

團體督導運作歷程之探討

許雅惠 (文藻外語學院通識教育中心助理教授)

壹、前言

督導是諮商師養成過程的重要經驗，而其中最常使用的督導形式為團體督導(Bernard & Goodyear, 2004)。有許多文獻支持團體督導是作為諮商師訓練一個切實可行的方式，因為運用團體督導來訓練諮商師具有節省花費、節省時間，以及增加臨床豐富性的優點(Bernard & Goodyear, 2004; Hayes, 1989; Newman & Lovell, 1993)，同時團體督導也可以避免諮商師對於督導的依賴，降低督導者與諮商學生階級的議題，提供較多來自於同儕與督導者間開放性的互動與情緒支持的機會(Bernard & Goodyear, 2004)。

Ellis(1991)的研究中發現，團體督導中較常出現的議題為提供參與的受督導者支持與情緒的覺察，因此藉由團體督導可以提升受督導者自我覺察的能力，Hayes(1989)更進一步指出，團體督導可以讓受督導者正確的覺知來自於督導者與同儕的回饋，也可以有機會提升同理心與社會興趣，而Rogers(1970)則推崇團體督導可在督導歷程中讓受督導者將經驗性與認知性的學習結合在一起，這樣對受督導者個人而言是具有治療價值的。從上述的文獻中可以理解，團體督

導為諮商師訓練重要的督導形式，而目前的相關文獻中甚少談論到此議題，因此本文欲就團體督導歷程中督導者的角色與任務，團體督導進行的程序，以及影響團體督導的因素分別加以探討，期可提供督導者在進行團體督導時之參考。

貳、團體督導歷程中督導者的角色與任務

一、督導者在進行團體督導時合適之角色與任務

Werstlein(1994)認為團體督導者在團體中所扮演的角色，與進行個別督導的督導者所扮演的角色大致相同，均包含了教師、諮商師，與諮詢者的角色，但較為不同的是團體督導者尚須扮演團體領導者的角色。Blocher(1983)提出督導者的角色應該在提供挑戰與支持間取得平衡，而身為團體督導者則應隨著團體階段的進展，而調整其挑戰與支持的角色。例如在團體發展早期時，督導者最重要的任務是促進團體成員間的互動，並建立有效的團體規範，而較不重視對於個別成員的回饋。成員對於自己在團體中互動的型態，因為來自於過去家庭

互動經驗而常不會有所意識，而團體督導者透過適度的面質挑戰，並給予支持，則可促進成員之自我覺察。

Rioch、Coulter與Weinberger(1976)提出在團體督導中，受督導者們可能會擔心成為最差的諮商師而出現競爭的現象，若受督導者們過度害怕或忌妒，則競爭可能成為團體中的干擾，因此督導者在團體中的重要任務即為對於這樣的現象能敏感覺察，並加以處理。

Sansbury(1982)對於團體督導者的任務有四點建議，包含(1)直接對於所有團體成員教導介入技術；(2)示範特殊個案取向的資訊、建議，或回饋；(3)聚焦於特定成員與案主相關的情感反應；(4)處理成員間的互動，以及促進他們的自我探索、開放度，以及反應。Getzel和Salmon(1985)與Sansbury在將焦點置於受督導者與案主間的關係有不同的看法，他們認為團體督導者應該將焦點放在督導團體的人際關係、督導者與受督導者的關係，以及受督導者與他們所在的組織的關係上。

Bernard與Goodyear(2004)依據團體發展的概念，將團體督導區分為團體形成、風暴期、團體常規建立、工作執行、結束期等五個階段，而督導者在這五個階段中，各有不同的角色與任務，現分述如下。

(一)團體形成階段

在團體形成階段時，督導者須聚焦於建立團體的規則與結構。督導者要能引導成員們去討論聚會的頻率、出席率，及呈現個案時的態度等議題。

(二)風暴階段

受督導者在督導中有覺得自己是

能力的人的需求，因此在團體督導中受督導者們可能會因為希望成為督導者最偏愛的成員而彼此競爭，此為團體督導中潛在但重要的議題，也因此形成了團體的風暴期。督導者在此階段中若能多包容、多方面的去傳送自己所看到的現象，並鼓勵團體中開放競爭的氣氛，則可以使競爭成為團體成長的力量，團體能順利通過風暴期(Aronson,1990)。

(三)團體常規建立階段

建立有效的團體規範可減少有些受督導者建立反效果規範的危機，因此在團體常規建立期時，督導者不只要扮演一個主動的角色去影響有效團體常規的發展，同時並能提供一個安全的環境讓受督導者可以去談論他們在臨床工作中所遭遇的困境、他們自身的個人議題，以及他們對於其他同儕的看法或感受等。而督導者不只在初期去引導團體常規的建立，也要能隨時監測團體的狀況，而適時以團體回饋的方式對於團體常規做調整。

(四)工作執行階段

團體進入工作執行階段的特徵為比起團體早期階段來說，受督導者發言的比例遠高於督導者。而督導者要能敏感的察覺到此一改變，並且能適時的給予團體回饋，則可以促進團體工作執行的成效。另外督導者也要讓受督導者們理解，有一些議題會在團體中重複出現，是因為要讓受督導者們獲得深入的了解。Borders(1989)指出督導者的角色要兼具監督者與歷程評論者，需監督團體是在其任務上運作，同時給予總結性的回饋，也要時時對於團體動力給予評論。

五、結束階段

督導者須謹慎處理督導團體的結束階段，允許受督導者在結束階段中認知情緒的表達，因此階段可能成為受督導者在處理自己的諮商關係的結束時一個有用的工具。而團體督導需要有具體而明確的目標，因此若團體進行順利，在團體結束前受督導者應可以感受到充分的成就感。

二、督導者在團體督導時不合適之行為

Proctor(2000)指出督導者在團體中所展現的某些行為可能對於受督導者有負向的影響，因此督導者要能敏覺於自己在團體督導中的各項行為的效應。

(一)督導者直接建議受督導者接受諮商
當受督導者在團體督導的過程中出現沮喪等負向情緒時，督導者若只為了維持督導與諮商的界限，而向受督導者提出直接建議他去接受諮商，則形同對受督導者做了一個不良的示範，因為受督導者可能對於自己的沮喪情緒仍未有任何覺察，故他也不明白為何或是如何要改變。督導者可花幾分鐘的時間，詢問受督導者他可能可以得到支持的來源，並鼓勵他可以從中獲得他所需的協助。另外，若督導者有意訓練團體中其他受督導者成為較具同理心的諮商師，也可邀請團體的成員給予這位受督導者一些同理的回應，讓他們可以在團體中真實體驗情感的交流。

(二)督導者未經深思熟慮而直接扮演諮詢者的角色

督導者在受督導者提出疑問時，應要能去清楚了解受督導者背後的想法、

感覺，以及他真正想傳達的訊息。去區分清楚是誰想得到幫助，是受督導者自身、案主，或是整個團體，同時將這個問題聯結至整個團體其他成員身上。另外在協助受督導者對於他所提出的問題進行探索時，也要考量此探索的內容是否合適於在團體中公開。

Worthen與McNeill(1996)的研究中發現受督導者最無法接受的督導者的行為包含：督導者不與受督導者建立良好的同盟關係、督導者不想在受督導者面前展現自己的弱點，以及督導者無法提供受督導者一個安全的督導環境或是讓受督導者感覺到自己的能力被懷疑。

參、團體督導進程序

關於團體督導進行的程序，Wilbur、Roberts-Wilbur、Hart、Morris與Betz(1994)以結構性的團體督導模式提出在團體督導進行時，可以依照既定的程序進行，其程序描述如下。

一、個案報告

報告人說明所需的幫助，可參考下列問題：

(一)你希望團體聚焦於個案的哪個部份？包括：期望自團體獲得何種幫助。

(二)摘要呈現個案資料(書面或口頭)，包括：基本資料、主述問題、評估與分析、處遇計畫、介入策略、逐次諮商重點等。

(三)你在諮商中工作的歷程如何？包括：你在諮商中扮演何種角色、想如何幫助案主、注意到案主有何改變、對你最大的挑戰為何、希望未來的方向為何。

④你在與此案主工作時最重要的是什麼？包括：身為諮商師你有何核心價值、此個案對你身為諮商師有何重要的影響、身為諮商師你對此個案有何影響。

⑤其他可能幫助案主的意見。

二、成員提問

其他成員發問，以獲得進一步資訊或澄清個案相關資訊，盡量一次提一個問題，由報告人逐一簡要回答。

三、成員回饋或諮詢

其他成員給回饋，說明會如何處理個案的問題以及報告人的問題，報告人暫不表示意見，做筆記待稍後使用。

四、中斷及休息時間

五、報告人回應

報告人逐一回應成員的回饋，說明哪些回饋有助益或無助益，原因為何。

六、討論

督導者主持討論，針對上述歷程、摘要、提供回饋、催化團體動力等。

Edwards與Heshmati(2003)以家族治療取向之團體督導提出一套結構性的進行程序，以作為新手督導者進行團體督導的指引。茲將介紹如下：

一、進入團體(checking in)

在此階段中約以十分鐘的時間進行，透過這個程序，可以使督導者與受督導者充分的接觸，而有利於之後督導工作之進行。同時也建立起之後團體督

導工作的基調。在此階段中，可以用簡單的問候每個成員今天做了什麼作為開場白。在之後可以詢問每個團體成員，在過去一週的臨床工作中的成功經驗。通常團體成員對於這個問題會顯得不知如何回答，或是表示沒有成功的經驗，這通常是受限於他們對於成功經驗的定義過於窄化，所以督導者可以適度加以引導，使他們對於成功經驗的定義拓展，而能有助於建立成員們的自信，同時也可營造團體成員間正向支持的氣氛。

二、個案報告(case presentation)

提出個案報告之受督導者可以提供每位團體督導的參與者書面的資料。讓受督導者提供書面資料的目的為：(1)讓受督導者學習對於口述性的資料加以組織與統整，並可形成對於案主的概念化；(2)可以讓受督導者確認他想要在督導中呈現與討論的問題；(3)藉由書寫的方式可以增進受督導者對自己諮商能力的自我覺察，而可促進其自我督導的能力。

三、其他成員提問

在團體督導中提出問題是增加團體成員能力最有力的工具，問題可以澄清不清晰的思想。在這個階段中，其他團體成員可以針對做個案報告的受督導者提出與案主相關的問題。

四、回顧諮商錄影帶

放映諮商過程片段的錄影帶約30分鐘，可以讓團體更清楚討論個案相關的問題。而團體督導者在受督導者放映自

己的諮商錄影帶時要留意其感受，尤其對於較為資淺的受督導者來說，剛開始可能會對於別人觀看自己的諮商錄影帶感到不舒服，因此督導者要能留意如何給予回饋。

五、督導者給予回饋

督導者在看完錄影帶後會先給予提個案報告之受督導者回饋。通常其給予回饋的結構為：

- (一)先針對受督導者表現的不錯的部份給予回饋；
- (二)之後可對於受督導者較有問題的部份提出回饋；
- (三)最後則給予未來進行諮商的方向之回饋。

六、其他成員給予回饋

最後由其他成員提供回饋，此時督導者要創造一個包容多元觀點的團體氣氛，同時也要確保其他成員的回饋不會過於指責或是充滿敵意。

Hawkins與Shohet(2000)提出進行團體督導時重要的一些程序，包含如下：

(一)訂定契約

督導者須先與團體成員訂定清楚的契約，包含團體聚會的目的、對於團體的期待、對於督導者的期待，以及團體聚會的方式等。

(二)提供回饋

督導者須引導每一位成員輪流接受其他成員所給予的回饋，回饋的內容包含他們對此人的肯定，以及他們認為此人難以對團體有所貢獻的原因，以能營造出團體中真誠互動的氣氛。

(三)旁觀者清的練習

旁觀者清的練習可以用以處理團體裡所發生的議題，成員以扮演其他人的角色給予團體回饋，例如：認為團體最需要建立的正向特質為何？團體中最有問題最需要改變的是哪個部份？以及團體中可以新加入的是什麼？

(四)探索團體動力

督導者可以用一些問題去引導成員探討團體的動力，例如：這個團體不成文的規定是什麼？在團體中需要避免談論到的是什麼？對於其他成員無法說出口的是什麼？以及這個團體中隱藏的議題是什麼？

或者督導者也可以用社會劇的方式，進行團體雕塑，讓每位成員有機會跳脫自己已被角色限制住的觀點，綜觀整個系統，而從外在的觀點對於整個團體做評論。

肆、影響團體督導因素之探討

一、團體歷程的因素

(一)競爭與團隊合作

競爭是團體督導中常見的現象(Yalom,1986)，競爭來自於團體成員間，或是來自於督導者與成員之間。團體成員間的競爭其原因為成員擔心自己的表現不如其他成員，而成為最差勁的諮商師，因此出現與其他成員競爭的現象(Rioch et al., 1976)。而督導者與成員間的競爭則較常出現在新手的督導者中，督導者會希望在團體成員面前表現出專家的角色，以區隔自己與團體成員的不同(Gazda,1989)。團體中一個重要的轉換階

段即是由個人的競爭而成功的轉變成團隊的支持與凝聚(Holloway & Johnston, 1985 ; Yalom, 1986)。因此團體督導者需要能覺察自己的防衛以及成員間彼此競爭的現象(Yalom, 1986)，而對於團體督導者的訓練過程，也可以適時的加入角色扮演等技巧，以讓督導者可以熟悉處理團體中競爭的議題(Bernard & Goodyear, 2004)。

二、受督導者－督導者歷程的議題

(一)平衡責任

在團體督導中一個困難且重要的議題即為如何平衡案主的福祉與受督導者的成長(Borders, 1989)。有時督導者在思考此議題的過程中，常會被過去諮商師的角色影響，而較難以接受在督導中需要同時考量案主的福祉與受督導者的成長(Hess, 1986)。另外在此議題一個最棘手的部份，但也是很重要的考量即是督導者對案主在倫理與法律的責任(Bernard, 1987 ; Newman, 1981)。督導者可以運用Kagan(1980)提出的人際歷程回憶的方式進行督導，如此一方面可以了解受督導者實際接案的歷程，也可以將督導的焦點聚焦於受督導者個人的成長之上(Ellis & Douce, 1994)。

(二)平行歷程

平行歷程可視為是受督導者以諮商中案主的態度重現於與督導的互動過程中(Friedlander, Siegel, & Brenock, 1989)。例如案主在諮商中呈現出作什麼事情均無法成功而很挫折的樣子，而受督導者在諮商中很努力幫忙他但並未有良好的成效，當受督導者進入督導中時也會呈現出挫折的樣子而促使督導者去解決他的

問題。雖然對於平行歷程的實徵性研究仍較為稀少，但是不可否認的是平行歷程的確為督導中重要且須深入探討的現象(Goodyear, & Newton, 1987)。因此督導者可在督導過程中聚焦於受督導者與案主人際互動的歷程，以協助受督導者辨識其在諮商中的移情、反移情，以及投射的現象，並解決受督導者在諮商關係的僵局(Williams 1972)。若是督導者可以對於平行歷程的現象多一點覺察，則可以避免督導關係中的衝突(Mueller & Kell, 1972)。

(三)爭奪權利

爭奪權利是存在於督導者與受督導者之間一個極大的困境，督導者與受督導者爭奪權利可能導致督導走入僵局(Alonso, 1983 ; Mueller & Kell, 1972)。例如在督導中當督導者感覺到他的權威受到威脅，或者是受督導者感覺他的能力被威脅時，都會出現爭奪權利的現象。督導者首先要能辨識及標記出互動中權利爭奪的現象，其次督導者要能了解受督導者的觀點，並能適度同理他的觀點，如此才可消除權利爭奪對於督導過程的傷害(Ellis & Douce, 1994)。

伍、結語

團體督導是一種經濟的督導形式，而受督導者除了可獲益於督導者之外，也可藉由與其他受督導者的同儕關係而有所助益。團體督導提供了多元互動的關係，受督導者有機會在團體中獲得支持與鼓勵(Werstlein, 1994)、有機會看到不同的案主，學習到不同的觀點、認知歷程、諮商介入策略(Hillerband, 1989)。運用團體督導的形式進行督導，更可補充

個別督導不足的地方(Bernard & Goodyear, 2004), 因此督導者增加對於團體督導運作歷程之了解, 將可有助於其從事督導實務工作。同時若能將實務工作經驗與研究相結合, 也可補足目前團體督導相關實徵研究之不足, 而有利於諮商督導專業領域之發展。

參考文獻

- Alonso, A. (1983). A developmental theory of psychodynamic supervision. *The Clinical Supervisor*, 1(3), 23-36.
- Aronson, M.L. (1990). A group therapist's perspectives on the use of supervisory groups in the training of psychotherapists. *Psychoanalysis and psychotherapy*, 8, 88-94.
- Bernard, J.M. (1987). Ethical and legal considerations for supervisors. In L.D. Borders & G.R. Leddick, *Handbook of counseling supervision* (pp.52-57). Alexandria VA: American Association of Counseling and Development.
- Bernard, J.M., & Goodyear, R. (2004). *Fundamentals of clinical supervision* (3rd ed.). Allyn & Bacon.
- Blocher, D.H. (1983). Toward a cognitive developmental approach to counseling supervision. *The Counseling Psychologist*, 11(1), 27-34.
- Borders, L.D. (1989). A pragmatic agenda for developmental supervision and research. *Counselor Education and Supervision*, 29, 16-24.
- Ellis, M.V. (1991). Critical incidents in clinical supervision and in supervisor supervision: Assessing supervisory issues. *Journal of Counseling Psychology*, 342-349.
- Ellis, M.V., & Douce, L.A. (1994). Group supervision of novice clinical supervisors: Eight recurring issues. *Journal of Counseling and Development*, 72, 520-525.
- Edwards, T.M., & Heshmati, A. (2003). A guide for beginning family therapy group supervisors. *The American Journal of Family Therapy*, 31, 295-304.
- Friedlander, M. L., Siegel, S. M., & Brenock, K. (1989). Oralle process in counseling and supervision: A case study. *Journal of counseling psychology*, 36, 149-157.
- Gazda, G.H. (1989). *Group counseling: A developmental approach* (4th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Getzel, G. S., & Salmon, R. (1985). Group supervision: An organizational approach. *Clinical Supervisor*, 3(1), 27-43.
- Hawkins, P., & Shohet, R. (2000). *Supervision in the helping professions: An individual, group and organizational approach* (2nd ed.). Open University Press.
- Hayes, J.R. (1989). Group supervision. In L.J. Bradley & J.D. Boyd (Eds.). *Counselor supervision* (2nd ed., pp.399-421). Muncie, IN: Accelerated Development.
- Hess, A.K. (1986). Growth in supervision: Stages of supervisee and supervisor development. *The Clinical Supervisor*, 4(1-2), 51-67.
- Hillerbrand, E. (1989). Cognitive differences between experts and novices: Implication for

- group supervision. *Journal of Counseling and Development*, 67, 293-296.
- Holloway, E.L., & Johnston, R. (1985). Group supervision: Widely practiced but poorly understood. *Counselor Education and Supervision*, 24, 332-340.
- Kagan, N. (1980). Influencing human interaction eighteen years with IPR. In A.K. Hess (ed.), *Psychotherapy supervision: Theory, research, and practice* (pp. 262-283). New York: Wiley.
- Mueller, W.J., & Kell, B.L. (1972). *Coping with conflict: Supervising counselors and psychotherapists*. New York: Appleton-Century Crofts,
- Newman, A.S. (1981). Ethical issues in supervision of psychotherapy. *Professional Psychology: Research and Practice*, 12, 690-695.
- Newman, J.A., & Lovell, M. (1993). Supervision: A description of supervisory group for group counselors. *Counselor Education and Supervision*, 33, 22-31.
- Proctor, B. (2000). *Group supervision: A guide to creative practice*. London: Sage.
- Rioch, M., Coulter, W., & Weinberger, D. (1976). *Dialogu for the therapist*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sanbury, D.L. (1982). Developmental supervision from a skill perspective. *Counseling Psychologist*, 10(1), 53-57.
- Wetstein, P.O. (1994). Fostering counselors' development in group supervision. Greensboro, NC: ERIC Clearinghouse on Counseling and Student Services (ED372351).
- Wilbur, M.P., Roberts-Wilbur, J., Hart, G.M., Morris, J.R. & Betz, R.L. (1994). Structured group supervision (SGS): A pilot study. *Counselor Education and Supervision*, 33, 262-279.
- Worthen, V., & McNeill, B.W. (1996). A phenomenological investigation of good supervision events. *Journal of Counseling Psychology*, 43, 25-34.
- Yalom, I.D. (1986). *The theory and practice of group psychotherapy* (3rd ed.). New York: Basic Books.