

世界大露營

分團服務員手冊

給代表團服務員的完整指引——把老手的直覺，拆解成可以學、可以照做、可以交接的制度。

第一章 | 角色定位與核心精神



為什麼這本手冊寫給「代表團服務員」？

如果你帶過團

你很可能靠直覺處理很多事並如魚得水。直覺在熟悉的環境中有效，但在世界大露營的複雜場域裡，直覺往往會失效。

這本手冊的選擇

我們選擇了一條比較慢、但比較安全的路——把那些「老手知道、但說不完的經驗」，一條一條拆解成可以學、可以照做、可以交接的方式。

不是要把你變成完美的團長，而是讓你在第一次面對世界大露營時，知道三件事：

- 什麼事情不能省
- 什麼時候不能硬撐
- 什麼時候一定要啟動制度

- 📖 世界大露營的分團不僅是一個參與活動的單位，而是一個能自主運作的學習型社群。透過「與青少年夥伴合作（Youth Partnership）」的精神，讓團員在真實國際場域中體驗民主、尊重、多元與公共責任。

帶去世界的，是一個能彼此支撐的小社會

世界大露營不是考驗你有多厲害，而是考驗你能不能建立一個，在你不完美的時候，仍然能保護人的系統。

第一章核心精神

分團是能自主運作的學習型社群，服務員是引導者而非管理者

制度的本質

在清醒的時候，替疲憊的自己留下的指引

十八個月的意義

讓制度成熟、讓人彼此信任的過程，而不只是準備活動



1-1 | 你不是在帶一個營隊， 而是在建構一個能運作的小社會

第一天抵達世界大露營場地時，大多數第一次來的團長都會有相似的感覺：帳篷一排排延伸到看不到盡頭，背著背包的青少年從四面八方湧來，語言混雜、旗幟飄揚。你知道這是一個國際盛會，但直到真正站在現場，才意識到——**這個地方，遠比你想像得複雜**

。

這時候，如果你心裡浮現的是「我要把孩子顧好、不要出事、照表完成活動」，那你並不孤單。但你很快就會發現，過去熟悉的帶團方式很可能不夠用。



一般營隊 vs. 世界大露營：三個關鍵差異

在多數營隊中，有三個前提通常成立。但在世界大露營，這三件事幾乎全部不存在。

前提條件	一般營隊	世界大露營
活動場地	相對集中，範圍可控	一座城市的大小，分散各區
行程設計	由大人完整設計，照表執行	由各國共同運作，高度變動
後勤支援	出問題有固定後勤立刻支援	往往只能依靠自己的分團系統

- ❑ 你面對的不是「來參加活動的孩子」，而是一群必須在快速變動的環境中，學會自己生活、自己決定、自己負責的青少年。如果仍用「我安排、你配合」的方式帶團，結果只有兩種：服務員很快累垮，或者團員在失控時沒有能力接住自己。

分團是一個必須完整運作的小社會

世界大露營的分團不是一個「管理單位」，而是一個必須完整運作的小社會。它需要五個核心功能同時運作：



行政

文件、名冊、通訊——確保資訊流通不中斷



後勤

飲食、裝備、藥品——確保生活基本需求被滿足



健康

追蹤與緊急處置——確保每個人的身心狀態被看見



外交

與總團部、組委會、其他國家的協作



文化

讓每個成員知道自己屬於哪裡、有角色、被看見

這些事，在活動期間每天都同時發生。你不是一個帶隊的人，你是一個讓小社會正常運轉的人。

1-1 | 世界大露營真正消耗人的方式

很多第一次參加的團長，在抵達現場的前一兩天，心情其實是相對穩定的。帳篷搭得起來，人沒有走失，活動也照著行程進行，表面上看起來，事情都有在往前走。這時候很容易產生一種錯覺，覺得只要繼續維持下去，整趟活動應該就能平安結束。

累積性疲勞的訊號

有些團員變得比平常安靜；有些人對小事特別敏感；原本能自己處理的事突然需要幫忙；原本笑得很開心的孩子，到了晚上卻一句話也不想說。這些不是突然出現的問題，而是長時間累積後，身體與心理開始發出的訊號。

最容易誤判的地方

第一次帶團的服務員，最容易把這些狀況當成「個人狀態不好」或「一時適應不良」。但長時間的高溫、長距離步行、不熟悉的語言環境、睡眠品質不穩定，會讓再成熟的人也慢慢失去餘裕。

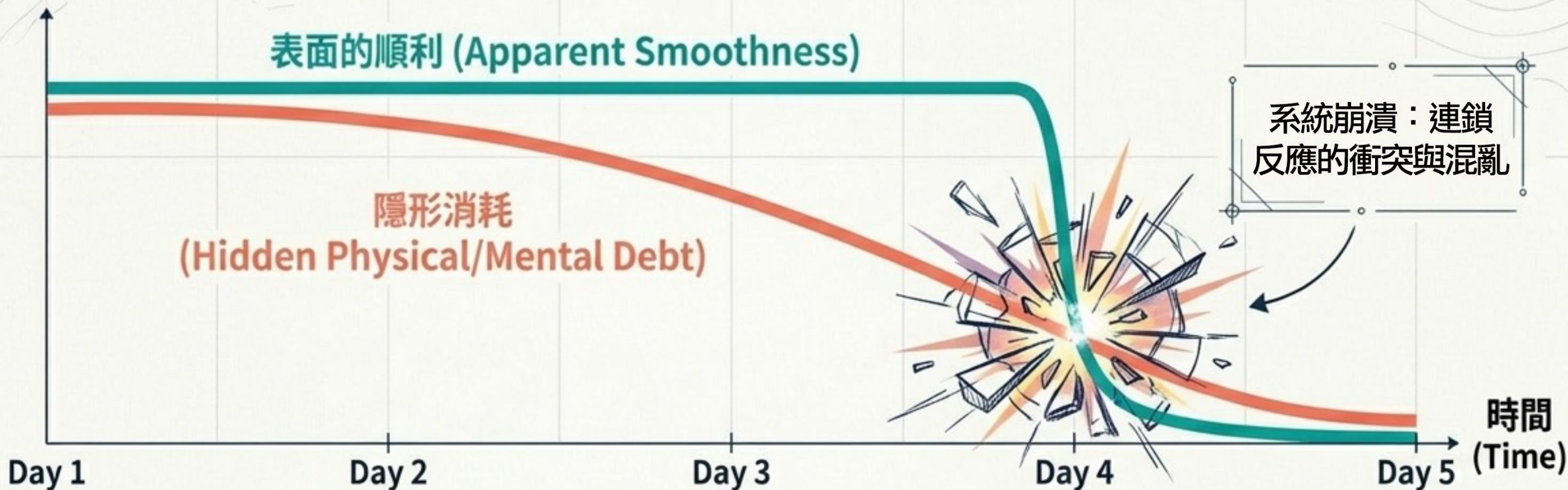
連鎖反應的危險

真正需要警覺的，不是某一個孩子情緒低落，而是當這樣的狀態開始在團內出現連鎖反應時。走失、爭執、情緒崩潰，往往是在前幾天被忽略的小混亂裡，一點一點醞釀出來的。那些徵兆早就出現過，只是當時沒有人有餘力停下來處理。

- ☐ 真正有經驗的團長，反而不會被「事情很多」這件事嚇到。他們在意的不是行程跑得多滿，而是整個分團是否還維持在一個可以呼吸的狀態。因為一旦節奏失控，事情就不再只是「多做一點」可以解決的。

「事情有在進行」是最危險的錯覺

表面的順利 (Apparent Smoothness), 隱形消耗 (Hidden Physical/Mental Debt), 系統崩潰：連鎖反應的衝突與混亂



Day1-2: 錯覺期

只要撐過去就好

Day3: 徵兆期

團員變安靜、對小事敏感

Day4: 爆發期

走失、爭執、情緒崩潰

1-2 | 分團真正的功能：讓生活能運轉

在世界大露營裡，一個分團不是行政單位，也不是活動小組。它比較像是一個臨時成立、但必須完整運作的小社會。以下這些問題，每天都必須有人能回答：

1 誰今天去哪裡？誰負責煮飯？

公共裝備怎麼用、怎麼收？每日行程的確認與分工，必須有固定的流程，而不是每次都臨時決定。

3 跟其他國家交流，要怎麼開始？

國際交流是世界大露營的核心，但它需要準備，不是靠臨場發揮。

2 有人不舒服了，誰先發現？

健康追蹤不能靠運氣，必須有人負責、有記錄、有處置流程，才能在問題擴大前被接住。

4 如果有人不見了，誰知道他最後在哪？

緊急狀況的處置，必須在事前就建立好流程，而不是在事發當下才開始想辦法。

這些事情，不會因為你是「很有熱忱的團長」就自動解決。它們只會因為**制度存在**，才不至於變成混亂。

為什麼這一直在談「制度」？

對「制度」的常見誤解

很多人對「制度」這個詞其實是抗拒的：童軍不是要培養自主嗎？為什麼要這麼多規定？這樣不會太死板嗎？

但去過大型國際活動的人都能體會：若團隊沒有一個公認的制度，大家無法明確知道自己要做什麼，很多時候會處在未知和等待狀態，反而消耗更多。

制度真正的意義

制度不是為了限制，而是為了減少你每天要臨時做決定的次數。當環境已經很極端，能少一個即時判斷，就是在保護整個團。

好的制度讓青少年知道：「我不是被控制，而是我知道怎麼在這個系統裡安全地行動。」

制度是你在清醒的時候，替疲憊的自己留下的指引。



1-3 | 角色轉換：從帶隊者到引導者

服務員在世界大露營裡的角色，其實正在改變。你最重要的工作不是「站在最前面」。你比較像一個「市長」，而不是「隊長」——你不可能親自處理所有事，但你必須確保每個部門都有人在運作。



確保資訊流通

確保大家知道資訊從哪裡來，讓每個人都能在正確的時間得到正確的資訊，而不是靠口耳相傳或猜測。



維持基本生活節奏

確保有人記得喝水、記得休息。在高強度的活動環境中，基本生理需求的維持，是防止狀態崩潰的第一道防線。



確保每個人有位置

確保每個人都有角色、被看見。歸屬感是讓青少年在陌生國際環境中穩定下來的關鍵。



在出事前看到風險

在問題發生之前就先看到風險，是有經驗的服務員與新手最大的差距所在。

📌 當分團開始順利運轉時，最明顯的特徵是：服務員看起來反而沒有那麼忙。那不是因為事情少了，而是因為事情已經被事前擬定好的分工以及建立的制度接住了。

當所有事情都落在你身上，分團已經開始出問題

危險的成就感

幾乎每一位第一次帶世界大露營的團長，都會在某個時刻發現，自己變成整個分團的中樞。有人要找你確認行程，有人要問你可不可以去別的區域，有人身體不舒服先來找你，器材出了狀況也直接找你。

一開始，這樣的狀態甚至會讓人產生一點成就感，覺得只要自己撐得住，分團就能穩住。

真正的問題所在

當所有事情都集中在你身上時，真正的問題不是你會不會累，而是整個分團沒有任何緩衝。一旦你判斷錯誤、反應變慢，或只是單純撐不住，整個系統就會一起失速。這不是因為你不够努力，而是因為沒有任何人可以接手你正在做的事。

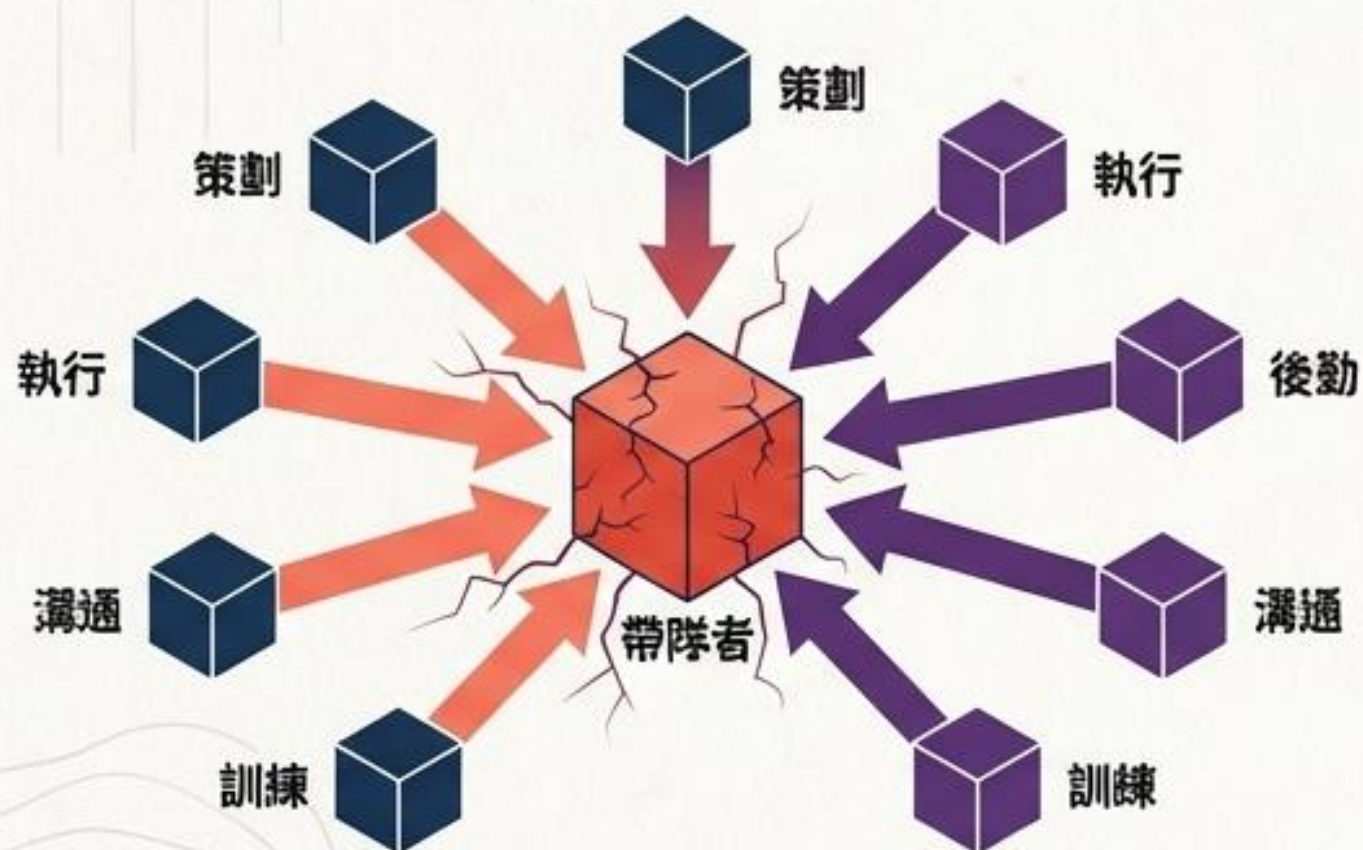
真正的解方

真正能讓分團穩定下來的，並不是某個人變得更厲害，而是事情開始被分散。當每一件重要的事情都有明確的位置與負責角色，它就不再需要隨時被人記在腦袋裡。當資訊有固定的發布方式，團員就不需要不斷詢問；當生活有固定的節奏，焦慮就不會四處蔓延。

在一個運作良好的分團裡，服務員反而不會是最忙的那個人。你會把更多時間花在觀察、確認與調整，而不是不停地救火。當分團開始依靠準備過程中建立起的分工模式，從服務員到團員都各司其職，你才能真正從「撐住全團的人」，轉變成「守住方向的人」。

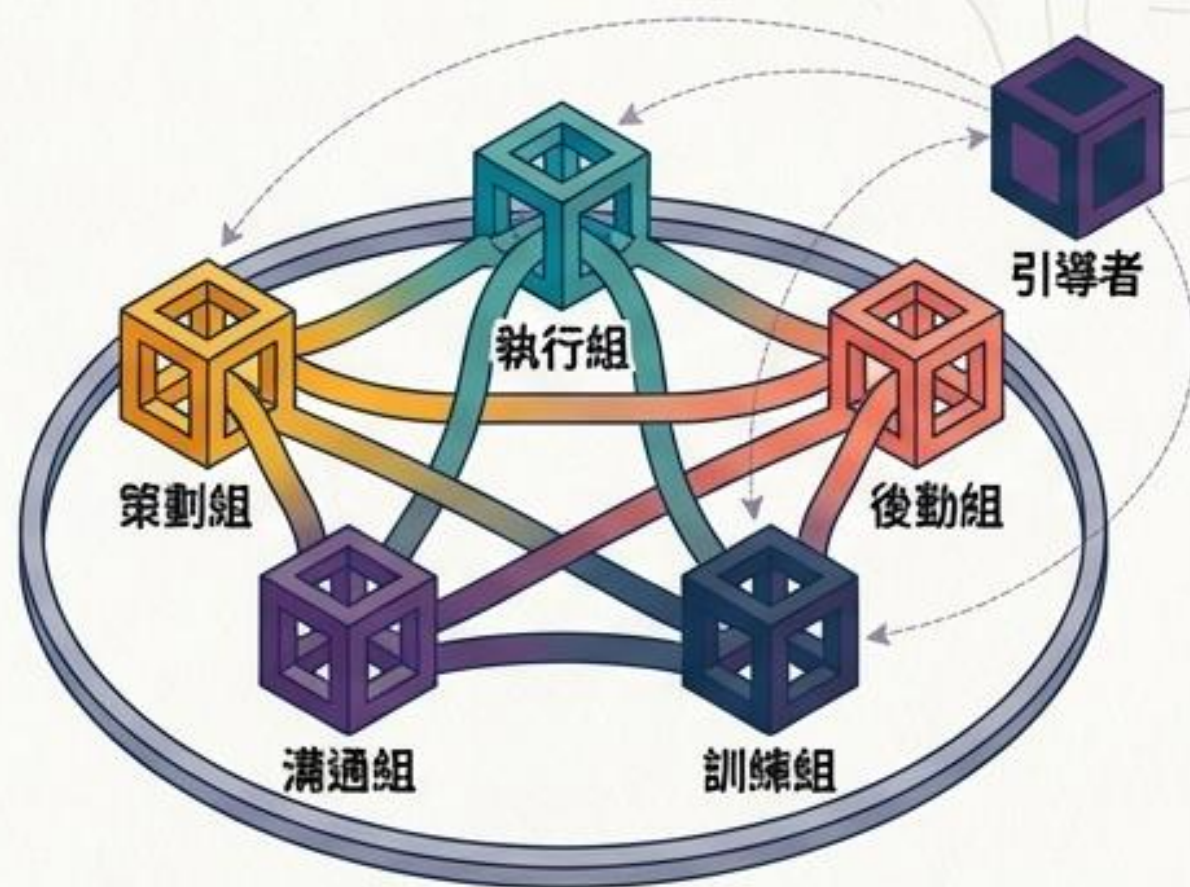
角色轉換：從「帶隊者」到「引導者」

帶隊者 (The Captain)



當所有事落在你身上，分團已開始出問題

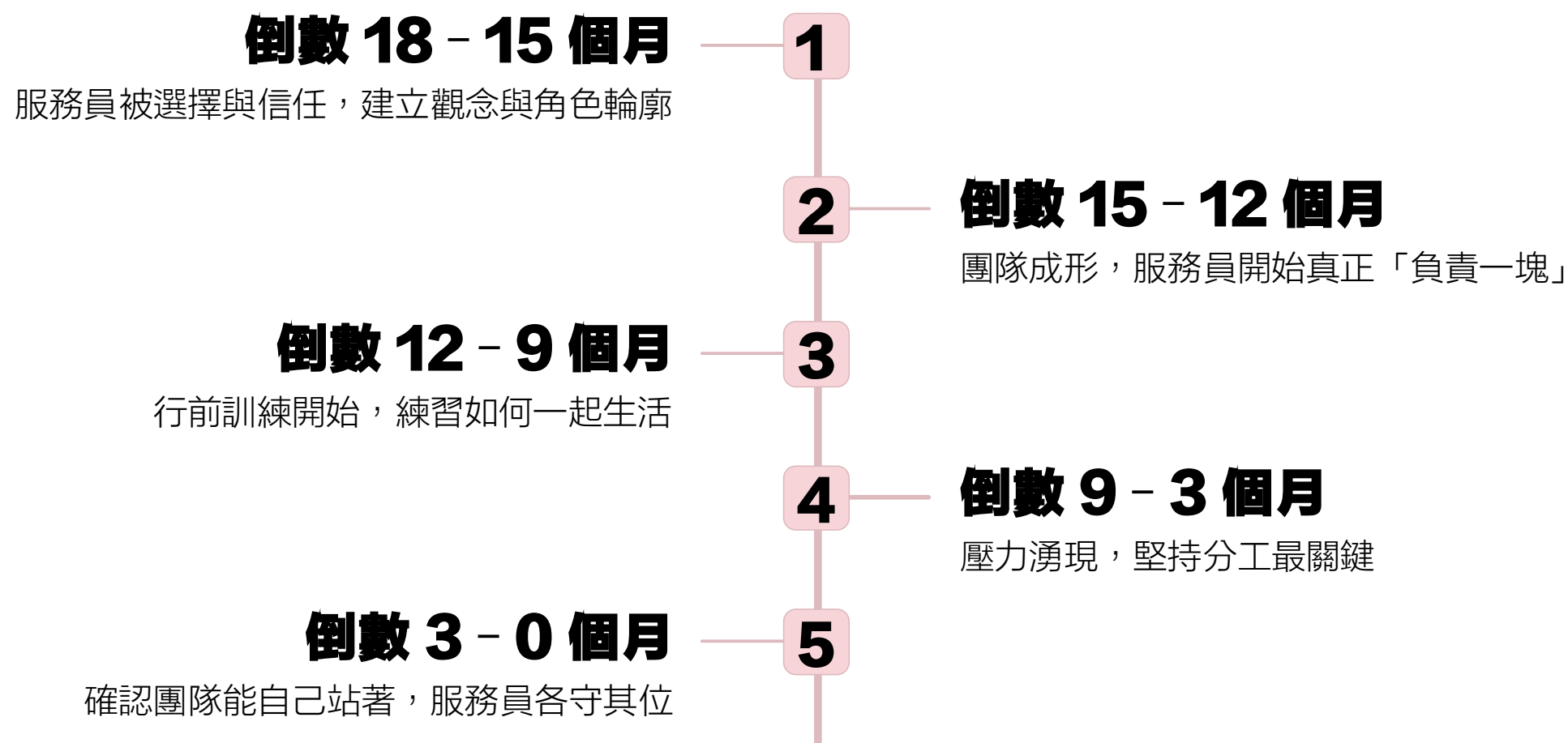
引導者 (The Mayor)



確保每個人都有位置，在出事前先看到風險

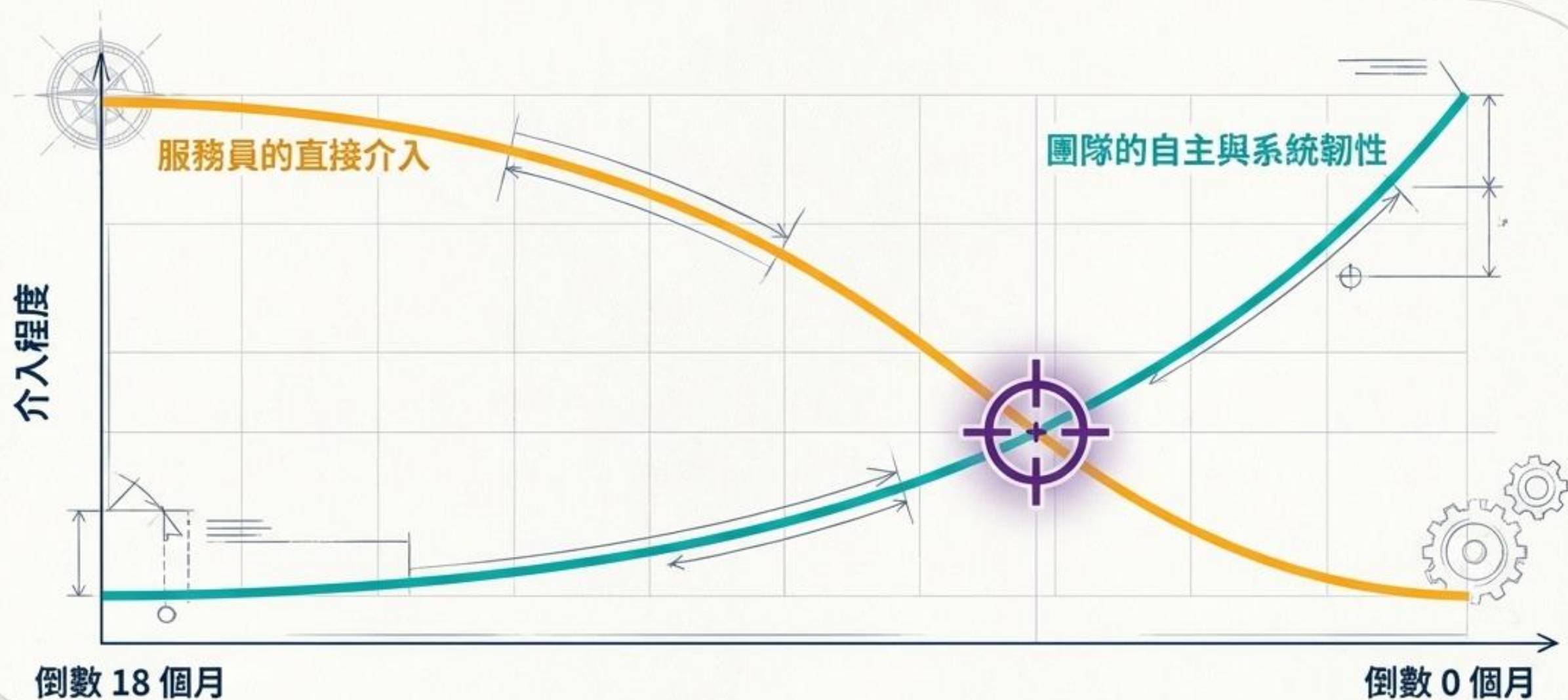
1-4 | 從倒數十八個月開始——分團不是一夕之間出現的

第一次接下分團服務員的任務時，多數人心裡都會浮現同一個念頭：距離世界大露營還有一年多，時間應該很充裕吧？但真正帶過世界大露營的人，往往會給你相反的答案。你越晚開始思考「我要怎麼帶這個團」，就越容易在後面的日子裡，用加倍的力氣補救。



這十八個月，代表團服務員真正要管理的，從來不是活動本身，而是一段逐步成熟的團隊歷程。十八個月，看似很長，其實剛剛好。

十八個月的建構藍圖：走向自主的交叉點



這 18 個月不是一張待辦清單，而是一段逐步成熟的團隊歷程。
代表團服務員真正要管理的，是這條走向自主的曲線。

倒數 18 - 15 個月 | 服務員還沒有被看見，但已經在被選擇與信任

在這個階段，多數服務員其實還沒有太多實際工作。團員名單尚未完全確定，行程也還在很遠的未來，很容易讓人覺得自己只是「先掛個名字」。但事實上，這正是服務員角色被定義的開始。

分團長在找什麼樣的人？

不是在找「最有經驗的人」，而是在找願意一起學、一起修正、一起承擔的人。只要你被邀請進來，就已經被期待未來會站在某一個位置上，而不是永遠當備援。

這個階段最重要的學習

不是技能，而是觀念。你會開始聽到行政、健康、安全、後勤、活動、國際交流這些角色名稱。分團長正在透過一次次討論，讓你慢慢知道：未來這個分團，不會靠一個人撐，而是靠每個人各自站好位置。

分團長最容易犯的錯

下意識地把所有事情抓在自己手上，因為那樣看起來最快，也最讓人安心。但這正是你必須刻意「放慢」的時刻。行政要開始建立資料系統，健康與安全要開始熟悉醫療表與風險判斷，活動與國際交流要開始理解世界大露營的型態與限制。

❑ 這個階段的關鍵，不在於成果，而在於磨合。事情做得慢一點、亂一點，反而是正常的，因為你正在把「想像中的分工」，一步一步變成「實際會發生的互動」。

Be the kind
of leader
that you
would
follow.



www.ronalvesteffer.com

This Photo by Unknown Author is licensed under [CC BY-SA-NC](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

倒數 15 - 12 個月 | 服務員開始真正「負責一塊」

這個階段的轉變

服務員會開始感覺到事情慢慢落到自己身上——也許是資料整理、也許是裝備規劃、也許是健康或活動相關的準備。

很多服務員會下意識地等團長確認每一個細節，因為那樣最安全。但這正是團長開始「放手」的關鍵時刻。服務員被期待的，不是完美，而是開始做判斷。

重要的思維轉換

你會慢慢發現，自己不再只是執行指令，而是需要思考：

- 「如果這樣做，會不會影響其他人？」
- 「這個決定能不能被別人接手？」

當你開始用「整個分團」的角度思考事情，你就已經不只是幫忙的人了。

潛藏的風險

此時的團隊，往往仍然建立在人與人之間的默契，而不是制度。一旦其中一個人狀態不佳，或臨時退出，整個系統就可能立刻失衡。這正是需要開始導入清楚流程的時候——資料如何整理、資訊如何發布、決策如何形成、衝突如何被處理，都要從「靠感覺」慢慢轉為「有共識」。

倒數 12 - 9 個月 | 練習如何一起生活

進入這個階段，行前訓練與實體集訓開始出現，團員與服務員第一次真正長時間相處。對分團長來說，這是一段非常誠實的時間，因為你會第一次清楚看到，哪些制度真的有用，哪些只是寫在紙上。

→ 事情不像想像中那麼順

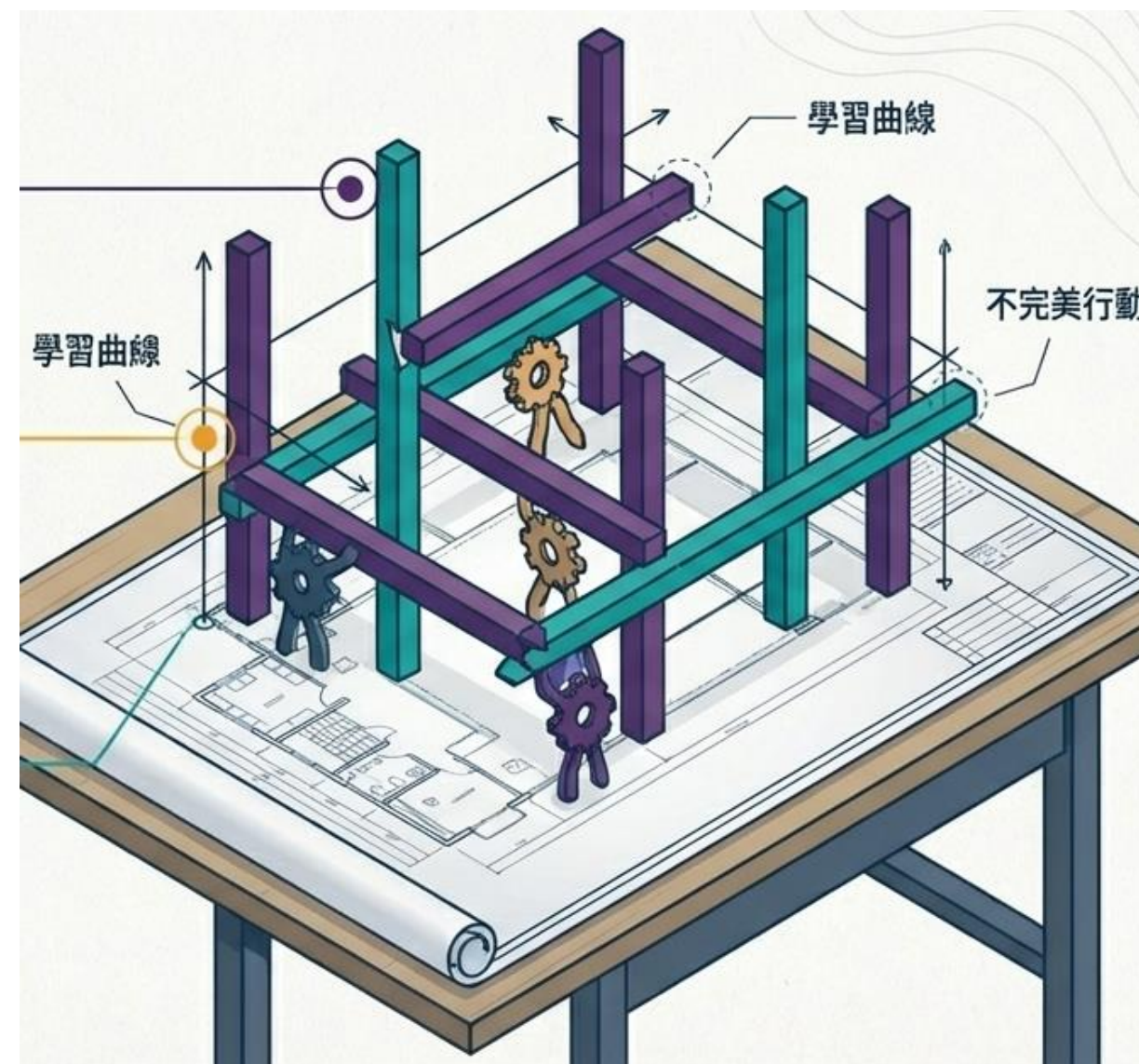
制度一緊張就卡住，團員的反應也比預期複雜。這正是服務員真正開始成長的時刻。

→ 看見哪些流程在壓力下失效

哪些安排一忙就被忽略，哪些事情如果沒有你盯著就會停擺。這些發現不是在證明你不行，而是在告訴你：現在發現，還來得及調整。

→ 學會回頭檢視制度

服務員最重要的能力，不是把事情救回來，而是學會問：「為什麼會卡在這裡？」「是不是可以換一種方式？」在這個時候修正，代價最小；等到了真正站上世界大露營現場，代價會大得多。



倒數 9 - 3 個月 | 一切開始變得真實，壓力也開始出現

機票、保險、文件、裝備、家長溝通，會在這個階段同時湧現。分團長很容易在壓力之下，重新回到「我來處理最快」的模式；服務員很容易退回「等團長決定」的安全位置。但這正是**最需要堅持分工**的時候。

角色	容易出現的退縮行為	應該堅持的做法
分團團長	把所有事情抓回自己手上，覺得這樣最快	確保每一件事都有接手的人、有備援、有清楚的狀態
服務員	高度依賴團長，等待指令才行動	各自守住自己的區塊，讓別人知道「這一塊，有你在顧」
整個分團	壓力集中在單一個人身上	每一位服務員都能被信任，壓力分散

❏ 如果服務員在這個階段仍然高度依賴團長，那麼真正到了世界大露營現場，團長的疲勞與判斷失誤，會直接影響整個分團的安全。

倒數 3 - 0 個月 | 你不是在衝刺，而是在確認團隊能自己站著

服務員應該已經知道的事

出發前最後幾個月，服務員應該已經很清楚自己在分團中的位置。你知道哪些事情是你要盯的，也知道出了狀況該找誰討論，而不是只等一個人下指令。

團長最重要的工作：退到後面確認

這個階段，團長最重要的工作，反而是退到後面確認：當自己不在時，事情是不是仍然能被接住。

如果服務員之間已經能互相補位、互相提醒，那代表這支團隊已經站得住了。

即使團長不在現場，事情仍然能被處理；團員知道該找誰，服務員知道自己在做什麼——那代表這個分團已經完成了最困難、也最關鍵的一件事。

十八個月的準備，其實只在教你一件事

世界大露營的服務員，不是到了現場才開始重要，需經過時間慢慢成為分團的支柱，以及變成家長和團員能夠信賴的對象。

這十八個月，除了為活動進行充足的準備，也是讓分團的服務員們學會如何一起運作，並讓制度成熟、讓人彼此信任的過程。

成功的標誌

當真正站上世界大露營現場時，如果你發現事情沒有因為少了某一個人就立刻崩潰，那代表你們成功了。

你們帶去世界的

不只是一群孩子，而是一個能彼此支撐的小社會。



分團服務員的真正任務

服務員不是把事情做完，而是在準備的過程中，讓青少年在安全的環境學會承擔、在世界中找到位置。而這也正是世界大露營中，團長最重要、也最困難的一次角色轉換。

不是考驗你有多厲害

世界大露營考驗的，是你能不能建立一個在你不完美的時候，仍然能保護人的系統。把事情交出去，意味著你必須相信制度，也必須接受不完美。但世界大露營從來就不是一個追求完美的環境，它需要的是一個能承受錯誤、能及時修正的架構。

在真實世界中練習

透過「**與青少年夥伴合作 (Youth Partnership)**」的精神，讓團員在真實國際場域中體驗民主、尊重、多元與公共責任。分團運作的核心，不在於效率至上，而是在過程中培養能面對世界的青年公民。



接下來的章節將告訴你

01

這個系統要怎麼搭

從行政、後勤、健康、外交到文化，每一個功能如何被建立成可以運作的制度，而不是靠某幾個人勉強維持。

02

每個人站在哪個位置

服務員的角色分工如何被清楚定義，讓每一個人都知道自己負責什麼、在什麼時候需要啟動什麼機制。

📖 這本手冊的每一章，都是在幫你「想像中的準備」，變成「真正能在現場運作的系統」。繼續閱讀，讓我們一起把這個系統搭起來。