

當公部門遇上創傷知情—— 於政府單位落實創傷知情 照顧之歷程

盧玉娟

壹、前言

任職於家庭暴力暨性侵害防治中心提供保護性個案服務處遇，我們是公部門中離創傷最靠近的單位之一，在組織逾十年的工作經驗中，經歷過了性侵害保護的直接服務，也經歷了多種保護案件的間接服務工作，陞任督導做方案管理及政策規劃等業務，創傷一直是公職生涯中我所關注的焦點，而在2020年初次接觸到創傷知情概念後，帶著好奇的眼光想了解與過往對於創傷復原觀點的異同，想知道在以複雜科層組成的政府組織內我可以做些什麼，從此開啟了我的學習與實踐之路；在國立暨南大學家暴研究中心2023年的秋冬家暴論壇中，幾位講者的經驗分享，讓我對於自己在公部門內試著推展創傷知情的歷程重新檢視並有所反思，更勾起想要好好整理這段歷程的慾望，也作為這幾年在公部門的一個小組內默默散播這概念的一個

整理及紀念，也期待在整理後有一些新的想法產生，讓理念可以在生活中有更多的實踐。

貳、創傷知情照顧之觀點

創傷知情照顧的概念，是要能辨識創傷、理解創傷，以對創傷的知識回應創傷，避免再次受創；整體概念就是在於如何照顧一個遭受創傷的人。Harris與Fallot（2001）以美國的身心障礙者法案比喻，建構創傷知情照顧的環境並不是從事創傷特定治療的工作，而是如同建構無障礙空間，提供的不是服務或治療工作，而了解特定身心障礙類別的人需要的協助，例如餐廳提供像是無障礙坡道、鄰近的停車位；因此若要建構創傷知情照顧的環境，我們可以假設每個遇到的人可能都帶著某些的創傷，不確定那些創傷是否復原了，我們在互動過程中戴著創傷知情的眼鏡，

對於其行為表現或各式反應去辨識出哪些行為可能是一種創傷的表現。以2023年的一通陳情電話為例，有一案受理外縣市單次訪視的案件，社工在協助訪視後，案主不斷地致電抱怨社工說話不算話，把過往與社政單位工作遇過的挫折都扣到了我們這位支援訪視案件的社工身上，我們在這案主身上看到了許多的情緒混亂和糾結，當在與處理這案陳情的督導討論時，我們討論到了創傷知情的概念，從案主的歇斯底里不確定是否患有精神疾患的猜測，改為增加了另一種可能性，也許對方過去有許多我們不清楚的經歷，這些的經歷可能是滿滿的創傷而他尚未從中復原，帶著這樣的視角，後來來回幾次的陳情回復、對話，該督導逐漸與案主建立了一個比較穩定一點的工作關係，也協助其開始進入諮商，為這名案主打開了創傷復原的開始。

而創傷知情照顧以「安全」、「信任與透明」、「同儕支持」、「合作與互助」、「賦權、發聲與選擇」與「文化、歷史與性別」六大原則組成，過往覺得這六個原則都可以理解，但怎麼去串聯或貫穿上卻一直無法在我的腦袋中融會貫通，直到那次在搜尋相關資訊時看到兒福聯盟上對於創傷知情照顧的相關文章（https://trauma-informedcare.children.org.tw/trauma_healing/take_care），提到創傷知情照顧環境其實就是建構一個安全而信任的互動關係，突然覺得腦袋裡的那幾個

原則就這樣被這條線串連了起來，因此，我對於創傷知情照顧的概念，就是創傷知情照顧其實是一種面對生活或這個世界的態度，我們理解遇見的人可能是帶著創傷經驗尚未復原的人，我們試著從對方的行為辨識創傷、理解創傷，並透過營造一個安全而具信任關係的環境，回應對方的創傷經驗/行為，避免對方因著與我們的互動再次受到創傷；而對於逆境對身心的影響、創傷對神經系統的影響等，就是一些的線索協助我們去辨識創傷。

參、創傷的無所不在

在公部門工作的歷程中，我發現創傷是無所不在的，存在任何人的身上，只是因著創傷的嚴重程度及受創者的復原能力而影響創傷復原的情形。

一、服務對象的創傷

大學畢業後的第一份工作，是在公部門從事少年輔導工作，面對著一群中輟或有中輟之虞的孩子，他們的生活中充斥著各式各樣的負面經驗，當一個逞兇鬥狠的孩子告訴我們他的叛逆是對父母權控的反擊，用各式問題行為拉走父母的關注，避免手足像他一樣面對父母各式各樣的權控行為時，孩子平淡陳述的言語下，我們看見了他內心角落那個傷痕累累的小小孩。

從事保護性服務工作，面對的各個案

件中充斥著各式各樣的創傷，尤其是性創傷，有的孩子因為被性侵害了覺得自己髒了，痛苦時需要透過割腕去感覺到痛覺，讓自己不會那麼地痛苦；有位服務的孩子透過自殺、鬧事等各式行為在討愛，行為背後是求關注的期待，他試著想要告訴世界他受傷了需要撫慰，但他無法言說，也無法用大人可理解和接受的方式，最後成了一個老是嚷著跳樓的放羊孩子。

二、工作者的創傷

工作過程中除了服務對象的創傷外，在這個領域中我也常常看見社工的創傷，對於個案服務抱有高度熱忱的社工，很容易因為案主受到的傷害及情境而跟著受到創傷，可能是過度同理產生的替代性創傷，也可能是間接創傷，也可能因為經手過許多的案件，最後成了同情心疲乏的情形；而從事間接服務工作的社工會因為不需要面對案主就不會受傷嗎？其實並不然。曾經遇過某個公職人員寧可降調也要離開，只因為無法撐起過重的負荷，在體制內找不到人協助，向主管求助也沒有獲得協助時，他開始自我懷疑，認為自己也許不若過往以為的有能力；那名工作者在看著我嘗試著協助彼此周遭的新進同仁時曾說過，他知道我試著在組織內營造合作及彼此支持的氛圍，但一切都太遲了，他真的累到無法相信自己可以勝任工作，也無法跟著我一起堅持下去。

三、督導或主管的創傷

而在轉換組別及陞任督導的過程中，我也看見了督導們的創傷，面對與主管間看見及觀點的不同，擔任督導的同仁要對上撐住壓力護住自己的社工，又得考量如何協助主管們面臨社會輿論或滿足民意代表或上級長官的期待，他們成了夾心餅乾，究竟要體恤同仁案件量龐大或正處遇複雜個案而有應辦事務的延宕，還是要求社工要謹守每一項業務規範及進度，這一直是個難以平衡的天平；我也從同儕督導間看見一些新手督導面對了帶領的社工質疑或是抗拒時，那些挫敗的經驗也常常會成為他們的創傷；曾有督導跟我分享他在新任督導時面對社工對其專業評估的質疑、衝突的溝過程，甚至是社工直接諷罵髒話，這讓我理解到過往與該位督導意見不同在溝通時，為何對方會因著我的音量升高而有突然的退卻，那音量的提高勾起了他的創傷經驗，而突然的噤聲和退卻是他對於創傷的反應。

四、創傷的來源

而創傷從何而來？創傷的來源有各式各樣，從環境或體制內的，例如社會大眾的究責文化，當有一個遺憾的社會案件發生時，社政單位通常都是第一個被拉出來放大檢視的，為什麼沒有發現案家需要協助？為什麼沒有發現小孩或長輩受虐？而我們的世界又不是楚門的世界，社工不是

坐在一大堆的監控系統前就可以看見哪個家庭需要被協助，有時候會自嘲說社工專業應該要有一項必修課程是通靈，大家才能在遺憾發生前來得及介入處理；案件量高、民意代表關注等等都是大環境中可能造成公部門工作者創傷的來源。

而來自於職務角色或工作內涵也常常是工作者的創傷來源，聽了許多兒少被侵害、虐待的故事，與非自願性案主們工作面對的抗拒及衝突，這些都常是保護性社工創傷的來源，也常常是社工挫敗、轉職的原因。

而創傷除了從職務內容、工作環境產生外，也常常從工作者的家庭及生活而來，家人們對於社工老是加班晚歸、工作環境面臨各式風險等若無法提供支持及協助，工作者常常在面對職場的壓力外也要面對來自家庭的壓力，過度的壓力及兩者間的衝突就可能造成創傷；另外，工作者也是獨立的個體，在其成長及進入社會的歷程中也可能經歷了創傷，若這些過往的創傷經驗未處理，而在這過程中勾起過往的創傷經驗，導致其無法負荷，此時督導若無法辨識社工的創傷，就可能對於其行為反應或處遇執行感到不解，甚至造成工作者新的創傷經驗。

肆、在公部門內推動創傷知情照顧觀點之歷程

就上所述，雖然在接觸創傷知情照顧概念前就已經有創傷的概念，但在執行上依舊與認識創傷知情照顧概念後有些差異，故以下針對在公部門內如何推動創傷知情照顧的觀點，以2020年接觸創傷知情照顧觀點前後分別說明推展歷程的改變。

一、認識創傷知情照顧觀點前之歷程

在接觸創傷知情照顧觀點之前，因著社會工作實務的訓練及督導的帶領，一直都能理解每個人都可能帶著創傷，許多的行為反應可能是自我保護的手段，也可能是因為觸及創傷經驗的反彈。

(一) 理解每個人都有創傷，但知情照顧不用在每個人身上

在接觸到創傷知情照顧觀點前，從事3年多的性侵害保護的直接服務工作，面對服務的案家皆是家內性侵害事件的被害人及家庭成員，可以理解案家在面對事件造成的創傷，在工作的過程中會特別強調安全信任的互動關係，但要與案家建立關係有時候需要一些的運氣和契機，部分家屬與加害人間的關係較不和睦，例如兩人為已離異或分居之夫妻，家屬（重要他人）的創傷較容易是因為未發現孩子的求助訊號或是未意識到兒少面對的危險情

境，對於兒少的安全維護及創傷復原的協助都會有較高度的意願，若是面對有意願配合的加害人，雖然也可以理性地與對方討論後續需其配合的處遇程序，但對於其的處遇工作會媒合由心理師協助做處理。以一個從其他社工手上交接的家內性侵害案件為例，接受該案件時我是孩子的第三個社工，交接的社工告訴我孩子與家庭的關係緊密，甚至曾為了怕加害人需服刑而至警局反口，但案家對於事件是否認的，所以在家庭關係修復上極為困難，可能需要三催四請才有可能安排親子會面，但在後續檢察官對加害人動之以情的情形，加害人承認了，案家的處遇也順利地運行，我與案主的主要照顧者（案母）會談時，聆聽案母的哭泣與掙扎，並與其討論工作方向、目標，但在與加害人（案父）會談時，雖然我觀察到其屬於較為內向的人，需要花較長的時間建立良好的工作關係，但我選擇了理性互動但不深入了解他的感受和經歷，僅取得自己評估需要的資訊後就媒合了適合的心理師進行諮商，我可以理解也許對方有自己的議題才會傷害孩子，但我沒有很想要了解他的那些過去、那些創傷、創傷如何影響他成為現在的模樣，互動過程中我不會帶著批判的態度，但僅是友善而有距離，而對於周遭社工三不五時討論或批評加害人或是案家的各式行為時，我沒有完全贊同，也不完全反對，更不會出聲制止，我的創傷知情只應

用在服務對象和同事身上，而服務對象的範圍僅限於被害人和部分家屬，不包含加害人。

（二）發現工作環境也是創傷的來源

2017年因為業務調動至綜合規劃組，我對於組內有大量的新進同仁但沒有督導可以協助同仁適應及處理業務上的困難，督導及諮詢對象僅有業務繁忙的組長一節感到不解，我常常會花很多的時間在教導其他同仁，提供同仁業務諮詢及協助，某個新進同仁曾告訴，同一件事情他自己摸索了一天多來回溝通仍得不到答案，但與我討論後，他花了半天即解決了問題，看著剛畢業的孩子像是不畏虎的初生之犢，我總會想起那個因為無法負荷工作量又無法取得協助而降調的同仁，想起他離開前跟我說我來的太遲了，在職場受到的傷讓他無法繼續堅持。這階段的我，知道周遭同事都可能面對職場帶來的創傷，有些程度不嚴重，本身具有良好的調節能力或復原因子可協助，但也知道有一些同仁嚴重到只能透過離開才能處理這樣的創傷，而這些創傷，也相對地影響著他們對自我的認知及概念，懷疑自己為什麼沒有能力完成似乎別人都可以做的事情；而我除了給予耐心傾聽及協助其尋找解決方法外，我可以提供的有限，而我在這個過程中也受到了創傷，因為我只是一個社工，在公部門中職務分工明確的情形下，我能做的很

有限，能為其他人做的努力也很有限。在這個階段，我看見了同事的創傷，也看見了自己的創傷，努力地想透過理解創傷的方式讓其他人覺得好一點，但自己在這過程中卻很受創，當時曾經想要離開這環境，後來才理解這就是我的戰與逃。

（三）對創傷知情卻找不到照顧他人與自我的方法

2018年隨著主管及業務調動，幾位負責委外方案行政事務管理的同仁也跟著調動過來，中心主管將委外方案管理的行政業務單獨拉出來，是考量委外方案管理有許多核銷、報表、公文等行政庶務，希望透過從直接服務組中將業務移出去讓行政業務更有效率，也可以避免直接服務組別在個案服務及行政業務間時效的相互衝突，但在我面對這一群人前，我從主管們口中了解到的是無人理解這群人為什麼連方案管理這樣看似簡單的行政工作都無法好好完成，也在評估是否要再將這些方案的行政事務移回各直接服務組，而我透過其他曾接觸他們的同仁視角看見，這群人一直沒有被善待，有的需要加班到三更半夜摸索業務如何執行，有的因為不清楚應該怎麼處理也無法取得主管的協助，而發展出令人啼笑皆非的處理作法，所以常常與這群方案同仁加班的他組社工知道我要去負責督導業務時曾說，他們一則以喜一則以憂，喜的是他們相信我可以帶給

方案同仁不同的督導經驗，可以理解他們在職場面臨的創傷，讓他們不要再持續累積創傷，憂的是他們需要大量的能量才能協助他們工作逐步穩固，他們相信我願意付出，但不確定會是我救贖了他們，還是被他們拉了一起沉淪。我就在這樣的情形下擔任了方案小組的督導，在過程中我如同八爪蜘蛛般地努力協助他們每個人把事情做好，我溫柔地看待他們身上過往因為職場帶來的傷口，也代替他們承受了接下來的創傷，我以督導的角色做到了創傷知情，但怎麼好好照顧他人、照顧自己，我還沒有學會；我理解了創傷的部分要素，但也只是理解了部分。

二、接觸創傷知情概念後在公部門內推動之歷程

2020年第一次知道創傷知情是陪朋友去參加讀書會，在旁等候的我一邊看著帶去的工作資料，一邊聽著現場討論閱讀的國外書籍，感覺這概念和過往養成背景相似，但又覺得應該會有一些不一樣，2021年看到了暨南大學家暴研究中心研討會的資訊，我請假參與了線上的研討會，也開始試著了解這些概念，試著把它們跟我過往的工作經驗做結合，也試著將這概念在周遭做推展。

(一) 在日​​常的​​案件​​討論​​中​​戴​​上​​創​​傷​​知​​情​​的​​眼​​鏡

我​​會​​在​​附​​近​​同​​仁​​或​​督​​導​​討​​論​​案​​件​​時​​提​​及​​案​​主​​或​​是​​案​​家​​親​​屬​​的​​各​​式​​各​​樣​​狀​​況​​時​​，​​突​​然​​地​​拋​​出​​個​​問​​題​​詢​​問​​他​​們​​覺​​得​​為​​什​​麼​​這​​人​​會​​是​​這​​樣​​，​​在​​我​​們​​不​​瞭​​解​​這​​個​​人​​過​​去​​的​​經​​歷​​中​​，​​會​​不​​會​​有​​什​​麼​​樣​​的​​故​​事​​發​​生​​過​​？​​我​​們​​是​​否​​了​​解​​這​​個​​人​​養​​成​​的​​背​​景​​；​​也​​曾​​經​​聽​​到​​有​​督​​導​​被​​陳​​情​​的​​案​​件​​搞​​到​​很​​崩​​潰​​時​​爆​​出​​「​​難​​怪​​他​​會​​被​​打​​」​​這​​類​​的​​話​​後​​，​​對​​心​​情​​稍​​微​​平​​復​​後​​的​​對​​方​​低​​聲​​地​​說​​，​​如​​果​​我​​們​​希​​望​​帶​​領​​同​​仁​​去​​理​​解​​案​​家​​的​​故​​事​​、​​了​​解​​為​​什​​麼​​問​​題​​會​​演​​變​​成​​這​​模​​樣​​，​​希​​望​​他​​們​​帶​​著​​創​​傷​​知​​情​​的​​眼​​鏡​​去​​看​​每​​個​​處​​遇​​的​​對​​象​​，​​我​​們​​這​​樣​​的​​言​​詞​​是​​否​​不​​太​​妥​​適​​。​​不​​斷​​地​​提​​醒​​自​​己​​要​​能​​理​​解​​創​​傷​​、​​辨​​識​​創​​傷​​並​​推​​展​​知​​情​​照​​顧​​的​​概​​念​​，​​也​​不​​斷​​地​​尋​​找​​組​​內​​認​​同​​這​​樣​​的​​觀​​點​​的​​幹​​部​​或​​同​​仁​​們​​，​​試​​著​​將​​這​​些​​概​​念​​滲​​透​​進​​這​​個​​職​​場​​中​​。

(二) 從​​身​​邊​​開​​始​​營​​造​​安​​全​​而​​信​​任​​的​​互​​動​​關​​係

因​​此​​，​​我​​試​​著​​將​​讓​​組​​內​​的​​幹​​部​​群​​建​​構​​一​​個​​安​​全​​而​​信​​任​​的​​互​​動​​關​​係​​，​​從​​過​​往​​幹​​部​​們​​間​​對​​於​​彼​​此​​間​​有​​些​​不​​認​​同​​或​​猜​​疑​​不​​說​​，​​到​​逐​​漸​​願​​意​​在​​會​​議​​過​​程​​中​​討​​論​​組​​織​​業​​務​​，​​願​​意​​在​​幹​​部​​會​​議​​中​​表​​達​​各​​自​​立​​場​​並​​尊​​重​​彼​​此​​的​​想​​法​​，​​對​​於​​共​​同​​討​​論​​出​​的​​決​​議​​願​​意​​一​​起​​配​​合​​遵​​守​​及​​執​​行​​，​​從​​幹​​部​​群​​的​​情​​感​​凝​​聚​​推​​展​​到​​整​​個​​組​​；​​每​​次​​小​​組​​會​​議​​中​​拋​​出​​重​​要

決​​策​​的​​討​​論​​，​​都​​是​​讓​​參​​與​​的​​同​​仁​​共​​同​​討​​論​​、​​決​​策​​，​​例​​如​​111年​​度​​的​​外​​督​​規​​劃​​是​​透​​過​​小​​組​​成​​員​​分​​組​​討​​論​​，​​提​​出​​想​​要​​參​​與​​及​​學​​習​​的​​議​​題​​、​​師​​資​​，​​再​​進​​行​​外​​督​​講​​師​​的​​邀​​請​​及​​課​​程​​安​​排​​，​​同​​仁​​們​​可​​以​​選​​擇​​必​​修​​及​​選​​修​​的​​外​​督​​內​​容​​，​​我​​們​​將​​創​​傷​​知​​情​​為​​一​​個​​必​​修​​的​​外​​督​​主​​題​​，​​要​​求​​每​​個​​同​​仁​​要​​分​​梯​​次​​參​​與​​外​​督​​課​​程​​；​​我​​們​​試​​著​​收​​集​​組​​內​​小​​相​​對​​人​​處​​遇​​的​​案​​例​​並​​邀​​請​​具​​有​​創​​傷​​知​​情​​照​​顧​​觀​​點​​的​​專​​家​​學​​者​​參​​與​​研​​討​​，​​透​​過​​案​​例​​的​​分​​享​​及​​討​​論​​給​​予​​同​​仁​​不​​同​​的​​視​​角​​；​​過​​往​​同​​仁​​處​​遇​​的​​案​​件​​過​​多​​時​​，​​會​​由​​幹​​部​​們​​內​​部​​自​​行​​討​​論​​及​​決​​策​​清​​案​​機​​制​​，​​透​​過​​與​​組​​內​​同​​仁​​討​​論​​他​​們​​認​​為​​在​​工​​作​​過​​程​​中​​需​​要​​的​​協​​力​​事​​項​​，​​規​​劃​​成​​了​​組​​織​​內​​的​​培​​力​​及​​協​​力​​機​​制​​，​​同​​仁​​們​​可​​以​​依​​著​​這​​機​​制​​主​​動​​提​​出​​需​​要​​協​​助​​或​​支​​援​​，​​可​​以​​自​​己​​評​​估​​自​​己​​的​​狀​​況​​，​​也​​不​​再​​因​​為​​暫​​時​​停​​止​​派​​案​​對​​其​​他​​同​​仁​​覺​​得​​抱​​歉​​，​​清​​楚​​地​​知​​道​​組​​內​​機​​制​​可​​以​​給​​予​​的​​協​​助​​，​​也​​可​​以​​評​​估​​自​​身​​狀​​況​​做​​選​​擇​​。

(三) 透​​過​​生​​活​​互​​動​​灌​​輸​​創​​傷​​知​​情​​照​​顧​​的​​理​​念

我​​試​​著​​在​​每​​次​​的​​案​​件​​討​​論​​、​​事​​務​​討​​論​​中​​把​​創​​傷​​知​​情​​照​​顧​​概​​念​​納​​入​​，​​例​​如​​前​​面​​提​​及​​的​​陳​​情​​案​​件​​，​​處​​理​​陳​​情​​的​​督​​導​​對​​於​​源​​源​​不​​絕​​的​​陳​​情​​電​​話​​且​​並​​非​​同​​仁​​處​​理​​上​​有​​所​​不​​當​​，​​也​​感​​到​​無​​奈​​及​​憤​​怒​​，​​但​​當​​他​​情​​緒​​平​​靜​​下​​來​​後​​，​​我​​以​​同​​儕​​的​​角​​色​​詢​​問​​該​​督​​導​​覺​​得​​民​​眾​​身​​上​​發​​生​​了​​什​​麼​​事​​導​​致​​於​​他​​現​​在​​是

這個模樣，也跟他分享說我在參與創傷知情課程時對容納之窗的理解、對戰與逃的概念，也與該督導有許多的交流和討論，後續看見帶著創傷知情視角的督導在處理回電的對話中情緒狀況越來越穩定，也讓對方情緒慢慢地可以沉澱下來，後來我們決定在公部門保護領域中業務分工的彈性空間內做了些改變，將陳情案件調整往提供處遇服務方向前進，試著鼓勵對方進入到諮商裡面，當該督導至會談現場陪民眾進行第一次的諮商後回饋，說發現那位過往我們看起來覺得很瘋狂、情緒永遠高張的民眾其實也是很膽怯的，後來從穩定諮商到陪同就醫，案主的身心狀況逐漸穩定後，也開始討論與安置中孩子會面的安排，一年多的時間看似很漫長，但過程中我們看見轉換視角後服務對象的改變和調整，真實地幫助了這名服務對象狀態的改變。

我把這個概念帶在身上，提醒自己也提醒其他同仁，試著在組織內像傳銷一樣不斷地分享我在課堂中、教育訓練中學習到對於逆境、創傷及知情照顧的觀點，也試著把大家曾處遇案件中發生的事情做連結，慢慢地也會發現同仁們在個案處遇的過程中也些微的改變，這些改變不一定是因為我的鼓動，但因著這些分享我逐漸找到組織內可以認同及想要理解這概念的夥伴，試著與他們交流更多的概念，讓他們一起把概念推展出去，雖然在這大型的科

層體制中推展上有許多的困難，但找到可以同行的夥伴，這路就不孤單。

三、與創傷知情照顧原則的結合

建構創傷知情照顧的環境，基礎上就是建立具安全且信任的互動關係，以下針對推展歷程中的行為與創傷知情照顧的「安全」、「信任與透明」、「同儕支持」、「合作與互助」、「賦權、發聲與選擇」與「文化、歷史與性別」六項原則舉例做說明。

（一）安全原則的應用

在安全的原則上，為了確保每個人的心理及人身安全，我在帶領同仁上給予了6個月的蜜月期，告訴對方再蠢再笨的問題都可以詢問，在這期間給予最大的包容及體恤，同仁們在詢問的過程中可以感受到心理上的安全，且面對需要與委辦方案的民間單位溝通或是上層主管的詢問時，我永遠是陪著他們一起，同仁們常常會提及那段時間從我身上取得極大的安全感；而6個月後，他們就能掌握到哪些的問題可以怎麼處理，而需要討論的議題也會知道怎麼開口。

（二）信任與透明原則的應用

在信任與透明原則上，我對於同仁間是開放而透明的，不管是組織內部制度或是決策，也不論是對於同仁的稱讚或是

評論，同仁們可以很信任他們眼前看到的我，因為我對於他們的評價不會因為在他們面前或背後而有差異；對於同仁執行業務上也會放手讓他們自行完成，以信任的態度面對他們處理的事務；另外，也鼓勵組織內的各式規劃都可以是透明而公開的，小組內的培力及協力機制中給予同仁們可以主動提出想要爭取表現或是需要協助，也清楚地知道提出後續機制會怎麼運作，透明的政策帶給同仁們充足的信任關係。

（三）同儕支持原則的應用

在同儕支持原則上，我鼓勵同仁們自行尋找可相互理解和支持的同仁，也會試著在過程中去做一些的动力推動，現在組內的小夥伴們在需要協助時會自行尋找到合適的協助對象，同儕間彼此互助，建立良好的支持關係。

（四）合作與互助原則的應用

在合作與互助原則上，我習慣把組內的工作變成團隊任務，我們彼此討論如何分工及合作，督導沒有比他們厲害，每個同仁都是我的小幫手，我們的互動關係是平等而願意合作的，以每年進行的年度委外方案採購程序上，我們會討論在每一場中彼此的分工、誰是主導者，彼此提醒及主動站在領導的角色帶領同仁往共同的目標前進。

（五）賦權、發聲與選擇原則的應用

而在賦權、發聲與選擇原則上，我尊重同仁們的能力及意見，也鼓勵他們依著自己的想法去執行，例如在委外方案管理上，同仁們會跟我討論對方案管理的想法及策略，原則上我僅做諮詢及資訊的提供，與同仁討論各種可能性及選擇的優劣，尊重同仁的想法及做法，鼓勵他們可以有更多的意見表達。

（六）注重文化、歷史與性別原則的應用

而在文化、歷史與性別原則上，我尊重因為性別或是成長背景帶來個別差異，對於小組內唯一的男性同仁尊重其成長背景中較少與人際間的互動，在處遇決策或思考上較難去理解關係的糾葛，而試著以對方可以理解的方式去討論，對其設定的工作目標也會稍微配合其特別差異做調整。

我試著從我自身做起，再推展到周遭的小群體，再擴散至更大的群體中，試著以自身為中心將影響力擴散出去，悄而無聲地將概念散播開。

伍、檢討與反思

在這公部門推展創傷知情概念的過程中也產生了一些的檢討與反思，我覺得創傷知情的概念不只運用在其他人的身上，同時應該以要關注自己的部分，能夠去理

解及感受到自己身心的變化、對於創傷的反應，才能夠處理自己的創傷並避免因為自身的創傷而造成其他人的創傷；在這一路推展的過程中發現我對於他人的關注勝過於自己，為了避免別人受到創傷而擋在前面，導致於同仁會跟我說他們擔心我老是因為他們需要承受過多的創傷和困難，照顧好別人的同時也應該同時觀照自身的狀況，找到調節的方法。

而在精進作為上，近年逐漸對於創傷知情照顧、童年逆境等概念有更多的學習及理解，這些學習讓人可以理解及調整執行做法，因此，在個體層面上可以持續學習及研習相關概念，每次的重新學習都會有一些新的概念帶來省思，而有更多的發想；再者，如果要建構創傷知情照顧的環境，這概念就不該只在保護性工作場域中推動，可以在生活中、與各式人員互動的機會中，將創傷知情照顧的概念融入，將這些概念融會貫通並時時覺察自身言行舉止是否符合這些的原則，透過檢視、調整再精進概念的推展，並尋求有共識的夥

伴一起推展概念；而在團體或組織的層面上，可以把相關的知識融入訓練課程中，在組織的運作中採取透明而開放的共同決策模式，鼓勵同仁們針對各式機制提出改善建議，讓團體成員們可以清楚感受到自身可以影響到團隊的決策及機制，團體內的權力是平等共有的。

我相信，每個人的成長及生活中都可能帶來創傷，若有復原因子協助其創傷復原，復原後會強化面對創傷的韌性，讓個體可以更好地面對及處理生活的各式困境；而創傷知情照顧的概念應該如同人權般基礎概念一樣，在各式各樣的場合中被推展及宣揚，也許推展的路漫長且遠，但很慶幸地，我們已經走在這路上，而且找到越來越多有共鳴的夥伴一起前行。

（本文作者為桃園市政府家庭暴力暨性侵害防治中心高級社會工作師）

關鍵詞：創傷知情、保護工作、創傷知情照顧督導

📖 參考文獻

Harris, M., & Fallot, R. D. (2001). Envisioning a trauma-informed service system: A vital paradigm shift. *New Directions for Mental Health Services*, 2001(89), 3-22.