運動教練領導行為理論的發展與評述—以選手動機切入

李靜怡

國立台北教育大學體育學系

摘 要

許多研究顯示，運動員的運動動機受到外在環境因素的影響相當大，特別是重要他人的影響 (林錫波，1995；柯竺村，1996；馬君萍，1999；Jeng & Huang, 2003)。其中，以教練與運動員之間的關係最為密切。且教練領導行為，對一個運動團隊的好壞有著決定性的影響(Bird,1977 ; Weiss & Friedrichs,1986 ; Westre & Weiss,1991) 。因此，本文藉由文獻分析方式，以釐清教練領導行為與內在動機之關係，並經由研究結果，提出具體實施的方針，讓教練能實際運用於運動情境中，將可以引發選手的運動動機；而教練與選手間的信任與承諾可幫助選手以創新的思維方式，實現更高的成就表現。

關鍵詞：多元領導模式、家長領導、交易領導、轉型領導、內在動機

壹、 緒論

無論古今中外，無論任何領域，「領導」都是重要的議題之一。而團隊教練對選手的領導行為，更是影響選手之運動動機所不容忽視的議題。有關教練領導行為的相關文獻，多位學者已有詳盡的探討(Chelladurai,1993；李降昌，2006；馬君萍，1999；鄭志富，1995；鄭嘉勝，2005)。因此，本文採以文獻分析，回顧組織領導理論的演進，來探究運動領導理論。目的是探討多元領導模式、家長式領導、交易領導及轉型領導等不同的教練領導行為與選手運動動機的相互關係，協助教練在其時空背景之下，選擇有效的領導行為，並能運用於實際的教育訓練之中。

貳、 運動領導理論近期的發展

領導理論的演進，可約略分為特質論(trait theory)、行為論(behavior theory)、情境論(situational theory)權變理論(contingency theory)及 1980 年代以後所興起的「新領導取向」。以領導理論的演進來看運動領導，運動領導的理論略分為屬於權變理論與新領導取向。權變理論的運動領導如：多元領導模式；新領導取向的運動領導如：中介模式、轉型領導、交易領導、家長式領導。

Chelladurai (1978, 1990)鑑於運動情境的特殊性，故綜合領導效能權變模式（the contingency model of leadership effectiveness)、路徑－目標理論 (the path-goal theory of leadership)、適應反應理論 (the adaptive theory) 及領導差別模式 (the discrepancy model of leadership) 等四種領導理論而發展了多元領導模式 (Multidimensional Model of Sport Leadership) 。Chelladurai 認為領導是經由人與環境因素交互作用後的結果；當一個領導者的被要求、被喜愛和實際的行為一致時，會達到最佳的表現和滿足感。依多元領導模式，「教練實際的領導行

為」、「教練知覺的領導行為」、「成員所喜好的領導行為」三者，會影響成員的實際表現與滿意度。由此可推論，當「教練實際的領導行為」與「成員所喜好的領導行為」一致時，運動員的滿意度較高 (Chelladurai & Riemer, 1998)。

Smoll 與 Smith (1989) 的中介模式 (the mediational model) 是另一個教練領導行為的重要理論。Smoll 與 Smith 以教練行為衡鑑系統 (Coaching Behavior Assessment System, CBAS) 的實際觀察，客觀地測量教練領導行為是其理論的一大特色。中介模式是一個認知模式，它結合 CBAS 的實際觀察，及運動員的知覺、回憶與評價反應，具有很高的價值。雖然，中介模式可以直接提供教練做為改進教練領導行為的依據；但中介模式最大的難處是研究者在 CBAS 的分類能力，經驗不足的研究者在歸類錄影帶時，在信度、效度會有問題 (高三幅，2007)。因此，中介模式的相關研究並不多。

近十餘年來，有關領導行為或領導風格的研究，在教練領導領域方面的進展並不大，但在組織領導的部分，則有新的進展。Bass 的轉型領導在運動組織受到廣泛使用 (Wallace & Weese, 1995；Weese, 1995,1996)。轉型領導的主要概念是在 Burns (1978) 對政治領導者的描述中所形成。轉型領導的領導者能激發成員潛能，使成員認同領導者，願意為共同的目標犧牲個人的利益，來達到組織團體更高的成就，以實現夢想 (Bass & Avolio, 1990)。轉型領導是交易領導的擴大 (Bass,1985；Waldman, *et al.* , 1990)，且轉型領導的效果比交易領導為佳 (Hater & Bass, 1988; Bass & Avolio , 1989, 1990)。轉型領導行為不只提供部屬個別的支持與關懷、促進成員的合作、關心現在的效能，也重視未來的願景，以及對成員的啟發。

運動領導理論的研究方法多借用西方模式。因此，為了考量本土

國情之文化背景與領導行為，國內學者鄭伯壎於 1980 年代末期，著手探究華人領導行為。樊景立與鄭伯壎（2000）將家長式領導定義為，在一種人治的氣氛下，顯現出嚴明的紀律與權威、父親般的仁慈及道德的廉潔性的領導方式。而家長式領導包含了三個面向；威權(authoritarianism)領導、仁慈 (benevolence)領導、德行(moral)領導。

綜合上述的運動領導理論，「多元領導模式」、「中介模式」二個理論，是描述運動情境的領導理論；「轉型領導」「家長式領導」則是由組織行為學領域借用到運動情境的理論。

參、 運動領導證實研究的評析

運動員的運動參與動機受到外在環境因素的影響相當大。其中，以教練與運動員之間的關係最為密切。倘若運動員願意長期接受訓練，不畏艱難挫折追求目標，教練的影響是不言可喻 (高三福，2007)。教練的一言一行，都會影響著運動員對於活動本身的判斷與評價，間接影響其動機型態。教練領導行為對一個運動團隊的好壞有著決定性的影響 (Bird,1977 ; Weiss & Friedrichs,1986 ; Westre & Weiss,1991)。然而究竟教練要採取何種領導行為，才能成功的帶領團隊，亦是當代運動領導理論所注重的領導議題。

一、多元領導模式與選手運動動機的關係

馬君萍 (1999) 與李炯煌 (2003) 所探討的教練領導行為屬多元領導模式，其領導行為包含訓練和教學、民主、權威、社會支持、獎勵和讚賞的行為。馬君萍 (1999) 的研究中僅社會支持的行為與內在動機呈正相關，而大專女子排球隊選手知覺教練的社會支持行為愈高，則選手參與運動的內在動機愈高。其研究亦發現，運動員喜愛與知覺教練領導行為達一致性時，卻無法促進運動員的內在動機。但李炯煌

(2003) 的研究中指出，高中男女手球選手知覺領導行為對選手內在動機之解釋力都高於喜好的教練領導行為。由此研究結果得知，多元領導行為理論對於內在動機較難以詮釋。但其知覺領導行為與選手內在動機間的關係具有性別差異，高中男子手球選手的知覺訓練與指導與知覺獎勵行為均能顯著預測選手的內在動機；而高中女子手球選手則只有知覺民主行為能顯著預測選手的內在動機。

因為馬君萍 (1999) 與李炯煌 (2003) 的受試對象之性別、年齡、運動項目的不同，所得研究結果有如此大的差異性。

由此可知，在內在動機方面，運動員喜愛與知覺教練領導行為的一致性與運動員參與運動的內在動機並無相關。

二、家長式領導與選手運動動機的關係

鄭嘉勝 (2005) 所探討的教練領導行為屬家長式領導，其領導行為包含才德、威權及仁慈領導行為；研究結果顯示，教練如果同時展現「才德」與「威權」的領導風格時，將有益促進運動員之內在動機；但如果只強調「威權領導」而缺乏「才德領導」時，則會造成運動員產生無動機。而仁慈領導部分，對於自我決定程度較高的認同調節與內射調節均有預測力。

因此，「才德」與「威權」的領導風格必須相依並存，才有助於提昇運動員之內在動機，而仁慈領導有助於提昇外在動機。

三、轉型領導與選手運動動機的關係

李降昌 (2006) 所探討的教練領導行為屬轉型領導，其領導行為包含描繪願景、樹立榜樣、促進合作、高度期許、個別支持及智能啟發；研究結果顯示，當運動員的年齡愈大，其所知覺到的教練轉型領導行為愈高，而年齡愈大其內在動機愈高，且當運動員知覺到教練的轉型領導行為愈高時，運動員的內在動機也會愈高。

四、教練領導行為與選手運動動機的理論評析

本研究者蒐集相關文獻，整理出當代重要的教練領導行為與選手運動動機的對應關係，並針對各理論加以評比其優點，其結果如表一，由此研究分析可與選擇方針作為教練對其領導行為模式之參考文獻。本研究藉由各領導模式理論的有效向度為評估基準。

表一 教練領導行為與選手運動動機的對應關係與評析

領導行為模式	教練領導行為與選手運動動機的關係
多元領導行為模式	1、 大專女子排球隊選手知覺教練社會支持行為愈高 →內在動機愈高。 2、 運動員喜愛與知覺教練領導行為達一致性 →運動員參與運動的內在動機並無相關。 3、 高中男子手球選手的知覺訓練與指導與知覺獎勵行為 →能顯著預測選手的內在動機。 4、 高中女子手球選手則只有知覺民主行為 →能顯著預測選手的內在動機。
家長式領導	高中職手球、合球、足球、排球、棒球和籃球選手 1、 教練如果同時展現才德與威權的領導風格 →促進運動員之內在動機。 2、 教練只強調威權領導而缺乏才德領導 →運動員產生無動機。
交易領導	1、 大專排球隊選手知覺教練交易領導行為 →內在動機無顯著差異。

轉型領導	1、 大專排球隊選手知覺到教練的轉型領導行為愈高 →運動員的內在動機也會愈高。 2、 轉型領導是交易領導的擴大。 3、 轉型領導的部分向度已包含家長式領導及多元領導模式之部分向度。

多元領導模式、家長式領導與交易領導偏向於領導者對被領導者作單向領導。當教練運用多元領導模式的領導行為時，教練會試著迎合選手，雖然選手會因此對這個團隊達到滿足感，但有可能導致教練難以堅持自己的理念，在激勵選手有好表現的成效上，亦不如轉型領導行為。倘若教練運用家長式領導的領導行為時，教練必須同時擁有才德與威權的領導風格，才能促進選手對團隊訓練有主動的參與感；若只有威權領導風格，將會產生反效果，使選手對團隊訓練產生排斥。可見，教練與選手之間，必須建立互相尊重、關懷、信任的情誼，並讓選手有表達自我的權利、抒發情緒的管道，同時運用威權領導風格才能使選手對團隊訓練有主動的參與感。另外，教練若能利用交易領導行為，能藉由物質上的鼓勵來激勵選手參與團隊訓練，但會導致選手處於被動的狀態；如果缺少了物質上的鼓勵，選手亦會因此而喪失了參與團隊訓練的動機。

肆、 運動領導理論運用的優劣

心理學家廣泛贊同的動機觀點是交互作用觀點(international view)；交互作用論者主張，動機的結果需考慮人和情境之間的交互作用。因此，教練領導風格對運動員的個人因素產生交互作用後，將會影響著運動員的運動動機型態。

由不同教練領導風格對運動動機的相關研究中可得知；在多元領導模式方面，運動員喜愛與知覺教練領導行為的一致性與運動員參與運動的內在動機並無相關；雖然，運動員喜愛與知覺教練領導行為的達一致性時，運動員會有較佳的表現與滿意度，但是，對於運動員的運動動機，卻難以有較佳的詮釋。家長式領導方面，「才德」與「威權」的領導風格必須相依並存，才有助於提昇運動員之內在動機，而仁慈領導有助於提昇運動員之外在動機。在轉型領導方面，當運動員知覺到教練的轉型領導行為愈高時，運動員的內在動機也會愈高。雖然轉型領導理論中的向度包含了多元領導模式及家長式領導行為中的部分向度，轉型領導中的意涵更加的深遠、廣泛，但轉型領導對於內在動機的解釋變異量卻低於家長式領導；因此，對於轉型領導的施測量表及各項度對於運動動機的預測力是值得探究的研究方向。

教練若採用多元領導模式來進行運動情境的訓練，對運動員給予社會支持的行為愈高，則選手參與運動的內在動機愈高。雖然，由研究結果發現，運動員喜愛與知覺教練領導行為達一致性時，無法促進運動員的內在動機。但是，運動員所知覺的領導行為與選手內在動機間的關係具有性別差異，高中男子手球選手所知覺的訓練與指導與獎勵行為均能顯著預測選手的內在動機；而高中女子手球選手所知覺的民主行為能顯著預測選手的內在動機。因此，若要提升運動員的內在動機，教練對於高中男性運動員，應強調訓練與指導及獎勵行為；對於高中女性運動員應注重民主行為。

教練若在進行運動訓練時，對運動員應同時給予才德與威權的領導行為，才能促進運動員的內在動機；而仁慈領導，對於認同調節與內射調節具有預測力。

伍、結 論

與多元領導模式、家長式領導及交易領導之下，轉型領導行為屬於教練與選手作雙向領導影響，選手有參與決策過程的機會，且教練與選手彼此之間則有較多開放式的互動，讓選手有表達意見的機會，教練能陪伴著選手一同學習、成長。因此，轉型領導行為較符合目前時代背景的潮流趨勢，是值得教練探究與採用的領導行為模式。建議教練在運用轉型領導行為時，可以依下列六個方向去實行：

1、 教練有責任能依選手的條件和團隊結構來設立願景，並以願景來激勵選手有更好的表現。

2、 教練必須能以身作則來成為選手學習的典範，以便樹立良好的價值觀。

3、 教練能促進運動團隊的合作精神，並鼓舞選手一起為團隊目標來努力。

4、 教練應對選手的運動表現有較高的期許。

5、 教練應對選手展現出適度的關懷與尊重。

6、 教練能提供選手解決問題的方針，並幫助選手重新思考問題，以啟發選手以新的方法解決困難。

教練若能將轉型領導行為實際運用於運動情境中，將可以引發選手的內在動機，並能針對教練所描繪的願景和團隊目標做出更多的努力，而教練與選手間的信任與承諾可幫助選手以創新的思維方式，實現更高的成就表現。

引用文獻

李降昌 (2006)。*轉型領導、交易領導與內在動機關係之研究*。未出版碩士論文，國立體育學院，桃園。

李炯煌 (2003)。*教練領導行為與選手內在動機之相關研究。體育學報，34*，123-134。

林錫波 (1995)。*目標難度與獎賞方式對台北體專學生壘球擲準學習表現與內在動機之影響*。未出版碩士論文，國立體育學院，桃園。

柯竺村 (1996)。*目標取向與外在獎賞對高工學生足球射十二碼之內在動機的影響*。未出版碩士論文，國立體育學院，桃園。

高三福 (2007)。*運動領導理論的發展及可行的研究方向。中華體育季刊。21* (1)，59-66。

馬君萍 (1999)。*女子排球運動員知覺教練領導行為、知覺運動動機氣候、滿意度和內在動機之相關研究*。未出版碩士論文，國立體育學院，桃園。

鄭嘉勝 (2005)。*教練領導風格與運動員參與動機之關係研究：自主性、關係感及勝任感之中介效果*。未出版碩士論文，國立台北教育大學，台北市。

樊景立、鄭伯壎 (2000)。*華人組織的家長式領導：一項文化觀點的分析。本土心理學研究，13*，127-180。

Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance beyond expectations*. New York；Free Press.

Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development：Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA：Consulting Psychologists Press.

Burns, J. M. (1978). *Leadrship*. New York：Harper & Row. Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1978). Preferred leadership in sports. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences, 3*, 85-92.

Chelladurai, P. (1990). Leadership in sport: A review. *International Journal of Sport Psychology, 21*, 328-354.

Weiss, M. R., & Friedrichs, W. D. (1986) The influence of leader behavior, coach attributes, and institutional variables on performance and satisfaction of collegiate basket ball teams. *Journal of Sport Psychology, 8*, 332-346