

Physical Education of
National Chung Hsing University
Vol.7, PP.167-174 (2003, 9)

興大體育
第七期，頁 167-174 (民 92.9)

運動團隊凝聚力初探

許銘華、李建志

壹、前言

法國的農業工程師 Ringelmann 在百年前提出 Ringelmann 效應，此效應是說：當一個人工作時，他會全力以赴，但是，若有其他成員和他一起工作時，他便會懶惰（丁興祥、李美枝、陳皎眉，民 77；謝天德，民 87）；亦即個體表現隨著團體內人數增加而降低（Weinberg & Gould, 1999）。中國人有句俗諺「一個和尚挑水喝，兩個和尚抬水喝，三個和尚沒水喝。」這種現象也透露出中國人的團體，在團體凝聚力方面似乎也有 Ringelmann 效應的訊息。

1996 年國內在奧運總檢討會中，強化委員及各單項委員，均認為中華隊選手敗在心理素質不佳；2000 年雪梨奧運落幕金牌希望再度落空，選手臨場表現因為心理因素，未將實力發揮而錯失奪牌機會（邱玉惠，民 90）。盧俊宏（民 83）也提及，在與運動成績表現有關的社會心理因素當中，團隊凝聚力(team cohesion)是一項很重要的研究主題，同時也是運動團隊表現成敗的關鍵要素。因此，筆者將蒐集相關文獻來加以介紹有關運動團隊凝聚力之概念，以期能對運動團隊凝聚力有初步了解與重視。

貳、團隊凝聚力的定義

凝聚力 (Cohesion) 一辭源起於拉丁文"cohaesus"，表示結合或黏在一起的意思。是在團體互動中最具影響力的特質，它是一種動態過程（吳慧卿，民 90）。盧素娥（民 84）則指出凝聚力為團隊對其成員的吸引力，以及成員間彼此相互吸引的力量。Carron（1982）則定義為是團隊內成員緊密結合在一起，並共同追求組織目標與任務達成的動態過程。另 Festinger, Schacher, and Back（1963）三位學者則提出凝聚力是團隊成員持續待在團隊之力量的總和（取自 Carron, 1982）。由此可知，凝聚力應是個人與團體成員之間互動、吸引，產生共同目標

的追求，並發生團隊力量表現的一種動態過程。

一、團隊凝聚力概念系統

團隊凝聚力，亦可從 Carron (1982) 的運動團隊凝聚力概念系統加以解釋 (如圖 1) (A general conceptual system for cohesiveness in sport team)。從如圖 1 得知，影響團隊凝聚力的因素有四個，即環境、個人、領導、團隊等。而在凝聚力因素方面，也區分出了工作凝聚力 (task cohesion) 及社會凝聚力 (social cohesion) 兩部分。工作凝聚力 (task cohesion) 是指各團隊中的選手在其所屬的團體中，為達成某特定的任務，而凝結在一起合作的力量。亦即是選手為達成團隊目標，對於所屬團隊上任務的付出程度 (盧素娥，民 84)。社會凝聚力 (social cohesion) 是指各團隊中的選手在其所屬的團體中，隊員間彼此互相喜歡對方，並且接納對方成為自己隊上一員的程度。在此所指的是選手對於所屬的團隊，為增進彼此成員間的友誼，所付出心力的程度 (盧素娥，民 84)。

二、運動團隊凝聚力概念模式

對 Carron 的概念系統有初步了解後，Carron, Widmeyer, and Brawley (1985) 三位學者更提出有關於運動團隊凝聚力的概念模式 (Conceptual model of group cohesion) (如圖 2)，以期成員能更進一步來感受凝聚力。由如圖 2 得知，團隊凝聚力包括團體的整合 (group integration—簡稱 GI) 和團體對個人的吸引 (individual attraction to group—簡稱 ATG)。團體的整合乃是個體感受到的團體合為一體之程度：包括成員間的互動、同質性、彼此願意接納對方成為團體的一員。而團體對個人的吸引則是個體留在團體中動機之交互作用，這些動機由個人對團體，其他成員以及自己所扮演的角色等感情所組成。例如：高爾夫俱樂部的會員，參加團隊的動機可能只是健身或社交的需求，所以，感受到的大概就是團隊社會凝聚力 (ATG-S)。而大學橄欖球隊員，目標設在打敗對方，所以，其凝聚力的取向就是整合工作 (GI-T)。

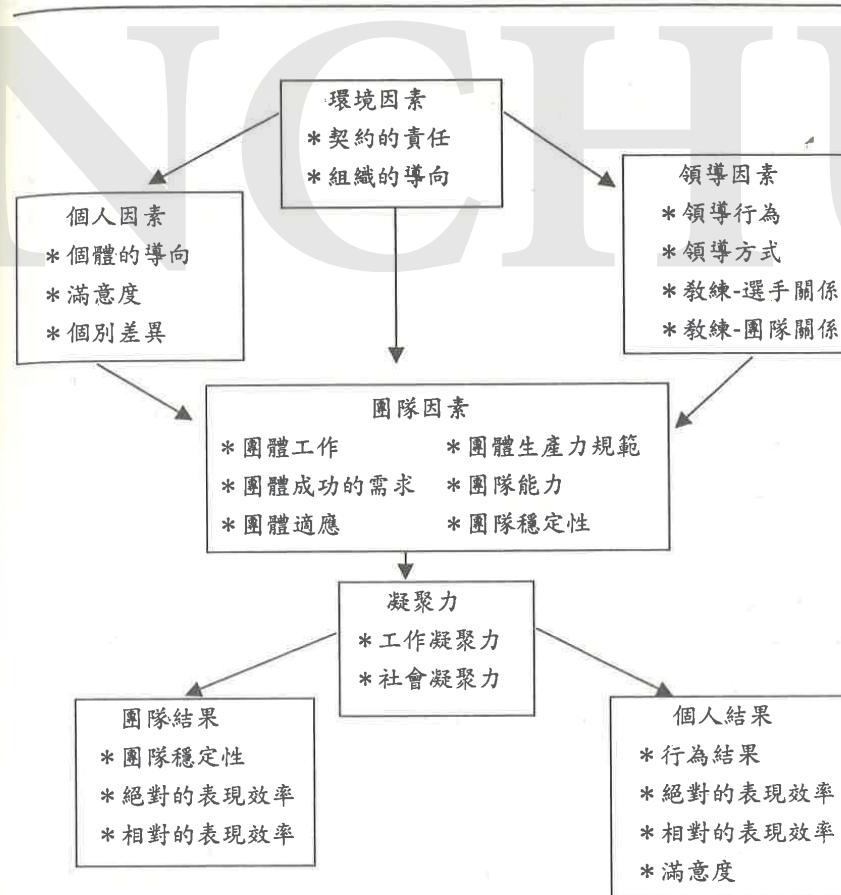


圖 1 運動團隊凝聚力的概念系統

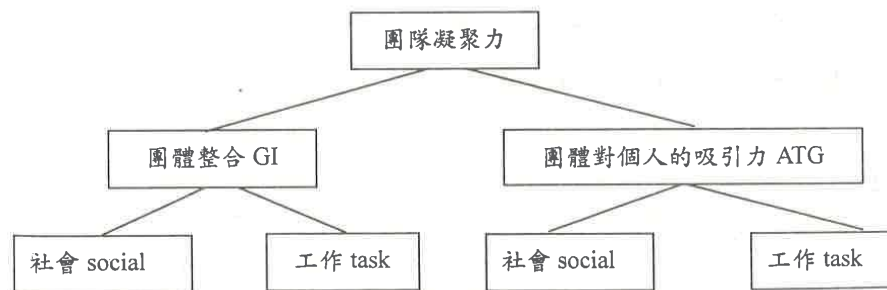


圖 2 運動團隊凝聚力的概念模式圖

參、團隊凝聚力形成模式

個體所組成的團體 (group)，不必然會形成一個團隊 (team)，雖然，所有的團隊都是團體，但並不是所有的團體都被認為是團隊。一個團隊是指一些人必須彼此互動去完成共同的目標。例如：一個指導者可能會稱一些上羽毛球課、空手道俱樂部、健身運動課的人為團體，但對踢足球、打排球的人稱之為團隊 (Weinberg & Gould, 1999)。而受到團隊內各項因素的影響，一個團隊凝聚力，可從無到有，也可能從有到無，依其消長變化外觀可分為三種模式 (取自盧俊宏，民83；黃寶雀，民90；李秀穗，民90；Weinberg & Gould, 1999)，如下分述：

一、直線模式 (The Linear Model)

直線模式認為團隊凝聚力的發展呈直線前進上升，Tuckman (1965) 認為這個過程共可分為四個階段：

- (一) 組成期(Forming)：在組成期裡，定位問題首當其衝，隊員們開始彼此熟悉，並了解團體工作的本質，這時開始產生凝聚力。
- (二) 風暴期(Storming)：風暴期是指團體內的份子開始發生群己和他人之間利益衝突、理念不合、反叛或偏離團隊目標的情事，這時凝聚力因而降低。
- (三) 規範期(Norming)：為了減少隊員或群己間的衝突，團隊內在互相妥協和保持團隊的目標下定出一些規則讓彼此遵守，於是團體裡的衝突減少了，團隊開始整合，凝聚力的阻礙被克服，於是整個團隊凝聚力開始加強。
- (四) 表現期(Performing)：由於隊員間彼此和共識加強，這時團隊便傾向其全力，朝向共同目標前進，此時凝聚力最高。

二、擺盪模式 (The Pendulum Model)

所謂擺盪模式是指團隊的形成初期，成員會有衝突產生，然後因為衝突的解決，而形成凝聚力，可是一個團隊永遠會有新的問題出現，因此，衝突也會不斷產生，如此不斷循環，一個團隊就在衝突和凝聚力之間擺盪，就像鐘擺一樣 (Budge, 1981)。例如：國家隊或校隊的甄選，當還未開始選拔時，選手來自四方，因為，環境不熟悉、焦慮、彼此境遇相同，同病相憐之心油然而生，此時，凝聚力增加；當正式選拔開始，有競爭，產生衝突，凝聚力下降；當正式

隊員敲定，凝聚力又提昇。

三、生命週期模式 (The Life Cycle Model)

此模式特別適用於學校的運動團隊，因為運動團隊的成員會有新加入或畢業的情形。譬如：以一個大學校隊而言，每年都會有新生加入，而大四的學生則會畢業，由於，成員的進出使得一個運動團隊會重整，同時也影響其凝聚力，此模式認為一個團隊凝聚力的形成，可分為五個階段。1 見面階段(encounter)、2 角色定位階段(creation of roles)、3 規範階段(creation of a normative)、4 生產階段(production)、5 分離階段(separation)。此模式和線性模式有點類似，但線性模式，是一個團體從進來到分離大致是保持原來的成員，而生命週期模式，則是週期性的有成員進出，因而，導致凝聚力的形成呈現循環的情形。

肆、團隊凝聚力的測量

凝聚力的測量最常見的就是量表及問卷填答，也可經由訪談內容評量或展現出凝聚力的表現，所常見的測量方式大致有下列四種：

一、SCQ「運動凝聚力問卷」(Sport Cohesiveness Questionnaire)

運動凝聚力問卷是由 Martens、Peterson (陳其昌，民82) 所發展，共包含：人際吸引、個人的力量或影響、成員的價值、歸屬感、快樂、團隊合作、親密等七個向度，前五個向度測量有關社會凝聚力的層面，後二者是測量工作凝聚的層面。

二、TCQ「作業凝聚力問卷」(Task Cohesiveness Questionnaire)

作業凝聚力問卷是由 Gruber and Gray (1981) 所發展，該問卷在測驗六個團隊凝聚力的向度，依序為：團隊表現滿意、自我表現滿意、成員的價值、作業凝聚力、承認的需求、親和需求等六個向度。

三、MSCI「多向度運動凝聚力問卷」(Multidimensional Sport Cohesiveness Instrument)

多向度運動凝聚力問卷是由 Yukelson, Weinberg, & Jackson (1984) 所發展的，共分為團體吸引、目的一致、團隊合作及被尊重的角色等四個向度。

四、GEQ「團體情境量表」(Group Environment Questionnaire)

團隊情境量表是 Carron, Widmeyer, and Brawley (1985) 所發展出來的「團體情境量表」(Group Environment Questionnaire)，是用來測驗團隊凝聚力。此量表

已被成功的應用在競技運動與體適能情境中，及有關於凝聚力的調查上 (Weinberg & Gould, 1999)。從內容和向度中也可了解影響凝聚力的因素，應可分為兩種層面：工作及社會層面。此量表共分為四個向度：(一) 團隊作業整合 (Group integration-task)、(二) 團隊社會整合 (Group integration-social)、(三) 個人對團隊作業的吸引 (Individual attractions to group-task)、(四) 個人對團隊社會的吸引 (Individual attractions to group-social)。

伍、凝聚力與運動表現相關文獻

Carron and Ball (1977) 針對 12 個大學曲棍球隊在球季早期、中期、球季結束，測量其凝聚力，他們同時以球季中期與球季結束時的勝負百分比來評估團隊的表現。用凝聚力來預測後期表現沒有任何顯著的相關。有學者研究建議凝聚力與表現之間的關係是循環的，表現似乎會影響後期的凝聚力，而這種凝聚力的改變會影響接下來的表現 (Landers, Wilkison, Hatfield, & Barber, 1982; Nixon, 1977)。根據學者 (Weinberg & Gould, 1999) 指出，凝聚力和表現的關係是複雜的，認為凝聚力的增加會導致更好的成績表現，好的成績表現讓團隊更緊緊相連，而導致凝聚力的增加，因此，關係是環狀的。由以上得知凝聚力與成績表現有相關，但是凝聚力好是否成績就好，成績好就會造成凝聚力表現增加之循環關係？在許多不同項目、情況、訓練週期、過渡時期，或許會有不同的現象。

在許多過去的研究文獻中大部份運動代表隊，因為運動成績表現的關係而提高了團隊凝聚力，只有少數的研究支持凝聚力的關係提高了成績表現 (盧俊宏, 民 83)。幾乎所有記載凝聚力與表現呈負向關係的研究，都僅僅使用人際關係吸引力的測量，例如社會關係圖，或是運動凝聚力問卷 SCQ (Sport Cohesiveness Questionnaire) 中的人際吸引力題目，基本上在人際吸引力高的團隊，比較可能會不成功。但是，工作凝聚力和社會凝聚力同時被評估時，發現到混合性的結果，就是當測量工作凝聚力時，凝聚力與表現呈正向關係，但測量社會凝聚力時則沒有。例如：友誼及人際間的吸引力則是屬於社會凝聚方面。在 1985 年以前的研究主要以社會凝聚力為測量方向，並沒有工作凝聚力方面的測量，這些可能是引起不一致結果的原因 (Weinberg & Gould, 1999)。

因此，在運動表現、團隊凝聚力、團隊滿意 (team satisfaction) 三方面之間，過去就有兩種理論的提出：馬頓斯/彼得遜模式、威廉斯/哈克模式，如圖 3。此透露兩點訊息，第一，這兩個模式皆同意凝聚力、比賽成績和滿意度之間具有

關係存在。在馬頓斯和彼得遜的模式中，凝聚力、成績表現和滿意度是成一循環關係，而滿意被視為凝聚力與成績表現之間重要的中介變項。第二，在威廉斯和哈克的模式中，成績表現唯一重要變項，成功的表現不但促進了凝聚力，同時也讓全隊人產生滿意感覺 (引自盧俊宏, 民 83)。

馬頓斯/彼得遜模式

威廉斯/哈克模式

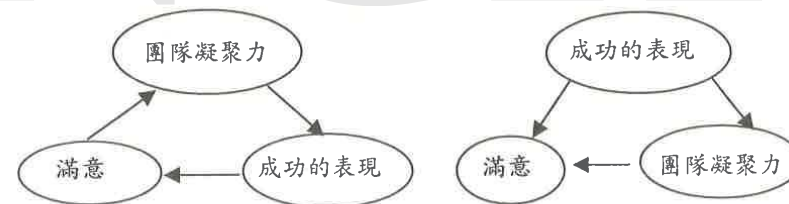


圖 3 兩種對團隊凝聚力、成績表現和滿意關係的假設模式

陸、結語

國內選手和教練們在多年來、多次的重大國際賽中也檢討出，心理因素乃是喪失奪牌機會的重大因素之一，當敵我雙方技術層面不分軒輊時，其心理素質更是戰勝之法則。從本文對團隊凝聚力之探討中得知，團隊的凝聚力的確能夠提升我們的運動成績。Weinberg & Gould (1999) 曾說過，「天才贏得比賽，團隊合作贏得冠軍」，要使一個團隊偉大，有天才在隊中並不是必要的，而是這個天才如何融入其中，此乃說明了團隊凝聚力的重要性。而本文所提供之內容，是希望國內選手和教練對運動團隊凝聚力之概念有初步了解，進而能對團隊凝聚力產生重視並予以實踐。以期選手們在奧運及重大國際競賽中，都能因心理素質之提昇，而爭取最佳成績。

參考文獻

- 丁興祥、李美枝、陳皎眉編著 (民 78)：《社會心理學》。台北：國立空中大學。
 李秀穗 (民 90)：運動團隊凝聚力。《大專體育》，第 52 期，130-137。
 吳慧卿 (民 90)：選手知覺教練領導行為、團隊衝突、團隊凝聚力及滿意度關係之實證研究。國立台灣師範大學研究所博士論文。
 邱玉惠 (民 90)：運動員心理技能量表之編製。國立體育學院研究所碩士論文。

- 桃園縣，台灣。
- 陳其昌(民82)：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。國立體育學院研究所碩士論文。桃園縣，台灣。
- 黃寶雀(民90)：團隊凝聚力對運動團隊的影響。大專體育，第53期，92-98。
- 盧俊宏(民83)：運動心理學。台北市：師大書苑。
- 盧素娥(民84)：大專籃球選手的知覺運動動機氣候與團隊凝聚力之相觀研究。國立體育學院研究所碩士論文。桃園縣，台灣。
- 謝天德(民87)：國小教師工作投入、團體凝聚力與社會閒散關係之研究。屏東師範學院國民教育研究所論文集，第3集，113-149。屏東，台灣。
- Carron, A. V. (1982). Cohesiveness in Sport Group: interpretations and considerations. Journal of Sport Psychology, 4, 123-138
- Carron, A. V., & Ball, J. R. (1977). Cause effect characteristics of cohesiveness and participation motivation in intercollegiate ice hockey. International Review of Sport Sociology, 12, 49-60.
- Carron, A. V., Widmeyer, W. N. & Brawley, L. R. (1985) The development of assess cohesion in sport team: the group environment questionnaire. Journal of Sport Psychology, 7, 244-266.
- Gruber, J. L., Gray, G. (1981). Factors patterns of variables influencing cohesiveness at various levels of basketball competition. Research Quarterly for Sport Exercise and Sport, 52, 19-30.
- Landers, D. M., Wilkison, M. O., Hatfield, B. D., & Barber, H. (1982). Causality and the cohesion-performance relationship. Journal of Sport Psychology, 4, 170-183.
- Nixon, H. L. (1977). 'Cohesiveness' and team success: A theoretical reformulation. Review of Sport and Leisure, 2, 36-57.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin, 63, 384-399.
- Weinberg, R. S. & Gould, D. (1999). Foundations of Sport and Exercise Psychology. (2nd ed) Champaign, IL: Human Kinetic.
- Yukelson, D., Weinberg, R., & Jackson, A. (1984). A multidimensional group cohesion instrument for intercollegiate basketball teams. Journal of Sport Psychology, 6, 103-117.

Physical Education of
National Chung Hsing University
Vol.7, PP.175-176 (2003, 9)

興大體育
第七期，頁 175-176 (民 92.9)

全國大專盃足球賽 ～回顧與展望

足球隊隊長～中文四 劉家欽

大二的時候。因緣際會加入了足球校隊。雖然在國中時曾踢過足球，但只是純興趣，和校隊的實力差距還很大，幸蒙教練許志祥老師，以及學長們的教導，加上比賽的實戰練習，球技逐漸成長。

為了準備一年一度，於四月底開打的大專盃足球賽，放完寒假一回來，球隊便展開了緊鑼密鼓的集訓。訓練的時間是下午五點到七點，為了專心練球，我還向晚上打工的電訪公司請了二個月的假。還記得第一天集訓，教練帶著我們繞著球場慢跑，邊跑還得邊做動作，如此要跑四、五十分鐘，那時覺得有如身陷地獄般，只想著：「啊…怎麼還沒跑完…」不過經過集訓，體力確實增強不少。畢竟大專盃連續六到七天的賽事，的確需要強健的體力與肌耐力。

終於盼到了四月底，那年球隊有國腳方靖仁加盟，大大強化了球隊的實力。當年的大專盃是在台北的中山足球場和百齡足球場比賽，少出遠門的我，還是第一次上台北呢！我們坐車北上時，天還下著大雨，幸好比賽時雨勢稍緩，不過整個百齡球場早已泥濘不堪，球落地之後就黏住，彈不起來。面對如此惡劣的天氣和場地，所有球員只得硬著頭皮上場。分組預賽是台北醫學院（現台北醫學大學）、東吳大學、空軍官校。第一場比賽只和北醫二比二打平，第二場由於東吳大學有超齡的選手，遭到棄權，而空官勝了北醫，因為一個小組只能有一隊進入八強，也就是說，第三場對空軍官校的比賽，我們必須贏球方能晉級，平手或輸球便得打包回家。

第三場比賽移師中山足球場舉行，那天太陽終於露臉，場地條件也好得多。空官的球員大概以為贏定了，個個面露笑容，相反地，我們則是嚴陣以待。這場關鍵賽，教練將土環系王重勝選手調至掃把腳的位置，增強後防實力。王重勝選手此役表現出色，一次次地化解敵方攻勢，還利用一次自由球的機會為我方先馳得點，正所謂「驕兵必敗」，上半場我們便以三比零領先，下半場保住戰