

如何督導團體

楊 蓓

序 言

以團體的方式來從事助人的工作，是近年來十分蓬勃的一個現象，而「帶團體」更是專業生涯中的另一項挑戰，然而，在專業能力的提昇方面，却常常面臨瓶頸，於是在職訓練和督導工作就逐漸吃重。本文擬就督導的範疇以實務操作的觀點，來討論團體工作的督導應包含的幾個重點、督導關係、以及督導者的角色功能。

團體工作的實施，大致有下列幾個層面需要督導。一為團體領導者對於帶領團體的合理化過程需要澄清；此外則為所有的設計過程需要檢查；再者，團體帶領者與團體互動之間的交替影響如何導向目標；最後，督導者與被督導者之間發生了什麼有意義的互動。

(一) 為什麼要進行團體？

團體領導者開始進行一個團體，必有他自己的動機、機構的期待以及案主需求的存在，此時，「為什麼要進行團體」的討論，可以幫助工作者釐清團體

目標的適切性以及期望水準。

常見團體領導者所訂目標過於遠大，致使期待過高，易遭挫折；或目標過於抽象，在方案設計時無法掌握重點；或案主需求的評估不夠切實，以致團體開始後，成員的目標無法和預訂的團體目標掛鉤。因此，督導者與被督導者應就潛在成員、機構、外在環境、領導者等的需要和能力限度作通盤的考量，才能更清楚團體要什麼？能做什麼？有什麼限制？此討論可協助領導者將團體目標內化為帶領團體時的行動驅力。

(二) 你的個人目標是什麼？

由於帶領團體，特別是長時期的團體，是壓力很大的工作，因此領導者除了預期達成團體目標外，通常也希望獲得成就感和專業成長，以尋求心力付出與壓力之間的平衡。因此，初任團體工作的領導者需要透過督導者的協助來釐清成就感的來源和團體目標之間的關係，否則，新的帶領者常易迷失在團體成員的讚美和討好之間，而忽略了工作目標。

而老資格的團體帶領者常常流竄於許多團體之間，時日一久，毫無新意可言，因此督導者可協助其去尋找增進專業知識或技術的新目標，甚或個人在團

體中的成長與突破，使之在每一個不同的團體都有長進與收穫，不致容易倦怠。

(三) 團體方案的適切性如何？

理想的團體方案可使團體的進行流暢，且滿足團體和參與者的目標，因此方案設計的嚴謹與創意是十分重要的。如果方案的設計是爲了落實目標，那麼，方案與目標之間的邏輯關係和可行性就成了督導的重點。特別是結構性方案的前後銜接，由建立關係到逼近目標、完成目標，如何使之環環相扣，影響與互動漸增，因此，督導者應協助工作者去檢查活動的功效、層次與可能性。

常見領導者對活動並未深入了解，就依樣畫葫蘆地帶領，實在是冒險的作法，因此督導者可協助或教導領導者作統整性的討論或預演，所以，領導者設計活動時最好由自己已有的經驗出發，再作創新與模仿。一方面可以熟練地運作，一方面較能應付突發的狀況。

對於愈有經驗的工作者，事先的方案設計愈容易偷懶，那是因爲經驗告訴領導者事先的方案設計常會隨着團體動力走向而調整或變動，因此，督導者的督導重點應放在團體結構化的程度，及其與目標之間的銜接。一般而言，愈有經驗的帶領者，團體結構化的程度愈淺，也就是愈傾向於非結構化團體，那麼，在非結構化的團體過程中，領導者意圖掌握的階段性目標如何？領導者在團體中如何定位自己的角色功能？是否有些應變的策略？

(四) 領導者與協同領導者之間的關係如何？

「協同」可以是「順從」，也可以是「合作」。而在團體過程中，這個兩人關係必然影響團體的運作，因此，督導者需要透過溝通、澄清來讓兩位領導者藉由討論建立適當的溝通模式，以便日後合作之需。

在國內由於協同領導者多半屬資淺者，因此許多的領導者對協同領導者具有示範作用，師徒氣氛十分濃厚，此時督導者可以在關係上稍作調整，使協同領導者有多一點的空間去滋長屬於自己的領導風格，使兩人關係不致過於僵化，而領導者也可以藉由協同領導者新的眼光與回饋中獲得滋潤。

如果碰見期數相當的領導者與協同領導者時，雙方的平等基礎本是很好的合作的開端，但是，可能因爲理念不同、作法不同，個人需求不同而產生歧異，致使兩人關係掉入「競爭」的陷阱而不自知。這種現象除了依賴領導者與協同領導者的成熟與自省之外，此時督導者扣緊目標和誠懇接納雙方差異點的態度是兩人可以重新來溝通與檢視的最重要的基礎。

(五) 你的團員是如何形成的？

爲什麼是這些人，而不是別人？這些人加入這個團體之後，彼此之間有什麼貢獻？那些同質的條件可使之對目標產生共同的驅力？又有那些異質的條件可使團體互動多元化？

原本篩選成員是個很精緻的過程，但是隨着目標、機構性質、工作人員的精力等等的限制，使得國內的團體工作不是常能十分精確地篩選成員，因此督導者常需幫助工作者去給這一羣團體成員尋找一個較為清楚且實際的基點，這個方向的討論有助於領導者尋找自己與成員之間的定位。

(六) 我的團體究竟怎麼了？

事實上，從團體開始運轉之後，這個議題可能佔據了大部份的督導空間，因爲事前種種的準備與計劃常常在落實到團體運作的過程中時，呈現出千萬種面貌，因此督導者需要與領導者一起去看團體出現了什麼現象？它背後的意義是什麼？它在自己身上產生了什麼反應？團體此時此刻的焦點應該是什麼？有

什麼有利和不利的條件？我怎麼出現我自己？團體的狀況和時機是否合適？成員對我的出現，反應如何？

上述一連串的問題綜括了對團體過程的診斷與干預，而診斷的重點則在掌握團體現象背後的意義，因為，唯有不為團體表象所惑，有效地切入重點，才能真正地推動團體。因此，在督導過程中可能會出現類似的議題：成員此時此刻沈默，你覺得有什麼含義？如何解釋對方的抗拒？面對即將發生的衝突，你有什麼生理及心理的反應？……等等。在團體動力與個人動力間不斷地交互檢視，才能漸漸地琢磨出適當地干預行為，使團體帶領者體會出自己的專業技術成長與團體成長之間的共生。

此外，許多有經驗的團體帶領者從經驗當中逐漸歸納出一些應付團體現象的有效干預方法，至於「為什麼」的這個層面却缺乏理論架構的支持，因此，降低了專業認同與專業自信，此時，督導者需要發揮教育的功能，協助團體帶領者將實務經驗概念化，使之與理論結合，增進被督導者的專業知識與專業自信，也讓領導者在團體運作中有更深遠的眼光。

(七) 有些什麼資源可以運用？

「資源」是包羅萬象的，大致可分為團體內和團體外兩大向度。督導者可協助領導者就目標、方案來看看有什麼資源可為所用，以提高團體功效。例如：邀請工作團隊中其他專業人員的出席、媽媽團體進行時，是否有人可以照顧成員的孩子等等。

(八) 我如何評估我的團體？

團體評估是一項十分不容易的工作，但站在督導的立場上，面對的是領導者這個人，因此除了檢視一般的成效評估之外，督導者似可把重心放在領導者

自己對自己和對團體的評估上，特別是目標達成了多少？整體而言，團體動力的進展與變化是什麼？最舒服、最得意、最具挑戰、最挫折的部份是什麼？我看到自己與團體之間的關係是怎麼在變化？成員的改變有什麼？我從成員的反應中，看到了自己的什麼部分？我運用了什麼技巧？對團體的影響是什麼？：

諸如此類的評估，其實可以在每一次的督導會議中適時地出現，也可以在團體告一段落時作結論性的討論。這樣地評估可以協助被督導者釐清自己的狀況和對團體的感覺與看法，才能找到自己和團體之間的定位和遠景。

(九) 我是什麼樣的領導者？

常有人說：什麼樣的人就帶出什麼樣的團體。因此領導者的人格特質、人際互動模式、以及領導風格是會充分地影響團體。因此督導者從團體的開始準備至評估結束，時時刻刻都需要引領帶領者去檢視自己的人格特質、價值觀、對人的理念、以及這些對團體的影響。

有些更透徹的作法，是督導者把被督導者視為案主，就團體與領導者之間的互動現象作為素材，深入探索領導者的人格結構及其過去經驗的整合，以找出領導行為上的盲點，這種作法不只使團體領導者在專業能力上有顯著的突破，在個人自我功能上也是長足的躍進。因此，督導者不但在專業認知上給予協助，更透過充份的支持與內省來檢視團體領導者某些人格上的特點，統整其內在的心理動能，而有效地在團體中運作。筆者認為這是督導工作中最過癮，但也是最耗神的部份，同時，這也需要有相當安全與信任的督導關係作基礎方能實施。

(十) 什麼樣的督導功能最恰當？

長久以來，社會工作督導者常被期待擁有良好的領導功能，引導團體工作者由新手成爲老手，完成團體與機構的目標，因此就領導功能的角度來看，督導功能亦可分任務取向和情感取向等兩個向度，而這兩個向度可因着團體領導者本身的經驗多寡和專業成熟度的不同，以及團體發展階段的不同，而各佔有不同的比例。

例如被督導者若屬初任團體帶領者，必定會有許多的焦慮和不安，此時督導者充份的支持可以疏緩被督導者的緊張，同時協助其建立完整的團體實施計畫，以爲後盾。這樣的督導具有相當高度的任務和情感取向，二者兼俱。然後，可隨着帶領者專業智能的漸趨成熟而降低其任務導向，即由指導、逐漸趨向引導，惟督導者的情感支持則是始終不可或缺，因爲督導關係的建立相當依賴督導者對被督導者的了解、接納與支持，透過良好的督導關係，督導功能才能運作。

由於，專業社會團體工作在臺灣實施的時間並不長，督導者常會遇見年資相仿的團體工作者，此時督導功能的拿捏十分不易。倘若原本已有相當良好的同工關係，則可在專業能力上多互相切磋；倘若剛開始建立督導關係，則宜在情感關係上多奠定互重互信的基礎，逐漸減少不安全感，再逐漸增加任務取向的討論與協商。所以督導者的專業自我和自我價值感之間要有相當的穩定度。

(二) 督導關係有些什麼面貌？

督導者與被督導者之間的關係固然會隨着督導功能而轉變，但由於督導者需深入被督導者整個專業成長與人格成熟，使之更能勝任地帶領團體，於是一個有效的督導關係，需要透過雙方的努力去建立安全、信任和尊重的氣氛，亦師亦友地去開創新的成就感。

由於從事團體的督導工作者十分有限，因此，同輩之間的督導亦是十分值

得鼓勵的，透過三、兩同好，互相討論、互相檢視、互相支持，在缺乏督導者的情況下，亦是十分有功效的作法。

結 語

督導團體工作的實施是必要但却發展緩慢的工作，由於團體是個千變萬化的有機體，帶領者或督導者都需花費相當的精力去了解 and 摸索，只是對領導者而言，如果有個督導者在旁邊協助其共同走過讓人迷惑的團體過程，而有豁然開朗的喜悅，這不正是專業助人工作中相當具有魅力的部份？

參考書目

1. Dublin, Richard A., "Supervision and Leadership Styles" Social Casework, December 1989, p.p. 617-p.p. 621.
2. Lowy, Louis, "Social Work Supervision: From Models toward Theory", Journal of Education for Social Work, Spring 1983, Vol. 19, No. 2, p. p. 55-p. p. 62.
3. Munson, Carlton E., Social Work Supervision, Classic Statements and Critical Issues, New York: Free Press, 1979.
4. Mu, Carlton E., "Style and Structure in Supervision" Journal of Education for Social Work, Winter 1981, Vol. 17, No. 1, p.p. 65-p. p. 72.
5. Norman, Jennie S. "Supervision: The Affective Process" Social Casework, June. 1987, p.p. 374-p.p. 379.