
Coaching. Fundamente teoretice și direcții aplicative

Lucia Rațiu^{1,2}, Adriana Băban
Universitatea Babeș-Bolyai Cluj-Napoca

Abstract

Coaching is now a common practice for human development and change and, especially an instrument for organizational development. Although widely used, coaching does not have a precise scientific framework, as it is a field in the theoretical construction phase. This article provides a critical review of studies on coaching in order to summarize the theoretical models which support research, to identify the results in this field, and to present the mechanisms for change and efficiency in coaching. The results reported are still insufficient to conclude on the relationship between certain factors and the benefits of coaching. Finally future research directions are presented to clarify the components and the purpose of the coaching process.

Keywords: *coaching, executive coaching, change mechanisms in coaching, coaching effectiveness*

Résumé

Le coaching est aujourd'hui une pratique courante au changement et le développement humain et, surtout, un outil de développement organisationnel. Bien que largement utilisé, le coaching ne bénéficie pas d'une classification scientifique précise, parce que c'est un domaine en phase de construction théorique. L'article propose une analyse critique des études de coaching, afin de résumer les modèles théoriques qui soutiennent les recherches, d'identifier les résultats dans ce domaine et de présenter les mécanismes de changement et de rendre le coaching plus efficace. Les résultats rapportés dans la littérature sont encore insuffisantes pour déterminer la relation entre certains facteurs et les avantages du coaching. Enfin les pistes de recherche sont évaluées à apporter des clarifications concernant les éléments et le but du processus de coaching.

Mots-clés: *coaching, coaching pour la gestion des personnes, mécanismes de changement dans coaching, efficacité de la coaching*

Rezumat

Coaching-ul este în prezent o practică frecventă pentru schimbarea și dezvoltarea umană și, cu precădere, un instrument de dezvoltare organizațională. Deși mult utilizat, coaching-ul nu beneficiază de o încadrare științifică precisă, fiind un domeniu în fază de construcție teoretică. Articolul oferă o analiză critică a studiilor de coaching, cu scopul de sumariza modele teoretice ce susțin cercetările, de a identifica rezultatele în domeniu și de a prezenta mecanismele de schimbare și de eficientizare a coaching-ului. Rezultatele raportate în literatură sunt încă insuficiente pentru a concluziona asupra relației dintre anumiți factori și beneficiile coaching-ului. În final, sunt punctate direcții viitoare de cercetare care să aducă clarificări legate de componentele și finalitatea procesului de coaching.

Cuvinte cheie: *coaching, coaching-ul pentru persoane cu funcții de conducere, mecanisme de schimbare în coaching, eficiența coaching-ului*

¹ Autoarea dorește să mulțumească pentru suportul financiar din programul co-finanțat de PROGRAMUL OPERAȚIONAL SECTORIAL PENTRU DEZVOLTAREA RESURSELOR UMANE 2007 – 2013, Contract POSDRU 6/1.5/S/4 – „STUDII DOCTORALE, FACTOR MAJOR DE DEZVOLTARE AL CERCETĂRILOR SOCIO-ECONOMICE ȘI UMANISTE”.

² Adresa de corespondență: luciaratiu@psychology.ro

Introducere

Coaching-ul este în prezent o practică frecventă pentru schimbarea și dezvoltarea umană (Cox, Bachkirova & Clutterbuk, 2009; Grant, 2008). Termenul de coaching nu are o istorie prea îndelungată deși, ca practică organizațională, a fost întâlnit cu mult înainte de anii '90 sub denumiri de consiliere sau consultanță (Judge & Cowell, 1997). Acest termen desemnează o relație de suport și facilitare între un practicant al coaching-ului (*coach*) și un client, în vederea atingerii scopurilor personale și profesionale ale acestuia din urmă (Wilkins, 2000). Noutatea termenului și a practicii de coaching face dificilă existența unui consens privind definirea și dimensiunile conceptuale.

Coaching-ul implică o relație de tip unu-la-unu, însă nu se reduce la abordarea individuală. Coaching-ul de grup este o intervenție asupra echipei pentru dezvoltarea comportamentelor de leadership, pentru managementul stresului, pentru luarea deciziilor în grup și pentru îmbunătățirea muncii în echipă (Cox et al., 2009; Ennis, Goodman, Otto & Ster, 2008). În coaching-ul individual, dar și în cel de grup, practicantul are rolul de îndrumător care facilitează dezvoltarea aptitudinilor și comportamentului unei persoane sau a unei echipe pentru obținerea performanței dorite. Elementele definitorii ale coaching-ului sunt învățarea, facilitarea învățării, optimizarea funcționării și / sau depășirea problemelor unui client, prin valorificarea resurselor personale, rezultatul intervenției fiind îmbunătățirea stilului de viață și creșterea eficienței profesionale.

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

Coaching-ul, atât ca domeniu științific, cât și aplicativ, se află în stadiu de dezvoltare (Kleinberg, 2003). Practica de coaching, în special a formelor din domeniul business, a evoluat într-un ritm mai alert decât cercetarea. Literatura academică proprie coaching-ului nu deține încă o teorie solidă, iar cercetarea empirică este încă destul de restrânsă (Bennett, 2006; Latham, 2007).

Studiile și cercetările pe coaching s-au publicat într-un număr semnificativ mai mare începând cu 1995, așa cum ilustrează datele din figura 1. Numărul de articole și studii publicate în reviste academice reprezintă 15 % din lucrările de coaching. Chiar și în literatura academică, studiile empirice au o pondere mai mică - 18% - față de abordările teoretice (Grant, 2006). Evoluția studiilor indică un sens ascendent ca număr, dar articolele publicate sunt, în mare parte, descrieri din practică și mai puțin cercetări în domeniu care să satisfacă, din punct de vedere metodologic, standardele academice (Grant & Zackon, 2004).

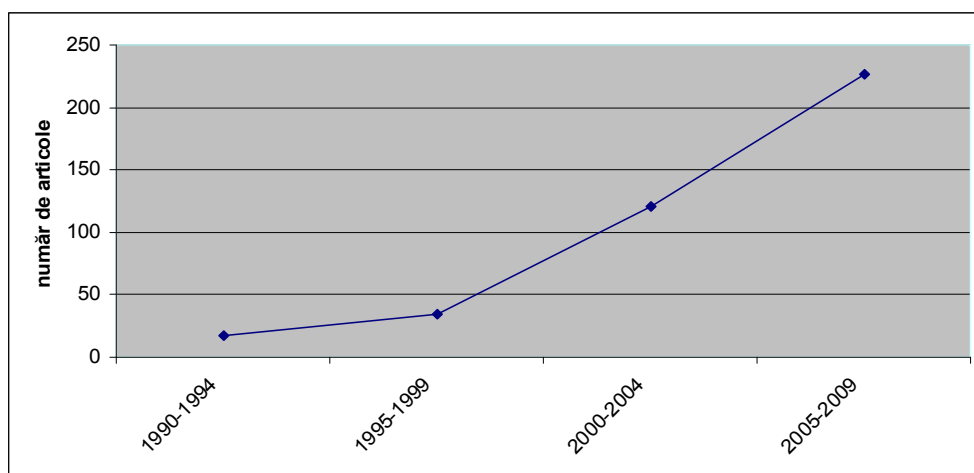


Figura 1. Evoluția numărului de lucrări științifice pe coaching

Coaching-ul ca relație de dezvoltare

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

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

Similaritățile dintre coaching și alte relații în scop de dezvoltare sunt date, în principal, de caracteristicile relației: o *relație de sprijin* care oferă clientului oportunitatea de a reflecta, învăța și progresa; derulată, de obicei, *unu-la-unu* și *față-în-față*, bazată pe încredere și confidențialitate între un profesionist și un client. Diferența majoră este dată de *poziția specialistului* față de client; în coaching se stabilește un parteneriat între practician și client, pe când în mentorat, consultanță sau psihoterapie, specialistul se situează pe poziție de expert care oferă răspunsuri și soluții la probleme. Alte similarități și deosebiri sunt date de tehnicile utilizate, pregătirea specialistului care realizează intervenția, abordarea teoretică ce o fundamentează, durata acesteia. Tabelul 1 prezintă sintetic compararea coaching-ului cu alte relații în scop de dezvoltare.

Tabelul 1. Compararea coaching-ului cu alte relații în scop de dezvoltare (adaptat după Jarvis, 2004)

Relația / Criteriu	Coaching	Mentorat	Consultanță	Consiliere	Psihoterapie
Clientul	Persoane cu funcții de conducere, alte persoane care vizează dezvoltarea personală sau profesională	Angajați la diferite niveluri	Persoane cu putere de decizie și cu influență asupra întregii organizații	Persoane în situații problematice	Persoane cu tulburări psihopatologice
Profesionistul	Practician al coaching-ului specializat în funcție de tipurile de coaching; frecvent, extern organizației	Mentor, de regulă intern organizației	Consultant organizațional, frecvent extern organizației	Consilierul psihologic	Psihoterapeutul
Cunoștințe Expert	Dezvoltare și schimbare umană, cunoștințe din domeniul afacerilor și organizațiilor în cazul coaching-ului pentru afaceri	Specifice domeniului profesional al clientului	Management, dezvoltare și intervenție organizațională, resurse umane	Din domeniul psihologiei	Legate de psihopatologie
Ținta principală a intervenției	Problemele curente ale individului și orientare spre viitor	Individul și orientare spre viitor	Organizația și prezentul	Individul și prezentul	Individul și problemele din trecut
Rezultatul	De la stare de bine, dezvoltare personală la performanțe profesionale ca rezultate proximale și beneficii la nivelul organizației ca rezultat distal	De la socializare organizațională la noi abilități de management	Soluții pentru problemele organizaționale, dezvoltare organizațională	Soluții pentru problemele emoționale, de relaționare interpersonală, conflict	Rezolvarea problemelor psihopatologice și a traumelor psihologice
Durata	Scurtă sau medie	De regulă lungă	De regulă medie	De regulă scurtă	De regulă lungă

Aspectele redată în tabelul 1 impun o serie de precizări: (i) coaching-ul, îndeosebi coaching-ul pentru persoane cu funcții de conducere, se apropie cel mai mult de *mentorat*, iar dimensiunile lor comune îi conduc pe unii autori să utilizeze termenii interșanjabil (Young & Perrew, 2000); (ii) delimitarea între coaching și *consultanță* se aplică, mai degrabă, în cazul coaching-ului pentru afaceri și coaching-ului pentru persoane cu funcții de conducere. În același timp, coaching-ul poate fi un instrument sau o formă de consultanță (Kampa & White, 2002) sau poate fi o metodă a intervenției organizaționale (Stern, 2004); (iii) atât coaching-ul, cât și *consilierea* se concentrează pe nevoia de dezvoltare, dar coaching-ul are ca și scop primar dezvoltarea de abilități eficiente pentru atingerea scopurilor personale și profesionale, în timp ce consilierea țintește, mai ales, dezvoltarea emoțională, socială și spirituală (Filipczak, 1998); (iv) în domeniul muncii-organizațional, termenul de coaching îl substituie pe cel de *psihoterapie* pentru a evita conotațiile negative – asociate cu patologia – ale acestuia din urmă (David, 2007); (v) deși coaching-ul are puncte comune și cu activitatea de *training*, diferența este dată de faptul că practicantul coaching-ului nu își propune de la început un model prestabilit sau un rezultat anume, ci acestea sunt formulate pe parcursul intervenției împreună cu clientul. Trainingul vizează transmiterea de cunoștințe declarative și/sau procedurale, mizând pe faptul că participanții le vor aplica în practică, dar nu garantează realizarea efectivă a modificării (David, 2007). În schimb, coaching-ul este “croit” individual pe persoană și pe o problemă sau un aspect actual, opus abordării de grup din cadrul seminariilor și programelor de training. În ultima decadă, opțiunea pentru coaching în organizații, mai ales în SUA și Marea Britanie, a crescut simțitor, ca alternativă la tradiționalul training pentru dezvoltarea abilităților de conducere (Lawton-Smith & Cox, 2007; Feldman & Lankau, 2005).

Eforturile de a realiza delimitări precise între coaching și alte relații în scopul dezvoltării au condus la conturarea unor teme centrale care se pot constitui în alte criterii de diferențiere. O primă temă este caracteristica relației între practicantul coaching-ului și client – o *relație de colaborare și egalitate*, nu una de tip autoritar. A doua temă centrală se referă la abordarea problemelor, accentul fiind pus pe *soluții și pe procesul de atingere a*

scopurilor mai degrabă, decât pe analiza problemelor. *Stabilirea în comun a scopurilor* este o altă temă relevantă pentru coaching. O a patra temă conține asumția că cei care sunt implicați într-un proces de coaching sunt *persoane fără probleme de sănătate mentală* de intensitate clinică. Tema finală se referă la recunoașterea faptului că specialiștii în coaching au *expertiză în facilitarea învățării*, dar nu trebuie să dețină un nivel ridicat de expertiză în domeniul de specializare al clientului (Brennan & Prior, 2005).

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

Forme de coaching

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

Cercetările raportează mai multe clasificări ale formelor de coaching. În funcție de *tipul clienților și problemele acestora*, se disting trei forme: 1. coaching de viață, numit și coaching personal; 2. coaching pentru persoane cu funcții de conducere; și 3. coaching managerial (Sperry, 2004). Formele de coaching se diferențiază și în funcție de *criteriul finalității* – de exemplu, 1. coaching de viață, 2. pentru carieră, 3. de dezvoltare, 4. pentru performanță, 5. de relaționare etc. – fără a fi organizate în categorii mai cuprinzătoare (Ennis et al., 2008). După *forma relației*, se pot diferenția două tipuri de coaching, și anume: față-în-față și virtual (electronic sau prin telefon). Oricare dintre tipurile de coaching identificate anterior pot să se desfășoare sau nu față-în-față. Dacă la

origine, coaching-ul implica o relație interpersonală directă, dată fiind dezvoltarea tehnologiei de comunicare, precum și globalizarea, coaching-ul electronic și prin telefon sunt forme din ce în ce mai utilizate.

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

Coaching-ul personal desemnează o relație profesională în care un practician specializat asistă clientul în a-și proiecta viitorul mai degrabă, decât a depăși probleme din trecut. Printr-o relație specifică pe termen mediu sau lung, practicianul coaching-ului îl ajută pe client să își stabilească și să își clarifice scopurile pentru **toate** aspectele vieții și să găsească strategii pentru a le atinge (Stern, 2004; Williams & Davis, 2002; Auerbach, 2001). Îndrumarea persoanelor în realizarea planurilor de viață conduce spre un viitor mai apropiat de cel dorit, la dezvoltarea carierei sau la o viață familială optimizată.

Coaching-ul personal este denumit și coaching pentru viață sau coaching pentru succes. Tipuri ale coaching-ului personal sunt: coaching-ul relațional, coaching coactiv, coaching-ul pentru dezvoltarea personală, pentru carieră, coaching-ul pentru sănătate, etc., particularizate în funcție de scopul țintă al clientului (Ennis et al., 2008; McKelley & Rochlen, 2007; Irwing & Morrow, 2005; Sperry, 2004). Unele dintre tipurile de coaching personal amintite sunt mai frecvent utilizate. De exemplu, coaching-ul pentru sănătate se extinde rapid, ca și practică, și se conturează ca o specializare pentru dezvoltarea și stimularea adoptării de comportamente sanogene (Gale & Lindner, 2007; Palmer, Tubbs & Whybrow, 2003).

În toate tipurile enumerate, practicienii coaching-ului personal lucrează cu diferite categorii de persoane – adolescenți, studenți, profesioniști în diverse domenii, persoane care se află în tranziție în carieră, adulți în general. Problemele cărora se adresează intervenția pot fi intra și interpersonale, având ca țintă o mai bună funcționare în general și starea de bine. Coaching-ul personal, prin

conținutul său, devine o abordare bazată pe valorile personale, și de asemenea, o abordare holistică a schimbării și dezvoltării umane (Cox et al., 2009). Coaching-ul personal a evoluat rapid și se îndreaptă spre conturarea unor date care să demonstreze eficiența și validitatea sa.

Coaching-ul pentru organizații sau pentru afaceri (business coaching) este un domeniu emergent, ce valorifică aspectele de vârf din psihologia organizațională și industrială, consultanță în management, dezvoltare organizațională, consultanță în afaceri, și contribuie la conturarea unei noi viziuni a funcționării individului în organizație și a organizației în sine. Această formă de coaching se regăsește și sub denumiri de coaching de management, coaching pentru persoane cu funcții de conducere, coaching pentru leadership. În practică, termenii sunt deseori superpozabili.

Coaching-ul pentru afaceri se adresează investitorilor, managerilor, directorilor, persoanelor cu funcții de conducere de la toate nivelurile, etc. având ca scop principal producerea de rezultate favorabile atât pentru client, cât și pentru companie (Fairley & Stout, 2004). Aspectele vizate preponderent de coaching-ul de afaceri sunt dezvoltare, schimbare și o eficiență sporită a angajaților și implicit a organizației.

Unul dintre tipurile coaching-ului pentru afaceri este *coaching-ul managerial* sau de supervizare. Coaching-ul managerial desemnează „*eforturi continue, de zi cu zi ale managerilor sau supervisorilor pentru a dezvolta performanța angajaților și a le valorifica potențialul. Obiectivul este de a responsabiliza angajații pentru a asigura, în cel mai înalt grad, angajamentul lor și aderarea la obiectivele organizaționale*” (Eittington, 1997, p. 280).

Între coaching-ul managerial și cel pentru persoane cu funcții de conducere există o relație circulară: persoanele cu funcții de conducere care au fost antrenate într-un proces de coaching vor adopta și aplica practici de coaching în relație cu subalternii lor (Sperry, 2004). Dintre toate tipurile de coaching pentru afaceri, coaching-ul pentru persoane cu funcții de conducere are cea mai mare vizibilitate atât în practică, cât și în cercetare.

Coaching-ul personal și cel de afaceri se pot desfășura și în *mediul virtual*, prin intermediul Internetului sau al telefonului. Evoluția tehnologiei, în special comunicarea

prin Internet, a facilitat nu numai accesul clienților la coaching și la practicienii coaching-ului, dar și includerea comunicării virtuale în procesul intervenției (Berry, 2006; Bennett, 2006; Sperry, 2004). Se preconizează ca pe viitor, coaching-ul virtual sau electronic să fie mult utilizat datorită globalizării și rentabilității. Globalizarea determină o nouă dinamică a funcționării organizațiilor și accesul la un context mai extins. Astfel, sesiunile de coaching pot avea loc și în condițiile în care practicianul coaching-ului și clientul nu se găsesc în aceeași locație geografică. În plus, este mai avantajos din punct de vedere al costurilor. De regulă, anumite secvențe ale coaching-ului virtual se desfășoară cu necesitate față-în-față. Este vorba de prima sesiune în care se stabilește relația practician-client, moment esențial pentru reușita procesului (Ennis et al., 2008; Sperry, 1993, 1996). Demersul de intervenție în coaching-ul virtual urmează în prezent modelele preluate din coaching-ul față-în-față, iar măsurarea eficienței, la nivel de client, vizează factori globali ca: atingerea scopului, starea de bine, modificări comportamentale, funcționare mai eficientă. Coaching-ul virtual, din punct de vedere teoretic, este o direcție mai puțin explorată, fiind necesare studii empirice care să fundamenteze eficiența sa și să ofere un cadru de orientare a interacțiunii virtuale dintre practician și client.

Sumarizând, coaching-ul pentru persoane cu funcții de conducere (EC – *executive coaching*) este cea mai extinsă în practică și mai studiată formă a coaching-ului, fapt pentru care secțiunea următoare va analiza în detaliu funcțiile, mecanismele și efectele acestuia.

Coaching-ul pentru persoane cu funcții de conducere

Popularitatea în creștere a EC este un răspuns la cerințele prezentului pentru domeniul de afaceri (De Meuse, Dai & Lee, 2009; Joo, 2005). Formarea de lideri performanți și dezvoltarea unor strategii optime de afaceri au devenit priorități și o nouă sursă pentru profitul economic. Însă, pentru a introduce schimbări în timp real, persoanele cu funcții de conducere au nevoie de sprijin. EC constituie un suport în acest sens și oferă posibilitatea de a explora aspecte care, deseori în dinamismul

prezentului, trec neobservate (Sherman & Freas, 2004).

Cea mai acceptată și frecvent citată definiție a EC este cea formulată de Kilburg (1996, 2001) care conceptualizează EC ca o relație de facilitare stabilită între un client cu autoritate managerială și responsabilitate în organizație și un consultant; acesta utilizează o varietate de tehnici și metode pentru a sprijini clientul în achiziționarea unui set de strategii de optimizare. În acest sens, cei doi formulează în comun un set de scopuri legate de îmbunătățirea performanței profesionale, creșterea satisfacției personale și, consecutiv, creșterea eficienței organizației în cadrul căreia se desfășoară în mod formal coaching-ul. Această definiție conține aspecte comune și altor definiții, și anume: a) conceptualizarea relației de coaching ca relație de colaborare de tip unu-la-unu (Garman, Whiston, & Zlatoper, 2000; Stern, 2004); b) obținerea de date legate de performanța clientului, comportamentul de muncă, personalitate, posibile probleme (Kampa-Kokesch & Anderson, 2001); c) scopuri orientate de informații cantitative și/sau calitative; d) furnizarea și utilizarea feedback-ului (Gregory, Levy & Jeffers, 2008).

Un aspect esențial pe care EC îl desemnează este relația triangulară între practicianul coaching-ului care realizează intervenția, persoana cu funcție de conducere care este direct implicată în proces și organizația-client care plătește intervenția de coaching (Sherman & Freas, 2004). Astfel, EC vizează producerea de schimbări comportamentale la nivelul persoanei cu funcție de conducere și, în același timp, rezolvarea problemelor organizaționale (Kutzhanova, Lyons & Lichtenstein, 2009). EC poate aborda în paralel aspecte de carieră și viață personală a persoanei cu funcții de conducere, cum ar fi de exemplu, echilibrul muncă-viață. O astfel de situație apropie abordarea EC de coaching-ul personal. Totuși, există o linie de demarcație între EC și alte forme de coaching. EC implică întotdeauna un parteneriat între persoana cu funcții de conducere, practician al EC și organizație. Un alt aspect diferențiator are în vedere faptul că scopurile individuale din cadrul unui contract de coaching trebuie să se subordoneze obiectivelor organizaționale strategice.

Complexitatea organizațională și a funcționării indivizilor în organizație face dificilă o circumscriere exactă a domeniului EC. Însă, eforturile din cercetare sunt

considerabile pentru a realiza o conturare a domeniului și a elabora modele viabile de orientare a practicii.

Funcțiile EC

Inițial, din punct de vedere „istoric”, EC s-a dezvoltat ca intervenție de remediere, de optimizare a rezultatelor obținute de persoanele cu funcții de conducere, de conectare a eficienței individuale cu performanța organizațională (McCauley & Hezlett, 2001). În prezent, rolul practicianului s-a schimbat, trecând, în mare măsură, de la “expert” care oferă susținere în rezolvarea problemelor la partener de reflecție (Eggers & Clark, 2000). De asemenea, EC poate oferi sprijin pentru angajații cu potențial de avansare în carieră (McCauley & Hezlett, 2002). Printre motivele majore pentru care este utilizat EC se numără dezvoltarea abilităților de conducere, îmbunătățirea stilului managerial, rezolvarea problemelor de relaționare, formarea de abilități de conducere și management la persoanele prea orientate pe sarcină. Prin rezultatele pe care le țintesc, practicienii EC re-aplică, în cadrul organizațional, practici de consultantță și consiliere (Tobias, 1996). Astfel, funcțiile majore ale EC sunt: funcția de remediere și funcția de dezvoltare (Joo, 2005).

Funcția de remediere în coaching se impune când apar simptome ca: incapacitate de decizie, comunicare ineficientă, dificultăți în concentrare, amânare. Prin remediere, se urmărește eliminarea acestor simptome și atingerea unor standarde de performanță în munca persoanelor cu funcții de conducere (Hodgetts, 2002). Ținta EC în astfel de situații este de a corecta comportamentele disfuncționale (Joo, 2005).

Funcția de dezvoltare în coaching vizează sporirea capacității de a îndeplini sarcinile și atingerea obiectivelor la locul de muncă. În acest caz, coaching-ul este orientat pe rezultate și focalizat pe acțiune. Asumpția de bază a funcției de dezvoltare este aceea că persoanele cu funcții de conducere vor învăța mai mult când urmăresc scopuri pe care le-au definit ele însele, decât scopuri definite de alții.

Funcțiile EC evidențiază perspectiva interdisciplinară, dar și dificultatea de a trasa granițe precise între coaching, psihoterapie, consiliere și consultantță.

Fundamentarea teoretică a coaching-ului

În general, studiile asupra coaching-ului sunt în mare parte teoretice, având scop de clarificare conceptuală, delimitare teoretică și construire de modele; totodată, este subliniată nevoia unei înțelegeri mai profunde a procesului de coaching și a factorilor care asigură succesul intervenției (Kilburg, 1996, 2004; Lowman, 2005).

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

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

Teoriile, modelele și abordările practicii, indiferent de forma de coaching, se axează pe două direcții: abordări dintr-o perspectivă teoretică singulară și abordări din perspective teoretice multiple, integrative (Banning, 1997; Diedrich, 1996; Kiel, Rimmer, Williams, & Doyle, 1996; Nowack & Wimer, 1997; Peterson, 1996; Saporito, 1996). Practicienii coaching-ului tind să fie eclecticici în raport cu metodele pe care le utilizează, dar cu toate acestea, aderă preponderent la un model teoretic (Barner & Higgins, 2007).

Abordările teoretice asumate de către practicieni pentru intervențiile de coaching urmează, în linii mari, paradigmele majore din studiul personalității particularizate pe procesul de schimbare și dezvoltare a individului (vezi

tabelul 2). Pe baza acestor teorii sunt descrise patru modele care informează și ghidează intervențiile de coaching, construind legătura între teorie și practică. Modelele sunt implicite, nu se regăsesc întocmai în practică, dar pot fi recunoscute elementele dominante ale unuia sau altuia: (i) modelul clinic, (ii) modelul comportamental, (iii) modelul sistemic și (iv) modelul social-constructivist (Barner & Higgins, 2007). Fiecare dintre ele prezintă avantaje, dar niciunul nu deține supremația. *Modelul social-constructivist* este probabil cel mai controversat pentru studiul EC. Asumpția de bază este că semnificațiile sunt construite prin interacțiunile sociale și în cadrul simbolic în care indivizii interacționează (Blumer, 1986).

Elementul central este limbajul cu rol nu doar pentru a descrie realitatea, ci și de a o delimita și interpreta (Ford, 1999). Într-un astfel de cadru, coaching-ul se desfășoară ca interacțiune și comunicare pentru a crea noi sensuri. De exemplu, definirea unui „lider eficient”, a „unei performanțe de vârf”, „maximizarea potențialului” variază în funcție de modul în care aceste concepte au fost construite în diferite culturi organizaționale. Consecutiv, intervenția practicienilor EC se localizează la nivelul înțelegerii realităților organizaționale, a rolurilor pe care actorii organizaționali le dețin și a modului cum interacționează.

Tabelul 2. Abordări teoretice ale practicii de coaching (după Peltier, 2001)

Paradigme	Elementul central	Elemente de intervenție	Efecte urmărite
Psihodinamică	Gândurile inconștiente și stările psihologice interne	Surmontarea distanței între „ego” ideal și realitate; mecanisme defensive; transfer; contratransfer; dinamici familiale	Nivelul de conștientizare a gândurilor, emoțiilor și reacțiilor
Comportamentală	Comportamentele observabile ale clientului (Bandura, 1977)	Diferite tipuri de întăriri; pedeapsa	Înțelegerea antecedentelor și consecințelor comportamentului; schimbarea comportamentului; pattern-urilor de acțiune
Centrată pe persoană	Înțelegerea de sine fără intervenția directă a practicianului (Rogers & Wood, 1974)	Relație terapeutică bazată pe încredere și empatie	Nou mod de a gândi care generează emoții pozitive și relații eficiente
Cognitiv-terapeutică	Gândurile conștiente ale clientului (Beck, 1995)	Identificarea gândurilor iraționale și gândirea distorsionată	Dezvoltarea personală, schimbarea
Orientată pe sistem	Influențe individuale, de grup și organizaționale asupra comportamentului clientului (Day & O'Connor, 2003; Peltier, 2001)	Date și analiza interacțiunilor clientului cu alte persoane; comportamentele de rol; grup, relații cu grupul; intervenție directă în cadrul organizației	Eficiență crescută la nivel individual în muncă, la nivel de grup și organizațional

Modelele fundamentate pe *teoria modificărilor cognitiv-comportamentale* valorifică modele clinice consacrate și le adaptează în intervenția organizațională. Majoritatea acestor modele au sustenabilitate empirică și pot fi relativ ușor adaptate la nevoile și particularitățile programelor de coaching. O astfel de adaptare este oportună de vreme ce, deși domeniile și contextul terapiei și ale coaching-ului sunt diferite, modificările comportamentale constituie componente esențiale de intervenție la care fac apel atât terapeuții, cât și practicienii coaching-ului (Rotenberg, 2000). Așadar, coaching-ul de pe

pozițiile modelelor cognitiv-comportamentale poate fi o secvență de intervenție – asupra sănătății și bolii în organizație – care influențează eficiența unei organizații (David, 2007). Dintre abordările de orientare clinică, terapia rațional-emoțiv-comportamentală (REBT) a fost adaptată cu succes la coaching-ul organizațional. În practica curentă, coaching-ul care încorporează principiile și tehnicile REBT este numit coaching rațional-emoțiv-comportamental (Kirby, 1993). Nu este vorba de o simplă etichetă, ci de o modalitate de a sugera specificitatea programului în raport cu alte forme de coaching, precum și în

relație cu paradigma teoretică din care a fost extras și dezvoltat (Opre, 2007).

Modelele și cadrele teoretice globale, generale, aplicabile în orice formă de coaching sunt destul de puține. Mai degrabă, s-au conturat **modele specifice** care orientează intervenția pe probleme țintă, cum este cel care evidențiază cele patru roluri diferite în coaching (Witherspoon & White, 1996), sau cel care accentuează utilitatea feedback-ului (Waclawski & Church, 1999). Modelele specifice au în comun descrierea stadiilor procesului de coaching, tehnicile și instrumentele de evaluare: (Brotman, Liberi & Wasylyshyn, 1998; Harris, 1999; Kilburg, 1996; Witherspoon & White, 1996). O limită a acestor modele este aceea că fiecare se axează pe dimensiuni și componentele amintite și nu pe proces ca întreg.

Modelul contextual este mai degrabă un meta-model ce constituie un cadru pentru un coaching interdisciplinar, bazat pe date care subliniază natura complementară a abordărilor empirice și constructivist-narative (Stober & Grant, 2006). Este un model care subsumează mai multe principii care fundamentează procesul de coaching:

- (1). *rezultatul* sau scopul explicit stabilit de practician și client prin cooperare;
- (2). *explicația* pentru modul în care coaching-ul este adecvat nevoilor clientului și situației;
- (3). *procedura* sau setul de pași consistent cu modelul pe care se fundamentează procesul;
- (4). *relația între practician și client*;
- 5). *alianța practician-client* în care rolul explicit al practicianului este de a dezvolta clientul, de a-i optimiza performanța și abilitățile, prin declanșarea și facilitarea schimbării;
- (6). *abilitatea clientului și disponibilitatea lui pentru schimbare*;
- (7). *abilitatea practicianului și pregătirea sa* pentru a realiza schimbarea în principal, abilitatea personală de a recunoaște și de a gestiona probleme deseori foarte personale care pot apărea într-o intervenție de coaching (Stober & Grant, 2006).

Modelul contextual, cu principiile de eficiență propuse, poate acționa ca și un cadru cuprinzător în care diferite abordări pot fi integrate.

O viziune mai complexă este adusă de sintagma și binecunoscuta abordare de tip cercetător-practician (Kleinberg, 2001). *Modelul integrativ* de coaching care evidențiază interacțiunea individ-organizație, precum și influențele intrapsihice, interpersonale și organizaționale asupra

intervenției de coaching aduce contribuții valoroase la dezvoltarea sa (Orenstein, 2000).

În ciuda varietății modelelor teoretice existente în literatură, elementul comun al acestora este dat de înțelegerea coaching-ului ca *proces* de dezvoltare prin *responsabilitate și angajament* al celor doi actori implicați (client și practician).

Eficiența coaching-ului

Dincolo de construirea de modele care să orienteze practica, studiile s-au focalizat pe evaluarea eficienței intervențiilor de coaching. Astfel de studii sunt puțin numeroase și se axează, în principal, pe EC ca forma cea mai vizibilă în practică. Până în prezent, cercetările au indicat efecte pozitive ale intervenției asupra clienților (Passmore, 2007), deși există o mare diversitate în ceea ce privește atât factorii investigați, cât și instrumentele de măsurare. Rezultatele eficienței coaching-ului pot fi încadrate în trei categorii: (a) modificări ale comportamentului de conducere; (b) percepția clientului privind procesul de coaching; (c) măsura obiectivă a performanței (vezi tabelul 3). Prin definiție, ținta coaching-ului este învățarea și modificarea comportamentală, prin urmare, nu este deloc surprinzător că majoritatea studiilor se axează pe această dimensiune. Mai mult, studiile identifică o relație pozitivă între coaching și modificarea comportamentală, în termeni de stabilire a scopurilor, angajamentului în muncă, productivitatea, dialogul și comunicarea, gestionarea subalternilor (Kombarakaran, Yang, Baker, & Fernandes, 2008; Levenson, 2009).

Ca rezultate distale ale EC sunt *echilibrul muncă-viață și starea de bine*, reducerea stresului (Gyllensten & Palmer, 2005) și o mai bună aliniere a scopurilor personale la scopurile și misiunea organizațională. Aceste rezultate se bazează pe *percepția clienților* privind impactul coaching-ului sau pe dorința de a repeta experiența de coaching, dar nu demonstrează, în mod obiectiv și eficacitatea intervenției. În unele studii, alături de percepția rezultatelor de către clienți, s-au raportat evaluări ale supervisorilor, subalternilor sau ale persoanelor din departamentul de resurse umane, oferind o perspectivă mai completă asupra succesului intervenției (Diedrich, 1996; Smither, London, Flautt, Vargas, & Kucine, 2003; Joo, 2005; McGovern, Lindemann, Vergara, Murphy, Barker & Warrenfeltz, 2001).

În ceea ce privește *performanța care poate fi definită în mod obiectiv*, sunt menționate doar câteva studii (Olivero, Bane, & Kopelman, 1997; Bowles, Cunningham, De La Rosa, & Picano, 2007). Acestea demonstrează că EC poate influența performanța persoanei cu funcții de conducere, dar este dificil să se izoleze efectul coaching-ului de impactul altor factori.

McGovern et al. (2001) diferențiază rezultatele coaching-ului în *tangibile* (creșterea productivității) și *intangibile* (munca în echipă,

satisfacția profesională). Rezultatele tangibile au fost exprimate în ROI (*return of investment*), care estimează procentul de profit față suma investită.

Puține cercetări raportează rezultatele obținute la nivelul grupului de intervenție, în raport cu grupul de control (Smither et al., 2003). Însă, o astfel de procedură ar fi deosebit de utilă în ilustrarea efectelor procesului de coaching și departajarea acestora de alte surse de învățare.

Tabelul 3. Sinteza rezultatelor intervenției EC

Autor, an	Tip studiu	Participanți	Rezultate ale intervenției EC
Diedrich, 1996	studiu de caz, longitudinal	1 leader	comportament de conducere optimizat
Foster & Lendl, 1996	studiu de caz	4	schimbarea comportamentului; scăderea anxietății față de interviu de angajare; satisfacție
Olivero, Bane & Kopelman, 1997	studiu comparativ	31 manageri	beneficii la nivel de cunoștințe, comportament; performanță ridicată în urma intervenției de coaching la 88 % dintre participanți
Hall, Otazo et al., 1999	studiu exploratoriu	75 de persoane cu funcții de conducere și 15 practicieni	eficiență în muncă, o mai mare flexibilitate și adaptabilitate
Smither, London et al., 2003	studiu cvasiexperimental	400 manageri	relaționare mai bună
Dagley, 2006	studiu exploratoriu	17 specialiști în resurse umane	dezvoltarea comportamentului de conducere
Evers, Brouwers & Tomic, 2006	studiu cvasiexperimental	2 grupuri de manageri	creșterea autoeficacității, stabilirea de scopuri precise, relații echilibrate, echilibru muncă-viață
Jones, Rafferty & Griffin, 2006	studiu exploratoriu bazat pe design cu măsurători repetate	11 manageri	creștere a flexibilității manageriale
Libri, & Kemp, 2006	experiment cu un singur subiect	1 participant (deține funcție de conducere)	creșterea performanței și autoeficacității
Bowles, Cunningham et al., 2007	studiu exploratoriu longitudinal	30 manageri nivel mediu și 29 persoane cu funcții de conducere	competențe în recrutarea subordonaților și stabilirea mai precisă a scopurilor
Burke & Linley, 2007	studiu experimental	26 participanți	atingerea scopurilor
Feggetter, 2007	studiu exploratoriu	10 persoane din ministerul apărării	abilitățile de conducere, percepția progresului personal, beneficii financiare
Kombarakaran, Yang et al., 2008	studiu comparativ	114 persoane cu funcții de conducere 42 practicieni	dezvoltarea conducerii, relații eficiente cu managerii, stabilirea scopurilor și prioritizare, angajament și productivitate, dialog și comunicare.
Hauser, 2009	studiu de caz	1 participant	echilibru muncă-viață, valorificarea oportunităților de învățare
Perkins, 2009	studiu exploratoriu	21 participanți	modificări pozitive ale comportamentului de conducere
Levenson, 2009	studiu exploratoriu	12 perechi client-practician	profit economic

Jumătate dintre articolele cuprinse în sinteza de față au un *caracter descriptiv* și raportează succesiunea etapelor în intervenția de coaching, date demografice privind practicienii și clienții, unele rezultate, dar nu explică legătura cauzală între factorii care asigură succesul intervenției (Diedrich, 1996; Kiel et al., 1996; Peterson, 1996; Tobias, 1996; Hauser, 2009). În ciuda ubicuității EC în organizații, studiile descriptive subliniază lipsa de uniformitate a instrumentelor de evaluare, abordărilor, scopurilor și metodelor de măsurare a rezultatelor. Datele sunt obținute prin studii de caz, interviuri și observație. Majoritatea cercetărilor utilizează un număr restrâns de participanți în încercarea de a contura cadre și relații între intervenția asupra clientului și rezultatele obținute. Metodologia utilizată este preponderent calitativă – analiza fenomenologică, analiza narativă și analiza de conținut care, deși aduc nuanțări valoroase, nu identifică predictorii succesului.

O altă categorie de studii (o treime) este reprezentată de cele care lansează ipoteze și conturează modele, dar fără a le testa validitatea (Wasylyshyn, 2003). *Studiile explicative* centrate pe găsirea relației de cauzalitate între intervenția de coaching și rezultate sunt puțin numeroase (10 %) și au la bază design cvasi-experimental (Smither et al., 2003; Evers, Brouwers, & Tomic, 2006), rareori experimental (Libri & Kemp, 2006; Burke & Linley, 2007). Numărul redus de studii experimentale se datorează dificultății de izolare a factorilor și variabilelor care pot interveni. Totuși, cele câteva articole cu date cantitative subliniază un efect semnificativ al intervenției pozitive de EC (vezi tabelul 3). Însă, proporția redusă de date cantitative face imposibilă realizarea de meta-analize care să pună în evidență efectele anumitor variabile asupra rezultatelor. Un alt neajuns este numărul redus de cercetări de tip longitudinal identificate (Diedrich, 1996; Blattner, 2005; Evers et al., 2006). Deoarece coaching-ul este un proces de schimbare umană, este imperativ a fi înțeles și observat longitudinal, prin cercetare care să explice procesul de schimbare în timp.

Mecanismele de schimbare în coaching

Dincolo de a demonstra eficiența intervenției de coaching, studiile au căutat identificarea variabilelor care determină și potențiază schimbarea. Un factor important

s-a dovedit a fi tocmai *motivația pentru schimbare și pentru învățare* care influențează angajarea într-un coaching eficient (Wasylyshyn, 2003). *Feedback-ul* este considerat nu doar o componentă a procesului, ci și un factor cheie pentru schimbare (Diedrich, 1996; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001; Witherspoon & White, 1996; Joo, 2005; Gregory et al., 2008). Un procent semnificativ (84%) dintre clienți percep *relația practician-client* ca factor major pentru succesul coaching-ului (McGovern et al., 2001). Chiar dacă o astfel de relație influențează succesul intervenției, nu există studii care să demonstreze legătura dintre diada practician-client și rezultat (Kampa & White, 2002; Kampa-Kokesch & Anderson, 2001; Kilburg, 2001; Lowman, 2005).

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

Numărul limitat de cercetări științifice riguroase se datorează mai multor factori: noutatea domeniului pentru psihologie, aspecte de confidențialitate ale participanților, lipsa unor teorii unanim acceptate care să ghideze practica. Totodată, nu există o metodologie specifică evaluării eficienței coaching-ului, ceea ce face dificilă

compararea rezultatelor. Dată fiind dificultatea realizării unor studii experimentale controlate în situații de coaching, cercetarea viitoare trebuie să recurgă la alte tipuri de design.

Considerații finale

Sinteza literaturii de specialitate subliniază lipsa unei coerențe teoretice în fundamentarea coaching-ului, precum și proliferarea unei multitudini de modele și metode în coaching. În ciuda acestei inconsistențe teoretice există un consens privind beneficiile intervenției de coaching, atât la nivel personal, cât și la nivel organizațional. Definirea variată a termenului de coaching și a formelor sale, precum și abordările teoretice foarte diferite care ghidează intervențiile pot constitui obstacole în cercetare și în generalizarea rezultatelor.

O mare parte a cercetărilor sunt de natură fenomenologică, utilizează un număr mic de participanți în încercarea de a dezvolta pattern-uri de relații între experiența de coaching a clientului și rezultatele obținute. Majoritatea cercetărilor sunt studii de caz și testări ale unor cadre metodologice și doar unele din acestea se constituie în abordări sistematice care să implice simultan agenții procesului. Referitor la măsurare, nu se recurge la instrumente psihometrice, ci se bazează, în general, pe un material narativ și instrumente de evaluare idiografice (Laske, 2004; Orenstein, 2006). Acest lucru face dificilă compararea rezultatelor obținute în mai multe studii de caz, ca și încercarea de a replica studiile.

Dincolo de datele calitative și cantitative privind eficiența în coaching, o parte din cercetarea în domeniu este centrată pe conținut, vizează procesul și modul cum se relaționează cu teoriile existente în diferite discipline: psihologie, managementul bazat pe calitate, învățarea adulților, dezvoltarea individuală și organizațională, consultanța în afaceri și psihologia clinică (Bennett, 2006).

Spre deosebire de alte tipuri de intervenție, coaching-ul nu se pretează la a fi studiat în cadrul artificial de laborator. Fundamentarea coaching-ului pe cercetarea empirică este absolut necesară pentru a asigura dezvoltarea sa. Cercetările în domeniu au o importanță deosebită pentru fundamentarea și susținerea practicii, pentru formarea practicienilor și pentru dezvoltarea unor teorii specifice. Stadiul actual al cercetării din domeniul coaching-ului pune în evidență

nevoia de integrare teoretică și empirică, ca și nevoia pentru mai multe cercetări de coaching orientate pe proces și pe finalități.

Este de dorit ca cercetările viitoare să aducă o clarificare pe următoarele componente: 1). practicianul: caracteristici, competențe; 2). clientul: caracteristici, disponibilitatea sa pentru intervenția de coaching; 3). relația practician–client: compatibilitate, calitățile relației, tipuri de relație. 4). procesul: etape, tipuri de intervenție, scopuri; 5). rezultatele: tipul, sustenabilitatea, impactul; 6). teorii ale coaching-ului: practica și formarea în coaching (Bennett, 2006). Un alt scop central al cercetării ar trebui să fie conturarea unei metodologii validate empiric și particularizată pe principalele forme de coaching.

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

Bibliografie

- Auerbach, J. E. (2001). *Personal and executive coaching: The complete guide for mental health professionals*. Ventura, CA: Executive College Press.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. New York: General Learning Press.
- Banning, K. L. (1997). Now, coach? *Across the Board*, 34, 28–32.
- Barner, R., & J. Higgins (2007). Understanding implicit models that guide the coaching process. *Journal of Management Development*, 26(2), 148-158.
- Beck, J. (1995). *Cognitive therapy: Basics and beyond*. New York: Guilford Press.
- Bennett, J.L. (2006). An agenda for coaching-related research: A challenge for researchers. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(4), 240-249.
- Berry, R. M. (2006). A comparison of face-to-face and distance coaching practices: The role of the working alliance in problem resolution. *Dissertation Abstracts International: Section B.*, 67(6-B), 3439.
- Blattner, J. (2005). Coaching: The successful adventure of a downwardly mobile

- executive. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57(1), 3-13.
- Blumer, H. (1986). *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. University of California Press, Berkeley, CA.
- Bowles, S.V., Cunningham, C.J.L., De La Rosa, G.M., & Picano, J.J. (2007). Coaching Leaders in Middle and Executive Management: Goals, Performance, Buy-in. *Leadership and Organization Development Journal* 28(5), 388-408.
- Brennan, D., & Prior, D. M. (2005). *The future of coaching as a profession: The next five years 2005–2010*. Lexington, KY: International Coach Federation.
- Brotman, L. E., Liberi, W. P., & Wasylshyn, K. M. (1998). Executive coaching: The need for standards of competence. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 50(1), 40-46.
- Burke, D., & Linley, P. A. (2007). Enhancing goal self-concordance through coaching. *International Coaching Psychology Review*, 2(1), 62-69.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuk, D.A. (2009). *The Complete Handbook of Coaching*. Sage Publications.
- Dagley, G. (2006). Human resources professionals' perceptions of executive coaching: Efficacy, benefits and return on investment. *International Coaching Psychology Review*, 1(2), 34-45.
- David, D. (2007). O perspectivă cognitiv-comportamentală asupra psihologiei muncii și organizațiilor. Sistem de coaching CBT. În D. DiMattia (editor). *Coaching cognitiv-comportamental în organizații; Antrenamentul eficienței raționale* (9-27). Cluj-Napoca: Editura ASCR.
- Day, D. V., & O'Connor, P. M. (2003). Leadership development: Understanding the process. In S. Murphy, & R. Riggio (Eds.), *The future of leadership development*, (11-28). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- De Meuse, K.P., Dai, G., & Lee, R.J.(2009). Evaluating the effectiveness of executive coaching: beyond ROI? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2(2),117-134.
- Diedrich, R. C. (1996). An interactive approach to executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 48(2), 61-66.
- Diedrich, R., & Kilburg, R. (2001). Further consideration of executive coaching as an emerging competency. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 53(4), 203–204.
- Eggers, J., & Clark, D. (2000). Executive coaching that wins. *Ivey Business Journal*, 65(1), 66-70.
- Eitington, J. (1997). *Winning manager: Leadership skills for greater innovation, quality and employee commitment*. Houston, TX: Gulf Publishing.p. 208
- Ennis, S., Goodman, R., Otto, J., & Stern, L. R. (2008). *The executive coaching handbook. Principles and Guidelines for a Successful Coaching Partnership*. Wellesley, MA: The Executive Coaching Forum.
- Evers, W. J. G., Brouwers, A., & Tomic, W. (2006). A Quasi-experimental Study on Management Coaching Effectiveness. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 58(3), 174-182.
- Fairley, S. & Stout, C. (2004). *Getting Started in Personal and Executive Coaching*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Feggetter, A.W.J. (2007). A preliminary evaluation of executive coaching: Does executive coaching work for candidates on a high potential development scheme? *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 129 – 142.
- Feldman, D. C. & Lankau, M. J. (2005). Executive Coaching: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 31(6); 829-848.
- Filipczak, B. (1998). The executive coach. Helper or healer. *Training*, 35(3), 30-36.
- Ford, J.D. (1999). Organizational change and shifting conversations. *Journal of Organizational Change Management*, 12(6), 480-500.
- Foster, S., & Lendl, J. (1996). Eye movement desensitization and reprocessing: Four case studies of a new tool for executive coaching and restoring employee performance after setbacks, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(3), 155-161.
- Gale, S. & Lindner, H. (2007). *The Health Coaching Australia (HCA) Model of Health Coaching for Chronic Condition Self-management (CCSM)*.
www.healthcoachingaustralia.com
- Garman, A. N., Whiston, D. L., & Zlatoper, K.W. (2000). Media perceptions of executive coaching and the formal preparation of coaches. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 52(3), 201-205.
- Grant, A. M. (2006). A personal perspective on professional coaching and the

- development of Coaching Psychology. *International Coaching Psychology Review*, 1(1), 12-22.
- Grant, A. M. (2007). A model of goal striving and mental health for coaching populations. *International Coaching Psychology Review*, 2(3), 248-262.
- Grant, A. M. (2008). Workplace, Executive and Life Coaching: An Annotated Bibliography from the Behavioural Science Literature. *Coaching Psychology Unit*, University of Sydney, Australia.
- Grant, A.M., & Zackon, R. (2004). Executive, Workplace and Life Coaching: Findings from a Large-Scale Survey of International Coach Federation Members. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2(2), 1-15.
- Gregory, J.B., Levy, P.E., & Jeffers, M. (2008). Development of a model of the feedback process within executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 42-56.
- Gyllensten K, Palmer S (2005). Can coaching reduce work-place stress? *The Coaching Psychologist*, 1(July), 15–17.
- Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, 27, 39-53.
- Harris, M. (1999). Practice network: Look, it's an I-O psychologist . . . No, it's a trainer . . . No, it's an executive coach! *The Industrial-Organizational Psychologist*, 36(3), 38–42.
- Hauser, L. (2009). Evidence-based coaching. A case study. *OD Practitioner*, 41(1), 1-7.
- Higgins, M. C., & Kram, K. E. (2001). Reconceptualizing mentoring at work: A developmental network perspective. *Academy of Management Review*, 26(2), 264-288.
- Hodgetts, W. H. (2002). Using executive coaching in organizations: What can go wrong (and how to prevent it). In C. Fitzgerald & J. G. Berger (Eds.), *Executive coaching: Practices and perspectives* (pp. 203-223). Palo Alto, CA: Davis-Black.
- Irwin, J. D., & Morrow, D. (2005). Health promotion theory in practice: An analysis of Co-Active coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 3(1), 29-38.
- Jarvis, J. (2004). *Coaching and buying coaching services?*. London: CIPD.
- Jones, R. A., Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). The executive coaching trend: Towards more flexible executives. *Leadership and Organisational Development Journal*, 27(7), 584-596
- Joo, B. (2005). A Conceptual Framework From an Integrative Review of Practice and Research. *Human Resource Development Review*, 4(4), 462-488.
- Judge, W.Q., & Cowell, J. (1997). The brave new world of executive coaching. *Business Horizons*, 40(4), 71-77.
- Kampa, S., & White, R. P. (2002). The effectiveness of executive coaching: What we know & what we still need to know. In R. L. Lowman (Ed.), *Handbook of organizational consulting psychology* (pp. 139–158). San Francisco: Jossey-Bass.
- Kampa-Kokesch, S., & Anderson, M. Z. (2001). Executive coaching: A comprehensive review of the literature. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 205-228.
- Kiel, R., Rimmer, E., Williams, K., & Doyle, M. (1996). Coaching at the top. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 67–77.
- Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134-144.
- Kilburg, R.R. (2001). Facilitating intervention adherence in executive coaching: A model and methods. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 53(4), 251-267.
- Kilburg, R.R. (2004). Trudging Toward Dodoville: Conceptual Approaches and Case Studies in Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(4), 203-213.
- Kirby, P. (1993). RET counseling: Application in management and executive development. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive Behavior Therapy*, 11, 7-18.
- Kleinberg, J. A. (2001). A scholar-practitioner model or executive coaching: Applying theory and application within the emergent field of executive coaching. *DAI*, 61(12), 4853A.
- Kleinberg, J. A. (2003). A scholar-practitioner model: Constructing a holistic theoretical system to organize approaches to executive coaching. In I. F. Stein & L. A. Belsten (Eds.), *Proceedings of the First International Coach Federation Coaching Research Symposium* (pp. 1–19). Mooresville, NC: Paw Print Press.
- Kombarakaran, F.A., Yang, J.A., Baker, M.N., & Fernandes, P.B. (2008). Executive

- coaching: It works! *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 60(1), 78-90.
- Kutzhanova, N., Lyons, T.S., & Lichtenstein, G.A., (2009). Skill-Based Development of Entrepreneurs and the Role of Personal and Peer Group Coaching in Enterprise Development. *Economic Development Quarterly*, 23, 193-210
- Laske, O. (2004). Can Evidence Based Coaching Increase ROI? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 2(2), 41-53.
- Latham, G. P. (2007). Theory and research on coaching practices. *Australian Psychologist*, 42(4), 268-270.
- Lawton-Smith, C., & Cox, E. (2007). Coaching: Is it just a new name for training? *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* (Summer), 1-9.
- Levenson, A. (2009). Measuring and maximizing the business impact of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(2), 103-121.
- Libri, E. & Kemp, T.J. (2006). Assessing a Cognitive Behavioural Executive Coaching Program. *International Coaching Psychology Review*, 1(2), 9-20.
- Lowman, R.L., (2005). Executive Coaching: The Road to Dodoville Needs Paving With More Than Good Assumptions. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57(1), 90-96.
- McCauley, C.D., & Hezlett, S.A. (2001). Individual development in the workplace. In N.Anderson, D. Ones, H. K. Sinangil,&C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work, and organizational psychology* (Vol. 2, 313-335). London: Sage
- McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L. & Warrenfeltz, R. (2001). Maximizing the Impact of Executive Coaching: Behavioral Change, Organizational Outcomes, and Return on Investment. *The Manchester Review*, 6(1), 1-9.
- McKelley, R. A. & A. B. Rochlen (2007). The Practice of Coaching: Exploring Alternatives to Therapy for Counseling-Resistant Men. *Psychology of Men & Masculinity*, 8(1), 53-65
- Nowack, K. M., & Wimer, S. (1997). Coaching for human performance. *Training and Development Journal*, 51(10), 28-32.
- Olivero, G., Bane, K. D., & Kopelman, R. E. (1997). Executive training as a transfer of training tool: Effects on productivity in a public agency. *Public Personnel Management*, 26, 461-469.
- Opre, A. (2007). Coaching managerial. În D. DiMattia (editor). *Coaching cognitiv-comportamental în organizații; Antrenamentul eficienței raționale* (29-50). Cluj-Napoca: Editura ASCR.
- Orenstein, R. L. (2000). Executive coaching: An integrative model. *DAI-B* 61/04, 2257
- Orenstein, R.L. (2006). Measuring executive coaching efficacy? The answer was right here all the time. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(2), 106-116.
- Palmer, S., Tubbs, I. & Whybrow, W. (2003). Health coaching to facilitate the promotion of healthy behaviour and achievement of health-related goals. *International Journal of Health Promotion and Education*, 41(3), 91-93.
- Passmore, J. (2007). An Integrative Model for Executive Coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 59(1), 68-78.
- Peltier, B. (2001). *The psychology of executive coaching: Theory and application*. Ann Arbor, MI: Brunner-Routledge Taylor and Francis Group.
- Perkins, R.D. (2009). How executive coaching can change leader behavior and improve meeting effectiveness: An exploratory study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(4), 298-318.
- Peterson, D. B. (1996). Executive coaching at work: The art of one-on-one change. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 78-86.
- Rock, A. D. & Garavan, T. N. (2006). Reconceptualizing developmental relationships. *Human Resource Development Review*, 5(3), 330-354.
- Rogers, C., & Wood, J. (1974). Client-centered theory: Carl Rogers. In A. Burton (Ed.), *Operational Theories of personality* (211-258). New York: Brunner/Mazel.
- Rotenberg, C. T. (2000). Psychodynamic psychotherapy and executive coaching - Overlapping paradigms. *Journal of the American Academy of Psychoanalysis*, 28, 653-663.
- Saporito, T. J. (1996). Business-linked executive development: Coaching senior executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 96-103.

- Sherman, S., & Freas, A. (2004). The Wild West of executive coaching. *Harvard Business Review*, 82(11), 82-90.
- Smither, J.W., London, M., Flautt, R., Vargas, Y., & Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology*, 56(1), 23-44.
- Sperry, L. (1993). Working with executives: Consulting, counseling, and coaching. *Individual Psychology*, 49, 257-266.
- Sperry, L. (1996). *Corporate therapy and consulting*. New York: Brunner/Mazel.
- Sperry, L. (2004). *Executive Coaching. The Essential Guide for Mental Health Professionals*. Brunner Routledge Taylor & Francis Group, New York and Hove
- Stern, L. S. (2004). Executive coaching: A working definition. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(3), 1-14.
- Stober, D. & Grant, A. (2006). *Evidence-based coaching handbook*. New York: J Wiley and Sons.
- Tobias, L. (1996). Coaching executives. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 87-95.
- Underhill, B.O., McAnally, K. & Koriatt, J.J. (2007). *Executive Coaching for Results. The Definitive Guide to Developing Organizational Leaders*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Waclawski, J., & Church, A. H. (1999). Four easy steps to performance coaching. *Performance in Practice*, 4-5.
- Wasylyshyn, K.M. (2003). Executive coaching: An outcome study. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 55(2), 94-106.
- Wilkins, B. M. (2000). A grounded theory study of personal coaching. *DAI*, A61(5): 1713.
- Williams & Davis (2002). *Therapist as life coach: Transforming your practice*. New York: Norton.
- Witherspoon, R., & White, R. P. (1996). Executive coaching: A continuum of roles. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 48 (2), 124-133.
- Young, A.M., & Perrewe, P.L. (2000). What did you expect? An examination of career-related support and social support among mentors and protégés. *Journal of Management*, 26, 611-632.