

動保文官同情疲勞現象、成因、 影響及因應策略之思辨*

吳宗憲**、郭怡貞***

壹、前言

貳、文獻檢閱

參、分析動物保護行政人員同情疲勞之研究設計

肆、動物保護人員同情疲勞現象之分析

伍、研究發現與反思

護理人員、社會工作人員、神職人員等特殊助人者的工作，常會發生過度融入受助者的痛苦，而產生嚴重的「同情疲勞」現象，影響工作時的專業判斷，造成組織管理困境，甚至反而傷害了原先的受助者。對此，過去的心理學研究，已經建構起細緻的

* 首先，作者感謝科技部在本研究案經費上的補助（105-2410-H-024-001-）及動物平權促進會秘書長萬宸禎及團隊在工作坊的協助，另本論文曾在2018年3月11日台灣大學主辦之「2018文化研究年會暨國際學術研討會」中發表，感謝當時的評論人，東吳大學社會學系張君政教授所提供的建設性意見與指正，此外，筆者更感謝三位匿名審查委員對本篇論文所提供的斧正意見和寶貴建議，作者也在此致表最大的謝忱，惟文責自負。最後，謹以此文紀念為改善台灣流浪動物處境而犧牲生命的簡雅澄醫師，及過去眾多因社會忽略而無辜犧牲的生靈。

** 吳宗憲為國立臺南大學行政管理系副教授，Email: wuchuanghsien@gmail.com

*** 郭怡貞為國立臺南大學行政管理系碩士，Email: maktube44@gmail.com

投稿日期：2018年9月19日；接受刊登日期：2019年7月26日。

東吳政治學報/2019/第三十七卷第一期/頁115-172。

理論，內容包括同情疲勞的意涵、造成同情疲勞的原因、同情疲勞造成的影響，及改善同情疲勞的方法等。然而，在政府部門行政工作中，也有許多會產生「同情疲勞」現象的職務，但傳統政治學與行政學卻因故未投入關注，本研究便以國內動物保護行政人員做為調查對象，結合心理學及公共組織領域的相關理論，對這種特殊的同情疲勞困境，提出嘗試性的解釋，並對實務上的可能解決策略提出反思。研究發現，渠一方面因同情受助者，但卻在執行政府法令產生高度道德矛盾，甚至來自多元利害關係人的道德壓力，使其產生非常嚴重的同情疲勞，影響其行政的判斷能力，產生道德疏離問題及離職的猶豫。但克服此類困境的方法，無論在個人層次、主管層次及政府層次，都仍存在倫理的辯證，尚需後續研究者釐清。

關鍵詞：同情、同情疲勞、動物保護、道德困境、利害關係人

壹、前言

2016年5月，媒體披露了一件震驚社會的案件，服務於桃園新屋流浪動物收容所的簡稚澄醫師，在5日晚間，開車到到觀音白沙峽燈塔旁，用安樂死動物的藥物，結束自己的生命。媒體報導，簡稚澄疑因業務需執行動物安樂死，內心痛苦，留下3封遺書給家人及同事，內容寫道自己很愛動物，但因工作關係，必須對動物安樂死，心裡很掙扎；並且，即便在這樣的狀況下，還囑咐同仁繼續幫忙照顧動物（卞金峰，2016）。

簡稚澄醫師，從小喜歡動物，從北一女、台大獸醫系畢業後，並未順從主流的價值，選擇高薪或者高社會地位的工作，雖然考上特考的榜首，卻捨棄當獸醫及行政工作，選了沒有人會列為第一志願的偏遠地區動物收容所服務，最後竟然造成令人唏噓的悲劇，外媒BBC事後也對此事大幅報導，認為「身為獸醫又熱愛動物的簡稚澄，是在錯誤的時間選擇了錯誤的工作」（韓亞庭，2017）。

其實，簡醫師的悲劇並不是個案，2014年由美國獸醫精神研究院針對一萬名獸醫所做的調查，也發現：14.4%的男性獸醫與19.1%的女性獸醫，曾經考慮自殺，相較於一般成年人的比例，高出了三倍之多（Larkin, 2015; Nett et al., 2015）。

為此，心理學家 Figley 與 Roop（2006）便特別研究了美國的公私立動物收容所相關人員，並用了一個特殊的名詞－「同情疲勞」（compassion fatigue）來描述他們這種心理困境。而本研究的動機之一，便是透過實證研究，了解此類心理困境的現象、發生原因，造成的影響，並反思紓解方法的有效性，以提供實務界參考。

動機之二，則是理論面的。傳統的政治學研究，多半將「情緒」視為阻礙公共事務理性思辨的原因之一，因此不論在規範面或者實證面上，都刻意避免正視「情緒」因素在政治行為中的理論建構（Groenendyk, 2011; Callan, 1997; Holmes, 1995），雖然當代政治學開始討論情緒相關的議題，而在其次領域－公共組織研究中，也開始了這方面的努力。一方面，在「公共服務動機」實證研究（Perry, 1996）中，開始應用「同情」概念；二方面，在「情緒勞務」實證研究中，則討論到組織對員工情緒的管理，如何影響文官行為。但是，究竟文官因過度同情而造成的「同情疲勞」相關研究，至今仍然付之闕如。

相對地，從實證調查出發，心理學領域已經對於「同情疲勞」的現象，建構起許多行為層次的理論，舉凡同情疲勞的意涵（Joinson, 1992）、同情疲勞與其他類似心理困境之間的區辨（Figley and Roop, 2006）、造成同情疲勞的原因（Swannell, 1986: 472）、同情疲勞的影響，及改善同情疲勞的方法（Meadors and Lamson, 2008; Aycocock and Boyle, 2009），都已經有了細緻的研究。然而，這些研究多半侷限在護理人員、社會工作人員、神職人員等案例上，因此，在認定同情疲勞的困境以及構思解決方法時，多半傾向於技術面的思考，聚焦在客觀現象，缺乏行政倫理與社會價值層次的分析。因此，本研究動機之二，筆者希望透過「同情疲勞」的調查，使公共組織研究能夠將「失落的一角（missing piece）」（Groenendyk, 2011: 455）予以整合，也能同時使心理學既有的同情疲勞研究更豐富化。

本文的貢獻，便是調查國內外都未曾被聚焦研究的「動物保護行政人員」的案例，透過同情疲勞現象的調查，一方面補充公共組織研究中「同情」這種「情緒」研究的空白，更細緻地說明，同情

不僅只有正向的組織效果，也有其被忽略的負面結果。第二方面，則是對過去心理學的同情疲勞研究進行充實，建構動物保護行政人員的同情疲勞分析架構，了解其與一般同情疲勞分析架構的異同。最後，則是從實務上，透過新架構與舊理論的對照，反思動物保護行政人員的同情疲勞紓解策略，提供實務界更細緻介入手段的思辨。

以下，第一部分將分別介紹政治學與心理學對文官同情疲勞現象的研究缺口，並予以整合；第二部分，則是介紹本文的研究設計，第三部分則是對所發現的資料進行分析；最後，將在第四部分結論，提出文官代理人同情疲勞之分析架構，給予實務上的可行建議，並對這些措施進行倫理面的思考。

貳、文獻檢閱

一、政治學及公共組織理論對情緒與同情的研究

揆諸過往文獻，不難發現心理學界對「同情疲勞」如何影響個人行為的研究，可謂汗牛充棟，然而，這種在特定政府文官個體中，顯而易見的同情疲勞現象，卻因為傳統政治學認為「情緒」對於民主審議有不利影響（Habermas, 1979; 1984; Rawls, 1971），因而在規範面及實證研究上，都刻意侷限了情緒在政治行為中發揮作用（Groenendyk, 2011; Callan, 1997; Holmes, 1995）這一類的研究。

所幸，近期政治學界對政治行為當中的情緒現象，開始有了關注，在 Marcus（2000: 222）的歸類中，這些論及情緒在政治學當中的研究，可分成兩類：第一類研究企圖了解，政治人物的情緒如何影響到他的日常決策、危機以及衝突下的決策（George and George,

1998; Steinberg, 1996)，另一類則是，公民的情緒如何受到外在事件、符號、情境、個人及團體的影響，因而產生特殊的行動（Sears and Citrin, 1982）。

除了當代政治學開始討論公民及高層官員的情緒議題外，公共組織理論也開始分析政府內部文官的情緒議題。一方面，學界開始研究「利他」的行為，建構「公共服務動機」的理論（Perry and Wise, 1990; Rainey and Steinbauer, 1999; Brewer and Selden, 1998），並且，部分公共服務動機理論，甚至於亦已將「同情」（compassion）當作「公共服務動機」的因子之一（Perry, 1996），然而，較可惜的是，這些「公共服務動機理論」並未深入討論同情背後所涉及的「情緒」因素。

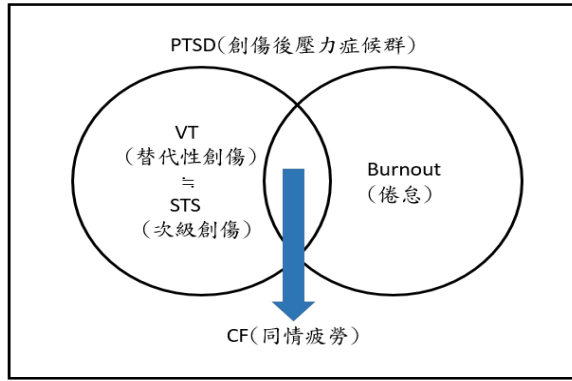
所幸，近來有少數政府人力資源管理學者，對於公共組織忽視文官「情緒」的現象不滿，因而發展了一系列「情緒勞務」的研究。所謂的「情緒勞務」，是指調整自身情緒感受及表達，以達到組織目標或工作要求的一種歷程（Brotheridge and Grandey, 2002; Bhawe and Glomb, 2009; 黃一峯，2016）。因此，在「情緒勞務」的研究中，其重點著重在，當組織要求組織成員控制其情緒時，員工會因為這種自我控制的「情緒勞務」，而產生眾多的負面影響，當成員無法產生和諧情緒（emotional harmony），就可能產生情緒失調（emotional dissonance）或情緒偏離（emotional deviance）的問題（Hochschild, 1983），進一步影響個人健康（Adelmann, 1989）、領導力（Newman, Guy and Mastracci, 2009）、顧客滿意（Hsieh and Guy, 2009）、組織績效（Meier, Mastracci and Wilson, 2006）、工作自尊感、工作滿意與工作倦怠等（黃一峯，2016）。

二、心理學對同情疲勞現象的研究

(一) 同情疲勞的產生與內涵

所謂「同情疲勞」，指的是「一個長期、持續的、密集的和受助者接觸、讓自己暴露在壓力中的一種漸進的、累積的過程」（Coetzee and Klopper, 2010:237），Joinson（1992）率先使用同情疲勞，來形容護理人員無法停止因照顧創傷的患者而生的情緒感受，而後才衍伸使用到其他從事照護專業的人，包含牧師、諮商師等（Hooper, Craig, Janvrin, Wetsel and Reimels, 2010: 442）。特別要注意的是，同情疲勞可分成兩部分，不僅因「同情」、「同理」的特質而產生的「替代性創傷」或「次級創傷」，¹ 還包含了「長期」、「逐漸累積」的「工作倦怠」（郭怡貞，2018）。

1. 替代性創傷（Vicarious Trauma, VT），是同理受害者的創傷的結果（Pearlman and Saakvitne, 1995; Schauben and Frazier, 1995），而次級創傷（Systemic Trauma or Secondary Traumatic Stress, STS）是指，想要運用同理或同情來幫助初級創傷者（primary trauma survivors）而頻繁的產生和和受害者類似的症狀（Figley and Roop, 2006: 22）。至於創傷後壓力症候群（Post-Traumatic Stress Disorder, PTSD），指人在經歷重大事件後所產生的疾病，症狀包含：雖然想避免去回想創傷事件，但還是重複且不由自主地去回想、在回想的當下感到身體不適（Figley and Roop, 2006）。創傷後壓力症候群所包含的範圍較為全面性，主要指人會因為創傷事件或是回憶，而感覺到不適等症狀，包括了自己與他人的痛苦。而替代性創傷與次級創傷兩者，都是因為同理他人的苦難，導致自己不適，可說是將範圍限縮「間接」經歷苦難，且專指由「同理」而產生的 PTSD。



圖一 同情疲勞與其他類似名詞定義示意圖

資料來源：作者自行繪製

(二) 造成同情疲勞的原因

過去研究發現，照護者產生同情疲勞的風險因子，首先是，必須存在具有同情心的照護者，接觸到各種苦難的情境，而在這個同時，卻又發現渠等需要面對資源有限的壓力，這兩項因子產生後，會導致個人投入過多產生自我損耗的狀況（Swannell, 1986: 472; Radey and Figley, 2007; Coetzer, 2004; Smith, 2007; Pfifferling and Gilley, 2000; Figley, 2002; Van den Berg et al., 2006）。

(三) 同情疲勞對組織產生的影響

同情疲勞至少會對組織產生三方面的影響。首先，由於同情疲勞會惡化助人者的健康情況（Schwam, 1998）、產生極度的疲憊並對助人者產生「侵入性思維（intrusive thoughts）」，因此助人者便很容易因注意力難以集中，而影響其判斷力還有反應時間（Figley and Roop, 2006: 6），發生誤診、無效治療（Rudolph, Stamm and Stamm, 1997）等決策錯誤的問題；其次，為了逃避同情疲勞，助人者也會

產生高缺勤率及高離職率（Figley, 1996; 1999; Schwam, 1998; Leiter, Harvie and Frizzell, 1998）的問題，使組織需付出高昂的成本在組織人員的管理上（如甄補人員、培訓等）（Medland, Howard-Ruben and Whitaker, 2004; Meadors and Lamson, 2008）；最後，在同情疲勞下，若選擇不離職，助人者為了避免自身的痛苦，會產生不願回想創傷事件（Cerney, 1995; Figley, 1995; 2002）等自我逃避的行為，長久以往，將會逐漸變得冷漠（Figley, 1995: 7; 2002），減少了「同理患者痛苦」的能力。

（四）解決同情疲勞的策略

1. 個人條件：個人特質、經驗及覺察能力

雖然過去研究發現，個人的韌性可以協助克服困境，或有效的面對、適應失去、艱難或不幸（Tugade and Fredrickson, 2004），對生命更樂觀，還能從經驗中處理並學習、改變（McGee, 2006; Ablett and Jones, 2007; Olson et al., 1998; Figley and Roop, 2006: 9）。但是，隨著時間累積的知識及經驗，也可以協助解決同情疲勞的困境。研究便發現，相較於年輕或年資較短者（Doolittle, 2010; Francis, Hills and Kaldor, 2009），老年的護理人員因為從經驗中學習到實用的知識（Ablett and Jones, 2007; Wengström and Ekedahl, 2006），因此倦怠程度較低、並採用了更廣泛的行為和心理應對機制（Gueritault-Chalvin, Kalichman, Demi and Peterson, 2000; Blomberg and Sahlberg-Blom, 2007）。

此外，改善或預防同情疲勞的第一步就是察覺、辨識出它的特徵，藉由覺察進而檢視自己是否有出現這些症狀，可以預防同情疲勞產生的負面影響（Bride, Radey and Figley, 2007: 156）。這些技能是可以被教導的（Joinson, 1992: 119），透過正念或禪修，來覺察每

個當下，悉心注意每個內外刺激，並如實地接受（Josefsson, Larsman, Broberg and Lundh, 2011）。喬·卡巴金便視正念為「一種特定覺察的方式，並有自覺、開放、好奇、善意、不批判、欣賞當下等特質，可對當下培養一種親密感」（卡巴金，2008：31）。

2. 化解同情疲勞的具體方法

（1）個人主動採取的因應策略

「保持距離」是個人可以採取的一種因應策略。個人可以從生、心理上遠離壓力源，一方面透過「平衡行為」，在關心病患與保持專業間保持平衡（Cohen, Haberman, Steeves and Deatrck, 1994），一方面透過「情感分離」，調整對患者的情緒反應，以維持適當的距離及客觀（Corcoran, 1983）；另一種因應策略則是「接受現狀」。身處在具有同情疲勞的情境中，可以自我慈悲的概念，來面對同情疲勞，不要自我批判，感覺人類同體而不孤立承擔，不過度沈溺於情境中（Neff, 2003a; 2003b）；最後，則是「追尋滿足」策略，這種滿足感也可以稱作是同情滿足（compassion satisfaction），它是在照護的同時得到滿足感的能力（Simon, Pryce, Roff and Klemmack, 2005），會幫助抵銷和有創傷或有疾病的人一起工作所產生的負向結果（Figley, 1999）。

（2）外在環境給予的援助策略

外在環境則可以透過三個方面的援助策略，紓解同仁的同情疲勞。在低層次的「方法層次」，組織可透過教育訓練，提高同仁的認知和情感應對技能、舒緩和情緒調節能力、情感遏制技術、建設性限制和表達憤怒的方式等（Berger and Gelkopf, 2011: 605），宗教信仰、音樂、藝術或繪畫等也是很好的方法（Lally, 2005）；在中層次方面，組織當中的主管及同僚的支持，對消除專業照護者的同情

疲勞是最重要的 (Thoits, 1995)，因為他們有相似的經驗，最能互相理解 (Maytum, Heiman and Garwick, 2004；Aycock and Boyle, 2009；Keidel, 2002；Yoder, 2010)，如果能提供每周的聚會及分享，對護理人員心理和情緒有極大益處 (Wenzel, Shaha, Klimmek and Krumm, 2011: 278)；高層次則是以「家庭及社會面」來因應同情疲勞 (Wengström and Ekedahl, 2006)，過去研究發現，助人者若能對神職人員、家人或朋友分享情緒，可以有效消除悲傷 (Hecktmann, 2012: 358)、減少或緩解壓力事件對幸福感的影響 (Pearlin, 1989；Thoits, 1995)。

三、公共組織理論與心理學在同情疲勞現象研究的互補性

(一) 同情疲勞現象對公共組織理論的啟示

1. 同情疲勞是情緒勞務中值得更細緻化研究的一種次分類

根據學者的定義，情緒勞務是指員工在執行公務的「當下」，為了符合組織的需求，「刻意」地壓抑自己的情緒的一種努力 (Guy et al., 2008: 41)，同情疲勞也是員工為了符合組織的需求，壓抑對於服務對象的同情所生成的負面情緒，從這個現象面看來，兩者頗為一致。若不予細究，在範疇的界定上，很容易便會將之與「情緒勞務」兩者，等量齊觀，視為情緒現象的兩種描述術語 (Guy et al., 2008: 79)，但若細緻分析，並不難發現，吾人可將「同情疲勞」視為「情緒勞務」下的一種次分類。首先，因為工作需求必須表現出來的情緒勞務有多種內涵，有些必須表現出友善及愉悅（如銷售業）、有些必須表現出憂鬱、哀傷（如殯葬業）；有些必須裝作強悍（例如警察）（黃一峯，2016：57），也有些必須展現出同情及

關懷（如護理人員或諮商師）。很明顯地，同情疲勞只屬於後面這一類（Himmelweit, 1999: 34）；並且，情緒勞務又可以分為表層及深層的情緒勞務，前者指在表情、行為上展現出組織所需要的情緒，而後者則是要求在心理面認同組織要求的情緒（Van Dijk and Brown, 2006）。在這種概念下，同情疲勞應該也只屬於較深層的情緒表現。

雖然在範疇上，過去心理學所研究的「同情疲勞」現象，其範圍較情緒勞務研究為狹隘，但光就其「展現同情」及「深層」的特質，便足以對個人行為及組織結果，具有前節所歸納的諸多特殊影響，這表示未來「情緒勞務」的研究，實有必要分別對「情緒勞務」下的諸多更細緻的情緒次分類，尤其是「同情疲勞」這一類的情緒，進行更清晰的區辨及實證的調查，有助深化過往「情緒勞務」的研究。

2. 同情疲勞挑戰公共組織中管理情緒勞務的正當性

情緒勞務的研究，能夠從同情疲勞的研究獲得第二個啟示是：「組織壓抑員工的情緒是具有正當性的嗎？」，過去在討論情緒勞務時，組織似乎先驗地認為，壓抑成員因為自我性向而產生的負面情緒（如懦弱、害羞），以配合組織目標，並沒有正當性的問題。但是，「同情疲勞」實是導因於「同情」，而「同情」卻是過往公共組織領域不證自明的正面特質，如此一來，壓抑「同情」是具有正當性的嗎？面對這種「欲益反弊」的現象，究竟公共組織理論及實務者，應該如何正確評價「同情」？又抑制「同情疲勞」會不會反而產生「治絲益棼」的結果？都值得進一步研究。

（二）同情疲勞現象對心理學研究的啟示

過去的心理學研究，特別關切助人者因「同情」而生「同情疲勞」，但並不特別將個人因「壓抑同情」的情緒勞務而產生的，專

屬於「同情」的「情緒失調」或「情緒偏移」問題，予以額外考量，但是在某一些特殊的公共組織系絡中，這種壓抑同情的情緒勞務困境，卻是部分文官的日常處境。以下謹說明造成壓抑同情的原因：

1. 公部門組織「守門員」的道德困境產生的同情疲勞

心理學對於同情疲勞的研究，多半傾向照護者的行為或心理層面的議題，但是，這些照護者，若同時是政府行政人員，便必須扮演決定界線或分配政府資源的「守門員」(gate-keeper)角色(Vialles, 1994)，過去學者也曾經討論到，如果文官具有比較高的同情心或者公共服務動機，則當渠等與所處的組織目標迥異時，會產生所謂的「另類代理人」問題，產生「高尚的腐敗」問題(Crank and Caldero, 2000; Gailmard and Patty, 2007; Gailmard, 2010)，舉例來說，若某文官具贊成同性戀傾向，或反對死刑的信仰，其所服務政府單位卻要求渠等執行反同政策或執行死刑政策時，其對工作價值的矛盾衝突，不言可喻，低工作滿意度及對工作的抽離便不難預見(吳宗憲，2012：93)。更重要的是，在渠等扮演「守門員」時，而需行政裁量之時，心中兩難的道德壓力，也是觸發同情疲勞的高危險因子(Kahler, 2015: 16-18)，吾人將之稱之為「守門員裁量權道德困境」。

2. 身處多元利害關係人衝突中所產生的同情疲勞

過去研究指出，在一般的組織當中，如果需要服務的對象越多元(Hackman and Oldham, 1975)，或者服務對象的具有較大的權力(Kuenz, 1995; Hochschild, 1983)，都會增加提供服務者的情緒勞務，進而造成情緒失調或情緒偏離，而在政府組織中，若某些政府部門需要提供具有分歧的社會價值之服務(例如提供針頭給毒癮者戒毒)時，基層文官須遭遇多元的利害關係人的反彈，因而更

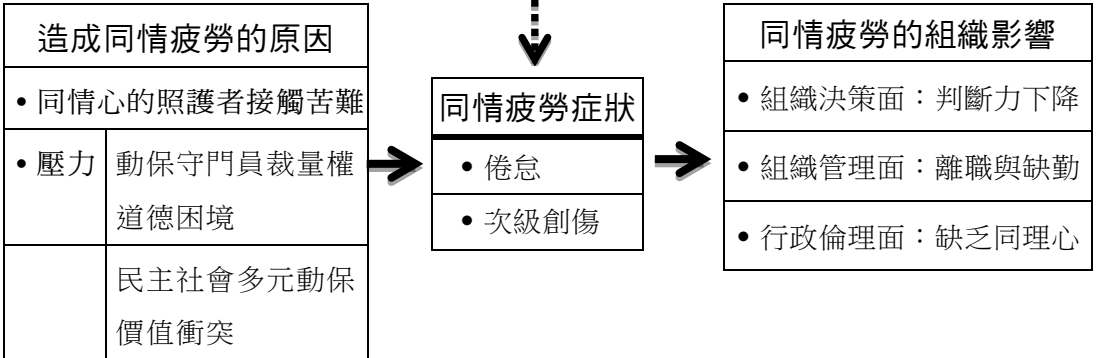
是需要投入大量的情緒勞務 (Treloar et al., 2015)，會產生負面的情緒反應。而同情疲勞作為某一特定情緒勞務的可能結果，必然也會因為業務執行過程中，多元利害關係人的質疑，而更加嚴重，但公共組織當中的同情疲勞，在傳統的心理學研究當中，並未有深入的討論，吾人認為心理學也必須格外關注「民主社會多元價值衝突」。

四、本文的研究架構

根據心理學以及公共組織理論相關文獻的彙整，筆者繪製本研究之研究架構圖如圖二。本研究中的同情疲勞，根據文獻又可區別為倦怠以及次級創傷兩種樣態。造成同情疲勞的原因，筆者根據 Coetzee 與 Klopper (2010) 發展的模型，認為具有「同情心的照護者接觸苦難」，會使得救助者產生自我耗損的狀態，當暴露在痛苦中，且持續累積的狀況下，就會形成同情疲勞。在壓力方面，因為本研究的分析客體為動物保護行政人員，因此渠等壓力來源，可以進一步區分為「動保守門員裁量權道德困境」以及「民主社會多元動保價值衝突」兩類。

至於同情疲勞對組織所產生的影響，將分為「組織決策」、「組織管理」以及「行政倫理」等三方面。最後，解決同情疲勞的策略，根據文獻則可以再區分為「個人特質與知識及經驗」、「自我覺察」，及「個人主動的因應策略」和「外在環境給予的援助策略」兩方面。

解決同情疲勞的策略		
• 個人特質與知識及經驗	韌性與正向的個人特質	
	隨時間累積知識與經驗	
• 自我覺察：冥想或禪修		
• 化解同情疲勞的具體方法	個人主動的因應策略	保持距離
		接受現狀
		追尋滿足
	外在環境給予的援助策略	方法層次
		組織層次
		家庭及社會層次



圖二 動物保護行政人員同情疲勞研究架構圖

資料來源：作者自行整理

註：圖形中實線箭頭代表同情疲勞與其自、依變項之因果關係，虛線箭頭則代表介入同情疲勞的策略

參、分析動物保護行政人員同情疲勞之研究設計

一、分析對象

本研究以國內各地方政府中負責動物保護業務的相關行政人員為對象，此處行政人員係指廣義之公務員（公務員服務法第 24 條），包括承辦案件之公務員、約聘雇人員，是部分或全部時間負責動物保護相關業務，且多數具獸醫師專業。

至於渠等所負責的動物保護行政工作，內容繁雜，除了一般行政單位所負責的一般行政事務外，關於獸醫及執法業務，舉凡非人道屠宰經濟動物，或非人道實驗動物、動物急難救助、動物虐待案件、流浪動物收容所管理（例如認養、照護、安樂死）、流浪動物結紮後回放原地，也都在工作範圍之列，² 與政府其他一般行政工作相較，這些業務常需目睹血淋淋的屠宰、虐待、傷亡、活體實驗場景，甚至必須由渠等親自執行安樂死業務，對行政人員心理常造成莫大的衝擊。

此外，這些業務必須涉及的對象，包括：寵物飼主、寵物業者、動物保護團體、牧場業者、製藥業者、學校實驗單位、虐待動物者、一般愛心人士、社區居民、鄰里長、地方民代等。可想而知，這些不同利害關係人對待動物的立場南轅北轍，常使動物保護行政人員陷入進退維谷的壓力中。

2. 明確的動物保護行政業務內容，可參考 1999 年農委會委託師大環教所規劃之「我國動物保護檢查員實務交流研習」及 2010 年農委會委託吳宗憲進行之「我國動物保護政府行政組織政策執行力之研究」（吳宗憲，2010：51）。

二、個案研究法

個案分析的單位，並不侷限在個人，亦可以組織、團體身分，甚至是某一政策，作為觀察的個案（Yin, 2003）。在本研究中，為了瞭解執行道德政策的行政人員的心理困境，筆者刻意選擇動物保護行政人員此一集體身分，作為觀察的個案。在本研究中，吾人將以前心理學以及公共組織理論，建構同情疲勞研究架構中多項的因果關係，作為理論的範本，然後，再以動物保護行政人員在實際場域所遭遇的心理困境，作為對照，透過分析性歸納，了解所蒐集來的實證資料，是否能夠與建構的同情疲勞各因果關係理論「範本」完全「模式匹配」，若得以匹配，則該因果關係將更具說服力，若有無法完全匹配之處，則可視為建立一個新「範本」，供未來分析道德政策執法人員的同情疲勞現象進行更進一步的「模式匹配」。

三、資料蒐集

（一）文獻分析法

文獻分析乃是藉由文獻，了解該領域前人進行過的研究，並透過與文獻對話、整理及歸納，發展出新的研究以填補先前研究缺口，或拓展先前研究（Cooper, 2010; Marshall and Rossman, 2014）。本研究搜尋國家圖書館的各式資料，了解國內動物保護檢查員的業務現況與困境，同時檢閱國外動物保護工作者之相關文獻，包括同情疲勞的成因、影響因素、造成的影響及因應方法等，並藉此發展出訪談題綱。

(二) 諮商式的焦點團體訪談

1. 諮商式訪談

由於本研究當中，部份解決同情疲勞困境的方法（如情緒覺察、正念冥想），過去同仁並未有相關知識或經驗，因此必須直接透過諮商活動的規劃，使渠等在體驗這些方法的過程後，再進行深度的訪談。因此，本研究所蒐集的訪談資料，是由農委會委託，於 2017 年「建立動保公務人力心理諮商及協助支持機制計畫」所舉辦之四場工作坊中，蒐集而來，上述工作坊，每場皆為期兩天，各場次舉辦時間及參加人數如下表一。在工作坊之前，筆者根據研究架構與帶領工作坊的兩位心理諮商師，討論本研究的訪談題綱，並將其融入於兩天的工作坊活動中。在人數較多的前三場工作坊，依工作坊當天狀況將參加者分為 3 至 5 人的小組進行訪談題綱的提問及討論，最後一場則不分組，7 人一起接受訪問及討論（吳宗憲，2017）。

表一 四場工作坊時間

場次	地點	日期	參與人數
1	台中	6/26~6/27	11 位
2	台北	7/19~7/20	11 位
3	台南	8/1~8/2	19 位
4	台北	9/11~9/12	7 位

資料來源：作者自行繪製

2. 訪談題綱的設計

考慮到「同情疲勞」為渠等較不熟悉的詞彙，雖於訪談進行前先說明詞意，不過在題綱設計仍採用較為口語的「心理壓力」作為替代，另外，訪談提綱以較大的範疇來詢問，而非以研究架構的變

項來詢問。舉例來說：研究團隊僅詢問工作中的壓力，而不直接詢問這些工作壓力是否來自於渠等行政資源不足，藉以避免產生引導的效果。訪談題綱根據研究架構分為五大題，詳細子題如下表二。

表二 本研究訪談題綱

大 題	子 題
1. 同情疲勞的來源	請問您的工作有哪些困境？帶給您哪些壓力？
	請問您在工作中有哪些因動物而起的心理壓力？
	對您而言，這些心理壓力是如何產生的？它的來源是甚麼？可否請您描述過程？發生了哪些事？你的感受為何？
2. 同情疲勞的徵狀與影響	請問這些心理壓力有哪些徵狀？在身體的表現為何？心理層面呢？
	您覺得這些心理壓力帶來甚麼影響？使您的生活或工作有何改變？使您的價值觀或工作態度有何改變？
3. 如何發現同情疲勞	請問您如何發現這些心理壓力已經難以負荷？ 每個人的切入點可能不同，或許您是從身體狀況來發覺，比如說頭痛、疲倦等，也可能是從寫日記或旁人的提醒來發現，可以請您形容您的經驗嗎？
4. 同情疲勞的因應方法	請問您發現之後，會採取怎麼樣的方法，來試著解決這些因照顧動物而產生的心理壓力？發生了甚麼效果？為什麼有效？
5. 影響處理同情疲勞的因素	你覺得有哪些因素會影響您去處理這些心理壓力？
	你覺得哪一種條件的公務員比較適合擔任動檢員？（比較容易處理這種心理壓力？）
	請問您對您的工作抱持甚麼樣的態度？這如何影響你去處理這些心理壓力？

大 題	子 題
	請問您在工作中會因為幫助了動物而感到滿足嗎？這如何影響你去處理這些心理壓力？
	請問您對動物抱持甚麼樣的態度？這如何影響你去處理這些心理壓力？

資料來源：作者自行繪製

3. 訪談對象

本研究四場工作坊，共 48 人參加，不同受訪者根據上述題綱五面向予以回應時，諮商師會就其所回覆之內容予以追問。針對不同相關人，就同一項業務訪以重複題綱之優點，便是能由不同受訪者口中得出資料，相互檢證資訊的正確性。此外，為了確保資料的內在效度，在訪談過程中，會對於受訪者較抽象的描述，以追問細節及案例的方式，希望得到較為信實的事實。並且在觀點的呈現上，筆者通常採取有兩位以上受訪者表達類似意見的觀點，也就是三角檢定（triangulation）的原則，擇其中表達較豐富者引用。至於外在效度，為避免經過個人詮釋而偏離受訪者原意，筆者乃透過較為完整的引句，避免斷章取義的情形。

四、資料分析方法

基於研究倫理，參與同仁可自行決定是否願意接受本研究收集質化資料，於研究同意書上簽名並自由勾選「同意」、「不同意」，或是勾選「同意部分使用」（僅排除個人認為較為敏感的發言不供研究使用）。本研究一共 48 人參與訪談，其中 38 人同意其訪談內

容作為後續研究使用，10 人不同意，剩下同意的 38 人，³ 分別以編號 001、002、003…至 038 作為編碼依據，歸納整理訪談內容逐字稿，以及後續分析，考慮參加者隱私與保密原則，便不公布參加者姓名資訊，僅以數字代號作為代表。之後，再將上述逐字稿進一步編碼（coding），將個別零散的資料予以分類或類別化（巴比，2013：571），歸納同類屬性之編碼，以定義主題概念，再找出意義與其中的連結並試圖解釋之。

肆、動物保護人員同情疲勞現象之分析

一、同情疲勞的症狀

同情疲勞對於同仁的影響，展現在工作倦怠與次級創傷上。在工作倦怠部分，一位同仁便這麼說：「我覺得已經沒有快樂跟不快樂的分別了。已經不會有情緒了。只是覺得累，這樣」（006）。此外，同情疲勞的傷害，也會特別顯現出類似次級創傷的症狀，18 號與 26 號受訪者便表示常常出現侵入性思維：

「每個禮拜一，我就會看到一輛車，一個醫師在那邊（執行安樂死）。其實那個畫面到現在，我還是會有那輛車子的影子。」（018）

3. 這 38 位參與者均為現職的動物保護行政人員，背景資料如下：

性別：男性 18 位，女性 20 位。

年齡：21~30 歲 10 位，31~40 歲 15 位，41~50 歲 6 位，51~60 歲 5 位，遺漏值 2。

宗教：佛教 9 位，道教 7 位，基督教 3 位，無宗教信仰 14 位，其他 2 位，遺漏值 3。

是否為正式公務人員：正式公務人員 21 位，約聘雇（用）、臨時人員 15 位，遺漏值 2。

職等：1-3 職等 2 位，4-5 職等 9 位，6-7 職等 10 位，8-9 職等 3 位，無職等 12 位，遺漏值 2。

年資：未滿 1 年 15 位，1-2 年 9 位，3-5 年 9 位，6-8 年 0 位，9-13 年 1 位，14 年以上 2 位，遺漏值 2。

「結紮的經驗，到第三天的時候死掉，就一直在思考出了甚麼問題，那個時候就有出現這樣的畫面。」（026）

而這些工作倦怠及次級創傷的症狀，又進一步在組織面上，產生一些值得關注的現象。

二、同情疲勞對行政組織的影響

（一）在行政決策面的困境：侵入性思維造成判斷力下降

員工因為前述工作倦怠以及侵入性思維，更進一步傷害了渠等在工作上應該具備的判斷力。受訪者 39 號便說：「有時候會睡不著。應該是說，今天可能有甚麼原因睡不好之後，就會開始想工作的事，然後焦慮就會出現」，受訪者 18 號也有很類似的經驗：「若一件事情做不好的話，我會一而再再而三地去想，我為什麼這麼做，我為什麼犯這個錯，…就會有一拖拉庫的問號出來」。（018）

這種侵入性思維除了造成員工的焦慮感，罪惡感以外，更嚴重地則是進一步影響到心理狀態，造成專業上的誤判。舉例來說，有同一個單位的動保員在受訪時，描述另一有同情疲勞的動保員：「她整天上班的時候都縮起來，都不講話。」（018），而受訪者 2 號則表示自己「會有幻聽，覺得那支（24 小時緊急救援）電話在響。」（002），另外也有動保員提到會有注意力下降的狀況，像是公文會打錯字等問題（022）。

造成文官決策錯誤的因素不一而足，從宏觀角度來看，「風險社會」造成的不確定性、從中觀角度來看，組織內部的「集體盲思」、從微觀角度來看，個人的「框架」或「定錨」效應等，都可能引發決策錯誤。而本文所探討的同情疲勞，雖然也是從個人微觀角度出發，但試圖討論的，卻是因「侵入性思維」而進一步惡化文官判斷

力的問題，截至目前，只有很少的文獻探討此一決策困境(Regehr and LeBlanc, 2017)，⁴ 而此因素與過去行政組織研究慣於討論的因素大相逕庭，故其間差異未來值得更細緻討論。

(二) 在行政管理面的困境：因情感承諾而搖擺的離職傾向

前文檢閱文獻發現，為了逃避同情疲勞，助人者也會產生高缺勤率及高離職率的問題，使組織需付出高昂的成本在組織人員的管理上。然而，在本案受訪者中，他們的離職意願卻因為對動物的同情而搖擺不定：

「其實我們這份工作很特殊，剛進來的那一兩年我很想走，尤其就是說，那種非常強烈的，我不知道說我現在是麻痺了，還是習慣了，但是不能說我沒有感情，其實我還是有感情的。」(018)

「我還是待在收容所。跟狗兒們一起等待一道曙光。有時候會擔心我把他們送養之後，是到好人手裡，或是可能受虐，就是很兩難。」(010)

甚至有幾位動保員在不同訪談場次中提到，即便這份工作讓人想辭職，但即便辭職，未來也還想要加入動保團體，從民間持續關注動物保護。

「我覺得我們在這個機構待過的人，要嘛就大家出來弄一個動保團體，因為動保團體那邊，利益牽扯太多，因為他團體裡面有甚麼人，他自己也很難篩選，那大部分的動保團體裡面都會有人是想要名聲或是金錢，都很容易就搞壞了。通常離開了就萬念俱灰，我覺得如果離開(政府)的人來弄一個動保團體，他才真正有監督，或者是了解政府在做甚麼事、了解他的漏洞。」(027)

4. Regehr 與 LeBlanc (2017) 的研究指出，在緊急危難事件當中，文官可能同情死傷民眾，引起侵入性思維這類次級創傷，更進一步造成決策錯誤，而在本政策領域中，動物保護行政人員即便非緊急危難中，在日常中便會接觸到死傷動物，因此可能決策錯誤的嚴重性更高。

可見，動保員的離職傾向，與他們對動物的同情高度相關。若能夠為動物奉獻更多，即便痛苦，他們仍願意留任，即便離職，也還會持續投身動物保護當中。過去文獻僅單方面強調同情疲勞會提高離職意願的觀察，並不全面，事實上，助人者的同情心具有兩面性，一方面，因著對生命的同情與不捨，產生了同情疲勞，強化了離職意願，但另一方面，也因為對生命的同情，強化了渠等情感承諾，削弱了離職意願，會使同仁對離職更猶豫不決。

（三）在行政倫理面的困境：缺乏同理心並產生道德疏離

所謂的「道德疏離（moral disengagement）」，是指人們為了能夠減少自己在做出不倫理的行為之後，產生道德愧疚感受，因而透過「道德正當化」過程讓自己解除道德困境（Fiske, 2004），產生道德疏離的行政倫理問題。

前文指出，同情疲勞的助人者，會因為心裡無力承受逐漸變得冷漠，缺乏同理心。此種結果在受訪者言談當中並不難窺見：受訪者 29 號便說到，這些動物「因為不是自己養的，沒有感情，因此無論是遇到動物被虐待或是車禍、病重的動物，就不會投入感情，讓自己受傷。」（029），受訪者 21 號甚至說：「我覺得這份工作，... 做一做就會靈肉分離，... 但這也是一種保護，因為你不可能因為工作上的事情，再把它帶回家，然後再渲染的更嚴重。」（021）。

但是，在本研究的訪談資料中，卻進一步發現，動保員在長久的同情疲勞下，不僅發生冷漠的現象，同時也會發展出一種「道德正當化」的自我說服說詞。有動檢員便分享之前曾經在屠宰業的經驗：

「每天看那些動物被宰殺，其實也都麻痺了，... 每天都會看到動物被宰殺，如果你投入太多的感情的話，你就會覺得痛，所以在那個環境之下我們自己的心裡都會做一個建

設。就是他現在被殺了，可能他之後就會到天上變成天使，像是自己欺騙自己」（005）

「倒不如回去冷血的自己，還可以很坦然的面對那些動物的死亡。因為比較極端的說法，是牠們生下來就是被當成食用的。」（034）

從這些個案的訪談內容，吾人發現，為了避免受同情疲勞的侵襲，同仁除了發展出冷漠的態度，甚至產生自我合理化的道德疏離，這樣的心態，會不會對動物產生危害？未來可能需要更深入的研究。

三、造成同情疲勞的原因

（一）因專業倫理演變而生的心理壓力

台灣過去典型的獸醫師的職業倫理，重視的是技術與品質，但當代的氛圍，獸醫師的專業倫理中，越來越重視情感與溝通（王志弘、曾亞雯，2013），這樣的專業倫理的轉變，很大一部分來自獸醫師心態上的轉變，「老一輩的獸醫，有可能因為生計或環境選擇獸醫，當時農業時代，獸醫成績不高，且想從事人不多」，但是這個時代，像「我是因為喜歡動物才擔任獸醫，我所知道有蠻大部分獸醫也是因為這樣，尤其比較年輕的獸醫」（047），也因獸醫專業倫理，由傳統只關心動物醫療技術品質的典型職業倫理，轉變成同時需要重視情感與溝通，致使渠等產生額外的同情壓力，產生同情疲勞的侵入性思維。

「我最早之前是有做過動物醫院的獸醫師，…我下班之後，都還惦記著我的住院動物到底是死是活。…也曾經會遇到過，就是說隔天我去上班的時候，發現住院動物就走了，所以下班之後滿腦子都會一直在想，動物怎麼了、動物怎麼

了…。」(034)

但相較於一般的助人行業，這些動物照護者遭遇更複雜的心理困境是，雖然他們在失去動物時，會產生和失去親人一樣的悲傷，但由於這些悲傷情緒，無法被主流社會所理解，因而必須壓抑情緒，不敢顯露悲傷(Fogle and Abrahamson, 1990)，加上選擇從事和動物照護職業者，性格上常較不善於社交(Figley and Roop, 2006: 47)，也因此，承擔動物保護行政業務的專業工作者，因為上述種種因素，會產生較一般助人者更多額外的心理壓力，強化渠等的同情疲勞問題。

(二) 動保守門員裁量權道德困境

過去，我國捕捉進入收容所的流浪動物，除了少數「患有法定傳染病、重病無法治癒、嚴重影響環境衛生之動物或其他緊急狀況，嚴重影響人畜健康或公共安全」的動物外，許多健康活潑可愛的流浪動物，因收容所容量的侷限，若「經通知或公告逾 12 日而無人認領、認養或無適當之處置」，⁵ 則收容所獸醫師便需挑選需要數量施予安樂死。而在這挑選安樂死對象的過程，不難想像獸醫師的心理煎熬。

「當然，你對動物付出更多的情感，要送養或是要安樂，受到的心理壓力更大，也會造成同情疲勞更大，像我來說，後來進狗舍，都不敢跟動物有過多的互動。」(047)

在實際訪談之後，也的確發現這些曾親自執行安樂死的獸醫，明顯因為這些動物生命的重量，而出現同情疲勞的徵狀：

「剛進動保課的時候還沒有零撲殺，…我才來沒多久，就要一次送走 40 隻犬隻，那個時候早上晚上，我都睡不著

5. 2015 年動物保護法修正過後，得以宰殺收容動物的原第 12 條第 1 項第 7 款的「經通知或公告逾 12 日而無人認領、認養或無適當之處置」已被刪除。

覺。我現在想起來還是…，我一直到現在還是沒有辦法忘記，一次要 40 隻，而且我覺得是有點被強迫，因為沒有人願意做這件事。我沒有辦法調適，我只能轉化我的心情，就是覺得說…，很難調適，因為沒有人願意做這種工作。」
(002)

上述情境的壓力，就是一種守門員的裁量權壓力。一方面，動保員主觀上希望給予這些流浪動物更多生存機會，但另一方面，行政人員同時也需要扮演「守門員」，為背後所代表的政府及全體民眾進行資源的把關，故有時只能斷然拒絕救助，因此，常使內心價值觀與其所扮演的現實角色相衝突，惡化同情疲勞。除了收容所獸醫面臨流浪動物執行安樂死，這種「因愛而殺的弔詭 (caring-killing paradox)」(Arluke, 1991) 外，牧場的獸醫一方面需要照護動物，但也扮演監督屠宰的角色 (Vialles, 1994)，也一樣體現了這種守門員裁量的道德困境。

(三) 民主社會多元動保價值衝突

獸醫師的同情疲勞，不僅來自對受苦動物的同情，也必須面對飼主的要求，因而面臨治療判斷的兩難衝突 (Hamood et al., 2014: 194)。這樣的衝突，在動物保護團體加入後，更形複雜，動物權利 (animal right) 與動物福利 (animal welfare) 兩種迥異的觀點，便對收容所動物安樂死有不同的觀點 (陳民峰, 2016)；關心流浪動物的愛心人士，與關心野生動物的保育人士，對流浪動物結紮後原地回放政策，也有高度衝突 (顏聖紘, 2015)。並且，除了以上動物保護圈內部衝突外，關心動物者與一般民眾間，也常存在高度緊張。以民眾通報政府捕犬為例：「捕捉之後，又有人 (愛心人士) 來領走，原地回置，每天都搞這種問題。還要去拍照。每年每月都是做這個。捉放捉放捉放」(045)，徒然耗費動保行政人員的心力。

上述衝突的各方，為了達成己方目標，也會隨時投訴、抗爭、施壓民意代表或高層長官，瀰漫著政治力凌駕專業的氛圍，而使動保員感覺自己總在曲意迎合、卑躬屈膝，充滿無力感。受訪者 35 號便說道：

「動保員會精神分裂症，見人說人話見鬼說鬼話。…議員為了選票，跟每個人講話都很客氣，他跟處長講都輕輕的，但是處長就大大的打下來。…老百姓也不會好聲好氣講，…我們好像龜孫子一樣。…有時候，自己控制自己，都覺得自己做人很假，在那邊卑躬屈膝，迎合人，覺得我們很像在做招待的。」（035）

擔負助人者角色的一般業務文官，欲協助價值分歧的各方利害相關人達成共識，本即為高難度的任務。但民眾多半尚能同理這些文官（如社工師）所提供補助的弱勢者（如低收入戶家庭），因此反對強度有限，但對救助對象是動物時，由於不同民眾生活中的動物互動經驗迥異，故對動物救助的必要性，救助的形式，便會產生多樣的看法，因此對救助動保行政人員來說，會較其他助人性質業務的文官，常面對更複雜的反對意見，拖延動物保護行政人員所認知的最佳處置方案（Dickinson et al., 2010:153），因而產生更嚴重的同情疲勞。⁶

6. 動物政策研究者 O'sullivan (2011) 便特別將兩類衝突在性質上進行區分，根據她的邏輯，前述社工面對的處境，是處於人類社會中「內在不一致 (internal inconsistency)」造成的衝突，而獸醫師所面對的，除了關心動物者內部，本身就會存在各種衝突的「內在不一致 (internal inconsistency)」困境，還必須面對不關心（甚至痛恨）動物的民眾的「外在不一致 (external inconsistency)」衝突。這些動物保護團體的「內在不一致」的議題，例如：當某些動物保護團體主張流浪犬不應撲殺時，另外一些動物保護團體卻主張，考慮在動物福利不佳時，可給予安樂死；而「外在不一致」的議題，則例如：部分動物保護團體為了流浪犬減量，所提倡的「流浪犬在結紮後回放街頭」措施，會遭遇大眾基於衛生或人身安全而大力反對。

四、解決同情疲勞的策略

(一) 個人特質與知識及經驗

具有韌性的同仁，比較能夠保持正向的心來面對外界的批評或攻擊，就比較能夠適應壓力，相信自己、堅持自己的理想，10 號受訪者便表示：

「我們在這個環境很孤獨，一直被人攻擊或是批評，但是你可以做出一些對自己的世界有獨特貢獻的人。一片汗濁的環境，但是我們保持一顆正向的心，我們可以持續地走下去走更遠。最後可能一些反對的聲音如愛媽，或是你的長官，可能變成你的夥伴一起走到更遠的地方。」(010)

此外，許多動保員也不約而同都分享到，年齡真的會影響處理壓力的能耐。不同的年齡會有不同的心境，年紀越來越大之後，對於很多生氣、無奈的狀況，都能夠一笑置之，心理的壓力就減低了：

「把所有的壓力都看淡。年輕的時候看東西都看得比較重，當你的年紀越來越大的時候，看事情越來越多之後，其實根本就沒什麼。」(025)

這樣的心態在第一線面對民眾時，更能幫助動保員平靜應對，也能發揮同理心。而在長年從事這份工作之後，也學到了必要的知識及應對的技巧，因而愈做愈順手，產生倒吃甘蔗的感覺。

(二) 自我覺察

為了產生自我覺察的能力，本研究諮商活動中，特別設計了冥想的方法，讓動保員能回頭去看自己的傷害，正視那些悲傷與憤怒、無力等種種情緒，然後撫平它們。事後證明，冥想有撫平同情疲勞的效果。2 號受訪者便表示：

「冥想的時候我就想到，我工作的時候常常很緊張，…讓我感受這麼強烈之後，我真的覺得有比較，真的有療癒到。我看到

它了，我沒有想到它是這麼嚴重。我覺得現在有釋放一些負能量，有比較好。」(002)

但是，也有受訪者這樣表示：「以前我不會告訴自己說要怎麼去釋放自己的壓力，可能就像是其他的女孩子，會哭，躲起來哭，…躲在房間或躲在廁所裡面哭，我有一次哭一哭，照鏡子洗臉的時候，覺得我幹嘛把自己哭的這麼醜阿，就跟癩蝦蟆一樣，…我就忽然好像是開竅了，開竅以後我就告訴我自己說其實我有很多方法。」(018)，正如此受訪者的經驗，筆者意外發現，當諮商師談到自我覺察的概念時，部分受訪者會馬上回想到，自己曾經有過自我覺察的那一瞬間，從而改善了同情疲勞的困境，而這一瞬間的產生，並非刻意透過冥想追尋，倒不如說是一種靈光乍現，並不是能人為控制或去催化的。

(三) 化解同情疲勞的具體方法

1. 個人主動採取的因應策略

首先，是「保持距離」。保持距離又可分成物理上的與心理上的。在物理上，如果工作負擔能夠減少，就能夠使自己與工作之間維持某種程度的距離，減少同情疲勞的困境。

「一直以來都覺得自己的業務量，比起其他的課員來說多很多。其實我自己的調適是，我能力可以做多少就做多少，可是我覺得相對下來說就是…很不滿。…不平衡這種心態會跟自己說盡量不要出現，但是不能夠漠視它存在這件事情。」(037)

至於保持心理上的距離，25號受訪者表示：

「我覺得做動保會趨向一個中間值，不管你一開始有多喜歡。像我們一開始也是會覺得為什麼我們要做安樂死？那如果我抱持著這樣的心情，就會很難受得了。久了，一段時間之後，你就知道你的距離是要退出來一點點。」(025)

動保員為了避免產生同情疲勞，會透過「保持距離」的方法來舒緩，但是，前文亦提及，助人者為了避免同情疲勞，有可能會產生「道德疏離」的行政倫理困境，如何能夠在「保持距離」的狀況下，避免落入「道德疏離」的困境中，未來應進一步討論。

其次，「接受現狀」的心態也是動保員用來紓解壓力的方法。許多動保員提到，在職場上的心態要客觀，懂得放下，不要鑽牛角尖。知道這就是一份工作，不要花費超出自己所能負荷的精力：

「事情來了你要面對，但是處理完了還是要放下，要適時地用客觀的態度去面對這個工作。」（031）

但是，另外也有一些動保員是採取勇於面對的態度來接受現況：

「只要有溝通有了解，甚麼都不會是難事，如果對方比較偏激，你就要諒解他，他就是這樣的人，我們要以友善的心情對待他，之後的心情就是不要在殘留在自己心中，隨風而過。」（001）

上述的訪談結果，可以發現，所謂的「接受現狀」尚可分為消極接受，與積極接受兩種。這兩類的態度，究竟對於同情疲勞的舒緩，是否產生不同的效果，也格外值得深入討論。

最後，則是「追尋滿足」。動保員談到自己是動保工作的第一線，能夠第一線救助動物，是非常有成就感的。

「我主要就是在動保第一線工作，會接觸到那些不要的、被人家丟掉的狗或貓，是最後一線能夠幫助牠，可能只能幫助一點，或是也可能幫助很多，重獲新生。這些都是在我每天可以做的事情之內，當然有些是需要機會啦，幫助很多或幫助一點點，但是當你可以幫到牠，讓牠可以有不一樣的結果，而不是就是走向死亡或者是說很痛苦的死亡，就會產生這個成就感。」（033）

動物保護行政人員的工作，雖然有很多辛苦的地方，但卻能夠在過程中幫助到這些動物，讓動保員為此感到驕傲及成就感。這樣因幫助動物而感覺到的成就感、滿足感，也可以稱作是同情滿足，

對照護專業人士來說是一種保護機制，藉由專注於工作帶來的成就感，不再批判缺失、不再沉溺於無力感與沮喪之中，能夠將工作帶來的痛苦所轉化，專注於動物保護工作帶來的成就感，以降低同情疲勞。

2. 外在環境給予的援助策略

首先，在方法的層次，部分動保員會藉由運動或者藝術，創造與工作的距離、放鬆身心。也有動檢員分享，靠著宗教信仰，得以平靜面對民眾的謾罵，也在心裡成功建立起良好的防護網：

「等到我找到一個正面的、正向的管道的時候，比如說聽音樂阿，音樂我可以唱阿，在唱的過程中這個就是我的釋放了。我覺得當你找到一個正面的（方法）的時候，真的甚麼事情都雲淡風輕了。」（018）

「我沒有甚麼嗜好，就是晚上回去，…我都有到廟裏面去誦經，做晚課。起初剛去的時候被罵是很生氣的，…那些話真的很難聽，就說你們有在做安樂死，你們家生小孩沒屁眼。聽久了…我不把生氣或是不快樂帶回家，我就是做到這邊為止，下班要騎摩托車回去，我就一路唱歌回去。」（009）

參加諮商的活動，也可以學習到紓壓的方法，找到分享經驗的夥伴，因此而紓緩原先工作所帶來的同情疲勞：

「上課讓我自己本身學到蠻多可以舒壓增能的方法。我希望說，接下來工作如果有有不如意的時候，還可以運用看看。」（035）

其次，在組織的層次，有動保員表示，如果能遇到和部屬站在同一陣線的長官，或者能夠同理的同事，就能成為強大支持的力量：

「我真的很感謝我們的所長跟技正，我覺得碰到好的主管跟支持我們想法跟理念的主管，也很重要。至少這樣一路下來我想做甚麼都蠻支持我的。」（036）

「很多事情，我必須尋求協助的時候，我不可以不好意思去放下自尊，也許這樣會把一些工作分擔出去，要不恥下問，不要把自己逼那麼緊，該尋求協助就去，不管是工作上或是心理協助方面，我這樣告訴我自己的時候，我就走出來了。」（018）

最後，在家庭及社會層次方面，也有許多動檢員都提到，如果能從他人的支持、關心與鼓勵中能得到能量，就更有力量來面對困境，尤其是整體社會動保價值的認同：

「簡單的就是一些鼓勵，不是那種加油好嗎，而是給予認同。真正的認同就是，人家支持你不一定要有甚麼實質上的東西，而是當你在做這件事的時候，人家會覺得這是很有意義的事情。我覺得這都是很寶貴的經驗，可以推著我向前走。其實現在身邊這樣的人來蠻多的，雖然大家也是只能口頭上給你鼓勵，但是當那個量累積起來，也是很強的，你會覺得你不想辜負，你可以帶著這些聲音與期許繼續走下去。」（027）

前文曾提到，動保員對動物的愛心與失去動物的悲傷，常常無法獲得一般民眾的理解，在動物處置上，也經常是處於夾心餅乾的窘境，需在不同信念與價值觀中周旋，因此許多動保員都倍感心灰意冷，他們所缺乏的，未必是物質上的實質協助，更多的是在動保價值上的認同。

（四）小結

根據本節訪談資料，筆者將研究架構與實際動物保護行政人員的同情疲勞相關變數，對照整理如下。吾人不難發現，文官同情疲勞的來源，除了文獻整理出來的「動保守門員裁量權道德困境」及「民主社會多元動保價值衝突」外，因為動保行政人員常需接觸動物苦難事件，而在當代獸醫專業倫理，由重視醫療品質轉向情感與溝通的趨勢下，也會因此造成動保人員較高的同情疲勞。至於同情疲勞對組織的影響，在行政決策面，過去文獻已發現同情疲勞容易造成決策錯誤，本研究進一步細緻化，是因為發生了侵入性思維，

進而造成決策錯誤；在行政管理面上，過去文獻發現同情疲勞會造成離職傾向，但根據本研究調查，同仁會因為情感承諾而對離職與否猶豫不決。惟若同仁因情感承諾而選擇不離職，主管則必須格外關注行政倫理面的問題，因為，過去文獻僅強調，同情疲勞將逐漸使得同仁缺乏同理心，但本研究發現，同情疲勞的同仁，也同時會產生道德疏離等負面行為。

而為了解決同情疲勞，文官未必只能依賴外部所提供的諮商、冥想或禪修經驗，常常在靈光乍現的狀態下，個人也能夠覺察到自己處於極為不利的同情疲勞當中；此外，在處理同情疲勞的策略上，文官不只採用文獻中提到的「保持距離」、「積極接受」與「追尋滿足」，也自己發展出「消極接受」的方法。最後，在外在環境援助策略中，除了方法面、組織面與家庭支持外，動保員都不約而同地提到了過去所未曾提及的重點—「社會認同」動物保護價值的重要性。

表三 同情疲勞文獻彙整及本調查對照表

面向	同情疲勞相關的變項內容		說明	
同情疲勞內涵	倦怠		證實存在	
	次級創傷		證實存在	
同情疲勞的來源	專業倫理演變而生心理壓力		由接觸苦難加上專業倫理而生的變項	
	動保守門員裁量權道德困境		證實存在	
	民主社會多元動保價值衝突		證實存在	
同情疲勞的組織影響	行政決策面	侵入性思維造成判斷力下降	由判斷力下降細緻化的變項	
	行政管理面	因情感承諾搖擺的離職傾向	由缺勤與離職細緻化的變項	
	行政倫理面	缺乏同理心並產生道德疏離	由缺乏同理心補充的變項	
處理同情疲勞的策略	個人特質與知識及經驗	韌性與正向的個人特質		證實存在
		隨時間累積知識與經驗		證實存在
	自我察覺	冥想或禪修		證實存在
		靈光乍現		新加入變項
	具體策略	個人主動因應策略	保持距離	證實存在
			積極接受	由接受現況分類而來的變項
			消極接受	由接受現況分類而來的變項
追尋滿足			證實存在	

		外在環境 援助策略	方法層次	證實存在
			組織層次	證實存在
			家庭及社會層次	證實存在
			社會認同	新加入變項

資料來源：作者自行整理

伍、研究發現與反思

一、理論面：以跨域研究填補公共組織與心理學研究的縫隙

(一) 細緻化公共組織理論的「情緒勞務」的研究

本文針對同情疲勞的諸多發現，除了補充了過去公共組織研究所未關注到的「同情」情緒的副作用，也發現了過去「公共選擇理論」所否認的利他動機，更對文官「公共服務動機」理論中的「同情心」因素，有了更細緻的描繪。在此，同情心不再只是一個用來建構公共服務動機的因素之一，實際上，它對於文官的影響，更是一種雙面刃的效果，諸如同情疲勞等問題，就是組織不可忽略的困境。

其次，過去公共組織理論雖然談到了「情緒勞務」的現象，但是透過細究同情疲勞的現象，經本文梳理可發現，情緒勞務當中所包含的情緒類別，還可以進行更細緻化的區辨，並研究不同類情緒的組織結果。並且，本文透過訪談資料也發現，政府組織的因素，例如文官的資歷，便會影響「同情疲勞」現象。因此，建議未來研究者，尚可補強本研究未獲得的訪談資料，針對公部門組織的變項

（如職位高低、正職／約聘僱、工作內容）對同情疲勞的影響，透過更全面的量化統計調查予以釐清。

接下來，更重要的是，組織過去對於成員負面情緒的管理，或許有其正當性，但若「同情」在文官行為中，是一種值得被提倡的價值，那為了同情疲勞而試著去壓抑「同情」，是否還具有正當性，就值得更進一步研究了。

（二）補充心理學同情疲勞理論在行政系絡中的發展

1. 行政系絡因素對同情疲勞的影響

在 Coetzee 與 Klopper（2010）的研究中，渠等觀察助人者（職業醫護人員、牧師、社工員）只要遭遇苦難的對象時，就會造成自身嚴重的同情疲勞。但本研究將研究對象擴展到動保行政人員時，發現同情疲勞的影響因素，遠甚於此，以下說明三個惡化渠等同情疲勞的因素。

首先，動物保護行政人員因為「對動物特殊的關愛」，因此在進行醫療決策時，常會有過度的牽掛，而這種關愛，因與一般人關愛對象有別，常無法為社會所接受，因而產生同情疲勞；其次，行政人員必須在某些時刻殘酷執行上級命令，殘酷的「守門員」（gate-keeper）角色，因而牴觸與本身的同情心，這時產生的「道德壓力」將會惡化同情疲勞的問題；最後，由於道德判斷人言言殊，莫衷一是，行政人員在面對抱持迥異價值的利害關係人時，必須維持自己信念，虛與委蛇而造成的「情緒勞務」，也會惡化同情疲勞的問題。

2. 同情疲勞對行政組織的影響

以往心理學認為，同情疲勞會惡化助人者的身心理健康，使助人者因注意力難以集中，而決策錯誤、產生高離職率且逐漸喪失同

理心。本研究在上述基礎上，發現動物保護行政人員，的確會因同情疲勞與侵入性思維，而影響行政決策判斷，但同情疲勞與離職傾向的關係具兩面性，一方面同情疲勞固然直接增強離職傾向，但同情疲勞背後的同情心因素，卻會紓解離職傾向，因而使員工在離職決定上猶豫不決；最後，即便員工最終決定留任，因為同情疲勞，可能會另外產生道德疏離等較缺乏同理心還更嚴重的問題。

上述因素，屬於動物保護行政人員的特殊情境下的同情疲勞現象，是過去心理學理論所未曾考量的，未來亦值得更深入及細緻地調查。

二、實務面：悲智雙運需辯證之課題

慈悲與同情，必須在智慧的指引下行動，才不會對個人產生同情疲勞，並影響到組織的運作。本研究中，吾人發現可以從個人、主管以及政府的三個層次，提出紓緩同情疲勞三種機制的反省。

（一）個人層次的機制

1. 「冥想產生的覺察」或「靈光乍現的覺察」的辯證

過去研究個人層次的決策錯誤時，常歸因於個人「框架效應」造成的認知錯誤，但本研究發現，有另外一種大不相同的個人決策錯誤類型，是因為次級創傷所造成的「侵入性思維」，使徘徊不去的情緒影響了決策判斷。而為了解決這樣的問題，覺察自己處於不利情境，便是個人所能採用的重要的策略。在本研究中，無意發現，動物保護行政人員產生覺察的方法，未必只能是刻意透過冥想而產生，某些同仁在無意間「靈光乍現」，也能覺察自己處於同情疲勞的不利處境中。為何「靈光乍現」的覺察能夠產生？冥想的覺察如何訓練？兩者的優缺與應用，值得未來研究者持續關注。

2. 「良好的適應策略」或「不良的適應策略」的辯證

過去討論同情疲勞的解決方法，也有二分法的分類，例如 Lloyd 與 Champion (2017:4) 將之區分為「良好的適應策略 (adaptive coping strategy)」及「不良的適應策略 (maladaptive coping strategy)」，前者是正向面對問題的策略，例如適當「保持距離」或「接受現狀」，而後者則像是冷漠或逃避策略。本研究也意外發現，動物保護行政人員解決自身同情疲勞的方法，未必如心理學文獻所建議的正向與積極，反而有時會「消極認命」、「刻意切斷」與受助者間的關係，甚至產生「道德疏離」的心態，避免因動搖自己道德觀而產生疲憊。上述兩者，皆是同情疲勞者會採取的策略，但為何同仁會選擇前者，又何時選擇後者，皆尚待後續透過量化研究予以釐清。

(二) 主管層次的機制

1. 「甄拔篩選」或「心理輔導」的辯證

在管理實務中，透過篩選或者剔除具有某些負面特質的職員，非但不會引起太多倫理質疑，甚至是考慮績效的必要做法。在本研究中發現，較不容易發生同情疲勞現象者，可能是心理韌性較高、年資較深，較具有覺察能力者，理論上，地方政府的動物保護處(所)主管，似乎應當選擇具有如上特質者進入組織工作。但本文同時也發現，會產生同情疲勞者皆是較具有同情心的職員，一般而言，組織(尤其是公部門)習慣將同情心視為一項正面的員工特質，因此，若透過篩選或剔除的手段，排除具有同情心的同仁，以避免負面的組織行為，是否符合一般社會上的道德直覺，便是需要斟酌的倫理問題了。

2. 「同意離職」與「予以慰留」的辯證

因同情疲勞而有離職傾向的員工，也同時會因為對動物的同

情，而使其離職行動猶豫不決，若主管期待其同情能發揮對組織的正向效果，進而慰留上述員工，則必須進一步承擔風險。因為這些受慰留的員工，在延續服務時間之後，同情心可能逐漸削弱，並且為了避免同情疲勞對自己造成的心理傷害，有可能產生「道德疏離」等行政倫理面的問題。因此，何時應當慰留？何時應該准予離職？也是未來主管在組織管理面上，應當思考的兩難問題。

3. 落實「同情心」與維持「公平性」的辯證

主管若能針對同情疲勞的員工，給予更多的組織支持、心理諮商，甚至減少渠等工作負荷，使渠等能發展自身的嗜好，也能夠舒緩同情疲勞的困境，然而，如此一來，這些作為勢必影響到組織內部公平性。若然，則立刻產生了價值取捨的問題，吾人為了維護組織內部的「同情心」，是否值得以公平性作為代價？反之，是否能夠因為僵固的公平性，而犧牲這些被同情疲勞所困擾的員工？這些倫理的議題，亦亟待後續研究者予以關注。

（三）政府層次的機制：「改善同情疲勞」或「調整政策資源」的辯證

動物保護行政人員所遭遇到的同情疲勞，有一部分的原因，來自守門員角色兩面為難的「道德壓力」，另一方面則是對動物的過度關愛引起心理牽絆，最後，則是因為周旋在利益團體間的「情緒勞務」，產生嚴重的「同情疲勞」心理問題。過去的公共組織因為輕忽了「同情」引入組織後必須耗費的資源，因而產生了類似簡醫師的悲劇，然而，即便悲劇已然發生，中央政府（農業委員會）或地方政府（農業局）的高階行政主管，面對基層動物保護行政人員嚴重的同情疲勞問題，仍傾向以事後彌補的方式，提供諮商或者改善管理手段來處理。

但更根本的解決方法是，人類未來面對「後資本主義的政治（A postcapitalist politics）」時，在思考交易或生產時，必須將參拌「情感」（Gibson-Graham, 2006）的感性因素，在制度設計時並必須預先考量。過去，人類只從資本主義的「效率」角度出發，將不正常、不標準、不整齊的事物歸為「非正規」，例如 GDP 不計入家務勞動，感情的付出不被計算為成果，在這樣劃分界線過程中，就在政治上產生了權力不對等的階級，進而影響到我們的思考、文化脈絡（鄭惠文，2018），而這些被排除在系統外的人們，就只能被視為例外，而透過殘補式的措施予以管理。反之，如果吾人能正視「同情」造成的「同情疲勞」及其成本，或許，與其投入資源進行殘補式的員工心理諮詢，只能部分紓緩其心理不適，還不如將這些資源，由源頭投入各種友善動物的政策當中，減少動保行政人員必須付出的同情疲勞成本，可以更根本地解決同情疲勞的問題。

參考書目

- Ablett, J. R. and R. S. P. Jones. 2007. "Resilience and Well-being in Palliative Care Staff: A Qualitative Study of Hospice Nurses' Experience of Work." *Psycho-Oncology* 16, 8: 733-740.
- Adelmann, Pamela Kathryn. 1989. "Emotional Labor and Employee Well-Being." Ph.D. Dissertation University of Michigan, Michigan, Ann Arbor.
- Arluke, Arnold. 1991. "Coping with Euthanasia: A Case Study of Shelter Culture." *Journal of the American Veterinary Medical Association* 198, 7: 1176-1180.
- Aycock, Nancy and Deborah Boyle. 2009. "Interventions to Manage Compassion Fatigue in Oncology Nursing." *Clinical Journal of Oncology Nursing* 13, 2: 183-191.
- Berger, Rony and Marc Gelkopf. 2011. "An Intervention for Reducing Secondary Traumatization and Improving Professional Self-Efficacy in Well Baby Clinic Nurses Following War and Terror: A Random Control Group Trial." *International Journal of Nursing Studies* 48, 5: 601-610.
- Bhave, Devasheesh P. and Theresa M. Glomb. 2009. "Emotional Labour Demands, Wages and Gender: A Within-Person, Between-Jobs Study." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 82, 3: 683-707.
- Blomberg, K. and E. Sahlberg-Blom. 2007. "Closeness and Distance: A

- Way of Handling Difficult Situations in Daily Care.” *Journal of Clinical Nursing* 16, 2: 244-254.
- Brewer, Gene A. and Sally Coleman Selden. 1998. “Whistle Blowers in the Federal Civil Service: New Evidence of the Public Service Ethic.” *Journal of Public Administration Research and Theory* 8, 3: 413-439.
- Bride, Brian E., Melissa Radey and Charles R. Figley. 2007. “Measuring Compassion Fatigue.” *Clinical Social Work Journal* 35, 3: 155-163.
- Brotheridge, Céleste M. and Alicia A. Grandey. 2002. “Emotional Labor and Burnout: Comparing Two Perspectives of ‘People Work’.” *Journal of Vocational Behavior* 60, 1: 17-39.
- Callan, Eamonn. 1997. *Creating Citizens: Political Education and Liberal Democracy*. Oxford, UK: Clarendon.
- Cerney, Mary. S. 1995. “Treating the ‘Heroic Treaters’.” in Charles R. Figley. ed. *Compassion Fatigue: Coping with Secondary Traumatic Stress Disorder in Those Who Treat the Traumatized*: 131-149. Philadelphia, PA, US: Brunner/Mazel.
- Coetzee, Siedine and Hester Klopper. 2010. ”Compassion Fatigue within Nursing Practice: A Concept Analysis.” *Nursing & Health Sciences* 12, 2: 235-243.
- Coetzer, Wentzel. 2004. “‘Medelyemoegheid’-Die Hantering Van Sekondêre Traumatiese Stres: Research Article.” *Koers-Bulletin for Christian Scholarship* 69, 2: 199-219.
- Cohen, M. Z., M. R. Haberman, R. Steeves and J. A. Deatrck. 1994. “Rewards and Difficulties of Oncology Nursing.” *Oncology Nursing Forum* 21, 8: 9-17.

- Cooper, Harris. 2010. *Research Synthesis and Meta-Analysis: A Step-by-Step Approach*. 4th ed. Los Angeles, CA: SAGE.
- Corcoran, Kevin J. 1983. "Emotional Separation and Empathy." *Journal of Clinical Psychology* 39, 5: 667-671.
- Crank, John P. and Michael A. Caldero. 2000. *Police Ethics: The Corruption of Noble Cause*. Cincinnati, OH: Anderson.
- Dickinson, George E., Paul D. Roof and Karin W. Roof. 2010. "End-of-Life Issues in United States Veterinary Medicine Schools." *Society & Animals* 18, 2: 152-162.
- Doolittle, Benjamin R. 2010. "The Impact of Behaviors upon Burnout Among Parish-Based Clergy." *Journal of Religion and Health* 49, 1: 88-95.
- Figley, Charles R. 1995. "Compassion Fatigue as Secondary Traumatic Stress Disorder: An Overview." in C. R. Figley. ed. *Compassion Fatigue: Coping With Secondary Traumatic Stress Disorder in Those Who Treat the Traumatized*: 1-20. London: Brunner-Routledge.
- Figley, Charles R. 1996. "Review of the Compassion Fatigue Self-Test." in B. Hudnall Stamm. ed. *Measurement of Stress, Trauma, and Adaptation*: 127-130. Baltimore: Sidran Press.
- Figley, Charles R. 1999. "Compassion Fatigue: Towards A New Understanding of the Costs of Caring," in B. Hudnall Stamm. ed. *Secondary Traumatic Stress: Self-Care Issues for Clinicians, Researchers, & Educators*: 3-28. 2nd ed. Lutherville, MD: Sidran Press.
- Figley, Charles R. 2002. *Treating Compassion Fatigue*. NY: Brunner-Routledge.

- Figley, Charles R. and Robert G. Roop. 2006. *Compassion Fatigue in the Animal-Care Community*. Washington, D. C.: The Humane Society of the United States.
- Fiske, Susan T. 2004. *Social Beings: A Core Motives Approach to Social Psychology*. NY: Wiley.
- Fogle, Bruce and David Abrahamson. 1990. "Pet Loss: A Survey of the Attitudes and Feelings of Practicing Veterinarians." *Anthrozoös* 3, 3: 143-150.
- Francis, Leslie J., Peter R. Hills and Peter Kaldor. 2009. "The Oswald Clergy Burnout Scale: Reliability, Factor Structure and Preliminary Application Among Australian Clergy." *Pastoral Psychology* 57, 5-6: 243-252.
- Gailmard, Sean. 2010. "Politics, Principal-Agent Problems, and Public Service Motivation." *International Public Management Journal* 13, 1: 35-45.
- Gailmard, Sean and John W. Patty. 2007. "Slackers and Zealots: Civil Service, Policy Discretion, and Bureaucratic Expertise." *American Journal of Political Science* 51, 4: 873-889.
- George, Alexander L. and Juliette L. George. 1998. *Presidential Personality and Performance*. Boulder, CO: Westview.
- Gibson-Graham, J. K. 2006. *A Postcapitalist Politics*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Groenendyk, Eric. 2011. "Current Emotion Research in Political Science: How Emotions Help Democracy Overcome Its Collective Action Problem." *Emotion Review* 3, 4: 455-463.

- Gueritault-Chalvin, V., S. C. Kalichman, A. Demi and J. L. Peterson. 2000. "Work-Related Stress and Occupational Burnout in AIDS Caregivers: Test of A Coping Model with Nurses Providing AIDS Care." *AIDS Care* 12, 2: 149-161.
- Guy, Mary E., Meredith A. Newman and Sharon H. Mastracci. 2008. *Emotional Labor: Putting the Service in Public Service*. London; New York: Routledge.
- Habermas, Jürgen. 1979. *Communication and the Evolution of Society*. Thomas McCarthy. trans. Boston, MA: Beacon.
- Habermas, Jürgen. 1984. *The Theory of Communicative Action*. Thomas McCarthy. trans. Boston, MA: Beacon.
- Hackman, J. Richard and Greg R. Oldham. 1975. "Development of the Job Diagnostic Survey." *Journal of Applied Psychology* 60, 2: 159-170.
- Hamood, Wendy J., Anna Chur-Hansen and Michelle L. McArthur. 2014. "A Qualitative Study to Explore Communication Skills in Veterinary Medical Education." *International Journal of Medical Education* 5: 193-198.
- Hecktman, Hillary Michelle. 2012. "Stress in Pediatric Oncology Nurses." *Journal of Pediatric Oncology Nursing* 29, 6: 356-361.
- Himmelweit, Susan. 1999. "Caring Labor." *The Annals of American Academy of Political and Social Science* 561, 1: 27-38.
- Hochschild, Arlie Russell. 1983. *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California.
- Holmes, Stephen. 1995. *Passions and Constraint: On the Theory of Liberal Democracy*. Chicago: University of Chicago Press.

- Hooper, C., J. Craig, D. R. Janvrin, M. A. Wetsel and E. Reimels. 2010. "Compassion Satisfaction, Burnout, and Compassion Fatigue among Emergency Nurses Compared with Nurses in Other Selected Inpatient Specialties." *Journal of Emergency Nursing* 36, 5: 420-427.
- Hsieh, Chih-Wei and Mary E. Guy. 2009. "Performance Outcomes: The Relationship between Managing the "Heart" & Managing Client Satisfaction." *Review of Public Personnel Administration* 29, 1: 41-57.
- Joinson, C. 1992. "Coping with Compassion Fatigue." *Nursing* 22, 4: 116-120.
- Josefsson, Torbjörn, Pernilla Larsman, Anders G. Broberg and Lars-Gunnar Lundh. 2011. "Self-Reported Mindfulness Mediates the Relation between Meditation Experience and Psychological Well-Being." *Mindfulness* 2, 1: 49-58.
- Kahler, Susan C. 2015. "Moral Stress the Top Trigger in Veterinarians' Compassion Fatigue." *Journal of the American Veterinary Medical Association* 246, 1: 16-18.
- Keidel, Gladys Catkins. 2002. "Burnout and Compassion Fatigue among Hospice Caregivers." *American Journal of Hospice and Palliative Medicine* 19, 3: 200-205.
- Kuenz, Jane. 1995. "Working at the Rat." in Stanley Fish and Fredric Jameson. eds. *Inside the Mouse: Work and Play at Disney World*: 110-162. Durham, NC: Duke University Press.
- Lally, Robin M. 2005. "Oncology Nurses Share Their Experiences with Bereavement and Self-Care." *Oncology Nursing Society* 20, 10: 4-5.

- Larkin, Malinda. 2015. "Study: 1 in 6 Veterinarians Have Considered Suicide." *Journal of the American Veterinary Medical Association* 246, 7: 707-709.
- Leiter, Michael, Phyllis Harvie and Cindy Frizzell. 1998. "The Correspondence of Patient Satisfaction and Nurse Burnout." *Social Sciences and Medicine* 47, 10: 1611-1617.
- Lloyd, Ciaran and Deirdre P. Campion. 2017. "Occupational Stress and the Importance of Self-Care and Resilience: Focus on Veterinary Nursing." *Irish Veterinary Journal* 70: 30.
- Marcus, George. 2000. "Emotions in Politics." *Annual Review of Political Science* 3, 1: 221-250.
- Marshall, Catherine and Gretchen B. Rossman. 2014. *Designing Qualitative Research*. 5th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Maytum, Jennifer C., Mary Bielski Heiman and Ann Garwick. 2004. "Compassion Fatigue and Burnout in Nurses Who Work with Children with Chronic Conditions and Their Families." *Journal of Pediatric Health Care* 18, 4: 171-179.
- McGee, Eileen M. 2006. "The Healing Circle: Resiliency in Nurses." *Issues in Mental Health Nursing* 27, 1: 43-57.
- Meadors, Patrick and Angela Lamson. 2008. "Compassion Fatigue and Secondary Traumatization: Provider Self Care on Intensive Care Units for Children." *Journal of Pediatric Health Care* 22, 1: 24-34.
- Medland, Jacqueline, Josie Howard-Ruben and Elizabeth Whitaker. 2004. "Fostering Psychosocial Wellness in Oncology Nurses: Addressing Burnout and Social Support in the Workplace." *Oncology Nursing*

Forum 31, 1: 47-54.

- Meier, Kenneth J., Sharon H. Mastracci and Kristin Wilson. 2006. "Gender and Emotional Labor in Public Organizations: An Empirical Examination of the Link To Performance." *Public Administration Review* 66, 6: 899-909.
- Neff, Kristin D. 2003a. "Self-Compassion: An Alternative Conceptualization of A Healthy Attitude Toward Oneself." *Self and Identity* 2: 85-101.
- Neff, Kristin D. 2003b. "The Development and Validation of A Scale to Measure Self-Compassion." *Self and Identity* 2: 223-250.
- Nett, Randall, Tracy Witte, Stacy M. Holzbauer, Brigid L. Elchos, Enzo Riccardo Campagnolo, Karl. J. Musgrave, Kris K. Carter, Katie M. Kurkjian, Cole F. Vanicek, Daniel R O'Leary, Renee H. Funk and Kerry R. Pride. 2015. "Risk Factors for Suicide, Attitudes Toward Mental Illness, and Practice-Related Stressors among US Veterinarians." *Journal of the American Veterinary Medical Association* 247, 8: 945-955.
- Newman, Meredith A., Mary E. Guy and Sharon H. Mastracci. 2009. "Beyond Cognition: Affective Leadership and Emotional Labor." *Public Administration Review* 69, 1: 6-20.
- Olson, M. S., P. S. Hinds, K. Euell, A. Quargnenti, M. Milligan and P. Foppiano. 1998. "Peak and Nadir Experiences and Their Consequences Described by Pediatric Oncology Nurses." *Journal of Pediatric Oncology Nursing* 15: 13-24.
- O'sullivan, Siobhan. 2011. *Animals, Equality and Democracy*. London: Palgrave Macmillan.

- Pearlin, Leonard I. 1989. "The Sociological Study of Stress." *Journal of Health and Social Behavior* 30: 241-256.
- Pearlman, Laurie Anne and Karen W. Saakvitne. 1995. *Trauma and the Therapist: Countertransference and Vicarious Traumatization Psychotherapy with Incest Survivors*. New York: Norton.
- Perry, James L. 1996. "Measuring Public Service: An Assessment of Construct Reliability and Validity." *Journal of Public Administration Research and Theory* 6, 1: 5-22.
- Perry, James L. and Lois Recascino Wise. 1990. "The Motivational Bases of Public Service." *Public Administration Review* 50, 3: 367-373.
- Pfifferling, John Henry and Kay Gilley. 2000. "Overcoming Compassion Fatigue." *Family Practice Management* 7, 4: 39-44.
- Radey, Melissa and Charles R. Figley. 2007. "The Social Psychology of Compassion." *Clinical Social Work Journal* 35, 3: 207-214.
- Rainey, Hal Griffin and Paula Steinbauer. 1999. "Galloping Elephants: Developing Elements of A Theory of Effective Government Organizations." *Journal of Public Administration Research and Theory* 9, 1: 1-32.
- Rawls, John. 1971. *A Theory of Justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Regehr, Cheryl and Vicki R. LeBlanc. 2017. "PTSD, Acute Stress, Performance and Decision-Making in Emergency Service Workers." *The Journal of the American Academy of Psychiatry and the Law* 45, 2: 184-192.
- Rudolph, Jan M., B. Hudnall Stamm and H. E. Stamm. 1997. "Compassion

- Fatigue: A Concern for Mental Health Policy, Providers, & Administration.” *Proceeding of a Conference on the Annual Meeting of the International Society for Traumatic Stress Studies*. 6-10 November 1997. Montreal, Canda: ISTSS.
- Schauben Jay and Patricia Frazier. 1995. “Vicarious Trauma the Effects on Female Counselors of Working with Sexual Violence Survivors.” *Psychology of Women Quarterly* 19, 1: 49-64.
- Schwam, Kendall. 1998. “The Phenomenon of Compassion Fatigue in Perioperative Nursing.” *AORN Journal* 68, 4: 642-648.
- Sears, David O. and Jack Citrin. 1982. *Tax Revolt: Something for Nothing in California*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Simon, Cassandra E., Josephine G. Pryce, Lucinda L. Roff and David Klemmack. 2005. “Secondary Traumatic Stress and Oncology Social Work: Protecting Compassion from Fatigue and Compromising the Worker’s Worldview.” *Journal of Psychosocial Oncology* 23: 1-14.
- Smith, Bryce D. 2007. “Sifting Through Trauma: Compassion Fatigue and HIV/AIDS.” *Clinical Social Work Journal* 35, 3: 193-198.
- Steinberg, Blema S. 1996. *Shame and Humiliation: Presidential Decision Making on Vietnam*. Montreal: McGill-Queen's University Press.
- Swannell, Julia. 1986. *The Little Oxford Dictionary of Current English*. Oxford: Oxford University Press.
- Thoits, Peggy A. 1995. “Stress, Coping, and Social Support Processes: Where Are We? What Next?” *Journal of Health and Social Behavior* 35: 53-79.
- Treloar, C, M. Hopwood, K. Yates and L. Mao. 2015. “Doing the Devil’s

- Work: Emotional Labour and Stigma in Expanding Needle and Syringe Programs.” *Drugs: Education, Prevention and Policy* 22, 5: 437-443.
- Tugade, Michele M. and Barbara L. Fredrickson. 2004. “Resilient Individuals Use Positive Emotions to Bounce Back from Negative Emotional Experiences.” *Journal of Personality and Social Psychology* 86, 2: 320-333.
- Van den Berg, H., C. Bester, E. Janse-Van Rensburg-Bonthuyzen, M. Engelbrecht, H. Hlope, J. Summerton and D. van Rensburg. 2006. “*Burnout and Compassion Fatigue in Professional Nurses: A Study in PHC Facilities in the Free State, with Special Reference to the Antiretroviral Treatment Programme.*” Bloemfontein: Centre for Health Systems Research and Development, University of the Free State.
- Van Dijk, Pieter A. and Andrea Kirk Brown. 2006. “Emotional Labour and Negative Job Outcomes: An Evaluation of the Mediating Role Of Emotional Dissonance.” *Journal of Management & Organization* 12, 2: 101-115.
- Vialles, Noilie. 1994. *Animal to Edible*. New York: Cambridge University Press.
- Wengström, Yvonne and Marieanne Ekedahl. 2006. “The Art of Professional Development and Caring in Cancer Nursing.” *Nursing and Health Sciences* 8, 1: 20-26.
- Wenzel, Jennifer, Maya Shaha, Rachel Klimmek and Sharom Krumm. 2011. “Working Through Grief and Loss: Oncology Nurses’ Perspectives on

- Professional Bereavement.” *Oncology Nursing Forum* 38, 4: 272-282.
- Yin, Robert K. 2003. *Case Study Research: Design and Methods*. 3rd ed. London: Sage Publications.
- Yoder, Elizabeth A. 2010. “Compassion Fatigue in Nurses.” *Applied Nursing Research* 23, 4: 191-197.
- 卞金峰。2016。〈美女園長吞狗藥留 3 遺書 網友不捨〉。《中央社》 2016/05/23。 <https://www.cna.com.tw/news/firstnews/201605230326.aspx>。2019/7/27。(Bian, Jin-Fong. 2016. “The Beauty Gardener Swallows the Dog Medicine and Stays Three Suicide Notes, Netizens Are Distressed by Her.” *Central News Agency* 23 May 2016. in <https://www.cna.com.tw/news/firstnews/201605230326.aspx>. Latest update 27 July 2019.)
- 巴比 (Earl Babbie)。2013。林秀雲譯。《社會科學研究方法》。台北：聖智學習出版。(Earl, Babbie. 2013. Siou-yun Lin. trans. *The Practice of Social Research*. Taipei: Cengage Learning.)
- 王志弘、曾亞雯。2013。〈從動物權利看獸醫師專業與倫理〉。《關懷生命協會》 2013/03/26。 <https://www.lca.org.tw/column/node/3652>。2019/07/27。(Wang, Zhi-Hong, Zeng, Ya-Wen. 2013. “To See Veterinary Professional and Ethics from Animal Rights.” *Life Conservationist Association* 26 March 2013. in <https://www.lca.org.tw/column/node/3652>. Latest update 27 July 2019.)
- 喬·卡巴金 (J. Kabat-Zinn)。2008。雷叔雲譯。《當下，繁花盛開》。台北：心靈工坊。(Kabat-Zinn, J. 2008. Shu-yun Lei. trans. *Wherever You Go, There You Are: Mindfulness Meditation In Everyday Life*. Taipei: Psy-Garden Publishing Company.)

- 吳宗憲。2010。〈我國動物保護政府行政組織政策執行力之研究〉。行政院農業委員會 98 年度委辦計畫。台北：行政院農業委員會。
(Wu, Chuang-Hsien. 2010. "Research on the Executive Power of Our Country'S Animal Protection Government Administrative Organization Policy." Council of Agriculture, Executive Yuan 98th Year Commissioning Plan. Taipei: Council of Agriculture, Executive Yuan.)
- 吳宗憲。2012。〈台南市政府文官公共服務動機與工作滿意、工作努力意願之實證研究—以個人／組織配適度作為調節變項〉。《公共行政學報》43: 91 - 126。(Wu, Chuang-Hsien. 2012. "An Empirical Study of Impact of PSM on Work Satisfaction and Willingness to Exert Effort in Tainan City Government: Person/Organization Fit as A Moderating Variable." *Journal of Public Administration* 43: 91-126.)
- 吳宗憲。2017。〈建立動保公務人力心理諮商及協助支持機制計畫〉。行政院農業委員會 106 年度委辦計畫。台北：行政院農業委員會。
(Wu, Chuang-Hsien. 2017. "The Project of Establish Psychological Counseling and Support Mechanism on Animal Protection Official Manpower." Project Report of Council of Agriculture, Executive Yuan. Taipei: Council of Agriculture, Executive Yuan.)
- 郭怡貞。2018。〈動物保護檢查員同情疲勞之心理機制研究〉。國立台南大學行政管理學系碩士論文。(Guo, Yi-Chen. 2018. "The Study on Psychological Mechanism of Animal Protectors' Compassion Fatigue." Master Thesis, Department of Public Administration and Management, National University of Tainan.)

- 陳民峰。2016。〈要忍著不救急，從哲學觀點思考動保議題〉。《鳴人堂》2016/05/25。 <https://opinion.udn.com/opinion/story/8806/1717799>。2019/07/27。 (Chen, Min-Feng. 2016. "To Endure No Emergency, Think About Animal Protection Issues from A Philosophical Point of View." *Opinion* 25 May 2016. in <https://opinion.udn.com/opinion/story/8806/1717799>. Latest update 27 July 2019.)
- 黃一峯。2016。〈公共服務中的「面具效應」：情緒勞務觀點的探討〉。《文官制度季刊》8，4：55 - 74。 (Huang, Irving Yi-Feng. 2016. "Mask Effect in Public Service: A Perspective of Emotional Labor." *Journal of Civil Service* 8, 4: 55-74.)
- 鄭惠文。2018。〈社會設計的兩種方式：輕推 V.S 社區資產設計〉。《眼底城事》2018/06/30。 <https://eyesonplace.net/2018/06/30/8334/>。2019/07/27。 (Jheng, Huei-Wun. 2018. "Two Ways of Social Design: Nudege V.S Community Asset Design." *Eyes on Place* 30 June 2018. in <https://eyesonplace.net/2018/06/30/8334/>. Latest update 27 July 2019.)
- 韓亞庭。2017。〈零安樂死將上路〉BBC 大幅報導台灣女獸醫之死：她在錯誤的時間選擇了錯誤的工作〉。《風傳媒》2017/02/04。 <http://www.storm.mg/article/219795>。2019/07/27。 (Han, Ya-Ting. 2017. "BBC Reports on the Death of Taiwanese Female Veterinarian: She Chose the Wrong Job at the Wrong Time." *The Storm Media* 04 February 2017. in <http://www.storm.mg/article/219795>. Latest update 27 July 2019.)
- 顏聖紘。2015。〈野生動物保育與動物保護在台灣的衝突有沒有解套的可能？〉《鳴人堂》2015/11/23。 <https://opinion.udn.com/opinion/>

story/7492/1331874。2019/07/27。(Yan, Sheng-Hong. 2015. “It’s Possible to Find Resolution of the Conflict between Wildlife Conservation and Animal Protection in Taiwan?” *Opinion* 23 November 2015. in <https://opinion.udn.com/opinion/story/7492/1331874>. Latest update 27 July 2019.)

An Empirical Study of Compassion Fatigue Phenomenon: Causes, Influences and Reflections of the Easing Mechanism of Animal Protection Administrators

Chuang-Hsien Wu* Yi-Chen Kuo**

Helpers such as nursing personnel, social workers and clergymen are often involved so much in aided people's pain that they may suffer serious "compassion fatigue". The ramifications of this range from poor professional judgment, to organization managerial dilemma, to hurting aided persons they serve. Past psychological research has already built an elegant theory for analyzing the meaning of compassion fatigue, the causes of it, the influence of it and the ways to conquer it. Although there are many administrative positions in the government which could lead to "compassion fatigue", for some reasons, traditional theories in political science and public administration do not mention this phenomenon. In our article, we take Taiwan's animal protection administrators as the research subjects, combining psychology and theories in public organizations, so that we can propose a tentative explanation for this special compassion fatigue phenomenon and reflect on workable coping strategies. Our research shows that

* Chuang-Hsien Wu (corresponding author), Assistant Professor, Department of Public Administration and Management, National University of Tainan.

** Yi-Chen Kuo, Master of Department of Public Administration and Management, National University of Tainan.

administrators would feel fairly serious compassion fatigue if they are pressured by a combination of the compassion for the aided persons, the moral conflicts of implementing the law and the moral pressure from multiple stakeholders. The fatigue influences their abilities of administrative judgment, resulting in moral disengagement and resignation hesitation. However, on an individual, managerial or even governmental level, there are ethical arguments in conquering these dilemmas, which need to be clarified by future researchers.

Keywords: empathy, compassion fatigue, animal protection, morality dilemma, stakeholders