

國立臺灣師範大學社會工作學研究所碩士論文

指導教授：王永慈博士

我的社會工作督導之歌：
女性中階主管的故事

Melody of being a social work supervisor：
stories of a female mid-level executive

研究生：王絹惠

中華民國一〇五年八月十八日

謝 誌

能夠完成論文，真是上帝的恩典。身為在職生的身份，又工作又讀書已稍嫌吃力，還要同時面臨調任新單位，工作性質與角色全然轉換的處境，要妥善安排幾乎是不可能的任務；但卻也是因為這樣的大變動，才有機會形成我的研究主題，而能於現在流淚收割論文的果實。

謝謝指導老師王永慈，即便我來來回回修改論文題目多次，仍十分有耐心協助我在這樣的混亂情境中抽絲剝繭，引導我看見自己的優勢與想望，才能確定論文題目；在過程中辨識出我的狀態，使用不同的帶領方式，適時給我方向建議，因著理解我在工作讀書兩頭燒的分身乏術，允許我按照自己的步調完成論文，而終能完成論文，真的相當感謝王老師於其中的陪伴與指點。

謝謝口試委員莫藜藜老師、吳慧菁老師，您的指導協助我更能聚焦及延伸討論，豐富了論文的內涵與品質，對於我的肯定與回饋，也激勵我持守於社工專業，更堅固我的信心。

謝謝外聘督導施如珍老師，這幾年的陪伴與傾聽不在話下，您的關懷支持、精準建議與關鍵時刻的醍醐灌頂，對我是極重要的正面影響。

謝謝所上開了這門社工督導的課程，透過劉曉春老師的課程，啟蒙與激發了我更願意承諾於社工督導的角色中。我不會忘記老師描述「置身投入」的神情，讓我動容也嚮往，而我現在正在繼續實踐這個概念。

謝謝廷和絮，同為在職生的身份，卻總是排除萬難協助我，即時提供我足夠的資訊，讓我在慌亂中得到平靜安定的力量；也同步交換社工領域的工作心得，互通有無。也謝謝婷婷，既為同學有是助教，總是讓我在不熟悉的行政程序中安心不少。能因為求學的途徑認識你們，何其有幸。

謝謝我的工作團隊—男團、水團、強心臟，因為與你們在工作場合的相會，激盪出這些淚水與美好，才有機會系統性地彙整自己的督導經驗，並透過這些整理和回饋，與你們有更多的對話與交會，而能傳遞並實踐自己的理念與價值，與你們譜出屬於督導的美妙旋律。上帝安排我們相遇竟是這等巧妙！

謝謝「有鹽」，成為我論文撰寫過程中極大的後盾。不管是分享論文撰寫經驗，或者是閱讀文本後的回饋，甚至是提供自身的督導經驗，陪我吃飯抒發情緒…，這些對我都是滋潤的養分。我常因此被激勵，而有重新出發的動力，有你們真好！我們要一起繼續在社工大業中奮戰喔～

謝謝我的家人，犧牲許多與我相處的時間，也沒有要我儘速完成的壓力，卻在最後完成論文之際，默默地為我喝采以表達關愛。我正是在這樣的環境中被養育長大，而能形塑出現在的我，心中真有說不出的感激。

謝謝我自己，如果不是我願意覺察與敏感自己狀態，適時尋求支持與支援協助，加上我的韌性與耐性，終能成就論文之完成，也更激發我承諾委身投入在社工領域裡的熱忱。絹惠，你真的很棒！

謝謝教會弟兄姊妹的禱告，若不是你們這六年來的禱告與陪伴，我無法撐到現在仍屹立不搖，一路上有你們同行，滋潤牧養我之外，並見證上帝在我生命中的奇妙作為，這是何等美好。

謝謝愛我的天父上帝，在祢總沒有難成的事。祢讓我有內觀的勇氣，面臨軟弱、沮喪、無助時，因為仰望祢成為我隨時的幫助，而能時時回到助人初衷。這本論文正是祢在我生命中的印記，每一字每一句都是你的工，我讚嘆敬畏祢的磨塑與創造。感謝上帝！

王絹惠 2016. 08. 12

摘 要

成為一個督導，就是一條開啟重新探索自己的路。我從一開始沒有預期自己成為社工督導，到逐步累積督導經驗，一路風風雨雨，走來艱辛卻又令人欣喜。

藉著探究這條督導之歌，敘說自己於社工督導歷程的故事，理解在督導過程中經歷的痛楚、苦難和障礙，走過破碎、再修復、轉化而變得更強大；讓我透過內觀，重整歷年的經歷，形塑出自己的督導風格與特色，蛻變與修練成新的自我，而我也接受並欣賞這樣的自己，更有動力願意繼續承諾置身投入於社工專業中。

督導必須擁有自動定準的能力，以在面臨各樣處境都能安然自處。特別是身為女性，因性別帶來的權威議題干擾、訓練與升遷機會的性別不平等、設立性別界線的挑戰、質疑女性主管能力等挑戰，更需有辨識與處理社工個人議題的能力，同時敏感性別議題、政府政策與組織方向，看懂自己身為中階主管的生態系統，是如何受此牽動，並能妥善應用領導與管理的角色功能，而能在社工移情與反轉移之時，認出個人議題背後的脈絡，並能產生對應的策略，以協助社工員能成為有效能、提供妥善服務的助人工作者。

然除了督導本身需持續磨練專業技術、強化督導能力、建構社工督導與管理的知識，持守督導價值之外，機構也必須投入相對等的支援與資源，提供專業訓練與知能提升的管道，創造一個適合督導生存及養成的環境，使督導能在其中發展功能。

期盼透過我的故事，提供預備進入督導之路的伙伴一些參考，同時也能成為同行者的滋養，願意於未來能與我共同在督導的路上生根、發芽、茁壯，在社工大業中成為盟友，一起奮戰，譜出屬於我們自己的督導之歌。

關鍵詞：社工督導、自我敘說、女性中階主管

ABSTRACT

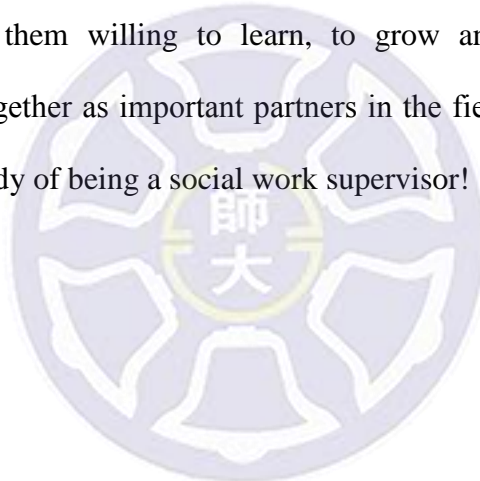
As a supervisor, it is a new path to self-exploring. In the beginning, I have never expected to be a social work supervisor someday; however, it has been through many obstacles, undertake an arduous journey as well as with joy from long experience.

With this “Melody” to express the stories of social work supervisor journey that guide to understand its experience of suffering, difficulty and obstacle which under the supervision process; all of broken, recovery and transferred that brought people stronger than ever. Through self-observation from long experience to mold my own supervision style and characteristic that brings a brand new me; it was acceptable and appreciated this change which also stimulates me to commit myself into social work field.

Supervisors must have good stability so that they can deal with all kinds of accidental difficulties and challenges easily. Especially as women, because of gender-inequity issues, such as the inequality to access training, unequal opportunities of promotion, and questioning the ability of female executives, a female mid-level executive like me needs to have more capacity to identify and deal with issues of personal. She must be sensitive to not only gender issues, but also the government policy, as well as the direction of her organization; therefore, she can understand how she has been affected in her working ecosystem, and then can properly apply leadership and the function of management role to assist social workers in recognizing the real context behind their personal issues. Helping them become efficient and professional helpers who can provide with prompt services even when they find themselves are struggling with complex transference and counter-transference.

However, in addition to that supervisors need to continue to practice their professional skills, strengthen the ability of supervision, build up the knowledge of social work supervision and management, and comply with the ethics in supervision, their organizations must also invest relatively enough amount of supports and resources – such as providing professional training, offering opportunities for knowledge and skills learning, and creating a suitable working environment where supervisors can stay and develop themselves comfortably.

I hope through my own stories, not only providing valuable reference and advice to partners who is preparing a path of becoming a supervisor, but also being the nourishment to make them willing to learn, to grow and to expand with me. Eventually, we fight together as important partners in the field of Social Work. Let's compose our own melody of being a social work supervisor!



Keywords: Social work supervioir, Self-narrative, Female mid-level executive

目 錄

第一章 奏樂	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	8
第二章 樂理—文獻探討	10
第一節 首席意義與角色功能.....	10
第二節 旋律、首席與聲部成員關係.....	15
第三節 首席任務與曲風展現.....	20
第三章 曲目賞析—研究方法	25
第一節 研究方法選擇.....	25
第二節 研究對象及場域.....	27
第三節 研究進行.....	30
第四節 研究倫理.....	33
第四章 演奏	34
第一節 初試啼聲.....	34
第二節 小試身手.....	40
第三節 摩拳擦掌.....	47
第五章 音樂講評	55
第一節 內在腳本攪和.....	56
第二節 關係質變衝擊.....	63
第三節 中階角色夾擊.....	71
第四節 性別意識再構.....	78
第六章 終章	86
第一節 演奏預備.....	86
第二節 掌聲鼓勵.....	99
參考文獻	103

表目錄

表一、督導歷程與挑戰、狀態及因應結果.....	32
表二、督導歷程大事紀要.....	55

圖目錄

圖一、督導角色於不同機構的定位與學習.....	93
-------------------------	----



第一章 奏樂

第一節 研究背景與動機

大學的時候，我總是幻想著未來當社工的樣子。想像自己會做一輩子社工，為案主發聲。或許那時年輕，無法想到長遠，所以心中的美好藍圖並未有當督導或主管的角色，只是知道需要預備、訓練自己，而順理成章的修了社會工作督導（以下簡稱督導）的課。那時，我以為「督導」是一個很遙遠的畫面，卻沒想到，居然很快地就一頭栽進這個世界。

懵懵懂懂的踏入，難免跌跌撞撞。督導常常是在社工員時期工作效能各方面表現都不錯才晉升上來的；但往往升上督導之後才發現，並不是每個表現好的社工員，就會自然而然的變成好督導。還是新手督導時，對於督導的職務內容、角色期待都相當陌生。摸索之際，還需熟悉職務內容、期許自己發揮應有的角色功能與期待，要上手著實需要時間，心中免不了慌張與焦慮。

我在擔任青少年機構的督導（以下簡稱 A 機構）時，對於督導理解的相當有限，社工界對於督導的角色著墨不多，或者該說我接觸的甚少。我常常會擔心自己做得不好、困惑自己的方向是否正確，開始不確定自己是否真的專業，而這樣的質疑，卻在社工員時期較少出現；也因為換了職位，過去的同儕變成部屬，有些話在幾經考量之後反無法說出口，常會有「高處不勝寒」的感受，在沒有同儕、後援支持下，對於督導的職位更顯戰兢。

在 A 機構擔任督導之後，我又陸續在 B 機構與 C 單位擔任督導，心中仍時有疑問。我不免思索：只有我當督導的時候有這種狀況嗎？這是督導長成的必經之路嗎？如果可以，是否可以少走點冤枉路呢？然而「凡走過必留下痕跡」，一

路走來，倒也累積了一些經驗與心得。即便當時不解、或有擦槍走火、流淚委屈，但回顧後卻發現，這些成了灌溉的水分，也滋潤、豐富了我的督導之路。

我將自己做為研究對象，期待透過探究自己的督導之路，認識我的生態系統，理解我的情境脈絡，看到我的認知、價值信念如何影響我的行為與督導風格展現，以累積在社會工作督導領域的實務經驗與智慧。或許有機會能對「社會工作督導」一詞再重新詮釋、賦予新意，也成為督導同路人的參考。

從小學鋼琴的我，長期浸泡在音樂中，甚至曾一度興起念音樂治療的念頭。對我來說，音樂不僅是調劑，還是很大的支撐力量，夜深人靜之際，在腦海中常會浮起許多歌曲，不斷盤旋縈繞，深入我心，音樂與我關係密切，對我的意義重大。而不同的音樂型態，也可展現不同時期我的狀態。故以下以樂曲來代表不同的督導時期：

海頓驚愕交響曲¹時期：

我在當了 4 年左右社工員之後，進入 A 機構工作。雖然是一個新的機構，但過去工作經驗累積之故，此業務內容多已上手熟悉，工作雖非千篇一律，但掌握度與安定感皆高，日子平穩踏實。一日在沒有心理準備之下被晉升為督導，突如其來的深水炸彈攪亂了原本可掌控的生活，頓時失序難以招架。社工員時期皆為一人獨立作業，工作進度、完成度、滿意度都是自己可以努力及達成的，難度較高、較為棘手的個案，通常也在諮詢外聘督導或召開個案研討會議後可迎刃而解。但當上督導之後，要擔負其他社工的個案督導，還需在原先負責的方案之外，掌控其他方案的執行狀況。另一方面光去理解政府對於各個方案的委託條件、招

¹ 驚愕交響曲：「交響曲之父」海頓的驚愕交響曲不依照既有的樂曲型態，用聽眾未預期的方式，在慢版的第二樂章時，所有的樂器和定音鼓突然奏出一個很強的和弦，驚醒打盹的聽眾，隨後曲調又如開頭若無其事的演奏著柔和的樂曲，令在場的貴族聽眾們驚嚇。

標方式、預期成效、經費規劃...，就已耗費一番時間與功夫，遑論談進度控管與成效展現，其壓力可見一般。過去無需置喙自己是專業社工，卻在擔任督導之後，常常覺得焦慮、質疑自己是否真的能夠勝任此職務。

接踵而來的，是傳遞機構政策的挑戰。督導要用社工員可以理解的語言、文字，傳遞機構決策進而落實，這樣「轉譯」的角色，十分吃力不討好。常有的現象是督導尚未得知充分的訊息、或是還未理解機構決策的內涵，卻受限於時效性而須立即傳遞；或是政策決策過程中，在機構與社工員立場兩相權衡之下，結果未能盡如人意，難免會被質疑無法體恤社工、不願為己抗爭、換職務就換了腦袋等...，有如啞巴吃黃蓮有苦難言。貫徹機構決策窒礙難行之外，督導處境原為承上啟下的角色，卻變得像夾心餅乾一樣兩面不是人。督導想要帶人帶心，做為基層社工與高階主管之間的潤滑劑，還要凝聚機構成員的向心力，同時發揮黏著劑的功能，要做的游刃有餘並不容易。我常常會問自己，我的立場是什麼？我代表誰說話？這樣做對機構的好處是什麼？對社工的好處是什麼？有什麼方式是可以達到同樣目的，但可降低傷害或付較少代價的？這麼做，可以達到原先所要的目的嗎？只是，現況卻是常常身不由己。我想做的做不到，我不想做的，礙於情勢卻好像沒有其他選擇而不得不做。相較於社工員時期，我擁有的自主性卻似乎反而變少，讓我始料未及。

處於這樣的衝擊與疑惑中，每天的生活可說是驚愕指數破表。不僅僅是身體，心理也需要喘息。於是我因重大車禍需要休養之故，順勢暫停短暫的督導生涯。在等待開刀復原的時間裡，我常常思考：我有哪些是自己還可以加強努力的？如果再有機會當督導，我可以提早預備什麼？我又會怎麼做呢？

韋瓦第四季協奏曲²時期：

就這樣，從 A 機構離職之後，我進入 B 機構工作。A 機構是一個人數不到 10 人的小型青少年機構，B 機構則是個員工人數破百的大型兒少機構。從一個小型機構轉變到大型機構，組織文化十分不同。大型機構就像一個編制很大的管弦樂團一樣，要能妥善運作，除了各種樂器要能各司其職之外，各個獨奏的樂器不能只展現自己的獨奏技巧表現與功力，以免喧賓奪主。然而要能理解各個獨奏樂器的音色、在樂章中的功能、於樂團中扮演的角色、歷史演進的過程...，光是理解與適應就吃了不少苦。在 B 機構裡，強調的不是個人色彩，而是層級、不同單位間的共融，如同管弦樂團要能一起完成協奏曲之演奏，需發揮各樂器的屬性與協調性。然而，在小型機構工作多年、又面對時刻翻轉的青少年工作步調，總是要迅速回應其投出的變化球，反應和創意、靈敏度都被訓練的十分快速的我，要從講求立即性與效率的狀態，轉化為考量整體和諧為重，耐心等候他人彈性調整步伐就成了一大考驗。

當時我在 B 機構擔任研究發展工作，就像是機構內部的方案督導角色一樣。在這樣的組織文化下，要扮演方案督導的角色並不容易，特別是需要評估、控管方案的成效與執行狀況，卻不具備實質的人事權。所有對於方案執行的內容都僅止於提供意見、建議，或做為未來開辦新方案的實驗前身之規劃參考。然方案由誰執行、是否可以繼續執行，或可否推展到全台各地，並沒有決定權，主要還是各地主管地方自治。此時建議的分寸拿捏不只是專業的考量，還有政治（機構文化）與經濟（財源經費）與人力資源（人員編制與人力素質），也有歷任主事者投出的風向球。此時期我更常問自己的是：我到底在這裡幹什麼？我說這些話、提供這些建議適合嗎？這對於各中心執行此方案有什麼幫助？對於機構的益處

²韋瓦第四季協奏曲：韋瓦第為「協奏曲之父」，四季協奏曲是一首著名的小提琴協奏曲，是由獨奏小提琴與弦樂五部合奏，由「快—慢—快」三樂章組成，多皆採用反覆句曲式，總奏多次反覆出現，各曲中均巧妙地運用合奏與獨奏交錯演奏之技巧。

是什麼？...在這個龐大的機構當中，我好像迷失了自己，常常因為風向球的改變，需要重新找自己的定位。

然而也是在這時期，我接受了主管的推薦，參與機構內部提供給中階主管的相關培訓課程。在參與培訓之初，我尚未擁有督導需具備管理概念的認知，且一度覺得困惑，是否因為新管理主義之故，才使得社工界也要趕流行，引進企業管理的概念，心裡難免有些抗拒；但在參與培訓之後，發現這主要是以職能發展系統為基礎的管理職能訓練，透過制訂個人的培訓發展計畫，並進行實質的行動專案，由職能教練（coach）協助指導，學以致用並發揮職能，這也是組織循序漸進培育管理人才之管道之一。參與培訓後的我，十分躍躍欲試，期待管理的機會來臨，並激盪出火花來。

莫札特小星星變奏曲³時期：

在 B 機構多年之後，我調任至機構的保護業務中心（以下簡稱 C 單位）擔任督導。因業務內容特殊，服務範圍廣大，社工人力儼然已是一個中型以上的機構規模。C 單位因為是 B 機構的分支，單位營運方式仍須追循機構宗旨與目標，同時需要符合政府委託方案的規格要求，如同變奏曲一般，在一個主要的曲調大範圍中，仍運用各種技巧發揮自己的特色。

C 單位人力編制龐大，管理幅度變寬，挑戰也接踵而來。從一開始的認識所有的人員，就花了不少時間。而又因為業務需輪班之故，我需調整上班時間，才有機會接觸所有同仁，並評估狀態而從中協助。工時拉長、須調整時差作息，首先面臨的就是健康與體力都吃不消；再者因為並非從中心內部升任督導，等於是

³ 莫札特小星星變奏曲：莫札特的小星星變奏曲以節奏與旋律單純簡樸的曲調為主題，將一個簡單的主題曲調，運用各種作曲技巧包含節奏、旋律、和聲的變化，使十二段樂曲中每段的音群及音型都做了適度的改變，聽起來相當變化多端，但不論如何變化，都源自原來的主題曲調。

空降主管，專業的質疑與受到的挑戰不在話下，特別是此業務又相當龐雜困難，轉速很快，彈性與反應能力都需迅速並精準，耗費的心力與精神更勝以往。

然 C 單位所承接的業務為保護性業務，服務範疇常常含括性別意識、權力控制等議題，督導要能協助社工員洞悉性別差異的認知，需要先具備相關的專業知識。但督導與社工的從屬關係本身就具有權力的差異，特別是中階管理者常被視為從老闆觀點，協助其管理員工，然社工常會以批判的視野去檢視習以為常的道理或事物。但是批判完不一定能回饋至體制或組織設計，使其運作得更好，有時反而造成緊張的對立或微妙的疏離。這樣的氛圍使得中階主管同時承受來自上下的壓力，令我擺盪了一陣子，要能看懂動力並能安穩自在處於現狀，著實不易。

不管是哪個機構或單位服務，都是女性工作人員為多數的社工環境，女性督導不僅要帶領女性社工，帶領男性社工的現象亦十分常見，性別所隱含的界線與權力概念無所不在，卻常隱而未現，影響督導關係與成效。我常面臨因為和部屬的性別不同，而需特別留意是否有不當的肢體碰觸，並小心互動時的心理距離及個別督導時的空間距離遠近，以免一不留意引發界線議題；或者需要留意性別的投射議題，避免進入對方的人生腳本，使得專業關係與個人關係交互流竄糾結，增加處理與因應的難度。

除了關係界線的拿捏之外，還需同時面對「管理者刻板印象—想到管理者就想到男性的迷思」及「性別刻板印象—男陽剛女陰柔」兩者間雙重的評判。即便我過去與男性員工平日互動關係皆十分良好，但男性部屬有時較不容易接受一位女性在上位者，對於女性主管的指導與指示較難立刻收下，我的領導權威常會被挑戰、質疑，常需透過各樣的方式證明自己的能力，而必須總是處在備戰狀態，精神與心理壓力皆大。再者，無論部屬性別，對於女性主管仍然會受到性別刻板印象的影響，希冀主管總是溫柔、溫暖、充滿支持，但身為中階主管的角色，卻不能只有這個面貌，而會有角色期望的落差，甚至造成緊張關係，可見界線與性

別角色的議題在在都影響主管和部屬間的互動。

此外，女性的職涯發展亦較男性受限。若具備同樣能力、同樣條件之下，普遍來說，組織多會以男性為優先積極培訓之對象。即便在我的工作表現比男性同儕更好的狀態下，仍會先以男性為晉升對象，甚至有女性不應與男性爭奪主管位置的意識型態，這著實令人氣餒。而在女性普遍較多的社工界來說，也同時存在著彼此競爭的議題。女性主管對工作表現良好的部屬倍感威脅，甚至為了鞏固或確保自己的地位，反會成為部屬晉升的阻礙。我難免會困惑、質疑晉升主管的遴選機制與誠信度，也連帶影響我繼續委身在此組織的意願及投入程度。然這與組織文化及對性別意識與角色認同有關。整體組織文化是否認同晉升女性為主管階層為常態，是影響女性晉升的重要參照因素。



第二節 研究目的

社會工作督導在社會工作專業扮演了一個重要的角色。督導擔負著要引導與監督社工員有正確的工作方向，並為其工作增加價值，同時有責信的功能，以確保服務輸送過程中案主能得到有品質的服務。但每個人總會有起伏擺盪，此時督導要跨越人的限制，發揮所謂的督導效能，需要天時—適合的時機、地利—環境脈絡、人和—督導者與受督者者能彼此工作，也需要時間累積培養能力。

在社工系的養成教育中，的確有督導的相關課程與訓練，但即使有相關的理論背景，多是先成為受督者才能成為督導者，且社工員通常要多年之後，才會變為督導的身份。若當社工時沒有持續的專業訓練與心理預備，要成為督導的能手實屬困難。過去所學的理论基礎，可能被多年的社工員經驗磨損殆盡，就塵封腦後、隨風而逝；所以實務的督導技巧，通常都得等到晉升成督導後才能實地操作。當督導的每一天都像在練鋼琴，督導相關的理論，就像音樂的基本樂理，需要理解曲調的構成，音符的意義、音階如何組成…等等，需牢記、熟悉並以此為基礎，然後想辦法練習運用、驗證確認、轉化演繹、揣摩琢磨…，但若沒有打通「任督二脈」，琴藝功力不會提升，還有可能練琴太激烈或姿勢不正確而傷到指頭或拉傷肌肉，琴聲太過難聽而傷人、甚或是彈奏方式錯誤而傷害鋼琴本體。

只是，那個所謂的任督二脈是什麼？即便我曾經讀過一些社會工作督導相關的理論，卻好像沒有吸收到精髓與訣竅。在我的督導歷程中沒辦法立即施展出來，常常是小心琢磨、戰兢謹慎、再三確認。要將琴譜上的音符化為實際的琴藝，練琴時間總會吃些苦頭，也有停滯不前、想要放棄的時候。有時，會出現名師指點，功力一夕間就大幅提升；但多數時間是無數夜幕低垂、獨自一人慢慢咀嚼，體悟出應呈現的力道，而能嘗試拿捏，修正彈奏技巧與步伐。

另外，社工強調人在情境中 (Person in situation)，指的是社會工作者不但要看見案主現在所身處的問題，更要深入理解案主在於所處環境當中的困難與跟環境互動的關係，理解人如何被來自環境的壓迫和內在衝突的壓力影響著 (呂民睿，2002)。然而，督導每一天看別人的情境脈絡，卻常常渾然不覺自己的生態系統，沒有意識自己所處的情境狀態，在系統間怎麼被形塑、被影響。故督導必須看懂自己身為中階主管的生態系統，是如何受到行政層級、組織動力的牽動，並能妥善應用領導與管理的角色功能，協助社工員能成為有效能、提供妥善服務的助人工作者，同時能維持身心靈健康，並取得平衡。

所以，我期待透過我的生命故事，達到下列目的：

1. 透過內觀，書寫自己的故事，再次咀嚼、回顧自己的經歷，如何對自己說話，及如何影響自己的督導歷程，而能進入自我關照，成為滋養自己的力量，並開啟對自己的新認識，能繼續承諾置身投入於社工專業中。
2. 耙梳自己的思緒，理解自己如何詮釋過去的歷程與身處的情境脈絡，並有機會能重新詮釋及賦予新意，而能描繪出督導之路的圖像與畫面，提供欲擔任社工督導的伙伴們一些實務參考。
3. 讓有意進入督導職位的人，在故事中一窺督導的生態系統與脈絡，透過視框轉移的方式，能進一步對照自己的狀態，使我的故事可以成為同行者的滋養，並能與我一起譜出美麗的樂章，共同在督導的路上生根、發芽、茁壯。

第二章 樂理—文獻探討

若把機構當成一個管弦樂團來看，管弦樂團中的各個樂器群組就代表機構中的各部門，而每個社工員都是各樂器群組的演奏者，必須了解音符、和弦、旋律、音程、節奏、結構、曲式等音樂理論之外，還需熟悉樂器結構、特性與演奏技巧，以對音樂演繹有助益；同樣的，督導若能理解相關的督導理論、督導技術、組織結構與機構性質，也能有助於督導工作的上手和產生自身風格。而我自新手督導，到逐漸熟悉督導業務、角色、位置，曾經覺得漫長又煎熬。這個督導的成長之路，正如同 Cousins (2004) 提及的督導發展歷程一樣，從接受者轉變成提供者的起始階段、到摸索與辨識自己對社工的影響，最後能因應受督者狀態的不同，切換適切的督導模式與技術，進入角色認同確定時期。然在督導這個中階主管的角色位置，因身為女性，遇到了不同於男性主管的處境與挑戰。故以下將從社會工作督導的定義與角色功能、社會工作督導發展歷程與督導關係、中階主管角色任務與女性督導的挑戰等方面進行文獻探討。

第一節 首席意義與角色功能

一、首席意義—社會工作督導定義

在管弦樂團中，樂器各群組之間和之內，皆有一定之公認等級關係。一般而言，每個樂器組有一個首席演奏家，他在組內有獨奏和領導組內其他音樂家的任務。最早的樂團是當時坐在首席位置的第一小提琴帶領大家一起演奏。他具有多種任務，從技術問題到最後的藝術成品，都由首席全權負責。首席還得演奏，並經常演奏獨奏聲部，集指揮和演奏於一身。首席的作用是盡可能領悟到指揮對這

首樂曲的處理方式和理解，以引導樂團到一個指揮想要的演奏方向，這對一個樂團來說是很重要的，故通常是各聲部的佼佼者才會成為該聲部的首席。

督導可說是各聲部的首席。通常都是在擔任社工員時，於該領域之工作表現優異或出類拔萃，才會被晉升為督導，故也需要展現該領域專業技巧；同樣也需要理解組織的負責人的營運方向，協助引導部屬發揮功能。

從督導的英文 supervision 來看，不難看出督導被期待在組織中扮演的角色及發揮的功能。意即督導要有過人的眼界與遠見、及超越視野的看見 (Cousins, 2004; Kadushin, 1992)。督導顧名思義就是一個將自己提升到不同的位置，從較寬闊的視角來看待社會工作，被期待以不同的、較高的視野，實踐其角色與責任的人。

督導者通常是組織的第一層管理階層，並非主要直接執行的工作者，而是透過查看部屬的執行工作情形，確認目標達成的結果。督導等於是高層與基層間的協調溝通者，肩負高層主管賦予的任務與使命，向下進行指導、協調，以協助部屬提升工作表現。

而「督導」指的是兩個人所形成的工作任務關係，一位是督導者，另一位是受督導者。督導者通常是組織中有較為資深的工作者，具備相當的知識、技能，去教導擁有較少知識技能的新進社工或較為資淺的人。督導是一個基本的工具，由機構指定的督導者，透過一種定期和持續的督導程序，以個別或集體的方式，傳授專業服務的知識與技術，以協助員工具有能力及增進其專業技巧，確保對案主服務的品質的一種專業訓練方法(李增錄，2002；Allan Brown & Iain Bourne, 2000, 引自江盈誼等譯，2007)。

二、首席角色功能—社會工作督導角色功能

以首席小提琴手來說，於技術上須隨時檢查、督促各聲部，以克服解決演奏上的技術問題。而除了對第一提琴聲部負責之外，需要再協助其他弦樂聲部長工作，檢查管樂及打擊樂器聲部。另外，並需通過制定弦樂之弓法、指法，貫徹表現指揮的藝術處理，以體現演奏者對樂曲的理解及在藝術上的表現。而在排練演出之前，首席需要負責樂團的音準校正，隨時協助指揮糾正各聲部出現的音不準現象。若在演出中發生演奏錯誤的意外，需把正確的粵劇演奏出來，以提醒錯誤的聲部挽回危局，使演奏順利進行。

督導正如同首席小提琴手一樣，需要發揮其特性，以展現其功能。督導的功能，以Kadushin (1992) 提出的行政性、教育性與支持性功能最為人所知，而行政、教育、情緒支持的功能，有其時代的發展歷程。督導最剛開始的目標是要促進服務輸送的效能與效率，使態度、技能和知識具體化，以增進專業效能和工作自主權，故教育性與行政性的功能是督導最早期發展的兩項基本功能，此兩項功能也是與受督者的督導關係中兩大要素（汪淑媛等，2010）。

行政性的功能指的是工作人員面臨行政上的問題時所提供的協助，而非單純的行政工作，內容包含個案量的管理，確認個案量是否可以負荷，及交付新案時資料是否正確或已完成；監督社工評估個案與服務需求、個案計畫是否符合機構政策；決定機構年度重點工作、文件記錄的順序、監督與協調團隊工作的運作來維護組織；及擔負與社區的聯繫角色，與社區討論服務計畫，積極參與社區團體、促成社區服務的新機會，以達成機構目標（李增錄，2002）。督導者有責任監督、評估並分配適當的工作給受督者，使其明白自身之職責，並透過督導者擔任受督者與機構間的溝通橋樑，以維持良好的服務品質（李增錄，2002；黃源協，1999；沙依仁等，2004）。

教育性的功能包含使受督者對案主有更深的認識與理解、更能覺察自己對案

主的反應、瞭解受督者與案主互動的狀況、思考他們如何介入及介入的結果、討論與案主或類似案主情境的其他方法(黃源協,1999)。督導必須對能力不及的社工員施以機會教育,提供必要的學習與協助,使工作經驗不足的受督者可將已有的知識與情境結合,並能運用在實務中,進而提升其能力與技巧,故教育性功能可說是督導功能中最重要的功能(李增錄,2002;黃源協,1999;沙依仁等,2004)。

然而,助人專業本身具有一定的危險性。很多人成為專業助人者,是希望可以幫助別人,並且可從中得到深層的自我滿足感,但承諾要自我探索還有啟發案主自我探索是一件充滿困難的工作。有些助人工作者會擅用自己的生活經驗和個人反應來了解案主,同時其個人的生命議題也會被開啓。若沒有適當的準備,可能會因為不實際的期待而受傷(修蕙蘭等譯,2013)。再者,社工員可能對自己的表現不滿意、灰心、沮喪,或是因為案主的遭遇而產生壓力、煩惱,引發創傷或者替代性創傷,產生對工作厭倦甚至耗竭(burn out)的感受。此時督導必須能協助社工員辨識議題,並紓解與調適壓力,給予支持、肯定、讚賞、鼓勵,使受督者提升信心、工作士氣及潛能,讓受督者更有動機工作(李增錄,2002;黃源協,1999;沙依仁等,2004),避免社工員長期處於情緒消耗的高風險中,無法提供有效能的專業服務,影響自我效能感、專業能力受損,甚至提早陣亡。督導的角色不僅止於對受督導者的安慰,更要在督導關係中,允許受督者深刻感受其混亂的情緒,藉此幫助受督者有所覺察省思並學習成長(呂學榮,2007)。

除了行政性、教育性與支持性的功能之外,督導也被賦予許多不同的角色功能。包含調和工作者和體系間互動關係的調解者功能(黃源協,1999);依照社工員的狀況提供個別化的教育計畫,使其能準確提供服務內容與執行服務策略,達到機構服務目標的教導者功能;引領社工員瞭解問題的根源,進一步分析使其能前往正確方向的領航者功能;評估社工員服務品質是否符合機構要求與達成目標,並擬定解決策略的裁判者等(陳乘彬,2015)。而這些角色功能同時受到督導的發展歷程影響,而有不同角色的展現與面貌。

綜上所述，督導的功能在於協助受督者服務案主，並落實機構政策、規範與期待，同時使專業人員提升社會工作價值。許多實務工作者認為督導制度的設立是組織人力發展暨人才培育的重要方法之一，是推展社會工作專業化的一環，督導是實務成長的必要資源，督導在社工員的專業生涯可說是相當重要。其對於社工員本身及案主的權益均能有實質幫助，會使社工員表現更為專業，更能達到有效服務案主、增進受督者專業知能及確保機構責信的目標(李增祿，1990；廖榮利，1990)。

再者，督導具備教育、監督、回饋、引導等功能。而除了提升社工員的專業知識與技能，促使其提供專業服務之外，並強調心理的支持功能，可見督導的行政性、教育性、支持性功能隨時代演進、持續建構的過程(汪淑媛等，2010)。這三種功能各有不同的重要性、也有區別性，於不同情境中也會彼此重疊，故這三種督導方式可同步穿插使用。然只有在行政、教育與支持性功能皆能均衡時，才會展現最大的效益(Peter Hawkins & Robin Shohet, 2000, 引自王文秀等，2003)。

儘管如此，督導與社工對督導功能的認知差異很大。除了為人熟知的行政、教育、支持功能外，督導也被期待發揮調和、教導、領航、仲裁等功能。督導與社工有相互的責任與義務，但實務中發現許多社工過於強調支持性的功能，不願接受督導有行政與教育性的功能，或者十分抗拒督導為引路及裁判者的角色，對於督導是否發揮其功能的滿意程度之認知有所不同。然而督導與受督者彼此有相互的責任與義務，但文獻多由受督者角度評估督導功能，從督導的觀點研究較少，較難一窺督導帶領社工員的為難與辛酸(汪淑媛等，2010)。

第二節 旋律、首席與聲部成員關係

一、旋律—社會工作督導發展歷程

旋律的形態是一條波浪起伏，行止自由、長短相間的曲調線，這種線條是極其自由多樣的。成為一個督導，也是一條歷時長久、連綿不斷的發展線。Cousins (2004) 認為督導發展的第一階段為起始階段，從接受督導者，轉變成提供督導者。通常可以發現督導在此階段會特別專注在一些具體可執行之任務，過程中會經歷角色的衝擊、焦慮，及經常面臨能否勝任之危機。第二階段為摸索階段，督導開始認真的將督導視為有意義的工作，能辨識並發現自己對社工的影響，以及會開始修正、改變自己的督導方式。督導也能逐漸發現一些自己的優勢及不足之處。第三階段為角色認同確定階段。督導能堅定認同督導角色，而能聚焦在受督者的需求，在對受督者學習需求、學習風格及個性的評估後，從一堆督導技術及干預技術中做出適合受督者的選擇。此時需要特定的督導技巧，才能整理督導經驗，並將此經驗傳遞出去。

只是並非每個督導都能發展到第三階段，新手督導甚至可能在第一階段就中輟夭折或棄械投降。光從社工員晉升為督導的角色轉換歷程，就是一個挑戰。通常在擔任社工員期間，對於未來要擔任督導並不一定有機會獲得充份的儲備訓練與準備，一旦成為督導，往往只能參考過去的受督經驗，作為自己擔任督導時的模式參考 (Cousins, 2004)。過去的受督者經驗、個人生活脈絡、家庭影響、學校生活等，將為新督導者形塑一個內化的督導圖像。若是過去的督導關係不佳或根本沒有督導，要憑空發展有其難度 (Allan Brown & Iain Bourne, 轉引自江盈伸)。

督導也常在轉換身分後感到孤立。升任督導後，和社工員就不是同儕關係，而是從屬關係，督導相較於社工，本就是較有權力，較有決定權的。但社會工作

的養成教育中，許多人對於使用權力十分陌生，故從社工員晉升到適應督導的權威角色身分相當掙扎、痛苦。要能不假裝權力不存在，有覺知的意識自己擁有權力，並且知道如何審慎使用、何時使用、為何使用，才不會棄權、落入權力遊戲、甚至濫用權力 (Cousins, 2004)。但這並非只對新手督導是困難的，而是擔任督導的歷程，皆要有意識、謹慎、隨時打開警報器，以免不慎掉入權力陷阱。

然而，不僅是督導有其發展階段，受督者也有他的發展歷程。第一階段剛入門的受督者經歷職前訓練，正在熟悉工作業務與掌握實務基本技巧，容易產生焦慮，第二階段則是完成職前訓練的受督者，逐步成為自主的社會工作人員，其發展也從依賴階段，進入獨立階段，在實務工作上有高度的自主性；第三階段就進入相依存的發展階段，即受督者和督導可以成為服務團隊，最後則是受督者藉著督導的協助，可以熟稔服務範疇，實務技巧提升，並進而發展專門領域 (Ming-sum Tsui, 2000, 轉引自陳秋山譯, 2008)。督導的發展歷程與受督者的發展歷程交織，兩者的面貌會有不同的影響與交互作用。故督導除了需要有意識的覺察督導歷程，對與受督者的關係，更是需要覺知。

二、首席與聲部成員關係：督導關係

督導和社工員的關係，好比管弦樂團中，第一小提琴的首席與小提琴聲部各演奏者的關係。首席表現技術的方式、制訂弦樂的弓法、指法之形式，與演奏者關係的密切或疏離，都會影響演奏者對樂曲的理解與演奏功力的精進與否，而有不同的樂曲表現。

督導關係也是在兩個或更多的專業助人者之間密切的互動，督導者與受督者的個人價值信念都會影響督導過程及其結果 (Ming-sum Tsui, 2000, 轉引自陳秋山譯, 2008)。所以整個督導歷程是一種以關係為基礎的工作模式，督導角色的

行使、督導的領導風格、督導技術的運用都會影響督導品質（黃明玉、郭俊巖，2009）。而督導關係是在專業的情境下促成督導功效，是一種互動後產生的結果。這中間產生的關係，牽涉到彼此間的角色行為，有一定的界線存在（李幸容，2010）。

督導與受督者的專業關係是催化專業成長的重要關鍵。兩者之間關係的本質，可被視為督導工作的重要核心層面，故督導關係中兩者的互動過程，可說是受督者在專業成長過程中的重要學習經驗（引自牛格正、王智弘，2008）。而影響督導關係互動的要素，包含彼此的角色認知、各自的知識價值與技巧、生活及專業實務經驗、性別意識、種族與多元文化背景認同、個人的需求、對彼此的期待，進入關係中產生的感受及交互作用，與動態的督導關係等（劉玉鈴，2002）。Sherry(1991)亦指出督導關係容易產生倫理議題的有三要素：（一）督導者與受督者間的權力差異問題。（二）督導關係類似治療的雙重關係問題。（三）督導者與受督者之間的角色衝突問題。可見對彼此的角色認知、雙方的權力差異樣態，是影響督導關係的關鍵因素。從督導關係上來看，督導倫理是督導關係的重要條件，當兩個人進入督導專業關係時，督導倫理是此一關係保障，亦是此一關係的規範（牛格正、王智弘，2008）。而雙重關係、告知督導過程、權力的不當使用、轉移與反轉移等，都是督導過程中易引發的倫理問題。

雙重關係是指督導者與受督導者之間存在著督導關係之外的另一種關係（蕭文，1991）。當督導者扮演了治療的角色或以其他形式與受督者建立親近關係，就導致了雙重關係。雙重關係會影響專業判斷，並有剝削當事人的危險，亦可能造成個人需求與專業需求的曖昧不明，故需相當留意專業關係的界線、雙重甚至多重的關係，對於專業關係造成的影響。

在督導關係中的告知督導過程，意即受督者有權力被告知有關訓練的目標、評量的過程、評鑑的標準等方面的訊息（牛格正、王智弘，2008）。然而督導同時被受督導者期待要營造支持的氛圍，又要管理、要求部屬的表現達到標準，督

導與受督者對於彼此的角色認知就有不小的差異，要在兩難中間取得平衡，實為挑戰。因大部分的督導都不喜歡去「評估部屬」這件事，甚至會對要去評估部屬感到不舒服。而多數的社工其實希望能多得到一些在工作上的回饋，如果督導都不去指出社工的工作表現，社工會對自己這樣做到底對不對、好不好感到不確定與害怕。當需要這麼做的同時，雙方層級的差異就此顯出，也就明確的指出督導與社工並不是同儕的事實。Cousins (2004) 認為越強調績效定義的督導關係，越應該在關係是被期待的情況下進行，且其目的是為了要辨認受督導者的弱點，以協助其成長，而這樣的關係需要一定程度的信任及誠實，但實務中並不容易達成。

督導的權力來自於專業背景、機構授予、個人魅力等。督導過度使用或不當使用權力，會造成受督者之抗拒，亦或是無敏銳度地完全遵守督導的各樣指示。督導試圖要假裝權力關係不存在或下放權力給社工，只是代表督導還未與自己的新角色連結而已 (Cousins, 2004)。若無法適切使用督導職位的權力，反會使受督者虧損，其專業也無法提升與精進。

轉移、反轉移、依賴和刻板印象等，也常出現在督導關係中。社工無意識的將生命經驗中對某人的情感轉移到督導身上，或督導無意識的將生命經驗中對某人的情感轉移到受督者身上，都會造成督導與受督者關係複雜或不對等，影響專業效能 (牛格正、王智弘，2008)。

而「督導與社工員」的督導關係及「社工員與案主」的專業關係，其實是異種同形的概念延伸，只是目的不盡相同 (Ming-sum Tsui, 2000, 轉引自陳秋山譯，2008)。社工介入案主的目的，是要提升案主的個人成長、增進因應事情的能力和社會功能，意即透過專業關係來輸送服務；督導的目的則是提升專業成長，使受督者能達到穩定的專業身分認同，成為有效能的助人工作者，可見督導效能與督導關係有著密切關連。

Kahn (1979) 亦指出督導覺察到此平行過程的作用，可將對案主的處遇和對社工員的督導這兩種過程中的覺知連結，而能有機會將知道 (knowing) 轉換為行動 (doing)。督導若能讓督導內涵回到社工的基本精神，意即個案服務的基本價值，包括倡導、使能、自決等，在督導工作上實踐，受督者就有機會將督導用來協助他們的技巧與方法，來協助案主。社工員必須體會到社會工作的核心價值，例如正義、關懷、平等、尊重等，才能將這些價值實踐在個案上 (Brashears, 1995)。

小結：

督導的養成階段，就是一個持續不斷的覺知覺察的過程，路途中總有挑戰與考驗。然而督導發展歷程與受督者的發展歷程會有交互作用。督導必須有意識的覺察督導的發展歷程，也必須覺知雙方的角色認知、權力差異如何影響督導關係的互動，以免督導無法正確的認知與理解自己的角色，也無法和受督者建立信任關係，在其中難以取得平衡，甚至產生倫理議題。督導若能讓社工的基本精神在督導工作上實踐，受督者就有機會將督導用來協助他們的技巧與方法，來協助案主，確保受督者能達到助人目的，成為有效能的助人工作者。

第三節 首席任務與曲風展現

一、首席任務—中階主管角色任務

樂隊是指揮用來表達音樂的工具，但每個人對指揮的動作可能有不同的理解，需要透過首席與指揮之交流，確定樂隊成員對指揮的理解相同，以整合整個樂團創造出的音樂感情。首席可說是樂團指揮、樂團成員、與聽眾間的傳遞者，具有橋樑作用。

督導之於中階主管角色也是如此。中階主管是在企業組織內位於高階管理者及基層管理者之間，上有高層主管來制定策略，下有部屬供其指揮執行，負責將高層的目標、計畫轉變為細部行動方案之策略，並監督部屬徹底執行。主要職責以管理性工作為主、專業操作性工作為輔之主管人員（方崇維等，2011。）

中階主管被賦予需要最先掌握顧客訊息情報，並快速回應環境對組織的期待的責任（李世璋，2009）。因此，中階主管除了必須依照高階主管的決策，規劃組織營運方向與服務流程外；對下也需負起領導、管理及部屬培育的任務（引自歐芳君，2007），以引導部屬有執行策略的能力，並確保執行方向準確。中階主管的兩項主要責任，第一是監督管理基層的工作，第二為作為高階主管與基層之間的溝通橋樑。中階主管需用基層了解的語言，準確地傳遞高階主管的期望；同時也將基層的需求，用高階主管能接受的方式回應出去。因處在中間層級，主要任務在協調組織內部各單位的意見，是協調過程的核心角色人物，具有承上啟下之功能，為跨部門、跨組織機能間的協調溝通與資源運用的聯繫樞紐（李世璋，2009）。若能透過協調掌握員工意向，並提供有效溝通管道，能使部屬充分發揮所長，獲得工作之成就感，並提升服務品質與組織績效，甚至能降低離職率與減少離職的營運成本（鄭進明，2003）。

彭懷真（2002）引用哈佛商業評論（Harvard Business Review）的實證研

究成果說明，中階主管可謂是組織成功與否的關鍵人物，通常也是機構變革成功的主要貢獻者。其重要性與特質包含：通常具有企業家的進取精神，會全力以赴主管交付的任務；在組織變革時，能調合產生的變動，使組織不至於失序；他們在組織裡的人脈遠比高階主管更為廣泛，也較能掌握員工的情緒及心情（李世璋，2009）。

綜合來說，中階主管身兼許多角色任務與價值（林鴻榮，2001）：

- 1、 中介協調者：中階主管處於公司高階與基層同仁中間，同時扮演企業決策的執行者與營運管理者的角色，故常需要擔任員工與機構溝通的中介者，化解衝突與解決問題。
- 2、 目標落實者：當高層經營者決定組織的發展方向，必須能產出實際的運作策略，並運用團隊共同合作，以落實組織營運目標之推動。
- 3、 專業傳承者：中階主管透過累積的專業經驗，而能擁許多實戰技能。若將其個人內隱的知識轉化為實務智慧，有利於專業的傳承專業，更能在既有的基礎上，鞏固專業的發展。
- 4、 訊息提供者：中階主管因角色位置之故，能掌握組織內外部重要的資訊，若能提供完整與足夠的訊息，可使組織在做決策時更加精準，使決策品質提高。

二、 曲風展現—女性督導的挑戰

樂曲的彈奏並非僅是彈奏正確的音即可，熟悉曲目、符合速度、施以正確力度的要求之外，並做出合適的表情，隨時配合表情術語而隨機應變，曲子才會有生命力、能打動人。每首曲子會有不同的曲風展現，而這極度考驗彈奏的功力與應變的彈性，正如同女性作為督導者一般，與男性督導者有不同的挑戰。

Kadushin (1992) 提出社會工作督導是機構的中間管理角色，是社工員的直接主管，隸屬在機構行政之下，是最高層級的實務執行者和最低層級的行政管理 者，意即督導是機構的中階主管。故督導除了需要發揮社會工作督導的角色功能 之外，同時也需擔負中階主管的角色任務，挑戰已甚艱鉅。

而當督導為女性時，會因文化、風格，及對事情優先次序的排列不同，展現 與男性督導不同的風貌。如男性督導趨向強調地位、控制和薪資，女性督導可能 重視在提升工作中的服務品質和個人興趣 (Allan Brown & Iain Bourne, 2000, 引自江盈誼等譯，2007)，這些是性別造成的督導風格或傾向的差異。而部屬對 於督導風格也有不同的偏好。2014年民調公司蓋洛普 (Gallup) 進行了為期一週 的職場環境調查，結果發現46%的員工沒有特別偏好，但有33%的受訪者偏好自 己的主管是男上司，僅有20%的同事喜歡自己的上司是女性，偏好男性主管的員 工比例仍較高。

然受到性別的刻板印象影響，在男性主管普遍的文化中，傾向視女性主管具 有女性特質，溫柔性感卻沒有能力，或視有能力卻沒有女性特質，即使事實是女 性督導者在非指導性、助益性、工作績效、決定事先優先順序的能力、角色取向、 臨床能力、親切度、及參與非正式互動的意向等方面，都比男性督導者來的高出 許多，也比男性更關係取向、更具直覺力。但女性督導即使表現甚於男性督導， 仍會因性別之故，被認為不如男性督導者具任務取向 (Allan Brown & Iain Bourne, 2000, 引自江盈誼等譯，2007；Ming-sum Tsui, 2000, 轉引自陳秋山譯， 2008)。而在女性居多的社工領域中，此況也隨處可見。

督導的職涯發展也可能因為身為女性而有限制，產生玻璃天花板效應⁴。組 織文化向來喜歡晉升男性，且男女比例失衡，以至女性督導易有被孤立之感受。

⁴玻璃天花板效應 (glass ceiling effect) 意指一種性別不平等的現象，是一種無形的、態度的、或組織的偏差所造成的障礙，使女性因各種人為因素的牽絆，而無法與男性同儕獲得公平競爭的機會。

即便社會工作界的女性工作者遠高於男性，但位居管理階層的女性比例卻不高（Allan Brown & Iain Bourne, 2000, 引自江盈誼等譯，2007；Ming-sum Tsui, 2000, 轉引自陳秋山譯，2008），即使女性管理階層的人數較男性為多，但與整體社工人員相較仍不成比例。陳乘彬（2016）提到身為男性的他，在職場上總是被賦予一些女性沒有的優勢與特權，女性升遷管道不若男性暢通，他可謂既得利益者。而女王蜂症候群（QueenBee syndrome）亦是女性晉升管理階層的一大阻礙。女性高階主管較不會鼓勵其他有企圖心的女部屬，反而更容易阻礙其晉升之路。除了想排除競爭者外，位居高階職位的女性為了想與男性高階幹部打成一片，有時反而矯枉過正。比起女部屬來說，甚至會對男員工提供更多的支持與建議。

另外，女性在初踏入職場的就業探索期之際，會以各種方式測試並思考自己所選擇的生活方式是否適合，並找機會實踐，建立追求高成就的名聲。專業的建立期約於25-33歲中間，而這也是多數女性擔任督導的年紀。此時未婚者會在30歲左右掙扎是否結婚，已婚者也會猶豫是否要有小孩，過了35歲後，已決定是否要生小孩，並朝向個人目標成就而努力。接近40歲時，事業雖然穩定成長，但已婚者在家庭中會面臨不同角色間的衝突（傅琇悅，2001）。特別是社會更期待女性較男性有更多家庭承諾，故女性通常是家庭中的主要照顧者，而男性的職業常會受到婚姻的影響而有正增強，女性則相反。故男性會視中階主管位置為晉升更高階位置的跳板，女性則可能視之為最高發展了（Allan Brown & Iain Bourne, 2000, 引自江盈誼等譯，2007）。

吳韻儀（2002）指出女性主管在展現領導者風範的挑戰有：

- 1、刻板印象限制：女性應照顧家庭的框架影響女性主管的表現，不知自己能選擇、也不知可追求多重成就、對發展沒有期待，以至企圖心不夠強。
- 2、高標高壓負荷：因擔心引來批評，對自己標準較高，若部屬無法立即達到要

求時，常會求好心切，給予壓力，或直接攬下過多工作甚至自己動手，反而超過工作負荷。

3、關係勝於決策：期待關係能夠圓融，擔心決策反會影響關係或傷害他人，而無法果斷決策，容易付出更大代價。

4、參考架構不足：男性主管的比例仍較高，具備主管典範的女性督導不足，沒有可以效法的對象，摸索的過程更顯艱辛。

小結：

社會工作督導是組織內的中階主管，除了要發揮社會工作督導基本的行政、教育、支持性功能之外，還有調和、教導、領航、仲裁等功能，以有效服務案主、增進受督者專業知能及確保機構責信；也需要成為具備溝通協調能力、目標執行能力、專業傳遞能力、提供充分訊息的中階主管。以精準掌握案主需求，迅速回應環境對組織的期待，能將組織的經營目標與方向，轉變為具體的行動方案策略與服務流程，居間做為高階與基層的溝通橋樑，並能領導、管理、監督、部屬貫徹執行，同時培育部屬成為好的助人專業工作者。使得組織運作活化，能確保組織的運作方向正確且能永續經營。

然而，做為一個女性督導者，即便表現優於男性督導者，仍受到性別刻板印象的影響，會被認為較不任務取向，甚至會被質疑過於情感用事。女性督導者需要花更多努力以證明自己優秀，但仍不一定會受部屬的青睞。此外，女性較男性會有較多的家庭承諾，易在專業職涯被影響而受限，督導可能會是最後或最高的職位，而非晉升的跳板。而領導本身就是孤獨的，加上女性督導的典範參考架構不足的狀態下，女性擔任督導必須習慣孤獨，如何擁抱與安然自在處於孤獨與複雜的狀態中，即為一大挑戰。

第三章 曲目賞析—研究方法

第一節 研究方法選擇

質性研究具有動態與意義的內涵（潘淑滿，2003）。因為現實社會就是一個非常複雜、不斷變動的現象，現象就是由環境和情境共同互動的結果，所以必須試圖運用不同研究方法深入瞭解各種社會行為的意義（簡春安、鄒平儀，1998）。Bogdan和Biklen（1982）將質性研究歸納出幾種特質，包含在自然情境下蒐集資料、研究者本身是最主要的研究工具、重視研究現象的描述，及研究過程中時間序列與社會行為之脈絡關係，採用歸納方式進行分析、研究者關心的是行為對研究對象的意義為何。此外，質性研究可探討少有人知、敏感與深度情緒的主題，且能捕捉活生生的經驗(lived experience)，從中創造意義(Padgett, D. K., 1998, 引自王金永等譯，2000)。因我將尋求設身處地的瞭解，故我將採用質性研究方法，來看我的觀點是如何界定現象與情境，及如何詮釋情境或事件對我生命經驗的意義。

身為社工，每天都聽案主的故事。不管故事是複雜多變的，還是醜陋不堪的，總是由不同的人生編織而成，並展現不同程度人性的堅韌與軟弱，也因此故事才充滿著魔力，引人入勝。社工常常聽的很入神、忘我，並透過傾聽故事，能進入案主的世界，並理解對方的脈絡與情境，同理而接納案主，同時藉著讓案主說故事的過程，長出力量。那麼，我會怎麼說故事？這樣說故事對我造成的影響是什麼？我對自己故事的理解與詮釋，怎麼幫助我形成現在對督導一職的看法？同樣的，我也想透過說自己的故事，更深進入督導的世界。

個人將經驗賦予意義的主要方式，是將經驗轉換成敘說的形式，敘說可說是產生意義的基本結構（Riessman, C. K., 1993, 轉引自王勇智、鄧明宇，2003）。

能透過重寫或重說故事的對話，詮釋出生活經驗中不同的意義，透過將某些事件以特別的順序、跨越時間線連結在一起，並找到解釋或理解的方式，因而創造了自己的生命故事 (Morgan, A., 2000, 轉引自陳阿月譯, 2008)。敘說研究的分析，開啟了訴說經驗的形式，而不僅僅是語言所涉的內容而已。因敘說就是一種再呈現 (representations)，人的行動和想像決定了事情是否包含於敘說裏。如何情節化事件，以及事件的意義為何，都是透過個人的解釋，建構過去的經驗和行動，用以宣稱他們的認同，以及形塑他們的生命 (Riessman, C. K., 1993, 轉引自王勇智、鄧明宇, 2003)。何粵東 (2005, 引自莊勝堯, 2013) 為敘說研究做出以下定義：敘說研究是一種研究的取向與方法。透過具有資料蒐集作用的個人經驗法，研究者在時間、空間、場所與情境三向度的研究架構下，結合個人自傳、生命史與自我民族誌的方式，以第一人稱方式呈現內部人 (insider) 的觀點，將作者的個人經驗融入研究與書寫，並將自我放置在社會脈絡下敘說，透過書寫與後設的立場，形成一種經驗、詮釋、敘說與書寫的研究模式，此一研究模式循環交錯的，並非單一方向的線性研究模式。由此可知敘說研究的目的是在於瞭解如何理解與詮釋這些再現的經驗，其如何與現在生活連結，及產生的意義為何。

故我採用敘說取向進行本研究。把歷年來對我督導生涯中的重大生命事件與議題，以故事的方式呈現，進一步理解我是如何選擇、重組與面對現實，到底我如何串連主觀的經驗事件，又是如何脈絡化並找尋意義，而使我持續堅持在社會工作督導這條路上。

此外，在我撰寫論文的過程中，發現社工督導的中文文獻不多，在各研討會中的發表論文也屈指可數。於各種的社工期刊數量也相當有限，且多為以學者之身分發表督導的相關文章。故我以一個實務工作者的角色，透過述說自己的故事，以自身經驗讓有志成為督導的伙伴們，能身歷其境，感受敘事者的心路轉折。同時讓我有機會和其他人在故事中交錯相會，有機會聆聽別人的故事，而讓彼此的故事更加豐富精彩，也更能彼此陪伴同行。

第二節 研究對象及場域

一、研究對象：我自己

質性研究的研究者本身通常是最主要的研究工具，而我選擇自己作為研究對象，來回溯過往的督導經驗，故我同時是研究者，也是研究對象。我選擇自己作為研究對象，是因除了自己，不會有人比我更了解自己之外，也想透過研究的過程，再現我的主觀經驗，而能讓讀者找到共鳴之處。故以下將說明我的背景與研究場域，使讀者能更理解我的督導經驗與行動是如何被建構的，在督導、中階、女性的角色中，又經歷了哪些事件及對我的影響。

我從小就很雞婆、愛打抱不平，對於社會不公義的事情常會出手相救。高中就確定助人為職志，而進入大學的社會工作學系就讀。4年的求學過程中，盡力汲取助人的理論知識與精進技巧，在課業上不斷精進，同時很有目的性的去擔任志工、實習、參與相關營隊，確認對哪些案主群有興趣，並嘗試接觸投入，以累積服務經驗。

畢業後的4年多，分別在3個不同的機構工作。那時的機構不是沒有督導的編制，就是督導僅是名義上的掛名，沒有實質的督導關係。所有的個案工作與方案執行都是自己摸索、自己想辦法找答案，故督導對當時的我來說，只是教科書上的一個遙遠名詞。

手足序排行中間的我，一直自認對權力沒有興趣，只希望自己能夠是一個稱職的助人工作者，讓自己的生命能夠影響案主的生命，我以為這樣就夠了。直到進入A機構擔任社工員不到半年，就因機構運作及申請經費的需求，而被晉升為督導，卻因人力不足之故，需同時身兼督導與社工員兩種角色。對A機構而言，督導是一個完全嶄新的職位。

而後至B機構擔任資深專員，所處為總部的幕僚單位，所管轄的範圍遍及全台。對B機構來說，資深專員等同於組長/督導的層級，需要擔負類督導的功能，卻又不具備實質的人事與裁量權。其他單位視我的位置，與其說是督導，還不如說是「長官」的類督導角色。

目前我身為某兒少機構地方中心（C單位）的總督導。總督導的職稱，對C單位十分明確，簡而言之就是督導的督導，但這個角色在機構其他單位卻是妾身未明，對所有的社工領域而言，也是一個陌生的名詞。即便在轉調C單位之前，主管曾明確告知此為副主任的層級，只是受限於組織編制，而稱以總督導的名稱，但機構內部仍多視之為督導的職級。如機構內部培訓時，也和督導群參與相同的中階主管培訓的課程。故我也仍將自己視為中階主管。

我就在沒有預備好的狀態下踩進督導的圈子裡。不管我是在哪個機構擔任督導，當時的組織對於督導角色是熟悉、陌生，高度期盼或定位不明，一轉眼我擔任督導累積的年資已約13年。

二、研究場域

我過去與現在的督導實務場域分別於兩個不同的機構、三個不同的單位，茲分述如下：

（一） A機構

A機構為一基督教機構。服務宗旨為發揮基督信望愛及社區照顧的精神，結合社會資源、鄰里支持網絡及社工專業團隊，引導少年尋找生活目標，協助其回歸主流生活。

服務內容包含個案輔導、體驗教育、團體工作、親職教育、諮詢與資源連結、社區工作。服務主要內涵之一為合作式中途班，以中介教育的補充性教育措施，

安置中輟或中輟之虞的國三（現為九年級）學生就讀，並取得國中學歷。同時也透過職涯發展的規劃，提供職業探索相關課程，透過營隊活動與工作體驗，培訓少年對職場有真實的理解，並能預備技能與心態，進入職涯生活，以順利進入下一階段就學或職場。其二為學校社工的專案委託模式服務，不同於駐校社工的駐點服務，未有駐校社工觸及的其他學校，則分區域由委託機構辦理運作以提供服務，係為輔助駐校型態廣度之不足而設立。服務範圍為國中小的中輟或中輟之虞、或有偏差行為之學生。

（二） B機構

B機構是一個國際性的基督教機構，在全球約100個國家及地區均有兒童服務工作的據點，是全球最大的兒童關顧機構之一。台灣分會設立目標為致力與兒童、家庭以及社區一同克服貧窮與不公義，關懷國內外貧窮、飢荒、戰火、天災中之苦難兒童及其家庭，並進而使其改善環境邁入自立之途。為一個救助、發展和倡導的機構，服務範圍遍及全國。

服務內涵以兒少為焦點、家庭為中心、社區為基礎的方式，整合在地資源，確保兒少有良好健康，能受教育並達應有學習程度，發展潛能並有充足生涯預備，免於疏忽虐待危機及自然災難的危害，能有健全照顧，並建構兒少家庭經濟韌力，發展可持續的生計資產，而能在愛、健康、安全的環境下成長，獲得良好的整體發展。

（三） C單位

C單位為B機構的分支中心之一，主要承接政府委託辦理的電話專線服務。服務內容為處理保護性的危機個案，並與全國各縣市之社政、警政等單位共同合作，進行即時救援、諮詢與關懷。

第三節 研究進行

Clandi和Connelly (引自莊勝堯, 2013) 提出三度敘事空間的概念, 第一向度為時間性, 檢視事件的過去、現在與未來; 第二向度為人和社會, 需碰觸內在的個人的情感、希望、價值觀, 及向外探究個體存在的環境; 第三向度為地點, 讓情境中的空間性與物理性的邊界能清楚的呈現出來。以此架構探索個人經驗, 並將個人故事與社會及外在環境連結, 在時間的縱軸下, 向內、向外、向前、向後探究, 以整合片斷的故事, 並衍生新的意義與價值。

故本研究以回憶自己的經驗為主軸。我將自己置身於人與社會及地點中, 將類似議題的事件呈現出來, 而後脈絡化故事的情節, 找到各種事件的意義。並重新詮釋、賦予新意, 讓故事展現新風貌。陳乘彬 (2015) 敘說的自我與認同, 是希望藉由自我敘說達到療癒功能, 而以自我敘說為主軸, 運用自傳的方式來探索個人敘說, 敘說者是主題, 由他決定是否要找聽者、或者怎麼樣的聽者、及要說哪些事。然自我敘說不可忽視人際間對話的重要, 因某件事情具有何種意義, 端視說給誰聽, 聽者與說者共創意義, 所以有聽者, 才能瞭解敘說的脈絡。

我將以自我敘說為主軸, 分為二個階段, 第一階段觀看我在督導生涯中的事件經驗, 第二階段是再回到自己, 與自己對話後, 用新的眼光重新看自己。然研究過程的書寫與思考過程是彼此錯落影響的, 而這也是行動與建構的過程, 敘說文本也可能在對話後產生改變。以下將說明二階段的研究進行, 並註明本文之研究倫理。

一、己呢喃

本研究的主軸為自我敘說, 我將依生態系統觀點, 於第四章一到三節書寫我

在督導生涯不同階段的故事，並以各階段中的重大事件、人物與想法，與自己對話。敘說的架構分為：海頓驚愕交響曲、韋瓦第四季協奏曲、莫札特小星星變奏曲等三個階段。海頓驚愕交響曲將描述我尚未預備好就晉升督導產生的衝擊，及對督導工作的啟蒙與認識，與對未來督導生涯的影響；韋瓦第四季協奏曲階段則是質疑自己的角色定位，卻也有機會接受更多督導與管理的培訓課程，奠定督導的基礎能力；莫札特小星星變奏曲時期將說明是因為督導的人員幅度急遽擴大，對督導能力的挑戰，而督導團隊的運作與支持，協助自己上手及逐步勝任的過程。每階段將進一步探究關鍵事件、重要他人、壓力與難題，因應與再現等內容。每一段故事皆經過5位以上的社工伙伴閱讀，若過於明確知悉所涉及為何人，即略做修正。

二、再回首

我將在第五章說明如何透過回觀書寫的生命故事，再次閱讀後，依理論找到歸類的項目及來回對話後的反思，進行耙梳與反芻，以重整生命經驗，再回觀我身處的督導地界。Polkinghorne提及敘說能帶出人類存在經驗的三種向度，包含敘說與時間性、敘說與行動、敘說與自我（引自王惠娟，2007）。故我透過書寫與對話，統整自己的過去、現在、未來，跳脫行動的方式瞭解行動中的自己，以微視系統觀看督導與社工；以中介系統看督導與受督者、督導與同儕、督導與其主管間的關係；以外在系統呈現不同組織的服務對象，及產生的組織文化差異；以鉅視系統看性別議題等，同時對照自己的故事文本，回眸凝視並重組建構我的督導歷程經驗，找尋屬於我自己的督導之歌。

茲將督導歷程中，各階段的挑戰、狀態與因應情形，整理如表一：

表一、督導歷程與各階段挑戰、自身狀態、因應及結果

		A 機構	B 機構	C 單位
時期		海頓驚愕交響曲	韋瓦第四季協奏曲	莫札特小星星變奏曲
編制		小型/區域性	大型/全國	大型/全國
途徑		誤打誤撞	主動求職	爭取成功
各階段挑戰	角色功能	熟悉工作任務 掌握成效壓力	認識單位功能 理解組織文化	空降質疑挑戰 熟悉業務內涵 管理幅度增加 工時作息適應
	督導關係	掌握進度的行政壓力 同儕變從屬的關係衝突 與主管的信任關係破壞	長官/同儕的微妙互動	過份強調私人情感勝於 專業關係 被督導者支持需求大過 教育功能
	中階角色	傳遞落實政策 發揮轉譯功能	角色定位模糊 調整回應步調 考量層面變廣	勞資雙軌角色緊繃 政府合作發展考驗
	性別議題	質疑女性主管能力 性別權威議題干擾	訓練、升遷機會的性別 不平等	設立性別界線挑戰 質疑女性主管能力 性別權威議題干擾
自身狀態		驚慌焦慮 震驚徬徨 困惑質疑 身不由己 有苦難言	迷失定位 抗拒管理 躍躍欲試	耗費心神 擺盪不安 謹慎備戰
因應		思考 喘息	職能發展 專業精進	團隊合作 尋求資源
結果		轉換工作性質	積極爭取管理職位	看懂系統動力 拿捏關係界線 覺知性別差異

第四節 研究倫理

本研究採取自我敘說的方式，但故事除了自己之外，也會涉及外在的人、事、物。成虹飛（2005）指出敘說者有權寫下自己所感、所經驗，但不代表可以為所欲為，更非透過論文單向的去控訴或獨白，兼顧自身主體性與尊重他人，是自我敘說必須拿捏的分寸（引自王佳琦，2008）。然文字帶有力量，研究論述也有其穿透權力，故我需取得機構之許可同意，同時檢視公開的文本對研究者本身、服務對象、社工、機構是否會造成負面影響，及是否能夠承擔。我依照現職機構現行研究申請方式遞交審核資料，機構承辦人回覆因我研究方法為敘事分析，故無須進行研究申請，僅需機構內部註記載明即可，並以完成內部的相關作業。另取得文本呈現重點在於如實勾勒我的生命事件及自己的真實感受，而非著墨於事件的細節。文中出現的機構與人物角色將以匿名方式處理。若故事中涉及個人隱私，在不影響故事的完整性之下，將酌做刪減。

高淑清（2008）亦提及所呈現的資料不在於使研究對象困窘，或是以其他的方式傷害研究對象。然而，我身為研究者又為研究對象，當個人經驗赤裸裸的被呈現，亦需要留心關注對本身是否會有衝擊。督導歷程我仍然在持續經驗中，若有未竟事宜或引發情緒反應，我將尋求外聘督導協助，以妥善安頓自己的身心。

第四章 演奏

第一節 初試啼聲

在我4年多的社工員資歷中，有將近一半的時間是沒有直屬督導的狀態，而是由機構最高或次高主管管轄。然而主管業務繁忙，常無暇顧及社工，且皆非社工科系畢業，對於社工專業不甚理解，較難針對專業上給予指導與提點。為了求生存及努力將工作做好，我只能私下請教較為資深的社工員。然大家各自有其業務，要分身傳授還是菜鳥的我，本就有其難度，大多時間還是得自行摸索。督導這個職位，對我而言是相當陌生且有距離的。

其餘擔任社工員的時間，名義上雖有督導，但皆面臨督導被調派至其他單位支援，多半時間不在辦公室，形同缺位的狀態。有時甚至直接指派相較之下較資深的我，代理督導簽核相關文件。對於小單位來說，只要少一個人就茲事體大，所以我常常忙得團團轉、身分乏術，操過頭的我暈倒在辦公室，嚴重到天天頭暈目眩到無法起身而不得不離職休養。我心裡暗自下了決定：如果可以選擇，我一定要專心當社工員，不要造成累壞身體、又無法把事情做好的兩頭空局面。

演奏曲目：海頓驚愕交響曲

第一樂章慢版

愉悅投入

在休養半年之後，我調整自己的作息與心態，至國外進修。回國後就進入A機構工作。因A機構做的是青少年工作，與過去的工作經歷相關，所以業務很快

就熟悉上手，我也能掌握案主狀況、與網絡的合作模式、機構分工營運與氣氛等。除了較為複雜的個案之外，工作對我來說並不困難，且工作的大部分時間心情都是愉悅的，對於自己能盡力在服務青少年這個族群的需要上，相當認同與投入。

第二樂章快版

驚慌焦慮

在A機構工作還不到一年，一日高階主管突如其來詢問我是否有意擔任督導。雖然我知道那段時間機構在找尋合適的對象，但我壓根沒想到與我有關。我自恃無論機構體制如何改變，我都會認真工作，且我受督性高，不管誰來當我的督導，我都會當好的部屬，所以從不以為意。在沒有任何心理預備的狀態下，要我擔任督導，除了陌生之外，還有抗拒。我壓根沒想過會這麼快被擢升為督導，心中難免驚慌失措、慌張焦慮，平穩的日子也因此掀起波瀾。過往並沒有好的督導經驗及參考架構，代理督導時還弄壞身體，以至我從未把擔任督導放在我社工生涯的規劃當中，自然沒有接受過督導的相關訓練。這些負向經驗，讓我心裡常常湧出這些抱怨：

「為什麼我沒有督導？」

「為何我有督導但他都不在辦公室？」

「為什麼即使督導同在一個屋簷下，但他都沒有花時間在我這個社工身上？」

「為什麼督導都不教我就覺得我自己會做？我問他也不回答，那我到底要怎樣才會做？為什麼我得要代替督導做他該做的事情？」…

我不知暗自下了多少次決定，若我以後當督導，絕對不會當這樣的督導，不願意有任何變成上述督導樣貌的可能性，以至於相當戰兢恐懼。但當時高階主管表示我是一個表現很好的社工，且機構亟需一個從內部晉升的人員擔任督導，在

幾經考量之後，認為我比其他社工更適合接下督導的職位，所以請我好好考慮此職位。即使我心理相當抗拒，但或許是被灌了迷湯，也或許是在人力短缺的壓力下，不容我思考的那麼仔細，我就好像箭在弦上不得不發的狀態下，誤打誤撞的接下督導的職位。只是我不免質疑自己：

「我適合當督導嗎？」

「我能當一個好督導嗎？」

「我能用前車為鑑，不會像那些我不欣賞的督導嗎？」…

我心中難免惴惴不安，慌張焦慮。而考驗很快就來了。

我在A機構的社工群中，是最晚進入機構、卻是第一個被升職的人。原先我和所有社工員在公私領域中皆有良好的互動關係，然就在宣布我成為「社工督導」後一夕變質。即使我自認沒有換了位置就換了腦袋，在處事態度上也沒有因為職位而改變，仍因角色轉換，而面臨與社工員關係的質變崩壞，讓我始料未及且措手不及。

震驚徬徨

第一個令我震驚的事件，是社工員不安排家訪、不願意寫紀錄。過去我和他們是同儕伙伴時，曾經一致表達對於無法完成基本工作之同仁的不以為然，十分同仇敵愾，但卻在我請其確實執行基本要求時，遇到了抗阻。除了面臨社工員「我不合作你也奈何不了」態度的挑戰之外，同時存在著工作進度應如期完成之壓力，而主管卻期待我代替社工員完成其職務，認為我僅需暗示使其自覺的方式，才不會破壞關係，讓我夾在中間兩面為難，不知該如何自處與回應。我以為督導其中之一的角色，應是監督社工員完成分內職責，但主管卻與自己的立場不同，我頓時不知該如何看待督導職能、督導關係和機構責信。縱使我詢問主管，疑惑卻無法獲得解答。我仍然徬徨無助、無所適從，對於未來若遇到同樣的事情，該

用怎樣的態度與角色因應感到茫然。

第二樂章慢版

委屈疲累

然而衝擊的事件接踵而來，令我應接不暇。當我依照會議決議，追蹤部屬完成工作進度情形，此名部屬卻勃然大怒，還一狀告上高階主管，指控我瞧不起男性。我百思不得其解，為何僅僅是問了「你現在執行的狀況如何」就被說為性別歧視？而這期間卻從來沒有人詢問我事情的發生經過，直等到高階主管認為茲事體大，請相關人等一併約談時，我才知道此名部屬到處散播對我的不滿及憤怒。主管們在未和我直接核對的狀態下，便直接下達要我與其道歉的指令，縱使我含淚咬牙卻也無法吞忍，遂於眾人面前表達未審先判的委屈，及釐清狀況後再道歉也不遲的立場。當時我有腹背受敵、孤軍奮戰的深刻感受，同時伴隨在做團體工作，與案主會談的錯覺。雖然事情終於獲得澄清，該部屬承認是自己的成見投射及男性尊嚴作祟，在其過去的成長經驗中，女性權威角色多是負向的互動經驗，故他從不認同女性當主管。對於我的走馬上任，打從一開始心裡就充滿了不平怨懟，不認同我當督導，只是在等著哪天可以借題發揮。所以在我追蹤其工作進度時，就想辦法讓我難堪。最後，該部屬對於未處理自己的早年經驗，任憑自己用投射與我互動向我道歉；高階主管亦表達對自己未先查明事情真相而傷害我的遺憾。我的「團體工作」看似極有成效，但我的身心卻極度疲累。

困惑氣餒

高階主管當初向我表達讚賞我的工作效能，信任我的為人，而晉昇我當督導。卻在發生影響辦公室氛圍與互動的重大事件時，沒有平衡兩造當事人的訊息，選擇用輾轉迂迴的曖昧溝通模式，而使事件效應越滾越大，甚至無法收拾，嚴重影響我與主管、我與部屬的信任關係。我很難不懷疑是關係基礎太過薄弱，

以至能夠輕易的被破壞；或者當初對我並非完全信任，以此當成說詞，只是為了讓我接下督導的職位而已。這樣的困惑無疑影響了我對主管與機構的認同，也對於人有心操弄關係有些不寒而慄。而我也赫然發現，或許我過去對機構的理解只是我的想像，一夕之間幻滅著實令人氣餒、大受打擊。

為難挫敗

除了同儕變從屬關係的撕裂衝突、和主管關係轉換變化，不被認同支持的難堪窘迫；接踵而來的，是面臨傳遞機構政策的挑戰。若再加上主管與督導權責劃分不清混淆，更使督導角色艱辛且無奈。

A機構是小型機構，募款不易，必須承接政府委託的方案才能有大宗收入來源，幾乎等於是看政府的臉色過活。然政策的風向球常會改變，機構為求生存，必須隨著改變欲投標的方案性質，卻不見得有時間或能與工作人員妥善說明投標方向轉彎之因。

某主管告知我機構將不再承接甲方案，欲改申請乙方案，並要我告知甲方案的負責社工開始撰寫下一年度的新方案計畫書。然我對於機構如此的轉變無法理解，不明白乙方案與機構的服務對象關連性不大，為何要做如此的轉變？在決策過程中，並未邀請我參與，而我在再三溝通後，仍無法確認機構立場，卻因申請期限在即，只能請甲方案的主責社工配合。但社工認為我沒有捍衛案主、沒有考量他的立場，而對我相當不諒解；甲方案的主管機關承辦人員也因過去與我互動良好，沒有徵兆我們會臨陣倒戈以至其措手不及，為此三番兩次表達對機構的不滿，我腹背受敵，難以承受。

我也曾經遇過指派我評估某方案是否承接，在我做完優劣分析之後，會議討論的共識決議不投標，但最後卻傳出不承接是我的決定、我不像另一個男性督導一樣眼界宏大，沒有信心接下新任務…等耳語，以至於無法招募聘用新人，辦公室也無法搬遷。我因此背負大家的怨懟與工作負荷過重的壓力，此時也有為何只

是因為身為女性，就得被性別刻板印象的黑鍋攻擊，對於初出茅廬、初試啼聲的我，真的無力招架。

第三樂章快版

交錯複雜

在這段督導生活的初體驗中，因為高階主管並非社工相關科系背景，故無法對於社工專業上的需要給予協助。對於督導部屬的職能上的展現，通常不是明確的指導與指令，只是一味地要我忍耐，以和為貴，故我未能感受到來自主管的支持與協助。有時感覺自己像無頭蒼蠅忙得團團轉，有時又好像熱鍋上的螞蟻，焦急卻逃不出困囿…過去在當社工時，總是充滿熱情、積極以對，但當督導之後，卻常是憂愁、困惑、難過、生氣、無助、無奈等情緒交錯。上班的日子，變的很不令人期待，讓我極度想要逃離。

匱乏耗盡

我的督導初體驗就如同海頓的驚愕交響曲一樣，我就是坐在音樂廳下面的聽眾，以為自己熟悉與瞭解業務，就安穩的睡著，卻在沒有預期的狀況下，聽到了不是既有型態的樂曲，而一曲驚醒在夢中打盹的我。在我接下督導職務之際，我並未認知到督導是一個高處不勝寒、既失落又孤單的角色，以至於衝擊與驚嚇連連，遠超過我的想像與負荷。我本以為跳入火坑可以緩解火勢，卻沒有料到自己反而被火焰吞噬，灰飛煙滅。雖然我認為擔任督導是一種專業承諾，能透過自己的影響力，提供教育功能與傳遞專業的信念；但在重大車禍後，身體與心理皆無法負荷，此時的我已不得不抱著休息能走更長遠之心態，而暫時畫下督導職務的休止符，好好喘息以自我照顧，以免僅能燃燒一瞬間，甚至消失在社工界中。

中場休息

第二節 小試身手

當督導2年的日子一晃眼就過了。我好像來不及喘氣，也沒有時間好好咀嚼這段時間對我的意義與影響。反因車禍造成的不良於行，使生活的步調緩慢下來，而增加許多沈澱的時間。我常常思考：

「我在這段當督導的日子裡面，做的是我心目中的督導樣貌嗎？」

「這段轉速過快的督導生涯中，我到底發生了什麼事情？對我的意義是什麼？」

「是我不夠努力嗎？為何別人都督導當的很輕鬆，而我卻苦哈哈？」

「如果當督導那麼苦，為何我還（想）要當督導？」

「是我一開始就抗拒當督導，以至於一直沒辦法進入督導的狀態，導致最後落荒而逃、失敗收尾？」

「那麼不當督導，就是失敗嗎？」

「到底是哪裡出錯了？我有可能改善或調整嗎？」

「若有機會，我還會想當督導嗎？」

「如果想當督導，我可以提早預備什麼？」

「再當一次督導，我會做個怎樣的督導呢？」

有些問題我有明確的答案，而更多卻是無法確定的狀態。我深知道在督導的這條路上，一定會有挫折和衝擊，但似乎還沒有裝備完整，而身陷泥沼。然而，我以社工的角色在社工界打拼，一人可以發揮的功能可能有限；若能因為我做點努力，而能有更多同行的伙伴，一起在社工界奮鬥，力量才會更強大，更有機會

促使社工朝專業發展，能繼續傳承與創新。況且誰沒有過傷害？哪裡跌倒在哪裡爬起來，才能「打斷筋骨顛倒勇」。我沒有改變未來將繼續擔任督導的想法，仍會預備進入下一階段的督導旅程，只是心中仍不免有些猶豫抗拒，是否要再進到一段充滿挑戰、又可能會遍體鱗傷的未知旅程。

演奏曲目：韋瓦第四季協奏曲

『春』的樂章：從心復甦，重返職場

我決定在開完兩次刀之後返回職場。當時因身體和心裡的傷都還沒有完全復原，我並沒有立刻應徵任何督導職位的工作，而是打算轉換工作的性質以慢慢適應實務場域。一方面讓腳傷恢復，另一方面想讓自己有機會重新理解熟悉督導的面貌與掌握節奏，不希望曾經歷負向的督導經驗，就抗拒此角色，而是嘗試從中找尋是否有新的眼光與價值意義。於是我就在B機構主管主動應徵的邀約下，進入了B機構。

還記得在面試之初，主管向我表達因機構組織的限制，以至此職位雖需執行督導的角色職責，但職稱卻非督導的抱歉之意。我恰巧處於還未完全恢復的階段，反而認為沒有人事權、不需負擔實質管理責任、只需單純執行業務的督導應該是更為適合我的角色，故很快就同意走馬上任。

『夏』的第一樂章：定位模糊，角色混淆

B機構是一個相當大型的機構，即使已到職三個月，還無法認識完同一辦公地點的工作伙伴，遑論其他分支單位的同仁；同時還要摸清部門之間的人際互動與各工作執掌，角色的功能、及彼此分工合作的模式、機構文化、歷史脈絡…等，即便耗費時間熟悉，卻仍不一定能上手。與小型機構相較，要快速適應環境與互

動氛圍頗有難度。我的業務範疇主要是透過評估目前服務方案的執行成效，提供修正意見、是否續辦的參考或是開辦新方案的建議方向。除了呈現專業上的評估，還要考量機構文化、合作模式、人員編制與人力素質，並確保經費來源充足等因素，才能提出方案是否可以繼續執行、屆時由誰執行，需挹注哪些資源、或可否推展到全台各地等面向的建議，然沒有實際的督導職稱，要扮演方案督導的角色，著實有些困難。故我僅能提供建議而沒有實質的決定權，主要還是由地方主管自行決定是否採納意見，以至無法掌握走向發展，我無從得知提供的成效評估與研究報告對實務執行單位是否有助益，或僅是徒增困擾而已。

同時，因部門主管更迭、各處室對部門的期待不同，使得業務範圍與內涵不斷調整，但卻是曖昧隱晦不明，不一定有明確的語言揭示角色功能。例如我常會被詢問：你們部門是在做什麼的？和某某部門的差別是什麼？或者在相關的部門協調會議中聽到：你為何在這裡？這是你部門需要參與的嗎？這件事情不知道該由誰做，那就請你們部門負責好了。甚至是沒被通知需要出席某些會議，召開後才匆忙請我出席…我常被暗示要自己心神領會部門的職責範疇，卻常常莫衷一是，無所適從，以至手足無措。我不免質疑此職位存在於機構的意義，到底是督導、幕僚、專門技術人員亦或是救火隊的角色？我常常感到困惑，無法確定自己的定位。

然而，卻也因為定位不清楚，正好能以嘗試錯誤(Theory of Trial and Error)為學習過程，做錯了也無所謂。我更有機會嘗試自己的潛能疆界，也更能放膽去做。正是因為許多人有不同的期待，我能在摸索中，形塑出自己要的方向並盡情發揮，無異是自己在範定角色定位。我進而訓練自己培養其他的專業能力，如統計、研究、分析、溝通協調能力等，也在獲得他人認同中，經驗自己被急遽擴充，卻沒有因拉扯力量過大而分崩離析，而能發展很多新的能力，更增添對自己的好奇及興趣。我因此更想知道自己還有哪些可能性，而這樣的未知卻又充滿新鮮的領域，令我驚喜不已。

『夏』的第二樂章：關係微妙，心領神會

也因為角色定位不明之故，和各方案執行者之關係也很微妙。過去他們認定「從台北來的」就是長官，但因為各單位主管也無法清楚表達部門的功能，以至同仁會困惑到底要以長官還是同儕的心態對待我。同仁若認為我是長官，對於我們之間的所有「討論」其實都是我指派任務，是聖旨而無法不接，下達命令不得不執行，但卻常受執行意願強弱影響成果；同仁若認為我是同儕，討論的任何決議皆非共識，都是枝微末節，要單位主管同意為準，以至很多時候是不了了之，無法實際執行，亦形成多頭馬車，分散力量，工作進度與效率皆被影響。

不同的分支機構也有不同的看待方式與相處模式。處於單位主管與總部之間的三角關係，角色位置的親疏遠近都是各自領會詮釋，也因此造成許多不必要的誤解。同時也會因不同的任務而異，關係相當微妙。

此外，要跟不同的單位合作，得要發展許多不同的功力。同樣的策略目標，與不同的單位需要調整不同的說法，卻不能讓其各自解讀、各自為政，其中的箇中滋味頗為苦澀酸楚，卻無法淺嚐則止，難熬又失序。

對自律的我來說，這樣的過程常讓我有無所適從的感受，但我不想只停留在痛苦的感受中，而企圖突破重圍，強迫自己調整看事情的眼光，並從中找到可行的路。我體認到若我只是在乎是否如期完成工作進度，很難不受到效率不高、事情被延宕之影響，而徒增難熬心情；為了求生存，並希望能夠掙脫失控感與動輒得咎的處境，我反而因此擴充自己重新詮釋事件意義的能力。雖看似是被強迫才發展彈性與自由度，我卻慢慢學會在主管期待與同仁互動的實際狀況中取得平衡。我才赫然發現，若不是處境如此艱難，我根本不會認為自己需要改變，就無從發現自己具有多元創意的因應能力，也不會開展積極正向眼光的潛力，這結果遠遠超過自己之預期與想像，果然危機就是轉機！然若不是自己想突破、願意改變，並決心行動，危機也不可能成功地變成轉機，我也透過這樣的事件肯定自

己，激勵自己持續成長改變。

『夏』的第三樂章：男性保障，女性聽話

在社工界普遍都是女性工作人員的狀態下，可以看到許多表現優異的女性。女性擔任主管的人數亦多，然卻不一定與性別比例成正比。男性雖是少數，但一個部門中若有男性，通常擔任主管職位的就是男性。常見的解釋是因為男性情緒較為穩定、思路較為清晰…等，這些皆為對性別的刻板印象，也成為阻礙女性晉升的絆腳石之一。

我於B機構工作多年後，有個頗為難得的主管訓練機會，但提供的參訓名額僅限一名。在同時期的儲備主管人選中，我無論是在機構的年資、過去工作經歷、工作表現，條件都是較為優異的。我原本自信滿滿的認為一定是派我參訓，然最後卻將此機會給了一名男性。我百思不得其解，也相當質疑評估標準為何。而主管明確的告知我，雖然我比對方優秀許多，但因為他是男性，擔憂此次機會不提供給他，會影響他未來的升遷，使他無法養家活口；且我有女性謙卑順服的特質，一定可作為主管的好幫手，而他應無法成為我的部屬，會不服帶領，搞不好會因此失去一個好的工作同仁…當下我相當震驚與錯愕，原先的價值體系被衝擊，幾乎一夕崩解。原來身為女性，居然成了我無法升遷的最大原因，而受督性高的特質，此時反而成了劣勢。我以為不論性別，養活自己是應該的，養家活口是兩性需要共同負擔的，所以想要工作表現良好要付出一定的努力。為何只是因為男性，就可以輕易獲得女性要極度努力才能贏得的機會與讚賞？

這樣的狀態曾讓我陷入深深的懷疑與不解中。我不明白為何女性表現優異，卻不能依其成就晉升？而當我看懂男性是當領袖的當選人選，女性就要乖乖聽話的意識型態，是在跟機構的氛圍與態勢，及整個社會體制奮戰，我便恍然大悟，原來我對抗的不只是單一人士的根深蒂固的偏見。這反讓我豁然開朗，知道自己

必須看懂生態系統，驚覺價值體系的影響深遠，有意識的分析與評估對抗的是整體而非個人，敏感覺知性別刻板印象之影響，才不至好像要出拳對抗，卻只是在空中打空氣，不知敵人是誰，白白挨打痛苦而已。

『秋』的樂章：打壓受限，沮喪消沈

無法參與機構的主管培訓不僅讓我挫敗，也有些無法平衡。雖我知道影響自己的對象不僅是單一人士，若要對抗整個文化，還是有些令我洩氣。這樣的衝擊，讓我驟然消失工作的動力，有些消沈提不起勁來。

然而，我於會議中的發言或提出的工作報告，屢屢獲得許多不同部門同仁的肯定。但在主管的回應中，看不出其對我嶄露頭角的與有榮焉，取而代之的是憂心忡忡的表情。我恍然大悟，原來我的存在對主管來說就是個威脅，威脅到他的生存、地位、權力，即使爭權奪位從來都不是我考慮的點，我只想著要把工作做好，卻在沒有察覺的狀態下，阻礙了別人的晉升之路。也難怪我企圖持續提升專業，卻不被鼓勵。這個頓悟讓我吃驚，備受打擊，甚至萌生離職念頭。

剛開始我努力讓自己不要表現得太過優秀，以免成為別人的眼中釘，但我卻無法對抗內心對於不盡責的責難，我深知若我再不改變，連我自己都會討厭自己，根本無法自處，遑論要求工作成效。然而或許是要對抗的「敵人」過於強大，我的力量霎時像被鎖住一般，卡在中間動彈不得。

『冬』的樂章：掙扎猶豫，沈潛重生

沈寂一段時日，我就像戰敗的公雞，力量有被吞吃耗盡的感覺。我不願意重蹈覆轍那段只是驚嚇困惑、難過無助、疲乏挫敗、然後落荒而逃的新手督導日子。我下定決心，為自己打仗、爭取應得的權益，就像當初為了維護案主的權益而努

力一樣。不管結果如何，如此做我才不會後悔，至少我曾經為自己努力過。

於是我化被動為主動，明確告知主管想要爭取中階主管的培訓，而適逢組織變動，我也因此順利的被推薦參與接受培訓的相關課程。爭取自己的權益能夠順利成功著實令我雀躍，也為自己打了一劑強心針，知道改變有其可能性，而願意嘗試觀察是否持續有改變之機會。

原本在我的認知框架中，社工督導要接受的是督導相關的訓練，而機構提供給中階主管的培訓課程並非僅針對社工督導的職位，乃是組織所有中階主管需要具備的基本管理通識課程。初始我對於引進企業管理概念有些不解，但在經過情境領導、提升影響力、問題分析與解決、行為式面談技巧、目標管理與績效面談、簡報技巧、溝通協調、說服影響力、策略執行力及衝突管理、DISC性格分析等相關訓練之後，發現許多管理的立基點與社工訓練是相通的，能透過培訓過程，將管理理論與社工的外借理論相互融合，過程對我來說既新鮮有趣又具挑戰性。也透過這樣的培訓過程，澄清管理的迷思觀念及裝備管理與督導技巧，我更加期待，有朝一日能有機會擔任名符其實的督導，驗證理論於實務中的展現與運用情形。

第三節 摩拳擦掌

接受中階主管培訓後，我的眼光有大幅開展，能用更高的視野看相同的業務內涵。原本上手的工作不再只是一成不變的枯燥乏味，而多了挑戰的變化與衝勁。

我決定採取不同以往的實驗性的做法。在既有的做法中，找出願意擔任先導的部門嘗試新的策略方式，並將其成果分享展現到其他分支單位，以供其作為工作規劃參考。此舉可以掌握有意願投入的團隊成員，溝通合作抗阻較少，較易有成功經驗，其他單位也不會因為覺得被規定被迫完成交辦任務而心生不滿。因此我雖沒有實質人事與決策權，角色未明的混淆仍然存在，但找到新的工作模式，工作的日子開始饒富趣味，不再難熬。

正當工作上手，並找到新樂趣，也正是我認為有時間著手寫論文之際，主管卻在此時告知我有轉調的機會，請我慎重考慮。我一方面對於工作表現被讚賞而欣喜，另一方面卻也憂慮論文進度被拖延而有些猶豫。然在多方權衡之下，即使已預知未來將會落入工作、論文兩頭燒，勢必難熬；但若不接受此次輪調，可能會錯失生涯新進展的大好機會，而接受輪調，則能讓我有機會整合過去的工作經驗，並將之融入未來的工作中。故我毅然決然辦理休學，接下此重責大任，而這樣的決定，也使我的生活與職涯出現重大轉折。

曲目：莫札特小星星變奏曲

第一段變奏曲：變變變—角色職務全面改變

從一個類督導變成真督導，面臨的不僅是角色的轉變，也有工作場域、業務性質、管理幅度、還有工作步調、工時作息的轉變。而晉升的方式，也確實影響著督導關係與狀態。即便過去部門曾有機會跟C單位合作，對於工作內涵並不

陌生，然實際進入執行層面，難免還是需要耗費心神時間，才能熟悉理解，同時面臨部屬對於取得職位方式之質疑，對於管理與專業素養皆會主動挑戰，適應更是困難重重。面臨的考驗包含下列幾個層面：

(一) 職務內容：業務龐雜、步調緊湊

專線業務十分浩大龐雜，要熟悉需要耗費時間，而處理的業務多為緊急有其時效性，步調緊湊，要邊熟悉業務，邊指導督導發揮其功能，快速上手實屬不易。

(二) 作息時間：時差影響、時間有限

專線為三班輪班，要進入各班熟悉瞭解，將面臨調整作息與快速適應時差的考驗。且24小時全年無休，隨時備勤不打烊，要能即時介入與發揮功能，時間有其限制。

(三) 訊息傳遞：輪班障礙、認知差距

因輪班性質與工作人員眾多，同一訊息要正確如實傳遞出去，有其挑戰。即使已修正訊息傳遞方式，如交班佈達、電子郵件傳遞、督導會議討論、社工員小家會議傳遞…等方式同步更新訊息，仍會受到每人認知差異與過去經驗影響，對訊息的解讀有所不同，增加管理難度。

(四) 生命議題：承載不足、議題干擾

受到業務及檢視透明的影響，容易召喚出生命議題與未竟事務。督導生命經驗與情緒容量、承載有限，以至身心可能備受煎熬。若要處理其個人的生命議題亦或是管理的角色功能，要取得平衡與拿捏尺度，極度考驗智慧。

(五) 身心負荷：身體劬勞、壓力窒息

專線是輪班熬夜、情緒勞動的工作，身體與心理都承受相當的壓力。特別是處於保護性業務至高點的位置，被極度嚴厲的檢視，有時壓力讓人窒息。要兼顧身心狀況並能適時發揮督導效能，對任何人來說都是挑戰。

在如此艱難的挑戰中，身心負荷皆高，而出現我的白髮增生速度加快，及生理週期不斷改變的窘境。在所有事務都改變的狀態下，要能穩定，只能從自己開

始。我現有的因應方式已無法應付複雜紛亂的事物，生活失序至無法平衡，也無法妥善完成工作。故在主管的建議下，開始與外聘老師進行一對一督導。透過每月不定時的討論工作議題、處理方式與因應，對自己的身心緩和有相當的助益，而逐漸穩定步伐。

因連結外聘督導之資源，開啟了我求助的契機，使我在正向的陪伴之下，有機會探索更深層的內在心裡感受，孤單寂寥的感受逐漸降低為偶一出現，成功發揮情緒安撫與照顧的功能；而我的生活也逐步重新回到正軌，不再失序無法控制。這成為我督導生涯中，相當重要的關鍵事件。因我在如此艱難的處境中，經驗到求助是必需、有效的。畢竟身為助人工作者若排斥或抗拒求助，等於不認同求助有其功能，但掩面不看自己並不代表狀態不存在，反會無法掌握狀態的衝擊與影響，而有可能會在無意識下自傷傷人。我的求助行為正是專業的展現，透過尋求協助，更深體驗成功的求助經歷，而能複製到督導關係當中，發揮異種同形的效果，使社工在遇到需要內在深層的个人議題需處理時，也能主動尋求支持與協助，以發揮助人工作的有效性，而不因個人議題干擾對案主的服務。

第二段變奏曲：難難難—性別議題影響關係

受到過去和男性部屬交手的負向經驗影響，我對於性別的界線常處於緊繃戰兢的狀態，必須敏感覺察性別意識造成的作用，以免對關係有不良影響。

我非常留意與男性部屬是否會有不適切的肢體碰觸，例如有時對女性部屬打氣時可以拍肩表示鼓勵，對男性部屬有時卻得有意識的收回已經伸出去的手臂，也得避開男性部屬無意識展現「哥兒們」的肢體動作，以免造成不必要的困擾；或於談話、個別督導時刻意保持相當的空間距離，謹慎互動時的心理距離，以免一不留意就引發界線議題。而要時時刻刻在身體界線的分寸拿捏上皆需有意識的看待回應，並非易事。

性別造成的關係投射議題，也使得督導關係面臨不同的困難。曾有部屬表示我和他媽媽不論是講話、神韻、做事方法都很像，上班就像回家一樣，等於同時要面對兩個「媽媽」。而過去與媽媽衝突的互動狀況不停地在接案過程中作用，內外夾攻、前後夾擊，他被拉扯得相當痛苦，以至顧不了案主、與同儕相處不佳，主管交辦的任務也無法完成，回到家又要面臨與父母關係的衝突，惡性循環讓他再也無法忍受，不得已提出離職要求。即使知道這是明顯的投射，但其過去與權威的議題仍不停的影響督導關係，使得督導過程中必須回顧其與權威的過去經驗與互動狀況，及其對現在督導關係的影響。然督導並非社工的諮商師，與社工員的個督，並不是在治療社工，但當發現社工的內在議題影響服務的提供，仍需要明確點出，協助轉介適合的諮商資源，以守住督導的專業關係，不讓他的人生腳本與專業關係交錯影響。而每一次的處理，都會衝撞社工的價值體系與撼動意識型態，有時產生的反作用力會傷及彼此關係。況且對方若強迫你至負向的權威角色就位，即便再努力也無法全然避免進入對方的人生腳本。要清楚知道身為督導的權威角色，就得面臨此處境。然即使知道仍會煎熬難受。

剛開始我也在這樣的關係中，被攪動的極不舒服，無法接受我被認為是「媽媽」的角色。我才赫然發現，我對「母親」的角色也有自己的投射與成見。當社工說出我和他媽媽相像的時候，我立刻覺得自己被評價為年紀老邁、嘮叨、強勢、撈過界…等而不甚舒服，我因此洞悉我對權威角色的看法與其同樣被隨即勾動，自己對媽媽角色的形塑，亦影響了我對他看待我為母職角色時的感受。我才發現自己仍有內在議題仍未處理，藉此機會整合自己看待權威的看法，反而重新檢視自己與父母的互動，意外地修復了與母親的關係。在此之後亦有社工表達我和其母相像，我對母親角色評價與過往已大相敬庭，不但未有不悅的感受，反認定自己可能具有溫暖、真誠、主動關懷等特質，而欣然接受。我也開始有能力與社工核對彼此對權威角色的真實看法，不讓自己的反移情影響督導關係。

第三段變奏曲：戰戰戰—性別權力結構之役

在女性工作人員眾多的社工界，還是處處充斥著父權文化與性別刻板印象的影響。不管兩性於工作上的表現如何，都容易因性別而有行為雙重標準的評價。如男性主管於做決策時，若排除眾議，就會被讚賞有魄力膽識，但女性就會被批評是一意孤行，易受別人意見影響，嚴重甚至會批評怪不得單身，或是應該回家給老公養…等貶抑性字眼；當男性自我揭露時，就會被稱讚是性情中人，女性主管表露情緒就變成情緒化或潑婦罵街、就只會哭而已…；對於男性主管期待其展現理性、主見、能力、積極，但對女性主管期待的則是溫柔、溫暖、充滿支持，若展現領導能力、獨立、堅強、分析能力，有時反會造成期待落差，被嘲諷為女強人。事實上強者就是強者，並不分男女，會以女強人稱之，表示並不認為女性有能力，而是帶著些許嘲諷意味稱呼這些在工作表現上相當優秀的女性。而這樣的稱呼，在我這段擔任督導的歷程中，曾經聽到不下一次，也曾遇過男性「好心」提點我不要投入太多時間在工作上，否則男性無法駕馭太有能力的女性，會耽誤人生大事、影響婚姻家庭…講來格外刺耳。要向這樣的性別意識抗衡，常是換得交手打仗的疲累、令人氣餒。

普遍來說，男性被期待為擔任領導者，女性則為附帶者，故較習慣管理者為男性而非女性。男性部屬在父權文化潛移默化的影響下，即便接受了我的指導與任務指派，但心中並不完全認同，認為是時勢所逼才勉強收下主管的裁示或指導；而有些人會時常對我下戰帖，要我公開所有的決策過程，只為了檢視是否有環節出錯，決策是否可被部屬認可，卻忘記從屬關係本來就有權力的差異，也無視職場倫理與社工專業倫理守則，女性主管的領導權威常會被挑戰，僅是身為女性，就需拿出證據證明自己有擔任主管的能力，但男性主管卻是與生俱來領導能力似的，往往不需面臨這樣的質疑。作為女性主管，與部屬的關係除了價值信念的差異之外，往往也存在著權力結構的挑戰，要面臨的壓力不容小覷。

然而長期處於備戰狀態的歷程中，我深刻體悟若非清楚覺知自己身處於父權

文化的意識型態中，即使在普遍工作者為女性的社工界，仍有可能忽略必須與性別意識文化相抗衡的事實，而無法看到整個大系統的運作過程，遑論要協助我們的受助對象看清自己所處的生態系統。

我因此認知被男性部屬高度檢決策過程會是常態，而非單一對我的挑戰；而若我能秉持著真金不怕火鍊的精神，透過清楚告知決策過程，反而有機會整理自己的思緒脈絡，也能檢視自己的決策過程是否能通過驗證並真實存留。我越能覺知此況，越能平穩看待，而不至馬上被惹怒，又落入被批判女性不理性的惡性循環中。我才能藉機挑戰男性員工自己被性別刻板印象造成的影響，也能使其跳脫此禁錮，而能有意識的覺察是否以既得利益者的姿態與女性互動，而有可能促成更平等的對話空間。

第四段變奏曲：崩崩崩——勞資雙軌角色緊繃

督導通常被社工視為代表資方，而當勞資雙方關係互相時對立，督導會被控訴未能替社工爭取相當的權益，並需承受來自部屬對於權力關係的反撲。當我試圖讓社工認清我與其一樣是勞方，而非僅是資方派來教訓勞方的人員，與其站在同一陣線的事實；卻常在來回澄清溝通的過程中，體驗到勞方的身份被無視，且立場容易被督導關係與管理權限模糊，我時有困惑與無助的感受。若我肯定社工對於現況的觀察，也邀請其能夠回饋體制或組織可能的行動計畫，卻通常得不到具體的回應，使得彼此對立的狀況仍持續存在。督導雖同為勞方，但因具有管理職權，被認為具機構的代表性，雖只能部分代表雇主傳達訊息，社工仍不見得能夠釐清督導的角色與位置，故我常被捲入複雜的動力狀態，難以脫身。我早已預知恐深陷此處境，但遭逢社工提出對主管的挑戰時，仍會對於緊繃衝突的督導關係感到窒息。更困難的是，高階主管也會認為督導只是資方的代表而非勞方，有時我無法認同機構的策略做法，卻仍被迫行使高階主管的職權，而高層人士卻也

不願意自己佈達策略或出席相關的會議，我無法過自己所堅持的底線之際，還要盡角色職責說明執行結果，彼此的緊繃關係與處境氣氛皆令人崩潰。

因為勞資雙軌角色並存之故，我需同時理解勞方與資方的處境，才能知道要用怎樣的角色傳遞資方看法，以促成與勞方的對話。我學習如何逐步抽絲剝繭，因此分析的能力被提升，不會只知其然而不知其所以然，看事情的角度反而更清晰；而我也在理解的過程中，看到自己的創意與重新詮釋的能力，同時認知自己角色的重要性，除了潤滑功能之外，也有凝聚向心力的角色任務。

我曾有與人資部門爭取權益之經驗，透過中階主管的角色，表達基層社工的心聲與困境，及未能改善此困境對管理職位的挑戰，甚至是對機構整體營運的影響與衝擊，而成功讓高階主管願意接受我對機構提出的建議，使得基層社工的權益能被妥善照顧。雖事情未能完全依照員工期待改變，但在能夠互信與嘗試解決問題的立基上，有了對話與協商的空間。

同時，執行保護性業務的工作者，敏感性別意識與權力控制概念，熟悉受壓迫者的被剝奪處境亟為重要。然而社工不見得理解性別差異與性別角色的發展歷程，或者根本不認為自己不理解彼此的差異情形。而當性別意識影響看待案主的方式與服務品質時，督導無法置身事外不處理。特別是社工為男性，未能敏感自己從既得利益者的角度看待受壓制的受暴婦女時，會無法妥當看待婦女的受暴樣貌及處境，可能會擺出高姿態、以勸世立場與婦女工作，甚至認為只要我願意對你提供服務，代表我做得很好了，而有可能會使被害人置於更高的危險中。故我身為女性主管，必須透過督導機制與教育訓練等方式，促使男性社工覺察自己與受暴婦女的權力位置，促使其能從男性的性別位置理解女性，此時性別權力於關係間不斷的流動、反轉，要跨越性別差異已十分不易，同時還需顧及社工的「男性尊嚴」，性別意識的崩解時時刻刻皆在發生，或退或進都需謹慎處理。

而身為女性主管，常覺得自己在工作上孤立無援，受到或明或暗的歧視，但

回到家中依舊要承擔家務，因為照顧家庭一向被視為是女性責無旁貸的天職，並不因為在職場上受到重用而稍減。然而若沒有家人的支持，會陷入腹背受敵、分身乏術、精神體力都崩盤潰散的窘境，要在工作上投入，確實難如登天。

第五段變奏曲：未完待續

我的督導歷程，迄今還在持續放映中。之後會演奏怎樣的曲目、用怎樣的樂曲形式，是變奏曲、進行曲、奏鳴曲、還是協奏曲不得而知。但可以知道的，是越演奏越熟練、越得心應手、也越精彩可期。期待繼續累積演奏實力，有朝一日並能挑戰更多不同的新曲目或樂曲型態、形式，奏出屬於自己風格的樂曲。



第五章 音樂講評

我將透過我的故事樂章，在不同的時間序列中，分別從遇到的社工與事件，談督導角色的權威議題、督導關係、中階主管、性別，看各階段的歷程與經驗事件，對我的意義與詮釋。

橫軸為督導的生涯歷程，分別為A機構、B機構、C單位；縱軸以生態系統理論來看在督導歷程中的大事紀要，包含督導角色的權威議題、督導關係、組織文化、性別意識等項目，表格中則代表各階段中遇到與我有重要交會的相關人員與事件。茲以表二詳細說明如下：

表二、督導歷程大事紀要

生態系統 大事紀要		時間歷程		
		A機構 2002年~2005年	B機構 2005年~2013年	C單位 2013年~迄今
微視系統	內在腳本攪和	SW1、SW2		SW3、SW4
中介系統	關係質變衝擊	SW5	SW6、SW7、SW8	SW9、SW10、SW11、 SW12、SW13
	中階角色夾擊	M1、M2	M3、M4	M5
鉅視系統	性別意識再構	SW14	M3、M6、SW16	SW15、SW17

第二節 內在腳本攪和

真實面對自己需勇氣契機時間

還記得那天，我看著最後一天上班的SW4，心裡好難過。

不是因為SW4要離開，而是最後SW4仍以進修為由，努力說服我其離職的正當性，閃避了自己人生的課題，仍然沒有面對自己無法勝任工作的真相在於創傷使得自己情緒隔離，不願接納自己的痛苦，以至無法真誠對待案主的創傷，當我指出其盲點時，不但沒有聽實話的能力，還反身攻擊我。即便如此，我還是抱著SW4可能改變的期待，孰料是我錯估可能性，SW4根本沒有真誠面對過自己和其他人。於是我收起我的誠懇，不想多費唇舌，寧可轉身去忙其他的事。

我在SW4身上看到好多人似曾相識的臉—那些沒有辦法勇於真實面對自己、甚至攻擊那些讓他必須面對自己的人。很可惡，卻也很可悲。

SW4不是第一個這樣離開的員工，自然也不會是最後一個。

猶記得我對SW1總是無法如期完成進度頗有微詞，也對於請其回報進度時，從未獲得禮貌的回應感到不滿。我解讀其就是無心工作、沒有意願、沒有熱情、逃避職責的懶惰社工，對其評價不高，並回報主管知悉此事。然而SW1無故未到班之時，我還是無法置信會有人不請假直接曠職，故選擇其是忘記請假來說服自己。但當每天都聯絡不上SW1時，我心中難免困惑，他並非招逢橫禍，到底是發生何事而從此人間蒸發？

事情發生得過於突然，又因時間緊迫，我在措手不及中無法理解來龍去脈，也來不及覺察自己的狀態與安撫自己，就必須收拾他在機構即將評鑑之際，丟下近百份個案記錄揚長而去的爛攤子。我被迫只能先安撫自己的情緒，把眼前的進度完成。

事隔多年之後，我在某個研討會場合中遇到SW1，他主動對過去積欠記錄之事表達歉意。他說明當時是第一次擔任社工，不知道怎麼當社工，也不知如何撰寫記錄，卻又對尋求督導之支援與協助感到羞愧，只好假裝無視來閃避自己的問題，並把記錄晾在一旁，以為日後會有力氣處理。然而因為一直不願面對自己的弱項，以至累積過多無法完成的職責，無法收拾殘局反而惱羞成怒，對於督導掌握家訪狀況及記錄撰寫進度感到不滿，且無法接受我定期將此況回報給高階主管，最後只能一走了之。

他就這樣一份工作換一份工作，不但沒有一個工作可以穩定半年以上、無法養活自己外，也無法有穩定的交往關係，才驚覺事態嚴重，不得不正視自己的問題。在新督導的協助之下，他體察到現在的狀態，即是不斷重現他過去的經驗，原來他心底總是有聲音告訴他：事情交給他都會搞砸，使得他覺得努力也沒有用，反正事情不可能做好，乾脆放棄。最後他藉著督導、諮商、信仰多管齊下，找到生命中的成功經驗，正向增強自己有做好的可能性，而成功改寫生命腳本，他當時的督導還稱讚他是該機構不拖欠記錄、記錄完成度最高的社工，語多肯定與嘉許。我看著他的靦腆笑容及臉上閃耀的光彩，不禁疑惑為何過去我沒有看見他的困難，只看到他的行為不可取，甚至對他有負面評價。我不禁捫心自問，若我當時有發現他的窘迫處境，事情是否有轉機？SW1或許就不會一走了之；而我和這個督導的差異在哪裡？為何他能看到我所看不到的呢？即便我當時看清楚他的狀態，若他沒有意願面對，會有這個轉機嗎？

抱著這樣的疑惑，接踵而來的是SW2曾遭逢家人相繼過世、男友分手的雙重打擊。而當她面臨案主在家訪後自殘，她籠罩在生活經驗不斷於專業關係中重現的詛咒，最後無力面對而提早離職。我很難忘記她聲嘶力竭的對我哭喊著「與我親近的人都會倒楣，甚至會死」的震撼。那時的我或許還太稚嫩，督導資歷也不足，除了傾聽、陪伴SW2、暗自哀傷與焦急之外，不知該如何反應較好，只能尋求主管之協助，希冀能有具體可行的策略，使SW2在生活與工作上都能復原並取

得平衡。然主管們除了掌握此事之外，也只淡淡的回應需要時間慢慢回復。

而我卻因此有很深的體悟。身為助人專業的工作者，被要求能覺知自身感受與狀態，才不會對案主錯誤的投射或移情，以至影響服務的提供。我們努力妥善適地對待案主，卻不一定能以專業的眼光看待自己所處的情境脈絡與生態系統。原來助人工作者的故事，和案主相比也不遑多讓，我若只是認為社工不會有各自的困擾，所有的問題都知道如何自己解決，我等於無視個人議題對於專業展現的干擾，但我們卻期待案主接受我們的評估分析、認同所提出的建議，甚至能因為自己的服務而被治癒，而自己卻不一定有意願內觀自己，處理過去的創傷經驗，也就無法走上療癒的道路。這樣像是不負責任的騙子，在推銷一個自己也不確定療效的藥物，卻要求案主做自己不認同、也沒能力做到的事情，嚴重甚至有可能對案主造成傷心或傷身的致命影響。

故督導的工作職責在於必須反應社工的狀態，協助社工辨識出自己的議題，讓社工意識問題，認知與其人生腳本的關連，激發其改變意願，引導其找尋正確適切的求助管道，並鼓勵其在有意願時能面對處理，以確保其成為有效的助人工作者，而非求助的案主。

覺察與改變意願成為轉化關鍵

SW1後來有幸遇到一個洞悉此況的督導，而能成功的成為他轉變的關鍵人物，而也藉著SW1、SW2的特殊事件，我看懂他們是因為過去的未竟事宜與創傷議題而影響他們的服務品質。故我再度當督導之後，便有心理預備將面臨碰觸社工過去的創傷議題，並需發展出妥善因應策略，或許不會再發生因當時我還是新手督導、武功不夠高強之故，而錯失處理SW1、SW2時機，使他們在社工路上夭折或中輟的情況。

SW3曾是服務範疇中的標的對象，自認為讀社工系可以治療自己，也更能體

察案主的心境，故於畢業後投身C單位，卻在服務過程中，發現腦中總是一片空白，無法達到工作績效，才覺察此工作的不斷地召喚出過去的創傷，而他永遠只有一招面對，就是選擇用隔離與逃開的方式因應。在我與其因未能符合工作績效而個督之前，他對於我督促其工作表現感到心煩，甚至不願意看到我，走在同一條路上也想閃避我；而在我讀懂SW3的人生腳本(life-script)是沒有人愛我，並回饋給他之後，他終於恍然大悟，原來他對自己及對工作有著錯誤認知，以至選擇了一個需要高度表達關愛、關懷的情緒勞動工作，而這職業卻使SW3無力招架、力不從心。他最後反而感謝我回饋他在工作上的表現，覺悟自己必須先走療癒之路，付出行動並轉變之後，若有再回到社工領域的機會，才能真正助人自助。

SW3和SW4雖然最後都是離職收場，但不同的是，SW3選擇面對自己的腳本議題，開始了尋根之旅；而SW4不僅是閃避，甚至把督導形塑成相對人的角色，沒有意願改變，未盡到該盡的義務，忽略身為受督者的責任。不僅無助於適應自己的人生與職場，也對我和管理團隊都有些許的傷害。

明確指出投射權威經驗之必要

若社工投射生命歷程中的互動經驗，其與督導的關係便不一定是真實的兩人關係，而有可能是受到過去權威經驗尚未去角之干擾。當社工沒有意識到需要處理創傷議題，或已意識到卻沒處理，並不代表議題已經結束，它可能像鬼魅般如影隨形，不時地就影響自己的其他關係，不僅自己痛苦，也無辜牽連在關係中的其他人，正如同牛格正、王智弘（2008）提到在督導關係中，社工無意識地將生命經驗中對某人的情感轉移到督導身上，造成督導關係複雜不對等的狀況一般。督導需要正確辨識某些反應為社工的投射，這並非針對自己，只是仍會受到流彈波及而受傷，無法置身事外。

如同Sherry（1991）所說，督導關係有類治療的雙重關係問題，雖督導不是

社工的治療師，督導關係也非治療關係，但督導有時候很難避免要處理社工的議題。然時間、精力、功能不見得能夠負擔時，督導可以指出受督者的議題，協助其願意求助，有機會找到他的方式因應處理，並找到適切的資源，願意走療癒的道路，而能有機會將求助的成功經驗，複製在助人關係與督導關係之中。社工員的改變與否，與督導的投入程度不一定成正比，也非評量督導成效的唯一指標。必須交由社工決定是否願意面對與接納自己的議題，並採取實際具體的改變做法。然社工轉化的關鍵，取決於他是否願意求助及付上改變的代價。當社工願意為自己努力，才有機會讓其主動採取具體的行為改變。社工若只是期待督導成為他的治療師，忽略自己是工作者的角色，就會像被啄木鳥啄食的枯木，受到蟲害卻只是被動等啄木鳥來拯救除蟲，有可能在啄木鳥還沒來之前，就已被蟲害侵蝕殆盡，根本無法執行助人職務。

我曾對於身為助人工作者，卻不願認識自己、沒有正確看待自己、不接納自己的軟弱、不願改變，以至無法離開角色的既有位置，影響服務輸送與督導關係，感到遺憾甚至生氣，因為心中認為「沒有改變不了的人」，遠遠凌駕於「只有願意改變的人才能改變」的信念。故我無法看人一步一步走向滅亡，於是會像飛蛾撲火一般，想要竭盡心力協助社工嘗試改變。但是這樣的信念，卻常常在督導的生涯中受苦。因為當我嘗試要社工改變時，經歷過有人裝無辜，刻意到處放話，因此不被諒解甚至被惡待；也背過別人試圖要我就迫害者或霸凌者位置的黑鍋，然而這些並非最大的難題。我面臨的最大考驗是在遭受攻擊之後，是否還能堅持自己的信念？過去我認為沒有改變不了的人，而企圖以用力、費力來扭轉現狀，無法接受用離職逃避自身權威關係議題，但總是面臨在付出時間、精力的代價後，對方卻仍完全不領情，甚至在我背後射箭使我落馬的窘況。要去愛那些沒有聽實話能力的人，尤其是在聽到實話之後逃避、說謊、惱怒立現、反而轉身攻擊你的人，真的很困難。但我若不繼續堅持，又有違自己的信念，根本過不了自己這一關，就會被卡住動彈不得。於是，我總是在自己權衡之後，仍像飛蛾撲火一

般，奮不顧身想要扭轉局勢，試圖再給社工內觀自己並嘗試改變的機會。

覺知影響程度以確認處理範圍

但是督導要處理社工的個人議題到何程度才能暫告段落？我深知社工尚未傷癒就要療別人的傷，可能造成的風險難以預估，且督導有可能因為涉入過多的私領域，導致必須耗費力氣滿足社工的個人需求，難以回到讓社工成為有功能的助人工作者角色，使得督導功能施展不開之外，專業界線亦遭破壞。若處理不妥當，極易產生倫理議題。我在經歷多次攻擊而淚灑實務現場之後，逐漸認清現實，體悟出若將精力放在充滿防衛、或將別人的付出棄之如敝屣的人身上，遠不如放在需要且願意的人身上有價值；況且走了一個SW4，還有無數個SW4，但我的時間精神有限，必須放對位置，才不會徒勞無功。故我開始嘗試對不願意改變的人設定付出之停損點，理解若其不願意內觀自己，面對自己的議題是他的損失，因他的人生將無限迴圈，而我已不用再為他們提心吊膽，也無須害怕他的狀態不好而殃及無辜的案主，更不需再為他們收拾爛攤子，頓時覺得能夠放手而輕鬆許多。

如此一來，若社工最終沒有改變，並非是我能力不足、沒有盡到督導的責任，而是我已經踩穩用愛心說誠實話的立場，做了該做的，而能心安理得。只是在面臨尊重社工選擇時，有時還是難以灑脫放手。但能看清這樣的歷程，對於督導關係仍有幫助。雖然即使有心理準備面對社工的腳本議題，在面臨時仍會被攪動而不舒服，煎熬不會減少；但至少能預知即將經歷什麼，心中也較為踏實安穩，面對未知的惴惴不安程度還是能夠減低。

我深刻明白督導應覺知社工內在議題影響的程度，以確認督導關係該處理的範圍為何，避免社工無意識地投射過去經驗於督導身上，造成督導關係複雜不對等的狀況。若無法於督導關係中處理的部分，應清楚指出社工的內在議題為何，並轉介相關資源是相當必要的。然對社工來說，不一定期待督導需要具備行政角

色功能，可能只是希望督導情感支持即可。當督導發揮行政角色回報主管重要訊息以利其掌握狀況；或必須擔負評估部屬的任務，以發揮教育性功能協助其成長之時，在在都指出督導與社工從來就不是同儕，而若是社工與督導彼此對於督導角色功能上有認知差異，督導關係有時因此衍生爭執與衝突，而造成彼此互動緊張之況。

督導的飯碗實在不好端，時刻都是考驗。迄今我仍會在「沒有改變不了的人」及「只有願意改變的人才能改變」的信念中掙扎孰先孰後，也沒有因為我有被攻擊卻能倖存的經驗，再遇到就不會難熬；但因為經歷這樣的淬練，卻讓我更有韌性、更加堅毅、更知該如何自處，而我也看到許多可能性與努力的空間。



第三節 關係質變衝擊

同儕變從屬不再是朋友

在我從A機構離職約5年後，失聯許久的SW5居然打電話到B機構找我，對當年對我的所作所為致歉，承認當初對於我的升遷，感到相當不服氣也不平衡。他認為升督導的會是自己，因而相當嫉妒我，對我很不友善，最後一氣之下離開當地，決定去外縣市工作。結果到新單位到職就面臨與我相似的情境，一樣也是沒多久就被升遷，自認為是憑實力，但下屬卻群起反抗，他才發現當年對我做的事情有多過份，而致電請求我的原諒。

我很感謝SW5為了和我道歉，耗費時間尋人，做足碰釘子的心理準備，並鼓起勇氣開口表達，使我在多年後知悉他當年的心理動力；我也非常感謝當年的自己，若不是堅持即便被攻擊也不口出惡言，或許沒機會理解他以不家訪、不寫記錄的方式作為消極抵抗的來龍去脈。

我本以為我和SW5還是可以維持對專業有同樣抱負熱情的伙伴模式，最後才發現當我們從同儕關係變成從屬位置時，關係早已不再一樣。賴乃榕（2010）指出督導取得職位的合法性，是專業身份是否被認同的關鍵，而SW5並不認同我晉升為督導，以至對於我行使角色職權極有意見，我血淋淋地經歷我的晉升對彼此的衝擊；同時Sherry（1991）提及督導和社工對彼此角色認知有差異的現象，也呈現在我與SW5的認知差距中。突然間我和SW5不再是朋友，這著實相當衝擊我的價值體系，我震驚徬徨，錯愕不已。

那真是一段煎熬的日子。除了SW5總是用挑戰的態度，質疑我所有的決定，對於基本職務內容完成度低，也不願意配合機構交辦事項，甚至攻擊敵對我，責罵我不該換了位置就換了腦袋。我也因此一度懷疑是自己不夠體恤員工、不知民間疾苦，以為執行督導的角色任務，就是壓榨剝削員工。對於這種「指控」，我急於解釋辯駁自己並沒有換了位置就換腦袋，但不管我再怎麼澄清，社工還是認

為督導和自己不一樣，只會視督導為主管，是還要求他們表現的人，而我卻無法接納承受這樣的不同，還不斷在第一線社工與高階主管中來回協商溝通，想要證明自己真的沒有大頭症。直到我看到彼得原理（The Peter Principle）中提及，「換了位置，一定要換腦袋」對升遷的人是很重要的。換了位置，若沒有換腦袋，將無法勝任那個角色職務，反而無功食祿，尸位素餐。我終於扭轉過去對「換位置就該換腦袋」是指控的認知，而感到釋懷。當時的我，並沒有看清楚彼此的關係本就存在權力差異，沒有覺知那樣費力卻反而用錯力，一切既沒有成效也徒然無功。

過去我在當社工時和其他社工的關係大多良好，彼此述說、傾聽、討論…頻率高且發揮極大支持功能，同儕對我來說是相當必要的，但或許是我對於同事有過多不切實際的期待，以為在工作場域中遇到一同共事的部屬還能有機會當麻吉朋友，但是彼此的職務與身分早已不同，部屬完全不會期待主管是自己的朋友，有些話就是不可能在主管面前揭露或討論，我否認這樣的事實，而它卻真實的存在著。

我彷彿被結結實實被打了一拳，發現必須有現實感，要理解角色轉變關係就必定改變，做好和社工不會是朋友的準備。我也知道必須調適心態，知道督導並不是要維持同儕關係來討好社工，否則反而會落入想當好人卻當不了、不想當壞人卻總是被認定為壞人的困境。我所要做的，就是承認這樣的事實，修正自己的認知，願意聽真話並承受被拒絕的勇氣，及忍受高處不勝寒的孤獨，才能同意彼此的不同意，而能在彼此的認知差距裡找到平衡。如此，即便和社工不是朋友也沒關係，至少能夠與之合作共事，共同完成角色任務。若有幸遇到盟友，一同奮戰，便是上帝恩典，不可多得。

沒有從屬關係也能變盟友

這樣的心態轉變，讓自己認清事實，也給了自己很多正能量。在B機構時，曾因必須於短時間完成突如其來的交辦任務，而組成臨時編制的任務小組，從此開啟了我與SW6、SW7、SW8合作之門。雖SW6、SW7、SW8分散於台灣各地，且我們並沒有從屬關係，任務結束工作小組即解散，未來不一定會再有機會共事。SW6過去與其他部門的合作經驗並不良好，我初接觸時對我亦不甚友善，雖不至於攻擊我，但我卻明顯接受到他的冷淡以對與抗拒。我知道需於期限內完成任務，故我需公事公辦，分工合作，以完成角色任務。但我並不僅僅是採取公事必須公辦的立場，仍真誠以待所有的任務小組成員之原則，希望在任務執行之期間，能夠充分與他們團隊合作，讓任務可以妥善執行，以完成託付之心態。或許是真心打動彼此，SW6本來以為我只會拿職務壓榨部屬，不管他們死活。但是之後發現我與其他人的不同，會衡量工作量、詢問意見，並真的會採納建議，以至態度大幅改變，願意釋出善意，完成指派的任務之外，還積極開創職責範圍外的方案，甚至願意與我交心，分享在社工領域的理念，沒有預期之下，我們卻成了盟友。加上SW7、SW8等其他小組成員對於任務內容本身也極富興趣，我們激盪出許多創意想法，反而完成了意料之外的創舉。

公事公辦本就應當，卻因為我全力以赴，且願意付出額外的時間多走一哩路，同時對團隊成員真心相待，因此拓展了志同道合的盟友疆界，實在是意外的收穫。SW6、SW7、SW8近年來逐一晉升為督導，我們因此成為名符其實的同儕督導團體。迄今我們仍然是彼此支持、一同奮戰的好伙伴，能在沮喪失落、想打消繼續在社工界打拼的念頭時，彼此都會即時發揮功能，支持打氣鼓勵，使我能繼續前行。

外部空降處境挑戰嚴峻

而這些經驗都成了滋潤我的重要養分，讓我在進入C單位當督導時，打下良好的基礎。我在調任至C單位之前，因業務合作之故，常至C單位訪查。為了熟悉業務，許多同仁都曾提供協助，擔任我臨時的督導，故當我成為C單位的督導時，無疑是投下了一顆不小的震撼彈。過去同仁看我為同儕，一夕之間卻風雲變色，成為他們的頂頭上司。我對他們來說，就是天外飛來的空降部隊，獲得職位的正當性備受質疑。在我跟新單位報到時，我明顯感受到有人歡迎，有人冷淡，有人排擠，還有一些人厭惡我取代了他們心中的人選…。我猛然理解要獲得內部的支持，似乎不是容易的事。

SW9認為我既然是母機構調來的人員，一定背負著整肅異己的任務，對於自己被標籤為「異己」感到不滿，不願靠近我，也不認同我的專業，不與我有任何工作上的接觸與討論。我主動敞開與之建立關係，以尊敬和體諒對待他，後來贏得SW9的信任，對我大為改觀。SW10、SW11則是毫不避諱地展現對我的不服。SW10在同仁面前強逼我請大家吃飯，稱這為「入會儀式」，恐嚇我若沒經此儀式，則無法被社工接納；SW11也當眾直接挑釁，要我收回指派的任務，想試試看我是否有主管威嚴。SW10、SW11一搭一唱，沆瀣一氣，而在場的社工也都在等著看我的反應如何。我知道他們仍把我當成是從B單位來支援的同儕角色而非主管，以至不認為我可以對他們下指令與交辦工作，而用言語威脅的方式挑戰我的主管權威角色。我雖被暴力對待內心十分難受，但過去因為從內部晉升時，曾有部屬對此晉升管道感到不平與不滿，我早有外部空降的處境應會更加險峻的心理預備；加上過去的督導經驗以越來越上手，故我雖不到雲淡風輕，但我大多能保持氣定神閒，可以不慌不忙的回應。我不動聲色地於公開場合明確指出SW10在霸凌我，SW10沒料到我不僅是辨識出他的暴力行為，還於公眾場合中指出，慌張否認後居然落荒而逃；另我使用團體動力，要其他社工回答SW11對我任務分派的想法，當場就有其他同儕斥責其態度不良，不該如此對督導說話，SW11無法達到目的，也不受到同儕的支持，SW11的銳氣當場被收納在一個範圍，知道必須有所分際…而

SW10、SW11因此未再出現任何挑戰我的行為。

溫暖沒有指導只是討好

督導與社工員的督導關係，有時相當微妙。牛格正、王智弘（2008）提到督導明確告知督導過程，說明如何評量、及評量指標等是有必要的。但當督導要求部屬表現達到標準時，需明確的設立權責範圍與界線，此舉有時會傷(hurt)了社工的感受，社工就像是擁有「玻璃心」一樣，一碰就碎，而我也會因社工這樣的反應，會懷疑自己是否做錯，而屢屢挫敗無助。即便我清楚出發點是為了社工好，動機並非傷害對方而是要幫助對方，也用了友善的方式表達，還是有人被傷到，反過來認為我沒愛心，甚至不近情理，讓別人感覺不好。

SW9便是如此。在我初調來之際，SW9對我的存在與專業都不認同，經過我一段時間的努力，好不容易才解除他對我的存疑，而能建立信任的督導關係。然SW9對於提升自己的專業知能沒有太多興趣，工作重心是放在受到大家喜愛與否之上。然而在多次服務品質未臻標準之後，我透過個督明確告知機構立場，及社工員應有的工作態度與應達到的基本標準，與之討論具體可行的改善計畫，並請其限期改善，否則在考量案主權益之下，恐無法繼續工作。

SW9同意我的說法，卻抱著投機的態度，認為因為人手不足之故，我絕不會和人力過不去而老神在在，壓根沒有想要在專業上精進，以為我不會認真追蹤其工作狀況，不會說到做到。之後甚至發生請假未到班，卻不願意錯過聯歡活動的採排，把所有的時間經歷放在歲末聯歡活動之上，而在工作上出了大紕漏。

剛開始SW9並非我的直屬社工，卻因為誤信傳言，使得我們之間的專業關係於建立初期確有障礙；而經過我主動敞開與真誠以待，他認定我不會隨隨便便就看人不爽，更不會無緣無故逼退別人，我們的專業關係已有信任的基礎。故與SW9談論工作重大失誤時，他主動承認這段時間並沒有認真在提升工作效能上，說出

是自己不夠努力，對於自己造成的失誤感到羞愧，而決定負責任的做出離開工作崗位的決定。最後我們的對話是停在他感謝此事件的發生，促使他反省該改善工作態度；另一方面也迫使他重新思考人生順序是否需調整的反思。Cousins(2004)強調績效定義的督導關係，應該於被期待的情況下進行，以協助受督者成長，果然我們關係基礎已有一定程度的信任，以至談如此嚴肅的話題，我們的督導關係並未決裂，還能促其覺知自己狀態，而願意嘗試改變。雖其工作表現沒有即刻改善，但在SW9離職後進入相關網絡單位工作後，還主動與我保持合作關係，可見他確實拾取此次教訓，並試圖力挽狂瀾，而在專業路上有些許轉變。

但非當事人的SW12，卻認為我對SW9太過嚴厲，根本不需要小題大作，且SW9身體狀況一直不佳，此舉對他根本是落井下石，而對我語多責難，無法理解我的動機與做法。考量我與SW9的督導議題仍須保密，故我並未跟SW12多加著墨事件發生始末的細節，而僅能讓SW12瞭解，我所做的，如同社工介入案主的目的，在於提升案主個人成長，增進因應事情的能力和社會功能一樣，我在協助SW9的過程，雖然讓對方有傷害(hurt)的感覺，但並不是要害(harm)對方。就像牙痛去看牙齒，牙醫為你做的治療，會讓你牙齒酸酸的、感覺不舒服，但這麼做並非要傷害你，而是要醫治、幫助你。反觀給你吃糖果的人，吃糖的時候甜甜的，會讓你感覺舒服，卻不一定對生命有益，甚至有可能造成未來的傷害。

我何嘗不想當個受歡迎的主管呢？但若我只有溫暖卻沒有指導，只是在討好社工；不想拿起權力，也是一種權力的濫用，而這些都不一定對他們的專業生涯有所幫助。故我不可能不告訴SW9其所作所為正在傷害案主，且我不明確回饋社工的表現、不明白指出他不合宜的行為，會如同Cousins(2004)所說一般，社工反而會對自己做得正確與否存疑。SW12似乎懂了。但他仍無法瞭解，在傷害案主與讓社工有受傷的感覺之間，我別無選擇。

經驗累積促成熟練因應

或許是有前車之鑑，在遇到SW13對基本的專業知識不求甚解，以至於服務案主的過程影響案主權益，我的回應與處理已越發明快精準，棘手的事情也變得不那麼棘手了。SW13與SW9幾乎相同，都是工作達到標準後就不願意精進，工作品質逐漸滑落，影響服務效能。而我評估SW13狀態的時間已較SW9縮短，介入SW13的時機也更恰到好處，更在回應SW9事件的基礎上，堆疊新的創意，甚至發展出工作品質評估標準之工具。

從SW5的事件迄今已十多年，再遇到SW9、SW13之後，我的反應速度已越發立即快速，對我的震動也不再同過去巨大。雖要面對無法接納自己軟弱的當事人，還有那些不明究理、被煽動而加諸責難在我身上的旁觀者，要走在正確的方向，擇善固執，做對、而非做讓大家感覺好的事情，這處境仍然不易；但這樣雷同的事件，隨著時間演進而累積經驗，我的處理流程與方式也愈臻流暢熟練。

我擔任督導的歷程中，經歷規模大小不同的機構在組織中角色功能之差異。開始之初自受督者的狀態中辨識內在議題、發揮行政功能，而奠定督導工作之基礎；進而從中學習如何與不同部門中互動，建立合作模式，以培養橫向的協調能力，慢慢熟悉生態系統、網絡；最後是發展縱向的對上與對下互動，於政府、政策、組織中找到被監督又能妥善發揮角色的位置。我從小範圍的督導業務中，專心理解督導角色功能、學習辨識社工的個人議題與權威之影響、熟悉微視系統之督導與社工的個人議題，即從相對較不複雜、範圍較小、難度較低的督導工作開始累積經驗，而能在能力發展臻於成熟時，增加難度與廣度，進而發展其他督導能力。接著學習透過看懂督導所在位置的生態系統，逐步發展中介系統的督導關係、同儕關係、從屬關係，而能擴張視野，發展協調能力，並不斷熟悉、運用而提升能力；最後至分支單位時，擴大至理解鉅視系統由政府、政策與性別議題，

使我能持續熟練與政府與機構間之協調能力。我在不同階段中發展不同的督導能力，每一階段的能力並非憑空而來，是從前面的階段累積基礎後逐步發展，而使我現在的督導樣貌漸漸完整，邁向發展個人風格特色之路。



第四節 中階角色夾擊

期待同儕團隊合作卻落空

在我進入A機構前，M1已經在A機構工作超過5年以上，可以說是開國元老，其對於機構的熟悉度無人可望其項背，M1在機構的地位穩如泰山，是機構的靈魂人物。雖然我與他年紀相仿，但我看待M1就像看待一個前輩一樣，有許多對機構的認識與理解等待我挖掘。

M1本來是SW1的主管，但其對SW1總是無法完成記錄束手無策，高階主管M2便要我協助介入處理，甚至提出要我協助撰寫記錄。我認為無法憑空產出個案記錄，故於短時間密集訪視、電話諮詢，並將應有的進度完成，我因此獲得M2的讚賞，M2甚至在M1面前多次公開讚揚我的表現，而我卻沒發現，這樣完成交付任務的舉動，卻種下了M1對我的芥蒂。

當我詢問SW2工作進度，他卻跟M2告狀我性別歧視，迫使M2召開緊急會議處理，而M1亦受邀列席會議。當天我以為可以在管理的角度看待此事，M1卻與SW2一搭一唱，反藉此事大做文章。

我赫然發現，不僅是SW2對我的角色不滿，M1對於我從部屬變為同儕，也一樣無法平衡。我耗盡力氣澄清彼此認知與自己的動機，卻被內外夾擊。原來要對抗的除了被過去權威議題糾結的部屬，還有我視為後盾的同儕。

我所認知的「同儕」並未以同伴盟友的角色出現，反倒趁機扯我後腿。我曾多次在主管會議中提出對SW5不願意完成基本職務的困擾，尋求M1、M2能對我的管理策略提供指導意見。當時我的設定是M1、M2皆為較資深的主管，勢必知道如何處理此事。然而即使M1、M2都認為社工完成分內工作是基本職責，但都不願意當不討社工喜歡的「壞人」，不同意我明確指出SW5的狀況之外，M1甚至認為是我

無法體恤社工、換職務人就變了、應包容才是好督導…等論調，M2也因此認為是我過於苛刻，才造成SW5的不服。兩人皆未提供具體可行的建議，對我更是語多責難。我想到的方式不被允許執行，又沒有同儕的支持，也沒有主管的後盾與實質操作方向之建議，卻又要求我必須達成任務，使得我對於未來該如何因應更加茫然，我被夾在中間不知如何是好，左右為難。我只能在M1、M2面前當場與SW2對質澄清，最後終於是SW2承認是他的內在議題投射至我身上才暫告段落。

揣摩上意之考驗磨練

反作用力之大，使我幾乎是落荒而逃。帶著這樣的未竟事宜進入B機構，仍免不了面臨夾心餅乾的命運。當時因部門新成立不久，各處室對我所屬部門的期待迥異，要符合所有人的需求，根本就是不可能的任務。加上主管更迭，主管的態度也使得局勢不斷改變。

B機構為大組織，每一個決策都茲事體大，需要整體性的配合協調。同一個業務可能需要全省各單位參與，而每一個單位的態度不同，著實考驗我的協調能力與彈性、創意及反應力。M3界定部門是決策單位，故其他中心都需確實配合，以掌握進度按照計畫進行。但當我的直屬主管換成M4時，他卻認為部門是幕僚角色，與各單位是平行關係，故主要是協助其他中心完成其既定任務，多以伙伴之姿邀請其他人參與合作。

M3、M4的做法相當不同，也對在地中心有不同的影響。M3主政時，分支中心若對總部抱持是決策單位的既定印象，常會認為我發言就是交辦業務，沒有討論的空間，無從選擇只能配合，配合執行的成果則會因意願強弱有所不同。M3雖口稱大家可以盡情發表自己的想法，但並非想要徵詢大家意見，故分支中心在幾次互動之後，多半噤聲不語，我常因無從得知伙伴們的實際想法，而無法事先排除重重障礙，常會延宕預定之計畫。但在無法按時完成進度時，M3又會認為是我辦

事不力而責難我。為了真實理解大家的顧慮，我常是旁敲側擊，努力與其建立關係，並釋出善意真誠與伙伴們互動。日久終見人心，伙伴們也能看出雖我被交辦任務，但嘗試在有限的彈性裡協調討論，抱有熱忱與其真實交往，故有些人最後也願意與我分享真實的考量，而使任務不至於窒礙難行。

因為過往在A機構及與M3互動的經驗，讓我相當謹慎處理主管是否有未說出口的弦外之音，免得按照字面所言而開放彈性做法，卻沒有達到主管的預期目標，反而離任務標的越來越遠。故當M4主事時，我主動詢問M4之意向，而他明確表態需設立整體目標，但考量各中心的需求不同，故需融合在地化經驗，運用當地資源，以客製化服務方案。因此身為部屬的我有明確的方向可以依循，並能朝此方向投入精力時間努力，反而能夠專注在目標執行上。或許是受到與M3互動的經驗影響，一開始當我邀請大家表達意見時，反而會使他們疑惑，不確定我是否是真的開放討論，還是只是虛晃一招而已，而會想要測試開放討論的空間到哪裡；一旦發現我是說真的，也有兩極化的反應：一部分的人會認為既然我沒有直屬管轄權，就相應不理或意興闌珊；另一部分的人認為既然我不是交辦業務，反而可以透過我與其討論的機制，藉機反饋回總部，或許可以進而修正機構政策。也因M4的開放態度，使我有機會發揮協調能力，展現自己的能耐，也因為能夠充分討論之故，反而激盪出許多意料之外的做法。曾經因我被交辦彙整各中心的工作月報，而我卻在整理數字之餘，發現可以集結大家的實務智慧，而形成製作工作手冊的契機，並遊說大家可透過貢獻一己之力，可掌握專業品質之外，也能傳承並成為新人訓練教材，累積實務經驗。故我透過說明製作工作手冊的利害得失及總部即將挹注的支援與資源，鼓勵邀請全台近20個執行此業務的分支中心願意額外投入，最後成功獲得其中5個中心的迴響。雖為數不多，但因目標明確且有共識，而能在其中創造超越原本任務的價值。之後也因為運用資源得宜，成功的完成工作手冊，沒有參與的中心對於未能參與於此事反感到扼腕，而主動表達未來若有機會將率先躍躍欲試。一開始看似有種種的困難與限制，然若能定準目

標，持續不間斷的協調溝通，或許無法在第一時間就完成大規模的改變，但尚有機會階段性的完成任務，仍然大有可為。在這過程我也經歷必須將眼光放遠，投入精力與時間之後並必須耐心等待，而能看見臻於成熟的那天到來。

發揮中介協調之功能

在M3與M4擔任我的部門主管之時，其個人風格也使得部門角色定位有所差異。組織在決策的過程中，主管本就可以直接佈達某些做法請部屬執行，這是身為主管的權責，也是必然存在的現象。然而當我的角色定位不明確的時候，要使用佈達的方式請各中心執行，就顯得相當困難，同時還得面臨需使用各中心可以理解的語言、文字，傳遞機構決策並進一步執行的挑戰。M3為我的主管時，我常有的狀況是無從得知充分的訊息，尚未理解主管決策的內涵，還不清楚整體的評估與考量時，就被迫立即傳遞至各中心。我不願意被當成傳聲筒的角色，也無法勉強自己不思考就說出言不及義的違心之論，我不希望因為這樣而自責，卻也無法跟主管交代，好生掙扎為難。

然而我並不想只是停留在掙扎的感受中而已。在經歷M3、M4反覆成為我的直屬主管的過程中，我有了對照的經驗，使我知道必須自己定準穩定，不會受到衝擊而失序，故我決定將自己的角色定位為督導作為幕僚的角色，在主管決定機構政策之前，需充分表達實務考量與執行困難，以作為主管之參考，以免要分支中心落實政策時，反而使同仁莫衷一是，無所適從。李世璋（2009）提到中階主管必須用高階主管能接受的方式，將基層的需求回應出去；並能用基層的語言，準確傳遞高階主管的期望，故我試圖做為高階主管與基層人員的溝通橋樑，提供實務困境與執行阻礙的訊息給主管，以免基層人員貫徹機構決策十分窒礙難行，而質疑主管不知民間疾苦，甚至採取不合作態度或無言的抗議；同時我重新詮釋及轉譯高層的決策動機，而促使基層更能宏觀的看見機構的生態系統，如何牽一髮

動全身，而願意在系統中發揮一己之影響。

雖然剛開始在遭逢基層質疑沒有捍衛其立場時，也會感到沮喪挫折；但當我願意扮演林鴻容（2001）所提的中介協調者角色時，除了成功化解了高層與基層的衝突，也透過我的角色位置，提供高層充分的訊息，而使高層決策更加精準。最後我在一次分析評估報告中，說明某個關乎全會的決策之關鍵錯誤，基層對我的出手相救拍手叫好，而高階主管也認清其與實務距離何其遙遠，最後願意終止錯誤的決策，而使機構免於負擔更多不必要的損失。

角色學習榜樣縮短摸索時間

在B機構的七年多之中，與各部門的互動磨合已有豐富經驗，也相當熟悉機構整體的運作方式、理解機構的生態與文化，並創造出新的因應策略，我認為也該是時候大躍進了。因此我釋出想要持續提升的意向，而有機會在主管轉換為M4時，參與中階管理的培訓課程。在我於中階管理訓練的成果發表會中，M4表達對我的表現感到欣慰，但也很清楚這些知能並非他所傳授給我的，是我融會貫通，彙整成自己的實務智慧，故鼓勵我自己繼續提升。也基於這樣的激勵，最後我鼓起勇氣於組織變動之際，趁勢接受了新職務與新職位的提議。

然機構挹注的資源與提供的協助是整體性之規劃。在我進入C單位之後，除了持續提供中階主管培訓的顧問資源外，並邀請直屬主管M5加入人才培訓的支援團隊，對於中階主管角色十分戰戰兢兢的我，這無疑是一劑強心針。透過持續的管理職能培訓，以延續過去的訓練成效，並增加回饋機制，使我與M5能核對彼此狀態及確認共識與後續努力方向，更快融入C單位的團隊中。

M5認為我已相當熟悉機構的營運與策略方向，瞭解內外部環境的改變與趨勢對於中心策略的衝擊，而能用生態系統評估與考量中心對應的策略，可見我具有在專業職能、團隊合作、溝通協調等能力；也指出我願意盡力培育中心所需的人

才，能主動在中心需要時提供協助，建立團隊合作的氣氛，而能營造一個鼓勵開放溝通與對話的環境，故鼓勵我能培養中心儲備督導人才，奠定其專業與管理職能基礎，作為社工在進入督導管理職前之預備。我也被鼓舞激勵，而自發性辦理讀書會、新進督導支持團體等非職務以外之工作。一方面增強社工對於生態系統觀點，及與社會資源網絡合作之關係，並培養行政管理概念，分享決策的脈絡與路徑，以提供其學習；也藉由團體的進行，建立直接對話的環境，促進伙伴間彼此溝通與達成共識。

然而部屬的人數眾多，每每欲傳遞自己的立場與決策脈絡就是一大考驗，特別是決策來自高階主管時，更是挑戰。例如機構的人力策略之一為運作輪調機制，但因為組織龐大，若沒有合宜的配套措施，要切實執行有其困難。當高階一聲令下，身為中間主管的我並沒有機會直接與其討論溝通決策，僅能遵從指示執行。不但貫徹政令有些勉強，也無法完整傳達高層考量的思考脈絡讓部屬信服，更難以負荷部屬的抱怨以對。M5卻在夾心餅乾的角色中，做了極佳的示範。他深知整體組織的生態系統，若不實際執行後才提出具體建議，將無法說服高層進一步修正做法，故在不造成中心過高的負荷之下，依照高階主管的期待，先執行人力的派遣調度，並在過程中蒐集與適時反應現況，以反饋整體的制度設計。這過程我經歷主管需同時承擔風險與成本，要承受極大的壓力之外，並需在等待其作用的過程中，耐心安撫自己，以靜候事情照預期的發生。如何兩害取其輕，並同步修正任何可行的做法，回應高階主管；同時公開透明訊息，使基層社工理解已是權衡結果，即便有微詞也不至積怨，甚至能提出建議，以累積民意向上反應，不再只是由上而下（Top-down）的政策，更能形成由下而上（Bottom-up）的對策。

果然願意激勵部屬、能一肩扛起責任的主管會讓你提升；沒有安全感、擔憂部屬會青出於藍的主管就會限制你的發展。但也因為過去與M1~M3的共事經驗，

讓我覺知內在的安穩是相當重要的。除非自己清楚立場與信念，否則無論外力如何衝擊，應該也只會驗證自己的信念，而非立刻動搖站立不住。驗證過後還能存留下來才是真的值得信守的價值，而透過外力的震撼，也能趁機去蕪存菁，釐清自己的思緒，使得自己更清楚，能在需要的情境下具體表達自己的立場，並不會違背機構的信念與價值，而可於中間權衡後合乎中道。



第五節 性別意識再構

女性權威經驗影響對女性觀感

在經歷SW14的空穴控訴事件之前，我自認為是個盡責的督導，認真執行業務，一味埋頭苦幹、蠻幹而已；直到SW14向高階主管告狀，認為我詢問他的工作進度就是性別歧視，而要我為此道歉，我才意識到性別議題也是影響督導關係的因素之一。我在與SW14的督導關係中，並沒有機會回溯其與女性權威角色的早年經驗對其影響，而無法覺知他用這樣的態度面對自己的關係議題，也同樣展現於生涯、職涯及與督導的關係中。SW14後來承認因未處理自己對於女性權威的早年經驗，而轉向在我身上討債，我也才回溯起他對女性總是語多貶抑，閒聊時也曾透露對母親強勢的鄙夷憤怒。所以當我執行我認知中督導該完成的角色功能時，就是強迫他接受女性的指導，而他卻不認同女性有能力，是故他無法忍受我的督促與任務的指派，而總是用方法逃開或是挑戰質疑我的能力。

雖督導關係並非治療關係，但在督導歷程中，曾經歷的人生經驗，卻又真實的影響督導關係與專業關係。我明白想要趨避關係議題的人，總會想出逃走脫離的方式，說詞合理與否已非重點。只是我仍對於當時沒能立即掌握其早年經驗的影響而有些懊惱，心裡暗自決定要記取教訓，未來若遇到類似的狀況，定要把握時機介入。

正當我以為已相當留意權威議題對專業關係的影響，卻在進入C單位之後，才發現並非只有男性會投射女性權威角色，女性同樣具有類似的性別權威議題。曾經我與SW15的關係堪稱良好，卻在我指出SW15在工作上應調整的方向後，關係大為轉變。SW15有很長的時間不願和我對話互動，剛開始我不以為意，後來逐漸感受到被刻意疏遠，最後SW15一開口就是憤怒的情緒，嚴重影響彼此的關係。SW15在逃避多時之後，選擇以離職作收。

SW15投射我為媽媽的角色，認為我和媽媽不論是講話、神韻、做事方法都很像，特別是SW15當時正面臨家庭成員間的激烈衝突，彼此劍拔弩張的張力，隨時都會一觸即發。他面對家庭的緊張關係已招架不住，每天都是拖著疲憊的身心狀態至辦公室，上班就跟在家裡一樣，等於同時要面對兩個「媽媽」，根本無力面對其他的人事物。而回到家又要面臨與父母關係的衝突，幾乎無力招架。當我在一個未預期的情境下，再現了他媽媽讓他介意的話，無意中啟動他的地雷開關，小宇宙瞬間爆炸噴發。

SW15確實是對我產生反轉移，因為其原生家庭中母親的角色多半沒有自己的聲音，總是依附父親，或是等待SW15回家訴苦，請求孩子協助，以至SW15認為女性是弱者，不認為女性具有能力，也因此使得我與他建立關係難度更加提升。

我想起SW14與女性權威角色的早年經驗，意識到助人工作者的關係議題，同樣影響他的督導關係與工作表現。所以我即便覺得被SW15攻擊得不甚舒服，但我認為督導真誠且開放的給予回饋對社工是有幫助的，是促進社工改變的機會；故仍努力拾起督導角色，協助SW15覺知此況，使其有機會走向療癒之路，跨越自身的限制，並挑戰他重新看待對於性別的刻板印象。我深知道權威議題的處理，必須在關係建立之後。若沒有足夠的安全感，很難突破。但督導關係可提供一種示範，讓社工從過去受傷的關係中，觀察與學習新的方式應對。

於是我將此觀察發現反饋給SW15，而SW15驚愕之餘卻也頓悟我並非他的媽媽，我和他媽媽永遠都是不同的人，只是現在還無力處理自己和媽媽的關係，以至於看到我就像看到媽媽一樣。內在腳本的攪和不但造成督導關係的干擾，也影響自己看待性別的意識，更阻礙其工作表現。他驚訝自己無意識的反轉移，卻造成如此大的衝擊，最後他決定要為自己改變而提出辭呈。

雖然SW15最後還是離職了，但他的心境已大不相同。他在離職之前，已經主動去尋求諮商資源，看待我的態度亦不再敵對。我不確定他未來是否願意繼續內

觀自己的議題，並能與之和平共存，但至少他願意求助是個好的開始。如此看來，我的督導功能已有成效。

女王蜂症候群阻礙晉升之路

在整個督導歷程當中，最常遇到的自己與社工的個人議題，干擾著整個督導關係。而不僅是性別權威議題，也有性別意識與社會文化的影響。

從A機構逃走的我，多年後與M2不期而遇。M2告知我M1在我離職後也走了。原來M2在我的職位懸缺，無人協助其補位完成主管交付任務時，才發現原來過去其實是我默默完成任務，但從未邀功，也不在意M1搶我的功勞，但當M1已沒有我這個假想敵，反而顯出自己並不是真材實料，最終無法留在A機構。M2表達當年沒有直接與我澄清，而使得我提早陣亡的遺憾，並指出M1因為我鋒頭太健，難免有小動作反擊的事實，著實令我震驚。

我壓根都沒有想到我會是M1的假想敵，畢竟在我進入A機構時，M1已是高高在上的大主管，我自認很難與之匹敵。且我當社工時就是認真做好份內的事，就能當好社工；在當督導的時候，自然沒有想到需要理會辦公室政治，而不在意功勞苦勞，只要自己完成角色職責就好。若不是M2的當頭棒喝，我應該還渾然不察是我鋒芒畢露，我的存在就威脅了別人的地位，只是盡責就影響別人仕途的事實。

然我卻因此擺盪徬徨。對我來說，負責任是從小到大幾乎沒有質疑過的基本的信念，沒想到在進入職場後反而變成詛咒。只因我負責任就要被惡鬥、被討厭、被苦待，這代價未免也太大。我為此沉寂了一段時間，想要低調、不惹人注意、沒有自己的聲音、順從指示就好。我沒有自己的想法，也違背了自己的信念，我不快樂，也很難面對自己。

還好B機構的體質剛好讓我有段時間可以沉潛。我拿捏了很久，才調整我的

認知與因應，如果我只是為了避免讓別人忌妒，我將無法妥善完成職責任務，我就會愧對自己而難以自處；如果我完全不避諱是否遭忌而只是悶著頭做，就有可能被人眼紅，也絕非好事。但是，為何我做與不做要取決於別人呢？我深知挑戰信念對我自己是多大的煎熬，在無數個質疑自己的日子，負責任的信念卻從未戰敗過，我終究是無法棄守自己的信念；而我勢必無法取悅每一個人，若我只在乎別人的眼光與對待方式，我反而會像沒有定準的錨，搖晃不已。我終於明白，我必須無愧我心，才有辦法好好以「人」的姿態繼續好好地活下去。但不違心就得克服許多拉扯，所以我必然須要調整自己的做法。

如果我以認真負責之姿存在，勢必對別人造成威脅，那麼我認清並接受這個事實，才有辦法正面迎戰，一味逃避否認也不會讓我自己好受。故我決定仍然繼續認真負責，不會再隱藏自己的實力與功績，並於適當的時機會表達自己的看法；同時做好會威脅到某些人，甚至引起其攻擊或打壓的心理準備，讓自己做自己好自在。

過猶不及，分寸拿捏根本就是一門藝術。我心裡盤算著上述的因應之道，但真實遇到時仍難免慌亂。在B機構工作一段時日後，我因於不同場域的會議中屢屢提出建言而備受注目，但直屬主管M3從未表達肯定之外，還減少我代表部門開會之機會，甚至主動要求我，於會議中不要表達自己的意見。我從不以為意到逐漸感到疑惑，直到之前的經驗被猛然喚起，我才突然認知到M3就是很明顯女王蜂症候群（QueenBee syndrome）的例子。她身為女性高階主管，已然設定我為她的競爭者，不曾鼓勵表現良好的女部屬，即使我自認為對於權力沒有興趣，M4仍阻礙我任何晉升管理階層的可能性。M3很明顯的對男員工提供更多的支持與建議，卻鮮少對我有任何的肯定與指導。

我曾經因為怕被苦待而想乾脆逃避，強迫自己不看、不聽、不表達，變成一個只是順從、沒有自己想法的部屬，以為M4或其他主管就不會發現我對其有所威脅，而放我一馬；但我也明白要相當刻意，才能掩飾遮蓋我的光芒。而既然M3

早已設定我是她的對手，我讓M3有芒刺在背的感覺，我不正面迎擊也有可能挨打，那或許遵從自己的心思意念，不隨從別人的眼光，才能不違心又能自處。故我決定還是盡心完成角色賦予我的職務，自己清楚在做什麼即可，反倒踏實心安。

只是即使看懂並非就無所畏懼，莫名的指控仍會讓人不舒服，心情難免被影響而擺盪，甚至質疑自己這樣決定的正確性，而需要花時間調適，箇中滋味只能自己體會；但清楚被攻擊的路徑，知道下一步的走向，就不會眼睜睜看著自己進入漩渦，而知道怎麼順勢而為，不至攪進漩渦中被淹沒消失。最後，我逐漸能夠調適，知道即便受到攻擊與指控，仍能保持穩定與堅定信念，站穩自己。

挑戰重新看待性別刻板印象

M6與SW16是辦公室為數不多的男性之一，在我尚未調任至C單位之前，已常因業務性質協助C單位，而與C單位許多工作人員熟識。SW16在閒聊之際，曾提到C單位的女人都很恐怖，都是女強人，讓人很難親近，故要我遠離C單位的工作人員，以免被歸為同類。當時我對SW16的說法嗤之以鼻，認為他只是因為望其項背又不肯示弱，而發出上述言論而已。故我不想多費唇舌解釋，只淡淡的回應或許我也和他們一樣，這個對話就嘎然而止。我以為這是SW16個人的狀態而不以為意，卻沒發現，或許這才是機構所謂的「主流文化」。

M3也是一個明顯的例子，M3認為女人家就是安靜別說話，中規中矩認份就好。即使我身負需提供完整充分訊息的責任，需於會議中說明利弊得失的分析，但M3卻常在會議中直接打斷我，要我不要再發言，免得拖延會議時間。M3通常都會催促已婚婦女，有了孩子就快點下班回家，不需要留下來加班，只有單身的女性需要加班，可是又不能有太多工作表現，所以表現、升遷、加薪的機會都先保留給男性…，M3就是能同時將女王蜂症候群與性別刻板印象發揮得淋漓盡致的代表人物。

無獨有偶的，M6在我欲調任C單位之前，曾經以其他部門主管之姿提醒我，要我不要花太多時間精力在工作上，有機會的話應該要發展相夫教子的層面，這是身為女人一生最重要的事情，要我「擺對重點」，認真思考是否需高升至C單位，當時令我驚愕不已。原來女性在職能上持續精進發展，就是不知分寸，沒有安分守己，我的晉升等於狠狠的甩了許多人一巴掌，他們但卻熱辣辣的無從躲避，特別是多人好心來給我建議，而我卻沒有採納上述意見，他們看我既礙眼又憤怒。

但是女性的本分是什麼？機構的服務提供對象，多為父權體制下的犧牲者，特別是那些承受物質、精神、肉體上各種迫害與歧視的婦女；而機構的服務內涵，就是要成為所有卑微貧困兒少、婦女的夥伴，要與父權文化不斷的戰鬥、充權女性、倡議對女性的不公…，但機構文化卻幾乎可稱為父權文化的化身，不斷傳遞女性不論曾受多少教育、有多高的成就，走入婚姻，仍要承受父權傳統對女性角色的諸多檢視。不僅在婚姻與家庭中複製父權文化，同樣地權力控制也再現於職場中，機構居然也成了性別意識革命極難攻克的場域。這樣的禁錮將我催逼地十分痛苦，加上整個社工領域大多都是女性為主的行業，我卻在機構中真實地經歷因為身為女性對我產生的剝削。

無論M1、M3、M6、SW16的性別為何，在在都表達了女性不需要於工作上追求表現、不鼓勵升遷、對於女性同儕或部屬不會提供支持，甚至反而成為女性晉升管理階層的阻礙。即便在不同的機構，也都有同樣的「主流意識」。無論從事的職務是否需直接處理性別議題，性別意識卻真實的影響著所有的互動。

破除父權文化主流意識型態

好在調進C單位之後是截然不同的氛圍。過去我堅守兩性平權卻常被打槍，甚至我會質疑這些觀念是否正確，如：養家活口與照顧責任是兩性需共同負擔的；不分性別，都需認真努力才能爭取工作讚賞，並非身為男性即可唾手可得；

領導特質兩性皆能擁有、不因性別…等等意識，在C單位卻都是再平常不過的事情。我體認自己才是個正常人，安心不少；也深刻的理解葉寶貴（2006）提及的新女性概念，正充分的在我身上展現。或者我不是傳統上所認為靜默、嬌弱、委順、甘居末座的典範婦女，而是一個活潑、自我肯定、有膽識、理性、堅忍、會質疑且有能力辯護的人，我不需要由別人來昭示理想的女性典範，更不需要由另一性別來教導我要成為怎樣的女人，最重要的是我要「成為自己」。而我卻仍可以主動積極、不需等待別人下命令，就可主動關懷別人的需要。C單位的同儕發揮了很大的支持，並撥亂反正，讓我可以堅信自己，而加強了我抵抗父權文化侵蝕的勇氣與力量。

而因為有這樣強而有力的同儕團隊成為後盾，使我在擔任督導工作時無後顧之憂。不是每個男性都像陳乘彬（2016）一樣，能夠覺知並承認身為男性即是既得利益者的角色。要讓男性其超越此況看待，還需進一步使其服務受壓迫的案主時，能夠在總是握有權力的狀況下，理解其被剝奪的處境，不會一味責難案主並不容易。SW17就是個很好的例子。他在服務親密關係暴力的被害人時，無法看到在父權文化下，男尊女卑的傳統是如何禁錮婦女。他對於案夫指責案主不願意煮飯，就害怕到不敢返家感到不解，以他的天性，認為婦女該知「做人媳婦的道理」，案夫只是責罵又沒有對案主動手，就這樣離家實在太說不過去，完全無視案主已遭受言語暴力，還不斷勸說案主應該返家。SW17完全不自知自己有性別刻板印象，也沒有覺察父權文化傳統對自己的影響，以至整個服務過程中一直踩著高姿態，還自認已經對案主放下身段。而並非只有SW17如此，其他男性社工不一定清楚性別意識形成的來龍去脈，甚至女性社工也有根深蒂固的性別刻板印象，已是普同現象。故需要整體團隊的協助，以共同打破性別刻板印象的藩籬，重新建構性別意識；同時亦可顧及男性社工的男性尊嚴，以免SW17或其他男性社工認為自己是被標的之對象，無法專注於覺知性別差異。

開創啟動兩性互動理解機會

尊重少數與彼此差異本來應該是社會工作的精神，但身處女性眾多的社工環境，似乎早已習慣周遭的人都有相似的性別意識，為數不多的男性同仁易被忽略或同化，兩性觀點反而被限縮過於單一。我看到太多SW17的相似臉孔，深知此為整體性的概況，不同性別的社工，對於權控議題的理解本就有所不同，如何增進對不同性別的認識，成了當務之急。

團隊因此開創了男女大不同的座談會，透過理論背景增進彼此認識外，更多是增進兩性對話的機會與空間。而這樣的互動，在許多人的生活經驗或專業養成歷程中，卻是付之闕如。

是故團隊不斷延續對話的可能性，也讓我熟悉男性平常所處的位置，嘗試用他們的視野看世界，明白他們的理所當然，而能用他可以理解的文字語言與其對話，讓他們看見事實並非理所當然，同時敏感覺知他們在這過程產生的不耐與憤怒，並與之同步。雖不敢說完全消弭性別隔閡，但至少成功縮短彼此距離，覺知彼此的差異程度亦有提升。

第六章 終章

貝多芬編號61的D大調小提琴協奏曲在首演後並不受歡迎，樂譜不但賣不掉，也沒有小提琴家有興趣演出。直到一位音樂家前輩Mazio Clementi建議貝多芬把這首改成鋼琴協奏曲之後，事情才有轉機。Clementi一眼就看穿了此曲不受欢迎的根本問題，在於這首用了太多鋼琴音樂的思考和語法，與小提琴的音樂概念根本格格不入。

在多方嘗試十五年後，貝多芬開始懂得如何讓小提琴如流水般綿延詠唱，也知道了如何避開小提琴最不自然的C大調調性安排，才寫成『浪漫曲』和九首成功的小提琴奏鳴曲。貝多芬深厚的音樂根柢來自鋼琴基礎，但他對小提琴的認識、理解，遠遠不如鋼琴。在跨足小提琴界時，遇到顯而易見的阻礙，若不是大師出手指點，貝多芬恐怕到現在還在卡關。

督導的路上也是如此。即便擔任督導多年，在不同的領域，也有可能面臨如同貝多芬撰寫D大調小提琴協奏曲時的窘境。這樣的危急時刻總需大師相救，那怕只是一個口訣、一個心法，或是一個眼神、一個支持的動作，都足以讓卡關的人得到秘訣突破，使得督導能繼續破關，整個督導養成歷程終將呈現不同的風貌。

第一節 演奏預備

在這段擔任督導的歷程中，我深刻地見證凡走過必留下痕跡的道理。正向美好的經驗幫助我持守督導信念，更願意繼續置身於專業教育的投入；而過去看來是慘痛的經驗，卻也在歷經多年後，再三咀嚼而發現其中的養分。

我曾經在這些困難的經歷百般掙扎、被迫面對，為避免自己重蹈負向參考架構的覆轍，使我努力覺察自己的狀態，並咀嚼、反思事件帶給我的衝擊與影響，經過磨合後而逐漸成長，而促成實際改變的行動。為了記取前車之鑑，卻成為我很好的回饋機制，他們居然因此變成我的「貴人」，這正是名副其實的負向激勵！

無論是正向或負向的事件，同樣都成為我在督導路上的養分。若不是這些人、這些事，根本不可能成就今天的我，而能在社工督導的路上累積的一些經驗值或成果。

我也領悟到，不管是混雜督導或社工自己的議題、督導關係的改變、亦或是中階管理者角色衝擊、性別意識、父權文化的影響，在在影響著督導成效，都可能讓督導的歷程有化學變化。

在我是新手督導之時，面臨權力結構的改變、督導關係的調整、熟悉督導職務等接踵而來的挑戰，幾乎把我吞噬殆盡，而差點夭折在督導路上。若當時能有機構資源的挹注或是督導專業訓練的提供與支持，或許不會走得那麼辛苦。值得慶幸的是因為當時我太過痛苦又充滿困惑，不得不發揮自己的韌性咬牙度過，否則今天或許早已無法在督導一職上繼續堅守崗位。

但我卻發現在不同的督導階段中，幾乎都會經歷相似的事件，在新手督導階段未能妥善處理的未竟事務，卻在第二、第三階段的督導歷程中再現，而讓我有機會完形。因為過去經驗的基礎，我於第二、第三階段時已能較快速因應，震動與擺盪也不至讓我偏離軌道；自己的承載力與能力也隨著督導歷程成長，即便類似的事件再度發生，對我的衝擊影響已不如過去一般強大。我更能透過不同時期相似經驗的累積，梳理自己的脈絡與釐清此時此刻狀態，或許能成為他山之石，傳授給同為督導的人參考。

然而，既然督導在機構中是中階主管的角色，必須做高階主管和基層間的溝通橋樑，又要妥善監督管理基層工作，同時需成為訊息提供者，落實目標並妥善

協調，身兼多重功能又身負重任，挑戰已不容易，要能成為一個好的督導，絕非身為督導的人努力即可，而是整個機構、專業都需要投入，營造一個友善的環境共同努力。

透過我的督導歷程之經驗彙整，針對將成為或已經是督導的伙伴們，及機構、專業必須投入的層面提出相關建議：

一、 持續提升督導能力

(一) 建構自身的督導知識

正如父母需持續汲取育兒知識一樣，督導若想要越發上手，同樣地必須持續吸收相關的社工專業知識、督導知識、管理層面知識並提升督導技術。督導者的養成並非與生俱來，而是受到過去個人生活經驗及專業經驗所形塑，加上相關的督導專業訓練才會是完整的養成過程。

除了理解社會工作督導的目標，明白個別督導、團體督導運作的方式，清楚督導的行政、教育、支持功能，理解督導的階段、策略與技巧，並能覺知督導者與受督者的權力議題，以提早規劃與準備之外，也需理解督導關係中，反轉移的發生是普遍的現象。畢竟社會工作是人的工作，內在議題會使得服務的提供者被攪和，有時干擾督導關係，有時會影響服務成效。故事先打預防針是必要的，督導才能以備不時之需，隨時因應面對。

既然督導的主要職責在於協助社工成為有效能的助人工作者，指出社工的狀態，使其願意持續承諾自我探索，並啟發案主自我探索，不至於因為開啟了個人的生命議題，而影響專業能力。督導必須要有精確評估出社工的能力，才能配合其狀況調整督導的模式，施以因材施教的客製化方式，使其適得其所，在適合的位置上展現工作成效，使督導成效即時到位。掌握社工的狀態，持續提升精準評估社工之能力，辨識出社工受到內在議題干擾時，能給予受督者一定的支持，並使其覺察省思並願意改變成長。

而督導位居中階主管的位置，若能清楚知曉中階管理的角色職責與價值任務，熟悉相關的管理技術與知識，較能準確傳遞組織方向，並妥善引導部屬執行，並作為高階主管與基層人員之間的溝通協調樞紐，而能發揮承上啟下的功能。故除了社工督導的專業知識之外，汲取管理知識也相當必要。

（二）精進督導技術

既然社工的個人議題會影響服務輸送的品質，督導對於轉移、反轉移的處理、耗竭（burn out）與創傷處理的技術，必須與時俱進，除了需要知道創傷與替代性創傷的徵兆，時刻留意並訓練社工具備辨識的能力，以在第一時間能覺察並即時反應處理。同時需要敏感性別議題、政府政策與組織方向，瞭解生態系統中各系統的交互作用與影響，能在社工移情與反轉移之時，認出個人議題背後的脈絡，而能產生對應的策略。

然而督導必須先與社工建立信任關係，社工於督導關係中被支持鼓舞，使社工在被督導指出內在議題之時，能願意承認自身狀態，並尋求正確的管道求助。同時督導必須認知權威議題為普遍存在的現象，而能事先有心理預備，在社工挑戰督導的權威角色時，能立即有衝突管理的概念，及妥善因應的方式，以提升領導技術與建立自己的督導風格與實務智慧。

此外，督導的教育性功能是督導功能中相當重要的一環，尤其對工作經驗不足的社工來說更加需要。督導如何理解社工背後的意識型態，引導社工對案主有進一步的認識與理解，正確勾勒出案主的樣貌與生活脈絡，更能理解案主對介入的反應及成效為何。若社工提供的處遇不適切，督導必須抓住機會分享實務經驗，讓社工洞悉理解督導如何將知識內化為實務智慧的路徑過程，以利作為其參考架構，而能形成自己可操作的服務提供方式。必要時督導也需親身示範會談技巧或者與社工實地演練、角色扮演，引導其在信任、安全的環境下，逐步熟悉切實可行的做法，並能融入自己的特色，產生新的觀點與其他服務提供的策略，使

其專業的技能與知識能夠被具體化，以增進專業效能與工作自主性。

社工在奠定專業能力的過程中，督導須將其狀況隨時回報管理團隊，以利掌握整體團隊成員的狀態。一方面使高階主管能透過訊息的交流與求助，協助督導發揮功能；另一方面也有機會適時調節與協調以重新分派合宜的工作量，促使團隊共同分工合作，建立團隊工作模式。然而在建立督導關係之際，便需事先教育社工，督導具有行政性功能，以免社工抗拒督導具有引路者或裁判性的角色功能，彼此對於督導功能的認知差異過大，而造成督導關係緊張或受挫，無法達到督導的預期效益。

然若要妥善發揮督導的行政性、教育性、支持性等功能，以協助受督者妥善服務案主，並落實機構政策，最好的方式就是進入實務場域帶領社工員，紙上談兵可能會與實務脫節，就像隔靴搔癢卻搔不到癢處一樣。透過實際運用督導技術，才有機會越加熟悉督導功能，越能精進督導技術，而能臨陣磨槍，不亮也光。

(三) 持守督導價值

我曾有矛盾，不解自己為何要持續督導這樣的累人的工作，畢竟督導歷程不全然喜悅，多半是痛苦與淚水參半，也需付出很多時間、精力的代價。那麼，當督導對我的意義到底是什麼？

我回想起畢業的第一份工作，因為沒有督導協助，摸索業務內容就已十分令人挫敗，加上案家層出不窮的問題與困難，挑戰排山倒海，壓得我喘不過氣來。我不禁懷疑自己是否適合擔任社工，甚至想要直接斷送我的社工生涯，差點下定決心不再當社工。

好在學校老師適時拉了我一把，讓我願意再給社工界一次機會，而投身到第二份工作中。老師當時的提點，就像一盞指引道路的明燈，在我燈枯油盡的時候，能有微弱的光芒照耀，讓自己篤定前進的方向正確無誤，明白當時的挫敗只是走岔了路，耗費了一些力氣，需要暫停休息，以走更長遠的路。

這樣的經驗使我體悟沒有督導存在、督導缺位或不適任，都無助於社工的養成與專業的傳承，甚至可能造成社工極大的挫敗而放棄從事助人專業。我不禁暗自下定決心，未來若有機會擔任督導，我絕對不會尸位素餐，不會在社工迷失方向時，沒有盡力發揮引領功能，促使其回到正確的位置，而消失在助人行業中。過去的受督經驗成為我的負面教材，卻也使我更有動力成為一個好督導。

再者，我深知若只有自己成為一個好的助人工作者，可以協助的人事物何其有限，但成為督導，除了能夠專業傳承之外，也能訓練許多願意持續堅持在社工專業的人，而能使發揮的影響力與層面更加廣大與深遠，或有機會減輕自己的工作負荷。此外，我也能透過擔任督導的過程，檢視自己的狀態，或有不足之處，而可重新修正調整做法，以至能有機會超越原本的自己，向上提升。

況且明哲保身、顧好自己已不足以回應整體社工環境的需求，只是埋頭苦幹而無法察覺外界狀況，也不一定能夠勝任工作。督導必須願意擁抱複雜與紛亂的各樣人事物，才能擔負責任面對突發的種種事件。若只想自掃門前雪專顧自己，是不可能做好助人工作的。如何創造你好、我好、大家好的雙贏局面，正是督導工作的重要價值。

當年老師的適時介入，讓我接收到專業承諾與堅持是如何有價值及深具影響力。特別是他能精準評估此時此刻的狀態與需求，並掌握關鍵時機傳遞助人專業的信念，使我倍受激勵。然而老師過去在課堂上曾早已傳授過類似的理念，但我當時並無法深刻體會真意，直到我面臨卡關的窘境，試圖尋求答案與協助，老師藉此事件而召喚出過去在我體內被植入的信念，我才發現這些價值早已深植我心。我因而明白常常傳遞堅持專業承諾的重要性，但也必須辨識出受督者的狀態，以至能在重要關卡時，把握機會即時傳達，而不會落入只是說服受督者，強迫其收下一個與自己距離極度遙遠的認知，但卻無法認同或實際執行。而這也是我不斷致力教育社工，並試圖理解其狀態，以對症下藥之故。雙管齊下才有機會讓專業承諾持續，並藉著讓社工有真實深刻的體驗機會，才能內化成為自己的價

值信念。

而即便有想要大家都好的利他因素，但督導仍會受到人生發展任務與難題的干擾與限制。督導必須擁有自動定準的能力，在面臨各樣挑戰時，能知道如何安然自處；也必須願意覺察感受、覺知自己的狀態，進而承認接納自己的有限，跨越習慣的舒適圈，並在有需要時向外求助，才有機會克服自身的限制及突破盲點。身為助人工作者，若能真實認同求助的意義與價值，在需要的時候求救，藉求助之舉，彼此分擔重擔困難，團隊成員學習問題解決方式之外，也能在尋求資源的過程中，更加理解求助者的處境。

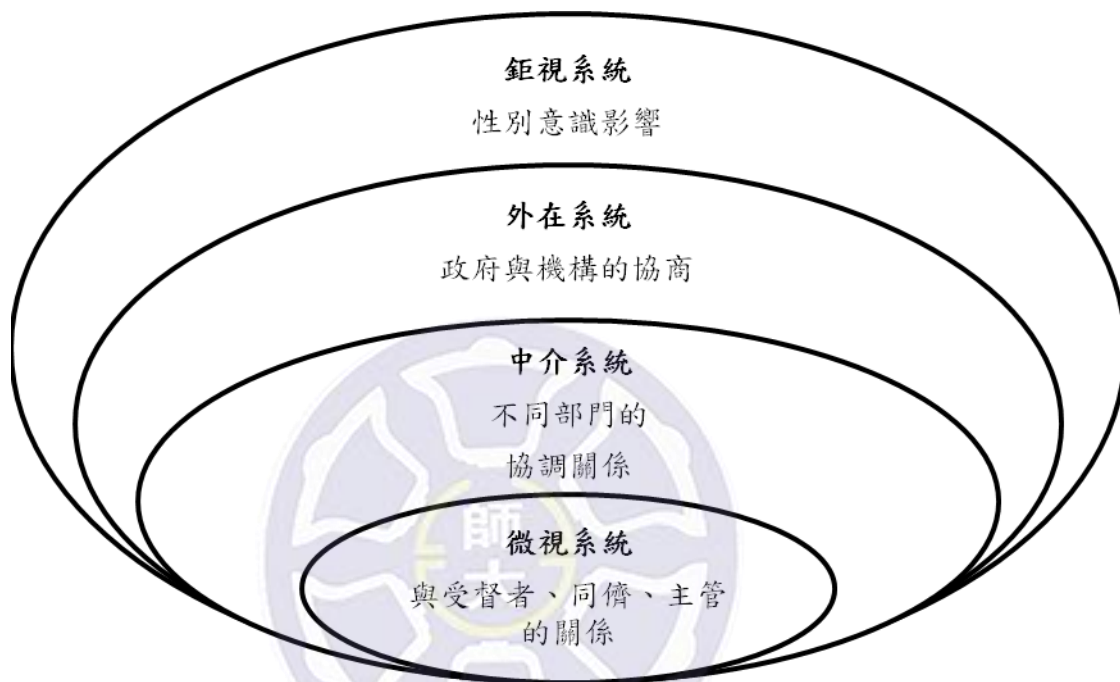
然而當督導的最大考驗之一，是必須具備被拒絕的承載力。若督導只是想當好人，有時不但討好不了人，連事情也無法做好。做人與做事何者為先、孰者為後，在不同的角色上優先順序有所不同，彼此的期待可能會有落差，甚至造成互動上的衝突。但督導必須明白每一個人都喜歡自己是不可能的，否則一旦重心擺在期待受到眾人歡迎之上，反易在督導的歷程中迷失自己。故接受當上督導就有可能被討厭的事實，但同時具備聽真話的能力，更能勇於面對真實，堅守自己的角色職責崗位。

身為督導須對受督者評估到位、因材施教、適才適任，並逐步提升社工督導與管理的知識與技術；同時指出受督者的內在議題，協助其辨識，並適時尋求資源與協助。在督導的旅程中，總有需要其他支援之時，督導必須不抗拒尋求資源，即使跌倒之際，也有人扶持，共同往前奔跑，才不會覺得孤單或受傷，甚至傷重而折損。孤軍奮戰、單打獨鬥的戰鬥型態不利於督導生存，團隊合作才是王道。

二、 明確定位督導角色

我在A機構學習如何面對與社工的督導關係，於B機構在不同部門中培養協調能力，在C單位嘗試於政府政策與機構定位中找到位置，這樣的督導歷程，形塑

出我現今的督導風格，也使我能逐步累積督導領域之實務智慧，並開展許多層面的學習。我從小範圍、一對一的專業管理角色，逐漸擴大範圍、發展成一對多的管理職能，逐漸看懂生態系統對於督導與受督者的影響。而不論身處A機構、B機構或是C單位，督導身為中階主管就像是三明治，對上對下都需要面面俱到，要能不被擠壓失去原貌，必須耗費時間找到位置，才能定準航向，繼續往前。



圖一、督導角色於不同機構的定位與學習

我因為轉換工作機構，業務性質與範圍隨之調整，督導的發展從與受督者、同儕、主管的關係，拓展跨部門的協調能力，而能逐步擴充深度與廣度，累積專業實務與行政管理的實戰經驗。從覺察與認知督導、社工的內在議題開始熟悉微視系統，到建立發展中介系統的督導關係、同儕關係、從屬關係，至今理解與鉅視系統的政府部門互動、性別議題，而逐漸看懂督導所處的生態系統。督導角色於不同機構的定位與學習可參考圖一。

剛當上督導時，有太多事務需要熟悉學習，難免只著眼於自己熟悉與可接觸、控制的人事物之上，故即使業務內容已從社工轉換成督導，也清楚視野需隨

之立即轉換，但能力無法即使到位，以至當時的眼光只能放在微視的觀點，才能因應當時的挑戰與任務。隨著個人專業提升、實務經驗之累積，較能掌握上手之後，才有辦法觸及其他層面，進一步衍生良好的發展環境與機會。

以我的經驗觀之，若從未具有擔任督導的經驗，剛開始先置身於複雜程度比較低、工作範圍較小或服務對象較為單純的組織累積經驗，是較能培養督導能力的場域。在熟悉督導角色與業務範圍，穩定自身狀態之後，才有餘力擴張視野，開展其他能力，並展現專業自信。

然機構型態與編制的轉變之外，若組織未能明確定位督導的角色功能，督導必須從中找到位置，才能自處與因應。我曾經因為眾人對於我身為督導的角色定位與期待渾沌不明，感到困惑又不知所措。若組織就是沒有明確的角色分工，督導無法清楚明確傳遞政策內容，就無法把社工帶往正確的方向，將使組織的運作變成多頭馬車，反分散力氣，無法達成機構整體運作目標。

然中階主管並非每次都有足夠的時間可以思考確切的角色位置。若只是順從高階主管的指示，可能無法帶人帶心，也無法說服自己也無法安於自處，甚至無法認同喜愛自己的工作，遑論持續投入於專業工作中；若只是回應基層需求，可能會脫離機構成立宗旨初衷，或與機構目標有漸行漸遠的可能性，故必須有所依據，才得以處理身處其間的困惑或混沌。在多年經驗後，我摸索出可行的原則：

一是督導必須主動向確定主管的策略方向，澄清其期待，如實反應實務現況，並保持開放的態度，知道自己的想法總有侷限，高階主管的策略或許與我不同，多方嘗試不同的做法也無不可，而能擴充自己的因應措施與反應能力，若在沒有違反專業倫理與機構宗旨的前提下，抱著這樣的態度，即使執行的策略方向是與自己有所差異，但稍加修正亦不遠矣，倒也安然踏實。

二為常常觀察組織的動態與文化，核對機構核心信念與宗旨是否一致，同時訓練自己多方思考評估，以利傳遞機構決策時，能迅速立即回應，並透過詢問澄

清，理解組織的方向與決策動力氛圍，使自己能在咀嚼詮釋之後，精確傳遞至基層。如此一來，即使高階主管尚未能明示組織策略，但在沒有抵觸組織核心價值的狀況下，聆聽自己內在的聲音，堅定自己的信念做出判斷，在無法提出兩全其美的策略時，至少能想出兩害取其輕的方式稍做權衡。或許並非全然超然灑脫，只是無愧於心而已。

此外，督導身處中階位置，此角色的必要之惡，就是會面臨來自四面八方的指責與不解。故督導需有一肩扛起的氣度，面對中階的管理角色責任，願意承擔來自主管的責難與部屬的抱怨。否則兩面都想討好，卻誰也討好不了，督導只會變成吃力不討好的苦差事。

但督導可以藉著說明政策的緣由始末，引導部屬思考與產生自己的觀點，觸發反思，才有機會讓社工知其然、也知其所以然，不會只看到事情的表面，就產生立即的情緒反應，而無法深入事件脈絡理解，避免再發生類似經驗的再現。我會觀察部屬的特質與狀態，針對不同人的特質，引領其看見自己可執行的目標，即使部屬有其各自差異，但試圖找出共同的核心，以完成組織的共同目標。然若無法完成組織的共同目標，也會引導其思考，以促發討論，腦力激盪，在考量服務案主而非服務輸送系統的情況下，是否存在不同做法而能達到同樣目的之可能性。而這也是許多部屬對我的回饋，認為我慣以反問引導思考，非直接給答案，主要是在意社工自身的想法，以引導社工思考的方式，促成其反思與覺察。

督導需要花費時間觀察，理解在不同的組織中，機構文化如何形塑機構的決策，才能讓基層社工理解脈絡，也更有助於督導角色之適應與上手。若機構並未有基層社工參與決策討論的氛圍，督導可以蒐集並描繪實務現況，回報給高階主管參考，也讓基層社工理解高層收到訊息後的正面影響，將更有意願與趨力提出對決策的意見。然而致力於形塑機構討論的文化或積極參與高層之決策過程，使基層員工理解自己的意見如何參與在決策過程中，也可提高凝聚力與共識，更能促成目標達成與組織共融，也是可以嘗試的方式。而若機構文化已能讓基層參與

決策過程，督導可發揮中介協調的功能，持續保溫之外，可以激勵高層與基層開創對話之機制，活絡機構溝通管道的暢通，彼此充分理解後，促成通盤全面考量與適切的決策。

然而除了成為督導的助人工作者透過上述的努力方向，機構也必須給予充分的支援，讓督導有後盾，得以用團隊合作之姿，繼續投身承諾於專業傳承之路。特別是高階主管必須公開支持並授權，使督導認知承接的責任與權責範圍，並使團隊認知督導被賦權的範圍，以帶領團隊達成目標，避免因定位不清，產生督導個人及團隊的困擾，造成互動上的摩擦，徒增合作困難，影響共識之建立。同時需連結人脈、交接資源，才能讓督導適才適所，產生好的成效，避免督導在這樣的混沌定位中無謂犧牲。

三、留意性別意識影響

性別平權應是當今普遍的概念，性別意識亦為基礎需必備的知能，即使沒有特別指認挑明出來，但性別刻板印象卻無所不在。不同性別社工的性別意識，可能來自過去經驗及傳統社會文化，影響其對權力控制議題的理解。若沒有覺察性別意識對自己的影響，無論身處何種環境，仍會不斷複製父權文化，特別是於職場中，女性主管有可能再現父權權威角色，反易加深性別文化失衡現象，而成為性別意識革命極難攻克的場域。

除了持續倡議性別平權的觀點，縮短性別隔閡、減少兩性的偏見之外，仍須持續從教育著手，以調整認知。在女性佔大多比例的社工領域，女性表達意見佔多數，可能因男性社工人數較少及男性特質的影響，有時較聽不到男性的聲音，兩性觀點反易被侷限。藉著辦理兩性互動團體的經驗，發現許多社工在生活歷練及專業養成的歷程中，兩性對話的生活經驗並不多，故持續增加兩性對話的機會與頻率，促進兩性良性互動與溝通，以熟悉彼此平常身處的角色位置與差異，能

聆聽不同性別的聲音，嘗試用不同性別的眼光看世界，走進對方所處的世界，真實體驗對方正在經驗什麼，而有機會透過視框轉移的方式與其同步。

要扭轉對性別的錯誤認知，使得兩性平權可以落實，仍要從助人工作者本身開始。助人者需先調整認知，敏感於性別意識，熟悉性別議題，才能協助案主。SW17的案例中，是透過反思性的督導方式，引導其覺知責難太太不為先生做飯，也是一種性別刻板印象的產物。讓他頓悟理解，把握機會改變性別刻板印象的枷鎖禁錮，重新建構性別意識，而能於提供服務過程中，體現性別差異。可見督導在協助受督者辨識性別刻板印象上，發揮極重要的功能。然而，性別也有可能是造成督導關係緊張的因素。不同性別的督導與受督者，可能會影響著督導關係，督導必須理解若因性別因素而需轉介至其他督導或團隊成員，也是專業的表現，以去個人化，減低對自己的衝擊與責難，而不至讓性別成為影響督導成效的決定性因素。

在事件中真實體驗，通常效果較為有效持久，也能有適當的學習。故督導把握時機妥善介入，並讓社工不被指責的狀態下，引導其思考、覺知自己的意識型態，是否總是將男性設為加害人的角色，或是女性就是需要擔負家中照顧責任的當選人選。若一直苦無機會，就在工作中創造時機，以透過機會教育，傳遞新的認知，改變舊思維，扭轉對性別的刻板印象。

在等待機會、創造機會的同時，建造團隊的共融，形成合作氣氛，使同儕成為彼此間的支持；並促進彼此主動討論性別觀點機會，能透過意識澄清，挑戰彼此對性別理所當然的觀感與概念，激盪出良性競爭的效果，創造彼此提升的價值。

小結：

社工旨在成為有效能的助人工作者。督導即使恪進職責，辨識並指出社工之個人議題已嚴重干擾其服務狀態，但無法於督導關係處理時，為免延宕社工治癒

的時機與療程，社工反變為無法發揮角色功能的不適任人員，成為影響團隊氛圍的壞酵。為避免造成管理上的負擔，而必須啟動不適任員工的退場機制。機構必須有妥善的規劃，並能堅定落實退場機制，立斬亂麻才能維護督導與團隊。不僅能讓督導能夠提早為督導角色做預備，在任務或關係取向中取得平衡，也能讓督導無後顧之憂，不會在督導關係中拔河拉扯，徒然消耗能量而已。當整個團隊挹注心力於同一目標時，能彼此合作連結，成員彼此能更投入與委身，完成任務達成目標，對於建造團隊、凝聚彼此的向心力與歸屬認同感，將極有幫助。

督導的養成並非一蹴可幾，也非單靠一己之力而可形塑，機構組織與專業制度都需要創造一個適合督導生存及養成的環境，使督導能在其中自由施展並發揮功能。督導總會面臨各種複雜、多重議題，孤單一人單打獨鬥必然戰敗。尋找組織資源與團隊支持越顯重要。組織與團隊不僅提供專業社工督導與行政管理等知識、技術、訓練，對於助人專業傳承與持守督導信念的永續經營，扮演極重要角色。



第二節 掌聲鼓勵

山頂的風景或許美麗動人，但如果怕爬山辛苦，不想奮力一搏親自爬上去，怎會知道山上的風景如何？不身歷其境，只能看別人拍照的風景，也無法享受汗流浹背後，在山頂吹著沁涼微風的爽快，更無法於路途中巧遇同行的登山客，一起分享爬山的樂趣經驗。然而，你永遠可以選擇是否要爬這座督導的山，而一旦選擇了，就必須付出體力、時間、精力的代價，但仍有可能高處不勝寒，必須忍受孤獨。

雖然我第一次當督導是半推半就之下硬接下此職務，但若不真的踏出這一步，我可能迄今都不願意進入督導的領域中，畢竟要擔負的責任很重、付出的代價很大，卻不見得能與獲得的回饋相平衡。然我們通常都是在遭逢困難嚐到苦頭後，才會看清楚我們遭受的痛苦逼迫我們改變，是多麼極具價值。我相信那些在我生命中發生的事件，是讓我採取行動、促使我於其中成長茁壯，使我獲得改變的益處。而事實上也證明，即便我在督導的過程中演奏得十分艱辛，事情也總是不在意料之中發生，演奏過程中總會遇到困難與挑戰；但因為演奏經驗越來越豐富，加上逐步熟悉演奏技巧，現在演奏時，已可以臉不紅氣不喘，並有餘力可展現樂曲的不同曲風，也能嘗試使用不同的樂器來演奏，甚至找到志同道合的督導同路人一起合奏，展現樂曲琴瑟和鳴的韻味，並有機會將過去的經驗分享傳承給其他的人…回過頭看路途中總是充滿了意外之喜與祝福恩典。

我經歷A機構、B機構、C單位的督導歷程，雖不至歲月摧殘飽受風霜，卻因累積了十多年的督導經驗，而有機會重新回頭、重新放映，然後坐下觀賞，給自己掌聲。正是因為這些獨特的經驗，逐步形塑出我獨有的督導風格與個人特色。C單位的部屬們，對於我督導風格的回饋是：

「開朗、有親和力，是一個有溫度的督導。」

「無論於公於私都真誠一致，情感同步。」

「像寒冬中的一把火使人溫暖，也像汪洋中的燈塔，給人安定感，讓載浮載沈的自己，可以尋得明確的方向。」

「細膩、平易近人，不用權力壓迫別人。」

「正直、講理，但與人距離靠近，不會距而遠之。」

「影響力夠，不以威嚇人，恩威並施，是良師也是益友。」

「願意對社工員表達關懷，和社工員有日常交流，讓社工在談話間無壓力。」

「像大海般包容，成事不拘小節，開放度夠，允許部屬與自己討論。社工員可以安心表達自己的意見與狀態，後續能共同討論精進之處，也不會覺得難堪困窘，而是激起想學習更多的期待。」

「隨時觀察，冷靜分析，敏銳他人情緒反應，瞭解每個人的特質、狀態，能切入議題處理，一矢中的問題核心，用愛心說誠實話，態度溫婉但不指責。」

「工作上有專業評估，會引導社工員思考會談脈絡，並觸發反思其自身狀態與經歷對會談之影響。處事圓融又不失立場原則，不徇私，公私分明，持中置正。」

「適應力、彈性都高，如變色龍一般，能在一個團隊中能視情勢補位，能擔大樑也能救火。」

我深知我在擔任督導初期，我的處事為人並非上述樣貌：溫暖親和、情感同步、真誠一致；正直講理、恩威並施仍平易近人；開放涵容、不拘小節能引發學習；冷靜分析、一矢中的卻態度溫婉；處事圓融、公私分明且持中置正。當時我雖然極有助人意願，不會玩弄權力遊戲，但過去的我，常常被負面情緒影響，根本無法冷靜分析，全盤考慮。我認為理直就要氣壯，直指問題核心就要對方一刀

斃命，使對方難堪，自知羞愧逃走。在我身上看不到溫良恭儉讓，為對方保留餘地；我總是充滿了殺氣，尖銳卻不認為有任何不妥當…我無法體認和諧與做事中間的比重，以為對事不對人就可讓事情完成，卻忽略若無法顧及人的感受，事情反而距離完成更加遙遠。然而若不是經歷這些年大小事件的衝擊與操練，我不會成為現在的我。

成為一個督導，就是一條開啟重新探索自己的路。藉著探究這條督導之歌，有機會讓我透過內觀，回顧咀嚼自己的經歷。即使我過去的經歷並不全為正向經驗，有時痛苦到甚至希望自己不曾經歷，但雖然艱辛，我卻因此發現自己有許多轉變與成長，不免感到欣喜。或許因為痛楚、苦難和障礙的存在，反而使我變得更強大，同時讓我認識到生活在當下時刻的重要性，因此轉化了我。我正是在這樣的契機下，被破碎、重整、再修復，慢慢磨掉自己的銳氣與稜角，即使持續精進自己的專業與突破限制，盡力作自己的工作，仍會有力有未逮、無法盡如人意之時，其中也不知掉了多少眼淚、經歷多少委屈痛苦，但一路走來，心裡卻越發踏實安穩。

被驗證過仍能存活的才是真本事。或者危機就是轉機，讓我們有機會檢視現存的狀態，確認身上所擁有的是真實的能力。雖然督導路上層出不窮的考驗仍十分具有挑戰性，而我在經歷不同的督導歷程之後，早不是當年稚嫩又裝備不足的我，不再只能打落牙齒和血吞，我已擁有面對挑戰的勇氣，知道要備齊裝備、沈著應戰。即或暫時無法戰勝，也知尋求資源挹注支援，讓負向經驗成為自己的訓誨師，幫助自己能夠看清事實，透過知識、能力與技術的提升，同時能預期將有的轉變，反而提升掌握程度，也更具安全感。雖仍痛苦，但有力量迎向痛苦，同時懷抱希望，更能與苦共存。

督導作為中階管理者的角色，並非只能停在這裡。在承接督導職位的時候，即是繼續投入於社工專業之承諾；擔任督導的整段經歷，就是持守並發展專業的歷程，但最終要能傳承社工專業，還是需要邁向高階之路，並找到同樣願意投身

於此志同道合的伙伴，能夠長江後浪推強浪，一起發揮影響力，使影響幅度更大，更有機會改善體制的有限。

若能透由撰寫我的故事，重新編寫督導的樂曲，並寫成樂譜，讓新學的演奏者有實際演奏之技巧教學可以參考，或許不需經過重新編曲的耗時歷程，就能和我一樣演奏出悠揚的樂曲，也能即時補位，成為團隊的一份子，一起合奏出讓聽眾有共鳴樂章。期待我的社工督導之歌，不只是我的歌，而能成為有志參與譜出督導樂章之人的共通主題曲。



參考文獻

一、中文部分

王文秀、李沁芬、謝淑敏、彭一芳（譯）（2003）。助人專業督導（原作者：Peter Hawkins & Robin Shohet）。台北：學富文化。（原著出版年：2000）

王金永等譯（2000）。質化研究與社會工作，P27-38。（原作者：Padgett, D.K.）。張英鎮校閱。台北：洪葉文化。（原著出版年：1998）

王佳琦（2008）。徘徊在聽與說之間：一個社會工作學習者在自我與專業間的差異對話。國立台北大學社會工作學系碩士論文。

王勇智、鄧明宇譯（2003）。敘說分析。（原作者：Riessman, C.K.）。丁興祥校訂。台北：五南。（原著出版年：1993）

王惠娟（2007）。一個自我追尋的生命敘說：走出灰姑娘的童話故事。私立靜宜大學青少年兒童福利系碩士論文。

方崇雄；張肅婷；陳冠利（2011）。醫療產業中階主管重要職能之研究——應用灰關聯分析法。中華管理評論，14:2。

牛格正、王智弘（2008）。助人專業倫理。台北：心靈工坊。

江盈誼等譯（2007）。社工督導。（原作者：Allan Brown & Iain Bourne）。鄭麗珍總校閱。台北：學富。（原著出版年：2000）

成虹飛（2005）。乘著歌聲的翅膀：飛越敘說與課程實踐。教育月刊，130，5-13。

汪淑媛、蘇怡如（2010）。社工督導功能期待與實踐落差研究-比較督導被督者之

- 觀點：以公部門家暴防治社工為例。臺灣社會工作學刊，9，41-84。
- 李增錄（2002）。社會工作概論。台北：巨流。
- 李幸容（2010）。華人社會中社會工作督導關係的界線議題。社區發展季刊，129，354-369。
- 李世璋（2009）。中階主管的轉換型領導風格、人格特質、角色衝突對衝突處理方式之研究。國立中正大學企業管理學系研究所碩士論文。
- 沙依仁、江亮演（2004）。社會工作管理。台北：五南。
- 呂民睿（2002）。社會個案工作研究。台北：洪葉文化。
- 呂學榮（2007）。台灣公部門社工知覺之督導風格、充權感受與工作滿足感相關研究。國立臺灣大學社會工作研究所碩士論文。
- 吳韻儀（2002）。女性主管新勢力。Cheers雜誌，第16期。
- 林鴻榮（2001）。中階幹部在企業創新變革中的關鍵角色。綜效月刊。
- 修蕙蘭、鄭玄藏、余振民、王淳弘譯（2013）。諮商與心理治療理論與實務（原作者：Gerald Corey）。修蕙蘭校訂。台北：雙葉。（原著出版年：2012）
- 高淑清（2008）。質性研究的18堂課-揚帆再訪之旅。高雄：麗文文化。
- 莊勝堯（2013）。潛水鐘與蝴蝶：尋找遺失的社會工作拼圖。國立師範大學社會工作學研究所碩士論文。
- 陳阿月譯（2008）。從故事到療癒：敘事治療入門。（原作者：Morgan, A.）。台北：心靈工坊。（原著出版年：2000）
- 陳秋山譯（2008）。社會工作督導-脈絡與概念。（原作者：Ming-sum Tsui）。張淑英校閱。台北：心理。（原著出版年：2000）

陳乘彬 (2015)。成為社會工作督導歷程的自我敘說。國立師範大學社會工作學研究所碩士論文。

黃明玉、郭俊巖 (2009)。兒童保護社會工作實務之督導制度研究。私立大葉大學通識教育學報。3，63-83。

黃源協 (1999)。社會工作管理。台北：揚智文化。

彭懷真 (2002)。善用中階主管做改革。管理雜誌。

葉寶貴 (2006)。混亂中尋寧靜～新女性神學與靈修入門。永望文化事業有限公司。

傅琇悅 (2001)。年輕女性工作者生涯阻隔、生涯動機與因應策略之關係。國立政治大學心理學系碩士論文。

廖榮利 (1990)。社會工作理論與模式。台北：五南出版社。

歐芳君 (2007)。中階主管能力發展之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。

潘淑滿 (2003)。質性研究：理論與應用。台北：心理。

劉玉鈴 (2002)。女性社工員性別意識對專業關係的影響——以婚姻暴力防治社工員為例。私立東海大學社會工作學系碩士論文。

鄭進明 (2003)。影響台北市政府中階主管業務執行因素之探討。私立世新大學行政管理學系碩士論文。

蕭文 (1991)。諮商督導者的倫理責任。測驗與輔導，105，2104-2105。

簡春安、鄒平儀 (1998)。社會工作研究法。台北：巨流。

二、英文文獻

- Bogdan& Biklen (1982). *Qualitative research for education : An introduction to theory and method*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Brashears, F (1995) .*Supervision as Social Work Practice :A Reconceptualization*. *Social Work*, 40, 692-698.
- Cousins, C. (2004). *Becoming a social work supervisor: A significant role transition*. *Australian Social Work*, 57, 175-185.
- Kadushin, A. (1992). *Supervision in social work (3rd ed.)*. New York: Columbia University Press
- Kahn, E. M. (1979). *The parallel process in social work treatment and supervision*. *Social Casework*, 60 , 520-528.
- Sherry, D. (1991). *Ethical issues in the conduct of supervision*. *The Counseling Psychologist*, 19(4), 566-584.