

# 橄欖球教練在球隊表現失常 所扮演的角色之探討

興國管理學院 陳優華  
真理大學 莊志仁

## 摘 要

在橄欖球運動當中表現失常乃潛在及具有複雜的問題存在，大部份的教練發現到本身均難以自這樣的問題脫身，解決球隊表現失常的問題，則需要球隊整體的信心，讓其認為可合作達成某些行動內容，而藉此維持高度一致性的表現，教練則是促成此行動的最主要原因。本文透過文獻的整理分析提出 6 個問題解決階段的內容，可使用特定的方法建立集體和個人的目標，這些建議依據 6 個問題解決的步驟方法如下：1.資料收集 2.分析資料 3.定義問題 4.定義解決方案 5.目標設定 6.檢討。此外，建議培養信心的方法如下：1.目標設定(個人、小組和球隊)2.明確的方向和目標 3.累積小成就 4.使用視覺化的學習 5.模仿學習(影音資料回饋) 6.注意過程而非結果 7.使用訓練和比賽暖身場合建立球隊的信心 8.隨時企圖以新方法教學指導(冒險革新) 9.球隊充份授權等。建議訓練對策則有：1.重新建構訓練計畫 2.修訂目標(個人、小組和球隊) 3.共同計畫 4.使用要點分析追蹤和紀錄資料內容 5.規劃、執行和檢討計畫過程等要點。

關鍵詞：橄欖球教練、訓練計畫、信心

## 壹、前言

體育運動的領導者在規劃工作時應先了解部屬、學生、選手的感受(楊霽晨、郭瑞益, 2008), 而橄欖球教練在球隊重新整備期間, 擔任有許多不同的重要性的角色。這些角色可能是讓教練身爲一個領導者、鼓勵者、規劃者、管理者、朋友、導師、球技專家、策略運用專家、決策者和英雄模範。然而, 身爲一個橄欖球運動教練, 經常需經歷過許多比賽上的挫折, 如該贏而未贏的比賽, 而藉此深自檢討。事實上橄欖球運動教練對於球隊表現是否符合期待, 則充滿可能的挫折, 在球季開始即可能馬上碰到輸球的挫折, 或面對重要比賽的可能挑戰。雖然有許多的複雜因素讓球隊持續輸球, 這樣的問題從來不會有單純的答案, 而因此, 對球隊的表現失常則會遭受到壓力, 而面對球員、管理階層、校方、甚至是家庭的壓力, 這些就是最時常受到考驗的角色壓力。Mike (2007)認爲一個時常表現失常的球隊, 即表示是連續輸球或則是一勝難求。當橄欖球運動教練本身考慮到更多的情況時, 則需更詳細檢討下列的事項, 如 Bandura (1997)認爲每次輸球即有許多複雜多面的可能原因。這些問題通常沒有簡單的答案可尋, 有時候甚至輸球給實力更佳對手, 也不得加以忽視。時常輸球的表現失常, 則有更深遠的可能意義, 包括造成球隊的士氣低落、球隊積弱不振或贊助人士或單位提供的支援減少, 本文內容即探討這些需要檢討的要點, 應嚴格進行整體性的檢討, 而制定相關的執行計畫和目標, 以提供國內各級橄欖球運動團隊教練作爲參考。

## 貳、協助教練解決有關問題及檢討事項

MacMahon (2006)針對橄欖球運動球隊面對失常及失敗狀況問題曾撰文指出, 必須檢討的事項分別爲: 一、爲何一再輸球呢? 二、有那些可能因素呢? 三、可能的問題答案爲何? 而如何解決? 四、何時可逐步執行這些漸進式的改善計畫? 由誰來執行相關的行動, 和執行行動的方法, 以及如何支援球隊的行動計畫? 五、藉由對執行計畫的探討, 可進行計畫的修改。

筆者則認爲橄欖球運動教練在檢討執行過程中, 應注意可支援計畫執行的要點項目。可自行依據需求, 建立本身和球隊的信心, 且了解如何強化自己的信心。此外, 教練應檢討建立信心的方法和來源。另外 Masters 與 Maxwell (2004) 則指出與認爲有兩個目標設定上的要點, 可逐步建立球隊的小成就。最後並逐步探討其他可能的改善計畫執行方法, 如可能隱含的意義, 以及在減少失誤的情況下, 以便建立球隊的信心。

## 參、橄欖球教練所需的環境為何？

### 一、建立適當的環境－階段 1

根據 Bandura (1977) 所提出的第一個解決長期間表現失常的方法，也會是第 2 個階段所需的方法。在運動中，沒有人想要輸球，輸球過多或錯誤的處理方法而造成輸球，可能會導致造成懷恨指責他人的環境。這樣的球隊文化如果未加以改善控管的話，即可能形成自身球隊的重大困境。

第 1 個步驟，就是注意到團隊教練可能面臨的各種環境。Rosabeth & Kanter (2008) 就曾經討論到領導能力的問題，他認為若人們凡事都會依賴無所不能的英雄時，而這樣的人一再為這樣的事煩心時，則人們會包括因自毀信心而一再表現失常。相反的，在領導者信任他人時，則會贏得這些人的信心，而增加更多的贏機會。正如陳其昌（1993）所言，在團隊運作過程中，教練如能適度的表現領導其行為，可以提升團隊的凝聚力。Rosabeth & Kanter(2008) 就認為高贏球機率，就是由善於激勵球員的教練所促成，而激勵就是建立合作和互信球隊文化的環境。建立正確的球隊文化環境，就是促成球員進行開放性的反省、學習和鼓舞的習慣，可讓球員更能夠盡力貢獻新的構想，而更能夠促成球隊表現的改進。為能夠達成此目標，球隊、教練和管理階層則需合作，著重於共同的目標，提出和達成新的構想。而這樣的球隊即可表現正常，可發揮正常的表現，這需要集體檢討一個可讓球員正常表現的相關方法，建立一個具有挑戰性的環境，可盡力找尋可能的解決方案。此時的態度和行為就非常重要，而教練則扮演重要的角色。教練應企圖達成下列的行為：一、正直。二、誠信和值得信賴。三、保持正向樂觀的態度。四、專心提供協助支援。五、給予明確的方向指導。六、訂定讓人樂意執行的計畫。七、密切配合自己的球員。因為，來自內心的真誠，即可激發人心，球員會更全力以赴給予球隊支援而更進步。

### 二、目前的面臨的問題為何？問題的解決－階段 2

就是建立可確實檢討原因的環境，可因應進行問題的解決。這需要整個球隊逐步進行問題的解決。

#### 資料收集

第一個作業階段就是收集資料，可進行這些資料的摘要整理，可收集下列任何的動作（依據資料來源而定）。如一、影音資料（比賽和球員表現分析）。二、主要資料來源。三、失誤次數。四、錯失得分的機會數。五、球隊執行目標的檢討。六、球員執行目標的檢討。七、球員領導能力表現的回饋。八、重要表現指標的相關資料。九、攻擊、持球、防守和邊線突破的統計資料。十、敵方的重要的情報資料。十一、球員訓練日誌等共 11 項。

## 肆、橄欖球教練該檢討的內容為何？

Smith & Cushion (2005)兩位資深教練針對此一問題的策略即完成這些資料的收集後，則需要進行資料的分析，而內容包括如下：

- 一、特定的影音剪輯分析
- 二、教練檢討的相關紀錄資料
- 三、將相關的資訊分為下列內容依序臚列如以下七點。
  - (一) 持球的主要成功原因（邊線球/逆轉反攻/踢球）。
  - (二) 攻擊（持球）。
  - (三) 防守（重新比賽和進行比賽設定）。
  - (四) 重新比賽。
  - (五) 比賽進行內容的方式。
  - (六) 失誤次數。
  - (七) 詳細的球技分析。

此外，對於特定球技的分析 Feltz & Lirgg (1998)的觀點則為分析資料時，應了解到可進行分析的方法，和表現失常相關的資料來源。藉由分析將資料內容轉換為自己的知識時，即可辨識出問題的原因。而資料內容的意義為何呢？一般的看法為如第 3 階段對於問題內容的定義，即可建立和了解造成表現失常的內容，這些內容包括下列方面：

- 一、球技或戰術的運用。
- 二、生理或心理戰術的運用。
- 三、個人的表現。
- 四、球隊的表現。

在定義問題中，即可跟球員和管理階層合作，而開始進行初步的檢討分析。檢討內容需重點摘要整理，內容應為可為大家所清楚瞭解。應在無攻訐的情況下，進行檢討，而個人應具有相當的理解程度，以便瞭解檢討中的問題內容。在定義問題內容的過程，則已進入第 4 階段，也就是定義解決方案的階段。這需要許多的解決方案，可訂定內容如下：

- 一、短期、中期和長期的解決方案。
- 二、提供個人球技和戰術運用的綜合解決方案。
- 三、解決方案優先使用清單。
- 四、領導能力小組諮詢。
- 五、球員。
- 六、參與各個重要討論階段態度評估。

七、建立信心。

將問題內容定義後，即可將解決方案轉換成行動，可藉由目標設定來達成(階段 5)，由教練將管理階層，跟領導小組進行諮詢管理。可藉由制定下列的活動內容來達成：

- 一、修訂比賽計畫和比賽前的準備。
- 二、特定的球隊目標。
- 三、設定個人目標。
- 四、整體目標。
- 五、修訂訓練計畫，以提高競爭力和信心，以便達成目標。

## 伍、有關橄欖球教練訂定行動計畫的優先次序

橄欖球教練應訂定行動計畫的優先次序，Poolton Masters, & Maxwell (2007)指出，可分為 30/60/90 日的計畫期間。此階段可藉由教練提供小組和團隊相關的訓練目標來達成。也可提供教練重新定義本身教練工作內容的機會，且共同為球員設定相關的目標。球員可積極參與討論且確立相關的目標。每個球員也可清清楚楚了解本身的角色，而配合訓練計畫。這些檢討的內容包括有：成功持球的主要原因、陣線突破和持續持球的原因、防守、逆轉反攻和接敵區域等要項。

另外，Masters 與 Maxwell (2006)又指出，在界定出優先次序後，可藉由回顧階段 4 和 5 的討論內容，提供球隊建議，這些建議即為個人和球隊的相關訓練目標。這些目標列入各個訓練課程可確保球隊的改進和發展。然後再依序引進相關的攻擊和防守戰術應用於，確保每次訓練上的小成就，最後能夠贏球。建議以 90 日的訓練期間，設定計畫階段的內容(如以每月為 1 個小期間)，同時 Masters 與 Maxwell 建議應達成的訓練目標如下：

- 一、持續取得訓練目標相關的資料。
- 二、檢討重要表現指標。
- 三、評估和進行訓練改善的回饋。
- 四、著重於改善內容檢討。
- 五、必要時，再修訂訓練目標。
- 六、修訂行動計畫內容。
- 七、修訂和/或執行訓練目標（球隊和球員）。

更重要的是，在正向積極的訓練環境中達成預訂目標，可確保球隊的表現。而同樣重要的是，教練訂定更多的目標，而持續維持這樣的表現。許多的教練受到公眾因為輸球引發的壓力，而無法作出合理的決策，這些對自己的球隊和球員的影響，都是值得考慮的因

素，簡言之，問題解決的過程如下：

- 一、資料收集 (階段 1)。
- 二、分析(階段 2)。
- 三、定義問題(階段 3)。
- 四、定義解決方案(階段 4)。
- 五、目標設定(階段 5)。
- 六、檢討進行過程(階段 6)。

## 陸、橄欖球教練如何建立球隊信心

在激烈的比賽運動情境裡，任何運動團隊或個人的訓練，都不僅須講究個人技術、更要講求團隊戰略及運用（陳優華，2009），雖然球隊表現失常有許多複雜的互動關係，雖然上述的問題討論可協助重點問題內容的解決，但教練更重要的事項，也就是必須建立球隊的信心。無疑地，藉由上述的問題改善，將可協助建立信心亦可部份藉由建立可信賴的環境來達成，而激發訓練計畫的創造力。

### 一、何謂信心呢？

就是球隊彼此對某人和某事項的信賴，就橄欖球運動而言，所謂的信心就是：（一）無需考慮即可執行某件事項。（二）可在壓力下，反覆執行某種類球技。（三）無恐懼即願意冒險。Kouzes (2007) 將信心視為球隊內部的關係，也就是：球員的自信、球隊自信。自信直接跟自我的能力相關，可解釋為人們自行組織和執行某種必要目標行動的相關能力。簡言之，自我的能力是個人可達成的某些行動。球隊也有自己的自信，簡言之，就是整個球隊集執行某個行動和目標的整體能力，球隊可共同執行訓練計畫而達成預期的目標。一個球隊的自信可仰賴個人對整體球隊表現能力和球隊整體執行能力上的表現來展現。而球隊本身的自信，則有助於球隊整體的優良表現，且進行相關的改善。

### 二、如何建立自己的信心呢？

這可能有某些困難存在，但 Mike (2007)認為所需的相關內容如下：

- （一）藉由小組討論，可評估這些目標的達成，其相關的球隊目標設定、能力表現或信心。
- （二）進行個人的個別討論，瞭解球員個人的信心問題，以便達成個人的目標或任務。
- （三）進行團隊信心的架構性問題內容的討論，以便達成個人或球隊的整體目標。
- （四）跟球隊隊長或領導小組成員合作。

(五) 個人訓練日誌的檢討。

而信心強度可能無法由評估來確認，但建議進行相關的評估作業，以便瞭解在表現失常時的信心強度。

### 三、信心的來源為何呢?

上述內容提到人們的思想則會左右其行為，即表示內部的影響情緒和思想上的影響則會大於外部的影響。這也會出現在球員和球隊的表現上，這樣的情況就讓人如履薄冰。若個人沒有信心，則行動上也不會有信心，而信心需由更多的成功來構成，更重要的是，信心是架構在過去的成功上，而多次的達成即可建立更多的信心。因此，球隊訓練的成功，則會架構在過去的成功表現上，而累積許多的小成功，即可促成最終的大成功。贏得奧運冠軍的 Matthew Pinsent 則認為要知道小成功累積成大成就的道理。其他相關的建構信心來源則是：(一) 著重於過程而非是結果，藉由球隊的目標設定，瞭解球隊成員應有的表現。可進行球隊和比賽表現，其信心來源的比較。因此，需使用影音紀錄就球員和球隊成功的表現，而建構相關的目标。(二) 使用影音是必要的訓練學習技術，球員可自影音資料中，瞭解到可在競爭得到成功的相關球技，或者這也會成為建立球隊信心的重要來源。

(三) 模仿也是建立信心的來源，球員可瞭解自己是否確實成功執行某項球技內容(可使用影像紀錄或鏡子瞭解學習情形)，或藉由觀察模仿他人的球技來得到成功的學習(Kouzes, 2007)。

### 四、教練如何建立或是重建球隊的信心呢?

教練需採取許多的行動措施，以便開始重建球隊的信心。而這些建立過程有許多不同的方法，即表示行為是建立信心最重要的要點，成功教練應是：

- (一) 讓球員有自信。
- (二) 小心建立球隊的溝通管道。
- (三) 提供正向的建立信心模範。
- (四) 提供特定的修正回饋管道。
- (五) 使用影音資料分析，且鼓勵球員觀察自己和球隊中他人的表現。
- (六) 使用正向的模仿對象和事物。
- (七) 在訓練中，模仿比賽的實際情況，以便促成更高的成功機率。
- (八) 藉由減少可使用的時間和空間，以逐步導入壓力。
- (九) 注意到逐步建立的成就感和可能無法達成的成果事項。使用球隊和個人的目標設定，逐步建立成就感。
- (十) 設定短期、中期和長期的目標(累積小成就)。

(十一) 藉由建立明確的願景和方向，給予球隊信心，在訓練時間，善用沉默的力量(即表示教練可在重要時刻表示沉默，讓球員自行決策。)

成功者就是那些迫切企圖成功的人士，所該有的成就。有許多事可影響球員的自信，其中一個最重要的要素，就是領導風格的建立。教練需相信自己的球員，建立其責任感和加以鼓勵和信任。而優異的領導風格如下：1.誠信、2.眼光遠大、3.有競爭力、4.有激勵性。在教練的個人領導風格中，需確保有這些關鍵特質，另一個重點就是了解自己的球員。

## 柒、教練有效的溝通是激勵球隊的必要事項

有效的溝通是激勵球隊和溝通的必要事項，可使用不同的溝通方法，而確實瞭解自己的球員。可善用不同的訓練方法，而確實跟球員進行溝通。球隊教練往往會時常跟球隊討論溝通，而激勵球隊，這通常不會是最適當的方法，而是該給予球員實際確實而有意義的訊息傳達，以便讓其瞭解特定的目標，這通常是最有效而有意義的方法。溝通時，需考慮到相關的主題，其內容如下：

- (一) 目前的情況如何。
- (二) 該進行的事項為何(特定目標)。
- (三) 如何達成目標(團隊的目標)。
- (四) 正向強化過去的成就(比賽或訓練上的成就)。
- (五) 說明自己的願景。
- (六) 就相關的資訊內容，使用不同的方法進行溝通。
- (七) 激勵和鼓舞則通常是情緒化的溝通行為。
- (八) 在比賽前進行 1-2 小時的球隊溝通，建立共同的目標。
- (九) 在比賽前的 5 分鐘，進行最後的叮嚀。
- (十) 目標設定則是重要的訓練過程，而非是努力後的結果。

## 捌、教練應建立球隊的目標與善用球隊的動力來建立信心

教練的領導行為在運動員的表現上，扮演著不可或缺的角色(吳國銑、陳廖霞，2009)，而成功的領導者建立願景，帶領運動員為自己的目標努力而奮鬥(高三福，2007)，所以橄欖球運動教練建立球隊的目標與善用球隊的動力來建立信心是責無旁貸的要務。

## 一、教練應建立球隊的目標

應建立 3 階段的目標，內容包括個人、小組和球隊的目標。個人的目標需跟自己的球技水準配合，而設定有短期、中期和長期的目標。需具有挑戰性，但切合實際情形可隨時進行調整。檢討考慮增加其他的教練事項，但最重要的是，需明確建立目標，且提供相關評估支援措施。最後，目標應跟教練討論下共同設定，這些目標即為：(一)個人目標、(二)小組目標、(三)球隊的目標(Feltz& Lirgg,1998)。

## 二、善用球隊的動力來建立信心

有許多可用於建立信心的方法，其中包括：

- (一) 善用非屬橄欖球運動相關的訓練場合和時機（如體能交叉訓練）
- (二) 善用不同的相關訓練
- (三) 設定簡單明確的逐步達成目標
- (四) 討論說明和強調計畫內容（整個球隊參與討論）
- (五) 明確說明所有球員的角色和任務（配合計畫內容），而建立集體的責任感，確實促成所有的球員負擔相關的責任（信任和授權）
- (六) 明確和持續性的政策
- (七) 設立領導小組
- (八) 由球員選出隊長和任務小組的領導人（防守、攻擊和邊線球處理小組）

表現失常會讓球隊在比賽時有牽掛，對自己的球技能力有所遲疑實在不是一件好事（尤其是在壓力下）。而球隊的球技必須在壓力下充份發揮，這才是重要的能力展現。球員對自己球技知識越充份，球技將會越精進。傳統上的教練，只瞭解球員應學會的球技內容，而將球技內容細分為某些重要和次要的要素內容。

## 玖、結語

橄欖球訓練課程的格式必須組織架構化，將可直接產生正面的訓練效應（陳優華、黃郁玲，2006），因此，綜觀上述學者教練專家看法，如欲成為優秀的橄欖球教練應該明確提出教練上的指導，並強化球員的球技養成能力。同時身為優異的教練也必須提供無法使用語言來表達的球技內容，其中包括進行分析比較、及提供視覺回饋的學習活動和下意識的學習活動。有用的球技可能會鼓勵球員在無失誤的環境下，得到充份的學習（Rosabeth & Kanter, 2008）。此外，筆者認為，以橄欖球運動就球隊層面部份而言，教練如能夠藉由非語言性的指導，以較緩慢的步調來達成學習效果，例如一次只教導一項球技內容，逐步強化球員和球隊的信心，繼而達成球員與團隊達到最佳的表現與成績。

## 引用文獻

- 吳國銑、陳廖霞 (2009)。運動教練應用轉型領導之策略。《大專體育》, 101 期, 97-105 頁。
- 陳優華、黃郁玲 (2006)。析論橄欖球教練員提供最佳的訓練效應與訓練排程。《大專體育》, 86 期, 156-161 頁。
- 陳優華 (2009)。橄欖球運動選手選秀的要點與步驟之探討。《體育系(所)刊》, 9 期, 63-72 頁。
- 陳其昌 (1993)。排球教練領導行為對團隊凝聚力的影響暨驗證運動情境領導理論之研究。未出版碩士論文, 國立體育學院, 桃園縣。
- 高三福 (2007)。運動領導理論的發展及可行的研究方向。《中華體育》, 21 卷, 1 期, 59-66 頁。
- 楊霽晨、郭瑞益 (2008)。僕人領導在體育運動管理之運用。《大專體育》, 94 期, 93-98 頁。
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman. Masters, R.S.W. (In press). Applying implicit [motor] learning. In D. Farrow, J. Baker & C. Feltz, A. & Lirgg, D. (1998). *Self efficacy beliefs of athletes, teams and coaches* SE. Short & PJ Sullivan – *Building, maintaining and regaining team confidence in sports*
- Kouzes, P.(2007).The Leadership Challenge. *Strength and Conditioning Coach, 1*, 11-17.
- Masters, R.S.W. & Maxwell, J.P. (2004). Implicit motor learning, reinvestment and movement disruption: What you don't know won't hurt you? In A.M. Williams & N.J. Hodges (Eds.), *Skill Acquisition in Sport: Research, Theory and Practice*. Rout ledge: London.
- Mike, A.(2007).*Role of the Coach in a Losing Streak*. Retrieved December 15, 2007 from [http://www.irb.com/home/ Role of the Coach in a Losing Streak./ Mike Allen = 202262.html#irb+debate+experi](http://www.irb.com/home/Role%20of%20the%20Coach%20in%20a%20Losing%20Streak./Mike%20Allen%20=202262.html#irb+debate+experi).
- Maxwell, J.P., Masters, R.S.W., Kerr, E., & Weedon, E. (2001). The implicit benefit of learning without errors. *Quarterly Journal of Experimental Psychology*, 54A, 1049-1068.
- Masters, R.S.W., & Maxwell, J.P. (2006). Stable implicit motor processes despite aerobic loco motor fatigue. *Consciousness and Cognition*.
- Poolton, J.M. & Masters, R.S.W., & Maxwell, J.P. (2007). Passing thoughts on the evolutionary stability of implicit motor behaviour : Performance retention under physiological fatigue. *Consciousness and Cognition*, 456-468.

Rosabeth, M. & Kanter ,F.(2008).Confidence, How Winning Streaks & Losing Streaks and concepts applications. *Journal of Sports Sciences*, 13, 455-462.

Smith , M.. & Cushion ,C. (2005). *An investigation of the in-game behaviours of professional, top level youth soccer coaches*