

東海大學社會工作學系碩士論文

指導教授：曾華源 教授

安置機構督導者的自我確定歷程

The Self-Identity Process of The Supervisor in the
Children and Youths Placement Institution

研究生：朱慧敏

中華民國 108 年 7 月

東海大學社會工作學系碩士論文

指導教授：曾華源 教授

安置機構督導者的自我確定歷程

The Self-Identity Process of The Supervisor in the
Children and Youths Placement Institution



研究生：朱慧敏

中華民國 108 年 7 月

東海大學社會工作學系碩士班

研究生 朱慧敏 碩士學位論文

安置機構督導者的自我確定歷程

業經審查及口試合格

論文審查及口試委員

指導教授： 曾華海 108年7月16日

審查教授： 陳致伶 108年6月20日

審查教授： 鄧怡古 108年6月20日

系主任： 陳瑋惠 108年7月16日

謝 誌

回到校園當學生，重回母校念碩士，是自己人生旅程中一個重要轉捩點，這是在一個工作遭遇瓶頸而快速做出的決定，感謝大霞學姊在臉書中提供東海碩士班的招生訊息，感謝老天爺願意給我機會讓我考上東海碩士班來繼續進修，接著進入血淚交織的五年修練歷程！

因為回到東海念書，再度與曾華源老師結緣，他引領我進入一個奇妙旅程，因緣際會下從事社工督導工作，並順應此工作脈絡產生了研究主題—安置機構督導者的自我確定歷程，做研究與工作並行之下，雖然很累，但卻產生加乘的效果！因為研究對象是自己，不斷如剝洋蔥般，讓自己進入反思與反身的境界，並找回了幾度迷失的自己！做研究的過程，很感謝曾老師一直在旁邊，老師話不囉嗦，但句句切中核心，並不時給我相當精闢的提點，感謝這五年有曾老師的陪伴與惇惇教誨。

這段研究歷程，還要感謝家人的支持，對我全力相挺的先生基榮、負責搞笑讓我紓壓的兒子邦邦，以及親愛的爸媽和弟妹們，他們給予我實際的支持與鼓勵，讓我有能量能完成這份不容易的研究。職場中，感謝張董事長跟郭執行長兩位主管的體諒與支持，感謝我的同儕督導夥伴韻璇跟銘倫和向陽所有可愛的工作夥伴們，感謝研究所的老師及同學們，自己邊工作邊念書的狀況下，身邊的人及組織夥伴給我的支持與正能量，讓我有力氣不斷往前並順利完成論文。

這篇研究其實也是個人的成長重要印記，我也謝謝它，它讓我看到自己的醜與善，看到自己更多的可能性，一切的美好與不足對我而言都是相當重要的養分，曾經有一位塔羅師Nina跟我說，「慧敏，你要留一點時間給自己」，就在我為了這份研究而進入獨處的世界時，我發現原來有太多我過去看不到的東西了，原來把時間留給自己竟會帶來如此豐富的收穫！

謝謝這段時間曾經與我有交集或擦肩而過的每一個人，因為有大家，我才能走到最後一哩路！雖然千辛萬苦，但卻相當值得！

慧敏於東海 108.07.16

Abstract

This study aims to describe the practical experience of supervisors in the Children and Youths Placement Institution through researchers, and from the ecological perspective, we will discuss the reconciliation process from tiro supervisor to mature supervisor in the past four years. The purpose of the research is that the researcher construct self-identity in the reconciliation process of a supervisory role by the practical experience. Therefore, the researcher can more clearly control themselves to exercise supervisory duties, and construct the resettlement agency supervisor's instruction manual by my self. The researcher want to continue to work hard in social work, and make more effective contributions to the field of social work practice.

With case study research design and methods as the methodology, The researcher describe the practical experience of supervisors in the Children and Youths Placement Institution in the past four years. The research result is that the researcher experienced the exploration, conflict, reconciliation, reorganization, and maturity, etc. It finds that it has an interdependent and reciprocal relationship with the environment. It enters the collision of life history, the change of interpersonal relationship, the ability to supervise the role, the feedback of the role, the influence of the habitat, the reconciliation through reconciliation. The process of moving towards a mature supervisor begins a series of reflective issues. it include that Does the supervisor role is right for me? Clarify your own values and perceptions of various differences, further understand yourself, explore the evolution of your own supervisory role, and finally understand your stress, professional exhaustion and self-care. After reflecting and reflexiving, the researcher produces Self-Identity and is able to move forward with a sense of competence and hope. The study found that the current supervisory system has been regarded as an important indicator of maintaining service quality in social welfare. However, efforts still need to be made to construct a supervisor training mechanism in the field. In addition, the supervisors personally construct a set of their own supervisors' reflective and reflexive mechanisms for the practice of supervision services are also very important!

Key Words: Social supervisor 、 Ecological perspective 、 Reflection 、 Reflexivity

論文名稱：安置機構督導者的自我確定歷程

校院系：東海大學社會工作學系

頁數：121

畢業時間：108 年 7 月

學位別：碩士

研究生：朱慧敏

指導教授：曾華源

論文摘要

本研究旨在透過研究者敘說自身安置機構督導者的實務經驗，從生態觀點探討自身過去 4 年從菜鳥督導到成熟督導的調和歷程，研究的目的是在於研究者期待透過敘說自己督導者角色的實務經驗，建構督導角色調和歷程中獲得的自我確定，如此研究者得以更清楚的駕馭自己去行使督導職務，建立出自己的安置機構督導者使用說明書，繼續在社會工作中努力耕耘與付出，為社會工作實務領域做更有效能的貢獻。

本研究以質性方法中個案研究為研究方法，研究者敘說自身初始從事安置機構督導者職務接下來 4 年後的工作歷程中，研究結果看到研究者經歷摸索、衝突、調和、重整、成熟等歷程，自身與環境產生互相依存及互惠性關係，進入生命歷程碰撞、人際關聯變化、產生督導角色勝任能力、得到角色任務回饋、受到所在棲息地影響、適應力透過不斷調和產生。在個人邁向成熟督導者的過程，啟動一連串的反思議題，包括督導角色適合自己嗎？澄清自己價值觀及對各種差異的看法，進一步認識自己，探索自身督導角色歷程的演化，最後去了解自己壓力、專業耗竭與自我照顧部分。在自身持續不斷的反思與反身之後，產生自我確定，得以帶著勝任感及希望感前行。研究發現目前督導制度即便已被視為社會福利中維持服務品質相當重要的指標，但實務場域中仍需要努力建構督導者訓練機制，除此之外，督導者個人建構一套屬於自己的督導者反思與反身機制對於督導服務的實踐也相當重要！

關鍵字：社工督導、生態觀點、反思、反身

目 錄

第一章 緒論	1
第一節 研究動機與目的	1
第二節 研究問題	4
第三節 重要名詞釋義	7
第二章 文獻探討	8
第一節 社會工作督導相關探討	8
第二節 督導關係相關探討	13
第三節 自我確定相關探討	17
第四節 生態理論文獻	20
第三章 研究方法	23
第一節 以個案研究作為研究策略	23
第二節 設計個案研究	24
第三節 執行個案研究	27
第四節 分析個案研究證據	29
第四章 研究結果	31
第一節 研究場境與互動夥伴	31
第二節 督導者的背景布幕	34
第三節 督導歷程重要片段	39
第四節 反身回觀牽動督導歷程的引子	77
第五章 研究發現與討論	93
第一節 研究結論	93
第二節 研究發現	113
第三節 討論與反思	115
第四節 研究限制與展望	117
參考書目	118

圖表目錄

圖 5-1	研究者所互動交流之生態系統圖.....	95
表 5-1	依據時間序整理出研究者在實踐督導角色的歷程圖.....	96

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

由於自身親身經歷安置機構督導者角色職務，隨著時間的脈絡，進入與環境系統不同層次的調和歷程，產生刻骨銘心的心路歷程，從菜鳥督導逐步走到一位成熟督導的階段，讓研究者本身好奇自己是如何走過，又如何能走向自我確定的狀態，因此研究者將探索自身安置機構督導角色的自我確定歷程。

在尋找研究主題的過程中，研究者一直在自己督導角色上盤旋著，回觀自身在扮演督導角色的過程，陷入前所未有的心力交瘁，即便一度暫時轉身離去，卻無法忘記過去 2 年 1 個月的督導歷程，因為捨不得、放不下或是其他因素，終究回頭繼續追尋這份職務，短暫離開的擺盪時光一直有個聲音告訴自己，它很重要、很重要、很重要。這聲音包含著堅定的助人信念，也提醒自己為人而活的價值，身為這世界上的一份子，有責任為這個世界盡一份心力，站在一個適當的位子，做自己做得來且有貢獻的事，一個人的力量相當渺小，但只要有付出，就能掙得一點讓世界更好的改變，堅守一位道德公民的角色與立場，捍衛個人的正義理念。

研究者自大學畢業以來，一直從事社會工作服務，共有 3 年身心障礙領域經驗，9 年的兒少保直接服務工作經歷，接著來到一個兒少之家擔任督導角色，肩負起管理一個安置型兒少之家及維護服務品質的重責大任，督導著社工員、生輔員們，致使他們能發揮專業服務效能，照顧兒少之家中自願或非自願安置的青少年們。進入督導者角色是自己在助人實務工作中一個重要的里程碑，帶著自信接下安置機構督導者職務，卻直接碰壁，深刻體悟到一位資深的社工員並不一定能立即勝任督導者的角色，其中的職務內涵有許多的差異性。

然而 13 年社工實務資歷並不足以作為安置機構督導的條件，但這卻是自己成為督導者最大的資本，督導歷程中的愛恨情仇牽動著督導者與受督者的狀態，督導關係包含權力、信任、合作與真實，督導生態環境中涉及生命歷程、人際關聯、勝

任能力、角色、位置與棲息地、適應力，人與人或是人與環境間的互動交流，也勾起自己過去 13 年的助人工作中專業實務的片段。

從事社會工作以來，開啟個人的助人旅程，努力實踐知識及不斷的練習，成就許多個人的成功經驗，讓自己得以能持續不間斷地做一個有用的助人者，因緣際會下，跨越到另一個助人階段，承擔起一個兒少之家的督導職務，不同於以往，工作上的回饋，不再直接是個案給我，我的督導成效評估指標變得複雜，包含一線工作者或個案回饋，更涉及整體機構營運的狀況，助人角色從直接轉為間接，這樣的轉變認自己的助人實務進入更高的層次，也是一個相當大的挑戰。

安置機構督導者的實務歷程對我而言是生命中一段移動的故事，曾以為是過去式，短暫離開後又回來，變成了現在進行式，我如何建構我的督導之路，我如何扮演督導角色，我如何在督導關係中擺盪，又如何與環境產生互動，這些過程讓我找到督導我的自我確定，成為我繼續前行的能量，這是一段理性與感性交織而成的故事。

過去 13 年的實務經驗中，不論是站在受督者或是一位社工前輩角色，分享個人經驗或是教育一位新手社工去勝任她的工作，由於過去自己在督導關係中扮演受督導角色時，享受被教導、被支持、被照顧的種種經驗，這些都是成就自己成為督導者的養分，因此我現在能給予與過去我所接受的有關，再加上接受後的轉化，不斷的經驗學習與反思，發展出屬於自我風格的督導關係與工作能量。

回觀 4 年的安置機構督導經驗，看到從膽怯、自我懷疑、陷入猶豫及擺盪，而今卻能堅定地堅守崗位，我知道我該怎麼做，而我也知道有些事我做不到，我得尋求資源，我更知道我想繼續做得更好，就得不斷地學習，這份自我確定是經歷腥風血雨而來，對我而言是一份珍貴的寶藏，在從事督導角色的路上，走過一段顛簸崎嶇的路，找到一份可以堅持下去的自我確定感，讓我驚喜並充滿好奇。

本研究的目的是在於研究者期待透過敘說來自己督導主角色的實務經驗，建構督導角色調和歷程中獲得自我確定感的元素，如此研究者得以更清楚的駕馭自己去行

使督導職務，建立出自己的安置機構督導者使用說明書，繼續在社會工作中努力耕耘與付出，為社會工作實務領域做更有效能的貢獻。

研究者及研究對象為同一人，透過自身的敘說，進而以質性研究方法中的個案研究進行分析，建構出一位督導者的督導角色調和歷程及督導角色中自我確定，研究者本身自 103 年 12 月任職在兒少基金會所承辦之兒少之家，從事 4 年的督導職務所經歷的督導實務，與工作同仁及環境間互動而產生各種衝突與調和，並創造共同經驗，編織出一位安置機構督導者的成長故事。

第二節 研究問題

本研究為研究者本身從事安置機構督導職務的經驗敘說及個案研究，將逐步探究研究者在督導這色歷程中，如何從自我懷疑走到自我確定、如何與環境調和、如何使用自己的能量(內外在資源)、如何成為一位成熟的督導者！

研究者自身的督導經驗中產生許多情感性的效應，包括矛盾、糾結、自責、榮耀、不捨以及愛，除了經歷事件外，其中動態且錯綜複雜的督導關係及環境調和過程更讓督導角色產生不少挑戰。自己在實踐知識與技術的過程，深刻體會到知行合一的困難，本文將透過層層理解與詮釋，進入反身性的經驗敘說及個案研究歷程，從督導經驗中找出意義，這些意義實際上是與知識有所連結，實務經驗所累積的實務智慧，不只是實務經驗所堆疊，其背後更隱含實踐者的知識與價值觀。

在我從事直接服務，擔任一線社工角色時，我總是堅定地向人說或勉勵自己，要帶著一股信念從事這份工作：「相信社會有公平正義、相信人有改變的潛能、勇敢面對一切的變動、清楚自己不是神(能力有限)」，這份信念讓我在社工實務領域中勇往直前衝了 13 年，但當我進入督導角色時，很多時候，當自己念著這份屬於自己的信條時，感到痛苦！因為我會認為自己的某些行為似乎背離了這份信念！也許老天眷顧我，擔任督導期間，同時就讀研究所，有機會在學校補充督導者的專業知識，學習後進行內化，進而實踐，嘗試知行合一的過程，費盡力氣，卻時常陷入自我懷疑的狀態。正如過去的許多新手督導，因具備豐富實務經驗而成為督導，但是直接服務社工所具備的才能，並不同於督導，足以勝任的臨床能力，並不代表可以勝任督導角色，Cousins (2004) 於是提醒，一個好的直接服務工作者，是無法自動地轉換成為一個好的督導者（沈慶鴻、賴乃榕，2013）。

當我扮演督導角色，開始被賦予行政、教育、支持的職責任務，除了繁瑣的行政庶務、應付評鑑、稽查，我得對外及向上報備或協調、向下管理及協助，我得讓新人進入工作軌道、協助舊人更上一層，我得理解受督者個別的困境並 hold 住團隊，思考如何與受督者進行互動、彼此合作，進而達到維護社工服務品質的目的，

即便目標清楚地佇立在眼前，有時得費盡力氣才到得了，有時甚至是陷入困境而窒礙難行。

督導者的其中一項責任是要讓受督者能發揮其工作上的職能，每當我面對一個新進工作人員，意識到這是責任的開始，我跟他是兩個獨立個體，開始磨合在進入合作的督導關係，與我在關係中共舞的受督者，就如 Kenneth J. (2009) 所言，其過去承載著多重關係，這些關係使得這個人秉賦著多種多樣的技能、見解、價值等等(宋文理譯，2016)。我總是思索著，兩個人如何建立一段正向的督導關係，我要怎麼教他，我可以給他什麼，他願意聽我講的嗎？他聽得懂我教的嗎？我要怎麼讓他勝任這份工作、甚至發揮所長。

督導者與受督導共同身處的工作環境中，產生相互依存、互惠及相互影響的關係，社會或物理環境的品質好壞，直接影響實務工作者的感受及工作順暢度，人與環境間的互動及調和，攸關實務工作者是否達到順利適應和發展的目標，當衝突事件或危機發生時，環境中的資源及個人使用資源的能力也會產生不同的結果，因此，督導者及受督者與環境間的關係也是影響督導歷程相當重要的因素。

研究者所任職之兒少之家為庇護型之機構，兒少因受虐、失依、家庭失功能、遭受性剝削而被安置到兒少之家，案主們大多有嚴重創傷議題，造成其認知行為及互動關係上需要被協助。在經歷連續的督導過程中，看到第一線實務工作者與案主暴露在同一個具創傷性的情境下，Dekel 和 Baum (2009) 將之稱為「分享性的創傷現實」(曾煥裕、劉曉春譯，2016)，或是因工作環境的限制而變得身心俱疲，身為督導者的角色，我認為我應該承擔起照顧或滿足團隊需求的角色，無形中這讓我陷進拯救者角色，需要大量的能量去應付，當能量不足時便讓自己陷入失衡狀態。

回溯擔任督導者的日子，面對許多風風雨雨，重複陷在督導歷程中的愛恨情仇，一度因為自我限制而選擇結束，卻在結束時得到令人動容的回饋，在工作同仁眼中，我是個有用、能幫忙解決問題、天塌下來會幫他們頂著的督導者，這樣的回饋不只讓我感動，更讓我想去重新理解自己是如何走過那段督導歷程，與受督者間

的督導關係是如何的演化，我在工作環境中如何進行調和。再看到我一度離開督導職務當下對自己的理解與評價，低於同事對我的評分，驚覺曾自以為自己是一個正向樂觀的社會工作者，竟然陷入負向低自尊的狀態。

在督導歷程中間離職的 7 個月，總是若有所失，感覺一個很珍貴的寶貝消失了，時不時問自己，選擇離開是對的嗎？7 個月後，一個聲音告訴我，我想在我最愛的助人工作領域中繼續為社會貢獻，我決定回到原崗位，與工作同仁繼續奮鬥！重新就定位，重整兒少之家失序的狀態，更重新調整面對督導職務的態度，我也決定好好整理自己這段不容易的督導歷程。

Dewey (1998) 提出「完整的反思活動」始於「一個困惑、煩惱、或混亂的情境，而完成於一個情境被整理、統整、解決的狀況」，自己督導的經驗中，有許多情境讓我陷入身心靈的痛苦及危機，也曾創造出成功經驗，過程中曾經片段地進行反思及修正自我，如今將以研究方式進行一段脈絡化的反思活動，梳理自己學習社工督導的歷程，重新理解與看見，讓這份自我確定更清楚地呈現！

本研究的研究問題為從研究者自己的督導實務歷程中，探索自身如何建構及發展出研究者的自我確定感，成為一位成熟的督導者，並得以堅定地坐在督導者的位子上。研究者的督導經驗並非一帆風順，曾經猶豫不決、愧疚自責、舉足不前、斷然離去，也曾經勇往直前、衝破突圍、迎刃而解、重新來過，這些刻骨銘心的經歷建構出一份屬於研究者的珍貴的自信及實務智慧。

第三節 重要名詞釋義

本研究重要名詞為社會工作督導、督導關係、自我確定，各名詞釋義如下：

壹、社會工作督導

係指社福機構中實質擔任社會工作服務者之督導者，為維護社會服務之品質，行使行政、教育、支持、調節等功能，藉由個別或團體之定期或持續的互動形式，指導、協助、支持和評鑑受督者提升其專業知能，致使一線工作人員能提供案主有效率有效果的服務，達到組織及服務目標。

貳、督導關係

督導關係存在於督導者與受督者的真實互動中，督導關係是雙向關係，因進行社會福利服務工作所產生的互動關係，良好的督導關係是督導者與受督者彼此相互發展而成的，在好的督導關係下，督導的功能與任務得以發揮作用，實務工作者在職場中充分展現，最終回應在服務品質當中。

參、自我確定

形塑自我概念的過程中，包括自己知道的已知我，別人回應的鏡中我，與社會互動的社會我，在歷經自我回憶、自我評價、自我觀察、自我分析而產生了自我確定，擁有自我確定後產生更堅定的意志駕馭自己生命的角色。

第二章 文獻探討

第一節 社會工作督導相關探討

壹、社會工作督導的定義

督導工作的實施是社會工作實務中重要的一環，不只影響服務對象所接受的服務品質，也是協助實務工作者適應專業及提升能力的過程（陳錦棠，2012）。曾華源（2016）指出社會工作督導是管控和增強專業服務品質的重要機制，督導制度是社會工作服務輸送中的重要環節。督導工作具有持續專業教育之內涵，也是一種能確保服務有效運作的策略（陳錦棠，2012）。因此，執行社會工作督導任務的督導者，被賦予擔負起維護及提升社會工作服務品質的責任。

督導（supervision）一詞源自拉丁 super 與 vision，super 意思是「在……之上的」，vision 意思是「去觀察」，督導意指在控制情況下去觀察、監督及提供指導的活動（Kadushin & Harkness,2002）。曾華源（1982）將督導的定義分為兩個部分，認為「督」係指對受督導者工作的適當性與品質進行瞭解、管理和評鑑；「導」則是以良好的督導關係為基礎，引導受督導者努力工作並具有效率和效果。

陳錦棠（2012）整理 kadushin 論述認為督導在社會工作中具重要性的原因：控制服務品質、把關政策、確保目標、分擔決策責任、保護服務個案、教育、支持，督導者亦透過團體督導、個別督導方式發揮其功能。沈慶鴻、賴乃容（2013）研究檢閱文獻，指出督導是社會工作的重要方法之一，亦是間接服務、巨視社會工作之一環，其透過資深工作者指導、協助、支持和評鑑資淺工作者發展專業行為和專業認同的過程，不僅是助人組織內重要的支持性制度，更是提升人力品質、服務績效、激勵士氣及落實機構政策的重要措施，對案主、受督導者、機構和社會工作專業的發展皆有意義。

徐明心（2005）主張社會工作督導是一個使能（enable）的過程，是社會工作實務直接服務的一面鏡子，也可說是與直接服務之處遇並進的過程，督導者有責任

讓受督者更有能力與能量去執行直接服務，並能呈現成效在服務成果中。為了提高專業能力、社會工作人員士氣和工作滿意度，社會工作督導的原則是要讓社會工作者能實現遠景，並明確表達社會工作使命。透過如此的督導過程，才能對案主的服務輸送品質把關與改善。

在眾多有效督導的原則、策略和技巧中，最根本的就是要人性化，這也是社會工作實務根本原則與社會工作專業的核心。徐明心（2005）指出社會工作督導在兩個專業人員的互動下，督導者與受督者的個人價值自然會影響督導過程，因此社會工作督導會反映出個人與專業的價值。透過社工督導的過程，督導者發揮及角色功能，促使受督者得以在實務過程提供專業服務，以為個案最佳利益而努力，達到社會工作的目標，督導過程的持續，更達到維護專業服務品質的目的。

綜上所述，社會工作督導是社會工作中重要的間接服務，是透過互動過程所產生的工作方法，督導者促使受督者提升專業知能並更有能力執行專業角色，人性化的督導過程及良好的督導關係可增進督導之效能，以達到管控和增強專業服務品質的重要目標。

貳、社會工作督導的功能

有關督導的功能，Kadushin（1992）提出的行政、教育、與支持最常被引用，也有學者補充協調與管理功能（黃源協，2008），但是徐明心（2005）認為行政本身應可包含協調與管理，因此，整體對督導功能的共識仍然以行政、教育、支持為主。

就社會工作督導目標部分，根據 Kadushin 和 Harkness（2002）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，分為行政、教育、支持三個目標。徐明心（2005）指出行政督導的目標是提供第一線社會工作人員清楚的工作脈絡，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人員發展其事業，盡可能擴展其實務知識與技巧，來增進社會工作人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人員工作愉快。然而，三個目標

同時執行時也會發生衝突或相互影響，例如當督導偏向於行政角色時，支持性的角色會偏低，當教育角色提高時，支持性的影響會增加。

機構組織管理中，督導的協調功能也很重要，Hopkins（2004）指出督導的協調功能有三個部分：(1)「向下管理」，是指將行政觀點轉化成實務行為；(2)「向上管理」，是指為案主和員工需要而進行倡導；(3)「向外管理」，只處理機構內部不同專業的緊張關係的同時，也在社區內處理共同服務案主的多個機構間的利益和張力（曾煥裕、劉曉春譯，2016）。因此，督導者在社會服務脈絡中，扮演與不同對象的協調或管理角色，過程中與網絡間的互動與關係都需要步步經營。

根據 Kadushin（1992）所提出社會工作督導功能：「行政」、「教育」、「支持」等三大功能，隨著社會工作歷史的發展，不同時空背景個有所偏重，以下回顧相關文獻與研究進行整理：

一、行政功能：

以任務為目標，為了正確有效並依循程序執行組織、立法及主管單位所訂定的政策、規範、倫理，並進行組織工作分工與規劃，負責受督者工作能力表現評量，對受督者及組織責任進行回顧與檢討。Kadushin 與 Harkness（2002）認為社會工作督導必須履行的功能包括有：員工招募與篩選、員工的引導與安置、工作計畫、工作分配、工作委託與授權、工作檢核與檢討、工作協調與溝通、為員工爭取應有的權益、扮演組織中層級之間的緩衝劑、作為變革推動者和與網絡聯絡之角色。

二、教育功能

據 Kadushin（1985）所述，督導的教育功能重點在教育社工人員所需的知識和能力，並幫助他們學好，也幫助他們的專業成長和發展，以擴大社工的知識和技能，並理解和檢驗工作者的基本價值和專業價值。為能有效地實行教育督導，督導者必須全面了解需要學習的內容、瞭解有效的教學原理、能夠創造並維持一個容易

促進學習的環境。曾華源（1982）指出督導工作的教育功能並非在專業知識的灌輸與啟發，更重要的是督導者協助一線工作者將知識轉化為行為。

三、支持功能

Kadushin 與 Harkness（2002）指出督導工作中的支持可以是情緒，也可以是實質性的，透過督導者的鼓勵與支持，加強受督者之自我功能，以減輕服務過程中所帶來的情緒壓力與困境，因此督導者應敏感地察覺受督者的壓力及其來源，減輕受督者壓力，提升其士氣以增加工作效能。有研究指出當社工員在職場遇到嚴重的個案工作瓶頸或遭受較大挫折、衝擊時，督導者的指導與支持，最能幫助社工員走出工作困境（洪燕如，2016；徐瑜，2015；陳錦棠，2012；黃明玉，2008）。

徐明心（2005）指出督導者必須要根據受督者偏好的理念、獨特的能力和個人特質，提供專業指導，促進受督者反思與學習。督導者也是社會工作者，不應該只是將受督者當作工作成員，還應該將其視為有動機、有尊嚴的人來對待。督導不僅是一個確保服務責信的機制，同時也是追求個人成長與專業發展的機會。

綜上所述，社會工作督導功能包括行政、教育、支持、調節等功能，受到時空背景或當下社會政策所影響，有所偏重，功能之間也會相互影響，督導者行使督導職責的同時要針對受督者個別差異提供專業指導，考量個人追求成長與專業發展的動機，然而最終目標皆為增進一線工作者之專業知能及維護服務品質。

參、社會工作督導的困境

國內、外許多的研究結果，都證實督導工作的重要性和有效性（汪淑媛，2006；李開敏、陳淑芬，2006；高淑雲，2004；黃明玉，2008；葛書倫，2003；顏玉如，2004；鄭麗珍，2006；瞿宗梯、鄔佩麗，2003；Bogo & McKnight, 2005; Pearson, 2000; William, 1997），然而國內外針對社會工作督導角色轉換的困境有許多的研究探討，沈慶鴻、賴乃榕（2013）的研究結果和 Rockefeller College（2006）所出版的「組織中角色轉換的實務指南手冊」都強調，角色轉換是一個困

難的任務，除了個人需要接受訓練以發展對新角色的認同外，機構也必須在過程中給予輔佐，並協助轉換者發展新的角色。

在實務場域中，社工督導者多由資深工作者所擔任，沈慶鴻、賴乃榕（2013）認為或許是長期直接服務的工作經驗，使新手督導提供支持的能力，並未因對象的不同（由案主至社工）而有困難，當然也可能是新手督導自己深陷在角色轉換的壓力中，比較不敏感於受督者所需要的情緒支持，使其以為自己並未面臨支持上的困境；然與實務工作差異甚大的行政和教育功能，就可感受到新手督導的限制，特別是行政工作，即可能成為壓垮新手督導的稻草。因此沈慶鴻、賴乃榕（2013）建議機構需了解新手督導的需求，從條件設定、選任、就職、訓練等階段著手，甚至是提供兼具傳道、授業、解惑，以及能陪伴、帶領其適應新職的顧問（mentor）或教練（coach），相信這些皆能成為新手督導降低轉換困境的重要資源。

賴乃榕（2010）研究造成督導功能無法發揮的原因，有角色混淆、行政工作繁重、參與直接服務、督導比例過高等，督導無力感來自於多種不同的任務要求，包括管理工作、重複例行行政工作、涉及跨外界的工作影響獎懲及為難的工作考核、工作過度和不安全感，加上社工員、組織及外界的期待，督導的權威感不明顯，交代工作不易完成。杜明珍（2016）研究指出督導者專業實務困境為龐雜、超出負荷的工作量讓督導者充滿受挫感、督導時間有限造成工作排擠產生自責、缺乏制度化的培訓與急就章的升遷方式、多重工作角色衝突等，而督導自我發展的困境，新手督導的倉促上任傷害督導專業發展、督導者踽踽獨行的成長發展、停滯的自我發展導致督導者的耗竭。

綜上所述，督導者是一個不容易坐的位子，即便是個資深、實務經驗豐富的社工員，成為新手督導後，有許多不同於過去角色的職務得學習，缺乏足夠支持或訓練的狀態下，可能產生角色轉換的困境或走向耗竭，變成所謂的「不稱職督導」或「不適任督導」，成為不完善制度下的代罪羔羊。

第二節 督導關係相關探討

壹、督導關係的內涵及要素

黃明玉、郭俊巖（2009）認為督導歷程是一種「以關係為基礎」的工作模式，而督導角色的行使、督導的領導風格、督導技術的運用都會影響對整個督導品質。如同社會工作是透過專業關係輸送服務，督導效能亦與督導關係有著密切關聯，但督導關係並非僅為單向的管控與傳達，而是雙向的影響與互動。

督導關係是社會工作督導的核心（Fox,1983,1989;Kaiser,1997），但並非只是督導者和受督者的關係，其背後的文化脈絡所建立起來的多面向關係，涉及機構、督導者、受督者和案主等四方主要關係者，而督導作為社會工作使能過程，嵌於督導者與受督者的關係之中，而且雙方都有三個角色。第一，都是具有獨特人格的人；第二，都是社會工作者，具有專業的價值、知識和技巧；第三，都是受雇於相同服務組織的工作者（Tsui, 2005）。

Allyson Davys 和 Liz Beddoe（2010）提及好的督導關係有三個基本特質：(1)本真性、(2)尊重和正向關懷以及(3)相互投入和開放的學習。在好的督導關係下，督導的功能與任務得以發揮作用，實務工作者在職場中充分展現，最終回應在服務品質當中。研究發現督導關係是督導中「不可或缺的要素」(Morgan & Sprenkle, 2007)，特別是具有以下特質的督導關係：溫暖、支持、同理傾聽、真誠行動、表現幽默與樂觀等，這些特質使督導可以聚焦在創造正向督導關係。Allyson Davys 和 Liz Beddoe（2010）主張建立與維護督導關係，是督導者的核心能力之一，這包括誠信、開放、尊重，因此督導的有效性全受到這個關係品質的影響（曾煥裕、劉曉春譯，2016）。

督導者也是組織中的管理者之一，必須行使其職位所賦予的權職或權力，但這通常不受第一線社會工作者的歡迎，權力也是督導關係中的重要議題。Munson（1979a,1979b,1981）的研究中發現，督導行使職權與互動程度、督導滿意度，以及工作滿意度之間有顯著的相關性。Kadushin（1992b）的研究發現，美國第一線社會

工作員最敬重的督導者，必須證明其在專業實務上具有稱職的技巧，才能建立起專業權威，也才能受到員工的承認和接受（Tsui, 2005）。

督導過程中的權力為行使職權的能力，French 與 Raven（1996）將權力分為獎勵（reward power）的權力、強制（coercive power）的權力、合法（legitimate power）的權力、參照（referent power）的權力，以及專家（expert power）的權力。前三種權力來自組織，督導者使用這三種權力時，被當作行政管理者；後兩種權力則來自督導者個人及其專業身分，也就是督導者的個人品質與專業能力。當督導行使職權時，被督導者有時也會採取強硬態度，甚至產生衝突，督導者應該發展出均衡的職權，有責任提供專業引導；受督者也應該將討論的焦點放在專業實務，而不是個人行為（Tsui, 2005）。

督導動態過程，督導者與受督者的關係是一種個人的一對一關係，通常希望是一個自在的分享過程，且過程中的溝通是雙向的、彈性的、相互認可的。督導者也被期待有人情味、公正、能感同身受（Tsui, 2005）。督導者在被期待之下，有其學習及提升之必要，必須站在更成熟的狀態來面對督導過程。督導者在經營正向督導關係的同時，必須學習和在督導關係裡冒險（Mason, 2005），做有反省力、彈性和透明的督導者（Unger, 2006），探索自身的潛能與弱點來幫助受督者；這麼做後，督導者成為更強大的模範，能產生可信賴的督導關係，來解決各種問題（洪志美等譯，2011）。

督導關係是動態歷程，受到督導者及受督導者背景脈絡所影響，有時更涉及組織及服務對象，此關係直接影響著督導成效，更牽動著整體服務輸送及專業服務品質，因此其重要性不容忽視。

貳、影響督導關係的因素

督導歷程是一種相當強調「關係」與「互動」的工作模式，而督導角色功能的行使、督導領導風格及督導技術的運用對於整個督導關係中的品質有極大決定性因素（黃明玉、郭俊巖，2009）。在社會工作督導的情境中，督導過程中存在四種壓

力來源：行政與教育督導、機構本質與任務背景、案主，以及同事間的人際關係（陳錦棠，2012）。

不論督導者或受督者喜不喜歡，在督導關係中仍不可避免的具有權力與職權的行使的意涵。在督導互動關係中，權力是被討論最多的議題，督導者認為專家能力是權力運用的基礎，但受督者卻認為權力才是促使他們願意接受督導的原因，因此要讓督導功能產生效用，督導者則必須讓受督者認可其權力，才能夠真正找出雙方都合適的督導模式。督導者的權力通常一方面來自組織賦予，另一方面則是個人特質。在督導關係中兩個權力地位不對等的角色，若在過於強調監督、競爭，甚至凌駕個人的感覺、關係、態度，將危害助人者的專業價值，而在這樣的關係中，權力濫用所造成的衝突是可想而知的（簡春安等，2002）。

Brown 和 Bourne（1996）指出督導關係中十個常見的議題，有助於我們瞭解可能發生的問題，而這些議題可能會影響督導關係（引自陳秋山譯，2008）：

- 一、新手督導面對已建立好的團隊，可能缺乏專業的信心與知識，在對整體脈絡缺乏全面瞭解的情況下，急於展現督導者的職權，可能在不知不覺中打擊員工士氣，妨礙團隊發展，甚至引發一線工作人員的反彈。
- 二、督導者與受督者有個人和專業的雙重關係時，一旦關係混淆，產生角色衝突，有可能會公私不分。
- 三、督導者與受督者如果有性別會種族差異的偏見，可能會產生非常緊張的關係，需要時間、耐心和智慧來建立起相互的瞭解。
- 四、督導者與受督者之間存在著意識形態的衝突時，例如政治信念的差異，辦公室可能成為政治論壇，督導過程可能成為沒完沒了的政治辯論，最後可能讓大家都遭殃。（包括督導者、受督者、組織和案主）
- 五、受督者在督導關係中無意識地重演過去的動力，產生移情，也就是受督者不知不覺把督導者幫作某人的替身，督導關係因為個人的複雜情緒而被扭曲。

- 六、「督導者—受督者」關係與「社工員—案主」這兩種相似的關係被混為一談，督導關係變成治療關係，一線工作者就無法有所成長。
- 七、督導過程討論個人的事情，可能會模糊專業與個人之間的界線，要小心處理個人領域與專業領域重疊的地方。
- 八、督導者與受督者的性傾向有所差異，督導者無法保持敏感度或包容態度時，將會影響督導關係。
- 九、受督者不願意在督導過程中說出他的困難，有時候又稱「沒問題督導」，這種督導關係反映出受督者缺乏自信，以及督導者與受督者之間缺乏互信。
- 十、當受督者的行為不符合專業標準時，督導者被迫要做棘手的決定並採取規訓的行動，而能否有智慧地行使職權並找出可能的替代選擇，才是關鍵。

綜上所述，督導關係是互動且多元的，不只是督導者與受督導的關係，也包含組織及案主，正向的督導關係有助於督導者的功能發揮，然而關係中有許多元素或議題，著實會影響著督導關係的發展，包括權力、意識形態、性傾向、信任、關係界線及專業行為表現等，皆可能影響督導關係的運作。

第三節 自我確定相關探討

壹、自我的定義與內涵

依據郭為藩（1975）的見解，自我概念是一種形相（image），是個人認定或知覺的對象，所以跟其他認知的對象一樣，都是一種客體；另一種意義則是指個人思考、感受與認知的主體，是決定行動、適應外界的一組心理過程。從組成因素的角度來分析，自我可包括三部分：生理我（corporal self）、心理我（psychological self）、社會我（social self）。從動態的、性質的、形勢的層次角度來分析，則自我也包括三個分：投射我（projective self）、現象我（phenomenal self）、理想我（ideal self）。

美國心理學創始者 Willian James（1890）曾描述過人類對自我知覺的兩元性，第一，自我是由對自己的看法與信念所組成的，或 James（1890）所稱的已知的（Known），或更簡單的「我」（me）。第二，自我也是個活躍的資訊處理器，叫做「知悉者」（Knower），或「我」（I）。結合這兩個心理歷程，建立了一個連貫的統合感（sense of identity），另外，James（1890）還強調社會關係中自我定義的重要性，而人們可透過內省、觀察自己行為、自我基模、社會互動來瞭解自己。

James（1890）的自我理論將自我觀念的結構分為三部分，至今仍為學者遵循。郭為藩分析、論述 James 所說的自我觀念的結構，認為一個發展成熟的個人，其自我觀念大致包括三部分：1.對自己身體及其生理需要的認定；2.對個人在社會生活中所擔任諸種角色的認定；3.對某些信念、理想與價值體系的認定。這三部分分別構成身體我（body image）、社會我（social self）與人格我（person 或 self-identity）（郭為藩，1975）。

貳、自我的形成

郭為藩（1975）指出身體我提供自我物理空間的基地，將自我的物理空間擴散到社會空間，聯結個人與他人之關係，即形成社會我觀念。社會我係代表社會生活

中的我，是一個人人在家庭、社會、鄰里、學校、友群、社團、職業……等社會團體中的存在，是個體在這些社群中所扮演各種角色的綜合知覺與認定。個人對角色的構想，正代表他對自己在社會團體中地位的看法。每種角色皆涉及一種「身分」（status），這些身分的擁有，意味著自我在社會空間上的真正存在。將社會我從自我觀念中剔除，將使自我在社會生活中完全失去意義。

郭為藩（1975）說，由於人的生活是三度空間的，此第三度空間便是心理生活或精神生活的空間，使人成為價值的存在。人格我即代表個人對某些信念、理想、行為規準、價值體系的認同（這些皆涉及評價的問題）。由於人格我，每個人各有其看法、獨特作風、個人思想、一貫的風格、特別的嗜好、長期的願望、成見、嗜癖、愛憎……，而使得人成為一個人，變得有人性而且有個性的個別特質，若為個體所意識，便是他在茫茫人海中尋得自己的記號。一個成熟的人格總是忠實於其人生的信念，在應對進退、待人接物的行動中遵循他的道德規準，塑造別人對他的人格形象。這個心理（精神）層面的我，由理念、價值、規範構設而成，稱之為人格我。

Kenneth J.（1984）指出人本質上是一種「關係的存有(relational being)」獨立的個人以及我們的自我認識都是從關係中產生的，關係的存有，乃試圖探索另一種世界觀，及世界不在個人之中，而在人與人的關係中，他提出個人的心理狀態其實是社會實踐和關係的產物。因此在人與人互動、產生關係下的記憶、思考、體驗、情緒、意向、創意等行動，都會影響著自我的形成（宋文理譯，2016）。「自我」是社會互動的結果，是互為主觀的（邱惟真、丁興祥，1999）。

參、自我確定

本研究所定義之自我確定與督導角色的確認有高度的相關性，在型塑個人自我概念的過程中，生理我及心理我進入生活中的不同角色，對應自己所扮演的角色，角色的存在具相對性，由相對角色或外在環境回應自己角色的勝任程度，如此開始產生自我確定感，James（1890）強調社會關係中自我定義的重要性，因此自我確

定的形成，除了個人內在心理動力外，與外在人事物的互動、產生的關係及相對的身分，在在回應到個人自我的形成與發展。

因此概化自我的過程是持續性及動態的，與外在人事物互動，經歷事件的催化而產生，並隨著時空前進而不斷演化，從中認識我是誰、我是什麼，這個我發展出連貫的自我意識，也就是自我的確定。

第四節 生態理論文獻

生態觀點認為個人所經歷的困境為「problem in living」，並非個人的病態或性格的缺陷所致，此觀點的建構主要是引用生態學理論觀點中有關生物與其棲息環境（habitat）間的「交流」（transaction）與調適（coping）過程，特別是生物如何運用環境中的資源、如何因應必要的變動來修正生活機制以維繫生存的需要，以及生物如何與環境相互調適以提升環境的多元性和維繫生存能力（Greene & Ephross, 2008）。

生態觀點對人的假定是一個人與生俱來就有能力與其環境互動，並和他人發生關聯；人與環境的系統是一個整合的交流系統，人與環境在此系統中相互影響，並形成一種互惠關係；人與環境之間互惠性歷程的結果即是調和度，代表適應良好的個人生活在滋養的環境之中，相互為用。個人在其棲息環境的交流過程中，必須在其適當成長的時間點獲得足夠的環境滋養，才能進行各項生活歷程，而為了維繫生活歷程的前進，人因此就要與其棲息環境保持適切的調和度已達到順利的適應（Greene, 2008；鄭麗珍，2012）。

根據 Greene（2008）的歸納，生態觀點的核心概念大約有下列幾項重點，如下：

- 一、生命歷程：個人的發展會受到當時的社會結構及歷史事件互動的生活事件，建構個人生活事件的時間線可以重現個人所經歷的集體歷史經驗和個別生命經驗的互動。
- 二、人際關聯：個人擁有與他人連結及建立關係的能力，此發展始於親子間的依附關係之建立，並進而建構個人在未來生命歷程中的各種互惠性的照顧關係。
- 三、勝任能力：個人與環境之間一連串的成功交流經驗，將有助於個人發展有效掌控環境的能力。此能力涵蓋自我效能感、能與他人建立有效而關懷的人際關係、有作決定的信心、有能力動員環境資源及社會支持。

四、角色：個人的角色表現是一種社會中的互惠性期待的結果，依據特定社會地位而表現角色，對該角色產生互惠性的回應，所以角色其實是個人的內在歷程和參與社會的橋樑。

五、位置與棲息地：棲息地指的是個人所在文化脈絡中的物理及社會情境，位置指的是個人在其所在的立即環境或社區中所擁有的成員地位。

六、適應力：指的是個人與環境之間的主動交流，個人與環境間相互反應已達到最佳的調和度。

Bronfenbrenner (1979) 認為個人所在的各個系統層次是一個層層相扣的巢狀結構，大致分為四個層次：一是微視系統 (microsystem)，指的是在親密情境下的人際關係活動型態與角色扮演；二是中介系統 (mesosystem)，指的是兩個以上的情境間發生關聯及其歷程；三是外在系統 (exosystem) 指的是兩個以上的關聯情境，並在同一個間接的外在情境中發生關聯；四是鉅視系統 (macrosystem) 指的是各個系統層次在一個更鉅視的文化環境、民族團體中發生關聯。

Bronfenbrenner (1979) 的模型還包括了時間緯度 (chronosystem)，或稱作歷時系統。把時間作為研究個體成長中心理變化的參照體系。他強調了兒童的變化或者發展將時間和環境相結合來考察兒童發展的動態過程。嬰兒一出生就置身於一定的環境之中，並通過自己本能的生理反應來影響環境。通過行為，比如哭泣來獲得生存所必需的物質。另一方面，嬰兒也會根據外界環境來調節自己的行為，冷暖適宜時會發出微笑。隨著時間的推移，兒童生存的微觀系統環境不斷發生變化。引起環境變化的可能是外部因素，也可能是人自己的因素。因為人有主觀能動性，可以自由地選擇環境。而對環境的選擇是隨著時間不斷推移個體知識經驗不斷積累的結果。布朗芬布倫納將這種環境的變化稱為「生態轉變」，每次轉變都是個體人生髮展的一個階段。比如，升學、結婚、退休等。而 Bronfenbrenner 提出的時間系統關注的正是人生的每一個過渡點，他將轉變分為兩類：正常的(如入學、青春期、參加工作、結婚、退休)和非正常的(如家庭中有人去世或病重、離異、遷居、彩票中

獎)，這些轉變發生於畢生之中，常常成為發展的動力，同時這些轉變也會通過影響家庭進程對發展產生間接影響。

Pinderhughes（1983）認為生態觀點需要著眼於了解個人所在的文化環境，因為事涉個人的適應能力和權力關係。他定義滋養性的環境指所在環境能在適當的時刻和方式下，提供必要的資源、安全與支持給個人，以增進社區成員的認知、社會及情緒發展；而相反的，不友善的環境指的是環境缺乏或扭曲資源支持的提供，因而阻礙個人的發展和適應能力。

因此生態觀點涉及個人及其所在的棲息環境，個人在層層相扣的巢狀結構系統中不斷互動交流，產生互惠性的調和度，個人適應環境後而獲得環境滋養，發展出在環境中的生存能力並得以順利發展。

第三章 研究方法

本研究旨探索研究者自身安置機構督導角色的自我確定歷程，以瞭解研究者如何與環境調和而成為一位成熟的督導者，因此，在研究過程中使用生態觀點於研究者督導體程中，並且依據此目的進行研究設計。在回顧相關研究方法的文獻中（Yin, 1994；Stake,1994），發現 Yin（1994）在 Case Study Research：Design and Methods 這本書所提及的個案研究方法，符合研究者期待執行的方式，故在此以本書研究架構作為研究設計的基本組成。

第一節 以個案研究作為研究策略

近幾年來關於督導的相關研究陸續出現，顯見督導議題逐漸受到重視，督導的角色轉換困境視其中討論的焦點，研究者親身走過從「社工」到「督導」的角色，並與兒少之家的安置環境進行強烈的互動與交流，震撼的經歷令研究者將其視為人生重要的轉捩點，因此本研究將研究者自身 4 年的督導體歷進行反思及反身性的探索，並依循時間脈絡的演化進行經驗敘說及分析，以達到研究目的。

第二節 設計個案研究

壹、分析單位

研究者在自身經歷的敘說部分，以「自我」為故事的主角，時間為 103 年 12 月至 107 年 12 月的督導歷程，描述在工作場域之中發生的重要事件及成功經驗，探究我身處實際情境中的自我意識抉擇，在藉由反思與批判分析情境脈絡，逐漸塑造建構自我確定的元素。但研究者本人對於過往 4 年事件無法避免部分遺忘或失真，因此必須透過個人工作日誌、紀錄文件來勾勒出事件，甚至再與當事人對談，以補足遺忘的片段。

貳、理論類型

本研究以「生態觀點」為主要之理論依據，透過研究者本身安置機構督導者的經驗歷程，呈現研究者生命中的督導歷程中的生態調和歷程，調和過程與所在棲息地相互影響，得到環境滋養而發展適應力，經驗一連串的成功經驗而發展有效掌控環境能力，透過自身感受、情感、知覺和信念來表現該角色，此角色成為個人內在歷程與參與社會的橋樑，在個人與環境相互主動交流之下，達到最佳調和度，督導者角色得以發揮其效能，對社會工作產生貢獻。

參、研究信效度

由於研究設計應該要呈現出一組邏輯性的描述，因此必須透過邏輯性的測試來得到研究的品質，對於邏輯的測試通常包含四個概念：可信度（trustworthiness）、可靠性（credibility）、可證實性（confirmability）以及資料的相依性（datadependability），而在邏輯測試的方法中又有以下四種測試（Yin,1994）：

一、建構效度

要透過建構效度檢驗，研究者必須完成兩個步驟：一是挑選你要研究的特定類型的變化，而且保證這些變化與研究目的有關聯；二是證明你所挑選的指標體系確實能夠反應、衡量你所選擇特定類型變化。為了增加建構效度，可以採用三種措

施：第一個措施是採用多種證據來源，並對各種證據進行相互交叉印證；第二個措施是形成證據鍊，它也適用於資料蒐集階段；第三個措施，是讓主要的證據提供者對研究報告草稿進行檢查，核對證據的真實性（Yin, 1994）。

二、內在效度

內在效度僅與因果性（或稱為解釋性）個案研究有關，內在效度檢驗並不能適用於描述性研究和探索性研究，因為這兩類研究並不要求解釋事件之間的因果關係（Yin, 1994）。由於本研究為探索性研究，因此並不適用內在效度。

三、外在效度

此檢測是要弄清楚個案研究的成果是否具備可歸納性，即是否可以歸納成為理論，並推廣到其他個案中。不同於調查研究法依賴「統計」式概化，個案研究依賴的是「分析」式概化，概化並非自動發生，理論也必須透過第二個、第三個個案的研究中能發現的結果加以測試，此時，理論已經預測了相同結果應該會發生。一旦得到這種結果的複現，即便其他研究結果的重複出現仍未產生，這個理論依然可以被使用在類似更多個案中（Yin, 1994）。

四、信度

信度檢驗的目的是確保達到以下的情況：後來的研究者，如果完全按照先前研究者所敘述的步驟，再次進行相同的個案研究，將能獲得出同樣的結果，總結出同樣的結論。信度檢驗的目標是降低、減少研究中的錯誤和偏見。因此，處理信度的一般方法是盡可能在研究過程中操作化以及詳細記錄每一個研究中的步驟，如此則可使其他研究者清楚知道若是要從事相同的驗證研究，所能使用的步驟有哪些（Yin, 1994）。

肆、整體性的單一個案設計

單一個案的類型涵括關鍵性個案、極端或獨特個案以及揭露式個案（Yin, 1994），本研究是以「生態觀點」為主要之理論依據，透過研究者本身安置

機構督導者的經驗歷程，呈現研究者生命中的督導歷程中的生態調和歷程，因此屬於關鍵性個案的運用，並且在研究的結果中，主要的分析內容乃是研究者本身在經歷中找出自我確定，而能成為一位成熟的督導者，故焦點在於其整體性的探討上，因此本研究整體而言是屬於整體性的單一個案設計。

第三節 執行個案研究

壹、個案研究資料收集

個案研究資料可以依賴許多的證據來源，以下簡述六種證據的來源以及三種資料收集的原則（Yin, 1994）：

一、六種證據的來源

- （一）文件：包括個案有關之信件、備忘錄或是通訊紀錄等，由於這些文件的重要性在於確認與增強由其他來源所獲得之證據，因此研究期間也會蒐集有關督導者歷程之相關訊息作為研究之背景或分析之依據。
- （二）檔案紀錄：工作紀錄、工作報告、其他相關列表，或是個人紀錄如日記、行事曆等的檔案紀錄都可以是資料收集證據的來源，檔案紀錄與文件不同之處在於，它可能會隨著不同個案而有不同的效用。
- （三）訪談紀錄：本研究的研究者及研究對象為同一人，因此由個人進行文字敘說，有時以問答式將督導歷程中的片段以文字記錄下來。
- （四）直接觀察：包含正式非正式的觀察，正式的觀察像是一段時間某種類型行為出現的次數；非正式觀察則是利用訪談或收及其他資料期間，藉由環境中所觀察到的現象，例如特別觀察本身工作中或在各種場域中的狀態及與周遭環境的互動狀態。
- （五）參與觀察：參與性觀察室觀察的一種特殊形式，這時研究者不只是一個被動的觀察者，而是在個案研究的情境中擔當不同的具體角色，可以實際參與所研究的事件，研究者本身完全處於研究個案的歷程中，因此正處於參與觀察的情境中。
- （六）實物證據：此證據包括物理或文化的人工製品，即技術裝置、工具或儀器、藝術品以及其他的實務證據。

二、三種資料收集原則

- (一) 使用多重證據：多重證據來源基本上提供了對同樣現象的不同測量，好的研究應盡量透過多種管道蒐集資料，使用多種來源的資料有利於研究者全方位地考察問題，歷史的、態度的、行為的，但最大的優點在於相互印證，也就是證據三角剖分。
- (二) 建立個案研究資料庫：在收集資料的過程中，將以文件、檔案紀錄、表格資料以及研究者的敘事等方式作為資料庫的建立，以茲後續的資料分析及結果撰寫。
- (三) 發展一連串的證據鍊：證據鍊的發展是目標是為了使個案研究的外部觀察者可以透過本研究一開始就提出的構想，跟隨著相關證據的引導，一直追蹤到研究所呈現出來的結果，因此本研究將以足夠的引證、真實的資料庫與檢視計畫的方式來發展本研究的證據鍊，以供日後的進一步研究發展使用。

第四節 分析個案研究證據

壹、分析策略

本研究的分析策略主要是依賴生態理論架構進行分析，將研究者的督導體程以Greene（2008）所提出的核心概念，分析督導角色的生命歷程、人際關聯、勝任能力、角色、位置與棲息地及適應力，並依據Bronfenbrenner（1979）所提出的巢狀結構系統將督導者歷程中的環境分為微視系統、中介系統、外在系統、鉅視系統及歷史系統等，本研究只有單一個案，因此進行研究個案本身的脈絡分析。

貳、資料分析的具體步驟

- 一、閱讀原始資料：針對個案研究過程中所蒐集的原始資料反覆閱讀，並對於反應出的現象做循環的詮釋，以更瞭解及貼近研究對象及環境中所發出的訊息。在閱讀的過程中，也同時進行整理及記錄的動作，保留當下看法與之後的想法作更深入的辯證（陳向明，2002）。
- 二、登錄：將蒐集的資料打散，並賦予概念和意義，由不同的思考單位著手，根據資料具體特性進行選擇，並且進行編碼，在編碼時，必須考慮號碼間的關聯，通過在號碼間建立相關關係，不斷濃縮資料，也更集中登錄號碼（陳向明，2002）。
- 三、尋找本土概念：本土概念指的是被研究者經常使用表達他們自己看世界的方式，這些概念通常有自己的特色，與學術上或社會上一般人使用的概念不同。因此我們盡量使用被研究者的語言作為號碼，可以更真切地表達他們的想法和感受（陳向明，2002）。
- 四、建立編碼和歸檔系統：在資料登錄後建立編碼本及檢索系統與相關的資料分類檔案袋，並藉由開放式譯碼、主軸譯碼與選擇性譯碼方式整理原始資料；而檔案袋的部分分為一般檔案、分析檔案與實地工作檔案，以上是歸納統整方式將資料作完整詮釋與整理（陳向明，2002）。

五、統整與陳述：在進行上述步驟後，則將已分類編碼之資料，做一統整動作，將分析過程中所抽離的主題項再放回研究的整體情境脈絡中，並對研究資料與實際經驗中做陳述，檢視共同主題是否回應研究目的以及是否真實呈現研究對象的生活經驗（高淑清，2000）。

第四章 研究結果

第一節 研究場境與互動夥伴

本節介紹我所處的研究場境，以及督導歷程中與我互動的重要夥伴。

壹、研究場境描述

研究的場境為研究者自 103 年 12 月至今工作的兒少之家，收容 12 至 18 歲少年，其因為失依、受虐、不當管教、未獲適當養育、不適宜在家庭內教養、家庭發生重大變故或遭受性剝削等原因，由公部門依法進行安置並接受保護，兒少之家扮演代替家庭照顧少年的角色，提供生活照顧、就學及自立能力輔導之服務，更針對個別化議題提供適當處遇。

本研究所指的兒少安置機構是接受公部門委託之民間社會福利機構，與公部門的契約內容中，依法收容有保護需求及遭受性剝削之個案，依據法源包括兒童及少年福利與權益保障法及兒童及少年性剝削防制條例，由於兒少之家具有緊急收容之安置服務任務，又有部分個案為長期安置個案，因此收容兒少的安置期程差距甚大，自 104 年至 107 年安置之個案安置時間從一天到七年不等，由於新進個案快速流動，因此團體動力長期處於不穩定狀態。

兒少之家隱身在市中心，因住著保護性個案，因此地點保密，不對外開放，它屬於獨棟建築，是安置兒少暫時的居所及生活空間，因此 24 小時都有專業人員在機構內，工作人員皆為社福、教育、心理等相關學歷背景。兒少的食衣住行育樂全由暫時照顧他們的工作人員包辦，近年來安置服務體系因應個案需求，朝向家庭化調整，兒少之家也朝著類家型態努力中。

兒少基金會於 94 年開始承接公部門委託之兒少之家之安置輔導業務，透過專業的服務與連結許多社會資源協助安置少年完成階段性的發展，並持續不斷創新符合院生發展需求的輔導方案，如：青少年公益商店與體驗教育等，工作團隊秉持基金會使命協助這群弱勢的兒童青少年順利完成發展任務。

貳、研究場境之互動夥伴

本研究所述之督導歷程的場境中，我與兒少之家中的主管、工作同仁、個案、公部門或網絡單位等，都是與我互動的對象，而其中最密切且最直接與我產生督導關係互動的是社工員及生輔員，因此敘說故事的對象會以這兩個對象為最多，而其他對象對於我的督導歷程也會產生影響，因此也會進行敘說。

兒少之家在人力編制上有 1 名主任、1 名社工督導、2 名社工員及 9 名生輔員，社工員負責擬定並執行處遇計畫，並運用網絡資源提供專業服務，生輔員則是照顧個案生活起居，社工督導扮演著督導社工員及生輔員的角色，103 年 12 年至 107 年 12 月期間，因工作人員流動，因此與我互動的社工員達 7 人、生輔員達 26 人之多。

在我擔任督導職務過程中，有一位在基金會任職 12 年的行政督導，後來成為兒少之家主任，其除了告訴我當兒少之家的社工督導該注意哪些事情外，更常與我進行專業對話，促發我產生批判及反思，因此她是我重要的互動夥伴之一。

參、研究時間軸

我將以時間為軸向，從 108 年 1 月的立足點，回頭探索 103 年 12 月至 107 年 12 月的重要事件轉變，包括我碰到的工作挫折、成功經驗、重要事件、離開又回來及環境的轉變等。

督導歷程從焦慮的新手督導、向前衝的督導、衝突與掙扎的督導、自喊暫停的督導、重新回歸的督導、背負著夥伴期待的督導、認定自己可以的督導，如此的歷程經歷幾度的起伏，經過無數次自問我可以做好這份督導工作嗎？4 年的時間累積出不少重要的能量，讓我可以回應這個問題，我目前可以勝任這份督導工作。

在以下小節中，將呈現督導者的背景布幕、督導歷程的重要片段及反身回觀牽動督導歷程的引子，先陳述故事的樣貌，同時研究者以反思及批判的態度道出故事的意義。在第五章則是依據生態觀點整理分析督導角色的調和歷程，梳理出我與系

統間的互動交流與調和，最終將淬鍊出督導歷程中有哪些元素，讓我能自我確定地堅持這份督導職務。

第二節 督導者的背景布幕

壹、故事主角背景介紹

故事的主角是研究者本身，生長於小康家庭，家中孩子不算少，我是老大，有2個妹妹及1個弟弟，自小爸媽雖忙碌於工作，但對於孩子的關心一點都不會少，每天簽聯絡簿、關心孩子們生活大小事，邊忙做家事邊聽孩子嘰哩呱啦地講著學校的芝麻綠豆小事，很感謝自己有一對稱職的父母親，讓我擁有健康快樂的童年。

在我求學過程，算是成績優異，弟弟妹妹也算爭氣，不需要父母操心。最大的挫折應該是自己高中進入明星學校後，成績排行從原本前幾名變成倒數，高一時花了很長時間調整心情，但心想大家都很厲害，自己考得上大學就好，便好好享受與一群成績比自己優秀許多的高中同學的生活，並積極投入社團及參加學校活動，求學過程一路順遂後經歷挫折，讓自己認清，我不可能一直當個勝利者，人外有人、天外有天。

自己與社會工作的緣分，是高三那年聽隔壁班同學分享參加中部某大學社工營後想念社工系，這是我第一次知道大學裡原來有社工這個科系，聯考填志願時，覺得念社工系似乎不錯，結果就來到那所中部大學社工系，學習的過程發現自己的特質還蠻適合當社工，也開始當志工去接觸社工領域，加上大三暑假時候後，對社會工作有更清楚的認識，畢業後順理成章開始當社工。自小志願包括老師、警察，原本也有醫生，高中時認清自己實在考不上，因此就作罷，最後走到社工這個助人的行業，與原本的志願雖然不一樣，但都是助人、對社會有貢獻、與人互動的工作，也算朝向自己的意向前進。

22歲畢業後一直從事社工工作，32歲結婚，隔年生下一位小男孩，半年育嬰假後，開始職業婦女的生活，邊工作還得照顧家庭，35歲離開前一份工作並決定重回學生身分，回到校園就讀研究所，很快找到一份工作，進入邊工作邊讀書邊照顧家庭的瘋狂狀態，然而這份工作帶給自己不少衝擊與挑戰，但我始終不後悔，深信一切的際遇都有其意義，生命鑰匙掌握在自己手中。

貳、離開後轉了個彎，展開另一個開始！

從一個原本以為可以做到退休的機構離開，經歷一番掙扎而決定離職，選擇離開並不是主動性的決定，而是有不得已的理由，因為逃避衝突而離開，衝突是自己不喜歡的議題，特別是與人的衝突，這個衝突讓我無法招架，我變成一個我不喜歡的樣子，也落入放棄面對的狀態，當時的自己像個失敗者，逃離了我所害怕的人際關係衝突，離職是我當時認為最好的結果。這個衝突是我人生的重要轉捩點，啟動了許多生命的按鈕，念書進修、晉升主管職，後面的日子裡，老天爺給我更多面對衝突的練習題！

103年這一年，經歷了3個工作，年初離開工作9年的兒童基金會社工職務，3月在身心障礙基金會當半年的社工職代，9月我多了研究生的身分，12月進入兒少基金會擔任督導職務。這一年，我選擇離開舒適圈、離開自己熟悉的工作環境，把自己推向未知，順著眼前的路往前走。

職場上，很多人離職是因為某個人，而我也不例外。主要是因為與同事一次又一次的衝突，這位同事是我的主管也是我的同學，共同執行工作業務過程中，發生許多意見分歧，我卻常得扮演妥協者的角色，妥協久了，我覺得不服氣，因為不想破壞關係，我沒有直說，但累積情緒之下，影響了我的工作，我變得不喜歡上班，有時會工作到莫名生氣，這樣的衝突並沒有檯面化，但卻著實影響著我的工作狀態，我想結束這種衝突而決定離開。

下定決心離開一個工作9年的地方實在不容易，曾經在這裡得到滋養與照顧，留下許多成長的印記，跟夥伴們擁有革命情感，對這個組織已產生認同。結婚時，很多同事來吃喜酒，生孩子時，很多同事來看我跟寶寶，這是一個我喜歡的工作環境，但當下為了結束這自己過不了的衝突，我選擇離開，我用很感謝、充滿愛的心情跟這個組織說再見！

好聚好散是這段經歷的其中註解，但其中有著許多害怕，害怕面對衝突的自己，害怕自己處於憤怒、低潮、無助的狀態，我一向給人正向積極又樂觀的印象，

但當下的狀態完全背離這形象，因此急著想逃離，逃掉了眼前的這個衝突，這個衝突讓我陷入低潮，當時心想去唸個書讓自己更充實吧！因此開始唸研究所，也因此與這份督導工作相遇，督導經驗中更多四面八方、各式各樣的衝突得去面對與處理。

把這段關係的結束定義為被迫離開，將自己擺在委屈被害者的位子，其實掩飾了懦弱無助的自我形象。陷入如此窘境，與自己堅持當一個和善的人、不與人交惡或衝突的價值觀有關，重視友好關係，卻在衝突關係時臨陣脫逃，卡關的情境下，無法接受自己失敗者的模樣，因此陷入種種負向情緒。自信心引導自己走向另一條路去冒險，繼續當個有自信的人，讓我確定積極正向又樂觀的自己還存在著！因此決定離開反而找回了自己！

參、職代路上的美麗相遇，加油再出發！

在友人介紹下，到身心障礙基金會這個陌生的環境從事職代工作，最後得到兩個重要收穫，受到照顧及重新燃起助人熱情。當時的自己狀態不好，遇到好的工作環境、好主管及同事、有意願被服務的案主。有頭有尾的順利完成職代任務，得到正向回饋，創造成功經驗。經歷一段好的經驗，完成任務，受人肯定，證明自己有能力，產生有能感，對未來產生希望感。

103年3月，在同事的介紹下，我來到身心障礙基金會從事半年職代的工作，6個月職代工作符合我的職涯計畫期待，因為我剛參加完研究所考試，若順利考上，9月就要去念書。此身障基金會是一個全國性組織，初期服務對象為燒盪傷病友，後來擴大服務對象將顏面損傷者納入，這部分的病友最大宗的為因口腔癌開刀後造成顏面損傷的病友。

在這裡最大的收穫之一是能遇到一位相當具有照顧特質的向姐，她知道當時的我狀態不好，但沒有多問，不時給我鼓勵，每次外出家訪時總是笑笑地說「慧敏，好好出去玩！」，她並不是指家訪可以隨便做，而是提醒我可用超然的眼光去看待眼前這份沉重的任務，因為我們家訪的對象，大部分是癌症末期，生命所剩不多的

病友。向姊她對我的一個溫暖指數百分百的具體照顧行動讓我一直無法忘記，並且我之後偷來用，就是她曾經突然把我叫到她辦公桌旁，然後偷塞一塊餅乾給我，說這餅乾很好吃，但沒有很多，所以沒有每個人都有，這個舉動好溫暖，當時的我差點飆淚！

收穫二是面對生離死別的個案服務，生命的震撼激盪我助人的熱情，讓我堅信自己持續在社會服務的這條路上，並更珍惜活著的每一天，因為這份工作，我進入安寧病房訪視個案，參與幾位病友生命最後的時刻，給他們祝福，給家人安慰與支持，在家人的同意下，我摸摸一位癌末大姊的頭及手，她已是彌留狀態，但我感覺到她接受我對她的關心，雖然我只是個上個月去她家家訪一次，陪她聊天半小時的社工而已。

如此的經歷讓我想要感謝老天爺！在我能量低時派給我向姊這樣的天使來照顧我，在我對生命熱情降低時，祂讓我面對令人深刻的死亡議題，找回我對助人任務的初衷，眼前所有的人事物似乎在提醒著我，我是一個助人者，我有能力去做的，繼續前進吧！

自我的修復有時需要外在的力量。誤打誤撞讓自己進到一個安全的環境，工作也都能勝任，有種喘息的感覺，是自己過去太拼命、還是汲汲於表現，讓自己太累了嗎？這是個正向經驗。雖然有時會說吃苦當吃補，但我還是會喜歡好的經驗，在愉快的狀態下成長。

肆、恢復能量後衝向未知

回到校園當學生，從事新的工作職務，將自己放入一個重新開始的位子。面對新身分及高難度的挑戰，且工作任務是過去沒做過的，想證明自己是個有用的人，接受挑戰，讓別人看到自己的能力，因此下定決心接受挑戰並堅持下去。

103年9月回到母校研究所就讀社工所，在自己低能量時，能轉換身分，回到學校重新當學生，這是個新的開始，重新燃起對自己職涯前景的希望。因緣際會

下，103年12月獲得一個工作機會，我進入一個新機構、擔任從未做過的職務——兒少之家督導。空降到一個自己陌生的機構當主管，這個決定只讓我考慮一週，與其說有勇氣，倒不如說是慫膽，也可能是自信，或是想證明自己，掩飾前段挫敗經驗的感覺，我不想當個失敗者，想當個有用的人！

過去兒少保服務經驗讓我覺得自己算是有底子的人，對於兒少之家的安置服務應該有幫助，進來後才發現隔行如隔山，要學的還真多，而且到職半年後就遇到全國安置機構三年一次的大評鑑，主管給我的任務是帶好整個團隊及準備半年後的評鑑，眼前的任務既陌生又具挑戰性，這份挑戰激起我的鬥志，決定跟它拚了！又是一個想要證明自己的聲音！

新的一切，雖然有未知的恐懼，也有重啟希望的感覺，透過建立成功經驗，甚至自我超越，期待看到自己有更多的可能性，其中我也好奇自己的可能性，也有更上一層樓的企圖。這麼急著證明自己與從兒童基金會離職的挫敗經驗有關，因此想從更具挑戰性的任務證明自己的能力，離職也象徵著沒有跨越障礙，沒有堅持，在這裡重新起跑，決心堅持下去！

第三節 督導歷程重要片段

依循著時間脈絡，敘說督導歷程中的重要時空畫面，這些重要片段震盪著自己的身心靈與價值，以下敘說的刻骨銘心的畫面及內心的反思。

壹、新手安置專業人員擔任社工督導有職權卻無權力

空降督導的實踐過程是困難的、充滿挑戰。在官僚體制的服務組織中，社會工作督導者自然也是管理者之一，無論他們個人喜不喜歡，都必須行使其職位所賦予的職權與權力，但這樣通常會不受第一線社會工作人員歡迎，因為他們重視關懷、平等、團隊合作以及員工參與（Tsui, 2005）。進入組織後，我發現無法到位執行角色，我空有控制他人的正當權利的職權，卻沒有控制他人的能力的權力。產生懷疑自己能力及自己對此工作的不確定感等負向感受，與工作團隊同仁有距離，無法發揮督導角色，讓自己感到挫折，即便戰戰兢兢面對艱難的角色，積極發動策略因應，策略並未立即見效，因此感到自我懷疑。

103年12月，我來到兒少之家擔任督導，與前督導進行一個月的交接，過程中她帶我去認識不同的部門及每個人，除了書面交接表單外，她提供許多書面文件給我，因為接下來我得接續她原本管理整個團隊，因此她一一跟我說明團隊成員的個別狀態，過程中，我發現團隊們對於這位督導的離開感到不捨，對我感到好奇，他們可能困惑著，「為何有一個人新進來組織來就可以當主管？這位新督導到底有何本事呢？」，當時的我自我懷疑地想著，我到底能否把這工作做好！

104年1月，我開始獨當一面，正式啟動督導的角色，面對兩位社工員提出對於社工處遇的疑問，我憑藉著過去的工作經驗累積及所學知識，尚能給予大概的建議方向，但因為從未在安置領域工作過，因此對於生輔員這個職務的工作細節較無頭緒。當時我的主管賦予我管理整個機構及兩位社工、六位生輔員的責任，但在對安置機構脈絡不清，無法掌握所有狀況時，我感到焦慮！也許我與大家不熟，或是我是個外來者，有點融入不了既成的團體，與大家的交談流於表面，我開始專注於

行政層面，發現的確如主管所提醒，目前機構部分服務效能不佳，我開始檢核並督促大家時，卻被認為是個糾察隊，來找碴！

我試著諮詢一些同事關於兒少之家及基金會的組織脈絡，但訊息並不完整，我當下所得到的結論大概是「團隊有一些惡習需要改善，我必須展現我的專業實力來矯正大家」！當這個訊號在我腦袋啟動後，我發現我與團隊的距離越來越遙遠！我叫不動大家，團隊對於我的指導總是充滿質疑，有時會聽到「你根本就不懂」的回應，我發現我空有職權，卻沒有行使職權的能力。

空降到這個新職場，我是個菜鳥，但我卻得擔負起帶領團隊的責任，為此，我加快速度學習所有安置服務的一切，從前輩口中了解過去的服務脈絡，逼迫自己要就定位、坐穩督導的位子，從一個直接服務社工轉換為管理階層的督導角色，適應新環境跟適應新角色是這段時間重要課題。

好在我依舊在兒保圈，與外單位聯繫時，仍會遇到過去熟悉的人，也開始找熟悉的資源進來，如此也建構自己的安全感，因為比起機構同事，外人似乎跟我比較熟。

我的空降主管身分其實讓我如坐針氈，感覺機構的人一直在看我能在這個位子撐多久，能否做出成績？身為新手督導，其實處於焦慮與不安的狀態，而背負在身上的權威與權力讓我有壓力，並感到矛盾，我總覺得跟工作同仁有距離、也會猜想他們是不是不喜歡我？我能不能成為團隊的一份子？

執行督導角色過程中，隨時戰戰兢兢，趕緊補充對於安置服務內涵的認知，在人力不足的狀況下，我也下水去做一線生輔的值班工作，後來更開始去探尋機構成立及發展至今的歷史脈絡，所幸有一位行政督導可提供完整訊息給我，我逐漸理解組織文化，卻也發現自己有些格格不入，基於對於過去任職機構仍有一定程度的歸屬與認同，對於當下任職的組織卻有著距離感。我想著我能成為團隊一份子嗎？這裡屬於我嗎？種種不確定感讓我感到不安！

內在擁有著挑戰自己的鬥志魂，不會因為覺得眼前的任務可能困難而不接受，反而想嘗試看看，因此勇敢接受空降督導任務。實際經歷後，負向感受即使讓自己不好受，仍不會立即打退堂鼓，心裡知道這是過程，砥礪自己要抱持希望感。在自己過去的工作經驗中，與工作團隊關係良好，很少被人討厭，在相互支持下充滿工作能量，但來到這裡卻遲遲無法融入團隊，讓自己很在意，抱著認真的態度面對眼前的工作，因此格外戰戰兢兢，發現卡關了，承襲過去作法，思考著如何突破，展開積極策略，才不會糾結在挫敗的情緒中，然而這份任務是過去不曾有過的經驗，困難度真的很高，挫折感席捲而來，因此陷入自我懷疑的情境。

貳、新手督導的我與團隊缺乏信任基礎

對於組織而言，我這個新手督導在經營督導關係部分有不好的開始，一味執行行政功能中監督角色，忘了支持任務的重要性。執意行使職權，考慮不周全而莽撞行事，落得關係衝突又緊張，造成難以收拾的後果。面對眼前的殘局束手無策，選擇棄權，不處理的結果終究自食惡果，得不到工作同仁的信任。建立督導關係是互信和溝通的基礎，也是建立有效團隊的先決條件，要建立這種關係，督導者當然要學習真誠、溫暖、友善且開放，最好是認識你的社會工作員，且不是從決定他們應該做什麼開始（Tsui, 2005）。然而我的作為完全違反此原則，因此當時與工作團隊關係中沒有信任基礎。

某晚生輔員告訴我，晚上要帶孩子去逛夜市、採買過年新衣，當時已經晚上八點，我與她討論這時候出門會不會太晚，她面有難色的說，以前督導根本不會干涉這麼多，都會尊重生輔部的決定，後來就算了，改天再帶孩子們出門，而生輔組長隔天一早生氣地跟我反應，我如此的阻攔是不信任生輔部的作為，我先以安全考量來說明，但她無法接受，直說我不信任生輔部，我很直白的說出，我剛剛來到兒少之家，與大家不熟悉，的確沒有信任的基礎，因此只能就事件去判斷、給建議。這來來回回的對話過程，我們兩個都有情緒，最後結論停在不信任上面，這次對話似乎讓我正式與工作團隊畫界線。

事後想想，我對生輔組長很殘忍，我怎麼可以對她說我不信任團隊的話，而生輔們也許精心安排孩子的逛夜市行程，孩子也正充滿期待，我卻直接潑大家一桶冷水，我就像個掃興又白目的新主管。

我這個新人，理應努力跟大家熟識，而我的行政角色必須執行監督大家工作的責任，總覺得夥伴們對我有戒心，我的出現是在檢核他們有沒有認真工作，而眼前的團隊是在前一個督導時組成的，他們已有一定的團隊默契與文化，我似乎像個外人般。幾次在發布指令時，例如帶孩子太晚外出逛夜市會使得返回機構時間太晚而請他們暫緩行程，團隊認為已跟孩子說好而覺得我在刁難，常回我一句，以前生輔部決定督導不會過度干涉，如此過去與現在的比較層出不窮，然而我未參與機構的過去，因此不懂事情的發展脈絡，只能就眼前的計畫去評估執行的合適性，也許是急於把事情處理好，而忘了去好好的與同仁溝通，我認為團隊不信任我，讓我窒礙難行，但我何嘗不是不信任他們呢！

安置服務是非常需要團隊合作的工作，要形成一個團隊，信任是相當重要的基礎，但是我與第一線工作同仁們，因為不了解而無法彼此信任，甚至是一種諜對諜的關係，一向與人為善、以和為貴的我非常難受。因此我開始主動去靠近同仁、釋出我的善意，而有些人對我拒絕且選擇離開，我也給予尊重與祝福，但還是會反思，我真的做得不好、讓人討厭嗎？

當時的我沒有考慮到團隊的感受，只求就事論事，其實已對團隊造成傷害，親手破壞督導關係，我的工作重點忽略與團隊建立關係及支持團隊部分。現在想起來其實相當後悔，也覺得很不像自己，仔細回想，當時會做出如此決定是想積極展現自己的專業角色，卻忽略督導關係的重要性。新手督導在角色上有許多任務正在熟悉中，無法考慮周詳，的確有些限制，如果重來，可能還是會產生如此下場，只能說對不起當時的工作同仁，我的不純熟與失誤傷害了大家。身為新人對於環境有些不熟悉與焦慮，太多事情要去面對，眼前的狀況沒有碰過，也不知道可以問誰，其

實並沒有能力因應。這次經驗深深烙印在我心裡，往後的日子，我總是積極去理解工作團隊的感受，隨時提醒自己不可以不明就裡的苛責同仁。

參、新手督導急於展現職權引發反彈

面對工作同仁犯錯，我不留情面地記過處分，新官上任便大開殺戒，鐵血督導的形象與大家產生距離，合法職權下執行懲罰並沒有錯，但新手督導的我不了解組織脈絡，與員工間沒有信任基礎，執行策略上讓員工難以信服。撇開事件對錯，懲罰過程充滿負向情緒，沒有介入處理，情緒會發酵，只處理事件，不處理人，終究沒有把人事物處理好，如此逃避自己的角色責任，放棄處理的態度，便讓這段督導關係就此結束。督導關係中常見議題一，當一個新來的督導者接管已經建立好的團隊時，督導者可能缺乏必要的信心與知識，並可能要立即證明自己是稱職的（Tsui, 2005）。當時的我不熟悉服務單位每天的例行工作和工作團隊的次文化，在對整體脈絡缺乏全面了解的情況下急於展現督導者的職權，因此不知不覺打擊員工士氣，妨礙團隊發展，引起第一線社會工作人員的反彈。

經過第一波阻止逛夜市行程後，生輔部又跟我討論想帶孩子們出去逛夜市、採買過年新衣，我提醒早點出發、不要太晚回來，隔天孩子脫口說出逛夜市之後還去看夜景，很晚回來。我問生輔組長及當天一起載孩子出門的生輔員，兩人沉默以對，不願意陳述，如此的反應讓我感到生氣，便請其自行用書面報告說明當天的行程。後來在安置會議中，主任請我宣布將當天兩位工作人員記過，我也在會議中提供工作人員關於社工倫理的相關文獻，如此的作為，充分展現我的職權，告訴大家沒有聽我的話，會被我記過，也像在殺雞儆猴，請大家不要在私下有小動作。如此緊張又充滿敵意的氛圍讓我極度不舒服，我感覺拿著一把刀在殺生輔團隊，而這些決定與結局並非我所期待，我想要大家更好，但並沒有要與大家為敵。我感到難過，為何大家對我充滿敵意，我真的像個壞人在迫害大家嗎？

從事社會工作這麼多年，我所受到的教育是要激勵員工讓他有更好的表現，但在我任職不到三個月，我得記過我的工作人員，記過文化是不曾碰過，我的上級

主管下達指令叫我記過，我也只能照做，因為我在這個機構是新人，我是犯錯者的直屬主管。

生輔們想帶著孩子去逛夜市、看夜景，創造孩子的美麗回憶，這是個良善的動機，但這計畫會影響到機構作息，理應需要報備主管，但報備主管卻可能會被拒絕，因此未如實說明行程，東窗事發後，生輔被冠上違反機構規則、不誠實的罪名，被記過了，記他們過的是我，我成了一個上任三個月就把下屬記過的新手督導，展現了我的權威，提醒大家要遵照機構規則、要誠實，然而，我失去了與同仁建構信任的機會，這個記過舉動讓我跟團隊劃清界線，彼此之間的鴻溝更深，而我也沒有積極去修復關係。

當下的自己，生氣我的主管要我扮黑臉，生氣大家對我不友善，生氣自己處理不了我不想要的結果，我放棄了與被記過同仁的督導關係，她很快地離我而去，而其他看不下去的同仁也接續著離開了。

討厭扮黑臉的自己，但這其實也是主管該有的角色任務，我正在行使獎懲權這把劍，但我不太會用，心裡也抗拒用，所以失控了，而不喜歡我的人走了，我也就把這件事擱置了，回想起來，當時的我應該勇敢一點跟工作同仁溝通，試著化解彼此的敵意，聽聽他們的想法與情緒，也表達的自己的意見，結局可能還是離開，但至少我有努力過，遺憾會少一些。

在沒有意識到懲戒作為對整個工作環境產生威脅感或壓迫感時，主管與一線工作同仁已形成對立，如此氛圍對於督導關係著實是減分。依循上級主管下達的指令執行懲處令，像個沒有想法、沒有感情的執行者。事件經過雖然沒有直接的衝突，但彼此的不滿在檯面下暗潮洶湧，即便看見了，卻不知如何是好！初來乍到一個新環境，卻立即得處理難解的管理議題，當時的我根本沒有信心可處理好。當時的不作為，似乎被害怕陌生環境的心所牽絆著，但如果一個熟悉的環境，又敢作為嗎？我正在與新的環境熟悉中，其實也正在與督導角色相互磨合，如此環境中的我

該扮演什麼角色是一個我根本不熟悉的議題。這是在組織中的第一次放棄，我評估處理崩盤的督導關係太耗能，當時的我選擇放棄，這次放棄的意義是一種逃避。

肆、開啟離職會談與保溫杯的故事

工作同仁因我而離職表面上是不好的結局，努力在不好中求好、追求好聚好散。不友善的情境下仍有友善的互動，被負向情緒與氛圍覆蓋讓當時的自己看不見。最後送具體物品保溫杯給離職同仁表達祝福，即便過程充滿情緒，仍和平處理，在自己有限權力下做我想做的事，以表面好聚好散的狀態畫下句點。

歷經與團隊關係破裂後，有三位資深工作同仁陸續離職，給我的理由有身體因素、無法接受環境氣氛及無法適應工作內容，我沒有慰留，對於工作同仁的離開一一給予祝福。

離職會談中，有同仁一直無法正視我，有同仁道出對組織制度的不滿，有同仁表達團隊氣氛不如以往讓她不適應，這些都是檯面上的理由，我清楚知道同仁對於我這位新手督導的領導是不認同的，對於我上任三個月就記過立威是不滿的，我的出現破壞原本的團隊氣氛。

會談過程中，形式化地確認離職理由、交接事宜，會談氣氛雖然嚴肅，但並沒有衝突，我試著軟化氣氛，袒露自己的限制，三位資深同仁都沒有直言說出對我的不滿，似乎知道我只是個新人、同情我的處境，離職過程我選擇不為難對方，行政部分同意簡化，並且每個人送一個保溫瓶，表達我的祝福，對方接受了，我很開心！我覺得這隱約是接受我的道歉，願意接受我的付出！我覺得這個過程反而是受到他們的照顧，當時我沒能站在前輩或管理者的位子照顧大家，我就只是新人看著同仁們離職。如此的離職過程，充滿著許多遺憾，我也不知道能做什麼，只能眼看事件發生，最終獲得一個好聚好散的表象結果。

回想起這段過程，其實處理離職前充滿情緒炸彈，我的情緒很多，同仁的情緒也不少，有生氣、憤怒、委屈、難過、沮喪，當時的我覺得自己彷彿進入宮廷劇的

劇情裡，覺得組織是個充滿著勾心鬥角、陷害肅殺氛圍的地方，讓我有些喘不過氣，卻沒有發現同仁們對我這位外來者的仁慈與包容，我的作為其實有傷害到大家，也許大家把我當作宮廷劇中耍心機的角色吧！

如此難受的離職過程深深烙印在我心裡，後續面對同仁的離職，我主動表達出更多的關懷，一樣給予祝福，一樣送保溫瓶，但我追求更真實的好聚好散！保溫瓶對收到的人很實用，對我而言是說再見的重要儀式！因為安置服務這份工作困難度真的很高，組織制度不盡完全，我這位菜鳥督導也無法一次到位，離職率居高不下，因此，我有很多練習離職會談的機會，越來越純熟，離職會談成為我工作中的強項之一，這是個很奇怪的現象！

後來在某些對外會議場域中與離職同仁相遇，幾次的見面聊天，逐漸化解彼此的心結，我們可以互相談笑、互相加油，我終於可以放下了。

處理離職是個難受的過程，但基於角色職責，即便沒有經驗也要硬著頭皮處理，這次處理只能算勉強及格。送離職同仁保溫杯代表著祝福，其實還隱含著自己無法扮演好督導角色的愧疚。在混亂的狀況下，自己處於緊繃狀態時，自己似乎已看不見、聽不見、感受不到同仁的友善。Allyson Davys 和 Liz Beddoe (2010) 主張督導中情緒的處理是督導者和受督者雙方的責任（曾煥裕、劉曉春譯，2016），當我覺察到督導關係中的情緒時，我試著接納並面對，所幸堅持和諧的自己依舊存在著，穩定住自己混亂的心，最後我在自己的小小權力下做點我想做的，也算是有做最後的小小努力，在結尾時能和平落幕。談離職已是督導角色必須要處理的議題，我無法逃避，這次經驗讓我期待下次能有更好的結局，如此我才不會難受！也讓彼此下次再見可真心打招呼！

伍、重新建構的團隊不斷接受挑戰

面對新的工作團隊成員，自己與大家站在差不多的起跑點，彼此更為靠近。新團隊產生新的能量與工作模式，少了過去的羈絆，卻也必須硬著頭皮迎接各種挑戰。畢竟，團結力量大，與工作同仁一起奮鬥打拼讓自己感到不孤單。身為督導角

色，更是自我督促、嚴以律己。如此一路勇往直前，忘了關照身邊同仁及自己能量耗竭，因此付出相對代價。

104年2~4月在生輔員陸續當我遞出辭呈後，生輔人力相當吃緊，但每天都需有人值班照顧孩子，因此大家開始加班，也請基金會其他部門同仁支援，安置機構與其他社會福利單位不同的是，它有一個職務內容是生輔員，生輔員必須24小時輪班照顧安置個案，我所任職的兒少之家服務對象是12至18歲的少年，其為性剝削及兒保緊急安置個案，如此的服務對象挑戰性相當高，個案本身問題多、團體動力不穩定，工作人員在照顧上相當吃力，輪班制度也讓生輔員體力有些吃不消，若人力不足時，更是體力大考驗，身體及情緒勞務雙面夾攻，一線工作人員又在一個分享性創傷的環境下，艱困的工作環境，又得發揮其專業去照顧及輔導孩子，這是一個高難度的職務角色。

如此艱困的環境，除了期待趕緊補足人力，我無法立即改善現況，很害怕有工作人員上班到體力不支，又擔心還有人跟我提出辭呈，當時有兩位任職一年的生輔轉任社工，積極協助生輔值班，兩位年資半年的生輔認真守住生輔部，接著兩位新手生輔加入，之前離職又回來服務的資深生輔回到新團隊，大家逐漸站穩腳步，鞏固兒少之家的穩定局勢。

面對重新組合的新團隊，我加速熟悉安置相關細節，投入生輔員值班行列，走遍兒少之家每個角落，更求教一位資深督導關於兒少之家的歷史脈絡。團隊們逐漸進入正常運行軌道，不需要其他部門同仁的支援，然而兒少之家屬性因素，任何風險層出不窮，挑戰我緊急應變的能力，好在團隊逐漸產生對我信任，願意在我的指揮下應戰，每一場都是不容易的硬仗，每一場仗雖然讓我們戰力提升，卻在來不急補充能量就得打下一場仗的情況下，團隊狀態逐漸耗竭。

比起舊團隊，自己較有把握領導新團隊，因為掌控度較高。跟團隊同仁的距離較近，彼此較能在同一平台溝通，自己也較沒有壓力。與同仁有著共同目標一起努力，終於有伴的感覺，這對我言很重要，讓我更有能量。因為對舊的東西不熟，所

以就直接拋棄，其實存在著風險，得花更多時間去經歷錯誤，在錯誤中學習，其實很吃力。為了能達到目標，逼自己要急速成長，像個工作狂，汲汲於證明自己的能力。奮不顧身勇往直前進看似相當積極，但其實過於冒險，忘了身邊的人跟自己都需要休息、喘口氣，造成團隊過度耗能的局面。

陸、評鑑讓我痛苦卻也讓我快速理解安置的一切

評鑑對我而言有正反兩面的印象，這次的經歷也帶給我正反兩面的收穫。既然接任兒少之家督導職務，我就得努力完成角色任務，個人價值衝突時仍要努力往前達成任務。在搞不清楚利弊得失前，總是勉勵自己朝著目標勇敢往前邁進。挑戰準備評鑑這艱困的任務，有苦也有樂，辛苦過後得到好結果，理應開心，卻因為不踏實而感到心虛，內心充滿矛盾。努力總會有收穫，順著眼前路走，也是可以找到出路。

在社會工作領域中十多年，經歷過幾次評鑑，知道評鑑就是把過去的服務內容整理成文書資料讓評鑑委員打分數。但我一個剛到任不到半年的空降督導要整理自己未經歷過的前三年服務內容，可不是件容易的事，況且安置機構的評鑑指標一百多條，讓我相當茫然，幾度不知從何下手，或是找不到資料在哪裡，所幸在主管及另一位行政督導的協助下，終於一步步整理出來。整理資料過程，快速掃描並整理過去三年的所有安置服務點點滴滴，讓我驚覺安置服務中的五花八門，深感隔行如隔山，我就像劉姥姥逛大觀園般，充滿驚喜與驚嘆！

與我一同整理評鑑資料的第一線工作團隊同仁中，最資深的只有一年，對於行政相關資料的熟悉度有限，過去的工作紀錄檔案保存狀況未臻完整，身為評鑑資料統整人的我每天瘋狂地從每台電腦、各個檔案夾找出我所需要的資料，並進行資料分析，幾度找不到某些資料讓我翻箱倒櫃，幾度理不出服務內容的脈絡讓自己腦袋打結，就這樣一群未完整經歷兒少之家過去三年日子的工作同仁，拼命製作回憶錄的畫面整整上演了四個月。

準備評鑑時，心想著評鑑的目標是拿高分，我得把評鑑資料做好，呈現出過去的服務成效，然而對於過去的服務，我無法從書面資料去評斷成果好壞，但要拿高分，就是要看起來很優秀的樣子，我做得不太踏實，甚至有些心虛，更有一種不真實感，彷彿真正的好壞並不重要，重要的是你呈現出來的是好的就對了，自認為自己不是一個道德潔癖的人，但這個過程讓我覺得有些不誠實，我必須告訴別人這個自己不是很肯定的服務是有成效的、是優等的。

這次參與安置機構評鑑拿到優等後，其實我感到心虛、很不真實！然而評鑑過程卻帶給我另一項正面收穫，藉此我得以快速瀏覽所有的服務內容，讓我對安置服務的脈絡與細節更有概念，過程中不斷驚嘆這是個處處充滿挑戰的社工領域，也看到過去服務的不足及有待改善的部分，因此奠定我後續安置服務工作內容的基礎，也讓我更知道自己在未來工作中要努力的方向。

對於評鑑有著負向評價的我，因為它是這份工作中的重要任務而必須面對，即便帶著複雜的情緒工作著，依舊完成了自己不喜歡的工作任務，這過程讓我發現另一面的自己，原來我是個可以做自己不喜歡事情的人，而且還可以做到一定水準。執行任務過程中感到忙亂，甚至對評鑑資料中服務成效呈現的不確定感，挫折感不斷湧現，在另一方面，因此看到安置服務多元內容，也感覺到難度很高，非常有挑戰性，這份挑戰激發我的鬥志與熱情！好的評鑑結果理應開心，但我卻受到道德的束縛，知道自己做得有些心虛而開心不起來。評鑑過程有許多細節與個人價值發生衝突，為此我感到矛盾與痛苦，但心想著這是督導角色的責任，我必須展現負責任的態度去完成。準備評鑑就像是眼前遇到不喜歡的坎，但必須挑起責任去跨越，跨過後除了收割最後的果實外，過程中也有所收穫，原來處處是學習的機會，適時的逼迫自己是需要的。

柒、面對團隊夥伴學習過程的情緒炸彈，我得進行拆解

受督者為資深工作者，當面質其因為某些因素造成工作發生狀況時，引發其不舒服、不安，甚至產生負向情緒，當下的面質介入是為了促進改變，並非對抗，然

而它著實引發關係上的衝突與情緒上的波動，對方的情緒時也引發自己的情緒，處理自己或對方的情緒都不容易。本著責任心，堅持應對過程中的風雨，情緒炸彈固然可怕，但心裡的擔心與害怕更可能阻礙自己。難以忍受的情緒與衝突除了自己消化外，對外求援也是一種方法。堅持促成受督者更上一層的學習的意圖，面對面質所引發的情緒風暴後，我仍試圖找到彼此關係和解的出口。

歷經一段時間的觀察，我告訴某位資深工作同仁她在團隊中與其他人有溝通上的問題，會讓其他人感到壓力，關係變得緊繃，她的情緒反應也會影響團隊氣氛，如此惡性循環下，整體工作效能受到影響，這樣的直白表達，讓她爆炸了！

她回擊我無法給她支持，沒有尊重她、沒有授權，總是自作主張，讓她這個幹部有被架空的感覺，我回應我會介入處理原本她職責內的事情通常是因為事態緊急或是她無法處理時，這麼說就是在否定生輔組長的能力，她更爆炸了！

我的立場，督導者有督促之責，不論是主管階層或是基層工作人員，我都得為她的執行品質把關，但如實的說出來，有時候卻會產生雪崩式的情緒反應，當眼前的受督者年紀比我長、資歷比我深時，我更感受到壓力！

面對爆炸，我試著同理其情緒，但我對她的評價已讓她受傷，我試著讓她知道我也有看到她好的工作表現，我這麼提醒她，是期待她有更好的工作表現，讓團隊狀況更好，但她的反應是，我在壓迫她、我否定她，也充滿著委屈與憤怒。面對這樣的回應，我會懷疑我自己是不是太狠心，我像是在欺負一位前輩。於是，我找另一位前輩澄清自己的困惑與感覺，我知道我只是善盡我督導之責，無心傷害她，如此的碰撞與衝突，是督導者會一再遭遇的課題，我不能退縮。

對於夥伴的情緒引爆，我與她都有責任，我主動關心表達我心意，即便她一時無法平復，我試著讓她知道我可以接受她的生氣，等她消化完了，一起繼續前行。

我不喜歡面對負向情緒，但督導角色不容許我因為不喜歡就逃避，因此得嘗試面對，努力向前。情緒因我而起，過程中承載對方情緒，甚至誘發自己情緒，加乘

的挑戰讓自己更難受。但這些苦其實也只是日常的一小部分，必須與這位資深同仁密集互動的其他人更苦！在暴風雨中，的確會疲倦、會洩氣，然而我時刻提醒自己要當個有責任心的督導，因此必須堅持下去，適時的信心喊話是重要的。愛好和平、不衝突是自己一貫作風，但如此作風無法應對督導過程需要的功能展現，面質勢必會引發受督者情緒，因此得逼自己勇敢面對或拆解情緒炸彈，並且要克服內心的擔心與害怕。找支援、找救兵是我走投無路時必用之招，因為我知道我不是什麼都會。適時給予受督者壓力和面質所引發的情緒是副作用，重要的是我讓她不在學習過程中「撤退」。

捌、獲得夥伴的信任讓我產生信心

獲得同仁的信任是自己在新環境海中的浮木，督導關係中的信任元素就像是地基般，讓我可以穩穩地站好、建立信心。如此的信任關係讓我從沒自信到有自信的重要關鍵。重視人與人間關係互動的我，在工作場域中與別人沒有關係基礎時，會感到不真實、不安全，在督導的心理脈絡中，信任是最重要的元素，它包含尊重和安全感，尊重可被解釋成督導者對受督者之重視，而安全感則是指受督者不會因為害怕督導者的批評而不敢冒險嘗試表達不同的想法或作法（Tsui, 2005）。建立起信任橋梁後的我，開始展現自信，充滿積極向前的動力。原本碰壁我的，順著機會姑且一試，終究有人接受自己的善意。因此，拋開顧忌、害怕往前努力，用心在關係間經營，信任基石將點滴成型，踩穩信任踏階後，更有自信向前。

到一個我完全陌生的工作環境擔任督導角色，我跟工作同仁間沒有任何情感基礎，更談不上信任關係，然而幾位同仁主動對我釋出善意及真誠對待，讓我逐漸建構起與團隊同仁間的信任橋梁。阿修與阿成在機構的年資比我資深五個月，兩位都是生輔，他們知道我對於安置環境及生輔角色是陌生的，會主動跟我說明，在工作上，重視我的意見與想法，當我在協調事情或需要協助時，配合度高，知道我是個可討論的人，自己有困難會主動說出，不會擔心被我責罵，或是認為其能力不足，當其出現離職想法時會考量機構現況提早提出，也能接受我的祝福。

阿修離職前，剛好遇到機構重大危機事件，過程中積極處理危機，常常在下班後跟我做一些討論，整理或分享自己的想法與心情，也算是做情緒紓解。阿修很誠實地告訴我，生輔作息對他的身體負荷過重，在工作上也遇到瓶頸，期待透過轉換領域去整理，阿修的離職原因不是因為我這個主管不好，因此我們還是維持著良好的督導關係到阿修的離職日。與阿修督導關係中的信任感就像強心針，讓我接下來能有信心地帶領著工作團隊面對難處理的個案及大大小小的挑戰。

回想到任初期，眼看著幾位資深的生輔、社工一個一個跟我提出辭呈，我幾度懷疑，我這個督導似乎有些糟糕，竟然逼走了大家，然而阿修與阿成帶給我的成功經驗，讓我更積極面對新的工作同仁，我努力與他們建立關係，讓他們感受到我這位督導什麼事情都可以幫忙，什麼抱怨都願意傾聽。

漸漸的，大部分的同仁會跟我抱怨、提出他的困難、甚至提出與我意見相左的提議，他們知道我願意聽他們的聲音、會參考他們的意見，討論過程中尊重彼此的價值與想法，面對重大危機事件時，同仁們相信我可以幫他們解決困難，或是帶著他們突破難關，我開始有被信任的感覺，如此信任基礎讓督導關係中更有安全感，產生友善且正向的互動，如此的關係與互動讓我充滿能量，得以更積極地往前進。

即便過去的工作成就給我自信，在新環境中，屢屢的挫折，讓我對自己逐漸失去信心。與不同工作同仁所產生的督導關係，不是每一段都是順利的，阿成與阿修本人個性溫和，讓我較能主動與其互動，建立起成功的信任關係，面對其他拒絕我的同仁，我則是戰戰兢兢面對。一度喪氣地認為自己不是個好督導，但如此說法卻像是為自己失敗的作為脫罪，逃避一切，宿命論的狀態，消極地把自己交給命運。直到逐漸出現自信後，才又開始積極向前。與人關係不好會影響我的自我評價，因此我的自我評價來自於與人之間的關係互動。抓住與工作同仁間的信任鎖鏈後，讓我自己感到安全，得以恢復信心往前這，如此讓我知道，我要成為一個有信心的督導時，我需要同仁的支持與信任。

玖、創造照顧環境與氛圍

自己認為在工作環境中投入照顧、關懷的元素是重要的，具體的聚會、小禮物等形式，及空間上的轉換都會帶來不同的感受。在同事的回應中，點出了自己的疏忽，只顧著往前衝，疏忽身邊的人事物，意識到顧此失彼的工作狀態需要改變。我的角色位置對周遭環境具有一定的影響性，因此有責任去修正，知錯能改、善莫大焉，不留在自責的情緒中，而是努力修正改進。付出終究得到回報，創造出我與工作同仁喜歡的環境氛圍，增添照顧與關懷的元素，彼此關係更靠近。

第一年的工作過程中，我邊讀研究所邊工作，還得切割一部分時間給我的家人，並無法全心全意投入在這份工作中，下班之餘沒時間與同事聚餐，沒時間參加員工旅遊，因此與同仁間並沒有非正式聚會這件事。自覺時間有限，我總是加倍速度處理事情，以增加效率，工作中的一些小細節盡量省略，同仁的小問題有時也來不及處理。某天，與一位即將離職的同仁阿修進行會談時，他建議組織建立同仁間非正式的聚會，可增加同仁間的情誼，我突然驚覺身為主管的我就像個工作狂，不但對自己殘忍、也讓同仁難受，我忽略經營同事情誼這件事，於是，我開始省思我的工作環境中少了些什麼，試著創造一些照顧元素在與同仁的互動中。

為了創造照顧員工的友善氛圍，每次例行會議或團督前會先去採買零食或名產給大家吃，並煮咖啡給大家喝，年節時期送個小餅乾給所有同仁，平日更會準備一堆零食，讓大家在工作之餘可以享用，天氣冷時，買暖暖包給大家。發生重大危機後，會買一些東西給當天工作人員當作壓驚的小禮物，並寫信勉勵所有工作夥伴。知道有同仁不好入眠，買薰衣草香包放在夜間值班人員的床邊。並開始偶爾參與同事聚餐活動。

在辦公環境中，我在我座位旁邊放個兩人坐沙發，讓工作同仁可坐在椅子上看資料、跟我討論工作事宜，或是坐在椅子上跟我分享心情、聊聊天，不論是正式討論個案處理重點或是閒聊，因為如此空間安排，讓同仁可以坐了一個跟我平行視角的位置，如此拉近我與同仁間的距離。

魔鬼藏在細節中，透過一些小動作，點點滴滴讓同仁感受到我的溫暖與關心，這是我過去常對朋友做的事情，我喜歡照顧人的感覺，想讓大家能因為生活中的小確幸而開心，我把這種精神放在工作同仁上，逐漸產生化學變化，他們也開始給我溫暖的回饋，這份督導關係多了一份人情味！

在新環境中，急著想證明自己的能力，力求工作績效，沒有意識到自己變成了個工作狂。重要離職同仁的建議加乘我對事情的看法，自責忽略同仁的感受，沒有用心在經營工作環境及照顧同仁部分，愧疚自責之餘，自我要求必要調整。意識到主管對於工作環境氛圍有一定的責任。因此，以自己過去經驗去嘗試與調整，並試著換位思考，其他同仁需要什麼，產生彼此都喜歡的結果。自己喜歡創造出人情味的感覺，期待照顧到每個人，因此會持續關注每個人的期待並進行調整，讓大家感受到我是個在乎工作同仁感受的主管。

不僅僅是自己態度上的轉變，針對辦公室空間環境，也嘗試設計一些巧思在其中，畢恆達（2001）指出空間就如同時間一樣，我們每日在其中生活、流動與呼吸。任何的群體行為與個人思考都必須在一個具體的空間內才得以實踐。然而空間絕不是一個價值中立的存在或是人們活動的背景，它一方面滿足人類遮蔽、安全與舒適的需求，一方面更展現了人們在某時某地的社會文化價值與心理認同。在辦公室放置沙發、咖啡機等具休閒氛圍的設備，無疑是營造輕鬆環境給工作同仁，讓他們感覺到辦公室並非是冰冷的。

許多稱職且受歡迎的督導，都不是高高在上或特別聰明的人，他們只是以人道的態度盡守本分：堅守社會工作原則，在以案主利益為最高前提的考量下，兼顧社會工作人員的需求與感受（Tsui, 2005），自我期許朝向稱職且受歡迎的督導努力。

拾、邊工作邊念書讓我在全力以赴外有喘息時間

當事情太多太繁雜時，忙裡偷閒對自己是重要的，不只專注於一個角色，可分散每個角色的責任壓力。像陀螺一般不斷旋轉，剛好可以甩掉一些壓力，正向看待自己的忙亂處境，其實發現忙也有它的優勢。順勢而為下，在逆境中找到出口，忙

亂中獲得喘息，帶著小確幸的心情繼續面對眼前挑戰，不把自己逼太緊，才不會壓垮自己。

邊念書邊擔任兒少之家的督導角色對我而言相當吃力，下班後立刻轉換成媽媽模式，處理家務、照顧自己的小孩，隨時都有種蠟燭兩頭燒的忙亂感，我一天只有24小時，因此得加快速度完成所有事情，有時真的會累到很想哭！但我總在想，如果我是全心全意在做這份工作，我真的能做的更好嗎？

前兩年時間，除了寒暑假外，每週至少兩天在學校，其他時間才能全心工作，在學校修課時，必須先拋下工作，其實也算是一種喘息，強迫自己卸下工作的責任，暫時不用去理會那些未完成的待辦事項，在教室裡，我只是個來求學問的學生。

自己就讀研究所的學習重點聚焦在管理方面的學習，拓展自己更多知識容量外，更開啟不同以往的學習視角及模式，我會帶著實務上的議題進入學習課程中，向老師們請益求教，不斷的整理與分析，並嘗試在實務上應用，學校對我而言是個暫時喘息的地方，也是補充能量的重要場域。

當初懵懵懂懂進到兒少之家擔任督導一職，總有種格格不入與適應不良的感覺，好在某些時間回到學校念書讓我有調劑並充實自己，因而不會糾結於痛苦的情緒當中，喘息的時空讓我有機會慢下來沉澱自己，整理自己，我總在想如果沒有邊念書邊做這份工作，我可能會因為自己的執念而快速陣亡！

對於自己身兼多職的角色，因為是自己的選擇，所以認命以對，但也時刻提醒自己，我不是超人，無法面面俱到，適時放過自己。我不覺得自己特別可憐，因為很多人都是身兼多職，我只是其中一個而已。要扮演好每一個角色都不容易，身體累、心裡也累，透過轉換、暫時情境隔離，避免某一個壓力過度放在自己身上，以至於壓到喘不過氣。自我期許做好當下的自己，即便面對多種角色的忙亂，既來之、則安之，踩著穩定步伐持續前進，順著情勢找出路，找到一個可以好好過日子的方式。在多重角色中無法盡善盡美是應然的結果，但其實過程中因為自己不夠好

而讓同仁工作得更辛苦、沒足夠時間照顧好家人是有一些自責。但當時的我知道自己能力有限，只好選擇與自責共處，找時間喘息來放過自己。

拾壹、壓抑自己的脆弱而要求自己勇敢帶著團隊處理團隊危機

督導關係中常見議題之一，當受督者的行為不符合專業標準時，督導者在這種情況下被迫要做棘手的決定並採取行動，而能否有智慧地行使職權並找到可能替代選擇，才是關鍵（Tsui, 2005）。實際遭遇受督者出現違反專業事宜，引發機構危機的事件後，我確認我有能力處理到及格程度，然而過程中除了需要能力，還必須耗費心力，因此很傷元氣。在冷靜處理危機事件，完成每一個步驟，過程中誘發許多情緒，事件落幕了，情緒卻滲透到看不見的地方。當時，我是個要求別人離職的劊子手，逼迫自己扮黑臉是痛苦的！工作同仁出狀況就像一面鏡子，她沒有做好，表示我也沒做好，因此我會自責沒有教好或是照顧好她才會出差錯。整個過程解決了危機、給予其他工作同仁支持，但沒有照顧到我自己，我想我還不夠有智慧。

某個寒冷的冬天，我發現某工作人員跟個案間出現違反專業倫理的議題，為追求事實真相，我發揮偵探精神，將所有可疑事件或監視器畫面調出來檢閱，寒冷的夜晚，甚至直接跟蹤工作人員回家，真的發現不尋常的狀況，召開危機處理會議，我告訴這位工作人員，你必須停職並接受調查，她沒有反抗，也沒有對我惡言相向，她只說，「好，知道了！」，我帶著團隊找出了真相，最後她選擇自動離職，我沒再與她見面。

事情處理一段落後，我在辦公室大哭，當下心裡有很多的難過、自責與愧疚，心想著這位工作人員不適任，做了違反專業倫理的事，我發揮正義依法處理，她像個罪人般離開了職場，處理離職的過程中，感覺到她沒有怨我、沒有敵意、沒有對我口出惡言，我倆靜靜地完成了她的離職程序，我在最小傷害的狀況下，讓不適任的工作人員離職了。

看似圓滿落幕，但我依舊難過著，因為我得當個狠心的人請她走路，狠心這形容詞竟然會用在我身上，令我難過，終於理解宮廷劇中甄環角色的辛苦，了解甄環

傳後段主角開始耍心機的心情，情勢所逼下，她得武裝自己，甚至對別人進攻，她不是為了自己活，而是為了顧全局面，保護她想保護的人。

我的自責與愧疚來自於身為督導角色的我沒有照顧好這位工作人員，撇開這件事，她是個認真工作的孩子，雖然偶爾工作沒達標準，但從不會跟我抱怨班表，幾度跟我求助她在工作環境中的難處，她是有委屈的，而我卻沒能完全幫她解決，我沒有機會再回應她，這讓我感到遺憾。

事情告一段落後，我寫了一封信給我的工作同仁，向同仁們道歉與致謝，聲明我繼續努力的決心，又因為我的失職向主管自請處分(後來我的主管並沒有處分我)，算是為這件事暫時畫下句點。信件如下：

慧敏給夥伴的一封信 1050331

首先，先跟大家說明某工作人員自 3/30 開始停職，主要是因為其與個案有不當關係，已違反社工專業倫理，且有侵害機構院生權益之虞，基金會已通報市府。因此某工作人員 4 月開始也不會再排班了，至於跟孩子結束關係部分，後續會進行討論再決定怎麼做。

今天晚上我會正式跟孩子說明某工作人員因為個人因素暫時不會排班，至於個人因素為何？在之前的會議中，為了擔心孩子會覺得太突然，某工作人員曾說可用因為要照顧媽媽，所以無法上班，但如此理由並不是事實，我個人的態度是不要對孩子說謊，即便是善意的謊言也並不適當，因此我只會用一個籠統的理由做說明，就是某工作人員因個人因素暫時不排班。

針對某工作人員事件，後續市府會進行相關會議，由我這邊負責，孩子部分，初步評估個案可能會有許多情緒跟狀況，要請第一線工作人員多擔待，辛苦了！

某工作人員的事，有她的個人議題，然而也突顯了督導及團隊的問題，團隊的信任有危機，督導的成效有問題，機構對於第一線的工作人員的照顧實在不夠，這

些都是經過這次痛心的事件後，大家得共同面對的，我一個人的力量有限，因此需要大家的幫忙。

在今年年初我曾寫下我的年度工作心得(如下)，其中我想跟大家說的是，很感謝大家付出自己的真心在這份工作上，這也是阿蕙(我前機構的好同事，資深實務工作者在人力不足時在兒少之家支援生輔任務兩月，算是情義相挺)一直跟我說的，她覺得大家的真心讓她很感動，然而這份真心著實有一股「愛」的力量在其中，很謝謝你們(包括離職的某工作人員)一直努力在工作崗位上，我也知道你們很體貼，看到恐怖的班表後沒有人來跟我拍桌抗議，依舊繼續努力上班，但卻搞得大家身心出現狀況，沒有照顧好大家，我深感愧疚！

接下來，我會繼續負起責任，努力扮演好督導的角色，但是，如果有任何問題，請及時跟我說，讓我有機會幫助你們，真的很謝謝大家，真的！

慧敏 105.03.31 於辦公室

慧敏年刊內容

來到這個有溫度的地方看到一群人的真心

孩子來到兒少之家，總帶著許多抗拒、不開心，因為陌生、不安全以及覺得這裡不是家，和一群小鬼們建立關係不是件容易的事，但我總是帶著微笑跟孩子們問好、噓寒問暖，久而久之，孩子開始主動地大喊「慧敏姊」，有溫度的回應讓我覺得很溫暖，然而，當了孩子的慧敏姊，就是責任的開始。

身為督導的角色，鮮少第一時間處理孩子的事情，多半是有勞辛苦的第一線社工及生輔去幫忙，104 年度是兒少之家辛苦的一年，人力吃緊的狀況下，團隊依舊發揮最大努力來照顧著每一個孩子，真心的付出換來孩子更多的笑容，這是值得的。曾有一個離院的孩子因為心情不好，請了一天假，特別過來兒少之家找之前照顧過她的生輔姊姊聊天，聊完了，心情好多了，她帶著笑容繼續回到她的生活。這讓我體會到兒少之家對孩子而言，雖然不是家，但卻有著一個特別的位子。

孩子的問題永遠處理不完，社會工作本來就是一條辛苦的路，感謝有機會在這裡認識一群努力工作的傻子，跟一群令人又愛又恨的小鬼，期待自己的角色能幫助孩子堆築更美好的記憶，也期待繼續跟工作人員並肩作戰，為孩子創造一個更好的世界。

面對危機我認為當督導的人沒有害怕退縮的權力，硬著頭皮帶領團隊處理危機，看似激發潛能，但其實是逼著自己承擔超乎可負荷的一切，處理完後幾乎精疲力盡、元氣大傷。處理過程有難過、憤怒、愧疚等情緒，但為了把事情處理好，我把這些情緒都壓抑下來了，所以最後相當難過，用哭來消化，眼睛哭腫了，但卻消化不完。因為好強，我不在別人面前哭，跟工作同仁討論時頂多會說說自己的憤怒，但並不會講出自己的難過、愧疚，因為不知道從何說起。

親眼見到助人工作中醜陋的一面，表面上我是個正義使者消滅惡魔，但總覺得是因為我的疏忽與怠慢才讓惡魔成型，我也是惡魔的一部分，這過程我殺了一部分的自己。解決了機構危機，處理了團隊狀態，但我的情緒沒有獲得抒發，因為得繼續忙碌著，我也就擱置著了，這好像不太好，因為不急，我不以為意，但其實它似乎默默成為一股負能量，存在我的身體裡。經歷過危機事件，自我檢討，我更要求自己，卻忘了要照顧自己的自責與愧疚，我留下了未竟事宜給我自己。

拾貳、眼看著夥伴因為工作環境的不友善而一一離去

Davys 和 Beddoe (2010) 提及造成實務工作者嚴重工作困擾或工作耗竭經驗的現象，包括：情緒耗竭、去自我感和低個人成就感。壓力會腐蝕實務工作者在機構的參與、與服務使用者工作，以及他們自己的整體幸福（曾煥裕、劉曉春譯，2016）。安置服務工作制度對於一線工作者的身心相當不友善，甚至是引發實務工作者耗竭等狀態，因為自己無法改善，選擇了妥協。面對不是我期待中的選擇，身心都不好受，充滿無能為力、無奈、難過、愧疚等情緒。期許自己與一線工作同仁同在，這讓我容易落入自責、低成就的主管情緒。投降的感覺真的很差，消極中做

點微積極的事，至少安撫夥伴、尊重其離職的選擇是自己可以掌控的。離開是句點，但也會展開另一個起點，至少同仁的離開對後面的制度改變是有貢獻的。

自己任職的兒少之家因為緊急安置中心的定位，24小時都需要有值班人員在現場，因此工作人員得輪值白天晚上的班，作息不規律，在機構值夜班雖然可睡覺，但仍處於戒備狀態，根本無法安穩入睡，偶爾有緊急狀況，有可能整夜都無法入睡，如此的輪班狀況對工作人員的身體是相當大的負擔，就醫學來說，工作人員身體可能會產生交感神經失調狀態，若遇到人力不足的狀況，更加吃力。

一直以來，期待能出現較為人性的班制調整空間，但礙於經費跟制度，我無力改變，無法及時處理過勞及制度問題，值班的生輔們繼續這樣上班，承受著如此疲累的上班制度，又會被我要求工作品質，以維持個案服務標準，我總覺得自己是制度中的共同加害人。

曾經嘗試爭取改變，但我的角色很為難，我總是在想，我得如何讓我的主管覺得我不是心向著一線工作人員去跟她作對，不是一味地要為一線工作人員爭取福利，而是期待能做到合理的調整，然而，站在組織整體營運的立場，基金會調整需要有足夠的資源及財力，若基金會有財力上的困難，我又得思考如何跟一線工作人員解釋，告訴工作同仁們這只是一時的共體時艱，但我並非決策者，我不能保證要共體時艱多久。

安置服務中的個案有許多創傷議題或行為問題，照顧起來相當費力，一線工作人員身兼教養與輔導的角色，現場出現衝突暴力時，得及時制止，長期處在分享性創傷環境中的夥伴們工作壓力相當大，甚至會因為無法處理好孩子狀況而感到無助或是低成就。

眼看著工作同仁一個個過度勞累而身心狀態不佳，我的自責及內疚指數就會升高，因此，我會做出一個讓我不捨的決定，送我的一線工作人員離開，讓他們離開這個過度侵蝕他們身心的工作環境，一旦跟我表達自己身心出現狀況而有意離職者，我一律不慰留，另跟我提到有更好的職涯規劃者，我也會予以尊重，因為我實

在沒臉請他們繼續強留在這個我認為克難的工作環境中，我不能眼睜睜看著他們朝向崩熬。對我而言，說再見其實很難過，但我總是很灑脫告訴別人與自己，現實下不得不低頭，祝福工作同仁找到對自己更好的環境與未來，而再見背後的情緒，我把它壓在底下了。

直到某天，我的身體也不堪負荷，我選擇離開，我把自己送走了，這份再見的情緒一整個潰堤，花了許久時間去撫平自己的情緒，不斷聽著歌手葉蓓文的「愛的可能」這首歌，其中一句歌詞就像麻醉劑般麻痺我難過的情緒，歌詞是「因為你有你的人生我有我的旅程，在前方還有等著你的人，你會哭會笑會愛會傷神你會不會敲我的門。雖然你對我的認真我也感動萬分，你終究不是屬於我的人，但記得在你孤單的時候我會伸出雙手，我會(就)是你朋友到永久」，提醒自己再見的美好，每聽一次就拔掉自己的一份難過，到底有沒有拔完，我也不知道！

Adamson (2001) 指出和受督者一起工作的督導者，也會受到受督導者情緒反應的影響，因而產生強烈的情緒。包括：感到自己的不足與無能、擔心對團隊造成影響、督導者自己感到恐懼和焦慮、對「受害者」能力的擔憂、擔憂事件的後續效應和組織的脆弱性 (Bourne & Brown, 1996) (曾煥裕、劉曉春譯，2016)。眼前改善不了不友善環境的我，被強烈情緒影響著，自覺像個節節敗退的失敗者，充滿挫敗感與無力感。同仁體恤我的無能為力，沒有跟我大吵對於制度的不滿，沒給我壓力，而是選擇默默離開，但其實我自責自己不是個好主管。

我在說服自己要接受如此的結局，勉強自己接受，其實卻有內傷的感覺。過去一直以自己是個助人者感到驕傲，但助人者卻幫不了親近的工作同仁時，格外諷刺，這對我打擊很大。勉強自己接受不能改變的事實，並給予同仁很微小的支持，追隨著同仁離職，一起畫下句點，看似要用犧牲來換得後續的改變，但這其實也只是自己一廂情願的想法，坦白而言，就是我輸了，無力對抗，為了終結活在內疚情緒中的自己，離職剛好可以定下止血點，這也是放過自己的方法。

拾參、身心的壓力超過負荷讓我必須暫停

自我照顧與埋頭工作之間失衡，因此身體出現警訊來提醒自己。眼前身心耗竭的狀態提醒自己有調整之必要。身體不好以至於流產，這是自己搞砸的事，無法怨別人，自己承擔。決定離職，暫停忙碌生活，留一些空間給自己是需要的。過去汲汲於追求自我挑戰，沒覺察到自己的失衡狀態，暫停、拋開雜念才能看到自己。因此，重新設定生活目標，將自己放在第一位。

因為身體出現重大警訊，因此選擇暫停接受挑戰，離職了。起因是自己流產，過去一年半讓自己身心太忙太累，孱弱的身體保不住一個小生命(它九週了卻還沒有心跳，應該只能算受精卵)，就西醫的說詞，受精卵可能會有基因突變或是發展不完全而自然淘汰，就中醫的說詞，身體太虛而無法讓受精卵發育，就塔羅老師說詞，感覺到我的身體狀態不佳，跟上一胎沒做好月子有關，自己同時要面對工作、念書、家庭，有過度負荷的狀況，需要找個縫隙留空間給自己，懷孕會讓自己無法負擔。

剛發現懷孕時，雖然有些擔心負荷不了，但仍期待著新生命的來臨，因此流產的結果讓我相當難過，並衍生了委屈與自責的情緒，委屈的是，我只是想要再有個小孩，我願意承擔辛苦，但卻無法如願，不被老天爺眷顧。自責的是，我太貪心了，把自己身體搞得這麼差，要顧眼前的工作、課業跟家庭都分身乏術了，竟然還要生小孩讓自己更忙，而且自以為有生過第一胎就不忌諱，搬重物、抱小孩、床翻面、為了維修而動房間的冷氣，還在未滿三個月時跟太多人透露了懷孕消息，動了胎氣也驚動床母，一整個不按照傳統來，這讓我想起某位老師的一句話，不要迷信、也不要不迷信，老祖宗定下的老規矩應該有它的用意。

控制不住情緒在辦公室大哭，隨後交代完一些工作上的事，便休了一週的小產假，我再度寫信跟我的同仁說，我身體出了狀況，因為流產，我得休養身體及給自己時間去難過，期待同仁體諒。休養期間，冷靜思考自己在這份工作上是否發生問題，釐清後，我決定離職，為避免機構難找人，我跟主管說明我半年後離職。

原來我是個容易自責的人，在這自責的過程讓我逼自己要反思自身狀態，我做得不夠好、對別人不夠好、對自己也不夠好，要能面面俱到好難！突然想起一直以來的信念，對別人不自私就是對自己自私，我得學會自私，休養期間跟好友劉阿蕙說了這個消息，她跟我說，朱慧敏妳做得夠多了，剩下半年要提醒自己做 80 分就好。

原來在自己狀態不佳時，我仍會想著我的責任及顧好我的夥伴，寫信安慰大家，然而這封信也是在療癒自己。慧敏的離職信內容如下：

離開這份工作，我充滿感謝！

感謝我的夥伴讓我感覺到我是個有用的督導，

感謝夥伴有困難時相信我能幫他解決而跟我求助，

感謝我的夥伴願意跟我分享喜怒哀樂，

葉蓓文的愛的可能歌詞中滿滿是我想送給夥伴的話(大家可自己上 youtube 搜尋)。

另外，最近再度看了 KONO，

影片尾端嘉農隊在甲子園的冠軍賽中因投手手指受傷投不出變化球，

隊友直接跟他說你就投直球讓對方打吧！我們會守住不讓他們得分的！

過程中還大喊歡迎光臨！拼命接球！

這一幕讓我好激動，想到過去兩年大家不畏個案多困難處理，

因為我們是公辦民營，什麼案都得接，

大家努力堅守崗位應戰，並打出漂亮的每一場戰役，

身為如此堅強團隊的督導，我深感榮幸！

回到自己面對兒少之家孩子的想法，

我不會執意他們會因為在這裡待過而變得很有能力，或變成多有用的人，

而我只期待因為來到這裡，他能相信自己值得被愛！

而我親愛的夥伴，

你們是一群很棒、很願意付出真心的好孩子！

你們也是值得被愛的，我愛大家！

這份工作辛苦，但卻讓我感受到愛！

社工是個大家庭，相信有緣一定會再相見！

慧敏於東海 105.12.27

這並非意外，而是一連串的細節所產生的結果，也是老天爺給的太大警惕，提醒自己要對自己好一點，不能只想著同仁會不會崩熬，也要想想自己是否能負荷一切。身心耗竭的狀態其實讓自己感到害怕與難過，甚至出現埋怨，怨嘆為何自己這麼努力卻換來如此結果。勇往直前是自己一貫作風，但少了別人幫忙踩煞車，就會衝過頭，導致頭破血流。助人過程常需要觀察別人、進而分析評估，但回觀自己其實也很重要，清楚自己的狀態，才能成為自己的主人。努力到一半離開會有不捨，也覺得自己像個逃兵，但身體狀態過差，必須有所取捨，畢竟沒有這條命，就什麼都不能做了。將自己放在第一位，因此選擇離職，強度夠高的決定才能展現決心，也才覺得對得起自己。

拾肆、夥伴的回饋，讓我覺得我是個還不賴的督導

透過團體回饋的過程，自己辛苦付出被看見及且被肯定而感到滿足。正向回饋帶給自己能量。離職前的回饋算是給自己打期末考成績，別人的肯定才能更加肯定自己無愧於這份工作。自我感覺及其他人一致性的肯定，讓人覺得踏實，我喜歡好聚好散的感覺。

105 年底在基金會所有員工的例行會議中，同事對於即將離職的我給予回饋，40 多位同事對於我的評語包括溫暖、熱心、照顧他人、因為有我在遇到再大困難都覺得安心，甚至有人說我是溫柔女神、像溫暖的太陽，這些回饋讓我感到溫暖，也感覺到原來自己的付出有讓同事們感受到。

105 年 12 月 1 日離職前與兒少之家團隊夥伴的最後一次團督，兩位同仁的回饋讓我印象深刻，他們認為有我在，感覺天塌下來都有我扛，這是出乎我意料的信任關係，深感自己用心保護、照顧同仁的心意有讓他們感受到。有同仁提到自己在受到權力壓迫狀態時，有得到我的支持，有成員提到自己在專業迷惘時，有協助他解惑。

聽完了這些工作同仁給我的正向回饋，讓我感覺到自己在組織中是有正向影響力的，直接的肯定讓我感到滿足與感動，也增添內心不捨的情緒，另外，被肯定自己督導角色的表現更是讓我有成就感，心想這兩年的努力付出及步步經營，算是修得正果，並交出一張成績不錯的成績單。

最終，我沒有改變半年前的決定，我如期在年底離職，並完整交接給下一位督導。為何要如此堅持，是因為我累了，這兩年接受兒少之家督導角色的挑戰，全力以赴，搞得自己身心俱疲，因此計畫要讓又累又受傷的自己休息，我能想到的方法就是選擇離職的方式才對得起自己，過去兩年一心想把工作做好，卻忘了照顧自己，一一與大家道別後，我離職了！結束兩年一個月的第一輪督導生涯。

感動滿足的心情下仍有些不捨，要離開一個我愛且愛我的團隊，還是會難過。正向的能量是否有抵銷到自己的負能量呢？其實很難。別人的回饋與評價讓自己產生心理的悸動，其實自己是個在意別人評價的人，自己在意對於這份工作的付出是否夠努力，無愧的感覺才能讓自己覺得對得起這份工作。雖然公開被誇獎會有些不好意思，但這份正向肯定可以提升自己的自信與自尊，更有勇氣面對未知的未來。自己一向不喜歡衝突、愛好和諧，因此與大家好聚好散是我所期待的。

拾伍、一份牽掛讓我回去

回到兒少之家與工作同仁們一同打拼的想法一直在心中迴盪的，在沒有完全放下的狀態下，任何的機會都可能勾起對過去的思念。離開後，某個因素再度挑起與過去的連結時，掀起內心的波瀾，更顯示自己依舊牽掛著。提示我正視內在想法的事件不是偶然，而是指引我朝向某方向前進。當機會在眼前，便會去試看看，這就是具有冒險挑戰精神的自己。不再壓抑內在想法，跟著自己的心意前進，回頭去找回助人的初衷。得到再一次施展自己抱負的機會，將好好珍惜。

106年3月，離開基金會的兩個月後，我到中部科大擔任行政助理的角色，學校老師接受市府委託案執行長照評鑑、研討會、記者會及長照補助津貼督導訪視，相較於過去的工作內容，非常行政，每天可以準時上下班，工作內容不算太難，同事人也還算不錯，但總是有種我不屬於這裡的感覺。

106年5月，我接受了一位研究生旻真的訪談，她的訪談內容是我過去擔任公辦民營督導時與公部門合作的經驗，講著講著勾起了我對過去擔任督導那段時間的想念，旻真聽完我的回應內容，也給了我許多肯定，這個訪談似乎啟動我回去原本戰場的念頭。

106年6月15日，我辦了一場長照記者會，邀請多位年輕照顧服務員一起邀請更多青年照顧服務員加入長照的服務，記者會前聽著幾位年輕照顧服務員的經驗分享，他們懷抱著助人熱誠與個人的信念投入在工作中，著手將他們個人的服務故事寫入一本手札，並在記者會中發送，在籌辦記者會時，一位年輕的照顧服務員小蔣，他開著一台12人坐的廂型車載著滿車的老人家來進行開場的打鼓表演，相當振奮人心！這個過程，讓我回想起以前看著生輔員載著滿車的機構孩子外出活動的畫面，每一位生輔員及社工也心懷著助人理念投入安置服務中，我想念著過去和社工及生輔團隊一起奮戰的感覺。

記者會後，我主動約前工作職場基金會執行長，跟她表達我想回去繼續做安置服務的想法，執行長接受我的期待，於是107年8月1日回到兒少之家，再次扛起

督導角色。說走就走，說回來就回來，似乎很任性，很感謝執行長願意給我機會，離別7個月後讓我繼續回到安置領域奮戰，我本來就預期未來的路不會好走，而我想要挑戰自己！也想要在自己有能力時為社會付出更多！

無法放下的理由有牽掛，也有不甘心。這念頭在心中無法釋懷，原本被壓抑的想法與情緒，因為某些因素就被挑起。這些提示正巧帶出心裡的想法，因此自己也順勢接受這些提示。為自己爭取再一次勇敢的機會，也許還沒有想得很清楚，但我依舊接受自己的任性。經過沉澱及自我調整後，決心找回自己助人的初衷，期待用自己的能量去協助這社會上的弱勢兒少，我想對我的工作團隊、對兒少之家的孩子們付出愛！獲得依循初衷繼續向前且自我挑戰的機會，令人振奮！

拾陸、心疼團隊的傷痕，協助其修復

剛回到兒少之家的第一天，接受到各種訊息，發現工作團隊出現異狀，便著手整頓好團隊。面對團隊士氣低迷及能量微弱的狀態，確定問題癥結，嘗試一一排解與修復，因此設定目標與具體策略，協助大家回復工作的能量。身負主管角色的我，有責任打理好周遭環境，以及照顧好每一位團隊成員，想提供同仁們支持，並為大家分憂解勞。清楚明白要能讓整體服務輸送鏈順利運作，工作者的狀態勢必先調整好。這段時間，辛苦努力付出總算有成效，也建立起自己面對未來挑戰的信心。

106年8月1日，我回到原本的兒少之家督導的位子，同樣的座位，大部分成員相同的社工及生輔團隊，理應是再熟悉不過的環境，但第一天回來我就嚇到了，我不在這7個月的變化讓我感到驚訝。

花了一些時間去理解工作團隊每個人怎麼了，花了一點時間去了解兒少之家孩子們的狀態，發現眼前是一個令人難過的局面，同仁們團隊合作上出現問題，跟之前的督導有許多衝突，如此衝突消耗彼此太多能量，因此照顧孩子們的能源被削減，個案的問題也相對更多元，一個環節沒顧好產生連鎖效應，工作起來相當吃力，孩子們的狀態也不佳。

先從個督開始去了解團隊個別的狀況，再從各方面去回溯過去 7 個月的重大事件，先讓同仁們一一站穩自己的腳步，帶著大家重新建構較為穩固的服務模式，終於在三個月後，出現 reset 後的成果，一切回到一個穩定的服務輸送軌道。

106 年 8 月回歸團隊時，曾寫信給大家自己的回歸心情，內容如下：

回到兒少之家一個半月，心情很複雜，

很开心回到自己想繼續奮鬥的戰場，再次與過去的夥伴並肩作戰，聽到夥伴跟我說，“姊，歡迎妳回來”！這讓我很感動！

然而看到夥伴受傷了、委屈了、憤怒了、無助了，自己很心疼！我花了一些時間去了解大家到底怎麼了，團隊到底發生了什麼事，邊了解邊難過著，難過之餘，我得告訴自己我有責任讓團隊更好！我會努力，但必須請團隊給我一點時間，過程中，我也需要團隊的幫忙，直白地告訴我，你們怎麼了？你們需要什麼？

也許我已說過我回來的理由，在這裡再說一次，我回來是為了繼續為孩子付出，繼續做我最愛的助人工作，理由很單純，這是我問自己不下 100 次的結論。

103 年 12 月，我來到兒少之家，擔任空降督導的角色，很痛苦，但也讓我收穫很多，感謝過程中每一位夥伴的協助，105 年底因為自己的一些限制我決定離開，106 年前半年我曾到某科大做行政工作，很悠閒的工作，但卻始終有個聲音讓我搖擺，我想就是放不下這裡吧！所以，我自己主動跟執行長提起想再為基金會付出的想法，就這麼回來了。過去我總抱怨是我的老師把我推進這個火坑，但這次是我自己跳進來的。

各位，跟著慧敏姐上了兒少之家賊船，我必須坦白說，是辛苦的！如果你掉下去，我一定會丟救生圈或想辦法救你，若你決定下船了，我也會尊重你，並獻上最深的祝福，因為我知道你有你自己的旅程！

願意跟我一起走一段愛的助人旅程，我都很感謝大家，我也會竭盡所能把我會的教給大家、保護大家，一起加油吧！

慧敏 106 年 8 月於東海

擔任督導便不再負責個案工作的內容，這次面對受傷的同仁，燃起我過去助人的感覺，雖然有些不同，但我的目標是讓眼前的工作同仁從難過中爬上來一些，變得更好，回到兒少之家3個月後，我做到了，修復大家的狀態，讓兒少之家回歸到穩定運行軌跡，這讓我有成就感，也確定自己回來是有意義有價值的！我是被兒少之家需要的！

面對令人驚訝的局面難免有許多情緒，為了快速解決眼前的難題，逼自己快速消化完情緒後，趕緊想辦法處理，回歸兒少之家團隊後，我立刻扛下擔子，認清這是我回來的第一道難題。狀況危急，為能快速解題，必須先了解團隊，才有辦法讓一線工作人員發揮其能量去照顧個案。服務輸送過程中，一線工作人員的狀態攸關服務品質，因此優先努力著手於此。我的拯救者性格在此時讓我燃起鬥志，充滿能量迎接如此難題。能夠短時間解決困境，其中一個重要原因是團隊對我的信任依舊存在，相信我有能力幫他們解決問題。這算是通過回鍋兒少之家的第一次測驗，也更肯定自己有能力坐在兒少之家督導這個位子上，更有自信面對未知的重重關卡。

拾柒、新團隊的期中測驗-強烈危機炸彈震盪團隊能量

危機事件考驗團隊能力與信任，挺過後團隊夥伴們更有自信，且團隊自我效能感也提升不少。Adamson（2001）指出突發事件後的介入可能是指導性的、實用性的，管理中的督導也有很多內容，包括具體的支持與協助，「正常化」，重大事件回顧，及重建與整合（曾煥裕、劉曉春譯，2016）。處理過程中必須專注於危機事件本身，無法顧及同仁們個別的情緒與恐懼。基於主管角色的責任，以最小傷害為前提，我完成危機事件處理，並確保每個人平安。在通過危機考驗後，針對危機事件處理進行總檢討，也協助同仁走出事件對自己的傷害，自己更試著去照顧每個人的內在。達成目標，雖然提升個人自我效能，但代價是耗能又傷元氣。

任職兒少之家是個公辦民營的兒少緊安中心，安置兒少議題多元，甚至出現幾個非常難處理的個案，團隊們即便卯足全力卻是辛苦應對，但他們卻不會直接埋怨

我，而是跟我討論怎麼做，有時狀況太多也是咬緊牙根，因為他們知道，我也正在想辦法幫大家處理。

曾經有一個衝動暴力個案安置在機構內，短時間無法離院，一次又一次的暴力行為造成其他院生及工作人員的安全威脅，我用盡各種正式或非正式的溝通形式告訴主管單位這個個案得轉到其他收容場域，但得到的回應是，目前沒有其他機構可收容，必須由我們繼續照顧，一線工作人員個個戰戰兢兢處理，在過度緊繃的狀態下不免產生害怕、焦躁、憤怒的情緒。

面對眼前危機，我直接指揮著大家執行降低傷害的策略，不要激怒這位衝動暴力的個案，以免傷害工作人員或其他安置院生，因為危機持續一段時間，工作環境充滿緊張氛圍，甚至是生命威脅，我一面與團隊討論因應策略，一面與外部協調如何處理，持續兩週，危機終於解除，危機事件過程中所有工作人員可負荷的能量隨著時間一點一滴降低，緊繃程度已快到極限，大家的情緒幾乎瀕臨崩潰邊緣。

危機當下身為指揮角色的我急於終結危機，無法一一回應大家的情緒，等事情告一段落後，再回頭處理情緒，看到大家能量幾乎耗竭而感到自責與難過，試著去同理與回應夥伴們的情緒與辛苦，回頭看看自己，其實在危機處理過程中也充滿委屈及憤怒情緒，過程中我採取隔離的方式，因為我知道情緒失控無法應對眼前這場戰役，直到事情落幕，我才有時間理會它們，我用哭的方式去消化，這樣的過程似乎是我一貫的作法，感覺很自虐！仔細想想，在自己工作環境中，似乎沒有可以與自己討論工作情緒的人，我需要獨立，但很孤單。

危機事件過後我與團隊一起回顧事件及分享彼此的想法，團隊直接袒露過程中對我某些決策的困惑，提及他們在第一線處理的困難，分享著危機處理過程中的不安、委屈與憤怒，雖然經歷一場充滿情緒流彈的發洩團督會議，然而團隊接著積極討論下一次遇到如此危機如何應戰，大家目標一致期待團隊更好，期待更有能量面對各種挑戰，很振奮人心的會議結論，我很珍惜大家如此坦誠的分享，知道彼此信任，且信任我這個主管，才願意分享內在的恐懼與不安！我很感謝我的團隊！反倒

是當下的我說得不多，可能是因為顧忌什麼？還是想不清楚？會後在小孟老師鼓勵下，我試著透過信件跟團隊多說一些，讓大家知道我的想法，也傳達我對大家的感謝之意，透過信件拉近與團隊同仁的距離。

信件中除了肯定大家團結應戰外，也坦承自己的限制及困境，說說自己需要調整情緒，並整理出兩個難過的點如下：

一是這陣子看到大家很辛苦！沒照顧好大家，我很自責！去年回來兒少之家重新任職督導角色時，我曾告訴自己，不要像過去一樣當一個一直跟團隊道歉的督導！但這次還是要跟大家道歉！辛苦大家了！讓阿岳受傷，或讓某些人當下崩潰，其實很內疚！

二是我自己內心在打架，一直以來你們認識的是慧敏督導，然而慧敏社工在這次的事件中其實也充滿掙扎，剛好有幾次我補位去處理阿輝，其實我也想靠近他、關心他，對我而言他就是個可憐的孩子，他幾次跟我討拍，礙於我的角色，我必須直接嚴肅以對，最後阿輝用激烈的方式嚇到大家，而我也必須做出讓他離開兒少之家的決定，他的激烈反應是慧敏督導一步步逼他，慧敏社工只能站在旁邊為他難過、為他憐惜！慧敏社工覺得慧敏督導很殘忍！在最小傷害的權衡下，慧敏督導得這麼做！

這麼說可能你們無法體會，但還是試著分享讓你們知道，因為我知道，大家很關心我，想知道我的想法，很感謝大家的關心！姊知道大家對我很好，我也很愛大家！

慧敏 107 年 8 月於東海

危機事件中看到團隊復原力的展現，Tugade 和 Frederickson (2004) 指出復原力是雖然面臨失落、困難或逆境，仍能有效的因應與調適（曾煥裕、劉曉春譯，2016），同仁們在危險中堅毅面對並處理危機，激發個人潛能，彼此團結合作，大家更上一層樓。但過程中看到同仁們辛苦地承受著壓力，感到心疼，即便不捨，也

不能代替他們痛，因為我知道這個痛是他們成長的代價。情況緊急時，必須排優先順序處理，為降低自我情緒干擾，採隔離策略，事後再整理情緒一番，好強又倔強的我挺過了，但，事後發現慧敏社工與慧敏督導打架了，需要時間消化。

暴風雨進行危機後的團隊處遇，感謝徐老師及小孟老師幫忙，因為自己畢竟能力有限，而我也是個需要被照顧、需要修復的人。拚了命地確保所有人平安，我做到了，卻好累好累！再一次創造自己的工作高峰，證明了自己可以做到，但還是為了某些內在衝突及遺憾而難過著，需要給自己時間去消化。

拾捌、找到自己的調節器

每一次過關斬將後，自我整理一番才算完全過關。一路上因為肩負團隊信任，讓我更有能量應對。降低個人情緒及身心的干擾因素，保持較佳狀態才能專心應戰，事後回頭坦然面對自己，調節好自己的身心狀態後，便有能量再出發。有時達成目標，雖然提升個人自我效能，但代價可能是耗能又傷元氣，因此必須一次次的進行修復及調節。

自從事助人工作開始，將老子的以道為主、崇尚自然的思想融入在自己的工作哲理中，這四年在心亂如麻時，我會翻閱老子哲學的書，總覺得靠近老子，會讓我平靜些，至於老子的哲理是否參透，也就不那麼重要了。心靜下來後，我會開始設定目標，帶著能量，沿著路徑實現，人生再度產生希望感，以此模式一再重演人生腳本。

103年12月進入兒少之家開始，快速學習不熟悉的業務內容，與舊有的團隊產生不信任危機，經歷離職潮及人力不足的困境，硬著頭皮整理難度極高的安置機構評鑑，時常拖著疲憊身軀下班，隔天勉勵自己又是一條好漢，迎戰新的一天，持續把我的工作清單一一消滅。

104年3月某一線工作人員做出違反社工倫理的事情，我徹底清查後，召開會議做出決議，對其嚴重警告，評估不適任後，讓她離職了，過程中自己感到內疚，

因為我督導不周，流了不少眼淚！處理過程幾度天人交戰，也讓自己身心俱疲，甚至大傷元氣！

105年中身體的警訊成為壓倒駱駝的最後一根稻草，促成我決定離職的想法，在一切交接完成後，我在預計的12月31日離職了，離職後，感到若有所失，有些茫然。決定離職就沒有去想有沒有不離職的可能，一股腦地去處理交接事宜，忙到最後一刻，真的沒去兒少之家上班後，才驚覺我真的離職了。離職似乎是給自己的過勞一個交代，但卻有半途而廢、拋棄團隊的負向感覺。

106年8月重回到兒少之家督導職務，驚覺我離開的這段時間發生很多事情造成工作人員、個案及環境出現狀況，心疼每一個人、每一件事，難過到邊哭邊開車回家，收拾好情緒後，努力重整一切，花了3個月時間總算回到正軌。

107年農曆7月某天經歷一場威脅生命的危機事件，當晚回到家已經晚上12點，先生跟小孩早已入睡，獨自呆坐在客廳一小時，很感謝老天爺讓我有命回到家！隔天上班，繼續收拾善後。

107年底的一場公開會議中被洗臉，延續7月中那場危機事件，被別的機構嗆為何我們公辦民營的機構有拒絕個案的權力，即便我之前多次說過危及生命，似乎也不被接受這個答案，拒絕個案是我決定的，解釋再多也沒用，我不想再多說什麼，如果會議中需要有個代罪羔羊，我也認了！只是覺得有些委屈、有些丟臉，所以又只能自己躲在棉被哭。其實拒絕個案對身為助人者的我是一個困難的決定，但為了顧全大局只能這麼做，想起被我拒絕的孩子，其實也很不捨與難過，我知道他需要被幫助，他是個可憐的孩子，但我的能力有限，我只能送他去下一個地方！

一路波折的督導旅程中，幾次的重大危機打擊到自己快要撐不下去，努力抓住浮木，想辦法找到繼續走下去的路，穩定心智是最後重要的，我會試著讓自己先拋開情緒，找到解決方式，專注解決後，自己會變得比較放心，再回頭處理原先擱置的情緒，面對一切，我總會告訴自己天地有道，順著水流，無為的姿態並非無所不為，而是盡己所能為之，對得起自己，對得起天地良心就夠了！

長久下來，我有一組調節器，調解我的工作步伐及適時整頓我的混亂心智，這個調節器的組合包括我的人格特質、我的信念、我的意志及我的資源。有時候被我使用過度，我得讓它休息或是進廠維修保養，有時候它調節過後的結果讓我驚艷，感謝我的調節器！

自我調整過程幾乎都是自己一個人，難免有盲點，便會找人說說，找老師聊聊，談論當下自己的狀態，經歷一場自我涵容的過程，先接納混亂的自己，才有辦法更進一步。從舊團隊的不信任到新團隊的信任，已跨越一大步，腳踏信任基石，得以更穩健的面對一切風雨。堅持求好心切、追求盡善盡美，卻因為義無反顧地向前奔而跌了一大跤，因此隨時自我提醒必須調節好自己，再繼續向前。追求創造更好自我效能的同時，正反元素必須都列入考量，慢慢走不一定比較慢到終點，每一步都很穩健才能走到自己的目的地。

重新審視自我經歷壓力事件與突發性的重大事故經驗中，能尋找個人資源的能力，積極翻調節並站穩腳步，就如同 Tugade 和 Frederickson (2004) 所指出的復原力實務工作者般，很開心自己的經歷讓我像個有復原力的實務工作者。

拾玖、繼續我的督導旅程，堅定的自稱我是個安置機構督導

走過 4 年督導歷程，歷經重重考驗，不斷挑戰極限，我肯定自己是個可以勝任督導角色的人，然而這份自我確定得來不易。一路上參雜酸甜苦辣滋味，從忙亂到穩定步伐，每一段成功及失敗經驗都相當重要，促使我逐步走向正向、成熟的督導目標。經驗成就現在的我，即便苦我依舊覺得美好。這趟旅程依循自己的助人信念前進，讓我成為有溫度而且有貢獻的助人者！

在接任這份督導職務前，我最高的管理職務是副組長，上面還有一位組長，我與櫻芬組長不論是工作或私下的友誼，感情還算不錯，我與她常常平行討論工作內容，她也會適時指出我的盲點，我感覺到她總能為團隊遮風避雨，從她身上我學習很多。

來到兒少之家，接任督導職務那刻起，我得獨立決策，我得肩負起照顧社工及生輔員們的責任，需要管理 8 至 12 人的工作表現及專業服務，我先試著理解這群自不同背景而有不同價值觀及想法的工作同仁們，透過不斷溝通、討論，建立信任基礎及建構彼此溝通平台後，一起朝同一目標前進。

實務過程中，從初期經歷懵懵懂懂、搖擺不定、身心俱疲、瞎子摸象階段，逐步站穩踏階、更上層樓、臨危不亂、堅定直行，面對一次又一次的練習題，磨練我的心智與解題能力，隨著經驗累積，逐步展開多元視角，處理事情能夠越來越周詳、更到位。

帶領團隊的失敗與成功經驗，處理個案的遺憾與喝采，在光譜間推移著，逐步往正向發展，為自己帶來希望感與自信心，因此得以更堅定地往前邁進，朝向更成熟的督導目標前進。

督導職務是我目前能勝任的工作，我能教育、支持我的工作團隊，以提供有品質的服務給安置個案，團隊的進步我很開心、個案越來越好我更開心，聽到工作同仁說天塌下來都有督導會頂著，聽到安置個案說兒少之家是個安全的堡壘，對我而言，這是支撐我意志的美麗回饋，安置服務中看到人與人互動間的真誠與良善，這是一段充滿酸甜滋味的美好經驗，讓我意識到自己是個有溫度而且有貢獻的助人者！因此我想繼續這趟督導旅程，成為越來越好的督導。

這是一個自我蛻變與裡外調和的過程，歷經不同階段的轉化，秉持堅定信念下，我充滿自信朝向目標前進。不強求盡善盡美，其中的缺憾也有其意義，帶著樂觀正向眼光看待，一切變得美好，不害怕每一個挑戰，不斷超越困難。Luthans、Yousef 和 Avolio (2007a,p.3) 曾用「心理資本 (psychological capital)」一詞來描述「一個人正向心理發展的狀態，其特點包括：(1)有自信心 (自我效能) 承擔並投入必要的努力，並能成功完成具有挑戰性的任務；(2)對現在的成功和未來做出積極的歸因 (樂觀)；(3)對目標鏗而不捨，並在必要時能隨著目標 (希望) 重新定位和設定路徑以取得成功；(4)當因問題和逆境而感到困擾時，能堅持、反抗，甚

至超越困難，取得成功」(曾煥裕、劉曉春譯，2016)。了解自己一個人的力量是不夠的，除了依賴心理資本外，外部資源也是成就自己的助力，一步一腳印，每一步都是重要印記。透過別人的肯定，我知道自己已達到階段性目標。因為懂得如何駕馭自己而成為有貢獻的助人者，更感受到自己存在的價值，因此我可以堅定地自稱我是個安置機構督導。

第四節 反身回觀牽動督導歷程的引子

壹、文化適應牽動督導關係

組織文化的體現會讓實務工作者的工作環境中產生不同的氛圍與感受，從格格不入到找到適應的方式，甚至在合理任性的範圍內，創造出自己喜歡的工作文化，內外整合的狀態下發展符合自己風格的督導關係，組織文化與自我風格間可以有討價還價的空間，但仍是有所限制。

來到兒少之家工作之前，我曾經在 3 個機構任職過，一是身心障礙協會任職兩年半、二是兒童基金會任職九年、三是在身心障礙基金會從事半年的職代工作，發現不同機構有各自的組織文化，其中任職最久的兒童基金會對我影響最深。

組織文化是指組織成員所共享的假設、價值觀、信念和意義體系，使組織不同於其他組織（Levin, 2000）。在三個機構中深刻體會，不同專業領域中有各自的專業知識，前輩的工作信念與態度影響著後進，形成一股組織風氣，身在其中會感受到不同的組織文化氛圍。

94 年全國開始執行高風險服務方案，在兒童基金會大量招募新血的時期進入該基金會工作，在基金會中學習到紮實的實務專業，享受與同仁一起朝著同一目標前進的革命情感，同儕間相互合作、彼此信任、工作氣氛佳，主管挺員工、照顧員工，機構制度的完整使我覺得在此工作環境有安全感，讓我可以把焦點放在工作上，組織文化重視每一位員工的價值，並給予尊重，福利與薪資制度算是合理，這是一個很棒的工作經驗。

來到兒少之家，這是政府公辦民營採購案，由兒少基金會承辦，兒少基金會的組織文化與自己過去經驗的有些不同，感受到組織中有許多次團體，同事間的互動不如過去經驗般熱絡，組織較少有上下雙向的溝通管道，讓我有些不習慣，自己新人的角色正讓我有所顧忌而不敢有話直說，由於組織制度尚未建立完整，許多決策是以最高主管為核心。身為新人又是中階主管角色的我有些無所適從，更覺得適應

不良，進行決策時，常擔心自己的作法是否符合組織期待，因此常是戰戰兢兢的姿態。為能更融入組織文化，我開始去追朔組織的歷史，了解機構過去的故事，更認真去認識每一個人，很感謝阿倫學長與韻璇前輩不厭其煩地敘說著基金會過去的故事給我聽，讓我逐漸明白基金會文化。

4年過去，當我逐漸認同自己成為兒少基金會一份子時，有時仍感覺到自己的價值似乎與組織文化有些衝突與矛盾，儘管尚未找到一個平衡點，我開始思考著，在一個組織認同矛盾的狀態下，如何與組織共處，我試著創造許多不一樣的氛圍在工作環境中，身體力行自己喜歡的文化元素在其中，尊重差異、信任夥伴、包容犯錯、不一味咎責、勇敢表達意見、溫暖、有付出有報酬、主管挺員工、任何一線工作人員犯錯主管責無旁貸。這些元素也許基金會也有，只是我年資尚淺，沒有經歷過，當我這麼做時，基金會可以給予我彈性與包容，這讓我感到訝異，也看到許多可能性，我發現基金會有我所不了解的一面，自己處於一個搖擺於組織認同的狀態下時，仍然是可以工作的，因此我多了一份堅定，脈絡化地看待組織文化，並釐清自己的矛盾，我決定找到平衡點讓自己穩定。

漸漸的，穩定適應組織文化的我，開始在工作環境中創造出與自己性格相符的文化環境，我與同事間的關係從有所顧忌到堅定，堅定地展現自己的熱情與尊重，更建構出我所期待的督導關係與工作環境，存在著信任與安全的元素，讓工作同仁們能安心地在工作崗位上努力工作。

貳、在權力河流裡，逐漸承認我的政治姿態

我討厭權力，因為我覺得權力讓人聯想到權謀、算計、城府深，在我過去的印象中，它是個負向名詞，我更討厭政治，因為我從電視媒體上常看到政治的醜陋，讓我覺得政治很黑暗。這是從自己有限視角下直接對權力的詮釋。經歷權力與政治多次的洗禮，逐漸展現自己的政治姿態，理解它只是工具，並非原罪，它其實也可以讓一切美好，因此不再抗拒。

督導的角色中被賦予管理的職務，需要與內部或外部的人互動與協商，各種互動下產生權力與政治角力，當心裡帶著對權力與政治的負向標籤與它們互動，讓我渾身不自在，在過去的人生中，我把自己定義為溫和的人，認為權力與政治離我很遠，然而進入督導角色後，不論是進行督導或是對上層主管、對外部網絡協商的過程，我常常得使用權力、運用政治，從抗拒到勉強接受，最後認命這是督導角色不可避免的重要課題，我開始試著放下成見與權力、政治打交道。

我逐漸變得深思熟慮，時刻提醒自己要謀定而後動，我知道因為我的主管角色有獎勵權、強制權、合法權，小心翼翼使用這些權力，每一次進入權力角力後，便自我檢討一番，勉勵自己下次要做得更好，事實上，我總覺得行使這些權力會讓社工或生輔感到壓迫、拉開我們的距離，如此的距離讓我有些孤單。

我不喜歡被標籤為一個會使用權力或運用政治的人，但我還是得跟權力政治打交道，仔細想想一直處於反感狀態其實很不健康，而且我漸漸發現它們是可以帶來好的影響，我開始放下成見好好的觀察它們、認識它們，更驚喜的是我逐漸摸到參照權及專家權，當我體認到使用權力可以保護到我想保護的人、做我想做的事時，我開始不再對它們反感，並承認它們已成為我督導過程的一部分，在權力的河流中，我逐漸展現自己的政治姿態並有所做為。我覺得我進化了！

參、願意付出時間才能獲得相對報酬

安置機構督導是個 on call 的工作，讓第一線工作人員隨時找得到督導，他們比較有安全感。在安置服務這工作領域，機構內 24 小時都有個案，隨時都有可能發生突發事件，當現場的第一線工作人員無法做決定或是發生危機事件時，身為督導的我得及時介入指揮，為了工作需要，工作同仁可在 line 群組中進行訊息交流以利順利處理個案問題，因此，我的手機從不關機，也一直放在身邊。

督導在工作團隊群組中，扮演督導團隊訊息溝通的角色，尊重第一線工作者彼此的互動交流，不會有太多指導的內容在其中，當發現大家在群組溝通出現問題時，會個別或公開與大家進行討論，以讓群組能發揮它的功能。我時常留意群組訊

息，以了解現場狀況，現場工作人員偶爾也會放個案們有趣的事情或是令人振奮的進步表現在群組中，因此群組訊息的鈴聲並不一定是壞事，聽到訊息鈴聲響並不會覺得是壓力。

漸漸的，工作團隊默契越來越好，大家知道什麼訊息要放在群組中，什麼事情可跟大家分享，雖然下班可能還需要回應訊息，但其實大部分都是短時間可處理完成，並不影響自己的生活，即時掌握大家的狀況讓我比較放心，而團隊知道我會留意訊息，隨時可聯繫上我，具可近性，工作團隊們也比較安心。

這是我過去沒有的工作型態，下班還得工作，曾經想過，如此是否讓自己沒有生活品質，但其實剛接任這份督導工作時，自己剛開始念研究所，需要請假修課、課後又有報告，每天下班回家先處理完小孩的事，接著寫報告看書到半夜，根本就沒有生活品質可言，所以也就不去認真思考 24 小時 on call 對自己生活品質的影響了。

久而久之，我已習慣下班時間工作人員突然 line 我的狀態，即便是小事，我發現及時處理反而可避免事後還要花更多時間處理，工作人員們其實很貼心，開頭第一句，總是說，“姊，不好意思！”，因此如此的互動模式並不會讓我覺得不舒服或困擾，對於自己下班後的生活影響不大。

多付出時間去處理團隊問題，即時了解現場狀況，讓我對於機構中的個案與團體動力更有脈絡性的理解，得以即時回應同仁們的需要，也更掌握機構整體運作與個案狀態，而且可以讓一線工作同仁們能在需要時得到督導的協助，更安心地在現場工作，要創造工作環境中的這份安心與安全感，是需要有所付出的，目前我的付出是有回饋的。

肆、友誼關係與督導關係間畢竟有所限制，看清事實並與現實妥協

我與工作同仁之間，畢竟有階層關係，為能善盡職務本分，我選擇保持距離，不當朋友。能在工作中擁有一群可以一起打拼的工作夥伴，下班後又可以成為談心

的朋友，這是我喜歡也曾經擁有過的經驗，來到目前的工作環境，我無法得到這份經驗，主要是我沒有把握自己在督導關係中若產生雙重關係，我是否可以掌握得宜，畢竟過去我曾有一段失敗的經驗（我的督導是我同學，有些部分我不敢直言，擔心破壞友誼，或怕傷害同學），因此我剛到兒少之家工作時，我選擇與工作同仁保持距離，我認為如此才能確實執行我的督導角色，避免關係混淆，產生角色衝突。

我剛進入安置領域及擔任督導工作時，一心只想著把工作做好，為了避免過去雙重關係產生的負向結果重蹈覆轍，我與工作同仁保持工具性的工作關係，又因為自己得兼顧課業及家庭的因素，與工作同仁間很少有非正式的聚會時光，久而久之，同仁覺得我是個工作狂，覺得同仁間沒有非正式的聚會，很工作取向，彼此間的交流很工作化，這樣的工作氣氛其實讓人覺得很乏味，沒有調劑。直到某位工作同仁提醒我如此刻意保持距離其實讓大家不好受，他們也想與我親近，我開始做一些調整，但仍保持安全距離。

在工作同仁們互動中的督導關係，包括正向鼓舞，也需要嚴厲指正或面質，擔心自己因為關係混淆，發生心軟於害怕同仁受挫而耽誤工作的狀態，我選擇不當朋友，因為自己是個重視朋友的人，朋友關係會使得督導互動更複雜，是我目前無法克服的議題，因此盡量讓工作關係單純化，我選擇與同仁間保持良好的工作及督導關係，但未進入到朋友關係的狀態。這份界線在我的堅持下越來越鮮明，漸漸的，與工作同仁們建立默契與共識，彼此找到平衡點。而我也不再糾結於這份督導關係無法昇華為友誼的事實，有取也要有捨，坦然與現實妥協。

伍、透過教與分享，協助工作同仁成長，滿足教育者的成就感

督導任務中，最讓我覺得有所成就的部分是可以成為一個教育者，傳授自己的實務經驗智慧及知識技能給後輩，看到他們因為自己的教導有所成長，感到相當有成就感。

我曾是一位在一線打仗的社工，成為督導後直接面對個案的機會少很多，身為一線社工及生輔員的督導者，身負教育的責任，這是我喜歡執行的督導任務，教育的過程，讓自己可以整理過去的直接服務經驗加上理論的整合，再教育給工作人員，面對工作人員的提問一一回應，每一次的教育及回應都會讓我成長，當受督者回饋我，我指導或教育的方式讓他們在處理個案有所突破或進展，我對他產生影響性，讓我感到開心！

這是一個相輔相成的過程，然而我並非填鴨式地教導，而是引導受督者去思考，並進入討論階段，激盪其想法，我常對工作同仁說，「我過去處理個案的方法可行，可以提供你參考，但是你不是我，有自己的工作風格，聽完我的建議後，要去思考如何用自己的方式去執行」，如此一再鼓勵受督者發展出自己的工作模式。

站在一個教育者的位子勢必有權力才能執行，我有合法權，然而更期待自己能發展出專家權及參照權的權力。一次又一次的練習指導新人，重新整理及反思自己過去的實務經驗與新人分享，如此成就了我，即便有人常說世代有代溝，但因為機構生輔員有一定流動率需要補充新血，我常面對剛從學校畢業的新人，他們的熱情與挑戰精神更激勵我不斷前進的動力，逼得自己不能只是同一套打天下，而是要日新月異、跟上時代，不斷接受挑戰、不斷進化，讓自己的成功經驗及成就感步步推疊，遇到挫折重新檢討後再出發，這算是一種不甘於原地踏步、不喜歡安於舒適圈的好戰性格，我上輩子應該是個喜歡打仗的人吧！

小時候曾將老師當作自己的志願，而督導角色其實也算是老師或師父的角色，努力做到適性而教，尊重每一位受督者的差異性及特殊性，在督導的教育軌道中自由發揮，教與學之間不斷產生火花，共同創造意義與成果，算是小小滿足當老師般的成就感。

陸、成為工作同仁的使能者，而非只是一個監督他們的管理者

在一線工作同仁遇到困難時，會直接跟我討論，我分享過去實務經驗，並帶著同仁去重新整理他的工作困境，給予建議並鼓勵其思考如何用自己可以執行的方法

去解決，看著他們迎刃而解的表情，我感到開心、覺得有成就感，我認為我是個受督者有幫助的督導者。

我必須呈報上級主管工作同仁們的工作狀態及績效，或維持服務品質，因此我必須要求工作同仁定期繳交報告、檢核其工作內容，這樣的過程，是以員工不會主動積極為出發點去監督或控管服務，的確有可能在過程中發現同仁有怠惰或效能不彰的狀況，及時提醒或協助，以避免問題擴大，此時，我是個對員工的工作上下打量、打分數的主管。

當我行使教育與支持任務時，我與工作同仁更靠近，但當我扮演監督的行政角色時，我們間的距離便拉開了，我變成給壓力的人，任務所需，我得盡力扮演好這兩種角色。

使能者讓我比較貼近助人者的角色，這是自己喜歡的角色，在這角色中自己比較自在、沒有壓力。我看到工作同仁在我的教育與督導之下，在工作表現或壓力調適能有更上一層的進步，讓我很振奮，也為他感到開心！即便他擁有更好的能力，決定到其他機構挑戰更有難度的工作，我也會為他感到開心驕傲！這是一種師父看到徒弟出師的喜悅，我喜歡當師父的感覺！

柒、接納多元聲音，坦然面對彼此價值觀的差異

個人生命實踐過程，總是帶著個人價值觀，在助人工作中即使有專業知識作為基準，仍會受到價值觀影響，安置機構是一群照顧一群孩子，父母照顧一個孩子都可能出現歧異，更何況是一個組合式的替代父母在照顧及管教這群少年們，提供服務處遇的過程也會出現不同意見，身為督導的我正參與其中。

過去我總覺得我是個和氣、不會吵架的人，但遇到敵手，為了表達我的想法，澄清對方的誤解，我的聲量越來越大，面對一線工作同仁一再逃避，我直接面質，外人看起來，我們就像在吵架，吵完後，我總會反省，我怎麼產生情緒，我也在想，我到底要用什麼方式才能讓對方理解。

幾次的交戰，我讓對方陷入沉默，讓對方生氣，讓對方哭泣，像是一個主管在欺負人一般，但其實對方也不太客氣的回應，才會讓我減少委婉的語言，轉而直接表達，直接有時會傷人，不直接又怕對方無法理解，但我不放棄任何的溝通，因為我想創建各種開放溝通的平台，讓大家敢跟我對話，即使是跟我吵架也可以，因為我認為吵架也是一種彼此站在不同價值觀的基石上辯證的過程，我不會什麼都對，我也想聽聽別人的觀點、不一樣的聲音。

曾在幾次的激烈對話中，我聽到對方說，「我知道你尊重我，但是……」，這讓我知道我倆的互動關係中，我對於對方表達的尊重她有感受到，尊重差異是我認為做人的基本原則，然而也讓我看到更多可能性，她知道我尊重她而盡情講述著自己的想法，同時促動我更多的思考觸角，我會去想她怎麼會這麼思考，我的表達透過語言傳達出去後，對方接收到的跟我不一致時是因為什麼脈絡呢？

努力發展安全的工作環境，鼓勵工作同仁從錯誤與脆弱中成長，而不是死板地要求紀律。我與同仁間的溝通建立在尊重與接納的基礎上，因此我可以聽到多元的聲音，並與同仁產生不同形式的對話，彼此價值觀差異而產生的火花，讓我看到超乎自己或對方原本的認知，辯證的過程激發更多潛意識的觀點，吵架傷神又燒腦，但可能會出現意想不到的成果。

捌、將壓力化為改進的動力，夾縫中尋找改善契機

剛到兒少之家任職的前半年，工作人員陸續離職，他們離職的理由有身體不好、無法適應機構環境或自覺無法勝任目前工作環境，當時我完全無法反駁這些理由，只能尊重每一位工作人員的決定讓他們離開，一度人力不足，苦撐著的工作人員撐得相當疲累，自己也幾度到一線補充人力，代理生輔的工作。面對一線工作人員的耗竭或崩熬，我總是感到愧疚。

個案狀況並不會因為人力不足而減少，公辦民營安置機構有收容緊急個案的責任，新案持續進來，我與工作同仁持續苦撐了一段時間，曾有工作同仁身心狀態扛不住，上班上到心臟病發作、原本強壯的身體卻感冒一直好不了、持續處於睡眠不

足的狀態，工作人員除了上班外幾乎沒什麼休閒娛樂，下班了只想休息，根本沒有時間去聯繫同事情誼，活像個上班機器。

兒少之家因為緊安中心的定位，常在對個案訊息一無所知時就得第一時間去處理個案問題，個案問題日漸多元，考驗每一位工作同仁的能力與耐力，每次看到社工或生輔疲憊的身軀，心裡總覺得難受，但礙於安置機構環境及制度的限制，人力配置上難以補充到位，工作人員累到一個程度就會主動跟我約個督，跟我提離職，我無法反駁他的理由，只能送他離開。

如此的人力流失，我的看法是很難以改變的，因為安置系統中的勞動環境實在太艱困，個案越來越難搞，工作環境並沒有比其他工作領域優渥，一開始帶著滿腔熱血進來的工作同仁，終究會被殘酷的現實消磨殆盡，曾經為了這種景象難過許久，常常感到愧疚，愧疚久了覺得這樣下去也不是辦法，因此我開始立下幾個階段性任務。

第一年，在環境改不了時期，我能做的是成全他們的離職，好聚好散。第二年，我試著讓他們在工作過程中有更多收穫及實務經驗整理，延長工作壽命，帶著收穫離開。第三年，市府提供較優勢的薪資條件及人力補助，我順勢進行機構制度方面的建議，期待改善一線夥伴的工作環境，並主動與工作團隊每個人有更緊密的互動，隨時了解每個人的狀態與需求，及時協助，讓工作團隊可以在工作上獲得成就，且能有持續工作下去的動力。

眼前安置環境依舊艱困，許多制度的改善也非一蹴可及，我的計畫不求工作人員能長長久久在此，而是期待延長工作年資，真的狀態不佳，還是會送他們離開，難以適應並不需要勉強，有更好的選擇就給予祝福，只求他們在兒少之家任職的時候，能充分發揮自己的工作能量，勝任這份助人角色。

面對層層關卡，一路過關斬將，有成功經驗也有失敗經驗，面對夥伴的耗竭或崩熬，產生愧疚感，消化完負向情緒後，努力將種種壓力轉化為改進的動力，我知道我無法立即改善，因此設定階段性目標，擬訂計畫及路徑，朝著希望前進！

玖、追求專業服務責信與員工個人發展之間的蹺蹺板，力求平衡

安置機構督導必須以個案利益為優先考量，確保社工或生輔員能提供良好的服務品質給個案，因此我時刻鞭策著社工及生輔要能發揮效能去提供服務，為了達到此目標，我努力在督導過程讓自己發揮行政、教育、支持、協調的功能，4年磨練下來，我已能將受督者訓練到一定的程度，但我遇到另一個瓶頸。

當受督者因身心過度勞累而無法再持續這份工作，或是他告訴我他想要到其他工作場域去工作學習更多的社工實務，抑或他告訴我去另一個工作場域可以讓他有更好的薪資福利，種種原因會讓他們工作的更愉快、讓他們身心可負荷、讓他們得到較好的報酬，對此我通常選擇給予祝福，畢竟我不能阻礙別人的發展或去阻止他做出對自己較有利的選擇。

安置服務中的個案是一群關係建立困難、內心不安定的孩子，許多專家學者告訴我，他們需要穩定的照顧者去照顧他們，如此可提升個案對照顧環境的安全感，這個前提是機構中的社工及生輔員人力是穩定的，但工作人員穩定這目標不是我所能達成的，且站在一個員工發展的立場，如果他能找到符合自己身心負荷的工作，找到一個有更好的福利待遇，找到一個員工訓練更為健全的組織，成為一個身心平衡的助人者，我也為他們感到開心。

每一次送一個工作人員離開機構，我除了送一張卡片及一個保溫瓶當作離職禮物外，我還是會自我檢討，我這個督導還有哪些事沒有做好，我有虧欠他什麼嗎？大部分我的權限可做到的我都做了，做不到的就繼續改善。若說要朝向回應離職原因來進行改善，我也只能在我的權限下調整成較合適的人力配置，或是持續向組織倡導合理工時、福利照顧及更優渥的薪資等，但安置服務系統環境如此艱困，這些改變都不容易。

在艱困環境下安置服務系統仍需要運作，機構中的生輔員與社工們的仍必須堅守崗位去提供個案服務，我得善盡督導之責要求他們必須達到基本的服務品質。但若是要求他們必須付出上班之外的時間去為基金會付出更多，這點我會陷入天人交

戰，因為我認為基金會在無法提供相對照顧的前提下，如此的要求是強人所難，對員工是不公平的，我過不了自己公平正義原則那關。

當我努力成為一個有效能的督導者，面對受督者的離開，除了離別的難過情緒外，也會想著我這麼賣力去督導一個待不到三年的受督者，值得嗎？我的答案是值得的，如果他們因為我的督導對他的專業能力有所幫助，在助人工作其他領域發揮，也是一件美好的事情。我的貢獻不僅限於我所任職的機構中，藉由我指導過的受督者可延伸到其他助人領域，這麼想著心裡會感到安慰些。

處理完員工離職這件事，回頭面對個案我還是感到無奈，我的角色無法創造穩定照顧者的環境來照顧他們，因此我轉而讓新人加快腳步達到一定的專業水準，照顧這些生命歷程漂泊的孩子們，並維持一定的專業服務品質，這是在現實困境中所能做到的事情。不陷入無奈地感嘆中，而是設定希望與目標繼續前進，在專業服務與員工發展的翹翹板中力求平衡！

拾、我一個人做不了所有的事，我得找資源，拓展人力資本

珍惜每一個相遇，因為我覺得這是緣分，不小看每一個火花，因為它可能是激盪出更多能量，一個人勇往直前很帥，但也很孤單，甚至力量太小，不足以面對眼前的難題，因此，我得去找幫手，找資源。幫手或資源不會從天上掉下來，而是自己經年累月的人脈資本，我的努力被看見，結識到志同道合的助人者，有時候會發現，這些助人者不是為了錢，而是真心想幫忙，他們覺得這個忙值得幫，講白一點就是會看我的面子、買我的單。

因為生輔員工作條件及薪資相對較弱勢，因此有經驗的工作人員通常不會考慮，但新的工作團隊需要專業的協助，曾找研究所同學淑蘭來兼職一年，又找待業中前同事佳蕙進來支援兩個月，他們兩位都是實務經驗豐富又熱血的實務工作者，在安置生輔部中扮演現場教練的角色指導年資尚淺的生輔們，工作團隊戰力更上一層。

剛來到安置機構工作，我不懂安置服務細節，除了看資料，也積極去問其他同事機構安置服務的脈絡與執行方式，感謝韻璇跟銘倫耐著性子一直接受我的提問，安排在職訓練講師時，感謝過去實務工作中合作過的小孟老師、蔡老師、陳醫師、壽老師，當處理個案與到瓶頸時，感謝徐老師、卓老師、牟老師大力幫忙，諮商資源缺乏時，蔡諮商師、壽老師、卓老師、許學姊、林同學、王諮商師義無反顧投入機構諮商行列，來到這裡結識的還有朝陽科大陳老師、東海大學白老師、彭保護官等，這些人對我而言是重要人力資源網絡，讓我很快能與其溝通並進行專業討論，一起為社會工作做出貢獻。

外部網絡的公部門部分，感謝遇到蔡學姊、黃同學、王同學、洪前同事及其他過去合作過的家防中心夥伴，有過去的合作基礎，讓我們有基本的信任去共同為個案努力，還好自己過去鮮少與人結怨，大家能夠繼續合作愉快！

我一個人力量微小，但若結合大家的力量將集結成為更大的能量去服務這群需要被幫助的孩子們，在助人的旅程中，能遇到一群志同道合的助人友伴是一件幸運的事，這讓我覺得不孤單，充滿能量！

拾壹、念研究所讓我有在督導職務中有學以致用的機會

邊念書邊工作是一件相當累的事情，但我常想，如果我沒有邊唸書充實自己，為自己工作疑問找到解惑的管道，或是邊請假回到學校修課讓自己喘息一下，恐怕我很難堅持下去這份督導工作。

專心是從小到大被教育一件重要的學習元素，但踏入這份不容易的安置機構督導工作開始，太多排山倒海的壓力讓我喘不過氣，因此我需要分心一下做點別的事，但分心過程其實是為了補充能量，面對下一階段的專心。

在研究所中，我被歸類為在職進修的學生，一下課就回去上班，下班後又要寫報告，在 104 年 7 月前準備三年一度的安置機構評鑑時，常常很晚下班，更讓我累到趴在桌上哭，哭完了繼續工作，這到底是自虐還是上進，我很難分辨！

念研究所讓我重新回到一個密集學習知識的狀態，比起大學時期，畢竟有了工作經驗，我的眼光更為開闊，學用之間更多交流與互動，知識對我的實務影響很直接且即時，因此腦袋常停不下來地一直轉，而且有個強烈動機驅使我實踐知識，實踐後一再檢討，修正後產出另一個計畫，再繼續行動，這是戴明循環圈的 PDCA 的操作模式。

以往日子過了就化為回憶，再度進修的過程讓我反思反身功能更為強烈，腦袋瓜變得好忙，有時卡住了，靜下來思考一下，或是找人說一說、討論整合一番，試著用不同角度去分析解構，再重新組合，與其說忙碌成為我的日常節奏，倒不如說我的思考及工作速度變快了。

邊工作邊讀書還能有機會拿工作的事情跟學校教授請益，免費諮詢，也算是福利，整體而言，我認為這個經驗對自己而言是加乘作用。

拾貳、堅持當一位稱職督導的信念

我當督導的中心思想，維護案主最佳利益外，我想讓第一線工作人員得到好的督導，成為他們的後盾，讓他們感受到督導一直在支持著他們，如此他們才能有能量去應對層層挑戰。

這要怎麼辦到呢？我關心著社工跟生輔的工作狀況與個人狀態，主管要求工作人員在工作表現上展現效率及效能是理所當然，然而當工作人員表現不佳時，我不會先責怪或是謾罵，而是去了解他的困難是什麼？帶著他去思考自己與困境的關係，甚至具體教他們怎麼做可以更好，如此的互動，可降低工作同仁對我主管身分的壓力，消除他們的緊張，我想傳授給他們的知識或技術才傳送得過去。

我想營造團隊和諧的氛圍，從身體力行開始，噓寒問暖不可少，我想讓他們覺得我是個有肩膀的督導，即便他們做錯事，他們不害怕讓我知道，因為相信我不會無理的責備或放棄他們，並且不會讓任何一個人當失誤事件的代罪羔羊。在我心有餘力時，關注著大家的喜怒哀樂，即便互動的場域侷限在辦公室，我也會偷時間跟

大家聊聊天。當工作團隊優異表現被關注時，我會把整體好表現的榮耀歸功於大家，更彰顯每一個螺絲釘的重要性。

後盾的中文解釋是背後的支援或依賴的力量、英文解釋是 a prop、a supporter、backing，我希望自己可以成為工作同仁的後盾，讓他們感覺到我就在後面，我支持著他們，他們並不是孤軍奮戰。面對難搞的個案是如此，面對外部的壓力也是如此，我會保護我的工作同仁不被欺負，若被欺負了，要幫他出口氣，一起罵一罵對方也好，這麼做也許沒有實質效益，但至少讓工作同仁知道我在乎他的情緒。當團隊士氣低落時，也扮演啦啦隊為大家加油，勉勵大家不要氣餒、再接再厲！

支持不代表完全認同工作團隊的每一個行為，當團隊或個人方向偏頗時，我會勇敢指正，指正過程可接受辯證，或進行討論，我喜歡放低姿態與工作同仁對話，因為我總覺得我不可能想出最好的答案，當我的答案受到質疑表示它一定有不足之處，就如徐明心（2005）所指出受督者有知道、學習、選擇和說出不同意見的權利。我不當個高高在上的主管，我是個凡人，且以人道的態度盡本分：堅守社會工作原則，在以案主利益為高前提的考量下，兼顧社會工作人員的需求與感受。

拾參、常常問自己堅持從事社會工作的初衷？反求諸己！

從大學畢業以來，一直從事社會工作，沒有離開過社工領域，目前安置機構督導是我最高的職務，工作上難免卡關或遇到瓶頸，曾轉換工作，換來換去還是個社工，沒想過離開社會工作領域。從事社工的職涯過程中，師長、同學、主管說我適合當社工，說我做得很好，進階到督導角色，兒少之家生輔、社工、主任、基金會執行長以及過去的督導、學校老師給予我肯定，讓我更加有信心，覺得自己有把這件事做好的能力，能把自己喜歡的社會工作中的不同角色做到受人肯定的程度著實讓我好開心！

這讓我覺得自己是一個對社會有貢獻的人，助人者的價值在於能發揮助人能量，幫助到需要幫助的人，目前我做到了，而我也期待能做得更好，發揮更多影響力與志同道合的其他助人者繼續為社會工作努力！

一份工作堅持 17 年，各種風雨來臨時，我秉持相信社會有公平正義，人有改變的潛能，勇敢面對一切變動，知道自己不是神、保持謙卑姿態，就這麼充滿希望的堅持著，漸漸的，我發現我愛上社會工作，因為這份愛的力量，讓我發自內心願意付出，我在乎社會工作，樂於與它成為生命共同體，成為社會工作的一顆螺絲釘，因此關注著社會及周遭的一切，我想讓社會更好，想讓自己變得更強去守護社會！

對於社會工作的愛與熱情，讓我堅持至今，堅定的努力走過各種荊棘道路，幾度質疑自己否能當個好社工或是好督導，或是想讓自己更好而產生自我懷疑，進入反思反身狀態並一再修正後，轉化蛻變成為更有能量的助人者，回首一切，這是個很棒的生命經驗，期待自己有更棒的下一個 17 年！

拾肆、工作之外，努力扮演家庭中的多種角色

除了督導這是職業角色外，回到家庭中，我有媽媽、太太、媳婦、女兒、大姊等角色，珍惜每個角色的緣分，我知道我的時間與能力有限，因此會自我要求每一個角色中的效率與效能，偶爾必須一心多用，不要求做到 100 分，只求 80 分就好。

提到媽媽這個角色，我是一個孩子的媽，剛進入兒少之家工作時，兒子 3 歲，因為要了解安置服務中生輔的值班狀態，在機構值夜班，第一次沒回家陪兒子，心裡有些不習慣，但告訴自己這是一個媽媽的過渡期。之後的日常，即便忙碌，我仍每天早上送兒子到保母家（幼兒園、小學），幫兒子洗澡、洗衣，做家事等，跟先生輪流說睡前故事給兒子聽。過去的工作經驗看過太多支離破碎的家庭故事，因此隨時提醒自己陪伴孩子的重要性。有一次自己在書桌前埋頭整理研究所報告時，兒子突然一臉愁容地問我「媽咪，我也要寫完論文才能幼稚園畢業嗎？」，當下忍不住大笑，兒子時不時出現這種無里頭的反應對我而言，是相當重要的生活調劑！

另外，太太及媳婦這個角色，好在我婆家不是個相當傳統觀念的家庭，自己跟先生獨自在中部工作，婆家在南部，每月除了固定的聚會相處時間外，其他都是各

自過著自己的生活。每天下班回家跟先生共同分擔照顧兒子的責任，他負責接孩子回家及處理晚餐部分，夫妻間分享自己的心情，若是自己假日需要到公司上班，先生會帶著兒子到公司附近餐廳與自己共進午餐，增加全家人相處的時間。

由於公婆自己住在鄉下，每月固定時間回南部陪伴兩老，讓兒子有時間跟阿公、阿嬤互動，各種傳統節日回去拜拜，公婆生病時，到醫院探視，兩老過世時的傳統喪事全程參與，特別是自己先生是長子，我是長媳，兒子是長孫，遵循傳統習俗一定要參與。由於公婆對媳婦的要求不高，我不太會煮飯，所以每次回婆家就認真拖地、打掃環境，他們覺得這樣就可以了，婆婆有情緒方面的疾病，因自己過去的工作經驗，對疾病有一定的了解，並不會害怕，親身示範給兒子看如何跟阿嬤相處，祖孫間的互動相當平凡自然，兒子並沒有覺得阿嬤有什麼不一樣，公公 104 年過世，婆婆 108 年過世，自 100 年以來，我的婆媳關係在今年畫下休止符，仔細回想沒有遇到婆媳問題，感謝老天爺對我很好。

至於女兒及大姊的角色，隨時用 line 關心著父母的身體及生活，回南部時會找時間帶兒子去娛樂外公外婆，參加家庭慶生、父親節聚會、母親節聚會等，與弟弟妹妹 4 人共組群組，分享生活大小事，共同討論父母狀況，常分享兒子有趣的照片及事績娛樂大家。

綜合而論，自己除了工作之外，以家庭的角色為重，每一個角色可分配的時間不一定成比例，但都會盡所能去扮演，當工作與家庭角色衝突時，自己會去調整與取捨，排好優先順序，例如：婆婆過世，需要請一週的假，先暫時請假南下處理，中間找時間進公司處理事情後再回去處理喪事，隨時用電話或 line 處理事情，最後順利結束，兩邊都能兼顧。

一個人難免在扮演各種角色時遭遇角色衝突，此時必須取捨，曾經陷入選擇困難，但我會告訴自己，我不能貪心地什麼都要，有些部分勢必要犧牲，有些期待得先延後或放下，用有限的時間與能力去做自己可以做到的事情，自我對話及分析整理後，自己會比較冷靜面對，不陷入非理性的情緒中，繼續過日子。

第五章 研究發現與討論

第一節 研究結論

壹、從生態觀點探究督導角色的調和過程

依據生態觀點，主張人和其所在的環境形成一種相互依存的關係，人和環境之間的交換是互惠性的，經年累月的相互影響，並非個人的特質因素所致的結果，相當符合社工專業的「人在情境中」典範（Gitterman&Germain，2008）。我在執行督導職務角色時，不斷與棲息環境產生交互作用，一切的人事物不斷影響著我，並促成我的專業成長，以下針對 Greene（2008）所歸納出的生態觀點核心面向來說明自己的轉化過程：

一、生命歷程的碰撞

進入兒少之家擔任督導角色時，我已從事社會工作 13 年，已結婚生子，在社會的視角算是職業婦女的二度就業，從業過程需要兼顧工作與家庭，而兒少之家是一個由民間基金會承辦公部門業務的安置機構，已營運 10 年，在我進入職場時，負責營運責任最多的資深督導留職停薪，因此需要一位有經驗的人來承接其工作角色，一個空降的督導進入一個已形成的團隊，延續公辦民營兒少之家的營運。轉化歷程從摸索、衝突、重整、調和到成熟歷經 4 年的期程，每一年產生的環境變化與經驗事件歷程，我不斷與它們調和，以達到個人適應並得以順利執行社工督導角色。

二、人際關聯的變化

從過去的正向的經驗，我擁有與他人連結及建立關係的能力，然而在新的工作環境中，我的辦公室與一線工作人員的場域有所區隔，我的管理角色也與同事的工作任務有些不同，因此溝通互動的角色難以平行，我無法直接複製過去的經驗，經過不斷磨合與事件經驗，開始在工作環境中加入照顧、關懷的元素，開會時請大家吃東西、年節時送個小禮物或寫張小卡片、天氣冷時買暖暖包給同事、關心身心狀

態不好的同事並及時回應同事的需求，建構溫暖、有人情味的督導關係及同事情誼，產生更多互惠性的互動。

三、督導角色勝任能力

我與環境之間發生一連串的成功交流經驗，面對人事變動、危機事件、制度轉變、個案處理難題，歷經滾動式的修正改善，應對及處理能力逐漸完善，建立友善的同事情誼及正向的督導關係及掌握工作環境狀態，相信自己的判斷、有自信的作出決定，並為決定負責到底，且有能力去動員資源及得到支持，因此可以有效的掌控環境，產生自我效能感，並透過同事及師長的正向回饋，認定自己對督導角色的勝任能力。

四、角色任務的回饋

督導角色表現是一種社會中的互惠性期待的結果，來到一個兒少之家，主管期待我扮演好督導角色、帶領團隊、發揮兒少之家專業服務效能，我透過感受、情感、知覺和信念來表現督導角色，獲得別人的正向回饋，產生有能感與價值感，督導角色是自己內在歷程和參與社會的橋樑，透過這個角色，看到自己在社會工作中的貢獻性。

五、所在位置與棲息地的影響

棲息地包括我在工作場域文化脈絡中的物理及社會情境，位置則是所在的立即環境或社區中擁有的成員。我所在的微視及中介系統中包括家庭家人、工作場所及同事、同儕朋友、同學，外在系統包括市政府、基金會總會、法院、醫院、資源捐助者、網絡合作學校、其他社福機構、警察、諮商師、親戚、家人的朋友，鉅視系統包括意識形態、政策、法律、法治系統、教育系統、勞政系統、社福系統、警政系統、習俗、文化、次文化、社會階級。圖 1 可看出自己所在棲息地周圍的微視系統、中介系統、外在系統及鉅視系統部分，自己不斷與各系統環境進行交流與調和，行動中的感知、情緒、想法、信念受到各個系統的影響。

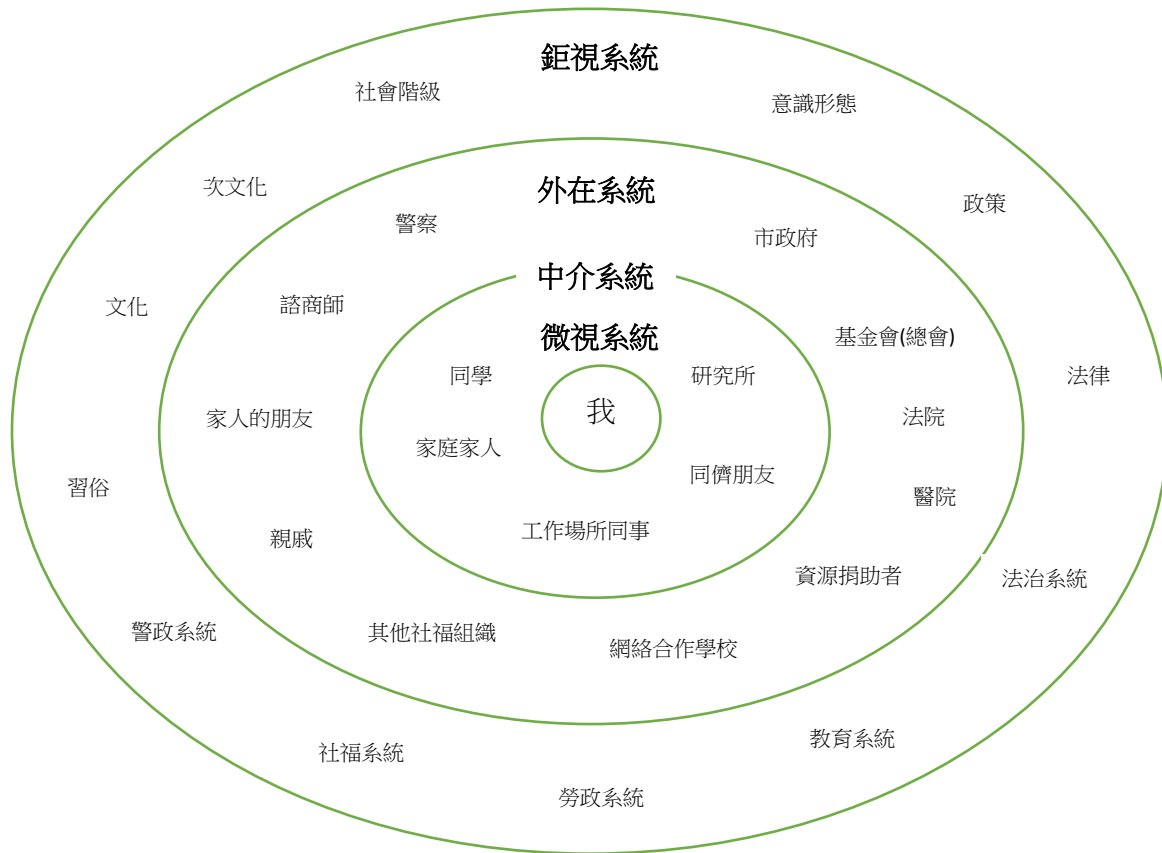


圖 5-1 研究者所互動交流之生態系統圖

六、適應力透過不斷調和產生

身處兒少之家的工作環境中，我與環境間主動交流及相互反應，兒少之家緊急安置及保密性的專業服務任務，讓我必須加快處理個案的速度，及周詳的考慮保護性個案的各種策略及重點。努力調整不同頻率，與不同背景的同事順暢溝通協調，因為兒少之家屬於 24 小時都有個案及工作人員的狀態，下班時間也可能需要處理公務。工作內容比起過往更為繁雜且需要更多時間處理，自己的工作內容會影響後端的服務輸送，但畢竟時間有限，因此除了加快處理速度外，還需要排列出優先順序，時刻盤點工作清單，以免疏漏。下班及假日，轉換模式，回到家庭生活，面對不斷變動的工作與生活，隨時調整與應變，達到最佳的調和度，與環境得以順暢交流，並適應亂中有序的生活步調。

貳、督導角色的轉銜歷程

依循時間的推演，所處環境的生態變化，我與棲息環境間產生化學變化，以及所過程中自身能量的展現，督導歷程中經歷摸索、衝突、重整、調和到成熟的歷程(圖 2)，每一個階段分段來呈現。

表 5-1 依據時間序整理出研究者在實踐督導角色的歷程圖

年度	第一年	第二年	第三年	第四年	第五年
重點核心	摸索、衝突	衝突、調和	重整	調和	成熟
重大事件	新督導與工作同仁磨合中產生衝突。中央進行社福評鑑。	督導與另一資深主管產生衝突，工作人員發生重大違規，督導身體出現狀況。	重回兒少之家督導職務，重整工作同仁的團隊能量。	中央進行社福評鑑。嚴重暴力衝突個案引發危機事件重擊團隊能量。	迎戰多元個案的安置服務挑戰。集工作同仁之團隊能量建立專業服務機制與更佳之服務品質。
我的年資角色	我是兒少之家年資最淺的人。	我是兒少之家年資在中間的人。	我是兒少之家第三資深的人。	我是兒少之家第三資深的人。	我是兒少之家第二資深的人。
工作成員狀態	人力不足，人事出現快速流動。	政府經費增加下，人力不足朝向補足，人事持續流動。	人力充足，人事持續流動。	人力充足，人事持續流動。	人力充足，人事持續流動。
階段任務	適應工作環境與同事，努力讓人力補足。	創造照顧溫暖的工作環境，達到人力充足目標，強化工作同仁專業能力。	修復同仁士氣低迷能量，強化團隊凝聚力及合作能量，強化工作同仁專業能力。	透過危機事件檢討工作同仁個別及團隊因應效能，強化工作同仁專業能力。	建構完整督導機制，除了強化工作同仁專業能力外，更促進個人在團隊中的個別貢獻。
督導關係與效能	督導關係衝突，行政、教育、支持比例為 6:2:2。	督導關係漸入佳境，行政、教育、支持、協調比例為 4:3:2:1。透過督導強化受督者專業能量。	督導關係佳，行政、教育、支持、協調比例為 4:3:2:1。透過督導協助受督者了解個人狀態與處理其工作瓶頸，達到專業能量提升。	督導關係佳，行政、教育、支持、協調比例為 4:3:2:1。透過督導盤點個別工作同仁狀態，協助其設定個別專業能力提升目標。	督導關係佳，行政、教育、支持、協調比例為 3:4:2:1。透過督導提升受督者個別專業能量，發揮個別所長，整合團隊效能。
心境轉折	戰戰兢兢、挫折、沮喪、自我懷疑、挑戰。	成就、挫折、悲傷。	震驚、難過、挑戰、成就。	成就、震撼、挑戰、希望感。	挑戰、希望感。

一、第一年的摸索與衝突

接任兒少之家督導職務第一年，獨自摸索著安置服務內容、安置機構督導角色及工作環境中的人事物，因為彼此不熟識、有所顧忌，造成敵對狀態，在對話、合作上出現不友善的氛圍，因此引發情緒、工作方法、價值觀的衝突，如此的陌生與衝突的情境，讓我落入戰戰兢兢、挫折、沮喪、自我懷疑狀態，索性自己存在著充滿挑戰的性格，沒有因此退縮，而是一一去處理這些衝突。

空降菜鳥督導進入兒少之家擔負起大部分的營運責任，並接手已經建立好的工作團隊，年資最淺的狀態，空有控制他人的正當權利的職權，卻沒有控制他人能力的權力，在與第一線工作者無信任基礎的狀態下行使懲戒權，立刻引發反彈，將督導關係推向毀滅狀態。這一年適逢全國安置機構三年一度的大評鑑，考驗著我的文書及檔案整理能力，我必須抽出大部分的時間來處理行政事務，自己在社工督導的核心功能中的行政、教育、支持佔 6：2：2 的比例，出現嚴重失衡。另外快速的人力流動，嚴重影響工作品質，在我詳細理解原因後，發現勞動條件不佳致使工作人員過度耗竭是主要流動原因。

帶著挫折、沮喪的情緒進入自我懷疑狀態，身體的疲累加速我的負向思維，調整步調、努力檢討與反思修正路徑，與工作同仁重新回到建立關係的原點，第一線工作者重視關懷、平等、團隊合作以及員工參與，督導關係要有親近性、信任和感同身受 (Tsui, 2005)，督導者花時間在正式或非正式的場合與工作同仁聊聊其生活或工作狀態，工作討論納入大家的意見是相當重要的，經過調整，深刻體會督導的支持角色最易親近工作同仁。至於勞動條件不佳所產生的人員流動問題，則是我難以處理的議題，但我仍試著向基金會及市府倡議調整勞動條件，至少從增加補助人力數量開始，對於離職的員工送給他們保溫瓶，展現我的人情味，也是一種結束關係的儀式。

日後在職權與權力的使用，更為小心謹慎，如同 Hair 與 O' Donoghue (2009) 指出經常性地對使用習以為常的權威或特權進行自我反思與批判，這樣才不會盲目

地將凌駕他人的習性在無形中日益強化。菜鳥督導在摸索與衝突間度過了第一年，後半段時間試著做些改變，督導關係及工作氣氛開始朝向正向發展，因為市府政策的調整，人力補助也增加了，越來越好的景象，讓我沒有放棄，決定繼續在督導的位子上繼續努力著。

二、第二年的衝突與調和

當自己逐漸適應環境，成為兒少之家的一份子，努力執行督導之責時，面對資深工作人員產生信任危機及權力上的衝突，因此指導過程產生障礙，又面臨重大危機事件時，督導角色必須行使職權，強制要求同仁終止職務，此時讓我產生自我價值觀的衝突，又不斷經歷同仁離職的衝擊。因此努力經營與同仁間的信任關係，展現專業實務中的稱職技巧，以受到同仁的承認與接受，並朝向有效且非壓迫的權力使用，督導任務分配上，增加教育與支持的比例，以了解同仁的工作狀態，適時提供協助，在離職部分也試圖從制度方面進行倡議，如此的衝突後的種種努力，逐漸產生成效，我也更進一步與工作環境及督導角色進行調和。此階段出現挫折感，努力後產生成就感，但最後因為自己狀態不佳決定離職而產生悲傷感。

熟悉兒少之家整年度的機構營運及個案服務內容，並與工作同仁間搭起信任橋梁，督導關係漸入佳境，自己較有自信面對督導角色，Owen（2008）指出受督導者和督導間關係的深層轉變，來自於對彼此的高度信任與信心。然而，為了強化工作同仁的專業能量，我開始花更多心思在督導的教育功能部分，指導過程卻與另一資深主管產生價值觀及作法上的衝突，我也是這位資深主管的主管，督導過程中的面質介入引發其不舒服及情緒反應，衝突過後我再度意識到我們間的信任基石不夠紮實，資深的她與資淺的我有著不對等的權力關係。除了面對這份糾結的督導關係外，工作同仁發生重大違規事件，重傷整個團隊，我的身體也出現狀況，因此在任職一年半時，我決定在半年後離職。

當努力有一些收穫，得以有信心的向前走時，另一層次的督導關係衝突困擾著我，在督導眼前資深兼管理角色的受督導者時產生困難，為了開放空間表達各自立

場與想法，開啟一次次爆炸、情緒複雜、有如吵架般的督導會議，終於有了彼此靠近的機會，找到相處合作的平衡點。自我期待當個有肩膀的督導同時，便將所有工作同仁的工作表現當成自己的責任，因此有同仁發生重大違規時，認為這是考驗我有否能力帶領團隊用專業的方式處理危機的重大難題，感謝工作同仁跟我站在同一陣線並信任我的決策而一起解決，但自己內在的自責及心力交瘁卻產生身體負擔，當下評估身心狀態難以負荷，因此自己選擇離職。

離職前仍努力到最後一刻，並好好的跟工作同仁說再見，彼此給予祝福。這次的離職給我最大的啟示是，身體健康是一切的基礎，我不健康、工作同仁不健康，根本無法在崗位上盡忠職守或發揮專業服務效能，因此，我花了一些時間跟自己的身體和解，並重新調整生活步調，之後的工作原則中，我相當重視工作同仁的身心健康，包括情緒部分，Stalker 等人（2007）曾提出警告，認為我們不能忽略實務工作者的情緒耗竭，因為它可能會導致實務工作者地的去自我感。當時的我，是在一個能量過低、身心耗竭、去自我感的狀態，因此有休息之必要。

三、第三年的重整

回到原職場時，面對人事物失序狀態，修復同仁士氣低迷能量，重整工作同仁的團隊能量，重整一切失序的個案服務狀態，當工作同仁站穩腳步後，指揮著大家依照擬定的策略，一步步處理工作同仁被個案騎到頭上狀況、處理個案各種行為議題、與網絡修復友善合作關係及團隊同仁彼此更具合作性。這段期間產生震驚、難過的感受，挑戰眼前困境與難題後，自己出現危機處理的成就感。

啟動回歸原職場的起心動念是一個朋友的研究訪談，談著談著浮現出助人初衷及追求自我挑戰的意念，主動爭取回到原本兒少之家督導工作崗位，面對工作團隊失序狀態，有些震驚，也因心疼同仁身心能量低落而感到不捨，積極重新調整一番，凝聚團隊力量一同處理難搞的個案及任何瑣事，一步步的成功經驗，讓團隊同仁再度燃起自信心，再度看到兒少之家工作團隊的戰鬥力，也讓主管看到團隊同仁

並不是沒有能力的兵，只是他們一時處於無法施展能力的狀態，不能大顯身手罷了。

順著心裡的意念回到了我熟悉的戰場，熟悉會讓人有安全感，也可以減少適應的時間，可很快地朝向助人工作前進，一團混亂一定有其原因，找出原因及癥結點，整理出失序的脈絡，不苛責任何一個人，因為會走到這一步，其實每個人都有責任，歷經七個月自我調整及沉澱後的我進入重整過程時，更加深思熟慮，為了一個目標，我先跟很多人蒐集資料，知道來龍去脈後去分析每個人的角色位置遭受哪些困難，再擬定計畫，展開行動時也試著讓所有團隊同仁理解我的想法，Collins（2008）指出問題解決是地因應是積極的改變目前的負向情境，包括規劃、尋求他人地參與、與之溝通並尋求切實可行的建議、協助或提供相關訊息，這些目標能帶來控制感。在與大家信任有著信任基礎的前提下，工作同仁很快地跟隨我的腳步嘗試調整，因此在半年內大家已逐漸恢復能量，專注在專業服務上，進入另一段助人工作的層次。

雖然督導與受督導的關係並非治療關係，但是當受督導者無法正常施展其功能時，督導有責任協助其走出困境，Davys 和 Beddoe（2010）指出督導工作了解助人專業裡的壓力與創傷，目的就在於支持臨床工作者能在工作上維持健康，最終才能讓所服務的個案們獲得良好的專業服務品質。

四、第四年的調和

堅定地站在兒少之家督導職務上，繼續與督導角色、工作環境及網絡環境進行調和，自己在支持與行政功能任務隨著時間已較為純熟，此階段將重點放在教育功能部分，因為理解組織文化與脈絡，能與上層主管產生功能性的對話與交流，並更積極與網絡合作，種種努力朝向更優質安置專業服務品質前進。過程中因個案多元、危機事件處理難度增高，產生團隊震撼，更具挑戰，但如此震撼後卻激盪出團隊潛能，工作團隊成長讓自己產生成就感，更讓我充滿希望感。

在人力充足，團隊工作同仁各司其職努力朝著同一個目標前進時，進入有凝聚力且有共識的團體氛圍時，團體動力開始朝向正向發展，透過個別督導盤點工作同仁狀態，協助其設定個別專業能力提升目標。評鑑過程展現過去三年努力的結果，最後拿到一個還算合理的成績，盤點及分析個案類型中發現安置個案越來越多元且複雜，安置服務的處境更為艱難。就在評鑑後，一位嚴重暴力衝突個案引發危機事件重擊團隊能量，危機事件是整個團隊的期中測驗，過程中突顯出一線工作者個別因應危機的能量與能力，除了直接指揮大家應對，因為個別能力不同而給予不同任務，自己扮演對外協調的角色，危機過後共同檢討，作為之後危機處理之參考，團隊戰鬥力因此更上一層樓，但我的對外協調能力卻出現困難，平常太少做網絡關係經營，緊急需要網絡幫忙時發現寸步難行。

在與所在環境及團隊相互熟悉後，調和彼此是這一年的重要課題，隨著工作同仁年資增長，讓我在督導過程可進入另一層次，不只是提供關懷、支持或協助解決問題，而是個別給功課，期待同仁告訴我他們如何克服自己成長障礙、提升問題解決能力，將助人工作者追求專業知能提升的責任還給受督者。Davys 和 Beddoe (2010) 提出知識是督導關係中權力的主要來源，雙方可能都擔心「被發現」自己的知識少於應該具備的程度，因此需要創造一個不知道 (not to know) 是 ok 的空間。在如此的概念下，我試著創造一個與受督者們一起努力的學習氛圍，學習過程並能共同分享。

在遭遇危機事件時，工作同仁除了發揮團隊合作精神外，內外協調、啟動環境資源需要相當多的協調與溝通，串聯各個溝通線，緊密與不同人或網絡系統互動後，突顯工作團隊及我的不足之處，經歷檢討與修正，我看到自己及團隊需要改善的方向，身為兒少之家的每一位工作同仁因為這件事而深刻體悟這份工作需要隨時面對如此危機，沒有人因為這次危機事件而離職，為團隊感到驕傲，但也充滿期待，對這份工作產生希望感。在這些經驗中，我同時看到一群有復原力的實務工作者，他們能以積極正向情緒面對高壓的工作或突發性的重大事故。Furedi (2008) 認為復原力通常是從充滿挑戰和突發的情境中，或「透過即時的學習，和嘗試適應

多變及挑戰的情境中孕育出來的」，眼前的工作環境其實時刻充滿挑戰，同仁們也不斷的自我鍛鍊與成長著，能陪伴大家成長，其實於有榮焉！

五、第五年的成熟

這份督導的歷程未完待續，經歷 4 年的親身實務體驗，自我生理、心理及社會層面產生變化，督導歷程讓我周旋於不同的系統，並與其互動，在歷經自我回憶、自我評價、自我觀察、自我分析而產生了自我確定。在督導的知識與技巧面向，我已能成熟面對眼前的一切督導任務，可以協助第一線工作同仁發揮其專業服務效能，協助機構維持專業服務品質，並能有技巧地協調內外部系統；在個人態度及價值觀面向，更加沉著穩重、不卑不亢、可以激進但不躁進、涵容所發生的一切。成為一位成熟的督導，充分發揮角色任務，最終達到協助個案最佳利益的助人任務！

參、走向自我確定的路徑

擁有督導者的特質，經歷督導經驗淬鍊後，產生更多督導角色的能量，因此從社工員轉化為成熟督導的角色，充滿能量帶著希望感繼續向前行，自我確定自己是一位成熟的安置機構督導，並可以繼續做下去。

一、我擁有督導者特質

從自己及別人眼中所看到的自己，擁有勇敢、不怕失敗、好強、喜歡挑戰、柔軟、樂觀正向、溫暖、有創意、情緒穩定、幽默、尊重及支持等特質，呼應了 Morgan 和 Sprenkle (2007) 研究發現督導關係中「不可或缺的要害」包括溫暖、支持、同理傾聽、真誠行動、表現幽默與樂觀等，如此特質條件影響著督導過程中的細節，因此擁有基本特質門票的我，在督導關係中及面對網絡系統時，可以與受督者及網絡單位維持正向有效能的工作狀態，達到督導者的角色任務。

二、督導經驗中淬煉出更深化的督導角色能量

研究者本身 4 年的督導經驗，不斷經歷各種挑戰，有挫敗也有成功經驗，每一個大小經驗都很重要，促使我進入反思學習狀態，依據 Kolb (1984) 經驗學習理

論，從具體的經驗、反思性的觀察、抽象的概念化、主動的實踐，不斷循環下，透過經驗的傳遞創造知識。在自身督導經驗過程更激發個人潛能，淬鍊出自己更深化的能力，在面對一再面對新人、一再重新教育的狀態，提升自己與不同世代交流能力、使能的能力；在面對各種人事物的突發狀況，激發自己問題解決能力、危機處理能力、冒險、挑戰、沉著穩重的能量；在面對繁瑣的人際互動後，強化自己的協調能力、情緒調節能力、更高層次的同理能力；在執行管理任務中，增強自己系統化管理能力、責任感、能屈能伸；在面對陷入低落的自己，除了擁有抗壓性、涵容姿態，更有能力啟動自我修復能力及帶著希望感前進，這些元素讓自己在督導角色的實踐中更深化且更具能量。

許多特質有能力是自己原本就擁有，在不斷磨練之下，這把能量劍越磨越亮，我也越來越能駕馭自己的各種能量，逐步展現成功經驗下，強化自信心去面對督導角色，對於自己的督導角色產生自我確定感。

三、成為一位成熟的督導者

從一個社工員走到督導者的角色，路途上經歷許多重要關鍵，與當下的環境狀態產生無數次的交互作用，從因緣際會下接受督導職務開始，經歷摸索、衝突、重整、調和到成熟的歷程，其中有著不少的受挫與成功經驗，中途因為身體狀態不佳而選擇離開，在經歷個人身心調整後，決定回歸督導任務，帶著工作同仁們通過重重關卡，自我反思與評量後，我堅定認定自己可以勝任安置機構督導角色，繼續在崗位上盡忠職守。

督導者比起第一線實務工作者，有其專業角色的知識與技能，督導者帶著社工督導專業知能，不斷與自己、他人及環境調和，並反覆反思修正，螺旋式的發展，最終成為成熟的督導者，得以發揮督導的角色功能。面對 13 年的社工角色，我可以遊刃有餘，成功勝任當下的職務角色。進入督導角色，象徵著實務工作者的成年禮，並邁向不同層次的實務境界，然而社工員與督導者的職務內容畢竟有所差異，勢必得經歷一番學習及經驗的洗禮。

初始進入督導角色時，除了對工作內容不熟悉外，更對自己成為督導角色感到陌生，因此啟動以下一連串的反思議題，並努力為自己找答案：

（一）督導角色適合我嗎？

接受這份工作的動機包括自許助人工作更上一層的需求，期待創造職涯改變，成為教育者及赋能者的需要，想從督導角色的成就彌補過去經驗的失落，存在著被需要、被認可及被感謝的需求，擁有自我控制及偶爾控制他人需求，以上是一個努力成為督導者的重要的動力，掌握眼前督導者的工作機會讓我可以滿足此動機。

開始成為督導者時，過去的經驗對自己有重要的影響性，過去雖然不曾擔任督導者經驗，但曾經有帶領新人的成功經驗，以前輩的身分去幫助一位社會新鮮人生任其社會工作職務，而好的受督導經驗成為自己的學習模範，最重要的是，自己對於新人學習過程中的正負向行為背後動機有興趣、感到好奇，而不會陷入疲於帶領新人或督導受督者的負向情緒中。

從資深助人者轉為新手督導時，沒自信、自我懷疑，擔心自己不能勝任，且缺乏經驗，經常問自己，我可以為受督者做什麼？Corey（2011）指出如果你對自己為何想從事助人專業存疑，可能會經歷一段時間的自我懷疑，有時可能會對生涯選擇的前景感到興奮，但有時也會感到無望及沮喪，要包容這樣的矛盾感。

為了朝向理想督導者之路邁進，研讀書本中督導者的功能與任務，意識到自己有許多需要加強的部分，因此藉由書籍或工作坊中不斷增強督導相關知能，並鑽研管理及領導相關書籍或影片，將督導歷程視為親身學習過程，投資成本包括時間與精力。在工作上密切參與別人的生命及學習歷程為自己帶來許多益處與收穫，極少數的工作可以讓人有機會思考自己生命的品質，幫助別人可以使你因為能對他人生命造成重大改變而獲得滿足，並藉此增加生命的意義，如此成為督導者的喜樂與報酬。

（二）澄清自己價值觀及對各種差異的看法

個人核心的價值觀，無形中會滲透到助人工作及督導工作中，因此我也開始反思著自己的價值觀有哪些，尊重、包容、真誠、誠實、和諧、勇敢、不佔便宜、追求正義是自己在工作中明顯出現的價值觀，但有時卻會因為自己的價值觀與現實產生衝突或引發不舒服情緒，因此會提醒自己個人的價值觀需要與環境融合，並去思考著眼前我看起來的不誠實到底發生什麼事了？追求更內在的意涵，也許可以找到我意想不到的善意或原因，才能走向自我平衡及看到一體多面，結果常不只是二分法。

在兒少之家中碰觸到相當多元的議題，為了提供兒少協助，所以工作團隊要擬定有共識服務計畫，工作人員曾經在為了兒少爭取在學期末時購買學校指定的餐袋而激烈辯論，有人覺得用一下就畢業了，很浪費，必須教育他珍惜資源，有人覺得兒少有自己的需要及決定權，就讓他去買，這件事顯示大家站在自己的價值觀進行溝通。身為督導者也有自己的價值觀，然而分享或強行輸入自己價值觀在受督者身、對？如何看待跟自己價值觀不同的人工作這件事？價值觀的面向包括性別議題、家庭觀、宗教、靈性、墮胎、感情觀、性議題、生死抉擇。

所有關係都是多元文化的，督導者與受督者雙方都把自己多樣的態度、價值、行為帶進督導關係中。若存有某特定的文化是至高無上的，就容易受至於考慮其他方法，因為缺乏了解對方，可能會標籤受督者行為的抗拒，可能會對某些特定行為錯誤評估，並可能會強加自己的價值系統在受督者身上（Corey, 2011）。對於組織文化的適應，也因為與自己價值觀有所差異而產生衝擊，當我進入新的組織中，發現原本讓我過得舒適的前組織文化習慣在這裡沒有時，我即產生文化偏見或進行文化預設，如此讓自己忽略組織中更多正向的文化或可能性。

面對眼前多元的價值與文化樣態，自己帶著尊重差異及真誠的價值觀面對，並接受自己的限制，耐心擴展自己的視野與視角，以看到更多元的世界，並聽到更多

不同於自己價值的聲音，如此才能讓促進督導互動的火花，並展現更多觸角與環境調和，更自在於所處的環境中，以產生較佳的工作效能。

（三）認識自己

生命的經驗成就自己目前的樣貌，過去的成長及助人生涯，累積不少人生智慧，求好本能更促使自己越活越精彩！曾經有一位朋友說自己是個能在某年齡時做該年齡任務的人，當我在經歷工作轉換，開始與督導角色不斷進行調和，在面對許多議題時，引發許多焦慮、情緒或產生自身的防衛機制，可能與自己過去經驗有關，因此需要了解自己，才能避免捲入眼前的問題中。

反思自己的生命週期，以及在哪些關鍵時機做出的重要決策。例如：處理結婚、家人離異、孩子的出生或生命的消失、失去工作或就讀研究所等。這些轉捩點考驗著自己是否有能力去處理不確定性，離開已知的與安全的環境，並選擇一個新的人生方向。

回觀督導歷程的自己，介於 35 到 55 歲的成年中期，其特徵在於「從現況出走」，此時的核心掙扎是生產與停滯。這是學習如何創造性的與自己和他人生活的時機，而且它可以是我們生命中最有生產力的時期。這段時期，人們可能會理性地檢視他們的生活，進而重新改變他們工作與他們的社區參與（McGoldrick & Carter, 2005）。Armstrong（2007）指出沉思是成年中期的天賦，中年人會反思他們的生命意義，這種反思不論在任何年齡都會豐富生命的重要資源。還有其他任務，諸如養育與支持他的孩子、伴侶和年長的家庭成員。他們面臨到一個挑戰，即是承認目前的成就表現並且接受現實的限制。所謂的生产力不僅是指教養孩子，還包括職涯中的創造力、發掘有意義的休閒活動，以及建立施與受兼備的重要人際關係。

透過反思督導角色歷程，自己的確處於生產與停滯，剛好經歷職涯的重大轉折，並抓到回到校園進修及學習督導角色這浮木，進入生命中最有生產力的時期的起點，開展職涯中的創造力，歷程中不斷接受考題，為了能越答越好，努力增進專業知能及尋求資源，逐步擴展自身能量，看到更進化的自己！

（四）督導角色歷程的演化

在角色能力不足時去擔任安置機構督導者角色，工作初期對於能力的自我懷疑與害怕，在一個搖擺不定、沒自信的狀態下，難以讓受督者信服，在信任未打好基礎及權力掌控不當的狀態下，產生督導關係的經營困難。管理者角色的孤單，大部分時間是獨自摸索個人學習的途徑，出現矛盾及盲點時，陷入卡關狀態，又當站在一個被期待與被信任的角色，如何展現自信去扮演督導者角色，謙虛、不自負及涵容一切。

新手督導急於施展職權卻無權力、面對工作同仁不信任的困境，終究引發對立不友善的局面，督導過程直接面對同仁的情緒炸彈，面對上級主管的績效要求，或帶領團隊處理危機，每一到練習題在在考驗著督導的能力，唯有充滿韌性並運用知識技術一再迎戰，練習再練習，並不斷勉勵自己下一次更進步，由內到外的調和，不斷接受人事物的挑戰，自己情緒的修鍊與調節，反思督導角色的知識能力與態度，檢視督導角色的觀點，檢視督導歷程的信念。我發現思考佔據我很多時間，邊做著事，也在思考，即便安置機構中許多事務處理速度刻不容緩，但任何事都需要經過思考再去處理，沉著不躁進、謀定而後動是親身經驗督導歷程後的座右銘，持續如此實踐著。

陸續繳交出不錯的成績單，看見自己更多可能性與能量，在獲得主管、同仁及前輩們的肯定，增強自己對目前的安置機構督導角色的勝任感與承諾，這段助人旅程，讓我成為一位成熟的督導者，找到社會工作助人旅程的自我確定。

（五）壓力、專業耗竭與自我照顧

工作壓力一直存在，壓力會影響個人工作效能及身心狀況，管理壓力是重要的，要能辨識壓力的徵兆並決定在充滿壓力的情境中如何思考、感受與行動，會變得更能覺察對壓力的無效回應，並學習以建設性的方式來因應它。

與工作相關的壓力來源有個人及環境。藉由認知取向的壓力管理，使用 Ellis 的理情形為治療技術，非理性思考的 A-B-C 理論，辨識自我挫敗的內在對話，改變扭曲及自我挫敗的思考方式，Beck 指出改變失功能的情緒與行為，最佳的方式就是修正這些錯誤和失功能的思考方式，駁斥非理性想法。在環境壓力方面，壓力的環境來源包括工作物理方面的因素，或是職務本身，現實環境中的時間太少，卻要做太多的事，努力試圖在短時間中完成這樣不可能的工作，可能會產生壓力及身體過度負擔。另一個潛在環境壓力刺激是，與同事間的工作關係品質或是職場中的突發危機事件。組織環境中包含主要工作內容外，還必須要了解組織中錯綜複雜的事務，包括它的政策方針以及種種業務的常規。一旦了解組織的整體概況，為了應付這個系統中的種種要求而發展出因應的策略將會比較容易（Alle-Corliss & Alle-Corliss, 2006）。

專業耗竭（burnout）所描述的是一種身體、情緒以及心理上的精疲力竭的狀態，起因於持續而重複的情緒壓力，這些壓力對個人而言是長期且強烈的。其特徵是無助且無望的感受，不僅對自己產生負向看法，也對工作、生活及周遭他人產生負向態度。Maslach（2003）認為專業耗竭是一種工作壓力形式所導致的情況，其特徵為身體及情緒上的精疲力竭、人格解體（depersonalization），以及個人成就表現降低。依據 Maslach 所言，致使專業耗竭的種種因素包括在工作上的負荷量過多、缺乏掌控、不對等的報酬、社區狀況的衰退（breakdown of community）、不公平及重大的價值衝突。專業耗竭導致個人的沮喪感、士氣喪失、孤立感、降低生產力，以及減低因應的能力。根據 Maslach 和 Leiter（1997）的研究，組織有足夠的能力與資源做很多預防專業耗竭的工作。一旦助人者感受到工作組織關心他們的福祉，就比較容易對自己和職場中的其他人產生正面的感受。

避免專業耗竭倚靠自我檢視的效能，這效能來自於能從內在及外在了解自己所面對的工作壓力狀況，以及選擇如何處理壓力。方法包括採取行動改變及自我調節與控制，隨時提醒自己不要被大量的工作壓垮，要記得在組織中工作的意義，當面

對組織習慣以狹隘而缺乏重點的方式工作時，發展出更為寬容的視角，評估自己工作的優先順序並保持界線。

保持個人與專業活力，自我照顧是相當重要的，不只是為了避免專業耗竭及能力受損，而是以照顧自己並為了健康而努力的方向來考量。Myers 與 Sweeney (2005c) 引用阿德勒學派的觀點，指出五項基本的健康活動的生活任務：靈性、自我引導、工作與閒暇、友誼與愛。

在督導歷程前兩年，眼看著同仁承受專業耗竭之苦，站在一個督導者角色，期待協助同仁擺脫如此困境，礙於自己能力有限，無法克服制度方面的障礙，產生沮喪的去自我感和低成就感，最後壓力反嗜自己的身心，我也落入耗竭的狀態。自己親身走過一遭，更謹慎面對壓力與耗竭的議題，將消極化為積極，從小事著手，盡力製造工作環境中的關懷與小確性，任何同仁所提出的問題都當作最重要的小事來處理，在能力所及下逐步調整職場制度，與同仁彼此分享生活及工作心情，增加正式與非正式的交流頻率，以更靠近工作同仁，回應同仁真實的需求，建立支持性的關係，營造一個健康愉快的工作環境，並公開表達我在意著同仁的身心健康，而不是期待他們毫無保留地為這份工作鞠躬盡瘁！對著大家說，也是對著自己說！

四、帶著督導者勝任感繼續前行

看完社工督導的書籍，上完社工督導的課程，遇到很強的督導典範，認知上理解督導怎麼做之後就能把督導角色做好嗎？答案是否定的。必須有機會做、願意做、適合做、懂得做、持續做才能走向督導的康莊大道，督導的旅程沒有捷徑，只有一條充滿荊棘的道路，這是一段孤單且辛苦的旅程，具體實踐並挺過後便會產生意想不到的正向能量。

執行督導角色過程，將維護專業服務品質及促使受督者能充分發揮專業知能作為自己的努力目標，4年過去，透過中央評鑑及外聘督導或組織主管給予的評價，自己所任職的兒少之家確實有達到維護專業品質的目標，受督者除了專業成長、工作表現及個督或團督中的反應可評估其有所進步外，兒少之家的服務對象們在這群

專業助人者的照顧之下，生理、心理及社會能力逐漸提升，這是最直接的回饋指標，從兒少展現出來對於兒少之家的歸屬感與生活中吐露出的幸福感，或是表達兒少之家對其而言是個安全的堡壘，以及工作同仁主動性地參與兒少生命中重要場合，例如畢業典禮，感受到彼此愛的流動，自己為此感動不已。看到自己的努力有所成效，感到滿足、有成就感，更有自信地站在督導角色位子上！

依據 Kadushin (1985) 所提出督導者有行政、教育、支持等三個重要功能，在自己實際執行的比例分配中，因應安置制度及組織的要求，行政部分佔據較多時間，透過受督者的反應與表達需求，督促自己進行改善，逐步將教育與支持的比例提高。隨著自己行政效率提升，更有時間及餘力放在對於受督者的教育及支持層面，另調節功能則藏在各種細節中，也是不容忽視，行政、支持及調節勢必自己親力親為，因此自己在此方面較為純熟，並獲得努力後的成果。教育功能多是藉由外聘督導、專業講師或專家學者提供受督者專業知能再教育，因此在扮演督導角色過程涉入深度較不高，此功能是未來努力的目標，且成為教育者及使能者是自己所期待的專業角色，促使自己更有動力朝向此目標前進。

督導者與受督導的真實互動中產生了督導關係，建立與維護督導關係，是督導者的核心能力之一，包括誠信、開放、尊重，因此督導者的有效性全受到這個關係品質的影響 (Davys & Beddoe, 2010)。經歷第一年初期的失敗經驗，努力修正自己關係經營的姿態與積極度，發展出與受督者彼此的信任與信心，這份督導關係中，督導者與受督者進入深層轉變，直接影響著督導品質，在建立良好的督導關係基礎下，得以更有效能地達到督導效能。

督導者在組織中通常被歸納為管理階層，必須領導一群人朝向同一個目標前進，因此必須設定具體可行目標，並帶著同仁們往同一目標前進。好的工作者不等於好的領導者，史丹佛商學院院長 Garth Saloner 點出「真正的領導力是與人工作，透過他人完成任務的軟實力。」比起捲起袖子親上火線，一個領導者如何影響帶動團隊，更為關鍵，因此我極力讓團隊每個人參與，試著放手、信任團隊，為大家激

勵打氣、強化團隊信念及凝聚共識，少說話、甚至閉嘴、傾聽每個人的意見，幾年的磨練，即便團隊成員持續變動，但團隊力量逐年增強，我常感覺到，我帶著一群積極熱情的士兵在打仗，我的帶兵技術越來越好，而我也很幸運的遇到一群資質很棒又熱血的兵！

帶著多元文化觀點，面對不同背景及脈絡的同仁，接納彼此不同的價值觀與意見，尊重與包容的態度，放下自己的價值系統，用放大鏡的視角去仔細觀察周邊的人事物後，讓我看到許多意想不到的風景，當因為價值觀不同而衝突時，視為對話的開始。如同 Pedersen (2000) 所言，多元文化意識的覺醒能讓我的督導工作更顯得有趣，增加工作品質，對文化差異觀點採取可增進關係的正向態度，有助於自己擴展面對不同人的工作能力。

經歷督導角色的調和歷程，走到自我確定成為一位有勝任感的安置機構督導，其中的成功與失敗經驗激發出個人韌性，這段經歷也讓自己朝向復原力實務工作者的目標邁進，練就能「用積極的情緒翻轉」的能力，個人的保護因子協助自己去面對逆境。Strumpfer (2002；引自 Terry Mizrahi.et,2008) 認為復原力的開始源自人們感受到挑戰或威脅，而激勵人們設定目標並確實落實。復原力能展現最重要的因素之一，即是個人持續接觸保護因子，以抵消或緩衝新的或持續存在的壓力、創傷或逆境所帶來的負面影響 (Henley,2010；引自白倩如，2012)；擁有愈多保護因子與愈少的風險因子者，則復原機率愈高 (Pollard,Hawkins,&Arthur,1999；引自白倩如，2012)。

在督導實務歷程中不斷審視自己的狀態是否符合一個督導該有的樣子，對應著書籍，檢視自己是否有得到基金會或工作同仁的認同，在每一次的危機事件檢討與反思，從各種回應獲得許多正向回饋讓我驚喜，對於別人的指教更是虛心檢討，過程中難免產生許多情緒，也運用個人調節器去處理好，我發現我可以越做越好，越來越成熟去面對督導角色。

我不是個社工知識技術頂尖的人，面對社會工作，抱持著堅定與謙卑的態度，一而再進入反思修正的循環狀態，我做到目前能量所及的督導姿態，可以堅定的自我確定我是一位可以勝任角色的安置機構督導，我能駕馭自己的眼前的督導角色，如同找到個人督導模式使用說明書般，成為社會工作中督導角色的實踐者。自我原本的本質基礎，在督導歷程中的不斷調和後，淬鍊出更飽滿的能量，帶著希望感與對社會工作的愛與承諾，繼續貢獻心力！

第二節 研究發現

壹、實務場域中需要建構督導者訓練機制

在社會工作督導的書籍及文獻中，多是聚焦於如何扮演督導角色，未有介紹督導角色具體的學習形式，在國內助人實務工作中，已設有社工實習制度，然而並未有督導實習制度或模式出現，以研究者任職之兒少之家，在職訓練以社工員及生輔員的職能缺口為主要，透過課程、外聘督導團督、內部個督等形式進行專業知能提升訓練，在所屬組織的其他部門督導間因為工作內容不同，且在不同辦公室，難以進行同儕督導的學習，督導與其他主管的相聚多是進行例行性的會議，並沒有督導相關知能學習的安排。

針對督導角色學習部分，在研究者本人親身經歷的學習過程中，深刻感受到目前實務場域並未有完整的督導訓練模式或資源，督導者是一個大部分得獨自且自發性去學習的角色，因此個人學習動機及學習方式與資源是相當重要的，督導者自主學習難免有盲點或陷入身心耗竭部分，盲點部分可慢慢求解，但身心耗竭狀態恐危及身心健康與平衡，當自身無法辨識或自覺時，恐怕會崩熬，因此建立督導者的督導制度有其需要，或是在督導者進入此角色時需要有一套訓練機制。

Westheimer (1977) 談及社會工作督導時，即明確表達過，對這極具影響力的角色的準備和訓練至關重要，今天的社會工作者不會在明天自動變成督導者，如果社會服務部門真的要有效督導，訓練計畫應包括對未來督導者的訓練方案。目前國內的社會工作環境中，許多實務工作者因為直接服務績效佳或工作年資比起其他人相對資深，拿到擢升為督導的門票，新手督導在沒有經過督導角色訓練時，就直接承接督導職務，開始經歷天堂路般的磨練，除了辛苦又孤單外，也可能落入求救無門的狀態，甚至半路陣亡，著實可惜！社會工作領域如何建立督導訓練或督導機制是眼前值得深入探討的議題！

貳、督導者個人需要建構一套屬於自己的督導者反思反身機制

督導者在組織中屬於管理者角色，管人也管事，並肩負起督導受督者成為能發揮職務效能之助人者的責任，受督者有督導者教育、監督與照顧，督導者其實也有如受督者般需要被教育、監督與照顧的需要，得以更成熟去勝任督導者的職務角色。在外在督導者訓練機制未成熟時，督導者持續給執行督導角色，因此，有建構個人自我督導機制的需要。

任何知識和技能的學習，不只是外來的學術，更包含學習者本身是否有能力去吸收及消化，社會工作不同於其他學術，其更重視知識實踐，因此督導者在學習各種督導或管理知能後，必須進行實踐，研究者進行個人督導歷程的個案研究過程中，發現自己在督導角色中透過不斷反思反身而產生不少自我對話與內在的敘說，這些內容包括自己的正負向情緒與整體內涵，有沮喪、挫折、難過、憤怒、自責，在與這些所謂的負向情緒相處一段時間及沉澱過後，開始積極從態度面及工作上有所作為，啟動個人希望感機制，努力與環境調和，運用內外在及周圍資源，逐步堆疊成功經驗，找回過去曾有過的成就感，走向更好的工作表現，成為一位自己及其他人眼中的稱職督導。

因此，研究者發現，督導者本身以反思反身的姿態去檢視自己，找出自我的限制，持續改善，找到自我確定，也是一條學習的路徑，此路徑不用受到制度或環境的限制，但卻考驗著面對自己的勇氣，必須鼓起勇氣去承認自己的不足、懦弱、失敗、害怕等等，也訓練自己與各種負能量相處，研究者便是循著此路徑走了過來，產生脫胎換骨的感覺，先打通自己的任督二脈，繼續吸取更多外在的知識技術，得以更上一層樓。

第三節 討論與反思

人生像攀登一座山，而找尋出路，卻是一種學習的過程，我們應當在這過程中，學習穩定、冷靜，學習如何從慌亂中找到生機。——席慕蓉

在督導角色的學習旅程，不斷爬山或掉進坑洞，為了尋找出路及活下來，努力學習方法並找到對的路徑，過程中各種亂七八糟的情緒不斷湧出，必須自我消化調節，一再經歷挑戰與挫敗，讓我知道我並不夠強、不夠聰明，需要更加努力學習，在別人眼裡的我是越來越進步，然而越往前行卻發現其實我不會的實在太多，時刻提醒自己要謙卑學習，我獲得了一把學習的鑰匙。如蘇格拉底所言，「認識自己的無知就是最大的智慧」，感謝這段旅程帶給我這項智慧。

這4年來，自我與督導角色經歷無數次的吵架，不斷調和，和解後又吵架，吵架後又和解，週而復始，原本格格不入逐漸融合，漸漸的，在督導角色中找到自我確定，我可以勝任督導者的角色，我可以愉快地工作，我不會動不動就想放棄，督導角色已成為自己生命中重要的一部分，也因為這個督導角色，激發自己各種潛能觸角，發現原本不知道的自己，例如：我也可以很兇、我敢在會議中大聲說話及激進地表達、我擁有妥協時所需要的柔軟，這段學習旅程隱藏著潛能開發訓練內涵。

學習督導角色提供了我一個反思學習的舞台，並持續不斷產生至少兩個人的互動對話，這對話形塑了我的回顧、反思、批判與重新出發的過程。針對這段經驗的個案研究，促成自己全面檢視專業知能、自我概念與價值的機會，整理出自己學習模式的進化過程，開啟自己助人旅程的另一樂章，成為一個不同層次的助人者，也看見自己其實擁有很多可能性，反思實務過程，讓我建構自己的實務知識，轉化成為更好的實務工作者，自我確定自己安置機構督導角色，讓我更堅定的在目前的助人的場域中自在地發揮所能。

督導角色學習，是挑戰自己身心靈面向的過程，深刻瞭解要在一個身心平衡狀態才有能力客觀面對督導環境中的人事物，並增加自我覺察。Radeke 與 Mahoney (2000) 在他們的研究中發現，專業承諾使助人者對人際關係更加欣賞、對模稜兩

可更有忍耐力、提升享受人生的能力、感覺正從靈性層面工作，以及在需要時，檢視與改變個人價值觀的機會。一再經歷挑戰而不退卻的經驗，更讓我堅定自己對助人工作的專業承諾。

Beckett (2005) 提及社會工作的工具箱包括知識、技術及價值觀，要把社會工作做好，必須讓工具箱中的工具更為精進，社會工作者對於社會具有影響力及責任感，必須化為實際行動，不能只是徒增社會工作者的自我感覺良好，而是必須實際提供個案有效的服務。自己現階段的督導角色實為社會工作者的一環，必須回歸社會工作的初衷本質，所作的付出與努力，回應到是否對社會弱勢有所幫助，以達到維護社會公平正義的使命。

第四節 研究限制與展望

壹、研究限制

在此研究中，因為研究樣本與方法的選取，研究有以下限制：

一、樣本來源的限制

本研究樣本為研究者本人，研究情境為空降至某兒少安置機構的督導職務，本身為工作 17 年之實務工作者，有其特殊性的背景脈絡，無法推論至其他安置機構或社福單位之督導的調和歷程。

二、研究方法的限制

本研究採取個案研究方法，主觀敘說自己的督導經驗後進行分析，分析者同樣為研究者及故事主角本人，因此蒐集證據及後續分析具有一致性及連續性的脈絡，另一方面，研究者即便盡力抽離原本的自我概念進行研究分析批判，分析的部分仍隱含研究者本身的價值觀，因此無法完全客觀。

貳、研究展望

即便社會工作督導已是目前實務工作中受到重視的一環，目前已有許多社會工作督導書籍及相關文獻或出現許多社會工作督導的成長敘說或督導角色探究之研究，但數量不多，且不同工作領域的督導所處的工作情境有所差異，因此在個別督導調和或成長歷程有其特殊性與個別性，有賴後續研究累積及深入分析與發現。

參考書目

- 丁興祥、賴誠斌（2006）。回觀心理「科學」：從反思性到善美社會之人文科學心理學。應用心理研究，31，113-132。
- 丁興祥、張慈宜、曾寶瑩等譯（2006）。質性心理學：研究方法的實務指南。台北：遠流。
- 王行（2005）。擾人的傳柯與社工的擾人：閱讀 Chambon, Irving&Epstein 的《傳柯與社會工作》。臺灣社會研究，59：315-322。
- 王惠宜（2005）。找到自己的翅膀-公部門社工督導的轉化歷程。台灣大學社會工作學系碩士論文。
- 方昱（2009）。反思性社會工作：「漂流社工」的社區實踐與社工教育。東吳社會工作學報。21，83-100。
- 白倩如（2012）。機構安置少女復原力培育之行動研究。台大社會工作學刊，25，103-155。
- 冉秀惠（2017）。看見生命韌力- 一位太魯閣族助人工作者的自我追尋與反思。東華大學民族事務與發展學系碩士論文。
- 江錦樺（2001）。人格特質與組織文化之適配性對工作績效之影響—以高科技 F 公司為例。
- 宋麗玉、曾華源、施教裕、鄭麗珍（2002）社會工作理論—處遇模式與案例分析。臺北：洪葉。
- 沈慶鴻、賴乃榕(2013)。從「社工」到「督導」：新手督導角色轉換之研究—以婚暴防治為例。中華心理衛生學刊，第 26 卷，第 2 期，215-248
- 宋麗玉、曾華源、施教裕、鄭麗珍（2002）。社會工作理論。台北：洪葉。
- 宋文理譯（2016）。關係的存有：超越自我,超越社群（kenneth j. gergen 原著）。台北：心靈。(原著出版年：2009)
- 李維倫、賴憶嫻（2009）。現象學方法論：存在行動的投入。中華輔導與諮商學報，25，275-321。
- 杜明珍（2016）。社會工作督導者工作困境因應之研究。靜宜大學青少年兒童福利學系碩士論文。
- 邱惟真、丁興祥（1999）。朱光潛多重自我的對話與轉化：一種敘說建構取向。應用心理研究，2，211-248。

- 周采薇譯（2014）。社會工作倫理與價值（Sarah Banks 原著）。台北：洪葉。
（原著出版年：1995）
- 周海濤、李永賢、張蘅譯（2009）個案研究設計與方法（Robert K. Yin 原著）。
台北：五南。
- 洪燕如（2016）。勵馨基金會家庭暴力事件服務處督導實施之探究。國立暨南國際
大學非營利組織經營管理碩士學位學程在職專班碩士論文。
- 洪敏琬譯（2013）。社會工作實務理論：整合運用取向。台北：洪葉。
- 洪志美等譯（2011）。系統取向督導完全指南（Cheryl L. Storm, Ph. D. and
Thomas C. Todd, Ph. D. 原著）。台北：心靈。（原著出版年：1997）
- 高淑清（2000）。現象學方法及其在教育研究上的運用。見中正大學教育研究所主
編。質的研究方法。95-132。高雄：麗文。
- 胡幼慧（2008）。質性研究：理論、方法及本土女性研究實例。台北：巨流。
- 夏林清、洪雯柔、謝斐敦譯（2003）。反映回觀—教育時間的個案研究。台北：遠
流。
- 施盈廷、劉忠博、張時健譯（2011）。反身性方法論：質性研究的新視野（Mats
Alvesson、KajSköldbberg 原著）。台北：韋伯。
- 翁開誠（2002）。覺解我的治療理論與實踐：通過故事來成人之美。應用心理研
究，16，23-56。
- 徐瑜（2015）社會工作督導的管理倫理與道德困境。國立暨南國際大學社會政策與
社會工作學系碩士論文。
- 郭為藩（1975）。自我心理學。台南：開山書局。
- 許韶玲（2004）。受督導者於督導過程中的隱而未說現象之探究。教育心理學報，
36(2)，109-125。
- 許韶玲（1993）。督導知覺受督導者影響諮商過程之因素。應用心理研究，18，
113-144。
- 許婧譯（2014）。醞釀中的變革：社會建構的邀請與實踐（kenneth j. gergen 原
著）。台北：心靈。（原著出版年：1999）
- 陳錦棠（2012）。社會工作督導：經驗學習導向。台北：巨流。
- 陳秋山譯（2008）。社會工作督導-脈絡與概念（Ming-sum Tsui 原著）。台北：
心理。（原著出版年：2005）

- 陳向明 (2002)。社會科學質的研究。台北：五南。
- 曾華源 (1982)。〈對督導工作的基本概念和運用〉。《社區發展季刊》，19，94-99。
- 黃源協 (2008)。社會工作管理。臺北市：雙葉書廊。
- 黃慈音、謝艾美、楊雅嵐、陳嘉茵、林淑娥、魏心敏、林珮瑾譯 (2013)。助人工作者的養成歷程與實務 (Corey, M. S. & Corey, G. 原著)。台北市：心理。
- 黃厚堅 (1999)。人格心理學。台北：心理。
- 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，3，63-84。
- 曾華源、胡慧嫻、李仰慈、郭世豐 (2011)。社會工作專業價值與倫理概論。台北：洪葉。
- 曾煥裕、劉曉春譯 (2016)。社工督導：理論與實踐 (Allyson Davys and Liz Beddoe 原著)。台北：洪葉。(原著出版年：2010)
- 彭淑華 (2006)。保護為名，權控為實？— 一少年安置機構工作人員的觀點分析。東吳社會工作學報，15，1-36。
- 簡春安 (2002)。社會工作與督導—從實務面來省思。收錄於《社會工作督導實施方式之理論與實務》。台中：台灣兒童暨家庭扶助基金會出版。
- 畢恆達 (2010)。教授為什麼沒告訴我。台北：小畢空間出版社。
- 蔡春美 (2005)。一位衛生教育工作者的實踐知識與反思：用愛滋潤我的生命。國立台灣師範大學衛生教育學系博士論文。
- 蔡培元 (2008)。我僅僅只是一個胖子— 記述一段朝向自在的歷程。國立陽明大學衛生福利系碩士論文。
- 蔡曉雯、郭麗安、楊明磊 (2010)。督導關係中的權力意涵研究— 受督導者觀點。中華輔導與諮商學報，27，39-77。
- 劉玉鈴 (2014)。正向觀點讀社工督導關係— 以保護性業務為例。台灣社會工作學刊，13，101-126。
- 賴誠斌、丁興祥 (2005)。自我書寫與生命創化：以蘆荻社大學員番薯的故事為例。應用心理研究，25，73-114。
- 賴乃榕 (2010)。社會工作督導者角色轉換之研究— 以家暴防治處遇服務為例。國立暨南國際大學社會政策與社會工作學系碩士論文。

- Bronfenbrenner U. (1979) .The ecology of human development:experiments by nature and design. Cambridge, Mass. : Harvard University Press.
- Cousins, C. (2004) .Becoming a social work supervisor: a significant role transition. *Australian Social Work*, 57(2), 175-185.
- Gergen, K. J. (1984) . *Theoy of the self : Impasses and Evolution*. In L. Berkowiz(Ed), *Advances In Experimental Social Psychology*, Vol. 17. NY:academic Press.
- Gitterman, A & Germain, C. B (2008) . *The Life Model of Social Work Practice : Advances in Theory and Practice*. Columbia University Press, New York.
- Greene, R. R (2008) . *Humman Behavior Theory and Social Work Practice*, New Brunswick, NJ:Aldine Transction.
- Kadushin, A. & Harkness, D. (2002) . *Supervision in social work (4th Ed.)* .NY:Columbia University Press.
- Pinderhughes, E. (1983) .Empowerment: For our clients and for ourselves. *Social Casework*, 64, 312-314.
- Radeke, J. T. , & Mahoney, M. J. (2000) .Comparing the personal lives of Psychotherapists and research psychologists. *Professional Psychology: Research and practice*, 31(1), 82-84.
- Sarbin, T. R. (1986) . *Narrative psychology:The stories nature of human conduct*. NY:Prager Special Studies.
- Stake, R. E. (1994) .Case Studies. in Denzin, N. K. and Lincoln, Y. S. (eds) *Handbook of Qualitative Research* (Sage)
- Yin, R. K. (1994) . *Case Study Research : Design and Methods*. *Applied Social Research Methods Series*, 5. London : SAGE.