

# 淺談運動教練之領導行為

李仁佐 國立台中高級工業職業學校體育教師

## 前言

教練在運動團隊中扮演多重的角色，教練的行為會因選手的差異、情境的變化、個人特質不同，而有不同的領導行為表現。領導行為是指團體當中，藉由領導者發揮，充分運用人力、物力，而有效達成組織目標的一種行為過程（蔡進雄，2000）。有研究指出，隨著運動員運動成就的受矚目，教練所扮演的角色倍加受到重視，其領導行為對一個運動團隊的好壞有著決定性的影響力（Westre & Weiss, 1991）。因此，在當前強調績效主義、全球化競爭與高度挑戰的多元環境中，教練除扮演好傳統的管理者角色，達成運動團隊之既定目標外，更應充實領導知能，善用卓越的領導理念經營運動團隊，方能提升領導績效。

## 領導的定義

「領導」一直是廣為研究主題之一，然由於各學者研究觀點、觀察角度、研究個案及研

究途徑的差異，而產生不同領導的定義。如許士軍（2001）認為領導是在一特定情境下，為影響一人或一群人之行為，使其趨向於達成某群體目標之人際互動程序，是組織團體為達成既定的目標、成就，領導者影響組織活動的過程。有鑑於領導定義基礎非單一性，在不同組織、情境、人員特性不同等因素下會有不同領導特性來運用。歸納與領導相關之文獻（蔡居隆，2001；徐嘉宏，2001；游逸風，2002；周惠莉，2003），筆者認為「領導」是組織中影響系統運作的一種歷程，領導者以具前瞻性眼光為組織建立願景、設定目標，是運用影響力並與部屬互動及激勵部屬達成組織目標的過程。

## 領導與管理的差異

管理被定義為整合組織所需的人力、物力、技術及財務資源，以達成組織目標的協調機制（Hess & Siciliano, 1996）。Northouse（2003）則指出管理是將規劃、

組織、人員管理和控制當為主要管理活動的核心。因此，管理重視的是有條不紊與穩定，須建立詳細步驟及時間表以達到必要的結果，分配所需資源來達成預設的目標；反之，領導者強調的是營造未來的願景，並全體共同發展策略，以達成願景。雖然有些管理學者認為，領導是管理其中的一個構面。領導與管理共有一些特質，但兩者是互有區別且不同的。雖然某些工作可能被認為比較偏向管理（如設計針對選手個人的訓練計劃），而某些工作比較偏向領導（如創建具有綜效的團隊合作），但是兩者都是必要的，而有效的管理團隊會同時擁有兩種能力。

### 教練領導的功能性

教練具備領導技巧，可以協助選手改變自我受限的信念系統，創造團隊整體績效；另一方面，透過領導的過程，提升選手的自我覺察能力，促進學習與改變行為，提升個人訓練績效。是以，筆者認為發揮下列五點領導之功能可促進永續改革的基礎，作為團隊改善的策略。

#### 一、決策功能

決策功能是教練領導行為的基本功能，教練在運動隊中佔據顯要的位置，須審慎評估時勢，知人善任，確定目標，制定政策，採取措

施，作出最終的決策。

#### 二、組織功能

為了實現團隊的目標，教練要在決策的基礎上，進行一系列的團隊策劃和管理工作，要科學化、有效率地計畫，使用人才，調動一切積極因素，在實施訓練計畫和完成比賽任務的過程中，使全隊上下團結一致，協同作戰，逐漸接近並達到預定之目標。

#### 三、溝通功能

作為一個團隊的教練，要領導全體隊員，內部團結是基礎條件。全隊上下能否相互理解和支持，是決定團隊有無凝聚力和戰鬥力的關鍵因素。而身處團隊中心地位的教練，在隊中的人際協調，與其他成員多方面的資訊交流和各種溝通方式是其職責之一，也是使其及時瞭解情況，處理好各種關係，提高工作效率的可靠保證。

#### 四、激勵功能

激勵是教練透過自身影響力和所制定的各種制度、獎懲條件等方法，提高運動員的動機，充分發揮積極與創造性活動。在運動團隊中建立起激勵機制，強化其成就動機。如此，運動員就會產生成功感和滿足感，動機得到強化，進一步激勵他向新的目標努力，形成良性迴圈。

## 五、控制功能

控制指在領導過程中，教練對整個團隊活動的駕馭和支配的能力。在實現團隊目標過程中，偏差行為是不可避免的，偏差行為的發生可能源自於不可預見的外部因素的影響，也可能源自於內部不合理的組織結構、規章制度、不合格管理人員的影響。因此，糾正或消除偏差行為的產生是控制的基本功能。

## 教練應具備之領導特質

### 一、強烈的事業心奉獻與高尚的道德情操

教練的品德、資歷、感情將對選手的身心理發展產生極大的影響力。具有優良的道德操守和嚴格的教練能夠在團隊中形成良好的人際關係氛圍，容易成為選手的良師益友，更有利於訓練工作的開展和團隊目標的圓滿實現。

### 二、紮實的專業知識與全面性基礎理論知識

現代運動訓練中，運動員競技能力的發展和成績提升都必須依靠各學科廣泛的科學知識的介入和支持，才有可能獲得成功。紮實的專業知識是教練執教的基礎。必須掌握較為全面性的科學知識，才可能不斷提高運動訓練的科學化水平，培養出高水準的運動團隊和選手。

### 三、熟練的專項訓練能力與創新能力

在現有理論知識指導的基礎下，教練應根據實際的環境與狀況，準確地分析，作出具

有理論的判斷，並付諸於實行。教練的創新能力，易影響其訓練的最終效益，不可不慎。

## 四、適應於運動團隊環境生活的能力

運動團隊是一個群體生活在各種特殊的環境中。團隊成員的背景資料、競爭對手、訓練層次、成績發展階段，人與人之間矛盾衝突等問題，都對教練造成新的問題與挑戰。教練生活在團隊中，必須及時調整自己，需要具有必要的適應能力，主要為細緻的觀察能力、概括分析能力和人際交往能力。

## 運動教練領導行為

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，引領球員努力的方向，使團隊成員共同努力達成理想目標與希望（黃永昌、王瑞瑾，2006）。

根據多位學者之研究，教練領導行為一般分為以下五個方面（鄭志富，1997；陳其昌，1997；陳景星，2006）。

### 一、訓練和指導行為

在教練的組織和指導下，運動員進行艱苦之訓練，其目的是讓運動員掌握本專項所要求的動作技能，提高技術戰術水準，不斷提升運動成績，協調與處理團隊內的各種人際關係，策劃、組織、指導各種訓練活動。

## 二、民主行為

教練與隊員共同協商並確定團隊的目標，並制定實施步驟與訓練方法，制定比賽戰術方案等，並以此增加隊員的參與意識，提高其訓練的積極與主動性。

## 三、專制行為

教練要有自信、有主見、勇於負責、獨立決策，保持在運動團隊中的權威地位，以知識、能力、經驗、水準、魅力等個人風格，保證其在團隊中的絕對領導地位。

## 四、社會支持行為

教練要善於在團隊內營造良好的氛圍，建立起良好的人際關係，以增進團隊凝聚力，對外能夠得到校方、選手家屬、親朋好友和校內運動愛好者及球迷等各方面的支持與鼓勵。

## 五、獎勵行為

教練要對選手在訓練和比賽中的良好表現和優異成績及時表揚與鼓勵，獎勵有成就的運動員，這樣可以大大激發其進取動機，使其在訓練中更勤奮、努力、不斷向新的目標前進。

## 成功教練領導實例

John Wooden是美國籃球史上的傳奇教練。曾帶領美國UCLA大學籃球隊，在1963~1975年的12個賽季中奪得10次全國冠軍。在其40年的教練生涯中，所帶領的

球隊贏了超過80%的比賽，創下無可匹敵的紀錄。運動界試圖找出John Wooden的成功方程式，結果發現其擔任教練時，大部分的時間在給予球員指導，與球員溝通、鼓勵球員並教他們如何去做。

另一成功教練領導實例來自領導美國杜克大學籃球隊30年的Mike Krzyzewski（K教練）。自1986年起，K教練帶領杜克男籃11次闖進NCAA最後4強，並4度摘冠；2008年帶領美國國家男籃隊在北京奪回奧運金牌；2010年再次率隊贏得世錦賽冠軍。K教練的勝績斐然，可說是籃球史上的傳奇，累計生涯戰績900勝、284負，勝場率達76%，締造了享譽全球的輝煌戰績。能在籃壇上取得崇高地位，K教練靠的不是精湛的籃球技術，而是懂得如何領導團隊。作為球隊的總教練，其工作是帶領和引導團隊持續成長，締造一次又一次的佳績。除了事前的萬全準備，更要因應環境變化隨時作出調整，才能順利達成目標。領導者面對的不只是冷冰冰的績效數字，更重要的是引領部屬朝共同目標前進，當成員向心力強，作出共同承諾，有著良好關係，並團結一致，目標自然水到渠成，這個過程中，領導者扮演了關鍵角色。籃球比賽強調團隊精神與合作，K教練以五人為單位的籃球隊比喻成一隻拳頭，每根手指代表一種特

質，不管面對的比賽或對手為何，只要五根手指緊握在一起，就能所向無敵、戰無不勝，這五大特質，正是卓越領導行為的核心要素。

（劉靄儀，2011）

一、積極溝通：鼓勵下屬發表意見、成員之間要勇於對話。

二、建立信任：成員必須互相信任，有信任才不會有猜忌。

三、共同責任：作為團隊，只要一人犯錯，等同全隊犯錯。

四、互相關心：成員要關懷彼此，成為彼此的依靠。

五、引以為傲：強調責任和榮譽，讓部屬學會為自己負責。

## 結語

教練是運動團隊中最重要的領導者，為了提升選手技術能力、戰術運用及心理素質能力，教練必須對選手表現作出預測與判斷，並提供必要的回饋與修正。教練要扮演慧眼識英雄的角色，要參與選材，知人善用，且要一直不斷的思考與創新，不能使用同一種模式實施領導，並要能與選手作雙向溝通，有耐心、恆心、愛心去指導球員，有誠意、誠心為團隊付出，解決問題，在技術訓練、戰術運用及球員調度發揮創意及創新的能力，且能善解人意地

去了解選手生活和學業問題。藉由本文對教練之領導行為之探討，期望教練能以良好的領導行為策略，培養選手個人的人格素養，營造團隊成為優質的運動團隊，勾勒團隊願景，並能將願景內化轉為運動員的自我目標，共同去努力奮鬥，以達成組織目標。

## 參考文獻

周惠莉（2003）。*五大人格特質、性別角色與轉換型領導關聯性之研究*。未出版碩士論文。中原大學，桃園縣。

徐嘉宏（2001）。*領導方式、角色壓力及社會支持與百貨公司專櫃人員工作倦怠關係之研究*。未出版碩士論文，國立中山大學，高雄市。

許士軍（2001）。*迎接經營管理新思潮*。哈佛商業評論中文版，1，30-31。

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，34，102-111。

陳景星（2006）。*教練領導哲學*。國民體育季刊，35（3），82-85。

游逸風（2002）。*轉換型領導之研究——以成功領導者為例*。未出版碩士論文。國立政治大學，台北市。

黃永昌、王瑞瑾（2006）。探討運動教練領導能力。大專體育，84，113-119。

劉靄儀（譯）（2011）。領導，帶人更要帶心：K教練教你打造卓越團隊。台北市：久石文化。（麥克·薛塞斯基、唐納·菲利普/Mike Krzyzewski、Donald T. Phillips）

蔡居隆（2001）。領導型態與主管效能之研究——以台灣南區郵政管理局為例。未出版碩士論文，國立中山大學，高雄市。

蔡進雄（2000）。轉型領導與學校效能。台北市：師大書苑。

鄭志富（1997）。運動教練領導行為研究。台北市：師大書苑。

Hess, P., & Siciliano, J. (1996). *Management: Responsibility for Performance*. New York: McGraw-Hill.

Northouse, P. G. (2003). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Westre, K. R. & Weiss, M. R. (1991). The relationship between perceived coaching behaviors and group cohesion in high

school football team. *Sport Psychologist*, 5(1), 41-54.



↑ 插畫：彭自強