

國立臺灣師範大學教育心理與輔導學系
教育心理學報，2012，43 卷，4 期，899-920 頁

團體帶領者僵局經驗之初探性研究*

林淑君

王麗斐

謝珮玲

國立台灣師範大學
教育心理與輔導學系

中山醫學大學
心理系

文獻至今對於團體帶領者僵局經驗的探究仍甚少，基於了解團體僵局經驗之目的，本研究以發現取向之質性研究方法，採半結構式一對一深度訪談方式進行，探討團體帶領者僵局經驗之本質。本研究共邀請 22 位帶領者自願參與研究，分享他們印象最深刻的團體僵局經驗。研究參與者年齡在 25-46 歲之間，平均年齡 34.4 歲；團體諮商工作資歷在 1 個月至 17 年之間，平均年資為 7.3 年；諮商與心理治療相關專業工作年資在 1 個月至 20 年之間，平均專業工作年資為 9.5 年；其中 4 位男性，18 位女性。研究結果發現，國內團體帶領者的僵局經驗主要可區分為五大類型：團體氣氛凝滯、成員反抗帶領者、成員間衝突、成員展現問題特質、以及帶領者間衝突等五類型的僵局經驗。有效的介入方式則包括：涵容自己的負面情緒，聚焦於此時此地，直接面對僵局現象與回應成員的感受與需求等。最後研究將針對上述僵局經驗進行描述與討論，並針對實務與未來研究提出建議。

關鍵詞：團體諮商與心理治療、團體氣氛、團體帶領者/治療者、僵局、質性研究

團體帶領者不但從事諮商的工作，也承擔帶領團體的任務，其所面臨的僵局挑戰，恐怕會比個別諮商者所面臨的僵局經驗來得複雜且具挑戰（Billow, 2001; Burlingame, MacKenzie, & Strauss, 2004; Hines, Stockton, & Morran, 1995; Roth, 1990; Weiner, 1983）。所謂「僵局」（impasse）指的是諮商者在諮商過程中所遭遇到的一種卡住或不知所措的經驗，它使得諮商工作變得困難、複雜、甚至難以進展，有時也會因此而導致個案流失、中斷諮商進而影響療效（Atwood, Stolorow, & Trop, 1989; Elkind, 1992; Hill, Nutt-Williams, Heaton, Thompson, & Rhodes, 1996）。傳統上，諮商僵局普遍

*本研究承國科會 NSC 93-2413-H-003-057 經費支持，研究過程承蒙國立東華大學諮商與臨床心理學系林美珠教授，及台灣師大心輔所高民凱先生、李佩璇小姐、林彥伶小姐鼎力協助，於此一併致謝。若對本文有任何指教與回饋，歡迎來信與本文之通訊作者王麗斐聯繫，住址為臺北市和平東路一段 162 號 國立台灣師範大學教育心理與輔導學系，Email：lfwang@ntnu.edu.tw。

被視為是一種諮商中的負向經驗，但有些學者卻認為諮商者對諮商僵局的理解與有效處理，是提升諮商療效的關鍵做法之一（Rosenfeld, 1987/1998; Hill et al., 1996; Josephs, 2003; Omer, 2000）。

雖然目前的文獻並未對團體僵局經驗提供一個具體的定義，但基於研究需要，研究團隊根據過去文獻對諮商與心理治療僵局的界定（如：Atwood et al., 1989; Elkind, 1992; Hill et al., 1996），及個人團體實務經驗，將團體僵局經驗界定為：帶領者在團體過程中，感到不順暢、卡住、不知所措等經驗，或是產生與帶領者原先預期之外的情況。這些僵局經驗可能在團體中被處理，也可能沒有被處理。研究團隊也相信無論資深或資淺的團體工作者都會經驗到團體僵局經驗；團體僵局經驗可能產生負向影響，也有可能達成正向影響效果：成功的介入處理，不但有助於團體化解當時的壓力，也有助於團體達成團體目標，增進團體療效。

在團體僵局的產生來源部分，有學者認為，團體僵局的產生雖然可能來自成員對團體或帶領者的反抗，但也可能來自帶領者本身的抗拒。因此，在處理團體僵局時，帶領者本身的人格因素、治療原則都會影響帶領者如何介入與處理（Billow, 2003）。若欲理解團體僵局現象，帶領者個人的內在歷程、自我覺察，以及對僵局的介入與處理便是重要的探索內涵。多位學者指出，團體諮商與個別諮商在動力與療效上有所不同。例如：Fuhrman 與 Burlingame（1994）回顧過去團體效果之研究結果發現，當帶領者不利用團體動力的特質進行諮商工作時，其團體成效不佳是可預期的。Holmes 與 Kivlighan（2000）比較個案對個別諮商與團體諮商療效的相異之處，結果發現團體諮商的療效較聚焦於團體氣氛的關係建立以及個人與成員間議題焦點的轉換；而個別諮商的療效則較聚焦於個人的情緒覺察、頓悟以及問題的定義與改變。Weiner（1983）也指稱團體僵局經驗不同於個別諮商與心理治療的僵局經驗，需更重視來自人際互動因子所產生的挑戰。可見團體帶領者所需具有的專業知能以及面臨的挑戰與僵局，恐怕將比個別諮商工作更困難而複雜。因此僅以個別諮商僵局的研究發現來類推、甚至運用到團體諮商僵局經驗的處理，恐怕無法恰如其分地理解團體帶領者僵局經驗的全貌，其因應而生的解決策略效能，也將大打折扣（Burlingame, MacKenzie et al., 2004）。

團體研究也發現，成員流失對團體療效的殺傷性可能遠大於個別諮商個案流失的影響力；太早中斷團體治療，對個案與團體都是有害的（如 Burlingame, MacKenzie et al., 2004; Piper, 1994; Yalom & Leszcz, 2005）。團體初期的發展特別仰賴成員的穩定性，成員的貿然流失，都會延緩團體的成熟進而影響團體療效（沈慶鴻, 1996; Yalom & Leszcz, 2005）。由於過去的文獻指稱，諮商僵局經驗是造成個案流失與提早結案的重要因素之一（Billow, 2003; Hill et al., 1996; Nathanson, 1992; Pulver, 1992; Rhodes, Hill, Thompson, & Elliott, 1994），因此探討與理解團體僵局經驗，進而找出可降低成員流失的因應策略，對提升團體療效將有其實質意義與重要性。

此外，團體僵局可能具有文化差異性。例如：Conyne、Wilson、Tang 與 Shi（1999）比較中、美團體帶領者的經驗時，發現相對於美國帶領者，中國帶領者所經驗到的團體壓力較大，對團體成功與否的在意度、及經驗到成員期待的程度都較高，同時享有較高的團體地位，在團體的權力與影響力也較大；而成員在團體中的互動行為，也較傾向以帶領者為中心的溝通互動模式。Conyne 等人因而對此現象提出解釋，他們以為這很可能跟中國人的尊師重道以及敬老尊賢的情結有關。此外，林美珠與王麗斐（1998）對國內團體療效因子進行探討時，也發現有異曲同工之處：相較於國外對團體治療性因子的研究，國內團體成員甚至把「領導者的介入」視為是一種正向的團體療效因子。由這些研究發現可推測，相較於西方的團體諮商，國內的帶領者很可能經驗到一些不同於西方帶領者的挑戰，這樣的挑戰極可能對國內帶領者的僵局經驗形成特殊性的影響。回顧文獻，國內至今僅有黃秀惠（2006）、周鼎文（2008）與謝珮玲、林淑君與王麗斐（2009）三篇論文探討團體僵局經驗，這些研究都發現，團體僵局是個容易發生在團體歷程中的現象，在團體僵局

中，帶領者會經驗到無助、挫折、不知所措等負面情緒；然而周鼎文的研究僅是探討團體諮商專家與新手因應團體僵局時在自我調整能力上的差異，對於團體僵局現象本身未能提供較全面的理解；而黃秀惠的研究僅針對精神科日間留院長期性團體進行探究，且研究發現團體僵局深受精神病患疾病特性所影響；至於謝珮玲等人的研究亦僅針對帶領者對團體僵局的介入方式進行探討，均未能對團體僵局經驗的本質提供較深入的理解，因此值得未來研究針對團體僵局經驗進行深入探討。因此，無論基於團體諮商本身複雜性而有必要對帶領者的僵局經驗進行探討，或是我國文化對帶領者的經驗可能形成的特殊性影響，探討我國帶領者的僵局經驗實有其必要性，而這正是本研究之主要研究目的。

總之，本研究之目的擬探究國內帶領者所經歷的團體僵局經驗，期能對國內團體僵局現象提出初步、但較全面的描述與理解。

方法

本研究係採發現取向 (discovery oriented) 之質性研究方法探討帶領者的團體僵局經驗，並採半結構式的一對一深度訪談進行。以下將分別說明 (1) 研究參與者與研究團隊，(2) 研究工具，以及 (3) 研究程序和分析。

一、研究參與者與研究團隊

(一) 研究參與者

本研究以公開邀請與滾雪球的方式，邀請國內有帶領團體 (含諮商性、治療性、心理教育性團體) 經驗之帶領者自願參與本研究，以瞭解他們印象中最深刻的一個團體僵局經驗。由於兒童與青少年團體有諸多特性不同於一般成人團體 (Hoag & Burlingame, 1997)，心理劇團體與精神病人 (psychotic patients) 團體的運作亦不同於一般以「對談」為主的團體，為避免研究資料過於繁複，因此在資料蒐集上，本研究排除兒童青少年、心理劇以及住院精神病患團體。最後，本研究共獲得 22 名研究參與者的團體僵局經驗，每位參與者報導一件印象最深刻之團體僵局經驗；其中有七個僵局經驗來自大學生團體 (如：人際互動團體)、七個來自機構內部招募成員之團體 (如：加害人團體、安寧病房工作人員團體等)、五個則是社區招募自費參加之團體 (如：家庭溯源團體)、還有三個則是來自教師團體 (如：情緒管理團體) 的僵局經驗。這 22 名研究參與者包括有男性 4 位，女性 18 位；年齡在 25-46 歲之間，平均年齡 34.4 歲 ($SD = 5.68$)；團體諮商工作資歷在 1 個月至 17 年之間，平均年資為 7.3 年 ($SD = 3.91$)；諮商相關專業工作年資在 1 個月至 20 年之間，平均專業工作年資為 9.5 年 ($SD = 5.17$)。在研究參與者的專業身份方面，包括具諮商心理師證照者八位、臨床心理師證照者五位、精神科醫師二位、實習諮商心理師二位，以及於受訪當時雖已有多數諮商工作經驗，然尚未取得專業證照者五位。

(二) 研究團隊

本研究團隊包括主要研究者三名與兩名協助訪談之受訓訪談員。主要研究者的團體帶領年資為 14-24 年 (平均 16.7 年)，均具有心理師證照，三人均無特定的團體諮商理論取向，對團體設計的概念主要依機構需求、成員特性、團體目的以及時間長短來規劃。二位受訓訪談員分別為諮商

相關研究所碩士班與博士班研究生，與第一作者共同負責研究訪談與逐字稿謄寫等工作。三位訪談員過去都有從事質性研究訪談之經驗，在本研究訪談前，接受本研究之第二作者的訪談訓練，並共同練習訪談、針對疑問處討論，儘量求得訪談態度與架構之一致性。

此外，許多質性研究者認為在進行質化研究之先，宜先探索與整理本身對欲研究現象之觀點，一則有助於本身主觀偏見之覺察，降低研究之偏誤與盲點，再則也能增加對研究素材理解的深度（Hill, Thompson, & Williams, 1997; Mishler, 1990）。因此研究團隊於研究之初，即針對每人對團體僵局的經驗與觀點進行討論，挑戰彼此盲點，最後形成研究團隊對團體僵局觀點的共識，如緒論中的定義。

二、研究工具

本研究使用之研究工具為訪談大綱。依據研究目的，編擬訪談大綱內容包含：（1）研究參與者的基本資料，特別是其專業訓練背景、過去的團體工作經驗以及個人對團體僵局的定義與觀點等等；（2）過去印象最深刻的團體僵局經驗。這個印象最深刻的僵局經驗可以是正向的，也可以是負向的。當研究參與者在分享其團體僵局經驗時，訪談者除聆聽、跟隨其脈絡深入探究外，並特別邀請他們具體說明：（1）該團體僵局的現象為何？（2）當面臨團體僵局現象，其內在歷程為何（包括情緒與想法）？（3）面對團體僵局現象，帶領者的介入策略為何？以及（4）評估介入成效及該僵局經驗對團體療效以及團體發展的影響。

三、研究程序和分析

（一）研究參與者招募

本研究在招募研究參與者方面，除將研究邀請函寄送至可能召開諮商或心理治療團體之機構（如大專諮商中心、醫院精神科、社區諮商機構、各諮商相關研究所...），也透過滾雪球徵詢的方式，主動邀約潛在研究參與者參與本研究。

由於研究團隊與部分準研究參與者具有/曾為舊識、督導或師生關係，為增加研究參與者參與研究之自由度（如不好意思拒絕）以及降低其參與的焦慮感（如擔心被評價），在第一次與準研究參與者接觸進行招募流程時，本研究特強調資料處理的細節（如所有個人化資料均以編碼代替，除訪談員外，其他研究團隊成員均無法辨識其身份等的匿名處理）、參與的自願性（如可隨時中止參與研究的權利）、以及參與研究所需付出的代價與回報（包括參與研究時間量、所需提供資料、可能冒險程度、完成研究之回報等）等等，並於研究過程中確實執行。

（二）資料蒐集

本研究邀請研究參與者回憶印象最深刻的團體僵局經驗，共取得 30 名帶領者，每名帶領者報導一件團體僵局事件。其中排除兒童青少年、心理劇與精神病人團體的僵局經驗，以及經過本研究團隊討論後決定其所描述之經驗不符合本研究所定義的「團體僵局」，最後總計 22 筆團體僵局經驗納入本研究分析資料。

(三) 資料分析

本研究採用開放編碼方式，針對每一份訪談逐字稿，進行完整閱讀，建立一初步通盤性瞭解後進行初步分析。首先由第一位作者針對每一段對話中有意義的概念進行摘述與編碼，再依「團體僵局事件、認知、情緒、行為、評估」之主題類別（general topic areas）架構進行逐字稿之初步分類，並尋找類別之間的關係，形成要素與主題。完成後再由另兩位作者進行檢核，若有差異觀點便進行進一步討論，也開放彼此觀點的補充與修改，若有不一致處則進行討論，直到對所有分析稿之摘要、編碼、要素與主題都達成共識為止。為增加理解的脈絡性，本研究除建立上述分析架構外，三位研究者共同討論、整理 22 筆僵局經驗之核心概念與事件脈絡，並撰寫成描述文。最後再透過跨個案分析法，形成最後研究結果。

(四) 可信賴度檢核

本研究以 Lincoln 與 Guba (1985) 提出的四項標準來檢驗信效度。在確實性（credibility）部分，邀請有帶領諮商或治療性團體經驗的帶領者為訪談對象，在訪談過程中建立有利於表達的情境。在可轉換性（transferability）部分，透過描述研究參與者之相關背景、資料收集與分析歷程等資訊，有助於讀者瞭解本研究結果可類化之情境。在可靠性（dependability）方面，訪談逐字稿與摘述完成後，逐一寄給研究參與者，請其確認逐字稿與摘述內容為其所欲表達的想法，並請研究參與者增刪內容以確認文本正確傳達其想法，結果受訪者均表示摘述內容並沒有出入，僅少數參與者提供一些錯別字修改建議。在可確認性（confirmability）方面，則透過三位研究者共同檢視分析文本與不斷討論達成共識的作法達成。

本文中案例陳述以標楷體呈現，置於引號中，其代碼表示：第一碼英文字母為研究參與者的代號，從 A 至 V，後三碼為談話內容的序碼。如：C012，代表研究參與者 C 訪談稿中的第 12 段談話。

結果

本研究探究國內帶領者所經驗的團體僵局經驗，結果發現，僵局經驗主要可區分為五大類型：團體氣氛凝滯、成員反抗帶領者、成員間發生衝突、成員展現問題特質、以及帶領者間發生衝突等。以下以僵局經驗為單位，逐一描述各類僵局經驗之性質，以及帶領者在各類僵局中的介入方式。

一、團體氣氛凝滯

在本研究中，有七位研究參與者陳述了團體氣氛凝滯、成員難以投入的僵局經驗。此僵局的具體展現方式包括：(1) 冗長的沈默；(2) 成員討論表面化；以及 (3) 次團體干擾團體的運作等。此時帶領者往往出現焦慮、挫折、無力感等情緒。依據研究參與者自評的成效，帶領者所採取的介入方式與效果為：(1) 運用自己的情緒感受作為理解團體動力的工具，介入後團體工作有顯著進展；以及 (2) 對團體僵局不知所措，經驗到團體無顯著進展。以下分別說明：

(一) 冗長的沈默

五位帶領者提到「冗長的沈默」是他們印象最深刻的僵局經驗。帶領者在長長的沈默中感到生氣、挫折與無力感。團體沈默的原因，帶領者認為可能是來自團體的特殊事件（如：某位成員突然哭泣）、團體外的人際衝突、或是成員的低參與動機與缺乏自發性。面對沈默的僵局，有些帶領者運用自己的情緒感受作為理解團體動力的工具，介入方式包括採取自我表露的因應策略，試圖透過憤怒情緒的表達來引發成員的投入。例如，對團體沈默隱忍到第六次的 T，決定將憤怒表現出來，而因為 T 的情緒表達，成員們也表達出團體外的互動（住宿過程的衝突）才是他們在團體中沈默的原因，團體工作有了顯著的進展，「他們願意在團體裡處理他們的衝突，甚至到和好，所以我們的團體才活起來（T100）」。

有的帶領者在遭遇沈默僵局時，會思考團體結構的限制與成員的特性（如：時間短、人數太多、成員特性上比較被動），將該團體定位為「討論團體」而非「諮商團體」，改以較指導性、積極的方式邀請成員輪流發言。例如，I 感到無法讓成員在有限的團體時間中自發發言的壓力，因此便採取「從我的左手邊開始…輪下去（I068）」的方式，將團體氣氛遲滯的僵局加以化解，使團體得以運作下去。有些帶領者則是對沈默僵局不知所措，採取暫停或不介入的方式因應，團體並無顯著進展，例如 F 在還是新手帶領者時，遇到團體中一位成員突然哭泣的情形，團體陷入一片沈默，原本期待其他成員去關心、安慰哭泣成員的 F 頓時感到不知所措，只好以「暫停」來處理。P 的經驗是團體僵局與成員的低參與動機息息相關，他在帶領安寧病房工作人員團體時，深深受到成員面對生死之無力感的感染，而感到疲倦，甚至對團體想「乾脆不要帶了（P131）」。無力又疲倦的 P 在此狀況下無法以積極的作為來挽回、扭轉團體，只是任由團體結束。

簡言之，帶領者認為團體沈默的原因，可能是來自於團體特殊事件、成員在團體外的人際衝突、或是成員的低參與動機與缺乏自發性。帶領者自覺能有效化解沈默僵局的介入方式，包括運用自己的情緒感受作為理解團體動力的工具，試圖透過憤怒情緒的自我表露來引發成員的投入；以及思考團體結構的限制與成員的特性而重新定位團體類型，以較指導性、積極的邀請成員輪流發言。而較無法化解沈默僵局的介入則是對團體僵局不知所措，任由團體自然結束。此外，當帶領者對團體或成員有某些「應然」的想法，如認為成員「應該主動關心哭泣的成員」，但當成員並未表現出帶領者預期的行為時，帶領者會感到挫折與不知所措。

(二) 成員討論表面化

另一類與團體氣氛有關的僵局經驗為團體討論的主題表面而無法深入；帶領者認為這樣的僵局現象是來自於某些外在因素（如：成員帶著團體外的工作角色進入團體）所導致，這讓帶領者感到焦慮、壓力、辛苦與疲累。例如：E 曾帶一個教師團體，成員的話題習慣談到學生問題的處理，團體談論的主題瑣碎，無法聚焦在個人的經驗與感受。在當下，E 覺得無法有效的工作，感受到「團體氣氛怪怪的，我努力去抓團體控制權，在他們零散的討論中，找到焦點、主題。很用力、很累，可是氣氛還是很奇怪！（E038）」。當 E 覺察到團體發生僵局，並將僵局解讀為成員「他們都帶著角色（E036）」。E 認為要處理這個僵局，必須「去角色化、拿掉教師角色的部分，回到感受經驗（E036）」。於是 E 調整進行方式，「每次他們談到學生的問題，就要馬上抓回到感受性的核心（E037）」。對於這樣的介入，E 覺得很滿意，「好像團體又活過來了（E036）」。E 透過敏感覺察、願意改變與事後介入，再加上成員願意嘗試「去角色化」，成為處理僵局的成功關鍵，也讓 E 感到滿意，並從中學到「如果善用僵局裡面的感受、跟事件，反而是團體一個重要的轉折，是一個療效的因子，是團體轉折的契機（E042）」。

(三) 次團體干擾團體的運作

部分成員本來就熟識所形成的次團體對團體的運作形成干擾，這使得帶領者感到緊張。例如：V 還是新手時曾帶的團體，「有些成員本來就認識，他們形成次團體，...好像團體裡有一些秘密或是默契，可是那個默契不是整個團體的 (V057)」。在當下，V 感到「害怕我是不是沒有辦法處理 (V059)」。此時，V 嘗試反映次團體現象，但在陳述時卻語帶保留，因為「我會擔心我說一說他們會不會就不來，還是說會不會覺得說我是在攻擊他 (V069)」。對於次團體現象的處理 V 覺得「我覺得不滿意，效果也不好，後來這個還是繼續 (V074)」，「這個其實也是在我們篩選面談的時候應該要考慮進去的 (V077)」。

綜合言之，與團體氣氛有關的僵局包括冗長的沈默、討論表面化、與次團體干擾；其中，冗長的沈默為最常出現的僵局。這類型僵局會引發帶領者焦慮、生氣、挫折、無力感等情緒。面臨這類型僵局，帶領者的介入方式與自評效果大致分為二類：(1) 當帶領者能夠運用自己的情緒感受作為反省與理解團體動力的工具，跳脫僵局現象所帶來的無力感，並試圖以創意的方式處理該僵局，團體僵局不僅有機會化解，更可能因此促進團體進展；具體介入策略包括：自我表露以引發成員投入、接納團體結構與成員的限制而採取指導性介入、去角色化並引導成員回到感受的核心等。透過處理該僵局的過程，帶領者學習到，若能善用僵局的感受與事件，勇於處理，對團體進展是有幫助的。然而，(2) 當帶領者對團體該怎麼進行或成員該怎麼表現出現僵化「應然」想法時，則會在成員無法表現出帶領者預期的行為時，成為帶領者不知所措的僵局經驗的「卡住」原因，只能以暫停或不介入因應。這樣的現象常被帶領者認為是未得到化解的僵局；這樣的處理結果，也常讓帶領者不滿意；部分受訪者因此提出未來在進行團體前，宜先進行成員的篩選。

二、成員反抗帶領者

在本研究中，有四位研究參與者報導了因成員反抗帶領者的僵局，使得團體氣氛低迷、僵住，包括 (1) 成員對團體進行方式的期待與帶領者不同；(2) 成員對帶領者不滿。這類型的僵局似乎是針對帶領者而來，讓帶領者感受到很高的情緒張力、挫折、甚至有想逃走的衝動；然而礙於帶領者的身份，仍得面對、努力處理。本研究發現，遇到這類僵局，帶領者會從團體結構層次、成員個人因素與帶領者自身的帶領方式等三方面思考團體究竟發生了什麼事。在理解團體衝突的原因後，帶領者涵容成員的憤怒，聚焦在此時此地與團體整體層次處理，以及關照與回應成員的需求，調整自己的期待，使團體工作有所進展。以下分別說明：

(一) 成員對團體進行方式的期待與帶領者不同

有二位研究參與者報導了成員對團體的期待與帶領者不同，所造成的僵局經驗。成員期待以上課、教學的方式進行，這和帶領者希望運用團體動力協助成員體驗的期待有所衝突，使得團體氣氛低迷、僵住，甚至沒有辦法進行，進而使帶領者非常焦慮與挫折。帶領者認為這是由於雙方對團體的認知與期待不同所致。例如，Q 所帶領的教師團體，「我的任務就是給這些老師團體經驗。那是非結構式的團體 (Q146)」，以及 C 所帶領的大學義工團體，C 期待運用團體動力、分享、體驗的方式進行，然而，「他們希望是教學的方式 (Q147)」，「他們不知道什麼是團體，...期待就像上課一樣 (C054)」。在一開始，Q 與 C 認為這不是原先所設定的團體目標與任務，因此拒絕成員的期待與要求，這使得團體動力停滯，這使得帶領者感到「很焦慮、挫折 (Q163、C055)」。Q 在該次團體結束後站在成員的立場理解成員為何抗拒非結構性的體驗團體；Q 的思考方向有幾個

層次，包括（1）反省自己只顧著想要完成非結構團體的任務，而沒有關照到成員的需求，讓成員覺得被拒絕而感到挫折；（2）反省自己帶領方式太發散，欠缺指導性。在經過思考理解後，Q 於下次的團體中便增加指導性，直接引導成員針對某議題或某成員的困境進行討論；也呼應成員當下的需求，而帶一些結構式活動。當 Q 調整帶領方式後，發現團體僵局被化解、團體亦有顯著的進展，「到後面幾次的時候，那個感覺會覺得越來越好（Q168）」，「那個動力慢慢出來，他們的回饋就慢慢聚集了（Q195）」。在這個經驗裡，受訪者 Q 表示他是透過放掉團體的「應然」，關照與回應成員的需求來解決僵局。

簡言之，當成員對團體進行方式的期待與帶領者不同，較有效的介入是帶領者能夠放掉團體的「應然」，站在成員的立場理解與關照成員的期待與需要，並彈性的回應成員的需求而調整帶領方式，則僵局便可能得以有效的化解。

（二）成員對帶領者所帶領的活動或介入的不滿

有二位研究參與者報導了成員對帶領者所帶領的探索活動或介入極為不滿與憤怒，並嚴正抗議，這讓團體僵住，帶領者也會因此而感受到極大的「焦慮、震驚（J066、G057）」。例如：J 在招生宣傳單及第一次團體，都說明這個團體將會畫家庭圖，探索原生家庭的影響。但到第三次，開始畫家庭圖時，某成員「就突然發飆拍桌子，說為什麼我們要畫這個圖，這成員就說『我不要上這個課了』，他就收拾東西要離開（J059）」；這讓 J 感到非常的焦慮，「心裡面好想要逃走，可是不行，因為角色的緣故要留在那邊（J077）」。J 當下從移情的角度思考該成員發飆的原因，猜測這是該成員對帶領者的移情，將過去對權威人物的情感投射在帶領者身上，似乎這個「去個人化」的內在詮釋過程，讓 J 得以涵容（contain）該成員的憤怒與挑戰，而沒有逃走。於是 J 以口語涵容該成員，邀請該成員表達其不舒服，「我就跟他說如果你真的在這堂課這麼不舒服，現在選擇要離開，我也沒有理由要把你留在這裡，只是很希望你在離開前有沒有什麼話要跟我們大家講，如果你這樣離開帶著不舒服回家的話，會關心你回家會不會有一些狀況（J059）」，這使得該成員開始以口語表達其憤怒，在該成員發洩其憤怒之後，J 做了很正向的重新框架（reframing）：「你剛才可以在我面前發那麼大的脾氣，對我那麼多的不滿可以把它說出來，我想有一個部份是表示你願意相信我，你覺得我可以承受的起（J059）」。這使得該成員冷靜下來，「他整個人臉上的線條比較鬆開了，就繼續坐在教室裡面（J060）」；接著 J 再將這個團體衝突事件轉向到整個團體可共同討論的議題，「我就繼續問其他人在剛剛那個過程有什麼樣的情緒感受，跟你們過去在碰到類似的場面的時候，讓你們想到什麼（J061）」。這樣處理，不僅成功的化解了團體僵局，也促進了團體的凝聚力與進展，「經過那次衝突以後他們會像姐妹情誼的感覺（J073）」；此外，對 J 也有很大的學習，「後來我對衝突有不同的解讀，我後來對衝突也不會那麼害怕（J075）」。

簡言之，面對成員對帶領者不滿的僵局，研究發現當帶領者能涵容成員的憤怒與攻擊、鼓勵成員將不滿口語化、重新框架成員的表達為信任帶領者，並將該衝突事件轉為團體可共同討論的議題，則不僅化解僵局，亦促進團體凝聚力。

綜合言之，本研究發現，這類成員反抗帶領者的僵局都是出現在團體初期（前三次），這類僵局因為矛頭直指帶領者，引發帶領者強烈的焦慮與挫折。研究也發現，當帶領者先涵容自己因被成員挑戰而引發的負面情緒，採取「去個人化」的態度，並從團體結構層次、成員個人因素、以及帶領者自身的帶領方式等三方面理解成員挑戰的意義，進而涵容成員的憤怒，並聚焦於團體此時此地，直接面對與回應成員的感受與需求，或調整自己的期待，並將焦點轉為團體可共同討論的議題時，不僅能化解團體僵局與衝突，更使得團體加深彼此的關係與凝聚力；帶領者本身也學習到衝突並沒有想像中那麼可怕。

三、成員間發生衝突

本研究發現，有四位研究參與者報導成員間衝突的僵局，包括：(1) 成員間異質性太高而產生衝突；以及(2) 成員間缺乏傾聽與互動的意願。當面對這類的團體衝突時，團體呈現高度張力，帶領者也感受到很大的壓力與焦慮。帶領者面對這類型的僵局所採取的介入處理方式大致可區分為二種：(1) 承受 (holding) 成員的衝突與壓力，努力促進衝突雙方溝通，協助成員澄清對彼此的感受，引導成員思考該衝突事件與其生活及人際經驗的連結，或從移情的觀點試圖將成員的注意力轉向帶領者身上，以及調整期待，以協助團體僵局化解、讓團體得以進展；(2) 試圖以分組的方式增加成員談論自己問題的時間來處理。

(一) 成員間異質性太高而產生衝突

有三位研究參與者報導了因成員間的差異，而產生衝突，團體張力極大，甚至分裂，使團體陷入僵局。帶領者認為這是由於成員的異質性太大，過去的經驗與心理狀態、位置不一樣所致，這樣的僵局讓帶領者感到焦慮與緊張。例如：在創傷治療團體的團體前期，「每個人的異質性都很大，每個人的受虐經驗都不相同，不容易有普同感 (B035)」，「在團體前期，因為成員傷心的心理狀態跟位置不一樣，團體的 struggle 力量滿清楚的 (O016)」，異質的成員彼此間無法理解與接納對方，歷經團體的嚴重衝突與相互攻擊後，部分成員便流失了。

面對成員間的衝突，帶領者的介入方式是(1) 直接面對與承受成員的衝突，努力促進衝突雙方溝通與澄清，「我就會 holding，拋開了所有活動的進行，去處理這個衝突，讓兩邊都有機會去澄清他們對彼此的感受 (R068、O017)」。或是(2) 從移情的觀點試圖將成員的注意力轉向到帶領者身上，以及調整期待，「leader 很容易會成為他們移情的對象，...所以後來我試圖轉向他們的注意力在我身上，我詢問他們是否對我有什麼不滿？成員說出一些看法，後來我發現團體又能動了 (B040、B044)」。之後 B 做了修正，放棄了要照顧所有的人，「後來創傷比較輕的成員就跑掉了。我選擇照顧留下來的成員，...留下來的成員，對後面的課程都認為是一個重要的好經驗 (B041)」，B 學到，「我會覺得下次要好好篩選成員，尤其是要帶深度創傷的團體，成員背景真的很重要 (B039)」。

本研究發現，當成員間衝突發生在團體早期，容易造成成員的流失；若發生在中後期，除了帶領者直接面對處理該衝突，團體的凝聚力也是能夠有效化解衝突的重要因素，如「他們也還蠻願意，我想那個關係夠，那時候是第八次 (R068)」。

簡言之，帶領者試著協調衝突的雙方，讓彼此有機會澄清感受；當成員異質性太高而無法協調，帶領者運用移情詮釋讓焦點轉移到帶領者身上，並調整期待而選擇照顧留下來的成員等等的處理方式均有助於團體僵局的化解。

(二) 成員間缺乏傾聽與互動的意願

當成員只對自己的問題有興趣，不想聽其他成員的故事與問題，使得團體動力停滯，例如 S 的經驗，「每個人講到自己的時候就比較有興趣，可是別人會覺得很無聊，大家都只在乎自己的問題，團體的力量沒有辦法出來 (S100)」。面對這樣的困境，S 以兩人一組的方式分享，「讓他們討論自己的時間可以變多，可是別人在講他的問題的時候，另一個人就不想聽 (S100)」；到了團體中期，團體仍動不起來，「之後他們就會陸續的 drop out (S101)」。事後 S 反省，是否是在團體前的面談與預備時的說明錯誤，讓成員有錯誤認知與期待。S 因而提醒自己未來帶團體前，要評估潛在成員的人格特質，進行成員的篩選，以及更重視團體前的預備，就是「會一直不停的強調，人跟人彼此幫助的重要性 (S109)」。

綜合言之，面對成員間的衝突所導致的僵局經驗，有效的介入策略是協助成員說出自己的感受，予以澄清，並兼顧雙方立場，則能化解這個僵局。這類的僵局似乎有個共同之處：僵局若發生在團體早期，則可能會有部分成員流失（如 S 與 B），成員的流失都是發生在團體的前期；但若發生在團體較後期，則較有可能成功的化解衝突。此外，研究發現，在經歷這類型的僵局後，帶領者會事後反省與檢討，並體會到篩選成員（團體前評估潛在成員的特質，選擇可以參與團體互動的成員及適合的成員）以及團體前預備時強調團體的互動本質的重要性。

四、成員展現問題特質

本研究發現，有四位研究參與者報導了因某位成員的特殊狀況與表現，對團體造成衝擊，使團體氣氛僵住。這些導致團體僵局現象的特殊行為狀況包括：（1）某一成員不斷打岔或重複同樣的話，（2）某一成員拒絕參與團體，以及（3）某一成員情緒反應激烈。帶領者皆將這類的僵局歸因於特殊成員個人的人格特質或病理。當面對這類型的僵局經驗時，帶領者易被引發生氣、挫折、無力感等負面情緒。本研究發現，帶領者所採取的介入處理方式大致可區分為二種：（1）涵容與對特殊成員的行為予以設限；以及（2）以阻斷或忽略方式介入。

（一）某一成員不斷打岔或重複同樣的話

有二位研究參與者報導這類的僵局現象。團體中有特殊的成員不斷的打岔或重複同樣的話，這類成員的特殊狀況，讓帶領者覺得「卡住的、很累，有點生氣（A038、M070）」。帶領者處理成員打岔的方式有三個層次：阻斷、訂合約、以及指出其行為對人際關係的影響。首先是阻斷，「我就跟他說『你聽我講完、你再講』（M070）」；接著與該成員訂契約，「後來我就跟他說『我要跟你訂一個合約，別人講話你不能插嘴、不能打岔』（M071）」。此外，還需要指出其行為對人際關係的影響，「我要更清楚讓他知道，這可能就是他在跟人家溝通的時候很大的困難，有時候你不聽別人講話，我也讓他清楚知道需要去尊重別人（M072）」。另外，A 面對某成員的不斷打岔與重複同樣的話，剛開始試圖阻斷，但發現這樣做並沒有效果，A 反省，「其實我當時應該請他退出這個團體，這個團體也許還可以繼續下去（A039）」，A 體會到，「不適合的人如果繼續待在團體中，反而會扼殺了其他成員的產能（A039）」。也因為這個僵局經驗，「我現在會開始對成員做篩選。這是從慘烈僵局經驗中領悟出來的教訓（A039）」。

簡言之，面對特殊成員不斷打岔，干擾團體進行，帶領者以阻斷、訂合約、指出其行為對人際關係的影響等方式介入。經歷這類僵局，帶領者體會到不適合的成員，若繼續留在團體可能影響團體產能，及發展出團體前篩選成員的作法。

（二）某一成員拒絕參與團體

某位成員拒絕參與團體，這使得團體氣氛僵住，帶領者感到卡住，擔心該成員會流失。例如：K 曾帶過一個特殊疾病兒童的家長團體，在一開始氣氛很熱絡，但有一位爸爸卻拒絕自我介紹，口氣表情具敵意，使得團體氣氛降到冰點。K 的介入方式便是邀請這位成員的太太（亦是團體成員）代替他發言，因而瞭解「他不接受孩子的疾病，…以及預期不同，因為他們一直以為是上課，沒想到是要互動（K121、K122）」。在瞭解這位成員抗拒的原因後，K 尊重其發言與否的意願，讓團體繼續進行下去，然而，下一次團體，這位成員便流失了。K 反省「特殊成員的團體，其實 leader 是需要事先跟成員訪談，要先了解一下比較好（K146）」；K 也認為「他（那位成員）屬於否認的

階段，在這個階段我覺得並不適合讓他們進入這種成長團體（K146）。K 認為對於不適合參加或還未準備好、沒有意願參加團體的成員，讓他們停止參加團體或許較能讓團體進行下去。

簡言之，研究參與者在經歷這類當時無法有效處理的僵局後，反思到成員的準備不足所帶來的干擾，因而發展出未來帶領團體時，宜在團體前進行面談與篩選，以預防這類僵局發生的策略。

（三）某一成員情緒反應激烈

在團體中某位成員情緒反應激烈，帶領者感到困難，將僵局歸因於個別成員的病理。例如：L 的團體，某位成員被診斷為邊緣型人格障礙。在團體中期，「很多次，他會覺得我不公平，他用的方式就是很生氣的罵完了起立，出那個門，ㄅ一ㄣㄣ的一聲就走了（L078）」。L 當時的想法是「邊緣型人格就是這樣子。很不穩定，這就是他在日常生活跟人家互動的模式很真實的呈現（L080、L081）」。L 認為首要的介入策略是透過認知的調整來涵容該成員，包括：「我知道邊緣性人格的病理狀態就是那樣，我這麼看待的時候其實我就可以 contain（L081、L082）」。在介入上，「第一個我要讓他感受到我是在幫助他的。第二個我跟他訂一些限制也是在幫助他的。第三個我要示範正確的人際互動方式讓他了解。這不是一個容易的事，可能要做好幾年的工作（L084）」。此外，L 也將該成員所帶給團體的衝擊帶回到團體中來討論與處理，並試圖營造團體中的涵容氣氛，經過很長一段時間後，該成員在團體中的暴怒行為漸漸減少。

綜合言之，本研究發現，特殊成員的人格或行為模式所導致的僵局，較有效的介入策略包括：（1）涵容特殊成員，降低其對帶領者個人的情緒衝擊；（2）運用團體動力，營造團體的涵容氣氛，將特殊成員帶來的衝擊轉化為團體可共同討論的議題；（3）對特殊成員的行為予以設限；（4）提供特殊成員回饋與示範人際互動方式，在介入一段時間後，該成員的干擾行為便得以減少。但這些研究參與者也指出，團體對特殊成員的洞察或行為改變似乎很難在短時間內有好的效果，如：成員被設限不可打岔，但似乎只停留在行為層次，後續仍會重複同樣的行為。基於考量整體團體的利益，帶領者通常會將特殊成員對團體的破壞性降到最低為優先介入方向。要透過團體中的人際互動歷程協助特殊成員洞察或行為改變需要長期的團體治療歷程。此外，一旦無法改善因特殊成員干擾行為所帶來的僵局，許多帶領者均提到未來的因應措施，其中，篩選成員是最被認可的策略。

五、帶領者間發生衝突

有三位參與者報導了協同帶領者間對團體及帶領方向的理念或風格不同所導致的僵局經驗。雖然雙方在團體進行前有討論，但到了團體現場，介入作法常受到主導性較強的一方所主導。這個介入方向可能與團體前的討論不同，或因團體前未預期該狀況發生，而出現讓另一方感到意外或不滿的介入方式，而感到生氣、不舒服。例如 H 表示，「我覺得被打斷，覺得他很強勢、他想要主導（H111）」，又如：D 是實習生，與實習機構的主任一起帶團體，D 提及：「我會生氣，可是生氣又不能表達（D043）」；但另一方則未必覺得這是個僵局，或者雖然知道伙伴生氣、不舒服，但自身並未有這些負面情緒，如 U 提到：「我沒僵局，他很有僵局，他在生我的氣（U012）」。在這類僵局中，雙方關係似乎隱含競爭。

研究發現：在團體當下，非強勢的帶領者通常會順從較強勢的一方，讓對方主導。會這麼做的原因，一方面是認為應該信任伙伴，另一部份則是「考量到團體利益（H107）」。在團體後針對二人間不同的理念或帶領方向進行討論與協調，但對於彼此的合作關係與競爭感則是隱而不宣、

未曾分享，如 H 表示，「當時我沒有提不舒服的感覺（H113）」。處於非強勢的一方除了上述的外在適應（團體當下順從強勢的一方）外，也會經歷到內在調適的歷程，來調整個人的情緒，包括把自己定位在副手的位置，「我把自己界定在副手的角色的話，我比較能允許自己順應 leader（H123）」，以及提醒自己「不要陷入競爭與比較中（H119）」。

總之，面對協同帶領者間的僵局現象，研究參與者採取的介入方式為：（1）外在因應，在僵局當下順從、隱忍，團體後與伙伴討論；（2）內在調適，把自己定位在副手的位置，並提醒自己不要陷入競爭與比較中，以調整個人情緒。不論採取何種介入方式，其核心考量都在讓團體可以繼續進行下去，避免因協同帶領關係的僵局而干擾團體運作或使成員權益受損。然而，雙方的討論僅止於對團體的理念認知，以及後續的行動作法，對於合作關係、競爭感卻因擔心破壞關係而未曾分享。另外，當雙方的相對地位差距很大（如：資淺的實習生遇上資深的實習機構主任）時，資淺者不敢表露自己的生氣或不同的看法，或者不知該如何與資深者溝通，而只能以表面上順從資深者對團體的介入方向的隱忍方式因應。

經歷了與協同帶領者之間因理念不同的僵局經驗，研究參與者會發展出未來在尋找協同帶領者時會更小心謹慎，得要找能夠搭配、協調的伙伴的想法。另一個值得注意的現象，較強勢的帶領者雖然知道伙伴的負面情緒，但自己本身卻較不會有這類的負面情緒，在行動上也只會採取事後討論的方式處理協同帶領者間的僵局；而非強勢的帶領者在遇到與伙伴之間的僵局時，則因感受到不知所措、生氣的情緒，於是發展出同時兼採外在因應與內在調適的二種介入策略。

討論與建議

本研究發現，不同的僵局似乎反映不同的團體發展階段所面臨的挑戰，當團體的緊張氣氛能被化解、成員關係改善，這些帶領者常宣稱團體僵局有被好好的處理並化解，同時團體往前發展、出現更佳的團體效能；然而一旦無法化解，這些帶領者也會發展出未來如何減少類似團體僵局經驗發生的因應策略，其中團體前成員的篩選與慎選協同帶領者的作法，則是常被提及的策略。以下將針對本研究結果所帶來的實務意義進一步討論。

一、有助於化解團體僵局的共同因素：帶領者的涵容與彈性

本研究發現，團體僵局會帶給帶領者挫折、無力感等情緒。當帶領者被負面情緒卡住，就難以做出有效介入，只能採取消極、不介入策略。謝珮玲等人（2009）探究帶領者在團體僵局中的介入方式，發現相較於一般團體情境，不處理／間接處理是帶領者特別會在僵局情境所使用的介入方式，包括：沒有作為、迂迴溝通、忽略不處理。不處理的原因可能是成員將害怕的感受投射給帶領者、帶領者的挫折（Hassan, Cinq-Mars, & Sigman, 2000），本研究即發現，當帶領者有太強烈的無力感，就很難針對衝突直接處理，且參與者認為該僵局並未能成功化解。

相對的，本研究發現，參與者所報導能夠被有效化解的僵局，都發生在帶領者能夠涵容自己的情緒，並涵容成員，以及發展出彈性的介入策略；並運用團體動力，將僵局轉化為團體共同議題。Rustin（2008）認為，面對臨床困境中的無力感，最重要的即是涵容（contain）的能力，才能夠帶有感覺的思考（thinking in feeling），並做出有助於案主的介入。Brabender（2007）也指出，帶領者在具有威脅的治療情境中，需要能夠覺察與包容自己的情緒反應，並對自己的反應採取分

析式的態度，覺察自己的幻想，並做現實測試；透過這個覺察、包容、分析的過程中，辨識自己是否需要督導或諮詢，以處理該困境。本研究也發現，帶領者在情緒上得以被涵容，拉出思考空間後，接著要進一步彈性的回應成員的需求，而調整帶領方式，並能化解僵局。有學者(Burlingame, MacKenzie et al., 2004; Kivlighan, Coleman, & Anderson, 2000)指出，團體的療效主要發生在運用團體動力，如果團體獨特的互動特質沒有被使用，可以預期團體的效果不佳。本研究即發現，運用團體動力、將僵局轉化為團體共同議題也是成功地化解僵局的策略之一。

此外，即使是遭逢沒被化解的僵局，參與者也會反省，未來可以如何調整與準備。Brabender (2007)指出，團體帶領者的勇氣、謙虛、耐心、寬容等人格特質在倫理決定上扮演重要角色。即使此刻的團體僵局無法有效化解，帶領者抱持省思的態度，從不成功的經驗中獲得學習，或許正是助人工作者重要的特質。

二、團體衝突僵局：形塑凝聚力為關鍵

本研究發現，有效的處理團體衝突的策略包括：先將原本團體要進行的活動停下來，優先處理衝突情緒；接著促進涉入的雙方開放地對話；在雙方經過對話而緩和衝突後，再將團體納入，將衝突轉換為團體可以共同討論的議題，探索該衝突事件對每位成員的影響。這個步驟與Chen與Rybak (2004)所提出帶領者處理成員間的衝突的五個步驟有些雷同之處。Chen與Rybak所提出的五個步驟為：(1) 停下手邊的所有任務，優先處理衝突情緒；(2) 設法促進涉入的雙方開放地對話；(3) 將其他團體成員納入，以提供涉入衝突的雙方進行確認；(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瞭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(引自翁令珍, 2007)。

本研究結果中，帶領者所報導對團體衝突能夠有效處理的步驟，並未出現Chen與Rybak所提出的步驟四：促進雙方反思以瞭解衝突底下潛藏的意義，將有助於成員更深入的自我瞭解。本研究參與者並未提出這個步驟的原因是有進行該步驟但訪談中未報導？或者是參與者並不那麼重視成員在衝突事件後的自我覺察與瞭解？或是因為本研究採用回溯式訪談，使得參與者難以回憶與客觀觀察團體衝突當下的互動與介入所致？確切原因值得後續研究繼續探索。

此外，有學者認為，團體中的衝突與緊張，若能善加處理，衝突處理過後反而可以增進團體凝聚力的發展(Wheelan, 1994；引自翁令珍, 2007)，另一方面，凝聚力也是成功處理衝突的重要因素(Yalom & Leszcz, 2005)。亦即，有效的處理團體衝突有助於凝聚力的發展，而凝聚力則有助於團體衝突的解決。在本研究中也發現了這個現象：當成員間的衝突發生在團體早期、凝聚力尚未形成的階段，較易造成成員的流失；若是發生在中後期階段，往往團體已經形成的凝聚力有助於帶領者將衝突事件轉換為人際學習的機會，而能成功化解僵局。研究參與者也從僵局經驗中思考，或許團體前的預備與篩選有助於避免團體初期的衝突。

而在團體衝突中，當成員對帶領者出現強烈的移情憤怒最讓帶領者感到情緒負擔與壓力，如研究參與者J的例子，帶領者在面對成員強烈情緒的爆發後的因應，從震驚、焦慮的情緒中脫困，並且做出治療性的回應，包容成員的情緒，在於帶領者能夠去個人化，而從「移情」的角度來解讀成員的行為。面對團體衝突，當帶領者可以勇敢的面對、不逃開，成功的化解衝突，對帶領者個人也是很有意義與收穫的。在該案例中，雖然衝突是發生在團體早期(第三次)，但在帶領者適當的處理成員的移情衝突後，衝突獲得解決，團體不僅沒有發生成員流失的狀況，反而是提升了

團體的凝聚力，衝突在團體早期出現，看來是兩面刃，雖然可能導致成員的流失，但若善加處理仍可能會有不錯的收穫。

三、成員反抗帶領者僵局：團體概念與本土文化特性有待謀合

本研究發現，部分僵局發生在帶領者期待運用團體動力、分享的方式進行，而成員卻期待「上課」方式進行，雙方認知不同而導致僵局發生。在華人文化中，對於分享可能是不熟悉的，而期待團體像上課，帶領者是老師的角色，給予明確的指導或引導。Conyne 等人（1999）發現，相較於美國帶領者，中國帶領者承受較大的團體壓力與成員期待。林美珠與王麗斐（1998）研究發現「領導者介入」與「領導者不當介入」是所有治療性與反治療事件描述中份量最多的。而王麗斐與林美珠（2000）的研究也發現，國人對團體的治療性因素偏重於「認知性獲得」與「被動性影響」（如經驗到被接納、被信賴的感覺）的治療性因素，亦即成員在團體中的收穫多由帶領者積極介入中被動獲得。這是否顯示華人文化中重視權威、含蓄、認知的本土性特色？因此成員會期待團體以上課方式進行；但我們的諮商員教育卻是來自西方的理論，強調團體的分享與表達自我內在狀態。因此，當成員的期待與帶領者對團體的帶領理念有所落差時，便會產生衝突與僵局。

對於這類僵局，本研究發現，或許團體初期結構是可行的解決策略；帶領者若能調整自己的期待，直接面對與回應成員的感受與需求，適度的運用結構式活動，則僵局是有機會被化解的。許多研究支持初期結構是必要的，團體早期的結構活動可以降低預期焦慮，提高人際冒險（如：成員自我揭露），以及團體凝聚力，並促進團體的進展與好的結果（Burlingame, Fuhriman, & Johnson, 2004; Kivlighan et al., 2000; Riva, Wachtel, & Lasky, 2004）。對於成員在團體初期會期待以「上課」的方式進行，除了華人文化特性外，或許反映的是成員對於低結構團體的焦慮、不知所措，此時需要的是帶領者適度的提供結構性活動，則僵局便有機會被化解。

四、成員間衝突與成員問題特質僵局：較難化解，是未來進行團體的借鏡

本研究發現，難以當下化解的團體僵局，包括成員間衝突、次團體干擾、特殊成員等類型僵局，常是出現成員不願意傾聽別人的故事或抗拒分享，或不斷打岔、且無法接納別人問題等個人與人際議題。研究參與者對無法化解的團體僵局經驗，常提及未來應透過成員的篩選與招募過程加以處理。這樣的論點與許多學者主張在團體形成前，宜小心選擇與團體目標符合的成員的觀點相呼應（Billow, 2003; Riva et al., 2004）。Riva 等人便指出在選擇成員時有二個重要的向度需要考慮：（1）人際變項：是否有適度的社交能力、挫折忍耐力、以及改變其人際行為的意願等。（2）個人變項：包括心理悟性與對團體助益性的期待。在本研究所發現的不適合團體的成員呼應 Riva 等人的觀點。

此外，本研究也發現，特殊團體如創傷治療團體、特殊疾病兒童之家長團體成員在創傷程度、對子女的特殊疾病的接納程度的異質性也造成團體的流失或分裂。Burlingame、Fuhriman 等人（2004）指出，有些人倡導性別的同質性，或成員容忍焦慮的能力要有同質性；但有其他人則提倡異質性以促進凝聚力或療效。不過，一個針對 111 個研究的後設分析（Burlingame, Fuhriman, & Mosier, 2003, 引自 Burlingame, Fuhriman et al., 2004）發現同質性的團體進步較多。Kivlighan 等人（2000）也指出，有些研究探討團體發展階段與療效因子的關係，發現團體早期較重視普同感。

Riva 等人 (2004) 也建議，同質性團體能夠較快建立凝聚力。因此，團體要有療效，或許需要在團體初期先找到普同性，才能使成員間產生共鳴感，而建立團體信任感與凝聚氣氛，這對特殊團體尤其重要。本研究也發現相同現象，尤其是特殊團體如創傷治療團體，當成員異質性太高，團體初期難以產生普同感，而造成成員流失或團體分裂的危機。

在團體前預備方面，有學者 (Burlingame, Fuhriman et al., 2004; Riva et al., 2004) 指出，團體前預備與團體凝聚力發展、成員滿意度有關，也可以降低成員中輟的危險。在團體前預備時，要提供他們對團體的期待，以及早期團體聚會中的結構會幫助成員有安全感，並鼓勵信任感，降低焦慮。例如參與者 B 帶領的創傷治療團體，部分成員年紀太輕，且沒有類似受創經驗，而無法體會受創者的感受與經驗。而受創者需要的是安全、信任的團體氣氛。如果有團體前的會談，釐清目標與成員特質，或許就可以不用付出團體一半療程的代價。此外，團體前訓練或許對華人文化下的團體更是重要。如同本研究所發現的成員期待團體是「上課」的僵局，對華人而言，可能更不習慣團體中分享、自我揭露的進行方式，團體前訓練再加上適當的篩選成員，或許可以提高團體成功與效能的機會。

本研究也發現，並不是團體存在不適合的成員，便一定會出現無法化解的僵局；若帶領者能回歸此時此刻的現實感，接納現有的狀況，如：接納不適合團體的成員流失，似乎較不會陷入自苦 (自我期許) 中。有捨才有得，帶領者調整自己，放下全能感，承認且面對成員結構的不利，接受無法照顧所有成員的事實，反而可以辨認出自己可以工作的領域。成員流失，只能選擇照顧留下來的人，這是個不得不然的結果，這對團體未必是個不好的發展。Billow (2003) 也認為，當團體存在不適合的成員，讓不適合的成員退出也許是最切實可行的解決方法。

值得注意的是，本研究參與者所提出的團體前篩選與預備的作法，僅是參與者在遭逢這些僵局後所推論，並不是研究中直接發現這些作法有助於預防團體僵局的發生。然而，團體前篩選與預備的作法是否真能確保團體的效能與預防團體僵局發生？值得未來研究深入探究與檢核。

五、協同帶領者間衝突：隱微的競爭感難以討論，較難成功化解

本研究發現，在協同帶領者間的僵局經驗似乎都涉及兩位帶領者之間的競爭關係；對於雙方的不同調雖然會事後討論，但討論的內涵卻僅止於對團體的理念認知，以及後續的行動作法，對於彼此的合作關係、競爭感卻未曾分享。

許多學者指出，協同帶領「關係」是協同帶領能否有效能的關鍵因素；協同帶領者間的競爭會干擾團體發展 (Riva et al., 2004; Yalom & Leszcz, 2005)。Okech 與 Kline (2005) 以質性研究探索協同帶領關係在 16 週期間的歷程與結果，研究發現協同帶領關係狀態決定團體效能；協同帶領者不可避免的經驗到團體內外介入與互動層面的關係動力。這些研究都建議，慎選協同帶領者的重要，最好選擇彼此對團體的看法、理論觀點是一致的；能夠覺察個人的關注點，如競爭感、表現焦慮，權力爭奪或控制等；抱持開放、願意聽不同觀點的伙伴；以及在團體前後都能夠花時間討論，除了討論團體與成員之外，還能夠討論協同帶領關係。然而本研究所發現的協同帶領者僵局，協同帶領者間雖然花了時間討論，但討論內涵只停留在帶領理念或團體方向，對彼此的合作關係與競爭感卻無法開誠布公的討論。本研究也發現，這類型的僵局是唯一沒有成功化解僵局經驗的報導。這樣無法坦誠討論彼此關係、難以成功化解的困難及原因，究竟是因為地位差異 (如主任/實習生)、關係建立不足、這類僵局本身就很難化解、不成功經驗較易被記得，還是有其他文化因素所導致，恐有待未來研究繼續探討。至於許多研究建議，以及本研究參與者在經歷這類型

僵局後所反思的「要慎選協同帶領者」，是否真的有助於這類僵局的解決或預防僵局發生，亦值得未來研究探討。

結論與建議

一、結論

本研究發現，帶領者遭遇的團體僵局經驗可分為五大類，包括：團體氣氛凝滯、成員反抗帶領者、成員間衝突、成員展現問題特質、以及帶領者間衝突。不論何種類型的僵局，都讓帶領者經驗到焦慮、挫折、無力等負面情緒。其中前四類僵局都涉及成員，若帶領者能夠運用自己的情緒感受作為反省與理解團體動力的工具，涵容自己的負面情緒，聚焦於此時此地，直接面對僵局現象與回應成員的感受與需求，則團體僵局不僅有機會可以化解，更可能因此而促進團體進展。有效的具體介入方式則因僵局情境而異：(1) 團體氣氛僵局：透過自我表露以引發成員的投入、接納團體結構限制與成員的限制而採取指導性介入、去角色化並引導成員回到感受的核心等；(2) 成員挑戰帶領者僵局：涵容成員的憤怒，並聚焦於此時此地，直接面對與回應成員的感受與需求，或調整自己的期待等；(3) 成員間衝突僵局：協助成員說出自己的感受，予以澄清，並兼顧雙方立場；(4) 特殊成員所致的僵局：由於很難短時間改變特殊成員，因此優先考量整體團體利益，將該成員對團體的破壞性降到最低為優先介入方向，具體策略則是營造團體的涵容氣氛，將特殊成員所帶來的衝擊轉化為團體可共同討論的議題等。

綜合整理這四類與成員有關的僵局，能夠有效處理的因素包括：(1) 帶領者的敏感度與願意調整改變的態度：本研究發現，當帶領者太聚焦在任務或對團體的理念被他的「應然」所綁架時，容易導致缺乏彈性，無法貼近與傾聽成員的需求。當帶領者能夠反省自己，願意貼近或瞭解成員，關照與彈性回應成員的需求而調整帶領方式時，團體便有機會突破僵局。(2) 將僵局轉化為團體共同議題：運用團體動力，營造團體的涵容氣氛，將衝突與僵局所帶來的衝擊轉化為團體可共同討論的議題。

至於無法成功處理團體氣氛僵局的因素則包括：(1) 太強烈的無力感：帶領者感受到太強烈的無力感、挫折與生氣，讓自己無法動彈、想放棄，並且因此而無法對團體僵局現象有所作為。(2) 擔心被負面評價：帶領者太緊張與焦慮，擔心被負面評價，面對團體僵局雖嘗試反映團體僵局(如：次團體)現象，但在陳述時卻語帶保留，態度閃躲，無法善加運用此時此地的素材。(3) 未能針對衝突直接處理：帶領者試圖以活動的方式轉移衝突，但團體僵局仍未能化解。然而，能否有效化解僵局除了上述因素外，其他結構因素如：成員之屬性、進行時間等，是否這些差異與因應結果有關聯，值得再進一步探索。

而協同帶領者間的僵局，核心考量都在讓團體可以繼續進行下去，避免因協同帶領關係的僵局而干擾團體的運作或使成員權益受損；採取的處理策略包括外在因應(當下順從強勢者、事後討論)以及內在調適(避免陷入競爭關係)。雖然事後處理是重要的處理策略，但討論的範圍似乎侷限於彼此的理念、認知與後續的行動等，至於彼此的合作關係、競爭感卻仍是無法討論的議題。

研究也發現，在經歷成員間衝突僵局以及特殊成員所致的僵局經驗後，帶領者往往會特別體會到篩選成員以及團體前預備時強調團體的互動本質的重要性。而特殊團體如創傷治療團體，成

員的同質性對於團體凝聚力較有利；在華人文化下，團體早期的結構活動或許可降低成員對「分享」的焦慮。

二、本研究之限制與對未來研究之建議

本研究訪談的是研究參與者印象最深刻的過去僵局經驗。然而報導過去的經驗或許會有記憶的遺漏或偏誤，此為本研究之限制。因此建議未來研究可以針對正在進行團體工作或剛結束團體的帶領者，訪談其當下的經驗或以錄影方式，來客觀分析團體僵局經驗。此外，本研究僅訪談團體帶領者之僵局經驗及對僵局處理的效能評估；建議未來研究可進一步探討成員的感受與對團體效能的觀感，以對研究結果加以重複驗證。總之，對團體僵局經驗的瞭解，有助於提升團體效能，值得後續研究持續深入探討。

三、對團體實務工作與教學訓練之建議

由本研究結果中，對團體實務工作上的啟發包括：(1) 面對成員與帶領者對團體進行方式不同的期待，帶領者放掉團體的「應然」，運用此時此地處理僵局，以更彈性的態度傾聽與面對成員的需求。當帶領者太捉住「任務」或對團體的「理念」，便容易被自己的「應然」給卡住了，反而導致缺乏彈性，無法貼近與傾聽成員的需求。(2) 研究參與者從團體僵局經驗中反思，篩選成員與為成員做參與團體的預備，或許是預防團體僵局發生、減輕團體僵局之嚴重度的重要方式。(3) 當成員對帶領者不滿與憤怒的團體衝突發生，有助於團體凝聚力的處理策略是在處理與回應憤怒的成員後，把焦點轉到團體整體層次，將衝突所帶來的衝擊轉化為團體可共同討論的議題。

本研究結果對教學訓練部分，則建議在訓練新手團體帶領者上，(1) 建議引導受訓者檢視自己對團體帶領的「應然」想法，鼓勵新手在團體帶領上的自發反應。(2) 協助受訓者瞭解不同團體階段可能面對的團體僵局現象，並強調團體中的此時此地，培養受訓者面對與處理衝突的能力。(3) 在訓練中培養受訓者的彈性能力，鼓勵受訓者透過不斷的覺察、接受督導、累積實務經驗，並從不成功的經驗中持續反思中培養。

參考文獻

- 王麗斐、林美珠 (2000)：團體治療性因素量表之發展與編製。中華輔導學報，9，1-24。
- 沈慶鴻 (1996)：團體的僵局--團體成員流失的處理。學生輔導通訊，44，114-121。
- 林美珠、王麗斐 (1998)：團體治療性與反治療性重要事件之分析。中華輔導學報，6，35-59。
- 周鼎文 (2008)：團體諮商專家與新手因應僵局之自我調整研究—以人際互動僵局為例。淡江大學教育心理與諮商研究所碩士論文。
- 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。
- 黃秀惠 (2006)：精神科日間留院心理治療師之團體治療僵局經驗研究。國立台灣師範大學教育心理與輔導研究所在職進修碩士班論文。

- 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)，1-27。
- 林玉華、樊雪梅譯 (1998)：僵局與詮釋－精神病、邊緣人格與精神官能症的心理治療。台北：五南。
- Rosenfeld, H. (1987). *Impasse and interpretation: Therapeutic and anti-therapeutic factors in the psychoanalytic treatment of psychotic, borderline, and neurotic patients*. England, UK: Tavistock Publications Ltd.
- Atwood, G. E., Stolorow, R. D., & Trop, J. L. (1989). Impasses in psychoanalytic therapy: A royal road. *Contemporary Psychoanalysis*, *25*, 554-573.
- Brabender, V. (2007). The ethical group psychotherapist: A coda. *International Journal of Group Psychotherapy*, *57* (1), 41-47.
- Billow, R. M. (2001). The therapist's anxiety and resistance to group therapy. *International Journal of Group Psychotherapy*, *51*(2), 2001.
- Billow, R. M. (2003). Rebellion in group. *International Journal of Group Psychology*, *53*(3), 331-351.
- 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 Gargield's handbook of psychotherapy and behavior change* (5th ed., pp. 647-696). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Burlingame, G. M., Fuhriman, A. J., & Johnson, J. (2004). Process and outcome in group counseling and psychotherapy: A perspective. In J. L. DeLucia-Waack, D. A. Gerrity, C. R. Kalodner, & M. T. Riva (Eds.), *Group counseling and psychotherapy* (pp. 49-64). London, UK: Sage.
- Conyne, R. K., Wilson, F. R., Tang, M., & Shi, K. (1999). Cultural similarities and differences in group work: Pilot study of a U.S.-Chinese group comparison. *Group Dynamics*, *3*(1), 40-50.
- Elkind, S. N. (1992). *Resolving impasses in therapeutic relationships*. New York, NY: Guilford Press.
- Fuhriman, A., & Burlingame, G. M. (1994). Group psychotherapy : Research and practice. In A. Fuhriman & G. M. Burlingame (Eds.), *Handbook of group psychotherapy: An empirical and clinical synthesis* (pp. 3-40). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Hassan, S., Cinq-Mars, C., & Sigman, M.(2000). Conflict in group therapy of chronic schizophrenics: Coping with aggression. *American Journal of Psychotherapy*, *54*, 243-256.
- Hill, C. E., Nutt-Williams, E., Heaton, K. J., Thompson, B. J., & Rhodes, R. H. (1996). Therapist retrospective recall of impasses in long-term psychotherapy: A qualitative analysis. *Journal of Counseling Psychology*, *43*(2), 207-217.
- Hill, C. E., Thompson, B. J., & Williams, E. N. (1997). A guide to conducting consensual qualitative research. *The Counseling Psychologist*, *25*, 517-572.

- Hines, P., Stockton, R., & Morran, D. K. (1995). Self-talk of group therapists. *Journal of Counseling Psychology, 42*(2), 242-248.
- Hoag, M. J., & Burlingame, G. M. (1997). Child and adolescent group psychotherapy: A narrative review of effectiveness and the case for meta-analysis. *Journal of Child and Adolescent Group Therapy, 7*(2), 51-68.
- Holmes, S. E., & Kivlighan Jr., D. M. (2000). Comparison of therapeutic factors in group and individual treatment processes. *Journal of Counseling Psychology, 47*(4), 478-484.
- Josephs, L. (2003). The analysis of meaninglessness. *Psychoanalytic Psychology, 20*(4), 649-659.
- Kivlighan Jr., D. M., Coleman, M. N., & Anderson, D. C. (2000). Process, outcome, and methodology in group counseling research. In S. D. Brown & R.W. Lent (Eds.), *Handbook of counseling psychology* (3rd ed., pp. 767-796). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Mishler, E. G. (1990). Validation in inquiry-guided research: The role of exemplars in narrative studies. *Harvard Educational Review, 60*(4), 415-442.
- Nathanson, D. L. (1992). The nature of therapeutic impasse. *Psychiatric Annals, 22*, 509-513.
- Omer, H. (2000). Troubles in therapeutic relationship: A pluralistic perspective. *Psychotherapy in Practice, 56*(2), 201-210.
- Okech, J. E. A., & Kline, W. B. (2005). A qualitative exploration of group co-leader relationships. *The Journal for Specialists in Group Work, 30*(2), 173-190.
- Piper, W. E. (1994). Client variables. In A. Fuhriman & G. M. Burlingame (Eds.), *Handbook of group psychotherapy: An empirical and clinical synthesis* (pp. 3-40). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Pulver, S. E. (1992). Impasses in psychodynamic psychotherapy. *Psychiatric Annals, 22*, 514-519.
- Rhodes, R. H., Hill, C. E., Thompson, B. J., & Elliott, R. (1994). Client retrospective recall of resolved and unresolved misunderstanding events. *Journal of Counseling Psychology, 41*, 473-483.
- Riva, M. T., Wachtel, M., & Lasky, G. B. (2004). Effective leadership in group counseling and psychotherapy: Research and practice. In J. L. DeLucia-Waack, D. A. Gerrity, & C. R. Kalodner (Eds.), *Handbook of group counseling* (pp. 37-48). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Roth, B. E. (1990). Countertransference and the group therapist's state of mind. In B. Roth & H. Kibel (Eds.), *The difficult patient in group therapy* (pp. 287-294). Madison, CT: International Universities Press.
- Rustin, M. (2008). Observational study of community mental health teams. 臺北市立聯合醫院精神醫學中心主辦「心身醫學和心理治療國際研討會」之演講文章（台北）。

Weiner, M. F. (1983). The assessment and resolution of impasse in group psychotherapy. *International Journal of Group Psychotherapy*, 33(3), 313-331.

Yalom, I. D., & Leszcz, M. (2005). *The theory and practice of group psychotherapy* (5th ed.). New York, NY: Basic Book.

收稿日期：2010年10月08日

一稿修訂日期：2011年04月06日

二稿修訂日期：2011年05月16日

接受刊登日期：2011年05月16日

Bulletin of Educational Psychology, 2012, 43(4), 899-920

National Taiwan Normal University, Taipei, Taiwan, R.O.C.

Group Therapists' Experience of Group Impasse

Shu-Chun Lin

Department of Educational Psychology and Counseling
National Taiwan Normal University

Li-Fei Wang

Pey-Ling Shieh

Department of Psychology
Chung Shan Medical University

The current study was to explore the group therapists' experience of group impasse. There were 22 group therapists (4 males and 18 females, age 25-46, mean age=34.4) with mean group counseling experience of 7.3 years and mean counseling experience of 9.5 years. Data were collected by individual in-depth interviews and analyzed by a discovery-oriented qualitative method. The findings indicated that there were five major types of group impasse experience: (a) group atmosphere impasse, (b) members' resistance against group therapists; (c) conflicts between members, (d) members' problematic characteristics, and (e) conflicts among therapists and co-therapists. The effective interventions were: (a) restraining negative feelings, (b) focusing on here and now, (c) directly facing group impasses and members' affects and needs. The detailed results and suggestions for further research and practice were discussed.

KEY WORDS: group atmosphere, group counseling and psychotherapy, group leaders/therapists, impasse, qualitative research

