

# 运动队管理中人际内耗问题与对策

付杰

(河南师范大学新联学院 公共教学部, 河南 郑州 451464)

**摘 要:** 运动队人际内耗现象是由于团队成员对他人角色和自我角色认知错误所造成, 对运动队的健康发展产生危害。研究认为, 运动队内部成员在分工协作、人员流动以及动态平衡的运行机制中不可避免地会产生人际内耗现象; 运动队成员的职业素养因素和在管理机制中信息沟通不畅、资源分配不均、激励措施不当以及竞争机制不合理等都是造成人际内耗的主要原因; 根据运动队人际内耗特点可以分为纵向与横向人际内耗、显性与隐性人际内耗、局部与全局人际内耗; 需要优化运动队资源配置、提高运动队职业素养、营建运动队文化氛围来解决人际内耗问题。

**关键词:** 运动队管理; 人际内耗现象; 人文关怀; 制度文化

中图分类号: G80-05 文献标志码: A 文章编号: 1006-7116(2018)04-0063-05

## The problem of interpersonal consumption in sports team management and its countermeasures

FU Jie

(Department of Public Teaching, Xinlian College of Henan Normal University, Zhengzhou 451464, China)

**Abstract:** The phenomenon of sports team interpersonal consumption is caused by team members' wrong cognition about others' roles and their own roles, jeopardizing sport team healthy development. Research conclusions: it is inevitable for the phenomenon of interpersonal consumption to happen to sport team internal members in responsibility divided cooperation, personal transfer and the dynamically balanced operating mechanism; sports team member's professional attainment factor, unsmooth information communication in the management mechanism, uneven resource allocation, improper stimulation measures, and irrational competition mechanisms etc, are main causes for interpersonal consumption; according to the characteristics of sports team interpersonal consumption, interpersonal consumption can be divided into vertical and horizontal interpersonal consumption, dominant and recessive interpersonal consumption, as well as local and global interpersonal consumption. In order to effectively solve the problem of interpersonal consumption, the author proposed to optimize sports team resource configuration, to improve sports team professional attainments, and to establish a sports team cultural atmosphere.

**Key words:** sports team management; interpersonal consumption; humanistic care; institutional culture

内耗,原指机器或其他装置自身所损耗的没有对外做功的能量。社会学家发现人际关系中也存在着内耗现象,于是将这一概念引申过来加以运用。所谓人际内耗,是指群体中人与人、角色与角色之间的关系在心理不相容的基础上所发生的严重对立与冲突,其有用力量相互抵消、共同利益相互损耗的过程和结果<sup>[1]</sup>。作为社会中普遍存在的一种现象,运动队也难免会出现类似情况。为了取得良好的比赛成绩,各运动队必须要及时发现

和化解队伍中存在的人际内耗问题。本研究深入探讨运动队管理体系内人际内耗的成因、类型及对策,为运动队管理者提供理论借鉴。

## 1 运动队管理模式与人际内耗成因

### 1.1 人际内耗本质

人际内耗是全人类普遍存在的社会心理现象,凡是有人的地方就必定有内耗,只是由于文化历史等因

素的差异使得内耗的大小程度不同而已<sup>[2]</sup>。美国社会心理学家在20世纪20年代开始着手人际关系的实验研究,其中“霍桑试验”非常有名,实验表明,劳动生产率的提高和降低取决于人际活动的积极性,保持人际关系的和谐至关重要<sup>[3]</sup>。这个实验说明人际关系对生产力有重要影响,如果人际关系不融洽就对组织有负面作用,使其生产力低下,这种现象就是人际内耗,而人际内耗产生的本质主要是角色扮演不当造成。角色扮演的成功与否,主要依赖于对他人角色和自我角色的理解两个方面。在人际交往当中,由于受到很多外界因素的干扰,人们对角色的理解难免出现偏差,导致在角色实践中出现人际关系内耗现象。

### 1.2 运动队人际内耗产生机制

运动队是指在体育组织中以获得一定运动成绩为目标,由队员、教练员、管理人员按一定的结构方式组合且结构形式化程度较高的整体。有学者认为运动队蕴含以下内容:运动队是由不同人员集合而成的整体,成员按一定的结构方式使运动队产生一定的运作机制,形成运动队内部行为;运动队作为一个系统存在于社会大系统之中,它同外部的社会环境大系统存在着物质、能量和信息的交换,形成组织的外部行为;运动队有自己的目标,随着内部结构和外部环境的变化而变化,其目标处于动态发展过程中<sup>[4]</sup>,而运动队人际内耗的产生正是在此基础之上。

#### 1)完整的生态系统。

运动队的运行离不开全体成员的紧密合作、成员之间的相互依赖。随着能力和性格的差异不断凸显,某些人就占据话语权或者优先权,这是一个不可避免的事实。而且运动队整个系统中有管理者、指导者和执行者3个级别,随着管理层次的增加沟通渠道会更加复杂,产生人际内耗的可能性也会增加。

#### 2)开放的外部环境。

运动队一般都会有人员流动,包括领导、教练、运动员等,这是一个开放的系统。一旦更换人员尤其是高级别人员,例如领导、主教练、队长之类的核心成员,那么运动队内部的生态平衡势必打破,因此话语权和优先权又要重新分配,整个过程会产生人际内耗。另外,运动队的主要任务就是竞赛,在这个过程中有很多不确定性,有时一场比赛就能影响到内部人员的情感,很有可能会产生人际内耗。

#### 3)不断调整的动态平衡。

运动队内个体的发展不可能永远协调一致,人员的自身发展也有可能和运动队目标不同步。通过合理的竞争使运动队往更高水平发展,一般规律是打破平衡发展到新平衡这种模式,这就要求全体成员都有

一致的追求;一旦脱离这个目标,个体就会被组织疏远,这也是一个永恒的规律。如果成员对自己的角色认知还不够的话,就会发生人际内耗。

### 1.3 管理模式与人际内耗成因

有很多学者对运动队的管理模式进行了相关研究。由于本研究重在人际内耗方面,所以从运动队各成员职责与义务出发,将影响人际内耗各因子进行分类,继而探讨运动队人际内耗成因。

#### 1)职业素养因素。

职业素养是一个人在从事工作过程中体现出来的一种综合品质,包括职业技术、职业知识、职业形象、职业精神、职业道德、职业理想6要素<sup>[5]</sup>。运动队成员按照工作性质大致分为3个部分,即行政人员、教练员、运动员。在这个工作环境中,个人的职业素养是人际内耗的最大因素。行政人员服务意识、工作效率、遵守制度等个人职业素养都关系着人际内耗的产生。教练人员是运动队的核心部分,其职业素养直接影响到运动队的竞赛成绩。职业知识和职业知识是决定教练员存在的必要前提,对外成绩欠佳、对内失去信任则会造成人际关系紧张、人际内耗增加。其次教练人员要有良好的职业道德,用人固执、报复打击、任人唯亲等都会产生很多的人际内耗。运动员尤其是高水平运动员,职业素养要求全面,缺一不可。很多运动队人际内耗的产生都是因为运动员职业素养不够,例如缺乏整体意识、不执行教练战术、社会形象负面、没有追求、喜欢搞小团体等。总的来说,大多数运动队的人际内耗是由于运动员的职业素养不够而产生并且越来越严重,最终导致运动队成绩下降。

#### 2)管理机制因素。

运动队管理是运行机制的制度保障,负责协调全队工作,各司其职,为取得良好成绩这个大目标而努力。管理机制是影响人际内耗的重要因素,尽管很多运动队的管理机制不同,但是都会出现相同的问题,大致有如下几项。

(1)信息沟通不畅:运动队信息沟通包含纵向沟通和横向沟通,成员对自身角色的认知需要经过一段时间的磨合才能达到最佳状态。如果沟通不畅或者沟通渠道出现问题,则会误解和猜疑,增加人际内耗的发生。

(2)资源分配不均:运动队通常情况下都会在有限资源下运作并期望达到最佳成绩。运动队资源可以理解为可增加资源和不可增加资源。例如投入经费、场地设施等属于可增加资源,可以通过追加投资进行改善,相应的人际内耗也会消减;特殊职位例如总经理、主教练、队长、主力球员等属于不可增加资源,总体数量相对固定,这是产生人际内耗的主要因素。

(3)激励措施不当:运动队管理中奖励制度应该是激励教练员、运动员和其他工作人员的有效措施。但当奖励针对运动员个人努力而非团体的整体绩效时,或针对个别团体而不是整体组织时,容易造成运动员或队内团体因个人英雄主义或小团体利益置优秀运动队的整体利益而不顾,这样就会导致运动员个体和优秀运动队整体间的冲突<sup>[9]</sup>。尤其是相关利益较大或者是分配不公,成员之间的关系会出现紧张,增大人际内耗风险。

(4)竞争机制不合理:合理的竞争机制可以有效提高运动队的成绩,但也应该看到竞争过程会产生人际内耗问题,而不合理的竞争更有可能导致运动队变成一盘散沙。运动队要想取得好的成绩,内部竞争是不可避免的,但是如果单凭竞争机制决定利益分配,而忽略人际关系中的情感因素,这就好比之前提到的“霍桑实验”,不仅无法取得好成绩,反而会加重人际内耗风险。

## 2 运动队人际内耗类型及特点

深入分析人际内耗现象,就会发现不同群体之间人际内耗的种类、层次、范围均不同。运动队一般实行3级管理机制,也就是领导团队、教练团队、球员团队3个层次。不同运动队人员数量、竞技水平有很大差异,从业人员素质也不同,人际内耗也会呈现范围、影响、激烈程度的区别。本研究探讨的是整体人际内耗现象的类型与特点。

### 2.1 纵向与横向人际内耗

纵向人际内耗是指领导者与被领导者、教练员与球员、上级与下级之间的冲突而导致的人际内耗;横向人际内耗是指队员之间、主教练与助理教练、领导与领导之间以及相同性质部门之间的冲突而导致的人际内耗。纵向人际内耗有职务倾轧、顶撞上级、不服管理、越级用权等;横向人际内耗有互相告状、互相拆台、互相猜疑、互相戒备、挑拨离间等。

### 2.2 显性与隐性人际内耗

显性人际内耗是人际内耗中最激烈的表现形式,成员间公开敌对、互不相让,工作无法顺利进行,致使整个组织系统不能正常运行;隐性人际内耗是成员间貌合神离、心里作对,在行动上则带有隐蔽性,工作能互相配合,矛盾不公开,外部人员无法判断,这个组织的功能仍能正常发挥<sup>[7]</sup>。显性人际内耗有争吵、斗殴、陷害、找茬等;隐性人际内耗有猜疑、嫉妒、推诿、欺瞒等。

### 2.3 局部与全局人际内耗

局部人际内耗是指在一定范围内发生较小规模的

人际内耗,可以是个人的内心冲突,也可以是两人之间或者几个人之间的小团体内耗。全局人际内耗是指大范围大规模人际内耗,运动队分为两派或者几派互相之间敌对、互不认可,对运动队的危害极大,甚至影响运动队竞赛的正常进行。局部人际内耗有压力过大、自我矛盾、边缘与孤立等;全局人际内耗有派系相争、各怀鬼胎、全队失信等。

## 3 人际内耗问题的对策

人际内耗问题是社会人际交往中的普遍现象,很多人对人际内耗深恶痛绝,但在生活工作中又会不自觉的陷入其中。也有学者认为人际内耗这种“窝里斗”的情况在我国特别普遍,中国人把过多的能量用于内耗,而不是创造财富<sup>[8]</sup>。这种看法有一定的历史原因,但是在全世界的运动队中,由于人际内耗而影响比赛成绩的例子比比皆是,这是由运动队这种特殊人群决定的,所以解决运动队人际内耗问题需要根据运动队的实际情况提出对策。

### 3.1 优化运动队资源配置

#### 1)改善队内工作环境。

运动队工作环境主要是指比赛与训练场地器械以及饮食、医疗、住宿条件等物质基础。有学者研究发现,体育场地和设施的使用是否能够满足和保障队伍的使用频率和训练需求,会直接影响运动员的训练效率和对比赛的适应,所以方便舒适的场地设施能够对运动群体构成保障,也是影响运动群体凝聚力的一项不可或缺的因素<sup>[9]</sup>。同样高质量的后勤保障也会提高全队斗志,免除运动员的后顾之忧。在外部物质条件相对富裕的情况下,全队应对训练强度、比赛压力等方面有了更大的承受能力,很多隐性的人际内耗现象就不会发生,纵向人际内耗尤其是运动员与管理层之间的矛盾也能降低到最小。

#### 2)构建和谐竞争机制。

竞争是竞技运动永恒的话题,运动员不光在比赛中竞争,更早的竞争已经在运动队内发生了。竞争可以带来优秀的比赛成绩,也会带来人际内耗问题。运动队内绝大部分的竞争都是话语权的竞争,有学者认为运动队话语权由竞赛成绩话语权、运动员话语权、教练员话语权、项目话语权、裁判话语权与组织话语权等6个要素组成<sup>[10]</sup>。要想将竞争带来的内耗降低最小就要对话语权技术化,也就是说运动队中某些技术方面可以竞争出最优秀的人,但是整个队伍要保障每个人都有充分表达的权利,运动队每个成员都能被充分尊重,互相之间以德服人,这才是一个完整的竞争机制。

### 3)完善奖励惩罚措施。

合理运用奖励和惩罚措施能够提高队伍士气,促进内部人员互相了解,增进团结。也有一些运动队在实行这些措施的时候,因为方法不当造成一些怨言,增加了人际内耗。根据一些优秀运动队的奖惩经验,建议采用负责人制度,也就是惩罚的时候主要是有掌握话语权的人负责,例如主教练、队长、领队或者总经理担责;在奖励的时候,要覆盖到所有参与其中的人,略有差别进行分配。这种奖惩措施的好处就是切实利用好负责人在队中的威信,在惩罚中还能让掌握话语权的人取得队友的信任,在奖励中体现人文关怀,起到鼓励的正面作用。

## 3.2 提高运动队职业素养

### 1)职业技能与知识。

运动队中最需要掌握职业技能与知识的人群是主教练与队员。由于组建运动队有很多的偶然因素,同一个项目的爱好者与佼佼者聚集到一个队伍里,所以内部人员的职业技能与知识具有很大的差异性。大部分的运动竞赛是需要集体配合才能完成,如果队员间水平相差无几即使输掉比赛也不会有太多负面情绪,但是因为某些队员水平较差或者发挥较差而输掉比赛,则有可能加重人际内耗,使内部关系不和谐。如果主教练或者教练团队对这个运动项目有很深刻和前沿的认识,就会安排合适的队员在合适位置上,从而尽力避免队员因发挥不当造成比赛成绩不理想。当然主教练的安排是建立在日常训练中的考察和对竞争对手的研究之上,是一个随时变化的过程。如果主教练过于固执,用人方式与运动员实际状态不符,则会失去信任,造成人际内耗,这也说明提高运动员和教练员的职业技能与知识会减少很多人际内耗现象。运动队在训练中将代表最高水平的队员安排在一组训练,利于互相之间的提高,条件较好的优秀运动队可以实行梯队训练制度,能减少因职业技能差异性而造成的人际内耗,提高训练效率。

### 2)职业道德与理想。

高水平的运动队例如国家队、职业球队,运动员和教练员甚至是管理人员的职业道德与理想决定着运动队所能达到的高度。而每个成员的职业道德与理想也都有所不同的,当这个差异性影响到运动队再上一个层次的时候,人际内耗问题就显现出来,成为一个不可忽视的问题。运动队良好秩序的运行离不开两个基本条件,规章制度和体育职业道德与理想,前者提供外部约束力,后者作为内在主体性力量给人以人格上的指导,这也是人类竞技体育与动物界弱肉强食最本质的区别。有学者研究认为运动员职业道德和理想

应该包括为国争光、勇攀高峰;互帮互助、尊重团结;言语适度、举止文明;轻薄名利、公平竞争;勤学苦练、修身养性<sup>[11]</sup>。一群有着职业道德与理想的人聚集到一起,虽然不一定会完全没有人际内耗,但是最起码不会因为个人原因使人际内耗影响到全队的凝聚力,所以加强运动队内成员的职业素养学习是提高运动队社会地位与竞赛成绩的必要手段。

## 3.3 营建运动队文化氛围

### 1)构建制度文化。

制度文化即人之内心有关制度的观念系统,制度文化是制度的“内核”“灵魂”<sup>[12]</sup>,它涉及到人们在日常生活中一切的制度、规则和安排。运动队成员日常的生活、训练、竞赛也要有自己的规章制度,当这些制度深入成员内心并明显区别于团队以外的人,这就是运动队的制度文化。每一支运动队都有自己独特的制度文化,能够影响运动员、教练员以及其它人员,成为一种制约力量并在日常生活中发挥作用。构建运动队制度文化一定要根据运动队的特点,例如级别、项目、人数等,符合运动队人群的行为模式、思想观念。制度文化可以规范成员行为、保障成员权利,对运动队的健康运行有着不可替代的积极作用,很大程度减轻了队内人际内耗,避免矛盾与冲突。

### 2)提升价值观念。

成立运动队的基本动力就是要参加比赛,取得成绩,所以体现运动队价值的最后结果就是优异的成绩和良好的精神面貌。运动员个人的价值体现一般都和运动队紧紧联系在一起,但是运动员过于展现自己并不一定对运动队有促进作用,有时候会适得其反,尤其是在讲究团体配合的运动项目中,例如篮球、足球等。所以运动队成员需要理顺自己的价值观,将团体利益放在个人利益之前,在推动集体前进的时候显示个人价值,这就需要提升运动队成员的价值观念,包括互相团结、互相帮助、爱岗敬业、为国争光等。通过前文分析可知,人际内耗之所以在运动队中普遍存在,很大程度上是没有解决好个人与集体的矛盾、个人追求与集体利益不符。很多优秀运动员没有正确的价值观念,融入不了团队,得不到队友和对手的尊重,在运动队中虽然作用很小,但带来的人际内耗却不少,是非常值得警醒和反思的。

### 3)注重人文关怀。

如果说联系运动队成员行为的是规章制度,那么维系运动队成员情感的就是人文关怀。所谓人文关怀是指对人生存状况的关怀,对人的尊严与符合人性的生活条件的肯定,对人类解放与自由的追求<sup>[13]</sup>。运动队中的人文关怀就是人在从事竞赛和训练中能够得到

自由、尊重与关怀。人文关怀缺失会造成运动队中一系列的人际内耗,特别是领导和教练人员自身素质较低、注重功利性,而这些对运动员的伤害特别大。有些领队和教练员为了获得奖牌甚至不惜伤害队员的身心、违法乱纪,不仅污染了运动队的风气,更有可能造成运动队的解散。注重人文关怀不是以成败论英雄,需要充分体现运动员的个性与主体性,除了竞赛还需要关注到生活中的困难、伤病的困扰等,把运动员的主观感受放在重要位置。有研究表明,把人文关怀纳入到运动队的训练体制中能够产生巨大生产力,促进运动队健康持续发展<sup>[4]</sup>。可见,注重运动队的人文关怀可以有效减少人际内耗,加强凝聚力和认同感。

运动队中人际内耗问题有着社会中人际内耗的普遍规律,也由于自身独特性呈现出不同特点,主要因为这类群体人员个性突出、内外竞争激烈、个体差异性较为明显。要想把人际内耗的危害降为最小,就需要运动队全体人员的共同努力,提高全员职业素养、完善人事管理制度、注重对个体的人文关怀等。运动队的主要目标是要取得优良的成绩,同时也要让成员体现自我价值。运动队成绩的提高离不开每个成员的自我成长,作为管理者要及时了解运动队成员在生活上、情感上的阻碍与困难,从物质上和精神上清除人际内耗存在的土壤,让管理机制能够良性运行。

#### 参考文献:

[1] 奚从清. 角色论——个人与社会的互动[M]. 杭州: 浙江大学出版社, 2010.

[2] 俞国良. 人际内耗的成因浅析[J]. 社会, 1989(12): 13-16.

[3] 刘豪兴. 社会学概论(第三版)[M]. 北京: 高等教育出版社, 2003.

[4] 蒋国勤. 集体对抗项目运动队竞技表现形成的动力机制与实证研究[D]. 北京: 北京体育大学, 2006.

[5] 王秋暖. 如何提升中职生的职业能力和职业素养[J]. 现代教育, 2013(4): 74-75.

[6] 薛明陆, 高健, 李新红, 等. 优秀运动队管理中的内部冲突分析[J]. 山东体育学院学报, 2004, 20(2): 20-23.

[7] 刘殿良. “内耗”的反思[J]. 社会, 1990(12): 37.

[8] 茅于軾. 中国人的道德前景[M]. 广州: 暨南大学出版社, 2008.

[9] 薛驰. 北京市高校男排群体凝聚力影响因素的调查研究[D]. 北京: 北京体育大学, 2016.

[10] 智平. 高校高水平运动队竞技话语权研究[D]. 长沙: 湖南大学, 2013.

[11] 霍秀娟. 竞技体育运动员职业道德问题研究[D]. 石家庄: 河北师范大学, 2017.

[12] 车洪波. 中国当代制度文化建设[M]. 北京: 中国商业出版社, 2004.

[13] 孙辉. 人文关怀与实践概念[N]. 光明日报, 2002-12-26(C1).

[14] 唐岳年, 管情安, 苏益华. 高校高水平排球运动队训练与人文关怀的整合探析[J]. 内江科技, 2009, 30(5): 50.

