

## 領導：教練是領袖

(領導行為的類型, Lyle, 2002)

### 獨裁型

- 1. 重視教練權威
- ▶ 決定目標、任務、甚至行動計劃
- ▶ 讓運動員了解他們各人的角色

### 民主型

- 2. 教練設計訓練
- ▶ 鼓勵運動員多提意見，甚至一起就不同問題brainstorm
- ▶ 諮詢運動員的意見才下決定，甚至讓他們集體決定，再跟進

### 自由放任型

- 3. 教練角色較被動
- ▶ 讓運動員設計及安排訓練

## 領導：教練是領袖

### 教練的領導技能

卓越的領導能力才能產生一個優秀的隊伍。領導者需要對未來有明晰的遠見，同時還要有能力使其他人也承諾參與實現這個遠見。一個卓越的教練首先要了解自己的理念，才能有方向地實踐他的抱負。

## 轉換型領導 VS 交易型領導

### ▶ 交易型領導 (Transactional Leadership)

- 是一種相互交換的過程，領導人用有形、無形的條件與部屬交換而取得領導。因為足經由與部屬間的交換關係發揮其影響力。
- 藉由角色的澄清與工作的需要，發揮其影響力，帶領或激勵部屬朝向既定的組織目標邁進。
- Bass (1990) 指出交易型領導的四個構面
  - 權宜的獎賞 (contingent reward)：訂定有努力即獎賞的規定，對良好績效給予獎賞。
  - 積極例外管理 (active management by exception)：注意部屬是否有偏離規則和標準的活動，並採取修正措施。
  - 消極例外管理 (passive management by exception)：只有在部屬的表現有相當高比例不符合標準時才介入。
  - 放任主義 (laissez faire)：領導者放棄責任，避免做決策。

## 轉換型領導 VS 交易型領導

### ► 轉換型領導 (Transformational Leadership)

- 指領導者能夠鼓勵跟隨者不斷自我超越，不再強調短期利益，而改為追求成就感與自我實現。

轉換型領導者能夠其跟隨者發揮深遠與特別的影響力，能激起他們新的價值觀，將組織的利益置於個人私利之上。

#### ◦ Bass (1990) 提出轉換型領導的四個構面

- 理想化 (idealized influence)：提供範疇和使命感，灌輸自尊心，獲取尊敬信任。
- 鼓舞動機 (inspirational motivation)：溝通高遠的期望，使用符號來聚整努力方向，以領導方式表達重要的目標。
- 智力激發 (intellectual stimulation)：提供智慧、理性，和邏輯解決問題的能力。
- 個別關懷 (individualized consideration)：對每一個員工給予個別對待、訓練及勸告。

5

第八卷題：基本運動心理學課

6

## 領導：教練是領袖

### b. 什麼原因令他們中途退出而不繼續參與？

退出原因：

1. 時常與別人比較作為自我評定的標準
2. 對自己的能力缺乏了解
3. 低水平的內在動機

第八卷題：基本運動心理學課

7

## 兒童及青少年的心理特質

### a. 兒童及青少年為什麼參與運動？

兒童及青少年參與運動的原因 (6-18歲)：

1. 開心
2. 學到新技能
3. 同朋友一齊玩
4. 刺激
5. 成功/贏
6. 更健康

(Anshel, 2012; Munkel & Kreisnel 1985). USA

第八卷題：基本運動心理學課

6

## 領導：教練是領袖

### 1. 時常與別人比較作為自我評定的標準，教練要：

- 避免以兒童及青少年運動員互相比較，應着重於個人的進步
- 幫助運動員了解到每人都有長處及短處。每人的能力會有不同，不同不等於比你好或比你強
- 教練要做積極的榜樣

第八卷題：基本運動心理學課

8

## 領導：教練是領袖

### 2. 對自己的能力缺乏了解，教練要：

- 幫助運動員習中於評估自己跟上一次的比較
- 訂立技術上的目標及習中於技術上過程的評估而不只是在贏輸結果方面
- 讚賞運動員各方面的進步，亦要鼓勵改善弱點
- 於失敗後加以鼓勵

第八單元：基本運動心理學

9

## 領導：教練是領袖

### 3. 怎樣可以利用獎賞來提高內在動機？

- A. **自主性 (Autonomy)**
  - ▶ 讓運動員有一定的發言權及選擇 (e.g., 3 options, goal setting) 在運動員中選出最，分配不同任務/責任讓其發揮
  - ▶ 讓運動員明白/認同活動的內容 (以身作則)
  - ▶ 外在獎勵與個人創造性或過程努力連結，甚至在沒有期望下給予
- B. **勝任感 (Competence)**
  - ▶ 讓運動員面對適度挑戰
  - ▶ 設計技術為主及自我比較的活動
  - ▶ 盡量讓運動員感到努力的成果
  - ▶ 對運動員出錯的批評著重如何做得更好
- C. **關聯感 (Relatedness)**
  - ▶ 建立與運動員的個人關係 (e.g., 個人評語卡)
  - ▶ 建立團隊
  - ▶ Social support program consisting of 學員領袖 (鼓勵及建立良好環境), 團隊形象 (建立身份), 伙伴 (個人支持), 家人 (家庭支持)

Hagger & Chatzisarantis (2007)

第八單元：基本運動心理學

10

## 獎勵？

1. 將獎勵跟理想行為串連起，重點是理想行為，不是賺取獎勵。
2. 發放獎勵的時間越近理想行為，越有推動力
3. 隨機或不能預知的獎勵日程比能計算或定期的獎勵日程有效
4. 避免學員要比賽或競爭有意義的獎勵。就個人努力，選擇，合作性等自控性高的範疇比賽較有助增強動力

<http://web.calstatela.edu/faculty/jshindl/cm/ExtrinsicRewards.htm>

## Mobile games?

- ▶ Experience bar (經驗值)
- ▶ Long and short aims/goals (長短目標)
- ▶ Reward effort (努力有回報)
- ▶ Rapid and frequent feedback (即時回饋)
- ▶ Element of uncertainty (驚喜)
- ▶ Window of enhanced attention (學習機會)
- ▶ Other people (社交圈子)

## 領導：教練是領袖

### 4. 中途退出的其它原因：

- 無比賽機會
- 負面的批評
- 錯配
- 心理壓力
- 失敗
- 過度組織的訓練模式

第八專題：基本運動的心理原理

13

## 領導：教練是領袖

### c. 兒童及青少年運動員當感覺到應付不來的壓力時 會有以下的表現：

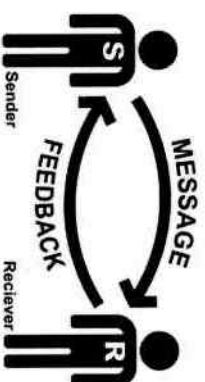
- 無信心
- 對自己有負面的評語
- 比賽前會生病
- 比賽前一晚失眠
- 比賽時常失準
- 比賽前性格有明顯的改變
- 比賽當日時常要去洗手間

第八專題：基本運動的心理原理

14

## 溝通技巧

### 有效的溝通



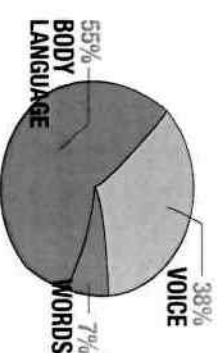
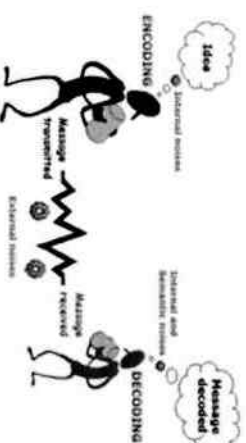
### 1. 溝通的途徑



第八專題：基本運動的心理原理

15

## Communication



McQuarrie & Taylor (1993) Results of communication among 2 practitioners.  
The Journal of Nonverbal Behaviour, 17(1), 1-10.  
The Journal of Nonverbal Behaviour, 17(1), 1-10.  
1993, 17(1), 1-10.

## 溝通技巧

### 2. 溝通歷程的基本要素

- 決定傳遞某項訊息
- 對訊息加以編碼 (怎麼表達)
- 傳遞訊息
- 訊息傳遞的途徑
- 訊息的解碼 (接收者)
- 接收訊息後的反應 (接收者)

## 溝通技巧

### 3. 妨礙有效溝通的情況：

- 分心
- 敵意
- 過去的經驗
- 定型的眼光 (成見)
- 心不在焉
- 關係
- 情緒障礙
- 迷信權威
- 詞不達意
- 環境
- 防衛性

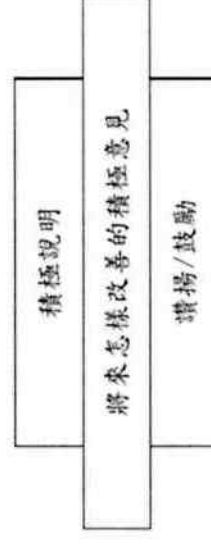
## 社交互動技巧

以下是一個給予意見的三部曲。這個三部曲能夠以敏感而有效的方式給予運動員建設性的意見。它應當由下面三個要素組成，以便使溝通按適宜的次序進行。

- 讚揚好的表現；
- 將來怎樣改善的積極意見；
- 讚揚；

## 社交互動技巧

在體育運動中給予建設性意見的三部曲要素：



## 社交互動技巧

### 接收別人的意見

得到有關你作為一個教練表現的一些意見，跟你給予運動員一些意見同樣重要。這種意見可以通過幾個途徑來得到：

- 觀察別人對你訓練的反應；
- 直接從你的同伴或運動員那裏要求意見；
- 徵求文字評價。

第八專題：基本運動心理學課

21

## 社交互動技巧

當收到評價時，重點要記住：

- 耐心傾聽，先不必解釋和為自己辯護；
- 按以下幾點請求更多的意見：“你能告訴我更多些嗎？”“你認為這是什麼原因？”等，這樣的問題表示你對別人的意見有興趣和坦率聽取別人的意見。

第八專題：基本運動心理學課

22

## 社交互動技巧

- 誠實的反應。當別人想知道你對他/她的意見的感覺怎樣時，通常應當告訴他們的真實感覺。
- 對別人的意見表示感謝。讓你的運動員、同事們知道，你感謝他們對你的信任，因為他們願意同你分享他們的意見。

第八專題：基本運動心理學課

23

## 傾聽技巧

Inadequate listening (不足的聆聽):

- ▶ Non-listening (不聽)
- ▶ Partial listening (半聽)
- ▶ Tape-recorder listening (心中重覆,但無思考)
- ▶ Rehearsing (心中重覆著已定的回應)

聆聽的不同階段

1. Ignoring (忽略)
2. Pretending (扮聽)
3. Selective listening (選擇性聆聽)
4. Attentive listening (專心聆聽)
5. Empathetic listening (同理心聆聽)

第八專題：基本運動心理學課

22

## 傾聽技巧

1. Look interested (眼神專注)
2. Inquire (ask open questions) (用心提問)
3. Stay on the subject (集中題目)
4. Test your understanding (確認理解)
5. Evaluate the message (反思內容)
6. Neutralise your feelings (小心投入個人情緒)

## 傾聽技巧

- ▶ Active listening, or empathic listening, centers on the kind of attending, observing and listening needed to develop an understanding of the clients (Egan, 2002).
- ▶ A state of "being with" the speakers (與對方共處/同行)
- ▶ [https://www.youtube.com/watch?v=mZi\\_Bu4wAD0](https://www.youtube.com/watch?v=mZi_Bu4wAD0)
- ▶ <https://www.youtube.com/watch?v=QOkrS1v7Ywk>



~  
完  
~

