

國立臺灣師範大學復健諮商研究所

碩士論文計畫

職業重建中心專業團隊合作模式
建構之行動研究

指導教授：林幸台 教授

研究生：張馨云 撰

中華民國一〇一年捌月

職業重建中心專業團隊合作模式建構之行動研究

摘 要

本研究採用行動研究設計，以新北市三重區職業重建服務中心為行動場域，探討職業重建中心的團隊合作模式，進而研擬出有效而可行的具體行動策略。研究發現在職業重建服務中心模式下，專業團隊成員能夠掌握各自的工作角色，且經過成員間互動與討論，使成員更能體認其他專業人員的工作任務，以「服務使用者為中心」服務理念下共同合作。說明如下：

- 一、職業重建中心專業團隊合作模式發展的歷程可分為三個階段：1. 在行動中凝聚共識與信賴；2. 且走且看，磨合再修正；3. 持續行動，穩定中調整。
- 二、透過有效的角色分工來共同服務個案，即專業人員在每個服務階段發揮各自專業功能角色，透過團隊討論後，彼此合作分工方式也漸能掌握，可視個案服務階段擔任主責者或協助者。而其中，職管員最具關鍵性角色。
- 三、職業重建中心專業團隊合作模式發展中遇到的困難為：1. 新舊文化交替的衝擊；2. 專業角色執行工作內容重疊；3. 合作緊密度不足。
- 四、推動團隊運作模式的有效策略：1. 充分的事前討論有助於後續服務銜接；2. 共同評估、重新檢視個案工作能力與需求；3. 積極主動溝通、即時掌握問題；4. 統一派案機制；5. 透過有效的定期追蹤，適時檢視個案服務；6. 團隊需互相補位；7. 確認小組會議紀錄有利於後續服務執行。
- 五、營造正向的團隊文化氛圍，有利於提升團隊合作模式的運作效果。可透過下列方式來提升：1. 透過集體決策與積極互動，建立團隊信賴關係；2. 透過共同服務理念，凝聚團隊共識；3. 提供便於團隊互動的環境，營造支持環境。

關鍵詞：專業團隊、職業重建中心、合作

An action research of collaboration among trans-disciplinary team in a vocational rehabilitation center

Abstract

The purpose of this action research is to develop effective strategies with multidisciplinary team work collaboration in New Taipei City Center of Vocational Rehabilitation Services (Sanchong District). In more than one year period of participation, modification, and collaboration, members of the multidisciplinary team were able to play their professional roles and communicate efficiently within the team. The interaction among team members increased as they demonstrated more consideration toward others, and the concept of consumer-centered service model was emerged gradually as the action research proceeded.

Conclusion drawn from the action research experiences can be highlighted as the following:

1. The process of developing a trans-disciplinary team approach service module in the vocational rehabilitation center can be demonstrated in the following three steps: (1) generating consensus and cultivating liability during action planning; (2) adjusting and adapting with each other along the way; (3) carrying out the action plan with constant revisions.
2. Professional service provides through efficient role performance, playing their own parts within their professional responsibilities. As the rehabilitation case manager (RC) plays the key role, team members meet with other professionals to clarify and understand each other's work and provide assistance throughout the practice.
3. Difficulties encountered while developing a multidiscipline team-work service module includes: (1) generation gap and its impact between young and old generations; (2) overlapping of professional duties within the team; (3) lack of proximity in partnership.

4. Effective strategies of building up a multidiscipline team-work service module: (1) sufficient communication prior the service will enhance future service connection; (2) evaluate and revisit the client's vocational needs and capacities with each other; (3) active communication may led to early problem detection; (4) develop effective single case assignment system; (5) regular follow-ups and service adjustment with clients; (6) coordinate tasks for each other; and (7) make sure team conference minutes are supportive to practice.
5. Facilitate a positive team-work atmosphere in order to enhance the operation outcomes: (1) create work alliance through group decision making and active interactions; (2) generate consensus through fostering identical service philosophy in the team; (3) build a 'staff interaction friendly' and supportive environment.

Key word: trans-disciplinary, vocational rehabilitation center, collaboration

目 次

中文摘要	I
英文摘要	II
目 次	IV
表 目 次	VII
圖 目 次	VIII
第一章 緒論	1
第一節 問題背景與動機	2
第二節 研究目的與待答問題	5
第三節 名詞釋義	6
第二章 文獻探討	9
第一節 職業重建團隊成員的角色與任務	9
第二節 職業重建專業團隊的合作方式	15
第三節 新北市職業重建服務運作情形	17
第三章 研究方法	26
第一節 研究設計	26
第二節 行動現場	28
第三節 研究者	34

第四節 研究歷程.....	36
第五節 資料蒐集與分析.....	39
第六節 研究的嚴謹度.....	42
第四章 研究結果與分析.....	45
第一節 在行動中凝聚共識與信賴.....	46
第二節 且走且看，磨合再修正.....	70
第三節 持續行動，穩定中調整.....	93
第四節 我的行動省思與學習.....	115
第五章 結論與建議.....	129
第一節 發展專業團隊合作模式的困難.....	129
第二節 合宜的專業團隊運作模式.....	132
第三節 研究限制與建議.....	142
參考文獻.....	145
附錄	
附錄一 中心團隊會議列表.....	149
附錄二 內部團隊會議議題(第一階段).....	151
附錄三 「內部團隊會議紀錄」實例.....	154
附錄四 「小組討論會議紀錄」實例.....	158
附錄五 「核心小組會議紀錄」實例.....	159

附錄六	「研究者反思札記」實例.....	161
附錄七	焦點團體大綱.....	165
附錄八	研究參與者編碼表.....	167
附錄九	「焦點團體逐字稿」實例.....	168

表 目 次

表 次

表 2-1、專業人員團隊角色與任務.....	12
表2-2、新北市職重中心服務內容分析.....	21
表3-1、研究參與者學經歷.....	32
表3-2、資料編號管理表.....	41
表5-1、個案服務流程圖編碼說明.....	135
表5-2、個案服務流程圖符號說明.....	135
表5-3、各服務階段之專業角色分工表.....	136

圖次

圖2-1、新北市身心障礙者職業重建中心服務流程圖 ...	19
圖2-2、支持性就業結合職業輔導評量之行動研究研究流程圖	24
圖3-1、三重區職重中心人力編制圖	30
圖3-2、研究歷程圖	38
圖4-1、三重職業重建服務中心服務流程圖	101
圖5-1、個案接受服務階段流程圖	134

第一章 緒論

從大學社工系畢業後，即投入身心障礙職業重建相關工作，轉眼間已經過了 12 個年頭。當初大學畢業時，沒想過自己會走進身心障礙這個領域，但是一腳踏進後，卻發現自己已回不了頭，我的職業生涯似乎已經離不開職業重建這個領域。

1997 年大學畢業的第一份工作從事的是中途失明者職業重建服務方案，當時剛畢業的我根本不懂何謂「職業重建」，單位內也沒有專業督導教導，所以只能靠自己理解計畫內容並摸索著進行。現在回頭去看，當時的方案設計是多麼的具有「豪情壯志」，試想要完成中途失明者心理重建、生活自理重建到職業重建並回歸社會的歷程，怎是短短一年服務就可達成的目標，而且服務過程中只有就服員「一個角色」在執行，要包含開發個案、評量、心理輔導、課程安排到就業媒合，當時的業務量大且對於職業重建服務懵懂無知，只會自己忙得團團轉，卻根本不懂往外尋求資源「合作」，無怪乎過程中遭遇許多挫折，似乎再努力也無法達到預期的服務目標。

也因為這一次工作經驗，讓我體認到提供職業重建服務時，評量角色之重要性，所以 2000 年時參加了臺北市政府勞工局辦理的第一屆「職業輔導評量人員培訓課程」，那時才發現原來職業重建的服務不應是單兵作戰，

而是一系列服務整合而成。之後自己的工作經驗亦都圍繞著職業輔導評量，更加讓自己體認到「團隊合作」在職業重建服務中的意義與重要性，也開始去思考如何在工作中去落實「團隊合作」的精神。

第一節 問題背景與動機

職業重建的目的為透過有系統且專業的輔導，並在相關資源支持下，協助身心障礙者進入或重返職場。自民國八十年代，我國積極推動職業重建相關服務，至今職業重建服務確已有多樣化的面貌，但過去各項專業服務多各自執行，在專業合作與整合上較為缺乏，因此身心障礙者進入職業重建服務體系後，仍有可能因為某個服務中斷，而未被轉介至其他服務，被迫脫離職業重建體系；或因各項服務間缺少第三者的管控機制，使身心障礙者被迫長留在某一個服務中（如：能力已獲提升之庇護性員工未被適切的媒合至一般性職場就業）。

因此行政院勞工委員會職業訓練局（以下簡稱〔職訓局〕）為了整合各種服務管道，發展出透過個案管理方式來有效連結及運用當地身心障礙者各項職業重建相關資源，以提供身心障礙者連續性、無接縫且適當之服務。所以職訓局在 2007 年於五個特定縣市試辦身心障礙者職業重建窗口計畫，2009 年於全國推展此項業務。

新北市為試辦職業重建窗口計畫的縣市之一，起初僅有勞工局自辦聘用職業重建個案管理員（以下簡稱〔職管員〕），到 2009 年進而擴大辦理，除了在板橋區擴大成職業重建服務中心（以下簡稱〔板橋區職重中心〕）外，另委託財團法人心路基金會辦理新店區職業重建服務中心（以下簡稱〔新店區職重中心〕）。新店區職重中心為全國首創公辦民營的職業重建中心。另新北市政府於 2011 年 1 月將原委託財團法人育成社會福利基金會辦理的新北市身心障礙勞工職業輔導評量中心（以下簡稱〔新北市職評中心〕）轉型為三重區職業重建服務中心（以下簡稱〔三重區職重中心〕），因此新北市共有三個職業重建中心。

三個職重中心依地理位置劃分服務區域，勞工局自辦板橋區職重中心，中心內編制僅有職管員，其他服務以派案或轉介服務給接受縣府委託的就業服務單位，此中心模式較近似方案整合模式；而新店區與三重區職重中心則委託民間基金會辦理，中心內不只職業重建個案管理服務，業務內容亦包含職業輔導評量、就業服務、職前訓練、職務再設計等，因服務內容較多元，所以身心障礙者可於中心內接受到較整體的職業重建服務。以上顯示，新北市三個職重中心受人力編制、服務內容不同而影響中心運作方式。

身心障礙者的整體復健包含層面甚廣，需有效結合其他相關專業，以團隊合作（teamwork）方式提供完整的評估與職業重建服務。國內目前尚無實証性研究探討職業重

建專業團隊的合作模式，但在「新北市就業服務人員運用職業輔導評量服務研究報告」中特別提及就業服務人員與職業輔導評量員的合作情形，研究指出若是就業服務人員在轉介前與職業輔導評量員經過充分溝通確認轉介目的，可提升職業輔導評量之有效性，但就業服務人員受限於時間因素所以無法參與其他過程，多僅依法規要求參與職業輔導評量報告說明會議（林敏慧、柯天路、張馨云、林欣怡、柯平順，2009）。另依自己從事職評經驗與其他專業合作經驗來看，雖然職業重建服務具有專業間合作的需求，但受限於各項服務多獨立運作且分屬不同單位進行，所以在合作上具有實質的困難，故較容易流於表面化，專業間缺乏積極、有效的合作關係。

近幾年一直思考如何改善職業輔導評量報告運用狀況不佳的情形，過去採取的方式多透過自我品質改善、多方宣導等方式來設法突破困境。直到 2010 年，因為單位內增設支持性就業服務員，所以便思考過去採取間接改善方式來改善職評運用的情形成效不大，那應該要採更直接的方法結合這兩種服務，於是採用行動研究方式來嘗試這樣的合作方式。上述研究的專業合作旨在探究就業服務人員運用職業輔導評量的情形與困難，進而發展運用策略，雖過程中較缺少職業輔導評量人員共同參與的觀點，但研究出來的成效是正向的（林敏慧等人，2009）。而從我個人的行動研究發現行動的過程確實增進就業服務人員對

於職業輔導評量的認識，亦提升其運用職業輔導評量的能力（張馨云，2010）。

由於 2011 年新北市職評中心轉型為三重區職重中心，中心的服務理念以服務使用者為本位，並透過團隊會議落實跨專業服務。雖然雖然這個理念似乎是很普遍的，但尚無相關資料顯示真正「落實」跨專業團隊合作的「方式」。目前國內僅有新店區職重中心與三重區職重中心為中心制職業重建服務模式，而中心制職業重建服務模式中，團隊成員具有各自任務與角色，但究竟要透過怎樣的方式進行專業間合作？專業間的分工為何？而專業合作模式的運行成效為何？這些問題似乎尚未出現解答。由於自己為三重區職重中心的一份子且身兼主管，因此決定將心中的疑惑化為實際行動，在這個場域裡面親自去尋找解答。

第二節 研究目的與待答問題

根據上述背景說明，本研究主要目的在探究職業重建中心模式之專業團隊角色分工方式與合作情形，並據以規劃合宜的職業重建中心專業團隊合作模式？

其於上述研究目的，本研究透過行動研究的方式探討以下問題：

- 一、職業重建中心模式之專業團隊合作的發展過程為何？又是透過怎樣的方式運作？
- 二、職業重建中心模式之專業團隊合作模式運作遭遇的困難與執行情形？
- 三、合宜的職業重建中心專業團隊合作模式為何？

第三節 名詞釋義

壹、職業重建中心

依據**身心障礙者權益保障法**（以下簡稱〔身權法〕，2007）第 33 條規定指出「各級主管機關應依身心障礙者之需求，自行或結合民間資源，提供無障礙個別化職業重建服務。前項所定職業重建服務，包括職業輔導評量、職業訓練、就業服務、職務再設計、創業輔導及其他職業重建服務」。

本研究所稱之職業重建中心，係指採用單一窗口的服務方式，於中心內提供身心障礙者所需的各項職業重建服務，包含職業重建個案、職業輔導評量、支持性就業服務穩定後就業服務、職務再設計等。透過整合服務的概念，協助身心障礙者於單一地點即可獲連貫、完整的職業重建服務。

貳、專業團隊合作模式

依據**身權法**第 48 條規定指出：「直轄市、縣(市)主管機關相關部門，應積極溝通、協調，制訂生涯轉銜計畫，以提供身心障礙者整體性及持續性之服務。」**身心障礙者權益保障法施行細則**(以下簡稱[身權法施行細則]，2008)第 19 條亦說明：「...制定生涯轉銜計畫時，應由社會福利、教育、衛生及勞工等專業人員以團隊方式，會同身心障礙者或其家屬訂定之。」因此，相關專業人員應透過團隊合作方式來落實身心障礙者職業重建服務。而專業團隊的合作需要透過每個團隊成員都清楚而瞭解自己本身之角色與定位，且認同別人在此團隊角色與定位，如此才能透過良好的互動與溝通，使團隊成員充分合作發揮團隊之效能(王天苗，2003；Bailey, Hebbeler, Scarborough, Spiker & Mallik, 2004)。

專業團隊合作模式中以跨專業團隊合作模式的整合性最高，最大的特色為：(1)專業人員必須釋放角色給其他專業人員；(2)以個案為中心的服務模式；(3)成員透過共同觀察、評量，達到充分溝通；(4)考慮到個案的生活環境(吳亭芳、孟令夫，2000)。本研究所稱之專業團隊合作模式係指由職業重建中心內各專業人員所組成的專業團隊，採用跨專業團隊合作模式，基於以服務使用者中心的共同理念，透過專業人員的共同合作、評量，提供身心障礙者整體性的職業重建服務服務，協助解決其所面臨的就業相關問題。

參、行動研究

行動研究是針對實務中產生的問題進行不斷「反省」，屬於「行動」與「研究」相結合。行動研究強調以實務工作者的需求與立場出發，對其本身所處的工作情境與內涵進行反省與批判，並結合研究的過程與步驟，透過持續的計畫、行動、反思和評估的循環過程，找出合宜的方案與行動策略，來解決或改變實務工作者的困境（夏林清，2006；鈕文英，2007；楊瑞真、陳美燕、黃建華，2001）。

本研究的行動研究操作性定義為：由研究者確認研究領域，集合核心小組成員，回顧與釐清情境的現況與疑惑，進而透過行動團隊成員共同合作，運用計畫、行動、觀察、反思循環之過程，將共識轉化為實踐的共同行動。

第二章 文獻探討

職業重建目標是協助身心障礙者可以重返職場，藉由就業活動，增加社會互動的機會，促使身心障礙者能自立更生，擁有公平參與社會生活的機會。從上述目標來看，職業重建服務所涵蓋的內容絕非單一服務即可解決問題，需要多項專業服務如：個案管理、心理輔導、職業輔導評量、就業安置、醫療復健等共同合作，方可提供完整有效的職業重建服務。因此團隊合作的成員角色與合作方式值得深入探究。

以下分就職業重建團隊成員的角色與任務、職業重建專業團隊的合作方式、新北市職業重建服務執行概況與先導研究來說明。

第一節 職業重建團隊成員的角色與任務

壹、職業重建專業團隊成員

依據**身權法**（2007）第 33 條規定：「各級勞工主管機關應依身心障礙者之需求，自行或結合民間資源，提供無障礙個別化職業重建服務。前項所定職業重建服務，包括職業輔導評量、職業訓練、就業服務、職務再設計、創業輔導及其他職業重建服務。」為了強調使身心障礙者不

同之生涯福利需求得以銜接，**身權法**第 48 條也指出：「直轄市、縣(市)主管機關相關部門，應積極溝通、協調，制訂生涯轉銜計畫，以提供身心障礙者整體性及持續性之服務。」**身權法施行細則**（2008）第 19 條亦說明：「...制定生涯轉銜計畫時，應由社會福利、教育、衛生及勞工等專業人員以團隊方式，會同身心障礙者或其家屬訂定之。」職業重建服務係以提供身心障礙者十五到六十五歲階段的生涯服務為重點，所以它應為整個生涯轉銜計畫中的一個重要環節。

依據**身心障礙者就業職業重建服務專業人員遴用及培訓準則**（2008）第 3 條規定，擔任就業服務之專業人員包括職業訓練師、職業訓練員、職業輔導評量員、就業服務人員、職管員、督導等六類。但為了落實職業重建的目的，身心障礙者職業重建服務的團隊成員除了就業服務有關的專業人員外，應該還包含與案主有關之教育、醫療復健及社會福利等單位之有關人員。整理學者（鈕文英、邱上真、陳靜江、曾進興，1998；廖華芳，1998）與**身心障礙教育專業團隊設置與實施辦法**（1999）和**身權法施行細則**，可從四個面向來看職業重建團隊之成員組成。

一、就業服務相關人員

此為直接提供身心障礙者職業重建服務之人員，包括職業重建管理員、就業服務員、職業輔導評量員、職務再設計人員、職業訓練相關人員等。

二、教育相關人員

此為協助身心障礙學生進行就業轉銜需求有關之人員，其任務為與職業重建單位協調合作，以提供無接縫的轉銜服務，包括：特殊教育老師、教育行政人員、相關專業人員等。

三、醫療復健專業人員

此為透過團隊合作方式，提供有需求之身心障礙者進一步診斷、評估或是服務，包含各科醫師、心理治療、物理治療、職能治療、語言治療、護理師等醫療專業人員。

四、社會福利與其他相關專業人員

包含定向行動訓練師、生活訓練師、社會福利、法律諮詢、行政管理等專業人員，可提昇基本生活訓練、生活福利補助、權益倡導與維護之諮詢或協助。

以上四類的專業人員在某些階段可能同時都會參與，視身心障礙者的需求來決定參與人員，因此職業重建專業團隊成員組成的原則應為多元且具彈性，牽涉到的跨部會、跨局處、跨領域的合作。目前國內職業重建服務的運作仍以勞政為主，其他教育、社政專業人員並未參與，但職重專業人員會視個案需求自行連結其他局處的資源，並定期透過聯繫會報來進行跨局處的協調。

貳、職業重建專業團隊之功能

在團隊合作中，各成員的角色與任務應該清楚描述，如此才能夠彰顯其功能，有益於之後的溝通與合作

(Cramer, 1998 ; Orelove & Sobsey, 1996)。因此職業重建專業團隊應有不同之角色與任務，根據相關文獻整理如下表（陳瑄妮，2006；鈕文英等人，1998；廖華芳，1998；Rubin & Roessler, 2001）：

表 2-1 專業人員團隊角色與任務

團隊成員	角色	任務
職業重建個案管理員	1. 整合評估身心障礙者職業重建服務之多元需求 2. 協助身心障礙者獲得適切的職業重建服務。	1. 提供就業諮詢及評估。 2. 擬定個別化職業重建計畫。 3. 連結與協調資源。 4. 定期追蹤。 5. 進行就業資源倡導與開發。
職業輔導評量員	1. 針對職業重建需要，進行必要評估。 2. 提供具體安置與就業輔導建議。	1. 藉由多元評量方式，了解個案的能力與需求。 2. 掌握就業市場與就業環境的動態。 3. 提供具體就業建議，使評量結果能與潛在就業環境充分結合。
一般性就業服務員	對有就業意願之身心障礙者，提供必要支持，協助其進入一般性職場工作，並獲得勞動條件的保障。	1. 開發就業機會。 2. 協助工作媒合。 3. 提供就業支持。 4. 提供雇主諮詢及協助。
支持性就業服務員	協助具有就業意願之身心障礙者，進入一般性職場工作，並獲得勞動條件的保障。	1. 開發就業機會。 2. 協助工作媒合。 3. 提供密集輔導及就業支持。 4. 提供雇主諮詢及協助。
穩定就業服務員	1. 提昇已在一般職場工作之身心障礙者就業穩定度。 2. 協助雇主了解身心障礙者工作中所需之協助及支持。	1. 依身心障礙者需求提供就業相關支持。 2. 提供雇主諮詢使更了解身心障礙者所需之協助。

（續下頁）

團隊成員	角色	任務
職務再設計專員	1. 協助身心障礙者克服工作障礙，增進其工作效能。 2. 結合補助資源，提供就業輔具使身心障礙者得以勝任工作。	1. 透過工作分析，了解工作障礙的所在，並提出合宜的協助策略。 2. 針對身心障礙工作的需求，提供輔具的設計及協助申請。
其他相關專業人員	協助完成職業重建計畫。	依各專業的知能，提供專業建議，以完成職業重建計畫。如：教師提供個別化教育計畫、醫生提供醫療診斷紀錄等。

從上表可清楚看出不同專業人員的角色與任務，但職業重建團隊的功能是視其任務需求而定，範圍可能從生活、心理、生理重建到職業重建等。由於國內的職業重建服務仍是以勞政單位為主軸，因此搭配職業重建服務流程來看，團隊合作可在各流程階段發揮下列之功能（王敏行，2003；鈕文英等人，1998）：

一、進行職業重建相關之評量

不論是由學校單位或醫療單位轉銜至職業重建服務單位，轉介單位均應先會同有關人員評估案主需求與功能表現，並詳實記錄於就業轉銜資料表。職管員接案後，先進行相關評估，若發現案主有必要進行較深入之職業輔導評量，則轉介給職評單位。在後續職業重建有關服務提供過程，有關專業人員亦可視需要，介入評量案主之需求與表現情形，並提供諮詢。職管員在進行個案評估時，應依據現有相關資料先做檔案評估，必要時可安排較為簡單之評估，根據評估結果安排後續的適當服

務，包括職業訓練、支持性就業服務、職業輔導評量、庇護性就業服務等。

二、發展職業重建服務計畫

職管員在發展職業重建服務計畫時，需要結合上述有關專業人員共同擬定個別服務計畫，或諮詢各方意見，包括案主與家屬，由其負責擬定服務計畫。

三、執行職業重建相關服務

根據案主的職業重建服務計畫，其所需服務可由接案之單位直接提供（如：庇護性就業服務），或視需求結合相關專業人員協助（如：需職務再設計人員協助評估與設計適當之輔具），以團隊合作方式提供服務，或需轉介相關單位提供有關支持（如：需社福單位提供居家協助）。服務執行過程也可能因突發狀況，必須邀集有關團隊人員召開個案會議，與當事人及其家人共同研議解決之道。

四、提供案主與案家相關諮詢

服務提供單位也可以邀請有關專業人員成立專業諮詢團隊，定期或不定期提供案主、家長與該單位工作人員有關之諮詢。例如，在個案討論會或家長座談會時，邀請各有關專業人員出席並參與討論，或於平時接受電話諮詢。

由此可知，職業重建專業人員各自的功能與角色已有所明訂，且每一個階段皆需要多項專業人員參與，因此專業間的合作實屬重要。從實務經驗中可看出，專業間若能

有效合作，可增進職業重建服務的成效。除了要強調各服務間的橫向整合外，如：與教育、醫療及各項福利服務措施的整合；且須考慮與上述服務的縱向銜接，如：學校到就業。因此合作模式之選擇與運作方式，則是很重要的關鍵所在。

第二節 職業重建專業團隊的合作方式

壹、團隊合作方式

專業團隊的設置可由身心障礙福利機構為主，聘請或邀請有關專業人員組成，且政府有關部門間也應成立跨專業與單位之團隊合作模式。然而如何溝通則是團隊合作的重要關鍵(Cramer, 1998；Orellove & Sobsey, 1996)，因此，專業團隊間之整合，則需要透過每個團隊成員都清楚而瞭解自己本身之角色與定位，且認同別人在此團隊角色與定位，如此才能透過良好的互動與溝通，使團隊成員充分合作發揮團隊之效能（王天苗，2003；Bailey, Hebbeler, Scarborough, Spiker & Mallik, 2004）。專業團隊合作模式可分為下列三種（鈕文英等人，1998；廖華芳，1998），其內容描述如下：

一、多專業團隊合作模式（multi-disciplinary team）

此模式從傳統醫學模式發展出來的，各專業人員分別為案主評估和提供服務。各專業人員負責屬於自己專

業內的目標，各別在自己專業領域中，進行診斷、評量、擬定服務計畫、實施服務計畫等服務，成員交換資訊是為了將自己所訂定的目標與計畫呈現給其他成員，非透過團隊合作訂定計畫，因此專業成員間彼此少有或沒有互動溝通(Cramer, 1998；Orellove & Sobsey, 1996)。這種合作關係非常表面，彼此訊息不流通，專業人員服務內容也出現重疊或不一致情形，使得家長與案主間長期奔波在專業人員之間，不但精神與金錢消耗，也常讓案主無所適從（王天苗，2003；鈕文英等人，1998）。

二、專業間團隊合作模式（inter-disciplinary team）

類似於多專業團隊整合模式，專業團隊成員各自為個案進行評量與治療，唯一不同的是，團隊成員在正式服務前，會與家屬有正式的溝通管道，團隊成員間亦會定期召開個案會議，分享各自為案主所進行之計畫與服務，依據討論後結果，訂定目標並執行屬於自己專業領域。此模式雖然專業間既分工又合作，但其服務型態基本上仍是各自為之。因此，仍有彼此間溝通的問題，產生評估與服務上的落差（鈕文英等人，1998）。

三、跨（貫）專業團隊合作模式（trans-disciplinary team）

此模式係透過個案為中心的治療模式，由一主要負責人來整合與執行服務，以專業成員相互成長以及提供個案整體性服務為重點，因此最大的優點為成員間充分的資訊分享與合作，此方式可突破前兩種專業合作模式缺乏專業聯繫與合作的缺點。因此跨專業團隊運作是藉

由團隊成員間角色轉移與專業整合的過程去對服務對象做全面性的瞭解，並提供統整性的服務（鈕文英等人，1998；Orellove & Sobsey, 1996；Rainforth & York-Barr, 1997）。跨專業團隊合作模式是現今被視為最佳專業整合模式，但最大的問題在於各領域的本位主義；如何維護自身專業而又能尊重他人專業對任何人員都是很大的考驗，也會進而影響整個團隊的運作（王天苗，2003；鈕文英等人，1998；Linder, 1993；McGonigel, Woodruff, & Roszmann-Millican, 1994）。

上述三種模式各有利弊，也各有採用的條件。然而實質上團隊合作的方式會因行政體系運作經費、人力及服務特性不同，而有所差異。目前國內職業重建服務採用的合作模式為多專業團隊合作模式，僅有少部份採用專業間團隊合作模式，但專業間團隊合作模式並未完全落實。未來在合作模式當中應如何進行及採用何種型態方能達成職業重建的效果與功能，值得深入探討。

第三節 新北市職業重建服務運作情形

壹、新北市職業重建服務之規劃概況

新北市職業重建工作由勞工局第三科就業輔導科負責，針對身心障礙就業服務訂出的中長期計畫（新北市政府勞工局，2008）中，提出以下九點發展目標：

- 一、落實身心障礙者定額進用，保障身心障礙者就業機會
- 二、建立身心障礙者多元就業服務模式。
- 三、推動職業輔導評量，以提供身心障礙者適性就業方向。
- 四、建立職業重建體系，提供身心障礙者整體服務。
- 五、建立職災通報體系，提供職災勞工及其家庭後續服務。
- 六、有效執行個人創業補助措施，提供身心障礙者創業及職訓協助。
- 七、加強推動視障者就業計畫，促進視障者就業。
- 八、提升專業人員能力，以輔導身心障礙者順利就業。
- 九、加強身心障礙勞工權益保障，維持就業公平性。

其中關於職業重建個案管理服務的部份，新北市自2007年5月起為辦理職業重建窗口計畫。從圖2-1「新北市身心障礙者職業重建服務中心服務流程圖」中可明確看出新北市政府規劃由職管員扮演資源管理者、服務提供者及資源倡導與開發者。服務對象為應屆畢業之身心障礙學生、職災勞工及經評估後到一般性、支持性就業有困難的個案。強調就業條件與生態評估方式。涵蓋的服務項目不僅就業媒合，更將職涯輔導、資源連結與協調、失業給付等皆納入。

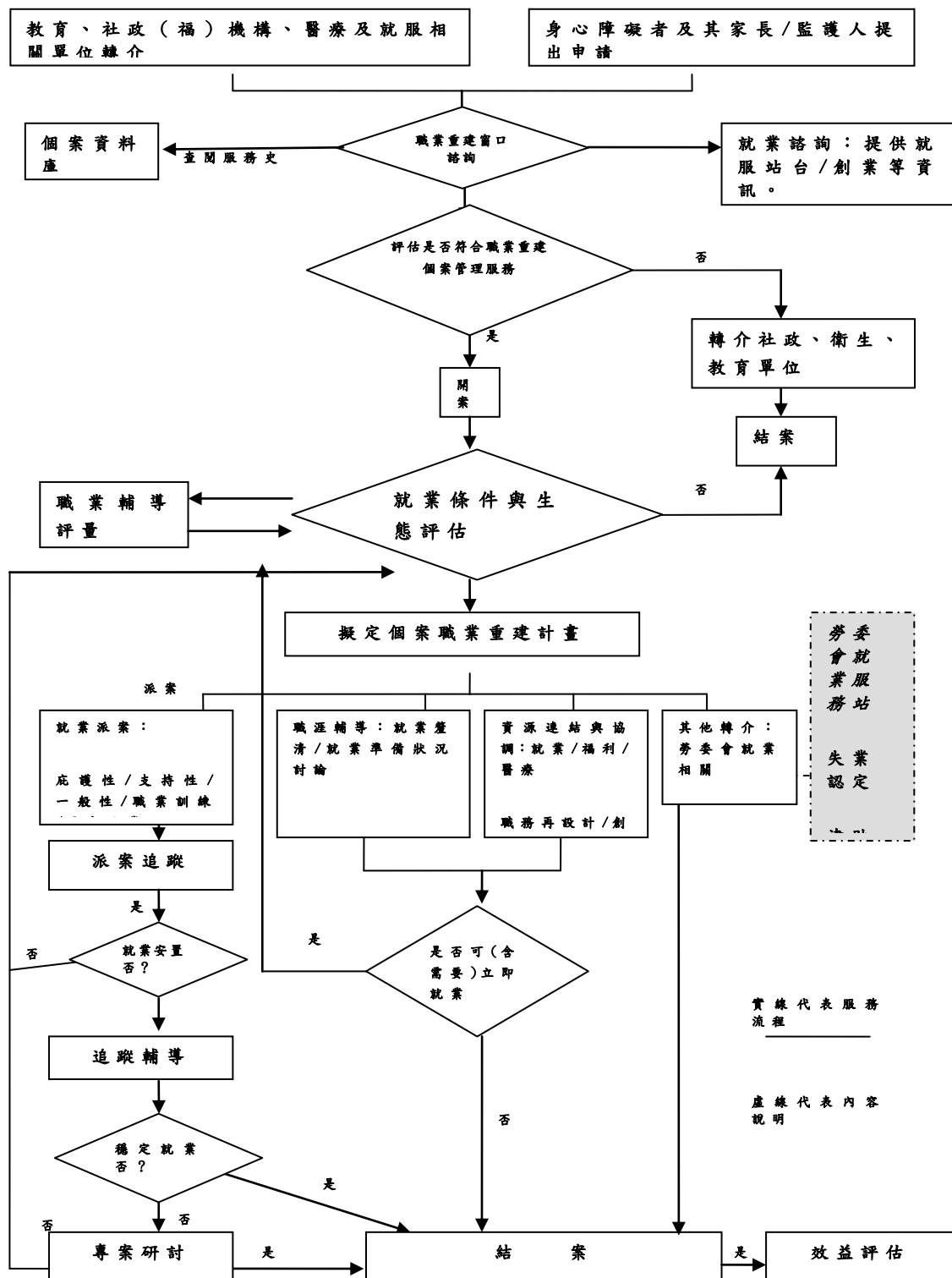


圖 2-1 新北市身心障礙者職業重建中心服務流程圖
資料來源：新北市政府勞工局(2009)。新北市第五屆身心障礙者就業基金審議委員會第三次會議工作報告。

而新北市政府為了能夠更加落實整體復健的精神，故於 2009 年 9 月起，正式分區辦理板橋區職重中心與新店區職重中心，並在 2011 年新增加三重區職重中心。新北市政府期待能夠透過職業重建中心的模式，整合職業重建個案管理服務、職業輔導評量、職業訓練、就業服務、職務再設計、創業輔導及其他職業重建相關服務，並透過中心模式服務的多元化，讓身心障礙者在中心內即可接受連貫、完整的職業重建服務，順利進入就業職場並穩定就業，進而提升生活品質，安定其生活。

貳、新北市職業重建服務中心服務方式

新北市政府考量身心障礙者就業人口數的需求，將三個職重中心依據各區職管員的服務人數來規劃服務轄區。而且由於各中心專業人員配置不同，所以各中心所涵蓋服務內容與執行模式仍有差異，分析說明如表 2-2（財團法人育成社會福利基金會，2010；新北市政府勞工局，2009）。

從表 2-2 可以瞭解，板橋區職重中心的模式與另外兩區的模式差異較大，僅提供職管員的服務，擬出職業重建計劃後皆需往外連結其他就業服務資源，並無法在中心內提供整體性的職業重建服務，較接近傳統的委外派案、跨單位的方案整合模式，故其團隊合作模式比中心式的團隊合作模式牽涉的因素更加複雜。

表 2-2 新北市職重中心服務內容分析

	板橋區職重中心	新店區職重中心	三重區職重中心
辦理方式/單位	自行辦理/ 新北市政府 勞工局	委託辦理/ 財團法人心路 社會福利基金會	委託辦理/ 財團法人育成 社會福利基金會
人力編製	10 人	22 人	18 人
服務轄區	板橋、土城 三峽、樹林 鶯歌、金山 萬里、八里 林口、淡水 泰山、五股	中和、永和 新店、烏來 深坑、石碇 坪林、汐止 平溪、瑞芳	新莊、三重 蘆洲、三芝 貢寮、雙溪 石門
執行模式	方案整合模式	職重中心模式	
服務內容	職業重建個案管 服務	1.職業重建個案 管理 2.職業輔導評量 3.支持性就業 4.穩定就業 5.職前訓練方案	1.職業重建個案 管理 2.職業輔導評量 3.支持性就業 4.穩定就業 5.職前訓練方案 6.職務再設計
服務方式	連結局內一般性 就業服務，或連結 委外職評中心及 各支持性就業服 務單位等，透過方 案整合方式共同 執行職業重建服 務。	中心內部設有多項專業，身心障礙者可透過個案管理服務於中心內接受職業輔導評量、就業服務、職前訓練等各樣服務。 另三重區設有職務再設計業務，服務區域為全新北市。	

新店區與三重區的服務內容皆採職業中心模式，以職管員為服務的主軸，透過職管員初步評估案主的服務需求後，可直接連結中心內的職業輔導評量與就業相關服務，因為可由單一中心來提供個案的職業重建服務，能減少個

案需在不同單位間來回奔波的不便，但若有其他考量仍會尋求外部單位的合作。

由於職重中心模式為新北市首創，尚在試作辦理的階段，並尚未有統一的服務流程或運作規則，且新店區與三重區職重中心分由心路基金會與育成基金會辦理，仍可能會因為基金會的理念差異而影響實際的服務運作。故職業重建中心模式既採用多專業合作，那究竟應該如何運作方能達到跨專業團隊合作的效益？而案主的職業重建計畫的判定是否僅是有職管管員一人判定，還是應結合其他專業人員的資訊來共同擬定呢？專業間如何支援與分工？專業合作方式又為何？在合作上的分工是否有衝突或是困難之處？這些疑問則是研究者所想要深究之處。

參、先導研究：支持性就業結合職業輔導評量

從圖 2-1 中雖可初步瞭解各項服務間具有合作的關係，但卻較少深入探究各服務間實質的合作情形。國內職業重建管理服務發展的時間方 5 年，服務的內涵與評鑑機制尚在發展中，而職業輔導評量服務已推行近 12 年，發展已臻完備，且在職管服務發展之前，與資源相關的判定與評估多由職評把關。過去 8 年在新北市職評中心的工作經驗顯示，雖然實務上感受到與轉介單位合作緊密度不足的問題，但一直缺少相關的實證研究，或是深入的去看到底問題何在，因此找不到有效的方法來增進跨專業間的合作。於 2007 年，有幸參與「新北市就業服務人員運用職

業輔導評量之研究」，讓我得以學習透過實証的方式來釐清真實現況。

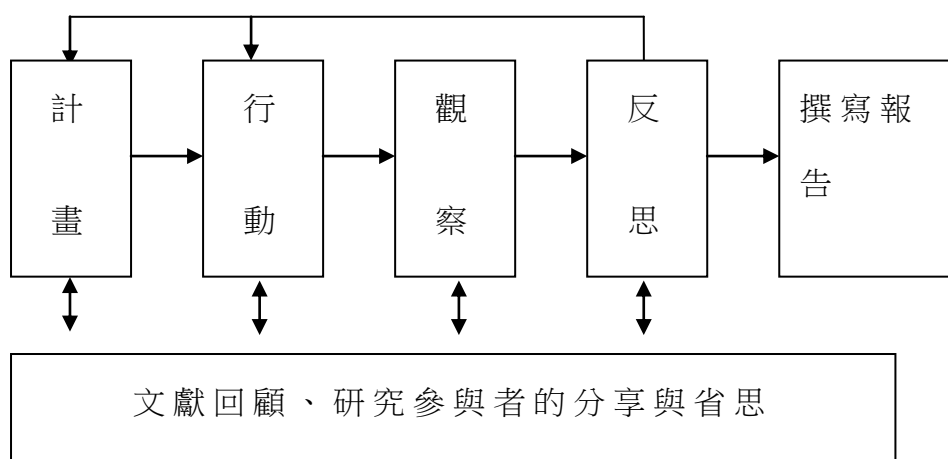
這是我第一次深入參與執行研究，在研究方法上運用了問卷調查法與焦點團體法來蒐集與分析相關資料。在過程中我學習逐步嚴謹的進行研究，並學習客觀的解讀與分析資料、訪談逐字稿的編碼等。此次的研究發現職評報告在部分資料較不足、無法考量現有資源及職場特性等問題，造成就業服務人員後續運用較有困難。但只要多主動溝通，透過充分的個案討論，亦可激盪出專業間互動的火花，提升個案的服務品質（林敏慧等人，2009）。

其於上述研究的結果後，啟發我從另一個角度來看職評運用的問題。心想如果專業合作對於服務的品質提升確實有助益，何不主動出擊，主動去改變、行動，不在處於被動的角色。故於2010年，進行我的第一次行動研究，研究的主題為「支持性就業結合職業輔導評量之行動研究」。

此次研究的目的是在於瞭解就業服務人員解讀與運用職業輔導評量報告的能力，提升就業服務人員有效運用職業輔導評量報告的能力。採取小組研究的方式進行行動研究，研究的成員包含指導教授1名、研究者1名，協同研究者2名。研究流程如圖2-2（張馨云，2010）。

研究主要採取小組討論的方式進行，針對(1)解讀與分析職業輔導評量報告、(2)運用職業輔導評量報告等兩大主題進行七次焦點討論。蒐集的資料內容報包含(1)文

獻資料蒐集與分析、(2)檔案資料分析、(3)焦點討論逐字稿、(4)田野筆記。過程中研究者與指導教授於每次小組會議後討論、省思，並依據研究參與者實際執行的經驗回饋，重新修正後續的行動策略。



此次研究的結果顯示就服員若運用職評報告有益

圖 2-2 支持性就業結合職業輔導評量之行動研究流程圖

資料來源：張馨云(2010)。支持性就業結合職業輔導評量之行動研究。「九十九年度新北市政府身心障礙成果發表會」發表之論文，新北市政府。

此次研究的結果顯示就服員若運用職評報告有益於就業服務計畫內容的完整性與可行性，但就服員在解讀與運用職評報告上，確實存在著困難，若透過適當的協助，則可提升解讀與運用職評報告的能力。建議就服員應更積極主動與職評員溝通，並需加強彼此間用詞的共識。

透過與小組成員共同反思、計劃與再修正的行動歷程，我感受到行動研究的魅力，更看到行動研究對於改善實務工作是確有成效。此次研究的時間短、參與規模小，無法讓職評員可以一同參與行動研究，造成資料的搜集只來自就業服務人員，但卻仍是讓我體認到「建立合宜的合

作方式」對於專業合作間的重要性。所以這是一個研究的起點，也是讓我深入瞭解行動研究的寶貴經驗。

透過這次的先導研究，讓我更清楚瞭解行動研究時該注意的事項與規劃方式，且學習到如何扮演好研究者的角色。因此我想行動研究的工作模式已經建立好，在理論觸覺方面即資料分析的架構也已經逐漸成熟，我準備好面對下一步的正式研究了。

第三章 研究方法

源於身為職業重建專業人員對於實務工作的關心和省思，本研究透過小組研究的方式來探究「職業重建中心專業團隊合作模式建構」的行動歷程。

第一節 研究方法

行動研究法（action research）可溯及1940年代美國社會心理學者Lewin和Collier兩位先驅的倡議，而後Lewin建構出螺旋循環模式的概念用以改善社會實務。Lewin(1948)主張社會行動研究要將研究結果直接應用到社會實際情境中，並引領社會的行動；此外研究者和研究參與者彼此互動過程中的立即性回饋能促使研究參與者行為改變，也能讓研究者改變對於研究問題的看法，爾後成了行動研究的重要特徵（引自鄭增財，2006）。行動研究強調以實務工作者的需求與立場出發，對其本身所處的工作情境與內涵進行反省與批判，並結合研究的過程與步驟，透過持續的計畫、行動、反思和評估的循環過程，找出合宜的方案與行動策略，來解決或改變實務工作者的困境（夏林清，2006；楊瑞真、陳美燕、黃建華，2001）。

行動研究是針對實務中產生的問題進行不斷「反省」，屬於「行動」與「研究」相結合，具有即時和彈性的優點，因此行動研究對一個有豐富工作經驗的實務工作者而言，無疑是一種自我充權和充能的最佳途徑，也可以協助解決工作上的問題，有助於設計出可行的方案。此外，行動研究重視平等、合作解決問題的夥伴關係，實務情境外部的專家學者可扮演諮詢的角色，提供研究技術的指導或研究過程的建議（鈕文英，2007）。

自己多年工作經驗加上曾參與職業重建相關研究，有感於職業重建團隊合作的問題與困難，多僅止於形式上之合作，且各專業角色定位不明確，出現部分專業及其工作職掌職權重疊之狀況，由於此部分缺少實証性的研究且問題多元，因此若要探討一個專業團隊的合作模式且是創新的職業重建中心模式，單憑量化研究難以透徹瞭解。

行動研究中重視研究者與研究參與者的反省與合作，十分符合專業團隊合作模式所強調的個人參與和溝通合作，惟有良好且充分的溝通，方可建立一個有效、可行的團隊合作方式。並且自己過去進行行動研究獲得正向的成效，亦深刻感受到結合「研究」與「行動」對於實務工作上即時性和彈性的優點。因此基於上述原因，希望此次不再只有詮釋現象，而是透過團隊參與的行動歷程，進而實際採取行動和不斷的反省修正，如此對參與者具有實質的影響，對我本身也更具意義。

本研究以行動研究為方法，由研究者在實際工作情境中和中心內專業人員共同合作，運用計畫、行動、觀察、反思循環之過程，以參與研究(participatory action research)的型態，邀請中心內專業人員共同參與研究小組，建立合宜的專業團隊合作模式。

第二節 行動現場

壹、行動場域

一、行動場域的選擇

行動研究的特點是「協同合作」，藉由與他人的對談、共同進行，較能突破個人思考上的盲點，提升研究的品質(潘世尊，2004)。行動研究者與參與者對於研究主題需具有相當的熱情與認同，方能有效的進行行動。

本研究主題是討論職業重建中心模式下的專業團隊合作方式，然此模式僅於新北市新店區職重中心與三重區職重中心辦理。但考量到研究者本身工作場所位在三重區職重中心，並且三重區職重中心的核心理念即為跨專業團隊合作，中心同仁對於此理念也相當認同，很符合能有效進行行動研究有效性的條件之一。故綜合考量到地利、時間與可行性等因素，本研究即以三重區職重中心作為行動場域。

二、我的行動場域

三重區職重中心為新北市勞工局委託財團法人育成社會福利基金會辦理，於 2011 年 1 月 1 日開始提供服務。三重區職重中心是由新北市職評中心轉型而成的，故職評中心原有的 11 名專業人員繼續留用。因為三重中心的業務擴增，因此部分舊同仁的工作角色有所調整，從職評員轉換為職管員；而原中心主任因業務調動回到育成基金會本會，由原組長承接三重中心主任，並從基金會轉調一位研究員擔任組長。此階段職重中心的人員編制為主任、組長、行政人員各 1 名，職管員 2 名，職評員 4 名，就服員 2 名，並另聘用職務再設計專員 1 名。此為辦理初期的人力編制。

於 2011 年 4 月起，則依據合約內簽訂的 18 位人員編制辦理，三重區職重中心將再對外聘用其餘 7 名專業人員，此時的人力編制為主任、組長、行政人員各 1 名，職管員 5 名，職評員 4 名，就服員 5 名，職務再設計專員 1 名。但經過一年的運作，有感於原本人力編制的不足，於 2012 年又再向勞工局爭取申請兩名專業人員，增加一名組長與一名就服員，自 2012 年起人力編制如圖 3-1。

三重區職重中心內的專業人員背景包含社會工作、心理復建、復建諮商、物理治療、特殊教育等，平均工作年資達到 3 年以上，對於職業重建服務具有相當的實務經驗。因此從團隊成員的專業背景來看，團隊成

員組成既多元，且具有實務經驗，應是相當符合職業重建所需求的專長背景。此外，為了協助三重區職重中心建立良好的運作方式，育成基金會另聘請台灣師大復建諮商研究所的林幸台教授擔任中心的指導顧問，亦邀請職業重建與政策倡導專長的林惠芳秘書與職務再設計專長的馬海霞理事長擔任中心顧問。

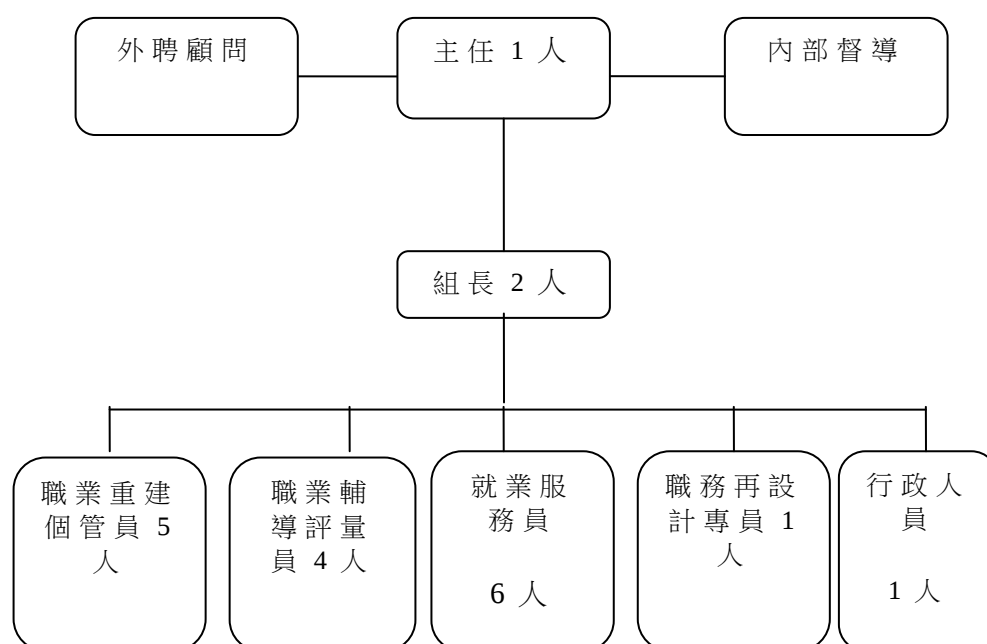


圖 3-1 三重區職重中心人力編制圖

依據三重區職重中心的服務計畫書可得知，其主要服務理念為(財團法人育成社會福利基金會，2010)：

(一) 服務使用者為本位的服務

以服務使用者為中心，藉由單一窗口方式，提供身心障礙者職業重建個案管理、職業輔導評量、就業服務等各項內容，進行個別化、持續性之職業重建服務。

(二) 透過團隊會議落實跨專業服務

藉由每日團隊會議，使各專業人員藉由討論得以了解服務使用者狀況形成共識，並提出服務支持需求，可及時得到團隊中其他專業之支持，使就業資源受到最佳的運用，提昇職業重建服務的品質，並建立成員的共同理念，分享跨越專業範疇資訊及技能，提供專業間互相支持及成長。

如上述，三重區職重中心的服務理念是以個案為中心，並強調透過團隊會議來落實跨專業服務，此與本研究的主題十分契合。

貳、研究參與者

潘世尊（2005）整理相關文獻，對於研究參與者提出兩種看法，第一點受到 Carr 和 Kemmis(1986)影響，認為行動研究的目的若為改變教育實踐及教育情境，則實務構成教育情境者都需要參與行動研究，方可達到改變之功效。第二種看法為行動參與者必須是自願的，才會願意用心持續的參與團體運作，否則容易出現敷衍的心態。以上兩個看法的出發點並不太一致，第一種觀點並未考量到參與者意願的問題，認為只要是需要改善教育情境的相關人員都應該要參與，較具有理想與鼓勵性質。而本研究的研究目的就是希望可以探究出一個合宜的專業團隊合作方式，以改善專業整合性不佳的問題，因此希望可以廣納參與此中心的所有人員的意見，並且透過集體的討論與不斷

反思，建立出一個適合中心運作的團隊合作方式，此一個目標較貼切潘世尊所提的第一種看法。

本研究採用小組研究的方式來探究職重中心專業團隊合作模式，研究場域為三重區職重中心，因此職重中心內的專業人員即為主要的研究參與者，表 3-1 說明研究參與者的相關學經歷背景。

表 3-1 研究參與者學經歷

編號	職稱	教育背景	經歷	備註
1	組長	應用心理 復健諮商	1.育成基金會就服員 2.新北市職評中心職評員	核心小組成員
2	職再 專員 兼就 服督 導	社會學 復健諮商	1.台北市立啟智學校就服 員 2.新北市政府勞工局就服 督導、職重督導	核心小組成員 100 年 3 月到 職，加入團隊
3	職管 員	社會科學	1.友好發展中心就服員 2.新北市職評中心職評員	
4	職管 員	青少年兒 福	新北市就業服務中心就服 員	
5	職管 員	社會工作	行政院署立台北醫院就服 組長	100 年 4 月到 職，加入團隊
6	職管 員	社會工作	陽光基金會就業服務站長	100 年 4 月到 職，加入團隊
7	職管 員	社會學	育成基金會就服員	100 年 4 月到 職，加入團隊
8	職評 員	臨床心理	1.竹北就業服務站就服員 2.新北市職評中心職評員	因於 100 年 5 月離職，退出 本研究
9	職評 員	社會工作	1.北投國軍醫院職場輔導 員 2.新北市職評中心職評員	
10	職評 員	特殊教育	1.育成基金會就服員 2.新北市職評中心職評 員	

(續下頁)

編號	職稱	教育背景	經歷	備註
11	職評員	應用心理	新北市大安庇護農場庇護性就服員	100 年 4 月到職，加入團隊
12	職評員	特殊教育 復健諮商	明華國中特教老師 高師大復諮所研究助理	100 年 12 月到職，加入團隊
13	就服員	應用心理	1. 新北市智障者家長協會就服員 2. 育成基金會就服員	
14	就服員	臨床心理	1. 新北市智障者家長協會就服員 2. 育成基金會就服員	
15	就服員	社會工作	長照中心社工員	100 年 3 月到職，加入團隊
16	就服員	應用社會學系	新北市大安庇護農場庇護性就服員	100 年 5 月到職，加入團隊
17	穩就員	社會科學	新北市智障者家長協會 社工員	100 年 5 月到職，加入團隊

本研究由研究者的個人行動出發，邀請三重區職業重建服務中心內所同仁共同參與研究。然而中心尚在籌備發展階段，許多事宜有待發展，為了讓中心事務能順暢推動，並透過多元反思批判的方式來提升研究的效度，將研究參與者依參與方式區分為兩類，參與的方式如下：

- 一、核心小組：成員為研究者、職評組長與就服督導三人。由於核心小組成員皆曾接受過質性研究相關課程，具有行動研究相關知識基礎；且皆為行政管理者，可以透過各小組的督導會議來進一步推動與瞭解團隊合作模式的運作狀況，故以核心小組為行動催化者，定期於內部團隊會議前反思模式推動的情形，透過多元、批判的角度來進行反思、修正與計畫，以做為中心行動團隊討論的素材。

二、行動團隊：成員為中心所有專業人員，透過預定的團隊合作模式來進行團隊討論與模式試行。透過集體討論、反思、修正與計畫來共同參與行動研究。

第三節 研究者

壹、研究工具

質性研究的研究工具為研究者本身，研究結果易受個人因素而變異，故研究者本身條件就顯得很重要。自己在新北市職評中心擔任 8 年的組長，現職為三重區職業重建中心主任，因此對新北市的職業重建運作情形、生態條件、專業服務執行方式等皆相當熟悉。除了實務經驗外，我亦參與和進行數次的行動研究。於 2007 至 2009 年參與育成基金會辦理的「工作能力評量暨訓練課程設計與實施」的行動研究方案；且於 2010 年進行「支持性就業服務結合職業輔導評量之行動研究」，並同年發表於新北市政府勞工局成果發表會。此外，也曾擔任「新北市就業服務人員運用職業輔導評量服務之研究」的研究助理。在台灣範大學復健諮商所就學期間，曾經研修過復健諮商、個案管理和身心障礙醫療、心理與社會等課程增加自己的職業重建專業知識；也選修質性研究設計與實施，透過實際的計畫練習，讓我更清楚質性研究執行時的進行方式與細節。研究者透過專業學術訓練基礎，加上累積相當的研究

實務及職業重建實務經驗，對於此次的研究進行應具有加乘的效果。

貳、研究者角色

我本為新北市職評中心的組長，當職評中心於 100 年 1 月 1 日轉型為三重職重中心後，由我來擔任中心主任，統籌中心服務規劃、服務發展、人員聘用與管理、專業督導等。我對於如何落實職業重建跨專業團隊感到困惑，也期待找出方法來推動三重中心以個案為中心的整體職重服務，故提出本研究計畫，希望能透過行動研究方法，發展出三重職重中心專業團隊合作的模式，以解決我在這場域所發生的問題。

本研究以跨專業團隊合作為主要概念，邀請中心專業人員共同參與研究團隊，一同探究、行動、實踐，藉以找出可行且合宜的專業團隊合作模式。研究發想與概念源自於我過去的實務經驗，由於研究參與研究者尚未接觸過行動研究，因此在研究初期，研究者扮演的角色為引導者，引導熟悉行動研究的方式並且關注焦點討論，待團隊討論的方式建立，研究者的角色就會轉化為責任分配者，讓團隊成員皆具有團隊討論與帶領行動的能力，研究者就針對討論內容適時發表自己的意見、以能關注研究焦點，並且參與中觀察。

第四節 研究歷程

潘世尊（2005）分析多位學者提出的行動研究歷程後，針對行動研究歷程提出以下說明：

行動研究的歷程不宜過度僵化而與行動研究的複雜性不符。不過，亦不能過度鬆散而缺乏引導性，它至少須揭示行動研究可透過哪些研究活動以達研究之目的、這些研究活動間的關係及其實施時機，以及反省與行動間的相互辯證關係。（p.242）

本研究目的為透過行動研究的方式，建構出合宜的職業重建中心專業團隊運作模式，因此為了達到研究目的，研究者預計從事以下的活動：反省、行動、蒐集與分析相關資料、徵詢他人意見、反思札記、保持公平開放的態度來維持與研究參與者間的關係、閱讀相關文獻等方式。反省是行動研究最核心的研究活動，且反思與其它研究活動間的關係是不斷交錯進行，且反省與行動處於相互辯證的地位（潘世尊，2005）。故我從事任何一項研究活動時，將隨時反省，以釐清及解決自我想法和行動中問題所在或不足之處，進行修正與行動。

根據上述的原則與參考潘世尊（2005）提出的教育行動研究歷程，本研究將分為三個階段進行。第一階段為研究的開始，主在確認研究問題，澄清研究起點；第二階段為行動研究階段，透過研究活動的進行，不斷的反省與行動，持續進行計劃、行動、修正、評估等過程；第三階段

為研究歷程與結果的呈現，彙整分析行動過程的結果並撰寫研究報告，以使整個歷程能更加完整。圖 3-2 為本研究的研究歷程圖。

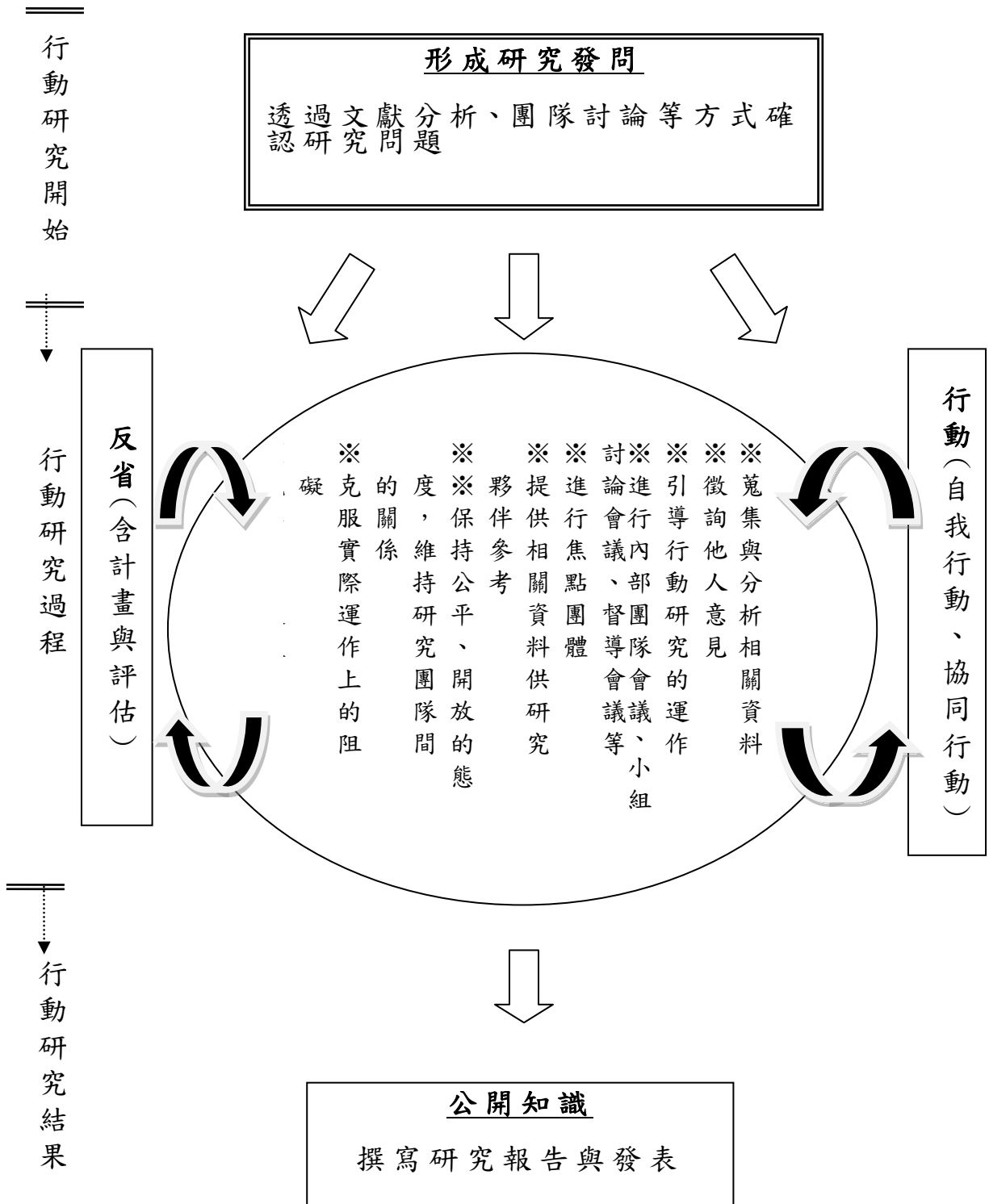


圖 3-2 研究歷程圖

第五節 資料蒐集與分析

本研究過程中為使資料更有系統、有組織地呈現，以利資料蒐集與整理，資料收集與分析是交互進行到研究結束為止。

壹、資料蒐集

在這個行動研究中，蒐集的資料包括會議紀錄、焦點團體逐字稿、研究省思手札以及相關文件。在蒐集資料的過程中，並將持續閱讀相關文獻，希望藉此不斷試驗行動、聚焦主題、拼湊脈絡。以下逐一說明蒐集的資料類型。

一、內部團隊會議紀錄

此部分是指研究者與參與研究者討論跨專業團隊合作模式的團隊會議紀錄，會議採定期召開，會議中討論中心跨專業團隊運作的方式、執行狀況與修正情形等。

二、小組討論會議紀錄

由專業人員視需求不定期召開，參與者需兩人以上，討論個案服務的情形。會議紀錄將呈現討論議題、參與者、討論內容與結論等。

三、核心小組會議紀錄

核心小組定期於內部團隊會議前會召開，討論團隊合作模式運行之狀況，並採以多元批判、集體反思的方

式提升行動研究的效度，以獲得更多真實、有意義的協同反思回饋。

四、研究反思手札

研究反思手札為研究者參與核心小組會議、內部團隊會議及焦點團體後，對於討論內容及會議現場所產生的感想與思考重點。於反思手札中詳實記錄下自己的感受、省思與疑問，透過這樣過程，讓自己能不斷省思與逐步找出真正的問題。

五、焦點團體逐字稿

依據文獻分析與內容分析等資料，進一步分析整理出新北市職業重建中心專業團隊合宜的分工合作方式，並邀請三重職重中心的夥伴共同參與焦點團體，討論相關的議題，如：團隊中的個人角色任務之心得感想、參與小組討論的感受、執行後的前後對照、對於運作模式的想法等等。共辦理三場焦點團體，分為兩階段辦理。因參與人數眾多，於第一階段將所有參與者分為兩批，於100年10月11日分批辦理焦點團體；第二階段於彙整前次的焦點團體意見後，擬出焦點團體大綱與參與者後再召開，於100年11月2日辦理。並透過逐字稿進一步彙整分析職業重建中心分工與合作方式。

六、相關文件

本研究主題探討的為職業重建中心專業團隊合作模式，除了跨專業小組會議紀錄，關於督導會議紀錄、個案評量的檔案等皆為資料蒐集的項目。透過檔案分析，

可以進一步瞭解行動後的成效與結果，作為下一次行動修正與執行的參照。

貳、資料編碼

研究收集的資料依資料收集的方式，可分為：內部團隊會議紀錄、小組會議紀錄、核心小組會議紀錄、研究反思札記、焦點團體逐字稿及督導會議紀錄等相關文件。資料編碼的方式是按照類別、資料來源和時間的順序編碼。內部團隊會議紀錄簡稱為內；小組會議紀錄簡稱為組；核心小組會議紀錄簡稱為核；研究反思手札簡稱為反；焦點團體逐字稿簡稱為焦；督導會議紀錄簡稱為督。

表 3-2 資料編號管理表

資料類型	資料編碼	代表意義
內部團隊會議紀錄	內 1000301	2011年3月1日的小組會議紀錄
小組討論紀錄	組 1000201	2011年1月1日的小組討論紀錄
核心小組會議紀錄	核 1000501	2011年5月1日的核心小組會議紀錄
研究反思札記	反1000501研A	2011年5月1日 研A的研究反思札記
焦點團體逐字稿	焦 1-10VE1	第一場焦點團體逐字稿第10頁VE1發言
督導會議紀錄	督 1000615B	2011年6月1日參與者B的督導紀錄

參、資料分析

資料分析方面，將內部團隊會議紀錄、小組會議紀錄、研究反思札記、核心小組會議紀錄、督導紀錄等相關文件相互對應，藉由資料組織、分類整理、閱讀分析與再建構，

並與指導教授及批判諍友對話等過程處理，以探究專業團隊合作模式運作的情形、困難與修正策略。

在整個研究歷程中，研究者持續地蒐集資料並同時進行整理分析，將資料依時間順序排列、統整、分類，進行資料比較、分析與反思，透過不斷的檢核與驗證後，著手敘述與詮釋研究歷程中所蒐集到的資料，依據這些資料開始撰寫本研究的歷程與結果的研究報告。

肆、研究倫理

中心的所有成員皆因為職務需要而參與此研究，或許在參與的行為上容易有敷衍、不積極等表現。但研究者會秉持開放、平等的心態來進行研究，採用積極自我坦露、廣納與落實參與者意見等方式，讓研究參與者感受到研究者願意充分溝通、想要改善問題的意願。過程中，研究者會設法縮減研究者與研究參與者之間的權力差距，促使研究團隊能有效且順利的運作。

第六節 研究的嚴謹度

壹、行動研究的效度

行動研究的目的是在於改善現場困境，強調行動對於研究者本身問題改善與社會影響的意義，因此行動研究的效度不同於量性或質性的研究（陳惠邦，2001）。Anderson、

Herr和Hihlen等人(1994)認為行動研究者需有一套判斷他們探究品質的系統，提出民主效度、成果效度、過程效度、觸媒效度與對話效度等五種行動研究效度規準（蔡美華譯，2008）。本研究依據上述規準，提出提升研究效度的方法。

- 一、民主效度(democratic validity)：需要所有參與者準確表達多元的觀點。本研究透過焦點討論、內部團隊會議、小組會議等方式讓所有參與者能充分討論與表達意見。
- 二、成果效度(outcome validity)：出自特定的研究行動，可使接受研究的問題，獲得成功的解決。本研究會透過多元方法來進行研究主題的討論與擬定行動策略與執行，將透過「內部團隊會議紀錄」、「小組會議紀錄」、「核心小組會議紀錄」、「研究反思札記」等多重資料來進行審視分析，以建置出合宜的團隊合作模式。
- 三、過程效度(process validity)：需求研究過程需採用可靠和能勝任的方式來進行，否則應修改策略。研究過程中，研究者會盡可能去發現任何可行的觀點，將扮演適當的角色，以適當的歷程進行行動研究，透過適當的協同反省，適當的資料搜集、分析，並與參與者及專家討論過程的適當性。
- 四、觸媒效度(catalytic validity)：研究者須以研究結果當作採取行動的觸媒，需要研究參與者對研究主題深入

了解，更進一步採取行動。因此，本研究會詳實且完整的呈現研究的歷程與結果，提升研究報告的可讀性，並檢討行動研究的優點、限制及未來值得檢討的方向，期完整呈現整個研究的面貌，以具有啟發或引導的意義。

五、對話效度(dialogic validity)：就研究發現和他人進行批判性的對話。研究者將採用開放的態度並且積極尋求同儕的回饋，透過彼此的平等溝通、開放自我且交互反省思考等方式，來交叉驗證對事件的不同詮釋。並透過多方且充分的對話與討論，以讓研究者獲得更為寬廣且深入的思考觀點與行動角度，能協助澄清研究者的主觀看法，避免落入研究者個人的偏誤與盲點。

貳、行動研究的信度

資料收集的一致性，研究者須省思在一段時間內，使用相同的技術所收集到的資料是否不一致（蔡美華譯，2008）。因此，本研究採用不同資料來源的三角校正以及多元研究者校正。不同的資料來源，包含：內部團隊會議紀錄、小組討論會議紀錄、核心小組會議紀錄、督導會議紀錄、研究者反思札記等，研究者將上述資料進行比較和交叉檢驗，再與同儕進行討論，試圖將其結果統整歸納，以得到資訊的一致性。

第四章 研究結果與分析

因為我們想要有些不同，即使知道會面對與過去作法不同的衝擊，但我們也不畏懼。只有把自己重新回歸於零，在創造中省思與修正，才能往理想的遠景逐步邁進。
(反 1000115 研 A)

逐步建立團隊合作模式的行動過程，就是一個翻新的過程，翻轉的不僅是大家合作的方式，也翻新了我自己對「合作」這名詞的認知，引導自己能更深層的去思考與反省合作的真實意義與做法。在行動歷程中，行動團隊面對許多的困境與挑戰，但伴隨著問題的發生，也帶來一些新的改變與轉換。心情從初遇問題時的焦躁不安，也轉為坦然以待，懂得與問題並行，去真正看清不同層次的面貌，享受在過程發現的樂趣。整個行動歷程依據團隊合作運作的穩定性分為三個階段來進行，從一開始的逐步建立信賴關係，團隊逐漸形成，並試做團隊合作模式；當成員逐漸凝聚共識，開始認同團隊合作模式的功能，團隊合作模式正式運作；最後階段轉換新的環境，更有助於提升團隊合作的效能，讓團隊合作模式能繼續穩定發展與進行調整。各階段的歷程將在下列各節中說明。

本章將研究結果分為四節論述。第一節在行動中凝聚共識與信賴；第二節且走且看，磨合再修正；第三節持續行動，穩定中落實合作機制；第四節我的行動省思與學習。

第一節 在行動中凝聚共識與信賴

三重職重中心在 100 年 1 月 1 日從職評中心轉型為職業重建中心，但由於標案的確定與簽約於 99 年 11 月底才完成，所以在轉型的過程中，並無銜接期，因此在一開始，其實只是藉由原本職評中心的場地與人員來提供服務，所以在發展團隊合作的模式時，中心也同時經歷了許多的大事件，包含：中心籌設、服務擴增、搬家、新場地規劃設計、團隊默契培養及新進人員的招聘與訓練等。因此在這個階段有著許多待處理的事件，不僅是專業服務的層面要改變，也讓大家無法處於一個安穩、舒適的辦公空間，中心伙伴已經面臨許多的衝擊，加上因為基金會調動中心主管，這件事更是直接衝擊到中心的合作氣氛，也影響著團隊間的信賴感。但從 100 年 1 月 1 日起，中心業務即需開始執行，所以縱使有著許多因素的干擾，我們仍是在風雨飄搖中試行跨團隊合作的方式。而我的行動也就在充滿疑惑、詭迷的氣氛中展開。

此階段為發展團隊合作模式的試做準備期，期間自中心開始運作日起到完成所有專業人員的聘用截止，為期約

為五個月。從行動的一開始，我和核心小組先就團隊合作的方式討論出成員的角色安排與跨專業討論的機制，並且初步凝聚對「跨專業間合作」的共識，接著試著去運行此試做模式，並共同在行動中體驗、對話與省思。同時開始依據勞工局的期程，招募中心所需的其他專業夥伴與籌辦中心搬遷與規劃事宜。

壹、衝擊與試探

一、從舊文化到新文化的衝擊

三重中心的前身為辦理了 8 年的新北市身心障礙勞工職業輔導評量中心，而 8 年的時間幾乎都是由相同的主管帶領，勢必因應著主管的領導方式而建立起明顯的團隊風格。而當轉型成為職重中心時，中心一級主管全部調整，我調為主任，研 B 從基金會轉調為中心組長。由於我與研 B 都是就讀台師大復健諮商研究所，中心顧問也因長庚大學 K 教授無法續任而改由台師大復諮所的 HT 教授時，同仁間就更添許多的揣測與猜疑，認為因為我與組長念了復諮所，所以才被重用。主任的突然更換，對於舊有員工已經產生了不小的衝擊，並且又從基金會本部「空降」了一位未具有督導經驗的組長，這樣大幅度的調整中心一級主管，團隊的氣氛是緊繃又緊張的，表面上似乎風平浪靜，並不作聲，但成員間卻有著許多的喃喃私語，似乎都在觀望著新顧問與我這個新

主任會有著與過去不同的做法與要求，也在看著空降的組長能有怎樣的督導能力。

由於中心同仁此時對於「我」尚採觀望的態度，也擔心著老師與我會對中心進行很大的改革，增加眾人的工作負擔。因為有著這樣的背景因素，也影響到行動研究的進行方式。由於此研究涉及三重中心的整體運作，更希望團隊能凝聚共識進而實踐行動，因此邀請中心所有成員同意下參與本研究，但考量到團隊人員眾多、工作時間有限、難以在下班之餘還可以參與行動研究等因素下，經與 HT 老師討論，決定先透過核心小組的運作，先行蒐集資訊、批判反思、再找出需透過行動團隊集體討論的素材，提到行動團隊中進行反思與討論，待形成團隊決策後行動。因此，由我與研 B 先組成核心小組，而第三位成員研 C 於 100 年 2 月從新北市勞工局轉換跑道到中心任職，亦為我復諮所的老師，三個人對於此次的研究都具有高度熱忱，也都曾具有行動研究的經驗，因此三人核心小組就在研 C 加入後正式形成，但卻因為都是台師大復諮所的老師，暗自被冠上了「復諮幫」的稱號，而這樣的刻板印象也成為初期推動團隊合作模式的小小阻力。

就算團隊信賴關係尚未建立，但為了能夠讓中心一開始就在正確的道路上，團隊合作的模式仍是在摸索中試行，這樣層層而來的變動感，也讓大家對於未來的工作模式有著眾多的不確定感與擔憂，像「昨天開了第一

場週會，氣氛果然緊張，大家都默不作聲」以及「從大家的肢體與臉部表情看的出來，大家都心有盤算的在張望、觀察團隊會議的功能，只是很制式的旁聽會議而非參與其中...」(反 1000113 研 A)，無法放膽的去接納與嘗試新的團隊合作方式。

過去的我雖然是職評中心的組長，與同仁間也有多年的工作情誼，但畢竟非第一主管，多是依循著上司的管理風格進行，雖然許多的決策是和前主任共同討論出來的，但最後的決策與主導權仍是取決於前主任，大家也習慣於前主任重人和、私下討論的管理風格「像這類的事情，VE4 說過去 xx 都會私底下徵詢大家的意見，而非直接提到會議上宣布，這樣讓他們有不受尊重的感覺」(反 1000113 研 B)。在這樣緊張、觀望的氛圍中，我身為中心的第一主管，自身的態度會直接影響到團隊的互動與氣氛。過去，我自己的管理性格較為一板一眼，尤其是碰觸到專業的問題或經過討論決定後的事情，就會偏主觀而急躁，較無法兼顧到他人的差異性，「規定的事情本來就是經過討論的，大家在會議上並不回應，但卻私下在討論，有問題就應該說出來...」(核 1000111 研 A)。團隊合作講求的是「眾人」的合作，而非單一表現。因此在行動之初，自己已經意識到自己管理上的問題，也調整了自己要採取開放、平等的領導方式。「在目前緊張的團隊氣氛中，或許我應該要更仔細、謹慎的去看待每一件事，要多從他人的思維角度來看待

事情」(反 1000113 研 A)，因此特別是要改變過去由主管決策事情的習慣，不要再以為是的幫同仁下決定「回想起來，當我在設定議程時，自以為標示的很清楚，但夥伴們卻未接受到這樣的感受，反而因此誤解為我們更加專制，真是弄巧成拙」(反 1000113 研 A)，團隊合作的真正產出是經過真正、共同討論後的眾人之意才是。

雖然我自己已經調整好自身態度，但對於舊有同仁來說，勢必帶著舊有印象來看待我的行為表現，相當存疑我口頭所說的「開放、平等」的領導風格。因此，在這個新舊文化交替期間，坐而言不如起而行，團隊信賴感的培養非一蹴可及，唯有透過實際的行動，方能讓同仁們感受到自己的改變。因此，除了在公開會議上，鼓勵大家發言、表達意見外，平常的互動、督導上也多採用支持鼓勵的方式「同仁們面對新的領導風格，總是需要時間適應」、「要讓大家知道我們很在意他們真正的看法，開會時要多鼓勵引導大家發言，而不是只有我們單方面的說明結果...」(核 1000111 研 A)，並且嘗試透過凝聚中心的共同理念「中心的同仁對於我們服務的理念應該都是很認同的，可以透過共識的建立，讓大家看到願景...」(核 1000111 研 B)，減低大家同時面對多種衝擊而產生的不安全感，願意攜手共度這個創新與改革的陣痛期。

二、從第一次內部團隊會議開始，建立團體信賴關係

過去職評中心的運作方式，因為只有單一專業，所以為了減少大家的負擔，將專業與行政部份完全切割，職評員只要負責做好評估的事，行政的決策與處理都由行政組負責，職評員只要配合行事就好「但過去，中心對於職評員的要求就是只要做好職評的工作，其他事情都有行政來扛」(反 1000121 研 A)，因此也間接造成了同仁對於中心的認同感較不足，只在意與自身權益有關係的決策。

講求團隊合作，重要的當然就是眾人間的合作互助，團隊信賴關係則是良好合作的基礎。在新舊文化衝擊之際，如何在上對下這種不平等的角色下建立彼此間的信賴，惟有讓大家具有生命共同體、同坐一條船上的感受，能共同參與、決策中心事物，才有可能「大家都在三重中心工作，這個中心是大家的，所有的事情本來就該讓大家都知道...三個臭皮匠勝過一個諸葛亮，大家一起幫忙想辦法，才會有好的解決辦法...」(內 1000112HT)。「眾人之事應由眾人決定」，而充分公開資訊就是讓眾人站在民主決定的起步。因此，在團隊合作開始運作前，HT 老師透過讓大家充分閱讀中心服務計畫書的方式，讓同仁初步瞭解基金會對於三重職重中心的規劃，透過資訊公開與團體討論的方式，增進同仁對中心的參與感，並期能建立團隊的信賴感。

原本計畫書內訂為採用每週內部團隊會議的方式來進行跨專業團隊合作(財團法人育成社會福利基金會，2010)，然而與同仁們進行討論時，大家顧慮到實際工作量，並且過去的組織文化氣息多是採用私底下討論的型式，不認為會議適合公開討論自己的真正想法「以前每個月只有一次行政月會，是與大人開會的，多是主管在發言，就算有意見也不敢在會議上提出，都是私底下討論...」(核 1000111)。所以在中心正式運作前，經過眾人的討論後決定，修正並訂出以下兩個團隊合作的方式與時機(內 1000112)。

- (一) 內部團隊會議：原則上為每週一次，訂於每週三的 9 點，主席為 HT 老師，討論中心的共同事宜。
- (二) 跨專業小組會議：為了落實跨專業間的合作，並且透過各專業的長處來互相支援，因此透過跨專業的小組討論方式來解決個案的問題。

雖然訂出了跨專業團隊的合作方式，但是實際執行方式如：內部團隊會議的討論內容、跨專業小組的召開時機、成員組成等等，則是需要透過眾人的經驗與討論，才能有效執行。就這樣，第一次的團隊會議，透過老師的精神喊話與帶領討論，團隊間則在懷疑、猜測中有了小小的一點點共識，也為行動劃揭開了序幕。

三、危機帶來的提醒

「危機就是一個契機，妥適的危機處理反到可以重新整合團隊氣氛，也可以讓同仁更瞭解管理者面對問題的態度，而能建立新的夥伴關係，所以這件事對於我們一直苦於無法激化同仁的困境反倒是一個重新凝聚的好機會。」(反 20110408 研 A)

考量到中心舊有同仁受到過去組織文化因素影響，要從專業本位調整為跨專業合作的確需要些時間「主管並不強調團隊合作，反而強調各自獨立，因此要調整為需關照到團隊的各項服務，對於職評員來說是很不容易改變的」(反 1000121 研 A)。我觀察到此階段團體的氣氛雖然尚未穩定，除了試行模式、中心搬遷等事件影響外，有很大的干擾因素來自於職評組的舊有成員與新督導(組長)間的問題，如：「研 B 的職評經驗不比我們多，從他的督導我不認為他可以勝任...」、「職評報告不是只有督文字而已，要看大的架構...」、「她太沒有自信，就已經是組長了，還不敢確定的給答案...」(反 1000408 研 A)。

我思考同仁產生這些問題的原因，除了組長因為缺少督導經驗，所以在督導能力上尚待加強外，與成員間的溝通、討論方式也是一個問題。雖然組長想要採用共同討論的督導模式，但對於資深的職評員來說，缺少專業上的說服力，並且會讓職評員抓不準修正的方向。當

100 年 3 月，職評員開始向我尋求協助時，才發現危機已經越滾越大，雖然我開始居中進入協調，但由於分身乏術，一開始我先對職評員採用安撫的方式，再同步去與組長討論、修正督導的方式，但並未有效解決問題，也開始讓其他成員懷疑起組長的能力。直到 4 月時，一位資深職評員遞出辭呈，與督導的適應問題激化到頂點，也連動其他兩位資深職評員想要離職，中心處於相當不穩定的團隊氣氛。

我經過與職評員個別晤談後，充分瞭解職評員的想法，發現問題的根源來自於溝通與信賴不足「職評員的訴求其實很簡單，就是要『信任』、『良好的溝通』與『彈性』，只是因為研 B 介入的身分與空降的關係，所以這個潛藏的問題爆發在職評組」(反 20110408 研 A)，並且透過這個危機，也提醒核心小組太過急躁的問題「想過去三個月的歷程，似乎在一開始討論團隊模式時，我們急於想要把很多東西建立起來如：規矩、制度等...碰到問題時都很容易推論到大家害怕改變、怕增加工作量，也因為這樣的怠忽而一直遺忘要去『真正傾聽』大家的想法...」(反 20110408 研 A)。因此，我透過再次與職評員討論的時機，讓職評員瞭解行政組會採用怎樣的方式去調整，也懇請職評員再多給彼此一個月的時間來磨合，既然職評員能夠接受我的督導方式，之後在職評員與督導間的調整期間，將由我來擔任中介的角色，

做為職評員與督導間的溝通橋樑，也藉此讓督導能觀摩學習與資深職評員互動的技巧與方式。

經過這次的處理，中心的團隊氣氛終於稍微穩定，職評員也認同我提出的解決策略，核心小組亦從此次經驗學習到要能夠「不設假設的真正傾聽」。然而雖然職評組與督導的關係無法短期有良好的改善，但至少能夠有機會再次磨合、培養信賴感，也是一個很重要的重新開始。

四、新成員加入，團體氛圍逐漸改變

在努力與舊有成員互相磨合、建立信賴關係的同時，我也同時思考新進人員的聘用事宜。若是聘用新的人員應該具有怎樣的素質與工作氣質，方可對現有的團隊氣氛具有激化的作用(核 1000113)。由於團隊合作是中心主要的服務理念，除了工作資歷與專業度之外，我另外設定了三項條件為主要觀察重點(1)人際特質具有可親性，願意團體工作；(2)能認同中心的服務理念，願意多花時間來共同建立新的工作模式；(3)對於服務具有熱忱，願意面對挑戰(反 1000301 研 A、核 1000303)。

為此，所有的應徵者都經由我與組長親自共同面試，在面試過程中都清楚告知應徵者會面對怎樣的工作環境與工作內容，更是清楚傳遞三重中心「團隊合作」的重要性與中心今年度的工作重點與挑戰。經過能力與特質的篩選，挑選出符合三項預設條件的對象。因此所

有新進人員在加入之初即十分清楚會面對的狀況，反而因沒有舊有的文化包袱，在團隊合作模式的接納度與配合度上都高，對於試做合作模式也較為確實「新同仁都較為年輕有活力，較沒有舊有包袱，所以對於討論出來的方式都會很確實的去執行...」，而新人的加入，漸漸對於團體較為緊繃的氣氛激起了些微的化學作用「舊有的人也因為是前輩，所以當被新人邀請後，會努力的參與討論」(核 1000426)，團隊開始激盪出合作的火花。

貳、面對挑戰、持續對話與澄清

一、建立共識與信賴，貫徹以服務使用者為中心的理念

中心原有的 11 位同仁，從事的業務僅有職評與支持性就業，但由於中心業務的擴增，加入職管與職再業務，因此在整體人力安排上，需要先調整兩位職評員轉任為職管員。我在考量人員的背景資格、過去資歷與職涯發展等因素，徵詢並取得兩位同仁的同意。一位為職評中心內的資深個案管理員；另一位雖不具有職評員的身分，但曾有三年多站台就服員的經歷。由這兩位同仁轉任為職管員，負責整個中心的主軸業務，並與四位職評員與兩位支持性就服員搭配，召開小組討論會議(核 1000112)。

有鑑於團隊成員的素質與想法，對於團隊合作模式的運行有著很直接的影響。並且各專業間應該要清楚知道自己的角色定位，方能有效合作。雖然大家對於自己

的業務內容似乎清楚，但實際執行卻產生混淆「我們已經評估也晤談了，那後續的服務如果還要再談一次，對個案來說很花時間又累...」(團督 1000213RC2)「到底我們與職評要如何分工，職管的初評要做到多深入...」(督 1000213RC1)。為什麼同仁會產生這樣的混淆？我觀察到似乎是因為我們只有角色定義，但卻缺少具體的執行細節所致(反 1000214 研 A)，而這樣的執行細節，不就是中心所應該訂出來的作業流程嗎？透過個案的研討或是各專業工作內容的討論，才能夠達到真正、良好的分工。因此，內部團隊會議初期，核心小組提出專業角色功能的多次討論，依據大家的意見，彙集出來的共識為先依照無接縫整體服務的概念，將職管服務當為主軸，後續服務人員則可直接參考職管員的晤談與評估的資料，若有需要或狀況改變，方重新晤談(內 1000217、內 1000223)。

雖然已經初步設定了跨專業團隊合作的方式，但只是一個很初步的架構，細節的運作方式則是在過程中逐步修正「團隊運作的方式雖然是依據服務使用者為中心的理念來進行，但過程中要怎樣執行的方式與細節，真的是要做了才知道問題在哪...」(反 1000121 研 A)。因此，要建立一個新的服務模式，勢必會經歷一些陣痛，而需改變、調整的部分則要經眾人之力方能找到解答。故在團隊信賴關係尚未完全建立之際，惟有透過凝聚團隊夥伴的共識與信念，讓眾人願意先卸下各自的心防，

願意因為願景而往改變的道路前進，則是首要之務「初期的重點應該是擺在要盡快把大家的關係修補好，建立平等、友善的關係，並且把行政制度先初步規劃好，如此才能有效的進行到下一階段的專業合作啊！」(反1000121 研 A)。

中心一開始規劃時，即明定服務主軸要以服務使用者為中心，除了硬體上要規劃一個讓身心障礙者感受到溫暖、和善又便利的空間環境外；專業上更是要求採用個案為本位的方式來提供服務，減少過去因為專業服務被切割，導致服務使用者需四處求助、被重覆評估而身心勞累的情形(籌 990715、籌 990811)。而如何能真正落實以服務使用者為中心的理念，則是一大考驗，畢竟職業重建服務是「助人」的服務，因此專業助人者對服務的內在思維與想法則是核心的關鍵。「在上 SIS 與 PCP 課程時，思考到中心強調的服務理念為『服務使用者為中心』，但我們實際執行時是否真的有落實這樣的精神呢?」、「雖然在案量與時間的壓力下，我想應該還是有些東西是我們在服務過程中可以做得到的」(反1000311 研 A)。過去由於專業人員受限於職重服務的案量與時間壓力，以致較偏向於專業決策，讓「瞭解」比較多的專業人員來引導服務使用者與案家進行決策「在過去慣有的服務模式下，因為專業人員透過評估分析最能掌握個案的狀況，在時間有限的壓力下，似乎多是專業決策導向」、「面對心智障礙者時，因為溝通不易，

透過文字與口語說明也難以讓案主瞭解...」(反 1000311 研 A)。

雖然在此階段，眾人的信賴感尚在逐漸培養，但大家可以認同要朝整體性職重服務的方向發展，也同意中心設定的服務理念，願意嘗試透過跨專業團隊合作的方式，來減少各專業服務人員重覆做工的問題，試圖從另一個角度來解決現有案量與時間壓力造成的窘境。因此核心小組透過內部團隊會議來凝聚團隊共識、也透過開放的討論方式找出合宜的落實策略「服務使用者為中心的概念很重要的就是從案主的角度與需求去思考服務的提供與計畫的擬定，強調案主『知』的權利，『知』包含瞭解與自決。在各項服務過程中，專業人員都不斷的評估、瞭解案主，若是能將這些結果與案主、案家討論，應可增加案主對自我能力的認識。惟有讓案主與重要他人充分瞭解案主的情形，服務才更能延續」。因此經由內部團隊會議的討論，擬出以下步驟來落實此概念(內 1000322)：

1. 應與案主討論評估的結果，並給予回饋。
2. 透過結果的討論，協助分析案主的優劣勢。
3. 回應案主的需求擬定目標，並將分析後的優劣勢套入目標，讓案主瞭解達到目標的表現差距，並擬出補強策略。
4. 討論後，協助案主自行決定短期可行的目標，並且討論訂出行動策略。

5. 執行後追蹤，並適時協助修正。

或許依現在服務現況，要能夠真正落實以服務使用者為中心的理念上是條漫長的道路，但團隊成員仍是願意逐步的調整過去的作法，希望讓至中心尋求服務的身心障礙者，能夠享有更平等、自主的服務。

二、積極討論，集合團隊之力提供跨專業服務

在初步設定團隊合作的方式包含內部團隊會議與小組討論會議，但尚有其他的會議也具團隊討論的功能。雖然會議都設訂有各自不同的目的，但都會佔據同仁的工作時間，因此要如何讓各會議的功能與屬性定義清楚，避免淪為過多的行政會議而影響直接服務的進行(督 1000302 師)。

中心設定了多種方式來進行團隊合作，以會議進行方式包含職重團隊月會、內部團隊會議、小組會議、個案研討、各組督導會議與等。對同仁來說，過往例行性的會議只有職重團隊月會，為了運行跨專業團隊會議，增加了內部團隊會議與小組討論會議，大家容易混淆搞不清楚會議的意義與目的，內部團隊會議尤是。因此在討論內部團隊會議進行的方式與討論議題時，經過了兩個月四次的內部團隊會議，才逐漸聚焦「第一次的會議，主要在建立大家團隊合作的方式，因此重點是於在討論未來會議進行的方式與定調討論架構」、「我跟研 B 認為撰寫在議程內的事都是要團隊討論的項目，但或許因為標示不清，夥伴們卻覺得都只是行政佈達，並未

覺得是可以被討論的 ...」(反 1000113 研 A)、(核 1000220)。

而小組討論會議，初始設定為專業間合作時需要有共同討論、各專業提出不同意見來互相激盪與相互支持，為個案擬出合宜的策略與建議。因此核心小組先初擬討論的議題與規劃的小組成員，經過內部團隊會議討論過後試行「職管在初步評估時，會碰到較困難的個案，這時職評的評估專常可以給予建議；若是擬出的職業重建目標是要就業，就服員對職場資訊較清楚，若參與討論，在輔導建議上應該可以更清楚...」、「在小組討論成員的安排上，希望可以考量年資與工作資歷與人員氣質，讓資深的人來引導團隊討論」(核 1000112)。

運作了四個月左右，針對跨專業團隊會議的運作進行檢討，並且依據實際運作狀況，彙整出各會議的功能與議題類型，在內部團隊會議上訂為議題討論，請同仁們再次檢視與討論「讓大家更清楚知道開會的時間、目的，也不會一直覺得開很多的會，卻都是重複的，這樣大家就會更清楚知道如何安排自己的工作時間」(內 1000420 師)。因此，在 100 年 4 月的兩次內部團隊會議，透過眾人的討論，確認各會議的功能與議題，擬定出中心會議功能列表(附錄表 4-1)，說明各會議進行的時機、參與者與功能。

中心透過多元的方式來進行團隊合作，並且期待透過各會議不同的功能來促進合作的順暢度與有效性。而

在各會議中，以內部團隊會議與小組團隊為主要嘗試的跨專業團隊合作方式，以下茲分析說明這兩部份團隊運作的情形。

（一）內部團隊會議

成員間的良好互動是跨專業團隊模式運作是否成功的關鍵，因此團隊成員定期討論和分享介入的結果和心得，在建立共識及促進良好的溝通上是不可或缺的（趙可屏，1997；Friend&Cook,2000；Sandler,1997；Westling & Fox,2000）。過去職評中心只有一個正式的團隊會議，就是一個月召開一次的職重月會，但參加的夥伴包含基金會北市的專業團隊，因此討論的事項偏向於行政工作報告與行政事項討論，另外會進行個案研討。除此之外，過去中心並未有任何內部的團隊會議。因此，要進行職重中心的專業團隊合作模式，勢必需要有一個讓眾人可以定期討論、分享、建立共識的時間，因此在行動之初，即規劃需定期召開內部團隊會議。

內部團隊會議參加的夥伴為中心所有同仁，由 HT 老師主持，因為中心籌辦之初，待建立與討論的事項眾多，因此暫訂規劃為每週三上午 9 點召開，並視情況調整。第一行動階段為期 5 個月，總共召開 14 次內部團隊會議（會議議題請見附錄表 4-2）。

這 14 次的會議，原定會議是每週進行一次，但由於同仁擔心會議時間過多影響其工作的排程，故於第一次的內部團隊會議時討論調整為每兩週一次，大家都需

要參加。為了讓大家能更體認到此會議的目的是要讓大家都能够共同討論、參與中心的所有事物，而非由所有事都由行政主管決策。因此主席在會議中採用的主持方式為開放、徵詢眾人意見，並且只要是與中心有關的事情，皆需要讓大家瞭解後形成最後決策並執行。透過這樣的方式，要讓大家開始感受到中心是屬於大家共同提供服務之處，每一個專業人員的意見都是重要、值得被尊重。

眾人對於這樣的會議型式是陌生的，並且因為以往「開會」就是行政佈達、長官說話的場合，下屬還是少說話少錯的經驗，所以即使主席採用活潑、開放的態度，但同仁仍是難以調整舊有心態。為了促使大家能够主動的提出討論事項，每次會議前都會詢問同仁是否有議題要提出，但回應並不熱絡「大家都習慣私底下討論，不想在正式會議上提出意見，擔心自己提出來會不會反而加重自己或別人的工作負擔，也不想成為老師眼中的問題人物...」(核 1000120 研 A)。我思考這樣的行為是可以理解的，但如何去調整、擬出行動策略來解除大家的擔心，則是這個階段很重要的關鍵。

1.如何討論?什麼是重要的?

會議的進行方式在第二次會議後開始區分出報告案與討論案。這樣的修正即是因為同仁混淆不清，覺得任何大小事都要在會議上討論，但有些事情可以私下討論或是像過去一樣由主管決策告知即可，為何

一定都要那麼「正式」的提到會議上討論，浪費大家的時間。這部分牽涉到過去的舊有習慣，因此為了讓大家能清楚知道何者是要眾人決策討論之事，並且加速會議的進行，故將議題做了調整，將議程增設報告案，列於報告案的事項就是要讓大家瞭解與配合的事項，並不需要經過討論決策。另外，關於同仁所提出的重大議題，則由於中心團隊運作尚在嘗試階段，難以界定何謂重大議題，故暫不分組討論，同仁仍先將覺得需要討論之議題列入議程中，由主席來決定議題討論順序，進行一段時間後，再看是否要調整(內1000121)。

2. 什麼事與我有關？

團隊合作包含的不只是只要提供自己專業上的意見，團隊成員的互相支持、補位也是非常重要的。為了要讓大家凝聚共識，有在同一條船上的感覺，任何中心內發生的事情都會影響到團隊的氣氛與合作的運行，因此議題的設定不限制，分析議題內容可以大致區分為三個方向，第一個是專業個案討論如：問題個案討論、小組團隊會議紀錄報告等等；第二個就是與行政事項有關，如：中心場地規劃、資源連結、行政表單討論等；第三則與團隊運作有關，如：團隊運作方式討論、角色分工、合作流程、會議功能，與協助櫃檯輪值事項等。以場地規劃一事來看，從初步設計圖、場地探勘、設備採買等，都列為議題討論，

就是希望藉由眾人之力，共同來規劃一個便利眾人使用、具有共同參與感的辦公環境「這次老師要大家去看場地，我覺得非常棒，一來可以參與中心場地的規劃，二來可以滿足一窺未來工作場地的好奇心...」(反1000321 研 C)，也希望可以透過這樣的討論過程中，增進同仁間的感情，並且感受到主管是重視眾人的意見。

內部團隊會議還有一個很重要的功能，就是要透過會議上眾人工作內容的討論，讓各專業間可以互相瞭解工作內容，透過專業整合的運作同時能進行角色擴張、交換和角色釋放的專業知能累積，以促使各專業能有效運用習得的技術。因此，即使討論的內容非自己專業事項，但卻都屬於整體職重服務，因此所有討論的中心事項都應與大家有關，團隊是不分彼此，透過團隊能夠有良好支持與相互補位，才是屬於職重中心的服務模式。

(二)小組團隊會議

職重服務應是一個整合性的服務，不同專業的合作是必然的，只是過去的討論尚屬非正式討論，並沒有規定特定的議題或狀況需要討論，端視專業人員的需求，且即使有討論也並未落有紀錄，因此較為可惜，難以真正呈顯出專業合作的助益。因此，在一開始設定需透過跨專業小組討論時，核心小組先暫定了幾個討論時機來讓大家討論。包含：(1)表 2-4 職業重建目標、(2)職評安

置型態討論、(3)就服媒合職種、(4)其他(請說明討論主題)等。

自 100 年 1 月起至 5 月止，共召開 33 次正式的小組團隊會議(不包含未撰寫正式紀錄的一般小組討論)。平均每月召開 6.6 次。以下透過召集者、參與成員與討論議題分別說明。

1.召集者

最常召開正式小組團隊會議的專業人員為職管員，共計有 30 次，佔總比例 91%。另外 3 次則為職評員召集。

2.參與成員

參與的成員則與討論議題有關，會議參與的成員包含 1 種以上跨專業人員。最多參與的包含 3 種專業成員(職管員、職評員、就服員)。

3.討論議題

分析小組團隊會議的議題內容，與原先暫定的討論時機差異不大，僅是增加了職重評估方式，可能是因為職管服務剛在發展中，職管員尚無法明確訂出評估的內容與方向，所以尋求其他專業協助所致。

討論方向以就業服務的可行性與職重評估方式兩個討論方向為最高，各有 8 次，各佔 24.2%；居次為職業重建目標與職種與輔導策略兩個討論方向，各佔 6 次，各佔 18.2 %；職評轉介目的與評估內容討論為最少，共 5 次，佔 15.2%。

從上述分析可以瞭解，三重中心的跨專業小組討論以職管員為主要召集者，團隊成員的選擇則會視討論的議題來挑選，至少包含兩種以上不同專業的討論，而召開的議題可以區分為 5 個方向，以轉介就業服務的可行性最多，包含一般性、支持性與庇護性就業三種。此階段的小組討論會議仍處於試行摸索階段，剛開始逐漸討論的習慣，關於討論時機、小組成員的選擇、記錄的方式等都還在持續調整中。

參、核心小組的持續反思與修正

一開始決定要在三重中心進行團隊合作模式的行動研究時，就知道這不是一件輕鬆容易的事，自己原以為已做好心理準備，卻因為接踵而來的問題讓自己慌了手腳「因為一個多禮拜的團隊模式運作，夥伴們果然產生了很多疑問與不瞭解」、「同時間我要處理場地規畫、三項專業督導、許多行政事宜等等，真是讓我恨不得自己有分身或是三頭六臂來做」(10010121 反)。在我慌亂、手足無措的時刻，還好老師給予強力支持當做後盾「你自己不要慌亂，本來就預想不會那麼順利...」(督 1000120 師)，帶領著我們去洞悉問題、瞭解問題，讓核心小組可以學習用更寬廣、超然的角度來看待過程中所產生的問題，而不再將問題的發生視為挫折。

從新文化到舊文化的轉變過程，是核心小組第一階段最大的試煉。為了能夠更審慎的掌握問題與反思問題，核

心小組的核心正式討論時機是內部團隊會議前、彙整議題時，藉由彙整議題時，討論、思考前次會議的團體運作狀況，透過核心小組不同觀點反思、對話，再次討論、確認原本的研究發問，並且透過更全面性的評估，思考著有效的行動策略。三人核心小組在初期或許背負著大家的刻板印象，但我們相信惟有透過自身的表現方能扭轉同仁的想法，因此核心小組的成員雖然皆為主管，但因為肩負著中心發展的開創性工作、中心搬遷等行政事項與專業督導，所以核心小組工作時間是遠高於正常上下班時間，此點同仁也是看在眼裡。因此，即使當職評組與督導產生衝突時，職評員雖然不認同督導的做法，但也肯定督導的認真「我知道研 B 很認真，要做很多事，但與我們溝通是需要方法...」(1000408VE1)，所以即時爆發了職評員離職潮的危機，經過協調後，大家仍是願意放下成見重新磨合。這樣的過程也正符合行動研究的方法，透過研究者的自我行動，帶動協同研究者的行動意願，也透過這樣的危機處理，重新調整了團隊的氛圍，讓我對於未來的行動過程更信心。

雖然知道要改變原有的生態不容易，要建立一個新的工作習慣更是需要時間，怎樣去克服過程中的壓力，是核心小組一直在學習的一大課題。從一開始的兩人小組，到研 C 的加入形成三人核心小組，我們彼此加油打氣、支持「我只能相信，盡我所能做的、做我所該做的，我們會離願景越來越近」、「加油是心中的呼喊，只要大家堅持下

去，就會開出甜美的花朵，我想除了三人小組，也要去肯定與鼓勵其他同事，一起攜手努力，那或許三人小組就不用背著那麼沈重的工作和責任」(反 1000330 研 B) (反 1000330 研 C)，共同與大家一起找出適合我們的團隊合作方式。

肆、小結

在這個階段，我們經歷了新舊文化交替的衝擊，度過了離職潮的危機，重新修復團體氣氛與建立信賴感，並凝聚共識，逐步找出初步團隊合作的方式。此階段核心小組使用下列策略來改變同仁的觀念。

一、確立初步團隊合作的方式

透過眾人的討論，確認採用內部團隊會議與小組討論會議為主要的合作方式，並且訂出初步的執行方式。透過多方面的議題討論，可增加同仁對於中心的認同感，並提升專業間的瞭解，既可累積專業知能，也可以讓同仁同理不同服務的差異，對於跨專業團隊的運行團隊，奠定良好的基礎。

二、核心小組會議

核心小組於每次內部團隊會議前會檢討上次會議進行狀況，透過三人交互討論、反思後，再次修正下次會議的重點與策略，藉以能逐漸拉近與同仁間的距離，並且落實跨專業團隊的合作模式。在這個過程中，核心小組身為中心主管，為了降低同仁對我們的權威感，消除「復諮幫」

的刻板印象，我們透過研究者自我反思的行動表現、核心小組以身作則、與公開資訊等方式，來拉近與同仁間的距離，可助於建立團體的信賴感與平等合作的氣氛。

四、新成員的加入

聘用具有團隊合作意願且有可親性與願意接受挑戰等特質的新夥伴加入中心，的確激化了舊有緊繃的團隊氣氛，也讓舊有成員願意以「前輩」的角色更積極的參與團隊。並且透過眾人共同規劃新址的辦公空間，共同參與的感受，更是進一步建立團隊合作的氛圍，有利於凝聚群體共識。

在第一個階段，總共進行了 14 次的核心小組討論，經歷了人員離職的危機，也招募了新的成員，團隊逐漸在風雨飄搖中漸漸形成。因此透過第一階段團隊合作模式的試行與摸索，後續待調整與發展的事項仍多，這就是下一個階段的重要課題。

第二節 且走且思，磨合再修正

團隊合作應凝聚共同的想法與共識，行動研究的重點也是需要核心小組與研究參與者能夠充分瞭解與充分溝通後，擬出合宜的行動策略。建立了初步合作方式與完成人員招募後，團隊合作模式就進入正式運作期，這個階段從 100 年 6 月到 10 月，延續之前討論的內部團隊運作模

式來持續運作，期待能將前面所遇到的問題做有效的修正。

壹、成員討論意願提升，小組討論模式逐漸成熟

團隊合作模式的雛型在第一階段已經架構完成，內部團隊會議經過五個月的調整與修正，其目的、進行方式等已經確定。故在第二階段，內部團隊會議持續辦理，並調整為每月兩次，100年6月到10月間共計招開8次會議。除了持續透過小組團隊會議紀錄來檢視小組團隊運作狀況外，報告案的議題涵蓋：穩定就業服務方式討論、中心相關表單修正、個案開發方式、研習心得分享、小組團隊模式效益討論等。因此，內部團隊會議兼具行政與專業的功能，歸納出其應達到下列的功能：(1) 討論與確認中心相關的事項(2)跨專業間資訊交流與互通(3)專業分享與成長。雖然初期大家對於要增加固定的內部討論會議、小組討論會議等具有微詞，但透過幾個月的運作，大家逐漸認同內部團隊會議的功能，也開始願意主動參與討論、共同決策中心之事「內部團隊會議是唯一大家可以共同討論、完整瞭解其他專業在做什麼的時機，經過幾個月的磨合，大家也開始願意在會議中發表意見，而不再是只有『主管』發言的場合了...」，並且亦能夠區別各團隊會議的目的與做法「不同的會議有不同的目的，像小組會議就是小團體的討論，而可以把各組想要與其他組溝通的事項放到內部團隊會議討論，功能上是不一樣的」(核 1000717)、(焦 1-30JC1)。

而在團隊合作模式中，另一個專業合作的主要方式-小組討論會議，則是運用小組團隊會議的方式，加強專業人員彼此的互動與討論，落實跨專業團隊合作。此方式在第一階段雖已開始，但其運作未臻成熟，原因包含：怕耽誤他人時間、來不及討論、過去習慣自己決定、花時間、雖有討論忘記紀錄等。但是同仁仍是肯定小組團隊討論模式的功能，包括(1)可拓展對於評估工具認識，評估時選擇與使用工具可更精準(2)可更加掌握評估重點(3)針對個案就業問題與職評員討論後，再行轉介職評服務，與職評合作可更順暢(4)可請職管員多蒐集相關資料，再做綜合評估(5)可向就服員請益目前就業生態現況，以及可能的就服輔導策略(內 1000817)。從上述得知，透過跨專業間討論的小組團隊會議似乎具有正面的功能，但究竟討論的時機與方式則未明確。因此為了能真正瞭解跨專業的小組討論模式是否具有實質效益，以下針對此階段小組討論會議的執行狀況作進一步的分析。

一、小組團隊討論統計分析

自 100 年 6 月起至 10 月止，共召開 44 次正式的小組團隊會議(不包含未撰寫正式紀錄的一般小組討論)，平均每月召開 11 次。以下透過召集者、參與成員與討論議題分別說明。

(一) 召集者

最常召開正式小組團隊會議的專業人員為職管員，共計有 40 次，佔總比例 91%，單一職管員召開的

次數從 5~13 次。另外 4 次則為職評員 3 次與就服員 1 次。

(二) 參與成員

參與的成員則與討論議題有關，會議參與的成員包含 1 種以上跨專業人員。最多參與的包含 4 種專業成員（職管員、職評員、就服員、督導）。

(三) 討論議題

分析小組團隊會議的議題內容，可區分為五大議題 (1)就業服務的可行性，共 23 次，佔 52.2% (2) 職評轉介目的與評估內容討論，共 12 次，佔 27.3% (3) 職業重建目標討論，共 5 次，佔 11.4% (4) 職種與輔導策略的討論，共 3 次，佔 6.8% (5)職務再設計，共 1 次，佔 2.3%。

從上述分析可以瞭解，三重中心的跨專業小組討論仍是主要由職管員為召集者，團隊成員的選擇則會視討論的議題來挑選，至少包含兩種以上不同專業的討論，而召開的議題以轉介就業服務的可行性最多，包含一般性、支持性與庇護性就業三種。而與上一階段的執行內容比較，召開次數明顯增加，從 6.6 次/月提升到 11 次/月；議題的內容的廣度有增加，多了職種討論與職務再設計兩項。

二、小組討論時機

小組團隊會議紀錄的議題分析，可以看出召集者主要想討論的五個議題應該都與擬訂案主的職業重建計

劃有關，牽涉職業重建目標與輔導策略等。雖然小組團隊會議的召集者以職管員為主，但是職管員各自召開小組會議的次數不等，顯示應是有特定的狀況或原因才會其他專業人員來共同討論。在焦點團體中，成員針對小組團隊會議的討論議題與時機有相當深入的剖析與省思：

(一)銜接後續服務時

此時機的召開者皆為職管員。職管員會依據初步評估內容來擬訂職業重建目標，因為在派案時牽涉到與後續其他專業的合作，因此職管員為了能進一步確認派案的合宜性時，會邀請後續其他專業來共同討論，以評估是否適合派案，或討論派案服務細節。

RC4：小組會議這種東西好像是在派案的時候才會一起耶！（焦 2-11）

RC3：在派案之前就會先討論……。（焦 1-19）

研 3：有一些他們覺得在派案的過程可能會有一些更多的一些確認的部份的話他們會跟督導討論……。（焦 3-5）

另外，若是職管員評估後仍無法妥適掌握個案的能力或是個案需要進一步的深度評估時，也會邀請專精於評估的職評員來共同討論個案的能力狀況，並討論轉介職評的需求性。

RC4：譬如說職管轉就服，或是轉職評，需要一個討論的結果...看是不是適合，或是看有什麼其他建議。
(焦 2-11)

在正式小組會議中，有 21 次會議主題是討論後續派案就服事宜，有 14 次在討論連結職評資源的需求，有 11 次則是評估是否適合派案。

(二)前後評估結果有所差異

此情形發生在兩個以上的專業人員共同服務個案時，雖然經過事前的評估與轉介討論，但當實際轉介到另一個專業服務時，卻發現個案的表現與之前的討論或資料有落差，導致後續服務有困難時。故為了能再進一步確認個案的真實狀況，會召開小組討論會議，重新釐清差異的情形，再共同修定後續的輔導目標與策略。

JC1：如果帶個案入場的時候發現他的就業期待跟就業方向不太一樣的時候還會再跟職管討論。(焦 1-25)

JC4：如果是跟職評當初所講的會有點不符合的狀況的話，我們就會回去再跟職評討論。(焦 2-29)

此討論時機對於個案的實際就業輔導具有很大的助益，若是能夠即時討論與運用，則能即時修正事前評估不足之處，並且就業密集輔導本就是一個動態的過程，很容易因為環境、同事相處等情境因素而有干擾。故若能再發生問題時，透過密集、即時的小組討論，則較可以修正與補足輔導策略。

JC2：個案的有一些狀況可能是他去工作了之後才看得到，那這個部份我們也可以回來跟職管員討論說我們會用什麼樣的策略或是到時候我們怎麼修正他；像體耐力這種東西，就是不可能職管員在評估的時候馬上就可以評估說他體耐力怎麼樣，一定要照去工作了以後兩三天他覺得累了不能做了，所以我覺得這種東西是互相補足的。(焦 1-18)

(三)個案就業失敗時

此情形會發生在就業員時提供就業服務時，雖然經過事前的轉介討論，但個案在後續推介就業、就業輔導失敗時，顯示在服務過程中一定發生了問題，因此就服員會與職管員進行小組討論。

JC3：只要就業失敗我們一定會跟職管好好討論為什麼會失敗，然後會討論當初在評估上是不是哪裡有問題，然後我們自己後續的方向有沒有需要再調整。(焦 2-5)

JC1：最後一個應該是下線的時候，就是就業失敗，也會跟職管討論，那通常這個是比較我們覺得比較大的時機我們覺得可以去召開會議的時候。(焦 1-26)

JC3：就業失敗是一定要一定要跟你們說，我們自己就服沒辦法，一定要跟你們職管員去做一個討論，這個原本的設定上是不是要做一些調整。(焦 3-13)

在正式小組會議中，有 2 次會議在個案就業失敗後再次評估職重服務方向。

(四)討論職重輔導策略

依據目前的職重服務流程，職管員會先擬訂初步的輔導策略，但若轉介職評、就服時，仍職評員或就服員會再次修定或新擬輔導策略，因此透過討論，則可以讓輔導策略能有延續性。從紀錄來看，會以此時機來進行討論，多是因為個案的狀況較為複雜，需要較多專業來共同討論合宜的輔導策略所致。

MG：職管本身 2-4 就會擬策略，其實進到職評，職評還會再擬一次輔導策略，我們那時候會希望有小組是因為希望輔導策略是會有延續的。(焦 1-35)

JC3：原本他們會寫 2-4 嘛，輔導策略的地方我們就服員是要參考輔導策略的東西，會跟他們討論說那這樣子 o 不 ok。(焦 2-5)

在正式小組會議中，有 4 次會議在討論職重服務輔導策略，有 1 次則討論輔具與職務再設計方式。

(五)討論就業職種與市場

就業職種與試場的資訊以就服員最為清楚，因此雖然職管員與職評員都會列出建議的職種，但為了能再進一步確認實際職場的可行性時，則會邀請就服員來共同討論，避免擬出不合時宜的就業職種。

RC3：就業的方向大致清楚了之後，就會跟就服員討論那依他現在的狀況跟他合適的職種，市場上面有沒有？(焦 1-19)

JC3：第二個是就業方向確認的時候，他如果要確認工作的時候，基本上這幾個階段如果方向正確的話不用特別去說明，不過如果方向是有一些差異的時候，我們應該是要做討論的。(焦 3-13)

另外，若是不同專業人員在建議職種上有落差時或是個案意願改變時，就服員也會召開小組會議來重新討論，再次確認後續服務方向。

RC4：我們已經談好工作確定做什麼職種，可是出去又說不一樣的職種，要另外再找一個職種...(焦 2-8)

在正式小組會議中，有 8 次會議在討論個案可能的就業職種、討論就業生態現況。

(六)無法掌握個案能力時

不同專業人員有各自的能力專精，因此當專業人員無法獨立掌握到個案能力時，透過小組討論會議，可以邀請其他專業人員來共同提出意見，以利於正確的掌握個案的能力，也可以減低專業人員單一決策時的心理負擔。

RC2：其實如果我們一般就是落在小組會議紀錄裡面比較會是我們開案時期能力評估的部份，我們比較會

對於他能力的部份會覺得比較沒有辦法去抓，所以會需要其他的專業討論。(焦 1-20)

RC2：沒有辦法清楚掌握他的問題在哪裡，就像今天早上我跟 VE1 討論那個分心的個案，就是不知道他是注意力缺失還是過動的狀況，就是會跟職評員去做討論。(焦 1-27)

在正式小組會議中，有 15 次會議在討論個案的生理心理需求、評估重點，以及釐清職重服務或安置建議方向。

從上述的討論時機來看，小組討論會議應該發揮了專業支持與互補的功能，並且也具有即時調整服務方向的修正功能「有人可以討論、支持是很好的，個案就業失敗不會只有一個人扛全部的壓力，可以透過不同階段的服務狀況來找出問題點，也可以從經驗中學習別的專業在注意的事情」(焦 1-19JC1)。以下則從選擇小組討論對象的考量來進一步分析。

三、小組討論的合作對象選擇考量

在小組討論會議運作初期，原本考量團隊人員的精力與專長，而設定好討論的組員，但在實際運作時，卻發現因為時間的配合度、召集者的對象選擇考量等因素，而無法執行，故後續的小組團隊討論則讓成員自行選擇對象。從焦點團體中，得知召集者在選擇小組討論

成員時，除了考慮跨專業的因素外，還有現實的因素影響其選擇性。分析成員的選擇考量如下：

(一)工作經驗與主動性

召集者在挑選成員時，會考量工作年資因素，認為工作資歷較久較有主動討論的習慣，而新進人員仍在學習中故較少作討論。

RC2：我覺得是習慣的問題耶，像比方說 JC3 他就會很主動的會去講一些比方說如果是從我們評估過的個案或什麼，他會主動去講說他最近那個個案怎麼了，對，那我會覺得那是因為 JC3 他本身他工作資歷夠久，他會有這樣的一個習慣，那好像有些同事資歷好像沒有做這麼久，那不見得就培養出這樣的習慣來……。(焦 3-12)

RC1：比較新進的職評或是就服的部份，其實也在學習中，所以我們就比較就比較不會找比較資淺的同仁來作討論……。(焦 1-28)

(二)專業背景

召集者在挑選成員時，會考量成員的專業背景，包括會找督導討論、有就服經驗、對特定障礙狀況有深入研究等。

RC2：……可是那時候又想到這樣會增加督導的工作量，因為我們都會時常找他討論。(焦 3-4)

RC2：團隊會議的話到後來其實我們會很自然而然的
的話就是比如說假設是一些比較策略的東西，像有時候
就覺得我覺得 VE1 是比較直覺式的，然後他自己也有就
服的經驗……。(焦 1-28)

RC3：像 VE1 對腦部的東西他比較有興趣研究，那
只要腦傷的個案我就比較會找他。(焦 1-27)

(三) 便利性

召集者有時會因為辦公室現有的成員或是考量方
便、可近性等因素，就近找同仁討論。

RC3：我們會考慮到我們的方便性耶，接近性，就
可能轉頭就是誰在後面，就抓來問，或者說 RC2 坐在我
旁邊我們直接就會作討論這樣。(焦 1-27)

運作了十個月，小組討論會議的進行已經越臻成
熟，成員間的合作討論機制似乎已經穩定，專業人員間
可以透過專業的個案討論，來共同協助與解決個案的問
題，落實以服務使用者為中心的理念，減少個案因為接
受不同服務而被片段服務的窘境，並且藉由跨專業的及
時討論，可以補救原本處與不足之處「從年初到現在，
可以看到大家討論密集度的增加，也提高了敏感度，知
道當要轉介給別人時，要跟對方多做討論，才不會影響
了後續的服務，在個案的服務上會較為一致…」(核
1001013)。

然而透過實際的服務個案量來看，討論的次數應該更多，不僅止於正式紀錄的筆數「其實我們常常在討論，現在很方便，只要有問題就可以抓人討論，只是常會忘記寫到小組會議紀錄，但都會寫在 OC 上...」(焦 1-20RC1)。而且在小組成員的選擇上，似乎容易偏重於某些成員如：資歷較深、默契較佳者，而讓新進人員的參與度較少，此部分可能仍是需要再做調整。

貳、運作時碰到的問題-團隊合作緊密度不足

「問題只是一個表面，我們要更深入的去看不見的問題根源，才能真正的掌握問題所在」(反 1000613 研 A)

在第一階段團隊形成期，經歷了許多的風風雨雨與人員的磨合，經過了過程中的反思、修正、再反思、再修正，第二階段的團隊運作則可以較為完整、順利的進行。不過，有執行總是會碰到問題，出現的問題更是提醒我們要更深入的去看不見的問題的成因，也才能找到合宜的解決方式。此階段再檢視團隊合作的效能時，發現雖然已經建立多元的團隊合作方式，但專業工作人員間的合作似乎在轉介前的討論較為密切，但轉介後的合作似乎不夠緊密，尚無法有效掌握團隊需要討論的議題，因此轉介後的共同討論次數較少，也影響個案的服務方向與品質。

分析成員容易忽略討論的情形，發生在多專業共同服務時，茲說明如下：

一、口頭討論過於片斷，易忽略真正的問題

經過默契的培養，同仁們雖然會常常追蹤個案的狀況，但多是用口頭追蹤然後分別紀錄，但卻容易因為片斷討論、陳述的差異、或是以為已經解決卻忘了再討論，因而忽略了真正的問題核心。

RC1：上次問 JC2，他說個案上線工作的狀況很好，沒有甚麼問題，不知道怎麼會突然發生不想上班、惡意缺席的情形。(個 1000703)。

JC1：個案有時上線了才發現體能耐力的問題，與前面職管寫的不太一樣，但有時候在職場也來不及跟職管討論，就自己想辦法處理，可能因為這樣雙方紀錄對不起來吧。(焦 3-10)

二、無法及時登打紀錄，故難以多方掌握實際服務情形

依目前的職業重建電腦系統，在職管與就業服務兩個子系統都是可以從線上查看雙方紀錄來瞭解對方的服務情形，其實應可以補足口頭討論不足的情形。但有時因為就服員要密集輔導，在紀錄登錄上較晚，所以無法及時雙方再次核對、確認彼此的服務情形。因此，導致專業人員不會習慣去看對方的服務紀錄，也就難以全盤掌握個案的真實狀況。

研 C：最近幾次的個案研討，發現大家似乎都習慣在轉介前討論個案的狀況，但實際派案後，卻好像各做

各的，較少後續討論，並且有雙方紀錄對不上的情形。
(核 1000617)

研 A：其實透過紀錄可以看到很多問題，大家可能還是習慣單兵作戰的模式或是因為時間因素，有問題時易依靠自己的判斷，忽略了還有共同服務的夥伴可以詢問...(督 1000715)

三、怕干涉後續服務，未深究他人專業服務問題

專業人員會因為諸多考量而影響與其他專業人員的溝通品質，包括：礙於情面、擔心破壞彼此關係、擔心造成干擾與壓力、不好意思修正前端服務評估等，而未能完整地說明或進行服務，甚至造成誤解。

VE3：除非職管員主動去問就服員...因為覺得因為已經轉過去了，已經是由他們來做主責了，那到底要不要去問那件事情，就不是那麼自然的。(焦 3-12)

RC4：就服也是會反應，但是有些話他可能會放在心裡，那沒有討論就會造成一些誤會，他們可能會覺得職管都亂派案啊，沒有評估清楚就丟下來給我做，造成我們困擾之類的。(焦 2-7)

研 A：他們也不敢太問你們，然後你們也覺得等他們來問你們其實都會告訴他，可是他們也會怕一直問你們會給你們壓力，就服或職評就都一樣啦！(焦 1-37)

綜合上述問題，雖然小組討論機制已經建立，也藉由多元的方式來促進專業間的合作，但似乎在運作上仍是缺少一個跨組間溝通的管道，並且成員間有限制的溝通方式，也會讓合作模式運作受到阻礙。有鑒於此，核心小組經過反思與討論，調整團隊模式的進行方式，擴充督導會議的功能，且於督導會議中引導成員能多元思考，增加討論的廣度與意願，以彌補跨組間溝通不足的情形。

參、透過組間的溝通，減低跨專業間合作的落差

三重中心共有四種專業人員，劃分為三個專業組，由主任、組長與就服督導三人分別負責。主任負責督導職管員與穩就員，組長負責督導職評組，就服督導負責支持性就服員與職務再設計專員。三位督導正為核心小組的成員，因此除了推動小組團隊討論模式外「我們的團隊合作會分為組間的合作與組內的合作，因此透過督導會議，可以瞭解各組內的狀況，也可以反映跟別的专业合作的問題」(核 1000501)，透過三組各自的個別督導與團體督導，也正是一個能夠充分瞭解與解決跨組間合作的問題「那天 RC1 說有些就服在後續推介工作很慢，讓他們不知道怎樣跟案家交代，又不好意思問...」、「職評報告都要等 21 天才出來，有些職評會事先討論，但有些就不會...，等到開會時，我們會來不及反應...」(團 1000710、團 1000822)。

一、督導模式

三組的督導模式直到全員到齊後，方才穩定執行。以下說明各組的督導進行方式。

(一) 職管組：由主任負責，每月召開兩次團體督導會議與一次個別督導。

(二) 職評組：由組長負責，採用個別督導型式，若有行政議題方召開團體督導會議。

(三) 就服組：由就服督導主責，並搭配外部專業督導，每月團體督導三次與一次個別督導。

中心的三位督導皆具有專業的實務經驗，因此身兼行政與專業督導。三人為核心小組成員，故也希望透過督導會議，持續加強成員對行動研究的認知，引導成員能瞭解團隊合作的功能、提升行動的意願。在三組的督導會議運作上，以職管組與就服組運作較為順暢，職評組則尚待加強。由於三重中心過去是職評中心，因此職評組的成員落差較大，有兩位資深的同仁，跟兩位新進的職評員，團體氣氛會由資深職評員來引導，也會較沿襲過去中心的習慣。在第一階段發生資深職評員因為無法適應新任督導的方式而產生離職的問題，雖然經過溝通後調整，但後續延伸出的督導方式則有待磨合，故在此階段職評組並不固定召開團體督導會議，採用個別督導專業報告，若有牽涉到行政的問題，則視情況會由主任協同組長共同處理。

二、督導會議對跨組合作的功能

跨專業團隊合作的「有效溝通」是很重要的成功因素。雖然透過多元的溝通管道如：內部團隊會議、小組討論會議、個案研討、非正式溝通等等方式，但在第一階段就發現不同專業間仍是會有角色合作上的問題，合作上的細節會因為同事的情誼而難以表達「像有時候可能就服員也不太好意思去評論我們職管寫的東西，然後就是可能也不方便提出來」(焦 1-14RC1)。因此在第二階段，核心小組則透過各組的督導會議來進一步瞭解跨組間合作的情形，若是牽涉到行政或是團隊模式的問題，則會透過督導間的溝通來修正。另外，個別督導亦採用以個案為中心的觀點來進行，能進一步釐清跨專業間合作間不足的問題「就服員收到職管的轉介時，應該要看清楚個案的服務紀錄，而不是單憑職管口頭說的就去做服務，應該要看完紀錄再討論，而且輔導過程中一有問題就應該要跟職管討論，不是自己低頭猛做」(核 1000711)。

在這個階段，團體督導會議在跨團隊合作上產生的功能如下：

(一) 調整團隊合作上的運作細節

第一階段發生了角色重疊的問題，雖然經過討論、定義了各專業的角色功能，但是在實際的運作的細節如：各專業評估的深度、內容、輔導的程度等等，則需要經過實際試做方能培養默契而有效的調整。因此，在

第二階段，在各組的督導會議中，透過案例更細緻地討論各專業的工作內容與其他專業分工的情形「職管員初步能力評估的內容雖不限制評估的工具，但一定要能夠蒐集到足以完成職業重建計劃，不能說因為感覺要轉職評，就不做客觀的評估」、「我們會做一些的工具評估，如：普度、搬重、Vapar#8 等等，若是要做到認知功能、完整的情境評估，就需要靠職評、就服協助了...」(督 1000615、督 1000707)。

因此，透過各組督導會議的討論，將評估內如依據各專業做更進一步的區分，原則如下：

- 1.職管員的評估以完成職業重建計劃為主，為了完全基本能力評估，可選用簡單評估工具如：普度手功能、負重、單項工作樣本等。
- 2.若是個案需進行深度、專精的評估項目，如：認知評估、性格量表、情境評估等，則轉介職評協助。
- 3.職管員在初步能力評估時，若無法明確得知體能耐表現，則需要進行至少半天以上的工作試做評估；若個案整體能力尚佳，具有至一般職場就業的可能，則可請就服員協助商借職場與協助評估。

另外，督導會議也是蒐集同仁對於團隊合作模式運作的意見管道。當專業人員對於別組的專業服務有意見時，會因為怕打壞同事情誼而不敢直接說明，這不利於團隊合作模式的發展。因此，透過各組的督導會議，可以讓同仁討論與他組合作的問題或困難，如：就業服務

速度過於緩慢、職評報告太晚出來不及修正、職管派案後的追蹤程度等等。除了可以深入了解、即時處理跨組間合作上的落差，並且可將關於跨組合作的整體性問題，藉由督導間的溝通、討論，找出問題的核心，並擬出合宜的改善策略。透過這些互動、修正的過程，逐漸產出團隊合作模式的執行細節。

（二）統一討論派案就服員

中心設有一般性與支持性就業服務員，原本設定的派案方式為職管員與就服員經過小組討論會議，雙方皆認同後，讓職管員自行派案就業員。但如此派案的方式會過於混亂，職管員會因為各自作業時間不一，較資深的職管員的派案動作較快，新進職管員因為人員與評估流程較不熟悉，因而無法派案給中心的就服員，而需要外派其他就業服務單位「RC1每次都動作很快，一下就把這個月的名額佔滿了，我們都來不及」、「我們也不知道誰有幾個要派，來討論後可以接就接了」（督1000615）。

為了改善這樣的情形，核心小組經過與就服員、職管員討論後，取得共識改採用統一派案的方式。即在職管督導會議，請職管員列出需要轉介支持性就業的個案數，配合支持性就服當月可以開案服務的數量，共同討論哪些個案需要外派，那些個案可以內派就服員。當確

認各職管員會內派的數量後，職管督導會告知就服督導做後續處理。

分析焦點團體會議的內容，職管員派案到後端服務時，會考量個案服務需求、障別屬性、資源運用、接案就服員特質、工作量及專業背景等層面，做為選擇派案服務的依據。因此在督導會議時就會依據此些因素來討論個案的派案方式。並且考量到部分困難個案在外派服務時確實不容易，且為了能夠更即時透過團隊合作方式來共同服務個案，困難個案會優先由中心提供就業服務。可以避免部分困難個案無法外派服務的困境。

因此，透過統一派案的機制，可以提升個案就業服務的適切性，可以減少同仁間因派案產生的紛爭，在行政管理上亦有益服務案量的管控。

以上透過團體督導方式來修正團隊合作的細節，但為了解決同仁合作緊密度不足的問題，所以核心小組調整個別督導的方式與密度。個別督導的目的是採用一對一督導方式，藉由個案討論，檢視專業人員的服務情形，適時給予支持與建議。在第一階段的個別督導僅採取線上系統審核紀錄的督導方式，並採用隨時討論的方式來處理專業人員的問題，並未建立定期個別督導的機制。

故為了能夠提升同仁在個案服務的專業度與團隊合作的敏感度，在個別督導時，會加強同仁事先閱讀其他共同服務者的服務紀錄，以能夠掌握全面性的情形。並且採

用每月定期督導的方式，協助專業人員能逐一全面檢視自己的個案處遇，並且適時提醒需要再與團隊討論的問題，引導同仁能更多方面的進行團隊討論，以提供整體性的服務。

肆、小結

第二階段的行動歷程結果，可歸納說明如下：

一、討論主題明確與次數增加

小組討論會議的討論模式與運作時機似乎逐漸成熟，團隊成員會在(1)銜接後續服務、(2)個案狀況有差異、(3)個案就業失敗、(4)職業重建輔導策略、(5)就業職種與市場、(6)無法掌握個案能力時等時機來進行小組討論。並且小組討論的次數也高於第一階段，顯見小組討論會議確實發揮其功能，可以提供團隊間的專業與情感支持。

二、會議紀錄次數偏低

小組討論的正式會議紀錄與實際服務量相比，成員們的紀錄次數偏低，為求便利與時效性，容易採用非正式的討論或僅記錄在個案服務紀錄上，但這樣的方式難以進行追蹤與分析，無法有效的瞭解團隊運作的成效。

三、團隊合作緊密度不足

這段時間仍是持續修正團隊合作的運作細節，雖然討論模式已建立，但成員確有因為片斷的口頭溝通、無法及

時透過紀錄掌握個案的真正核心問題、不便於真正表達自己的想法等等因素，彼此實質合作的緊密度似乎不足。

故此階段進行的調整策略為

一、調整會議紀錄型式

鼓勵同仁保持多元討論的習慣，但持續調整調整小組會議紀錄的型式，讓同仁能便於填寫，簡化行政文書的時間。

二、加強團體督導與個別督導的功能

藉由團體督導會議的討論，來進行跨組間的溝通，以減低同仁因為團隊合作的角色不明而混淆自身工作的情形。並且透過個別督導來引導同仁能夠多方面掌握個案的問題，習慣於檢視多專業的服務紀錄，練習找出問題矛盾與服務不足之處，以適時使用小組討論來互相釐清、彼此協助。

團隊合作的模式的修正與調整是一個持續性的動態過程，也正是本行動的重點。在本階段，核心小組進行了8次的核心小組討論，進一步去調整、修正團隊合作模式的細節。接下來仍繼續秉持行動研究的精神，持續的透過合作模式運作，挖掘出運作上的大小問題，適時的修正，以逐漸建立合宜的團隊模式運作方式。

第三節 持續行動，穩定中落實合作機制

團隊合作模式經過前十個月運作，仍是需要繼續修正合作的流程與執行細節，並且讓此模式自然的融入每個專業人員的工作習慣中。我們的「合作」就這樣持續地行動、省思與修正、在行動的循環中繼續前進，「合作」的樣貌也在反復的澄清與辯證下愈見明朗。此階段自 100 年 11 月到 101 年 3 月為止，也就是自中心搬遷至三重新址正式開幕起，到所有成員回歸各自角色穩定進行時。

壹、同舟共濟，展現集體之力

一、共同完成中心新址的規劃與搬遷，展現集體之力

三重中心在 100 年，除了在籌辦與執行專業服務外，還有一個重大的事件就是中心的搬遷與新址的裝修。一開始在規劃場地的空間設計時，除了依據服務使用者的需求來思考外，很重要的也是要让同仁感覺到實用與舒適「大家在討論設計圖時，感覺似乎比較不緊繃，或許藉此也可以緩和團隊的氣氛。畢竟大家都是使用者，每天上班八小時，要符合需求工作才會順利。」(核 1000520)。當新址場地確認時，也請同仁找出時間來共同到現場觀看與檢視，團隊中有些夥伴較為熱心，也認為環境很重要「那是我們以後要辦公的地方，當然要去看」(內 1000316)，會鼓勵其他同仁一起參與，雖

然還是有職評員因為工作時間不足或是有其他考量而婉拒，但仍有 2/3 以上的同仁願意花時間去看看、提供意見，這樣的差異或許因為每個人重視的點不同，且在當時的氣氛仍未足夠融洽，所以在參與意願會較低「這次老師要大家去看場地，我覺得非常棒，一來可以參與中心場地的規劃，二來可以滿足一窺未來工作場地的好奇心，但有人並不是那麼熱衷，確實讓人有點不解，這讓我感到納悶，因為和自己相關的事務都有理由不參與，是什麼原因呢？可以猜測嗎？是沈默的對抗嗎？還是因為決策一直在改變？讓人氣餒」(反 1000321 研 C)。

而為了改善這樣的狀況，也希望除了每次都討論很生硬的主題如：訂規則、調整工作方法、理念與期待等等，會讓同仁覺得開內部團隊會議時的壓力較大。所以便藉由較沒有衝突性，較為軟性的議題來緩和，便藉由裝修設計圖的討論，提升同仁對中心事物的參與度與認同感，也讓同仁感受到自己意見的被重視。也經過了幾次的討論過程，明顯感覺到同仁對新場地的期待，常會詢問場地施工的進度「我好期待可以趕快搬過去喔，那裡空間很大，應該很舒服」(團 1000711RC4)，所以當場地施工完成時，再邀請大家去審視場地，果然參與度就很積極，大家也很認真的在現場找施工問題，一切都是希望我們未來可以有個良好的工作環境。

當場地都通過了各項檢查，開始進行搬遷，這也是一個需要集合眾人之力才能完成的浩大工程。所以在事

前，就與大家討論好要搬遷的時程與要大家協助之處，規劃工作小組，讓大家除了整理自己的東西外，還要幫忙逐項打包工具、設備等。不論是在打包的過程或是真正搬遷那天，都可以看到大家互相幫忙、互相協助之處。並且在這樣的搬遷的過程中，我採用託負責任的方式來請具有團體號召力的同仁負責各區環境，透過群體的力量讓他們覺得被重視，因為就算是很在意工作時間的職評員，透過事前告知工作時程與委託責任的方式，也很樂意的負責完成三個評估空間的規劃與擺放。這個集眾人之力完成的中心搬遷，讓我感受到團體的動力又有進一步的提升，並且在中心開幕時，當別人稱讚中心的設計良好，也可以從同仁眼中看到那份驕傲與榮譽的感覺「這次搬家真的很辛苦，不論事前搬遷或事後整理，花了很多的時間，而且同時還要服務個案，但開幕時，看到大家都很羨慕我們有這麼好的場地，一切就覺得值得了」(內 1001102)。

還記得九年前職評中心設立時，場地也是主管規劃好，專業人員並沒有參與規劃，我上班時就覺得那只是一個辦公地點，並不會吸引我或同事下班互動。而且在三重中心搬家前是沿用原職評中心的場地，場地設計並不符合職重中心的需求，加上因為辦公座位區本來只有 11 人使用，但後增加為 20 人，大家是擠在狹小的區域辦公，更不要談到座位的安排，所以在工作或是討論上都不便。而環境對人的影響是很大的，處在一個舒適、

安全的環境有助於工作品質，因此當場地是擁擠的，人的心情也不容易舒爽。因此在規劃新址的空間時，希望同仁都能夠有舒服、開心的辦公空間，並且希望能減少大家的猜測與便於溝通，所以辦公區都在同個空間中、座位更是以方便組間與跨組的溝通討論而安排，期待透過開放的空間減少同仁的隔閡感，藉由座位的安排增加溝通的意願(核 1000311、內 1000316)。事後來看，當初這樣的安排的確有助於團體成員的融合與互動「我會需要，常就是轉頭就找我旁邊的人討論，這樣很快...」(焦 1-19RC1)、也可以快速溝通「我們就只要站起來一講話，大家都會聽到，也可以看到大家的表情，這樣溝通很方便」(團 1001111RC3)。

二、互相支援，共同解決案量過多的問題

三重中心在勞工局的標案規畫，原本設定的職管員僅為四人，每人每年 80 名服務量。但運作兩三個月後，卻發現臨櫃求助的個案過多，且必須能及時提供服務。因此核心小組與中心顧問共同研議後，考量到三重中心是以職管員為主軸服務者，依照勞工局設定的職管服務量恐難以順暢運作設定的跨專業團隊合作模式「現在個案量太高，職管員根本來不及應付，而且又剛開始發展工作方法，再不多人大家壓力都很大」、「如果職管的服務量不增加，後面的 4 個就服員案源也會有問題，而且三重的職管員是三區裡面最少的，這樣的人力規畫根

本難以撐起職重中心的運作」(內 1000217、核 1000216)。故為了避免職管員的實際總體服務量過高，影響服務品質，經綜合考量後，調整人力結構，將 1 名職再專員的名額調整為職管員，自 100 年 4 月增加為 5 位職管員，以便於能及時處理臨櫃的求助者，也讓前頭職管服務的服務量足以支撐後續其他就業服務之需。

而接案櫃台的執行方式，若參考板橋中心的接案模式，是由 9 名職管員來負責輪值，且每天需留守 2-3 名職管員即時接案晤談。但三重中心即使經過職管員人力的調整也只有 5 名，等於是職管員每人需輪值 1 天/週，且還要留 2-3 人留守，等於綁死職管員的工作時間，勢必要有其他的 support 方式。故透過內部團隊會議取得共識，讓所有專業人員協助輪值櫃台、填寫初步資料表，以利職管員後續預約晤談。

此外，兩位職管員因為預產期都在年底，前後只差一個月的時間，即代表 100 年 11 月~101 年 2 月這期間職管人力不足，甚至有一個月只有 3 個人，這對於個案源源不絕的三重中心，是一個很大的問題。由於到 100 年底時，累積了過多待開案的求助者為了不讓求職者等待過久的時間，也因為年關將近，對於亟需賺錢的身障者來說更是一大壓力，因此團隊支持的機制又再度被啟動。於內部團隊會議討論，提請同仁商討解決方法，而在討論的過程中，雖然大家都考量到自身的服務量，但仍覺得應該協助中心度過這樣的難關。如何能透過最有

效率的方式、貢獻自己的專長，並有利於己身服務，是我們思考策略的中心想法「大家都會晤談，而且有些個案可能也會派到就業服務阿，可以把有可能派到支持性的個案讓我們來接，這樣就不會耽誤到各自的服務量」、「職評也可以協助初步評估，可以給我們偏庇護性的個案，反正之後也要職評」(內 1001228)。因此最後形成的結論為請職評員、就服員支援第 1 次建檔晤談工作，使 100 年登記個案在 1/20(農曆年前)皆可完成 1 次晤談。晤談後案主的表 2-1 會由職管員做後續處理。這次的經驗可以讓同仁感受到被支持、不孤單的互助合作，也呼應中心專業團隊的同舟共濟精神。

發展團隊合作的方式是一個行動歷程，而在歷程中一連串的突然事件，正是檢驗原先團隊合作方式的最佳時機。透過不斷思考、修正的合作過程，除了有助於提供個案整體性的專業服務外，也可以促使專業人員有機會能多元學習與專業成長。以個案為本位的服務精神，就是要提供以個案為主體的服務，不應受到專業服務的片斷分割而受到阻礙。因此即使每個成員都有原定的工作內容，基於中心為一體的概念，仍是會去協助需要支持的專業，也惟有藉由相輔相持的團體動力，方能有效的發揮團隊合作的功能。

貳、集體反思，再次檢視合作模式

「行動研究是一種進行式的活動，由交互作用產生的效果，在過程階段中由研究參與者們檢視並嘗試改進此活動」(反1001022研A)。

經過十個月的來回修正，團隊合作模式逐漸穩定運作，但為了能更多元的蒐集多方的意見，進一步探究團隊合作模式的實質運作狀況，以做為後續修正的參考，故核心小組藉由焦點團體的方式，邀請研究參與者共同反思、檢視這段時間團隊合作模式的行動歷程與待調整之處。

一、討論中心服務流程，檢視小組討論會議的運作時機

彙整小組討論的時機，小組討論會議會運用在(1)銜接後續服務、(2)個案狀況有差異、(3)個案就業失敗、(4)職業重建輔導策略、(5)就業職種與市場、(6)無法掌握個案能力時等時機點進行，雖然成員似乎已經瞭解碰到何種情形就會運用跨專業討論來相互支援，但若是成員對於個案問題的敏感度不足或是便宜行事而忽略要多方討論，影響了個案服務呢？「對於新進人員，應該要把需要討論的點更具體化，透過流程讓他們清楚何時該用，或許也是一個方法」而又什麼方式可以提醒成員應該要請求其他專業協助呢？「雖然大家都已經習慣找別人討論，但應該要有個機制可以提醒他們自己檢視有沒有做到」(核 1001031)。故為了進一步釐清上述的疑

慮，核心小組過與老師討論後，決定透過中心服務流程圖的討論，讓大家能共同檢視小組討論的運作時機，並且修訂出屬於三重中心的標準化服務流程圖，讓服務對象或是外部單位成員都可以一目瞭然三重中心的整體服務流程「如何讓別人知道我們會運用小組討論在個案服務上呢？凸顯我們跟別人不同」(核 1001031)。

經過共同討論與分析，同仁使用小組討論的時機點反映在服務流程圖上，初步建立的共識如圖 4-1。

從圖 4-1 可以瞭解小組討論會議會運用在以下 11 個階段。

- 1.職重需求評估與擬訂職業重建服務計畫：可能討論的情形包含無法掌握個案能力、評估方式討論、職重目標的方向、職重服務策略、連結後續資源的可能性等。

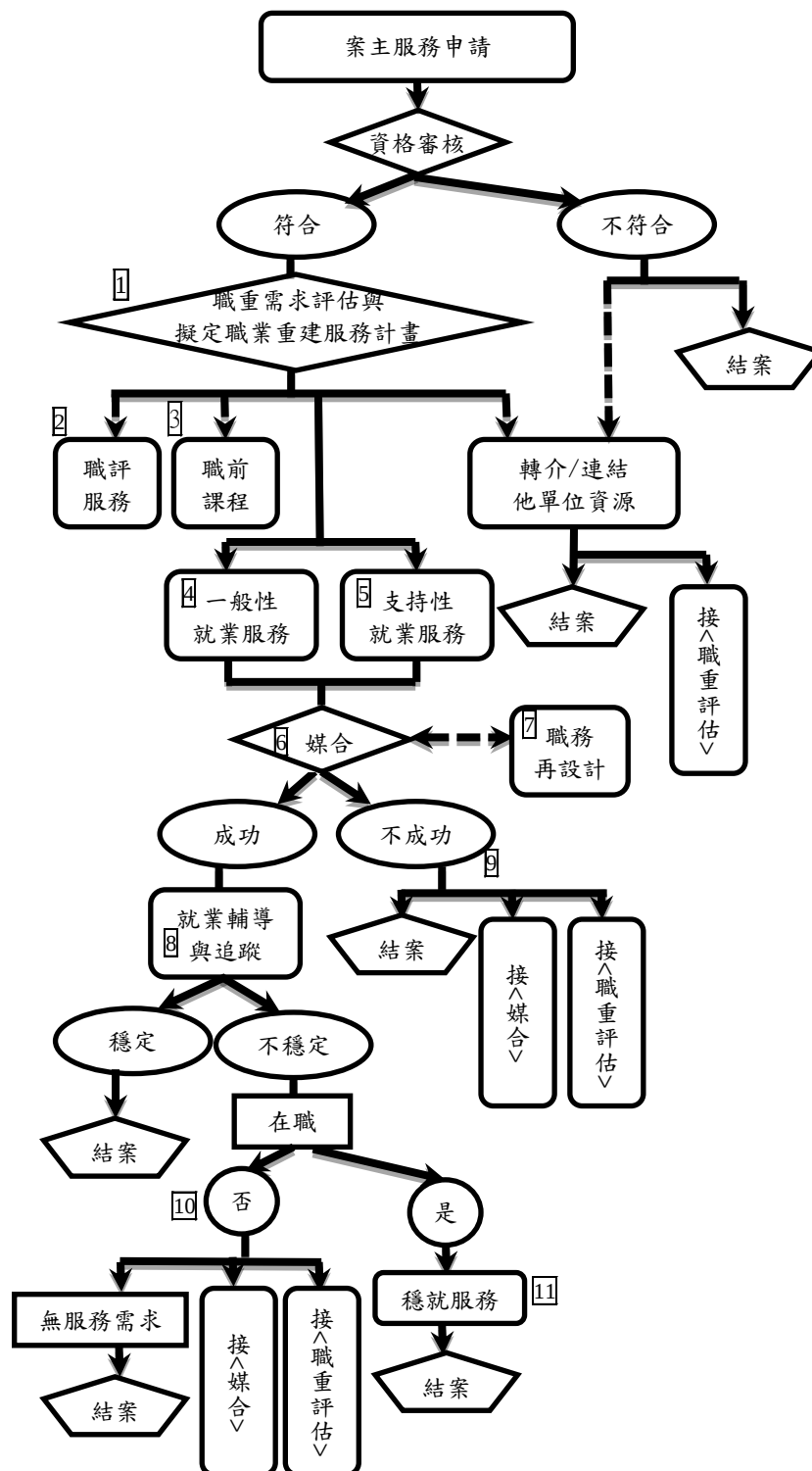


圖 4-1

三重職業重建服務中心服務流程圖

- 2.轉介職評服務：可能討論的情形為轉介職評的必要性、轉介庇護性的可能、轉介目的、職評計畫、就業輔導策略討論、後續就業資源、就業職種等。
- 3.連結職前課程：討論情形包含轉介職前課程的需求、職前課程的學習情形、後續職重目標等。
- 4.轉介一般性就業：可能討論的情形包含進入一般性職場就業的可能性、就業輔導策略、就業市場與職種討論等。
- 5.轉介支持性就業：可能討論的情形包含進入一般性職場就業的可能性、支持需求程度、就業輔導策略、就業市場與職種討論等。
- 6.就業媒合：可能討論的情形包含工作媒合情形、就業市場與職種、就業輔導策略等。
- 7.連結職務再設計：可能討論的情形為職場環境分析、個案就業問題、輔具使用與環境改善的可能性等。
- 8.就業輔導與追蹤：可能討論的情形為職場適應問題、個案就業情形、輔導策略修正、連結穩就服務的需求、連結其他資源的可能性(如：轉介職評)等。
- 9.媒合不成功：可能討論的情形為連續媒合失敗的原因、職種檢討、後續服務方向、轉換安置型態(如：轉介庇護性就業)、連結其他資源的可能性(如：職評)等。

10.就業失敗：可能討論的情形為就業失敗的原因、過去服務情形檢討、後續服務方向、連結其他資源的可能性(如：轉介職評)轉換安置型態(如：轉介庇護性就業)等。

11.穩就服務：可能討論的情形為職場適應問題、個案就業情形、輔導策略等。

透過服務流程圖的討論，共同來檢視小組討論運用時機的適當性，藉由集體反思的討論，更適切的修正團隊合作的模式，強化同仁運用小組討論的共識，並且標準化流程圖可以讓人清楚的瞭解中心整體服務的狀況。

另外，在討論中會發現成員雖然都很認同小組討論會議的成效，也認為透過這種模式可互相協助、支援，可改善過去單兵作戰的缺失，但同仁雖都會團隊討論，在即時撰寫紀錄上因容易疏忽，仍有正式紀錄筆數偏低的情形。上階段雖然調整小組會議的紀錄格式，也透過多次討論讓同仁清楚要寫的重點為(1)討論議題、(2)簡單背景描述、(3)討論結果，強調只要說明重點就好，不需要寫流水帳。但同仁似乎仍無法很適切的掌握到這個撰寫方式，可能也認為討論比較重要，也都會寫在各自服務紀錄上「其實我們都有寫，寫在 OC 上」(焦3-10RC2)，所以會認為另外撰寫小組團隊紀錄只是給顧問看、評鑑等用途。這個部分的問題，其實是來自於目前的職業重建個案管理服務系統是以專業本位的方式

設計所導致，因為並非所有專業人員都可以看到個案全部的服務紀錄「現在的系統職評員沒有權限可以看到個案的 OC，只有職管員跟就服員可以，而且職再服務根本沒有進到這個系統」(焦 3-10 研 A)，並且系統上也缺少雙方認證的機制，只能各寫各的，無法真正確定各自紀錄內容是經過團隊討論後的決議。因此，為了能讓小組討論能發揮功效，也為了進一步確認專業人員討論的共同決議，同仁仍是認可要撰寫小組紀錄的必要性，也將再透過內部團隊會議與個別督導，進一步調整小組討論的紀錄寫法，簡化到同仁便於填寫的方式。

深思這個問題，其實撰寫小組討論紀錄在現在的服務系統設計，的確是有其必要性，因為在個別督導時，會發現小組討論的決議有時會有落差，文字再確認的機制是必須的。但我也可以理解同仁容易忽略的原因，因為現有格式與 OC 格式不同，同仁無法直接植用，因此的確是增加了文書工作的負擔。但目前勞委會要求所有專業人員都要使用職業重建電腦系統，但電腦系統並非以個案為中心的角度設計，所以當然會因為專業人員的職權不同而被分割，當然更無法適用於職重專業團隊的服務模式。長遠的目標是要透過倡議的方式去改善整體職業重建服務系統，也透過老師與基金會的力量去建議職訓局做整體考量與修正，但在系統尚未修正前，三重中心勢必仍是需要因此有自己的解決方式，方能符合中心「以服務使用者為中心」的基本理念。

二、過度依賴職管員，角色分工再調整

在行動階段，角色分工的議題是持續不斷討論與修正的，從一開始因為新服務的發展，分工無法清楚區分，所以討論後重新定義角色任務，並且做了任務層次的區分如：評估的深度、輔導方向的差異等，並且透過以個案為中心的理念去提供服務，減少服務轉銜時重覆晤談、評估的情形。並且透過團隊共識的凝聚、同仁間關係良好，分工合作愈趨密切。

在平常的個案服務中也可見團隊互相支持與補位的機制，如：個案搞不清楚專業人員的角色「案家跟雇主他其實不太清楚什麼是支持性就業，什麼是穩就服務，……服務的內涵他其實不了解的」(焦 2-17 JC5)，但來電詢問時，大家並不會只拘泥於自己的工作任務，其他共同服務的成員也會即時處理、協助回答非自己任務問題「個案有時候會覺得你們都是同一個中心的，所以他可能在職缺的部份如果找不到就服，他可能就會找職管」、「(焦 1-5RC2)。然而隨著成員合作關係的建立，互相支援、協助已成為共識，但卻又演變出過度依賴職管員的問題。

現行規劃的職業重建團隊中，職管員是關鍵角色，職管員與個案建立信賴關係「應該都能夠跟職管保持聯繫，讓職管對個案的動向有基本的瞭解，然後就看問題是甚麼問題，誰該去介入」(焦 3-32 HT)，並以協助者

角色積極掌握個案各服務階段的狀況「其實我也是這樣覺得，因為不管是職評回去服務或是就服媒合沒有成功，最後還是回到職管員手上啊！」(焦 3-29 VE)。而三重中心採用服務使用者為中心的理念，希望能透過整體性的服務，減少個案因為服務切割所造成的心力與時間的耗損，故更期待職管員在前期能做好需求評估與職重目標的設定，以利後續轉介其他服務。因此職管員是個案所接觸的第一位專業人員，會透過多次的晤談，來瞭解個案的整體狀況，包含釐清過去學習狀況、工作史、醫療史、基本能力的評估，甚至短期工作試做等，並且期待是透過諮商的方式引導個案自覺問題與發展出解決策略，並且需追蹤後續服務情形，與個案的關係是長期且較具信賴感的「其實關係建立是長期的，就是因為你每個部份都有跟到，個案才會對你信任，願意對你做一些配合」(焦 3-29 VE3)。

職管員長期服務個案建立緊密而信賴的關係，個案較容易依賴職管員「他可能會覺得職管比較容易找他就會依賴他...」(焦 1-5 RC2)，也會直接詢問就業相關問題「那如果你們都是把服務切開來，個案就會覺得說他不曉得他應該要找誰，當真的有事的時候，他願意信任誰去找他講」(焦 3-29 VE3)。漸漸地在這樣互動狀態下，即使個案已經下派到其他服務，其他專業人員卻也會習慣請職管員協助與個案、案家溝通、討論輔導策略的可行性，認為職管員與案家的關係最佳、最清楚生態關

係，由職管員出面對案家也較不會混淆、比較快速也較有成效。我思考成員這樣的想法不見得是錯的，的確職管員是單一窗口，對案家來說這樣也比較清楚，但是依職管員現行被要求的服務量來看，似乎難以符合此期待，會是過於沉重的負擔「職管員一年要做 80 個以上的案量，而且幾乎都是超量，案量過多服務品質一定會下降，如果又增加連繫上的工作，職管員壓力太大」(反 1001102 研 A)；並且各專業本就各自分工，若是過度依賴職管員來溝通、處理問題，似乎後續的專業人員與個案的關係會更疏離，在職場輔導時怎有辦法做好輔導呢？

這樣的問題似乎是在運作團隊合作之初沒想到的，應該是在哪個環節運作有狀況導致的，因此針對角色分工的部分，重新再經過討論與檢視。討論後形成了以下共識：

1. 分工負責

即以每階段的專業人員為主要服務者，需處理各自的任務「我覺得他在哪一個服務範疇裡的時候，那個服務員本來就是一個主要角色，但是職管本來就有他自己要負責追蹤的角色啊，他只是協助者」(焦 3-30 JC3)，如：派案到支持性就業服務，由支持性就服員負責與個案、案家連繫與現場工作輔導「那如果在工作現場發生問題了，那當然就是就服要去處理，不可能還要職管員殺到工作現場去」(焦 3-30 JC3)；職管

員則為協助的角色，協助就服員處理問題「後續就看甚麼問題，看跟哪一個人聯繫，可能就是現在跟他服務的，大概就是這樣子的方法來，所以不一定要統一的方式、統一由職管員回答」(焦 3-34 HT)。

2. 共同解決問題

當個案出現問題時，現有服務者需告知職管員來共同處理「我覺得這個問題應該回歸到如果他已經下派到職評手上，已經有專責的人，那當下有問題的話，職管的角色是不是一個協助的角色而已。那如果說就服已經結案，又回到職管手上的話，那是不是職管才是負責他的專責服務人員」(焦 3-29 RC2)，依據輔導策略的需求由職管員與就服員共同進行處遇，且視情形邀請其他專業人員共同討論。

3. 後續服務仍需積極與個案建立信賴關係

雖然因為服務設計的關係，間接影響其他服務難以與案主建立長期關係，但職管員則需成為中介橋樑。即職管員派案後，雖改就服員主責服務，但職管員仍需陪同就服員與個案共同晤談，協助就服員與個案、案家建立關係，讓個案瞭解中心是採用團隊服務、跟誰連絡都可以協助處理問題「如果前面的關係建立是職管比較好的時候，他就還是都打給職管，也不會打給就服，但是職管會跟我們說啦，那我們會再主動去聯絡案家」(焦 2-27 JC4)，減低個案轉換服務時的不安全感，並協助培養個案對就服員的信賴感。

專業團隊的整合，有賴於成員清楚且認可自己與他人的專業角色的定位，如此方能夠有效的溝通達到充分合作的效能。而團隊角色與分工是隨著動態的合作歷程持續調整的，透過標準化服務流程的訂立，讓團隊合作的時機更加清楚，便於提醒專業人員；而合作過程的充分討論，更是檢視合作細部流程的最好方式。這樣雙重的檢驗機制，協助三重中心的團隊合作模式能夠不斷修正與完善調整。

參、共同的團隊文化可強化合作的功效

三重中心團隊合作模式並非只是將所有專業人員集聚一堂，共同辦公就可以良善溝通，有效執行，除了透過小組討論、內部團隊會議、督導會議等方式來進行團隊合作外，共同的團隊文化因素亦有助於提升合作模式的效益。

一、共同服務理念有助於凝聚共識

在行動之初，核心小組從建立團隊信賴關係開始，運用正式、非正式的方式來修復破損的團體氣氛，並且透過公開資訊、共同討論服務理念、目標等方式，來凝聚成員的共識，就是希望團隊合作模式能在具有共同信念與目標的前提下運作「跨專業團隊合作模式非常重要的因素是專業成員的互助合作，但成員間若能具有共同理念，應有助於模式的推動」(核 1000315)。

行動研究是透過行動來改善研究者與研究參與者共同關注的問題，透過集體的反思、修正與再計畫來解

決問題。因此透過共識的凝聚，形成研究發問，並且藉由對願景的期待，讓成員能夠激發熱情，願意投入行動研究共同做。所以團隊成員透過集體討論，確認中心的共同理念為「以服務使用者為本位，透過團隊會議來落實跨專業服務」，並且為了讓同仁能真正認可與瞭解此理念的精神，中心顧問與核心小組不斷地透過內部團隊會議、個案研討、顧問會議等，再三強調中心的使命為發展個案為中心的服務，落實跨專業團隊合作的整體職重服務為目標。因此，不論是行政事項或是專業討論，都是朝向這個目標逐步前進。藉由實務工作的討論，中心顧問帶領同仁深思現行職重服務的困境，引導核心小組能透過多向度的觀點來思考問題的解決方法，以在實務工作中能帶領同仁反思自己的任務與角色。因為中心顧問具有中立的學者角色，能充分提供廣博的學識知能與多面向的觀點，來協助研究者與研究參與者跳出現有環境的限制，去找尋更合宜的運行策略，因此，中心顧問的角色對於凝聚團隊共識具有關鍵的因素。

二、共同主管利於團隊合作執行目標

三重中心的三個專業督導，皆具有行政與專業的角色，並且另外聘有師大復諮所的 HT 教授擔任中心的顧問，共同參與中心的行政會議與督導會議。因此督導間具有相當一致的服務共識，並於各組內督導時會將此服務共識與精神納入，因此中心內部對於團隊合作的執行

目標具有高度的認同感，也有利於團隊成員間訊息的溝通與統整「我們職重中心還有一個好處就是像督導的部份，其實大家可能的督導都一樣，那有些觀念的部份就是大家的溝通或是訊息，或是你的目標是一致，那這些我們在溝通上彼此的訊息的部份就比較能夠統整」(焦 1-7 RC2)。

並且，透過頻繁的團隊討論與督導的引導，中心成員會較有一致性的溝通語言，有利於提升溝通的實質效能與時效性「我覺得這種東西跟內部就服就還蠻好溝通，像我有很多個案是外轉的、是外派的，就會比較不諒解」(焦 2-7 RC4)、「因為常常在討論，所以中心內溝通起來比較快，常常講一個狀況不用解釋太多，就懂了」(團 1001029RC3)。不論內部團體會議、小組討論、個案研討等，讓同仁對於其他專業的服務內容與服務進度等都具有熟悉度，加上跨組的共同督導機制，成員們在討論個案目標時所使用的語言與標準會較為一致性，因此在溝通上明顯優於與外部單位的聯繫。

三、便於討論的環境有助於專業間的即時溝通

雖然地處一室不一定就可以達到團隊合作的成效，但中心成員因為具有共同的默契與理念，也養成小組討論的習慣，因此地利之便確實對於提升團隊合作效果的確頗有助益。

(一)相同地點便於即時反應與討論個案問題

過去，由於就服員需要時常外出密集輔導，因此常有聯繫不上就服員的情形，或是只能透過電話討論個案狀況，討論的深度與立即性較為不足。而在同一個中心內，因為就服員會回到辦公室來辦公，因此聯繫的便利性提高，在即時討論與掌握個案的問題，具有相當高度的即時性「畢竟在同一個辦公室，反應上會比較立即，甚至可以討論一些方向可以直接跟職管講，畢竟是共同服務的個案」(焦 2-7 JC3)，也可共同討論問題的後續處遇「下午回來公司的時候我們就會跟職管人員說今天有這樣的狀況，討論一下後續對他要做怎樣的策略」(焦 2-7 JC3)，讓就服員隔天馬上應用到職場上。

(二)相同服務地點有利於提升服務時效性

相同服務地點可以增進溝通的頻率與服務的立即性「在一起的話就真的有些立即性可以處理.....我覺得那個成效會比較好，那這就會有時效性的問題」(焦 1-7 RC1)，因此在整體服務的時效性較高，可減少因為找不到人溝通或是延遲溝通所造成的服務誤差「像如果是我們自己的就業服務，他可能當天就會說案主發生什麼情形沒來上班什麼的.....你要去改善什麼的，所以在處理上的時效性我覺得就會有一點影響」(焦 1-7 RC2)。

(三)相同服務地點有利於培養合作默契

三重中心強調團隊合作的服務方式，也因為專業人員皆屬同一個單位，對服務認同感與對機構的認同感都會較容易培養「因為都在同一個辦公環境裡，所以這個部份的信任度會比較高」(焦 2-4 RC4)，也較可包容成員間不同的個人特質，不易因此影響合作默契「其實因為 VE1 的話其實有一些疑問他會直接衝出來，那我們也很習慣他的方式，所以都大概想一想就是，就比較不會有人情的考量啦，因為對事不對人，大概都會了解這樣的特質」(焦 3-11 RC2)。也會較為因為透過團隊會議可以讓大家都方面瞭解其他專業的服務狀態或是服務困境，因此在於合作默契的養成上就更為容易進而讓專業人員肯定現行團隊模式的運作成果。

相同的服務地點、便於溝通的環境設計，都是促進專業人員可以隨時、即時討論的因素，可減少靠電話聯繫產生的誤差，或是需特別約定討論的交通時間耗費。因為妥善利用地利之便的環境因素，的確有助於跨專業合作的模式的推動。

在行動初期，由於受到舊文化走入新文化的衝擊，同仁處於動盪、不安全的環境中，這個時期為發展的組織文化，需要透過抽象的願景和領袖的個人魅力來維持成員的士氣(Quinn & McGrath, 1985)。因此，我們試圖透過「服務使用者為中心」的共同理念與願景來凝聚眾人的共識，

且還有老師的帶領，讓我們雖在混亂中但尚能彎曲的向前行。而當離職潮事件的危機經過妥善的處理，終於讓同仁認同我與核心小組的角色，亦真正有效的凝聚群體的共識，並且加上小組討論模式確實讓同仁感受到有互相支持、專業支援的功能，能夠減輕過去單兵作戰的壓力，組織文化也趨向於積極合作，願意齊心的為個案為中心的服務理念繼續努力。

由於我們有著互信的基礎與共同的理念之下，透過共同督導與便於合作的環境因素，團隊發展出積極參與、相互支持、互相補位、團隊合作的共識型組織文化(Quinn & McGrath, 1985)。故當成員在行動中碰到挫折與困難時，會彼此學習互相鼓舞、激勵，而這樣正向、積極的團體文化，確實有助於提升團隊合作模式的運作效果。

肆、小結

在最後的行動階段，可以分別從下列三點來看我們的行動歷程結果：

一、展現集體力量

經過一年多的默契培養與共識凝聚，且具有共同的服務的前提下，團隊發展出正向的團體動力，能夠集團體之力一起面對中心的挑戰與困境，不再局限於各自專業本位的觀點，開始懂得互相支援、相互補位，逐步落實以個案為中心的跨專業團隊合作模式。

二、集體檢視合作模式，擬定新流程圖

透過集體的反思，找出團隊合作模式待修正、調整之處。藉由服務流程圖的討論，讓大家能再次檢視小組討論得時機點，並且建立標準化服務流程，可協助同仁更清楚服務流程中何時該邀請其他專業來共同討論。另外，持續的修正角色分工的問題，讓各自角色的分工能夠更為細緻，不要過度依賴單一專業，仍應信守自己的工作任務，並適時給予其他專業協助即可。

三、團隊文化可強化合作功效

除了團隊合作模式的進行，發展出共同的團隊文化，透過共同的理念、共同的督導，讓成員能有一致的信念與溝通語言，塑造出一個便於溝通、友善支持的環境，更是有助於強化合作模式的效能。

行動的尾聲，我們的努力終於有了成果！

第四節 我的行動反思與學習

尋找研究的地圖，有時能順利找到需經之路，但有時卻迷途在縱橫交錯的路線中，但若真能找屬於自己的路，無論過程多麼艱辛，只要傾聽內心的話語，都能到達最想到地方。行動歷程中獲得許多寶貴的知識與學習，最重要的是能自我體驗，感受其中各種甘苦滋味，則是我最豐富的滿足。

壹、行動歷程的反思

一、誰的議題？基金會，研究者，還是成員？

行動策劃開始，就覺得這個題目在執行上有困難，因為職評中心運作了9年，一直都未發展出團隊合作的模式，是採單兵作戰、問題解決的方式運作，故要讓舊有成員在面對那麼多的改變狀態下，又同時進行一個新的工作方式的運作，勢必會經歷一番抗爭。果不其然，在討論的過程中，多是基金會顧問、我與核心小組提出較多的議題討論，當涉及到成員的各自工作時間、工作量時，才開始出現回應的意見。三重中心為新北市的第三所職重中心，所以成員也都瞭解板橋、新店中心多是用採用過去習慣的工作模式，也都有達到績效的要求，那樣不好嗎？為何一定要創新或發展任何「新」的模式？

雖然提出研究問題的我是因為對現有服務方式感到不滿意與困惑，所以當基金會標到三重中心，似乎是一個嶄新的起點時，且基金會顧問們也認同此理念，理所當然的覺得一定要在這個時機點開始行動，否則就會像職評中心一樣，開始運行模式會逐漸固定，之後要再加以改變就很有困難了。但看到成員初期冷淡的反應，我開始疑惑，因為看不到成員的需求，這也讓我在歷程質疑、徬徨，究竟這個研究是對誰有用？是我的困擾？或是基金會的困擾？但卻不是成員們所想要的嗎？到底是否考量到成員的基本利益？若是我們一定要發展一個新的團隊合

作模式，那大家應該要有個具體的運作策略才能適應「新」的改變吧！

二、該在哪個時機才開始行動？

在行動初期，雖然經過討論後，團隊認同中心的服務理念與方向，也試圖朝向預定的團隊合作模式去試行，不過正因為尚有許多不穩定的因素如：新督導的適應、發展新的服務內涵、工作量的增加、新環境的搬遷等等，這些因素都衝擊著尚未發展完全信賴關係的我們。是否要等到大家都有足夠的信賴感，也真正從心理認同行動的目的，再來推行會較為得宜呢？

而在行動初期的凝聚共識，經過幾次的討論，似乎只是我將我們的理念提出來討論，然後我將成員的發言加以歸納、統整後的一些想法，它們並非所謂的共識。所以在這種情形下，成員自不可能依實踐的結果檢討我所謂的共識，因它們並沒有進到成員的腦海中成為支配他們思考和行動的「行動理論」。那是否應該等到信賴與共識都建立後，環境中變動因素再穩定一點，可以讓大家減少衝擊，再來推行會更有成效呢？等到真正共識凝聚了，成員認同了再來做會更好呢？

我在歷程中對於是否要繼續進行行動研究而感到猶疑與不安，總覺得是在一股不安定的狀態中進行。回顧歷程，雖然我們在初期嗅到了不安定的狀態，卻因為急於發展而輕忽了成員對督導不適應問題的影響性。當離

職潮爆發，我抱著置之死地而後生的態度去跟職評員逐一懇談，用請教式的姿態與職評員共同討論問題的癥結，當走過這個危機後，團隊的氣氛似乎有了新的轉機，成員對主管的信賴感似乎開始有正向提升。而我決定調整自己的身段，個別的去瞭解問題與回應成員需求的決定，對我往後的行動及團隊的運作都有重要的影響。這個讓我思考和行動產生重要轉變的關鍵點，就是讓團隊信賴感建立的分界。或許有些事情的答案沒有真正的對或錯，需要更多的是接受性的可能，然後接受更多的可能性！

三、行動策略是否有效解決問題？

(一)討論策略該怎樣設計？

團隊合作的基礎來自於充分的溝通，而如何做到有效的溝通則是需要經過設計與安排的。跨專業間要經過討論、溝通本來就是眾所周知的事情，長期以來似乎也都有溝通，那為何溝通並無法有效的被接受呢？為了要能解決這個問題，我們回頭省思過去團隊合作發生的問題，發現問題的原因來自於每個人溝通的方式、重點不同，傳遞訊息與接受產生了誤差，而影響了溝通的品質。因此我們採取了的行動策略是從成員的需求點出發，不斷強調團隊合作的功能應該是協助成員間發揮各自的功能、進而互相支援，解決個案與專業人員的問題。

雖然成員的個人特質會影響溝通的意願，也可以看

到某些人會主動願意討論、有些人較為被動、溝通的次數較少，所以為了減低個人特質影響討論的品質，透過不斷討論、修正，找出跨專業討論的各項時機，也期待透過標準化流程來讓成員有所依循，並且透過集體反思逐步歸納出跨專業討論的重點、內涵與意義。我看到在這樣的行動歷程中，成員間漸漸地看到行動後對自我的幫助，可減少單打獨鬥的心理壓力，也因此將團隊合作的討論演變為一種工作的方式與習慣。透過密切、有目的、共同語言的跨專業討論，從歷程來看，確實有助於發揮團隊合作的效能，也正是本次行動很重要的運作關鍵因素。

(二)統一派案對團隊合作有幫助嗎？

在行動策略中，除了團隊合作模式外，還有一個很關鍵的機制。就是透過團體督導會議來統一派案，這個行動策略也是因為個別派案後、產生了成員間派案的推擠效益，所以經過反思後做出的調整。在就服員可接案的總量名額下，透過每位職管員預派的個案需求來集體考量該有中心或是外派單位來協助就業輔導。

當初在討論這個派案機制時，會擔心是否會影響到原本小組討論的機制，是否會因為督導介入決定派案，反而影響了職管員與就服員討論的機會？但若是不通盤考量，怕會擠縮掉某些難以外派的困難個案，若職重中心不接困難個案，那更難以說服外派單位。並且因為名額有限，有些職管員動作較快而佔滿名額，也一定會讓派

不到案的職管員內心有所抱怨。在這些因素的綜合考量後，我與核心小組討論後，仍是提出統一派案的機制來讓成員試行，為了減少影響小組討論，團體督導僅討論個案的就業支持需求，請職管員依據個案的需求、特質、障別等考量，來決定內派或外派，再透過總額考慮，安排每月內派的個案與就服督導討論。但職管員真正派案前，職管員仍需透過小組討論，與就服員討論派案的適切性。

統一派案這個機制有利於專業人員的合作，透過公平、公開的團隊會議討論，並且採用共識來決定後續派案的狀況，透過這樣的討論，會發現就算同一時間有過多的個案需要派案，但成員間會因為經過彼此的充分討論，會更謹慎的去思考派案的適切性，讓困難、有特殊需求的個案留在中心，以提供整體性服務，這個行動策略確實有助於減少各自派案的困擾，也有助於個案服務。

貳、研究者角色的反思

一、我的角色？管理者or研究者？

懵懵懂懂的踏入了身心障礙者領域，從小機構到大基金會近14年的工作歷程，過程中有很多的疑問，但這些疑問往往就是疑問，並未嘗試解答。直到念了台師大復諮所後，老師的引導與同學豐沛經驗的交流，開始懂得為疑問找尋解答的方法。這一次的研究經驗，正是為了解答自己對於團隊合作模式的困惑，也因為有著行動

的想法與改變的動力上，故採用以實踐取向的行動研究方法，來解決自己的實務困境。

猶記得在計畫口試時，口試委員最擔心的問題就是我身兼中心主任與研究者的角色問題，如何能讓自己與研究參與者清楚區分兩者的不同，不會讓行動變成只是上對下的要求，怎樣能跳脫「權力」的影響？當在撰寫計畫時，這個疑惑其實也一直影響著我。行動研究講求的是讓團隊處於一個平等的地位，方能產生正向、開放的團隊動力。但是一開始，我跟同仁就是處於一個上司對下屬的關係，就算我自己認為能以公平、開放的態度，清楚扮演好不同角色，但對同仁來說，我就是中心主任，就是負責決策的那個人，根本難以切割。

過去的自己，習慣用說服他人的方式來討論事情，自以為能針對同仁的問題給予適切的建議，所以當同仁並未依我建議執行時，就覺得是他人的問題，完全不自覺那只是一個單向溝通結策的結果。當我開始想要做行動研究時，參閱了行動研究的書籍與相關研究，赫然發現原來自己過去都是採用指導的角色，都是要他人全盤的接受我所認的事情，完全不是處於平等的地位與他人討論。為了減低自己可能主導行動研究的疑慮，在三重中心的模式是採用要讓行動研究能夠真正依團隊的決策前進，我選擇了引導者的角色介入，而非指導者的角色。雖然我將自己定義為引導者的角色，但我究竟該怎樣做？要怎樣讓同仁覺得我是在引導而不是權威壓迫？究竟有沒

有辦法說服自己與成員，我是符合行動研究的精神？

在行動初期，因為有著老師超然的角色帶領內部團隊會議的進行，可以緩和我與同仁間的緊張感，而同時具有一個示範的效果，讓我學習如何去帶領符合行動研究精神的團體。我學習調整自我決策與溝通的習慣，學習著透過正式會議、非正式聚會、書面、示範等方式來說明我對行動研究的認知與做法，引導同仁共同發展團體行動的相關概念，促使團隊順利且有效的運作。

透過成員由觀望變成主動討論的轉變，我才漸漸的發現，原來我身兼管理者與研究者的角色是既成的事實，何必要刻意區隔，要在意的是我想要用甚麼樣的方式來帶領成員共同合作，我該用怎樣的行為才能讓成員願意拋出自己真正的想法，營造出一個公開、平等的環境，才更是重要。

二、轉念之間：挫敗or學習

雖然過去有著一次行動研究的經驗，但角色的複雜度與研究難度是無法相比擬的。行動初期時，自己一直困在角色混淆的焦慮中，覺得自己何苦找一個害死自己的研究方法，明明初接中心主任，每天就有忙不完的事，要決策的事那麼多而且都迫在眉睫，哪來的時間慢慢去想或是一一徵詢同仁的意見呢？與時間賽跑的壓力讓焦慮一直伴隨著我，也反應在我的個人省思中，常常疑惑自己是否有做到充分的溝通？是否大家根本不想推動團隊合作的模式，只是迫於無奈的參與研究？是否我又獨斷獨行？

許多的問號與懷疑逐漸澆熄我當初想要做行動研究的熱情。有幸的是在這樣不斷掙扎的過程中，指導教授因為亦為中心顧問，熟知中心的事物也共同參與研究，總是能適時協助我去引導同仁發表自己的想法，協助我跳脫執行者的角色去看到行動的發展的問題，提醒我要有更多的思考在問題發生的原因，提醒我要放慢腳步去看到團體的改變...。老師就由於一顆強大的定心丸，再加上研A與研B同學的鼓勵與行動支持，我們三人形為一個生命共同體，都是在研究路上伴我前進的強大支持力量。

在行動初期，我以為我已改變自己的認知，但一開始討論內部團隊會議議題、討論的表達方式等等，仍會帶有過去「自以為是」的影子，當碰撞到了同仁的反彈時，才赫然發現原來自己的行為認知尚未調整好，透過自己與核心小組反思後的修正，更將自己的角色清楚做好界定，為了能真正的改變自己舊有的行為認知，我採用了「退一步回答」的方式，在面對問題時不要當下就直覺反應，強迫自己要再三反思後再做決定，調整自己做決定的習慣。或許習慣的養成並不容易，有時後仍是會有混淆的時候，搞不清自己現在的決定是因為主任還是研究者的身分，但隨著老師與協同研究者的隨時提醒，自己越來越熟悉行動研究的內涵，也能讓自己更加的貼近行動研究核心研究者的角色功能。並且，從一開始碰到挫敗就沮喪萬分的自己，卻從行動中能開始學會正向看到大家的轉變，即使碰到職評員的離職潮，即使

驚慌但卻不再害怕，將突發的事件當作檢視團隊合作的契機，轉念之間挫敗不再是挫敗，已是改變與學習的開始。

回首再思，自己在這個行動過程中，學習到如何從舊有習慣的指導者轉換為引導者的角色，學習保持開放的一顆心，學習引導及促使大家對我們團隊的運作做自我反省，然後再將自我反省的結果付諸討論，期待能共同建構出更合理的想法。行動的歷程，收穫最豐富的是我自己，學會團隊合作的真正意涵，學會修正自己好強怕丟臉的個性，學會敞開心房、自在的和研究參與者共同去討論我的成功、挫敗和發現。當我將變化視為常態，懂得與改變共處，懂得將每一個挫敗當作轉機的開始，就是我透過行動研究所獲得的正向能量，給我面對未來無限可能生活中所需的勇氣。

參、研究方法的反思

「無論在理論上或實際上，行動研究都日益蓬勃發展。但當行動研究效度的觀點不同時，對他人的行動研究就會有不同的評價」(潘世尊，2005)。

行動研究的效度與研究欲達成的目的密切相關，決定採用行動方法的理由是想要改善現有職重服務的困境，所以採用三人核心小組，再邀請中心其他同仁共同參與的研究的方式。以下將透過第三章第六節研究嚴謹度的五個向度，來反思、批判研究方法的執行與其適切性。

一、民主效度(democratic validity)

為了能多方面的瞭解成員的意見，我們初期採用了內部團隊會議、小組討論會議、個案研討、職重月會等正式會議的方式來瞭解與討論參與者的想法與意見，並且透過研究者與核心小組的反思來修正運作的策略。然而卻因為團隊舊文化的影響，部分成員並不習慣在正式會議上勇敢表達意見，多在私下閒聊中抱怨或討論。但後來因為職評員與督導關係不佳的狀況，職評員轉而主動找我討論他們的狀況，當我處理此問題的功能被職評員接受時，也間接降低了團隊對我的疑慮，開始會透過私下或督導時來討論問題。

而當團隊信賴關係逐步建立，研究者也透過個別督導或是閒談中去瞭解成員的個別意見，並且調整督導會議的功能，透過團體督導來進一步確認各角色對行動研究的相關認知，以能適時溝通、討論與調整。但在行動進行過程，主要的省思來自於核心小組的討論，考量到工作狀況與避免給同仁更多壓力，所以研究參與者共同省思是透過會議的討論與後續的焦點團體來整理，缺少個別訪談與省思，是本研究尚可以改善之處。

二、成果效度(outcome validity)

為了能透過行動研究，解決研究者的問題困境，在行動過程中，透過文獻分析、團隊討論等方式確認研究問題，並且多元方法來瞭解事情的全貌，並透過不斷的反思、修正來擬定行動策略與執行。我試圖藉由「內部

團隊會議紀錄」、「小組討論會議紀錄」、「核心小組會議紀錄」、「督導會議紀錄」、「研究反思札記」、「焦點團體逐字稿」等多重資料來進行審視分析。但由於行動研究的過程為期一年，所蒐集的資料眾多，為了能讓研究成果具有真實性與正確性，也為了避免研究者個人偏頗的解讀，我除了自我資料分析外，也積極與核心小組成員討論研究結果分析的方向，並每完成一個段落就讓指導教授檢視後再修正，進己所能的能提升研究成果的可信度。

三、過程效度(process validity)

行動的初期，透過老師的輔助，我扮演引導者的角色透過各式會議、閒談、書面或是示範等方式來引導同仁增加對行動研究的相關概念與凝聚團體共識，並且透過多元的方式來適當蒐集、分析與提供相關資料。在運作的過程中，我盡可能扮演適當的角色，透過自我行動與核心小組每月2次的討論，藉由批判式的對話來從各角度瞭解團隊運行的狀況，並且跳脫中心主管的角色來設身處地思考成員的想法。另外，設法透過個別督導或閒談中瞭解個別同仁對研究的想法，經過持續的自我反思與行動，加上定期與指導教授討論行動過程的想法與後續方向，我盡力的去符合過程的適當性。

四、觸媒效度(catalytic validity)

行動過程中，持續透過內部團隊會議共同討論團隊合作運行的狀況與修正方向，藉由多專業人員的共同檢

視與省思，期待能讓大家更清楚瞭解各專業運作的全貌，並且可藉由這樣的群體討論與其他專業人員的分享，引導各專業人員反思自身的服務方式，啟發行動改變的契機。另外也透過個案研討方式，促使成員能透過個案中心的角度來思考整體服務的執行，藉此進一步檢視團隊合作的效能，找出未來修正的方向。

並且，我試圖透過客觀完整的分析來呈現行動研究歷程和結果，期待能夠讓參與者之外的讀者能產生更大的引導和啟發。因此我詳實且完整的呈現研究的歷程與結果，並且在撰寫研究結果時，依據潘世尊(2005)所建議的三個提升可讀性的策略來分析：(1)避免時不必要的過多陳述，環繞著研究目的，使內容可更為精鍊(2)盡量增強內容的連貫性，以提高繼續閱讀的樂趣(3)視需要加入團隊運作的內涵或成員的思考和行動，如：焦點團體逐字稿、督導紀錄、反思札記等，以協助讀者掌握所呈現的內容的來龍去脈。

五、對話效度(dialogic validity)

為了能增加研究的對話效度，引導會議進行時，並不會直接回答問題的結果，而是試圖引導同仁能主動表達意見，我盡可能的展現自己公平、公開的態度，讓同仁能信賴我願意容納與接受各種不同的意見，積極尋求眾人的回饋，藉由彼此的平等溝通、開放自我且交互反省思考等方式，來交叉驗證對事件的不同詮釋。而這樣的多方且充分的對話與討論，是在團隊運作了近五個月

(離職潮的轉機之後)才漸漸展現成果，透過與參與者批判式的對話，讓我能獲得更為寬廣且深入的思考觀點與行動角度，逐步澄清自己的主觀看法，而不落入個人的偏誤與盲點。

肆、再反思

回首這趟研究歷程，我覺察到自己其實是在行動中體驗行動研究、瞭解行動研究的。從一開始對於行動研究雖具有基本的認知，但實際的執行與操作的過程，似乎都只有一個模糊的輪廓，缺少明確的線條連接，透過指導教授、核心小組與成員間的邊走邊行，我對於行動研究的輪廓終見明朗，也體驗與成員在行動中一起面對問題、解決問題的歷程，將我的行動提升為與夥伴的共同行動。

或許，研究的過程中，仍有許多不足之處，但卻讓我對於團隊合作有更深刻的理解，更獲致自身專業的成長。是的，這就是行動研究！

第五章 結論與建議

為達成身心障礙者能夠成功就業或重返職場，必須藉由有系統且專業的支持服務，已然是現今職業重建服務主要發展趨勢。新北市政府首創職業重建中心模式來整合多項職業重建服務，期以提供更全面、更完整的職業重建服務。本研究以三重中心為行動場域，透過行動研究的方法，在三重中心承接職重任務一年餘的歷程中，探討職業重建中心的團隊合作模式，研擬出有效而可行的具體行動策略。

本次研究過程中發現，有效的團隊合作有賴於專業間的合作與信賴，而充分溝通將減少不必要的誤解，擁有共同理念、服務熱情則可提升服務品質，並共同達成對個案的職重服務目標。本章分就發展專業團隊合作模式的困難、合宜的專業團隊運作模式、及研究限制與建議三節述明。

第一節 發展專業團隊合作模式的困難

回顧一年多的行動歷程，從初期的風雨飄搖，我們逐步踏實，建立初步架構後邊作邊修正，終於發展出三重中心的專業團隊合作模式，總結在這段過程中，我們所遭遇的困難可分為三點說明。

壹、新舊文化交替的衝擊

三重職重中心是從職評中心轉型而成，因此一半的同仁都是舊有職評中心的成員。舊有成員習慣舊有主管的領導風格與習以為常、穩定的工作氣氛，但卻面臨新中心成立後一級主管的更換與發展新任務的挑戰，而產生了新舊文化交替的衝擊。

一、領導風格的衝擊

三重中心初期皆為舊有成員，但舊有同仁深受舊有主管領導風格的影響，團隊文化是慣於私下討論、行事守舊穩定的，因此新主管在發展新任務的同時，勢必也要概括承受舊有文化的包袱。此部份遇到的困難為：(1)舊有成員對新主任過去領導風格的不信任；(2)新組長無法獲得成員的認同；(3)核心小組成員是主管人馬的刻板印象。

二、多重任務的衝擊

三重中心面臨發展新業務與建立新的團隊合作模式，必然會有許多創新與改革。舊有成員在此部分需要同時進行的任務為(1)適應新的領導風格；(2)發展新增加的工作任務；(3)試行團隊合作的模式。由於同時間有太多的任務重疊，對於過去只要把個人工作完成的舊有成員來說，是增添了不少的工作量。

貳、專業角色執行工作內容重疊

職業重建專業人員各自的主要任務似乎明確，但在細節的工作內容上卻多有重疊(如：每個角色皆需進行評

估)，因此導致大家在實際執行上產生混淆，產生的問題所造成的影響為：

一、重複做工或同時忽略

由於工作內容有重疊的情形，當職管員進行評估後，若是未能詳盡或有效紀錄細節，可能導致後端人員不信任結果而仍需再次評估。相反的，也可能前後端人員都以為彼此會有評估的機制，而同時忽略的情形。

二、責任難以歸屬

因為團隊採共同合作，雖有主責與協助者之別，但卻容易因為特定專業人員與個案、案家的關係密切，而有請關係較佳的專業人員多協助的情形。即使訂立分工表，但在跨專業合作的過程中仍是常會有各專業來回拉扯的情形，責任難以歸屬。

角色分工與合作需要透過實際發生的問題與案例，多方進行討論後調整與修正，進而逐步細緻化各角色的分工，以利於後續的合作。

參、合作緊密度不足

在發展合作模式的過程中，合作緊密度不足的情形為：

一、片斷的口頭溝通

此情形受到舊有習慣與便宜行事的因素影響。專業人員慣於口頭討論或追蹤後，各自登打於自己的紀錄上，缺少重覆確認的機制。所以容易因片斷討論、陳述差異、或

是以為已經解決卻忘了再討論等情形，因而雙方有了認知的誤差，以致在服務的串聯上有了落差，影響了服務品質。

二、無法及時透過紀錄掌握個案的真正核心問題

因為專業人員無法及時於職重電腦系統上登打紀錄、不習慣去看他人的服務紀錄，或是未紀錄於小組會議上，以致各專業人員無法及時再次核對、確認彼此的服務情形，使得專業人員難以全盤掌握個案的真實狀況，易忽略個案實際的問題核心。

三、怕干涉後續服務，不便於真正表達自己的想法

專業人員因考量以下因素，如：礙於情面、擔心破壞彼此關係、擔心造成干擾與壓力、不好意思修正前端服務評估等，而未能完整地說明或進行服務，甚至造成誤解，影響與其他專業人員的溝通品質。成員間有限制的溝通方式，也會讓合作模式運作受到阻礙。

第二節 合宜的專業團隊運作模式

在職業重建服務中心模式下，專業團隊成員能夠掌握各自的工作角色。而經過成員間互動與討論，使成員更能體認其他專業人員的工作任務，並以「服務使用者為中心」服務理念下共同合作。合宜的專業團隊運作模式分為以三點說明。

壹、職業重建專業角色分工共同服務個案

本次研究成果指出，三重中心的專業人員能掌握各自職業重建專業角色職掌。而透過團隊討論後，彼此合作分工方式也漸能掌握，可視個案服務階段擔任主責者或協助者。其中，職管員最具關鍵性角色，除了與個案建立信賴關係，並偕同其他專業工作者以專業分工方式共同服務個案。而個案各服務階段(圖 5-1)及對應之專業角色分工表(表 5-3)茲說明如下。

為個案提供跨專業團隊的職業重建服務時，專業人員在每個服務階段發揮各自專業功能角色，並提供服務建言。各服務階段皆有主責角色，例如：職重需求評估階段時，職管員進行評估、規劃；在接受職評服務階段，職評員則為主要評估執行者；就業服務階段，便由就服員負責媒合與輔導；有職務再設計需求時，職再專員便深入職場了解個案工作狀況；個案有就業不穩定情形時，穩就員便提供穩定就業輔導。然而，各個服務階段中，其他專業人員皆可發揮協助支援的作用。

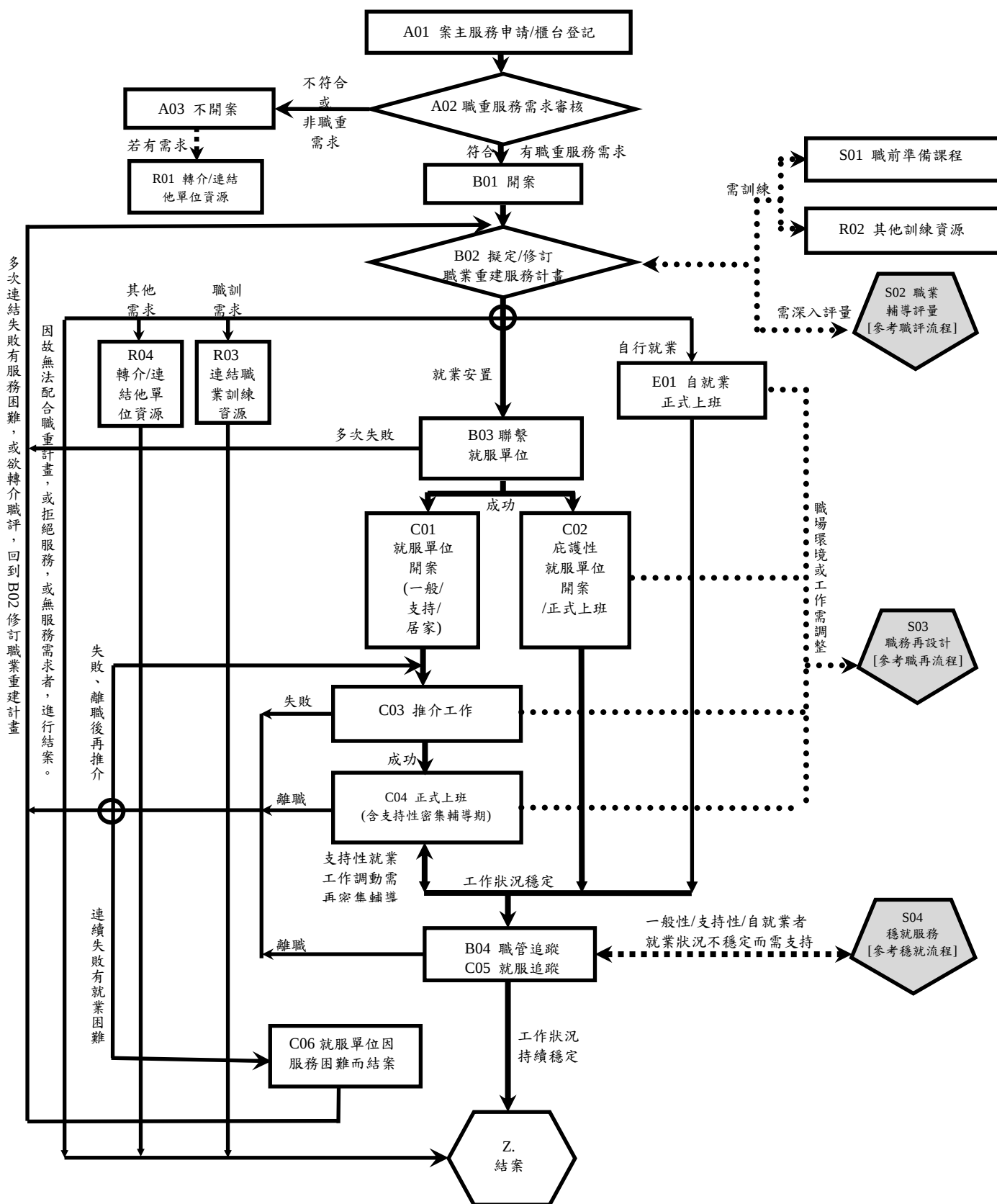


圖 5-1 個案接受服務階段流程圖

表 5-1 個案服務流程圖編碼說明

類型編碼	服務類型	流程編碼	流程項目
A	受理服務	A01	案主服務申請/櫃台登記
		A02	職重服務需求審核
		A03	不開案
B	職重個案管理服務	B01	開案
		B02	擬定/修訂職業重建服務計畫
		B03	聯繫就服單位
		B04	職管追蹤服務
C	就業服務	C01	就服單位(一般/支持/居家)開案
		C02	庇護性就服單位開案/正式上班
		C03	(就服員)推介工作
		C04	正式上班/密集輔導(支持性就業者密集輔導)
		C05	就服追蹤服務
		C06	就服單位因服務困難而結案
E	自行就業	E01	自行就業者正式上班
R	轉介服務	R01	轉介/連結他單位資源(非職重資源)
		R02	其他訓練資源
		R03	連結職業訓練資源(6個月以上)
		R04	轉介/連結他單位資源
S	支援服務	S01	職前適應準備課程
		S02	職業輔導評量
		S03	職務再設計
		S04	穩定就業服務
Z	結案服務	Z	結案服務

表 5-2 個案服務流程圖符號說明

	單一方向的工作流程
	有2個(含)以上決定的流程
	進入某個流程
	最終的流程
	流程方向
	連結資源
	分流點

表 5-3 各服務階段之專業角色分工表

	服務階段	職管員	職評員	一般性 就服員	支持性 就服員	穩就員	職再 專員
1	職重 需求 評估	評估個 需求、 規劃服 務、視 需求請 專員討 論。	針對個 案現況 提出阻 礙分析 意見	針對就 業生現 況，就 業方向 提出建 議。	針對就 業生現 況、內 涵提出 建議。	針對個 案可能 問題， 提出輔 導建議 策略。	針對個 案再輔 導建議 提出建 議。
2	接受 職評 服務	提供職 管初評 資料， 並可務 待問題 。	針對個 案需求 、轉介 目的， 適量項 目。	針對就 業生現 況，就 業方向 提出建 議。	針對就 業生現 況、內 涵提出 建議。		針對個 案再輔 導建議 提出建 議。
3	接受 職前 課程	安排課 內透過 課程提 案準備 就業能 力。		針對就 業生現 況，就 業方向 提出建 議。	針對就 業生現 況、內 涵提出 建議。		
4	接受 一般 性就 業服 務	提供職 管初評 資料， 並可務 待問題 。		針對就 業生現 況，就 業方向 提出建 議。	針對就 業生現 況、內 涵提出 建議。		針對個 案再輔 導建議 提出建 議。
5	接受 支持 性就 業服 務	提供職 管初評 資料， 並可務 待問題 。	提供職 管初評 資料， 並可務 待問題 。		針對就 業生現 況，就 業方向 提出建 議。	針對就 業生現 況、內 涵提出 建議。	針對個 案再輔 導建議 提出建 議。

(續下頁)

	服務階段	職管員	職評員	一般性就服員	支持性就服員	穩就員	職再專員
6	工作媒合	依職管評估資料，對實際就業配對討論適切性。	依職評評估資料，對實際就業配對討論適切性。	針對確切職、職場環境，與個案做配對分析。	針對確切職、職場環境，與個案做配對分析。	針對確切職、職場環境，與個案做配對分析。	針對個特在場需求，輔具運用建議。
7	接受職再設服務	提供職估評資料，個案需求可再需求。	依職估評評估資料，提供個案需求再分析。	針對個就業困難進行分析。	針對個就業困難進行分析。	針對個就業困難進行分析。	針對個特在場就業狀況，以具體評估，提出建議。
8	就業輔導與追蹤	與就服員討論個案適性。		針對個就業初期提供支持。	針對個就業初期提供支持。	針對個就業狀況，提出策略。	
9	媒合不成功論	與就服員討論個案問題，後續及服務方向。		針對個就業困難問題討論。	針對個就業困難問題討論。	針對個就業問題，提出策略。	
10	就業穩定個案後續服務討論	與就服員討論個案問題，後續及服務方向。	依職估評評估資料，針對個案問題進行討論、分析。	針對個就業問題進行分析。	針對個就業問題進行分析。		
11	就業穩定個案接受定業務	提供職估評資料，個案輔導、可策略。		針對個就業定需求項目提出說明。	針對個就業定需求項目提出說明。	針對個就業狀況，具體輔導策略。	

整體而言，職管員是職業中心模式中最先接觸個案的專業人員，亦具有串連起整體職重服務的關鍵性角色。職管員透過長期互動與個案建立信賴的關係，並積極協助個案、掌握個案接受服務的狀況，並偕同其他專業工作者，以專業分工方式共同服務個案。當專業人員在討論派案服務、個案狀況有差異、個案就業失敗、職業重建輔導策略、就業職種與市場、無法掌握個案能力時、結案前討論連結其他資源時，可召集小組團隊進行討論、即時因應問題。藉由討論，團隊成員可凝聚共識、提供建言，而召集者也可為個案規劃更適切的服務內容，以達適性安置目標。透過跨專業的小組討論，可增加服務共識、釐清服務方向，且讓專業人員發揮各自專業功能角色，俾利於協助個案順利使用資源、適性安置。

貳、採行有效策略推動團隊合作運作模式

三重職重中心透過多元的討論機制來運行團隊合作模式，並且明確角色分工表與中心標準化服務流程，協助各專業人員得以清楚自己的主責任務與支援的角色，以能適合發揮團隊合作的效能。以下根據研究結果分析，擬出以下七點有效推動團隊合作運作模式的策略。

一、充分的事前討論有助於後續服務銜接

身心障礙者需要使用的服務是多元的，因此專業服務間的連結實屬重要，專業間不只要有良好的溝通討

論，並且需要在對的時機。因此，若是可以在轉介服務或是派案前，專業人員間先充分討論個案的情形與後續需要注意的事項，則對於個案後續服務的銜接具有很大的效益，亦可減少專業間評估的誤差。

二、共同評估、重新檢視個案工作能力與需求

透過多專業的共同評估，可以多方面重新檢視個案的真實工作能力。由於有些個案會有隱藏自己真實能力與不良工作行為的情形，因此透過多專業不同階段與不同情境的評估結果，透過團隊討論的方式進行檢視，並適時修正服務策略與需求，共同找出一致、有效的服務方式與目標。

三、積極主動溝通、即時掌握問題

團隊合作很重要的就是即時的溝通與訊息傳遞，成員間應該摒除個人主觀，積極主動與其他專業夥伴溝通問題或尋求協助。並且，不論個案向那一位專業人員反應問題時，都應該要能先適切給予回應，並且事後主動轉知給負責的專業人員瞭解。因此方可立即掌握到個案的需求與問題點，給予即時處遇。

四、統一派案機制

督導統一派案就業服務是以個案利益為前提的原則下，透過團體督導會議討論每月職管的派案量及就服

員接案量。此機制有助於掌握派案的秩序與公平性，並減少成員間因派案產生的紛爭，亦可讓派案者與接案者可以做好事先規劃，利於工作安排。同時，督導派案時不應只以督導意見為主，應綜合考量小組團隊會議的建議，做為派案的參考因素。

五、透過有效的定期追蹤，適時檢視個案服務

雖在各項服務內，都有定期追蹤的機制，但不應只偏重於單一服務者的片面意見，各專業人員應具有敏銳的洞察力，協助成員省思服務狀況，因此方能透過有效的定期追蹤，共同檢視個案服務，方有利於即時掌握個案服務問題。

六、團隊需互相補位

各個專業都有其不同的優勢能力，透過團隊合作的方式，集合各家精華與長處，可以互補評估能力之不足。並且，各專業人員除了在評估尚可以互相補位外，在與個案的關係與功能上也可以互相支援，顯示團隊的合作彈性是很重要的一環。

七、確認小組會議紀錄有利於後續服務執行

三重中心採用小組會議為跨專業間服務討論的主要機制，故透過事後簽署小組會議紀錄的方式來讓小組成員再次確認討論的共識。透過文字的紀錄，重新讓參

與討論者確認與再次思考討論的內容，實則有利於後續服務的執行。

參、營造正向職業重建專業團隊文化氛圍

三重中心透過行動研究的歷程，發展出下列的方式來營造正向的團隊文化氛圍，有利於提升團隊合作模式的運作效果。

一、透過集體決策與積極互動，建立團隊信賴關係

透過公開資訊、集體討論決策、主管身體力行、積極互動等方式，有利於建立團隊間的信賴，降低新舊文化的衝擊。

二、透過共同服務理念，凝聚團隊共識

透過事先的集體討論與確認共同理念與服務目標，並透過內部團隊會議、個案研討、顧問會議等多元團隊合作方式，真正凝聚共識，促使成員願意主動投入發展跨專業團隊合作模式的行動中。另外，行動初期的領導者角色具有關鍵的因素。

三、提供便於團隊互動的環境，營造支持環境

發展提供良好、便於討論的工作環境，有促使成員能即時、便利的溝通；並且透過共同的督導與密集的團隊討論，有利於成員具有共同的專業語言與涵養，促進

團隊的溝通有效性。並且透過溝通與討論，可減輕成員面對服務失敗的挫折感，進而透過跨專業的知識共享，共同擬定問題解決策略，營造出團隊合作的支持環境。

根據上述研究結論，綜合整理以下三點團隊運作建議做為參考。

- 壹、有效的團隊運作需建立在信賴互助的團隊關係上。推動團隊合作模式的同時，應透過多元的方式提升成員間的信賴感與凝聚共識，並營造一個支持的環境，方可營造正向的團隊氛圍，以利團隊合作模式的運作。
- 貳、藉由清楚的角色分工有助於成員對彼此任務與功能的認知，並規劃適切的討論時機，引導成員能專業共享、互助合作，以建立團隊即時補位的機制。
- 參、團隊合作不應侷限於單一或正式的討論，應建立多方討論的管道，包含專業間與跨專業的討論機制。且透過集體討論引導成員體認團隊合作的功能，建立行動認知，提供以個案為中心的整體性職業重建服務。

第二節 研究限制與建議

壹、研究限制

基於行動研究「研究即實踐」的特色，我同時扮演管理者與研究者的角色，在這兩種角色穿梭，我難免遭遇雙

重角色的困境。當我在思考推動團隊合作模式的方式時，容易陷入管理者的角度來思考，忽略了成員的自主性與背景因素，當事後反思時，才恍然發現遺忘了研究者的立場。雖然經過指導教授、行動小成員的多方省思，逐步修正自己在角色扮演上的分野，但仍是影響了行動研究的進行。身兼研究者與管理者的雙重角色，對於我在推動團隊合作模式的過程中一直產生角色的拉鋸，如何跳脫管理者的角色，具有高度的來反思行動研究的歷程，這是我運用行動研究方法上較難克服的差距。

除了上述研究者角色的限制外，本研究受限於人力與環境因素，除了核心小組的個別省思外，多採用集體反思的方式進行，缺少研究參與者個別反思，並且由於核心小組與研究參與者具有上下屬的關係，難以真正瞭解研究參與者對本研究的真實看法，在描繪行動歷程的全貌上尚有不完整之處。且本研究僅從職重中心內部團隊運作狀況來進行行動研究，未探討與外部團隊合作的過程，研究的廣度較為不足。

而本研究主要採以專業人員的角度來思考團隊合作運作模式，也未進一步從個案的觀點來瞭解接受職重中心專業團隊合作模式後，對於個案是否有助益，是否有效提升個案服務的品質，難以從職重服務的主體角色來回應此模式的實質意義與功能，亦為本研究之限制。

貳、未來研究建議

根據研究執行狀況，對於後續研究發展提出以下四點建議。

- 一、本研究採用行動研究來進行團隊合作模式的探討，受限於人力與環境因素，除了核心小組的個別省思外，多採用集體反思的方式進行，缺少研究參與者個別反思。未來研究可再增加研究參與者的個別反思，應可更全面的瞭解各專業角色在行動歷程中的感受與想法，以豐沛研究資料。
- 二、本研究主要以專業人員的角度來思考團隊合作運作模式，並未進一步瞭解個案接受職重中心專業團隊合作模式後的實際服務成效。可再針對個案接受職重中心專業團隊服務的服務歷程、心理感受、後續就業狀況等，進一步蒐集相關資料，期能透過不同觀點瞭解此模式的效益。
- 三、本研究僅從職重中心內部團隊運作狀況來進行行動研究，未將研究範圍延伸到與外部團隊合作的過程。考量職重中心仍需連結外部資源以提供完整的職重服務、可再針對與外部團隊合作的方式、機制等進一步研討。
- 四、本研究主要討論中心式團隊合作模式，尚缺少實際的成效分析來回應此模式的有效性。可再針對中心式服務的成果做多方面的分析，亦可再進一步比較中心式與方案式服務模式之成效差異。

參考文獻

中文部分

王天苗（2003）。學前融合教育實施的問題與對策----以台北市國小附幼為例〔專論〕。特殊教育研究學刊，25，1-25。

王敏行（2003）。職業重建的原理與系統。載於高雄師範大學（主編），九十二年度身心障礙者職業輔導評量專業人員訓練。高雄市：高雄師範大學。

吳亭芳、孟令夫（2000）。相關專業服務團隊。載於林寶貴（主編），特殊教育理論與實務（557-592頁）。台北：心理。

林敏慧、柯天路、張馨云、林欣怡、柯平順（2009）。新北市就業服務人員運用職業輔導評量服務之探討研究成果報告。新北市政府勞工局補助專案報告。新北市：新北市身心障礙勞工職業輔導評量中心。

身心障礙者就業職業重建服務專業人員遴用及培訓準則（2008）。

身心障礙者權益保障法（2007）。

身心障礙者權益保障法施行細則（2008）。

身心障礙教育專業團隊設置與實施辦法（1999）。

夏林清（2006）。行動研究的理論與實務。載於私立弘光科技大學（主編），教師動手做研究行動研究研習手冊（6-21頁）。臺中市：私立弘光科技大學。

財團法人育成社會福利基金會（2010）。**新北市三重區職業重建中心服務計畫書**。新北市：新北市政府勞工局。

鈕文英（2007）。**教育研究方法論文寫作**。臺北市：雙葉。

鈕文英、邱上真、陳靜江、曾進興（1998）。**身心障礙教育專業團隊設置與實施辦法的制定研究**。臺北市：教育部。

陳惠邦（2001）。**教育行動研究**。臺北市：師大書苑。

陳瑄妮（2006）。**身心障礙者職業重建專業人員角色與功能之調查研究**。國立彰化師範大學復健諮商研究所碩士論文，未出版，彰化市。

張馨云（2010）。**支持性就業結合職業輔導評量之行動研究**。「九十九年度新北市政府身心障礙成果發表會」發表之論文，新北市政府。

楊瑞真、陳美燕、黃建華（2001）。行動研究的概念及其在護理的應用〔專論〕。一戶科技學刊，3(3)，244-254。

新北市政府勞工局（2008）。**新北市身心障礙者職業重建服務中心服務計畫**。「九十七年度新北市政府身心障礙成果發表會」之會議資料，新北市政府。

新北市政府勞工局（2009）。**新北市第五屆身心障礙者就業基金審議委員會第三次會議工作報告**。「新北市第五屆身心障礙者就業基金審議委員會第三次會議」之會議資料，新北市政府。

新北市政府勞工局（2010）。**新北市新店區身心障礙職業重建服務中心 98 年度 9-12 月成果報告**。「九十九年

度新北市政府身心障礙成果發表會」之會議資料，新北市政府。

廖華芳（1998）。發展遲緩兒童早期療育專業團隊合作模式〔專論〕。中華民國物理治療學會雜誌 23(2)，55-68。

潘世尊（2004）。行動研究的基本要求〔專論〕。國民教育研究集刊，12，163-179。

潘世尊(2005)。教育行動研究—理論、實踐與反省。臺北市：心理。

蔡美華(譯)(2008)。行動研究法：教師研究者的指引 (Action research: a guide for the teacher) (原作者：G. E. Mills)。臺北市：學富。

鄭增財(2006)。行動研究原理與實務。臺北市：五南。

西文部分

Bailey, D. B., Hebbeler, K., Scarborough, A., Spiker, D., & Mallik, S. (2004). First experiences with early intervention: A national perspective [Monograph]. *Pediatrics*, 113(4), 887-896.

Cramer, S. F. (1998). *Collaboration: A success strategy for special educators*. Boston, MA: Allyn & Bacon.

Linder, T. W. (1993). *Transdisciplinary lay-based assessment and intervention: Child and program summary forms*. Baltimore, MD: Paul H. Brookes.

- McGonigel M. J., Woodruff, G., & Roszmann-Millican, M. (1994). The transdisciplinary team: A model for family-centered early intervention. In L. J. Johnson, R. J. Gallagher, M. J. LaMontagne, J. B. Jordan, J. J. Gallagher, P. L. Hutingner, & M. B. Karnes (Eds.). *Meeting early intervention challenges* (pp. 95-131). Baltimore, MD: Paul H. Brookes.
- Orelove, F. P., & Sobsey, D. (1996). *Educating children with multiplied disabilities: A transdisciplinary approach* (3rd ed.). Baltimore, MD: Paul H. Brookes.
- Rainforth, B., & York-Barr, J. (1997). *Collaborative teams for students with severe disabilities: Integrating therapy and educational services* (2nd ed.). Baltimore, MD: Paul H. Brookes.
- Rubin, S. E., & Roessler, R. T. (2001). *Foundations of the vocational rehabilitation process* (5th ed.). Austin, TX: Pro-Ed.

附錄一 中心團隊會議列表

編號	會議名稱	召開時機	參與者	功能	議題類型
1	職重隊團月會	每月一週 每第個三上	北市評隊中全同仁	● 北市、新職 北市每月職 重成果報告	1. 跨中心的工作報告。 2. 檢討中心行政事項。
2	內部隊團會議	每週三上 每週早	全體同仁	1. 討論職專。 2. 討論跨合作。 3. 討論典雜。 4. 討論型、複雜。 5. 討論或問題。 6. 討論個案。 7. 討論中仁同事。 8. 討論心同共工作。 9. 討論之工項。 10. 報告各要事。 11. 報組工項。 12. 討論各導決進集益。 13. 討論組會議一思之提案。	1. 需與不同專業人員共同合作以提供完整個案的討論議題。 2. 有關典型、複雜或有問題個案，其或後續服務方向或是類似案的例討論議題。 3. 與本中心同仁有關權利義務之討論議題（如：櫃台輪值、中心搬遷等）。 4. 各組重要工作的報告，以各組的督導會一及議提出需進益的議題。
3	小組討論會議	視隊員求開 團成需召	視求需邀	1. 諮詢意見。 2. 決定後續方案服務方向。	以個案為主體的討論。藉由團隊成員共同討論、提出多面向的觀點，釐清個案後續服務方向、工作重點。

編號	會議名稱	召開時機	參與者	功能	議題類型
4	各組團體導 督會議	視需 求召 開	各工組 同仁、 督導	1. 討論各 組業務 事項 2. 個案 討論	1. 各組工作事項的說明與討論，含工作流程、報表等。 2. 與督導討論個別個案，含計畫擬定、執行與檢討。 3. 討論工作問題與困難，以及可能處理方式。
5	個案 研討	視需 求召 開	本中心 全體同 仁、情 況請部 業專 導	專業討論	藉由專業督導參與，針對典型、複雜或問題個案進行研討。

附錄二 內部團隊會議議題(第一階段)

次數	時間	議題說明
1	100.1.12	1. 跨專業小組會議進行方式 2. 週會進行方式討論 3. 上班時間調整
2	100.1.21	報告案： 1. 服務概況報告 2. 追蹤個案報告 討論案： 1. 問題個案討論(*) 2. 討論小組運作原則 3. 討論職管轉介職評之轉介原則 4. 中心服務個案案號編列方式 5. 本中心重大議題討論方式(*)
3	100.2.9	報告案： 1. 服務概況報告 2. 追蹤個案報告 討論案： 1. 個案分享-安置建議應考量生涯發展 2. 討論職評服務紀錄表追蹤記錄格式 3. 中心職管服務接案櫃檯輪值/中午休息接聽電話事宜。
4	100.2.17	報告案： 1. 服務概況報告 2. 追蹤個案報告 討論案： 1. 問題個案討論(*) 2. 討論職評服務紀錄表追蹤記錄格式(上次會議延續討論) 3. 中心職管服務接案櫃檯輪值工作事項說明與討論。 4. 因工作排程問題，若重疊內部團隊會議，是否可請假(*)。
5	100.2.23	報告案： 1. 服務概況報告 2. 追蹤個案報告 討論案： 1. 討論接案櫃檯相關表單之格式

次數	時間	議題說明
6	100.3.2	報告案： 1.服務概況報告 2.小組團隊會議報告 3.追蹤個案報告 討論案： 1.修改個案服務清冊格式 2.接案櫃檯工作內容與填表方式討論
7	100.3.9	報告案： 1.服務概況報告 2.小組團隊會議報告 3.北區職評資源中心訪視準備事宜 討論案： 1.修改個案服務清冊格式 2.接案櫃檯預約方式與相關表單討論 3.職管月報表填表原則(*)
8	100.3.16	報告案： 1.服務概況報告 2.小組團隊會議報告 3.辦公室空間規劃設計圖討論 4.分享PCP導入服務模式-「德蘭的花朵」 討論案： 1.修改個案服務清冊格式 2.接案櫃檯工作事項與相關表單討論
9	100.3.24	報告案： 1.服務概況報告 2.小組團隊會議報告 3.社區資源連結事宜 討論案： 1.未達業績之處理原則 2.接案櫃檯預約方式與相關表單討論 3.討論中心搬遷新址之空間規劃事宜
10	100.4.6	報告案： 1.服務概況報告 2.小組團隊會議報告 3.邀請職訓局李組長討論職重服務現況問題之準備事宜

次數	時間	議題說明
		討論案： 1.問題個案討論(*) 2.接案櫃檯預約方式與相關表單討論 3.討論中心搬遷新址之空間規劃事宜 4.討論小組團隊模式運作狀況之效益
11	100.4.20	報告案： 1.小組團隊會議報告 2.中心新址場地規劃與標案進度報告 討論案： 1.問題個案討論(*) 2.接案櫃檯表單討論 3.討論小組團隊模式運作狀況之效益 4.轉介單位轉介職評服務前未與個案/家長充分溝通事宜 5.中心內進行多天觀察評估事宜(*)
12	100.4.27	報告案： 1.小組團隊會議報告 2.中心新址場地規劃與標案進度報告 3.社區資源連結事宜 4.個案至中心評估保險事宜 討論案： 1.討論中心各項會議功能
13	100.5.4	報告案： 1.小組團隊會議報告 2.中心新址場地規劃與標案進度報告 3.社區資源連結事宜 4.個案至中心評估保險事宜 討論案： 1.討論穩定就業服務收案標準與服務事宜
14	100.5.18	報告案： 1.小組團隊會議報告 2.社區資源連結事宜 3.個案至中心評估保險事宜 4.中心團隊會議功能說明報告 討論案： 1.討論穩定就業服務服務事項與「個別化支持計畫」
說明：議題標示(*)為非核心小組所提之提案。		

附錄三 「內部團隊會議紀錄」實例

新北市身心障礙者職業重建服務中心(三重區)
100年度第11次內部團隊會議紀錄

一、時間：100年4月20日(星期三)9:00-11:00

二、地點：中心3F會議室

三、主席：HT督導

紀錄：

林欣怡

四、出席人員：研A、研B、RC1、RC2、RC3、RC4、RC5、VE3、VE1、VE2、JC1、JC2、研C。

五、列席人員：文山特教XX物理治療師。

六、請假人員：VE4、JC3。

七、確認前次會議紀錄(略)。

八、前次會議決議處理情形(略)。

九、報告案(略)。

十、討論案：

(一)提案一

案由：問題個案討論。/提案人：RC1

說明：詳如會議附件三。

決議：

1.為釐清個案過去工作史，建議可請個案申請勞保資料供參。

2.建議可再與個案確認對於薪資、職種等工作期待。

(二)提案二

案由：討論職管服務接案櫃檯工作事項。/提案人：研A

說明：依100年4月6日會議決議修改「職業重建個案管理諮詢表」(會議資料附件四)、「身心障礙者職業重建個案

管理服務之服務對象基本資料表」
(以下簡稱「服務對象基本資料表」)
(會議資料附件五)格式，提請討論確認格式內容。

決議：

1. 格式確認。
2. 若櫃檯人員因故(如：開會)無法完成電話諮詢者的「服務對象基本資料表」，則「櫃檯處理情形」該欄位不勾選任何選項，並在「備註」欄位註明請後續輪值櫃檯者電訪補填。

(三) 提案三

案由：檢視小組團隊模式運作狀況效益，提請討論。 / 提案人：HT 老師

說明：自 100 年 1 月 12 日起，中心工作人員組成跨專業團隊小組，成員視需求召開小組團隊討論，以處理個案服務相關議題。本服務模式運作迄今約 3 個多月，欲檢視小組團隊運作效益與方式，提請討論。

決議：

1. 小組團隊的優點在於有問題可立即反應，獲得同儕回饋，並可確認服務方向。
2. 目前執行的困難主要在於
 - (1) 團隊成員工作負荷重，如：需輪值櫃檯、需參與的會議很多、有案量與時程壓力等，召開會議時間較難安排。
 - (2) 召開會議後須撰寫相關紀錄，增加作業時間。
3. 老師回應：
 - (1) 內部團隊會議時間將盡可能控制在 1 小時內結束。
 - (2) 中心評鑑仍須有紀錄資料，故紀錄仍需撰寫，惟小組團隊紀錄可簡要記錄決議內

容。

4. 主任回應，可再確認目前中心內所召開的各項會議功能。下次會議進行討論。

(四) 提案四

案由：轉介單位轉介職評服務前未與個案/家長充分溝通事宜，提請討論。/ 提案人：研 B

說明：部分職管員、庇護工場單位轉介之個案，並未與個案/家長充分溝通，且將職評服務視作服務的「背書」，導致職評員需花費相當多的精力與案主、家長溝通。類似案例是否可以退件、銷案處理？或是有其他因應之道？

決議：有關個案之篩選機制，以目前職重服務系統而言，應為職管員負責研擬篩選標準，惟目前實務上仍有困難。現本中心職評受案之個案，可由研 B 負責初步研議，包含向職管員詢問初評資料、和個案/家長聯絡確認同意職評等，釐清轉介目的。

(五) 提案五

案由：有關在中心內進行較多天的觀察評估事宜，提請討論。/ 提案人：研 B

說明：評估過程中發現部分個案須進行較多天的工作觀察評估。參考目前台北市支持性就業服務之運作模式，安排觀察評估時有其他工作人員互相支援。針對如何建立相關評估模式，提請討論。

決議：可嘗試建立長期觀察評估模式，需進一步確定細節。先詢問保險事項，以供規劃參考。

十一、臨時動議

- 有關職評時程 21 天法規要求、職評報告格式、職重計畫表(表 2-4)格式等，現行狀況有不合宜之處，須持續推動修改法規與系統。惟尚未修法、修改系統之前，仍需依規定執行。

～ 會議結束 ～

附錄四「小組討論會議紀錄」實例

編號	會議日期	召集者	成員	個案	討論議題	討論結果	紀錄確認
64	100/8/16	RC3	RC3 VE3 JC2	胡 X X	職重說明會議討論派案至支持性就業服務。	1.案主為肢體障礙輕度，曾從事好樂迪維修，生病後曾從事學校工友等工作經驗。 2.因 CL 中風後，右半側肢體活動受限，職評報告原先考慮以庇護性安置，但考量 CL 意願，建議雖可從事支持性就業，但工作職種較受限，以停車場管理員及保全工作為主。 3.經開會決定，由就服員接續後續支持性就業服務。	VE3(8/26) RC3(8/26) JC2(8/26)
65	100/8/19	RC5	RC5 JC1	李 X X	討論案主轉支持性就業服務。	1.案主為就服員之前服務過的個案，目前在職但想離職重新找工作，此次的就業期待為不需動腦的清潔工作或作業員工作。 2.就服員認為案主的能力可升任此類職種，就業安置應沒太大問題。 3.職管員表示在評估觀察時發現案主不習慣去思考問題，碰到沒經歷過、不懂的事，就習慣性說不會，抗壓性及主動學習需再加強，建議在輔導過程多給予指導協助。	RC5(8/19) JC1(8/19)
66	100/8/25	RC2	JC4	鄭 X X	討論案主轉介一般性就業服務及就業職種。	1.案主為精神障礙輕度。因婚後婆媳關係影響家庭和諧而就診精神科 3-4 年，直到今年因前夫帳戶遭婆婆盜用借貸鉅款而離異。曾遭地下錢莊追討報警備案，加上單親照顧幼子被通報高風險家庭，經社工建議申請身障手冊並鑑定。手冊 101.6 需重新鑑定。 2.案主過去從事行政人員、秘書及總務工作，最後一份工作(97.6)因肝腫瘤切除及拿掉膽而休養。初評案主溝通流暢、生活自理及交通能力佳，可自行求職面試，因需照顧案子無法加班及需每月請假回診，工作時間受限而求職不易。期望從事工作為行政人員、總務及作業員等。 3.經與就服員討論，擬先釐清案主後續就業是否需要承擔案前夫債務(薪資扣款)，加保是否會影響案主就業意願。另考量工作時間適配性，建議媒合作業員工作。	RC2(8/25) JC4(8/25)

附錄五「核心小組會議紀錄」實例

1000321 核心小組會議紀錄 pm4:30-7:00

參與者：研 A、研 B、研 C

一、 PCP 反思：

1. 建議應即早將此概念引入中心的服務理念，喚起大家對於服務的熱情，方能落實服務使用者為中心的理念。
2. 邀請講師介紹概念，並藉由實際個案的演練，由講師帶領大家來實際操作技巧。情境演練可考慮選用曾接受過中心職管與職評服務、非認知障礙的個案，如：姚 XX，利用角色模擬，讓職評員扮演案主，由職管員來引導討論案主如何開出期望中的花朵。

二、 參與場地規劃一事：

1. 雖然仍有部分同仁或許因考量自己的工作量、此場地仍有變動之虞、提出變更也可能未獲採納等因素而未參與，但正向來看，除了職評員未有代表出席外，其他服務皆有參與場勘，比一月剛開始的參與度相較是有提昇的，團隊的氣氛是有逐漸改善。或許改善的速度不夠快，但督導者更應該以正向觀點來看待過程中的每一個狀況，方能提升整體的士氣。
2. 未參與場勘的同仁於上次會議有提出修正建議，雖未正式提案討論，但下次內部團隊會議中仍應逐項說明，並採用開放、嘗試的態度去回應，不要馬上否定同仁的提議，藉由此方式增加同仁願意參與的意願，或許可減少同仁認為意見無效而不願意參與的負向感受。

三、 罰金一事：

1. 現行對於方案的要求以量為主，與中心欲進行的服務使用者為中心的服務方式似乎有違背，要求服務品質的同時卻又拿不合理的案量標準來限制，如何在兩者間取得平衡應要有一個明確的依據讓同仁來依循。
2. 基金會對於罰金的處理方式可以理解，但在說明此提案時，應減少同仁的擔心與害怕，不要讓同仁覺得在發展新服務的同時，還有可能面臨變相減薪的危機。
3. 建議說明此提案時，應將所有狀況(包含歷史背景、今年的懲罰規定、北市就服罰金處理方式)說明清楚。三位督導皆同意若未達績效，督導應同時並負責任。因此建議罰金不應區分方案或是中心的不同，罰金的總額與基金會對分，中心要負擔的

一半罰金，則視同仁的考績來決定是否要分擔。分擔情形如下：

(1) 若同仁考績皆甲等，則由督導概括承受所有罰金。

(2) 若有同仁考績為乙等，仍讓同仁領取 1.5 個月的年終獎金，但罰金則由同仁與督導對分。

4. 每月列管服務案量，並視情況可另組危機處理小組，透過團隊討論或是組間合作，擬出策略來設法補足缺空的案量。

附錄六「研究者反思札記」實例

1000330 研究反思札記-研 A

管理人真的是一件不容易的事情。人事的安排與考量更是難以抉擇。穩就的工作勢必得在 4/1 進行，在新進人員都是沒有經驗的情況下，考量兩位就服員的特性來調整職務。由於芯薇的特質較不善於開發職場，心理背景對於輔導概念應較擅長，考量她的職涯發展，所以協商芯薇轉任穩就。第一次溝通過程，芯薇說可以，但從其後續行為表現可以發現她對於這件事似乎頗有抗拒。讓她思考兩天後，與芯薇再次討論，發現雖然芯薇知道轉換跑道對她有益處，但她的個性不喜歡變動，對於陌生的事情會害怕、思想較於負面，也害怕自己做不好，但這樣的害怕他不知道怎樣處理，且他又似乎覺得不能拒絕，所以採用「沒有辦法，只能這樣」的狀態來面對，然而她的內心卻未接受這件事。

在這件事情的處理上，我採取的策略為協助員工瞭解自己的特質，進而透過職涯討論來協助員工思考，或許因為第一次溝通時，對於穩就的服務模式都尚未建立，所以會讓芯薇覺得有太多不確定性，加上個性使然，所以有更多的擔心。第二次溝通時，因為已經取得北市的資源，讓芯薇知道有過去的經驗可以參考，也協助她逐一釐清所謂的不確定事情，所以減低了她的憂慮，增加接受挑戰的意願。身為管理者，在調整職務或是人員異動時都會有預設立場，但在溝通時，要設法讓員工沒有壓力、設身處地的去幫員工著想、去掉管理者的自我期待，我想才能真正協助員工做出適合的選擇吧！

同樣處理職評員的狀況，每個人都有自己的業績壓力，但不同人有不同的工作方法，這跟個人的特質有關，與工作年資沒有絕對的關係。過去就知道舜子有報告遲交的狀況，但採用的策略都是口頭提醒，但卻未給予適切的支持。這麼多年這個問題都懸而未決，對舜子來說，我想報告寫得慢這件事對他也是很大的挫折，所以他的防衛是很強烈的，當每次被質疑時，面對督導態度也會不禮貌、甩頭就走，我猜因為他也不知道自己該怎麼辦，進而不斷的懷疑自己適合這份工作嗎？我知道欣怡在處理這件事情上很吃力，也可以瞭解國舜的難處。在管理上，很難針對個別化情形去調整案量(我覺得應該有方法，但不知道和宜的方法.....)，但在其他方面是可個別化去給予支持。由於我們對於問題的真相並不清楚，所以難以給予適切的解決方案。面對這樣的困境，我們只能與員工共同面對，先釐清問題所在，在共同找出解決之道，如果我們採取的支持策略不能讓員工有效的達到目標，身為督導也無法卸責阿！

過去，對於個案我們能夠設身處地著想，但對於員工卻多是給予要求，支持相對就較不足，我很想了解每位同仁對於工作的真正想法，協助他們發展出自己的職涯規劃，並且提供員工支持方案。畢竟職業重建工作很重要的一件事，就是要協助個案找到自己的重建目標，但如果職業重建人員對於自己的職涯都不清楚，也不清楚達到目標的方法，不禁讓人懷疑，在與個案諮商或是訂立目標時，能夠清楚的協助個案嗎？有正向的能量去幫助個案嗎？

願景或是理念應該可以激起同仁的動力，但觀察中心內部這樣的正向能量尚不足夠，或許是大家還在適應、現階段還太過混亂、理念未傳達的大家的內心深處，所以有些同仁還處於觀望的態度。後天新的同仁就要進來了，在每天都被是事情追趕的狀態下，並未準備好同仁進來後要如何妥適安排。場地好不容易在大家的幫忙下調整好，電話、電腦設備等還未處理好，但更緊急的是，需要一開始就讓心員工奠定下好的基礎，避免之後扭轉錯誤的觀念會更不容易。過去只有單項服務，新進人員的訓練多是跟著資深員工或是督導各別帶領，但這次一次進來是三項專業人員，人數也多，所以思考應該要如何安排。首先我想先針對新進同仁作中心服務簡介，第一讓大家了解中心的服務內容，並且傳達、強調中心的服務理念，建立願景才能夠激出火花。第二步讓各督導進行在職訓練，分開安排。我想新進同仁在面試時都已經告知中心的服務理念也強調進來的工作模式，應該都是具有戰鬥力的，希望可以透過新同仁來改變團隊的氣氛，營造更為積極、正向的團隊動力。

每天好多待辦事情，督導們都辛苦了！恨不得每天有 48 小時，有八隻手可以同時處理好多事情。希望過渡期趕快過去，希望這樣的努力是可以完成我們的願景，大家加油！

1000330 研究反思札記-研 B

1.同理心的運用～管理者不只是管理

以督導專業立場而言，被督導者(員工)其實等於是服務使用者，亦即在被督導者(員工)在工作中遭遇困難時，督導能夠就其狀況提出個別化的支持。我是這麼看待我現在的位置。

純粹用績效要求管理被督導者(員工)，而未能以同理心立場協助的話，被督導者(員工)的成敗就端賴其自身問題解決能力，督導就沒有作用了。我希望能從督導關係的工作立場，與被督導者一同行動，並期待透過行動可改善他的工作表現。

我希望讓被督導者(員工)看見自己的生涯未來。那麼，被督導者(員工)也能夠讓服務使用者(案主)看見未來。期許在不久的以後，這是可以實現的。

2.標準化流程～讓標準變得具體、明確

研 A 提及職評服務目前的問題，其中之一是 VE3 有幾次報告遲交的狀況，並提醒我這對於其他職評員、工作人員的影響。我想，除了與 VE3 一同檢視問題現況、採取行動策略(如：讓 VE3 幫自己做工作分析)，也需要將服務流程與標準明確而具體的條列出來，讓工作人員清楚標準以便依循。

至於未能符合標準而甚至影響個案權益者，將會被多多「關注」。我想，大部分的工作人員應該不會做出違反個案權益的行為，也不會喜歡自己因此常被督導約去「促膝長談」。若真的有犯意明確的工作人員，這樣的員工就並非中心可珍惜的人才，也就不會是用「支持」的角度去協助了。

3.共同的願景～工作再累，還是有願景

最近覺得很累。

一方面因為要適應新工作而加班，覺得陪小孩、家人的時間有點少。另一方面，也跟必須要處理職評案量與職評期限問題有關。不能單純地僅關注方法學、專業倫理、工作品質...；牽涉到行政、人事問題，一切就不再簡單了。

我只能相信，盡我所能做的、做我所該做的，我們會離願景越來越近。這樣想一想，又好像不是那麼累了...:p

1000330 研究反思札記-研 C

在缺乏 sop 的工作方法下，人的因素成為這個中心達成願景的關鍵因素，先前新店職重中心的職管員的經驗背景讓大家驚嘆!每個都是資深的人才，但也有人提出可能這些資深的人會有刻板的觀念，難以管理和改變，我們中心現在處理人員管理的開始，我深深期待，大家都有著同樣的理想與憧憬，那麼很多事情都會很好處理。現在招募幾乎都已經完成，新進的人都會學習舊員工的行為，這時或許已經到了需建立完整的職場規範了，否則 18 個員工很難一一去盯每一個人的工作項目及行為。

生涯觀點用在服務者身上，卻往往忘了檢視自己，我覺得主管也有部份責任需協助員工做好生涯的規劃，這畢竟是基金會的人力資源，也不希望我們成為別單位的訓練所，這次芯薇的事件，我覺得應該用中心的力量協助她達成工作任務，找出自己的專長，發揮能力，那她一定可以對工作更有動力，而且其他員工若有困擾也會願意請主管協助處理，而不是在轉任工作時是考量自己已達成一部份績效，如今又得重頭開始，若未達績效得面臨罰款的短利死胡同裏，我一直希望大家在努力自己的工作的同時，也有更多責任協助其他同工一起走過來，這樣才有團隊的感覺，畢竟可以 1 週 40 小時在共同環境相處，是非常有緣份，珍惜~。

職評員報告的難產，讓我感到大家雖習慣，但他也期待可以改變這個問題，畢竟沒有人願意承認是能力的問題，我也深信不是能力，而是方法上有需要檢視，只要願意改變一定可以改善，另外是態度，與其對督導進行防衛，不如共同找出解決的方式，我覺得站在督導的角色，還要是讓報告可以在會議之前有充份的審視的時間，否則那個審核章會失去它的意義。

加油是心中的呼喊，只要大家堅持下去，就會開出甜美的花朵，我想除了三人小組，也要去肯定與鼓勵其他同事，一起攜手努力，那或許三人小組就不用背著那麼沈重的工作和責任，這次搬辦公桌，整理環境就是大家一起努力的結果，未來整個中心的成敗也一樣需要大家一起呼喊~加油

附錄七 焦點團體大綱

新北市職業重建中心專業角色分工與合作研究案

第一、二場焦點團體題綱

- 一、 在職業重建個案管理、職業輔導評量、一般性就業服務、支持性就業服務、穩定就業、職務再設計等多項服務中，您認為：
 1. 職業重建專業人員各自工作角色與職掌是否清楚？是否有角色重疊或是任務遺漏的情形？您的處理機制為何？
 2. 在各項服務中，皆需對於服務使用者進行能力與需求評估。您認為各專業人員對於同一服務使用者之評估向度與深度，其差異性如何？在資料蒐集程度界線是否困難釐清？
- 二、 關於小組團隊會議：
 1. 召開小組會議的時機為何？是依據個案狀況、後續派案需求、需其他專業協助、急迫性或是其他原因。
 2. 當您召開小組會議時，您會如何挑選成員？是否考量到專業人員年紀、資歷、專業背景、人格特質等因素？
- 三、 以三重職重中心為例，其以團隊合作（teamwork）的方式包含：內部團隊會議、小組會議、各組督導會議與非正式討論等，您認為現行的合作模式運作成效為何？其優缺點為何？在此合作模式進行時，您個人是否有遭遇困難？

新北市職業重建中心專業角色分工與合作研究案

第三場焦點團體題綱

- 一、 職重中心具有內部易溝通、共識相近、機動性等優點，您認為：
 1. 在實際的合作上，是否會因為關係密切而延伸其他困擾，如：因為人情壓力而不敢直接表達合作上的缺失、怕多問影響同事情誼等。
 2. 職管員會因為障別的特殊性、中心內部服務量已滿而選擇外派就服員，是否有其他原因會影響你選擇外派就服員？或是會因為內部溝通的敏感性而選擇外派就服員嗎？

3. 當個案已派至其他服務(職評、就服)，若以個案為中心的服務方式，您認為個案遇到問題時，應找職管員連繫或是由銜接職管服務的專業人員負責呢?若是統一由職管員回答，是否具有執行上的困難?

二、 關於中心的服務流程與角色分工方式，您認為：

1. 個別角色的任務是否需要增加?例如：職管員擔任職前課程講師、自行執行輔導策略等。
2. 依據目前的服務流程圖(圖 1)與角色分工(表 1)，您認為團隊合作的時機與任務說明是否適當?是否需要調整?

三、 當您召開小組會議或進行非正式諮詢時，會依下列各項向度(如：資歷、專業背景、人格特質、學歷、年紀、性別等)選擇討論的成員，請您依據此些向度排列您選擇時考量的優先順序。

附錄八 研究參與者編碼表

角色	職稱	代碼
主持人	顧問	HT
核心小組	主任	研 A
	組長	研 B
	督導	研 C
研究參與者	職管員	RC1
	職管員	RC2
	職管員	RC3
	職管員	RC4
	職管員	RC5
	職評員	VE1
	職評員	VE2
	職評員	VE3
	職評員	VE4
	職評員	VE5
	就服員	JC1
	就服員	JC2
	就服員	JC3
	就服員	JC4
	就服員	JC5

註：職評員 VE5 於 100 年 5 月離職，退出本研究團隊。

附錄九 「焦點團體逐字稿」實例

時間	逐字稿	編碼
00:56:17	HT：有沒有他的功能？ 研 A：對呀！就是有沒有發揮他的功能？	內部團隊會議的功能
00:57:50	JC1：我覺得就是像我們從年初開始到現在，本來就會是每週一次到兩週一次，我覺得那個 <u>團隊的會議還是有必要，因為還是要了解彼此在做什麼，總不能就是各做各的，但不清楚其他人在做什麼，因為我覺得那是中心裡面的一個運作模式；那另外是像以前我自己在做就服的時候，事實上我對其他服務領域的事情是不太熟悉的，比如說像以前在做就服的時候也不太管職評是什麼東西，反正報告到我手上我只看我要看的，其他我也不看，但是就是透過一年多到基金會這邊來我覺得慢慢就會比較去用其他服務者的角色去看這個服務的過程，這個部份是我覺得有幫助的，當然是會比較累，可是我覺得那是有幫忙的，因為我覺得以前真的是大概是哪一個服務角色他就會用那個服務角色去看事情，但現在因為透過團隊的關係，你可能勢必要用別的服務角色去看你服務的狀況是不是哪裡有缺失，像我們現在接觸職評職管比較多，我們就會在個案評估上面稍微多了解一點點就是比較深入的評估的方法，不會很單純的就是看工作現場能不能做這件事情。</u>	
00:58:33	RC2 我覺得 <u>小組團隊會議的方式就是有時候我們個人在評估的可能就是看的方向會比較侷限，那經由討論以後每個人的意見你就可以廣納意見，那你在做評估的話你的考量就會更周延，我覺得這個是這個合作模式最有成效的地方，就是一個人在看這個個案可能是有限的，那當就是三方在一起討論的話，你可以綜合比較多的意見去評估這個個案現在的狀況，就是我覺得對我最有幫助的地方。</u> JC1：我剛講到一個也是我覺得有看到的一點點問題，就是像現在團隊合作的模式對我們服務者來講還蠻好，就是我們還蠻清楚我們主要服務的範圍在哪裡，那我現在去做時候會比較有效率，甚至比較清楚，然後我們也可以討論說覺得處理上有問題的時候還可以互相的討論， <u>舉例說我在跟個案溝通的時候我發現在就業方面可能有一點難度，或是跟案家的關係不一定是都這麼好的時候，我可能就可以透過職管來跟他們做溝通，請他們去做一些說明，然後我們再做後續的服務，不過就是案主跟案家因為我們服務者的關</u>	團隊有助於瞭解其他專業 團隊間可互相學習 小組討論可有多元觀點 專業分享

	係，他們有時候還蠻容易搞混的，他就搞不清楚說這個要問誰，那就變成舉例在職場上碰到的事情，他應該來問我，然後他就會跑去跟職管說了一堆，然後職管再來跟我講，雖然他還是找得到跟誰反應啦！可是就會變成<u>我們同時服務他的人很多的時候，有時候案家、案主會有點混淆搞不清楚</u>，像剛剛宛穎說的那個滿意度就不知道該寫誰，尤其那個滿意度很奇怪這樣感覺起來像是我們整個中心對他的服務的一個滿意度，可是我們又切開來以後，然後他們都搞不清楚就說都不錯啊！那就不知道要勾誰，我覺得那是一個被服務者他會比較有困擾的地方，因為他會不清楚他現在是落在哪一個階段，就算我們再怎麼說，事實上還是蠻複雜的狀況。	成員可以幫忙協助溝通 案主難以瞭解不同專業人員的差異
--	---	--