

論文

# 管理者コーチング研究の 現状と課題

松尾 睦

キーワード

コーチング  
管理者コーチング  
学習  
内省  
促進的リーダーシップ

目次

はじめに  
コーチングの定義とタイプ  
コーチングのプロセス  
管理者コーチング行動の次元  
管理者コーチングに関する実証研究  
管理者コーチングのモデル  
今後の研究課題  
おわりに  
参考文献

## はじめに

コーチングは、子供の頃から学校時代、そして社会に出た後も、いたるところで見られる活動である (Hackman and Wageman, 2005)。そもそも「コーチ」という言葉は、「大事な人を、彼らが行きたいところへ連れて行くための特別な乗り物」という意味で 16 世紀に初めて使われたと言われている (Evered and Selman, 1989; Gray, 2006)。つまり、他者の目的達成を助ける活動がコーチングである。

近年、このコーチングが注目された最大の理由は、グローバル環境の変化にある (Kets de Vries, 2005)。具体的には、組織が「不変、服従、命令」といった古いパラダイムから「変化、協働、コーチング」という新しいパラダイムへと変化するに従い、マネジャーたちは部下を統制、指示、命令するのではなく、彼らが学べるように権限を与え、導き、支援することが求められるようになったのである (Brocato, 2003; Ellinger and Bostrom, 1999)。Ellinger et al. (1999) は、こうしたタイプのマネジメントを促進的リーダーシップ (facilitative leadership) と呼んでいる。コーチングは、この促進的リーダーシップを推し進めて、従業員の学習、モチベーション、業績を高めるだけでなく、組織を開発するための重要なアプローチとして注目されている (Ellinger et al., 2003; Gray, 2006; Hagen and Aguilar, 2012; McLean et al., 2005)。これに加えコーチングは、他のトレーニングと比べて低コストで運用することができ、職場における学習や改善のニーズに合わせることもできるという利点もある (Liu and Batt, 2011)。

コーチング研究には、エグゼクティブ・コーチング (executive coaching) と管理者コーチング (managerial coaching) という二つの大きな流れがある (Agarwal et al., 2009)。エグゼクティブ・コーチングとは、仕事の有効性を高めるために、外部コーチが上級マネジャーを支援するたことを指す (Bono et al., 2009; Feldman and Lankau, 2005; Kilburg, 1996)。これに対し、管理者コーチングは、職場において上司が部下の職務遂行をサポートする活動である (Elmadag et al., 2008)。これら二タイプのコーチングのうち、本稿は、管理者コーチングに焦点を当てる。なぜなら、管理者コーチングは、日々のマネジメント実践において欠かせない能力であり、マネジメントの有効性を高める中核的なスキルと考えられているからである (Hamlin et al., 2006)。

しかし、「なぜ、どのように」コーチングが機能するのかに関する理論的な研究は少なく、そのプロセスはブラックボックス的な状況にあると指摘されている (Feldman and Lankau, 2005)。そこで本稿は、管理者コーチングを中心に先行研究をレビューし、コーチングのプロセスや行動、およびその規定因や結果要因を整理する。その上で、管理者コーチング研究における今後の研究課題を提示したい。

なお、管理者コーチングと同様の意味で、従業員コーチング (employee coaching) (Heslin et al., 2006)、育成的コーチング (developmental coaching) (Agarwal et al., 2009)、指導者コーチング (supervisory coaching) (Baron and Morin, 2009) 等いくつかの用語が使われているが、本稿では、管理者コーチングに用語を統一する。本来、managerial coaching は、「管理者によるコーチング」あるいは「管理的コーチング」と訳すべき概念かもしれないが、わかりやすさ、使いやすさを考えて、

本稿では「管理者コーチング」という用語を使うことにした。

以下では、まずコーチングの定義やタイプについて概観した後、コーチング・プロセスについて解説する。その上で、管理者コーチングの次元および実証研究を整理し、今後の研究課題を提示したい。

## コーチングの定義とタイプ

Peterson and Little (2005) によれば、コーチングの定義やモデルについて明確な合意はない。その理由として彼らは、プロのコーチによるコーチングと、管理者によるコーチングが混在していることを挙げている。既に述べたように、コーチング研究の主流は、エグゼクティブ・コーチングと管理者コーチングである (Agarwal et al., 2009)。この点について Hamlin et al. (2008) は、さまざまなタイプのコーチングの定義やプロセスを比較検討した結果、コーチングのタイプは異なっても、基本的な目的やプロセスに大きな違いは見られなかったと報告している。具体的には、各種のコーチングに共通していたのは、「促進活動や介入を通して、個人や組織を支援する」というプロセスであったという。つまり、コーチとは「個人・集団・組織のタスク遂行を支援する人」である (Hackman and Wageman, 2005)。

なお、コーチングは、外部の専門コーチだけでなく、管理者を含む組織内部のコーチや同僚によって、公式的あるいは非公式的に実施される (Goldman et al., 2013)。その特徴は、日々の活動における1対1の関係の中で、業績や能力を改善する機会を認識できるよう支援することにある (Orth et al., 1997)。コーチングは業績改善の方法として広く受け入れられているが、同時に、個人の発達や成長を促進する活動であることを認識しなければならない (Evered and Selman, 1989)。この点に関して Ellinger et al. (2003) は、コーチングを「学習を促すプロセス」と位置づけている。

また、Witherspoon and White (1996) は、エグゼクティブ・コーチングの目的を、「スキル」のためのコーチング、「業績」のためのコーチング、「発達」のためのコーチング、「アジェンダ」のためのコーチングに分類しているが、このうち「スキル・業績・発達」という目的は、他のコーチングにも当てはまるものである。ただし、実践的で目標志向的なコーチングは、経験のある年長者が経験の浅い若年者のキャリアを長期的に支援するメンタリング (mentoring) と区別する必要がある (Baron and Morin, 2009; Goldman et al., 2013)。

管理者コーチングは、日常の職務活動の中で、上司が部下に提供する活動であり、第一線の現場マネージャーにも必要なスキルである (Butler et al., 2008; Ellinger et al., 2011)。Heslin et al. (2006) によると、管理者コーチングは「部下の職務パフォーマンスを改善するための、1対1のフィードバックやアドバイスを提供する活動」を指す。部下を育成する能力を持つマネージャーほど、コーチングスキルを自身のマネジメント・スタイルに組み込んでいると言われている (Orth et al., 1997)。

一方、Parker et al. (2008) は、同じ立場で似たような経験を持つ同僚同士が、お互いの仕事上の目的を達成するために支援し合う関係を「ピア・コーチング (peer coaching)」と呼んでいる。例えば、教員養成のプログラムでは、学生同士が定期的にお互いの授業を観察し、アドバイスや支援を提供し合うピア・コーチングによって教授スキルを向上させている (Bowman and McCormick, 2000)。

また、これまでのコーチング研究は、1対1の対人的関係に焦点を当てているが、チームを対象として支援活動を行う「チーム・コーチング (team coaching)」という考え方も提示されている。Hackman and Wageman (2005) によれば、チーム・コーチングとは、チームワークを高めるために、メンバーがチームの資源を適切な形で活用できるように支援する活動である。そのカギとなる介入は、学習セッションと呼ばれるものであり、そこでは、コーチとメンバーがチームの目的を再検討し、進捗状況を評価し、チームが取り組むべき課題を明らかにするという。

以上のように、コーチングは、人々のタスク遂行や学習を支援することを指すが、支援の主体は、「専門家、管理者、同僚」とさまざまであり、また、支援の対象は個人だけでなくチームとなる場合もある。

## コーチングのプロセス

次に、コーチングがどのような流れで行われるかについて概観する。コーチングのプロセスについて Flaherty (2010) は、①関係構築 (establish relationship)、②開始 (recognize opening)、③観察とアセスメント (observe/assess)、④登録 (enroll client)、⑤コーチングの対話 (coaching conversations)、という5つのステップからなるモデルを提示している。まず、コーチと対象者の間で、相互に信頼し合い、自由に発言できる雰囲気を作ることは、コーチングの基盤となる。そして、コーチングが開始されると、対象者の抱える問題や障害を明らかにする必要がある。このとき、コーチは、観察や評価を通して、対象者のパフォーマンスやニーズを理解しなければならない。その上で、対象者およびコーチは、目指すべき成果にコミットし、その後、本格的なコーチングの対話が始まるのである。このモデルを見ると、コーチングを機能させるためには、さまざまな準備が必要であることがわかる。

一方、Kilburg (2001) は、コーチングの有効性を高めるために、次の8つの要素が必要になると述べている。具体的には、①継続的発達に対する対象者のコミットメント、②継続的発達に対するコーチのコミットメント、③対象者の問題や課題の特徴、④コーチングの構造、⑤対象者とコーチの関係性、⑥コーチング活動の質、⑦継続のための対策、⑧対象者とコーチの組織的位置づけである。すなわち、対象者やコーチが、コーチングに対して強くコミットしているか、対象者がどのような問題や課題を抱えているか、提供されるコーチングがどのような構造であるか、対象者とコーチの間に信頼関係が構築されているか、コーチング活動の質が高いか、コーチングに対するコミットメントを維持するための対策はあるか、対象者やコーチが組織内でどのような状況に置かれているか、といった要素がコーチングの有効性に影響を与えるのである。上述した Flaherty (2010) と同様に、このモデルにおいても、コーチと対象者の関係性や、コーチングに対する双方のコミットメントの重要性が指摘されていることがわかる。

Feldman and Lankau (2005) によれば、コーチング・プロセスにはバリエーションが存在するものの、多くの文献は、「データ収集→フィードバック→介入の実施→評価」という4つの活動に焦点を当てているという。しかし、これら4つのステップの中には、コーチと対象者の関係性や、コーチ

ングに対するコミットメントが含まれていないことから、コーチングの準備段階の重要性は、先行研究において十分に認識されているとはいえないだろう。

## 管理者コーチング行動の次元

ここで、管理者コーチング行動に焦点を当て、いくつかの定量研究を紹介したい。Ellinger and Bostrom (1999) は、クリティカル・インシデント法を用いて管理者コーチング行動を分析し、エンパワメント関連の行動 (empowering behaviors) とファシリテーション関連の行動 (facilitating behaviors) という二つのクラスターを見いだしている。エンパワメント関連の行動とは、部下が自身の行動や意思決定に責任を持つように励ますことで、パワーと権限を与えるコーチングを指す。これに対し、ファシリテーション関連の行動は、部下が新しい考え方やものの見方を持てるように促したり、部下の学習や発達を支援するコーチングである。この研究を基に、Ellinger et al. (2003) は、8項目から成る管理者コーチング尺度を開発している。

一方、Logenecker and Neubert (2005) は、米国の24組織に勤務する中間管理職225名に対して実施したフォーカス・グループのデータを基に、業績改善のための管理者コーチング行動のトップ10を報告している。具体的には、「求められる成果は何かを明らかにする」「率直でバランスの取れた業績フィードバックを提供する」「正確な業績アセスメントに基づくフィードバックを提供する」「部下の強みと弱みを理解する」「業績改善のために専門的なアドバイスを提供する」といった行動が上位に挙げられている。

さらにHeslin et al. (2006) は、先行研究を基に質問紙調査を実施し、ガイダンス (guidance)、ファシリテーション (facilitation)、インスピレーション (inspiration) という3次元から成る管理者コーチング行動尺度を開発している。ガイダンスとは、求められる業績期待について話し合ったり、業績改善のために建設的なフィードバックを提供することを指し、ファシリテーションとは、部下が問題を解決したり業績を改善する方法を見つけることを支援する活動である。そして、インスピレーションとは、部下が自分の潜在能力を開発するように励ますことを意味する。

この他、Orth et al. (1997) は、マネジャーに必要となるコーチング・スキルとして、観察スキル (observational skills)、分析スキル (analytical skills)、インタビュー・スキル (interviewing skills)、フィードバック・スキル (feedback skills) の4つを挙げている。また、McLean et al. (2005) は、管理者コーチングにおいて求められる姿勢として、オープン・コミュニケーション (open communication)、チーム・アプローチ (team approach)、人の尊重 (value people)、曖昧さの許容 (accept ambiguity) の4つを指摘している。すなわち、コーチとしての管理者は、部下とオープンにコミュニケーションし、チーム活動を重視し、部下の気持ちやニーズを尊重しつつ、仕事環境の曖昧さを受け入れなければならないのである。

なお、さまざまなコーチング行動を構造的に整理した研究も存在する。例えば、Beattie (2006) は、マネジャーに対する質的調査に基づいて、管理者コーチングの階層モデルを提示している。その中で、「思いやり」「情報」「プロフェッショナルであること」等はコーチングの基礎的要素であるのに対し、

表1 管理者コーチング行動の整理

		Ellinger and Bostrom (1999)	Ellinger et al. (2003)	Logenecker and Neubert (2005)	Heslin et al. (2006)	
基盤形成	関係を構築する			相互の利益や信頼に基づく関係を構築する		
	期待される成果について話す	大きな目標に向けて、期待される目標を設定し、話し合う		求められる成果や業績を明確にする	期待される業績について指導する	
			組織の目標と関連づけながら、期待値される目標を設定し、話し合う			
				優先順位を明確にし、集中できるように指導する		
	現状分析を支援する	共に働き、徹底的に話し合う			仕事の遂行状況の分析を支援する	
部下を理解する			部下の状況、プレッシャー、要求を理解する			
			部下の強みや弱みを理解する			
内省支援	質問して考えさせる	部下自身が課題を考え抜くように促す質問をする			アイデアを発展させるための相談役となる	
		答えを与えるのを差し控える	解決策を与えるのではなく、質問することで部下に考えさせる			
	見方を広げる	異なる見方ができるように、部下の視野を広げる	大きな絵を見せながら、視野を広めるように励ます			
ものの見方を変えさせる		異なる見方ができるように、部下とロールプレイをする				
問題解決支援	フィードバックを与える	フィードバックを与える	建設的なフィードバックを与える	率直で継続的な、バランスのとれた業績フィードバックを与える	改善が必要な領域に関して建設的なフィードバックを与える	
				業績改善について専門的アドバイスを与える	業績改善に関して有益なアドバイスを与える	
				正確な業績アセスメントに基づくフィードバックを与える		
		類推、シナリオ、たとえを使う	類推、シナリオ、たとえを使って学習を支援する			
	部下からのフィードバックを求める	部下からフィードバックを引き出す	コーチングが役立っているかどうかについて部下にフィードバックを求める			
	主体的な問題解決を促す			部下が仕事上の問題を解決することを支援する	問題を解決するために、部下が創造的に考えることを促す	
		部下が当事者意識を持つように権限を委譲する		部下が業績改善の説明責任を果たせるようにする	部下が新しい解決策を探求し試すように促す	
資源を提供する	障害を取り除くための資源となる	部下が効果的に仕事ができるように資源を提供する				
	学習環境を作る					
挑戦支援	成長や挑戦を促す	部下が学習できるように促す			部下が成長できると確信を持って伝える	
					継続的に成長できるように励ます	
					新しく挑戦できるように支援する	

「エンパワメント」「チャレンジング」等は、階層の上位に位置づけられている。また、Hooijberg and Lane (2009)によれば、多くの研究者は、重要なコーチング・スキルとして、聴く力、質問する力、ギャップを認識する力、スキルを見極める力を挙げているが、このうち、聴く力と質問する力は目標やプロセスに部下をコミットさせる鍵となるのに対し、スキルやギャップを見極める力は、特定のアクションをとる段階において重要になるという。

上記の研究のうち、Ellinger and Bostrom (1999)、Ellinger et al. (2003)、Logenecker and Neubert (2005)、Heslin et al. (2006)の管理者コーチング行動を比較し、整理したものが表1である。これによると、管理者コーチング行動は、「基盤形成」、「内省支援」、「問題解決支援」、「挑戦支援」の4つのプロセスに分けることができる。基盤形成とは、部下との関係を構築し、期待される成果について話し合い、現状を共に分析するとともに、部下の強みや弱みを理解することである。内省支援とは、質問を通して部下自身が考えることを促し、ものの見方を広げることを指す。問題解決支援とは、業績改善のためのフィードバックを与えたり、資源を提供しながら、部下が主体的に問題を解決することを助ける活動である。そして、挑戦支援とは、部下がさらに成長するために挑戦することを促す行動である。ただし、これら4つのプロセスは、順番に行われるということではなく、コーチングのプロセスにおいて相互に関係しながら実施されると考えられる。その際、基盤形成では、主に「観察スキル」「分析スキル」が必要となり、内省支援では「インタビュー・スキル」が、問題解決支援では「フィードバック・スキル」が求められるといえるだろう。

## 管理者コーチングに関する実証研究

これまでの研究では、管理者コーチングの重要性が認識されているにもかかわらず、実証研究の蓄積は初期の段階にあるといわれている (Ellinger et al., 2011)。この点に関し Beattie (2006) は、コーチング研究の多くは処方箋的な傾向があり、部下の学習を促進するためにマネジャーが何をしているかについての研究は少ないと述べている。以下では、管理者コーチングに関するいくつかの実証研究を紹介する。

第1に、管理者コーチングは、部下の職務満足、スキル、サービス品質へのコミットメント、業績を高めることが報告されている。例えば、Ellinger et al. (2003) は、物流センターのマネジャーと部下に対して調査を実施し、管理者コーチングが部下の職務満足や業績を高めていたことを明らかにしている。また、Elmadag et al. (2008) は、サービス会社において調査を実施し、公式的なトレーニングや報酬のような伝統的アプローチよりも、マネジャーによるコーチングの方が、第一線のサービス従業員のサービス品質へのコミットメントにより強いポジティブな影響を与えていたことを見いだしている。また、Good (1993)によれば、マネジャーがコーチング活動に費やす時間が長いほど、営業スキルやコーチングの有効性が高くなり、失敗のリスクが低くなる傾向がみられたという。

第2に、管理者コーチングが部下の業績に好影響を及ぼすには、特定の条件が必要となる。Liu and Batt (2011) は、部下が受ける毎月のコーチングの程度が、部下の業績改善にポジティブな影響を与えていたことを報告しているが、この効果は、「マネジャーが集団に対して報酬を与え、仕事が

自動的ではなく、プロセスの変化が頻繁ではないとき」に強かったという。また、営業スタッフ、ミドル・マネジャー、エグゼクティブ・マネジャーを調査した Agarwal et al. (2009) によれば、マネジャーのコーチングの程度が部下の業績に影響を与えていたものの、階層が上がるにつれて、この効果は弱まる傾向にあった。

第3に、管理者コーチングは、部下個人だけでなくチーム活動にも影響する。例えば、Wageman (2001) は、マネジャーのコーチングが、チームのセルフ・マネジメントや、チームにおけるメンバーの関係性の質にポジティブな影響を与えていたことを明らかにしている。また、Hagen and Aguilar (2012) は、製造企業とサービス企業における品質改善チームを調査し、リーダーのコーチング能力がチームの学習成果を高めていたことを報告している。

第4に、少ないながら、管理者コーチングの規定因を検討した研究も存在する。Heslin et al. (2006) は、個人の能力が改善可能かどうかに関するマネジャーの暗黙の理論が、コーチング活動に影響していたことを発見している。すなわち、「人間の能力が発展可能である」という考えを持っているマネジャーの方が、「人間の能力は変わらない」という考えを持っているマネジャーよりも、部下に対してコーチング活動を実施する傾向が見られたのである。

## 管理者コーチングのモデル

以上の先行研究レビューに基づき、図1に示すような管理者コーチングのモデルを提示したい。このモデルは、「コーチングの規定因」、「コーチング行動」、「コーチングの結果」、「コーチング行動と結果のモデレータ」から構成されている。

まず、管理者コーチングの行動は、基盤形成、内省支援、問題解決支援、挑戦支援という4つのステップに分けることができる。基盤形成とは、部下と関係を構築し、期待される成果について話し合い、部下の現状を分析・理解することである。内省支援は、質問によって考えさせ、視点・視野・ものの見方を広げることを、問題解決支援とは、フィードバックや資源を提供することで、部下が主体的に問題を解決できるように助けることを指す。そして、挑戦支援とは、さらなる成長に向けて新たな挑戦を促すことを意味している。優れた育成力を持つマネジャーは、これら4つのステップを相互に関係づけながらコーチングを実施していると考えられる。なお、各ステップのコーチングを適切に実施するためには、観察スキル、分析スキル、インタビュー・スキル、フィードバック・スキルが必要となる。

コーチング活動を規定する要因は、マネジャーが持つ能力観である。Heslin et al. (2006) が報告しているように、「個人の能力は変化しない」という前提を持つマネジャーよりも、「個人の能力は高めることができる」という能力観を持つマネジャーの方が、熱心にコーチングを実践すると思われる。

管理者コーチングの結果は、個人に対する影響とチームに対する影響に分けることができるだろう。管理者コーチングは、個人のスキル、業績、発達だけでなく、チームのセルフ・マネジメント能力、メンバーの関係性の質、学習成果に対してポジティブな影響を与える。このとき、管理者コーチングの効果は、職務特性やマネジャーの階層によって変化すると考えられる。



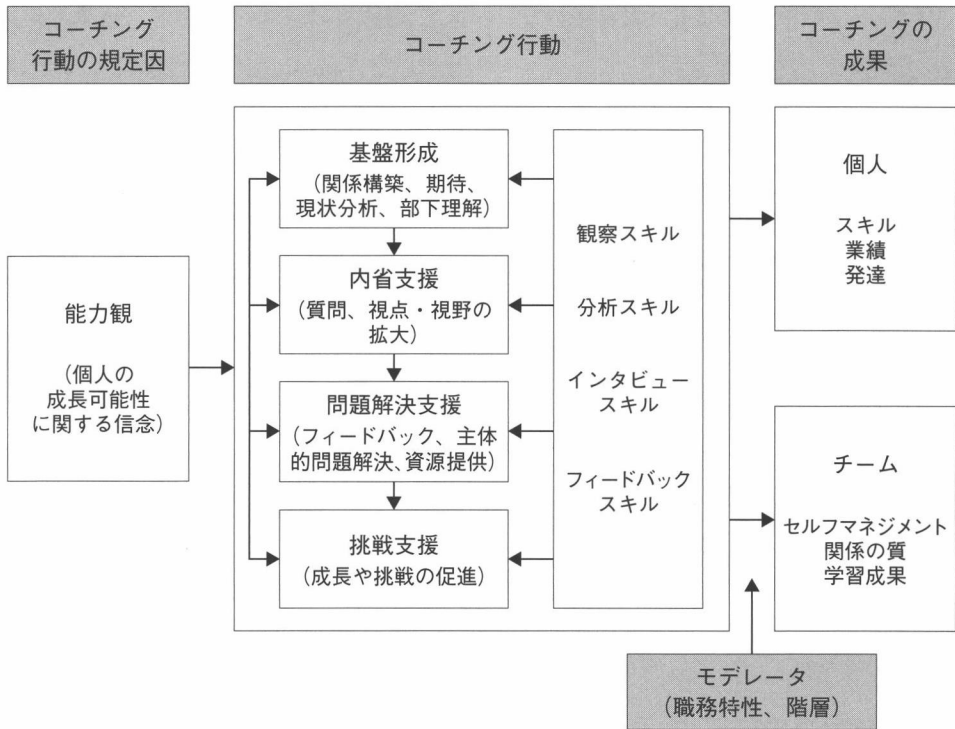


図1 管理者コーチングのモデル

## 今後の研究課題

最後に、管理者コーチング研究における今後の課題について述べておきたい。第1に、管理者コーチング行動の測定尺度を検討した研究が限られており (e.g., Ellinger and Bostrom, 1999; Ellinger et al., 2001; Heslin et al., 2006)、かつ網羅的な形で次元が分析されていない。本稿で整理した次元や項目を基に定量調査を実施し、管理者行動の網羅的な測定尺度を開発する必要があるだろう。特に、管理者と部下の関係構築や、コーチングへのコミットメントが重要であるという点が指摘されているにもかかわらず (Flaherty, 2010; Kilburg, 2001)、既存の次元は、コーチングの対話や介入に関する行動に集中している。今後は、相互の関係構築やコーチングへのコミットメント等に関する活動を盛り込む形で、コーチング行動の測定尺度を開発すべきである。

第2に、管理者コーチング行動が、部下やチームの学習や業績に影響することが報告されているが、そのプロセスが不明である。コーチングは、対象者が自身の活動を振り返ることを支援する活動であることを考えると (Agarwal et al., 2009; Hagen and Aguilar, 2012)、内省プロセスの観点からコーチング行動を検討することが有用であると考えられる。例えば、Gray (2006) は、「事象の確認→感情への寄り添い→経験の再評価」という3ステップから成る内省モデルがコーチングに役立つと指摘しているが、こうしたモデルを組み込むことで、コーチング・プロセスを明確にできるだろう。

第3に、管理者コーチングの規定因を分析した研究は Heslin et al. (2006) のみであるため、どのような要因がコーチング行動に影響を与えるかについて検討を進める必要がある。例えば、過去に受

けた指導内容、所属する組織における育成の風土・文化、人事評価制度における部下育成のウエイトなどが、管理者コーチング行動を規定している可能性がある。コーチングに影響を与える要因を解明することは、組織において管理者コーチングを活性化させる施策を考える上で不可欠である。

最後に、管理者コーチングが、チーム・プロセスにも影響を与えていることが報告されているものの (Hagen and Aguilar, 2012; Wageman, 2001)、そのメカニズムは不明な点が多い。促進的リーダーシップ (facilitative leadership) として管理者コーチングを位置づけ (Ellinger et al., 1999)、マネジャーと部下という 1 対 1 の関係を超えて、チームや組織全体への影響力を検討する必要があるだろう。例えば、マネジャーが、チームメンバー間のピア・コーチング (Parker et al., 2008) をどのように促しているかを検討することは興味深い研究テーマである。

## おわりに

環境の変化が速くなり、競争が激しくなるほど、組織は「学習する組織」へと移行しなければならない (Garvin et al., 2008)。その際に不可欠なのがマネジャーのコーチング力である。しかし、コーチングは、組織において重視されている活動であるにもかかわらず、研究が遅れている分野である。本稿は、先行研究をレビューすることを通して、コーチング研究の現状を整理するとともに、今後の研究課題を提示した。ここで取り上げた課題を検討することにより、コーチング・メカニズムの解明が進むことを期待したい。

## 参考文献

- Agarwal, R., Angst, C.M., and Magni, M. (2009) The performance effects of coaching: A multilevel analysis using hierarchical linear modeling. *International Journal of Human Resource Management*, 20, 10, 2110-2134.
- Baron, L. and Morin, L. (2009) The coach - coachee relationship in executive coaching: A field study. *Human Resource Development Quarterly*, 20, 1, 85-106.
- Beattie, R.S. (2006) Line managers and workplace learning: Learning from the voluntary sector. *Human Resource Management International*, 9, 1, 99-119.
- Bono, J.E., Purvanova, R.K., Towler, A., and Peterson, D.B. (2009) A survey of executive coaching practices. *Personnel Psychology*, 62, 361-404.
- Bowman, C.L. and McCormick, S. (2000) Comparison of peer coaching versus traditional supervision effects. *Journal of Educational Research*, 93, 4, 256-261.
- Brocato, R. (2003) Coaching for improvement: An essential role for team leader and managers. *Journal for Quality and Participation*, Spring, 17-22.
- Butler, D., Johnson, L., Forbes, B. (2008) An examination of a skills-based leadership coaching course in an MBA program. *Journal of Education for Business*, March/April, 227-232.
- Ellinger, A.D. and Bostrom, R.P. (1999) Managerial coaching behaviors in learning organizations. *Journal of Management Development*, 18, 9, 752-771.
- Ellinger, A.D., Ellinger, A.E., Bachrach, D.G., Wang, Y., and Elmadağ, AB. (2011) Organizational investments in social capital, managerial coaching, and employee work-related performance. *Management Learning*, 42, 1, 67-85.
- Ellinger, A.D., Ellinger, A.E., Keller, S.B. (2003) Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry. *Human Resource*

*Development Quarterly*, 14, 4, 435-458.

- Ellinger, A.D., Watkins, K.E., and Bostrom, R.P. (1999) managers as facilitators of learning in learning organizations. *Human Resource Development Quarterly*, 10, 2, 105-125.
- Elmadag, A.B., Ellinger, A.E., and Franke, G.R. (2008) Antecedents and consequences of frontline commitment to service quality. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16, 2, 95-110.
- Evered, R.D. and Selman, J.C. (1989) Coaching and the art of management. *Organizational Dynamics*, 18, 2, 16-32.
- Feldman, D.C. and Lankau, M.J. (2005) Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of Management*, 31, 6, 829-848.
- Flaherty, J. (2010) *Coaching: Evoking excellence in others*. 3rd ed. New York: NY, Routledge.
- Garvin, D.A., Edmondson, A.C., and Gino, F. (2008) Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, March, 109-116.
- Goldman, E., Wesner, M., and Karnchanomai, O. (2013) Reciprocal peer coaching: A critical contributor to implementing individual leadership plans. *Human Resource Development Quarterly*, 24, 1, 63-87.
- Good, D.J. (1993) Managerial Coaching as a Sales Performance Moderator. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Summer, 74-83.
- Gray, D.E. (2006) Executive coaching: Towards a dynamic alliance of psychotherapy and transformative learning processes. *Management Learning*, 37, 4, 475-497.
- Hackman, J.R. and Wageman, R. (2005) A theory of team coaching. *Academy of Management Review*, 30, 2, 269-187.
- Hagen, M. and Aguilar, M.G. (2012) The impact of managerial coaching on learning outcomes within the team context: An analysis. *Human Resource Development Quarterly*, 23, 3, 363-388.
- Hamlin, R.G., Ellinger, A.D., and Beattie, R.S. Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross-cultural study of managerial behaviours. *Human Resource Development International*, 9, 3, 305-331.
- Heslin, P.A., Vandewalle, D., and Latham, G.P. (2006) Keen to help? Manager's implicit person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology*, 59, 871-902.
- Hooijberg, R. and Lane, N. (2009) Using Multisource Feedback Coaching Effectively in Executive Education. *Academy of Management Learning and Education*, 8, 4, 483-493.
- Kets de Vries, M. F. R. (2005) Leadership group coaching in action: The Zen of creating high performance teams. *Academy of Management Executive*, 19, 1, 61-76.
- Kilburg, R.R. (1996) Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 2, 134-144.
- Liu, X. and Batt, R. (2010) How Supervisors influence performance: A Multilevel Study of Coaching and Group Management in Technology-Mediated Services. *Personnel Psychology*, 63: 265-298.
- Logenecker, C.O. and Neubert, M.J. (2005) The practices of effective managerial coaches. *Business Horizons*, 48, 493-500.
- McLean, G.N., Yang, B., Kuo, M.C., Tolbert, A.S., and Larkin, C. (2005) Development and initial validation of a instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16, 2, 157-178.
- Orth, C.D., Wilkinson, H.E., Benfari, R.C. (1997) The manager's role as coach and mentor. *Organizational Dynamics*, 15, 4, 66-74.
- Parker, P., Hall, D.T., and Kram, K. (2008) Peer coaching: A relational process for accelerating career learning. *Academy of Management Learning and Education*, 7, 4, 487-503.
- Peterson, D.B. and Little, B. (2005) Invited reaction: Development and initial validation of an instrument measuring managerial coaching skill. *Human Resource Development Quarterly*, 16, 2, 179-184.
- Wageman, R. (2001) How leaders foster self-managing team effectiveness: Design choices versus hand-on coaching. *Organization Science*, 12, 5, 559-577.
- Witherspoon, R. and White, R.P. (1996) Executive coaching: A continuum of roles. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48, 2, 124-133.