



# 自我成長團體中團體衝突的因素與處理策略

宋家慧

## 壹、前言

在日常生活中心與人與人之間在價值觀、生活背景、人生經驗等的不同，以至於對事情的看法、態度、反應以及行動都有所不同，一旦相互之間不能協調，便容易產生衝突。在自我成長團體中，因為強調人與人之間的互動，在這緊密互動的過程中，也就容易呈現彼此的相異之處，進而產生衝突。

在提到「衝突」一詞時，Robins (1987, 黃曬莉、李茂興譯, 一九九〇) 認為持傳統觀點的人會以為衝突都是負面的、破壞的，認為所有的衝突行為都應該避免，降低衝突可以提高績效，然而此種觀點已被許多研究所駁斥。另一種則為人類關係的觀點，其認為衝突是所有團體和

組織中自然發生的現象，在某些情形下，衝突甚至是有利的，所以不可以隨便消除。第三種是互動的觀點，此觀點認為需要更進一步鼓勵產生能夠促進和諧、團結以及創新的「衝突」，認為團體領導者應該試圖讓團體的衝突維持在最小水準之上，以保持團體的活力、反省力與創造力（潘正德，一九九五）。筆者傾向於人際關係的觀點，相信衝突是社會生活中必然發生的現象，也具有一定的正向功能，然而，過多的衝突與偏差行為則會干擾系統的運作、破壞團體的努力，所以，應該要瞭解衝突影響的層面，在衝突發生時做適當的處理與因應。

衝突所涉及的範圍依Deutsch (1973, i.e. McRoy & Brown, 1996) 的分類包含在一個個人、一個團體、一個國家內部的衝突以

及在兩個以上的個人、團體、國家間的衝突；而潘正德（一九九五）則將衝突的範圍分為五種類型，一是個人衝突：此指個人內在矛盾或不一致；二是人際衝突：指兩個人以上相互間的衝突；三是團體內衝突：指在團體內個人內心或人際之間的衝突，這種衝突對團體的績效有所影響；四是團體間衝突：指因為資源或是目標上的競爭，兩個團體所產生的衝突；五是組織衝突：因為職責劃分不清、角色差異或是本位主義而造成組織層次的衝突。而本文所欲探討的是團體內的衝突，而且是針對一般社會工作所舉辦的自我成長團體做探討。

許多學者在研究與實務上發現在小團體中的衝突有些雖然不明顯，但是若沒有衝突，團體便不容易邁向更具生產力的工

作期 (Tuckman, 1965; Yalom, 1985; 林萬億, 一九九七; 曾華源、胡慧嫻譯, 一九九八)。由此可見, 在自我成長團體的發展過程中, 衝突是讓團體更具凝聚力、創造力, 以及更具解決能力的重要因素之一。所以如何善用團體的衝突, 瞭解衝突中的因素是本文的探討重點。

## 貳、衝突的定義與功能

在對衝突的定義上, 早期社會學家 Boulding (1962) 定義衝突是「一種競爭的情況, 由於兩個不同團體意識到彼此不能配合互助, 而其中一方總想要佔有另一方的地位」(轉引自蔡啓源, 一九八一: 二十)。Knesberg (1973) 定義衝突為一種關係, 在這關係中, 彼此認為具有不可調和的目標 (轉引自張德勝, 一九八六)。Deutsch (1973) 亦指出當活動有不相配合的情況時, 即產生衝突 (轉引自蔡啓源, 一九八一)。組織管理學者 Robins (1974) 則認為衝突是成員違反團體中的規範或程序; 或者一個團體覺得其想要達到目標的

企圖受到阻礙; 或者團體與團體間有公開對抗的現象 (轉引自李郁文, 一九九七)。而且 Robins (1987) 進一步指出衝突本身包含對立性、匱乏性以及阻撓性等概念, 也就是說, 衝突必須包含對立的兩方, 而且這兩方的興趣或目標是互不相容的 (黃曬莉、李茂興譯, 一九九〇)。從這些學者的定義, 可以看到衝突本身即是一種關係, 主要是因為人與人之間因為目標上的不一致、不相容, 或是立場上的對立, 或是因為資源的匱乏, 以致有互相競爭或是互不相配合的情形產生。也可由這樣的定義看出, 衝突是生活中經常發生的狀態, 也是不可避免的狀態。

而團體動力學者 Forsyth (1999, p. 236) 則從衝突一詞的本意: 「力量的相互攻擊」(striking together with force), 引伸定義團體中的衝突是「在團體中, 語言、情緒、行為的相互攻擊, 並產生分裂的效果」。Forsyth 進一步指出衝突一詞即隱含了兩方間有不同意、不協調以及摩擦的情形, 這也是本文對團體內衝突的定義, 也就是潛

藏於團體中, 會影響團體分裂的不同意、不協調以及摩擦的情形。在自我成長團體中, 部分學者將團體衝突視為團體形成後所產生的不整合現象, 在團體的發展階段中, 多發生於形成期與工作期之間的第二段, 學者稱之為「衝突期」、「測試階段」、「轉換階段」、「風暴期」(storming)、「迷戀邊緣」(enchantment-disenchantment)、「抗爭—逃避」等 (Bales, 1960; Dunphy, 1964; Ellis & Fisher, 1994; Mills, 1941; Shepherd, 1965; Tuckman, 1965; 林萬億, 一九九七; 曾華源、胡慧嫻譯, 一九九八; 黃惠惠, 一九九二)。而自我成長團體中的衝突可視為團體成員在團體形成後考驗凝聚力與真誠、權力結構與資源分配的掙扎, 所以在團體的研究與實務工作上的發現, 雖然有些自我成長團體中的衝突並不明顯, 但是若沒有衝突, 團體便不容易邁向更具生產力的工作期 (Tuckman, 1965; Yalom, 1985; 曾華源、胡慧嫻譯, 一九九八)。所以, 當衝突白熱化, 成員願意一起去面對衝突時, 也暗示了團

體的凝聚力與信任感提高。

衝突對於自我成長團體而言，其功能有正向的亦有負向的。在正向的功能中，一般認為衝突可以激發創造力、釋放緊張的氣氛、增強成員間的關係、促進團體的凝聚力、可以重新再評估或澄清目標、除去團體中的不公平、改善決策的品質、帶動團體的改變、增加團體的效能，對立的討論也會引發團體成員的注意與興趣，並且在衝突之後更能促使團體邁向主題，朝向問題解決的工作階段（Ellis & Fisher, 1994；McRoy & Brown, 1996；Tuckman, 1965；Schmidt and Kochan, 1972；Yalom, 1985；曾華源、胡慧嫻譯，一九九八，黃曬莉、李茂興譯，一九九〇；潘正德，一九九五）。Simmel也認為衝突是團體穩定的指標，越互相接近或越感覺安全的團體，越有機會製造衝突，將衝突白熱化（轉引自蔡啓源，一九八一）。在正向的功能中，可以看到衝突對於團體的發展是有建設性的，能夠促使自我成長團體更有功能地運作。

雖然衝突對於團體而言似是有利，但是，若未能經過妥善的處理，衝突對於自我成長團體而言，也可能產生負向、破壞性的影響。衝突對團體可能產生的負面作用是用是會讓成員沉浸在負面感覺中，降低團體的凝聚力，削弱成員對目標的努力，並且會迫使團體分裂（Ellis & Fisher, 1994；曾華源、胡慧嫻譯，一九九八；潘正德，一九九五）。從以上衝突對團體的功能來分析，在衝突發生的時候，若能夠妥善處理，並且加以運用，團體工作的功能便得以發揮；反之，若團體經驗到衝突時，卻未能獲得有效的處理，仍然持續緊張、衝突的狀態，此壓力將迫使團體成員離開，對自我成長團體而言，最具體的徵兆便是缺席，持續衝突卻未能解決，將有可能使團體分崩離析。所以團體的領導者要能夠瞭解衝突的類型以及其來源，才能夠在衝突發生時有效地處理。

## 參、衝突的來源

就團體工作者而言，瞭解衝突的來源

是處理衝突的條件之一，能夠明辨衝突的源頭，才有可能對症下藥，做有效的處理。以下將進一步討論衝突的來源。

Kriesberg (1973) 認為爆發成衝突，需要有三個條件：一是同屬一體的感覺，二是不滿的情緒，三是对處境的界定（轉引自張德勝，一九八六）。「同屬一體的感覺」是指衝突的雙方有各自的群體界線，且彼此的界線是清楚的、分開的，衝突的過程中，這個界線會越來越清楚、越來越分離。第二個條件是不滿的情緒，這主要是來自於個人感覺到被剝奪、短絀、不平等對待，或是期望與實際產生落差所導致的。第三個條件——對處境的界定，是指成員相信透過努力可以達成自己所想要的目標，顛覆不想要的目標，如果成員認為行動無法改變現狀的話，就不會貿然引起衝突。

從Kriesberg的分析中，我們看到衝突的產生並非突然，而是一個逐漸累積、醞釀的過程，再加上對處境的思考所選擇出的結果。就筆者的觀察，在自我成長團體中

的衝突雖然未必會有激烈的肢體火爆場面，但往往表現在情緒與言論上。就互動觀點而言，團體維持一定的衝突對團體發展而言是正向的功能。若是以Kriegerberg的分析，在自我成長團體中，如果要讓衝突具有正向的功能，則在第三條件——對邊境的界定上，領導者應塑造開放、接納的氣氛，讓成員可以自在表達其意見或是不滿的情緒，並瞭解團體是可以透過成員的努力而有所不同的。

蔡啓源（一九八一）歸結出團體的衝突因素有十四點，筆者列舉出其中與自我成長團體有關的幾個因素進行討論。

#### 一、不能表達自己的價值：

這是指成員太過謙虛或太沒有信心直接表達自己的喜惡（蔡啓源，一九八一）。在自我成長團體中，尤其是在團體剛開始形成的階段，成員典型的焦慮便是害怕被拒絕、擔心表達自我、對於新環境充滿不安全感（會華源、胡慧嫻譯，一九九八）。此時成員間的信任關係尚未建立，容易隱藏自己的喜惡，也會抗拒坦露自己的價值

與想法，在未能真誠瞭解彼此的情況下，衝突未能明朗化，而形成隱晦的潛在危機。

#### 二、團體中有成員自認是代表團體的精英：

這是指在團體中某些成員的態度是改革者與公私分明者，以致於在某些行為上未能被其他成員所見諒（蔡啓源，一九八一）。在自我成長團體中，這樣的情形尤其容易出現在結構式的團體中，在團體進行的過程中，團體的領導者有時為了照著已安排好的流程進行活動，忽略了團體在此時此刻的需要，容易為了趕進度，便強行決定團體進行的速度，使得團體的領導者儼然獨裁者。這對於以自我成長為目標的團體，便產生了目標上的衝突。

#### 三、團體中有易導致衝突的行為，如競爭、支配、激怒等：

競爭是指一方想要得到另一方也想要的，但只有一方可得到；支配是某一個體想要控制另一個個體的信仰或行為；激怒則是有意無意地傷害到另外的個體（蔡啓

源，一九八一）。自我成長團體的中期，競爭的議題包括成員間爭取權力、成員與工作者間爭取權力（孫碧霞等譯，二〇〇〇），以及領導者與協同領導者之間的權力競爭。成員間的競爭是為獲得團體或領導者的注意，或是希望自己成為團體中的帶頭者，而在行為表現上相互競爭；成員與工作者的競爭，有時候則是挑戰團體的權威，或是為了考驗團體領導者的接納度；領導者與協同領導者之間的權力競爭則反應出兩者角色上的不協調，也可能是兩者均想要獲得成員的注意力，而產生權力上的競爭。而支配的情形則可以團體領導者為例，有時候團體領導者太急切希望團體成員獲得改變，便容易在團體過程中支使成員應該如何去想、去做，或是恣意訂定團體的規範，忽略了「團體自決」或是一團體的事要由團體解決」的原則。激怒的情形則可能出現在團體成員的語言中，有時候一方的用詞在無形中傷害了另一方；或是某些成員習於壟斷團體的發言的機會，在無意中也激怒了其他成員。

#### 四、團體中個人自身的因素：

在這個部分包含成員個人扮演的角色、個人缺乏適當的社會接觸，有不適應社會的行為、個體不願和團體分享進一步的展望、個體將不切實際的因素帶入情況中、個人的喜惡在下意識或非意識中傷害另一方（蔡啓源，一九八一）。在自我成長團體中，成員扮演的有些角色會破壞團體的進行，Ellis & Fisher (1994) 稱之為「個人化角色」，包含攻擊者、阻礙者、尋求認同者以及尋求協助者等四個角色。這四種角色最終的目的，在於獲得成員個人的利益，但其所表現的行為卻阻礙了團體的進行，也損害了其他成員在團體中的參與機會。

而團體成員個人內在的衝突，也可以在團體的開始階段中看到。在這階段中，成員對於新環境充滿不安全感，會擔心表達自我，或是害怕被他人拒絕（曾華源、胡慧榮譯，一九九八）。此外，在自我成長團體前，有些成員會對團體充滿不切實際的期待，例如：以為參加團體便能獲得立

即的改變，或是期待在團體的領導者可以解決所有的問題，或是期待在團體中的每位成員都要做深層的自我坦露。當成員不切實際的期待越高時，其失望的感受也越大，也因此對團體產生情感上的衝突。

#### 五、團體中有不能查察或不能配合的目標：

在非志願的自我成長團體中，個人對於團體的目標可能無法認同，而產生個人與團體間的衝突。舉例而言，被強迫參加父母成長團體的施虐父母，其尚未認同親職需要再教育的觀點，便會排斥團體的目標，也拒絕配合進行團體，此時成員個人的目標便與團體的目標產生衝突，若未經處理，便可能引發團體的解散。

#### 六、在團體中過分自由表達攻擊性的自我感覺：

在自我成長團體的中期，有時候成員會認為與其他成員已相互熟識，不應該以虛偽的方式表達對其他成員的看法，而在語言用詞上出現直率，甚至帶有攻擊意味的言論，而引發成員間的摩擦。如果領導

者未能做適當的處理，不僅會引起團體的衝突，也可能使被攻擊者成為代罪羔羊的人。

前述所描述的衝突起因非常多元而且複雜，Garland、Jones and Kolodny (1965) 轉引自林萬億，一九九七) 將團體中的衝突因素歸結為「權力與控制的掙扎」。Forsyth (1999) 則指出當團體充滿衝突的時候，成員之間不會彼此支持，而會有相互抗拒的情形。在了解衝突發生的原因之後，以下將進一步討論團體衝突的類型，以對衝突的型態有進一步的認識。

### 肆、團體衝突的類型

在了解團體衝突的類型之前，先了解衝突的類型有哪些。Krisberg (1973) 指出衝突的類型有二種，一是「共意衝突」，另一個則是「異意衝突」。共意衝突是指雙方都希望得到同樣的東西，但一方多得致使另一方少得；異意衝突則是指一方將自己的想法或方式強加在別人身上，被另一方拒絕所產生的衝突（轉引自張德勝，一

九八六)。從Kriesberg的分類中可以看出隱含競爭與支配兩種概念，共意衝突是競爭的形式，而異意衝突則是支配的形式，這兩種衝突類型都會在自我成長團體中出現。在自我成長團體中，成員最常發生的共意衝突是爭取領導者或團體的注意，而從異意衝突的定義中，也看到「非志願」案主的成長團體在團體組成時，本身即已形成了衝突，而成員在團體過程中所呈現的「抗拒」行為也是衝突的一種形式，亦是值得團體領導者思考並處理的。

Ellis & Fister (1994) 則是進一步分析人際之間衝突的型態。Ellis & Fister認為人際之間的衝突主要表現在團體成員的溝通行為中，溝通不良是人與人之間衝突的主因。Ellis & Fister對於人際間的衝突有兩種分類方式，一種是依衝突的功能而分為「破壞性衝突」與「建設性的衝突」；另一種是依照衝突的形成方式而分為「情感的衝突」與「實質的衝突」。其中，「破壞性衝突」與「建設性的衝突」在本文的第三部分已簡單做過討論，便不在此贅述。情

感的衝突又可稱為角色的偏差，是指一個人不被其他成員喜愛；而實質的衝突又可稱為意見的偏差，是因為意見的不同而產生的衝突。

Forsyth (1999) 則對情感的衝突有不同的看法，其認為情感的衝突是根源於個人對其他成員的厭惡，而產生情緒上的衝突。雖然個人的喜惡並不代表衝突，但是當成員在抱怨團體的時候，卻會伴隨提及對其他成員的厭惡，並將團體的衝突歸咎於他人的負面個性。Forsyth並進一步指出，從成員間情感與意見的衝突情形，可以解釋為什麼異質性的團體比同質性的團體發生的衝突會更多。所以在選擇團體成員時，社會工作者便需要考量團體的同質程度與異質程度，適當的異質程度可以促進團體的創造力，活化團體的思考面，避免團體產生「團體思考」(group thinking)，降低團體的生產力，但是要如何拿捏適當的程度，便需要靠社會工作者的判斷了。

Corey et al. (1992)：曾華源、胡慧瑩譯，一九九八) 則將團體的衝突分成成員

之間的衝突，成員個人內在參加團體的衝突，以及成員與領導者間的衝突。團體成員間的衝突也都是屬於情感與意見的衝突，Corey et al. 並明白表示這些衝突乃是因為領導者在處理問題成員上失敗了，而使團體內的衝突升高。至於成員個人內在的衝突，則是指成員在參與團體的過程中出現害怕與抗拒的情緒，例如成員害怕做深層的自我剖析，或是抗拒與他人分享個人的感受。而成員對領導者的衝突，則可能是成員對帶領方式或是對領導者的處理方式感到不滿意，而引發不滿的情緒。

團體內的衝突包含了在團體中個人內心或人際之間的衝突(潘正德，一九九五)。然而，筆者卻發現在上述分類的探討中，多著重在團體中成員彼此間的衝突，而忽略了領導者與協同領導者間可能出現的衝突以及對團體的影響。Garvin (1997)：孫碧霞等譯，二〇〇〇) 指出領導者與協同領導者間的衝突，經常是發生在一位工作者對另一位工作者扮演較有權力的角色，而這樣的衝突對團體是具有破壞性

的，會阻礙團體的進步。E. Corey et al. (1992: 曾華源、胡慧嫻譯，一九九八)則提及領導者與協同領導者有時會競爭性地想從團體中證明自己的本事，甚至會要求團體選擇一方。由此可見，領導者與協同領導者間的衝突涉及了競爭與支配的議題，也就是共意與異意的衝突。

綜合各位學者的分類方式，筆者進一步將團體內的衝突分成三大類，一是個人內在的衝突，是成員在參與團體過程中所感受到的負面、不協調的情緒，例如抗拒、害怕、擔心的感受；二是團體內人際間的衝突，包含了成員與成員之間，成員與領導者之間，以及領導者與協同領導者之間的衝突，這其中涉及了意見與情感的衝突，競爭與支配等動力因素；三是成員與團體的衝突，也就是成員個人目標與團體目標的差異，或成員是被迫參與這個團體，因此抗拒參與團體、不配合團體的進行，此類衝突容易發生在非志願案主身上。在了解團體衝突的類型之後，便可以瞭解團體衝突是一個自然的歷程，社會工

作者如何有效地運用團體衝突、處理團體衝突便是影響團體運作的關鍵。

## 伍、團體衝突的處理

關於團體衝突的處理，將從衝突處理的方式，以及團體領導者的策略與技巧兩部分做探討。

### 一、衝突處理的方式：

衝突既然是一種關係的型態，當成員有不配合、不協調、摩擦等行爲時，團體自然會發展出處理衝突的方法。Thomas (1976; 見 Ellis & Fischer, 1994) 以「合作性」與「肯定性」作為向度指標，發展出一般在面對衝突時，呈現的五種衝突處理方式，稱之為「衝突管理方格理論」(見圖一)。其中，橫座標是「合作性」，是指試圖滿足對方需求的程度，縱座標則是「肯定性」，指試圖滿足自己需求的程度。

(一) 競爭：指一個人只求達成自己的目標，絲毫不顧慮衝突以及對他人的影響，是屬於非贏即輸的生存競爭，通常個人為爭取贏面而會利用自己的權力。其適用的

時機是：特別需要快速的決定時；在重要議題上需有決斷的行動時；確定自己的立場是正確的，又與團體福祉相關時；反對可能採取非競爭行爲而受益的人時。

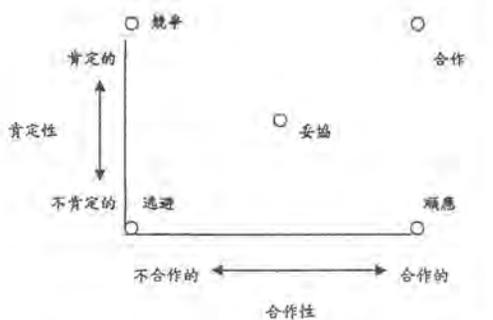
(二) 合作：當衝突的雙方都希望滿足對方的需求時，便會尋求合作，達到雙方皆有利的結果，在此方式中，需要將重點置於問題的解決上，並且澄清雙方的異同點，這是一種雙贏的方式。其適用的時機是：當雙方的考慮都很重要卻又無法妥協時；當目的是在於學習時；想要合併不同的觀點時；希望取得對方的共識及承諾時；想要排除關係被干擾的感覺，以利問題的解決時。

(三) 逃避：指承認衝突的存在，卻採取漠不關心、退縮或壓抑的方式，希望衝突自動消失。其適用的時機是：問題瑣碎卻又有其他更重要的問題待解決時；察覺到自己的需求無法被滿足時；潛在破裂的害處超過問題解決後的益處時；最近獲得的資訊取代原有的決定時；另有他人更能夠有效解決衝突時；當爭論離題或是引發其

他爭議的徵兆產生時。

(四)順應：當一個人希望滿足對方時，可能會將對方的利益擺在自己的利益之上，以維持雙方的關係，此類型的人較為友善。其適用的時機是：當發現自己有錯誤，為讓自己有較好立場、學習並顯示自己講理時；當爭論的主題對他人有重要意義時；為未來的爭論先建立社會性的信任時；當和諧與穩定是特別需要時；為了讓部屬從錯誤中學習時。

(五)妥協：指雙方為了分享某些利益，而必須付出某些代價或是放棄某些東西，



圖一 衝突處理的向度 (資料來源: Ellis & Fisher, 1994, P239)

表一 衝突處理的四種方式

	負向	正向
消極	<b>迴避</b> : 不行動、撤退、雙輪、「等著瞧」的態度、否認、規避、離開團體、讓自己損失最小、對自己與對他人的關心都很少。	<b>讓步</b> : 接受、圓滑、適應、投降、擴張他人的成果、很少關心自己，卻高度關注他人。
積極	<b>爭鬥</b> : 競爭、逼迫、掌控、抗爭、非贏即輸、擴張自己的成果，卻貶低他人的成果、高度關心自己很少，卻很少關注他人。	<b>合作</b> : 分享、通力合作、問題解決、雙贏、綜融、協商、擴張合併的成果、高度關注自己與他人。

資料來源: Forsyth (1999), p.260

此時並沒有所謂的贏或輸。其適用的時機是：當目標並不值得努力爭取時；當對手的實力旗鼓相當並且各自堅守立場時；複雜的爭論暫獲解決時；在時間壓力下達到權宜之計時；在統合與競爭都失敗時。

雖然Thomas (1976) 列出了一般人在

面對衝突時的處理方式及其適用的時機，然而這五種方式是否都適合自我成長團體的領導者運用？李郁文（一九九七）認為「合作」是這五種處理方式中最為有效的方式，因為衝突的雙方都能夠以自然、坦誠和開放的方式與對方溝通。

Forsyth (1999) 則認為團體成員在面對衝突時，有四種基本的處理方式，這四種方式是從處理結果是正向或負向，以及因應的方式是積極或消極來做交叉討論（見表一）。

(一)迴避：是指成員在衝突發生時選擇以不去面對的方式迴避衝突。所以，當團體中成員的意見是相左的時候，團體不會公開討論，而是改變主題、跳過聚會時間等的方式應付，衝突大時，甚至會一起離開團體。在團體衝突中，成員的不參與態度，以及領導者以「忍受」、不處理的態度去面對團體中的衝突，都是屬於此種方式。

(二)讓步：這是指不論是大、小衝突，都以向他人投降的方式解決。有時候是因

為對該事件的意見已有所改變，透過討論與協商的過程，瞭解到自己的錯誤，所以同意並接受對方的觀點。但有些時候則是在未知自己的觀點是否正確的情況下，只是為了團體的一致或是時間的因素，便完全放棄爭論。所以，讓步反映的若不是與他人有做過對話，就是因為人際間的壓力而有的暫時性屈從。

(三) 爭鬥：有些人在處理爭論時，會試著去逼迫他人接受自己的觀點。他們將衝突視為「非贏即輸」的情況，所以會運用競爭與權謀去威嚇他人。爭鬥或可稱為脅迫、掌控、抗爭，以很多不同的方式呈現，包括獨裁的命令、挑戰、爭辯、侮辱、控訴、抱怨、報復，甚至是肢體暴力。這些衝突解決的方式都會引起爭論，因為這是將個人的解決方式強加在他人身上。

(四) 合作：會以合作的方式來解決爭論的人，是因為希望能夠獲得兩方都接受的衝突解決方式。合作的人不希望引爆激烈爭論，反而試著努力去認同爭論的重點，

並且合作去找到雙方都滿意的解決方式。這也是一種通力合作、問題解決、雙贏的方式，讓雙方都能夠對彼此的意見加以考慮。

從上述Forsyth (1999) 所舉出的負向處理方法——迴避與爭鬥來看，是完全無法達到解決衝突的作用，甚至還會使衝突加劇，導致團體的分裂。以迴避的方式而言，發生衝突的人未能將衝突的議題提到檯面上做公開的討論，只是隱忍著自己不舒服的感受，也拒絕去傾聽另一方的想法，這樣只會讓衝突持續存在，並且會因為醞釀許久而使情況更為糟糕。Covey et al. (1992) 會華源、胡慧嫻譯，一九九八) 認為未被指認出來的衝突，會成為隱藏性的團體議程，必定會阻撓團體互動的效能。所以，Covey et al. (1992) 認為團體出現衝突的時候要直接且公開的處理，領導者甚至要催化成員直接互動，讓成員瞭解到需要為自己以及團體負責。而這也是自我成長團體的一個重要目標。對於那些會以忍受、跳過話題等方式逃避團體衝突的領導

者，Covey et al. (1992) 則認為這顯示領導者本身便有高度的焦慮，便以一些技巧來削弱或掩蓋團體的動力(轉引自會華源、胡慧嫻譯，一九九八)。所以，領導者這樣的處理方式只會讓成員學習到以逃避、而不以真誠的探索去處理衝突。

在自我成長團體中用爭鬥的方式處理衝突已涉及到倫理的問題。美國團體工作專家協會在此方面的重要指南是「對身體親密威脅和不當的同輩壓力，團體工作者要儘可能保護成員權力」(會華源、胡慧嫻譯，一九九八：三七)。所以領導者有倫理上的責任，要處理團體中不適當的同輩團體壓力，不可以漠視爭鬥對自我成長團體的影響。因此，Covey et al. (1992) 建議領導者在面對這樣的情形時，首先要先澄清團體的目的在於讓每位成員找到自己的答案，並且將焦點放在施加壓力的人身上，並提醒成員在團體中要保持彈性的態度(會華源、胡慧嫻譯，一九九八)。

在衝突發生的時候，若是經過討論而修正自己的想法，接受別人的意見，那

麼，這種讓步是正面的，也可以維持團體的進行。然而，有些讓步卻只是爲了團體的一致或時間因素，這樣的屈從方式，便有違自我成長團體的目的。關於消極的衝突處理方式，Covey et al. (1992) 建議領導

者要提醒成員「只在腦袋裡想和把想的東西說出來，是有相當大的差別」（曾華源、胡慧嫻譯，一九九八：七四）。而從以上這四種衝突處理的方式，我們可以看到「合作」的方式除了能夠將雙方的不同處都真誠地說出來，也能夠進一步做到通力合作，結合雙方的觀點，甚至創造出新的、讓彼此都滿意的解決方式，這是一種雙贏的方法，也符合自我成長團體中，開放、接納、真誠溝通的原則。再從這四種衝突解決方式對自我成長團體的影響，則可以看到唯有指認出衝突，並且真誠地探索原因、公開地討論，才有助於團體的發展，也對成員的自我成長有幫助。

## 二、團體領導者的策略與處理技巧：

在上述的討論中，我們已看到面對衝突時，團體領導者要盡力以公開、合作的方式去處理衝突，但是在處理的過程中，也需要留意一些技巧。以下筆者綜合Ellis &

Fisher (1994) 與Henry (1981) 的建議，進一步討論團體領導者面臨衝突時可採用的策略與技巧。

(一) 穩定系統：當團體發生衝突的時候，通常成員會對領導者產生很高的期待。有時候，他們認爲是因爲過去團體的運作系統不當，才會導致團體衝突，所以會期待一個有能力、有義務的人擔負解決衝突的重責，在此情形下，領導者通常會被賦予此大任。然而，有時候在團體衝突中，領導者會被指責是爲無能力者。在此紊亂分雜的情形下，領導者便必須更成熟地表現溫暖、同理、接納等態度，以維持團體系統的穩定。

(二) 讓成員保留面子：在衝突被指出的情境下，成員有時會爲了保護自己而毫不保留地攻擊別人、做出嚴苛的批評，以致傷害其他成員。對於此現象，Ellis & Fisher (1994) 建議領導者要嘗試建立一個適當的氣氛，讓成員不擔心自己在團體中會受到傷害或是丟臉，在說話的口吻上要避免責難與脅迫的信息。

(三) 澄清問題，並把問題拋回團體解決：在「合作」的衝突處理方式中，最重

要的是將重點放在「問題解決上」。對於團體中的衝突，澄清問題的所在、討論團體的需求，並且創造一個積極的討論的氣氛，是領導者可以努力的方向。然而，領導者要瞭解自己絕對不是最後的決策者，團體的問題應該由團體自己解決，所以領導者只是扮演「提醒者」以及「協調者」的角色，鼓勵成員表達不同看法，讓問題可以獲得共識與處理。

(四) 善用衝突：在衝突的觀點中，人類關係的觀點以及互動的觀點均認爲衝突對團體發展是有助益的。因此，領導者可藉由衝突的過程，讓成員學習到同理以及面對問題的能力。領導者面對衝突時需切忌不可太早封閉衝突，以粉飾太平的方式處理衝突。如果有任何衝突應該是由成員共同面對，領導者的任務是將衝突提昇至意識的層面，並使之言語化，讓成員共同討論。Henry (1981) 指出，如果衝突過早被稀釋掉，只是代表衝突轉入到地下，或是換個時間再爆發而已。所以善用衝突、協助成員發展出處理衝突的技巧，是領導者最重要的策略。

這些策略與技巧再次提醒我們面對衝

突時，要以公開、坦誠的方式去面對和討論，也再次指出隱藏衝突是有弊無利的。然而，領導者在面對衝突時，也要留意不要被團體衝突嚇到而產生慌亂，如前述 Corey et al. (1992) 所提，當領導者對團體衝突感到焦慮時，更容易掩蓋衝突。所以，團體領導者在面對衝突時，要以更溫暖、成熟的態度穩定團體的系統，保留成員的面子，並且示範以開放、真誠的態度討論團體的衝突。

## 陸、結語

不論是因為個人的差異而產生情感與意見上的衝突，或是因為資源分配不均、權力爭奪而引起的共意與異意衝突，基本上，衝突是人類的關係之一，也是團體中自然的過程。然而，面臨團體中衝突的情境時，一般人仍免不了緊張與焦慮，甚而會希望盡快平息風波、及早風平浪靜；對團體的領導者而言，也可能背負「團體凝聚力」的壓力，而對團體衝突產生焦慮。但事實上，衝突是在所難免的，如果能夠善用衝突，化危機為轉機，讓團體學習開放地溝通差異，增加團體的向心力以及創

造力，團體便更能夠進入到下一個發展階段——工作期或維持期，使團體的決策更有效，而不是因為衝突而分崩離析。

團體有個很重要的功能，就是反映成員平常的樣子。而且在團體中，衝突最能看出成員處理事情的態度以及溝通的型態，如果領導者面對衝突時，能夠抱持著「穩定系統、讓成員保留面子、澄清問題、善用衝突」的態度，便能讓成員透過衝突學習問題處理的方法，而這也是自我成長團體中的重要目標。

(本文作者為兒童福利聯盟文教基金會家庭服務組組長)

### ◎參考文獻：

#### 中文部分：

- 李郁文 一九九七 「團體衝突」現象之探討  
諮商與輔導 一四〇 頁二一—二七
- 林萬億 一九九七 團體工作 臺北市 三民
- 孫碧霞等譯 二〇〇〇 社會團體工作 臺北市 洪葉
- 張德勝 一九八六 社會原理 臺北市 巨流
- 曾華源、胡慧慈譯 一九九八 團體技巧 臺北市 揚智

黃惠惠 一九九三 團體輔導工作概論 台北 張老師。

黃曬莉、李茂興譯 一九九〇 組織行為：管理心理學理論與實務 臺北市 揚智

潘正德 一九九五 團體動力學 臺北市 心理

蔡啟源 一九八一 團體中的衝突 社會建設 四五頁二七—二七

#### 英文部分：

- Ellis, D. G. & Fisher, B. A. (1994). Small Group Decision Making: Communication and the group process. Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Forsyth, D. R. (1999). Group Dynamics. CA: Wadsworth Publishing Company.
- Henry, S. (1981). Group Skill in Social Work: A four-dimensional approach. Itasca, Illinois: F. E. Peacock Publishers, Inc.
- McRoy, C. R. & Brown, B. M. (1996). Effect of conceptual level on group conflict interaction. Journal for Specialists in Group Work, 21(1), 11-18.