

# 承先啟後？社會工作管理者兼任專業督導雙重角色問題與調適之研究

魏昌波、莊秀美、林信宏

在社會福利機構裡行政管理者兼任專業督導雙重角色的現象是存在的，這樣的職務設計有其背景也有不同利弊，但過去對於這樣現象沒有太多討論，本研究目的探討社會福利機構實務場域真實樣貌，並且瞭解調適與實踐的狀況。本研究以滾雪球方式抽樣進行深度訪談，研究歸納出社會工作兼任雙重角色問題，其中包括角色認知差異、多層角色期待、雙重角色衝突，角色負荷過大及角色定位模糊，並提出社會工作兼任雙重角色調適與實踐方式，可分別透過背景養成應用、轉化信念與價值觀、支持系統的協助、對個人投資與進修、認同兼任雙重角色的優點及信仰支持等六個面向來進行社會工作兼任角色調節，再根據這些研究結果提出實務與學術上的建議。

## 壹、研究背景與動機

在資源有限下，社會工作者常面臨工

作分身乏術與無所適從的狀況（林貞慧，2002），對於社會工作者兼任多重角色的主管更是如此（Wong & Lee, 2015）。在社會福利機構中，社工督導是管理層亦是員工，在組織內部之「督導機制」扮演重要角色，須擔負承上啟下之責任，並發揮行政、教育、支持與調解之重要功能（Kadushin, 2014）。社工督導所需能力包含社工直接服務專業相關技術、領導、績效管理、團隊溝通、耗竭處理、財務管理等，等同機構主管接班人的相關職能。此外，社工督導身為第一線直接服務人員最直接及密集互動的可支持者，需要透過各種管理工作和互動以協助個人達成工作目標並帶領團隊達成組織目標，角色的重要性絕對不亞於更高階的管理層（Brewer & Shapard, 2004; Tabbi, 2013）。

督導關係是社會工作督導的核心（Kaiser, 1997），從許多研究文獻也指出，影響督導角色功能的關鍵在於督導關

係（沈慶鴻、賴乃榕，2013），此關係內涵可能包含雙方對彼此的影響力、溝通力、利益性、互賴性、配合度、共識度等面向（林月英，2017）。若就研究者實務經驗而言，所謂理想的督導關係是指督導者與受督導者之互動情形，其內涵包含彼此間的信任關係、投入程度、雙向溝通及權力等表現程度。

過去關於社工督導的研究甚多，以近十年的研究主要分成兩類，一類是針對督導工作處境（謝旻真，2017；羅友禎，2019）、角色功能（沈慶鴻、賴乃榕，2013；許雅惠、張英陣，2016）、督導制度（呂季芳，2014；陳怡杏，2019）、督導關係（劉玉鈴，2014；梁汕禎，2015）等議題討論，另一類是從自我敘說觀點討論督導歷程的內在改變，進而提出對督導制度或實務界的建言（吳文炎、蔡盈修，2017；蔡宜庭，2017）。但這些研究並沒有明確從社會工作兼任雙重角色者的觀點進行探討，以Kadushin（2014）的研究來說，其將社工督導分為功能性督導、教育監督與臨床監督，這也表示社工督導在機構中必須具備支持性督導與行政執行的功能（Tsui, 2005），在實際的機構中，社工督導也常常被期待具備行政、教育和支持的功能（Shulman, 2010），也就是說身兼多職的社工督導不但兼任雙重角色，這樣的雙重角色在維持機構的執行上也會遇到了矛盾與挑戰（Wong & Lee,

2015），但對於社會工作兼任雙重角色的個人調適與實踐卻是鮮少人提出明確的概念與建議。

在社會工作實務界不難發現兼任現象實際存在，社會福利機構在經營上需做好財務管理，兼顧開源與節流，才能有效管控機構財務狀況以取得公信力、永續經營等效益。在控制成本考量下仍必須控制支出，而人事費用往往占機構運作成本極高的一環，許多機構在第一線工作人員的編制上，受限法令或是委託案規定的規範不敢違背，避免影響後續考核及人事補助費的撥款。然而，社會福利機構必須考量永續經營，此時，因主任或是督導皆為機構的管理層，其薪資一定比第一線工作人員更高，在法令上督導有被規範合理的督導人數，但行政管理則較無明文規定其合理的工作量，對機構來說若能一人當兩人用，對降低機構的人事成本立即產生效果，因此，兼任雙重角色所衍生的問題有哪些？又該何去何從？這在國內文獻中都鮮少被重視與討論，現有的相關研究仍無法解答相關疑惑，故引起本研究想從此議題進行探討。

## 貳、文獻探討

### 一、社會工作督導管理的雙重角色

公司主管在專業服務與行政執行間及權力運用拿捏的討論過去其實不少（Beddoe,

2012; Lewis et al., 2011)。中階主管在角色上常會有兩難的情況，有更上層的高階管理者及下層的員工，角色常會陷於夾在中間的困擾 (Tabbi, 2013)。以社工督導來說，督導是社工員第一線主管，其既是社工員教育訓練、支持、協調和行政執行者，並負有督導考核權 (林坤志，2014)。從實務界來看，專業發展較完善的機構，督導通常可分成內聘督導與外聘督導兩類，前者的來源多半是機構內表現被肯定的資深社工升等上來、或是直接從機構外部招募而來；後者的來源可能是因為承接方案被要求接受對方指定的督導考核或是機構自籌聘請外部理想的專業人員協助定期的督導。

關於督導存在意義與角色的研究很多，多以督導功能面向去探討，Kadushin (2014) 認為督導包含行政管理 (managerial)、教育 (educative)、支持 (supportive) 三大功能。也有外國學者認為督導角色的複雜性高，因此，還包含教師、監控評鑑者等副功能 (Hawkins & Shohet, 2005)。基本上，督導的目的不僅是為了受督導者，更是為了維持服務品質以保護案主的最佳利益，督導的職責是增進受督導者的專業技術及能力，更應依不同領域案主的獨特需求提供完善的服務。因此，督導制度一方面給予專業工作的督導與協助，另一方面則提供行政溝通和情感上的支持，藉以紓解第一線社工員

可能的耗竭與對工作不滿 (黃明玉、郭俊巖，2009; Tsui, 2008)。根據Kadushin與Harkness (2014) 的觀察，社會工作督導終極的長期目標是提供案主有效率及有效果的服務，而就短期而言，行政督導的目標是提供第一線社會工作員清楚的工作脈絡，好讓他們能有效行事，教育督導的目標是藉由協助社會工作員發展其專業，盡可能擴展其實務知識與技巧，來增進社會工作員有效行事的工作能力，支持性督導的目標，則希望能確保社會工作員工作愉快 (Tsui, 2008)。

## 二、角色理論

Turner (1991) 提到角色理論 (Role theory) 與社會工作息息相關，主要原因在於：第一，角色理論提供了分析社會行為的方法；第二，角色理論重視環境對於個人的各種影響；第三，角色的概念提供了一套理解和分析個人行為與社會環境之間關連性的方法。這些特色都符合了社會工作對於「人在情境中」的重視 (呂靜淑，2005)。角色有兩種意涵，一種是社會所賦予的身分地位，一種是角色所具有的行為類型 (張春興，1991)。而角色理論是從角色的觀點出發來分析和研究一個人的社會行為，包括角色認知、角色期待和角色學習等。Deutsch與Robert (1965) 認為角色理論提供社會工作一個社會行為分析的取向，說明個人行為與環境的直接

與間接關係，也為社會工作專業「人在情境中」提供一個理論和實務的支持（簡春安、趙善如，2010）。

綜合過去研究，角色理論簡單來說可以從角色認知、角色期待、角色衝突等面向進行探討（Deutsch & Robert, 1965; Turner, 1991）。

### （一）角色認知

角色認知（role perceptions）又稱角色知覺，主要描述在社會組織活動中，各種社會角色總是不斷地相互影響和相互作用，一個人對自我行為和地位的認識總是根據對他人行為和地位的認識而獲得。一個人在扮演某一個角色時，既要知道自己的身分和地位，也要知道對方的身分和地位，所以對角色的認識，只有在角色的相互關係中才能更加明確。角色認知是角色扮演的先決條件，一個人能否成功地扮演各種角色，取決於對角色的認知程度（廖梅青，2011）。

### （二）角色期待

角色期待（role expectations）是每個社會地位都會被賦予某些權利義務，形成社會對於特定地位會產生特定的行為或想法的要求。同樣地，將角色期待放在組織中就是組織中的每個人，在組織中總是占有一定的職位，占有這個職位的人，人們對他總是賦予一定的行為期望。張春興

（1996）從社會心理學的觀點則認為，角色期待是一種不同角色給予不同期待的社會心理現象，社會中的每個人在不同位置上扮演著不同的角色內容，而社會大眾對於不同的角色給予不同的期望，其著眼點在於其應然的行為表現方式。為了使每個學習者進入角色，角色期待往往是不可缺少的，而期待有時是實現角色的有效手段。實際上，角色期待是他人對自己提出符合本人身分的希望，同時本人也必須領會他人對自己寄予的期望。

### （三）角色衝突

角色衝突（role conflict）從角色行為發展而來，主要描述一個人同時扮演多個角色，若無法保持各角色間和諧一致就會發生角色衝突，Parsons（1961）曾提出角色衝突是指角色行使者面對兩組彼此衝突的合理角色期待，而欲兩者皆完全實現成為實際上不可能（蔡心媛，2013）。在角色理論中通常把角色衝突區分為兩類：角色間衝突（inter-role conflict）和角色內衝突（intra-role conflict），角色間衝突往往與對不同角色提出不同的，甚至矛盾的要求有關，個人不能同時滿足所有這些角色的要求；角色內衝突通常與不同群體對同一角色所提出不同的要求有關，督導者角色衝突所帶來的焦慮來源自於組織政策、與受督導者間的互動、督導者內在需求的矛盾及角色功能的衝突（陳錦堂，



2012)。以本研究來說，當同時兼任行政管理和專業督導工作時在角色有時會發生衝突，這裡的衝突包括前段提及的角色間衝突和角色內衝突。當同時扮演行政管理跟專業督導角色時，受督導者可能會期待當需要行政相關工作協助時，督導者能以行政管理角色介入彼此關係；反之，當受督導者需要專業相關工作支持時，督導者能以專業督導角色進入督導關係，這即是一種角色內衝突。

## 參、研究方法

### 一、研究方法

本研究想透過實務工作者的主觀經驗進行客觀分析研究，必須深入當事者的內心世界，調查在社會福利機構內成員的感觸、內在經驗及深度的意見，故採用質性研究方式進行較為恰當方式（Corbin & Strauss, 2014）。另一方面，本研究欲透過深度訪談探索受訪者的內在想法，深度訪談（In-depth interview）是運用觀察、聆聽和接觸創造一種情境，將欲探求的現象透過研究者與受訪者口語雙向溝通的過程，記錄受訪者的回答，再將對話內容進行詮釋（Kvale, 2006）。亦是質性研究中常用來資料蒐集的方法之一，透過訪談法可從受訪者口中找到一些研究者無法直接觀察到的事件與看法，當進入受訪者的觀點世界裡，接近受訪者的觀點與取向，透

過受訪者獨特主觀的生命經驗萃取出客觀的現象（簡春安、鄒平儀，2016）。

再者，亦經由研究者多年實務經驗所累積的會談技巧能力，及本身所遭遇的情境與受訪者相似的背景作為研究工具，以客觀的心態重新探索兼任角色的經歷，在過程中也會不斷地的反思與自省自我角色的介入與否，嘗試釐清與探索更多兼任者遇到之實際及實踐情況。

### 二、研究對象選擇

本研究訪談對象透過滾雪球方式進行，以在機構內擔任行政管理者並兼任專業督導雙重角色的工作者為主；「專業督導」是指機構管理過程中的一部分，除強調提供符合服務對象所需的服務之責信亦是協助較資淺的受督導者，透過督導關係的互動過程達成督導的目標，「行政管理者」是指在機構裡與專業服務最直接相關的主管，例如：主任、組長、督導等。

臺灣的社會福利機構依機構類別分類以老人福利機構占62.0%、身心障礙福利機構占14.5%居次，為聚焦在研究核心與對象，本研究受訪者鎖定於民間社會福利機構老人及身心障礙領域的機構社會工作者。為顧及受訪者在不同管理階層會有不同的看法與處境，在挑選訪談者時也希望兼顧不同管理階層的比例，因此，六個受訪者裡面有三位是主任層級，三位是督導層級（含站長、組長），試圖從主任層

表 1 受訪者資料

編碼／職稱	性別	管理／ 社工年資	受訪者服務領域／ 執業所在地	管理 人數	規模分類／ 服務形態	機構 人數	受訪日期
A主任	女	7/13	老人／宜蘭縣	18	小型／照顧	20	107.10.
B站長	女	1/8	老人／花蓮縣	5	小型／照顧	170	107.11.
C組長	女	3/10	身障／臺北市	7	一般／照顧	700	107.12.
D主任	男	2/8	老人／臺東縣	30	小型／照顧	31	107.12.
E主任	女	6/20	身障／新北市	13	小型／照顧	380	107.12.
F督導	女	3.5/14	身障／桃園市	8	一般／照顧	140	108.01.

\*規模分類非以機構總員工人數定義，而是以受訪者所管理機構定義。

級兼任專業督導、督導層級兼任行政管理是否有不同的研究發現。另一方面，機構規模會影響內在資源的多寡，也可能影響資料的飽和程度，因此，盡量兼顧小型機構、一般機構的比例，六個受訪者有四位為小型機構，兩位為大型機構。（如表1）。

### 三、資料分析

為方便受訪資料編碼與分析，本研究首先依據「角色認知」、「個人使命」、「角色實踐之路」等三個範疇，針對各項內容加以深度探討分析。關聯之研究範疇下所呈現之屬性與面向做為主要詞彙作為類屬名，全面性的將大量逐字稿資料有系統性歸納、逐層疊砌，根據開放式編碼，將有意義且相關連的片段歸類至各類屬名下，之後將相似與重疊代碼進行重組，並且在此步驟減少和重組資料集，包括去除

同義詞、刪去多餘的代碼並選出最具代表性的代碼，形成開放性編碼之代碼樹，再將組合後具意義且有概念性的文字符碼，分類至概念性主軸進行主軸編碼（Boeije, 2010）。

另外，本研究將六位受訪者予以編號，依序為A至F，逐字稿編碼原則為（英文-數字-數字）第一個數字為兩位數，代表受訪者逐字稿內之頁數，第二個兩位數字代表受訪者逐字稿的行列數，如：C0205表示此對話摘自C受訪者逐字稿的第2頁第5行。

### 四、資料品質檢測

本研究以三角檢證來進行資料檢核，以確保研究結果的有效性、一致性與可靠性（Rossman & Rallis, 2012）。本研究蒐集不同單位主管、不同層級與不同規模進行，並透過兩位研究者分析，而得出之資

料的分析沒有太大的差異，可說明本研究資料具可靠性（Stacey, 2013），在研究過程中除了固定與學術專業教授進行討論外，也尋求實務界的夥伴進行資料分析的相關討論。訪談時也建立與受訪者的信任關係，增加資料的真實性，希望透過不同方法確保資料蒐集的確實性。最後，在整理訪談後逐字稿編碼時，也徵詢同儕給予的建議進行概念的確認，以建立研究的可信性（Patton, 2002）。在分析上係將逐字稿整理過後，再進行重複資料檢核，爾後逐字稿交付受訪者做內容確認，最後進行資料分析程序，另也請專家學者確認萃取結果之判斷是否正確，以達到研究者多方審核，並透過與被研究者對分析資料共同檢核與長期參與來增加研究的有效性與可信性。

## 肆、研究發現

根據資料分析後，本研究歸納出社會工作兼任雙重角色者的問題，再從問題中持續去探索兼任雙重角色者如何進行調適與實踐。

### 一、社會工作兼任雙重角色者的角色問題

#### （一）角色認知差異

本研究認為兼任雙重角色者本身具有角色認知差異的問題，可以分成角色內容模糊、角色內容清楚、與否定角色內容。

角色內容模糊是指當初機構領導層沒有說明清楚角色的內容，也就是說，兼任雙重角色者多半未從機構獲得明確的告知，必須透過自己過去經驗及專業設定該角色如何去發揮及展現。如同受訪者B提到關於角色模糊的看法：

這個工作以前，也有接觸管理職，知道管理的責任，就是（主管）沒有說清楚工作內容，想像中就是以後責任就是站長要擔，然後要有成長。（B0204）

角色內容清楚是認為實際運作後的角色與當初個人想像的沒有太大不同，困難的是在過程中如何找到適切的管理方法與位置、與上層主管的分工、權限，也整理自己過去的經驗，希望都有助於將角色扮演好。像是受訪者C就表示角色落差不是問題：

對角色認知不太有什麼想像……跟原先要去接這個工作時的預測是差不多，知道管理一個機構除了人、設施設備、跟主管機關合作……（E0123）

第三種是否定角色內容，這類型很明確認為雙重角色是不可能同時扮演，原因是督導的支持功能不可能在組織內運作。像是受訪者E就表示職權是很關鍵的問題：

督導關係必須要沒有職權的存在，在有職權的組織裡面，督導關係可以做到行政、教育的督導，但沒有辦法真的成為支持，因為有這樣的信念，所以，從來不期

待是他們的督導。(E0413)

社工兼任雙重角色者在角色認知上有不同角色認知的反應，這顯示雙重角色在機構中常有不夠明確的概念，這也衍生後續雙重角色之問題。

### 1. 多層角色期待

面對機構領導層、管理層（兼任雙重角色者）、執行層（員工）三者對兼任角色的職務有不同的期待，若彼此對角色的認知與期待差異大，除了帶來工作壓力亦可能伴隨角色衝突情況產生。

#### (1) 領導層

管理階層對組織文化有絕對的影響，受訪者覺得機構雖已賦予角色任務，但仍會檢視受訪者展現出的能力是否能符合機構的要求，而且希望兩個角色都能兼顧且扮演好。

某部分組織也在看我有沒有這方面的能力，有沒有辦法做好這角色，她（主任）覺得我不需要這麼擔心，任何問題都可以討論，的確我是一個……組織期待我能做好這角色，角色不只是對組織好，而是對服務好。(C0223)

#### (2) 管理層自我期待（兼任雙重角色者）

受訪者從個人角度看待角色期待，比較著重在如何扮演好角色任務及確認機構對其角色的期待，透過分析自己在角色扮演上的優劣勢，希望讓其他人看見自己在角色任務上的發揮與重要性。有些督導接

任角色後便努力讓非社工職种的員工看見其優勢，進而獲得認同，有些則認知自己能力上的劣勢，但接了此職務就是努力向前，但這都是角色期待的一種形式。

個人期待是跟著組織一起發展，所以鼓勵他們去進修試著把一些服務經驗寫下來，重新去認識自己這個人……可以透過他們自己的努力定位下來。(E0222)

#### (3) 執行層（員工）

不同職种的員工對主管也會有不同的期待，但同時會出現對主管的雙重角色感到困惑，以及對雙重角色認同的情況，感到困惑的情況如同受訪者A提到：

社工或其他工作人員就覺得我很忙，很多事情沒有辦法馬上給他們答案和支持。(A0531)

對於某些非社工職种員工來說，主管就是行政管理角色，沒有雙重角色定調的困難，這比較明顯的偏向員工尋求之功能導向，他們對於雙重角色不會混淆，也就對角色期待不會過高，而且有時反而更提升問題解決的時效性；如同E所提到的：

大部分（非社工）的同事搞不清楚兩種不同角色的分野在哪裡，然後對她們來說當下有得到一些協助就覺得夠了。(E0620)

### 2. 雙重角色衝突

雙重角色衝突來自期待的差異，可分成兩種類型，一種是個人內在期待差異所導致的內在衝突；另一種是一個人同時



扮演多個角色，因無法保持角色間的和諧所產生的角色衝突，簡單來說是角色衝突是二個或二個以上角色期望的相互矛盾，而兼任督導所要扮演的是主管與督導的角色，這兩種角色就像夾心中層一樣，充滿了為難，又要隨時拿捏何時該以哪種角色出現較適合。如同受訪者A所說：

工作就是工作，最大的困難還是跟主管的相處，如果只是純粹扮演督導會比較好，最困難的是因為我們在夾心的中層，要怎麼去協調主管跟第一線工作者的衝突是很難的。（A1012）

另外一個層面的衝突則發生在工作執行上，這種衝突也常常讓兼任角色者心裡產生掙扎，因為被迫只能扮演一個角色的情況下，內在心理衝突及外在執行困境就會發生，如同受訪者E從角色執行層面說到：

兩難就是明知道只能執行主管這個角色，但是這角色是有要求的，呈現出來的就是業績，當你的同事沒有辦法完成，或者出錯頻率很高的時候，就會覺得他需要督導，需要被支持，但是當下就會很清楚知道你沒有辦法擔任那個角色，所以內在是會沒辦法。（E0607）

總而來說，角色衝突主要因角色期待不一致所產生的結果，兼任雙重角色面臨衝突時會有兩種因應型態，一種是認為就像夾心餅乾要兼顧好是困難的，乾脆只選擇扮演好一種角色；另一種是來自一人

扮演多重角色，因為工作質與量的負荷所導致角色的衝突，兩者皆會產生兩難的局面，在特定議題時必須要優先以行政管理角色進行。

### 3. 角色負荷過重

兼任者角色負荷過重是導致工作產生壓力的原因之一，當我們對某個人在某個角色行為上要求過多，就會造成量的角色過度負荷；但若是對其要求超過個人能力、技術及知識，則會造成為質的過度負荷。在這裡主要發現兩種情況特別導致角色負荷，受訪者B提到在剛接任主管時的前幾年比較明顯，當熟悉業務及角色後，負荷過重的程度才有降低。

剛出站比較會負荷過重，現在比較不會，習慣了那些行政的東西對我來說比較熟練，覺得自己想的這麼多也就是這樣。（B1115）

另一方面，承接政府方案是社會福利機構常見的經營運作模式，而政府為了維護服務品質及經費有效運用，有很多繁瑣的稽核程序，也常讓社會福利機構感受到行政上的負荷，受訪者D認為承接政府方案會因為計畫規定時程而會有不同程度的負荷，例如年度核銷、評鑑考核時。

剛開始的時候，覺得是蠻大的社團協會，但後來發現它太仰賴政府，但政府的一些計畫都綁得很死，會讓工作人員沒有辦法做很多的改變跟投入，只能忙核銷。（D0627）

#### 4. 角色定位模糊

角色模糊是對兼任雙重角色之期望本身不夠明確，使其未能認清自己的角色職責，也可能是欠缺有效執行角色職責的訊息，最後，即使知悉如何執行角色職責，也可能因為不了解領導層對其角色執行表現的評價，造成角色模糊情境。

以專業督導為主要工作的受訪者相較於以行政管理為主要工作的受訪者較容易產生角色定位模糊的情況，因為以行政管理為主的受訪者很明確知道職務內容就是什麼事情都要負責，認知角色的定位；但以專業督導為主的受訪者會認為個人角色應該以專業督導工作優先處理，協助專業上的提升是最重要的一環。受訪者C提到：

一方面也不知道自己有沒有這樣的權力去做決定，比如說這個人是不適任的，我可不可以跟組織說明，還是是由主任去做決定，會擔心角色的分際。（C0220）

## 二、社會工作兼任雙重角色的角色調適與實踐

當兼任雙重角色在角色執行上遇到困難，認知角色衝突必須處理以降低衝突所帶來的問題與壓力，更重要需解決工作的困境，此為角色衝突的因應。在工作上遇到困境時，會先評估狀況並選擇採取哪些因應方式。受訪者評估自己過去背景的狀況，這些狀況會影響角色上的執行，接著

從個人角度剖析，個人角色調適與實踐就變成重要的平衡環節。因此，以下歸納出六種角色的調適與實踐方式：

### （一）背景養成有效應用

個人過去背景養成可讓兼任雙重角色在接任此職務時有更多的信心，受訪者表示社工學校養成教育包含會談技巧、方案規劃與設計、研究法等對角色執行上有助益；社工在學校、職場所塑造的特質在管理跨專業的員工也有很大的幫助。此外，大部份的主管在擔任主管職前多半是第一線工作人員，從基層做起，都具備對人關懷的特質，這些對於在扮演主管角色上有加分，員工容易感受到溫暖與被尊重。如同A提到的倚靠過去經驗所得到的適應策略：

社會工作的核心價值，譬如說對人的尊重、公益、倫理、保密、個別化，我在回憶這些東西其實是本來就有的，不是學了社工才具備。（B1136）

### （二）轉化信念與價值觀

兼任雙重角色者在面對機構人事安排上似乎是以「認命」且看到機構的需要而接受了安排，有些受訪者沒有將升遷當成自己職涯的規劃，反而是臨危受命接受了機構的安排，在接受的過程中，會衡量自己的能力是否能稱職扮演好角色才決定要不要接任，在接任後則必須調整個

人信念與價值觀才能夠在職務上努力，受訪者B提到接任主管職務不在自己預期的規劃裡，但當機構有需要時，也不知如何拒絕，在考量自己能力後接受了機構的安排，把更多心思運用在如何增進自己管理能力以充分扮演好角色。

剛開始來的時候，其實我的特質與個性是沒有要接這種主管工作，剛進來也沒有這樣的規劃，一年後組織剛好有這樣的規劃，我不知道怎麼拒絕，就這樣出去了。（B0124）

### （三）支持系統的協助

兼任雙重角色因為角色任務的繁重與多元，難單靠個人的能力就能扮演好角色，資源的適時介入是重要的，這裡所談及的資源多半需要從個人的支持系統獲得。而支持系統來自生態系統觀點，各學者有不同的分類觀點（宋麗玉等，2002），從受訪者的論述可將支持系統來源分成非正式支持系統、正式支持系統兩類來探討：

#### 1. 非正式支持系統

指的是在自然無結構、個別化的需求，和個人日常生活中的人際互動所產生的形式，通常包括父母，家人，親戚，朋友，鄰居等，以接納、服務和情緒上的支持或協助，幫助個人維持生活的功能，亦稱初級支持系統（the primary support system）。像是受訪者C提到：

內部有督導團體，就是不同崗位上的督導一起討論。用讀書會的方式，去討論回顧自己的受督經驗或督導他人經驗，也會去討論回應書本的部分。（C0326）

#### 2. 正式支持系統

指的是藉由社會組織結構本身的專業特質、及特殊的目標所提供的支持，通常包括學校、組織、政府、宗教團體等。在社工督導正式支持系統中外聘督導機制是常運用的型態。如同受訪者E提到：

自己的經驗找外聘督導的成效是好的，是一個客觀的第三者，他在看我的狀態或者聽我的分析，抓到的重點會跳脫我原來的僵局，能給的幫助是比較全面的。（E0531）

當然，機構領導層的支持也絕對是重要的，受訪者提到領導層可分成兩類，一類是業務上最直接的直屬主管，例如督導職務的直屬主管多半是主任；另一類是更高階的主管，比較偏向執行長、總幹事之類的職務，受訪者B提到高層若能支持便可帶來更多的內部資源，會讓工作更有事半功倍的效益。

組織很好的一點就是內部的資源算充裕，出站後上面很能體諒在外面不方便，給很充裕的資源。（B0414）

「同儕學習」也是正式支持系統裡重要的一環，在同個環境下經由同儕的互動和協助，不僅能獲得情緒的支持，還有相互教導與學習的機會，這種激勵的效益有

時所帶來的成效不亞於其他方式，受訪者B提到同儕間的互相砥礪有助於專業的成長及支持。

我們彼此的凝聚是有，但是因為業務也很忙，所以聚在一起的時候可能是針對共同需要決策的來討論，各自把工作做好，彼此尊重這樣。（B0701）

#### （四）對個人投資與進修

在雙重角色的困難下，要對於工作調適是不容易的，而受訪者C就提到「讀書是一個調適的方式，在修（研究所）課上會重新去檢視這狀態，我到覺得那是蠻開心的」，這就表示進修可以為自己獲得一點喘息空間，也讓自己有更多的知識去面對難題。這也顯示自我提升的重要性，畢竟公司資源是有限的，常常身為主管的自己會忽略個人需求，所以，在繁忙工作中還是要找到進修及再精進專業的機會；此外，在機構資源有限的情況下，常見訓練資源優先給第一線工作者，畢竟做好服務才是助人工作機構首要任務，因此，身為主管的訓練資源反而容易被忽略，運用自己個人的方式、資源投資自己就變成很重要。

有花時間去整理自己被督及督導經驗，加上目前也在讀社工（研究所），有看一些社工督導的書籍……把它轉換一下自己的身分，不能只是用要求的……可以重新去檢視。（C0315）

#### （五）信仰支持

具有宗教背景的社會福利機構不在少數，而助人工作者有宗教信仰者也有一定比例，有些助人者會認為助人者工作可以實現其宗教的價值又能維持生活所需，因此，「信仰」對許多工作者來說是有助於調適的部分。受訪者F表示可以透過信仰裡的禱告獲得心裡的慰藉以應付工作上的壓力。

宗教信仰給很大的力量，我是基督徒，透過禱告會得到很大的力量。（F0701）

## 伍、研究討論

### 一、討論

本研究歸納出社會工作者雙重角色問題，其中包括角色認知差異、多層角色期待、雙重角色衝突，角色負荷過大及角色定位模糊。在釐清雙重角色問題後，則從角色調適與實踐進行歸納發現可以由背景養成應用、轉化信念與價值觀、支持系統的協助、對個人投資與進修及信仰支持等五個面向來進行兼任角色調節。（如圖1）

本研究社會工作兼任雙重角色中發現五大問題，這源自社會工作兼任角色的尷尬，如同Tabbi（2013）提到社會福利機構主管常被不同角色夾在中間，變得為難有很大的關係。這也呼應了現有機構在服務提供的管理架構下，會讓督導功



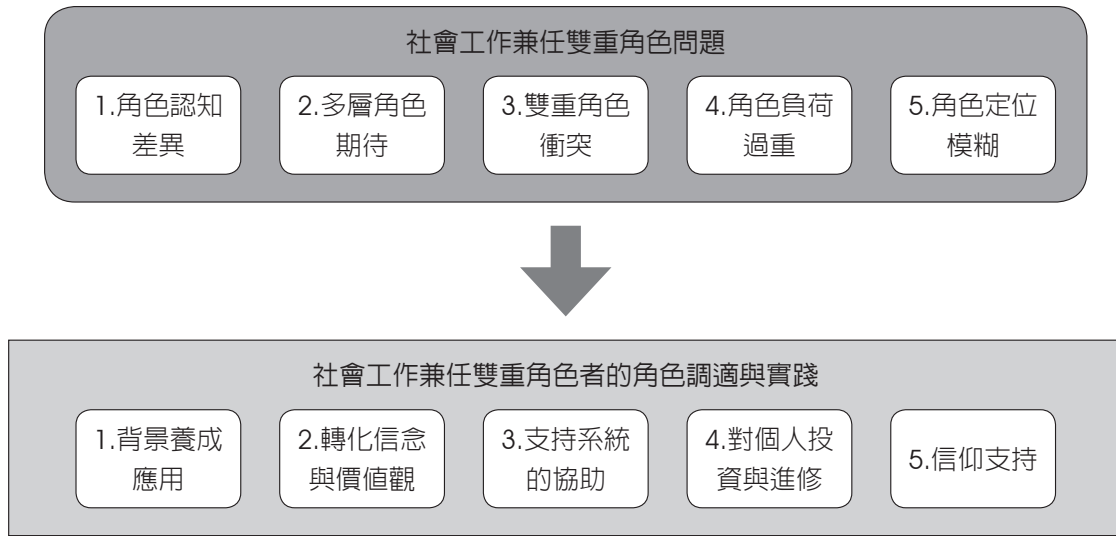


圖 1 社會工作兼任雙重角色問題與調適實踐概念圖

能產生無預期及負面的影響（Clare, 1988; Gibbs, 2001）。以本研究來說，社會工作兼任角色對行政管理跟專業督導角色的認知會產生差異，這樣的情況不管在角色扮演中失衡，也會因此造成角色上的衝突，這都因為督導與員工之間存在內部實質權力差異（Tromski, 2000），在實務執行上，兼任角色因為受到上下層與自我的期待落差，造成雙重角色的負荷過重，這與Wonnacott在2011年所提到的看法相似，機構由於多元的行政與教育關係，督導的管理角色常會面臨工作負荷過重的壓力。同時，兼任雙重角色的定位不明的情況，這都使得主管容易被夾在中間處於尷尬的角色，也會讓社工督導在能力執行上產生掙扎與困難（Wong & Lee, 2015）。這些問題都凸顯現有機構中兼任雙重角色者的

挑戰，同時，亦可能影響機構成員彼此間的互動及工作上的發揮。

在這樣的情況下，社會工作兼任雙重角色者也會因應在職務上的壓力而進行調適或角色實踐（Munson, 2012）。個人背景的養成會強化兼任角色者在工作上的適應時間，藉由工作信念與價值觀的轉變，亦可以讓兼任雙重角色者較能應對角色上的問題，這與Munson（2012）年提到的角色扮演有相似之處，當社工督導能夠掌握自己的角色扮演，改變自己的心態，對於教育學員，或是行政上的處理就能容易上手。而持續培訓和專業發展的機會也可以使得督導更能投注於工作（Healy et al., 2009; Kanter, 2007），除了讓兼任者適應工作內容，也可以降低社會工作兼任管理者離職的可能性（Chiller & Crisp, 2012）。

支持系統的協助是重要的，這與Guy等人在2008年及 Morrison在2007年提到的相似，督導必須有多方的支持力量，像是培養組織文化去提振士氣，讓使管理者和員工之間互相關注。兼任雙重角色者之對自我角色認同也會是調適與實踐的一項重要角色（Baines et al., 2014），有些兼任雙重角色者在角色實踐過程遇到困境時會從正向觀點角度去看自我工作的優點，這樣的方式有助於重新建構對此角色的認知，繼而採取與過去的不同方法去看待此角色。最後，擁有宗教信仰也對於從事社會工作者有很大的調適力量，且社會工作可以實現其個人價值或當面臨困境、壓力、負荷過重時，信仰可以成為個人能量泉源的重要來源（Aten & Hernandez, 2004）。

## 二、建議

研究的結果與發現其目的是回到社會工作實務現場印證，希望研究能真正提升服務的專業水準。因此，根據資料分析的發現，提供以下的建議，希望對實務場域有實質的助益。一為加強兼任雙重角色者行政管理相關的系統性訓練。目前行政管理的相關在職訓練明顯不足，應多思考行政管理主管層級的需要，在學校教育及工作訓練課程裡，加入更多兼任主管的相關訓練。二為工作職掌明確，訂定兼任雙重角色者之職務說明。這可以透過職務說明書來進行，職務說明書的擬定有助於將

工作項目、工作權責、所需知能說明清楚，所以，機構應重視擬定此職務的職務說明書，透過工作分析的過程與結果，將此職位之工作職責進行確認與劃分，使領導層、管理層、執行層更明確知道此職位的工作內容與權責。三為主動給予以行政管理為主的兼任雙重角色者實質支持。支持可分為有形、無形，有形支持可能包括給予更多資源、同儕支持會議、訓練、休假、獎勵制度（例如：兼任加給）等；無形支持則包括情感上、口語鼓勵，都可以提升兼任雙重角色者在工作上的熱情並降低工作耗損的情況。

## 三、研究限制

本研究僅訪談兼任雙重角色者本身是研究的限制，未來在研究上或許可增加不同角色對相同議題的詮釋以了解問題的深度及多面性。也因本次受訪者女性偏高，性別是否影響角色的發揮在本研究無法看見是較為可惜之處。再者，場域的選擇也侷限在身障與老人領域的民間社會福利機構，無法涵蓋的領域亦可做為未來研究發展方向。

（本文作者：魏昌波為陽光基金會東區服務中心主任；莊秀美為東吳大學社會工作系教授兼系主任；通訊作者：林信宏為國立高雄餐旅大學博士後研究員）

**關鍵詞：**社會工作兼任雙重角色、角色問題、調適與實踐

## 📖 參考文獻

- Hawkins, P., Shohet, R. 著，王文秀、李沁芬、謝淑敏、彭一芳譯（2003）。《助人專業督導》。臺北：學富。
- 吳文炎、蔡盈修（2017）。〈敘說工作經驗，建構社工專業：一位社工督導者的服務反思〉，《靜宜人文社會學報》11（3）。頁139-167。
- 呂季芳（2014）。《兒少保督導對新進社工員實務養成的影響》。靜宜大學社會工作與兒童少年福利學系碩士論文。
- 呂靜淑（2005）。《破繭而出？！少年服務中心社工人員的角色期待、角色壓力與調適歷程之研究》。東吳大學社會工作學系研究所碩士論文。
- 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》26（2）。頁215-248。
- 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》26（2）。頁215-248。
- 林月英（2017）。《社福機構運用外聘督導之角色期望、督導關係與督導功能相關性研究》。東海大學社會工作學系研究所碩士論文。
- 林坤志（2014）。《中部地區保護性工作督導協助社工員因應壓力方法及政策之探究》。東海大學社會工作學系研究所碩士論文。
- 張春興（2013）。《現代心理學（重修版）》。臺北：東華。
- 梁汕禎（2015）。《中部地區社會工作督導角色關係焦慮、督導風格與權力運用策略之相關性研究》。東海大學社會工作學系碩士論文。
- 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）。頁1-41。
- 陳怡杏（2019）。《政府委託服務下的社工督導實施——以婦女中心為例》。東吳大學社會工作學系碩士論文。
- 陳錦堂（2012）。《社會工作督導：經驗學習導向》。高雄：巨流。
- 黃明玉、郭俊巖（2009）。〈兒童保護社會工作實務之督導制度研究〉，《大葉大學通識教育學報》3。頁63-83。
- 廖梅青（2011）。《兩地家庭之親職角色認知與實踐之探討》。靜宜大學社會工作與兒童少年福利學系研究所碩士論文。
- 劉玉鈴（2014）。〈正向觀點的社會工作督導關係——以保護性業務為例〉，《臺灣社會工作學刊》13。頁101-126。
- 蔡心媛（2013）。《學校社會工作師角色衝突因應之研究》。東海大學社會工作學系研究所碩士

論文。

蔡宜庭（2017）。《台灣醫療環境下的社工督導實務——督導者視域》。國立臺北大學社會工作學系碩士論文。

謝旻真（2017）。《公設民營單位裡社工督導的工作處境與因應》。國立臺灣大學社會工作學系碩士論文。

簡春安、鄒平儀（2016）。《社會工作研究法》。臺北：巨流。

簡春安、趙善如（2010）。《社會工作理論》。臺北：巨流。

羅友偵（2019）。《社會安全網下成人保護社工督導的工作經驗之研究》。國立師範大學社會工作學系碩士論文。

Aten, J. D., & Hernandez, B. C. (2004). Addressing religion in clinical supervision: A model. *Psychotherapy: Theory, research, practice, training*, 41(2), 152.

Baines, D., Charlesworth, S., Turner, D., & O'Neill, L. (2014). Lean social care and worker identity: The role of outcomes, supervision and mission. *Critical Social Policy*, 34(4), 433-453.

Beddoe, L. (2012). External Supervision in Social Work: Power, Space, Risk and the Search for Safety. *Australian Social Work*, 65 (2), 197-213.

Brewer, E. W. and Shapard, L. (2004). Employee burnout: A meta-analysis of the relationship between age and years of experience. *Human Resource Development Review*, 3, 102-123.

Boeije, H. R. (2009). *Analysis in qualitative research*. London, England: Sage Publications.

Clare, M. (1988). Supervision, role strain and social services departments. *The British Journal of Social Work*, 18(5), 489-507.

Chiller, P., & Crisp, B. R. (2012). Professional supervision: A workforce retention strategy for social work? *Australian Social Work*, 65(2), 232-242.

Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*. Sage publications.

Deutsch, M., & Krauss, R. M. (1965). *Social Psychology*. New York: Basic Books.

Gibbs, J. A. (2001). Maintaining front-line workers in child protection: a case for refocusing supervision. *Child Abuse Review: Journal of the British Association for the Study and Prevention of Child Abuse and Neglect*, 10(5), 323-335.

Guy, M. E., Newman, M. A. and Mastracci, S. H. (2008). *Emotional labor: Putting the service in public service*, New York: ME Sharpe.

Lewis, J. A., Packard, T. R., & Lewis, M. D. (2011). *Management of human service programs*. 4th ed. Belmont, CA: Thomson/Brooks/Cole.

Morrison, Z. (2007). Feeling heavy: Vicarious trauma and other issues facing those who work in the sexual



- assault field. *ACSSA Wrap*, 4, 1-12.
- Munson, C. (2012). *Handbook of clinical social work supervision*. Routledge.
- Parsons, T. (1961). *Theories of society foundations of modern sociological theory*. Free Press of Glencoe.
- Healy, K., Meagher, G. and Cullin, J. (2009). Retaining novices to become expert child protection practitioners: Creating career pathways in direct practice. *British Journal of Social Work*, 39, 299-317.
- Kadushin, A., & Harkness, D. (2014). *Supervision in social work*. Columbia University Press.
- Kaiser, T. L. (1997). *Supervisory relationships: Exploring the human element*. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Kanter, J. (2007). Compassion fatigue and secondary traumatisation: A second look. *Clinical Social Work Journal*, 35, 289-293.
- Kvale, S. (2006). Dominance through interviews and dialogues. *Qualitative inquiry*, 12(3), 480-500.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative evaluation and research methods*. Sage.
- Rossman, G. B., & Rallis, S. F. (2012). *Learning in the field: An introduction to qualitative research*. Los Angeles Thousand Oaks, CA: Sage.
- Shulman, L. (2010). *Interactional Supervision*, 3rd ed. Washington, DC: NASW Press.
- Stacey, M. (2013). *Methods of Social Research: Pergamon International Library of Science, Technology, Engineering and Social Studies*. Elsevier.
- Tabbi, R. (2013). *Clinical Social Work Supervision: Practice and Process*. Boston: Pearson.
- Tromski, D. M. (2001). *An analysis of counselor supervisor role and its relationship to supervisees' perceptions of the effectiveness of their clinical supervision*. Athens: Ohio University. Unpublished doctoral dissertation proposal
- Tsui, M. S. (2004). Supervision Models in Social Work: From Nature to Culture. *Asian Journal of Counselling*, 11 (1&2), 7-55.
- Tsui, M. S. (2005). *Social Work Supervision: Contexts and Concepts*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Tsui, M. S. (2008). Adventures in re-searching the features of social work supervision in Hong Kong. *Qualitative Social Work*, 7(3), 349-362.
- Turner, J. H. (1991). *The structure of sociological theory*. Homewood, IL: Dorsey Press.
- Wong, P. Y. J., & Lee, A. E. Y. (2015). Dual roles of social work supervisors: Strain and strengths as managers and clinical supervisors. *China Journal of Social Work*, 8(2), 164-181.
- Wonnacott, J. (2011). *Mastering social work supervision*. Jessica Kingsley Publishers.