

教練領導行為與信任教練對動機氣候影響之比較

李琬茹¹ 謝明輝² 周俊三³

佛光大學¹ 國立政治大學² 佛光大學³

通訊作者：李琬茹

地址：262 宜蘭縣礁溪鄉林美村林尾路 160 號

傳真號碼：

電子郵件：lwlee@mail.fug.edu.tw

摘要

動機氣候的形成主要是來自教練的塑造，但過去研究關於教練領導行為與信任教練對動機氣候的影響缺少瞭解。因此，本研究目的在檢驗家長式領導行為與信任教練，比較二者對動機氣候的預測效果。本研究以 318 名高中甲級籃球運動員 (男 159 人、女 159 人) 為研究對象，研究測量「動機氣候」、「家長式領導」、「信任教練」及個人基本資料。研究結果發現：威權領導正向預測工作取向氣候及表現取向氣候；仁慈領導正向預測工作取向氣候；才德領導正向預測工作取向氣候，負向預測表現取向氣候；信任教練正向預測工作取向氣候，負向預測表現取向氣候；在預測動機氣候，家長式領導較信任教練對於動機氣候有較高的預測力。本研究結果具有理論與實務上的意涵，對未來研究與應用提出建議。

關鍵詞：籃球、華人領導、團隊互動、迴歸預測、教練選手關係

壹、緒論

「教練！對不起，表現不好輸了」，「沒關係，你已經很努力了，已經進步很多，別氣餒，繼續加油你還可以再進步」！「你在打什麼球阿！這是你的實力嗎？這種球隊你也能輸」。上述是運動場上教練與球員的真實對話，這樣的對話內容可以用成就目標理論來解釋，說明教練帶隊塑造的動機氣候 (Ames, 1992)。動機氣候是指由重要他人所塑造的社會情境，且依據重要他人所強調的目標是獲勝還是精熟而有所不同 (Ames, 1992)。教練是運動團隊裡的領導者，是選手的重要他人，因此教練對團隊動機氣候的形塑有很大的影響力。亦因此，過去有不少的研究探討教練領導行為與動機氣候的關係 (如：Keegan, Spray, Harwood, & Lavallee, 2014；Keegan, Spray, Hardwood, & Lavallee, 2010)。除了教練領導行為，選手與教練的信任關係，應該會是影響動機氣候的重要因素，然而，過去研究對於選手信任教練與動機氣候之間的關係缺乏探討，因此，本研究擬探討選手的信任教練對動機氣候的影響，並進一步地比較教練領導行為與信任教練二者對動機氣候的影響效果。

動機氣候是一種團隊氛圍，在成就目標理論中，被視為是動機歷程的環境因素，在個體的社會化過程中，動機氣候會影響個體的目標取向 (工作取向與表現取向) 產生不同的目標涉入，進而影響其成就行為 (Nicholls, 1989)。黃英哲與季力康 (1994) 依據 Seifriz, Duda 與 Chi (1992) 所提出的構念為基礎，將動機氣候區分為工作取向氣候與表現取向氣候。工作取向氣候是指選手知覺到所處的環境是強調努力、團隊合作、注重學習過程與自己比較，並鼓勵不斷嘗試，認為犯錯亦是學習的一部分。相對的，表現取向氣候是指選手知覺到所處的環境是以社會規範為標準、強調能力、與他人競爭，當犯錯時，常遭譴責或是處罰。

Nicholls (1989) 在成就目標理論中強調個體在社會化過程中，動機氣候會影響個體產生不同的目標取向，即工作取向氣候與表

現取向氣候，進而影響表現行為。動機氣候相關研究發現工作取向氣候與表現取向氣候對選手有重大的影響。在工作取向氣候方面，如果個體知覺自己所處的運動團隊是強調努力，注重學習與比賽過程，勇於嘗試新的技巧與團隊合作，視犯錯或失敗為學習一部分。許多研究指出當團隊工作取向氣候愈高時，選手會有好的身心反應，例如：提升運動樂趣 (Liukkonen et al., 2010)、運動的表現越好 (Agans, Su & Ettekal, 2018)。在表現取向氣候方面，如果個體知覺到所處的環境是強調人際間的競爭，注重比賽後的客觀結果，注重團體間競爭、自我能力高低以及學習時間的調配。許多研究指出團隊表現取向氣候愈高時，有較差的身心反應。例如：較高運動倦怠 (王潔玲, 2008)、負面心理需求較高 (Sarrazin, Guillet, & Cury, 2010)。由於教練具有塑造動機氣候的影響力，如前所述，教練領導行為與動機氣候的關係吸引不少研究者的關注。進一步地說，華人家長式領導與動機氣候的關係是如何呢？

家長式領導是一種類似父權的作風，彰顯父親般的仁慈與威嚴，有強大的權力，但也會照顧與體諒部屬，以及具有道德無私的風範 (樊景立、鄭伯壘, 2000)。家長式領導歷經十餘年的深化與精進，並且受到儒家思想與關係主義的影響之下，顯現出嚴明的紀律與角色權威、長輩般的提攜與照顧，及道德模範感化的領導方式，以維繫家長式領導是一種類似父權的作風，彰顯父親般的仁慈與威嚴，有強大的權力，但也會照顧與體諒部屬，以及具有道德無私的風範 (樊景立、鄭伯壘, 2000)。家長式領導最早是被廣泛應用在組織文化領域，例如鄭伯壘 (1991) 以主位研究途徑 (emic approach) 探究華人地區企業組織家長式領導行為等相關議題。由於家長式領導的語彙、意涵與文化相當貼近運動團隊教練領導現象，高三福 (2001) 則依據鄭伯壘、周麗芳、樊景立 (2000) 將其定為威權領導 (authoritarian leadership)、仁慈領導 (benevolent leadership) 及才德領導 (moral leadership)。

威權領導是強調權威是絕對的、不容挑戰，對部屬需做嚴密的控制，並且要求部屬

需毫不保留地服從 (樊景立、鄭伯勳, 2000)。運動團隊教練為威權領導通常會展現明確且嚴厲的行為與作風來訓練、教誨選手, 使其學會技術動作的精髓, 且在運動場上展現應有的精神態度。當教練是威權領導時, 在下達的命令與要求的目標, 是不容許選手有任何意見, 且選手必須盡最大努力的態度面對訓練, 同時須服從教練指示, 因此, 選手會害怕沒有達到教練所訂下之目標, 且不敢與教練溝通。教練嚴格要求的領導行為, 則會損害選手的動機, 進而導致努力行為下降, 而對運動團隊的表現帶來負面影響 (Gucciardi, Stamatis, & Ntoumanis, 2017)。進一步地說, 教練在訓練上實施嚴格要求時, 選手未全力以赴練習及未達教練標準, 都會受到嚴格斥責, 選手會害怕犯錯, 擔心訓練時教練覺得自己沒有努力。因此, 在威權領導負向預測。當威權領導實施在專業表現上、訓練上、及技術上與個人能力要求上, 其嚴格要求選手必達目標, 則選手會有較高的認同感, 並且能夠感受到教練的嚴格能提升個人表現。周俊三 (2003) 以中國大陸職業男子籃球員為研究對象, 研究結果發現: 威權領導亦能正向預測表現取向氣候。曾冠堯 (2009) 研究發現威權領導可以有效地預測選手的自我效能, 顯示教練對選手的嚴厲是具有高績效的表現, 有助於引發選手較高的自我要求, 進而提升運動表現。故, 威權領導正向預測表現取向氣候。因此, 本研究假設一為:

H1: 威權領導負向預測工作取向氣候, 正向預測表現取向氣候。

仁慈領導指的是領導者對部屬個人的福祉做個別、全面且長久的關懷 (樊景立、鄭伯勳, 2000)。在運動團隊研究中, 教練如以仁慈領導為手段時, 則會關懷選手的私人問題, 且具有長期取向, 其中也包括學習成績、職涯發展等 (高三福、陳鈺芳, 2006; 徐慶帆, 2007)。當選手在訓練之外, 遭遇困難時, 教練會給予幫助, 並著重個人福祉; 且選手犯錯時, 則會避免公開指責, 來維護選手的面子, 且給予協助生涯指導。周俊三 (2003) 研究發現: 仁慈領導能夠正向預測工作取向氣候。林志華 (2016) 研究發現關懷行為能正

向預測工作取向氣候。因此, 本文亦可推論, 仁慈領導正向預測工作取向氣候。另, 當教練以仁慈領導帶之, 只著重給予選手關懷與照顧, 卻忽略訓練或成績上的要求, 選手會感受到教練對能力的表現要求不高, 則無法提升運動表現。李建平 (2002) 研究指出教練領導行為中關懷行為的程度愈高時, 選手表現出的成績則越低。進一步地說, 教練給予選手太多關懷, 是無法提升選手能力: 相對地, 運動表現則不高。故, 仁慈領導負向預測表現取向氣候。因此, 本研究假設二為:

H2: 仁慈領導正向預測工作取向氣候, 負向預測表現取向氣候。

才德領導是強調領導者必須表現更高的個人操守或修養, 以贏得部屬的景仰與效法 (樊景立、鄭伯勳, 2000)。在運動團隊才德領導的情境中, 教練為使選手信服、遵守訓練相關規範, 教練通常會以身作則, 展現高尚的道德操守來領導運動員, 對待每一位選手一視同仁、公正無私 (徐慶帆, 2007), 當教練是以才德領導者能展現以身作則與個人修養, 教練擁有豐富的經驗與知識, 是選手學習的榜樣與典範, 選手能學習到關注自我的成長與重視品德。根據上述本文可推論, 選手會以教練學習對象, 使自己做好球員本份, 督促自己進步, 將運動能力學習如同教練一樣展現專業。因此, 才德領導正向預測工作取向氣候。另, 教練施以才德領導僅會著重於選手自我的成長與個人品德教育, 選手會感受到教練只重視個人進步與個人品德修養, 卻忽略要求選手的個人能力與表現以及與他人競爭力。故, 本研究推論才德領導負向預測表現取向氣候。因此, 本研究假設三為:

H3: 才德領導正向預測工作取向氣候, 負向預測表現取向氣候。

另外, 過去研究發現教練與選手關係顯示信任是運動員與教練關係中親密感的重要內涵 (Jowett, 2007), 此外從社會交換的基礎, 教練與運動員能夠建立信任關係 (高三福、呂政達、楊鎮瑋, 2013)。過去文獻顯示, 運動員對教練的信任可以增進團隊的表現, 強化領導者與部屬間之關係 (Dirks, 2000), 因此信任教練讓部屬對領導者的能力產生高度信任, 能提升部屬對領導者的滿意。不少研

究也發現教練與運動員的互動過程中，教練領導行為也可能影響運動員對教練的信任，例如，信任教練會提升選手成功表現 (Jowett & Cockerill, 2003)、教練效能 (Gould, Guinan, Greenleaf, & Chung, 2002)、領導滿意與專業能力滿意及團隊表現(陳鈺芳、高三福, 2007)、滿意度 (謝明輝, 2012)、團隊凝聚力 (楊勝崴, 2018)。

明確地說，信任教練是指個人會依賴他人的行動與命令，並認為對方對自己有善意且相信他人的行為，信賴對方不會做出不利於己的行為 (高三福、呂政達、楊鎮瑋, 2013; Dirks, 2000)。當選手對教練有信任感時，選手會盡最大努力，做好教練指示與要求，相對地，選手沒有按照教練指示與要求，而嘗試練習新技巧與動作時，教練也會給予鼓勵與肯定，即使選手在訓練過程中嘗試新動作或犯錯時，教練也會給予正向回饋，這樣氛圍下亦能夠提升選手自信心，進一步地說，教練塑造這樣環境能帶給選手心理安全與對未來的期望，所以選手會願意接納並服從教練，勇於嘗試新動作突破技能，就算犯錯教練給予正向肯定，尤其面對未來比賽勝負不確定性或競爭性的情境下，因而願意誠實面對且全心全意地投入訓練並將自己完全託付給教練的指導 (潘緯澄、高三福、陳韋霖、潘天財, 2019)。因此，信任教練會正向預測工作取向氣候。進一步地說，當選手完全信任教練時，教練塑造與隊員間的競爭環境，不容許犯錯及嘗試新技巧，且希望選手完全依照教練指示與策略執行進而打敗他人，而教練看重的是運動場上的競爭力，當教練在下達策略與指示時，選手犯錯或無法達成執行教練要求，選手擔心遭遇到教練譴責，故，教練塑造這樣的環境無法帶給選手安全感，違背教練會對選手的善意與信賴，因此，信任教練負向預測表現取向氣候。因此，本研究假設四為：

H4：信任教練正向預測工作取向氣候，負向預測表現取向氣候。

過去有關動機氣候的議題，僅止於探討家長式領導行為對動機氣候的影響 (周俊三, 2003)，未曾探討信任教練對動機氣候的影響，也從未比較家長式領導與信任教練對動機氣

候的影響效果。從以上探討可知，家長式領導行為包含恩、威、德，含蓋層面其甚廣，因此，本研究假設動機氣候則是建立在較強的家長式領導行為上，家長式領導較信任教練對於動機氣候則具有較強的預測力。本研究假設五為：

H5：家長式領導較信任教練對於動機氣候有較強的預測力。

貳、研究方法

一、研究對象

本研究以全國高中甲級籃球聯賽男、女 12 強隊伍中的籃球選手為研究對象，共 24 支隊伍，施測問卷共 336 份，剔除無效問卷 18 份，有效問卷共計 318 份。在性別方面，男性為 159 人 (50%)，女性則為 159 人 (50%)；在年齡方面，17 歲未滿 18 歲者 285 人 (89.6%) 比例最高，其次是 18 歲未滿 19 歲者 28 人 (8.8%)；最後 19 歲未滿 20 歲 5 人 (1.6%)。另在教練指導年方面，一年以上未滿兩年所佔比例最高，計 113 人 (35.5%)；其次為未滿一年 89 人及二年以上未滿三年 83 人佔的比例分別為 28% 及 26.1%，其他僅佔個位數百分比。

二、研究工具

本研究以問卷為測量工具，問卷內容包括：第一部份為動機氣候量表。第二部份為家長式領導量表。第三部份為信任教練量表。第四部份為個人基本資料。

(一)動機氣候量表

本研究採用黃英哲、季力康 (1994) 根據 Seifriz, Duda, 與 Chi (1992) 編製「Perceived Motivational Climate In Sport Questionnaire，簡稱 PMCSQ」原始題目所修正改編的知覺運動動機氣候量表，包括：工作取向氣候及表現取向氣候等兩面向。本量表採五點量尺上分別標明 5 = 「非常同意」、4 = 「同意」、3 = 「普通」、2 = 「不同意」、5 = 「非常不同意」。「工作取向氣候」共 19 題 (例題:在這隊上，努力會受到教練的讚賞)；另一為「自我

取向氣候」，共 15 題 (例題:在這隊上，教練比較喜歡球員和實力好的隊伍比賽)，內部一致性係數 Cronbach's α 分別為 .88、.86。

(二)家長式領導量表

本研究採用高三福、呂政達、楊鎮璿 (2013) 修改高三福 (2001) 的家長式領導量表。包括威權領導 (例題:在戰術上，教練會要求我完全按照他的指示)、仁慈領導 (例題:教練會關懷我私人的生活起居) 與才德領導 (例題:教練對待我公正無私) 等三個向度。本量表採五點量表，量尺從 5 (總是)、4 (經常)、3 (偶爾)、2 (很少)、1 (不曾)。家長式領導的威權領導 (5 題)、仁慈 (4 題) 與才德 (4 題) 的信效度分析結果顯示，內部一致性係數 Cronbach's α 分別為：.74、.80、.73。

(三)信任教練量表

本研究採用陳鈺芳、高三福 (2006) 修訂自 Dirks (2000) 的領導信任量表為測量工具，計 9 題 (例題:大部分的隊員信任並尊敬教練)，採百分等級評定以 0-100 進行評分，內部一致性係數 Cronbach's α 為 .93。

(四)個人基本資料

本研究個人基本資料內容包含:性別、年齡、專長時間、教練指導時間等。

三、研究程序

在施測前先與各隊教練、隊長聯繫，以瞭解各隊選手的練習與作息時間，並且以不影響球隊訓練。施測前研究者對選手進行測驗內容簡單解說，且鄭重告知所得資料僅作為團隊分析，其結果不會告知教練。施測問卷時，避免教練在場，整個施測時間大約為十五分鐘。

四、資料分析

本研究以 SPSS 21 版統計軟體進行描述性統計分析、相關分析以及階層迴歸分析。其中，階層迴歸分析以三個階層分別為 (M1): 人口控制變項 (性別、年齡、專項時間、教練指導) 與家長式領導; (M2): 人口控制變項與信任教練; (M3): 人口控制變項與家長式領導行為 (威權領導、仁慈領導、才德領導) 與信任教練。

參、結果與討論

一、結果

表 1 為本研究各變項之平均數、標準差以及變項之間的積差相關係數，從各變項之間相關可以得知：專項時間與被教練指導之間具有顯著性正相關 (r 為.17)。

在家長式領導行為與動機氣候、信任教

表 1

各變項平均數、標準差及積差相關分析摘要表 (N=318)

變項	平均數	標準差	1	2	3	4	5	6	7	8
控制變項										
1 專項時間	5.06	2.11								
2 教練指導	2.27	1.17	.17**							
家長式領導										
3 威權領導	3.11	0.73	-.08	.00						
4 仁慈領導	3.20	0.84	.22	-.04	-.19**					
5 才德領導	3.76	0.75	.03	-.07	-.31**	.56**				
信任教練										
6 信任教練	71.41	18.0	-.03	-.04	-.34**	.57**	.68**			
動機氣候										
7 工作氣候	3.92	0.50	.38	.01	-.10	.48**	.65**	.64**		
8 表現氣候	3.05	0.63	-.05	.00	.57**	-.22*	-.37**	-.34**	-.20**	

註：* $p < .05$ ，** $p < .01$ 。

練三個分量表中，家長式領導中的威權分別與仁慈及才德有顯著性的負相關 (r 分別為 $-.19$ 、 $-.31$)。另外，威權與信任教練之間呈現負相關 (r 為 $-.34$)。與表現取向氣候具有顯著的正相關 (r 為 $.57$)。仁慈領導與才德領導、工作取向氣候、信任教練之間有顯著性呈正相關 (r 分別為 $.56$ 、 $.48$ 、 $.57$)，與表現氣候有顯著性呈負相關 (r 為 $-.22$)。才德領導與工作取向氣候、信任教練之間具有顯著性呈正相關 (r 分別為 $.65$ 、 $.68$) 與表現取向氣候有顯著呈負相關 (r 為 $-.37$)。

動機氣候分為工作取向氣候與表現取向氣候二個分量表，兩者之間呈現負相關 (r 為 $-.20$)。另外，工作取向氣候與信任教練之間則呈現正相關 (r 為 $.64$)。而表現取向氣候卻與信任教練之間，呈現負相關 (r 為 $-.34$)。

由表 2 中得知，在預測工作取向氣候，在 M1 當排除控制變項的影響後，家長式領導對工作取向氣候有顯著的淨解釋力， ΔR^2 為 $.43$ ；在預測效果方面，威權領導、仁慈領導、才德領導皆正向預測工作取向氣候 ($\beta = .10$ 、 $.16$ 、 $.59$)，顯示教練的威權領導、仁慈領導、才德領導愈高，選手知覺工作取向氣候愈高。在 M2，信任教練對工作取向氣候有顯著的淨解釋力， ΔR^2 為 $.39$ ，信任教練正向預測工作取向氣候 ($\beta = .64$)，表示當選手知覺

信任教練愈高，選手的工作取向氣候愈高。在 M3，家長式領導與信任教練同時預測工作取向氣候，家長式領導的淨解釋力 ΔR^2 為 $.11$ ，信任教練對工作取向氣候的淨解釋力 ΔR^2 為 $.07$ ，顯示家長式領導比信任教練對工作取向氣候有較高的解釋力。就迴歸係數而言，威權領導與才德領導分別為 ($\beta = .16$ 與 $.41$)，信任教練為 ($\beta = .39$)，而才德領導與信任教練在預測工作取向氣候的預測力相近。

在預測表現取向氣候方面，在 M1 當排除控制變項的影響後，家長式領導對表現取向氣候有顯著的淨解釋力， ΔR^2 為 $.32$ ；在預測效果方面，威權領導正向預測表現取向氣候 ($\beta = .49$)，顯示教練的威權領導愈高，選手知覺表現取向氣候愈高。但是才德領導為負向預測表現取向氣候 ($\beta = -.19$)，顯示教練的才德領導愈高，選手知覺表現取向氣候愈低。在 M2，信任教練對表現取向氣候有顯著的淨解釋力， ΔR^2 為 $.09$ ，信任教練負向預測表現取向氣候 ($\beta = -.31$)，表示當選手知覺信任教練愈高，選手的表現取向氣候愈低。在 M3，家長式領導與信任教練同時預測表現取向氣候，家長式領導的淨解釋力 ΔR^2 為 $.28$ ，信任教練對表現取向氣候的淨解釋力 ΔR^2 為 $.00$ ，顯示家長式領導比信任教練對表現取向氣候有較高的解釋力。就迴歸係數而言，威權領導、

表 2

教練領導行為與信任教練階層迴歸分析結果($N=318$)

自變項	依變項 工作取向氣候			依變項 表現取向氣候		
	M1	M2	M3	M1	M2	M3
性別	-.17	-.001	-.013	-.121	-.23**	-.121
年齡	.056	.074	.044	-.097	-.054	-.096
專項時間	-.011	.001	.013	.052	.043	.052
受教練指導	.046	.024	.049	.008	.007	.008
(ΔR^2)	(.01)	(.01)	(.03)	(.02)	(.05)	(.07)
家長式領導						
威權領導	.10**		.16**	.49**		.49**
仁慈領導	.16**		.06	-.01		.01
才德領導	.59**		.41**	-.19**		-.17**
(ΔR^2)	(.43**)		(.11**)	(.32**)		(.28**)
信任教練		.64**	.39**		-.31**	-.04
(ΔR^2)		(.39**)	(.07**)		(.09**)	(.01)
Adjusted R^2	.015	.447	.516	.058	.374	.373
F	2.19	37.60**	43.23**	5.87**	28.09**	24.56**

註：* $p < .05$ ；** $p < .01$ 。

才德領導分別為 ($\beta=.49, -.17$)，信任教練為 ($\beta=-.04, n.s.$)，威權領導在預測表現取向氣候預測力最高。

以上結果顯示，除了 H1 的威權領導正向預測工作取向氣候，以及 H2 仁慈領導未能顯著預測表現取向氣候，亦即 H1 與 H2 部分獲得支持，H3、H4 及 H5 皆獲得支持。

二、討論

本研究目的是探討家長式領導與信任教練對動機氣候的影響，以及比較二者之間對動機氣候的解釋力。研究結果發現，威權領導正向預測工作取向氣候及表現取向氣候；仁慈領導正向預測工作取向氣候；才德領導正向預測工作取向氣候，負向預測表現取向氣候；信任教練正向預測工作取向氣候，負向預測表現取向氣候；家長式領導和信任教練同時預測動機氣候，家長式領導較信任教練對動機氣候有較高的預測力。研究假設 H1 與 H2 部分獲得支持，H3、H4 及 H5 皆獲得支持，上述的研究結果可分為幾點進行討論。

首先，本研究結果發現威權領導、仁慈領導、才德領導皆能正向預測工作取向氣候，威權領導正向預測表現取向氣候，才德領導負向預測表現取向氣候，本文支持過去研究的結果（如周俊三，2003；林志華，2016）。此一結果顯示，當教練是仁慈領導時會給予選手幫助，替選手爭取個人福祉；且選手犯錯時，則會避免公開指責，來維護選手的面子，並給予協助生涯規劃（高三福、陳鈺芳，2006；徐慶帆，2007）。相對地，選手會更加努力練習精進自我，來回報教練的付出與關懷。另，教練為才德領導時，教練會展現豐富專業知識並不斷演化自我以身作則，相對地，選手會以教練學習榜樣（徐慶帆，2007），相對地，選手會做好球員本份，督促自己進步，將運動能力學習如同教練一樣展現專業。因此，教練的仁慈領導與才德領導都能與工作取向氣候契合。當教練為威權領導在訓練中與選手技能展現和競技運動表現上，都會嚴格要求選手達成目標，相對地，選手會有較高的認同感，並且能夠感受到教練的嚴格是能夠提升個人能力與運動表現（曾冠堯，2009）。故，威權領導能正向預測表現取向氣

候。教練是著重於選手自我的成長與個人品德教育，相對地，選手會感受到教練只重視個人進步與個人品德部分，卻忽略要求選手的運動表現與他人的競爭力。因此，才德領導的情境對於表現取向氣候即趨於負向顯示。

其中，較令人驚訝的是威權領導正向預測工作取向氣候，為何威權領導會有利於工作取向氣候的形成？本研究原本的推論是認為，教練的嚴格要求與嚴格斥責，選手會害怕犯錯，會不利於工作取向氣候的形成。不過，從本研究結果看來，有可能教練的威權領導行為，亦即教練嚴格要求與斥責，在訓練上不允許選手有任何的意見，有可能選手從被要求中學習，在技術面上得到進步，選手轉而學得瞭解努力與學習的重要性，因而形塑出工作取向氣候。過去高三福與陳鈺芳（2006）的優秀高中運動團隊的個案研究顯示，在高壓的威權領導下，選手會隱忍生氣，轉念思考教練的斥責要求，進而更努力練習證明自己的能力與表現。本研究的對象是高中甲級籃球聯賽的選手，一生只有一次的聯賽是高中體總所提出的訴求，每一位選手除了努力訓練爭取進入 12 名參賽名單外，對於教練嚴格的要求與絕對服從教練的指示視為能出賽的最高原則，有可能這些高度競技的選手已經適應教練的威權領導，在斥責要求下不是害怕退縮，而是更努力在技術練習。未來的研究，可以對威權領導與工作取向氣候的關係，做更進一步的釐清。

其次，信任教練能正向預測工作取向氣候、負向預測表現取向氣候。此一結果顯示當選手嘗試練習新技巧與動作時，教練會給予選手鼓勵與肯定，即使在訓練或比賽過程中犯錯，教練能容許選手修正錯誤提升技能追求進步，選手會知覺教練善意，在這樣氛圍下亦能夠提升選手自信心。因此，教練所塑造出的這樣情境是能夠帶給選手心安與對未來的期望。所以選手會願意接納並服從教練，勇於嘗試新動作突破技能，就算犯錯教練也會給予正向回饋，尤其是在面對未來比賽勝負的不確定性，而願意誠實面對且全心全意地投入訓練，並將自己完全託付給教練的指導，顯示信任教練的重要性。另外，當選手完全信任教練時，教練塑造與隊員之間

的競爭環境，不容許犯錯及嘗試新技巧，且希望選手完全依照他指示與策略執行進而打敗他人獲取勝利，教練是看重運動場上的競爭能力，相對地，當選手無法達成執行教練指示與要求，無法獲得教練肯定，所以選手無法知覺到教練善意，因此，信任教練與表現取向氣候無法相契合。

最後，當家長式領導與信任教練同時預測動機氣候時，結果發現家長式領導對於動機氣候有較高影響力，高中球員對於自我理解與需求比較不足，因而對於教練的領導方式的需求更勝於對信任教練，顯示相較於信任教練，家長式領導是塑造動機氣候的主要因素。

整體而言，本研究結果亦透露出家長式領導行為與信任教練兩種因子在運動團隊內部所扮演的角色極為不對稱。從結果來看，在預測動機氣候的影響效果，家長式領導行為高於信任教練；尤其是在對表現取向氣候的預測效果，相較於家長式領導，信任教練幾乎沒有任何的預測力；但是對於工作取向氣候，信任教練與家長式領導都具有顯著的預測效果。這顯示雖然家長式領導是塑造動機氣候的主要因素，但不能忽視信任教練的重要性，亦即家長式領導對工作取向氣候有顯著的影響效果，而信任教練能夠有額外的加成效果；在具備家長式領導與信任教練，能對塑造最強大的工作取向氣候。

肆、結論與建議

本研究結果釐清家長式領導與信任教練對動機氣候之間的關係，發現家長式領導與信任教練都能顯著預測工作取向氣候與表現取向氣候，而且相較於信任教練，家長式領導對動機氣候有較高的解釋力。

本研究的發現對家長式領導理論與實務有以下兩點建議：首先，本研究發現威權領導正向預測工作取向氣候，未來的研究可以進一步釐清威權領導與工作取向氣候的關係，瞭解其中的影響機轉；或是從不同層級的選手（例如社團），來瞭解威權領導與工作取向氣候之間的正負向關聯。另，才德領導對工作取向氣候影響最大，其次為信任教練，高

中球員為品德養成與技能學習階段，因此高中教練不管在生活與訓練上本身率先以身作則、鼓勵球員努力向上，當球員知覺所屬團隊為進步與努力氣候下幫助最大。且高中球員正處於模仿學習階段，往往會學習職業選手的技巧，訓練及比賽中球員會勇於嘗試突破，做出過去不曾熟練的技巧動作，此時教練不是採取譴責，反倒是第一時間給予球員正向肯定及鼓勵，時間一久累積球員信任教練，球員會知覺到勇於嘗試技巧，就算失敗教練都會給予肯定，球員知覺再努力練習，符合工作取向氣候情境的強調努力與進步。另，高中甲組選手，目標著重於爭取團隊成績與個人表現，對於未來大學階段，有助於進入高強度且具有競爭力的大學球隊發展，甚至攸關影響未來是否往職業選手發展，當教練展現威權領導，訓練上會嚴格要求選手基本動作熟練，且完全服從教練設定目標，選手會知覺依照教練訓練與指示執行，能培養自己成為一位有競爭力的選手，並能夠有達到好成績，此威權領導情境亦能符合自我取向氣候強調與他人競爭，並以贏為目的。

最後，從本研究結果看來，在塑造工作動機氣候，家長式領導與信任教練二者同樣的重要。因此，教練在帶領團隊時，獲得選手信任是非常重要的事情；當教練能獲得選手的信任，除了能夠以自身的家長式領導行為增強團隊的工作取向氣候，更能從中獲得選手的信任感，形塑更強的工作取向氣氛。

引用文獻

- 王潔玲 (2008)。籃球選手知覺動機氣候與運動員倦怠之研究。*運動教練科學*, 12, 1-12。
- 林志華 (2017)。國中甲級排球選手知覺教練領導行為與動機氣候知研究-105 學年度國中甲級排球聯賽參賽選手為例(未出版之碩士論文)。國立高雄師範大學，高雄市。
- 李建平 (2002)。大專網球優秀選手對教練領導行為與訓練滿意度之研究(未出版之碩士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 周俊三 (2003)。臺灣與中國大陸籃球選手家

- 長式領導、動機氣候、團隊凝聚力與團隊滿意關係之研究(未出版之碩士論文)。國立體育大學，桃園縣。
- 徐慶帆 (2007)。從華人家長式領導談運動教練領導行為。《中華體育季刊》，21，51-58。
- 陳鈺芳、高三福 (2007)。教練領導行為一致性對運動員滿意度之影響-領導信任的中介效果。《體育學報》，40，51-62。
- 高三福 (2001)。《團隊文化與教練領導：質化與量化兩種研究途徑》(未出版之博士論文)。國立臺灣師範大學，臺北市。
- 高三福、呂政達、楊振塘 (2013)。家長式領導行為與信任教練：團隊價值觀的跨層次調節效果。《體育學報》，46，393-406。
- 黃英哲、季力康 (1994)。運動動機氣候與自覺能力對賽前狀態和滿足感的相關研究。《體育學報》，18，321-332。
- 曾冠堯 (2009)。《運動團隊家長式領導對自我效能之影響：多層次分析觀點》(未出版碩士論文)。國立新竹教育大學，新竹市。
- 楊鎮瑋、高三福 (2017)。教練家長式領導八種類型與信任教練、團隊價值觀的關係。《臺灣運動心理學報》，17，23-27。
- 楊勝歲 (2018)。《足球選手知覺教練領導行為與領導信任與團隊凝聚力之相關研究》(未出版碩士論文)。臺北市立大學，桃園縣。
- 潘緯澄、高三福、陳韋霖、潘天財 (2019)。田徑運動的信任教練、運動成就與賽前焦慮、自信心之關係。《運動研究》，28，1-11。
- 樊景立、鄭伯壘 (2000)。家長式領導：一項文化觀點的分析。《本土心理學研究》，13，127-180。
- 鄭伯壘 (1991)。《家族主義與領導行為》。載於楊中芳、高尚仁(主編)，《中國人/中國心—人格與社會篇》。臺北市：遠流。
- 鄭伯壘、周麗芳、樊景立 (2000)。家長式領導：三元模式的建構與測量。《本土心理學研究》，14，3-64。
- 謝明輝 (2012)。《桌球選手知覺家長式領導對領導信任與訓練滿意度之影響》。臺北市：啟業書局。
- Ames, C. (1992). *Achievement goals, motivational climate, and motivational processes*. In G. C. Roberts (Ed.), *Motivation in sport and exercise* (p.p. 161-176). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Agans, J. P., Su, S., & Ettekal, A. V. (2018). Peer motivational climate and character development: Testing a practitioner-developed youth sport model. *Journal of Adolescence*, 62, 108-115.
- Dirks, K. T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. *Journal of Applied Psychology*, 85, 1004-1012.
- Gould, D., Guinan, D., Greenleaf, C., & Chung, Y. (2002). A survey of U.S. Olympic coaches: Variables perceived to have influenced athlete performances and coach effectiveness. *Sport Psychologist*, 16, 229-250.
- Gucciardi, D. F., Stamatis, A., & Ntoumanis, N. (2017). Controlling coaching and athlete thriving in elite adolescent netballers: The buffering effect of athletes' mental toughness. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 20, 718-722.
- Jowett, S., & Cockerill, I. M. (2003). Olympic medalists' perspective of the athlete-coach relationship. *Psychology of Sport and Exercise*, 4 (4), 313-331.
- Jowett, S. (2007). Interdependence analysis and the 3 + 1Cs in the coach-athlete relationship. In S. Jowett & D. Lavallee (Eds.), *Social psychology in sport* (pp.15-27). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Keegan, R. J., Spray, C. M., Harwood, C. G., & Lavallee, D. E. (2010). The motivational atmosphere in youth sport: Coach, parent, and peer influences on motivation in specializing sport participants. *Journal of Applied Sport Psychology*, 22, 87-105.
- Keegan, R. J., Harwood, C. G., Spray, C. M., & Lavallee, D. E. (2014). A qualitative

investigation of the motivational climate in elite sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 15, 97-107.

- Liukkonen, J., Barkoukis, V., Watt, A., & Jaakkola, T. (2010). Motivational climate and students' emotional experiences and effort in physical education. *Journal of Educational Research*, 103, 295-308.
- Nicholl, J. G. (1989). *The competitive ethos and democratic education*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Sarrazin, P., Guillet, E., & Cury, F. (2010). The effect of coach's task and ego involving climate on the changes in perceived competence, relatedness, and autonomy among girl hand- ballers. *European Journal of Sport Science*, 1, 1-9.
- Seifriz, J. J., Duda, J. L., & Chi, L., (1992). The relationship of perceived motivational climate to intrinsic motivation and beliefs about success in basketball. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 14, 375-391.

The Comparison between Coaching Leadership and Trust in Coach toward Predicting Motivational Climates

Wan-Ju Lee¹, Ming-Hui Hsieh² and Chun-San Chou¹
Fo Guang University¹, National Cheng Chi University²

Abstract

The shaping of motivational climate mainly comes from the coach, however past studies were not examined the differential prediction between coach leadership behaviors and trust in coach. The aim of this study was to investigate the prediction of paternalistic leadership behaviors and trust in coach in motivational climate. The subjects were ranking-A basketball athletes from high school teams (159 male and 159 female). It was found authoritarian leadership positively predicts to task and performance climate. Benevolent leadership positively predicted task climate. Moral leadership positively predicted to task climate and negatively predicted to performance climate. Trust in coach positively predicted to task climate and negatively predicted to performance climate. In predictions of motivational climates, paternalistic leadership revealed higher prediction than trust in coach. The study concluded by outlining implications for coaching leadership.

Key words: basketball, Chinese leadership, team interaction, regression, coach-athlete relationship

