

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.2016.05.004

教练型领导行为研究现状与展望

王雁飞¹, 张静茹¹, 林星驰¹, 周良海¹, 朱瑜²

(1. 华南理工大学工商管理学院, 广东广州 510640; 2. 暨南大学管理学院, 广东广州 510632)

摘要: 教练型领导是西方近年来兴起的一种新型领导方式, 与传统领导行为不同, 教练型领导行为注重通过领导者与员工的良好互动, 来改善员工的心智模式、开发员工的智慧潜能, 进而实现员工与组织的双赢。随着教练型领导行为对员工与组织发展作用的日益凸显, 理论界对教练型领导行为的研究也越来越多。本文在文献回顾的基础上, 对教练型领导行为的内涵、理论基础、结构与测量、影响因素与影响效应等方面的研究进行了系统的梳理与整合, 探讨了该领域研究存在的问题, 并展望了今后的研究方向。

关键词: 教练; 教练型领导行为; 影响因素; 影响效应

中图分类号: F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2016)05-0044-14

一、引言

随着知识与全球化竞争时代的到来, 以快、剧变和个性化为主要特点的企业生存环境对领导者的领导行为及管理方式提出了更高的要求。如何在工作场所有效培养和历练员工, 提升员工的能力并促进其快速成长, 以应对竞争环境的变化, 已经成为企业领导者与管理者面对的首要问题。研究表明, 与企业正式的培训与开发项目相比, 员工的直接领导者对其能力的提升和发展起着更大的作用 (Sun等, 2014; Zhang等, 2014)。通过与直接领导者互动, 员工可以得到更多的指导, 能力与素质能够得到较大的提升, 这不仅可以提高员工的工作效率, 也深刻影响着员工未来的职业发展。这种通过与员工互动、启发、鼓励和授权来提升员工能力、启迪员工智慧, 使员工和组织双赢

收稿日期: 2015-10-21

基金项目: 教育部一般人文社会科学青年基金项目 (15YJC630197); 广东省自然科学基金项目 (408277493017); 广东软科学项目 (2014A070703021)

作者简介: 王雁飞 (1974—), 男, 华南理工大学工商管理学院教授, 博士生导师;

张静茹 (1991—), 女, 华南理工大学工商管理学院硕士研究生;

林星驰 (1990—), 女, 华南理工大学工商管理学院硕士研究生;

周良海 (1978—), 男, 华南理工大学工商管理学院博士研究生;

朱瑜 (1976—), 女, 暨南大学管理学院副教授。

的领导行为，被称为教练型领导行为。与传统领导行为显著不同，教练型领导行为不仅为员工提供充分的指导和支持，而且重视在沟通与互动中启发员工，通过改善员工的心智模式和启迪员工的智慧来提升员工解决问题的能力。在新经济条件与管理情境下，作为提升与开发员工能力的新型管理手段和重要途径，教练型领导行为对员工与企业的积极作用受到了越来越多的关注（Theeboom等，2014；Kim，2014）。研究表明，教练型领导行为在开发员工智慧、提升员工能力、促进员工职业发展、提高员工留职意愿和组织凝聚力等方面发挥着独特的作用（Park等，2008a；Hagen和Gavrilova Aguilar，2012）。尽管理论界与实务界对教练型领导行为的积极作用已经取得一定的共识，但是国内这方面的研究还不多。鉴于此，本文在文献研究的基础上，对教练型领导行为目前的研究成果进行了回顾，并对未来研究方向进行了展望，以期为国内的教练型领导行为研究提供参考。

二、教练与教练型领导行为

（一）教练的概念来源与内涵

教练（coach）一词来源于法语，原指“马车”，意为协助当事人从当前地点到达目的地的工具（Haas，1992）。一般来说，教练是具备一定的专业教练能力、素质与职业操守，主要通过对话等方式，并熟练运用特定的技巧、工具和策略，来使被教练者走出生活与工作迷局并取得理想成果的专业工作者。尽管教练概念的提出是近些年的事情，但是教练实践则可以追溯到古希腊时期（Nielsen和Nørreklit，2009）。中国古代的儒家、道家及佛教中的某些思想其实与教练技术也有着某种渊源。自20世纪以来，精神分析学、人本心理学、积极心理学甚至临床心理学的相关理论知识为教练理论的形成和发展提供了理论和技术方面的支持。20世纪50年代，教练技术首先出现在体育运动领域。

与导师、辅导、顾问、培训以及心理治疗等相比，教练的角色更加抽离、客观和中立，教练并不直接教授，针对特定的问题也不直接给出答案或解决方案，而是运用专业的方法或技术引导被教练者发现问题，由其自己找出问题产生的原因并找到解决问题的办法。教练不仅关注个体某一方面的经验、知识或能力的提升，而且强调心智模式的改善和智慧的开发。教练认为，当事人才是最好的问题解决者，解决问题的最佳答案其实早已潜藏在当事人心中，只是当事人暂时没有发现而已，因此，教练的重点在于鼓励和启发当事人自己发现解决问题的方法，而不是直接教授解决问题的办法。这与中国的古语“授人以鱼，不如授之以渔”有异曲同工之处。因此，教练技术的实质就是引导个体向内开发潜能，向外发现可能性，通过改善被教练者的心智模式来提升当事人解决问题的能力。简而言之，教练技术的重点是开发被教练者的智慧。此外，教练会更多地考虑被教练者的具体情况，针对不同的个体或情境采取个性化的启发与激励方式。因此，教练不一定比当事人掌握更多的专业知识，其优势在于通过熟练运用教练技术，在改善方案的制定与执行方面发挥协同与促进作用。所以，教练不仅能够帮助被教练者挖掘智慧、发挥潜能和应用所长，而且其本人在教练过程中也会因此而受益并与被教练者共同成长。教练与相似概念的具体比较见表1。

到20世纪90年代后期，关于教练技术的完整理论和知识体系逐渐形成。通过启发、诱导等方式致力于帮助被教练者挖掘自身潜能并探求外在可能性的方法与手段被统称为

表1 教练与相似概念的比较

概念	目的	关键点	实现方式	实施者
教练	开发员工的智慧和潜能	引导个体自己发现问题和找到解决方法	启发、引导、鼓励	管理者或领导者
导师	培养员工，促进员工的职业生涯发展	教会个体某些具体的知识和技能	传、帮、带	管理者或领导者
辅导	针对特定技能给予个体一定的教导	解决问题和纠偏	教授	专家
顾问	提供某方面的专业知识、建议或方法	针对某方面问题提出具体解决方案	给出解决方案	一般是该行业或该领域的专家
培训	向特定人员传递知识或技能	知识和技巧的转移	讲授、体验	具备一定专业知识 的组织内外部人员
心理治疗	舒缓个体情绪和解决心理问题	针对偏差行为和情绪进行辅导	心理指导	具备一定心理治疗 专业知识和技能的 专家

资料来源：根据相关文献整理。

教练技术。教练技术的实施目标不仅在于提升被教练者的能力，而且在于改变被教练者的心智模式，使被教练者向内发现自身潜力，向外发现更多可能性。关于教练技术的实施过程，不同研究者的观点不尽相同。例如，Stone（1999）将教练过程分为信息收集、有效沟通、明确个体动机、培训以及提供绩效反馈五个阶段。Ely等（2010）将教练过程分为评价、挑战和支持三个阶段，其中评价是指对个体当前和未来的发展做出评估，并设定目标；挑战是指实现目标所需要的能力和技能超出现在的能力水平；支持则指通过鼓励、提供资源、及时反馈、指导和培养学习能力等来给予个体帮助，这三个步骤最终将帮助个体实现发展目标。Carey等（2011）则将教练过程分为建立关系、明确问题及设定目标、解决问题、行为和思维模式转变以及获得成果五个阶段。可以看到，尽管研究者关于教练技术和过程的观点不同，但是其实质是相似的。伴随着教练技术在实践中的快速发展，教练技术的应用领域也越来越广泛。

（二）教练型领导行为

随着教练技术在体育运动领域的广泛应用及其巨大成效的不断显现，企业界开始对其加以关注。20世纪80年代，美国AT&T公司率先将教练技术引入企业管理领域。一开始，教练技术的服务对象仅限于企业的高层管理者，后来教练行为逐渐成为领导和管理职能的重要内容，进而成为一种新的领导模式（Turner和McCarthy，2015）。2001年，Goleman在其发表于《哈佛商业评论》的《有效领导力》一文中正式提出了教练型领导（coaching leadership）概念，并将其列为21世纪企业领导者必备的六大类领导行为之一，Hamlin等（2006）也指出教练型领导行为是管理有效性的核心。由于教练型领导行为的研究时间还不长，目前其概念界定尚未统一，各研究者就教练型领导行为的定义提出了不同的观点，具体见表2。

从表2中可以看到，尽管研究者对教练型领导行为的定义存在分歧，但是在强调领导者与员工之间的互动，强调领导者通过对员工的指导和启发来帮助员工提升工作能力和改善工作绩效等方面还是存在共同之处的。根据文献研究，本文将教练型领导定义为：有效运用教练技术，通过诱导和启发的方式帮助员工发现其深层次需求和树立工作目标，在员工实现目标的过程中提供相应的资源与支持，改善员工的心智模式并激发员工潜能，最终实现员工与组织双赢的领导行为。

表2 教练型领导行为的定义

研究者	定义
Peterson和Hicks (1996) ; Ellinger和Bostrom (1999) ; Beattie (2002)	提高员工学习和工作相关能力以及绩效的管理实践
Fairley和Stout (2004)	建立一对一互动关系, 协助员工提升快速实现个人和团队目标的能力
McLean等 (2005)	一种反映了作为教练的管理者的有效性的管理实践, 这种有效性的表现包括开放的沟通、团队合作、通过工作表现评价员工以及对不确定性的容忍度等
Reiss (2007)	通过建立互动关系, 改善员工内在观念态度和外部成果的行为和实践
Hagen (2012)	促进和改善员工学习以及绩效提升的有效领导力, 能让员工从中得到最大的收益, 同时也有利于管理者和组织
Kim (2014)	一种存在于组织中的常见实践, 包含一对一互动、反馈和信息分享、提高学习能力、开放的沟通、团队协作以及绩效提升等要素

资料来源: 根据相关文献整理。

(三) 教练型领导与相关概念比较

文献研究表明, 尽管教练型领导属于情境领导理论学派, 是领导权变理论的进一步发展, 但是从领导风格理论中也可以找到教练型领导行为发展的来源。例如, Lewin的领导风格理论 (average leadership style) 中的民主型领导行为就强调领导者应开发员工的能力与智慧, 后来俄亥俄州立大学学派和管理方格理论 (managerial grid theory) 也都倡导领导者不仅要关心员工的工作, 而且要注重对员工的指导与培养。与其他新兴的“自下而上”的领导行为例如包容型领导、参与型领导、谦卑型领导和公仆型领导一样, 它们都重视下属的需求和发展, 并且在领导过程中都关注沟通和授权。然而, 与这些类型的领导行为相比, 教练型领导在关注下属发展和互动特征等方面存在明显差异, 具体见表3。

表3 教练型领导与几种领导类型的对比

领导类型	结构维度	对下属发展的关注点	互动特征	利益导向
教练型领导	授权、开放的沟通与信息分享、提供发展支持、建立团队	潜能和优势、工作技能和知识	鼓励和启发	双导向
包容型领导	开放性、有效性、易接近性	包容个性化特征、关注差异化需求	倾听和认可	双导向
参与型领导	单维度	工作资源支持	分享决策	双导向
谦卑型领导	坦承自身的不足与过失、欣赏下属的优点与贡献、谦虚学习	思想和心理的发展	欣赏和双向平等沟通	双导向
公仆型领导	利他主义、情绪抚慰、智慧、说服引导、社会责任感	生理、精神和情感需要	倾听和劝说	他人导向

资料来源: 根据相关文献整理。

通过以上比较可以看到, 与其他类型的领导行为相比, 教练型领导在以下方面表现得更为突出: 第一, 教练型领导十分重视下属的职业发展, 并且会在下属职业技能和工作能力培养等方面提供关键指导和资源支持; 第二, 教练型领导不仅在下属的工作技能发展上提供支持, 而且关注下属心智模式的改善以及智慧和潜能的开发, 在员工或者团队发展过程中充分体现领导者的支持者和指导者角色; 第三, 采取教练型领导行为的领导者在与下属的互动中强调激励和启发, 通过“提问”去指引和启发下属认识问题的本

质、发现自身的潜能并获得解决问题的方案；第四，采取教练型领导行为的领导者与下属的关系不同于传统的上下级关系，这种关系更强调教练者和被教练者的平等地位；第五，与下属的开放沟通和积极互动使得教练型领导更加关注领导者与下属的相互促进和共同发展，这种稳定且持久的领导者—下属交换关系将达到双赢和多赢的目的。

（四）教练型领导行为的理论基础

1. 积极心理学和积极组织行为学。Seligman在20世纪90年代提出了积极心理学（positive psychology）理论，强调应重视个体积极的情绪、个性特征和心理状态的作用，他在2002年又提出了心理资本（psychological capital）概念，重点关注影响个体积极行为的心理因素（王雁飞和朱瑜，2007）。积极心理学研究推动了积极组织行为学的发展，积极组织行为学认为组织应该采取一系列管理措施来开发员工的心理优势和心理能量，以提高工作绩效（Luthans，2002）。研究表明，教练型领导通过教练技术来激发与引导员工内在的深层次需求，将企业的美好愿景和组织目标与员工的个人内在需求和发展目标结合起来，并通过积极沟通与指导来培养和开发员工的智慧和潜能，改善员工的心理状态和心智模式，激发员工的积极态度和行为，提升员工的学习和工作能力，并在员工工作过程中提供充分的资源与支持。因此，教练型领导能促使员工达到乐观自信的积极心理状态，从容面对工作中的困难并对未来充满希望，进而提升员工的工作绩效并实现员工与组织双赢的目标（Stone，1999；Ely等，2010）。积极心理学和积极组织行为学理论为教练型领导奠定了重要的理论基础。

2. 调适性领导理论。Heifetz于1994年提出的调适性领导（adaptive leadership）理论也可以看作教练型领导的理论基础之一。该理论认为环境动态性要求领导者具有适应动态变化的调适能力，领导者应该依据环境的变化做出相应的管理决策（Yukl和Mahsud，2010）。从教练型领导行为的实质来看，它具有典型的情境调适性特征。例如，教练型领导会更多地根据员工的具体情况有针对性地采取个性化的启发与激励方式，依据企业情境的动态性为员工制定适当的工作目标，通过积极倾听、近距离观察和积极的人际沟通来识别员工的知识、技术和能力现状与组织要求之间的差距，并基于员工的现实状况因人制宜地提供指导和帮助，使员工掌握完成目标的途径和方法，从而实现从传统命令服从式管理模式到现代人力资源开发模式的转变，进而促进组织目标的达成，这种适应变化的调适性正是调适性领导理论的核心。

3. 领导—成员交换关系理论。领导—成员交换关系理论（leader-member exchange theory, LMX）由Graeo于1976年提出，该理论认为领导与下属交换关系的质量是影响员工行为绩效的重要预测因素（Walumbwa等，2011），领导与成员之间的交换既包括物质层面的交换，也包括关心、指导和信任等心理层面的交换（McLean等，2005；Hagen，2012；Kim，2014）。采取教练型领导行为的领导者通过一对一的互动、积极沟通和反馈等方式，来达成提高员工能力和绩效、团队协作等目标，因此教练型领导者与下属的交换更多的是心理层面的交换，侧重于通过积极的互动和指导来缩短管理者与成员之间的心理距离（Hagen，2012）。在此过程中，教练型领导者与下属之间会建立起高质量的领导—成员交换关系，并且这种交换关系不同于传统的上下级关系，更强调双方地位的平等。因此，领导—成员交换关系理论也为教练型领导行为的有效性提供了重要的理论基础。

三、教练型领导行为的结构与测量

对教练型领导行为结构与测量的研究不仅有助于深化对其内涵的解读，也有助于识别组织中的教练型领导行为。文献研究表明，教练型领导行为的结构与测量研究最早始于1997年，美国学者Ellinger通过编码梳理访谈记录而归纳出学习型组织中的13种有效的教练型领导行为，并将其划分为授权（empowering）和促进（facilitating）两大类，具体包括提问和鼓励员工思考组织结构、提供资源消除障碍、给予员工所有权、有所保留（holding it back）、提供反馈给员工、获取员工的反馈、交谈合作、创造和改善学习环境、沟通和设定组织目标、换位思考、拓展员工看问题的视角、举例类比和促进学习。Ellinger和Bostrom（1999）也总结和归纳了管理者担任教练角色的一些特征性行为，例如开放的沟通、提供和寻求员工反馈、信息公开、持续的评价、授权、提供发展机会、挑战、与员工进行角色扮演和自由选举等。

从表4可以看出，当前研究者尽管对教练型领导行为结构的划分尚未形成一致的看法，但也提出了一些共同的要素，例如授权、开放的沟通与信息分享、提供发展支持和建立团队等。综观已提出的教练型领导行为结构要素，除了授权这个行为要素外，其他要素主要是对Ellinger（1997）划分的“促进”维度的具体及细化，包括关心、反馈分享、建议、资源支持、团队建设等方面。然而总体来看，不同学者对教练型领导行为的结构探讨仍存在一定的差异，这与研究背景、研究视角、研究对象、取样数量和质量等方面的不同有重要关系。例如，Ellinger（1997）以及Ellinger和Bostrom（1999）的研究对象是企业一线管理者，而Beattie（2002）的调查则是针对公益社会服务机构的管理者进行的。与此同时，大多数研究是从个体层面对教练型领导行为进行结构探讨的，而Hackman和Wageman（2005）则聚焦于探讨团队层面教练型领导行为的结构。

表4 教练型领导行为的结构研究

研究者	结构要素
Ellinger（1997）	授权、促进
Beattie（2002）	关心、知识分享、专业度、建议评价、思考、授权、发展、挑战
Hackman和Wageman（2005）	提供明确的指令、随时监控团队绩效、定期向团队提供暂时性绩效结果
McLean等（2005）	开放的沟通、团队合作、全面评价他人、对不确定性的容忍
黄正雄（2005）	信息分享、授权、协助成长、建立团队
Lam（2007）	给予和接收反馈、提供资源和信息、鼓励和支持下属的学习和发展、为下属提供针对个人的教导帮助
Anderson（2013）	发展导向、反馈、绩效导向、计划和目标设置
Cardoso等（2014）	沟通、给予和接收反馈、授权和影响力、支持团队达成组织目标

资料来源：根据相关文献整理。

在教练型领导行为测量工具的开发方面，文献研究表明，Ellinger等人早在1997年就开发了教练型领导行为量表，后来他们分别在1999年、2003年和2011年对该量表进行了修订，形成了目前使用较为广泛的教练型领导行为评价量表（managerial coaching behavior instrument），该量表的有效性也得到了不少支持（Kim，2014）。除此以外，Anderson（2013）以及Cardoso等人（2014）也开发了教练型领导行为量表。总体来看，目前已有的教练型领导行为测量工具还不多，尽管其有效性在国外情境下已得到验证，但是这些量表是否适用于中国情境，仍有待进一步考量和验证。

四、教练型领导行为的影响因素

文献研究表明,影响教练型领导行为的因素大致可以分为个体因素、团队因素和社会因素三个方面。

(一) 个体因素

1. 人口统计学变量。研究表明,人口统计学变量是影响教练型领导行为的重要因素,但是这方面研究还存在较大分歧。有研究者认为,年龄、性别和管理工作经历等人口统计特征会对教练型领导行为产生影响(Ladyshevsky, 2010; Hawkins和Smith, 2013);但是也有研究者发现,年龄、工作经历和职位层级等人口统计学变量不会影响教练型领导行为(Anderson, 2013)。关于人口统计学变量是否会影响教练型领导行为,目前还未形成一致的观点,有必要进一步确认和探讨。

2. 领导者的人格特质。对人格特质的研究始于20世纪40年代。特质指能够作用于个体行为的内在心理品质,它会对个体的行为产生持续和稳定的影响。已有研究表明,领导者的人格特质能够影响其教练型领导行为。例如,Hunt和Weintraub(2010)从“心态”的角度解释了领导者的教练行为,认为具有关心员工、乐于助人、对员工的学习意愿高度敏感等特质的领导者,更可能成为教练型领导者;De Hoogh等(2005)发现领导者的人格特质会影响其领导风格选择,并由此推断领导者的人格特质可能会对教练型领导行为产生影响,该研究结论在Chen等人(2013)的研究中也得到了验证。可以看到,目前仍缺乏关于人格特质对教练型领导行为影响作用的系统研究,哪些方面的人格特质会影响教练型领导行为,其作用机制是怎样的等问题都有待进一步探索。

3. 领导者的认知属性。根据美国心理学家Ellis提出的情绪ABC理论,个体的情绪和态度会影响个体的行为,因此管理者的认知和心理态度是影响其行为的重要因素。研究表明,职业自我效能感对管理者的教练型领导行为有预测作用(Anderson, 2013),领导者在具有高水平的职业自我效能感时,对实现组织目标具有更积极的预期,因此会采取积极的行为来促进目标的实现,进而可能采取教练型领导行为来帮助员工提高工作能力和绩效水平。Heslin等人(2006)基于内隐理论的研究表明,对个体特质可塑性(malleability)的观点会影响管理者帮助他人的意愿,持有实体论观点的管理者会认为,一个人的特质是天生的、难以改变的,因此不太可能会训练下属;相反,持有渐变论观点的管理者则对提高下属的能力怀有更多的热情,从而可能积极实施教练型领导行为。基于这些研究可以发现,研究者对认知层面因素的研究还比较单一,认知过程、认知风格等都可能对教练型领导行为产生影响。

4. 领导者的能力。Ely等人(2010)指出,教练型领导者所需要的能力包括沟通能力、分析能力、有效评估和反馈的能力、计划能力、制定目标的能力等。可见,领导者胜任教练的角色需要一定的条件,教练角色对领导者自身的能力和素质有较高的要求。此外,领导者的人际技能能够帮助其创造出支持性的工作环境,从而提高员工的承诺感和绩效(Kroth, 2007)。总体而言,沟通、协调以及与下级建立良好关系的能力对教练型领导者的重要性得到了大多数研究者的认同。因此,对领导者能力的研究能够帮助领导者明确需要发展和培养的特定能力及技能,从而有效地采取教练型领导行为。

(二) 团队因素

团队因素也是影响教练型领导行为的关键因素。现有研究涉及的教练型领导行为的

团队层面影响因素主要包括团队氛围、团队成员关系、团队任务压力以及团队类型等。

(1) 团队氛围。团队氛围作为连接管理者与下属的隐形纽带,对教练型领导行为的产生具有积极的影响作用。例如,Clutterbuck等人(2006)研究发现,当组织中存在教练型文化氛围时,领导者会积极培养自身的教练能力,并对自己的教练水平满怀信心(Moen和Kvalsund, 2008)。不过,关于教练型文化氛围促进教练型领导行为的机制,目前的研究仍比较缺乏,且缺少实证性探讨。

(2) 团队成员关系。学术界对团队成员关系与教练型领导行为有效性的研究较多,且结论较为统一。例如,Ladyshevsky(2010)发现,信任、相似性、共享的价值观念等因素会影响领导—成员交换关系,进而影响教练型领导方式的有效性。也有研究表明,团队中存在“领导者对应的下属数量较少”(Graham等, 1993)、“教练和被教练者互相信任”(Rock和Donde, 2008; McCarthy和Ahrens, 2011)等“强”关系因素,能提高教练型领导行为的有效性。

(3) 团队任务压力。在感受到团队任务压力时,迫于时间压力或因为有其他任务需要优先完成,领导者会把教练的职能先搁置起来,这会抑制教练型领导行为的产生(Turner和McCarthy, 2015)。

(4) 团队类型。团队类型也可能影响教练型领导行为。例如,相比于长期目标导向、关注组织长期发展的团队,短期目标导向团队中的管理者较缺乏实施教练型领导行为的动机,且倾向于成为需要物质激励的指导性领导者。

(三) 社会因素

不仅团队和组织内部因素会影响教练型领导行为,外部社会环境也会对教练型领导行为产生影响。例如,社会文化差异性会影响教练型领导行为(Peterson, 2004)。Hofstede(2001)研究发现高权力距离的亚洲儒家文化会削弱教练型领导行为,同样,Evered和Selman(1989)、Rosinski(2007)以及Kim(2010)的研究均表明,教练型领导在亚洲的控制型、权力型社会文化下不太受欢迎,而在欧洲与美国的参与型、自我驱动型社会文化下能得到较好的实施。由此可见,企业的发展与社会紧密联系,环境的变化向掌握企业发展方向的企业管理者 and 领导者提出了更高的要求,管理者的教练型领导行为也必然受到社会因素的影响。

综上所述,个体、团队以及社会三个层面的因素影响管理者和领导者的教练型领导行为,但是目前对各因素的研究仍然比较单一、不全面,也尚未形成一致的结论,并且关于各个层面的因素是如何作用于教练型领导行为的,目前也还没有明确的结论,因此,为了完善教练型领导行为的产生和作用机制研究,进一步对影响因素进行探讨非常有必要。

五、教练型领导行为的影响效应

现有研究表明,教练型领导行为可以通过主效应、中介效应和调节效应对结果变量产生影响。

关于教练型领导行为对结果变量的主效应,目前的研究主要集中在以下几个方面:

(1) 教练型领导行为能够提升员工的心理品质。研究表明,教练型领导行为会显著正向影响员工的自我效能感(Pousa和Mathieu, 2015),并且有助于启发和鼓励员工开发个体的潜能,从而增强员工对个人成长和职业发展的信心。

(2) 改善员工的工作态度。研究表明,教练型领导行为会显著正向影响心理所有权(张琇雯, 2011),同时也能提高员工的角色认知程度和工作满意度(Kalkavan和Katrinli, 2014; Kim, 2014)。

(3) 激发员工的工作行为。教练型领导行为可以直接对员工的工作行为产生影响,例如,角色内行为、职业生涯管理行为、组织公民行为(Huang和Hsieh, 2015; Kim和Kuo, 2015)、创新行为(Wang, 2013)等。(4) 改善员工与组织的关系。多项研究表明,教练型领导行为能够显著提高员工的组织承诺和职业承诺(Park等, 2008a; Kim等, 2013; Kalkavan和Katrinli, 2014; Kuo等, 2014),降低员工的离职倾向(Park等, 2008a)。(5) 提高员工的工作绩效。教练型领导行为可以对员工的工作绩效产生重要影响,如曾慈育(2006)、Zhang(2008)、Kalkavan和Katrinli(2014)、Kim(2014)以及Kim和Kuo(2015)等人的研究均表明教练型领导行为会对员工的工作绩效产生显著影响。(6) 提升团队效能。文献研究表明,教练型领导行为能够正向影响团队安全感(Edmondson, 1999)、团队士气(林屏和, 2010)、团队承诺和团队行为整合(Edmondson, 1999; 张琇雯, 2011),进而对团队学习能力(Hagen和Gavrilova Aguilar, 2012)和团队绩效(Edmondson, 1999; Buljac-Samardzic和van Woerkom, 2015)等团队结果变量产生积极影响。以上分析表明,教练型领导行为的主效应研究主要集中在个体与团队层面,组织层面的研究还比较缺乏。

关于教练型领导行为影响结果变量的中介效应,现有研究主要考察了员工的心理、行为及岗位职责的中介作用。首先,教练型领导行为会通过员工心理变量的中介作用来影响结果变量,例如,通过员工的工作士气(林屏和, 2010)、自我目标强度(Kim和Egan, 2013)、指导者的成就感(Boyatzis等, 2006)而正向影响员工的服务品质和工作绩效。其次,教练型领导行为会通过员工行为变量的中介作用来影响结果变量,例如通过提升员工的工作技能(Bartlett II, 2007)、增进团队行为整合(张琇雯, 2011)而间接影响员工的工作绩效和心理所有权。最后,教练型领导行为会通过职位特征变量的中介作用来影响结果变量,例如通过职位职责的明晰程度(Kim等, 2013; Kalkava和Katrinli, 2014; Kim, 2014)、任务主观难度(Kim和Egan, 2013)而间接影响员工的满意度、组织承诺和工作绩效。以上研究表明,目前关于中介机制的研究主要集中于个体心理、个体行为以及岗位职责等个体层面变量,而对团队和组织层面变量的中介作用探讨得比较少。

关于教练型领导行为的调节效应,已有一些研究进行了初步探索。例如,Ellinger等(2011)研究发现教练型领导行为在组织对员工的社会资本投资与员工组织承诺、组织公民行为以及工作绩效的关系中起调节作用,并进一步发现教练型领导行为在实施水平较低或中等时调节作用更强。Wang(2013)的研究表明,教练型领导行为在员工特征与员工创新行为的关系中起调节作用,而且教练型领导行为实施程度越高,越能促使员工表现出更多的创新行为。从目前的研究来看,有关调节效应的研究不多,而且有关教练型领导行为调节作用的结论也存在不一致性,有的结论表明中低实施程度的教练型领导行为调节作用更强,有的结论则认为教练型领导行为实施程度越高则调节作用越强,可见,有关调节效应的研究还有待深入。

教练型领导行为影响结果变量的作用机制是主效应所揭示的,还是中介效应或调节效应所揭示的,目前并没有一致的结论。有的研究支持主效应,有的研究支持中介效应,还有的研究则支持调节效应,因此,教练型领导行为对不同变量的影响机制还有待进一步探讨。本研究通过理论分析,推测出以下三种情况:第一,在教练型领导行为影

响结果变量的过程中，主效应与中介效应可能同时产生作用，如教练型领导行为既可以增加员工的知识和技能从而对绩效产生直接影响，也可以通过影响员工的工作态度和组织认同等变量间接地影响绩效结果。第二，教练型领导行为作用的发挥可能与组织环境、工作条件以及管理模式等因素有着密切的关系，如团队安全感、工作自主性等环境变量的差异可能会导致教练型领导行为发挥的作用存在较大差异，因而应该进一步研究其他相关变量对教练型领导行为与个体心理和行为关系的调节作用，这方面的研究将有助于企业对教练型领导行为发挥作用的条件进行干预。第三，教练型领导行为与相关结果变量的关系可能是一种复合关系。例如，教练型领导行为会影响组织绩效，组织绩效反过来也会影响领导者教练型领导行为的持续性，因而可以设想教练型领导行为与相关结果变量之间存在复杂的交互作用；而且，教练型领导行为实施水平的强弱与相关结果变量的关系可能不是简单的直线关系，有可能相关结果变量与教练型领导行为的实施水平呈复杂的曲线关系（如过多地对员工进行指导可能会使员工产生依赖感进而抑制员工的创新动机和行为）或阶段性变化的关系或阈限（threshold）关系。这些假设都需要进一步的研究来加以验证。

六、未来研究展望

综合教练型领导行为相关研究可知，对教练型领导行为的研究正在兴起，特别是中国文化情境下的研究正在起步。尽管欧美国家的组织中普遍存在教练型领导实践，但是对教练型领导行为的理论研究仍显不足，教练型领导行为的理论研究滞后于其实际应用（Gilley等，2010；Kim等，2013）。因此，本文认为，未来有关教练型领导行为的研究可以围绕以下几个方面展开：

第一，在我国文化情境下界定教练型领导行为的内涵和特点。以往的研究从不同的视角对教练型领导行为进行了界定和分类，如从员工技能发展、员工职业指导、管理者技能开发及员工生活指导等视角来定义教练型领导行为以及由不同视角决定的教练型领导行为的结构和特征（Bond和Seneque，2012）。由于研究视角的差异，学术界对教练型领导行为的内涵和特征的界定目前还未达成一致，这不利于教练型领导行为理论和相关研究的深入发展。随着组织环境的动态化以及组织变革的普遍化，组织也越来越强调管理者在塑造员工行为和态度方面的作用（Kim等，2013），而教练型领导行为正是一种重视员工态度与行为改进并实施组织干预的重要领导方式和管理类型（Ellinger等，2010）。因此，今后的研究可以从员工态度和行为塑造以及组织干预的视角来进一步厘清教练型领导行为的内涵和维度，这更符合教练型领导行为的发展趋势，也更有助于促进相关研究的深入开展（Park等，2008b）。此外，也要进一步辨析教练型领导行为与相似概念之间的联系和区别，这方面的工作有助于加深对教练型领导行为本质的理解。

第二，教练型领导行为的结构维度与测量研究。目前研究者对于教练型领导行为结构的划分仍未取得共识，因此，有必要进一步探讨教练型领导行为的结构维度，以得出令人信服的结论。明确的结构划分有助于测量工具的开发，而有效的测量工具是进一步研究教练型领导行为的前提。在教练型领导行为的测量工具方面，研究者已经进行了初步的探索 and 开发，但还未出现能得到学术界一致认可的量表，有些研究者对自己开发的量表也在不断的修正之中（Park等，2008b）。研究教练型领导行为的结构与测量工具

有助于深入探讨管理者教练型领导行为的不同维度对员工心理和行为等变量所产生的不同影响效应，因此仍然是今后研究的重要内容。

第三，教练型领导行为的影响因素研究。教练型领导行为作为管理者的一种领导方式，会受到管理者个人、组织等多方面因素的影响，目前较多研究探讨了领导者或管理者自身要素或特质的作用，然而管理者与员工是组织发展的关键资源，其相互作用会深刻地受到组织的影响，而关于组织因素对教练型领导行为影响的研究仍然比较有限。此外，企业的发展不可避免地受到社会的影响，社会层面的因素也可能影响管理者的行为。因此，未来的研究应从个体、团队、组织以至社会等多个方面综合探讨影响教练型领导行为的前因变量，进而形成对教练型领导行为系统、全面的认识。

第四，教练型领导行为的影响效应研究。目前对教练型领导行为影响效应的研究主要集中在主效应方面，缺乏对教练型领导行为完整作用机制的探讨，也尚未形成能够受到广泛认可的教练型领导行为理论模型。教练型领导行为可能直接影响结果变量，也可能通过影响个体的心理、行为等中介变量而间接地作用于结果变量，还可能存在一些环境或者个体方面的因素调节着教练型领导行为对结果变量的作用，这些都需要进一步的分析 and 验证。因此，探讨教练型领导行为的形成、发展及影响效应是未来研究的一个主要方向。

第五，教练型领导行为的跨文化研究。目前的教练型领导行为研究主要是在欧美文化背景下展开的，其他文化背景特别是我国的教练型领导行为研究还不多（Kim等，2013）。然而，将欧美文化背景下的研究成果直接应用于其他文化背景，可能存在一定的风险。因此，未来一方面应对教练型领导行为在其他文化背景下的应用进行探讨，以检验其在不同文化下的形成和作用机制是否有所差异；另一方面应就教练型领导行为的相关研究结论是否适用于我国情境进行探索，以得出更为可靠和有效的结论。

主要参考文献

- [1] 黄正雄. 教练行为与员工效能：人力资本导向之研究[D]. 桃园：长庚大学，2005.
- [2] 林屏和. 金融机构教练型领导、团队工作士气及顾客服务品质之关联性探讨[D]. 高雄：树德科技大学，2010.
- [3] 王雁飞，朱瑜. 心理资本理论与相关研究进展[J]. 外国经济与管理，2007，（5）：32-39.
- [4] 曾慈育. 经理人教练角色与员工绩效间关系之研究[D]. 桃园：长庚大学，2006.
- [5] 张琇雯. 教练型领导对个人心理拥有感影响之多层次分析——团队行为整合的中介效果[D]. 嘉义：国立中正大学，2011.
- [6] Anderson V. A Trojan horse? The implications of managerial coaching for leadership theory[J]. Human Resource Development International, 2013, 16 (3) : 251-266.
- [7] Bartlett II J E. Advances in coaching practices: A humanistic approach to coach and client roles[J]. Journal of Business Research, 2007, 60 (1) : 91-93.
- [8] Beattie R S. Developmental managers: Line managers as facilitators of workplace learning in voluntary organizations[D]. Glasgow: University of Glasgow, 2002.
- [9] Bond C, Seneque M. Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development[J]. Journal of Management Development, 2012, 32 (1) : 57-72.
- [10] Boyatzis R E, Smith M L, Blaize N. Developing sustainable leaders through coaching and compassion[J]. Academy of Management Learning & Education, 2006, 5 (1) : 8-24.
- [11] Buljac-Samardzic M, van Woerkom M. Can managers coach their teams too much[J]. Journal of Managerial Psychology, 2015, 30 (3) : 280-296.

- [12]Cardoso M L A P, Ramos L H, D’Innocenzo M. Coaching leadership: Leaders’ and followers’ perception assessment questionnaires in nursing[J]. *Einstein (São Paulo)*, 2014, 12 (1) : 66–74.
- [13]Carey W, Philippon D J, Cummings G G. Coaching models for leadership development: An integrative review[J]. *Journal of Leadership Studies*, 2011, 5 (1) : 51–69.
- [14]Chen G H, Huang W, Tang Y W. Predicting managerial coaching behaviors by the big-five personality traits[J]. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 2013, 1 (4) : 76–84.
- [15]De Hoogh A H B, Den Hartog D N, Koopman P L. Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2005, 26 (7) : 839–865.
- [16]Edmondson A. Psychological safety and learning behavior in work teams[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1999, 44 (2) : 360–383.
- [17]Ellinger A D, Bostrom R P. Managerial coaching behaviors in learning organizations[J]. *Journal of Management Development*, 1999, 18 (9) : 752–771.
- [18]Ellinger A D, Ellinger A E, Keller S B. Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry[J]. *Human Resource Development Quarterly*, 2003, 14 (4) : 435–458.
- [19]Ellinger A D, Ellinger A E, Hamlin R G. Achieving improved performance through managerial coaching[A]. Silber K H, Foshay W R (Eds.). *Handbook of improving performance in the workplace: Volumes 1–3*[C]. San Francisco: International Society for Performance Improvement, 2010.
- [20]Ellinger A D, Ellinger A E, Bachrach D G, et al. Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance[J]. *Management Learning*, 2011, 42 (1) : 67–85.
- [21]Ellinger A M. *Managers as facilitators of learning in learning organizations*[D]. Georgia: The University of Georgia, 1997.
- [22]Ely K, Boyce L A, Nelson J K, et al. Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework[J]. *The Leadership Quarterly*, 2010, 21 (4) : 585–599.
- [23]Evered R D, Selman J C. Coaching and the art of management[J]. *Organizational Dynamics*, 1989, 18 (2) : 16–32.
- [24]Gilley A, Gilley J W, Kouider E. Characteristics of managerial coaching[J]. *Performance Improvement Quarterly*, 2010, 23 (1) : 53–70.
- [25]Graham S, Wedman J F, Garvin-Kester B. Manager coaching skills: Development and application[J]. *Performance Improvement Quarterly*, 1993, 6 (1) : 2–13.
- [26]Haas S A. Coaching: Developing key players[J]. *Journal of Nursing Administration*, 1992, 22 (6) : 54–58.
- [27]Hackman J R, Wageman R. A theory of team coaching[J]. *Academy of Management Review*, 2005, 30 (2) : 269–287.
- [28]Hagen M, Gavrilova Aguilar M. The impact of managerial coaching on learning outcomes within the team context: An analysis[J]. *Human Resource Development Quarterly*, 2012, 23 (3) : 363–388.
- [29]Hagen M S. Managerial coaching: A review of the literature[J]. *Performance Improvement Quarterly*, 2012, 24 (4) : 17–39.
- [30]Hamlin R G, Ellinger A D, Beattie R S. Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross-cultural study of managerial behaviours[J]. *Human Resource Development International*, 2006, 9 (3) : 305–331.
- [31]Heslin P A, Vandewalle D, Latham G P. Keen to help? Managers’ implicit person theories and their subsequent employee coaching[J]. *Personnel Psychology*, 2006, 59 (4) : 871–902.
- [32]Hofstede G H. *Culture’s consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*[M]. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2001.
- [33]Huang J T, Hsieh H H. Supervisors as good coaches: Influences of coaching on employees’ in-role behaviors and proactive career behaviors[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2015, 26 (1) : 42–58.
- [34]Hunt J M, Weintraub J R. *The coaching manager: Developing top talent in business*[M]. 2nd ed. Thousand Oaks, CA:

SAGE Publications, 2010.

- [35]Kalkavan S, Katrinli A. The effects of managerial coaching behaviors on the employees' perception of job satisfaction, organisational commitment, and job performance: Case study on insurance industry in Turkey[J]. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2014, 150: 1137–1147.
- [36]Kim S. Managerial coaching behavior and employee outcomes: A structural equation modeling analysis[D]. Texas: Texas A&M University, 2010.
- [37]Kim S, Egan T M, Kim W, et al. The impact of managerial coaching behavior on employee work-related reactions[J]. *Journal of Business and Psychology*, 2013, 28 (3) : 315–330.
- [38]Kim S, Egan T. Invited reaction: The contrasting effects of coaching style on task performance: The mediating roles of subjective task complexity and self-set goal[J]. *Human Resource Development Quarterly*, 2013, 24 (4) : 459–468.
- [39]Kim S. Assessing the influence of managerial coaching on employee outcomes[J]. *Human Resource Development Quarterly*, 2014, 25 (1) : 59–85.
- [40]Kim S, Kuo M H. Examining the relationships among coaching, trustworthiness, and role behaviors: A social exchange perspective[J]. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2015, 51 (2) : 152–176.
- [41]Kroth M. The manager as motivator[M]. Westport, CT: Greenwood Publishing Group, 2007.
- [42]Kuo M H C, Chang Y, Chang W C. Perceived organizational support as a mediator of managerial coaching skills and occupational commitment[J]. *Public Administration Research*, 2014, 3 (1) : 17–32.
- [43]Ladyshevsky R K. The manager as coach as a driver of organizational development[J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2010, 31 (4) : 292–306.
- [44]Lam K T W. Managerial coaching: Behaviors, the measure, antecedents and outcomes[D]. Minho: University of Minho, 2007.
- [45]Luthans F. The need for and meaning of positive organizational behavior[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2002, 23 (6) : 695–706.
- [46]McCarthy G, Ahrens J. Challenges of the coaching manager[A]. 25th annual Australia new Zealand academy of management conference[C]. New Zealand: Anzam, 2011: 1–15.
- [47]McLean G N, Yang B, Kuo M H C, et al. Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill[J]. *Human Resource Development Quarterly*, 2005, 16 (2) : 157–178.
- [48]Moen F, Kvalsund R. What communications or relational factors characterize the method, skills and techniques of executive coaching[J]. *The International Journal of Coaching in Organizations*, 2008, 6 (2) : 102–123.
- [49]Nielsen A E, Nørreklit H. A discourse analysis of the disciplinary power of management coaching[J]. *Society and Business Review*, 2009, 4 (3) : 202–214.
- [50]Park S, Yang B Y, McLean G N. An examination of relationships between managerial coaching and employee development[J]. Online Submission, 2008a.
- [51]Park S, McLean G N, Yang B Y. Revision and validation of an instrument measuring managerial coaching skills in organizations[J]. Online Submission, 2008b.
- [52]Peterson D B, Hicks M D. Leader as coach: Strategies for coaching and developing others[M]. Minneapolis, MN: Personnel Decisions International, 1996.
- [53]Peterson M F. Culture, leadership, and organizations: The globe study of 62 societies[J]. *Administrative Science Quarterly*, 2004, 49 (3) : 641–647.
- [54]Pousa C, Mathieu A. Is managerial coaching a source of competitive advantage? Promoting employee self-regulation through coaching[J]. *Coaching*, 2015, 8 (1) : 20–35.
- [55]Rock D, Donde R. Driving organizational change with internal coaching programs: Part one[J]. *Industrial and Commercial Training*, 2008, 40 (1) : 10–18.
- [56]Rosinski P. Coaching across cultures: New tools for leveraging national, corporate & professional differences[M]. Yarmouth, ME: Nicholas Brealey Publishing, 2007.
- [57]Hawkins P, Smith N. Coaching, mentoring and organizational consultancy: Supervision, skills &

- development[M]. New York, NY: McGraw-Hill Higher Education, 2013.
- [58]Stone F M. Coaching, counseling & mentoring: How to choose & use the right technique to boost employee performance[M]. 2nd ed. New York, NY: AMACOM, 2007.
- [59]Sun L Y, Pan W, Chow I H S. The role of supervisor political skill in mentoring: Dual motivational perspectives[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2014, 35 (2) : 213–233.
- [60]Theeboom T, Beersma B, van Vianen A E M. Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context[J]. *The Journal of Positive Psychology*, 2014, 9 (1) : 1–18.
- [61]Turner C, McCarthy G. Coachable moments: Identifying factors that influence managers to take advantage of coachable moments in day-to-day management[J]. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2015, 13 (1) : 1–13.
- [62]Walumbwa F O, Cropanzano R, Goldman B M. How leader-member exchange influences effective work behaviors: Social exchange and internal-external efficacy perspectives[J]. *Personnel Psychology*, 2011, 64 (3) : 739–770.
- [63]Wang Y L. R&D employees' innovative behaviors in Taiwan: HRM and managerial coaching as moderators[J]. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 2013, 51 (4) : 491–515.
- [64]Yukl G, Mahsud R. Why flexible and adaptive leadership is essential[J]. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2010, 62 (2) : 81–93.
- [65]Zhang L Y. Multidimensional managerial coaching behavior and its impact on employee performance[A]. *Proceedings of the 15th annual international conference on management science and engineering*[C]. Long Beach, CA: IEEE, 2008: 977–983.
- [66]Zhang Y W, LePine J A, Buckman B R, et al. It's not fair...or is it? The role of justice and leadership in explaining work stressor-job performance relationships[J]. *Academy of Management Journal*, 2014, 57 (3) : 675–697.

A Literature Review of Coaching Leadership Behavior and Prospects

Wang Yanfei¹, Zhang Jingru¹, Lin Xingchi¹, Zhou Lianghai¹, Zhu Yu²

(1. *School of Business Administration, South China University of Technology, Guangzhou 510640, China*; 2. *School of Management, Jinan University, Guangzhou 510632, China*)

Abstract: Coaching leadership is a new type of leadership emerged in recent years in the western world. Unlike traditional leadership behavior, coaching leadership behavior focuses on the improvement of employees' mental modes, the development of employees' intellectual potential and thereby the achievement of a win-win situation between employees and organizations via the establishment of a good leader-member interactive relationship. With the increasingly prominent role of coaching leadership behavior in the development of employees and organizations, related research has gradually increased in the theoretical academic circles. Based on a literature research, this paper systematically sorts out and integrates the research findings of coaching leadership behavior with regard to origins and concepts, theoretical basis, structure and measurement, influencing factors and outcome variables. Furthermore, it explores the limitations of current research, and points out future directions in coaching leadership research.

Key words: coach; coaching leadership behavior; influencing factor; outcome

(责任编辑: 苏宁)