

# 科技部補助專題研究計畫成果報告 期末報告

## 保護性社會工作正向督導關係動態性歷程之建構

計畫類別：個別型計畫  
計畫編號：MOST 108-2410-H-343-001-  
執行期間：108年04月01日至109年03月31日  
執行單位：南華大學應用社會學系

計畫主持人：劉玉鈴

計畫參與人員：碩士班研究生-兼任助理：許怡晴  
碩士班研究生-兼任助理：董騰雅  
碩士班研究生-兼任助理：游玉佩

本研究具有政策應用參考價值：否 是，建議提供機關衛生福利部  
(勾選「是」者，請列舉建議可提供施政參考之業務主管機關)  
本研究具影響公共利益之重大發現：否 是

中華民國 109 年 06 月 18 日

中文摘要：保護性業務被認為是高危險、高負荷、高流動率的社會工作實務領域，不但影響組織管理，也影響對服務對象及社會的責任。從消極面來說，社會工作督導，能提供社會工作者支持以對抗外在壓力、減緩傷害；從積極面來說，則可增強受督者的權能、促進自我察覺，並激勵其對助人專業的承諾。在督導的三個傳統功能中，支持性功能被受督者認為很重要，但在實務上卻被督導者以各種原因忽略。

影響督導關係的因素中，除了組織因素、督導者及受督者個人因素外，還包括在督導情境下兩人所構成獨一無二的互動性因素，例如：權力與權威的互動、關係中正向情感性的支持與互動、負面情緒及事件…等，都影響著關係的品質。目前國內多數研究聚焦於督導功能、角色與期待的問題及困境，並且僅就受督者或督導者單方角度來瞭解督導關係。

本研究計畫以雙向視角，透過深度訪談七對在保護性社工實務場域中，現為正向督導關係之配對督導者及受督者，了解他們如何詮釋其關係中的動態性。每位受訪者進行一個個別訪談，一次共同訪談。理論層次上，本研究將以Kaiser的動態性督導概念模式做為分析起點，佐以在地文化脈絡，透過質性研究方法，建構台灣在地性保護性社工正向督導關係之動態性歷程，以提供目前正在經歷督導關係困境之實務工作者參考。

研究結果摘要如下：

1. 依據訪談資料分析修正Kaiser(2004)的督導概念模式圖，認為督導關係、督導過程、目的非線性的呈現，而是三者互為循環的影響；並在華人文化脈絡與組織制度運行中作用。
2. 保護性社工因服務內涵為人身安全保護的特殊性，督導方式多以即時案件的指示及督導為原則，且空間的接近，讓督導能觀察需求並適時提供協助。另外，除直屬的督導外，資深社工提供重要實務經驗及支持，也能促成同儕督導功能的發揮。因此，除個別性督導關係外，團隊氛圍的帶領亦為保護性社工督導能發揮功能的重要途徑策略。
3. 正向督導關係的建構過程，在初期藉由彼此主動試探、觀察回應開始，經歷正負向事件後，在安全接納、不需擔心的氛圍中持續討論以累積信任。雖督導關係中，權力及權威因素不可避免，但隨著正向關係的發展，共享意義、「一起」及「相挺」關懷性支持…等正向情感的增加，促成關係中最重要基石——即「信任」，也讓關係的目的從工具性的角色關係至情感性的夥伴關係，關係的範圍漸漸從工作領域至私人領域。另因華人文化中情感表達較為含蓄委婉，在督導關係中工作層面的正向情感，通常能直接透過語言或文字訊息傳達；但若為個人層面則較難面對面的傳達，而是透過互動中彼此的感受、默契而心領神會。

中文關鍵詞：保護性社工、正向關係、社工督導、動態性、雙向視角

英文摘要：The practice of protective social work is considered to be high-risk, high-load, high-flow, which not only affects organizational management, but also affects the accountability of their clients and society. Social work supervision can provide social workers support to relieve

of external pressures and injuries; it can empower supervisee, promote self-awareness, and enhance their commitment to engage in social work at the same time. In fact, the supervisory relationship is an important medium of providing educative, administrative, and supportive functions. However, the supportive function of supervisory, even though is generally regarded as the most important by the supervisee, it's neglected by the supervisor for various reasons. In addition to personal and organizational factors affecting supervisory relationship, which be established the unique relationship by supervisor and supervisee, it also includes the interactive factors in the supervisory situation. For example, power and authority, emotional support, security, trust...etc., those concern the quality of supervisory relationship. Most of the research in Taiwan focuses on the dilemmas of supervisory function, supervisor's role and the difference expectance between the two sides, and study supervisory relationship only from one-side (supervisors or supervisors). Therefore, this research explored the supervisory relationship from two-way perspectives, dyad, supervisor and supervisee both agree with they are in positively supervisory relationship of protective social work practice. This study interviewed seven pairs of protective social workers and supervisors, one for each individual interview and one for paired interview. Taking the dynamically supervisory concept model of Kaiser as the analysis structure, this paper constructs the dynamic course of the positive supervision relationship. The grounded theory was used in this study, establish theory that grounded Taiwan's cultural context.

The research results as follows:

1. Based on the analysis of interview data, this study revises Kaiser's (2004) concept model of supervision. It does not regard the relationship of supervision, supervision process, and goals as linear relationships, but considers the three to be circular. Social work supervision effect in the Chinese cultural context and organization settings.
2. Protective social workers are designed to protect personal safety. Supervisors are often asked to provide immediate instructions on how to serve clients. The proximity of the office location allows the supervisor to be aware of the needs of social workers and provide assistance at any time. In addition, the cooperation of the team can also strengthen the supervision function.
3. The process of constructing the relationship of positive supervision, the tentative exploration and observation of

each other at the beginning. After experiencing negative events, continue to discuss and accumulate trust in an atmosphere of safe acceptance and no fear of being accused. Although power and authority exist in a supervisory relationship, with the development of a positive relationship, sharing meaning, caring support, and bear together contribute to the most important cornerstone of the relationship, "the trust". In the positive supervision relationship, the instrumental role extends to the emotional partnership. In addition, in Chinese culture, the expression of emotion is implicit, and it is usually perceived through feelings and tacit understanding in interaction.

英文關鍵詞：protective social work, positive relationship, social work supervision, dynamic, two-way perspectives

# 保護性社會工作<sup>1</sup>正向督導關係動態性歷程之建構

## 壹、研究背景及目的

社會工作被認為是三高一低的行業，面臨高工時、高危機及負荷、高壓力，低勞動條件之困境（劉淑瓊，2004；邱琇琳，2005；陳淑貞，2016；Goddard & Hunt, 2011; Antonopoulou, Killian & Forrester, 2017）。尤其是保護性業務服務對象通常為處於危險情境及心理創傷的被害人，長期暴露在人身安全及情緒耗竭的陰影下，更可能產生較高度的壓力及創傷。衛福部（2018）提出「強化社會安全網計畫」整合保護性服務及高風險家庭，並增加3,012名社工人力。然而，比起擴增新進的社工人力，更重要的是原有人才流失的問題。現有研究文獻指出，基層保護性社工員出現年輕化及未婚化的現象（周清玉、曾冠鈞，2011；鍾揚傑<sup>2</sup>，2012；陳淑貞，2016；Goddard & Hunt, 2011）。劉淑瓊（2004）認為對年輕一輩的專業社工來說，保護性工作雖具有高度的社會正義性，但相較於其他社工實務領域而言，這「危險的專業」更難留住有經驗的優秀人才。雖然中央政府一再呼籲保護性社工「專職久任」的重要性，並予以危險加給的策略試圖留住保護性社工人力，但高流動率一直是保護性業務面臨的困境之一，也影響著服務對象的權益。Strolin-Goltzman, Kollar & Trinkle(2010)的研究即指出，社工的流動、兒童保護系統功能和虐待兒童再發生之間存在重大關係，受服務者經歷了社工流動的多重影響，例如缺乏穩定性和失去了信任的關係。

國內外研究皆指出，保護性社工工作壓力大，已影響第一線社會工作者的身心健康（陳淑貞，2016；Lawlor, 2013; Griffiths, Royse & Walker, 2018）。Kim, Ji & Kao(2011)更直接指出倦怠感對社工身體健康有相當不利的影響，亦可能影響與案主建立專業關係，認為機構的管理者及督導在支持社工及預防社工的職業倦怠上扮演重要的角色，尤其是直接督導必須扮演「橋接」(bridging)的角色，幫忙協助確認社工耗竭的徵兆並將困難傳達給行政管理人員。陳淑貞（2016）研究也指出，家暴及性侵害防治中心的社工之工作壓力愈大，服務對象疲勞愈高，而健康指數也愈低，並更有離職的傾向，認為加強社會支持（尤其是來自主管的支持）具有緩衝或保護個體壓力的作用，是使社工員能持續提供助人服務的重要因應策略。美國審計署 GAO（2003）也認為工作者離職原因與不支持的督導有關，強調支持性的督導可以減少社工這個行業本身晉升機會低及很少被認同所帶來的負向影響。黃明玉（2008）也指出當社工員在職場上遇到嚴重的個案工作瓶頸，或是內心遭受較大的挫折與衝擊時，督導者的指導與支持最能幫助社工員走出工作的困境。助人工作的高壓性可能造成社工員的職業傷害，影響其身心健康並促使社工的高流動率，而社工督導是實務場域中社工員最直接及可近的主管，好的督導關係不僅可以使社工專業久任，減少專業重新教育的成本，亦能促進社工生涯發展，提供適切的服務。

Phoebe & Beth（2012）提出以督導有效性為中心的幾個共同主題中，最相關的是其作為媒介的能力，通過這種媒介，督導促進批判性反思，受督者的壓力和擔心可以被外化和探索。周秀如（2010）研究顯示受督者認為督導者對其職務勝任感有正向影響。Barth, Lloyd, Christ, Chapman & Dickinson(2007)針對美國兒福社工進行工作滿意度的調查也顯示，督導的質量是預測社工員工作滿意度的最強預測因素，而提供足夠且有效的督導是能夠留住工作者的重要

---

<sup>1</sup>依據衛福部 102 年 11 月 27 日衛生福利部衛部護字第 1021480538 號函修正之「保護性社工人員資格要件及職務範疇認定基準」，保護性社工人員係指辦理須 24 小時緊急保護之事項者，包含從事兒少保護、兒少性剝削防治、家庭暴力事件、性侵害事件、老人保護、身心障礙保護之直接服務工作人員。

<sup>2</sup>鍾揚傑（2012）研究調查母群體設定為台灣各縣市之家庭暴力暨性侵害防治中心，採取普查的方式進行，扣除無意願參與研究之四縣市，最後共計回收 324 份問卷，整體回收率為 73.9%。有效樣本 304 人中，21-30 歲佔(67.4%)，且尚無婚姻狀況（73.1%）。

原因之一。社會工作尤其強調對服務對象的增強權能，近年來透過實務工作者的發聲，愈來愈多學者也開始注重督導對第一線社工員增強權能的重要性。沈慶鴻（2015）認為在眾多為婚暴社工增強權能的力量中，來自督導者的增強權能，即是其中重要的力量之一，不僅只是增加社工個人的能力感，也與案主處遇目標的達成有關。然而，督導過程中的增強權能，非僅透過督導者對受督者單向的教育傳達或行政檢視即能完成，更重要的是在社會工作督導功能中一直被忽略的支持性情感層面。惟有在安全的督導關係下，受督者才有空間及機會透過督導者的協助覺察自己在實務工作中的所思所為，願意成長改變進而增加自己的權能感。

透過支持除了可以協助正在經歷耗竭的社工員減輕壓力、突破困境之外；在積極層面也可以協助社工深化個人及專業的價值及維持對助人工作的承諾。Tsui 強調責信的時代，社會工作督導有時被視為只是一種監控機制，會降低社工員的自發性與創造力，對此，社工督導不該只是「指導」，還應「鼓舞」社會工作者，傳承對社會工作使命與願景之「熱情」，藉由使命的共享，社會工作督導就不僅僅是專業實踐（professional practice），更是道德實踐（moral practice）（陳秋山譯，2008）。Phoebe & Beth(2012) 研究為什麼一些社會工作者多年來一直選擇留在社會工作專業，並認為自己對自己的職業生涯充滿熱情。發現研究對象會以「幸運」、「幸福」及「驕傲」來描述所從事的社會工作。所有的研究參與者都提到督導對他們的福祉安康（wellbeing）至關重要，無論是在他們整體社會工作生涯中或是一路走來的特定時刻，而且督導也被認為是他們仍然是社會工作者的原因之一。Schamess(2006a)認為當創造一個環境，能保持著增強同理的調性和關係的能力時，督導最為有效。有效的督導有助於發展有功能、凝聚的專業身份，同時效能感增強時，自我結構也會變得更為凝聚。

督導功能的發揮對從事高壓的保護性工作尤其重要，NSPCC(2008) 在對兒童保護審查的提交報告中提到，社工督導在應然面能發揮促進安全和正向的社會工作實務的重要作用，但實然面對如此具有挑戰性的工作，兒童保護服務卻沒有足夠來自督導的支持能使社工有效地與不合作、矛盾、抗拒、迴避或攻擊性的服務使用者一起工作，督導品質的低下也讓社工正在失去反思自己的感受和實務的機會（引自 Goddard & Hunt, 2011; Ingram, 2013）。影響督導關係的因素有許多，大致可歸納為：個人特性、組織環境等靜態因素，及關係中督導者與受督者互動而產生的動態因素。刑志彬、黃勇智（2016）針對國內外相關文獻之整理，認為國內研究重視社工督導內涵的功能，國外則是重視社工督導歷程的關係，在保護性社工面對內憂（督導需求無法被滿足）外患（高壓力、高負荷的工作性質），導致人員流動頻繁。莫黎黎（2012）指出督導行為是一種非常特殊的人際互動，督導者會見受督者，一起努力，使其更有能力，以有效協助案主。督導關係建立是有效督導的重要元素，但即使是不錯的督導關係，有時也會卡住，雙方可能變得疑神疑鬼、互相逃避，產生疑懼或負面情緒。因此，督導關係的良窳並非靜止的狀況，而會隨著環境壓力及關係歷程中所發生事件的互動，不斷地產生動態性的起伏及內涵上的變化。

社工督導的功能必須透過督導者與受督者建立起的獨一無二的督導關係所傳遞，並在督導互動過程中，交流著對彼此的正／負向認知期待及情緒感受。督導者與受督者雙方都應認知到彼此都是督導關係的主體，也是關係的建構者，對於關係品質皆負有責任。筆者認為從鉅視來看，組織因素對督導關係影響的探究，確實為社會工作的階級倡導及工作環境改善提供重要的依據，但畢竟社會環境的改變並非一蹴即至；而個人的能力及特質會隨著關係中的互動而發展。國內目前有許多關於保護性業務的督導功能（蘇怡如，2008；吳麗華，2012；呂季芳、郭俊巖，2017），或督導困境（邱琇琳，2005；謝文蒨，2009；李幸蓉，2010；鍾揚傑，2012；陳淑貞，2016）的研究；但較少提及社工督導過程的動態性，以及督導者、受督者如何在組織的限制及困境下仍能經由支持性互動建立起正向督導關係，且影響彼此的個人及專業生涯。且研究正向督導關係者，亦僅有呂婉珈（2013）針對兩位受督導的諮商心理師，從受督導者諮商督導正向經驗進行敘說研究。因此，本研究欲探索在保護性社會工作實務場

域中，構成正向督導關係的動態性因素及歷程，研究目的及問題如下：

- (一) 瞭解保護性社會工作督導者與受督者分別對「正向督導關係」的詮釋與認知。包括：什麼樣的關係是正向的督導關係？在這段督導關係之前曾經歷過的督導經驗為何？有何不同？目前的督導形式（個督／團督、定期／不定期、頻率、內容...）為何？何時開始或何事件讓督導者／受督者意識到目前的督導關係是處於正向督導關係？
- (二) 探索督導者與受督者面對組織脈絡下的行政壓力及實務困境，仍能建構正向督導關係的歷程。包括：督導契約（或是督導默契）是如何形成的？經過討論或是自然形成？在關係過程中雙方對於督導功能的期待及目標是否一致？經過怎麼樣的變化及調整？由誰發起這樣的討論？另一方的感受為何？關係的轉折點為何？
- (三) 檢視在正向督導關係的實施過程中，動態性因素之影響。包括：雙方對督導者使用權力與權威的看法及經驗？督導者在什麼樣的情況下（討論專業／個人議題、重大案件發生...）會提供受督者支持性情感或賦權，如：關懷、信任、共享的意義？其在督導過程中使用何種技能表達支持？受督者又何時曾感受到督導者對他的支持性情感及賦權（於正式會議、非正式會面或重大案件發生...時）？感受到什麼樣的語言或非語言訊息的互動？關係中是否也曾有受督者對督導者的反向支持經驗？
- (四) 發展面對保護性實務或督導關係中負向事件（人身安全、專業耗竭、意見衝突...）的反思及因應策略。包括：發生負向事件時，督導者與受督者各自對事件的詮釋如何？揭露與不揭露？雙方覺察到督導關係的變化？如何共同去面對及處理？如何詮釋彼此的行動？之後又對督導關係產生什麼樣的改變？
- (五) 探討社會工作在正向督導關係中的主體性及支持性歷程對專業及個人成長的影響。包括：此段督導關係中誰是建構的主體？對督導者及受督者個人（人格、其他關係...）產生了什麼樣的影響？專業的成長及影響（技巧、價值、承諾...）？

## 貳、文獻探討

美國社會工作專業協會（NASW）2013年從社工督導的目的性，將其定義為督導者與受督者之間的關係，透過此關係主要的義務及責任是發展能力、合宜舉止及倫理的實踐。督導者提供受督者指導，受督者則運用社工理論、標準化知識和技術、能力，合乎道德的內涵於實務場域中。督導者有責任選擇最適合受督者專業發展的模式，而督導關係是建立在信任、保密、支持及同理的經驗上。督導活動則包含行政、教育及支持等三個可能重疊的面向。Delano & Shah (2006)以督導功能定義督導關係為：一種提供支持、教育、品質監控的專業關係，並創造出安全的討論平台，以反映專業實踐。本研究欲探究建構保護性社工正向督導關係之支持性互動歷程，文獻將從社會工作督導的內涵，探討影響督導關係之靜態要素及督導關係之互動性，再針對目前保護性社工督導現況進行討論。

### 一、社會工作督導關係的內涵

Tsui 認為構成督導關係的要素有三：督導契約（包含設定目標、期待、任務）、督導形式（機構允許的自主程度、督導者的作風與技巧、受督者的需求與經驗）及發展的過程（評估督導關係及受督者技巧的進展）（陳秋山譯，2008）。筆者認為督導契約中的目標、期待及任務，皆與進入督導關係時對督導功能的想像與認知有關，因此也一併討論。以下針對督導契約中對功能的期待、督導形式及發展歷程三個層面之相關文獻進行探討。

#### (一) 督導契約

自 1976 年 Kadushin 提出社會工作督導之行政性、教育性、支持性功能，是社會工作督

導功能的經典之作，也被稱為督導的傳統功能，之後 Morrison(2005)新增了調解的功能，也受到許多學者的迴響及引用（林勝義，2018）、Tsui(2004)則加入溝通性功能。就督導功能的發展脈絡來看，行政管理功能為社會工作督導的起源，之後才增加了教育及支持性功能，然在責信時代又回歸行政功能，近期在後現代主義的思維下，又進入倡導以優勢為本的督導取向（陳秋山譯，2008、林勝義，2018）。

Tsui 認為在這五十年來，對督導功能所做的定義總是要兼顧行政、教育和支持等三個功能的平衡，但哪一個功能才是最重要的，一直爭論不休，尤其是督導的行政和教育功能后冠的爭奪，而支持功能幾乎總是敬陪末座（陳秋山譯，2008）。呂季芳、郭俊巖（2017）對兒保督導功能與新進社工專業知能養成的研究結論指出，督導對新進社工專業養成的正面效益包括：教導相關法令、督促工作時效性、培養撰寫公文、幫助網絡資源整合、擔任溝通橋樑等等。顯見仍在偏重於行政性、教育性、協調性功能，惟獨未提及支持性功能。Tsui(2004)的研究也顯示，香港的社工督導者和受督者都認為，督導的主要目標是能成功地服務案主，但不同的是督導者認為這一過程是維護服務標準和服務品質的理性系統工具，而受督者則希望督導能夠提供情感支持並促進團隊合作。香港華人的督導關係中，督導者更注重行政及教育功能，而受督者則表達很需要被支持。

鍾佩怡（2018）則指出雖然同理、傾聽、支持的技巧對於社工督導而言並非困難的實務技巧，然而在實務現場的高工作負荷量、高情緒壓力的挑戰中，相較於行政或教育性功能，支持性功能就弱化許多。甚至某些督導者因自己的限制，下意識地避免去碰觸這個議題，而忽視受督者的需求。Hawkins & Shohet(2000)提出督導的管理和教育者角色之間始終存在潛在的緊張關係，他們因此建議督導關係中的合作夥伴應該建立一個對於督導關係的共同認知。Ingram (2013)也有類似的看法，主張督導及受督者可以藉由共同討論期待來建立督導的夥伴關係，先表達各自的看法，再協調及商定，最後可以隨時檢視及修正，讓兩造都能明確的認知到督導的內容及焦點。

許多國外的學者提倡在督導初期即應訂定明確具體的督導契約，包括督導的方式、頻率、期待、可能造成的影響...等等（Kaiser, 2004; Davys & Beddoe, 2010; Parente, 2011）。但在華人的文化中似乎較不傾向以如此正式的形式規範督導的內涵，Tsui(2004)研究即指出香港的督導形式相對寬鬆，也很少使用書面議程和督導契約，以雙方的同意取代契約。督導者與受督者皆認同社工督導最重要的目的是能有成效地服務案主，但督導者認為這一過程是為了維護服務標準和品質的理性系統工具；而受督者則希望督導能夠提供情感支持並促進團隊合作。他建議無論是口頭還是書面的，明確、雙方同意的契約將有助於督導者和受督者澄清各自的期望，消除不必要的衝突，並在一定程度上保障受督者在直接實務工作中的自主權。

筆者在台灣社工實務界擔任社工及督導超過二十年以上，確實幾乎從未有簽訂正式書面督導契約的觀察及經驗，僅有口頭約定及習慣俗成所形成的非正式的「默契」，也呼應了上述 Tsui 的文化觀點。在華人的文化脈絡下，習慣為彼此「留些餘地」，不將關係說清楚明白意味著日後督導內涵可能的調整彈性空間；但也讓溝通的過程變得更加曖昧及猜疑。

## （二）督導形式

許多國內外的文獻都提及定期及規律督導的重要性（廖美蓮，2018；許雅惠、張英陣，2016；Phoebe & Beth, 2012; Johnson, 2014）。Hair(2013)研究發現，社工員若無法獲得常態性的專業督導，特別是資淺者，不僅經常面臨倫理上的困境，也會自我貶抑社會工作的獨特技術（引自許雅惠、張英陣）。就現況來看，國外的社工督導較具結構及制度性，例如：澳洲與英國的社工督導標準是每個星期至少對社工提供 1 或 1.5 個小時的督導（引自許雅惠、張英陣，2016）。Barth 等人（2007）的研究也指出每週進行 2 小時督導的社工員工作滿意度最高，因此認為每週 2 小時支持性及有效的督導是時數的最低底限。Johnson(2014)針對有執照

的受督社工研究則指出，大多數受訪者希望更頻繁，更經常地進行督導，他們認為「每週定期的校驗」並讓他們的督導「隨手可用」(readily available)有助於緩解壓力。雖然 Phoebe & Beth(2012)認為「良好」督導的共同特徵應包括：規律性、討論和支持，但如果社工員知道能夠隨時進行臨時和不定期的討論，這對他們的福祉也非常重要。綜上所述，國外文獻建議社工督導應以定期、每週進行 2 小時的討論以提供受督者支持為佳，而不定期的討論則為輔助，機動性滿足社工員臨時緊急的需求。

反觀台灣的社工督導並無明確制度之建立。衛生福利部自 2011 年起才將地方政府辦理社工人員督導業務納入社會福利績效考核項目，要求必須定期進行內部之直接服務的個別督導及團體督導，並強調個別督導之內容不宜只針對行政與個案以及業務的討論，亦能對社工同仁的專業價值、文化議題、個別議題以及其職涯發展有一套較完整之專業養成計畫(衛福部，2017)。而前述制度也僅針對公部門社工督導規範，至於私部門則僅能藉由委託民間社福機構辦理服務方案之考核評鑑時，據此作為服務專業性指標之一。廖美蓮(2018)質疑台灣實務訓練慣用「隨問隨答」的學徒式督導制度，並不是一種均衡的作法，而認為應該更強調固定的督導時間，才能提供督導關係的持續性及穩定性且兼具專業養成的互動模式。筆者也認為，社工實務界更熱衷非定期個別的督導方式，除了文化因素外，也與沈重的工作負擔有關，可能因為工作的急迫性而選擇時間較彈性的督導方式。其實也暗示對於督導效能的輕忽及過於聚焦於即時決策及問題解決的工具性及行政管理功能，而錯失了藉由督導關係中的情感性支持，可以協助受督者在經驗中深化反思，促進個人及專業自我成長的機會。

督導形式也與受督者的經驗及需求有關。Davys & Beddoe (2010)認為新手社工在督導過程中，可能會有：被情緒感受壓垮、被他人批評、在專業場合被誤解等三種擔心。他們在 2016 年所做的研究更發現，實務工作者從新手到老練的專家，大約需要三至四年的實務歷練。但是，有些實務工作者未能順利達到應有的發展階段，就可能由擔心而爆發焦慮(引自林勝義，2018)。因此，加拿大紐芬蘭與拉布拉多省社工協會(The Newfoundland and Labrador Association of Social Workers, NLSAW)於 2011 所訂定的社工實務督導標準，是依據不同資歷的社工員予以不同的督導時數要求。1.新畢業生和初級社會工作者被要求在進入實務場域的兩年內，被要求至少每週定期或每兩週進行一次的受保護的督導。2.經驗豐富的社會工作者進入一個新的/不同的實務領域時，應與督導聯繫，在已知的知識和技能差距的基礎上進一步發展，並確保為特定人群和實踐領域提供適當的知識基礎，需要在第一年內至少每兩週定期督導一次。3.在實務領域經驗豐富的社會工作者則是根據社會工作者、督導或組織政策認可需求時，能及時取得督導。督導形式包括(但不限於)以下幾種：個別督導(individual supervision)、成對督導(dyadic supervision)、團體督導(group supervision)、反思小組(reflecting teams)、遠距使用電子通信和/或視頻會議設備(distance using electronic forms of communication and/or video conference devices)。可見，愈年輕及資淺的受督者，尚未有足夠累積專業自信的機會，在實務工作中可能產生擔心及焦慮的情緒，因此需要督導更多、更直接的指示及教育；但當在實務工作中累積足夠的經驗及知能後，資深的社工員對於督導的教育需求則自然減少，而需有更多的自主空間。

### (三) 督導階段

督導關係的發展並非固定而靜態的，而是在機構的政策影響下，隨著督導者及受督者在督導過程中兩人互動與個人成長的交互影響而產生變化。Davys & Beddoe (2010)認為督導關係的建立和發展，可分為準備期(個人覺察)、開始期(簽訂契約)、中期(發展關係)、結束期(終止關係)(引自林勝義，2018)。Parente (2011)則參考 Shulman 提出的督導四個階段，說明如何運用不同的督導階段提升督導品質：

1. 初步階段：督導最重要的技能是「調整」(tuning-in)或發展對新進社工的背景、價值觀、

文化、專業知識和習慣的意識，並同理其進入新督導關係的經驗，而不應該將技能視為理所當然或有不合理的期望，而是應該直接解決問題。傳達關懷，並鼓勵他而非評斷式的在兩人之間自由溝通。

2. 開始階段：督導的重點應該是建立相互信任的關係，並製定一個雙方同意的督導協議。因為新的受督者可能會擔心或不清楚督導的目的，對如何使用權威和權力有疑問，擔心某些問題是不恰當的或反映自己的能力問題，所以會避免去處理。督導者應該主動對受督者分享他對彼此角色的理解，以及督導和相互義務的期待。這個階段受督者也在測試什麼是可以或不可以被接受的。
3. 工作階段：核心督導階段，督導會使用八項關鍵技能：利用「會議調整」來發現問題，並鼓勵受督者直接在會議中解決問題、訂定「會議契約」使受督者覺得督導時間變得有意義、「闡述技巧」傾聽並提出問題以更瞭解受督者的想法和感受、「同理技巧」讓受督者知道督導能真正理解他的感受，表現出誠意，並鼓勵在督導關係中建立聯結感、督導者可以「分享技巧」表現出脆弱性，承認自己的優點和缺點，從而促進受導者的安適，而不是強迫他分享、「果斷技巧」幫助受督者認識期望和要求，當要求未達到，可能需要設限，指出障礙並鼓勵受監管者專注於工作表現，受督者的個性不應成為關注的焦點、「分享資料」是向受督者提供他們在解決問題時所需要使用的訊息、最後，督導使用「會議結束技巧」來總結已討論的內容，並確定實現目標的後續步驟。
4. 結束階段：督導總結督導過程的各個階段並指出受督者學到了什麼或如何成長，並對受督者所做的工作及在督導過程中所做的努力表示讚賞。

國內文獻對於社工督導發展歷程的討論並不多。李幸蓉（2010）在「華人社會中社會工作督導關係的界限議題」乙文中提出督導的五個歷程，包括：初始階段、探索階段、工作階段及鞏固階段。因該文主要探討的焦點在於各階段中督導者的角色規範與如何避免觸犯專業界限，並未陳述各階段劃分的依據及脈絡為何？僅在文章表列下說明資料來源為其自行整理。本研究針對已經建立正向督導關係之督導者及受督者，瞭解其對督導關係發展至今的過程詮釋，是否能回應 Parente 不同督導階段的及相應的技巧運用，或者有在地化的特殊性，則是研究欲探知的。

## 二、影響社會工作督導關係之靜態<sup>3</sup>要素

Tsui 認為在社工處遇中，督導者與受導者彼此的關係是影響其人際溝通的脈絡，他提出三種可能的督導關係，包括：行政取向的位階關係、專業取向的同事關係、支持取向的友誼關係（陳秋山譯，2008）。影響督導關係的因素很多，筆者就現今文獻的內容，將其區分為穩定性較高之靜態因素及變動性較高的動態因素。本節先就現今文獻研究結果顯示，影響社工督導關係之靜態要素區分為組織因素及受督者、督導者個人因素；動態性因素為本研究主軸將於下節進行討論。

### （一）組織設置

儘管機構環境對督導關係的影響可能是間接的，但一些研究已經報告了督導與組織氛圍（organizational climate）之間的關聯性（e.g., Glomb & Liao, 2003; Mawritz, Dust, & Resick, 2014; Restubog, Scott, & Zagenczyk, 2011; Robinson & O'Leary-Kelly, 1998, 引自 Zinn, 2015）。Glisson & Hemmelgarn（1998）認為兒童服務組織的氛圍可包含：公平性、角色清晰度、角色過荷、角色衝突、合作、成長及進步、工作滿意度、情緒衰竭、個人成就等面向，其研究顯示負向及敵意的組織氛圍也與傷害性及負向的督導行為有關。Antonopoulou等人（2017）整理英國

<sup>3</sup> 本研究將影響社工督導的靜態要素定義為：穩定、不受時間或關係互動影響之因素。

兒福社工的相關研究，認為社工的壓力與個人因素較無關連，雖然個人差異在壓力下發展彈性和應對策略中發揮重要作用，但組織功能的整體管理才被視為決定離職中最重要因素。他們認為有品質的個別督導及高比例的督導是提供兒福案件成功服務的先決條件。正向的組織環境是對社工是否留任有重要的，例如：環境空間設備、行政支持、小型的工作團隊、高社工／督導比率、有限的工作量、有品質的督導...等，這些有利的工作條件形成對社工能提供良好的組織實務支持。他們特別強調工作清晰度和控制感，及必要的社會支持，能有效地應對他們的日常工作壓力，而這些因素甚至比工作量更有影響力。Goddard & Hunt(2011)認為Depanfilis & Zlotnik(2008)所提出的六項社工員留任的組織因素：薪資、督導支持、可接受的工作量、同事支持、晉升機會和評估僱員之中，除了薪資之外，督導的角色能夠影響所有其他因素。上述研究顯示理想的組織設置除了硬體空間環境之外，更包含了職務角色設計（清晰度、公平性、合理的工作量）、組織的氛圍（小型團隊、合作性、成長性）、及社會及行政支持，尤其是有品質的督導可以增強社工員的能力以因應實務工作及組織管理上的壓力。

此外，公私部門組織的不同性質也可能造成相異的影響。Zinn（2015）認為雖然現今未能有研究明確比較出公私部門督導方式的差異，但相關文獻顯示，可能在督導實務的相關因素可能存在差異。需要處理緊急狀況及安置案件的機構，會比處理健全家庭的緊急服務，有更嚴格的管理式督導。公部門的督導因為在官僚體系中，可能比私部門的督導更少對組織的承諾，其督導時也會更少的活動及更多的批判態度。而督導擔任愈多管理者的角色及觀點（如：績效管理、風險規避、成本效益）；則可能犧牲其他，如支持社工專業發展（如教育或形成性功能）及提供情緒支持（如支持或恢復性功能）。但該研究中無法證實公私部門管理者的自主性、公共利益動機的強度是否有差異。

另一個有關組織設置中社工督導的議題是關於在內部督導之外，機構外聘督導的角色與功能。Wepa(2007)發現在紐西蘭的外部臨床督導被認為比內部更有幫助，尤其是對經驗較豐富的受督者而言，使他們能夠獲得足夠的距離參與對他們的實務工作持續反思和批評的過程，而不必擔心會影響他們的未來升遷發展。Pack(2012)針對督導及受督導的現象學研究也發現：不同於醫學專業上手把手指導的師徒制，社工更願意視督導過程與關係為一種合作協力（collaborative endeavour）。認為對督導者及受督者而言，外聘臨床督導的意義不同，對督導者而言是一種風險管理，確認社工提供的是安全的實務（safe practice）；但對受督者而言提供的是安全的地方（safe place），可以讓他們自由地討論他們的問題而不必擔心受到指責，並提供倫理的「更全面的圖像」（bigger picture）及外加的視野（extra vision）。Beddoe(2011)認為內部督導注重任務及流程，而外部督導則將焦點放在受督者個人身上。但他擔心將督導與臨床責任分開來存在許多陷阱，如果外部督導者瞭解受督者專業能力的問題但沒有被授權來解決這些問題，那麼即很難改善；又如果與內部督導關係存在不滿，督導與實務的分離也可能會加深「管理」與「實務」之間的隔閡，產生不健康的共謀，因而減少組織層級間資訊的流動。

許雅惠、張英陣（2016）也認為當社工人員的流動率大時，外督工作就算持續，面對新社工又要從頭教起，根本無法累積成長，形成一種無成效的經費與成本損耗。就筆者擔任外聘督導的經驗也認為，外聘督導或許可以提供社工員專業教育及個人諮詢的功能，暫時性的增強社工員的權能感，但面對社福機構內部組織設置及督導關係的問題時，「局外人」的身份及角色，實在很難有置喙的餘地。因此，內部督導者與受督社工正向而密切的合作協力關係，才是真正能累積專業、留住人才的關鍵。

## （二）個人因素：

### 1. 受督者

在眾多個人因素中，受督者的年齡及社工資歷已被國內學者指出為影響認知督導效能重要因素（周秀如，2011；楊秀玲 2011；鍾揚傑，2012），即受督者年齡或社工年資愈高，感

受到的督導功能也愈低（尤其是教育功能）。國外研究也有類似的結果，Zinn（2015）認為資淺的受督者較能在督導中獲益，也較能積極正向的評估督導的支持，Barth 等人（2007）的研究也指出兩年工作經驗者的工作滿意度最高。筆者認為這也回應到前述新進社工因缺乏專業經驗及知識技巧，需要較密集及督導頻率及教育指導；而實務經驗較多之社工，已有專業累積，對督導的需求即有質與量的轉變，而需要更少的限制、更多的自主性及深化的討論，如督導方式未依受督者個人需求而調整，則很難讓資深社工感到滿意或從督導中獲益。劉玉鈴（2015）曾建議發展式督導（developmental model）尤其適合新進社工與督導關係建立時，步驟式的提供不同階實務工作所需的專業技巧；而成長取向督導（growth-oriented model）則引導社工探索過去個人生活經驗及專業發展歷程，自我察覺現階段的優勢及未來努力方向，對已具豐富經驗之社工能有更深度覺察意義的幫助。

多數文獻無法證實種族對督導關係的影響（Barth et al., 2007; Johnson, 2014; Zinn, 2015），惟性別特徵的影響國內外文獻則呈現不一致的部分。Zinn(2015)發現性別與督導關係類型無顯著相關，且督導及受督者性別是否一致對督導過程的支持性及受督者對督導關係的看法也不會產生實質影響。鍾揚傑（2012）也發現受督者的性別並不會影響其對督導功能感知的差異。惟周秀如（2010）研究則指出受督者性別不同，在督導關係及勝任感中呈現顯著差異，男性受督者的掌控感及信心感較佳，然督導者與受督者之間的性別配對一致性，在督導關係上無顯著差異，惟 Tsui(2004)研究結果顯示香港的男性受督者無條件地首選男性督導員，在女性督導下，他們感到不安；而女性督導者也更喜歡女性受督者。女性督導員比男性同事更需要證明自己的能力。蘇怡如（2008）則提出男性受督者對督導之教育功能的應然面高過於女性。在女性工作者為多數的社工實務中，雖然目前研究並無指出督導性別差異的影響，但為了讓社會工作者更具有自主性、自我引導和自我規範，Chernesky（1986）提出女性主義取向的督導方式，認為應以同事關係取代科層權威，以水平式的溝通及過程取向的結構（process-oriented structure）來促進個人的成長與專業的發展，而不需要仰賴師徒關係（引自陳秋山譯，2008）。

根據衛福部 2017 年統計，全台 15,000 名專職社工中有 12,277 名為女性（佔 82%），僅有 2,723 人為男性（佔 18%），顯示現階段社會工作實務仍以女性工作者為主要服務提供者。吳秀瑾（2006）認為從文化女性主義者 Gilligan 的觀點，女性的人我關係是以「道德等差性」(moral partiality)、「道德個別性」(moral particularity)、及「信賴」(trust) 為中心的；而男性則講求抽象、旁觀者的中立態度及重視原則。雖然從上述研究看來，社會工作者性別對督導關係造成的影響是曖昧不清的，但筆者認為如果性別不同對關係的態度有異，則不同性別配對組成的督導關係在關係中的互動內涵上亦可能會有差別。因此，本研究將選取較大差異的性別組合，以探究性別對督導關係可能的影響。

## 2. 督導者

阻礙督導關係之督導者主要因素為：督導者的能力不足、未接受過督導訓練等因素。Quarto(2002)的研究指出資淺的督導比資深的督導感受到更多的衝突，也擔心自己被認為是不一致或無效的。顯見新手督導常是在未有充份準備的狀況下，接受督導職務的挑戰，而產生角色壓力及能力自信不足的問題。Beddoe(2011)提出在紐西蘭、澳洲和許多其他的國家，社會工作者進行督導的方式常有規範，但卻未見對於督導者教育的要求。國內社工實務場域也有督導訓練不足的問題（蘇怡如，2008、汪淑媛、蘇怡如，2010、蔡宜庭，2018），雖然台灣社會工作專業人員協會於 2014 年開始試辦「社會工作督導培訓及認證制度<sup>4</sup>」，但目前實務領

---

<sup>4</sup> 該制度設計以三年為一期辦理督導培訓及認證，第一年透過培訓課程，奠定參與者對督導理論及實務操作技巧的認識與理解。待完成 21 小時「共同課程」、15 小時以上之「臨床/ 實務督導技巧演練課程」後，進入第二、三年之實地督導訓練過程，透過接受個別督導 36 小時及提供他人督導 150 小時，並於督導時數完成後，接受督導考核，經教育訓練委員會審查後授予督導認證。

域社工督導之升任仍以學歷高、年資深為重要考量。

Tsui(2004)提出香港社會工作督導者自身經歷了幾個角色發展的階段：作為新手主管，他們必須適應新的角色，當督導承擔管理職責時，他們就會成為人事服務經理，當他們在這個角色中放鬆，並在管理和專業工作之間取得平衡時，他們就會達到成熟督導者的階段。最後，當督導者可以自由地將注意力集中在受督者的個人需求和情感上時，他們就會成為導師(mentors)。以 Tsui 的角度來看，督導的發展似乎與角色的轉化及適應有很大的關聯，筆者認為要能達到真正的成熟，是必須能夠在督導關係有反思自己所在位置的能力及意願。

李宜珍(2014)認為督導與社會工作者間，有著一條無形的線所牽引，督導關係尤其更是核心的重點。當督導個人特質真誠、態度溫和、高敏感度、有行動力及創造力，互相尊重；加上督導行為舉止，表現出圓融的待人處事，並且對於受督導者包容度高，能適時鼓勵，提供支持及陪伴，將最能促進安全的依附關係，使受督導者們建立良好的督導關係，進而透過關係脈絡，促進督導成效。姚智仁(2018)提及督導個人應具備的十項特質及價值，包括：具備較崇高的人品、認同和實踐社會工作專業價值、具正向思考的人格特質、要瞭解組織的使命、要有足夠的視野、不斷充實基本知能及相關的背景知識、累積人脈建構網絡合作、善於溝通的能力、高度自我情緒控管能力、以人為本的關懷。此外，從督導者的觀點來看，受督者的個人特質也是影響督導關係及成效的重要因素，例如：受督者的人格特質、開放度、接受督導的意願、專業成長的動機、能力... (許韶玲, 2003、蘇怡如, 2008)。

然而，兩個有正向特質或豐富經驗的人，就一定能形成好的關係嗎？筆者從事社工內外聘督導的觀察及經驗發現其實不必然，實務中常見「兩個好人，卻無法形成好關係」的窘境。且專業知識及技巧的學習或許容易，但不論是督導者或受督者的人格特質，皆形塑已久難在短期內產生重大變化。本研究認為督導關係的動態性，並非兩個獨立個體在督導過程中言行的總加，更重要的是能瞭解督導過程如何藉由互動而開啟正向循環，期待研究結果能幫助非處於正向督導關係的督導者及受督者，促進個人及關係的成長。

Baldschun(2014)認為個人因素和組織因素是交織在一起的，無法單獨衡量和評估，而會相互影響。Cearley(2004)的研究則指出，如果督導者能在督導過程中能採取「賦權」的處遇，無論機構是否支持，都能幫助受督者覺得被幫助而能感受到增強了權能。Zinn(2015)強調督導是通過人際關係來實現的，不應該被簡單的概念化為個案工作者外源性就業脈絡的一個特徵，而是一個交互性、情境性、多元化的現象。顯見組織因素雖然對督導關係有所影響，但正向且支持性的互動仍有可能突破機構及個人的限制，運用關係發揮增權的督導效能。因此，本研究主題將聚焦於保護性業務社工督導關係的動態性，但不忽略組織設置及個人因素對督導關係的影響。

### 三、社工督導關係中的動態性互動因素

Biaggio, Paget & Cenoweth(1997)認為可以從三種方式明確界定督導關係：承認他們在督導關係中的使用權力、建立評估督導關係的框架、建立一個支持性的督導的環境(引自 Willis, 2010)。Kaiser(2004)也指出，督導關係的三個主要組成部分是：權力和權威的使用、共享的意義和信任。綜合上述，本節將從督導關係中的權力與權威的使用進行探討，再瞭解實務面正向情感的建立及可能出現的負向情緒因應，最後以 Kaiser(2004)的動態性督導概念架構，加入文化因素以討論社工督導關係的動態性。

#### (一) 權力及權威

Kadushin & Harkness (2002)認為與督導關係有關的影響力為權力(power)與權威(authority)，他們將「權威」定義為「合法化的使用權力的權利」，它是被認可的使用權力，是被接受及驗證過的使用權力，也是決定他人行為和做出指導他人行為的決定的權利，透過

機構委任權威和受督導相互接受合法授權而建立督導關係；「權力」則是能實施權威的能力。權威可以被委派；權力則不行。楊書毓（2008）研究受督者在諮商督導歷程中的依附行為與其所知覺之督導效能的關聯性，發現在督導關係中，受督者總是用「權威」的角度看待督導者，導致彼此的互動關係經常陷入模糊不清的狀況。Holloway & Brager(1989)認為受督者對權威的態度取決於三個因素：受督者如何看待權力的來源，以及他們是否接受其合法性；受督者如何獲得其所要求的資源（或如何避免制裁）；受督者對於與權威人士合作有可能取得想要之資源（或避免制裁）的相信程度（引自陳秋山譯，2008）。

## 1. 來源及接受度

Leung(2012) 認為督導者的正式權力附屬於職位所賦予督導者的資源，並受到文化因素的支持；非正式權力則來自個人的、關係的，和/或情境的特質因素，受督者對督導者使用非正式權力（如情感支持）亦持正向的態度。他並以 French and Raven (1960)提出的五項社會權力說明督導關係中的權力：酬賞權（對受督者有形獎勵或精神上的肯定）、強制權（對受督者實質懲罰或精神上的批評）、合法或位置權（督導者為組織認可的權力）、參照權（受督者認同督導者為典範）、專家權（督導者的專業能力）。其中，參照權來自正向的督導關係，吸引受督者朝向督導者的方向，被視為是一種「關係的力量」：受督者想要像督導者一樣（信念、行為）並被他喜歡。這種關係一旦建立，就會為督導者提供影響力的基礎。關係越強，督導者影響受督者行為和態度的能力就越強，督導者期望即內化於受督者。Schamess(2006a)認為藉由認同令人敬仰的、有幫助的督導者，可以促進效能和自尊的變化。隨著督導者傳遞的功能、態度和價值觀被內化。

Tsui(2004)的研究則發現在香港督導者的背景及經驗與他們的權威性有很大的相關，過去的經驗包括：督導經驗、實務經驗、生活經驗三種。督導者及受督者皆重視其「在該領域中的地位」，豐富的實務經驗為督導提供了信心，特別是當他們向直接服務的受督者提供具體的實務建議時。最後，主管的生活經歷，如婚姻、養育子女、疾病和分離，也被視為資產能增加了對受督者作為人的理解，並加強了受督者對督導資歷的接受。Leung(2012)研究香港的社工督導關係，認為華人社會相較於西方國家，對督導關係中權力的使用及接受似乎較高。Tsui等人（2005）也認為華人社會的文化特徵，例如尋求和諧與妥協，將集體利益置於個人利益之上，並將權威視為照顧未成年人的仁慈力量，是接受權威的原因；但他們也擔心華人的這樣根植於避免衝突的和諧關係可能造成不健康的督導關係，因為下屬累積的不滿可能會破壞關係並產生負面影響（引自 Leung, 2012）。

由上可知，華人文化脈絡對於權力及權威習慣性的遵從，影響對於督導關係中權力與權威來源合法性的接受度。筆者認為社工督導者職位的社會角色所伴隨的正式權力（如：酬賞權、懲戒權、合法權）的行使，或許會使受督者表面上順從及接受，但真正在督導關係中能造成受督者長久影響的，還是來自對個人在關係中的正向互動，情感上認同督導者權威性（如：專家權、參照權）的力量。

## 2. 壓迫及權力遊戲

Johnson(2014)研究顯示，社工督導可能藉由增加工作要求、強調自己、不提供支持、不滿足需求或期望、時間限制、以及受督者覺得被迫取悅督導來製造社工的壓力。值得注意的是，在督導關係中的權力並非督導者對受督者單向的行使作用，有時受督者也會藉由消極回應抵抗關係中的不愉快。Leung(2012)以「微觀政治」(micro-politics)的觀點來理解社會工作者與其主管之間日常互動中發生的事情的複雜性，特別是在權力方面。他認為權力是雙向的，受督者感知到的負面督導關係時，很少直接而明顯的反對督導者，但可能採取的微觀策略，包括不揭露 (non-disclosure) 而是透過消極被動的不做決定(a refusal to make decisions) 和讓督導者為他們自己的任務負責 (holding the supervisor accountable for their own tasks)，將

權力推遲給督導者。使用由上對下（top-down）的督導模式，容易受到受督者的抵制，而發展保護自己的互動策略。

與微觀政治相似的，還有在督導關係中權力遊戲的觀點。Delano & Shah (2006)整理三位學者的論述，說明常見雙方各自採取的權力遊戲：Kadushin(1968)認為在督導關係中受督者因感受到權力的壓力而感到焦慮或恐懼，為了應對權力不平衡而形成了不同的權力遊戲，例如：保護我／處遇我，讓督導以個人問題來解釋他缺乏表現的原因、試圖建立友誼關係，使督導者更難以對其批評或負面評價、不斷提出「危機問題」，以避免處理正在進行的督導問題、避免討論他們的不安全感或缺點，擔心會被視為無能（你不知道就不會傷害到我）。Hawthorne(1975)則將督導可能會玩的遊戲分為：退位（abdication）和權力（power）遊戲，前者指督導者藉由遞出責任來表達他們對權力的不適，例如：他們（上層）不會讓我...、我真的是你們其中的一份子；後者指督導者的角色被定義為絕對權威，並且不允許任何挑戰，例如：記住誰是老闆、沒有我你不行...。Bauman (1972)將社工督導關係中的遊戲視為一種抵抗的形式，是由無權力感而產生，以順從或無助的形式避免以更健康的方式處理權力差距。

NLASW(2011)指出，自我評估是所有形式督導的一個組成部分，督導者必須認識到他們在工作場所中地位所固有的權力和權威，並適當地行使權力權威，且持續發展特定領域之專業知能；受督者則有責任確定他們的學習需求並積極參與督導過程。筆者認為不論是受督導單向採取消極性推責的微觀策略，或是督導者與受督導在督導過程中雙向共同參與的權力遊戲，都顯示了負向關係的情緒徵兆：焦慮、恐懼、擔心、無助，而採取消極的態度去推拒和抵抗權力及權威。相對地，督導者如果能在督導過程中自我覺察行使權力與權威造成的影響，或敏感到自己及受督導於權力遊戲的抗拒，則可能改變督導關係並協助雙方個人及專業成長。

### 3. 關係中賦權

Murphy(2002)認為督導關係中的權力運用並非皆不利於受督者，其有益用途包括：賦權、創造協同關係以及對受督者的期待。Delano & Shah (2006)認為平衡權力是重要的，督導者能承認權力的差距，並建設性的使用權力；而受督導有責任更積極的管理及制度督導過程的策略。Bogo & Dill(2008)認為在督導關係的動態性上，督導者和第一線工作者之間的關係是獨特的，受到一系列因素的影響，而這些因素並也響督導使用他們的權力。當對社工實務的判斷和能力信任時，督導者樂意下放並分享他們的權力；然而，當他們對受督者的成效和能力表示擔憂時，督導人員似乎會從一種協力工作的關係「轉換」(shift gears)到權力和權威的關係。缺乏信任會影響督導與受督者的互動，並削弱發展公開誠實關係的能力。分享權力和權威被視為賦權和支持和合作關係的核心原則，即通過賦權分享權力。

Cearley(2004) 提出督導中的賦權模式，使用優勢觀點，強調優勢和已有改進的部分，包括：雙方之間的合作，信任和共享權力、接受幫助受督者對問題的定義、識別並建立在幫助受督者的優勢上、提高對性別，階級和權力問題的批判意識、在變革過程中積極參與幫助受督者、教授具體技能、使用互助，自助或支持團體、在幫助關係中為幫助受督者提供個人能力感、動員資源或倡導幫助受督者。與傳統督導的支持性角色相比，賦權的方式更具有對權力的敏感性及批判性，也更強調倡導的具體行動。另外，Lawlor(2013)比較社工督導的「專家型態」(expert style)與「過程型態」(process style)的不同，認為這兩種型態是連續體。在專家模式下，工作以解決方案為重點，造成依賴性並減少學習機會的缺點；而流程模式能使受督者對問題和解決方案負責，有助於專業自主權並獲得適當的權力，但它需要督導者的信任對任務的監督。以專家型態工作時，由督導者認定有那些選擇、提出規範、建議和實施計劃；相較之下，過程型態中的督導者則是採取傾聽、反思、澄清、挑戰和探索，並提供解釋。督導者需放下他們必須提供解決方案的想，瞭解匆忙採取的行動往往無法全面而深入地瞭解受督者所載的案件，及其專業的困難。督導者應保持好奇心（儘管他對指導感到焦慮），注

意在會議中感受的重要性，並鼓勵他向受督者詢問他們的感受。

由上可知，在督導關係中權力與權威是必然的存在，督導者無法迴避權力及權威因素的運作，甚至必須合宜的運用、適時的分享，才能對受督者產生正向的力量。社工督導的賦權並非單向的過程，而是立基於在督導關係互動中督導者對受督者的關懷與瞭解，相信受督者的能力並願意放下自己的權力；而受督者也必須願意改變並承擔責任，才能達成社工督導促進受督者專業及個人成長的目的。

## （二）正向督導的情感性因素

社工員對權力的感受亦與關係中的情感層面有關。Shulman（1991）提出互動式督導（*interactional supervision*）的概念，認為互動式督導是以關係為中心的，並以督導者和受督者之間的正向工作關係為督導影響的媒介。楊秀玲（2011）指出督導關係中的合作程度及情感程度愈高，愈不會感受到督導權力的專制，也愈有助於受督者在專業服務中的自主性表現。Ingram(2013)則認為社會工作督導關係的本質是動態及流動性的，督導關係應聚焦於個案工作的實務面向或是情感面向。他更強調如果我們通過以關係為基礎的社會工作的視角來考慮情緒，並認識到情緒與社會工作決策密不可分，那麼我們就可以建立一個社工專業的概念，那就是擁抱實務中的情感因素。由此可見，「關係」除了是一種社會角色的連結與運用，在互動過程中更交換著情緒感受，不但影響參與者對於關係的認知、滿意度，甚至有可能是關係存續與否的關鍵因素之一。

到底什麼樣的關係，才是好的督導關係？Shulman(2008)認為社會工作督導關係的變項包含：相處融洽（*rapport*）、信任（*trust*；什麼都可以跟他說、不怕被評斷為失敗）、及關懷（*caring*；社工及其家屬、試著幫助而不是審查）。周秀如（2010）依督導者及受督者在督導關係互動中產生的情緒感受分為：信任、親密、共享、賦權四面向。筆者綜合國內外學者所提出正向督導關係的情感性元素，提出督導者對受督者的關懷支持、受督者認為督導者是安全信任的、督導者與受督者關係共享意義等三面向。

### 1. 關懷支持

莫藜藜（2012）認為相較於「臨床中心取向」的教育性督導功能，及「任務中心取向」的行政性督導功能，支持性督導常產生「受督者中心取向」的督導行為，關心的是受督者的想法、感受、情緒及需要與能力等，而督導者依其能力及需求提供協助。Kadushin(1976)建議在督導關係中發揮支持作用，其中督導有責任維持社工的士氣，幫助解決與工作相關的沮喪和不滿，給予受督者作為專業人員的價值感，對該機構的歸屬感和他們表現的安全感。這種支持功能是信任的支柱，也是治療和督導關係的基本要素（引自 *Cearley, 2004*）。Johnson(2014)的研究也指出，從受督社工的角度，在督導者三功能角色中，支持性的角色（情感支持、外源支持、訊息支持）最能幫助他們在實務工作中協助案主並緩解壓力，且大多數的受訪社工對於督導的支持性角色感到滿意。

Zinn(2015)針對美國伊利諾州兒福 1460 名社工調查，討論督導關係的支持性是否個人特徵（年齡、教育程度及經驗）、組織環境...等因素有關。依支持程度將督導關係分為五類型：支持型、支持且批判型、中度支持型、批判性、缺席型。發現支持型督導佔最多（46.4%），其次是缺席型（即不支持也不批判）（26.1%）、中度支持型為第三（10.5%）、支持且批判型（8.7%）、批判性型最少（8.3%）。他將前三種類型合併為混合的「支持類組」，並與後兩者合併之「批判及缺席類組」，與個人、環境因素的關連性進行討論，發現：兩類組中兒福社工的個人特徵中性別、種族、教育程度等無顯著的差異，但「支持類組」較「批判及缺席性類組」年輕（有顯著差異）且傾向資淺（但無顯著差異）；另外，「支持類組」兒福督導對組織較有高的承諾及工作滿意度。他認為這可能是反應了選擇的過程，年輕的社工可能被機構分

派到較滋育及支持性的督導，而年紀大的社工較不易受批判及缺席的督導消磨，因此留在該團隊中工作。Quarto(2002)也認為當受督者主動提出議題討論時，督導者予以支持及鼓勵是很重要的，有助於強化督導關係的結盟。建議督導者必須清楚受督者何時正在轉變以獲得更多的控制，督導訓練中應該包含自我成長及發展的覺察。

具體來說，曾華源（1982）指出社工督導支持性的功能任務包含：(1)適時增強受督者的自我功能，並建立信心，以協助適應及處理因工作而帶來的不滿、挫折、失望、焦慮及罪惡感等負面情緒；(2)經由督導者的適時覺察，給予關懷及支持，使受督導在執行工作中有安全感，而願意嚐試新的工作；(3)協助受督者覺察及欣賞工作成效，以激發受督者的工作情緒及士氣，進而對機構產生認同感及歸屬感；(4)給予受督者專業的滿足感及價值感，並認同專業工作，進而願意繼續投身專業工作的行列。鍾佩怡（2018）認為督導者應提供受督者的情緒支持，包含：(1)提升專業或組織承諾：協助受督者探索專業價值與信念、進而幫助受督者理解實務現場的困境與專業限制；(2)協助面對受督者替代性創傷及專業耗竭：督導者應鼓勵與協助受督者察覺並予以接納自己的狀態、發展合適的自我照顧與調適方式，必要時調整其工作內容並尋求相關專業協助。

綜上所述，督導者必須隨時覺察及敏感到受督者的情緒變化及情感需求，適時地瞭解其實務困境，並主動的提供關懷支持。從消極層面來看，督導者的關懷支持能協助受督者處理其挫折、焦慮、不滿...等負向情緒，避免專業耗竭，並提供創傷時的修復及保護；從積極層面來看，則是藉由肯定激勵受督者的士氣及促進自我覺察，產生對助人工作的價值感及認同感。然而，前述的文獻（鍾佩怡，2018；Hawkins & Shohet, 2000; Tsui, 2004）卻顯示受督者即使已表達了對督導者滿足其支持性需求的急迫性，督導者仍可能因個人或組織因素，忽略其發聲將其置於行政管理及教育訓練之下，實為目前督導工作重要的警訊。

## 2. 共享意義

Kaiser(2004)指出除了權力及權威外，督導關係中重要的元素是「共享的意義」(shared meaning)及信任，共享的意義可以定義為相互理解和協議，核心特徵是清晰的溝通。他認為透過清晰的溝通，督導者及受督者相互理解彼此，當共享的意義愈多，督導關係也就愈親近、互動品質愈好。NLASW(2011)認為督導是一個互動過程，因為其中發生了活躍的說與聽，故其定義督導是社會工作督導者和受督者之間的「對話活動」(conversational activity)。許皓宜(2012)則認為督導關係是雙向的，互動時的態度，即督導者「如何表達」或許比傳遞的「內容」更重要。

由於社工督導的目的是為了有效地服務案主，對話活動的主要內容自然為受督者在實務中與案主的服務與互動經驗。因此 Williams(1997)指出受督者在督導會談中會無意識地重現治療動態，而形成督導中的平行過程 (parallel process)，即為「督導／社工員／個案」的三元關係，其中的任一部分都會影響其他部分。這種督導模式是以過程為中心的，通常源自於督導者互動風格的模式。平行理論源於精神分析理論，Ganzer & Ornstein (1999)認為 Searles(1955)是首位將平行過程確定為「反思過程」者，治療師無意識地在督導關係中，上演他和病患經驗的問題，然後督導就可以協助受督者識別治療的困境，再與病患一起解決。這個過程將知識和權威的責任從督導身上轉移到督導和受督者，這種關係是兩個人共同參與建構「潛在空間」(potential space)。在這種共享的督導經驗中，知識可以通過兩種方式來看待：督導擁有理論知識和實務經驗，但是受督者俱有與案主感覺的「第一手資料」。因為督導者沒有「嵌入」治療過程，他的觀點是「不同但不一定更好的觀點」，這種督導模式不僅依賴於受督者的優勢，而且還有助於使他成為治療者。之後，社會工作領域也運用了平行過程於督導關係的理解中。

但 Miehl(2010)質疑平行過程在社工督導中的普遍性，並提出過度依賴這一概念可能導致將複雜的動態性的簡化解釋，他認為搭著心理學對於關係性及互為主體性 (intersubjective)

的浪潮，社會工作督導也應有所改變，從創傷理論的三元性自我，將受害者／加害者／旁觀者的動態應用於督導過程可以有助於解決治療和／或督導關係中的僵局。Cait(2006)認為哈伯瑪斯提出的互為主體性屬於社會學，而內在心理理論（intrapyschic）為心理學相關，社會工作可以作為連接觀察個體的兩種互補方式的橋樑。提醒我們兩個主體相互作用的重要性以及當兩個人認識到另一個人固有的獨立自我時所發生的動態性。他引用 Kron & Yerushalmi（2000）提出的互為主體性的督導方法，認為透過與他人的關係和互動，可以引出一個人的獨特性和個別性的不同面向。在督導過程中的互為主體性意指：我們需要瞭解督導者認知到受督者已經被互動引出那些面向、督導者自我被提煉出來的面向、這些動態性及主體性的混合如何影響病患的討論及治療的方向、以及那些自我的面向已經被受督者帶入治療中。強調了督導者在督導過程中主觀性的重要性。

由上可知，當受督與督導者發生關連，也就是督導關係發始之初，彼此的「自我」即開始互動。從互動式督導到平行過程，再延伸出互為主體性的督導方式，國外的文獻中已有許多關於督導關係中的互動性討論。惟國內討論相關議題的文獻仍然闕如，尤其社工督導關係中的正向情感經驗是否影響督導者與受督者互動中共享意義的內涵，或擴張其廣度及深度，又如何再回應到實務工作中的督導關係及專業關係，亦令人好奇。

### 3.安全信任

Kaiser(2004)認為信任則包含了尊重、安全和誠實等內涵，都是督導關係中的重要因素。Hawkins & Shohet(2000)使用以下的描述來說明社會工作督導關係中的情感安全因素：

督導者的角色不僅僅是讓社工放心，而更是在督導關係的安全環境中，允許社工感受到情緒騷動。它是可以被拯救，回應和學習的所在。

許韶玲（2004）表示，在督導關係中的受督者一方面希望獲得督導的回饋、一方面又害怕被評價，焦慮往往因此產生，也影響了督導關係的建立。McPherson, Frederico & McNamara (2016) 針對澳洲的兒童及家庭服務領域的社工督導及受督者研究發現，有效督導的基本要求是督導關係中受督者的安全性。建立和維護安全督導關係的基礎是建立在信任、協作、共同責任、誠實、開放和非評斷性方法的基礎上。有效督導必須處理權力、性別、文化差異等問題，而有效的督導者重視員工，烙印可信度和可預測性。平和的督導者能瞭解受督者需求並進一步促進和增能員工處理不確定性和焦慮，從而積極主動地解決工作的情感影響。督導關係中的情緒安全是很重要的，他們甚至主張當代督導的概念框架需要修訂，在管理、發展、支持和調解之外，將安全視為督導的第五個維度。周秀如（2010）研究則顯示督導行為愈傾向激勵取向，受督者與督導的信任關係愈佳，而信任關係及共享關係是最能夠預測受督者職務勝任感的變項。

督導關係中的信任並非短期即能形成，而是長期測試、互動後產生的結果。許皓宜(2012)提出督導關係初期有一種 Nelson 等人（2008）所謂的「潛意識的心理契約」（unconscious psychological contract），也就是雙方對督導的期待，這將引導兩人關係的走向及如何定義彼此的角色，而督導工作中的一部分，即是在協調這些差異、學習互相包容。Schames(2006a)認為督導的初始階段總是圍繞著一系列有意識和無意識的測試，在這些測試中，受督者探討督導者「值得信賴」的程度。如何區分有助於促進專業和個人成長的督導，和督導者對受督者的侵犯、批評和/或羞辱。當督導者充分關懷受督者在討論案件時所表達的感受時，受督者對服務對象的反應會有更加豐富地回應。當督導表達他們可以容忍不確定性時，受督者也「學習」包容和探索移情的現象、痛苦的情感表達和不同形式的行動化，而不過早干預以減輕服務對象（及其自身）的痛苦。當督導討論他們的反移情時，受督者對自己的情緒反應也會變得更加反思。

除了情感的信任，社工督導關係中還包括對督導者能力的信任。Falender & Shafranske(2017)在澳洲發展出「以能力為基礎」(competency-based)的督導模式，反映出一個成長的原動力，強調「對督導者的督導」，運用於臨床實務中，即為檢視督導者的自我意識、世界觀、偏見、態度等不可少卻常被忽略的能力因素，而提倡自我檢視及反思的重要性。陳金燕(2003)提出在諮商中的自我覺察督導模式，認為啟發覺察的源頭有可能是個人自發性地覺察「自發於內」，也有可能是藉由外人的提醒、刺激「外力激發」而來的。但不論所覺察之焦點為何，所覺察者均以個人自我內在經驗為核心，包括一個人成長過程中所記憶、學習、累積下來的世界觀、思考及反應模式。

社工實務中的督導關係安全的建立，是經由過程中互動及不斷測試而累積的，在督導關係初期，被支持關懷的感受會影響受督者分享的意願及程度，實務討論中被尊重接納的感受則形成對督導者的信任，因而形成正向互動的循環。在督導過程中，雖然以受督者為自我覺察的主體，但督導者在督導關係中亦需時時覺察自己的狀態、變化，在督導過程中與受督者互動、分享及示範如何自我覺察。當督導者對受督者呈現建設性的自我表露及檢視，不僅不會影響受督者對其專業權威的信任，還可能藉由承認身為「人」的脆弱性與有限性的示範，讓受督者更能接納(而非抗拒)自己的情緒，而讓督導關係變得更包容、接納及信任。因此，本研究欲瞭解在台灣保護性業務社會工作的正向督導，是否呈現出上述有關權力與權威、支持性的情感與共享意義的支持性互動，以及督導關係的動態性是平行過程抑或是互為主體，以回應國外文獻的相關理論。

### (三) 負向的情感因素

督導關係是一個長久的歷程，其中不一定是正向情感的經驗。Lincoln(2000)指出負向關係會弱化正向支持的影響力，且影響程度因領域而異(引自 Zinn, 2015)。Nuttgens & Chang(2013)提出「道德困境」(moral distress)，來說明督導關係中可能發生的問題，包括：受督者的脆弱性、低於標準/不合格的督導(如羞辱、貶抑、忽視受督者)、受督者不揭露、督導中反作用的事件(如督導不適當的揭露、導致受督者卑躬屈膝)。困境可能由內部因素(個人性格或毅力)或外部因素(環境政策)所造成，但無論如何都會引發不良的情緒、心理、職業及關係的效應。長期在道德困境下，情緒上可能出現憤怒、沮喪、自責、挫折、自尊低落...；人際上則會造成情緒及心理的退縮，經驗到關係緊張、不信任、斷裂、孤立、敵意等；職業上則是情緒耗竭及成就感降低等。與上個段落正向關係的情感性因素(關懷支持、信任安全、共享意義)相對應的，以下將督導關係中負向的情感因素分為：督導者的越界與移情現象、受督者的不揭露及穩而未說、督導者與受督者的衝突與不一致進行討論。

#### 1. 越界與移情

廖美蓮(2018)指出，在督導關係中容易跨越界線的形式包括：關係界限、自我揭露、多重關係、結盟關係、濫用權力以及侵犯彼此的關係界限等。李幸蓉(2010)以華人文化中的差序格局探討華人社會中社會工作督導關係的界限議題，可能包含：不可跨越的專業倫理議題(如：性關係、雙重關係、移情)、督導者個人心理準備不足，未盡到角色職責的行為、過多情感涉入及同理、濫用權力或不合法的使用權威，造成過於威權僵化的疏離關係等等。Davidson(2005)則提出一個連續體的兩端(糾結 entangled 與嚴格 rigid)說明社工專業關係的向度<sup>5</sup>，「糾結」這端代表社工過度的情感投入，透過關係滿足自己的情感、社交以及生理上需求，而以案主為代價；「嚴格」的方式則是社工只遵循自己的程序，不顧及案主個別化的獨特需求，而過度強調或使用關係中的權力；只有「平衡」的社工則是真實且關懷的，同時保有明確的界限，在滿足案主需求的同時也保持專業的角色。這樣的觀點如運用於督導關係中，顯示在督導關係中，督導者過猶不及的情感涉入都皆無法平衡專業督導的界限，督導者應能

<sup>5</sup> Davidson 特別強調這是指關係中的行為，而不是內部的過程。

真實關懷受督者卻又不失去督導的目的。雖然關係是多面向且流動的，這樣線性的解釋可能有所限制，但這個模式至少提供了關係動態性的共同理解，可成為督導者與受督者討論督導關係時的方向。

此外，Schamess(2006a;2006b)探討在督導關係中的移情（transference）現象，在督導過程中，督導者應將移情重演(transference enactments<sup>6</sup>)視為重要的議題並限定之。督導者應該調整關係性的面向，認知到從與受督者第一次會面起，移情即開始發展。臨床學習中的認知、情感和關係過程是息息相關的，改變其中一項也會影響到其他。督導者認真傾聽督導中的移情，不但豐富了督導的對話，並傳達了對受督者溝通中明顯和潛在內容的同理，也增強受督者與服務對象聯結的能力。當督導者有意識地在督導關係中研究移情的表現形式，並對其矯正性地干預（intervening correctively）時，督導過程顯著增強。無論是有目的還是無意的修正處遇，督導過程都不僅改善了受督者的「臨床有效性」，更會增強了他們的關係性的能力和整體自我功能，並擴大受督者的自我反思能力，改變受督者的自我結構及其內化的自我和客體表徵，受督者進而能將這樣矯正性干預內化並運用在案主身上。另外，督導者對受督者的反移情亦影響督導關係的動力，一些研究參與者強調了他們自己對受督者的感受和反應，影響了他們提供的指導。

情感的過度涉入可能會造成糾結的督導關係，而督導情境的非現實反應也會讓受督者受到傷害，而違反督導倫理。雖然李幸蓉（2010）認為違反督導界限屬督導者因素，但筆者認為在共構督導關係的歷程，受督者並非單向的被施予者，而是參與者，若從互動性的角度來看，受督者未必不能主動澄清彼此對界限的認知，過度強調督導者的單向責任反而也可能弱化了受督者在督導關係中的主體位置及增能的權力。面對督導關係可能發生的負向情感，預防傷害比處理困境更為重要。進行關係前不論透過是口頭或書面的契約方式或合議討論，對於督導關係的目標、方式及影響皆應有充份的共識，例如在督導過程中可能引發的情緒，並協商在督導過程中覺察不愉快的感受時，任一雙方都有權力叫停，再適當的處理彼此的關係。

## 2. 衝突／不一致

Schamess(2006a)認為督導者在督導關係中通常承擔「象徵性父母」(symbolic parent)的角色，因此可預見地會引起受督者在督導過程中的焦慮，而由於受督者在討論案件時重新喚起尚未解決的內心衝突和問題，在督導關係中不可避免地會產生人際衝突。Gardner（2009）認為督導關係中的衝突事件可以提供督導工作一種心理動力和人際上的介入，然而，要能對核心價值觀的實踐的深入思考，需要在臨床督導中發展相互信任和尊重的關係。

許皓宜（2012）將諮商督導關係中的衝突，概分為外在衝突和內在衝突；前者指督導關係中所產生明顯不合之處，後者則指因督導關係而導致受督者內在產生負面感受。他認為督導者及受督者人際風格的差異（特別是對待他人、與他人相處之人際行為層面）對督導關係中的感知影響最深；而負面感受則與華人文化因素中的價值觀（如重視關係、輩份、崇尚權威、以和為貴、好聚好散...）相關。他肯定衝突事件有其正向意義，對督導關係可能是有用的、必須的，有助於兩者的互相瞭解，及增進受督者個人及專業上的成長。Quarto(2002)研究在督導關係中的控制與衝突，發現：從督導者與受督者的觀點皆認為在督導關係中有時候督導者會控制過程，且衝突偶爾會發生，但受督者比督導者更能感知到自己在過程中的控制及扮演的角色。如果督導者沒有意識到受督導的成長發展的圖像，並准許他們有更多在督導過程的控制，則也可能更易發生衝突。督導者應能在意識到關係的控制性發生轉變時保持彈性，建立穩固的連結。Howe & Gray (2013)也發現，如能在最初的衝突事件後跟對方討論事件造成的影響，反而有助於強化督導關係。

---

<sup>6</sup> “enactments”為一心理學名詞，有文獻將其翻譯為「行動化」或「活化」，本文依據國家教育研究院雙語詞彙、學術名詞暨辭書資訊網之檢索結果，以「重演」稱之。檢索網址 <http://terms.naer.edu.tw/detail/2364149/>。

Tsui(2004)以香港的社工督導為例，認為華人文化下的督導關係，當督導者決定了對某項議題的回應時，他們通常會跟受督社工們討論。在討論過程中，主管更加了解受督社工們對該問題的想法、觀點、感受和焦慮。通過協商、合作和同意來達成共識，形成集體決定；當督導者不同意受督社工們的意見時，他們會含蓄地傳達他們的意見，而受督者很少在別人面前反對他們的上司。因此，社工們的沉默實現了共識，即承認督導對他們施加的限制。這也確保了權力結構的合法性、穩定性、和諧性和連續性。

本研究關心之議題，是台灣社會在華人文化強調以和為貴的脈絡下，正向社工督導關係中的督導者與受督者如何面對雙方在實務工作上的不一致，是平衡權力因素，讓受督導獲得更多的控制感，或是順服權威。若衝突事件發生，督導者及受督者會採取直接面對或是迴避衝突，抑或有其他在地性的折衷性策略，兼顧關係中的情感又能解決問題，才能將衝突轉換為相互瞭解的過程，並促成雙向的成長。

### 3.不揭露／隱而未說

如前所述，與安全性有關的議題，包含在督導過程中的揭露與不揭露（disclosure）。Willis(2010)認為在督導關係中誠實很重要，督導可以藉由從受督者那裡得到誠實的反饋，改進當前的督導會議以及未來的督導關係，這對督導及受督者都有好處。沈慶鴻（2012）督導工作的運作，並非只在技術的培養和知識的傳遞，關係的建立和發展，才是督導工作的重點。在人際互動中，雖然「隱而未說」是正常現象，「說／揭露」仍是在督導關係中，人際互動的關鍵。督導過程中的不揭露，會讓督導無法瞭解服務歷程中的各項訊息，及受督導個人的內在經驗，而干擾督導工作的有效性，並可能直接、間接影響案主權益和機構責任。

雖然在督導關係中的揭露被視為必要且有益，但曾有基層社工匿名在公益交流平台中發述意見，認為在團督及個督中被迫分享個人經驗或討論私人議題，並被標籤為「有問題的人」是一種「職場霸凌」<sup>7</sup>，值得所有實務中的社工督導者省思。有學者曾明確指出，在督導關係中受督者被施予個人諮商是不適切且應該被禁止的行為（Jacobs,1991; Schamess,2006a），因為在督導關係中處於權力及權威的弱勢，受導者不能憑自己的意願去允諾或拒絕關係。Schamess(2006a)認為在督導關係中，「不傷害」是基本的。他強調督導並非治療的目的，督導者必須考量矯正性的干預的潛在利益和風險，以修正受督者有問題的人格特質和關係模式。他也指出，對於受督者來說，最令人不安的問題是那些引起他們自己未解決的內心衝突，適應不良的人格模式和/或有問題的關係傾向的議題。這涉及兩個倫理議題：一為受督者的知情同意，二為對受督者有嚴重情緒問題的假設。

另外，不揭露可能也與實務工作中失敗經驗造成的「羞恥感」（shame）有關，讓社工不敢說，也不願說。Holloway（2016）使用紮根理論方法進行質性研究，以調查社會工作督導者如何定義、識別和承認受督者的羞恥感。他的研究發現，在社工督導過程中，督導者經常遇到社工的羞恥感，那是一種強烈、負向的內在情感，常隱藏在負向的自我概念中。他引用Brown<sup>8</sup>（2006）的觀點，認為在督導關係中處理羞恥感，應是因應（cope with）而非消除（eliminate）它。「羞恥復原力」（shame resilience）的過程，是透過增強聯結、力量 and 自由，以減少被困住、無權力和孤立的感覺，而增加體驗同理心的機會。他因而建議督導者應對羞恥議題敏感，在督導過程中察覺到這些對羞恥感的自動反應，如：受督者可能出現退縮、迴

<sup>7</sup> 該文以「督導，我的工作表現跟我的個人議題有關嗎？」（上）及「『我正經歷壓迫，而非工作能力有問題』基層社工的習得無助，如何以公共角度看待？」（下）為題，認為在權柄下被強迫的揭露個人議題，讓團督現場就像屠宰場，造成體無完膚的感受。並認為該議題屬於公共議題，可能因此而削弱了在實務工作中，社工的主體性及自主性。來源：<https://npost.tw/archives/40704>、<https://npost.tw/archives/40724>。

<sup>8</sup> Brown（2006）認為羞恥（shame）與內疚（guilt）不同，內疚是「我做的／說的／相信的事情不好」，羞恥是「我不好」；Van Vliet（2008）則認為「羞恥是對自我的攻擊」，並且是「社會、道德或個人的過失、個人失敗、社會排斥或創傷」的結果（引自 Holloway, 2016）。

避、自我攻擊、攻擊他人等防禦行為，並將其視為受督者可能正在處理羞恥感的標示。最重要的是能夠建立有利於討論羞恥感的安全關係，直接指稱（addressing）它，並以個別化的態度對待及處理在實務工作中的羞恥感，提供工作場所及督導的支持，最後評估他們應對的受督者羞恥感所做努力的效果。這項研究為社會工作督導員提供了在督導關係中理解羞恥感的知識和經驗的機會，以便其他社會工作專業人員可以從他們的經歷中學習並從中受益。

Ganzer & Ornstein(2004)則提出一個關係取向的督導方式，藉著偏離特權的角色，督導者與受督者朝向更平等、更少階級性的方向，督導關係中的自我披露、退回（regression）和思考教育與治療界線等議題被提出。他們認為這種模式的一個優點是允許調整自我披露的深度、退回的強度或探索個人問題的程度。這種關係方法強調督導者總是對受督者的脆弱性經驗有敏感度，並尊重他在這些領域可能需要隱私，這一點至關重要。

社會工作以社工員為提供助人服務的媒介，實務工作中不可能不碰觸到社工員的個人問題，當督導者有所察覺時，該進一步的採取行動？還是退一步的尊重隱私？促進能力的過程究竟是「協助」還是「壓迫」？筆者認為仍需回到督導關係的目的是為了確認受督者能勝任他們的助人工作，而非進行對受督者的個人治療。督導者若評估在助人實務中受督者的個人議題可能損害案主權益，則屬於專業倫理的議題，督導者的角色責無旁貸應採取行動，促進受督者個人自我覺察及改變；但如與實務工作無涉的私人領域，督導者「理解並尊重」的態度是重要的，一味的過度「關懷」，則可能侵犯個人隱私而造成權力的壓迫。在確認被服務案主的基本權益被保障及受督者的最佳利益下，尊重受督者的成長進程，如同（as）我們尊重案主一樣。雖然督導的過程不可否認地會造成受督者個人與專業自我的成長及改變，但這個改變不應該是社工督導原始設定的目的，而是「天時、地利、人和」下，藉由督導關係的互動而自然產生的結果。

關係並非靜止的，督導過程中的情感因素，會隨著督導者的越界、或受督者的不揭露，及受督者與督導者衝突或不一致，而產生負向感受。如何處理則考驗著關係中的信任、安全及共享意義。因此，本研究欲探索在華人文化下台灣正向社工督導關係，在發展歷程中面對負向情感因素的經驗，督導者與受督者又如何覺察對彼此的行為、言語及感受的影響，及如何因應處理。並正向督導關係定義為：由督導者與受督者建立之一對一的關係，督導者及受督者皆感受到關係中呈現關懷支持、共享意義、信任安全的互動，並能夠共同處理負向事件所造成的情感影響，促進個人及專業的成長。

#### （四）文化脈絡下的動態性督導概念模式

Kaiser(2004)認為無論組織的性質如何，督導者和受督者之間的正向關係對督導的有效性都至關重要。近來組織發展的文獻開始倡導督導者和管理者關注「人性面」（human side）的需求，例如尊重受督者的個人價值觀、直覺和情感特徵、以及人們與彼此發生聯結的方式。他提出一個動態性督導概念架構（如圖 1），筆者認為能夠完整地呈現上述社工督導關係互動性內涵之討論。

社工督導因是在特定環境中進行的，例如公共機構，學校，門診心理健康中心或醫院，因此必須包括外圈的社區脈絡及內圈的組織設置兩個方面的影響。督導關係中的問題往往導致督導過程中出現困難，而正向的督導關係創造了一個督導過程可以運作的環境，從而最終為個案提供更好的服務。

1. 目的：受督者「覺知技能」指觀察案主所發生事件的能力，而「概念技能」指解釋這些觀察的能力，包括理論取向的知識運用、診斷與評估、區辨案主與實務者的主觀經驗。處遇技能是有效提供服務的能力。個人技能則指實務工作者提高自我意識的能力，包含對個人成長的承諾。強調個人技能主要是受督導關係品質的影響，受督者必須經歷這個

部分有用且安全的探索，願意進行自我揭露。

2. 督導過程：Kaiser 認為整個督導過程在建立責信，受督者必須陳述真實的故事，在實務工作中的所為、所思及所感，而督導者協助其去達到工作中的誠信，並為自己的行為及對他人造成的影響負責。接著經由督導者評估其專業工作的品質、是否勝任及符合倫理，再藉由啟發性、經驗性或兩者皆有的教育方式轉移知識，受督者也需展現改變的意願及能力，以達成受督者增強對案主服務技能的目的。從而在日後的督導過程中更有能力的陳述故事。
3. 督導關係：那些在督導中發生的事件，是督導關係的媒介。他認為在督導中負責任地使用權力進行教育是一種平衡，既不壓迫也不放棄對受督者教育的權力。督導者有責任為督導關係設立界線，並專注於受督者的需求甚於督導者的需求。共享的意義可被視為：相互的瞭解及同意。透過清晰的溝通、對話，藉由其中一人暫時懸置初始立場，開啟真正的傾聽對方非抵抗的說法，進行「反思性的對話」(reflective dialogue)，以探索潛在性的假設及深入問題及理解。最終，這個過程形成「生成性對話」(generative dialogue)，共同產生新的想法及見解。為了使督導過程能順利進行，雙方至少在合作契約或對服務個案態度取向上應有共識，愈清楚愈能朝向積極方向開始。雖然建立信任關係的責任大多在督導者身上，但受督者如果不可靠、或無法被相信，信任關係亦難存在。而尊重、安全、誠實都是督導關係中的重要因素。



圖 1：督導的概念模式<sup>9</sup>

<sup>9</sup> 實線表示活動的一般流程，虛線表示每個部分如何影響其他部分。

上述的督導模式提供了一個動態式的參考架構，幫助督導者和受督者瞭解他們複雜的動力關係，以提高他們的督導經驗的品質。雖然 Kaiser 認為是督導關係影響督導過程，進而影響目的的實現；但筆者認為，督導的目的設定與督導過程中如何「說」與「聽」也會影響督導關係的建立，因此，此部分應為相互影響，而呈現雙箭頭。本研究想進一步探索保護性業務中正向督導關係是如何被建構的。尤其在沒有明確的督導契約下，受督者的勝任能力是否為督導者與受督者督導目的的共識？督導過程中，受督者如何陳述實務中與案主的互動與困難？督導者又如何表達對受督者作品質的評估以轉移知識協助受督者增強技能？更重要的是督導關係中兩人的互動，如何看待及處理權力及權威的要素？在行政管理的壓力下，如何能形成反思性對話及生成性對話，而建立共享的意義及信任關係？

另外，Tsui(2004)呼應 Kaiser 的論述，強調督導關係的動態性不應被窄化為督導者與受督者兩人的關係，而忽略其所處的文化脈絡。他認為督導關係既是個人性的，也是專業性的，中國傳統的互惠文化價值觀：情（qing；主要且強烈的關係）、緣（yuan；一種預設的關係）和面子（face），減少了督導關係中緊張並傾向以和諧的方式去維持督導關係。他的研究明確地指出香港華人社工督導關係中四個主要的文化議題：時間視角（time perspective），空間概念（concept of space），價值取向（value orientation）和態度（attitudes）。

1. 時間視角：督導者發現，他們不能依靠督導會議來監督服務項目的進展，必須依靠與受督者額外的非正式會面。督導者和受督者有不同的時間取向，督導者關注未來的職責，例如確保受督者未來的服務品質、或教育員工未來的專業成長和發展；而受督者此時此刻即需要情感性的支持。
2. 空間概念：包括物理的、組織的和心理的空間。當督導會議選擇在督導辦公室舉行時，也提醒了受督者他們是下屬的權力關係。組織空間則指組織給予督導者的自由裁量權及受督者的自主權，在主管香港社工督導的決策模式通常是「共識」。
3. 價值取向：價值觀是指引督導者和受督者的規範和信念，體現在社會工作督導的目的和功能上。督導者和受督者的行為受到資金來源、機構政策和法規、組織文化和社會文化的價值的影響。
4. 態度：指督導者和受督者對彼此角色的觀點及相處的方式。對督導者而言，他們是一對多位受督者，所以他們期待能勝任並公平；但對受督者而言，則是一對一的督導關係，督導是唯一能夠決定工作前景和福祉的人。督導者關注的是社工員應該是什麼？而受督者關注的是社工員實際是什麼？優秀的督導非常關注受督者的需求及發展階段的狀況。

雖然國內目前尚未有督導關係文化議題的相關研究或文獻，但同為華人的社會脈絡下，筆者認為台灣與香港應有部分相通之處，以上四個面向亦值得借鏡及思考。因此，本研究進行資源整理時，將以 Kaiser 的社會工作督導動態性概念做為分析架構，並納入 Tsui 的時間視角、空間概念、價值取向、態度等文化議題面向，瞭解台灣的文化因素是如何影響關係互動的過程？並在嚐試將蒐集到的資料與香港研究進行比較，期待能建構台灣社會工作正向督導關係的動態性歷程。

#### 四、保護性社工督導關係之現況及特殊性

除上述社工督導關係的動態性外，保護性業務因其特殊性，所側重之督導內涵亦應有所調整。刑志彬、黃勇智（2016）回顧相關國內外文獻，提出保護性社工督導關係困境議題，可歸納為：「督導歷程增權議題的重要」、「雙方對督導功能期待的落差」、「督導者自身的角色衝突與訓練議題」、「重要但卻貧瘠的督導關係現場」、及「督導關係內缺乏文化價值敏感度的議題」等社工督導內經驗之面向。筆者整理國內外現有的保護性督導關係相關研究，以現況回應上述督導內涵及督導關係動態性之的困境，最後提出保護性業務正向督導關係之特性。

## (一) 模糊的督導內涵

### 1. 缺乏明確契約及培訓制度造成角色困境

Tsui 認為在第一次督導前就應該建立一份口頭或書面的督導契約，就督導者與受督者彼此的期待、界線及目標取得共識（陳秋山譯，2008）；惟如前所述，目前臺灣保護性工作實務中，因文化及習慣因素尚未以正式契約形式規範督導關係的內涵。也因此，有關於督導關係的本質、形式、各自角色與期待，僅能經由督導關係中的互動而建構。

沈慶鴻、賴乃榕（2013）訪談 12 位來自婚暴防治機構、督導年資在兩年以內的新手社工督導，結果顯示多數的受訪督導並不清楚機構為何挑選其「成為督導」，認為年資較深，是其「成為督導」的主因。接任督導工作時，普遍認為自己準備不足、擔心沒有能力執行督導工作。擔任督導所面臨關係上的困境，集中在同儕社工的抗拒和資深社工的不理會；角色困境，則包括角色模糊、角色壓力和角色衝突；功能困境，包括行政功能及教育功能困境，其中行政功能上的困境，又分為不熟悉相關的行政工作、有連帶責任但對社工的工作概況無法掌握、擔心人員異動和人力不足，以及社工質疑、不配合自己的工作分配等四項，教育功能上的困境，則包括不知如何引導社工，及對自己的處遇建議沒信心等兩項壓力。蘇怡如（2008）以量化方式調查家暴防治工作 21 名督導者及 136 名受督者，發現督導者對實際督導功能執行程度的看法高於受督者。認為督導者可能覺得自己執行或發揮了這些督導功能，但實際上受督者對於這些功能的執行不滿意或認為沒有成效。深入質性訪談督導者及受督者後，發現雙方皆同意的督導角色困境為：督導職責不清、督導者與受督者比例不適當或過高、督導行政事務過多。而家暴領域督導缺乏培訓機制，通常在升遷督導後才給予教育訓練，僅能以自己過去的受督經驗帶領受督者，如何建立良好的督導關係或行政方面可能相對薄弱，且在監督管理與情緒支持上的角色可能是矛盾或衝突的。

另外，當前保護性業務大量的使用外聘督導處理風險議題，也可能與內部督導原有功能造成一些衝突。許雅惠、張英陣（2016）擔心台灣目前保護性工作太過依賴一些未直接接觸個案的專家，在「結案評估會議」、「高危機網絡會議」短短的時間內聽取社工服務報告後做出是否結案的建議，並以風險評估表來決定開案與否，及服務期程與服務頻率，也會導致臨床社工不再對自己的專業判斷有信心，失去反思能力及彈性與創新性，讓實務工作變成一種機械化的被動回應，過於依賴外聘督導也可能造成機構內部督導的專業督導責任弱化及後退。讓原應為諮詢性、補充性的外聘督導功能，淪為為決策背書的工具。吳麗華（2012）研究也指出，外聘督導及內部督導各有其角色功能與限制，機構內部督導偏重於行政管理功能，外聘督導則以教育功能為主。惟外聘督導角色介入後，內部督導與社工員之關係雖然多數有正向轉變，但也有可能降低內部督導的被認同度或因方向不一致而導致督導更加困難。

在缺乏明確規範的「曖昧共識」下，容易形成對督導內涵期待的不一致，進入督導情境後即可能影響督導關係的互動及感受。尤其是缺乏專業訓練、心理準備的新手督導，如督導者不知自己升任督導的優勢，未為其職務找到合法性及自信，即很難描繪出督導工作的願景，亦很難快速的與受督者調整角色，建立新關係。而形成自我及督導者角色的困境。升任為組織依能力的拔擢，提供足夠培訓及協助準備，才能留住以能力為基礎的有效督導者，並因應受督者的專業能力及經驗需求，予以其發展性的個別化督導內涵發展。

### 2. 多元督導形式卻無法提供個別化及發展性督導

衛福部（2016）針對各縣市進行社福考核資料顯示：多數縣市設有專職督導，但定期進行直接服務的個別督導的僅有 11 縣市，定期進行直接服務的團體督導僅有 8 縣市。鍾揚傑（2012）研究指出 71.7% 左右的保護性社工約 2-4 週進行一次個別督導，相較之下團督頻率則較高，2-4 週及 2 週之內進行一次者分別為 45.1% 及 44.7%。他的研究顯示，個別督導的頻

率對保護性社工感受督導功能無影響，但團體督導頻率對其感受到教育及調節功能有影響。刑志彬、黃勇智（2016）說明目前國內保護性社工實務領域兼採個別督導、團體督導、個案諮詢等三種督導模式，惟因團體督導時間成本較為經濟，故最常使用，而有些地方政府會採用外聘督導者與機構督導者並行團督制度，個別督導模式使用最少。他們認為督導人力不足是影響督導制度無法被落實最大的影響因素。Lietz(2008)團體督導的方式可以開啟對話、詢問及創造力，並促進兒福社工的批判性思惟。但督導者必須設定尊重對話的基調，如果沒有信任的督導關係，團督不但可能無效，還會增加受督者的焦慮。

蘇怡如（2008）認為督導者與受督者的比例也是家暴防治社工督導的困境之一，社工／督導比例愈高則越能感受到實然面中督導的支持性功能。周秀如（2010）研究也顯示督導者需要督導的人數愈多，出現績效取向的領導行為也愈頻繁。另外，鍾揚傑（2012）指出保護性業務受督導者年齡愈高、年資愈深愈則感受督導功能愈少。許雅惠、張英陣（2016）訪談台灣各縣市政府的保護性社工督導、參與社福考核以及近年擔任外聘督導的經驗發現，多數內部督導仍以團體方式固定進行，個別方式則定期與不定期兼有；並沒有非常固定時間與特定內容，多數人表示自己的方法是「隨時督導」、「不定期督導」、「有需要隨時可以來問我」的方式；主要的原因是「太忙了」。衛福部（2016）因而建議直接服務的個別督導之內容不宜只針對行政與個案以及業務的討論，亦能對社工同仁的專業價值、文化議題、個別議題以及其職涯發展有一套較完整之專業養成計畫，有助於引領社工助人者由點、線到面擴充視野。團體督導則以團體討論方式，進行社會工作人員專業知能之提昇，社會工作團隊關係探索。

李宜珍（2014）的研究從保護性社工的觀點看督導關係，發現社工督導形式千變萬化，在不同的階段及工作內涵中，對於督導需求不盡相同，因此很難滿足所有受督導者的需求。當督導個人特質真誠、態度溫和、高敏感度、有行動力及創造力，互相尊重；加上督導行為舉止，表現出圓融的待人處事，並且對於受督導者包容度高，能適時鼓勵，提供支持及陪伴，將最能促進安全的依附關係，使受督導者們建立良好的督導關係，進而透過關係脈絡，促進督導成效。

綜上所述，筆者猜測內部個別督導未能發揮效用可能也與督導關係的品質有關，團體的討論兼有同儕督導的動力及功能，迴避一對一直接督導關係可能需面對的信任安全問題，但也較難有機會提供關懷支持、共享意義。筆者認為保護性業務社工督導缺乏定期的個別督導，以及依賴外聘督導的問題或許只是內部督導效能困境的冰山一角<sup>10</sup>；或許除了督導的量之外，品質才是重要的關鍵，包含：督導過程中討論的內容是否依受督者的發展及需求而個別化、提供足夠支持、共享、安全的督導，才是將現行保護性業務督導制度「正常化」的關鍵。

## （二）消極的督導互動關係

### 1. 漠視權力及權威下很難增強權能

楊秀玲（2011）研究發現家暴社工督導者的權威程度對於受督者專業服務表現的自主性表現最有預測性，民主取向增加受督者自我負責的自主性，權威傾向則減弱受督者自我創新及自我表達的自主性。督導者權力表現傾向民主、專政或放任僅一線之隔，督導員可能因為各種原因，而將決定重責完全轉嫁給社工員，導致表面民主，實則專制或陷入棄權的權力遊戲中。雖然黃靖琦（2002）的研究顯示在台灣社會工作者對督導者權力濫用的認知傾向並不高，年齡在 26-30 歲且研究所學歷者較有整體上權力濫用的認知，而年齡愈長的社工員面對督導的權力濫用愈能採取「問題解決」的正向因應策略。但他認為這並不表示實務界未存在權力濫用的現象，而是其「感受到」督導者權力濫用行為頻率較低。Bogo & Dill(2008)認

<sup>10</sup> 依據 2016 衛福部對各縣市社福考核：設有專職督導，每 5-8 名社工員設置 1 名督導者，已共有彰化縣等 19 縣市。

為督導者有能力深入反思並提供大量關於權力運用、濫用和挑戰的例子，督導者也認為這方面的討論對他們很重要，但這個主題卻很少以自發性或透明的方式進行討論。

沈慶鴻（2015）認為增強權能是工作者面臨壓力的保護因子，被增強權能的工作者被證明較有信心、較有責任感、能採取改變行動，而來自督導者的支持，還能幫助工作者預防心理耗竭。他研究婚暴場域社工的去權特徵及督導者對其增權的策略，結果顯示婚暴社工呈現的去權特徵，包括以下三層面：

- (1) 個人層次—身心疲憊、請假頻繁；工作拖延、效率不佳；侷限框架、無個別化能力；
- (2) 人際層次—服務冷漠、關係退縮；影響無法顯現、質疑處遇意義；促不成網絡連結、怕表達不同意見；
- (3) 組織層面—組織異動頻繁、無力影響控制；懷疑工作適配，異動念頭常現。

上述的社工去權特徵已影響其個人的生理、情緒和工作效率，干擾其人際互動、網絡連結，破壞其對組織的認同及對工作的投入意願。沈慶鴻（2015）認為增強社工員權能的工作，除了是一個持續的過程外，也是一個合作的過程，督導者可採取的增權策略為：掌握社工狀況，得「密切觀察、主動關心」、社工陷入困惑時，須「引導覺察、解構框架」、為提升社工能力時，會「教導示範、分享討論」、彰顯社工成就時，應「具體回饋、公開肯定」、強化團隊凝聚力，會「鼓勵伙伴支持、創造一體感」、照顧社工的差異需求，會「爭取資源、促進成長」、面對結構問題時，應「去除環境障礙、增加控制感」。

如前所述，在文化脈絡下督導關係中的權力及權威的議題，涉及督導者及受督者有無覺察的敏感度、訓練反思的能力，及提供處理的機會。尤其是保護性業務社工處理的個案，通常是因年齡、性別、身份，而在社會壓力及人際互動中成為缺乏權能者，就平行理論來看，社工必須在督導關係中有權能感才能在實務場域協助案主增強權能。因權力及權威有其動態性，且為雙向建構者，本研究欲在保護性業務中找尋正向督導關係的權力及權威互動歷程中，以瞭解督導者及受督者如何覺察到權力及權威因素，又如何反思及在督導關係達到增權效益。

## 2. 危險恐懼下無法保障基礎身心安全

Goddard & Hunt (2011)認為壓力造成澳洲兒童保護社工員流動的主要原因，他們的創傷可能與兒保事件一樣多，也造成專業和個人影響。他指出兒保社工傾向於否認並盡量減少暴力和恐嚇的程度和影響，是因為社工被建議使用否認來降低壓力的程度。在研究中幾乎一半的社工沒有回憶起他們自己恐懼經歷的記憶，一些人則似乎否認事件並低估了影響。他認為這種防禦措施可能會使兒童面臨更大的風險，而必須有批判性思維和反思性督導，才能提供一個反思和安全的空間，讓督導者與受督者共同探索兒童保護實踐的複雜性，並考慮可能起作用的多重防禦。督導者的後設認知（metacompetence）是兒童實務及督導工作中重要的核心。督導需要瞭解是什麼賦予工作者完成工作的能力，以及他需要什麼才能專業發展。不僅問那些是工作者不知道的？更要瞭解為何他會不知道？是因為正在捍衛他自己防止受到威脅和實際的暴力，試圖保持個人平衡感？

Smith(2000)則針對 61 名公部門的社工，談及研究參與者被攻擊的經驗及之後造成的影響，以研究督導工作應如何處理恐懼（fear）。他從參與者使用的詞彙中可以明顯看出他們如何希望與自己描述的內容保持距離，例如在陳述中都採取了第一和第三人稱的混用，或「我」常陷落於「你」之中（‘I often lapses into ‘you’），表明恐懼經歷可能對社會工作者產生深遠影響，包括：防禦意識被摧毀的程度、思考和傾聽的基本能力受到影響、接受自己成為受害者角色、整個事情已經引起了看法的根本轉變...他們也都談到其他人在這個過程中協助的重要性。參

與者還傳達了與其他可能有幫助的人隔絕的感覺。詢問參與者理想的督導者應如何處理受督者的恐懼經驗？他們的回答包括：參與者希望他們的督導會「在那裡」、為他們騰出時間，並在沒有批評的情況下聆聽他們所說的話。理想的督導會理解、承認和認可受督者以及他們所經歷的事情，他們會幫助受督者反思經驗，並以非威脅的態度探討此經驗可能的意義，他們會肯定、確認並支持受督者，且在必要時採取行動。另外，參與者描述恐懼對其造成了扭曲的影響，使他們想要復原回來，他建議督導者可以適時用「再保證」(reassurance)來回應這種特殊的需求，認為這是一種非侵入性的向受督者伸出援手，保證他們很好、他們會沒事、不是「他們的錯」、他們將來感覺會愈來愈好。

近年來國內保護性社工的人身安全性也被重視及討論，衛生福利部 102 年補助臺灣社會工作專業人員協會所做「保護性業務社工人身安全研究」結果顯示，保護性社工過去一年曾遭受威脅占 71.8%，曾遭受身體攻擊占 20%，造成財務損害占 8.2%；此外，有五成五的社工員曾遭受過騷擾或攻擊，未曾遭受言語或肢體暴力攻擊的社工人員僅占三成(衛福部, 2015)。劉淑瓊(2004)提出社工人身安全課題是雇主、社工本身，乃至於整個專業共同的責任，社工必要時應尋求督導的指導，並主動提出自己安全需求的主張。衛生福利部也建議如發生社工人身安全危害時，督導或主管應與其討論事件造成之影響，擬定後續安全與復原計畫，並協助進行相關工作安排，討論過程應避免社工人員過多自我歸因。

上述文獻強調督導者應能協助受督者處理身心傷害，維護其生理及心理的安全。然而，受督者是否願意在督導關係中主動提出討論，讓督導者有協助及施力的機會及空間？蘇怡如(2008)認為督導關係中，因受督者對權威的抗拒，即使督導人很好，受督者也只是消極地，在不得不的情況下才會去尋求督導的資源，且在關係中也不願自我揭露，會顧慮督導對自己的評價，而影響督導成效。劉玉鈴(2014)認為保護性業務中督導者對受督者的關懷，應視為一種倫理。督導者應能敏感人身安全事件可能造成的心理及情緒影響，主動與受督者討論恐懼的經驗及感受，在安全、信任、真誠的關係中展現脆弱，並肯定付出及支持努力，陪伴他經過這一段堅難的歷程。

### 3. 多重壓力下忽略雙向關懷支持

Griffiths 等人(2018)針對肯塔基州公部門第一線的兒福社工所做的研究發現在公共兒童福利中工作的壓力導致了社工不健康的習慣和行為(如：睡眠不安、不健康的飲食、缺乏運動、忽視自我...)，尤其是工作經歷較長、較想留任的那些社工，情況也愈嚴重。也因此造成公部門兒福人員令人困擾的高流動率。他認為如果對兒福社工的壓力無法減少，那麼以更多員工支持和工作坊的訓練活動或其他補救措施可能會有所幫助，而配偶、同事及自助團體的支持，也有助於防止及處理耗竭的發生及復原。高淑雲(2004)認為家暴防治社工的工作壓力源主要分為：實務工作壓力、組織工作壓力和環境壓力三大面向，新進社工的壓力主要來自於組織壓力(工作負荷量)，而資深社工則有實務及組織壓力。因應壓力的方式以社會支持為主，其中督導關係的支持亦為重要。然而，督導關係是否能超越組織因素而影響社工的留任，目前國內外研究尚無一致性結論(高淑雲, 2004、陳加修, 2015; Barth et al., 2007)，但無論如何可確定的是支持性的督導關係確實能減輕保護性社工的壓力及創傷造成的損害。

然而，蘇怡如(2008)針對家防中心督導者及受督者探討台灣家暴社工督導角色功能之應然面與實然面，發現社工員認為督導者應具備的功能依序為教育功能、支持功能、行政功能；而督導者則依序著重於行政功能、支持功能、教育功能。鍾揚傑(2012)研究則顯示，保護性社工情緒勞務負荷的狀況相當嚴重，感受到督導的功能為教育功能最高、其次為調節功能、再者為行政功能、支持功能最低。許雅惠、張英陣(2016)檢視 2013 年地方政府社福績效報告歸納也發現：保護性社工的內部督導內容較偏重行政面(公文、流程)與效率管理(紀錄)面；督導內容包含經驗傳授、業務諮詢、檢視服務狀況、掌握服務進度、核閱社工

之評估及處遇計畫內容；少數則會強調支持與關懷社工員、協助社工生涯規劃等議題。他們認為當前風險社會之特質，已迫使社會工作大量地往風險管理的前端傾斜，忽略了實務過程的深度與品質；而傳統配置的社工督導也因應新管理主義的要求，逐漸把督導功能從專業發展移轉到行政督考。

尤其是保護性社工業務不時會發生重大傷亡案件，張錦麗、林美薰（2012）認為受影響的不只是案主/案家，第一線工作人員往往衝擊甚深。因此如何照顧，降低創傷與壓力，以期永續保護性業務人力是為關鍵。依據衛生福利部「重大家庭暴力事件研討及策進實施計畫」、「重大兒童及少年虐待事件防治小組實施計畫」，針對造成嚴重傷害或死亡之家暴或兒少保案件，地方政府還需邀集專家學者及網絡成員召開地方檢討會議。雖該會議旨在檢視體制面之缺失而非究責，但主責社工在面對失去個案的挫折及沮喪之外，仍不免經歷服務成效被審視的無措，更需要督導者的支持以因應壓力。此外，邱琇琳（2005）研究家暴社工的替代性創傷，認為能改善替代性創傷的因素為「自我察覺」及「機構支持」，其結論認為機構因素中的督導支持才是真正能夠減緩社工員受創程度，能讓社工員持續工作的主要力量，督導者的接納及正常化（normalization）社工替代性之創傷反應，對社工的情緒調適非常有幫助。兩研究都間接證實督導者的支持能幫助受督者對抗外在壓力，成為減緩傷害衝擊的防護層；或促進社工員的「自我察覺」，使社工更能轉化創傷成為內化生命的力量。

不僅是保護性業務第一線社工需要支持，督導者也可能面臨著不同於社工的壓力，例如在管理與支持角色間的搖擺，而需要組織上層及下屬的支持。Bogo & Dill(2008)以「走鋼索」(walking the tightrope)來比喻兒童福利社工督導所呈現出來的整體主題：他們一面與受督者維持督導關係，並間接地影響受督者與案主的專業關係，目標是對受督者的增權、信任和自主權，與能確保受督者滿足案主需求責任之間的平衡，他們努力獲得對社工員能力足夠的信任，以便能夠與工作者分享權力；一面與高層、管理者、機構主管以及頒布新法、新政策的政府部門維持關係，他們不覺得自己是改變的發起者或創造者，而是覺得自己夾在高層行政者與第一線社工之間，好像擁有權力，但是這個權力可能只是幻影。Tsui(2004)也同意對於督導來說，第一線社工的支持和高層管理者的認可同樣重要，如果沒有這種支持，督導就會「夾在」兩個層級之間，面對來自頂層和底層的需求，而感到孤立。

前述文獻已討論過支持性功能對保護性業務受督者的重要性，但卻長期在社工督導實務中，因督導形式、個人意願、關係互動等各種因素所忽略。雖然目前大多數的研究，仍將焦點放在督導者對受督者的單向支持上。但筆者認為雖然督導者對受督導的關懷支持是義務也是責任，但督導關係是互動的，督導者若能感受到受督者的反向回饋或支持，也會減輕缺乏培訓及自信的挫折，並影響督導關係的正向改變。尤其是在保護性社會工作中，因保護性業務的複雜性及特殊性，社工督導應更將焦點置於「人」的情緒狀態及支持需求上。督導者應有發展關係的互動能力，並結合知識、技能和價值觀，以在督導關係與受督者共同形成反思性專業知識，幫助受督者能管理實務工作中重要的互動脈絡並增加及發揮能力。

#### 4.被動揭露無法形成共享意義

Cearley(2004)認為兒童福利工作者每天與兒童、護理工作者、寄養父母、同事、機構管理人員、法院、執法部門、其他機構、家庭和督導進行互動。兒童福利工作者需要必要的知識，技能和態度來與每個系統一起工作。在督導功能中，督導關係可以提供知識並為這些系統和受督者之間的橋樑。Pack（2012）認為在督導過程中，探索那些受督者認為的「失敗」經驗是很重要的。如果未經探索，社工可能會內化為自己個人的或專業的失敗；而當他們願意在臨床督導中探索失敗的事件時，研究發現他們可以比以往更自信和正向地看待實務工作。因為這個過程使得個人和實務的敘事重新編著(re-authoring)。意指只要在督導關係允許探索失敗及羞愧感，一起面對可能的限制及困境，即使只是受督導有勇敢再次陳述失敗，都可能開

啟共同重新詮釋的機會，轉化挫折壓力為成長動力。但呂季芳、郭俊巖（2017）也指出當兒保社工對督導的意見不認同，或對督導角色與功能的不信任時，如又不願與其正面溝通，則可能勾結小團體對督導反抗，而督導也因此產生無力感或無助感，消極面對，致使雙方漸行漸遠，甚至敵對的互動。而公部門科層體制下，對於政治文化的不適應及面對個案安全責任壓力，也可以造成雙方的衝突。

鍾揚傑（2012）針對家防中心的督導關係進行研究，發現隱而未說情況嚴重，尤其是受督者對督導者的感受與關係不揭露的程度最高，其次是受督者個人問題、對服務對象的感受與關係則較能揭露。沈慶鴻（2012）針對家暴社工在督導關係中隱而未說現象的探討，發現「未說」經驗可分為：不會說、不想說、不敢說、不宜說等不同層次。或許也顯示家暴社工的督導關係，壓抑、限制、不安全的實務處境，他認為「隱而未說」是挫折累積的結果，應在督導關係反思棄權和增權的對話。由上可知，面對保護性業務社工的心理及生理可能造成的創傷影響，督導者應能有更高的敏感度，隨時意識到受督者身心耗竭的徵兆，適切的提供支持，也能顯現督導者的關懷，促進關係的信任及共享意義。

周秀如（2010）針對兒童暨家庭扶助基金會等督導制度較建全的社福機構共 210 名社工員，研究受督者個人基本特性、督導者個人基本特性、工作環境、督導行為取向、督導關係與受督者職務勝任感之間的相關性。他將共享關係以下列五項問題呈現：我的督導不了解我、我與督導的工作理念不合、我與督導在工作上有摩擦、督導搞不懂我在說什麼、我不用多說什麼督導就能了解我的意思。前四項為反向題目，僅有最後一項為正項題目。其中，同意「督導不了解我」傾向者（有點同意到非常同意）佔 21.9；同意「理念不合」傾向者（有點同意到非常同意）佔 14.4；同意「有摩擦」傾向者（有點同意到非常同意）佔 11.4；同意「督導不懂我在說什麼」傾向者（有點同意到非常同意）佔 17.6；同意正向題「我不用多說什麼督導就能了解我的意思」佔 49.6。其認為結果顯示受督者與督導者可藉由溝通相互了解意思及理念，但尚未達不用多說什麼就能了解的默契。另外，該研究也指出共享關係最能解釋受督者的「信心感」、「職務勝任感」則僅次於信任感，為第二影響因素、至於「效能感」則次於信任關係及督導者的激勵取向外，為第三項重要因素、對「掌控感」則呈現次於信任關係及督導者的才能取向外，亦為第三項重要因素。值得注意的是，如受督者與督導者如背景一致（皆為社工背景或皆為非社工背景）則共享關係也較佳，但相同性別組合配對與督導關係並無影響，此與 Tsui(2004)的研究認為華人社會中督導性別一致的重要性不同。另外，與一般認為女性較重視共享與親密關係的認知不同，該研究呈現男性的受訪者在督導關係中的信任、親密與共享關係皆較女性佳的結果，頗讓人感到意外。研究者認為可能是因為男性自信心較佳的文化因素所影響；筆者則認為或許也正因為女性對共享及親密的期待性更高，所以填答時更為保守謹慎。

上述研究顯示，當受督者覺得自己被督導者了解、認同及理念一致時，會有較佳的自信心，也能提升其工作職務的勝任感、效能感及掌控感。當受督導與督導者意見不同或受督者時，如果能透過良好溝通，相互尊重及分享則可能促進受督者個人及專業的成長，督導關係也能「再進化」；但如缺乏相互理解或溝通的意願，則不一致的意見可能引發督導過程的衝突而導致關係中負向情緒的互動，阻礙相互成長的機會，甚至犧牲案主權益。保護性業務本就是充滿挫折的實務領域，機構、督導及社工都擔負個案人身安全及生命責任，也因此更需要督導者與受督者在尊重對方、真誠一致的基礎下，一起檢視風險以形成快速及精準的決策，共享對於專業判斷及價值依據之意義。本研究想了解正向督導關係建立歷程的動態性，也欲探索當意義並不共享或衝突發生時，督導者與受督者如何處理負向情緒干擾督導關係。

督導關係雖然為獨一無二的，但筆者認為仍可試著瞭解督導者及受督者雙方對於關係中如何面對權力與權威、正向支持性的情感互動、負向事件中的處理過程，找到一個建構正向支持性的督導關係的互動脈絡，協助保護性社工督導者及受督者有覺察的邁向更有意義感的

專業生涯。目前國內外研究多從督導者單向（許韶玲，2003、謝文蓓，2009、賴乃榕，2010）或受督者單向關係（黃靖琦，2002、張淑芬、廖鳳池，2010、周秀如，2011、楊秀玲，2011、沈慶鴻，2012、鍾揚傑，2012、李宜珍，2014）來探討保護性社工督導關係，或從督導者及受督者雙向角度非配對研究督導關係者（蘇怡如，2008、吳麗華，2012、呂季芳，2014）。雙向配對者僅有沈慶鴻（2015）透過 24 位中高權能社工的推薦，邀請曾經增強其權能之督導者參與研究，以瞭解婚暴社工的去權特徵及社工督導增強權能之督導策略研究。惟其研究訪談時亦並非為現為配對之督導關係。筆者希望從現行督導關係中，配對之督導者及受督者雙向詮釋的差異去比較及理解建構正向督導關係的歷程，以作為保護性社工督導者及受督者日後關係互動時的參考。

### （三）理想中的保護性業務正向督導關係

#### 1. 互動式及反思性：

Lawlor(2013)將互動式及反思性的督導模式運用於兒福社工督導的訓練方案中。互動式督導是以關係為核心的，並以正向督導關係為影響的媒介，強調反思性及自我意識很重要，督導者必須了解自己並反思自己的想法和感受。該計劃有四個具體目標：檢視督導的功能、專注於督導者的風格、探討圍繞督導的障礙和恐懼、培養互動式和反思性督導的技能。他的研究結論主張，僅僅只是增加督導的基本技巧不足以讓督導工作有效，要能深刻的變革，需要同時處理許多方面：1.個別化的發展關係技巧以促進互動式督導；2.將擁有權（ownership）嵌入部門的文化中；3.組織的政策可以提供這些實務變化的支撐、從高層的領導不但促進互動式督導，又將該模式在管理系統中實踐。

#### 2. 以「人」為本

與目前臺灣風險管理下的保護性督導論點非常不同的，Yin(2004)建議在兒童保護督導工作上應有三個思考策略：1.社工員最重要（the worker comes first）：傳統觀念認為兒童與家庭應該優先，但他認為在流動率高的情況下是不可能做好服務的，督導應允許社工發洩挫折，並與其他人討論，督導會議則可輪流主持以增加團隊的凝聚力。2.社工員的產出比他們如何產生的更重要（what workers produce is more important than how they produce it）：焦慮的管理者或督導者只會試圖增加對社工的控制，他提出「產出取向」（out-put）的確認，例如：問兒童是否已被訪視及安置處所的選項...。3.沒有緊急情況（no emergencies）：再次強調管理者／督導者的工作任務，是在員工的「最佳利益」之中。將一切都視為緊急事件，意味著許多基本任務被擱置一旁。督導者的任務是減輕壓力，而不是創造壓力（引自 Goddard & Hunt, 2011）。

#### 3. 有效督導的關鍵主題

McPherson(2016)針對兒童及家庭社工有效督導特點之研究總結分析出八個關鍵主題：

- (1) 安全信任（safety）：建立和維護安全的督導關係的基礎是建立在信任、協同、共同責任、誠實、開放和非判斷性方法的基礎上。而分享權力也被視為安全的先決條件，包括個人之間的知識共享，以及分擔向工作場所其他同事傳播新知識的責任。
- (2) 回應工作中的情緒／情感的影響（responding to the emotional impact of the work）：因為受導者工作內容通常是令人痛心的，有時是危險的，其特殊性需要一個平靜的督導，提供理解、關懷及同理，以積極主動地解決工作的情感影響。
- (3) 學習及成長（learning and growth）：有效的督導關係是能藉由討論及相互回饋，讓受督者在實務和成效中增進安全、批判性反思，而擴展學習。包括：專業理論知識、組織意識、

實務智慧及自我知識。

- (4) 領導力 (leadership)：領導者模式的建立強調自我規範及自我覺察結合，尤其是一致性、尊重的行為、透明度和對異議的開放性，對於建立受督者對督導的信心至關重要。
- (5) 誠信與正直 (integrity and justice)：對促進社會正義及公正的承諾也有助於督導關係的建立。例如：為兒童正義倡導及為家庭鞏固資源。
- (6) 平衡督導的功能 (balancing supervision functions)：不同的督導功能間可能出現緊張關係，因此平衡行政、教育及支持功能很重要。外聘督導只在「發展領域」有效，而督導可以依據社工的個別性，適當分配個案。
- (7) 組織過程 (organisational processes)：組織政策和文化影響對督導的看法差異，兒保社工及社區服務社工提出在他們工作場域中對督導的支持，不同的經驗。社區服務者比公部門社工有更多對組織的忠誠和自豪。
- (8) 社區理解和評價實務 (community understanding and valuing practice)：受訪者普遍認為，社區很少理解社會工作的複雜性，這也影響了社工士氣。尤其是公部門的社工因負面事件的媒體報導，而影響了員工和主管的士氣和職業認同；私部門則因僱傭機構有時是受人尊敬的慈善機構，這有利於影響社區對員工的態度。

筆者認為保護性業務的正向督導應為互動式及反思性的，而 Yin「以人為本」的督導精神，在現今台灣保護性社工被視為用完即丟的免洗餐具<sup>11</sup>，充滿專業耗竭、去權威的實務場域中，是相當值得組織及督導者深思及借鏡的。社會工作者應被視為一個「人」及重要的社會資產，而非僅被物化為確保案主安全的利用工具。而保護性業務有效的督導主題，涵蓋了組織、個人及關係因素，本研究將聚焦於正向關係的動態性，特別是安全信任、回應情感、反思及共享價值意義及平衡督導功能（尤其是亦被忽視的支持性功能）的實踐及互動。

## 參、研究方法

本研究探索「保護性社會工作正向督導關係動態性歷程之建構」，希望藉由質性深度訪談蒐集資料，瞭解在保護性業務督導關係中，督導者與受督者一起經歷了什麼？又如何各自詮釋所經歷的互動經驗？意圖在其動態性經驗事實分析中，抽象出關於發展正向督導關係的新概念或思想。

### 一、研究方法的選取

Strauss & Corbin(1998)合著之《紮根理論研究方法》乙書中提到，紮根理論是透過有系統的蒐集和分析資料的研究歷程後，從資料所衍生而來的理論，而將概念紮根於資料之中，並進行不斷的比較是這個方法的主要特徵（吳芝儀、廖梅花譯，2001）。Strauss & Corbin(1990)提出符號互動論 (symbolic interactionism) 及實用主義 (pragmatism) 為紮根理論的淵源（引自徐宗國，2008）。因此，陳向明（2002）認為紮根理論的研究焦點應該放在具有核心意義的社會心理發展過程以及社會結構上。符號互動論認為，人的心靈和自我完全是社會的產物，

---

<sup>11</sup> 101年5月2日登載於蘋果日報，由前新北市家防中心社工師「路耘」發出「我是保護性社工，卻自身難保」之聲，引發許多從事保護性實務工作者的同鳴及迴響：

「…吊詭的是，我的高階主管卻只把我當免洗的作業員，正當我認同反暴力的核心價值時，我的高階主管只是要求每件案件都要嚴密掌控、滴水不漏，卻忽略了這項專業養成的評估與危機診斷能力；從上而下的集體焦慮，感染了上層，卻犧牲了基層，系統對社工緊迫盯人，使我們成為一個社會控制的工具…」

是人在社會化過程中與他人的互動中產生出來的，「心靈」通過「交流」而產生，而不是交流通過心靈而產生。人在交流中借助於與他人的對話而構造出自己的身分和人格，意義存在於關係之中。徐宗國（2008）則認為實用主義研究的題目來源是日常生活經驗、實務工作中待解決的問題，被用來使人瞭解並解決困境。在符號互動論影響下，紮根理論研究方法認為：

1. 建構理論的研究本身是一個過程，理論是暫時的、被不斷修正的。
2. 因為社會現象不斷萌生，所謂的變數也在一直不斷的彼此影響。所以紮根法不是去瞭解一個單一因果關係的社會現象，而是視社會現象為一個多組的眾多變項間彼此影響的複雜狀況。
3. 由於行動和互動的意義與基礎源自社會情境，所以紮根法主張筆者進入社會情境裡研究，由情境中的當事人眼光（他們的詮釋）來瞭解社會現象。
4. 對社會現象而言，紮根理論不只要反映社會結構與行動間的聯繫，也要捕捉這期間的詮釋過程，甚至掌握到過程裡的主要成分，亦即基本社會過程或主要特質。

本研究核心是督導關係的互動性，也認為督導是一社會化的過程，督導者與受督者透過交流而產生個體的成長及情感的變化，在關係中重新認定自己。欲探索在組織環境支持有限、保護實務工作艱難的挑戰下，社會工作督導真實場域的情境，督導關係中又如何動態性改變及促成行動，以及如何能夠詮釋為正向督導關係的支持性互動。

## 二、研究對象的選取

筆者曾從事保護性實務及督導工作超過 20 年，目前仍在 3-4 個縣市擔任外聘督導，協助保護性社工提供解決實務困境及增強專業能力之建議，因此對實務場域並不陌生，且具有一定對督導關係的敏銳度及反思性，身為公私部門外聘督導也常觀察到督導關係中的挫折，不僅影響受督者的流動，也影響督導者的去職，因而引發對本研究議題的興趣。

根據文獻探討，督導關係由督導者與受督者所構成，受各自在督導情境中的情感及角色互動所影響，因此為了從不同角度瞭解關係的動態性詮釋，本研究對象選取目前從事保護性社會工作且已有正向督導關係之督導者及受督者為研究對象，配對參與研究。本研究期程為一年，在正式訪談前，考量與受訪者短期內建立研究時信任關係，筆者先從參與外督的保護性業務社福機構尋求雙方皆認同為正向督導關係，且願意參與研究之督導者與受督者，進行個別試訪後，除依據試訪結果修正訪談大綱外，並與試訪者討論個別訪談及共同訪談過程的適切性，據此調整訪談的進行方式。

因本研究涉及個人感受性經驗及督導關係互動性過程，因此受訪對象的開放性、參與動機及意願，為能否獲得深入且豐富資料的重要關鍵之一，亦為本研究日後選取研究對象的重要考量。正式進行訪視時，先將研究資訊提供保護性業務之公私部門，請負責接洽研究之窗口（即「守門員」）推薦合適的配對督導員與受督社工，再由筆者電洽受推薦者說明研究方式及確認參與意願。另外，同時以滾雪球方式詢問保護性實務之知情人士，通過局內人尋找可能的研究對象。最後選取 7 對（14 人）從事保護性業務配對之督導者及受督者，為受訪對象。研究對象需符合以下資格：

1. 從事兒少保護、兒少性剝削防治、家庭暴力事件、性侵害事件、老人保護、身心障礙保護之直接服務工作人員及其督導；
2. 督導者與受督者有一年以上督導關係；
3. 督導者與受督者皆同意兩人為正向之督導關係且皆有參與研究意願。

修正後，將依據調整結果，再進行對督導者及受督者個別訪談，及進行共同訪談，以瞭解督導關係動態性變化及對關係的再詮釋。因此，每對督導關係，都進行一次個別訪談及一次共同訪談，在研究期間，訪談對象並未有流失及變動。訪談對象及基本資料如下表：

表 1 訪談對象基本資料

受訪者	職稱	年齡	保護性年資	督導年資	此段督導關係	個別訪談時間及地點	共同訪談時間及地點	保護性業務類別	機構地區及屬性
A1	社工督導	50 歲	16 年	12 年	3 年	2019/6/24 機構會談室	2019/9/12 機構會談室	家庭暴力	中部 公部門
A2	社工師	44 歲	7 年						
B1	公職社工師兼督導	37 歲	12 年	2 年 9 個月	2 年 9 個月	2019/7/29 機構會談室	2019/9/20 機構會談室	兒少保護	東部 公部門
B2	社工員	35 歲	4 年						
C1	主任	43 歲	20 年	18 年	11 年	2019/9/3 機構會談室	2019/10/18 機構會談室	庇護所	北部 民間單位
C2	組長	33 歲	11 年						
D1	公職社工師兼督導	42 歲	4 年	10 個月	10 個月	2019/10/4 機構會談室	2019/11/15 機構會談室	性侵害	北部 公部門
D2	社工員	27 歲	1 年 11 個月						
E1	執行長	38 歲	7 年	11 年	3 年 5 個月	2019/10/18 機構會談室	2019/11/15 機構會談室	家庭暴力	北部 民間單位
E2	社工督導	28 歲	6 年	1 年 5 個月					
F1	社工督導	40 歲	13 年	6 年	6 年 9 個月	2019/11/14 機構會談室	2019/12/6 機構會談室	老人保護	中部 公部門
F2	社工師	42 歲	6 年 9 個月						
G1	社工督導	48 歲	15 年	3 年	1 年	2019/11/20 學校研究室	2019/12/11 學校研究室	家庭暴力	南部 民間單位
G2	社工員	36 歲	10 年						

有鑑於保護性社工督導關係的運作置於社會脈絡及組織環境之下，地區性的不同可能影響社會資源或組織設置，故研究對象的選取將考量地區差異，涵蓋北、中、南、東四地理區域，並擴大城鄉的差異性。惟因國內社工專業人員本以女性居多（八成以上），男性較少，研究僅有一名男性社工與女性督導配對之參與者，雖研究過程中後期研究者盡力請實務工作者推薦男性督導者之配對，惟仍難取得正向督導關係之男性督導者有接受訪談之意願。

另外，原先預定研究參與者督導關係為一年以上，後經確認其中一對社工督導及社工（D1/D2）在第一次訪談時實際上督導關係為10個月，因考量其原具有同儕關係之熟悉度，且正向督導關係已形成，不影響收集資料之豐富性，故仍為受訪對象。其中有兩位受訪者職稱為組長（C2）和社工督導（E2），因其在正向督導關係中分別接受C1及E1的直接督導，故在研究分析中仍稱受訪社工。

### 三、研究者與研究對象的關係

陳向明（2002）認為社會科學中質的研究不僅把人當成有意識的研究對象，把社會事實作為筆者選擇或構造的結果，而且特別強調通過筆者本人與研究對象之間的互動而獲得研究對象的理解。因此，對筆者的主體進行反省不僅可以使筆者更加「客觀」地審視自己的「主

觀性」，瞭解「主體」和「客體」之間的「主體間性」，而且可以為研究結果的可靠性提供一定的評價標準和「事實」依據。而筆者擔任督導者及受督者的角色經驗也勢必影響對「正向」督導關係的想像，例如：關係中的親近與界限。因此筆者進入研究場域前，應視自己為一名「學習者」，先從研究對象對於社工督導及正向督導關係的認知建構開始瞭解，看見其在文化、組織脈絡下的主體性期待的發聲和對關係互動中感受的詮釋。

另外，研究結果是由不同主體通過互動而達成的共識，因筆者曾擔任部分保護性社福機構的外聘督導，曾參與某些社工及督導員對於關係困境的討論，個人身分也可能讓受訪者擔心被筆者評價，而影響督導者與受督者關係中互動的揭露。身為「局內人」，筆者雖然較容易進入研究對象的視角與其產生共鳴，但也可能失去研究應保持的距離感。因此，筆者不論在試訪時或正式訪談前皆摒除曾在外督過程中，曾深入探討負向督導經驗的社工督導員及社工，避免先設認知混淆了對所蒐集資料的理解及分析。

#### 四、研究倫理議題

因關係中通常具有隱約的、非意識到的、私下的、具脈絡的、非正式的性質（徐宗國，2008）。為瞭解及比較分析正向督導關係中的保護性社工督導員及社工員的各自詮釋，因此研究設計預備先進行督導者與受督者的個別訪視，並將分析兩者文本後比較相同及相異之處，提出於共同訪視中討論，形成對於互動歷程的建構。

雖訪談內容主要是以正向支持性情感為主，但仍可能涉及個人可能不願讓另一方知曉之遭遇重大事件或關係衝突時的負向感受。此步驟因涉及研究資料的保密問題，為預防研究對個人或關係造成之傷害，除了在研究邀請時針對此部分，以書面及口頭方式特別詳細說明外；在進行共同訪視前，筆者會將訪談議題以客觀事件而非主觀感受的方式整理並呈現（如：針對兒童安置與否曾有不一樣的想法時...），如受訪者有認為不適當或疑慮時，筆者會先與其討論並尊重其意願。

訪談後，其中一位受訪者要求刪除訪談逐字稿部分較為敏感的內容。研究者了解其原因及擔憂後，尊重其意願而刪除該部分內容。另外，訪談過程中，有一名研究參與者於初訪時提及數年前處理之兒保案件因故過世時出現哽咽落淚的狀況，研究者當場中斷訪談，待其情緒平穩後，詢問其感受。受訪者表示，其因不捨該案主短暫生命消逝而難過，並對於在研究者面前落淚有些尷尬。研究者同理其情緒，並表達自己從事實務工作多年，能夠理解及感佩研究參與者對個案的付出。研究參與者情緒平穩後，表達繼續受訪的意願。研究者並於二訪時再度與其確認上次訪談後，其後續情緒狀態，研究參與者表示初訪結束時其情緒即已恢復穩定，並未再有負向情緒及思考。

### 肆、研究分析與結果

#### 一、正向的督導關係的詮釋與認知

##### （一）可以「討論」的關係

在正向督導關係的定義上，許多保護性社工以及督導都不約而同的提到「可以討論的關係就是正向督導關係」的意涵，但就其意義的詮釋卻略有不同。督導方重視的是社工願意「真誠的」提出困難，並在討論中能夠形成共識或樂意接納其意見的結果；社工方則表示督導必須讓社工很「放心的」討論，不用擔心自己的想法會被督導批評的過程。

##### 1.督導方

受訪督導們認為督導過程並非單方的指導教育，他們所給予社工的建議或意見，應是立

基於雙向的討論而來。當社工願意真實地表達自己真正的想法時，才能創造出討論的空間。

我覺得正向的關係應該就是我跟夥伴之間，我們可以非常誠心的討論。比如說個案問題好了，社工員如果是願意誠心的跟你做一個討論，督導給的一些的建議跟回饋，他 maybe 覺得是受用的，甚至在督導的過程裡，他如果覺得是有問題、沒辦法做到，他願意真的很誠心的跟你提出來，去跟你做一些說明，對我來講才會是一個比較正向的關係(A1)。

就其實應該說我們彼此都知道說，其實這大家都是負責任的人，所以在工作的處理，我們同意可以有一些不同的意見，因為我們彼此都知道，只是想把個案做好，所以我們其實是可以討論的。那因為如果是可以討論的話，就不會有那種不舒服，或者是交惡的部份(共 B1)。

其實我自己是沒有定義，在我的工作裡我沒有定義什麼是正向或什麼是負向的。那我自己覺得我跟 E2 的相處，節奏上還有就說我們在對事情的看法上比較能夠有溝通，或者是討論的空間，也就是說他不是單向的接受我的意見，他也會回饋他的問題或他的意見給我(E1)。

我自己覺得一定在督導的過程中，不會都沒有所謂的衝突或負向，可是假設這些衝突跟負向都可以被討論、被解釋、被雙方給接受，我覺得這就是正向督導關係(F1)。

我覺得我們是比較可以討論事情的…然後那我們就是怎樣做這樣子…所以就會達成共識(G1)。

受訪督導認為在正向督導關係中與社工的工作討論，雙方呈現不同的看法是正常且可被接受的，雖然相異看法的討論過程，不見得都是愉快的，但彼此都能夠相互地尊重，也不會因此而影響關係。從上述資料來看，督導們認為可以討論的溝通狀態至少包含：真誠的表達、雙向的交流、容許差異的觀點、事後不交惡的態度等因素。

## 2. 社工方

受訪社工們也談到正向督導關係中討論的意涵，他們認為因為社工與督導畢竟居於不同的階層及位置，社工們在溝通時更注重督導是否是其能「放心」討論的對象。

這督導至少溫暖，在專業上又可以提供協助…可以討論，我覺得 A1 是可以討論，對(A2)

我會覺得就是會敢去問他問題，對我覺得這很重要，就是敢不敢去問，會不會就是就是擔心自己好像很弱或什麼，我可以直接去發問…然後也不會好像是用權威或是用經驗在壓我的感覺，就是用討論的方式…就是可以討論的督導啦～(D2)。

我覺得是那種我可以很放心的去跟他討論一些可能的困難點，或者我覺得哪裡不好，可以很直接跟他表達我的想法。包含說雖然有時候我的想法不是這麼成熟，或者比較是片面的話，我覺得他給我感覺是他很願意聽，也願意跟我去做一些討論…就是一個安心的主管…至少我覺得我有需要的時候，不用擔心說我能不能講…然後也不會擔心他評價我。是放心而且是信任的(E2)。

我認為正向的督導關係是一個可以給你回饋，不是只站在指教，就是指導的方式。那我覺得他也要能夠同理社工人員的一個感受。對，是站在他的立場，然後再去共同討論怎麼解決的問題(G2)。

「可以放心地直接去問」對社工們而言，不只是相信督導能夠協助他解決問題、處理困

難的工具性目的，更重要的是督導過程中，能感受到督導的溫暖、願意傾聽、非批斷的態度。尤其是對尚未累積專業自信的新手社工，在剛開始建立督導關係時會特別擔心督導的評價，以致於對自己的提問都戰戰兢兢。

我剛來的時候，真的是害怕的。因為我覺得督導就是不可以隨便去跟他講話，你要想好然後或者是說不能問白癡的問題之類的(笑)…所以我一開始真的很害怕，然後後來就是漸漸的就是我去問他問題，其實給我的回應啊～或者是說他告訴我說，他也會尊重我的想法的時候，其實我就慢慢建立起我(信心)(共D2)。

由此可知，正向督導關係是藉由正向互動的經驗慢慢形成的，社工帶著擔心及揣測進入討論，感受到被尊重的回應時，也漸漸的建立起自信。有趣的是，受訪督導F1也提到了在正向督導關係中的討論，比較不需要小心翼翼擔心傷害社工的舒服感受。

(其他人)可能我某些建議我會稍微思考一下，我都很擔心說，會不會讓同仁有一些不舒服的感覺，因為有時候我會覺得說者無心，但是聽者有意這樣子…那跟F2相處是舒服的…就是比較不用那麼多的擔心(F1)。

要在督導關係中形成真誠溝通、放心信任的正向性，並非單方的開放態度即可自然形成。社工督導必須在每次督導過程中，敏感覺察到社工可能的不自信及脆弱，不斷地累積社工討論時的正向經驗，才能增強社工在有需要時主動尋求協助的意願；而社工也必須意識到自己擔心被評價的焦慮，願意開放自我並有勇氣的提問。「可以討論」的關係形成，也不僅只是社工與督導進入討論前個人心態上的準備，在督導過程的互動感受，也會與督導關係中的權力權威、分享意義、信任安全有關。

## (二) 可以解惑、協助專業成長及傳遞經驗的關係

督導關係被期待著是要能達成協助社工，解決實務中所遭遇到的問題、困難，並促進專業成長的目的。

我發問完以後其實是可以解決我心裡面不管是情緒上還是專業上的問題，我會覺得那是一個比較正向的督導關係(D2)。

我覺得我們工作很忙，其實不管是在工作上的一些可能我比較不懂的，我可以透過督導這邊得到一些答案或者是協助…倒不一定說他要立即性的給我們一些答案，而是說當我今天有問題跟他討論的時候，他可以讓我原本沒有想到的東西再去增加…你可以得到不管是專業也好或是一些情緒支持也好…這樣才會隨著工作時間的累積，你的經驗是真的有跟著跑，而不是說工作越久好像我一直停在這個位置(F2)。

受訪社工提及在正向關係中的督導，能夠提供豐富經驗，視他們的需求，幫助他們思考並引領專業的成長。同樣的，這也與受訪督導們對自我督導角色功能的期許相符。

其實我在督導那時候有得到一些的回饋，就是說他在個案處遇上有一些什麼的困境或是提出來，那我這邊是可以協助他解決這個問題的…他有一點覺得遲疑，然後甚至於不知道該如何處遇的時候，提出來討論，那我就是提供我的看法，我看到他沒有注意到的那些點(D1)。

我自己會覺得，譬如說我的督導可以提供他成長、協助，就是正向的(F1)

我是覺得督導應該是要可以傳承工作經驗，對～因為每一個人的理想跟抱負不一樣，你不一定要就是一直留在這裡。然後就是說，督導是可以是把這個經驗好好的帶給他。然後即使他離開了，他也可以把這個經驗再帶給一個新的人。然後，可以不斷傳下去的(G1)。

雖然受訪督導期待能在督導過程協助社工成長，但同樣地督導方式卻不一定皆能形成正向關係的結果。A1、G1 兩位受訪督導提到曾經在督導過程中，溫和而具體地提醒了社工個案紀錄應該調整的方向，但社工表面接受，實際上卻未做出任何改變，甚至向同事抱怨督導的指導，也會讓督導感到灰心。

我就已經跟他提醒說我覺得你不太適合用這一類字眼，我們是不是可以做一個修正。可是後來我還是發現說，他並沒有做這樣的修正。我就會覺得說，他是聽不懂嗎？還是怎樣？…可是他可能就會在同工裡面講：「齁，今天啊，有被督導稍微唸了一下」(A1)。

真的是蠻難的，人的工作其實都很難啦～就是可以好好談吧，然後討論好以後，就不會說再去跟別人說，誰怎樣怎樣，對，然後跟我們討論的結果完全不一樣這樣子…然後我還要為了這個就是再去跟他們講、解釋…很累(G1)。

相對於正向督導關係中的互動，上述例子中除了社工不真誠性的表達外，受訪督導從討論後的結果及效應來看，受督者不見得有給出督導在專業上指導及影響的空間，也影響之後雙方對互動關係的感受及詮釋。也因此，受訪督導 B1 提出「沒有交惡的關係就是正向關係」這樣的消極性定義：

要怎麼樣才算是正向，可能你就是督導的角色，對同仁來說不會去故意的不執行，我覺得有不同的聲音是可以被接受的，只是說它沒有到一個非常交惡的狀況。因為其實你要每個同仁都去接受一個人的領導風格跟他的一些要求我覺得不太可能大家都會接受…沒有辦法每個人都可以去喜歡你這個角色或是行事風格，或者你的要求這樣子(B1)。

B1認為不可能所有社工都喜歡的社工督導的領導風格，督導下的指示及要求也不會被每個社工都認同，因此從任務目標的達成來看，只要不交惡到社工刻意不去完成督導交辦的事項，都不算「太壞」的關係。

### (三) 與負向經驗比較出來的正向督導關係

許多社工在此段正向督導關係前，皆有過與不同督導的受督經驗，且不一定皆為正向，而與過往的負向經驗的比較，也讓他們更能覺察差異並肯定目前正向關係的優勢。

#### 1. 過去的社工督導未能發揮角色功能

我就說(前單位的督導)他沒有心，我覺得有些人就是喜歡督導這個名稱或權力，可是你有沒有真的知道說督導要做什麼…你喜歡督導這個名稱了，可能很漂亮，出去我是督導這樣，可是你實際上並沒有真的在幫社工，因為他可能常不在啊，那社工就要自立自強，遇到事情有時候他不見得知道啊，所以他要怎麼幫你。他想要讓長官看到他是一個有能力的督導，所以他可能有一些方式，我不是那麼喜歡(A2)。

像我之前單位，其實那個督導他也會很熱忱，團督的時候帶我們玩遊戲，就是營造向心力，個督的時候也會關心你的生活。可是真的遇到事情的時候，我不知道是他本身沒有辦法去理解這個狀況，還是沒有處理過這樣的經驗，還是他真的很害怕上面對他的印象不好會影響到他督導的位置…他其實在處理案件上，問他問題其實他不太能回答的出來…或可能不太不切實際…後來那個單位流動率很快，資深的都走了(共 B2)。

像我過去就是督導就是一直很忙，他的行政就是一直很忙然後都找不到他，後來我就不想找他了。然後我就會變成自己去找我自己的資源，但是這邊是你隨時要找人

或是你隨時要討論督導都會願意留時間給你，我覺得這是蠻重要的(D2)。

受訪社工過去負向的督導經驗，除了包括：社工督導因缺乏時間、能力或意願，提供社工的協助外，更對於督導「向上管理積極，向下管理消極的做法感到失望」。由上可知，社工督導願意提供時間陪伴及協助社工解決問題，在初期的督導關係建立時尤其重要，而社工也會在工作時觀察督導的能力、與主管及社工相處時的一致性，以評價督導的角色功能。

## 2.以往在督導過程中經歷負向感受

我覺得 A1 也是蠻幫社工，譬如說我們也會有那個抽查品質什麼啊，我這樣私下講，他會提醒你了…那有的督導他也不會跟你講哦，就等你東西出來被罵，然後你覺得莫名其妙，那你不是督導嗎，你應該提醒我說我應該避免這樣的錯誤不是嗎(A2)？

因為前一個(督導)會直接跟我去講說：你應該要怎麼處理，就好像是說我不應該有這樣子的情緒反應。但是我應該是希望我可以被理解跟同理說，你的確有這樣辛苦地感受…你要再派一個高危機案件，我沒辦法，我撐不下來。他們覺得說不會，你做的很好，我覺得說你好像還想要就是，讓我去持續的去接受這些我覺得我已經不行的這個狀態(E2)。

我過去的經驗就是說，假如我去問這個督導，督導就會告訴我說：阿你這個都不知道哦？你都已經畢業一年多了，你怎麼都還不知道這個東西？不然就是可能問督導，關於這個個案，我有提出一些觀點，經濟補助之類的，那督導就會說他覺得這個案家沒有很需要就不用這樣子。那我覺得他會是一種權威式的說法，我們沒有在對話…甚至是你去問他問題，他就會一直質疑你、質问你，然後到後來我就會不想去問他問題(D2)。

社工在過去負向督導經驗中，感受在討論個案的過程中，自己的需求被忽略、想法被質疑、經驗被貶抑，在沒有充分的對話下，社工督導即運用權力決定了個案的處遇，也讓社工覺得不受尊重。另外，因為督導與社工的關係是一對多，受訪社工督導也可以從現有的社工督導關係中，「比較出」正向督導關係。

可能就是在定期督導裡面，你就會發現他跟你提的東西就是真的是很表面的東西(A1)。

我覺得當然不能說完全是一方的問題，那也有可能是在過程當中對方感受不好，譬如說有時候像我們講了一句話，可能每個人的感受是不一樣的，那或許有些人比較敏感，可能就會感受到是比較負向的，指責還是怎麼樣，所以我也不太確定那個不好的原因(共 B1)。

就是跟 B1 合作比較久，應該是有一些默契之類的，對。不過也不可諱言的是有一些，有些社工確實會比較配合督導的一些規辦或是一些要求…就是時間其實也比較好喬的那種啦…比如你可能就會很直覺說，哦我這部分可以找哪一個同仁幫忙之類的(B1)。

督導也認為在正向關係中，社工較能配合督導的要求，但究竟是因為正向關係讓社工願意配合；抑或是社工願意配合才形成正向關係，或許尚難釐清。可以肯定的是，除角色功能之發揮外，過程中雙方互動所產生的感受是決定社工及督導定義正向關係的關鍵之一。

綜合上述，受訪之保護性社工及督導對正向督導關係的主要定義為：可以討論的關係。在正向督導關係中，社工能夠真誠的表達困難，而督導可以傾聽、接納與同理，透過尊重地

互動過程，協助社工解惑並達成專業成長的目的。另外，正向督導關係的認定也與過去督導及受督經驗有關，與負向經驗比較下更加能確認關係的正向性。

## 二、督導關係

Kaiser(2004)認為督導關係中包括：權力與權威、分享意義及信任等三個要素。筆者試就訪談資料歸納分析，保護性業務社工與督導於正向關係中，此三要素中的具體實踐。

### (一) 權力權威

#### 1. 法定權決策行政的分派：

督導的權力運用多在行政管理，尤其是涉及社工的權利義務且有公平性爭議時，例如：社工進行教育訓練、分派個案、個案研討會負責提案…等，需由督導依職權決策處理。

我覺得那個是組織給你的一個正當性的權力啊，這是一個合法性的權力…我不會不喜歡，我覺得有時候你還是真的非得運用它啊！確實是管理比較多啦，譬如：他的差勤不正常的時候，或派訓的時候，一窩蜂都說他要去，然後辦公室沒人，我說：就是不行…還有就是要提個案研討、考核那個高危機案要自提…就是大家都不想要去面對、去處理的時候，好那就是督導來決定…我覺得該用它的時候我還是會去使用它(A1)。

我也在想說對於他們的要求，會不會造成他們可能對我會有一些比較負面的評價或什麼的，但因為我個人比較有責任感，我覺得你什麼角色就該做什麼事情。但那如果你有不同的聲音，我覺得我還是必須這樣做…當然我個人還是不喜歡衝突，可是該做些什麼是角色的一部分(B1)。

我覺得因為這裡完全沒有辦法控制的是你會接到什麼樣的案件…那我會看他們的狀況有時候做一些調整。就可能發現他最近好幾個都是智能障礙的個案，那我可能會去協調一下同仁說，分散一點接…他們會抱怨案量啦，但是分案、派案，因為我是用 excel，直接放在我的桌面上，他們要看隨時都會看，然後都可以知道說下一案輪到是誰(D1)。

其實我是很不喜歡就是用那種權威或權力這樣子。比如說派案，我就是會有我的原則嘛，然後我就是這樣子輪，我都是會事先詢問啦，說我們就這樣輪，0 不 OK？然後大家都不講話嘛～不講話就是用這個原則。他如果有意見，那就來討論嘛，為什麼你覺得不行，你覺得哪邊不合理，就是可以講…像我就是會預定規則說我們今年有什麼樣的活動，那可能先做分配，那如果是多的，我們再看怎麼樣輪(G1)。

有些受訪督導對合法權表現自然地的接受 (A1、D1)；但亦有督導是因角色責任而不得行使權力 (B1、G1)。尤其許多保護性案件因為有處理的時效性及緊急性，督導派案的原則多以輪序進行，只有在一些類型過於集中或複雜性較高時，才會依職權分散調整。但如果規則清楚甚至公開，多數社工同仁皆能接受，也就較無爭議；如果有異議，正向督導們也會聽取不同意見重新討論。

#### 2. 強制權考核服務的標準

不論公私部門，目前國內多數的社福團體都有對社工相關的考核制度，以做為人事管理及晉薪升遷的具體依據。保護性業務因為有衛福部統一制定的服務頻率及開結案指標，因此符合該項指標是督導對社工最基本的要求。

權力跟權威 B1 有一個會做到，就是每個月要填的表一定要填(大笑)。我們很多都會忘記，但是他就會說那個一定要填，因為那個真的會扣分…他會要求該怎樣就必須要做到，那其它的你自己要怎麼樣做沒有關係，但是有些標準你要做到(B2)。

我們的要求大部份都是符合考核指標，例如說個案品質要到什麼樣，然後你時效一定要符合…因為我們有統一記錄的 item(項目)，那至少這些 item 要有內容。我覺得我在看社工員的記錄，我可以看得出來他們用心或不用心？在於這個個案上面，那我覺得這個就叫品質(D1)。

對自己工作負不負責任，其實就是會在觀察中知道 F2 對這個個案是很扎實的在工作，有些社工可能會是比較，應付嗎或是虛偽？我不知道，就是感覺沒有很扎扎實實在對這個個案在做處遇這樣子(共 F1)。

受訪的社工督導通常會要求社工至少符合行政上的作業標準，而在正向督導關係中的社工也大多能清楚知道督導的要求及標準，儘可能的符合遊戲規則。但在服務品質上，督導則只能以觀察來評估社工對服務對象是否「用心」、「扎實」？或藉由個案紀錄累積個案處遇品質的印象。然而，督導們必須排序所有社工的表現，並將考績反應給主管時，雖在認知中理解此為權力下伴隨的「責任」，但仍不免有為難的感受。

其實上對下最直接的關係就是考績、考核…變成我要去幫我下面同仁，可能有排名順序的時候，其實我真的會很為難…我的為難是可能整體表現來講他也許是還 OK 的，可是同組來比較就(後面)…他會覺得影響到他，對。啊可是在這整個制度底下，我不得不提供一些名單給長官(F1)。

(社工去留)不是我們決定，那主管做什麼決定我就接受，那也是機構該承擔的。因為我已經跟主管報告了…他沒有達到品質，我們主管應該都知道啊(共 G1)。

以公部門的人事管理來說，會要求不同的考績等第有一定的比例，加上考核結果可能涉及到社工職等、薪資調整等權益，甚至為留任與否的參考。在此制度下對社工的考核，就督導而言是權力也是壓力。受訪督導強調身為社工的直接督導及組織的中階主管，其責任在於提出督導過程中的觀察與評估，但最後決策的權力仍在於長官及主管。

### 3. 專家權展現專業的能力

本次研究之受訪督導，皆曾擔任過基層社工並從事第一線個案直接服務，受督社工認為督導因此而更能了解他們實務工作中的困境及需求。在個案處遇的討論中，當督導們所提的建議立基於其豐富的實務經驗，社工也更能認同及信服督導者的專業能力，此時即為督導專家權的展現。

譬如說我有想結案的，督導會說：我覺得你應該還可以做什麼再結案，他就會把報告退回來。我會試著跟他講說我的想法是什麼，那他如果堅持，沒關係，再退回來做看看嘛…督導他們有時候可能看的角度不同，那如果沒有說服他，他提醒後那你就再做啊…我覺得督導是可以讓我們這樣子的信任，可以從他身上挖一些東西，應該是這樣說。因為我覺得他的經驗很多…我覺得他討論個案上面是可以讓我信服(A2)。

我相信他，因為他以前是兒保的社工，所以我會覺得他們這種狀況遇多了(大笑)…我個人會覺得他講話的方式會讓我覺得可以信服的…應該是說 30% 是因為他在這個位子，所以可能他講的話，我必須要聽。但是，另外 70% 我會覺得說，也許他看到的是我沒有看到的點，他提醒了我。因為他的經驗，還有他的專業度就是比我高，

所以我覺得我應該就是要試試看聽他的意見(D2)。

因為他夠專業…適時提醒的時候不是那麼硬梆梆的，這是我自己的感覺。也許因為他也做過很長一段時間的社工，所以我覺得他知道社工的辛苦(F2)。

另外，保護性業務中的社工督導通常忙碌於行政業務、聯繫協調，及對社工的教育支持工作而退居二線，但有些受訪督導在訪談中表示自己仍持續從事直接服務，其中 A1 為了讓自己更能貼近實務現場，保持對處遇的敏感度並了解社工實務困境，因此仍持續接少數案件。

那我自己來講，我會覺得說其實我不是一個很厲害的人，所以有時候我也會害怕說，如果我沒有去接案的時候，我會不會去忘記了，做為一個社工，我的社工在面臨到什麼樣狀況…其實也是在提醒我自己，我的社工們是在想什麼，他們在現場到底會遇到什麼樣子的狀況(共 A1)。

至少督導也有在接案嘛～至少可以知道說處遇上我們真的會遇到什麼個案，那督導給的跟不接案的督導當然給的處遇、建議或是什麼，當然就更清楚。我們可以討論，協助個案的方向或是策略或是什麼，怎麼處理，更符合現實。那可能社工也會感受到說，其實督導跟我們一樣又在 share 這個壓力嘛～案件的壓力，我覺得在社工員的感受上(共 A2)。

A2 也肯定督導接案可以提供更符合現實的處遇建議，此外在沉重的案量壓力下，督導能分擔一些案件的壓力，也讓社工感受督導並非置身事外。因為相信督導的專業性，社工也就能開放性的接受督導們的建議，容許其對自己產生教導的效果及影響力。這或許也是許多資深社工升任督導時，社工同仁能很快接受及適應同儕關係轉換為督導關係的主要原因。

#### 4. 參照權認同督導為典範

在正向督導關係中，受訪社工除了認同督導者在督導過程中功能的發揮，還能跳脫彼此關係中的角色，從一個旁觀者的角度敬佩督導者身為一個助人工作者，持續保持對專業服務的努力及熱情。

我們督導他也有在接個案，然後他也當督導嘛，那所以變成其實他還是有在做第一線，所以他其實可以知道社工的困難…我看到他服務個案的熱忱一直都在，我就覺得這是我佩服的(A2)。

他做了很多努力啦，那些努力我也有看見，比如說要去跟人家談判前，有好多功課要做、好多書籍要讀…我覺得蠻敬佩他的…他的認真跟他某個程度上的堅持，會讓我覺得：哇～怎麼會有這樣一個的女性呢！他怎麼可以為了他的信念或者價值而這樣奮鬥…他是一個很厲害的人（笑），很厲害的引導者(C2)。

另外，除了專業上的認同，B2 特別提及一次讓他印象深刻的經驗，讓他對 B1 油然而生敬佩之意。在一次個案研討會中，當該名社工被所有的網絡成員「檢討」時，身為督導的 B1 當場承擔起疏失的責任。

那整個會場是學校單位然後還有心理師，然後就是聯手指責那位社工，那時候指責是真的是蠻誇張、蠻難聽的…那當下督導其實他是跳出來也是一直在幫社工講話，然後也就是沒有把錯誤就是推在社工身上，反而就是說把責任攬在自己身上…他那時候意思跟行為就是他督導不周、他的問題…哇！我覺得沒有督導可以做到這樣，就是把責任攬在自己身上，那我覺得說這個督導真的很了不起…會佩服他…我覺得這真的很厲害，我相信今天換到我的話，他也一定會這樣子幫我的，而如果我確實

是本身做不夠，然後督導這樣幫我，我是會很感動的(B2)。

B2在當時的事件中認同的，不僅是B1督導的身分還包括對其品格的肯定。另外，比較特別的是受訪者C2及F2，因為從事第一份社工工作的督導即為目前的督導C1及F1，且督導關係分別持續了10年及7年，除了視其為學習的榜樣外，也形成類似「師徒」意義的關係。

可能直接服務的經驗沒有他多，所以我會拿他當榜樣。當然有一些做得不夠好，還是會被念一下，但是我覺得那個念是好的…那時候聊完之後我真的有一個心裡感覺，如果可以像我們督導這樣，我就覺得自己很棒，可能那就是我對自己的要求，對社工的認識跟要求…有一次我忘了什麼時候，就有跟我們督導很小聲地說：如果我可以像你這樣就好了。因為不好意思說，但是我真的覺得如果可以像他這樣，我覺得就是一個很棒的社工。他應該是裝作沒有聽到，因為我也很不好意思地說(F2)。

我知道他的嚴厲是他對這件事情的堅持而不是他本人…就是他對這件事情的堅持是他本來就是在堅持的事，而且他很努力，非常的，用盡他全力在做這件事情…我好像對這件事不會覺得害怕，因為我知道他罵我是為了我們的理念而做的(C2)。

當社工不再只是佩服社工督導個人專業上的表現，而是感動於其能力背後對社會工作信念與價值的堅持和努力，受督者也因此更能接受指正並反思自己的不足，進而將其視為學習的典範，引領未來前進的方向。

#### 5. 酬賞權對受督者有形獎勵或精神上的肯定

增權，真的是鼓勵欸！應該很多是言語的，那當然有時候會有像一些額外的，比如可能是嘉獎啊～然後可能是像比如辦理高危機會議啦有嘉獎啊～提報的時候，你就可能會跟長官建議說，那是不是這次機會可以給這一位同仁(A1)。

我覺得我是個比較內斂的人，但是我有時候，像每次出差回來會帶一點小禮物，其實也都是吃的啦，然後給大家，也是一個回饋。然後再來就是我有時候會個別，就是一張小獎狀，或是小卡片啊給他們…特優的那種便條紙，然後就寫一下，例如：D2 同學，你最近怎樣怎樣，超棒的。然後放在他們桌上…有人很吃(這一套)，有人不吃啦 (D1)。

公部門的保護性社工除了言語上的肯定外，可能也僅能在敘獎時給予些許的獎勵；而私部門在提供實質獎勵上，相較之下可能就較不受限：

吃飯這些都是基本，就是說每次完成一個很重要的任務的時候，我就會請客，然後我就會獎勵一下他們。有一些如果他們是有收入的，我們會發即時的獎金(E1)。

此外，從受訪社工的訪談過程中也發現，即使正向的督導關係中，也較少社工督導會有直接的言語或文字的稱讚：

我覺得督導會肯定我的時候，可能真的是比較在個督我。個督的過程當中討論個案的時候，他會覺得說其實這個狀況你做的不錯 (A2)。

大部分是在紀錄上面。D1 的話他會比較是在紀錄上，他會在那個紀錄上面做回應。然後他就會用就是文字去陳述…會蠻開心的，而且我會把它貼在我的桌旁邊。我覺得那個就覺得欸～是有一個人覺得你做的很好，就是就貼在那裡，然後會覺得自己看了也開心吧(D2)。

在正向督導關係中的社工，通常可以從督導的語言及非語言訊息中，感受到督導的認同與正向回饋，形成精神上的酬賞。而相較之下，民間單位比起公部門則有更多元的實質酬賞。

## 6. 權力的行使

### (1)應伴隨著責任的承擔

在正向督導關係中的受訪督導們，雖然承認並接受督導關係中無法避免權力及權威的因素，但他們也強調權力的行使伴隨著責任的承擔。

那我會覺得就是督導在這個組織裡面他就是一個比較中階主管的角色。那當然，某個程度我必須要去負起這樣子的一個責任…比如說，重大案件我需要去報告的時候，我可能必須去承擔多一點 (A1)

因為督導有權力跟權威，所以他對於這樣的行使要特別的有敏感度。然後我覺得就是權力跟義務是相對的，你在使用權力的時候，你不要忘記你身上背負了這麼多的義務，那我個人是因為我背了太多的義務，所以我強大的使用我的權力 (B1)。

我剛才又想到一個責任誰擔的問題，這個事情到底是社工你要擔？還是督導要擔？還是主管要擔？那如果這個事情是社工員擔的，你決定怎麼做我尊重你。可是通常社工就說：沒有啦 (共 G1)。

什麼時機點是必須運用權力或展現權威呢？正向督導關係的受訪社工認為以督導角色及身分對外行政協調，以及面對社福考核的準備及進行時，最能充分展現其權威性。

督導的 power 有啊，對外面的時候，幫我們跟警察吵架，我覺得很好。這是不是就是督導的 power，或是說跟網絡單位溝通，那種好像是感覺督導的 power 出來，對…譬如說有時候我們會跟家訪官啊，或是跟社區精神衛生的公衛護士，或是譬如說跟別縣市家訪中心的督導溝通 (A2)。

(社福考核)那時候大家都皮皮挫，因為就是就要在旁邊，我第一次遇到…然後我想說天啊怎麼辦，我怕回答不出來，會講錯什麼。後來 D1 就說：沒關係，他先去面對這樣…我會覺得，因為畢竟督導見的場面也比我們多，那我覺得就是什麼事情回來以後再跟社工討論，在別人面前我覺得督導應該要去承擔這個責任，而不是看著別人來罵你的社工，好像沒有你的事情，我覺得這樣子很不 OK (D2)。

就是必須做一些決定的時候，可能像評鑑啊，或者是要招標的時候，他就會覺得我希望你直接就是照我這個方向去做，不要再討論了，因為可能時間上的一個壓縮…看報告的時候，跟要去評鑑、評選的那些書面資料，他就比較是督導的角色 (G2)。

對外展現專業權威是受訪社工對督導的角色期待；但社工督導也會自我提醒，應該更小心謹慎地在內部關係中使用權力，避免造成階層的壓迫。尤其社會工作強調增強服務對象的權能，受訪督導也認為在對社工員使用權力時，應更敏感到社工的反應，以討論合作取代強勢的權力運作。

### (2)以共識代替強勢權力

我們保護性社工的這整個環境裡面，大家都很獨立自主，不需要用太多的權威給他們，對 (D1)。

其實我自己會覺得，我盡量減少讓他們覺得我有使用權力的感覺。可是我覺得有時候別人的感受是什麼，接觸到的感受是什麼我不知道，對…嗯～就是用討論的方式去進行，盡量不要用權力部分去進行 (F1)。

這個拿捏很難啦，因為就是在社會上久了以後你就覺得說，你太單刀直入或是太快，

反彈很大。可是就是你要做的目的是什麼吧？你是要處理它的哪一塊，你是不是要去做一次的處理或是說慢慢的來跟他討論去做一些改善跟溝通。那權力的使用真的是要很小心(共G1)。

正向關係的督導們對權力使用的謹慎，社工能感受得到，並認同溝通與討論時，督導是否尊重的態度才是最大的關鍵，不用權力或權威來命令或是壓迫社工接受，才能讓社工心悅誠服的完成工作。

他的管理方式其實是很彈性…譬如說我這個月只有開兩件，當然開案率很低，他就會來問你說有沒有其它的案子可以再討論，你要不要試著再看看可以開，他會跟你討論，可是他沒有強迫(A2)。

他也不太會用權威或權力來跟我們談這樣子，就是比較不會那麼強勢或者是硬性規定要怎麼樣，對，可以說服他的…他的個性不太會用直接命令人家，都是用討論的方式，所以其實我們都還蠻 OK 的。不過他今天就算用命令的這樣跟我講，我應該也是會去做啦～但心情不一樣(B2)。

我覺得他一直不想有階層的感覺，他一直想要給我們的感受是這個，然後他也一直在傳達這個訊息…應該說，不會強迫我一定要去接受，或者是我一定要去轉換我的想法(E2)。

他給社工言語的時候，他不是那麼指揮性或者是指導性，而是比較有商量的，例如說他今天給我們建議，我們如果講出我們的想法，他也是會再回饋，而不是讓你覺得是一種上對下的感覺(F2)。

由上可知，正向關係中的社工認為督導的管理方式較為彈性，事件的討論上也能開放地接受不同的意見，允許被改變。平等氛圍的討論下，也會去除階層所帶來的壓迫感。

### (3)權力行使因社工而異

有受訪社工及督導提及督導在運用權力時是彈性，因人／團隊而異的，雖然在他們的正向督導關係中，督導不會施予他們太多的強制性，但對於不同的社工則可能有不同強度的規範。

有的社工他可能就比较有那個權威出來，就會覺得說我覺得你應該要可以再多做幾個，哪一個個案可以再多做一些看看，對(A2)。

我自己覺得是說，當然在個案的服務上，都應該要能夠充分討論，我不能說直接命令你做，可是我覺得會看他的狀況，是討論多一點點呢，還是說我直接 order 他怎麼做多一點點，就是要看他們個人去調配(B1)。

我覺得看社工也或者是看事情，沒有絕對。跟這個社工談的時候就可能不一定要使用到權力或權威，因為每個社工個性確實也不太一樣…因為他平常不太要求我們太多，他有給我們那個彈性，所以當他要求的時候，我覺得一定是需要他才會這樣要求我們，要不然他平常很給我們彈性(F2)。

我覺得會因為人的不同需要去收放那個權威。就是如果那個 team 很散的時候，權威、權力就會多一些；然後如果這個 team 的運作跟氛圍都是 OK 的，我就比較不會有這個面向跑出來(E1)。

綜上所述，在保護性業務的正向督導關係中，多數受訪社工都能接受督導權力及權威的使用，而不同的權力也運用在不同的工作範圍及事項中。保護性社工督導如能承擔角色責任，

有意識地覺察權力在關係中可能產生的效應，權力的行使就不致形成對社工的壓迫，反而能藉由平等溝通過程中表達的尊重，促使社工願意開放自己，讓分享意義的對話變得可能。

## (二) 分享意義

督導關係中的分享意義，代表了保護性社工督導與社工相互的瞭解及同意。雙方能夠透過真誠地傾聽，開啟清晰的溝通，並藉由對話過程增加對彼此的理解及省思。

### 1. 懸置觀點及傾聽

幾乎所有的受訪社工都提到，在跟督導進行討論事情或個案處遇的過程，對兩人關係的感覺「像朋友」。除了去權威化、平等對話的意涵，也顯示雙方願意以開放地態度「懸置」自己的初始想法和立場，才能讓溝通變得有意義。

其實他在釋放一個善意，是說我們現在遇到什麼困難，我是願意很開放的來聽聽你們的現在的困難在哪裡（共 A2）。

我們討論事情的時候，有時候他是會同意我們這邊的啊～對，所以我覺得那個是互相的，不是說他今天跟我們討論這個案子，他就是決定他要的方向了…當然那我對他是督導角色，一定有一些基本的尊重跟配合之類的…就是在互動上我覺得有一點點，像朋友那種感覺(B2)。

我覺得我是站在，我們是在一個平等的角色在溝通，而不是用你過去的經驗或者是比較老鳥的經驗然後來跟我講…也聽聽我們比較菜一點社工的想法這樣子…我覺得應該是說，他會先問我說那你有什麼想法、你想怎麼做？對，那再討論(D2)。

那個態度跟氛圍吧…我覺得跟他的對話就是一個很好像比較偏同事跟朋友的感覺(E2)。

我覺得到後來比較不像是主管～當然他是主管，但是我覺得會隨著時間久了，會有一點像朋友。就不會那麼明顯的上對下，就是在自己做錯事情的時候覺得對不起這個主管，但是平常的時候討論就很像朋友。你就會覺得在討論的時候他是主管沒錯，但是也很像是一個資深的社工或者是一個朋友的部份在討論(F2)。

可能因為我之前有其它單位的工作經驗，所以我跟督導的那個方式，也有點像朋友的關係在討論(G2)。

從受督者的角度來看，因為督導擁有多年在實務上處理困難的經驗，好處是能夠適時提出解決困境的建議；但也可能因此失去開放傾聽的立場。但在正向督導關係中，受訪社工感受到督導如同「資深社工」，能提供豐富的經驗，卻又如同「朋友」般尊重社工的見解。因此進行督導時，如果社工督導能讓社工先表達想法，社工才不致於因關係中的權力權威因素，而不敢表達相異的意見，也才能開啟真誠溝通的可能。此外，除了對督導者的期待，受訪社工表示，社工自己本身也應該有能力及意願表達自己的想法，而不是一味的被動接受。

不過社工可能也要開放願意去跟督導談(共 A2)。

就是說他也願意告訴督導說他的想法是什麼，他願意提出他的想法，他也願意去接那別人給他的建議的那種感覺。我會覺得社工也是要有一個願意提出自己的想法，不要不敢什麼都聽別人的，你是一個社工，你本來就要有一個自己的處遇目標或方向。那你也會接納督導給你的一些建議，對～我覺得那是這樣子兩個才有你來我往的那種感覺(共 D2)。

還要有一個開放的態度，願意接受彼此雙方溝通的模式.，受督者他是不是願意摒除

掉以前的一些經驗來跟你做溝通，而不是一我覺得自己就是很 OK 的人。如果你覺得都很 OK，你再怎麼跟你的督導做溝通，其實永遠都不會是一個正向的，而是帶著一個對立的態度(共 G2)。

由上可知，社工的開放心態及督導的平等相待，都能開啟分享的意義。另外，保護性社工的業務有時不僅在於案件的處理，有些機構也必須執行相關的方案或倡導工作。共訪時，D2 提及開放討論是團隊能夠腦力激盪的機會，此時，督導角色如果小一點，團隊發揮創意的可能性也大一些，D1 也能認同討論時新思惟被允許的「空間」是重要的。

督導我覺得他反而放小一點，就是督導要願意開放，放手讓大家，就是出來一些新的想法，不是他叫我們做什麼我們就做什麼這樣(共 D2)。

我覺得他所謂的放小應該是說，多給他們很多的一個可以發展的空間，然後他們的看法還有他們思考的點都很棒，那我覺得可以去採納啊～為什麼不呢(共 D1)。

助人工作常強調增強權能的重要性，但保護性業務常因案件隨時變化的緊急性及組織權力因素而讓社工作擁有較少有掌控感。如果社工督導能有意識創造更多在工作上參與決策的權力及空間，或許也能增加他們對工作的投入及意義感。

像我以前在那邊辦活動的時候，我們督導只會告訴我們不能怎樣怎樣之類的…他覺得說你只要做表面功夫，把該做的基礎做完就好。那後來就演變成：好啊～反正我多提什麼也不會被採納，還會被打槍或是拒絕。對～那後來我就覺得，做完我該做的事情就好了，我也不會在多提出一些想法，找事情來給自己被罵這樣…(這裡)允許有不一樣的想法。然後你的想法講出來也不會被罵。對～然後大家是處於一個開放跟討論的態度，然後跟去想要把這件事情做的更好這樣，不是只是交差了事這樣子。是成長性，是大家一起在成長(共 D2)。

D2 的經驗顯示社工在工作中亦會出現「習得無助感」，在不斷地挫折中陷入消極、無助的態度。筆者認為要能形成成長性的督導關係或團隊氛圍，也與前述社工督導對權力權威行使的認定有關，督導要先能理解單獨決策與共同決策的優劣勢，並區辨分別適用的時機，才能在開放的討論中增強分享的意義及動機。

## 2. 真誠表達並理解

溝通的重點在於相互理解，在懸置自己的想法並傾聽對方的看法後，面對可能出現不一致或衝突的意見，需要更多「真誠的」分享，才能讓討論變得有意義，甚至可以凝聚出相互同意的共識。

就儘管我們相信這件事情的理念也許不同，但我們是可以談出自己的想法的，我覺得要讓大家信任或是願意嚐試這些事情，是一個很重要的過程啦，就是說一直都要努力的事情這樣(E1)。

大家對案件會有一些不同的看法，或是甚至可能在討論過程中會有一些不愉快，可是我覺得其實大家最後都是可以接受彼此對這件事情的看法，可能最後會有可以得到一個共識(F1)。

E1 和 F1 認為要能形成意義的分享，必須先接受相異看法存在的前提，並相信溝通的努力及嚐試是值得的，由此可見，真誠一致是發展正向督導關係發展的關鍵。然而，受訪督導也認為真誠並不容易，建議督導的率先示範是很好的開始。

我覺得真誠是很重要的，督導自己要先真誠啊～那如果你很真誠的願意去告訴你的

member 說，對，我是這樣子的一個人，那我覺得在那個工作夥伴發展裡面，他們有去感受到你的真誠是一致的。那我覺得也許那樣子的關係是可以往正向的方向去做一個發展…我覺得督導是還是要先啦～督導應該真的是當一個領頭羊(共 A1)。

我覺得就是從我們自己做起，就是表現我的真誠，堅持我自己的真誠…我不能去強迫你或改變你，我只能確認你在跟我談話的那個當下、每個時刻我跟你都是真誠的，那你要不要放心信任，要怎麼看這個地方，我尊重你的選擇(E1)。

督導關係是社工與督導共同建構的，受訪的正向督導即使示範並邀請真誠也不一定必然形成好的結果。三位受訪督導曾提及在督導過程中的負向經驗，社工表面贊同，但實際上卻不採納督導建議，也無法將真實的想法說出，除了讓社工督導感覺受傷，E1 甚至將此納為聘雇社工時的重要參考指準之一。

我也曾經碰過，你可能跟他去做一些個案處遇的討論，就是問說：可以嗎、OK 不 OK？他可能就是表面上跟你說「嗯嗯」可是後來你回頭再去做一些整理的時候，發現其實他可能沒有辦法在那個過程裡面，很真心的去告訴你說，他對於你的一個建議他有不理解、甚至說他其實覺得可能沒辦法採納。對，不夠誠懇…他就跟你說：沒有問題、他知道了，他理解你在說什麼，可是後來你再去檢查的時候，你會發現他一樣都沒有做到啊…那我就會覺得是說，那個互動的關係就不是很真誠(A1)。

正直這件事情是在我的人生價值裡面堅持的事情…那其實我遇到過很不真誠的，我會事後會覺得蠻受傷的，就是因為當下我會真誠的跟你互動，但可能他們回來不一定是真誠的，就是表面上同意你的講法…那我對這個人的人品就會打叉，我就是不想跟這個人再有互動的…我應徵看人的時候，也是在看這個，假設他們來都是能夠開放、真誠，我覺得在工作上其實不會太難相處 (E1)。

我還是期待說可以好好的去做討論，或者是藉助外聘督導或者專家學者給我們意見，然後形成大的共識。而不是說我給他什麼東西他就接受，或許他私底下並不這樣認為。然後就是會在他們自己的世界裡面傳來傳去，就變成一群一群這樣子，我覺得這樣工作起來並不愉快(共 G1)。

「真心換假意」的結果，不但讓督導關係中的意義分享及訊息解讀更加模糊、困難，也可能降低督導對社工的信任感。此外，受訪督導也提出關係中的權力權威因素也可能影響真誠的互動，他們認為在社工督導關係中，無論督導再怎麼塑造安全信任的環境，社工都可能因為權力及權威的因素而無法真誠地表達。

我覺得中間還有一個叫權力的會有一些影響，我覺得說就算我們這樣很開放在溝通這件事。大部份的人對那個職位，或者是對那個職位有的權力，還是會有一些多多少少的顧慮或顧忌這樣子(共 E1)。

其實我有時候也會想，要怎麼樣去跟他們互動，那個角色要怎麼樣去拿捏。像有一些要求或者一些東西要討論，我都會擔心我這樣講，他們會不會覺得是壓力，然後就因為角色的關係就接受還是怎麼樣 (B1)。

其實我覺得我們再怎麼去營造一個安全有值得信任的環境，對他們來講，有可能他所講的東西都還是表面的…也許今天講了什麼，他可能自己覺得得罪督導，但是督導無感。之後再去給他一些建議的時候，他就會覺得處處針對他。而且人都有想要保護自己的那個區塊，所以真的要讓他們在督導關係中袒露，我覺得也不見得一定會是那樣的真誠跟真實，這還蠻實際的(共 G2)。

因為畢竟我們是握有權柄的啦(共 G1)。

在分享意義時的真誠議題其實很複雜，社工督導期待在討論個案的過程中社工人能真實的表達意見，但因為權力的因素以及對督導的信任程度，而影響了社工真實想法、感受揭露與否的兩難抉擇。或許只有在社工督導充分理解，督導關係權力運用可能造成的影響，才能在合理的期待下接納社工不揭露與對真誠開放的遲疑，讓分享意義才不致成為遙遠的空中樓閣。

### 3. 支持嚐試與肯定

在經過真誠的分享及理解彼此的觀點後，如果社工人能清楚表達自己對於案件處遇的策略，在正向督導關係中的社工督導，多數都表示願意尊重社工各種處遇的嚐試，並支持社工發展自己的工作模式。

我表達我的支持…應該就是用所謂的一個同理跟接受，去表示說 OK 我是支持你這一個的想法(A1)。

其實像 F2 會主動來跟你討論事情，其實我覺得就表示他一定有去思考過…而且我自己會覺得有問題提問討論，其實你對個案處遇或者對你的問題可能會有一些可以解套的方式吧(共 F1)。

有時候他們給我資訊是可能已經會談完之後，他們自己的一個理解跟解讀。實際訪視是他們不是我這邊，那我只能就他們跟我講的資訊做一些評估跟判斷…就是在一個大方向來說，原則是 ok 的，你不會去危害到個案或是案家的權益。基本上我覺得都可以，因為每個人都有他自己的一個工作方法跟評估的模式…我都會覺得可以讓你們去試看看(B1)。

個案處遇他覺得這樣 OK，我覺得也不錯，就是可以試試看，不一定要照我的想法走，我尊重他。對於個案也沒有什麼傷害，反正處遇有很多種嘛，那如果會傷害到我們行政或者是影響到個案問題的話，那我覺得督導這時候就要強力介入…就是說其實這工作人員基本上他有一定的專業跟經驗的話，他這樣走跟我們期待他那樣走，其實都可以達到目的。那我覺得就讓他尊重他的做法，讓他去試(共 G1)。

在確保「不傷害」原則下，督導對社工處遇方式的尊重支持其實也隱含了對社工專業能力的信任，這通常不是一蹴可及，也與社工經驗有關。受訪社工也表示，當自己已經有個案處遇的方向，再跟督導討論除了想獲得一些更好的建議，同時也是希望能得到對於其想法的正向回應，讓他感到安心，同時也是肯定及賦權。

因為你做直接服務久了，也都會有自己的想法，或者是一定會希望先跟你的督導討論。對，那在跟督導討論的過程中，有時候督導會回應你，是給你新的看法，很 OK，我們學習到新的看法。那如果有時候督導贊同你的看法，你也會覺得被肯定(共 B2)。

有時候詢問有兩種，一種是你已經真的不知道要怎麼做了；還有一種是其實你已經帶著答案去問他。前者的話呢，當然是希望說他可以給我一個指引，一個方向。那後者其實你是想要得到一個更大的支持，我覺得是讓自己比較安心，push 我說：對，那你就是去做。是肯定吧(共 D2)。

也有受訪社工及督導認為，社工督導在關係中針對不同社工的個性及特質，應予以「個別化」的督導方式，也呼應了前述督導應對不同社工有權力施展的相異性。

我會覺得說，其實督導很清楚每一個社工員的性格，然後可以把大家的能力發揮出來，然後在自己的缺點上面也可以做一些提醒(共 A2)。

我覺得跟個人特質有關係，像有些同事比我還資深，我覺得他會先跟同儕討論試著處理…他會特別地小心翼翼在這一塊，應該是想表現得非常好、完美的部份呈現出來，所以他很多自己就會先處理掉了…那另一個同事的話，他本身個性是比較內斂的，我覺得他是不知道自己哪一些該問，哪一些不該問？他比較沒有自信，所以這個部份就比較需要主動地去關心他、問他，看到他的個案記錄才知道他哪裡有狀況。那 D2 就是他有什麼樣的狀況，就馬上提出來，就三個人有三種不同的特質(D1)。

保護性社工與督導在討論的過程中，並不僅是分享認知的意見，更在互動中交流情感的回應。社工在溝通時，試探著督導對自己尊重以及理解的意願，以決定真誠揭露的程度；督導除了示範真誠表達外，必須能敏感到個別社工的特質、需求及經驗，提供個別化的方式以分享意義、增強其權能。

### (三) 安全信任

如前所述，社工真誠的意義分享能讓督導有機會發揮功能，協助其專業成長，建立彼此正向的督導關係。但如果在正向關係尚未形成前，社工督導即發現了社工的不真誠，則會產生對社工不信任的結果。

我們大部份出發都是良善的，但一定有些同仁在工作上可能有不誠實，或是一些怠惰的部份，讓督導知悉了，那就變成說我在對你的督查，可能就會更加的嚴謹，我覺得那個其實關係就破壞了。對，其實說實在最後真的有點諜對諜那種感覺，就是我必須對上面交代、對其它同仁交代，就是必須要很嚴格的控管這個同仁的工作進度跟出缺勤部份(共 F1)。

我會先給信任啦～任何人其實我都會先信任他們的處理，但是如果說他有隱瞞導致後面發生了什麼狀況，我對這個信任就會打折扣(笑)(E1)。

受訪督導表示，在關係建立之初，都願意秉持對社工相信的立場，一旦發現不誠實，即減低信任感並採取更嚴格的督導方式。可以想見的，被破壞的信任關係要修復，恐怕比建立新的信任關係更為困難。那究竟關係初期，應如何建立信任的關係呢？綜合受訪者的陳述，可以歸納出相關的過程：從慢慢地熟悉了解的認知，到相處中包容接納的感受，進而發展出對彼此欣賞的態度，才能真正地達成信任的督導關係。

#### 1. 熟悉認識

正向督導關係中的受訪社工與督導都認為安全信任是關係的重要基石，但他們同樣也認為這個抽象的形成過程，是隨著時間、事件而慢慢累積的感覺與合拍的頻率。

安全感怎麼來…很多欸～我覺得可能是工作上的、專業上的，然後可能在行政上，然後會逐漸的累積那個信任(共 A2)。

信任關係怎麼建立起來的？我覺得那是一種頻率，就是人跟人之間的一種頻率嗎？我覺得。感覺，有一種感覺吧…應該是漸進式的，我覺得我剛開始不是那麼熟，那慢慢的從共事，然後回來上下督導關係的時候，然後慢慢的，慢慢的，我覺得是這樣子的一個漸進式的前進(G2)。

可能平常我跟督導的互動吧，就是我覺得人會有感覺的，有時候也許沒有講，就像剛剛前面我們不太會去講，可是相處下來會有感覺…我覺得人跟人相處其實只要是真的有用心在相處，我覺得是會有感覺的(F2)。

我覺得應該是事件的累積、時間經驗的累積，因為其實我覺得我們就是人很多，然

後其實資訊流通很快，我覺得我們彼此互相信任，是因為就是我自己在觀察(共 F1)。

督導關係並不是在督導過程中才發生，關係中的信任感是由時間、事件慢慢累積而成，而要能從兩個陌生人到正向關係的開端，則是相互的認識及熟悉。除了正式的直接接觸，受訪社工也會從非正式的間接互動（包括：聽說、試探、觀察…）中，流動著對督導的感覺及認知，以形成信任。

應該也是從其他同事那覺得說，其實他還蠻照顧自己組內社工的，大家總是會講說哪個督導會比較好，帶領的風格是怎麼樣，大概知道(A2)。

我覺得之前有一些陰影在，所以到這裡以後其實我對那個督導的印象沒有改變。但後來我發現我一次兩次三次我問下來，我覺得那個感覺是好的。就是他可以站在一個新手的角度去去解決你心裡面的疑惑(D2)。

我會做一些試探，然後我就會看主管的反應是什麼，我再決定我以後要不要做這樣子。你既然都說你是可以談的，那我就談談看確認一下是不是真的。如果我發現談下來結果其實好像不是這樣的話，我下一次不一定會這樣做(E2)。

因為可能一開始我跟我們督導也不是那麼熟，所以我也不太會去「打擾」他，對。後來你跟督導熟了，有時候同事也會跟督導討論，那就知道他是可以問的，我覺得熟悉之後慢慢的就知道說可以去問(F2)。

我覺得倒沒有誰特別說去(建立關係)，我覺得就是這樣自然而然的產生…我覺得熟悉你才會有所謂的那種安全感嘛。我跟你講一些什麼事是可以討論的，而不會就是說：欸，你怎麼這樣子做(G2)。

當然，信任也與關係中個人的經歷及特質有關，例如：D2因為在前單位的督導關係中有受創的經驗，因此藉由一次次的嘗試，感受督導的善意、F2則覺得自己是比較「慢熟」型的人，需要時間去熟悉後，才能安心的表達自己。無論如何，熟悉後的認識讓社工對督導有初步的信任感，才會開始在遇到困難及問題時，有勇氣嚐試尋求督導的協助，再經由每次的正向互動中加深督導關係中的安全信任。另外，除了熟悉可以累積信任感外，多名受訪社工與督導也提到個人特質或生活背景的相似性能夠拉近彼此距離，產生親近感。

我應該覺得喔，是他跟我年齡相近一點（大笑），他是我們成員裡面，算是年齡跟我最近的（A1）。

我覺得我們都算蠻一致的人(共 A1)。

我們同一天生日…有部份的相似性。譬如說我覺得細心度很相似…那這個部份，也是從其他的同仁那邊知道，原來我也有這部份的特質，然後是很類似的這樣子(D1)。

我相信我跟 E2 個性上應該是蠻像的人，做事的態度應該也是，所以我跟他在互動上不會有太多的衝突。但是如果說是一個可能個性、工作方式上面不一樣的人，這時候就需要有更高的敏感度，對於關係(E1)。

相似的個性有助於對彼此快速的了解及接納，而社工與督導相似的背景，也能提供關係中有更多的談資。

有時候他也會討論，因為我們就是都結婚了。然後也有小孩的問題、婆媳問題（大笑）。就會講一下這樣子。聊聊天然後就是討論完以後，就是感覺被支持，然後心情就會愉快這樣子(G1)。

我們都同樣從（某地）嫁來這裡，就會覺得在家鄉吃到的東西在這裡吃不到，也是很湊巧的，講到家鄉就很有感覺…我們兩個有很多共通處，就是除了我們家鄉是相同的之外，然後我們又有同樣的星座，對…就是他可能講一個點，你大概就會知道下面要怎麼做之類的(G2)。

G2認為因為相似處多，讓他與G1在工作上較有默契。E1和E2則在分別訪談時，不約而同的提到對方與自己在保護性工作中，擁有共同的理念。

我覺得我現在的工作，其實會跟 E1 是有一種志同道合的那個概念，應該是說我們都想要多做一些什麼…更好地服務我們的服務對象(E2)。

我想應該是我們共同都對社工這個工作的認同或理念吧！就是說我們都是在這個工作裡面想要去實踐某些事情的人這樣子。所以當我很盡心的在執行這件事的時候，我相信他看的到(E1)。

雖然相似性不必然能增加社工及其督導的信任感，但不論是性格、背景、理念的相同，都可能讓兩人在關係的互動上，拉近彼此的距離而形成特殊的情感，也增加進一步認識及理解對方的機會。筆者認為很難區分相似性與理解度之間的關聯，究竟是相似性加深了正向的理解；亦或是正向的理解後更能找到彼此的相似性。可以確定的是，在一定程度的互相熟悉、彼此認識後，才可能開啟信任的感受。

## 2.接納包容

### (1)接納情緒及抱怨

保護性業務因為面對高壓力，不論是接案或處遇時，社工容易會產生一些負向情緒及抱怨，此時，也考驗著督導對社工的接納度。

我們都可以在他面前講一些有的沒的抱怨，我覺得督導在我們講的那個當下，他就聽我們講，他不會讓你覺得，欸～我好像被指責（共 A2）。

我會讓他們說欸～我不會阻止說你不要講了或者說你講的不是實話或幹嘛…我知道他只是在抱怨。對，我就覺得一定是會抱怨的啊～因為我自己也會抱怨…我有接納他當下的那個情緒，不舒服的狀態（共 A1）。

我之前會覺得哪來的這麼多通報，一直來。我發現好像沒有辦法控制那個通報來，我後來能做的是，當我通報單給同仁的時候，我可以接受他們的情緒。我覺得他們就算拿到通報單有情緒，我覺得都 OK，因為我覺得那很正常，我自己都會有…我發現同仁很妙的一點是，拿到通報單會真的是：唉～然後那個表情。可是過沒多久，督導這個案件我想要討論一下…我覺得同仁的情緒那是適時的能量釋放（D1）。

對正向督導而言，工作上的負面情緒是「正常且可以被接受的」，因為督導也承認自己會對工作產生情緒，故能夠同理及接納社工的情緒。但這樣的接納並非無限制的，當受訪督導意識到負向情緒已經有違個人價值或太過頻繁而影響到團體氛圍時，即會出面制止。

比如剛講的那個同事，可能氣氛太往下了，督導就會自己去跟那個社工談，他不會讓我們氣氛太往下，不好的效應不會一直發生(共 A2)。

不能一直在那個團體裡面一直去做發酵…比如說抱怨個案，我就不太能接受說可能去貶抑到個案或幹嘛，我可能就會跟他說：欸，這可以了哦…我覺得應該是我個人的價值，我會覺得在裡面一直抱怨、不前進，其實無濟於事啊，抱怨完了，好那我們現在還是要把這問題解決掉（共 A1）。

其實這還是會影響到工作氛圍或是我真的覺得有點忍不住的時候我就會跟他說…我會讓他知道說其實如果你想做這份工作，那你就應該要調整這個心態…因為我覺得人一定會有情緒、一定會有高低起伏，我覺得這是正常的，可是那個高低起伏不應該太頻繁(F1)。

相對的，當社工感受到了督導接納而產生信任，也會影響督導過程中督導對社工的感受，而在關係中形成相互接納及信任的循環。

最主要的一個關鍵，我覺得應該也是他接納我，他也接納我也有不足的地方啊，或許這個督導也不是那麼的一個完美啊(笑)，這個督導有時候也是會亂發脾氣…也是有缺點的啊(共A1)。

我覺得我對他是信任的，而且我可能對他的情緒反應，我覺得是我自己比較可以掌握的吧，我自己這麼覺得，對～就是譬如說我可能知道我講了這個話，他可能比較不會有出乎意料的表現(F1)。

對啊，是信任啦。他相信我決定的每一件事情，我相信他，不離不棄…我也覺得我是全然信任他，很支持著我要做的每一件事情(C1)。

當正向關係中的督導將社工視為一個「平凡人」時，就比較能接納他們面對個案時，容易產生的負面情緒及抱怨。更重要的是，情緒被接納後，社工督導應該如何協助社工完成工作上的職責與任務。

## (2)包容犯錯及限制

社工督導的責任在確保社工的服務品質，但任何人的成長都不免在挫折及錯誤中學習的經驗。在督導過程中，社工尤其擔心犯錯或犯錯後督導對他的評價。正向關係的受訪社工提到督導對他們犯錯時的包容及接納，讓他們不必那麼擔心如何面對督導的失望、憤怒或指責的負向情緒，也讓他們在關係中產生安心的感受，而更能信任督導。

我們有時候遇到狀況嘛，那我就開玩笑說：督導我又闖禍了。他就很平常，也不覺得你闖禍啊…他不覺得你這些事情有那麼嚴重，因為可能有時候我們會覺得說糟糕，好像很嚴重，完蛋了。譬如說，你是代表中心，那可能因為你這樣一通電話，變成人家怎麼看你這個中心，所以就會覺得說好像闖禍這樣 (A2)。

我覺得是一種信任吧，就是我相信也知道你會給予幫忙，或者是說今天即使我錯了，你也知道說這個督導是可以接受跟包容的…也不會因為這樣影響到他對你的看法或是教的方式，他都還是會這樣教你(F2)。

關係不同，詮釋就不同了。在正向督導關係中，即使督導對社工的犯錯指正較為直接，社工也能在信任的基礎上正向詮釋督導的指正是一對事不對人、為我好。

我覺得他今天這樣跟我講不是要找我麻煩、不是要針對我(B2)。

我知道他從來都是對事不對人，以前我都大聲跟我同事說，不要這樣想，他是對事不對人，我都是這樣跟我離職的同事說的(大笑)～但他們好像不能理解說什麼對事不對人啦(C2)。

就是那個關係有在的時候，你就會知道在這個人身上，你做什麼好像都不用太擔心，即使今天錯了他念你，你也知道他是為你好 (F2)。

督導的接納與包容，讓社工除了感激之外，也更能安心於督導關係中，而不必擔心被摒

棄。此外，受訪社工還提及正向督導能諒解他們工作上偶爾的失序或個人的限制。

督導會給你一些傾聽、體諒，容許你在這一段時間，譬如說工作可能脫序一點，或是說你的腳步比較delly一些…我曾經也跟他說：督導，我今天就是很想懶在家裡不想上班。對，敢這樣跟他講，我覺得他也OK…他也會問：好，你今天想要請假，那你有沒有什麼事情要我幫忙(A2)。

督導也要包容，可能他現階段就只能做到這樣的程度，所以應該要包容他的限制，對。我覺得包容他個人成長背景或是個性上的限制（共D2）。

給我肯定跟接納我自己的狀態，不會讓我覺得說我是一個孤立無援的感覺(E2)。

E1 與 E2 在共訪時，也從宗教的角度，提到在任何一段關係中，被接納及關愛都是重要的。

基督教很能讓人放心的是，雖然上帝定了很多戒律，希望子民不要去犯這些罪。然後祂也認為我們都是有罪的，可是其實祂有一個很大的部份是在原諒跟救贖這個罪。所以當我被看待是美好的時候，儘管我身上有罪，我有不好，但我在上帝的眼裡也依然是美好的。其實我會有某一部份的信任是相信有一個人，他會無時無刻的就是接納我(共E2)。

對，社工要能夠去愛個案之前，他要先感覺到他被愛，而督導應該可以作為那個就是愛人的那個人，讓他覺得被愛(E1)。

C1 在多年的督導經驗中，也領悟到對社工的支持及包容，進而原諒限制，對正向督導關係建立的重要性。

正向的督導關係，當然我會覺得—支持、信任還有原諒，我覺得原諒彼此是在工作上面的限制跟盡力這一件事情(C1)。

社會工作強調對服務對象「無條件的接納」，但實務工作者都知道「知易行難」，要能真正實踐此一社會工作價值，並不是件容易的事，而在督導關係中亦如是。督導接納並包容社工的個人限制，並非對服務品質不責信，而是在不影響服務對象權益的情況下，允許社工在專業成長的路上，暫時的「卡關」以致無法前進。

### 3.關懷陪伴

有些受訪社工認為並不是督導口頭上的支持即能形成信任關係，更重要的是督導能有耐心的陪伴社工，一起找出好的工作策略及方式，並針對社工的需求提出具體的協助，陪伴社工一起面對困境。

其實剛開始你也會擔心，可是他會跟你說：那你試著這樣做看看。可是你做了有什麼問題再回去跟他討論，他還是會跟你再你討論說：好，那我們當初這樣子做好像不是那麼適合，要不要再換其它的方式看看。而且他也會說要不要我幫你解決哪個部分，譬如他會說要不要我幫你聯絡那個單位，或是說：我陪你去跟個案談(A2)。

因為一起去做這一件事情的時候，我覺得有人跟你一起分擔嘛！雖然說過程很辛苦，可是有時候會覺得有一點有趣…就是我們在講得時候原本你可能會覺得在處理這種事情應該是不舒服的，可是卻因為能夠分享或者是有人一起做這件事情，你會覺得不會是自己在面對(F2)。

我覺得那個支持蠻重要的，不只是口語上的支持，譬如說：這個個案我會一起協助

你啊！那行動上的支持呢？不只是說：那你就去做什麼。你說的很簡單，但做的人還是我。行動上的支持我也覺得那個非常重要，不是只有你一個人去面對這件事情，至少督導是跟著一起去做，可能也示範給社工看…可以讓你的社工有一些學習(共D2)。

此外，保護性社工常因為需要陪同個案進行筆錄或偵訊，乃至常態性延遲下班或夜間出勤。當受訪督導得知因網絡聯繫問題，導致社工沒有辦法準時休息時，會積極的聯繫相關單位協助處理問題，或是關心社工的狀況。

有時候也會感謝 line 有這個即時性，像昨天其實我同仁他們在警局，然後陪偵等待進簡述等了三個多小時還沒有人來，都不知道要幹嘛，然後就在那邊等…乾等，然後我就想說那案主怎麼辦，還有案家裡面的人，甚至我們社工員也是從下午五點多就開始待到晚上八點半了…我收到這個訊息後，就趕快直接聯繫主任檢察官瞭解狀況 (D1)。

我知道他是心疼社工，因為他覺得怎麼會在那邊待那麼晚？他馬上打給那個社工你都沒有休息啊？你就會覺得他第一個想到是社工很辛苦，晚上又備勤怎麼辦？對，就是從這種小地方你可以看出來他很照顧社工…他知道了就會很擔心社工的身體，所以他就趕快打給他。所以你看得到他是先關心這個人…就是很照顧社工的，心是一起的啦 (F2)。

不論是從 D1 急切的與網絡單位聯繫，或是 F2 知道督導心疼社工的辛苦，都可以感受到督導關心不僅是工作的完成，更包括執行工作的這個人。D2 也提到分別在前單位與目前工作單位，向督導提出離職後不同的感受及經驗。

之前個案上我覺得我真的沒有辦法得到一些新的東西，所以我才會選擇離開，然後他對於我的離開，就只說一句：好啊。他並沒有問你說，你遇到什麼樣的困難，是他可以協助的嗎？還是你的人生有什麼其他規劃…我覺得，他只是把你當一個工具啦，其實我心裡還蠻難過的，因為我在那邊做兩年多，盡心盡力，你要走他也沒有說要挽留你或是怎麼樣…那我覺得相較於在這裡的時候，我覺得他們給我的是覺得他們很珍惜你這樣的人(共D2)。

像我那時候跟 D1 講說想要離開的時候，他是說你要不要找個時間，放個四五天假，去走一走，讓自己放鬆一下，假我一定會准的這樣子。就是會讓你覺得說…他有在乎你這個人，你現在的狀態可能已經不適合在這麼這麼強烈的壓力下(D2)。

督導的不同態度也影響了 D2 最後留任與否的決定。這也提醒保護性社工督導，社工提出離職，有時候可能是高壓力下向督導請求協助的訊號，並非一定是思慮後的生涯決策。

綜合上述，正向督導關係中社工對督導的信任和尊重，並非立基於權威的角色地位，或只有言語上的支持。督導應社工的困境視為「我們」的問題，而非他個人的問題，透過具體的陪伴及示範幫助社工解決問題，更重要的是，在正向督導關係中，社工應被視為目的而非工具，才能增加信任。在本文第四部份督導過程的分析中，對於保護性社工督導如何依不同的事件，提供包括；陪同社工訪視、跨單位的溝通、協調與聯繫…等具體協助，有更清楚的描述。

#### 4. 肯定欣賞

處於正向督導關係中的受訪督導，多數皆表達出對社工「是信任的」。惟與社工信任督導關係不同，從受訪督導們所陳述的「信任」，似乎意指的是相信社工的自主能力及工作表

現，不需督導為其擔心的內涵。

因為過往一些合作的默契嘛，那大家彼此信任，然後我相信他會做好，那他也相信我可以做一些該做的角色，對(共 B1)。

他行政處理得真的還不錯，他很自動自發，根本不需要去督促他或是什麼，他很有自己的一個步調在，對。(D1)。

工作上應該可以信任，他也可以自主。自主性還有對就是整個事情的掌握程度跟能力都很 OK，他工作的認真程度，還有他對事情的進度都掌握的很好 (G1)。

就是我信任這個人，但是能力上我當然還是覺得還有很多需要累積或培養的。所以基本上他現在很讓我放心的事情是在行政的運作上，該在時程內完成的事情他都會完成，但是比如說個案處遇的深度，還有就是說那個思考的面向，我覺得倒還需要時間累積啦(E1)~

另外，有些受訪督導則是從觀察社工處理案件時的狀況，衍伸對於社工個人特質的欣賞及佩服，例如：溫暖溫和、無私付出、服務熱忱、勇敢倡議、情緒穩定…等。

我覺得 D2 他特質很 OK 吧。首先我覺得他會願意投入，再來就是他其實很捍衛案主的權利，然後適時地為案主發聲，甚至他覺得不合理的他也都會講出來，我覺得這站在社工的專業上，這真的是非常好的，很重要的一個特質。然後再來就是，我覺得我很欣賞他溫柔的部份，然後很為個案著想的部份，那有時候其實他沒有那麼樣地為自己倡議，那反而都是為了案主然後挺身擋在前面，這個真的是讓我很欣賞他的部份(D1)。

我覺得 F2 他的特質是比較溫暖型的特質，可能也是比較不會跟人家容易發生衝突型的那一種…他就是一個非常溫暖、溫和，我覺得他甚至還是蠻無私的一個人欸…我還蠻佩服他這一點，因為他其實對社會工作是認真，是有熱忱的…所以他其實對這個工作是非常有興趣的，而且他願意去成長、學習，這是我非常佩服的(F1)。

同樣的，受訪社工也從督導的工作過程中看到督導令人敬佩的個人特質，而加強了信任關係。

B1 情緒穩定然後還有做事穩定，還有行政能力，然後還有就是他，不會就是沒有顧慮到我們這樣子(B2)。

我覺得我們督導很認真在他工作上，所以他平常也不太會去跟你聊天，當你認識了就會發現其實他是蠻柔軟的那一種…不是只是在問公事，可能還有一些他會提醒你不要太累、或是該結案這種適時的提醒。你會覺得是一種關心，多了一些情感的東西 (F2)。

我覺得他很有能力啊…他在面對事情的時候，不是那麼快把情緒帶起來，我覺得他的那個沉穩真的是我要學習的。其實不管在哪個工作領域都會有一些小團體，那他可能就覺得說，那是你們小孩子的把戲，我不會跟你玩，我就是做好我自己的事情不會跟他們攪和。我覺得他比較沉得住氣(G2)。

當社工及督導信任的是對方的工作能力時，審視及認同偏向職務及功能的執行；但當信任的是這個「人」的時候，似乎意味著跳脫關係角色，以更單純、平等的角度欣賞及肯定其價值。

Kaiser 提出的動態性督導概念模式將督導關係中的權力與權威、分享意義、信任，認為

是依序直線關係的影響。但筆者就研究資料的分析，認為三者間是循環影響的關係，也就是說：權力與權威的詮釋影響了雙方分享意義的內容，也影響了安全信任的程度；分享意義也會回饋到專家權、參照權，精神肯定酬賞權，並形成雙方相互的信任感受；而信任安全則會讓社工更能接受督導的權力與權威，並促成與督導進行反思性的對話。

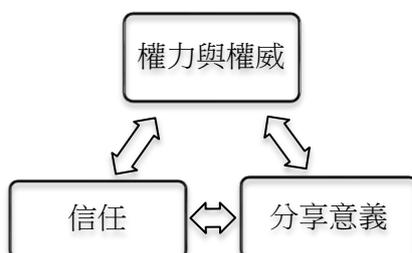


圖2：督導關係要素

### 三、督導目的

社會工作督導的目的是為了使社工能夠有效的提供個案服務。Kaiser(2004)將督導的過程及內容，區分為增加社工在實務工作上的三種技巧：覺知和概念技能、處遇技能、個人技能。研究分析除了依此三項專業技能進行整理，另外，筆者也從訪談資料中發現不同的督導啟動形式也與督導目的有關，而督導關係的界限也將在之後一併討論。

#### (一) 專業技能的發展

增強社工的專業能力是社工督導最重要的目的，下面就正向督導關係中的保護性社工及督導，如何透過督導過程增強三項專業技能進行討論。

##### 1. 覺知和概念技能

指社工觀察及解釋個案發生的事件的技能。社工觀察服務對象的能力，與蒐集資料的面向及豐富性有關；而看待案家問題的理論基礎則影響如何解釋及評估所蒐集到的資料。

有時候我去訪案完跟督導討論，他會問得更細，那這個我沒有問，我就會跟督導說我沒問，然後督導又問什麼，我說這個我好像也沒有想到。他也不會說你再去問，他不是這樣要求性的，但是因為他這樣問完之後，我自己下次就會提醒自己說是不是要再問細一點，再問多一點細節的部份，然後就慢慢的去調整自己(F2)。

我覺得他那時候告訴我就是說，我們不用急著去處理事情，就是先陪伴案主現在需要的是什麼…那我覺得那時候 D1 是告訴我說我們不用那麼快的就想要案主來跟我們建立很好的關係，先陪伴他，他現在需要什麼，你就按照他的步調走…就是他想到我沒有想到的東西 (D2)。

督導的提醒讓 F2、D2 在了解服務對象上都有不一樣的概念及思考，F2 學習更完整及細緻的看待案主的問題；而 D2 則練習在服務中放緩自己急切的步伐，先陪伴案主並試著了解其需求。

在正向督導關係中，督導應如何促進社工概念技能的增加？B1 與 B2 在共訪時指出，社工與督導必須先要清楚知道各自的角色責任及工作內容，才不會讓工作上的討論影響彼此關係。

可能我們兩個都很清楚，我們角色該做什麼事情。譬如說社工一定是要去完成個案的一些訪視評估，那就督導一定是要去協助他們做一些比較完整的評估跟檢視。對，所以我們可能都很清楚知道我們各自要做些什麼樣的工作跟內容，對，所以在工作上不會有太大的問題啦(共B1)。

其實我分的蠻清楚，就是工作上的事督導跟我討論，督導覺得你要怎麼做，對，然後也會配合這樣子…像我偶爾也會有跟督導意見不一樣的時候，但是不會影響到我們(關係)，因為工作就是工作啊…他的位置跟我的位置本來就會想的不一樣啊。因為他在他那個位置本來就應該要做這樣的事情(共B2)。

另外，因為F1為F2從事社會工作領域的首位督導，雖然中間曾因業務調整而短暫的離開，之後再延續督導關係達六年多，F2對於保護性業務的相關知識及技能的建立，皆與F1有關，兩人互動關係有如「師徒」。

因為其實他一進來，一開始就是我帶的，那時候其實我就知道他可能對這個領域還完全算是很陌生或新手的部份。在帶領的過程中，其實就是我覺得他自己本身都還蠻願意去學習，就是他自己有哪裡不足的地方，都還蠻勇於詢問同事或提出問題的。所以我覺得師徒不敢講，但是我相信就會有一些經驗的傳承或教導了(共F1)。

我會覺得就是運氣蠻好的，因為確實我也是剛進來，那我覺得一開始教導的或學到的東西其實對我來說很重要，等於是我的基礎。對，所以剛進來時候看到督導他的做事方式或者是說他的態度，對我來說其實就是會讓我覺得一好像社工師這樣(共F2)。

F2一再強調F1是他心中社工的最佳「典範」，關係開始時即對督導的專家權信服。也因此，F2會主動將自己「卡住」的點和遲疑的想法提出與F1討論，藉由督導過程澄清思考並解決困難。

他會有他的想法，譬如說他可能遇到工作或處遇評估他下了之後，他覺得卡住或者是他覺得有思考的點，他其實就會來找你討論了…譬如說他可能對於這個個案，有一些需要處遇方向…你可以針對這個個案處遇再怎麼做，或者是你可能在會談的時候，可以再跟他問哪些問題，其實這些提點他都很樂意接受的(F1)。

有時候我有自己的想法，可是督導可能給我他不一樣的想法，但是他又會尊重我們自己個人的想法…當我今天有一點卡住，我不太知道說可以怎麼走下去的時候，他會說你有沒有想過怎麼去做，所以那個方向其實是很明確的，就會讓我覺得說遇到困難的時候，不會在那邊卡太久…他讓我覺得我是有學到東西，然後一直在累積的(F2)。

從上述受訪社工及督導分開訪談時陳述內容的一致性，可以看出兩人用詞及思惟卻有相似之處。在「督導願意教／社工願意學」的態度中，經由一次次案件的討論，督導教導了社工專業的知覺及概念技能，而社工的學習成長也再次強化督導關係的正向性。另外，D1擔任社工時，曾出現與網絡單位的衝突，而當時督導的教導，也讓他有更多的思考及行動。

我一開始跟委外單位的關係也沒有很好…也許我講話會比較直接一點，在跟委外單位或是跟外單位的社工在連繫上，因為講話太直接了會有一些誤解甚至衝突的部份…那我衝到督導辦公室，就發現督導在講電話，聽那個口氣就知道人家打電話來投訴了，對。那他給我很多的協助，帶我去看這個部份，去反思那樣怎麼樣的方式可以去跟這些單位合作…後來我就開始跟網絡吃飯聊天，就是我們要應酬。有做有差，至少當我去拜託網絡單位的時候，他們說：好，沒有問題，我們來處理。我會

覺得說這個至少我可以幫同仁…然後警察婦幼隊他們那邊也就說，這個案件他們想要問的哪一些方向，希望我這邊也做一個協助，那大家互相協助的狀況下，那案子順利進行，所以那個情感就會提升(D1)。

保護性業務尤其需要跨單位的網絡合作，在 D1 的挫折經驗後，經由督導的概念技能的提醒，他也將網絡關係的建立視為工作的一部分，並在升任督導後，藉由網絡關係的「經營」，而協助社工服務得以更順利的進行。雖然這樣非正式的「搏感情」方式，不一定適合所有保護性業務的督導，但確實達到了網絡合作的效果。或許也反應了華人的「人情」文化建構，有效的溝通並不一定是透過工作上正式的角色互動，而是經由非正式的情誼聯結。

## 2.處遇技能

指有效提供服務能力的技能。社工的處遇技能通常與他的實務經驗有關，受訪督導也因此而予以不同社工個別化的目標及指導。尤其當社工在個案處遇過程中，出現方向上的不確定時，特別需要督導具體的討論及建議，來提升服務的有效性。

可能我也是比較有話就說，然後有問題就去找督導討論的。那我也漸漸覺得說，當你真的覺得這個個案不知道怎麼處理的時候，他會給你提供一個建議跟方向…我覺得可能督導在你處理這個個案上面給你的陪伴啊～或是協助，我覺得那個就是無形中的一種支持(共 A2)。

我覺得一開始他不會太主動地去指導你，所以他讓你有自己的空間，他也尊重你，然後也讓你思考的空間。但是當你今天在做的時候你有不懂或者是你有問題討論的時候，他又可以很明確的給你一個方向，而不是說很模糊啊又要讓你自己去思考(F2)。

因為我覺得自己有工作經驗，可以大概懂督導的方向的時候，我就會自己去執行我的東西…有時候我還是會希望督導給我一些建議，當我在處理個案的時候…那我覺得怎麼處理，然後他覺得這樣也可以；或者他給我建議，然後我就是我調整一下我的一個自己工作方式去執行(G2)。

針對經驗豐富或自主性較高的社工，督導會給予足夠的空間發揮，僅在其需要時提供方向的指引；而針對較缺乏自信、經驗較少的社工，則需要督導更多的主動關懷、具體指導及建議。

有時候其實真的在帶新人，他今天真的經驗比較不足的時候，你會變成是比較會告訴他說，這個時候你就是應該要做什麼，因為他自己的那個主體性也不會讓它展現出來，對。所以督導的那個主導性就會比較強。我覺得那個應該是跟整個那個工作經驗跟歷練是有關係的(A1)。

我不太喜歡直接是要求，那當然如果是新進的社工，經驗不是那麼熟的，我可能會講一些比較明確的步驟、具體的建議。我會就以前的工作經驗提供他要怎麼做的方式；那如果是比較資深的話，我覺得就不需要講得這麼細節，也就不需要要求他們一定要按照你的方式去做(B1)。

每個服務對象都是獨一無二的，不論社工擁有再豐富的工作經驗，都有可能遇到個案處遇困境。尤其是保護性業務的處遇決策，因為涉及到個案生活環境的重大改變，因此特別需要謹慎以對，例如：保護延長安置的考量，甚或結案與否的兩難，都可能需與社工與督導取得一致性的共識。

其實孩子跟爸爸這邊，是希望孩子可以先回家試試看。的確我一開始也是覺得不妨

讓他們試試看…後來 D1 有提醒我說他考慮的點是什麼？他提到，另外那個孩子其實也是安置一年以後才改變，那這個孩子三個月能改變多少？我覺得這句話的確讓我去省思，要不要讓這個孩子回家(共訪 D2)。

結案的討論，我們都沒有說服彼此，但是我覺得他很棒的是願意再去嚐試看看能不能再多做一些？我覺得我是提供他方向讓他再思考，他後來想一想之後，也試著再去聯絡…當他搜集更完整的資訊後跟我討論，我同意結案，也支持你結案了，因為我覺得你可以說服我了，對。然後他也很開心地結案，我也很開心地接受他結案的這個結果 (D1)。

G1 提到社工在保護性案件的服務中，有較高的自主性，助人工作是否能發揮成效端看個人的處遇技能。

我覺得社工是一個良心事業。你做到基本的程度，其實也 OK 了，可是你要更提升，為個案多做一點，那我覺得是更好…因為我們規定就是一個月要打電話、要訪視什麼，如果你只是照規定做，然後只是聽個案講話或什麼的，你沒有專業處遇…其實你對個案並沒有什麼幫忙(G1)。

因中央對保護性業務每月的服務頻率有具體的基礎規範，G1 認為社工處遇若僅是為了符合該標準而做，未能在處遇中實質協助個案發展、預防或復原，則只是徒具形式，未達專業的「例行性工作」。

### 3.個人技能

指提升社工自我覺察及個人成長承諾的技能。D1 認為要能提升自我覺察及個人成長—「社工只能從個案中成長」。他也分享整理自身經驗後，體會出的「三年學習說」。

第一年真的是所有的案件都來，每一個案件都長得不一樣，然後真的會問自己說，為什麼要選擇這一條路(笑)。對～那當第一年過了然後邁向第二年的時候，這些案件開始知道要怎麼處理，要面對的已經不再是處理個案的問題了，而是案件量一直越來越多…那其實要不斷的檢視自己，這麼高的案件量下來，我還能不能負荷，維持那樣的品質…可是當我熬過去之後，我覺得基本的個案權益我維護到了，然後品質也在，什麼都可以在那個最低的限度上面做好，那這樣就夠了(共 D1)。

D1 表示自己從事保護性工作近三年的經驗中，每年都面對到不同的挑戰：從剛開始接觸保護性業務，學習不同的處遇方式，到好不容易能有服務成效時又因案量而擔心服務品質的維持，撐過之後也能給自己一些肯定。他在每個階段的自我覺察及掙扎其實都很清楚，一次次渡過難關時也累積了不少智慧，他的整理也幫助 D2 在遇到實務困境而萌生辭意時，能減緩衝動並給自己更多的適應時間因應壓力。

他覺得其實第一年都還只是在適應，第二年也許你還在摸索你的個案要怎麼去做這樣，所以他跟我說至少三年。如果要走的話，至少三年啦(笑)。他是有這樣跟我講，那我就覺得，好吧～那就再試試看這樣子(共 D2)。

因為保護性社工是高壓的工作形態，多位受訪社工皆曾提及因為個案處遇時的挫折而曾經興起離開保護性工作的念頭。也因此他們認為正向督導的支持，除了協助社工專業上的提升，也是持續工作的重要力量。

幫助社工在專業提升，或是幫助社工能夠在這個領域上，我覺得可以再做的長久一點，對 (A2)。

我有一陣子不知道是因為接到類似案件的關係還怎麼樣，我跟那個案家其實相處的不是很 OK，就是有一點想要轉換組別或者是想休息…對，因為真的覺得累了…那後來是 B1 主動跟我講這件事情，他可能看到我的精神狀態，我在處理案件上沒有像之前這麼的積極…那我還是繼續做是因為我覺得就是有被鼓勵到、有被支持到…如果今天是另一個督導，可能我不會做那麼久 (B2)。

社工的耗竭是保護性實務中的重要議題之一，在工作中情緒的起起伏伏亦為常態。為了能讓已經累積一定經驗的資深社工專職久任，協助社工從工作低潮中攀升是督導過程中的艱困任務。受訪督導就提醒，社工在保護性業務處遇服務的過程中，可能會衍伸出一些負面情緒或者替代性創傷，當督導覺察到時，需要立即主動地與社工進行督導。

我覺得保護性的督導可能也要去比較注意到社工人員的替代性創傷。我覺得可能有時候會讓這些工作者覺得壓力大到自己都不知道如何去排解。甚至可能在面對個案有困境(共 A1)。

應該是說處理個案所衍伸出來一些負面情緒的支持…我覺得這一塊應該還是要去關注到他們的部分…另外一個層面我也會去留意到個人情緒的問題，因為這工作已經有很多的負面情緒了…你一定要個人先處理好，才有辦法處理這些工作上的事情…我自己覺得我的角色應該是要幫他們可以專心在個案直接服務的部分(B1)。

真的還是得多觀察，然後了解社工員現在在幹嘛。因為說真的不只他身體的部分，然後還有心理的部分，甚至於私人的部分。因為我發現有時候社工員在服務個案的品質跟他的身心狀況很有關係，他狀況不是很好的時候服務品質是會受影響的，我覺得要全方位的關心吧 (共 D1)。

受訪社工也認為督導應該關心社工員的狀態，並適時做一些討論或是工作上的調整，以協助社工渡過難關。

除這些工作以外，其實有一些你可能還要去察覺到這個社工他的特質是什麼？那他現在的狀態是什麼(A2)。

的確就是要多關心社工…那我覺得其實督導可以主動的提出說，我覺得你最近有什麼樣的狀態，是不是我們可以做一個討論或做一個協調，或是工作上的調整(共 D2)。

相對來說他也比較留意大家各自的狀態，有時候不是我們主動，而是他主動來找我們談。我觀察，社工有一些比較特別狀況的話，他也会主動去釋放這個訊息，後來會發現他們默默就跑去小房間談話了(E2)。

不論是個案服務過程中產生的替代性創傷，或是因個案處遇或個人議題產生的負向情緒，只要會影響到助人工作的品質及責信，受訪之正向督導都認為是應該關心的議題。筆者認為，保護性社工遇到耗竭或負荷過重壓力時，除了需要督導提供情緒支持及具體協助外，如果能從督導過程中，得到一些處理情緒及對抗壓力的建議或提醒，也更能積極性的幫助保護性社工發展，從挫折經驗中正向學習的態度及個人技能。

## (二) 啟動形式與督導目的：

雖然督導的形式可分為：個督／團督、定期／不定期…等議題。但在訪談過程中發現，目前在保護性實務工作中，督導關係建立的討論仍以個別督導為主，有受訪督導提到對團體督導的遲疑。

那一種真的就是團體動力，我覺得我還沒有那種能耐可以帶到欸…我覺得第一個應

該是我也怕，然後我可能也會覺得我沒有夠時間整理，我就不敢去試那件事情(A1)。

為何資深的督導（如 A1），在實務上都較少採取團體督導的方式，或許是另一個值得探討的議題。無論如何，本研究訪談將保護性業務的督導形式主要分為即席性或定期性，並發現形式的不同與由誰啟動督導的過程，其督導內容及目的略有差異。

#### 1. 「即席」回應緊急案件之處置；「定期」督導個人議題

多數受訪的公部門社工及督導表示，原則上他們都會盡可能依照衛福部考核標準，以三個月進行一次個別督導為原則，但有時也會因為工作忙碌狀態而必須彈性的調整督導形成。

我記得我第一年來的時候，就真的很信誓旦旦跟他們說，好我們就定期在幾月的時候要進行（督導），對。那有時候其實那個時間會突然發生很多事情，就他也很忙我也很忙，就會開始一直 delay，delay 啦～對…但因為組織裡面還有是規定啊，都有要求你，那當然剩下的是比較零散沒有結構性的督導啦。就是他可能就是會突然可能覺得，我現在這個時間非問你不可，他就會來問你：督導你現在有空嗎（A1）？

我們比較不是那種特定約時間。對，那特定可能譬如說可能遇到同仁有些什麼特殊狀況，可能就真的會找他聊一聊，這個可能是因為可能看到他最近有什麼樣的狀況，那就是想要了解(F1)。

我們督導，雖然一開始都是在位子上講一講，可是他覺得說今天這個問題好像不是在短時間內就可以解決，我們就會去做個督。也沒有一個固定時間，但是只要有需要找他，可能現在他忙，說：你等我 10 分鐘。10 分鐘結束後他就會把時間留給你，我覺得這是蠻好的…就是如果你有什麼問題就是可以直接去找督導，督導就會把時間空下來給你(D2)。

又因為保護性業務在緊急事件發生時，常需要及時地與督導討論及請求協助，因此對受訪社工及督導而言立即性的督導方式不可或缺。

我覺得即席的功效比較好欸～對，因為我覺得那個就是在那個工作現場是第一個反應的(A1)。

我跟 D2 小討論的部份比較多，如果說真的把個督定義在我們一定要一對一在一個小空間裡面，然後一定要完整的時段，其實我覺得我們好像很難達到。但是如果說，可能場所很隨意，也許是在我們去護送個案的過程中或是什麼，然後做一些的討論，雖然也許那個形式是有點像閒聊或什麼的，但是如果對他有幫忙，也可以算是一次的個督，對(D1)。

我覺得就是每次單獨談話的情形，就是會讓我覺得說好像不用太擔心說一定要維持就是很制式的，就是那個基層員工跟督導的形象…就好像我們就只能報告，或者是例行的個督之類的，而可以比較自由跟談心，講我想要講得談的東西（D2)。

D1 善用各種可以討論的機會進行督導，認為只要對社工有幫助，就可以算是一次的個別督導，即使是非正式的討論也能增進社工在實務工作上更多思考。而 D2 也認同輕鬆的氛圍能讓他更自由放心的談話。由此可見，當個案處遇遇到問題時，保護性督導會善用機會，進行知覺概念技能及處遇技能的教育。

定期督導的內容及主題，則可能由社工或督導決定。總括來看，由社工提出的討論，目的也較著重在個案處遇上的困難。

我覺得大概自己也知道說可能三四個月就找一個案子跟他討論，不過也是真的有都

是在處理上面有問題的 (A2)。

其實由我或督導提的主題都有，如果問個案的話，他會問我說有沒有什麼個案想要跟他討論，那再來就是可能我最近有一些什麼狀況，他直接就提出來跟我討論：是不是最近發生什麼事情(B2)？

而由受訪督導主動提出的主題，則可能從個案討論，延伸至個人議題，尤其是會根據個別社工的工作狀態，例如：職業生涯、出缺勤、行政事項的完成…等，來擬定督導目標及方向。

當然我覺得固定也有固定的好，固定要討論的一個議題我覺得應該是那種個人的職業生涯欸～應該是一個比較大面向的東西…一定會請他們想議題，然後督導的時候再一起去做討論(A1)。

我自己會訂我這一次要個督的，比較大方向的部分，我想瞭解一下最近個案的狀況、他自己身心的部份，再問他有沒有需要我協助的部份，然後再針對他提出來的問題，再去回應這樣子，對(D1)。

平時跟他的互動是，就是我會看他工作狀態有沒有在那個點上，行政部分就是我們有計畫嘛～就是有沒有在時間點做到這些事情，如果都如期就代表他的執行狀況應該還可以的(E1)。

我覺得從出缺勤比較可以知道說他最近狀態是不是有不 OK…那可能可以從這個部分下去跟他談說，那最近是怎麼了(F1)。

由上可知，在公部門從事保護性業務的社工，期待透過個案處遇的問題解決，發展自身的知覺概念技能及處遇技能；而督導則希望促進受督者自我意識及學習成長的承諾，增進個人技能。相較之下，受訪的兩位民間單位督導則表示較少進行定期的正式個督。

我跟主任兩個人沒有這麼的正式…就突然提到了某件事，他覺得需要跟我做討論，就直接說「欸～你覺得…」，然後我們就會開始去思考這件事情…因為(庇護所)的工作每天都需要檢視的，所以工作專業跟生活其實已經分不出，沒辦法知道頻率怎樣，大概每天吧，當然如果今天有特別的事，他會把所有人都支開，然後就是非常明確今天要跟你討論什麼事情(C2)。

案件有什麼問題的，或在工作上有什麼問題的話就是聊一下這樣子。就沒有說很正式的说，欸～我們來個督這樣。除非說發生了很比較嚴重的狀況，那我可能會找他去會談室這樣子(G1)。

從訪談資料發現，督導內容通常包含：個案處遇問題或社工個人議題兩個主要部分，且彼此可能相關。即席性的督導方式更能回應緊急事件，增加社工覺知概念技能及處遇技能；而定期的督導方式則是從案件處遇或個人議題中，增加社工的個人技能。由社工提出的督導目的較前者相符；而督導期待目的及效應則能有後者的延伸。

## 2. 社工主動—增加專業技能學習；督導發起—解決服務責任問題

溝通無法單向進行，加上保護性業務通常是社工獨立作業，處理案件時，如果社工不主動求助，督導有時較難覺察他們的困難與問題。除非社工處遇造成了顯著問題，督導們才會主動關心。

因為有時候他們如果不主動來討論，其實不知道他們問題在哪裡 (D1)。

我會覺得如果社工可以主動講出自己的問題的話，那其實在溝通上面會比較很快的

可以瞭解說社工的想法是什麼…甚至於有時候也許他認為他的工作量負荷太大了，做不來，可是這個部分他沒有反應出來，那接下來做不出來，就會很大的影響了(共 D1)。

我覺得督導一開始如果發現了事情的前端的話，還是會期待社工主動啊。如果他過陣子都沒有主動來講，那我可能會選擇找他談一談(共 G1)。

其實我覺得這個契機好像也挺難啟動，應該沒有社工這麼有勇氣說督導，我想跟你談一下什麼之類的，我覺得這個應該很少，那在督導的立場，也許可以透過有一些事件，然後從那事件開頭去跟他做一些個督或什麼的討論，可是當信任關係沒有或是比較低的時候，其實我的主動社工也不見得會對我坦露(共 F1)。

受訪的社工督導期待社工能主動表達在實務工作中遭遇的困難，督導才有施力及協助的機會，但也理解社工可能缺乏主動提出討論的勇氣及難以坦露的遲疑。因此，社工如果能真誠而主動提出問題，督導也能分享意義，才能促使督導關係朝著更信任的正向關係前進。

我覺得他是 OK 的，在工作表現上…我有察覺到就是說他其實在個案的處理上，碰到困難會主動問你說「督導，我有一個個案 blabla…」(A1)。

可能就會看他跟我討論的那個頻率怎麼樣，因為有一些社工會很主動來問，那有一些社工可能習慣先跟同儕那邊討論完之後，那他方向他就先做。對，所以可能要看我們彼此之間在交流，或者是說那個討論的那個頻率怎麼樣，跟深度怎麼樣(共 B1)。

有一些額外的事情他們不知道怎麼解決，我都會說你們就要主動來跟我做討論、確認。那在這一點上 E2 是最積極，最即時然後也很積極，也很不怕問，對～就是他不懂他就會問，他不會去考慮說問這個問題會不回讓我覺得他很怎樣，他不會有這個擔心。所以我會覺得說，對於他這個互動，跟我現在的狀態是可以很，節奏是搭的上的(E1)。

大部分的社工督導，都比較喜歡主動性、積極度較高的社工，能夠勇於提出自己在實務工作中的問題，也讓督導有理解其困境、協助解決的機會。但如果社工較迴避與督導的互動，通常督導會藉由觀察其工作狀態，尤其是請假／出勤的異常，主動開啟關心。

你問他就會說沒事，都很好。其實你已經去觀察到他的那個工作的狀態，對～比如可能他就會很習慣的每天就是會請個一個小時、兩個小時…然後可能就關心他說：最近發覺你常常請假什麼的(A1)。

如果他最近狀況怪怪的話…因為他可能不敢直接跟你分享，你聽別的同仁講的時候，我會私底下主動問啦…但這種東西比較像是機動性的，我可能就是會另外了解，我不一定會綁在個督那邊(B1)。

他們請假比較頻繁的時候，或是家裡發生什麼樣的事情的時候(D1)。

除此之外，督導也只能從社工的個案紀錄中了解服務狀況，以督促社工維持基本的服務品質。

假設在關係的建立上不容易的話，會變成讓督導比較照章行事，就是說我可能對你的一些會談，或一些要求，我們就照章辦事，你也必須符合到中心或者是一些相關法規的規定。如果他不願意談，我覺得我們至少要完成到工作對我們的要求…可能我就必須檢視他的個案記錄，必須做一些很公像公事公辦的要求，我看到疑問在那

裡，必須要去跟他討論(共F1)。

案件啊～寫個案紀錄的狀況不 OK，一直都不能提升，然後可能進度落後。然後甚至是，就曾經有一個實在是太嚴重了，我就跟他說每個禮拜你都要來找我談(G1)。

個案記錄是社會工作責信很重要的一部分，也是保護性業務日常督導的重要工作之一。針對被動接受督導的社工，督導只能消極的「公事公辦」、「照章行事」地要求其符合最基礎的服務標準及品質。

綜合上述，即時性或定期式的督導方式，以及督導過程由社工主動或督導發起，可能會決定督導關係的目的是否達成，及達成什麼樣的目的。受訪者皆肯定保護性案件即席性、非正式督導的必要性，是增加社工知覺概念技能及處理技能的重要時機；而定期、正式的督導形式，則讓社工督導有方向性地與社工共同整理階段性的工作狀態，以增強個人技能。另外，社工主動提出討論顯示對督導的權威有一定的接受及信任，也會讓增加督導在關係中分享意義，強化社工技能；而督導發起的討論，則通常是處理從觀察社工工作狀況及個案紀錄中發現的責信問題。

### (三) 關係界限與督導目的

除了督導啟動的形式與督導目的有關係外，筆者在訪談正向關係中的社工及督導之過程中，漸漸浮現出一個疑問是：督導的目的如果包含社工的自我覺察，則內容是否有限制，關係的界限又為何。

#### 1. 個人議題的界限：被動探索

在促進社工專業技能時，有些受訪督導認為過程中不免提到社工的個人議題，對於社工如果主動提出討論，他們呈現「不排斥，也可以接受」的態度。

跟個人議題的部分哦～其實我覺得不會去拒絕欸，我應該是說，高興「他至少是信任你的」(A1)。

如果你可能因為不管是家庭、朋友或者是可能是跟另一半啦，影響到你的工作的話，如果你找我談我也可以接受啦(B1)。

我們除了工作之外，可能還是會有一些人生的課題，那我覺得這個部分如果同仁願意跟你分享或是他來跟你討論，其實我們也可以給他一點的討論、支持(F1)。

比較期待是對方他有這個想法，他主動來提，我可以跟你談，而不是我想要一直去探討這些東西(E1)。

Kaiser 認為督導要能協助社工提升自我意識，主要受督導關係品質的影響，受督者必須經歷安全的探索，且願意進行自我揭露。受訪督導對於社工願意主動提及個人議題，也認為是關係信任的象徵。但一再強調探索時的被動性，A1、E1 進一步對於怎麼談才不會涉及對社工隱私的侵害，有較多的保留及擔心。

有一些可能個人生活上碰到的困難我會覺得，你有你的隱私我也不會覺得說督導要去過分的去涉入，對。也許可能你是影響到公務上，我可能就稍微提點一點…可是如果是個人私領域，我沒有要求說你一定要非常真心誠意地去跟我做分享 (A1)。

我會很敏感那個界線，在我的督導日常工作裡…就是當我意識到可能這個問題來自於你的經驗或者是生命議題的時候，我會點，告訴他：我感覺好像這件事情不只是這樣，可能跟你以前的經驗，還是你的家庭有關係，我在猜。好，我就會停了。但

我也沒有現在要談這些事情，如果你有想要談或者是你覺得你想要找個時間整理這些事的時候，你需要什麼幫忙，你再跟我說(E1)。

E1的「點到為止」，顯示對於探索個人私領域中的謹慎，他分析這樣的態度與過去經驗有關。

我應該有兩個原因變成這樣。一個是我以前受督導的經驗，曾經很喜歡被這樣子談，我覺得好像很有啟發這樣子，但是後來的感覺並不好，我覺得好像被人看透了、看光了，可是在某些事情的決定上，會因為這些我吐露的事實而影響，我感覺到很不安全。對，被捅了一刀的感覺。所以我會覺得關於社工很喜歡被這樣督導，會認為這樣是支持的這件事情，我其實沒有那麼的認為；另一個就是我會比較在乎說，跟你去談這些事情你會不會是迫於我的職位，就是會變成，我不說督導會不會覺得我怎樣，那種感覺(E1)。

因為受督過程中曾有分享後卻被拿出來攻擊的負向經驗，以及敏感到權力可能造成對社工「不得分享」的壓迫，所以E1對於督導過程，談及社工個人生命議題的態度，A1在共訪時表示，他後來對於自己不太主動碰觸個人議題的態度，又有一些自我檢視及想法省思。

或許在過往我會覺得社工員的一些私領域的東西是我不太願意去碰觸的。我在想是不是因為自己我自覺我沒有能力去處理。對，但我是不是可以再更開放的心態去跟他分享…我在想說是不是這樣就會很侷限讓工作人員會覺得說，欸～督導好像只有關注在我專業工作的過程(共A1)。

兩位督導在受訪前後，對於此議題都有更深入的覺察及思惟，雖然呈現了不同的方向，但他們的述說也能提醒所有從事保護性業務的社工督導，在面對不同的社工對於個人議題的討論，應該留給社工更多自主決定的空間及權力，包括：談什麼？何時談？如何談？綜上所述，督導的目的在於促進社工自我的覺察與成長，不免碰觸到個人議題時，督導可以選擇提醒而不主動的探索，並在關係中對可能形成的權力壓迫保持高度的敏感，確認社工的需求後，再謹慎評估自己願意涉入的程度。對社工增強權能外，也不違背倫理的界限。

## 2. 私人情誼的界限：

### (1) 非正式的生活化分享，增加友伴情誼

許多受訪者認為從公領域外正向關係延伸到私人情誼的互動，是自然而然的發展，也形成工作外友伴關係的情感交流及互惠。

我覺得有時候還是會變成是朋友的關係。可能下了班以後，我就會變成是朋友的關係。還是會做一些分享啊，比如哪間餐廳好吃啊(A1)

當然討論個案除外，比如說在其他的閒暇時間，其實我們可以有一些不同的分享，比如說生活上的分享啦～其他話題的分享之類的(B1)。

下班後或閒暇時間沒有階層壓力及特定目的，像朋友一般地聊天，內容可能小至餐廳等生活資訊的分享，也可能大至家庭或關係的困境的分享。

我只能經驗分享了啊，挑男人的經驗。已經愛下去了就只能說那你要想清楚，以前我大概是怎麼做，例如有時候我們會給男生一些考驗或是什麼的(D1)。

我跟其他同仁的關係其實也還不錯，所以可能平常就會閒話家常啊，聊一些家裡的事情，還是會聊。譬如說他們可能講到了他們的家庭，那我有時候覺得我是能提意見、想法，跟他們閒話家常比較多，對(F1)。

我覺得在教養上面，因為我有時候會對小孩生氣，他跟我說你不用生氣，你為什麼要為這種事情生氣？你就好好的跟他講…我可能歷練還沒有到那邊，就有時候就會很容易有氣，急躁起來這樣子 (G2)。

譬如說去年，就是可能跟爸爸那邊的互動比較僵，因為我爸比較傳統大男人主義，所以會很想挑戰。然後 E1 也會提醒說不一定就是要挑戰他，而是我自己可以比較彈性的調整互動。因為我不可能要求他改變…我覺得有點比較是朋友之間的互相談話，我理解你的困難，比較朋友的閒聊、分享的感覺(E2)。

透過非正式及不刻意地閒聊生活瑣事，並在平等相處中表達了對彼此的關懷，受訪社工認為可更增加了工作角色外的相互認識。

工作上是把事情做好，可是如果多了那個情感交流，我覺得在討論和互動中，除了工作之外，其實也會更知道認識督導這個人或者是學到他的經驗，反過來他也會更認識我，而且我在回饋說我做的事情的時候，他也會知道我工作的方式，他其實也會比較心安，知道這個人的狀況是怎麼樣。我覺得好像還是會有點不太一樣(共 F2)。

在工作上提供一些專業的協助，我覺得可能也包括自己在私生活領域上，督導也能夠提供一些陪伴…那個陪伴有時候也不見得說陪著我處理什麼事情，而是說在你可能家裡有一些生活，可能有一些狀況會影響你工作的時候，對。那可能督導會給你一些傾聽，那可能包括我覺得一些體諒(A2)。

站在受督者的角度，兩位社工認為除了完成工作及發展專業，如果督導過程中有多一些情感交流的互動或私人議題的陪伴支持，可以增加彼此的認識及信任，並反饋到工作上的正向督導關係。

## (2)工作上的任務仍優先，注意同儕公平

雖然正向督導關係中社工與督導會因情誼，自然地分享彼此的生活經驗，但也有受訪督導特別提到，擔心如果督導主動積極發展親密的友誼，可能造成社工的壓力。

但我覺得我自己啦，就是我沒有刻意想要去經營，或者是去拉就是那個關係，那種好像是刻意邀請他吃飯，或者是刻意要幹嘛～不會這樣子 (共 E1)。

我的工作習慣比較不會去發展這種關係，可能我自己有一些擔心啦～不知道我自己這樣關心，想要去建立這個友誼，會不會對他是一種壓力。我如果想要多了解你，想要跟你變朋友，你會不會屈服於因為我是這個位子的(E1)。

我覺得私交有時候反而是一個阻礙，我曾經去上過一個老師的督導訓練課程，他其實有一個結語好像就說，督導是孤獨，因為我們always都有那個上下層的關係…對，所以我其實會有一點點擔憂啦～你不得不跟我當好朋友的類似那種考慮。所以在人際互動上我比較不會主動要去建立這種友伴關係(F1)。

由此可見，受訪督導對關係較好的「同事」與親近「朋友」間，是有明顯定義上的區隔，而前者的重點仍以工作任務完成為先或為主。A1並認為督導關係中的任務取向多為單向給予，一旦進入私人情誼則需相互地對等接納。

我覺得應該先發生的是任務。那在這個任務的關係過程裡面 maybe 我覺得兩造默契還是相處下來會覺得這個人感覺好像蠻 nice 的，願意再跟他多聊一下…而且我覺得如果到了所謂的朋友關係的話，我覺得那是兩個要互相欸～對不對，總不能我想跟他，可是他不願意，你不能一直貼著他啊 (共 A1)。

如果運用目標方式的話就比較簡單了，那如果是要涉入情誼的話就會很複雜，我還是期待以目標為取向。因為我們是工作關係，不是發展個人情感(共G1)。

除了擔心社工與督導地位上的不對等，而形成「假性」的情誼，督導也擔心與不同社工建立起交情差異的督導關係時，在督導工作中會引發其他社工公平性的質疑。

我覺得一定會有分別心，可是在我的角色裡面，我覺得不能讓社工覺得這個督導太偏心了，他可能對誰比較好，對我就比較不好。對～所以這個東西有時候我自己也去留意，讓同仁們盡量會去覺得說這個督導其實是一視同仁的。雖然沒有所謂真正完全的公平，可是至少還能儘量去做到公平(共A1)。

我也會擔心如果跟某些人保持著很密切的關係，就會被下一層的人再說因為我們關係好，所以可能我的決定會被你或是被誰所影響，就會有很多流言，對。那我會覺得，就是不如保持一個距離或者是保持一個我在工作上的關係比較不會有額外的，被猜測的情況(E1)。

那其實我也很怕說，我確實可能跟某個同仁有私交或者是交情比較好，我也會擔心其他跟我沒有私交的同仁怎麼看待我這個東西(F1)。

上述討論顯示正向督導們在思考關係中的私人情誼時，通常會考量較多層面及因素，例如：敏感於權力在關係中的運作，以及督導對多名社工的公平性，而盡可能不讓關係反而形成階層的壓迫。受訪督導們表示，督導關係的首要目標仍在確保社工的服務品質，至於私人情誼則不會刻意經營，但也會自然地透過聊天互動表達關心。由此看來，社工與督導的關係仍應以單向督導的協助為主要目標，當督導關係無法建立信任的互動，督導就會回到「工具性」目標的完成；但若在互動過程中發展出的關懷、信任跟情誼，自然而然地從工作層面延伸到生活層面，關係就可能包含情感性意義，也強化正向關係的建構並輔助督導目標的進行。

綜上所述，社工督導的主要目的在促進受督者覺知及概念技能、處遇技能、個人技能的專業成長，而不受限於正式或非正式的督導形式，且由社工主動提出的個案討論或由督導提出的議題討論，皆能達成技能發展的目的。但如社工的工作狀況涉及個人議題時，改變應該是「天時、地利、人和」下，藉由督導過程互動而自然產生的結果；但若社工尚未準備好，則應尊重其自主性並退回至安全界限，即與專業工作相關的位置。畢竟社工本身是助人服務輸送的重要媒介，而我們也都只是在邁進成熟的路上匍匐前進，社工本身與實務相關的個人或家庭議題，也可能不自覺地回應到他的服務上。依據訪談資料，筆者認為督導在覺察社工的個人議題時，可依循下圖思惟應更積極性擴展社工的反思與成長，或是退回個案處遇的指導目的。



圖3：個人議題的督導

#### 四、督導過程

督導關係是一個連續的過程，在評估是否為正向督導關係時，受訪者通常會談到一些特殊的事件，讓他們開始認定是正向的督導關係。

就是剛講的就是碰到的一些事件嘛～然後你才開始意識到這是一個正向的一個督導關係(B2)。

雖然我們無法確知，在實際督導過程中社工陳述的故事與督導回應的真實內容，但仍可試著從雙方對事件的描述了解他們對過程的詮釋，以及督導的評估與教育。令人驚訝的是，在未經過事先討論的狀況下，受訪的督導及社工談到影響他們督導關係，印象深刻的事件幾乎一致。以下僅就七對受訪者所提出影響督導關係的內容，區分為三種督導過程的事件，包括：特殊案件之協助（網絡合作、專業關係、人身安全）、個案服務之指導（記錄撰寫、轉介服務、情緒支持）、行政管理之討論（組織發展、工作適任）。

##### （一）特殊案件之協助

###### 1.網絡合作衝突：B2

當初學校他們要我們安置孩子，我們沒有安置。後來孩子因為別的事件被我們安置了…他也是想要透過關係，就是要求我們讓（安置中的）孩子跟他會面，那我們當然不會讓他們會面啊，因為孩子跟他其實也不熟…然後就是有說我這個社工啊，就是後台很硬啦～然後叫他處理個孩子安置都叫不動，所以他才敢在縣政府裡面擺爛，然後連督導都管不動他(B2)。

事件剛發生時，B2 還曾經試圖跟該名老師直接澄清，但老師面對他時不一致的言行也讓他頗感無奈。

因為我們社工其實很直接，我就問老師說：老師是不是我們在溝通上有什麼不愉快，還是說你有來電然後我這邊沒有回覆到您的電話。對，那我就直接這樣問。老師說：沒有啊～我覺得我跟你合作都還蠻愉快的啊～對～就這樣子，但是他還是不斷在外面講這些事情，對(B2)。

兒保業務尤其在緊急安置時，常因各自的立場、位置及專業養成的價值不同，而發生與網絡成員的衝突。當 B2 因為兒童安置問題與學校單位發生不愉快，而導致老師來電及對其他單位多所抱怨後，B1 的第一個反應是「基於理解而相信社工」，並確認引起老師抱怨的癥結點為何，評估為角色想法的不同後，再予以學校回應。

就我來說我知道他的狀況，所以我會先跟他確認老師講得那些是什麼東西？對，那講完之後我才去回應學校，我們的重點會放在什麼地方，對…因為自己的社工一定是比較熟，那就是因為我也知道他的個性是怎麼樣，他的處理事情的角度會怎麼做處理，所以學校那一端一定有他們自己的想法。因為我相信他，譬如說我對學校那邊不是那麼相信，對(共 B1)。

這樣的作法讓 B2 認同督導面對教育單位時，對外展現機構賦予的合法權及應有的權威感；對內也讓他覺得被信任及「相挺」。B1 也不將其視為 B2 個人與老師互動的問題；而視為單位間溝通協調的議題。

在那時候督導他做了一件事情就是說，因為這個老師他這樣子亂講話其實是影響到我們社會處的合作關係，所以他跟我講說，會跟教育處學管科去反應，請他們處理這樣子…其實今天就算他沒有做，他有跟我講這樣的事情，我就覺得，至少我們督

導是知道我的狀況然後站在我們這邊。對～是支持我的…因為他相信我所以才會去做這個動作 (B2)。

除了相挺社工，B1 也藉由這個事件傳遞了經驗性的知識，提醒他在網絡合作的過程前，應先有充分的制度說明及溝通，才不會在處遇時因立場不一致而造成誤解或困擾。

不過這個事情之後我有稍微提醒 B2 就是說，因為我們都相信每個老師都是關心孩子，所以前端有一些制度或者是一些要求沒有很明確跟他告知的時候，到後面狀況產生的時候，我們對他的要求他反而會覺得說，為什麼你前面沒講後面才要講。所以有提醒他一些，該有的一些約束跟制度要出現(B1)。

在督導的過程中，不僅是藉由討論教育社工經驗性及啟發性的知能，以建立責信，更因為保護性業務跨單位合作的必要性，在社工與其他單位發生衝突時，督導需有對外行政協調的功能，對內則向社工提供陪伴示範的作用。

## 2.專業關係困境：A2

民眾陳情我們社工跟他的服務過程不滿意，對。反正他可能不滿意的點他就跟你說我要換社工…我還沒跟督導報告之前，他就先接到這個電話…因為高危機的個案通報，所以警政已經先跟他聯絡了，他就很生氣指責我說是我去通報警政，那我跟他澄清其實不是我(A2)。

因為家庭暴力高危機個案通報後，會立即啟動網絡防治機制，因此在個案誤解社工通知警政聯繫時，案主不聽 A2 解釋並向 A1 督導抱怨要求更換服務的社工。面對個案的情緒及要求，A1 的回應及態度也讓 A2 有被理解及支持的正向感受。

他其實也不卑不亢，就跟個案說我沒有辦法說你想要換社工我就換。可是我可以帶著社工去跟你談，我們當面做一些澄清或是討論。我覺得督導這樣的一個角色對社工來說蠻重要的…就像我說的，他清楚這個社工的特質，也大概可以掌握到這個社工的服務過程，工作態度是怎麼樣子。所以他也不是說就幫社工講話，而是先去聽這個民眾到底要陳情什麼，他的抱怨是什麼(A2)。

我自己曾經也當過社工員…我覺得其實在我心目中一個好的督導確實就是，我覺得至少我要能去理解我的社工員在做些什麼事(共 A1)。

社工在服務個案上可能有自己的限制，因此在面對個案的負向指控時，社工需要督導基於理解地支持和相信，以協助其對專業關係進行澄清或討論。A1 除了相信社工，也陪伴 A2 共同處理與案主關係中的困境。

討論之後他就說那不然我跟你去家訪，再去觀察他看看。我就會覺得這個部分還蠻讓我有安全感的，督導這樣的一個支持不會讓社工覺得說我好像「搞砸」一個什麼之類的…就是說可能你這件事情沒處理好，你個案處理上面是不是有問題…所以我說督導知道你這個社工的特性是什麼(A2)。

其實有時候就是 maybe 我們大家把它漏掉了。但我不會去對外說：啊那就是他沒有做的。我可能就是會跟人家說對不起，就是我没有完成。我是告訴他們說，你們的記錄我只要核了章，就表示這個個案我們一起要負責，我不會說那就是社工員自己寫的，那是社工員自己想的，對～就是共同承擔(共 A1)。

督導陪同社工訪視，不但可以增加社工的安全感，也能協助看到處遇上的盲點及問題。在另一個案件中，也是經由 A1 的陪訪，協助澄清及解決問題。

因為他已經約好時間，我就說：好，我可以跟你一起去。那一天去我就告訴 A2 說，等一下進去就是由我跟案主做討論，你不用多做些什麼事，只要在旁邊看一下，聽這樣就好了…那後來案主就有接受(A1)。

我覺得我們這一組社工還蠻常把督導帶出場，就像有時候我們要訪案啊～就真的問督導你可不可以陪我去訪案。督導自己也會問我們說，這件案子你需不需要我陪你。對，就會覺得真的那是一種安全感(共 A2)。

陪訪是一個社工督導與社工「一起面對」的具體實踐，A1 在過程中也示範了如何創造可以溝通的環境及機會，提供經驗性的教育，讓社工感到安全信任。此外，陪訪後 A1 整理容易引起 A2 情緒的個案特質，藉由高層次同理回應給他，並啟發對於特定議題處理困難的思考，也達到增加社工個人技能的目的。

那我大概就會去看一下，這兩個個案的狀態以後，我就跟他說「A2，你有沒有覺得這兩個個案啊～其實都是那一種，就是在家裡面下著 order 要你去幫我做什麼的」，可是我們會覺得這件事情為什麼是我的責任，應該是你的責任…他就說「對啊！督導，我怎麼都沒有想到這兩個都是…那我真的對這些公主病的人很沒輒」(A1)。

我覺得，這個個案其實有挑起我一些情緒…有時候督導也可以陪著你自己檢視自己嘛，我覺得就是你在處遇的過程當中，也要對自己有一些檢視(A2)。

在協助社工處理問題的過程，社工督導不評斷的傾聽、同理，能夠減緩社工面對困境時的挫折及焦慮，當情緒被接納後，督導才能提供社工經驗性的意見，甚至啟發性的反思，陪伴社工專業技能的學習成長。而一次正向督導的互動經驗，也加深了社工對督導的信任，讓社工在下次問題發生時，能願意真誠向督導求助，不會因為擔心被指責、評價而選擇不揭露。

### 3. 人身安全威脅

#### (1) 恐嚇辱罵造成高壓疲憊：B2

那個案父我一樣就是跟他說他違反了什麼規定，哪一條需要上課。其實他一開始都還蠻 OK 的，都蠻配合的。但真的拿到那個處分書的時候，就開始整個人很生氣，打電話來說要告我，說要來我們社會處翻桌。然後就是開始跟我扯一堆就是一直罵一直罵，他那種歇斯底里的罵會讓人其實真的很難受、耳朵很痛…他打來很多次，照三餐來，都只是為了罵我而已。說我不懂法律，我不懂他們家，然後我憑什麼就因為他打了女兒，我就要讓他去上課(B2)。

除了高強度不理性來電形成的情緒壓迫外，案父還曾經向網絡成員口頭威脅要傷害 B2，雖然並沒有真正行動，但即使身為男性也會倍感脅迫，甚至影響當時他工作的精神及情緒。

我們強制性親職教育是委託醫院做，那醫院社工其實也常常接到他電話，那其中有一通電話是說，你跟你們那個 B2 社工講，要小心齣～哪一天我會怎麼樣殺死他我都不知道…就是會講這些威脅的話，然後其實聽了坦白講就是，他也不一定會做，但聽了就是很不舒服啊，對啊。所以那時候其實真的情緒跟精神狀況都沒有很好(B2)。

這個案件對 B2 所造成的壓力，不僅僅只是案父人身安全的恐嚇、威脅，還包括了上級主管接到電話頻頻對他「關切」所造成的壓力。

後來他就不跟我講話了，但他打給我們督導、科長。科長確實也因為個案煩了，就是每次打來的時候，科長其實可能也是開玩笑的方式，就是他是笑笑地跟你講說：「B2

啊～你那個某先生又打電話來了，你趕快把他處理好啦，或者有事沒事看到我就說「今天那個某先生不會又打來了吧～欸～我不要再接到他的電話了啦～」(B2)。

雖然主管是以開玩笑的口吻提起，但內容隱含著「因為你沒做好，才造成我的麻煩及困擾」的內涵，除了造成 B2 無形的壓力，無法控制及改變對方的不理性行為，也形成了他工作上的無力感。

當時科長他講那句話，我就覺得有一種認命的感覺…那時候感覺是對方就是這樣的一個人了，我能怎麼辦？也不是我要他打來的啊…科長也知道他的狀況，只是那時候的回應方式會讓我覺得好像是我的因素讓他一直打(共 B2)。

共訪時，B1 才知道當時 B2 面臨這樣的窘境及負向感受，而提到如果當時他有聽到這個內容，他會承擔起應對長官及相對人的責任。

科長如果問我，我可能就會幫我們社工說，那相對人就是這樣啊，那不然電話打就轉給我，我會這樣跟主管講…因為對我底下的社工來說，我還能夠部份掌握他們各自的一個狀態，所以我相信他不會有去指責相對人的那個角度去先切入，一定是先去瞭解。(共 B1)。

督導勇於站在社工與主管、案主之間，積極承擔溝通角色，不但能幫助社工抵擋外在壓力，也藉由陪同家訪的行動，提供不同人員對案家專業評估的驗證，以檢視處遇方向的適當性。督導「跟我站在一起」的感受也讓 B2 對督導的法定權、專家權、參照權皆更為認同，也增加了對他的信任。

B1 還陪同我去訪了一次那個案家…就跟他解釋，他違反什麼法條，所以我們才會請他去上課，如果他真的不服氣，他收到處分書的時候他可以提抗辯…他態度本來很好，但是他聽到說你督導來還是沒有辦法答應我不要去上課，那他氣又來，又開始很兇，講到最後是不了了之，就是請我們出去這樣子。那時候督導也更知道這個狀況啦～也更叫我不要去太在意這件事情 (B2)。

其實這些相對人都是因為反對而反對了…因為我自己也做過直接，知道他們就是這樣…其實我也只能夠跟他說就是你確實違反了什麼東西，就很明確的東西…不過我覺得至少我們的立場應該是要一致，讓對方知道說不會因為換一個人，我的評估或者是對他的要求就會不一樣 (共 B1)。

督導的陪同訪視對社工是一種重要的示範及支持，而藉由陪同的過程，督導可以更清楚具體的了解服務對象，以及社工處遇時的難以工作的困境。多名受訪社工都提到督導陪訪提供支持的重要性，什麼樣的狀況督導會陪訪呢？

他們有要求，我都會陪。然後還有一些是孩子的問題或者是說網絡單位都會有一些不同的意見的時候會去陪…學校那一端或者是家長這一邊他們其實意見是分歧的 (B1)。

保護性案件常因涉及家庭的替代性安排或強制親職處置，引起相對人的抗拒造成專業關係建立不易，或跨單位立場及意見不一致而需督導介入協調。社工遭處遇困境時，可請求督導陪訪，督導也會視案件的複雜性，主動協助處理。無獨有偶的，下段 D2 也曾經處理性侵併兒保而引發社工人身安全疑慮的案件。

## (2)危險情境導致精神壓迫：D2

那時後其實沒有安置，只是在電話裡跟他討論就是親子教養的部分…他就開始咆

哮…那後來他就直接來辦公室大聲咆哮，同事就是有趕快出來。就是爸爸有一些酗酒的問題。然後其實就會讓人害怕啦～因為我沒有面對過，我以前做經濟扶助也是自願性案主。那爸爸來我覺得那個壓力其實是很大，然後我甚至晚上回去也是會做一些惡夢，或者就覺得我不要來上班，覺得很煩，因為我很怕我又接到他的電話，對。然後那時候我就覺得也許我就不適合保護性的業務…可能我就不適合這種這麼快速或這麼危急的狀況(D2)。

因為第一次面對高衝突的非自願性案件，D2 的恐懼及壓力影響了他的睡眠及生活，甚至對工作產生煩躁而萌生辭意。當督導得知這件事時，第一個反應是一自責讓同仁獨自面對危險的情境。

因為它不是在我們這個樓層，是在樓下發生，所以我們中心沒有同仁知道，當下我也很自責，為什麼這樣的狀況第一時間我們沒有人去幫他，而讓他直接單獨地去面對。我有跟他回饋，其實我也很自責的，之前也提醒過，因為這個家長不容易工作，那如果來的話就是盡量不要他一個人單獨地面對，多一點的同仁協助他，我覺得人多站出來就是一個氣勢，家長就不敢。那其實我們都輕忽了那個家長的狀態，認為他那次只是來拿物資不會怎麼樣 (D1)。

D2 覺察到自己的狀態後，主動於與 D1 個督時提出來討論，除了討論專業上應該如何處理與案家的關係，也提及對於自己是否適合保護性業務工作的疑慮。

他很挫折，那個家庭他其實是推不太動的，他已經在處遇上就有點退縮了，可是我覺得他很勇敢的是，不管怎麼樣他還是不斷地在嘗試，想要再跟家庭、跟個案建立關係，可是我看得出來就是他有萌生退意，有想要轉換跑道，想要離開保護性的業務…那時候他跟我提說，他想要去家庭中心的時候，我請他再思考看看…那時候我很難過，對，因為我覺得這麼優秀的一個社工員，如果因為這樣一個事件就挫折，然後打退堂鼓的話，那真的很可惜，對(D1)。

問問看督導的意見哪～因為已經影響到我的上班心情跟就是那種熱忱度…後來他就比較回歸到說，因為這樣子就要離開嗎？這個個案只是一個。對，那其它個案帶給你的回饋呢？那時候我就會開始思考說，其實其他個案對我的回饋，我會覺得我在這個工作中我是有得到一些我想得到的東西…他就是帶著我去看，其實其他個案你都也都可以處理，然後也就陪著個案去面對很多事情，個案也有給你一些回饋，那你就因為一個個案然後就離開嗎～他就說這樣很可惜，因為他覺得說我在這個領域上，是可以繼續發展的(D2)。

保護性業務因為處理的多為負向的事件，社工常因工作而影響情緒，D1 在個督中引導 D2 回顧過去成功服務個案時的經驗，言證單一事件並非其經驗的全部。如同正向心理學強調將挫折視為暫時的、偶發的及個別的，也啟發 D2 對於工作價值的思考。

其實我當下聽了是覺得就說，當然一半是覺得說：那好吧～就再試試看；那有一半是覺得說就是有一點點在安慰我(D2)。

我覺得在保護性業務上面，大家其實都具有一定的專業能力，但是我覺得更重要的是在督導的同理跟支持上。因為我們很容易在個案那邊受到一些挫折，我們的案主大部份都是非自願性案主，然後再來就是我們會面臨很多的衝突，那甚至於說社工員是有人身安全疑慮的，那在這個部份，其實是很需要就督導看見我們，受到了挫折然後來談一談，其實當下並不一定很需要法律上措施來保護什麼的，但是需要有人傾聽(D1)。

雖然當時 D1 的支持與回應減緩了 D2 的焦慮，但處於低潮且失去工作信心及熱忱的他，對於督導的肯定也部份詮釋為「可能只是安慰」。後續督導的協助及態度則更加深了社工的穩定性。

那所以後來爸爸就馬上就打電話來叫我們現在去他家跟他講，那時候其實我就是很害怕。D1 他就是跟我說電話轉給他，後來就是督導去跟爸爸講，可是爸爸還是生氣就把他電話給掛了。那我就是開始很焦慮，因為我覺得不知道爸爸會不會衝過來啊或是怎麼樣，然後 D1 就是告訴大家回應今天我就是不在。有什麼事情他會跟其他的督導一起去處理…所以那時候我會覺得說，不管發生什麼事，我們後面就會有一個督導站出來去幫我去一起面對這件事情…我覺得那個是很大的支持力量…然後我就會覺得我不是一個孤軍奮戰或是我不是在一個混亂或是被爸爸牽著走的狀態…所以他會直接告訴我說，那你現在就是先這麼做，其實是一個定心丸吧…後來是覺得，應該說更相信他吧(D2)。

督導過程中真正帶給 D2 繼續從事保護性工作勇氣及力量的，除了口頭支持及承諾外，督導以堅定態度的指示以穩定社工的情緒，再以行動保護，讓他覺得有後盾而並不孤單，也增加了對督導的信任。上述可知，面對社工人身安全威脅時，督導最重要的是給社工安定的力量，和他在一起面對、共同承擔。

那其實他有理解我的擔心跟我的害怕的部分，然後他那時候也願意陪同我一起去處理(共 D2)。

討論完了之後，我請他就是這個案件暫時暫緩，先冷處理案父的情緒，然後等案父主動來跟我們做連繫之後再來著手處理，那段時間冷處理之後，我覺得他好像有壓力比較小一點。接下來就這樣子過了兩個月，那孩子突然又發生別的事件就被我們安置了。我覺得這一次安置，他在處理的時候，我覺得他的狀態比之前好多了…我後來發現他的熱忱跟那個信心又回來了(D1)。

他常常告訴我就是說，就是「急事要緩辦」…對，我一直把這件事這句話就是記在腦海，就是急事要緩辦 (D2)。

渡過低潮後，D2 再次回顧督導協助的歷程，除了提到督導對社工同理、支持及願意一起面對困境的重要性，也認為督導啟發其面對保護性工作時，應「急事緩辦」的思考。而 D1 也很高興能陪伴 D2 渡過困境。

綜合上述，面對人身安全議題時，兩位受訪皆出現相似反應：從對該案感到恐懼和煩躁，不想接到相對人電話的情緒，擴展到對保護性業務產生倦怠、抗拒，甚至懷疑自己是否適合這份工作並思考到離職等狀況。這時督導過程先提供支持安定、共同面對處理，再提供經驗性的危險因應方式，也促進社工對保護性工作服務歷程的重整與反思。

此次受訪的社工中，僅有 A2 提到曾有安置中兒保個案死亡的重大事件，他也提到當時的督導如何提供支持及陪伴的力量。

然後他就全程都陪著我，家屬來嘛，他也陪著我被家屬指責。然後我們到醫院去處理這些事情，後來一直到孩子走，我們督導也陪著我上臺北去處理這件事情…其實應該都是督導扛起來了，所以我覺得我還蠻幸運…我還蠻謝謝他的，這樣的一個過程…他去開會他去寫報告(A2)。

綜合上述，當保護性社工遭受重大負向事件時，督導可依以下流程對社工進行協助。



圖 4：社工督導協助社工經歷負向事件的歷程

由上可知，不論是與網絡合作、與個案專業關係，或是社工遭遇人身安全的負向事件，督導在過程中的態度及協助皆極為重要。能夠陪伴社工正向處理負向事件，不但符合督導的目的，督導過程及經驗也增加了督導關係中的權力與權威、分享意義及安全信任。

## (二) 個案服務之指導

### 1. 撰寫記錄的審查：F2

在訪談過程中，F1 與 F2 皆無提及影響他們建立關係的特殊事件，但強調在日常的督導，尤其是個案紀錄審閱是社工督導了解社工服務狀態很重要的一項工作。督導時 F1 會以建議方向代替指責不足，同時也分享紀錄在社工實務中的意義及目的，深化記錄的價值。另外，當觀察到 F2 的進步時，F1 也不吝予以正向回饋，協助社工檢視自己的成長。

因為其實我們就是會定期審閱社工的個案紀錄或者是他們在呈報告的時候，我看到譬如說內容有哪裡不懂的，我就會跟他做詢問、了解 (F1)。

他不曾是指責的方式，而是提醒你明明就做了很多，為什麼只寫一點點？那種感覺上其實不一樣的，指導紀錄他也會跟你分享說這個工作有它的重要性…你就會邊做邊去調整自己的方式，當你記錄有一些進步，他也會說你現在寫得比較好。就會直接讓你知道說我的調整方向是比較對的這樣(F2)。

因為我這一年的真的遇到很多的狀況。對，新的挑戰，所以我們督導說你這一年會長大的很快，他自己也這樣跟我講，我說對(F2)。

雖然服務中的個案不曾發生重大案件，但 F2 曾受命進行重大案件發生後的訪視工作及報告，在過程中也 F1 雖提供了具體的協助，讓 F2 面對重大會議時的檢討報告，不致於太焦慮。

那過往重大案件有一些表格要怎麼呈現的部份，我們督導都會先寄給我，就是讓我知道怎麼去參考，那你要問的時候可能要問哪些資訊，才不會說問了之後你又寫不出來或者是你沒有問到該問的東西(F2)。

F2雖然沒有在案中的個案發生重大傷害，又也假想過如果發生時自己可能的心理壓力。

如果真的碰到了，我覺得心情上都會有壓力，畢竟就是一條人命嘛…因為做這一份工作，也知道這個事情發生有時候是難免的，但是自責那個也是會有，我覺得那個心情一開始會有一點矛盾跟複雜，就是你會覺得說怎麼會發生，可是有時候也知道就算你做得很好，它還是會發生(F2)。

保護性社工因為涉及人身安全議題，當重大案件發生時，檢討會議中特別能凸顯不同網絡間權責的差異，但因主責社工是直接接觸到受害者的人，社工督導亦負有行政督導的責任，通常特別能感受到究責的壓力。

## 2.轉介服務的討論：B2

有一案我服務一年多我還沒有轉後追單位，家處。對，那他會跟我討論我的成效這  
樣子。其實我沒有轉家處的原因是因為我們現在的家處其實承接的人力就是比較少，  
然後加上他們轉過去以後其實有時候會把問題又複雜化，所以我那一案一直沒有轉，  
但是又一直出事情(B2)。

B2 是兒保的第一線社工員，當與案家建立信任關係後，會期待能協助處理案家問題到一定程度，但公部門的案件負荷量讓其心有餘而力不足。當案件再發生問題時，B1 正向的看待並認為是處遇改變的「契機」，因而再與 B2 討論服務處遇的調整與修正。

B2 來跟我討論說他沒有想要轉，他還想要做什麼。其實我也可以接受他有一些調整，就是他還是有看到案家的問題，然後會去用另外方法去處理…我也相信他可能擔心  
是轉過去之後，他們無法負荷或是可能要重新去認識案家，就不會像他那麼熟悉…  
那你說出事，我不太會去指責社工，是因為我覺得大家都是負責任而且希望做好案  
家的事情。只能說，好出事是另外一個契機了，就是你的評估面向可能要再調整(共  
B1)。

後來我有採取行動，我沒有轉，我改變之前扶植案家的方式了，我後來增強媽媽的  
能力，因為那媽媽是外配，在家裡其實之前就不受先生重視，被家暴後來離婚又帶  
著孩子…那我就增強媽媽的功能(共 B2)。

當案家再發生親子關係的衝突問題，B1 藉由案件的討論與對話，評估並肯定 B2 對案件的掌握度、服務專業能力及負責態度，但也提醒其原有的工作方向及策略無法協助處理案家目前的問題，應做出相對應的評估修正。經由相互理解的討論後，B1 能夠尊重社工的處遇調整，B2 也能從督導過程中，了解 B1 的擔心。

我其實知道同仁的狀況，可能是因為我們人也少，所以會去留意他的事情，再來是  
我自己也做過社工，所以我知道那個困難點是在什麼地方…有時候案件一放很久了  
你要再去做切入，再去做轉介你就會覺得有點卡卡這樣子…我其實都可以理解，他  
們其實在那段時間接案件的頻率跟負荷度(共 B1)。

那督導認為我要 hold 住的心態是很好，可是我沒有時間去好好針對那個的問題去做  
解決…確實是轉了我就不用再花一些精力在這個案子，然後就是讓家處社工來處  
理…其實坦白講，確實就是，他講的都是蠻有道理的，對。他講的是蠻有道理的，  
那我就算再怎麼不信任我也不可能每一個要轉的我都 hold 在身上(B2)。

當社工對後追單位的不信任而延遲轉介，或許立意是想為案家做更多，但結果並不一定符合個案的最佳利益，B1 的提醒也啟發 B2 對於社工角色的重新思考，接受自己時間及精力上的限制，學習對案件適時放手。

## 3.情緒支持的效應

### (1)覺察個人議題：A2

其實那個案子（目睹兒童）已經要評估結案…那我覺得孩子在網絡的支持其實也已  
經足夠，只是我可能會覺得，我是不是有對孩子承諾什麼但沒做到…所以我跟A1說  
我想再去跟孩子最後一次的ending會談結束，可是那個ending我自己知道，其實我  
可能還想要講什麼，我自己的一些話…我記得那時候講到那個小孩，我有引發一些  
情緒，所以有哭了(A2)。

A2與A1在分別的訪談中，都提到去年在非正式個督時，兩人討論到某服務中案件是否及如何結案的督導過程，引發了A2情緒的事件。當時面對A2的流淚，A1的做法是等待其情緒抒發後，再與其提醒其思索悲傷背後的原因。

那我就覺得說，你為什麼會覺得不ok~對，後來那個東西我有帶著他去看到說，是不是在你生命歷程裡面，你自己的那個角色有一些投射了嗎？後來哭欸~他有流眼淚…印象蠻深刻的…因為他也算是一個理性的人…對，我就是搭搭肩，給他拍拍 (A1)。

他就是等你…那接納完之後，可是我沒有講太多我那時候的東西。他知道我應該是有觸動一些事情，對，我覺得他知道…他應該是尊重我想講就講，對，那時候我沒有刻意想講，而且那個場合其實是在我們辦公室前面(A2)。

除了接納A2的情緒，A1督導也協助他檢視目前處遇與自己生命經驗的關連性，提醒及加深社工對事件的理解和思考，但同時也尊重社工對於表述內容的自我決定權。

他有講：我知道這個關係要結束對你來說，你有一些考量跟一些困難，然後這是很不容易的…他意思是說可能你也會去回想到之前的一些經驗…其實可能並不是真的在處遇上，只是自己的一個投射…他沒有給你任何建議，可是他知道你有觸動一些事情，可是他也沒有要逼你去講下去…我覺得督導還蠻可以信任的，可以說，說完他能給你回饋，而不只是讓你就說了這樣 (A2)。

我都跟他們說，那是未竟事宜！因為社會工作真的是一個藝術，就是個案的問題 maybe 可能真的是你在人生的一個發展過程裡面，你可能也這樣(共 A1)。

社會工作直接服務是以助人者做為服務輸送的媒介，當社工督導在督導過程中敏感到可能觸及社工的生命經驗時，A1嚐試點出可能的個人議題而啟發A2對於個案與自身經驗的聯結反思。能夠在督導面對真誠且自然的表露情緒，其實也顯示雙方對彼此有一定程度的信任關係，而過程中社工督導也應充份地尊重社工揭露個人訊息的意願。

## (2)建構角色功能：D2

舉個例子來說，我記得我第一次陪庭的時候，那個案家爸爸請了律師，然後覺得說你那個社工就是不用陪同進去啦~就覺得有你或沒你都可以…我就覺得還蠻沮喪的，因為我覺得我是抱著一個很高的熱忱想要服務性侵被害人…但是爸爸對我的態度就是，你今天幹嘛來這樣(D2)。

D2 剛從事保護性業務即是服務遭受性侵害的兒少，當他期待在陪同出庭的過程中能為案主權益發聲時，沒預料到案家的態度是對其角色的無視，也因此產生了挫折情緒。覺察到心理的不舒服時，他直接打電話向督導傾訴。

我一開完庭就有打電話給我督導跟他講說，這個過程讓我覺得不舒服…然後甚至在電話裡就是有哭，因為我覺得很委屈，我覺得就是我準備了這麼多，為什麼就是好像沒有我一個舞台還是什麼的。那時候督導就是有給我一些情緒上的支持，他也給我一些意見，然後是會讓我講一些我想講的情緒…我覺得我打給督導，會比較想要知道，是不是每個人都會有這樣的感覺(D2)。

除了向 D1 尋求情緒支持，D2 其實也對於自己的情緒感到困惑，不知道自己的挫折及失落感是否屬於「正常」。D1 支持及同理的回應，讓身為新手尚未累積對應經驗的他，能有省思社工角色的機會。

其實我那個經驗是我剛開始兩三個月的時候，我覺得那是到現在也還蠻記得的一次的經驗…D2 可以站在一個就是新手的角度去解決你心裡面的疑惑…這段經驗我是覺得影響蠻大的，應該說不會把自己的角色定位在，我一定要為他們做了什麼事情，或是他們很感謝你什麼的…適時按照他們的步調，然後去提供我可以提供的東西，其實我覺得是更長遠的，對我比較深的影響(D2)。

D2 之所以對這次的經驗印象深刻，是因為初入保護性業務時，對專業能力缺乏信心，而督導能夠理解其惶恐並予以積極關懷，也為建構正向督導關係奠定良好的基礎。

後來我記得他有跟我說，其實這樣的案家，你反而要覺得很慶幸，你不用著力這麼多心力在上面。那你可以花更多的時間去著力在需要你的案家上面。這個我覺得我有被支持到，被教育～就是有被督導到啦 (D2)。

D2 能成為一位稱職的專業社工，除了本身具有自我覺察的能力及勇氣外，督導過程中 D1 的正向特質也能擴展 D2 對事件的詮釋，重新反思挫折的意義及體驗收穫。

### (3)反思專業倫理：G2

像我覺得去訪個案有點受挫，可能我的個案怎麼又被打了，又一直被通報怎麼樣的…因為我們其實會跟個案去討論未來的生活規劃，然後避免他就是一直重複在這個受暴環境裡面去。但是他就會覺得說：我覺得我應該要怎麼做；他就是說：你幫不了我，我自己有我自己方法(G2)。

面對缺乏改變動機，又困難建立關係的成人保護個案，社工通常會因為無施力點而感到挫折、無奈及焦慮，因為一直不斷地進案，卻又看不到能夠協助改善的曙光。

G2 就是講完電話，掛完電話那一刻就開始講說：這個案又怎樣，我已經跟他說了，然後他就是要這樣子，剛剛說好了，現在又變了。就是抱怨一下(G1)。

因為 G2 擁有豐富的社工經驗，加上過去同事關係裡 G1 的觀察，讓他相信 G2 的專業能力，因而評估電訪後對個案的情緒表達只是「抱怨一下」，提供的也就只是傾聽、支持，再加上一點專業的提醒。

成保個案難免都會這樣，反反覆覆。那我會就是給他一些支持而已。因為他其實工作經驗也蠻多的，他也知道怎麼去應付，只是說抱怨一下。當然不愉快先丟掉這樣子，成保個案很多就是因為這樣，所以才會成為我們的個案。對，這樣就會會心一笑，知道說個案狀況就是這樣，你就是不斷要提醒他、要跟他討論，即使這次討論過後他還是一樣，我們也沒辦法(G1)。

他就說：「沒有關係，這就是他們要的生活」…後來自己覺得也是，就是我何必要把那種東西一直放在自己身上(G2)。

在 G1 與 G2 的關係中，雙方都認為他們是「同儕關係大過督導關係」的互動模式，彼此也常能相互提供支持、鼓勵。但在案件的討論上，G2 仍能認同 G1 督導角色的專業性，經過 G1 情緒支持後適時地提醒，也促進他對專業倫理的反思，覺察不應把個案自決的責任背負在自己的身上。

### (三) 行政管理之討論

#### 1.工作狀態的混亂

今年他就說他覺得我狀況非常不好，他很認真的跟我說，你要不要思考一下，因為

你這樣工作狀況是沒有辦法進入你這樣的工作…你要不要去休息、好好想一想你要怎麼樣(C2)。

C1在工作中觀察到C2可能因為身體狀況或服用藥物而影響了工作的表現，因此在個督過程中，表達對他的擔心，並建議他暫停工作，以便獲得休息並整理自己。開始接收到C1的建議時，C2心裡是感到被否定而覺得受傷的。

一開始聽到這個好難過（大笑），後來我自己想完之後，他再跟我講的時候，我就認真的告訴他說：好，我決定我休息。那個過程中他告訴我，他叫我休息不是因為我這個人太糟要資遣我的意思，而是要我自己先安定好才能做我能做的事或決定。對，不會針對我個人，是針對我現在的狀況做個討論，不是對我這個人全盤的否定(C2)。

因為 C2 是從大學畢業後即進入機構與 C1 共事，將近十年的相處，讓兩人之間超越了督導關係，也珍惜彼此的陪伴與情誼。所以，當一開始的受傷情緒過後，基於過去對 C1 的認同及信任「我知道他從來都是對事不對人」，C2 決定接受建議而暫停工作。

他說你有問題你要講，如果你現在講不出來為什麼，我也不知道你怎麼了…其實他幫我爭取給我那段時間，然後讓我可以靜下來，因為可能我覺得也是有工作方面、身體方面，也有家庭跟孩子因素，其實那時整個混亂期…然後他建議我去做諮商、建議我去做個督，他也開始在今年排老師跟我個督(C2)。

面對 C2 工作狀態的改變，C1 除了建議休息一段時間外，更在他復職後採取積極的協助行動，安排外聘老師進行額外的個別督導，以協助其梳理生活困境。筆者認為，在所有的受訪配對中，C1 與 C2 的督導關係是非常獨特的存在，因為庇護所工作性質與一般保護性業務相異，加上兩人在十年的共事歲月中，參與了彼此生命歷程的改變，不論在工作上或生活上都是親近且重要的支持與陪伴。

跟 C2，因為我們兩個十年了，從他大學剛畢業就來，然後一路上包含他結婚、生子、買房子一路，然後包含婚姻的適應啊，我覺得都是陪伴在旁邊，我覺得那個感情糾葛太深了…因為我們做的是庇護安置的業務，因為這樣的糾葛，我覺得給彼此帶來非常多支持的力量。所以在這個場域是好的；但也確實因為糾葛太深，其實當他遇到個人障礙的時候，我們兩個都會放不下(C1)。

我就覺得他在我的十年的人生裡是一個很特別的人，然後也蠻很多的時候是支持…你就會覺得他就是一個非常重要的角色，他曾經講過說我們好像比家人還要更親密，然後我們了經歷了一些大小事啊～比如說工作上，甚至是團隊的一些異動上都一起經歷，然後甚至有時候一起落淚、一起療傷、一起歡樂，這個過程中好像沒有人可以取代的…我覺得他很像亦母、亦姐、亦朋友然後又亦師長，就是一個很特別的一個角色(C2)。

因為關係過於緊密，也導致了督導關係的界限很難釐清，在此次的事件後他們兩人也都開始重新檢視彼此的關係，試圖分化在關係中的自我，學習以新的體驗及方式對待彼此。

那我也想了解我自己到底發生了什麼事…我覺得在那個諮商過程中，我也看見就是我跟 A1 的關係有時候太過緊密了，當我會跟著他的情緒的波動起跳，我就沒辦法做我自己的事情(A2)。

後來我有慢慢地去調整，到底在關係裡面他怎麼了？我怎麼了？我們怎麼了？那我會覺得說，對，我會對他失望這麼深，應該是我對他期待很高，因為我很需要他。

這是後來我自己的反思啦，我覺得說我不能這樣子…其實有可能是我背負了某一些使命價值…忘記了其實很多東西還是要回到愛裡面去做。然後這個愛其實是要別人能夠認同的，不是我自己講自己是對的…這時候他給不出來，你也不要強迫他一定要給出來…你可以接受某一些東西，然後幫他找一個安全的空間跟時間(C1)。

C1在督導關係裡學習到「接納彼此的限制」，才能形成正向的督導關係；而C2也嚐試問自己在C1的情緒波動下「能為自己做什麼？」。當督導與社工開始有意識地反思及改變關係中的自我，正向督導關係才得以延續前進。

## 2.組織業務的擴展：G2

E2 那時候其實有談到說，他對於要做相對人跟加上目睹這個整合式的服務是有一些抗拒的。他不要接受這個路線(E1)。

E1 與 E2 在前一個工作機構即為督導關係，之後 E1 創辦民間單位後，因為欣賞 E2 負責及真誠的特質，特地邀請他一起至異鄉打拚。因此，當組織的方案在不斷發展及擴大時，在一定的互信基礎下，E2 提起勇氣說出自己的擔心。

很直接的，因為我以前不敢講這種話。後來我覺得反正試看看，因為我覺得 E1 是把我們當成一個夥伴的概念。我就覺得說如果不是這麼的上對下，而是夥伴的話，我也要誠實，讓你知道我現在，跟我們這一層的想法，可能會有助於他更了解這個協會裡的所有工作人員的想法…當時也會有猶豫，我會怕這個關係會不會被破壞，後來想說，反正真的就不行的話，就是再離職(E2)。

就慢慢去談他的抗拒，他其實對相對人服務會有抗拒和不喜歡…他會把他當成對立的一方。我在跟他說就是，本來事情就是會有不同的立場，會有不同的看法，所以我就跟他去談為什麼我還是覺得相對人，某部分需要做一些協助。然後他就聽了，對。但是這件事情是事後會一直不斷的再跟他洗腦(E1)。

E2 的「破斧沉舟」讓兩人有機會進行更清楚的討論，E1 也能帶著他思考焦慮及不安的來源。

其實當下我沒有想要跟他去談我自己的感受，但是他有察覺，所以我們就談了。後來我算是蠻坦誠的跟他講：組織前進、發展太快，其實我們會有點不安…那時候大概談了三四個小時，主要是 E1 也在過程中幫我慢慢釐清我到底是在不安什麼…他給我的，是一直不斷在跟我做一些保證說，會陪著我們一起，就是和以前一樣有問題就提。今年他其實前半年確實比較多時間在這邊陪著我一起做這些建置的動作這樣，會給我一些放心感、安心感這樣子(E2)。

後來我就突然意識到一件事情，我好像還沒把我整個想法講的很清楚，讓你知道我想要怎麼安排，導致他會覺得這些都是他要去承擔的事情這樣子…所以談完以後我就會比較知道他care的點、他擔心的事情(E1)。

E1 願意花時間解釋及說明自己的想法和立場，除了讓 E2 覺得感受被接納及重視外，在督導過程中，藉由對話及討論，E1 也才理解 E2 的不安感是來自於，以為業務擴展後會獨自承受壓力。相互理解後，E1 共同承擔的承諾，也讓 E2 能更安心的繼續工作。另外，E1 雖然覺察到了 E2 抗拒對相對人服務的原因，可能與其生命經驗有關。

我覺得那可能是他人生裡面的一個點。就是可能就是他的價值也好，我沒有去深聊說他的這個堅持是為什麼、怎麼來的，但是我想一定跟他的生命歷程或他相信的事情有關係(E1)。

之前在私人議題界限的討論中，E1 很清楚的表達對督導關係中處理個人議題的擔心和界限，因此他選擇不主動針對這個部分深入探索。由上可知，正向關係中社工督導的個人風格、方式、內容、界限…皆因人而異，也無理想性的一致面貌，因此能夠與個別社工建構出獨一無二，無法複製的督導關係。在督導過程中，個案服務的督導工作可以提供社工經驗性的反思，並奠定督導者與社工真誠互動、分享意義的基礎。負向事件的發生後，督導內容也可能從案件處理的經驗性教育，延展到個人覺察及反思倫理議題的啟發性教育。另外，跳脫個案服務及處遇的困境之外，大至機構業務發展的討論，小至個人身心狀況，都可藉由督導過程提升個人技能。

## 五、影響督導關係的組織環境

### (一) 公私部門，面對不同的挑戰

此次訪談對象分別有三對來自民間單位（C、E、G）及四對公部門的社工及督導（A、B、D、F）。一般來說，公部門被認為較具責信、穩定、公平的特質，而民間單位則有創新、彈性、不官僚的優勢。但在督導過程中有優勢必有其限制，不同單位的正向督導為了協助社工能達成服務的有效性，所遇到的問題也不盡相同，以下分別敘述之。

#### 1. 公部門督導：阻礙因素的排除

##### (1) 行政的繁瑣

多數受訪的社工督導認為保護性社工的工作主軸還是在個案服務上，因此會儘可能協助其處理繁複的行政作業，讓社工能安心的服務個案。

因為就是東西分下去沒效啊～根本就是在浪費社工員的時間啊～對啊。就乾脆我來…我覺得可能目前這些都大概我可以去處理的，我大概就會協助把它去處理掉啦（共 A1）。

我覺得兒少保的發展歷程當然是希望能夠越來越好，只是它相對也行伸出很多不同的行政要求。因為我也不希望我們的同仁去 share 那些行政，所以就會變成是在我這邊，我也會變得是白天其實很多時間可能在處理這些行政瑣碎的事情…我幾乎每天都在加班地～其實我花很多時間在處理這些行政上的事情，我只有在安靜的時候可以看一些個案報告。（B1）

我們其實最常是行政，譬如說可能人家來跟你要報表，那對我而言，我覺得那不是一個很重要的事情，我就亂寫回去給行政，我不會直接叫社工寫（大笑），或者是說：好，那你們大概就是給我個數字就好了。就是對這種我自己覺得不是很 care 的事情，我比較不會那麼的（在意）…能夠不造成同仁困擾，就盡量不要，因為我覺得工作主軸還是在個案服務上（F1）。

筆者在實務界與其他社工督導的接觸過程中，許多社工督導都提到社會安全網實施後，二、三預防之個案或有交錯或是模糊地帶，案件流動及責任分工造成他們很大的負荷及困擾。

我覺得那個累來自於就是，其實現在的工作負荷真的很重，我覺得是體制的問題啦…就是他們除了一般我們保護性的之外，可能包含委託安置案也要做。然後很多那種模稜兩可案件…因為前端都不接，不就到保護性…然後你又沒有給我們相對應的資源跟人力（B1）。

受訪正向督導關係的公部門社工督導認為保護性社工主要工作目標在於「好好地服務個案」，因此會主動排除在行政上及個案服務上的阻礙因素。

## (2) 派案前的篩案

造成保護性社工壓力的因素之一，即是高載案量的不堪負荷。也因此，除了將行政化繁為簡，有些受訪督導還會在派案前，先篩選出不適合服務或不明確的案件，以減量社工的服務量。

我覺得應該是要去做一些前面的排除，讓他們直接專心做個案…那只是因為前端很多的一些干擾或者一些因素的話，如果這個東西不是他們該去做的話，那可能就要回到督導的角色去處理了，對(共 B1)。

他們案量是比較少了，因為我這裡也擋掉了不少，我們幾乎沒有辦法拒絕個案，但是有一些也許在我督導這邊看，我覺得沒有必要下去讓社工員調查，其實我就會自己把它給簽案結掉，或是自己做一些處理掉。然後我也在極力爭取說，什麼樣的案量不是我們這裡的(D1)。

譬如說可能有些什麼案件來，或什麼長官交辦事項，可能我自己會先消化下，我覺得我會站在社工的角度去想一下，我這件事情我交辦下去的話，那他們可能的反應是什麼，那或者是他們有沒有辦法執行到，可能就會設身處地的稍為想一下這樣子(F1)。

因為保護性業務性質的特殊性，社工幾乎是沒有拒絕個案的權利，但對三位受訪督導而言，他們認為如果能「以社工角度」，設身處地為他們想一下案件是否「不該」由他們處理，則會省去社工一些接案的困擾。

實務上的壓力比較多的是，我覺得可是大家應該都一樣吧～就是案件數跟那種不確定性吧(D2)。

就覺得他很「挺」社工…照顧社工的部份，例如說有一些派案，可能這個案子應該是在哪裡或者可能通報進來的案件它寫得不夠清楚或者是有一些模糊的時候，他其實都會幫我們…其實他也可以直接派給我們讓我們去釐清。可是他覺得有一點怪的，他都會自己打去問過那個醫院，那他覺得這個可以直接不開，他就會自己處理掉。所以他其實很花他自己的時間，他其實可以把這個時間挪去其他地方，可是他其實會願意再做一次釐清，真的需要才會下派給我們(F2)。

這樣的舉措也讓在督導關係中的社工，感受到督導願意多花時間幫助他們的「用心」，而有被照顧、支持、相挺的感受。督導挺社工不只是為了責任，也是為了情誼的承擔。

## (3) 層級管理的壓力

除了受訪社工在公部門體系下的「無權威」(powerless)，身為最基層管理者的社工督導，也對於層級下第一線的工作者，低參與及低溝通的決策模式感到無力。

還有我其實覺得說，這種層層的溝通，一線工作者是看不到這個層層溝通的過程跟被討論的事情是什麼？也許有一些意義。對，有一些討論是有意義的，譬如說我那時候的感覺是，我只隱約知道主管好像擔心這個事情的風險性這樣子，但是我其實不知道那個風險的意思是指哪些？然後這個風險可以怎麼解決？他們有沒有想過？其實他們一層一層溝通的時候，我們一線是看不到這個的。那因為看不到，我只會得到一個結果就是可以還是不行(共 D1)。

D1 認為層級過多會消磨基層工作者（包括社工和督導）的能量或溝通的可能，讓執行者與決策者缺乏互相理解的機會，而站在中間位置的督導在傳遞訊息時更顯為難。另外，

也有督導提及保護性督導在公部門體制中，必須負責所轄社工的人事管理，但卻沒有太多決策的權力。

我覺得是欸，因為其實在我們公部門，說實在的雖然我們還是算是一個蠻有那個尊重個人選擇權的一個單位。可是有很多時候，其實你是根本就沒辦法選擇就被分配到這裡來，我沒得選擇啊…那社工我在這組織裡面，那你就是我的督導，那你就是我的社工…就是它不是一個非常明確的一個規則嘛(共 A1)。

假設像說可能這個同仁真的假設有許多狀況，真的沒有辦法的時候那我反應給組織來說，組織可不可以一起協助我處理這件事情，對。而不是說你再忍耐一下、再忍耐一下 (共 F1)。

A1 提到雖然機構還算尊重個人的選擇權，但督導與社工的適配則較難個別考量，規則不明下，社工與督導有時只能無奈的接受。F1 也認為組織的重要性在於制度的建立 (包括不續聘、輪調等流動機制)，讓督導得以依循管理，尤其是當面對不適任社工的狀況及問題時，組織能提供支持，而不是讓自己單獨面對關係中可能的衝突及為難。亦即—「督導是社工的後盾，而組織也應該是督導的後盾」。

## 2.民間單位

### (1) 管理效能與尊重自主的兩難

相較於公部門的科層，民間單位呈現較為扁平化的組織，管理也較為彈性。G1 也認為相較之前在公部門的無法發聲，民間單位的組織可以使雇主與受雇者的上下溝通更為順暢。E1 也提到類似的經驗，雖然之前任職的並非公部門而是大型社福機構，他也認為因階層過多，讓他受限而無法施展理想。

我覺得我之前在公部門的時候，都不敢跟上面的長官講什麼。因為有時候就是說你講什麼，他就說那這個你來做。可是在民間單位我覺得很不一樣，就是可以雙向去做溝通，可以接受意見，至少我在這個單位是這樣，你想要做什麼那他會給你很多支持，只要這個東西是 OK、正向，或者是對我們機構比較有利的(共 G1)。

以前我在那邊工作的時候，我就也會被規範，譬如說我們執行這個團體，就是多少錢？但我相信那個錢一定不會是計畫書上面的錢…那當我如果想要做多一點的時候，我還得去跟主管倡議，然後或者是說明，我為什麼要這樣做？對，其實我覺得那個是很耗能的…如果他們很保守沒有支持我，我們相對在一線執行的時候，也會很綁手綁腳，也不知道你們到底可以支持到什麼程度？我要衝到什麼程度？會有那種感覺…就是你不知道要到哪一層才會，有一個結論 (共 E1)。

為了先增權自己，E1 創辦了自己的社福機構，期待提供給社工一個能「開心工作」的環境，並視社工為一起工作的夥伴。

為什麼後來會選擇會要離開，是因為我想要去爭取他們的薪資…我覺得很不公平，應該要有一個明確的制度，這樣員工知道他們為什麼而努力…就是一路以來一直很「憋屈」，我們一直在講好像要倡議或是去改變什麼事件之類的。可是我們(社工)為什麼活得這麼憋屈，我一直不是很能理解…我只是想要去試，挑戰一下說社福團體一定都要長那樣嗎…對~所以就是為了找到可以讓社工開心工作的地方吧(E1)。

我還真的是把他們當夥伴，就是說我今天有一個事情要做，然後有一群人願意一起這樣子…如果要講到跟服務對象可以相同的地方應該是，他們反應出來的需要或者是想法是我要在意的。對，然後這些我就會放在心裡，真的有能力的話，就會真的往那個方

向去做這樣子(共 E1)。

E1 的陳述內容也充份的顯示了民間單位的特質：彈性、自主、創意。也因此，當 E1 成立機構而力邀舊日同事 E2 一起工作時，E2 感受到「受寵若驚」，除了認為是他對自己的肯定外，也慢慢從提攜之情轉變為一起打拼的夥伴關係。

G1 則因為曾在公部門工作十幾年，在家庭因素轉任民間單位後，特別能比較兩者之間的差異及優劣。

我們是自己歸自己管啦，其實好處就是說我們可以就是掌握自己，然後我們想要做什麼。其實我來私部門覺得這樣子很好～就是你可以做你想要做的。對～自主性很強，可是你要請到自主性很強的社工…掌握自己的進度，然後知道你要做什麼，你的個案要做什麼處遇；那公部門比較是一個控管的部分，它會一直就是，你的個案紀錄一個禮拜內要交，然後定期給督導看，私部門這一塊比較少(G1)。

我覺得就出缺勤來說，其實我們真的還蠻自由，沒有什麼規範。因為我們就是訪視嘛…說實在會來這裡的人就是有一些家庭因素，工作可以比較自由一點，你可以比較顧及家庭，至少對我自己來說是這樣…就是你要把份內你該做的事情去做完，我們機構就是可以接受…訂標準我覺得這真的是有必要，可是我覺得又很難，因為我們享受這樣的自主，那這個標準是要怎麼訂(共 G1)。

G1 覺得公部門能對個案服務有較嚴格時間規範及控管，而私部門則在工作方式上有較大的自由及彈性。但他也認為民間單位鬆散的管理適合有自律的工作者，雖然訂明確規範有其必要性又擔心自主性遭到破壞。另外，有的民間單位因業務龐雜，督導角色及功能也很難發揮。

就是像我們那種小方案就沒有督導啦，大部分是靠外聘督導在撐…然後就會感覺好像就是那種權責跟那種不是很清楚啦，包括說督導這個角色，是到底要督到什麼程度…因為其實我們的內督並沒有建立的很好，而且沒有很明確(G1)。

因為任職的民間單位承接數個小型方案皆為縣市政府的請託，也讓 G1 身兼數個小方案的業務督導，但這樣的職務規劃讓他認為權責是模糊不清的，「名義上的督導」也僅能確認社工工作任務的完成及對外的協調角色，難以真正形成社工督導關係。

## (2)公私部門的合作困境

民間單位雖然較為彈性、自主，但相較公部門而言則有財務較不穩定的問題，尤其是從事保護性業務之民間單位，服務經費通常來自於地方政府的委託。因此，受訪之民間單位督導認為，與公部門的合作關係可能是組織重要挑戰之一。

其實我在民間單位我比較喜歡做個案；可是在公部門我比較喜歡做行政。因為公部門就是行政其實你做熟悉了，就很 OK；民間單位其實就是，因為比較單純一點，它個案是做某一個區塊而且有上限的…但是他們有時候會硬塞東西給我們，然後我們就要去跟他，就是討論啦…所以就是，會有時候會工作不是很愉快 (G1)。

我一個 24 小時營運的工作，它是如此的耗能跟耗成本這件事情，包含你的隨時等待、準備的那個壓力跟緊張感是不會少的。然後縣市政府支持度很低，因為他們不認為它有這樣的一個價值，或者是他們對於這樣的一個價值是低的…你都不能拒絕嘛，不會因為你人力補不足，我就可以讓你少收，沒有這一件事，你也知道政府就是這樣(C1)。

C1 工作單位為 24 小時之庇護所，其經營成本（如：人事、業務、設施設備維護...等）本較一般民間單位更高，但當公部門只想購買服務，而不願共同承擔足夠的費用時，民間單位即很難維持運作。

公私部門的保護性社工督導，因為各自組織的特質而被賦予不同的任務，也遭遇相異的困境。公部門的督導需要協助社工排除影響他們個案服務的所有外在因素，例如：繁複的行政作業、民眾申訴、長官指示、民意代表的關切...等。而民間單位的社工督導則需要有更多與委託單位溝通，形成協力關係的挑戰。

## （二）團隊力量，加乘正向督導的效果

有三對正向督導與社工都提到，工作上的滿意及正向感受，不僅僅是兩人個別督導關係所形成，還包括了團隊內部默契、凝聚力、相互協助的氛圍影響。

因為我們的 members 都是工作很久的夥伴。所以那個團隊對我來講是一個默契，對～我們默契很深的啦 (A1)。

應該是說在我們中心這一組工作氣氛還蠻愉快、正向情緒的，所以不會隨時處在那種負向情緒裡面。我們這一組大家感情、默契，可能就是比較久的了，那個默契都在...我覺得可能氛圍跟督導也會有關係，我覺得督導他蠻做他自己的...他不會去迎合上面說你做多少業績，我就要求下面的社工你要給我做業績出來，我覺得他不會 (A2)。

我覺得社工不是只有一個人...我會覺得說當同仁有狀況的時候，我不見得是第一個能夠回應他的人，那也有可能我電話接不到。如果除了我之外還有其他可以支持他的人，是不是對整個團隊來講是很好的，也有凝聚力，可以讓同仁知道他不是孤單一個人去面對這一些的壓力(D1)。

我為什麼會一直講到之前的工作是覺得那兩個是相互比較的，之前我會覺得說，沒你的事就不要出聲就好。對，但是我覺得在這裡大家是互相幫忙的，你有什麼困難你提出來，就是大家都會幫忙你，就像我剛剛講的一你不是一個人(D2)。

在分開個別訪談的過程中，筆者常驚訝於正向社工與督導之間陳述內容及用字遣詞的高相似性。不論是 A 組所說的「默契」或 D 組提及的「社工不是一個人」，都顯示在正向關係中好的感受是一致的。也或許可能是在開放、真誠的互動中，個體更允許彼此相互的影響。

另外，不論是兒童、婦女、老人、身障的保護工作，為了維護個案的安全及獲得妥善照顧，常必須有安置的替代性服務，社工除了聯結資源，更需要陪同就醫、護送機構...等行政程序及事項必須完成。因此，特別需要團隊的合作。

因為大家都是一個 team 的合作，比如說我今天要安一個孩子好了，那我其他同仁可能就會幫我「好，那我幫你連絡安置機構」、「那我幫你就是可能去接送」，比如說我要先跟相對人談，那你可以先幫我帶孩子回來，然後帶去看醫生嗎？之類的(B1)。

我們會有自動補位的情形，例如說可能昨天晚上我在忙啊，我晚上還要上課嘛，那同仁從line裡面發出了訊息說：怎麼筆錄要等那麼久，然後很多同仁就開始提供過去的相關訊息，然後協助他，安撫那個在執行的同仁，然後告訴他怎麼做，大家也會就很溫暖(D1)。

我覺得可能我們的工作其實算還蠻特別，就是我們做老人跟身障，而且我們又涉及到很多的安置，所以有時候我們的安置又必須要很互相幫忙。找機構啦～轉送安置

啦，對。或者是辦理老人的那些福利，就是有一些還蠻瑣碎，就是這種行政庶務的順帶協助…我們組團隊還蠻合作(F1)。

因為一起去做一件事情的時候，我覺得那是有人跟你一起分擔嘛！雖然說過程很辛苦，可是有時候會覺得有一點有趣…我覺得是分擔，就是我們在講的時候原本可能你會覺得處理這種事情應該是不舒服的，可是卻因為能夠分享或者是有人一起做這件事情的時候，你會覺得不會是自己在面對(F2)。

「有人分擔，好像就不那麼辛苦」，這樣團體的合作，不僅是在社工個案處遇的協助上，更包括了行政上社工們主動對督導提供的反向協助及支持。同屬團隊中成員的身份認同跨越了原先上下的督導關係，而形成共同完成目標的互助合作。

其實我們同儕之間還蠻互助的，所以當他可能看到你有些事情分不開身，或者是說事情真的處理不完的時候，他會主動說那他是不是可以幫忙什麼…譬如說可能會有長官交辦事項…那他可能會說那督導這個我可以順便幫忙這樣子(F1)。

因為我們兩個是坐旁邊，所以有時間說那要不然我幫你弄？我也會主動就是幫他弄，就是因為也是因為過往的經驗知道那個行政有哪些東西的時候，可以很快就幫他處理掉(G2)。

當大家知道我這個論壇一定得做的時候，那我覺得很感動的是，我們整個組是動員在做的，大家只有跟我講一件事說：你把你所需要做的事情列出來，那我們各自去認領各自去 follow 後續的流程…大家可以這樣子自動自發地幫忙…我真的超感動的(D1)。

因為我覺得你太忙了，然後這個部分我可以來處理…他真的沒有辦法，分身乏術了。為什麼會想這樣做哦～我覺得那是發自內心的(D2)。

團體中不是區分誰的責任，而是「我們」共同的任務。合作團隊的形成與成員組成及督導個人帶領的方式及風格皆有關係，如 A1 表示在新成員加入原來具有默契的團隊時，會較制式的跟他們討論並訂定督導時間，並要求社工的主動性；而 E2 所在的新團隊，氛圍則由所有成員們共同建構。

就是有新成員進來的那個團體，我大概會在年初的時候跟他們說，我期待，比如今年可能要進行幾次督導，那督導時間我們是不是可以先訂下來 (A1)。

我覺得就是一整個團隊，全部大家一起交互影響的，除了可能督導的風格就是這樣，但是也不排除社工們也會就是想要營造這樣子的氛圍(共 E2)。

好的督導關係可能架構在好的團隊氛圍之上，而合作性組織除了可以補充無法及時回應社工緊急事項的督導功能外，團隊的一體感更能讓其他社工有主動參與、共同完成任務的承擔。正向團隊中的個人也因此得到滋養，並加乘正向督導關係的循環。

團隊默契培養的場域，除了公領域的正式工作場合，半數以上的社工及督導都提到私人時間的聚餐是培養情感的重要場域。

那你說額外的一些私底下的活動，或是說一些非公務相關的，能出去吃飯或是幹嘛，我覺得應該都還 OK(B1)。

像我們幾個同事就是也有小朋友的，然後有時候也會就是假日的時候去親子餐廳還是去運動公園玩之類的。對～私底下有很多互動，那 B1 也跟我們私底下也都會出去這樣子(B2)。

那可能我們下班後也都會約著出去，吃飯或是運動啊…我們聚會不是每個禮拜都有，像上一次的話，我們就是一起作慶生的活動，我們都偶爾才會找一些理由小聚一下，我覺得這也是有助於大家凝聚感情…我覺得是凝聚力的關係，那整個 team，我們就是私底下的關係，是非常地強烈的融洽的，甚至於大家都約著出去烤肉、吃飯什麼的(D1)。

就是大家會一起聚餐啦～甚至是已經比較是討論到自己私人生活的部分，或者是說你的身體狀況，或是未來的一些可能結婚或是什麼樣的規劃。我覺得那個，那個的關係就會變成說我是一個支持性，然後也是一個彼此關心的團體…就覺得說，不是只是工作上的往來，還有以你這個人、你現在的狀態去跟關心你這樣…其實我覺得那個是會增加彼此的關係跟聯繫的程度，而不是只是在工作，不是只是公事公辦而已(D2)。

之前都會去 G1 他家烤肉啊…就是在群組裡面就是，我今天要幹嘛，有要的就一起來，你可以選擇不來啊。…然後或者是我們有同仁就會說，什麼時候要再去你家烤肉(G2)。

團體辦理聚餐、烤肉等非正式的活動，是工作之餘保護性社工及督導放鬆、凝聚情感的方式之一，這種自然組成、自主參與的互動也象徵允許個人私領域的生活連結。另外，E1 也會以機構名義請團隊吃飯，以慰勞同仁們完成任務的辛苦。

他們也會來我們家聚餐啊，然後去我們那邊煮火鍋…再來就是請他們吃飯我們沒有在手軟的。假設啦～就是說如果能用這種方式讓大家休息一下或者大家可以輕鬆一點，或開心一點、或有回憶一點(笑)，我覺得這些錢沒有不值得。所以吃飯這些都是基本，就是說每次完成一個很重要的任務的時候，我就會請客，然後我就會獎勵一下他們 (E1)。

我覺得機構給社工的(福利)其實是蠻好的，就是他們能給的都給，也有另外獎勵的一些措施，對。我會覺得說他們是真的很為社工想…因為我覺得我們社工，就是服務者自己都不太好的話，其實不太能夠提供太好的品質給我們的服務對象(E2)。

雖然因為年齡、生活圈、家庭狀況、個人特質…等因素，不是所有人都喜歡或適合工作外的互動方式，但上述受訪社工及督導確實認為這樣非正式活動的參與，培養出工作團隊額外的情誼及增能。

另外，現在社群媒體發達，受訪者多表示有建立工作上的群組，除了提供處遇上的諮詢及支持，也可為上述自主休閒娛樂的邀請工具；但值得注意的是，如果這個工具是在工作時間外連繫工作上的事項，可能被視為是剝削。而不在休假期間打擾社工或是收假後不需補個案的輪序，也是正向督導們對社工的尊重及體諒。

其實我們這邊大部分盡量同儕跟督導間就是盡量在你休假是不會去打擾你的，除非真的是只有你可以處理的事情，他們才會 line 你，我覺得這裡是蠻好的。以前我們那個工作的那個就是隨時，連你休假他還是要一直 line 你這樣子…有時候不點開又覺得好像有什麼事情(D2)。

譬如說中心總是有一些規定說，你請婚假、產假或是什麼假，回來要不要補案件。那像 A1 他就蠻好的，就是說譬如說我們同事請喪假，他也沒有讓他補案件了，就說我們大家一起幫忙他。甚至譬如說我們組有一個就是生病請病假的，那我們也包容他這樣(A2)。

團隊合作的默契，初期似乎更需要仰賴督導的帶領，透過支持性的決策維護，團隊成員得以相互體諒，也更信任督導對社工的照顧、善意；而一旦合作性的氛圍形成，同儕間不但能夠相互支持，以減輕督導角色的壓力，更可以退到邊陲的位置，讓團隊發揮正向的動能。

### (三) 空間設置，影響討論的便利性

一些受訪督導提到與社工辦公位置的安排，可能影響督導的即時性。因為能就近觀察到社工處遇時的語氣、情緒變化，也讓督導得以隨時提供討論、建議，或情緒支持、分享挫折。

因為我們自己的辦公室不是很大，那督導的位子其實跟社工是很近的，對，所以我覺得就是說有時候其實你可能在聽社工員在做會談的時候，你就可以知道說他今天在個案上，在會談上你遇到了什麼問題了，所以有時候我大概就會很立即的給一些的建議 (A1)。

其實我們蠻常可以分享其他工作上的挫折，因為我們座位關係，座位很近…就可以一起討論這樣子。我覺得可能是不是會讓督導跟同仁比較沒有距離吧(F1)。

因為我就坐在 D2 後面，如果說個案有什麼狀況或要討論，他其實就走到我旁邊來，或甚至於直接站起來就可以跟我討論了…他要去跟家庭討論安全計畫的時候會非常地焦慮，坐在他後面，我可以感受得到(D1)。

我覺得座位的關係也有一些影響，就是說你要討論的時候，譬如說轉頭就講…那我們是可以互相去做溝通 (共 G1)。

對處在正向督導關係中的社工督導來說，接近的辦公空間設置，會讓督導過程的溝通更具便利性；但如果處在負向關係中的社工與督導，是會因此而加強討論或是反而形成壓迫感影響關係，而不得而知。

## 六、文化因素的影響

### (一) 正向表達的方式較為含蓄

多數受訪督導可能更擅長用間接方式表達肯定，這可能與華人文化表達情感的方式較為內斂有關。例如：A2 藉由 A1 請其他同仁諮詢自己的經驗而感受到被回饋及肯定，C2 及 E1 則是比較過往及現在互動經驗中督導指示內容強度的減少，詮釋為「沒有意見就是肯定」的結果。

他好像也不是直接稱讚我，他可能別人在問他這一個個案怎麼處理的時候，他就會說之前我處理過，好像這樣的不錯。或是說曾經有這樣的資源或是什麼，這樣不錯，你可以去問他看看。那或是譬如說個案記錄，他會覺得你寫的比較完整一點，他覺得是他在看個案記錄是比較清楚。所以他有跟其他同事講說你們其實可以試著這樣寫看看…我感覺有被回饋，有被他肯定，我覺得(A2)。

他不太會稱讚，他不是說：哦！你做得太好，就大聲哇！(拍手)他也不是一個這樣的人，他覺得他是一個你做好，阿那就是你做好，你就是應該這樣。然後下一次我們就要做更好的事情這樣…在討論個案上面，我覺得我可以從他的言語知道我做的方向是他要的…他以前講得更細，那他現在就是講個大方向，然後我們在去回報我們處理完的狀況。對，我覺得那是一個肯定我的方式…那表示我應該是做對了(C2)。

他們可能就會說，他們丟給我的東西，我看了很快沒什麼反應就代表說哦，好，就是用這個來(E1)。

有趣的是，雖然沒有直接或面對面的言語稱讚，但透過互動中隱含的讚許，受訪社工也可以透過工作默契，心領神會地接受到督導想表達的肯定或精神酬賞。這或許是基於正向關係中對彼此有一定程度的認識及認定，從 F1 與 F2 的共訪時的對話，即可發現他們的相互理解。

因為我也不是一個很可能習慣稱讚別人的人，或者是會甜言蜜語的人，應該這麼說，對（共 F1）。

我覺得我們督導是一個「很實在的人」，就像他前面提到他不太會去講太多其它的事情，所以當今天他在給我的回應上面，他如果說：今天這個部份我有調整或改變，其實你就知道他就是覺得你這是做的不錯的，對（共 F2）。

F2 的表達及對 F1 性格的詮釋，都顯示在正向督導關係中所形成的了解及情誼。但在個別訪談中，更可以看出他們未曾表達出，對彼此關係中模糊地「師徒」正向認定。

可能也許我也不知道我是不是他學習的一個 model 我不知道啦～（F1）。

我是有拿他當學習的…（問：你會覺得他是你在社工界的師父嗎？）可以這麼說，但是我怕他不認為我是他的徒弟（笑）（F2）。

有些受訪督導提到過去不太有機會停下來互相討論及檢視督導關係，因此對於彼此的感受是模糊的且多靠揣測。僅有 A1 提到曾有受督社工表達要一直「跟隨」其領導的回饋，讓他覺得被信任、肯定而開心。

他們好像比較常給我一些回饋，就是說：「督導，你接下來去哪一組，我要跟著去哪一組」。我就會說你們這些傻子（大笑）！哪有可能綁一輩子的…就讓我會覺得其實他們好像是對你有一些的信任啦，會小小開心，可是也不能讓自己開心太久啊，因為我不可能永遠在這個位置上，對不對（A1）。

和大多數的社工督導一樣，B1 不曾在督導過程中討論督導關係，而 F1 則對於同仁對督導關係的想法抱持「既期待又怕受傷害」的心情，認為除了個人性格因素，也可能是在科層權威的公部門體系沒有機會或環境那麼開放的去討論督導關係。D1 則認為與社工養成教育有關。

我其實不太肯定他們對我這個角色到底有沒有很肯定。嗯～因為我沒有特別去問他們對於我，就是我沒有討論到這些細節，所以我不確定他們的感受是什麼（B1）。

我覺得我還蠻想聽聽我同仁的意見，因為其實我平常不太會講這種事情，對…（問：聽完後有沒有很開心？）有，非常的開心。我覺得應該是既期待又怕受傷害，應該是這麼說，我不曉得有沒有可能跟個性有關，然後再來我覺得我們可能也不是一個很會顯露情感的人，對。好像不會譬如說，可能我們在個督上彼此互相討論我們的督導關係…我覺得公部門對這個部份好像比較沒那麼的open嗎？因為我覺得我們是一個很明顯的上下關係…可能本身就一個好像關係不對等那種感覺，對（共 F1）。

因為我們的養成教育裡面其實也沒去談所謂的這些督導關係，所以社工可能都要進到職場裡面才去摸索或者揣測，或者是去學習那個組織的氛圍應該怎麼對應督導。對，所以我覺得這邊是蠻模糊的啦，就是說我們也沒有一個正式的管道去談論這些東西（共 D1）。

目前「社會工作督導」課程，在各大學社會工作學系多列為選修課程，在進入職場前，除了在實習經驗或倫理課程裡自我省思外，並沒有太多進入督導關係前的準備。另外，筆者

認為華人文化中很少有經驗或習慣，直接且面對面的討論社會關係中感受，不論是正向或負向。也因此，社工督導關係的雙方，都必須認為這樣的討論及評估是有意義的，才能有更多的勇氣及主動性願意真誠的面對關係中的任何感受。此次研究的進行，除了受訪督導在訪談過程中省思，受訪社工也表示在訪談時，有機會覺察正向督導的情感來源，深化感受並回饋給督導。

我自己透過看逐字稿啊，還有當天的訪問，可是讓自己就是歸納說，在這段期間督導在工作上給我們的一些支持的部分，就是可以比較完整性去看到，因為透過在逐字稿，其實更容易顯現出來。對～我覺得那會是更加深說，這的確對我影響很大。其實我覺得我們都很少有機會去檢視跟回饋給對方啦(共 D2)。

上次在訪談過程中有一些東西好像又被再釐清了一點，對。就是譬如說我覺得 E1 比較是正向的，除了信任、支持跟充權，我覺得對我而言最重要的是情感被回應的這件事，對(共 E2)。

在個別訪談的過程中，筆者發現談到對對方的欣賞之情時，受訪督導及社工都能堅定、具體而明確的表達；但在共訪時則較少直接的稱讚，面對對方的正向肯定，也會呈現略為害羞、腼腆的接受。不論是否有言語的回饋，在共同訪談的過程中，從他們表現出的：專注的傾聽對方、適時的補充詮釋、不時的眼神交流及肢體接觸…等互動，都可以感受到彼此間的正向情感。

## (二) 「情義相挺」對督導關係的重要

在華人社會中，「情」與「義」通常會被聯結及相提併論，義指的是做合宜、正道的事情，而關係中的義氣在國語詞典裡的解釋則是：為情誼而甘願替別人承擔風險或自我犧牲的氣度。在督導關係中除了正向的情感交流，受訪社工更提及情義相挺的感受。

### 1.陳情案件的處理

公部門具有為民服務的性質，而保護性社工在與個案接觸的過程中，免不了會因為專業關係的建立困難或處遇目標、看法的不一致而發生被服務對象陳述的狀況。

接到陳情的時候呢～因為通常我們中心的習慣是，譬如他陳情社工，就必須是督導或督導以上級層去回應，就不會是被陳情的那個人去做回應啦…對，因為其實通常若被陳情的人，你還打電話給他，那不就是氣死了嘛…就是打電話給那個陳情者，我就大概得必須站在我們立場啊…可是我還是有稍微必須做一下安撫(A1)。

我會覺得那是督導的責任欸…我會假想的是說，其實當我那個社工已經處理的很痛苦了，這麼辛苦的一個陳情案，還要去非常冷靜、有禮貌的去回覆它(笑)，那不是非常的衝突(共 A1)。

像他們那些什麼民眾的不管是寫陳情信箱啊～或者是那一種寫任何單位的陳情函啊～其實是我這邊會一起回啦(B1)。

公部門受訪督導表示，遇到民眾陳情時，為避免社工與服務對象直面時可能發生的衝突情緒，會由督導統一安撫並回應。除來自個案的陳情外，個案處遇時，也可能面對地方民意代表及長官的壓力。

我覺得從事保護性業務，確實在第一線會遇到很多奇奇怪怪的東西。我覺得來自個案的倒是其次，比較多我們遇到的都是民意代表或者是其它比較不理性的一些民眾。那正向督導支持的話，我認為說他在我們遇到這些的時候，他可以就是讓我們比較

有能量就是面對這些。因為其實坦白說公部門跟私部門不一樣的是我們督導上面還有科長還有其它長官。那其它長官對於民意代表他們會比較，就是重視跟可能會盡量去配合他，因為長官不一定是有社工背景的。碰到這種狀況的時候，督導他可以跟他上面的長官就是去強調說我們社工專業性，要站在什麼樣的地位，那依照法律我們必須要怎麼做(B2)。

他們都有自己的期待，可是就我們來說，就是案件有它的輕重緩急或者是一個立即或非立即的一些問題…如果說你的社工可以好好做個案，前端那些很奇怪或者是不是理解我們的聲音，可以盡量把它排除掉，我覺得對我們在處理個案來說應該會比較順利一點點…那他們做不好其實還是會回到你身上啊…因為處理個案已經有很多負面情緒了，可是我還要去接受那些不好的情緒或是聲音，我覺得那是雙重的一個負擔(B1)。

因為就是他爸爸一直鬧啊～然後就還鬧到處長、科長那邊，本來是說他絕對不能返家，可是後來好像變成是漸進式回家。所以我會覺得說，好像真的在公部門，就還是有一些官僚體系這樣子(D2)。

受訪社工對於來自民意代表及長官們對案件處理的「關切」，特別感到無奈及困難接受，也希望個案處遇能回歸法制層面及專業評估，而非妥協於官僚組織下的壓力。

另外，保護性業務不免發生個案遭受嚴重暴力、死亡以致登上媒體的重大案件。當召開重大案件會議時，F1 對於即使未通報或服務過的案件，公部門社工仍需進行調查、檢討的規定，感到相當無奈。

說實在話，我覺得我們社工真的很強，你叫我現在回頭去做那個工作，我不一定幹得出來，就是人家可能已經夠哀傷或是夠痛苦，可是因為我要回報給長官，可能他祖宗十八代我都要先問清楚一遍，我覺得這種東西真的是有苦難言欸。因為不得不去做，可是我心裡卻有很多的OS，可是我還是得要硬著頭皮請你們去做，因為我要馬上很立即的回報給我的長官，長官他再去對他的長官交代…所以其實我們社工都很高壓，節奏快又壓力高，然後又乘載了很多不合理的期待(F1)。

面對重大案件，社工及督導皆認為若未通報，為完成報告撰寫而進行與其他家屬的聯繫的意義不大，也可能對案家人造成困擾。F1 認為社工面對這樣有時效性又必須完成任務的高壓狀況，背負了許多不合理的期待。

## 2. 革命情感中有相互陪伴的支持

另外，在訪談過程中，有幾對受訪者提到一起經歷工作上變化的革命情感或共患難的情誼。其中，不乏督導對社工反向支持，點滴在心頭的感激。例如：A1 從性侵轉到家暴，A2 的不吝解惑、B1 及 C1 歷經同仁紛紛離職後，社工不離不棄地留下，一起經歷工作低潮的過程、E2 應邀離鄉北上與 E1 一起打拚的信任，都讓他們特別有革命情感。

因為當時我從性侵到家暴，那其實我也真的在一些可能家暴的那個個案處遇上，我其實還是說有一些的規定上我不是很能理解的…我是督導的身分了嘛，那我會去問A2…那我覺得就是他是肯願意跟我分享，那也肯願意告訴我…我有感覺。對！可能我在這個新的一個工作領域上，我可能有一些不了解的，我就會多問他(A1)。

那當時對我來說，其實真的會有一點點質疑到自己是不是在這一塊是讓他們覺得比較…(問:不夠是不是?)對，不過我後來自己也會去調適就是說，可能真的有一些不同的選擇啦…應該說 B2 他比較支持我的部分，就是有一些東西其實跟他討論或者是

要求的時候，他會配合…我覺得有一點是那種「相挺」的感覺 (B1)。

我覺得那陣子換人跟現在補新人進來，應該都對他有些挑戰。對加上有些補進來的人可能跟我們以前的那種，共患難的感覺又不一樣…那他也不會講他自己本身正在面臨到的壓力，他就是一個人承擔起來…所以我們就是之前有跟他共事過的，就是能配合他就配合他…就是有點像那種以前有一起患難過，然後現在他需要我們幫忙就會幫忙(B2)。

撐了這麼多年，我們有一度就是員工都走，就剩我們兩個嘛，我覺得時間啦…我都跟C2說，我覺得我跟你在一起的時間，都比你老公還要多…我覺得十年，因為我們彼此挺過非常多，不管是工作不管是對女性的認識，包含他的生命週期跟我的生命週期這樣，所以我覺得有很多的關係是很不同的啦(C1)。

基本上應該是說我很感謝他啦～就是說他願意信任我到我們協會來工作，然後又跟著我來到這裡，就是這一路的信任，其實我也很被支持啦～我覺得我還是需要這些支持的。但是不是口頭上的這些，就是說當我有想要去做一些事而他們可能認同或是他們也願意一起加入的時候，我覺得我就有被支持(E1)。

督導跟我的互動一直都蠻好。算革命情感…應該是逐漸加深 (E2)。

關係是雙向的，能夠形成正向督導關係，不僅是督導對社工單向地在工作上的協助，更可能包括社工對督導的相信、支持、理解、陪伴…等反向回饋，形成正向關係中情義相挺的循環。

### (三) 性別影響

在受訪過程中，有幾位督導提到在督導不同性別社工時，態度及方式上的差異，也引發筆者的好奇不同性別配對的影響。然而，雖然在研究中後期筆者盡力請實務工作者推薦男性督導者之配對，但仍難徵得正向督導關係之男性督導者有接受訪談之意願。

真的性別對我來講，我會對女生比較好，然後對男生我會比較嚴 (大笑)！ 嗯，我覺得我會對女生比較好是因為，就是可能是真的像姊妹，然後我可能就是會比較開玩笑；然後男生的話，我就會覺得我會比較就是有督導的，權威嗎？我思考一下哦，應該就是性別的那個界線，會有一些的小小分寸在，就會有一些東西就是到此為止。 我跟男性社工很多的時候，應該真的只是一個所謂的任務關係，只有在個案討論…那其它的，像是可能家庭關係、個人生活的那個部分，我覺得可能因為我不理解，我就不敢多討論…我覺得他也不想跟我談啦 (A1)。

我的經驗裡面告訴我是，就算我們想要去關心 (男生) 那個感覺，或者想法，他們通常會表達的就是很淺或者是很少這樣，所以我就會覺得說，那個好像不是他們的重點，也不會是我們溝通的重點…就是那個情感的處理，他們可能會自己去找自己的朋友或者是同儕去發現或去處理。我比較不會覺得他們會想要找督導(共 E1)。

A1 在訪談的過程中，發現自己對不同性別社工的督導方式呈現差異，表示對男性社會會以任務取向為主要的督導目標，界限也比較明確；但對女性則會多一些情感取向及姐妹情誼。E1 在帶領不同性別的社工時，也從經驗累積出溝通方式的差別。

男生跟女生真的有差，就是要讓他們理解我在說什麼話？女生其實相對來說比較容易；但是男生的話，我就要想一下說要怎麼轉換。或者是說要怎麼讓他，從他的思考脈絡中讓他知道說我在講什麼東西…因為思考，因為我覺得女生就是很多都感受性，所以他其實很快能 catch 到我在說什麼？但是男生就是一個很直線性的然後理

性的(E1)。

有一些前同事會覺得說沒關係，反正主管就這樣就好了…你為什麼要要求再多一點的那種親近感，最好不要那麼親近，反正就是一份工作而已…應該是我想要親近，然後我們不會是這麼的制式，沒有辦法溝通或者是討論的感覺…因為我們在做的是人的工作，的確一般企業公司不用到這麼的靠近。但是因為我覺得是社工本身是一個人與人之間的互動，我覺得如果說處理個案已經很辛苦了，然後回來還沒有就是一個好的支持的話，其實會做得很快就會走了，對我而言(E2)。

E2 認為社工是人與人互動的工作，因此督導關係中他有支持性的需求，這也呼應了 E1 對女性感受性需求的覺察。但 E1 也不認為男性直線及理性的思惟就不好，他認為任務的交辦反而能快速進行；而女性社工則需要較考量其感受，因此在面對不同的性別，會轉變及調整溝通的方式。B1 則就其經驗感受男性似乎有更多不拘泥小節的情義關懷，但無法確認是否為性別因素的影響。

我本來工作就比較理性直線一點，所以有時候我覺得跟男性工作是比較方便快捷，比較容易的；但是跟女性一起工作的時候，我會多一層要敏感或者要考慮他們的感受或感覺這件事情。然後溝通的方法也會不一樣，就是男生我可能就大刺刺直接，女生我就會稍微溫柔一點這樣，然後讓他們感受到那個放鬆或者舒適那種，需要做一些這種調整(共 E1)。

其實我都會思考說在性別的部分，有沒有關係啦～因為我覺得像現在有些離開的同事男生，即便在別科或別的地方，有時候回來這邊還是會哈啦一下，他都還會問說有沒有需要幫忙的地方…就男生似乎沒有那多一些拘泥小節的部分，我覺得啦…不確定是不是因為性別(B1)。

另外，G1 就其過去在公部門的工作經驗，觀察到社工界的男生似乎較受到長官的青睞，而得到升遷的機會。

以前我在公部門經驗就是，男生就是比較得到長官的寵愛，就是長官比較喜歡男的當那個主管。對～就是我覺得就是很多，就是在選督導的時候，比如說有一個女的跟男的，其實他們的工作能力是都比較是平平，都還蠻 OK 的～那他會選男的(G1)。

由此可見，即使社工實務領域近八成的工作者為女性，似乎也無法擺脫「玻璃天花板」的效應。E1 則認為與不同性別社工所建構的督導關係，雖然會有督導過程中內容或是方式上的差異，但並不是影響正向關係的關鍵點，理念的一致性才是。

我喜歡工作上不管男生女生，就是理念相同步調一致，理念步調不一致，誰都不行(共 E1)。

雖然性別議題非本研究的主題，原本的訪談大綱也未針對此部份提出詢問，但從督導訪談過程主動提及性別差異的影響，也顯示保護性社工督導已意識到文化脈絡中，性別對個體及督導關係的可能影響。

本研究以 Kaiser(2004)所提出的督導概念圖為架構，試圖建構台灣保護性業務正向督導關係的動態性。依據訪談資料，筆者認為督導關係與督導過程及目的，三者是相互關連的，且三者組織設置的架構下，亦受社會文化脈絡的影響。因此修正督導概念圖如下：

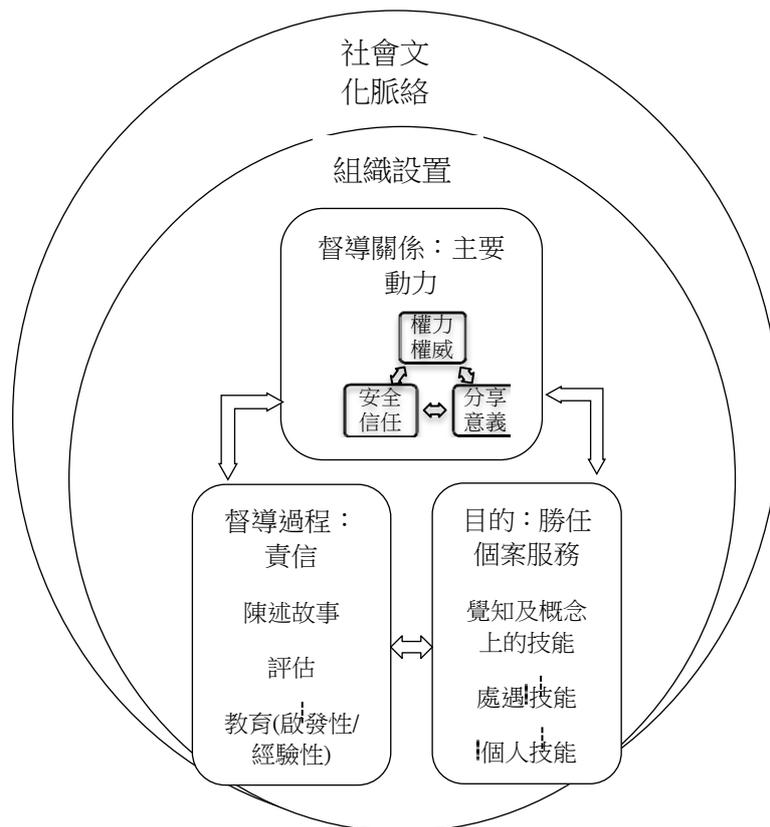


圖 5：動態性督導模式（修改自 Kaiser, 2004）

## 七、社工督導關係的影響

保護性社工督導關係是由社工與督導在互動中建構出來的，在正向關係中的社會會藉由督導角色功能的發揮而成長；督導也可能在將助人專業的價值、技巧傳承給社工的過程中，有更深的自我覺察。受訪督導及社工也分享了正向督導關係對專業自我及個人自我產生反思及影響。

### （一）督導的角色轉換

保護性業務是個需要經驗累積專業的工作領域，多數的社工督導都曾擔任過第一線社工，在升任督導時雖然接受了挑戰，但也經歷過從社工轉換到督導角色的調適。

我當督導才兩三年左右而已，其實還在摸索怎麼跟不同社工員的一個合作的方法…我不會就是一一直在講督導這個工作怎麼樣的困難啊，我不會跟他們講這個事情。因為我想說督導角色應該是你自己選擇的啊（笑）…可是他們其實都知道啦～我覺得他們應該都有看到(B1)。

我會覺得說其實我年資也沒有很深，再來就是說我覺得我還有很多需要學習的地方，那這麼快當督導，我自己也很害怕，能不能帶給同仁他們想要的，甚至於提升他們能力的部份…我覺得我變督導跟這個職涯的過程裡面，我慢慢也一直去調整自己啦～因為有時候我覺得好像我很親切、開放，可是並不是每個人都這樣感受或這樣想的…所以我才要去念社工在碩專班，把自己的學歷再提升，然後帶給同仁能夠更多一點(D1)。

我這次去受督導的訓練，很多督導都這樣說：當督導就變成沒有朋友了(共 D1)。

相較之下，B1 與 D1 在督導年資上都算較淺，也因此必須適應角色轉換後與同事關係的同時轉變，及學習個別化對待社工的督導方式。E1 認為位置不同後，思考的視角及關心的層面即應該擴大，必須經歷一段自我內在的掙扎，即將要擔任督導的 G2 也提到類似的觀點。

年輕的時候做社工，我如果不高興你作伙，我就不會跟你多說一句話…現在（做督導），我看著你，知道我不喜歡你，但我還是必須要去接納你，即使看到不好的地方也會把它試著轉換成看成是好啦…雖然我們看過很多不同的個案，可是我會覺得畢竟是在個案工作現場，我知道我跟你就是在這一段時間，我只要把我的任務達成就好了。可是在社工督導的歷程裡面，我會覺得這就是我的職涯，我可能還有一些的時間必須待在這裡，我可能必須要想辦法跟你一起共事(A1)。

我覺得從社工到督導的這個歷程，確實就是有很多就是我自己的跟為別人的那個狀態在拉扯。如果只是從社工的角色，可能我就不需要考慮那麼多；可是當他是一個督導的時候，你要考慮的事情跟要關心的層面就變多了。那一定會影響到你原本的習慣、樣子和喜好，所以我覺得這個角色上的轉換是需要經過自己內在的一個衝突跟拉扯(共 E1)。

後來我的總幹事有跟我講過一句話，就是你換了一個位置的確你要換一個腦袋，因為你要思考的層面是不一樣的，你不能再侷限說你是社工員的角度去看事情…這個部份他有讓我去思考，的確在另外一個位階的時候是要有不同的思考層面，而不是拘泥小節(共 G2)。

從基層社工到擔任督導角色，受訪督導們都經歷過相似的角色衝突及掙扎，但適應的策略卻各有不同。

其實當我在做社工員角色的時候，我也曾經去期待過我的督導應該要給我什麼。對，所以應該是漸漸的會自己去累積，我應該要有什麼樣子的一個角色的功能…我不敢說我有沒有真的實現，但至少我也盡量。我也會去想的是說，社工員是不是也曾經在那個過程裡面對我有一些的期待，他們的心情會不會跟我當時是一樣的(共 A1)。

不曉得是哪一位督導跟我講，就把社工都當你的個案，用你在服務個案的心然後去服務他們…當社工員變成我的案主的時候，其實他們要的是資源的連結、同理跟支持，那我就是提供足夠的同理跟支持還有行政的協助部份給他們，尊重他們每一個個人的特質、他的自決，然後我們去做適當的協助，而不是全部都是要我們一手幫他包辦所有的，而且更重要的是，我覺得是培力…因為我自己一個人做不了那麼多的事(D1)。

A1從以往擔任社工時的經驗，以同理的角度設身處地思考社工對督導角色的需求及期待，D1將社工當成服務對象般服務的說法，與「僕人式領導」<sup>12</sup>方式頗能相互呼應。在正向督導關係中運用傾聽、同理，以情理而非權威說服人，在督導過程中藉由先見反思、概念化及覺察，協助社工渡過困難的階段，並達成管理及協助他人的承諾，最後，在機構中能建立起相互合作的團隊。因為視野不同，F1也更認為自己應該積極地為社工發聲。

我會覺得當督導之後，可能看到的層面跟接觸到事物跟當社工不一樣，譬如說可能

<sup>12</sup> Greenleaf(2003)提出「僕人式領導」(servant-leadership)，強調傾聽、同理、醫治、覺察、說服、概念化、先見、管理、承諾協助他人成長、建構社群等十項特色。

我比較常去中央開會，或是會有更多機會跟網路不同層級的人互動的狀況。那我覺得我一個工作就是，我可以把我們基層社工看到的，或是困境反應上去，怎麼樣跟上面表達，我覺得有點代替社工發聲的那種感覺（共F1）。

但即使對社會工作專業有高度認同，並在正向督導過程中學習角色的轉換，增加為社工倡導、發聲的使命，有些在正向督導關係中的受訪督導，還是不免出現工作耗竭及職業倦感的感受。

## （二）督導的耗竭與突破

在高壓力、高危機的保護性社工業務中，督導成為社工前進的力量，但督導可能自己也會面臨工作的起伏，缺乏支持而流失能量，甚至開始陷入離職與否的思考中。

我們的工作不是一直都持續那麼高的張力，而是有起起伏伏的。當在最高點的時候，那段時間真的會很想離職，每天喊，然後撐著自己說：我就是把這件事情完成之後我就要去離職了。當完成了，好像又可以喘息了，就不會想這事了(D1)。

我在直接服務這麼多年來，我覺得保護性工作從以前到現在都不是那麼好做，可是會讓我一直在這個體制內工作的是因為有一些同儕支持…其實我每次在思考到底要不要去做一個轉換的時候，都會想到可能跟我們一起合作、一起努力的那些同仁，有一些情誼的感覺…我覺得助人這個工作真的是久了就會累，然後就等最後那根稻草出現(B1)。

我要講得是，我覺得督導很可憐耶，都沒有督導(C1)。

對B1而言，同儕支持的情誼及關係居然是其最大的留任力量，實在值得所有公私部門的社福單位，深思組織對社工督導提供有形及無形的支持責任。受訪社工及督導，大多已從事保護性業務多年，筆者也好奇受訪者能夠堅持這份工作的原因。其中不乏非正式資源（如：家人、朋友...）的支持因素，但在個人因素中，筆者特別能感受到A1、D1兩位督導，在陳述中所顯現的正向特質及思考。

我覺得有時候會有跌倒，可是我是那一種，跌倒了就跌倒，但是我還是要拍拍屁股、膝蓋，我就要再站起來。我要想看看，我可以在用什麼樣的方式在往前走一步…我真的必須要坦白說，我覺得應該是跟我的信仰有關係。因為我的信仰在告訴我們，就是有一個愛。那我會覺得在工作上，可以去擴散那愛的力量，然後去看見盼望…當這些保護性的個案在生命最低潮、最谷底的時候，我可以藉由這樣子的一份關係，讓他去看到說，我還有在谷底往上爬的力量（共A1）。

我覺得我在這個工作上面，有時候真的很累的時候，支持我繼續走下去的力量，是當個案跟我說：謝謝你，這一路陪我。我就會覺得很開心，還好我沒有放棄他。我會把個案給我的回饋常常放在我的心裡面，然後支持我繼續下去，那我很希望我的社工員他們也可以感受到個案給他們的一些回饋(D1)。

對A1來說宗教信仰帶給他盼望的力量，而C1也提到在督導過程受挫時，從宗教得到對關係的啟發。

對他們好，希望他們能夠留下來，然後能夠為這個地方這個工作多一些付出，或多一些學習。可是我後來發現說，原來天主給我的功課就是，我不能這麼想。這個不能是用這樣的方式去做交換(共C1)。

保護性業務中正向社工督導的養成，實屬不易，需要「天時、地利、人和」，有充分實

務經驗的社工準備好了面對新的挑戰，更需要組織提供滋養的環境，再加上督導互動過程，正向經驗的學習及累積。經由時間及經驗淬煉下成就的社工督導，不論對專業、機構或是社工而言都是重要的資產，在遭遇困境時，若因無足夠的後援或制度而導致流失，實為一大損失。

### (三) 對人性的寬容與接納

除了專業的自我成長外，也有受訪督導及社工提到建構督導關係及服務個案的歷程，透過對自我的覺察及對他人的接納，也改變了個人的性格及生命哲學。

給我的一個成長哦～我覺得是去看見不同的人啦，能更讓自己有那樣子的一個胸懷去包容不同…那我覺得他們也讓我增厚了我對不同的社工員的接納度…然後就是讓我的性格不再這麼的「衝」(A1)。

我告訴我自己，我就是練習放手、練習忍住、練習接受這件事情…(如果可以做到)我覺得什麼都自由，自己的心自由了，就什麼都自由了…因為當人生有一定的豁達跟體悟，我覺得比較有機會在某一些小事上面放手(C1)。

兩位受訪督導在督導過程中的挫折經驗及體悟，讓他們開始學習接受每個社工的不同，學習包容、接納他們可能的限制。C2也學習在工作中找尋自我認定的意義感，而不是在督導關係中找贊同。

我好像也是在這個過程中學習說，我不是要找他的稱讚…他可能給了一個方向，我去執行完，我發現那個意義感對我來講很重要，就是這個工作的意義感…人家說十年有成，我好像知道那個收成是什麼了(C2)。

另外，F2在處遇個案的工作中，看到服務對象性格的多樣性，也增加對他人有限性生活選擇的接納度；G2則是在處遇工作中藉由督導的提醒，將案主自決的思考延伸到生活經驗中對孩子的尊重。

我覺得做了這一份工作又有改變我的個性…讓我看東西的視野或者是想法有變得更寬。因為你真的會看到人百百種，不同的人、個性延伸出來不同的做法，所以你不會覺得說「應該」要怎麼樣，也會知道當一個人沒有錢或是沒有辦法的時候，他只能用他所知道的方法生存，我覺得就不會太多的(評價)…就可以接受那個多樣性，就是接受人真的是有不一樣的個性(F2)。

我不知道是我從事社工的關係還是個人特質，就是我常常會去反思…其實我們也會很常就是把小孩子也好或是個案的人生也好，放在自己身上。對，那的確就是我們也要慢慢去跳脫出來，個案的問題永遠都不可能是我們的問題啊，然後就是這樣子提醒自己，就是尊重他的決定(G2)。

社會工作處理的是人在環境中發生的問題，也包括各種關係中的困境。正向的督導關係或許是一種學習的機會，學習接受每個人的不同，並覺察自己的限制。

### (四) 專業使命與承諾的提升

訪談中發現，在正向督導關係中的社工及督導大多對保護性業務尚能維持服務熱情，尤其從F2的敘述中，可以看出正向的督導關係確實增加社工對服務使命感及專業承諾。

我都常常自己笑說，可能我只會做這件事，做社工，我如果去做別的事我可能活不了(笑)，我自己喜歡做這個工作，然後我也覺得這個工作裡面還有很多，好像還有很多新奇的事可以去察覺，去發現這樣子(D1)。

我剛回來上班的時候，我老公有跟我講過一句說：我覺得你去上班比較快樂。對，那也許可能這個工作領域是我覺得是我有把握的、我擅長的，所以我可以在我這個領域裡面去有所發揮，對(G2)。

我覺得在我們中心可以學到很多東西，我本來就喜歡做直接，因為我喜歡直接跟個案可以接觸，可是直接我覺得它難在於，問題會變，如果你自己不夠的時候，其實有時候是幫倒忙。所以今天又可以邊做又可以邊學，然後又有一個主管可以一直給你一個就是他的想法也好或者是他的經驗也好，讓你可以慢慢累積再去把它用在實務上，我覺得很棒(F2)。

我從來到這裡的時候就不後悔走這一遭，然後我覺得只是附加的好處就是說剛好有遇到好的督導(共D2)。

其中，受訪社工F2及督導D2，皆為非本科系後而在商業部門工作，後因個人興趣而轉換生涯至助人工作，他們也顯現了對社會工作專業價值的高度認同，並特別珍惜這樣的工作機會。

我的個性還蠻喜歡助人，以前的工作跟人互動我喜歡，可是我不喜歡那個利益的關係…所以後來我覺得我應該可以去走社工，才又去念兩年大學之後再轉社工這個行業。也因為這樣就會很珍惜這一份工作…我覺得是很幸運的，所以對我來說就不會有抱怨…可能這也是我想要做的工作，所以我覺得累的時候我自己可以消化，因為是你喜歡做的事情(F2)。

我不曉得他們怎麼看待我的背景的部分…但是我覺得能夠當社工也是一件很開心的事情。因為我看過外面很多公司的一些勾心鬥角，然後很多我無法理解的事情，然後再看一看我們內部的環境，我們大家都是一樣的辛苦，然後都一致的對外，我就覺得很開心(笑)。對～而不是所有的力氣都拿來對內，對～那是差很多的(共D1)。

在共訪時，針對D1提及社會工作與之前商業部門的比較，而喜歡社工環境的單純及真誠，D2也回應對社工文化的認同及友善環境的肯定。

本來從事社工的人，他的氣質就不一樣，所以那個氛圍就不一樣…所以其實我有時候都會覺得說，還好我在這工作不然我這種腦筋應該沒辦法跟大家弄，就是鬥來鬥去的那一種，就是會被欺負得很慘。這裡就是你做好你自己該做的事情，對啊～真誠的，我覺得是真誠的(共D2)。

雖然對社工專業仍有熱情及承諾，但受訪的兩位資深社工對於日後是否擔任督導興趣缺缺，認為「資深社工不代表能成為好的督導」。

可是資深不代表就適合當督導，而且我覺得督導跟社工做的領域是不一樣，督導是要帶社工，可是你社工是要做個案，我覺得那個面對的角色不一樣。我覺得應該是溝通我很擔心…沒有興趣，我覺得當中心的督導沒有比較好，壓力真的很大(A2)。

我沒有想過，我真的沒有想過，因為我覺得我不是當督導的料。我的情緒也蠻容易波動的，再來就是我覺得在行政方面其實沒有很好(B2)。

##### (五) 訪談後的效應

在共同訪談結束前，許多受訪督導及社工都提到以往其實很少有認真檢視督導關係的機會，受訪督導們在這次的受訪經驗後開始更清楚的整理及省思自己的方向。

在訪談後啦～其實讓我自己會對於督導的這個角色有一些的思考，會想說到底我可

以再用什麼樣子的方式去讓自己再更精進。那或許在我跟社工員的關係裡面，不一定每個都覺得跟督導是一個很正向的關係。對，那我可以在用什麼樣子的方式跟去調整…例如說在定期督導的那個時間上，對，我應該要再更主動(共 A1)。

其實第一次訪談後，我開始反思我自己的督導模式…我在想督導的部分，除了該有關心社工員工作的部分，是不是也要例如他內在自我看見的部分…這樣正向關係的訪談真的很好！讓我們去思考這段時間以來在督導關係上面的成長，到底有沒有需要做微調的部分，那甚至會去更關照自己過往的督導歷程…有跟他們在討論說，明年個督的方向希望我協助的方向是哪些部分，那我想說自己在去做個調整(共 D1)。

說實話上次訪談過後，我覺得整理了突然有一點感動，我也直接講過，就覺得說，真的得謝謝他陪了我這麼多年，所以不要對他那麼兇(笑)(共 C1)。

被支持跟被充權的感覺吧，就是好像也沒有讓自己重新去想過這些事情，對，我覺得我自己的部份(共 E1)。

有一些反思啦。可能就是說跟同事之間的管理的部份，對。然後就是督導關係，到底要不要使用你的權力這個部份，那我有想一下(共 G1)。

受訪督導們認為雖然在訪談後不一定得到明確的答案或具體督導方向的調整，但訪談過程確實也讓他們有更多對於過往受督及督導社工的經驗，以及未來如何能在督導關係創造正向感受的反思。

## 伍、結論

保護性業務的社工，面臨高危機及壓力的工作環境，也常形成高流動率。正向的督導關係可以幫助保護性社工在實務工作中學習經驗、增進技能，以提供更好品質的服務給個案及其家庭，也能讓受督者獲得支持而增加對專業的承諾及使命感。筆者訪談七對從事保護性業務的社工與督導，探討其建構正向督導關係之動態性歷程，形成結論如下。

### 一、正向督導關係就是「可以討論」，學習成長的關係

對受訪督導及社工而言，能夠與對方在督導過程中，就個案處遇、工作狀況進行真誠的討論，而不需要擔心意見相左會造成關係的破壞，即是正向的督導關係。就督導角度來看，他們認為「可以討論」的意涵包括：社工在關係中能夠真誠的表達想法、討論過程是雙向而非單方的交流、彼此都能接受及容許差異的觀點。就社工角度來看，他們覺得在督導必須是他們在遭遇困難或問題的時候，可以放心地去問的人，尤其是關係建立之初，督導的溫暖傾聽及非批斷的態度都能讓他們願意嚐試去尋求協助。在督導過程中，督導強調的是社工的「誠心」；而社工期待的是督導讓他們「安心」。

能夠形成可以討論的關係後，受訪督導及社工還認為督導過程應該能達成督導的目的，即協助社工解決問題並增進專業技能的成長。正向督導擁有豐富的實務經驗，能提供及傳遞切合社工的困境及需求的知識，讓社工不斷前進。此外，檢視過去曾經歷過的負向督導經驗，也能幫助社工及督導在比較差異後，再次確認督導關係的正向性。

### 二、督導關係中權力權威、分享意義、信任三要素交互影響

雖然機構賦予督導法定的權力，得以執行行政分派、專業指導，並透過考核的執行強制權，但在督導關係中這些權力運用要能順暢，也與社工對督導者認知與感受有關。專業能力的肯定、敬佩且認同，都能在互動過程中深化督導者對受督者的影響，也讓有形的實質獎勵或無形的精神肯定，變得更有意義。

正向關係中的社工及督導認為，要能夠在督導討論個案處遇的過程中分享意義，必須先懸置自己的觀點，傾聽對方的觀點，尤其是督導本身即具有權力權威的因素，在對話的過程中應先以傾聽的態度，創造平等溝通的可能。其次，真誠的表達並不容易，督導可先示範真誠，並理解社工對揭露的遲疑。最後，在確保不影響個案權益的原則下，尊重社工的處遇方向及嘗試，也是對社工在督導關係中的賦權表現。

安全信任是正向督導關係中重要的要素之一，但受訪社工與督導對信任的指涉略有差異，社工信任的是在關係中被督導包容及接納的安全感，而督導信任的是社工的服務能力及態度表現。信任的建立是漫長的過程，從關係建立之初的相互熟悉及認識是好的開端，過程中督導對社工接納包容的態度，與具體陪伴的協助，都讓社工能產生對督導關係的信任，而透過互動中雙方的相互理解、信任加深，更能發展出超越角色關係的欣賞之情。雖然就 Kaiser(2004)所提的督導概念模式圖，認為督導關係、督導過程、目的為線性依序的關連，但筆者依據訪談資料分析，認為三者呈現相互影響的循環。

### 三、督導目的在發展社工專業技能，謹慎討論個人議題

督導目的在於讓社工能勝任服務，因此在保護性社工督導過程，增加了社工的實務技巧包括：督導提醒社工蒐集資料的完整性以增加觀察服務對象的覺知能力，並澄清保護性社工角色在於陪伴及完整的評估促進概念技能。因為保護性業務可能涉及緊急安置等重重決策，社工尤其需要督導適時給予具體的方向及建議，以累積經驗發展處遇技能；而高壓力的保護性社工可能產生負向情緒或耗竭，需要督導全方位的關懷以促進社工的自我覺察及成長承諾的個人技能。

保護性案件常需要即席性的非正式督導形式，由社工主動提出的督導需求是增加社工知覺概念技能及處理技能的重要時機；而定期性的正式督導形式，則能讓督導以議題性方式與社工共同整理階段性工作狀態，以增強個人技能。個人議題方面，筆者建議尚未建立信任關係時，督導可藉由工作執行狀態的角度切入提醒且被動等待；而若督導關係已有穩定的基礎，又覺察社工個人議題產生對個案服務的限制，可在督導過程中嘗試邀請社工思考工作限制與個人領域的關連，協助社工提升服務及生命的深度。另外，除了以發展技能的主要目的，督導亦可讓自然生成的生活經驗分享或關懷性支持，成為保護性社工高強度工作下的緩衝劑。

### 四、督導過程中負向事件的經驗性教育，亦可轉化為啟發性的正向詮釋

如同受訪督導表示：社工只能從個案中成長，受訪社工及督導所討論的督導過程中重要事件，除了個案服務過程及行政內涵的教育，負向事件的發生，則提供督導將危機化為轉機的示範機會，如果能成功協助社工解決問題，不但能強化信任關係，更能藉由對話及討論，促進經驗性及啟發性的反思。受訪者提及的負向事件包括：網絡合作衝突、與個案的專業關係困境、社工人身安全議題...等特殊案件之協助。在重大事件發生時，保護性社工非常需要督導的協助，建議督導可先以理解性的信任支持社工，在與其一起面對、共同承擔的態度下，提供經驗性的分享及協助，事件後能以正向詮釋及啟發性厚植社工的反思。

訪談中也發現，正向督導關係中的社工及督導，對事件的敘事除了有高度的一致性外，對對方的感受、認知及行為的詮釋也多能彼此相符，甚至用字遣詞都有相似度。顯見在正向督導關係裡，雙方藉由互動過程相互影響的程度。正向督導關係的建構過程，在初期藉由彼此主動試探、觀察回應開始，經歷正負向事件後，在安全接納、不需擔心的氛圍中持續討論以累積信任。雖督導關係中，權力及權威因素不可避免，但隨著正向關係的發展，分享意義、「一起」及「相挺」關懷性支持...等正向情感的增加，促成關係中最重要基石--即「信任」，也讓關係的目的從工具性的角色關係至情感性的夥伴關係，關係的範圍漸漸從工作領域擴至私人領域。

## 五、公私部門督導面對不同的挑戰，文化、性別因素影響督導方式

督導關係存在於組織環境中，亦受其影響。研究發現，公私部門的組織環境不同，保護性社督導所面臨的挑戰也不同，公部門之正向督導為了讓社工能專注於個案服務，會主動排除工作上的干擾阻礙因素，包括：自己承擔臨時性報表等繁瑣行政業務、或協助釐清不明確之通報內容…等，這樣的做法也讓社工點滴在心頭，更感謝督導的支持及相挺。相較於公部門的科層，民間單位呈現較為扁平化的組織，管理也較為彈性，督導面對的問題反而是管理社工效能和公私部門合作的困難。

另外，受訪者認為在組織中不僅是要建立正向的督導關係，更要建立正向的團隊關係，運用團隊的動力，可以適時的遞補督導的支持功能，並加乘正向督導的效能。因為保護性業務的機動性及危險性皆較高，組織中社工與督導座位的空間安排，也須具備隨時提供協助的可近性及可及性。

因華人文化中情感表達較為含蓄委婉，在督導關係中的正向情感（如對對方的感動或欣賞），若為工作面之肯定，通常能直接透過語言或文字訊息傳達；但若為個人層面則較難面對面的傳達，而是透過互動中彼此的感受、默契而心領神會。另外，也有受訪者提到正向督導的構成，不僅只是正向的情誼，更有「情義相挺」的感受，包括：督導在陳情案件中站在社工的前面為其抵擋來自民眾、長官及地方民意代表的壓力，及兩人共同走過個人及機構困境的支持陪伴。而在訪談中有些督導主動談及與不同性別社工工作的不同方式及策略，也顯見在督導關係中的性別議題已較以往更被重視。

## 六、正向督導關係增加工作的使命及承諾，定期檢視關係甚為重要

多數受訪督導都曾擔任過第一線保護性社工，在升任督導時也經歷過角色轉換的自我調適。在拉高視野後，正向督導得以用更寬廣的角度，將社工含納入他們必須關注的對象，增加為社工倡導、發聲的使命；同時他們也可能面臨耗竭的困境，而正向督導關係亦成為其能堅持的力量。受訪者也都認為，保護性社工讓他們增加對人性的寬容與接納、並提升對社工專業的使命與承諾。

受訪者認為以往較少有檢視自己的督導歷程及關係，藉由本研究的訪談，開始更清楚的整理對對方的感受及對關係中自我的反思，是個很正向的經驗。筆者認為在督導過程中，如能定期或適時的檢視督導關係，就積極面來說，提煉出關係中的感激、欣賞、親近之情等感受，能夠深化督導關係的正向循環；而如果督導覺察關係中偶然的負向性時，也能立即性關係問題的處理，增強溝通並調整互動。最後，本研究依據結論修正 Kaiser(2004)的督導概念模式圖，以更符合台灣保護性社會工作之督導關係實況。

## 參考文獻

- 刑志彬、黃勇智（2016）保護性社會工作在督導關係的困境議題與因應。《現代桃花源學刊》，6，31-51。
- 吳秀瑾（2006）。關懷倫理的道德蘊涵：試論女性主義的道德知識生產與實踐。《國立政治大學哲學學報》，16，107-162。
- 吳芝儀、廖梅花譯, A. Strauss & J. Corbin 原著（2001）。《紮根理論研究方法》。嘉義：濤石。
- 吳麗華（2012）。《外聘督導的角色功能：以兒童及少年保護個案家庭處遇服務方案為例》。國立暨南大學社會政策與社會工作學系碩士論文。
- 呂季芳（2014）。《兒少保督導對新進社工員實務養成的影響》。靜宜大學碩士論文。
- 呂季芳、郭俊巖（2017）。兒保督導功能與新進社工專業知能養成。《台灣社區工作與社區研究學刊》，7(1)，69-112。
- 呂婉珈（2013）。《受督導者諮商督導正向經驗之敘說研究》。國立臺北教育大學心理及諮商學系碩士論文。
- 李宜珍（2014）。《保護性社會工作者督導經驗與督導關係之研究》。長榮大學社會工作學系碩士論文。
- 李幸蓉（2010）。華人社會中社會工作督導關係的界限議題。《社區發展季刊》，129，354-368。
- 汪淑媛、蘇怡如（2010）。社工督導功能期待與實踐落差研究—比較督導與被督者之觀點：以公部門家暴防治社工為例。《台灣社會工作學刊》，9，41-84。
- 沈慶鴻（2012）。督導關係中隱而未說現象之探索：以家暴防治受督導社工為例。《東吳社會工作學報》，24，43-78。
- 沈慶鴻、賴乃榕（2013）。從「社工」到「督導」：新手社工督導角色轉換之研究—以婚暴防治為例。《中華心理衛生學刊》，2，215-248。
- 周秀如（2011）。《督導行為取向、督導關係與受督導者職務勝任感相關性研究》。東海大學社會工作學系碩士論文。
- 林勝義（2018）。《社會工作督導》。台北：五南。
- 邱琇琳（2005）。《專業助人者的替代性創傷與因應策略：以公部門家防社工為例》。國立臺灣大學社會工作研究所碩士論文。
- 姚智仁（2018）。督導倫理與關係界限。收錄於游美貴主編，《社會工作督導：理論與實務工作手冊》，177-202。台北：雙葉。
- 施麗紅（2016）。社會工作督導關係探討。《社區發展季刊》，159，369-384。
- 徐宗國（2008）。紮根理論研究法，收錄於胡幼慧主編《質性研究—理論、方法及本土女性研究實例》，37-60。台北：巨流。
- 高淑雲（2004）。家庭暴力防治社會工作者工作壓力與因應之探討。東海大學碩士論文。
- 張淑芬、廖鳳池（2010）。受督導者知覺之諮商督導關係歷程及督導關係事件研究。教育心理

學報，42(2)，317-338。

張錦麗、林美薰（2012）。工作者面對重大案件的處理與網絡激勵策略。收錄於建構家庭暴力安全防護網督導人才培訓工作坊手冊。

莫藜藜（2012）。社會工作督導。收錄於李增祿主編，*社會工作概論*。台北：巨流。

許皓宜（2012）。督導關係與督導成效：實務工作中的啟發。*輔導季刊*，48(4)，10-17。

許雅惠、張英陣（2016）。風險管理下的社會工作督導。*社會政策與社會工作學刊*，20(2)，1-41。

許韶玲（2003）。督導者知覺受督導者影響諮商督導過程之因素。*應用心理研究*，18，113-144。

陳加修（2015）。激勵制度對社會工作者組織承諾影響之研究-以南投縣為例。國立暨南大學社會政策與社會工作學系碩士論文。

陳向明（2002）。*社會科學質的研究*。台北：五南。

陳金燕（2003）。自我覺察在諮商專業中之意涵。*應用心理研究*，18，59-87。

陳淑貞（2016）。家庭暴力暨性侵害防治中心工作人員工作壓力、輪值制度感受之因應策略對身心狀況影響之研究。國立暨南大學社會政策與社會工作學系碩士論文。

陳錦棠（2015）。*社會工作督導：經驗學習導向*。高雄：巨流。

曾華源（1982）。對督導工作的基本概念與運用。*社區發展季刊*，19，94-99。

游美貴（2015）。*家庭暴力防治—社工對被害人服務實務*。台北：洪葉。

黃靖琦（2002）。督導者權力濫用與社會工作者因應行為之相關研究。靜宜大學青少年兒童福利系碩士論文。

楊秀玲（2011）。社會工作受督者知覺督導關係、督導權力表現與專業服務自主性之相關研究。東海大學社會工作系碩士論文。

廖美蓮（2018）。實務督導技巧—新手督導實務。收錄於游美貴主編，*社會工作督導：理論與實務工作手冊*，27-50。台北：雙葉。

劉玉鈴（2014）。正向觀點的社工督導關係-以保護性業務為例。*臺灣社會工作學刊*，13，101-126。

蔡宜庭（2018）。台灣醫療環境下的社工督導實務—督導者視域。台北大學社會工作學系碩士論文。

衛生福利部（2015）。*社會工作人員人身安全維護手冊*。臺北。

衛生福利部（2017）。106年度中央對直轄市、縣（市）政府執行社會福利績效考核報告。臺北。

衛生福利部社會救助及社工司（2017）。社工專職人數統計  
<https://dep.mohw.gov.tw/DOSAASW/cp-541-4703-103.html>(2018/11/23 查詢)

賴乃榕（2010）。社會工作督導者角色轉換之研究—以家暴防治處遇服務為例。國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系碩士論文。

謝文蒨 (2009)。 *困境與突圍：兒少保護女性社工督導者之路*。高雄醫學大學 醫學社會學與社會工作學研究所碩士論文。

鍾揚傑 (2012)。 *保護性業務社工員感受之督導功能與其情緒勞務相關因素研究*。朝陽科技大學社會工作系碩士論文。

蘇怡如 (2008)。 *探討臺灣家暴社工督導角色功能之應然面與實然面*。國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系碩士論文。

Antonopoulou, P. Killian, M. Forrester, D.(2017). Levels of stress and anxiety in child and family social work: Workers' perceptions of organizational structure, professional support and workplace opportunities in Children's Services in the UK, *Children and Youth Services Review*, [76:42-50](#).

Baldschun, A.(2014).The six dimensions of child welfare employees' occupational well-being. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 4 (4):69-87.

Barth, R. & Lloyd, E.& Christ, S. L.& Chapman, M. V.& Dickinson, N. (2008). Child Welfare Worker Characteristics and Job Satisfaction: A National Study. *Social Work*, 53:199-209.

Beddoe, L.(2011). External supervision in social work: power, space, risk, and the search for safety. *Australian Social Work* 65(2):197-213 .

Bogo, M. & Dill, K.(2008). Walking the Tightrope: Using Power and Authority in Child Welfare Supervision. *Child Welfare*, 87:141-157.

Cait, C.(2006). Implications of intersubjectivity for supervisory practice. *Clinical Social Work Journal*, 34: 253–265.

Cearley S.(2004). The power of supervision in child welfare services. *Child & Youth Care Forum*, 33:313-327.

Delano, F. & Shah, C. J. (2006). Professionally packaging your power in the supervisory relationship. *Scottish Journal of Residential Child Care*, 5(2):35-45.

Falender, C. A. & Shafranske, E. P.(2017). Competency-based clinical supervision: status, opportunities, tensions, and the future. *Australian Psychologist*, 52:86-93.

Ganzer, C. & Ornstein E. D.(1999). Beyond parallel process: relational perspectives on field instruction. *Clinical Social Work Journal*, 27(3):231-246.

Ganzer, C. & Ornstein E. D.(2004). Regression, self-disclosure, and the teach or treat dilemma: implications of a relational approach for social work supervision. *Clinical Social Work Journal*, 32(4):431-449.

Glisson, C.& Hemmelgarn, A. ( 1998 ). The effects of organizational climate and interorganizational coordination on the quality and outcomes of children's service systems. *Child abuse & neglect*, 22(5):401–421.

Goalstone, J. C. D. (1997). *Training mental health professionals: A grounded theory study of the supervisory relationship*. Unpublished doctoral dissertation, University of Colorado at Denver.

Goddard, C. & Hunt, S. (2011). The complexities of caring for child protection workers: the contexts of practice and supervision. *Journal of Social Work Practice*, 25(4):413–432 .

Griffiths, A.,Royse, D.Walker, R.(2018). Stress among child protective service workers: Self-reported health consequences. *Children and Youth Services Review* ,90:46-53

- Hawkins P. & Shohet R.(2000). *Supervision in the helping professions an individual, group and organizational approach*. New York:McGraw-Hill.
- Holloway, K. (2016). *Exploring Shame Within the Supervisory Relationship*. Retrieved from Sophia, the St. Catherine University repository website: [https://sophia.stkate.edu/msw\\_papers/597](https://sophia.stkate.edu/msw_papers/597).
- Howe, K. & Gray, I.(2013). *Effective supervision in social work*. London: Sage/Learning Matters.
- Ingram R.(2013). Emotions, social work practice and supervision: an uneasy alliance? *Journal of Social Work Practice*, 27:5-19.
- Jacobs C.(1991). Violations of the supervisory relationship: an ethical and educational blind spot. *Social work*, 36(2), 130-135 .
- Jennifer C. Davidson(2005). Professional relationship boundaries : a social work teaching module. *Social Work Education*, 24(5), 511-533.
- Kadushin, A. & Harkness, D.(2002). *Supervision in Social Work(4<sup>th</sup> ed)*,New York: Columbia University Press.
- Kaiser, T. L.(2004). Supervisory Relationships. Michael J. Austin, Karen Hopkins (Eds.) ( 2004 ) *Supervision as Collaboration in the Human Services: Building a Learning Culture(P.21-34)* .CA: Sage Publications.
- Kim, H.,& Ji, J.& Kao, D.(2011). Burnout and physical health among social workers: a three-year longitudinal study. *Social Work*, 56, 258-268.
- Lawlor, D.(2013). A transformation program for children's social care managers using an interactional and reflective supervision model to develop supervision skills. *Journal of Social Work Practice*, 27(2):177-189.
- Leung, K. K. P. (2012). A exploration of the use of power in social work supervisory relationships in Hong Kong. *Journal of Social Work Practice*, 26(2):151-162.
- Lietz, C., A. (2008). Implementation of group supervision in child welfare: findings from arizona's supervision circle project. *Child Welfare*, 87:31-48.
- McPherson L., Frederico M. & McNamara P. (2016). Safety as a fifth dimension in supervision: stories from the frontline. *Australian Social Work*, 69(1):67-79.
- Miehls D.(2010). Contemporary Trends in Supervision Theory: A Shift from Parallel Process to Relational and Trauma Theory. *Clinic Social Work*, 38:370-378.
- Murphy, M. J.(2002). *Developing a theory of power in the clinical supervisory relationship* . Unpublished doctoral dissertation, The University of Georgia.
- National Association of Social Workers (2013). *Best practice standards in social work supervision*. Washington, DC: The Association of Social Work Boards.
- Nuttgens, S.& Chang, J.(2013). Moral distress within the supervisory relationship: implications for practice and research. *Counselor Education & Supervision*, 52:284-296.
- Pack, M.(2012). Two sides to every story: a phenomenological exploration of the meanings of clinical supervision from supervisee and supervisor perspectives. *Journal of Social Work Practice*, 26:163-179.
- Parente, M.(2011). *Experience of supervision scale: the development of an instrument to measure child welfare workers' experience of supervisory behaviors*. Unpublished doctoral dissertation, Virginia Commonwealth University.

- Phoebe, C. & Beth, R. C.(2012). Professional supervision: a workforce retention strategy for social work? *Australian Social Work*, 65(2):232-242.
- Quarto, C. J. (2002). Supervisors' and supervisees' perceptions of control and conflict in counseling supervision. *The Clinical Supervisor*, 21(2):21-37.
- Quinn, J. (2014). *Licensed social workers' perception of the role of the supervisor and its impact on stress in social work*. Retrieved from sophia, the St. Catherine University repository website: [https://sophia.stkate.edu/msw\\_papers/342](https://sophia.stkate.edu/msw_papers/342)
- Schamess, G.(2006a). Transference enactments in clinical supervision. *Clinical Social Work Journal*, 34(4):407-425.
- Schamess, G.(2006b). Transference enactments in clinical supervision: Part II . *Clinical Social Work Journal*, 34(4):427-445.
- Shulman, L. (2016). Shifting the social work practice paradigm: the contribution of the interactional model, *Journal of Social Work Education*, 52(1):16–27.
- Smith, M. (2000). Supervision of fear in social work. A re-evaluation of reassurance. *Journal of Social Work Practice*, 14(1):17-26.
- Strolin-Goltzman, J., Kollar, S. & Trinkle, J.(2010). Listening to the voices of children in foster care: youths speak out about child welfare workforce turnover and selection. *Social Work*, 55: 47–53.
- Tsui, M. S.(2004). Supervision models in social work: from nature to culture. *Asian Journal of Counselling*, 11:7–55
- Wepa, D. (ed) (2007). *Clinical Supervision in Aotearoa/New Zealand: A Health Perspective*. Pearson Education New Zealand, Auckland.
- Williams, A. B. (1997). On parallel process in social work supervision. *Clinical Social Work Journal*, 25:425–435.
- Willis, L.(2010). *Supervisees' Perceptions of Clinical Supervision*. *Clinical supervision*. Argosy University, USA. 1-15. Retrieved on December, 3rd, 2018, from <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED514198.pdf>.
- Zinn, A.(2015). A typology of supervision in child welfare: Multilevel latent class and confirmatory analyses of caseworker–supervisor relationship type. *Children and Youth Services Review*, 48:98-110.

108年度專題研究計畫成果彙整表

計畫主持人：劉玉鈴		計畫編號：108-2410-H-343-001-		
計畫名稱：保護性社會工作正向督導關係動態性歷程之建構				
成果項目		量化	單位	質化 (說明：各成果項目請附佐證資料或細項說明，如期刊名稱、年份、卷期、起訖頁數、證號...等)
國內	學術性論文	期刊論文	0	篇
		研討會論文	0	
		專書	0	本
		專書論文	0	章
		技術報告	0	篇
		其他	0	篇
國外	學術性論文	期刊論文	0	篇
		研討會論文	0	
		專書	0	本
		專書論文	0	章
		技術報告	0	篇
		其他	0	篇
參與計畫人力	本國籍	大專生	0	人次
		碩士生	0	
		博士生	0	
		博士級研究人員	0	
		專任人員	0	
	非本國籍	大專生	0	
		碩士生	0	
		博士生	0	
		博士級研究人員	0	
		專任人員	0	
其他成果 (無法以量化表達之成果如辦理學術活動、獲得獎項、重要國際合作、研究成果國際影響力及其他協助產業技術發展之具體效益事項等，請以文字敘述填列。)				