

## 教練領導行為與團隊凝聚力關係之探討

張清泉 劉文禎 吳志銘

正修科技大學

### 摘要

本文主要目的在探討選手知覺教練領導行為與團隊凝聚力之間的關係，進而建立有效策略，提高團隊凝聚力，以為運動團隊爭取最大榮耀。本文利用文獻回顧與資料蒐集的方法，蒐集相關的博碩士論文、專題研究論文、期刊、專刊等，進行彙整討論。結果發現；教練的領導行為與團隊的凝聚力有著高度的相關。如果教練的領導態度積極，且全力參與團隊事務，並嚴格的管理團隊間的紀律，對待球員也抱著期望並給予高度的技術指導，加上致力於團隊榮耀與勝利，會使得團隊的凝聚力顯著提升；反之則會造成團隊凝聚力下降。本文希望藉由教練領導行為策略與對團隊凝聚力理論意涵的闡述及相關研究之探討，提供從事運動教練者之參考。

**關鍵詞：**多元領導模式、團隊凝聚力、情境理論

## 壹、緒論

每一個競技運動團隊，教練是領導者，選手是被領導者，教練扮演著重要的角色，一個團隊之優劣教練具決定性的影響力，欲提升運動團隊成績除需規劃周詳之訓練計畫外，技術之指導與訓練、戰術與戰略的應用，選手心理之掌控等，實有賴教練直接領導，因此教練的領導行為，不但影響選手個人技術的發揮，更攸關團隊合諧發展，以及團隊之表現。

2010年第十六屆亞洲運動會（自99年11月12日起至99年11月27日止）於廣州舉行，本屆我國報名參賽42個運動種類選手計396人，它是繼杜哈亞運後報名參賽人數最多之乙屆，這樣龐大的參賽隊伍，除了選手本身要擁有精湛技術之外，教練領導行為在運動競賽中也是勝負之關鍵（黃永昌、王瑞瑾，2006）。

團隊運動項目，無論在技術訓練、戰術戰略應用以及選手心理素質能力發揮，與隊友間之良好默契等，均需長時間培養，才能有效達到教練與選手預期的目標。吳益勝（2003）指出，在運動競技中，教練是運動團隊最重要的領導者，為了提升選手技術能力與戰術運用以及心理素質，教練必須對選手能力表現作出預測與判斷，並提供必要的回饋與訊息。教練的一舉一動、一言一行皆會影響選手對團隊價值觀的改變。很多學者（Bird, 1977; Westres & Weiss, 1991）指出：教練領導行為對於選手行為的改變或團隊表現具有關鍵性的影響。另外，團隊表現則藉由團隊凝聚力所產生，它是教練領導團隊時，使選手們願意配合並認同後所表現出來的力量。此外，也有研究發現不同層級和不同年齡層的選手，在知覺教練領導行為上有顯著差異存在（陳玉娟，1995；陳其昌，

1997；蔡博隆，2002；賴世堤，2002）由於筆者接受過多位教練指導；深刻感到教練領導行為對團隊凝聚力的重要性。本文擬藉由文獻分析，探討教練在團隊中所扮演角色、領導行為對團隊表現的影響，以及教練和選手間如何影響團隊的凝聚力。

## 貳、教練領導行為

葉憲清（1997）認為「教」就是教導，同時也是訓誨指導。「練」就是訓練，是利用各式各樣的運動刺激，使人體適應，並進而增進與提升競技力的過程。「運動教練」則係指擔任運動選手訓練工作的指導者。

蔡昆霖、吳萬福（1999）指出，運動教練的定義，應包含運動技術的指導、體能的訓練、戰術的培養，運動選手平時的生活健康管理、蒐集相關情報，使選手能在合適的環境中接受訓練，參加比賽締造優異成績的指導者。吳萬福（2000）認為運動教練是「具有運動專門素養與教導技術，教導運動選手從事有效的訓練」，以利於參加比賽時能突破自己，擊敗選手，獲得優秀成績為己任之指導者。余育蘋（2002）指出運動教練是運動技術指導、體能鍛鍊、戰術之運用、蒐集運動情報、健康管理，使選手於適合的環境裡接受訓練，創造優異的成績。

運動教練一職，其最終的目標皆希望選手能創造優異的成績，能達到更高水準的表現。然而，除了提升選手競技技巧及體能能力之外，教練亦需隨時調整自我的心態，不斷地進修，閱讀相關書籍，以求精湛為目標。

陳景星（2006）指出：領導是讓團隊共同參與創造過程，帶領者帶領團隊分享理念、攜手合作、朝共同目標闊步前進，逐步完成使命。邱彥瑄（2005）亦指出：

團隊領導所必須具備的核心分成六個層面：(一)指導他人：利用領導者的威信，使成員能依照自己的期待與規範達到團隊目標。(二)授權：將工作的職權授權給成員，使其對團隊產生認同與參與感。(三)團隊領導：運用團隊分工合作技巧，引領團隊成員，以提昇工作成效。(四)自信：肯定自己能力、技能與判斷力。(五)規劃：為成員建立系統化的工作方法與步驟，並能完成團體的共同目標。(六)概念性思考：能在複雜情境下，掌握並解決關鍵或潛在的問題。在運動團隊中，經由教練指導並帶領運動員，遵循正確途徑與方法，使成員集體努力並發揮所長，達到運動團隊的最高目標。

大部分的運動團隊幾乎都由教練一手包辦整個運動團隊的事務。教練要扮演慧眼識英雄的角色，更要參與選材，知人善用，並且，要不斷的思考與創新，並與選手作雙向溝通，運用耐心、恆心、愛心去指導選手，誠心、誠意為團隊付出。在技術訓練、戰術運用及選手調度，發揮創意及創新的能力，且能善解人意地去了解團隊及選手生活和學業問題(鄭國平，2006)。黃永昌和王瑞瑾(2006)指出：教練領導行為是透過計畫、授權、指導、溝通、協調、團結、激勵、考核和公共關係等，引領選手努力的方向，使團隊成員共同努力達成理想目標與希望。許淑慧(1997)亦指出，教練是運動訓練，競賽的組織者與領導者。教練與選手之間的互動會影響選手學習的動機、訓練的持續、比賽的情緒控制、運動團隊的成長與發展等。Chelladurai and Carron(1978)則提出多向度的領導模式，此模式主要是以情境理論中的權變理論、路徑-目標理論、適應關聯理論和個別差異領導模式而來。多向度的領導模式理論是團隊表現和成員

滿足與必需的領導行為、實際的領導行為，以及喜好的領導行為有正面關係。教練在情境領導理論之下，所採用不同的領導模式有兩種：(1)工作導向；(2)關懷導向。其不同的領導模式，將會對團隊成員之表現有不同的影響。

然而，教練有效領導的四個要素應包括：(一)領導者特質：包括：正直、彈性、忠誠、自信心、責任、坦白、準備、機智、自律、耐性。(二)領導風格：民主式、專制式、情境式。(三)情境因素：團體或個人、互動或共動、團隊大小、時間利用、團隊的特殊傳統。(四)跟隨者的特質：領導者與參與者的風格與特質契合需求、參與者特質如何與領導行為互動。在運動教練領導行為研究中，「情境理論」是目前領導研究的主流，又以多元領導模式為主要，其中包括：權變理論、路徑-目標理論、適應關聯理論、個別差異領導模式。

鄭志富(1997)指出：團隊教練在引領並影響選手達成運動技能

學習、得到錦標等具體目標，所表現出來的各種行為，包括五個層面：

(一) 訓練與指導行為(Training and Instructional Behavior)教練在運動訓練與技術的指導過程中，以改善選手運動能力為導向的行為。

(二) 民主行為(訓練與指導行為 Democratic Behavior)教練在平時或比賽時，允許選手參與決策的行為。

(三) 專制行為(Autocratic Behavior)教練在平時或比賽時，依個人權威，採用個人獨立性決定。

(四) 關懷行為(Social Behavior)教練以選手人際需要滿足為導向的行為，亦稱社會支持行為(Social Support Behavior)。

(五) 獎勵行為 (Positive Behavior) 教練認同選手良好能力表給予正增強的回饋，並對良好的成績給予酬償的行為。

所以，教練應依不同情境來領導團隊。包括：訓練與指導行為、民主行為、專制行為、關懷行為、獎勵行為等，去引領選手並影響團隊在訓練或比賽時的表現，並需依照選手不同性別、年齡、運動水準採取不同的領導行為，並依其領導的實務經驗，不斷的調整改進，以發揮教練領導的功能，引導並帶領選手朝向共同目標而努力。在指導選手過程中，必須提昇教練專業素養及展現充分自信心，詳盡規劃並擬定團隊訓練計畫的整個內容，對於高年齡層和高運動水準的運動員能充分授權給他們，並讓他們參與決策，使他們對團隊有認同感和參與感，在溝通無障礙的情形下，以尊重態度和選手間作密切配合，在不失團隊倫理情況下，彼此無間隙的運用團隊分工合作方式，以提昇團隊的工作成效，另外教練必須掌握關鍵時刻，展現高智慧解決問題的能力，建立選手正確的價值觀，解決選手需求與團隊共同的問題，在情、理、法兼顧下滿足他們，使他們願意為團體榮譽與成功而努力，進而達成共同的團隊目標。

運動團隊的組織中，影響成績優劣的因素很多，其中以教練的因素為重。為追求更高品質的領導效果，突破高水準的競技表現，教練必須瞭解自我的特質、努力滿足選手的期待，達到「選」、「訓」、「賽」最終的目標，並注入未來新希望，提供選手表現的舞台，進以實現夢想。

張博夫 (1992) 認為青少年到青年階段的教練要有解決選手疑惑的能力，同時要替選手評估發展及學定專項的能力，並需維護運動員健康免於傷害的能力，要有調舒身心發展的能力。程紹同 (1996) 指

出教練的職責猶如政府機關、企業的中階主管或職務經理，應發揮高度的管理能力，包含規劃、組織、用人、控制、領導、決策、行銷、募款等的能力。

江界山 (1997) 認為體育的發展，需有高素質運動教練人才。綜觀國際級的教練多少都具備專項技術理論與指導能力；擬定運動訓練管理的能力；蒐集運用資訊的能力；創造有利於訓練、比賽環境的能力；主動參與國際比賽的能力；企畫與行銷的能力；循求應用科學知能診斷及恢復的能力；以及領導溝通的能力等。翁志成 (1997) 指出教練執行訓練的有關的示範，表達及指導的能力；以及科學性、週延性、個別性的訓練計畫擬定及執行的能力；以及帶隊參賽實務，如臨場指揮、調度、戰術、戰略、鼓舞士氣、心理建設、消除緊張等能力。陳景星 (2006) 指出教練是啟發團隊的原動力；亦能啟發激活團隊的心，凝聚出更高層次的感覺或活動力，團隊的成員也會因為心靈捕手的啟發而引發想像力。

## 參、教練領導行為與團隊凝聚

### 力對團隊表現的影響

Carron and Chelladuri (1981) 指出：在運動環境中，教練與選手的人際關係是否協調，與團隊凝聚力的高低，是最可能引導出選手的滿足和影響運動表現的關鍵因素。Carron (1982) 亦指出，凝聚力是一種動態過程，是團體內成員緊密結合在一起，追求共同目標和目的的一種過程。王加微 (1990) 強調群體的凝聚力是群體對於成員的吸引力，以及群體成員相互之間的吸引；凝聚力高的成員較能彼此接納並同心協力，完成共同的目標。在團隊凝聚力表現上，張文財 (2003) 的「團

隊凝聚力量表」顯示，團隊凝聚力分為四個向度：

(一) 團隊合作：運動員參與所屬團隊任務、活動和接受團隊目標程度的感覺。

(二) 人際親和：團隊成員個人在團隊被接受的程度，以及與隊友 interpersonal 關係的感覺。

(三) 團隊適應：團隊成員對於團隊工作能彼此合作、意見一致。

(四) 人際吸引：團隊成員能彼此關心、尊重，並且相處愉快。

團隊凝聚力是將團隊成員團結在一起，使成員願意留在團隊內，為團隊目標共同努力之動態過程。由上述的文獻對團隊凝聚力的定義及作用，可歸納為：團隊之精神愈強、團隊意志愈高，向心力愈集中的團隊，通常在勢均力敵比賽中較常獲勝。在競技運動環境中，教練和團體凝聚力是運動員滿足的重要來源。運動團隊凝聚力高者對於團隊表現相對提高，相反的，運動團隊凝聚力較低的團隊，其個人對於團隊的表現滿意度相對的較低。因此教練領導行為與團隊精神、團隊士氣以及團隊凝聚力，與運動表現有很重要之影響。

一、教練領導行為策略對團隊凝聚力的影響

通常運動團隊不可避免會因為選手的畢業、退休、除役與補充新血間流動，使團隊成員不斷地改變，需重新組合團隊的實力與素質。而新團隊的凝聚力仍為重要的因素，且經常會與選手的表現情形相關聯。研究證實教練對選手訓練上所使用的訓練指導行為(coaching) (例如：教練在與選手的人際交互作用上，使用不同的領導方式)，對於促進或產生高水準的團隊凝聚力有相當程度的影響。尤其是教練使用引起動機的技巧，來確認選手在他們最

佳的可能水準下參加比賽。當在比賽情境中，教練利用其職權來引導團隊成功，所使用的行為策略會增加或減低球隊獲勝的機率。

一般而言，研究者常關心何種要素能使教練造就或引導一個健康的團隊，而使選手能夠更賣力地訓練、更快樂的參與團隊的活動，以及為團隊做更多的犧牲，並擁有比其他團隊較高程度的人際交流。當有機會向他人提及自己的團隊時，選手感受以「我們」的稱呼，勝過以「我」的情感來表達，覺得更驕傲。而團隊凝聚力的表現，亦在於描述一個團隊的所有成員，為了團隊的共同目標，而一起努力。或是，每一位選手已經準備好，為團隊的任何事務扛起責任。團隊凝聚力是引起選手個人持續希望成為團隊的成員之所有力量總稱，因為選手凝聚力的程度，會影響個別團隊成員行為，因此，教練為團隊的成功，建立一定程度的團隊凝聚力的訓練環境氣氛是重要的。而整體的表現以及教練與選手的人際交互關係是影響球隊團隊凝聚力之重要因素。

在團隊表現方面，教練所執行的策略成功與否，對於所形成的團隊凝聚力多少有重大的影響。教練為使團隊成員團結在一起是希望增加獲得成功的潛能。因為團隊的成功常被視為運動競賽的終極目標，因此，許多研究者相信團隊表現與凝聚力有著強烈的關係，不同程度的團隊凝聚力是決定球員滿意度以及效率的重要因素。許多研究指出：選手滿意度、團隊凝聚力與成功間存在一種循環的關係。當團隊有更高的凝聚力常會趨近成功，而選手對於團隊的成功，亦常有更高的滿意度。所以成功表現具潛在發展合諧的團隊人際關係，以及正面的團隊士氣(Turman, 2001)。

教練與運動員的人際交互作用方面；

教練經常運用策略使團隊有效地達成目標，並讓團隊成員動機獲得滿足感。Chelladuri (1984b)指出：教練領導團隊朝向所設定的目標的行為過程，是一種教練與選手間高程度的直接或自然的人際關係，在高程度的人際交互作用中，創造出團隊獨特的社交環境。此人際關係的品質或方式，對於團隊的效能與成功是重要的指標或催化劑。

有些學者嘗試連結團隊凝聚力與教練所經常使用的五種領導方式（專制的、社會支持、民主式的、訓練與指導以及正面的回饋），結果發現：教練使用訓練與指導，民主式的行為、社會支持以及正面的回饋方式，能有效促進其隊員高水準的工作團隊凝聚力(task cohesion)，且建議避免使用專制式的訓練指導策略(Turman, 2001)。假如一位教練知道團隊凝聚力對團隊的重要性，他將與團隊的任何成員發展良好的人際關係，並善用溝通技巧，使用有效的策略去推動及發展選手之間的團結與團隊凝聚力。

## 二、選手知覺教練領導行為與團隊凝聚力之關係

莊艷惠(1997)指出，教練的領導形式與行為，對於了解團隊凝聚力是很重要的因素之一。過去的研究指出，「工作取向」的領導者所帶領的團隊凝聚力較低；「人際關係取向」的領導者帶領的團隊凝聚力較高。Carron & Chelladurai (1981)，認為工作取向領導者重視任務與目標的達成，若一味要求目標的達成，則無法兼顧選手心理需求。而人際關係取向的領導，則是重視人際的親和力、人際間相互吸引，以及關懷取向的領導，其團隊凝聚力較高，當團隊凝聚力高時，成員會為團隊的共同目標而努力，因此團隊成績相對會提高。此外，亦有研究指出，選

手亦能感知團隊成功與團隊凝聚力有顯著相關，當選手知覺到有較高的教練領導行為，會有較高的團隊凝聚力(Westre & Weiss, 1991)。因此，教練領導行為與情境和選手三者間之交互關係，是團隊表現、凝聚力及比賽勝負的重要關鍵因素。Turman (2001)的研究結果指出：選手知覺教練所使用的領導行為策略可增加或降低團隊的凝聚力。教練使用不公平(inequity)、使難堪(embarrassment)以及奚落(ridicule)的領導行為策略，會使選手知覺降低對團隊凝聚力的形成。相反地，教練使用一些正向行為策略如：誇耀(bragging)、對選手行為的調侃(sarcasm and teasing)、引起動機的言語(motivational speeches)、給於公平的機會、選手導向策略、團隊的禱告，以及奉獻(dedication)等領導行為策略時，則可能使選手增進知覺團隊凝聚力與向心力。

如果教練常顯示個人對於某些選手或特定職務的偏袒(favoritism)、或是缺乏良好的溝通技巧、或只炫耀一些明星選手的的能力，進而，可能使個別的選手在團隊中具有某些特權，而讓其他選手感到忌妒或不受重視及公平對待的情緒反應。此外，當教練在選手練習或比賽中犯錯時，教練的嚴厲指責行為，亦會讓選手對教練產生負面的情緒反應，進而可能限制其本身與教練或其他選手的人際交流機會，因此，不喜歡其教練領導行為策略會降低整個團隊凝聚力。

另外，選手知覺教練領導行為會促進團隊凝聚力，其原因乃選手認為教練在公開場合稱讚選手能力時，會增加彼此之間的情感連結。因為讓選手彼此更了解其他人，並讓成員彼此感到更親密，且了解每個人在團隊中相互合作與扶持之重要性，因此

而提升選手之間的團隊凝聚力。至於教練對選手特殊行為的調侃，如果使用得宜，會讓選手感受到教練是站在球員這一方，而不僅僅是只重視運動方面的成就而已，間接地，讓團隊的每一位成員更愉快且更樂於參與各種競賽、訓練及聯誼活動。

教練明白地表示球隊的努力與態度，且鼓勵選手為了團隊的利益，犧牲個人的時間與全心投入訓練工作，當面對重大的比賽時，教練事先對對手的分析，以及為團隊設定可達到的共同目標而一起奮鬥，皆有助於凝聚力之提升。至於，選手知覺教練使用一些特別導向的技巧或策略，允許選手發展本身對團隊的凝聚力，鼓勵在訓練之外的時間，讓選手有更多聯誼的機會，公平的對待選手且讓每位皆能參與團隊活動及建立傳統與紀律。並希望每一位選手在比賽與訓練時，能兼顧本身的健康，以及個人最佳的能力狀態下出賽，皆是選手知覺教練的領導行為策略，有助於提升與維持團隊凝聚力的具體作法。

## 肆、結語

運動團隊能在國際賽會中，與其他強旅相抗衡，必須有長期的訓練規劃，而教練在運動團隊中扮演的角色最為重要；應給予最大的權利與責任。教練要做長期的投入訓練前，必須先解決個人家庭、職業、經濟等等問題後，才能全心投入有系統的訓練工作。另外教練必須具備「三心」愛心、耐心及恆心，還要有「三意」誠意、創意和善解人意，才能在領導過程中發揮有效的領導能力，並成功地影響和指導團隊成員。如此，團隊凝聚力、教練領導行為、選手成績表現三者間，環環相扣，才有利於追求高競技表現之運動團隊。

## 參考文獻

### 一、中文部分

- 王加微（1990）：行為科學。台北：五南圖書出版社。
- 吳益勝（2003）：高中男子排球選手對教練領導行為與團隊凝聚力之研究。國立台灣師範大學體育研究所進修碩士班論文。
- 邱彥宣（2005）：淺談團隊領導理論對教師班級經營之應用與啟示。學校行政雙月刊，36期，26頁。
- 黃永昌、王瑞瑾（2006）：探討運動教練領導能力。大專體育，84期，113-119頁。
- 陳景星（2006）：教練領導哲學。國民體育季刊，35卷，三期，82-85頁。
- 陳玉娟（1995）：台灣地區游泳教練領導行為與選手成績表現及滿意度關係之研究。台北市，國立台灣師範大學體育研究所碩士論文。
- 陳其昌（1997）：排球教練領導行為對運動動機氣候的影響。大專體育，34期，102-111頁。
- 莊艷惠（1997）：教練領導行為對團隊凝聚力及內在動機的影響。未出版之國立體育學院研究所碩士論文，桃園。
- 鄭國平（2006）：專訪台灣體院鄭國平老師。排球教練科學，8期，1-11頁。
- 鄭志富（1997）：運動教練領導模式分析，運動教練領導行為研究。台北市：師大書苑。
- 許淑慧（1997）：我國柔道教練領導行為之研究。台北市，中國文化大學運動教練研究所碩士。
- 張文財（2003）：國小籃球隊之教練領導行為、團隊凝聚力與成績表現之研究。國立屏東教育大學體育教學碩士

- 班論文。
- 蔡博隆 (2002)：台灣地區高中女子甲組籃球教練領導行為與選手滿意度之調查研究。台北市，台北市立體育學院碩士論文。
- 賴世堤 (2002)：運動教練領導行為。台中市，國立台灣體育學院碩士論文。
- 二、英文部分
- Bird, A. M. (1977). Development of a model for predicting team performance. *Research Quarterly*, 48, 24-32.
- Bollen, K. A., & Hoyle, R. H. (1990). Perceived cohesion: A conceptual and empirical examination. *Social Force*, 69, 479-504.
- Carron, A. V. (1982) Cohesiveness in sport group: Interpretation and consideration. *Journal of Sport Psychology*, 4, 123-138.
- Carron, A. V. & Chelladurai, P. (1981). The dynamics of group cohesion in sport. *Journal of Sport Psychology*, 3, 123-139.
- Chelladurai, P., & Carron, A. V. (1978). *Leadership*. Ottawa: Canadian Association of Health Physical Education and Recreation. *Journal of Sport Behaviors*, 3, 123-139. Chelladurai, P., (1984b). *Leadership in Sports*. In John Silva & Robert Weinberg (eds.). *Psychological Foundations in Sports*. Champaign, IL: Human Kinetics Publishing, Inc.
- Turman, P. D., (2001). Coaches and cohesion: The impact of coaching techniques on team cohesion in the small group sport setting. 26(1), 86-104.
- Westre, K.R. & Weiss, M.R. (1991). The relationship between perceived coaching behaviors and group cohesion in high school football teams. *The Sport Psychology*, 5, 41-54. \_\_