

教練式領導力目前研究重點與未來方向 以文獻回顧進行質化分析

謝才智*、張正平**

壹、摘要

教練式領導力顧名思義，早期源自於運動界，但近年來開始應用在不同產業，包括商業、專業音樂、競技以及醫療教育，然而許多議題尚待探討，因此本研究透過文獻回顧的方式進行資料蒐集，並透過質化分析的工具對此議題進行探討，其結果發現目前主要對教練式領導力的研究方向包含自主效能、學習意願、目標導向、人際關係、上位者支持、回饋等概念，且諸概念之間有不可切割的關聯性。透過此質化分析，本研究提出未來研究方向的建議，並認為教練式領導力對企業而言是非常有效的人力訓練與開發方式。

關鍵詞：教練式領導力、自主效能、學習意願、目標導向、人際關係

* 臺南應用科技大學旅館管理系助理教授。

** 國立臺南大學教育學系教授。

壹、緒論

教練式領導力顧名思義，早期源自於運動界，意指教練採循循善誘與鼓勵的角度，培養屬於運動員本身的特質，雖本為運動界，但近年來卻慢慢受到不同產業的應用，包括商業、專業音樂、競技以及醫療教育 (Lovell, 2018)，例如 Lovell (2018) 的研究發現以教練式領導對醫療專業人員的技能有效果，其中對於非技巧性的技能有普通程度的效果，但對技巧性的技能則有很明顯的效果，這讓我們瞭解重複性的工作通常可以透過教練式的領導，將其效能推至極致，另外 Westcott (2016) 也針對英國護理人員進行類似的調查，其結果發現經過教練式領導的護理人員增加韌性、自信，以及更優質的應對機制 (coping mechanisms)，也因此整個團隊的管理與凝聚力增強，提供給病患的服務也因此提升，這些僅為眾多教練式領導應用中的幾個案例。

教練式領導力主要意涵在客製化的訓練與開發下屬的潛能，除原有的指揮與領導之外，還輔以支持性行為，正如教練與選手之間的關係，並非單純的上與下，還兼有照護與引導，依照選手本身的特質慢慢培養其潛能，藉此強化人員的發展 (Smither, 2011)。教練式領導力是一種以瞭解團體心理動力為基礎所產生的教育與訓練方式，然以目前來說，心理動力相關的研究還在起步的階段，雖然已有些文章，但許多議題尚未完全被探討 (Bozer & Jones, 2018; Ward, Van de Loo, & ten Have, 2014)，亦成為本研究主要的研究動機。

教練式領導力最早是源自於體育相關領域，20 世紀後才慢慢地被企業經營者與學者所發掘，被應用在企業的人力資源管理方面，主要是如教練訓練運動員一樣，希望運動員能夠具有獨自應對的能力，然而這對多數的老派管理者來說非常突兀，因為多數老派管理者都習慣發號司令，間接造成授權上的障礙，老派的管理者都希望能夠操控員工的舉動，然而如此一來員工會習慣不自己思考問題，等著上級的命令即可，這對一些需要及時解決的問題，或者必須臨場改變的問題，都會造成處理上的失誤，並且這種直接控制的管理方式無法提高員工創意，這對某些以創意為主的產業來說，或如醫療需要現場人員自己有判斷能力的產業來說，非常不利，這種傳統的管理方式到了極致的程度就會變成微管理 (Micromanagement)，意指對所有事情不論大小，都會鉅細靡遺的下命令，例如小至大廳裡面的燈座選購都管到 (Iger, 2019)，也就是俗語說的「把職務做小了」，也因此才漸漸意識到教練式領導的價值。

教練式領導力主要是將想要學習與成長的對象置身於學習體驗之中，這種訓練方式在體育界非常盛行 (Nazarudin, Fauzee, Jamalis, Geok, & Din, 2009)，除此之外，教練式領導力也被應用在醫療教育領域 (Lovell, 2018)、專業護理管理 (Westcott, 2016)、提升銷售團隊技巧 (Dahling, Taylor, Chau, & Dwight, 2016)、旅館人員訓練 (Özduran & Tanova, 2017)、商業管理 (Yuan, Wang, Huang, & Zhu, 2019) 等各種不同的領域，透過建立教練、被訓練員與組織三者間的羈絆，強化被訓練員的學習能力，以及職務的參與熱誠 (Yuan et

al., 2019)，教練與組織提供被訓練員時間、心理空間、支持與引導，讓被訓練員可以就現有的資訊對狀況進行判斷與解讀，學習如何有效的將技巧應用於解決現況（Bozer & Jones, 2018）。

然而，如上述，許多議題尚待探討，例如被訓練員的個人特質與教練式領導力的接受度，因為特質上的差異造成訓練的強度不同（Bozer & Jones, 2018），又如組織環境是否會影響到教練式領導力的效果（Özduran & Tanova, 2017; Yuan et al., 2019），此為本研究主要的研究方向，既瞭解影響教練式領導力效果的主要因素，透過文獻探討的方式，本研究意於定義影響教練式領導力的主要因素，並透過討論來提出較適合的研究方法，已供後續研究參考。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

貳、文獻探討

傳統的領導者有很多窠臼（Goldsmith, 2010），導致其領導風格於新的世紀中缺乏效果，包含自認為無所不知，無所不曉，認為自己已經聽過所有的構想，因此對員工提出的意見並不重視，Goldsmith（2010）就點出幾個傳統主管常見的思維，其中包含主管通常喜歡把自己的意見加諸給員工，因為認為自己經歷過的比員工要多，且居高臨下的觀察事情，會有種錯覺認為自己能夠一眼綜觀全局，這也導致傳統主管通常喜歡評斷員工的作業，包含執行的方法或結果，都會以自己的角度來衡量，進而忍不住提出建議，在某些行

業中這也許是必須的，然而在一些創意型的行業中，主管加諸太多自己的意見反而會導致員工喪失自己的創見，進而怠惰，僅等著主管指示 (Yeh & Huan, 2017)，並且會喜歡以階級來證明自己的論述比員工優越，造成很多情況之下真正優質的意見沒有被的重視，也導致員工失去提出意見的意願，最後是傳統的主管較喜歡否定員工，總認為自己做的會比員工強，這種不合理的要求方式經常會壓抑員工的自信心，因此讓他們不敢自主作業，以免犯錯後需要負責，也因此讓員工的士氣下降。

迪士尼的執行長 (Iger, 2019) 就在他的書中提到相同的領導者缺陷，他認為任何優秀的管理者，只要時間久，就會容易犯這個毛病，這對員工士氣以及整體的經營績效來說都不是好事情，也因此有許多學者開始提出以指導的方式來管理員工 (Bell & Goldsmith, 2013)，在 Iger (2019) 的書中就有提到其購買 Pixar、Marvel、Lucasfilm 等知名影片公司的時候，最先決的條件就是盡量不去干涉這些公司原始的創作潛力，也因此這些公司在加入迪士尼後才能夠持續創作出獨特並優質的內容，如其所言，如果併購這些產業只是想要購買硬體設施及增加人數，那不如自己投資新的廠房和聘用新的人力即可，因此其認為併購最重要的關鍵就在保留原始企業的本質，才能夠讓整個購買有價值，由此可見在某些產業中，主管與員工的關係已經不再是傳統的上對下，如果只是傳統的主管與員工關係，主管將會以教導、管控與指正的姿態與員工互動，對員工下達命令與指示，並且確認其是否有正確的執行，

進而加以糾正，這種方式的管理者必須比員工具備更多知識、更有經驗、判斷力更好，教練式領導則是強調主管必須信任員工的專業，即便是在同一個產業當中，主管也不可能鉅細靡遺的瞭解所有的運作細節，有很多事情是每天正確執行業務的前線員工最為知悉，因此主管採鼓勵與激勵的角度，來提升員工的動力，同時能讓員工獲得被尊重的感覺，進而提高向心力和投入感。教練式領導力主要的功能在幫助人員開發，以及有效的讓員工能夠擁有自主能力去實現業務範圍內的工作，並確保員工個人目標與組織目標契合，和增加員工參與的方式，激發員工的熱情與創造力 (Bozer & Jones, 2018; Özduvan & Tanova, 2017; Yuan et al., 2019)。教練式領導力能夠有效提升員工的工作熱情，提升整個組織的績效，讓組織能夠更具有優勢的面對目前競爭的市場環境 (Hawkins, 2017)。

教練式領導力主要是讓員工有自主面對情況的機會，因此員工本身的素質便會對教練式領導力的效果有影響 (Bozer & Jones, 2018)，首先必須談到的就是自主效能 (self-efficacy)，自主效能能夠有效的提升個人的學習力與執行力，依據 (Kim & Suh, 2018) 研究指出自主效能高的人會為自己設定更高的目標，透過克服更高目標的障礙，獲得更高的成就感與工作滿足感 (Judge & Bono, 2001)，也就是說一個人的自主效能高，他本身就會設定較困難的目標，並且自主性的尋找方法，解決目前遭遇的難題，而主管以教練的角色在旁進行指導而非傳統的監督，更能有效的激發個人投入與提升學習能力

(Bozer & Jones, 2018)，進而使整個組織的績效也獲得提升。

自主效能是衡量個人對達成某一種目標的程度與力道，高度自我效能的個人能夠將困難轉化為挑戰，將失敗當作教育，進而有更程度的抗壓機制，以及自我學習的能力與動力 (Benight & Bandura, 2004)，自主效能既是投入也是產出，意指個人的自主效能高，其對教練式領導力的接受度也就會高，而透過教練式領導力的訓練過程，也能提升一個人的自主效能 (de Haan, Grant, Burger, & Eriksson, 2016)，這意味著教練式領導力是一個有效提升整體績效的人力訓練方式，而自主績效也是教練式領導力成功的關鍵因素之一，而自主效能是一個可以透過學習與訓練增強的特質 (Siegle & McCoach, 2007)。

其次為學習意願，被訓練員本身是否具有學習意願，直接影響到他投入的程度與堅持的毅力 (Bozer & Jones, 2018; Kim & Suh, 2018)，更直接導致被訓練員在訓練之後是否將所學技巧應用在相對應的工作，這也是為什麼許多行業中將員工學習意願作為評量員工工作績效的準則之一 (Kim & Koo, 2017)，主要因為此意願會致使員工主動蒐集相關資訊，培養新技巧，應用於工作職場當中，進而能更有效的完成工作任務，理論上來說學習意願也是自我效能高的產物之一，自我效能高的個人會比較有學習新知識以及面對挑戰的意願，進而使其在任何情況下都能不斷的進步，並且修正自己處理事情的方法，進而獲得新的知識與技能。另外，因為教練式領導主要是讓被訓練員自主尋找解決問題的方法，因此被訓練員本身的意願與動機很重要 (Audet &

Couteret, 2012)，目前研究員工學習意願的文章，多數都是以質化為基礎（Bozer & Jones, 2018），雖然探索型的研究也有很多創新的發現，但尚有許多實證的需求。

再接下來則是目標導向制度，所謂目標導向，主要探究每個人在追求目標時的動機，例如有些人是為得到他人的賞識、有些人則是為挑戰自我、有的確是想要報答上級的賞識，基本上來說學者通常會區分所謂的目標導向與目標行為，所謂的目標行為，在滿足其目的的過程中，此滿足的需求會漸漸遞減，這會造成一個人在追求目標的過程中容易疲乏，因此目標導向才是較為建議的選項，因為目標導向重於目標的設定，在完成目標之前，一個人都會保持追求目標的精神與毅力，直到挫敗或達成為止，也因此藉由設定目標並以目標為基礎來評量績效，能夠給予員工空間來發展自己完成工作的方法，因此員工目標導向被認為是有效的知識管理技巧（Shamim, Cang, & Yu, 2017），例如上述研究就發現員工之間的知識分享行為，在目標導向的環境中比績效導向還要顯著，目標導向原本是由教育心理學界提出（Kim & Lee, 2013），因為其發現設定學習目標的人較有興趣面對有挑戰性的事務、提升自我能力以及檢視自身進度的特性，相反的，如果僅關心績效，有時候就會對未知或不熟悉的事物，或任何可能影響績效表現的工作產生排斥感，也因此目標導向制度在提升自主學習較有成效。

設定目標之後，能夠有效提升被訓練員的學習意願，並且能讓他們更有

效的分配資源，有效的計劃如何學習或訓練能夠更有效的達到目標（Bozer & Jones, 2018），同時也讓被訓練員更願意接受教練所提供的指導（Gregory & Levy, 2012），也當然能夠提升自主效能（Kim & Suh, 2018），因為目標導向的方式進行訓練和學習，能夠讓被訓練員清楚的看到自己在經過訓練之後產生的改變，以致於讓人更有動機投入訓練當中。

人際關係也是一個很重要的因素，職場人際關係可從很多層面來觀察，包含領導與員工之間（Gao, Janssen, & Shi, 2011）、員工互相間的關係（Sung & Choi, 2014），以及組織與員工之間的關係（Six & Sorge, 2008），員工之間彼此的特質相似度越高，其之間的人際關係會相對融洽（Bozer & Jones, 2018），也因此會影響員工間彼此扶持，互相學習的機會，員工之間互相如果願意分享經驗，學習能力就能夠有效的提升，並且可以增加員工創新的能力（Yeh & Huan, 2017），而員工對領導階層，以至於對組織本身的信賴，相對的也會影響員工是否願意接受教練式領導與否，並且牽涉到組織所提出的規章對員工學習是否為正向助益（Gao et al., 2011; Six & Sorge, 2008），簡言之，教練與被訓練員之間的契合程度直接影響到教練式領導力成效（de Haan et al., 2016），這也就是為什麼企業在聘任人員時會考慮該員與企業理念與內部環境是否適應（Gloor, Li, Lim, & Feierabend, 2018）。

最後是上位者的支持與適時的意見回饋，其中包括最為人所知的領導—成員互換理論（leader-member exchange, LMX, Kim & Koo, 2017），其主旨為培

養領導與員工彼此間的雙向關係，在員工的方面可以藉此獲得更多的資訊與可動用的資源，而領導方面則可以獲得員工的信任與更高的知識分享意願(Li, Tang, & Chau, 2019)，主管雖然能夠綜觀全局，但是很多時候對實際執行的細節並未必都很清楚，加之主管未必受過所有部門的訓練，對於某些業務來說其實並不擅長，例如迪士尼的執行長 Iger (2019) 其實是運動新聞界出身的，對於經營主題樂園、製作卡通動畫、製作電影等並不擅長，因此他採用的方式就是大量給與員工創作的空間，如此可令教練式領導力能夠更有效果，後續甚至有研究發現當成員完成教練式領導力訓練後更願意與他人合作 (Graen & Schiemann, 2013)，因此，有效獲得組織與領導的支持，是提升員工被訓練動機的主要因素之一，並能藉此使訓練獲得更高的成效 (Bozer & Jones, 2018; Kim & Suh, 2018)。

參、研究方法

本研究主要是以文獻回顧的方式進行質化分析，主要的原因有三，其一，教練式領導力雖然已受多領域與多學者的關注，然仍有許多尚未完全探索的部分，而質化的研究其中一個優勢就是可以挖掘未知的議題 (Boiral, Heras-Saizarbitoria, & Brotherton, 2019)，因此本研究目的需求，正好可以使用質化的研究方法，其二，教練式領導力研究能夠被應用的領域相當廣泛，從體育、藝文、醫療、管理與旅遊相關產業，都有相關著墨，而各領域中都有

些該領域特定的狀況，致使不同領域研究方法無法百分之百的套用到他領域，為後續量化研究準備，本研究亦可達到前驅的目的，最後，本研究議題不免涉及部分相對主觀的因素，量化研究雖有其用途，但難以全面瞭解，而在目前的研究發展階段來說，正需要較全面性的探討，方能有利後續研究的聚焦。

量化研究較常使用演繹推論邏輯，而質化研究責較偏向歸納推理邏輯 (Jennings, 2010)，兩種研究方式在研究的類型、目的、重點、關鍵等方面都有很大的差異，目前多數的學術文章多為量化研究，且通常針對已經有非常多相關研究，並且具有有效工具能蒐集資料的議題進行假設的驗證，因此會針對多數的群體，以及統計的方式進行研究調查與分析，故研究者會希望能與研究對象保持一定的距離，以保持研究本身的中立性，然而質化研究通常是針對目前尚欠缺完整立論基礎的議題，因此主要的研究目的基本上為探索命題或是開發研究工具，因為尚無立論基礎，無法有效針對大群體進行調查，故多為針對少數個案進行的研究，為使研究結果具有更深度的意義，通常研究者都會深入瞭解研究對象與研究環境，藉此能感同身受，並獲得研究對象的信任，瞭解更深層次的事實，最後研究者本身因此對研究議題有很深的主觀意識 (Lawrence Neuman, 2014)。

近年來因為科技的發展，質化研究有很多新的途徑可以進行，例如社交

媒體以及大數據 (McKenna, Myers, & Newman, 2017)，利用這些較為系統性且統計化的質性研究方法，可以降低質性一貫被人詬病的一些缺陷，目前來說使用資訊系統來進行質化研究仍有不少的挑戰，例如它仍仰賴許多主觀的解讀、所調查的對象有限，因此代表性不夠等，都是質性研究常被批評的地方，然本研究認為研究議題正合適使用質化的研究方法，主要原因是因為教練式領導力被應用在很多不同的產業，而每個產業中都有不同的特性，唯有仰賴質化的方法可以有效的將不同領域的結果彙整在一起，因此本研究的調查方式主要選取近 5 年發表有關教練式領導力的文章，進行文字內容的分析，其中包含各種不同領域中教練式領導力的應用研究，希望能透過質化的研究方法，將這些不同領域的文獻整合進行分析，明細如表 1 所示：

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

表 1 文獻回顧文章摘要

	文章數量
醫療教育	5
護理管理	7
運動相關	6
餐飲旅館	10
商業企管	12
專業音樂	1
總數	41

透過不同領域中有關教練式領導力的文獻，本文期望能夠分析探討出目前本領域的研究主軸，以及其發展方向，總共蒐集 6 個領域 41 篇文章，將其

中相關文字逐一輸入電腦，並以 Voyant 軟體進行分析，透過相關詞彙的解析瞭解重要的詞彙，以及詞彙之間的相關聯性，藉此對本領域作更有效且系統化的分析。

質化的分析基本上是採用歸納法的方式進行研究，最適合尚未完全探討的領域進行探索性的調查 (Jennings, 2010)，如前述，雖然教練式領導力獲得多方的注目，但目前仍有很多議題尚未完全瞭解，甚至有些部分是連研究方向都未明確，也因此透過質化的分析方式，期能整理出目前的研究成果與較清晰的未來研究方向。

肆、研究分析

經過本研究的整理，全部 41 篇文章中最常出現的詞彙如表 2 所示，不出意外，教練（動詞）一詞出現的頻率最高，共 15,802 次，在此稍微解釋一下，本文將 coaching 與 coach 進行區分，前者是指教練的行為，而後者是指教練這個職務，在企業中也就是主管；出現次多的詞彙分別包含自我（2,707 次）、回饋（2,319 次）、心理學（2,256 次）、執行（2,255 次）、效能（2,253 次）等詞彙，都是上述文獻中與教練式領導力相關概念的探討，由詞彙的頻率可以瞭解自主效能與回饋的重要性似乎目前最常被討論到，雖然如此，但次數本身只是重要性的一種表現，有時候討論次數少未必不重要。另外一組詞彙包

含信任（1,741 次）、績效（1,742 次）、導向（1,656 次）等，由此可以看見信任對員工績效的重要性。較後面還有關係（1,264 次）、支持（969 次）等詞彙，雖然文字中沒有出現人際關係一詞，但是與人際關係有關的詞彙，例如信任與上述兩字卻頗常發現，可以瞭解到企業工作環境對員工訓練的影響。

表 2 詞彙頻率統計

詞彙	中文	次數	占比趨勢
coaching	教練(動詞)	15802	2.65%
self	自我	2707	0.45%
feedback	回饋	2319	0.39%
psychology	心理學	2256	0.38%
executive	執行	2255	0.38%
efficacy	效能	2253	0.38%
coachee	被訓練員	2229	0.37%
goal	目標	2102	0.35%
effectiveness	效率	2072	0.35%
training	訓練	2020	0.34%
development	發展	1985	0.33%
management	管理	1809	0.30%
intervention	醫療介入	1808	0.30%
coach	教練	1804	0.30%
leadership	領導	1747	0.29%
performance	績效	1742	0.29%
trust	信任	1741	0.29%
orientation	導向	1656	0.28%
learning	學習	1600	0.27%
motivation	動機	1596	0.27%
workplace	工作場所	1293	0.22%
relationship	關係	1264	0.21%
support	支持	969	0.16%
organizational	組織的	932	0.16%
supervisory	指導員	850	0.14%

單純瞭解詞彙的頻率並不能有效分析文獻的內容，因此本研究另以文字雲的方式檢視各詞彙之間的關聯性，其結果顯示於圖 1，用圖示的方式瞭解

詞彙出現的頻率，最主要的是檢視詞彙間的關聯性，例如，在教練（動詞）一詞附近出現信任一詞，因為其頻率不高，所以字並不大，而且因顏色關係與教練（動詞）一詞的「h」重疊，但由此可以看見兩個詞彙之間的關聯性相當強，而回去檢視文獻中的原始內容 (Li et al., 2019)，許多都有特別的明示，若員工對主管的信任不足，則對所提供的教練行為的接受程度亦不高，因此效果就會降低。

另外，在圖的右邊可以看見如自我、反省、效能、領導等詞彙，回顧原始文章中所提及的內容 (Gregory & Levy, 2012; Kim & Suh, 2018)，在闡述員工自我檢視，是教練式領導力的重要成功關鍵，而透過領導者的授權與指導，能夠有效的達成，在最右上端還有溝通一詞，由此再次反映教練式領導力是一種雙向交流的管理與人才培養方式，而上述詞彙都與信任一詞頗近，可知此部分正是探討人際關係對教練式領導力的論述。除此之外還要稍微的觀察到中間下面的部分，有幾個很重要的詞彙，包含 LMX、發展、回饋、環境、支持，本處討論的主題正是文獻中提及的領導—成員互換理論 (Kim & Lee, 2013)，能夠讓員工對主管更具有信任感，接受主管所提供的回饋，進而提升本身的學習能力及工作意願與動機。

其次，圖中間上端有技巧、目標、導向、訓練等詞彙，中央則是知識、轉移等兩字，文獻中常討論到人力資源管理的兩大導向，其中一個是績效導

向，但卻容易讓員工只關心績效而忽視真正能達成目標的關鍵因素，而目標導向則能更有效的激發員工的學習力 (Kim & Lee, 2013)，而知識轉移是人力訓練當中很重要的課題之一 (Shamim et al., 2017)。

最後左邊的詞彙可以看見心理學和醫療介入，醫療介入是一種知名的心理治療方式，常被用在戒除壞習慣上 (Møller, Villebro, Pedersen, & Tønnesen, 2002)，其主要的概念是利用同儕的支持力，提升個人的毅力與決心，藉此達到戒除壞習慣的目標 (Bandiera, Atem, Ma, Businelle, & Kendzor, 2016)，因此在教練式領導力當中也常使用同儕支持，來提高個人訓練績效，因此效率一詞與上述兩詞非常相近，且也與產出一詞相近。

圖 1 文字雲分析結果



透過上述的文字之外，本研究還想要對某些特別選定的詞彙進行相關聯性分析，可以更直接的看到連結的強烈與否，其結果顯示於圖 2，由圖中可

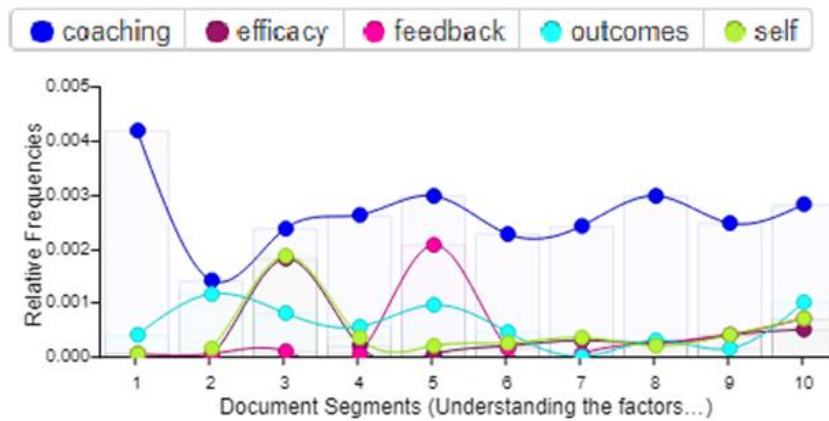
以看見產出一詞與自我還有被訓練者稍有關聯，而與教練（動詞）有很強烈關聯，透過此可以瞭解多數學者提出教練式領導力能夠獲得有效的產出。其次，動機與教練（動詞）也頗為顯著，而且跟目標導向亦有關聯，由此可以知道目標導向是有效提高員工接受教練式領導力動機的關鍵。

圖 2 文字相關連結分析



最後本研究再以詞彙在各文中出現頻率，來分析詞彙間的關聯性，其結果顯示於圖 3，由圖中可以看見回饋（亮紫色、3）與自主效能（暗紫色、2）兩詞彙在所有文中出現的頻率非常相似，由此可以判斷回饋對自主效能之間的因果關係，這表示主管的適時回饋，對員工訓練的自主效能是非常重要的關鍵。

圖 3 文字出現頻率分析



伍、結論

本文透過文獻回顧的方式，以質化的工具對教練式領導力進行探索，其中發現目前有關教練式領導力的研究，著重在自主效能、學習意願、目標導向、人際關係、上位者支持與回饋等概念，而本研究也透過圖示分析，展示這些概念之間有著千絲萬縷的關聯性，因此本研究主要在此提出幾個建議。

其一，對於未來研究方向而言，有許多概念慢慢被聚焦出來，目前最缺乏的仍然是實證方面的研究，因此後續研究可以就本研究整理分析出的幾個概念，開發工具進行數據的蒐集，進而分析獲得實證方面的結果，而本研究透過圖示分析得到的概念間關係，也可以做為未來研究提出研究架構與假設的參考依據。

其次，本研究雖然彙整 6 個不同領域對教練式領導力的研究，但很可惜的是這些領域特有的詞彙出現頻率並不明顯，這代表目前各領域特性對教練

式領導力的影響還沒有被大量探討，例如本文所回顧的旅館產業中 (e.g., Kim & Koo, 2017; Kim & Lee, 2013; Shamim et al., 2017)，對教練式領導力的研究探討並無異於其他產業，但很明顯每個產業對人員訓練上有很多不同的特性需要考慮，因此建議後續研究再以質化的方式，先瞭解每個產業中有關教練式領導力的特有關鍵因素。

最後，由目前的研究中可以得知，教練式領導力是一種有效的人員訓練與能力開發方式，然而目前正式使用的產業有限 (Bozer & Jones, 2018)，因此期待未來能有更多的產業開始提倡教練式領導力，不但可以更有效的訓練員工，也能提升員工對企業的向心力，創造更佳的企业工作環境，以達到提升績效，也達到企業社會責任的一環。基於上述的討論與結果，本研究針對實業界與未來研究方向分別提出建議。

一、對實業界的建議

對任何一個產業來說，正確的培訓人才不但有助於全體生產力的提升，還能夠增加公司的向心力，尤其是一些高人力需求或是創意類型的產業，人力本身就是一種稀有的資源，例如在餐旅服務業當中，基本上還是一個人力密集行業，但是因為工作壓力的關係，員工如果得不到企業或主管的支持，非常容易出現高比率的離職率 (Gordon, Tang, Day, & Adler, 2019)，這會導致企業要不停的訓練新員工，而員工也無法維持最高產值的狀態，更重要的是，缺乏能夠培育為幹部的人才，企業將來在

拓展事業上會有很大的阻礙，因此即便基礎工作可以招聘新人來操持，較中高階的主管則會面臨缺人的窘境，這對任何企業的長遠發展來說都是負面的因素，也因此教練式領導力相關的管理方式才會被企業主所重視，而本研究的過程中，其實也發現在正確的領導統御之下，下屬的自主性、創意能力、生產力、向心力、學習意願以及整體的工作滿意度都會因此而上升，因此教練式領導力有相當多值得企業主與主管重視的地方。

本研究認為，最主要的是創造一個能夠讓員工放心的工作環境，使其績效增長 (Yeh & Huan, 2017)，其中包括和諧的同僚關係，包含上司與下屬，以及同儕之間的競合關係，再來則是確保下屬的意見能夠有效的表達，並且正確的回應，如此即便最後員工的意見沒有被採納，也不會因此而怯於表達自己，進而使公司喪失多元觀點，其三則是需要讓下屬有晉升的空間，不只是能力與技術上的學習，當員工累積足夠的資歷之後，企業也必須適時的讓下員工能夠有獨當一面的機會，並配合相襯的報酬，如此才能有效激勵員工持續為企業提出貢獻。

二、對後續研究的建議

本研究主要是以質化的研究，對目前有關教練式領導力的文獻進行

分析，其結果可以有效的讓讀者在一眼間，看到目前此領域中研究的相關議題，並且統整出結果，藉此發掘尚待加強的部分，其中有幾個部分是非常值得一提的，首先，是研究領域方面的問題，雖然前述有很多文章來自不同領域，然而有關教練式領導力仍較著重於部分領域，對於如餐旅等急需新型態人力管理的領域，卻較少著墨，也因此本研究認為後續研究應該多朝不同的領域進行探索，尤其是觀光休閒與餐旅，是許多國家目前重點發展的方向，更需要有效的人力領導方式。

其次，本研究調查出許多與教練式領導力有關的關鍵字，這些關鍵字可以成為未來研究發展調查量表的依據，換言之，本文做為質性的研究，有效的提出可作為未來量化研究的基礎，藉此未來研究可以進行問卷設計、研究架構發展與假設定，其中作者認為有些課題非常有趣，值得探究，例如教練式領導力能否有效的增加企業間的知識分享，或是教練式領導力是否能解決傳統的層級式架構所帶來橫向溝通的問題，又或者是教練式領導力是否能夠增加員工的工作滿意度，進而提升其忠誠度，這些都是非常有趣，並且有實質應用空間的議題，值得後續探討。

三、研究限制

本研究基本上是採質性的研究方法，質性研究最常被詬病之一，就是過於主觀，本研究基本上採較為系統性，並以電腦分析軟體輔佐，尚能彌補此缺陷，其次，多數人認為質性研究無法擴及其他個案，因此

在研究的結果方面可能過於侷限，無法完全套用至其他領域，加之本研究所回顧的文章有限，很多領域都沒有被歸納進來，因此仍有許多不足處，例如，本研究所回顧的文獻包含總數 41 篇的醫療教育、護理管理、運動相關、餐飲旅館、商業企管、專業音樂等相關文章，然而實際使用到教練式領導力的領域應該更廣泛，而且所謂的商業企管，其中的種類更加繁雜，包括銀行、保險、房仲、金融、製造業等，不勝枚舉，用「商業企管」4 字統包，似乎並不能夠有效的反映不同領域之間的差異，因此建議後續研究廣納其他領域的文獻，以增加研究結果的廣度，而量化學者更可以針對個別領域，進行細部的研究與調查，期能夠瞭解教練式領導力在不同企業中應用的實際狀況，以及可能會面臨的問題。

NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

國家文官學院

參考文獻

- Audet, J., & Couteret, P. (2012). Coaching the entrepreneur: features and success factors. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(3), 515-531. doi:10.1108/14626001211250207
- Bandiera, F. C., Atem, F., Ma, P., Businelle, M. S., & Kendzor, D. E. (2016). Post-quit stress mediates the relation between social support and smoking cessation among socioeconomically disadvantaged adults. *Drug and Alcohol Dependence*, 163, 71-76. doi:10.1016/j.drugalcdep.2016.03.023
- Bell, C. R., & Goldsmith, M. (2013). *Managers as mentors: Building partnerships for learning*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Benight, C. C., & Bandura, A. (2004). Social cognitive theory of posttraumatic recovery: the role of perceived self-efficacy. *Behaviour Research and Therapy*, 42(10), 1129-1148. doi:10.1016/j.brat.2003.08.008
- Boiral, O., Heras-Saizarbitoria, I., & Brotherton, M.-C. (2019). Nature connectedness and environmental management in natural resources companies: An exploratory study. *Journal of Cleaner Production*, 206, 227-237. doi:10.1016/j.jclepro.2018.09.174
- Bozer, G., & Jones, R. J. (2018). Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: a systematic literature review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 342-361. doi:10.1080/1359432X.2018.1446946
- Dahling, J. J., Taylor, S. R., Chau, S. L., & Dwight, S. A. (2016). Does coaching matter? A multilevel model linking managerial coaching skill and frequency

-
- to sales goal attainment. *Personnel Psychology*, 69(4), 863-894.
doi:10.1111/peps.12123
- de Haan, E., Grant, A. M., Burger, Y., & Eriksson, P.-O. (2016). A large-scale study of executive and workplace coaching: The relative contributions of relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(3), 189-207.
- Gao, L., Janssen, O., & Shi, K. (2011). Leader trust and employee voice: The moderating role of empowering leader behaviors. *The Leadership Quarterly*, 22(4), 787-798. doi:10.1016/j.leaqua.2011.05.015
- Gloor, J. L., Li, X., Lim, S., & Feierabend, A. (2018). An inconvenient truth? Interpersonal and career consequences of “maybe baby” expectations. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 44-58. doi:10.1016/j.jvb.2017.10.001
- Goldsmith, M. (2010). *What got you here won't get you there: How successful people become even more successful*. New York: Profile books.
- Gordon, S., Tang, C.-H., Day, J., & Adler, H. (2019). Supervisor support and turnover in hotels: Does subjective well-being mediate the relationship? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 496-512. doi:10.1108/IJCHM-10-2016-0565
- Graen, G. B., & Schiemann, W. A. (2013). Leadership-motivated excellence theory: an extension of LMX. *Journal of Managerial Psychology*, 28(5), 452-469.
doi:10.1108/JMP-11-2012-0351
- Gregory, J. B., & Levy, P. E. (2012). Employee feedback orientation: Implications for effective coaching relationships. *Coaching: An International Journal of*

Theory, Research and Practice, 5(2), 86-99.

doi:10.1080/17521882.2012.691888

Hawkins, P. (2017). *Leadership team coaching: Developing collective transformational leadership*. New York, NY: Kogan Page Publishers.

Iger, R. (2019). *The ride of a lifetime: Lessons learned from 15 years as CEO of the Walt Disney Company*. New York: Random House.

Jennings, G. (2010). *Tourism Research*. Queensland: John Wiley and Sons Ltd.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 86(1), 80-92.

Kim, H., & Suh, E. E. (2018). The Effects of an Interactive Nursing Skills Mobile Application on Nursing Students' Knowledge, Self-efficacy, and Skills Performance: A Randomized Controlled Trial. *Asian Nursing Research*, 12(1), 17-25. doi:10.1016/j.anr.2018.01.001

Kim, M.-S., & Koo, D.-W. (2017). Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(12), 3044-3062.
doi:10.1108/IJCHM-06-2016-0319

Kim, T. T., & Lee, G. (2013). Hospitality employee knowledge-sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 324-337.
doi:10.1016/j.ijhm.2013.04.009

-
- Lawrence Neuman, W. (2014). *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. London: Pearson.
- Li, R. Y. M., Tang, B., & Chau, K. W. (2019). Sustainable Construction Safety Knowledge Sharing: A Partial Least Square-Structural Equation Modeling and A Feedforward Neural Network Approach. *Sustainability*, *11*(20), 5831. doi:doi:10.3390/su11205831
- Lovell, B. (2018). What do we know about coaching in medical education? A literature review. *Medical Education*, *52*(4), 376-390. doi:10.1111/medu.13482
- Møller, A. M., Villebro, N., Pedersen, T., & Tønnesen, H. (2002). Effect of preoperative smoking intervention on postoperative complications: a randomised clinical trial. *The Lancet*, *359*(9301), 114-117. doi:10.1016/S0140-6736(02)07369-5
- McKenna, B., Myers, M. D., & Newman, M. (2017). Social media in qualitative research: Challenges and recommendations. *Information and Organization*, *27*(2), 87-99. doi:10.1016/j.infoandorg.2017.03.001
- Nazarudin, M. N. B., Fauzee, O. S. M., Jamalis, M., Geok, K. S., & Din, A. (2009). Coaching leadership styles and athlete satisfaction among Malaysian University Basketball team. *Research Journal of international studies*, *9*(1), 4-11.
- Özduran, A., & Tanova, C. (2017). Coaching and employee organizational citizenship behaviours: The role of procedural justice climate. *International Journal of Hospitality Management*, *60*, 58-66. doi:10.1016/j.ijhm.2016.10.004

-
- Shamim, S., Cang, S., & Yu, H. (2017). Supervisory orientation, employee goal orientation, and knowledge management among front line hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 21-32.
doi:10.1016/j.ijhm.2016.11.013
- Siegle, D., & McCoach, D. B. (2007). Increasing student mathematics self-efficacy through teacher training. *Journal of Advanced Academics*, 18(2), 278-312. doi:10.4219/jaa-2007-353
- Six, F., & Sorge, A. (2008). Creating a high-trust organization: An exploration into organizational policies that stimulate interpersonal trust building. *Journal of Management Studies*, 45(5), 857-884.
doi:10.1111/j.1467-6486.2007.00763.x
- Smither, J. W. (2011). Can psychotherapy research serve as a guide for research about executive coaching? An agenda for the next decade. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 135-145.
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2014). Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. *Journal of organizational behavior*, 35(3), 393-412.
doi:10.1002/job.1897
- Ward, G., Van de Loo, E., & ten Have, S. (2014). Psychodynamic group executive coaching: A literature review. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 12(1), 63-78.
- Westcott, L. (2016). How coaching can play a key role in the development of nurse managers. *Journal of clinical nursing*, 25(17-18), 2669-2677.
doi:10.1111/jocn.13315

Yeh, S.-S., & Huan, T.-C. (2017). Assessing the impact of work environment factors on employee creative performance of fine-dining restaurants.

Tourism Management, 58, 119-131. doi:10.1016/j.tourman.2016.10.006

Yuan, C., Wang, Y., Huang, W., & Zhu, Y. (2019). Can coaching leadership encourage subordinates to speak up? Dual perspective of cognition-affection.

Leadership & Organization Development Journal, 40(4), 485-498.

doi:10.1108/LODJ-01-2018-0009



NATIONAL ACADEMY OF CIVIL SERVICE

國家文官學院