

治療團體中的衝突及其管理之初探

翁令珍（美和技術學院幼保系講師；高師大輔導與諮商所博士候選人）

壹、前言

不同學者對於團體發展會經過哪些階段之看法不完全相同，但大致認為對於非結構或低結構的團體而言，團體發展歷程是普遍的，每一階段會助長某種個別議題的出現(Lewis, Beck, Dugo & Albert, 2000)，並且每一階段是建立在先前階段的成功之上(Yalom & Leszcz, 2005)。研究發現對於團體早期發展之基本階段的看法頗為一致，大致上，團體經過初期的定向(orientation)階段之後，進入到衝突(conflict)階段，開始處理人際交流互動中的支配議題，然後則漸漸關注成員間的和諧與情感，再接下來，團體工作的成熟期才會產生，具有高度凝聚力，且能投入團體與個人的主要任務當中(Yalom, 1995)，而進入工作階段之後的進階團體，其豐富性與複雜性就有相當大的差異。在整個團體發展的過程中，第二階段是關鍵的轉換時期，經常被描述為是暴風的、敵意與衝突的、測試界線、或是反權威的時間(Wheelan, 1994)，在此階段中，團體開始要形成成員們如何一起工作的初步規範，包括：焦慮、憤怒與競爭的管理，而做決定與衝突解決的初步歷程在此獲得達成(Lewis, Beck, Dugo &

Albert, 2000)。因此，這個階段中的衝突處理，對治療團體而言，特別具有相當重要的意義。不過，團體中的衝突不能完全消除，但也不是必然發生，尤其是在短期工作型態的諮商團體(吳秀碧，民94)，然而，團體中的權力競爭與焦慮仍然在所難免，即使不是以公開衝突的形式呈現，也或多或少有某種潛在的緊張狀態(tension)存在(Chen & Rybak, 2004)。這些衝突與緊張狀態，若能妥善管理甚至善用之，衝突也可以是發展共同價值的一個途徑，對凝聚力的發展也有其重要性，衝突與緊張狀態提供團體所須的能量以繼續發展與澄清其文化與社會架構(Wheelan, 1994)，且衝突也可能改善團體中做決定的品質(Wall & Nolan, 1987)。而當團體進入工作階段之後，團體真誠的凝聚力較高，團體中衝突會與成員的個人議題或過去經驗更加相關，通常也比較有機會運用衝突提供更具治療性的處理或解決。

基於衝突管理之重要性，本文擬探討團體中衝突的敵意來源，特別是比較轉換階段與工作階段中常見衝突的不同來源與特徵，再討論團體中衝突的正負面衝擊，最後再整理提出處理衝突的基本原則及相關策略。本文討論之衝突，

涵蓋團體中未表明的緊張狀態、以及成員間或對帶領者公開的敵意表達在內。

貳、團體中衝突之敵意來源

Yalom(1985)認為引發衝突發生的來源有四個方面：早期經驗的移情作用、不能自我接受的部份之投射性認同(projective identification)、團體中競爭引發兒時手足競爭經驗的記憶、無法忍受不同生活經驗之差異(引自吳秀碧，民94)，而治療團體主要針對前三種來源。不過，衝突的敵意來源，與團體發展的階段有所關聯，一般認為衝突是轉換階段的特徵，而在工作階段中(為Yalom所稱的『進階團體』)則通常得以將衝突做更深層的治療性處理，而兩階段中常見的衝突來源與特徵亦有所不同。

一、轉換階段常見的衝突來源

團體首先會貫注在剛開始的成員投入及關係，接下來則是進入聚焦在控制、權力、地位、競爭以及個體區分的階段(Yalom & Leszcz, 2005)，此階段發展成功，才能順利進入具生產性的工作階段。在此轉換階段，可能是團體的暴風期(Tuckman, 1965)、反依賴與對抗的時期(Wheeler, 1994)，也是一個相對不滿意的階段(Lacoursiere, 1980)，做決定與衝突解決的初步歷程在此階段的團體需要獲得達成(Lewis et al., 2000)，其中的衝突或緊張狀態是常見的，不過敵意可能來自於以下幾方面：

(一)控制權的競爭

在團體的第二階段中，團體的核心焦點由關心「進或出」(in or out)轉為關注「上或下」(top or bottom)，此階段的典型

衝突發生於成員之間或是成員與帶領者之間，每位成員在設法建立自己所喜歡的主動性和權力程度(Yalom & Leszcz, 2005)。此階段的衝突與成員間控制權的競爭(struggle for control)有相當大的關聯，成員對控制權的渴望，常以攻擊、找代罪羔羊、非生產性的沉默、講故事、以及追求次級滿足的方式呈現(Chen & Rybak, 2004)，權力議題通常不會開放地討論，而是以人際間緊張狀態的方式間接呈現。而因競爭而帶來的憤怒，也常常隱約透過替代作用或普遍的易怒情緒表達出來(陳登義譯，民90)。

(二)相對的不滿意感

與剛開始的階段相較，團體此時也進入相對不滿意的階段，知覺到對其他成員的不信任、帶領者的缺乏能力、對自己改變能力的懷疑等，感覺到團體並未成為像他們原先所期望的樣子，因此成員對於實際上即將到來的事感到焦慮(Lacoursiere, 1980)。成員間的批評與負面情感越來越多，成員也常自覺有權對他人作出單方面的分析與評斷，包括對帶領者。不過，通常成員經驗到未說出的不滿意比開放的衝突還多，尤其憤怒與挫折感在衝突中最常不被表達出來(Wheeler & Kivlighan, 1995)。

(三)對帶領者的敵意

對帶領者產生敵意是團體發展中很難避免的事，這源於成員常對帶領者賦予不切實際的期待，再能幹的帶領者都不免使成員感到失望，當成員逐漸意識到帶領者的限制，開始建立現實感，對帶領者的敵意才得以消散。此外，帶領者通常拒絕扮演傳統的權威角色，也挫折了成員對依賴的深層渴望。再加上在

團體準備的會談中成員以為帶領者會是他專屬的避風港，但在初期的聚會裡，卻逐漸體會到沒有任何個別成員會變成帶領者的最愛，競爭與敵意的氣氛在成員間散佈著，成員會模糊地感覺到好像被帶領者背叛(Yalom & Leszcz, 2005)。假如團體無法直接面質帶領者，就可能有代罪羔羊的產生，而成為抒解憤怒的一種方式。

(四)彼此差異性及文化的刻板印象

當團體尚未發展高度信任感時，成員可能會去注意彼此之間以及與帶領者之間的差異性，價值觀、信念、溝通風格、獨特癖性、以及文化背景的差異性，容易造成焦慮與負向投射，未經檢核的負面想法經常導致蔑視(Chen & Rybak, 2004)，成為彼此間不信任與緊張狀態的來源，成員對彼此差異性的刻板印象常與過去的負面經驗有關。

二、工作階段常見的衝突來源

團體工作階段常見的衝突或緊張狀態，與成員早期發展議題及其困擾或疾病症狀經常有關聯，是治療過程中的重要部分。

(一)投射與投射性認同

成員過去未解決的內在衝突經常與其人際衝突彼此糾結，某人在團體中的特性若與另一成員之過去經驗中的某個人具有任何相似性的軌跡，就可能引起潛意識反應，甚至在沒有關聯的情況下，成員仍可能投射不切實際或不相關的特質到其他沒有類似特質的成員。因此，成員間可能因投射而對其他成員的言行有錯誤解讀，這種內外衝突終究會在團體中以某種方式表達出來。成員

多半對於其內在衝突與其投射沒有覺察，當他們投射到的其他成員拒絕接受其投射的特性時，衝突就可能產生。通常這種衝突或緊張狀態到了工作階段時更明顯，且才有機會獲得更具建設性的處理。

另外一種不易被辨認之有關投射的緊張狀態為投射性認同，成員將其否認的自體內容投射到其他成員身上(包括帶領者)，而該位被投射的對象接收其投射的內容，而行為表現扮演了其投射的特性，表現的有如認同其投射一般。團體中的投射性認同是個概念上複雜的互動，包含多個團體成員(Clark, 1997)，且成員間這種雙面鏡射反應(double mirror reaction)，彷彿兩面扭曲的鏡子面對面，使得來來回回反映的形象更加扭曲(Yalom & Leszcz, 2005)。

(二)如同手足般的成員競爭

團體的動力與家庭的動力類似，常置帶領者於父母的位置、而成員則有其孩子，每位成員無論是否覺察，都渴望獲得帶領者的關愛與認可，成員的出生序最可能出現影響：最小的很容易期待要獲得最多注意、中間的孩子容易感覺到被忽略、而最大的則聽任他管好自己(Chen & Rybak, 2004)。成員會去搜尋帶領者喜歡哪一位成員的相關訊息，任何來自成員與其父母關係之未解決議題，都可能誘發出對帶領者的強烈反應(Yalom & Leszcz, 2005)。

參、團體中衝突之正負面衝擊

無論敵意來源為何，團體中衝突的發生，都不免對團體造成衝擊。持衝突「解決」之觀點者，其潛在想法認為衝突

在本質上是負面的且具破壞性，基本上焦點要放在結束衝突(Heitler, 1990)；而主張衝突「管理」者，則認為衝突也可以是正面的，因此聚焦在要將衝突導引朝向建設性的對話(Rybak & Brown, 1997; Wall & Nolan, 1987)。整體而言，衝突對團體可能兼有負面及正面的衝擊，帶領者須對兩方面都有所認識。

一、負面衝擊

(一)喚起成員的共同恐懼

社會上有太多人未能經驗到衝突能以建設性態度處理，且衝突發生時，當有人採取對抗的反應，使得衝突的結果經常難以預測，加上集體主義的社會文化通常對衝突有較多禁忌，使得大部分人的衝突經驗通常是痛苦的。此外，敵對者往往發展出「自己是對的、別人是錯的」、「自己是好的、別人是壞的」信念，在社交情境中，兩個敵對的雙方經常會在此斷絕關係，且永遠無法修正對彼此的誤解(Yalom & Leszcz, 2005)。加上，人們也常將衝突的意象與破壞、征服及被征服連結在一起，這些意象會喚起人們共同的恐懼(Chen & Rybak, 2004; Hocker & Wilmot, 1985)。因次，衝突往往與痛苦經驗或恐懼相聯結。

(二)喚起成員的對抗或逃離反應

當衝突升起時，人們很自然落入過去習得的反應，這些反應常是以對抗或逃離反應(fight-or-flight)為基礎，大部分是不適應的(Chen & Rybak, 2004)，它們使得彼此更加不信任，關係變得更難進展。例如Wall與Nolan(1987)的研究發現大多數人偏好採用逃避的策略，而敵意攻擊或強制獲得順從的方式亦是不適應的，成員對團體的滿意度都會較低。

二、正面衝擊

(一)提供人際學習的機會

團體是相當具有力量的人際學習實驗室。當衝突發生時，成員有機會可以學習如何建設性地解決衝突，衝突提供成員有機會學習更深層次的自我表露並且獲得其他人的回饋，而這些是在其生活世界中所缺乏的。此外，透過過程中彼此更進一步的了解，他們可以學會不只是看到情緒的表面，憤怒背後還可能是恐懼、罪惡或受傷的感受。因此，衝突讓成員有機會獲得不同的學習，而可能改變其舊有的人際組型。

(二)提供增加成員信任感與提高凝聚力之機會

Yalom與Leszcz (2005)指出原諒的方法就是去了解。若衝突處理得宜，成員的表達將增進彼此的了解，促使成員更加彼此接納，團體的緊張狀態得以舒解，而有助於提高團體凝聚力。

肆、團體中衝突之管理與運用

衝突與緊張狀態雖然無法完全避免，但透過策略運用仍能有效管理，甚至做建設性的運用。

一、管理團體中衝突之基本考量

(一)凝聚力是基本要件

「凝聚力」是成功處理衝突的基本要件(Yalom & Leszcz, 2005)，成員們必須發展出相互信任和尊重的感覺，將團體視為滿足個人需求的重要方式。有足夠凝聚力的團體表現出支持、接納、親密感與了解，而允許成員間敵意與衝突的表達，而成員也較願意去探索更深層自

我，以了解個人敵意的來源。因此，帶領者處理衝突時，須考慮團體凝聚力的強弱，再決定處理的程度。

(二)考慮團體發展的階段與任務

團體形成階段的主要任務在於建立團體規範與文化，能建立有助於啟動療效因子及誘導有效團體互動的文化，將是之後工作階段有效發揮功能的重要基礎，因而此時有關團體緊張狀態的處理並非焦點之所在。而接下來的轉換階段，對於成員的焦慮、憤怒與競爭則須要有所處理，以達成做決定與衝突解決的初步歷程，然而，團體中的緊張狀態或衝突並非都能在此時獲得解決，通常得要等到團體進入工作階段之後，才能夠有更深入的處理。而在初期處理過衝突之後團體會發展更高凝聚力，但成員卻可能為了團體的凝聚力，反而壓抑表達任何負面情緒(Yalom & Leszcz, 2005)，須留意若不能允許敵意的出現，親密感將流於形式。不過，以通常只有八至十二次聚會的諮商團體而言，階段特徵的出現並非必然，在階段二是測試與推進關係的階段，其任務是要發展工作同盟，因此未必須要耗時處理團體強烈的衝突(吳秀碧，民94)。

(三)尋求適切的平衡

永遠解決衝突並非最終目標，帶領者的任務是要能約束衝突，用以幫助成長。至少須注意兩個向度上的平衡：

1. 關於衝突的量

太多或太少的衝突都會有反效果，帶領者須要找到適切平衡點。當團體一直出現衝突，須要找出解決方法並探索為何團體會否認掉共同性，但當團體一直沒有異議出現，帶領者則要尋找不同

的看法與相異點，刻意引發衝突並不必要，但帶領者通常要主動介入，讓衝突維持在建設性範圍內(Yalom & Leszcz, 2005)。

2. 關於體驗與了解(此時此地的兩個階段)

此時此地的兩個階段：體驗階段、以及了解階段，依團體的需要可以選擇強調任何一方，以俾使兩者維持微妙平衡。當成員使用高度理智化的防衛機制時，要更集中去協助團體體驗此時此地，但若團體表達出太多情緒時，則要設法緩和一下團體(陳登義譯，民90)，活化此時此地(activating the here-and-now)(體驗階段)與歷程闡釋(process illumination)(了解階段)之間的平衡運用，有助於衝突的管理。

二、團體中衝突之處理策略

(一)管理未表明的緊張狀態

緊張狀態是無法避免的，但最重要的是要辨認出這種潛在的衝突，再考慮是否進一步處理。團體緊張狀態通常會有微妙的非語言線索，例如：避免評論、逃避眼神接觸、疏遠冷淡的姿態或反應、團體出現較多非生產性的沉默等，也會有些被壓抑的議題，例如：權力競爭、不信任與誤解等，團體表現得有如這些歷程並不存在。當團體還未準備好時，亦即缺乏凝聚力與包容時，就經常須要暫時延遲處理。不過，成熟後，若放太久將對團體有所不利，而須採歷程闡釋的技巧，引導成員檢視彼此的互動。要治療性的運用衝突，可採取運作於此時此地的原則，有兩個步驟的過程(體驗階段、以及了解該體驗的階

段)，可以藉由將團體從第一階段轉進第二階段，用以控制衝突(Yalom & Leszcz, 2005)。若是因團體仍太年輕以至無法轉入此時此地的對話，而使得運作於此時此地的方法無效時，Chen與Rybak (2004)建議可採用書寫的治療信件或文件作為工具，使帶領者可以在沒有面對面壓力的情況下提供成員觀察與回饋。

(二) 解決公開的成員衝突並予以治療性的運用

若成員間有公開衝突，帶領者不只需要找到方法解決，最好還能將呈現出來的憤怒予以建設性的處理。通常會先有一段高度情緒波動，接著要試圖了解該情緒經驗的意義，當憤怒的情緒是有問題的時，帶領者須要引導團體快速地進入了解與澄清階段，儘快將成員從衝突中拉出來，並請其檢視從剛才衝突中所獲得的學習，之後並要談及如何運用於生活中。Chen與Rybak (2004)提出帶領者朝向衝突解決的五個步驟如下：

1. 停下手邊的任何任務，且優先處理衝突的情緒。
2. 設法促進涉入的雙方開放地對話。
3. 將團體納入，以提供涉入的雙方進行確認。
4. 當雙方已感覺到被傾聽且得到確認，設法促進雙方自我反思以了解衝突底下潛藏的可能意義。
5. 團體必然受到公開衝突的影響，最後步驟仍要運用歷程闡釋，做整個團體的處理，以便探索該事件對他們造成的衝擊。

(三) 區辨並處理對帶領者的負向情感或攻擊

對帶領者最具衝擊的衝突，應是對帶領者的負向情感，因未被攻擊有可能誘出帶領者的脆弱部份，而使得企圖防衛自己，甚至反過來對成員發動攻擊，而使衝突無法處理甚至傷害成員，這是帶領者特別需要留意的部份。成員對帶領者的負向情感可能來自於成員的投射或移情，也可能基於事實而對帶領者行為或態度的一種真實反應，在處理時須要先區辨清楚。

1. 出於成員移情時作治療性運用

成員對帶領者的知覺，會因為移情扭曲而都有某種程度上的不正確，這種扭曲乃基於其與父母關係的早年經驗，因此該種移情若能獲得處理，將是改變的動力。以下特別整理處理時的原則：

- a. 帶領者表現要如同成員的示範者
當面對成員的攻擊或敵意時，帶領者需要向成員示範如何開放地面對回饋，而不是以防衛的方式衝動作回應。此外，同時示範了帶領者也是有盲點的，也有需要成長之領域的(Yalom & Parlis, 1999)。
- b. 須公平對待成員 沒有帶領者能夠總是維持中立，但藉由覺察到成員對偏袒特別敏感的事實，可以將負向移情限制在某種程度。假如帶領者能對待所有成員有如每位成員在他眼中都一樣討人喜歡，無條件的接納對許多成員就有治療的效果。
- c. 維持不防衛且開放的態度 Chen與Rybak (2004)建議可以要求團體對

於這樣的攻擊進行回饋，並且帶領者應該真誠地表達其此時此地的想法與感受，並對發動攻擊的成員繼續維持開放的態度，可邀請他分享他對帶領者的期待。

- d. 增加帶領者的透明度 增加帶領者的透明度有助於處理移情議題 (Chen & Rybak, 2004; Yalom & Leszcz, 2005)，帶領者藉由逐漸披露較多的自己，特別是此時此地的反應，以增加其透明度，有助於成員對帶領者有較實際的看法，並可證明成員對帶領者的扭曲看法是不正確的。另外，Chen與Rybak (2004)也建議治療文件的分享，例如：帶領者的聚會單元筆記，有助於增加帶領者的透明度，而減少移情。

2. 非出於成員移情時則用於帶領者的自我成長

當成員對帶領者的負向感受有事實根據時，帶領者可以向團體成員尋求交互確認對他的知覺。當確認的結果呈現出帶領者個人的嚴重限制時，督導可以協助帶領者檢視其反應的可能意義，以增加帶領者的個人與專業上成長。

伍、結語

每位成員在團體內的行為都是他在團體外行為的反映，團體中發生的任何事件，都可用來作為人際關係磨坊中的穀料(陳登義譯，民90)，團體中的衝突或緊張狀態亦不例外，不過，必須考量團體的階段及凝聚力等條件，以決定適當的處理方式。衝突在團體中難免發生，帶領者對此須感到自在，應接受它們是

人類經驗的必要部份，管理團體中的衝突並在適當時機將此用作治療性素材，有利於協助成員從衝突中獲得不同於舊有經驗的學習。

參考書目

- 吳秀碧(民94)。諮商團體領導原理的建構：螺旋式領導方法。《中華輔導學報》，17，1-32。
- 陳登義譯(民90)。《人際互動心理治療：住病人模式》。台北：桂冠。
- Chen, M. W. & Rybak, C. J. (2004). Group leadership skill: Interpersonal process in group counseling and therapy. Belmont, CA: Brooks/Cole.
- Clark, A. J. (1997). Projective identification as a defense mechanism in group counseling and therapy. *Journal for Specialists in Group Work*, 22(1), 85-95.
- Heitler, S. (1990). From conflict to resolution: Strategies for diagnosis and treatment of distressed individuals, couples, and families. New York: Norton.
- Lacoursiere, R. B. (1980). The life cycle of groups: Group development stage theory. New York: Human Sciences.
- Lewis, C. M., Beck, A. P., Dugo, J. M. & Albert, M. E., (2000). The group development process analysis measures. In A. P. Beck & C. M. Lewis (Eds.), *The process of group psychotherapy*. Washington, D. C.: American Psychological Association.
- Rybak, C. J. & Brown, B. M. (1997). Group conflict: Communication patterns and group development. *Journal for Specialists in*

- Group Work, 22(1), 31-42.
- Wall, V. D. & Nolan, L. L. (1987). Small group conflict: A look at equity, satisfaction, and styles of conflict management. *Small Group Behavior*, 18(2), 188-211.
- Wheelan, S. W. (1994). *Group process: A developmental perspective*. Boston: Allyn and Bacon.
- Wheeler, J. L. & Kivlighan, D. M. Jr., (1995). Things unsaid in group counseling: An empirical taxonomy. *Journal of Counseling and Development*, 73, 586-591.
- Yalom, I. D. (1995). *The theory and practice of group psychotherapy*. New York: Basic Book.
- Yalom, I. D. & Leszcz, M. (2005). *The theory and practice of group psychotherapy* (5th ed.). New York: Basic Book.
- Yalom, V. & Parlis, M. J. (1999). Group attack of the therapist: Interpersonal psychotherapy. In Donigian, J. & Hulse-Killacky, D. (Eds.), *Critical incidents in group therapy*. New York: Brooks/Cole. Wadsworth.