

从“耗竭”到“复原”： 社会工作督导的心理支持功能与机制

李彦昭

西南石油大学法学院，四川 成都 610500

DOI:10.61369/SE.2025080018

摘 要： 社工在高情感投入服务中易职业耗竭，表现为情感枯竭、去个性化和成就感降低。本研究基于职业耗竭与心理复原理论，用质性研究法探讨督导的相关功能与机制。研究发现，督导借情感支持等四大功能，构建“情感管理－认知调整－资源整合－意义重塑”动态支持机制，其不仅是技术指导者，更是社工心理健康守护者。建议从督导能力建设等三方面完善心理支持路径。

关 键 词： 社会工作督导；职业耗竭；心理复原；情感劳动；支持机制

From "Exhaustion" to "Recovery": The Psychological Support Function and Mechanism of Social Work Supervision

Li Yanzhao

Law School, Southwest Petroleum University, Chengdu, Sichuan 610500

Abstract: Social workers are prone to occupational burnout in services with high emotional investment, manifested as emotional exhaustion, depersonalization and reduced sense of achievement. This study, based on the theories of occupational exhaustion and psychological recovery, uses qualitative research methods to explore the relevant functions and mechanisms of supervision. Research has found that supervisors, through four major functions including emotional support, have established a dynamic support mechanism of "emotional management – cognitive adjustment – resource integration – meaning reshaping". They are not only technical instructors but also guardians of the mental health of social workers. It is suggested to improve the psychological support path from three aspects, including supervision capacity building.

Keywords: social work supervision; occupational exhaustion; psychological recovery; emotional labor; support mechanism

引言

（一）研究背景

1. 社会工作者职业耗竭困境

社会工作以“助人自助”为核心，服务弱势群体，从业者常处于高情感投入、高压环境，职业耗竭成全球普遍问题。据中国社会工作协会2022年报告，超60%受访社工有中度及以上职业倦怠，情感耗竭和去个性化突出；危机干预、临终关怀等领域耗竭比例超80%^[1]。

职业耗竭不仅威胁社工健康，还致服务质量下降、人才流失。如某沿海城市社区服务中心，因缺心理支持，3年社工离职率超40%，部分弱势群体服务中断。新冠疫情后，社工承担社区防控等任务，超负荷工作与情感透支问题加剧^[2]。

2. 社工督导的心理支持功能

传统社会工作督导以“教育性”“行政性”为主，侧重技术指导与绩效管理，心理支持长期处于附属地位^[3]。随着社工职业耗竭问题凸显，督导的“支持性功能”渐成学界与实务界焦点。研究显示，有效督导能通过情感支持、认知重构等，降低社工情感耗竭水平，提升心理复原力^[4]。如美国社会工作协会实证数据表明，接受定期心理支持督导的社工，职业倦怠发生率比未接受者低35%^[5]。

在中国语境下，督导的心理支持功能更具特殊意义。一方面，受传统文化中“隐忍”“克己”观念影响，社工往往倾向于压抑负面

情绪，导致心理问题隐性化；另一方面，基层社工机构普遍存在督导资源匮乏、督导者专业能力参差不齐等问题^[6]。

国家重视为社工督导研究提供政策动力，2021年《“十四五”社会工作发展规划》提出完善督导支持体系、强化心理关怀，将督导心理支持纳入行业制度化建设。但现有研究存不足：理论上，西方如Kadushin三功能模型难适配中国本土，“人情社会”下督导关系特殊性未充分探讨；实践上，督导心理支持的技术、机制及效果评估缺乏系统研究，致实务者“知其重要，不知如何操作”。

（二）研究意义

现有研究多将心理支持视为督导附属功能，缺乏独立理论阐释。本研究以职业耗竭与心理复原理论为基础，构建“情感－认知－资源”三维支持模型，系统揭示督导缓解耗竭、促进复原的动态机制，如分析督导助社工管理情感劳动。同时，中国社工督导长期存“行政逻辑”与“专业逻辑”张力^[9]。本研究通过探讨督导心理支持角色定位，为构建中国特色督导理论提供实证依据，如结合“关系伦理”提出“柔性督导”概念，强调以非正式支持增强效果。

一、理论基础与文献综述

（一）理论基础

1. 职业耗竭理论

职业耗竭是职业心理健康重要议题，20世纪70年代提出后，渐成社工、医疗、教育等高情感投入职业的研究焦点。据Maslach三维度模型，其表现为情感耗竭、去个性化、低个人成就感^[7]。

社工职业耗竭有特殊性：服务对象多为弱势群体，从业者长期接触负面情绪，易生“替代性创伤”^[8]。近年学界关注干预路径，传统研究多聚焦正念训练等个体应对策略，却忽视组织支持系统作用^[9]。社工领域研究表明，缺乏有效督导是致耗竭的重要组织因素，如Kadushin（1992）指出，督导的情感支持功能可显著降低社工情感耗竭水平^[3]。

2. 心理复原理论

心理复原理论强调个体在逆境中借内在特质与外部资源互动实现适应性成长^[10]。在社工领域，心理复原不仅关乎从业者心理健康，更直接影响服务质量与专业持续发展^[11]。

督导作为个体与组织资源的桥梁，在促心理复原中扮双重角色：一是内在赋能者，借认知重构技术提升社工自我效能感^[12]；二是外部资源协调者，为社工链接心理咨询、同辈支持小组等资源，构建多层次支持网络^[4]。

3. 社会工作督导的功能演变与角色冲突

传统社工督导理论以Kadushin三功能模型为基石，含教育性、支持性与行政性功能^[3]。但随社工实践复杂化，督导角色面临新挑战：一是角色冲突，行政管理者与情感支持者的双重身份或致信任危机，如督导同时负责绩效考核，可能削弱支持功能可信度^[13]；二是文化适应性问题，西方强调“专业边界”的督导模式，在中国或与“关系伦理”冲突，中国社工更愿将督导视为“导师”，期待更多情感关怀^[6]。近年研究探索督导功能拓展，如Hair（2013）提出“创伤知情督导”^[14]，国内学者呼吁构建“情感劳动补偿机制”，借督导缓解社工情绪消耗^[1]。

（二）文献综述

在社工职业耗竭及干预研究中，学者们从多角度探索。徐建库等（2022）聚焦基层医务工作者，研究职业倦怠与心理健康、

社会支持的关联，发现二者呈显著负相关，为理解职业倦怠多维度影响提供重要视角^[15]。

在社会工作督导领域，张梦妮（2021）研究社工实习生伦理困境与督导支持，指出有效督导可显著缓解职业倦怠^[16]。谢万玲（2020）从社会交换理论视角研究了社工督导关系，发现良好督导关系能够有效缓解职业倦怠^[17]。孙剑豪（2020）从本土情境出发，研究了社工督导成效，指出督导能影响社会工作者职业满意度^[18]。

在跨文化督导方面，张洪英等人（2019）探讨了社工跨文化督导的本土含义与实践策略，强调了文化适应性在督导中的重要性^[19]。邵贞（2019）研究了社工督导行为与督导同盟的关系，发现良好同盟能有效缓解职业倦怠^[20]。

二、社会工作者职业耗竭的现状与成因分析

（一）现状

近年来，社会工作行业快速发展，从业者职业耗竭问题日益突出。中国社会工作协会2022年报告显示，超60%社工存在中度以上职业倦怠，影响个人心理健康及服务质量。在危机干预、儿童保护等高风险领域，这一比例更高。例如，深圳市日月社会工作服务社相关社工常面临高强度压力和复杂需求，导致情绪低落、动力不足，行业高流失率也凸显了职业耗竭的严重性。

（二）成因分析

1. 社会环境因素

（1）社会认同度低：大众常混淆社工与志愿者、居委会，不认其专业性，认为社工仅做简单服务。如社区工作人员入户时，居民不了解也不信任，甚至误认她是广告推销人员，严重影响其工作情绪与效率。

（2）社会期望过高：大众视社工为“弱势群体的救星”，却忽视社工作为普通人的情感与需求，过高期望给社工带来巨大心理压力，易致职业倦怠。

2. 机构管理因素

（1）工作强度大

部分社工机构工作强度高，社工常需超时工作，任务繁重。

繁琐的内部管理流程进一步加重了工作负担，显著增加了职业倦怠。

（2）薪资待遇低

社工薪资相对较低且增长缓慢，如深圳社工薪资2007年至2015年仅从6万元/年增至7.5万元/年，难以应对物价与房价上涨，导致工作动力不足。

（3）晋升机会少

社工晋升渠道不畅，缺乏明确目标和动力。本土社会工作督导成效有限，晋升机制不完善是职业倦怠的重要原因。

3. 个人因素

（1）专业知识不足

部分社工缺乏系统专业知识和技能，难以应对复杂任务。例如，研究发现，珠三角地区社工的职业幸福感受到专业知识不足的显著影响。这不仅影响服务质量，还易导致职业倦怠。

（2）角色冲突

社工常面临角色冲突，如满足服务对象需求与遵循机构规定、个人价值观与专业要求之间的矛盾。社会工作实习生尤其容易遇到伦理困境，缺乏有效督导支持，导致心理压力和职业倦怠。

（3）自我价值实现困难

部分社工难以实现自我价值，感到工作缺乏意义和成就感。职业倦怠状态下，他们往往觉得工作未获认可，这种缺乏成就感的状态进一步加剧了职业倦怠。

三、社会工作督导的心理支持功能与机制

（一）心理支持功能

1. 情感支持功能

社工在实务中常因案主痛苦或工作不顺而遭受情感压力。督导通过倾听、理解和接纳社工的情感，提供慰藉和鼓励，帮助他们缓解压力。例如，在处理困难个案时，督导的倾听和鼓励能帮助社工重新振作。

2. 认知重构功能

社工可能形成不合理认知，如过度担忧工作效果或低估自身能力。督导帮助识别和挑战这些认知，促进认知重构。例如，督导引导社工将挫折视为成长机会，使其更积极面对挑战。

3. 资源链接功能

督导负责链接资源，推荐专业书籍和文章，组织培训课程，提升社工专业能力，同时协调机构资源分配，确保社工有足够物质支持。

（二）心理支持机制

1. 情感支持功能

（1）情感劳动管理机制

督导引导社工理解情感劳动内涵，区分情绪伪装和真实共情。表层表演虽短期有效，但长期压抑情绪，易导致情绪累积和爆发。深层表演通过认知调整实现真实共情，如处理家暴受害者个案时，社工深入了解受害者经历，调整认知框架，建立牢固关

系，提升服务质量。层表演有助于建立更为牢固的社工－服务对象关系，提高服务的质量和效果。

（2）情绪隔离技术的应用

督导教授社工建立“心理边界”，防止工作情绪渗透个人生活，导致情绪累积和耗竭。情绪隔离技术包括物理隔离和认知隔离。

（3）情感劳动的正向转化

督导通过“意义重构”技术，将情感消耗转化为职业价值感。识别“微小成功”是情感劳动正向转化的重要途径。

2. 心理复原的促进机制：动态平衡的构建

（1）韧性训练核心策略

是社工心理复原的重要手段，核心为成功经验回溯与渐进暴露法。督导可引导社工回顾过往成功处理的复杂个案，助其认清自身能力优势，增强应对当前困难的信心，提升心理韧性。

（2）认知重建技术路径

督导借认知行为疗法干预社工非理性信念。如针对“我必须解决所有问题”等绝对化思维，引导社工重新审视，将其重构为合理现实的信念，避免因挫折产生过度自责与压力。

（3）社会支持网络协同作用

督导兼具支持者与资源链接者角色。横向推动同辈支持小组建设，供社工交流压力、分享经验；纵向为社工链接心理咨询师、法律顾问等专业资源，助其解决问题，维持良好心理状态与工作效能。

3. 组织支持与督导协同机制：系统性干预框架

（1）工作负荷的合理分配

作为组织支持的重要内容，督导需主动向管理层反馈社工耗竭信号，如频繁请假、服务记录质量下降等，推动优化个案分配量。合理分配后，社工能投入更多精力提升服务质量，缓解工作压力以预防情绪耗竭。同时，行政督导可协调跨部门资源，减少社工非专业事务负担，进一步优化工作负荷。

（2）制度化支持体系的构建

这是组织支持的另一核心，包含两方面。一是明确强制督导频次，机构规定每月至少固定次数的个体与团体督导，并纳入绩效考核，保障督导常态化、制度化，让社工定期获专业指导，及时化解困扰。二是建立心理支持资源库，搭建含正念音频、危机干预指南的在线平台，方便社工随时获取心理支持。

（3）督导者能力的组织保障

督导者能力的组织保障是确保督导工作质量的关键环节，机构需要为督导者提供专项培训。通过专项培训，督导者能掌握更加专业和有效的督导技能，更好地为社工提供支持和指导。同时，机构还需要设立督导者支持小组，避免“督导者的耗竭”。

四、建议

通过本文研究，笔者针对社工督导对社工避免职业耗竭提出以下建议：

1. 督导能力建设。加强督导专业培训，提升其在情感支持、

认知重构等方面的技术能力。设立督导者支持小组,防止督导者自身出现耗竭,确保其能持续为社工提供有效支持。

2. 组织支持体系优化。机构应合理分配社工工作负荷,减少非专业事务负担。建立制度化支持体系,如强制督导频次、心理支持资源库等,为社工提供持续稳定的心理支持。

3. 从业者自我关怀。社工应主动参与督导提供的心理支持

活动,学习并运用认知重构、情绪隔离等技术进行自我调适。同时,加强自我关怀意识,培养正念冥想等减压方式,提升自身心理韧性。

通过以上建议,有望进一步完善社会工作督导的心理支持功能,缓解从业者的职业耗竭问题,促进社会工作行业的可持续发展。

参考文献

- [1] 刘继同. 情感劳动与社会工作者的职业健康: 基于北京市的实证研究. 中国社会工作研究, 2020, (2), 89-102.
- [2] 李迎生. 中国文化背景下社会工作督导的关系伦理. 社会建设, 2021, 8(4), 23-31.
- [3] Kadushin, A., & Harkness, D. Supervision in social work (5th ed.). New York: Columbia University Press. 2014.
- [4] Hensel, J. M., Ruiz, C., Finney, C., & Dewa, C. S. Meta-analysis of risk factors for secondary traumatic stress in mental health professionals. Trauma, Violence, & Abuse, 2021, 22(1), 1-13.
- [5] Mor Barak, M. E. Supportive supervision and staff retention: A social work perspective. Administration in Social Work, 2009, 33(3), 317-330.
- [6] 王思斌. 社会工作督导的中国模式: 行政逻辑与专业自主性的平衡. 社会, 2019, 39(6), 1-22.
- [7] Maslach, C., & Jackson, S. E. The measurement of experienced burnout. Journal of Organizational Behavior, 1981, 2(2), 99-113.
- [8] Bride, B. E. Prevalence of secondary traumatic stress among social workers. Social Work, 2007, 52(1), 63-70.
- [9] Shapiro, S. L., Brown, K. W., & Biegel, G. M. Teaching self-care to caregivers: Effects of mindfulness-based stress reduction on the mental health of therapists in training. Training and Education in Professional Psychology, 2007, 1(2), 105-115.
- [10] Richardson, G. E. The metatheory of resilience and resiliency. Journal of Clinical Psychology, 2002, 58(3), 307-321.
- [11] Kinman, G., & Grant, L. Exploring stress resilience in trainee social workers: The role of emotional and social competencies. British Journal of Social Work, 2011, 41(2), 261-275.
- [12] Bogo, M., & McKnight, K. Clinical supervision in social work: A review of the research literature. The Clinical Supervisor, 2005, 24(1-2), 49-67.
- [13] Beddoe, L. Surveillance or reflection: Professional supervision in 'the risk society'. British Journal of Social Work, 2010, 40(4), 1279-1296.
- [14] Hair, H. J. The purpose and duration of supervision, the supervisory relationship, and the professional development of the supervisee. The Clinical Supervisor, 2013, 32(1), 68-87.
- [15] 徐建库, 王学好, 闫芳. 职业倦怠基层医务工作者心理健康状态和社会支持的关联 [J]. 中国心理卫生杂志, 2022, 36(12): 1068-1073.
- [16] 张梦妮. 社会工作实习生的伦理困境与督导支持研究 [D]. 沈阳师范大学, 2021.
- [17] 谢万玲. 社会交换理论视角下的社会工作督导关系研究 [D]. 重庆大学, 2020.
- [18] 孙剑豪. 本土情境下社会工作督导成效研究 [D]. 山东大学, 2020.
- [19] 张洪英, 赵万林. 社会工作跨文化督导的本土含义与实践策略 [J]. 浙江工商大学学报, 2019, (06): 109-119.
- [20] 邵贞. 社会工作督导行为与督导同盟之关系研究 [D]. 上海师范大学, 2019.