

# 本文章已註冊DOI數位物件識別碼

## ▶ 運動教練運用轉型領導理論之探討

A Research of the Transforming Leadership Approach on Sports Coach

doi:10.29503/RLSH.201206.0003

休閒運動健康評論, 3(2), 2012

作者/Author：徐茂洲(Mao-Chou Hsu);郭茂景(Mao-Ching Kuo)

頁數/Page：32-44

出版日期/Publication Date：2012/06

引用本篇文獻時，請提供DOI資訊，並透過DOI永久網址取得最正確的書目資訊。

To cite this Article, please include the DOI name in your reference data.

請使用本篇文獻DOI永久網址進行連結:

To link to this Article:

<http://dx.doi.org/10.29503/RLSH.201206.0003>



*DOI Enhanced*

DOI是數位物件識別碼（Digital Object Identifier, DOI）的簡稱，是這篇文章在網路上的唯一識別碼，用於永久連結及引用該篇文章。

若想得知更多DOI使用資訊，

請參考 <http://doi.airiti.com>

For more information,

Please see: <http://doi.airiti.com>

請往下捲動至下一頁，開始閱讀本篇文獻

PLEASE SCROLL DOWN FOR ARTICLE



## 運動教練運用轉型領導理論之探討

徐茂洲<sup>1\*</sup>、郭茂景<sup>2</sup>

**[摘要]** 領導理論從特質論、行為論、權變論到新型領導理論，隨著時空背景不斷在演進，以產生最適合運用於不同場合的領導模式，Burn(1978)以 Maslow 的需求理論界定轉型領導的意義，導出轉型領導中領導者與被領導者的關係。運動教練是運動團體組織的靈魂人物，其領導的行為模式嚴重影響著運動團隊中運動員的成績。本研究以轉型領導主要五種內涵之獨特的魅力、個別的關懷、激勵與鼓舞、啟發知識力量及建立共同的願景，提出五點運動教練在領導運動時可實際採用之策略，期望能提供運動教練以不同的領導理論行為模式，進行實務與理論的驗證及交流。

**關鍵詞：**領導理論、運動教練、轉型領導。

---

<sup>1\*</sup>大仁科技大學休閒事業管理研究所助理教授；通訊作者(amos0712@hotmail.com.tw)

<sup>2</sup>大仁科技大學休閒事業管理研究所研究生

## 壹、緒論

領導(leadership)是一項關鍵的要素，存在於運動團隊或組織團體當中。而所謂領導行為則是在指團體中，為有效達成組織的目標，經由領導者運用人力及物力的一種行為過程（林宛曉、季力康，2006；蔡進雄，2000）。更值得大家關注的是，雖然一個成功領導的歷程不是使組織成功的唯一要件，卻決定組織成效的最重要因素（黃英忠，1995）。在運動團隊當中教練是最重要的領導者，必須維持運動員彼此間的和諧，進而領導運動團隊完成任務（鄭敏雄，1992）。而在運動的情境中，由於教練面對不同項目的運動隊伍有各自的領導風格，衍生出屬於運動團隊特有的文化及特性，亦即存在有不同的團隊文化（高三福，2001）。湯慧娟與宋一夫（2004）指出運動教練運用本身的文化特質和領導風格，帶領團隊在社會化的過程中，趨向良好文化，藉以維持團隊的和諧並提昇團隊的運動成績。因此，教練的領導行為對整個運動團隊的發展與風格，擔任著非常重要的角色（鄭志富，1996）。逢廣華（2006）認為教練的領導行為關係著整個運動團隊的發展型態和運動成績的展現。李柳汶（2003）、Westre and Weiss(1991)指出，教練的領導所展現出的行為和領導模式，決定性的影響著一個運動團隊發展的優劣。綜上所述，在領導的課題中，建立起一套高效率策略，藉由運動教練的領導行為來提升運動員的表現成績，已然成為運動領域中極為重要的議題（康正男，2005）。本文藉由運動領導理論之轉型領導為基礎，探討運動教練的領導行為，希望能提供運動教練及研究者在運動領導理論和實務的交流和驗證。

## 貳、運動中的領導理論發展

### 一、領導的定義

魅力(charisma)一詞，其原意是希臘文中天神賜與的天賦異稟(divinely inspired gift)，經過 1960-1980 年間學者從領導者本身的特質、領導的情境狀況及領導者與被領導者之間的互動關係進行領導魅力的來源論爭，在之後獲得較為普

遍一致的認知，認為領導魅力是從領導者與被領導者互動的過程產生（蘇英芳、黃賀，2006；Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987; Willner, 1984）。

## 二、領導理論的發展

領導是一門藝術，領導行為通常不會是獨立存在，它需要一個對象來顯現其領導行為結果的好壞，在運動的領域中，教練領導行為的重要是眾所皆知的。在運動心理學的領域中，大部份運動領導的相關研究，也依循著先前領導理論而發展，從 1940 年代的特質論，進而 1960 年代的行為論，到 1970 年代的權變論，以至 1980 年代以後的新領導理論，在每個發展時期，皆有其主要的研究論點（高三福，2001；康正男，2005）。

高三福（2007）指出運動領導可以區分成兩個取向，即為權變理論和新型領導。在權變理論方面，Chelladurai(1993)指出運動領導領域的研究，依照不同的情境，領導理論發展出主要的教練領導行為模式有下列三種：多元領導模式(the multidimensional model of leadership)、領導調節模式(the mediational model)、以及教練決策規範模式(the normative model of decision styles in coaching)。多元領導模式 Chelladurai(1984)包含三種主要領導行為（情境的領導行為、領導者本身要做的領導行為和領導者希望領導者表現出來的領導行為）。領導調節模式 Smoll and Smith(1989)以觀察法回饋系統、長時間記錄訓練時教練與選手的行為，在評估能引起選手興趣及滿足感的部分，給教練做參考。教練決策模式 Chelladurai(1984)，教練在進行決策時通常有三種態度（專制、授權、參與），此模式探討教練決策行為與選手喜歡或知覺的一致性，並試圖從情境因素來瞭解教練的決策類型。在新型領導理論方面，Burn(1978)從政治領導方面的描述成果，區分成交易領導(transactional leadership)和轉型領導。在交易型領導方面，Burn 指出領導者與被領導者間的關係，建立在交換互惠的基礎上，包含經濟的、政治的及心理的價值性質。張慶勳（1997）認為交易領導是一種「以物易物」的一種領導方式。領導者和被領導者之間是一種協商的過程，而不是持久性目的關係（張慶勳，1997）。蔡進雄（2000）亦指出交易型領導強調的是外在動機。當利益不存在時，易造成被領導者萌生退出意念。轉型領導是 Burn(1978)以 Maslow 的需求理論來界定轉

型領導的意義為領導者與被領導者相互提升道德和較高層次動機的一種歷程。透過被領導者對於領導者信賴、仰慕、忠誠和尊敬的感觉，改變成員的價值信念，而提高對組織目標或任務的承諾(Bass, 1985)。這些理論雖然各有其強調的重點，每個理論多少包含了團隊成員的態度、特質、需求和期望；領導者與被領導者間的關係；以及物理環境等現實的因素（廖主民，1996）。本研究歸納近十年在運動領導方面運用轉型領導理論相關研究如下表 1。

表 1 運動領導運用轉型領導理論相關研究

研究者	發表年份	研究主題
洪嘉文	2001	轉型領導在學校體育之策略應用
涂志賢	2003	大專院校體育主管領導風格與領導效能關係之研究
陳鈺芳	2004	探索運動員追求自我實現的可能性－從交易領導與轉型領導理論探討之
李靜怡	2007	運動教練領導行為理論的發展與評述－以選手動機切入
高三福	2007	運動領導理論的發展及可行的研究方向
林宛曉、季力康	2008	運動教練領導模式之探討：以交易和轉型領導為例
宋一夫、湯慧娟	2009	高中排球運動團隊家長式領導與轉型領導對團隊效能之研究
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
陳其昌、謝文娟	2009	國中體育教師領導風格對學生上體育課動機的影響
吳國銑、陳廖霞	2009	運動教練應用轉型領導之策略
林信宏、鄧瑞儀	2011	如何運用轉型領導策略改善老人規律運動行為

資料來源：本研究自行整理

### 參、轉型領導意涵與功能特性

新型的領導理論中，在交易型和轉型領導的成效上，Bass(1985)認為轉型領導可以擴大交易型領導在領導效能的滿意度。交易和轉型領導主要差異，在交易型領導中，被領導者的努力在預期的範圍之內，效能和努力程度也是相等而已。李靜怡（2007）指出轉型領導行為不僅提供被領導者個別的關懷與支持、促進被領導者間的合作、關心團隊現在的效能，重視未來的發展願景，以及對被領導者的啟發。如果轉型領導運用與交易型領導相同的策略，反而會超越被領導原先預期的結果（林宛曉、季力康，2008）。亦即轉型領導的效果比交易領導為佳(李靜

怡, 2007; Bass & Avolio, 1990)。

### 一、轉型領導之意涵

於1980年代, 適逢美國社會的急促變化, 使傳統領導理論無法滿足動盪不安的社會現象, 迫切需要有新領導方式來作為領導的新典範(陳文勤, 2007)。因此, 領導理論蘊育了新觀點—轉型領導。此一新型領導理論強調的是創新願景、突破現狀及追求卓越的理念, 它是不斷的在推陳出新, 因而豐富了現今領導行為之內涵(洪嘉文, 2001)。Bass (1985)在領導理論研究中提出四個轉型領導的面向, 分別為激勵及創造願景、獨特魅力、啟發知識的力量及個別鼓勵與關懷(吳國銑、陳廖霞, 2009)。洪嘉文(2009)提出轉型領導的五種內涵為魅力影響、建立願景、啟發才智、激勵鼓舞及個別關懷。綜合文獻分析得知, 運動教練在轉型領導理論的主要內涵有五個行為面向。

#### (一) 獨特的魅力

領導者強烈的自信心和親和力, 被欣賞、信任和尊重。領導行為間散發出個人的影響力, 激發成員對組織的認同, 加強參與活動的意願(張慶勳, 2006)。

#### (二) 個別的關懷

領導者能了解被領導者之能力並加以肯定, 主動聆聽被領導者的心聲了解其需求, 表達適度的關心並體恤成員的辛勞, 提供個別的協助(鄧瑞儀、林信宏, 2011)。

#### (三) 激勵與鼓舞

領導者對成員加以期望, 透過言語或行動的激勵, 鼓舞被領導者產生潛藏的動能, 使其產生達成目標的自信心, 展現出比預期標準更好的成效。

#### (四) 啟發知識力量

領導者營造開放的環境, 鼓勵被領導者用創新的方式來思考問題, 主動發掘人才並將經驗傳授, 領導者也不斷進修以吸取新知識, 帶動被領導者的進修成長的風氣(鄧瑞儀、林信宏, 2011)。

#### (五) 建立共同的願景

領導者提出前瞻性的願景, 運用各種方式清楚的傳達給被領導者, 獲得被領

導的了解與承諾，共同勾勒可實踐的未來目標（謝文全，2007）。

歸納上述轉型領導之意涵，轉型領導就是團體組織，為了促使團隊朝向既定之目標邁進，運用創新的領導模式，強調領導者與被領導者在實現目標的歷程中，展現自發性及創造性的能力，以尋求超越的表現。

## 二、轉型領導之功能特性

轉型領導之特性在於強調領導者能夠有效改變被領導者的心理層次，強化其內在動機，時時注意成員，並促進相互信任與關懷，使其有歸屬感，增加團隊的凝聚力，運用智識啟發成員的學習動機，激勵鼓舞成員為組織共同的遠景目標而努力（陳文勤，2007）。Bass (1985)研究發現，領導者可藉由下列方式使屬員轉型成功：（一）使他們清楚了解工作結果的重要性與價值；（二）誘導他們為了團隊或組織而超越自己的權益；（三）激發屬員的高層次需求（吳國銑、陳廖霞，2009；鄧瑞儀、林信宏，2011）。從轉型領導具體性的目標功能來看，運動教練在適當時機下，運用轉型領導的行為特質，可建立並強化運動員的信心，鼓勵運動員勇敢的挑戰自我，將個人的潛能激發到淋漓盡致，以追求卓越的成績表現（陳鈺方，2004）。

## 肆、運動教練運用轉型領導理論之策略

領導是一種相對性的交互作用，必須要有領導者及追隨者才能運作，領導行為存在於領導者與被領導者的互動過程中。陳啓仲（2006）指出轉型領導行為是教練以其端莊正直的品德行為，運用正向激勵、關懷之方式，鼓勵選手願意與之塑造共同的願景，並達成個人成就及組織的目標。亦即轉型領導是透過領導者本身的獨特魅力及領導作為，誘發組織成員並引導其產生更高層次的需求，進而實現共同的組織目標（邱玉惠、林勁宏、游文杉、歐陽秀，2011）。本文僅就運動教練如何以轉型領導的五項內涵，運用於運動領導中，提供可行或具體的方法，作為探討。

### 一、善用領導行為，展現領導魅力

在運動團體中，佔最重要地位的就是運動教練，其獨特的領導行為模式，間接的影響運動員在運動歷程的身心發展。領導者從日常待人處事經驗中累積領導的魅力特質，其積極的行為態度，無形中成為成員學習的對象（林明德、王明忠、鄭靖國，2004）。教練的領導方式，應從各種情境中去知覺運動員在運動訓練時的想法，並以回饋方式進行雙向溝通，增進教練與運動員間的互動，提升運動團隊的成績與教練的領導績效。例如：在訓練過程中，親自示範並帶領運動員實際操作動作，藉以展現教練對於運動訓練的熱忱與技術的精熟，並運用專業能力來解析戰術運用，針對不同運動員因材施教，採用適才適性的訓練，具體分析運動員心理與生理現象，以獲得運動員之讚賞、尊敬及信任，成為運動員學習的對象，甘心服從領導完成訓練任務。

### 二、關懷個別成員，扮演教育者角色

運動員心中的理想教練，是善於運用觀察、鼓勵來啟發隊員的領導者。教練在運動員訓練過程中，除了給予正確的技術動作指導、修正、認知與訊息回饋外，隨時關心運動員的身、心狀態、同儕及生活各方面的適應情形。適時的鼓勵選手、給予專業的建議、教導抒壓的方法，在做相關訓練決策時，能與選手們做適度溝通與理念或意見的交換（吳國銑，2000）。引導運動員順利達到訓練目標，扮演成功的教育者角色。例如：在運動賽會中，賽前教練應該隨時注意運動員的身體狀態，適時的關懷其心理的調適情況，以最佳狀態參賽。比賽過程中要觀察運動員的表現情形，賽後透過按摩、溝通及必要的操作來幫助運動員調適心理及恢復身體機能。平時訓練，教練扮演亦師亦友的角色，關懷運動員的課業及家庭日常生活，在運動員有需要及需求時，適時給予教育、輔導及幫助，引領運動員朝更高層次的目標前進。

### 三、運用正向激勵，提升運動員成就感

運動員常因自覺身體狀況不佳、心理上的憂慮及其他因素，而中斷、拒絕參與，甚至退出任何訓練活動，也容易被外界的訊息所影響而產生負面的認知想法。因此，身為運動訓練指導者，必須以更積極、正向的心態來激勵與指導運動



員，使其以正確的態度參與訓練，提升訓練成果。例如：教練察覺到運動員的技術、動作要求有進步時，可給予正向鼓勵來肯定運動員的努力，公開的表揚及讚賞以提升其成就感。當運動員遇到技術瓶頸、外界負面訊息影響，產生對訓練倦怠時，適時幫助運動員勇敢的面對挑戰，突破訓練的撞牆期，以正確的人生觀來參與訓練活動。

#### 四、建立學習型組織、提升知識效能與智慧

運動訓練過程中有時相當的枯燥乏味，教練應親自引領團隊積極學習新的觀念與知識，與運動員共同體認，促使團隊與個人學習成長之重要性，強化運動員的自主學習動機，讓團隊充滿熱情並維持學習動力，達成良好的團隊組織效能。例如：運動訓練過程中，運動員容易因為不斷重複一樣的訓練動作而感到厭煩，失去訓練的恆心及毅力。教練可鼓勵運動員成立讀書會或參加社團活動，藉由不同面向的學習，提升運動員的學習動力。訓練過程中教練可以適時提出問題，激發運動員對問題的思考能力，鼓勵其勇於發表不同面向的意見，適度的回饋並接納與支持運動員的意見，提升選手知識效能，增進訓練成效。

#### 五、實踐組織目標、追求共同目標願景

教練應預先規劃可實現的目標，將組織願景內化(internalize)轉為成員的共同價值觀，願景才能發揮效用(蔡進雄, 2005)。因此，運動教練必須運用影響力，使運動員產生強烈的成功願力，建立團隊的共同願景，鼓勵團隊朝共同目標努力，完成指定的任務。例如：運動教練預先規劃團隊的共同願景，與運動員溝通擬定具體且可以完成的目標，目標一旦設定，奮鬥的動機自然形成。目標設定可分為短期可以完成、中程進階完成及長期的團隊共同目標。過程中可以定期或不定期舉行成員及專業人士的座談，使運動員強化內心的願力，強調組織的任務及目標，促進團隊的凝聚力，追求最終共同的目标願景。

## 伍、結語

領導是影響個人或團體達成組織目標的一種行為過程，領導理論隨著時空背景及社會民主化的過程發展，在 1980 年代進入所謂的新型領導，強調領導者與被領導者間的互動關係。運動團體當中，領導的效能影響著團隊與組織的發展，在實務經驗及學術研究領域一直受到熱烈的討論。運動相關領域中，運動教練領導方式，深鉅的影響到運動員的成績。隨著社會背景的改變，教練權威式的領導，逐漸轉化為運用魅力、激勵、關懷、啟發與建立共同目標的模式，亦即趨向於轉型領導理論。傳統權威式領導的教練，面對轉型領導的課題時，必然存在很多的衝擊，相對的，在實務上亦帶來突破性的意義。運動教練訓練運動員時，如何運用本身的專業知識，進一步了解、關懷運動員的身心發展，啟發運動員的潛在能力，透過學習型組織與成員共同成長，凝聚團隊力量進而提昇團體組織的效能達成團隊目標，將是一項重要的研究課題。

## 參考文獻

- 王宏彰(2007)。轉型領導理論在班級經營上的應用。**中等教育**，**58**(6)，116-125。
- 吳國銑(2000)。我國大專院校運動教練領導行為比較研究。**體育學報**，**28**，59-68。
- 李柳汶(2003)。大專甲組跆拳道教練領導行為之研究。**體育學報**，**34**，113-122。
- 李靜怡(2007)。運動教練領導行為理論的發展與評述—以選手動機切入。**國北教大體育**，**2**，41-45。
- 林宛曉、季力康(2006)。運動教練領導模式之探討：以交易和轉型領導為例。**大專體育**，**99**，156-162。
- 林明德、王明忠、鄭靖國(2004)。論轉型領導在學校行政上之因應策略。**中華技術學院學報**，**31**，69-85。
- 邱玉惠、林勁宏、游文杉、歐陽秀(2011)。大專校院桌球教練轉型領導與選手組織承諾關係之研究。**臺北海洋技術學院學報**，**4**(1)，179-188。
- 高三福(2001)。**團隊文化與教練領導：質化與量化兩種研究途徑**。國立台灣師範大學碩士論文，未出版，臺北市。
- 高三福(2007)。運動領導理論的發展即可行的研究方向。**中華體育**，**21**(1)，59-66。
- 逢廣華(2006)。我國女子籃球代表隊教練領導行為之研究，**臺大體育學報**，**8**，111-132。
- 康正男(2005)。棒球運動教練領導行為之探討—概念建構與模式分析。**體育學報**，**38**(4)，53-68。
- 張慶勳(1997)。**學校組織轉化領導研究**。高雄市：復文書局。
- 張慶勳(2006)。**學校組織文化與領導**。臺北市：五南。
- 陳啓仲(2006)。**教練轉型領導行為影響選手組織承諾與選手滿意度之研究—以94學年大專籃球聯賽第二級男子籃球選手為例**。輔仁大學碩士論文，未出版，台北縣。

陳鈺芳 (2004)。探索運動員追求自我實現的可能性：從交易領導與轉型領導理論探討之。中華體育季刊，18 (2)，43-49。

陳鈺芳、高三福 (2006)。運動領導信任量表信效度評估之研究。體育學報，39 (3)，95-102。

湯慧娟、宋一夫 (2004)。教練家長式領導、團隊文化價值觀對團隊承諾之影響研究。體育學報，36，119-130。

黃英忠 (1995)。現代管理學。臺北市：三民。

廖主民 (1996)。教練行為描述。台灣師大體育研究，2，69-83。

蔡進雄 (2000)。轉型領導與學校效能。臺北市：師大書苑。

蔡進雄 (2005)。超越轉型領導：國民中小學校長新轉型領導影響教師組織承諾之研究。國民教育季刊，13，37-63。

鄭志富 (1996)。運動教練領導行為研究。臺北市：師大書苑。

鄭敏雄 (1992)。大專院校教練領導行為與運動員滿意度關係之研究。國立台灣師範大學碩士論文，未出版，臺北市。

鄧瑞儀、林信宏 (2011)。如何運用轉型領導策略改善老人規律運動行為。中華體育季刊，25 (2)，283-289。

謝文全 (2007)。教育行政學。臺北市：高等教育。

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. 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.

Burn, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Chelladurai, P. (1984). Discrepancy between preferences and perceptions of leadership behavior and satisfaction of athletes in varying sport. *Journal of Sport Psychology*, 6, 27-41.

Chelladurai, P. (1993). Leadership. In R. N. Singer, M. Murphey, & L.K. Tennant(Eds.), *Handbook of Research on Sport Psychology*( pp.647-671). New York:Macmilan

Conger, J. A., & Kanungo, R. N., (1987). Toward a behavior theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*,12(4), 627-647.

Smoll, F. L., & Smith, R. E. (1989). Reducing stress in youth sport: Theory and application. In F. L. Smoll, R. A. Magill, & M. J. Ash (Eds.), *Children in sport*. 229-249. Champaign, IL: Human Kinetics.

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

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.

Willner, A. R., (1984). *The spellbinders: Charismatic political leadership*, New Haven: ale University Press.

# aiririti

## A Research of the Transforming Leadership Approach on Sports Coach

Mao-Chou Hsu<sup>1\*</sup>, Mao-Ching Kuo<sup>2</sup>

**Abstract** A new type of leadership theory develops from trait theory, behavioral theory, and contingency theory. As the constantly evolving of background to produce the most appropriate models of leadership to use in different occasions. Burns used the Maslow's Theory of Human Needs to define the meaning of transformational leadership. It exported the relationship of the leader and the led in transformational leadership. A sport coaching is the soul of the organization and his leadership models will impact on athletes' accomplishments. The study brings up five strategies which are respectively unique charm, individual care, incentive and encouragement, inspiration and knowledge and power to establish a common future. It is looking forward to provide coaches with different patterns of behavior leadership theory, in practice and theory of mutual authentication and exchange as the development power of leadership theory.

**Keywords:** Leadership theory, Sports Coach, Transformational Leadership.

---

<sup>1\*</sup> Graduate Institute of Leisure, Recreation & Industry Management, Ta-Jen University, Assistant professor; Corresponding author(amos0712@hotmail.com.tw)

<sup>2</sup> Graduate Institute of Leisure, Recreation & Industry Management, Ta-Jen University, Graduate student