

非結構諮商團體領導者帶領困境之探究

A Study on the Leaders' Difficulties in the Unstructured Counseling Group

王芊文¹、刑志彬²
Chien-Wen Wang¹, Chih-Pin Hsing²

摘要

在團體諮商的歷程當中，領導者會遭遇到一些令其難以應對的困難情境，如同雙面刃，團體困境可能會干擾團體動力，也可以促進成員人際學習與團體凝聚力，所以，相當值得領導者在帶領團體時加以關注與運用。而非結構團體中領導者引導程度低、成員自主性高的特點，則更加助長困境發生的機率，困境的複雜度也可能更甚於一般的結構式團體。因此，本研究聚焦於討論非結構諮商團體中領導者所面臨的困境類型，包含以下七種：團體沉默、主題空泛或錯置焦點、代罪羔羊現象、成員的問題行為、次團體干擾、團體中的衝突、成員流失，並探究每一種困境背後的成因及其在不同團體歷程階段上所反映的意涵，期盼能協助非結構團體領導者對團體中發生的困境有更全面的理解。最後，本研究針對各項困境的因應方法提出一些實務上的建議，供團體領導者或團體領域研究者之對話參考及實務應用。

關鍵詞：非結構團體、團體諮商、團體歷程、團體領導者、困境

¹國立高雄師範大學諮商心理與復健諮商研究所碩士生

²國立高雄師範大學諮商心理與復健諮商研究所副教授

通訊作者：刑志彬，（802）高雄市苓雅區和平一路116號 國立高雄師範大學諮商心理與復健諮商研究所，E-mail: t4579@mail.nknu.edu.tw



壹、前言

團體諮商是藉由諮商師的帶領與人際互動的過程所產生的團體動力，促進團體成員自我成長的一種諮商工作模式，因為參與者多，團體諮商的複雜性與困境也存在，諸如團體中衝突的發生、成員流失、問題行為或代罪羔羊現象等等，並可能引發領導者挫敗、焦慮、不知所措等負向情緒。林淑君等人（2012）將領導者感受到不順暢、不知所措，或產生原先預期外狀況之經驗稱之為「團體僵局」，團體僵局不但被認為是必然存在的（謝珮玲等人，2009），並且人際衝突也會因為在團體諮商的情境中而變得格外明顯（Kellermann, 1996）。而Nitsun（2000）嘗試理解其在帶領團體時碰見的困難，以「反團體」（Anti-Group）一詞描述團體中的對立與破壞性過程，通常涉及對團體的攻擊，展現在個別成員、次團體或整個團體的層次上面，若領導者無法及時辨識並介入處理，有可能干擾與破壞團體工作的進展；許育光（2013）指出領導者對於團體歷程當中浮現的難題或使團體「卡住」的片段需要加以疏導或釐清，否則會導致團體停滯不前。因此，團體歷程的困境是存在負面影響的，團體領導者需要增進覺知困境發生的敏銳度、認識並理解困境背後的成因與意義，將有助於降低對團體諮商進行的干擾。

團體諮商特有的性質在於比起個別諮商，能提供更為複雜的人際互動情境，同時「人際」也被視為是團體諮商最能夠產生療效的成分（曾正奇等人，2008；Chen & Rybak, 2017）。依團體的結構型態來看，沒有預定主題、不設計活動方案、強調成員高度自主互動的非結構團體（unstructured group）比依照事

先計畫的活動流程按部就班進行的結構式團體（structured group）能夠更加迅速且真實地成為一個社會縮影的實體，進而誘發成員現實中的人際困擾，特別適合人際相關議題之團體諮商與治療（吳秀碧，2019；Jennings, 1987）。但非結構團體的領導者需要承受比結構式團體更大的團體人際張力，忍受焦慮、曖昧不明、變動性高的情境特點，並且可能出現團體在進入工作狀況後退回前一階段之現象（洪雅鳳，2010；謝麗紅，2002），因而推測其所面臨的領導困境也可能會更為複雜和艱鉅。因此，本研究聚焦在非結構團體的困境探究，如何準確地辨別這些困境代表的意涵並評估其對團體歷程的影響，都是非結構團體領導者不可忽視的重要課題。

目前國內文獻對於團體諮商領導困境內涵之探究甚少，尤其是非結構團體歷程中的領導者困境，僅許育光（2012）與葉耘綱（2021）探討非結構團體帶領者之經驗，呈現出部分在領導過程中的困境或挑戰。基於對非結構團體領導困境之好奇，本研究試圖透過回顧與整理國內外團體諮商之相關文獻，探討非結構團體諮商實務上可能出現之領導困境類型、形成困境之潛在因素，以及困境於團體歷程上顯露的意義，以期能有更完整的掌握與了解，協助未來的非結構團體帶領者更加熟練地辨識及應對。

貳、非結構團體歷程中領導困境的類型與來源

團體歷程中的領導困境可能成為成員流失（dropout）的原因（杜家興等人，2022；Billow, 2003; Rutan et al., 2014）。根據過往的團體研究，成員流失被視為團體治療者的頭號威脅，對團體本身、領導者、留下的成員以及離開的成員



都會造成負面影響，使團體成效大打折扣，進而導致新困境的產生（杜家興等人，2022；Burlingame et al., 2004；Fieldsteel, 1996；Nobler, 1986；Yalom, 2005），而困境可能源自於成員對自身議題、領導者、其他成員、團體氣氛的失望、恐懼或憤怒（Billow, 2003；Bion, 1961；Cohen & Schermer, 2002），也可能出自於領導者對團體中各種現象的抗拒與焦慮（Billow, 2001）；另外，非結構團體低度內容結構（content structure）也會引起領導者或成員的挫折、焦慮和恐懼（洪雅鳳，2010；曾正奇等人，2008）。雖然困境來源與成因複雜，研究者在彙整相關文獻（吳秀碧，2019；林淑君等人，2012；翁令珍，2007；許育光，2012，2013；葉耘綱，2021；Baekeland & Lundwall, 1975；Bernard & MacKenzie, 1994/2016；Clark, 2002；Corey et al., 2014/2021；Hassan et al., 2000；Nobler, 1986；Page, 1979；Stockton et al., 1981；Yalom, 1995/2001；Yalom, 2005）後，嘗試歸納出七種非結構團體領導者會面臨到的困境類型，分別為「團體沉默」、「主題空泛或錯置焦點」、「代罪羔羊現象」、「成員的問題行為」、「次團體干擾」、「團體中的衝突」與「成員流失」，針對各項困境類型及其來源做詳細的說明，並對各項困境之因應提供一些實務上的建議。

一、團體沉默

團體沉默（group silence）是指團體成員集體陷入安靜、不說話的狀態當中，可能維持幾分鐘或持續很長一段時間。團體沉默現象相當常見，在團體的任何階段中都可能出現（許育光，2013；陳恆霖、戴嘉南，2005）。追溯非結構團

體中集體沉默現象出現的原因，由於非結構團體結構性低、領導者的主導性較弱、需要由成員自行開展話題，這些特性可能會使成員對於如何參與團體、自己的角色為何、應有的責任義務有哪些感到困惑及不知所措，因而保持沉默。若非結構團體的領導者沒有適時地進行催化、調整領導主動性與結構程度以符合團體需求，會抑制成員願意投入與開放的程度，產生潛在的抵制情緒，使成員選擇以集體沉默來做應對（吳秀碧，2019；許育光，2013；Dies, 1983）。團體沉默也可能與團體內外的特殊事件和人際衝突有關，像是有成員突然生氣、哭泣，或是曾在團體外發生過不和諧的互動等，都有機會致使團體落入無人說話的尷尬局面（林淑君等人，2012）。

領導者也可以試著從社會文化的觀點看待團體沉默現象，Gao 與 Ting-Toomey（1998）歸納出四種華人的溝通特性，分別為「含蓄」、「傾聽」、「客氣」和「自己人」，即華人社會傾向於間接溝通、多聽少說、謙讓、家醜不外揚，因此會出現成員之間互相禮讓等待對方開口，或是當團體談論到較為隱私的議題時，成員們無法在外人面前自在地坦露私事。而華人「情面焦慮」的文化同樣也會牽制成員的表達意願，擔心自己在他人面前表現不當或暴露缺點，進而招致責備或排斥，於是藉由沉默減緩內心的焦慮不安（陳恆霖、戴嘉南，2005）。

當團體沉默出現於初始或轉換階段時，領導者可採用較為結構化的引導和較多的催化技術；有時沉默也可能是一種具生產性的醞釀或思考，成員在心中默默地消化處理某些重要議題、思索如何回應，Jacobs等人（2009）稱其為「生產性的沉默」，通常發生於團體中後期，此時領導者無需倉促介入，可採取等



待、邀請或鼓勵的態度，將突破沉默之責任交付於團體成員（許育光，2013；陳恆霖、戴嘉南，2005）。

二、主題空泛或錯置焦點

非結構團體並不具備預定的團體主題，當次聚會的主題是由領導者根據成員們當下自我揭露的內容和討論的取向，萃取出成員們共同關切的重點議題而形成的（吳秀碧，2019），因此領導者在協助團體主題的聚焦上起到至關重要的作用。領導者需要留意，團體之所以會流於空洞膚淺的對話，究竟是源自於成員層面還是領導者層面的因素。

（一）成員層面的因素

包含成員對於團體主題的誤解或不了解（許育光，2013）、成員缺乏深度分享的能力（魏嘉伶、周彥伶，2019）、成員在迴避真正的核心議題以避免觸及會引發焦慮的個人感受（Nobler, 1986; Page, 1979）。

（二）領導者層面的因素

涵蓋領導者過度關注單一成員的個人議題（黃冠穎等人，2006）、領導者對團體歷程推進深化及引導的缺乏或不熟練（許育光，2012；謝麗紅、陳尚綾，2014）、領導者對成員特質的輕忽或不熟悉而無法適切地引領成員從紛亂的狀態中回到團體的核心焦點（莊硯涵，2015；魏嘉伶、周彥伶，2019）。

團體主題無法聚焦的現象通常發生在團體早期，尤其是轉換階段，此時的成員們尚未親身體驗過團體進入「工作」時的氛圍與狀態，因此容易流於發散漫談；領導者必須藉此機會帶領團體嘗試一次深入的工作片段，作為後續團體工作的示範與楷模，將有助於催化並推動團體順利銜接至工作階段；除此之外

，也可嘗試以摘要、此時此地、歷程評論的方式，暫時停下團體的漫談並帶領成員重新檢核與聚焦（許育光，2013）。

三、代罪羔羊現象

代罪羔羊現象（scapegoating）意指團體成員們共同以帶有敵意、虐待性且傷害性的方式關注著某個特別的成員，這種現象在團體中非常普遍，在任何階段中都有可能出現，尤其好發於團體前期（吳秀碧，2019；Clark, 2002; Rutan et al., 2014）。代罪羔羊的核心功能在於團體需要有一個個體成為轉移團體內部緊張狀態的通道，並在其餘成員間建立起一種統一（unity），來維持團體的正常運作。被團體當作代罪羔羊的對象，通常是最弱勢或最脫節的成員，有時領導者也可能會成為代罪羔羊，Lewis等人（2000）稱之為「代罪羔羊型領導者」；身為代罪羔羊的成員無庸置疑會受到傷害，對於其他成員而言，其實也會感受到團體中隱約顯露出不安全、不穩定的氛圍，因而限制自己的團體參與度，甚至可能導致成員流失（Bernard & MacKenzie, 1994/2016）。

非結構團體的主題著重於各種成員們所擔憂的自尊、歸屬、關係等內在議題，加上成員之間自主互動性高、人際衝突張力大、成員分享與回饋的責任也較重（吳秀碧，2019；曾正奇等人，2008），這些性質可能會加劇代罪羔羊現象出現的機率。代罪羔羊產生的原因大致可分為六類，第一種是團體成員為了逃避正視自己困境的責任，所以轉移團體的焦點至代罪羔羊身上，讓其承擔整個團體對於需要自我揭露的焦慮不安；第二種是某位成員將成為代罪羔羊視為是能與其他人維持關係而不被忽略的



人際互動模式，這樣的成員身上通常具備一些容易誘發他人攻擊的特質，並且可能與其原生家庭經驗有關；第三種是遷怒的現象，譬如成員無法表達出對於領導者的憤怒時，將情緒轉嫁到另一位成員身上，代罪羔羊起到了替代的作用，成為團體宣洩不滿的出氣筒；第四種是領導者為了鞏固其權力地位、維持自身功能感，而選擇一位成員來承擔團體壓力；第五種是領導者由於反移情，在看到團體中出現代罪羔羊時故意袖手旁觀或一同加入攻擊；第六種則是成員內心感到焦慮、無能與憤怒時，將自身負向情緒投射到領導者身上，使其成為代罪羔羊，這種現象較常發生於團體初期，或是領導者被視為與代罪羔羊同一陣線，因而也遭受到成員們的攻擊（吳秀碧，2019；Bernard & MacKenzie, 1994/2016; Clark, 2002; Cohen & Schermer, 2002; Narayanan et al., 2013; Schoenewolf, 1998; Yalom, 2005）。

對於代罪羔羊現象之因應，領導者在團體早期可以使用回饋策略、協助成員表達負面情緒和適度地自我揭露、歷程評論、同理、阻斷與修正等方式介入，來減緩團體的挫折與內在壓力；在中後階段團體的凝聚力已提升到一定程度時，領導者則可以引導成員檢視自身行為，以面質、詮釋、認知重構、人際歷程闡述、行為演練、促進自我監控等方式，協助成員學習並建立正向行為（吳秀碧，2019；謝珮玲等人，2009；Clark, 2002）。

四、成員的問題行為

非結構團體的不明確性能促發成員們的真實互動（Crews & Melnick, 1976），只要給予足夠的時間，成員們就會在

團體中如實地呈現自己平日裡的互動樣貌，包含不適應的人際行為；換言之，成員在日常生活中困擾自己與周遭他人的行為模式，同樣也會在團體歷程中逐一浮現，成為影響團體的阻礙。這些不適應的問題行為在團體的任何階段都有可能存在，為領導者帶來一些棘手的麻煩，妨礙團體功能的發揮。領導者必須仔細觀察隱藏在成員問題行為背後的動機以及想要傳達的訊息，才能做出適合成員的有效處遇。本研究將成員的問題行為以團體人際互動中呈現出的特徵進行分類，列舉出十種非結構團體常見的問題行為，說明如下：

（一）退縮

團體中的某位成員長時間保持緘默或不參與的狀態，原因像是負面的自我概念、渴望以此種方式獲取關注、有人際溝通上的困難、迴避內在焦慮或人際衝突、為了處罰領導者或其他成員、團體不符合原先期望、無法融入團體或難以產生經驗的連結（吳秀碧，2019；陳恆霖、戴嘉南，2005；Corey et al., 2014/2021）。

（二）自我貶低

成員在言談中經常採取讚揚他人、貶低自己的迂迴方式來溝通，或是容易陷入自我批判和擔憂焦慮的負向情緒迴圈之中，通常與成員內在低落的自信、自尊與自我價值感有關，可能讓領導者和團體成員感到困惑，不知道應該如何做出回應（許育光，2013）。

（三）唐突的自我揭露

自我揭露（self-disclosure）指成員在團體中向其他成員公開分享與個人切身相關的資訊、感受、思考或想法，特別是一些深藏已久、難以輕易向他人說明的部份，是團體諮商工作中相當重要



的治療因素；然而，過早或不恰當的自我揭露對團體有傷害性與破壞性。成員做出唐突的自我揭露行為可能由於其人我界限（boundary）的拿捏能力較弱、期望獲得他人的關注或認可、想盡早處理個人議題，或是企圖打破沉默（許育光，2011，2013；Robison et al., 1990；Yalom, 2005）。

（四）壟斷與支配

成員在團體中展現出獨佔壟斷、支配控制的特質，可能反映出成員間存在權力競爭、成員慣於使用權威專制的方式與他人相處、渴望成為團體焦點、擔憂被團體孤立或攻擊、藉由不停說話緩解焦慮、人際敏感度薄弱（吳秀碧，2019；許育光，2013；Bernard & MacKenzie, 1994/2016；Corey et al., 2014/2021）。

（五）干擾

如好動或坐立不安、喧嘩吵鬧、竊竊私語、插話、岔題、開玩笑、突問、不斷重複同一句話，可能源自於成員對他人注意力的渴求、爭奪權力、企圖轉移話題以避免深入會引發其焦慮的話題，也需要考慮是否與個別特殊的診斷有關，尤其團體成員是兒童或青少年，這些干擾行為則可能跟成員們所處的身心發展階段之特性有關聯（林淑君等人，2012；許育光，2013；謝麗紅、陳尚綾，2014）。

（六）質問或給建議

成員以如同審訊的口吻質問（questioning）領導者或其他成員，或是喜歡扮演類似「專家」、「道學者」的角色主動給予建議、說教一些人生大道理，行為背後可能是出於希望幫助他人解決問題的好意，但同時也可能意味著其面對情緒的釋放存有某些焦慮或擔心、對於權力

與控制的需求、想要在團體中展現自己的知識和專業、將談論的焦點指向他人使自己安全地躲藏於團體中（許育光，2013；Corey et al., 2014/2021）。

（七）理智化

行為理智化（intellectualizing）的成員習慣使用智識性的言談模式，意指成員慣以說理、論述、抽象概念、理論知識等情緒迴避的方式發言或回應，譬如時常用平淡的語氣談論情緒沉重的話題，因而無法和自己以及團體成員的感受接觸、統合在一起；這樣的現象可能是為了阻斷情緒經驗的抗拒與防衛，是一種保護和隱蔽自己的策略（吳秀碧，2019；許育光，2013；Corey et al., 2014/2021；Higgs, 1992）。

（八）消極不合作的舉動

這一類行為的核心主要是抗拒的情緒，算是一種隱晦的外化行為（acting out），往往會打擊團體的積極性與凝聚力，令領導者與團體成員感到極度沮喪，可能是因為進入團體的準備尚未足夠、非自願加入團體、團體不符合原先期望、對領導者無效能的帶領型態感到憤怒、在維持現狀和嘗試冒險之間掙扎、對改變前景的習得無助感（吳秀碧，2019；林淑君等人，2012；陳恆霖、戴嘉南，2005；Bernard & MacKenzie, 1994/2016；Corey et al., 2014/2021）。

（九）不穩定的出席

成員習慣性地無故缺席、遲到或早退，屬於公開的外化行為，究其原因可能也與抗拒的心態有關，像是準備不足、非自願加入團體、團體不符合原先期望、對領導者或團體成員有難以表達的負向感受，或是成員日常生活中難以遵守會面承諾的模式再現、缺乏對團體規範的了解、不清楚穩定出席對團體工作



的重要性（吳秀碧，2019；Bernard & MacKenzie, 1994/2016; Johnson, 1963; Nobler, 1986）。

（十）領導者的助理

指成員透過拋出問題、提供資料、積極給予他人反饋、留意個人與團體動力等方式幫助領導者推動治療進程，宛如成為領導者的助手，努力提供許多支援，甚至會不停地讚美領導者，或是當其他成員質疑領導者時跳出來保護領導者。成員會有這樣的舉動，可能是一種藉由關注他人忽略自己來免於受到傷害的防衛，或是生活中與權威的關係模式之移情，譬如透過討好領導者來獲取渴望從父母處得到的認可與讚賞（Bernard & MacKenzie, 1994/2016; Corey et al., 2014/2021）。

採取平衡策略能有助於緩解由成員的問題行為所帶來的困擾，從團體初期開始，領導者便需要營造安全信賴的團體氛圍，協助退縮與抗拒的成員融入團體；對於過度自我揭露、壟斷與支配、攻擊或干擾他人的成員，則應加以阻斷，以有力而肯定的介入避免團體淪為權力競爭（吳秀碧，2019）。

五、次團體干擾

當團體中有兩名或兩名以上的成員集結在一起，便會形成次團體（subgroup）。如同現實社會中人們拉幫結派的現象，次團體在團體歷程中的產生是無法避免的，且往往對團體具有極大的分裂與破壞作用（Yalom, 1995/2001）。次團體有時會由原先在團體外就認識的成員們所組成，並從團體的第一次聚會便開始存在（林淑君等人，2012；莊硯涵，2015），但通常會是在團體開始後，特別是轉換階段，由原本不相識的成員們經由團體內的互動

或團體外的社交逐漸發展形成。次團體可能會將其它成員排拒在外，並將次團體成員之間的關係與規範看得極為重要，這種「沉默的共謀」會損害團體的信任感與凝聚力，妨礙團體治療工作的進行（Yalom, 1995/2001）。

次團體是由團體因素與個別成員因素這兩股力量共同促成的，部分成員可能認為他們從彼此關係中體驗到的滿足感，遠勝於整個團體所能給予的，像是性、親密、依賴、友誼、權力控制等個人需求無法在團體中求得滿足，因而選擇秘密結盟，利用次團體來獲取；另一種原因是領導者在帶領過程中的某些作為或是某位成員的問題行為引發部分成員的反感，這些感到憤怒與挫折的成員聚在一起組成次團體，以此作為間接釋放負向情緒的管道，對抗圍剿那位令他們不滿的領導者或成員，或是在無法直接表達對領導者的敵意的情況下，選擇一位成員當作代罪羔羊加以排斥，演變成團體中的對立與衝突（吳秀碧，2019；許育光，2013；Yalom, 1995/2001）。

領導者需要時時刻刻關注團體當下的動力，當次團體干擾發生時，領導者可以先暫時停下正在進行的活動，運用回饋及歷程評論，鼓勵成員在團體中直接公開討論彼此的想法與感受，以減少成員間的隱藏與秘密，並引導成員反思次團體現象對團體的影響（吳秀碧，2019；Chen & Rybak, 2017; Yalom, 1995/2001）。

六、團體中的衝突

衝突是人際關係中非常普遍的現象，在團體諮商中更扮演著相當重要的角色，Yalom（2005）認為衝突能夠為人類生活和社會帶來戲劇性、刺激、改變和



發展，並且是無法避免與不能完全消除的。衝突可以包含語言或肢體上的攻擊行為，當衝突發生，一定會對團體造成衝擊，此時便考驗領導者介入處理衝突的能力。如果領導者選擇忽視或擱置，則團體中的對立與僵持的狀態會延續下去，影響凝聚力與成員歸屬感的生成，將會導致團體無法順利過渡到成熟穩定的工作階段；若領導者能夠化危機為轉機，將負向的人際互動，轉化為團體成長和發展的契機，發揮其正向功能，會對團體信賴與親密感的建立帶來很大的助益（Rybak & Brown, 1997）。

在非結構團體當中，衝突可能發生於團體任一階段，但最常出現於轉換階段中（翁令珍，2007；Corey et al., 2014/2021）。由於非結構團體的成員需要肩負較多團體主題開展與決定方向的責任，並在領導者低度引導的情境下，促進成員的自發性表達，有機會達到較深層的團體互動、探索任何不利於人際關係發展的負面情緒，因此非結構團體中的衝突可能會比結構式團體更為劇烈、出現頻率也更高（吳秀碧，2019；曾正奇等人，2008）。非結構團體中的衝突主要涉及成員間、成員與領導者間，以及協同領導間的衝突，這些衝突的原因多樣且複雜，領導者若能有充足的認識及理解，將有利於衝突的預防與化解。以下針對三種衝突類型各自的成因進行詳細的說明：

（一）成員間的衝突

引發成員之間衝突的原因可能來自於文化背景與價值觀念的差異與刻板印象、日常人際應對模式的再現、個別成員的問題行為、人格違常、違反團體規範、移情、投射或投射性認同、控制權的競爭、爭奪領導者的認可與關愛、新成員的加入（吳秀碧，2019；翁令珍，

2007；許育光，2013；Hassan et al., 2000；Yalom, 1995/2001）。

（二）成員與領導者間的衝突

在非結構團體中，成員可能會對於領導者採取較中立不涉入的帶領方式感到焦慮與不滿，於是以責備、質問、辱罵來攻擊領導者（Page, 1979）；除此之外，也有可能是因為成員對領導者不切實際的期待落空、成員人格違常、成員屬於非自願參與、成員和領導者雙方爭奪團體的控制權、成員或領導者違反團體規範、領導者團體帶領能力的不足、移情或反移情、投射或投射性認同（吳秀碧，2019；Bernard & MacKenzie, 1994/2016；Nobler, 1986）。如果團體是由兒童或青少年所組成，可能較常會有反抗領導者、無法遵守團體規範等對立行為，領導者在面對衝突時，須謹慎判別是否與成員們未臻成熟的身心發展狀況及人際技巧有關（許育光，2013；謝麗紅、陳尚綾，2014）。

（三）協同領導間的衝突

協同領導（co-leading）是團體諮商實務上常用的一種領導模式，提供給成員相較於單一領導更為豐富的回饋（Luke & Hackney, 2007），兩位領導者之間也能相互彌補與支援（Yalom, 1995/2001），吳秀碧（2019）則認為協同領導相當適合用於非結構團體的帶領。協同領導間的衝突可能源自於雙方採用的理論取向或領導風格分歧過大、相互競爭與比較、其中一方背離原先雙方討論好的領導程序而讓對方感到意外或不滿、責任分配不均、不良的溝通或缺乏了解、其中一方聯合成員對抗另一位領導者、出於非自願的協同領導，還有一種可能是團體成員出於面對權威者時的無助感，以各種手段離間兩位領導者的關係，因而引發協同領導的分裂（林



淑君等人，2012；許育光，2012；Bowers & Gauron, 1981; Okech & Kline, 2005; Yalom, 1995/2001)。

領導者需要敏銳覺察團體中潛伏的緊張狀態，並考量團體發展的狀態評估是否適合立即進行衝突的處理，若團體仍缺乏凝聚力與包容，可以選擇延遲介入；當團體中已出現公開的衝突，領導者必須面對並承受團體內部的高度情緒張力，涵容成員的憤怒，反思衝突底下的潛在意義，以建設性的方式進行後續處理，設法促進涉入衝突的成員開放地溝通並澄清彼此感受，運用同理、情感反映與支持降低團體壓力，並以歷程闡釋（process illumination）協助探索衝突事件對於整個團體造成的衝擊，並邀請成員們檢視從衝突事件中的收穫與學習（吳秀碧，2019；林淑君等人，2012；翁令珍，2007）。若衝突來自於協同領導者間的關係摩擦，則可以透過領導者自我覺察與反思關係議題來調整彼此的互動模式（Okech & Kline, 2005）。

七、成員流失

成員流失的定義是「成員在團體預定的結束期限之前，不願領導者的建議或勸告選擇離開團體」（Stockton et al., 1981），在團體的任何階段，成員皆有可能退出團體，但大多數發生於初始和轉換階段（Bernard & MacKenzie, 1994/2016; Yalom, 1995/2001）。成員流失對於團體的影響是，留在團體裡的成員會有不安、擔心、沮喪及受到威脅的感覺，有些成員會有負罪感，覺得是自己說錯話或做錯事而導致他人退出，領導者可能也會感到苦惱、挫敗與自我懷疑（Corey et al., 2014/2021; Yalom, 1995/2001）。前文所介紹的六大類困境

都有可能是致使成員中途離開團體的原因，成員退出後，團體內部動搖的信任關係和被喚起的不安全氛圍將進一步提高新困境形成的機率，甚至再度引發成員流失；換言之，成員流失既是一種困境，同時也可能是困境的原因或結果。因此，領導者須留意團體中是否有成員想要退出團體的跡象，並小心謹慎地應對。關於成員流失的原因可細分為成員個人因素、領導者因素、團體內因素、團體外因素這四項層面，具體內容詳述如後：

（一）成員個人因素

部分年齡段與心理功能的成員較不適合參與非結構團體，像是兒童、青少年和老人這一類在團體中容易焦慮不安的族群，或是心理功能受損、精神狀態混亂的住院病人，低結構性、無明確引導的團體可能會讓他們感到難以適應（洪雅鳳，2010），因而退出團體。而和團體其他成員相比，格格不入的特異分子，比如最年輕的、最安靜的、唯一未婚的成員，在團體中往往是孤立的，也容易在中途就離開團體（Yalom, 1995/2001）。此外對團體有不切實際的期望、準備不足、缺乏社交技巧、無法面對衝突或處理強烈的情緒、害怕親密與自我揭露、自尊較低、無法與他人共享領導者、非自願加入、具有焦慮或憂鬱等慢性精神疾病都有可能導致團體成員流失（李盛芬、陳怡君，2007；Nobler, 1986; Stockton et al., 1981; Yalom, 1995/2001）。

（二）領導者因素

領導者的所作所為無疑會影響成員們決定繼續參與和投入團體的意願，成員可能會因為領導者專業能力不足、無法對團體內正在發生的困境做適切的介入、人格特質或帶領風格使成員感到不



適、缺席、忽視成員的需求、態度欠佳、民族中心主義等而產生退出團體的念頭 (Baekeland & Lundwall, 1975; Hummelen et al., 2007; Stockton et al., 1981)。非結構團體的領導者如果在團體初期完全不提供任何引導或結構，刻意採取冷漠不透明的領導方式，可能會給予成員過大的責任壓力、不理解或無法融入非結構團體的運作，引起成員的憤怒或挫敗感，進而離開團體。

(三) 團體內因素

團體內因素主要涵蓋團體動力、整體結構程序與團體中關鍵事件的發生造成的成員流失，包含前文所述的六項困境、團體凝聚力持續低落、團體定位不清晰或無法取得共識、因其他成員退出團體而感到不安或懷疑團體療效 (李盛芬、陳怡君, 2007; Yalom, 1995/2001)。

(四) 團體外因素

團體外因素在過去和成員流失相關的文獻中較少被關注與提及，指的是成員外部環境的變數，健康、家庭、工作、婚姻以及其他關係與環境上的變動，諸如搬家、親人生病或離世、失戀、學業或職涯轉換等因素都有可能為成員帶來較大的生活壓力或無法協調的時間衝突，促使成員決定退出團體 (Stockton et al., 1981)。Baekeland 與 Lundwall (1975) 則認為家庭中的病態和行為是造成團體成員流失的重要因素。另外，當成員的生活環境改善，或是成員於團體外接受的藥物或心理治療緩解了成員的困擾，這種狀態變好的感覺，也可能會成為提早離開團體的原因 (杜家興等人, 2022)。雖然團體外因素不一定會直接導致成員流失或只是成員逃避治療焦慮的合理化藉口，但卻會對成員的心情和投入團體的精力有很大的影響，領導者仍須適度關切。

領導者在團體初期須謹慎應對成員流失的現象，允許留在團體裡的成員表達他們的憤怒、失落或擔憂，帶領團體討論有成員退出的狀況並處理成員們的負向情緒；當成員流失發生在團體後期，對團體的破壞力較小，成員也較能以內省的角度看待流失，此時領導者可以幫助成員面對與體會彼此差異，促進成員的自我成長 (杜家興等人, 2022; 謝珮玲等人, 2009)。

綜上所述，非結構團體領導者會面臨到的困境大多數常見於團體的轉換階段，部分容易出現在初始階段，少數則可能在團體中後期發生；當困境發生時，領導者是否需要介入，以及採取何種方式介入，必須考量到困境的內容與當下所處的團體階段。研究者依據每一種困境於不同團體階段顯現之頻率進行歸納整理，出現頻率較高者以「容易發生」說明、有機會出現但頻率稍低者以「可能發生」說明、研究者未從相關文獻中蒐集到困境發生於該團體階段者以「無」表示，並搭配各項困境類型可採用之因應策略，將其彙整成下表1：

參、建議與展望

本研究旨在廣泛納入各種常見於非結構團體歷程中使領導者感到苦惱和沮喪的困難情境，逐一深入探究其內涵、影響與成因，並整理出在因應困境方面可運用的介入策略提供給領導者參考。這些困境如同雙面刃，它可以是領導者帶領團體的阻礙，也可以是領導者用以增進成員人際學習與團體凝聚力的利器。過往學者的研究發現，有一部分困境較容易介入處理，而另一部分困境像是成員的問題行為、成員間衝突或次團體干擾，一旦發生則較難化解，甚至是無法化解，或者以某種潛伏的緊張狀態持

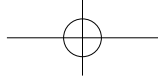


表1
不同困境在各團體階段之發生頻率及因應策略

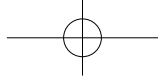
困境類型	初始階段	轉換階段	工作階段	結束階段	因應策略
團體沉默	可能發生	可能發生	可能發生	可能發生	引導催化 等待 邀請或鼓勵
主題空泛或 錯置焦點	可能發生	容易發生	無	無	摘要 此時此地 歷程評論 檢核聚焦
代罪羔羊 現象	容易發生	容易發生	可能發生	可能發生	回饋 協助表達 歷程評論 同理 阻斷與修正 建立正向行為
成員的 問題行為	可能發生	可能發生	可能發生	可能發生	平衡策略
次團體干擾	可能發生	容易發生	無	無	回饋 歷程評論 鼓勵表達 引導反思
團體中的 衝突	可能發生	容易發生	可能發生	可能發生	協助溝通澄清 同理支持 歷程闡釋 覺察與反思
成員流失	容易發生	容易發生	可能發生	可能發生	協助表達 處理負向情緒 引導思考

註：研究者自行整理

續存在於團體當中，隱微地干擾著團體發展（林淑君等人，2012；翁令珍，2007；Billow, 2003; Chen & Rybak, 2017）。即便如此，領導者也得以從這些困境中學習，吸收經驗轉化成未來帶領團體時有效預防和減少困境產生的能力與智慧。

團體領導者的行為對於成員參與團體的結果好壞具有直接和間接的影響力（Phipps & Zastowny, 1988）。吳秀碧（2019）提出五項有用的領導行為，分別是「引發與刺激引發」、「執行與經營」、「意義歸因」、「支持與關懷」

和「運用自我」；其他學者的研究則顯示領導者涵容（contain）自身與成員的情緒感受並保持彈性，有助於化解困境（林淑君等人，2012；Brabender, 2007）。因此，建議團體領導者增進自身對各類困境形成脈絡的認識，學習有效能的介入策略，培養開放彈性的心態及良好的應變能力，在面對領導困境時便能夠以沉著冷靜的方式因應並穩固團體的運作，有助於減緩困境帶來的負向衝擊。由於現有文獻較少關注團體領導者之困境處理方面，所以後續研究可嘗試探究領導者困境介入之內外在經驗和成效，



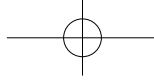
或是介入方式與團體屬性、不同歷程階段之具體關聯，並將研究結果與過往文獻進行驗證與對話，以豐富對團體領導者困境因應行為之理解。

參考文獻

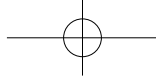
- 吳秀碧 (2019)。團體諮商與治療：一個嶄新的人際—心理動力模式 (第二版)。五南。
- 李盛芬、陳怡君 (2007)。團體諮商中成員不規律出席行為。輔導季刊，43 (4)，66-71。https://doi.org/10.29742/gq.200712.0009
- 杜家興、鍾明勳、張達人 (2022)。憂鬱症動力取向人際團體心理治療成員流失的原因質性分析。中華團體心理治療，28 (4)，16-33。
- 林淑君、王麗斐、謝珮玲 (2012)。團體帶領者僵局經驗之初探性研究。教育心理學報，43 (4)，899-919。https://doi.org/10.6251/bep.20110516
- 洪雅鳳 (2010)。結不結構有什麼關係：心理性團體之結構性及其影響。台灣心理諮商季刊，2 (4)，39-54。
- 翁令珍 (2007)。治療團體中的衝突及其管理之初探。輔導季刊，43 (2)，31-38。https://doi.org/10.29742/gq.200706.0004
- 莊硯涵 (2015)。新手帶領者於青少年校園團體諮商之困境與因應—以台灣某國中團體帶領經驗為例。輔導季刊，51 (3)，68-73。
- 許育光 (2011)。諮商團體成員自我揭露因素之歷程變化分析。教育心理學報，42 (4)，655-676。https://doi.org/10.6251/bep.20100319
- 許育光 (2012)。碩士層級新手諮商師領導非結構諮商團體之經驗分析：個人議題映照與專業發展初探。輔導與諮商學報，34 (2)，23-44。https://doi.org/10.7040/jgc.201211.0023
- 許育光 (2013)。團體諮商與心理治療—多元場域應用實務。五南。
- 陳恆霖、戴嘉南 (2005)。沈默現象在團體中的影響及處理之探討。輔導季刊，41 (3)，50-60。https://doi.org/10.29742/gq.200509.0007
- 曾正奇、陳信昭、林怡君 (2008)。論運用非結構團體協助案主克服人際困擾。輔導季刊，44 (1)，21-32。https://doi.org/10.29742/gq.200803.0003
- 黃冠穎、李珮瑜、黃筱喬 (2006)。新手團體諮商員的省思—以一個自我成長團體為例。輔導季刊，42 (2)，58-70。https://doi.org/10.29742/gq.200606.0007
- 葉耘綱 (2021)。非結構諮商團體協同領導當下困境與關係磨合探究〔未出版之碩士論文〕。國立清華大學教育心理與諮商學系。https://hdl.handle.net/11296/hfqjz3
- 謝珮玲、林淑君、王麗斐 (2009)。團體帶領者在團體僵局中之介入方式研究。中華團體心理治療，15 (1)，9-35。https://doi.org/10.30060/cgp.200903.0003
- 謝麗紅 (2002)。團體發展歷程之分析研究—以結構與非結構成長團體為例。教育與心理研究，25 (1)，195-214。
- 謝麗紅、陳尚綾 (2014)。新手領導者對青少年團體帶領經驗之分析研究。輔導與諮商學報，36 (2)，65-81。
- 魏嘉伶、周彥伶 (2019)。新手領導者帶領青少年團體的僵局經驗。中華團體心理治療，25 (1)，4-17。
- Bernard, H. S., & MacKenzie, K. R. (2016)。團體心理治療基礎 (魯小華、閻博、張英俊，譯)。機械工業出版



- 社。(原著出版於1994年)
- Corey, M. S., Corey, G., & Corey, C. (2021)。團體諮商：歷程與實務(王沂釗、蕭珺予、傅婉瑩，譯)。心理。(原著出版於2014年)
- Yalom, I. D. (2001)。團體心理治療的理論與實務(方紫薇、馬宗潔，譯)。桂冠。(原著出版於1995年)
- Baekeland, F., & Lundwall, L. (1975). Dropping out of treatment: A critical review. *Psychological Bulletin*, 82(5), 738-783. <https://doi.org/10.1037/h0077132>
- Billow, R. M. (2001). The therapist's anxiety and resistance to group therapy. *International Journal of Group Psychotherapy*, 51(2), 225-242. <https://doi.org/10.1521/ijgp.51.2.225.49856>
- Billow, R. M. (2003). Rebellion in group. *International Journal of Group Psychotherapy*, 53(3), 331-351. <https://doi.org/10.1521/ijgp.53.3.331.42822>
- Bion, W. R. (1961). *Experiences in groups: And other papers*. Tavistock Publication.
- Bowers, W. A., & Gauron, E. F. (1981). Potential hazards of the co-therapy relationship. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 18(2), 225-228. <https://doi.org/10.1037/h0086083>
- Brabender, V. (2007). The ethical group psychotherapist: A coda. *International Journal of Group Psychotherapy*, 57(1), 41-47. <https://doi.org/10.1521/ijgp.2007.57.1.41>
- Burlingame, G. M., MacKenzie, K. R., & Strauss, B. (2004). Small group treatment: Evidence for effectiveness and mechanisms of change. In M. J. Lambert (Ed.), *Bergin and Garfield's handbook of psychotherapy and behavior change* (5th ed., pp. 647-696). John Wiley & Sons.
- Chen, M.-W., & Rybak, C. J. (2017). *Group leadership skills: Interpersonal process in group counseling and therapy* (2nd ed.). Sage.
- Clark, A. J. (2002). Scapegoating: Dynamics and interventions in group counseling. *Journal of Counseling & Development*, 80(3), 271-276.
- Cohen, B. D., & Schermer, V. L. (2002). On scapegoating in therapy groups: A social constructivist and intersubjective outlook. *International Journal of Group Psychotherapy*, 52(1), 89-109. <https://doi.org/10.1521/ijgp.52.1.89.45470>
- Crews, C. Y., & Melnick, J. (1976). Use of initial and delayed structure in facilitating group development. *Journal of Counseling Psychology*, 23(2), 92-98.
- Dies, R. R. (1983). Clinical implications of research on leadership in short-term group psychotherapy. In R. R. Dies & K. R. MacKenzie (Eds.), *Advances in group psychotherapy: Integrating research and practice* (pp. 27-78). International Universities Press.
- Fieldsteel, N. D. (1996). The process of termination in long-term psychoanalytic group therapy. *International Journal of Group Psychotherapy*, 46(1), 25-39. <https://doi.org/10.1080/00207284.1996.11491482>
- Gao, G., & Ting-Toomey, S. (1998). *Communicating effectively with the Chinese*. Sage.
- Hassan, S., Cinq-Mars, C., & Sigman, M. (2000). Conflict in group therapy of chronic schizophrenics: Coping with aggression. *American Journal of*



- Psychotherapy*, 54(2), 243-256.
- Higgs, J. A. (1992). Dealing with resistance: Strategies for effective group. *The Journal for Specialists in Group Work*, 17(2), 67-73. <https://doi.org/10.1080/01933929208413714>
- Hummelen, B., Wilberg, T., & Karterud, S. (2007). Interviews of female patients with borderline personality disorder who dropped out of group psychotherapy. *International Journal of Group Psychotherapy*, 57(1), 67-91. <https://doi.org/10.1521/ijgp.2007.57.1.67>
- Jacobs, E. E., Masson, R. L., Harvill, R. L., & Schimmel, C. J. (2009). *Group counseling: Strategies and skills*. Brooks/Cole.
- Jennings, J. L. (1987). History and issues in the treatment of battering men: A case for unstructured group therapy. *Journal of Family Violence*, 2(3), 193-213. <https://doi.org/10.1007/BF00976539>
- Johnson, J. A. (1963). *Group therapy: A practical approach*. McGraw-Hill.
- Kellermann, P. F. (1996). Interpersonal conflict management in group psychotherapy: An integrative perspective. *Group Analysis*, 29(2), 257-275. <https://doi.org/10.1177/0533316496292012>
- Lewis, C. M., Beck, A. P., Dugo, J. M., & Eng, A. M. (2000). The group development process analysis measures. In A. P. Beck & C. M. Lewis (Eds.), *The process of group psychotherapy: Systems for analyzing change* (pp. 221-262). American Psychological Association.
- Luke, M., & Hackney, H. (2007). Group coleadership: A critical review. *Counselor Education and Supervision*, 46(4), 280-293. <https://doi.org/10.1002/j.15566978.2007.tb00032.x>
- Narayanan, J., Tai, K., & Kinias, Z. (2013). Power motivates interpersonal connection following social exclusion. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 122(2), 257-265. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2013.08.006>
- Nitsun, M. (2000). The future of the group. *International Journal of Group Psychotherapy*, 50(4), 455-472. <https://doi.org/10.1080/00207284.2000.11491024>
- Nobler, H. (1986). When group doesn't work: An examination of the types and causes of individual, group, and leader failures. *Group*, 10, 103-110.
- Okech, J. E. A., & Kline, W. B. (2005). A qualitative exploration of group co-leader relationships. *Journal for Specialists in Group Work*, 30(2), 173-190. <https://doi.org/10.1080/01933920590926048>
- Page, R. C. (1979). Developmental stages of unstructured counseling groups with prisoners. *Small Group Behavior*, 10(2), 271-278. <https://doi.org/10.1177/104649647901000208>
- Phipps, L. B., & Zastowny, T. R. (1988). Leadership behavior, group climate and outcome in group psychotherapy: A study of outpatient psychotherapy groups. *Group*, 12, 157-171. <https://doi.org/10.1007/BF01456565>
- Robison, F. F., Stockton, R., & Morran, D. K. (1990). Anticipated consequences of self-disclosure during early therapeutic group development. *Journal of Group Psychotherapy, Psychodrama & Sociometry*, 43, 3-16.
- Rutan, J. S., Stone, W. N., & Shay, J. J. (2014). *Psychodynamic group*



- psychotherapy* (5th ed.). Guilford Publications.
- Rybak, C. J., & Brown, B. M. (1997). Group conflict: Communication patterns and group development. *The Journal for Specialists in Group Work*, 22(1), 31-42. <https://doi.org/10.1080/01933929708415521>
- Schoenewolf, G. (1998). The scapegoat and the holy cow in group therapy. *Journal of Contemporary Psychotherapy*, 28(3), 277-287. <https://doi.org/10.1023/A:1022981924206>
- Stockton, R., Barr, J. E., & Klein, R. (1981). Identifying the group dropout: A review of the literature. *The Journal for Specialists in Group Work*, 6(2), 75-82. <https://doi.org/10.1080/01933928108411369>
- Yalom, I. D. (2005). *The theory and practice of group psychotherapy* (5th ed.). Basic Books/Hachette Book Group.

投稿日期：112年09月22日

通過日期：113年02月15日

