

團體領導者 訓練實務

修訂本

王慧君等◎編著 黃惠惠◎導讀

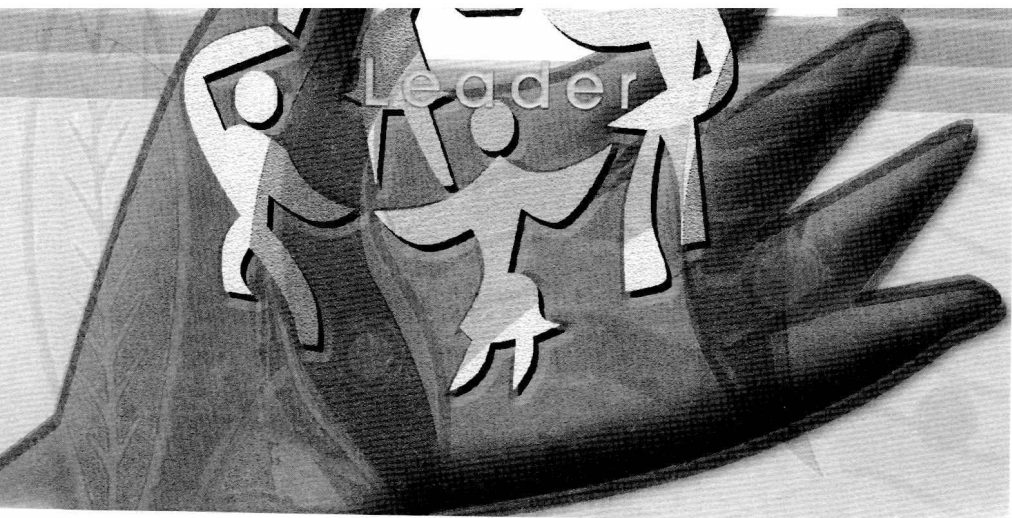
活動只是團體的催化劑，
是手段而非目的。
如果只會操作活動而不懂團體，
是一件危險且不負責任的事。



團體領導者 訓練實務

修訂本

王慧君等◎編著 黃惠惠◎導讀





團體輔導系列 M2

團體領導者訓練實務（修訂本）

作者→王慧君等

責任編輯→溫敏麗

封面設計→巫麗雪

發行人→李鍾柱

總經理→金克剛

出版者→張老師文化事業股份有限公司 Living Psychology Publishers

郵撥帳號：18395080

10647 台北市大安區羅斯福路三段 325 號地下一樓

電話：(02)2369-7959 傳真：(02)2363-7110

E-mail：service@lppc.com.tw

讀者服務：23141 台北縣新店市中正路 538 巷 5 號 2 樓

電話：(02)2218-8811 傳真：(02)2218-0805

E-mail：sales@lppc.com.tw

網址：http://www.lppc.com.tw（讀家心聞）

登記證→局版北市業字第 1514 號

初版 1 刷→1980 年 1 月

二版 20 刷→2004 年 3 月

三版 1 刷→2005 年 9 月

三版 3 刷→2009 年 6 月

I S B N →957-693-626-8

定價→280 元

法律顧問→林廷隆律師

排版→龍虎電腦排版股份有限公司

印刷→永光彩色印刷股份有限公司



本印刷品採大豆油墨為環保盡力

*如有缺頁、破損、倒裝，請寄回更換*版權所有·翻印必究 Printed in Taiwan

序言

文◎救國團青少年輔導中心

人類的成長離不開團體與個人，沒有一個個體的成長不涉及團體，也沒有一個團體的成長不涉及個人。個人在社會化的過程中成長，只有在真實互相依賴的關係中，才能使人類的成長發揮極大的潛能。而團體正是具體而微的社會，團體提供個人嘗試新行爲的情境，成員可在團體中試著改變自己舊有的行爲，而團體對成員的嘗試又有修正的功用。個人在團體中可得到多方的反映而更確知自己的改變。因此，近年來「張老師」便逐漸啓用小團體的方式，來訓練團體領導者，希望這批領導者在受過良好訓練後，能應用在「張老師」訓練團體、「幼獅育樂營」青少年團體及其他的青少年團體上。但是，小團體若使用不當，非但無法正向地影響成員，反而留下負向作用。因此，從事小團體的工作者必須具備正確的小團體知識和理論，進而整合這些知識和必須的哲學觀與技巧，藉由多次的團體經驗塑造自己，進而推動團體工作，這樣才能肯定小團體對成員有正面效果，並減少負向的反應。

六十八年起，台北市政府教育局，爲加強對適應不良青少年的輔導工作，特結合救國團「張老師」擴大舉辦「幼獅育樂營」。爲有效在營中推動青少年團體輔導活動，一方面加強團體領導者訓練，同時並著手收集團體領

導者訓練資料，編寫講義，以強化效果。本書即台北市政府與張老師合辦「青少年領袖訓練」的參考資料之綜合，旨在提供團體領導者一些可用資料，尤其希望藉此提供領導者的專業倫理、道德，使在帶團體時更加謹慎。

感謝吳武典、洪有義兩位教授及王慧君小姐所提供的活動設計講義，吳澄波、蔡葉偉兩位先生百忙中所整理的文章，陳美杏、陳鈺、陳秀蓉小姐、王以仁先生及「張老師月刊社」諸同仁歸類整合及編對校閱所付出的心血。

提升團體工作的品質〈導讀〉

文◎黃惠惠

(現任德明商專學生輔導中心主任)

人生活在團體的世界中，並且在其中學習與成長，故以團體的方式來教育或助人都是最自然、最真實且最有效的方法。這也就是在輔導與社工兩大助人專業領域中，運用團體輔導或團體工作來服務的主要理由。因此，對於團體實務工作者而言，很重要的是要了解團體是如何使一個人學習與成長，以及要如何創造團體有利於成員學習與成長的情境，使團體輔導達到最大的功效。

團體輔導與個別輔導最大的不同，即在於團體具有不同的資訊來源，提供了多元的觀點；而團體工作者，最大的任務就在於創造安全的團體氣氛，催化真誠的溝通，使個體在與他人互動中，敢於也願意表露自己、分享經驗，並能建設性的挑戰、面質與回饋，使個體有機會再次回顧自己，並能接觸許多不同於自己系統的其他參照架構（frames of reference），個體在這樣自省、衝擊、比較、重組的過程中得到了學習與成長。此過程中最關鍵的是團體工作者或領導員「如何」去營造氣氛、引發成員的感受、體悟並催化真誠溝通與分享討論，以達到學習與成長的目的。為了達到此目的，團體工作者經常使用的就是結構性活動（structured exercises）。幾乎所有的團體領

導者都會一些或許多結構性活動，甚至有些團體工作者把團體與結構性活動劃上等號，整個團體的過程及目的就是一個活動接著另一個活動，做完了，團體也結束了。或者，為什麼要用這個活動，想引發什麼學習並不清楚，就是照本宣科，玩得很高興但卻一頭霧水，這樣誤用活動，不但不能達到目的，有時還會帶來傷害，是輔導倫理所不容者。

事實上，結構性活動有其價值與功能，Yalom（1985）、Corey（1982）、Dyer & Vriend（1980）等都主張團體在必要時可運用結構性活動，並認為它對領導者、成員及團體過程具有可貴的價值。一般而言，結構性活動至少有三方面的功能。首先是團體氣氛方面，藉由活動使團體變得較活潑、生動，使成員減低焦慮、羞怯，而能放鬆、自在，甚至有時會充滿歡樂；其次是增進成員的覺察能力，活動往往比語言更能觸發個體的思想與感受，而增進對自己的覺察與體悟，及對他人的了解；另外，是有助於領導者有效的介入與工作，成員在活動中的表現或反應，對於領導者是很有用的資料，是用以來介入處理成員問題的良好切入點，善用它便能發揮很大的功能。

然而會用結構性活動並不等於會帶領團體，它只是團體的一種催化劑，是手段而不是目的；如果只會操作活動而不懂團體，是一件危險且不負責任的事。因此在使用結構性活動之前，應對團體的理論、知識有正確的認知，了解團體的動力如何形成、如何影響人、學習是如何在團體中發生、團體的氣氛與彼此的關係如何維繫、團體的溝通如何形成與運作、團體生命的歷程是如何發展、領導者與

成員的角色與行為如何……等。有了這些學習基礎後，再使用技巧或活動，才能真正保障參加者的權益，也才能真正發揮團體正面的效能。

實際運用時，也不是照本宣科或依樣畫葫蘆的一步一步照著做即可。把它當做參考，並依實際情況適當改變，能更符合需要；亦即使用時要注意到幾個層面的狀況與配合。例如，選擇活動時要配合團體的目標，團體的目的不是為了進行活動，而是活動的運用是為協助目標的達成，因此使用活動時要清楚團體設計的主旨與目標，才能在活動中掌握方向，達成目標；除了配合目標外，尚要了解團體目前發展到何種階段，不同的階段，其團體氣氛、動力發展及成員的承諾……都不一樣，所適用的活動當然也就不同了；另外，活動的選擇要考量成員的身心狀態、生活經驗、動機、意願等之不同，適用於成人的活動可能不適用於兒童，適用於學生者也不一定適用於社會人士，與成員背景經驗相符的活動才能引起共鳴、達到效果；最後還需掌握活動的意義，團體的重點不在做完活動而已，而是活動所引發的感受、體會、想法、心得與啓示等的學習結果之討論、分享及與團體目標之聯結與學習，這才是使用結構性活動的真正意義。

做為一個專業人員最基本和最重要的是遵守專業倫理守則，其消極的意義是不犯錯，而積極的意義是工作者尊重自己、尊重被服務的對象、尊重自己的行業、尊重所在的社會，從而發揮自己的專業效能，協助對方發揮功能，促發專業不斷的進展，並促進社會的和諧與進步。而身為輔導人員在實施團體輔導時也應以遵守其專業守則為天

職，以使輔導等專業真正發揮效能，達到助人的目的。

一九九六年三月序於台北

《目次》

序言 文◎救國團青少年輔導中心 1
 提升輔導工作的品質〈導讀〉 文◎黃惠惠 3

第一篇 領導者備忘錄 1

第一章 團體工作的專業倫理 3 文◎吳澄波

- 一、前言 3
- 二、卡士達、鄧肯、西森的研究 4
- 三、綜合建議 5

第二章 團體工作的專業道德 7 文◎吳澄波

- 一、不期待對成員造成的影響 7
- 二、分享影響力 8
- 三、保護個體 9
- 四、沈默的成員 9
- 五、無領導者團體 (leaderless groups) 10
- 六、有害的成員 10
- 七、危險的方法 11
- 八、團體諮商與個別諮商同時進行 11
- 九、被強迫參加的團體 12
- 十、領導者操弄權力 12
- 十一、建議 12

第三章 團體輔導——領導者須知 15 文◎蔡葉偉

- 一、一些基本的認識 16
 - 我是誰？ 16
 - 團體是誰？ 17
 - 身為領導者，我的目標清楚嗎？ 17
 - 溝通的陷阱 18
- 二、時間是個動態的變數 20
 - 小小實驗室、濃縮實驗室 20
 - 濃縮的演講 21
 - 濃縮討論 21
- 三、形成團體的各種方法 22
 - 隨機組合 22
 - 同類組合 23

成層隨機組合	23
特殊組合	24
二人一組和三人一組	24
簇	25
內外圈(魚缸式)	25
四、有效的運用技巧	26
紙上談兵	26
角色扮演	26
角色互換	27
他我	28
社會劇、心理劇	29
再演劇	30
五、蒐集團體資料	30
會後討論	31
工作——持續觀察法	31
過程——內容觀察法	32
社會關係圖	32
誰對誰說話	32
回饋	34
六、摘要	36

第四章 團體領導者問卷 39 翻譯◎端木蓉

情境1 開始帶團體	39
情境2 私人的問題	40
情境3 選出主席	41
情境4 一個拖延的話題	42
情境5 對領導者的攻擊	43
情境6 團體的沈默	44
情境7 一個痛苦的女成員	45
情境8 遲到的人	46
情境9 壟斷者	47
情境10 沈靜的成員	48
情境11 離去的威脅	49
情境12 婚姻的問題	51
情境13 缺席成員的再出現	52
情境14 一個成員哭了	53
情境15 暴戾的團體	54
情境16 一個客氣的團體	55
情境17 團體的攻擊	56

- 情境 18 一個成員喝醉酒 58
 情境 19 一個岔進來的話題 59
 情境 20 打架 60
 情境 21 具有「性」特徵的聚會 61

第二篇 實務練習 65

- 第一章 運用團體活動的要點 67 文◎王慧君
- 一、我們的團體活動是什麼？ 67
 - 二、何謂結構化的團體活動 68
 - 三、如何發展結構化團體活動 69
 - 目標 69
 - 團體大小 69
 - 時間 69
 - 材料 70
 - 物理環境 70
 - 過程 70
 - 變通性 70
 - 參考資料 71
 - 可靠線索 71
 - 工作單 71
 - 印刷品 71
 - 四、如何發展或設計結構化團體活動 72
 - 團體的目標是什麼？為何組成呢？ 72
 - 團體已發展到什麼階段？它可能發展到什麼階段？ 72
 - 我與團體的契約是什麼？ 72
 - 為什麼我的介入是重要的？ 72
 - 什麼引起我想做特別的介入？ 73
 - 成員如何預備冒險和試驗？ 73
 - 如何修正內容，以使活動更有趣、更有效呢？ 73
 - 如何準備有氣氛的活動場地？ 74
 - 對一個節次的時間限制是否嚴格？ 74
 - 如何進行活動建立過程化？ 74
 - 如何評價活動的有效度？ 75
 - 五、結構化活動會失敗嗎？ 75
 - 六、如何提供結構化團體活動 75

第二章 團體工作的基本技術 77 文◎王慧君

一、團體工作前的準備要項 77

- 目標的決定 77
- 領導者的選擇 78
- 成員的選擇 78
- 團體的大小 79
- 聚會時間的長短 79
- 聚會內容的導向 79
- 聚會環境的安排 80
- 成員組合的變動性 80
- 規範的設定 80
- 個別會談的引用 81

二、團體進行中，領導者基本的催化技巧有哪些？ 81

- 反應技巧 82
- 互動技巧 82
- 主動技巧 82
- 團體活動運用技巧 83

第三章 團體活動練習 85

一、團體初期的活動 85

- 活動1 認識大家 85
- 活動2 見面活動 86
- 活動3 認識你 87
- 活動4 活動4 打招呼(或稱讚的交換) 88
- 活動5 我們的歌 89
- 活動6 踏石頭轉圈團 90
- 活動7 呼小調 90
- 活動8 談喜好 91
- 活動9 棒打無情人 92
- 活動10 音樂整合 93
- 活動11 樂趣分享 94
- 活動12 重新命名 96
- 活動13 得失之間 97
- 活動14 相互送禮物 98
- 活動15 旋迴溝通 99
- 活動16 人羣機器鏈 101
- 活動17 視覺與聽覺的活動 102

二、促進團體凝聚力的活動 104

- 活動18 圖畫完成 104

活動 19	腦力激盪	105
活動 20	分秒必爭	106
活動 21	比喻	107
活動 22	突圍與尋物	108
活動 23	故事完成	110
活動 24	衆志成城	111
活動 25	送團體的禮物	112
活動 26	描述	113
活動 27	基本規則	114
活動 28	圖畫聯想	115
活動 29	靶心——給予並接受不利的回饋	116
活動 30	硬幣——象徵性回饋	118
活動 31	空椅子	120
活動 32	議程決定	121
活動 33	尋求一致的意見	123
三、增進團體信任感的活動 128		
活動 34	高傳信心訓練	128
活動 35	小組滾動	129
活動 36	傾訴	130
活動 37	搖身一變	131
活動 38	圍圈圍，坐腿	132
活動 39	小禮物	132
活動 40	畫出你所聽到的	134
活動 41	三個小秘密	135
活動 42	秘密大會串	136
活動 43	信任跌倒	137
活動 44	同心協力	138
活動 45	抬人	139
活動 46	瞎子走路	140
活動 47	信任證言	141
四、催化成員自我探索的活動 146		
活動 48	水晶球	146
活動 49	時間的主人	147
活動 50	觀察訓練	148
活動 51	生活鉛餅	150
活動 52	堆積木	151
活動 53	轟炸	152
活動 54	專利公演	154
活動 55	優點轟炸	155

- 活動 56 請你來說我 156
- 活動 57 我是這樣嗎？(多面鏡子自我) 158
- 活動 58 集寶 159
- 活動 59 魔術箱 160
- 活動 60 優先階段 161
- 活動 61 人生畫像 162
- 活動 62 回饋 163
- 活動 63 回饋活動 164
- 活動 64 大樹衆生相 165
- 活動 65 感官活動 166
- 活動 66 自我評估 167
- 活動 67 美術拼貼 168
- 活動 68 幻遊 169
- 活動 69 缺點轟炸 171
- 活動 70 肯定的自我陳述 172
- 活動 71 情緒低潮之回升 172
- 活動 72 生命的成長 173
- 活動 73 家庭幻象 176
- 活動 74 瞭解 178
- 活動 75 以物擬己 179
- 活動 76 自我肯定訓練 180

五、人際間互動的溝通活動 183

- 活動 77 人生的歷程 183
- 活動 78 角色互換 184
- 活動 79 連結的人 185
- 活動 80A 比武實驗(一) 186
- 活動 80B 比武活動(二) 187
- 活動 81 擊掌聊天 187
- 活動 82 買賣實驗 188
- 活動 83 突圍闖關 190
- 活動 84 謠言花絮 191
- 活動 85 認識一個不像自己的人 193
- 活動 86 雕刻 194
- 活動 87 背面討論 195
- 活動 88 腦力激盪訓練 196
- 活動 89 學業成就歸因討論 197
- 活動 90 施與受 199
- 活動 91 塗色 201
- 活動 92 複述練習 202

活動 93	鏡中人(和諧)	203
活動 94	角色的衝突	204
活動 95	異質團體的溝通	206
活動 96	擬物化	207
活動 97	請你為我做件事	208
活動 98	檸檬	209
活動 99	思想——感覺	210
活動 100	單向、雙向溝通實驗	212
活動 101	相屬相親	215
活動 102	喧嘩——人際溝通	218
活動 103	協助關係——口語與非口語溝通	219
活動 104	頭盔——角色期待	221
活動 105	對對新人	224
活動 106	形容詞	231
活動 107	推心置腹	233
六、涉及個人隱私的活動		235
活動 108	生命歷程	235
活動 109	周哈里窗	236
活動 110	盾形繪圖	237
活動 111	當我小的時候	238
活動 112	我願改變的三件事	239
活動 113	人格特質的迴響	240
活動 114	三我齊觀	241
活動 115	我是誰?	245
活動 116	拿住棒竿	246
活動 117	感官活動	247
活動 118	時光隧道	248
活動 119	走出圈外	250
活動 120	嚮導夢遊	251
活動 121	假如我要改變我自己	253
活動 122	我的世界	254
活動 123	演夢	255
七、評價團體發展過程的活動		257
活動 124	團體過程之介入	257
活動 125	團體的自我評價	258
活動 126	停下來，談談現在的感覺	265
活動 127	角色分擔回饋	266
活動 128	成長團體的價值澄清	269
活動 129	檢驗	272

- 活動 130 各得其位 272
- 活動 131 團體活動自我評鑑 273

八、團體後期的結束活動 276

- 活動 132 道別活動 276
- 活動 133 祝福與道別 277
- 活動 134 化粧大會 278

附錄一 學業成就歸因問卷（甲式） 279

附錄二 學業成就歸因問卷（乙式） 281