

王晋，美国University of Minnesota体育学博士，Kennesaw State University终身教授，美国奥委会特邀心理学顾问，美国应用心理学协会心理学顾问，美国体育联合会研究院院士。

笔者利用在美国Kennesaw State University访学的机会，对国际知名运动心理学家王晋教授进行访谈。访谈中，王晋教授结合自己的研究和为高水平运动员提供心理服务的实践经验，介绍了教练员执教心理的理论与方法，特别是沟通环节与技巧。

# 教练员执教心理之道

——美国Kennesaw State University王晋教授访谈录

● 山西大学 石岩 王冰

## The psychological methods of coaches' work—An interview with Prof. WANG Jin of Kennesaw State University

● SHI Yan, WANG Bing

Dr WANG Jin is the tenured professor in Kennesaw State University and the invited psychology consultant of the US Olympic Committee. He is also the psychology consultant of American Association of Applied Psychology and the AAHPERD academician. In the interview in Kennesaw State University, Dr WANG introduced the psychological theories and methods in coaching, especially the communication skills, combined with his experiences in research and practice in psychological services for high level athletes.

石岩：王教授，您认为一名优秀的教练员应具备怎样的心理学技能或执教能力？

王晋：作为一名优秀的教练员，需要有一种全方位的能力，必须具备5个方面的能力。

首先，教练员需要有很好的专业知识，如篮球教练员需对篮球专业有很深的了解，知道篮球运动的特点及有效的训练方法。

第二，良好的领导能力。一位教练员如果仅有专业上的技能，而没有很强的领导才能，很难带好队伍。篮球队中每位队员的年龄、技术水平、家庭背景、个性特征、心理素质和情绪特点都不相同，想赢球，就必须将每个队员的潜能充分发挥出来。这就需要教练员有很强的领导能力。领导能力体现在教练如何以自己的行为来正面影响队员，如何将队伍里的每个成员

团结在一起，发挥出最大的能量，为了共同的目标而努力。

第三，卓越的组织能力。组织能力体现在建立一套行之有效的队规及管理体系，这是建立强有力运动团队非常重要的环节。有效体制的建立能确保每位队员按章办事，约束不良行为，激励好的行为。队规的好坏决定了队伍是否有朝气，是否有战斗力。教练员组织能力强，运动员就会尊重教练员，自觉遵守队规。

第四，熟知心理学知识。在国外，所有大学的心理学都是必修课。对教练员而言，每天要与人打交道，主要是运动员。教练员要提高运动员训练的积极性，发挥出他们的最大能量，比赛中帮助运动员调节达到最佳心理与生理状态，这都涉及心理学知识。

第五，教练员必须懂得在训练中如何运用科学的训练方法

来提高运动员的水平。若训练方法不对，运动员的条件再好，也很难达到最高水平。

石岩：您过去曾担任中国自由式滑雪空中技巧队心理专家并取得很好效果，与时任主教练的达斯汀·威尔森（加拿大籍外教）有过一段合作，能否从教练心理角度分析韩晓鹏夺得2006年都灵冬奥会金牌的主要原因？

王晋：中国自由式滑雪队在2006年都灵冬奥会上取得了历史性突破，韩晓鹏勇夺男子个人项目冠军，李妮娜和郭心获得女子亚军和季军。这是中国在自由式滑雪项目上第1次获得奥运会冠军。这个成绩应该是大家共同努力的结果。

达斯汀·威尔森是一个很有能力的教练，他来自加拿大，年纪较轻，有着典型的西方教练的执教风范。他从不以势压人，与运动员平等相处，训练时他是主教练，训练结束后，他与运动员就像朋友，有事大家商量，相互尊重。他常听取运动员的建议，了解他们的想法。威尔森非常重视和支持心理学家的的工作，他认为心理学对队员比赛成绩起到至关重要的作用。

威尔森教练在比赛前的指导，对运动员取得佳绩起到很大作用。他知道赛前应该怎样使运动员放松。自由式滑雪空中技巧项目比赛的胜负不是看结果，而是看比赛过程。它通过衡量运动员技术的精确性和完美性来决定胜负。运动心理学研究发现，对奥运会运动员而言，赛前运动员达到一种境界（Relaxed Concentration）时，才能在比赛中发挥出最佳水平。比赛时运动员的肌肉是比较放松的，但大脑的注意力是集中的。在赛前和赛中，运动员只有达到这一境界时，才能取得最佳成绩。赛前教练员的肢体动作和语言沟通对运动员的状态起至关重要的作用。威尔森教练使运动员在赛前有效地放松下来，从而使运动员发挥出最佳技术潜能。这和他赛前的肢体语言及行为、讲话方式是分不开的。

如果运动员训练水平较高，而主教练赛前语言及肢体行为表现出紧张，则比赛结果往往难如人意。因此，主教练具备较好的心理学知识对运动员在高水平比赛中发挥最佳水平至关重要。这方面，国外教练员比国内教练员做得好。虽然中国教练员工作非常努力，对业务精益求精，执教水平较高，但往往在赛前、赛中，有些教练员不清楚怎样使运动员达到最佳心理状态，即“流畅状态”。可以说，这是国内教练员普遍存在的不足。

另外，部分体育主管部门的领导对心理因素与比赛成绩的关系认识不足。特别是对过程性运动项目而言，心理因素起决定性作用。运动心理学家不能随队去奥运赛场，教练员又不精通心理学知识，这也是国内一些优势项目或潜优势项目不能取得好成绩的原因之一。

石岩：每逢大赛，总有教练员自信满满，高调出场，但往

往最后结果都不太理想。对于这种现象，您怎么看待？

王晋：赛前运动员与教练员有很强的自信心，总体来说是一件好事。但这种心理状况要根据运动项目来定。100 m、跳高、跳远、投掷项目、举重、足球、篮球、排球、冰球等项目，我们称之为“基于结果性运动项目”，教练员和运动员自信心强，对运动员发挥水平是有利的。这类项目要的是比赛结果，对比赛过程要求并不那么精确。如足球比赛运球时，我们注重的只是一个结果，如球有没有过去？球是否抢到？传球是否到位？而对队员怎么传，用脚尖、脚背、脚内侧、脚外侧传球，都关系不大。要在激烈的争抢中取胜，队员的努力程度及其拼搏精神对结果至关重要。因此，此类运动项目，教练员鼓励运动员说“我们一定能拿冠军，我们的水平比对手好”，以提高队员的自信心，使其发挥出更大潜能，调动更大的积极性。

对另一类项目，教练以这样的姿态出现往往会取得相反的结果，如过程性运动项目。这类运动项目的特点是，运动员成绩的好坏是根据其比赛过程来定的。例如：花样滑冰的结果根据队员动作的优美程度和规定姿势来确定，不是根据比赛直观的结果（如谁跳得高、谁跳得远等）。这类项目对运动员的身体动作规范在特定的时间都有非常细致的要求，运动员的动作姿势稍微偏差一点，分数就低了。如果教练员认为队员的技术很好，自信心非常强，并将这一信息传达给队员，会有利于运动员的发挥；但如果教练员将比赛结果看得过重，把“拿冠军”挂在嘴上，往往会造成运动员紧张。当运动员紧张时，大脑对肌肉发出的指令就不正确，动作也不标准，所以运动员紧张时，比赛成绩会受到较大影响。

就花样滑冰项目而言，每届冬季奥运会比赛时都有较多队员摔倒。但比赛结束后的表演赛上，基本上每个队员的动作都做得漂亮和完美，这说明队员在心理紧张状态时，成绩会受到很大影响。在不同的状况下比赛，滑冰运动员的技能表现会有很大的不同。

实际上，每个运动员都想拿冠军，一些教练员总把拿冠军挂在嘴上，那么运动员会想：“如果我拿不到怎么办？我今后的出路如何？”所以比赛时，其注意力会集中在胜负上，会导致分心和紧张，从而影响比赛成绩。此类运动项目，赛前教练员应告诉运动员，胜负是任何人都不能决定的，因为冠军只有一个。运动员能做的就是尽全力将准备工作做好。赛前教练员最主要的责任就是让运动员放松下来，将其注意力从比赛结果上移开。这时教练员以什么样的姿态出现是非常重要的。

石岩：下运动队服务时曾遇到这样的情况：个别教练员赛前和赛中走来走去，给人焦躁不安的感觉，这会不同程度影响到运动员的参赛心理与行为，导致运动员或运动队发挥失常。

您如何看待这种现象？

王晋：你提的这个情况不是个别教练员的问题，是比较普遍的现象，很多教练员在赛前比运动员更紧张，压力更大。

首先分析一下教练员的心理。教练员把所有精力都用在训练上，最终的目标是希望运动员得到冠军。实际上，很多教练员在运动心理学方面未受到过专业训练，往往造成他们比运动员更紧张。

教练员的紧张会表现出不同的状态。一种是以肢体语言的形式表现出来，如来回走动，跟运动员讲话时表情非常紧张，动作节奏很快，焦躁不安。同时，在沟通的时候，语速较快，容易发火、骂人。实际上，教练员的肢体行为和语言都会造成紧张的气氛，导致运动员心理紧张。教练员这种行为影响到运动员，大多是在无意识情况下发生的，教练员自己也未察觉到。

2010年，我写过一篇文章 *Olympic Coaching Psychology: Winning Strategies for All Athletes* (《奥运会教练心理学》) 发表在美国《国家足球》杂志上，文中谈到教练员赛前的行为会影响到运动员。我列出了一系列规则，教练员赛前什么话能够对运动员讲，什么话不能讲，教练员的肢体语言应该怎样表达等。这是一个较普遍的问题，也是教练心理学中非常重要的一个方面。

然而，一些教练员、领队及领导在赛前跟运动员强调的内容是相反的。教练往往会说：“这次比赛对运动员、对教练员、对国家、对省市有多么重要。国家花了那么多钱和精力来培养你，若拿不到好成绩，如何对得起国家，等等。”显然，此时不应该再强调比赛的重要性。因为大家都已知道，越这样讲，队员越紧张。

运动心理学研究发现，奥运会运动员的积极性往往过高，训练太刻苦，导致过度训练 (Over-training)，造成了心理耗竭现象 (Burnout)。这是奥运会参赛运动员的主要问题。赛前，为什么还要强调比赛的重要性呢？这种语言及方法往往使运动员心理更加紧张。

石岩：通常，运动员参加重大比赛会产生很大的压力，那么集体项目和个人项目教练员在赛前和赛中如何帮助运动员“减压”？

王晋：集体项目的输赢是整个队的事情，不是一个人的事情，所以对集体项目运动员而言，队员的心理紧张状态会相对低一些。但是，个体项目，如乒乓球、体操、滑冰等，运动员的紧张程度会更高一些。虽然压力大小不一，但如果紧张，其结果是一样的。

我们给运动员减压，不一定根据运动项目来分，而且采取一系列专门的办法。

石岩：教练员在执教过程中如何与运动员打交道，看似简单的问题，但在实际过程中却很复杂。近年来也偶尔听到国内教练员与运动员反目的事件。与一些聘请的外籍教练相比，我国教练员在与运动员交流方面略显不足，对此，您认为教练员应如何与运动员沟通？

王晋：有时，教练员跟运动员在训练时会发生争吵，运动员不太尊重教练员。为什么会产生这种情况？那就是尊重的问题。教练员要得到运动员的尊重必须注意以下几方面。

首先，教练员有精通的专业知识，如果教练员连专业知识都不太懂，那么运动员就不会尊重他，“我懂的比你多，你怎么来教我？”。

第二，教练员行为非常重要。与国外的训练体系不同，我国很多运动员从少体校出来，他们的吃、住、行都是国家承担。教练员会潜意识地认为，我是教练，你是队员，我讲话你就得听。这样，教练员无意中表现出居高临下、命令的方式，一些教练员的行为、说话方法、肢体语言及说话态度对运动员不够尊重。如果你不尊重别人，人家怎么会尊重你。

第三，关心运动员的成长。根据心理学的研究，很重要的一个方面就是你对运动员的关心程度如何，你是不是从内心真正关心队员？我在国内做心理咨询，经常为队员的将来而担心，他们没有机会受到很好的教育，他们把自己的青春都献给了国家，但很多队员退役以后，工作前景并不好。如果教练员能真诚地对待运动员，多为他们的前途考虑，真正关心队员，队员是能体会到的。

第四，公平对待运动员。如果教练员有私心，对运动员不公平，很细微的动作都会被运动员看出来。美国一项调查教练员和主力及替补运动员之间的关系表明，在训练时，教练员往往花更多的时间和主力运动员站在一起，而花较少的时间和替补运动员站在一起。这表明教练对主力队员更关注，但很多教练员并没有意识到，他们潜意识里会将主力和替补队员区分开来。技术好一点的队员，教练员会对他们好一些；如果是球星，他们可经常无视队规，也不会受到惩罚，队规对球星也就失去了效应。教练员的这些行为，队员都看在眼里。

第五，教练员的沟通能力非常重要。我国教练员大部分都没有经过正规培训，所以，沟通方法和技巧较欠缺。要得到运动员的尊重，用科学的方法进行沟通至关重要。只有教练员得到运动员的尊重，教练员和运动员的关系才会改善。

石岩：请您简要介绍一些教练员的沟通技巧？

王晋：沟通不仅在体育中，一个人能否成功，其沟通能力所占比重很大。有些人业务能力并不出色，但沟通能力非常强，所以，他最后也很成功。国外把沟通 (Communication) 技巧作为一个重要学科进行研究，并应用到实践中。像美国一

些大公司总裁，定期请心理学家上课，学习如何进行沟通，以及销售人员怎样以最快的速度把东西销售出去。

沟通技巧通常包括以下方面。

第一，沟通的时机（Timing），就是什么时候沟通。比如，一名运动员训练时犯了错误或做错事，教练员觉得需要跟他谈话，那么何时沟通就很重要。又如今天比赛输了，教练马上开始骂运动员，运动员输掉比赛后，已经不高兴，你再骂他们，谁也听不进去。因为批评的时机不对，教练员讲的东西，队员不会分析，不去理解，也不会应用。如果等晚饭后，大家都安静下来，再帮他们分析输球的原因，效果就比较好。这是沟通的时机问题。

第二，怎样跟运动员沟通？谈话内容是什么？教练员可以直接批评队员，但这种方法往往得不到好的效果。先表扬队员，再批评做错的地方，后进行鼓励，这种方式、方法叫“三明治理论”，即两头是面包，当中夹的是肉，肉就是批评的内容。我们把批评的内容分成3个层面：一开始先表扬，当中是提出批评的内容，然后再鼓励。教练应根据不同情况，决定合适的谈话内容，不要用简单粗暴的方式来解决复杂的问题。同时教练的谈话内容，也是决定谈话是否能成功的重要因素。

第三，谈话的方式。教练员可以简单粗暴地骂队员，也可以用尊重的、真诚的方式与之交谈。同样一句话，教练脸部表情不同、身体动作不同，队员的感觉会很不一样。如用瞧不起或压制的方式来讲，效果不会好。如果用平等的方式对待运动员，运动员感觉教练对他很尊重，教练即使批评，他也愿意接受。

第四，根据上述3个环节，听的人会理解教练员的意图是什么、态度如何。运动员有可能会有好的或不悦的感觉。

第五，根据这一感觉，运动员会决定是否接受教练员的批评或建议。

以上5个方面是沟通的环节，一个环节出问题，都会影响沟通的效果，因为沟通方式是很重要的因素。教练员的态度是非常重要的，很多时候，态度决定一切。要沟通，可以用口述，也可以用肢体语言。比如，教练员走到运动员旁边，拍拍他的背，或者站在他旁边，这都是沟通。虽然教练嘴上没讲，但他对队员传达了信息“我很关注你”。教练员要知道什么时候用口述来表达，什么时候用肢体语言来表达。当然，如何与运动员更好地沟通，教练员平时在这方面要多加学习，沟通水平就会不断提高。

石岩：人际交往中的“框架效应”告诉我们：在人际沟通

中，关键不在于说什么，而在于怎么说。通常，中国教练员平时训练喜欢挑毛病和批评，而欧美教练则擅长表扬和激励，那么，教练员应该如何把握批评和表扬的尺度？

王晋：这个问题在心理学中有很多研究，就是将表扬的方式与批评的方式进行比较。采用这2种方法最后的结果会怎样？在中国，教练员和家长往往对队员或者对自己的孩子要求较高。孩子考了99分回来，父母会骂孩子“还有1分到哪里去了”；而美国的家长往往相反，他们始终看到孩子好的地方，对孩子好的方面进行表扬。

如果教练员经常骂运动员，运动员就会想“我从事该运动没有天赋，我能力不行，就越来越没兴趣了”。如果一名队员在踢足球时，某一方面做得不太好，教练员可以首先肯定他好的方面，然后再讲要改进的地方。这样，队员心情就比较好。经常用批评的方式，会使运动员失去自信心，导致他总会想别人的技术比自己好，比赛时往往不能取得最佳的成绩。因此，我们要用正面的方法表扬队员，因为表扬和批评会产生截然不同的结果。

那么，是不是说就不能批评了？批评还是需要的，指出缺点，跟骂人或者谩骂队员是有区别的。队员违反了队里的纪律，这就需要批评，但是批评要讲究艺术。

我在中国和美国都呆过很长时间。中国运动员技术基本功是很好的，但是他们自信心不足，这就是经常用负面方法执教的结果。美国运动员也许技术一般，但他们的自信心很强。往往这种自信心在比赛的时候会获得优势。我国教练员在执教过程中应该特别注意这个问题。

石岩：您觉得应如何改进我国教练员心理方面的问题？

王晋：很重要的方法就是办培训班，因为这不是一二句话就能说清楚的，也不是上一堂课就能懂的。如教练员的行为、赛前什么能说、什么不能说、怎么样跟运动员谈话、谈一些什么话、会应该怎么开等各种行为都要有特定目的和要求，不是二三十分钟就能讲清楚的，最好进行一系列的专门培训，把它作为一个非常重要的课题来解决。对教练员特别是国家级教练员，进行运动心理学的专题培训至关重要。我注意到国内已经开办了这样的培训活动，这是好的开端。

石岩：近些年来，教练员科学（Coaching Science）作为一门新兴学科得到了快速发展。与此同时，作为其重要组成部分的教练员执教心理也备受关注。今天听了您所讲的这些内容，很受启发，希望这些内容能有助于中国教练员提升执教心理水平，培养出更多世界冠军，特别是奥运会冠军。CSC

## 谈录

作者: [石岩](#), [王冰](#), [SHI Yan](#), [WANG Bing](#)  
作者单位: [山西大学](#)  
刊名: [中国体育教练员](#)  
英文刊名: [China Sports Coaches](#)  
年, 卷(期): 2014(2)

本文链接: [http://d.wanfangdata.com.cn/Periodical\\_zgtyjly201402008.aspx](http://d.wanfangdata.com.cn/Periodical_zgtyjly201402008.aspx)