

督導心得談

吳嫦娥

壹、前言：

從事助人工作的十四年中，做為部屬與領導者的角色交錯相疊，經歷各種滋味，有自覺輕騎過萬山之惑，但也不時處於焦慮、困頓及難過之中，而領會出督導工作的重要性及其被期待性。

貳、督導的涵意：

在一般國家政治推動中稱領導人，企業經營中稱為管理人；在助人專業領域中，我們稱之為督導；比較偏重服務過程中專業角色及技術的增進。整合我個人的經驗，在這裡所談的督導是較廣義的，是指助人機構中組織為執行有效的業務運作之領導課題。

參、影響督導的效能因素：

一、人格特質的影響：

督導者的人格特質是關係導向或工作導向是主導，再加上受督導人員的工作及心理成熟度之表現，二者交錯反應，造成督導效能的發揮。我感覺社會工作或輔導諮商教育訓練中養成工作人員的特質能力是傾聽、同理、了解及協助困難，所以督導者的走向較為關係導向，不願以工作之急迫，任務之要求影響和諧的人際關係，縱或因事實需要，必須強調工作目標，也可能引起很強烈的壓

力及緊張；所以督導者的領導效能訓練，尤其是年輕的、經驗不足的督導者尤其重要。

二、對領導情勢之掌握力：

- (一)督導者和受督導者的關係，如果前者表示支持、接納、讚許，後者表現忠誠、信賴、負責，則督導者能確立其影響力，督導者的信心更強。
- (二)督導者對整體工作結構之明確性了解如何，包括了工作目標、流程、評估標準等。如果越是能參與決定、或接受明白的說明，則工作角色越能建立權威。筆者記得前二年進行少年恐嚇被害、竊盜行為防治及休閒場所逃學少年等區域防治工作時，我們嘗試結合區位學、少年犯罪理論、輔導方法技術及社會工作方法等概念，為使十四個少輔組能具體運作，更規劃了工作目標、工作運作方法、資料建立內容及評鑑項目，使工作人員有所依循，並且在過程中不斷研討，交換意見，而儘量不是用概念來領導，而在二年後區域防治工作漸有雛型後，計畫目標決策及技術推展，再普遍以少輔組之意見為主，計畫由下而上。所以任何需要創作、自行決策以及缺乏詳細工作流程之低結構或沒有結構的工作，易形成工作人員之慌張，督導者因此不易施展其能力。
- (三)督導人員在其職位上所擁有的賞罰權力；一般來說，管理人職權的大小，往往與其管理階層中地位的高低以及工作性質都有很大的關係，其實這是比較消極性的影響因素，在助人服務的專業機構中較不願意運用

。不管如何，建立督導者和被督導者之間合善、和諧、有效的運作關係是為最上策。

肆、督導原則（萬變之宗）：

目前有很多人性與管理、如何做一個領導者等叢書，提醒我們許多領導上必備的寶典，但是我深信卓越的領導是一種藝術成分濃於科學成分的工作，除了掌握原則外，更要深入體會、充實自我、建立獨特之風格。

(一)督導者有形象、氣質，使人不得不信服：

這包涵了：

1.以才服人——既是督導要有強將手下無弱兵，強兵上頭無弱將，督導者要奮進，充實知能；因為要告知受督導者目標方向必須經過：我做你看，我教你做，我不看你也做且做得好。

2.以德待人——尤其指「以身作則」，犧牲要比別人多，所有工作「看頭看尾」，做好督導，負起全責。

3.有風格——以個人想法及主張之表現要具體陳明，不予人以主觀判斷，多用事例或數字分析，不是職位權力，而是個人整體能力的權力表現。

4.情緒穩定——不沈浸在個人或工作的情緒潮流中，套句俗話也要「拿得起，放得下」。尤其助人機構成員多談感覺、較期待多一些的支持；女性工作人員多時，督導者要注意導引理性的認知及判斷，避免情緒之傳遞，影響組織氣氛。

(二)名義是督導，實質是朋友關係：

將督導化為無形，關心受督導者關心的事，因此不只是只有工作時間，也對平常生活、思想觀念時常溝通。

(三)多用鼓勵、支持、尊重的態度和語言。

(四)聽取意見、溝通、協商、指導，能納雅言和建議。

(五)處理及解決最困難、危機性的工作，顯示督導者有魄力及負責任的一面。

(六)排除做夾心餅、硬釘子，亦即有效調適上級的指示或命令，不轉移不合理的情緒及要求口氣、態度；要做軟釘子及彈簧，調整或變換工作要求及作法，以求有效的督導及工作效能。

(七)給予合理的、具體的評價及獎懲，先予肯定言詞，再予否定勸說，而要揚善於公堂，規勸於私室。

(八)不延宕公事或積壓公文，對被督導者的反應及疑難處理要有時效，最忌有來無回。

(九)將榮譽與功能歸於工作團體及受督導者。

(十)督導者只以受督導者工作時間的工作角色為督導功能發揮的主體，不以個人習性之偏好異同要求受督導者，或有主觀偏見。

(十一)如果可能的話，不妨請求上級主管給予結構性較高的工作，或更詳細的工作指示。

(十二)儘可能制定工作程序、工作方針、藍圖或大綱，並附上工作範例。

(十三)儘快使自己成為工作上的專家，這樣就能正確評估部屬的工作成效，而當做計畫或分配工作時就不需要依賴任何人了。

(十四)除了注意督導者和工作者工作關係外，要定期或利用機會加強內部橫向溝通系統及對外單位間之溝通網路。

(十五)對於所屬人員之人力分工，應力求公正公平，注意其進度，並表明樂意協助。

(十六)永不單看工作者缺點，應常注意、發掘優點；若有需改進之處，則具體陳明及要求，並了解有無困難。

伍、結語：

做為一個督導者或領導人，隨時了解自己的情況、盡力而為，資訊及對外參與領域要不斷開闊，其實沒有無限大的權能，在關心社會、服務人羣之中，所重要的仍是講求工作方法的發展，以提昇服務工作的效果，督導者在其間創造了一個使工作員能盡力全心投入的工作環境及溫暖有動力的工作團體。

（本文作者現任臺北市少年輔導委員會幹事長）