

賽馬會教練延續培訓計劃 – 「運動心理學（教練應用）入門課程」

教練・領導者

Miss Artemis Fang

運動心理副主任

香港體育學院

課程大綱

6堂大綱:

1. 教練 - 領導者
2. 積極面對焦慮
3. 理解並建立動機
4. 正念在訓練中的應用
5. 提升凝聚力實務技巧
6. 比賽心理，全心處理

今日大綱

30/6/2021



完成課程 及 選擇題
(教練延續培訓時數: 3小時)



投票



個人運動



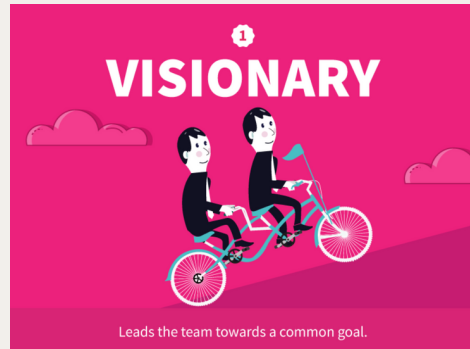
團隊運動

教學 COACHING

大綱:

1. 領導風格
2. 教學風格
3. 反饋
4. 教練與運動員關係

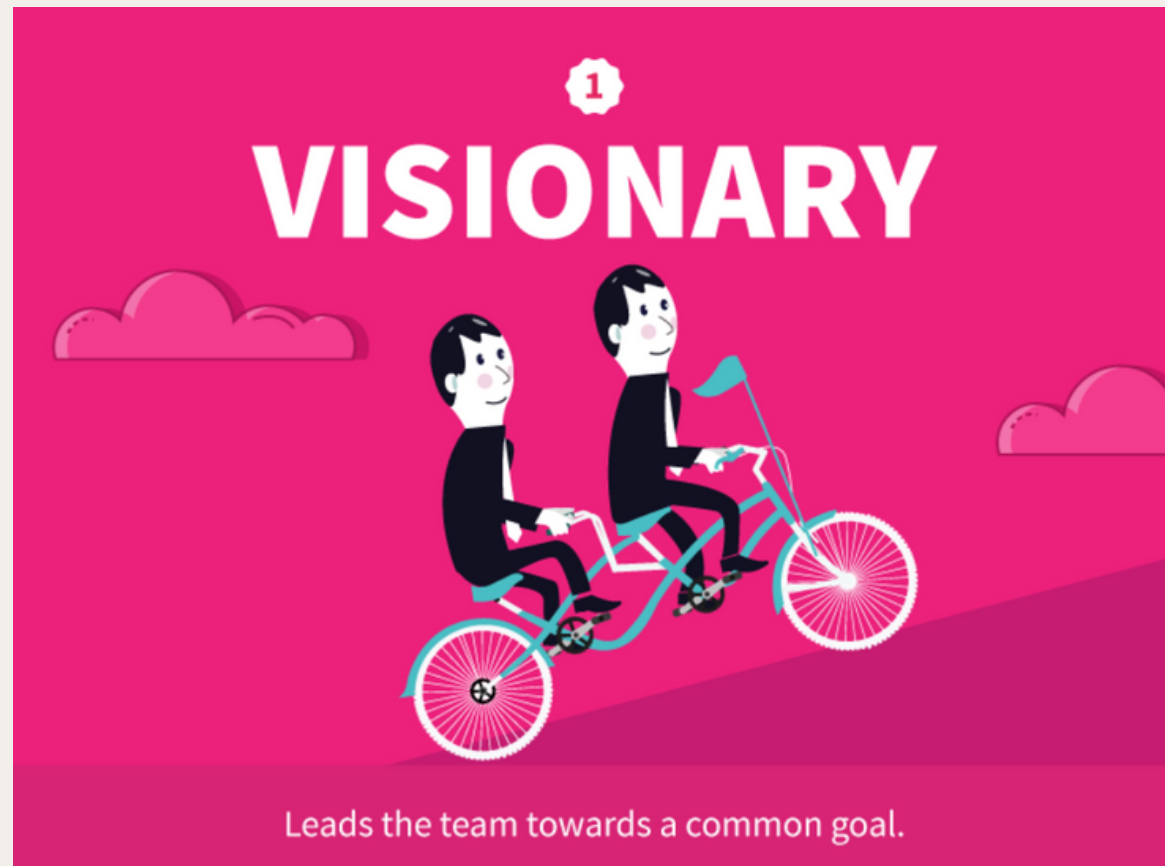
內容1



領導風格 LEADERSHIP STYLE

- 願景型領導 Visionary Leader
- 親和型領導 Affiliative Leader
- 民主型領導 Democratic Leader
- 示範型領導 Pacesetting Leader
- 教練型領導 Coaching Leader
- 命令型領導 Commanding Leader

Daniel Goleman
Goleman Six Leadership Styles



願景型領導

- 共同想法努力
- 確保願景足夠明確



親和型領導

- 重視團隊的和諧度
- 導致工作效率和成效低落



民主型領導

- 重視團隊每一個人的意見和想法
- 不是讓不懂的人可以隨時指手畫腳



示範型領導

- 樹立極高的績效標準
- 磨去自尊心和耐心



教練型領導

- 相當了解他的隊員
- 根據不同隊員找到能激發他們、訓練他們的不同方式

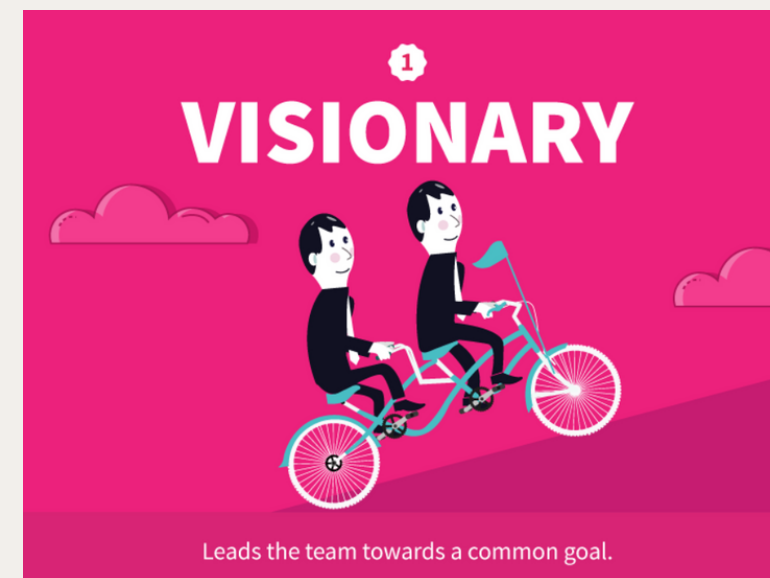


命令型領導

- 行事效率高
- 永遠處於高壓狀態



- 絕對需要的情況下才可以使用
- 不應單獨使用



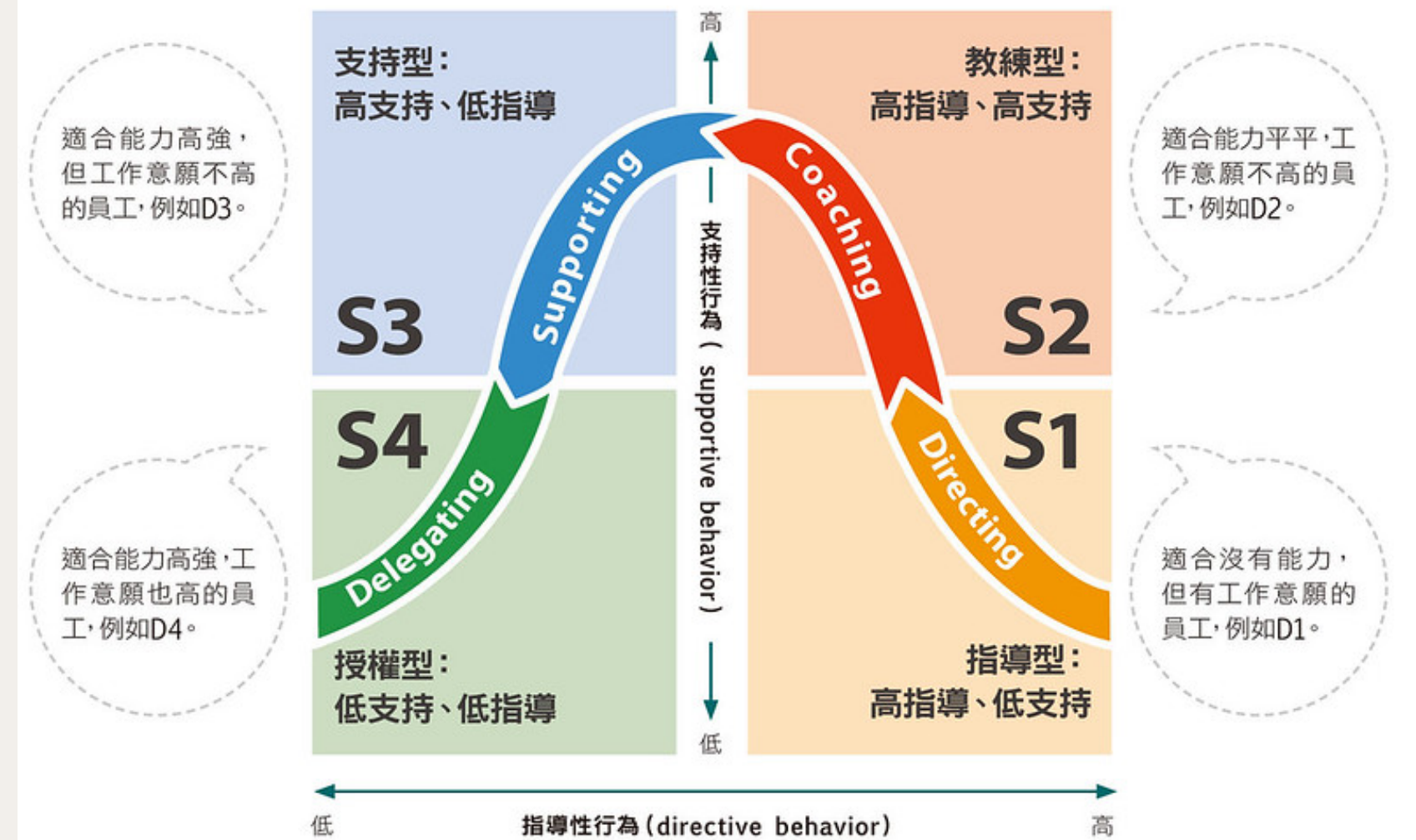
教學風格

情境領導理論

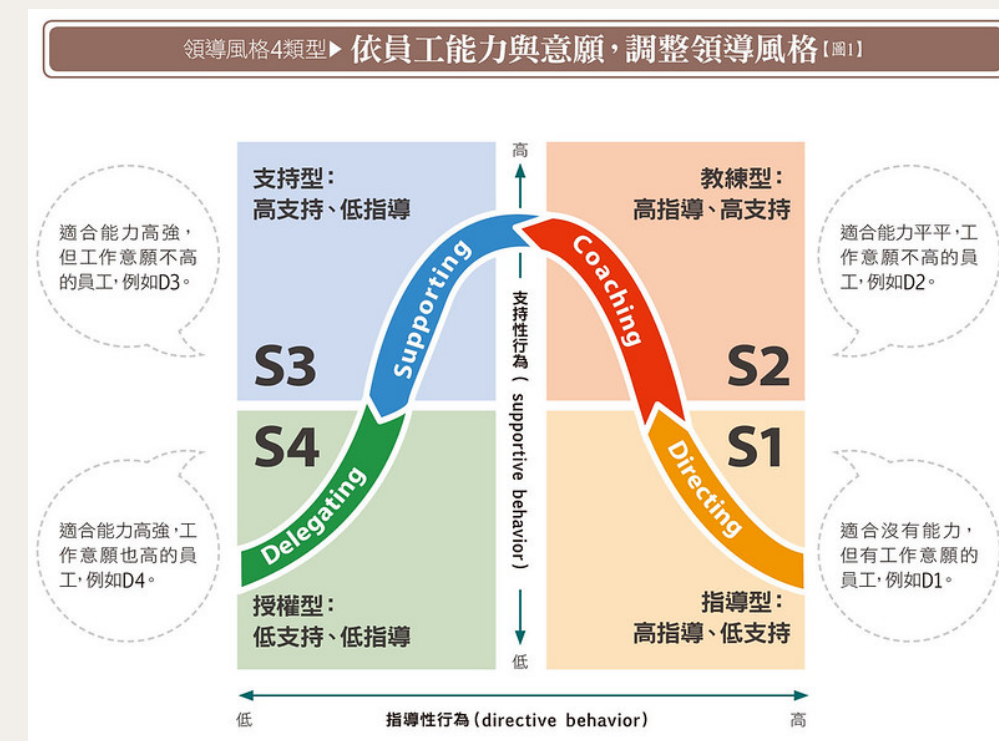
SITUATIONAL LEADERSHIP THEORY

- 支持性行為
- 指導性行為

領導風格4類型▶ 依員工能力與意願，調整領導風格 [圖1]



情境領導理論



S1 指示型領導 DIRECTING

- 任務導向
- 單向溝通

S2 教練型領導 COACHING

- 任務導向，支持導向行為
- 偏向雙向互動溝通

S3 支持型領導 SUPPORTING

- 任務導向偏低；支持導向行為高
- 領導者參與決定

S4 授權型領導 DELEGATING

- 任務和支持導向行為都很少
- 不太需要領導者的監控或支持



訓練計畫

S1 指示型領導 DIRECTING

101, 401入水

池邊

前腳入水: ABC各5跳
後腳入水: ABC各5跳
前頭入水X5跳

1米台

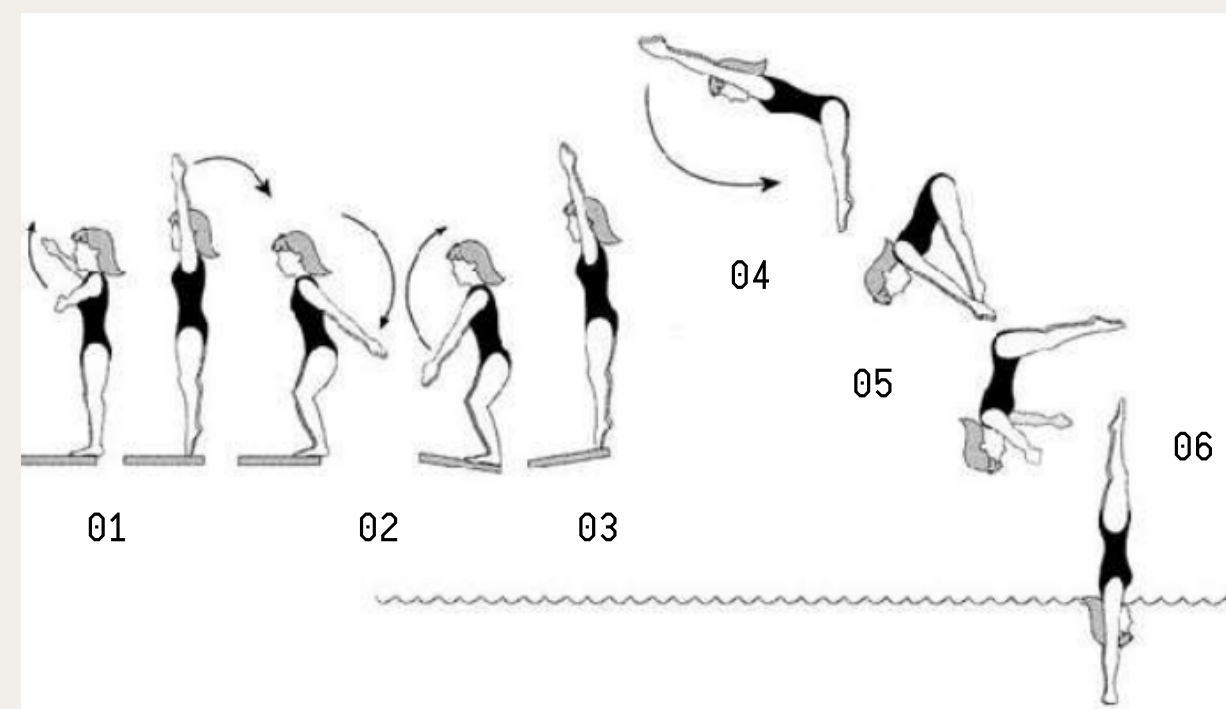
前頭入水X10跳
後頭入水X10跳

3米台

前頭入水X10跳
後頭入水X10跳

1米板

101, 401



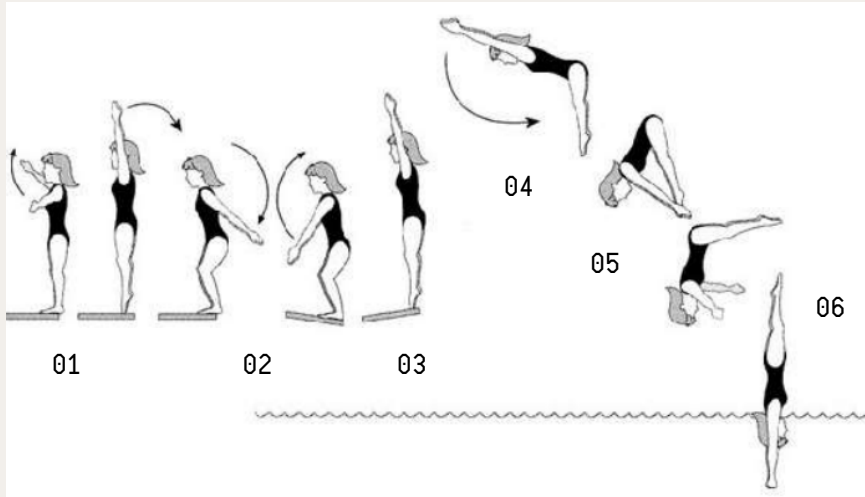


訓練計畫

S2 教練型領導 COACHING

101, 401入水

3米台	前頭入水: ABC各10跳 後頭入水: ABC各10跳
5米台	前腳入水: ABC各5跳 後腳入水: ABC各5跳
(鼓勵)5米台	前頭入水: ABC各3-5跳 後頭入水: ABC各3-5跳
1米板	101, 401





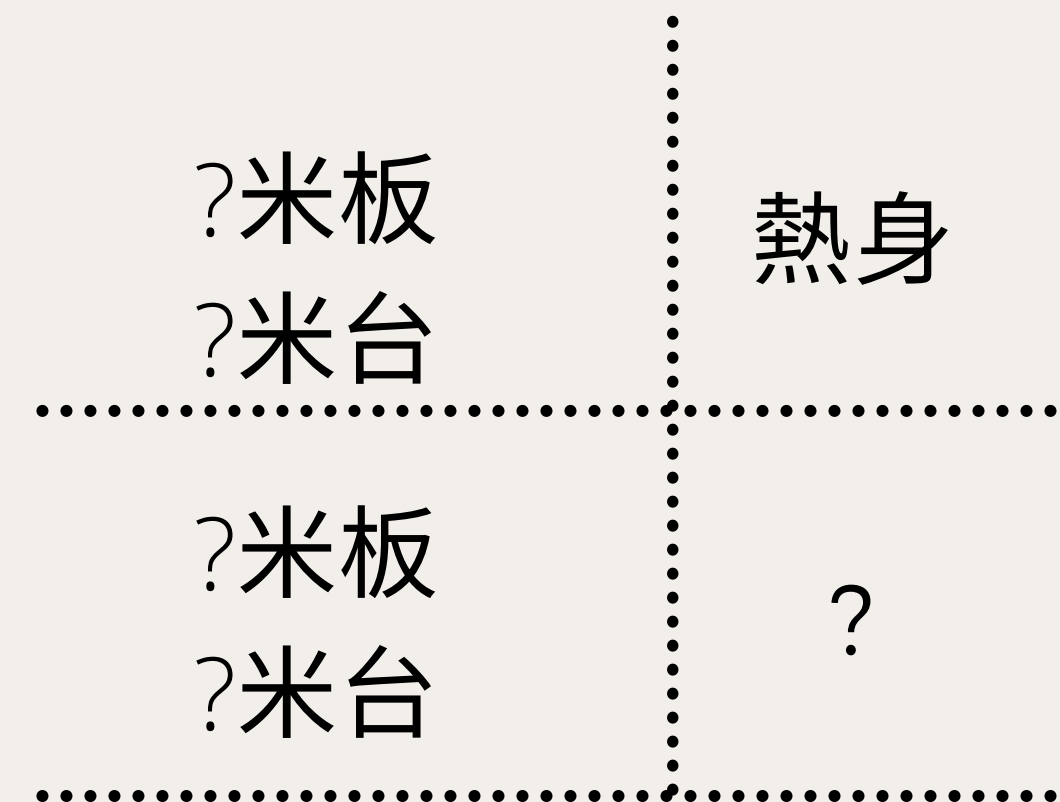
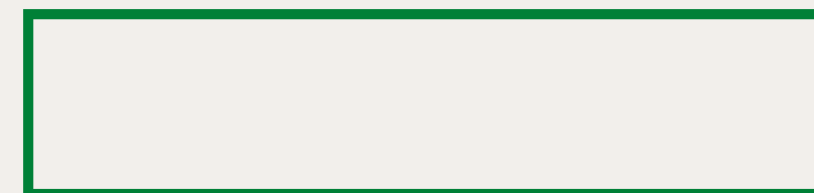
訓練計畫

S3 支持型領導 SUPPORTING

101, 401入水



S4 授權型領導 DELEGATING





投票

S1 指示型領導 DIRECTING

S2 教練型領導 COACHING

S3 支持型領導 SUPPORTING

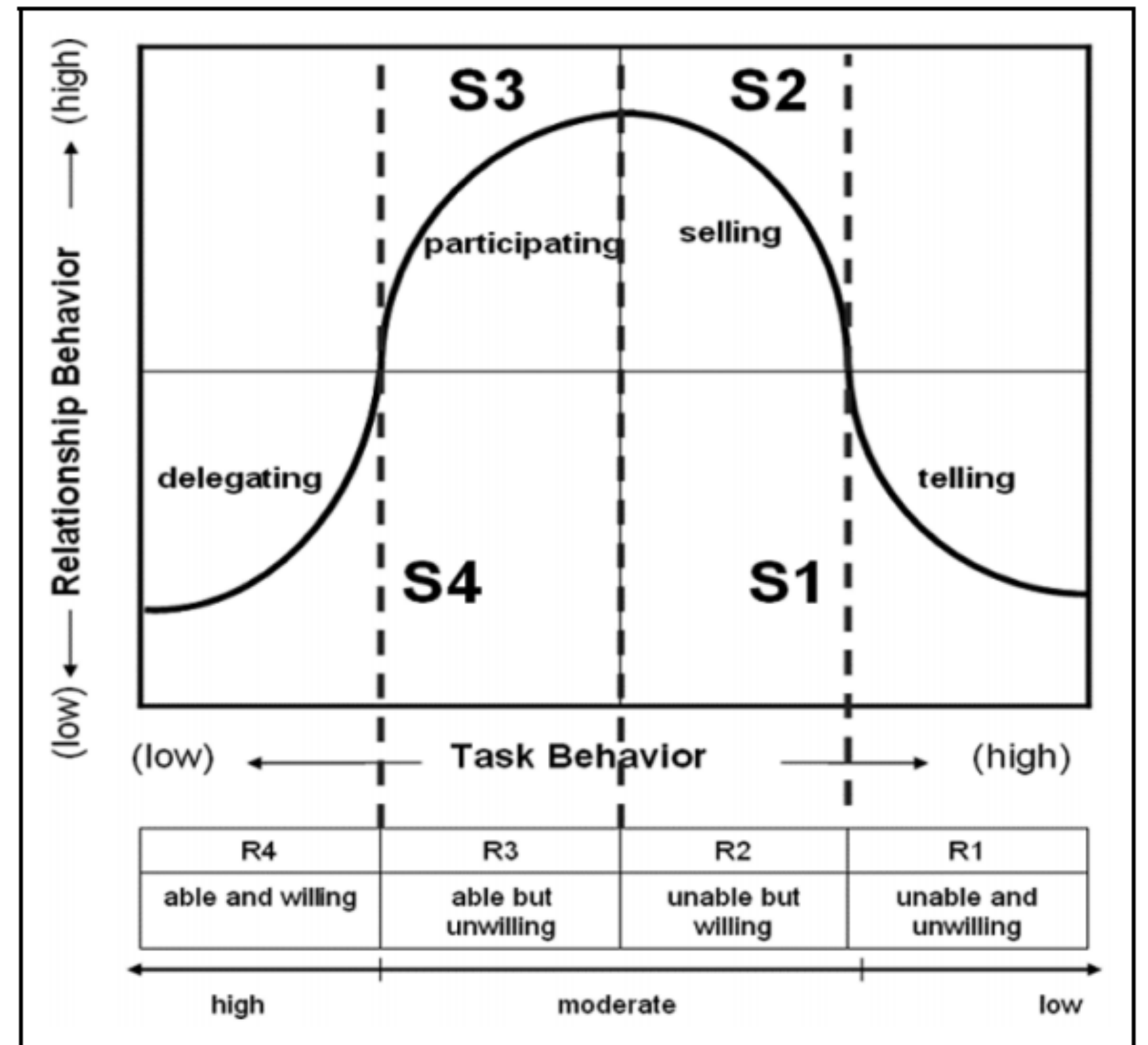
S4 授權型領導 DELEGATING

教學風格

部屬發展模型

DEVELOPMENT LEVEL OF THE INDIVIDUAL

- 能力
- 意願



Paul Hersey, Kenneth Blanchard (1969)

部屬發展模型

部屬準備階段



有能力
有意願

有能力
沒意願

沒能力
有意願

沒能力
沒意願

R1 沒能力，沒意願並不安

- 大量任務導向行為
- 少量支持導向行為

S1

R2 沒能力，有意願或自信

- 大量任務導向行為
- 大量支持導向行為

S2

R3 有能力，沒意願或不安

- 加強支持導向行為
- 少量任務導向行為

S3

R4 有能力，有意願並自信

- 少量任務導向行為
- 少量支持導向行為

S4

家長式領導

恩 威 德



仁慈領導

- 施恩
- 感恩圖報



德行領導

- 樹德
- 公私分明及以身作則



威權領導

- 立威
- 敬畏及順從



才德領導

- 合併了個人魅力、專業能力及教誨

運動團隊家長式領導量表

影響關係

■ 成就目標取向(2015)

- 低自我取向選手
 - 有高威權領導
 - 運動精神明顯下降
- 高自我取向選手
 - 精神比較穩定
 - 不會因為教練威權領導的高低而有明顯改變

■ 控制與自主支持(2018)

- 4種教練領導風格
 - 控制性 ⊗
 - 恩威並重型
 - 自主與酬賞控制型
 - 平淡型

領導類型(8種)

■ 大專排球選手(2017)

- 全面型 
- 恩德型 
- 威德型
- 恩威型
- 仁慈型
- 德範型 
- 威嚇型
- 全無型

-  最具備領導效能:
- 恩德型
 - 全面型
-  最不具備領導效能:
- 威嚇型
 - 全無型



問
卷
調
查

運動團隊家長式領導量表

<https://forms.gle/2i5GQWXR6Gaicg5a7>





討論時間(20分鐘)

- 按照短片中教練描述和行為,分析其教學風格,各抒己見
- 分享自己教學風格



<https://youtu.be/aKON-okRbaI?t=382>

Time: 06'22" - 07'17"



<https://youtu.be/49PvEqvIPzg?t=194>

Time: 03'41" - 04'19"



<https://youtu.be/RhE4jVsJ3II?t=101>

Time: 01'41" - 02'06"

反饋

FEEDBACK

大綱：

1. 反饋模式

a. 內在與外在反饋

i. 對表現之知悉

ii. 對結果之知悉

b. 視覺與聽覺

2. 反饋內容

a. The Feedback Box

3. 反饋表現



內在反饋 INTRINSIC FEEDBACK

- 動作完成後自然獲得的信息
- 肢體移動、聽覺、感覺、觸覺



外在反饋 EXTRINSIC FEEDBACK/ ARGUMENTED FEEDBACK

- 動作完成後，從人為方法而獲得的信息
- 對表現之知悉，對結果之知悉

對表現之知悉
KNOWLEDGE OF
PERFORMANCE
(KP)

- 有關動作「做得怎樣？」的信息
- 提供動作是否做得完善的信息

對結果之知悉
KNOWLEDGE OF
RESULTS
(KR)

- 有關動作能否達成預期目標
- 對誤差方面給予KR，就能促進學習及日後的表現



視覺**VISUAL**

- 身體語言
- 照片/ 影片



聽覺**VERBAL**

- 容易給予
- 任何階段均適合



反饋表現

- 正面 (身體語言)
(13'52" - 14'47")



https://youtu.be/xq_V3lb4xeg?t=832



反饋表現

- 反面 (身體語言)
(01'22" - 01'48")



<https://youtu.be/V-cPCokSIHI?t=82>

THE FEEDBACK BOX

反饋內容

大綱:

- 建議 Advice
- 讚美 Compliment
- 批評 Criticism
- 意見 Suggestion

The Feedback Box

反
饋
表
現



The Feedback Box

反饋表現



建議 **ADVICE (+)(-)**

- 我認為很好，
- **但**仍有進步空間

讚美 **COMPLIMENT (+)(+)**

- 我認為很好，
- **而且**可以繼續落去

批評 **CRITICISM (-)(-)**

- 我認為很糟糕，
- **而且**必須要改善

意見 **SUGGESTION (-)(+)**

- 我認為很糟糕，
- **但**我可以忍受落去

+	ADVICE <i>I thought it was good but it still needs to change</i>	COMPLIMENT <i>I thought it was good and it can stay as in the future</i>
-	CRITICISM <i>I thought it was bad and it has to change</i>	SUGGESTION <i>I thought it was bad, but I can live with it</i>
	-	+

反饋內容

- 評價現在行為 (當下)
- 建議將來改善空間 (將來)

將來要改善

(+)

批評

CRITICISM (-)(+)

- 我認為很糟糕，
- 而且必須要改善

建議

ADVICE (+)(+)

- 我認為很好，
- 但仍有進步空間

負面評價

(+) 正面評價

意見

SUGGESTION (-)(-)

- 我認為很糟糕，
- 但我可以繼續忍受落去

讚美

COMPLIMENT (+)(-)

- 我認為很好，
- 並且可以繼續保持落去

將來不用改善



反饋表現

- 正面(言語)
- 反面(言語)



<https://youtu.be/JMqHu5B8VnM?t=532>

教練與 運動員關係



大綱:

- 2X2 taxonomy
- 3+1Cs

		Helpful/caring	
		Effective	Ineffective
Prizewinning	Successful	Effective and successful (E-S)	Ineffective and successful (I-S)
	Unsuccessful	Effective and unsuccessful (E-U)	Ineffective and unsuccessful (I-U)

2X2 TAXONOMY

- 獲獎關係 Prizewinning relationships
- 和諧友善關係 helpful, caring relationships

Jowett (2005)

2X2 Taxonomy

有效和成功
**EFFECTIVE &
SUCCESSFUL**

- 運動表現
- 個人成長



沒有效但成功
**INEFFECTIVE &
SUCCESSFUL**

- 不滿意
- 失望
- 衝突
- 氣氛緊張
- 漠視
- 不尊重

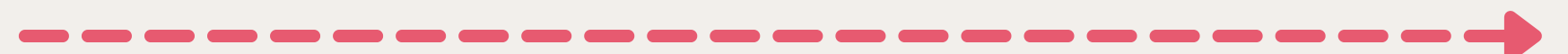


有效但失敗
**EFFECTIVE &
UNSUCCESSFUL**

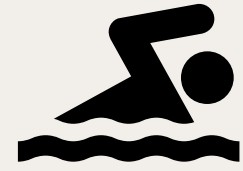
- 正面影響心理健康

沒有效和失敗
**INEFFECTIVE &
UNSUCCESSFUL**

- 不滿意
- 失望
- 衝突
- 氣氛緊張
- 漠視
- 不尊重



菲比斯



MICHAEL PHELPS & BOB BOWMAN

有效和成功



- 19歲，第一位美國運動員贏得8塊奧運獎牌,其中6面金牌
- 親密關係，朋友，知己，顧問和榜樣

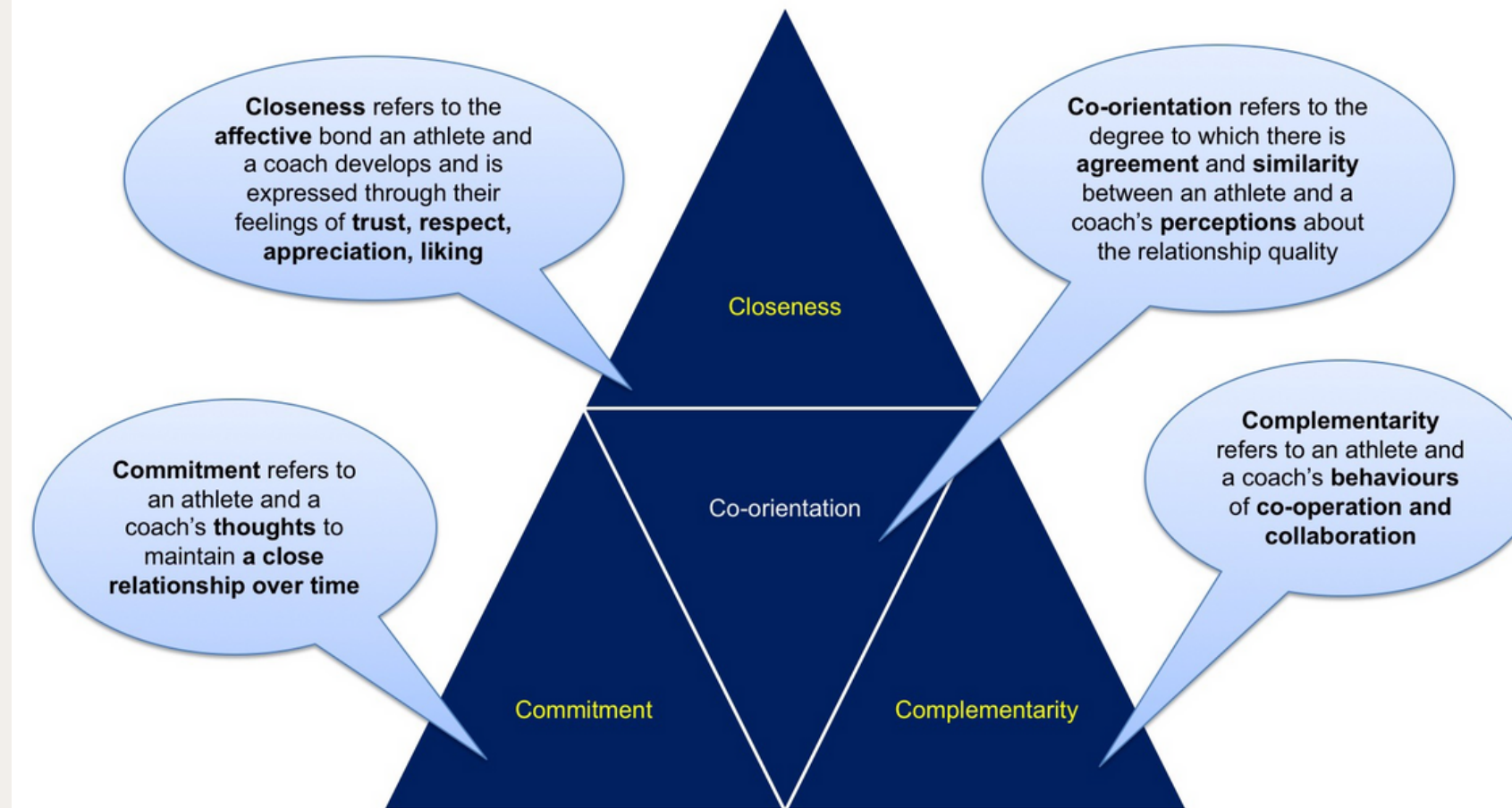
蓋德爾 JOHN GEDDERT



沒有效但成功 

- 隊醫賴瑞．納薩（Larry Nassar）的性侵案，遭到156名受害女性指控性侵未成年的體操選手
- 遭檢方指控曾對未成年選手施暴、性侵、涉及人口販運

The 3+1Cs of quality coach-athlete relationships



3+1C

- 親密 Closeness
- 承諾 Commitment
- 互補 Complementarity
- 共同取向 Co- orientation

3+1C

Jowett (2005)



互補性 Complementarity

- 與教練和選手的合作性互動有關
- 教練和選手共同努力以改善表現的環境



承諾 Commitment

- 維持和增進教練和選手關係的意圖



共同取向 Co-orientation

- 假定的相似度
- 實際的相似度
- 同理心的了解



親密 Closeness

- 反應出教練和選手情緒上的依附感程度
- 經驗到和知覺到的感覺

3C

1C



共同取向 Co-orientation

-
- 直接觀點
 - 後設觀點

假定的相似度

- **選手**直接觀點與後設觀點之間的差異
- **教練**直接觀點與後設觀點之間的差異

實際的相似度

- **教練**直接觀點與**選手**直接觀點之間的差異

同理心的了解

- **教練**直接觀點與**選手**後設觀點之間的差異
- **選手**直接觀點與**教練**後設觀點之間的差異

REFERENCE

網站

- 領導風格. 首頁. (n.d.). <https://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E9%A2%86%E5%AF%BC%E9%A3%8E%E6%A0%BC>.
- 經理人月刊 (2018, October 22). 夢想型還是幻想型？ 6種不同領導風格該注意的帶人方式 | 數位時代 BusinessNext. 數位時代. <https://www.bnext.com.tw/article/50998/6-leadership>.
- 文/ 編輯嚴選. (2020, August 12). 【溝通領導】Situational Leadership Theory（情境領導理論）. 產品學院. <https://km.pmtone.com/situational-leadership-theory/>.
- 黃聖峰. (2016, August 5). 有能力但自信不足 vs. 有意願但能力不夠的部屬，主管的做法要大不同. 經理人. <https://www.managertoday.com.tw/columns/view/52985>.
- 回饋. (2009, June 25). http://www.hkpe.net/hkpe/motor_learning/feedback.htm.
- Feedback in Athletic Coaching Part Two: Sports Psychology Today - Sports Psychology. Sports Psychology Today - Sports Psychology | Provided by Mental Edge Athletics. (2014, October 14). <http://www.sportpsychologytoday.com/sport-psychology-for-coaches/feedback-in-athletic-coaching-part-2/>.
- <https://www.peterbick.com/p222793693/h236C4B22#h236c4b22>
- Storm.mg. (2021, February 26). 美國奧運體操金牌教練自殺身亡：被控凌虐性侵隊員，24條罪名等不到司法制裁-風傳媒. 風傳媒擁有首屈一指、最強大、最優秀的編輯團隊及記者群，以最宏觀的視野掌握國際、國內的新聞、政治、兩岸動態，提供最優秀的原生新聞，讓使用者能看見最公正、真實的新聞內容，並且在本站發表個人的想法與見的，讓全世界都能聽見風傳媒網站中每一位會員的聲音。 . <https://www.storm.mg/article/3503543>.

影片

- YouTube. (2020). 如何成为出色的领导者？ | 一分钟经理之情境领导力 | The One Minutes Manager - Situational Leadership 【熊思维】. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=e7u_pX0EV5c&ab_channel=%E7%86%8A%E6%80%9D%E7%BB%B4BearMindChannel.
- YouTube. (2018). 港故：刻苦訓練造就常勝軍 教練：教贏波更教做人. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=aKON-okRbal&t=1s&ab_channel=%E6%B8%AF%E3%80%82%E6%95%85kongguhk
- YouTube. (2017). 港故：單親媽棄高薪 拉「邊青」上獨木舟扒返正途. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=49PvEqvIPzg&t=4s&ab_channel=%E6%B8%AF%E3%80%82%E6%95%85kongguhk.
- YouTube. (2021). 最新CBA教练比赛现场原声集锦. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=JMqHu5B8VnM&t=2s&ab_channel=CBA%E9%9B%86%E9%94%A6.
- YouTube. (2021). 2020南霸天獅王十冠榮耀/驚奇之旅. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=xq_V3lb4xeg&t=1891s&ab_channel=%E7%B5%B1%E4%B8%80%E7%8D%85UniLions.
- YouTube. (2014). Feedback in Sport Flipped. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=V-cPCokSIHI&ab_channel=RBHSPEwithMrDalton.
- YouTube. (2018). Effective Feedback. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=pEh9XL-NxpY&ab_channel=TheTeachingOnlineChannelforRuralEFLTeachers.

文獻

- Bosse, T., Duell, R., Memon, Z. A., Treur, J., & van der Wal, C. N. (2017). Computational model-based design of leadership support based on situational leadership theory. SIMULATION, 93(7), 605–617. <https://doi.org/10.1177/0037549717693324>
- Jowett, S., & Cockerill, I.M. (2002). Incompatibility in the coach- athlete relationship. In I.M. Cockerill (Ed)., *Solutions in Sport Psychology (pp.16-31)*. London: Thomson Learning.
- Jowett, S., Paull, G., & Pensgaard, A.M. (2005). Coach- Athlete relationship. In J. Taylor & G.S. Wilson, *Applying sport psychology: Four- perspectives* (pp. 153-170). Champaign, IL: Human Kinetics.
- 顏肇廷、曾冠堯、高三福 (2008) 運動團隊家長式領導研究之探討。中華體育季刊，22 卷，4 期，96-102。
- 高三福、莊仲仁 (2009)。家長式領導、團隊社會化與團隊文化關係:以運動團隊為例。應用心理研究，42 期，187-213 頁。
- 高三福、連玉輝、鄭昱宏、鄭伯堦 (2020) 轉型領導與家長式領導在運動領導研究的回顧與展望。中華心理學刊，62卷，2期，267-298。
- 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 卷， 1 期，23-37 頁。

書本

- Jowett, S., & Lavallee, D. (2007). Understanding the Coach- Athlete Relationship. In Social psychology in sport (pp. 4-14). essay, Human Kinetics.
- Krogerus, M., Tschäppeler Roman, & Piening, J. (2018). The decision book: fifty models for strategic thinking (pp. 26-27). W.W. Norton & Company.

- 顏肇廷、曾冠堯、高三福 (2008) 運動團隊家長式領導研究之探討。中華體育季刊, 22 卷, 4 期, 96-102。
- 高三福、莊仲仁 (2009)。家長式領導、團隊社會化與團隊文化關係：以運動團隊為例。應用心理研究, 42 期, 187-213 頁。
- 高三福、連玉輝、鄭昱宏、鄭伯壘 (2020) 轉型領導與家長式領導在運動領導研究的回顧與展望。中華心理學刊, 62卷, 2期, 267-298。
- 經理人月刊 (2018, October 22). 夢想型還是幻想型？6種不同領導風格該注意的帶人方式 | 數位時代 BusinessNext. 數位時代. <https://www.bnext.com.tw/article/50998/6-leadership>.
- Bosse, T., Duell, R., Memon, Z. A., Treur, J., & van der Wal, C. N. (2017). Computational model-based design of leadership support based on situational leadership theory. SIMULATION, 93(7), 605–617. <https://doi.org/10.1177/0037549717693324>
- Feedback in Athletic Coaching Part Two: Sports Psychology Today - Sports Psychology. Sports Psychology Today - Sports Psychology | Provided by Mental Edge Athletics. (2014, October 14). <http://www.sportpsychologytoday.com/sport-psychology-for-coaches/feedback-in-athletic-coaching-part-2/>.
- Jowett, S., & Lavallee, D. (2007). Understanding the Coach- Athlete Relationship. In Social psychology in sport (pp. 4–14). essay, Human Kinetics.
- Krogerus, M., Tschäppeler Roman, & Piening, J. (2018). The decision book: fifty models for strategic thinking (pp. 26-27). W.W. Norton & Company.
- Storm.mg. (2021, February 26). 美國奧運體操金牌教練自殺身亡：被控凌虐性侵隊員，24條罪名等不到司法制裁-風傳媒. 風傳媒擁有首屈一指、最強大、最優秀的編輯團隊及記者群，以最宏觀的視野掌握國際、國內的新聞、政治、兩岸動態，提供最優秀的原生新聞，讓使用者能看見最公正、真實的新聞內容，並且在本站發表個人的想法與見的，讓全世界都能聽見風傳媒網站中每一位會員的聲音。 . <https://www.storm.mg/article/3503543>.
- YouTube. (2014). Feedback in Sport Flipped. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=V-cPCokSIHI&ab_channel=RBHSPEwithMrDalton.
- YouTube. (2017). 港故：單親媽棄高薪 拉「邊青」上獨木舟扒返正途. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=49PvEqvIPzg&t=4s&ab_channel=%E6%B8%AF%E3%80%82%E6%95%85kongguhk.
- YouTube. (2018). Effective Feedback. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=pEh9XL-NxpY&ab_channel=TheTeachingOnlineChannelforRuralEFLTeachers.
- YouTube. (2018). 港故：刻苦訓練造就常勝軍 教練：教贏波更教做人. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=aKON-okRbal&t=1s&ab_channel=%E6%B8%AF%E3%80%82%E6%95%85kongguhk.
- YouTube. (2020). 如何成为出色的领导者？ | 一分钟经理之情境领导力 | The One Minutes Manager - Situational Leadership 【熊思维】 . YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=e7u_pX0EV5c&ab_channel=%E7%86%8A%E6%80%9D%E7%BB%B4BearMindChannel.
- YouTube. (2021). 2020南霸天獅王十冠榮耀/驚奇之旅. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=xq_V3lb4xeg&t=1891s&ab_channel=%E7%B5%B1%E4%B8%80%E7%8D%85UniLions.
- YouTube. (2021). 最新CBA教练比赛现场原声集锦. YouTube. https://www.youtube.com/watch?v=JMqHu5B8VnM&t=2s&ab_channel=CBA%E9%9B%86%E9%94%A6.
- 回饋. (2009, June 25). http://www.hkpe.net/hkpe/motor_learning/feedback.htm.
- 文/ 編輯嚴選. (2020, August 12). 【溝通領導】 Situational Leadership Theory（情境領導理論）. 產品學院. <https://km.pmtone.com/situational-leadership-theory/>.
- 領導風格. 首頁. (n.d.). <https://wiki.mbalib.com/zh-tw/%E9%A2%86%E5%AF%BC%E9%A3%8E%E6%A0%BC>.
- 黃聖峰. (2016, August 5). 有能力但自信不足 vs. 有意願但能力不夠的部屬，主管的做法要大不同. 經理人. <https://www.managertoday.com.tw/columns/view/52985>.