

督導關係與督導成效： 實務工作中的啟發

許皓宜

(台中教育大學諮商與應用心理學系助理教授)

壹、前言

督導關係一向是影響督導品質的重要因素，Holloway(1995)指出，正向的督導關係能塑造出成功的督導工作，促使受督者學習到專業知識、態度與技巧。雖然「正向督導關係」的定義因人而異，但督導關係對於受督者從事諮商專業工作的影響是可以想見的。本文的目的在瞭解督導關係中的重要議題如何對督導成效造成影響，並以實務中的觀察對督導工作提出反省與建議。

貳、從督導訓練與受督者立場探討督導關係之內涵

所謂的「督導關係」，乃因督導者與受督者的互動而產生；這份關係的形成不但帶著督導者與受督者既有的經驗與認知結構，甚至與其自身之個人特質及生活狀況有關。許韶玲（2004）即指出，督導關係並非督導者一個人的責任，受督者也佔了相關的因素，亦即在探討督導關係的同時，必須考量督導者與受督者的各自因素。

從督導者的訓練歷程來看，一般對於督導者的期待，多被賦予專家或是較有經驗專業人員的角色，除具監督受督

者接案品質，提升受督者的學習之外，還對受督者及其個案帶有倫理上的責任（許韶玲，2004）。因此，徐西森和連廷嘉（2003）歸納出督導者在督導中所重視的包括以督導契約為基礎的督導關係，並期待塑造溫暖、支持與結構性的督導關係；許韶玲（2005）則進一步說明，督導者在督導關係初開展之際，應做好督導關係的場面構成，否則容易引發受督者較高的焦慮、較差的投入能力，並以瞭解受督者的發展情形、需求與期待等為目標，且若能定期檢視督導關係與受督者的狀態，有助於發現受督者在督導過程中隱藏未說的訊息，掌握督導關係中的動態變化。

站在訓練督導者的立場，可發現督導關係中的兩大元素：一是支持受督者的專業成長，一是衡量受督者的專業能力。在支持的角色上，不僅止於對受督者專業上的關懷，還包括Israel(1992)從發展的角度所言，認為在督導關係當中，督導者提供受督者一些空間(freedom)，對受督者的專業發展是重要的；Israel稱這為「建設性的孤單」，就如同母親對嬰兒的放手有助於嬰兒的個體化歷程一樣，適時為受督者留白能促進受督者獨立思考的能力。在衡量的角

色上，Friedlander, Siegel和Brenock(1989)認為「評量」、「評價」的權力是督導關係中最特別之處；筆者認為，這點不只發生在尚修習諮商課程的實習諮商師身上；即使是有經驗的專業工作者，在接受督導時，也不免會有被檢視諮商效果的感受。督導者若能與受督者討論評量的議題，將有助於督導關係的進展。

從受督者的立場來看，Romos-Sanchez, Esnil, Goodwin, Riggs, Touster, Wright, Ratanasiripong, Rodolf(2002)認為，在督導的過程當中影響關係動力的因素包括受督者的發展階段、過去經驗、依附型態以及督導中的負向經驗。因此，督導者應考量受督者的性格特質、能力與基礎知識，以及受督者的人生閱歷，並且留意受督者的人際特質對督導關係及其接案的影響。對於新手諮商師，督導者應該多下功夫在關係建立的初期；許韶玲（2004）也說，受督者時常會感覺到自己被期待在督導情境中去證明他們的專業能力，但這些卻是他們在那裡想要學習的；受督者一方面希望獲得督導者的回饋、一方面又害怕被評價，焦慮往往因此產生，也影響了督導關係的建立。連廷嘉和徐西森（2003）則認為，瞭解、尊重與成長性的督導關係對新手諮商師而言是重要的；Stolternberg(1981)亦同意此項觀點，認為新手諮商師常擔心督導者的評價，偏好支持性的督導氣氛，因常有高度焦慮而對自己和別人較欠覺察，但發展階段層次較高的受督者則傾向有條件的依賴，較能自主、具備動機、洞悉力和同理心，並希望督導者能以同儕方式來看待自己。由此可知，隨著受督者預

備狀態與經驗的不同，督導關係的內涵與成效也會產生不同的變化。然而，卓紋君與黃進南（2003）也提到，不管諮商師是何種經驗層級，督導者若能有效的將其個人議題帶入督導中，會對諮商師帶來幫助。只是，在督導關係當中，受督者個人議題如何有效導入督導？又該處理到怎麼樣的程度？是值得深思探討之處。

參、影響督導關係的因素： 衝突事件與平行歷程

一、衝突事件對督導關係的影響

衝突是影響督導關係的一項重要因素。筆者認為督導關係中的衝突可概分為外在衝突和內在衝突：前者泛指督導關係中所產生明顯意見不合之處，後者則指因督導關係而導致受督者內在產生負面感受。在本文中，筆者參考相關文獻，將督導關係中導致內、外在衝突的事件稱為衝突事件(Nelson, Barnes, Evans, Triggiano, 2008)。

督導中衝突事件的發生有很多原因。對於督導者而言，需要適應受督者專業發展上的需求，但許多督導者都有「把關」的焦慮，亦即將受督者的接案品質當作自己的責任，卻又未能清楚說明自己的期待是什麼。因此，最常發生的狀況是，督導者因為對受督者的期望太高而不符合受督者的發展需求，無形中造成受督者的壓力，也影響督導關係。對於受督者而言，能夠獲得督導的欣賞是普遍的需要，特別是對錯誤的包容；在督導的過程中，受督者會保護自己不想被督導者看到的個人特質，而這

可能反映在受督者的行為上，使他們在督導中不願分享工作與個人的狀態，而採取防衛性的姿態，為督導關係帶來潛在的問題(Nelson et al., 2008)。

Nelson等人(2008)也提出，督導關係中的衝突事件可以提供督導工作一種心理動力和人際上的介入。督導者和受督者有時在工作中會產生關係上的拉扯，而這常來自於督導關係中的誤解、以及督導雙方對個案工作該如何進行的爭論。更重要的是，督導關係中有一種潛意識的心理契約(unconscious psychological contract)，也就是督導者與受督者意識下對於督導的期待，這將引導兩人關係的走向以及如何定義彼此的角色，而督導工作中的一部份，即是在協調這些差異、學習互相包容。簡言之，Nelson等人的研究肯定衝突事件對督導關係是有用、必須的，並有助於督導者與受督者的互相瞭解，增進受督者個人和專業上的成長。

筆者在實務工作中發現，許多接受過督導的專業人員大多自覺未與督導者有過衝突，對於督導關係多以「還不錯啊」之類的中性語詞來加以回應。筆者認為這和中西方文化差異下所展現的人際特質有關，尤其督導者與受督者之間難以避免的就是有權力結構上的問題，文化特質加上權力結構下的關係，使多數受督者皆認為督導關係中的「衝突」是很難定位的，因而幾乎難有外顯衝突的發生，但內在不舒服的感受卻是有的。因此，筆者以內在衝突的角度為出發，發現台灣專業人員的督導關係表現有下列兩項特點：

(一)人際風格的差異對督導關係的影響較於明顯

先前文獻的閱讀中即發現，督導者與受督者的差異是會為督導關係帶來衝突的。但筆者從實務中發現，督導者與受督者間的文化、背景、甚至是理論概念上差異，都很容易被包容稀釋掉，不管是督導者或受督者，都會盡可能的去接納對方的狀態，或者受督者在尋求督導之初即會四處探訪，打聽適合自己的督導者，以避免個別價值觀之差異產生。因此，最常導致關係中衝突感受的反而是人際風格上的差異；特別是如何對待他人、與他人相處之行為層面，對受督者在督導關係中的感知影響最深。許多受督者在與督導者建立關係之初，多會釋放出試探性的對話和觀察，評估督導者的可信任與否，以決定受督者的揭露程度，及是否展現或談論與督導者之間的差異；而這個決定則大多來自於督導者的「人際行為」。筆者認為，這可能是因為受督者在督導情境中，容易將感受與認知的焦點放在自己身上，便容易將督導者對待自己的「行為」來做自我內在歸因（我很尊敬督導，但他對我那麼兇，是不是我做得不好？）。督導者若能隨時敏察於受督者的反應，隨著督導關係中的回饋調整自己的督導方式，對督導關係將有很大的進展。

(二)文化因素影響受督者對負向感受的自我解釋

督導中的負面感受（即內在衝突）也常是影響督導關係的因素，但值得注意的是，督導中的負面感受不只出現於受督者身上，在督導者身上也是存在的。筆者認為，對於受督者而言，負面

感受的出現與否常來自督導者的「態度」，亦即在督導歷程中的每一個枝微末節，督導者是用什麼樣的「態度」來加以反應，能否讓受督者感覺到被理解、被支持、被肯定是重要的。然而，對於督導者來說，這些「態度」的發生又與兩大層面相關：一是和接案一樣，因受督者的回饋與反應衝擊自我內在議題；一是受與聘購機構間的工作關係的影響。例如：國內的督導者大略可分成專任工作及兼任工作兩種，有專任工作的督導者若是督導同機構內的其他人員或實習生時，常因為專業與生活的重疊而產生拉扯與衝突，而導致雙重關係的困難，而使他們在面對受督者時會不自覺的產生「雙重態度」（行政立場的態度與專業督導的態度）。此外，當專業人員提起過去的督導經驗時，則多以肯定的角度，並為對方找一個合理的解釋以擺放過去的負面感受；筆者認為上述現象的產生和文化因素息息相關，其中諸如重視關係、輩份，崇尚權威、以和為貴、好聚好散等華人社會下的價值觀，往往讓台灣專業督導關係中的衝突事件轉為內在化。

二、平行歷程對督導關係的影響

平行歷程(parallel process)是督導關係中另一項值得探討的議題。Gary和Fiscalini(1987)提出，平行歷程是一種移情和反移情的互動，並非督導情境中所獨有，卻對督導關係有很大的影響。謝佩玲（2005）進一步說明，平行關係在諮商關係中指的是案主和其重要他人的關係將「平行地」在案主與諮商師的關係中重現；若將此概念擴大到督導關

係，則指受督者與個案間的關係「平行地」重現在受督者與督導者之間。而督導關係中的平行歷程並不僅限於受督者與個案關係對受督者與督導者關係的影響（治療關係影響督導關係，由下而上的平行歷程），也包括受督者與督導者關係對受督者與個案關係的影響（督導關係影響治療關係，由上而下的平行歷程）(Doeberman, 1976)。也就是說，在探討督導關係的同時，必須同時注意治療關係和督導關係間的雙向影響。

謝佩玲（2005）指出平行關係的積極和消極功能。積極功能包括能促進受督者對個案的同理心，且受督者能藉由督導者在關係中的示範延伸到與個案關係中處置態度的學習等；消極功能則可預防督導僵局，強調督導者與受督者對於平行歷程的覺察能防止彼此的關係正逐漸受到破壞。Gediman和Wolkenfeld(1980)認為平行歷程的產生，主要是因為督導關係中那些無法用語言所表達的意思，而用行動上的自我退化來展現（引自謝佩玲，2005）。也就是說，平行歷程代表了督導關係中隱藏未說的經驗與感受，其中可能包含了督導歷程中的衝突（特別是內在衝突層面），而這正回應了先前Nelson等人(2008)所說的，督導工作中心理動力和人際介入的重要性。

肆、督導關係與督導成效

許多研究都發現督導歷程中督導者與受督者之督導關係乃是影響其諮商效能的重要因素（王文秀、徐西森、連廷嘉，2006；蔡秀玲，1999）。Lichtenberg(2006)在談到何謂有效的督導

時，曾分為三個角色來看，分別是督導者、受督者、個案。在督導者與受督者之間，代表的是督導關係，在這個關係當中，督導者的主要功能來自提升受督者的專業；在督導者與個案之間，則是一種間接的關係，為的是監督受督者與個案之間諮商關係的品質。也就是說，若從督導關係的角度來看受督者的諮商效能，督導者應該透過督導關係的引導，提升受督者的專業能力，進一步提升受督者及其個案諮商工作的品質；並且再透過受督者描述與其個案間的關係，再回應到督導關係中來做回饋與處理。

然而，Strozier, Kivlighan和Thoreson(1993)也在其文章中探討了督導關係和諮商關係的差異，並提出督導者習於將原本在諮商情境中善用的晤談與回應技巧應用在督導情境中是否可行的質疑。Strozier等人並提出，如同個案一樣，受督者的反應對於督導者而言是較具預測性的；當督導者用與個案晤談時相同的方式來回應受督者時，如何去判斷這兩種情境下的差異以及需做不同處理之處，才能使督導歷程是有效的？而另一個值得思考的問題是，督導者與受督者各自對於督導「有效」的定義為何？這其中可能包含了彼此對督導的不同期待，以及對督導效能有不同的理解與判斷。Nelson等人(2008)認為，在督導初期即澄清彼此對於督導的期待是最多督導者使用的策略，而這也有助於督導雙方釐清什麼樣的督導方式是有效的。

在督導成效方面，Worthington(2006)提到了幾個常見的迷思，包括一般受督者都迷信資深督導，認為資深督

導的成效是較大的；但其實新手督導有其好處，包括促發受督者的認同感，因為新手督導可能才剛脫離受督者的發展階段，對於受督者的同理能力較強，也有助於建立信任關係。此外，Worthington也認為要學習接受，多數的督導者是沒有進步的，尤其是資深的督導者，可能大部分的時間與心力都花在付出上，而有較少的機會去接受新的刺激和訓練。Worthington更強調，督導者的經驗值並不等於能力，也回應了督導的效能不能以和諮商效能一樣的角度來加以評比的說法。筆者認為，上述現象說明了督導關係對督導成效的影響是較督導資歷來得更重要的。

伍、對督導實務工作的建議

一、安全的督導關係有助於督導工作的進行

從上述探討提到的，督導關係中信任感的建立、督導者與受督者的核對與回饋等，皆在表達塑造一個「安全的督導關係」是重要的。筆者認為，所謂安全的督導關係與許多細微之處息息相關，其中包括：

(一)稱呼

督導者對受督者如何稱呼自己有不同的看法與要求。在台灣有機會擔任諮商督導者通常為較資深的專業工作者，否則就是機構當中年資較多者，因此最常見對督導者的稱呼是「老師」。但若擔任督導為年紀較輕者，有時會要求受督者直接喚姓名，或是以「學長姐」、「某某姐」等其他稱謂來取代。稱呼在督導關係的建立初期及有如何定位彼此

角色的意義，也會影響受督者對此督導工作的觀感。

(二)態度

態度是影響督導關係最重要的因素。同樣的一句話，透過不同的督導者傳遞出來，可能會給人完全不同的感受。因此，督導者「如何表達」所要傳遞的內容，或許比所傳遞的「內容」本身來得更重要。

二、督導關係中受督者個人議題的處理

上述探討中也提到，督導者若能有效的將其個人議題帶入督導中，會對受督者帶來幫助。然而，筆者發現在實際的督導工作當中，諮商新手被許多督導者認為是較容易碰觸到個人議題的。筆者認為這可能是因為諮商新手尚在專業探索的階段，因此特別容易因為接案而觸及過去尚未處理的人際經驗，若依平行關係的概念來看，這份未處理的經驗很容易透過督導關係影響督導者，而導致這樣的結果；另一方面，文獻中提到的新手焦慮也是使新手受督者容易觸及個人議題的原因，但他們更需要的是將這些個人議題的發現回歸到專業技能的成長，唯有這樣才能使新手感覺到自己在專業工作上有進步，而不是還只停留在自己的個人議題當中。但對於有經驗的受督者而言，對自己的能力比新手有較高的肯定度，心理功能也被塑造的較強，因此有更多空間可以去容納專業以外的個人成長，筆者認為這可能是許多有經驗的受督者常常將自我層面的覺察視為督導成效的原因之一。綜合言之，個人議題探討的深淺，需考量的除了督

導者本身對這方面的標準之外，也需和受督者討論，並參考受督者的發展階段和需求。

三、督導者維持在工作中態度的一致性

受督者常有的困擾來自於督導者態度的不一致，因此督導者宜在關係建立的開始，即說明可能經歷的狀況、明確的要求和評量標準。例如，原本認為很彈性自由的督導者，到督導中後期卻開始談論受督者在督導過程中未投入之處。雖然這些變化可能來自於督導者本身的工作壓力，或是隨著與受督者的逐漸熟識才發現受督者需要要求監督之處，但若將督導者的可以告知的個人狀態、要求視為督導結構化的一部份，將有助於督導工作的進行與督導關係的建立。

四、重視文化因素而非排除文化因素的干擾

文化因素雖可視為督導關係中的干擾因素，但這些文化上既有傳遞下來的性格特質，往往也是諮商關係中的影響因素，因此十分值得在督導工作中進行澄清討論。文化因素在關係中的影響既是不可避免的，若越要去克服這些因素，反倒會給督導者和受督者都帶來極大的壓力。

五、督導者與受督者的差異性也是臨床討論的素材

大多數的督導者和受督者（尤其是資歷較淺者）往往會對督導中的差異產生擔心；但本文先前也提到，督導者與

受督者彼此間諮商取向的差異並不是影響督導關係的主要因素，而是因諮商取向不同所間接影響的人際行為風格差異，才是影響督導關係的主要因素。例如，強調清楚的結構與界限的督導者，因重視時間架構，以及哪些是督導歷程中該談的話題，可能使其他不同諮商取向的受督者感到挫折，或是需要調適的時間。然而，這些反應在行為及理念上的差異，卻是督導過程中一個很好的臨床討論素材。筆者發現，督導者若能在安全的氣氛下，引領受督者去討論這些差異背後的價值觀與感受，將對督導關係的進展、甚至是受督者對自我接案的瞭解有很大的助益。督導者也可擴展自己在督導上的眼光，去面對各種差異，尤其是不同諮商取向的差異，將有助於受督者個人諮商風格的統整與建立。

陸、結語

心理師法在台灣通過將近十年的時間，但台灣的諮商專業督導制度與督導訓練嚴格來說仍尚在規劃與探索階段，特別是碩士層級心理師的督導培訓是較為缺乏的。筆者認為，在未來的專業督導培訓中，若能強化督導者對督導關係的瞭解，便可能促使督導者透過督導關係的動力，推動受督者回到自我層次的覺察，讓受督者在自我覺察的過程中，產生影響受督者與案主間工作關係的動力。如此一來，在這些關係動力與影響的不同層次當中，督導工作因而往前推展，也增益了督導者的專業敏感度。

參考文獻

王文秀、徐西森、連廷嘉（2006）。我

國大學校院與社會輔導機構諮商督導工作實施現況及其人員專業知覺之探討研究。**中國輔導學報**，**19**，1-40。

卓紋君與黃進南（2003）。諮商實習生接受個別督導經驗調查：以高雄師範大學輔導研究所為例。**應用心理研究**，**18**，179-206。

連廷嘉、徐西森（2003）。諮商督導者與實習諮商員督導經驗之分析。**應用心理研究**，**18**，89-111。

許韶玲（2004）。督導者知覺受督導者影響諮商督導過程之因素。**應用心理研究**，**18**，113-144。

許韶玲（2005）。諮商新手在督導過程隱藏未揭露的訊息。**輔導季刊**，**41**（3），31-38。

蔡秀玲（1999）。督導關係。**諮商與輔導**，**164**，17-22。

謝佩玲（2005）。督導中的平行歷程。**輔導季刊**，**41**（1），1-11。

Doecherman, M. J. (1976). Parallel process in supervision and psychotherapy. *Bulletin of the Menninger Clinic*, *3*, 401-104.

Friedlander, M. L., & Siegel, S. M., & Brenock, K. (1989). Parallel processes in counseling and supervision: A case study. *Journal of Counseling Psychology*, *36*(2), 149-157.

Gary, A., & Fiscalini, J. (1987). Parallel process as transference-countertransference interaction. *Psychoanalytic Psychology*, *4*(2), 131-144.

Gediman, H. K., & Wolkenfeld, F. (1980).

- The parallelism phenomenon in psychoanalysis and supervision: its reconsideration as a triadic system, *Psychoanalytic Quarterly*, 49, 234-255.
- Holloway, E. L. (1995). *Clinical supervision: A systems approach*. London: Sage Publications.
- Israel, J. (1992). Psychoanalytic supervision and the need to be alone. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, 29(2), 262-268.
- Lichtenberg, J. W. (2006). What makes for effective supervision? In search of clinical outcomes. *Professional Psychology: Research and Practice*, 38(3), 275.
- Nelson, M. L., Barnes, K. L., Evans, A. L., & Triggiano, P. J. (2008). Working with conflict in clinical supervision: wise supervisors' perspectives. *Journal of Counseling Psychology*, 55(2), 172-184.
- Romos-Sanchez, L., Esnil, E., Goodwin, A., Riggs, S., Touster, L. O., Wright, L. K., Ratanasiripong, P., & Rodolf, E. (2002). Negative supervisory events: effects on supervision satisfaction and supervisory alliance. *Professional Psychology: Research and Practice*, 33, 197-202.
- Stolterberg, D. (1981). Approaching supervision from a developmental perspective: The counseling complexity model. *Journal of Counseling Psychology*, 28(1), 59-65.
- Strozier, A., Kivlighan, D., & Thoreson, R. (1993). Supervisor intentions, supervisee reactions and helpfulness: a case study of the process of supervision. *Professional Psychology: Research and Practice*, 1, 13-19.
- Worthington, E. L. (2006). Changes in supervision as counselors and supervisors gain experience: a review. *Training and Education in Professional Psychology*, 5(2), 133-160.