

Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca
Facultatea de Științe Politice, Administrative și ale Comunicării
Școala Doctorală de Comunicare, Relații Publice și Publicitate

TEZĂ DE DOCTORAT

Rezumat

**Percepția managerilor referitoare la
contribuția coaching-ului executiv în
îmbunătățirea comunicării manageriale
în organizații din România**

STUDENT - DOCTORAND: Florina PAȘCU

COORDONATOR ȘTIINȚIFIC: Prof. Dr. Ioan HOSU

Cluj-Napoca

2025

Mulțumiri

Realizarea acestei teze de doctorat a fost un parcurs intelectual și personal deosebit de provocator, dar și profund împlinitor. În acest context, doresc să exprim recunoștința mea sinceră tuturor celor care m-au sprijinit, ghidat și inspirat de-a lungul acestui proces.

În primul rând, adresez cele mai calde mulțumiri domnului Prof. Dr. Ioan Hosu, Șef al Departamentului de Comunicare, Relații Publice și Publicitate din cadrul Facultății de Științe Politice, Administrative și de Comunicare, Universitatea Babeș-Bolyai. Sub îndrumarea sa, am avut privilegiul de a învăța și de a-mi rafina gândirea critică și abilitățile de cercetare. Rigoarea academică, sprijinul constant și încrederea pe care mi le-a acordat au fost esențiale în finalizarea acestui demers științific. Viziunea sa și pasiunea pentru cercetare mi-au oferit inspirația necesară pentru a explora în profunzime tematica acestei teze.

Doresc, de asemenea, să mulțumesc colegilor și profesorilor din cadrul Facultății de Științe Politice, Administrative și de Comunicare și celor din cadrul Facultății de Asistență Socială și sociologie pentru dialogurile academice valoroase, sugestiile pertinente și sprijinul oferit pe parcursul acestui parcurs doctoral. Comunitatea academică din care am avut onoarea să fac parte a fost un mediu stimulant, care m-a ajutat să îmi dezvolt perspectiva asupra domeniului cercetat.

Un gând special de recunoștință se îndreaptă către familia și prietenii mei, care mi-au fost alături în momentele dificile, oferindu-mi sprijin emoțional, încurajări și înțelegere. Fără răbdarea și încrederea lor, acest proiect nu ar fi fost posibil.

Nu în ultimul rând, le mulțumesc tuturor clienților mei și participanților la această cercetare, pentru deschiderea și implicarea lor, care au contribuit semnificativ la fundamentarea concluziilor acestei teze.

Această lucrare este rezultatul unui efort colectiv, iar tuturor celor care au avut un rol, direct sau indirect, în acest parcurs le sunt profund recunoscătoare.

CUPRINS

CAPITOLUL 1. INTRODUCERE.....	4
1.1. Motivația alegerii temei.....	4
1.2. Subiectul cercetării și relevanța acestuia	5
1.3. Structura tezei	7
CAPITOL 2. CADRUL TEORETIC AL LUCRĂRII.....	9
CAPITOL 3. METODOLOGIA DE CERCETARE	17
3.1. Designul cercetării	17
3.2. Problema de cercetare	17
3.3. Scopul și obiectivele cercetării	18
3.4. Întrebările de cercetare	19
3.5. Metodele și instrumentele de cercetare.....	19
3.6. Descrierea modului de realizare a cercetării - acțiune	20
CAPITOL 4. REZULTATELE ȘI CONTRIBUȚIILE PRINCIPALE ALE STUDIULUI.....	22
4.1. Rezultatele obținute în urma cercetării cantitative	22
4.2. Rezultatele obținute în urma cercetării- acțiune	25
4.3. Rezultatele obținute în urma analizei interviurilor în profunzime	32
4.4. Rezultate obținute în urma aplicării focus grupurilor	38
CONCLUZII ȘI IMPLICAȚII	42
LIMITELE CERCETĂRII	52
UTILITATEA CERCETĂRII	53
BIBLIOGRAFIE	55

CAPITOLUL 1. INTRODUCERE

Această lucrare se dezvoltă într-un context marcat de transformări semnificative la nivelul organizațiilor, influențate de digitalizare, inteligența artificială și schimbările în dinamica muncii. Comunicarea managerială joacă un rol esențial în gestionarea acestor transformări, iar coaching-ul executiv este din ce în ce mai recunoscut ca un instrument eficient în optimizarea proceselor comunicaționale și în dezvoltarea leadership-ului organizațional.

Studiile existente asupra coaching-ului executiv subliniază impactul său pozitiv asupra dezvoltării abilităților de leadership, creșterii performanței și îmbunătățirii relațiilor interpersonale în mediul profesional (da Silva et al., 2024 și Ribeiro et al., 2021). Coaching-ul executiv este considerat o metodă strategică pentru facilitarea schimbării organizaționale, oferind liderilor și managerilor suportul necesar pentru a-și îmbunătăți stilul de comunicare, capacitatea de luare a deciziilor și abilitățile de gestionare a echipelor (Vlachopoulos, 2021).

În România, utilizarea coaching-ului executiv este într-un proces de expansiune, însă există încă multe organizații care nu au implementat acest tip de intervenție în mod sistematic (Nicolau et al., 2023). Studiile de specialitate realizate la nivel internațional arată că, în mediile unde coaching-ul executiv este integrat în strategiile de dezvoltare managerială, se observă îmbunătățiri semnificative în claritatea și eficiența comunicării, în gestionarea conflictelor și în creșterea angajamentului angajaților (Pandolfi, 2020 și Peláez Zuberbuhler et al., 2020).

Studiile empirice asupra coaching-ului executiv și a impactului său asupra comunicării organizaționale sunt încă limitate în România, ceea ce creează un spațiu de cercetare relevant pentru această lucrare. Organizațiile din sectoare diferite, inclusiv cele din producție și sectorul bancar, pot oferi perspective valoroase asupra modului în care coaching-ul executiv influențează cultura organizațională, stilul de leadership și eficiența comunicării manageriale (Gan et al., 2021). Studiile cantitative și calitative propuse în această lucrare își propun să exploreze aceste aspecte, aducând date empirice relevante din mediul de afaceri românesc.

1.1. Motivația alegerii temei

Cercetarea se fundamentează pe nevoia de a înțelege mai profund mecanismele prin care coaching-ul executiv poate îmbunătăți comunicarea managerială și de a propune un model aplicabil în organizațiile din România. Rezultatele obținute vor contribui la dezvoltarea cunoașterii în domeniul comunicării organizaționale și vor putea fi utilizate de manageri, specialiști în resurse umane și coach-i pentru optimizarea strategiilor de comunicare și leadership în organizațiile românești.

Tema lucrării explorează rolul coaching-ului executiv în îmbunătățirea comunicării manageriale în organizațiile din România, având ca obiectiv principal analiza modului în care acest proces influențează eficiența liderilor și relațiile dintre membrii echipelor. Într-un context organizațional marcat de schimbări accelerate datorate digitalizării și noilor paradigme de lucru, comunicarea managerială devine un factor esențial pentru succesul unei companii (Trenerry et al., 2021). Coaching-ul executiv este recunoscut ca o metodă eficientă de dezvoltare a competențelor liderilor, facilitând nu doar îmbunătățirea abilităților de comunicare, ci și crearea unui mediu organizațional bazat pe feedback constructiv, ascultare activă și motivație (McCarthy și Milner, 2020).

Alegerea acestei teme este motivată de nevoia tot mai mare de optimizare a comunicării manageriale în organizațiile din România, într-un context caracterizat de schimbări accelerate, digitalizare și tranziția către un mediu de lucru din ce în ce mai dinamic. Comunicarea deficitară la nivel managerial poate genera confuzii, conflicte interne, scăderea motivației angajaților și dificultăți în implementarea strategiilor organizaționale, afectând astfel performanța generală a companiei (Musheke și Phiri, 2021). Coaching-ul executiv este recunoscut ca un instrument eficient în dezvoltarea leadership-ului și a competențelor de comunicare (Peláez Zuberbuhler et al., 2020), însă există încă puține studii care să analizeze impactul său concret asupra organizațiilor din România.

1.2. Subiectul cercetării și relevanța acestuia

Lucrarea pornește de la întrebarea centrală legată de eficiența coaching-ului executiv în îmbunătățirea comunicării manageriale. Deși la nivel internațional coaching-ul este utilizat pe scară largă pentru dezvoltarea liderilor și pentru creșterea performanței echipelor, în România această practică nu este încă pe deplin integrată în cultura organizațională a multor companii. Mai mult, există o lipsă de date empirice care să evidențieze modul în care coaching-ul executiv contribuie concret la îmbunătățirea clarității mesajelor, la dezvoltarea unui stil de comunicare bazat pe ascultare activă și feedback constructiv, precum și la crearea unui climat organizațional mai deschis și mai eficient.

Problematică este și diferențierea dintre coaching-ul executiv și alte forme de dezvoltare profesională, precum mentoratul sau consultanța. În multe organizații, termenii sunt adesea confundați, iar beneficiile specifice ale coaching-ului executiv sunt insuficient înțelese și valorificate. Mai mult decât atât, există provocări în ceea ce privește integrarea acestui proces în structura managerială a organizațiilor, reticența la schimbare fiind un obstacol major în adoptarea unor noi metode de comunicare și leadership.

Prin această cercetare se urmărește nu doar identificarea beneficiilor coaching-ului executiv în comunicarea managerială, ci și explorarea percepției managerilor și angajaților asupra acestui proces. Studiul își propune să ofere o perspectivă clară asupra provocărilor și oportunităților pe care le aduce coaching-ul executiv, analizând cum poate fi acesta implementat mai eficient în organizațiile din România. Rezultatele obținute vor contribui la clarificarea rolului acestui instrument în dezvoltarea competențelor de leadership și vor propune un model aplicabil în companii, având ca obiectiv final îmbunătățirea comunicării și crearea unui mediu organizațional mai colaborativ și mai eficient.

Relevanța acestei cercetări se manifestă atât în plan academic, cât și în mediul de afaceri, având implicații semnificative asupra înțelegerii și aplicării coaching-ului executiv ca instrument de optimizare a comunicării manageriale în organizații.

Pentru mediul academic, această lucrare contribuie la dezvoltarea cunoașterii în domeniul comunicării organizaționale și al leadership-ului, integrând concepte din psihologie organizațională, management și studii de comunicare. Cercetarea aduce o perspectivă nouă asupra impactului coaching-ului executiv, oferind o analiză comparativă între modelele clasice de comunicare și abordările moderne bazate pe feedback, ascultare activă și motivație. În plus, studiile empirice incluse în lucrare adaugă valoare literaturii de specialitate prin furnizarea unor date relevante despre percepția coaching-ului executiv în organizațiile românești, aspect insuficient explorat până în prezent. Astfel, lucrarea poate servi drept bază pentru viitoare studii privind influența coaching-ului asupra culturii organizaționale, eficienței echipelor și dezvoltării leadership-ului transformațional.

Pentru industrie, această cercetare oferă o înțelegere aprofundată a modului în care coaching-ul executiv poate îmbunătăți comunicarea managerială și, implicit, performanța organizațională. Într-un mediu de afaceri tot mai competitiv, unde schimbarea și adaptabilitatea sunt esențiale, liderii trebuie să-și dezvolte abilități de comunicare eficiente pentru a menține angajații motivați, pentru a reduce conflictele și pentru a facilita tranzițiile organizaționale. Studiul propune soluții concrete pentru integrarea coaching-ului executiv în strategiile de dezvoltare a liderilor și explorează modalități prin care companiile pot crea o cultură organizațională bazată pe colaborare, transparență și feedback constructiv.

Relevanța practică a cercetării este subliniată și prin analiza unor companii din România, ceea ce permite identificarea particularităților locale în implementarea coaching-ului executiv. Această abordare aplicată oferă companiilor un ghid adaptat realităților economice și culturale autohtone, facilitând adoptarea unor strategii eficiente de leadership și comunicare. În plus, rezultatele studiului pot servi ca fundament pentru dezvoltarea unor programe de formare

profesională pentru manageri și specialiști în resurse umane, sprijinind astfel creșterea competitivității organizațiilor pe termen lung.

Prin abordarea sa multidisciplinară și orientarea către aplicabilitate, cercetarea aduce o contribuție valoroasă atât în mediul academic, prin extinderea cunoașterii în domeniul coaching-ului executiv, cât și în industrie, oferind instrumente și recomandări practice pentru îmbunătățirea comunicării organizaționale în companiile din România.

1.3. Structura tezei

Lucrarea este structurată în zece capitole, fiecare abordând un aspect esențial al temei și contribuind la înțelegerea rolului coaching-ului executiv în îmbunătățirea comunicării manageriale în organizațiile din România.

Introducerea stabilește contextul general al cercetării, evidențiind importanța comunicării manageriale și a coaching-ului executiv în mediul organizațional contemporan. De asemenea, sunt prezentate obiectivele lucrării, relevanța studiului și metodologia utilizată.

Primul capitol analizează dinamica schimbării în organizații și impactul său asupra comunicării organizaționale. Sunt abordate tendințele aduse de digitalizare și inteligența artificială, provocările și oportunitățile organizațiilor în contextul industriei 4.0, precum și influența acestor factori asupra comunicării manageriale. Se discută rolul leadership-ului transformațional în modelarea comunicării și importanța coaching-ului în depășirea rezistenței la schimbare.

Al doilea capitol explorează comunicarea în organizații și provocările acesteia, analizând importanța unei comunicări eficiente în mediul de lucru. Sunt comparate modelele de comunicare liniară și circulară, iar studiul se extinde asupra tehnicilor de comunicare utilizate în organizații, tipurilor de comunicare organizațională și specificității comunicării manageriale în era digitalizării.

Al treilea capitol introduce conceptul de coaching executiv în organizații, oferind o definiție clară și o analiză a evoluției acestuia. Sunt detaliate principiile și obiectivele coaching-ului executiv, evidențiindu-se diferențele dintre coaching, mentorat și consultanță. Se prezintă principalele tipuri de coaching utilizate în organizații, iar două modele relevante pentru comunicare, modelul GROW și teoria formulării obiectivelor SMART, sunt analizate în profunzime.

Al patrulea capitol examinează impactul coaching-ului executiv asupra comunicării organizaționale. Se discută modul în care coaching-ul sprijină dezvoltarea abilităților de comunicare, îmbunătățirea clarității și eficienței feedbackului, promovarea unui feedback

constructiv și consolidarea unei culturi organizaționale bazate pe motivație și comunicare interpersonală.

Al cincilea capitol detaliază metodologia de cercetare, incluzând designul studiului, problema cercetării, scopul, obiectivele și întrebările de cercetare. Sunt descrise variabilele cercetării, metodele și instrumentele utilizate, caracteristicile lotului de subiecți și aspectele etice implicate în procesul de colectare și analiză a datelor.

Al șaselea capitol prezintă rezultatele unui studiu cantitativ privind percepția coach-ilor executivi asupra rolului coaching-ului în îmbunătățirea comunicării angajaților. Sunt analizate și interpretate datele colectate, iar concluziile evidențiază tendințele și implicațiile coaching-ului asupra performanței organizaționale.

Al șaptelea capitol oferă o prezentare detaliată a celor două companii cercetare, analizând istoricul acestora, domeniul de activitate și structura organizațională. Aceste două studii de caz permit o înțelegere comparativă a implementării coaching-ului executiv în industrii diferite.

Al optulea capitol explorează rezultatele unui studiu calitativ comparativ bazat pe interviuri în profunzime cu angajații din cele două organizații, investigând perspectivele acestora asupra impactului coaching-ului executiv în organizațiile lor.

Al nouălea capitol analizează eficiența coaching-ului executiv individual și a peer coaching-ului printr-un studiu calitativ bazat pe focus grupuri. Se examinează modalitățile prin care aceste metode contribuie la îmbunătățirea comunicării și colaborării în echipe.

Al zecelea capitol propune un model de dezvoltare a coaching-ului executiv pentru îmbunătățirea comunicării în organizații, integrând concluziile și recomandările rezultate din cercetare.

Lucrarea se încheie cu secțiuni dedicate concluziilor și recomandărilor, evidențiind contribuțiile personale aduse domeniului, limitele cercetării și posibile direcții viitoare de investigare. Sunt incluse și aspecte privind utilitatea practică a studiului pentru mediul academic și industrial. Bibliografia și anexele oferă resurse suplimentare pentru aprofundarea temei.

CAPITOL 2. CADRUL TEORETIC AL LUCRĂRII

Primul capitol al lucrării analizează dinamica schimbării în organizații și impactul său asupra comunicării organizaționale.

Au fost analizate în lucrare o serie de rapoarte internaționale care oferă o previziune asupra schimbărilor tehnologice cu care se vor confrunta organizațiile. Acestea sugerează că în viitor economia se va baza pe date informatice și cele mai multe locuri noi de muncă se vor baza pe gestiunea acestora.

Se preconizează că până în 2030, toată economia globală va fi conectată la tehnologie, internetul 6G și servicii cloud (McKinsey Global Institut, 2017), iar Europa și Statele Unite se vor confrunta cu schimbări ale cererii de forță de muncă, stimulate nu numai de AI și automatizare, ci și de alte tendințe, inclusiv eforturile de a atinge emisii nete zero, îmbătrânirea populației, cheltuielile cu infrastructura, investițiile în tehnologie și creșterea comerțului electronic (McKinsey Global Institut, 2024).

Dept urmare organizațiile vor avea nevoie de o actualizare majoră a competențelor. Cererea de abilități tehnologice, sociale și emoționale ar putea crește pe măsură ce cererea de abilități fizice și manuale și cognitive superioare se stabilizează. Pentru a satisface nevoile de calificare, companiile intenționează să se concentreze pe recalificarea angajaților, mai mult decât pe angajare sau subcontractare (World Economic Forum, 2023).

Evoluția rapidă a tehnologiei și noile modele economice transformă fundamental structurile organizaționale, depășind granițele modelelor tradiționale. Economia gig, fabricile inteligente, hub-urile de inovare și organizațiile hiper-conectate sunt doar câteva dintre exemplele care demonstrează că flexibilitatea și adaptabilitatea sunt esențiale în peisajul actual. Aceste schimbări nu afectează doar companiile private, ci și sectorul public, care trebuie să își regândească strategiile pentru a integra tehnologiile emergente și a răspunde mai eficient nevoilor cetățenilor.

Într-un mediu aflat într-o continuă evoluție, capacitatea de a învăța și de a adopta noile forme de organizare devine un factor-cheie pentru succesul individual și organizațional. Astfel, viitorul organizațiilor va fi marcat de o interconectare tot mai strânsă între tehnologie, inovație și nevoile sociale, conturând un ecosistem economic și organizațional fundamental diferit de cel tradițional.

În mediul de afaceri românesc se regăsesc atât beneficiile, cât și provocările generate de introducerea pe scară tot mai largă a noilor tehnologii. Curta identifică beneficiile aduse de implementarea tehnologiilor digitale în comunicarea organizațională, care facilitează comunicarea în timp real între diferite departamente și niveluri ierarhice, reduc barierele tradiționale și îmbunătățesc fluxul informațional (Curta, 2021).

Constantinescu și Gîrboveanu subliniază impactul comunicării asupra imaginii organizației și influența pozitivă sau negativă a acesteia la conturarea imaginii organizaționale în mediul de business. Acestea sunt vizibile pe piața muncii pe canale comunicaționale și principalul mediu în care o organizație caută să se facă vizibilă acum este mediul online (Constantinescu și Gîrboveanu, 2021). Hosu et al. urmărind incidența utilizării mijloacelor de comunicare online la acel moment în organizațiile românești, au constatat că, în ciuda faptului ca preocuparea pentru tehnologizare a fost plasată într-un plan secund, exista o incidență ridicată a utilizării mijloacelor de comunicare online. (Hosu et al., 2014)

Baltac atrage atenția asupra faptului ca schimbările prin care trec în prezent organizațiile influențează și rolurile manageriale, astfel organizațiile se aplatizează, iar managerul își pierde poziția în ierarhia nivelelor manageriale, autorul sugerând că echipa va deveni mai importantă. Aceste schimbări sunt considerate benefice deoarece ajuta organizațiile să devină mai flexibile, mai adaptabile și mai eficiente (Baltac, 2024).

Lucrarea prezintă detaliat complexitatea rolurilor pe care le exercită un manager în organizațiile de astăzi și cât de mult s-a schimbat înțelegerea tradițională a comunicării manageriale. Acest fapt, pune managerii în fața unei schimbări radicale de atitudine în comunicare care merge mai mult în direcția leadership-ului decât a abordării raționale manageriale și îi provoacă să dobândească noi abilități în comunicarea cu angajații.

În lumea digitală, companiile și organizațiile trebuie să fie agile, adaptabile și rezistente pentru a supraviețui și a prospera, iar managerii trebuie să dețină: abilitatea de a gestiona schimbarea (Kotter, 2012), gândire strategică și anticipare (Schoemaker, 1995), flexibilitate și agilitate (Bennis și Nanus, 1985), capacitatea de a lua decizii în condiții de ambiguitate (Robbins și Judge, 2021), reziliența (Coutu, 2002) și abilități de comunicare clară și transparentă (Harris și Nelson, 2008)

Stilurile de conducere în organizațiile 4.0 se conturează mai mult pe rolul de leadership decât pe rolul managerial. Stilul de leadership cel mai promovat la momentul actual în organizații este *leadership-ul transformațional*. Acest stil se concentrează pe inspirarea și motivarea angajaților să atingă performanțe înalte prin schimbare și inovație. Managerii transformaționali își dezvoltă viziuni pe termen lung și îi angajează pe subordonați în realizarea

acestor viziuni. (Northouse, 2018). Acest lucru se intensifică pe măsura ce tehnologia preia activitățile ce pot fi automatizate, angajații fiind direcționați către activități ce presupun mai mult conducere, coordonare, creativitate, gândire critică și luare de decizii (Hackman și Johnson, 2018).

Al doilea capitol al lucrării explorează comunicarea în organizații și provocările acesteia, analizând importanța unei comunicări eficiente în mediul de lucru. Eficiența comunicării a fost percepută diferit prin prisma modelelor clasice ale comunicării.

Conform modelului comunicării ca proces linear a lui Shannon-Weaver comunicarea eficientă presupune transmiterea unui mesaj fără distorsiuni (zgomot) și cu feedback adecvat (Shannon și Weaver, 1949). Conform modelului S-M-C-R (Sursă-Mesaj-Canal-Receptor) a lui Berlo, comunicarea eficientă depinde de credibilitatea sursei, claritatea mesajului, canalul utilizat și capacitatea receptorului de a decodifica mesajul (Berlo, 1960). În modelul comunicării ca proces interactiv, Schramm introduce conceptul de "câmp de experiență", subliniind că eficiența comunicării depinde de experiențele comune ale interlocutorilor (Schramm, 1954).

Din prisma digitalizării, comunicarea eficientă implică gestionarea noilor tehnologii și a interacțiunilor online. În acest context, evitarea supraîncărcării informaționale este crucială pentru a menține atenția și claritatea mesajelor. Netiquette și claritatea în e-mailuri și mesaje digitale sunt esențiale pentru comunicare eficientă în mediul online, iar conceptul de *media richness* introdus de Daft și Lengel indică faptul că media diferă în ceea ce privește „bogația” (richness) informației pe care o pot transmite și că alegerea unui canal de comunicare adecvat depinde de natura mesajului. (Daft și Lengel, 1986).

Lucrarea descrie comparativ cel mai cunoscut modelul unidirecțional de comunicare creat de Shannon-Weaver în 1949, pe baza căruia s-au dezvoltat alte modele de comunicare, precum modelul SMCR (Sursa – Mesaj – Canal – Receptor) a lui Berlo și modelul interactiv de comunicare a lui Schramm.

Modelul lui Schramm este unul dintre cele mai influente modele interactive de comunicare, utilizat îndeosebi în activități ce presupun relaționare și influențare, precum coaching-ul și comunicarea managerială, deoarece adaugă complexitate față de modelele unidirecționale prin introducerea feedback-ului și a conceptului de cadru de referință.

În lucrare se detaliază tipurile de comunicare ce sunt prezente în comunicarea managerială și tehnicile prin care acestea sunt exercitate. Abordează de asemenea specificul comunicării organizaționale și transformările pe care se impun în comunicarea managerială.

În mediul organizațional, comunicarea eficientă este crucială pentru colaborare, luarea deciziilor și motivarea angajaților. Robbins și Judge subliniază că organizațiile eficiente au

canale clare de comunicare, iar liderii trebuie să ofere feedback constant (Robbins și Judge, 2021). Luthans evidențiază importanța inteligenței emoționale în comunicarea managerială (Luthans, 2011). Drucker afirmă că succesul unei organizații depinde de capacitatea liderilor de a comunica viziunea clar și convingător (Drucker, 2008).

Tipurile de comunicare organizațională sunt detaliate de Argenti, care distinge comunicarea formală și informală (Argenti, 2015). Kreps explică fluxurile verticale și orizontale de informații și influența acestora asupra dinamicii organizaționale. În comunicarea verticală, informațiile sunt transmise de sus în jos (de la management către angajați) sau de jos în sus (de la angajați către management) și facilitează implementarea deciziilor și oferă posibilitatea colectării de feedback (Kreps, 1990).

În comunicarea managerială, se folosesc diverse canale, cum ar fi întâlnirile de echipă, e-mailurile, rapoartele scrise și platformele de colaborare. Robbins și Judge subliniază importanța adaptării canalelor de comunicare în funcție de natura mesajului și de urgența acestuia exemplul, informațiile complexe și strategice sunt cel mai bine comunicate față în față pentru a evita neînțelegerile (Robbins și Judge, 2021).

Există două direcții principale în comunicarea managerială: *comunicarea ascendentă*, care permite angajaților să ofere feedback managerilor și să comunice problemele întâmpinate. Schein subliniază importanța acestui tip de comunicare în menținerea unui flux informațional liber și a unei atmosfere deschise (Schein, 2017) și *comunicarea descendentă* (Tourish și Hargie, 2004), folosită pentru transmiterea instrucțiunilor, obiectivelor și valorilor organizaționale de la manageri către angajați.

Comunicarea managerială se poate desfășura *unidirecțional*, de la manager către angajat fără a include componenta de feedback. E de preferat însă ca majoritatea interacțiunilor de comunicare să se desfășoare *bidirecțional*, informația să circule în ambele sensuri între manager și angajați pentru a-i spori eficiența și pentru a obține feedback legat de modul în care este perceput mesajul de către interlocutor. În același timp managerii prin specificul rolului lor e important să comunice pe toate cele patru nivele de comunicare: intra-personal, interpersonal, organizațional și public (Constantinescu și Gîrboveanu, 2021).

În lucrare se specifică faptul că managerii e important să aibă în vedere atât *comunicarea intra-personală* (monologul interior al managerului cu ajutorul căreia își organizează informațiile receptate din mediul extern, le analizează, le judecă prin filtrul valorilor personale și, în baza acestora, ia decizii, realizează planificări, comunicate, prezentări, strategii), cât și *comunicarea interpersonală* (dialogul care se derulează între manageri și alți membrii ai

organizației cu scopul predominant de a influența comportamentul și atitudinea pentru a favoriza atingerea obiectivelor organizației)

La nivel organizațional managerii trebuie să asigure o circulație eficientă a informațiilor pentru a coordona activitățile și a atinge obiectivele organizației. Eficacitatea comunicării condiționează în mare măsură calitatea întregii activități desfășurate la nivelul unei instituții.

Al treilea capitol introduce conceptul de coaching executiv în organizații, oferind o definiție clară și o analiză a evoluției acestuia. Potrivit lui Goldsmith și Lyons (Goldsmith și Lyons, 2006), coaching-ul a devenit un instrument cheie pentru dezvoltarea leadership-ului în organizații, fiind folosit pentru a sprijini managerii în atingerea unor obiective mai ambițioase. În anii 1990 și 2000, conform lui Stober și Grandt (Stober și Grant, 2006) coaching-ul a cunoscut o expansiune semnificativă și s-a formalizat ca profesie.

Cele mai relevante definiții ale coaching-ului pun accent pe relația de parteneriat dintre coach și client, menită să stimuleze autocunoașterea și atingerea obiectivelor stabilite de client. Coaching-ul este definit de către Whitmore ca o metoda pentru atingerea obiectivelor organizaționale și personale, de manifestare a potențialului cu scopul de a atinge performanța dorită ce presupune „mai degrabă să înveți decât să fii învățat” (Whitmore, 2009a). Sunt, de asemenea, detaliate în lucrare principiile și obiectivele coaching-ului executiv, evidențiindu-se diferențele dintre coaching, mentorat și consultanță.

Coaching-ul este de mai multe tipuri, fiecare tipologie având scopuri, abordări și tehnici specifice. În funcție de nevoile coachee-ului (persoana care primește coaching) și de contextul profesional sau personal, aceste tipuri de coaching pot să varieze. Lucrarea abordează principalele tipuri de coaching utilizate în organizații, delimitează coaching-ul executiv 1 la 1 de *peer coaching* și coaching-ul intern de coaching-ul extern.

Coaching-ul executiv (*Executive coaching*) se adresează liderilor și managerilor de nivel înalt, având ca obiectiv dezvoltarea competențelor de leadership, luarea deciziilor strategice și îmbunătățirea performanței organizaționale (Kilburg, 2000). Potrivit lui Goldsmith și Lyons, acest tip de coaching se axează pe îmbunătățirea performanțelor de leadership și pe gestionarea eficientă a provocărilor din mediul organizațional. Executive coaching-ul este orientat către rezultate, ajutând liderii să își atingă obiectivele strategice și să sprijine schimbările organizaționale (Goldsmith și Lyons, 2006).

Peer coaching-ul este un proces de învățare reciprocă între doi sau mai mulți colegi (*peers*), bazat pe sprijin, reflecție și schimb de experiențe pentru îmbunătățirea performanței și dezvoltarea profesională. Nu există un raport de autoritate, iar ambele părți joacă rolul de coach și coachee (Ladyshevsky, 2017)

Pornind de la literatura de specialitate analizată, Tabelul 1.1 compară coaching-ul cu peer coaching-ul.

Tabelul 1.1. Comparatie coaching / peer coaching

Aspecte definitorii	Coaching	Peer Coaching
Nivel de expertiză	Implică un coach cu experiență și formare specializată.	Bazat pe colaborare între colegi, fără un expert.
Structură	Sesiuni bine definite, metodologie clară.	Mai informal și flexibil.
Costuri	Poate fi costisitor, mai ales în mediul organizațional.	Gratuit sau cu costuri reduse.
Eficiență	Foarte eficient pentru obiective specifice și dezvoltare individuală.	Bun pentru învățare colaborativă și reflecție.
Obiectivitate	Coach-ul oferă o perspectivă externă și imparțială.	Posibilă subiectivitate datorită relațiilor preexistente.

Coaching-ul intern (coach-ul face parte din organizație) este mai potrivit pentru nevoi frecvente și resurse limitate, în timp ce coaching-ul extern (coach-ul face parte din afara organizației) duce beneficii valoroase în situațiile ce necesită expertiză specializată și imparțialitate. Pornind de la literatura de specialitate analizată, tabelul 1.2 compară coaching-ul intern cu cel extern.

Tabelul 1.2. Comparatie coaching intern / extern

Aspecte definitorii	Coaching Intern	Coaching Extern
Cunoașterea organizației	Foarte bună	Limitată (necesită timp pentru adaptare)
Costuri	Mai reduse	Mai ridicate
Neutralitate	Potențial afectată de dinamica internă	Obiectivitate sporită
Accesibilitate	Ușor disponibil	Limitată de programul coach-ului extern
Confidențialitate	Poate fi compromisă	Ridicată

În coaching se aplică o gama variată de tehnici de comunicare, de la ascultarea activă la formularea de întrebări puternice, oferire de feedback constructiv și comunicare asertivă și nu în ultimul rând comunicare emoțională și empatie. Pe lângă aceste tehnici lucrarea detaliază două tehnici specifice coaching-ului: modelul GROW și tehnica de stabilire a obiectivelor SMART.

Modelul GROW este un instrument folosit frecvent în coaching pentru a structura conversațiile și pentru a ajuta oamenii să-și atingă obiectivele. Acest model a fost dezvoltat inițial în anii 1980 de Graham Alexander, Alan Fine și Sir John Whitmore, fiind ulterior detaliat de Whitmore (Whitmore, 2009a). GROW este un acronim ce reprezintă cele patru etape fundamentale ale procesului de coaching: *Obiectiv (Goal)*, *Realitate (Reality)*, *Opțiuni (Options)*

și *Voință/Plan de acțiune (Will)*. Modelul GROW este extrem de valoros în comunicarea managerială, oferind o structură clară și eficientă pentru interacțiuni care vizează îmbunătățirea performanței, soluționarea problemelor și dezvoltarea angajaților.

Stabilirea obiectivelor este un element esențial în coaching, deoarece oferă claritate, direcție și un cadru de lucru structurat pentru dezvoltarea personală și profesională. Una dintre cele mai utilizate metode pentru definirea obiectivelor în coaching este metoda SMART. Conform lui Doran acest acronim desemnează caracteristicile unui obiectiv bine formulat: Specific (S), Măsurabil (M), Tangibil (A), Relevant (R) și Temporal (T) (Doran, 1981).

Metoda SMART este utilizată pe scară largă în coaching datorită eficienței sale în clarificarea și structurarea obiectivelor. Studiile arată că stabilirea obiectivelor precise crește motivația, performanța și probabilitatea de succes (Locke și Latham, 2002). Metoda oferă un cadru clar pentru client, reducând incertitudinea. Obiectivele SMART sunt mai ușor de urmărit și oferă satisfacție odată atinse. Prin stabilirea unor parametri clari, clientul este mai conștient de progresul său și permite evaluarea periodică și adaptarea obiectivului dacă este necesar.

Al patrulea capitol detaliază impactul coaching-ului asupra comunicării manageriale și organizaționale. Descrie modalități de dezvoltare a abilităților de comunicare și soft skills în organizații. Industria 4.0 aduce schimbări majore în piața muncii și în acest context, angajații trebuie să dezvolte abilități tehnice și soft care le permit să se adapteze rapid la noile cerințe ale mediului de lucru. Abilitățile soft se referă la competențele cognitive, sociale și emoționale necesare pentru o interacțiune eficientă în mediul de lucru (Robles, 2012).

Pentru dezvoltarea abilităților soft, organizațiile moderne trebuie să investească în programe de formare continuă care să combine metodele tradiționale cu noile tehnologii digitale (Kolb și Kolb, 2009). Învățarea experiențială este o metodă eficientă, care permite angajaților să dezvolte competențe interpersonale și de leadership prin simulări și studii de caz (Argyris și Schön, 1996).

Printre metodele de implementare pot fi incluse training-uri bazate pe realitate virtuală (VR) și realitate augmentată (AR) pentru dezvoltarea abilităților de luare a deciziilor în scenarii complexe (Pfeiffer, 2017), gamificare în procesele de învățare pentru a stimula interactivitatea și motivația (Werbach și Hunter, 2012), programe de coaching și mentoring pentru dezvoltarea inteligenței emoționale și a abilităților de leadership (Goleman et al., 2002).

O cultură organizațională bazată pe feedback constructiv și învățare continuă stimulează dezvoltarea competențelor interpersonale (Ashford și DeRue, 2012). Angajații trebuie să fie încurajați să ofere și să primească feedback constructiv, ceea ce îmbunătățește comunicarea și încrederea în echipă (Edmondson, 2018). Instrumentele pentru a implementa o cultură a

feedback-ului sunt platforme digitale de feedback în timp real (OfficeVibe, Culture Amp) pentru evaluarea continuă a performanței (Deloitte, 2020), întâlniri periodice de tip *retrospective meetings*, în care echipele analizează punctele forte și domeniile de îmbunătățire (Schein, 2017), workshop-uri pentru dezvoltarea comunicării asertive și a abilităților de negociere (Rosenberg, 2003).

Leadership-ul transformațional este un alt element esențial în organizațiile 4.0, unde liderii trebuie să inspire echipele și să promoveze creativitatea și inovația (Bass și Riggio, 2006). Strategii eficiente pentru dezvoltarea leadership-ului transformațional sunt training-uri de leadership bazate pe studii de caz și scenarii reale (Kirkpatrick, 2016), programe de shadowing și reverse mentoring, în care liderii învață de la angajații mai tineri despre noile tendințe digitale (Goleman, 1998), dezvoltarea rezilienței și inteligenței emoționale prin mindfulness și tehnici de gestionare a stresului (Luthans, 2002).

CAPITOL 3. METODOLOGIA DE CERCETARE

3.1. Designul cercetării

Această cercetare utilizează un *design cantitativ, de tip transversal*, având ca scop explorarea impactului coaching-ului managerial asupra stilului de leadership, echipei și performanței organizaționale. Studiul s-a bazat pe *ancheta prin chestionar*, o metodă eficientă pentru colectarea datelor de la un număr mare de respondenți într-o perioadă limitată de timp. Chestionarul a fost aplicat online și a fost structurat astfel încât să includă atât întrebări închise, pentru măsurători cantitative precise, cât și întrebări deschise, pentru a surprinde perspectivele și experiențele individuale ale managerilor care au participat la programe de coaching.

Designul transversal a fost ales deoarece permite analiza percepțiilor și experiențelor participanților într-un anumit moment în timp, fără a urmări evoluția acestora pe o perioadă extinsă. De asemenea, abordarea cantitativă oferă posibilitatea de a identifica tipare și corelații între variabilele cercetate, cum ar fi relația dintre coaching și îmbunătățirea comunicării în echipă sau impactul coaching-ului asupra motivației angajaților.

De asemenea, această cercetare adoptă un *design de tip cercetare acțiune*, deoarece vizează nu doar analiza coaching-ului executiv, ci și implementarea efectivă a acestuia în cadrul a două companii din România. Prin această metodă, s-a urmărit intervenția activă în procesul de dezvoltare managerială, evaluând impactul coaching-ului în timp real. Cercetarea acțiune este adecvată acestui context, deoarece permite ajustarea strategiilor pe parcurs, pe baza feedbackului primit de la participanți. *Studiile de caz* rezultate în urma cercetării-acțiune sunt completate cu metode calitative de cercetare prin aplicarea de *interviuri în profunzime*, *focus grupuri* și *metoda observației directe*.

3.2. Problema de cercetare

Problema centrală a acestei cercetări este determinarea impactului coaching-ului executiv asupra stilului de leadership al managerilor și asupra performanței echipelor și organizațiilor în care activează. Coaching-ul executiv este adesea promovat ca un instrument eficient pentru dezvoltarea abilităților manageriale, însă rezultatele variază în funcție de context, implicarea managerilor și sprijinul oferit de organizație (Ribeiro et al., 2021). Astfel, este necesară o analiză detaliată a modului în care managerii percep utilitatea coaching-ului executiv și a modului în care acesta influențează comunicarea, motivația echipei și luarea deciziilor.

O altă dimensiune a problemei de cercetare este identificarea factorilor care pot influența succesul coaching-ului executiv, inclusiv barierele în aplicarea tehnicilor învățate. Printre

provocările frecvent întâlnite se numără lipsa timpului pentru implementare, rezistența la schimbare a echipei și sprijinul insuficient din partea organizației (Maware și Parsley, 2022; Rushton et al., 2023). Aceste aspecte pot limita eficiența coaching-ului și pot reduce impactul său pe termen lung.

De asemenea, există întrebarea dacă beneficiile coaching-ului executiv sunt durabile sau dacă managerii revin la stilurile lor anterioare de leadership după finalizarea programului. Această cercetare își propune să analizeze efectele pe termen lung ale coaching-ului, identificând schimbările concrete pe care managerii le observă în propria performanță și în cea a echipei.

3.3. Scopul și obiectivele cercetării

Scopul acestei cercetări este de a identifica percepția participanților la studiu referitoare la contribuția coaching-ului executiv în îmbunătățirea comunicării manageriale și a stilului de leadership în organizații din România.

Obiectivul general al acestei cercetări este de a analiza percepția participanților la studiu legată de modul în care coaching-ul executiv influențează dezvoltarea abilităților de comunicare managerială, contribuie la schimbarea stilului de leadership și la îmbunătățirea comunicării, gestionării conflictelor și creșterea motivației în echipă. Studiul își propune să ofere o perspectivă clară asupra beneficiilor și provocărilor coaching-ului executiv și să identifice factorii care contribuie la succesul sau eșecul acestuia în mediul de afaceri.

Obiective specifice:

O1. Evaluarea percepției managerilor asupra utilității coaching-ului executiv asupra dezvoltării lor profesionale.

O2. Identificarea efectelor coaching-ului executiv asupra echipei, analizând aspecte precum comunicarea, motivația și gestionarea conflictelor.

O3. Determinarea obstacolelor și provocărilor întâmpinate în aplicarea strategiilor și tehnicilor discutate în cadrul coaching-ului executiv.

O4. Analiza efectului coaching-ului executiv pe termen lung, investigând măsura în care schimbările produse în leadership și management sunt durabile.

3.4. Întrebările de cercetare

1. Cum percep managerii utilitatea coaching-ului executiv în îmbunătățirea abilităților de comunicare managerială și în dezvoltarea propriului stil de leadership?
2. Cum percep managerii efectul coaching-ului executiv asupra comunicării, motivației, colaborării și performanței echipei?
3. Care sunt principalele provocări întâmpinate de manageri în aplicarea tehnicilor din coaching executiv?
4. Ce schimbări pe termen lung au observat managerii în stilul lor de conducere ca urmare a coaching-ului executiv?

3.5. Metodele și instrumentele de cercetare

Prima metodă de cercetare pentru care am optat este **metoda anchetei sociologice** aplicată prin intermediul unui chestionar online, având în vedere avantajele pe care le oferă această abordare în ceea ce privește colectarea rapidă și eficientă a datelor. Alegerea acestei metode s-a bazat pe necesitatea de a obține informații relevante despre impactul coaching-ului asupra managerilor și organizațiilor într-un mod accesibil și ușor de administrat. Chestionarul a fost conceput astfel încât să permită colectarea unor date obiective și subiective, oferind o perspectivă clară asupra experiențelor și percepțiilor participanților.

Instrumentul de cercetare utilizat a fost un *chestionar de opinie* construit în **Google Forms** <https://forms.gle/EFecfYjtK3JMrxV28> o platformă care permite crearea, distribuirea și colectarea răspunsurilor într-un mod centralizat și automatizat. Această soluție tehnologică a fost aleasă datorită ușurinței de utilizare atât pentru cercetător, cât și pentru respondenți. Pentru analiza a datelor colectate s-au folosit metode statistice specifice programului SPSS: frecvențe absolute, procente și procente cumulate.

Cea de-a doua metodă de cercetare utilizată în acest studiu este **ancheta calitativă**, bazată pe *interviul în profunzime*. Această metodă a fost aleasă datorită capacității sale de a explora în detaliu experiențele, percepțiile și impactul coaching-ului executiv asupra stilului de management și comunicării în organizație. Spre deosebire de metodele cantitative, care se axează pe colectarea de date statistice și generalizabile, cercetarea calitativă permite o înțelegere mai nuanțată a fenomenului studiat, oferind informații bogate și detaliate despre modul în care managerii percep și aplică principiile coaching-ului în activitatea lor profesională (Eppich et al., 2019).

Instrumentul principal utilizat în această cercetare a fost ghidul de interviu semi-structurat, aplicat față în față. Alegerea acestui tip de interviu s-a bazat pe necesitatea de a obține

răspunsuri detaliate și bine argumentate, care să reflecte autenticitatea experiențelor participanților. Interviuul în profunzime oferă flexibilitate și permite intervievatorului să adapteze discuția în funcție de răspunsurile primite, să adreseze întrebări suplimentare pentru clarificare și să aprofundeze subiectele relevante pentru fiecare respondent (DiCicco-Bloom și Crabtree, 2006).

Cea de-a treia metodă de cercetare folosită este ancheta calitativă pe bază de *focus grup*. Această metodă a fost aleasă deoarece permite explorarea în profunzime a experiențelor, percepțiilor și impactului coaching-ului executiv asupra stilului de management și dinamicii organizaționale. Spre deosebire de metodele individuale de colectare a datelor, focus grupul facilitează interacțiunea între participanți, generând o discuție dinamică ce poate aduce în prim-plan perspective variate și detalii relevante despre eficiența coaching-ului în organizație.

Instrumentul principal utilizat a fost ghidul de interviu pentru focus grupul, aplicat față în față. Alegerea acestei metode s-a bazat pe dorința de a stimula un dialog autentic între participanți, permițându-le să își exprime opiniile liber și să își argumenteze punctele de vedere. Prin interacțiunea directă, participanții pot descoperi noi perspective asupra coaching-ului și pot analiza impactul acestuia din mai multe unghiuri, ceea ce contribuie la o înțelegere mai detaliată a subiectului studiat.

Modalitatea de analiză a datelor în cazul interviurilor și focus grupului, a fost realizată prin metoda analizei tematice, care presupune identificarea, organizarea și interpretarea principalelor teme care apar în răspunsurile participanților (**Anexa 4**).

3.6. Descrierea modului de realizare a cercetării - acțiune

Cercetarea este realizată după un design se tip **cercetare - acțiune**, o abordare interactivă care combină intervenția directă în procesul managerial cu analiza impactului coaching-ului asupra liderilor din două companii din România, identificate în lucrare drept *Organizația A* și *Organizația B*. Această metodă a fost aleasă deoarece permite nu doar observarea fenomenului studiat, ci și aplicarea unor soluții în timp real, facilitând astfel îmbunătățirea stilului de leadership și a dinamicii organizaționale.

Procesul de cercetare s-a desfășurat în mai multe etape. Prima etapă a constat în evaluarea inițială a managerilor, prin aplicarea unor chestionare și interviuri semi-structurate, care au avut ca scop identificarea principalelor provocări și nevoi de dezvoltare. Etapa a doua de implementare a coaching-ului au fost desfășurate sesiuni atât individuale, cât și de grup, fiecare manager participând la un program structurat de șase sesiuni. Ultima etapă a constat în

evaluarea impactului coaching-ului, realizată prin aplicarea unui chestionar final și prin interviuri post-coaching.

Pentru colectarea și analiza datelor, au fost utilizate metode mixte, combinând ancheta prin chestionar cu interviurile semi-structurate, focus grupurile și observația directă. Analiza datelor s-a realizat utilizând atât metode statistice pentru interpretarea rezultatelor chestionarelor, cât și analiza tematică pentru datele calitative obținute din interviuri și focus grupuri. Prin această abordare complexă, cercetarea a reușit să evidențieze atât beneficiile coaching-ului executiv în dezvoltarea leadership-ului, cât și provocările implementării acestuia în mediul de afaceri.

CAPITOL 4. REZULTATELE ȘI CONTRIBUȚIILE PRINCIPALE ALE STUDIULUI

4.1. Rezultatele obținute în urma cercetării cantitative

Analiza profilului respondenților la această cercetare evidențiază faptul că nu există diferențe semnificative în ceea ce privește sexul și că peste 77,6% dintre aceștia se aparțin în categoriilor de vârstă 30-39 și 40-49 de ani, categorii de vârstă care includ angajații cu suficientă experiență în muncă pentru a deține o poziție managerială și aflați în plină ascensiune în ceea ce privește cariera profesională. Există însă deschidere și din partea participanților din grupa de vârstă peste 50 de ani. Grupa de vârstă sub 30 de ani e cel mai slab reprezentată deoarece, cel mai probabil sunt puțini care au ajuns în poziții de conducere.

În ceea ce privește nivelul de management pe care îl dețin 65,6% se încadrează în categoriile de top și middle management, iar diferența de 34,4% din respondenți sunt team lideri sau manageri de proiect. De aici putem deduce că coaching-ul este mai accesibil în organizații la nivelurile de top și middle management și se adresează în procent mai mic team liderilor și managerilor de proiect.

Legat de numărul de sesiuni de coaching la care au participat 42,3% din participanți au experimentat peste 6 sesiuni, ceea ce desemnează procese de dezvoltare de durată mai lungă, iar 18,4% au parcurs un program de coaching limitat la 4-6 sesiuni de coaching. Însă un procent de 39,3% din participanți au avut acces la doar 1-3 sesiuni de coaching, ceea ce înseamnă că doar au avut ocazia să experimenteze contextual metoda în cadrul unor programe mai complexe, fără să parcurgă un proces dedicat, drept urmare percepțiile acestora sunt reduse la o experiență limitată și nu descriu un efect cu durată, ci doar o primă impresie despre coaching.

Legat de implicarea în procesul de dezvoltare 72,6% dintre respondenți au afirmat că inițiativa de a participa a fost recomandată sau impusă de organizație și doar 27,4% au optat voluntar pentru un astfel de proces. Ceea ce înseamnă că managerii iau predominant contact cu metoda prin intermediul organizației, care vine cu cerințe specifice de dezvoltare și destul de puțini caută activ, din proprie inițiativă această formă de dezvoltare. Cu toate acestea din totalul de participanți la studiu 88,6% din respondenți au evaluat experiența ca fiind utilă și foarte utilă.

În ceea ce privește măsura în care coaching-ul a ajutat la îmbunătățirea stilului de leadership, 42,3% din respondenți consideră că i-a ajutat în mare măsură și 55,2% că i-a ajutat într-o anumită măsură, ceea ce înseamnă că 97,5% din respondenți au observat îmbunătățiri în stilul lor de leadership după participarea la sesiuni de coaching. Astfel respondenții au confirmat

perspectiva lui Goleman, conform căruia coaching-ul ajută la dezvoltarea unui stil de leadership participativ. Autorul susține că coaching-ul ajută la adoptarea unui stil de conducere care încurajează colaborarea și implicarea activă a angajaților în procesul decizional, ceea ce întărește încrederea între manageri și echipe și creează o cultură bazată pe deschidere și responsabilitate (Goleman, 2000).

Referitor la frecvența aplicării tehnicilor și strategiilor din coaching în activitatea managerială 47,3% au răspuns că aplică frecvent și 52,2% că aplică ocazional, ceea ce înseamnă că 99,5% din respondenți au preluat tehnici din coaching și le-au aplicat în comunicarea cu echipele lor, chiar dacă cel mai probabil nu au susținut ședințe formale de coaching.

Acest lucru poate fi corelat cu impactul pe care participanții l-au perceput în îmbunătățirea stilului de leadership. Astfel, în contextul în care managerii își îmbunătățesc comunicarea managerială, aplicând mai frecvent tehnicile de comunicare experimentate în coaching: ascultarea activă, formulare de întrebări deschise și oferire de feedback, categoric acest mod de comunicare are impact în modelarea stilului lor de leadership.

De asemenea, schimbarea stilului de leadership poate fi corelat și cu impactul coaching-ului asupra comunicării în echipă, iar aici 67,7% din participanții la studiu au perceput un impact mare și foarte mare. Whitmore întărește concluzia că printre beneficiile principale ale coaching-ului se numără îmbunătățirea abilităților de comunicare ale managerilor, inclusiv ascultarea activă, claritatea mesajelor și oferirea de feedback constructiv, ceea ce îmbunătățește relațiile de muncă și contribuie la reducerea conflictelor (Whitmore, 2009b).

Un alt beneficiu al coaching-ului îl reprezintă creșterea motivației și angajamentului angajaților (Goleman et al., 2002) și a motivației intrinseci (Kehr, 2004a). Referitor la acest aspect 54,7% din respondenții au afirmat că impactul coaching-ului asupra motivării în echipă, a fost mare și foarte mare. De aici se poate înțelege că există un impact vizibil și în cazul aplicării coaching-ului în organizațiile din România, însă este un aspect care mai poate fi îmbunătățit.

În special, segmentul referitor la activarea motivației intrinseci dacă ar fi să o corelăm cu procentul de doar 27,4% din respondenți care au optat voluntar pentru un proces de coaching. Putem concluziona că participarea la coaching, în cazul unui procent ridicat din respondenți nu se datorează motivației intrinseci, ci a impulsiei venite din partea organizației.

Boyatzis subliniază faptul că procesul de coaching stimulează colaborarea și munca în echipă, datorită tehnicilor de comunicare specifice, cum ar fi ascultarea activă și formularea de întrebări deschise și facilitează o colaborare mai strânsă între membrii echipei și se reduce competiția nesănătoasă (Boyatzis et al., 2013). Totodată, Goleman susține că influențează și

dezvoltarea inteligenței emoționale, prin ajutorul oferit în înțelegerea și gestionarea propriilor emoții și a emoțiilor echipei (Goleman, 2000).

Referitor la acest aspect respondenții au estimat impactul perceput coaching-ului asupra gestionării conflictelor în echipă în procent cumulativ de 68,2%, că a avut un impact mare și foarte mare. Astfel răspunsurile la chestionar se subscriu beneficiilor identificate de autorii menționați mai sus.

În ceea ce privește impactul perceput al coaching-ului asupra creșterii productivității 52,7% din respondenți au răspuns că a avut un impact mare și foarte mare și dacă corelăm acest rezultat cu procentul de 17,9% din participanți care au răspuns că cel mai important beneficiu al coaching-ului este creșterea performanței personale, putem concluziona că respondenții au corelat moderat sesiunile de coaching cu creșterea productivității.

Referitor cel mai important beneficiu al coaching-ului 31,3% dintre respondenți au răspuns că este creșterea încrederii și clarificarea obiectivelor. Acest rezultat converge cu părerea lui Locke și Latham conform căruia coaching-ul facilitează managerilor și angajaților abilitatea de a stabili obiective clare și relevante, de a crea planuri de acțiune și de a monitoriza progresul, ceea ce duce la performanțe mai bune (Locke și Latham, 2002).

De asemenea, 34,3% din respondenți au răspuns că cel mai important beneficiu al coaching-ului, este gestionarea mai eficientă a provocărilor. Acest lucru converge cu părerea lui Bass, conform căruia coaching-ul promovează schimbarea și inovarea, permite managerilor să gestioneze tranzițiile și schimbările organizaționale prin comunicare clară și susținere personalizată, ajutând angajații să adopte noi perspective și să depășească rezistențele (Bass, 1990). Alți autori consideră că coaching-ul asigură adaptabilitate și reziliență deoarece contribuie la creșterea capacității managerilor de a răspunde rapid și eficient la schimbări, ajutându-i să dezvolte strategii de adaptare și reziliență, mai ales în medii dinamice (Passmore și Fillery-Travis, 2011).

Principalele provocări pe care participanții consideră că le-au întâmpinat în aplicarea conceptelor discutate în coaching sunt reprezentate în principal de dificultatea în menținerea noilor comportamente 61,4% și de rezistența echipei la schimbare 52,5%, iar un procent de 43,6% au menționat lipsa de timp pentru implementare. Astfel putem concluziona, că pe lângă rezistență la schimbare și lipsa de timp, principala provocare este dificultatea în menținerea noilor comportamente.

Referitor la susținerea organizației în aplicarea coaching-ului, doar 12,4% au răspuns că s-au simțit foarte susținuți restul de 38,8% au răspuns că s-au simțit susținuți și 37,8% au răspuns că s-au simțit moderat susținuți. Cumulând primele două răspunsuri constatăm că 50,2% s-au

simțit susținuți și foarte susținuți, ceea ce înseamnă că jumătate din numărul de respondenți resimt nevoia de susținere din partea organizației. Cu toate acestea doar 14,9% subliniază lipsa sprijinului din partea conducerii ca fiind o provocare.

Whitmore subliniază importanța de a practica în mod obișnuit coaching-ul în conversațiile manageriale și de a încuraja reflectarea, asumarea responsabilităților și valorificarea potențialului (Whitmore, 2017). În acord cu literatura de specialitate, îmbunătățirile pe care participanții ar dori să le aducă programelor de dezvoltare urmate au menționat în proporție de 60,4% nevoia de mai multe sesiuni personalizate, urmată în procent de 53,5% de necesitatea unor sesiuni de *follow-up* după finalizarea coaching-ului și doar 27,7% au specificat mai multă implicare din partea organizației.

E de reținut faptul că atât respondenții la chestionar, cât și cei de la interviurile în profunzime și focus grupuri subliniază nevoia de supervizare și *follow-up* după program. Ceea ce înseamnă că doresc să aplice în practică tehnici învățate în coaching și referitor la acest aspect au mai mare nevoie de susținerea organizației.

Referitor la identificarea îmbunătățirilor durabile în stilul de leadership după programul de coaching, 31,3% au răspuns că au identificat în mod semnificativ îmbunătățiri, 64,2% au răspuns că au identificat îmbunătățiri într-o anumită măsură, deci 95,5% din participanți au sesizat îmbunătățiri de durată în stilul lor de leadership și acest procent poate fi corelat pozitiv cu cei 97,5% din participanți, care susțin că au aplicat frecvent sau ocazional tehnici din coaching în activitatea curentă.

Legat de schimbările observate în stilul de management după coaching, comunicarea mai clară este îmbunătățirea ce s-a menționat în procent de 66,3% ca efect pe termen lung a sesiunilor de coaching, urmată de luare de creșterea încrederii în propriile abilități cu 55,4% și luarea de decizii mai strategice cu 41,6%. Drept urmare, putem afirma că participanții percep îmbunătățiri pe termen lung a sesiunilor de coaching și principala îmbunătățire este comunicarea mai clară.

4.2. Rezultatele obținute în urma cercetării- acțiune

În urma analizei se poate constata faptul că participanții implicați în studiul Organizației A, au reușit să conștientizeze necesitatea unui nou mod de comunicare și au fost receptivi la schimbarea propusă de organizație. S-au implicat activ în derularea programului și au experimentat noi modalități de dezvoltare, atât personală, cât și a membrilor echipei, ceea ce a făcut posibil implementarea celui de-al doilea program de dezvoltare.

În urma evaluării programelor de dezvoltare au fost atinse obiectivele de dezvoltare identificate de organizație pentru participanți: sprijin de dezvoltare al colaboratorilor și dezvoltarea abilităților de comunicare. Provocarea organizației este acum de a menține pe termen lung schimbările inițiate în cei doi ani și de a extinde numărul de angajați implicați în susținerea schimbării de cultură organizațională.

Organizația va fi nevoie să facă tranziția de la o structură tradițională, ierarhică (Jones, 2013), la structuri organizaționale mai flexibile, cum ar fi structura organizațională matricială, care combină elemente ale structurii ierarhice cu cerințele specifice muncii de proiect. Conform literaturii de specialitate într-un astfel de sistem, angajații au dublă raportare (atât la un manager funcțional, cât și la un manager de proiect) și permite o utilizare mai eficientă a resurselor și o mai bună colaborare între departamente (Larson și Gray, 2017).

Organizația a demarat deja acțiuni în această direcție prin inițierea de mini proiecte în anumite departamente. Acest lucru poate fi observat și în lista de obiective de coaching propuse în program, unde au fost participanți care și-au dezvoltat membrii echipei în conducerea de proiecte. În sprijinul acestei schimbări vine și experiența participanților în discuțiile de *peer coaching*, în literatura de specialitate e subliniat aportul acestei metode în încurajarea comunicării în echipă (Robbins, 1991) și de stimulare a proceselor de învățare colaborativă, care pune accentul pe schimbul de idei și experiențe și duce la îmbunătățirea colectivă a performanței și la creșterea coeziunii echipei (Showers și Joyce, 1996).

Metodele de coaching 1 la 1 și *peer coaching* au fost experimentate, adoptate și utilizate de către participanți în activitatea curentă și se poate afirma că au avut un rol central în activarea interesului acestora pentru dezvoltare și pentru implementarea unei comunicări constructive în organizație.

Spre deosebire de Organizația A unde intenția programului de dezvoltare a fost de a oferi managerilor instrumente pentru auto-dezvoltare și pentru dezvoltarea angajaților, în cazul Organizației B intenția programelor inițiate a fost de a integra managerii în cultura organizațională, de dezvolta abilități de management și leadership unitare în organizație și de a-i pregăti pentru schimbările viitoare în direcția digitalizării.

Modalitatea inedită în care a Organizația B a implementat metoda coaching în organizație, prin angajarea / specializarea unor angajați care să ocupe cu dedicație un rol de coach, a permis organizației să deruleze un număr mare de sesiuni de coaching atât 1 la 1, cât și de grup și să utilizeze variate largă de instrumente de dezvoltare. Însă, datorită structurii dispersate în toată țara a participanților organizației, utilizarea peer coaching-ului în perechi sau individual s-a dovedit a fi mai dificilă.

În Organizația B s-a experimentat programul de mentoring descris la capitolele anterioare, dar acesta nu a fost de lungă durată. A prevăzut un număr restrâns de întâlniri cu un manager de nivel superior care a avut mai mult rolul de a deveni un model personal pentru participanți și mai puțin să ofere îndrumare și sfaturi pe termen mai lung așa cum e descrisă metoda în literatura de specialitate, dat fiind că a implicat 3-4 discuții, majoritatea derulate telefonic cu mentorul și o singură întâlnire directă (Garvey et al., 2017).

Ambele organizații au avut intenția de a internaliza metoda și de a o utiliza cu recurență pentru dezvoltare, doar că Organizația A și-a pregătit managerii în vederea utilizării acesteia cu angajații, iar Organizația B a angajat oameni specializați în utilizarea acestei metode, pe care să o implementeze pe termen lung în dezvoltarea managerială. În ciuda abordării diferite, ambele organizații au reușit să orienteze managerii către o mentalitate de creștere, de dezvoltare și de conștientizare.

Conform lui Dweck, o mentalitate orientată către dezvoltare și către asumarea responsabilității pentru propriul demers de dezvoltare este esențială angajaților pentru a se putea adapta schimbărilor actuale din piața muncii (Dweck, 2006), drept urmare, ambele organizații au apelat la această strategie pentru a pregăti managerii în vederea gestionării viitoarelor schimbări.

Heslin și Keating adaugă faptul că o consecință ulterioară însușirii unei mentalități de creștere și dezvoltare este activarea motivației intrinseci a angajaților (Heslin și Keating, 2017). Acest lucru a fost posibil în cazul Organizației A, în urma programelor de dezvoltare derulate în organizație, prin crearea unui cadru de exersare și a unei structuri accesibile, care să ghideze participanții în implementarea unui nou mod de gândire și acțiune și s-a reflectat în trezirea curiozității angajaților pentru învățare.

În cazul Organizației B activarea motivației intrinseci a managerilor în urma proceselor de coaching se regăsește în ridicarea obligativității participării la sesiuni de coaching și oferirea posibilității de accesare în mod voluntar a platformei de dezvoltare (Coaching App), astfel managerii au devenit autonomi în asumarea propriilor demersuri de dezvoltare.

Din evaluarea programului se poate constata interesul deosebit pe care participanții din ambele organizații l-au acordat însușirii unui nou mod de comunicare, mai eficient raportat la schimbările actuale din organizație, conștienți fiind că e necesar să schimbe modul tradițional de relaționare din organizație.

Participanții din Organizația A erau conștienți de dezavantajele stilului de comunicare matematic, liniar, unidirecțional, centrat în jurul managerului (Shannon și Weaver, 1949) și de riscul ridicat de a crea confuzie și decizii eronate datorat lipsei feedback-ului venit pe canalele

oficiale ale comunicării ascendente (McQuail, 2010), însă nu aveau cunoștințele și mijloacele necesare pentru a iniția schimbarea. Metoda coaching le-a oferit calea de acțiune și au avut deschiderea de a o adopta un nou mod de comunicare în acord cu modelul circular mesajului care pune accent pe oferirea de feedback și pe adaptarea comunicării în acord cu câmpul de experiență sau cadrul de referință al interlocutorului (Osgood și Schramm, 1954).

Din aceeași perspectivă Organizația B a dorit să transforme prin dezvoltare și coaching modul de comunicare unidirecțional și stilul de comunicare directiv, în comunicare bidirecțională, motivatoare și inspirațională. În acest sens inițiativa de coaching din această organizație a permis coach-ilor să se implice direct în procesele manageriale (ședințe, întrevederi, discuții) și să ghideze comunicare în direcția unui dialog cu angajații.

Preocuparea participanților pentru însușirea acestui model de comunicare în Organizația B este evidențiată prin interesul deosebit acordat tehnicilor de oferire a feedback-ului constructiv și a preocupării contante în a-și adapta comunicarea la context și la specificul și experiența interlocutorului. Această preocupare denotă o deschidere către un alt fel de relaționare și colaborare în organizație.

Printre cele mai aplicate tehnici de coaching de către participanți din Organizația A se remarcă alocarea timpului pentru ascultare activă și formularea de întrebări în discuțiile cu angajații, care să îi ghideze către a găsi singuri soluții, identificarea beneficiilor în acordarea de feedback constructiv în realizarea corectă a sarcinilor și în fluidizarea circuitului informațional. Conform lui Whitmore ascultarea activă este fundamentul unei relații de coaching eficiente (Whitmore, 2017). Această idee a fost înțeleasă și însușită de participanți datorită atenției deosebite acordate ascultării active, creării unui spațiu de încredere în discuția de coaching și înlocuirea impunerii soluțiilor către angajați cu ghidarea descoperii acestora prin întrebări.

Astfel, managerii din ambele organizații au experimentat avantajele unei comunicări circulare, interactive, care să implice activ toate părțile relevante și ducă la descentralizarea informațiilor de la manager către toți membrii echipei (Schramm, 1954). Aceștia au descoperit cu surprindere că angajații sunt mai receptivi, mai motivați și mai performanți atunci când sunt implicați ca partea activă în conversație.

A fost menționată printre preferințele participanților din Organizația A metoda de coaching GROW, care își aduce aportul în structurarea gândirii orientate către soluții și către rezolvare de probleme conform lui Whitmore (Whitmore, 2009a). Chiar dacă este probabil ca metoda să fie utilizată mai rar de către manageri în forma sa structurată, ideea principală pe care o aduce, aceea de a formula întrebări de ghidare pentru a încuraja angajați să soluționeze singuri problemele, a fost adoptată și implementată de participanți.

În cazul Organizației B, managerii au primit informații legate de această metodă în cadrul formărilor, însă nu aveau cerința de a aplica metode și instrumente de coaching. Cu toate acestea și-au integrat un nou mod de comunicare prin folosirea mai frecvent în comunicarea cu angajații a tehnicilor de ascultare activa, formularea de întrebări deschise (chiar dacă nu utilizau un model specific) și oferirea de feedback constructiv.

Participanții din Organizația A au reușit să găsească o soluție pentru problema transmiterii de informații implicite, confuze și vagi angajaților referitor la sarcinile de lucru, la strategia și acțiunile de schimbare ale organizației, prin adoptarea în activitatea curentă a tehnicii de coaching, care presupune stabilirea obiectivelor SMART, iar principalul avantaj a acestei metode este creșterea motivației, performanței și a probabilității de a atinge rezultatele dorite. (Locke și Latham, 2002). Nu în ultimul rând, efortul acestora de a utiliza o comunicare asertivă aduce un plus de claritate și concizie mesajului și elimină din ambiguități, reducând riscul de neînțelegeri așa cum e indicat și în literatura de specialitate (Ellis, 2009).

Participanții Organizației B au făcut de asemenea schimbări în modul de transmitere de informații prin disponibilitatea la dialog și receptivitatea la feedback de jos în sus. În plus, aceștia au experimentat și utilizat în comunicarea cu echipa analogii, metafore și povești cu scopul de a motiva și inspira angajații în adoptarea schimbărilor.

Inițiativa Organizației A de a crea o comunitate de învățare prin derularea întâlnirilor de *peer* grup a avut un impact mai redus pentru participanți. Metoda presupune o capacitate bună de organizare și auto-organizare și o autonomie mai mare în generarea de contexte pentru dezvoltare. Studiul individual și întâlnirile de *peer* grup presupun o mai mare experiență în ghidarea propriului proces de dezvoltare, pe care participanții nu au reușit încă să o dobândească.

Însă a fost ridicată receptivitatea acestora în a utiliza instrumente electronice de interacțiune, precum grup de What's Up, care este de asemenea util și validat în literatura de specialitate, drept un mijloc practicat de a susține dezvoltarea (Anderson, 2008). O mai mare deschidere către instrumentele tehnologice se poate identifica și în cazul angajaților din Organizația B, care au utilizat în programul de dezvoltare derulate diverse platforme și instrumente digitale.

În Organizația A a fost mai ușor pentru participanți să urmeze un proces de dezvoltare structurat și mult mai procedural, asemenea întâlnirilor de coaching 1 la 1, drept urmare metoda aceasta se dovedește a fi mai potrivită și a fost și mult mai valorizată de participanți raportat la *peer* coaching. Lucrând într-o organizație cu profil producție, care are o structură procedurală și standardizată de lucru, metoda coaching-ului 1 la 1 răspunde modului în care angajații sunt obișnuiți să acționeze și a fost mai ușor de implementat.

Aderența participanților acestei organizații la reguli și la proceduri concrete i-a ajutat de asemenea să își însușească regulile de aplicare a unui feedback constructiv așa cum sunt descrise de autorii Goldsmith și Lyons (Goldsmith și Lyons, 2006), iar experimentarea acestuia în sesiunile de coaching ținute cu membrii echipelor lor a dovedit afirmația lui Downey conform căreia rolul feedback-ului în discuția de coaching este pentru creștere și dezvoltare. (Downey, 2003).

În cazul Organizației B utilizarea tehnicilor de feedback constructiv a fost puternic încurajată de îmbunătățire vizibilă a performanțelor în vânzări ale angajaților. Acest impact a încurajat managerii să își schimbe modul de comunicare și să devină mult mai receptivi la dialog și la oferire și primire de feedback. . Experiența acestora participanților în utilizarea feedback-ului a confirmat teoria conform căreia feedback-ul deschis și sincer îmbunătățește comunicarea și relațiile între membrii echipei și între angajați și lideri (Stone și Heen, 2015). La aceasta se adaugă și faptul că au fost expuși în mod repetat la a primi feedback legat de modul de comunicare în cadrul sesiunilor de coaching

Comunicarea empatică a fost de asemenea de interes pentru participanți ambelor organizații, alături de importanța ascultării active, au înțeles și importanța exprimării emoțiilor în comunicare și leadership, în gestionarea conflictelor și crearea un climat de încredere, de conexiune emoțională în echipă. Conform teoriei inteligenței emoționale, această tehnică este esențială în relațiile interpersonale, medierea conflictelor și leadership (Goleman, 1995), iar provocarea managerilor a fost să învețe să își depășească reținerile legate de comunicarea emoțiilor și gestionarea acestora, atât în ceea ce privește gestionarea propriilor emoții, cât și a emoțiilor celor cu au inițiat un demers de comunicare.

Având în vedere receptivitatea participanților din Organizația A, atât în implementarea coaching-ului în activitatea zilnică, cât și în a participa la un astfel de demers de dezvoltare, deschide cale în organizație pentru a continua și încuraja această practică, ce s-a dovedit benefică pe perioada celor doi ani de derulare a programelor de dezvoltare. E de dorit ca organizația să adopte, la toate nivelele manageriale acest nou mod de comunicare și relaționare, care să încurajeze pro-activitatea și schimbul de informații.

Următoarea etapă în implementarea noilor valori ale Organizației A este ieșirea din tiparul limitativ de gândire încadrat de standarde și proceduri pentru a se deschide către creativitate, inovație, flexibilitate și autonomie. Un prim pas către un mod de comunicare descentralizat a fost făcut prin întâlnirile de peer coaching în grupuri mici, urmând ca organizația să încurajeze mai mult lucru pe proiecte transversale, astfel angajații vor avea oportunitatea de a rezolva probleme și de a lua decizii în grup, iar asta va favoriza creativitatea, inovația,

flexibilitatea și autonomia. Este de reținut așteptarea participanților de a învăța să modereze discuții în grup ca o nouă abilitate de care vor avea nevoie pentru a genera schimbări semnificative în organizație.

Așa cum apare în literatura de specialitate, o organizație adaptabilă are nevoie să dezvolte sisteme de comunicare și în plan orizontal, nu doar vertical (comunicare ierarhica). Conform literaturii de specialitate comunicarea orizontală se desfășoară între angajați de pe același nivel ierarhic și este esențială pentru coordonarea și rezolvarea problemelor la nivel operațional și pentru munca în proiecte transversale, unde sunt implicați angajați din toate departamentele (Schein, 2017).

Organizația B nu a pus accent deosebit pe încurajarea comunicării orizontale, aceasta numai reprezenta o prioritate în organizație, dat fiind că era deja implementată o structură de organizare matricială, care funcționa atât pe verticală, cât și pe orizontală. Această organizație a pus în schimb accent pe dezvoltarea abilităților de utilizare a unui limbaj motivator (Mayfield și Mayfield, 2018), a unei comunicări inspiraționale, care direcționează și conferă sens similar cu cel descris în studiul realizat de Yue et al. (Yue et al., 2021). Și în acest caz s-a confirmat faptul că există o relație pozitivă între utilizarea limbajului motivator și atingerea rezultatelor organizaționale, a satisfacției profesionale (Sharbrough, 2006).

Conform autorilor Tushman și O'Reilly cultura organizațională trebuie să susțină experimentarea, asumarea riscurilor calculate și recompensarea inițiativelor inovatoare (Tushman și O'Reilly, 2006). Drept urmare, direcția de acțiune în viitor a Organizației A este de a include și susține experimentarea și aplicarea întâlnirilor de coaching 1 la 1 în sistemele existente din organizație, cum ar fi procesele de management al performanței, de a încuraja o rețea de învățare digitalizată, similară rețelelor de socializare, prin care să stimuleze angajații să continue dezvoltarea, studiul individual, împărtășirea de cunoștințe și bune practici.

Organizația B a continuat utilizarea coaching-ului în procesele de dezvoltare ale angajaților, oferind constant managerilor posibilitatea de a accesa metoda coaching cu scop de dezvoltare prin platforma Coaching App. Diferența constă în faptul că utilizarea metodei a devenit voluntară și rămâne la decizia managerilor preferința în utilizarea diverselor metode de dezvoltare.

Cele două organizații analizate sunt două exemple de succes care dovedesc că fiind benefică utilizarea coaching-ului executiv în întâlniri 1 la 1 pentru dezvoltarea managerilor și ca instrument managerial pentru dezvoltarea comunicării în echipă. De asemenea, oferă exemple relevante legat de utilizarea în mod complementar a altor tipuri de coaching precum coaching-

ul de grup și *peer* coaching-ul, pe care le-au integrat cu succes în programele complexe de dezvoltare descrise în capitolele anterioare.

4.3. Rezultatele obținute în urma analizei interviurilor în profunzime

Contextualizând datele obținute la interviuri în raport cu întrebările de cercetare, se poate constata că managerii percep coaching-ul executiv (coaching 1 la 1) ca fiind util în dezvoltarea abilităților de comunicare și a propriului stil de leadership.

Managerii din ambele organizații analizate declară în interviuri că coaching-ul executiv a adus valoare adăugată activității lor prin faptul că i-a ajutat să își dezvolte un mod mai constructiv de comunicare, să se înțeleagă mai bine pe ei înșiși și pe membrii echipei și să își definească un stil de management participativ, să își schimbe mentalitatea în interacțiunile cu ceilalți, să își creeze o viziune mai clară legată de propria activitate și propriul rol în organizație.

Aceștia reprezintă primi pași pe care participanții i-au făcut către dezvoltarea unui stil de leadership participativ și transformațional. Au început prin a-și contura o viziune mai clară legată de direcția companiei, continuând cu preocuparea de a utiliza tehnici de comunicare clară a intențiilor organizației către angajați, prin conturarea unui scop și a unui limbaj comun în conducerea echipei și prin promovarea unui mediu colaborativ și deschis în echipă (Robbins și Coulter, 2016),

Literatura de specialitate menționează că poate fi dificil de implementat stilul de leadership transformațional în organizațiile foarte birocratice (Northouse, 2018). Totuși, în ambele organizații, în ciuda unor structuri de organizare rigide și ierarhice și a unei tradiții de management directiv, schimbările au început să se facă observate. În urma răspunsurilor participanților ambelor organizații s-a confirmat părerea cercetătorilor, care afirmă că coaching-ul executiv ajută la dezvoltarea competențelor de leadership, la luarea deciziilor strategice și îmbunătățirea performanței organizaționale (Kilburg, 2000).

Printre primele schimbări pe care participanții le-au remarcat se referă la îmbunătățirea propriilor abilități de comunicare. Managerii din ambele organizații declară că alocă mai mult timp ascultării angajaților și pun întrebări de ghidaj cu scopul de a-i invita la dialog, facilitând o comunicare circulară, bidirecțională. Această abordare e diferită de comunicare unidirecțională, de tip comandă-execuție, care se practica în vechiul stil de leadership existent în ambele organizații.

Hirokawa și Barge subliniază importanța competențelor de comunicare pe care are nevoie să le dețină un lider transformațional. O parte din acestea încep să se contureze și în

comportamentele participanților din cele două organizații analizate, cum ar fi: o comunicare mai clară și concisă, obținută conform literaturii de specialitate prin utilizarea comunicării asertive (Ellis, 2009), o mai bună stăpânire și transmitere a sarcinii de grup, prin beneficiile formulării SMART a obiectivelor (Locke și Latham, 2002), o mai bună dinamică a informațiilor facilitate de un flux bidirecțional de comunicare, exprimarea propriilor opinii într-un mod care lasă loc la exprimarea oricăror altor idei din partea angajaților, respectarea exprimării celorlalți și comunicarea aprecierii efortului membrilor grupului (Hirokawa și Poole, 1996).

O schimbare importantă pe care managerii intervievați din Organizația A au remarcat-o în stilul lor de leadership este formularea obiectivelor după metoda SMART, ceea ce aduce claritate comunicării sarcinilor de lucru, specificitate și concretețe și orientează angajații către atingerea obiectivelor și către scopul propus.

În Organizația B s-a pus mai puțin accent pe acest aspect datorită faptului că având specific de vânzări, s-a implementat de mai mult timp practicarea formulării SMART a obiectivelor către angajați și a devenit o practică uzuală.

Conform lui Whitmore orientarea către soluții și către rezolvare de probleme se poate obține prin utilizarea întrebărilor de ghidaj și a structurii de întrebări care compun metoda GROW (Whitmore, 2009a). Aceasta a reprezentat una din principalele noutăți aduse de coaching în practica managerială a celor două organizații. Dat fiind practicarea anterior a unui stil de leadership directiv, managerii erau obișnuiți să găsească soluții la problemele cu care se confruntă angajații și acum, prin aplicarea întrebărilor deschise și a celor de ghidaj din modelul GROW, au descoperit că angajații pot fi ajutați să găsească singuri soluțiile potrivite, ceea ce a adus o ușurare pentru manageri.

Participanții au considerat ascultarea activă și întrebările de ghidaj o schimbare majoră a stilului lor de leadership, în contextul în care, convingerea existentă în trecut se referea la faptul că liderul trebuie să le știe pe toate și el deține toate răspunsurile la problemele ce apar în organizație. Au descoperit cu surprindere că membrii echipelor lor sunt dornici să se implice în rezolvarea problemelor de la locul de muncă și acest lucru le crește autonomia și încrederea în forțele proprii. În consecință, un alt impact relevant observat de participanți în urma practicării coaching-ului a fost creșterea gradului de implicare al angajaților. Inspirarea altor persoane să acționeze în vederea atingerii scopurilor este una din calitățile leadership-ului (Pânișoară, 2015).

Tehnica de comunicare ce a atras în mod special atenția participanților din ambele organizații a fost oferirea de feedback constructiv și comunicarea asertivă cu angajații. Disponibilitatea de a oferi feedback constructiv a facilitat consolidarea încrederii între angajați și manager, un flux mai bun de informații de jos în sus în organizație și o creștere a performanței,

deoarece angajații înțeleg mai clar ce se așteaptă de la ei și primind ghidaj și reglaj constant al activității prin feedback își dezvoltă abilitățile și obțin performanțe mai bune. Conform lui Weick, un leadership eficient ajută la reducerea ambiguității și ghidarea echipei în situații dificile (Weick, 1979).

Chiar mai mult, îmbunătățirea relației dintre manager și angajat a deschis calea către feedback oferit ascendent, din partea angajaților către manageri. Acest mod de comunicare a fost încurajat de manageri prin faptul că în cadrul întâlnirilor 1 la 1 sau în ședințe au solicitat ei înșiși feedback de la angajați, experimentând primirea feedback-ului. Angajații au acum mai mare deschidere în a-și exprima părerea față de manager.

Deschiderea canalelor de comunicare ascendente bidireționale și circulare între angajați și manageri oferă date mai precise și mai acurate în luarea deciziilor, astfel s-a îmbunătățit și calitatea deciziilor manageriale. Managerii afirmă că pun acum mai multe întrebări înainte de a lua o decizie. În literatura de specialitate se menționează, de asemenea, că utilizarea comunicării asertive și a feedback-ului constructiv în munca managerială ajută la creșterea eficienței și clarității în deciziile manageriale (Covey, 1989).

Managerii de nivel middle management din Organizația A au reușit cu succes să aplice tehnicile de comunicare și de coaching în relația cu oamenii, unii dintre ei declară chiar că au făcut sesiuni de coaching cu toți membrii echipei, chiar dacă inițial un programul de dezvoltare le-a solicitat să aplice coaching cu 2-3 participanți. Similar, managerii de nivel middle management din Organizația B au luat voluntar inițiativa de a susține sesiuni de coaching cu angajații, chiar dacă nu au avut o solicitare explicită în acest sens.

Un fapt important de subliniat aici este atitudinea deschisă, receptivă a angajaților din ambele organizații în a participa la procesul de coaching, fie el coaching intern, extern sau ghidat de manager în rol de coach. Robbins și Judge subliniază faptul că un climat bazat pe comunicare asertivă încurajează angajații să își exprime ideile și preocupările, crescând motivația și angajamentul acestora, astfel putem concluziona că schimbarea stilului de comunicare și de leadership al managerilor a facilitat deschiderea spre coaching a membrilor echipelor lor (Robbins și Judge, 2020).

Managerii din ambele echipe consideră că acum comunicarea este mai deschisă în echipă, s-a creat unui climat de încredere, se ajută reciproc și reușesc să *vorbească aceeași limbă*. Managerii consideră că tehnicile de comunicare folosite îi ajută la prevenirea conflictelor, în special datorită faptului că își gestionează mai bine emoțiile și comunică mai constructiv. În literatura de specialitate e menționată de asemenea importanța *controlului emoțional*, care exclude ridicarea tonului sau exprimarea impulsivă a emoțiilor negative în relațiile cu angajații.

(Peneva și Mavrodiev, 2013). Pentru cei mai mulți participanți la programele de coaching din ambele organizații câștigarea controlului emoțional a fost un pas important în dezvoltare.

În opinia managerilor din ambele organizații echipa a devenit mai dinamică, mai interesată în atingerea obiectivelor și mai autonomă, făcând posibilă o delegare mai eficientă. Membrii echipei își duc la îndeplinire mai bine sarcinile, se organizează mai bine, colaborează între ei și încep să vină cu soluții. În literatura de specialitate se evidențiază faptul că comunicarea eficientă este crucială pentru colaborare, luarea deciziilor și motivarea angajaților. E subliniată importanța unui feedback constant (Robbins și Judge, 2021), importanța inteligenței emoționale în comunicarea managerială (Luthans, 2011) și capacitatea liderilor de a comunica viziunea clar și convingător (Drucker, 2008).

Conform teoriei lui Bass, liderii transformaționali nu doar că își motivează oamenii să atingă performanțe superioare, ci îi ajută să își dezvolte abilitățile și capacitățile, contribuind astfel la creșterea și dezvoltarea organizației (Bass și Riggio, 2006). Putem observa o schimbare de mentalitate a participanților și în acest sens, datorită efortului consistent realizat în implementare sesiunilor de coaching 1 la 1 cu angajații lor.

Un aspect deosebit legat de aplicarea coaching-ului în comunicarea managerială este deschiderea de care au dat dovadă managerii din ambele organizații în a depune efort în derularea unor procese de dezvoltare profesională și personală. Dacă inițial ambele organizații au demarat acest proces prin implicarea obligatorie a managerilor în programe de dezvoltare și de coaching, se poate constata în cazul Organizației B, că după ce s-a renunțat la obligativitate o mare parte din manageri au continuat în mod voluntar să se dezvolte apelând la ședințe de coaching extern. Cei care nu au avut acces la platforma de Coaching App, declară că își doresc să continue să se dezvolte și le lipsesc ședințele de coaching intern.

Drept urmare se poate afirma că un impact semnificativ al coaching-ului în organizație este schimbarea mentalității fixe (*fixed mindset*) așa cum e descrisă de Dweck și dobândirea unei mentalități de creștere (*growth mindset*), schimbare care facilitează o atitudine constructivă în fața provocărilor aduse de Industria 4.0. (Dweck, 2006)

O dovadă în acest sens este părerea exprimată de mulți dintre respondenții la interviu că nu e nevoie să adapteze coaching-ul la organizațiile românești, ci e mai important să accepte provocarea ca ei să se adapteze la schimbările din piață. Din această perspectivă, coaching-ul se dovedește a fi un instrument util pentru a facilita adaptarea la noua eră tehnologică.

Astfel se confirmă afirmația lui Bridges, conform căreia coaching-ul ajută indivizii și organizațiile să gestioneze mai eficient schimbările majore și restructurările organizaționale (Bridges, 2009). Putem constata că ambele organizații studiate în intenția de a demara schimbări

importante au preluat exemplul organizațiilor din piață internațională (Google, Amazon, Netflix, etc.) și apelat la programe complexe și de durată (minim doi ani) care includ diverse forme de coaching (intern, extern, coaching executiv sau de echipă, peer coaching) pentru dezvoltarea abilităților de leadership (Goldsmith și Lyons, 2006).

Un alt beneficiu al coaching-ului evidențiat de experiența managerilor din Organizația B care s-au implicat în programele de coaching intern și extern este încurajarea comunicării intra-personale, prin exersarea auto-reflexiei, auto-monitorizării, a exercițiilor de vizualizare și de construire a unei viziuni, prin meditație, *mindfulness*, și construirea unui dialog interior pozitiv. Managerii Organizației A au avut o introducere în aceste tehnici prin modulul de formare cu tema Self-Management și Inteligență Emoțională. Pânișoară sublinia faptul că comunicarea intra-personală stă la baza construirii unei stime de sine ridicate și a autocontrolului prin îndreptarea comunicării cu sine însuși către succes și către o gândire pozitivă (Pânișoară, 2015).

Respondenții Organizației A prin prisma structurii programului de dezvoltare implementat în organizație au experimentat sesiuni de coaching executiv 1 la 1 și întâlniri de peer coaching de grup. S-a dovedit astfel că sesiunile formale de coaching executiv 1 la 1 cu un coach expert permite o abordare personalizată și structurată a dezvoltării managerilor creând cadrul pentru orientarea către o mentalitate de creștere și punând bazele auto-dezvoltării.

Răspunsurile la interviuri confirmă părerea conform căreia peer coaching-ul creează un mediu sigur și deschis, care consolidează relațiile profesionale și încurajează încrederea (Showers și Joyce, 1996), susține învățarea colaborativă (Showers și Joyce, 1996) și încurajează autonomia, ajutând angajații să-și asume responsabilitatea pentru propriul proces de învățare și dezvoltare, contribuind astfel la creșterea motivației intrinseci (Swafford, 1998).

Pentru a putea însă gestiona cu succes un proces intern de peer coaching e nevoie inițial de un antrenament individual în întâlniri 1 la 1, altfel participanților le e mai greu să dobândească autonomia și motivația intrinsecă care asigură succesul acestui tip de coaching, deoarece în peer coaching nu există un raport de autoritate, iar ambele părți joacă rolul de coach și coachee (Ladyshevsky, 2017)

Respondenții Organizației B au avut ocazia să experimenteze atât coaching intern cât și extern prin programele oferite de organizație. Experiența acestora a confirmat avantajele coaching-ului intern de a fi mai accesibil financiar, facilitând accesul unui număr mai mare de angajați, iar coach-ii interni pot oferi sprijin mai frecvent și pot răspunde rapid la nevoile angajaților (Crane, 2002, Ladyshevsky, 2010). Dezavantajele au legătură dificultatea de a păstra neutralitatea, imparțialitatea, confidențialitate redusă, deoarece angajații pot fi reticenți să discute probleme sensibile cu un coleg sau lider din organizație (Brotman et al., 1998).

În urma analizei răspunsurilor s-au confirmat și avantajele coaching-ului extern, care oferă o perspectivă neutră, expertiză specializată, confidențialitate sporită. Dezavantajele coaching-ului extern au legătură cu costurile ridicate, care fac să scadă frecvența și accesibilitatea, și timpul suplimentar necesar pentru a înțelege structura, valorile și dinamica organizației (Goleman, 2000; Whitmore, 2009)

Principalele provocări întâmpinate de managerii din ambele organizații în aplicarea tehnicilor din coaching executiv se referă la înțelegerea, adaptarea și aplicarea metodei, depășirea rezistenței la schimbare a participanților la sesiuni de coaching și implicarea acestora în proces și nu în ultimul rând, provocarea de a nu oferi soluții, ci de a avea răbdare să îl ghideze pe angajat în găsirea acestora. Toate aceste provocări țin de lipsa de experiență a managerilor în aplicarea metodei, odată ce e aplicată mai des în practică aceste lucruri le vor putea realiza în mod natural.

În ceea ce privește continuitatea proceselor în organizație, participanții din ambele organizații subliniază că au nevoie de sprijin din partea organizației. Un prim pas ar fi generalizarea utilizării acestor noi practici la toate nivelele manageriale și sprijin suplimentar venit din partea managerilor de top în susținerea schimbărilor la nivel macro în organizație.

Nevoile de sprijin identificate din partea managerilor de top se referă la susținerea integrării proceselor de coaching 1 la 1 în practicile manageriale uzuale derulate în companie. Procesul ce oferă multe oportunități de aplicare este managementul performanței, care implică discuții 1 la 1 cu angajații pe teme de performanță și dezvoltare ce pot fi realizate prin aplicarea structurată a metodei coaching.

Totodată, e nevoie de o abordare structurată în organizații a proceselor de dezvoltare a angajaților, astfel încât managerii să aibă un cadru propice pentru utilizarea abilităților de coaching. Având în vedere recurența procesului de evaluare și dezvoltare a performanțelor se poate asigura o continuitate pe termen lung în utilizarea metodei, alături de utilizarea metodei coaching sau a tehnicilor acesteia în discuțiile spontane de delegare și monitorizare sarcini.

Stabilirea obiectivelor SMART este deja o normă implementată în ambele organizații, iar managerii rămâne să continue să utilizeze tehnica în formularea obiectivelor, a sarcinilor de lucru și a sarcinilor delegate către angajați. Acesta e un cadru deja existent care facilitează o comunicare clară în organizație și o orientare către rezultat și către performanță a angajaților din organizație.

Aspecte ale coaching-ului executiv percepute ca fiind cele mai valoroase sunt: orientarea către rezultat, personalizarea pe nevoile celui ce urmează să fie ghidat, depășirea rezistențelor la schimbare, asigură învățarea printr-un proces structurat și sistematizat și creșterea încrederii

în forțele proprii, încurajează utilizarea feedback-ului constructiv și dezvoltă o mentalitate de creștere (growth mindset) atât de necesară adaptării la noile schimbări din piața muncii (Dweck, 2006).

Tranziția celor două organizații de la o comunicare unidirecțională și centralizată, la una bidirecțională și descentralizată, de la un stil de leadership tranzacțional (Burns, 1978), către un leadership transformațional este esențială pentru organizațiile care doresc să se adapteze schimbărilor din piața muncii. Studiile spun că pe măsura ce tehnologia preia activitățile ce pot fi automatizate, angajații sunt direcționați către activități ce presupun conducere, coordonare, creativitate, gândire critică și luare de decizii (Hackman și Johnson, 2018).

4.4. Rezultate obținute în urma aplicării focus grupurilor

Informațiile obținute în discuțiile de focus grup validează datele interviului în profunzime și aduc completări referitoare la părerea managerilor debutanți, care o parte au experimentat coaching 1 la 1, însă majoritatea dintre ei au avut acces doar la întâlnirile de peer coaching. Acest lucru se poate observa în diferența de volum și calitate a informațiilor furnizate la primul focus grup față de al doilea focus grup.

Această analiză furnizează date comparative legate de percepția participanților în utilizarea coaching-ului 1 la 1 și a peer coaching-ului. Managerii care au experimentat sesiuni de coaching susținute de un coach extern percep procesul ca fiind unul structurat, care implică obiective și un plan de acțiune clar definite, care nu le furnizează soluții și îi forțează să iasă din zona de confort.

Aceasta descriere este în acord cu procesul prezentat de Whitmore în lucrările sale despre coaching (Whitmore, 2009a), care reprezintă cel mai utilizat model de lucru în coaching-ul executiv. Din perspectiva managerilor din cel de-al doilea focus grup, coaching-ul e văzut ca un mod de dezvoltare personalizat prin care managerul îi ajută să aplice în practică ceea ce au învățat în cadrul formării.

Peer coaching-ul este perceput drept un proces de coaching mai ușor, mai relaxant, unde responsabilitatea e disipată și nu necesită un grad ridicat de asumare, iar managerii din al doilea focus grup l-au experimentat ca o discuție împrăștiată în care nu au reușit să își adreseze problema și nu au ajuns la rezultatul dorit. Ambele grupuri recunosc rolul peer coaching-ului în facilitarea schimbului de idei, opinii, cunoștințe, de a facilita un cadru pentru feedback și de a ajuta participanții să se apropie.

Beneficiile menționate de participanți se regăsesc și în literatura de specialitate care menționează că peer coaching-ul ajută la îmbunătățirea abilităților de comunicare prin oferirea

oportunităților de exersare a ascultarea activă, oferirii de feedback și rezolvării de probleme (Showers și Joyce, 1996). De asemenea duce la crearea unei culturi a învățării continue și contribuie la dezvoltarea unei organizații care valorizează schimbul de cunoștințe și îmbunătățirea continuă (Robbins, 1991).

Dat fiind lipsa de experiență a participanților în procese de dezvoltare și auto-dezvoltare și a unei practici uzuale în organizație legat de interacțiunile în echipe multi-departamentale nu au reușit să se concretizeze celelalte avantaje pe care literatura le amintește, precum îmbunătățirea performanței individuale și de echipă, deoarece peer coaching-ul permite participanților să-și îmbunătățească competențele prin feedback constructiv și schimbul de experiențe (Robbins, 1991), creșterea motivația și angajamentului, deoarece peer coaching-ul stimulează autonomia și responsabilitatea individuală (Swafford, 1998).

Putem spune însă că experiența în grupurile de peer coaching a facilitat implementarea de noi strategii și a unei noi perspective a schimbării dorite în organizație (Joyce și Showers, 1982). Desigur această metodă rămâne să fie exersată în continuare de organizație, deoarece e nevoie de mai multă expunere pentru a putea beneficia de toate avantajele oferite, iar unul de asemenea important este că presupune costuri reduse de aplicare, fiind bazat pe resurse interne (Robbins, 1991).

Preferințele tuturor participanților raportat la cele doua metode de dezvoltare este în acest moment detașat în favoarea coaching-ului 1 la 1. De aici se poate deduce că în acest stadiu de integrarea a schimbărilor e mai potrivită această metodă personalizată de lucru, pentru ca participanții să poată dobândi abilități de învățare, o motivație intrinsecă (Kehr, 2004a) și un grad mai ridicat de responsabilizare și asumare legat de procesul de învățare, pentru ca ulterior să poată beneficia de avantajele peer coaching-ului, care, deși pare un proces mai relaxant, presupune un grad ridicat de autonomie și responsabilitate în asumarea procesului de dezvoltare.

În ceea ce privește impactul metodei coaching în dezvoltarea abilităților de comunicare și a stilului de leadership opiniile participanților converg cu datele obținute în urma interviurilor în profunzime. În ceea ce privesc provocările pe care le-au întâmpinat în aplicarea metodelor de coaching, o parte re regăsesc și în interviuri, precum rezistența la schimbare și dificultatea de a asculta fără a oferi soluții și de a păstra procesul documentat. Noi dificultăți identificate în analiza focus grupurilor se referă în special la dificultăți în a se organiza pentru a reuși să se întâlnească în peer coaching, de a facilita procesul și de a-l îndrepta către un rezultat constructiv și dificultatea de a interacționa, de a găsi subiecte de discuție cu colegi din alte departamente.

E de reținut faptul că în ceea ce privesc recomandările de îmbunătățire a proceselor de coaching participanții din primul focus grup și-au asumat aproape în totalitate responsabilitatea

asupra îmbunătățirilor ce sunt necesare (mai multă exersare, oferire de feedback mai des, mai mult accent pe ascultare activă și pe formularea întrebărilor, etc), sugerând doar că le-ar fi de ajutor o supervizare realizată de un profesionist în domeniu, pentru a-i ajuta să facă ajustările necesare.

Participanți la acest studiu confirmă cercetările conform cărora angajații români au o atitudine pozitivă în fața schimbării. David menționează faptul că românii își doresc schimbarea din perspectiva îmbunătățirii condițiilor de viață, însă nu au aceeași atitudine pozitivă în ceea ce privesc schimbările semnificative (David, 2015).

Legat de modul în care angajații organizațiilor din Romania se raportează la schimbare avem și datele furnizate de Danis Consulting în care se remarcă faptul că schimbarea mediului extern duce de fapt la stabilitate internă. Aceasta atitudine pozitivă față de schimbare și credința că schimbarea în sine e un fenomen benefic ușurează considerabil procesul și rezultatele schimbării concluzionează cercetarea (Danis Consulting, 2010, 2011, 2012).

Atitudinea pozitivă față de schimbare a angajaților din România se regăsește și în cazul organizației implicate în acest studiu. Recomandările participanților referitor la sprijinul dorit din partea organizației se referă în primul rând la o mai bună informare referitoare la schimbare și la metodele prin care organizația intenționează să implementeze schimbarea. În opinia acestora coaching-ul ca metodă de dezvoltare avea nevoie de o introducere mai atentă, pentru a ajuta participanții să îi cunoască avantajele înainte de demararea procesului.

În aceeași idee de pregătire a participanților managerii din primul focus grup consideră că înainte de a dezvolta abilitățile de coaching este necesar ca participanții să dobândească competențe avansate în utilizarea tehnicilor de comunicare, de inteligență emoțională, de leadership și management. Acest lucru fiind subliniat și de literatura de specialitate referitor la abilitățile pe care are nevoie să le dețină un manager-coach pentru a aplica cu succes metoda (Arnold, 2009). Deținerea unor competențe ridicate ale ridicate inteligenței emoționale sa demonstrat că influențează de asemenea atitudinea pozitivă față de schimbare (Vakola et al., 2003)

Astfel se poate afirma că coaching-ul joacă un rol esențial în facilitarea tranzițiilor organizaționale, sprijinind angajații și liderii în adaptarea la schimbări semnificative. Grunzu afirmă că prin metodele sale specifice, coaching-ul contribuie la dezvoltarea competențelor necesare pentru a naviga cu succes prin procesele de schimbare. Coaching-ul ajută angajații să își îmbunătățească abilitățile și comportamentele, facilitând comunicarea și relaționarea eficientă în cadrul organizației (Grunzu, 2018).

Alți autori subliniază faptul că prin dezvoltarea abilităților angajaților și stimularea creativității coaching-ul sprijină organizațiile în implementarea cu succes a schimbărilor necesare (Suslenco, 2016) și prin coaching, angajații pot fi motivați să își atingă obiectivele și să contribuie la succesul organizației (Popescu, 2018).

Participanții la studiu sugerează că pentru integrarea coaching-ului în organizație pe termen lung organizația are nevoie să implice în implementarea schimbării toate nivelele manageriale și să implementeze schimbarea până la nivel de operator, să creeze cadru de aplicare a peer coaching-ului și a sesiunilor de coaching 1 la 1 în procesele organizaționale și să ofere o supervizare profesionistă în aplicarea coaching-ului pe o perioadă mai lungă de timp.

CONCLUZII ȘI IMPLICAȚII

Scopul acestei cercetări este de a identifica percepția participanților la studiu referitoare la contribuția coaching-ului executiv în îmbunătățirea comunicării manageriale și a stilului de leadership în organizații din România. Pentru a sublinia rezultatele cercetării sunt evidențiate răspunsurile obținute la cele patru întrebări cheie ale cercetării.

Referitor la întrebarea de cercetare numărul 1: *Cum percep managerii utilitatea coaching-ului executiv în îmbunătățirea abilităților de comunicare și în dezvoltarea propriului stil de leadership?*, managerii care au participat la chestionarul de opinie au considerat în proporție de 66,3% că principala schimbare identificată în urma programelor de dezvoltare și coaching a fost o **comunicare mai clară și mai eficientă**.

În acord cu percepțiile participanților la interviul în profunzime din ambele organizații se poate concluziona că aceștia au reușit în urma programelor de dezvoltare desfășurate în organizație să își îmbunătățească abilitățile de comunicare, au trecut de la stilul de comunicare unidirecțional, de tip comandă – execuție, pe care îl practicau înainte de derularea programelor de dezvoltare, către un stil de comunicare bidirecțional, circular, care facilitează fluxul de informații, atât de sus în jos, cât și de jos în sus.

În urma experimentării unui proces de dezvoltare ce a implicat un mix de metode printre care și diverse tipuri de coaching (coaching executiv 1 la 1, *peer* coaching, coaching intern, coaching extern) participanții au reușit să își însușească în mod constructiv un set de tehnici de bază de comunicare, pe care ulterior declară că le-au aplicat în comunicarea managerială de zi cu zi cu angajații. Tehnicile pe care aceștia au menționat că le-au aplicat au fost: ascultare activă, formulare de întrebări deschise, oferire și primire de feedback, comunicare asertivă și comunicare empatică.

Concluziile sunt subliniate cu câteva exemple de declarații prin care managerii Organizației A susțin această perspectivă: *am îmbunătățit modul de comunicare și transmitere a mesajului, discuțiile au fost mai focusate pe obiective și pe moduri eficiente de ale îndeplini [I5], am devenit mai asertivă și pot spune NU cu mai mare ușurință [I9], nu pun întotdeauna întrebări de coaching, dar în discuții pun mai multe întrebări angajaților decât obișnuiam să fac înainte [I8], am îmbunătățit modul de oferire a feedback-ului, nu mai ofer feedback la furie și îl ofer între 4 ochi [I10]*.

În completare sunt relevante și declarațiile oferite de managerii Organizației B: *Înainte stilul meu de comunicare era unilateral, acum am un dialog cu oamenii și transmit informații,*

clarific scopul acțiunilor și îi ajut pe membrii echipei să înțeleagă de ce facem ceea ce facem.[I4], Am mers cu onestitate în comunicarea cu oamenii, ceea ce a dus la abordarea problemelor cu deschidere și asertivitate. [I2], De la faptul că eram o persoană direct, am învățat să creez relație cu oamenii, să ascult, să cer feedback. Comunicarea e mult mai deschisă acum.[I3], Am conștientizat ce impact are asupra mea un feedback constructiv și de atunci am început să îl ofer și oamenilor mei.[I1], Am devenit mult mai cumpătată, analizez situația mai în detaliu, cer feedback, fac mai multe scenarii și văd mai multe implicații și abia apoi iau o decizie.[I3].

Aceste percepții sunt corelate pozitiv cu răspunsurile oferite de participanții la cele două focus grupuri organizate cu managerii din Organizația A. Participanții la focus grupuri au menționat de asemenea că au făcut schimbări în comunicarea cu angajații: *comunicarea cu angajații e mai deschisă, mai eficientă și la subiect; am devenit mai puțin subiectiv și mult mai obiectiv în comunicare; s-a îmbunătățit modul și nivelul la care purtăm discuții, sunt mai direcționate către rezultat și către scop vorbim mai puțin și facem mai mult; acordăm în discuțiile dificile o importanță mai mare empatiei, limbajului non-verbal, ascultării active.*

În urma acestei triangulații de date, corelate cu cele furnizate de literatura de specialitate putem concluziona că și managerii din România percep un efect semnificativ al coaching-ului asupra îmbunătățirii comunicării manageriale.

În acord cu datele oferite de managerii participanți la acest studiu rezultă faptul că coaching-ul executiv ajută la **dezvoltarea unui stil de leadership participativ și transformațional**. Astfel 97,5% dintre participanții a chestionarul de opinie au declarat că coaching-ul le-a îmbunătățit stilul de leadership într-o mare măsură sau într-o oarecare măsură. Pe lângă îmbunătățirea comunicării, au mai menționat ca principale schimbări percepute în urma programelor de coaching și creșterea încrederii în propriile abilități (55,4%), luarea de decizii mai strategice (41,6%), delegare mai eficientă (39,6%), gestionarea mai eficientă a conflictelor (37,6%) și creșterea motivației și a implicării echipei (35,6%).

În ceea ce privește participanții la interviu din Organizația A și din Organizația B, aceștia au declarat că aplicau înaintea demarării programelor de dezvoltare un stil de leadership directiv, pe care declară că l-au schimbat înspre un stil participativ și transformațional. O dovadă în acest sens este schimbarea mentalității de tip fix (*fixed mindset*), înspre o mentalitate de creștere și dezvoltare (*growth mindset*), atât în ceea ce privește propria lor dezvoltare cât și în privința capacității membrilor echipei de a-și însuși noi abilități.

Participanții la cercetarea-acțiune din cadrul Organizației A au avut ca obiectiv specific de dezvoltare în cadrul programului derulat pe parcursul a doi ani de zile, experimentarea și

însușirea abilităților de coaching, urmată de aplicarea metodei coaching în mod sistematic în dezvoltarea membrilor echipei. În primul an de derulare a programului de dezvoltare au fost vizate derularea de sesiuni de coaching cu 2-3 angajați, ulterior, observând efectele benefice asupra angajaților, majoritatea dintre manageri au implicat într-un astfel de demers de dezvoltare toți membrii echipei, ceea ce dovedește o deschidere către dezvoltare și încrederea că toți membrii echipei au capacitatea de a se dezvolta (*growth mindset*).

Câteva declarații ale respondenților la interviul în profunzime legat de percepția despre utilitatea coaching-ului din Organizația A: *schimbă mindset-ul total în interacțiunea cu ceilalți [I7], folosesc ascultarea activă în loc de combativă, a fost o schimbare importantă să construiesc pe ceea ce spune interlocutorul [I3], am implementat metoda GROW în partea de leadership, am prezentat și echipei cunoștințele aflate la cursuri pe toate tematicile discutate și altfel au fost primite mai ușor schimbările [I7], observ că pun mai multe întrebări și îi ascult pe ceilalți și asta mă ajută în leadership [I10]*.

Similar o parte a participanților la programele de dezvoltare inițiate de Organizația B, cu o durată de aproximativ 10 ani de zile, deși organizația nu le-a solicitat expres să deruleze sesiuni de coaching cu membrii echipei, aceștia declară că au aplicat în mod voluntar coaching-ul în comunicarea managerială, dovedind la rândul lor o mentalitate de creștere. Literatura de specialitate menționează ca o consecință ulterioară însușirii unei mentalități de creștere și dezvoltare activarea motivației intrinseci. Putem observa acest proces evidențiat în experiența managerilor din Organizația B care au avut oportunitatea de a se angaja în mod voluntar în procese de coaching, iar ulterior au ales voluntar să aplice metoda în echipele lor.

Declarații ale participanților la interviu din cadrul Organizației B: *îl consider un instrument util de dezvoltare a potențialului oamenilor. [I1], [...] coaching-ul mi se pare un instrument ieșit din comun, de care avem cu toții nevoie.[I2], mi-am schimbat stilul de leadership prin faptul că ascult mai mult și merg mai mult la cauza problemelor. Am devenit mai introspectivă și mai meditativă, ceea ce îmi aduce o perspectivă mai clară asupra situațiilor. [I6], Cred că m-am transformat din manager directiv în liderul pe care îl urmează echipa, deoarece până să fac coaching am avut ca modele manageri și nu lideri. Acum avem nevoie de un alt stil și putem să facem schimbarea doar cu coaching.[I7]*.

Asemenea participanților la chestionarul de opinie și participanții la interviu din ambele organizații implicate în studiu percep în urma aplicării coaching-ului abordări diferite de leadership: *observ că pun mai multe întrebări și îi ascult pe ceilalți și asta mă ajută în leadership [I10], am reușit să îi orientez pe membrii echipei mai mult către soluții și să obțin implicarea lor [I10], folosesc ascultarea activă în loc de combativă, a fost o schimbare importantă să*

construiesc pe ceea ce spune interlocutorul [I3], ceea ce m-a ajutat foarte mult să depășim blocajele a fost ascultarea activă [I2].

Aceștia constată ca efect atât o delegare mai eficientă: îmi e mai ușor să deleg sarcini și să discut pe marginea problemelor ce apar fără să dau soluții [I1]; am reușit într-un an de zile să avem oameni pregătiți care pot înlocui funcțiile importante din echipă [I2], cât și îmbunătățiri în procesul de luare a deciziilor: iau decizii după ce îmi pun un set de întrebări „purtând pălăria de coach”[I1], am formulat mai multe întrebări în situații de blocaj sau în rezolvarea problemelor[I3]; am devenit mult mai cumpătată, analizez situația mai în detaliu, cer feedback, fac mai multe scenarii și văd mai multe implicații și abia apoi iau o decizie [I3].

Aceste efecte sunt subliniate de asemenea și de către participanții la focus grupuri: acum am o viziune mai clară; acum am mai multe modalități și metode de abordare: cea de manager, de lider, de coach; deleg mai mult și reușesc să monitorizez mai bine; am interacțiuni mai sănătoase, mai conștiente cu oamenii; în evaluarea angajaților aveam discuții unidirecționale, scurte (maxim 10), iar anul acesta am stat mai mult de 30 de minute și m-am simțit mai pregătit.

În concluzie, în urma participării la programele de coaching participanții la studiu constată adoptarea unui stil de leadership participativ și transformational, dezvoltarea unei mentalități de creștere care îi determină să pună accentul pe dezvoltarea lor și a angajaților lor, luarea unor decizii mai strategice și o delegare mai eficientă.

La întrebarea de cercetare numărul 2: Cum percep managerii efectul coaching-ului executiv asupra comunicării, motivației, colaborării și performanței echipei? participanții la chestionarul de opinie în procent de 67,7% consideră că coaching-ul are un impact mare și foarte mare asupra comunicării în echipă, 54,7% consideră că are impact mare și foarte mare asupra motivării în echipă, 68,2% consideră că are impact asupra gestionării conflictelor în echipă, iar 52,7 consideră că are impact asupra productivității în echipă.

Participanții la interviu din cadrul Organizației A consideră că comunică mai bine cu echipa, comunicare este mai deschisă, s-a creat unui climat de încredere între ei și echipă și între membrii echipei și reușesc să vorbească aceeași limbă. Aceștia susțin că pot observa schimbări la membrii echipei legate de creșterea coeziunii și a comunicării între ei, de crearea unui mediu de lucru mai plăcut și dezvoltarea unei legături mai apropiate și bazată pe încredere între membrii echipei. Echipa a devenit mai dinamică, mai interesată în atingerea obiectivelor și mai autonomă, făcând posibilă o delegare mai eficientă.

Participanții la interviul în profunzime din cadrul Organizației B subliniază că au observat schimbări în echipă în urma acțiunilor pe care le-au realizat, de a prioritiza comunicarea 1 la 1 și cea față în față, de a organiza mai frecvent ședințe cu echipa pentru a facilita o mai bună

conexiune, de a utiliza mai mult ascultarea activă în gestionarea conflictelor cu angajații și a-și gestiona propriile emoții, ceea ce a dus la o mai bună gestionare a provocărilor.

Participanții la focus grupuri declară, de asemenea, că schimbarea stilului de comunicare i-a ajutat să își îmbunătățească relațiile cu membrii echipei, să se apropie de oameni, să îi susțină și să ia decizii împreună cu echipa. Au perceput interacțiuni mai sănătoase, mai conștiente cu membrii echipei și o mai mare grijă față de ceilalți exprimată printr-o ascultare mai atentă a nevoilor celorlalți.

Efectul benefic al coaching-ului asupra echipei este evidențiat, atât prin răspunsurile oferite la interviul în profunzime, la focus grup cât și la chestionarul de opinie. Putem concluziona că există un impact vizibil pe care un manager implicat în procese de dezvoltare prin coaching-ul executiv îl are asupra echipei.

Se poate concluziona că cel mai important efect al coaching-ului este perceput asupra comunicării și gestionării conflictelor în echipă și în măsură mai mică se pot observa influențe asupra motivării și a productivității membrilor echipei.

În ce privește măsură în care coaching-ul executiv contribuie la succesul organizațional și la atingerea obiectivelor strategice manageri participanți la chestionarul de opinie au estimat în proporție de 47,3% că există un efect asupra performanței organizației, iar 35,8% au răspuns că a avut un efect pozitiv, dar nu semnificativ. Manageri intervievați din cele două organizații au semnalat reușite obținute în timp în ceea ce privesc rezultatele și a performanțele echipelor lor, iar aceste rezultate contribuie de asemenea la creșterea performanței organizației din care fac parte.

În acord cu aceste date putem afirma că există o percepție pozitivă legată de contribuția coaching-ului asupra performanțelor organizației în urma implementării programelor de coaching. O condiție esențială este ca această metodă să fie aplicată cu consecvență și pe termen lung în organizație.

Întrebarea de cercetare numărul 3: *Care sunt principalele provocări întâmpinate de manageri în aplicarea tehnicilor din coaching executiv?* Participanții la chestionarul de opinie au indicat ca principală provocare dificultatea în menținerea noilor comportamente (61,4%), urmată de rezistența echipei la schimbare (52,5%), lipsa de timp pentru implementare (43,6%) și lipsa sprijinului din partea organizației (14,9%).

În urma interviurilor în profunzime realizate în ambele organizații și a focus grupurilor sunt identificate o serie de dificultăți precum: rezistența la schimbare a participanților la coaching și implicarea acestora în proces, lipsa interesului pentru dezvoltare a unor membri ai echipei, dificultăți în înțelegerea și aplicare a metodei, lipsa experienței în practica coaching-

ului, dificultăți de adaptare a metodei la contextul discuției, dificultatea de a se abține în a nu oferi direct soluții la problemele cu care vin angajații, dificultatea în menținerea consecvenței în aplicare de a se pregăti înainte de întâlnirea de coaching și să facă schimbarea între rolul de manager și cel de coach.

Participanții la prima grupă de focus grup consideră că o provocare e reprezentată de rezistența la schimbare a oamenilor implicați în procesul de coaching, să aibă răbdare să pună întrebări când ei știau deja soluția la problemă, să păstreze într-un mod documentat procesul de coaching cu angajații, iar pentru cei din a doua grupă provocările erau reprezentate de dificultatea în a organiza întâlnirile de peer coaching, interacțiunea cu colegii din alte departamente, aplicarea teoriei în practică, să aloce timp și energie dezvoltării și să cuantifice pe termen scurt și mediu rezultatele obținute prin peer coaching.

Putem concluziona că principala provocare ce se distinge din analiza percepțiilor managerilor participanți la studiu calitativ este similară cu cea menționată de participanții la chestionarul de opinie, și anume, dificultatea în menținerea noilor comportamente și în aplicarea consecventă a noilor metode de coaching.

În ceea ce privește a doua dificultate, rezistența oamenilor la schimbare, conform relatărilor managerilor care au aplicat metoda coaching cu membrii echipelor lor se poate constata că în rezistența la schimbare apare la începutul procesului, însă odată ce procesul e înțeles și integrat, participanții își depășesc reținerile și dezvoltă o atitudine pozitivă dorind să se implice și să beneficieze în măsură tot mai mare de oportunitatea de a avea întâlniri de coaching cu managerii lor.

Conform experienței respondenților la interviu rezistența la schimbare a angajaților e o etapă ce poate fi depășită cu ușurință de către managerul-coach, rămâne astfel să se acorde un mai mare interes din partea organizațiilor menținerii noilor comportamente și creării de contexte favorabile aplicării coaching-ului în procesele organizaționale.

Putem concluziona că principala dificultate în aplicarea coaching-ului este învățarea și aplicarea consecventă a metodei și menținerea noilor comportamente pe termen lung, urmată de depășirea rezistenței la schimbare, timp dedicat pentru implementare și în ultimul rând lipsa sprijinului din partea organizației.

La întrebarea legată de sprijinul perceput din partea organizației, participanții la chestionarul de opinie consideră în proporție de 51,2% că s-au simțit susținuți și foarte susținuți în aplicarea coaching-ului în organizație, iar restul de 48,8% s-au simțit moderat susținuți sau deloc susținuți de către organizație.

Participanții la interviurile în profunzime și focus grup din Organizația A au beneficiat de sprijin din partea organizației pe durata celor doi ani de derulare a programului de dezvoltare. Ceea ce au perceput că i-ar fi ajutat în plus se referă instruirea tuturor managerilor din organizație în a tehnici de comunicare și coaching, implementarea schimbării până la nivel de operator, existe o continuitate în aplicarea peer coaching-ului în echipă și a sesiunilor de coaching 1 la 1, să fie supervizați în aplicarea coaching-ului, iar dezvoltarea să fie corelată cu obiectivele individuale și să creeze în organizație cadru pentru dezvoltare continuă.

Participanții la interviurile în profunzime din Organizația B au beneficiat de susținere din partea organizației pe parcursul celor 10 ani de implementare a programelor de coaching și aceștia au subliniat importanța susținerii proceselor de coaching pe termen lung din partea organizației. De remarcat este însă faptul că majoritatea respondenților la interviu au subliniat rolul lor în derularea proceselor de coaching și responsabilitatea personală pe care o au în aplicarea metodei, independent de câtă susținere au din partea organizației.

În concluzie, la începutul demarării proceselor de schimbare susținerea din partea organizației are o influență deosebită în succesul implementării metodei coaching în organizații, ulterior manageri reușesc să își asume un rol important în utilizarea cu consecvență a metodei și procesele de coaching ajung să fie integrate natural în structurile manageriale și în cultura organizației. Nevoia principală a managerilor în ceea ce privește susținerea din partea organizației se remarcă a fi oferirea de *follow-up* și supervizare.

În ceea ce privește întrebarea de cercetare numărul 4: *Ce schimbări pe termen lung au observat managerii în stilul lor de conducere ca urmare a coaching-ului executiv?* participanții la chestionar declară în proporție de 31,3% că au identificat în mod semnificativ îmbunătățiri pe termen lung în urma sesiunilor de coaching, iar 64,2% au răspuns că au perceput doar într-o anumită măsură îmbunătățiri pe termen lung.

Participanții la interviu din partea Organizației B au adus o contribuție semnificativă la realizarea studiului în ceea ce privește impactul pe termen lung, deoarece organizația a susținut dezvoltarea cu ajutorul metodei coaching pe o durată de 10 ani. Răspunsurile acestora au confirmat faptul că impactul dezvoltării cu ajutorul metodei coaching este de durată. O parte dintre intervievați au ales în mod voluntar să își continue dezvoltarea accesând programele de coaching la care aveau acces în organizație și s-au implicat voluntar în aplicarea metodei coaching cu membrii echipelor lor.

Managerii care nu au avut acces la programe de coaching în organizație după încheierea coaching-ului intern declară că s-au ghidat constant în activitatea lor managerială după principiile și tehnicile de coaching însușite în perioada în care au participat la program și că

acest lucru le-a șlefuit în continuare stilul de leadership. Un exemplu relevant în acest sens este mărturia unui respondent, care declară: *Mi-au rămas în minte ani de zile poveștile și metaforele pe care le abordam în coaching și le-am folosit la rândul meu în ședințele cu echipa.*[11]

În concluzie, putem constata că participanții la programe de coaching care au primit din partea organizației susținere o perioadă mai lungă de timp declară că pot observa efecte pe termen lung în menținerea schimbărilor în ceea ce privește comunicarea managerială și stilul de leadership.

Percepția generală legată de programele de coaching a participanților la chestionar este în procent de 88,6% ca fiind utile și foarte utile. Drept urmare 27,4% au răspuns că au participat voluntar la coaching, 60,2% au răspuns că a fost recomandat de către organizație, dar nu obligatoriu, iar 12,4 % au răspuns că a fost impus de organizație. În urma programelor derulate în organizații cuprinse în studiu 47,3% dintre participanți au răspuns că aplică frecvent tehnici și strategii de coaching, 50,2% au răspuns că aplică ocazional și doar 2,5% au răspuns că nu prea aplică.

În ceea ce privește cel mai important beneficiu a coaching-ului perceput de către participanții la chestionar, 34,3% s-au referit la gestionarea mai eficientă a provocărilor, 31,3% la creșterea încrederii și clarificarea obiectivelor, 17,9% la creșterea performanței personale, iar 16,4% la îmbunătățirea relațiilor în echipă. Aceste rezultate corelate cu literatura de specialitate subliniază contribuția coaching-ului în a ajuta organizațiile să depășească provocările ridicate de schimbările sociale și economice și nu în ultimul rând în a adopta o comunicare orientată către rezultate și către performanță.

Participanții la interviurile în profunzime din cele două organizații oferă o perspectivă detaliată asupra aplicării unei game variate de metode de coaching, precum: coaching executiv 1 la 1, *peer* coaching, coaching intern și coaching extern.

Participanții la interviul în profunzime și la focus grup din cadrul Organizației A contribuie cu informații valoroase legate de implementarea în organizație a coaching-ului executiv 1 la 1 raportat la *peer* coaching. Conform declarațiilor acestora majoritatea optează pentru un proces de coaching 1 la 1 deoarece în consideră mai structurat, sistematizat, personalizat și nu în ultimul rând e ghidat de un specialist în coaching, fie el extern sau intern (managerul - coach).

Peer coaching-ul a fost o metodă mai dificil de implementat în stadiu de dezvoltare al participanților la program. Cu toate că au reușit să îi recunoască beneficiile, aplicarea acestei metode necesită o bună organizare internă, o comunicare deschisă între membrii diferitelor departamente, asumarea unui proces autonom de învățare și o puternică motivare intrinsecă. Dat

fiind că acestea se dezvoltă odată cu mentalitatea de creștere (growth mindset), participanții la program nu erau pe deplin pregătiți pentru un proces de peer coaching. Experiența în aplicarea peer coaching-ului a adus în schimb posibilitatea de a stabili noi obiective de dezvoltare.

Participanții la interviul în profunzime din Organizația B au adus o contribuție relevantă în ceea ce privește comparația între coaching-ul intern și cel extern. În privința celor două metode de coaching părerile participanților au fost împărțite. O parte recomandau cu preferință coaching-ul extern, iar altă parte pe cel intern sau un mix din ambele abordări.

Avantajele coaching-ului intern sunt o bună cunoaștere a organizației și a oamenilor, o înțelegere mai profundă a problemelor, o accesibilitate mai mare la sesiuni de coaching, atât ca frecvență, cât și ca costurilor, o relație mai apropiată între coach și coachee, o aplicabilitate imediată a soluțiilor în practica curentă, întâlniri derulate față în față și posibilitatea mai mare de a dezvoltare, atât liderul, cât și echipa. Dezavantaje percepute de respondenți sunt reprezentate de lipsa de susținere din partea organizației, o obiectivitate mai redusă din partea coach-ului, reticențe în ceea ce privește limitele confidențialității și influența pe care organizația o poate exercita asupra coach-ului.

Avantajele coaching-ului extern sunt reprezentate de posibilitatea de a experimenta abordări diferite, posibilitatea de a participa în mod voluntar la coaching, de o perspectivă mai generală, diferită și mai diversificată asupra situațiilor abordate. Coach-ul extern este perceput ca fiind mai neutru, obiectiv și detașat față de problemele din organizație, atuurile care din perspectiva participanților asigură mai bine confidențialitatea procesului.

Dezavantajele se referă la derularea acestuia predominant în mediul online și flexibilitatea mai redusă, acces limitat și costuri ridicate, nevoia de a oferi mai multe detalii despre activitatea în organizație, o conexiune mai redusă cu coach-ul extern, reticențe legate de confidențialitate, teama față de o posibilă lipsă de implicare și superficialitate a coach-ului extern.

Fiecare metodă de coaching are avantaje și dezavantaje, rămâne ca organizația să decidă combinația de metode care corespunde cu obiectivele de schimbare, cu nevoile specifice și cu resursele pe care le are la dispoziție. Lucrarea integrează beneficiile identificate de participanții la studiu în crearea unui model de dezvoltare a coaching-ului executiv, pentru îmbunătățirea comunicării și a stilului de leadership în organizații. Capitolul 10 al acestei lucrări prezintă o propunere de dezvoltare care integrează experiențele și bunele practici ale organizațiilor participante la studiu.

Datorită faptului că ajută organizația să traverseze cu succes provocările și schimbările la care e supusă coaching-ul contribuie la succesul și adaptarea organizațiilor pe o piață a muncii

aflată în continuă schimbare. O dovada în acest sens este răspunsul oferit de participanții la chestionar la întrebarea *dacă ar recomanda acest program altor manageri*. În procent de 71,1% au răspuns că da, cu siguranță ar recomanda iar 27,9% au răspuns că probabil că ar recomanda. O atitudine similară au demonstrat-o și participanții la interviuri și focus grupuri. Cu toții recomandă coaching-ul ca o metodă utilă în dezvoltarea abilităților de comunicare și de leadership.

În percepția participanților la studiu coaching-ul are un rol pozitiv, atât în îmbogățirea comunicării manageriale și a stilului de leadership, cât și în ceea ce privește abordarea schimbărilor organizaționale și adaptarea acestora la cerințele Industriei 4.0. Chiar dacă această metodă a ajuns relativ recent în atenția organizațiilor din România, ea își dovedește utilitatea și își face tot mai mult simțită prezența în strategiile de dezvoltare a organizațiilor.

Obiectivul general al acestei cercetări a fost analiza percepției participanților la studiu legată de modul în care coaching-ul executiv influențează dezvoltarea abilităților de comunicare managerială, contribuie la schimbarea stilului de leadership și la îmbunătățirea comunicării, gestionării conflictelor și creșterea motivației în echipă. În urma datelor obținute în urma cercetării se poate concluziona că managerii percep coaching-ul executiv având o contribuție semnificativă în ceea ce privește și schimbarea stilului de leadership prin îmbunătățirea comunicării manageriale, gestionarea mai bună a conflictelor și creșterea motivației în echipă.

Prin cumularea datelor obținute de la cercetarea cantitativă, cercetarea acțiune, interviurile în profunzime și focus grupuri se poate afirma că *obiectivele specifice* ale cercetării au fost atinse.

LIMITELE CERCETĂRII

Unul dintre principalele limite ale studiului este natura sa transversală, care permite captarea percepțiilor și efectelor coaching-ului doar într-un anumit moment în timp, fără a analiza evoluția pe termen lung. Astfel, rezultatele nu pot indica în mod clar dacă și în ce măsură schimbările observate se mențin pe o perioadă mai îndelungată. De asemenea, eșantionul utilizat a fost unul de conveniență, ceea ce limitează generalizarea rezultatelor la întreaga populație managerială, întrucât selecția participanților nu a fost realizată pe criterii de reprezentativitate statistică.

În cazul metodei chestionarului online, există riscul ca răspunsurile să fie influențate de factori subiectivi, cum ar fi dorința de a oferi răspunsuri social acceptabile sau interpretarea diferită a unor itemi. De asemenea, distribuirea chestionarului prin rețelele de socializare și grupurile profesionale poate favoriza accesul doar la anumite categorii de respondenți, excluzându-i pe cei care nu utilizează aceste platforme în mod activ.

Metodele calitative, precum interviurile în profunzime și focus grupurile, oferă o perspectivă mai detaliată asupra experiențelor participanților, însă pot fi influențate de subiectivitatea respondenților și a cercetătorului în procesul de analiză și interpretare a datelor. De asemenea, în cadrul focus grupurilor, dinamica socială poate afecta sinceritatea răspunsurilor, unii participanți putând fi influențați de opiniile dominante sau reticenți în a exprima puncte de vedere critice.

O altă limitare este legată de specificul organizațiilor analizate. Studiul a fost realizat în două companii din România cu structuri și abordări în leadership asemănătoare, dar din domenii diferite (producție și servicii financiar-bancare). Cultura organizațională și contextul local pot influența rezultatele, ceea ce face ca aplicabilitatea concluziilor în alte medii de afaceri să fie limitată. Factori precum structura organizațională, sprijinul conducerii și atitudinea generală față de coaching pot varia semnificativ între diferite industrii și regiuni.

În ceea ce privește metoda observației directe, aceasta oferă informații valoroase despre comportamentele și interacțiunile managerilor, însă interpretarea acestora poate fi afectată de subiectivitatea observatorului. De asemenea, prezența cercetătorului poate influența comportamentul participanților, ceea ce poate introduce un anumit grad de artificialitate în datele colectate.

UTILITATEA CERCETĂRII

Această cercetare aduce contribuții semnificative atât în domeniul academic, cât și în practica managerială, oferind o înțelegere mai profundă a impactului coaching-ului asupra leadership-ului, echipei și performanței organizaționale. Prin abordarea sa complexă, bazată pe metode cantitative și calitative, studiul furnizează date relevante pentru dezvoltarea strategiilor de leadership și optimizarea programelor de coaching managerial.

Cercetarea extinde cunoștințele existente prin analizarea relației dintre coaching, stilul de leadership și performanța echipei, oferind un model teoretic care explică aceste interacțiuni.

Rezultatele cercetării pot fi utilizate în studii viitoare pentru validarea modelului propus și pentru extinderea acestuia în alte contexte organizaționale.

Chestionarul construit și testat în cadrul cercetării poate fi utilizat în viitoare studii pentru evaluarea eficienței coaching-ului managerial.

Rezultatele cercetării oferă recomandări concrete pentru îmbunătățirea implementării coaching-ului în organizații, inclusiv integrarea acestuia în strategia de dezvoltare a leadership-ului.

Studiul demonstrează că investiția în coaching poate contribui la o mai bună colaborare între echipe, reducerea conflictelor și creșterea motivației angajaților.

DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

Direcțiile viitoare de cercetare ar putea aborda mai multe aspecte pentru a extinde și aprofunda înțelegerea impactului coaching-ului managerial asupra leadership-ului, echipei și performanței organizaționale.

O primă direcție importantă ar fi realizarea unui studiu longitudinal, care să urmărească evoluția impactului coaching-ului pe o perioadă mai lungă de timp. Acest lucru ar permite evaluarea durabilității schimbărilor în stilul de leadership și în performanța echipei, oferind o perspectivă mai clară asupra efectelor pe termen lung.

O altă posibilitate ar fi explorarea factorilor modulatori ai eficienței coaching-ului, cum ar fi nivelul de deschidere al managerilor, sprijinul organizațional, cultura organizațională sau tipul de industrie. Cercetări comparative între organizații din sectoare diferite ar putea evidenția variațiile în aplicabilitatea și succesul coaching-ului managerial.

Un alt aspect de interes ar putea fi analiza impactului coaching-ului asupra inteligenței emoționale și luării deciziilor, pentru a înțelege mai bine cum influențează acest proces abilitățile soft esențiale pentru un leadership eficient. O astfel de cercetare ar putea implica metode mixte, combinând măsurători psihometrice cu studii de caz și observații comportamentale.

De asemenea, ar fi relevantă investigarea diferențelor dintre coaching-ul individual și peer coaching în dezvoltarea liderilor. Un studiu comparativ între aceste două metode ar putea evidenția avantajele și limitările fiecăreia, oferind recomandări pentru aplicarea optimă în organizații.

În plus, o direcție emergentă ar putea fi analiza coaching-ului virtual versus coaching-ului față în față, având în vedere digitalizarea tot mai accelerată a mediului de afaceri. Cercetările viitoare ar putea evalua eficiența acestor două abordări și impactul lor asupra relației dintre coach și manager.

Nu în ultimul rând, extinderea cercetării asupra impactului coaching-ului asupra echipelor autonome și agile ar putea oferi perspective valoroase despre modul în care această practică contribuie la dinamica echipei și la creșterea performanței în medii de lucru flexibile și inovatoare.

BIBLIOGRAFIE

- Anderson, T. (2008). *The Theory and Practice of Online Learning*. Athabasca University Press.
- Argenti, P. A. (2015). *Corporate Communication*. McGraw-Hill Education.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-Wesley.
- Ashford, S. J., & DeRue, D. S. (2012). Developing as a leader. *Organizational Dynamics*, 41(2), 146–154. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.01.008>
- Baltac, V. (2024). *E-guvernarea. Transformarea digitala a administratiei publice*. Pro Universitaria.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Psychology Press.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: Strategies for Taking Charge*. Harper & Row.
- Berlo, D. K. (1960). *The Process of Communication*. Holt, Rinehart & Winston.
- Bridges, W. (2009). *Managing Transitions: Making the Most of Change*. Da Capo Press.
- Brotman, L., Liberi, W. P., & Wasylshyn, K. M. (1998). Executive Coaching. *The Psychologist-Manager Journal*, 2(2), 97–108.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Carol S. Dweck. (2006). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House Publishing Group.
- Constantinescu, D., & Gîrboveanu, S. R. (2021). *Comunicare organizațională* (Ediția a II-a). Pro Universitaria.
- Coutu, D. L. (2002). How Resilience Works. *Harvard Business Review*, 80(5), 46–50.
- Covey, S. R. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*. Free Press.
- Crane, T. G. (2002). *The Heart of Coaching*. FTA Press.
- Curta, I. A. (2021). The Impact of Digital Transformations of Communication in the Digital Age. *SAECULUM*, 54(2), 162–168. <https://doi.org/10.2478/saec-2022-0026>
- da Silva, R., Horta, T. H., Hammett, R., & Low, G. (2024). *Emotional Intelligence in Business* (pp. 149–178). <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6447-5.ch006>
- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554–571. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.554>

- David, D. (2015). *Psihologia poporului român: Profilul psihologic al românilor într-o monografie cognitiv-experimentală*. Editura Polirom.
- Deloitte. (2020). *The Future of Work: Developing Soft Skills in a Digital Age*. Deloitte Insights.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.
- Downey, M. (2003). *Effective Coaching: Lessons from the Coach's Coach*. Thomson Texere.
- Drucker, P. F. (2008). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper Business.
- Edmondson, A. (2018). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
- Ellis, R. (2009). Task-based language teaching: sorting out the misunderstandings. *International Journal of Applied Linguistics*, 19(3), 221–246. <https://doi.org/10.1111/j.1473-4192.2009.00231.x>
- Gan, G. C., Chong, C. W., Yuen, Y. Y., Yen Teoh, W. M., & Rahman, M. S. (2021). Executive coaching effectiveness: towards sustainable business excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(13–14), 1405–1423. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1724507>
- Goldsmith, M., & Lyons, L. (2006). *Coaching for Leadership: Writings on Leadership from the World's Greatest Coaches*. Pfeiffer.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*, Bantam. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam.
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. . *Harvard Business School Press*, 2(2).
- Grunzu, T. (2018). Impactul coachingului asupra competențelor profesionale ale angajaților. *Journal of Social Science* , 1(1), 103–106.
- Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (2018). *Leadership: A Communication Perspective* (Seventh Edition). Waveland Press, Inc.
- Harris, T. E., & Nelson, M. D. (2008). *Applied Organizational Communication: Theory and Practice in a Global Environment*. Routledge.
- Heslin, P. A., & Keating, L. A. (2017). Growth Mindset Intervention for Managers. *Personnel Psychology*, 70(3), 555–589.
- Hirokawa, R. Y., & Poole, M. S. (1996). *Communication and Group Decision Making*. SAGE Publications, Inc.
- Hosu, I., Culic, L., & Deac, M. (2014). Comunicarea online – Provocări manageriale. *Revista Transilvană de Științe Administrative*, 2(35), 19–28.

- Jackie Arnold. (2009). *Coaching skills for leaders in the workplace. How to develop, motivate and get the best of your staff*. How To Content, A division of How To Books Ltd, Spring Hill House, Spring Hill Road, Begbroke.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change*. Pearson Education.
- Joyce, B., & Showers, B. (1982). The Coaching of Teaching. *Educational Leadership*, 40(1), 4–10.
- Kehr, H. M. (2004). Integrating Implicit Motives, Explicit Motives, and Perceived Abilities: The Compensatory Model of Work Motivation and Volition. *The Academy of Management Review*, 29(3), 479. <https://doi.org/10.2307/20159055>
- Kilburg, R. R. (2000). *Executive Coaching: Developing Managerial Wisdom in a World of Chaos*. American Psychological Association.
- Kirkpatrick, D. L. (2016). *Evaluating training programs: The four levels*. Berrett-Koehler Publishers.
- Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2009). Experiential Learning Theory: A Dynamic, Holistic Approach to Management Learning, Education and Development. In *The SAGE Handbook of Management Learning, Education and Development* (pp. 42–68). SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9780857021038.n3>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.
- Kreps, G. L. (1990). *Organizational Communication*. Longman.
- Ladyshevsky, R. (2010). *The Manager as Coach*. Tilde University Press.
- Ladyshevsky, R. K. (2017). Peer coaching as a strategy to increase learning and development in organizational life—a perspective. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 15(1), 4–10.
- Larson, E. W., & Gray, C. F. (2017). *Project Management: The Managerial Process*. McGraw-Hill Education.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002a). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002b). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Luthans, F. (2002). *Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths*. Academic Press.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill.
- Maware, C., & Parsley, D. M. (2022). The Challenges of Lean Transformation and Implementation in the Manufacturing Sector. *Sustainability*, 14(10), 6287. <https://doi.org/10.3390/su14106287>
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2018). *Motivating Language Theory*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-66930-4>

- McCarthy, G., & Milner, J. (2020). Ability, motivation and opportunity: managerial coaching in practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(1). <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12219>
- McKinsey Global Institut. (2017). *Jobs-Lost-Jobs-Gained-Executive-Summary*. extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Public%20and%20Social%20Sector/Our%20Insights/What%20the%20future%20of%20work%20will%20mean%20for%20jobs%20skills%20and%20wages/MGI-Jobs-Lost-Jobs-Gained-Executive-summary-December-6-2017.pdf>
- McKinsey Global Institut. (2024). *A new future of work: The race to deploy AI and raise skills in Europe and beyond*. <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/a-new-future-of-work-the-race-to-deploy-ai-and-raise-skills-in-europe-and-beyond>
- McQuail, D. (2010). *Mass Communication Theory*. SAGE Publications.
- Musheke, M. M., & Phiri, J. (2021). The Effects of Effective Communication on Organizational Performance Based on the Systems Theory. *Open Journal of Business and Management*, 09(02), 659–671. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.92034>
- Nicolau, A., Candel, O. S., Constantin, T., & Kleingeld, A. (2023). The effects of executive coaching on behaviors, attitudes, and personal characteristics: a meta-analysis of randomized control trial studies. *Frontiers in Psychology*, 14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1089797>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* ((8th ed.)). SAGE Publications.
- Osgood, C. E., & Schramm, W. (1954). An Experimental Study of the Transmission of Coded Information by Speech, Writing, and Telegraphy. *Journal of Experimental Psychology*, 47(3), 212–222.
- Pandolfi, C. (2020). Active ingredients in executive coaching: A systematic literature review. *International Coaching Psychology Review*, 15(2), 6–30. <https://doi.org/10.53841/bpsicpr.2020.15.2.6>
- Pânișoară, I. O. (2015). *Comunicarea eficientă*. Editura Polirom, Iași.
- Passmore, J., & Fillery-Travis, A. (2011). A critical review of executive coaching research: a decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 4(2), 70–88. <https://doi.org/10.1080/17521882.2011.596484>
- Peláez Zuberbuhler, M. J., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2020a). Coaching-Based Leadership Intervention Program: A Controlled Trial Study. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03066>
- Peláez Zuberbuhler, M. J., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2020b). Coaching-Based Leadership Intervention Program: A Controlled Trial Study. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.03066>
- Peneva, I., & Mavrodiev, S. (2013). A Historical Approach to Assertiveness. *Psychological Thought*, 6(1), 3–26. <https://doi.org/10.5964/psyct.v6i1.14>
- Pfeiffer, S. (2017). The Vision of “Industrie 4.0” in the Making—a Case of Future Told, Tamed, and Traded. *NanoEthics*, 11(1), 107–121. <https://doi.org/10.1007/s11569-016-0280-3>

- Ribeiro, N., Nguyen, T., Duarte, A. P., Torres de Oliveira, R., & Faustino, C. (2021). How managerial coaching promotes employees' affective commitment and individual performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(8), 2163–2181. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2018-0373>
- Robbins, P. (1991). *How to Plan and Implement a Peer Coaching Program*. ASCD Publications. <https://eric.ed.gov/?id=ED337881>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management*. Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Comportament organizațional*. Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Robles, M. M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453–465. <https://doi.org/10.1177/1080569912460400>
- Rosenberg, M. B. (2003). *Nonviolent Communication: A Language of Life*. PuddleDancer Press.
- Rushton, S., Lewinski, A. A., Hwang, S., Zullig, L. L., Ball Ricks, K. A., Ramos, K., Gordon, A., Ear, B., Ballengee, L., Brahmajothi, M. V., Moore, T., Blalock, D. V., Williams, J. W., Cantrell, S. E., Gierisch, J. M., & Goldstein, K. M. (2023). Barriers and facilitators to the implementation and adoption of improvement coaching: A qualitative evidence synthesis. *Journal of Clinical Nursing*, 32(1–2), 3–30. <https://doi.org/10.1111/jocn.16247>
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schoemaker, P. (1995). Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. *Sloan Management Review*, 36, 25–40.
- Schramm, W. (1954). *The Process and Effects of Mass Communication*. University of Illinois Press.
- Shannon, C., & Weaver, W. (1949). *The Mathematical Theory of Communication*. University of Illinois Press.
- Sharbrough, W. C. (2006). Motivating Language in Industry: Its Impact on Job Satisfaction and Perceived Supervisor Effectiveness. *Journal of Business Communication*, 43(4), 322–343. <https://doi.org/10.1177/0021943606291712>
- Showers B., & Joyce B. (1996). The Evolution of Peer Coaching. *Educational Leadership*, 53(6), 12–16.
- Stober, D. R., & Grant, A. M. (2006). *Evidence Based Coaching Handbook: Putting Best Practices to Work for Your Clients*. John Wiley & Sons, Inc..
- Stone, D., & Heen, S. (2015). *Thanks for the Feedback. The Science and Art of Receiving Feedback Well*. Penguin Publishing Group.
- Swafford, J. (1998). Teachers supporting teachers through peer coaching. *Teaching and Teacher Education*, 14(8), 751–764. [https://doi.org/10.1016/S0742-051X\(98\)00032-9](https://doi.org/10.1016/S0742-051X(98)00032-9)
- Tourish, D., & Hargie, O. (2004). *Key Issues in Organizational Communication*. Routledge.

- Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., Lu, H. Y., & Oh, P. H. (2021). Preparing Workplaces for Digital Transformation: An Integrative Review and Framework of Multi-Level Factors. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766>
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (2006). *Winning Through Innovation: A Practical Guide to Leading Organizational Change and Renewal*. Harvard Business School Press.
- Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2003). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organizational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2).
- Vlachopoulos, D. (2021). Organizational Change Management in Higher Education through the Lens of Executive Coaches. *Education Sciences*, 11(6), 269. <https://doi.org/10.3390/educsci11060269>
- Weick, K. E. (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Addison-Wesley.
- Werbach, K., & Hunter, D. (2012). *For the win: How game thinking can revolutionize your business*. Wharton Digital Press.
- Whitmore, J. (2009a). *Coaching for Performance Fourth Edition* (Fourth Edition). Nicholas Brealey Publishing.
- Whitmore, J. (2009b). *Coaching for Performance: Growing Human Potential and Purpose*. Nicholas Brealey Publishing.
- Whitmore, J. (2017). *Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership*. Nicholas Brealey Publishing.
- World Economic Forum. (2023). The Future of Jobs Report 2023. In *World Economic Forum*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>
- Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2021). Examining the Effects of Internal Communication and Emotional Culture on Employees' Organizational Identification. *International Journal of Business Communication*, 58(2), 169–195. <https://doi.org/10.1177/2329488420914066>