

# 「運動心理學（教練應用）入門課程」第五課 ： 「提升凝聚力實務技巧」

講者： 吳啟賢先生

# 今堂會與各位教練探討的內容包括：

- 團隊組成所經歷的階段
- 隊員的角色
- 團隊所訂立的規範和目標
- 提升團隊凝聚力的方法
- 避免社會惰化發生的方法
- 評估團隊凝聚力



Photo credit: <https://www.trainingzone.co.uk/develop/talent/team-cohesion-building-resilient-teams-that-survive-conflict>

# 團隊凝聚力



- 團隊是必須互動以實現共同目標
- 團隊不斷變化和發展
- 集體的認同感 - “我們”而不是“我”
- 獨特的角色 - 所有成員都了解自己的工作
- 結構化的溝通方式
- 有溝通渠道
- 規範- 指導成員應該做什麼和不應該做什麼

# 團隊凝聚力

- 1.個人與其他成員進行人際互動以及參與群體活動的意願 (群體的吸引力)
- 2.成員通過與群體所獲得的利益 (例如：為一對高水平的球隊效力可能會增加知名度)

## Carron (1982)

- 環境因素
- 個人因素
- 團隊因素
- 領導因素



Photo credit:  
<https://www.upliftevents.com.au/blog/maintain-cohesion-team-company-growing/>

[https://www.youtube.com/watch?v=f\\_hlMAWmdVQ](https://www.youtube.com/watch?v=f_hlMAWmdVQ)



# 任務凝聚力vs社交凝聚力

- 任務凝聚力=團隊一同追求所訂立的共同目標
- 社交凝聚力=團隊社交互動的程度

# 與凝聚力相關的研究



- 決策風格 - 教練會更樂於讓隊員參與決策
- 犧牲-球員會更願意為球隊作出犧牲
- 技能水平-凝聚力有助於提升運動表現，不論是專業水平，經驗深淺
- 社會惰化-社會凝聚力較高的團隊中的運動員不會認為他們的隊友會社會惰化，自己也不會社會惰化
- 責任歸屬-一同分享功勞及分擔失敗的責任
- 焦慮- 團隊會視焦慮為有助提升表現
- 動力 - 團隊會增加努力和堅持

# 凝聚力與表現之間的關係

- 凝聚力提升表現？
- 表現提升凝聚力？
  
- 團隊滿意度
- 團隊一致性
- 社會支持
- 穩定性
- 小組目標



Photo credit: <https://www.org-coaching.com/en/access-team-cohesiveness-assessment/>

# 專業教練對團隊凝聚力的看法



- 團隊建設的基本要素 — 能夠讓隊員一同訂立共同目標，
- 團隊環境 — 組織和計劃為運動員提供一致性和穩定性，從而營造一個更積極的環境
- 教練的角色和特點 — 教練的工作是促進、調節和監督團隊，務求提升全個隊伍的凝聚力
- 能力、凝聚力和表現之間的關係 — 隊員的能力和凝聚力兩者同等也是成功的元素
- 團隊建立活動 - 可以是社交的、身體的和心理的團隊建立活動

<https://www.youtube.com/watch?v=0-mxe94jFIQ>



## 組成團隊的階段 (Tuckman, 1965)

### 第一階段：形成期(Forming):

- 團隊成員熟悉其他成員。
- 團隊成員會作出比較，評估彼此的優點和缺點。例如，運動員可以比較他們與其他隊員上場比賽時間。
- 他們是否屬於該群體，如果屬於這個群體，他們的角色又是什麼？

# 組成團隊的階段



## 第二階段：風暴期(Storming)

- 其特點是領導者的對抗，控制群體及人際關係。當隊員和領導者在小組中建立自己的角色和地位時，就會發生內訌。
- 在這個階段，領導者需要客觀地與其他團隊成員溝通。

# 組成團隊的階段



## 第三階段：規範期 (Norming)：

- 團結與合作取代敵意。
- 衝突得到解決，形成團結感。
- 隊員會共同努力達成共同目標。
- 團隊成員不會爭奪地位或認可，而是努力爭取和提升任務效率。

# 組成團隊的階段



## 第四階段: 表現期 (Performing):

- 團隊成員團結起來，為團隊提供正能量。
- 團隊專注於解決問題，一同處理任務和試驗新想法/策略。
- 結構問題得到解決，人際關係穩定，角色定義明確。

[https://www.youtube.com/watch?v=G38s7\\_9s7AU](https://www.youtube.com/watch?v=G38s7_9s7AU)

# 擺動觀點



- 第一階段：取向：凝聚力和團結感高；運動員有許多共同的感受，焦慮和志向
- 第二階段：分化和衝突：當運動員爭奪球隊的位置時，經常會出現衝突
- 第三階段：解決和凝聚力：團隊成員在準備面對共同困難時有共同的關注和感受，凝聚力增加
- 第四階段：分化和衝突：團隊凝聚力被削弱，因為團隊中會有團員得到獎勵或被懲罰
- 第五階段：結束：如果賽季成功，凝聚力感很高。如果賽季不成功，凝聚力感很低

# 角色

- 角色由組中人員的地位所需或期望組成
- 教師，家長，教練，專業人員都在社會中發揮著特定的角色
- 教練應該提升運動員的水平，加強互動



Photo credit: <https://www.smartsheet.com/how-to-use-team-roles-to-boost-performance>

# 正式與非正式角色



- 任何團隊中都存在兩種類型的角色：正式角色和非正式角色
- 正式角色由組織的性質(**nature**)和結構(**structure**)決定
- 體育主管，教練，隊長和運動領導者是體育和運動組織中特定正式角色的例子
- 非正式角色從小組成員之間產生

## Cope, Eys, Beauchamp and Schinke (2011) 12個非正式角色:

- 1.滑稽角色：通過使用幽默的對話和笑話來娛樂其他運動員
- 2.火花塞：激勵團隊實現共同目標
- 3.癌：表達消極情緒的運動員，在整個團隊中破壞性地傳播
- 4.分心者：一個轉移其他隊友注意力的運動員，減少他們的注意力
- 5.實施者：當對方使用粗暴的戰術時，他會被指望進行報復
- 6.導師：作為團隊中值得信賴的輔導員或運動員
- 7.非正式領導者（非口頭交流）：以身作則，努力工作和奉獻精神領導團隊的運動員
- 8.非正式領導者（口頭交流）：通過口頭命令在球場內外領導球隊的運動員。
- 9.團隊合作者：運動員為了團隊的利益而付出特殊努力並願意犧牲自己的利益
- 10.明星球員：由於他或她的個性，表現被尊重的運動員
- 11.裝病者：一名運動員表露受傷的心理或生理症狀（希望得到同情，注意）
- 12.社交召集人：參與規劃組織社交聚會的運動員，以增強團隊的和諧與整合<sup>16</sup>



# Cope, Eys, Beauchamp and Schinke (2011) 12個 非正式角色:



- 癌，分心者和裝病者的非正式角色被認為對團隊功能有不利影響
- 這12個角色在團隊中的表現，團隊的輸贏記錄和其他環境因素而改變

# 角色清晰度



- 您可以確保團隊成員**理解**（角色清晰度）和**接受**（角色接受）他們的角色來提高團隊的效率
- 研究表明，理解一個人的角色對於他們的發揮十分重要
- 如果同一個團隊中有兩個團隊成員都認為他們的角色在特定情況下是十分重要，他們可能會有爭拗

# 角色接受

- 即使指定的職責可能超過運動員的職能，有些運動員也會接受角色分配
- 教練需要確定運動員是否能夠接受他們的角色，或者運動員是否被要求履行超出其能力水平的角色
- 不能參加比賽很容易讓人感到被遺忘，他們對球隊的貢獻感到迷糊
- 教練可以減少地位差異來幫助球員接受他們的角色，並強調團隊的成功取決於每個人的貢獻

運動員會更容易接受角色如果他們:

- 有機會使用專業運動技能
- 得到反饋
- 得到角色識別
- 了解角色意義



Photo credit: <https://football-observatory.com/IMG/sites/b5wp/2019/wp300/en/>

# 角色衝突

角色衝突會發生當運動員：

- 1. 沒有足夠的能力
- 2. 沒有動機
- 3. 沒有時間
- 4. 欠缺對實現目標的了解



Photo credit: <https://managedagile.com/managing-conflict-in-agile-teams/>

# 怎樣可以提升個別隊員的角色清晰度呢？



教練們可以協助隊員設立目標：

- 有效的目標設定計劃可以提高角色清晰度
- 幫助球員在特定情況下設定目標，為球員提供方向

# 小組規範



- 行為/信念
- 可以正式或非正式地建立
- 有一種強硬的社會規範(**social norm**)可以令到運動員堅韌，積極和有動力
- 如果隊員不接受這些規範，就會出現負面後果
- 例如，在一群熟練的跑步者中，如果其中一名跑步者使用教練而其他人沒有，那麼這一個人可能會被認為太認真
- 社會規範會幫助運動員有效應對這些社會壓力

# 生產力規範



- 團隊接受的“**努力和績效標準**”被稱為生產力規範
- 例如，一組同事可能都在午餐時間訓練**30**分鐘，新成員也會做同樣訓練
- 在體育運動中，通常是隊長/最佳表現者設定標準和生產力的規範

# 積極的規範

- 規範可以對行為產生強大影響，教練，教師或運動領導者必須建立積極的團體規範/標準
- 在做出決定時，建議包含團隊成員的想法



Photo credit: <https://blog.doist.com/group-norms-team-communication/>

# 團隊規範的修改



- 當團隊規範需要修改時，需要考慮兩件事：
  1. 改變規範的溝通來源
  2. 溝通的性質
- 能夠有最強說服力的隊員是那些更可信，更受歡迎的人
- 提出修辭問題並以相對快速的方式發言可以提高說服性論點的有效性
- 當爭論雙方的人都存在時，改變組規範的過程會更有效

# Steiner的實際生產力說法



- 實際生產力=潛在生產力- 過程造成的損失
- A隊比B隊成功:
- A隊比B隊擁有更多的能力（資源），同時經歷同等的過程損失（由於沒有付出最大的努力而輸了）
- A隊擁有與B隊相同的能力，但過程造成的損失較少

# 社會惰化（social loafing）

- 當團隊成員不付出100%的努力時，就會損失動機
- 當隊友之間的時間不合或者使用無效策略時（例如，在雙打網球比賽中網球落在兩個球員中間），就會發生協調損失

## 社會惰化何時增加？

- 1。個人的表現不能作獨立評估
- 2。個人認為這項任務在意義上很低
- 3。個人參與程度低
- 4。為團體努力貢獻的人是陌生人
- 5。有能力很強的隊友
- 6。個人認為他/她的貢獻是多餘
- 7。他/她認為對手較弱

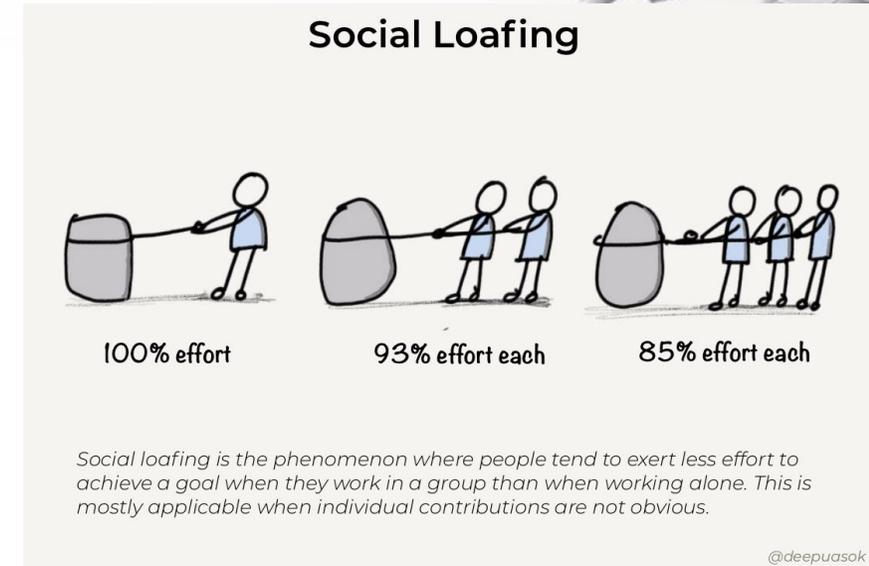


Photo credit: Visual Wisdom

# 減少社會惰化的方法

- 強調個人獨特貢獻的重要性
- 識別可能會發生社會惰化的情況
- 舉行個別會議討論社會惰化的問題
- 將團隊分成更小的單位
- 導致失敗的因素歸因於努力和策略

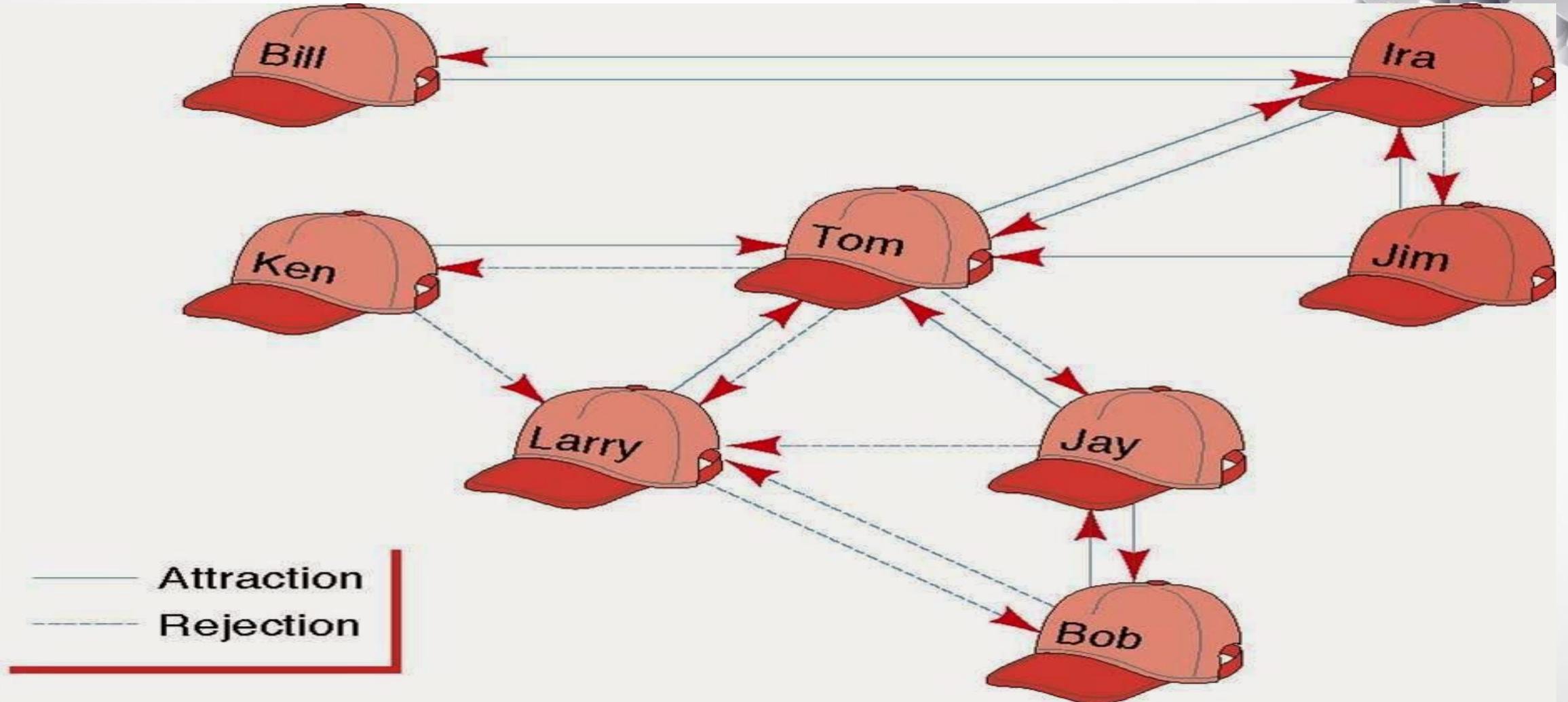


# 分析凝聚力：問卷 (GEQ) Carron et al. (1998)



1. I do not enjoy being a part of the social activities of this team.  
1      2      3      4      5      6      7      8      9  
Strongly Disagree      Strongly Agree
2. I'm not happy with the amount of playing time I get.  
1      2      3      4      5      6      7      8      9  
Strongly Disagree      Strongly Agree
3. I am not going to miss the members of this team when the season ends.  
1      2      3      4      5      6      7      8      9  
Strongly Disagree      Strongly Agree
4. I'm unhappy with my team's level of desire to win.  
1      2      3      4      5      6      7      8      9  
Strongly Disagree      Strongly Agree
5. Some of my best friends are on this team.  
1      2      3      4      5      6      7      8      9  
Strongly Disagree      Strongly Agree

# 分析凝聚力: 社會關係圖



# 導致團體凝聚力下降的因素



- 團隊成員性格不合
- 團隊成員溝通出現問題
- 一名或多名成員為權力而爭拗
- 對團隊定下的目標有分歧
- 團隊成員對自己和其他人的角色有衝突 / 不滿
- 團隊成員不斷轉變

# 運動心理學家怎樣可以幫助提升團隊凝聚力呢？

- 教導基本心理社交技能
  - Harwood 的 5C

承諾Commitment

溝通Communication

專注Concentration

控制Control

自信Confidence

- 了解運動員的需要並協助教練設立最佳的訓練環境
- 提升教練與運動員的關係
- 透過不同的活動增加團隊凝聚力
- 教導運動員及教練應對壓力



# 增強凝聚力的策略

- 團隊規範
- 個人角色
- 獨特性
- 個人犧牲
- 溝通和互動
- 專注於任務
- 評估運動員並提供反饋
- 有周詳的計劃
- 令各運動員了解自己的崗位



# 共享團隊價值觀



- 確定團隊目標
- 為個別團隊成員識別潛在的團隊價值
- 與團隊討論價值觀及如何達到團隊的目標
- 在五到七個團隊價值觀上達成共識

# 建立團隊凝聚力 - 教練/領導者可以做什麼？



- 有效溝通
- 清楚解釋團隊中的個人角色
- 在讓團隊成員發揮自豪感
- 設定挑戰性的團隊目標
- 避免形成“團隊內的小組”
- 定期召開團隊會議
- 提升團隊效能
- 了解團隊氣候
- 深入了解全部隊員

# 建立團隊凝聚力 - 運動員可以做什麼？



- 了解團隊成員
- 盡可能幫助團隊成員
- 對球隊負責任
- 與教練/領導者誠實坦誠地溝通
- 立即解決衝突
- 給予**100%**的努力

# 營造團隊氣候



- 團隊之間應建立社會支持
- 提升隊員之間的互動和溝通
- 建立獨特的團隊
- 隊員和教練應時常保持信任和公平對待隊員
- 縱使隊員的性格，背景，能力和年齡等也是不同，但教練應該將隊員的態度，團隊目標及要求統一

# 訂立團隊目標

- 建立清晰及具有挑戰性的短期和長期目標
- 讓所有團隊成員參與訂立目標
- 仔細觀察團隊目標的進展
- 當團隊達到目標時，應獎勵團隊



# 可提升團隊凝聚力的活動

- 團隊晚餐
- 舉行挑戰性及互動的活動
- 一同參與其他運動



Photo credit: <https://teambuildingmadeeasy.com.au/6-team-building-events-to-spice-up-a-conference-dinner/>

# 獨特性

- 建立一個隊名
- 製作團體衣服
- 製作海報和標語



Photo credit: <https://www.squadlocker.com/squad-blog/bid/335380/dress-to-win-uniforms-make-your-team-look-organized-competitive>

# 團隊規範

- 每當有新成員加入時，讓他們互相介紹並多加了解對方
- 鼓勵成員成為運動/健身朋友
- 建立一個共同訂立的目標
- 互相支持
- 四至五人一組，輪流展示一套特定的動作



**團隊凝聚力過高會否有壞處？**

# 成群結隊的負面後果

- 社會惰化
- 團體思考 (過度依賴群體意見)
- 思想一致
- 失去自我的感覺



<https://www.youtube.com/watch?v=5tIC57Xry3o>





# 總括

- 團隊組成所經歷的階段
- 隊員的角色
- 團隊所訂立的規範和目標
- 提升團隊凝聚力的方法
- 避免社會惰化發生的方法
- 評估團隊凝聚力

# Videos will be shown during the workshop

- <https://www.youtube.com/watch?v=5tIC57Xry3o>  
Leadership
- [https://www.youtube.com/watch?v=f\\_hlMAWmdVQ](https://www.youtube.com/watch?v=f_hlMAWmdVQ)  
Leadership
- [https://www.youtube.com/watch?v=G38s7\\_9s7AU](https://www.youtube.com/watch?v=G38s7_9s7AU)  
Team Cohesion
- <https://www.youtube.com/watch?v=0-mxe94jFIQ>  
Team Cohesion





謝謝收看!