

# Coach Leadership: Concept, Measurement and Type

Guanghai Wang, Weidong Li\*

School of Physical Education, Guangzhou University, Guangzhou Guangdong  
Email: \*dongminjing@126.com

Received: Dec. 29<sup>th</sup>, 2018; accepted: Jan. 14<sup>th</sup>, 2019; published: Jan. 21<sup>st</sup>, 2019

---

## Abstract

Coach leadership is an important factor affecting athletes' athletic performance and teamwork. It has long been a major concern of scholars in sports psychology. The so-called coach leadership refers to the ability of the coach to influence the athletes in daily life and competition training, to help the athletes achieve their goals and to achieve the victory in the game. Researchers can use the "The Leadership Scale for Sports" "Coach Behavior Assessment System" and "Coach Capacity Scale" to assess coach leadership. According to the difference in leadership styles displayed during the interaction between coaches and athletes, coach leadership can be divided into Transformational leadership, Ethical leadership and Servant leadership, which will affect the performance of athletes in the team, ethical behavior and sports satisfaction. The future research can focus on exploring the internal mechanisms of different types coach's leadership on athletic performance further.

## Keywords

Leadership, Coaches, Athletes, Measurement

---

# 教练员领导力：概念、测评与类型

王光辉, 李卫东\*

广州大学体育学院, 广东 广州  
Email: \*dongminjing@126.com

收稿日期: 2018年12月29日; 录用日期: 2019年1月14日; 发布日期: 2019年1月21日

---

## 摘要

教练员领导力是影响运动员竞技表现、团队合作的重要因素, 一直以来备受运动心理学领域学者的关注。

\*通讯作者。

所谓教练员领导力,是指教练员在日常生活和比赛训练中影响运动员,帮助运动员达成目标、取得比赛胜利过程中表现出来的能力。研究者可采用《教练员领导行为量表》《教练员行为评估系统》和《教练员领导力量表》对教练员的领导力进行评估。根据教练员与运动员互动过程中表现出的领导力风格差异,可将教练员领导力分为变革型领导力、伦理型领导力和仆人式领导力等类型,它们会影响运动员在团队中的表现、伦理行为和运动满意度。未来研究可进一步探究不同类型教练员领导力对运动员竞技表现的内在机制。

## 关键词

领导力, 教练员, 运动员, 测评工具

Copyright © 2019 by author(s) and Hans Publishers Inc.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution International License (CC BY).

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Open Access

## 1. 引言

教练员领导力的概念因其重要的理论价值与实践意义而受到体育学界的持续关注,来自不同领域的研究者们围绕着这一概念进行了不同的探讨,创设了许多具有价值的理论。领导力是一种复杂的、多方面的结构(Avolio, Walumbwa, & Weber, 2008)。以往大多数研究认为领导力是一个影响的过程(Vroom & Jago, 2007)。竞技体育中,运动员在追逐胜利的过程中面临众多挑战,教练员在运动员职业发展生涯中扮演着重要角色,教练员领导力更是对整个团队产生重要的影响。在日常训练或竞技比赛中,教练员发挥自己的领导才能,通过自己的行为方式对运动员个体或整个团队施加影响,帮助运动员实现预期的目标。研究发现,教练员能够帮助运动员在体能、心理、技术和战术方面的进步,促进运动员的个人发展。教练员作为领导者,既是整个团队目标和计划的制定者,也是组织和协调运动团队的参与者,因此,教练员领导力间接影响到整个运动团队的发展与表现(Fletcher & Scott, 2010)。本研究的目的是批判性的回顾有关教练员领导力文献研究的发展过程与现状,论述教练员领导力对运动员的影响,研究者们遵循着教练员领导力的历史脉络,试图通过对前人观点的总结与评述,从而确立了未来教练员领导力的重要任务与发展方向。

## 2. 教练员领导力的概念与相关测评

### 2.1. 教练员领导力的概念

领导力作为组织行为学中的热点,关注的是领导行为以及领导行为后效,探究的是领导对下属的心理、态度及行为的影响能力和影响过程(张志学, 施俊琦, & 刘军, 2016)。在体育领域,教练员的领导力是决定个体和团队比赛成绩的重要因素(Doherty, 1997; Kent & Chelladurai, 2001)。领导力是一个复杂的影响过程,包含多个维度:如领导者特质、领导者行为、权力关系、技能和变革的过程(Wong, 2017)。教练员领导力在影响过程中,领导变量(如领导者行为)通过一些中介变量(如追随者动机)影响运动员结果(如团队表现)(Fischer, Dietz, & Antonakis, 2017)。Vella, Oades 和 Crowe (2010)针对教练员与运动员的人际关系,对教练员领导力的定义进行了扩展和更全面的阐释:教练员领导力依赖于教练员和运动员之间关系的人际影响过程,是影响运动员的能力、信心、人际关系和性格的一种行为方式。基于以往的研究,本研究认为教练员领导力是教练员在日常生活和比赛训练中影响运动员,帮助运动员达成目标、取得比赛

胜利过程中表现出来的能力。

## 2.2. 教练员领导力的测评

教练员领导力的发展离不开有效的测评工具,除了对教练员领导力的维度进行系统的研究和描述之外,还需要开发有效的量表来评估教练员的领导力以及行为过程。本章将简单介绍三种在体育领域中运用较多的测评工具。其中,领导行为量表用来测量运动情境中的教练员行为;教练员行为评估系统用来测量实际观察到的教练员行为;教练员能力量表用来测量运动员对教练员能力的认识。

### 2.2.1. 领导行为量表

Chelladurai (1980)年编制了运动中的领导行为量表(The Leadership Scale for Sports, LSS),该量表有40个题目,包含着5种不同的教练员行为,分别是训练指导行为、民主行为、专制行为、社会支持和奖励行为。这五个领导维度提供了不同类别的教练员领导行为,并可以用于其它类似的领导量表对其进行测量。此外,这些维度可以在其他领域中进行比较和扩展研究(Chelladurai & Saleh, 1980)。教练员行为的第一个维度叫做训练和指导。其目的是通过进行训练、教授特定技能和协调活动等多种方式来提高运动员的表现。第二个维度叫做民主行为。教练员在做出许多重要决策的时候给予运动员更多的参与权,与运动员一起商议后再做决定。第三个维度叫做独裁行为。教练员在做决策的时候独立于团队的其他成员,教练员在整个运动团队中占支配地位,拥有绝对的话语权。第四个维度叫做社会支持。教练员给予运动员更多的个人关怀,并为运动员提供更多的福利;同时也强调团队成员之间的人际关系。第五个维度叫做积极反馈。教练员对表现出色的运动员应给予奖励和支持,进一步激发运动员的能力。综上所述,这些不同的领导维度对教练员领导行为或教练员领导力的概念起着指导作用。但LSS主要基于交易型领导理论,但当代较为流行的理论是变革型领导理论,变革型领导理论较难代表LSS中的维度。

### 2.2.2. 教练员行为评估系统

教练员行为评估系统(Coaching Behavior Assess System, CBAS)是一种衡量教练员实际行为特征的指标,用来测量教练员行为出现的频率。Smith et al. (1977)介绍了教练员行为评估系统(CBAS),将教练员行为分为教练员的反应性行为 and 自发行为两种形式。反应性行为是指教练员对个体或团队行为的反应,分为优良表现的反应、错误行为的反应和不恰当行为的反应三个维度。自发性行为是指教练员的主动行为,分为与比赛有关的行为和与比赛无关的行为两个维度。CBAS是一种衡量教练员实际行为特征的指标,用来测量教练员行为出现的频率。当青少年运动员进行训练时,教练员展现出三种主要的行为方式,分别为积极反馈、一般性技术指导和一般性鼓励。在日常训练过程中,运动员会认为教练员采取更多的控制性行为 and 惩罚性行为,但教练员的实际行为与其相反。在一般性技术指导和反馈方面,相比于高期望的运动员,教练员花在低期望运动员身上的时间更多(Smoll, Smith, Curtis, & Hunt, 1978)。利用CBAS进行的一项研究表明,教练员采取频繁的支持性行为能够促进整个团队的发展,团队中的教练员与运动员关系也十分融洽;教练员采取频繁的消极人际指导行为一定程度上也能够促进团队的发展,但会导致在团队中运动员与同伴的关系、教练员的关系不融洽的局面(Smith, Shoda, Cumming, & Smoll, 2009; Smith & Smoll, 1997)。

### 2.2.3. 教练员能力量表

教练员能力量表(Coaching Competency Scale, CCS)的开发是为了测量运动员对教练员能力的评估,CCS的测量包括了四个维度:动机能力、比赛战略能力、技术能力、性格塑造能力。动机能力被定义为运动员评估教练员影响运动员心理情绪和技能的能力;比赛战略能力被定义为运动员评估教练员在比赛中的领导能力;技术能力被定义为运动员评估教练员的指导和诊断能力;性格塑造能力被定义为运动员

评估教练员影响运动员的个人发展和对于运动积极态度的能力(Myers, Wolfe, Maier, Feltz, & Reckase, 2006)。

### 3. 教练员领导力的类型及对运动员的影响

领导力分为许多类型, 不同的教练员领导力会对团队和个体造成不同的影响。优秀的领导力会提高整个团队的绩效水平, 满意度和参与体育活动的内部动机, 但差的领导力会消极影响整个运动团队, 造成运动倦怠, 伦理问题, 不道德行为, 满意度下降, 低绩效水平等一系列问题。因此, 有必要对不同领导力的类型进行梳理, 从不同类型教练员领导力出发探究其对运动员表现的影响。本章将介绍三种教练员领导力类型, 分别为: 变革型领导力、伦理型领导力与仆人式领导力。其中, 变革型领导力较为关注的是如何提高运动员的绩效水平; 伦理型领导力较为关注的是如何防范或解决团队中的不道德问题; 仆人式领导力较为关注的是如何提高运动员的内部动机和满意度。变革型领导力在体育领域中备受关注, 是较为流行的领导力类型。而伦理型领导力与仆人式领导力在体育领域中的研究相对较少。

#### 3.1. 变革型领导力

变革型领导力的基本假设是: 变革型领导将下属的态度、信念和行为转变为一个更高的激励领域, 在这个领域中, 领导者激励下属超越他们当前的成就和表现, 达到更高水平的成就和表现。在过去的三十年里, 变革型领导理论受到研究者的极大关注, 被认为是最主要的领导理论之一(Mhatre & Riggio, 2014)。变革型领导理论关注的是领导者与下属的关系, 强调动机和情感等方面。在体育领域中, 变革型领导力也是备受体育学者的广泛关注。其中, Vella, Oades 和 Crowe (2012)研究中在青少年运动中的变革型领导力, 在这个背景下, 变革型领导力由五个变革维度和一个交易维度组成。第一, 合适的角色模型是指教练员为运动员提供积极的行为模式的范围。包括所有令人满意的行为模式、亲社会行为、公平对待他人、尊重对手和裁判, 目标设定等。第二, 智力激发是指教练员能够帮助运动员开拓认知的程度。例如, 教练员可以在日常训练中提出深奥的问题便于激起运动员想出新的学习方法或新的团队策略。第三, 个性化关怀是指教练员了解并满足运动员个人成长和需求的程度。这包括教练员能够深入了解每位运动员的技术水平, 对不同技术水平的个体进行不同难度等级的训练。第四, 鼓舞性激励是指教练员能够通过鼓舞和激励提升运动员的表现。这种行为的本质是教练员利用对未来的展望来激励运动员, 而不是简单的奖赏和惩罚制度。第五, 培养接受团队目标是指教练员能够促进团队凝聚力的程度。其中包括社会凝聚力和任务凝聚力两个方面。第六, 权变奖励是指教练员使用积极强化的手段使运动员行为符合自己的要求。除了变革型领导之外, 还要使用这种强化制度, 对让教练员满意的行为和积极的行为提供奖励或表扬。教练员变革型领导力不仅与运动员的表现结果有关(Morgan, Fletcher, & Sarkar, 2015), 还会影响运动员的许多方面。

##### 3.1.1. 运动员内部动机

变革型教练员能够增强运动员参与运动的内部动机。变革型教练员能够增强运动员对于任务和角色的认识程度, 并通过这一中介机制加强运动员参与运动的内部动机, 减少了运动员的内部动机被外界因素破坏的可能性(Shamir, House, & Arthur, 1993; Sheldon, Turban, Brown, Barrick, & Judge, 2003)。有研究表明, 运动员参与运动的内部动机与多种社会心理结果相关, 例如享受和承诺(Alexandre et al., 2010)。

##### 3.1.2. 自我效能感

变革型教练员能够提高运动员的自我效能感。变革型教练员表达了对运动员能力的信任, 鼓励运动员主动去解决问题, 并通过替代性经验、个人成败体验和口头劝说等促进因素塑造运动员的自我效能感。(Turnnidge & Côté, 2016)。



### 3.1.3. 群体认同

变革型教练员能够促进运动员对教练员的个人认同感。包括运动员尊重、模仿和接受教练员的观念和态度, 变革型教练员通过表达自己的价值观和亲社会行为等方式影响运动员的个人认同感, 这种认同过程会促进运动员与同伴交流的过程中表现出变革型领导行为。许多研究表明, 变革型领导力可以促进团队规范、群体认同、凝聚力等积极结果(Turnidge & Côté, 2016)。

## 3.2. 伦理型领导力

伦理型领导力的基本假设: 伦理型领导者通过个体行为和人际交往表现出规范的恰当行为; 伦理型领导者通过双向交流, 强化和决策等方式促进他人行为(Kaptein, in press)。在工作环境中, 伦理型领导者扮演着道德行为的榜样, 是公平、诚实、值得信赖、有原则的(Philipp & Lopez, 2013)。伦理型领导者使用奖励或惩罚机制来确保这些道德标准得到下属的尊重(Kalshoven, Hartog, & Hoogh, 2011)。伦理型领导力包含了三个维度: 第一, 伦理型领导者是一个道德的人, 他以身作则, 待人处事真诚, 坚持一般的价值观和原则。第二, 伦理型领导者是伦理管理者, 他能通过伦理沟通、公平的奖励等方式向下属加强和传递伦理行为。第三, 理想条件下, 一个伦理型领导者能够创造出新的伦理标准(Constandt & Willem, 2018)。同非盈利组织中的伦理领导研究一样, 关于体育伦理领导的研究仍处于十分迫切的阶段(Peachey, Damon, Zhou, & Burton, 2015)。在体育领域, 大量研究表明, 体育界正面临许多伦理问题, 如侵犯人权、作弊和辱骂他人等主要的问题(Burton, Peachey, Burton, & Peachey, 2014; Sagas et al., 2014; Staurowsky et al., 2014)。这些不道德行为在不断的冲击着体育界, 影响着每一位体育爱好者。研究者在体育领域中较多的强调变革型领导力的影响(Peachey & Cohen, 2016), 对伦理型领导力的研究相对较少。近年来几项研究表明一个共同的观念, 即领导力如何帮助克服体育运动中普遍存在的伦理问题(Roby, 2014; Sagas, Wigley, Burton, & Peachey, 2014; Staurowsky, Burton, & Peachey, 2014), 但却很少有关于在体育中伦理型领导的实证研究(Burton, Peachey, & Wells, 2017)。在体育领域中, 足球拥有着世界第一运动项目的称号, 是体育界最具影响力的运动项目, 但当今的足球运动仍存在着大量的伦理问题, 如滥用兴奋剂、假球、性侵犯等, 此外, 足球运动中的其它伦理问题也十分严重, 如足球暴力, 假摔, 肘击等(Dunn, 2014; Kavussanu & Ring, 2016)。目前发展伦理型领导的角色模型对足球教练员的领导环境氛围具有重要价值, 但足球领域对角色模型的期望仅局限于运动员当中, 尽管具有一定的影响力, 但是相对于教练员来说却较小(Kavussanu & Ring, 2016)。研究表明, 伦理型领导能够对个人、团队和整个组织产生重要影响, 在日常的生活与训练中, 教练员对运动员的伦理行为能够产生深刻的影响, 因此, 足球领域中有关伦理型领导的研究重点应放在教练员领导力当中(Bedi, Alpaslan, & Green, 2015; Heres & Lasthuizen, 2012; Kavussanu, 2009)。

### 3.2.1. 伦理氛围

一项关于足球俱乐部中的教练员伦理型领导的实证研究表明, 足球教练员的伦理型领导影响了运动员伦理行为与伦理氛围。伦理氛围与实际的行为密切相关, 可以为运动员提供伦理规范(Arnaud & Schminke, 2012)。伦理氛围代表了伦理行为的抑制维度, 可以预防不道德行为的发生。

### 3.2.2. 组织承诺

组织承诺是一种亲社会行为的方式, 是伦理行为的另一个维度。当教练员有能力传递并发展一个团队的愿景时, 运动员的组织承诺可能会显著增加(Constandt, Waegeneer, & Willem, 2018; Molan, Matthews, & Arnold, 2016)。其组织承诺的影响机制为: 教练员伦理型领导对运动员情感组织承诺的影响是通过运动员感知的伦理氛围调节的, 此外, 运动员的情感组织承诺也受到组织任期的轻微影响(Constandt et al., 2018)。

### 3.3. 仆人型领导力

仆人型领导的基本假设：仆人型领导是一种利他主义的领导形式，仆人型领导者关注下属的个人需求和发展(Barbuto, Gottfredson, & Searle, 2014)。仆人型领导共包括七个维度：将下属放在首位、与下属建立关系、帮助下属发展和成功、具备概念技能、赋予下属权力、伦理行为、为组织外的人创造价值(Newman, Schwarz, Cooper, & Sendjaya, 2017)。Northouse (2016)的研究表明，仆人型领导的包括谦卑、感恩和宽恕等良性特质。谦卑是仆人型领导的优点，谦卑的领导者不以自我为中心，专注于下属的需求。此外，谦卑的领导者能够肯定下属的优势和贡献，并愿意在领导过程中表现出利他主义，感恩被定义为对生活中获得美好事物的感激(Dierendonck & Patterson, 2015)。在领导方面，感恩的领导者包括欣赏他人的贡献，认可向他人表达感激的重要性(Andersson, Giacalone, & Jurkiewicz, 2007)。宽恕给予个体克服可能由人际伤害引起的消极思想和情绪，帮助维持受损的关系。在仆人型领导的背景下，领导者展示了有能力克服负面情绪和情绪调控能力的宽恕角色模型(Dierendonck & Patterson, 2015)。Burton 和 Peachey (2013)开创了在大学体育中应用仆人型领导力的研究，主要针对体育界长期以来的虐待和欺骗行为等问题。Burton, Peachey 和 Wells (2017)也提到了仆人型领导力在发展和平体育组织中的重要性。在仆人型领导力的研究中，研究者需要进一步的探索仆人型领导力的作用过程和内在机制，并利用这些变量对伦理结果进行调控。

#### 3.3.1. 运动员信任感

信任对人际关系的发展十分重要，对运动团队的建设也至关重要。一个不被运动员信任的教练员和运动团队是低效的，脆弱的。Cho 和 Ringquist (2010)将信任视为一种结果，而非过程。仆人型领导通过建立和维持信任关系表现出对他人的真正同情。在上下级的关系中，领导者的能力、仁慈和诚信是下属信任领导者的前因变量，而这三个维度是仆人型领导力的其中一部分(Sendjaya, & Pekerti, 2010)。有研究发现，仆人型领导对体育组织中员工的信任培养方面具有直接效应(Burton, Peachey, & Wells, 2017)。

#### 3.3.2. 运动满意度

一项研究表明仆人型领导与下属工作满意度之间呈显著正相关，仆人型领导能够预测下属的工作满意度。在下属的工作满意度差异中，约四分之一的差异是由他们对仆人型领导力的感知所决定的(Zhang, Lee, & Wong, 2016)。有研究评估了教练员领导对 251 名大学生运动员的运动满意度的影响，研究结果显示，仆人型教练员领导的大学生运动员表现出更高的运动满意度(Rieke, Hammermeister, & Chase, 2008)。

## 4. 未来的研究展望

首先，应对教练员领导力的定义进行更为深入的探讨并编制有效测评教练员领导力的工具。教练员领导力被定义为用来提高运动员表现和满意度的一种行为过程。由于其特定结果具有广泛性，所以这个定义受到质疑。从理论的角度讲，仅从运动员的绩效和满意度的方面来衡量运动员的整体结果，会导致该定义不够充分，并且混淆了教练员领导力的衡量标准。从运动员的绩效来看，制定教练员领导力的衡量标准是研究未来教练员领导力的关键步骤。

其次，应从多方面对教练员领导力进行评估，并检验教练员领导力的作用过程与内在机制，尤其是对运动员产生间接影响的作用过程。教练员领导力的首要目标应当阐明在不同训练环境下相关的一系列成果(Vella et al., 2010)。Peachey (2015)等人强调，以往关于体育组织中领导力的研究主要集中在领导力对体育组织结果的影响，缺乏检验领导力的作用过程，包括内在机制(如组织程序)以及追随者特性和行为在其中的作用。不同教练员领导力会对运动员产生不同影响，如变革型领导力会对运动员产生动机、自我效能感等维度的影响，但在教练员绩效评估中，团队的结果是教练员绩效评估的显著标准。但这个标

准存在着一些问题,一是教练员控制之外的许多因素都会影响运动结果(如疾病)。二是教练员对运动结果没有直接影响,只有间接影响。教练员对运动结果的影响贯穿于整个团队,但大多数研究只集中在直接影响的因素上,并常常根据运动员的积极心理结果对其直接影响因素进行概念化,包括凝聚力、内在动机、满意度和信心等其他变量(Rylander, 2016)。而未来的研究应集中在间接影响的因素,并探究其内在机制和影响过程。

最后,应多从伦理的角度去探究教练员领导力。许多学校和运动组织过度的强调胜利和卓越的成绩作为衡量体育价值的标准,这让许多运动参与者感到困扰,一直以来,体育学者主要关注的是如何提高运动员成绩(运动心理学)、创造组织收益(体育营销)和增强组织效能(运动组织行为),对体育领域中的其它问题却关注较少,例如伦理问题。高频率的领导不道德行为引起了主流媒体对领导者道德的关注,没有道德和诚信的领导对组织的利益相关者和社会都是有害的(Hartog, 2015)。当今体育组织面临各种道德挑战,为了解决道德问题,伦理准则成为越来越受欢迎的工具。根据 Schwartz (2013)的观点,伦理准则是正式伦理大纲的重要组成部分,它是组织中伦理行为发展和维持的一个关键因素。迄今为止,这一理论较少在体育领域中进行测试,在这一特定的背景下还未对体育伦理准则的出现和效能进行相关研究(Waegeneer, Sompele, & Willem, 2016)。有研究表明,在大多数体育俱乐部中,教练员都参与了伦理规范的创作过程(Waegeneer et al., 2016)。但一个合理的伦理准则不足以对整个组织的伦理氛围产生影响,必须与其它机制联合起来才能实现良好的伦理氛围,这与相关的配套措施有关,例如交流、伦理的研讨会等方式(Waegeneer et al., 2016)。与国外的研究相比,我国关于教练员领导力的研究大部分集中在变革型领导力,对于伦理型领导力的研究相对较少,面对我国体育界需要迫切的伦理问题,体育研究者们应集中在揭示伦理准则存在和实施的意义与作用,发展教练员伦理领导力并与实践相结合。

## 参考文献

- 张志学, 施俊琦, 刘军(2016). 组织行为与领导力研究的进展与前沿. *心理科学进展*, 24(3), 317-326.
- Alexandre, G. M., Pere, P., Margarita, G., Xavier, P., Borrás, P. A., Josep, V., & Catarina, S. (2010). Commitment, Enjoyment and Motivation in Young Soccer Competitive Players. *Spanish Journal of Psychology*, 13, 609-616. <https://doi.org/10.1017/S1138741600002286>
- Andersson, L. M., Giacalone, R. A., & Jurkiewicz, C. L. (2007). On the Relationship of Hope and Gratitude to Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 70, 401-409. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9118-1>
- Arnaud, A., & Schminke, M. (2012). *The Ethical Climate and Context of Organizations: A Comprehensive Model*. INFORMS.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2008). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>
- Barbuto, J. E., Gottfredson, R. K., & Searle, T. P. (2014). An Examination of Emotional Intelligence as an Antecedent of Servant Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21, 315-323. <https://doi.org/10.1177/1548051814531826>
- Bedi, A., Alpaslan, C. M., & Green, S. (2015). A Meta-Analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators. *Journal of Business Ethics*, 139, 517-536. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>
- Burton, L. J., Peachey, J. W., & Wells, J. E. (2017). The Role of Servant Leadership in Developing an Ethical Climate in Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, 31, 1-37. <https://doi.org/10.1123/jsm.2016-0047>
- Burton, L., & Peachey, J. W. (2013). The Call for Servant Leadership in Intercollegiate Athletics. *Quest*, 65, 354-371. <https://doi.org/10.1080/00336297.2013.791870>
- Burton, L., Peachey, J. W., Burton, L., & Peachey, J. W. (2014). Ethical Leadership in Intercollegiate Sport: Challenges, Opportunities, Future Directions. *Journal of Intercollegiate Sport*, 7, 1-10. <https://doi.org/10.1123/jis.2014-0100>
- Chelladurai, P., & Saleh, S. D. (1980). Dimensions of Leader Behavior in Sports: Development of a Leadership Scale. *Journal of Sport Psychology*, 2, 34-45. <https://doi.org/10.1123/jsp.2.1.34>
- Cho, Y. J., & Ringquist, E. J. (2010). Managerial Trustworthiness and Organizational Outcomes. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21, 53-86. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq015>

- Constandt, B., & Willem, A. (2018). The Trickle-Down Effect of Ethical Leadership in Nonprofit Soccer Clubs. *Nonprofit Management and Leadership*, 1-17. <https://doi.org/10.1002/nml.21333>
- Constandt, B., Waegeneer, E. D., & Willem, A. (2018). Coach Ethical Leadership in Soccer Clubs: An Analysis of Its Influence on Ethical Behavior. *Journal of Sport Management*, 32, 185-198.
- Dierendonck, D. V., & Patterson, K. (2015). Compassionate Love as a Cornerstone of Servant Leadership: An Integration of Previous Theorizing and Research. *Journal of Business Ethics*, 128, 119-131. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2085-z>
- Doherty, A. J. (1997). The Effect of Leader Characteristics on the Perceived Transformational/Transactional Leadership and Impact of Interuniversity Athletic Administrators. *Journal of Sport Management*, 11, 275-285. <https://doi.org/10.1123/jsm.11.3.275>
- Dunn, C. (2014). *Football's Dark Side: Corruption, Homophobia, Violence and Racism in the Beautiful Game*. London: Palgrave Macmillan.
- Fischer, T., Dietz, J., & Antonakis, J. (2017). Leadership Process Models: A Review and Synthesis. *Journal of Management*, 43, 1726-1753. <https://doi.org/10.1177/0149206316682830>
- Fletcher, D., & Scott, M. (2010). Psychological Stress in Sports Coaches: A Review of Concepts, Research, and Practice. *Journal of Sports Sciences*, 28, 127-137. <https://doi.org/10.1080/02640410903406208>
- Hartog, D. N. D. (2015). Ethical Leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 409-434. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237>
- Heres, L., & Lasthuizen, K. (2012). What's the Difference? Ethical Leadership in Public, Hybrid and Private Sector Organizations. *Journal of Change Management*, 12, 441-466. <https://doi.org/10.1080/14697017.2012.728768>
- Kalshoven, K., Hartog, D. N. D., & Hoogh, A. H. B. D. (2011). Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality. *Journal of Business Ethics*, 100, 349-366. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0685-9>
- Kaptein, M. (in press). The Moral Entrepreneur: A New Component of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 1-16.
- Kavussanu, M. (2009). The Influence of Social Variables and Moral Disengagement on Prosocial and Antisocial Behaviours in Field Hockey and Netball. *Journal of Sports Sciences*, 27, 843-854. <https://doi.org/10.1080/02640410902887283>
- Kavussanu, M., & Ring, C. (2016). Moral Thought and Action in Sport and Student Life: A Study of Bracketed Morality. *Ethics & Behavior*, 26, 267-276. <https://doi.org/10.1080/10508422.2015.1012764>
- Kent, A., & Chelladurai, P. (2001). Perceived Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Citizenship Behavior: A Case Study in Intercollegiate Athletics. *Journal of Sport Management*, 15, 135-159. <https://doi.org/10.1123/jsm.15.2.135>
- Mhatre, K. H., & Riggio, R. E. (2014). *Charismatic and Transformational Leadership: Past, Present, and Future*. The Oxford Handbook of Leadership and Organizations.
- Molan, C., Matthews, J., & Arnold, R. (2016). Leadership off the Pitch: The Role of the Manager in Semi-Professional Football. *European Sport Management Quarterly*, 16, 274-291. <https://doi.org/10.1080/16184742.2016.1164211>
- Morgan, P. B. C., Fletcher, D., & Sarkar, M. (2015). Understanding Team Resilience in the World's Best Athletes: A Case Study of a Rugby Union World Cup Winning Team. *Psychology of Sport & Exercise*, 16, 91-100. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2014.08.007>
- Myers, N. D., Wolfe, E. W., Maier, K. S., Feltz, D. L., & Reckase, M. D. (2006). Extending Validity Evidence for Multidimensional Measures of Coaching Competency. *Research Quarterly for Exercise & Sport*, 77, 451-463. <https://doi.org/10.1080/02701367.2006.10599380>
- Newman, A., Schwarz, G., Cooper, B., & Sendjaya, S. (2017). How Servant Leadership Influences Organizational Citizenship Behavior: The Roles of LMX, Empowerment, and Proactive Personality. *Journal of Business Ethics*, 145, 1-14. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2827-6>
- Peachey, J. W., & Cohen, A. (2016). Research Partnerships in Sport for Development and Peace: Challenges, Barriers, and Strategies. *Journal of Sport Management*, 30, 282-297. <https://doi.org/10.1123/jsm.2014-0288>
- Peachey, J. W., Damon, Z. J., Zhou, Y. L., & Burton, L. J. (2015). Forty Years of Leadership Research in Sport Management: A Review, Synthesis, and Conceptual Framework. *Journal of Sport Management*, 29, 570-587. <https://doi.org/10.1123/jsm.2014-0126>
- Philipp, B. L. U., & Lopez, P. D. J. (2013). The Moderating Role of Ethical Leadership Investigating Relationships among Employee Psychological Contracts, Commitment, and Citizenship Behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20, 304-315. <https://doi.org/10.1177/1548051813483837>
- Rieke, M., Hammermeister, J., & Chase, M. (2008). Servant Leadership in Sport: A New Paradigm for Effective Coach Behavior. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 3, 227-239. <https://doi.org/10.1260/174795408785100635>
- Roby, P. P. (2014). Ethical Leadership in College Athletics. *Journal of Intercollegiate Sport*, 7, 35-39.



- <https://doi.org/10.1123/jis.2014-0086>
- Rylander, P. (2016). Coaches' Bases of Power and Coaching Effectiveness in Team Sports. *International Sport Coaching Journal*, 3, 128-144. <https://doi.org/10.1123/iscj.2015-0046>
- Sagas, M., Wigley, B. J., Burton, L., & Peachey, J. W. (2014). Gray Area Ethical Leadership in the NCAA: The Ethics of Doing the Wrong Things Right. *Journal of Intercollegiate Sport*, 7, 40-57. <https://doi.org/10.1123/jis.2014-0084>
- Schwartz, M. S. (2013). Developing and Sustaining an Ethical Corporate Culture: The Core Elements. *Business Horizons*, 56, 39-50. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.09.002>
- Sendjaya, S., & Pekerti, A. (2010). Servant Leadership as Antecedent of Trust in Organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 31, 643-663. <https://doi.org/10.1108/01437731011079673>
- Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. *Organization Science*, 4, 577-594. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.4.577>
- Sheldon, K. M., Turban, D. B., Brown, K. G., Barrick, M. R., & Judge, T. A. (2003). Applying Self-Determination Theory to Organizational Research. In *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 357-393). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(03\)22008-9](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22008-9)
- Smith, R. E., & Smoll, F. L. (1997). Coach-Mediated Team Building in Youth Sports. *Journal of Applied Sport Psychology*, 9, 114-132. <https://doi.org/10.1080/10413209708415387>
- Smith, R. E., Shoda, Y., Cumming, S. P., & Smoll, F. L. (2009). Behavioral Signatures at the Ballpark: Intraindividual Consistency of Adults' Situation-Behavior Patterns and Their Interpersonal Consequences. *Journal of Research in Personality*, 43, 187-195. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2008.12.006>
- Smith, R. E., Smoll, F. L., & Hunt, E. (1977). A System for the Behavioral Assessment of Athletic Coaches. *Research Quarterly*, 48, 401-407. <https://doi.org/10.1080/10671315.1977.10615438>
- Smoll, F. L., Smith, R. E., Curtis, B., & Hunt, E. (1978). Toward a Mediational Model of Coach-Player Relationships. *Research Quarterly*, 49, 528-541. <https://doi.org/10.1080/10671315.1978.10615567>
- Staurowsky, E. J., Burton, L., & Peachey, J. W. (2014). College Athletes' Rights in the Age of the Super Conference: The Case of the All Players United Campaign. *Journal of Intercollegiate Sport*, 7, 11-34. <https://doi.org/10.1123/jis.2013-0052>
- Turnidge, J., & Côté, J. (2016). Applying Transformational Leadership Theory to Coaching Research in Youth Sport: A Systematic Literature Review. *International Journal of Sport & Exercise Psychology*, 16, 327-342. <https://doi.org/10.1080/1612197X.2016.1189948>
- Vella, S. A., Oades, L. G., & Crowe, T. P. (2010). The Application of Coach Leadership Models to Coaching Practice: Current State and Future Directions. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 5, 425-434. <https://doi.org/10.1260/1747-9541.5.3.425>
- Vella, S. A., Oades, L. G., & Crowe, T. P. (2012). Validation of the Differentiated Transformational Leadership Inventory as a Measure of Coach Leadership in Youth Soccer. *Sport Psychologist*, 26, 203-224. <https://doi.org/10.1123/tsp.26.2.207>
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The Role of the Situation in Leadership. *American Psychologist*, 62, 17-24. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.17>
- Waegeneer, E. D., Sompele, J. V. D., & Willem, A. (2016). Ethical Codes in Sports Organizations: Classification Framework, Content Analysis, and the Influence of Content on Code Effectiveness. *Journal of Business Ethics*, 136, 587-598. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2531-y>
- Wong, G. K. W. (2017). Leadership and Leadership Development in Academic Libraries: A Review. *Library Management*, 38, 153-166. <https://doi.org/10.1108/LM-09-2016-0075>
- Zhang, Z., Lee, C. K., & Wong, P. H. (2016). Multilevel Structural Equation Modeling Analysis of the Servant Leadership Construct and Its Relation to Job Satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 37, 1147-1167. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2015-0159>

**知网检索的两种方式：**

1. 打开知网页面 <http://kns.cnki.net/kns/brief/result.aspx?dbPrefix=WWJD>  
下拉列表框选择：[ISSN]，输入期刊 ISSN：2160-7273，即可查询
2. 打开知网首页 <http://cnki.net/>  
左侧“国际文献总库”进入，输入文章标题，即可查询

投稿请点击：<http://www.hanspub.org/Submission.aspx>

期刊邮箱：[ap@hanspub.org](mailto:ap@hanspub.org)