

轉型領導與共享領導對大學運動員團隊效能之預測 Predictions of transformational and shared leadership styles on college athletes' perception of team effectiveness

林晏慈 Yen-Tzu Lin 黃崇儒 Chung-Ju Huang

臺北市立大學運動教育研究所 Graduate Institute of Sport Pedagogy, University of Taipei

投稿日期：2019 年 5 月；通過日期：2019 年 7 月

摘要

緒論：探討教練轉型領導和共享領導對大學運動員團隊效能的預測效果之差異。**方法：**本研究對象為 329 名 (男 182 人, 女 147 人; 平均年齡 20.12 歲) 大學甲組競技運動團隊之運動員, 發放隊伍包括: 足球、籃球、手球、橄欖球、曲棍球、棒球、壘球、排球。以問卷調查方式收集資料, 使用測量工具包括轉型領導、共享領導、和團隊效能等量表。所得資料以皮爾遜相關與迴歸分析等統計方法進行處理。**結果：**轉型領導和共享領導與情感承諾、團隊績效皆呈正相關, 而與工具承諾呈負相關; 共享領導比轉型領導對情感承諾有較高預測力。**結論：**當教練使用轉型領導或共享領導行為時, 對團隊情感承諾、團隊績效會增加, 工具承諾會降低。但當教練要提升團隊情感承諾時, 使用共享領導會比轉型領導效果佳。

關鍵詞：團隊表現、團隊動力學、教練領導

壹、緒論

在競技運動領域中, 如何提升個體和團體表現是所有參與者關心的議題。而對團隊運動來說, 提升團隊效能會影響到團隊成員的表現與團隊動力學 (Carron & Brawley, 2008)。團隊效能是從 Bandura (1977) 自我效能的基礎發展而來, 係指團隊成員對團隊目標是否能有效達成的一種集體信念。團隊效能是個多向度構念, 包含態度和績效兩大指標 (Cohen & Bailey, 1997; Kang, Yang, & Rowley, 2006), 例如: 團隊承諾與團隊績效。團隊承諾概念來自組織心理學, 係指個體對團隊的承諾是以利益的交換、情感的依附與對組織的內化價值觀所構成 (Jaros, Jermier, Koehler, & Sincich, 1993), 包含三個部分: 情感性、工具性、道德性承諾。高三福 (2001) 應用在團隊運動員身上後, 將運動員的團隊承諾歸納為情感性及工具性承諾兩個構面。情感性承諾是組織成員為滿足其心理的需求, 將情感依附於組織的程度; 工具性承諾是指組織成員繼續停留在組織的原因是基於對自己投資在組織上的成本考量, 不願承擔離職所可能付出的代價, 將組織視為獲得自己利益的媒介工具。績效是指團隊表現的程度, 為團隊為了要完成共同任務所表現出來的一種目標導向的

行為 (Stewart & Barrick, 2000)。Wageman, Hackman, and Lehman (2005) 就指出有五項因素會影響團隊效能: 使人信服的方向、有支持性的組織脈絡、有利的結構、實質的團隊、和專家教練。Parker (1990) 也提出影響團隊效能的重要因素為領導者, 有用的領導者會給予團隊明確的目標, 使得成員樂於與他人合作, 一同為目標努力並達成。Chelladurai (1984) 教練領導行為是一種教練和選手之間的互動過程, 而此互動會影響到選手的參與動機和滿足感。可見, 教練的領導行為與團隊效能之間的關係是相當密切的。

轉型領導是一個重要的領導理論, 其說明領導者對下屬有相當的影響, 使得下屬改變想法、價值觀及態度, 越過個人利益進而達到組織目標 (Yukl, 2002)。其中 Bass (1998) 說明轉型領導包含三個面向: 魅力產生、個別化關懷、智力啟發。魅力產生是指領導者展現自信, 能備受尊重, 並建構有效的願景; 個別化關懷是指經由授權部屬以激勵並創造個別學習經驗, 兼顧不同需求、尊重部屬、注重人性化的管理; 智力啟發是指能促進部屬用不同面向看待問題, 且用客觀的立場將問題解決。因此, 現在的社會組織中需要此種

領導者。Bass and Avolio (1990) 轉型領導者具備三種特質，一為提高部屬實現願景、策略和重要目標的想法，二為提升部屬自我要求、需求層面，及追求更遠大的目標，三為以團隊或組織的利益為利益，使部屬超越個人利益。因此，轉型領導者會給予部屬信心和鼓勵，使得部屬會信服於領導者，並且超越自我。在運動領域中的研究指出，運動員的滿意度、動機、努力、個體表現與教練使用轉型領導皆有正向相關 (Arthur, Woodman, Ong, Hardy, & Ntoumanis, 2011; Bormann & Rowold, 2016; Callow, Smith, Hardy, Arthur, & Hardy, 2009)。另外，教練轉型領導與團隊凝聚力 (Bosselut et al., 2018)、教練效能 (Kao & Tsai, 2016) 有正向關聯。

另外，假使每位選手都有決策的機會時，他們是否對於團體目標會更加努力呢？共享領導意指成員間動態的互動影響過程，幫助彼此一同達成團體目標 (Pearce & Conger, 2003)。共享領導不是靜態的組織結構和嚴格的溝通，而是分擔領導責任，每個人之間的動態社交交流 (Hiller, Day, & Vance, 2006)。Carson, Tesluk, and Marrone (2007) 提到共享領導包含三個面向：共同目標、社會支持、員工建言。共同目標是指團隊成員會花費心力來一起建立團隊的目標；社會支持是指團隊成員會彼此支持並認同各自的成就；員工建言則是團隊成員會有機會為了團隊成功提供建言。國外研究顯示，共享領導與組織績效指標呈正相關 (Hoch & Kozlowski, 2012)，且比垂直式的領導策略更能預測團體成功 (Ensley, Hmieleski, & Pearce, 2006)。因此，當領導被分享時，團隊成員之間會出現協作領導、互助、良好的領導—成員關係 (Wang, Waldman, & Zhang, 2014)。這種同事之間的情感互惠關係，與團隊效能呈正相關 (Jordan, Field, & Armenakis, 2002; Seers, Petty, & Cashman, 1995)。所以，當團隊成員有相同的目標前進時，會一起努力打拚，做共同決策，進而提升團隊效能。

綜合上述，轉型領導與共享領導對與團隊效能似乎都有促進作用，但是兩種領導強調的重點不一樣，究竟教練該使用何種領導方式，對於團隊會有最大的益處呢？在運動領域中，過去鮮少有研究使用轉型領導或共享領導對團隊效能進行研究，並探討其間的差異。因此，本研究目的為探討轉型領導與共享領導對大學運動員團隊效能的預測效果，並了解其間的差異。根據上述文獻探討，本研究假設：一、預期轉型領導與共享領導對大學運動員團隊效能的情感性承諾和團

隊績效皆有正向的預測效果，對工具性承諾則會有負向預測。二、相較於轉型領導，共享領導因為較強調團隊成員之間的情感互惠關係，在對情感性承諾的預測力會比較強。

貳、方法

一、研究對象

本研究對象為 329 名大學甲組之團隊運動員，主要運動項目為：足球、籃球、手球、橄欖球、曲棍球、棒球、壘球、排球。男生 182 人，女生 147 人；平均年齡 20.12 歲、平均運動年資為 8.8 年。

二、研究工具

(一) 轉型領導量表

本研究以 Kao and Tsai (2016) 翻譯 Avolio and Bass (2004) Multifactor Leadership Questionnaire (5x) Short 所編製的量表短版，經翻譯修訂而成中文版轉型領導量表，來測量選手知覺教練的轉型領導行為，分為五個向度：理想化特質影響、理想化的行為影響、鼓舞動機、激發智力、個別化關懷。共有 20 題，均為正向題，以 Likert 六點量尺計分，從「非常不符合」至「非常符合」，分別給予 1 至 6 分。Kao and Tsai (2016) 的研究是使用量表總分，其量表的 Cronbach's α 係數為 .95，顯示具有良好的內部一致性。

(二) 共享領導量表

本研究採用 Carson et al., (2007) 所提出共享領導量表來做測量，再根據運動情境做修改。此量表包含三個向度：共同目標、社會支持、員工建言，量表共 10 題，以 Likert 六點量尺計分，從「非常不符合」至「非常符合」，分別給予 1 至 6 分。原始各分量表的 Cronbach's α 係數分別為：共同目標 .83、社會支持為 .72、員工建言 .88，顯示均具有良好的內部一致性。

(三) 團隊效能量表

團隊效能是個多向度構念，包含態度與績效 (Cohen & Bailey, 1997)。在態度部分，本研究是測量團隊承諾，工具是採用高三福 (2001) 修訂自 Jaros 等人 (1993) 以及 O'Rielly and Chatman (1986) 的團隊承諾量表。包含情感性承諾與工具性承諾兩個分量表，量表共 14 題，以 Likert 六點量尺計分，從「非常不同意」至「非常同意」，分別給予 1 至 6 分。原始量表的 Cronbach's α 係數分別為 .80 與 .92。

在團隊績效的測量部分是採用姜定宇與李威德 (2013) 改編自 Stewart and Barrick (2000) 的團隊績效 (team performance) 量表。題項包含有工作的專業知識、

工作品質、工作的數量、主動性、人際技巧、工作計畫和資源分配、對小組的情感及整體績效等,共 8 題。此量表主要是被應用於企業界,但細究其內涵是可以包含對運動團隊的內部運作效能與外部表現效能之評估,因此將其應用至運動團隊的績效測量。以 Likert 六點量尺計分,從「非常不符合」至「非常符合」,分別給予 1 至 6 分。此量表在姜定宇與李威德 (2013) 研究中, Cronbach's α 係數為 .87, 具有良好的內部一致性。

三、研究流程

本研究以大學甲組團體運動項目的選手為對象,先聯絡教練或隊友並說明本研究目的後,由研究者親自到該校或委託他人協助到校施測,主要利用選手練習時間的空檔或休息時間進行施測。首先對參與者說明施測目的,徵求其同意後,並且告知研究資料僅供學術研究使用與絕對保密,以避免參與者因填答意願不高而亂填答。填答過程若有疑問,可以隨時發問,受試者填完問卷繳回前,再次叮嚀檢查是否有遺漏未填的題目,以免成為無效問卷。總共回收 334 份問卷,剔除無效問卷後,有效問卷為 329 份。

四、資料處理

本研究以描述統計與 Pearson 積差相關分析了解轉型領導、共享領導、團隊效能之現況與關係。再以多元同時迴歸方法,進行轉型領導、共享領導對團隊效能各變項的預測分析。最後,再將所有的轉型領導和共享領導變項投入預測團隊效能的各變項,檢視此預測模式與前述轉型領導、共享領導單獨預測團隊效能的解釋變異數之變化情形,判斷轉型領導與共享領導對團隊效能預測力的差異。

參、結果

一、各變項之基本描述性統計與相關情形

本研究各變項的平均數、標準差及相關如表一所示。轉型領導行為與情感性承諾、團隊績效皆呈正相關 ($p < .01$), 而與工具性承諾呈負相關 ($p < .01$)。同樣地, 共享領導行為與情感性承諾、團隊績效皆呈正相關 ($p < .01$), 而與工具性承諾呈負相關 ($p < .01$)。各分量表的 Cronbach's α 係數為介於 .83 ~ .94, 顯示具有良好的內部一致性。

表一、轉型領導、共享領導、與團隊效能各分量表的描述統計與相關矩陣表

| 變項 | A1 | A2 | A3 | A4 | A5 | B1 | B2 | B3 | C1 | C2 | C3 |
|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 理想特質 | .85 | | | | | | | | | | |
| 理想行為 | .83 | .91 | | | | | | | | | |
| 鼓舞動機 | .77 | .82 | .70 | | | | | | | | |
| 激發智力 | .75 | .82 | .84 | .92 | | | | | | | |
| 個別關懷 | .76 | .78 | .76 | .84 | .92 | | | | | | |
| 共同目標 | .49 | .55 | .55 | .53 | .51 | .84 | | | | | |
| 社會支持 | .45 | .43 | .46 | .45 | .44 | .78 | .86 | | | | |
| 員工建言 | .40 | .39 | .42 | .40 | .41 | .70 | .82 | .93 | | | |
| 情感性承諾 | .58 | .56 | .56 | .57 | .59 | .64 | .67 | .66 | .93 | | |
| 工具性承諾 | -.26 | -.29 | -.26 | -.27 | -.29 | -.18 | -.19 | -.22 | -.35 | .83 | |
| 團隊績效 | .56 | .56 | .58 | .62 | .63 | .60 | .62 | .58 | .82 | -.29 | .94 |
| 平均數 | 4.66 | 4.92 | 4.83 | 4.79 | 4.84 | 4.97 | 4.90 | 4.94 | 4.82 | 3.03 | 4.78 |
| 標準差 | 0.84 | 0.79 | 0.77 | 0.80 | 0.86 | 0.67 | 0.76 | 0.81 | 0.72 | 1.25 | 0.78 |

所有相關係數皆達顯著水準 $p < .01$; 對角線的斜體字為各分量表的 Cronbach's α 值

二、轉型領導與共享領導對團隊效能之預測

表二為轉型領導與共享領導對團隊效能的迴歸分析結果,發現轉型領導對情感性承諾有顯著的預測力, $F(5,323) = 42.30, p < .05$; 其中的理想特質、個別關懷能正向預測情感性承諾。轉型領導對工具性承諾有顯著預測力, $F(5,323) = 6.72, p < .05$, 但所有分量表之預測力皆未達顯著水準。轉型領導對團隊績效有顯著的預測力, $F(5,323) = 49.77, p < .05$; 其中的激發智力、個別關懷能正向預測團隊績效。

肆、討論

共享領導對情感性承諾具有顯著的預測力, $F(3,325) = 110.53, p < .05$; 其中社會支持、員工建言、及共同目標皆正向預測情感性承諾。共享領導對工具性承諾有顯著預測力, $F(3,325) = 5.92, p < .05$, 僅員工建言能負向預測工具性承諾。共享領導對團隊績效有顯著的預測力, $F(3,325) = 81.40, p < .05$; 其中的社會支持、員工建言、及共同目標皆正向預測團隊績效。

再從表二的模式比較來看, 轉型領導和共享領導同時預測情感性承諾的解釋力為 59% (M3), 先投入轉型領導時的解釋力為 40% (M1), 再投入共享領導的解

釋力增加 19%。若先投入共享領導時的解釋力為 51% (M2)，再投入轉型領導的解釋力是增加 8%。因此，共享領導對情感性承諾之預測力相對於轉型領導是比較高的。因此，上述結果與本研究假設一與假設二適度相符。

轉型領導和共享領導同時預測工具性承諾的解釋力為 11% (M3)，先投入轉型領導時的解釋力為 9% (M1)，再投入共享領導的解釋力增加 2%。若先投入共享領導時的解釋力為 5% (M2)，再投入轉型領導的解釋力是增加 6%。雖然轉型領導對工具性承諾之預測力相對於共享領導是比較高的，但是兩者對工具性承諾的預測力皆偏弱。

轉型領導和共享領導同時預測團隊績效的解釋力為 57% (M3)，先投入轉型領導時的解釋力為 44% (M1)，再投入共享領導的解釋力增加 13%。若先投入共享領導時的解釋力為 43% (M2)，再投入轉型領導的解釋力是增加 14%。因此，轉型領導與共享領導對團隊績效之預測力是接近的，並沒有明顯差異。

表二、轉型領導與共享領導對團隊效能之迴歸分析摘要表

| 預測變項 | 效標變項 | | | | | | | | |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|------|-------|-------|-------|
| | 情感性承諾 | | | 工具性承諾 | | | 團隊績效 | | |
| | M1 | M2 | M3 | M1 | M2 | M3 | M1 | M2 | M3 |
| 理想特質 | .22** | | .15* | -.02 | | .00 | -.12 | | .06 |
| 理想行為 | .03 | | .03 | -.15 | | -.17 | -.06 | | -.06 |
| 鼓舞動機 | .12 | | -.00 | -.03 | | -.03 | .09 | | -.02 |
| 激發智力 | .09 | | .06 | .03 | | .03 | .29** | | .26** |
| 個別關懷 | .24** | | .16* | -.16 | | -.14 | .28** | | .22** |
| 共同目標 | | .25** | .09 | | -.06 | .09 | | .27** | .08 |
| 社會支持 | | .25** | .22** | | .01 | .02 | | .29** | .25** |
| 員工建言 | | .28** | .25** | | -.20* | -.18 | | .16* | .13* |
| 解釋變異 R ² | .40 | .51 | .59 | .09 | .05 | .11 | .44 | .43 | .57 |

M1：僅投入轉型領導為預測變項；M2：僅投入共享領導為預測變項；M3：同時投入轉型領導與共享領導為預測變項；* $p < .05$ ；** $p < .01$

伍、結論

本研究探討轉型領導、共享領導對團隊效能的預測關係，以大學運動員甲組團隊運動員為對象，以下為幾點重要發現：一、轉型領導中個別關懷、理想特質能正向預測情感性承諾；激發智力、個別關懷能正向預測團隊績效。二、共享領導中社會支持、員工建言、共同目標能正向預測情感性承諾與團隊績效；員工建言則負向預測工具性承諾。三、共享領導對情感性承諾之預測力相對於轉型領導是比較高的。

轉型領導會正向預測情感性承諾，包括個別關懷和理想特質影響。此結果符合過去研究發現，高三福

(2009) 指出轉型領導所塑造激勵個人潛能之氛圍，運動員進而感受到自我價值，因此轉型領導能提升情感性承諾。洪慶懷、邱奕文 (2013) 發現教練轉型領導與大專足球選手組織承諾、滿意度有正向關聯，當教練使用轉型領導方式個別關懷、教練的個人特質以及激發鼓勵的方式對待選手，選手會知覺教練的關心，對團隊產生情感上的依附，而有心理的滿足感。轉型領導中的激發智力與個別關懷皆能正向預測團隊績效，與過往研究結果相符，Bormann and Rowold (2016) 指出教練轉型領導對籃球選的個體表現有正向影響，當教練使用激勵選手的方式，讓選手擁有思考及創造的能力，能提升其技能與解決問題的能力，團隊績效也會越高。

共享領導能正向預測情感性承諾，在企業界，Choi, Kim, and Kang (2017) 指出共享領導對團隊效能有正相關，因為被授權的員工備感更多的責任，因此會比其他的員工更有動力，團隊效能就會提升。而在運動情境中，教練使用共享領導，給予選手較多的選擇，當選手獲得較多自由，更會認同此團隊，達到團隊目標。共享領導的員工建言能負向預測工具承諾，在過去研究發現，在某些情況下共享領導與團隊績效之間存在負相關關係 (Boies & Martens, 2010)，當教練給予選手較多的自由，選手就擁有較多的發言權，能夠與教練溝通，工具性承諾自然就會降低。共享領導能正向預測團隊績效，魏永濤 (2010) 指出分享式領導在團隊領導過程中有助於團隊績效的提升，與本研究結果相符。在運動情境中，教練的共享領導方式越多，授與選手的權力也就越多，換言之，團隊中的每一位選手就非常重要，選手們對於目標就有共識，進而提升團隊績效。

而共享領導相較於轉型領導對情感性承諾的預測力較高，與本研究假設相符，與過去研究結果相似，共享領導比垂直領導策略更能預測成功 (Ensley et al., 2006)。推就其原因，轉型領導為一種垂直領導風格，其中領導層來自組織的正式任命 (Aryee, Walumbwa, Zhou, & Hartnell, 2012)，而共享領導是由團隊成員發出的分佈式領導風格 (Erkutlu, 2012)。過去研究也顯示，由於被授權團隊中的員工比使用轉型領導模式員工的工作更有動力，所以管理者必須將員工視為良好的工作夥伴或同事，更加以協作的方法行事 (Choi et al., 2017)。因此，教練使用共享領導時，選手擁有較多的自由及選擇，每一位選手的決策都是非常重要的，而教練也會採納其建議，兩者取得平衡，以達成目標，

藉以提升團隊效能。

綜合上述,發現轉型領導和共享領導此兩種領導方法對情感性承諾與團隊績效皆有正向預測力,對工具承諾則是無或負向預測。可以推論出不論教練展現轉型或共享的領導行為,選手的個人感受都是受到教練所重視的,而當選手受到重視、尊重或擁有權利和選擇權時,自我價值的知覺會提升並認同團隊,自願為團隊付出,進而提升情感性承諾,降低工具性承諾,提升團隊績效。可以推論出不論教練使用轉型領導或共享領導的方式帶領選手,選手對於個人感受是非常重視的,當其受到重視、尊重,或擁有權利或選擇權時,自我價值的知覺會提升並認同團隊,自願為團隊付出,進而提升情感性承諾,降低工具性承諾,提升團隊績效。而共享領導對情感性承諾的影響則較大,當教練使用共享領導時,選手會有相當的決策權,選手之間較有共鳴,較容易商討團隊目標,團隊中相互之間的情感也就更濃烈。

本研究發現具有實際應用上的價值,無論使用轉型領導或共享領導,都能夠有效提升團隊效能,建議教練在帶隊時,適時個別關懷、用鼓勵方式激勵運動員,幫助其確立目標;另外,適時授與選手權力,讓成員有機會參與決策,也能達到團隊目標。若要塑造團隊成員的自我價值感,教練採取共享領導的方式會比轉型領導還要好。未來研究可擴展本研究發現到其他的團隊運動或個人運動項目,並針對運動情境中的共享領導做較進一步的探討,這個部分在運動領域中較少被著墨。

引用文獻

- 姜定宇、李威德(2013)。團隊關係信念與團隊效能的關聯：團隊互依之調節效果。《中華心理學刊》，55(2)，159-179。
- 洪慶懷、邱奕文(2013)。大專校院足球運動代表隊教練轉型領導、選手組織承諾與選手滿意度之研究。《輔仁大學體育學刊》，12，27-47。
- 高三福(2001)。團隊文化與教練領導：質化與量化兩種研究途徑 (未出版博士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 高三福(2009)。教練的轉型與交易領導及運動員的團隊承諾：內在動機的調節效果。《體育學報》，42(3)，45-61。
- 魏永濬(2010)。團隊分享式領導行為對空服團隊的影響之研究 (未出版碩士論文)。銘傳大學，臺北市。
- Arthur, C. A., Woodman, T., Ong, C. W., Hardy, L., & Ntoumanis, N. (2011). The role of athlete narcissism in moderating the relationship between coaches' transformational leader behaviours and athlete motivation. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 33, 3-19.
- Aryee, S., Walumbwa, F. O., Zhou, Q., & Hartnell, C. A. (2012). Transformational leadership, innovative behavior, and task performance: Test of mediation and moderation processes. *Human Performance*, 25, 1-25.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (2004). *Manual for the multifactor leadership questionnaire (form 5X)*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Boies, K., Lvina, E., & Martens, M. L. (2010). Shared leadership and team performance in a business strategy simulation. *Journal of Personnel Psychology*, 9, 195-202.
- Bormann, K. C., & Rowold, J. (2016). Transformational leadership and followers' objective performance over time: Insights from German basketball. *Journal of Applied Sport Psychology*, 28(3), 367-373.
- Bosselut, G., Boiché, J., Salamé, B., Fouquereau, E., Guilbert, L., & Serrano, O. C. (2018). Transformational leadership and group cohesion in sport: Examining the mediating role of interactional justice using a within- and between-team approach. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13(6), 912-928.

- Callow, N., Smith, M. J., Hardy, L., Arthur, C. A., & Hardy, J. (2009). Measurement of transformational leadership and its relationship with team cohesion and performance level. *Journal of Applied Sport Psychology, 21*, 395-412.
- Carron, A. V., & Brawley, L. R. (2008). Group dynamics in sport and physical activity. In T. S. Horn (Ed.), *Advances in Sport Psychology* (3rd ed., pp. 157-185). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal, 50*(5), 1217-1234.
- Chelladurai, P. (1984). Discrepancy between preferences and preferred leadership behavior and satisfaction of athletes in varying sports. *Journal of Sport Psychology, 6*, 27-41.
- Choi, S., Kim, K., & Kang, S. (2017). Effects of transformational and shared leadership styles on employees' perception of team effectiveness. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 45*, 377-386.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What makes team work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suit. *Journal of Management, 23*, 239-290.
- Ensley, M. D., Hmieleski, K. M., & Pearce, C. L. (2006). The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups. *Leadership Quarterly, 17*, 217-231.
- Erkutlu, H. (2012). The impact of organizational culture on the relationship between shared leadership and team proactivity. *Team Performance Management: An International Journal, 18*, 102-119.
- Hiller, N. J., Day, D. V., & Vance, R. J. (2006). Collective enactment of leadership roles and team effectiveness: A field study. *The Leadership Quarterly, 17*, 387-397.
- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. (2012). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology, 99*(3), 390-403.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal, 36*, 951-995.
- Jordan, M. H., Field, H. S., & Armenakis, A. A. (2002). The relationship of group process variables and team performance: A team-level analysis in a field setting. *Small Group Research, 33*, 121-150.
- Kang, H. R., Yang, H. D., & Rowley, C. (2006). Factors in team effectiveness: Cognitive and demographic similarities of software development team members. *Human Relations, 59*, 1681-1710.
- Kao, S. F. & Tsai, C. Y. (2016). Transformational leadership and athlete satisfaction: The mediating role of coaching competency. *Journal of Applied Sport Psychology, 28*, 469-482.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 71*, 429-499.
- Parker, G. M. (1990). *Team players and teamwork: The new competitive business strategy*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Seers, A., Petty, M. M., & Cashman, J. F. (1995). Team-member exchange under team and traditional management: A naturally occurring quasi-experiment. *Group and Organization Management, 20*, 18-38.
- Stewart, G. L., & Barrick, M. R. (2000). Team structure and performance: Assessing the mediating role of intrateam process and the moderating role of task type. *Academy of Management Journal, 43*, 135-148.
- Wageman, R., Hackman, J. R., & Lehman, E. V. (2005). Team Diagnostic Survey, Development of an Instrument. *The Journal of Applied Behavioral Science, 41*(4), 1-25.

- Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology, 99*, 181-198.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (5th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Predictions of transformational and shared leadership styles on college athletes' perception of team effectiveness

Yen-Tzu Lin, Chung-Ju Huang

Graduate Institute of Sport Pedagogy, University of Taipei

Submit date : May, 2019 ; Qualified date : July, 2019

Abstract

Introduction: This study examined the effects of transformational and shared leadership styles on college athletes' perception of team effectiveness. **Methods:** The participants were 329 athletes (182 males, 147 females; 20.12 years old) recruited from different college team sports including football, basketball, handball, rugby, hockey, baseball, softball, volleyball at the highest level. Data were collected by administering a battery of questionnaires under a practice condition. **Results:** Transformation leadership and shared leadership were positively related to affective commitment and team performance, whereas transformation leadership and shared leadership were negatively related to instrumental commitment. **Conclusions:** When coaches use transformational leadership or shared leadership, they are able to enhance team effectiveness and performance of their teams.

Keywords: team effectiveness, shared leadership, coach leadership.
