

說故事的「人們」：在照顧好別人之前*

李晏佐**

摘要

人文創新與社會實踐計畫，致力於讓大學走入社區，與地方伙伴一同合作，共同發現並解決在地問題。本研究以某醫學大學為例，其研究主題為思考高齡化社會中老年照顧的另類可能。照顧研究讓我們知道，在照顧關係中不只要照顧被照顧者，照顧者同樣需要獲得照顧。過去對於人社計畫的討論多半側重在觀察場域，說著別人的故事，卻鮮少觀察自身，說說自己人的故事。

本文基於一次團隊內部的設計思考工作坊活動，展開對於團隊自身的集體自我診斷與反思。診斷與反思的問題是：為什麼這個團隊的人員流動如此頻繁？研究發現，問題的發生至少涉及三個不同但交疊影響的結構層次，包括體制支持有限、團隊內部溝通不良、工作者不受肯定。本文期許，在照顧好別人之前，應該先照顧好自己。人社計畫團隊的實踐或許需要更多從自身做起的創新。

關鍵字：設計思考、行動研究、照顧

* 為顧及相關人士之隱私與權益，並經集刊建議，本研究進行匿名化處理，以利本文主題之闡述與討論。特此感謝當時參與工作坊所有伙伴的坦率分享，並在本文初稿完成後給予諸多回饋意見。

** 國立臺東大學師範學院休閒事業管理碩士在職專班助理教授，
E-mail: yentsolee@gmail.com

一、前言：「局內人中的局外人」

一次在人社計畫的月工作會議上，某位老師曾稱我所隸屬的工作組別為「局內人中的局外人」。這個稱呼或許指認出，我的工作在此計畫團隊中的矛盾位置與邊緣位置。某醫學大學的人文創新與社會實踐計畫（以下簡稱人社計畫），在以高齡照顧作為研究主題底下，分別有三個實踐場域，各自針對不同的場域屬性——都會中心、都市邊緣、原鄉部落——構思且推展著促進活力展齡（active ageing）的行動方案。而我所隸屬的組別乃為第四組，在原初計畫構想中被賦予的任務為「調查與評估」，後來進一步定名為「影響活力展齡社區發展之社會結構與組織特性：跨城鄉與族群比較」，也就是針對三個場域進行比較研究。我在計畫第二年後半加入團隊，也花了一些時間認識第四組在做什麼。

第四組在做什麼？為什麼需要「第四組」的角色？不論團隊內外，也許始終有人不了解我們的工作內容。在我的粗淺了解中，似乎也不曾在友校團隊中看到類似的工作組別（但很可能存在著扮演這種角色的伙伴）。不像其他三組面對具體的實踐場域，第四組不需要駐點當地經營場域，這使得我們的工作與強調「實踐」的本計畫看似矛盾——彷彿我們只是「觀察」；同樣地，我們沒有實踐場域，因此舉凡在三個場域之間或之外的工作，都會理所當然落到我們頭上，這使得我們的工作在強調「創新」的本計畫中看似邊緣——彷彿我們只是「輔助」。第四組的角色有時美其名為「行政組」，但有時候也變成「打雜組」，彷彿不具有自己的主體性。由於在計畫執行中的前段時期，各組仍需熟悉場域並與在地建立互信關係，尚不具有得以進行跨組比較研究的足夠資料，因此第四組的角色更是顯得曖昧不明、屢屢改動，也總是被各方問到：你們到底在做什麼？

基於加入團隊一年的工作經驗，我對於第四組有著自己的理解與定位。如前所述，第四組的工作主軸在於比較研究，但是比較研究要得以可能，必須奠基在各組之間的有機連結。換言之，如果完整地描述第四組的工作目標，應該區分為兩個相輔相成的項目：**內部連結與比較研究**，一方面藉由促進內部連結與交流找尋共同議題，另一方面則透過共同議題的導引進行比較研究。因為若當三個場域屬性殊異至缺乏共同處時，比較很可能會失去其意義。異中求同，同中求異，才是比較研究的常態。如此一來，才能讓一個團隊變成「一個」團隊，而不是好幾個各自發展的小團隊。如果有人以為，一個大計畫底下的各個子計畫必然會相互協調合作，自然而然就會成為一個具有向心力的團隊，那麼恐怕過度低估了團隊動態的複雜性。

立基於這樣的工作設定，第四組的工作與另外三組實無本質上的區別。同樣需要經營場域，建立互信與合作關係；同樣要面對人，理解人的情況與困難。差別在於，我們經營的「場域」，就是這個團隊中的其他組別及其工作；我們面對的「人」，也就是那些照顧長輩、說著別人故事的伙伴們。當我們談論長照中的各種照顧關係時，除了被照顧者之外，照顧者也同樣需要受到關注與支持。類似地，第四組總是透過各種方式，照顧著照顧別人的伙伴們。上述說明自然不在於正當化我們的工作成果（不是要說我們做得有多好），但至少能夠正當化第四組的工作動機（也就是為什麼我們要做這些事）。當然，我們的照顧研究同樣讓我們理解到，照顧者與被照顧者之間始終不是單一、片面的，而是雙向的照顧關係，因此我們也總是受到其他伙伴的照顧。**在照顧好別人（長輩）之前，先把自己人（團隊中的伙伴們）照顧好**，這始終是我對這份工作的認識與體會。

於是第四組的日常任務，除了針對本計畫的研究主題進行跨組比較之外，我們也構思且推展不同的行動方案，協助伙伴解決工作過程中的問題，促進團隊內部各組之間的連結。前前後後曾推行的行動方案包括：建立共同資料平台，讓各組共享彼此的實作成果；撰寫共同田野筆記，針對共同活動分別書寫，或是以同一種方式記錄不同場域的歷程；舉辦焦點團體座談，與他組合作在場域籌辦共同活動，了解在地需求；參與各組活動或促進跨組合作，了解各組的研究現況、協助困難解決，或是在共同活動中建立互信合作關係；針對課程導入場域，制訂申請辦法，明確化主責教師、博後、助理的權利義務；每月一次的讀書會／寫作討論會，閱讀相關文獻，分享研究寫作成果；每季一次的工作坊，針對共同議題或各種需求，邀請講者提升伙伴知能。根據第四組過去幾年的工作經驗，由於第四組與其他三組為平行單位，因此不能要求或強迫伙伴一定要配合我們做什麼，而是必須時時注意各組伙伴的工作狀況、身心狀態、場域現狀等，視情況調整我們的規劃與行動。在實際場域會遭遇到的人世百態，在團隊中同樣如此。就結果論，第四組有許多行動方案不曾完成，有許多活動夾藏在人際互動之間，這些隱微之處一如田野實作，不足為外人道。

該校人社計畫自 2016 年 7 月開始執行，在 2017 年下半至 2018 年上半之間開始出現頻率極高的人員更迭流動。這使得各組工作不僅可能時有工作空窗、業務不連續的情況，也使得伙伴之間的相互熟識，跨組合作的情況備受限制。我加入團隊的時間正好是這個時期，也使得我在第四組的工作必須設法改善這樣的團隊狀態。以下要分享的，正是第四組透過工作坊這樣一種行動方案，促成該校人社團隊伙伴們進行的一次集體自我診斷。診斷與反思的主題，即是團隊內部和外部都共同察覺到的人員流動問

題。這並不是行動的預期結果，卻珍貴地記錄下伙伴們的感受與想法。如果人社計畫說的是場域中人們的故事，那麼本文要說的，則是這些說故事的人們所遭遇到的人與事。

二、工作坊的原初構想與非預期成果

(一) 原初構想

2018年8月30日，第四組與第一組專任助理 KJH 和第二組專任助理 LHJ，共同籌辦了「長照 2.0 底下的高齡照護：現狀與困境」工作坊，邀請某市政府社會局社會福利中心主任，以及華山基金會某愛心天使站的站長，針對第一線工作的觀察與經驗，與我們分享討論獨老的照護現狀與困境。一般認為，都會區的社會資源相對豐富，居住在都會區的長者亦多半居有定所，怎麼可能還會有照顧的需求？於是在討論過程中浮現出一個有待解決的問題是：我們如何讓社會大眾明白，都會區的獨老也有其獨特的照顧需求？

活動結束後，本組老師在第四組的工作會議上提出一個構想，嘗試透過「設計思考」的活動安排，協助伙伴們腦力激盪出解決場域困境的方法。大致來說，不論是人社計畫常用的行動研究（action research），或是來自商業領域的設計思考（design thinking），二者同樣強調以人為本，都是為了解決實際問題所產生的方法。前者強調學術思考不應脫離於改變現狀的「實踐」（Altrichter et al., 1997: 5-6; Argyris et al., 2000: 2），後者則強調透過跨領域合作找出超越現狀的「創新」（Brown, 2010: 34）。實踐與創新的交會，正呼應著人文創新與社會實踐之計畫的根本

宗旨：在實踐中探索創新，在創新中推動實踐（蔡瑞明、謝國興，2018）。於是我們邀請該校跨領域學院學習中心主任 WMH 老師，擔任下一次工作坊的講師，與我們共同籌劃活動。

2018 年 10 月，第四組和 WMH 老師針對工作坊的目標和進行方式做過幾番溝通討論。我們希望工作坊能夠一方面幫助伙伴解決在場域中遭遇到的困境，另一方面也強化團隊之內的凝聚整合。為了讓工作坊的活動順利進行，WMH 老師便請第四組協助，先讓所有預定參與工作坊的伙伴都能完成一份活動前的小作業，每人描述十則工作上所遭遇到的困難，既可以是針對場域實作遭遇到的阻礙，也可以是針對團隊運作遭遇到的困擾。屆時在活動當天，將運用設計思考的步驟，盤點現況、確認問題、進而構思可能的解決之道。

我和第四組專任助理 CTT 兩人，為了避免伙伴們不知如何著手撰寫，遂由我們初步構思幾個可能的討論議題。按照 WMH 老師的建議，大致依**對外**（針對地方、學校、總計畫辦公室〔以下簡稱總辦〕等）和**對內**（針對團隊內部）兩大部分先行設想。原本打算各想出 20 個，最後在有限時間內分別列出 11 和 9 個關鍵字詞，提供給所有伙伴參考。這 20 個關鍵字詞自然不是胡亂羅列，而是來自於我們在團隊中的觀察與體會。原為：

表 1

對外（11 個字詞）	對內（9 個字詞）
在地團體、行動方案、聘任流程、人社計畫資源、校方要求、地方選舉、在地需求、學術產出、創新行動的產出、總辦要求、人社計畫制度	訊息回覆、員工留任、人社計畫職責與分工、人員輪替、業務交接、組內組外的情緒、員工成就感、伙伴與教師間的溝通、伙伴關係（當組／跨組）

但在寄出關鍵字詞給伙伴們之前，為了避免引導大家的想法與作答，於是我們將 20 個關鍵字詞打散排列（如下述表 2）提供給伙伴們參考，同時也歡迎伙伴們撰寫其他相關但不在表列中的內容。預計收到 110 則困難描述（預定 11 位參與活動，每人撰寫 10 則條目）。

表 2

在地團體	訊息回覆	員工留任	人社計畫制度
人社計畫 職責與分工	人員輪替	行動方案	業務交接
組內組外的情緒	聘任流程	員工成就感	人社計畫資源
校方要求	地方選舉	在地需求	伙伴與教師間的 溝通
創新行動的產出	伙伴關係 (當組／跨組)	總辦要求	學術產出

在 2018 年 11 月 29 日活動前幾天，我們回收統計了伙伴們的小作業，實際回收 99 則（10 人撰寫，但非人人寫滿 10 則）。按照作答數量進行重新統計，作答數最多者為「人員輪替」（10 人次），最少者為「校方要求」（1 人次）。

於是在工作坊活動正式開始前，我們已然發現，原本工作坊的構想為：**透過「設計思考」推進「行動研究」的可能方案**，構思促進活力展齡的不同方案（如獨老照顧）。如果按照原初構想，或許伙伴們應該會側重討論在地團體、在地需求、行動方案、創新行動的產出這幾類議題，也就是針對團隊外部、透過行動方案回應在地需求的外在關係。然而，實際上伙伴們的關切重點，卻

明顯放在團隊內部的各個面向，也就是內在關係所產生的種種困難。

這也使得，舉辦工作坊的意義浮現出不一樣的可能性，使得我們可能將「設計思考」工作坊視作團隊的行動，並藉此對團隊工作狀態進行反思性的「行動研究」，關切團隊自身面臨到的種種問題。¹ 如果原初試圖透過設計思考的策略方法，來發想適合團隊在場域中推行的行動方案，那麼現在則變成（或至少同時可能），透過設計思考的活動過程，來分析在行動中的團隊動態。這是第四組行動方案的非預期結果，卻比原初構想更為我們所重視。因為它已經不再是「局內人中的局外人」的片面觀察，而是整個團隊的伙伴一同進行的集體反思，診斷團隊所面臨的問題，反思問題之間存在的關聯。

（二）工作坊前的作業分析

因此，首先依照伙伴們回覆的作答次數分為三類，每一個條目都剛好有人作答。初步整理伙伴們的共同想法：

1 工作坊活動當天，WMH 老師也嘗試透過設計思考的方法，協助我們找出團隊運作的可能問題（詳見下文）。這意味著，設計思考不只能夠用來創新產品，也能用來對組織進行自我反思與創新再造。這與行動研究的自我反思性若合符節（Altrichter et al., 1997: 266）。

表 3

作答人數 \ 面向	對內	對外
7-10	人員輪替 (10) 伙伴關係 (當組/跨組) (8) 伙伴與教師間的溝通 (8) 業務交接 (8) 員工成就感 (8) 員工留任 (7)	在地需求 (7)
	小計 49	小計 7
4-6	訊息回覆 (5) 人社計畫職責與分工 (5) 組內組外的情緒 (4)	總辦要求 (5) 創新行動的產出 (5) 學術產出 (4)
	小計 14	小計 14
0-3		聘任流程 (3)
		在地團體 (3)
		人社計畫制度 (2)
		人社計畫資源 (2)
		地方選舉 (2)
		行動方案 (2)
		校方要求 (1)
小計 0	小計 15	
總計	63	36

註：表格內數字為作答人數。

若按照原初分類（如表 1），初步分析可知：對於伙伴來說，團隊內部所產生的困難，遠多過於團隊外部所產生的困難。就小計次數已佔一半的左上格來說（99 則中的 49 則），每一位伙伴

都寫到「人員輪替」這一點。而「伙伴與教師間的溝通」、「伙伴關係（當組／跨組）」、「員工成就感」、「員工留任」、「業務交接」這幾項，也就是主責教師與博後／助理之間、前後任伙伴之間、跨組伙伴之間的關係，以及伙伴本人的去留，幾乎展開了團隊內部關係所可能產生問題的各種層次。

不過，仔細檢視伙伴們的撰寫內容，可以發現，其實有些條目的撰寫內容，涉及到不只一個條目的範疇，也就是說，很可能既指向外部也指向內部。例如就「在地需求」這個條目而言，有伙伴寫到：「老師對於場域組織熟悉度不夠，提出的建議往往不符合實際情形，工作者執行上有困難。」²換言之，如果問題在於我們無法了解在地需求，或是無法針對在地需求提出因應之道，那麼這可以說是對外行動所產生的問題。可是，如果問題在於：明明已經了解在地需求，卻由於主責教師不熟悉場域狀況，提出她／他所認為能夠因應在地需求的行動方案，那麼這將造成團隊內部伙伴之間在認知上的落差，以及行動上的不協調。這意味著，本研究必須針對每一則撰寫內容仔細解讀，才更有可能確切理解伙伴們所表達出來的困難究竟所指為何。工作坊的討論過程，也應當會提供更多的分析線索。

（三）工作坊後的作業分析

工作坊當天，共有 10 人參與，活動現場依照 WMH 老師的安排隨機分組（也就是並非按照團隊原有四組編制），並且針對事前準備的困難描述，打散所有人的條目之後，請所有伙伴針對手上隨機拿到的條目重新進行結構化（re-grouping）的動作。最

2 以下在引號中的標楷體，皆為伙伴們小作業文句的摘引，本文盡可能不加改動，以呈現當事人最真實的感受。但為避免造成困擾或模糊焦點，在此皆匿名化處理。

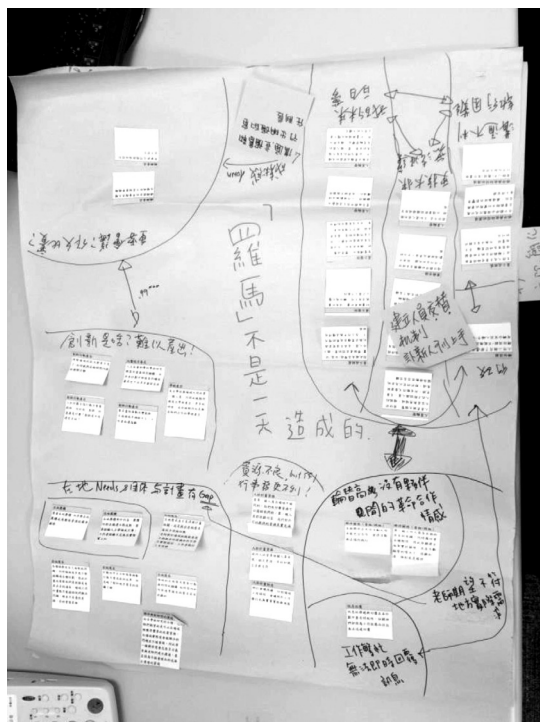


圖 3 第三組

在活動中的分組討論，伙伴們進行了議題的重新結構化，也就是要求伙伴們按照手上拿到的條目，嘗試找到條目之間的共同處，並用相對完整的方式重新闡述。這是設計思考的第二步驟「釐清」（define）經常使用的 KJ 法：列詞彙、做歸類、找關聯、寫文章。³ 這也讓我們有機會發現，伙伴們當場的梳理與我們原先分類之間的差異。包括：

3 參閱教育部設計思考跨域人才培育計畫（苗圃計畫）：「解析設計思考五步驟」。五步驟為：同理（empathy）、釐清（define）、發想（ideate）、原型（prototype）、驗證（test）。檢自：https://drive.google.com/file/d/0B-WTa_AxgrHPdVExaHR6c25xbm8/view

1. 「在地需求」既是外部問題也是內部問題

工作坊原先設定為討論外部關係的「在地需求」，確實是有這部分的討論。例如：「如何照顧到當地最多數人的需求，而非少數人的需求，是需要思考和努力的。而且有時候我們所認為他們需要的，並不一定是他們真正需要的。」這即是探問如何知道在地的真正需求、「誰」的需求、什麼才是「需求」。或是：「場域的在地需求需要行動與時間的醞釀，短時間內如何快速掌握在地需求是有困難的。」也就是強調需要時間來了解在地需求。又如：「計畫似乎太立即想要推動行動方案或收到成果，卻忽略了對於地方需求的持續了解。」這一點很可能指涉到的是關聯於「校方要求」的績效導向，成果的時效要求往往與場域的長時間經營產生衝突，反映著研究與實作之間的時間感差距。

但也有伙伴從「在地需求」這一點，談論到團隊內部的問題。例如：「在地需求並不見得與計畫相關，或是提出在地需求後校方〔只有〕消極回應。老師對於場域組織熟悉度不夠，提出的建議往往不符合實際情形，工作者執行上有困難。」這一點除了同樣指出「校方要求」與在地需求之間的落差，很可能還指涉到關聯於「伙伴與教師間的溝通」，特別是各組主責教師在不熟悉場域的狀況下，要求博後和助理推行其他行動方案，但是雙方之間卻缺乏共識。或如：「在地需求其實不是在地人的需求，而是科技部、總計畫辦公室、學校、和計畫主持人們的共同需求。」不只是計畫主持人們之間，各組的主責教師、博後、助理之間，對於什麼是在地需求往往有不同的想法，於是可能影響到「行動方案」的規劃與執行，並且同樣意味著「伙伴與教師間的溝通」存在著落差。

2. 行動方案和學術產出並非最重要

原本我們以為，計畫第三年開始從科技部以降不斷強調的產出，會帶給伙伴們一定程度的壓力和困難。但是在回覆統計中，「創新行動的產出」和「學術產出」其實只有不到一半的人提及；此外在討論成果中，它其實更常被當做各種問題所導致的「結果」來看待。諸如：「老師在校的事務繁忙，伙伴在場域的時間及實作繁重，沒有精力與時間產出文章。」或如：「學術產出在個人型與整合型研究計畫中是（子）計畫主持人的責任，在人社計畫則變成計畫博後與助理的責任。問題不在這樣的轉變合不合理，而在沒有人會去懷疑它的合理性。」又如：「夾在學校與場域之間的第一線人員，同時也被期待撰寫出學術產出，更多的時候，或許被期待的是與老師們合作的學術產出。」

上述引文可以看到，問題似乎不在於行動產出或學術產出本身，也許更應當被思考的是「人社計畫職責與分工」這一點：到底在本計畫中，學術產出的責任應該在誰身上（問題不在於 what、而在於 who）？更重要的可能是，在這樣一種跨領域的團隊中，研究的「合作」究竟如何可能？它所涉及的不是單純的責任歸屬問題（誰「應該」要負責想、負責寫），而是在不同學科的知識生產模式碰撞中如何有效實質合作的問題。但這樣的議題卻絕少被正視，而可能存在著太多的視為理所當然（清楚分工，清楚的責任歸屬），太多沒有共識的相互期待（實質合作，動態的差異互補）。⁴ 也就是說，關鍵在於第一線工作者與子計畫主責

4 這個議題曾由前任博後 CYP 以「合作民族誌」（collaborative ethnography）或「團隊民族誌」（team ethnography）作為研究方法拋出討論，強調善用團隊成員之間的差異（asymmetries）進行合作。參閱 Erikson and Stull（2008）、Clerke and Hopwood（2014）。

老師對於誰該產出「行動方案」或「學術寫作」的大部分，雙方在理解上往往存有很大的落差。倘若認知落差尚未獲得處理，去討論任何可行的解決方式都是為時過早。這也是第四組業務難以推動的現實處境之一。

顯然，問題與問題之間往往存在著複雜關聯，最初的「對內與對外」區分雖有其意義，至此已不足以凸顯出問題叢結的中心性與交疊性。因此，我們需要更有層次地梳理這些訊息，嘗試從另一種角度來梳理這些纏結交織的問題叢結，到底彼此之間具有什麼樣的意義關聯。

三、問題網絡的意義重構：「留不住人」作為問題匯聚中心

如前所述，原初的對內與對外分類，以及各關鍵字詞之間必然存在著模糊地帶，難以清楚歸類。不過，這些分類從一開始也就只是參考用的手段，只是用來引發伙伴們在活動前和活動中的思考與討論，甚至到了後來，僅只成為觀察與詮釋團隊內部動態的參考線索。本文在此不強做因果模型的解釋，因為在人文社會科學的現象中，因果關係往往不具有普遍適用性，有些情況中的原因，在另一些情況中則變成結果。本文嘗試要做的，乃是選擇一個適當的解釋角度，對於問題與問題之間所涉及的意義網絡進行梳理與反思。⁵ 那麼，問題中的問題可能是什麼？

5 如是方法論思維，可參閱 Weber (2013: 171-242; 243-325)。

倘若「人員輪替」條目的次數位居首位有其意義，甚至，該校人社團隊或曾給人一種「留不住人」的外顯形象。⁶那麼這意味著，所有伙伴都意識到這個團隊之中的成員在過去兩年多的時間，有太少的停留，太多的離去。而且在伙伴們對於這一點的描述中，可以首先展現出問題與問題之間的層疊關聯。

「留不住人」這一點之所以重要，在於它涉及人文創新與社會實踐計畫的願景。以博士後研究員來說，總計畫主持人陳東升曾多次在公開場合強調人才培育在人社計畫中的關鍵性：「透過博士後研究的年輕學者參與，以及多元聘用升等制度的建立，讓具有『人文創新與社會實踐』理念的人能夠進入體制，取得正式大學教職，是計畫的長期目標。」（郭怡棻，2016）就此來看，「留不住人」至少具有兩種不同的意義指涉：其一，「留才」乃是人社計畫的重要願景之一，為臺灣的高等教育新世代注入不同的人才，特別是從人文社會科學的知識出發，關心社會實踐與創新的人，並使他們具有一定程度的實踐經驗，進而成為大學專任聘僱的教師。

6 本文在寫作時曾嘗試蒐集、但無法取得其他學校團隊的人員去留數據。一個可供讀者參考的數據範圍是：人社計畫在第一期和第二期共六年期間，七所大學團隊共曾聘用31位博士後研究員（周睦怡、陳東升，2019：8），本團隊即為第二期的團隊之一。根據本研究的統計，該校計畫團隊三年間四組共經歷過12位博後和12位助理，姑且不論空窗期，人員去留的情況大致如下：

- 第一組：博後A（12個月）、博後B（5個月）、博後C（16個月）；助理a（12個月）、助理b（21個月）
- 第二組：博後D（10個月）、博後E（9個月，原第四組博後）、博後F（1個月）、博後G（8個月）；助理c（3個月）、助理d（21個月，原第四組助理）、助理e（13個月）
- 第三組：博後H（12個月）、博後I（5個月）、博後J（6個月）、博後K（3個月）；助理f（4個月）、助理g（10個月）、助理h（13個月）、助理i（7個月）
- 第四組：博後E（12個月）、博後H（8個月，原第三組博後）、博後L（13個月，此即本文作者）；助理d（4個月）、助理j（20個月）、助理k（5個月）、助理l（9個月）

然而其二，落到各校執行計畫的第一線，「留人」變成只是一個簡單而中性的描述，當然也可能更只是一個期望：希望第一線工作者（不論博後或助理）可以在本校團隊之聘僱期結束之前，不因為組織內部溝通或領導不良的問題而心生去意，在本文中所討論的情況毋寧屬於此類。當然，留得住人，並不等於就完成了人才培育。然而在這種強調進入場域的實踐型研究計畫中，如果人員始終來來去去，不僅大學與地方之間伙伴關係難以建立，博後作為學術人才的進階養成，亦無法被其聘任的學校所肯定，而同樣必須獨自面對學術市場的叢林法則，這顯然偏離了人社計畫的期許。

「留不住人」這一點如何連結到其他的問題？首先，伙伴提到：「人員輪替率高，導致空窗期多，空缺職位的工作卻要計畫內的其他人幫忙分擔，但卻沒有同等的報酬。」這裡可能涉及到「人社計畫職責與分工」的問題。舉例來說，倘若該組的博後在這段時間離職，那麼場域的工作就必須由助理暫時（甚至可能長時間）獨立進行。問題是，計畫對於博後與助理的工作期待並不相同，而且更實際地說，一人負責兩人的業務，既不會獲得資源上更多的協助，更沒有薪資上更多的獎勵。主責教師也因為在教學與服務之外，多半複數參與了多個計畫而分身乏術。「人員輪替」既受到各種條件與因素所影響，同時也影響到整個團隊以及各組伙伴的當下工作狀態。

其次，「人員輪替」必然涉及「業務交接」的問題，不論是場域的經營或是研究的延續。就伙伴當事人來說，空窗期帶來的問題是：「前任〔伙伴已離職〕不在，不知道之前的〔工作〕脈絡，必須重新認識場域很苦惱。」例如前一位博後已去職多時，新任博後只能透過書面資料，或是同組助理來熟悉組內業務，這時常

會產生業務銜接上的缺漏與不連續。倘若短時間內人員輪替過於頻繁，場域與行動方案的持續經營必然產生更大的問題：「在不同或相似的行動方案上，『人員輪替』常常會造成方案執行不連續的問題，不知道如何解決。」或是：「人員頻繁輪替，造成場域中的行動不延續或是不斷有新方案卻沒能持續。」最糟糕的情況是：「花力氣讓組員了解場域，花了一個半月時間就被老師氣走，再花一個半月時間帶新的同事瞭解場域。不斷重複。」徒增伙伴的工作負擔，同時也反映出「伙伴與教師間的溝通」問題，在此特別是指主責教師、博後、助理之間對於工作內容的想像落差。⁷再加上「聘任流程」往往曠日廢時，過去就曾發生才剛花了兩個月時間完成聘任，就要再花兩個月時間處理離職的荒謬情況。

再者，在場域經營方面，工作者不斷更換新面孔的狀況，必然被在地察覺，如此勢必影響與在地之間信任關係的建立與維續：「人員更換太頻繁，前任好不容易熟悉場域，場域的人也才剛認識人員，又要更換，所有動作又要重新來過，對於研究以及在地關係推動很容易空轉。」在研究方面，則往往會讓前一位伙伴曾經累積的知識成果，難以接棒給下一位伙伴，造成知識接力的不斷重新起跑，影響到「學術產出」與「創新行動的產出」。典型的例證是，當我們檢視團隊過往的工作紀錄時，有時會發現前人早已有類似的構想或體會，然而卻被埋沒在資料紀錄當中。最終，這帶來的後果是「員工成就感」的低落：「在無法累積成就感的夾縫中，如果同時也沒有可預見的未來，第一線人員的高度輪替變成一種自然而然，計畫與場域也隨之產生很大的不穩定。」

7 此處重點不在於究責某人或某角色，而在於透過伙伴的工作感受，指出可能的最糟糕狀況。

本研究於是選擇以「人員輪替」作為問題中心，檢視本次工作坊活動過程中伙伴們如何重新闡述各種問題環繞於此所交織而成的結構網絡，⁸或許可以將之重新建構或區分三個層次——宏觀的（macro）體制層次、中程的（meso）團隊層次、微觀的（micro）個人層次——的困難來分別討論，⁹揭示困難的層層堆疊與交互影響，從而修正原先分類方式的平面化：

表 4

分析層次	困難
宏觀	總辦要求、校方要求、人社計畫制度、人社計畫資源、聘任流程
中程	人社計畫職責與分工、伙伴與教師間的溝通、訊息回覆、伙伴關係（當組／跨組）、員工留任、業務交接
微觀	組內組外的情緒、員工成就感、學術產出、創新行動的產出

換言之，要分析環繞在「人員輪替」這一點的各種陳述，不可能單獨只討論它。例如，關聯到宏觀層次，至少就涉及到「聘任流程」；在中程層次，至少涉及到「人社計畫職責與分工」與「業務交接」；在微觀層次，則涉及到「員工成就感」、「學術產出」、

8 工作坊當天，三組各自在海報上串接起來的問題叢結（參閱前述圖 1、2、3），並非環繞在「人員輪替」這一點上，因為每一位伙伴拿到的只是部份條目，與本文做總體檢視的角度不同。儘管如此，伙伴們在不同議題的串接與說明，仍有助於本文在不同環節上深化此處討論。

9 至於未放入討論的四個條目：在地需求、在地團體、地方選舉、行動方案，即代表對外關係的部分。為避免模糊討論焦點，在此先存而不論。

「創新行動的產出」。問題不僅可以透過「人員輪替」這一點獲得梳理，也有助於由此開展出不同層次之間的連結。更進一步的討論，將依據表 4 的三個層次繼續推展：

（一）宏觀層次的困難——體制支持有限

體制層次的結構狀態，牽動著團隊的工作氛圍。首先是總辦。伙伴指出，「總辦提出的季會報告主題，在場域卻不〔見得〕是個重要議題。」如果總計畫辦公室的職責，在於協助各校團隊的研究進展，然而諸如季工作會議的舉辦，卻時常拋出一個與各校不甚相關的議題，彷彿是邀請各校進行「作文比賽」。例如，就筆者加入該校團隊後參與季會的三次經驗，2018 年 4 月的季會主題為「研究與實作倫理議題」，與原民高齡照顧的實作確有關聯。但是 7 月的主題「大學與地方創生」，10 月的主題「社會實踐與地方政府合作的困難和可能性」，則越來越難透過該校人社計畫之經驗與主題有所對話回應。更有甚者，「季會提出之問題無法在現場促成各校間的交流，流於形式與片段經驗分享。」為了回應主題而回應主題，各校之間難以有實質上的經驗交流。倘若季會主題是經過各校反映研究上和實踐上的困難之後，共同形成有助於解決問題的討論主題，則體制方面的支持可能會更加具體。

相較於校外的總辦，校內體制產生的影響力更為直接。首先看到的便是績效導向的學校生態所造成的困擾：「例行會議〔令人〕困擾，切割場域工作時間，會議對於工作推行也無實質幫助與進展。」頻繁的例行會議，為的是不斷掌握或敦促研究要有所「進展」，這卻使團隊伙伴必須不斷應付報告的準備壓力。定期報告工作進度本來無可厚非，但若打斷原有工作安排、報告內容不得不避重就輕、甚至要回應天馬行空的提問或建議，那麼這就

是不必要的作為，也是一種基於管理主義的角度對於工作者的不信任。學術寫作的產出也面臨類似的壓力：「人文社會科學的學術研究與寫作需要時間醞釀，但在本計畫中卻屈居於績效要求之下而多半倉促完成。」即便是新加入的伙伴，都被期望要在短時間內提出研究與寫作規劃。這是數量對於品質的侵擾，但現有生態卻習於將數量等同於品質。

此外，「校內人社背景相關人員有限，缺乏更進一步的知識交流與支持。」更周全地說，醫學大學內的人社相關師資相對較少，同時由於往往隸屬不同單位、承辦不同業務、甚至具有各自的價值立場與學術關懷，使得討論與合作的空間相對有限。除了團隊之外的資源不足，更弔詭的是，團隊之內的新成員加入也阻礙重重：「博後聘任流程太過冗長，聘任尚未完成之前，薪資、勞健保、出差、差旅相關費用皆會被延宕。」不只聘任流程曠日廢時（這同時涉及科技部和學校的行政作業），即便在事後完成聘任，卻往往會有長達兩個月時間的勞健保權益無法追溯（助理的薪資甚至不得追溯）。無法有效精簡聘任程序，只是在體制上漠視伙伴的工作權益，與人社計畫之實踐精神自相矛盾。上述種種，可視之為體制支持的局限，亦皆屬原初分類中的外在問題。

（二）中程層次的困難——團隊內部溝通不良（老師與博後助理之間、博後與助理之間、跨組之間）

團隊內的溝通不良既是垂直的也是平行的，它尤其反映原初分類中的內在因素，並指涉到多重向度。首先關聯到的是職責與分工：「對於執行計畫來說，『人社計畫職責與分工』的問題常常不能依據一開始說定的，而是會隨著時間與任務的不同有所變動，所以哪些是不變的，哪些是可變的，成爲一個不容易解決的

難題。」如果「沒規劃好分工與職責，有些業務流於責任制時，會增加伙伴們的壓力。」就彷彿某工作項目專屬於某人某職位全權負責，無人支援無人分擔，於是工作有如「被各種社交軟體綁架，上下班界限模糊不清，上班像下班，下班像上班。」一有工作訊息就不得不回覆。

進一步來說，例如「老師與博後、助理間的分工不明確，將課程釋出導入場域，¹⁰而讓場域留給博後與助理完全處理，導致博後和助理的工作量大增，對工作沒有推進。」就此看來，由於各組主責教師可能對於工作期待有某種意義上的「視為理所當然」，忽略了：經營團隊和經營場域一樣，要放下自己的成見，理解他人的需求，並且依據工作情況動態地隨時調整，而不是以過去習慣的作法這種有礙相互理解的方式來對待伙伴。同樣地，博後和助理之間儘管有工作內容的不同設定（例如學術研究與行政庶務），但是在本計畫中兩者之間應該是平等的協作關係，特別是在於認識與經營場域這一點之上。然而，不論是過於按照制式的工作分配來相互期待（也就是只有分工沒有合作：例如一人全然負責場域，一人全然負責研究），或是反之，完全漠視分工合作而只想掌控或取代對方（沒有合作更沒有分工，有的只是工作的相互擠壓，或是變成雙頭馬車），都會造成伙伴關係的斷裂與衝突。

不難想像，溝通是一切問題的核心，它既是因也是果。「『伙伴與教師間的溝通』是一個很困難的問題，主要是因為教師在學校內有許多其他業務，而人社計畫成員伙伴都是以計畫為主要工作業務，兩種角色在本位上就不處在相似的溝通前提。」確實沒

10 指藉由課程帶領學生進入場域，從而增加對於在地場域的認識與互動。

錯，職責分工和溝通本來就無法個別論之，在此也不是要指責某種角色在本質上的「罪責」。但是，從博後和助理角度的敘述來看，當然問題會發生（但絕不限於）在上與下、主責教師與博後助理之間。例如：「老師對於場域組織熟悉度不夠，提出的建議往往不符合實際情形，工作者執行上有困難。」或是：「不少伙伴必須應付或回應主責教師不切實際的業務交託，溝通無效而影響原有工作安排。」又如：「組召集人已經在計畫裡兩年，對場域一無所知。想推動的項目或研究等工作事項，只給理念和名稱，就希望組內第一線工作者執行完成。不顧及場域現實狀況，也不信任第一線工作者。導致溝通已經無效。」

此處明顯可見，某些主責教師因故並未參與投入場域之中，而將工作全權交託給博後和助理。倘若全然不聞不問也就算了，但若天馬行空拋下構想，卻未能貼近工作現況與場域需求，那麼博後和助理就會面臨兩難：奉命行事卻違背己願，或是堅持己見卻引發衝突。同樣地，「老師與博後之間的溝通不良，導致工作擠壓到底層助理和行政。」位居基層的助理們，扮演著團隊運作的關鍵機制，卻承擔且閃躲著來自上層的大小落石，不是跑得滿頭大汗，就是被砸得暈頭轉向。要怎麼做，在此並沒有標準答案可供參考，但是如果溝通不足而沒有相互理解，困難只會持續下去。

再者，「『伙伴關係（當組／跨組）』是人社計畫團隊運作的基石，但是，不論是當組或是跨組，一起合作的伙伴關係需要培養與互信，在業績壓力與人員流動的狀況下，『伙伴關係（當組／跨組）』難以持續培養。」換言之，團隊中各組的主責教師、博後、助理，唯有在權責分工之間適性分配，並且能夠依據工作狀況動態地調整，團隊的運作才會順暢。可惜的是，不僅有來自

體制層級的績效壓力，讓每次月會報告都像是要較量出哪一組比較有成效，而不是用來正視問題以及集思廣益。各組之內存在著權責分工與溝通的阻礙，也總是連帶阻礙了各組之間的合作。倘若各組之間沒有合作，甚至面臨績效競爭，整個團隊就難以形成一個團隊：「伙伴間彼此不瞭解各自場域運作狀況，也繁忙於各自場域事務，時常悶頭苦幹、缺乏交流；也難以參與共同活動，導致活動難以進行。」因為「第一線工作人員各自面對各自的〔工作〕夾縫，同時應付著各種期待，因此很難建立起紮實的關係。且在不斷輪替的情況下，很難知道，到底誰是伙伴。」

如此一來，比起來自團隊之外的外患（如校方、總辦），團隊之內的內憂（即團隊內部的敵友狀態）恐怕才是團隊自身的真正敵人。在這些狀態下，人員的輪替或是不願留任變成了經常的結果。伙伴的離職自然有很多的理由，並不全然都是因為「問題」所導致。但不能迴避的是，就算沒有來自外部的拉力，內部的推力也不能再被忽視下去：「老師老把員工推出來當作擋箭牌和衛生筷，又沒有要留人，何來留任的可能。」擋箭牌比喻的是，假若場域有問題發生，或是有來自高層的質疑或責難時，越是基層的博後或助理就會成為究責的犧牲者。功勞都是上司的，過錯都是下屬的。衛生筷比喻的是，「人員流動頻繁，意味校方畢竟未將計畫博後與助理視為編制內人員，計畫博後與助理相應也不會將此視為可以長期發展的職位。」工作者的價值就是用完即丟，不再回收。團隊中權位越高者，對於這頭「房間裡的大象」（elephant in the room）卻越是視而不見。「在計畫底下怎麼樣的誘因能把握住人員？」這樣的提問，變得更多只是對外粉飾太平的手段。於是，「紮實蹲點的，豐厚涵養的，擁有抱負的，在這樣沒有成就感的消磨下，卻沒有明確的制度，甚至是承諾，給予可預見的未來，完全沒有留任的理由。」

如果留不住人，那麼至少要讓工作得以延續下去，偏偏人員輪替往往無法確實進行業務交接：「人社計畫團隊的人員在離職與到職過程中，『業務交接』的問題沒有被正視，因而影響團隊運作，甚至產生〔過〕幾次運作危機。」像是「人員輪替率高卻沒有確實的交接業務，只用雲端硬碟內的資料當作交接，卻無工作內容上的〔實質〕交接，導致接任的人得花較多的時間和心力摸索，而無法專注在計畫的產出。」不論是因為「伙伴在離職交接時並未完全告知計畫工作項目、處理進度或是場域中行動方案的延續，後續接手的伙伴需要花非常多時間去熟悉和摸索，導致計畫常有空白斷裂的地方。」或是「原本的分工，在不斷輪替而業務幾乎沒有妥善交接的情況下，越來越模糊，在場域中變得充滿了各種想像。」都意味著人員的輪替不等於問題的解決，不交接「業務」而交接「問題」，逐漸讓整個團隊的運作變得像是在「抓交替」一般。上述種種，不論是職責與分工、伙伴之間的溝通、伙伴關係、員工留任、業務交接等等，在在反映團隊內部的溝通不良，亦皆屬原初分類中的內在問題，也正是原先表3中頻率最高的類別。

（三）微觀層次的困難——工作者不受肯定

面對體制層次的支持不足，以及團隊內部的溝通不良，隨之帶來的當然是伙伴在工作過程中感受到負面情緒、無法符合時效地有所產出、缺乏成就感，「留不住人」成為伙伴理性選擇行動下的結構「績效」。在工作坊活動過程中，伙伴們曾以「羅馬不是一天造成的」比喻該校人社計畫團隊中各種層次堆疊出來的重重困難。伙伴們每天拆解應對著這些困難，久而久之在心裡留下了各種的傷痕，自然容易產生去意。

首先是情緒的激擾：「人社計畫在執行過程中，團隊成員整體而言不免有『組內組外的情緒』，但是，囿於各種因素而不是很常有適當的方式處理情緒問題，以致產生衝突或者合作障礙。」各組博後與助理之間也常常存在著因為觀念、工作、溝通等各種問題所發生的大小摩擦，問題多半沒有解決，只是相互迴避、漠視彼此、各行其是、盡量做到相安無事。但是，如果發生工作者對主責教師這種權力位置不對等的負面情緒時，「組員不爽老師的情緒，會流動到同事關係。」也就是說，負面的情緒會從組內外溢到組外，破壞了團隊整體的工作氣氛。然而正是因為權力位置的不對等，一直以來並沒有適當的機制來緩解或梳理負面情緒，負面情緒指數的爆表自然指日可待。

其次是成就感的缺乏。任何團隊都知道，「若無法讓員工在這個工作上有成就感，可能就很難把人留住。」或是「若在執行計畫時，缺乏一定程度的成就感，就會增加離職機率。」問題是，「人社計畫的設計與執行很不容易產生『員工成就感』，不論是老師博後助理皆然，雖然可能原因各自不同，但是，缺乏成就感對團隊運作有很大的折傷。」為什麼不容易產生成就感？問題恐怕延續上述體制層次和團隊層次的種種限制所致。諸如，績效要求與場域經營之間的難以平衡，往往讓工作者在例行工作會議報告時感受不到肯定：「主持人或主責老師時常無法了解伙伴在地方經營關係需要長時間累積、多方面嘗試，而無法肯定伙伴的付出。」¹¹或是缺乏學校資源的支持所產生的無力感：「因此被夾在學校、社區、計畫、學術產出間的第一線工作人員，在不清楚資源也無法累積出成果的情況下，在工作中無法獲得成就感。」

11 在此尚未處理的是，醫學大學體系和綜合大學體系、或是自然科學和人文社會科學之間的差異，也總會反映在例行月會報告過程中，主持人提問與工作者回應的高度失焦狀態。

再者，人員的頻繁輪替，又反過來造成校方體制對於工作者的保留與不信任：彷彿是工作者的心態有問題、缺乏挫折忍耐力，不願意在工作崗位上堅持下去，因此校方才對於人才留任有所保留，不願多做承諾。倘若團隊內的職責分工與溝通產生問題，「老師變成工作者最主要花力氣的〔溝通〕對象，是對場域工作者的挑戰，在此之上，疲累取代任何成就感。」

無法產生成就感的另一種可能原因，或許就在於難以產生具體成果。就職責與分工方面來看，「學術產出在個人型與整合型研究計畫中是（子）計畫主持人的責任，在人社計畫則變成計畫博後與助理的責任。」問題是，「老師在校的事務繁忙、伙伴在場域的時間及實作繁重，沒有精力與時間產出文章。」博後與助理不見得有更充裕的時間可以寫作。因此這樣一種學術產出的分工恐怕需要經過重新審視，或是回到人社計畫的協作精神，讓主責教師和博後助理之間產生更有效的合作：「夾在學校與場域之間的第一線人員，同時也被期待撰寫出學術產出，更多的時候，或許被期待的是〔工作者〕與老師們合作的學術產出。」只是，這樣的合作迄今尚有很長的路要走。

面對上述種種，有伙伴坦言，「獎勵與升遷才是個人獲得成就感的最重要制度設計。」但是，伙伴心裡苦，只要有實質的獎勵和可見的升遷，難道真的就能讓工作者獲得成就感、願意留任？從第一線工作者的經驗出發，「留任」這個議題其實會引出非常複雜的情結。一方面，博後或助理之所以願意進入此類計畫，往往抱持著對於計畫理念與內容的認同。儘管在執行過程中可能逐漸形成兩種極端心態：一者開始「仰望上意」並理解「配合領導」才能比較省力地執行計畫，另一者則是更「堅持己見」或「擇善固執」，即使會不利於團隊運作與溝通。不論如何，這兩種極

端情況都有礙於第一線工作者執行計畫、溝通合作，甚至萌生辭意。博後與助理們要能做完聘期、相互照顧，對於人社計畫的理念與實踐認同還不會被消磨殆盡，實屬難得。在此，本文必須再次預先廓清一個可能的誤解：此處的討論絕非暗示或強調，團隊運作的各種問題只要繼續聘任第一線工作人員，即可被完全地或輕鬆地「解決」。與此相反，本文僅希望透過「留不住人」此一面向，凸顯人社實踐計畫在執行過程中的種種問題。

四、代結語：「我們這個計畫最重要的就是人！」

透過這次設計思考工作坊的活動，我們並未構想出更好的場域行動方案，但是這不意味著工作坊「失敗」了，因為我們進行了一次團隊行動的自我反思：這個團隊的人員流動如此頻繁，乃由不同層次的困難所堆疊而成，包括體制支持有限、團隊內部溝通不良、以及工作者不受肯定。在一個以照顧為主題的實踐型研究團隊中，我們的工作不在於指認績效亮點、責任歸屬、批評錯誤，而是勇於在行動中不斷試錯、誠實記錄、深刻反思，讓實踐從自身開始做起，讓創新從自身開始探索。

上述的問題網絡所交織開展出來的樣態，並沒有單一立即的解決之道，何況其中有許多結構性問題超出了一個團隊工作組別的能力範圍。儘管如此，第四組在計畫執行的兩年多來，除了持之以恆推動讀書會／寫作討論會，以提升伙伴們的思考與寫作能量之外，仍不斷構思推展出改善上述其中幾項問題的行動方案，包括如何在透過課程導入場域時，主責教師、博後和助理之間，能夠在課程教學與場域之間有合理的權責分配，避免分工和溝通

造成的關係摩擦；或是為了落實人才培育之目標，協助博後在校內開設課程累積教學經驗，取得助理教授證書。第四組不是萬能，但我們在意事，更在意其中的人。

一如總計畫主持人陳東升曾在專訪中指出人社實踐計畫的關鍵：「我們這個計畫最重要的就是人！」（郭怡棻，2016）此處所指的乃是博士後研究員的人才培育，希望透過讓具有人社理念之學術品味的博後藉此進入體制，進而推動新學術典範的建立。而在我們工作坊促成的團隊伙伴集體反思中，我們看到的更多是計畫執行中團隊內部各種人與人之間合作與交流的困難與辛苦。該校人社計畫團隊，儘管碰到的困難與問題也許比其他團隊來得更多，但正是在這樣跌跌撞撞的過程中，我們能夠體會到更多照顧別人與照顧自己的意義與重要性。

參考書目

A. 中文文獻

周睦怡、陳東升，2019，〈大學社區伙伴研究——社會創新在地實踐〉。《人文與社會科學簡訊》20(3)：7-14。

郭怡棻，2016，〈我們這個計畫最重要的就是人！陳東升老師專訪〉。HISP 人文創新與社會實踐電子報 Vol.36，11月30日。
檢自：<https://www.hisp.ntu.edu.tw/news/epapers/46/articles/163>

蔡瑞明、謝國興，2018，〈大學與社區的在地連結〉。頁1-13，收錄於蔡瑞明主編《新實踐與地方社會》。臺北：人文創新與社會實踐計畫辦公室。

Altrichter, Herbert, Peter Posch and Bridget Somekh 著、夏林清譯，1997，《行動研究方法導論——教師動手做研究》。臺北：遠流出版公司。

Argyris, Chris, Robert Putnam and Diana McLain Smith 著、夏林清譯，2000，《行動科學》。臺北：遠流出版公司。

Brown, Tim 著、吳莉君譯，2010，《設計思考改造世界》。臺北：聯經出版。

Weber, Max 著、張旺山譯注，《韋伯方法論文集》。臺北：聯經出版。

B. 外文文獻

Clerke, Teena and Nick Hopwood. 2014. *Doing Ethnography in Teams: A Case Study of Asymmetries in Collaborative Research*. Cham: Springer.

Erikson, Ken C. and Donald D. Stull. 2008. *Doing Team Ethnography: Warnings and Advice*. Thousand Oaks, California: Sage.

Those Who Tell Stories: Before Taking Good Care of Others

Yen-Tso Lee*

Abstract

The Humanity Innovation and Social Practice (HISP) project is dedicated to developing strategic programmes of community-university engagement, initiating universities to work with local partners to identify and solve local problems. The researchers from a medical university aim to envision the alternatives of elderly care in an ageing society. Many care studies show that in the care relationship, it is not only the care recipients, but also the caregivers who equally need to be cared for. Most of the discussions under the HISP project in the past have focused exclusively on observations in the field, on talking about others' stories. In contradiction, it is rare for those who told these stories to tell their own stories. This article, based on a design-thinking workshop organized by the research team of that university, intends to develop a collective self-diagnosis and reflection for the team. The key question underlying our reflections is: Why has been there such a high staff turnover rate in this team? The study shows that the problem involves at least three different yet overlapping structural levels: limited institutional supports, communication gaps within the team, and unrecognized workers. We should take care of ourselves before taking good care of others. The HISP team thus needs more innovations from its own practices.

Keywords: Design Thinking, Action Research, Care

* Assistant Professor, Graduate Program in Leisure and Recreation Business Management, National Taitung University.