

諮商督導中的權力議題及運用

The Power Use in Counseling Supervision

賴紹臻¹、陳秀蓉²

Ming-Jhen Lai¹, Hsiu-Jung Chen²

摘要

有鑑於權力運用得宜可以幫助我們提升生產效能，且透過權力關係間的動力，可以帶來資源、管理及評估，讓人們可以有所調整。諮商督導工作本質上離不開權力議題，因此如何依據權力本質掌握督導權力關係，提升受督者的諮商效能，是本文最主要的論述目的。本文以文獻回顧方式，從四大主題進行整理：1.督導權力的意義與內涵；2.督導中權力動力的概念；3.後現代社會建構主義與女性主義在督導與權力的觀點；4.督導中權力的誤用與合宜督導權力的使用，呼應督導者要能覺知與正視權力議題的存在，能在專業督導關係中得宜開展與運用權力，並要留意後現代社會建構主義與女性主義立場，幫助督導者更能反思督導權力關係，避免不當使用與適當督導者權力的運用。論文中提出三點實務應用時的相關結論，希冀透過本文喚起大家注重督導關係的權力議題，並透過實務的提醒有效使用權力，幫助我們更能發揮督導的效力與影響力。

關鍵詞：諮商督導、督導權力、權力運用

¹國立臺灣師範大學教育心理與輔導學系 博士候選人

²國立臺灣師範大學教育心理與輔導學系 教授

通訊作者：陳秀蓉，(106)台北市大安區和平東路一段162號 國立臺灣師範大學教育心理與輔導學系，E-mail：hsuijung@ntnu.edu.tw



壹、前言

督導關係重視權力的對等，督導者權力越大，越可能形成受督者學習的問題，尤其當督導者壓迫或是濫用它時（Bernard & Goodyear, 2019）。督導者須學習對權力有效與信心地使用，如此方能使受督者敞開心胸，投入學習或自我揭露（Holloway, 1995/1999）；反之，受督導者則易產生較為消極的態度或以負向的情緒抗拒督導者的介入（張淑芬、廖鳳池，2007），例如：若督導方式只採取批評、建議、指導式或講解式，較少讓受督者有自由發表的機會，當其對接案及處理方向產生疑慮時，可能會怯於提出；或是當自我諮商取向與督導諮商風格有衝突時，擔心自己的諮商工作被批評，只能選擇同化順應式的學習（卓文君、黃進南，2003）。因此，對督導者而言，權力在督導關係中的運用是非常重要的課題，平衡專家權與平權下的安全學習，將能幫助受督者達成有個極重要的學習目的：自主與成長。

本文之論述，首先整理督導權力的意義與內涵，以拓展對督導關係中權力之認識，再論述督導中權力動力的概念，以及後現代社會建構主義與女性主義在督導與權力的觀點，最後討論督導權力的誤用與適當督導者權力的運用。希冀透過本文喚起大家對於督導關係中權力議題的覺察與意識化，並透過權力之正、誤用提醒，使我們能夠更得宜而有效的使用權力，最終得以達成督導之兩造目標，確保個案服務品質，以及提升受督者的臨床專業能力。

貳、督導權力的意義與內涵

權力固有地存在於所有的人際交往

關係和社會建構中（Gergen, 2015）。然而，擁有權力的人往往忽略了他們該如何行使或使用權力，尤其在台灣的專業心理師，受過的教育使他們力求在諮商或者督導關係中實踐平等（Cheng, 2015）。Holloway（1995/1999）也提到，「在助人專業中，權力常被看輕，因為控制與支配的觀念與無條件積極尊重的助人理念相反」（頁76），可能較不敏感於權力的使用與原則。正如 Foucault（1977）所言，權力是所有人類關係中永遠存在的成分，不管是用於合作或者非合作方式；若能夠運用得宜，權力是可以幫助人們提高生產效能。

為了解督導者的權力議題，本段先以權力本質做基礎，再對應到督導者權力，以期更清楚督導者權力的意義與內涵。權力是指某人對另一個人或某些人的態度及行為的潛在影響力（Yukl, 1989），權力也是一種互動的關係，指的是個人擁有他人所需的資源，因而能夠控制、影響他人的生活行為與態度，同時也是個人對他人或團體間動態的過程。權力不只侷限於上對下的關係，當下屬擁有上司所需要的資源、技術時，下屬也可能擁有權力（黃靚琦，2001）。French與Raven（1959）將權力定義為，關係中的其中一方（如：督導者）調整另一方（受督者）的行為、意圖、態度、信念、情感或者價值觀；Keltner等人（2003）則認為權力是個體透過提供或保留其資源，或者管理與懲罰等，用以調整他人狀態的相對能力。因此權力議題關乎：具影響力的位階關係，透過關係間的動力歷程（兩人間的意圖、態度、信念等），帶來一定的資源與管理或評估，讓人們可以有所調整。本文先以實務中的例子，說明諮商督導中權力的性質。



【案例】

小芹是剛進入某機構的實習心理師，懷著忐忑不安的心情終於和督導碰面，並討論了彼此對於督導的期待與想像，然而，因著督導者評估小芹的學習狀況與個人因素，督導者建議小芹暫不宜接案，需先關注於自身的個人的學習與議題之成長後，再由督導者評估其狀態是否適合接案。督導者的這個決定讓小芹感到自我懷疑與動彈不得，想要與督導者進行討論，但督導者之評估仍維持原議，這使小芹感到挫折與無奈，只能夠懷著忐忑與不安，依循著督導者的規劃。

諮商督導中存在著權力的議題，究竟小芹與督導者的互動揭示了哪些與督導權力有關的意涵？以上述例子，督導者運用其專家權（expert power）與合法權（legitimate power），為受督者規劃了後續的訓練配套措施，然而，小芹卻對此安排感到惴惴不安，她並不瞭解督導者做此安排之意，內心設想了許多關於督導者如何看待或者評論自己的焦慮，因而限制了自己的學習。

透過上述例子可知，理解督導中的權力意涵，並善用權力，才能發揮其督

導的功用。關於權力之理論，最常以French與Raven於1959年所提出的社會權力基礎理論來理解權力內涵，French與Raven歸納出五種權力的基礎，包括：獎賞權（reward power）、強制權（coercive power）、合法權（legitimate power）、專家權與參照權（reference power）。Holloway（1995/1999）進一步闡釋在督導中的權力類型，並依據這五種權力類型區分督導行為，如表1。

對應從督導角色中所衍生的五種權力類型，可知獎賞權與強制權是評量性的，依據督導者知覺受督生的狀態實施獎賞或懲罰（Holloway, 1995/1999）。在專家權與合法權力，如Foucault（1977）所說，權力生產知識，知識再擴展權力，權力與知識透過論述的方式連結與鞏固，而在督導關係裡，督導者是知識與專業的擁有者，督導者通常會教授什麼是「正確」的治療方法或以「正確」的方式來做考量，可以為受督者提供臨床實踐和專業發展的指導，雖然督導者並非從字面上說：「我知道方法和真相」，然而採取權威立場的傾向和使用權威性語言將促進此種信念，受督者可能會將督導者的想法內化，然後不知不

表1

督導權力的類型與行為

督導權力	督導行為
獎賞權（reward power）	知覺到另一個人有能力與資源實施獎賞
強制權（coercive power）	知覺到另一個人有能力與資源實施懲罰
合法權（legitimate power）	某一個人因著他的專業性，或社會賦予其可提供服務，而被知覺到值得信賴的感覺
專家權（expert power）	某一個人因著他具備某方面的專業知識或技巧，而被賦予的權力
參照權（referent power）	由於一個人的人際吸引力所獲得的權力

資料來源：Holloway(1999)。臨床督導工作的理論與實務（王文秀、施香如、沙大荒，譯）。張老師文化。（原著出版於1995）



覺地服從此紀律，成為自己工作上的內在參考標準（Copeland et al., 2011）。參照權則是來自督導者所散發出來的個人與人際互動特質，當督導關係建立時，參照權才有可能產生，在此持續性關係中，督導雙方逐漸瞭解彼此的價值觀、態度、信念或行為，督導者的人格特質也有助於散發參照權給受督者（Holloway, 1995/1999）。

督導者的權力除來自上述五種權力類型，研究也指出，受督者在督導關係中所知覺到的督導權力還可能來自：角色任務與位階差距、權力是受督者對權威的投射、權力是遊戲規則的主導權、權力具有讓人挫折與受傷的能力、權力是獲得受督者認同的來源、權力是一種增權的能力、權力是角色與性別的交互作用、權力來自於強勢的分析與詮釋等（蔡曉雯等人，2010）。亦有其他不同研究證實督導關係中存在不同權力的類型，Cheng（2015）以210位督導者與受督者為研究對象，探討督導者與受督者覺知督導歷程中，督導者所使用的權力，結果顯示，受督者認為督導者較常使用專家權和法定權，而督導者則認為較常使用強制與獎賞權且較少使用專家與合法權。辛淑萍（2007）則以六位受督者為研究對象，探討督導者權力的誤用，以及受督者在督導者權力誤用的壓力下，會採取的情緒、認知與行為的因應策略，研究結果發現，督導者在督導關係中擁有的六種權力型態包括：專業權力、酬賞權力、專制權力、合法權力、資訊權力與參照權力，有意思的是資訊權力被特別強調，而他們提醒不要誤用各種權力，要提供對應的督導目的。

督導者的不同權力來源又可依照意圖與時機而有不同的權力行使，以展現不同的功能。舉例而言，獎賞權與強制

權可以用來鼓勵或者規範受督者的行為，然而，獎賞權也可以用來強化或賦能受督者的信心；此外，專家權和參照權亦有其不同的發揮，當受督者喜愛與欽佩受督者的專業知識或其人格特質時，則督導者所擁有的知識就更能夠被受督者所接受而非感覺到被強加。當然，督導者也應一併留意的是，受督者的權威內化機制也可能導致受督者容易接受來自督導者的建議。因此，督導者在行使各項督導權力時，必須仔細而開放的檢視每個權力背後的意義、行使方式與背後的意涵，才能夠更提升督導的效能，達成督導目標。

權力為督導關係的本質之一，身為督導者應清楚瞭解我們在督導中擁有什麼權力、不同權力的內涵、覺察權力的運作與使用時機，以及看見權力的影響力，並進而知道權力在督導關係中是如何流動，才能夠更從容而有效的運用它。權力並非固定不變，關係中的一方將牽動另一方有形或者無形的權力運作。至於權力如何運作，我們知道，督導關係是一種複雜的人際互動歷程（許維素，1993），實踐權力下的督導功能，需要先理解督導中權力的動力。接續我們將討論互為主體的督導關係裡，那些存在於督導者與受督者間的權力動力。

參、督導中權力動力的概念

督導實際上就是一種社會影響的歷程，督導者透過與受督者的人際互動，傳遞權力中有信譽的資源，並利用這些資源讓受督者的態度、行為有所改變（Bernard & Goodyear, 2019）。一般人際間權力的互動是種動力關係，稱之為權力動力（power dynamics），而階級結構本就存在於督導者與受督者的督導關係



之間 (Porter & Vasquez, 1997)，與受督者相比，督導者通常擁有更多的訓練與經驗，使督導者擁有更多的權力 (Bernard & Goodyear, 2019)，督導者被賦予權力的運用，透過「督導」這個角色位置，使權力使用上具備有效性，並由受督者對於督導者影響的接受程度及督導滿意度反映出 (Cheng, 2015)。因此，督導者被賦予權力是相對的，代表著督導者有「權」執行督導工作，但督導者能否善用，則受到受督者的接受程度並形成不同的督導關係看出端倪 (黃靚琦, 2001)。

既知權力動力於督導關係中存在的必然性，我們鼓勵督導者能夠在督導中辨識出與權力動力有關的重要問題，這是一種關於權力運作裡如何“HOW”的問題，回到權力的流動性與動力觀點去看，我們須問：權力議題何時發生、如何發生、如何開展，又如何影響，以及督導者擁有哪些權力，而受督者又擁有哪些權力、雙方又如何去運作這些權力，這些問題均反應出權力將以動力的方式流動於督導關係裡；並且可能使得受督者和督導者本身均暴露在法律與道德後果的風險當中 (Ellis et al., 2014; Leung, 2012)。

權力也可能是來自受督者對於權威的投射，在督導關係中也可能出現權力的競爭、權力複製到諮商關係的平行現象、權力動力受到性別的影響 (蔡曉雯等人, 2010)，這些複雜的動力現象，均需敏察與悉心留意。因此，若督導者未能夠在一開始就能夠覺察權力的運作，並且時刻留意，很可能在無形之中被權力宰制而成為權力的壓迫者，或者疏漏了更多的重要訊息，形成在督導中的阻礙或影響受督者成長。

在面對權力的動力，受督者是最常發起權力對話的人，但這樣的對話很少

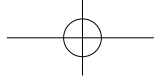
發生實質性的改變 (Mangione et al., 2011)，Cook等人 (2018) 則進一步建立權力的動力督導量表 (Power Dynamics in Supervision Scale, PDSS)，用以測量受督者在所感受到與督導者之間的權力動態，透過測量工具，能夠做為督導者與受督者之間權力動力提供具體的種測量工具，進一步實質而聚焦的討論權力的意義性對話。

此外，在針對權力動力的處理部分，為了充分解決督導中的權力動力關係，Szymanski (2003) 建議督導者宜解釋督導的歷程，並且定義督導的角色和範圍，並鼓勵討論潛在的界線問題 (如：性吸引力、多重關係)，建立知後同意文件、定義督導者的角色與責任，以及督導者與受督者雙方的督導期待 (Ellis et al., 2014)，均可用以平衡督導者權力行使的潛在負面影響。

綜上所述，督導關係涉及雙方，是一個相互動態的歷程，督導者應覺知權力之內涵，以及權力如何動力性的呈現在督導關係中。當督導者更能夠更具反思性、覺察性與彈性思考的能力，就更能進一步思考權力可能帶來的影響力，進一步開啟雙方對話與權力分享的可能性。接著，能敏感權力的動力，我們將提供與女性主義督導觀點，做為督導者在既有的權力位階上加入新思維，讓督導者能在「均權」下展現權力關係。

肆、後現代社會建構主義與女性主義在督導與權力的觀點

傳統對於督導的定義，是指有經驗的督導者與經驗較為不足的受督者所進行的持續性關係，而督導者主要負責教學和監督其工作。依此定義，督導是專家，並且行使相當大的權力與影響力 (Copeland et al., 2011)。因此，過往由



督導者擔任「專家」的角色，為受督者提供知識與教授技能，並針對如何處理臨床狀況提供最佳方式及給予回饋，向受督者提供建議，以便解決特定的培訓目標或問題，發掘和完善與個案工作的最適方法（Hoffman et al., 2005; Philp et al., 2007）。源於現代主義認識論的框架裡，督導者被視為具有某種特殊技能和知識，因此比「接受」督導的人更為「優秀」（Behan, 2003）。然而，當知識典範從現代轉移至後現代主義，其所著眼之督導觀點與思維對於傳統督導觀點提出新的挑戰（Copeland et al., 2011）。

後現代社會建構主義者的思想源於後現代運動，它挑戰了現代主義具有客觀真理的觀點，進而提出不同社會脈絡帶來不同多元真實的理解，而我們的理解、概念與思考方式源於社會互動，意義由互動中所建構出來，認為知識會隨著時光的流逝而發生改變，並無絕對的真理，強調對話的重要性（Philp et al., 2007）。社會建構主義認為，我們看待事物的方式並沒有比別人優秀，別人看待事物的方式也沒有比自己優秀，因為每個人都是由過去發展的脈絡所形塑而來（Gergen, 1985）。

因此，由後現代社會建構主義的角度來看督導，督導並非存在一種確定的模式，也非尋求客觀真理或適當的矯正措施，而是視為透過對話發展新的意義。在社會建構主義的督導形式，督導者與受督者之間的合作關係優先於將督導者觀點視為「真理」的階級關係，督導者並非特權擁有者，是與受督者透過對話共同建構意義的合作者，督導關係則是一段共享權力及相互合作的歷程（Philp et al., 2007; Sutherland et al., 2013），督導者對自己的知識抱持暫時性的假設而非真理，並對受督者的知識

產生好奇，通常以「我不知道」或者「我很好奇」的問話作為開端，有助創造一種開放與透明的立場，成為相互激發知識的共同合作者，使知識在對話中產生與分享，並進而發生有意義的改變（Hair & Fine, 2012）。

女性主義督導與後現代社會建構主義，同樣強調督導關係的合作性，以及督導者並非權力擁有者。女性主義督導最常引用的主題包括對於「關係」的關注，儘管督導具有評估性質，仍試圖平衡權力；努力樹立社會行動主義；並關注各種形式的多樣性、壓迫和特權（Fickling & Tangen, 2017）。女性主義督導與傳統督導的區別在於處理階層所帶來的影響，並非簡單的行使權力，係對督導關係裡所可能產生的緊張關係和潛在衝突角色進行反思與闡述，分析權力對於督導過程的影響，是督導者的工作任務之一（Arczynski & Morrow, 2017; Degges-White et al., 2013; Falender, 2009）。以女性主義觀點，提出督導者在面對督導關係中的權力議題時具體可實踐的方式，可分兩部分說明。

1. 建構安全與支持性的督導關係

安全與支持性的關係是女性主義督導的基本構成要素（Mangione et al., 2011; Prouty, 2001）。透過檢視督導關係中的階級因素，並且有意識的將焦點集中在督導關係中的合作性與相互性，而此相互性關係可以從知情同意與合作目標的制訂開始（Falender, 2009）。

其他實踐支持與平等性關係的方式，包括在第一次督導時制訂合作方式，如：簽署督導知後同意書、簽署專業揭露聲明、探索和督導有關的想法或感受、督導者清楚說明其取向與督導目標、探討受督者的學習目標、討論與檢視處遇邏輯或程序等期待。由於督導者的角色同時具備挑戰與支持兩種看似相



互競爭的角色，專注於受督者的同時也保護個案，若當受督者未達到標準的情況下，為避免可能的權力被剝奪，在初次督導時的知後同意就應包括當未達到績效或標準時會有的程序。此外，時常對督導關係保持反思性，讓受督者感受到督導者願意相互分享與支持其成長，藉以達到平衡權力之目的（Fickling & Tangen, 2017）。

一位研究對象在其日誌上分享如何與受督者建立安全與支持性關係的歷程：「我渴望透過尊重受督者個人的認同方式建立有意義的關係，並鼓勵他們出現新的輔導風格，但我並不否定督導裡的階級性質，並且我曾經因關係裡的階級張力而掙扎過。其他非女性主義督導模式可能會運用督導階級性質的專家角色，去告訴受督者該做什麼，或許從發展角度來看，這也許是重要的，但我力求練習謙虛的態度，尊重受督者的經驗並營造能夠開放對話的氛圍。在實踐過程中，所有的這些努力、掙扎或緊繃的感受，都是促使我不斷質疑或者反思自己意圖的動力。」（Fickling & Tangen, 2017）

2. 進行權力分析

權力關係中的權力分析是女性主義督導的重要成分（Mangione et al., 2011; Murphy & Wright, 2005; Szymanski, 2003/2005）。由於個人即政治，在督導關係中處理權力將使我們開始承認關係中的不平等，並進而導致社會的變革，這是女性主義實踐的基本目標。

關於督導關係中如何進行權力分析，Murphy與Wright（2005）認為，督導者和受督者雙方均擁有權力，督導者應該直接檢視受督者在督導中所感受到的權力經驗，除了能夠在督導關係中公開發論與分析固有的權力差異，以促進更為平等開放的關係外，若能讓受督者

經驗到正向權力的使用，包括賦能受督者、營造安全的督導氛圍等，將更益於提升受督者的成長。而在督導者的自我檢視上，督導者需要隨時進行個人的反思與覺察，覺察自己在性格上或舊有文化上是否有權力不對等（如：男性、異性戀、主流種族等）的現實問題，而Burkard等人（2012），及Burkard等人（2009）均提醒督導者須注意到上述兩類權力爭議，並在平時就要具有覺察與理解督導中權力議題與運作的方式，幫助自己反思。

關於後現代社會建構主義與女性主義的觀點，他們在關於督導者角色的設定方式與改變，將對督導實踐中固有的權力和顯性與隱性作用產生不同的倫理意義。後現代社會建構主義督導者與受督者的平等關係，看重受督者的優勢，重視多元觀點（Behan, 2003）。女性主義的督導觀點，重視權力分析（power analysis），是督導者與受督者公開發論督導關係中固有權力的方式，同時也是女性主義取向督導的核心功能，提升受督者的自主性與賦權（Szymanski, 2003/2005）。在後現代社會建構主義取向與女性主義下的督導觀點，將有別於傳統督導觀點，更加強調關係的協同合作，並且強化督導者去覺察權力的動力議題、平衡權力的運作，強化受督者自主性。

伍、督導中權力的誤用與適當督導權力的使用

督導者被賦予外顯的權力和內隱的權力，外顯明確的權力包括履行法律與專業的責任。當受督者的臨床工作順利進行，對於督導雙方都是一種智性上的激勵經驗，意味督導關係與督導效能的開展。然而，也可能存在著內隱權力對



督導關係所產生的影響。在Copeland等人（2011）的研究中以故事作為例子，說明一位督導者在年輕的社會工作者身上，以破壞性的方式展現督導者如何呈現「正常或正確」的想法，以及受督者如何對於督導權力展開抗拒與後續行動。

「我的督導者使用了各種形式的監督，包括陪同我進行家訪以及就我與個案的工作向跨學科團隊成員進行諮詢。我感到有一種強迫感，要順應我的督導所提供的主導文化，以實現他認為的專業成功。我的督導者創造了一種他知道所有事情的全知全能，並且掌握了成功的關鍵，我只能夠接受了這些條件要求。用Foucault的話說，我和我的同事必須成為“服從的身體（docile bodies）”，才能發展我們的專業」。

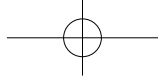
「接著，我發現我透過抗拒展現我在受督者角色上的專業成功，透過尋找其他督導來源並且最大程度的減少與督導者的接觸來抗拒，同時限制了我在督導中分享的內容，以減少可能誤解我的工作的機會。隨著我對於實踐知識的拓展，我更能夠良好的控制督導，並且挑戰督導者的能力。」（Copeland et al., 2011）。

上述案例如同Foucault（1977）所說的囚犯一被監禁的人感受到受迫順服的處境，督導者若強勢要求受督生遵守所謂的專業，就會出現同樣的感受。因此，經驗豐富、有智慧的督導者除具有傳授知識的能力，若能在沒有權力壓力的合作關係下進行督導更能發揮其效能。許韶玲（2007）提到，當督導關係反映出一種權力關係的差異、懸殊，或是「下對上」、「低對高」的關係時，低權力者須仰望或遵守高權力者之意志或行動，則更可能出現受督者隱而未說的現象。

一如黃靚琦（2001）提到，權力不只侷限於上對下的關係，當下屬擁有上司所需要的資源、技術時，下屬也可能擁有權力，此一權力的往來將成為督導關係中的動力歷程。因此，權力是一種動態的動力觀點，督導者與受督者雙方均擁有權力，而非僅只存在於督導者一方，並為督導效能帶來更多的變數。

然而，在行為層次上的反應，遇到這種熟悉的督導困境時，督導者可以採取建設性方向去反應，但當督導者未能意識在督導歷程中權力動力的影響，可能會繼續表現過度反應性、控制性、被動性、超然性、缺乏文化敏感性或無法借鑒理論來做出有關臨床方法的選擇。儘管這些行為都不一定會被視為重大過失，但可以合理地假設，根據大多數專業標準，這些行為並不代表「良好」做法。督導者會感覺他正在與受督者的無能共謀，而不是作為督導者應該做「正確」的事情，又或者可能擔心自己對受督者的個案所應承擔的道德責任，這些都是可能產生的內隱道德困境（Copeland et al., 2011）。

因此，督導權力可能合宜的使用，也可能產生誤用。以上述例子而言，當督導者意識到督導關係中可能存在著的權力問題或困境，或當發現他的督導工作並非有效，甚至可能對個案產生潛在的破壞性時，督導者能做何處置？Murphy與Wright（2005）從受督者的角度探討督導者的正負向權力使用，並歸結權力的正向使用提供參考，包括：1.促進對於權力的討論、2.交流想法、3.提供回饋、4.評估、5.賦予受督者權力、6.促進安全的督導關係、7.合作式關係、8.定義督導的期待；此外，提出負向督導權力的使用方式包括：1.對某一位受督者的獨特對待、2.督導強加其臨床工作風格、3.濫用權力、4.違反受督者的保密性，以



及5.督導者對自己的需求考慮優先於受督者，以供我們作為借鑑。

在主流論觀點裡，權力通常會被描述成具有包括約束和控制他人的負向問題（Flaskas & Humphreys, 1993），然而，意識到督導關係裡存在著權力的重要性與必要性後，如何適宜的運用權力藉以提升督導效力，則成為重要的問題。那麼，督導者可以做些甚麼？我們如何平衡個案、受督者以及職業和法律道德的責任？在不過度承擔專家角色的情況下，我們如何找到方法來傳播知識？在保持合作精神的同時，我們如何創造一種學習環境，既能夠考慮到受督者的需求，同時也考慮到我們的需求和優勢？我們如何使用權力而不是濫用權力？以下提出幾個建議，有助於處理督導中固有的職責和權力的動態平衡。

1. 督導關係開始前的均權準備

（1）透過督導合作關係的開放與透明化，讓督導雙方能夠共享彼此同意之合作方式。例如：討論法律和臨床要求（如與個案告知督導存在的知後同意，以及需要持續記錄工作的內容）等方式展開督導關係。

（2）督導者和受督者以真誠的展開討論與對話空間，並就期望和解決問題的方法以達成彼此認定的協議。

2. 督導關係中可持有的態度

（1）以受督者之角度出發，透過討論和評估受督者的優勢和弱點、學習方式和學習需求來開展督導，建立協同合作關係，以平衡督導中的專家角色。

（2）減少專家化，督導者提醒權力的共享，將平權或均權概念落實於督導關係裡。

3. 持續性的開放對話

在督導中持續性的討論與評估，真誠開放的討論成為督導的基調。

陸、結論與建議

綜上所述，對於督導關係中權力、督導權力的動力、均權的觀點以及權力運用的提醒，提出本文相關的建議。

一、督導者自省與正視權力的存在與正用權力

我們通常給予權力負向標籤，權力常等同於陰險、算計與傷害，它與自我概念格格不入，於是我們便假裝它不存在、假裝彼此是平等的，以免傷了自我形象（蔡曉雯等人，2010）。然而，破除此一迷思，正視權力存在的必然性，專業關係中存在權力與權威的要素，必須善用權力來協助解決問題而非濫用權力（黃維憲等人，1985）。

在開展督導之初，承認所握有的權力—權力的範圍、在整個督導制度裡的限度，以及我們怎麼看待自己帶著權力進入關係，挑明權力關係的存在，等於宣告督導關係裡的權力現象是可以公開對話的話題，每個人都存在著社會性建構的權力關係（Storm & Todd, 2009/2011）。惟有當我們能夠意識權力的存在後，也才更能夠留意自己是如何使用權力，以及如何為督導關係帶來影響。

二、理解動力與覺察權力濫用為違反專業倫理

大多時候，督導者並未能夠真正的看見自己如何濫用權力，有些時候，這些因為無知而犯的錯，反而成為另一種專業上的權力迫害，而形成迫害的人可能是渾然不自知，因此，如何能夠提高權力擁有者的覺察與意識化，以避免權



力的濫用，甚至將權力濫用視為倫理議題，藉以透過更多的培訓與教育的歷程增進專業工作者的知能。

三、以多元視角解構與平衡督導關係中固有的職責和權力

最後，督導者嘗試以更積極的方式，改善或減少在督導關係中的權力結構的框架，建立更為平權的督導關係，包括：督導者的後設立場，督導前有更多關於督導歷程的知後同意、澄清與核對彼此的督導期待，以避免後續的期待落差與挫折；此外，開展安全信任的督導關係，使督導者更能夠安全的揭露與表達自我，以避免落入加害者與受害者的三角關係裡。

當權力運作愈是隱晦神秘，受督者愈覺得不確定不可靠，因此，透明化解構督導的權力關係，能夠淡化階級性注視的威力（Storm & Todd, 2009/2011）。許多研究指出當受督者在督導過程中感受到與督導者在想法、觀念、或諮商風格有所差異或衝突時，許多受督者會選擇不在督導過程中提出，甚至選擇隱而不說或者忽視，大多數會找同儕討論及自行調適，而此現象背後反映出的就是權力議題，且某種程度也反映出督導關係（許韶玲，2003，2007）。因而，如何正確理解權力之運作與正用權力，實為重要之課題。

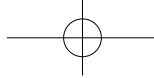
Storm與Todd（2009/2011）曾經提到，督導者在進行督導工作時需抱持的態度，與之共勉：

「心理治療督導是一種專業人員間的學習關係。督導者提供自身的知識與經驗，從容的穿梭在與受督者建構的多重角色間，在滿足受督者的需求之餘，發掘並深化他們原有的優勢天賦與擅長的治療類型，而不是將督導者自己的治

療技巧和專門領域強加在受督者身上。兩造合作的共同目標，就是在確保提供給個案服務品質的同時，提升受督者的臨床專業能力。」

參考文獻

- 辛淑萍（2007）。全職實習生對督導者在督導關係中權力誤用的覺察與因應之分析研究〔未出版碩士論文〕。國立台南大學教育學系諮商與輔導學系。
- 卓文君、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。
- 張淑芬、廖鳳池（2007）。諮商督導結盟歷程之初探研究：以一對督導為例。《輔導與諮商學報》，1，67-89。
- 許維素（1993）。督導關係初探（上）。《諮商與輔導》，94，5-10。
- 許維素（1993）。督導關係初探（下）。《諮商與輔導》，95，6-11。
- 許韶玲（2003）。督導關係中的權力議題。《應用心理研究》，19，26-27。
- 許韶玲（2007）。為什麼受督者隱而不說？《中華輔導學報》，21，167-200。
- 黃維憲、曾華源、王慧君（1985）。《社會個案工作》。五南。
- 黃靚琦（2001）。督導者權力濫用與社會工作者因應行為之相關研究〔未出版碩士論文〕。靜宜大學青少年兒童福利學系。
- 蔡曉雯、郭麗安、楊明磊（2010）。督導關係中的權力意涵研究—受督者觀點。《中華輔導與諮商學報》，27，39-77。
- Arczynski, A. V., & Morrow, S. L. (2017). The complexities of power in feminist multicultural psychotherapy supervision. *Journal of Counseling*



- Psychology*, 64(2), 192-205.
- Behan, C. P. (2003). Some ground to stand on: Narrative supervision. *Journal of Systemic*, 22(4), 29-42.
- Bernard, J. M., & Goodyear, R. K. (2019). *Fundamentals of clinical supervision* (6th ed.). Pearson.
- Burkard, A. W., Knox, S., Clarke, R. D., Phelps, D. L., & Inman, A. G. (2012). Supervisors' experiences of providing difficult feedback in cross-ethnic/racial supervision. *The Counseling Psychologist*, 42(3), 314-344.
- Burkard, A. W., Knox, S., Hess, S. A., & Schultz, J. (2009). Lesbian, gay, and bisexual supervisees' experiences of LGB-affirmative and nonaffirmative supervision. *Journal of Counseling Psychology*, 56(1), 176-188.
- Cook, R. M., McKibben, W. B., & Wind, S. A. (2018). Supervisee perception of power in clinical supervision: The power dynamics in supervision scale. *Training and Education in Professional Psychology*, 12(3), 188-195.
- Copeland, P., Dean, R. G., & Wladkowski, S. P. (2011). The power dynamics of supervision: Ethical dilemmas. *Smith College Studies in Social Work*, 81(1), 26-40.
- Degges-White, S. E., Colon, B. R., & Borzumato-Gainey, C. (2013). Counseling supervision within a feminist framework: Guidelines for intervention. *The Journal of Humanistic Counseling*, 52(1), 92-105.
- Ellis, M. V., Berger, L., Hanus, A. E., Ayala, E. E., Swords, B. A., & Siembor, M. (2014). Inadequate and harmful clinical supervision: Testing a revised framework and assessing occurrence. *The Counseling Psychologist*, 42(4), 434-472.
- Falender, C. A. (2009). Relationship and accountability: Tensions in feminist supervision. *Women & Therapy*, 33(1-2), 22-41.
- Fickling, M. J., & Tangen, J. L. (2017). A journey toward feminist supervision: A dual autoethnographic inquiry. *The Journal of Counselor Preparation and Supervision*, 9(2). <http://dx.doi.org/10.7729/92.1219>
- Flaskas, C., & Humphreys, C. (1993). Theorizing about power: Intersecting the ideas of Foucault with the "Problem" of power in family therapy. *Family process*, 32(1), 35-47.
- Foucault, M. (1977). *Discipline and Punish: the Birth of Prison*. Pantheon Books.
- French, J. R., Raven, B. (1959). *The bases of power*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Gergen, K. J. (1985). The social constructionist movement in modern psychology. *American Psychologist*, 40(3), 266-275.
- Gergen, K. J. (2015). *An invitation to social construction* (3rd ed.). Thousand Oaks, Sage Publications.
- Hair, H. J. & Fine, M. (2012). Social constructionism and supervision: Experiences of AAMFT supervisors and supervised therapists. *Journal of Marital and Family Therapy*, 38(4), 604-620.
- Hoffman, M. A., Hill, C. E., Holmes, S. E., & Freitas, G. F. (2005). Supervisor perspective on the process and outcome of giving easy, difficult, or no feedback to supervisees. *Journal of Counseling Psychology*, 52(2), 3-13.
- Holloway, E. L. (1999). 臨床督導工作的理論與實務 (王文秀、施香如、沙



- 大荒，譯）。張老師文化。（原著出版於1995）
- Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review*, 110(2), 265-284.
- Leung, K. (2012). An exploration of the use of power in social work supervisory relationship in Hong Kong. *Journal of Social Work Practice*, 26(2), 151-162.
- Mangione, L., Mears, G., Vincent, W., & Hawes, S. (2011). The supervisory relationship when women supervise women: An exploratory study of power, reflexivity, collaboration, and authenticity. *The Clinical Supervisor*, 30(2), 141-171.
- Murphy, M. J., & Wright, D. W. (2005). Supervisees' perspectives of power use in supervision. *Journal of Marital and Family Therapy*, 31(3), 283-295.
- Philp, K. B., Guy, G., & Lowe, R. (2007). Social constructionist supervision or supervision as social construction? Some dilemmas. *Journal of Systemic Therapies*, 26(1), 51-62.
- Porter, N., & Vasquez, M. (1997). Covision: Feminist supervision, process, and collaboration. In J. Worell, & N. G. Johnson (Eds.). *Shaping the future of feminist psychology: Education, research, and practice*. (pp. 155-171). American Psychological Association.
- Prouty, A. (2001). Experiencing feminist family therapy supervision. *Journal of Feminist Family Therapy*, 12(4), 171-203.
- Storm, C. L., & Todd, T. C. (2011)。系統取向督導完全指南（洪志美、廖婉如、許嘉月、張書森、簡意玲、黃宣穎，譯）。心靈工坊。（原著出版於2009）
- Sutherland, O., Fine, M., & Ashbourne, L. (2013). Core competencies in social constructionist supervision? *Journal of Marital and Family Therapy*, 39(3), 373-387.
- Szymanski, D. M. (2003). The feminist supervision scale: A rational/theoretical approach. *Psychology of Women Quarterly*, 27(3), 221-232.
- Szymanski, D. M. (2005). Feminist Identity and Theories as Correlates of Feminist Supervision Practices. *The Counseling Psychologist*, 33(5), 729-747.
- Wan-Juo Cheng (2015). Supervisors' uses of social power from perspectives of both supervisors and supervisees. *The Journal of Guidance & Counseling*, 37(1) , 1-19.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.