

# 青年海外志工



## 新手領隊參考手冊



本手冊獻給 --

每一位勇於跨出舒適圈的青年朋友：

透過全球素養的實踐過程，

去建構新世代跨界挑戰的自信心；

也讓青年海外服務更深刻理解對方的需要，

規劃合宜的行動方案，發揮臺灣青年的影響力！

# 青年海外志工 新手領隊參考手冊

## 目 錄

● 署長的話 .....	1
● 01. 楔子：跨出臺灣青年的國際力 .....	3
● 02. 團隊內部衝突管理 .....	8
● 03. 海外生活適應 .....	27
● 04. 跨文化交流 .....	46
● 05. 跨文化服務 .....	63
● 06. 問題與解決 - 新手領隊模擬器 .....	82
● 07. 新手上路，從 A 到 A+ .....	99
● 附錄一：應對海外瞬息萬變狀況，活用 STP 沙盤推演工具 .....	108
● 附錄二：團隊的行前籌備與建構 .....	111

## 署長的話

近年由於受嚴重特殊傳染性肺炎疫情影響，青年海外志工出國服務受到限制，服務團隊也面臨領隊人力承接、新血招募以及海外據點需求重新評估等問題。為了精進青年海外志工服務隊的服務方案，提升其相關服務知能，促進各大專院校和非營利組織交流合作，教育部青年發展署自 110 年開始辦理青年海外志工培訓工作坊和青年海外志工交流沙龍，使青年能提供高品質的志工服務，創造實質的影響力，提升出國服務的質量。

青年海外志工培訓工作坊邀請青年實務工作者分享案例，讓參與者瞭解海外志工團隊帶領可能面臨的問題與挑戰，並思考未來如何處理類似的問題。此外，由桌長帶領進行實務模擬分組討論，為青年帶領海外志工團隊從事服務奠定基礎。而青年海外志工交流沙龍則邀請不同地區及服務型態的青年海外志工團隊和達人分享自身的經驗，並以世界咖啡館方式分組進行主題交流。

近兩年來共辦理了 9 場次青年海外志工培訓工作坊和 5 場次青年海外志工交流沙龍，逾 800 人參加，由活動過程的交流火花與活動後參與者的回饋建議中，讓我們深切感受到青年對於海外志工服務的熱情不僅未嘗稍歇，反而期待有更多的裝備與資源，在疫情緩和之後能好好應用，於是在這樣的前提下，衍生了編輯本手冊的構想。

本手冊匯集國內不同非營利組織帶領臺灣青年志工從事海外服務的經驗，結合多元化的實務個案分享和解決工具的運用，希望提供有志於海外志工服務的青年朋友實質上的協助及參考。不論閱讀手冊的你是正在學習帶領志工團隊的新手領隊，抑或是對於海外服務有興趣的青年朋友，都希望本手冊對於增強海外服務的知能與實務有所助益，並在後疫情時代下，做好下一次出發的準備！

最後，本手冊的完成感謝作者群無私珍貴的知能與經驗分享，期盼以這股豐厚的正向力量，支持青年延續海外志願服務，持續點亮世界希望，也冀盼拋磚引玉，在海外志工們的眾志成城努力下，讓國際友人進一步見證到臺灣青年巧實力的發揮！

教育部青年發展署 署長 陳智玉

## 01. 楔子：跨出臺灣青年的國際力

### 壹、積極國際參與、扮演世界公民

筆者從事志願服務推廣工作 20 年，在研究所畢業後即投入 NGO 組織工作，並將 NGO 組織當作人生的志業，沉浸在志願服務領域，從國內社區志工、青年志工中心到海外國際社區服務，串連國際平臺，與亞洲志願服務發展聯盟 ( NVDA, Network for Voluntary Development in Asia ) 20 國 30 個國際志工組織、歐盟志願服務組織聯盟 ( Alliance, The Alliance of European Voluntary Service Organization ) 44 國 77 個會員組織，及聯合國教科文組織下國際志工協調委員會 CCIVS ( Coordinating Committee for International Voluntary Service )、會員遍及全球 88 國等國際平臺，搭建國際志工交流網絡，並自 2008 年到 2020 年協助超過 1 萬 2 千位臺灣青年參與全球 60 國 4,228 個方案，筆者一直在思考，如何協助臺灣青年打造更積極的國際參與機會，及扮演世界公民的角色。



▲ 臺灣青年參與世界各國志工服務與交流計畫。  
( 照片來源：願景青年行動網協會 )

### 貳、千禧年世代的社會創新風潮

新的世代，從臺灣政府 2001 年回應聯合國國際志工年，同年推動臺灣志工年以來，在前行政院青年輔導委員會及後來組改為教育部青年發展署的推動下，帶動了千禧年世代後的臺灣青年國際志工參與風潮，這一波

風潮引領臺灣青年積極投入公共事務與國際服務 20 年後依舊熱潮不減，並勾勒、帶動了千禧年世代青年的社會創新行動，有越來越多的臺灣青年在大學時期或畢業後即開始創業，成立 NGO 組織（如 Refugee Network Taiwan）、社會企業（如 Impact Hub Taipei 社會影響力製造所），抑或投入地方創生（如國立政治大學創新育成中心輔導的《樂。斯屬》- 泰北文史創生計畫）等以社會目的為宗旨的新事業體，觀察這一波臺灣青年的社會創業風潮，很多青年創業家都是在大專時期，甚至高中階段即投入社區服務與海外志工服務，因這樣的跨社區、跨文化、跨世代、跨團隊、跨領域、跨國界等的服務與探索經驗，打開他們的人生另一扇窗與新視野，他們從「跨界」服務中，慢慢發展出他們與不同文化群體合作的能力，使用各種新工具與社群平臺的科技力，並逐步累積回應社會問題與需求的行動能力，這些透過跨界行動與服務而得到的養分，帶動這一波千禧年世代青年的社會創新。



▲ 臺灣青年從國際交流與海外志工服務中得到新養分。  
（照片來源：願景青年行動網協會）

### 參、全球疫情與臺灣青年國際參與的空窗期

另一方面，由於新冠疫情影響，臺灣青年的國際參與，在這一波全球疫情影響下，也有所謂的人生三年國際參與的空窗期，這造成國內大專院校推動海外志工服務青黃不接，世代經驗無法銜接、缺乏傳承、社團招募新人困難，規模縮減甚至有倒社風險；國內推動海外志工服務或服務學習

的 NGO 組織則面臨組織重整、財務緊縮、人員縮編、海外服務據點需重新評估需求、合作單位亦須重新確認其組織量能，海外服務據點 10 多年來的成果幾乎重新歸零，須如新組織一樣，重新開始海外服務據點的各項評估工作等挑戰；更甚者結束多年專業經理人引領的海外服務方案，轉為無給職志工運作的組織經營模式，僅維持最基本的組織運用，無法充分發揮組織當初成立的社會使命與影響力。面對上述種種的挑戰，如何讓不同世代臺灣青年的國際經驗可以傳承與交流，甚至激發臺灣青年更多新的社會創新量能，也成為現階段推動青年社會參與和國際參與的重要課題。

青年署特別邀請不同世代臺灣青年，分享世代不同的跨文化海外服務經驗，把過去大家所面臨的海外服務狀況，撰寫成不同的個案分享，從個案核心問題定義、問題解決的思考邏輯、注意事項及建議處理方式來做系統性的個案解析與經驗學習；並從海外服務的行前籌備與團隊建構、內部衝突管理、海外生活適應、跨文化交流與服務，及問題與解決等多個主題，彙整大家的實務經驗，以系統的方式，從概念撰寫、海外團隊出國服務實做，到給新手海外青年志工領隊的建議等三面向，做系統與層次的論述，期待藉此方式，培育臺灣青年海外服務的領頭羊，並讓本手冊能成為臺灣青年帶領海外服務團隊的實用指引與參考手冊，協助他們在人生第一次帶領海外服務團隊時，有一個參考準則與典範學習依據；甚至未來每次從事海外服務時，都可以再次由本手冊得到新的啟發與學習，讓本手冊成為不同世代臺灣青年從事海外服務工作的最佳陪伴工具。



▲ 後疫情時期海外志工服務充滿新挑戰，計畫需求也需要重新評估。  
(照片來源：願景青年行動網協會)

本手冊包含以下幾個特色：

### 一、青年世代國際經驗的傳承

本書作者群，海外服務經驗從 5 年到 20 年，從事海外服務工作由最早 2001 年一直延續到 2022 年，海外服務的關注議題由千禧年 MDG 八大目標到永續發展 SDGs 的 17 項目標，足跡由亞洲、非洲、歐洲到中亞。這不同世代對於同樣問題有不同的關注重點與思考角度，恰可以完整與多面的呈現，對於一個問題該有的思考邏輯與關注重點，清晰呈現臺灣青年不同世代的跨文化工作經驗。

### 二、案例來自多個國內 NGO 組織與青年 NGO 工作者

本書作者群來自臺灣多個長年從事海外服務的 NGO 團體，服務網絡遍及亞洲、非洲、歐洲及中亞，所有的跨文化交流與服務的案例，都是各個 NGO 多年來累積的實務經驗與實際個案，這也是臺灣第一次系統性的彙整多個志願服務領域 NGO 組織的個案，這些個案從行前籌備面臨的挑戰、團隊內部衝突與管理、海外生活適應、跨文化交流與服務到問題與解決等，幾乎全面性的網羅籌組一個海外服務團隊，由最開始的籌備階段到服務階段可能面臨的各項危機與挑戰，個案的多元性與豐富性，非常適合從事海外服務或國際交流之團隊，反覆運用在實務訓練中，或國際工作的風險管理之討論。

### 三、跨界訓練

聯合國秘書長青年特使辦公室 ( United Nations, Office of Secretary-General's Envoy on Youth )、經濟合作暨發展組織 ( Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD ) 與歐盟在近年來的青年培育上，明確指出青年的全球能力或稱全球素養 ( Global Competence ) 對於實現永續發展目標至關重要 ( Global Competence Amongst Youth is Critical to Achieve Sustainable Development Goals )，歐盟與 OECD 並將全球能力運用在實際的青年培育作法上，OECD 從對於全球與在地議題的瞭解、跨文化的理解與合作能力，以及回應議題的行動力等三個面向來培訓青年國際領

袖；歐盟則進一步在青年培訓計畫（EU, Erasmus+, Key Action 2: Cooperation among organisations and institutions）要求多國（至少 4-5 國）青年組織聯合提案、多國移地訓練、多國青年共同參與訓練，並結合訓練青年運用數位社群平臺的科技整合力，確保研習結束後可帶領不同文化背景的國際青年投入社會行動中。

由聯合國、經濟合作暨發展組織及歐盟對於青年國際領導人才的想法與實際培力的作法，我們可以清楚看到，「跨界 + 國際力」是未來世紀青年的核心能力，這跨界國際力包含與不同文化群體的互動及合作能力、使用數位社群平臺與工具的科技力，及回應社會（全球）需求的青年行動力。這些概念與本手冊主要協助臺灣青年建構海外服務的跨界能力，從籌組團隊、團隊內部管理、海外生活適應、跨文化交流與服務，到問題與解決等議題，不謀而合。

希望臺灣青年能藉由本手冊，厚植跨文化的國際力，不僅本身具備這樣的全球能力，未來還能帶領與激發更多臺灣青年的全球行動力。

作者：丁元亨



▲ 青年需具備與不同文化群體合作及與國際倡議能力。  
（照片來源：願景青年行動網協會）

## 02. 團隊內部衝突管理

### 壹、化解團隊衝突的原則

海外志工服務計畫參與成員背景多元，來自四面八方，年齡有落差，專業背景又多樣，參與動機也不同，雖然這樣多元組成的團隊，是團隊成員彼此相互學習成長與交流互動的好機會，但在行前籌備與服務期間，因成員背景多元，學習目標不同，對計畫參與期待各異，不免要經歷多次的磨合，才能成為真正的團隊。故團隊籌組與服務期間，面臨不同類型的內部衝突是「無可避免的」，但面對內部衝突前，領隊必須熟悉與堅守幾個核心信念與原則，並積極與重要幹部達成共識，從籌備到實際出團期間保持「正向看待」、「積極處理」、「有效溝通」，才能步步化解團隊內部衝突。

四大大原則如下：

#### 一、堅守團隊（組織）的核心信念與價值

每一個團隊在組建過程，都莫要忘記組織成立的宗旨、團隊的核心信念與價值，不管做任何服務計畫，都要謹記當初起心動念的那一份堅持，核心信念與價值不變，即便服務過程選擇與作法因領導人而不同，但最終目的總會一樣。

#### 二、釐清服務的目標與行為規範

每次進行海外志工服務行動，都應該有一個明確的計畫目標與團隊規範。明確的服務目標才能讓團隊眾心一致，有一個共同的努力目標，知道服務路程可以怎麼一步一步來進行；明確的行為準則則讓團隊服務可以符合道德規範與國際準則，諸如資訊公開與透明、募款財務責信、平等的伙伴關係、性別平權意識、尊重當地文化、符合永續發展目標，及在地賦權等，以避免服務過程對當地造成負面的影響。

### 三、海外服務的最高原則 - 安全、健康

海外志工服務過程，安全第一、服務力達！

如同志工服務的出發點一樣，先照顧好自己，才有能力服務他人，特別是團隊成員可能很多都是第一次出國到海外生活習慣迥異的國家，面對新生活環境、居住安全、行進交通安全，及公衛健康等，要能先照顧好自己，避免成為他人負擔，才能在後續的服務計畫，扮演好應有的志工角色。

### 四、做好新手隊員與在地據點間的橋樑

團隊成員絕大部分都是第一次到海外志工服務的據點甚至海外服務國，面對陌生的新環境，使用的語言迥異，不僅要學習盡快適應當地生活與融入當地生活圈，還要積極扮演好志工的角色，壓力可想而知，故做為領隊要積極扮演好團隊成員與服務據點的橋樑，協助與在地溝通、團隊生活適應、當地文化學習、當地生活融入等面向，積極協助團隊瞭解當地現況、學習尊重多元差異與融入在地，避免團隊成員因對當地文化陌生、不熟悉、不瞭解或理解錯誤，而產生各項問題與衝突。

在認識四大原則，建構團隊核心價值與行為準則後，也應該了解海外志工團隊經常面臨的不同類型衝突，衝突不同，它所背後延伸的問題自然不同。能及早判斷衝突類型，有助於新手領隊分析成因、現況，並找到適合的解決方向。

常見的衝突包含以下五種：

#### 一、價值觀衝突

海外志工參與，大家起心動念不同、期待不同、對於新文化瞭解與適應也不同，想要的不一，看待事務的角度也不一，故價值觀衝突在所難免，例如：

(一) 每個人「參與海外志工的動機」不同

舉例 a：出國服務是一種增廣見聞，提升個人履歷豐富度的行動。

舉例 b：出國服務是一種自我歷練，要有一定服務經驗與事前準備才能出發。

舉例 c：海外志工只是過客，不用做太多事情，應該多觀察、少講話就好。

## (二) 每個人「對服務深度及影響性評估方式」不同

舉例 a：我認為團隊做這項計畫對當地沒有任何幫助。

舉例 b：募款經費用在軟體培訓很難看出成效，應該要有量化數據。

舉例 c：跟我們一起生活及活動的孩子們當下快樂就好，這才是最重要的。

## (三) 每個人「看待多元文化的視角」不同

舉例 a：為什麼當地人都不守時，是不是不重視我們團隊到訪……。

舉例 b：這種隨興自在的生活方式是我們在臺灣無法體驗到的，我很享受。

舉例 c：今天看到他們這樣做，我覺得好噁心，很不舒服，讓我想要回臺灣。

## 二、生活習慣衝突

海外志工團隊，因團隊成員多元，大家各自生活習慣不同，但團隊又必須一起生活，故團隊磨合過程，因生活習慣引起的衝突在所難免，例如：

### (一) 團體住宿缺乏個人空間

舉例 a：睡眠習慣（如：打鼾）互相影響，導致休息不佳。

舉例 b：跟臺灣朋友家人聯繫（如：講電話、視訊），缺乏隱私。

舉例 c：習慣自己一個房間，不習慣跟別人一起居住在四人房。

### (二) 手機與網路使用習慣

舉例 a：在地充電不便，但我因工作需要隨時 on call，先給我充。

舉例 b：隨時隨地都在用手機，一拍照就要上傳打卡，完全忽略團隊行動。

舉例 c：團隊服務進行時，一直狀況外，一個人獨自滑手機。

### (三) 飲食適應及用餐禮儀

舉例 a：不喜歡吃當地食物，用餐時間消失自己煮泡麵，同組組員找不到人。

舉例 b：等候全部人到齊才用餐好浪費時間，肚子餓，我坐下就想要先開動。

舉例 c：無法適應當地食物，剩食一堆，造成浪費；或特別喜歡某類食物，不留給其他伙伴。

## 三、分工衝突

海外志工服務，另一種常見的衝突為「分工衝突」，志工服務無法做到工作分配一致，總有人出力多，有人付出少，這樣的分工不一致，也常造成團隊成員的小抱怨，甚至進一步引起衝突，例如：

### (一) 工作內容難易度與公平性差別

舉例 a：為什麼我要寫教案，規劃一堂完整的課程，可是他只需要帶跳早操？

舉例 b：我希望可以跟更多小朋友互動，不是只做幕後文書與器材準備工作。

舉例 c：這件事情我不擅長，既然他也可以調整任務，那我為何不行？

### (二) 合作不順利想要調整

舉例 a：組員在籌備期間都缺席，沒有花心力一起討論，我覺得很無力。

舉例 b：他做什麼決定都只在意自己的想法，完全不顧我的感受，我想換組。

舉例 c：他的狀況一堆，常漏東漏西，我不想跟他一組。

### (三) 其他突發狀況

舉例 a：副隊長臨時有事情不能一起出國，他的工作內容誰可以協助？

舉例 b：早上臨時幾個團員上吐下瀉，要休息暫停服務，課程誰幫忙代打？

舉例 c：這事不是我做的決定，現在造成當地對團隊觀感不佳，應該誰負責？

#### 四、人際衝突

團隊成員一起生活、一起服務，有人就會有溝通互動上的衝突，例如：

##### (一) 團員間個性不同

舉例 a：我覺得 xxx 有點怪怪的，好像都沒有聽懂我在講什麼，自顧自說。

舉例 b：他們三人自成小團體，都不參與全團討論，私下抱怨又多，真麻煩。

舉例 c：組員能力強，每次都搶話發表，又公開指出我做不好的地方，讓我覺得很受傷。

##### (二) 幹部與團員身分差異

舉例 a：幹部只是多一些在地經驗，為什麼講話都要有高高在上的態度。

舉例 b：我不知道身為團員講這樣的話是否合宜，但真的覺得這決策是錯的。

舉例 c：為什麼在臺灣已經決定好的事情，來到這邊，幹部說改就改。

##### (三) 感情因素或其他性別議題

舉例 a：到異國生活兩個禮拜後，他們好像談戀愛了，完全陷入兩人世界。

舉例 b：籌備期間他就一直約我單獨出去，現在也每天深夜來敲門，真困擾。

舉例 c：他在公開場合講黃色笑話，且對我身材外貌多有批評，很不尊重人。

## 五、在地溝通衝突

海外志工服務，由於社區變動大，或資訊傳遞無法即時，加上文化差異、工作處理與進行方式不同，與在地伙伴的溝通或對服務期待的落差在所難免，這一類的在地衝突如：

### (一) 服務規劃變動

舉例 a：原本說小學部的學生這兩週由我們負責上課，怎麼增加了國中部？

舉例 b：在臺灣有調查過使用的教材，結果到現場後發現完全不一樣。

舉例 c：據點的幾位老師意見不同，私下分別跟我們幹部反應，該聽誰的？

### (二) 語言文化差異之代溝

舉例 a：聽不懂據點老師在講什麼，他的英文夾雜當地方言和自己的口音。

舉例 b：偶然聽見據點老師們聊天，他們對我們服務內容有意見。

### (三) 其他突發狀況

舉例 a：有團員水土不服急重症需要就醫，但當地據點沒有人可以協助我們。

舉例 b：服務期間，團隊成員重要物品及現金失竊，當地用連坐法除罰全體住校生。

面對以上各類衝突與狀況，作為領隊或核心幹部，在辨別衝突、釐清來龍去脈，並準備採取解決方案時，可依循以下幾個觀念及輔以「領隊可以怎麼說？」的溝通技巧來處理。

## 貳、化解團隊衝突的具體作法

### 一、解決矛盾才是目標。

一旦發生衝突，雙方肯定都會從自己的角度出發，爭取讓自己的利益最大化，故選擇衝突解決的方法，除了要評估近期的利益，更應該關注長遠的影響；既要顧全自己的利益，還要考慮對方的感受，不能只考慮自己的利益，嚴損對方的利益。

#### 領隊可以怎麼說？

- (一)「等我先分別了解你們雙方的看法，再提出客觀的意見，謝謝你的等候。」
- (二)「我想，他會有這些想法及行為，應該是因為.....，你可以理解嗎？」
- (三)「其實，我們以前也有遇過類似情況，當時我們的考量是.....，與您們分享。」
- (四)「我相信，在這件事情的處理上，你們各自都有讓步，才能如此順利。」

### 二、採取迴避方式

很多時候矛盾不斷升級，是因為雙方都不願讓步，非要分出誰輸誰贏。如果雙方發生衝突，一方能夠從行動和思想上主動退出，採取迴避方式，那另一方就會顯得無可奈何，不知該怎麼繼續吵下去，用這種方式解決問題，就不會計較輸贏。

#### 領隊可以怎麼說？

- (一)「聽完你們現在的意見後，我希望大家可以再想想，明日再做討論。」
- (二)「今天，我先把分工做一些調整，等找到更好的共識後，再來繼續討論。」
- (三)「或許，有些事情你可以先跟我說，我再找時間與他私下談，會更有效率。」
- (四)「其實你可以試著把重心轉換到其他層面上，減少關注他的這些行為。」

### 三、針對衝突點做資源整合

有衝突就說明有需求點和利益點，我們就可以利用這兩部分，將彼此的需求點與利益點找出來，然後找出平衡點，提出一個互惠互利的解決方案，讓雙方在不用妥協的情況下獲得雙贏。

#### 領隊可以怎麼說？

- (一)「我知道你們都擅長這項工作的執行，或許我們可以嘗試分組進行。」
- (二)「現在團隊有這些素材可使用，我希望在矛盾調和後，你們可以優先挑選。」
- (三)「根據我的經驗，你們這些意見剛好都可以在另一項工作上有發揮，要嘗試看看嗎？」
- (四)「謝謝你們的意見回饋，讓團隊運作的經驗值又更加提升，我們一起把它記錄下來。」

### 四、協商談判必須掌握的五原則

日常溝通中，雙方可以通過針對彼此的矛盾點交換意見，尋找最佳解決方法，但協商談判必須講原則：

- (一)雙方都應該關心對方的目標；
- (二)雙方都應該對事不對人；
- (三)雙方都要信守承諾；
- (四)雙方都希望能夠再次談生意、互動或合作；
- (五)雙方都覺得自己贏了。

只有滿足以上這些原則，才能避免衝突。

#### 領隊可以怎麼說？

- (一)「現在大家開始發表意見，分享時盡量聚焦在事件或者行為本身，跟人無關。」
- (二)「經過討論，現在團隊已經建立了共同生活的制度，希望大家一同遵守。」

(三)「有了這次經驗，我們來思考一下，下週同一活動可以怎樣做會更好呢？」

(四)「你們分別提供不同層面的建議且很有幫助，還有人想要為他們補充嗎？」

## 五、實現雙贏才是最佳結果

雙方發生衝突肯定是一方的需求點損害另一方的利益點，如果彼此能夠心平氣和地坐下來好好溝通，不僅能夠化解矛盾，還可以將一方需求點與另一方利益點進行整合，進而實現交易，達到雙贏。當然，雙贏交易的基礎是信任，要想真正地做到雙贏交易，彼此都必須拿出合作的誠意和勇氣。在合作中不要小聰明，不要總想著佔別人便宜，要遵守遊戲規則，否則雙贏的局面就不可能實現，最終吃虧的只能是自己。

### 領隊可以怎麼說？

(一)「謝謝你們願意分享，也願意相信團隊會給你們支持的力量。」

(二)「取得共識後，相信你們都做了新的突破與嘗試，真的很欣賞你們的勇氣。」

(三)「相信從這次事件中，你們都學到很多，這才是跨出舒適圈的意義與收穫。」

(四)「這次有效的正面溝通是團隊的好榜樣，以後你們應該就能自己處理得很好了！」

在每一次衝突事件過後，不論領隊或團員都需要有進一步的「反思」與「學習」來沉澱過程，對團隊的啟發與個人的學習是什麼，這些經驗將伴隨我們迎向未來的每個挑戰，同時也是值得傳承給下一個新手領隊的重要養分，未來他們將可採取不同的預防作為，來降低團隊運作期間各種衝突再發生。

同時，經過歸納統整，也會發現團隊協作常見有 5 大障礙：缺乏信任、懼怕衝突、欠缺投入、逃避責任，及無視結果。

這五者間環環相扣、互相影響，而要跨越或避免這 5 大障礙，首先要建立信任感並「鼓勵衝突」，讓團隊能夠理性討論、明指問題，而不是裝作若無其事，指出問題後，才能共同投入解決問題，創造團隊共好的結果而不是個人主義式的勝利。

## 【給新手領隊的建議】

新手領隊們，這些衝突解決原則或人際相處哲學，不僅在一次性或延續性的海外服務團隊中適用，其實在校園合作、職場生態中適當轉化，也有異曲同工之妙喔！

身為新手領隊或海外服務熟手領隊，建議在前中後三個時期可以這樣做：

### 一、前期 - 出發前的團隊籌備

- (一) 建立信任：在團隊規則建立後，可邀請不同成員多分享個人期待與價值觀。
- (二) 培養默契：增加服務任務外的交流，可以相約其他輕鬆的聚餐或戶外活動。
- (三) 凝聚團隊向心力：鼓勵大家有意見要及時發表，不論是直接對全體或對領隊，並且在適當時機要肯定每個成員的不同貢獻。

### 二、中期 - 服務當下

- (一) 留空交流：不要把服務行動安排太滿，每天都應該有充足休息與交流時間，讓大家沉澱當日的事件、想法，也養成習慣聆聽不同成員的觀點。
- (二) 多元代表：可以邀請不同的伙伴來分享個人經驗，包含團隊內資深、新手者，或團隊外的重要據點代表、青年朋友等，平時越多元的意見交流可以提升思考之層次與深度，亦培養大家對於不同觀點、立場的接納度。
- (三) 公平究責：如果遇到需要釐清責任的事情，應秉持標準統一、嚴謹處理的態度，把討論聚焦在行為本身，而非否定特定成員。討論後，建議適當肯定每個成員對此深度交流的參與，共同目的都是讓團隊運作可以更順利。

### 三、後期 - 反思總結

- (一) 整合經驗：每個梯次的服務都是全新的組合與挑戰，且必然有不同的經驗值得傳承，建議妥善整理後，記錄集結，經年累月之整合都是下次服務前無價的寶藏！
- (二) 肯定價值：讓成員不要覺得「衝突都是負面的」，進而畏懼、麻煩、迴避而噤聲，應該要正視它帶來的回饋，正因這些不同性質的衝突，讓團隊或個人有成長的機會。
- (三) 鼓勵衝突：只要能夠理性討論、照顧每個人的情緒與協調後續運作，衝突絕對是轉機。



( 照片來源：林語珊 )

做為新手領隊，願意跨出舒適圈，甚至扛下領隊之責，雖然辛苦與充滿挑戰，但這條道路上從不孤單，仔細探索，身邊總會發現無數個願意成為後盾的前輩、同好與政府相關部會持續陪伴你。做為新手領隊，你還可以這樣做，來強化學習：

- 一、多參與不同組織、團隊的交流分享會，或政府相關部會舉辦之工作坊、培訓營。
- 二、提前整合不同類型的問題，詢問有經驗的前輩或學長姊「應該如何處理」。
- 三、建立自己與幹部的一套原則，積極保持與核心團隊的意見交流與進度更新。
- 四、對每位伙伴交流時，保有「三最」：最高誠意、最大彈性、最強容忍力。
- 五、做每一個行動與決策前，多留一點時間讓自己思考，並規劃好備案。
- 六、每隔一段時間，回頭檢視自己記錄的資料，從成長軌跡中萃取精華與大家分享。



( 照片來源：林語珊 )

## 【案例分享】

### 案例 1.

為了讓團隊成員具多元與專業性，指導老師在帶領國際志工社時，安排「有出隊經驗者」擔任主要幹部，負責團隊整體服務規劃與據點溝通，新進學弟妹則做為隊員，配合幹部指派的任務分組合作。

校內招募期結束後，一連串的社課籌備隨之而來，新進學員仔細聆聽學長姊的經驗分享，包含據點環境介紹、過去服務內容、新年度主要工作規劃等，學長姊也根據面試新社員時所了解的專長背景，準備進行後續分組及任務認領。

這時候有新進社員反映自己擁有多次參與不同校內外服務學習營隊的經驗，且曾經與家人到服務所在國家旅遊，認為社團的服務重點方向需要調整，比較切合實際需求，並自動認領「副隊長」與「課程長」等兩大要職，希望可以主導本次出隊的課程規劃。

指導老師覺得有新成員主動積極，非常值得讚賞，當下就表示同意，而隊長與其他幹部則有不同的看法，認為尚需要溝通和評估，轉問其他新進成員之意見，大家面面相覷，現場一片寂靜.....。

如果你是領隊，可以怎麼處理？是否可以將需溝通的事項做分類，並按部就班引導不同人員發言呢？

**一、領隊先自問：**這次的團隊分工，最看重哪一個特質？是成員的個人能力？（有經驗者加分）還是成員的學習態度？（誰能傳承經驗）。在團隊分工當下，有成員「積極主動認領」自然是好事，應該要給予正面肯定，故可以在介紹職務任務時，講述清楚對應之期待與責任，預告「最終決定」的時間點，讓每個成員都有機會考慮及排序。領隊可根據回收的排序結果，進行與核心幹部（如：小組長）的內部討論，結合成員背景與特質，規劃最適合的分配方式，最後再行公告。

**二、領隊要注意：**保留內部討論空間、勿倉促決定、適當個別面試或情境考驗，以取得核心成員的共識，都是很值得做的判斷要點喔！

## 案例 2.

出隊時，有位隊員和其他人處得不是很好，他在休息時間會一直用言語騷擾其他人，如：有人說過你的腿很美嗎？你不覺得某某某明星很性感嗎？你的身材很好欸等，造成某些女性志工們感到不舒服，但他卻不自覺。

此外，每到夜晚，這位志工喜歡躲在走廊的角落重複點著打火機，當有人經過時，他也不會停止手上的動作，只是看著經過的人淺淺一笑，然後繼續點著手上的打火機，許多志工向領隊反應這個行為讓他們覺得很害怕，每天晚上都感到很不安，面對志工的異常行為及其他伙伴的擔憂，如果你是領隊，可以怎麼處理？

**一、領隊先自問：**團員的個人行為之嚴重程度、影響範圍為何？如何在短時間內止血？團體共同生活自然會有許多摩擦與衝突，除提前約束共同的準則外，例如：休息時間個人空間的隱私性、男女宿舍與夜間活動區分流等；此外，每天適當在反思交流時間可以拋出問題，讓大家來討論如何改善，這也是一個客觀的做法。例如：我們聽到據點老師反映，當地學生相處時有這樣的行為，大家覺得我們可以怎麼幫助改善課堂氣氛、班級氣氛？並利用團員間的意見回饋，來收斂整個團隊的共識，提醒大家要共同做到才是學生的榜樣。

**二、領隊要注意：**收到成員反映後，應盡速了解事件始末，並安撫其情緒。隨後，用客觀的態度與當事人私下溝通，拉近距離，試圖了解行為背後的目的，給予建議。能及早發現且私下解決就建議不用放大到全團隊中共同討論！

## 案例 3.

到蒙古進行海外志工服務，由於所有志工都是第一次到蒙古，看見蒙古大草原與草原上奔馳的馬兒，大家都興奮地期待可以騎著馬在草原上奔馳。行程的前兩天，志工們每天都拿著手機拍攝服務據點的草原壯闊風景，各種網美照、跳跳照都不放過，到了第三天，志工們詢問是否可以到據點附近走走，逛逛當地的市集。

覺得應該以服務為重的你，認為先把事情做好再讓大家去放風，所以向志工們約定一週後大家可以一起到據點附近逛逛，但沒多久，就發現志工們漸漸不太愛搭理你，聊天的時候也總是避著你，到了服務第五天，有個孩子跑來告訴你，她聽見志工們在抱怨你的帶領太嚴格，總是只顧著要求大家把課上好，空閒時間不准大家外出逛逛，而自己卻和孩子們玩得很開心，這時你才發現被大家排擠了，如果你是領隊，可以怎麼處理？

**一、領隊先自問：**自己已經有豐富的服務經驗，但志工們都是第一次到訪，處事上是否應有差別？

領隊除注意服務行程順利、眾人平安健康外，重要之責還在於要隨時「留意團隊的氣氛」以及「成員間的溝通效率」。如果問題沒有在萌芽時及時發現，累積到爆發，通常每個人都有自己深化的情緒、難改變或者調適的立場，想要化解衝突就有一定難度。

建議領隊要能適當轉換身分，在服務專業層面，結合自己豐富的經驗，帶領團隊前行；在日常生活相處上，與每個成員共同遵守規範，不享有特權，且「保有初次服務的新鮮感」，去同理每位短期志工所想。

**二、領隊要注意：**適時在例行服務之外，加入一些輕鬆愉快的在地體驗行程，能舒緩服務疲勞與環境適應之壓力，對於日後服務的進行將會是大大加分，千萬不要過分緊繃，讓每個成員都處於高壓的狀態喔！

#### 案例 4.

泰北服務的每日行程皆很滿，從早上 7:30 到晚上 8 點都會按照據點的日程作息活動，每天下午 2-5 點是和孩子們上課的時間，有位隊員不斷以肚子痛或其他理由要求休息，但你卻發現她以休息為由，私自行動到外面的小店鋪買東西，此外，她也經常以身體不舒服為由，不參加課程討論、凝聚分享等團體活動。你多次與她溝通，她總是以非常抱歉的態度說不好意思下次會注意，漸漸地連其他志工都注意到她是刻意避開參與團隊的任何活動，只想留在房間內滑手機或看書，志工們開始忿忿不平，面對這樣

的衝突，如果你是領隊，可以怎麼處理？

- 一、**領隊先自問：**團隊事前訂定的生活規範，針對不遵守者有何強制力？籌備期間就應說明清楚在服務期間的共同生活準則，並盡量完善陳述實際的生活樣貌，讓志工有心理準備且行前了解。如：為了團隊安全，會需要團體行動，不可以擅自離開工作區；團隊會議是重要的交流時間，每位成員都應該要參與；及個人休息時間可以做的事情有哪些？等等，並針對不遵守團隊行為規範可能面臨的處分；此外，可以思考如何協助團員積極融入團隊，盡力增加配合意願等。
- 二、**領隊要注意：**面對這樣「不合群」或沒有「團隊意識」的成員，有可能在面試的時候就挑選出？或如有類似問題，可否適當發掘團隊中能與其互動、共事的成員，多安排他們倆人一組行動，積極幫助該成員融入團隊中。

## 案例 5.

在抵達服務據點的第一個晚餐，桌面上滿是不曾見的異國菜色，水煮香蕉、綠色菜泥、豆子醬汁等，而且因當地肉類價格昂貴，所以志工幾乎都以蔬食為主。領隊用鼓勵的語氣告訴大家，未來服務的日子，為了珍惜食物也感謝幫我們準備飯食的當地伙伴，鍋子裡的食物都要平均分配，只要盛到自己盤內的菜都需要盡力吃光不剩。面對不熟悉的環境，大家都還在適應中；這也是未來十幾天共同生活的開始。這時有位成員開口說：「喔！我從小到大都挑食不吃菜的，請問有誰可以幫我吃接下來十幾天盤子裡的菜呢？」如果你是領隊，可以怎麼處理？

- 一、**領隊先自問：**是否有提早與服務據點溝通餐點準備的注意事項？實際到當地後，自己無權限可以調整飲食安排？

「服務據點當地實際生活狀況？團隊三餐餐點安排？志工能夠從臺灣帶些什麼食物或點心過去？當地飲食文化與日常生活飲食？」等都應該在出發前，讓每位志工瞭解實際狀況，以便團員能及早有心理準備，

縮短海外生活適應時間。只要事先提前讓成員了解當地的實際狀況與安排，就可以減少當下衝擊與抱怨。另外，領隊應相對熟悉臺灣志工的飲食習慣，提前與據點做好溝通，有限度、有預備的調整都是讓成員感受貼心的表現。例如：臺灣飲食偏清淡，希望據點料理上可以減油、少鹽；臺灣志工重視食材清潔度，與據點溝通食材的保存上可如何強化；或安排臺灣日，讓臺灣志工可以分享臺灣美食，同時又可以緩和臺灣志工對故鄉美食的思念。

**二、領隊要注意：**當有團員直接在眾人面前展露自己的喜惡，甚至要求他人配合自己需求時，領隊應即刻出面制止，不讓團隊長時間陷入尷尬氛圍中。

## 案例 6.

白天在外服務的行程終於結束，團隊們回到了營地。大家拖著疲累身體，但知道在休息前必須先為隔天的服務行程做最後準備，如微調教案、打包物資箱、準備明天帶出門的午餐麵包和開水等。這時，有一位成員坐在沙發區睡著了，組員好意去叫醒他時，他卻鬧脾氣繼續睡，於是組員悶著氣，走回籌備的小組中，表示不想理他。這時，團隊分兩批人馬，有人覺得互相體諒一下，他累了就先讓他休息，其他人多做一點補上他的工作量就好；有人覺得不可以這樣放任，必須把他叫起來完成他分內的工作，因為每個人都是拖著疲憊的身體，努力完成交付工作。如果你是領隊，可以怎麼處理？

**一、領隊先自問：**當大家在意付出多寡與休息順序時，領隊有沒有做到公平輪轉或適時地肯定團員的表現？同時，行程是不是太緊湊？有無給團隊伙伴足夠的休息時間呢？

團隊運作過程中，伙伴一定都會扮演不同的角色。有人願意多做一些、不多計較；有人累積了數日的疲倦與情緒，即將爆發；有人不在意他人的看法，依舊我行我素；有人不會主動發表意見，獨來獨往做旁觀

者，故領隊在每日的服務規劃中，應該適當且公平的輪轉，提前照顧到每種人的心情，如：洗澡順序、洗碗與環境清潔分工、休息時段平均切割等。日常生活工作組別輪轉，大家都可以體驗不同的角色與工作，也能強化同理心，增加對彼此的包容。此外，行程安排也不宜太緊湊，有強烈的服務使命感很重要，但讓團隊融入海外社區的日常作息，才能讓團隊在海外服務過程中更接地氣、更有認同。

**二、領隊要注意：**當眾人意見分為兩派時，你能否迅速確認「平衡點」與「停損點」？當下可先與核心幹部，分別處理團隊兩種不同聲音之情緒，導與陪伴一直都是最好的方式。對於極其認真、默默付出的伙伴，可多給予言語與行動上的肯定，讓正向的能量散佈在團隊中，潛移默化的激勵大家持續向前邁進。

## 案例 7.

志工團隊在晚上的分享回顧時，有位志工直接表達他看不慣部分團員的行為：「每到服務的學校，孩子們興奮的奔跑過來迎接團隊時，志工們下意識的歡呼、揮手、擁抱，好像是大明星降臨一樣，根本不像是個服務的志工」。這時，有些團隊成員感到被冒犯，覺得他們只是盡力回應熱情的孩子們，也有些成員覺得自責，沒有把志工的角色扮演好。即使不是大事，但這番談話的確影響了團隊氛圍，這時大家望向領隊，期待他做出回應。如果你是領隊，可以怎麼處理？

**一、領隊先自問：**每個人對短期志工應扮演的角色，本來就有不同的觀點，你如何取捨？

另外，「團隊成員與當地學生的相處方式有哪些注意事項？」在行前籌備期就應明確規範，這也會影響服務對象與在地伙伴對團隊的看法，例如：被服務對象對團隊的看法、服務據點與團隊的關係、服務據點師長或意見領袖對團隊的期待與看法，以及團隊未來形塑的核心價值與行為準則等。縱使每一梯次的成員在人格特質、人際互動模式

與背景有差異，但也應該盡量縮小其差異帶來的影響，尤其是過於誇張、戲劇性、強烈渲染的行為，勢必會影響當地學童對志工（老師）的認知，這些不協調的立場，都會讓整個團隊在各項運作上不穩定。

**二、領隊要注意：**與成員私下了解行為原因時，要尊重與同理其內心所想，不直接抨擊、指正，透過個人經驗分享，慢慢引導與推敲，並自己說出更好的改善方式，才是較能實現的目標。同時，也謝謝團隊伙伴願意直接表達內心最真實的想法，並引導大家彼此分享當下的想法，借此機會形塑未來團隊溝通的默契，適時改善與調整團隊相關規範或行為準則，激勵大家一起努力邁向 A+ 的團隊。

作者：林語珊

## 03. 海外生活適應

### 壹、從「憧憬」到「衝擊」

很多人可能看過海外志工拍回來令人感動的照片：「牽著孩子在教室玩耍、在村莊的大樹下義診、抱著育幼院的嬰孩餵奶等等」，於是激起了內心的憐憫，「憧憬」自己有天也能參與在此行列之中。然而，照片裡沒訴說的是志工在海外「衝擊」的種種。例如，缺水缺電、無網路的日子、吃不習慣的異國料理、如軍隊般 24 小時的團體生活、可能睡在雞鴨牛羊自由進出的土房子裡等，這些都是參與海外志工，讓人覺得又新鮮又挑戰的事情。

到環境陌生的異地、近距離接觸來自不同文化背景的人群、從事與日常截然不同的任務，這些都不是志工平時熟悉與感到自在的生活模式，所以才說需要跨出舒適圈、需要適應。



(照片來源：鄭予彤)

面對這些挑戰，海外志工的生活適應可以怎麼做？

#### 一、生理的適應

##### (一) 落地交通條件

到非洲肯亞做志工服務，當地幅員廣闊，從首都奈諾比機場到服務據點車程需十多個小時；路途多是顛簸的泥土路，道路泥濘、大小坑洞，志

工在車內也會跟著搖晃、彈跳，一下撞到頭、一下喊屁股痛，司機都開玩笑的說：「We are dancing！」，且當地的車輛通常沒有冷氣，須搖下車窗保持通風；這時黃土也會拌隨著風吹進車內，伙伴身上的T恤，很快也會染上一層淡淡的土黃色。

面對類似狀況，志工可自備暈車藥，降低長途顛簸車程所帶來的不舒服，甚至攜帶充氣枕頭當作輔助坐墊，以減低坐車的不適。此外，若是介意塵土飛揚，就不要穿淺色易髒的衣服，隨身備妥濕紙巾，必要時能擦拭被黃土覆蓋的臉與手，抑或穿上長袖衣褲、戴上口罩、面罩等，協助讓自己更容易適應當地的交通狀況。



(照片來源：鄭予彤)

## (二) 服務據點起居條件與周遭環境

場景拉到烏干達偏鄉志工服務計畫的校長家中，校長為志工團準備了由沙發海綿做成的舒適床墊。當志工準備要休息時，校長先抱走了窩在床墊上孵蛋的母雞，用手擲一擲後示意志工使用。在當地，牲畜是能自由進出家中，母雞也常在屋內較舒適溫暖的地方孵蛋或休息。

看到這幕，志工們開始擔心睡鋪可能有跳蚤或其他清潔上的顧慮，不想睡在床墊上，即便這是校長為了接待志工特別安排的好意。類似的狀況可能在許多海外志工服務的據點同步上演。其實當下志工可將自己的大浴巾或大外套鋪在床上當床單使用，在接受校長熱情款待的同時，也能降低衛生疑慮；抑



(照片來源：鄭予彤)

或參與志工服務時，可準備一個輕量的床包袋或床套，以備不時之需。若志工擔心當地居住起居的衛生條件，也可自備睡袋，既可不造成當地人負面的觀感，也可舒服的使用自己習慣的寢具。

### (三) 當地公衛現況與醫療條件

烏干達及肯亞部分地區是瘧疾及黃熱病的疫區，參與兩國志工計畫，每位志工都必須在出發前施打黃熱病疫苗（俗稱小黃卡的接種證明是入境部分國家的必要文件），並於出國服務前兩週就開始定期服用瘧疾預防藥（瘧疾目前沒有疫苗可打），一直服用到返國四週後才能停藥（可能因不同藥廠而有異，請聽從醫囑服用）。在當地，白天都須穿上長衣褲及長襪、使用防蚊液，晚上睡前則必須把蚊帳掛起，以避免被瘧蚊叮咬。

許多海外志工服務的據點都有類似的公衛問題，因此志工參與此類計畫，需要提前施打相關疫苗（諸如黃熱病疫苗或 A 肝疫苗等），並攜帶個人常用藥物、個人藥物或其他過敏說明（假如有過敏的狀況），以便在需要海外就醫時，降低就醫風險；同時團隊需要準備急救醫藥箱，以備不時之需。諸如這些資訊，新手領隊可到疾管署網站「國際旅遊處方箋」頁面，查詢服務國家與地區相關傳染病疫情、需做哪些預防措施等資訊，並事先詢問服務地點鄰近的緊急就醫管道（如社區醫院、地區醫院及國際醫院等），以能及時處理突發狀況。

### (四) 異國文化三餐飲食料理

烏干達常見的主食是「綠香蕉」(Matoka)，與臺灣常看到的香蕉是不同品種，不管生或熟都是綠色的。綠香蕉很硬，需用刀子才能把皮削掉，料理的方式及口感都像蒸馬鈴薯，削皮後用水蒸煮熟，讓其鬆軟。當地通常都會搗碎成泥後，拌著煮得糊糊的豆子一起食用。對臺灣人而言，口感非常的乾澀，除了有一點點的香蕉氣味外，幾乎沒有味道，吃上兩口就會感覺膩，對很多參與計畫的臺灣志工是一大挑戰，且拌在綠香蕉泥上的豆子，一般是以紅豆、綠豆或花豆煮成鹹鹹糊糊的醬汁。這些在臺灣被當作甜品的豆子，在當地卻是正餐的料理，著實令人不習慣。



(照片來源：鄭予彤)

此外，為減低感染以水傳播的疾病，購買桶裝礦泉水也是必要的，尤其在乾熱的非洲，志工需要定時補充水分，以免中暑，且在外服務時的午餐安排，為避免外食的衛生疑慮，也不想造成服務對象需要為志工準備午餐的負擔，志工一般會自備方便攜帶及存放的吐司及水煮蛋，簡單處理。

志工團隊在處理這些日常生活事務，一般會以小組輪值方式，例如「午餐和飲水值日生」小組負責午餐準備及攜帶全隊飲用所需的桶裝水，但這代表在服務開始之前，志工需要扛著水、食物和物資爬半小時的陡坡前往車子開不到的偏鄉，讓志工氣喘吁吁；也代表團隊必須吃連續兩週的吐司水煮蛋，沒有其他的選項。為了大家的衛生安全，這些累與膩都不容妥協。

#### **(五)生理上的適應，可以靠預防與鍛鍊來加強**

上述情況是很多海外志工服務團都會面臨到的挑戰，但其實新手領隊在籌備階段即可將當地食衣住行、交通安排、洗澡盥洗、天氣狀況等都充分說明，並輔以照片、影片來真實呈現生活面貌上的挑戰，讓團員及早有心理準備，也能協助志工加快海外生活適應。飲食部分甚至可攜帶咖哩、醬油、炸醬或沙茶醬等，與當地進行料理上的文化交流，並舒緩志工團隊的飲食不適狀況。

其他預防措施包含打疫苗、服用預防性用藥、備妥隨身醫藥品，還有透過經驗分享，協助團隊開始做心理準備；鍛鍊則是包含體力和免疫力。在海外服務的過程常免不了體力活，例如背物資徒步走進村莊、和孩子在

草地上奔跑，或遠距離步行；而面對有公衛挑戰的陌生環境也需要有好的免疫力來抵抗，這些都可以從出國前開始以運動及規律作息來提升。

但即便做了以上的預防措施，志工還是可能有水土不服、拉肚子的情況，面對這狀況，領隊無須緊張，團隊可建立「有不舒服要馬上告知」的溝通與回報默契，並事先規劃好副手替補安排，讓服務工作不至於受影響；同時在健康安全部分，也要讓不舒服的成員有充分時間休息恢復，並觀察是否有發燒、脫水、腹瀉超過三天的情形，以便即時就醫。

## 二、心理的適應

### (一) 團體生活，資源共享，安全第一

海外服務期間，團隊必須 24 小時一起生活：起居外出、服務與討論、就寢休息等，有時一整天服務已經夠累了，晚上還要團聚分享或準備明天的服務，連續幾週像軍隊的生活，對於一些志工來說確實是一大挑戰，故人際關係的經營和溝通，是團體生活融洽的關鍵。

關係的建立需要時間，團隊在出國前，不妨安排一些共同出遊的活動，幫助大家找到共同生活的默契，也習慣團隊行動的節奏。例如安排兩天一夜的出遊或移地訓練，體驗共同生活的模式；或安排高強度的團隊動力活動，像是一起去爬山、戶外體驗，幫助團隊彼此熟悉、建立溝通與相互習慣。

團體生活不管如何安排，別忘了**不落單行動、安全第一**。團隊的人身安全必須擺在第一順位，再來才是服務工作及在地體驗。即使發生意外總是少數，但不能因此撇棄安全意識。或許你可能習慣當背包客獨自旅行、搭乘陌生人便車、一個人前往高風險的地方冒險，但團隊帶領，需要格外保守、注意安全，這不是性格問題，而是角色的轉換——**身為領隊必須謹守安全的底線，因為領隊背負著「團隊」的責任，不只是志工「個別」的抉擇。**

所以當有志工提出希望能獨自去當地朋友家裡作客、到附近景點走走，甚至表示願意自行承擔後果時，**都應將團隊及安全擺在優先考量。**即

使志工願意負責自己的安危，但也無法擔負團隊可能因一個人的意外而需全團提前返國的責任，或對組織而言因事故發生再也不能出隊的情況，甚至難向其家人交代。類似狀況，新手領隊可向這位團員分享以上從領隊視角的考量與需要承擔的責任，好好溝通，定能找到兼顧團隊安全及個人意願的平衡點。

**每個團隊的界線可能有所不同，但這番必要的溝通都是一致適用的。**



(照片來源：鄭予彤)

## (二) 有效規範 3C、適度使用猶勝禁止

臺灣網路使用便利，很多人習慣手機社群不離手，但海外服務據點經常網路訊號不穩，甚至缺電也無網路，志工需要適應暫時的「離線生活」。

除了個人需要面對社群癮的戒斷之外，志工可「事先告知」家人及朋友這段期間可能無法透過網路及電話聯絡，如有緊急狀況可透過當地組織的聯繫管道傳遞訊息，也降低志工因無法聯繫家人與朋友所帶來的焦慮。

但除了鼓勵志工挑戰無網離線生活外，善用 3C 功能記錄服務學習歷程也是潮流所趨。既然無法強行禁止，或可讓團隊思考如何善用 3C 記錄及觀察服務歷程，甚至在情況許可下，於休息時間有限度開放網路使用，讓志工可以與家人及朋友聯繫，分享參與心情及感受，甚至由小組輪流負責於團隊專屬的社群平臺分享照片、服務記事及心情感受，與其禁止使用，不如思考透過 3C 來擴大志工參與的效益。

## (三) 彈性應變

在非洲的村莊學校進行教學服務時，志工必須在正中午接近赤道的艷陽直射下，和一百多位小孩在學校草地上奔跑、尖叫、玩耍，或者在以鐵皮和木頭搭建的教室裡與孩童們一起彈吉他唱歌進行教學服務，擁擠的課

桌椅、悶熱如烤箱的環境，可以感覺得到頭上有一股熱氣從鐵皮屋頂一寸一寸的逼近，逐漸令人招架不住，這樣的教學環境和臺灣常見的教室完全不同，可能讓志工沒辦法順利完成教學計畫。

更多時候，團隊精心預備的服務方案，到了當地才發現因文化背景、現場條件或突發狀況而不適用，需要即時並快速的做出調整，這都考驗著團隊應變能力及彈性。做為志工，在行前需要做好萬全的準備，事前與對方溝通了解需要、



(照片來源：鄭予彤)

行前用心準備教材，但到了現場也必須保持柔軟態度可彈性調整，這對於在臺灣習慣事先計畫、照表操課、按部就班的我們而言，也是一項挑戰。

團隊除了事先將該準備的內容做好外，也需保留心力、腦力和時間到海外觀察現場需求、應對突發情形。同時，**在出隊前的準備過程中，也要事先做好心理建設：「不以結果來論定這番付出的價值」**。就算到了服務現場，這些方案可能因故派不上用場，也別太失望或難過，別忘了團隊在方案準備過程對服務對象有更深的了解、累積了團隊合作及服務設計的經驗，這些仍值得肯定與慶賀。

#### (四) 文化衝擊

海外生活第一個文化障礙是語言，大量以英語（或其他外語）溝通、試著聽懂對方帶有口音的英語、切換不同語言的思考邏輯，皆需要耗腦力及花時間習慣。而克服語言溝通障礙後，緊接著面對不同的文化衝擊，及延伸而來的志工情緒、不同想法、壓抑心情、處理內心小劇場等所花費的心力，也不容小覷。

筆者在某次非洲服務的計畫中，烏干達小學裡的一位小女孩問說：「你什麼時候會再來？下次來的時候，會帶你的女兒來嗎？」筆者當下並不解這個十歲小女孩所說的話，回問了她，才知道原來在當地平均結婚年齡是十八歲，筆者早已過了年紀，所以小女孩認為筆者應該有小孩。筆者告訴她自己還未婚，並且問她：「妳呢？妳什麼時候會結婚？」她回答：「I don't know yet. Maybe after school. (意思畢業之後)」。筆者半信半疑，問了當地工作人員才知道，在非洲男尊女卑的文化，多數女孩一輩子的目的和價值大概就是結婚生子，別無其他。能讀書的女孩已算是幸運，沒錢讀書或大多數讀完基本小學或中學學歷的女孩，下一個人生目標就是出嫁，就像臺灣年輕人大學畢業後立即找工作或讀研究所一樣的理所當然，且越早結婚生子越好。當下知道實際狀況後，筆者轉頭直視著小女孩的眼睛，有好幾秒鐘說不出話來。

在臺灣，一個十歲小孩的生活可能只是在煩惱別人有 iPhone 我怎麼沒有，但眼前有著一雙清澈大眼睛的小女孩，卻因現實生活而在想結婚生子的議題。她的童年？她的夢想？她自己的未來？筆者的腦袋突然一團亂，使勁的忍住一股湧上眼角的心疼，不讓它從眼眶溢出來，壓抑情緒地繼續跟她微笑談天。離開學校前，筆者刻意跑去找到這位小女孩給她大大的擁抱，並且蹲下來抓著她的肩膀，認真堅定的告訴她，不要忘記夢想、不要小看自己。和團隊轉身上車之後，才釋放自己的情緒，掉下憋忍很久的眼淚.....。

這類場景就是海外服務的日常，除了花體力服務接觸的對象，更要花

精神氣力處理衝擊的自己，於是每天晚上團隊的回顧分享就顯得格外重要，即便志工們都已經筋疲力竭，但仍需要彼此成為相互的生命出口，透過分享交流，排解心頭的感觸與感動。

心裡的適應，與團隊其他伙伴分享、交換不同的生命與內心感受，永遠都是最好的方式。

## 貳、面對返國後的逆文化衝擊

### 一、服務現場的衝擊很扎心，回到臺灣的衝擊才是考驗人心！

許多海外志工回到自己的國家後會進入一種低潮，這個低潮來自海外的特殊經歷和回歸後的平凡生活產生的對比衝擊，有可能會無法馬上投入現有的生活軌道、過度懷念海外的經歷，甚至感到迷失等。

例如，到肯亞體驗缺水缺糧的情況，回臺後一段時間裡，洗手多用一滴水、吃飯感到飽足時都覺得有罪惡感。相反的，也曾有人因在醫療匱乏的非洲看見人的生命稍縱即逝，於是回國開始及時行樂的生活方式，放棄存款、沉迷於享樂之中。還有人歷經第三世界的洗禮，回到原有的生活時，變得迷惘、憤世嫉俗，或憎惡那些對志願服務沒有熱忱的人。

諸如此類情況皆是逆文化衝擊可能產生的行為模式。這些行為多來自於「感覺」，這很正常，而這些感覺總有一天會隨著時間逝去，所以參與海外志工服務回到臺灣後，不妨給自己時間恢復與適應，並且預備好面臨這些衝擊，也不需要因現代的生活模式感到罪惡或厭惡，這無濟於事，因為這就是我們原歸屬的世界。

**與其憤憤不平，不如把它化作行動，思考自己如何在身處的環境中推動及延續過去的感動。**

## 二、面對【逆文化衝擊】，你可以這樣做

服務旅程後應該避免.....	你可以做.....
沒有足夠的休息。	察覺自己正在面對逆文化衝擊。
匆忙重拾所有事物，快速進入原生活模式。	和有經驗、了解「逆文化衝擊」的老師、朋友或前輩聊聊。
對這趟旅程的犧牲(如時間、金錢、娛樂等)做過度回應，如過度消費、過度進食、沉迷電玩或影視，或其他慾望的享受沒有節制。	把「感動」化成「行動」，才不會讓「感動」隨著「感覺」起伏。
負債。	繼續實踐在海外經驗的生活態度和模式： <ul style="list-style-type: none"> <li>◆健康的生活作息、運動 ....</li> <li>◆和家人、朋友一起做有意義的事。</li> <li>◆多分享、鼓勵和陪伴身邊的人。</li> <li>◆關心探索世界和國家發生的事，練習思考自己能以什麼行動回應並採取行動。</li> </ul>
草率地做出生命重大決定，如搬家、談戀愛、換工作等。	
憎恨那些對海外服務沒興趣的人。	
生活紀律混亂。	



(照片來源：鄭予彤)

## 【給新手領隊的建議】

### 一、Leader leads people from here to there. 引領團隊向目標前進

領隊最重要的工作不是預先料想所有路上的崎嶇考驗、帮大家解決疑難雜症，而是明確的指出團隊的目標，搖旗讓大家一起跟隨。於是，「最終的目標與期待是什麼？全隊是否一致？」就格外重要。就海外志工團隊而言，有清晰的論述說明「為什麼出隊」或「出隊的意義」才是關鍵。

各種條件的適應其實不難，最難的是調適內心的想法與感受。當志工抱著不正確的期待出隊，遇到一點不舒服、不順心，很容易就想放棄、想回臺灣，或影響團隊的士氣，所以領隊在帶領團隊適應海外生活，除了需要協助融入當地、化解文化衝突之外，最主要的還是帶領團隊有正確且一致的方向。

### 二、幫助團隊建立正確的服務目標與期待

「我們不是來旅遊的！」相信每位志工在報名時都知道，但到了當地，面對新鮮事物，當下的好奇心可能會蓋過了最初的起心動念；或不舒服的環境，讓原本滿懷抱負的志工難以適應、打退堂鼓。又或者，有人覺得自己準備萬全的到當地貢獻己力，希望能快速的改善受服務者的遭遇，但因各種文化衝擊，對服務效能感到失望，甚至開始懷疑海外志工的意義何在。

其實，身為短期服務隊的志工，首先要接納「我是有限的」這項事實。志工不是救世主，不可能在一趟短期服務中就翻轉當地的缺乏。**志工也只是翻轉旅程中的一分子，在短暫的時間裡成為一只小積木，和不同時空的人們成為團隊、一起努力著**，所以要剷除任何一絲絲的英雄主義，不定睛自我的風光、不隨便給予承諾，例如跟當地小孩說：「我一定會再回來的」，而是看重團隊合作、組織長期的工作計畫，這才是圓滑有智慧的給予。

就海外志工個人而言，短期服務隊最大的作用其實是在志工心中種下一顆種子，返家後仍持續灌溉，等到自己有能力、有想法的時候，便能帶出更大的影響力。這趟旅程可以看作是一個對潛力股的投資，投資志工的

視野、投資世界未來的改變。身為領隊，有職責與義務在每次帶領團隊討論與反思時，**持續幫助志工們對焦目標，不斷提醒這趟服務旅程的目的。**當心裡的「定錨」是穩固時，外在條件的不舒服就不會那麼擾人煩心，「心安，就能隨遇而安」。

### 【新手帶隊小技巧可以這樣做】

- 一、出隊前一個月，提醒志工們自行去旅遊醫學門診諮詢、施打疫苗、領用預防用藥，並向領隊回報，以確認每個志工都已做好個人必要之健康保健與防疫工作。
- 二、抵達當地的首兩天，可邀請合作且信任的在地伙伴對志工們分享自身的日常文化與政經背景，帶領志工一起逛當地市場、上街走走，皆能幫助團隊認識及融入當地文化。如此安排也能讓大家先調時差、適應環境，有所緩衝後，才正式開始服務。
- 三、在行程中，設定「喝水」和「吃瘧疾藥」（視計畫需求）的鬧鐘，在鬧鐘響時呼叫團隊一起喝水、一起吃藥，具儀式感的行動能建立團隊氛圍，也能有效提醒成員補充水分、按時服預防藥，以確保身體健康。
- 四、在回國前一週開始向志工「倒數」返程的日子，挑戰志工把握最後的時光、極大化服務的給予和體驗。例如，提醒志工個人如有設定一些自我目標但還尚未做到，要好好把握機會突破，鼓勵志工趁最後幾天，跟自己比較親近的服務對象單獨對話、好好道別。
- 五、在回國前幾天展開逆文化衝擊的介紹與對話，幫助團隊做「回家」的行前預備，鼓勵在這趟志工旅程後，回到原生環境仍要有持續行動與回饋。例如帶領大家寫封時光信寄給三個月後的自己，激勵自己把這趟旅程的感動化成可以檢核的行動待辦事項，諸如開始定期捐款一個相關議題的 NGO、每週關注國際新聞，或加入國內組織的長期志工等。
- 六、歸國後的一個月、三個月主動聚集志工團見面，一起回顧這段難忘的旅程、聊聊近期的生活，也共同檢視當初制定的返國行動執行得如何；再次提醒志工，這趟旅程是對自己的投資，不會因為歸國而劃下句點。

## 【案例分享】

### 案例 1. 文化價值觀不同與令人尷尬的發言

海外服務期間，團隊每天晚上都會安排反思討論及分享心得，並讓不同伙伴輪流擔任討論帶領人，協調成員間發言順序，掌握討論方向及重點，大家也會藉此機會表達當日所見、所聞及應對方式，並聆聽不同伙伴的收穫和困難，試圖給予回饋及幫助，彼此相互加油打氣。但今晚有三個伙伴的發言讓全場氣氛進入尷尬，紛紛將目光投向輪值主持人的身上，如果你是主持人，會如何引導或作結呢？

- 1、在臺籌備時，學長姊說據點的住宿空間會有充電插座，可讓我們充筆電和手機，結果到當地時發現插頭有限，學校又交代不能使用延長線，避免造成超載引發火災，如此一來根本來不及充電，影響教學安排，真的很不方便，而且跟當初說的都不一樣，我想知道幹部是怎麼做行前據點溝通的。
- 2、這兩天跟校方老師約好要共同開會，討論週末的運動會內容，結果老師們都臨時不來參與，表明家裡有事，或者完全聯絡不上，害我們開天窗，我覺得他們一點時間觀念都沒有，也不珍惜合作資源，為什麼我們還要這麼辛苦的推動？
- 3、這幾天入班上課，和學生們培養了感情，有幾個高中部的男生邀請我週末休息日去河邊一起玩水釣魚，然後一起騎車去市區的景點走走。我知道團隊有規範不能單獨脫隊行動，要配合整體行程安排，我可以邀請我的三位組員跟他們一起去嗎？

#### 一、核心問題

- (一) 遇到不如期待、突發的狀況，影響了既有安排。
- (二) 文化價值觀不同，影響了服務合作。
- (三) 志工的私人期待與團隊行程有衝突。

## 二、關鍵思考點

- (一) 對服務工作：保持彈性的調整，積極溝通協調、理解對方文化。
- (二) 對志工個人：同理、理解他的情緒，把焦點轉到應變與學習。
- (三) 團隊與安全為優先考量。

## 三、建議處理方式

- (一) 協調以現有的電力條件輪流充電，以滿足團隊教學需求，並將此狀況作為未來行前規劃的參考依據。至於行前是如何溝通的，可以等到回國後再檢討改進，當下先以應變為首要方針。
- (二) 向當地合作組織的負責人說明遇到的情況，表達團隊的感受，也一起重新評估未來推動服務、投入資源的必要與需求（是在作法上需要調整，還是需求端出了差距）。
- (三) 應以整個團隊為單位行動，即使是小組也不能脫隊，加上有安全的疑慮，有任何人身安全風險的可能都建議拒絕。

## 案例 2. 尼泊爾服務計畫的生活不適應

行前籌備會時已和隊員說明尼泊爾 7-8 月雨季的生活環境，大家滿懷期待地出發，但在一踏出加德滿都機場時，撲鼻而來的塵土味與炎熱的空氣，讓部分志工開始感到不安；抵達服務據點後，每日不定期的停電讓負責拍照的隊員感到很崩潰，無法充電就無法拍照；到了第五天，團員跑來反應自己有潔癖，連續五天無法洗澡讓他感到身心非常不舒服，對於團隊伙伴在尼泊爾生活上的各種不適應，如果你是領隊，可以怎麼做？

### 一、核心問題：

- (一) 志工因天候狀況或基礎生活設施，無法適應在地生活條件。
- (二) 服務工作因在地條件受影響。

## 二、關鍵思考點

- (一) 如何協助團員調整生活作息，適應當地。
- (二) 調整服務工作準備的優先順序。
- (三) 聚焦海外志工的意義與目標。

### 三、建議處理方式

- (一) 改以毛巾「擦澡」的方式也能有清潔的效果。
- (二) 減少數位紀錄組拍攝工作。每天若是相同的服務內容與對象，可減少拍攝重複的內容，並可改為每三天將檔案存入電腦一次。
- (三) 同理伙伴心情調適的過程。
- (四) 引導伙伴回想出隊前的初衷與自我目標、提醒旅程的目的，鼓勵志工為了達成自我目標而克服這些挑戰。

### 案例 3. 印度健康事件簿 - 下一個腹瀉的志工會是誰？

在據點裡，聽著大孩子分享印度各邦水質的差異性，述說即便是當地人到其他邦讀書也會因為不適應水質而拉肚子，當大部分志工們還在竊喜到印度第六天都還沒出現各種不適應的同時，有 2 位志工已經連續兩天拉肚子；隔天又有 8 位志工陸續出現發高燒或嘔吐腹瀉的症狀，剩下的 6 位志工既緊張又害怕，擔心接下來就會輪到自己，面對團員各種生病與心理壓力，以及服務進度吃緊的情況，如果你是領隊，可以怎麼做？

#### 一、核心問題

- (一) 團員健康與飲食條件改善。
- (二) 團員生病造成團隊集體的身心壓力。
- (三) 人力吃緊影響服務進度。

#### 二、關鍵思考點

- (一) 保護團員的人身安全優先於服務工作。
- (二) 準備就醫後送管道。

#### 三、建議處理方式

- (一) 需考量到團員的腸胃體質和過敏情形，確定當地飲用水淨水條件的同時，可以請合作組織準備桶裝蒸餾水或是【淨水錠】改善水質，抑或團隊出發前準備電解質沖泡粉末，同時也務必提醒團隊，只有煮開過的水才能飲用。
- (二) 可事先調配候補的人力或簡化工作內容，若影響進度，落後的部分可以來年再續進行，志工健康還是第一順位。
- (三) 密切觀察生病隊員的身體狀況，若有發燒、脫水、腹瀉超過三天，須送醫處置。

#### 案例 4. 語言溝通有障礙

有位團員在出隊前就表示自己的英文能力不好，很擔心無法跟當地孩童溝通，但和團隊其他伙伴相處得很好，在活動準備上也都進行得很順利。

到菲律賓進行教學服務時，孩子人數比預期多兩倍，這位伙伴也被分配在孩子身邊協助課程進行。課程結束後，這位伙伴反應在課程進行時因語言問題，無法與孩子順暢溝通；他不懂孩子們想傳達的意思，而孩子們也不了解他想要表達的內容，看到其他伙伴和孩子們都有說有笑的，下課還會牽手一起走到校門口，令這位團員感到非常挫折，甚至害怕繼續進教室進行教學服務。面對志工的語言門檻，如果你是領隊，可以怎麼做？

##### 一、核心問題

- (一) 團員在服務中因語言能力感到挫折。
- (二) 團員將自己的表現與其他人比較。

##### 二、關鍵思考點

- (一) 語言能力是客觀事實，無法馬上改變，但可用其他溝通方式輔助。
- (二) 每個人都有獨特的長才，不必和他人比較。

##### 三、建議處理方式

- (一) 表達理解志工對和孩子玩在一起的嚮往及對自身語言能力的挫折。

- (二) 引導志工接納自己的現狀，鼓勵他發揮運用自己的其他專長和孩子互動（如繪畫、肢體語言.....）。
- (三) 或安排其他志工，以小組方式，一起進行服務，解決語言溝通問題。

### 案例 5. 生活適應物資托運恐違規事件

團隊出發前往機場，團員們在機場打開行李分配裝載公用物資，這時發現有位團員帶了半個行李箱的泡麵，他表示因為擔心個人腸胃不好，無法適應當地食物，會一直拉肚子，所以帶著臺灣泡麵以備不時之需，但泡麵在抵達服務國過海關時可能因違反違禁品管制相關規定會被沒收，反而會增加許多不必要的麻煩。另一方面，面對團員個人的擔憂，如果你是領隊，可以怎麼做？

#### 一、核心問題

- (一) 托運物資是否違反違禁品管制相關規定；同時，乘客行李中過量的單一物資，在發展中國家可能被視為空運販售的商品，並在過海關時被攔下收稅或沒收（發展中國家海關人員有時會巧立名目收賄）。
- (二) 團員擔心自己水土不服，影響團隊。

#### 二、關鍵思考點

- (一) 確保團隊活動 / 移動能順暢與團隊優先。
- (二) 將風險轉嫁到其他地方的作法。

#### 三、建議處理方式

- (一) 請志工合理估算所需泡麵的數量，帶足量就好，無須恐慌囤貨，多的就留在臺灣別帶出國。
- (二) 若數量還是很多、很顯眼，請還有行李箱空間的團隊伙伴協助分攤，讓物資分散裝箱，降低引起海關注意的風險。
- (三) 提醒不要攜帶含【豬肉】成分的物資。
- (四) 請當地社區準備清淡飲食，降低志工對當地食物的不適應。

## 案例 6. 對在地生活體驗的渴望

在非洲服務的日子，為了安全的緣故，團隊都會在太陽下山前回到有守衛看管門禁的宿舍；顧及人身安全，團隊並規範在夜晚時不能外出，而在宿舍外的路口，就是一個熱鬧的夜市，團員們每天搭著專車回宿舍都會透過車窗看到夜市的熱鬧景況。幾天之後，團員們紛紛提議，能不能在傍晚休息時間去夜市逛逛，體驗當地生活，如果你是領隊，可以怎麼做？

### 一、核心問題

- (一) 海外服務，團員人身安全第一。
- (二) 主題服務之外，如何也適度滿足團員對於當地生活的好奇心。

### 二、關鍵思考點

團隊利益及安全一律為優先考量。

### 三、建議處理方式

- (一) 集體行動，限時放風：白天服務內容在依照進度完成的前提下，可考慮開放讓團員在返抵宿舍後的休息時間，有限度的體驗在地生活，如特定 1-2 小時內，讓團員在特定地點集體（小組 4-6 人）行動，但仍不開放個人行程，並再三提醒注意隨身物品的保管；護照、貴重 3C 物品、錢包等，非必要勿隨身攜帶。
- (二) 與志工溝通，表達這樣嚴格規範背後的原因、分享由隊長觀點需要考量的事項與承擔之責任：「即使志工能負責自己的安危，也無法承擔團隊可能因一個人的意外而需全團提前返國的責任及成本，或對組織而言因事故發生再也不能出隊的情況，甚至難向其家人交代」等事項。
- (三) 團隊安全第一的原則上，可有限度的彈性調整團隊行程。

## 案例 7. 意外的社區採購行程

來到異國服務當然很新奇，在團隊抵達的第一天，當地組織合作的婦女工坊帶來一些非洲當地手工藝品供團隊挑選採購。木雕動物、傳統手織布、肥皂石雕碗盤、圖騰飾品等，伙伴們都買得很開心，甚至還缺貨，工坊婦女表示如果團隊允許，很樂意再補貨過來。自此之後，團員每天都在詢問：「什麼時候才要讓工坊婦女再過來販售」。如果你是領隊，可以怎麼做？

### 一、核心問題

- (一) 志工參與的目的。
- (二) 社區觀感與利益分配。

### 二、關鍵思考點

- (一) 團員在地消費的行為是否過度集中，是否會引起社區側目？
- (二) 團員對於購買當地紀念品的期待。

### 三、建議處理方式

- (一) 與志工溝通，團隊優先，在不影響服務行程及生活作息前提下，才能邀請社區婦女過來販售，並引導志工重新聚焦參與服務的目的。
- (二) 除了消費之外，可以鼓勵團員多與社區不同攤商、居民交流，避免過度集中消費，引起社區負面觀感，同時建立實質友誼關係，也可藉此進行社區調查。
- (三) 可以與個別受歡迎的攤販商討，銷售利潤部分回饋當地社區發展的機制，如銷售利潤的 5-10% 回捐給社區組織運用。

作者：鄭予彤

## 04. 跨文化交流

### 壹、「跨」出舒適圈

「跨文化」是與不同文化群體的互動及交流，是認識世界的方式，也是認識及深入探索自身文化的過程。

所謂的「跨文化」就是走出自己的舒適圈，試著去認識和了解其他不同文化族群的生活習慣、飲食、語言、習俗、文化、宗教等等。對於青年海外志工而言，「跨文化」是走入社區、正式開始服務前必備的軟實力！

參與海外志工服務，很可能會遇到數不清的「文化衝擊」，也正是因為對其他文化、生活習慣、環境等事物的不熟悉與不理解，才會有這些震撼或驚訝，面對這些「文化衝擊」，你很可能會運用自己過去的生活經驗與價值觀對陌生的環境與事物進行評斷，而「跨文化」的第一步，正是在帶入自己的價值觀前，嘗試尋找「為什麼」。

**「試著放低身段，用當地人的視角去看世界，你將看到一個全新的世界。」**

「文化」的出現和形成有著一定的原因，當一個族群或一個集體有著相似的價值觀、習慣或生活方式，很可能與他們的歷史、生活環境有關，若能先去理解為什麼會有這些行為與想法，便能更好的去理解「文化差異」出現的原因。舉例來說，在泰北，許多學生的父母親外出打工或工作繁忙，至學生需要自己上學，又因泰北山區的地形，使得機車成為最方便的交通工具，許多小朋友在跨上機車腳踩得到地後，便會開始學習騎車上下學，甚接送比自己年紀更小的弟弟妹妹。



▲小孩子怎麼在騎機車？

(照片提供：社團法人台灣樂斯屬文史扎根育成協會)

因此，當在服務地點遇到一件讓自己感到震驚、震撼或難以理解的事情時，先不要急著做出價值判斷，可以透過「觀察」、「提問」、「體驗」等方式，來進一步的「跨」出舒適圈。

## 一、觀察

還記得第一次到泰北的華文學校服務時，「校車」是讓筆者最震驚的部分，每次華文學校上課前、和放學後，都可以看到學校的「校車」載著滿滿的學生，第一次看到，當下的第一個疑問是：「這樣的校車不會很危險嗎？」「小朋友會不會不小心從車上掉下來？」



▲泰北的校車載著滿滿的學生。

(照片提供：社團法人台灣樂斯屬文史扎根育成協會)

在震驚和擔心的當下，透過「觀察」，發現當地學生對搭乘這種類型的校車十分習慣，也會相互照應年紀較小的同學們，後續更發現到不止是校車用這樣的方式接送學生，許多當地人也會搭著這種類型的「皮卡車」前往各處。

「面對服務社區的文化衝擊，若能試著用當地人的生活需求和生活環境去思考，便能更理解當地文化產生和特定生活方式出現的原因。」

## 二、提問

對於校車的現象，在詢問學校老師及社區居民後，也進一步了解到皮卡車具備很大的載運空間，對於需要運送貨物上下山的當地人而言，是更方便及實惠的交通方式。對學校來說，能一次性的接送整個村莊的學生上

下學，容易安排又有效率；此外，對於居住在較遠村莊的學生，或因家裡沒有機車、抑或其他因素無法接送學生上下學的家庭而言，這也是一種簡單且方便的交通選擇，相對於臺灣常見的校車，這種貨車形式的校車，更能符合當地的需求，除了能大量的接送學生，車子的機動性也更能適應山區地形。透過「提問」，才能瞭解當地人的思維與想法。

### 三、體驗

為了更貼近在地的真實感受，由在地的角度來思考這些異國生活感受，在服務據點學校主任的帶領下，志工隊也有機會搭乘皮卡車到周邊的社區參觀訪視，經過這一次的「體驗」後，更能了解學校和當地人為什麼會使用皮卡車作為校車及日常生活運輸的主要交通工具，其便利性和載運量，一次能載送十位乘客，雖然乘坐在皮卡車的裝貨區仍有危險性，但短距離的移動，兼具同時可一次運送大量貨物的效能，還是讓皮卡車成為校車的最佳首選。面對安全考量，校方也會在車後加裝鐵網，以減少意外的發生。實際「體驗」才能瞭解這樣的交通方式，對當地的存在意義是什麼。

但仍需提醒，若志工團隊必須搭乘類似的交通工具，還是需注意諸如天候、交通地形等，以確保自身與伙伴的人身安全。「體驗」還是必須在安全無虞的前提下，才能進行。

在面對各式各樣的文化衝擊時，藉由「觀察」、「提問」與「體驗」來進行更深入的思考，而不是急著做評斷，理解才能有更多同理心來思考下一步的服務，應該怎麼做，才會更好。

## 貳、跨文化的三個工具：觀察、提問、體驗

海外志工服務，在與不同文化群體的互動交流過程中，常因對其語言、文化，及生活習慣等的不瞭解或理解差異，而有很多意外的小插曲及突發狀況，新手領隊在帶領海外志工服務團隊時，可藉由幾個小工具，協助團隊更容易理解這些「異質文化現象」背後的意義，以協助團隊做適當的回應與交流規劃。

## 一、工具一：觀察

面對異質文化，除了帶著開放的心去認識與了解，也可試著打開身體各項感官，去細細的「觀察」，透過觀察每一個小細節，去發現某一個環境、事件、活動、儀式、食物、人群等帶來的各種感受，並試著「客觀」的記錄每一個細節與自身「主觀」的感受。

舉例來說，泰北少數族群「阿卡族」家中的新年祭拜儀式的一部分是「舂粬粬」，若翻譯成臺灣的用語可理解成「搗麻糬」。儀式當天，女主人與男主人換上阿卡族傳統服飾，包含頭飾、衣服、綁腳、小背包等幾個部分，女性的頭飾以銀白色為主，用銀珠串起作為妝飾，搭配彩色小球穿插其中，並以半月型銀片對稱地垂掛於頭飾兩側。服裝上除了彩色繡花與三角形、正方形及其他幾何形狀的繡布外，也用銀幣、銀珠和其他彩色小珠進行點綴，深色上衣的布底加上五彩繽紛的刺繡花紋與裝飾，手臂和綁腳處則用彩色的布條進行點綴。



▲泰北阿卡新年表演活動，穿著傳統服飾的阿卡族男女。  
(照片提供：社團法人台灣樂斯屬文史扎根育成協會)

在「舂粬粬」時，女主人將一大鍋的糯米倒入臼中，剛蒸熟的糯米冒起白煙，空氣中傳來淡淡米香，男主人拿起「木舂」大力敲打臼中的糯米，糯米在捶打過程中，發出「波波波」般的聲響，隨著男主人持續的捶打，糯米由一粒粒顆粒分明的狀態逐漸變得黏稠，最後在粬粬完成時，女主人用一條繩子將粬粬從木舂上刮下，放在鋪滿碎芝麻的芭蕉葉上，並將粬粬

分成數塊，分別裹上碎芝麻以芭蕉葉包裹，舂粿粿的製作就算完成。舂好的粿粿可趁熱直接享用，也可放涼後切塊油炸，再加上白糖、蜂蜜等調味料一起食用。



▲左側為舂粿粿的木臼，右側為舂好的粿粿與碎芝麻。  
(照片提供：社團法人台灣樂斯屬文史扎根育成協會)

在運用「觀察」工具時，透過仔細察看活動所帶來的各項感官感受，好比味道、顏色、聲音、觸感、口感等，以及每一個動作中包含的細節，例如使用哪些工具？每個步驟是怎麼完成？誰負責哪一項工作？

接著，可以帶領團隊一起提出各自的觀察，讓各種細節變得越來越完整，又因每個伙伴注意到的細節有所不同，可能有人特別注意到使用的器具、有人特別注意活動中的各種聲音、有人特別注意到參與人員的各項分工，藉由團隊的共同觀察與分享，可以把一個活動的細節記錄得更完整。領隊也可透過事先的分工，以小組來進行，每組分別觀察某一個環節，例如個別小組分別處理視覺影像、聲音紀錄、觸覺體驗等，過程中藉由影像、文字、圖像等紀錄工具，由各種不同的角度，完整記錄各種活動或事件。此外，觀察與記錄過程，要注意不要影響到活動或儀式的進行，影像記錄也要事先詢問取得同意，並尊重對方的意願。

觀察是為了瞭解細節、發現不同，以便後續提出問題，可以進一步的瞭解不同文化，故在仔細觀察後，緊接著要進行「提問」，透過觀察到的細節，針對不了解或好奇的地方提出問題。

## 二、工具二：提問

提問是一個幫助我們探索對異質文化疑惑或進一步了解各種事物形成、發生原因的好方法，提問不一定要等到事件、活動結束後才進行，若情況許可，在不會影響活動進行前提下，也可在過程中針對當下好奇、不了解的地方進行提問。

一個好的問題可以幫助我們更了解一個文化的各種面貌，並進一步的與對方交流、討論，深化我們與地方的關係，但在提問開始前，仍有幾個注意事項。首先，先將問題方向、問題內容整理清楚，並盡量避免用「是非題」或是「封閉式」的方式進行提問，更要避免「引導性」的提問。

所謂的是非題和封閉式問題，是指受訪者只需要簡短的回應，用「是」或「不是」等回應就可回答的問句，好比「你喜歡參加過年的活動嗎？」這樣的問題，受訪者回答了「喜歡」或「不喜歡」便會終止對話，若嘗試將問題轉換為「在過年的活動中，你最喜歡哪部分？為什麼？」透過開放性的提問方法，可延續與受訪者的對話，並獲得更多資訊。「引導式」提問則是將可能的答案放入問句中，這樣的提問方法會讓我們無法得知受訪者真實的想法，好比詢問對方「種茶那麼辛苦，你為什麼要繼續做呢？」在這樣的問句中，提問者已經預設了種茶很辛苦，而非讓受訪者自己說出想法，若將問句改成「在種茶的過程中，哪一部分是最辛苦的？」這樣的提問方式，受訪者可以自行思考哪些部分辛苦，或甚至表達他認為種茶並不辛苦的想法與原因。

此外，在提問時，可試著將先前「觀察」到的現象加入提問句中，例如觀察到在新年活動中都是男性在舂粿粿，據此可以問受訪者「我發現每一家都是男生在舂粿粿，這樣做有什麼原因嗎？」根據這個提問，才知道在新年活動中，舂粿粿的用具跟舂好的粿粿都需要拿去祭祖，在阿卡族的傳統文化中，這些工作需要由男性來完成，所以在新年舂粿粿的前後過程中，女性都不能碰到舂粿粿的用具，包含「木舂」和「木臼」。

提問最重要的功能在於幫我們釐清其他文化習俗形成的原因，除了針對觀察到的內容提出問題，也可進一步根據受訪者的回應進行「追問」，來更深入、從更多面向了解一個文化習俗。好比前述的例子，當了解到新年春粿粿的性別限制後，可以進一步的提問，「如果是平常，也要由男性來春粿粿嗎？」這時才發現，平常居民們也會春粿粿，在不用祭祖的情況下，就不限制誰才能春粿粿，任何人都可以春。

「除了深入的提問，更要尊重和認真聆聽居民的回答，  
不要只用自己的經驗做價值判斷。」

很多時候，我們會因自身的教育和學習歷程，對當地人的文化習俗或信仰產生疑問甚至不解。從上述的例子來說，或許會有人說「為什麼新年只能讓男性春粿粿？」或說「這樣的男女界定是不是很不尊重多元性別？」但這樣的提問是針對他者的習俗規範提出疑問，會比較敏感，這些問題並非完全不能提出，而是在詢問之前，可先透過更多的觀察或其他更中性的問題來對地方習俗規範有更深入的了解後再決定是否提問。

此外，要特別注意的是，一個過度敏感或甚至帶來當地人反感的提問，也很有可能會影響服務團隊與地方的關係，甚至造成雙方未來合作的終止，故面對他者文化的習俗規範，團隊在提問和深入了解之際，最需要做的是「尊重」和「凝聽」，不要因當地人的作法、想法與自己不同，就覺得那是錯的、不好的，反而應該持續透過「觀察」與「提問」，進一步去了解當地人為何會有這樣的想法與作法，以及背後的原因。



▲ 社團法人台灣樂斯屬文史扎根育成協會  
團隊訪談當地居民。

(照片提供：社團法人台灣樂斯屬文史扎根育成協會)

領隊帶領團隊時，可試著透過引導的方式帶領團隊伙伴進行提問，讓團員更了解地方文化，例如，領隊主動向當地人提問「舂粿粿需要用到哪些材料？」，當團員聽到受訪者的回答，便可以更清楚的知道製作粿粿要用哪些原料。領隊在「提問」的環節需要扮演重要的引導和協助角色，初次參與的伙伴可能不知道該如何提問或不敢提問，領隊可藉此先提出問題，來引導團隊伙伴進行「追問」，一步步協助團隊認識當地文化。另外，假如團員提出的問題不夠完整或甚至有些敏感，領隊也可藉由補充和換句話說的方式，讓提問內容更完整、更圓滑，以避免「是非問題」、「引導問題」和造成當地人的誤會。

「提問」能讓我們深入了解文化的細節、規範和特色，而最後一樣工具「體驗」，則可以讓我們親身嘗試、體會一項文化。

### 三、工具三：體驗

「體驗」是在社區工作很常用的一種文化參與方式，可以是搭乘地方的交通工具，或是品嚐地方傳統美食，也可以是試著製作某種當地的器物，這些體驗不一定要明確被設定為「社區活動參與」或像是「手作體驗課程」這樣的名稱才叫做體驗，而是將每一次能親身參與社區活動的機會都視為一種體驗。

所謂的「體驗」並不是指玩樂或單純的參與，而是在參與每次活動時，藉由上述前兩種工具「觀察」與「提問」的應用，來強化「體驗」的價值，更進一步認識當地文化。故在「體驗」進行時，一樣要試著放低身段，用當地人的視角來參與活動，透過身體各項感官來感受、發掘並記錄過程中的各項細節。

舉例來說，居民邀請團隊參加當地的婚禮，除了感受婚禮現場熱鬧的氣氛和與會者對新人的祝福外，桌上的菜餚、環境的布置、儀式的流程、致詞的內容等，都是在「體驗當地婚禮」中，可進一步觀察和參與的，透過結合前述的「提問」工具，向當地人們請教，瞭解這些文化習俗背後的意義。

在許多「體驗」的場合中，也很可能面對到讓自己不適應、不習慣甚至有些許害怕的狀況，好比特殊的飲食習慣或是獨特的習俗文化。舉例來說，「竹蟲」是泰北地區一種價格高且富有營養價值的蟲子，可以在竹子中找到，曬乾後便可快炒入菜，是當地很受歡迎的零嘴。當團隊面對當地人邀請嘗試時，若對這樣的「吃蟲」文化與食物並不排斥，就可大方的嘗試並跟當地人分享品嚐後的心得，但也要注意，即便嘗試後非常喜歡，也不應該大快朵頤，仍要記得這是一次「體驗」，是一次嘗試；相反的，如果蟲子讓你恐懼與害怕，吃蟲更是個人無法接受的事情，則可以讓團隊願意嘗試的伙伴體驗，若真的沒有人願意嘗試，也一樣可以大方的跟當地人說明，讓對方知道「吃蟲」在臺灣是較少見的事情，團隊可以用看的就好，伙伴們真的沒有勇氣嘗試。

當然，無論是選擇「接受挑戰」或「拒絕挑戰」，都記得要尊重對方的文化和習慣，就算不敢嘗試，在體驗當下，也要避免對他人的文化習慣做出批評或質疑，而可以試著用「提問」的方式，了解為什麼會有這樣的文化和其代表的價值與意義。



▲ 活的竹蟲 / 炒乾後的竹蟲。  
(照片提供：社團法人台灣樂斯屬文史扎根育成協會)

帶領團隊伙伴參與社區各項活動、體驗各項事物時，需要更直接面對團隊的各種心情與價值衝擊，故領隊除了在體驗前先讓伙伴們了解各項內容與說明其中的文化意義，讓團隊做好心理準備外，也可以在活動過程引導、鼓勵伙伴積極參與和嘗試各項活動，甚至以身作則，讓伙伴更放心的參與和進行體驗。

透過「觀察」、「提問」與「體驗」三項工具的相互搭配使用，無論是新手領隊或是團隊伙伴，都能夠更進一步的了解當地文化與習俗。同時，在每天的服務活動或社區參與後，也可藉由成員間的相互分享與討論，針對今天的各項「觀察」、「提問」與「體驗」進行反思，透過彼此的觀點分享，引領團隊做更深入的思考與討論。

此外，團隊在參與各項活動與討論時，也需要避免特定價值立場，以免產生「文化強權」的狀況，所謂的文化強權是指強勢文化成為主導，進而壓制另一方的文化。在進行文化體驗和文化交流的時候，團隊可用「交流」的心態分享臺灣類似的文化或習俗是如何進行，以及與當地的差別，但不應該加入「對、錯」或「先進、落後」等價值觀的評判，來對當地文化做出價值判斷，而應該尊重當地各項習俗與文化。

### 參、在跨文化中，認識自己

在進行跨文化交流活動時，團隊經常藉由分享臺灣文化的方式，與當地居民或學校進行交流，抑或透過舉辦相關活動，向服務據點介紹臺灣文化。在這些交流活動中，除了以圖片或簡報來分享臺灣的習俗活動、文化節日、族群、語言、美食或現代化交通等，有些團隊也會準備臺灣特色食物，例如珍珠奶茶、茶葉蛋等，讓當地人實際品嚐。

「文化的交流是雙向的尊重與分享，也能在過程中更了解對方與自己。」

臺灣文化分享活動常是海外志工服務中的一大亮點，當地居民與學生時常會積極及熱情的詢問著各種問題，並分享他們所知道、所了解的「臺灣」，無論是珍珠奶茶、臭豆腐、101大樓或是阿里山，這些分享都是當地人對志工團隊最熱情的支持與回饋。

面對當地熱情的回應，領隊和團隊可以透過兩個面向來進一步思考。

- 一、當對方積極的認識臺灣文化，我們是否一樣積極的認識與了解當地文化？
- 二、我們對自己所分享的臺灣文化了解多少、多深？

在分享臺灣文化的過程，許多時候團隊只關注到對方對臺灣文化的哪些部分有興趣，提出哪些問題；但相對的，當團隊在當地體驗、認識對方文化時，是否也能針對這些面向去認識對方的文化。舉例來說，當地人對臺灣學生的高中制服文化很感興趣，那麼團隊是否可藉此機會，向對方了解他們的高中衣著規範和其他要求與制度，藉此，除了能分享彼此的文化特色，也可以認識到更多元的當地文化樣貌。

更進一步來說，除了回應對方的提問和認識對方類似的文化樣貌外，團隊也可以觀察與思考當地人大多對哪些文化特別感興趣，是飲食、建築、節慶還是語言？藉由這些觀察，團隊可以深入思考這些興趣的背後原因是否與當地文化特色有關係，也可作為日後文化交流活動準備的重點，讓文化交流不僅侷限在「我們想分享的」，更可以擴張到「對方想了解的」。

第二個思考面向則較偏向團隊文化交流活動的事前準備。當團隊要與其他人分享臺灣文化，除了針對聽眾、參與對象的背景、年紀和興趣等特質進行準備、設計活動外，也需要思考團隊成員對於其所介紹的文化了解有多深，這些文化內容在臺灣是否親自體驗、了解過，還是只是根據網路資訊和圖片整理而成的介紹。

介紹臺灣文化前，團隊可試著多去體驗、認識臺灣文化，深化對臺灣多元族群與習俗節慶的了解，這能幫助團隊在向其他人介紹臺灣文化時，有更多深入、有趣、甚至是自身的故事，能與他人分享。

因此在進行文化交流分享活動時，除了思考自身的準備是否充足，在期待對方了解臺灣文化的同時，也應該用同等的態度去認識對方的文化，藉由主題式或議題式的方式，讓雙方在文化交流之外，加深對彼此文化的學習與認識。

新手領隊在帶領團隊準備文化交流時，可試著引導團員去分享自身的文化故事，針對團隊所設計的分享內容或體驗活動，團員有哪些故事或想法可以跟當地分享？再者，也可帶著團隊伙伴反過來去了解當地文化，讓團員進一步思考兩者文化的相同與差異，有哪些衝擊？有哪些想法？為什

麼？透過這些更深化的交流與彼此的分享及討論，可以讓服務團隊與當地有更多不同層次的交流機會，雙方的認識可以從表面的觀察和參與，延伸到對彼此文化形成、親身經歷故事的認識，文化的交流也可以變得更立體。



▲ 疫情期間，以線上方式連結臺灣高中生和泰北國中生進行跨國文化交流。  
(照片提供：社團法人台灣樂斯屬文史扎根育成協會)

文化交流活動中，最困難和挑戰的部分仍在於相互的認識和尊重，面對異質文化，不只是團隊伙伴，當地人也可能因此對臺灣的文化或習俗提出問題，面對這些提問或甚至是不解的部分，領隊需要帶領團隊伙伴跟當地人積極說明、解釋緣由，以「分享」的心態，凝聽對方的聲音，了解他們的疑惑，並試著用客觀的方式進行詮釋與說明。

「擁抱每一個文化的樣貌，用開闊的視野和心態去接受他人與分享自己。」

跨文化交流的核心關鍵在於「尊重」與「凝聽」，試著將心比心去了解文化的相同與差異，每一種文化的形成和延續，必然有其歷史原因和脈絡，與其激動的堅持某種立場，不如用更開放的態度去了解對方的文化樣貌，同時與對方分享其對我方文化的不解與疑問之處，才能真正的達到「交流」的目的，透過對彼此「多元文化」的接納與理解，才能讓團隊在了解對方文化的同時，更認識和認同自身的文化價值。

## 【案例分享】

### 案例 1. 當地人邀約喝酒事件

服務據點，當地居民都十分歡迎服務團隊的到來，也屢次表達希望邀請團隊到家中作客與用餐。社區中有位喜愛喝酒的大哥，每天都會詢問及邀請領隊，要不要帶團員到他的旅店用餐與喝酒，隊員聽到這項提議後都非常心動，很希望有機會能到這位大哥家中作客，距離營期結束還有兩週時間，團隊每天的行動路線又一定會經過這位大哥的旅店。在這樣的情況下，如果你是領隊，會如何處理？

一、**核心問題**：維繫與當地人情感的方式是否和團隊紀律有衝突。

二、**關鍵思考點**：與當地人喝酒與否，會為團隊帶來哪些正面或負面的影響？

三、**建議處理方式**：

- (一)「邀請喝酒」其實是服務隊很容易遇到的狀況，在考量與當地利害關係人關係的同時，也須考慮團隊成員的健康與團隊行程規劃，故面對當地人積極邀請，若團隊活動、課程尚未結束之際，可讓當地居民知道不是團隊不接受邀請，而是還有課程要進行，現階段雖無法參與，但透過適度的說明與尊重對方的溝通方式，讓對方了解不是團隊刻意拒絕，而是另有其他工作及任務需要處理。
- (二)若在服務後，團隊決定要接受對方邀請一起喝酒，也須特別注意隊員狀況，除了限制大家飲酒不過量、提醒未成年和有健康狀況的成員不能飲酒外，也可以透過小組的方式，讓團隊成員相互照應，來面對可能的突發狀況。
- (三)此外，領隊也需要讓團員了解，當地人邀請團隊喝酒並不代表團隊就可以無所限制大肆喝酒，而是在尊重當地人盛情的同時控制好自身狀況，且在服務據點的時間就是服務期間，服務隊在服務期間就應該保持服務態度，不對團隊或據點帶來負面影響也是團隊成員需了解並謹守的服務態度。

## 案例 2. 當地消費的小眉角

據點服務地區主要的飲食特色是咖啡與雲南米干，村子裡也有多間咖啡廳與米干店，在團隊社區導覽活動結束後，團員逐步熟悉當地生活環境，領隊每日也適度開放讓團員自行到當地進行採買與覓食。團員購買當地的食物後會互相交流、彼此推薦。某天，領隊注意到團員已經連續多天在同一家咖啡廳或米干店採買消費，在村莊裡行走時，也察覺到某些店家開始對於團員過度集中於某間商店採買消費有些微耳語，如果你是領隊，會如何處理？

- 一、**核心問題**：當地人對團隊消費習慣的觀感及其對團隊與地方關係的潛在影響。
- 二、**關鍵思考點**：如何讓團隊成員在自由探索社區及購物消費的同時，也能維持與地方店家的關係？
- 三、**建議處理方式**：團隊成員可能因為個人喜好或單純「習慣」而固定選擇到某些特定店家消費，但當這樣選擇引起其他在地店家的耳語時，很可能會影響到團隊與當地的關係。此時，領隊可先試著了解團員進行消費選擇的原因，並分享當地店家對團隊這些無意識的消費行為之反應，建議團隊成員不要只固定在某幾間店消費，或讓成員以輪流或分時段的方式，分散到各店家消費，又或者針對某幾家過往團隊伙伴較少消費的店家，可在團隊共同用餐時，到該店進行消費，來試著維持與社區各店家的關係。

面對類似問題，領隊也要讓團員了解到，限制團員消費或要求團員調整消費習慣的原因並不是要限制他們的選擇，而是在考量團隊與社區的伙伴關係前提下，團隊需要更公平及平等的與地方店家維持關係。

## 案例 3. 冬天裡，熱水不熱，如何洗澡？

泰北山區的冬天日夜溫差非常大，入夜後氣溫可能低於零下，這對於團員身體保暖與健康是一大挑戰，當地習慣使用簡易型電熱水器，但簡易

型熱水器的功率，很難將水塔中的冷水轉換成臺灣服務團習慣的洗澡水溫，偏偏服務的過程中，常需要進出咖啡園或是果園，或是跟當地學生互動遊玩、奔跑，身體難免會有髒汙，而每日服務行程後，緊接著又是團隊會議時間，在此狀況下，冬天裡熱水不熱，團員又期待能好好盥洗的同時，如果你是領隊，會如何處理？

- 一、核心問題：**營地基本生活設備無法滿足團隊的基本生活要求，甚至可能帶來健康隱憂。
- 二、關鍵思考點：**如何讓團隊在服務的同時，基本生活需求也能獲得滿足，也避免團員生病可能帶來的更多問題？
- 三、建議處理方式：**面對上述狀況，可以針對「行程」進行調整，好比調整開會時間或是調整洗澡的時間，讓團隊成員在維持個人清潔衛生的同時，也能讓團隊原有服務規劃、行程可以持續進行。例如調整會議時間至早上，就不會壓縮到盥洗的時間，抑或也可以晚上先簡單清潔擦拭，隔天再盥洗的方式來處理。

諸如這類的問題，關鍵點還是回到如何有效解決該事件，及其是否會影響團隊成員和服務安排，領隊可權衡各項選擇的利弊並與團隊成員討論，共同選擇一種大家最能接受的方案，在尊重團隊伙伴意願的情況下，也讓服務團隊行程和服務規劃不至影響太大。再者，也需要讓伙伴們了解，服務團隊並不是來度假旅行，為了維持團隊成員各項基本生活需求和兼顧服務規劃的前提下，每位成員也應該做出部分妥協，讓團隊可以順利運作。

#### 案例 4. 神秘草藥雞湯

服務結束前，當地居民設宴感謝服務團隊，並準備許多當地特色美食，要讓團員大飽口福。席間，主人端上了一鍋雞湯，神秘的跟大家說，這雞湯用了一個很特別的藥草，會讓大家晚上好安眠，有安神的效果。這時領隊從藥草形狀及其帶有鋸齒狀的葉緣，辨識出原來主人使用了大麻葉入菜。在泰國，大麻是可以合法使用於醫療行為上的，但從臺灣來的服務隊

成員，許多仍未成年，面對這一鍋充滿禁忌感的雞湯，如果你是領隊，會如何處理？

- 一、**核心問題**：當地藥草、飲食文化與臺灣文化及法規上有衝突，以及未成年團員的困境。
- 二、**關鍵思考點**：如何在回應當地熱情準備料理的同時，避免文化衝突和未成年團員的困境？
- 三、**建議處理方式**：海外志工服務團隊常有機會品嚐到各地的獨特料理，有些是食材，有些則是味道會讓伙伴們感受到文化衝擊。在案例中要面對的其實不只有「大麻」這項在泰國合法化但在臺灣非法的食材，也需要考量未成年的團員和當地人的感受。

在這個案處理上，建議領隊可以有兩個思考方向：第一是大麻在兩國的規範差異及大麻入菜對團隊帶來的影響，另一是未成年團員參與方式。

若考量大麻在泰國已經合法化，且作為入菜食材不會有成癮作用或食用後不會引起團員激烈情緒反應，以及居民熱情準備美食的前提下，可以讓「已成年」的團員嘗試該道料理，也可藉此與當地人交流臺泰兩國面對大麻的不同想法，把禁忌料理的困擾轉化成雙方交流的機會。另外，若類似狀況可能對團隊帶來影響，仍可以尊重及委婉的方式告知當地居民，例如每次食用生食都會拉肚子，或該食物會造成團員過敏反應等，在維持與居民關係的同時，也不會對團隊成員造成困擾、甚至危害。

### 案例 5. 水源地洗澡大挑戰

在尼泊爾山區，洗澡需要到水源地，除了要穿越充滿水蛭的叢林，也要依據性別，在不同的區域盥洗。當地女性習慣使用大布巾包裹身體後，一齊在水源地邊洗澡，是很不同的文化體驗。社區合作伙伴特別安排服務團隊體驗當地盥洗的文化，但其中一位團員因害怕水蛭，又覺得大家一起洗澡，對她而言很不習慣，故決定不參與大家的洗澡行程，想等到服務結

束下山後才到飯店暢快的盥洗，但當服務行程進入到第二週，該位團員的體味越發濃厚，也開始有團員說起讓人不舒服的玩笑，如果你是領隊，會如何處理？

- 一、**核心問題**：團員面對當地文化衝擊所做的選擇帶來團隊間的衝突與不尊重。
- 二、**關鍵思考點**：如何讓團隊成員在適應當地文化或做出其他選擇時，也能讓團員學習彼此相互尊重及理解？
- 三、**建議處理方式**：在這項案例中，前半段的描述可以發現，選擇不洗澡的伙伴有著合理選擇的原因，也就是因害怕水蛭和個人習慣，面對這樣的選擇，領隊可以試著與團員溝通、鼓勵對方嘗試，但若對方仍堅定其選擇，因事關個人意志且不會對團隊造成影響，領隊和隊員應尊重其選擇。

但事件後半段，因個人體味有異味而對團隊帶來的影響是這事件中主要的問題，其一：該如何在尊重該位伙伴意志的前提下降低其身體的異味？其二：該如何提升團隊成員間的相互包容與尊重？

針對異味的問題，其實可以透過打水到單獨封閉空間中讓該團員盥洗，或事前根據服務地狀況，預備濕紙巾或其他乾洗用具，來解決團員個人衛生與盥洗問題，抑或用每日擦澡的方式簡易清潔與盥洗，降低身體的異味。至於團員之間令人不舒服的玩笑和不理解，更是領隊需要帶領團隊伙伴做好內部溝通的部分，讓成員之間了解面對異質文化和新事物，每個人都會有自己的需求與考量，在不影響團隊運作和當地文化的前提下，團隊之間應該要共同面對現有問題，彼此相互支持、協助生活適應，而非以玩笑的方式讓其他伙伴感到不舒服。

作者：李盈萱

## 05. 跨文化服務

海外志工服務最吸引人，同時也最具挑戰、也可能充滿挫折的部分，就是跨文化服務。跨文化服務如同本書一開始在楔子所提及，就是這世代青年最需要具備的能力之一——「與不同文化群體互動與合作的能力」。

跨文化服務需要跳脫習以為常，轉換為另一種不一樣的日常。

跨文化交流是兩種不同文化的人彼此互動的進行式，除了透過言語詢問、眼神交流、用心觀察、親身體會，有些時候更常會有額外的浪漫悸動。

跨文化服務則是把自己擺在與每一個不同文化群體互動的當下，作為一個載體，努力學習不同文化伙伴傳遞出的需求，真誠付出與陪伴，協助對方改善現況，創造共好，並與在地合作伙伴共同學習成長、一起承擔結果、共同享受成果，在過程中建立對彼此的信任、累積更多與不同文化群體互動的經驗與合作能力。

在跨文化服務的過程中，與新文化的互動中，永遠都有視野之外意想不到的事，不存在過往的經驗和認知中，因此優先要具備的心態即是對文化的謙卑性，向文化學習，拋去過往的經驗框架，擁抱生命的意料之外。



▲即使語言不容易溝通，  
「願意在現場陪伴」也是參與跨文化服務的重要態度表現。  
(照片來源：社團法人華人磐石領袖協會)

跨文化服務不單單只是文化上的換位思考，更多時候是要透過資訊判讀與資料的收集，並檢視自身的能力、可運用的資源與限制後，再經過審

慎評估排定工作優先順序後，進行嘗試、修正、與再嘗試的反覆思考與檢視的過程，來規劃一個符合在地的海外服務行動方案。

跨文化服務的規劃，可以這樣著手：

## 壹、基礎及需求調查

調查的面向很廣泛，簡單的說，就是收集此次行動方案中所有需要的資訊與資源，以此為基準設定此次行動的議題方向、服務計畫、規模、範圍、階段性目標及未來可能的延伸發展方向。

調查與溝通過程中皆需要反覆透過文字、語言描述、實體照片、影片，確認彼此描述之認知與概念吻合，避免資訊落差。

調查的範疇可粗略分成外部現況與需求調查及內部資源評估兩面向，項目可涵蓋以下幾個部分：

內 / 外部調查	調查面向	舉例項目
外部現況與需求調查	服務地區基本資訊	氣候、交通、住宿環境、飲食、文化禁忌、是否有傳染病、緊急聯絡網、外交館處聯絡資訊、族群組成與彼此互動關係等。
	服務地區政策現況	出入境政策、重大傳染疾病疫情防疫規範、對海外志工服務或 NGO 組織相關規範、目前面臨的社會問題與現況、相關服務議題的主管單位等。
	服務據點的社會問題	預定服務據點目前的社會問題或發展需求，相關問題與需求的急迫性、受影響的人數規模、年齡族群與區域範圍、解決這些問題與需求所需要的資源等。

內 / 外部調查	調查面向	舉例項目
外部現況與需求調查	服務地區過往執行過的方案與合作單位	當地組織對外合作經驗、類似專案經驗、目前是否有類似專案進行中、當地還有哪些單位具備這些經驗、這些組織的核心信念與團隊是否相近等。
	服務地區合作網絡與利害關係人	當地負責人員、當地合作網絡緊密度與可信度、當地溝通回覆頻率、影響此方案之相關執行人員、潛在對於專案執行會造成影響之利害關係人等。
	服務地區可動用資源	機構硬體設備、公務交通工具、居住設施、服務器材租借使用、當地工作人員與其專業技能狀況、當地場域借用與使用規範、據點水電基礎設備現況、可連結或運用的其他資源等。
	<b>* 服務地區對合作方案的意向與接受程度</b>	<b>是否認為服務方案真的可為當地帶來幫助、是否願意參與方案進行、是否可提供方案執行的相關支援、是否有其他需求及建議作法。</b>
內部資源評估調查	服務團隊基本資訊	年齡、性別、專業背景、是否有特殊飲食習慣與痼疾、過往是否有跨文化專案執行經驗。
	服務團隊現況	成員身體狀況、時間與資源可投入程度、團隊信任感與合作默契、溝通機制是否暢通、語言程度、人數規模等。
	組織與服務團隊的議題興趣	組織關注哪些社會議題、服務團隊對這些議題的興趣、對於服務據點議題興趣的選擇以及這是否符合當地需求的優先順序、組織與團隊是否有能力回應服務據點相關社會議題及需求等。

內 / 外部調查	調查面向	舉例項目
內部資源評估 調查	服務團隊過往 經驗	成員有哪些服務經驗、對於跨文化服務的 認知程度、過往在執行專案中所擔任的角 色與具體工作內容、這些經驗對本次服務 的幫助等。
	服務團隊合作 網絡與利害關 係人	成員可連結的相關資源網絡、成員相關利 害關係人支持程度、團隊隸屬組織相關規 範、可能潛在的支持、諮詢或贊助單位等。
	服務團隊可動 用資源	組織可投入的資源、成員本身專業背景與 技能、專案計畫預算、成員可分攤的經費 與時間成本、團隊可運用的器材、個人行 李是否可分擔部分公務物資運送使用等。
	<b>* 服務團隊對 於行動方案意 向與接受程度</b>	對服務方案的投入程度與認同感、對組織 或團隊核心價值與作法是否認同、能否遵 守團隊服務規範、是否願意尊重當地思維 與決定可能和自己過往經驗不同等。

資料來源：劉智凱 經驗整理

## 貳、準備和計畫

依據上述內外部調查結果盤整資源後，擬定可行方案，在透過充分溝通並保留彼此主體性的前提下，提出此次行動主軸、計畫時間、執行範圍、預定投入之資源、計畫預期影響力與效益，及各項工作檢核與相關成效評估指標。

在形成計畫的過程中，可利用檢核工具作為計畫執行的指南，以避免在投入工作之後，大家埋首於日復一日的準備工作與溝通過程，還要應付突發狀態，偏離了計畫主軸與所欲達到的方向。

	項目摘要	可客觀檢核的指標	驗證方式	風險和假設
1. 計畫目標 Objective (回應的議題及想達到的目標)				
2. 成果 Outcome (活動執行後的預期成果)				
3. 產出 Output (活動的預期執行狀況)				
4. 活動 Activities (預期舉辦的相關活動)				

▲ 計畫邏輯框架 Log Frame USAID，1969

準備與計畫的過程中是磨合服務團隊內部默契的絕佳階段，跨文化服務絕不單指服務團隊與服務對象的互動，在服務團隊內部也會因為教育背景、生長環境、專業與實務經驗之不同，每個人有不同的思維、溝通與決策風格，看待事物的優先順序也有所差異，故除了較為硬性的工作會議，也可搭配軟性的團隊建立與互相認識之活動，促進團員之間熟悉與信任感，讓分享與溝通變成團隊中的文化和習慣，但也不需要讓分享變成團隊的例行公事，造成過度分享或是成為團隊額外負擔。

此外，團隊在逐漸熟悉的磨合過程，很多珍貴的自我覺察也會顯現出來，例如自身的文化框架、對於某個議題的想法與在意程度等，故規劃跨

文化服務過程，以下的概念對於跨文化溝通與服務相當重要：

- 一、**尊重 Respect**：瞭解不同的文化都有其脈絡，不能以同一標準衡量好壞，應嘗試以對方的文化視角思考。
- 二、**平等 Equality**：文化無優劣之分，不同文化碰觸出現矛盾與歧異不可避免，需要相互理解，持續對話。
- 三、**融合 Merge**：嘗試從有利溝通的角度出發，迎合屬地文化，建立友好關係。
- 四、**適度 Appropriate**：覺察彼此的文化界線，在彼此的文化之間找到平衡點，欣賞、包容、與接納文化的差異性。

依循這些原則，在跨文化服務的過程中，調整自身的文化界線，讓自己變得更包容、能接納及尊重差異，向文化學習。

最後，在計畫大方向與初稿擬定之後，建議與當地合作對象及利害關係人先行溝通確認，這有助於讓服務計畫更貼近實際的在地需求，並在執行之前，提前先排除掉一些可能會發生的風險與溝通上的認知落差！

計畫抵定之後，也可將工作分工與檢核表分享給當地伙伴，使他們了解計畫全貌及過程中所需要投入的資源，更可以協助他們了解自身的角色定位，從在地的觀點提供適切的回饋與協助。

與當地合作伙伴一起設計服務方案並分享計畫的擁有權（ownership），能增加其對此專案的認同與歸屬感，不會單單只認為是「服務團隊來這邊做的工作」，而是「我和服務團隊一起完成的工作」，甚至是「身為服務團隊，我們一起做的工作」。

## 參、行動

這裡的行動關注的重點並不是分享如何有效率的完成服務計畫目標，而是聚焦在這跨文化的服務行動過程，對於跨文化的學習、觀察，以及透過這些觀察與反思，如何讓跨文化的服務方案在執行過程中，依據當地文

化特性微調與修正，以當地更容易接受的角度，提供更貼近實際在地需求的服務。

## 一、關注跨文化適應中的身心變化

在執行跨文化服務的計畫中，「文化框架被打破、重建、再被打破」的歷程每天都在發生。出發之前對當地的印象，在降落當地機場的那一刻起就不斷的在刷新，文化衝擊隨即而來，每天在這樣的環境之下，有些人會覺得異常興奮；有些人則會適應不良，心理狀態會連帶影響身體狀態，故做為領隊，要隨時觀察團隊狀況，並提醒團隊成員彼此留意、相互照顧，以保持團隊身心健康為第一優先。

## 二、以議題為導向，做文化經驗紀錄與分享

對於當地的文化觀察，可透過設計表格讓團員做文化紀錄，邀請大家觀察、感受及體驗異國文化的各種面向，並在此過程中反思及分享，透過文化觀察與分享的過程，大家常常會驚奇的發現，原來同一件事竟然會帶給人截然不同的感受。文化觀察與反思表格可以這樣來設計：

<b>探索的議題 / 主題</b>	
<b>我的觀察是.....</b>	
理想與現實的差距	我以為 結果實際上
<b>問題界定</b>	
現在我認為最重要最需要解決的是	
我認為為什麼會產生這個問題	
這個問題對我造成的影響是	
為了解決這個問題，我想達到的目標是	

資料來源：劉智凱 經驗整理

從上述表格，大家應不難發現，筆者將文化觀察與適應與問題解決的思維放在一起討論，因為在過去經驗裡，文化觀察分享多半時候會流於個

人經驗描述，若是沒有主題引導大家聚焦觀察重點，就會變得比較個人導向，這樣的談話並不是不好，只是同儕之間的補充視角及互相學習面向就會受限。

在這個活動環節的設計中，可先讓伙伴選擇一個今天最在意的片段去回顧，並且完成上述表格。在分享的過程中邀請願意分享的伙伴分享，並請同組伙伴給予不同視角的補充，及提出其他的可能性。

接著，邀請分享的伙伴將這些可能性記錄下來，在接下來的行程中有意識地針對個人在意的文化現象及議題去收集資訊與觀察，也邀請其他伙伴如果有收集到相關的資訊內容，跟這位伙伴分享。

在操作的經驗中，大部分的成員都可以更具體且聚焦的專注於其所在意及關心的議題，並且有更多伙伴在服務結束後，仍對相關議題保持著專注與投入，這是服務結束後很好的社會參與延續。

### 三、工作檢視與回饋分享

在每天的日常任務完成後，團隊一般會有工作檢視與回饋分享的時間，這樣的設計可讓團員瞭解不同組別的服務狀況，同時假如需要支援，亦可藉此提出，相互支持，此外，對於其他伙伴在服務期間所遇到的問題，彼此分享不同的看法與解決方式，以作為後續類似情境處理的參考依據。這樣的分享需要團體之間的信任與安全感，在過程中可先提醒團隊分享的目的地以及回應的方式與態度，並提醒大家可透過此次經驗來檢視目前團隊現況，進行微調與修正、重新學習，個別所遇到的問題，團隊都會一起攜手來解決。

團隊分享過程中，因個別成員面對的情境不同，個人所擁有的條件與狀態也不同，故不會有絕對正確的答案或是標準處理方式，但是誠摯地傾聽與回饋、願意主動對其他伙伴伸出援手，都會讓大家在跨文化服務的學習歷程中更進一步。



▲透過反思對話活動設計，邀請大家分享。  
(照片來源：社團法人華人磐石領袖協會)

此外，跨文化服務是雙向且互為主體的，故邀請受服務對象或是合作夥伴提供當地的觀點，做為服務團隊的回饋也相當重要，當然這部分也需要跟當地伙伴先行建立起信任關係，讓當地伙伴了解他們的回饋可以協助服務團隊做得更好，而不僅是客套的感謝，及不好意思提出的小建議，通常在這樣的真誠互動之後，團隊與當地的信任感及連結會更緊密，有助於建立更緊密的合作夥伴關係及精進服務計畫。

## 肆、反思

在跨文化服務的歷程中，會有很多文化衝突、在地體驗與生活新感受，為了讓這些經驗可以轉化為未來學習成長的養分，故服務的過程中，有安靜、沉澱甚至獨處的時間十分重要。安排安靜、少人打擾的空間與時間，收起伙伴們的手機和手錶，保持著無人干擾，讓伙伴可以用舒適的方式待在自己最喜歡的角落，回顧整趟服務旅程中自己的觀察與改變、與不同團員之間的互動、與當地伙伴、社區及受服務對象的交流、服務過程中的社會觀察與在地生活體驗、對當地議題的看法等，透過這樣的反思，全心全意的把焦點與感受回到自己身上好好覺察，在獨處反思的過程中，或許會有點不熟悉、不習慣，但這是一個很好的嘗試與學習，讓自己重新思索這一趟跨文化服務的學習與感動。

反思的範疇很廣，也很個人，可以透過鼓勵及邀請的方式，或是個別選擇願意分享的伙伴，以小組方式進行對話與回饋，透過這樣的分享與連

結，打開彼此的視野，用生命的經驗來對話，一起學習。



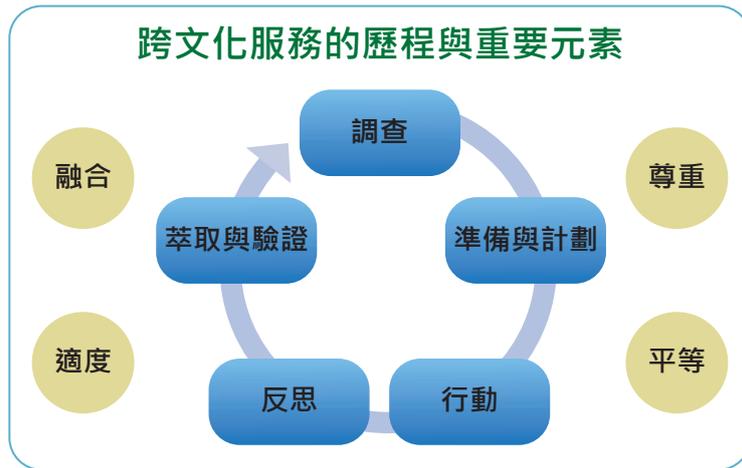
▲獨處反思，將焦點回到自身參與跨文化服務的學習及體會。  
(照片來源：社團法人華人磐石領袖協會)

## 伍、萃取與驗證

跨文化的服務是一個變動的過程、日新月異，即便在當下，也可能因環境、政策、社區人事等因素而臨時變動、突然改變，故只有反覆經歷前述幾個歷程與流程，才能確保在過程中將臨時變動造成的影響降到最低。

透過記錄這樣的過程與經驗，領隊可以持續累積與不同文化群體互動及合作的經驗及能力，並對於未來類似狀況發生時，更容易掌握與適切的回應。這些經驗的紀錄整理與傳承，可以協助下一個領隊，更容易瞭解服務據點的文化特性與工作型態，並減少跨文化服務過程中的溝通與重新摸索的學習成本。

因此，建立團隊的交接清冊與資料庫十分重要，將重要的關鍵資訊整理後變成工作手冊，每年進行更新與建檔。新的接任領隊除了閱讀工作手冊，也可以就其內容進行現場服務的驗證與檢視，確認資訊與當地狀況是否有所落差，甚至進一步依據過往這些服務經驗，改善與精進下一階段的服務。



製圖：劉智凱

### 【給新手領隊的建議】

關於跨文化服務提供新手領隊三個建議：

#### 一、斟滿的杯子無法再容納新的水 - 保持空間與彈性，擁抱多樣的世界

文化是多元、高度變動且在互動中持續建構的，有連續性也有其不連續性，既然難以掌握與控制，只能盡力做好各項準備工作，保持彈性，讓自己有更多的心理準備去面對事情的不確定性。同時，在身心靈都安全無虞的前提下，可用更開放的態度，協助自己與團隊看見事件背後的意義。

#### 二、嘗試持續探詢，看見冰山深層下的全貌 - 不要放棄對話與溝通

進行跨文化服務時難免會遇到，不管怎麼努力協調與事先確認，事情就是不會如預期規劃，這時難免覺得沮喪、無力，但別忘了「事出皆有因」，可能是切入點不對，無法引起共鳴，特別是雙方文化不同，思維差異、行事方式本就不同，故面對這種狀況，要鼓勵自己換位思考，由在地文化的角度重新看待事件本身，試圖找到一個雙方都可接受的切入點，重起對話。

溝通需要智慧與耐心，是很費神但又必須做的事情，從自己的思維與視角將無法溝通的人排除，或可讓當下的事情持續進行，但若是參與在其中的利害關係人感受到自己不被尊重，則可能成為未來合作中的潛在風

險，故可以等待、持續提問、側面瞭解，但不要放棄對話與持續的溝通。

### 三、換位思考，但不越俎代庖 - 尊重對象的主體性，等待改變發生

在跨文化服務的過程中，也常會遇到「理性上可以理解，但感性上不能接受」的狀態，又或者是明明有更佳解決方案，但是伙伴選擇自己認為更好的做法。跨文化服務是由每個互動的當下所累積起來的過程，在過程中我們都期待變得更好，也都確實可以做得更好，不過每個人都有自己心裡覺得準備好的時間，故跨文化服務的領導過程要學習換位思考，尊重伙伴的選擇，並提供其當下所需要的協助，只有讓伙伴實際參與、親身感受、學習接受自己決定所帶來的結果，最終才能享受實質的改變與成長。耐心等待與放手讓團隊嘗試，也是引領團隊伙伴成為將才的最佳方式之一。

## 【案例分享】

### 案例 1. 臨時被學校加課事件

在泰北，師資不足一直都是非常嚴重的問題，當地教師薪資不高，使得很多老師都會身兼數職。在團隊服務期間的某一天，當日教學課程開始的前十分鐘，訓導主任通知：原先今天不由我們負責的五年級，因為班導臨時有事到市區開會，當天五年級班的 3 節課，沒有老師可以協助教學，希望志工團能夠協助。

當天課程安排，只剩下領隊和攝影伙伴不負責教學，在只剩 10 分鐘就要上課之際，如果你是領隊，會如何處理？



▲ 泰北華校上課示意圖。  
(照片來源：社團法人華人磐石領袖協會)

#### 一、核心問題定義

- (一) 泰北華校師資不足，期待服務隊志工可做為補充。
- (二) 訓導主任對於服務隊內部分工狀態與任務分配不清楚。

#### 二、關鍵思考點

- (一) 盤點資源是否足以承接臨時任務而不影響原本的工作進行。
- (二) 當地是否還有其他資源與做法可作為替代方案。
- (三) 利害關係人是否透過溝通，知情瞭解此權宜之計的脈絡與因由。

### 三、建議處理方式

- (一) 評估團隊能力是否足以承接，若可以，向訓導主任說明臨時案的  
限制，並請主任協助做好內、外部溝通，讓合作對象與學生知情。
- (二) 若團隊能力不足以承接，可向訓導主任清楚說明限制與困難，並  
協助尋求其他替代方案。
- (三) 主動對內外部進行溝通：  
內部，說明狀況緣由與處置過程的思考及評估；  
外部，婉轉的說明團隊的工作計畫與困難及限制，並進一步瞭解  
結構性的問題，以便同理訓導主任的處境，協助思考替代的解決  
方案。

#### 案例 2. 開會太吵事件

服務據點是一所小學校，無法提供住宿，服務隊安排住在學校附近的旅店。旅店生意很好，每天除了服務隊外，也有各國觀光客入住。在服務期間，團隊每天晚上都會固定集中在某一間房間召開當天的檢討會議，但過程中，十幾個團員一起討論、分享，偶爾難免過於興奮，音量較大。旅店雖是小木屋形式，每個小房子都獨立分開互不接壤，但距離近，加上當地作息時間早，到了晚上 7、8 點便是一片靜悄悄，只要聲音一大，很自然就會傳遞開來。



▲ 團隊會議示意圖，圖中非當事人。  
(照片來源：社團法人華人磐石領袖協會)

某天，團隊會議進行到一半時，隔壁房旅客敲響了我們的房門，用英文很客氣表示：「團隊討論時，聲音太大聲，可否降低音量」，領隊在這之後雖然請大家稍微緩和情緒並降低音量，但幾十分鐘後，團隊又開始失控、熱烈討論。此時，隔壁旅客再次來敲門，只是這次他很生氣地表示，我們嚴重影響他的休息。如果你是領隊，你會如何處理？

### 一、核心問題定義

- (一) 團隊活動進行方式與當地文化及生活習慣有衝突。
- (二) 檢討會議的場地不適宜。

### 二、關鍵思考點

- (一) 基於禮節，避免影響當地生活作息。
- (二) 是否有其他適合的會議地點。
- (三) 服務團隊的活動是否會造成當地不好的負面觀感。

### 三、建議處理方式

- (一) 誠懇地與受到影響的利害關係人致歉，並說明緣由取得諒解。
- (二) 若現場條件允許，宜再行挑選其他可行地點。
- (三) 當地人若瞭解團隊服務形式，通常也會有比較多的包容，但是團隊成員應有意識的注意服務過程中，是否因團隊行動而影響他人權益，並做好行程管理與主動說明活動內容及可能會造成的影響。

## 案例 3. 隊員違規事件

服務據點地勢較高，周邊交通移動，經常需要上下坡動，當地人多習慣騎乘檔車穿梭社區之中，部分觀光客也喜歡在當地租借機車進行觀光，但由於當地跟臺灣駕駛方向不同，柏油道路上坑洞又多，加上部分路段為石頭地或泥地容易打滑，及臺灣人較沒有騎檔車的經驗，團隊在出團前和出隊初期皆明確告知隊員不能在當地自行租借騎乘機車，以確保團員們的人身安全。

但在某次團隊分組的社區活動中，其中一組成員，有 2 位伙伴希望到較遠的地方進行探查，在未告知領隊與其他伙伴的狀況下，私下跟旅店老闆租借機車，當領隊下午從社區返回後，才從他們口中得知此事。私自騎車的兩位成員不但沒意識到自己違反團隊規定，還興奮的跟其他團員分享探查的過程和結果，甚至提到他們不熟悉路況、迷路和差點摔車的事情。

領隊瞭解事情後，發現負責租車、騎車的隊員是社團裡服務經驗豐富的資深學長，當下領隊明確的重申團隊規定，但這兩位成員卻向領隊表示「我們順利回來了！還蒐集到很多難得的資訊！」如果你是領隊，你會如何處理？



▲ 騎車示意圖。

(照片來源：社團法人華人磐石領袖協會)

## 一、核心問題定義

- (一) 團隊成員安全意識與風險管理不足。
- (二) 當地伙伴的文化思惟與交通習慣不同，也不清楚團隊的安全規範。
- (三) 團體規範的尊重與落實待處理。

## 二、關鍵思考點

- (一) 團隊安全是第一優先。
- (二) 與當地法規、文化與生活習慣的落差須說明清楚。
- (三) 團體規範應共同遵守，否則對於其他團體成員不公平。

## 三、建議處理方式

- (一) 再次與團隊溝通「安全為第一優先考量」，不應該以此次經驗造成倖存者偏差，認為之後就可以放寬安全規範。
- (二) 主動與旅店老闆說明團隊規範，讓當地合作伙伴瞭解團隊安全規範與管理準則。除團隊內部規範，對外溝通也是常常被忽略的一環！
- (三) 團體規範在行前籌備及海外服務過程中都有清楚說明與提醒，但在過程中還是有人不願意遵守與配合，領隊除了跟團員主動說明對這樣行為的感受與可能造成的影響，也可以記錄下來，做為之後團員遴選評估的參考依據，並應更進一步確認相關規範及違反規範的處理原則。

#### 案例 4. 髮圈造成的部落衝突 (文化敏感度)

泰北的村子裡，因族群遷徙的歷史脈絡，雖然表面上看不到衝突，但在當地部落中，實際上還是有族群衝突存在。在一次的服務過程中，團員因為很喜愛其中一位學生，贈送了這位學生一個草莓髮圈，結果因為同儕的嫉妒，某位學生回家跟家人分享這個情況，該位學生家長隔天怒氣沖沖的來學校質問，服務隊成員對於學生的對待有「偏心」不公的狀況，爭執的內容慢慢衍伸到是不是貶低或是看不起某個族群，面對這樣的狀況，如果你是領隊，你會如何處理？



▲ 物資發送與分配，是服務過程中的一門藝術。  
(照片來源：社團法人華人磐石領袖協會)

## 一、核心問題定義

- (一) 團隊成員對於班級經營經驗不足，未能及時處理現場衝突。
- (二) 未更新服務據點近況，或許當地近期有發生衝突，族群之間關係緊張。
- (三) 家長錯誤推斷與連結，背後的目的性需要再深入瞭解。

## 二、關鍵思考點

- (一) 教學現場的經驗與獎懲制度的再檢視。
- (二) 危機即轉機，有機會瞭解族群衝突背後的原因。
- (三) 避免衝突升溫，使當地合作網絡與利害關係人連帶受牽連。

## 三、建議處理方式

- (一) 教學現場的獎懲方式應有理有據且適當，並保障機會平等。
- (二) 教學現場若出現口角爭執或是發現學生有衝突，應主動介入瞭解。
- (三) 面對情緒高漲的當地利害關係人，應保持冷靜，尋求適合的溝通橋樑。
- (四) 家長的情緒不完全是團員的責任，應協助釐清問題並說明情況。

### 案例 5. 洗衣服事件

泰北服務的華校都是下午開始上課，故團隊都會在下午的時段針對晚上要進行的教案內容進行最後的演練，並根據前一天的上課狀況，討論如何完備課程，這也是服務隊每天固定的行程與準備會議。但在服務中期某一天課程演練會議開始的前兩分鐘，尚有兩位隊員未抵達，此時，其中一位隊員率先抵達開門進來，他發現團員尚未到齊，便留下一句話：「xxx 還沒到嗎？那我要去洗衣服。」後，便甩門而出，留下其他面面相覷的隊員。當時，作為新手領隊第一次帶海外服務團，遇到這樣的情況，內心錯愕之餘，也不知道該如何緩和其他隊員的情緒，並讓會議能盡快開始，且除了離開去洗衣服的隊員外，另一位遲到的隊員也尚未出現，但距離出發到學校的時間，也只剩不到一小時，面對這樣的狀況，如果你是領隊，你會如何處理？



▲ 團隊生活需要不斷的磨合溝通。  
(照片來源：社團法人華人磐石領袖協會)

## 一、核心問題定義

- (一) 團隊尚未建立默契與規範。
- (二) 團隊已經有內部衝突需要處理。
- (三) 團隊對於共同目標需要再次聚焦。

## 二、關鍵思考點

- (一) 團隊默契與氣氛會影響服務品質。
- (二) 團隊需要共同約定並尊重彼此。
- (三) 團隊需要建立起有效的溝通機制。

## 三、建議處理方式

- (一) 對於每日行程，需要再次說明每個時間點的任務，並提醒成員做好時間管理。
- (二) 主動說明身為團隊成員中的一員，對於這樣的情境的真實感受，並且具體提出希望成員可以如何更尊重的對待彼此。
- (三) 主動瞭解成員未能於約定時間前往集合的原因為何，並邀請其對團隊說明以及提出是否需要任何協助。
- (四) 為每天的聚集準備好「儀式感」，從相互提醒、場地布置、負責人選定等，讓集合變成大家一齊的小聚會，而不只是例行公事的檢討會議。

作者：劉智凱

## 06. 問題與解決 - 新手領隊模擬器

籌備海外志工計畫過程中，難免會遇到不在預期之內的問題與各項突發狀況之變動，尤其面對跨國、跨文化、跨語言的場域，當地待人處事、價值觀、思考模式與團隊原有的習慣大相逕庭，加上發展中國家社區變數多、變動大，計畫常常趕不上變化更是常有之事。

然而這也是海外志工計畫最迷人之處 - 「跨出舒適圈」，不僅是紙上談兵，而是真正透過各方面的不同，重組自己的框架，發現新視野。



▲ 透過跨文化場域，重新省思既有的價值觀。  
(照片來源：Glocal Action 社團法人邊境行動協會)

### 壹、問題處理的心法

#### 一、釐清問題核心與預期目的

眼前的問題不一定是真正的問題。應該先釐清問題的核心與預期達到的目的，例如：針對什麼事件、問題對象、可以怎麼處理、想要什麼樣的結果？

舉例來說，團隊所設計的服務方案，到了當地後，發現不是對方原先期待的衛生醫療項目，於是緊急應變調整服務方案，但這打亂團員原本規劃而必須重新準備，會造成團員身心過度勞累、情緒不佳、開始有身體不適的情況。

在這個案例中，眼前所見到的問題是「調整方案」、「團員過度勞累身心」及「團員生病」等。然而核心的問題是「行前溝通」不良與當下如何與「在地溝通」。

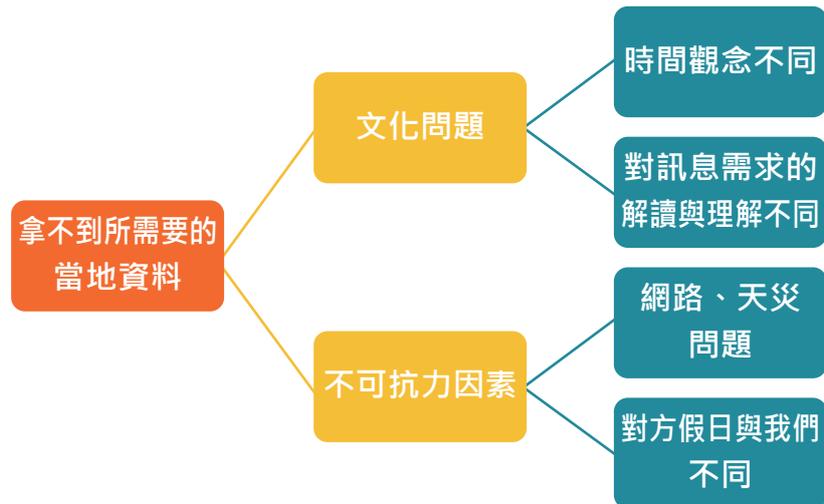
「行前溝通」：此次計畫對於服務場域的需求，團隊能處理哪些面向，及處理到什麼程度。考慮到團隊的成員組成、專長及時間安排，不一定能全部滿足服務場域的各项需求，因此可依照實際服務據點之需求強度、團隊能力與目前可掌握之資源，並考量其需求之急迫程度與影響層面、團隊對議題之興趣及能否掌握服務之品質等，列出可執行方案的優先順序，並經過實際訪視與評估來確認最後計畫服務的方案。團隊不必認為要能夠第一時間「完全滿足服務場域提出的各項需求與配合其期待的優先順序」才稱為「服務」，服務還是要依據實際走訪確認的需求為主，釐清服務據點是「需要」還是「想要」，才來規劃適合的服務行動方案。

「在地溝通」：當團隊在海外實際服務時，發現原規劃之服務方案無法符合對方的需求與期待時，建議領隊與在地聯繫窗口與團員分別重新溝通，說明團隊目前狀況及重新確認服務目標，如需調整，在團隊可承受的微調範圍內進行服務方案的調整，此須考量在地實際需求、急迫狀況與在地伙伴的建議，避免超過團隊負荷程度，產生「無法照顧自己也無餘力服務他人」的情況。

## 二、分解問題結構，尋找核心源頭

可採取「邏輯樹 ( Logic Tree )」的分析模式，將大問題拆解成小問題，並透過因果關係的思考，讓問題可視化，找到問題的核心源頭。

例如：團隊需要服務場域提供服務對象及環境等資料，離出隊日期僅剩 2 週籌備期 ( 團隊還須準備課業考試、報告等工作 )，寄了 2 次信件，對方回覆會提供，卻一直未獲回應。



如上圖所示，按照邏輯樹的方法（這邊僅列出幾項可能的問題，事實上還會有更多的可能性需要釐清），分析無法取得資料的原因不單單只有一個，若維持原有方法寄出第 3 封信件，亦未必能成功取得資料，或許也會造成對方反感。

此時，或可考慮其他聯繫管道，了解對方是否收到信件，針對所拆解出的小問題，關心並了解合作對象的想法與狀態，盡可能提供清楚與訊息簡明的文字，以便對方理解，並調整溝通聯繫的方式，試圖找出雙方都能接受的溝通方式，例如主動先查詢可掌握之資訊，請對方協助補充；抑或善用第三人協助溝通協調等方式，來討論如何改善後續資料取得。

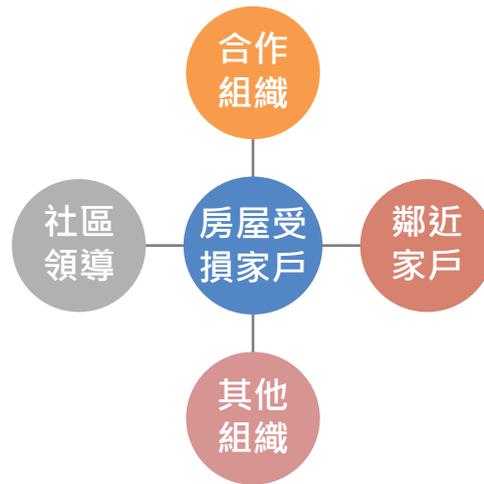
### 三、列出利害關係人

利害關係人 ( Stakeholders ) 意指問題發生時，可能影響到的連帶關係人。可運用「心智圖」列出所有計畫的利害關係人。

例如：團隊與在地組織合作，於服務場域進行家庭訪問，正好訪視房屋受損嚴重的家戶，屋主訴說近期風災毀壞家屋的狀況，令人鼻酸。團員心有不忍，便自掏腰包捐贈大額現金給家戶，但合作組織希望團隊不要如此衝動，如有意願幫忙，將費用交給組織來評估需求及執行。

上述問題發生的利害關係人可用以下心智圖來解析。

上述問題發生的利害關係人可用以下心智圖來解析。



看似是團員的單方面善行，卻不知不覺牽連到許多關係人。

合作組織：此家戶是否為最需要的目標對象？社區實際現況為何？有多少受災家戶需要協助？災戶災損嚴重狀況？短期志工無法確實了解社區實況，便立即提供資源，可能影響當下組織服務計畫的進行；突然的資源提供（如資金捐贈）也可能引起社區的新衝突，例如其他受損家戶提出一樣的要求，當下又該如何處理？或對在地合作組織提出資源分配有偏袒不公的質疑等。

一個善意、一件好事沒有適當的配套與好的作法，反而可能帶來更多新的問題。

鄰近家戶：得知該家戶得到大筆資源，可能影響鄰近家戶對於國外資源取得的看法、對於該家戶可能會有流言蜚語，並激起其過度積極爭取資源的態度。

社區領導：可能影響社區領導對於國外資源取得的看法及方法、對此家戶在本職內的幫助程度可能變動等。

其他組織：可能影響到其他組織於該鄰近區域內的服務規劃。

由上述簡易的利害關係人分析，我們可以發現任何善意的協助，有一個妥善的配套方式與作法，才能讓資源運用到最需要的地方。

#### 四、設定解決目標

問題的解決終究還是應該回到問題核心，要解決的是核心問題，而非短暫的解決眼前的問題。

例如：團隊裡的小圈圈文化已持續一段時間，到達服務場域後更加嚴重，甚至影響到服務方案的進行。

處理問題核心：不只是打破小圈圈，而是至少問 3 至 5 個為什麼來拆解問題核心。

Why 1	為什麼會有小圈圈？	因為風格、觀念不一樣。
Why 2	例如：什麼觀念呢？	時間控管的觀念不一樣。
Why 3	為什麼時間控管不一樣？	有些人開會很喜歡遲到，有些人總是準時，卻總是要等遲到的人。
Why 4	為什麼不早點跟領隊反應？	看領隊在處理事情，感覺他想當白臉，當好人，說了讓他為難。
Why 5	為什麼想當好人？	希望能獲得每一位團員的喜歡。

核心問題經過一層層的問「為什麼」後，發現領隊自身待人處事的態度影響到團員反映問題的管道，且領隊看到小圈圈文化已久，採取放任制度，沒有積極發現及觀察到團員私底下波濤洶湧的真相。

設定解決目標：

- (一) 領隊自身的待人處事態度。
- (二) 共同訂定團隊期許、規範，並朝著目標嚴謹實行。
- (三) 協助小圈圈間相互理解：運用團隊激勵活動、情境劇，引導已分屬不同陣營的團員互相靠近；抑或打破既有小團體，重新編組，並透過團隊建構遊戲、團隊小任務或團隊真心話等方式，重新建立團隊的默契與信任。



▲ 透過跨文化場域，重新省思既有的價值觀。  
(照片來源：GlocalAction 社團法人邊境行動協會)

## 貳、問題 / 危機處理原則

處理問題與危機時，提供以下幾個思考面向：

- 一、先處理「人」，再處理事情。事情都是因人而起，人平順了，事情自然就容易處理了。發生問題時，先釐清問題核心，優先處理自身、團隊、合作組織、服務對象的情緒，待大家都瞭解彼此狀況及難處後，再來協調可執行的方法。
- 二、善用團隊分工。問題發生時，可能需要同時協調許多面向，領隊並非全能，包山包海容易壓垮自己，此時建議善用團隊幹部或徵求有意願協助的團員加入問題 / 危機處理團隊，聽取多方建議，也較能做出符合各方需要的決策。
- 三、保持彈性，共同決策。海外志工的籌備及執行過程中，最常接的就是「變化球」。在跨文化的環境中，沒有什麼事情是「應該」是這樣，「不應該」是那樣，進入服務場域後，盡可能讓自己歸零，接納、融合與協調來自在地伙伴、團員的建議。

## 【給新手領隊的建議】

針對新手領隊，提供三個建議，在處理突發的問題與危機時，新手領隊們可以這樣做：

- 一、沙盤推演：建議新手領隊、幹部群與團員將可能會遇到的問題危機先做一次沙盤推演，共同列出可能的解決方式，並向有經驗的學長姐請益，瞭解過去出隊曾經遇過什麼情況，在當時如何處理、為何那樣處理等。如果可以，建議製表並做系統性分析，作為爾後沙盤推演的資料庫與處理方式的參考依據。
- 二、事先盤點服務場域可運用的資源：例如醫療場所、警察機關、臺灣駐當地辦事處、當地臺商，或臺灣人與華人社群等位置及聯絡資訊等，先準備妥當，如遇緊急情況需要求助，才不致於兵荒馬亂。
- 三、從國內志工服務開始練習：如果有機會，建議先從國內服務隊的籌備、總召、領隊、副領隊，練習處理團務及對外的合作接洽，多累積經驗及問題處理的能力，未來擔任海外志工領隊時，也較能順利上手。

## 【案例分享】

### 案例 1.

雖然出隊前已經聯繫及確認，但是某個志工服務團隊到達某泰北華校後，卻發現學校已經有其他服務團隊進駐，不僅兩個志工團隊的服務時間及服務內容部分重疊，甚至團隊之間及團隊成員裡都有不滿的情緒，如果你是領隊，會如何因應？



▲ 偏鄉學校希望能導入多元資源，幫助孩子學習。  
(照片來源：GlocalAction 社團法人邊境行動協會)

#### 一、核心問題：

- (一) 當地華校希望多元資源進駐，讓學生能有較多資源。
- (二) 當地華校可能期望藉多元資源吸引當地學生就讀。
- (三) 團隊對於此間華校的外部志工資源瞭解度較不足。

#### 二、關鍵思考點：

- (一) 對內：理解團隊情緒抒發；對外：團隊間情緒抒發及理解、與華校方的溝通協調。
- (二) 兩團隊皆已抵達當地，如何在三方（華校、2 志工團隊）需求下協調服務資源。

#### 三、建議處理方式：

- (一) 以「詢問」及「理解」態度代替「責怪」，與華校溝通時，嘗試瞭解華校為何如此安排的原因。
- (二) 先處理三方情緒的抒發及理解後，蒐集團員的建議，共同協調如何在有限的期程內，在不過度打擾華校師生的前提下，運用兩志工團隊資源，安排及調整服務方案，也讓兩志工團隊的成員能有所發揮。
- (三) 服務結束後，三方互相協調下次服務內容及期程，並與華校說明與其他團隊撞期時的優缺點，建議華校可提早告知，以便及早調整服務時間或內容。

## 案例 2：

某個大學志工服務團隊，雖然在行前培訓課程及工作會議上已經訂定志工服務基本準則，但是志工團隊到達泰緬邊境服務地點後，某位志工成員卻在夜間私自外出或逾時不歸，經過領隊溝通後仍我行我素，並影響整個團隊的相處氣氛，如果你是領隊，會如何因應？

### 一、核心問題：

- (一) 志工為何私自外出或逾時不歸。
- (二) 志工對於在國外遇到危險的想法及處理方式。
- (三) 志工對於「志工」身分、「服務」及「團隊規範」的理解。

### 二、關鍵思考點：

- (一) 個別對談。
- (二) 志工與團隊的對談。
- (三) 團隊成員對於「志工」身分、「服務」及「團隊規範」的理解。

### 三、建議處理方式：

- (一) 個別對談：領隊先與志工個別對談，瞭解該志工為何違反團隊規定，並讓自己置身於可能的危險中，對於影響到團隊相處氣氛的看法與心情，請志工須對自身的言行負責，如志工仍希望參與服務計畫，請其向其他團員說明並表示歉意。
- (二) 實行規範：如該志工表明不想參與服務計畫，則請志工留在住宿地，並通知家長，協調是否先行回國。
- (三) 處理情緒：幹部群引導團員說出情緒與擔憂，並讓團員明確知道問題處理小組已在處理問題中。
- (四) 建立溝通：領隊及幹部群向其他團員事先說明該志工的想法及情緒，並預告將開團隊會議，請其他團員先以「聆聽」代替「責罵」，盡可能收起情緒，聆聽該志工說明，志工說明及表示歉意後，再請其他團員發表意見。

### 案例 3.

某個志工團隊與當地伙伴進行合作，志工團隊完成既定服務任務後，帶隊老師出於善意，希望志工們有更多機會與當地互動，在原定服務以外的時間，要求當地合作伙伴安排參訪行程及當地社交活動，似乎已超出當地伙伴和志工團員的負荷，如果你是領隊，會如何因應？



▲先照顧好自己，再服務他人，體驗文化。  
(照片來源：GlocalAction 社團法人邊境行動協會)

#### 一、核心問題：

- (一) 帶隊老師對於服務計畫的認知。
- (二) 志工團隊對於行程安排的掌握度。

#### 二、關鍵思考點：

- (一) 如何協調顧及三方（帶隊老師、志工團隊、當地合作伙伴）的需求。
- (二) 如何引導團員在老師面前說出真實想法（老師 v.s. 學生）。

#### 三、建議處理方式：

- (一) 處理情緒：對內處理團員情緒，對外處理合作伙伴的情緒，並讓團員及合作伙伴理解老師為何想多安排行程的原因。
- (二) 聆聽意見：蒐集團員及合作伙伴的建議，如何折衷協調符合三方的需要。（例如：隔日不需執行服務方案的團員至少 1 人代表出席，合作伙伴安排 1 個參訪點或社交行程即可）
- (三) 個別溝通：領隊或幹部群可先與老師開小型討論會，表達感謝之意及說明團隊、合作伙伴的想法 - 「服務他人前，要先服務及照顧好自己」；歡迎老師有任何行程安排上的想法，可以先找團隊領隊或幹部群討論，確認團隊負荷狀態後再請合作伙伴幫忙安排；邀請老師出席大會議。
- (四) 多方溝通（帶隊老師、志工團隊、當地合作伙伴）：邀請帶隊老師、

志工團隊、當地合作伙伴共同開會，先感謝老師善意安排，再邀請團員及合作伙伴說出真實情況、想法及建議方式，也藉機讓老師了解目前團隊負荷狀態。

#### 案例 4：

某個志工團隊前往緬甸華校進行教學服務，雖然每天帶著學童進行活動很順利，卻看到該校部分老師不是很樂於參與，甚至離開教室去處理其他事務；同時，有部分老師主動表示有興趣，利用課餘時間到教室裡觀摩。團隊思考著：「如何在兒童教學活動外，邀請更多老師一起參與」，如果你是領隊，會如何因應？



▲ 當地老師一起參與海外志工活動。  
(照片來源：GlocalAction 社團法人邊境行動協會)

一、**核心問題**：服務目標、服務計畫參與者。

二、**關鍵思考點**：

- (一) 原先服務目標的設定。
- (二) 為何要邀請老師參與。
- (三) 當地教師的繁忙程度。

三、**建議處理方式**：

- (一) 檢視服務目標及參與者：原先的服務目標設定，是鎖定在學生還是需要老師一起參與？為何邀請老師參與？老師參與能帶來什麼效益？老師參與的程度為何？
- (二) 處理情緒：釐清上述第 1 項問題後，再來一起做情緒抒發及理解。
- (三) 若服務目標及參與者包含當地老師，團隊先檢視以下問題：
  - 是否與華校做好事前溝通？

- 校方對於教師參與課外活動的看法？當地教師參與對學校的效益？
- 理解當地教師的工作及生活樣態是否繁忙？
- 向當地老師請益參與志工團隊活動的意願、想法及建議？
- 當地教師參與對於當地教學 / 志工團隊教學的影響？

(四) 服務目標及參與者不包含當地老師：抵達當地後希望額外邀請，團隊則更須做足溝通功課，與校方、老師分別溝通第 3 項問題，如原本並未邀請當地老師參與，至少有 1 位老師願意主動參與就已足夠！

(五) 擬定下次服務目標及參與者：如希望邀請當地老師參與，在回國前與校方及當地教師蒐集想法與建議，以便下次能及早規劃。

## 案例 5.

某個志工服務團隊前往泰緬邊境進行口腔衛教服務，由於 7、8 月分適逢當地雨季，當服務團隊驅車前往偏遠部落學校時，才發現山區因為連日大雨造成道路中斷，經過合作伙伴聯繫後，決定前往另一個部落進行服務，當服務團隊驅車轉往另一條山路入口時，卻發現山區路面泥濘且行車困難，雖然村民們仍可用自用車進出道路，如果你是領隊，會如何因應？



▲ 安全第一：連日大雨造成道路中斷。  
(照片來源：GlocalAction 社團法人邊境行動協會)

一、**核心問題**：安全第一。

二、**關鍵思考點**：

(一) 服務方案能否延期或委託合作伙伴執行。

(二) 來年還有機會進行服務方案，然而人身安全可能只有一次。

### 三、建議處理方式：

- (一) 安全第一：團隊及合作伙伴的生命安全優先於服務計畫的進行，因天災而造成的交通問題屬不可抗力之因素，任何可能危及安全的服務行程，建議先暫停。
- (二) 溝通協調：
- 請合作伙伴與山區部落學校聯繫，說明為了三方的安全，能否改期進行服務方案。
  - 如志工服務期程內已無改期可能，則此次服務方案是否有可能委託合作伙伴代為執行，並提供相關費用。
  - 如今年無法進行服務方案，是否有其他需求是此次服務計畫經費可以協助提供的資源。（例如：教學及生活用品、營養補給品等物資）
  - 如今年無法進行服務方案，來年在山區部落的服務期程是否有可能延長（視當地部落學校的需求），以彌補今年無法實施服務方案的遺憾。
- (三) 思考替代方案：隔年若遇大雨導致交通中斷的情形再次發生，如何將服務方案傳遞至當地偏遠部落學校？
- 準備備案：將資源、經費、教學活動提供給合作伙伴，並拍攝教學影片及製作教學手冊，由合作伙伴於未來訪視部落學校時執行。
  - 抑或未來服務時間避開雨季。

#### 案例 6.

帶領的高中志工團隊服務結束，抵達登機閘門後，要從服務國飛回臺灣的班機遲遲不開放登機，航空公司僅以目前飛機遇到技術問題而延緩飛行。請問遇到此狀況，身為領隊，該如何處理？



▲交通工具因應當地情況，隨時都可能變動。  
(照片來源：Glocal Action 社團法人邊境行動協會)

**一、核心問題：**影響團員行程安排、家長及學校溝通。

**二、關鍵思考點：**

- (一) 如有團員須按原定行程回國，如何安排替代方案？
- (二) 家長、學校：團員聯絡、臺灣伙伴聯繫；
- (三) 航空公司：協調替代或補償方案；
- (四) 旅行社，協助票務確認，以及假如需要異動，做緊急變動安排。

**三、建議處理方式：**

- (一) 分工聯繫：領隊與幹部群們分工合作。
  - 與航空公司確認班機大約起飛時間、替代方案、補償措施(諸如餐點安排、過夜安排(假如需要)及相關接送交通等)。
  - 安撫團員情緒，瞭解是否影響團員行程安排，並請團員先行聯絡家長/所屬學校，告知目前所遇狀況。
  - 與在臺工作伙伴聯繫，請伙伴聯繫團員家長/所屬學校，務必讓家長/所屬學校瞭解領隊等幹部群們正在協商處理，有任何最新情況將保持聯繫，減少家長/所屬學校擔憂。
- (二) 緊急處理替代方案：與原處理票務的旅行社聯繫，確認配套解決方案、補償機制與班機延誤的相關安排；同時若有團員須按原定時間回國，協助團員改訂其他航空公司機票及確認補償方案等。
- (三) 多餘時間安排：如全隊團員皆可延後行程，並已完成第1項之聯

繫工作，可與團員討論，於等待時間在機場召開回饋分享會議，協助團員透過反思，理解並尊重多元價值觀及文化，看見自我的不足處，提供此行程的建議。

## 案例 7.

計畫即將結束，團員們紛紛打包行李，有一位團員發現自己帶到海外的零食還有很多未吃完，在未告知領隊的情況下，將零食分給在地小朋友，這不但引起一陣騷動，還造成孩子爭搶畫面。身為領隊，看到此景應如何處理？



▲團員期待：多與當地服務對象互動。  
(照片來源：GlocalAction 社團法人邊境行動協會)

**一、核心問題：**公平性、是否造成當地困擾。

**二、關鍵思考點：**

- (一) 如何妥善運用「分享」心意。
- (二) 當地文化對於外來者給予食物等物資的心態。

**三、建議處理方式：**

- (一) 當下的公平性：詢問其他團員是否願意提供零食，或領隊及幹部群先購買零食，分享給正在爭搶的孩子，先解決當下對待孩子公平性的問題。
- (二) 聆聽在地：詢問當地關係人（合作單位、學校教師、家長等）對

於外來者分享臺灣零食的想法與建議。

- (三) 個別溝通 ( 該團員 ) : 以「詢問」、「理解」代替「責怪」團員，瞭解團員為何想將零食分給在地小朋友，是否有想過可能會造成的影響，下次若想分享零食可以先找領隊或幹部群討論。
- (四) 團隊溝通 ( 其他團員 ) : 帶領其他團員情緒抒發及理解後，向其他團員說明該團員的行為、行為背後的原因以及他的感受，並預告會請該團員親自跟團隊再次說明。
- (五) 團隊溝通 ( 該團員與其他團員 ) : 引導該團員向團隊說明為何想分享零食、分享後的感受等，同時引導其他團員以「包容」視角去理解該團員，盡可能以不帶責備的口吻提供「所有團員」建議，藉此案例帶領團隊進行反思。

## 案例 8.

團隊準備已久的兒童英語課程即將迎來第一堂課程，抵達教室、場地布置完畢、開始上課。原訂 20-30 位在地學生要來上課，到課程結束僅有 10 位學生前來，團員相當失落與不解，身為領隊，應該如何處理？



▲ 發展中國家，常有些學生因幫忙農事或家務，無法參與課程。  
( 照片來源：GlocalAction 社團法人邊境行動協會 )

### 一、核心問題：

- (一) 服務期程、時間是否與當地既有行程相衝突。
- (二) 當地學生平常學習及生活的樣態。
- (三) 當地學生對於「學習英文」的想法。

### 二、關鍵思考點：

- (一) 心態調整。
- (二) 因應實際人數調整教案及教材。

### 三、建議處理方式：

#### (一) 團隊討論：

- 情緒抒發及理解。
- 討論人數減少的可能原因。
- 討論可以詢問的對象（合作伙伴、學校校長、老師、年級較大的學生等）。

#### (二) 聆聽在地：

- 詢問相關對象：人數減少可能原因（如：正好碰上農忙季節，學生須回家幫忙）。
- 確認影響性：與合作伙伴討論，人數減少是否影響服務計畫運作。

#### (三) 團隊溝通（其他團員）：

- 心態建議：在不打擾當地生態下，有多少服務對象就盡力即可。
- 調整方案：依照現有人數調整方案及材料，並保持彈性，預備可能隨時增加或減少的備案。
- 轉換場域及方案：如部分學生因農忙或家務繁忙而須回家幫忙，是否有可能安排其他時間到學生住所聚落或工作場域附近，協助家庭農事及與學生一起做家務事等（惟須取得學生及家長同意）。

作者：李瑞珠

## 07. 新手上路，從 A 到 A+

作為一個青年國際工作者，如同經濟合作暨發展組織、歐盟與聯合國在青年國際人才培育所指出的觀點，要具備全球能力，包含對全球與在地議題的瞭解、新數位工具與社群平臺的使用與整合能力、與不同文化群體互動與合作的能力、甚至主動回應全球議題，引領議程設定的行動力，都是這一世代挑戰跨文化工作、作為一個積極的世界公民需要的跨界力。

在這一本參考手冊中，除了分享海外服務應有的各項基礎能力與跨界力，諸如團隊建構、海外生活適應、衝突與管理、跨文化交流與服務，及問題與解決的能力等，在臺灣青年從事海外服務，我們還有幾個分享，協助讓青年在累積自己的跨界國際力時，即便是新手上路，也能從 A 到 A+，持續不斷的成長與進步。

### 壹、安全第一，服務力達

從事志願服務，不管是國內還是海外，不是使命必達，而是「安全第一，服務力達」。

「安全第一」，不管做任何事，生命安全僅有一次，但參與服務卻可以很多次，做不好可以持續改善，多次嘗試，故服務過程僅要涉及安全議題，務必以最嚴格的標準來檢視，堅守「安全第一」的原則，諸如服務安排的工作環境、交通安排的安全原則、服務據點的安全衛生問題等，務必都做好安全第一的評估，在生命安全無虞的狀況下，才來進行各項服務工作的安排，故類似戰爭衝突或有嚴重傳染性疾病



▲海外志工服務過程，需要注意工作環境安全。  
(照片來源：願景青年行動網協會)

的地區，抑或服務期間是雨季，據點交通可能中斷需要救援等地區，就不適合一般志工參與；其次是「服務力達」，盡力做好自己，在自己能力範圍內，努力做到最好，即便挑戰連連，但力求最好的表現，努力達到服務的最高品質要求。

## 貳、海外第一次會議，莫忘初衷，以終為始

海外服務計畫的各項籌備工作方面，為了完善一個高品質的服務計畫，準備工作需要鉅細靡遺，工作事項也繁瑣雜亂，行政事務工作一堆。在這一系列的前置籌備工作及準備出國等事宜，需要不斷與不同利害關係人溝通協調；加上一到海外，面對異國文化而挑動的探索好奇心，不僅是團員，即便是領隊也很可能迷失在這一系列的瑣碎之中，忘了最初規劃這次服務行動的起心動念、優先順序以及個人的角色和學習目標。



▲海外志工服務，莫忘初衷，才能走得更遠。  
(照片來源：願景青年行動網協會)

為了讓大家可以發揮服務的最大價值與效益，到海外的第一天，建議領隊召集所有團員伙伴，召開共識會議，讓大家跳脫框架，重新回顧與檢視這一次的服務計畫，再次確認本次海外服務計畫的目標、最初的起心動

念，及想達成的目標，這「以終為始」的第一場海外團隊共識會議，主要目的在於協助所有伙伴莫忘初衷、重新檢視及確認自己的角色、學習目標、計畫努力目標及想達成的成效。

一個志工計畫假如可以讓志工清楚自己的角色、有明確的學習目標與工作事項，加上伙伴之間有共同的努力目標，一心一意、齊力完成，這會是一趟很棒的志工服務與學習經驗。

### 參、建立內部溝通模式，善用第三人扮演溝通橋樑

與剛認識、背景各異、個性也迥然不同的伙伴們形成團隊一起進行海外服務，最有趣的部分在於團隊組成多元，思考面向多元，不同背景的文化衝擊與相互激盪，創造了一個得天獨厚的學習環境，多元是學習成長的空間，但也是衝突挑戰的來源。

領隊面對團隊事務繁雜、利害關係人組成多元，凡事無法面面俱到，不可能每樣事情親力親為。為了讓團隊可以順利運作，彼此不用相互揣測心意，各項意見能夠順利被表達與聽見，建立一個團隊願意彼此坦承的溝通模式，廣納不同聲音，也是領隊重要工作之一。建立團隊溝通模式的方法千百種，但最重要的是，打造一個彼此都願意真心表達內在想法的團隊，彼此不用費心猜測對方的想法，以下有幾個小技巧可以協助領隊迅速建立團隊的溝通模式與默契：

- 一、團隊建構時，分享這一趟志工服務旅程中，彼此最擔心、最害怕、最不喜歡的事情，讓大家逐步卸下心防，坦承面對自己與隊友。
- 二、分享彼此的學習目標與參與期待，創造共同學習與相互支持的機會。
- 三、承諾願意學習傾聽及盡力表達內心想法，即便是簡單的幾個字，如是與不是、好與不好，以建立團隊願意表達的氛圍。
- 四、鼓勵大家直接說出內心的想法，假如內向害羞無法直接跟團隊分享，可以善用小郵件的團隊動力方式，投信到領隊小信箱或其他團員的小信箱，以個別或私下表達，或透過由領隊協助擔任溝通

橋樑的方式來表達意見。

**五、服務期間**，透過設計的小郵件或小天使團體動力方式，鼓勵大家不吝撰寫鼓勵小卡給其他伙伴，逐步建立相互支持的團隊默契。

此外，善用第三人扮演溝通橋樑，可透過邀請團隊伙伴協助扮演不同的中間領導角色，例如海外生活適應小組長，協助支援各項工作及團員海外生活適應，領隊僅保留核心工作與決策權，分攤事務工作，這樣的好處在於可擴展團員學習空間、激發團員更多潛力，也讓自己學習如何扮演好領導者角色，引領團員大步向前；同時，一旦團隊有任何可能即將發生的內部衝突時，透過多位中間領導群伙伴，可適時傳回各種小訊息，預防潛在內部衝突之發生，即便內部衝突發生，也可透過中間領導群扮演第三人協助溝通，強化彼此之信任、提供中立與客觀的觀點，或貼心的關懷與問候。



▲建立願意彼此坦承的內部溝通模式。  
(照片來源：願景青年行動網協會)

## 肆、著手細節，掌握問題關鍵

任何問題發生之前，很多的生活小細節都會傳達出訊息，例如團員海外生活適應不良，從每日團員的飲食狀況、胃口大小、剩餘食物種類與廚餘、如廁是否規律正常等，都可以顯示團隊海外生活適應的狀況；另外，主動與每位團員聊天，關心團員生活適應狀況或對計畫的想法，並觀察團員之間的互動是否面帶微笑、情緒起伏狀況、與其他團員互動頻率，以及

每日團隊分享夜談時，團員分享的觀點、用詞、是否回應其他團員的觀點等，也可初步瞭解團員服務期間的參與狀況、與團隊其他伙伴的互動情形，以及現階段對服務計畫的感受。

從這些生活小細節，逐步培養及訓練自己的觀察能力，透過微觀的訓練，厚實規避風險、防範未然的領導與管理能力。



▲ 海外服務，生活適應是第一步。  
(照片來源：願景青年行動網協會)

## 伍、面對問題，心(內)可慌但行(外)不能亂

初次帶領海外服務團隊，面臨的壓力除了要完成高品質服務外，團員的人生安全也是重大課題，面對 10-20 個人的海外服務團隊，要協助他們從彼此陌生到熟悉，從服務新手到能夠上手，還要兼顧海外生活適應以及不定期跟計畫利害關係人聯繫協調，其中之壓力可想而知，故對於新手領隊，在面臨團隊各項壓力、突發問題或衝突時，即便壓力大，問題也可能是過去從未處理過的新挑戰，內心慌張是免不了，但「心可以慌，行不能亂」。

領隊是一個團隊的靈魂，領隊的一言一行，都會影響團隊對某個事件的看法與態度，並表現出相對應的行為，例如如果領隊對合作伙伴使用負面不滿的言語，肢體與行為上有所鄙視或不配合，團隊伙伴也會直覺認為這在地的合作伙伴能力不到位、不給力、不是一個好的合作伙伴，故面對衝突與問題時，身為領隊，可以內在慌張，但外在的行為表現卻不能亂，

甚至還要進一步表現出「只要有領隊帶領大家，沒有什麼問題是無法解決」的氣度，讓團員可以感受到信任、穩定與安全，這樣才能帶領團隊走得更遠，這就是「心可以慌，行不能亂」的領導法則。

面對問題也是一個很好的學習機會，「危機就是轉機，端看如何面對問題」，只要領隊積極正向面對，團員感受到安全與受到保護的氛圍，自然就會積極支持，陪伴領隊形成正向循環的能量氣場，畢竟海外服務，「變動是常態」，即便團隊出國前積極準備，但總有令人意外的新挑戰會出現。

只有積極告訴自己，變動是常態，積極面對，好好處理，危機就是轉機！



▲擔任海外志工領隊，要學習積極面對問題，給予團隊安全與信任感。  
(照片來源：願景青年行動網協會)

## 陸、建立 SOP，明確事件處理準則及團隊各項工作標準與規範

危機事件的處理，事先預防遠勝於事後補救。

領隊不是萬能，即便學習同樣的成功管理模式、運用一樣的管理機制、套用所有可運用的工具與表單或管理模組，但只要是人，因人格特質不同、專長不同、人際網絡不同，造成可整合運用的資源也不同，自然因人而異，就會有不同的死角，無法被兼顧，這就是一種管理上的標準差。

學習一樣的成功模式、運用一樣的管理機制與工具，只能確保執行的

成果會有一定的品質，可能是 90 分或達到 95 分以上的高標準，但其餘從 0-10 分的差異，就看領導者如何發揮與充分表現。

為了降低管理學上所謂的標準差問題，把風險降到最低，團隊可事先制訂各項問題處理與管理上的標準作業流程 ( Standard Operating Procedures, 簡稱 SOP )，SOP 主要的目的是明確各項事件處理的準則，把人的變數降到最低，SOP 適合運用在文件處理，建立一個標準規格，方便大家閱讀與讀取重點；或在涉及緊急事件與團隊安全的重大議題時，透過 SOP 建立緊急事件的處理流程、相關事件回報流程、取得緊急事件處理權力的授權，與建立檢視指標，把事先可能面臨的危機風險降到最低。此外，SOP 也因人、因團隊需量身訂做，儘管可參考其他單位或組織的經驗，但畢竟團隊屬性不同、服務計畫各有特色、對於想達成之目的也各有所期，故最好的方式，就是為自己團隊制訂專屬的 SOP 來處理各項變動，諸如團隊安全準則、緊急事故處理原則、醫療就醫準則、海外生活安排與規範點檢、團隊行前籌備點檢與領隊群工作事項點檢等。

SOP，雖然只是個小工具，但可廣泛使用，提升服務品質與建構高效能的團隊。



▲善用各項工具與 SOP，提升服務品質與建構高效能的團隊。  
(照片來源：願景青年行動網協會)

## 柒、善用 STP 工具，處理各項變動與挑戰

STP 模型 ( Situation, Target, Path ) 是一個透過沙盤推演的方式，來設定與規劃處理問題的優先順序，非常適合運用在處理問題時找出最適合的解決方案，並依據目標設定排定優先順序。

進一步來說，S 代表現況 ( Situation Now )，現況的描述僅會有一個，團隊面臨同一種處境下，可能有不同的理解，故在運用 STP 時，須釐清團隊面臨的問題現況，並取得共識，讓團隊對於問題的瞭解與定義均有共同的想法。

T 則代表目標 ( Target )，意即當面對問題時，設定解決的目標。同樣的邏輯，解決問題後，想達成的目標也僅一種，團隊必須有一個共同的目標，假如問題嚴重、涉及多層面、有多個目標需要被處理，則此時可以設定第二個 STP 來處理第二個狀況與設定第二個目標，更精準而言，一個 STP 表示一種狀況、一個預期想達成的目標。

P 則是 Path，代表解決問題的途徑與方式，一個 STP 僅有一種狀況、一個預期想達成的目標，但解決問題的方式卻可以很多元，故 Path 可以有一種以上的處理方式，但考量團隊成員、可運用資源、可負擔之成本、可承載之風險，可針對這些不同的解決途徑設定優先順序，例如 Path1、Path2、Path3 依此類推，因應處理問題時，可依據當下狀況，找到最適合的處理方式，以期達到預設目標，並解除危機與問題現況。



NO	Situation now	Target	Path(1+)/ 解決方案與優先順序
1	問題現況	目標設定	解決方式 1 解決方式 2 解決方式 3

製表：願景青年行動網協會

總括而言，海外服務過程與不同文化群體的交流與服務，變動是常態，新問題與新挑戰會是領隊持續的課題，不論新手或是熟手，面對問題，只要善用 STP 工具，就能心不慌、行不亂，從容面對，於言談之間輕鬆解決問題。

## 捌、分享是最好的成長，也是下一次行動的最佳動力來源

新手領隊到熟手領隊，最好的成長方式除了持續自我學習、進修、參與相關海外志工管理、專案管理與國際發展等相關訓練外，沉澱經驗、返國分享也是自我成長重要的一環，亦是下一次行動的最佳動力來源。

經驗沉澱可以透過拇指反思學習法 (Reflective Learning，簡稱 RL)，整理每一趟海外服務的領導經驗，包含這一趟最棒的經驗、重要的學習、使用的工具、運用的 SOP 相關表單與規範準則、有無衝突、如何處理、哪些細節做得很好、哪些還可以更好、相關社群網絡或人際網絡的運用、對自己下一趟海外服務的期待等面向來反思經驗，寫下海外服務的團隊領導歷程。

運用這樣系統性的反思學習法，將海外服務團隊領導的歷程與經驗，經由反思與學習，轉化為內在的知識與技能，並透過分享，達到個人持續學習成長的目的。這樣的過程也是再次體悟海外服務帶來的感動與悸動，激勵自己持續厚實跨界國際力，累積下一次的全球行動。



作者：丁元亨

## 附錄一： 應對海外瞬息萬變狀況，活用 STP 沙盤推演工具

志工服務計畫過程中面對突發事件亟待解決，可善用 STP 模型，帶領團員走出危機，重整團隊步伐，繼續前進。這裡再舉一個實際案例，結合人、事、時、地等各項條件說明，套用 STP 模型做沙盤推演，讓新手領隊進一步熟悉 STP 的相關運用。

### 案例：團隊回程班機因颱風取消，無法依原訂時程返臺

八月中旬，夏季尼泊爾森林防火線建設計畫順利結束。服務團用完早餐後，與在地合作組織道別，抵達加德滿都機場，順利完成通關來到離境候機大廳；此時機場廣播，因轉機點香港有強烈颱風，團隊所要搭乘的班機須暫時關閉，故機場取消班機，連帶從香港後段返臺的班機亦會取消，待香港機場重新開放後，再陸續安排航班.....。

Situation now 現況	Target 目標設定	Path(1+) / 解決方案
團隊完成通關離境，已在候機大廳等待班機起飛，但機場廣播該回程航班因颱風而取消，新航班與起飛時間須等機場重新開放後才能確定，屆時再重新劃位登機。	<b>團隊需緊急安置</b> <b>* 協調新航班，讓團員都可順利返臺</b> <b>(此部分應設為第二個 STP，並分析所有可能的解決方案)。</b>	<p><b>Path 1.</b> 在機場等候開放重新登機與劃位，免得行李運送與來回交通安排旁生枝節，並協調航空公司提供熱食或餐券。</p> <p>優點：不須移動、就近等候最新航班資訊。</p> <p>缺點：無法好好休息、假如等待時間長，安置是一大挑戰。</p> <p>額外成本：餐點安排。</p> <p><b>Path 2.</b> 聯繫服務據點伙伴，詢問是否可讓團隊再回到社區，並請社區伙伴協助交通安排事宜，讓團隊回到服務據點休息，同時隨</p>

Situation now 現況	Target 目標設定	Path(1+) / 解決方案
<p>團隊完成通關離境，已在候機大廳等待班機起飛，但機場廣播該回程航班因颱風而取消，新航班與起飛時間須等機場重新開放後才能確定，屆時再重新劃位登機。</p>	<p><b>團隊需緊急安置</b> * <b>協調新航班，讓團員都可順利返臺</b> <b>(此部分應設為第二個 STP，並分析所有可能的解決方案)。</b></p>	<p>時掌握機場重新開放登機的訊息，以便協調後續機位。</p> <p>優點：團隊熟悉容易適應、社區有朋友陪伴。</p> <p>缺點：據點偏遠往返機場耗時、手機訊號可能不穩、網絡使用及對外聯繫不便。</p> <p>額外成本：交通、住宿與餐飲安排。</p> <hr/> <p><b>Path 3.</b> 詢問離機場最近的市區旅館，請旅館安排交通接送，安排市區旅館讓團隊休息，同時隨時掌握機場重新開放登機的訊息，以便協調後續機位。</p> <p>優點：舒適好休息、鄰近餐飲好安排、網路訊號穩定方便聯繫、交通容易安排。</p> <p>缺點：負擔費用成本最高。</p> <p>額外成本：交通、住宿與餐飲安排。</p>

上述提出的三種解決方案，在考量各項方案的優缺點、額外可能衍生的成本，及颱風警報解除與重啟航班需要的等候時間等因數，領隊可與團隊一起討論並決定優先採納的順序，以便讓領隊依序協商可能的安置方案，但無論最後選擇以上何種方案安頓等待中的團隊，領隊必須清楚知道，當下僅處理了第一個狀況，後續仍有以下幾個面向或重要事項需要處理或持續關注：

- 一、團隊安置僅是第一個面臨的狀況，最終還需要協調新機位，讓團隊可以順利返臺，而這部分將會是第二個 STP：「協調新機位，讓團隊可以順利返臺」，在第二個 STP 中，也需要分析機位安排的各種可能，如全部原航班返臺、需要分批小組個別返臺、不同航班返臺等；同時假如需要分批返臺，團員的優先順序也宜一起協商確認。
- 二、狀況當下須同理機場地勤人員的忙碌辛勞，抱持友善態度與機場航空公司票務人員聯繫，協調適時提供團隊訂位資料，爭取重新開放登機的優先劃位 (check in)。
- 三、第一時間向組織（主辦單位或學校）回報班機取消及團隊安置方案，並請組織協助聯繫臺灣票務旅行社，爭取重新開放航班的優先劃位 (check in)，以及將團隊安置與重新劃位處理狀況回報團員家長，讓團員家長可以放心。領隊在此狀況下，可將關注重心放於團隊安置與安全照顧，並讓組織來處理重新劃位及家長溝通的工作，同時做好雙向及時的資訊分享與回報，相互支持，及時解決各項問題。
- 四、穩定團員當下心情，並據實告知最新狀況與處理進度，也可適時地分工讓團員可以一起協助。
- 五、重新劃位，以團隊搭乘同一班機為優先處理原則，但若需分批返臺，可詢問團員意願，確認分批名單與優先順序，重新向櫃臺遞交航班劃位名單，確認行李條；抵臺後若行李沒有跟著航班，提醒團員在入境行李提領區寫【行李遺失單】。
- 六、待確定可重新登機後，向組織回報新的預訂抵臺時間，以便其通知家長；另搭機前需特別注意團員身體健康狀況，確認有無發燒、體溫過高之狀況。
- 七、順利返國後，於入境大廳的航空公司櫃臺開立班機延誤 / 取消之證明，讓有投保「旅遊不便險」的伙伴能夠申請賠償。

作者：陳建銘

## 附錄二： 團隊的行前籌備與建構

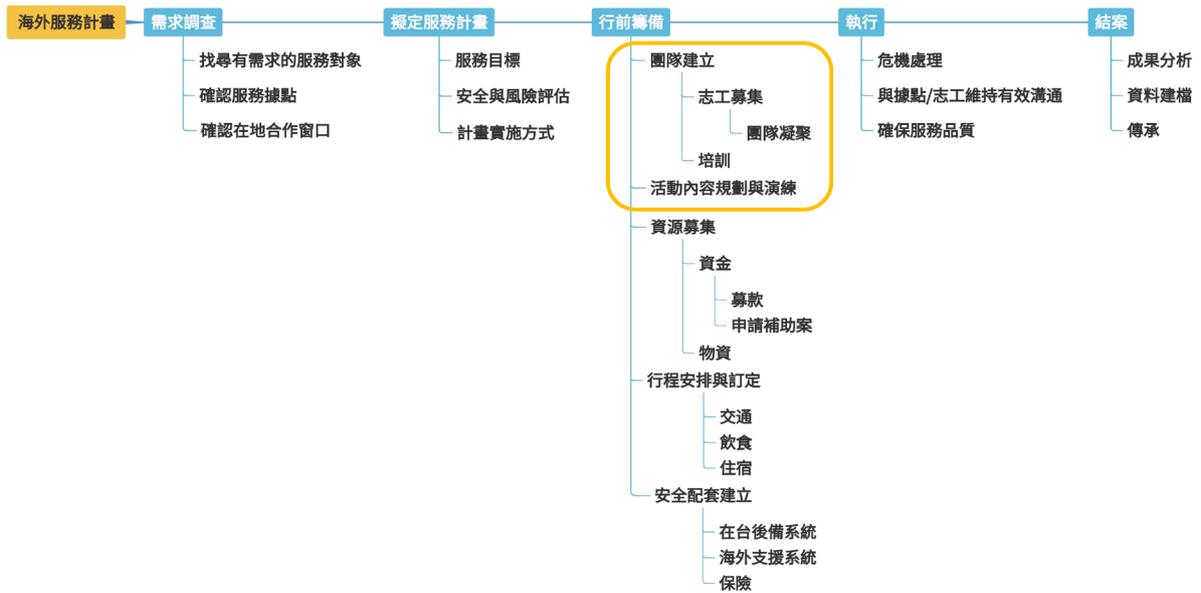
海外志工服務計畫要順利完成、達成目標，行前籌備階段的投入就顯得非常重要。有充分的準備，才能應對海外期間各種的變與不變，一次順利的海外服務是由目標一致的團隊、完善的活動規劃，及建立良好且彈性的服務心態所構成，其中，團隊的行前籌備與建構可說是海外計畫執行期間的重要關鍵，透過團隊籌備與建構來凝聚團隊共識，與聚焦計畫目標。

規劃一趟海外服務需要籌辦的項目非常繁雜，各籌備事項的先後順序也很重要。從當地需求調查、計畫撰寫、招募志工、據點聯繫，到資金/物資募集、志工培訓、教具準備、行程/當地食宿交通規劃與安排、安全與風險評估.....等，皆須充分規劃與評估。

國內大多數的海外服務計畫是由各大專校院或非營利組織來籌組進行，學校與組織支援了大部分繁瑣的行政事項，新手領隊在行前籌備期最主要的任務就著重在**團隊建立、活動內容規劃與演練，及協助團員建立正確的服務心態。**



▲ 行前籌備期可以透過多元化的活動強化你的團隊。  
(照片來源：洪巧玲)



▲ 海外服務計畫基本項目

## 壹、團隊建立

團隊建立與凝聚需要時間發酵，及與團員之間密切的互動，慢慢堆疊而起，一個充滿向心力的團隊，能夠讓所有工作事項都事半功倍。團隊建構的工作包含：

### 一、設定共同目標與制定團隊規範

透過活動帶領團員一起訂定共同目標與團隊共同遵守的行為規範，讓個人與團體能夠以團隊合作方式達到彼此的目標。

#### 怎麼做？

可藉由「手掌畫」、「花圃」、「人型畫」等活動讓團員在海報紙上畫圖，並寫下 3-5 個在服務參與過程中想達成的個人目標，然後透過團體分享方式，交流彼此的參與期待及學習目標，最後依據大家想達成的目標，討論並歸納出一個團隊的共同目標。

其次、制訂一個有團隊共識基礎的「團隊規範」，並將其作為這次服務旅程的共同行為準則與規範，提醒大家相互遵守，一起努力朝共同目標邁進。

團隊有共同的目標，大家才能凝聚一心，攜手向前；同時有共同遵守的行為規範，就不至於讓伙伴不知所措，遇到事情無所依據。

## 二、理解個人期待

團隊中每個人參與計畫的初衷皆不同，除了計畫目標外，回到每位伙伴各自的參與初衷，有些人想體驗不一樣的異國文化、有些人想嘗試跨出舒適圈，挑戰自我、有些人則希望做一件有意義的事，對社會有貢獻，也有人或許需要強化「學習歷程」的多元豐富性；更有伙伴是在調適心情（如：失戀）、轉換人生跑道（如：轉職或結婚前）之際，需要藉此機會換氧。這些個人期待未必能從團員徵選面談階段得知，而是透過團員日常分享、聊天的方式才能知道。但若能於籌備期就了解團員的個人期待，有助於領隊更容易領導團隊、預防可能會出現的狀況，也可以讓團員的個人期待與計畫目標更容易結合與積極參與。

### 怎麼做？

新手領隊在籌備期可常以電話或通訊軟體關心個別團員，以朋友的关系，透過聊天細心觀察團員在團隊之間的互動情形，並深入瞭解團員的個人期待。

此外，透過團隊建立的小活動，邀請團員寫下「除了服務以外，希望這一趟還可以達成什麼目標？」，然後進行分享。



▲帶領團隊運用多種不同的形式進行對話。  
(照片來源：洪巧玲)

## 三、打造團隊默契

每個團隊組成後都會經歷一段磨合期，因為參與團員各自擁有不同的成長背景、學習經驗以及價值觀，在籌備期透過創造大量的合作、討論與溝通的機會，長時間的互動能使團員更能夠快速經歷磨合期。

## 怎麼做？

帶領團員進行問題解決、互助 / 合作、挑戰自我極限等活動，一起經歷過挫折再到成功所建立的革命情感會更強烈，如體驗教育課程、情境模擬遊戲。

抑或透過帶領團員參與休閒型的活動，讓彼此的關係不單只是建立在服務隊的任務上，創造其他的共同回憶與話題，如登山或淨灘等。

## 貳、服務內容設計與演練

服務內容指的是志工在服務計畫執行階段，進行的各項服務行動。

相較於在海外期間，對於服務環境的適應、生活條件的調適；在籌備期就能夠事先預備的服務活動設計與規劃，算是團隊較能掌握的元素之一。如何帶領團隊依據計畫主題及目標來設計服務內容並進行演練，可以說是整個籌備期艱難的挑戰之一。

### 一、活動內容發想與規劃

服務團隊的活動內容主要可依據「據點提出的需求」與「團員的興趣或專長」兩個原則來訂定。有些據點能夠明確的列出希望獲得的協助，例如衛教宣導、英語課程、屋舍建造等，這時就可以讓團員發揮所長，依據自己的專長及專業知識，設計當地需要的課程或教案，及準備服務所需要的相關器材。但也有部分據點認為不管什麼課程他們都需要，不限定活動主題、希望活動多元化，此時，建議進一步釐清真正的需求及設定優先順序，這樣才能規劃適合的服務方案與內容。

有明確的需要與目標，以及對應的服務方案，才是一個好的服務方案。

## 怎麼做？

對新手志工來說，沒有框架的發想反而更找不到方向，領隊可用聊天的方式引導團員列舉多項自身的興趣與專長，從中協助團員結合到本次服務方案內，讓團員據此規劃後續的活動內容。

此外，部分海外服務據點主要的需求是希望有國際青年來到社區陪伴學童，透過活潑的課程，與當地小朋友、青少年甚至居民互動，藉以拓展視野與激勵學習興趣，故服務內容僅有方向如英語學習，但不會限定主題。在此前提下，領隊需要先釐清當地孩童的學習狀況與英文掌握程度，以便規劃對應的服務方案，並設定具體的服務目標；同時教育型服務計畫，在教案設計上可以主題為基礎、以活動方式來進行，透過明確主題及較活潑的學習方式，來進行教育服務。

但即便有明確的服務主題，未必所有的團員皆有能力能夠執行主題活動，此時以小組為單位分配主題會是一個好辦法，小組中可針對各自的優勢進行分工，如英文程度無法擔任主要英語課程教學的伙伴，可以在課堂中擔任攝影、拍照、或教學助教、抑或協助觀察教學需改善的部分等。

當然，如果有需要，領隊可針對據點需求安排相關培訓課程以增強每位團員的技能。海外志工服務計畫進行時，務必確認團員都有一定能力足以執行及完成本方案。

## 二、活動演練

對於沒有活動帶領經驗的新手志工來說，在籌備期反覆演練準備教學內容是一個直接又有效的訓練，除了能增加對於活動內容的熟悉度，也可以練習表達提升流暢度。

### 怎麼做？

團員進行活動演練時須把握一個關鍵，就是要求團員沉浸在現場的情境中進行彩排：須「直接演練」而非僅是「說明活動內容」；演練時要求團員將臺下的伙伴視為海外服務對象，模擬實際服務可能的狀況。

同時，演練過程可模擬多項在海外社區期間實際會發生的狀況，讓團員現場提出解決辦法，如：演練 20 分鐘，不能提早結束，團員若發現準備的內容無法達到 20 分鐘的強度，即可現場考驗團員的臨場應變。

演練後，可一併邀請組織或學校單位過去有服務經驗的督導 / 顧問 / 老師給予調整建議。

## 參、建立正確的服務心態

在籌備期鼓勵團員保持彈性、開放的服務心態，建立以需求為導向的服務觀念，並在過程中學習對跨文化的理解及解決問題與變動的能力，這不僅能夠為團員減少服務時面臨變動時的挫折，同時也能幫助團員更快的適應海外志工生活與環境。

### 一、保持彈性

相信有海外服務經驗的伙伴一定都經歷過「怎麼和當初說的不一樣？」因為文化的差異、語言的表達、對於同一件事的認知不同，亦或是資訊傳達上有時間差等因素，皆容易產生溝通上的誤解或是想像上的落差，故保持彈性，學習先尊重與理解，才來判斷該如何處理。

#### 怎麼做？

- (一) 在籌備會分享並說明過去出隊時曾發生過與原先資訊不符的經驗。
- (二) 模擬各種課程狀況，讓團員進行討論並提出解決辦法。
- (三) 在活動規劃中讓團員寫下至少 3 個預想狀況，並提出解決辦法。
- (四) 讓團員熟知服務對象的背景，提醒可能會接收到的情緒衝擊，事先演練如何幫助服務對象、團隊伙伴或自己處理當下的情緒。

### 二、不以玩樂心態看待在地文化行程

海外志工參與，體驗當地文化，也是對異國文化學習上重要的一環。瞭解當地文化與習俗，才能讓服務更貼近在地，但在這過程，也要謹記體驗，個人的行為舉止是否會對當地居民帶來困擾或不便，抑或造成不必要的衝突。

#### 怎麼做？

- (一) 即便當地文化體驗行程引起團員熱烈討論與期待的心理，但別忘了還是要重新聚焦團隊目標，將重心放在共同的服務上，跨文化的體驗，是為了讓服務可以做得更好。

(二) 服務過程中要時時強調「服務的同時也是學習。個人做好充分準備，才不會反而成為服務據點及對象的負擔」。團員個人該負責的事項，需要妥善準備與完成，避免未能如期而造成他人困擾，同時需要團隊支援時，也應及時提出。



▲ 建立正確的服務觀念與心態，才能面對服務的各種衝擊。  
(照片來源：洪巧玲)

## 肆、團隊行前籌備與建構的步驟及要領



### 第一步：先個人、再團隊、再到建立團隊共識

有人才能做事，所有預備工作啟動前第一步都得先搞定人的部分，先規劃好服務方案的人力需求與角色定位，再來招募團隊成員，組成團隊、凝聚團隊共識，有一致的目標，大家才能攜手將團隊的影響力發揮到最大。

### 第二步：專長分工，把對的人放在對的位置上

團隊中的每個人都有各自的價值，領隊若能看見每個人的長處，並把人放在合適的位置上，那麼團隊的結合必定能  $1+1 > 2$ ，合適的定義為能夠發揮所長並獲得成就，持續成長。

### 第三步：各司其職，相互支持，朝著共同的目標邁進

領隊引導團隊依據據點需求、聚焦服務目標，協助團隊伙伴依各自的專長和興趣分工，負責各項籌備任務，例如：課程長、行政長、器材長、文書長等，並透過小組分工模式、讓組長們帶領小組團員在時效內一起完成任務，有共同的目標，大家一起分擔工作、一起前進，心靠在一起，最後才能真的共同感受服務圓滿完成的快樂。

## 【給新手領隊的建議】

行前籌備期除了是裝備志工的時間，也是新手領隊可以裝備自己的時間，以下幾點分享，協助新手領隊可做更好：

### 一、多聽多吸收，多做狀況解決的沙盤推演

凡事都有第一次，領隊也要由新手到熟手。多聽前輩們在帶領團隊時所遇到的情況，預想若發生在自己身上可如何應變，多蒐集案例不是為了記下正確的解決辦法，而是讓自己透過案例，練習思考與應對方式，並縮短未來遇到類似狀況時的反應時間，做出最好的判斷。

### 二、帶領團員在對的方向上，更勝於活動內容照表操課

團隊帶領，除了凝聚團隊共識、建立一致的團隊目標，最重要的是帶領團隊往對的方向邁進。目標一致，即便方法有所不同，只要方向對了，最後也能一起抵達目標，故海外志工服務，保持彈性，讓團隊成員可以依據實際狀況調整服務方案，只要方向對了，不用拘泥是否有依據規劃、按表操課、事先規劃，只是要確認團隊往對的方向邁進，可以順利完成計畫目標。



▲成為領隊是一種幸運，因為你能將你的服務能量複製放大出去。  
(照片來源：洪巧玲)

## 【案例分享】

### 案例 1.

為了這一次的出團服務，團隊已經籌備了半年之久，從招募後的分工，到撰寫企劃書申請補助、宣傳募集物資、寫教案準備教具等，每個成員都付出許多心力，也十分期待這一趟服務能收穫滿滿。

但就在出發前 10 天，大家都辦妥護照及簽證，確認機票，卻突然得知有兩位團員臨時不克參與，一位團員因生病需要調養；另一位團員則是至親驟逝，需要留臺處理後事，暫不能出國服務。

令人擔憂的是，兩位伙伴在各自組內都扮演重要角色是主要教學者，也是對外公關募資與社群行銷的負責人，臨時不能參與，讓團隊都亂了陣腳，同組組員擔心自己無法承接其工作，隊長與副隊長擔心全團士氣大跌，影響服務表現，加上取消，也有許多行政瑣事要處理。如果你是領隊，該如何處理？



▲人力短缺問題可能因各種意外而產生。  
圖：出隊前夕據點發生火災燒毀教室。  
(照片來源：洪巧玲)

一、**核心問題**：人力短缺與取消後原負責事項是否有伙伴可以接替。

二、**關鍵思考點**：

- (一) 盤點計畫受影響的部分。
- (二) 如何振奮團隊士氣。

三、**處理原則與建議**：

- (一) **解決問題**：在人力短缺的情況下應秉持**有多少人、做多少事，凡事量力而為**的精神，快速盤點這兩位隊員行前尚未完成的事項有哪些？衡量團隊中的伙伴是否有時間與精力能夠補上這個缺口，若未成事項是不可或缺的項目，則可召集團員一同開會，重新檢

視所有工作項目、進行調整，並有所取捨。

- (二) **針對團隊**：召集所有團員，於會議中肯定大家這段時間已完成的準備，重申團隊精神，讓大家帶著無法隨團伙伴的心前往服務，並重新確認新的分工與內容。
- (三) **針對留下的兩位隊員**：兩位伙伴皆是因無法預測之狀況被迫取消參與，對於無法持續參與，肯定感到遺憾，甚至可能會因增加其他成員的負擔而感到抱歉，故領隊也需適時的向這兩位伙伴表達關心，如果他們願意，可邀請他們成為團隊留守臺灣的有力支援，維持跟團隊聯繫，協助社群媒體更新，雖然無法與團隊同行，但仍能以不同的角色繼續參與。

## 案例 2.

過去曾參與過泰北及尼泊爾國際服務的你，接手了校內已經兩年沒出國服務的柬埔寨服務隊，因服務已停擺兩年，你積極的聯繫曾參與計畫的學姐長，詢問過去服務內容及當地相關資訊，並成功與當地老師取得聯繫。

今年暑假，你即將帶領 15 位團員一起前往柬埔寨服務 14 天，當家長及團員發現你是第一次帶隊，且並沒有實際去過柬埔寨時，開始感到擔憂，質疑你是否有這個能力可帶領團隊到柬埔寨服務，面對各種質疑與不信任的聲音，如果你是領隊，該如何處理？



▲多數尼泊爾的孩子缺乏面對未來的資訊。  
(照片來源：洪巧玲)

一、**問題核心**：志工及家長沒有得到足夠的資訊。

## 二、**關鍵思考點**

- (一) 未知帶來恐懼。
- (二) 安全感從何而來？
- (三) 怎麼做能增加志工與家長的安全感？

## 三、**處理原則與建議**

- (一) 分享經驗：面對沒有任何服務經驗的新手志工與家長，即便你只有一次的海外服務經驗，在服務的領域當中，你都是他們的前輩。
- (二) 表現專業的基本要素：擔憂來自於不了解與不熟悉，在籌備期，領隊所提供的資訊、領導團隊的方式，及服務安排與規劃，皆是團員與家長評斷領隊是否令人放心的指標，所以用肯定的口吻，提供充足的資訊，與安全的參與環境等，都是讓團員與家長感受到專業與安心的基本要素。
- (三) 安全感來自於領隊的表現：身為領隊，不需要特別向家長證明你的能力，只需要竭盡所能表現最好一面，用自身經驗培訓與領導團隊，透過彼此的相處與互動，讓團員看見與感受到信任。
- (四) 安全感來自於找不到問題：在帶領團隊前，領隊須完全熟悉與妥善掌握整個服務計畫的各項資訊，從交通安排、行程規劃、海外聯繫、住宿安排、團隊安全規範等，到當地國情、民風與禁忌，及事先評估計畫可能的變動等，這些資訊，在籌備期間需有條理的分享給團員，並在他們提出問題時，能及時回覆，創造團員對領隊的信任感。

### 案例 3.

在暑假出發服務前，你每週都會帶領團員進行課程與活動規劃，兩個月下來，發現有一位團員總是在狀況外，每到該繳交個人教案時，總是會以各種理由推辭，如家裡有人過世，最近沒時間寫、已經寫完的教案在筆電裡，但筆電壞掉送修中等；只剩下一個月就要出發，迄今，他卻連一份教案都未提交，雖然其他團員表現都很優秀，讓你很放心，但面對這一位遲遲無法完成交付任務的團員，如果你是領隊，該如何處理？



▲有些志工善於陪伴但不擅長寫教案。  
(照片來源：洪巧玲)

**一、問題核心：**團員多次破壞規則卻沒有及時矯正。

#### 二、關鍵思考點

- (一) 快速解決問題避免影響服務計畫。
- (二) 團員未能配合規範進行的主要原因。

#### 三、處理原則與建議

- (一) 處理問題為主：面對這種人為類型的問題，要避免在第一時間就否定團員，同時也不必為個人的行為找理由及藉口，意識到問題存在之後，應該將時間與力氣著重在解決問題，而非探究責任與責備。
- (二) 消除其他團員的困擾：將這位團員負責的教案設定為個人教案，避免因個人問題造成他人困擾。
- (三) 了解團員的困難，協助解決：當團員無法在時間內完成交付之任務時，代表其面臨某種困難，可能是時間不夠、缺乏靈感、心態未預備好，抑或不知道如何處理，領隊可自己或指派其他團員，私底下關心這位團員的狀態，並陪伴其解決問題、完成教案規劃，

讓團員感受到無論面臨甚麼困難，領隊都會陪他一起解決。或者，團員本身對於分工內容有與專長有別期待，懇談後也可以再做調整分配，讓團隊適才適所，人盡其力。

(四) 把握時間做決策與調整：若團員本身的問題是無心參與服務，領隊需評估是否取消其參與的資格，並重新規劃後續的團隊運作與調整服務計畫內容。

#### 案例 4.

這一次預備要一起到印度服務的團員總共 14 人，第一次開籌備會時，大家非常熱絡，有些團員，原本就認識，後續分工時，團員 A 表達，希望可以跟舊識的朋友在同一組，但基於希望團員之間多交流的考量，領隊並沒有答應。幾次討論會後，領隊發現那 8 個好朋友們總是會聚在一起聊天，不願意和其他人互動，漸漸的，團隊形成三個小圈圈：8 人朋友群、4 人教學組，及 2 個邊緣人。小圈圈之間幾乎沒有互動，雖然小組還是會依時繳交各自負責的教案，但團隊互動的氛圍，很明顯的有隔閡。領隊找到那兩位邊緣人聊到此狀況，他們表示，雖然無法跟其他團員多交流有些遺憾，但還是希望可以好好地完成服務。

但出發前一個月，團員 B 跑來向領隊抱怨團員 A 總是敷衍未完交付之工作，未完成的部分都是由其他同組的伙伴協力完成，此時領隊才發現，原來團員 A 一直都沒有在自己的小組參與討論，總是跟原熟識的朋友聚在一起，面對團隊內部已形成的小團體，如果你是領隊，該如何處理？



▲ 創造團隊多元的互動機會。  
(照片來源：洪巧玲)

一、**問題核心**：籌備前期的團隊建立未落實。

## 二、**關鍵思考點**

- (一) 在有限的時間內，能夠如何有效的凝聚團隊。
- (二) 確認活動規劃數量以及是否有影響到整體服務計畫。

## 三、**處理原則與建議**

- (一) 處理原則：面對這類型的問題，可分成兩個方向來處理，第一是創造團隊互動的機會、第二是分配個人教案，以確保服務進行不會受影響。
- (二) 創造團隊互動的機會：創造不一定要與教案相關的活動，讓全體伙伴有一起或輪班分組的方式，增加團隊之間彼此交流互動的機會，如擺攤義賣、一起出遊，及培訓活動等，慢慢消弭團員之間的隔閡。
- (三) 消除其他團員的困擾：將教案設定為個人教案，避免個別團員問題造成他人困擾。
- (四) 善用小幫手：其實一個有小團體的團隊並不代表服務工作就無法順利完成，只是在共同服務的過程中，團員之間可能會因不熟識而需要更多時間與氣力來磨合。面對已形成小圈圈的團隊，小圈圈的核心人物是一個很好的突破點，身為領隊，可以找出小圈圈當中較有責任感的幾個伙伴，協助扮演增加團隊間彼此交流的角色。

## 案例 5.

在準備到非洲育幼院服務的教案時，因團員背景不同，各種意見聲音不一：心理諮商背景的團員，覺得應該要設計藝術治療的繪畫遊戲，帶當地育幼院孩童辨識及認同自己的獨特，以避免童年創傷影響成長發展；醫療專業背景的團員，覺得要教外傷急救處置的基本常識，讓孩子在外跑跳玩耍發生意外時，有正確處理的觀念，以降低感染風險。

在將想法彙整洽詢當地合作單位後，他們表示，兩個規劃都很好，都是育幼院童需要的課程。於是團隊必須討論，在客觀條件只能夠準備「一項」方案的有限資源情況下，要決定進行哪個方案。

如果你是領隊，該如何處理？



▲成熟的服務團隊能帶著服務據點一起成長。  
(照片來源：洪巧玲)

**一、問題核心：**服務據點的需求評估並不明確，相關需求的急迫性與優先性應該要釐清。

**二、關鍵思考點：**

- (一) 領隊是否能引導據點檢視現有資源，確認實際需求，並依據需求的急迫性，規劃服務的優先順序。
- (二) 團隊未來再次取得相同資源機率的高低。

**三、處理原則與建議：**

- (一) 先引導當地思考：很多時候，海外志工服務計畫，因主客觀條件

限制，領隊很難蒐集完整資訊，來判斷「當地真正的需求」到底是什麼，但領隊仍可嘗試引導據點合作單位，根據當地現況來思考，在未來一年，希望讓哪些資源先進駐。

- (二) 以當地過去的經驗做決策：在當地據點無法明確選擇方案的情況下，可回顧團隊過去在據點進行過的服務方案，在服務據點認為什麼資源都需要的狀況下，或許團隊可考量，以過去在當地較少執行的主題，作為本次的服務方案。
- (三) 以團隊資源取得機率做決策：在當地據點無法明確選擇方案的情況下，團隊也可客觀的以「未來再次取得相同資源機率的高低」來決定服務方案，例如過去參與此計畫的成員多數為醫學院學生，較少心理諮商背景的成員參與，則本次服務，或可選擇藝術治療的主題，作為服務方案。
- (四) 技能培養：無論是選擇哪一個方案，團隊中都會有「非相關專業背景」的伙伴，在確定服務方案之後，有必要安排相關培訓課程，提升整個團隊對於方案主題的專業知識認知。

## 案例 6.

非洲服務，在行程最後一天的 free day，團隊可以休息，體驗當地觀光行程。服務地點離非洲最有名的 safari (坐車看野生動物) 國家公園，車程只要五小時，但此行所費不貲，且不是服務隊之必要行程，必須由每位團員自行負擔 300 美金 (相當於來回機票價格的五分之一)。多位伙伴表達有興趣、躍躍欲試，但由於在異國行動，所有行程都必須團進團出，只要有一人不同意參與此行程，safari 即不會成行，於是領隊決定以匿名投票，讓團員們決定是否要去。結果，一位志工投了反對票，這時團隊的氛圍整個都沉了下來，畢竟人生難得飛到非洲，不去一趟 safari 真的好可惜。如果你是領隊，該如何處理？

一、問題核心：安全第一。

二、關鍵思考點：

- (一) 團隊規範的彈性。
- (二) 行程的多樣選擇。
- (三) 緩解團隊氣氛。

### 三、處理原則與建議

- (一) 安全第一：團隊規範中有許多規定，可視當下情況彈性調整，惟「安全」問題是不可越過的底線，在異國必須團進團出的規定是保護每位團員的人身安全，縱使團員表示可留在服務據點內不外出，但當意外真的發生時，與團員分隔在兩地，領隊便無法及時應變與處理，故關於安全性的規範須嚴格實行。
- (二) 一個團隊：所有行程皆可能會碰到有人想去、也有人不想去的情況，領隊須讓團員了解，海外服務計畫是一個「團隊計畫」，行程上安排的 free day 是團隊的 free day、不是個人的 free day，故共同安排 free day 的行程也是團隊須一起籌備的項目之一。類似可能需要額外花費的 free day 行程，建議在行前籌備就取得共識，提早安排。
- (三) 共同決策：在團進團出的規範下，free day 的行程應有其他選擇，團隊在規劃時，可列出多個項目分別進行投票表決，讓團隊有多元的選擇，並應規劃各項選擇的小組聯絡人。
- (四) 緩解團隊氣氛：重新討論 free day 行程時，領隊應將重點擺在「大家一起體驗的可貴」，而非「特定行程的獨特」，如此即可淡化團員對行程的執著，亦可避免因沒有安排，而感到失落。
- (五) 提供傾聽管道：在行程安排後，仍可能有隊員因各種不可控的因素，無法參與行程，如因畏懼動物而害怕參加 safari，或因個人健康因素，無法參與長期曝曬在太陽下的行程等，在了解各種困難後，領隊可依經驗評估在行程中該困難是否能夠克服，若可以克服，提供團員相關資訊，以緩減憂慮，若無法克服，則需要與團隊商量、說明困難，再重新決定行程。

## 案例 7.

在團隊志工招募面試時，有一位參與者在說明動機時提到，因為他的夢想是要環遊世界六大洲，目前只剩下服務隊即將前往的非洲大陸，如果能以志工服務的方式遊歷非洲大陸，會是最完美的結果。該位面試者其他的條件都很好，如果你是領隊，你會讓他加入隊伍嗎？



▲好的帶領能夠讓志工愛上服務。  
(照片來源：洪巧玲)

**一、問題核心：**徵選面談過程如何有效評估參與者是否符合團隊志工招募的需求。

**二、關鍵思考點：**

- (一) 參與服務團隊的初衷是否會影響服務行為。
- (二) 領隊是否能夠讓志工了解團隊目標並遵守團隊規範。
- (三) 參與面試者的能力或特質是否是團隊所需要。

**三、處理原則與建議：**

- (一) 沒有不好的志工，只有不會帶領的領隊：每個人加入服務團隊的初衷皆不同，沒有人能夠去評斷誰的初衷是好的或不好、是正確的或是錯誤的，面對每一位參與的團員，身為領隊，應持開放、不貼任何標籤的態度去認識與陪伴，讓每位團員都能積極扮演好志工的角色，一起完成團隊目標。

- (二) 理性檢視：撇除參與動機，單純考量這位伙伴的特長，是否是團隊所缺乏的元素，若這位伙伴的能力及特質與其他伙伴高度重疊，那就無須猶豫，但假如他正好是團隊欠缺的人才，即便有不同參與動機，領隊也要相信，在你的帶領下，團員都可以瞭解志願服務的真諦，與建立正確的服務心態。
- (三) 協助志工，找到適合的參與計畫：為了避免志工參與的落差，對海外服務計畫有過多不切實際的期待，諸如是否可以到當地旅遊景點參觀、拜訪鄰近世界文化遺產，或安排登山溯溪等行程。建議團隊在志工招募公告及面談時，就清楚讓有意願的參與者瞭解哪些可以做、哪些不能做、哪些行程會參與、哪些無法被滿足，讓有意參與計畫的伙伴，自我先評估，計畫是否符合個人參與期待。
- (四) 此外，由於每位團員參與海外服務的動機都不一樣，故團隊行前籌備，讓團員對於服務據點有真實的認識，諸如計畫期間，在非洲大陸的食衣住行安排、生活體驗、行程規劃、團隊規範，及計畫欲達到的目標；若團員可以認同，也符合他對於非洲大陸的想像及參與期待，這或許才是最合適他的服務計畫。海外志工參與，要挑選適合的服務方案，才能創造美好的學習經驗。

作者：洪巧玲

## 青年海外志工新手領隊參考手冊

出版機關：教育部青年發展署

發行人：陳雪玉

總策劃：王育群、蕭智文、吳正煌

策劃執行：王少芸、呂松青、林秀環

協辦執行：願景青年行動網協會

作者群：丁元亨、李盈萱、林語珊、李瑞珠、洪巧玲、陳建銘、  
鄭予彤、劉智凱（排序依姓氏筆畫）

出版年月：111年10月

地址：10055 臺北市中正區徐州路5號14樓

電話：02-7736-5526

網址：<https://yopc.yda.gov.tw/ch/index.php>



### 著作權聲明

本書之封面、內文、編排等著作權或其他智慧財產權均歸教育部青年發展署所有或授權教育部青年發展署為合法之權利使用人，未經書面授權同意，不得以任何形式重製。如需轉載、引用於非營利之目的，須加註來源。



**教育部青年發展署**  
Youth Development Administration, Ministry of Education



**青年海外和平工作團**