

摘要

本文主要是以學習者觀點論述，期待透過學習優勢個案管理模式，建立「學習型組織」開創新局。因而，後起雲林縣政府在 1 年 6 個月期間，最初由專題演講及案例分享帶入優點個案管理模式的基本概念，是見山不是山的階段。緊接著 3 個月後選擇對象操作優點個案管理及加以討論，再者 9 個月後舉辦優點個案管理發表會，是見山是山的階段。再接者為期 6 個月期間進行優點個案管理概念統整及主題式的個案研討並行課程 3 次，是見山又不是山的階段。

而學習此模式有 3 點的目的：(1) 作為社工與案主共同的目標，成為「共事」的團隊；(2) 作為社工的通識綜融理論，可以處遇各式各樣的保護性個案，成為「共識」的團隊；(3) 共同營造正向氛圍的工作環境，使社工與案主同時體會高峰的經歷，成為「優勢」的團隊。

本文也提出 4 點的思考與討論：(1) 網路的優勢復元利基 (niche)：案主、社工人員、組織及網路等的共同一起優勢成長經驗。(2) 增權的優勢激勵：增權論的假設及優勢論的工作原則，兩者不謀而合，有異曲同工之妙。(3) 比馬龍及多元智能的優勢加乘效應：案主、社工人員及組織等的應驗預言若是「優勢觀點」，加上運用「多元智能」的理念找到優勢的方向，共同合作努力實踐，終究會產生加乘的優勢效應。(4) PDCA 管理循環的優勢手法：PDCA 管理循環，猶如建立一套週而復始的「反省功夫」及「日新又新」的價值觀，以優勢觀點為目標之引道，指引出實務工作上遵行不悖的方向，其產生的連環效應。

優勢觀點成為我們的「系統思考」核心價值及理論，改變我們成員「心智模式」的行為，培育我們成員實現「自我超越」的能力，營造我們成員思考及創造「團隊學習」的效率，建立我們成員追求卓越專業的「共同願景」。

最後，吾輩學習優點個案管理模式是新手，只見其一而不知其二；而學習並非三年五載之事，望前輩傳道、授業及解惑也。

一、前言

悲觀主義的哲學家叔本華(Arthur Schopenhauer,1788~1860)曾說過：「所有偉大的觀念都要經歷三個階段：在第一階段，它們被當成笑柄；在第二階段則遭到強烈反對；到了第三階段卻被認定是不證自明的真理。」從 Kuhn (1962) 的典範 (Paradigm) 觀點來看，典範是特定社群成員所共享的信仰、價值等等構成的整體；同時典範是常態科學 (Normal Science) 賴以運作的整套理論基礎，此理論包括有基本定律、使用的工具、方法論、世界觀、形而上原理等。因而科學群體的發展模式：典範建立→常規科學→解謎活動 (Puzzle-solving) →異常現象→典範危機→科學革命 (產生典範轉移) →新典範建立。優點個案管理模式於 1985 年由 Modrcin, Rapp, 和 Chamberlin 發展出來，經 25 年的光景成爲典範了嗎？臺灣引入優點個案管理模式才 6 年的發展，對我們而言，優勢觀點已經到達那一階段？這些答案還有待探討及研究。

在政府部門，從 2003 年起，有台北市、苗栗縣與台中市負責處遇受暴婦女之社工人員進行基本訓練。2004 年度針對台北市、苗栗縣、新竹市與彰化縣負責處遇受暴婦女之社工人員進行訓練、督導、與個案研討觀摩會。2005 年針對實施的台北市、苗栗縣、新竹市與彰化縣四縣市共 9 個單位進行下列事項：(1) 持續提供教育訓練與專業督導；(2) 編撰訓練手冊-將 93 年的實施經驗與累積的個案資料和議題討論彙整，修改既有的優點個案管理基礎訓練手冊，使案例與議題更適用於家暴領域，同時也含納初步的進階訓練與督導訓練內涵；(3) 編撰個案彙編-由 93 年應用的案例中選擇有豐富資料和類型代表性的個案匯集成冊，以供未來有意願推動者之參考 (宋麗玉、施教裕，2005)。如此看來，臺灣的優點個案管理模式發展似乎灑下種子及紮下了根。

在企業界，有所謂建立「學習型組織」立於不敗或永續經營之說，因爲學習知識進而累積和創造知識是企業持久性競爭優勢的基礎。換言之，人和公司都必須學習，累積和創造知識，才可能成功開創新局。Peter Senge(1990)形容學習型的組織裡，「人們持續提升達成目標的能力，孕育廣泛的新思考模式，自由揮灑集體的理想，人們持續學習如何集體學習。」他同時提出達成目標的 5 項「學習修練」：系統思考(systems thinking)、自我超越(personal mastery)、心智模式(mental model)、共同願景(shared vision)、團隊學習(team learning)。我們該如何學習修練呢？

因而，企業界所師法的組織運作典範是大型醫院及管弦樂團型態，在一位院

長或指揮領導下，組織成員盡是專業人士，有著共同的使命或樂譜，每一成員必須善盡資訊傳遞的責任，合作達成照顧及治療病患或無間地演奏。在公部門所謂「專業」的社會工作部門，盡是專業的社工人員，我們有可能成為「學習型」的組織嗎？我們如何持續提升工作同仁的能力？進而孕育出新的工作模式嗎？我們的組織運作型態又是什麼？我們如何合作達成共同的使命？面對連串的提問，我們不得不思考學習什麼「基本功」？同時又可貫通各式各樣的保護性社工工作（家庭暴力、兒童及少年保護及性侵害等）？然社工專業關係互動交織著複雜的行為、語言、溝通和意義在其中？有點天人交戰。

二、後起學習優勢之路

一直在後段班的雲林縣，如何後起優勢？首先於 2008 年 3 月 6、7 日利用專題演講及案例分享合計 12 小時，花費 5 萬 4,364 元，導入優點個案管理模式，建構本府工作同仁的基本概念。課程內容包括：宋麗玉教授的「復元概念在家暴及性侵害案主處遇過程中之運用」及「優點評量技巧介紹與演練」；施教裕教授的「優點個案管理模式之工作原則」及「優點個案管理模式中專業關係之建立」；陳宜珍講師的「個案管理服務中資源之獲取方法與技巧」；曾仁杰講師「優點個案管理處遇目標之訂定」；陳威鳳社工師的「優點個案管理模式在性侵害領域之運用」；曾月娥社工督導的「優勢觀點運用於受暴婦女之處遇」。此階段如同見山不是山的感覺，最初望山興嘆，雖終窺見優點個案管理模式之全貌，但又難以掌握箇中三昧，別有番滋味在心頭。

接著，同年 6 月 6 日、7 月 10 日及 9 月 11 日合計 9 小時，進行 3 場次的優點個案管理督導，花費 13 萬 1,400 元。本府同仁自行選擇對象操作優點個案管理，邀請宋麗玉教授及施教裕教授逐案討論，提出的個案分類有：性侵害 3 件、家庭暴力 2 件、兒童及少年保護 1 件及弱勢家庭 10 件。同年 12 月 19 日舉辦優勢個案管理之運用發表會合計 3 小時，花費 4 萬 2,158 元，分別有家庭暴力 1 件及性侵害 2 件。此階段有點見山是山的感覺，經牛刀小試或按圖索驥一番，總算有些眉目，體驗追求成功的過程，不亦快哉！

於 2009 年 3 月 27 日、5 月 21 日及 9 月 18 日合計 18 小時，花費 12 萬 574 元，進行優點個案管理概念統整及主題式的個案研討並行課程。課程有宋麗玉教授的「激發希望與改變之技巧」、「優點評量執行方法與議題」及「增強權能策略與方法」；施教裕教授的「優勢觀點下之專業關係內涵與建立方法」、「生態觀點

與優點評量」及「優勢觀點與其他社工理論之綜融」。個案研討的主題分別是：「優點原則如何落實於個案」、「優點評量之方法、執行與範疇」及「優點個案處遇之個人計畫、處遇計畫、執行策略」。個案實作的部分有 3 部分：優點的六項原則如何落實於個案中；案主的優點評量；個案呈現所訂的目標、工作計畫和處遇策略。此階段如同見山又不是山的感覺，雖然已有成功的經驗，又如同新手上路，誠惶誠恐的心情，亟需多包涵及多練習的機會，是為溫故知新也！2009 年 10 月 15、16 日參加復元與優勢觀點國際研討會，讓我們有國際視野的交流及學習機會，同時更謙虛來面對優勢個案管理模式之運用。

事實上，我們從事直接服務的社工人數約在 15-18 人之間，統計 2006-2008 年平均每一社工服務量在 93-187 件之間，負荷的個案量可謂繁重。社工人員的工作年資是在 3 年以下居多，在保護性工作的領域可以說多數人是新手上路。但我們設定每人至少有 1 件處置是運用優勢觀點的手法，這有點像是忙裡偷練功的樣子，主要的用意是引導社工進入「優勢花園」，尋幽探勝，最終希望達到「一以貫之」的效果。

雲林縣 2006-2008 年各類通報及訪視案件統計表

年度	家暴	性侵	兒童及少年保護	弱勢家庭緊急生活扶助	合計	平均每社工服務量
2006 年	1,142 件	165 件	249 件	115 件	1,671 件	111~93
2007 年	1,421 件	168 件	250 件	445 件	2,284 件	152~126
2008 年	1,698 件	185 件	433 件	491 件	2,807 件	187~156

因而，學習優點個案管理模式有 3 點的目的：(1) 學習優點個案管理模式為社工的通識綜融理論，可以處遇各式各樣的保護性個案，成為「共識」的團隊；(2) 學習優點個案管理模式共同營造正向氛圍的工作環境，使社工與案主同時體會高峰的經歷，成為「優勢」的團隊；(3) 學習優點個案管理模式為社工與案主共同目標，成為「共事」的團隊。

簡言之，後起的雲林縣在 1 年 6 個月期間，總累計有 42 小時的訓練及花費 34 萬 8,496 元的經費。最初由專題演講及案例分享帶入優點個案管理模式的基本概念，是見山不是山的階段。緊接著 3 個月後選擇對象操作優點個案管理及加以

討論，再者 9 個月後舉辦優點個案管理發表會，是見山是山的階段。再接者為期 6 個月期間進行優點個案管理概念統整及主題式的個案研討並行課程 3 次，是見山又不是山的階段。

三、優勢思考及討論

(一) 網路的優勢復元利基 (niche)：一直在問題泥淖中的案主，面對生活事件危機的挫敗，有無學習成功的經驗？進而累積優勢潛能面對自己人生的機會？一直在問題解決學派氛圍的工作人員，只是解決案主的表面問題？面對是一再重複問題出現的案主及習以為常問題解決的方法？最後是工作人員自己的挫敗黯然離去？抑是昇華另一層次的繼續解決案主的問題？但卻未對症下藥？一直視社工人員為全能解決問題工作者的組織層次，總是可以讓社工人力適時在科層體制就位，疲於奔命，發揮救火隊的功能來解決問題，只為了承上及向民眾有所交待。然社工人員的一直疲於奔命處置個案，我們案主的情況改善了嗎？我們自己的專業成長了嗎？我們的組織層次見樹又見林了嗎？

如此看來，案主、社工人員、組織及網路等層次，似乎不知不覺中以問題為核心的「劣勢」為立足點出發，一直在追究問題核心，最終仍然回到原「劣勢」點，如同惡性循環，跳脫不了。優勢觀點站在正向潛能的激發，尋求解決方案，猶如無助黑暗(問題)中的曙光，我們看到了希望的動力，開始朝向善性的循環，並建立起優勢利基；雖是由案主出發，但最終是案主、社工人員、組織及網路等的共同一起優勢成長的經驗，此即網路的優勢復元利基。

誠如本府林庚辛社工員(2009)使用優勢觀點模式，處置弱勢家庭兒童少年緊急生活扶助個案後，在「換個夢想再出發」一文所述：「透過優點評量的八大面向評估，社工員發現案主具備潛能，有一定動機及能力學習新事物。」又述：「社工員見證了案主如何在優勢觀點的管理模式下逐漸找回自信，曾經喪失動力及信念的身體及心靈逐漸復元，而社工員也在服務過程中重新檢視了自我，重新擁有讓自我復元的力量。」

又如本府侯友忠社工員(2009)使用優勢觀點模式，處置性侵害個案後，在「心向希望-生命即道路」一文指出：「如果朝著案主真實的想望去協助，雖然經歷生命重大事件，個案仍能發揮多層次的力量，看到生命的可能性，生命真的會發展出自己的路。」又指出：「服務過程中，以案主的想望為工作的重心，不斷的協商、討論、與修正工作的方向與計畫，期待更能真切的陪伴及全人的關懷。而看

到服務的對象走過荆棘找到屬於自己滿意的生活而得到「復元」，則是滿心喜悅。」

(二) 增權的優勢激勵：增權的主要意義是增加個人的、人際的或政治的力量，以便個體、家庭及社區能採取行動改善他們的處境的過程 (Gutiérrez, 1994:202)；此一過程最主要的意義是爲了使案主有改善的能量，進而能於家庭、社區及社會之中「安身立命」。社會工作的增權過程是基於底下 11 點的假設而來 (DuBois & Miley, 2002:25)：

- (1) 增權是案主與實務工作者一起合作工作的夥伴關係過程；
- (2) 在增權的過程視案主爲一有能力接近資源及機會的系統；
- (3) 案主必須覺知自己是能夠影響因果改變的媒介者；
- (4) 案主的勝任感是要透過實際生活經驗的歷練而來的，特別是成功的生活經驗，而不是來自於被動告知如何做的環境；
- (5) 由於任何一處境都是多元因素所造成，因此必需使用有效率的解決問題趨向；
- (6) 非正式的社會網絡是有意義的支持資源，可居間協調個人的壓力及增加個人的能力和控制感；
- (7) 人必須參與自己的增權過程，同時要自己來定義其目標、方法及結果；
- (8) 在增權過程中覺悟程度是主要議題，而改變的發生，資訊則是必需的；
- (9) 增權是包含接近資源及有效率使用資源的能力；
- (10) 增權的過程是動態的、合作的、持續改變的和進化的；
- (11) 增權的被完成是在個人、政治及社經等平行架構下來發展的。

對照優勢觀點論述的 6 點工作原則如下 (宋麗玉、施教裕, 2005)：

- (a) 人具有學習、成長與改變的內在能力；
- (b) 強調案主之優點而非病態；
- (c) 案主是助人接觸過程的指導者；
- (d) 案主與個案管理者的關係是助人過程中的關鍵因素；
- (e) 自我肯定的外展爲較佳的個案管理模式；
- (f) 社區可能是資源綠洲，而非阻礙。

增權論的 11 點假設及優勢論的 6 點工作原則，兩者不謀而合，有異曲同工

之妙。優勢觀點論述的 6 點工作原則與 DuBois & Miley 增權過程的 11 點假設，兩者近似(≡)之處對照如下：(a)≡(8)≡(10)；(b)≡(2)≡(4)；(c)≡(3)≡(7)；(d)≡(1)；(e)≡(5)≡(11)；(f)≡(6)≡(9)。

若以身心障礙者為對象的增權優勢觀念，筆者以為「繞過障礙（問題）—從會的開始（優勢）」之教養照顧或服務理念是必要的。亦即是從激發身心障者的潛能為出發點，開發及運用「增權優勢觀點」，從身心障礙者會的地方著手及開始練習，使身心障礙者有得到成功的經驗及慢慢建立自信心之機會。具體而言，以智能障礙者而言，即是繞過智能障礙的部份，尋找其在觸覺、聽覺、視覺、肢體動作等方面的發展潛能。

（三）比馬龍及多元智能的優勢加乘效應：在教育上所謂「比馬龍效應」及「多元智能」常被討論及運用。所謂比馬龍效應（Pygmalion Effect），就是期望的應驗；當我們對自己有所期望時，這個期望總有一天會實現，這就是所謂的「自我應驗預言」（Self-fulfilling Prophecy）。「比馬龍效應」主要應用在教學上有關如何善用教材及教學法方面，以啟發學生的自尊心（Self-esteem）。換言之，學生能夠從老師的特別關懷、重視、鼓勵，以及愛護中，增強了自尊和自信，刺激了學習動機，則會加快了成長速度。因而，案主在接納、同理、支持及優勢應驗氛圍中，學習重新出發的動力及方向，累積一步一腳印的成功經歷。

所謂「多元智能」包括 8 種不同的智能領域：語言智能（linguistic intelligence）、邏輯-數理智能（logical-mathematical intelligence）、視覺空間智能（visual-spatial intelligence）、肢體-動覺智能（bodily-kinesthetic intelligence）、音樂智能（musical intelligence）、人際智能（interpersonal intelligence）、內省智能（intrapersonal intelligence）及自然觀察智能（naturalist intelligence）（詹文娟 2003）。運用「多元智能」的主要理念，是發現學生不同的優勢內容及潛能加以因材施教，往往會產生較佳的學習效果。

因而，覺察案主各種智能、才能、潛能及優勢，加以因勢利導，復元之路可期。亦即，案主、社工人員及組織等的應驗預言若是「優勢觀點」，加上運用「多元智能」的理念找到優勢的方向，共同合作努力實踐，終究會產生加乘的「優勢效應」。

（四）PDCA 管理循環的優勢手法

PDCA 在企業界是管理改善服務品質的常用手法，P 是 Plan，即計劃，D 是

Do，即實施，C 是 Check，即檢視，A 是 Action，即行動措施。換言之，凡事有計劃，確實依照計劃實施，實施後不斷加以檢視，發現結果有異立刻修正，並採取改善之行動措施，如此不斷地循環，這是科學管理的一種方法；同時在程序上，PDCA 管理循環為基本的目標管理過程（鍾朝嵩，1987：55；司徒達賢，1999：280）。

如此的 PDCA 管理循環，猶如建立一套週而復始的「反省功夫」及「日新又新」的價值觀，以優勢觀點為目標之引道，指引出實務工作上遵行不悖的方向，其產生的連環效應，如同大學一書所言：「知止而后有定，定而后能靜，靜而后能安，安而后能慮，慮而后能得」，「止」即是明確的目標，「定」是有了遵行的方向，因而「知止而后有定」是確立了明確的目標即會有行為的方向，循序產生「靜」-心不躁動、「安」-隨遇而安、「慮」-思慮精詳及「得」-達成目標等等的效應，最終是一種持續日新又新的狀態，迎上優勢之路或謂復元之路。筆者以為推動優點個案管理模式亦可借用 PDCA 管理循環，茲說明如下：

（1）Plan a strengths perspective hope：由案主的目標而衍生的優勢行動計劃，就是社工與案主共事（work with）過程所建立的優勢評量－希望花田，以為引道，即是規劃明確的目標在未來一段時間內應做些什麼事。

（2）Do our best：依照希望花田有了遵行的方向，循序儘力及順勢而為，產生「靜」、「安」、「慮」及「得」等等的效應。

（3）Check much better：定期檢視希望花田，以經驗為師，順勢則溫故而知新，日新又新；逆勢則持續調整希望花田，準備迎向優勢復元之路。

（4）Action once again：依照調整後的希望花田再次行動，得到成功的經歷，學習完成復元之路或優勢之路，進而有能力面對及處理自己未來的生活事件。

四、結語

企業界有句話：「如果不能評估，就無法管理。」這也適用於學習。通常學習評估效果可透過 3 個層面來探究，第一是認知層面，重點在於組織成員的態度和了解的深度，在成員接觸新的想法或概念後，開始會用不同方式思考；第二是行為層面，組織成員將新想法內化，並改變其本身的行為；第三是績效改善，行為的改變創造可以衡量的改善成果（張玉文譯，2000：78）。

從優勢觀點的層面來看，案主是專業處置過程中的主角，社工人員是建立專業關係的靈光，組織層次則是搭設專業舞台及提供專業場景者；我們需要調查、

訪問、問卷等工具，及輔以現場觀察，方能探究案主、社工人員及組織等對象，是否在認知、行為及績效改善等層面有所差異？若有明確的成效，可再次強化認知及行為上的改變，產生更多的改善成果。

優勢觀點成爲我們的「系統思考」核心價值及理論，改變我們成員「心智模式」的行為，培育我們成員實現「自我超越」的能力，營造我們成員思考及創造「團隊學習」的效率，建立我們成員追求卓越專業的「共同願景」。

吾輩學習優點個案管理模式是新手，只見其一而不知其二；本文恐有關公面前耍大刀之譏，陷入癡人說夢之境。我們學習優點個案管理模式期待成爲「共事」、「共識」及「優勢」的團隊，而這非是三年五載之事；在學海無涯之路上，望前輩傳道、授業及解惑也。

參考書目

司徒達賢 (1999) 《非營利組織的經營管理》。台北：天下。

宋麗玉、施教裕 (2005) 《94 年推動受暴婦女優點個案管理模式計畫案》。

詹文娟 (2003) 〈多元智能在特教的應用－從孩子會的開始〉。《竹師特教簡訊》，第 37 期，第 2 版。

鍾朝嵩 (1987) 《全公司品質管制》。桃園：和昌出版社。

Drucker, P. F. et al.(1998). *Harvard Business Review on Knowledge Management*.

《知識管理》。張玉文譯(2000)。台北：天下。

DuBois, B. & Miley, K.K. (2002). *Social Work - An Empowering Profession*. (4th.ed.) Boston: Allyn and Bacon.

Gutiérrez, L.M. (1994). "Beyond coping: An empowerment perspective on stressful life events", *Journal of sociology and social welfare*, 21, 201-219.

Modrcin, M., Rapp, C. A., & Chamberlain, R. (1985). *Case management with psychiatrically disabled individuals: Curriculum and training program*. Lawrence: University of Kansas School of Social Welfare.

Senge, Peter (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*, Doubleday, New York, 1990.