

# 社会工作督导的理论与实践分析:国际发展与国内现状

张 威

**摘 要:**“助人者如何助人”“助人者如何自助”“助人者如何被助”是助人职业的三大支柱。督导涉及“助人者如何被助”。督导是对助人者的帮助、对咨询员的咨询,它是一种二级帮助、二级咨询。从督导在欧洲和美国的发展轨迹来看,督导经历了一个从最初行政性督导到当今真正意义督导的变化过程;此外,督导在欧洲大陆与英美国家的理论与实践发展有所不同。中国的社会工作督导受英美影响较大,而督导理论与职业化程度较高的欧洲大陆对中国的影响尚为空白。如何在西方意义上的临床督导、行政性督导以及中国的行政管理和文化氛围三者之间找到一个融合性的“中间状态”,是中国未来督导发展的巨大挑战。

[中图分类号] C916 [文献标识码] A [文章编号] 1672-4828(2015)03-0009-13

DOI: 10.3969/j.issn.1672-4828.2015.03.003

**关键词:**社会工作督导 理论与实践 国际发展 国内现状

张威,四川大学公共管理学院教授、硕士生导师,德国开姆尼茨科技大学博士(成都 610065)。

## 一、为什么要督导?

在助人职业中,比如在社会工作领域中,通常人们所关注的是助人者如何助人,比如助人者为了帮助他人所需掌握的专业知识、实践技能、价值观和职业道德标准等。但由于助人过程尤其是心理社会服务的工作过程并非一个单向、“开具处方”的“医疗”过程,而更多是一种双向的、双方合作和配合、相互影响和相互作用的动态互动过程,因此工作效果取决于助人者、受助者以及双方互动状态等多种因素。而影响助人者与受助者互动过程的因素又有很多,其中包括“助人者如何自助”以及“助人者如何被助”的环节。因此,笔者将“助人者如何助人”“助人者如何自助”“助人者如何被助”称为助人职业的三大支柱(见图1)。

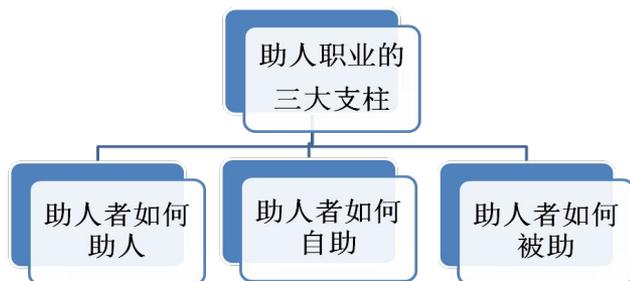


图1 助人职业的三大支柱

(资料来源:张威制作)

“助人者如何自助”主要是指两方面的含义。一是助人者对助人角色和工作目标的定位和理解;二是助人者在助人过程中对自我的了解、认识和觉知,以及如何应对自我成长的挑战。

首先是对助人者工作目标的认识。比如大多新入职的社工在工作初期都是满怀热情地希望帮助他人“解决问题”,而当发现这一目标无法实现时又对助人职业充满“困惑”。这属于典型的“对助人目标定位不清”的问题。助人过程的实质是助人者和受助者双方互动的过程,助人者所需负责的应是“工作的过程”,而非“工作的结果”。助人者所做的工作只具有一种代理性质,因此,问题是否得以解决,最终责任在于受助者而非助人者。作为一名职业助人者,对自己工作目标的清晰定位,是所有自助工作的前提。

其次,因助人过程是一个双方互动的过程,助人者个人的经验、认知、情感和行为也成为这一过程的组成部分。助人者对自己内心需求、情感世界的了解和觉知程度决定着他在助人过程中回应受助者和应对具体情景的方式。成为一名合格的助人者只需几年,但成为一名优秀的助人者需要一生的努力。因为对一个职业助人者来说,知识和技能的挑战并非最大,最大的挑战是工作过程中的自我认识和自我成长,这亦是一种助人者的自助过程。

“助人者如何被助”也涉及两个层面。一个是专业技术层面,一个是心理支持层面。职业助人者在工作过程中,由于自身知识技巧的局限、能力经验的不足,或者由于自身内心的不稳定或不良状态,同样需要寻求外来的帮助或继续深造和学习。若此时助人者没有机会得到帮助或学习,不仅会影响“助人者与受助者之间的互动过程”,也会导致助人者自身的心理困惑甚至是心理危机。此类帮助和学习涉及助人职业的第三个支柱“助人者如何被助”,而本文的主题“督导”正是阐述“助人者如何被助”这一主题的。

## 二、什么是督导?

督导的英文是 Supervision, super 意为“在……上”, vision 意为“看”, Supervision 原意为“从上面俯视、从上往下看”。助人者(如社会工作者)针对案主的工作是一级助人,咨询员针对案主的咨询是一级咨询。而督导是对职业助人者的帮助,对职业咨询员的咨询,对职业行为(实践操作)的反思。督导在咨询员结束对案主的咨询后进行,案主本人不在督导现场,因此,督导员针对助人者的工作为二级助人,针对咨询员的咨询为二级咨询。

今天在西方国家,对于很多社会工作者、心理工作者和精神疾病工作者来说,督导已成为他们工作过程中一种必要的“被助”或“继续教育”“继续学习”形式。在很多国家,督导甚至在大学教育阶段就已开始。

在德国,督导(以前称实践工作咨询)是指针对社会福利与保障事业、社会服务、卫生事业和教育领域的专业人员所进行的咨询和继续教育。督导的核心是一种自我反思过程和他人反思过程,这一过程的焦点不是“方法-技术”层面,而是“交流-关系”层面。

自1990年德国政府公布“第八个青少年报告”以来,在儿童与青少年专业工作领域中,督导已

被公认为一种对专业人员进行咨询和继续教育的方法。在精神病学领域,联邦劳动和社会福利部部长已做出规定:要求该领域的专业工作人员必须定期接受督导。此外,福利护理协会也制定有关督导实施和财政资助的准则。这就意味着,在某些心理社会服务领域,专业工作人员不仅必须定期接受督导,而且亦有财政资助保障督导的实施<sup>①</sup>(Belardi, 1998: 153-154)。

近几年,督导也被理解为一种人力资源发展和组织发展领域中所采取的措施。因而督导也开始越来越多地运用于非营利领域,如经济、服务、管理、大型项目、体育和政治。在这些领域中,人们也称督导为“指导”<sup>②</sup>。在日常工作中,人们对质量和效率的要求越来越高;在大多行业中,人们越来越离不开人与人之间“交流协商”的过程。这些都导致人们对督导的需求迅速增加。

### 三、督导在国外的发展轨迹

督导是一个“舶来品”,因此要分析中国大陆的社会工作督导,就必然先从国外说起。

#### (一) 督导的前身和起源

通常人们将“苏格拉底式谈话”、基督教中的忏悔、手工业和商业行会中的行业自律和自我监督、英国的(学生)导师制、司法的复审诉讼程序等理解为督导最初的前身。社会工作领域的督导最初出现于1878年的美国。在福利组织协会中,少数的专职社工(督导员)对当时走访贫民窟穷人的(多数)义工(亦称友好访问员)进行动员组织、帮助和监督,这便是督导最初的形式(Paris、Wallnöfer, 1992)。1880年美国社会工作者玛丽·瑞池蒙德(Mary Richmond)创立一种做法:每星期组织一次讨论,让她的社会工作者谈论一下那些较难处理的案主或案例。于是有一点很快变得清晰起来:这些社会工作者与案主之间有着许多类似的问题。在督导会谈之后,她们感觉自己不再那么孤单了。之后,逐渐形成了一套如何与案主工作的体系。1900年在(纽约哥伦比亚大学)社会工作学校,已出现第一批督导培训班, Mary Richmond 创立的个案工作方法常在该培训班中使用。有关督导的第一本书出版于1903年。19世纪末,在英国伦敦的一个贫民窟里,大学生们与伦敦牧师巴耐特(Barnett)一起,为那里的贫民工作<sup>③</sup>。每到晚上,这些大学生满脑子充斥着各种各样的问题,他们不停地思考第二天或下一次该怎么做。于是Barnett开始为大学生们提供帮助性谈话,他称之为“四只眼睛的谈话”(即单独会谈)。1920年,在德国慕尼黑的社会妇女学校,人们也已开始进行社会实践工作的讨论。在德国耶拿的福利学校,这种实际工作分析通常在小组讨论中进行,讨论时间一般为四小时。

从督导最初的形式来看,督导的内容和性质是从“行政性督导”开始的。比如在美国福利组织协会中,少数专职社工对多数义工提供帮助和进行监督,他们最初督导的主要内容是为工作者分配工作,并监督他们的工作。比如,每个工作者应与几个案主联系,他们的工作过程怎样?当时较为典型问题是:工作者在向案主分配钱款时该如何确保案主之间的“公平”,或者工作者需要注意案主为了拿到钱款是否存在撒谎的行为。

当然这种形式的督导,其效果非常有限,因为督导过程中没有考虑工作者和案主的心理因

① 督导的收费形式一般有两种:一种是身为自由职业者的督导员按照督导小时的收费,他们按照服务机构的需求上门提供督导、按工作时间收费,这种督导形式被称为机构外部督导,即督导员来自机构以外;另一种是机构内部督导,即服务机构因规模较大或需求较大自己雇佣固定的督导员,这种督导形式被称为机构内部督导,即督导员为机构的工作人员。

② 原文为 coaching。

③ 此亦为 settlement movement(定居救助运动)的起源,即中产阶层和富有阶层进入贫民窟,与贫民一起生活,了解他们的生活现状并尝试帮助他们改善生活状况和生活条件。

素。比如工作者内心的担心和恐惧、他可能存在的助人者问题、他是否与案主缺乏必要的距离;或者案主是否有常年的负面经历、严重的心理问题等等。

除了以上督导的前身以外,督导的起源还可以追溯到以下几个方面:精神分析的继续教育(校核分析)、教育工作中的精神分析式反思(爱希鸿 Aichhorn、拜尔费特 Bernfeld)以及对医生深度心理学方面的继续教育(巴灵特小组)。其中“校核分析<sup>①</sup>”是1920年柏林精神分析研究所提出的概念,它是指精神分析师对治疗案例的自我反思(Paris/Wallnöfer, 1992)。处于培训阶段的较年轻的精神分析师、心理咨询和治疗师、精神疾病工作者,为了澄清和理解自己与案主工作过程中所遇到的困难,也为了更好地理解案主,他们必须与年龄较大和较有经验的咨询师和治疗师进行系统性谈话。

## (二) 督导在德国、欧洲和美国的发展

20世纪30年代以来,美国(主要是移民至美国的德国人)将心理学的心理动力视角尤其是精神分析引入督导领域。后来,随着社会心理学的兴起,小组——团队的视角也被加入进来。近几年,督导也融入了系统性观点和组织/机构知识。今天,在德国、荷兰、斯堪的纳维亚、瑞士、奥地利,这些内容都属于督导的理论基础,或者说,督导已将所有这些理论视角都融入进来。

在美国,20世纪30年代以来,督导在精神分析和社会学方面被加以补充。而在德国,由于民族社会主义的原因,督导的发展停滞了大约三十年。直到1950年,督导一词才被作为概念在德语语言范畴内确定下来。在德国1955~1975年间,一方面福利学校开始为学生提供督导(作为学习督导即实际工作指导),另一方面社会工作者开始获得督导(作为继续教育即实际工作咨询)。1964年出现第一批督导员培训班。70年代出现了其他培训方式:自由型继续教育机构、私有的研究所以及大学的硕士教育。到1989年底,各种不同的督导教育和培训机构联合组成“德国督导协会(DGSv)<sup>②</sup>”(Kreft/Mielenz, 2005)。目前有大约40个教育(培训)机构属于该协会机构成员(如继续教育学院、自由型福利联合会的机构即非营利组织、心理治疗领域的自由型研究所和大学)。德国督导协会在2005年有三千六百多个个人成员。该协会发行信息杂志,组织专业研讨会并监督管理督导的培训标准。该协会推荐福利联合会只启用德国督导协会的成员做督导员。该协会会员中大约20%是自由职业者,并主要依靠督导收入生活。其余大多数督导员从事督导是兼职的,他们很多人在社会服务领域中担任专职工作。督导研究者贝拉迪认为,德语语言范畴的督导理论和职业化水平在全世界是最领先的(Belardi, 2005)。除了德国督导协会,心理治疗领域的专业联合会也提供督导方面的培训,比如德国心理工作者职业联合会<sup>③</sup>、科学性会谈心理治疗协会<sup>④</sup>。

今天,在社会工作和心理咨询与治疗领域中,(接受)督导已经成为一种必须履行的义务。有些国家甚至已通过立法的形式,对督导进行了法律性规定,比如欧洲的很多国家和美国。此外,很多研究所和大学开设了硕士专业,专门培养硕士学位的督导员,但参加培训者必须是有过多年工作经验的社会工作者或心理工作者。在德国,有德国督导员联合会,在欧洲有欧洲督导员联合会,两个联合会共有成员六千多人(Kreft/Mielenz, 2005)。

在欧洲已形成一个督导领域的联合会,即欧洲国家督导组织联合会(ANSE)<sup>⑤</sup>,它也为东欧建

①德语原文是Kontrollanalyse。

②德语原文是Deutsche Gesellschaft für Supervision (DGSv)。

③德语原文是Berufsverband Deutscher Psychologinnen und Psychologen (BDP)。

④德语原文是Gesellschaft für wissenschaftliche Gesprächspsychotherapie (GwG)。

⑤英语原文是Association of National Organizations for Supervision in Europe (ANSE)。

设和南欧建设提供帮助。在法国、意大利和西班牙,督导还没有发展到德国这种理论和职业化程度。在英国和爱尔兰,督导主要在大学中作为教育督导在学生实习时被运用,这种督导与实践工作机构联系紧密,可被称为实习督导。在英国、爱尔兰和美国,督导的自由职业化程度不像在德语语言国家这么高。在美国,督导仍然以传统形式与社会福利组织紧密相连(也经常以“上司督导”的形式出现)。此外,在美国,督导理论的心理治疗化程度有所增加。当然,美国对督导的经验性探索比欧洲要超前许多(Belardi, 1994)。

## 四、德国社会工作督导的理论与实践发展

由于德语语言范畴的督导理论和职业化水平在全世界最为领先(Belardi, 2005),因此以下以德国为例对社会工作督导的理论和实践发展进行进一步分析。

### (一)理论模式与方法

督导的理论流派主要来自心理咨询/心理治疗的各种流派,因此按照理论流派,督导可分为精神分析、完型治疗(Fritz Perls, Hilarion Petzold)、非指导性(Rogers)、系统性以及其他流派。督导员在督导时很少纯粹使用单一一种理论流派。大多情况下督导员先学习一种流派,根据工作岗位需要以及能否获得培训机会,再陆续学习其他流派。理想的督导员是经过专业培训并有5~10年工作经验的社会工作者。按照经验,大多数社会工作者是在团队中工作的,因此督导员也必须了解有关团队的知识。团队是在充斥着等级关系的组织或机构中的工作小组,表面看起来它是平等的,但实际上团队充满等级秩序和等级意识,在德国如此,在中国更是如此。此外,在组织或机构中,团队依据政治性和法律性委托开展工作,因此督导员也必须了解政策与组织等方面的知识<sup>①</sup>。

在德国,督导是非营利领域中继续教育市场的组成部分。为了立足市场,许多心理疗法流派开发出各自的督导产品和多种培训形式。然而,社会工作领域的督导应与心理疗法划清一定的界限。它是一种“对咨询员的咨询”“对助人者的帮助”。社会工作督导的主要工作范畴是改进社工与案主之间的工作、改善社会工作机构的条件。社会工作督导的任务错综复杂,因此,仅仅建立在心理疗法基础上的单维工作模式作用往往较小。在社会工作督导中,必须采用多维工作模式和方法才能起效。所谓多维模式和方法是指从心理学、社会学、教育学、社会工作等多专业角度,将个人、小组、工作团队、机构组织以及受助群体的问题状况等多种因素一并考虑在内。20世纪90年代期间,有几种多维式、协调式以及跨理论式的工作模式和方法问世。这些模式和方法运用(针对个人、小组和家庭的)心理疗法观点,也运用交流理论、系统理论和组织科学理论,将各种有待处理的问题,用于对社会工作者的督导提问当中;这些有待处理的问题可能是社会工作者在案例工作中的问题,也可能是工作团队在自我反思过程中出现的问题,或者是机构组织在改革创新过程中出现的问题(Bernler/Johnsson, 1993; Rappe-Giesecke, 1994; Schreyögg, 1991)。在督导过程中,督导员通常不止使用一种解读模式<sup>②</sup>,而是使用三种以上解读模式。经过实证研究和调查,按照这些解读模式被使用的频率排列,它们的先后顺序为精神分析、系统性咨询、小组能动性(动力)、谈话疗法、完型疗法(Hege 1996)。有关督导的德语文献至少有2000篇。关于督导主题的硕士论文已有

<sup>①</sup>在中国,督导员还需了解中国的中央集中管理式的行政管理体系、人情世故和人际关系模式,还需要了解政府部门对于社会工作领域的文件和政策,如政府购买服务的运作和实质等。

<sup>②</sup>德语原文是 Deutungsmuster。

上百篇。此外,还有几十篇关于督导的博士论文和很多获得大学执教资格的论文<sup>①</sup>(Kreft、Mielenz,2005)。

## (二)对督导员两种能力的要求

专业督导要求督导员主要具备两种能力。第一种是工作领域能力。它是指督导员对接受督导的社工之工作领域和工作内容的了解程度,他是否了解被督导的社会工作所从事的日常工作,他是否具备该工作领域的基本知识(如关于受助者、工作关系、社工机构等方面的知识)。最理想的情况就是由富有多年工作经验的社工担任督导员,这种督导员了解这行业中经常出现的一些特殊问题,比如社工界于案主和机构之间的位置、人员与角色之间的矛盾、很多帮助提供得不及时、新手常犯的错误、“近”与“远”之间的调节、组织性工作流程等等。此外,社工的工作能力不仅受认知因素的影响,而且也会被情感因素所左右,这便涉及到督导所应具备的第二种能力——咨询能力。咨询能力也是督导员能力的重点。咨询能力体现在社会-感情层面的学习过程中。也就是说,通过督导咨询,督导员要找出和消除社工职业行为中精神层面的障碍(比如阻抗和移情),或者将小组督导中的优势利用起来(Kreft/Mielenz,2005)。因而最理想的督导员是既在社会工作领域拥有常年经验,又具备咨询素质与能力的社会工作者或心理工作者、教育工作者。

## (三)督导的类型

督导分机构内部督导和机构外部督导两种类型。机构内部督导是指作为机构固定雇员的督导员为同事提供督导。督导员可以是该工作团队的成员,也可以是机构另一个部门的工作人员。在服务规模较大、督导需求较大的机构(比如青少年事务局、顶级福利联合会、精神病人机构等),机构专门设立对员工进行继续教育的部门,并雇用固定的督导员为员工提供督导。机构内部督导的优势是督导员与社工为同事,相互之间比较熟悉和了解工作情况;但其局限在于:碍于同事关系或上下级关系,在督导过程中,个人的隐私、同事之间的矛盾、对上司和机构的不满和批评很少会被表露出来。由此,机构内部督导经常会演变成一般性讨论。机构外部督导是指督导员来自机构以外,督导员要么是专职的自由职业督导员、在不同服务机构中提供督导,要么是另一个服务机构中经验丰富的社会工作者,这类督导员通常按小时计酬。这类督导的局限是督导员对该机构的工作需要熟悉和了解。但它的优点在于:督导员与机构的等级结构、日常工作以及内部矛盾没有任何关联,督导后便离开机构,督导者与被督导者之间能够建立起一个较好的信任关系。因此,内部督导和外部督导各有优劣。

## (四)督导前的工作程序

在进行督导前,针对那些第一次接受督导的机构,督导员需调查为什么该机构在此时希望被督导。因为,肯定发生了什么事,使得至少有一个人想得到督导。有可能是社工与受助人之间出现了问题,也有可能在工作团队中或机构内部遇到了问题。或许工作团队内部矛盾增大了,或者受到了来自外界的影响(比如机构重组、资源缩减)。为了“弥补”工作失误以及机构错误引起的后果,经常会出现某个工作团队被“规定”接受督导的情况。此类情况,人们称之为针对“选好了的工作问题”所进行的督导。在这种情况下,很重要的一点是,督导员要了解之前的情况,并了解所有对督导的外来影响。否则的话,就存在一种危险:接受督导的人感到督导员是上司的“一只伸长的

<sup>①</sup>德文原文是Habilitationsschrift,相当于国内的博士后论文。

胳膊”,这样督导便会失败。无论在何种情况下,督导员都有一个任务,那就是设法了解他尚不熟悉的该团队的历史以及该机构的历史。因为,这些历史中隐含着该机构的相关信息以及可能出现的问题,它可以帮助督导员选择行动战略。经验表明,在督导愿望产生之前,重要的事情已经发生了。督导专家们把这种信息的搜集和分析称为需求分析。这种调查在第一次打电话或第一次通信时就已经在进行了。当督导员被邀请进行第一次谈话时,这种调查就进一步加强了(Kreft/Mielenz,2005)。

此外,在错综复杂的工作单元(如团队、机构)中督导时,尤其重要的一点是,督导员要事先澄清被委托督导的内容。在督导员、接受督导方(如团队)、机构负责人之间经常会出现一种“三角谈判”。这种“三角谈判”包含着各种成功与失败的想法、隐蔽的目标和“秘密委托”。如果督导员懂得这一点,并同时做到对这些影响因素进行思考,就不会被某一方拉到“某一边”。这样,他们才有机会去改变某些东西。

### (五)督导的内容和主题

督导中主要谈论哪些主题?简单地讲,督导涉及以下“学习形式”。

#### 1.案例工作

社会工作者提出自己的案例,督导员协助社会工作者反思以下问题:社会工作与案主的工作过程、与案主沟通中存在的问题与难点、案主给社会工作者施加的压力、社会工作者如何激发案主积极性,去面对那些较为严重、不能再麻木不仁的个人问题。

#### 2.团队工作

在社会工作机构中,很多社会工作者是以团队形式工作,他们要与同事共同讨论案主事宜,要倾听同事、帮助同事,并与其制定出共同的工作计划和标准。工作团队是一种小组。团队工作过程中,会在小组里形成特定的变化过程,这就是小组动力,比如权利问题与主导地位。

#### 3.社会服务组织或机构

团队是社会服务组织或机构的组成部分,而组织或机构具有等级性,通常机构负责人比普通员工拥有更多的权利。

#### 4.新的知识与学习中的困惑

信息交流或知识传递也属于督导的范围,比如对学生或在继续教育中对实践工作者。通常,督导员和年长的同事比年纪较小的社会工作者拥有更多经验,他们也能告知新手一些注意事项和新的信息,以避免其“犯错误”。

### (六)督导的(学习)形式(组合环境)

督导是以哪些(学习)形式或组合环境(Settings)进行的?

**1.单人督导。**从历史角度看,督导在初期是二人组合环境的单人督导,即“一对一”的督导形式。督导员与一位社会工作者谈论他的工作经验和工作过程,案主不在场。两人共同尝试着理解社工和案主之间的沟通是如何进行的、是否有什么东西被忽视了、社工是否过于“严厉”或者过于“温和”了等等。二人组合环境的督导类型由于关系密度较大,接近心理咨询和心理治疗。

**2.小组督导。**小组督导也称团体督导。督导员与多个社会工作者谈论他们的工作经验与工作过程,这些社会工作者在不同机构工作,或者在同一机构中彼此之间独立工作,或者接受督导者是在学习期间已实习过、拥有实践经验的实习生。小组督导作为多人组合环境,主要用于社会福利

与保障、社会服务和医疗卫生行业的继续教育中。小组督导的一种特殊类型是巴灵特小组<sup>①</sup>,它以精神分析理论为本,以小组的自我经验来分析案例。巴灵特小组主要运用于医疗卫生和心理咨询领域(Kreft/Mielenz,2005)。

**3.团队督导。**督导员与多个社会工作者谈话,他们均在一个机构中工作,有着共同的案主、相互之间是团队合作关系。20世纪90年代以来,团队督导已成为最常用的一种督导形式。在工作团队中,尽管每个成员在人员、任务、专业性、能力等方面各不相同,但团队成员通常认为他们在能力方面都是“一样的”。工作团队常常在整个机构范畴(机构文化)内发展出自己的“文化”。这种“文化”内涵包括同事之间交往的方式、团队意识形态、禁忌话题、传奇式的人和事、成功史和伤心史。

**4.会议督导。**会议督导也称同辈督导、互动小组或同事督导。这种督导没有正式的小组主持人,是一种小组成员相互之间进行督导的形式。如果小组成员均具有长年的工作经验,并能够避免在小组中出现妒忌、猜忌、对抗或其他干扰的话,那么这种督导形式就有可能成功。在同辈督导中,督导员也被称为主持人。很多方面与小组督导相似,只有一个重要区别:督导员(主持人)与所有其他成员一样,也是一名普通的社会工作者,没有受过专门的督导培训。如果他引领(主持)小组,那么就不提出自己的案例,也不参与谈论他同事所提出的案例。他只需注意上文提到的交流(沟通)规则。在第二次小组会议时,由另一名小组成员(轮流)做督导员(主持人)。

在所有这些小组督导类型中,督导员均需根据具体情况将小组工作的知识、小组能动性(小组动力)及小组心理疗法中的知识和能力应用进来。除此以外,督导员还需具备与组织和系统(系统理论)打交道的知识和能力。因为,机构或组织中大多数的问题,不是由单个的个人行为失误引起的,而是由人际交流中、机构组织中、领导管理层中所存在的结构性不足所导致的。

除上述的单人督导和小组督导以外,还有机构负责人督导和机构督导(机构咨询)两种形式督导。机构负责人督导也称 Coaching,即对负责人的指导。作为机构负责人,他们经常处于一种既要履行社会责任又要完成必要管理任务的矛盾之中,并因此孤独而苦恼。机构督导(机构咨询),也称组织发展(机构发展),即对大型机构的咨询。督导的工作内容不再是案例反思(即反思与案主的工作),而是如何改善机构中员工之间、各部门之间的合作、员工与负责人之间的协作。

当今,组织发展(机构发展)已变得越来越重要。有时,对一个社会工作机构进行全面的改革是必要的。这种改革最好从调查和搜集所有重要数据开始,如文件分析、工作人员问询、利弊分析和市场情况调查。这种调查结果可能是:某个青少年事务局、某个院所或某个联合会长期以来就已需要重组或改革了。为了使工作人员接受这种重组,必须征求他们的意见,并让他们参与其中。为了改变机构,除了尽可能地获得所有参与者的最大支持,还需要一个长期的学习过程,这种情况人们称之为“组织发展”。组织发展不能与(单纯的)提高效率相混淆。除了提高组织机构的工作效率以外,还有一个相同级别的目标,即改善工作关系的质量(人性)(Kreft/Mielenz,2005)。

德国三十多年来在组织发展方面的经验可以描述如下:(1)最重要的知识在每个组织机构中都存在,只不过要把它们利用起来。(2)组织机构实际上是由相互协调的人类行为和人际交流组成的。在机构的变革进程中,不能把眼光和精力只放在人员的转变上,而是要系统地采取行动,也就是说,要了解机构的结构特征并改变不合理结构,因为,合理的组织结构,对人的行为会起到促进作用,反之,将起到阻碍作用(Trebesch,2000)。在现实中,很多组织发展的项目都宣告失败,原因在于以心理学为本的督导员忽视了经济性和行政性的一面。但是,反过来,如果过少考虑员工的

<sup>①</sup>德语原文是 Balint-Gruppe。

意见和担心,也同样会妨碍组织发展的成功。

### (七) 督导的伦理性和法律性前提

只有在人们不用担心或顾虑因自己说出某些话而会遭受惩罚或报复,以及人们敢于说出自己内心的恐惧、疑惑和不安时,督导才会有用。因此,非常重要的一点是,在督导过程中,督导员尽量不要用评价或评判的语气谈论社会工作者,更不要对其作出任何负面的评价和判断。按照德国的法律,社会工作者(包括督导员)不允许谈论那些从案主处获知的私人信息,除非这些信息涉及到了犯罪行为。

### (八) 小组督导中的案例分析

在小组督导中,首先参加小组督导者需注意以下规则:只有具备实践经验者,才能参加;每次必须到场(每周一次到每月一次);做好准备,愿意提出自己的“案例”,并敢于说出真实的想法和内心的疑惑;该“案例”所涉及的是某个沟通问题或关系问题,也必须是社会工作者或者他的案主能够自行解决的问题,即不需要动用其他人员或其他机构或其他资源;若谈论机构负责人(上司)、法律或政治(政策),将没有任何意义;督导会谈结束后小组成员不要在小组之外谈论那些在小组中得知的东西。

小组督导的基本工作流程或步骤如下:小组成员(6~12人)围坐在一个圆圈里;督导环境独立、安静、安全,没有来自外部的干扰;小组成员很清楚他们呆在一起的时间共有多久;督导员尝试着营造一个轻松缓和、舒适愉快的氛围。之后进入以下几个“小组督导的案例分析”环节,即案例描述—第一轮(案例分析)—第二轮(案例分析)—第三轮(案例分析)—闪电总结。

**1. 案例描述。**一名社会工作者与督导员商议后确定一个案例并提出案例,讲述他与案主工作时所遇到的问题或自己还不清楚的地方和情况。

**2. 第一轮(案例分析)。**督导小组的其他成员提问,但这一轮只能提一些简短的理解方面的问题,比如关于这个案例,还缺少哪些具体的数据或信息。此时,督导员必须注意,这个阶段不能出现以下情况:即其他小组成员对该成员说出的案例作出解释、解读、分析和评价,或者开始讲述自己的故事,或者把自己的案例掺加进来、“挂”到这个案例上,人们称这种做法为“在陌生的马背上骑马”。假如其他成员开始评价该案例或讲述自己的案例,督导员需立即叫停。坚守这一点,是督导员的任务。否则,小组中的交流和互动就会混乱。

**3. 第二轮(案例分析)。**督导员询问小组成员对这个案例的想法、观点、想象。案例介绍者仔细聆听,并针对这些评价进行反馈。小组成员仔细观察和思考案例介绍者的反馈。这一轮中,案例介绍者与小组成员之间的互动和反思过程是工作的核心。这一过程中,督导员处于一种中立的、更多以过程为引导而不是以内容为引导的位置上,这种位置使他有一种“自由滑翔的注意力”。出于这一原因,督导员可以表达自己的看法,也可以保留自己的看法。这样一来,就可以通过小组互动进行案例分析。结构式和分析式的讨论进行得越少,参加者就越能自发地表达他们对案例的想法和感觉,案例分析就越能成功。通过激发小组成员的自发感受,在督导的中间阶段,督导员可以达到让小组成员释放出无意识想法的效果。在此,共鸣效应或反射效应被得以应用。在案例介绍者描述起因事件的过程中,最初工作中的现状、能动性、过程或行为错误被映射出来,小组成员在共同反思之后,可以将其运用于未来工作的建设性战略中。

**4. 第三轮(案例分析)。**督导员问案例介绍者从刚才其他小组成员所说的东西中,有没有得到什么新的启示或认识。小组成员密切关注案例介绍者此时的反馈。之后,督导员请案例介绍者理

性地审视一下案例,并思考“下一步”怎么办。案例介绍者讲完后,督导员针对该案例说结束语、作出总结。之后,由下一位小组成员提出案例,重复上述第一轮到第三轮的案例分析。

**5. 闪电总结。**在所有小组成员提出案例之后,进入最后一个环节——闪电总结。督导员请每个小组成员用一句话总结今天小组督导的收获和学习。

### (九)对督导效果的评估

人们对督导的成效了解多少? 督导的评估结果如何? 在德国和欧洲,在对社会工作者、心理工作者、医生、教师、护士和老人护理员所进行的督导成效方面,有很多研究。研究结果显示,至少50%的督导是有成效的(Belardi, 1998):被督导者能更好地洞察自己与案主之间的问题;被督导者感觉能得到同事更多的支持,不再感觉孤单;被督导者对工作的满意度增加;被督导者的生病次数减少;费用降低;社会工作者获得更多改善职业行为的可能;督导是一种质量监督和质量提高的方式,它也保护社会工作者免受“没有很好完成专业工作”的攻击或责备;通过督导,社会工作者可以在实践中改进他们的工作方法和理论方向。

养老领域和护理领域中有这样的报道:通过督导,护理质量和工作满意度都有所提高。在奥地利的一所医院,通过督导减少了病人的投诉,患病率、调动申请和成本都有所下降。总的来说,接受督导者感觉受益最多的是自己本人,其次是在同事层面上,最后是与受助者的关系上(Belardi, 1998)。因此,督导首先是在心理健康方面对社会工作者施以正面影响,并协助助人者应对“助人者症状<sup>①</sup>”,或避免助人者出现“职业衰竭”状态;但督导对针对受助者工作的影响不是很大,在组织内部结构方面几乎没有什么影响。尽管如此,与已得到证实的“质量提高和成本节约”相比,这些研究结果表明,用于督导的费用开支还是相对较低的。由此说明,专业性社会工作督导,也是控制质量和提高质量的一种可能性。当然,督导不是万能的,既无法补偿人员不足、官僚式的管理结构,也无法抵消福利国家的削减。

## 五、督导在欧洲大陆和英美国家的区别以及对中国的影响

从督导在德国、欧洲和美国的发展轨迹来看,第一,督导经历了一个从最初行政性督导到当今真正意义督导的变化过程。由此来看,一个社会和国家在出现督导的最初时期,首先是以行政性功能出现的,心理支持的功能是随着各种需求变化才逐渐出现的。观察督导的历史性发展规律,有助于我们更加理解中国当今的督导现状和特征。第二,欧洲大陆国家的督导与英美国家的督导在一些方面有所区别。分析这种区别,有助于进一步思考它们对中国大陆督导的影响(见表1)。

在欧洲大陆,督导的自由职业化程度很高。也就是说,很多社会工作者和心理工作者专职或兼职从事督导这一职业,大约20%的督导员甚至以此为生。而在英美国家,专门从事督导这一自由职业者相对较少。督导研究者贝拉迪认为,欧洲大陆德语国家的督导理论水平和实务水平在全

<sup>①</sup>“助人者症状”涉及助人动机层面,此概念由精神分析学者沃尔夫冈·施密特保尔(Wolfgang Schmidbauer)提出。他在《无助的助人者》一书中指出,部分助人者(如医生、护士、心理工作者、教育工作者、社会工作者等)从事助人职业的动机,除了利他主义、实现自我价值以外,还存在一种“助人者症状”:即因其在幼年时期缺乏应有的关爱和照顾,强烈渴望得到关注、认可和情感食粮,他们通过选择助人职业的方式,将这种无助的希望转向帮助他人。Schmidbauer形容这类助人者为“隐藏在强大表面背后的、极其渴望得到关爱的幼儿”(Belardi 2002)。

世界最为领先(Belardi, 2005)。在德国至少有3~4本督导专业杂志,如《组织咨询》《督导》《Coaching = OSC》等。

表1 督导在欧洲大陆和英美国家的区别以及对中国的影响

	欧洲大陆国家	英美国家
督导的职业化程度	较高	较低
督导的理论发展水平	较高	较低、“技术实用主义”占主导
行政性督导与临床督导	没有两种督导的区分、真正意义上的督导	两种督导类型并存
对中国大陆的影响	几乎空白	较大

(资料来源:张威制作)

在英美国家,同时存在着行政性督导和临床督导两种形式。行政性督导以监督指导为核心,比如英国和爱尔兰的“实习督导”或美国的“上司督导”。

实习督导(实习指导)主要针对社会工作专业的实习生。因实习生缺乏实践经验,督导的指导性、行政性较强,工作重心多停留在技术性指导和过程监督层面。这一传统主要源于英国和爱尔兰,即督导员更多只是一个技术指导者和过程监督者。督导过程中较为忽略关系层面和心理因素。

在美国和英国的大学和社会服务机构中,部分地存在着“行政性督导占主导”(如上司督导)的情况。“上司督导”属于“机构内部督导”,督导员因对机构情况熟悉、了解员工工作内容,进行“方法-技术层面”的督导较为容易,但因督导双方为上下级关系,“交流—关系”层面的督导受到很大制约。因此“上司督导”的重心也多停留在技术性指导和过程监督层面。但是,在英美的私人诊所、医院和咨询机构里,也有很多具备心理动力知识,不仅提供技术指导也提供心理支持的督导员,督导员在督导时更关注的是心理方面的主题,如移情(反移情)。

为了与行政性督导(如美国的上司督导)相区分,在美国和英国,人们也称督导为 Clinical Supervision (临床督导)。与行政性督导相比,它更关注的是:从实用主义的角度出发,借助各种流派的心理治疗技术,对社会工作者和案主之间的关系进行分析和探讨。但督导员并不是机械地运用心理治疗知识,而是将其融会贯通。

与在英美国家同时存在着两种形式的督导不同。在德国,人们已经不使用这种区分了,而只使用一个概念“督导”,并根据督导具体情况确定不同的工作重点。

在德国,督导(也称实践工作咨询,以区别于实习督导)主要是针对社会工作实践领域的社会工作者。与实习生相比,实践社会工作者承担着更多的责任,因此,面对他们的督导工作重心有所不同:比如较难相处的案主(攻击性较强、抑郁、有瘾病等);或者持续时间较长的案例;或者工作团队中的矛盾与冲突。督导工作重心包括技术层面和关系层面,既有专业技术性指导,又有心理疏导和心理支持。因此,此类督导要求督导员既要拥有社会工作领域的实践经验和专业知识,又要具备心理咨询的知识和能力。

受英美的影响,中国大陆的督导类似英美国家,尤其是带有“技术实用主义”色彩的督导,它可以说是一种英美督导与中国传统之间的混合体。而由于种种原因,欧洲大陆国家的督导至今尚未被中国所了解,更谈不上对中国产生影响了。

## 六、中国大陆的督导现状分析

督导是针对社会工作者的,目前中国大陆的社会工作还没有真正成为一种职业,职业化程度非常低,因此,督导领域的薄弱就更显而易见了。目前中国大陆的社会工作督导大致分为以下几

种情况:

第一,大多数地区根本没有督導體制,社会工作者根本没有机会得到督导,社会工作者在遇到困惑时常常孤独无助;

第二,个别地区(如大城市和沿海地区),有些机构的社会工作者得到来自香港或其他华人地区的社会工作督导,部分社会工作者感到受益,但因督导员来自另一个法律框架和价值观体系,督导员的观念和期望与社会工作者的实际困惑之间存在着隔阂,这一点大大局限了督导的实际效果;

第三,南方地区如深圳在全国最先设立了督導體制,出现第一批中国本土的督导员。除此以外,其他地区和城市也陆续设立了督導體系。但部分人对督导的理解还停留在等级制行政管理框架下的“监督与指导”,这种本土的督导有时被社工感觉为一种“行政监督甚至干预”手段,正如一位在深圳某社工机构工作的团队主管所描述的:

“我的督导2010年(社会工作)本科毕业,工作了两年之后被选为督导,现在负责8个服务中心主管的督导工作。他名为督导,实为行政长官,我的每一项工作包括活动开展、日常管理、团队建设都要事先向督导汇报并得到审批才能正常开展,严重影响到我工作的自主性。另外,经验本来就不丰富的督导不仅不能给我提供专业的指导,也不曾给予我心理上的支持。我的督导已经成为我工作和心理上的包袱,因为我大多数的压力和烦恼都来源于督导对我的行政干预。”(刘某,2013年7月10日)

由此可见,中国大陆现有的社会工作督导处于以下状态:一方面,借助香港的过渡和传递,深受英美国行政性督导的影响,“技术实用主义”的色彩较重。无论是政府、大学、还是社会工作机构,对督导的理解仅仅停留在了老手对新手的技术性指导和专业性建议层面。另一方面,中国特殊的行政化、等级化、官僚化管理体制以及重关系、讲人情、爱面子的文化氛围,使得督导在还没有生根立足的情况下,就匆匆地被各种力量扭曲成一种“行政监督甚至干预”手段。简而言之,中国大陆目前的督导更多的是行政性督导,具有“技术实用主义”的特征和“行政监督和管理控制”的职能,而心理支持的功能基本被忽视。

从督导历史发展的角度看,在中国社会工作职业化的开始阶段,督导首先以行政性督导的功能出现,似乎也是一种必然规律。但中国发展的经验一再证明:在任何领域,中国的发展步伐都要比西方快很多,因此让督导在中国既符合国情又对社工有所帮助,是完全有可能做到的。

针对中国大陆目前督导的状况,笔者想做一些辩证性的分析和思考。一方面,从督导的目的和效果思考;另一方面,从“行政监督和管理控制型”督导出现的原因和背景思考。

从督导的目的和效果思考。社会工作督导的原意是“对专业助人者的帮助、对专业咨询员的咨询”,它是一种二级咨询,是对专业助人者的心理咨询,也就是说,设立督导的初衷原本是帮助助人者缓解心理负担、增强工作动力、确保心理健康。但在中国它却摇身一变,成为一种“行政监督甚至干预”手段,不仅没有给助人者带来帮助,反而成为他们的负担和累赘,就像前面那位社会工作者所描述的那样。这种扭曲的“督导”机制,是以“命令和听话”为前提的,而督导员命令社会工作者听话的做法不会带来任何效果,因为,督导员如果这样做的话,他就根本无法理解案主和社会工作者的真正问题,而社会工作的本质是如何让案主提高他们解决问题的自助独立性,而不是学会听社会工作者的话。这种督导,不仅严重地影响着社会工作者的工作,也在社会工作者心里压上了一个沉重的包袱,社会工作者很反感它,却又没法摆脱它。因此,这种督导的效果违背了督导帮助社会工作者的初衷的。

从“行政监督和管理控制型”督导出现的原因和背景思考。这种督导的出现有着深刻的政治、经济、管理和文化背景。“存在着的就是有道理的”。虽然这种“技术实用主义”或“行政监督式”的督导与临床督导相差甚远,但这种工作态度和工作方式的确更接近中国的传统文化和日常管理体

制,比如自上而下、相信权威、等级观念(领导说了算)等等。也就是说,行政性督导的专制性、指导性、质问性特征似乎更符合中国现实的人际文化环境和管理氛围,或者说,特殊的国情导致了目前中国大陆的督导还无法摆脱这些因素。在中国自上而下的行政化、官僚化、等级化管理体制和文化氛围下,督导员无法完全做到像欧洲督导员那样,与社会工作者展开平等的咨询式谈话。

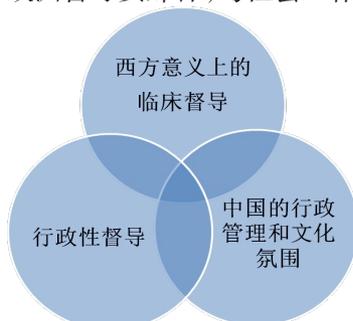


图2 对中国大陆督导发展方向的思考

(资料来源:张威制作)

对中国大陆督导发展方向的思考。脱开中国的行政管理体系、等级观念、面子文化、人际关系模式谈论如何督导,是没有任何意义的。因此,如何在西方意义上的临床督导、行政性督导以及中国的行政管理和文化氛围三者之间找到一个融合性的“中间状态”(见图2),将三方面有机地结合起来,既不脱离中国实际,又避免让督导沦为一种行政监督甚至干预工具,让督导也能在中国的环境下完成它帮助社工的使命,这是中国未来督导发展的巨大挑战。笔者认为,和中国的社会工作需要本土化一样,中国的督导同样也需要一个本土化过程。这一过程虽然艰难和漫长,但我们会热切地关注它。笔者坚信,在我们自己的实践、自己的努力和自己的探索下,必定会推动这一过程向前发展<sup>①</sup>。

#### [参考文献]

- [1]Belardi, N.: Supervision in den USA - heute. In: Organisationsentwicklung, Supervision, Clinical Management 2/1994, S. 107-121.
- [2]Belardi, N.: Supervision. Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung. Paderborn 1995. (2. Auflage).
- [3]Belardi, N.: Supervision. Eine Einführung für soziale Berufe. Freiburg 1998. (2. Auflage).
- [4]Belardi, N.: Social Work Supervision in Germany. In: European Journal of Social Work, Vol. 5, No. 3, 2002, pp. 313-318.
- [5]Belardi, N.: Supervision. Grundlagen, Techniken, Perspektiven. München 2005.
- [6]Bernler, G./Johnsson, L.: Supervision in der psychosozialen Arbeit. Weinheim und Basel 1993.
- [7]Hege, M.: Konzeptionsfragen der Supervision. In: Supervision 29/1996, S. 104-106.
- [8]Kreft, D./Mielenz, I. (Hrsg.): Wörterbuch Soziale Arbeit. Juventa Verlag Weinheim und München. 2005, S. 941-945.
- [9]Paris, W./Wallnöfer, G. (Hrsg.): Supervision in medizinischen und sozialen Einrichtungen. 1992.
- [10]Pühl, H. (Hrsg.): Supervision und Organisationsentwicklung. Opladen 1999.
- [11]Rappe-Giesecke, K.: Theorie und Praxis der Gruppen- und Teamsupervision. Berlin 1994.
- [12]Schreyögg, A.: Supervision. Ein integratives Modell. Paderborn 1991.
- [13]Trebesch, K. (Hrsg.): Organisationsentwicklung. Stuttgart 2000.

编辑/陈建平

<sup>①</sup> 例如,目前成都市锦江区华仁社会工作发展中心已经在积极探索,如何将“西方意义上的临床督导、行政性督导以及中国的行政管理和文化氛围”这三方面有机结合起来、寻找中国的督导发展之路。华仁定期为本机构的社会工作者和实习生提供“技术指导和心理支持”双重意义上的社会工作督导,大多督导以小组督导的形式进行,每次督导时间约3-4小时。每次督导后,社工和实习生进步飞快,无论在技术层面还是在心理层面他们都获得巨大支持;更重要的是,他们对工作更加充满热情和信心。