

「團體督導」與「過程回顧」— 新手團體領導者的督導型式與媒介應用經驗

施香如

(新竹教育大學教育心理與諮商學系副教授)

團體領導者的訓練過程中有三個重要的焦點，分別是「知覺」、「選擇」與「冒險」，當新手領導者對團體工作有一個基本的了解後，在他們心中可以建構一個用來探索團體動力、治療因素及其他團體帶領原則的概念化圖像 (conceptual maps)，繼而進行特定的團體介入技巧與策略的教導，將能使他們在團體帶領時作有目的地介入 (Stockton, 1992)。其中「知覺」與學習如何「選擇」是大部分研究所之團體諮商課程訓練可達成的，它們協助一位新手諮商師了解團體的各種現象與帶領技巧，預備了開始帶領團體的能力。而後在帶領實務團體的被督導過程中，新手領導者需回顧團體帶領時的各種實際情境，學習重新評估自己當時在團體中所作的選擇，思考其他可行策略的適用性，繼而能將所選擇的可行策略轉化至未來實地團體帶領工作中。這些都是新手團體領導者逐漸成為一位精熟的團體領導者過程中的重要元素，也是他們接受督導時的重要焦點。

團體諮商工作對一位新手團體領導者而言，是一個非常陌生的國度，他們縱使熟悉各種理論後，常常還是自覺無法勝任諮商團體的帶領工作，因為將理

論知識轉化成可以自然說出口的團體帶領語言，需要經歷很多的實務練習，才能真實地將理論轉化成實地的帶領行動。然而在練習的過程中，他們若不能感受到足夠的安全感，往往會使他們失去對自我的信心，而不願意冒險嚐試使用不同的策略，當然更不易成為一位自主的團體領導者。因此，建構一個適宜的督導環境，讓新手領導者可以安全地回顧團體過程，並自由探索其個人想法，繼而能將它們整合成未來團體帶領的可行策略，應是促進新手團體領導者專業成長的重要步驟之一。

在一個偶然的機會中，我以非任課老師的身份為幾位研究生所帶領的兒童團體工作進行督導，分別與二個督導團體進行為期二個月，各六次的團體工作督導。每個督導團體各有三組國小團體輔導的領導者及協同領導者六人參與，其中每人各有一次機會在團體中呈現二至三個所帶領的團體過程錄影片段，並提出自己的想法及困惑與大家進行討論。督導過程主要是以團體的型式進行，運用被督導者的團體帶領過程錄影內容作為督導媒介，這樣的督導過程主要希望能協助新手團體領導者減少帶領實務團體的焦慮及自覺無效能感，使其

有勇氣冒險試驗各種團體技巧以處理不同的團體情境，繼而重新思考如何選擇合適的團體技巧與策略，以逐漸發展成為精熟的團體領導者。以下將分別說明這樣的督導型式及媒介對接受督導的新手團體領導者專業成長之影響。

一、團體型式的督導—携手前行

以團體型式來督導團體領導者，這樣的作法深獲許多學者的推薦(Chritenson & Kline, 2000; Newman & Lovell, 1993; Yalom & Leszcz, 2005)，它可以讓新手團體領導者在接受督導時，同時經驗到團體的動力，這樣的經驗有助於深化他們對團體工作的學習。此外，他們可以在督導團體中接收到其他同儕的支持，也可以看到他人的團體帶領過程，以形成較廣泛的學習經驗，並可以學習像一位督導者般地思考如何協助他人面對他們的團體帶領困境，這對其日後的自我督導或成為他人的督導者是很有幫助的。而在這二組的團體督導經驗中，我觀察到了團體型式的督導過程展現了下列的特性：

(一) 同儕的支持與普遍性的療效力量

當小組成員們聽著團體內某一位新手領導者說到，她是如何地被小朋友們或學校的行政環境所挫折時，或者看到螢幕上的領導者面對團體情境時的困頓時，最常出現的第一句話是：「我們的團體也常常是如此的！」或是：「其實我更慘，妳已經作得很好了！」此時她們已開始了解到，原來挫折與焦慮對新手團體領導者而言，是如此地常見。因此在這個督導團體中，她們可以放心地提出自己的擔心及挫折來與其他同儕分

享，也可以很自然地同理並支持其他同儕遭遇困頓時的感受，繼而能彼此打氣以面對接下來的團體挑戰。

(二) 多元的看法與體驗以增進對團體過程及成員的深刻理解

由於督導團體有較多的參與者，因此在進行過程中，我會依當次新手領導者所呈現的過程錄影片段之主題，引導這一群新手領導者們作不同的討論，一是針對當下的團體主題及事件的意義作討論，此時，成員們被邀請以腦力激盪的方式思考此事件的可能意義及可行的解決方法，讓他們看見原來對相同事件可以有如此多不同的可能看法，而我們賦予事件意義的角度與方式，常會直接影響我們選擇的介入方法，繼而影響團體氣氛及成效。經過這樣的討論後，新手領導者們對於團體事件的思考歷程可以更具彈性與創意。

另一種情況是，被提出的情境與團體中各個不同成員的感受或想法有關時，我會邀請參與督導團體的新手領導者們分別扮演錄影片段中重要成員（們）的角色，並分享其當時的感受與想法，這些新手領導者們開始揣想自己像一位小學生般坐在小團體中，而不再只是像一位大姐姐般地看這些小孩子，此時，一些不同的感受與想法常會一一浮現，這些感受也通常會比較接近所帶領團體中的小朋友們。

在這樣多元想法的激盪過程中，可以促進新手領導者學習作一位更具彈性與創意的領導者，而當他們更貼近成員們的感受與想法時，也就能選擇更合適的團體介入策略，來帶領整個兒童團體朝目標前進。

(三) 刺激每位參與者的成長，而非僅提出報告的領導者

當參與督導的團體領導者們對剛才重現的團體錄影內容紛紛提出回饋時，常常會不禁回想到自己的團體帶領過程，也能重新看到其他介入的可能性，而產生如下的惋歎聲－「原來我是有能力看見團體的事件與其中的動力的，怎麼當時自己坐在領導者的位子上時，就看不到呢？」此時，只需引導新手領導者了解自己初次帶領團體時的焦慮及當下團體事件的衝擊，常是讓初為領導者的他們在當下無法立刻作出最佳選擇的原因。但是當他們可以在事後或別人的團體回顧時，不再受到初次帶領團體的焦慮及當下團體事件之衝擊時，他們就可以自發地看見其他介入的可能性時，也可以將這樣的學習經驗類化到未來的團體帶領過程中。這讓他們在觀察與參與討論的督導過程中，同時學習到對自己及他人的團體困境之處理方法，而加速學習廣度與效能，也能讓他們對自己的專業判斷更具信心，願意去冒險嚐試各種可能解決團體問題的策略。

由以上的觀察可以發現，團體型式的督導，讓新手團體領導者不僅能彼此支持與打氣，也能讓他們從別人的經驗中學習更多元的經驗，繼而對自己的團體帶領能力重新產生信心，也願意接受團體的挑戰，與其他的同儕們一同携手前行。

二、團體過程的錄影內容回顧—重新看見

Bernard及Goodyear(2004)提到督導是為身處治療過程中的諮商師提供一個

較清楚的視野(super vision)，使其能更清晰地看見其治療過程。因此對團體帶領過程錄影內容的回顧，能協助團體領導者們具體地看見自己的團體帶領過程，並經由重新看見當時的團體情境，學習再次理解當下的團體動力與事件，並思考可行的介入策略。而在這次的督導經驗中，我體驗到這樣的回顧過程裡，可以讓新手團體領導者看見下列各項諮商團體的特性。

(一) 團體方案、團體活動的達成有各種不同的方式，不必自我設限

通常在團體帶領時，新手領導者常對已設計好的活動如何能在有限的時間內完成，以及如何符合預設的評量目標而感到焦慮。然而兒童團體中卻又常有突發狀況發生，此時要選擇依著方案走或是處理團體事件，往往就成為團體領導者天人交戰的主題了。在這種情況下，若是我們能體會到，團體目標的達成可能不只一種方式，突發的事件或自發的表達方式，往往更貼近小朋友們的經驗，且更能讓小朋友產生深刻的體會，則新手領導者們就能以更輕鬆與彈性的態度，接受每次小朋友出人意料之外的反應，又能達成原本的活動目標。

「小朋友對我所設計的活動及討論的問題都沒有辦法集中注意力，我不知如何使他們更專心？」一位新手領導者在開始放錄影片段之前，充滿挫折感地說。在影片中，她運用了繪本來引導團體成員認識身體語言，並引導小朋友討論：「你的身體會說話嗎？會怎麼說話？」突然間，有一位小朋友高高地舉起手說：「我的手會說話！」那間，小朋友們突然活潑起來了，許多人說著：

「我的也會！」此時有一位小朋友直接用手轉動抱枕，相當快樂的樣子，其他小朋友也紛紛有樣學樣起來了…。

從影片中，我們看到這些小朋友的確沒有很認真地運用口語來回應領導者，但是他們用自己的身體直接回答了這個問題，而且是以很投入的心態，作出很貼切且自發的答案，用他們的手表達了他們的意圖，讓他們的身體真真實實地講話了，這絕對不是一個「不專心」的表現，只是不同於這位領導者在設計活動時期望小朋友表達的方式。

「看見」後，我很欣賞她所設計的活動及對小朋友的引導，只是在帶領團體的當下，她太過在乎小朋友們沒有用語言回答，所以無法在當時與小朋友在身體語言上作更深入的互動，這是相當可惜之處。但是當我們七個人一起看著這錄影內容時，領導者不再有時間與成敗的壓力，也願意放下由自己過去經驗形成對「活動效能的評量」及「專心學習」的框架，重新去看這群小朋友們的行為，此時，她也像其他同學一樣「看見」了孩子用身體在回答她的問題，她燦然一笑，彷彿更了解孩子們的行為意義，並開始思考自己在當下如何掌握這樣的契機與經驗。

(二) 同樣的團體事件在不同的團體過程中，有著不同的意義

在初期的幾次督導過程中，接連幾組的同學們報導的團體事件都與「打架」或「肢體衝突」有關，似乎團體中的小朋友常用動手來表達他們的情緒，這點也很令新手團體領導者苦惱，因為此事件一出現，勢必搶走團體的所有注意力，而領導者也必須立刻加以處理，

然而一旦選擇處理這個事件中的主角時，團體其他成員就被忽略了。

但是當我們一起重新回顧團體錄影過程時，卻可以很清楚地看見「打架」原來有如此多不同的涵義，其中一組的小朋友，一邊打架一邊笑，還能偶爾回答領導者提出的引導，倘若我們不看他們的肢體動作，實在很難看出他們在「打架」，他們當時臉上的微笑彷彿告訴我們，打架是他們的一種溝通的方式，當然領導者不是要認同他們這樣的溝通方法，但至少此時領導者不介入，是不會造成任一方的身體傷害，領導者可以就他所觀察的現象加以點出，讓這二位小朋友及其他團體成員真正「看見」這行為背後的意義，對這二位小朋友們而言，也是一種很大的學習。

而另一組的打架事件，則是起因於一位小朋友不小心撞到另一位小朋友，而引起的肢體上的衝突，此時其他團體成員也都受到影響，有的人想要幫忙他們和解，卻不得其門而入，有人無法理解他們的行為，更無法了解當二位領導者都去設法拉開二位小朋友的同時，那他們可以作些什麼？只好在旁玩起他們的遊戲囉。此時，處理的焦點應放在打架事件，情緒表達或是整體團體的過程，對新手領導者而言，真的是個很難的抉擇。但我們可以很明白了解，此時若未先阻止打架行為，可能有人會因此受傷。「安全」應是帶領國小學童團體時應注意的重點，此時介入的優先順序就很明顯了。

這樣的討論之後，新手領導者們可以體會到處理「團體過程」(process)與「團體內容」(content)的差別，打架

這件事雖然都是肢體上的衝突，但它發生在不同的團體情境中，會對不同的團體產生了特殊的意義，團體領導者是無法用制式化的介入方式來處理所有的團體的打架事件，惟有清楚且充分地看見當時團體的脈絡情境與成員的互動後，才能選擇最合適的介入方式來處理當時發生的事件，以符合每個團體當下的需要。

(三) 看見成員、次系統、及整個團體

「我覺得我容易將我的注意力放在個別成員的身上，會觀察到單一成員這次的不同，以及會去注意成員這次的狀況。…我覺得我還沒有學會如何去看團體動力，怎樣用團體動力來工作，這是我很想學的部分。」這是一位參與者在其團體記錄中的省思，也是許多新手諮商師在接受個別諮商訓練後，第一次進行團體帶領時常會出現的困惑。

Rubel及Okech(2006)認為督導團體領導者時，應同時考慮團體督導工作的介入及概念化過程中的三個向度：個人、人際（次系統）及團體大系統，才能適切地看見新手領導者所面對的困境，並提供適合的協助。而團體過程錄影回憶的方法，適足以協助新手諮商師重新回憶當下自己的焦點多著重在那個向度，並思考為何及如何聚焦於其他未被考慮的向度，並調整未來的團體介入方案或策略。

當觀察一段影片後，我常邀請接受督導的新手領導者依成員的位置及互動的情況標示出當時的團體互動，此時，很容易可以看到誰和誰有較多的互動，誰又與誰聯盟或對立，而誰是被孤立的，同時，我們也可以清楚看到領導者是如何與成員們互動的。當進一步問及

新手導領導者們：「你當時主要想處理的焦點會放在個人、團體中的次團體，還是整個團體？為何會選擇此焦點？如果是另外一個焦點，會有何不同的效果？」新手領導者們就有機會了解並思考，如何藉由團體中不同焦點的介入，來催化團體的成長。當他們能在團體各個不同的焦點中彈性且來回地思考時，就不致於一直自限於個別諮商的視野中，而更能看清楚團體中的動力情況。

(四) 看見並尋找獨立自主與協同合作之間的平衡點

在受訓階段的團體帶領時，與協同領導者共同合作是一常見的現象，Corey和Corey(2006)認為運用協同領導者，可以提供不同的回饋與彼此支持，可以關注到團體中各個不同成員的反應，彼此適時補位，並可進行同儕督導以促進專業的學習與成長，減少反移情的發生；但是若是二人未能發展出適切的協同領導關係，如二人的意見紛歧、且未能發展出互相信任與尊重的關係，甚至出現彼此競爭或爭取團體成員的同盟等現象時，對團體的帶領則會產生相當負向的影響。

但適切的協同領導關係並非天成的，縱使是二位好朋友一同帶領團體，都需要一段的磨合期，自1976年以來，已有許多的學者注意到協同領導的關係是有其發展階段的(Fall & Wejnert, 2005)，Okech和Klein(2005)更認為對協同關係的省思是促進關係發展的重要因素，而二位協同領導者若能將他們對關係的省思作分享，則能對協同領導關係有正向的影響。

因此在與其他領導者分享自己所帶

領的團體過程錄影帶時，每位領導者的協同領導者也都在場參與，他們藉由這樣的分享對自己的工作伙伴有更深入的了解，此外，在影片的互動過程中，也讓他們有機會以局外人的角度重新看見二人的互動關係，這樣的看見不僅可以讓他們對自己的帶領風格與對方的差異有重新省思的機會，並可讓他們檢視二人的關係及未來的合作方向，以使團體有更正向的發展。

後言

我相信，引導新手團體領導者「看見」團體過程、自己、與週遭，並與伙伴們在專業訓練的路上一同前行，她們就有更有信心，也願意去冒險探索，讓自己在同儕與專業督導的陪伴，一步步地走向專業訓練的漫漫長路。

從上述的經驗中，我認為要協助新手領導者在團體帶領能力的專業發展中，有勇氣去面對層出不窮的團體事件，並適時選擇合適的處理策略，督導者應提供一個安全與支持的督導環境，以減少新手領導者的焦慮，讓他們更有勇氣省思團體的帶領過程；這個環境也能提供新手領導者的多元看法與體驗，讓他們能核對自己對團體過程的詮釋，並對各種假設保持彈性，以培養專業的自主判斷能力。

此外，在選用適合新手領導者的督導媒材時，則需考慮其能否促發其反思個人專業表現，以協助他們不受限於團體的方案與活動，能看見「團體過程」而非只專注在「團體的內容」；並學習以團體系統的觀點，在看見個別成員時，也能同時看到團體的人際次系統及

整個團體，並進行不同系統層面的團體介入。當然，領導者與協同領導者間的自主與合作之體認，也是督導過程中需注意的重點。這些都將會有效地協助他們將團體諮商的理論轉化成實際能力，並能以「團體」的觀點來進行團體諮商。

督導的型式與媒材，只是一種催化物，用以實踐督導者對新手領導者督導需求的理念，「團體督導」與「過程回顧」是我嚐試運用的督導型式與媒材，我相信新手領導者的督導過程應可以有更多的創意作法，期待本文能發揮拋磚引玉的功能，讓新手領導者的督導工作不是全然移植自個別諮商督導工作，能有多的團體領導訓練及督導者一同為團體諮商工作的特色及新手領導者的專業發展需求量身訂作適合的督導方式。

參考文獻

- Bernard, J. M. and Goodyear, R. K. (2004). *Fundamentals of Clinical Supervision*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Christensen, T. M. and Kline, W. B. (2000) A qualitative investigation of the process of group supervision with group counselors. *The Journal for Specialists in Group Work*, 25(4), 376-393.
- Corey, M. S. & Corey, G (2006). *Groups: Process and Practice*. Belmont: Thomson.
- Fall, K. A. & Wejnert, T. J. (2005). Co-leader stages of development: An Application of Tuckman and Jensen(1997). *The Journal for Specialists in Group Work*, 30(4), 309-

- 327.
- Okech, J. E. A. & Klein, W. E. (2005). A qualitative exploration of group co-leader relationships. *The Journal for Specialists in Group Work*, 30(2), 173-190.
- Newman, J. A. & Lovell, M. (1993). A description of a supervisory group for group counselors. *Counselor Education and Supervision*, 33(1), 22-31.
- Rubel, D. and Okech, J. E. A. (2006) The supervision of Group Work Model: Adapting the Discrimination model for supervision of group workers. *The Journal for specialists in Group Work*, 31(2), 113-134.
- Stockton, R. (1992) *Development aspects of group counseling: Process, leadership and Supervision*. (Videotape] Alexandria, Association for Specialists in Group Work.
- Yalom, I. D. & Leszcz, M. (2005) *The Theory and Practice of Group Psychotherapy*. (5th ed.) New Yorks: Basic Books.