

UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI

FACULTATEA DE PSIHOLOGIE ȘI ȘTIINȚE ALE EDUCAȚIEI

ȘCOALA DOCTORALĂ PSIHOLOGIE COGNITIVĂ APLICATĂ

Lucia HOTICO (RAȚIU)

Coaching-ul pentru persoane cu funcție de conducere ca proces de schimbare și dezvoltare – aplicații în contextul organizațional românesc

REZUMAT

Coordonator științific: prof. univ. dr. Adriana BĂBAN

2012

Mulțumiri

Programul de studii doctorale a fost finanțat prin intermediul proiectului:

Investește în oameni !

FONDUL SOCIAL EUROPEAN

Programul Operațional Sectorial pentru Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 – 2013

Axa prioritară 1. Educația și formarea profesională în sprijinul creșterii economice și dezvoltării societății bazate pe cunoaștere

Domeniul major de intervenție 1.5. Programe doctorale și postdoctorale în sprijinul cercetării

Contract nr: POSDRU/6/1.5/S/4: „STUDII DOCTORALE, FACTOR MAJOR DE DEZVOLTARE AL CERCETĂRILOR SOCIO-ECONOMICE ȘI UMANISTE”

CUPRINSUL

CAPITOLUL 1

INTRODUCERE

Obiectivele/întrebările de cercetare ale tezei

CAPITOLUL 2

COACHING. ANALIZA CRITICĂ A FUNDAMENTELOR TEORETICE ȘI A DIRECȚIILOR APLICATIVE

- 2.1. *Evoluția cercetării și a publicațiilor științifice în domeniul coaching-ului*
- 2.2. *Coaching-ul ca relație de dezvoltare*
- 2.3. *Taxonomii ale formelor de coaching și clarificări conceptuale*
- 2.4. *Modele și abordări teoretice*
- 2.5. *Mecanismele de schimbare în coaching*
- 2.6. *Discuții asupra analizei critice a fundamentelor teoretice și a direcțiilor aplicative*

CAPITOLUL 3

ANALIZA ROLULUI COACHING-ULUI ÎN DEZVOLTAREA PERSOANELOR CU FUNCȚIE DE CONDUCERE

- 3.1. *Perspective teoretice asupra dezvoltării conducerii*
- 3.2. *Coaching-ul pentru persoane cu funcție de conducere*
 - 3.2.1. *Funcțiile coaching-ului pentru persoane cu funcție de conducere*
 - 3.2.2. *Principiile de bază ale coaching-ului pentru persoane cu funcție de conducere*
- 3.3. *Discuții asupra rolului coaching-ului în dezvoltarea persoanelor cu funcție de conducere*

CAPITOLUL 4

COACHING-UL CA PRACTICĂ DE DEZVOLTARE ORGANIZAȚIONALĂ ÎN PERCEPȚIA CONSULTANȚILOR ORGANIZAȚIONALI

- 4.1. *Contextul cercetării*

4.2. *Obiectivele studiului*

4.3. *Metoda*

4.4. *Rezultatele*

4.5. *Discuții și concluzii*

CAPITOLUL 5

COACHING-UL CA PROCES DE SCHIMBARE: O ANALIZĂ A PREGĂTIRII PENTRU COACHING

5.1. *Pregătirea pentru schimbare, pregătirea pentru coaching*

5.2. *Modelul transteoretic al schimbării la nivel individual*

5.3. *Nevoi de dezvoltare în coaching*

5.4. *Metoda*

5.5. *Rezultate*

5.6. *Discuții*

CAPITOLUL 6

DEZVOLTAREA COMPORTAMENTULUI DE CONDUCERE PRIN COACHING. EFICACITATEA UNUI PROGRAM DE COACHING

6.1. *Cercetări empirice de evaluare a coaching-ului*

6.2. *Modele de evaluare*

6.3. *Rezultate ale coaching-ului*

6.4. *Factorii care moderează efectul coaching-ului*

6.5. *Aspecte metodologice în studiile asupra efectelor coaching-ului*

6.6. *Coaching-ul managerial*

6.7. *Metoda*

6.8. *Rezultate*

6.9. *Discuții*

CAPITOLUL 7

CONSIDERAȚII FINALE ALE TEZEI

BIBLIOGRAFIA

Cuvinte cheie: coaching, coaching-ul pentru persoane cu funcție de conducere, coaching managerial, comportament de conducere, schimbare, nevoi de dezvoltare, evaluarea coaching-ului

CAPITOLUL 1. INTRODUCERE

Coaching-ul este în prezent o practică frecventă pentru schimbarea și dezvoltarea umană și, cu precădere, un instrument de dezvoltare organizațională. Deși mult utilizat, coaching-ul nu beneficiază de o încadrare științifică precisă, fiind un domeniu în fază de construcție teoretică. În prima parte, această teză oferă o analiză critică a studiilor de coaching, cu scopul de a sumariza modele teoretice ce susțin cercetările, de a identifica rezultatele în domeniu și de a prezenta mecanismele de schimbare și de eficientizare a coaching-ului. În contextul literaturii în dezvoltare asupra coaching-ului, teza de față aduce date privind percepția consultanților organizaționali asupra coaching-ului, alături de date privind clienții intervenției de coaching, precum și rezultate ale eficacității unei astfel de intervenții. Studiile pun în evidență complexitatea procesului de coaching dintr-o perspectivă multiplă – a practicienilor, a beneficiarilor, dar și a potențialilor clienți – ca și particularități ale utilizării coaching-ului în contextul organizațional românesc.

Cele șapte capitole ale lucrării abordează tema coaching-ului de la aspectele teoretice, de clarificare conceptuală și diferențierea de alte concepte similare până la rezultate pe baza datelor empirice colectate de la persoane cu funcție de conducere și consultanți organizaționali din companii românești. Demersurile metodologice ale studiilor sunt atât cantitative, cât și calitative și vizează obținerea unei perspective asupra coaching-ului în organizațiile românești din unghiurile celor implicați: persoane cu funcție de conducere ca potențiali clienți în coaching, manageri sau lideri care au beneficiat de coaching și consultanții organizaționali ca practicieni în domeniul intervenției organizaționale.

Mediul socio-economic complex și dinamic a impus schimbări semnificative în actul conducerii în care o viziune integrată și înțelegerea complexității organizaționale au devenit prioritare (Burnes, 2004; Choi & Ruona, 2011; Drath, 2003). În confruntarea cu mediul concurențial, organizațiile s-au orientat spre crearea unei culturi inovative care promovează dezvoltarea conducerii, centrarea pe client și strategii de dezvoltare (Stokes & Jolly, 2009). Caracterul ubicuu al acestor schimbări a pus presiuni asupra întregii organizații și asupra

studierii acestora și a liderilor ca inițiatori cheie în procesul schimbării. Conducerea se definește mai puțin ca putere impusă prin poziție și mai mult ca influență și motivarea subalternilor, printr-o comunicare optimizată, în vederea atingerii obiectivelor organizaționale (Humphreys & Walter, 2003). În contextul acestor tendințe, coaching-ul pentru persoane cu funcție de conducere (în engl. executive coaching) se individualizează ca o intervenție de dezvoltare profesională a liderilor care să răspundă într-un mod optim noilor cerințe din domeniul de afaceri (Boyce & Hernez-Broome, 2011; De Meuse, Dai & Lee, 2009; Gray, Ekinci & Goregaokar, 2011; Joo, 2005).

Aria de aplicații ale coaching-ului se întinde de la dezvoltarea unui set specific de abilități pentru funcționarea personală eficientă, la dezvoltarea carierei. Organizațiile investesc din ce în ce mai mult în coaching, ca instrument valoros pentru sporirea implicării angajaților, a stării de bine și a performanței profesionale. Astfel, a dobândit un rol din ce în ce mai important printre opțiunile de intervenții în scop de dezvoltare în organizații (Grant, 2006; Underhill, McAnally & Koriath, 2007).

Noutatea termenului și a practicii de coaching face dificilă existența unui consens privind definirea și dimensiunile conceptuale, ca și conturarea unor modele teoretice care să orienteze practica și cercetarea. Cu toate că numărul cercetărilor a proliferat, coaching-ul este un domeniu în curs de construcție teoretică, iar nevoia de cercetări empirice este în continuare menționată în articole. Pe fondul acestei nevoi de dezvoltare, abordarea coaching-ului din mai multe unghiuri (client, practician al coaching-ului și organizație) reprezintă un interes prioritar.

CAPITOLUL 2. COACHING. ANALIZA CRITICĂ A FUNDAMENTELOR TEORETICE ȘI A DIRECȚIILOR APLICATIVE¹

2.1 Evoluția cercetării și a publicațiilor științifice în domeniul coaching-ului

Capitolul al doilea realizează *o sinteză teoretică sistematică a cercetării în domeniul coaching-ului*, selectând 76 articole din publicații academice, incluse în bazele de date PsychArticles și SAGE Journals, apărute din 1990 până în ianuarie 2011. Cercetările publicate după anul 2009 sunt integrate în fundamentarea demersului care stă la baza studiului privind rezultatele intervenției de coaching pentru persoane cu funcție de conducere (subcapitolul 6.2.). Articolele vizate în sinteza din cadrul capitolului al doilea au abordat cel puțin una dintre următoarele teme: *definirea și încadrarea conceptului de coaching, diferențierea formelor de coaching, abordări și modele teoretice ale practicii de coaching*.

Coaching-ul, atât ca domeniu științific, cât și aplicativ, este în stadiu de dezvoltare. Practica de coaching, în special a formelor din domeniul business, a evoluat într-un ritm mai alert decât cercetarea. Literatura academică proprie coaching-ului nu deține încă o teorie solidă, iar cercetarea empirică este încă destul de restrânsă (Bennett, 2006; Latham, 2007).

2.2. Coaching-ul ca relație de dezvoltare

Coaching-ul se integrează în categoria relațiilor în scop de învățare și dezvoltare, alături de consiliere, mentorat, psihoterapie, consultanță sau training. În general, o relație de acest gen se stabilește între un specialist și o persoană care își propune să atingă un scop de dezvoltare personal sau profesional și este motivată să învețe și să se dezvolte (Higgins & Kram, 2001).

Relațiile în scop de dezvoltare prezintă o mare diversitate dată de: a. durata relației (lungă sau scurtă); b. tipul relației (instrumentală sau nu); c. stilul specialistului (directiv sau nu); d. obiectul învățării (învățare centrată pe sine sau pe sarcină); e. efectul asupra rețelei în care este implicată persoana care învață (Rock & Garavan, 2006).

¹ Părți din acest capitol au fost publicate în articolul: Rațiu, L. & Băban, A. (2010) Coaching. Fundamente teoretice și direcții aplicative. *Psihologia Resurselor Umane*, 8(1), 50-65

Similaritățile dintre coaching și alte relații în scop de dezvoltare sunt date, în principal, de caracteristicile relației: o relație de suport care oferă clientului oportunitatea de a reflecta, învăța și a progresa; derulată, de obicei, unu-la-unu și față-în-față, bazată pe încredere și confidențialitate între un profesionist și un client. Diferența majoră este dată de poziția specialistului față de client; în coaching se stabilește un parteneriat între practician și client, pe când în mentorat, consultanță sau psihoterapie, specialistul se situează pe poziție de expert care oferă răspunsuri și soluții la probleme. Alte similarități și deosebiri sunt date de tehnicile utilizate, pregătirea specialistului care realizează intervenția, abordarea teoretică ce o fundamentează, durata acesteia. Tabelul 2.1 prezintă sintetic compararea coaching-ului cu alte relații în scop de dezvoltare.

Aspectele redate în Tabelul 2.1 impun o serie de precizări: (i) coaching-ul, îndeosebi coaching-ul pentru persoane cu funcții de conducere, se apropie cel mai mult de mentorat, iar dimensiunile lor comune îi conduc pe unii autori să utilizeze termenii intersanjabil (Young & Perrewe, 2000); (ii) delimitarea între coaching și consultanță se aplică, mai degrabă, în cazul coaching-ului pentru afaceri și coaching-ului pentru persoane cu funcții de conducere. În același timp, coaching-ul poate fi un instrument sau o formă de consultanță (Kampa & White, 2002) sau poate fi o metodă a intervenției organizaționale (Stern, 2004); (iii) atât coaching-ul, cât și consilierea se concentrează pe nevoia de dezvoltare, dar coaching-ul are ca și scop primar dezvoltarea de abilități eficiente pentru atingerea scopurilor personale și profesionale, iar consilierea țintește, mai ales, dezvoltarea emoțională, socială și spirituală (Filipczak, 1998); (iv) în domeniul muncii-organizațional, termenul de coaching îl substituie pe cel de psihoterapie pentru a evita conotațiile negative – asociate cu patologia – ale acestuia din urmă (David, 2007); (v) deși coaching-ul are puncte comune și cu activitatea de training, diferența este dată de faptul că practicianul coaching-ului nu are în minte un model prestabilit sau un rezultat anume, ci acestea sunt formulate pe parcursul intervenției împreună cu clientul. Trainingul vizează transmiterea de cunoștințe declarative și/sau procedurale, mizând pe faptul că participanții le vor aplica în practică, dar nu garantează realizarea efectivă a modificării (David, 2007). În schimb, coaching-ul este “croit” individual pe persoană și pe o problemă sau un aspect actual, opus abordării de grup din cadrul seminariilor și programelor de training. În ultima

decadă, opțiunea pentru coaching în organizații, mai ales în SUA și Marea Britanie, a crescut simțitor, ca alternativă la tradiționalul training pentru dezvoltarea abilităților de conducere (Feldman & Lankau, 2005; Lawton-Smith & Cox, 2007).

Eforturile de a realiza delimitări precise între coaching și alte relații în scopul dezvoltării au condus la conturarea unor teme centrale care se pot constitui în alte criterii de diferențiere. O primă temă este caracteristica relației între practicianul coaching-ului și client – o relație de colaborare și egalitate, nu una de tip autoritar. A doua temă centrală se referă la abordarea problemelor, accentul fiind pus pe soluții și pe procesul de atingere a scopurilor, mai degrabă decât pe analiza problemelor. Stabilirea în comun a scopurilor este o altă temă relevantă pentru coaching. O a patra temă conține asumția că cei care sunt implicați într-un proces de coaching sunt persoane fără probleme de sănătate mentală de intensitate clinică. Tema finală se referă la recunoașterea faptului că specialiștii în coaching au expertiză în facilitarea învățării, dar nu trebuie să dețină un nivel ridicat de expertiză în domeniul de specializare al clientului (Brennan & Prior, 2005).

În concluzie, coaching-ul este un proces sistematic, orientat spre o învățare continuă și o dezvoltare personală a clientului și se integrează prin aceste elemente în sfera relațiilor de suport al dezvoltării. Aceste relații pornesc de la asumția că adulții care învață sunt autonomi, au un fundament solid de experiențe de viață și cunoștințe pe care să le valorifice, au o propensiune pentru a învăța și a se dezvolta. Caracteristicile enunțate scot în evidență apropierea coaching-ului de mentorat, consiliere, consultanță, etc., dar, totodată, și diferențele specifice. Delimitarea terminologică este importantă în selecția și aplicarea procedurilor și tehnicilor de intervenție și evaluare adecvate fiecărui tip de problemă și client.

2.3. Taxonomii ale formelor de coaching și clarificări conceptuale

În prezent se practică diferite forme de coaching care prezintă similarități, dar și multiple diferențe în funcție de unul sau mai multe criterii la care se raportează: tipul clienților, motivul recurgerii la coaching, forma relației dintre practicianul coaching-ului și client.

Multitudinea etichetelor utilizate nu este corelată direct cu aceeași varietate a formelor de coaching, aceeași practică regăsindu-se sub denumiri diferite. Prin urmare, reținem două categorii majore: coaching-ul personal și coaching-ul pentru afaceri, diferențiate pe baza tipului persoanei-client și a mediului de referință al intervenției (în organizație sau în afara ei). Orice alte etichete care se utilizează exprimă nuanțe ale problemei-țintă din coaching, nu neapărat un cadru diferit de abordare.

2.4. Modele și abordări teoretice

Cercetarea legată de coaching, ca și maturizarea coaching-ului ca și profesie, sunt în faza embrionară (Bennett, 2006). Activitatea de coaching este desfășurată și de practicieni care nu au pregătire în psihologie, intervenția acestora fiind de cele mai multe ori ateoretică și bazată pe modele locale, particulare ale coaching-ului. Studiile publicate până în prezent nu au validat un model de competențe în coaching; mai degrabă, se recurge la modele cu valoare euristică, inspirate din intervențiile „înrudite”.

Ca și alte tipuri de intervenție din psihologia organizațională, coaching-ul, în special cel pentru afaceri, a pornit de la adaptarea de teorii, concepte și metode ale altor discipline ale psihologiei (Latham, 2007). Cele mai multe modele se axează pe coaching-ul pentru persoane cu funcții de conducere, construit pe modele provenite din dezvoltarea organizațională, educația adulților, training pentru management, psihologie industrială și organizațională, precum și psihologie clinică (Kilburg, 1996). Studiile asupra coaching-ului au fost publicate în proporții relativ egale în literatura psihologică și de management, ceea ce indică o substanțială contribuție atât a teoriilor psihologice, cât și a celor organizaționale la dezvoltarea bazei teoretice care să susțină domeniul (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001).

Teoriile, modelele și abordările practicii, indiferent de forma de coaching, se axează pe două direcții: abordări dintr-o perspectivă teoretică singulară și abordări din perspective teoretice multiple, integrative (Banning, 1997; Diedrich, 1996; Kiel, Rimmer, Williams, & Doyle, 1996; Nowack & Wimer, 1997; Peterson, 1996; Saporito, 1996). Practicienii coaching-ului tind

să fie eclecticici în raport cu metodele pe care le utilizează, dar cu toate acestea, aderă preponderent la un model teoretic (Barner & Higgins, 2007).

Abordările teoretice asumate de către practicieni pentru intervențiile de coaching urmează, în linii mari, paradigmele majore din studiul personalității particularizate pe procesul de schimbare și dezvoltare a individului (vezi Tabelul 2.2.). Pe baza acestor teorii, sunt descrise patru modele care informează și ghidează intervențiile de coaching, construind legătura între teorie și practică. Modele sunt implicite, nu se regăsesc întocmai în practică, dar pot fi recunoscute elementele dominante ale unuia sau altuia: (i) modelul clinic, (ii) modelul comportamental, (iii) modelul sistemic și (iv) modelul social-constructivist (Barner & Higgins, 2007). Fiecare dintre ele prezintă avantaje, dar niciunul nu deține supremația. Modelul social-constructivist este probabil cel care oferă un cadru integrativ și complex pentru studiul coaching-ului. Asumpția de bază este că semnificațiile sunt construite prin interacțiunile sociale și în cadrul simbolic în care indivizii interacționează (Blumer, 1986). Elementul central este limbajul cu rol nu doar pentru a descrie realitatea, ci și de a o delimita și interpreta (Ford, 1999). Într-un astfel de cadru, coaching-ul se desfășoară ca interacțiune și comunicare pentru a crea noi sensuri. De exemplu, definirea unui „lider eficient”, a „unei performanței de vârf”, „maximizarea potențialului” variază în funcție de modul în care aceste concepte au fost construite în diferite culturi organizaționale. Consecutiv, intervenția practicienilor coaching-ului se localizează la nivelul înțelegerii realităților organizaționale, a rolurilor pe care actorii organizaționali le dețin și a modului cum interacționează.

2.5. Mecanismele de schimbare în coaching

Dincolo de a demonstra eficiența intervenției de coaching, studiile au căutat identificarea variabilelor care determină și potențiază schimbarea. Un factor important s-a dovedit a fi tocmai motivația pentru schimbare și pentru învățare care influențează angajarea într-un coaching eficient (Wasylyshyn, 2003). Feedback-ul este considerat nu doar o componentă a procesului, ci și un factor cheie pentru schimbare (Diedrich, 1996; Gregory, Levy, & Jeffers, 2008; Joo, 2005; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001; Witherspoon & White, 1996). Un procent semnificativ (84%) dintre clienți percep relația practician-client ca factor major pentru

succesul coaching-ului (McGovern et al., 2001). Chiar dacă o astfel de relație influențează succesul intervenției, studiile existente demonstrează parțial legătura dintre diada practician-client și rezultat (Kampa & White, 2002; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001; Kilburg, 2001; Lowman, 2005).

Alte cercetări sugerează că anumite caracteristici ale practicianului (vârstă, pregătire, experiență profesională) pot influența credibilitatea percepută a practicianului și deschiderea clientului la experiența de coaching. Totuși, această asocieră nu a fost demonstrată empiric decât de puține studii (Kampa & White, 2002). Cercetările demonstrează relevanța pregătirii psihologice a practicienilor coaching-ului. Psihologii apar ca cei mai calificați pentru coaching datorită cunoștințelor privind teorii ale dezvoltării umane, înțelegerea personalității, evaluarea performanței și abilităților lor în a construi o relație de încredere și confidențială cu clientul (Brotman et al., 1998; Kilburg, 1996; Sperry, 1996). Alți autori au subliniat importanța înțelegerii contextului de business, a principiilor de management, a politicilor organizaționale (Diedrich & Kilburg, 2001; Saporito, 1996; Tobias, 1996). Coaching-ul eficient integrează dinamic abordări ale psihologiei individului și nevoile organizației, atât la nivel individual, cât și sistemic, luând în considerare contextul intervenției (Lowman, 2005). O înțelegere a culturii corporatiste în care intervenția are loc este esențială. De asemenea, sunt necesare studii care să demonstreze specificul programelor formare și acreditare a specialiștilor în coaching.

Dincolo de limitele cercetării din domeniul coaching-ului, sinteza de față pune în evidență rezultate valoroase care constituie premise pentru noi direcții de studiu. De asemenea, rezultatele identificate indică un interes constant pentru dezvoltarea și individualizarea coaching-ului, ca profesie de sine stătătoare.

CAPITOLUL 3. ANALIZA ROLULUI COACHING-ULUI ÎN DEZVOLTAREA PERSOANELOR CU FUNCȚIE DE CONDUCERE

Acest capitol abordează coaching-ul pentru persoane cu funcție de conducere (engl. *executive coaching*), principiile și funcțiile acestuia în raport cu noile abordări ale dezvoltării conducerii. Partea întâi tratează importanța dezvoltării conducerii pornind de la un istoric al conceptualizării acesteia în literatură; partea a doua definește coaching-ul ca metodă de intervenție pentru conducere; partea a treia detaliază cele două funcții ale coaching-ului, de remediere și de dezvoltare (sau performanță), iar în final sunt conturate concluzii și direcțiile viitoare de cercetare.

Fără îndoială, teoria conducerii transformaționale (Bass, 1990) și teoriile conducerii distribuite în echipă (Hackman & Walton 1986; Larson & LaFasto, 1989) au cunoscut o popularitate în creștere odată cu dezvoltarea organizațiilor ca echipe și grupuri de muncă. În acest cadru conceptual, liderii trebuie să asigure o componentă echilibrată a echipei, să ofere oportunități pentru exprimarea punctelor tari ale membrilor acesteia și pentru îndeplinirea expectanțelor lor (Collins, 2002; Ulrich et al., 1999).

În raport cu această evoluție a conceptualizării conducerii, s-au căutat și s-au studiat căile de intervenție organizațională cele mai eficiente. Studiile din practică pun în evidență importanța dezvoltării conducerii susținută atât de persoanele cu funcție de conducere, cât și de organizații. În plus, deși datele nu sunt concludente, se susține că astfel de programe au un impact pozitiv asupra întregii organizații.

Într-un context organizațional mult diferit, se impune depășirea metodelor de dezvoltare aplicate până în anii '90 și căutarea unor căi mai eficiente. Pe acest fond, coaching-ul se afirmă ca un instrument eficient pentru sporirea implicării angajaților, a stării de bine și a performanței. Persoanele cu funcții de conducere au nevoie de suport pentru a introduce schimbări în timp real în munca lor. Coaching-ul le oferă posibilitatea de a "explora", a scoate la lumină aspecte care de cele mai multe ori în dinamismul, ritmul alert din prezent, trec neobservate (Hall, Otazo, & Hollenbeck, 1999; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001; Turner & Goodrich, 2010).

3.2.1. Funcțiile coaching-ului pentru persoane cu funcție de conducere

Noutatea domeniului și lipsa unor cercetări ample au favorizat vehicularea mai multor taxonomii ale funcțiilor coaching-ului, în ciuda suprapunerilor, pe alocuri, destul de extinse (Sperry, 2008). Funcțiile coaching-ului evidențiază perspectiva interdisciplinară, dar și dificultatea de a trasa granițe precise între coaching, psihoterapie, consiliere și consultanță.

Funcțiile au fost definite în raport cu motivele majore pentru care este utilizat coaching-ul: dezvoltarea abilităților de conducere, îmbunătățirea stilului managerial, rezolvarea problemelor de relaționare, formarea de abilități de conducere și management la persoanele prea orientate pe sarcină (Rațiu & Băban, 2010).

Inițial, coaching-ul s-a dezvoltat ca intervenție de remediere, de optimizare a rezultatelor obținute de persoanele cu funcții de conducere (McCauley & Hezlett, 2002). Ulterior, rolul practicianului s-a schimbat, trecând, în mare măsură, de la “expert” care oferă susținere în rezolvarea problemelor la partener de reflecție în vederea obținerii de performanțe mai bune (Eggers & Clark, 2000).

3.2.2. Principiile de bază ale coaching-ului pentru persoane cu funcție de conducere

Principiile care ghidează intervenția de coaching vizează: 1) relația triangulară practician – client – organizație; 2) dezvoltarea unui plan de acțiune pentru client; 3) axarea pe abilitățile și punctele forte ale clientului (Axelrod, 2005). Principiile menționate angajează într-un mod optim componentele procesului de coaching ilustrate în Figura 3.1. și organizate schematic după modelul intrări-procese-ieșiri (Boyce & Hernez-Broome, 2011). În absența unui cadru conceptual unic, aceste principii sunt discutabile, dar faptul că perspectiva clientului, cu nevoile profesionale și personale, este decisivă în cadrul intervenției beneficiază de consens (Cox & Jackson, 2009).

Primul principiu al coaching-ului este relația triangulară între practicianul coaching-ului care realizează intervenția, persoana cu funcție de conducere care este direct implicată în proces și organizația-client care, de regulă, susține financiar intervenția (Sherman & Freas, 2004). Coaching-ul este orientat direct spre individ, iar beneficiile la nivel de organizație sunt obținute indirect prin dezvoltarea acestui individ (Bacon & Spear, 2003; Garman, Whiston &

Zlatoper, 2000; Goldsmith, Lyons, & Freas, 2000; Kutzhanova, Lyons & Lichtenstein, 2009). În această relație, este evident că scopurile individuale din cadrul unui contract de coaching trebuie să se subordoneze obiectivelor organizaționale strategice.

Coaching-ul poate aborda, în paralel, aspecte de carieră și viață personală a managerului, cum ar fi de exemplu, echilibrul muncă-viață. Coaching-ul are nu doar rol reactiv, ci se axează și pe dezvoltarea de abilități interpersonale cum ar fi încrederea în relații, ascultarea activă, abilități de prezentare. Reziliența, performanța de vârf și o adaptare rapidă la schimbare sunt noi cerințe solicitate de creșterea complexității organizaționale (Hudson, 1999).

Într-un angajament de coaching, o caracteristică esențială a practicianului este integritatea sa în raport cu agenda cu cele mai personale preocupări ale clientului. Unii autori consideră că practicienii cu pregătirea de bază în psihologie sunt cei mai calificați să realizeze o intervenție de coaching (Brotman, Liberi, & Wasylyshyn, 1998; Kilburg, 1996; Sperry, 1996). Alți autori subliniază importanța pregătirii în domeniul de business și înțelegerea dinamicii organizaționale (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001; Saporito, 1996; Tobias, 1996). Deși nu există date empirice care să susțină o poziție unică în privința pregătirii de bază, practicianul coaching-ului acționează integrând nevoile de dezvoltare atât ale organizației, cât și cele ale clientului. Prin integrarea nevoilor exprimate deopotrivă de client și organizație, practicianul coaching-ului construiește un plan de dezvoltare. Acesta este precedat de o evaluare completă a clientului – trăsăturile de personalitate, stilul de conducere, valorile și atitudinile sale (Feldman & Lankau, 2005). În baza rezultatelor evaluării, se identifică aspectele majore din cariera clientului și se elaborează o schemă de dezvoltare în acord cu abilitățile, nevoile și dorințele clientului, dar și cu contextul organizațional. Accentul este pus pe rolul organizațional al clientului (Axelrod, 2005).

Un alt treilea principiu care ghidează intervenția practicianului în coaching este centrarea pe aspectele pozitive ale managerului. Indiferent de scopul inițial al coaching-ului, practicianul realizează o etapă de evaluare a personalității, a stilului de conducere, valorilor și atitudinilor clientului (Feldman & Lankau, 2005). Urmează o etapă de identificare și reflecție asupra punctelor tari ale acestuia și de valorificare maximă a lor (Feldman, 2001). Coaching-ul a preluat teorii cu largă popularitate în psihologie care demonstrează că activarea punctelor tari

centrale și a talentelor duce, în sine, la promovarea dezvoltării (Csikszentmihalyi, 1990; Grant, Curtayne & Burton, 2009).

Dincolo de centrarea pe aspectele pozitive ale persoanei cu funcție de conducere, un aspect important în dezvoltare este cel legat de gestionarea puterii. Liderul este investit cu putere și este responsabil pentru o gestionare judicioasă a acesteia. Exercițiul puterii adaugă o nouă dimensiune liderului și vieții nu doar profesionale, dar și personale a acestuia. Activitatea devine mai complexă, iar confruntarea cu noile responsabilități poate fi deseori însoțită de stres, de lipsa unui feedback pe măsura înaintării în ierarhia organizațională, situații în care coaching-ul se poate afirma ca o intervenție de succes (Masciarelli, 1999).

Studiile pun în evidență că acele persoane cu funcție de conducere care au beneficiat de coaching au fost capabile să gestioneze complexitatea situațiilor organizaționale, să își optimizeze relațiile, să facă față schimbării (Barbuto & Burbach, 2006; Heames & Harvey, 2006; Shipper, Kincaid, Rotondo, & Hoffman, 2003; Smither, London et al., 2003).

CAPITOLUL 4. COACHING-UL CA PRACTICĂ DE DEZVOLTARE ORGANIZAȚIONALĂ ÎN PERCEPȚIA CONSULTANȚILOR ORGANIZAȚIONALI

Studiul empiric din acest capitol încadrează coaching-ul în practica organizațională, alături de alte practici de intervenție, în vederea schimbării organizaționale. Dezvoltarea organizațională în sens larg, precum și diagnoza organizațională ca domeniu subsumat, sunt conceptualizate printr-o serie de abordări teoretice (de ex. Argyris & Schon, 1996; Burke-Litwin, 1992; Jex, 2002; McNamara, 1998; Porras & Robertson, 1992), care pot fi diferențiate în abordări teoretice „tradiționale” și mai recente.

Abordările tradiționale pun accent pe efortul planificat, holistic și controlat de intervenție (Beckhard, 1969) care corespunde unei viziuni statice asupra organizației (McNamara, 1998), spre deosebire de teoriile mai recente care integrează dimensiunea participării active în intervenție, de la diagnoză până la soluție (Nielsen, 1984). Conform tendințelor recente, fenomenele organizaționale nu mai sunt privite doar dintr-o perspectivă

liniară cauză-efect, ci dintr-o perspectivă integrată, în care toate aspectele sistemului sunt importante și trebuie luate în considerare în relații cauzale complexe (Chirică, Andrei & Ciuce, 2009). Mai mult, se remarcă importanța studierii practicilor organizaționale actuale și a organizațiilor “așa cum se întâmplă”, adică surprinzând caracteristicile și influențele contextului, ca și multitudinea interacțiunilor (Hutton & Liefoghe, 2011; Schatzki, 2006). În această nouă perspectivă, succesul schimbării organizaționale corelează pozitiv cu participarea membrilor organizației, așa cum a fost pus în evidență de studii care au vizat managementul schimbării strategice (Choi, 2007; Lines, 2004; Saksvik et al., 2007). Deși participarea activă a clientului în dezvoltarea organizațională (Argyris, 1960, 1990; French & Bell, 1995) și în procesul de consultanță (Schein, 1988, 1999) a fost considerată centrală, aspectul care suscită în continuare interes vizează identificarea mijloacelor optime în practica de asistare a organizațiilor în realizarea schimbării (Kykyri, Puutio, & Wahlström, 2010).

Adaptarea practicilor de intervenție organizațională la schimbările continue la care sunt supuse organizațiile (de ex. presiunile mediului extern organizațiilor) stimulează așadar permanent regândirea practicilor de intervenție organizațională (Gallos, 2006; Mirvis, 1990).

În conformitate cu evoluția tendințelor atât din cercetare cât și din mediu, rolul managerilor și al angajaților în realizarea efectivă a intervențiilor s-a schimbat, aceștia devenind agenți activi. De asemenea, rolul consultantului organizațional se definește mai degrabă prin facilitarea participării și tot mai puțin prin oferirea de soluții la problemele organizaționale existente (Schwarz, 2006). În plus, accentul se pune pe calitatea interacțiunilor cu membrii organizaționali, a experiențelor autentice ale acestora la locul de muncă, precum și pe responsabilitatea consultantului față de membrii organizației. Mai mult, consultantul de pe această poziție lucrează împreună cu clientul la îmbunătățirea calității generale a vieții și a funcționării organizației, fără a menține percepția eronată (în perspectiva recentă, dar nu și în cea “tradițională”) că ar avea puterea de a „repara” el singur ceva (McNamara, 1998).

O altă dimensiune a abordării dezvoltării organizaționale este învățarea permanentă din propriile acțiuni sau din observarea celorlalți din mediul organizațional pentru a se putea autocorecta (Terry, 1993). Spre deosebire de abordarea tradițională a dezvoltării

organizaționale, noua abordare accentuează rolul teoriilor organizaționale implicite în înțelegerea și rezolvarea problemelor organizaționale (Chirică et al., 2009). În organizații, care în general inhibă descoperirea nevoii de schimbare, mai ales când schimbarea implică modificarea normelor, politicilor și obiectivelor lor de bază (Chirică, 1996; McNamara, 1998), investigarea teoriilor implicite se poate realiza prin intervenții individualizate, personalizate și adaptate contextului situației (Chirică et al., 2009).

Pornind de la reconceptualizarea domeniului dezvoltării organizaționale și a rolului consultantului organizațional, în studiul de față s-a propus investigarea percepției consultantilor organizaționali asupra coaching-ului ca practică de dezvoltare organizațională. Mai specific, studiul vizează relevarea asumpțiilor și proceselor utilizate de către consultanți în munca cu persoanele cu funcție de conducere în vederea conectării rezultatelor acestora cu performanța organizațională. Concluziile studiului pot contribui la dezvoltarea programelor de formare a practicienilor în domeniul coaching-ului și la direcții de promovare a coaching-ului ca intervenție în scop de dezvoltare la nivelul persoanelor cu funcție de conducere.

4.1. Contextul studiului de față

Studiul de față se construiește pe o serie de antecedente deopotrivă teoretice și practice care vor fi menționate succint în cele ce urmează. În primul rând, diversitatea perspectivelor teoretice privind dezvoltarea organizațională și evidențierea nevoii unei noi abordări în consultanța de proces pentru realizarea schimbărilor au condus la coaching. În al doilea rând, în cadrul dezvoltării organizaționale, profilul de practicieni ai coaching-ului variază în funcție de pregătirea de bază, care poate fi în domeniul organizațional și al schimbării, al psihologiei, educației adulților, până la business, resurse umane sau alte domenii. Dincolo de cunoștințele specifice domeniului și dincolo de experiența profesională pe care o aduc în coaching, practicienii impun și un set de standarde și norme de practică, ceea ce contribuie la dezvoltarea practicii de coaching. În al treilea rând, clienții coaching-ului au devenit mai rafinați, mai bine informați, fapt ce a impus practicienilor o pregătire mai atentă a intervențiilor. Mai precis, datorită complexității comportamentului uman și a comportamentului de conducere, practicienii trebuie să fie capabili să răspundă adaptat și să construiască intervenția ținând cont de datele contextuale, specifice.

Pe de altă parte, demersul din studiul de față a pornit de la observația că piața organizațională românească este în dezvoltare și urmează tendințele din vest (Riddle & Pothier, 2011). Cu toate acestea însă, particularitățile locale ale organizațiilor pot contura un cadru specific prin datele amprentate cultural și înțelegerea contextului existent.

4.2. Obiectivele studiului

În lumina poziționării teoretice punctate anterior, studiul de față are ca obiectiv investigarea percepțiilor și atitudinilor consultantilor organizaționali privind munca lor cu persoane cu funcție de conducere și conturarea locului și rolului pe care coaching-ul îl are în practica de consultanță organizațională. Metodologia care stă la baza studiului este calitativă, permițând accesul direct la datele furnizate de către participanți. Mai mult, analiza datelor calitative oferă posibilitatea de a surprinde teoriile implicite ale participanților asupra intervențiilor organizaționale și creează un cadru explicativ al emergenței coaching-ului în practica de intervenție organizațională.

4.3. Metoda

Participanții

Grupul de participanți a fost constituit din 15 practicieni în domeniul resurselor umane având minim 5 ani experiență în munca de consultanță și dezvoltare a persoanelor de pe poziții de conducere. Distribuția în funcție de gen a fost aproximativ egală: masculin, N=7, iar feminin, N=8. Vârsta participanților a variat între 26 și 52 ani (M=37.60 și AS=6.95). Toți participanții lucrează în companii de consultanță românești din domeniul dezvoltării resurselor umane și au o experiență profesională, în medie de 8 ani. Pregătirea de bază este în domeniul psihologiei în cazul a 60% dintre participanți, dar întregul grup are și studii postuniversitare în domeniul socio-uman.

Eșantionarea participanților s-a realizat prin metoda "bulgărelui de zăpadă", în categoria de interes pentru tema cercetării, adică, în lanț, de la un participant la altul.

Procedura

Participanții au luat parte la un interviu individual, semistrukturat, de adâncime. Prealabil derulării interviului, participanții au fost informați asupra scopului studiului, duratei estimate a interviului și asupra dreptului de a se retrage sau a întrerupe interviul dacă doresc. De asemenea, și-au dat acordul privind participarea prin semnarea unui formular de consimțământ informat. Au fost asigurați de confidențialitatea datelor, audio sau scrise, obținute în urma interviului și de posibilitatea de a avea acces la oricare dintre aceste forme de stocare a datelor. În plus, s-a menționat că răspunsurile la întrebări sunt utilizate în scop de cercetare fără a se asocia vreun conținut cu autorul sau alte date care permit identificarea acestuia și nu sunt supuse unor judecăți morale, de valoare sau de corectitudine. În ceea ce privește locația, s-a convenit ca interviul să se desfășoare la sediul companiei participanților, într-un interval preferat de aceștia.

Ca și conținut, *interviul semistrukturat* a vizat abordarea aspectelor relevante pentru identificarea și analiza metodelor de intervenție utilizate la persoanele cu funcție de conducere și identificarea locului și rolului coaching-ului între acestea.

4.4. Rezultatele

Prelucrarea datelor s-a realizat prin metoda analizei tematice care constă în șase etape, unele dintre acestea fiind comune și altor metode de analiză calitativă: familiarizarea cu datele, generarea codurilor inițiale, identificarea temelor, revizuirea acestora, denumirea și definirea temelor, întocmirea raportului (Braun & Clarke, 2006). Metoda de analiză aleasă pentru acest studiu încorporează atât o abordare inductivă bazată pe datele obținute din interviuri (Boyatzis, 1998), cât și o abordare deductivă axată pe teme desprinse din cadrele teoretice relevante (Crabtree & Miller, 1999; Fereday & Muir-Cochrane, 2006). O astfel de abordare a permis descrierea și înțelegerea experiențelor autentice ale participanților surprinse în interviuri, dar ghidată de concepte teoretice.

Înregistrările audio ale interviurilor (un total de 980 minute) au fost transcrise și s-au obținut datele corpus în forma unui conținut verbal scris. Conținutul verbal a fost codat inductiv și deductiv cu ATLAS.ti, un software pentru managementul datelor calitative. Într-o primă etapă

s-a realizat codarea deschisă care constă în examinarea atentă, compararea în vederea descoperirii de similarități și diferențe, conceptualizarea și categorizarea datelor (Strauss & Corbin, 1990). Analiza inițială a fost urmată de analiza de ordinul doi care a vizat reducerea datelor astfel încât să permită analize și interpretări ulterioare și identificarea temelor emergente.

Temele identificate în conținutul interviurilor din studiul de față sintetizează practici de intervenție organizațională, aplicate cu precădere persoanelor cu funcție de conducere, cu toate aspectele sale, de la caracteristici ale clientului, ale consultantului, până la proces și rezultate. Temele și subtemele aferente cu exemple de coduri sunt sintetizate în Tabelul 4.1. Extrasele din conținut care exemplifică temele sau codurile pot fi localizate în interviuri după numărul corespunzător fiecărui participant și numărul unității de text, așa cum s-a cuantificat cu ajutorul programului ATLAS.ti utilizat în prelucrarea interviurilor transcrise.

Tabelul 4.1. Teme, subteme, exemple

TEMA	SUBTEME	Exemple din interviuri
Clientul	Rol	<i>"...majoritatea [clienții] ...sau dacă discutăm procentual, undeva la 80% dintre pozițiile pe care noi le gestionăm sunt poziții de middle management și de top management..."(I 1_25)</i>
	Caracteristici	<i>"...Am avut mai mult succes când am lucrat cu directori din alte culturi [străine], că eram mai puțin evaluată, că se concentrau mai mult pe conținut, competență, experiență, mai mult decât pe discursul cu care i-aș putea învălui..."(I 14_51).</i>
	Nevoi de dezvoltare	<i>"... A fost primul om, un manager român să spunem, pe care l-am văzut în mod real dorindu-și să îmbunătățească lucrurile" (I 10_73).</i>
	Nivel de pregătire (engl., <i>readiness</i>)	<i>"...acțiunea de introspecție este dificilă pentru oameni. Deci am observat chestia asta în nenumărate programe. Nu este un lucru pe care</i>

		<i>oamenii să-l facă în mod curent, foarte rar se gândesc la propria persoană în mod ... cum să zic...constant...deliberat, planificat și cu alocare de timp și resursele...da, așa... încât atunci când le-o cer să facă nu li se pare...nu, nu le e la îndemână..." (I 11_52).</i>
Consultantul	Rol	<i>"... Ok, și atunci munca mea ca și consultant începe într-un fel de la zero...cu o discuție în prealabil, ceva despre cultura organizației, ceva despre istoricul problemelor ..." (I 12_48).</i>
	Încredere	<i>"...dacă n-au încredere în tine și nu te apreciază, probabil că o să ia cu multă sare ce-i dai și poate nu o să implementeze sau n-o să facă convingător..." (I 1_63).</i>
	Expertiză profesională	<i>"...deci partea inițială [a procesului intervenției] a fost cel mai greu de realizat. Dacă partea inițială se face bine, deci dacă alcătuirea planului se face foarte bine, cred că 50% din succes este asigurat. Deci acolo trebuie investit foarte, foarte multă energie și muncă de convingere pentru om ca să își păstreze dedicarea. Dacă își păstrează dedicarea în acea etapă, ulterior va fi foarte ușor să facă, deci chiar să pună în practică ceea ce și-a propus în planul respectiv ..." (I 11_69).</i>
Scopuri	Rezolvarea de probleme	<i>"... [clientul] a încercat să înlocuiască directorul de vânzări, dar nu i-am spus ce să facă, sau cum să facă. Practic avea toate răspunsurile la el..." (I 11_103).</i>
	Suport pentru răspuns la situații noi	<i>"... scop de tranziție la un post superior, era tânăr, ... puneam accent pe valorificare a potențialului...cunoștea pașii de parcurs, dar</i>

		<i>lucram mai mult pentru a-și verifica și confirma pașii (I 11_103).</i>
Relația (procesul)	Facilitare	<i>"...dar nu i-am spus ce să facă, sau cum să facă. Practic avea toate răspunsurile la el..." (I 11_103).</i>
	Învățare	<i>"...totul era pe propria răspundere, am insistat foarte tare, deci metoda funcționează dacă îți asumi răspunderea pentru procesul ăsta de învățare" (I 11_98).</i>
	Conlucrare	<i>"... e ca și când te iei braț la braț ... cu clientul și mergi unde vrei să mergi împreună ..." (I 6_91).</i>
Rezultate	La nivelul individual al clientului	<i>"...-au comparat stadiul inițial cu stadiul final [al intervenției], iar satisfacția a fost foarte mare, pentru că, am văzut oameni schimbându-se sub ochii mei (I 11_98).</i>
	La nivelul organizațional	<i>"[în urma coaching-ului]... a reușit să înlocuiască directorul de vânzări cu unul mai bun... chiar s-au descurcat foarte bine în perioada aceea și le-a crescut și cifra de afaceri și vânzările..." (I 5_51).</i>
	La nivelul consultantului	<i>"...Deci pentru un consultant sau trainer sau ce o fi în domeniul ăsta să vezi că facilitarea pe care tu ai făcut-o ... și cadrul pe care tu l-ai creat le-a permis ca ei să aibă modificări fundamentale în structura lor internă de personalitate și de abilități a fost extrem de.. rewarding, așa pentru mine, știi?..." (I 11_98).</i>

4.5. Discuții și concluzii

Datele studiului de față au reprezentat o îmbinare de perspective, valori și înțelesuri personale, cu alte cuvinte, teorii implicite ale participanților privind intervenția la nivelul persoanelor cu funcție de conducere. Integrarea lor a permis conturarea unui model local al

coaching-ului care furnizează un cadru explicativ pentru reflecția asupra schimbărilor cu care se confruntă organizația și asupra provocărilor noilor metode de intervenție. Acest cadru explicativ este alcătuit din temele regăsite în interviurile analizate și subliniază importanța experienței anterioare în delimitarea expectanțelor, a rolului practicianului în relație, importanța legăturii cu organizația și a impactului intervenției la nivelul organizației. Printre practicile de intervenție organizațională, coaching-ul a apărut ca un instrument pentru o învățare continuă, reflecție asupra învățării și pentru construirea de noi sensuri și soluții la problemele organizaționale.

Trebuie menționat faptul că, în organizațiile românești, coaching-ul pentru persoane cu funcție de conducere a pătruns ca practică, mai ales sub influența companiilor multinaționale. În ciuda acestor influențe și a tendințelor de extindere a coaching-ului, datele din studiul de față indică faptul că intervenția de coaching nu are un loc bine definit între practicile în scop de dezvoltare la nivelul conducerii în organizațiile românești. Dar, pe o piață dinamică, se remarcă faptul că utilizarea unor metode specifice coaching-ului cu toate caracteristicile sale – relație, client, rezultate – este prezentă.

Studiul a pus în evidență un profil al clientului în coaching care este, cel mai frecvent, manager de nivel mediu în companii multinaționale sau internaționale. Clienții variază ca grad de pregătire pentru coaching, expectanțe și competențe pe care speră să le dobândească în urma coaching-ului. Frecvent, clienții solicită coaching ca urmare a inițiativei organizației și având sprijinul acesteia, ceea ce indică valoarea sa nu doar la nivel individual, ci și la nivelul companiei.

Deși, în prezent, practica de coaching nu este strict reglementată, s-a conturat un profil al practicianului care poate răspunde în mod optim nevoilor coroborate ale clientului – persoană cu funcție de conducere – și ale organizației. Abilitățile de comunicare, de evaluare și feedback, de planificare și organizare, de motivare și stimulare a schimbării sunt doar câteva dintre competențele citate în studii și menționate, de asemenea, de participanții din studiul de față (Ely, Boyce, Nelson, Zaccaro, Hernez-Broome, & Whyman, 2010; Feldman & Lankau, 2005; Kampa & White, 2002).

Dincolo de competențele și abilitățile practicianului, relația cu clientul este considerată un factor important în reușita intervenției. Caracteristicile acesteia – de parteneriat, colaborare, angajament, încredere și confidențialitate – conferă unicitate procesului de coaching în raport cu alte programe de dezvoltare a conducerii (Ting & Riddle, 2006).

Caracteristicile practicianului, așa cum s-au desprins din studiu, corespund modelelor descrise în literatura de coaching (Wasylyshyn, 2003). Conform acestor modele, practicianul coaching-ului vizează creșterea eficienței persoanelor cu funcție de conducere într-o relație formală, de unu-la-unu. Mai mult, practicianul deține abilități de a răspunde cu succes nevoilor diverse ale indivizilor și ale organizațiilor lor (Ely et al., 2010).

Învățarea, așa cum apare menționat de către participanții din studiu, corespunde viziunii lui Argyris (2006) asupra învățării organizaționale, adică se situează frecvent dincolo de un proces de corectare de erori sau de rezolvare de probleme. Ea solicită o reflecție critică asupra comportamentului, identificarea acelor căi prin care acesta contribuie la problemele organizaționale și schimbarea modului de acțiune. Alături de reflecția critică, reflecția *asupra acțiunii* și reflecția *în acțiune* cresc expertiza clientului (Schon, 1991) și sunt aspecte evocate în interviurile din acest studiu. Așa cum a fost ilustrat și prin extrasele verbale, caracteristicile învățării corespund mecanismelor de intervenție din coaching (Feldman & Lankau, 2005; Sherman & Freas, 2004; Stern, 2004).

În lipsa unor date despre industria de coaching în mediul organizațional românesc, studiul de față conturează un profil al acestei practici, care este marcat de caracteristicile contextuale, dar urmărește tendințele de dezvoltare parcurse în zonele anglofone (Sherpa Coaching, 2010; Spence, Cavanagh, & Grant, 2006). În organizațiile românești, coaching-ul este în expansiune, dar încă puțin extins, și într-o măsură importantă, se subsumează domeniilor aplicative ale psihologiei în organizații, fără a fi un domeniu profesional în sine.

Coaching-ul, în contextul organizațional, se adresează indivizilor care pot fi de asemenea clienți în training, consultanță, mentorat. Utilizarea diferențiată și adecvată a practicilor de dezvoltare sporește însă eficiența rezultatelor și le asigură o mai bună persistență în timp (Rock

& Garavan, 2006). Congruent cu perspectivele din cercetarea coaching-ului, interviurile au pus în evidență aspecte cheie pentru care coaching-ul poate fi răspunsul cel mai eficient.

Apariția coaching-ului este explicată în percepția consultanților ca fiind mai mult decât o tendință preluată sub influența organizațiilor multinaționale. Mai mult, este din ce în ce mai evident faptul că dezvoltarea sa, *ca practică*, este stimulată din două sensuri – problemele organizaționale și practica de consultanță. Acestei percepții i se asociază convingerea că livrarea unor programe de formare (de tip training) la nivelul persoanelor cu funcții de conducere nu mai corespunde unor rezultate durabile (Feldman & Lankau, 2005; Lawton-Smith & Cox, 2007). Prin acestea, rezultatele studiului oferă, deci, un cadru de înțelegere a modului în care practicile organizaționale de intervenție, mai ales cele care vizează persoanele cu funcție de conducere ca inițiatori ai schimbării și responsabili pentru propagarea ei în organizație, se diversifică pentru a răspunde mai adaptat contextului curent. Prin urmare, rolul pe care îl dobândește coaching-ul în raport cu alte practici de dezvoltare este un rol adaptat noilor teoretizări în domeniul dezvoltării organizaționale care răspund în mod optim nevoii de schimbare. Coaching-ul se evidențiază în practica consultanților organizaționali ca un instrument indispensabil, strategic pentru conducere grație potențialului de a stabili, adapta, reconstrui competențele solicitate de mediul organizațional dinamic, așa cum prevăd modelele teoretice (De Vries, 2005).

Sumarizând, rezultatele studiului de față indică emergența practicii de coaching în dezvoltarea persoanelor cu funcție de conducere din organizații românești și creează oportunități pentru dezvoltarea și pentru organizarea pregătirii practicienilor într-o manieră mai adecvată realităților organizaționale.

Studiul prezintă o serie de limite generate de tipul metodologiei calitative utilizate. De regulă, grupul redus de participanți și recrutarea lor poate avea un impact asupra rezultatelor (Chapman, 2002). O altă limită ar putea fi reprezentată de faptul că participanții fac parte din companii diferite ceea ce înseamnă abordări diferite ale practicii și clienți diferiți. Dată fiind abordarea calitativă, rezultatele pot fi generalizate doar la nivelul participanților din cadrul

acestui studiu. Totuși, unele concluzii pot avea implicații semnificative pentru cazuri similare (Maxwell, 2005).

Studiile viitoare ar trebui să cuprindă un eșantion mai mare, iar rezultatele să fie coroborate cu date cantitative. De asemenea, perspectiva practicienilor ar putea fi completată de cea a clienților pentru a asigura o abordare mai completă a intervențiilor organizaționale. O posibilă direcție viitoare ar putea trata legătura dintre diferite relații în scop de dezvoltare la care sunt expuse persoanele cu funcție de conducere și modul în care acestea au impact asupra carierei personale, rezultatelor organizaționale și asupra grupului de muncă.

CAPITOLUL 5. COACHING-UL CA PROCES DE SCHIMBARE: O ANALIZĂ A PREGĂTIRII PENTRU COACHING

Abordarea procesuală a intervenției prescrie în prima fază examinarea nivelului de pregătire pentru coaching (engl. *readiness*) al clientului (Boyce & Hernez-Broome, 2007). Patternul de caracteristici încadrate în conceptul de pregătire pentru coaching variază, dar autorii converg spre includerea dimensiunii disponibilitate pentru schimbare ca element esențial (Boyce, Zaccaro, & Wisecarver, 2010; Goldsmith, 2009). În absența unei tradiții îndelungate în cercetarea clienților pentru coaching, studiul conceptului de pregătire poate încorpora rezultatele cercetărilor privind schimbarea individuală prin aplicarea modelului transteoretic (Prochaska & DiClemente, 1994). Acest model, inițial dezvoltat în psihologia sănătății pentru schimbarea comportamentelor adictive și-a extins aplicabilitatea la alte tipuri de comportamente, dar și la domeniul intervențiilor online și la intervențiile de coaching (Prochaska & Norcross, 2010; Prochaska, Prochaska & Levesque, 2001).

Dincolo de examinarea stadiului de schimbare, intervenția de coaching își sporește șansele de reușită prin calibrarea sa în funcție de nevoile de dezvoltare ale clienților (Ely, Boyce, Nelson, Zaccaro, Hernez-Broome, & Whyman, 2010). Nevoile țintite în coaching sunt o combinație unică a nevoilor individuale și a celor organizaționale, fără să fie percepute într-o relație de incompatibilitate. Îmbunătățirea competențelor de conducere, a comportamentelor, a atitudinilor, a strategiilor se manifestă ulterior în performanță mai bună, eficiență în muncă și rezultate organizaționale. Abilitățile de relaționare interpersonală, de comunicare, de auto-

conducere, de conducere, de managementul conflictelor și de gestionare a subalternilor apar printre cele mai frecvente în obiectivele de dezvoltare prin coaching la nivel de conducere (Ely et al., 2010; Hall, Otazo, & Hollenbeck, 1999; Judge & Cowell, 1997; Peterson & Hicks, 1999; Society for Industrial and Organizational Psychology, 2008; Witherspoon & White, 1997).

Din perspectiva conceptului de pregătire pentru schimbare, cercetarea de față caută să identifice condițiile și factorii componenți ai pregătirii pentru coaching în termeni de stadii ale schimbării și nevoi de dezvoltare ale clienților. Obiectivul constă în studierea pregătirii pentru coaching prin aplicarea modelului transteoretic al stadiilor schimbării la persoane cu funcții de conducere de diferite niveluri care au beneficiat de coaching sau nu au fost clienții unei astfel de intervenții și studierea pattern-ului stadiul schimbării – nevoi de dezvoltare relevant pentru etapa de evaluare din cadrul unei intervenții de coaching.

5.1. Pregătirea pentru schimbare, pregătirea pentru coaching

Coaching-ul pentru persoane cu funcție de conducere s-a afirmat ca răspuns la schimbările imprevizibile din organizații care fac imperativă căutarea de soluții noi, dar și de modalități de optimizare a activității de conducere prin formarea și dezvoltarea profesională a liderilor (De Meuse et al., 2009; Joo, 2005).

Mecanismele de intervenție în coaching urmează principiile învățării experiențiale, ale reflecției asupra învățării și rezolvării de problemele (Feldman & Lankau, 2005; Sherman & Freas, 2004; Stern, 2004). Premisele teoriei învățării organizaționale și ale învățării socio-culturale aduc un cadru împărtășit al rezolvării de probleme în care practicianul și clientul dezvoltă un plan de acțiune. În acest cadru de reflectare, imperativul schimbării apare frecvent (Wise & Jacobo, 2010).

Coaching-ul, în general, se dovedește a fi mult mai productiv și de impact atunci când clienții se implică într-o manieră intenționată și bine planificată (Nelson & Hogan, 2009). O relație de coaching este bidirecțională. Atât clientul cât și practicianul trebuie să fie implicați și angajați în crearea schimbărilor prevăzute. La nivelul clientului, angajamentul și implicarea devin chiar mai importante din perspectiva obținerii unor rezultate durabile. De asemenea,

implicarea clientului poate să influențeze relația de coaching și implicit să ducă la o mai mare satisfacție atât la clienți, câți și la practicieni.

Unele studii susțin că nu toți indivizii sunt pregătiți (engl. *coachable*) pentru a beneficia de coaching (Goldsmith, 2009). Clienții mai puțin receptivi la coaching își limitează dezvoltarea, nu reușesc să își recunoască problemele și urmează o singură cale de acțiune în rezolvarea problemelor cu care se confruntă. Interviuurile cu practicienii au pus în evidență teme comune legate de abilitatea persoanelor de a se implica în procesul de coaching. Caracteristicile pregătirii pentru coaching constau în: orientare spre o schimbare definită, motivație crescută pentru îmbunătățire, optimizare, responsabilitatea pentru rezultatele acțiunilor proprii (Goldsmith, 2009).

5.2. Modelul transteoretic al schimbării la nivel individual

Modelul elaborat de DiClemente și Prochaska (1998), numit și model transteoretic al schimbării s-a impus ca o perspectivă complexă și etapizată cu largă aplicabilitatea în mai multe domenii ale schimbării umane, cum ar fi cel al coaching-ului (Tabelul 5.1.). A fost larg utilizat în cadrul literaturii terapeutice pentru a studia comportamentele de adicție, dar mai apoi i s-au găsit aplicații și în cadrul de muncă sau al programelor de training (Prochaska, et al., 2001).

Modelul transteoretic al schimbării a fost aplicat în studierea percepțiilor managerilor privind costurile și beneficiile adoptării comportamentelor de coaching în munca cu subalternii (Grant, 2010).

5.3. Nevoi de dezvoltare în coaching

Rezultatele intervenției de coaching pot fi considerabil potențate de calibrarea intervenției în funcție de nevoile de dezvoltare ale clienților. Există aspecte predilecte pentru intervenția de coaching la nivelul persoanelor cu funcții de conducere. Stern (2004) discută situații în care coaching-ul poate fi în mod special eficient pentru dezvoltarea liderilor: transmiterea expectanțelor specifice privind performanța subalternilor, oferirea feedback-ului, construirea strategiei organizaționale, adoptarea tehnicilor de management al conflictului, asimilarea tehnicilor de răspuns constructiv la ambiguitate. Dincolo de aceste formulări generale cu impact mai ales la nivel organizațional, coaching-ul trebuie să ia în considerare

nevoile individuale ale clientului-persoana cu funcție de conducere. De altfel, coaching-ul pentru conducere s-a distins între alte relații în scop de dezvoltare tocmai prin abordarea simultană a nevoilor individuale și a celor organizaționale.

Un studiu asupra extinderii coaching-ului pentru persoane cu funcții de conducere ca practică a pus în evidență accente ușor diferite ale rolului practicianului, scopului și prevalența în diferite regiuni din lume (Tabelul 5.2.). Chiar dacă în țările anglofone, practica și cercetarea coaching-ului sunt avansate în comparație cu alte zone, Asociația Americană de Management (2008) a estimat o extindere globală a coaching-ului, și, mai mult, a prevăzut o replicare a tendințelor de dezvoltare din cadrul țărilor anglofone în țările europene.

Tabelul 5.2. Particularități ale coaching-ului pentru conducere (Riddle & Pothier, 2011)

	Regiuni anglofone	Culturi vest europene	Europa de Est și țări asiatice
Rolul practicianului	De stimulare a reflecției, a progresului, a schimbării	Colaborator pentru optimizarea performanței și a "întregii" vieți	Profesor sau expert; diferențierea vagă între mentor și practicianul coaching-ului
Scopul dominant al coaching-ului	Accelerarea dezvoltării; performanță mai mare	Rezolvare de probleme, dar și scopuri de dezvoltare	Corectare pentru a face lucrurile conform standardelor
Prevalența coaching-ului	Ridicată, fără dimensiunea stigmatizării; considerat o prerechizită pentru indivizii înalt performanți	Medie, cu o ușoară valență de stigma; considerat un suport valoros pentru persoanele cu funcție de conducere	Scăzută; utilizat mai ales în organizații multinaționale sau cu parteneriate în țări vestice

Chiar dacă un program de coaching solicită un minimum de cerințe pentru pregătire și angajament (nevoia conștientizată, dorința de a îmbunătăți rezultatele, deschiderea la noi experiențe), atitudinile și nivelele motivaționale variază de la un client la altul, de la o organizație la alta, chiar și pe parcursul intervenției de dezvoltare. Prin urmare, acest studiu abordează nevoile de dezvoltare corespunzătoare diferitelor nivele de conducere și variația lor în funcție de experiențele de coaching.

Integrând perspectivele teoretice asupra schimbării și asupra nevoilor de dezvoltare, studiul de față are la bază următoarele ipoteze:

Ip.1a: structura factorială a scalei de evaluare a stadiilor schimbării în contextul persoanelor cu funcții de conducere urmează structura conceptuală a modelului stadiilor de schimbare, operaționalizată în stadiile precontemplare, contemplare și acțiune.

Ip.1b: în conformitate cu modelul stadiilor schimbării, ne așteptăm ca stadiul de precontemplare să coreleze negativ cu celelalte două stadii, în timp ce stadiul contemplării să se asocieze pozitiv cu cel al acțiunii.

Ip.2: persoanele cu funcție de conducere care au beneficiat de coaching se diferențiază de cele care nu au beneficiat de coaching prin stadiul de schimbare în care se găsesc în sensul că beneficiarii de coaching sunt mai puțin contemplativi decât cei care nu au beneficiat de coaching.

Ip.3: nevoile de dezvoltare percepute diferă în funcție de nivelurile de conducere în sensul că managerii de la nivel de top raportează nevoi de dezvoltare la un nivel mai scăzut față de managerii de nivele mediu și de la bază.

Ip.4: nevoile de dezvoltare percepute diferă în funcție de experiența de coaching, în sensul că beneficiarii de coaching raportează un nivel mai accentuat al acestora față de cei care nu au beneficiat de o experiență de coaching în ultimul an.

5.5. Metoda

Participanții

Participanții în studiul de față au fost 87 persoane cu funcție de conducere din organizații private din România, dintre care 58.6 % bărbați, iar 41.4 % femei. Media de vârstă pe întregul grup a fost 33.19 ani (AS = 7.65). Ca poziții de conducere, participanții au reprezentat nivelul de top (N = 14), mediu (N = 29) și de bază (N = 44). În proporții aproximativ egale s-au situat în grupul persoanelor beneficiare de coaching (N = 42) și în cel al persoanelor care nu au avut o experiență de coaching pentru abilități de conducere în ultimul an (N = 45).

Procedura

Scalele de evaluare a stadiilor schimbării și a nevoilor de dezvoltare percepute au fost administrate participanților și completate creion-hârtie. Simultan, li s-a oferit o prezentare prealabilă a scopului studiului și li s-a solicitat consimțământul de participare la cercetare.

Participarea a fost voluntară și nu a fost recompensată în nici un fel. De asemenea, participanții au fost informați asupra confidențialității datelor colectate și asupra opțiunii de a se retrage din studiu dacă consideră necesar. Pentru obținerea de date demografice și date legate de participarea în activități de dezvoltare au fost adresate întrebări suplimentare.

Instrumente de evaluare

Scala stadiilor schimbării a fost constituită pe baza scalei inițial dezvoltată de către autorii modelului transteoretic și conține itemi separat formulați pentru trei dintre stadii: precontemplare, contemplare și acțiune. Instrumentul cu 12 itemi a fost validat anterior de Lam, Chan și McMahon (1991) și McConaughy, DiClemente, Prochaska, & Velicer (1989). Conținutul itemilor a fost modificat astfel încât să facă referire la schimbarea comportamentului de conducere. Itemii au fost evaluați pe scală Likert cu cinci trepte (1 - dezacord puternic; 5 – acord puternic).

Instrumentul pentru evaluarea nevoilor de dezvoltare percepute a fost dezvoltat de Harris și Cole (2007) și este alcătuit din 28 itemi. Participanții au evaluat pe o scală Likert cu 5 puncte (1 - dezacord puternic; 5 – acord puternic) măsura în care doresc să realizeze îmbunătățiri pe abilități de conducere specifice: dezvoltarea echipei, managementul stresului, comunicare, managementul conflictului, leadership vizionar, pregătirea subalternilor pentru schimbare. A fost calculat și un scor global al nevoilor de dezvoltare percepute.

Variabile de control

În acest studiu au fost incluse o serie de variabile de control care nu au fost direct relaționate cu testarea ipotezelor, dar s-a luat în considerare posibilitatea de a aduce explicații plauzibile, suplimentare sau alternative analizelor realizate: vechimea pe postul de conducere, vârsta participanților, genul participanților, participarea în programe de dezvoltare managerială și de conducere (o astfel de variabilă poate modifica rezultatele mai ales în situația în care participarea a fost recentă. Datele pentru această variabilă au fost colectate prin întrebare deschisă și, din păcate, a fost frecvent omisă în răspunsurile participanților).

5.5. Rezultate

În lipsa unor date consistente privind utilizarea instrumentelor în domeniul coaching-ului, s-a examinat validitatea de construct a scalelor aplicate. Mai întâi, a fost derulată o analiză factorială pentru a determina dacă itemii scalelor utilizate corespund soluției multidimensionale a instrumentului dezvoltat în baza modelului transteoretic al schimbării. Dimensiunile eșantionului de studiu au permis analiza factorială exploratorie pe componente principale cu rotație oblică flexibilă ($\Delta = 0$). Indicele Kaiser–Meyer–Olkin (KMO = .746) al adecvării eșantionului este considerat o valoare bună care permite realizarea analizei factoriale (Field, 2009). Corelația între itemi a fost verificată cu testul sfericității Bartlett a cărei valoare este puternic semnificativă ($\chi^2 (66) = 535.940, p < .001$), ceea ce sugerează existența unor factori comuni. Varianța totală explicată de cei trei factori extrași conform criteriului Kaiser (valorile eigen > 1) este 67,52 %. Tabelul 5.4. conține saturația itemilor în factorii extrași, precum și indicatorii consistenței interne a celor 3 subscale după rotația factorilor. Rezultatele acestei analize au confirmat gruparea itemilor în cele trei dimensiuni reprezentând stadiile schimbării pentru care s-a construit testul. Astfel, ipoteza 1, conform căreia *structura factorială a scalei de evaluare a stadiilor schimbării în contextul persoanelor cu funcții de conducere urmează structura conceptuală a modelului stadiilor de schimbare, operaționalizată în stadiile precontemplare, contemplare și acțiune* a fost confirmată.

Tabelul 5.4. Saturația itemilor scalei stadiilor schimbării în factorii extrași.

Items	Rotated Factor loadings					
	Precontemplation		Contemplation		Action	
	P	S	P	S	P	S
Item 1	.98	.97				
Item 6	.89	.91				
Item 10	.90	.93				
Item 12	.93	.97				
Item 2			.64	.68		
Item 4			.90	.92		
Item 9			.85	.82		
Item 3					.80	.79
Item 5					.89	.83
Item 7					.87	.87
Item 8					.53	.68
Item 11					.72	.79
Eigen values		1.910		1.547		4.647
Variance explained		15.917%		12,894 %		38.721 %

α Cronbach	.78	.76	.86
-------------------	-----	-----	-----

Lipsa unor date privind structura scalei nevoilor de dezvoltare percepute a impus derularea unei analize factoriale exploratorii, dată fiind dimensiunea eşantionului și absența unor cercetări anterioare consistente privind instrumentul utilizat. Analiza factorială a componentelelor principale cu rotație oblică flexibilă ($\Delta = 0$) s-a realizat pe toți cei 28 itemi inițiali. Indicele Kaiser–Meyer–Olkin (KMO = .864) al adecvării eşantionului este considerat o valoare bună care permite realizarea analizei factoriale (Field, 2009). În plus, s-a aplicat testul sfericității Bartlett a pentru a verifica relația dintre itemi. Valoarea calculată a fost puternic semnificativă ($\chi^2 (378) = 1819.132, p < .001$). Tabelul 5.5. prezintă saturația itemilor în factorii extrași, precum și indicatorii consistenței interne a celor 5 subscale. Varianța totală explicată de cei cinci factori extrași este 67,11 %.

Items	Rotated Factor loadings									
	Team development		Visionary leadership		Conflict management		Stress management		Preparation for change	
	P	S	P	S	P	S	P	S	P	S
item1					.49	.56				
item2					.68	.70				
item3					.60	.74				
item4					.54	.67				
item5					.56	.76				
item6					.47	.65				
item7							.59	.71		
item8							.79	.81		
item9							.51	.63		
item10							.66	.73		
item15	.42	.67								
item16	.55	.73								
item17	.74	.83								
item18	.71	.81								
item19	.72	.82								
item20	.49	.55								
item21	.70	.81								
item22	.62	.80								
item23			.77	.85						
item24			.78	.86						
item25			.43	.68						
item26									.68	.75
item27									.86	.89
item 28									.81	.85
Eigen values		11.840		2,385		1,802		1,470		1,296
Variance explained		42.285 %		8,517 %		6,435 %		5,251%		4,628%
α Cronbach		.91		.87		.83		.78		.84

P = pattern coefficients; S = structural coefficients.

În urma analizei factoriale, au fost excluși 4 itemi care încărcău izolat, necorelând cu niciunul dintre factori și au fost eliminați din analizele ulterioare. În consecință, nevoile de dezvoltare a abilităților de conducere s-au grupat în cinci domenii: managementul conflictului, managementul stresului, construirea echipei, leadership vizionar, pregătirea pentru schimbare. De asemenea, s-a calculat și un scor global al nevoilor de dezvoltare pe cei 24 itemi luați în considerare pentru analize statistice ulterioare ($\alpha = .94$).

În acord cu teoria stadiilor schimbării, rezultatele indică o structură simplă a factorilor și relații între aceștia. Participanții s-au situat în fiecare dintre cele trei stadii de schimbare (precontemplarea $M = 2.51$ și $AS = 0.95$; contemplarea $M = 3.85$ și $AS = 0.79$; acțiune $M = 3.64$ și $AS = 0.79$). Precontemplarea, așa cum prevede modelul teoretic, corelează negativ cu stadiile contemplare și acțiune ($r = -.32$, $p < .001$, respectiv $r = -.35$, $p < .001$). Stadiile acțiune și contemplare corelează pozitiv și semnificativ statistic ($r = .404$, $p < .001$). *Patternul evidențiat de aceste date confirmă ipoteza 1 b privind relațiile de asociere ale stadiilor schimbării și este consistent cu cel raportat, în general, în studiile de măsurare a stadiilor schimbării susținând validitatea de construct a testului (Harris & Cole, 2007; McConnaughy et al., 1983, 1989).*

Diferențele între cele două subgrupuri – beneficiari ai coaching-ului și potențial clienți – au fost semnificative statistic pe dimensiunea precontemplării ($t(85) = 3.131$, $p < .01$) și pe dimensiunea contemplării ($t(85) = 2.014$, $p < .05$), adică cei care au beneficiat de coaching se află în stadiul precontemplării ($M = 2.83$ și $AS = 0.93$) în comparație cu cei care sunt potențiali clienți ($M = 2.22$ și $AS = 0.88$). În plus, nonbeneficiarii de coaching sunt și mai contemplativi ($M = 4.02$ și $AS = 0.71$) decât beneficiarii de coaching ($M = 3.68$ și $AS = 0.85$). Aceste rezultate relevă faptul că beneficiarii de coaching sunt orientați mai puțin spre a prospecta noi schimbări, fiind probabil deja angajați în realizarea unor schimbări deja inițiate. Dar, aceste date trebuie interpretate cu prudență dată fiind imposibilitatea de a controla aspectele legate de experiența de coaching și alte experiențe de dezvoltare, precum și varietatea condițiilor de realizare a lor. De altfel, mărimea efectului pentru diferențierea între cele două categorii a fost redusă ($r = .11$, respectiv $r = .05$) și *confirmă doar parțial ipoteza a treia privind diferențele între categoriile de participanți în funcție de experiența de coaching, pe dimensiunea stadiul schimbării (Figura 5.1).*

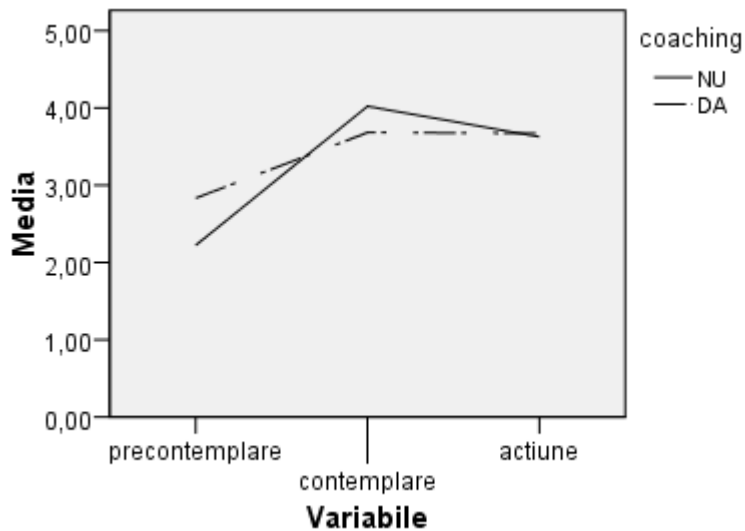


Figura 5.1. Diferențele privind stadiile schimbării în subgrupul de beneficiari ai coaching-ului și potențialii clienți

Deși nu au fost anticipate printr-o ipoteză specifică, s-au calculat diferențele pe dimensiunile stadiilor schimbării și în funcție de nivelul de conducere. ANOVA a evidențiat diferențe între participanții de la nivelul conducerii de top și cei de la nivel mediu sau de bază (Figura 5.2). Managerii de top s-au poziționat semnificativ diferit în stadiul contemplării ($F(2, 84) = 4.487, p < .01$) față de managerii de nivel mediu și de bază. Mărimea efectului a fost medie ($\eta^2 = .09$).

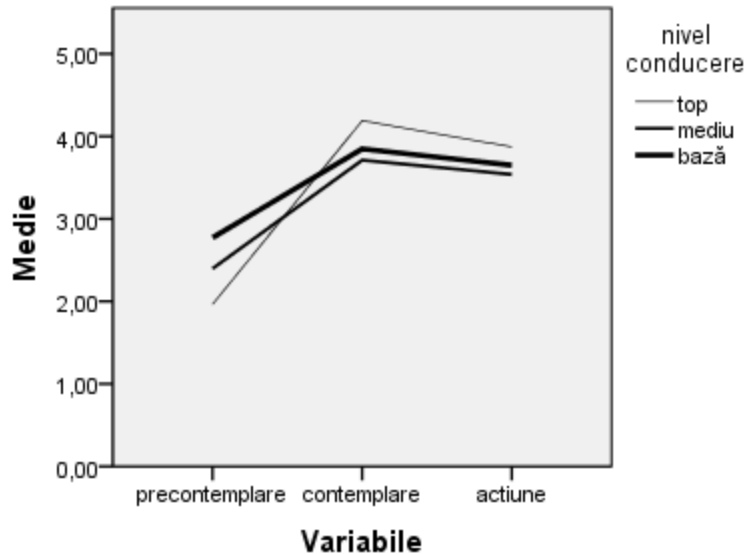
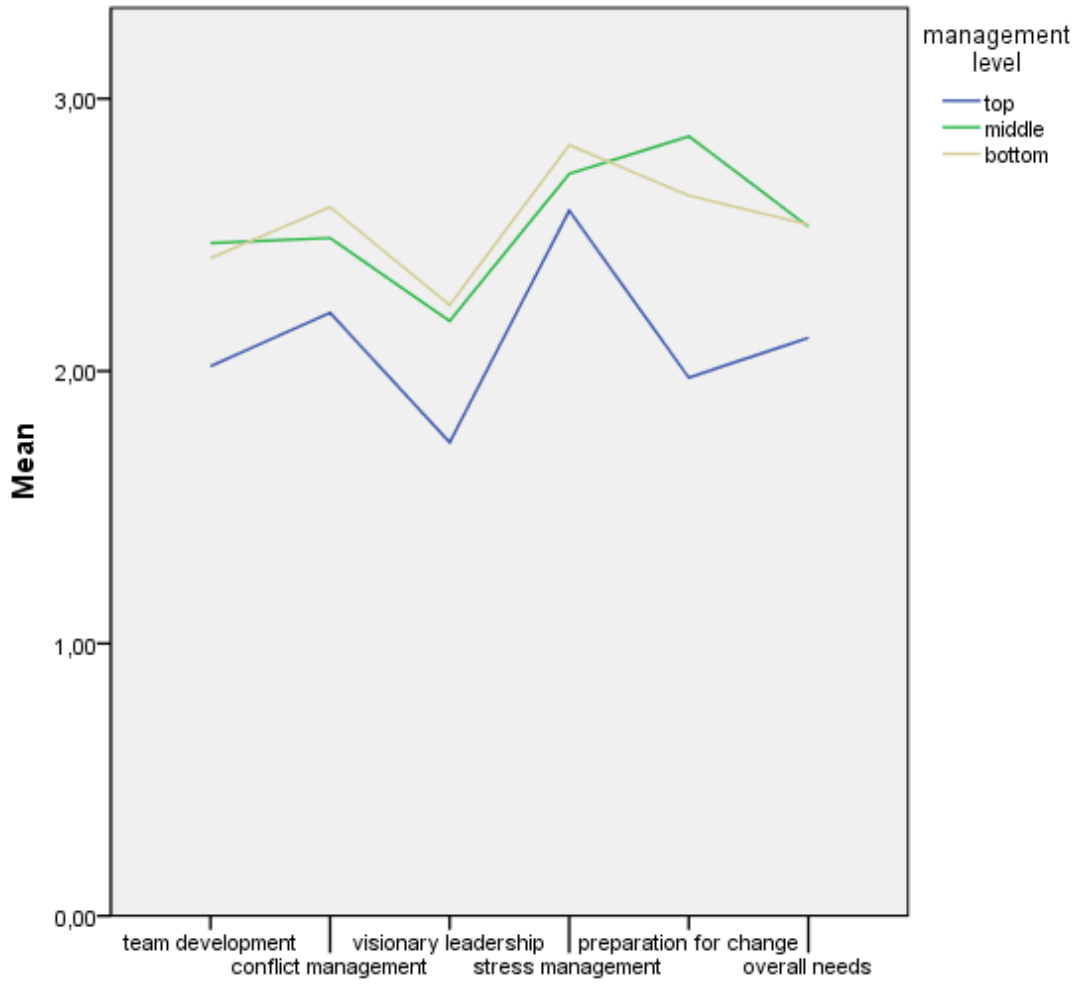


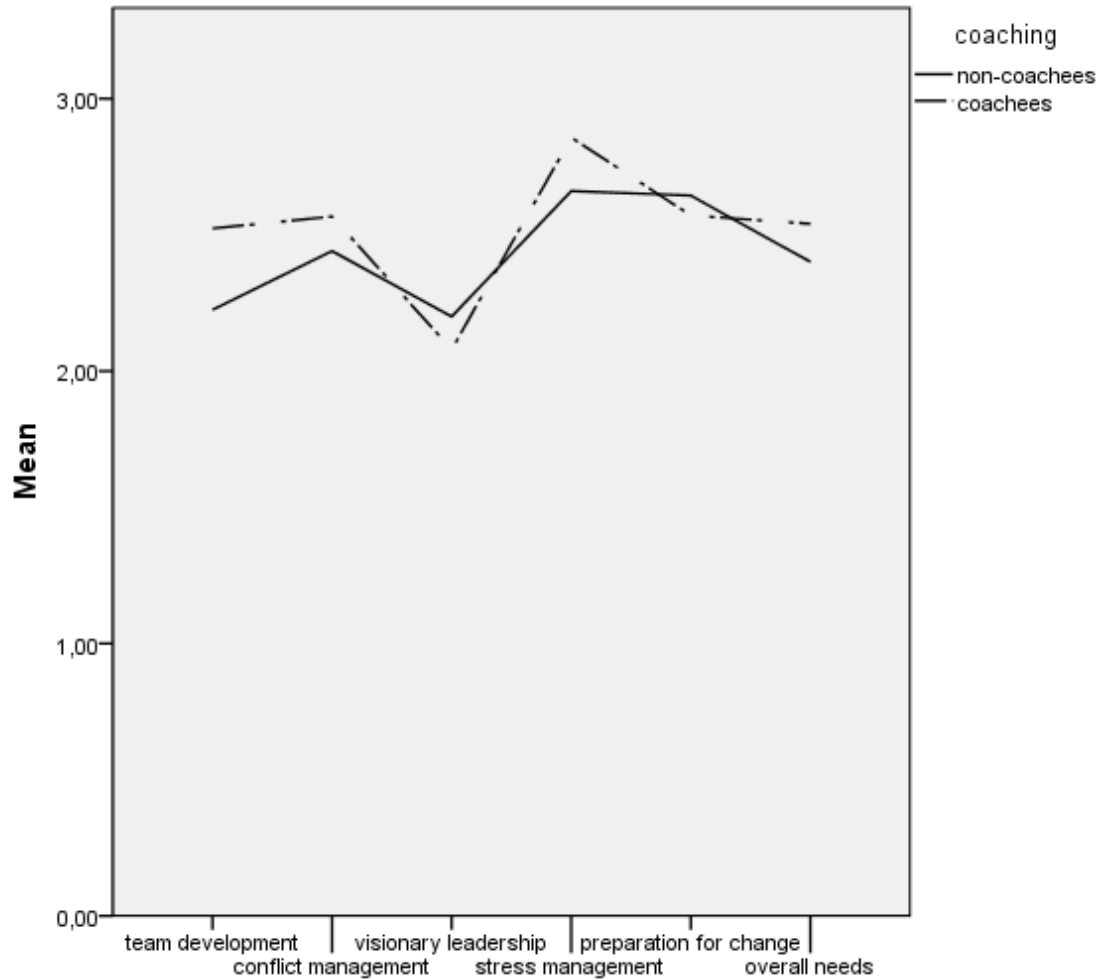
Figura 5.2. Diferențe privind stadiile schimbării în funcție de nivelul de conducere

ANOVA aplicată pe tipurile de nevoi de dezvoltare percepute de participanți a evidențiat diferențe semnificative statistic doar pe domeniul pregătirii pentru schimbare ($F(2, 84) = 6.011$, $p < .01$; $\eta^2 = .12$). Testele post-hoc Games-Howell pentru care am optat dat fiind inegalitatea dispersiei și distribuția inegală a participanților în grupurile de studiu – au evidențiat faptul că top managerii raportează mai puțin nevoia de pregătire pentru schimbare decât managerii de nivel mediu ($p < .01$) și cei de nivel de bază ($p < .05$).

Diferențele pe subgrupuri de participanți din punct de vedere al experienței de coaching indică o valoare semnificativă statistic în cazul nevoii de dezvoltare a echipei ($t(85) = 1.736$, $p < .05$; $r = .18$), adică beneficiarii de coaching manifestă mai pronunțat nevoia menționată față de cei care nu au beneficiat de coaching. Dincolo de aceste diferențe semnificative, datele susțin percepția nevoilor globale, a nevoilor de managementul stresului și de managementul conflictului mai accentuată la beneficiarii de coaching față de cei care sunt potențiali clienți (Figura 5.3.a). Domeniile leadership vizionar și pregătirea pentru schimbare sunt percepute ca domenii pentru dezvoltare de către cei care nu au beneficiat de coaching. Acest lucru poate însemna că intervenția de coaching din experiența lor recentă la momentul colectării datelor a ținut preponderent aceste nevoi.



a) participanți pe diferite poziții de conducere



b) participanți în coaching vs potențiali clienți

Figura 5.3. a) și b) Diferențe nevoi de dezvoltare percepute în funcție de categoria de participanți

Datele obținute și analizele realizate au condus la propunerea unor modele de predicție privind categoriile de persoane cu funcție de conducere și statutul de beneficiar de coaching. Testarea acestor modele s-a realizat prin regresia logistică (Tabelele 5.7.). Pentru aplicarea regresiei logistice, s-a verificat în prealabil gradul de multicolinearitate între predictorii; valoarea acestuia s-a situat sub pragul acceptat indicând un grad redus de relaționare a lor (Field, 2000).

Tabelul 5.5. Regresie logistică pentru categoria beneficiari de coaching

Predictors	B	S.E.	Exp(B)	Wald
STEP 1 (a)				
Tenure	-.255	.198	.775	1.648
Management position				
Top level	.977	.671	2.656	2.122
Middle level	1.356	.545	3.879	6.182*
Age	-.017	.035	.983	.235
Gender	.581	.479	1.789	1.475
STEP 2 (b)				
precontemplation	1.212	.337	3.361	12.975*
team development	1.143	.459	3.137	6.195*
need for change	-1.024	.465	.359	4.846*
Constant	-4,133	1,430	,016	8,357

a. Control variables: tenure, management level, age and gender.

b. Predictor variables after controlling for management position

Inspectarea modelelor de regresie evidențiază faptul că variabila categorială – beneficiari de coaching – nu poate fi prezisă de variabilele demografice, cu excepția nivelului de conducere. Datele susțin că beneficiarii de coaching sunt manageri la nivel mediu, aflați în stadiul precontemplare și care manifestă nevoia de dezvoltarea echipei și nevoia de pregătire pentru schimbare a subalternilor. Modelele obținute au un caracter ipotetic și trebuie interpretate cu prudență, dată fiind dimensiunea relativ mică a eșantionului pentru acest tip de analiză și absența modelelor teoretice de cercetare a coaching-ului.

5.6. Discuții

Coaching-ul este mai mult o practică individuală, dar se desfășoară într-un context definit de rolul și statusul persoanei în organizație, ca și de cadrul organizațional mai larg și vizează integrarea intervenției într-un sistem de dezvoltare a conducerii (Tesluk & Kudisch, 2011). Întrebarea esențială pentru inițiatorii schimbării este cum se pregătesc indivizii pentru a face față schimbării astfel încât să o implementeze și în mediul organizațional în care lucrează. Pentru a utiliza coaching-ul în scopul dezvoltării liderilor, devine importantă înțelegerea procesului schimbării cu impact asupra nivelului de pregătire, gradului în care se poate schimba persoana și dorinței sale de a schimba ceva într-o arie specifică.

Din multitudinea modelelor teoretice asupra schimbării, studiul s-a întemeiat pe modelul transteoretic care postulează importanța pregătirii în vederea realizării cu succes a unei schimbări. Astfel, a fost extinsă aplicarea acestui model în contextul dezvoltării conducerii prin coaching și s-a coroborat specificul nevoilor de dezvoltare pentru a oferi un pattern mai complex al antecedentelor intervenției.

Cercetarea de față a urmărit în ce măsură stadiile schimbării și nevoile de dezvoltare variază și dacă este relevantă abordarea lor înaintea unei intervenții de coaching. În prealabil, s-au verificat calitățile psihometrice ale instrumentelor de evaluare, dată fiind noutatea utilizării și adaptarea lor în contextul dezvoltării conducerii prin coaching. Instrumentele au confirmat structura factorială a modelelor teoretice care au stat la baza elaborării lor și s-au dovedit a fi adecvate pentru scopul studiului.

Așadar, una dintre contribuțiile studiului constă în aplicarea de instrumente care pot fi parte în evaluarea clienților pentru coaching, mai ales că populația țintă tinde să fie mult mai diversă față de categoria "tradițională" a clienților în coaching. Importanța de a acorda atenție clientului în primul rând ca individ, luând în considerare unicitatea sa, scopurile și nevoile sale și apoi poziția în organizație și solicitările acesteia sunt noi provocări pentru coaching (Valerio & Deal, 2011). Abilitățile clientului și motivația sa devin astfel predictorii importanți ai schimbării prin coaching, iar modul în care clientul le valorifică are influență asupra rezultatelor.

Patternul de pregătire pentru coaching este susținut de datele acestui studiu prin diferențele calculate nu doar pe tipuri de participanți, ci și pe nivelele de conducere ale acestora. Managerii la nivel superior se situează cu precădere în stadiul contemplării ceea ce indică o deschidere activă față de schimbare și dorința de a o aborda în perioada următoare. O astfel de concluzie orientează abordarea coaching-ului în special la acest nivel de conducere.

Studiul pune în evidență aspecte psihologice ale coaching-ului care pot facilita înțelegerea aspectelor de schimbare ca obiectiv de bază al coaching-ului. Aduce date ce pot fi utile în evaluarea oportunității coaching-ului ca intervenție în comparație cu alte relații în scop de dezvoltare (training, mentorat, consiliere, etc.). Organizația trebuie să opteze pentru o intervenție sau alta în funcție de raportul cost – beneficii. De aceea, o atenție deosebită se

acordă pregătirii programelor astfel ca ele să fie aplicate la momentul potrivit și în condițiile existenței unor predispoziții (Collins, 2002).

Analiza stadiilor schimbării în funcție de variabila participării în coaching, a evidențiat situarea beneficiarilor de coaching în stadiul contemplării, la nivel inferior potențialilor clienți, sugerând ipoteza implicării într-o schimbare inițiată deja, fără a aloca resurse pentru noi schimbări. Din păcate, lipsa unor date suplimentare legate de detalii specifice ale dezvoltării prin coaching sau alte relații în scop de dezvoltare limitează extinderea concluziei anterioare.

Caracteristicile comune ale coaching-ului cu alte relații în scop de dezvoltare – de exemplu, consilierea, psihoterapia, training-ul – justifică centrarea pe stadiile prealabile intervenției și evaluarea gradului de pregătire a clientului pentru intervenție. Cercetătorii în domeniu avertizează că efectul coaching-ului poate fi situațional și specific unor situații sau indivizi. Această concluzie este în acord cu rezultatele unui studiu metaanalitic din domeniul consilierii care evidențiază faptul că pregătirea clientului este factorul cel mai semnificativ în schimbare, fiind responsabil de 40 % din variația rezultatelor (Lambert & Barley, 2002). Prin urmare, evaluarea atentă a pregătirii, anterior intervenției, asigură nu doar eficacitatea, dar și eficiența acesteia.

Analiza tipurilor de nevoi de dezvoltare percepute de către participanți a relevat faptul că nevoia de dezvoltare a echipei este mai pregnantă în grupul de beneficiari ai coaching-ului, explicată de abordarea acestei problematici în intervenția de coaching și importanța echipei în obținerea rezultatelor organizaționale. Diferențe ne semnificative, dar evidențiate grafic s-au obținut pe nevoile globale, de managementul stresului și de managementul conflictului mai accentuate la beneficiarii de coaching față de cei care nu au beneficiat de coaching. Domeniile leadership vizionar și pregătirea pentru schimbare sunt percepute ca domenii pentru dezvoltare de către cei care nu au beneficiat de coaching.

Diferențele nevoilor de dezvoltare pe niveluri de conducere sunt explicate prin conținutul specific al activităților principale și prin scopurile asociate (Bowles et al., 2007). În consecință, nevoile de dezvoltare dobândesc, pe diferite niveluri de conducere, o configurație

diferită care, pentru rezultate maximizate, vor orienta abordarea intervenției de coaching (Feldman & Lankau, 2005).

Dincolo de contribuțiile enunțate, studiul prezintă câteva limite ce vor fi prezentate succint. Numărul participanților la studiu este consistent cu numărul utilizat în studii de coaching, în care accentul cade mai degrabă pe individualizarea și personalizarea intervenției, decât pe descrierea de categorii largi. Prevalența utilizării coaching-ului în organizațiile românești este un alt argument pentru dimensiunea eșantionului din acest studiu (Sherpa Coaching LLC, 2010).

Una dintre criticile argumentate de unele studii din literatură, susține că, precum în cazul altor teorii care propun modele stadiale, modelul transteoretic al schimbării reduce complexitatea schimbărilor comportamentale prin impunerea artificială a unor categorii asupra unor procese continue (Bandura, 1997; Davidson, 1998; Sutton, 1996). Cercetările ulterioare ar putea să testeze modele alternative ale schimbării prin studii experimentale și să abordeze evaluarea pregătirii dincolo de aspectul stadial al modelului transteoretic.

Categoriile de nevoi de dezvoltare au fost preluate din studii specifice pe training pentru abilități de conducere. Studiile viitoare ar trebui să exploreze și alte categorii de nevoi care să acopere mai mult din activitatea complexă de conducere.

Abordarea multinivelară mai ales pe dimensiunile nevoilor de dezvoltare la nivelul persoanelor cu funcție de conducere ar aduce o imagine mai completă acestei componente măsurate în faza inițială din coaching. Evaluările ar putea veni din partea subalternilor și a superiorilor și ar permite depășirea limitelor de distorsionare și fidelitate generate de autoevaluare. De asemenea, un studiu longitudinal ar putea releva inferențe mai valide asupra utilizării modelului transteoretic al schimbării în coaching alături de abordarea diferitelor tipuri de nevoi percepute. Alte metode de colectare a datelor pot aduce un plus de informații asupra procesului în sine și asupra rezultatelor.

Accesul la participanți și extinderea limitată a practicii de coaching în organizații românești fac mai dificilă investigarea în domeniul coaching-ului. Normele de confidențialitate, durata și complexitatea intervenției pot fi alte bariere pentru cercetare.

În ciuda limitelor, studiul aduce date empirice care pot constitui o bază de explorare mai departe a pregătirii pentru coaching și de studierea acestui concept dincolo de cadrul de costuri și beneficii propus prin modelul transteoretic al schimbării. Prin studierea a diferite categorii specifice de nevoi de dezvoltare, cercetarea oferă sugestii pentru evaluarea inițială, etapă importantă în intervenția de coaching.

CAPITOLUL 6. DEZVOLTAREA COMPORTAMENTULUI DE CONDUCERE PRIN COACHING. EFICACITATEA UNUI PROGRAM DE COACHING

Analiza literaturii din domeniul psihologiei coaching-ului sugerează o discontinuitate între cercetările asupra coaching-ului și cele asupra dezvoltării conducerii (Elliott, 2011). Deși doar o treime dintre intervențiile de coaching pentru persoane cu funcții de conducere sunt evaluate (Ely, Boyce, Nelson, Zaccaro, Hernez-Broome & Whyman, 2010; McDermott, Levenson & Newton, 2007), rezultatele empirice raportate confirmă eficiența și valoarea coaching-ului atât la nivel personal, cât și la nivel organizațional (Dagley, 2006; Hernez-Broome & Boyce, 2011; Passmore & Gibbes, 2007).

Principale efecte ale coaching-ului pentru persoanele cu funcție de conducere se manifestă în sfera competențelor de conducere, a abilităților de gestionare a situațiilor complexe din organizație, precum și la nivelul de relaționare cu subalternii, aceasta fiind optimizată (Bowles, Cunningham, De La Rosa & Picano, 2007; Diedrich, 1996; Hall, Otazo & Hollenbeck, 1999; Perkins, 2009). Prin definiție, ținta coaching-ului este învățarea și modificarea comportamentală în cazul clientului (manager sau lider); prin urmare, nu este deloc surprinzător că majoritatea studiilor raportează o relație pozitivă între coaching și modificările comportamentale (Levenson, 2009).

Dincolo de coaching-ul pentru persoane cu funcție de conducere, o tendință în curs de extindere, atât la nivel practic, cât și teoretic, este coaching-ul managerial (Agarwal, Angst & Magni, 2009). Coaching-ul managerial este definit ca metoda prin care un supervisor (manager sau lider) facilitează învățarea și dezvoltarea subalternilor prin activarea comportamentelor și abilităților profesionale pe care aceștia le dețin (Beattie, 2006; Ellinger & Bostrom, 1999).

Studiile empirice indică faptul că această formă de coaching este o intervenție de dezvoltare cu impact semnificativ nu doar la nivel individual, ci și la nivel organizațional (Agarwal et al., 2009; Ellinger, Ellinger & Keller, 2003; Ellinger & Bostrom, 1999; Evered & Selman, 1989; Elmadağ, Ellinger & Franke, 2008; Hannah, 2004; Yukl, 2002). În ciuda faptului că această formă de dezvoltare dobândește un rol tot mai important în organizații (Heslin & Latham 2004; Latham, Almost, Mann & Moore, 2005), datele care ar trebui să susțină valoarea coaching-ului de dezvoltare în cariera subalternilor sunt neconcludente (Heslin, Vandewalle & Latham, 2006).

În acest cadru teoretic, studiul de față are ca obiectiv investigarea efectelor pe care programul de coaching le produce asupra managerilor de nivel mediu. În mod specific, studiul de față vizează modificările care apar la nivelul comportamentelor de conducere în urma intervenției de coaching. Mai mult, rezultatele programului de coaching sunt analizate pe dimensiunile comportamentului de coaching managerial. Datorită similarităților între comportamentele de coaching managerial și comportamentele conducerii transformaționale, după cum se va prezenta în continuare, modelul conducerii transformaționale a fost adoptat drept cadru teoretic pentru evaluarea comportamentelor de conducere.

Ipotezele

Studiul de față se bazează pe un design pretest-posttest și urmărește următoarele ipoteze:

H1: managerii de nivel mediu participanți la programul de coaching își vor îmbunătăți scorurile la motivația inspirațională, ca și mod de stimulare a spiritului individual și cel de echipă la subalterni.

H2: managerii de nivel mediu participanți la programul de coaching își vor îmbunătăți scorurile la apreciere individuală, ca și comportament prin care managerii acordă atenție nevoilor de realizare și de dezvoltare ale subalternilor.

H3: la finalul programului de coaching, managerii de nivel mediu vor raporta scoruri mai ridicate pe scala recompensa situațională, ca și comportament tranzacțional eficient

H4: eficiența conducerii autoevaluată crește la finalul programului de coaching

6.7. Metoda

Participanții

Grupul de participanți a fost constituit inițial din 23 manageri de nivel mediu dintr-o companie multinațională producătoare de echipamente electronice. Vârsta lor variază între 23 și 46 ani ($M = 33.11$; $AS = 6.47$). În funcție de gen, participanții au fost 69.6 % bărbați și 30.4 % femei. În analizele statistice a datelor, au fost incluse doar datele de la 11 participanți (vârsta: $M = 31.63$; $AS = 6.47$) dintre care 81.81 % bărbați și 18.19% femei.

Procedura. Programul de coaching

Programul de coaching a fost proiectat special pentru manageri de nivel mediu cu responsabilități de supervizare a echipelor de producție dintr-o organizație multinațională. Scopurile majore ale programului au constat în: dezvoltarea unor abilități de coaching managerial, de comunicare asertivă cu angajații, de motivare a angajaților pe de o parte și dezvoltarea strategiilor de managementul stresului, pe de altă parte.

Prealabil inițierii efective a programului, participanții au fost evaluați cu scalele MLQ pentru comportamentul de conducere. La finalizarea programului, participanții au fost din nou evaluați, cu aceleași instrumente psihometrice.

În a doua jumătate a intervalului de derulare a programului de coaching, compania în care s-a realizat intervenția a anunțat schimbări majore al căror efect nu a putut fi neglijat. Programul a fost continuat, dar pe fondul unei tensiuni crescânde, a unei incertitudini legate de viitorul apropiat în ceea ce privește locurile de muncă ale managerilor, dar și ale subalternilor lor.

Instrumentele

Principalele instrumente de evaluare a comportamentelor de conducere au fost scalele MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire). MLQ este un instrument larg utilizat a cărui

eficiență în identificarea caracteristicilor liderilor a fost testată în numeroase studii (Avolio & Bass, 1999; Bass & Avolio, 2000; Bass & Stogdill, 1990; Rowald, 2005; Sarros, Gray, & Densten, 2002). Versiunea aplicată în studiul de față a fost MLQ (5X forma scurtă) adaptată pe populația românească de către Iliescu, Beldean & Sîntion (2006).

6.8. Rezultatele

Rata de renunțare² la studiu și pe parcursul programului de coaching în care au fost cuprinși participanții a fost de 52.17%. Diferențele între grupul de participanți final și grupul celor care au renunțat pe datele din faza preintervenție, analizate statistic cu testul t pentru eșantioane independente, nu au fost semnificative în cazul variabilelor incluse în studiu (scala motivație inspirațională $t(21) = 1.69$, $p > .05$; scala aprecierea individuală $t(21) = 0.94$, $p > .05$; scala recompensă situațională $t(21) = 0.94$, $p > .05$; scala eficiență $t(21) = 0.68$, $p > .05$). Analizele statistice ale datelor preintervenție nu evidențiază așadar o variabilă specifică care să explice renunțarea participanților la programul de coaching sau la faza de evaluare postintervenție. În consecință, datele care au fost incluse în analize ulterioare în studiul de față au fost doar cele ale participanților care au finalizat programul de coaching și au completat integral scalele utilizate pentru evaluarea postintervenție ($N = 11$).

Ulterior verificării consistenței interne a scalelor, au fost raportate datele evaluării comportamentului de conducere înainte de programul de coaching, sub forma mediilor, abaterilor standard, precum și corelațiile între variabile (Tabelul 6.2.). Indicii corelaționali indică valori semnificative între variabilele IA și IB ($r = .547$, $p < .01$) confirmând apartenența la scala supraordonată de conducere transformațională. Se semnalează corelații pozitive puternice și între unele scale transformaționale și scalele care evaluează efectele conducerii (de exemplu, r

² Rata de renunțare la programul de coaching și implicit la studiu a fost cauzată de schimbări majore care au intervenit după inițierea programului. Aproximativ la jumătatea intervalului prevăzut pentru derularea programului, angajații companiei au fost anunțați că aceasta va închide fabrica din locația respectivă, și prin urmare își vor pierde locurile de muncă. În ciuda schimbărilor intervenite, programul de coaching a fost continuat și finalizat așa cum a fost planificat, dar cu un număr semnificativ redus de participanți. De asemenea, a fost evidentă influența acestor schimbări neașteptate asupra participanților și a fost abordată în cadrul sesiunilor individuale de coaching.

= .711, $p < .01$ pentru IA și EFF). Scala CR ca și scală tranzacțională corelează puternic atât cu scale transformaționale (cu IB, $r = .70$, $p < .01$), cât și cu eficiența comportamentelor de conducere (de exemplu, cu EFF, $r = .602$, $p < .05$), în timp ce corelațiile dintre scala MBEA cu astfel de constructe sunt mici. Scalele MBEP și LF corelează negativ atât cu scalele conducerii transformaționale, cât și cu cele efectelor conducerii, așa cum indică și autorii MLQ.

Tabelul 6.3. prezintă datele evaluării comportamentului de conducere după realizarea intervenției de coaching. În urma inspectării acestor rezultate, se observă corelațiile semnificative statistic dintre unele scale transformaționale (de exemplu, între IB și IM cu $r = .786$ la $p < .01$), demonstrând apartenența la același concept de bază. Și în faza de postintervenție se păstrează unele corelații dintre scalele transformaționale și cele tranzacționale, ca și cele ale eficienței conducerii.

Analizele statistice realizate pe datele obținute au avut ca scop verificarea influenței intervenției asupra dimensiunilor comportamentului de conducere. S-a recurs la testul t pentru eșantioane perechi și s-a optat pentru pragul de semnificație 0.10, de regulă utilizat în cazul eșantioanelor mici. Analiza diferențelor pre – post intervenție a indicat o creștere semnificativă statistic pe dimensiunea IC (aprecierea individuală), la $p < .05$, $t(10) = 2.324$, $d = 0.50$ și *confirmă ipoteza a doua*. O altă dimensiune la care s-a înregistrat o diferență pre post intervenție semnificativă este CR (recompensa situațională), la $p < .10$, $t(10) = 1.845$, $d = 0.55$, *ipoteza a treia fiind confirmată*. În ceea ce privește performanța autoevaluată, o creștere semnificativă s-a identificat pe scala EFF (eficiența), $p < .50$, $t = 2.141$, $d = 0.33$ și se *confirmă ipoteza a patra*.

Cu toate că s-au înregistrat diferențe pre – post intervenție în sensul prevăzut în ipoteze și ilustrate grafic (Figura 6.1), aceste diferențe nu au fost semnificative decât pentru o parte din dimensiuni. Prin urmare, ipoteza privind motivația inspirațională ca și mod de stimulare a spiritului individual și cel de echipă la subalterni *nu a fost confirmată*, dar se poate observa grafic tendința de creștere a scorurilor între pre și postintervenție ($t(10) = 1.372$, $p > .10$).

Pe dimensiunile conducerii tranzacționale, rezultatele din studiul de față indică variații ale scorurilor de la pre la post intervenție (Figura 6.2.). Ca urmare a programului de coaching, se

observă scăderea scorurilor la managementul prin excepție activ prin care liderii se concentrează asupra monitorizării greșelilor și a preîntâmpinării acestora, dar analiza statistică a diferenței nu evidențiază o scădere semnificativă statistic.

Cu toate că doar eficiența autoevaluată a fost diferită semnificativ în urma programului de coaching, s-au obținut creșteri ale rezultatelor și la scalele EE (efort suplimentar) și SAT (satisfacția legată de conducere) așa cum indică graficul din Figura 6.3.

Prin urmare, în urma analizelor statistice realizate, se confirmă trei dintre cele patru ipoteze formulate pentru acest studiu.

Rezultatele la scalele de autoevaluare a performanței conducerii au o tendință de creștere la momentul de măsurare postintervenție, dar așa cum am menționat, diferența față de momentul inițiat de măsurare este semnificativă statistic doar pe scala eficiența conducerii.

6.9. Discuții

Studiul de față a investigat eficacitatea unui program de coaching aplicat la managerii de nivel mediu dintr-o companie multinațională. Mai precis, printr-un design longitudinal, studiul a urmărit modificarea comportamentului de conducere pe dimensiunile coaching-ului managerial, evaluate cu scalele conducerii transformaționale și ale conducerii tranzacționale. În ansamblu, așa cum a fost anticipat, analiza rezultatelor a pus în evidență o creștere a scorurilor la dimensiunile comportamentului de conducere care sunt parte a abilităților de coaching managerial, la finalul programului de coaching. În plus, eficiența percepută ca indicator al performanței a fost semnificativ mai mare după finalizarea programului de coaching. Aceste rezultate sunt considerate consistente cu rezultatele raportate în studiile anterioare care atestă eficacitatea și eficiența coaching-ului la persoanele cu funcție de conducere, în general (Grant & Cavanagh, 2004; Gray, 2006; Feldman & Lankau, 2005; Joo, 2005; Palmer, Tubbs & Whybrow, 2003).

O primă contribuție a studiului de față este utilizarea modelului conducerii transformaționale și tranzacționale ca și cadru de studiere a comportamentelor de conducere optimizate prin intervenția de coaching. Prin orientarea spre dezvoltare, manifestarea de comportamente care exced simpla centrare pe recompensarea efortului, scalele transformaționale și unele scale tranzacționale ale MLQ ca instrument de măsurare a comportamentelor de conducere pot sprijini studierea abilităților de coaching managerial, în absența unor instrumente psihometrice specifice.

Al doilea rezultat relevant în studiul de față este modificarea comportamentelor de apreciere individuală și cele încadrate în scala recompensa situațională, în urma intervenției de coaching. Mai precis, managerii din studiul de față și-au sporit comportamentele de manifestarea atenției față de nevoile de realizare și de dezvoltare ale fiecărui subaltern, acționând ca și un *coach* (antrenor), alocând timp, efort și resurse individuale pentru a-i ajuta pe subalterni să-și valorice potențialul și să se dezvolte.

În direcția importanței conducerii pentru performanța subalternilor și a organizației, în literatura de management s-a subliniat rolul coaching-ului, coaching-ul fiind privit ca un mijloc în dezvoltarea către o organizație care învață (Dunphy, Turner and Crawford 1997). Metafora lider ca și *coach* (Senge 1990) implică consistent acest orientare și atrage atenția asupra redefinirii relației dintre lider și subaltern și asupra nevoii de studiere a acestei diade. Prezența abilităților de coaching la nivelul managerilor permite propagarea lor în cadrul organizației. Liderii acționează ca și *coach* prin delegarea luării deciziilor și a responsabilităților subalternilor (Kouzes & Posner, 2002). Managerii cu abilități de *coach* sporesc încrederea în cadrul echipelor lor și există potențial calea de a se răspândi în organizație și a dezvolta o cultură a coaching-ului (Crane, 2007).

Pe de altă parte, studiile din domeniul coaching-ului managerial au descris comportamentele aferente rolului de conducere din această poziție, dar au menționat mai puțin practici de formare și dezvoltare a comportamentelor de acest tip (Beattie, 2006; Ellinger & Bostrom, 1999).

Alături de dezvoltarea dimensiunilor de coaching managerial, un alt rezultat susținut de datele empirice din studiul de față este creșterea eficienței autoevaluate a managerilor de nivel mediu din compania multinațională în care s-a derulat programul de coaching. Eficiența conducerii este evaluată mai ales în raport cu rolul conducerii, nu neapărat în raport cu atingerea scopurilor.

Studiul de față se diferențiază calitativ față de studiile anterioare privind rezultatele intervenției de coaching, cel mai frecvent evaluate doar la nivelul de reacție a participanților și doar retrospectiv sau omit evaluarea programului (McManus, 2005). Prin urmare, aceste date empirice susțin eficacitatea coaching-ului pentru îmbunătățirea abilităților de coaching managerial și a eficienței conducerii.

Cu toate acestea, punctăm câteva limite pentru care se vor formula soluții în studii viitoare. În primul rând, lipsa unui lot de control face ca validitatea internă să fie mult afectată, iar diferențele favorabile ale comportamentelor măsurate să fie potențial explicate de intervenția efectului maturării sau a altor variabile exogene care nu au fost controlate. O altă posibilă limită ar putea fi dată de efectul testării, dar având în vedere că intervalul între pre și post evaluare a fost destul de mare, excludem această influență negativă asupra rezultatelor. Efectul renunțării la studiu ca limită în designul pre-post test a fost verificat de asemenea. Analiza atentă a rezultatele la evaluarea preintervenție nu a pus în evidență un factor sau o variabilă din studiu care să fi influențat decizia de renunțare la studiu. Rata de renunțare la studiu a fost explicată în principal prin condițiile externe, adică schimbările imprevizibile de desființare a locației companiei din care făceau parte managerii incluși în studiu.

În ciuda validității interne vulnerabile din cauza tipului de design utilizat, studiul de față manifestă două puncte tari: puterea explicativă și reducerea varianței erorii asociate cu diferențele individuale. În concluzie, pentru a explica rezultatele din punct de vedere causal, acestea ar fi trebuit să fie raportate la rezultatele unui grup de control, frecvent dificil de implicat în condiții naturale. În coaching, chiar și studiile fără lot de control nu sunt foarte

frecvente. 29% of studii au utilizat un design pre-post intervenție și doar 14% au recurs la un grup de control în vederea realizării comparației (Ely et al., 2010).

CAPITOLUL 7. CONSIDERAȚII FINALE ALE TEZEI

Lucrarea de față, prin studiile realizate, aduce contribuții privind cercetarea coaching-ului în mediul organizațional românesc ca proces de schimbare și dezvoltare la nivelul persoanelor cu funcție de conducere. În contextul literaturii de coaching, teza conține studii empirice bazate pe date privind percepția consultanților organizaționali asupra coaching-ului, alături de date privind clienții intervenției de coaching, precum și rezultatele eficacității unei astfel de intervenții. Studiile desfășurate pun în evidență complexitatea procesului de coaching dintr-o perspectivă multiplă – a practicienilor, a beneficiarilor, dar și a potențialilor clienți – ca și particularități ale utilizării coaching-ului în contextul organizațional românesc. Mai mult, este prima lucrare din România care abordează tema coaching-ului în contextul organizațional local.

În această schemă de definire a coaching-ului, lucrarea de față a urmat un demers de investigație deopotrivă teoretică și empirică. După introducerea și prezentarea generală a cadrului acestei lucrări, capitolul doi și capitolul trei s-au axat pe sinteza sistematică și analiza critică a principalelor studii și cercetări științifice în domeniul coaching-ului în general, și al coaching-ului pentru persoane cu funcție de conducere în mod particular. Pe baza concluziilor desprinse și a nevoilor de cercetare identificate, capitolul patru, capitolul șase și capitolul șapte au contribuit, prin date empirice, la înțelegerea procesului de coaching din perspectiva practicienilor, a clienților, dar și a persoanelor cu funcție de conducere ca potențiali clienți ai unei astfel de intervenții.

Așadar, prima etapă în demersul de cercetare al acestei lucrări a constat în analiza critică a cercetărilor din domeniul coaching-ului care a permis delimitarea conceptuală și diferențierea coaching-ului față de alte relații în scop de dezvoltare (mentorat, training, consiliere, etc.). În demersul teoretic din capitolul al doilea au fost selectate studiile și cercetările din domeniul coaching-ului și s-a observat că, deși coaching-ul a suscitât interes în

literatură, abordările teoretice sunt mai puțin riguroase și abundă o diversitate de modele nevalidate, unele preluate din alte domenii.

Rolul sintezei sistematice a literaturii în domeniul coaching-ului a fost esențial dat fiind caracterul multidisciplinar al coaching-ului, ca și lipsa unei teorii solide proprii acestui tip de intervenție. Clarificările conceptuale din capitolul al doilea au condus spre remarcarea coaching-ului pentru persoane cu funcție de conducere ca forma cea mai vizibilă atât în cercetare, cât și în practică. Însă, așa cum a evidențiat capitolul al treilea, stadiul actual al cercetării din domeniul coaching-ului este marcat de nevoia de integrare teoretică și empirică, ca și de nevoia pentru realizarea mai multor cercetări orientate pe componentele procesului, funcțiile și pe finalitățile coaching-ului. Această nevoie este dată de numărul limitat de cercetări științifice riguroase care, la rândul său este explicat de factori ca: noutatea domeniului pentru psihologie, aspecte de confidențialitate ale participanților, lipsa unei metodologii specifice evaluării eficienței coaching-ului, făcând dificilă compararea rezultatelor.

Capitolul al treilea a vizat, de asemenea, abordarea coaching-ului pentru persoane cu funcție de conducere (engl. *executive coaching*), a principiilor și a funcțiile acestuia în raport cu noile abordări ale dezvoltării conducerii. În consecință, s-a reținut că teoriile și modelele conducerii oferă o provocare semnificativă proiectării și derulării programelor de dezvoltare a conducerii și a managementului. Din păcate, multe dintre cercetări s-au centrat mai degrabă pe conceptualizarea conducerii și a managementului, pe persoana liderului, și mai puțin pe dezvoltare (Bernal, 2009).

Totuși, este vizibil că evoluția teoriilor asupra dezvoltării a urmat evoluția teoriilor de conceptualizare a conducerii, adică trecerea de la conducere ca exercitarea puterii la abilități interpersonale și în final la abilități de gestionare a interacțiunilor într-un grup. Dată fiind această re poziționare a domeniului de dezvoltare a conducerii, coaching-ul se încadrează ca o soluție optimă, cu rezultate durabile bazate pe învățarea autodirecționată și pe reflecția asupra învățării (Grant, 1999).

Investigarea sistematică a factorilor coaching-ului, de la nivel de delimitare conceptuală, decelarea formelor și identificarea orientărilor teoretice pe care se bazează practica de coaching, au permis conturarea design-urilor de cercetare ale studiilor empirice.

Complexitatea și importanța rezultatului vizat în coaching atrage atenția asupra rolului practicianului coaching-ului (consultantul organizațional, în sens larg) în proces. Este un rol care solicită înțelegerea sistemului organizațional, a motivației muncii, a impactului pe care stilul de conducere îl are asupra organizației, precum și înțelegerea aspectelor de management și conducere din perspectiva mai largă a realităților organizaționale în mediul competitiv.

Studiul empiric 1 a fost derulat pe baza unui design calitativ, iar datele sub forma conținutului verbal obținut prin interviu cu 15 consultanți organizaționali au fost prelucrate cu metoda analizei tematice. În lipsa unor date despre industria de coaching în mediul organizațional românesc, studiul 1 conturează un profil al acestei practici, care este marcat de caracteristicile contextuale, dar urmărește tendințele de dezvoltare parcurse în zonele anglofone. În organizațiile românești, coaching-ul este în expansiune, dar încă puțin extins, și într-o măsură importantă, se subsumează domeniilor aplicative ale psihologiei în organizații, fără a fi un domeniu profesional în sine.

Studiul empiric 2 a abordat în mod inovator caracteristicile clienților din coaching și s-a focalizat pe identificarea unui pattern stadiu de schimbare-nevoi de dezvoltare care ar putea orienta etapa de evaluare inițială din coaching și consecutiv, adaptarea demersului de intervenție. Studiul s-a proiectat pornind de la două premise. Prima susține că, în general, coaching-ul se dovedește a fi mult mai productiv și de impact atunci când clienții se implică într-o manieră intenționată și bine planificată (Nelson & Hogan, 2009). A doua premisă s-a referit la faptul că nu toți indivizii sunt pregătiți (engl. *coachable*) pentru a beneficia de coaching (Goldsmith, 2009). Integrând aceste premise, studiul 2 a oferit un cadru de cercetare a coaching-ului ce conține componentele și caracteristicile schimbării și aspecte de nevoi de dezvoltare identificate prealabil unei intervenții. Mai departe, a fost preluat modelul transteoretic al schimbării la nivel individual, un model cu popularitate în psihologia sănătății,

aplicat pentru schimbarea comportamentelor adictive, dar cu aplicabilitate și în alte domenii ale comportamentului uman. Preluarea modelului transteoretic și abordarea nevoilor de dezvoltare în aria abilităților și comportamentelor de conducere a impus mai întâi adaptarea și verificarea calităților psihometrice ale instrumentelor de măsurare. Instrumentele au confirmat structura factorială a modelelor teoretice care au stat la baza elaborării lor și s-au dovedit a fi adecvate pentru scopul studiului, punctând prin acestea o contribuție metodologică în cercetarea coaching-ului.

Studiul 2 a raportat de asemenea, diferențe pe tipuri de nevoi de dezvoltare percepute de către participanți, și acestea pot fi explicate prin conținutul specific al activităților principale și prin scopurile asociate fiecărui nivel de conducere (Bowles et al., 2007). În consecință, nevoile de dezvoltare dobândesc, pe diferite niveluri de conducere, o configurație diferită care, pentru rezultate maximizate, pot orienta abordarea intervenției de coaching (Feldman & Lankau, 2005).

Dacă în studiul 1 și 2 au fost vizați consultanții organizaționali și clienții și posibiii clienți pentru coaching, studiul 3 abordează procesul de coaching și rezultatele sale. Studiul este precedat de o amplă analiză critică a cercetărilor empirice de evaluare a coaching-ului, a modelelor de evaluare a rezultatelor ca și factorii care moderează efectul coaching-ului și aspecte metodologice.

Coaching-ul se pretează mai puțin la a fi studiat în laborator sau la a decupa componentele pentru a fi studiate temeinic. Totuși, lucrarea de față aduce date privind eficacitatea unui program de coaching în mediul real prin studiul 3. Printr-un design longitudinal, studiul a urmărit modificarea comportamentului de conducere pe dimensiunile coaching-ului managerial, evaluate cu scalele conducerii transformaționale și ale conducerii tranzacționale. În ansamblu, așa cum a fost anticipat, analiza rezultatelor a pus în evidență o creștere a scorurilor la dimensiunile comportamentului de conducere care sunt parte a abilităților de coaching managerial, la finalul programului de coaching. În plus, eficiența percepută ca indicator al performanței a fost semnificativ mai mare după finalizarea programului de coaching.

Sumarizând, rezultatele prezentei cercetări oferă importante orientări teoretice clarificând aspecte legate de componentele coaching-ului. De asemenea, această cercetare aduce importante inovații metodologice în domeniu. Un aspect important al acestei cercetări este că, odată identificate mecanismele care favorizează accesul la coaching și factorii care influențează procesul, rezultatele intervenției pot fi mult îmbunătățite.

Noutatea domeniului și a cercetărilor în domeniul coaching-ului implică lipsa unor instrumente specifice, construite special pentru o astfel de intervenție. Pe de altă parte, se manifestă presiunea pentru utilizarea unor instrumente adecvate. Astfel prin studiul 2 a fost aplicat un instrument construit pe modelul transteoretic al schimbării și adaptat contextului dezvoltării conducerii prin coaching. Rezultatele analizei factoriale au confirmat structura factorială a modelului de la bază și calități psihometrice satisfăcătoare ale instrumentului adaptat, aducând astfel o contribuție importantă la cercetările viitoare în domeniu. De asemenea, a fost adaptată scala nevoilor de dezvoltare percepute la persoane cu funcție de conducere, de diferite niveluri. Instrumentul a dovedit calități psihometrice satisfăcătoare și a permis utilizarea datelor în analize ulterioare. Studiul 3 a utilizat un instrument cu largă popularitate în studiile asupra persoanelor cu funcție de conducere, dar fără aplicații anterioare în contextul specific al coaching-ului.

Cercetarea de față are și o serie de limite. În primul rând, studiile bazate pe metodologie cantitativă au fost derulate pe eșantioane destul de mici, iar acest lucru ar putea explica obținerea unor rezultate ne semnificative. O altă limită este dată de caracteristicile participanților cuprinși în studiu și a disponibilității acestora. Așa cum s-a amintit, coaching-ul se adresează în principal persoanelor cu funcție de conducere care prezintă potențial și disponibilitate pentru dezvoltare. Proporția acestora în populație este restrânsă, ceea ce a făcut dificilă accesarea lor. O altă limită este dată de diversitatea organizațiilor ceea ce se va răsfrânge asupra caracteristicilor mediului organizațional, dar și a factorilor care acționează la nivel individual. Prin urmare, puterea de generalizare a rezultatelor este restrânsă. Studiile viitoare ar trebui să includă evaluări complementare care să elimine eventualele variabile care pot distorsiona rezultatele. Totuși, rezultatele furnizate prin studiile empirice sunt

încurajatoare, aducând clarificări importante domeniului studiat și constituind premise pentru studii viitoare.

Studiile viitoare ar putea extinde această linie de cercetare a clienților din coaching investigând într-un design longitudinal efectele identificării stadiului de schimbare și tipurilor de nevoi de dezvoltare în rezultatele pe termen mediu sau lung. În plus, cercetările viitoare ar putea verifica modul în care evoluează acest pattern. Studiul al treilea s-a bazat pe un design pre-post test ale cărui limite au afectat validitatea internă. Replicarea studiului, dar utilizarea unui grup de control va putea oferi validitate crescută explicațiilor cauzale de atribuire a efectului unui program de coaching. În plus, e necesar ca cercetările viitoare să aducă mai multă claritate în ceea ce privește mecanismele care stau la baza intervenției de acest tip.

Rezultatele obținute în lucrarea de față au o serie de aplicații practice. Studiul 1 evidențiază percepția practicienilor în domeniu asupra coaching-ului și subliniază aspecte care pot orienta pregătirea viitorilor practicieni în domeniu. Studiul 2 cu substudiile pe instrumentele de măsurare aferente aduce un pattern al caracteristicilor de evaluare preintervenție al clienților pentru coaching și conturează un profil al clientului potențial. Prin construirea și implementarea unui program de coaching menit să optimizeze comportamentul de conducere, studiul 3 aduce date privind intervenția de coaching în mediul organizațional. În ceea ce privește implicațiile practice, în primul rând rezultatele obținute informează practicienii, dar și clienții asupra oportunităților de dezvoltare prin coaching. De asemenea, etapa de evaluare a caracteristicilor clientului poate fi utilă pentru calibrarea intervenției în funcție de caracteristicile clientului pe dimensiunea stadiul schimbării și nevoi de dezvoltare.

BIBLIOGRAFIA³

- Agarwal, R., Angst, C.M., & Magni, M. (2009). The Performance Impacts of Coaching: A Multilevel Analysis Using Hierarchical Linear Modeling. *International Journal of Human Resource Management*, 20(10), 2110-2134.
- Antonioni, D. (2000). Leading, managing and coaching. *Industrial Management*, September-October, 27-33.

³ Această listă reprezintă lista bibliografică integrală din teza în format extins.

- Argyris, C., & Schon, D. (1996). *Organizational Learning*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Argyris, C. (2006). Effective Intervention Activity. In J. V. Gallos (ed) *Organization Development*. John Wiley & Sons, Inc.
- Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses. Facilitating organizational learning*. Boston: Allyn and Bacon.
- Argyris, C. (1960). Human behavior in organizations. *Yale Scientific Magazine*, 34(5), 40-51.
- Armenakis, A. A., Harris, S. G., & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 681-703.
- Armenakis, A.A., & Burdick, H. (1988). Consultation Research: Contributions to Practice and Directions for Improvements. *Journal of Management*, 14 (2). 339-365.
- Armenakis, A.A., & Harris, S.G. (2002). Crafting a change management to create transformational readiness, *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), pp. 169-83.
- Armitage, C. J., Sheeran, P., Conner, M., & Arden, M. A. (2004). Stages of change or changes of stage? Predicting transitions in transtheoretical model stages in relation to healthy food choice. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 72, 491-499.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J.A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 249-269.
- Asay, T.P., & M.J. Lambert (1999). The Empirical Case for the Common Factors in Therapy: Quantitative Findings. In Hubble, M.; B.L. Duncan and S.D. Miller, eds. (1999) *The Heart & Soul of Change: What Works in Therapy*. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Auerbach, J. E. (2001). *Personal and executive coaching: The complete guide for mental health professionals*. Ventura, CA: Executive College Press.
- Avolio, B.J., & Chan, A. (2008). The dawning of a new era for genuine leadership development. In G. Hodgkinson and K. Ford (eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (pp. 197–238). New York: Wiley.
- Avolio, B. J. & Hannah, S. T. (2009). Developmental Readiness: Accelerating Leader

- Development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(4). 331-347.
- Avolio, B.J., Bass, B.M., & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 72, 441-462.
- Avolio, B.J., & Bass, B.M.(2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. MindGarden, Inc.
- Axelrod, S.D. (2005). Executive growth along the adult development curve. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57(2), 118–125.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421.
- Axmith, M. (2004). Executive Coaching: A Catalyst for Personal Growth and Corporate Change. *Ivey Business Journal*, May/June.
- Asay, T.P., & Lambert, M.J. (1999). The empirical case for the common factors in therapy: quantitative findings. In Hubble, Duncan and Miller (eds). *The Heart and Soul of Change: What Works in Therapy*. Washington D.C.: American Psychological Association.
- Băban, A. (2002). *Metodologia cercetării calitative*. Cluj-Napoca: Editura Presa Universitară Clujeană.
- Bacon, T. R., & Spear, K. I. (2003). *Adaptive coaching: The art and practice of a client-centered approach to performance improvement*. Palo Alto, CA: Davis-Black.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. New York: General Learning Press.
- Bandura, A. (1997). *Self- Efficacy: The Exercise of Control*. New York: Freeman.
- Banning, K. L. (1997). Now, coach? *Across the Board*, 34, 28–32.
- Barbuto, J.E., Jr., & Burbach, M.E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study. *Journal of Social Psychology*, 146, 51-64.
- Barner, R., & J. Higgins (2007). Understanding implicit models that guide the coaching process. *Journal of Management Development*, 26(2), 148-158.
- Barner, R. (2006). The targeted assessment coaching interview: Adapting the assessment process to different coaching requirements. *Career Development International*, Vol. 11(2), 96 – 107.
- Baron, L., & Morin, L. (2010). The coach-Client relationship in executive coaching: A field

- study. *Human Resource Development Review*, 20(1), 85-106.
- Baron, L & Morin, L. (2010). The impact of executive coaching on self-efficacy related to management soft-skills. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(1), 18 – 38.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance beyond Expectations*, Free Press, New York.
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organization Dynamics*, 18(3), 19-36.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass, B.M., & Stogdill, R.M. (1990). *Handbook of Leadership: Theory, research and management applications* (3rd edn.). New York, N.Y.: Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32.
- Bass, B.M., & Riggio, R.E. (2006). *Transformational leadership*. L. Erlbaum Associates.
- Beattie, R. (2006). Line managers and Workplace Learning: Learning from the Voluntary Sector, *Human Resource Development International*, 9(1), 99-119.
- Beck, J. (1995). *Cognitive therapy: Basics and beyond*. New York: Guilford Press.
- Beckhard, R. (1969). *Organization development: Strategies and Models*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *Harvard Business Review* (May/June), 133-141.
- Bennett, J., & Bush, M. (2009). Coaching in organizations. *OD Practitioner*, 41(1), 2–7.
- Bennett, J.L. (2006). An agenda for coaching-related research: A challenge for researchers. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(4), 240-249.
- Bennett, N., Wise, C., Woods, P., & Harvey, J. (2003). *Distributed Leadership*. Oxford, UK: National College for School Leadership.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: Strategies for taking charge*. New York: Harper Perennial.
- Bernal, E. (2009). Designing Transformational Leadership Development Programmes.

- Business Leadership Review VI:IV, 1 – 17.*
- Berry, R. M. (2006). A comparison of face-to-face and distance coaching practices: The role of the working alliance in problem resolution. *DAI, Section B, 67(6-B), 3439.*
- Bianco-Mathis, V.E., Nabors, L.K., & Roman, C.H. (2002). *Leading from the Inside Out: A Coaching Model.* Sage, Thousand Oaks, CA.
- Blackman, A. (2006). Factors that contribute to the effectiveness of business coaching: The coachees perspective. *Business Review, Cambridge 5, 98 – 104.*
- Blattner, J. (2005). Coaching: The successful adventure of a downwardly mobile executive. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 57(1), 3-13.*
- Blumer, H. (1986). *Symbolic Interactionism: Perspective and Method.* University of California Press, Berkeley, CA.
- Bono, J.E., & Judge, T.A. (2003). Personality and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology, 89(5), 901–910.*
- Borman, W. C., & Brush, D. H. (1993). More progress toward a taxonomy of managerial performance requirements. *Human Performance, 6, 1—21.*
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Bowles, S.V., Cunningham, C.J.L., De La Rosa, G.M., & Picano, J.J. (2007). Coaching Leaders in Middle and Executive Management: Goals, Performance, Buy-in. *Leadership and Organization Development Journal, 28(5), 388-408.*
- Boyatzis, R. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development.* Thousand Oaks, CA: Sage.
- Boyce, L.A., & Hernez- Broome, G. (2011). *Advancing Executive Coaching. Setting the Course of Successful Leadership Coaching.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Boyce, L. A, Zaccaro, S. J., & Wisecarver, M. Z. (2010). Propensity for self-development of leadership attributes: Understanding, predicting, and supporting performance of leader self-development. *Leadership Quarterly, 21(1), 159-178.*
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in*

- Psychology*, 3, 77-101.
- Brennan, D., & Prior, D. M. (2005). *The future of coaching as a profession: The next five years 2005–2010*. Lexington, KY: International Coach Federation.
- Brotman, L. E., Liberi, W. P., & Wasylyshyn, K. M. (1998). Executive coaching: The need for standards of competence. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 50(1), 40-46.
- Brown, K. G., & Gerhardt, M. W. (2002). Formative evaluation: an integrative practice model and case study. *Personnel Psychology*, 55, 951–983.
- Buchanan, D., & Huczynski, A. (2007). *Organizational behaviour: an introductory text*. 6th ed. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Burke, W.W. (2011). *Organization change: Theory and practice* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Burke, D., & Linley, P. A. (2007). Enhancing goal self-concordance through coaching. *International Coaching Psychology Review*, 2(1), 62-69.
- Burke, W., & Litwin, G. (1992). A Causal Model of Organizational Performance and Change. *Journal of Management*, 18(3), 523 – 545.
- Burnes, B. (2004). *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*, 4th edition. Harlow: Prentice Hall.
- Burns, J.M, (1978). *Leadership*. N.Y, Harper and Row.
- Caldwell, R. (2003). The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties. *Journal of Management Studies*, 40(4), 983-1004.
- Campbell, C. Gold, A., & Lunt, I. (2003). Articulating leadership values in action : conversations with school leaders. *International Journal of Leadership in Education*, 6(3), 203 – 221.
- Cataldo, C. G., Raelin J. D., & Lambert M. (2009). Reinvigorating the Struggling Organization: The Unification of Schein's Oeuvre Into a Diagnostic Model, *Journal of Applied Behavioral Science*, 45, 122-140.
- Cavanagh, M. (2005). Mental health issues and challenging clients in executive coaching. In

- M. Cavanagh, A. M. Grant & T. Kemp (Eds.), *Evidence-based coaching: Theory, research and practice from the behavioural sciences* (Vol. 1, pp. 21-36). Brisbane: Australian Academic Press.
- Chapman, E. (2002). The social and ethical implications of changing medical technologies: The views of people living with genetic conditions. *Journal of Health Psychology, 7*, 195–206.
- Chappelow, C.T. (2004). 360-Degree Feedback. In C.D. McCauley & E. VanVelsor (eds.) *Handbook of Leadership Development* (3rd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2001). *The Leadership Pipeline*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Child, J.(1972). Organizational Structure, Environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology, 6*, 1-22.
- Chirică, S. (2011). Învățământul superior centrat pe student. În S. Chirică și M. Aniței (ed). *Întărirea învățământului superior orientat spre competențe* (pp. 3-36). Ed. UMF, Cluj-Napoca.
- Chirică, S., Andrei, D.M., & Ciuce, C. (2009). *Aplicațiile psihologiei organizaționale*, Cluj-Napoca: Editura ASCR.
- Chirică, S. (1996). *Psihologie Organizațională. Modele de diagnoză și intervenție*. Cluj-Napoca: Casa de Editură și Consultanță Studiul Organizării.
- Choi, M., & Ruona, W.E.A. (2011). Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development. *Human Resource Development Review, 10*, 46-73.
- Choi, J. N. (2007). Change- oriented organizational citizenship behavior: Effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior, 28*, 467- 484.
- Coutu, D., & Kauffman, C. (2009). What can coaches do for you? *Harvard Business Review, 87*(1), 91-97.
- Clutterbuck, D., & D. Megginson. (2005). *Making coaching work: Creating a coaching culture*. London: CIPD.
- Clutterbuck, D., & Megginson, D. (2005). *Mentoring in action: A practical guide for managers*.

- London: Kogan page.
- Cole, M., Harris, S., & Field, H. (2004). " Stages of learning motivation: Development and validation of measure". *Journal of Applied Social Psychology*, 34(7), 1421-1456.
- Collins, C.D., Green, A.T., & Hunter, D.J. (2000). NHS reforms in the United Kingdom and learning from developing country experience. *Journal of Management in Medicine*, 14(2) 87 – 99.
- Collins, D.B. (2002). Performance-Level Evaluation Methods Used in Management Development Studies From 1986 to 2000. *Human Resource Development Review* 1(1), 91-110.
- Courneya, K. S., Plotnikoff, R. C., Hotz, S. B., & Birkett, N. J. (2001). Predicting exercise stage transitions over two consecutive 6-month periods: A test of the theory of planned behaviour in a population-based sample. *British Journal of Health Psychology*, 6, 135-150.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuk, D.A. (2009). *The Complete Handbook of Coaching*. Sage Publications.
- Cox, E., & Jackson, P. (2009) Developmental Coaching, in Cox, E., Bachkirova, T. and Clutterbuck, D., ed., *The Handbook of Coaching*. Sage: London.
- Crabtree, B., & Miller, W. (1999). A template approach to text analysis: Developing and using codebooks. In B. Crabtree & W. Miller (Eds.), *Doing qualitative research* (pp. 163-177.) Newbury Park, CA: Sage.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper and Row.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2005). *Organization Development and Change*, 8th edn. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Dagley, G. (2006). Human resources professionals' perceptions of executive coaching: Efficacy, benefits and return on investment. *International Coaching Psychology Review* 1(2), 34-45.
- David, D. (2007). O perspectivă cognitiv-comportamentală asupra psihologiei muncii și

- organizațiilor. Sistem de coaching CBT. În D. DiMattia (editor). *Coaching cognitiv-comportamental în organizații; Antrenamentul eficienței raționale* (9-27). Cluj-Napoca: Editura ASCR.
- Davidson, R.J. (1998). Affective style and affective disorders: Perspectives from affective neuroscience. *Cogn Emotion*, 12, 307–330.
- Day, D. V. & O'Connor, P. M. (2003). Leadership development: Understanding the process. In S. Murphy, & R. Riggio (Eds.), *The future of leadership development*, (11-28). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Day, D. V. (2001). Assessment of leadership outcomes. In S. J. Zaccaro & R. J. Klimoski (Eds.), *The nature of organizational leadership: Understanding the performance imperatives confronting today's leaders*: 384-410. San Francisco: Jossey-Bass.
- De Meuse, K.P., Dai, G., & Lee, R.J.(2009). Evaluating the effectiveness of executive coaching: beyond ROI? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, (2), 117-134.
- De Vries, K. (2005). Leadership group coaching in action: The Zen of creating high performance teams. *Academy of Management Executive*, 19, 61-76.
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of occupational and organizational psychology*, 70, 19 - 34.
- Dent, E.B., & Goldberg, S. G.(1999). Challenging resistance to change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1):25-41.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B.J., & Shamir, B. (2002). impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *The Academy of Management Journal*, 45, 735-744.
- DiClemente, C.C., & Prochaska, J.O. (1998). Toward a comprehensive, transtheoretical model of change: Stages of change and addictive behaviors. In: Miller, W.R., and Heather, N., (eds.) *Treating Addictive Behaviors*. 2d ed. New York:Plenum Press, 3–24.
- Diedrich, R., & Kilburg, R. (2001). Further consideration of executive coaching as an

- emerging competency. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 203–204.
- Diedrich, R. C. (1996). An interactive approach to executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 48(2), 61-66.
- Douglas, C.A., & Morley, W. H., (2000). *Executive coaching: An annotated bibliography*. North Carolina: Center for Creative LeadershipDumdum.
- Dragoni, L., Tesluk, P. E., Russell, J. E. A., & Oh, I. S. (2009). Understanding managerial development: Integrating developmental assignments, learning orientation, and access to developmental opportunities in predicting managerial competencies. *The Academy of Management Journal*, 5, 731-743.
- Drath, W. (2003) Leading together: Complex challenges require a new approach. *Leadership in Action*, 23(1), 3-7.
- Dumdum, U. R., Lowe, K. B., & Avolio, B. J. (2002). A meta-analysis of transformational and transactional leadership correlates of effectiveness and satisfaction: An update and extension. In B.J.Avolio & F. J. Yammarino (Eds.), *Transformational and charismatic leadership: the road ahead* (pp. 35-66). Amsterdam: JAI.
- Dunphy, D. C. (2000). Embracing paradox. In M. Beer & N. Nohria (Eds.), *Breaking the code of change* (pp. 123-135). Boston: Harvard Business School Press.
- Dunphy, D., Turner, D., & Crawford, M. (1997). Organisational learning as the creation of corporate competencies. *Journal of Management Development*, 16 (4).
- Eby, L. T., Adams, D. M., Russell, J. E. A., & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of team-based selling. *Human Relations*, 53, 419–442.
- Eggers, J., & Clark, D. (2000). Executive coaching that wins. *Ivey Business Journal*, 65(1), 66-70.
- Eitington, J. E. (1997). *The winning manager: Leadership skills for greater innovation, quality, and employee commitment* (3rd ed.). Houston, TX: Gulf Pub Co.
- Ellinger, A.D., & Bostrom, R.P. (1999). Managerial coaching behaviours in learning organizations. *The Journal of Management Development*, 18(9), 752-771.

- 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., Hamlin, R. G., & Beattie, R. S. (2008). The emergent 'coaching industry': A wake-up call for HRD professionals. *Human Resource Development International*, 11, 287-305.
- Elliot, R. (2011) Utilising evidence-based leadership theories in coaching for leadership development: Towards a comprehensive integrating conceptual framework, *International Coaching Psychology Review*, 6(1), 46-70
- Elmadağ, A.B., Ellinger, A.E, & Franke, G.R. (2008) Antecedents and consequences of frontline service employee commitment to service quality. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 16(2), 95–110.
- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 585-599.
- Engle, D.E., & Arkowitz, H. (2006). *Ambivalence in psychotherapy: Facilitating readiness to change*. New York, NY: Guilford Press.
- Ennis, S., Goodman, R., Otto, J., & Stern, L. R. (2008). *The executive coaching handbook. Principles and Guidelines for a Successful Coaching Partnership*. Wellesley, MA: The Executive Coaching Forum.
- Evered, R. D., & Selman, J. C. (1989). Coaching and the Art of Management. *Organizational Dynamics*, 18(2), 16-32.
- Evers, W. J. G., Brouwers, A., & Tomic, W. (2006). A Quasi-experimental Study on Management executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology*, 56(1), 23-44.
- Evers, W J, Brouwers, A & Tomic, W (2006). A quasi-experimental study on management coaching effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 174–82.

- Fairley, S., & Stout, C. (2004). *Getting Started in Personal and Executive Coaching*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Feldman, D. C., & Lankau, M. J. (2005). Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 31(6); 829-848.
- Feldman, D. C. (2001). Career coaching: What HR professionals and managers need to know. *Human Resource Planning*, 24, 26-35.
- Fereday, J., & Muir-Cochrane, E. (2006). Demonstrating rigor using thematic analysis: A hybrid approach of inductive and deductive coding and theme development. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(1).
- Field, A. P. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3rd ed.). London, England: SAGE.
- Field, A.P. (2000). *Discovering statistics using SPSS for Windows: advanced techniques for the beginner*. SAGE.
- Fiedler, F. E. (1971). *Leadership*. New York: General Learning Press.
- Filipczak, B. (1998). The executive coach. Helper or healer. *Training*, 35(3), 30-36.
- Fillery-Travis, A., & Lane, D. (2006). Does Coaching Work or are we asking the wrong question? *International Coaching Psychology Review*, 1(1), 23-36.
- Fiske, S. T, & Taylor, S. E. (1984). *Social cognition*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Ford, J.D. (1999). Organizational change and shifting conversations. *Journal of Organizational Change Management*, 12(6), 480-500.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1995). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. 5th Edition. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Fuller-Love, N. (2006). Management development in small firms. *International Journal of Management Reviews*, 8(3), 175-190.
- Gale, S., & Lindner, H. (2007). *The Health Coaching Australia (HCA) Model of Health Coaching for Chronic Condition Self-management (CCSM)*.
www.healthcoachingaustralia.com.
- Gallos, J.V. (2006). *Organization Development*. John Wiley & Sons, Inc.
- Garman, A. N., Whiston, D. L., & Zlatoper, K.W. (2000). Media perceptions of executive

- coaching and the formal preparation of coaches. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 52(3), 201-215.
- Geber, B. (1992). From manager into coach, *Training*, 29(2),25-31.
- George, J. M., & Jones, G. R. (2001). Towards a process model of individual change in organizations. *Human Relations*, 54, 419-444.
- Goldsmith, M. (2009). How to Spot the Uncoachables, Ask the Coach, *Harvard Business Review*, March.
- Goldsmith, M. Lyons, L., & Freas, A.M. (2000). *Coaching for Leadership: How the World's Greatest Coaches Help Leaders Learn*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco.
- Gosling, J., & Mintzberg, H. (2004). The education of practicing managers, *MIT Sloan Management Review*, Summer, 19-22.
- Grant, A. M., & Cavanagh, M. J. (2007). Evidence-based coaching: Flourishing or languishing?. *Australian Psychologist*, 42(4), 239-254.
- Grant, A. M. (2003). The Impact of Life Coaching on Goal Attainment, Metacognition and Mental Health. *Social Behavior and Personality: an international Journal*, 31(3), 253-263.
- Grant, A. M. (2006). A personal perspective on professional coaching and the development of Coaching Psychology. *International Coaching Psychology Review*, 1(1), 12-22.
- Grant, A.M., & Zackon, R. (2004). Executive, Workplace and Life Coaching: Findings from a Large-Scale Survey of International Coach Federation Members. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2(2), 1-15.
- Grant, A.M., & Cavanagh, M.J. (2004). Towards a profession of coaching: Sixty five years of progress and challenges for the future. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2(1), pp1-16.
- Grant, A.M., Curtayne, L., & Burton, G. (2009). Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: a randomised controlled study. *The Journal of Positive Psychology: Dedicated to furthering research and promoting good practice*. 4(5), 396 – 407.
- Grant, A. (2010). It Takes Time: A Stages of Change Perspective on the Adoption of Workplace Coaching Skills. *Journal of Change Management*, 10(1), 61-77.

- Gray, D.E, Ekinci, Y., & Goregaokar, H.(2011). A Five-dimensional Model of Attributes: Some precursors of executive coach selection. *International Journal of Selection and Assessment*, 19: 415–428.
- Gray, C., & Mabey, C. (2005). Management Development: Key Differences between Small and Large Businesses in Europe. *International Small Business Journal*, 23(5), 467-485.
- Greenberg, J. (2004). Stress fairness to fair no stress: Managing workplace stress by promoting organizational justice. *Organizational Dynamics*, 33, 352-365.
- Gregory, J.B., Levy, P.E., & Jeffers, M. (2008). Development of a model of the feedback process within executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 42-56.
- Gyllensten, K., & Palmer, S. (2005). Can coaching reduce work-place stress? *The Coaching Psychologist*, 1(July), 15–17.
- Hackman, J. R., & Walton, R. E. (1986). Leading groups in organizations. In P. S. Goodman (Ed.), *Designing effective work groups* (72-119). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, 27, 39-53.
- Handy, C. (1999). *Understanding Organizations* fourth edition. Penguin.
- Harris, S.G., & Cole, M.S. (2007). A stages of change perspective on managers' motivation to learn in a leadership development context, *Journal of Organizational Change Management*, 20(6), pp. 774–793.
- Harris, M. (1999). Practice network: Look, it's an I-O psychologist . . . No, it's a trainer. . . No, it's an executive coach! *The Industrial-Organizational Psychologist*, 36(3), 38–42.
- Hauser, L. (2009). Evidence-based coaching. A case study. *OD Practitioner*, 41(1), 1-7.
- Heames, J., & Harvey, M. (2006). Workplace bullying: A cross-level assessment. *Management Decision*, 44, 1214–1230.
- Heslin, P. A., & Latham, G. P. (2004). The effect of upward feedback on managerial behavior. *Applied Psychology: An International Review*, 53, 23-37.
- Heslin, P. A., VandeWalle, D., & Latham, G. P. (2006). Keen to help? Managers' implicit

- person theories and their subsequent employee coaching. *Personnel Psychology*, 59, 871-902.
- Hicks, M.D., & Peterson, D.B. (1999). The Development Pipeline: How People Really Learn. *Knowledge Management Review*, 9, 30-33.
- Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26(2), 264-288.
- Hile, M. G., & Adkins, R. E. (1998). The impact of substance abusers' readiness to change on psychological and behavioral functioning. *Addictive Behaviors*, 23, 365-370.
- Hill, R and Stewart, J. (2000). Human resource development in Small Organisations. *Journal of European Industrial Training*, 24, 10.
- Hodgetts, W. H. (2002). Using executive coaching in organizations: What can go wrong (and how to prevent it). In C. Fitzgerald & J. G. Berger (Eds.), *Executive coaching: Practices and perspectives* (203-223). Palo Alto, CA: Davis-Black.
- Hollander, E.P. (1978). *Leadership dynamics*. New York, The Free Press.
- Holloway, I. and Todres, L. (2003). The status of method: flexibility consistency and coherence. *Qualitative Research*, 3(3), 345-7.
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232-255.
- Howell, J.M., & Hall-Merenda, K. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. *Journal of Applied Psychology*, 84, 680-694.
- Hudson, R. (1999). The learning economy, the learning firm and the learning region: a sympathetic critique of the limits to learning. *European Urban and Regional Studies* 6(1), 59-72.
- Humphreys, J.H., & Walter, O.E. (2003) Nothing new under the sun: transformational leadership from historical perspective. *Management Decision*, 41(1), 85-95.
- Humphrey, B., & Stokes, J. (2000). *The 21st century supervisor: nine essential skills for frontline leaders*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Hunt, J., & Weintraub, J., (2002). *The Coaching Manager, Developing Top Talent in Business*,

Newbury Park, CA: Sage.

- Hunt, J.M. (2004). Successful executive coaching from the consumer's perspective, adaptive and developmental learning (pp. 165-199), in *Creative Consulting: Innovative Perspectives on Management Consulting*. Buono, A.F. Information Age Publishing, Greenwich Connecticut.
- Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (1990). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hutton, C., & Liefoghe, A. (2011). Mind the Gap: Revisioning Organization Development as Pragmatic Reconstruction. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(1) 76-97.
- Iliescu, D., Beldean, F., & Sîntion, F. (2007). Manual tehnic și interpretativ al MLQ, Multifactor Leadership Questionnaire. Cluj-Napoca: Odiseea.
- Irwin, J. D., & Morrow, D. (2005). Health promotion theory in practice: An analysis of Co-Active coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 3(1), 29-38.
- Isabella, L.A. (1990). Evolving interpretations as a change unfolds: How managers construe key organizational events. *Academy of Management Journal*, 33(1), 7-41.
- Jacobson, E. H. (1957, April). *The effect of changing industrial methods and automation on personnel*. Paper presented at the Symposium on Preventive and Social Psychology, Washington, DC.
- Jansen, K. J. (2000). The emerging dynamics of change: Resistance, readiness, and momentum. *Human Resource Planning*, 23(2), 53-55.
- Jarvis, J. (2004). *Coaching and buying coaching services?*. London: CIPD.
- Jay, M. (2003). Understanding how to leverage executive coaching. *Organization Development Journal* 21(2), 6-19.
- Jermier, J.M., Knights, D., & Nord, W. R. (1994). *Resistance and power in organizations*. London: Routledge.
- Jex, S.M. (2002). *Organizational Psychology: A Scientist -Practitioner Approach*. John Wiley & Sons, Inc.: New York.
- Johnson, J.W., & Ferstl, K.L. (1999). The effects of interrater and self-other agreement on

- performance improvement following upward feedback. *Personnel Psychology*, 52, 271-303.
- Joo, B. (2005). A conceptual framework from an integrative review of practice and research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462-488.
- Judge, W.Q., & Cowell, J. (1997). The brave new world of executive coaching. *Business Horizons*, 40(4), 71-77.
- Van Vugt, M., Hogan, R., & Kaiser, R.B. (2008). Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past. *American Psychologist*, 63, 182-196.
- Kampa, S., & White, R. P. (2002). The effectiveness of executive coaching: What we know & what we still need to know. In R. L. Lowman (Ed.), *Handbook of organizational consulting psychology* (pp. 139–158). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. Z. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 205-228.
- Katz, D., & Kahn, R. L. 1978. *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Kauffman, C., & Scoular, P.A. (2004). Towards a positive psychology of executive coaching. In P.A.Linley & S. Joseph (Eds.), *Positive psychology in practice* (287–302). New York: Wiley.
- Kiel, R., Rimmer, E., Williams, K., & Doyle, M. (1996). Coaching at the top. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 67–77.
- Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134-144.
- Kilburg, R.R. (2001). Facilitating intervention adherence in executive coaching: A model and methods. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 53(4), 251-267.
- Kilburg, R.R. (2004). Trudging Toward Dodoville: Conceptual Approaches and Case Studies in Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(4), 203-213.
- Kinicki, A.J, Jacobson, K.J.L., Galvin, B.M., & Prussia, G.E. (2011). A Multilevel Systems Model of Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, XX(X) 1–17.
- Kirby, P. (1993). RET counseling: Application in management and executive development.

- Journal of Rational-Emotive & Cognitive Behavior Therapy*, 11, 7-18.
- Kirkpatrick, D.L. (1977). Evaluating training programs: Evidence vs. proof. *Training & Development Journal*, 31(11), 9-12.
- Kirkpatrick, D. (1996). Revisiting Kirkpatrick's four-level-model. *Training & Development*, 1, 54-57.
- Kleinberg, J. A. (2001). A scholar-practitioner model of executive coaching: Applying theory and application within the emergent field of executive coaching. *DAI*, 61(12), 4853A.
- Kotter, J. P. (1990). What leaders really do. *Harvard Business Review*, May-June, 103-111.
- Kotter, J.P. (1995). Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, May-June, 59-67.
- Kouzes, J.M., & Posner, B.Z (1995). *The Leadership Challenge*. Second Edition. San Francisco, Jossey-Bass.
- Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (1993). Application of cognitive, skill-based and affective theories of learning to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology* [Monograph], 78(2), 311-328.
- Kram, K. E. (1986). Mentoring in the Workplace. In Hall, D. T. and associates (eds.), *Career Development in Organizations* (pp. 160-201). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kutzhanova, N., Lyons, T.S, & Lichtenstein, G.A., (2009). Skill-Based Development of Entrepreneurs and the Role of Personal and Peer Group Coaching in Enterprise Development. *Economic Development Quarterly*, 23, 193-210.
- Kykyri, V.L., Puutio, R., & Wahlström, J. (2010). Inviting Participation in Organizational Change Through Ownership Talk. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(1,) 92-118.
- Lam, C.S., Chan, F., & McMahon, B.T. (1991). Factorial structure of the change assessment questionnaire for individuals with traumatic head injuries, *Rehabilitation Psychology*, 36, 189-99.
- Lambert, M.J., & Barley, D.E.(2002). Research summary on the therapeutic relationship and psychotherapy outcome. In: Norcross, J.C. (Ed.), *Psychotherapy Relationships That Work: Therapist Contributions and Responsiveness to Patients*. Oxford University Press.

- Larson, C. E., & LaFasto, F. M. J. (1989). *Teamwork: What must go right, what can go wrong*. Newberry Park, CA: Sage.
- Laske, O. (2004). Can Evidence Based Coaching Increase ROI? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2(2), 41-53.
- Latham, G. P. (2007). Theory and research on coaching practices. *Australian Psychologist*, 42(4), 268-270.
- Latham, G. P., & Frayne, C. A. (1989). Self-management training for increasing job attendance: A follow-up and a replication. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 411-416.
- Latham, G.P., Almost, J., Mann, S., & Moore, C. (2005). New developments in performance management. *Organizational Dynamics*, 34(1) 77-87.
- Lau, C. & Woodman, R.C. (1995). Understanding organizational change: a schematic Perspective. *Academy of Management Journal*, 38(2), 537-54.
- Lawton-Smith, C., & Cox, E. (2007). Coaching: Is it just a new name for training? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* (Summer), 1-9.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1987). Transactional theory and research on emotions and coping, *European Journal of Personality*, 1, 141-169.
- Levenson, A. (2009). Measuring and maximizing the business impact of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(2), 103-121.
- Lewin K. (1951). *Field Theory in Social Science*, Harper Row, London.
- Lewin, K. (1958) Group decision and social change in *Readings in Social Psychology*.
- Libri, E., & Kemp, T.J. (2006). Assessing a Cognitive Behavioural Executive Coaching Program. *International Coaching Psychology Review*, 1(2), 9-20.
- Lines, R. (2004). Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *Journal of Change Management*, 4(3), 193-215.
- Lowman, R.L. (2005). Executive Coaching: The Road to Dodoville Needs Paving With More Than Good Assumptions. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57(1), 90-96.

- Lowman, R.L. (2002). *Handbook of organizational consulting psychology*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mabey, C., & Ramirez, M. (2005). Does management development improve organizational performance? A six-country analysis of European firms. *International Journal of Human Resource Management*, 16(7), 1067-1082.
- Mackie, D. (2007). Evaluating the effectiveness of executive coaching: Where are we now and where do we need to be? *Australian Psychologist*, 42(4), 310-318.
- MacKinnon, R. A., Michaels, R., & Buckley, P. J. (2006). *The psychiatric interview in clinical practice*. Washington, DC: American Psychiatric Publishing.
- Masciarelli, J. (1999). Less Lonely at the top. *Management Review*, April, 88(4).
- Maxwell, J. A. (2005). *Qualitative research design: An interactive approach* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- McCall, M.W., Jr. (1998). *High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders*. Boston: Harvard Business School Press.
- McCauley, C.D., & Douglas, C.A. (1998). Developmental relationships. In: McCauley, C.D., Moxley, R.S. and Van Velsor, E. (eds.). *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 160–193.
- McCauley, C.D., & Hezlett, S.A. (2002). Individual development in the workplace. In N. Anderson, D. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work, and organizational psychology* (Vol. 2, 313-335). London: Sage.
- McConaughy, E.A., DiClemente, C.C., Prochaska, J.O., & Velicer, W.F. (1989). Stages of change in psychotherapy: a follow-up report, *Psychotherapy*, 26, 494-503.
- McConaughy, E.A., Prochaska, J.O., & Velicer, W.F. (1983). Stages of change in psychotherapy: measurement and sample profiles, *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, Vol. 20, 368-75.
- McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L., & Warrenfeltz, R. (2001). Maximizing the Impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational Outcomes, and Return on Investment. *The Manchester Review*, 6(1), 1-9.
- McDermott, M., Levenson, A., & Newton, S. (2007). What coaching can and cannot do for

- your organization. *Human Resource Planning*, 30, 30–37.
- McKelley, R. A., & A. B. Rochlen (2007). The Practice of Coaching: Exploring Alternatives to Therapy for Counseling-Resistant Men. *Psychology of Men & Masculinity*, 8(1), 53-65.
- McKenna, D.D., & Davis, S.L. (2009) Hidden in Plain Sight: The Active Ingredients of Executive Coaching. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 244–260.
- McLeod, J.(2001). *Qualitative research in counselling and psychotherapy*. Sage Publications.
- McNamara, C. (1998). Holistic OD: A paradigm for the future. *Organization Development Journal*, 16(4).
- Michel, J.W., Lyons, B.D., & Cho, J. (2011). Is the full-range model of leadership really a full-range model of effective leader behavior? *Journal of Leadership & Organizational Studies* (4), 18, 493-507.
- Miles, R.R. (2011). Lessons Learned, Ignored, Forgotten and Reborn: Organizations and Management 1960 to Today. *Journal of Management Inquiry* 20(1) 4–7.
- Miller, W. R. & Rollnick, S. (2002). *Motivational Interviewing: preparing people for change* (2nd ed.). New York: Guilford Press.
- Mirvis, P. H. (1990). Organization development: Part 2. A revolutionary perspective. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Eds.), *Research in organizational change and development* (Vol. 4, pp. 1–66). Greenwich, CT: JAI Press.
- Nelson, E., & Hogan R., (2009), Coaching on the Dark-Side, *International Coaching Psychology Review*, 4(1). 9-21.
- Nielsen, E. (1984). *Becoming an OD Practitioner*, Englewood Cliffs, CA: Prentice Hall.
- Northouse, P. G. (2006). *Leadership: Theory and practice* (4th ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Nowack, K. M., & Wimer, S. (1997). Coaching for human performance. *Training and Development Journal*, 51(10), 28–32.
- Olivero, G., Bane, K. D., & Kopelman, R. E. (1997). Executive training as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management*, 26, 461–469.
- Opre, A. (2007). Coaching managerial. În D. DiMattia (editor). *Coaching cognitiv-*

- comportamental în organizații. Antrenamentul eficienței raționale (29-50)*. Cluj-Napoca: Editura ASCR.
- Orenstein, R. L. (2000). Executive coaching: An integrative model. *DAI-B* 61/04, 2257.
- Orenstein, R.L. (2006). Measuring executive coaching efficacy? The answer was right here all the time. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(2), 106-116.
- Overholser, J.(2005). Contemporary Psychotherapy: Promoting Personal Responsibility for Therapeutic Change. *Journal of Contemporary Psychotherapy*, 35, 369-376.
- Paige, L. (2002). *Rewarding Innovation*. 1994–2002 APQC.
- Palmer, S., Tubbs, I., & Whybrow, W. (2003). Health coaching to facilitate the promotion of healthy behaviour and achievement of health-related goals. *International Journal of Health Promotion and Education*, 41(3), 91-93.
- Parker-Wilkins, V. (2006). Business impact of executive coaching: Demonstrating monetary value. *Industrial & Commercial Training*, 38, 122.
- Passmore, J., & Gibbes, C. (2007). The state of executive coaching research: what does the current literature tell us and what's next for coaching research? *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 116–28.
- Patton, M. Q. (1994). Developmental evaluation. *Evaluation Practice* 15(3), 311 - 319.
- Peltier, B. (2001). *The psychology of executive coaching: Theory and application*. Ann Arbor, MI: Brunner-Routledge Taylor and Francis Group.
- Perkins, R.D. (2009). How executive coaching can change leader behavior and improve meeting effectiveness: An exploratory study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(4), 298-318.
- Peterson, D. B. (1996). Executive coaching at work: The art of one-on-one change. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 78–86.
- Pettigrew, A.M.(1987). Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies* 24, 649-670.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107–142.

- Podsakoff, P., MacKenzie, S., & Bommer, W. (1996). Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management (JofM)*, 22(2), 259 - 298.
- Porras, J. I., & Robertson, P. J. (1992). Organization development: Theory, practice, and research. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2d ed.), vol. 3: 719-822. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Prochaska, J. O., & DiClemente, C. C. (1986). Toward a comprehensive model of change. In W. Miller & N. Heather (Eds.), *Treating addictive behaviors* (pp. 3-27). New York: Plenum Press.
- Prochaska, J. O., & DiClemente, C. C. (1994). *The transtheoretical approach*. Malabar, FL: Krieger.
- Prochaska, J.O., & DiClemente, C.C. (1982). Transtheoretical therapy: toward a more integrative model of change. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 19. 276-89.
- Prochaska, J.O., & Norcross, J.C. (2010). *Systems of psychotherapy: A transtheoretical analysis* (7th ed.). Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Prochaska, J.M., Prochaska, J.O., & Levesque, D.A. (2001). A transtheoretical approach to changing organizations. *Administration and Policy in Mental Health*, 28, 247-261.
- Prochaska, J.O., DiClemente, C.C., & Norcross, J. (1992). In search of how people change: Applications to addictive behaviors. *American Psychologist*, 47, 1102-1114.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354.
- Rațiu, L., & Băban, A. (2010). Coaching. Fundamente teoretice și direcții aplicative. *Psihologia Resurselor Umane*, 8(1), 50-65.
- Reilly, R. R., Smither, J. W., & Vasilopoulos, N. L. (1996). A longitudinal study of upward feedback. *Personnel Psychology*, 49, 599-612.
- Riddle, D., & Pothier, N. (2011). What Clients Want: Coaching in Organizational Context. In

- G. Hernez-Brome and Lisa A. Boyce (eds) *Advancing Executive Coaching*. John Wiley & Sons, Inc.401-430.
- Rock, A. D., & Garavan, T. N. (2006). Reconceptualizing developmental relationships. *Human Resource Development Review, 5*(3), 330-354.
- Rogers, C., & Wood, J. (1974). Client-centered theory: Carl Rogers. In A. Burton (Ed.), *Operational Theories of personality* (211-258). New York: Brunner/Mazel.
- Rotenberg, C. T. (2000). Psychodynamic psychotherapy and executive coaching – Overlapping paradigms. *Journal of the American Academy of Psychoanalysis, 28*, 653–663.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2008). A self-determination theory approach to psychotherapy: The motivational basis for effective change. *Canadian Psychology, 49*, 186–193.
- Ryan, R. M., Lynch, M. F., Vansteenkiste, M., & Deci, E. L. (2011). Motivation and autonomy in counseling. psychotherapy, and behavior change: A look at theory and practice. *The Counseling Psychologist, 39*(2), 193-260.
- Saksvik, P., Tvedt, S., Nytro, K., Andersen, G., Andersen, T., Buvik, M., et al. (2007). Developing criteria for healthy organizational change. *Work and Stress, 21*(3), 243-263.
- Saporito, T. J. (1996). Business-linked executive development: Coaching senior executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 48*(2), 96–103.
- Sarros, J. C., Gray, J., & Densten, L. (2002). Leadership and its impact on organizational culture. *International Journal of Business Studies, 10*(2), 1-26.
- Schatzki, T. R. (2006). On organizations as they happen. *Organization Studies, 27*(12), 1863-1873.
- Schein, E. H. (1988). *Process consultation. Volume I: Its role in organization development*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1999). *Process consultation revisited: Building the helping relationship*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schön, D. (1991). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Aldershot, UK: Ashgate.
- Schein, E., H., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods*. New York: Wiley.

- Schein, E.,H. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: notes toward a model of managed learning. *Syst.Pract.* 9, 27-47.
- Schlosser, B., Steinbrenner, D., Kumata, E., & Hunt, J. (2006). The coaching impact study; measuring the value of executive coaching, *International Journal of Coaching in Organizations*, 4 (3), 8-26.
- Schon, D.A. (1991). *The Reflective Turn: Case studies in and on educational practice*. New York: Teachers College (Columbia).
- Schwarz, (2006). The Facilitator and Other Facilitative Roles. In J. V. Gallos (ed) *Organization Development*. John Wiley & Sons, Inc.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Currency.
- 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.
- Sheeran, P., Trafimow, D., Finlay, K. A., & Norman, P. (2002). Evidence that the type of person affects the strength of the perceived behavioural control-intention relationship. *British Journal of Social Psychology*, 41, 253–270.
- Sherman,S., & Freas, A. (2004).The Wild West of executive coaching. *Harvard Business Review*, 82(11), 82-90.
- Shipper, F.M., Kincaid, J.F., Rotondo, D.M., & Hoffman, R.C. (2003). A cross-cultural exploratory study of the linkage between emotional intelligence and managerial effectiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 2(3), 171–191.
- Smith, J.A. & Osborn, M. (2003). Interpretative phenomenological analysis. In J.A. Smith (Ed.), *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Methods*. London: Sage.
- Smith, A., Whittaker, J., Clark, J. L., & Boocock, G. (1999). Competence based management development provision for SMEs and the providers' perspective, *The Journal of Management Development*, 18(6) 557-572.
- Smither, J.W., London,M., Flautt, R., Vargas, Y., & Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology*, 56(1), 23-44.

- Smither, J. W., & Walker, A. G. (2001). Measuring the impact of multisource feedback. In D. W. Bracken, C. W. Timmreck, & Church, A. H. (Eds.), *The handbook of multisource feedback: The comprehensive resource for designing and implementing MSF processes* (pp. 256-271). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Spence, G.B. Cavanagh, M.J., & Grant, A.M. (2006). Duty of care in an unregulated industry: Initial findings on the diversity and practices of Australian coaches. *International Coaching Psychology Review*. 1(1), 71-85.
- Sperry, L. (2008). Executive Coaching: An Intervention, Role Function, or Profession? *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 33–37.
- Sperry, L. (2004). *Executive Coaching. The Essential Guide for Mental Health Professionals*. Brunner Routledge Taylor & Francis Group, New York and Hove.
- Sperry, L. (1996). *Corporate therapy and consulting*. New York: Brunner/Mazel.
- Sperry, L. (1993). Working with executives: Consulting, counseling, and coaching. *Individual Psychology*, 49, 257-266.
- Spillane, J. (2003). Educational leadership. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 25(4), 343–346.
- Stern, L. S. (2004). Executive coaching: A working definition. *Consulting Psychology Journal: and Research*, 56(3), 1–14.
- Stober, D., & Grant, A. (2006). *Evidence-based coaching handbook*. New York: J Wiley and Sons.
- Stokes, J., & Jolly, R. (2009). Executive leadership and coaching. In E. Cox, T. Bachkirova, & D.A. Clutterbuk (eds.) *The Complete Handbook of Coaching*. Sage Publications.
- Storey, J. (2004). Leadership development through corporate universities, *Training and Management Development Methods*, 18(4), 41-49.
- Strauss, A.L., & Corbin, J.L. (1990). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Sage Publications.
- Sutton, S. R. (1996). Can “stages of change” provide guidance in the treatment of

- addictions? A critical examination of Prochaska and DiClemente's model. In G. Edwards & C. Dare (Eds). *Psychotherapy, Psychological Treatments and the Addictions* (pp. 189–205), Cambridge, UK, Cambridge University Press.
- Terry, R.W. (1993). *Authentic Leadership: Courage in Action*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Tesluk, P., & Kudisch, J. (2011). New Directions: Perspective on Current and Future Leadership Coaching Issues. In G. Hernez-Brome and L. A. Boyce (eds) *Advancing Executive Coaching*. John Wiley & Sons, Inc.431-454.
- Thach, E. C. (2002) The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3/4), 205.
- Thompson, R. C., & Hunt, J. G. (1996). Inside the black box of alpha, beta, and gamma change: Using a cognitive-processing model to assess attitude structure. *Academy of Management Review*, 21, 655-690.
- Ting, S., & Riddle, D. (2006). A framework for leadership development coaching. In S. Ting & P. Scisco (Eds.), *The CCL handbook of coaching: A guide for the leader coach* (pp. 34-62). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Tobias, L. (1996). Coaching executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 87–95.
- Togel, G., & Nicholson, N. (2005). Multi-source feedback, coaching and leadership development. *Academy of Management Best Conference Paper*.
- Turner, R. A., & Goodrich, J. (2010). The case for eclecticism in executive coaching: Application to challenging assignments. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 62(1), 39-55.
- Ulrich, D., Zenger, J., & Smallwood, N. (1999). *Results-based leadership: How leaders build the business and improve the bottom line*. Boston : Harvard Business Press.
- Underhill, B.O., McAnally, K., & Koriatt, J.J. (2007). *Executive Coaching for Results. The Definitive Guide to Developing Organizational Leaders*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Valerio, A.M., & Deal, J.J. (2011). The Client: Who Is Your Coachee and Why Does It Matter?

- G. Hernez-Brome and L. A. Boyce (eds) *Advancing Executive Coaching*. John Wiley & Sons, Inc.100-122.
- Valerio, A.M., & Lee, R.J. (2005). *Executive coaching: A guide for the HR professional*. San Francisco: Pfeiffer.
- Velicer, W.F., DiClemente, C.C., Prochaska, J.O. and Brandenburg, N. (1985). Decisional balance measure for assessing and predicting smoking status. *Journal of Personality and Social Psychology*, *48*, 1279-89.
- Waclawski, J., & Church, A. H. (1999). Four easy steps to performance coaching. *Performance in Practice*, 4-5.
- Walinga, J. (2008). Toward a Theory of Change Readiness The Roles of Appraisal, Focus, and Perceived Control. *Journal of Applied Behavioral Science*, *44*, 315-347.
- Wang, G., Oh, I., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of 25 years of research. *Group & Organization Management*, *36*, 223-270.
- Wasylyshyn, K.M. (2003). Executive coaching: An outcome study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *55*(2), 94-106.
- Wenson, J.E. (2010). After-coaching leadership skills and their impact on direct reports: recommendations for organizations. *Human Resource Development International*, *13*(5), 607–616.
- Whybrow, A., & Palmer, S. (2006). Taking stock: A survey of Coaching Psychologists practices and perspectives. *International Coaching Psychology Review* *1*(1), 56-70.
- Williams, P., & Davis, D.C. (2002). *Therapist as life coach: Transforming your practice*. New York: Norton.
- Willoughby, F. W., & Edens, J. F. (1996) Construct validity and predictive utility of the stages of change scale for alcoholics. *Journal of Substance Abuse*, *8*,275–291.
- Wise, D., & Jacobo, A. (2010). Towards a framework of leadership coaching. *School Leadership and Management*, *30*(2), 159-169.
- Witherspoon, R., & White, R. P. (1996). Executive coaching: A continuum of roles. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, *48*(2), 124-133.

- Wofred, T. (2003). *Executive coaching project: Evaluation of findings*. San Francisco: CompassPoint.
- Wren, D.A. (1994). *The Evolution of management thought*. (4th Ed.) New York: Wiley.
- Young, A.M., & Perrewe, P.L. (2000). What did you expect? An examination of career-related support and social support among mentors and protégés. *Journal of Management*, 26, 611–632.
- Yukl, G., & Lepsinger, R. (2004). *Flexible leadership: Creating value by balancing multiple challenges and choices*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Yukl, G (2002). *Leadership in Organisations*. (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations*. (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Zaccaro, S. J., & Klimoski, R. J. (2001). The nature of organizational leadership: An introduction. In S. J. Zaccaro & R. J. Klimoski (Eds.), *The nature of organizational Leadership* (pp. 3-41). San Francisco, CA: Jossey-Bass.