

專  
\*  
業  
\*  
督  
\*  
導  
\*  
關  
\*  
係

王玠譯

在社會工作的領域裏，督導是一項十分獨特的

活動。它是專業運作裏實務、個人和理論的一種混合。一般探討督導的文章大多偏重在督導的管理功能。強調的是數字及責任問題，反而很少討論到自覺的發展、人際關係之實務技巧等專業的精髓，因此，社工界是該重新審視「專業督導」的中心目標了！專業督導的目的是促使實務工作者（以下簡稱工作者）將助人角色的個各層面整合起來，進而把其專業服務之能力及功用發揮得淋漓盡致。要達到這樣的目標，督導及工作者之間的互動關係就必須是一個活生生的助人關係的模範。這種互動的媒介就是訊息。在督導中，實務工作者應該可以從督導那兒感受到最真實的興趣、同理、接納、自由、開放等等，而這些也正是我們期待工作者要傳達給案主的訊息。

督導的影響力端視督導如何運用自己，和他的

敏感度來引導工作者發展專業自我。要達成這種專業成長，督導表現在示範行為，反應態度，和發掘思考及感覺的能力是決定性的因素。因為這些正是我們期待實務工作者在和案主互動時所應展現的專業能力。

督導是一種助人的關係。在這種關係中，實務工作者學習到如何「傾聽」——這是專業干預的品質保證，作者深信實務工作者一定得嚐試着與案主認同而且讓他們有被了解的感覺，同樣地，督導必須與實務工作者認同，而且懂得他們的感受。

成功的督導要件是培養工作者的能力並且信任他所提供的治療與服務。要產生信任的話，實務工作者必須從他和督導的關係中來體驗他和案主的關係。否則，督導的結果可能會失敗。反之，則可以

培養出一位既專業又穩定的實務工作者。

督導關係之內涵

實務工作與督導不止是互相連結；也是同類型的過程。兩者的目的都是希望經由知識、經驗的精湛來促成思考、感覺和行為的改變。除了「影響」和「改變」是兩者共通的特性外，還有下列的相似之處：

- 所謂的「專家」和學生（在督導關係中是督導和工作者，在個案關係中是工作者和案主）之間必須有良好的關係。
- 兩者之認知及情感的過程都是實務取向，也就是將知識轉化成實際的行動。

·精神動力的原則也適用於這兩種關係。

·兩者都隨時展現著生活與工作的相互貫通、不可分的特性。

此外，督導之執行也和治療過程相似。督導工作者的陳述必須傾聽且有所回饋，就像工作者對待案主一般。在督導進行時，工作者的角色案主一般，必須提供相關的資料，例如個案流程紀錄，錄影帶或錄音帶等。問題之提出是工作者的責任。此時，督導扮演著治療師的角色，是來協助工作者檢視資料紀錄進而有所領悟。

從一九七〇年開始的專業文獻上曾提到督導與治療是一種「平行的過程」，也就是說案主與工作者的關係會直接反映在督導過程中。換句話說，工作者和案主的關係呈現問題時，工作者會不自覺地，如案主一般地，把問題表現在他與督導的關係中，為的是讓督導了解到他和案主之間發生了什麼事情。另外，也有一些文獻強調督導關係的治療性，這種特性的功能是促進工作者自我及專業的成長。總之，督導關係是①協助專業助人者自我成長，②學習了解個案的最佳途徑。簡單的說，工作者從他的督導如何「對待」他，學習到如何「對待」

個案。

在督導關係中，督導幫助工作者更完整地了解自己，並知道有效地運用個人的個性及互動方式去協助案主認識，表達自己。督導以同理及共鳴的方式，臨場指導工作者，提供一個絕佳的第一手機會，工作者則從中體驗到深遂豐富的人心，強韌的內在動力，以及助人關係的威力能量。

### 自我認識

公私分明，專業及自我不混淆是實務工作者一項恆久的挑戰。正因為臨床工作牽涉許多生活與工作的互動關係，因此，要能做到公私分明真是十分地不容易。督導在這方面也可以協助工作者。因此，督導的角色有點像是專業的品質管制者。

只有當工作者清楚地知道自已的角色及功能時，才有辦法清楚、放鬆、開放地來好好了解他們的個案。換言之，了解別人之前一定得先了解自己才行。工作者的個性、價值及敏感度是幫助其成爲一個有效治療者的工具，工作者如何運用這些工具決

定他與案主的互動。工作者自己的過去及現在的衝突可能影響他的身心運作，除非他深切地了解他自己，不然很可能會把治療中所發生的問題歸咎個案頭上。當工作者有了這方面的認知，可以控制他的否認、扭曲和投射行爲，而且留意到他內心的變化時，才有能力運用自如來加強他的個案工作。要幫助別人之前，工作者先得解決本身的問題及衝突，這樣才不致影響幫助個案的能力。這種「客觀地觀察行爲，自由地體驗感受，沒有罪惡、尷尬及不安」的能力，正是助人過程所必備的。

對工作者最艱難的挑戰就是不受自己情緒影響而能與案主保持良性互動。更高層次的能力是以自己的情緒感受來了解案主，做爲治療的指引。督導過程中，我們允許工作者驗證他的信仰及態度，探索感覺及行爲，表達價值及理念。督導的目的在於發展自我認識，如此一來，才可能建立更清楚，更有規範的專業工作。透過督導的協助，工作者可以避免掉入「全能」(Omnipotence)及「反向轉移」(Countertransference)的陷阱。督導協助工作者了解：他們不一定要解決所有的問題；不必被案主難以捉摸的反應困擾；也不必因爲案主表現

不合作或是不感謝而喪氣。協助工作者拋除「世界上的問題都是我的問題」的錯誤觀念。當工作者可以自由地向督導表達他對個案的感受時，他也能很自由地留意和個案的互動交流了。

## 督導關係的五個階段

督導是一種強烈的人際關係，它可以促進治療能力的發展及提昇。其目的並不只是訓練工作者「做治療」的技巧，重要的是希望工作者／案主之互動過程能有治療性。重點放在工作者是怎麼樣的一個人，而不是放在他所做的事情。換句話說，除了告訴工作者者如何做如何說之外，更要透過督導關係的發展來達到行爲及認知過程的轉變。

督導的效果及成敗端賴督導維繫他與工作者關係的能力。這種關係的存在與維持正是助人過程的典範。所以，督導關係本身就是治療過程的一部分。學習與自覺環境的塑造來自於督導和工作者之間的點點滴滴。工作者將他和督導的互動以及督導之人格特質轉化成一種內在的規則，先變成自我的一

部分，再整合於專業自我之中。

督導關係包括下列五種內化過程：知性的學習、模仿、反射作用、認同和理想化。

### 一、知性的學習 (Intellectual Learning)

督導中最明顯單純的階段就是知性的學習和教導。目的在提昇知識。本階段中，督導是認知和意識層面的。答問式的對話可以教導工作者最新知識及觀念。針對個案，督導提出直接的批評與具體的建議。這樣的直接指導與具體協助就是知識的傳授。目的是希望在工作者及案主這種既理性又脆弱的互動關係中培養一份自主的感覺。督導扮演老師及教練的角色，協助工作者提昇其治療技巧，以及在過程之中體認自我。督導運用閱讀個案記錄、問問題、提出新的具有挑戰性的嚐試、強調不協調之處、提供修正建議及理論基礎等等方式來達成上述功能。

督導鼓勵工作者閱讀相關文獻、研究，向專家討教，同時不斷地研討個案。可見，知性的學習是十分基本且重要的。它不但能培養「正確的技巧」，同時透過自我評估、自我要求來提昇治療技巧。

### 二、模仿作用 (Imitation)

督導是工作者模仿的對象。工作者觀察督導如

何與案主、同事相處。從溝通、處理焦慮一兩難、鼓勵互惠合作等表現中判斷督導能力的高下。工作者可能會問：「到底督導有沒有他期待之於我們的能力？他是否能掌握時間？是否觀察周全？是否觀察出緊張的氣氛而願開誠佈公地來面對？有無能力控制助人過程的全部動態？」換句話說，身為督導者是否具有溫暖、接納、尊重、包容、瞭解、興趣、成熟、自信、信任、鼓勵等等氣質及特性呢？

在這裏，我們看到督導所代表的是實務專業上的完美。當工作者領悟督導的專業性，加上本身對助人過程知性的學習了解後，再與個案接觸時，自然會努力模仿督導。而督導過程中討論個案，分享工作得失時，模仿作用就更加顯著了。

### 三、內射作用 (Introjection)

第三種內化階段就是內射作用。主要指的是對督導關係的管理，包括雙方對話、交換、互相印證，以及督導如何處理這種交會時所產生的動力量。

督導協助工作者降低焦慮、創造信任的方法是邀請他分享個案並探索督導關係。坦誠的溝通討論

對關係之建立及維繫有很大的提昇作用。透過對話，督導協助工作者從局限於個案到解放自己。製造一個溫暖、支持、安全的情境，使得工作者的疑惑和領悟都能在這關係中盡情的表達，而不必擔心招致嚴厲的批評與責備。

任何關係的建立與維繫都免不了要經歷衝突、壓力與僵持。然而，透過督導過程的折衝，減少緊張、威脅，並將問題合理地整合在和諧氣氛之中。良好的督導關係中，憤怒的表達是被允許的，並加以適當的處理。督導鼓勵平等互信，進而檢視關係中的障礙，促進成長與學習。

在這階段裏，督導的角色是中介者，是工作者深度表達與反應回饋的管道。督導和工作者之間直接且自我開放地討論，對他人和對方的意識反應及情感轉移，進而促進對治療過程更深刻的了解；幫助工作者發掘自己對個案和督導的情緒反應，進而更客觀地處理個案。

督導關係中，這種第一手，最直接的支持，協助工作者以批判的眼光來剖析自己的工作。除了技巧、方法和策略以外，建立督導關係的過程幫助工作者更了解助人關係。

#### 四、認同作用 (Identification)

認同、內化的第四階段，其意識層面較前面各階段更少。認同是督導與工作者建立同盟關係。並就如何與經驗本質相結合，如何處理經驗中較易受傷的弱點等方面分享及交換心得。認同包括工作者對督導同理共鳴；督導對工作者主觀經驗的回應；督導表達他對工作者的偏見、感覺、態度等。工作者認同的、吸收的，不只是督導在情緒交換上的能力，還有他處理敏感課題（諸如依賴、衝突、權力等）的能力。認同還牽涉到工作者的情感轉移，更要面對的是工作者來自工作經驗的焦慮及罪惡感。

總之，督導扮演良師益友的角色，這種學習就像師傅帶領徒弟練功一般。督導處理他自己和工作者的角色、任務、情緒的方法就是一種教導。它驅使工作者能對自我有更大的熱忱及更圓滿的處理。

督導協助工作者創造專業自我的方法有：查覺工作者的話語及情緒；反應工作者感性及知性狀態；記載工作者和自己關係的發展及改變歷程。工作者認知，期待並預測督導的運作模式。最理想的結果是能漸漸把它們內化而轉變成統整過的專業自證。經過一段時間後，工作者慢慢地不再操心自我的

認同課題，而專注在能力的精進與提昇。此時督導的本性與氣質已整合，並轉換融合成工作者自我的、個別的治療風格。由此可見，認同對專業發展歷程中的個別化是十分重要的。

#### 五、理想化和反映作用

##### (Idealization & Mirroring)

這個階段的督導是屬於無意識的內化過程。工作者在過程中觀察學習督導如何截長補短地處理自己的弱點，進而運用以克服自我懷疑並發展强有力的自證。除了體會信任、溫暖和同理之外，工作者可以覺察出督導成爲專業助人者的自我要求。工作者也同時體認到督導的弱點及他對親密關係的敏感度。

對工作者而言，最好的一面鏡子就是看到督導由本身的弱點中激發自覺及創造力。工作者的價值感及自我肯定部分來自專業上的成就，部分來自良好的督導關係。實務工作者透過督導來完成理想化的內化過程。透過自由地表現內在生命，督導增強工作者之能力以完成專業助人者的角色與自我。透過分享主觀及客觀意見，督導促使工作者開展自己的理念及回應。如此這般地，工作者漸漸發展出信

心。督導提供的是一個管道。透過此管道，工作者維持自我價值並且包容不可避免的錯誤與失敗。當實務工作者愈來愈有自信時，也就愈來愈不需要來自督導的支持了。

理想化允許工作者盡情學習督導自我接近、自我探索的能力，促使工作者更有信心及彈性。督導的本質被工作者內化，成爲自我規範及指導。

### 督導有別於個別治療

專業成長與個人自我發展是相互交織，無法理清的兩種過程。兩者在督導關係中都可得到滋潤與培養。然而，在督導關係中處理個別需求必須合宜得體，否則會導致不必要的困惑與混淆。

治療的目的在促使個案能很有建設性地面對問題。督導的目的則是教導工作者如何成爲專業助人者。雖然督導不是治療，但是，就像其他良好的人際關係一般，它應該是有治療性的。其目的在改變行爲、態度、思考方式以及感覺，使工作者能掌握技巧並發展出敏感、體貼的專業自我。因此，在領

悟力與洞察力的發展方面來說，督導與治療是相當類似的。然而，兩者仍有差異存在。

第一種差異是，督導所造成的個人自我改變只是過程中的副產品。督導過程局限於檢視和分析目前工作有關的人際轉換。工作者的自覺來自於討論與個案相關的課題。督導關係的重點擺在專業認同，而不是個人自我認同。此外，督導的任務是找出工作者性格上的障礙，增進工作者對自我及案主關係的警覺性。理想上，督導避開工作者的個性背景和內隱的衝突及企圖。既不嚐試去消除症狀，也不去挖掘私人情緒及思維。督導只須指出工作者身爲治療者時所呈現的障礙。其方法就是鼓勵他針對督導關係來檢討情緒，尤其是那些會影響到專業關係的情緒。

另一顯著差異是牽涉到專業標準及工作表現考核。督導關係與治療關係不同，對於該嚴厲批判的地方是不能擱置或延緩的。依據專業標準，如倫理、教育、工作表現、實務等，督導必須持續不斷地衡量實務工作者的成長和發展。這些由政府機構或福利組織所訂定的專業條文目的在確保服務品質。督導可依此要求工作者。這種狀況則不適用於治療

。然而，基本上，督導關係和治療關係都是透過兩個人互動而發展出來的人際關係。

### 結語

督導關係的確是訓練發展高效率實務工作者的基礎。它是實務工作者專業助人關係的規範，也是實務工作者獲取知識的管道。這種關係提供工作者最精華的學習經驗。在此關係中，除了技巧的傳授外，強調的是督導的態度以及現身說法的臨場感。目的是希望提昇實務工作者的自我觀察、自我反省，並將經驗整合到有意義的生命系統之中。督導關係不只在促進價值觀和態度的學習，以及能力的培養——事實上，它本身就是一種學習。

(本文譯自 Raymond Fox, "Relations-  
hip: The Cornerstone of Clinical  
Supervision", Social Casework 70  
(March 1989):146)

(譯者現任中華民國紅十字會顧問，輔仁大學  
社工學系講師)