

# 新手領導者帶領工作階段之僵局經驗與成因－以青少年團體為例

## 摘要

本研究欲探討身為新手團體領導者在團體工作階段時，會遭遇什麼樣的僵局，並試著歸納僵局的成因為何。現有文獻中鮮少聚焦於新手領導者於團體工作階段之僵局經驗，然而工作階段為團體歷程中的核心階段，許多不同的動力可能發生，對於新手領導者來說這將是一個挑戰，本研究以半結構式的一對一深度訪談，蒐集兩位新手領導者擔任主領導者帶領六次國中青少年團體的訪談資料，並以質性研究中的分析歸納法做資料分析，以先前的兩篇重要文獻之類別作為發展分類資料的暫定類別，並視本研究分析結果歸類、調整或增加新資料類別以涵蓋蒐集來的資料。

研究結果發現新手領導者於青少年團體工作階段所經驗之僵局可分為五大類，包括：團體氣氛凝滯、成員間發生衝突、成員展現問題特質、帶領者間發生衝突，以及結構團體的方案設計不易；而領導者對於這些僵局的成因歸因，可歸納為七大類，分別為：活動性質、成員發展的限制、成員原始性格、領導者帶領經驗不足、成員參與團體的心態、參與團體前成員彼此熟識程度不同，以及與協同領導者的配合默契。在僵局經驗和其成因的歸納中皆有部分成因涉及成員本身的狀況、部分則為領導者自身的限制。

討論與建議部分，研究者發現受訪者有將僵局經驗發生成因較多歸咎在自己的現象，且在歸因成員的負向特性時會有明顯的不安。實務建議部分，透過研究結果發現，新手領導者對成員特性的不了解（例如，不清楚成員的認知發展程度）可能為導致僵局成因之一，因此更了解成員特性、發展階段、組成是相當重要的。此外本文亦發現協同帶領關係也可能是僵局經驗的成因，建議團

體諮商教學課程應納入更多領導者與協同領導者間合作的討論與教學、提供更多技巧和策略，以在實務工作上的領導者間能更清楚自己的定位和加速默契的培養。

**關鍵字：**新手領導者、青少年團體諮商、團體工作階段、團體僵局經驗、團體僵局成因

## 壹、緒論

### 一、研究動機與背景

對於正在學習團體諮商的學生來說，如何在經驗尚淺時能夠好好地學習當一名領導者，是非常不易之事。當新手領導者著手準備帶領團體時，很可能會出現一些共同的誤解與迷思，包括以為團體諮商就是數個活動的累積、以為團體諮商就是團康活動或團體討論、以為團體諮商就是解決成員問題、以為團體諮商就是在團體中作個別輔導、以為督導者沒有提出指正就是對的、以為團體諮商員的焦慮是不正常的（張景然，2001）。

作者們以自己實際學習帶領團體的過程和經驗出發形成對研究問題的好奇，參照團體四階段歷程，起始－轉換－工作－結束（Corey & Corey, 2006）設計團體方案。在帶領團體結束後進行同儕督導之時，筆者發現新手領導者們尤其在團體進入工作期時更容易遭遇到許多的困境，諸如沈默、衝突、干擾等等。而這也呼應到回顧相關文獻對工作階段任務之探討，可發現治療或諮商導向的團體在工作階段之重要任務與焦點，逐漸由團體而轉向個人工作，且能運用團體資源和人際互動來協助個別成員朝向情緒釋放或行發、認知或思考的擴展、面對困境與兩難之抉擇，以及運用具體而可行的策略進行改變（許育光，2016）。在工作階段過程中，領導者不僅僅是帶領設計好的方案內容，更須注意的是成員們在進入團體工作其可能發生、上述過往文獻提及領導者須處理之任何狀況。對於新手領導者們來說，帶領青少年團體工作階段時的僵局經驗與其成因，正是此篇希望探討的重點。以期能讓同為新手團體諮商領導者的學習者能更有經驗、資訊可以因應未來實際帶領團體過程中可能會遭遇之困境。

### 二、研究目的

本研究欲探討身為新手團體領導者在團體工作階段時，會遭遇什麼樣的困境、挑戰，並試著去了解對於這些新手領導者而言那些困境的成因為何。

- （1）探索與瞭解新手領導者於團體工作階段遭遇之困境。

(2) 探索與了解新手領導者於團體工作階段遭遇困境之成因。

### 三、文獻探討

#### (一) 青少年的發展特色

青少年 (adolescence) 是身體和心理發展的過渡階段，此一階段通常發生在青春期到法定成年期間 (維基百科, 2020)。青少年的發展階段有幾個特色，第一個也是青少年時期的發展重點—追求自我認同，若過程中受到阻礙則會導致認同混淆；第二個特色為渴求同儕認同，這個特色則讓團體諮商能對青少年族群有很好的療效。本文所指之青少年尤以國中學生為對象。

#### (二) 青少年團體與成人團體的不同

既然青少年有著有別於成人的發展特性，那麼在團體諮商中青少年團體與成人團體有何不同呢？以治療因素為例，有研究者以歐文亞隆所提出的團體有效因子作為架構，研究社會和情感困難的青少年，結果發現最重要的因素是團體凝聚力、情感的宣洩與社交技巧的發展，前兩者與過往成人團體的研究相符合，而最末的社交技巧則反映出青少年階段的發展任務 (陳昭伶等譯, 2009)。

青少年有別於成人他們大部分還在就學中，關於青少年校園團體諮商，不可避免的須要談到教育導向，在校園中的團體諮商通常有特定主題，如人際關係、情緒管理等。招募方式也以轉介和非自願參與者居多，以此次研究對象為例，參與團體的國中生們乃是配合學校對該課程的安排參加。基於時間和各種現實考量，針對青少年開設的團體不若成人團體般強調人際互動歷程，而多有輔導的教育性意味，團體重點在於以恰當的活動引發成員的參與興趣，並使團體成員藉由活動內容而有所學習，並得到歷程中的歸屬、參與感 (莊硯涵, 2015)。

#### (三) 結構與非結構青少年團體

在青少年團體諮商的實務上，究竟是結構式或是非結構式較適合青少年呢？各學者有其主張，例如 Schiffer 主張青少年較易從非結構式的團體諮商方式獲得療效，Gazda 和 Gil 則認為結構式較能引導與減少青少年的焦慮與抗

拒。近來則反對過度傾向結構或非結構，而強調視成員的情況而定，並可在團體初期多採結構式進行，待青少年較不依賴結構式的活動或指導時，則可減少結構（謝麗紅、陳尚綾，2014）。

#### （四）青少年團體的工作階段

在團體工作階段帶領者幫助成員探索自己的困難、感受與想法，透過探索和分享，成員們增加自我覺醒和頓悟，此時也會鼓勵所有成員能參與這個過程。在一般成人團體中，可以很容易的透過直接提問來達到目的，然而，在兒童團體中需要在工作階段運用結構性的活動來幫助他們分享和表達（陳昭伶等譯，2009）。以青少年團體的工作階段來說，Zipora Shechtman 在其書中提到了此一階段的歷程，（1）透過結構性的活動來設定目標，例如藉由隱喻將問題和自己比喻成魚，並藉由媒材具象化。（2）透過一種情緒性的問題做目標確認。除了活動以外，團體也是能將事件情境引領出來的好地方，當成員帶著發生的事件進入團體，危機的情境可能發生在任何時間點（陳昭伶等譯，2009）。如前所述結構與否並非重點，而是領導者如何能讓青少年成員分享自己的故事、表達自己的情緒、傾聽他人並且企圖給予支持或回饋，最終達成團體目標。

本研究所指之團體工作階段，是團體成員聚焦在團體目的的階段，在此階段成員們學習新的資料、徹底地討論不同的主題、完成任務，或者進行個人分享和治療性的工作。這個階段是團體歷程中的核心階段，在這一階段，因為成員們以不同的方式互動，許多不同的動力可能發生（程小蘋、黃慧涵、劉安真、梁淑娟譯，2013）。

#### （五）帶領團體之僵局經驗

林淑君、王麗斐、謝珮玲（2012）研究訪問 22 位團體諮商工作資歷在 1-17 個月間的在職心理師探討團體帶領者僵局經驗的本質，他們將僵局經驗主要區分為五大類型：團體氣氛凝滯、成員反抗帶領者、成員開發生衝突、成員展現問題特質、以及帶領者間發生衝突等。第一大類團體氣氛凝滯，在這樣的僵局

中帶領者會運用自己的情緒感受作為理解團體動力的工具或可能對團體僵局不知所措。第二大類成員反抗帶領者，這樣的僵局因針對帶領者而來，所以容易讓帶領者感受到很高的情緒張力。第三大類成員間發生衝突，因面對團體動力高張的衝突，帶領者通常會感受到很大的壓力與焦慮。第四大類成員展現問題特質，研究中帶領者會將這類的僵局歸因於特殊成員個人的人格特質或病理，而對團體造成衝擊。第五大類帶領者間發生衝突，則是與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。上述，可以發現在林淑君等人（2012）歸納的五大類別中，有部分僵局經驗的類別其實更像是成因的層次，例如：帶領者間發生衝突，在僵局經驗本身的劃分上並不明確有與成因混用的情形。

魏嘉伶、周彥伶（2019）以 6 位碩士層級新手領導者、帶領六次青少年團體作為研究對象，探討青少年團體僵局的類型及其成因，研究結果提出僵局經驗有（1）表現型與（2）隱晦型兩種上層類別，在表現型中另包含冗長的沈默、團體氣氛尷尬、輻射型的團體氛圍、離題的討論、成員衝突的互動方式等五種子類別；隱晦型則有過於依賴方案而致使團體僵化、領導權配合不佳兩個下層類別。此篇重要貢獻便是探討了僵局經驗的成因，並將其歸納為事前的活動設計、事前演練的侷限性，以及團體當天的領導者的不成熟、成員的不成熟、領導者對成員的不了解、與協同領導者的配合默契、分組討論的成員分配及領導者的配合。此篇論文之僵局經驗有與林淑君等人（2012）部分重疊的地方，如：冗長的沉默等，然而其上層類別其實只是將子類別的某一特性（如：是否表現出來、時間）做了分類，並沒有質性研究對於上層類別的意義。

本研究以上述兩篇文獻作為分類資料的暫定類別，並嘗試發展出完整的僵局經驗與其成因類別。

## 貳、研究方法

## 一、研究設計

本研究以現象學觀點的質性研究來了解碩士班層級的新手團體領導者在帶領青少年團體後，於在團體歷程中的工作階段對青少年成員於團體中的反應和狀況的觀察、團體方案的設計和修改、團體帶領技巧的學習和應用，與其反思在團體工作階段中遇到的困難和挑戰的可能原因做歸納分類。

## 二、研究參與者

本研究邀請台灣中部輔導諮商學系相關研究所兩位碩士生，分別為 22 歲女性與 30 歲男性，兩人在訪談時均修習團體諮商研究課程的碩一新手團體領導者，其在本次研究之團體帶領的角色上有擔任過主領導者、協同領導者和觀察員的身份，該團體次數共六次，每次 50 分鐘。兩人皆在在帶領本次研究的團體前僅有少次或沒有任何實際帶領團體諮商的經驗，而兩人分別帶領不同的兩個團體之工作階段。本研究目標旨在探討團體的工作階段所經驗到的經驗、困難和其可能原因，因此受訪內容分析主要使用本研究參與者擔任主領導者部分的内容。

本研究參與者本次所帶領之團體的成員組成為台灣中部某私立國中之國一學生，每個團體的成員數量為八位，男女成員組成比例不定，但成員彼此均為同班同學關係。

本研究兩位參與者在當次帶領完團體後，即會返校與老師、助教和同儕進行團體督，時數累積約莫有 8-12 小時。其中，在整體團體帶領時授課教授，與授課助教，兩人分別在不同次團體中會現場觀摩記錄單次團體歷程並返校進行單獨督導，以確保團體之品質。

## 三、研究工具

### (一) 研究參與同意書

在受訪者正式進行訪談前，本研究團隊有使用研究參與同意書讓受訪者閱讀和提問，亦有大致說明本研究進行方式和資料處理方法。同時，也有再三和受訪者說明若訪談過程中有不希望回答的問題或是不希望研究中提及的內容，

均可向研究者提出，本研究將不會採用該內容。確認受訪者瞭解自己可能面臨的風險和收穫後，同意參與訪談。

## （二）訪談大綱

本研究之訪談大綱參考謝麗紅、陳尚綾（2014）之新手領導者對青少年團體帶領經驗之分析研究，亦修改訪談大綱內容以符合本研究之研究問題，內容包括：（1）在此次青少年團體帶領經驗中，您觀察到在團體工作階段時，青少年參與團體的反應和互動狀況為何？（2）在此次青少年團體帶領經驗中，您發現在團體工作階段時，青少年在團體中比較會出現哪些狀況，是需要領導者特別注意、主動介入的？（3）在此次青少年團體帶領經驗中，您在團體工作階段的方案設計上遇到哪些困難、挑戰或問題？（4）在此次青少年團體帶領經驗中，您在團體工作階段的帶領上遇到哪些困難、挑戰或問題？（5）在此次青少年團體帶領經驗中，您覺得在團體工作階段中遇到的困難和挑戰的可能原因有哪些？（請參考附錄一）。

## （三）編碼者

本研究之編碼者為三位本研究之研究者，三位均修習過碩士層級「研究方法」的課程，並參閱質性研究方法相關書籍和文獻以了解質性研究之編碼方式和程序。

## 四、資料收集

本研究以半結構式的一對一深度訪談蒐集兩位新手領導者擔任主領導者的訪談資料，並於訪談結束後將訪談錄音內容謄寫為逐字稿以進行後續的資料分析。

## 五、資料分析

本研究參考鈕文英（2017）整理的分析歸納法，並以先前的兩篇文獻，分別是林淑君、王麗斐與謝珮玲（2012）團體帶領者僵局經驗之初探性研究和魏嘉伶、周彥伶（2019）新手領導者帶領青少年團體的僵局經驗，對於團體僵局經驗的類別作為發展分類資料的暫定類別，並視本研究分析結果歸類、調整或

增加新資料類別以涵蓋蒐集來的資料。另外，針對團體僵局經驗的成因，則參考魏嘉伶、周彥伶（2019）新手領導者帶領青少年團體的僵局經驗中團體僵局現象之成因子類別作為發展分類資料的暫定類別，並視本研究分析結果歸類、調整或增加新資料類別以涵蓋蒐集來的資料。

本研究亦將逐字稿資料加以編碼、分析，以了解新手領導者於團體的工作階段所經驗之困難與可能原因。編碼方式以 A 開頭代表第一位受訪者，回答訪綱第三題問題則編號 3 碼，屬於整份逐字稿中第二十八段受訪者的回應則編號 28 碼，屬於逐字稿中該段回應中出現的第二句有意義的話則編號 2 碼，例如，A3-28-2 代表受訪者 A 在回答訪綱中第 3 題時第 28 段回應中出現的第 2 個有意義的話。本研究資料由三位研究者進行編碼、討論和歸類，歸類過程中若彼此有不同的觀點則會進一步開放地討論彼此的見解與看法，直到對分析達成共識為止。

## 參、研究結果

本研究結果最終以林淑君等人（2012）作為僵局經驗的主要上層類別，而魏嘉伶、周彥伶（2019）兩人之研究因為上層類別的歸納方式與命名過於表淺，因此僅採用其部分子類別、不使用其上層類別作為分類，成因部分亦是。然兩份研究文獻的研究主題皆為聚焦在團體工作階段，因此結果與本研究不竟相同，無法納入林淑君等人（2012）類別者，將額外形成一類如：結構團體的方案設計不易等；原有類別內涵也隨本研究結果有所更動修正。

### 一、青少年團體於工作階段之僵局經驗

#### （一）團體氣氛凝滯

本研究受訪對象於團體領導者帶領團體的困難中，有出現先前文獻提及的團體氣氛凝滯狀況（林淑君、王麗斐、謝珮玲，2012）。而在受訪者之新手團體領導者實際帶領團體的經驗中，這樣團體氣氛凝滯的狀態，會造成團體領導者

在當下不知如何是好，而產生焦慮的感覺。而團體氣氛凝滯的具體展現方式包括：(1) 冗長的沈默 (2) 次團體干擾團體的運作 (3) 領導者不知如何回應成員 (4) 成員間缺乏傾聽與互動的意願 (5) 成員討論表面化 (6) 成員無法分享或體驗。以下分別說明：

### 1. 冗長的沈默

本次受訪者 A 提及在所有帶領經驗中，團體出現沈默的狀況是讓其感到非常印象深刻的經驗，而在沈默的經驗中，領導者會有不知該如何解決以及對於團體出現沈默的狀況感到沮喪。本次受訪者 A 認為團體出現沈默狀況會在靜態團體活動內容中出現，「**比較靜態的討論的時候，他們比較會沈默**」(A1-5-1)。第二個本次受訪者 A 認為造成沈默的時機點在於每次活動結語與邀請成員分享時，「**結語前，我們都會針對那次活動設計一些問題來跟他們討論，那麼問完之後大家就會一片沈默**」(A1-5-4)。第三個受訪者提及的狀況是，當青少年成員們不了解領導者所想表達的內容、意思，即便是有意願、投入於團體中，但仍很難回應領導者的問題、討論，「**我覺得能力這件事對國中生來說是很好理解的一個概念，可是當我一開始開場時想跟他們討論能力的定義會想到什麼時候，他們是完全講不出來的，這件事讓我非常的震驚嘛**」(A3-26-1)。而這樣的無法在團體當下回應、產生討論的狀況也讓團體氣氛凝滯，演變成冗長的沈默。

而受訪者 A 提及在冗長的沈默的當下經驗到的情緒也是非常印象深刻的部分，在團體中出現冗長沈默時身為領導者會在當下出現沮喪的情緒，「**我覺得就是成員的沈默吧，會讓我覺得蠻沮喪的不知道自己還可以多做些什麼處理促進他們的反應**」(A4-38-1)。而出現這樣沮喪的情緒外也會演伸出該如何應對當下冗長沈默的狀況，「**我覺得比較難的是當下多做些什麼，當下多做些什麼他們都還是沈默**」(A4-41-1)。像是這樣子領導者對於當下的沈默無法處理的狀況，在事後回朔的時候，會變成領導者心中一個蠻大的困境，「**我們的經驗好像沒有辦法在當下好好處理沈默**」(A4-42-1)。

在本次研究中僅有受訪者 A 提及當帶領團體所遭遇的困境時，可以深刻感受到受訪者將團體中的沈默視為很大的困境，此狀況對於新手團體帶領者而言不一定都會出現，但卻也如過往文獻中提及一樣是個困境。

## 2. 次團體干擾運作

受訪者 A 提及此次帶領的團體中有些成員於進入團體前，本來就認識且交情比較好。因此會在團體進行過程中不知不覺出現一些干擾團體運作的狀況，

「會有一些次團體的出現，就是他們比較好的話就會竊竊私語」(A1-13-1)。受訪者 B 也提及當次團體形成時，確實增加領導者在帶領團體的過程中一些困擾，「就是次團體啊，就是一群死屁孩，就是有三四個死屁孩一直在講話的時候」(B2-29-1)。而領導者 A 自身其實也對於這樣次團體的干擾有所想法、試圖了解造成次團體的原因以及次團體如何影響到整個團體，「他們本身就認識，所以一定有些人比較好有些人沒那麼好，所以對團體動本身就會帶來影響，恩我覺得這也算是影響的一個原因」(A5-61-2)。

在次團體干擾運作這個部分，在此次訪談內容中可以發現，真的不免會因為團體成員們參與團體前就已經認識、具備不錯的交情，而會因此在團體中出現形成干擾團體的次團體。而這樣的干擾對於本次研究中的受訪者來說也可能會影響領導者帶領團體、造成整個團體的動力受到影響，進而可能造成團體氣氛凝滯。

## 3. 領導者不知如何回應成員

在本次受訪者的訪談中，我們也發現到領導者不知如何回應成員會導致團體進入僵化階段的困境，這是過往文獻未提及之處。這樣的經驗在本次研究受訪者帶領團體的過程中都有產生困擾。

本次受訪者 A 也提及一個會造成團體氣氛凝滯的一個原因是，「我覺得我們當領導者會很容易想抓住所有成員傳達出來的訊息，即便他們講出一些很讓你不知所措的話，但你也會想要去反映它」(A4-46-1)。受訪者 A 提及因為想

盡力抓到所有成員們於團體中所呈現出的內容，反而會造成一種領導者不知道該反應哪些內容給成員的窘境，而在當下的團體進行過程中的氣氛凝滯。此外受訪者 B 提及在帶領團體過程中也曾出現領導者未預設好的狀況，導致突然間無法好好地回應成員，「**這件事情在第五次的时候就遇到了一個困難，因為一個成員講到一個很深的東西，我們就突然 gg，慌了手腳**」(B4-111-1)。

而受訪者們事後回想時，都有提及不知如何回應成員這樣的狀況在此次帶領團體初期被他們視為一個挑戰，也是帶領團體時會造成團體氣氛凝滯的原因之一。因此本研究將其歸納至一個新的子類別放至氣氛凝滯的上層類別中，並明確記錄之，希望提供未來的新手領導者們可以藉此有更多的參考、避免陷入此類帶領困難的僵局經驗。

#### 4. 成員間缺乏傾聽與互動的意願

此類別參考林淑君、王麗斐與謝珮玲（2012）中提及的內容：「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」。而這個主題被放在成員間發生衝突的主題之下。不過在我們此次研究中也發現受訪者提及相似的內容，但並沒有引起成員間發生衝突，不同的是這個狀況形成了團體氣氛凝滯。因此於本研究中，我們將此主題放置於團體氣氛凝滯。

雖然只有受訪者 A 提到此狀況，但也印證了文獻中成員間缺乏傾聽與互動的意願可能會有的不同影響。受訪者 A 提及成員們於討論時曾出現成員「**不一定願意專心聽其他人分享**」(A1-5-3) 的狀況，而這會讓團體出現較沈默的狀況，演變成類體氣氛凝滯。

#### 5. 成員討論表面化

在本次受訪者 B 的經驗中，成員在團體中的討論表面化是他印象深刻的經驗，使其感受到團體沒有辦法進入更深的討論，而讓他感到不知所措與困難。這類的經驗中又有不同的展現，「**是有一些人講不出來怎麼…創傷的經驗或沒有辦法在團體當中講**」(B2-36-1)。上述的經驗讓受訪者 B 感到有些困難，好像再怎麼引導都無法讓成員可以明白是什麼意思、可以有比較深層地分享。此外也

有一些困擾是領導者本身是否具有能力讓成員們有較深層的經驗分享，「就是**有有有也很淺，但是因為沒有分享到這個經驗，所以我們其實我覺得我都沒有察覺到怎麼樣去在成員當中有什麼深層經驗的時候，如何去接住或是有什麼樣的技巧去做**」(B4-108-1)。

在成員討論表面化中，可以從受訪者 B 的資料中看到成員們無法在團體中有更深入的討論，會讓領導者感到不知所措、反思是否因為自身能力而無法做到的感覺，在帶領團體當下也會形成團體進入僵局的困境狀態。在本研究中僅受訪者 B 提及，但也印證了文獻提及成員討論表面化是讓領導者感到困難的帶領經驗。

## 6. 成員無法分享或體驗

在受訪者 B 的訪談中，我們也發現到成員無法分享或體驗會導致團體進入僵化階段的困境，這是過往文獻未提及之處。這樣的經驗在受訪者 B 帶領團體的過程中明顯地產生困擾，而這樣僵局的狀況也有不同的展現。

首先是團體成員們可能會出現其記憶中未曾有過的經驗而導致無法分享，「就是大家就要去分享家庭衝突去貼東西，然後那次大概做了十分鐘，但這個成員在第七分鐘的時候什麼都還沒貼上去，然後這時候我才看到，就說：『給你怎麼什麼都沒有貼』他手上有東西但什麼都沒有貼上去，所以我就問他說：『你為什麼沒有貼』或是什麼的，但他就說：『我沒有類似的經驗』」(B2-46-1)。以及「這個成員就不講話，就是也沒有類似的經驗或沒有辦法講」(B2-47-1)，上述兩段內容都不是因為成員意願而無法參與分享，而是因為沒有經驗所以無法進行分享，這會讓領導者感到不知道能做什麼來應對而形成僵局之困擾。

再者也有因為成員沒有經驗導致無法進行想像，進而造成無法體驗到原先活動設計所希望帶來的覺察與反思，「就比方說他們抱嬰兒的時候他們就在那邊笑說：『哈哈，嬰兒快死掉了，嬰兒要掉下來了』之類的，就是讓我們或是讓爸爸媽媽來有抱過嬰兒的人來說其實就會感受比較到」(B4-121-1)。這樣的狀況不僅無法達到帶領者所希望達到的目的，甚至也會讓團體歷程、動力跑掉，

而造成帶領者陷入僵局的狀況。

最後是團體成員也可能因為個人的狀態造成在參與過程中無法分享的狀況，「**領導者丟了一個問題給他，然後那個問題也是我們討論過後覺得是他可以回答得出來的，但他就沒有回答，也不知道為什麼**」(B2-46-2)。即便帶團體前模擬過問題是否適合，但因為成員的狀態導致無法回應，會讓帶領者摸不著頭緒。此外對於成員先前印象似乎也無法保證能適用至每次的團體歷程「**另外一個成員是可以講，但是他這一次也不知道為什麼沒有辦法講**」(B2-47-2)，這些狀況都顯示即便事先有所準備、已經對成員有初步的了解，但都還是難以避免因成員各自的不同狀態而無法分享的困境。

透過受訪者 B 的資料可以看到對於新手領導者來說，如何使成員有辦法分享或體驗是非常看重的事情，可是在本研究受訪者 B 的訪談中卻也能看到要好好做到這點對於新手領導者來說實屬不易。從受訪者 B 的內容可以看到此狀況對新手領導者來說也是會造成僵局困境的狀況，因此本研究將其歸納至一個新的子類別放至氣氛凝滯的上層類別中，並明確記錄之，希望提供未來的新手領導者們可以藉此有更多的參考、避免陷入此類帶領困難的僵局經驗。

綜合來看，本次受訪者提及在新手領導者帶領團體時在團體氣氛凝滯這困境中主要受上列六個主題而影響。當中團體中出現次團體干擾團體的運作、領導者不知如何回應成員是受訪者都有碰到的困境，而這也都令受訪者在帶領當下感到不知所措、沮喪。而其他也同樣影響團體氣氛凝滯的狀況也包括團體成員自身所形成的次團體影響，次團體這個部分在此次團體經驗中是本來就預期可能會出現的狀況。再者，冗長的沈默、團體討論表面化、成員無法分享或體驗、成員們彼此缺乏互動、傾聽之意願雖然不是每位新手領導者必然會碰到的困境，但也是對於新手領導者很不容易掌握的事情，可能會像本受訪者提到的狀況一樣，會因為不知道如何反應，而導致團體歷程與動力難以掌控進而演變為氣氛凝滯。

## (二) 成員間發生衝突

本研究受訪者 A 於領導者帶領團體的困難中，有出現先前文獻提及的成員間發生衝突狀況（林淑君、王麗斐、謝珮玲，2012）。而在受訪者之新手團體領導者實際帶領團體的經驗中，這樣成員間發生衝突的狀態，會造成團體領導者在當下會有需要馬上有所行動，但又不知道如何快速好好處理的困擾，而變成一種在帶領團體中遭遇到的困境。以下說明成員間發生衝突的具體展現方式—成員衝突的互動方式。

### 1. 成員衝突的互動方式

本子類別使用魏嘉伶、周彥伶（2019）對於表現型團體僵局經驗的命名，因為本研究受訪者 A 對於團體所經驗的困難部分的陳述與魏嘉伶、周彥伶（2019）對於成員衝突的互動方式所定義的內涵類似，即，成員們的互動方式是具衝突性的，而會導致團體發展成僵局的狀況。受訪者 A 提及本次的帶領經驗中，會出現一些干擾到帶領團體的行為，裡面包括一些較具衝突的互動，例如「我覺得還有包括成員們比較攻擊性的言語還有他們在講幹話的時候，就會不知道怎麼很快的做出反應」（A4-38-2）。而在這樣的經驗中，除了領導者自身不知道如何快速應對外，更讓領導者會感到不知所措的是，在活動、分享熱絡時出現的成員間衝突狀況，如「可是同時也會有一些攻擊性的攻擊夥伴的言語」（A1-10-1）。甚至在團體進行過程中，雖然活動是很熱絡的，但在這樣團體氣氛熱絡的狀況底下，仍帶有很程度的成員間衝突狀況，例如「可是當在進行的時後大家還是會出現惡意哄抬價格的情形，然後就會讓很想要這個價值觀的成員買不到。然後最後有讓成員覺得蠻受傷的，就是那個買不到自己很想要尤其他又是比較稍微好勝心強一點的成員。我覺得在那個當下是有感覺到那個成員感到受傷的」（A4-50-1）。這樣的成員間衝突狀況對於新手領導者來說不容易快速應對，且要在團體正在熱絡帶領的狀態下快速地覺察、處理成員間的衝突絕非易事，要如何應對成員間的衝突以及本身活動流程對新手領導者而言真的是一大挑戰、困境。

此外，受訪者 A 也發現團體中的某些成員會形成固定衝突的對象，特別是

在成員討論、發言階段時「乙很喜歡在團體中發言，然後甲有時候會很喜歡攻擊乙的言論」(A2-14-1)。而這兩位成員間的衝突不時會在團體中發生，對於受訪者而言這也是其身為一個新手諮商師自認比較難以應對、處理的挑戰，因此將之視為一個困境。

因為調整過原文獻的原因，所以形成此主題下只有一個項目。在這個項目只有受訪者 A 有分享到此經驗，雖然不表示新手領導者都可能會遇到此僵局困境。但可以清楚地看見不管是在團體歷程中可能引發之成員間的衝突互動，或是成員間與團體歷程較不相關的衝突互動方式，都可能造成新手領導者不知如何快速因應、當下難以解決的困境，是新手領導者們也需要留心、注意的情況。

### (三) 成員展現問題特質

根據林淑君、王麗斐與謝佩玲(2012)對於「成員展現問題特質」類別的描述，帶領者會面臨因成員特殊狀況與表現對團體造成的衝擊而致使的團體氣氛僵住。該類別下有三個子類別，分別為：(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(3) 某一成員情緒反應激烈。然而，本研究分析結果並無出現上述三種子類別的情況，但在受訪者 A 的內容中出現了兩種新狀況，分別為：(1) 成員有話不說清楚(2) 某一成員逼迫其他人發言。本研究結果的兩個子類別內涵亦符合林淑君、王麗斐與謝佩玲(2012)對於成員展現問題特質類別的描述，因此將本研究中兩個新的子類別歸類於成員展現問題特質之中。

#### 1. 成員有話不說清楚

本研究受訪者 A 提及領導者觀察到成員在表情或發言行為上均展現了有話想說的狀況，但當領導者邀請成員發言或講的更大聲一點讓團體其他成員都能聽清楚時，成員卻退卻不說。例如，「有一些成員會有一些表情看起來好像有一些想法，可是當領導者邀請的時候他就會說沒有沒事這樣」(A1-8-1)，又如「或是有人會講話就是比較小聲，然後領導者請他再大聲一點說的時候，他就

會說沒有這樣子」(A1-8-2)。

## 2. 某一成員逼迫其他人發言

本研究受訪者 A 提及有成員喜歡在團體中發表言論，但當團體沈默時，會迫使其他成員代替自己發聲。「我覺得好像也會有一個是乙他真的很喜歡在團體中發表他的言論，然後有時候團體一陣沈默的時候，他就會推他旁邊另外那個丙出來說，欸老師他想要講這樣，然後丙就會說我哪有？」(A2-16-1)。

此部分僅受訪者 A 提及，但呼應過往文獻成員們若在團體中展現個人的問題特質時，是會導致領導者在帶領團體時進入僵局的困境的。

### (四) 帶領者間發生衝突

根據林淑君、王麗斐與謝佩玲(2012)對於「帶領者間發生衝突」類別的描述，帶領者間對團體及帶領方向的理念或風格不同會導致團體的僵局經驗。該類別下並無其他子類別，然而，本研究分析結果發現了兩種新狀況，分別為：(1) 領導權配合不佳(2) 方案設計時領導者間的分工困難。本研究結果的兩個子類別內涵亦符合林淑君、王麗斐與謝佩玲(2012)對於帶領者間發生衝突類別的描述，因此將本研究中兩個新的子類別歸類於其中。

#### 1. 領導權配合不佳

本子類別使用魏嘉伶、周彥伶(2019)對於隱晦型團體僵局經驗的命名，因為本研究受訪者對於團體所經驗的困難部分的陳述與魏嘉伶、周彥伶

(2019)對於領導權配合不佳狀況所定義的內涵類似，即，兩位領導者同時發話，使團體可能會略為尷尬甚至是卡住的狀況。在受訪者 A 的經驗中雖然不常發生，但偶爾也會因此而出現卡頓的狀況，「偶爾還是會發生同時我們兩個要開口或是我們在等對方講話」(A3-36-1)。

而在受訪者 B 的經驗中會因為領導者與協同領導者所希望達到的目的不同而產生帶領團體過程中出現領導權配合不佳的狀況，「其實我會定義成主 co leader 的目的不一樣，因為 co-leader 是希望第五次，他其實有一個很大的期待是第五次的時候，希望讓每一個人都講到故事，不然就沒有，可是問題是我就

是覺得寧願讓一個人好好講故事，不要趕時間」(B3-90-1)。在受訪者 B 的經驗中即使領導者與協同領導者都對於方案設計了解，但在帶領團體中仍會有因領導權配合不佳而產生帶領困難的狀況，「我覺得到最後是那一個協商，主 co leader 的目標的協商，就是我們的方案都沒有問題，我們就是這樣子 run，但是問題是我就是 co-leader 會希望八個都跑完，就是我就希望兩三個就好了，或是三四個都 ok，然後寧願大家在大團體內多說一點」(B3-94-1)。

## 2. 方案設計時領導者間的分工困難

本研究訪談大綱特別詢問受訪者在設計團體工作階段的方案時有遇到什麼困難或挑戰，受訪者 A 提及主要是與協同領導者間的分工，很難明確區分哪些示範內容或引導問句要給領導者或協同領導者帶領。「跟協同領導者之間的合作，因為有時候協同可能會想要知道他在這次團體中需要做到什麼，所以好像就需要很明確地標示出協同領導者可以幫我示範什麼或是幫我引導哪些提問。但就是活動設計上很多會看他們的回應我們再進行後續的討論，那這種東西就是非常難分工的，我覺得這很仰賴領導者間的默契，很難去用方案來劃分」

(A3-33-1)。受訪者 A 也提及擔任領導者時也需要考量領導者和協同領導者間的工作負擔。「會擔心會不會分給他太多，會讓對方有點辛苦，會有這個擔心啦」(A3-35-1)。此外，受訪者 A 提及實際帶領團體時成員間的互動和反應也可能出現當初方案設計時沒有討論到的狀況，因此很難拿捏領導者間的分工。「可是實際帶的時候會隨著成員實際狀況不太一樣，當下給的反應也不一樣，有時候就會很難拿捏」(A3-34-1)。

此部分僅受訪者 A 提及，但呼應過往文獻帶領者間發生衝突，包括過往文獻提及與本研究出現的領導權配合不佳、方案設計領導者間的分工困難都是會導致新手領導者在帶領團體時進入僵局的困境的。

### (五) 結構團體的方案設計不易

本次受訪者於團體領導者所遭遇之困境的中，此部分並未出現先前文獻中(林淑君、王麗斐、謝珮玲，2012)。在此次受訪者帶領經驗中，可能因為是新

手團體帶領者，所以會對很多團體諮商中的環節、流程都不是非常熟悉，也會因此造成撰寫本次結構團體方案時遭遇到很大的挑戰、困境。而結構團體的方案設計不易的具體展現內容包括：(1) 持續修正團體方案 (2) 領導者難以精確預估活動時間。以下分別說明：

### 1. 持續修正團體方案

受訪者 A 提及因為是新手團體領導者，所以會有很多對於撰寫結構團體方案的不了解、對於成員屬性的不了解。而這個狀況也會帶給新手團體帶領者一個想法，「可是我覺得好像團體方案這種東西就是會改到你帶團體的前一刻，他都沒辦法有一個定案，因為好像永遠都可以有更好的。所以我覺得設計團體方案的時候是很需要耐心的、很需要思考怎麼樣促進成員間的互動。然後我覺得這件事對我來說，會很讓人沮喪嘛，就是會覺得為什麼一直沒有辦法寫出一份完美的方案去帶它」(A3-19-1)。可以看到受訪者 A 的立意是很好的，為了有更好的帶領效果，所以不斷地修正其原先的團體方案，但也在這樣的過程中因此會讓她感到沮喪。

而也正是因為身為新手帶領者經驗較為不足的狀況，所以受訪者 A 也提及，會透過先前團體中對於成員的觀察，作為修正後續將進行之團體方案的依據，「我就會想說每次團體中他們大概模式是怎樣，或是發現有什麼樣的問題要介入，然後什麼是下次可以避免的，我就會一直去想這件事。然後根據他們這次的反應我就會去想說要怎麼去調整，才不會讓這些事再發生，才能讓團體對他們來說是有幫助的。所以我就會一直去想說可以怎麼樣去調整方案，讓他們可以互動，然後同時對他們自我探索是更有幫助的」(A3-20-1)。雖然此部份僅受訪者 A 提及，但也反映出新手團體領導者更需要藉由實際帶領團體過後的觀察，在花更多時間修改、撰寫出更好的團體方案。

### 2. 領導者難以精確預估活動時間

而對於新手領導者撰寫結構團體方案來說，還有另一個挑戰是，如何精確預估活動時間。因為是結構團體方案，所以新手帶領者不免會希望可以在撰寫

方案時就將時間控制好，以求實際帶領時可以有好的效果。但就受訪者 A 的經驗來說，時間的預估在設計方案中非常不容易，「我覺得還有一個是時間的安排，就是會很難確認這個活動實際在帶的時候到底會經歷多少時間。所以一開始我設計的放案都會有一個熱身的活動跟一個主要的活動、最後一個討論，但實際在帶的時候我就把熱身的活動拿掉我就只留下主要活動。噢我一開始會很擔心這樣時間會不會太短，但實際再帶的時候發現好好討論這個活動的話時間通常會是剛好的。嗯嗯，但就會覺得蠻難拿捏的，寫方案的時候跟實際帶時間這個因素是很難確認的」(A3-29-1)。受訪者 B 也分享到其撰寫結構團體方案的困難，「議題本身，就比方說，對啊對啊，可以就是說是談深，就是…恩…這個議題真的是可以在六次一個小時的團體之內去談的嗎？」(B5-132-1)。在有限的時間中決定議題的深度也是撰寫計畫時需操心的部分，「應該說家庭衝突這個議題對國中生來說，在六次裡面要談到的是什麼？會不會只談家庭其實對他們來說就夠了？所以講到家庭衝突對他們來說有點遠？家庭衝突這個概念的分支是可以塞進去的嗎？」(B5-133-1)。而當中最影響到受訪者 B 的時間因素更是其設計結構團體時被限制住的困擾點，「現在要叫你設計一個家庭衝突議題，你覺得要設計幾次才夠？我可能會說是八次，八乘以一點五小時，但現在我…我就是有六乘以一個小時。所以我們反而被這個事情給限制住了，我覺得我們現在有點被這件事情給限制住了」(B5-134-1)。

而受訪者 B 亦提及在帶領團體的過程中因為難以精確預估團體活動時間，而有帶領團體時的困擾。首先是因為需在有限時間中將結構團體完整帶領所產生的困擾，「所以在這個狀況底下，的確是讓每個成員講完然後我們有適時的摘要，但是到最後的時候，我遇到一個困難是，因為結束的時候大概剩下兩分鐘就要打鐘，所以我就只能選擇讓他們倆倆分享，沒有辦法讓他們在團體之內再重新在大團體說一次」(B3-75-1)。再者是受訪者 B 會希望在團體進行過程給予成員們產生團體療效因子，但卻因為結構式團體時間的掌控不易而無法執行，「應該是說，故事當中讓他們完整，我們有達到第一個目的，讓他們清楚說完

一個故事。但我們去沒有時間細細地幫他們貼 ok 蹦，幫他們撫，就是撫慰他們或是去多談論一些有療效因子的事情」(B3-78-1)。這樣的狀況會在團體結束前產生無法為成員帶來療效因子的困難，「然後到最後結束的時候，因為時間是不夠，所以我們覺得，我們討論的時候其實有覺得我們一個群體之內，應該要分成一個大團體裡面說，讓每一個人都分享。我覺得這樣至少是會比較有普同感，就是比較有一個療效因子的」(B3-79-1)。

透過受訪者們的陳述，清楚看見新手領導者在攙寫、安排活動安放時對於時間的掌握是一件困擾、不容易的事情，不只是需要對於結構團體諮商有所瞭解、認識，也包括對於成員們的了解。修改的過程中真的不免讓新手領導者感到沮喪，但仍更需要有耐心一再地修正，以期方案內容更好。甚至是在實際帶領團體的過程中都會因為固定的時間規劃，而難以讓領導者可以有做更深、更多的空間。可從上述訪談中看到要設計一份結構團體方案對於新手領導者們來說是非常具挑戰性的，也因此會很容易在這個環節中出現實際帶領困難的經驗。

## 二、青少年團體於工作階段經驗之困難的可能成因

### (一) 活動性質

本類別為魏嘉伶、周彥伶(2019)未提及但本研究分析結果得到之新類別，其下的子類別分別為：(1) 靜態的活動設計 (2) 動態的活動設計。活動性質為團體正式帶領前，團體方案設計所擬定的團體活動，而團體活動的性質又可大致分為靜態的活動與動態的活動。本研究受訪者 A 提及此兩種活動性質分別會造成團體帶領時面臨不同的困難。

#### 1. 靜態的活動設計

本研究受訪者 A 提及在進行靜態的活動內容時，成員可能因此容易分心，也比較不投入在傾聽他人分享，且回應上也比較沈默。「比較靜態的討論的時候，他們比較會沈默，比較容易分心，或是不一定願意專心聽其他人分享」(A1-5-1)。

## 2. 動態的活動設計

本研究受訪者 A 提及在進行動態的活動內容時，成員雖會比較投入形成團體熱絡的氛圍，但也有成員會出現攻擊其他成員的言語。「**可是同時也會有一些攻擊性的攻擊夥伴的言語**」(A1-10-1)。

雖然本次研究僅有受訪者 A 提出此困擾成因，但有確實從其經驗中看到此成因對於整個團體帶領的影響，因此本研究認為此成因對新手領導者也是一個珍貴的資訊。

### (二) 成員發展的限制

在先前文獻中提及的僵局現象成因中有一子類別稱為「成員的不成熟」(魏嘉伶、周彥伶，2019)。本研究發現過往對該類別的定義相當廣泛，然而有部分結果並未出現在我們的受試者身上，此外也針對一般認知發展、社會認知與表達能力做更細緻的子類別拆解，分成(1)問題對成員而言太難回答(2)成員的社會認知不成熟(3)成員表達能力不成熟。

#### 1. 問題對成員而言太難回答

有時成員可能不是因為領導者引導問題時的鋪階不夠，而可能是用語的不同或是在抽象概念上尚未學習到這個概念。像是受訪者 A 提及「**像第四次的主題是『能力』，就一開始問能力的時候他們一片沈默。可是我覺得沈默的這個原因就會是他們對這個詞真的想不到，我覺得跟以前沈默有點不一樣嗯。**」

(A4-45-1)。受訪者 B 也分享到也可能因為領導者們的示範讓成員無法想到相關的經驗回應，「**就比方說問說什麼是家庭衝突？他說沒有，很像沒有像協同領導者示範的那麼深刻的家庭衝突**」(B2-40-1)。

#### 2. 成員的社會認知不成熟

所謂社會認知是關於我們如何認識、思考及回應社會訊息，包括別人的情緒和意圖。過往研究提到在社交能力上，可能會出現唐突的自我揭露、負向詞語形容他人等(魏嘉伶、周彥伶，2019)。即使此階段的青少年相當重視的同儕互動，然而他們社交技巧上的不純熟，都會有意無意地造成團體的僵局。如受

訪者 A 提到成員會有攻擊性的說話方式、競爭心理等，「可是當再進行的時後大家還是會出線惡意哄抬價格的情形，然後就會讓很想要這個價值觀的成員買不到。然後最後有讓成員覺得蠻受傷的，就是那個買不到自己很想要尤其他又是比較稍微好勝心強一點的成員。我覺得在那個當下是有感覺到那個成員感到受傷的」(A4-50-1)。

### 3. 成員表達能力不成熟

表達能力不成熟這部分，因為受訪者 B 所帶領的成員目前處於國中階段。此階段的某些成員在表達能力上較無法將所想或是思考的內容表達出來。而這樣的狀況會導致領導者帶領時產生僵局的困擾。像是受訪者 B 提到，「感覺上他有想法，但卻不知道為何無法表達」(B2-37-1)。針對這樣的狀況受訪者 B 也分享到他們在帶領團體時的處遇及發現確實成員有表達能力上的限制，因而較無法回應領導者們，「這個成員他本身有一些狀況沒有辦法說，所以我們曾經有丟…試著拿一個問題去給他回答」(B2-43-1)。

在成員發展的限制部分，可以看到本研究的受訪者們皆會遇到問題對成員而言太難回答的狀況，可見對新手領導者來說該如何使成員能夠回答問題是一個需注意的地方。此外關於成員的社會認知不成熟、成員表達能力不成熟，也是新手領導者可能會碰到的狀況，也需要留意成員的發展狀態。

### (三) 成員原始性格

本次受訪者 A 於團體領導者所遭遇之困難的成因中，此部分並未出現先前文獻提及新手領導者帶領青少年團體的僵局經驗之僵局現象成因中(魏嘉伶、周彥伶，2019)。在此次受訪者 A 帶領經驗中，成員之間會因為可能是青少年的特性、性格，而造成領導者在帶領團體時出現帶領團體時遭遇困境。

當中成員原始性格可探討的內容有許多，而在此次受訪者 A 的帶領經驗中最讓其印象深刻的是在回應領導者時的狀況，「結語前，我們都會針對那次活動設計一些問題來跟他們討論，那麼問完之後大家就會一片沈默，然後我們就會在想是我們的問題太難嗎，還是他們的個性本來就是如此」(A1-5-6)。本次受

訪者 A 在帶領青少年團體時，深刻感受到當領導者向青少年成員詢問結束後，便會出現一片沈默。而這樣的沈默不僅僅會讓新手領導者思考是否因為問題內容造成成員覺得困難，以致出現沈默。更讓受訪者 A 思考是否青少年這個族群所組成的成員，原始的個性即不會在領導者這樣的身份問完問題時，就願意主動回應領導者？而團體中也可能因為成員間的沈默，而影響團體動力，更造成新手領導者帶領團體出現困境。

從受訪者 A 的訪談中發現若能釐清困境原因是否為成員原始性格，也是對新手團體領導者來說很重要、有助益的事情，雖然本次研究僅有受訪者 A 提出此困擾成因但仍是非常珍貴的資訊，因此將此主題納入原先文獻（魏嘉伶、周彥伶，2019），未納入僵局現象成因中。

#### （四）領導者帶領經驗不足

此上層類別下總共有三個子類別，分別為（1）領導者對成員的不了解（2）領導者的不成熟（3）過於依賴方案。前述兩項子類別與先前文獻（魏嘉伶、周彥伶，2019）雷同。而過於依賴方案的並未出現於先前文獻中，但本研究受訪者 B 提及在帶領團體過程中過度依賴團體方案也是造成帶領團體僵局的成因。因此本研究將其整理為一個新的子類別放至上層類別領導者帶領經驗不足之中。

##### 1. 領導者對成員的不了解

年齡上的差異再加上帶領該族群成員的經驗不足，新手領導者很容易因對成員的不了解而出現僵局。過去文獻提及隊成員認知、表達能力、生活經驗、互動能力不夠了解容易再問題與活動設計上不夠切合成員特性而產生僵局。受訪者 A 提及「我覺得還有一個很大的困境是就算我自己覺得離國高中沒有很遠，但其實我們也差了好幾年。所以我們的互動上也開始出現「世代差異」，我們要重新去熟悉它們的文化、他們的用詞。我覺得這是第一次帶團體蠻大的感觸啦，就會覺得自己對這個群體所使用的語言、文化沒有到非常熟悉」（A3-24-1）。

## 2. 領導者的不成熟

新手領導者的不足之處，過去文獻提到例如：一般技巧的應用、特質上容易緊張、沒有自信等（謝麗紅、陳尚綾，2014），或者是在帶領過程中受到情緒影響、對於如何拿捏介入方式到矛盾（魏嘉伶、周彥伶，2019），本篇研究受訪者 A 也有出現類似的感覺，並將之歸因於僵局的成因。「我覺得有一個是領導者本身的專業能力耶，專業度夠不夠這件事。就像我比較需要時間思考，所以團體會有很多快速的東西我會沒辦法馬上抓住做反應，我會覺得這是蠻大的一個原因。」(A5-56-1)。受訪者 B 也有同樣的反思，「本身學習能力不佳，新手稚嫩，好，結論。」(B5-150-1)。受訪者 B 也指出其不成熟的核心之處，「素養，專業知能不足」(B5-151-1)。

## 3. 過於依賴方案

對於新手領導者來說，尤其是帶領結構團體，會非常在意方案內容及時間有沒有做到掌控好，但如果過度依賴團體方案則會讓帶領者在帶領過程中感到像在執行方案內容，而導致不像在帶團體的感覺，進而導致僵局的困境。因此過於依賴方案也被納入帶領者經驗不足此上層類別中。如本研究受訪者 B 提及，「就是我會把它當作工作團體就很像開會一樣，喔議程 A ok，好大家沒問題沒有意見，好 good，B，然後就這樣結束。所以我就覺得我第二次的時候我有這個問題，所以那時候就是分享或是語速或什麼東西都非常的快，分享或語速都非常的快，然後那是唯一我們團體到現在唯一一次提早結束的狀況。」(B3-68-1)。

上述三個子類別分別對應到對於團體成員、對於領導者自身、對於團體方案，身為一名領導者是否夠了解與熟悉任何一項，對於一名新手領導者來說更是需要學習的重要課題。其中領導者的不成熟是新手領導者們最有感而發的成因，對於成員的不了解、過於依賴方案，此兩項成因也同樣令新手領導者感到困擾。因此將此三項子類別放置在領導者帶領經驗不足之中，希望可以提供未來新手領導者對自身有更明確的改進方向。

## （五）成員參與團體的心態

本次受訪者於團體領導者所遭遇之困難的成因中，此部分並未出現先前文獻提及新手領導者帶領青少年團體的僵局經驗之僵局現象成因中（魏嘉伶、周彥伶，2019）。在此次受訪者 A 帶領經驗中，成員參與團體的心態會造成領導者在帶領團體時出現帶領團體時遭遇僵局困境。且受訪者 B 也提及先前文獻（魏嘉伶、周彥伶，2019）所提出成員對團體進行方式的期待與帶領者不同，也會導致團體形成僵局。因此本研究將上述兩子類別經過整理，納入新上層類別成員參與團體心態中。

### 1. 成員對團體主題的感興趣程度

在此次受訪者 A 的經驗中，之間可能會因為成員對團體主題的感興趣程度不一，而發現所帶領的團體成員中對此次團體主題抱持的興趣程度不同，「**他們是不是真的對這個主題感到有興趣、他們是不是真的想要投入？**」（A5-61-1）。此次受訪者 A 提及，她認為有時候觀察成員在團體中的參與程度，不免會想到是否因為對此團體主題的興趣程度不同，因而產生不同的投入狀態。另一個此次受訪者 A 會思考的狀況是，成員若是由特定一些主題間去做選擇，可能也會出現感興趣程度不同之狀況，「**我覺得是對主題的興趣程度談。因為當你很有需要的話你多少都會提升你對每一次活動的參與度嘛，但他們有點像是被迫在六個裡面做一個選擇，也許他六個都沒有興趣啊也不一定**」（A5-63-1）。而這樣的情況讓受訪者 A 更深入去思考究竟其團體成員們對於此次帶領的主題興趣程度為何？而成員間不同的投入狀態可能也會反映在在團體動力、歷程上，而造成此次領導者 A 所遭遇之僵局困境。

### 2. 成員對團體進行方式的期待與帶領者不同

此子類別原先為先前文獻林淑君、王麗斐與謝佩玲（2012），對於「成員反抗帶領者」類別中的子類別。本研究的分析受訪者 B 的資料與先前文獻內容定義相近，因此沿用此子類別名稱。但本研究中此子類別並不會導致成員反抗帶領者，而是以一種成員的參與心態為成因，造成領導者在帶領團體過程中陷入

僵局困境的結果。如同受訪者 B 提及，「學生的期待跟我們的期待不一樣。因為他們是課程嘛，啊我們的期待是團體啊」(B5-129-1)。因此造成雙方在團體進行過程中會出現僵局的困境，此外受訪者 B 也提及雙方對團體進行方式的不同期待也會影響到團體是否能進入較深層的主要議題討論，「學生來就覺得：『啊～大哥哥大姊姊！喔～要玩什麼？』所以他們的心境就是這樣。但是我們就會是很希望他們可以去處理他們的家庭議題」(B5-130-1)。

雖上述兩成因不必然皆會發生在新手領導者帶領團體的過程，但若能釐清困境原因是否為成員對團體主題的感興趣程度、成員對團體進行方式的期待與帶領者不同，對新手團體領導者來說也是很重要、有助益的事情，因此將此上層類別及內容納入原先文獻(魏嘉伶、周彥伶，2019)，未納入之僵局現象成因中。

#### (六) 參與團體前成員彼此熟識程度不同

此上層類別及內容並未出現先前文獻提及新手領導者帶領青少年團體的僵局經驗之僵局現象成因中(魏嘉伶、周彥伶，2019)。在此次受訪者 A 帶領經驗中，成員之間可能會因為參與團體前成員彼此熟識程度不同，而造成領導者在帶領團體時出現帶領團體時遭遇困境。

此次受訪者 A 於帶領團體經驗中，也有遭遇到次團體干擾團體運作，而產生帶領團體的困境。這部分由於此次團體中有一些成員彼此原先就認識，所以可能因此而造成團體中出現次團體，「然後另一個就會是他們本身就認識，所以一定有些人比較好有些人沒那麼好，所以對團體動本身就會帶來影響，恩我覺得這也算是影響的一個原因」(A5-61-2)。次團體可能產生的原因有許多可以探討的可能，不過於此次受訪者 A 的經驗中，有些成員們原先就認識是一個團體中形成次團體很關鍵的原因。而若能在帶領團體前先了解成員間的認識、熟悉程度，或許可以降低成員間產生次團體的狀況。而除了次團體的產生外，成員間彼此熟悉程度不同，也可能會影響到團體的動力、運作。

所以雖只有受訪者 A 提及此狀況，但若能釐清困境原因是否為參與團體前

成員彼此熟識程度不同，也是對新手團體領導者來說很重要、有助益的事情，因此將次主題納入原先文獻（魏嘉伶、周彥伶，2019），未納入之僵局現象成因中。

### （七）與協同領導者的配合默契

根據魏嘉伶、周彥伶（2019）對於「與協同領導者的配合默契」子類別的描述，領導者間配合默契不佳會導致搶話、帶領步調不順暢的問題。本研究分析結果發現了兩個新的子類別，分別為：（1）領導者間的風格差異（2）領導者間無足夠的默契培養。本研究結果的兩個子類別內涵亦符合魏嘉伶、周彥伶（2019）對於與協同領導者的配合默契類別的描述，因此將本研究中兩個新的子類別歸類於其中。

#### 1. 領導者間的風格差異

本研究受訪者 A 提及團體進行時，帶領者間的風格差異會導致團體走向不同。「我覺得還有一個真的是領導風格差異這件事。因為我覺得當兩個領導者的風格或是頻率比較沒有那麼一致的時候，我覺得就會兩個領導者往不同的方向走。」（A5-58-1）。此外受訪者 B 提及在帶領團體過程中領導者間的目標也會不同「第三個就是主副領導者的目標啊（笑），就是主副領導者的的的…就是成員彼此之間的目標是什麼？不不不 leader 之間的目標是什麼」（B5-142-1）。而這會使其在帶領團體過程中感到微妙的感覺，「對，沒有到很大的不同，但就是會有一些微妙的東西出現。就團體結論來說沒有不好啦，但問題是方向不同，就是有一點…就是…恩…（嘖）就很微妙吧（笑）我覺得就很微妙」（B5-143-1）。可是在帶領團體的過程中又會讓受訪者 B 有不甘的感受，「所以其實我覺得控時這件事情是好的，但是因為人數裡面的不一樣而會造成我在控時上，我並不覺得困難，但我就覺得這個控時讓我覺得有點…覺得恩…沒有…就覺得…哎做得有點心不甘情不願吧」（B5-145-1）。

#### 2. 領導者間無足夠的默契培養

本研究受訪者 A 提及雖然領導者帶領團體能力尚足，但當帶領者間的默契

不足可能會導致兩人因風格或頻率差異而使團體走向無法順利一致。然而，默契的培養是可行的，但仍須仰賴足夠的時間，而在課程情境的團體帶領之下，無足夠的時間培養默契應該是一大主因。「我在想默契這件事應該是可以培養的，只是我們這學期很快就進入去帶團體，我們也沒有很多時間來培養彼此帶團體之間的默契」(A5-59-1)。

透過上述內容可以發現，對於新手領導者來說與協同領導者的風格差異是最明顯會遇到的狀況，不論是帶領團體的前後都非常需要留意此部分。此外，即便領導者間有足夠的能力，卻沒有足夠的默契的話也可能會導致團體產生不良的影響，所以與協同領導者的配合默契也是新手領導者們需要留意之處，

## 肆、討論與建議

### 一、討論

本研究使用分析歸納法將本研究結果套用到先前文獻中使用的類別，然而，本研究主題旨在探討「新手領導者」於「工作階段」帶領青少年團體的困境和其成因，與過往文獻主題指關注僵局經驗自身或關注整體團體有所不同，所以在歸納概念和意義時並無法完整套用到原有的類別項目中。本研究以站在巨人肩膀上的資料分析方法，續增加新的類別和修改類別階層關係來涵蓋更豐富的在工作階段帶領團體之困難經驗和成因的資料。且本研究更聚焦於團體工作階段所經驗到之困難和挑戰，因此也可能發現更多過往文獻沒有發展的資料類別和現象，因此欲透過分析歸納法為團體僵局經驗之相關研究形成一套更完整的資料分析架構（鈕文英，2017）。

除此之外，新手領導者或是諮商輔導學系研究所學生的人格特質或歸因風格也是值得考慮的影響因素，研究者發現受試者在反省僵局經驗發生的成因時，將較多的錯誤歸咎在自己，也就是領導者身上，且在歸因成員的負向特性時會有明顯的不安「回應剛剛那些困境的話我覺得還會有這個成員族群本身的

特性。可是其實我很不想要這樣講，因為我覺得這有點像在推卸責任吧，雖然可能他們這個年代的特性就是這樣，可是我覺得一個好的領導者本來就是需要根據不同特性去做調整。」(A5-57-1、A5-57-2)，這樣的罪惡感可能會讓受訪者在訪問時有較少提到成員對僵局經驗的影響、較多的想到領導者的不成熟的傾向。

## **二、建議**

### **(一) 未來研究建議**

本研究結果新增部分分類資料的類別來涵蓋新概念和意義，若未來研究投入探討更多聚焦於團體工作階段之僵局經驗和成因，或許能在本主題上發展更完整、精簡且適當的架構。

### **(二) 實務工作建議**

#### **1. 須了解團體成員特性來訂定工作目標和引導問句**

根據本研究結果，領導者在設計團體方案時有依照原先設定的團體工作目標來規劃團體活動和引導問句，然而在實際帶領時會面臨成員無法順利回答引導問句的困境，造成工作目標達成性的降低。透過困難成因的研究結果發現，主因可能出在領導者對成員特性的不了解（例如，不清楚成員的認知發展程度），因此未來從事實務工作時，若能更了解成員組成和特性，如，在成員招募及篩選階段了解成員狀況，或許能設立更符合成員特性的團體工作目標與設計適配性更高的引導問句，以利團體成員投入和參與。

#### **2. 團體諮商教學課程納入領導者與協同領導者間的合作**

由於本研究受訪者為新手領導者，對於團體諮商的學習並非非常充足和完善，此外，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（引自林淑君、王麗斐、謝佩玲，2012），因此協同領導者如何與領導者良好配合並發揮效能是非常重要的。若未來團體諮商教學課程能針對帶領者間的合作提供更多技巧和策略，或許對於實務工作上的領導者和協同領導者們能更清楚自己的定位和加速默契的培養。

## 伍、結論

本研究發現，新手領導者於工作階段所經驗之困難可分為五大類，包括：團體氣氛凝滯、成員間發生衝突、成員展現問題特質、帶領者間發生衝突，以及結構團體的方案設計不易，其中三類領導者會面臨的僵局經驗都涉及成員的狀況和反應。而領導者對於這些僵局的成因歸因可歸納為七大類原因，分別為：活動性質、成員發展的限制、成員原始性格、領導者帶領經驗不足、成員參與團體的心態、參與團體前成員彼此熟識程度不同，以及與協同領導者的配合默契，其中四類成因都涉及成員本身的限制。

## 陸、參考資料

Corey, M. S., & Corey, G. (2006). *Group Process and Practice (7th ed.)*. Pacific.

Grove, CA: Brooks/ Cole.

林淑君、王麗斐、謝佩玲（2012）。團體帶領者僵局經驗之初探性研究。**教育心理學報**，**43**，899-920。

張景然（2001）。準團體諮商元的迷思與衍生的問題。**諮商與輔導**，**185**，2-7。

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（2016）。非結構式諮商團體不同歷程階段成員氣氛知覺與自我揭露因素之相關探究。**中華輔導與諮商學報**，**45**，95-122。

陳昭伶、蔡春美、李花環、施香如、陳慶福、蕭玉伶、高琇鈴譯（2009）。**兒童及青少年團體諮商與心理治療**。台北：華騰。Zipora H. Shechtman.

(2009). *Group Counseling and Psychological with Children and Adolescents: theory, research, and practice*.

程小蘋、黃慧涵、劉安真、梁淑娟譯（2013）。**團體諮商：策略與技巧**。台北：五南。Edward E. Jacobs, Riley L. Harvill, Robert L. Masson(2010). *Group Counseling: Strategies and Skills (7th ed)*。

維基百科（2020）。**青少年**。2020年7月4日，取自

<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E9%9D%92%E5%B0%91%E5%B9%B4>

鈕文英（2017）。**質性研究方法與論文寫作**。臺北市：雙葉書廊。

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

## 附錄一、訪談大綱

一、在此次青少年團體帶領經驗中，您觀察到在團體工作階段時，青少年參與團體的反應和互動狀況為何？

二、在此次青少年團體帶領經驗中，您發現在團體工作階段時，青少年在團體中比較會出現哪些狀況，是需要領導者特別注意、主動介入的？

三、在此次青少年團體帶領經驗中，您在團體工作階段的方案設計上遇到哪些困難、挑戰或問題？

四、在此次青少年團體帶領經驗中，您在團體工作階段的帶領上遇到哪些困難、挑戰或問題？

五、在此次青少年團體帶領經驗中，您覺得在團體工作階段中遇到的困難和挑戰的可能原因有哪些？