

運動團隊領導權力分散之探析

陳正專¹ 王志全² 巫慧萍²

¹暨南國際大學 ²國立交通大學

摘 要

在全球科技化與創新的革新潮流下，組織結構逐漸朝向小規模與組織扁平化發展，以因應環境快速變遷。國內以往對於運動領導探究多集中於如何形塑團隊成員凝聚力、學習氣氛、民主文化與團隊信任感之探討，對於領導權力之探析依舊集中於教練身上，較少關注於團隊內部其他成員的權力分散。因此，本文主要探究權力分散於團隊中成員，注重在團隊內部人與人之間的互動，而非團隊內部單向控制的權力，藉由適時的權力分散、提昇團隊成員技術發展、共同合作，間接促進團隊整體績效表現。藉此，本文將探討在團隊領導權力分散議題與權力分散之可能性，以供給運動團隊領導人與相關從業人員之參考，並做為未來研究之依據。

關鍵詞：領導模式、分散式領導、教練

壹、前言

隨著經濟結構與生活習慣的改變，國人參與運動的目的也有所不同，為提升國內參與運動人口，政府也積極推動各項運動政策，旨在增進全民健康與養成運動習慣，除了進行各項運動之推廣，更希冀透過學校教育體系，有效進行運動計畫推展與實施，並落實運動向下扎根之理念與持續培訓工作，而近年來所推動的「一校一團隊」，更直接促使運動團隊成為一種學習社群組織，除可增進運動技能外，還扮演著促進學生健康體適能、建立自信與人際關係等功能之橋梁（黃惠芝，2008），亦是國家運動選手培訓之搖籃所在。

傳統上，運動團隊主要決策者與戰術運用者為教練，所有運動性團隊運動員皆遵從教練指揮，運籌帷幄；然在比賽場地上，戰局瞬息萬變，若運動員無法自行判斷比賽狀況，對於進攻或防守戰術適時更動，儘管運動員空有良好技巧與體力，亦無法發揮所長，更遑

論贏得比賽。運動團隊組織是一種透過組織成員彼此知識分享與合作的共同運作過程，其相關研究已指出，運動團隊領導能力在運動團隊經營管理中扮演重要之角色，不僅需教授運動技能、激發選手潛能、引導與鼓勵等能力外 (Sabock, 1985)，更是影響運動團隊成就表現之關鍵因素 (Weiss & Friedrichs, 1986 ; Horn, 1992) 。

在現今的教育體制下，初等教育及中等教育並未明確劃分體育事務權責分工，致使體育相關職務並不明確，學校運動團隊之領導人多數由學校體育教師兼任，促使體育教師須面對教學、行政、學術研究等工作職責之挑戰，還須面對如何有效領導運動團隊、提升團隊績效等壓力，也因此使得學校運動團隊領導者開始思考內部運作模式與權力分散，同時，以往依賴個人的傳統式領導模式與強調上下階層的權力關係，也漸漸不能符合現今運動團隊組織之需求 (陳正專, 2009)。Schneider (2002) 認為在民主、經濟與科技的革新之下，現存組織必須改變運作方式，強調的是內部成員與外部環境之間的互動，領導方式也須有所改變，以因應組織變革與重建，其領導模式已由個人成就以及精英式領導轉變成集體責任、分享責任以及團隊合作概念 (Fletcher & Kaufer, 2003) 。

對於領導研究所關注焦點從早期道德領導 (Moral leadership)、魅力領導 (charismatic leadership)(屬於特質論)、權威領導 (dictatorial leadership)、民主領導 (democratic leadership) (屬於行為論)、到互易領導 (transactional leadership)、轉型領導 (transforming leadership) (屬於權變論)，直至如今家長式領導 (Paternalistic leadership) 及分散式領導 (Distributed leadership)，多少受到現代主義以及後現代主義的思維，對於領導所關注的不再是領導者單一個人特質、行為與情境的交互作用，更著重於團隊領導的權力、以及整體組織交互運作模式情形，藉由適時的權力授予 (power with) 與增權 (empowerment)，以提昇領導者的專業發展、共同合作、促進組織績效與學習成效 (Spillane, 2006) ; Lakomski (2008) 更提出「無領導管理」(management without Leadership) 概念，即認為領導者不是一個限制性 (limited) 概念，領導者不見得是無所不知、無所不能的，過往探討領導方式所侷限在上對下與領導者個人特質與能力上做探究，皆隱含著傳統與科層的領導概念。

其所影響的是教練所具備之權力來源，同時也意味著團隊運動員同樣具有比賽場上戰術運用之決策權，所有團隊成員共同分享權力，然此一觀念挑戰傳統體育團隊運作模式，使得原本上對下且單向的權力運作模式，轉變為多向度與扁平式組織。

基此，本文將針對運動團隊中領導權力分散議題與可能產生之問題加以探討，以供給運動團隊教練參考，並做為未來研究之依據。

貳、領導權力之意涵

Heywood 認為權力是 A 有能力驅使 B 去做 B 所不大樂意作的事時，則稱 A 比 B 有權力 (楊日青、李培元、林文斌與劉兆隆, 2009)。當 A 有此權力時，就可趨使 B 從事某事或對 B 有所要求，隱含的是階層分明的觀念。權力可依個人特質、資源、外力、成效分類，其分別描述如下 (黃宗顯, 1999)：

(一) 個人特質論 (personal trait)：將權力視為個人潛能、所具備之能力或自我調控能力。亦即與生俱來，隱含在人格特質當中，例如希特勒、拿破崙等。

(二) 資源論 (resource)：認為權力是一種資源，具可欲性和協助組織團體達成目的之功能。主要藉由組織運作與團體相關影響力而達成個人目標，而將權力視為工具，如教會、公益團體、利益團體等。

(三) 外力論：認為權力是可以加諸於人或物的一種外在力量；權力是一種具有影響作用的外加物或刺激。此種刺激力量可大可小，具有反作用力，可以造成人或物內外部的變化，如道德感、社會規範等。

(四) 成效論：權力是一種人與人或人與物之互動所產生的效果；權力的使用，可以運用各種方式（強制、誘導、說服）和資源（金錢、職位）以達成他人形成改變，而達成所想要之成果。主要著重在個人領導層面而言，如主管一部屬、老闆一員工之間的關係。

而權力來源，必須具備正當性，只有具備正當性之權力，才使得權力的運用合理化，例如，早期君權神授，認為君王之權力主要來自於神明所賦予，相信君王是神在這世上的代理人，人民必須接受他的統治；然而現今的社會則多以民主化、人性化及多元化的手段運用權力，使得權力的樣貌更加複雜。就體育而言，學校中體育教師具有傳遞知識，培養學生基礎運動技巧等功能，因此教學過程在權力的運用上具有法理的基礎，而運動團隊中教練亦具備相等同之權力，尤其在競技性運動團隊中，教練為達競技目標，獲得比賽的勝利，往往必須適時運用權力在團隊生活管理與紀律要求上，同樣具備正當性。

Bolman 與 Deal (1991)指出，認為權力來源可包含：

(一) 職位權力

在取得職位之後，將任職者安置在溝通和組織網絡中強有力的位置，所賦予之正式權力。如教練有決定訓練計劃安排權力，在比賽場上則可以決定哪位選手適合上場以及入選為國家代表隊等，本身職位所賦予的法理正當性，使得教練能夠透過個人職位上的法理依據，具有權力的行使權。

(二) 訊息和專門技能

權力有時也會流向有充足資訊和知識解決重要問題的專家。如教練具有評估選手技巧與實力之能力，對於選手給予適時評價。

(三) 控制報酬

提供工作、薪資或其他報酬的能力。如教練給予選手合約內容，以及團隊提供之簽約金等。

(四) 強制的權力

強制權力來自抑制、束縛、封鎖、干涉或者處罰的能力。如教練具有控制選手賽前飲食、生活管理、訓練課程及團隊紀律等。

(五) 結盟和人際網絡

指透過個人或組織的人際網絡，使事情順利進行的權力。如教練具有推薦選手進入良好團隊之人際網絡，或具有接洽廠商簽約合作、贊助、行銷等。

(六) 進入和控制議程

多元參與決策之議程，可以促使提升自身地位與權力。組織通常給予相關團體參與決策，而無法參與決策核心者，常因此逐漸被降低地位或被忽視。此情形常發生在運動團隊

中之資深教練或選手，由於個人資歷及經驗皆較為豐富，容易發揮個人影響力，控制整體運動團隊決策意向，影響決策核心。

(七) 意義和符號的控制

精英分子和意見領袖經常有能力定義被普遍認同和信仰的意義與價值，並能使其他人接受他們的所定義的意義和價值，這是一種細微的權力形式。如資深顧問、榮譽教練與明星選手，能夠憑斷某選手在該場比賽中所表現的行為良窳。

(八) 個人特質

為個人的感召力、感染力、表達能力等，即個人魅力所帶來的權力。如由於教練個人行為，而感染其他選手，進一步領導團隊，此種情況較常出現於運動團隊中的次級領導者（團隊隊長）。

不管權力的來源為何，皆提供權力擁有者具備運用權力控制整體運動團隊決策、選手以及比賽過程之正當性，使得權力擁有者在整體運動團隊中具有決定性的影響力。現今領導者的權力通常是因為法定職位所賦予，使得領導者擁有裁量權、考核權、決策權等各項權力，並給予特定的職位名稱，例如教練、輔導員、團隊經理等，以作為權力大小的符號區分，和運動團隊選手有所區隔，使團隊結構呈現權責分明的垂直式結構(Katzenmeyer & Moller, 2001)；然而，單是憑藉傳統組織架構所取得合法性權力的領導者，組織成員不一定認同領導者的能力，對領導者易存在著不信任的態度，使領導地位產生合法化的危機，導致權力結構的鬆動與瓦解（陳木金、蔡文杰，2004），只有職權被下屬所接受，才能保證該項職權發生效用（羅新興、林靜如，2007）。

而近年來團隊中強調的是賦權以及權力分享的概念，權力分散的主要目的在於增進領導人專業能力表現與有效提升組織團隊績效 (Fullan, 2006; Nonaka & Toyama, 2001; Teece, 2001)，若在整個運動團隊運作中，教練、選手、團隊經理能被充分授權，則團隊氣氛呈現出民主文化，對團隊凝聚力也有所助益。特別是具特殊魅力與能力的成員，每位成員所表達意見與所做出之決定應被重視，透過權力的分享與分散，讓教練與選手對團隊更有認同感，強調權力分散在運動團隊內，預防權力過度集中於單一個人(教練或經理)現象 (Bush, 1995)。

參、領導權力分散之潛在問題與因應策略

領導權力分散的最好形式是決策過程必須是分享的，也就是讓團隊成員參與決策，讓整體團隊發展成為團隊中每一份子之責任與承諾，促進整體效能 (Muijs & Harris, 2006; Harris, 2008)。而 Spillane (2006) 所提出的分散式領導，即在強調領導權力的分散，使整體文化呈現較民主文化氣氛，能間接的影響學生成就 (Copland, 2003; Graetz, 2000; Mascall, Leithwood, Straus, & Sacks, 2008; Wallace, 2002)。然而，在運動團隊內部權力一但分散，則有可能造成權力爭奪、權力何時賦予、沒有人願意承擔決策責任、眾多意見無法統一、組織分化或衝突等問題，亦是值得探討之議題。Foucault 認為權力以各種可能性，被用於社會生活的各個方面，致使權力濫用現象越來越嚴重，方式變的越來越狡猾，現代科學管理的手段被廣泛的運用到權力的運作過程中，使被權利管轄的對象在被宰制的同時，也產生

許多自以為得到自由的幻象（引自高宣揚，2004，184-185）。

一、權力分散之潛在問題

莊勝利（2005）提出，權力分散給運動團隊中成員時，相對的就必須面對其它的問題，例如更多的權力分散意味著更多的意見與責任歸屬不明問題？而當決策出現問題時，是否有可能無人願意擔負所有責任？更多的意見也代表著運動團隊中出現更多反對的聲音？藉此，將領導權力分散給運動團隊內部其他球員有可能會造成反效果，茲就文獻整理如下：

（一）傳統階層分明的結構系統

領導者在推動組織變革或改善措施時，難免會遇到一些障礙，尤其是挑戰傳統領導者法定權威，對於推行上容易遭受到反對聲浪（Harris, 2008）：

1.結構性：國內團隊結構是傳統的層級體制，權力結構是由上而下的方式進行，加上許多教練仍持以權威帶隊的心態，如今需要教練讓出某些權力，在心理上難以調適，而成員長期習慣團隊運作模式，亦不敢違背教練，深怕有違運動團隊倫理，而難以實行。

2.文化性：運動團隊從原本科層體制轉變成更具有彈性、自動化，造成更難控制，使團隊變得更加複雜，個人與團隊間混合互動也會產生新的問題；加上國內過度強調選手之表現，使學校發展出選手與選手間、教練與教練間，甚至學校與學校之間強調競爭文化，因此，彼此之間的信任與合作不易，形成彼此之間都處在競爭狀態。

（二）權力誤用與責任模糊

當權力分散於各成員身上之時，有可能造成權力的誤用，以做為利益交換關係（Wright, 2008），而當球員在不同決策上具有影響力時，每個人皆有不同道德標準與價值觀，容易造成在決策上考量自己利益與支持關係良好之成員，形成「黨派之爭」、次級團體、立場不同或是利益分配等問題（Timperley, 2005）；再者，過多的決策者，易造成沒人願意負起決策責任，甚至相互推諉，對團隊長久發展更形成阻礙。

（三）決策意見多，難以整合

團隊是有眾人所組成，少則雙人組合，多則達到二十人以上，如此多的人數，在意見整合上實屬不易，對於團隊未來發展與願景不一定總是能夠達到意見一致，而成員多數也來自不同的背景或領域，因所學專業訓練與術語不同容易出現溝通問題（Cohen & Levinthal, 1990; Locke, 2003），在多元決策的民主化過程中，領導者必須花費更多精力在取得共識與協商，因此也會產生更多無法掌握的變數（張佳琳，2004）。對團隊而言，更多的成員參與決策會出現更多不同的聲音，而彼此間產生更多的不同意見，若未充分溝通，團隊將會出現更多衝突情形，造成運作效率不佳。

（四）固守權力距離，難以聚合民心

不管部屬對於「領導者一部屬」之間的認知屬性為何，上位者對於屬下之間的「工具性關係」（球員是贏得勝利的工具）認定，都會對部屬的出現有利團隊行為造成負面的效果；而上位者對於屬下之間關係認定若屬於「情感性關係」（有情感性成分存在，類似於師長、家人關係），則對權力距離（power distance）的縮小具有更高的影響力（蔡松純、鄭伯壘、周麗芳、姜定宇、鄭弘岳，2009）。而權力距離係指對於權力分配的公平性看法，權力

距離越小，代表權力分配越公平，領導者與部屬之間並非相斥，而是相輔相成的，權力越大，代表權力分配越不公平，領導者與部屬之間存在潛在的衝突（秦夢群，2008, 315-317）。

教練是運動團隊組織最大的資產，也是組織運作、發展及訓練的重要人物，如何凝聚團隊成員向心力，實屬重要，如何做到權力分配公平以及公正，往往也會影響到選手願意付出的多寡，為促進選手專業成長與運動團隊整體績效，應以協商的方法建構組織團體氣氛，減少權力控制的領導方式，多採取民主參與及分享的領導風格，是團隊領導者進行組織變革時所需具備的能力（吳清山，2005；林思伶、蔡進雄，2005；賴志峰，2003）；教練不但需要具備運籌帷幄的戰術運用，更應在成員之間建立互信責任感，做到彼此之間權力距離的縮小，對待成員如同家人一般，成員自然而然也願意為整體團隊付出。

二、領導權力分散之因應策略

在任何複雜的組織團體內，涵蓋諸多利害關係的交互作用，彼此競相爭奪資源、權力與個人利益，懷抱著各種不同的價值和意識型態，並對各種境況，如目標、意圖、甚或機構認同之詮釋等作選擇性的定義（Hoyle, 1999），也意味著個人或團體會使用正式或非正式的權力以達成自己在組織中所想達成的目標（Blasé & Blasé, 1997），因此，團隊內部常常引發紛爭以致彼此間對立關係更加嚴重。面對領導權力的分散問題，提出以下幾點因應策略：

（一）建立領導權力分散結構與民主文化

團隊需提供團隊球員有機會成為某一方面之領導者，如教練、助理教練、隊長、經理等，這些負責人不一定皆需要具備上級權力所指派之領導者，而是藉由日常生活中表現良好或具備該項能力之球員擔任；隨著企業組織結構的扁平化腳步，若能減少組織的中間階層，將使組織更具彈性面對危機，教練可以更直接與第一線成員互動溝通，進而打破科層體制的僵化結構，建立團隊夥伴關係，並適時的權力下放以及授權，慢慢促成權力分散，各盡其責，分工合作之目的，達到適才所用，並且營造團體目標之觀點（Harris, 2008）。

（二）樹立權責區分與專業知識

權力分散的教練必須思考如何能夠使團隊能力在比賽中發揮最大功能，而不是執著在自己的權力追求與掌握控制當中，Harris, Leithwood, Day, Sammon 與 Hopkins (2007)認為，團隊組織中的領導會影響組織成就，而權力分散對組織成就效能與影響關係是依靠各方面的領導權力分享，以求發展知識或專業要求，能夠落實滿足成員對教練的期待，因此，必須樹立明確領導權責，給予其他成員權力之依據，且若能展現其專業的知識與能力，更能確保權力運作的合法性，以說服成員。

（三）建立溝通管道與意見整合

教練除了須注意自身與成員間的權力關係之外，還必須重視成員內部彼此間的溝通管道暢通，以能傾聽到最基層的聲音（葉怡成，2006），成功的教練在自身行為以及思考上須做反省，瞭解內部氣氛、反對意見以及環境的複雜性，接受與自己相反的意見與內部競爭的要求，整合不同的意見，讓球員能夠共同參與運動團隊願景的構建以及各項決策等事宜（潘慧玲，2001；Denison, Hooijberg, & Quinn, 1995）；適時的讓成員了解決策過程以及應變措施，對未來發展是有所幫助的，可避免內部成員因為焦慮所產生的反抗，也可讓運動

團隊更具彈性，引導成員朝向競技技能專業化成長，並合理的分配團隊資源與工作，提高整體團隊素質 (Crowther, Kaagan, Ferguson, & Hann, 2002)。

在團體溝通中，教練必須注意少數核心分子掌握權勢，以及群體壓力的存在；在組織發生衝突之時，可依衝突程度採取因應措施，如迴避、順應、強迫、妥協、合作、擴充資源、組織成員訓練與結構重組等技巧，來化解衝突 (程紹同、方信淵、廖俊儒、呂宏進，2007)。減少內鬥所造成的自我資源消耗，而是更能夠掌握成員的向心力，面對外部挑戰更具有應變能力。

肆、結語

國內對於運動團隊探究，甚少針對內部權力加以探討，然而成員面對權力分配不均以及教練掌握權力進行壓迫等行為，對團隊整體發展並未有實質幫助，在社會民主思潮以及多元文化包容之下，現代化的運動團隊經營應更具彈性以及創新，面對來自不同生活背景與經驗之球員，教練必須擔負起溝通整合以及意見協商之角色地位，每支運動團隊皆各有其目標、特定球員與特殊性質，而在現今快速變遷與全民需求的社會環境之下，運動團隊的發展也必須不斷改革求新，使團隊朝向專業化、全球化、以及多元化。本文整理相關文獻後，探究運動團隊經營管理方面提出以下幾點建議：

一、內部權力分散，促進運動團隊整體表現

有成員參與決策的團隊整體表現比單一領導者的團隊在整體表現上更佳 (Day, Gronn, & Salas, 2004)，另外在 Balkundi 與 Kilduff (2005)、Mehra, Smith, Dixon 與 Robertson (2006)、Pearce 與 Sims (2002) 研究中也發現，團隊成員的領導權力透過內部社會網絡互動能使團隊表現良好。在現今組織中，許多領導者經由權力的重新分配和分權，使領導權力不再存於上位者個人身上，而是將權力透過社會網絡分散於具有能力與專業之個人，透過網絡協力合作的相互領導，以及領導者與成員間的互相支持，達成提昇整組織團隊效能 (Goleman, 2002)。

教練所擁有的權力具有法理性基礎，主要來自於上級機關所賦予的使命，而達成團隊獲勝的關鍵則在於球員，以往，對於教練總是唯命是從，不論所做決策是否適當或生活品性皆符合要求水準，如此單向溝通的團隊經營模式，在現今多元化的社會難以久存，團隊結構應更具彈性、民主與共享的團隊氣氛，共同形塑團隊整體未來發展遠景 (翁志成，1993)。

二、提升成員溝通機會與彼此信任，增進凝聚力

領導權力的分散比較偏向扁平化的結構規則，目的是團隊的永續運作與危機處置，較屬於多元領導者 (Multi-leader) 的組織結構，然而，運動團隊整體發展特色需借重成員內部領導能力的發揮，以協助組織團隊未來之發展，其權力的運用將扮演發展之關鍵性因素，Nguni, Slegers 和 Denessen (2006) 與 Park (2005) 研究中顯示領導者多半透過監督與控制

的權力而影響成員對組織承諾的意願與態度以及動機，較屬於威權式領導，而權威式領導通常對團隊長久表現而言效果不佳，且不符合民主時代潮流（謝宛君、高三福、呂雲梅，2008）。

相對的，在 Holtz (2004) 與 Kozlowski 和 Ilgen (2006) 研究中也發現民主式領導中成員能相互信任、開放溝通管道，進而更能促進成員之間的凝聚力，權力非集中於一人之手，而是分配在團隊網絡之間，團隊成員間彼此信任，對於團隊有任何問題也能提供建言，而團隊凝聚力也相對提高，對於團隊決策或聯繫上建立在互信的基礎，無形中也增加團隊整體成就表現。因此，透過適當的權力分散，給予適度的授權，充分發揮成員專業能力，提昇參與領導活動機會，讓運動團隊遠景共享，決策民主化，以使結構更密切，成員能暢所欲言，而非形成團體中的次級團體，影響團隊士氣，更願意增加合作關係。

三、責任分工，決策透明化

領導權力的控制與分享是組織領導中一直探究之議題，對於領導權力集中的文化、結構、成員能力的培養都不同於以往，雖對於權力分散的推行與實際運作仍有潛藏問題存在，也許改採更民主、分享、共同決策模式進行，會造成多數掌權者（教練、經理、助理員）抗拒與反對。然而，領導權力的分散卻提供另外一個相對於傳統單一領導者思考思維，其目的在塑造組織團隊分工合作之文化 (Muijs & Harris, 2006)，使決策過程更讓成員明白，避免不必要的紛爭與臆測，同時也明訂各責任的區分，讓每位成員對自己責任歸屬更清楚明瞭。

在今日民主呼聲高漲的年代，傳統權威式領導方式已不符合時代潮流，過往運動團隊的決策權集中於最高領導人（教練）手中，透過權力運用進行資源支配以及決策選擇，將運動團隊帶往具有個人色彩之型態，此舉不僅過於冒險，也忽略掉內部成員自主性及參與感，一但最高決策者無法在競賽場合運籌帷幄（驅除出場）或臨陣缺席，頓時團隊會呈現混沌不明以及秩序失衡的場面，甚至錯失勝利的契機；而內部資源及權力的分配不公，也會促成團隊內部爭奪稀少的資源（上場表現），容易在組織中出現利益勾結以及阿諛奉承現象，以獲得權力支配者的青睞，不但增加團隊管理難度，對於團隊經營者而言也會不勝其擾。倘若透過權力是分散在團隊成員當中，並能參與決策，具有開放的組織文化，暢通溝通管道，更能提升成員凝聚力以及組織承諾，進而提升整體運作成效。

本文嘗試以權力分散的角度探究團隊中成員的增權賦能，經由運動團隊內部的社會互動網絡運作情形以及權力分散可能面臨的困境與因應策略進行探究，盼能提供給相關經營者與決策者在考量團隊運作模式時參考。

參考文獻

- 吳清山 (2005)。循序漸進推動教師換證、評鑑及進階制度。《師友》，461，7-11。
- 林思伶、蔡進雄 (2005)。論凝聚教師學習社群的有效途徑。《教育研究月刊》，132，99-109。
- 秦夢群 (2008)。《學校行政-理論部分》。臺北市：五南。
- 翁志成 (1993)。運動團隊的現代化行政運作理念。《中華體育季刊》，6(4)，12-17。
- 高宣揚 (2004)。《傅科的生存美學》。臺北市：五南。
- 張佳琳 (2004)。學校政治學。《學校行政雙月刊》，29，59-70。
- 莊勝利 (2005)。我國中小學校領導的新思維-教師領導。《學校行政雙月刊》，40，17-29。
- 陳木金、蔡文杰 (2004)。國民小學學校經營混沌現象敏銳度對組織權力關係重建之預測研究。《教育與心理研究》，27(3)，483-505。
- 陳正專 (2009)。分散式領導對學校領導之啟示。《國民教育學報》，6，63-78。
- 程紹同、方信淵、廖俊儒、呂宏進 (2007)。《運動管理學導論 (二版)》。臺北市：華泰。
- 黃宗顯 (1999)。《學校行政對話研究》。臺北市：五南。
- 黃惠芝 (2008)。不同運動項目知覺教練領導行為與團隊凝聚力之研究。《嘉大體育健康休閒期刊》，7(1)，145-156。
- 楊日青、李培元、林文斌、劉兆隆 (2009)。《Heywood's 政治學新論》。臺北市：韋伯文化。
- 葉怡成 (2006)。《管理學-21 世紀的台灣觀點》。臺中市：滄海。
- 潘慧玲 (2001)。《學校革新研究的構思與作法》。臺灣師大教育學系學校革新研討會。
- 蔡松純、鄭伯璫、周麗芳、姜定宇、鄭弘岳 (2009)。領導者上下關係認定與部屬利社會行為：權力距離之調節效果。《中華心理學刊》，51(1)，121-138。
- 賴志峰 (2003)。學校領導的另類取向-校長共治模式。《教育研究資訊》，11(2)，113-134。
- 羅新興、林靜如 (2007)。領導者和追隨者的性別組成與追隨者服從意願之關係。《東吳經濟商學報》，59，101-118。
- 謝宛君、高三福、呂雲梅 (2008)。教練威權領導的比較與省思。《中華體育季刊》，22(3)，67-72。
- Balkundi, P., & Kilduff, M. (2005). The ties that lead: A social network approach to leadership. *The Leadership Quarterly*, 16, 941-961.
- Blasé, J., & Blasé, J. (1997). The micropolitical orientation of facilitative school principals and its effects on teachers' sense of empowerment. *Journal of Educational Administration*, 35(2), 138-168.
- Bolman, L. G., & Deal, T. E. (1991). Leadership and management effectiveness: A multi-frame, multi sector analysis. *Human Resource Management*, 30, 509-534.
- Bush, T. (1995). *Theories of educational management* (2nd Ed.). London: Paul Chapman
- Cohen, M. D. & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capability: a new perspective on learning and innovation. *Administration Science Quarterly*, 35, 128-152.

- Copland, M. M. (2003). Leadership of inquiry: Building and sustaining capacity for school improvement. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25(4), 375-395.
- Crowther, F., Kaagan, S. S., Ferguson, M., & Hann, L. (2002). *Developing teacher leaders: How teacher leadership enhances school success*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organizational Science*, 6(5), 524-540.
- Day, D., Gronn, P., & Salas, E. (2004). Leadership capacity in teams. *The Leadership Quarterly*, 15, 857-880.
- Fletcher, J. K., & Kaufer, K. (2003). Shared leadership: paradox and possibility. In Pearce C. L., & Conger, J. A. (Eds.), *Shared leadership: reframing the hows and ways of leadership*, (pp. 21-47). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fullan, M. (2006). *The development of transformational leaders for educational decentralization*. Toronto, Canada: Michael Fullan.
- Goleman, D. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Graetz, F. (2000). Strategic change leadership. *Management Decision*, 38(8), 550–562.
- Harris, A. (2008). Distributed leadership: according to the evidence. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 172-188.
- Harris, A., Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., & Hopkins, D. (2007). Distributed leadership and organizational change: Reviewing the evidence. *Journal of Educational Change*, 8, 337-347.
- Holtz, R. (2004). Group cohesion, attitude projection, and opinion certainty: Beyond interaction. *Group Dynamic: Theory, Research and Practice*, 8, 112-125.
- Horn, T. S. (1992). Leadership effectiveness in the sport domain. In T.S. Horn (Ed.), *Advances in sport psychology* (pp. 181-199). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Hoyle, E.(1999). The two faces of micropolitics. *School Leadership and Management*, 19(2), 213-222.
- Katzenmeyer M., & Moller, G. (2001). *Awakening the sleeping giant: Helping teachers develop as leaders* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Kozlowski, S. W. J., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 77-124.
- Lakomski, G. (2008). Functionally adequate but casually idle: W(h)ither distributed leadership. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 159-171.
- Locke, E. (2003). *Leadership: starting at the top*. In Pearce C. L., & Conger, J. A. (Eds.), *Shared*

- leadership: Reframing the how and ways of leadership*, (pp. 271-284). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mascall, B., Leithwood, K., Straus, T., & Sacks, R. (2008). The relationship between distributed leadership and teachers' academic optimism. *Journal of Educational Administration*, 46(2), 214-228.
- Mehra, A., Smith, B., Dixon, A., & Robertson, B. (2006). Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *The Leadership Quarterly*, 17, 232-245.
- Muijs, D., & Harris, A. (2006). Teacher led school improvement : Teacher leadership in the UK. *Teaching and Teacher Education*, 22(8), 961-972.
- Nguni, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17, 145-177.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2001). A firm as a dialectical being: towards a dynamic theory of a firm. *Industrial and Corporate Change*, 11(5), 995-1009.
- Park, I. (2005). Teacher commitment and it's effects on student achievement in American high schools. *Educational Research and Education*, 11, 461-485.
- Pearce, C. L., & Sims Jr., H. P. (2002). Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational and empowering leader behaviors. *Group Dynamics*, 6, 172-197.
- Sabock, R. J. (1985). *The coach* (3th ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.
- Schneider, M. (2002). A stakeholder model of organizational leadership. *Organization Science*, 13 (2), 209-220.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Teece, D. J. (2001). Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. In Nonaka, I. & Teece, D. J. (Eds.), *Managing industrial knowledge: creation, transfer and utilization* (pp. 125-144). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Timperley, H. (2005). Distributed leadership: developing theory from practice. *Journal of Curriculum Studies*. 37(4), 395-420.
- Wallace, M. (2002). Modelling distributed leadership and management effectiveness: Primary school senior management teams in England and Wales. *School Effectiveness and School Improvement*, 13(2), 163-186.
- Weiss, M. R., & Freidrichs, W. D. (1986). The influence of leader behaviors, coach attributes,

and institutional variables on performance and satisfaction of collegiate basketball teams.

Journal of Sport Psychology, 8, 332-346.

Wright, L. L. (2008). Merits and limitations of distributed leadership: Experiences and understandings of social principals. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 69, 1-33.

Distributed Leadership in Sport Team

Cheng-Chuan Chen¹, Chih-Chuan Wang², and Hui-Pin Wu²

¹National Chi Nan University, ²National Chiao Tung University

Abstract

Since the innovation trend of global technology and creativity, organization structure gradually tends to be small and be flat to respond the rapidly change of environment. In the past, the research on leadership is mostly focused on the shaping of team cohesion, learning atmosphere, democratic culture and the sense of trust, and the discussion on power of leadership is still focused on coaches, rarely concerned about the decentralization among the others members within the team. Therefore, the article mainly explores the decentralization and the interactions within team members, not the power of one-way control. By timely decentralization, not only the skills and the cooperation of the team players might be promoted, but also indirectly improve the performance of the team. Thus, the article is about the issues and the possibility of team leadership decentralization, giving the reference for team leaders and related employees, and as a basis for future research.

Keywords: leadership model, distributed leadership, coach