上面發表個人意見是否會有足夠的安全感與包容度？這些便讓工作者感到疑問與疑惑。

「我覺得在線上工作跟交流，有時候比較會，會沒有辦法去注意到對方的情緒壓力狀況，然後給予很及時的支持啦，其實即使主管在電話裡告訴你，就是大家要保重，就是那也跟實體上的關心我覺得也是很不同的啦。」(SW1-862b)

「我就覺得這種視訊上的工作真的是，讓人沒有辦法同在的過程中，你又要去給別人回饋，我真的覺得是，嗯，很有風險的事情，我只能這樣說。」
(SW1-935)

SW1 分享一個自己透過線上團督，但經驗並不好的例子。由於遠端通訊的形式，互動感產生落差，當感到自己的表達被對方質疑，然而視訊的形式又難以讓人即時地去作出回應，或是去核對對方到底接收到什麼樣的訊息，結果溝通無效，換來指責的當下，工作者只能凍結在原地。

「然後那時候我覺得還有一件事，是創傷。對，因為可能就那時候工作上也改線上，然後團督也改線上。然後我覺得線上團督我真的覺得是很痛苦的經驗，就是…有時候可能你現場的就是各種語言的表達，或者是非語言的表



達，其實可以讓督導掌握你的狀況。可是你在視訊的那個過程中可能會斷斷續續，或者是表達上可能沒有辦法，對方的理解可能跟現場的理解一定會有差異。然後我覺得，就是舉出一些個案討論的時候，我覺得那時候督導會給我一種就是，嗯，就我記得我那時候…我不知道他的原意到底是什麼，但我自己的理解是他跟我說『你已經是一個 00 年的社工，為什麼連這些簡單的評估你都沒有辦法做好？』我到現在回想起來，我應該聽到的是這樣的訊息，可是我覺得當時還有很多的疫情考量，還有跟家庭工作的衝突，我覺得這些困境，我好像有交代，然後我覺得你好像沒有聽得很懂，或者是，就是，好，就算你說的就是事實好了，可是你對我說這些話也無濟於事啊。」

(SW1-919)

當團隊工作方法與工具未能好好承接工作人員面對疫情的焦慮情緒與壓力，久未能獲得回應或被傾聽，種種累積起來沒有消化，使得團隊成員在疫情下的工作狀態感受到沒有足夠的支持，孤獨、無助又受傷。

「我覺得在疫情當下，我是自己一個人在這個縣市，就是我也沒有什麼家庭的支持，雖然說可能也不被這麼覺得需要有這個東西，但是我覺得，至少就我那時候，我覺得滿孤獨的啦。對啊，而且我跟我室友都是在這裡這樣一線的社工，然後我們都還是要去辦公室，我就覺得那時候有很多的……情緒狀態跟焦慮，好像沒有辦法被獲得回應跟照顧嗎。」(SW1-873)

疫情影響還有一部分便是因遠距工作、異地辦公後衍生出更多的工作與責信要求。而疫情下，當主管的行政業務減少時，多出了的時間反過來集中檢視社工撰寫個案紀錄的狀況，而看到工作進度不合期待時，卻未同在一起思考解方，而是站在對立面繼續要求。這樣的舉止對於原本工作負擔便已沉重的一線工作者來說，感受到更多的是不舒服而非督導。當交辦的各式報告洋溢出的權控意味磨損了工作者對於組織的信任關係，工作者感受到不受信任而被控制、被審查的眼

光，加上挫折，支持度不足的情況反覆累積，最後成了工作者想要離開職場、離開團隊的推力。SW1 嚴肅的說：因為這樣的經驗，不想要再經歷第二次。

「這種工作報告對我來說，我覺得是很權控的啦，就是，我覺得也改變了我跟組織既有的信任關係嗎，就是好像，對，就是我好像要把這些空格都填滿，代表我是有生產力的人，而我，我怕我沒有做了什麼，好像是很不應該的，那是有一種，無時無刻在被檢視的感覺。」(SW1-862a)

三、政府主管機關與議員之共舞

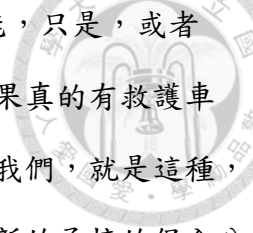
談到外部層次對老人住宅團隊的影響，還有一大部分研究參與者所談，是來自政府主管機關與議員的影響力，而這樣的觀察發現很明顯地出現在承接政府委託的老人住宅工作團隊。

(一) 主管機關的影響力

「其實我覺得外部影響最主要就是主管機關吧。」(SW1-943)

主管機關的影響力，在此可以藉 SW1 的例子來說明。單單是聘用保全人員的負責局處改變，就會連帶影響到一線團隊的工作樣貌與搭配範圍。A、B 兩個不同局處單位，他們所聘僱的保全所著重期待的職能焦點也大不相同。值得深思的是，轉換局處後聘僱的保全失去原有功能，變得只負責建築物的公共安全，不一定擔負照顧長輩的職責。於是團隊需要重新與新聘保全溝通。一些原本可以請保全人員在夜間多去注意的事項不再後，只好改為請隔壁鄰居多幫忙看顧一下來補足。

「總之結果就是，最後是 B 局處自己聘保全，但是他們的保全沒有辦法直接跟我們對口，就是沒有辦法幫我們提供我們原本期待提供的服務，他們就變



成聘的保全都坐在樓下.....就也許還是有一些安全的功能，只是，或者是，就是，然後我們也還是得持續跟他們溝通，比如說如果真的有救護車來，你們要去上樓看是誰？那如果真的是我們長輩要告訴我們，就是這種，這就是得需要重新來過，重新跟他們溝通，因為可能這個新的承接的保全公司，它就沒有這些概念。」(SW1-290)

疫情後，外部主管機關對於政府委辦的老人住宅團隊的責信要求更多，在沒有能真的拒絕權力的場合裡，一場責信的綁架於是形成。例如花費許多時間填寫許多沒有意義的報表，當辦一場方案或活動之後，都要將效益登錄在資訊平台上，才能夠進行核銷作業。

「疫情結束後，即使回到辦公室，恢復了正常的服務模式之後，再緊接著是社會局對於活動方案的期待沒有減少啊。」(SW1-886b)

當主管機關下達不符合長者需求與能力的工作指示時，原本的好意反而可能造成服務現場的混亂。如以下 SW1 團隊被要求發放口罩的例子。

「你不發他們還在那邊質疑你『為什麼你不發？你們長輩都不需要嗎？』長輩當然是你要發給他們，他們很開心啊，可是問題是他們其實就有能力自己去買了，為什麼，口罩又不是一個很貴很貴的東西，如果真的是經濟很困難可以發，可是，他們要發的是所有人，因為如果你發這個，沒有發那個，就會不公平。對，所以就是沒完沒了。」(SW1-990)

(二) 議員對上主管機關之角力

由於地方政府部門受到縣市議員的監督，而承接政府委託的老人住宅團隊，自然也會間接受到來自議員對政府服務檢視的壓力。當議員對於主管機關施壓，壓力便會滲透至老人住宅團隊。



「什麼科長啊，或者是科長又受到議員啊這種的，處處干預著，干預著社工」(SW1-984)

SW1 舉出在其工作經驗中，曾經遇過議員要求老人住宅團隊能將原本辦公空間騰出，以作為讓長者使用的居住空間。主管機關在因應議員要求的同時，也擔心全然照要求辦理會引發住戶的反彈，最後妥協採取的折衷決策希望顧及議員與住戶雙方的期待，但雙方討好的結果便是造成老人住宅一線人員的工作消耗。

「我覺得他們就是什麼聲音都想顧及，都想討好，就是，他們一方面很怕我們整個搬離，會讓長輩覺得沒有安全感，這的確也是事實啦，然後可能長輩也會不滿，也會想去市府申訴。可是如果我們不讓出一些空間的話，他們就是要一直被議員質詢或追殺。」(SW1-951a)

「主管機關就比較不會幫社工人員去想到實務上會有的這些情境安排，他們好像只能去回應就是每個要求他們做出改變的單位，除了我們自己(笑)。」(SW1-951b)

來自四面八方的要求，五花八門的陳情案，現況是，政治角力底下的要求，有時候能夠凌駕於專業評估之上。一線的工作團隊只能無語、配合辦理。

「除了我們不能提出要求，其他人都可以去提供建議這樣，然後各種陳情案什麼的都還是希望我們可以做出很得體的回應，但有時候明明就有一些作為就不符合身為社工專業應該要做的東西，但是如果只要議員要求，就還是希望你可以回應一些什麼。」(SW1-967a)

另一方面，除了無奈回應的心聲，也有參與者提出他在面對政府機關的不同觀念與聲音。如 SP4 所分享的，由於他曾有在公部門服務的經驗，因此他在與政府承辦互動時，他會習慣站在一個沒有對錯的位置，認為各有各的考量，而政府單位的考量也是來自於其上的長官給予的壓力，因此會傾向採取配合的姿態使命

必達，來幫助與政府上級長官溝通一事。可以想見，在 SP4 的老人住宅團隊中，對於政府主管機關之要求會盡力妥善達成。



「長官有長官的考量，他的考量絕對是看的比我們還廣還深，有時候我都說，我並不是說絕對接受，但是我們做事情就是，把困難的點告訴他，他不接受，那他要承擔後果，我已經建議你就要承擔，但是你要我做些什麼，我就盡量滿足你，我用我的方法把他滿足起來，讓你滿足。」(SP4-1055)

本節透過參與者之描述，將與老人住宅團隊運作相關的組織及外部面向作一呈現。從參與者之經驗中可以確定的是，組織層次與外部層次對於老人住宅團隊運作顯現了一定的作用力。

第五節 本章總結



綜合上述四節的分層梳理，讀者可以體會，老人住宅團隊運作與社工角色可謂為魚幫水，水幫魚的狀態。接續，研究者透過綜整研究發現，延伸思考，並為本章做一總結。

壹、 成為自主空間的老人住宅

我國高齡人口數突破新高，長者居住需求明顯增加。加上都會地區房屋樣式多屬老舊公寓，又租屋市場對於年長者的不友善亦尚待改善。多方因素下，老人住宅、銀髮住宅、青銀住宅、樂齡住宅、共生住宅等等瞄準長者居住需求之服務與商品成為近年各界進場投入資源之領域。

對於社工人員而言，與其他行業著眼點不同之處，老人住宅並非專做媒合住宿等前端服務，重點反而在後端如何持續。老人住宅著重打造能令人感受平等、尊重與自主的環境。尤其初移居的老人住宅住戶，日常生活皆可自理；故相較生理之照顧，老人住宅更著重於關注住戶生活中的社會心理與人際層面，支持老人住宅住戶自由的生活。

歸納參與者所見的老人住宅背景脈絡。首先，關於老人住宅之核心價值的描述，研究者從訪談中發現不離陳政雄（2006）所指的安定、安心與安全三原則。與過去文獻一致之處，如 Winstead 等人（2014）研究表達老人住宅促進住民社交互動與角色支持的必要性，在參與者所待的老人住宅裡，服務亦著重提供長者生活中人際層面的陪伴，支持長者自由自主的生活，此亦與 Dong（2018）的個案研究之發現一致。社工人員眼中的老人住宅空間，是一個能提供尊重與安心居住的環境。在參與者所身處之老人住宅，多著重提供長者生活中人際層面的陪伴，支持長者自由自主的生活。本研究訪談中時可聽到參與者表達老人住宅就像是一

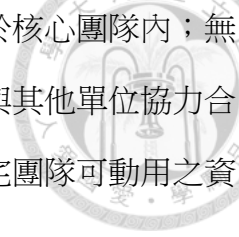


個大家庭。由於作為集合式居住服務，有人群的地方，自然會衍生出一套獨特又複雜的生態與動力，住民與工作人員，有時再加上家屬，同在這個劇場裡共舞著。

就參與者觀察，驅使潛在使用者移居老人住宅，除了與經濟資源、價值觀等個人層面有關外，原居住地的環境因素如多為須爬梯之公寓、房屋空間偏小等也有影響力。至於社工看長者選擇移居老人住宅長者之理由，歸納原因之一包含長者身份不容易在租屋市場找到合適的房屋，此源於我國個人租屋市場制度的不完善，此點看見符合過往文獻所稱長者族群在租賃市場面臨居住困難情形（張偉瑜、徐志雄，2017）。除此之外的移居理由還包含子女、家庭的需求交互影響，以及長者自身的老後生活規劃。由於老人住宅住民的移居理由與其適應住宅生活狀態有所牽動，故也是老人住宅工作者需把握評估之關鍵。

參與者對於團隊人員編制的看法能夠連帶透視個人在團隊中的定位及團隊整體的運作狀況。即有參與者認為社工人員的配置是老人住宅與物業管理在團隊配置上的不同之處。面對雨後春筍後長出的眾多選擇，研究者認為當中欲辨別是否確切以長者需求為主體設計並延續服務，而非僅是更換了名字的旅館或租房，或可從團隊的人員配置一見端倪。老人住宅工作成員組成及團隊規模謂之各色各樣，隨著住宅背後的組織背景與資源差異而變化。本研究參與者所處的老人住宅團隊規模大小不一，有階層扁平趨於精簡的小型團隊，同時也有科層、專精化的大型團隊。

另一方面，就參與者的經驗而言，老人住宅團隊人力安排上多為多元專業背景者互補共事。其中，最基礎的編制為社工人員、照顧服務員與護理人員的組成。再者，各老人住宅在對團隊管理者的專業背景選擇，有些老人住宅團隊主要安排社會工作訓練背景者擔任督導或主管一職，也有團隊因為老人住宅內無配置護理人員，故特意安排護理人員或其他醫事人員背景者做為主管以補位。



值得注意的是，團隊可動用之人力、物力、財力並非僅限於核心團隊內；無論是透過全職、兼職聘僱其他專業人員、善用組織內部資源、與其他單位協力合作、連結社區友善資源、甚或直接委外等方式，都可使老人住宅團隊可動用之資源拓展出去。

貳、 做能攻能守的老人住宅社會工作者

關於老人住宅社工人員的工作範疇與角色職能，或可用攻守位置來譬喻。老人住宅社工人員的職務日常以長輩為主體，包含親友等支持系統、社區民眾皆是日常工作對象。工作目的是為支持長者在老人住宅之生活適應。特別的是，身在營利脈絡的老人住宅社工觀察到其住戶與工作者的互動於初步適應階段相對容易停留在店家與客戶的消費關係，此時更需要社工前端的破冰與磨合。

藉著即時的個案評估，適時的團體介入，透過接待參訪、開放場地促進老人住宅住戶與在地社區交流的社區工作，三大方法環環相扣，交互運用在老人住宅裡。此外，尚有參與者提及對於倡議層面的使力，例如在老人住宅中推廣與老人權益相關等宣導事項，以做到初級預防的目的。

就參與者經驗，社工人員在老人住宅一天中處理的工作項目相當多元，社工日常處理許多間接服務之事項，例如文書作業、資產與合約管理、學生實習安排等行政工作，項目繁雜。有趣的是，這是相對住宅內其他職種較少處理之事。值得注意的地方，透過對照，研究者發現社工工作項目之繁雜程度與住宅為政府委託承辦或是企業經營背景較無關；反而是與組織人力與團隊規模大小有關連。身在組織分工明確、人力充足團隊的老人住宅社工，自然能更專精於長者服務上。

老人住宅不一定會是長者最後的歸宿，當長者因疾病退化到須離開老人住宅時，社工在轉介歷程上的處遇可以分為三個階段：1.長者退化前期：社工持續釋

放訊息予家屬。2.長者退化中期：社工導入相應資源輔助。3.長者退化後期：轉介準備移居他處。



至於老人住宅社工於崗位可發揮的角色優勢與能力，歸納後分為以下七點：

1. **對於長者的培力與使能**：當社工透過持續的與長者互動，深入地看到長輩擁有的能力，便可透過建置起制度的方式來培力長輩。將長者能力推展到更大領域，能發揮的地方不只限於老人住宅裡，社區乃至社會皆是可貢獻的場域。參與者經驗到老人住宅自身培力出的志工量能可以在社區中形成正向循環的網絡。
2. **對於人的傾聽與同理**：在老人住宅服務上，長輩對住宅政策的不滿情緒往往最容易移轉到一線社工身上。社工人員在接觸指責或不滿後難免產生衝擊或負向感受；但是透過換位思考對方的處境，有助於自我調適並接續與長者互動。此外，老人住宅社工人員需要面對與不同部門與團隊的關係，在與工作夥伴合作時，傾聽同理也扮演著關鍵的作用。藉由真誠地同理、傾聽工作夥伴位置的辛苦，對於展開合作是必備的第一步。
3. **跨越業務分工，促進多方溝通與協調**：老人住宅社工工作內容確實具跨專業性質，需與其他專業者建立工作關係，這與過往文獻於老人領域社工之論述一致。老人住宅中，儘管各個工作人員各有各的主責業務，然而各項業務要能銜接好，不協調的話是無法順利進行的。另在服務使用者上，除了與長輩間的互動需要溝通外，和家屬之間的聯繫也仰賴此知能。尤其華人文化底下存在著有關係就沒關係的風氣，故社工溝通時更注重處理的是關係，不輕率地讓撕破臉的狀況發生。
4. **對全人的關懷與感謝**：根據參與者的經驗，社工養成即是對於人的狀態感興趣，對於人的好奇與關懷是一項優勢能力。關懷與感謝不僅限於服務的長輩



身上，對於團隊同仁亦是。從日常打個招呼來開啟，透過各種場合真誠地傳達對於夥伴的肯定，讓合作關係更穩定，團隊氛圍又能累積起正向的風氣，穿針引線將老人住宅內善的循環轉動起來。

5. **發起與創造新行動**：根據訪談的資訊，研究者發現老人住宅團隊中社工發起者的角色，最常見於日常看到服務過程中出現了各樣卡關情境，率先跳出排解障礙。發起、創造新行動這件事並非瞬間可產生，有時來自社工於日常觀察到服務對象的潛在需求與疑惑開始，搭配政策法令可能修訂推導的方向，預先一步做知識儲備，規劃一系列的方案內容，當執行時機到來，社工已預備一定的能力與資訊來因應。
6. **與每位長者公平地互動**：以公平的心尊重每個人的狀態，不因一個人的性別、宗教信仰、種族...等社會位置而在服務上依據個人偏好而有不平等對待。這在社會工作的養成教育中，是持續地被強調的一部分。公平地看每一個人，不受外界『覺得老人行動不方便就很可憐』的評價或標籤所動，而是回到當事人自己想要怎麼樣子的生活方式。
7. **佈局社區資源網絡**：社工人員的專業訓練裡有一大部分是注重於經營系統網絡的資源，從此切入，甚或可以進而帶動團隊乃至社區的運作。例如運用過往的社福工作經驗與人脈，豐沛老人住宅的資源網絡；注重與周邊鄰居的互動關係，創造互惠的氛圍與合作默契。讓老人住宅成為一個能實現社會公益的載體，有心有力的人們皆有服務的機會。

最後，實務上**老人住宅社工遭遇到的困難與挑戰情境**，發現部分與過往研究在其他領域中社工人員遭遇的困境相仿。經整理包含下列四類：

1. **當工作量龐大但社工能量有限**：社工面對工作量繁雜，而業務又互相擠壓工作時間。倘若碰到團隊夥伴離職又無人遞補，則可以想見負荷更大。另外，



團隊人事動盪除了對於工作者產生影響，亦會對於服務使用者狀態有所波動。

2. **分工界線模糊地帶：**界線模糊可能來自工作期間社工未有機會建構自己對工作的定位，在這樣的情況下，社工容易承接太多模糊地帶中隱而未見的工作量。角色模糊也考驗社工如何拿捏界線。另一部分現況是，社工能承接部分同仁的工作，但同仁訓練不一定能分擔社工業務。
3. **社工角色與任務還不被了解時：**社工工作投入後成效在短期是透明的，故要如何去說明自己工作的重要性，需要費一番心力。又他人不知在什麼場合能與社工一起工作，這也需要時間磨合。此外，社工在還不被認識的階段，也容易被長者或社區當作許願池，此時較難優先投入專業想做的重點業務。
4. **面對因退化帶來離別的不容易：**在老人住宅中，相較長照機構，家屬與長輩要能面對退化的事實更需要重整的時間。又長輩的親友之能力或責任義務受限時，也是社工工作的困境。在這過程中，社工會遭遇到無法達到心中理想圖像之現實上的無奈。

關於老人住宅社工之因應與調適，首先面對老人住宅的獨特性，社工需理解老人住宅能做之事非典型社會救助所定義。又身處在營利環境的老人住宅社工也需調適營利與非營利背景之間的差異，嘗試發揮社會工作素養，接納更多不同的可能性。另一方面，面對團隊或單位等其他同仁對社工角色的不了解或陌生，社工需要相信自己，奠立老人住宅社工之定位，這需要一段時間相互磨合；透過案例、分享過往工作經驗的過程，讓團隊認識社工這個位置可做什麼及不能做什麼。在多專業人員共事的環境中，面對專業本位的互斥與干擾，社工可藉由展現自己看見的東西，去補足一些原先自己未能留意的觀點或解方，來主動奠定角色的重量。當確切作出實質成績後，就能減少來自其他角色因不了解而產生的質疑，並且有證據向組織要求人力，以發揮更多影響力。



參、 為未來轉換管理督導職務後的就位預備

在社會工作領域中，最常見的職位變化是一線服務者轉換為管理者或督導者。當老人住宅社工從一線工作者轉換為督導管理職後，思考自身位置與團隊關係後的工作職責，就參與者經驗歸納後轉化為下列六點：

1. **規劃管理與發展藍圖：**管理建構並因應現況調整制度，社工須保有相關敏感度，方能知何處出現了改變的需求。要能規劃團隊的起步，需發展出團隊藍圖，除了作為引領，也讓團隊成員知道接下來將往何處前進。
2. **彈性補位以維持團隊運作：**由於在團隊中，擔任管理職務者是相對有彈性的，因此一旦有突發狀況或服務缺口需要對應，現行人力調派下無法解決的狀況，管理者一項職務便是適時補位。
3. **藉由權威面具加強協調溝通：**在我國社會文化脈絡下，擔任管理職務意味著手中多了名為權威的工具，從跨部門、跨單位的協調、對外加強協力的力道、與長者、家屬的溝通等皆可善用。華人文化對於面子的重視以及尊重高位者的習慣，在以長者為主要服務族群的工作領域裡更被彰顯。如受訪參與者觀察有些長者住戶對於一線工作人員之服務感到不滿足時，在長者生命經驗中已習慣找更高位者訴說。對此，主管作為權威式的代表之事，倘若能善用，在住宅內部亦能適時發揮協調、排解長者與一線人員之間衝突、糾紛的功能。
4. **培養並拓展工作者的多元能力：**針對團隊成員的專業職能，透過教育訓練、讀書會等，鼓勵支持人員取得相關證照，累積扎實的基礎；而養成能力不只限於其本科專業，由於長者的生活歷練與生命經驗之豐厚，作為老人領域的工作者要能與長者們產生共鳴，需要拓展成員對生活各種面向知能的學習。



5. **作為與母機構的搭配橋樑：**一線人員平時工作不會時常接觸到組織高層，故與母機構的配搭便為管理者的職責之一，擔負連接服務現場與組織決策的橋樑。
6. **對應外部壓力，守住專業底線：**當面臨組織層面或外部層面的壓力時，團隊管理者能否敢於承擔或抵擋來自科層之上的要求、質疑與挑戰，不會直接下放全部壓力，而是在理解消化後作出合理可行的分層分配，並且據理力爭地回應，以守住專業的底線。這能在經營管理上發揮著效果，如在人員流動率方面即能看到影響性。

肆、 不再只是單打獨鬥的年代，團隊協力合作是必然

關於老人住宅團隊的內部運作，由於長者在老人住宅的生活中，無論是社會、心理、生理等需求或是該生命階段面對之議題，絕非單一專業獨立作業即可解決。是故，團隊合作是必要的。而一個**團隊要能凝聚共識**，需要以下三元素：

1. **相互支援的態度：**各成員對於分工與補位，在認知層面了解彼此業務，在意願上持協助住團隊的心態，不侷限在個人業務的框架內。
2. **從一個共識藍圖開始行動：**團隊的工作地圖要發展，不僅仰賴上到下的規劃，每一個團隊人員的態度與價值觀亦會由下而上地迴盪在整體團隊中，再帶到長者與其家庭上。這對於由多專業人員聚集而成的團隊更顯重要，以此作為橫向連結團隊的基礎。
3. **讓各個角色都有使力點：**每個人是否都有一個位置可以盡一份心力，確切知道自己可以做什麼。又當團隊每位成員能瞭解他人所看重的角度是什麼，方知能如何搭配。



與 Awuviry-Newton 等人 (2021)、Donelan 等人 (2019) 之研究一致，對多元專業團隊關係的重視有助於團隊處遇上更能促進長者健康。老人住宅團隊裡，當眾多專業彼此合作後，能創造的**效果**歸類為以下兩類：

1. **分工互補的加值**：團隊中各個工作人員有各自主責的核心業務，分工合宜，相互信任下，業務能形成互補的效果。尤其具相關專業背景的工作者各司其職交流後，在評估長者狀態、因應突發事件、處遇介入等會是加分的搭配。與家屬溝通上，也能藉更全面的視角，創造更寬敞的理解空間。
2. **刺激社工人員自身的學習**：社工與老人住宅中不同專業背景的成員相互切磋後，能從團隊成員身上學到許多原先不知道的事物。再者，對成員的工作內涵理解增加後，面對長輩對服務的詢問時，便知如何能妥善回應。此過程藉由知能的累積，也提升了社工自己的敏感度與轉譯能力，進而調整評估與處遇方向。

探討**領導者們在老人住宅團隊的影響力**，研究者聽到參與者們多次提及對於資深工作者與團隊領導者位置的重視。資深工作者雖然在團隊中並非有職權名目，但他相對熟悉此環境的脈絡，能作為團隊其他成員與長者建立關係的重要橋樑，累積的經驗與觀點，倘若善加分享，便能提供新進成員基本的工作方法或實務知識，輔助團隊發展出更合適的工作模式。而**團隊領導者對團隊的影響力**能分別從五個層面展現出來：

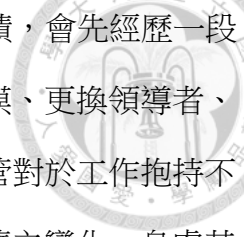
1. **合理的裁量、協調與決策**：領導者自身的觀念與知識需與時俱進，以對組織政策提出適切反應。面對部門間或者與長輩、家屬間的衝突事件時，能夠藉由求明事實後才作決策，同時也保有對工作夥伴的信任與理解，面對同仁錯誤能予以勸導，若是長輩誤解也能與之溝通，如此能有效地促進團隊運作。



2. **從親力親為帶領團隊風氣開始：**領導者讓成員看得到他是會做事的，而不是只讓一線工作人員承受壓力，有助於建立起與成員的關係、信任以及工作的態度與觀念，帶動起團隊氛圍。
3. **工作與專業上的督導與支持：**領導者在成員工作能提供確切、具體且有建設性的督導建議，對團隊事務執行予以專業支持。尤其對於初入老人住宅職場之社工，領導者若能發揮督導功能，引導社工重新反思社會工作的本質，覺察到自己的角色其實有很多行動性，則領導者影響力能從團隊再擴大到對服務使用者。
4. **除了風險事件外，適時下放權力：**團隊領導者適時下放權力給同仁，讓團隊能夠參與決策過程，使團隊能夠感受自己是被重視的，或創造機會使同仁有新的學習，進而成長。至於下放權力的範圍，不包含處理突發風險事件，此與過往研究一致。面對可能威脅到老人住宅住民安全的情況，領導者會優先處理事件，以較強硬、下指令的方式，將風險降至最低。
5. **不讓後輩走冤枉路，撐出更大的空間：**研究者從已身為團隊領導者的參與者分享中，聽到一旦成為中高階的主管，相對有了發言權，更能發揮影響力；可以因著位置的重量，讓更多人願意重視己方的觀點。作為先行者，思考的範圍便不再僅是個人，而是以整個部門乃至全體組織為衡量單位，以建立部門角色定位，期許讓團隊成果讓更多人看到，以此建立成員自身的認同感，及他人對團隊的認同感與肯定感。

再來，如生命週期變化的**老人住宅團體動力循環**可歸納為以下三個階段：

1. **團隊形成，為啟程共同打基礎：**形成之初，規模尚小，很多事情都還在摸索、培養默契的階段。成員之間可以直接互動，不用透過其他人傳遞。加上從無到有的打拼，彼此共享一同開拓新象的革命情感。

- 
2. **衝突、轉變都是又一次的磨合機會：**隨著時間與熟悉度累積，會先經歷一段相對穩定維持的時光，然而隨著一些變化，如拓展團隊規模、更換領導者、同事離職、變更辦公室位置、工作人員人數變更、其他主管對於工作抱持不同意見等事件，團隊會因此磨合一段時間。團隊風格可能隨之變化，身處其中的成員也會受到動力影響，成員間的關係也會有所變化。
 3. **團隊穩定，踩下油門衝刺：**歷經形成期與磨合期的交錯波動，此時團隊能開始推動遠程的行動與方案。想做的事情能否促成，確實仰賴前端時間與關係的奠基；才有餘裕去發想、推動以專業所長更能發揮之事。

另一方面，老人住宅團隊面臨的壓力情境，經梳理歸納可分為以下五類：

1. **當不同服務思維形成對立狀態時：**當多專業團隊的成員，彼此困在自己對於服務應該如何才對的框架，沒有辦法打開包容心，不願敞開與他人溝通時，團隊就有可能產生因專業學程、資歷、年齡世代、職種、工作經歷、文化等各式各樣的差異而產生本位思考，形成卡關的壓力情境。
2. **當彼此交班的漏洞擴大時：**由於老人住宅住宿式服務式屬全年無休，部分工作人員在值班上屬於輪班制，此制度下會有交班的需要。倘若事情未交辦清楚又加上突發狀況，長期累積下受影響的一方難免產生不快的壓力。
3. **當主管功能當機時：**當主管未能順利擔負起角色任務，將有可能影響到團隊內部運作的順暢程度。參與者經驗中，碰過的情境有主管挑選個案的習慣與作法與社工養成重視公平、平等價值相違背；久而久之，演變為下屬對主管專業功能的不信任，雙方對與長輩工作的信念上有了歧異，對於團隊運作與溝通是一項的困難。
4. **當團隊/部門間無法合作時：**有時來自於本位主義致使溝通不順暢，有時來自於主管之間的摩擦，此種情境單靠一線工作人員無法對應處理時，或可透過



更高一層握有權威的主管出面決策。然而循此管道，也可能形成撕破臉、騎虎難下的局面，需謹慎運用。

5. **長者的身心疾病與精神行為影響周遭的過渡期**：當長者因為失智症、妄想症等疾病出現精神行為症狀，或因身體失能退化的症狀，例如失禁、走錯房門等狀況，致使群體的生活品質受到影響，也有可能引發住民之間的衝突與糾紛。有時長輩的疾病是在入住前就已有的，但親友不一定如實告知團隊；當長輩入住後，又家屬沒有意願配合，對於團隊便是一項考驗。

老人住宅團隊內部可以採用**檯面上的工具**與**檯面下的互動策略**來幫助團隊運作，提升團隊的工作效能。**檯面上的工具**包含：交班機制、建置修正的工作流程、藉由工作日誌與紀錄建立資料庫、以教育訓練與督導機制穩固服務品質、以會議討論凝聚夥伴看法。

另外，**檯面下的交流策略**則包含以下三點：

1. **營造團隊氛圍與默契**：透過正式、非正式場合增進成員互動，經營出的團隊默契與氛圍成為一種優勢。即便團隊有來自其他場域、或不同背景的新進人員加入，在強健的團隊氛圍下，新成員也能很快地依著團隊建立良久的模式，互相尊重、保持合作。
2. **創造團隊成員對工作的認同**：許多擔任督導管理職的參與者提到創造團隊成員對於工作認同的重要性。團隊能夠藉由回饋的方式向其他夥伴轉達出他們日常在做的工作對於長者而言的重要性為何。當其他夥伴長出對於自身工作的認同感時，便能自發性地為老人住宅做出貢獻，往後團隊間交流合作意願也能因此提高。當機構本身能夠給予的物質肯定如職位升遷、薪資調幅等範圍有限，更需從其他面向來使力。當團隊成員有多元面向能夠逐步奠基自己

的成就感時，從外部看回來的眼光與肯定也會不一樣，對於整個團隊也是好的。




3. **尊重團隊成員彼此在專業、職種的多元觀點：**如文獻所稱，尊重來自不同專業、不同背景、不同職種工作成員的觀點總是好選擇。這部分不管是擔任一線社工或者是督導管理職的參與者皆有提到。多元專業人員要能合作，前提是互相尊重彼此專業的角度，以開放的態度對話，有此過程，才有辦法真正形塑出完整、且能實行不空談的服務計畫。

伍、 受組織與外部作用力層層包圍的老人住宅團隊

透過深度訪談，從參與者的回應中，研究者確認老人住宅團隊確切地受到組織層次與外部層次作用力的包圍。至於團隊受到什麼樣的影響，以下分為兩個部份作說明。首先**組織層次對於團隊運作的關聯**如何發揮，則藉下列六點來切入：

1. **組織本身承接居住服務的歷程：**一個組織在運作老人住宅服務的初期、中期、後期，也會有不同的面貌與各要因應的壓力。尤其是在承接政府委託的系統中，一個長久承接老人住宅服務的組織，與更換委託後新承接的單位，對於老人住宅長者而言，能夠投放的信任程度完全不一樣，這也就影響到了團隊的運作。
2. **組織自身擁有的資源：**不可否認的，組織的背景資源，如醫療資源、照顧資源、信仰靈性資源等等是服務使用者選擇移居老人住宅時考量的要點之一。組織資源能夠讓團隊在宣傳行銷老人住宅上有更多的助力。而組織自身的資源對於團隊推展各項業務上即是可被運用的資源彈藥庫。尤其倘若組織內部還有承接同樣以老人為對象的福利服務時，當長者有相關的福利需求，組織內的資源便能夠即時支援。而組織內部資源的連結速度有了關係的加持下，更為快速。

- 
3. **組織文化與運作理念：**組織文化包含一個組織的經驗、歷史、價值觀、期望的綜合，關乎到運作理念及呈現出的風格。而人就是組織文化的構成分子。組織文化對於老人住宅團隊想要推行的服務有所薰陶，因著組織理念、母機構主導專業文化不同，團隊想推動的老人住宅服務的作風與創新程度即有明顯的差異。發展出不同的服務。又團隊能發展的空間大小也有所不同，有機會也有風險；因差異而產生的狀況需要持續地磨合，以因應組織文化下的思維。另外，組織的營運理念也會衍生出相對應團隊的要求與壓力，這在組織背景為企業營運的老人住宅反應上尤其明顯。
 4. **組織的政策制度：**分為下列四種影響團隊的事件點，包含（1）行政流程與規定、（2）調整辦公的物理位置、（3）調漲住房費用、（4）培訓人力方針。
 5. **組織對員工之福利：**組織提供的員工福利，讓成員能有一起參與組織活動的機會，對於團隊成員在凝聚感情也會有一定的作用。有參與者的經驗中，當組織提供的員工福利不分工作者為全職或兼職身分，展現組織對兼職人員的重視，這有助於工作人員彼此互動培養關係與合作默契。
 6. **組織/母機構的高層管理者：**當組織的高層管理者本身不一定足夠了解老人領域、不熟悉老人住宅的實務運作，對於工作團隊面臨的服務執行狀況將會產生無法理解的情況。然而高層與一線看法不同時，不一定只有全然互斥、衝突的結果，有時也會拓展雙方的視野。如 SP6 所見組織高層管理者握有獨特與關鍵的重要性，以其豐富的歷練、格局與態度周延地提供建議，進而帶動團隊裡中階主管與一線員工的互動。

另一部分，外部層次意指在組織之外，非組織所能控制的，諸如社會、政治、媒體與時事壓力等面向。**外部層次對團隊運作的關聯**，可從下列三個方面來敘述。



1. **社區環境的條件：**每個老人住宅坐落的社區環境皆不同，有位處城市交通便利之處，也有建於郊區地帶。因此老人住宅團隊也因應住宅所在的環境，調整團隊服務上的輸送。
2. **Covid-19 疫情帶來的變動：**疫情警戒措施使得老人住宅內部活動受限，大幅降低長者的社會參與和人際互動機會，連帶地長者的心理與生理狀態也出現衰退，轉出移居的個案量增加。此外，當作為經濟支柱的家屬收支狀態不穩定，也會影響長者生活之安定。疫情對於服務使用者的影響，也會成為服務團隊的困境與挑戰，團隊需對此有所回應。當中，最明顯地就是疫情打亂老人住宅既定的行程，團隊多出許多額外的工作量。由於長者是疫情高風險族群，許多參與者表示當時自己也面臨著緊張、焦慮的心情；甚或影響到日常的睡眠與食慾。隨著疫情進展的歷程，作為第一線承接長者情緒反應以及相應政策滾動的老人住宅團隊人員也累積了許多工作負荷。當團隊工作方法與工具未能妥善消弭工作人員面對疫情的焦慮情緒與壓力，久未能獲得回應或傾聽下，工作消耗了工作者的熱情，降低對於團隊乃至組織的信任程度。
3. **政府主管機關與議員之共舞：**承接政府委託的老人住宅工作團隊特別容易感受到主管機關與議員的影響力。舉例來說光是聘用人員的負責局處改變，便會影響到團隊人員的搭配。另外，在疫情後，主管機關對於政府委辦的老人住宅團隊的責信要求更多，團隊需要花費許多時間填寫報表與資訊平台。又當主管機關下達不符合長者需求與能力的工作指示時，原本的好意反而造成服務現場的混亂。由於地方政府部門受到縣市議員的監督，而承接政府委託的老人住宅團隊，自然也會間接受到來自議員對政府服務檢視的壓力。當議員對於主管機關施壓，壓力便會滲透至老人住宅團隊。



第五章 討論與建議



本研究旨在藉由老人住宅實務工作者的主體經驗，瞭解我國老人住宅團隊中社工人員的角色與定位如何？又老人住宅團隊運作過程中會如何受到團隊內部、組織面向與外部面向之影響？而社工人員在這過程中合作、協力的經驗又為何？

本章分為四節進行論述。第一節為討論，將研究發現與文獻進一步對話，以帶入更深層的討論，並試著提出研究者個人的批判與論述。第二節為研究結論，以本次研究的核心發現，回應研究問題與研究目的。第三節為研究建議，從實務面的個人、團隊、組織、外部層面，乃至政策與學術研究上提出相關方向及提議。第四節為研究限制與反思，具體說明本研究過程中有限之處，供讀者參照。最後，從研究者自身出發，面對七位參與者的獨特經驗，回顧研究過程中研究者自我及從中萌生的想法。

第一節 討論

本節，研究者將討論主軸放在（一）老人住宅社工轉換職位後角色能力之共通與差異為何？（二）老人住宅社工的壓力情境是不是個問題？（三）團隊中領導者的重量何以不可輕忽？等三個部分，以研究者自身的觀點，對我國老人住宅領域的社會工作現況做延伸討論。

圖 3 以生態系統觀點看個體在老人住宅



開頭，以作為我國社工多不陌生的生態系統觀點，輔以研究發現整理老人住宅社工與長者親友、團隊、組織與外部等各層次間之關係作為開頭。詳如上圖 3，可見各個層次相互關聯，也就是說，要討論個人角色、團隊運作或組織作為時，不能忽略背後其他各層次之相互使力。

壹、 老人住宅社工轉換職位後角色能力之共通與差異為何？

基於本研究發現，老人住宅社工可發揮的角色能力及職務日常，若細分為對於老人與家屬、對於團隊及共通的面向，如下表 8 所示。

老人住宅社工的角色能力		
對於老人與家屬	對於團隊	共通的
對於長者的培力與使能	跨越業務分工、促成多方	對人的傾聽與同理
與每位長者公平地互動	溝通協調、發起與創造新 行動	對全人的關懷與感謝

一線社工職務	管理督導職務
以長者為核心延伸，支持長輩在老人住宅的生活適應與日常起居	部分同左 規劃管理並發展藍圖、彈性補位以維持團隊運作、運用權威面具加強溝通協調、培養並拓展工作者的多元能力、作為與母機構的搭配橋樑、對應外部壓力、守住專業底線

表 8 老人住宅社工的職務內涵與角色能力

與文獻一致的是，社工的跨專業團隊與合作溝通能力是達成工作任務須具備的能力。這部分無論是一線社工或者管理職務者，皆是核心重要的角色能力。

那麼轉換職位的話呢？當一線社工轉換為督導管理職後，雖同是社工人員，但身處不同位置，對於其角色能力有何差異性？從本研究發現裡，已呈現一線社工與管理督導職者之職務內涵的差異。基本上，一線社工日常職務內涵為支持長輩在老人住宅的生活適應與日常起居，即便轉為管理職務後仍會處理到，不同的地方在於比例的多寡。管理職之工作重點更多擺放在藍圖規劃、團隊補位、對應外部的壓力、做母機構的橋樑、培育團隊成員、運用權威面具加強溝通等。

由於職務不同，當工作有所轉換時，隨著工作職務不同，對其角色能力的期待也會有所變化。例如，管理職的職務中有項即是運用權威面具加強溝通協調，權威的運用是擔任一線社工鮮少觸及的，故當一線社工過渡到管理職期間，社工需在工作上學習採用組織觀點，並在執行組織政策時知道如何行使該職之權力。這部分發現與 Kneec (2014) 研究相符。

另外，管理職與一線社工在角色能力期待的差異，研究者認為還可從管理職培養並拓展成員的多元能力來見一二。自參與者之經驗裡，身為管理職者在培



養、拓展團隊成員的能力時，亦需考量到對方的生涯規畫需求與發展階段，逐步墊高成員的工作成就感。這與過往文獻所述一致。

再者，從管理職務中作為與母機構的搭配橋樑、對應外部壓力、守住專業底線等事項，研究者從中看到的是政治能力與文化能力。一旦涉及到對外部單位的溝通，社工管理職者若未具備一定的政治敏感度，或未知華人文化箇中之道，則可能使團隊、組織在協商過程中吃了悶虧。

關於從一線服務轉為管理督導職務，研究者個人曾認為晉升未必會是個人的最佳選擇，擅長一線服務的人，不一定擁有好的管理領導技能。但另一方面，有文獻指出當社工被排除在擔任管理職外，有可能損害社工在機構中行使專業決策的能力。那麼擔任管理職對於實踐專業而言，長遠來看會有潛在的助益。故此，在準備上，從教育面著手，加入部分相關基礎課程，或能對於社工準備未來角色的過渡有所幫助，並避免社工無端花費太多時間，陷於對一線社工角色及管理職角色的認同失調中。

貳、老人住宅社工的壓力情境是不是個問題？

身處在多元專業團隊裡，研究者想談談關於社工在老人住宅團隊中的挑戰與壓力情境。參與者所談到的在老人住宅社工的工作量龐大繁雜，這部分符合Whitaker 等人（2006）之研究所稱。也就是說，老人住宅社工也面臨到老人領域社工工作普遍狀況，工作負荷量明顯地多。此外，老人住宅社工工作上須面對長者的退化、疾病、死亡等議題，尤其相關處遇上，老人住宅社工亦須面對與家屬互動、溝通等情緒張力較大之場合，這部分的發現則與顧美俐與劉一龍（2018）之研究一致，值得注意的是，這也催化了老人領域社工人員的流動性。

此外，即便都是多專業團隊，其團隊背後組織層次的不同，也會使得在團隊中社工的角色走向清楚或是模糊。組織資深資源豐沛，且願投入人力於團隊者，



則該團隊之分工自然可較專精。然而在組織投入資源不多、團隊規模相對小，人力精簡的情境裡，角色模糊算是相當常見的現象。

參與者所提到的分工界線模糊、社工角色與任務還不被他人了解等，也與過往眾多文獻所指出的老人領域社工因角色模糊承擔過多日常工作，失去明確角色與目的之處境有所吻合。值得注意的是，社工某些程度的角色模糊可以支撐著團隊順利運作，這部份與 Abendstern 等人（2016）所稱一致，然而倘若社工長時間未找到定位，角色模糊也將擴大團隊內部的緊張。

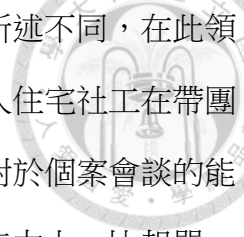
因此，問題來了，角色模糊是不是個問題？它會被視為是個困難嗎？

訪談時許多參與者表達老人住宅工作上不會只有課本上對社工做個案工作描述的範疇，而是關乎於生活，什麼都可能碰到。另一方面，從長者及家屬立場看來，彼此都是老人住宅的一份子，都屬於同一個團隊，互相支援亦是這份工作的日常，故此，某種程度的角色模糊看來是在老人住宅現況中避不了的存在。

既是避免不了的情形，研究者想要延伸討論的是，我們可以接受角色模糊到什麼樣的程度？又要如何自在拿捏角色模糊的力道？

要能回答此問題，研究者認為社工得對自我的角色定位有一定的相信，團隊、組織也需要對社工角色定位有一部分的了解。在老人住宅多元專業的工作環境裡，社工若未有機會建構自己對工作角色、對於自己在團隊中的定位，承接過多，便易迷失於分工界線模糊地帶，或因此自我限縮了角色功能。

所幸，藉著本研究，已將老人住宅社會工作者的日常職務、核心職能、優勢能力等角色定位做一描繪。另一方面，研究者認為針對老人住宅社工角色先有個預備認識，這對於即將踏入老人住宅社工領域的人來說更是需要。尤其，當我們對於社工角色只存有一種想像，或只容許一種聲音時，實務上的職務內涵不那麼典型的社工人員在初期可能對自己的工作位置有所困惑。

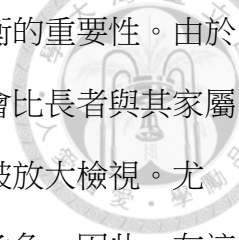


在老人住宅場域會累積的專業能力與教科書上常見能力的所述不同，在此領域適用的工作模式也不同於社福中心或是家防中心等。例如老人住宅社工在帶團體、帶健康促進方案、在地關係經營等會有多一些累積，但是對於個案會談的能力可能就不會是老人住宅社工優先被期望點滿的強項。在角色能力上，比起單一專精之角色，老人住宅團隊更需要的是全能、富有彈性、能相互協助補位的角色。也就是說，實務上會碰到的角色模糊狀況，有時候會被視為一種策略，在能達成工作目的之時，它不會被當成是種困難。這一部分，從社會工作教育端，便可對於定位先有一定的認知與認識。如此，當確認方向距離自己想要的的不遠時，才可能避免期待落空，減少社工覺得自己不夠專業的自我內耗，並將時間心力放在多一些正向經驗與專業認同感的累積。

另外，研究者從研究招募參與者之過程中，發現要找到工作年資滿一年的現職社工人員有些阻礙，顯現當前的老人住宅領域有著一線社工人員流動頻繁的現象。而團隊人員的不穩定又會回過頭來增加社工之工作負荷量，接連造成服務連續性的中斷。尤其當前社會安全網體系能給出社工較高薪資的情況，對於老人住宅社工持續留任成為一拉力，因此老人住宅組織層面確實需要正視如何留住足夠且適任的社工人才，確是值得深思之處。

參、 團隊中領導者的重量，何以不可輕忽？

最後，研究者想談談團隊領導者的舉足輕重。誠如研究發現第二節中，藉由參與者經驗，已帶出擔任團隊管理職者所負責職務內涵之重要性，在研究發現第三節中，也呈現了領導者在團隊中能發揮影響力之處。當然，團隊中的每個角色都很重要，都是不可或缺的一份子，但不可否認的，領導者們對於團隊運作有其獨特且關鍵的重量。將影響力發揮得好的領導者，能夠激勵團隊，引領團隊的發展藍圖，撐出更大的空間。



研究者想延伸探討的，是領導者澄清自我價值觀、保持平衡的重要性。由於長者生活在老人住宅中，老人住宅工作團隊與長者的距離甚或會比長者與其家屬更加親近，就像處在另一個家庭，當中人際間的互動也很容易被放大檢視。尤其，領導者在老人住宅裡更容易會被投射為長者生命中的權威角色。因此，在這樣的場域裡，領導者需有一定的穩定性。

參與者指出老人住宅團隊運作面臨的壓力情境，其中之一，便是團隊主管功能當機。訪談裡，有參與者提及曾經遭遇自己的主管在服務上有挑選住戶來服務的習慣，當住戶深受主管之喜愛時，主管便給予其更多方便與利益，倘若住戶不好配合，主管便看情況服務，或者不服務；而非以個案利益、住宅整體作思考。加上主管未能完成自身工作職責需負責的工作項目，久而久之，便演變成為團隊成員對主管專業功能之不信任。一旦主管與成員雙方間對如何與長輩工作的信念有了歧異，對於團隊成員來說，主管的作為與社會工作養成中重視公平、平等價值相違背，致使成員在團隊裡感受到工作價值上的衝突，無法獲得工作上的督導與支持。在日常例行工作上，團隊成員或尚可自主決定工作方向，然而，若是長者需求牽涉到需要跨專業的決策才可有所回應時，此時主管的當機、失功能便代表了團隊方向迷航，成員與主管間的不信任使得輪軸歪斜，駛向不當的方向。

藉著這個實務上的案例，研究者想指出的是，從場域的特殊性，再到職位能發揮的影響力，領導者實須對自己所處職位的重量感有所自覺，就像槓桿中最兩端的位置，一個不經心的舉動，可能帶來意外的反彈。再者，也需意識到自己工作的場域是關乎長者的生活，長期與人群互動的過程裡，有時需要好好地回顧、澄清自己，做了什麼，為何而做，也就是有意識的行動。

第二節 結論

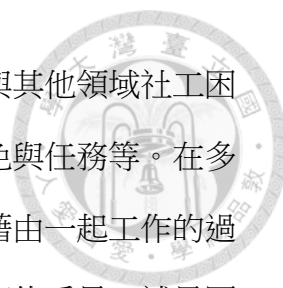


研究者提筆執行研究前，國內尚未見有專文探討老人住宅團隊運作之文獻。故此，研究者以針對生活可自理之長者提供住居式服務的社工人員經驗為探索主體，執行本研究之目的有二：一來在組織單位層面，瞭解各老人住宅工作團隊運作樣貌後，希望梳理出的研究發現作為執行單位之參考依據，促使老人住宅服務制度發展及培訓人才策略能更臻完善。二來在工作者與團隊層面，瞭解老人住宅社工在團隊運作裡的角色能力發揮、執行上面臨之困境與因應策略，並探討內部、外部層面與團隊運作之關聯，期許藉由經驗整理，為社工人員提供實務現場的參考方向。

研究者綜整七位分別擔任老人住宅一線社工與管理職務之社會工作者所貢獻的實務智慧後，以下為本研究之**重要成果**。

老人住宅社工人員的職務日常以長輩為主體，協助長者從入住適應、健康促進、延緩退化、轉介移出等歷程。適時運用個案、團體、社區、倡議等工作方法。老人住宅社工相對住宅內其他職種之工作內涵，處理更繁雜之行政工作。不可否認的是，當身處在組織分工明確、人力充足團隊的老人住宅社工，工作上自然能更專精於長者服務上。

關於老人住宅社工人員於崗位能發揮的角色優勢與能力，守備方面，助人者過往在養成教育裡所被滋養的可謂其基石。對於全人的關懷、好奇，不只用於服務的長者而已，而是擴展到團隊同仁、長者家屬及社區夥伴；眾人串聯，傳遞溫暖。進攻方面，社工抱持以平等的價值與者互動，看見長者的能力與可能性，建立起小型制度與相應資源使培力賦能一事能夠延續，並且運用社群/社區網絡，讓動能形成一正向循環。要與多元專業人員共事，社工需要跨越業務分工的壁壘，促進多方的溝通與協調，在服務過程卡關處發起行動，以推動團隊排解障礙。



老人住宅社工實務上遭遇到的困難與挑戰情境，發現部分與其他領域社工困境相仿，如工作業務繁雜、分工界線模糊或他人不瞭解社工角色與任務等。在多專業人員共事的環境中，面對其他同仁對社工角色的陌生，可藉由一起工作的過程逐步讓團隊認識社工這個位置的攻守位置，主動展現社工角度的看見，補足團隊未見的觀點或解方來奠定角色的重量。儘管實務會遇到因為法律面與現實面的限制，無法提供社工理想中照顧的情況；而有無奈、無力的產生。儘管如此，現下可做的，仍是保持相信，盡力往理想中的方向努力。

當一線社工累積了實務經驗與網絡資源後，便有可能面對是否轉換職位擔負督導、管理職務。初期面對就位與否可能會有掙扎與恐懼，然而不可忽略的事是，當在不同的位置，能夠使力、發揮影響力的類型與範圍也會有所不同，值得助人者們拉長時間軸來思索。

從一線工作轉為督導管理職後，社工人員需要進一步思考自身位置與團隊的關係。對於團隊的未來性有一發展藍圖，進而規劃管理整體運行的步驟，從中培養拓展團隊同仁的工作能力。遭遇突發狀況時彈性補位，並善用擔任此職位所擁有的權威工具，對內部如對長者家屬、對母機構，對外部如對其他組織、政府主管機關、議員等單位強化協調溝通。面對來自外界不了解下釋放的壓力，督導管理者可以專業為底蘊，消化理解後作出合理可行的決策及回應。

尤其當組織高層在不完全明白老人住宅實際運作情形，而下達不適用於服務現場的決策時，此刻中階主管的角色相當關鍵，能協助兩方做一平衡。此位置需要維持團隊間的互助，思考如何決策能讓團隊內部衝擊降到最小，並展現如何與上層主管溝通又不讓其失面子的手腕。總之，擔任督導職、管理職者有其重要性，合適的帶領有助於一線工作者在工作崗位上的長久，反之則成阻礙。耐心醞釀，在帶領團隊上會見到影響力的發酵。



由於老人住宅長者生活中從社會、心理、生理乃至靈性等各方需求並非單一專業即可回應，故多元專業團隊合作互助已是前提。老人住宅團隊運作能藉由相互支援的態度、共識藍圖、讓每個人都有使力點等元素來凝聚團隊意識。而老人住宅團隊的工作者們在合作補位後，能夠使團隊具備全面性的視角，有利於評估、處遇及溝通，並能藉由相互切磋刺激社工自身的學習及敏感度。

基本上老人住宅團隊的動力有其循環週期，從團隊形成共建基礎，到面對衝突、轉變一次又一次磨合，再到相對穩定期，能瞄準遠程目標前進，運行一段時間後，當團隊面臨轉變，如人員異動、組織領導者更換等事件，便會再次進入小形成期，周而復始。若團隊動力能維持一個好的循環，不管今天工作者在這個團隊裡面是什麼樣子的背景，或是擁有什麼樣的專長，如果可以好好地運用，什麼都會成為一個加分。

在團隊裡，領導者及資深工作者的影響力不容小覷。領導者需明白自己在此職位對團隊來說是更有力量的，從帶動團隊氣氛，在工作上予以合理的裁量及決策，在團隊成員的專業上提供督導支持，適時的下放權力讓成員有學習新業務的機會，以整個團隊乃至組織為思考單位建立團隊角色定位，期許團隊成果能更被看見，以此建立起團隊的認同感及他人對團隊的肯定。至於資深工作者，雖然在團隊中非有職權名目，但由於相對熟悉工作環境的脈絡，他能作為團隊成員與長者建立關係的重要橋樑。資深工作者累積的經驗與觀點能提供新進成員在工作方法上的參考示範，輔助團隊發展出更合適的工作模式。

老人住宅團隊內部面臨的壓力情境，常見如團隊內成員或團隊之間因專業本位、不同服務思維形成對立狀態、成員交班不實使得服務漏洞擴大、主管未善盡該位置之職責、或長者身心疾病與精神行為症狀影響其他住戶生活的過渡期等。對此，團隊要能跨越壓力困境，老人住宅團隊能運用檯面上的工具，如交班機制、工作流程、日常紀錄與資料庫、督導機制、會議討論、在職教育訓練等。檯

面下的互動策略則如營造團隊氛圍與默契、創造團隊成員對工作的認同、尊重團隊中不同職種、多方背景的觀點等，來提升團隊的工作效能。



研究者認為，不管是不同專業、不同職種、不同年資、不同職位...其實都只是一種差異。就像是切蛋糕的切法，每個人或多或少都不太一樣，但人不必被這些差異給標籤，或者去標籤別人；就像人們不會拿切蛋糕的切法來去定義誰就是怎麼樣的人。反之，要能從這些差異中看到力量，讓差異為團隊所用。尤其，現在已不再只是單打獨鬥的年代，而是同時也需跨專業、跨領域的時代。有些事，僅靠單一專業無法完成，或者是說容易陷在熟悉、習以為常的觀點之中，反而少了突破現況的動力。故此，不同背景的人們在一起工作的過程中，接納跟自己不一樣的聲音，將差異化為力量。畢竟，大家都是老人住宅團隊的一員，也是這個家的一份子，友善的自主空間實在需要攜手共造。

最後，團隊之外，老人住宅團隊的運作確實受到組織與外部作用力的包圍。組織層面，如組織本身承接/執行服務的歷程、組織自身擁有的資源、組織文化與運作理念、組織下達的政策制度、組織提供的員工福利、組織的高層管理者等等；外部層面，從老人住宅本身位處的社區環境條件、因 covid-19 疫情所導致的社會變動，再到政府主管機關與議員相互制衡的影響力等，每個點線面的使力，對於團隊來說都有影響力。而從參與者的經驗裡得以看到，這些力道對團隊運行來說可能是助力，也可能成為阻力。

研究者自參與者在其經驗過程中所感受到的壓力源頭，以及參與者所觀察到的長者、家屬、團隊的狀態與變化，所看到的影響脈絡是：個人會影響團隊，團隊影響組織，組織也有機會影響社會；換個方向，社會亦會影響組織，組織會影響團隊，團隊會影響個人，中間的來來往往是流動與交錯的。就像魚水相依，魚幫水，水幫魚；每個人終歸都生活在一個社會/世界/系統的現實裡，因此，當在對直接接觸的對象做出反應或施予力道的時候，無須用壓迫他人的角度互動之，

因為最終，依著循環，給出的會回歸於己方。友善地對待他人，友善地對待自己，好好地做為一個人；尤其在老人住宅這個如此關注人的自主、尊嚴與生活的領域裡，應是每位團隊工作者得以投注力量的方向。



第三節 建議



本研究從老人住宅社工人員的經驗出發，以瞭解老人住宅團隊運作內涵與社工角色之經驗與看見。據此，研究者藉由研究發現，本節擬對實務面的個人層次、團體層次、組織與外部層次，以及制度層面、學術層面提出建議，以作為實務工作者及政策制定者推動相關服務的參考。

壹、實務面社工個人層次的對應

個人層次上，面對多專業共事，各職種的特性不同，建議社工在工作過程中逐步建構自己對工作角色、以及自己在團隊中的定位。在與團隊夥伴互動時，社工可主動建立自身角色的能見度，抱持與對方學習的態度，嘗試培養彼此工作的默契，並幫助對方能更發揮自己的功能。

當工作遭遇困難時，梳理自己工作上能做的事情，以及某些情境下的限制，適時尋求周遭支援。善用養成訓練下對人的好奇理解與溝通技巧與外界溝通對話，好好地把話傳達清楚，知道對方的需求後，也做一些介入、決策來回應。培力長輩、藉由小計劃、小方案儲備能量到達能開拓新的服務。維護與其他團隊、社區、社群、夥伴之信任關係。

在社工個人長期的生涯規劃裡，當自己的職位晉升對於所帶領的夥伴以及對外發聲的場合皆有好處時，無須排除為未來肩負督導或管理職務的可能性，即可預作準備。而在轉換階段，也預期自己將需學習採用組織觀點，如何行使該職之權威與權力、累積與外部單位應對的政治敏感度。

貳、實務面團隊層次的對應

團隊層次上，建議承認團隊的經營與磨合需要時間，而團隊的培養也有其階段性，每個階段達成的目的不同。尤其是團隊在面對變動事件，能是危機也是轉

機。團體運作上可善用所處環境中擁有的辦法、流程等工具，並善用各方策略，包含以非正式互動累積團隊內部的關係，創造團隊成員對工作的認同。

另外，基於領導者對於團隊運作的重要性，故團隊在經歷領導者的更換時，更需審慎以對。若是作為團隊領導者，則建議規劃團隊事務時以整個團隊作為定位思考單位，規劃團隊的發展藍圖。

參、 實務面組織與外部層次的對應

組織與外部層次上，建議組織首先須認知到從上到下之政策對於團隊運作可能造成動蕩，對於團隊也需要時間消化，故在選擇/異動時也需慎思。另雖如今已是疫情平復之後，勿忘當初疫情對於組織造成的衝擊與經驗。組織平時可發展對應外部風險事件下，各個團隊、分支單位當如何應對流程、分工，保持可靈機應變的彈性。另面對外部強大的壓力，建議組織不忘照顧安定工作者的身心，倘若忽視，則可預期將面臨一波人員流失與離職潮。

建議組織需發展自身單位的品牌定位，無須受限於單一政府委託案件內。倘若面對外界不合理的期待與要求，也建議穩住姿態守住專業底線，而非予取予求。再者，由於無可避免會與大系統中其他單位共事，或相互影響，故建議在平時或可透過拜會、工作交流、共同合作等機會增進彼此了解工作宗旨與立場；倘若有需交涉的場合，才有更大的對話空間。

肆、 對於制度層次的建議

面對長者居住需求的提升，目前越來越多單位有意投入老人住宅之領域，且老人住宅場域與長期照顧機構不同，有其獨特之處。在相關人才培訓上，建議在學校教育端加入老人住宅實務等基礎課程，或能對有意踏入老人住宅領域之社工新手降低適應所需的時間，並提升對於老人住宅社工角色之認同。

至於制度的橫向連結部分，建議政府主管機關能提供相應的資源與支持後盾，協助發展定位，重視老人住宅工作者之實務經驗，透過定期的網絡聯繫交流，如辦理研討會，以利此領域之經驗傳承。



最後，建議主管機關勿僅在意執行單位是否追求符合 KPI 與硬性指標的規範，而忽略了當中的人，很多磨擦或誤解就可能因此產生，甚為可惜。

伍、 對於未來學術研究的建議

由於本研究是以社工人員為主要訪談對象，但在老人住宅多專業團隊中，尚有其他專業/職種人員的角度可供探詢，建議未來研究可再加入其他職種之觀點。另本研究此次以個人、團隊、組織與外部等三種層次並輔以橫斷性的角度來描繪團隊運作與社工角色。建議未來研究若有機會與資源或可採取以單一個案，輔以時間軸，以田野調查的方式第一手觀察團隊實際運作的歷程。

第四節 研究限制與反思



壹、 研究限制

首先，本研究作為一探索性的質性研究，研究結果適合在有情境脈絡下做暫時性的應用，不追求往其他更大的情境作推論。

再者，雖然本研究欲理解老人住宅團隊運作樣貌，但因研究範圍設定以社工人員作為訪談對象；難免無法兼顧全方面之觀點。然而儘管各個組織配置的人力各有不同，幾乎所有的老人住宅團隊皆設有社會工作專業訓練背景之人員，因此，研究者仍然認為，在本次研究中比起容納其他工作背景，主要選擇社會工作訓練者仍有其著力點。此外，在研究參與者的職務中包含擔任管理職務者與一線工作人員，研究者認為如此涵容的好處是能從更多面向作討論，但也因此面對參與者們的經驗更加多元，使得在歸納、聚焦上需要花費更多時間。

此外，在招募過程中，研究者發現部分老人住宅一線社工人員流動大的情形，許多在職的社工人員於在研究邀請時，尚未符合需有一年以上老人住宅工作經驗的條件；亦有符合條件之社工人員由於工作忙碌或生活狀態繁忙而婉拒參與研究，無法讓其經驗進入研究資料庫中，是本次研究較為可惜之處。

另外，在訪談時，研究者確實發現到，當問及參與者的壓力或負向經驗時，身為管理職務身分的參與者、或是在職者身分的參與者，較少會直接闡述、回應所謂的壓力經驗。而已離職者、身為一線社工的參與者則較願意對於遭遇過的挫折與困難情境有更多具體描述。多數參與者所採取的用詞與揭露範圍會相對邀請其談論正向經驗時更加謹慎。就研究者的觀點，也許對於管理職務身分參與者而言，沒有什麼經驗會被定義為負向經驗；又或者，作為管理職、在職者來說，他們或多或少需要稍顧及自己的發言對於自身組織印象的影響。

最後，本研究為研究者初次進行正式學術研究，個人的研究能力、資源多寡及對問題的敏感度，皆會影響研究者貼近參與者世界的程度。對此研究者透過充足準備與訪談後的確認與討論以描繪出參與者之真實。



貳、 研究反思

這段研究過程中，每一位參與者都貢獻了在其位置上所見，一點一滴累積的實務智慧。在個人的工作經歷與生命經驗交互作用之後，我們沉澱，像一起攀爬著一棵大樹，由參與者帶領，拓展了一枝又一枝樹梢上的果實。

本研究部分緣起於我自身多年前面臨的工作困境，因此，這份研究也像是寫給多年前自己的打氣信。雖然本研究題目探究的是社會工作者的角色，但到研究後期，有感，有時候我們做什麼，或不做什麼；做到什麼，或者沒有做到什麼，排除外在系統的作用力外，內在關鍵可能是工作者/助人者自身的心或狀態，反而不見得是這個角色或者是功能。又或者是說，希望自己/他人能達到什麼作為時，不要忘了，還是要把自己/他人的狀態放在期待的功能與角色之前。也許助人工作一直是這樣，接觸自己、整理自己、自我評估對於對工作有其重要性。

或許，無須太過執著於自己作為社工應當發揮什麼角色與職能，而是在日常，嘗試運用社會工作專業養成下所培育的眼光與精神來活出自己的動能。不以職位來去劃分自己、去定義自己是誰，而是真的活用我們真正在意與重視的價值觀。這樣的東西，不僅是訓練，而是已經內化在心裡的。藉此，去跟不同的人們有好的串聯，然後也發揮他們的價值，烘托他們的重要性。我想，要達到這個境界很不容易，需要不斷的練習再練習，才有辦法。

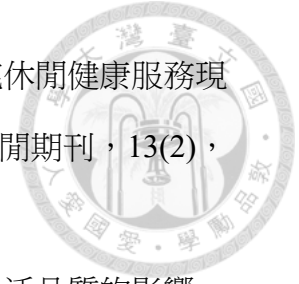
以此提醒自己，期盼相信長存於心。

參考文獻



中文部分

- 丁雪茵、鄭伯璦、任金剛（1996）。質性研究中研究者的角色與主觀性。本土心理學研究，(6)，354-376。
- 王怡方（2006）。台灣老人住宅的過去、現在與未來發展（碩士論文）。取自華藝線上圖書館系統。（系統編號 U0001-2401200616383800）
doi:10.6342/NTU.2006.01795
- 王美懿、林東龍、陸悌（2014）。精神醫療團隊於莫拉克颱風災後心理重建之在地實踐經驗：兼論精神社工專業角色的省思。臺大社會工作學刊，(29)，97-148。doi:10.6171/ntuswr2014.29.03
- 王榴君、吳美玲、林新楊（2017）。創世社會福利基金會復健服務於跨專業團隊之角色建立及成效探討。物理治療，42（4），333-334。
doi:10.6215/FJPT.2017.74.O13
- 田麗珠、吳怡伶、劉靜女、林素妃、陳靜琳、林欣儀、李慶真、王實之（2015）。社會工作者在社區安寧療護之角色。北市醫學雜誌，(12)，35-45。doi:10.6200/TCMJ.2015.12.SP.05
- 江穗燕、林育如、潘彥辰、尤雅芬（2016）。從醫院到社區，末期病人照護模式中社會工作師角色的反思－以臺大醫院金山分院為例。社會工作實務與研究學刊，(3)，23+25+27-37。
- 社會住宅推動聯盟（2022）。台灣社會住宅數量統計表。參考日期：2022年1月25日。<http://socialhousingtw.blogspot.com/>
- 李孝陵、彭淑惠、吳瓊滿（2004）。淺談遷移至機構照護對老人的衝擊。長期照護雜誌，7（4），371-385。doi:10.6317/LTC.200401_7(4).0008



李皓綸、謝弘哲、吳尚益、吳豪哲、洪偉欽 (2014)。老人住宅休閒健康服務現況與需求初探－以長青園老人住宅為例。嘉大體育健康休閒期刊，13(2)，149-157。doi:10.6169/NCYUJPEHR.13.2.16

李孟霏 (2008)。老人住宅居民的壓力感受與調適策略對健康生活品質的影響。長庚大學醫務管理學研究所碩士論文，桃園縣。取自
<https://hdl.handle.net/11296/q533wp>

沈貞妍 (2018)。老人住宅服務品質之研究-應用 Kano 三因子模式。長榮大學土地管理與開發學系碩士班碩士論文，台南市。取自
<https://hdl.handle.net/11296/55ma56>

呂佳蓉、蕭至邦 (2016)。從急診醫療團隊醫護人員及醫務社工觀點－探討急診醫療團隊中社會工作者之角色。社會發展研究學刊，(17)，48-77。
doi:10.6687/JSDS.2016.17.3

呂寶靜 (2012)。老人福利服務。臺北市：五南。


李奕萱 (2007)。學校輔導教師對社工人員介入學校服務之角色期待-以高雄縣國民小學為例 (碩士論文)。取自華藝線上圖書館系統。(系統編號 U0015-3007200711255800)


余家偉 (2011)。醫療團隊參與重症病患末期照護決策歷程之探討 (碩士論文)。取自華藝線上圖書館系統。(系統編號 U0011-2408201122014400)

汪銘生 (2006)。領導與團隊管理：全球化與多元社會觀點。臺北縣蘆洲市：空大。

李柏諭與楊淑雯 (2017)。非營利組織推動臺北市老人長照服務之研究。政策與人力管理。8 (2)，1-48。

阮光勛 (2014)。促進質性研究的品質與可信性。國教新知，61(1)，92-102。
doi:10.6701/TEEJ.201403_61(1).0010

- 
- 林蓓蒂 (2006)。高齡者住宅規劃設計研究—以桃園千禧新城為對象 (碩士論文)。取自華藝線上圖書館系統。(系統編號 U0021-0712200716131297)
- 林顯智 (2021)。社區日間作業設施社工和教保員角色差異與團隊合作 (碩士論文)。取自 <https://hdl.handle.net/11296/z46th2>
- 林秋瑩 (2014)。跨專業團隊合作照護中醫務社會工作角色之研究 (碩士論文)。取自 <https://hdl.handle.net/11296/s74m2v>
- 林淑馨 (2010)。質性研究：理論與實務。高雄市：巨流圖書股份有限公司。
- 林芳如 (2018)。預立醫療照顧計畫服務經驗之探討——以臺北市立聯合醫院為例 (碩士論文)。取自華藝線上圖書館系統。(系統編號 U0021-G060389006I) doi:10.6345/THE.NTNU.GSW.008.2018.F04。
- 林家德 (2007)。從組織文化觀點探討醫務社會工作人員之專業自主性~以企業型財團法人醫院為例 (碩士論文)。取自華藝線上圖書館系統。(系統編號 U0020-2505200713402100) doi:10.6837/NCNU.2007.00191
- 林達倫 (2019)。兒少保護安置機構內之心理諮商跨專業合作經驗——以台中市私立慈馨兒少之家/少年家園為例 (碩士論文)。取自華藝線上圖書館系統。(系統編號 U0020-2007201912271300) doi:10.6837/ncnu201900093
- 林佩君 (2006)。學校社會工作師和教師專業合作歷程之研究-以台北縣為例 (碩士論文)。取自華藝線上圖書館系統。(系統編號 U0001-1507200601450400) doi:10.6342/NTU.2006.00790
- 吳天慈 (2021)。以助人者為底蘊結合團隊合作模式進行幼兒輔導之初探 (碩士論文)。取自華藝線上圖書館系統。(系統編號 U0002-0503202114503200)
- 吳志柏 (2016)。契約委外對非營利組織人力資源管理影響之研究 (碩士論文)。取自華藝線上圖書館系統。
- 吳啟誠、張瓊云 (2020)。主題分析在教育研究上的應用。特殊教育發展期刊，(69)，29-42。doi:10.7034/DSE.202006_(69).0003

- 
- 姚奮志 (2021)。台灣長期照顧督導職務層級之職能分析。台灣社區工作與社區研究學刊，11(3)，37-88。doi:10.53106/222372402021121103002
- 紐文英 (2019)。質性研究方法與論文寫作。臺北市：雙葉書廊。
- 孫鶴珍 (2012)。生命樂章之合奏-專業團隊成員為燒燙傷者提供服務之研究 (碩士論文)。取自華藝線上圖書館系統。(系統編號 U0021-1610201315294399)
- 國家發展委員會 (2012)。人口推估查詢系統。<https://pop-proj.ndc.gov.tw/index.aspx>。參考日期：2021/5/25。
- 國家發展委員會 (2020)。中華民國人口推估報告。臺北市：作者。
- 國立臺灣大學人口與性別研究中心 (2009)。長期照護服務需求評估。臺北市：行政院。
- 許瀞恩 (2016)。老人公寓長者之生活適應經驗 (碩士論文)。取自 <https://hdl.handle.net/11296/rvssqj>
- 張偉瑜、徐志雄 (2017)。從年齡歧視談年長者社區居住權益。社區發展季刊，158，174-186。
- 梁雅虹 (2017)。老人住宅住民咀嚼能力及生活品質相關因素之探討—以長庚養生文化村為例。國立陽明大學護理學系碩士論文，台北市。取自 <https://hdl.handle.net/11296/6s2jj2>
- 張茲涵 (2016)。高齡諮商心理師專業職能分析 (碩士論文)。取自 <https://hdl.handle.net/11296/9rydwf>
- 張志豐 (2009)。醫務社會工作者處理醫療爭議的經驗與對話 (碩士論文)。取自華藝線上圖書館系統。(系統編號 U0001-1808200915282300)
doi:10.6342/NTU.2009.01884



- 莊東憲、陳君儀、黃郁雯（2020）。臺灣醫務社會工作專業能力分級制度之初探。臺大社會工作學刊，(42)，145-184。
doi:10.6171/ntuswr.202012_(42).0004
- 陳政雄（2006）。老人住宅整體規劃理念。台灣老年醫學雜誌，1(3)，122-139。
doi:10.29462/TGG.200602.0002
- 陳信平（2010）。苗栗縣老人住宅及設施需求研究（碩士論文）。取自
<https://hdl.handle.net/11296/xyt59s>
- 陳瑩如（2017）。因應高齡者生活的住宅與社區共同生活空間的使用調整-以台南市正覺里為例（碩士論文）。取自華藝線上圖書館系統。（系統編號 U0026-1009201712492800）
- 陳宇嘉、龍紀萱、楊慧滿、張梅玲、鐘文君（2011）。台灣社會變遷中社會工作多元文化知能之挑戰與未來發展。台灣健康照顧研究學刊。
- 陳伶珠、蔡旻珮（2017）。獨居老人緊急救援服務輸送模式與社會工作角色功能—以某社福組織為例。台灣社區工作與社區研究學刊，7(1)，1-32。
- 陳美花、嚴嘉楓（2005）。長期照護機構中社會工作者的角色。臺灣老人保健學刊，1(1)，41-49。doi:10.29797/TJGHR.200507.0003
- 陳春錦（2014）。榮家社會工作者專業知能與團隊運作相關研究（碩士論文）。取自 <https://hdl.handle.net/11296/8s7rj3>
- 陳正益（2015）。我國長期照護專業團隊與資源網絡之研究（博士論文）。取自華藝線上圖書館系統。（系統編號 U0020-2001201506174600）
doi:10.6837/NCNU.2015.00189
- 程祝琴（2014）。影響長期照顧機構社會工作者專業角色實踐之探討—以南部地區老人機構實務工作者的觀點（碩士論文）。取自
<https://hdl.handle.net/11296/29jd7u>



黃珠茵 (2005)。老人社區居住環境之剖析－以台北市南機場公寓社區為例 (碩士論文)。取自華藝線上圖書館系統。(系統編號 U0001-2507200503462900)

黃千桓 (2015)。無殼老蝸牛的生活實況：從一棟出租公寓看老年租屋者的居住狀況與問題 (碩士論文)。取自華藝線上圖書館系統。(系統編號 U0001-2302201522502100) doi:10.6342/NTU.2015.02275

黃幹忠、夏皓清 (2013)。台南市老人的居住安排與居住環境之地區性比較－兼論社區老人住宅之接受度。建築與規劃學報，14(2&3)，67-81。

黃玉嫦 (2016)。台灣高齡人口之住宅及生活需求分析:以台南地區為例 (碩士論文)。取自華藝線上圖書館系統。(系統編號 U0026-0601201611570400)

黃宗成、蔡進發、許瓊方 (2007)。國人對老人養生村住宿意願之研究。休閒與遊憩研究，1(1)，91-117。doi:10.6157/2007.1(1).5

黃源協 (2007)。長期照顧管理中心的團隊運作。長期照護雜誌，11(1)，20-26。doi:10.6317/LTC.200703_11(1).0002

黃莉莉 (2021)。不同專業背景照顧管理專員對資格訓練課程之需求探討 (碩士論文)。取自華藝線上圖書館系統。(系統編號 U0011-1201202121263500)

黃瑞琴 (2021)。質性教育研究方法。臺北市：心理出版社。

勞動部 (2017)。勞動部勞動力發展署。

<https://www.wda.gov.tw/cp.aspx?n=587B06AA3B7E815B>。參考日期：2021/6/4。

葉亭宜 (2015)。老人住宅居住者之居住生活狀況調查研究：以臺北市中山老人住宅為例。東海大學社會工作學系碩士論文，台中市。取自 <https://hdl.handle.net/11296/6t6e7k>

熊蕙筠、王怡人、薛淑珍、賴宜弘（2019）。醫務專科社會工作師核心職能與訓練評量之研究：以某醫學中心為例。臺灣社會工作學刊，(22)，121+123-151。

劉耀文（2009）。都會區老人住宅選擇因素之研究。國立政治大學地政研究所碩士論文，台北市。取自 <https://hdl.handle.net/11296/5hj8xu>

劉書綺（2015）。台北市日間照顧服務及團隊合作經驗之探討（碩士論文）。取自 <https://hdl.handle.net/11296/wh36h4>

劉郡宏（2009）。以 Kano 二維模式分析台灣老人公寓住宅品質之研究（碩士論文）。取自華藝線上圖書館系統。（系統編號 U0015-2508200919164000）
doi:10.6833/CJCU.2009.00147

劉晉嘉（2018）。北台灣之老人住宅潛在市場分析。長庚大學醫務管理學系碩士論文，桃園縣。取自 <https://hdl.handle.net/11296/gr3nrp>

蔡雅芬（2007）。從安養到養護：老人遷居歷程與安養機構社工員角色（碩士論文）。取自華藝線上圖書館系統。

蔡佩真、蔡佩淪、鄭適芬（2009）。安寧緩和醫療團隊督導制度之探討與應用。安寧療護雜誌，14（1），62-69。doi:10.6537/TJHPC.2009.14(1).6

蔡沛璇（2021）。居家服務領域跨專業團隊合作的運作模式探討—以高雄市為例（碩士論文）。取自華藝線上圖書館系統。（系統編號 U0011-0202202114180900）

鄧羽伶（2018）。日本自費老人住宅樣態及其經驗（碩士論文）。取自 <https://hdl.handle.net/11296/7d399e>

鄭雅莉（2014）。一位發展遲緩兒童的到宅服務—早期療育跨專業團隊合作歷程初探。慈濟大學教育研究學刊，(10)，201-238。doi:10.6754/TCUJ.201403_(10).0007

潘淑滿（2008）。質性研究：理論與應用。台北市：心理出版社股份有限公司。

劉靜女、孫馥敏、王實之（2018）。醫務社會工作者在出院準備服務的任務與價值。北市醫學雜誌，15(4)，14-23。doi:10.6200/TCMJ.201812_15(4).0002

鄧文章（2018）。諮商心理師進入醫療跨專業團隊之調適經驗探索：以安寧團隊為例。臺灣諮商心理學報，6(1)，21-54。

蕭惠文（2007）。台灣老人對高齡者住宅的需求（碩士論文）。取自華藝線上圖書館系統。（系統編號 U0001-2906200714552900）doi:10.6342/NTU.2007.03022

蕭文高（2017）。老人照顧服務社會工作者之職能、專業認同、成就感與離職傾向。社會政策與社會工作學刊，21(1)，149-195。
doi:10.6785/SPSW.201706_21(1).0004

蕭素華（2018）。探討跨專業團隊成員對於社工功能認知之研究—以老人福利機構為例（碩士論文）。取自 <https://hdl.handle.net/11296/8c8272>

魏書娥、林姿妙（2006）。心理師與社工師在安寧緩和療護團隊中的角色關係—以某醫學中心安寧團隊的歷史經驗為例。生死學研究，(4)，37-83。
doi:10.29844/JLDS.200607.0002

謝志誠（2017）。臺灣 921 大地震災後興建老人住宅（公寓）之議始末。取自財團法人九二一震災重建基金會，網址
<http://www.taiwan921.lib.ntu.edu.tw/newpdf/ST011.html>。參考日期：
2021/5/27。

聯合報（2021）。老宅困老人，台灣難解的雙老難題。
https://udn.com/newmedia/2021/elderly_housing/。參考日期：2021/3/28。

簡侶仔（2008）。老人經濟來源與老人住宅進住意願之研究。長榮大學土地管理與開發學系碩士班碩士論文，台南市。取自
<https://hdl.handle.net/11296/n2g67c>



羅保禹、胡中宜（2021）。學校社工師在輔導團隊中處理霸凌事件之角色探究。

青少年犯罪防治研究期刊，13(1)，75-106。

doi:10.29751/JRDP.202106_13(1).0003

嚴隆慶（2018）。養護型住宿式長照機構專業團隊合作經驗之探討—以護理人員、照顧服務員及社會工作人員為例（碩士論文）。取自華藝線上圖書館系統。

（系統編號 U0001-2707201814520000）doi:10.6342/NTU201802083

顧美俐、劉一龍（2018）。社工員的困境與流動意向：個人因素、工作環境與外部環境之探討。財務社會工作與貧窮研究學刊，1(1)，153-202。

英文部分

Abendstern, M., Hughes, J., Wilberforce, M., Davies, K., Pitts, R., Batool, S., Robinson, C., & Challis, D. (2021). Perceptions of the social worker role in adult community mental health teams in England. *Qualitative Social Work : QSW : Research and Practice*, 20(3), 773–791. <https://doi.org/10.1177/1473325020924085>

Awuviry-Newton, K., Tavener, M., Wales, K., & Byles, J. (2021). The roles and capacities of social workers in the lives of older adults seeking healthcare and their caregivers in Ghana. *Health & Social Care in the Community*, 29(4), 877–888. <https://doi.org/10.1111/hsc.13121>

Abendstern, M., Tucker, S., Wilberforce, M., Jasper, R., Brand, C., & Challis, D. (2016). Social Workers as Members of Community Mental Health Teams for Older People: What Is the Added Value? *The British Journal of Social Work*, 46(1), 63–80. <https://doi.org/10.1093/bjsw/bcu122>



- Anderson-Butcher, D., & Ashton, D. (2004). Innovative Models of Collaboration to Serve Children, Youths, Families, and Communities. *Children & Schools*, 26(1), 39–53.
- Allen Rubin R. Babbie (2016)。社會工作研究方法。李政賢譯。台北市：五南文化事業。
- Browne, C., Braun, K., Mokuau, N., & McLaughlin, L. (2002). Developing a multisite project in geriatric and/or gerontological education with emphases in interdisciplinary practice and cultural competence. *The Gerontologist*, 42(5), 698–704. <https://doi.org/10.1093/geront/42.5.698>
- Brown, A. & Bourne, L. (1996). *The Social Work Supervision : Supervision in Community, Day Care and Residential Settings*. London :Buckingham & Philadelphia.
- Cecilia Lai-Wan Chan & Howard A. Palley (2005) .*The Use of Traditional Chinese Culture and Values in Social Work Health Care Related Interventions in Hong Kong : Health & Social Work*, Volume 30.
- Donelan, K., Chang, Y., Berrett-Abebe, J., Spetz, J., Auerbach, D. I., Norman, L., & Buerhaus, P. I. (2019). Care Management For Older Adults: The Roles Of Nurses, Social Workers, And Physicians. *Health Affairs Web Exclusive*, 38(6), 941–949. <https://doi.org/10.1377/hlthaff.2019.00030>
- Dong, W. (2018). Quality of Life at an Elder’s Collective Dwelling Community: A Case Study of a Toronto Seniors’ Residence. *Journal of Applied Social Science*, 12(2), 113–126. <https://doi.org/10.1177/1936724418785414>
- D’Amour, D., Ferrada-Videla, M., San Martin Rodriguez, L., & Beaulieu, M.-D. (2005). The conceptual basis for interprofessional collaboration: Core concepts and



theoretical frameworks. *Journal of Interprofessional Care*, 19, 116–131.

<https://doi.org/10.1080/13561820500082529>

- Ellis, J., Kinsella, K., James, E., Cheetham-Blake, T., Lambrou, M., Ciccognani, A., Rogers, A., & Band, R. (2022). Examining the optimal factors that promote implementation and sustainability of a network intervention to alleviate loneliness in community contexts. *Health & Social Care in the Community*, 00, 1 – 11.
- Fraser, M. W. (2004). Intervention research in social work: Recent advances and continuing challenges. *Research on Social Work Practice*, 14(3), 210-222.
- Ingold. (2002). Companion Encyclopedia of Anthropology: Humanity, Culture and Social Life. In *Companion encyclopedia of anthropology: humanity, culture and social life* (pp. xxxiv–xxxiv). Routledge.
- Kaplan et al. (2018). NASW Supervisory Leaders in Aging: An Acceptable and Feasible Model for Training and Supporting Social Work Supervisors. *Clinical Social Work Journal*, 46, 321–330.
- Knee, R. T. (2014) An analysis of direct practice social work perspectives and behaviors in middle management, *Human Service Organization: Management, Leadership & Governance*, 38: 146-157.
- Lower, D. (2013) A transformation program for children’s social care managers using an interactional and reflective supervision model. *Journal of Social Work Practice*, 27(2): 177-189.
- Michailakis, D., and Schirmer, W. (2014). Social work and social problems: A contribution from systems theory and constructionism. *International journal of social welfare*, 23(4), 431-442.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence.” *American Psychologist*, 28(1), 1–14. doi:10.1037/h0034092

Meiboom, A.A., de Vries, H., Hertogh, C.M. et al. Why medical students do not choose a career in geriatrics: a systematic review. *BMC Med Educ* 15, 101 (2015).

Matarese, M., Lommi, M., Piredda, M., Marchetti, A., & De Marinis, M. G. (2019). “Where would I prefer to work after graduation?” Career preferences of students attending Italian nursing schools. *Nurse education today*, 83, 104204.

Moncatar, T. J. R. T., Nakamura, K., Siongco, K. L. L., Seino, K., Carlson, R., Canila, C. C., Javier, R. S., & Lorenzo, F. M. E. (2021). Interprofessional collaboration and barriers among health and social workers caring for older adults: a Philippine case study. *Human Resources for Health*, 19(1), 52–52.

<https://doi.org/10.1186/s12960-021-00568-1>

National Institute on Aging (2022) ◦ Residential Facilities, Assisted Living, and Nursing Homes ◦ <https://www.nia.nih.gov/health/residential-facilities-assisted-living-and-nursing-homes> ◦ 參考日期：2022/4/21 ◦

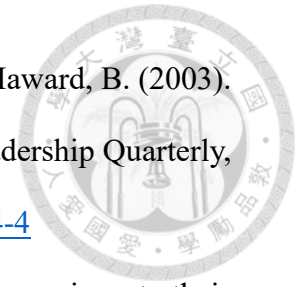
Tsui, M., Ho, W., and Lam, C.(2005) The use of supervisory authority in Chinese cultural context, *Administration in Social Work*, 29(4):51-68.

Winstead, Yost, E. A., Cotten, S. R., Berkowsky, R. W., & Anderson, W. A. (2014). The Impact of Activity Interventions on the Well-Being of Older Adults in Continuing Care Communities. *Journal of Applied Gerontology*, 33(7), 888–911.

<https://doi.org/10.1177/0733464814537701>

Whitaker, T., Weismiller, T., & Clark, E. (2006). Assuring the sufficiency of a frontline workforce: A national study of licensed social workers. Special report: Social work services for older adults. Retrieved from National Association of Social Workers Web site: <https://www.socialworkers.org/LinkClick.aspx?fileticket=R1kLerL3c%3d&portalid=0>.

West, Borrill, C. S., Dawson, J. F., Brodbeck, F., Shapiro, D. A., & Haward, B. (2003). Leadership clarity and team innovation in health care. *The Leadership Quarterly*, 14(4), 393–410. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00044-4](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00044-4)



Winsløw, Nielsen, K., & Borg, V. (2009). Generating support from supervisors to their subordinates in organizations under external pressure: a multilevel, multisource study of support and reciprocation in Danish elder care. *Journal of Advanced Nursing*, 65(12), 2649–2657. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2009.05122.x>

Watts, L., Schoder, M., and Hodgson, D. (2018) The experiences of human services managers in contexts of change and uncertainty, *Australian Social Work*, 71(3): 306-318.

Wonnacott, J., (2012) Chapter 3: Authoritative supervisor, in *Mastering Social Work Supervision*, pp. 68-91.

Zeira & Rosen, A. (2000). Unraveling “tacit knowledge”: what social workers do and why they do it. *Social Service Review*, 74(1), 103–123. <https://doi.org/10.1086/514459>

附錄一



研究邀請函

敬愛的老人住宅工作者，您好：

我是國立臺灣大學社會工作學研究所碩士班研究生陳以瑄，目前正在著手進行碩士論文研究，論文題目為「老人住宅服務團隊運作與社會工作者角色之探討」。本研究使用深入訪談法，單次訪談時間預計在 1.5 小時至 2 小時之間。進行訪談的目的在於透過您的看見，瞭解我國老人住宅團隊運作過程如何受團隊內部、外部面向影響？而社工人員在這過程中協力的經驗又為何？

老人住宅的社工人員往往被期待擔任串聯起各項服務之角色，而這需要奠基在團隊的合作之上。然而目前較少有專文探討老人住宅的服務團隊樣貌，因此，研究者希望藉由深入探索老人住宅社工人員的主體經驗，擴展對實務隱性知識的瞭解，研究發現可作為老人領域工作者在實務面與制度面之參考，進而精實我國社會工作專業之發展。

本研究需要的受訪條件如下：

- 一、曾有或現有老人住宅團隊社工人員工作經驗；若為曾有者，則該經驗結束之時間距離研究邀請時不超過三年。
 - 二、該老人住宅團隊工作經驗須至少有一年以上。
- ※：倘若您所服務的老人住宅並非使用社工人員作為職稱，但您本身具有社會工作專業訓練背景，即符合本研究所欲招募之對象。

若您符合上述受訪邀請條件，在此誠摯邀請您參與本研究，有了您寶貴的經驗分享，會使本研究更加豐富充實！

日後有幸獲得您的同意投入本研究的話，除了此邀請函外，在進入訪談之前，會再提供給您「參與者知情同意書」以及「訪談大綱」一份，並為您清楚說明訪談的執行方式以及您作為參與者的權益。本研究純屬學術性質之研究，並且嚴格遵守研究倫理之規範！若您有意願參與，歡迎透過下列任一方式進行聯絡；若您對研究尚有疑問的部分，也可以和我進一步討論。最後，謝謝您的大力相助！

敬祝 健康快樂、順心如意

國立臺灣大學社會工作學研究所

指導教授：傅從喜 博士

研究生：陳以瑄

敬邀

附錄二

深度訪談大綱



編號：_____

受訪日期：__年__月__日

一、 個人工作經歷與團隊、組織概況

◆ 基本資料、教育背景、社會工作年資、老人住宅工作年資。

1. 您的老人住宅工作經歷為何？您待的老人住宅人員總編制為何？這些工作人員在工作時哪些帶有團隊意識？哪些較屬於單人作業呢？
2. 您身處的老人住宅工作團隊成員組成為何？
3. 您會如何形容您所在的老人住宅組織的特色與風格？

二、 社工人員在老人住宅團隊中的角色、能力與處境

1. 您在老人住宅團隊的工作跟內容是什麼？
2. 您認為在團隊中，多專業人員的組成對社工人員工作上帶來什麼影響？
3. 您認為您如何透過團隊去強化工作效能？過程如何？
4. 您認為團隊裡您的哪些角色與能力可以發揮？哪些不能發揮？緣由為何？

三、 團隊運作樣貌及內部外部互動過程


1. 老人住宅團隊平時的分工是怎麼樣子的？團隊運作中最關鍵的角色是誰？
2. 您認為您和其他工作人員在團隊裡彼此如何互動？關於團隊合作互動，哪些是正式的，哪些是非正式的？
3. 您認為團隊互動的現況與成效如何？團隊曾遭遇什麼樣的衝突、困境或機會？這對服務使用者而言帶來什麼樣的影響？
4. 您觀察還有哪些團隊內部或外部面向影響著團隊的運作？
5. 您的經驗中有哪些策略能夠促進團隊的運作？



研究參與者知情同意書

歡迎您參與本研究！此份文件名為「研究參與者知情同意書」，它將詳述您本研究之相關資訊及您的權利。在研究開始進行及您簽署本同意書之前，研究主持人或研究人員會為您說明研究內容，並回答您的任何疑問。

<p>研究計畫名稱</p> <p>中文：老人住宅服務團隊運作與社會工作者角色之探討</p> <p>英文：Exploration of the operation of residential service teams for the elderly and the role of social workers</p>	
<p>研究機構名稱：國立臺灣大學社會工作學研究所 經費來源：自籌</p>	
<p>研究計畫主持人：陳以瑄</p>	<p>職稱：研究生</p>
<p>研究計畫協同主持人：無</p>	<p>職稱：</p>
<p>※研究計畫聯絡人：陳以瑄</p>	<p>電話：</p>
<p>一、研究目的：</p> <p>高齡社會下隨著我國家庭結構及觀念改變，未來有更多年長者願意選擇入住老人住宅，社工專業將站在更加關鍵及握有責任的位置。本研究期盼藉著深入探討老人住宅社會工作者的主體經驗，了解老人住宅的社工角色與其住宅團隊運作樣貌，以擴展對實務工作者之隱性知識的瞭解，進而精實社會工作之發展。</p>	
<p>二、參與研究之條件與限制：</p> <p>符合下列條件者，適合參加本研究：</p> <p>(一) 曾有或現有老人住宅團隊社工人員工作經驗；若為曾有者，則該經驗結束時間距離研究邀請時不超過三年。</p> <p>(二) 該老人住宅團隊工作經驗須至少有一年以上。</p>	
<p>三、研究方法與程序：</p>	

- 
- (一) 研究方法：本研究為質性研究方法，透過深度訪談法蒐集資料，運用主題分析法進行資料分析。
- (二) 研究流程：以 2022 年營運中之老人住宅為潛在研究場域，並透過 email、電話連續、當面拜訪等方式邀請招募研究參與者，經參與者初步同意後，寄送研究參與者知情同意書，並約定訪談時間。訪談前主動說明並解釋知情同意書，確認無疑慮後請參與者同意簽名。每次訪談時間預計為 1.5 至 2 小時之間，預期進行 1 至 2 次的訪談。訪談時經參與者同意後錄音，輔以摘要筆記。錄音檔案在一周之內轉化為逐字稿，並將逐字稿初稿予以研究參與者審閱，確認登打無誤，並且與參與者再次核對有無不願放入研究結果之內容。
- (三) 預計招募之參與者總人數：6-12 人
- (四) 研究參與者所需付出之時間：包含回覆參與意願，確認研究同意書，出席並參與訪談，訪談後核對研究結果等，預計約為 3-4 個小時。

四、參與研究時之禁忌、限制及應以配合事項：無。

五、研究潛在風險、發生率及救濟措施：

(一) 潛在風險與傷害與保護研究參與者之方法


訪談過程中可能須讓參與者回顧過去及現有之工作經驗，為避免因此產生負向體驗或感受，研究者會在訪談之前便事先提醒您研究期間可能產生的情形，並確保參與者明白自己擁有任何時間皆可暫停訪談或退出研究之權利。

研究執行過程，研究者尊重參與者之隱私，訪談聚焦在蒐集與研究主題相關的資訊；與主題無關之個人訊息不會呈現在研究報告裡。進行訪談前，研究者會主動說明本告知後同意書。分析資料時依據代號或筆名代稱參與者，並將有可能辨識出參與者之細節資訊加以轉化處理。本研究的訪談逐字稿將由研究者本人登打。在研究成果報告書產出前，研究過程中研究者僅會與研究同儕、指導教授、口試委員等人針對匿名及保密後的訪談內容進行學術討論。

(二) 風險發生時之處理措施

若參與者因參與本研究而引發負向心理反應，將由研究者提供相關心理諮商、會談與治療等資源予參與者，依避免傷害原則，同時會停止參與者繼續投入本研究。

六、研究效益與對研究參與者之益處：

- 
- (一) 擴展對老人住宅實務工作者之隱性知識的瞭解，進而精實社會工作專業之發展，研究成果可做為執行單位參考，促使老人住宅服務制度發展更臻完善，並可成為社會工作者提供實務現場的參考方向。
- (二) 研究者將以感謝卡片與面額價值兩百元的小額禮券作為車馬費之替代，以表達對參與者貢獻於研究之謝意。即便參與者日後決定退出研究，也無須因此而繳回。研究完成後，研究者將致贈研究成果報告一份予參與者。

七、研究可能衍生的商業利益及其拓展應用之約定：無。

八、研究材料保存期限、運用規劃及機密性：

- (一) 本研究所取得之研究材料僅用於學術用途。研究者依法將把任何可辨識參與者身分與個人隱私之資訊視同機密處理；紙本資料將置於上鎖之保險櫃，電子檔案存放於具密碼保護之電腦，檔案會以密碼加密，僅研究計畫主持人擁有鑰匙及檔案密碼，以此方式妥善保存七年，保存期限至 2029 年 05 月 31 日，屆期時將以銷燬處理。
- (二) 將來發表研究結果時，參與者的身份將被充分保密。凡簽署了知情同意書，即表示您同意各項原始紀錄可直接受監測者、稽核者、研究倫理委員會及主管機關檢閱，以確保研究過程與數據，符合相關法律和各種規範要求；上述人員承諾絕對維繫您身分之機密性。

九、損害補償或保險：

本研究依計畫執行，若因參與本研究而發生損害參與者權益之不良事件，將由陳以瑄以於專業期刊道歉的方式作為補償，並媒合相應的資源予參與者。您簽署本知情同意書後，在法律上的任何權利不會因此受影響。

十、研究之退出方式及處理：

參與者可自由決定是否參加本研究，研究過程中不需要任何理由，可隨時撤回同意或退出研究。如果您拒絕參加或退出，將不會引起任何不愉快，或影響日後研究計畫主持人對您的評價，更不會損及您的任何權利。若您決定撤回同意或退出研究，可透過 email: r08330010@ntu.edu.tw 進行，計畫主持人將會尊重您的意願來處理訊息，例如，不把訪談內容納入逐字稿分析、刪除訪談訊息等。研究計畫主持人或研究計畫贊助或單位，也可能於必要時中止該研究之進行。



十一、研究參與者權利：

- (一) 本研究已經過國立臺灣大學行為與社會科學研究倫理委員會審查，審查內容包含利益與風險評估、研究參與者照護及隱私保護等，並已獲得核准。委員會係依規範運作，並通過中央目的事業主管機構查核認證之審查組織。若您於研究過程中有任何疑問，或認為權利受到影響、傷害，可直接與國立臺灣大學研究倫理中心聯絡，電話號碼為：(02)3366-9956、(02)3366-9980。
- (二) 研究計畫主持人或研究人員已經妥善地向您說明了研究內容與相關資訊，並告知可能影響您參與研究意願的所有資訊。若您有任何疑問，可向研究人員詢問，研究人員亦須具實回答。
- (三) 研究計畫主持人已將您簽署之一式兩份同意書其中一份交給您留存。

十二、研究計畫主持人/研究人員簽名

研究計畫主持人或研究人員已詳細解釋有關本研究計畫中上述研究方法的性質與目的，以及可能產生的危險與利益。

研究人員簽名：_____

日期：□□□□年□□月□□日

十三、研究參與者簽名同意

本人已詳細瞭解上述研究方法及其可能的益處與風險，有關本研究計畫的疑問，已獲得詳細說明與解釋。本人同意成為本研究計畫的自願研究參與者。

研究參與者簽名：_____

日期：□□□□年□□月□□日



研究倫理審查核可證明

國立臺灣大學
行為與社會科學研究倫理委員會

Research Ethics Committee
National Taiwan University
No. 1, Sec. 4, Roosevelt Rd., Taipei, Taiwan 10617, R.O.C
Phone: 3366-9956 Fax: 2362-9082
持續審查核可證明

核可日期 (持續審查) : 2022 年 12 月 28 日

倫委會案號 : 202205HS010
核可證明之有效期限 : 2023 年 2 月 1 至 2023 年 12 月 31 日
計畫名稱 : 老人住宅服務團隊運作與社會工作者角色之探討
校/院/系所/計畫主持人 : 國立臺灣大學/社會科學院/社會工作學研究所/碩士班研究生陳以瑄
計畫文件版本日期 : 【研究計畫書, 2022 年 5 月 12 日】、【知情同意書, 2022 年 4 月 18 日】、
【招募文宣, 2022 年 4 月 20 日】
上述計畫業於 2022 年 12 月 28 日經國立臺灣大學行為與社會科學研究倫理委員會同意, 符合
研究倫理規範。本委員會的運作符合本校行為與社會科學研究倫理準則與規範及政府相關法律規
章。
本案需經研究經費補助單位核准同意後, 該計畫始得執行。
在計畫執行期間, 若有計畫變更或嚴重不良反應事件, 計畫主持人須依國內及本校相關法令規
定通報本委員會。

行為與社會科學研究倫理委員會主任委員 鄭麗珍

Ethical Review Approval
National Taiwan University

Date of approval (Continuing Review) : December 28, 2022

NTU-REC No. : 202205HS010
Validity of this approval: from February 1, 2023 to December 31, 2023
Title of protocol : Exploration of the operation of residential service teams for the elderly and the role of social workers
University/College/Department/Principal Investigator : National Taiwan University/College of Social Sciences/Department of Social Work/Postgraduate Yi Hsuan Chen
Version date of documents : 【Research Protocol, May 12, 2022】 , 【Informed Consent Form, April 18, 2022】 , 【Recruitment Advertising, April 20, 2022】
The protocol has been approved by Research Ethics Committee of National Taiwan University and has been classified as expedited on December 28, 2022. The committee is organized under, and operates in accordance with, Social and Behavioral Research Ethical Principles and Regulations of National Taiwan University and governmental laws and regulations.
Approval by funding agency is mandatory before project implementation.
Continuing Review Application should be submitted to Research Ethics Committee no later than six weeks before current approval expired.
The investigator is required to report protocol amendment and Serious Adverse Events in accordance with the National Taiwan University and governmental laws and regulations.

Chairperson Li-Chen Cheng
Research Ethics Committee