

# 團體動力與團體工作

楊 蓓

## 一、前言

如果說社會團體工作是一項技術性的助人過程，那麼團體動力是這過程中跳動的韻律；如果說社會團體工作可以助人達到改變的效果，那麼團體動力協助個人在團體的律動中體會改變的契機，並且產生行動。於是有人說社會團體工作的理論不過是團體動力學而已，這樣的說法容易落入偏頗的口實，不過在社會團體工作的實施過程中，團體動力學確實扮演了十分重要的角色，本文擬先粗略介紹團體動力，再就幾個關鍵點來探索社會團體工作與團體動力的關係。

## 二、什麼是團體動力

簡單地說，團體動力指的就是團體情境中究竟發生了什麼事，（註一）為什麼每個人都客客氣氣地說話。為什麼看起來沒什麼大不了的理由團體就冒出了衝突。為什麼一羣人在一起就是顧左右

而言他，無法集中火力地達成目標？所以進一步地說團體動力就是研究團體的發展過程，Dorwin Cartwright 和 Alvin Zander 說得更詳細：「團體動力是專注地探索團體本質，團體發展法則，團體中個人之間的關係，團體與團體的關係和機構與機構關係的知識。」（註二）所以，基本上團體動力是一門新興的行為科學知識體系，它透過科學研究來建構團體理論，並從實證研究中來討論這些理論對人類團體現象的解釋性。它並不具備什麼治療觀點，也不具備溝通規則使人從中得到社會滿足，更不是告訴人們團體應當「如何做」，可能的話，只是解釋如果在什麼樣的條件下，團體可能會產生什麼情況。

由以上的說法，我們大致可將團體動力學分為兩個層面，其一為有關團體行為的基礎知識層面，另一為由知識體系衍生出來的應用層面。有關團體行為的知識是指團體如同一個系統，從她所處的環境中獲得了許多可以輸入的材料（Input），透過內部互動的過程，消化這些材料，轉化為團體的輸

出（Output），所以團體行為也可以說是人與環境一連串的互動過程。因此它研究的領域，十分廣泛地包括了：團體中的個人行為如何出現，成員角色行為，權力與領導行為，團體規範，團體目標，團體衝突，團體結構，團體發展階段，團體互動，團體環境，團體間之互動……等等，這些知識並不是某一學門的專利，而是社會學、心理學、文化人類學、政治學等等社會科學與行為科學的整合，只是不同學門的人會有不同程度的關切點。

不可否認地，基礎知識體系的建構是團體動力學的根本。然而，團體動力的魅力並不只是透過知識體系去了解人類團體的事實，對一個專業助人者而言，它更是一種「基於團體動力學的技術」，正如 Lewin 在一九四四年指出：「在團體動力學的領域中，由於重視理論與實用的關連，使得在適當的處理方法下，能對理論上的問題有所回答，並且也加強我們對實際社會問題的理性探討，這種探討是解決問題的基本途徑之一。」（註三）由此可見，一個團體工作者在團體過程中，由於他對團體律

動的深刻洞察，而產生恰當的干預行為（Intervention），以達到助人的效果，所以團體動力的應用層面也廣泛地被實務工作者如社會工作者、教育工作者、各不同性質之管理者、醫療工作者等所使用。

因為人類團體的無所不在，動力現象層出不窮，這些實務工作者除了必須對團體動力的基本知識有所認識之外，更須對團體律動具備有豐富的感受力和敏銳的觀察力，所謂豐富感受力是指身心狀態能投入團體，並與團體一起波動；所謂敏銳洞察力，是指投入團體的同時，又能充滿關懷地抽身旁觀，看看團體究竟有什麼在發生，這兩種並存的能力，促使工作者對當時當境的團體狀況產生立即性的判斷（Assessment）與反應（Reaction）進一步對團體產生有效的協助。所以，儘管有些團體動力學者始終反對將團體動力學視為一項技術，但對實務工作者而言，它確是一項基於知識而衍生出來的專業能力。這也是為什麼由 Kert Levin 手創的國家實驗室（NTL）在六〇、七〇年代中成為訓練訓練者（Training Trainer）大本營的緣故。

### 三、團體動力和團體工作

既然團體動力如血液一般的在團體中流動，而團體工作者又必須將這麼硬的思想體系轉換成不著痕跡的工作，那麼在實際工作過程中常出現的一些

思考與反省的確代表著檢討過去，放眼未來的意義。作者試圖在幾個點上，以團體動力學的觀點來探討這些思考與反省。

#### 1. 團體工作者如何看團體

有關團體的定義無以數計，但是每一位工作者都對團體有自己獨特的態度與感覺，特別是對「什麼才是真正的社會團體工作中的團體」而言，與其說是獨特的感覺，勿寧說是團體架構僵硬而又無法自我肯定的一種敏感心態，於是，我們會聽到有人振振有詞地說：我帶了一個團體由十個人組成，預計進行十次，每次九十分鐘，每週一次，比較採取結構的方式進行。也會聽到有人厭煩地說：辦理這麼多班隊，只是為了報成果，我的專業技巧一點都用不上，我真想正式地帶一次團體。更會聽到有人很謙虛地說：「我從來沒有參與過團體，只參加過一些社團活動，這能不能算是團體經驗？」不難發現，社會工作中的團體已由「透過團體經驗的提供儘可能達到提昇個人潛能、改善人際關係，增強社會功能及實施社會行動為目的」（註四）變為「我帶領什麼『樣子』的團體，它讓我覺得它才是社會工作中的團體」，這兩者之間無所謂對錯，卻有本末之分。

Margaret Hartford 在「社會工作中的團體」一書中會說：「在社區組織工作中，團體勢必被利用來產生居民行動、鄰里變遷、機構變遷，衝突解決和社區服務的計畫與協調；……在個案服務中

，也發現團體以兩種方式存在，首先，他們已逐漸趨向以整個家庭為服務對象，此時小團體理論協助工作者對家庭的了解，並發現自己如同置身於小團體中；同時面對狀況類似的案主時，可以同時對數個案主提供接案、引導、診斷、干預等服務。」（註五）可見，團體在社會工作中的存在，並不只是在團體工作之中，就如同團體之存在於人類社會，並不只是存在於社會工作之中一樣，如果朝這方向來思索，所謂社會團體工作與團體輔導或團體諮商如何區分已不是一個有意義的話題。倒是人類團體的本質（Nature）是什麼？她的真象如何，她對人類的貢獻又是什麼，我們的團體工作一定要維持固定的幾個架構才算對人類提供協助嗎？這些問題都是值得團體工作者去探索的。基本上，團體動力學者認為只要有人類團體就有動力現象發生，而我認為只要有團體動力現象發生的地方，就是一個社會工作者可以運作的場所，所以，社區理事會是團體，我們的工作同仁也是一個團體，病人座談會是個團體，我們的家庭也是一個團體，端看我們的介入是否有效罷了。

這是一個學生在比較她參與及帶領幾個成長團體之後的自述：我第一次參與團體時，我自認自己有了高峯經驗，我覺得好溫暖、好美。所以，以後我每次帶團體都試圖朝這樣的感受去帶，我自我認為最有效果的 Exercise，但是我開始覺得乏味，團體經驗給予人的應該不只是這些。的確，雖然教團體工作的教師們會不斷地告訴學生要先和團體建

立關係，引發融洽的團體氣氛，協助團體坦誠地溝通，以達成目標，但是在這樣教導的前提下，我們不能否認人類自然存在的團體經驗不盡然都是愉快的。就像我們必須承認一個功能十分良好的團體工作者未必是一定成功的，因為團體的內涵千變萬化，真假難辨，而且充斥著人類對理想的憧憬和不易接納的真實之間的差距。所以團體動力學者會激辯團體的好壞與團體的真假，站在科學研究的立場，「真實性」較被關注，因為研究者都希望接近真實，但是實務工作者較關心好壞，因為我們都希望工作是有用的，可是團體工作者在判斷好壞之前，應先對真實有所了解與接納，才不致於感受到例如非自願組成團體的敵意而覺得挫折，因為敵意是這類團體中的一種必然現象，而這正是我們需要去面對的，或發覺團體中產生衝突而想要逃避，因為人類的衝突實際上時時刻刻都在發生，或許這正是一個團體呈現問題的方法之一。此因，團體工作者對團體的包容，應該是整體的，而不是片斷的，也就是說團體所流動的是什麼，就是什麼，他可以是溫暖的、明朗的、接納的、尊重的，也可以是曖昧的、冷漠的、競爭的、衝突的，就如同我們接納的是一位有血肉、有愛恨、有好惡的個體一樣，有了這樣的接納，我們才可能引導團體勾勒出建設性的一面，如此即使是一些負面的團體經驗，也是能有所作為的，因為她一如我們生活當中的一個真實事件，端看導向如何了。

所以團體工作者可以由團體動力學的知識體系

當中去反省自己對團體的態度，在期待和真實之間的差距如何，而這些差距又當如何接近，更重要的是，由於對團體的肯定和對團體真實的接納，進一步產生民胞物與的情懷，才能更豐富我們的工作內涵。

## 2. 團體目標與議程 (Agenda)

大體而言，在團體工作中最常被爭議的就是個人目標與團體目標分歧，以致不易有效完成團體任務。

在團體未形成之前，由機構視各潛在團體成員 (Potential Member) 之需要和機構本身的服務性質來決定一個粗略的團體服務目標 (Service Goal)，然後由社會工作者在團體形成前期參照成員需求，進而制定具體的工作者目標 (Workers Goal)，所以工作者目標必須精確地反映了機構政策和服務對象的需求，進而在團體初期，透過整體的集思廣益，以確定團體目標 (Group Goal)。(註六)在這一連串醞釀過程當中，看起來一個團體目標一經確立，應當是萬眾一心地往前邁進，實則不然，因為人類行為的變化常常不是一加一等於二的，所以早期的社會心理學家 Allport 曾表示根本就不可能有所謂的 Group Mind，那麼何來團體目標，之後有許多學者提出辯駁，然而我們的發現，這樣的爭論逐漸地走向肯定團體目標存在的取向。但是，對團體中個人目標的檢視也與日俱增

，因為團體中的個人目標常常引導一個個體在團體中產生為什麼這樣和為什麼那樣的行為，進而在團體互動中產生影響，甚而影響達成團體目標的方向和速度。

不論何種型態的團體，每個個體都會帶著自己獨特的動機、期待和目的進入團體，而這些目標大致可分為(1)可宣稱的 (Avowed) 個人目標；(2)未宣稱的 (Unavowed) 的個人目標；(3)潛意識的 (Unconscious) 個人目標。(註七)基本上可宣稱的個人目標多數時候和團體目標符合或相距不遠，但是未宣稱的個人目標，例如加入團體只是希望得到認同，並不想為團體貢獻什麼；又如在團體中時時對其他成員或工作員示好，以免除他心理冒險 (Psychological Risk) 的機會，因為他害怕暴露自己，這些個人目標都是成員在自覺的狀態下，但並不對團體公布。此時，若非工作者有豐富的感受力和敏銳的洞察力，否則只覺得是這些成員對團體的投入 (Commitment) 不深。此外，潛意識的個人目標則包括了在其他生活情境中未得到滿足，而希冀在團體中獲得個人的補償，實現未獲解決的家庭關係；尋找感情；尋找權力，為自己薄弱的自我控制尋找外在的約束；或依附某人以自重……等等，這些目標在不自覺的狀況下會對團體產生操弄行為來滿足自己。Colembiewski 曾把這些隱含的個人目標認為是一些無法透過對有意識目標的追尋，但又無法獲得本身的協調，而造成的衝動的直接表達。(註八)

由於這些隱含的個人目標在團體工作過程中所造成的影響，於是形成了所謂表面的議程（Surface Agenda）和隱含的議程（Hidden Agenda），如同字面的意義，一個團體可能有計畫中的議程，十分邏輯地朝團體目標走。然而，由於某些成員的「祕密」期待和不自覺地操弄，團體不知不覺地有了許多情緒性的高漲，可能是冷漠，可能是乏味，可能是激動，使得團體中的成員將目標的達成視為一種負擔，一種形式，想要趕快結束。

在社會工作中的團體，總是希望使隱含的議程明朗化，於是透過團體對目標的討論、澄清、再肯定，甚而修正，於是團體可以逐漸走向一個眾人皆能獲得某種程度滿足的途徑。但是，由於我們對團體工作概念的僵化，對團體隱含議程的敏感度不夠，對團體能力的評估是否正確，對處理使議程明朗化的技巧與勇氣沒把握，於是常常感受到挫敗。例如，一個較常出現的情況，原先預計要帶領一個社區青少年志願服務團的青少年夏令營的籌備會議，但是對某些計畫始終無法達成協議，而且儼然有兩股對抗的勢力，並且這種對抗已不再是就事論事，此時工作人員應該推動團體去繼續完成任務呢？還是停下來先處理眼前的困境？在抉擇之前，固然有許多因素要考慮，例如：時機、時間、能力、功效……等等，在此不擬多述，但是，站在團體動力學的觀點而言，這些暗流必是其來有自，它不但會持續，而且會累積，（註九）而社會工作的任務原本就

是以人為對象，希望在工作過程中獲得人的問題解決，人的成長與調適，人的潛能再現，如果，此時，我們仍然不能掌握透過對潛在議程的關切與正視來達到改變的契機，豈不捨本逐末。

### 3. 團體過程與領導

團體動力學的研究當中，對團體過程有兩種不同的論調，其一是階級循環模式（Recurring-Phase Model），一些特定的事件和關切點會在團體不同階段重複出現，而沒有一定次序，如Freed Balce的平衡模式，就認為人在團體中無時無刻不在尋求任務與人際之間的平衡，於是在治療性的團體中就出現了三種行為：(1)依賴工作者，(2)與其他成員結盟以獲取情緒支持，(3)發生衝突。（註十）另外一種論調是階級順序理論（Sequential-Stage Theories）認為團體是有一定順序的，所以有所謂的組成期、風暴期、規範期、表現期和結束期（註十一），最近的學者較採用綜合的看法來看團體發展。對社會工作者而言，似乎較適合採取綜合的看法，因為由接案到結束，團體由於工作者的介入而開始，由於工作者的離開而結束，同時一羣人由陌生而熟悉，由淺而深，由取到給，很明顯的具有先後次序，但是各個階段又包括各種程度不同的和諧與衝突，所以由團體發展的縱切面和橫切面同時來看團體較能涵蓋更多的意義。

中國人常說的「合久必分，分久必合」雖是一

句古諺，卻道盡了團體的興衰，而權力體系就在這樣的更迭當中消長。如果從權力的分配來看團體發展，較易有先後次序的感覺，而在社會工作當中對團體發展的說法也多數採取次序理論，那是因為社會工作中的團體，由於有工作者的介入與離開，所以好像一個具有生命的個體一樣，由生到死，如就團體中的領導功能來看，大多數時候，民主方式的領導較被接受。但是如果團體是一個生命體，工作者就如同成長中個體的父母一樣，隨著不同階段的發展，當有不同程度的引導與關懷，於是有所謂的「領導的生命週期理論」（註十二），這個理論的主要重點就是說，隨著成員由參與團體初期的不成熟到逐漸成熟，領導者應當在任務取向與人際取向之間採取彈性的領導行為，以達到有效的領導功能。（請參閱圖一）若以一個成長團體為例，團體的開端採取較結構化的方案和工作者的積極支持與投入是很有必要的，一旦團體逐漸形成，關係建立，工作者可以對團體方案的領導上較放鬆，漸由團體自行推動，而在進入結案階段時，團體已形成自己的情緒支持系統，對工作者的依賴降至最低。這個理論雖然用一簡單的架構組合了各種不同的領導理論和觀點，但是仍然不脫理論的理想型態，不過，相當清楚地啓示是領導型態不是僵硬的固定型式，而是隨著團體的變遷而產生的有效影響行為，所以身為一個社會工作者的角色已不再是點狀的分割，而是線狀的參與。

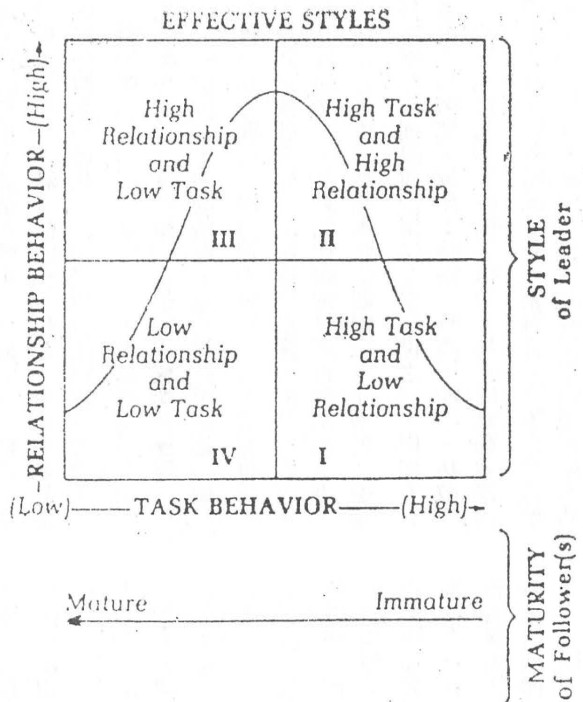


圖 一

部的問題，更可以提高效率，完成目標，於是訓練領導者的「訓練團體」(Training Group)一時蔚為風氣，此種團體經驗透過對自我的敏感提昇領導者對人際的敏感和對團體的敏感，因此也有人稱之為「敏感訓練團體」，且不論其名稱如何，基本上，「由做中學」是培養工作者豐富感受力和敏銳洞察力的不二法門，因為，紙上談兵在以行動為主的专业中，終究會相形見绌的，所以有關團體動力知識的汲取，配合良好的督導或參與訓練團體，都可使工作者的專業能力，更上一層樓。【本文作者為中興大學社會學系副教授】

#### 四、結論

以上所述各點，不過是一些例子來說明團體動力學與團體工作的關係，難免以管窺天，不過，人類團體是活的，工作者是活的，互動也是活的，除了掌握原理原則之外，其間的變化，不但足以引人入勝，更能令人嘆為觀止，所以其中的魅力更是無窮無盡，令人如醉如癡，值得一探究竟。

其次，六〇年代以後，團體動力學界一直試圖使此學門的應用範圍推廣至管理學界，以及社會服務界，因為透過對團體動力的敏感和洞察進一步產生有效領導行為，不但可以解決許多組織或團體內

#### 【註解】

- 1 Kurt Lewin, *Field Theory in Social Science*, New York, Harper, 1951.
- 2 Dorwin Cartwright & Alvin Zander, *A Group Dynamics: Research and Theory* (3rd ed.), New York, Harper & Row, 1968.
- 3 K. Lewin, T. Dembo, L. Festinger & P. S. Sears, *Personality and the*

- Behavior Disorders, New York, Ronald, 1944.
- 4 Marjorie Murphy, "The Social Group Work Method in Social Work Education," A Project Report of the Curriculum Study, New York: CSWE, 1959.
- 5 Margaret Hardtord, *Groups in Social Work*, New York, Columbia University Press, 1971.
- 6 同4。
- 7 同4。
- 8 Robert Golembiewski, *The Small Group*, University of Chicago Press, 1962.
- 9 Rodney Napier & Matti Gershenfeld, *Groups: Theory and Experience*, (2nd ed.), Boston: Houghton Mifflin Co., 1981.
- 10 Donelson Forsyth, *An Introduction to Group Dynamics*, Brooks/Cole Publishing Co., 1983.
- 11 Tuckman & Jensen, "M. A. C. Stages of Small Group Development Revisited", *Group and Organizational Studies*, 1977.
- 12 同註九。