

以 LMX 理論分析運動團隊的 形成與互動

郭進財
南華大學

摘 要

教練與選手之間的互動所產生的關係品質，直接影響運動團隊的組織氣氛及運動成績的表現。LMX 理論是指領導者與成員的交換關係。本文主要在敘述教練與選手的互動過程，教練依據初步互動的過程，彼此建立相互認知；教練再依據認知程度授權給選手。分析選手的行為及分析選手對教練相互間的歸因，進而引起教練與選手是否進一步再合作的反應，並探討選手與教練互動中所產生高品質或低品質的交換關係。

關鍵詞：LMX、形成與互動

壹、前 言

二十一世紀的體育運動競賽，可稱謂是「科學的運動競賽」，欲擁有優異的運動成績絕不只仰賴教練的訓練及運動處方的擬定。體育界在本世紀為呼應時代的潮流也特別重視體育學術研究，為擴展體育能達到更高造詣，將科學的方法歸納於運動競賽中（郭進財，民90）。今天欲從管理學領域去探討教練與選手之間的互動關係，也是超越過去領導學的研究主要著重在領導者的領導力（含特質與行為）對組織績效及部屬工作績效的影響程度。大部份的研究均支持領導者行為會直接顯著影響部屬滿足與組織績效的論點。傳統的研究均立足在「平均領導」的觀念（the average leadership style），主張領導者的領導行為不會因成員的不同而產生不同的

互動因果，也就是對組織中或團體中所有部屬而言，主管的領導行為是相當一致性；研究的論點著重在探討領導者個人特質與行為是否影響部屬的滿意度與組織的績效。但是，Graen 等提出「領導者-成員之間的交換關係」(leader-member exchange) 的概念後 (Dansereau, Cashman, & Graen, 1973; Graen & Cashman, 1975)，過去傳統的「平均領導」的思考模式面臨重大的考驗。

領導者與成員之間的交換關係 (leader-member exchange, 簡稱 LMX) 又可稱主管與部屬的交換關係 (supervisor-subordinate exchange)；早期稱為垂直雙元鍊 (vertical dyad linkage, 簡稱 VDL)，強調將研究焦點從工作團體移至主管與部屬一對一的垂直關係，認為主管會將部屬區分為內、外團體，提供不同資源與資訊，而部屬也因主管的差別待遇而產生不同的工作態度與行政效率。今天教練與選手之間的互動是屬於一對一的垂直互動關係，這種互動關係是否會影響教練與選手之間的關係品質，進而影響運動成績的表現。有些研究者認為這種關係基本上是一種交換型態，也可能是一種互惠 (Keller & Dansereau, 1995)，而且交換關係品質會影響部屬績效 (Gerstern & Day, 1997)。由以上學者之論點教練與選手之間的互動所產生的關係品質應與組織的氣氛與績效有密切關係。

貳、LMX 理論基礎

傳統的領導理論都是基於「平均領導」的概念進行研究發展，其中皆隱含了兩點假設：

- 一、在面對同一位領導者的情況下，成員所表現出的反應、感受都是相同。
- 二、主管也是以單一的方式來對待所有的成員 (Dansereau, Graen, & Haga, 1975)。

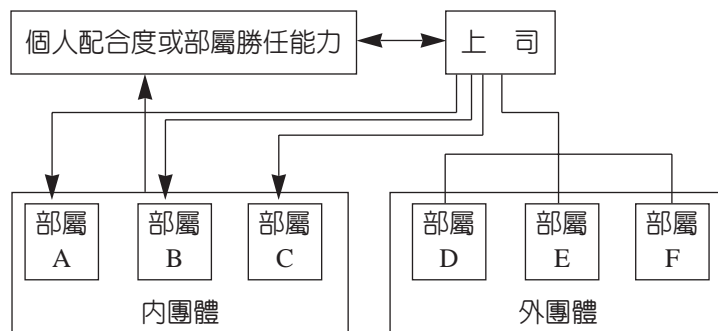
可是在現實的組織中，我們可以發覺領導者對部屬所施行的管理、指導和監督並非一視同仁，而部屬對領導者的反應也呈現相異情況。這可說明某些研究中，領導行為偏低的現象。所以，相對的「平均領導」假設，Dansereau 等 (1975)、Graen 和 Cashman (1975) 特別提出，在社會交換理論的範圍中，有一項以角色理論為基礎所發展出的交換型式稱為「領導者-成員交換理論」「Leader-Member Exchange Theory: LMX」如圖一。

領導者——成員交換理論是指上司與部屬之間的垂直關係，此理論主要描述領導者會運用職權與不同部屬發展出不同關係品質的過程。Dansereau 等 (1975)：領導者由於時間與精力的限制，只能與一些部屬發展較密切關係，並將這些部屬視

為內團體成員 (in-group)，將相互之間的關係稱為「領導互動」(leadership exchanges)，視其他部屬為外團體成員 (out-group)，透過正式的職權、政策、規則予以監督，確保其工作績效。進而解釋，顯示領導者通常會與值得信賴的部屬 (內團體) 建立較密切的「領導互動」關係，而與其他部屬 (外團體) 僅以正式的角色關係相互對待。

在「領導互動」關係中，領導者提供內團體成員超出顧用契約所需的影響力和支持，「領導互動」有很多正面的特徵，例如相互支持、相互的信賴、尊敬與喜愛、更頻繁的互動、賦予更多的責任；相對而言，領導者與外團體成員的互動關係，其特徵是由上而下的單向影響力、嚴格的角色定義關係和鬆散的互動關係 (許靜怡，民89)。

Liden、Wayne 和 Stilwell (1993) 進一步指出，上司會與部屬發展出不同的交換關係，而這種交換關係的範圍從由上而下 (downward influence) 的雙向、高品質交換關係。在低品質的交換關係中，上司與部屬是在正式組織規章下行事，成員只會從事一些份內工作，而上司與部屬的關係也僅止於上對下的正式職權關係。此外，部屬也只能得到組織該給的報償，並沒有得到其他額外的報償 (Graen & Cashman, 1975)；相對在高品質的交換關係中，上司與部屬會培養相互信任、支持、忠誠的關係。上司與部屬之間不只是上對下的關係，而是更演進到雙向互惠關係 (Liden & Graen, 1980；Dienesch & Liden, 1986)。Yulk (1994) 認為內團體的成員為何與領導者建立深厚的關係亦是基於一種回報的心理，因為上司可以給予部屬較有利的結果，例如指派有利的工作、授與更大職權與權威或特別福利、個人支持與贊賞，以及促進部屬的生涯發展；而內團體的成員則以努力的工作，或是盡更多的義務來回報上司。所以在高品質的 LMX 中，上司與部屬雙方皆同時受益 (Deluga, 1994)，但是相對於此，那些低品質的 LMX 成員則會感到不公平 (Yukl, 1994)。



圖一 LMX 理論交換關係圖 (資料來源：Robbins, 1994)

參、LMX 理論應用在運動團隊的形成與互動

Graen & Uhl-Bien (1995) 的 LMX 關係品質演進模式中可知，上司與部屬的交換品質是「陌生」、「熟識」與「成熟」三階段的互動過程，但這種過程是如何演變？Liden 與 Graen (1980) 指出領導者與部屬之間互動的早期，上司會暗自將部屬歸納為「自己人」與「外人」，而這種關係通常具有相當的穩定性。因此，教練在挑選運動員時，教練會根據選手某些個人特質，例如年齡、性別、態度行為與性格是否相近來挑選，或因為具有勝任能力而加以挑選。此外，Dienesch 與 Liden (1986) 認為每個上司與部屬之間，都有個別關係存在，但究竟雙方的那些行為會造就 LMX 的形成則有待再探討 (House & Baetz, 1979)，當時很少有研究著重 LMX 的形成過程。所以他們整合歸因理論、角色理論、領導理論、社會交換理論、以及部屬向上影響，提出一個模型來描述 LMX 的形成過程，並解釋上司如何看待部屬的行動，以及部屬如何看待上司的行動。而雙方如何解釋與看待對方的行動，則是影響雙方是否形成高品質交換關係的重要因素。

一、教練與選手之間的初步互動

在「初步互動過程中」是教練與選手的第一次接觸，而雙方的態度、行為、人格特質、運動能力、社會經驗、年齡及家庭背景都會在初次見面時相互留下深刻印象。所以雙方的特質將會透過初步的互動過程對整個 LMX 的形成過程有強烈的影響。值得注意的是：教練與選手是否有一方是新進人員，因為過去研究顯示新進成員的反應與組織現有的成員是有差異性 (Feldman & Brett, 1983; Katz, 1980)。新進選手不僅需面對新的教練-選手之間關係發展，並且面臨另一個陌生訓練環境的挑戰，他們必須瞭解運動團隊的訓練環境的規範、文化、制度、權利、義務等規定。因此，本階段需要更多的實際的協助，此時教練就是最佳的人選。所以，新進的選手與團隊現有的選手可能會產生差異性關係。此外，在本階段教練與選手初步互動過程之後，即直接建立彼此之間的交換關係，這個交換關係可能是因為彼此的互相喜歡等因素而有高品質的交換關係，或是彼此不喜歡對方而形成低品質的交換關係。

二、教練授權

經過初步互動之後，教練會授權給選手某些任務，以測試選手的能力、品德、盡職、處理事情態度、貢獻與忠誠。這些測試的任務是教練根據選手能力、認知、意願、嗜好及職位等特質而指派工作給選手。教練決定授予權利給予選手之前，應設立組織目標、標準、戰術、戰略或指示選手達成目標應遵循的途徑，並鑑別選手個人目標與組織目標是否有一致性；教練決定授予權利給予選手之後，應衡量選手完成任務所需的權利，同時依據選手完成任務所需的權利，充分授予選手權利，以避免選手執行授予任務時遭遇困難。

三、選手的行為與歸因

在本階段，爲了回應教練授權給選手工作與任務，選手必須以實際行爲表現去回應教練指派的工作，以博取教練的信賴，這些行爲是發展 LMX 的關鍵投入因素，也是致使教練歸因與反應的主要依據。同時，由於 Dienescg 與 Liden (1986) 認爲 LMX 應該爲三構面——貢獻、忠誠、情感。所以，期待培養出教練與選手高品質交換關係，只將上述有關授權的工作（亦即貢獻）做好是不夠的，選手還必須考慮其他的構面如：表現出對教練的忠誠、訓練時積極態度、與選手之間互動良好或是與教練培養出感情等。另外，選手如何去歸因教練與看待教練所指派的任務與職責也是影響來源之一，假設：選手認爲教練指派工作是在訓練他、幫助他，並對教練的指派工作產生正面的意義。反之，認爲，教練的指派工作是在利用他，並產生負面的價值觀。以上兩種極端不同的歸因確實對教練與選手交換關係的發展過程有很重要的影響。

四、教練的歸因

在這一階段應如何去歸因、看待並解讀選手的行爲表現。此時教練可能會審視該選手的的能力，以及衡量授權給選手的任務，是否達到教練所預期的標準，這可歸因此選手是否值得信賴。有些選手對教練的授權覺得非常滿意，樂於再次接受教練的授權。反之，有些選手缺乏信心、恐懼失敗及缺乏獨立性的選手會拒絕教練的授權。因此，教練應將選手個人屬性納入授權的歸因。Dienescg 和 Liden (1986) 也認爲下屬由於工作上經常需要與上司相互往來，所以藉由此向上影響的機會可以對

上司的歸因產生影響，所以這種向上影響也可以說是 LMX 交換關係形成過程的一種重要影響因素。

五、教練的反應

Dienescg 和 Liden (1986) 認為上司的反應是部屬行為與上司歸因的函數，換句話說，就是上司的反應會受到部屬的行為與上司的歸因所影響。藉由教練的歸因之後，教練可能會覺得該選手值得信賴，而做出進一步與該選手的互動或合作的反應，將該選手納入內團體的成員，相互間建立更密切「領導互動」的關係。並允許「核心成員」參與組織決策、給予較大自主權，同時教練對「內團體」成員產生較多的關懷與支持。反之，覺得該選手的的能力、忠誠度不夠，而與該選手的關係僅停留在正式的角色相互對待。

六、教練與選手交換關係的性質

經上述各別階段後，教練與選手之間再形成交換關係的性質。此時交換關係的性質可能是高品質交換關係，也可能是低品質的交換關係。Dienescg 和 Liden (1986) 認為「成員的行為與歸因」、「上司的歸因」及「上司的反應」是屬於一種歸因程序 (attributional process)。在某些情況下這個過程有可能會被逾越，而直接在雙方進行互動之後，形成高品質或低品質的交換關係，其中有可能是選手某項特徵很受教練的欣賞與厭惡，或是與教練本身相當類似或差異太大所致。但是，只基於雙方特質而形成 LMX 交換關係的狀況並未時常出現，最主要因素需透過「行為面的歸因程序」才是形成 LMX 交換關係的一項決策的因素。例如，教練以正面態度對待選手，選手表現優異，教練產生正面的反應；教練以正面態度對待選手，選手表現不佳，教練產生負面的反應。反之，教練以負面態度對待選手，選手表現優異，選手還是對教練產生負面的反應；教練以負面態度對待選手，選手表現不佳，選手對教練還是產生負面的反應。因此，教練與選手之間需有正面的互動關係，才能產生高品質的交換關係。

肆、結 論

教練與選手之間經過初步的互動，促使雙方建立深刻印象，而這種初步的互動

關係，如未進一步產生互動行為，極容易形成「刻板印象」。因此，新進的選手必須在極短時間內去熟悉新環境的規範，並盡速適應訓練環境，避免與其他選手產生劣質的差異。並且以積極、謹慎、認真的態度，如期達成教練所授權的任務，期能獲得教練的肯定與信賴。對教練授權的任務應建立「正面歸因」，而且選手本身應自我檢討，本身的表現是否能達到教練「正面歸因」及「正面反應」，期能與教練之間建立相互信任的關係。而教練應以正面的態度對待選手，因教練對選手的態度行為會影響選手未來的表現。

教練與選手因互動所產生的「行為」及「歸因」是 LMX 發展的主要過程，但是還有其他要素也可能影響教練與選手的關係發展，例如：

- (一)組織規模：教練本身時間與資源有限，教練可能只能與其本身所認定內團體的選手有密切的關係。
 - (二)教練的權力：如果教練沒有足夠的權力、資源、他將無法對選手產生差別待遇。
 - (三)政策：教練對於選手行為的評價可能受到組織政策甚至於學校政策的影響。
 - (四)組織文化：如運動團隊重視學長制、訓練的勤惰、選手的運動技能、禮節等組織文化的因素。
- 這些可能是影響教練與選手之間關係品質的主要因素。

引用文獻

- 許靜怡。(民89)。LMX 關係品質之質性研究。未出版的碩士論文，國立中正大學企業管理研究所碩士論文，嘉義，台灣。
- 郭進財。(民90)。網球選手對教練的認同與關係品質之研究。體育學報，30，217-227。
- Balu,P.(1964)。Exchange and power in social life. New York : Wiley.
- Dansereau, F., Cashman, J., & Graen,G.(1973) . Instrumentality Theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among manager. Organizational Behavior and Human Performance, 10, 184-200.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, W.J. (1975) . A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations : A longitudinal investigation of the role making process. Organization Behavior and Human Performance, 13, 46-78.
- Dienesch, R.M., & Liden, R. C. (1986) . Leader-member exchange model of leadership : A Critique and Further Developmen, Academy of Management Review, 11 (3) . 618-634.

- Graen, G., & Cashman, J. (1975) . A role-making model of leadership In formal organizations : A development approach In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.) , Leadership Frontiers. (pp143-165) . Kent, OH : Kent State University Press.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995) . Relationship-Based Approach to leadership : Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years : Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. Leadership Quarterly, 6, (2) , 219-247.
- Gerstern, C. R., & Day, D.V. (1997) . Meta-analysis review of Leader-member exchange theory : correlates and construct Issues. Journal of Applied Psychology, 82, 827-844.
- Feldman, D.C., & Brett, J.M. (1983) . Coping with new jobs : A Comparative Study of New Hires and Job Changers, Academy of Management Journal, 26, 258-272.
- Katz, R. (1980) . Time and Work : Toward an Integrative Perspective, In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds) . Research in Organizational Behavior, 2, 81-127.
- Keller, T. & Dansereau, F. (1995) . Leadership and empowerment : A social exchange perspective. Human Relations, 48, 127-146.
- Liden, R. C., & Graen., G. (1980) . Generalizability of the DVL model of leader-ship. Academy of Management Review, 23, 451-465.
- Robbins,S. (1994) . Essentials of Organizational Behavior, NJ : Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Yulk, G. (1994) . Leadership in Organizations, (3th ed) . NJ : Prentice-Hall. Englewood Cliffs.