



教练型领导对员工创新行为的影响： 差错管理氛围的跨层次效应

王艳子

(山西大学 管理与决策研究所, 太原 030006)

摘要:教练型领导挑战了传统的以领导为中心的管理风格,是领导行为研究领域的最新热点问题。教练型领导将自身定位为“教练”而不是“老板”,把培养下属、促进下属知识和技能的提升作为领导的重要职能。通过对92位领导和588位员工有效配对样本的统计分析发现:教练型领导对员工创新行为产生正向影响,差错管理氛围和心理资本在它们两者间起部分中介作用;差错管理氛围在心理资本与员工创新行为关系间起到跨层次的调节作用,即差错管理氛围越高,心理资本对员工创新行为的正向影响越强。结果表明,考虑差错管理氛围和心理资本2个因素,可以更好地揭示出教练型领导对员工创新行为的影响机理,也符合个体行为是多层次因素共同作用结果的特征。

关键词:教练型领导;心理资本;差错管理氛围;员工创新行为

中图分类号:F273.1;F272.92 **文献标识码:**A **文章编号:**1002-0241(2018)08-0115-15

0 引言

随着商业环境的快速变化和激烈竞争,高素质的员工成为构建组织能力和获取组织竞争优势的重要资产。因此,给员工提供资源和支持,帮助员工增加知识和提升技能,创造有助于员工成长和提升员工绩效的组织氛围成为领导者和组织的重要责任^[1],教练型领导理论为解决员工的成长和发展问题提供了新的视角。教练型领导挑战了传统的以领导为中心的管理风格,将自身定位为“教练”而不是“老板”。衡量领导教练水平高低不是看自己多能干,而是看培养的下属能力如何,一些企业甚至把领导培养下属作为考核领导工作绩效和能否晋升的重要指标^[2]。教练型领导的核心任务是培养下属,教练型领导不是把下属看作实现自己事业成功的工具,而是为下属未来发展着想,为下属提供提升能力的成长空间^[3]。

目前,教练型领导对下属的影响集中在自我效能感、工作满意度、工作绩效、组织公民行为等方面^[4]。员工作为企业创新的主体,其对提升组织创新能力起着至关重要的作用,这就要求领导采用以下属为中心的支持型领导行为,把精力更多地放在塑造组织创新氛围,激发员工敢于创新的心理潜能,为员工提供建设性的指导和资源支持方面^[5]。教练型领导作为一种新型的领导风格,以深度沟通为基础,给予员工必要的指导和反馈,诱导和启发员工自主解决问题,根据员工特征合理授权,有效提升员工发现问题和解决问题的能力^[6],已成为提升员工创新行为的有效领导风格。屠兴勇等的研究发现领导教练行为通过提升员工的批判性思考能力进而有助于员工创新^[7],事实上,教练型领导不仅通过提升员工能力来促进员工创新,也会对员工的心理因素产生积极影响使得员

收稿日期:2017-11-07

基金项目:国家自然科学基金项目(71472137);教育部人文社科青年基金项目(14YJC630132)

第一作者简介:王艳子(1983—),男,山西吕梁人,山西大学管理与决策研究所,讲师,博士,研究方向:人力资源管理。

通信作者:王艳子, hifriendwyz@163.com

工敢于创新。教练型领导本质上解决的是员工的心态问题,教练型领导的典型行为会促使员工形成积极的心理资本^[8],而员工积极的心理资本可以显著提升员工创新行为^[5],然而,心理资本在它们两者间的中介作用尚缺少相关的实证支持,因此,探讨心理资本的中介作用效果可以揭示它们两者间的心理传导机制。

不同于个体工作绩效,员工创新行为对领导行为提出了更高的要求,注重指导和培养下属的教练型领导把员工的犯错行为看作是员工学习与成长的机会,教练型领导对待员工差错行为的包容态度有助于形成差错管理氛围^[9],使得员工不怕犯错敢于冒险从事创新活动。然而,差错管理氛围在教练型领导与员工创新行为间的跨层次中介作用并未引起研究者的重视,因此,本文尝试性地探索差错管理氛围在它们两者间的跨层次中介作用。另外,本文考虑到个体积极的心理资本对员工从事创新行为固然重要,但是更需要组织差错管理氛围对差错行为的包容,心理资本才可以更好地促进员工从事创新行为,也就是说,较低的差错管理氛围会弱化心理资本对员工创新行为的影响效果,因此,本文探讨差错管理氛围是否会对员工心理资本与创新行为的关系起到跨层次的调节效应。

1 研究假设

1.1 教练型领导与员工创新行为

教练型领导的提出源自于教练技术在体育领域取得的成功,20世纪90年代后,教练型领导逐渐成为企业管理领域新的领导模式。教练型领导是指领导通过诱导和启发等方式与员工进行有效沟通和互动,帮助员工提升工作能力进而提升工作绩效^[8]。教练型领导的典型行为包括开放式沟通、及时反馈、启发式指导、授权等,这些教练行为对员工职业发展和工作行为具有积极影响。社会交换理论可以解释教练型领导对员工创新行为的作

用效果,该理论的核心观点是个体做了对他人有益的事情,他人也会给予互惠性的交换作为回报。不同于具体的经济性交换,社会交换是基于长期的和不确定性的互惠性交换。尤其是在上下级关系情境下,社会交换基于领导的友善和下属的互惠性信任。当领导扮演教练角色的时候,领导的行为常常被下属看作是友善的,下属在获得教练型领导的好处之后,下属会通过积极的工作态度、从事角色外行为进行互惠性的责任扩散^[6]。教练型领导给予下属的个性化关怀和指导使得员工感知到领导对他们是友善的,员工更有可能把这种恩惠回报给领导,通过较多地卷入创新行为提升组织竞争优势。

在沟通方面,教练型领导注重与下属的心灵沟通 and 交流,愿意花时间与下属进行面对面的沟通,帮助下属获得更为丰富的任务相关信息^[10],这些有效的任务相关信息是员工从事创新活动必不可少的;教练型领导通过与下属面对面的沟通来传授自己的工作经验和技巧,帮助下属增加工作相关知识、提高工作技能^[11],必备的知识和技能是员工从事创新活动的基础。另外,教练型领导通过开放式沟通洞察下属的心智模式,有策略性地提供反馈意见挖掘下属创新潜能,在做决策时喜欢与下属一起讨论征求下属的意见,教练型领导与下属之间的双向沟通会使员工更富有工作动机和更具创造性^[12]。

在反馈方面,教练型领导对下属的工作行为和绩效给予反馈,帮助下属及时调整工作方式,这有助于下属增长知识和经验并提升创新行为^[13]。教练型领导的及时反馈降低了下属的角色模糊和工作压力,并为下属设定更为长远的发展目标,使得下属能够明晰自己的角色定位,正确获取履行角色要求所需的工作信息^[14],员工也更清楚领导对自己的期望,把个人目标和组织目标校正一致,使得下属感知到工作有意义、自己会对组织产生影响,

这不仅增强了员工的责任感,也增强了员工的奉献意识,员工愿意为了组织利益从事创新活动^[15]。

在启发式指导方面,教练型领导扮演“禅师”角色,不是授人以鱼而是授人以渔,下属遇到问题时,教练型领导不是凭借自身的经验积累给下属提供现成的解决方案,而是注重员工个人自身内在能力的激发,通过诱导和启发帮助下属深入思考、自主解决问题^[16],这有助于激发了下属的创造潜能,使得下属产生从事创新行为的内在动机^[17]。教练型领导注重上下级之间的发展性互动,对下属采用差异化的指导方式,给下属提供清晰的工作结构,帮助下属扫清工作障碍,增加了员工士气^[18],有助于下属聚焦于创新行为。

在授权方面,教练型领导注重通过授权激发下属的能力和潜质,鼓励下属发展,使得下属能够认识到自己的优点和缺点,对自己产生质疑,重新认识自己,发展工作相关的技能和能力,这有助于下属提升学习效能,实现良好的工作结果^[19]。教练型领导给予员工权力,不仅使得员工感知到被领导信任,加强了上下级关系质量,而且提升了员工的能力感知,当员工感知到他们的发展得到上级的支持时,下属便会释放出巨大的潜能争取做到最好,更有可能为了组织利益从事创新活动^[20]。教练型领导根据下属特征合理授权,让下属获得更大的自由发挥空间,激发下属的主观能动性,展示出杰出贡献和技能所在,从而有助于最大限度地激发员工潜能,激发员工潜能的过程就是提升员工创新行为的过程^[21]。本文认为教练型领导属于团队层次的构念,因为教练型领导的作用对象是其领导的整个团队,他们对团队成员的领导方式具有高度相似性,这会使团队成员对教练型领导形成一种高度共享的感知,因而,本文将员工感知的教练型领导行为加总形成团队层次构念进行跨层次研究。因此,本文提出如下研究假设:

H1:教练型领导对员工创新行为产生跨层次

正向影响。

1.2 心理资本的中介作用

心理资本是个体对待生活和工作的一种积极心理状态^[22],反映了个体所拥有的积极心理和情绪资源。资源保存理论可以用来解释心理资本的中介作用,该理论认为组织支持是一种有价值的社会资源,组织的这种支持性资源对员工的态度发挥积极效果。教练型领导是以下属为中心的支持型领导风格,根据资源保存理论,员工会将教练型领导的支持行为看作有价值的组织资源,这有助于员工产生积极心理资本。心理资本作为积极的情绪资源能够帮助员工更好地处理创新过程中的各种问题和困难,弥补创新行为的高风险性导致的心理资源损耗,这有助于员工创造性地进行资源整合实现创新。

教练型领导归根结底解决的是下属的心态问题,通过对下属进行以人为本的激励,调适下属的心理和态度,帮助下属增强积极的心理能量并开发潜在的优势,教练型领导通过提升员工的能力和动机水平来增强员工的自我效能感^[23]。教练型领导给下属设置挑战性的目标,促使下属获得自我挑战的机会,并且是下属实现工作目标的支持者,帮助下属解决困难,让下属看到实现目标的希望和更多的可能性,培养了下属实现目标的成功信念,使得下属对自己未来的工作或未知的领域充满希望^[24]。教练型领导就员工的表现给予直接反馈,帮助员工正确认识自己的工作优势和劣势,提高了员工解决问题的乐观心态,能够对工作中的失败与成功进行积极归因^[8]。教练型领导不仅给予员工必要的指导,而且给予员工必要的资源支持,愿意倾听下属的想法,鼓励员工参与讨论和决策,肯定并表扬下属的工作付出^[16],教练型领导满足了下属在关爱、尊重、成长方面较高层次的需求,培养了下属乐观的心态。下属在工作中遇到困难时,教练型领导给予下属鼓励与精神支持,帮

助下属度过难关,支持下属挑战困难,提升下属面对困难时的心理安全感^[25],下属会以积极的心态应对困难,并从挫折和困难中吸取经验教训,提升了应对困难的心理韧性,使得下属能够富有毅力地完成任务^[26]。综上可知,教练型领导对员工心理资本具有跨层次的正向影响效果。

创新活动具有高风险性,优秀的心理素质是员工进行创新的源动力,具有积极心理资本的员工拥有较高的内在动机从事创新活动^[5]。自我效能感较高的员工坚信自己的能力可以胜任创新工作,对自身拥有的创造力表现出更强烈的信念,敢于承担风险,善于利用创造性的方法解决问题,富有创造力地完成挑战性的工作任务^[27]。希望水平较高的员工喜欢制定具有挑战性的目标,对将来有更多的憧憬,对新鲜事物充满期待,往往更倾向于积极独立的思考,在行动上也更加自由进取,拥有打破常规的勇气和不达目的誓不罢休的魄力,喜欢以不同于他人的方式来完成具有挑战性的工作,遇到问题不会表现出焦虑情绪,而是以积极的情绪面对挫折和困难,更容易表现出创新行为^[28-29]。具有乐观品质的员工对未来的结果给予积极的预期,进而以乐观的情绪面对工作上的压力、挑战和困难,有效减少与生理或心理相关的威胁,通过主动学习挑战自我产生新观念并表现出更多创新行为^[30]。积极乐观的员工能够接受创新的高风险性和高不确定性,对创新成功满怀期待,对工作中的事件进行积极归因,面对困难不容易沮丧和绝望,能够促进员工主动自发的进行创新^[31]。创新可能经常面临失败,具有韧性的员工有坚定的信念与勇气坦然面对挫折和逆境,并善于进行自我管理,锲而不舍、坚持不懈地努力,凭借着良好的适应能力和足够的反弹能力更好地克服艰难,学到新的知识和经验,从而产生创造性的问题解决方法^[32]。具有韧性的员工在克服创新困难时,具有更加显著的心理优势,坚韧的毅力会让员工充满斗志,发

挥更大的主观能动性,在面对困难时能够不屈不挠,很快从不良情绪与心理状态中恢复过来,这有助于员工从事创新行为^[33]。因此,本文提出如下研究假设:

H2:教练型领导通过提升员工心理资本对员工创新行为产生正向影响。

1.3 差错管理氛围的跨层次中介作用

差错管理是组织应对差错的一种策略,差错管理认为差错不可避免,视差错为学习机会,强调差错的积极作用^[34-35]。差错管理氛围是员工对组织有关差错沟通、差错知识分享等差错处理行为的共同感知,反映了组织成员的差错取向^[35]。领导是组织氛围的塑造者,教练型领导培育了良好的工作环境,进而有助于改善工作氛围。领导风格与领导的差错取向影响着差错管理氛围的形成^[9],教练型领导能够有效识别和发现员工在工作中的差错行为并就差错与员工进行沟通,给予员工建设性的反馈意见,将差错视为员工学习的宝贵机会,从而促进差错管理氛围的形成^[36]。教练型领导的差错容忍性影响了员工对待差错的态度,引发员工的主动模仿,员工愿意将自己的差错与他人沟通和交流,从中吸取经验教训,提升自己的工作能力以及避免他人再犯类似的错误,从而在组织中形成良好的差错管理氛围^[37]。教练型领导持续的发展性反馈能够帮助员工及时看到并有效地对工作中的盲点做出反应,帮助员工从差错中学习新的技能和设定更高的目标而不会轻易泄气^[38]。教练型领导给予员工更大的自主权,采用参与式的管理方法创造了一个安全的和支持性的差错管理氛围,员工感受到来自领导的鼓励与支持,敢于大胆探索与试错,把犯错看作是发展和成长的机会,降低了工作中的自我保护行为和防范行为^[24],促进差错管理氛围的形成。

差错本身会引发员工思考与探索,差错管理氛围能够放大差错的积极作用,降低差错的消极后

果,有助于提高员工的学习效果、工作绩效和创新性^[39]。创新是不断试错的过程,在创新过程中,差错不可避免,越优秀的员工越有可能犯错,有效的差错管理氛围使得员工不怕犯错、更有可能敢于创新^[40]。创新具有较高的风险,可能经常面临失败,组织差错管理氛围使个体感知到更大的心理安全,员工敢于冒险去从事创新活动^[37]。高水平的差错管理氛围不仅对员工创新过程中的差错行为采取宽容态度,而且提供各种组织支持帮助员工纠正偏差行为,提升员工大胆创新的信念,激发员工的创新行为^[35,41]。差错管理氛围强调行动导向、创新导向以及试验导向,差错沟通与差错学习能够激发员工对已有工作习惯与方式的自我反思,产生创造性的问题解决方法^[40]。差错管理氛围强调差错学习的积极作用,差错学习是一个发现与纠正错误的过程,积极的差错思维能够激发员工的学习目标导向^[42],帮助个体提出探索性和创造性的问题解决方法。差错管理氛围会影响员工对待差错的态度和行为,员工彼此之间会就自己的差错和他人的差错进行沟通和交流^[35],这有助于组织成员隐性知识的共享,进而对员工创新行为产生正向影响^[43]。由于差错管理氛围只有在群体成员对环境共享相似的知觉时才存在,因此差错管理氛围是一个团队层次的构念,但是员工创新行为属于个体层次构念,因此,本文提出如下研究假设:

H3: 差错管理氛围在教练型领导与员工创新行为关系间起到跨层次的中介作用。

1.4 差错管理氛围的跨层次调节作用

在高不确定性规避的中国文化背景下,员工的风险规避倾向较高,在工作中尽可能地减少犯错行为以避免给自身职业生涯带来的负面影响,这必然会降低员工创新的积极性^[44]。尽管员工积极的心理资本在一定程度上可以弥补这一缺陷,但是个体嵌套于团队和组织,包容性的差错管理氛围会使拥有积极心理资本的员工更敢于从事创新活

动。根据特征激活理论,本文认为员工创新行为不仅受到个体特征心理资本的影响,个体对差错管理氛围的感知会调节它们两者的作用效果。差错管理氛围营造了支持性的工作环境,强调对差错的包容与差错学习,能够降低员工犯错后的消极情绪,使得员工尽可能将避免犯错转向把犯错看作是学习机会,这能够提升员工的创新意愿^[45]。高水平的差错管理氛围鼓励员工在创新过程中敢于试错,并把试错看作是差错学习的过程,这有助于员工积累更多的经验知识^[46]。心理资本作为个体从事创新活动的积极心理资源,是从个体特征视角揭示员工敢于从事创新活动的心理品质^[27],然而,员工创新行为是个体特征和组织特征等多层次因素交互作用的结果,拥有较高心理资本的员工在体现组织支持特征的高水平差错管理氛围下,会使个体的心理资本对员工创新行为发挥更大的积极作用,即它们两者的交互作用更有助于提升员工创新行为。在高水平的差错管理氛围中,差错沟通有助于避免员工再犯同类的错误,使得员工在面对同类差错时可以从容应对^[47],降低了员工犯错后的焦虑情绪,增加了员工面对挫折时的韧性,使得员工对完成创新任务充满信心,能够乐观地对待创新过程中的差错和失败,这与心理资本较高的员工在遇到差错和困难时的积极心理品质相匹配,容易激发出员工更为灵活、多维的思考和相关的认知过程,而这个过程对于产生新想法非常有利^[48]。在低水平的差错管理氛围中,组织成员倾向于将差错视为失败,差错发生后的挫败感和负罪感被强化,使员工对自己的工作能力产生怀疑,员工对差错行为的负面认知会弱化心理资本的积极作用,使得员工不敢冒险从事创新活动^[49]。另外,低水平的差错管理氛围缺乏对差错的包容,员工的差错行为很容易被他人看作是犯错者工作能力不足的表现^[35],此时,即便是心理资本水平较高的员工也因得不到组织的支持和同事的

认可而不愿意过多地卷入创新活动,因此,低水平的差错管理氛围会起到抑制作用。由于差错管理氛围属于团队层次变量,心理资本和员工创新行为均属于个体层次变量,因而,差错管理氛围在它们两者间起到跨层次的调节作用。因此,本文提出如下研究假设:

H4: 差错管理氛围跨层次调节心理资本与员工创新行为的作用关系。

综上,本文采用多层次视角探究员工创新行为的激发机理,避免了传统的个体行为研究采用一个体层次视角的缺陷,因为仅从个体层次视角探究员工创新行为的影响因素,无法厘清群体层次变量如何对员工创新行为产生影响和个体层次因素如何受到群体层次因素的影响,以及个体特征如何与群体情境因素产生交互效应等重要问题。事实上,员工创新行为不仅与个体因素(如心理资本)有关,而且领导风格、群体创新氛围也是激发员工创新行为的重要因素,采用多层次视角的分析方法有助于较为全面地揭示出员工创新行为的激发机理,因此,本文采用跨层次的中介和调节效应模型以揭示教练型领导影响员工创新行为的过程机制和边界条件,图1为假设模型。

2 样本与变量测量

2.1 样本情况

样本来自30家高科技企业的研发人员和技术人员,主要集中在上海、苏州、杭州等城市。本文采用领导下属配对样本,员工问卷测量教练型领导、差错管理氛围、心理资本和员工个人信息,领

导问卷测量员工创新行为和团队信息。问卷发放给130名管理者和702名员工,剔除无效问卷后获得有效领导样本92份、员工样本588份。个体层面,男性占比76.42%,女性占比23.58%;学历以本科为主,占比68.34%;年龄集中在36~50岁,占比70.12%;工龄以6~15年居多,占比72.13%。团队层面,男性主管占比81.86%,女性主管占比18.14%;团队成立时间以4年以上居多,占比67.21%;团队规模以5~7人居多,占比75.11%。

2.2 变量测量

教练型领导采用Ellinger等的量表^[19],包括8个题项,主要测量领导与下属的沟通方式、以及领导给予下属的建设性反馈、启发式指导和资源支持等方面的内容,示例题项为:我的领导会给我一些建设性的反馈;我的领导不会直接提供问题解决方案,而是通过诱导式提问让我探索问题解决方法。

心理资本采用Luthans等的量表^[22],包括19个题项,主要测量员工对自身工作能力的自信程度、员工对完成工作目标充满希望的状态、员工能够乐观地看待工作结果和员工在遇到困难时能够坚持并且泰然处之等方面的内容,示例题项为:我能想出很多办法来实现我的工作目标;对我的工作未来会发生什么,我是乐观的。

差错管理氛围采用Cigularov等的量表^[9],包括16个题项,主要测量差错对于改进工作过程的重要性、差错发生原因的思考、纠正差错的能力和差错沟通情况等方面的内容,示例题项为:对于我来说,差错对改进工作过程很有用;当我在工作中出现差

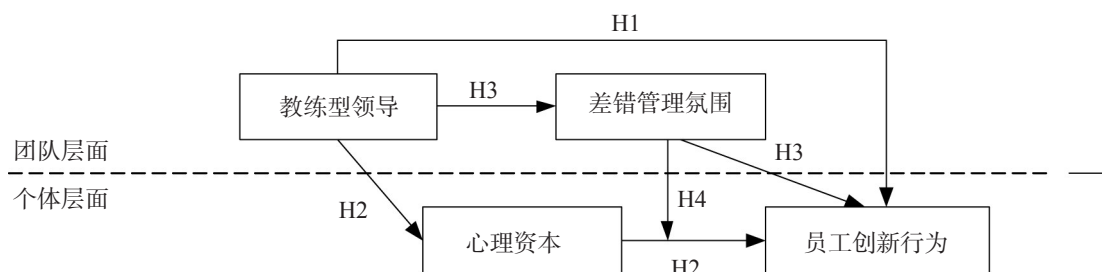


图1 假设模型

错时,我会告诉其他人以便他们不再犯相同的错误。

员工创新行为采用 Scott 和 Bruce 的量表^[50],包括6个题项,主要测量员工是否经常提出新想法以及为了实现新想法所采取的措施等方面的内容,示例题项为:下属经常提出有创意的点子和想法。

3 数据分析与结果

3.1 数据聚合检验

教练型领导和差错管理氛围的测量由员工填答完成,但这2个构念属于团队层面的变量,因此,需要检验员工层面数据聚合的合理性,本文采用 Rwg 、 $ICC(1)$ 、 $ICC(2)$ 作为检验指标。教练型领导和差错管理氛围的 Rwg 均值分别为 0.83 和 0.79, $ICC(1)$ 分别为 0.38 和 0.42, $ICC(2)$ 分别为 0.85 和 0.88,均满足聚合标准 $Rwg>0.70$, $ICC(1)>0.05$, $ICC(2)>0.50$,可以将成员个体数据聚合为团队层面数据。

3.2 信度与效度

教练型领导、心理资本、差错管理氛围、员工创新行为量表的 Cronbach's α 值依次为 0.79, 0.85, 0.87, 0.76(均满足大于 0.7 的判定标准),总体方差解释量分别为 65.43%、76.83%、78.23%、68.46%(均满足大于 50% 的判定标准),这4个量表具有良好

的信度和聚合效度。

表 1 构建了 4 个嵌套模型检验变量的区分效度,4 因子模型拟合效果最好($\chi^2/df=2.32$, $RMSEA=0.04$, $CFI=0.92$, $TLI=0.95$, $NFI=0.93$),教练型领导、心理资本、差错管理氛围、员工创新行为具有较好的区分效度。

3.3 相关分析

表 2 为相关分析结果:团队层面的教练型领导与差错管理氛围显著正相关($r=0.46$, $p<0.01$);个体层面的心理资本与员工创新行为显著正相关($r=0.41$, $p<0.01$)。

3.4 主效应及心理资本的中介效应检验

由于教练型领导是团队层次变量,心理资本和员工创新行为是个体层次变量,数据存在嵌套结构,因此采用 HLM 软件检验心理资本的中介效应,模型 1 为教练型领导对心理资本的影响,模型 3 为主效应的检验结果,模型 4 为教练型领导与心理资本同时引入回归方程。由表 3 可知,教练型领导对员工创新行为(模型 3, $\gamma_{01}=0.38$, $p<0.01$)具有显著的正向影响,假设 H1 得到支持。将教练型领导与心理资本同时对员工创新行为进行解释时,教练型领导对员工创新行为的影响系数变小但仍显著

表1 区分效度

模型	χ^2/df	$RMSEA$	CFI	TLI	NFI
4因子 (CL; PC; EMC; EIB)	2.32	0.04	0.92	0.95	0.93
3因子 (CL+EMC; PC; EIB)	7.12	0.12	0.79	0.76	0.76
2因子 (CL+PC+EMC; EIB)	11.32	0.21	0.64	0.58	0.62
1因子 (CL+PC+EMC+EIB)	16.23	0.32	0.36	0.33	0.43

注:CL代表教练型领导;PC代表心理资本;EMC代表差错管理氛围;EIB代表员工创新行为

表2 相关分析结果

类别	变量	均值	标准差	1	2	3	4
个体层面	1.性别	1.31	0.42				
	2.学历	2.33	0.75	0.03			
	3.年龄	2.18	0.62	0.06	0.03		
	4.心理资本	3.82	0.76	0.04	0.07	0.04	
	5.员工创新行为	3.92	0.63	0.06	0.08	0.03	0.41**
团队层面	1.团队成立时间	2.73	0.45				
	2.团队规模	1.92	0.56	0.06			
	3.教练型领导	3.78	0.73	0.05	0.02		
	4.差错管理氛围	3.45	0.66	0.03	0.04	0.46**	

(模型4, $\gamma_{01}=0.22, p<0.01$), 表明心理资本在它们两者间起到部分中介作用, 假设H2得到支持。为进一步检验研究结论的稳健性, 本文采用Bootstrap方法检验中介效应的显著性, 抽样次数设定为5000次, 检验结果显示, 间接效应值为0.11, 95%的置信区间为[0.04, 0.14], 该区间不包括0, 表明心理资本的中介效应显著。

3.5 差错管理氛围的跨层次中介效应检验

差错管理氛围作为重要的群体氛围, 反映的是群体成员对组织有关差错沟通、差错知识分享等差错处理行为的共同感知, 其属于群体层次的变量, 员工创新行为属于个体层次变量, 因此本文采用HLM软件检验差错管理氛围的跨层次中介效应, 模型1为教练型领导对差错管理氛围的影响, 模型4为教练型领导与差错管理氛围同时引入回归方程。由表4可知, 教练型领导与差错管理氛围

同时对员工创新行为进行解释时, 教练型领导对员工创新行为的影响系数变小但仍显著(模型4, $\gamma_{01}=0.23, p<0.01$), 表明差错管理氛围在它们两者间起到部分中介作用, 假设H3得到支持。为进一步检验研究结论的稳健性, 本文采用Bootstrap方法检验中介效应的显著性, 间接效应值为0.13, 95%的置信区间为[0.08, 0.19], 该区间不包括0, 表明差错管理氛围的中介效应显著。

3.6 差错管理氛围的跨层次调节效应检验

本文采用HLM软件检验差错管理氛围的跨层次调节效应, 模型2为心理资本对员工创新行为的影响, 模型3为心理资本与差错管理氛围同时引入回归方程, 模型4为差错管理氛围的跨层次调节效应。由表5可知, 心理资本与差错管理氛围的交互项系数为正值且显著(模型4, $\gamma_{11}=0.21, p<0.01$), 表明差错管理氛围起到显著的调节作用, 假设H4得

表3 主效应及心理资本的中介效应结果

变量		心理资本	员工创新行为		
		模型1	模型2	模型3	模型4
截距项(γ_0)		3.06**	3.73**	2.86**	2.42**
个体层次控制变量	性别	0.05	0.02	0.03	0.01
	学历	0.04	0.03	0.01	-0.02
	年龄	0.07	-0.01	-0.03	-0.03
团队层次控制变量	团队成立时间	0.02	0.04	0.03	0.02
	团队规模	0.01	0.02	0.01	-0.01
自变量	教练型领导(γ_{01})	0.31**		0.38**	0.22**
中介变量	心理资本(γ_{10})				0.36**

注:**表示 $p<0.05$, 下同

表4 差错管理氛围的跨层次中介效应结果

变量		差错管理氛围	员工创新行为		
		模型1	模型2	模型3	模型4
截距项(γ_{00})		2.98**	3.73**	2.86**	2.23**
个体层次控制变量	性别	0.01	0.02	0.03	0.01
	学历	0.02	0.03	0.01	0.01
	年龄	0.05	-0.01	-0.03	-0.02
团队层次控制变量	团队成立时间	0.04	0.04	0.03	0.01
	团队规模	0.02	0.02	0.01	-0.01
自变量	教练型领导(γ_{01})	0.42**		0.38**	0.23**
中介变量	差错管理氛围(γ_{02})				0.33**
	组内方差(σ^2)	0.25	0.29	0.26	0.24
	组间方差(τ_{00})	0.13	0.18	0.15	0.12

到支持。本文采用简单斜率分析法进一步分析调节效应,在差错管理氛围较高时,心理资本对员工创新行为的正向影响显著($\beta=0.49, p<0.01$);在差错管理氛围较低时,心理资本对员工创新行为的正向影响不显著($\beta=0.07, p>0.05$),可见,随着差错管理氛围水平的下降,心理资本对员工创新行为的正向影响逐渐减弱甚至变得不显著,斜率变得不显著的原因在于差错管理氛围水平较低时,意味着组织对员工差错行为有着很低的容忍度,即便是心理资本较高的员工在缺乏组织对差错的包容时,也不敢冒险去从事创新行为,以免因为犯错而遭受组织

惩罚。差错管理氛围的调节效应图如图2所示。

4 研究结论与展望

4.1 研究结论

教练型领导对员工创新行为产生正向影响。这与屠兴勇等的研究结论一致^[7],屠兴勇等从社会认知视角揭示了领导教练行为对员工创新的影响^[7],本文则基于社会交换理论阐释教练型领导对员工创新行为的正向影响。在社会交换理论框架下,教练型领导作为互惠性交换的发起者,被看作是领导自发的对员工发展和成长的管理支持^[51],员工会对此做出反应,作为互惠性的交换,员工愿

表5 差错管理氛围的跨层次调节作用

变量		差错管理氛围		员工创新行为	
		模型1	模型2	模型3	模型4
截距项 (γ_{00})		3.73**	3.56**	2.76**	2.16**
个体层次控制变量	性别	0.02	0.01	0.01	-0.01
	学历	0.03	0.02	0.01	0.01
	年龄	-0.01	-0.01	-0.02	-0.03
团队层次控制变量	团队成立时间	0.04	0.03	0.01	-0.02
	团队规模	0.02	0.02	0.02	0.01
Level-1 预测因子	心理资本 (γ_{01})		0.37**	0.31**	0.28**
Level-2 预测因子	差错管理氛围 (γ_{02})			0.36**	0.30**
交互项	心理资本*差错管理氛围 (γ_{11})				0.21**
σ^2		0.29	0.26	0.22	0.19
τ_{00}		0.18	0.16	0.14	0.13
τ_{11}			0.14	0.13	0.11
$R^2_{level-1}$			0.15		
$R^2_{level-2}$ 截距项				0.14	
$R^2_{level-2}$ 交互作用效果					0.12

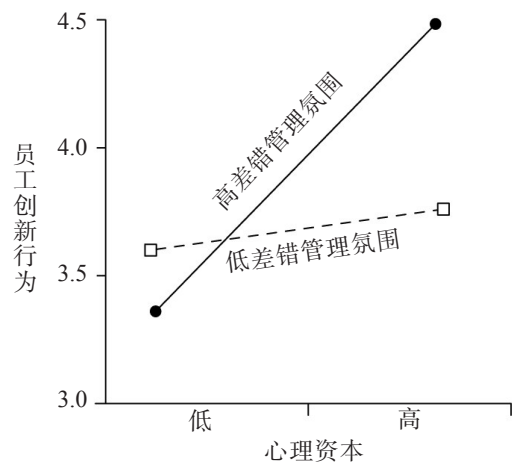


图2 差错管理氛围的调节效应图

意投入额外的努力从事创新行为。

教练型领导通过提升员工心理资本来促进员工创新行为。心理资本的中介作用效果在领导风格影响下属行为的诸多研究中获得支持,本文的研究结果也验证了这一结论。本文基于资源保存理论,认为员工会将教练型领导的支持行为看作有价值的组织资源,这有助于促使员工形成积极的心理状态并激发其心理潜能进而产生较高水平的心理资本,心理资本较高的员工不易遭受心理资源损耗,他们会基于积极的心理资源表现出较高的工作投入^[52-53],进而卷入创新行为。

差错管理氛围在教练型领导与员工创新行为之间发挥跨层次的中介作用。教练型领导与下属进行开放式沟通,积极倾听下属意见,给予下属建设性反馈,对下属充满信任,授权下属自主决策,启发下属自己思考解决问题的应对策略,帮助下属构建自我发展和成就的工作承诺,使得下属做出改变,敢于挑战自我和超越自我^[1]。教练型领导把促进下属成长与发展作为管理目标,包容下属在工作中的差错行为,认为犯错是员工成长过程中必不可少的,教练型领导对员工差错的包容使得员工勇于承担创新过程中失败的风险,不怕犯错、敢于探索和创新。

差错管理氛围在心理资本与员工创新行为之间发挥跨层次的调节作用。创新的过程是不断试错的过程,需要有相应的组织支持行为降低员工因为犯错进而导致惩罚的心理负担。差错管理氛围把员工在创新过程中的差错行为看作是宝贵的学习机会,肯定差错对于创新的积极作用,鼓励员工之间进行差错沟通和差错学习,实现差错知识的共享,这种对差错的包容氛围可以使拥有积极心理资本的员工能够更加乐观地对待创新过程中的差错行为,对创新成功充满希望,在遇到困难时,他们不仅不会退缩,反而会不断地进行自我激励,保持积极的动机状态,并愿意付出更多的努力

从事创新行为^[54]。

4.2 理论贡献与管理启示

本文的理论贡献如下:(1) 现有研究侧重于从员工认知能力视角出发,将批判性思考作为中介变量探究了教练型领导对员工创新行为的影响机理^[7]。正如屠兴勇等所指出的^[7],未来需要深入挖掘教练型领导对员工创新行为的中介传导机制,以厘清它们两者间的作用机理。本文认为教练型领导不仅可以提升员工的认知能力,还可以促使员工形成积极的心理资本进而有助于员工创新。心理资本在变革型领导、谦卑型领导等以下属为中心的 leadership 风格与员工创新行为关系间的中介作用效果已获得实证检验。然而,心理资本作为反映员工心理优势的重要变量,在“教练型领导与员工创新行为”的作用机理研究中尚未得到重视,本文采用跨层次的研究设计从员工动机状态视角探究了心理资本在教练型领导激发员工创新行为过程中的心理传导机制,是对屠兴勇等的中介传导机制研究的有益补充^[7]。(2) 鉴于创新过程本质上是不断试错的过程,需要组织对待差错持宽容态度,领导作为组织的代理人,在塑造包容差错的组织氛围方面发挥重要作用,尽管教练型领导鼓励员工自主解决问题并从差错中学习进步有助于塑造良好的差错管理氛围进而提升员工创新行为,然而,目前缺乏相关的实证支持。本文将差错管理氛围作为中介变量引入到教练型领导对员工创新行为的影响研究模型,可以有效弥补教练型领导激发员工创新行为的中介解释机制变量集中于个体层面问题(如员工的批判性思考),从跨层次视角拓宽了中介解释机制变量的层次属性,有助于从多层面视角深入探究“教练型领导与员工创新行为”的中介传导机制,克服了单一层面中介传导解释机制的缺陷。而且,本文的研究结论揭示出教练型领导在塑造组织差错管理氛围方面的重要作用,这有助于弥补以往主要将差错管理

氛围作为单一调节变量的相关研究成果,识别出差错管理氛围作为中介变量的过程传导机制。(3) 本文注意到中国文化情境下员工的风险规避倾向较高,即便是心理资本较高的员工在缺乏组织对差错的包容时,也往往会尽可能避免犯错,这会使得员工不敢冒险从事创新活动。差错管理氛围作为组织创新氛围的一种具体类型,体现了组织对员工差错行为的包容,其在创新研究领域所扮演的调节作用逐渐引起研究者的重视和关注。鉴于此,本文考查差错管理氛围对员工心理资本与员工创新行为关系的跨层次调节作用,研究结论深化了心理资本对员工创新行为影响的情境机制分析,丰富了差错管理氛围作为情境因素的相关理论,也符合个体行为是多层次因素共同作用结果的特征。相较于屠兴勇等从情境互动视角将领导—成员交换作为调节变量进行分析^[7],其关注的重点是上下级关系质量对员工创新行为的情境影响效果,本文则是考查了群体层次的差错管理氛围对员工创新行为的情境影响效果,这有助于厘清员工容易表现出创新行为的群体情境因素。

本文的管理启示表现为:(1) 教练技能被看作是领导的一种重要管理能力,企业应该采取多种活动构建内部教练文化,增加管理者的教练技能。领导要摒弃以权威自居的心态,不要随意对下属指手画脚,要学会聆听下属心声,帮助下属认清自身的优劣势,根据下属特点合理授权,必要时给下属提供工作所需的资源支持。领导要懂得如何去发问,引导下属自己探索问题的解决方案,提升下属分析问题和解决问题的能力,而不是直接提供给下属问题解决方法。领导要掌握反馈技巧,与下属进行开放式沟通,建立上下级之间的信任和合作关系,尊重下属的意见和想法,给员工提供建设性意见。(2) 领导支持影响员工的工作情绪,领导不仅应该给予员工工作需要的资源支持,也应该从情感上鼓励和支持员工,尽可能从员工

立场出发,关注员工需求,帮助下属激发潜能,完善下属心智模式,提升员工创新的积极情绪,促进员工形成积极的心理资本,较之消极的心理状态,积极的心理资本更容易使员工以创造性思维方式解决工作问题。(3) 创新是不断试错的过程,领导作为组织创新氛围的塑造者,要包容员工在创新过程中的差错行为,让员工敢于大胆探索、不怕犯错,激发员工的创新思维和冒险精神。领导通过差错管理帮助下属提高自我意识,促进下属学习相应的知识与技能,帮助下属进行自我开发、提高下属能力进而提升下属创新行为。

4.3 研究不足与展望

本文的数据收集基于同一时点,对横截面的样本数据进行统计分析难以准确识别出变量间的因果关系,因此,未来的研究可以在不同的时间点收集领导下属配对样本,采用追踪数据研究方法探究变量间的因果关系。此外,本文的样本主要来源于高科技企业的研发人员和技术人员,尽管这有助于控制行业特征的影响,但也降低了研究结论的外部效度,未来应该将调研对象覆盖到更多行业和岗位类型的员工。

作为一种新的领导模式,教练型领导风格在企业实践中已取得一定成效,然而,理论界对教练型领导的研究则处于起步阶段。由于学者们对教练型领导的概念界定未达成一致意见,这也导致教练型领导的测量工具不多,使用比较普遍的是Ellinger等开发的8个测量题项的单维度量表^[19]。尽管学者们指出教练型领导的典型行为包括开放式沟通、及时反馈、启发式指导、授权等行为,但本文对教练型领导的测量未进行多维度划分,仍然沿用的是Ellinger等开发的量表^[19]。因此,未来的研究应该基于教练型领导的典型行为,采用深度访谈和扎根理论方法开发出适合于中国情境的多维度的教练型领导量表。

本文的研究模型缺乏对教练型领导影响效果

情境因素的考虑。中国企业员工的权力距离较高,员工对领导存在天然的敬畏感,使得员工对教练型领导行为的真诚性认知存在疑问,这会影响到教练型领导行为的作用效果。因此,未来的研究可以考虑员工权力距离的调节作用。另外,领导效能的发挥受到下属特征(如下属的主动性人格和调节焦点)的影响,教练型领导对于表现主动积极、想实现更多职业发展的员工最为有效。就员工的调节焦点而言,当员工是促进型调节焦点时,员工关心个人成长,把犯错看作是个人学习与成长的机会,有着较高的内在动机从事能够提升自身能力的创新行为;当员工是防御型调节焦点时,员工关心安全需要,为了避免失败仅愿意完成职责内的工作任务,不愿意冒险从事角色外的具有风险性的创新行为。因此,未来的研究可以探索员工调节焦点等下属特征因素的调节作用。

参考文献

- [1] 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.
- [2] Segers J, Inceoglu I. Exploring supportive and developmental career management through business strategies and coaching[J]. *Human Resource Management*, 2012, 51(1):99-120.
- [3] Sue-Chan C, Wood R E, Latham G P. Effect of a coach's regulatory focus and an individual's implicit person theory on individual performance[J]. *Journal of Management*, 2012,38(3):809-835.
- [4] 王雁飞,张静茹,林星驰,等. 教练型领导行为研究现状与展望[J]. *外国经济与管理*,2016,38(5):44-57.
- [5] 王艳子,白玲,罗瑾琰. 谦卑型领导对研发人员创造力的影响机理研究[J]. *外国经济与管理*,2016,38(10):76-88+101.
- [6] Kim S, Kuo M. Examining the relationships among coaching, trustworthiness, and role behaviors: A social exchange perspective[J]. *Journal of Applied Behavioral Science*, 2015,51(2):152-176.
- [7] 屠兴勇,王泽英,张琪. 批判性反思效应下领导教练行为对员工创新的影响机制研究[J]. *南开管理评论*,2016,16(9):4-16.
- [8] Weer C H, Drenzo M S, Shipper F M. A holistic view of employee coaching: Longitudinal investigation of the impact of facilitative and pressure-based coaching on team effectiveness[J]. *Journal of Applied Behavioral Science*, 2016,52(2):187-214.
- [9] Cigularov K P, Chen P Y, Rosecrance J. The effects of error management climate and safety communication on safety: A multi-level study[J]. *Accident Analysis & Prevention*, 2010,42(5):1498-1506.
- [10] Egan T, Hamlin R G. Coaching, HRD, and relational richness: Putting the pieces together[J]. *Advances in Developing Human Resources*, 2014,16(2):242-257.
- [11] Hagen M, Aguila M G. The impact of managerial coaching on learning outcomes within the team context: An analysis[J]. *Human Resource Development Quarterly*, 2012,23(3):363-388.
- [12] Beattie R, Kim S, Hagen M, et al. Managerial coaching: A review of the empirical literature and development of a model to guide future practice[J]. *Advances in Developing Human Resources*, 2014,16(2):184-201.
- [13] Segers J, Vloeberghs D, Henderickx E. Structuring and understanding the coaching industry: The coaching cube[J]. *Academy of Management Learning and Education*, 2011,10(2):204-221.
- [14] 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.
- [15] Rousseau V, Aubé C, Tremblay S. Team coaching and innovation in work teams: An examination of the motivational and behavioral intervening mechanisms[J]. *Leadership & Organization Development Journal*, 2013, 34(4):344-364.

- [16] McCarthy G, Milner J. Managerial coaching: Challenges, opportunities and training[J]. *Journal of Management Development*, 2013,32(7):768-779.
- [17] Anderson V. A Trojan Horse? The implications of managerial coaching for leadership theory[J]. *Human Resource Development International*, 2013,16(3):251-266.
- [18] Kim S. Assessing the influence of managerial coaching on employee outcomes[J]. *Human Resource Development Quarterly*, 2014,25(1):59-85.
- [19] 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.
- [20] 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]. *Journal of Positive Psychology*, 2014, 9(1):1-18.
- [21] 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.
- [22] Luthans F, Youssef C M, Avolio B J. *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*[M]. London: Oxford University Press, 2007.
- [23] 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.
- [24] Hui R T, Sue-Chan C, Wood R E. 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):429-458.
- [25] Muhlberger M, Traut-Mattausch E. Leading to effectiveness: Comparing dyadic coaching and group coaching[J]. *Journal of Applied Behavioral Science*, 2015,51(2):198-230.
- [26] Newman A, Ucbasaran D, Zhu F, et al. Psychological capital: A review and synthesis[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2014,35(S1):120-138.
- [27] Huang L, Luthans F. Toward better understanding of the learning goal orientation-creativity relationship: The role of positive psychological capital[J]. *Applied Psychology*, 2015,64(2):444-472.
- [28] Armenio R, Filipa S, Carla M, et al. Retail employees' self-efficacy and hope predicting their positive affect and creativity[J]. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2012,21(6):923-945.
- [29] Abbas M, Raja U, Darr W A, et al. Combined effects of perceived politics and psychological capital on job satisfaction, turnover intentions, and performance[J]. *Journal of Management*, 2014,40(7): 1813-1830.
- [30] 郭钟泽,谢宝国,程延园. 发展机会、乐观和工作投入:任务责任心调节作用[J]. *心理科学*,2017,40(1):160-167.
- [31] Michael L A. Creative self-efficacy and innovative behavior in a service setting: Optimism as a moderator[J]. *Journal of Creative Behavior*, 2011,45(4):258-272.
- [32] Baron R A, Franklin R J, Hmieleski K M. Why entrepreneurs often experience low, not high, levels of stress: The joint effects of selection and psychological capital[J]. *Journal of Management*, 2016,42(3):742-768.
- [33] Rego A, Sousa F, Marques C, et al. Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity[J]. *Journal of Business Research*, 2012,65(3): 429-437.
- [34] Guchait P, Kim M G, Namasivayam K. Error management at different organizational levels: Frontline, manager, and company[J]. *International Journal of Hospitality Management*, 2012,31(1):12-22.
- [35] 尹奎,孙健敏,陈乐妮. 差错管理氛围研究述评与展望[J]. *外国经济与管理*,2016,38(2):75-87.
- [36] 尹润锋,朱颖俊. 绩效考核目标取向与员工创新行为:差错管理文化的中介作用[J]. *科学学与科学技术管理*,

- 2013,34(2):174-180.
- [37] Huang J, Hsieh H. Supervisors as good coaches: Influences of coaching on employees' in-role behaviors and proactive career behaviors[J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2015,26(1):42-58.
- [38] Liu X, Batt R. How supervisors influence performance: A multilevel study of coaching and group management in technology-mediated services[J]. *Personnel Psychology*, 2010,63(2):265-298.
- [39] Keith N, Frese M. Enhancing firm performance and innovativeness through error management culture[J]. *Handbook of Organizational Culture and Climate*, 2011(9): 137-157.
- [40] Frese M, Keith N. Actions errors, error management, and learning in organizations[J]. *Annual Review of Psychology*, 2015,66(1):661-687.
- [41] 杜鹏程,贾玉立,倪清. 差错能成为创新之源吗:基于差错管理文化对员工创造力影响的跨层次分析[J]. *科技管理研究*,2015,35(9):161-166.
- [42] Zhao B. Learning from errors: The role of context, emotion, and personality[J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2011,32(3):435-463.
- [43] 张宁俊,袁梦莎,付春香,等. 差错管理氛围与员工创新行为的关系研究[J]. *科研管理*,2015,36(1):94-101.
- [44] 王艳子,罗瑾琰. 员工创新行为的激发机理研究:谦卑型领导的视角[J]. *中央财经大学学报*,2017(6):110-118.
- [45] Guchait P, Lee C, Wang C Y, et al. Impact of error management practices on service recovery performance and helping behaviors in the hospitality industry: The mediating effects of psychological safety and learning behaviors[J]. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 2016,15(1):1-28.
- [46] Robledo I C, Hester K S, Peterson D R, et al. Errors and understanding: The effects of error management training on creative problem-solving[J]. *Creativity Research Journal*, 2012,24(3):220-234.
- [47] Guchait P, Pasamehmetoglu A, Lanza-Abbot J. The importance of error management culture in organizations: The impact on employee helping behaviors during service failures and recoveries in restaurants[J]. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 2015,14(1):45-67.
- [48] Gupta V, Singh S. Psychological capital as a mediator of the relationship between leadership and creative performance behaviors: Empirical evidence from the Indian R&D sector[J]. *International Journal of Human Resource Management*, 2014,25(10):1373-1394.
- [49] Gronewold U, Gold A, Salterio S E. Reporting self-made errors: The impact of organizational error management climate and error type[J]. *Journal of Business Ethics*, 2013,117(1):189-208.
- [50] Scott S G, Bruce R A. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace[J]. *Academy of Management Journal*, 1994, 37(3):580-607.
- [51] Boyatzis R E, Smith M L, Beveridge A J. Coaching with compassion: Inspiring health, well-being, and development in organizations[J]. *Journal of Applied Behavioral Science*, 2012,49(2):153-178.
- [52] 曹霞,翟皎娇. 资源保存理论溯源、主要内容探析及启示[J]. *中国人力资源开发*,2014(15):75-80.
- [53] 郭钟泽,谢宝国,程延园. 如何提升知识型员工的工作投入?基于资源保存理论与社会交换理论的双重视角[J]. *经济管理*,2016,38(2):81-90.
- [54] Jafri M H. Psychological capital and innovative behavior: An empirical study on apparel fashion industry[J]. *Journal of Contemporary Management Research*, 2012, 6(1):42-52.

Research on the Relationship between Coaching Leadership and Employee Innovative Behavior: Multilevel Role of Error Management Climate

WANG Yanzi

(Institute of Management and Decision, Shanxi University, Taiyuan 030006, China)

Abstract: Coaching leadership challenges the traditional leader-centered leadership and has become one of the latest hotspots in leadership research. Coaching leadership positions himself as a coach rather than a boss. It is an important function of coaching leadership to develop subordinates and promote their knowledge and skills. Based on statistical analysis of the paired samples of 92 leaders and 588 employees, this study finds coaching leadership is positively related to employee innovative behavior; error management climate and psychological capital play partial mediating role between them; error management climate positively moderates the relationship between psychological capital and employee innovative behavior in such a way that the relationship is stronger for individuals higher than lower in error management climate. The study takes error management climate and psychological capital as two important factors in order to better explain the influence mechanism of coaching leadership on employee innovative behavior. The conclusions also show that individual behavior is the result of the interaction of multilevel factors.

Key words: coaching leadership; psychological capital; error management climate; employee innovative behavior