

005.1:(316.46+316.45)(478)

COACHINGUL – CA UN STIL AL SPIRITULUI DE LIDER ȘI O METODĂ DE CREARE A ECHIPELOR EFICIENTE

*Conf. univ. dr. Ludmila BILAȘ, ASEM
liudmila.bilas@mail.ru
Drd. Adeeb MASADEH, ASEM*

În acest articol, sunt examinate concepțiile contemporane ale spiritului de lider și lucrul în echipă realizate în cadrul organizațiilor de business. În condițiile unor schimbări dinamice, o mare importanță se acordă avantajelor pe care le au echipele de tip lider. Aplicarea acestora este posibilă în baza coachingului. Cercetările efectuate de autori la un șir de întreprinderi, care funcționează în Republica Moldova, permit tragerea unor concluzii, raportate la posibilitatea și oportunitatea utilizării, aici, a viziunii analizate în articol.

Cuvinte-cheie: leadership, teams, changes, teambuilding, leaders' tasks, coaching, coaching work, model de echipă, echipe interfuncționale.

JEL: M12.

Introducere

Succesul oricărei companii depinde de angajații ei, eficacitatea și motivația lor. Cum putem obține rezultate înalte de la angajați? În ce mod să-i interesăm de aceasta? Cu ajutorul căror metode putem menține spiritul de colaborare în echipe, să trecem peste diverse opoziții, pentru atingerea capacității concurențiale a schimbărilor în organizații? Bazându-ne pe înțelegerea importanței și actualității spiritului de lider și formării echipelor în condițiile schimbărilor dinamice ale mediului exterior, vom apela la modelele și metodele de realizare a spiritului de lider, orientat spre eficacitatea echipelor. Cercetătorii susțin că, dacă înainte conducătorii tindeau să obțină rezultate, în primul rând, prin remodelarea propriului stil și dezvoltarea competențelor lor, acum, însă, liderii vor să schimbe comportamentul angajaților lor, ajutându-i să capete aptitudini de colaborare și să excludă relațiile de confruntare [1; 3; 4; 5].

Astfel, renumitul business-consultant S. Șekșnea ne aduce drept exemplu corelația dintre

005.1:(316.46+316.45)(478)

COACHING AS A LEADERSHIP STYLE AND A METHOD OF BUILDING HIGH PERFORMANCE TEAMS

*Assos. Prof., PhD Ludmila BILAS, ASEM
liudmila.bilas@mail.ru
PhD candidate Adeeb MASADEH, ASEM*

The article discusses the current issues of leadership and team performance in business organizations. In conditions of dynamic changes, the actualization of teams' advantages based on leadership is very important. Their implementation becomes possible due to coaching. The study conducted by the authors on a number of companies leads to the conclusion that the analysed approach is not only possible at those companies but also in their interest.

Key words: leadership, teams, changes, teambuilding, leaders' tasks, coaching, coaching work, types of teams; cross-functional teams.

JEL: M12.

Introduction

Success of any company depends on its employees, their performance, and motivation. How to achieve the high performance of employees? How to provoke their interest in top results? What steps could maintain the cooperation in teams and overcome the different kind of opposition to the changes that are necessary for the achievement of competitiveness? Given the significance and current necessity of leadership and teambuilding in conceptions of dynamic environment changes, it is important to analyse the models and styles of leadership focused on team efficiency and high performance. According to researchers, whereas previously the top managers sought to achieve the results mainly by transforming their own style and developing their own competencies, now the leaders seek to change the behaviour of their own employees by helping them to acquire the cooperation skills and exclude the confrontation [1; 3; 4; 5].

Thus, the famous business consultant S. Shekshnia refers to the experience of one of the leaders known to him and gives the following correlation of these two components of the

două componente ale procesului de formare a spiritului de lider, bazându-se pe experiența unui conducător bine cunoscut de el. „Eficacitatea mea este determinată de mine, în cel mai bun caz, doar cu 20%, dar restul 80% – de acele persoane, care lucrează în echipă cu mine. În ultimii trei ani, am lucrat foarte mult asupra celor 20% ale mele, dar n-am făcut nimic în ceea ce privește celelalte 80%. A venit timpul să ne focalizăm asupra altor detalii” [5, p.27].

Metodologia de cercetare

A obține rezultate în business, prin instruirea și dezvoltarea angajaților în procesul lucrului în comun, devine un factor tot mai important, atât pentru angajați, cât și pentru lideri, și a organizației, în general. După părerea noastră, în această privință, trebuie accentuată actualitatea abordării acestui subiect, care condiționează necesitatea de a lua în considerare dezvoltarea și a liderilor, și a angajaților, care fac parte din echipă. Indivizii se perfecționează mult mai repede decât colectivul și aceasta poate constitui un impuls pentru crearea organizațiilor eficiente. În același timp, este de menționat faptul că interacțiunea liderilor cu membrii echipei nu este lineară. Colaborarea lor eficientă este posibilă datorită trecerii de la paradigma fricii angajatului față de conducător, supunerii direcționale, la o nouă paradigmă de încredere, a înțelegerii reciproce, a responsabilității maxime și a implicării maxime în procesul luării deciziilor. O atare abordare poate fi caracterizată drept o „putere ușoară” de influențare sau coaching [7].

Clasicul spiritului de lider contemporan (Peter Drucker) [4] menționa apariția, în sec. XXI, a noii clase de lucrători, pe care el i-a numit Knowledge workers – oameni liberi. Ei nu depind de mijloacele de producție, pentru a crea prețuri, întrucât dispun de cunoștințe și abilități profesionale, pot trece dintr-o organizație în alta, se impun ca niște personalități integre. Drucker considera că pe acești oameni nu-i poți conduce cu ajutorul managementului directiv în limitele unei paradigme de conducere tradițională. Așteptările acestor angajați se rezumă la posibilitatea de a căpăta cunoștințe suplimentare, de a-și dezvolta potențialul de lider, la atenția personală a conducătorului față de ei, la relațiile de colaborare și înțelegere reciprocă. Întrucât, în companiile contemporane, atare angajați devin tot mai mulți și anume ei influențează rezultatele businessului, considerăm că anume coachingul devine o metodă solicitată și eficientă.

leadership process: “My performance, at best, is 20%, determined by me and the remaining 80% is determined by the people who work with me. In the past three years, I have worked very hard on my 20% but I have done nothing with respect to those 80%. It is time to change the focus” [5, p.27].

Research methodology

The achievement of results in business through employees’ training and development in teamwork becomes an increasingly important factor for the employees themselves, for the leaders, and the company as a whole. In this regard, we should emphasize the current necessity for a comprehensive and systemic approach towards the analysed issue: it is important to take into consideration the development of both leaders and employees in the teams. Individuals are improving much faster than a collective body. This fact could be an impulse to build high performance teams and organizations. At the same time, the relationship between a leader and employees in a team is certainly not a linear one. Their successful and effective cooperation is made possible by the transition from the paradigm of an employee’s fear of the top management, directive submission, towards the new paradigm of trust, mutual understanding, maximum responsibility, and maximum involvement in the decision-making process. This approach can be described as a “soft power” of influence or coaching [7].

The classic author of contemporary leadership, Peter Drucker [4], noted the emergence of a new class of workers in the 21st century, which he called knowledge workers. They do not depend on means of production for creating value because they possess the professional knowledge and skills, can easily move from one company to another, and to see themselves as full-fledge individuals. P. Drucker believed that such people cannot be managed in an autocratic managerial style and within the framework of the traditional management paradigm. Expectations of such employees consist in the expectations of opportunities for acquiring additional knowledge, developing leadership potential, garnering personal attention of a leader, fostering partnership and mutual understanding. Given an increasing number of such employees in modern companies and namely their decisive influence on the overall business results, the coaching, to our mind, becomes an effective and highly sought method of managing people.

Rezultate și discuții

În ultimele două decenii, coachingul se dezvoltă activ ca o filozofie de conducere și o metodologie, care permite colaborarea eficientă între conducători și angajați. Istoria sportivă a termenului coaching, adică antrenament, pregătirea pentru competiții, este cunoscută de mult timp. Astfel, în Grecia antică, coacherii profesioniști pregăteau sportivii în vederea Jocurilor Olimpice. În a doua jumătate a sec. XX, acest termen din sport a pătruns în domeniul businessului, în societate. Au apărut asemenea noțiuni, precum coachingul CEO (al persoanelor de conducere principală), coachingul conducerii supreme, coache-manager, business-coaching, coachingul personal profesionist. Suplimentar, vom examina rolul coachingului de echipă. Toate aceste denumiri presupun metode utilizate de anumite persoane, pentru a ajuta alte persoane în activitatea lor profesională [2; 5; 6].

În prezent, au apărut multe lucrări cu privire la coaching și s-a formulat o părere comună despre importanța, principiile și perspectivele acestuia. În continuare, vom exemplifica anumite definiții.

Astfel, renumitul expert Myles Downey consideră coachingul o artă de a oferi ajutor, pentru a mări auto-eficacitatea, învățându-i și dezvoltându-i pe alții [2]. Savantul John Whitmore raportează emanciparea angajatului la scopul maximizării eficacității lui [7]. Autorul T. Golvi, de asemenea, consideră că, anume, coachingul permite dezvoltarea potențialului personal, în așa fel, ajutându-l să atingă eficacitatea maximă [6].

Eficacitatea, care poate fi obținută datorită coachingului, condiționează utilizarea acestuia pe scară largă în organizațiile de business. Dar, după părerea noastră, coachingul nu poate servi ca panaceu pentru toate problemele. De asemenea, nu este bine să-l examinăm ca pe un instrument „tehnocratic”, separat de management. Coachingul presupune efectuarea interacțiunii angajaților și a conducătorilor în rezolvarea problemelor de afaceri, în limitele comunicării neformale dominante, bazate pe principiile de tutelare, consultare, instruire și mentorat. Ca o formă de utilizare a lui, poate servi convorbirea, discutarea neformală în dialog a unor probleme și alternative de soluționare a lor. În această privință, vom menționa că mulți specialiști (vezi bibliografia) susțin, pe bună dreptate, în procesul coachingului, sensul componentului de instruire,

Results and discussions

In the last two decades, coaching is actively developing as a management philosophy and methodology, which allows establishing effective cooperation between the leadership and employees. The history of the term “coaching” comes from sports meaning training or preparation for the competition. In ancient Greece, for example, professional coaches prepared athletes for the Olympic Games. In the second half of the XX century, this sports term penetrated into business and society and as a result, the new concepts have emerged: CEO (chief executive officials) coaching, top management coaching, coach manager, business coaching, and personal carrier coaching. In addition, there is the concept of team coaching that is of our particular interest. All of them are about the methods used by some people in order to provide assistance to other people in their carrier or professional activities [2; 5; 6].

At present, there is a rich literature on coaching. The studies provide practically a common view on its importance, principles, and prospects. We shall focus only on some of the exiting definitions.

For example, the well-known expert, Myles Downey, believes that coaching is the art of facilitating the development, learning, and performance of another [2]. The scholar John Whitmore suggests that coaching is unlocking people’s potential to maximize their own performance [7]. Of similar view is T. Gallwey who thinks that coaching unlocks human’s potential and helps him to maximize his own performance [6].

The high performance that stems from coaching determines the wide application of coaching in business organizations. To our mind, however, coaching cannot be seen as a panacea for all problems or as a mere separate “technocratic” management tool. Coaching involves the interaction of managers and employees in solving business problems within the framework of prevailing informal communication based on the principles of mentoring, counselling, training, and mentoring. Its application largely is done through the conversation, informal dialogue, discussion of questions and alternatives to their solution. In this regard, let us note that many scholars (see the bibliography) rightly value the “training” component in the coaching process. As a result of coaching, there is a mutual enrichment of the knowledge of managers and employees

respectiv, este vorba de o îmbogățire bilaterală de cunoștințe a conducătorilor și angajaților, privind efectuarea cât mai eficientă a lucrului comun, datorită cunoștințelor căpătate, care condiționează colaborarea eficace și unitatea tuturor participanților, pentru a obține un rezultat maximal.

După părerea noastră, este important să se atragă atenția asupra părții conceptuale a problemei. Echipele unite cu efect sinergetic, care condiționează atingerea scopurilor dorite, în mare parte, sunt un rezultat al coachingului. Deci, abordarea constructivă a coachingului reprezintă dezvoltarea și aplicarea acestuia, ca fiind un stil al spiritului de lider. Acest fapt permite analiza-lui ca pe un stil de coaching.

În atare calitate a sa, coachingul va facilita realizarea mult mai deplină a potențialului personal al angajaților.

În continuare, vom remarca niște caracteristici comparative ale stilului tradițional și de coaching, privind spiritul de lider.

that aim at the best implementation of joint work. That goal is achieved because of the jointly acquired knowledge and skills which, in their turn, determine the effective cooperation and cohesion of all participants in order to achieve the best result.

It is important to mention the conceptual aspects of coaching. Cohesive teams with a synergy effect, which determine the achievement of the desired goals, are largely the result of coaching. In this regard, it seems that the positive approach towards coaching consists in its development and application as one of the styles of leadership.

Therefore, we can view it as a coaching style. In such capacity, coaching contributes to unlocking the full personal potential of employees.

Below we provide some comparative characteristics of the traditional and coaching leadership styles.

Tabelul 1/ Table 1

Stilurile spiritului de lider/ Leadership Styles

Tradițional/Traditional	Coachingul/ Coaching
1	2
<ul style="list-style-type: none"> • Stilul cosubordonator: relații formale, o distanță mare a puterii/ Subordinate style: formal relations, high power distance, <i>posibile urmări comportamentale/ possible behavioral consequences:</i> <ul style="list-style-type: none"> - subordonare/ submission - frică/ fear - stres/ stress 	<ul style="list-style-type: none"> • Susținerea din partea conducătorului, relații neformale preponderente/ Leader supporting style, prevalence of informal relations, <i>posibile urmări comportamentale/ possible behavioural consequences:</i> <ul style="list-style-type: none"> - responsabilitate personală/ personal responsibility - inițiativă/ initiative - entuziasm/ enthusiasm
<ul style="list-style-type: none"> • Remunerarea externă: stimularea bazată pe nivelurile inferioare de necesități/ External reward: incentives based on lower-order needs, <i>urmări/ consequences:</i> <ul style="list-style-type: none"> - să-i intri în voie conducătorului/ please the boss - tensionarea relațiilor interpersonale/ tension in interpersonal relationships - conflicte distructive, confruntare/ negative conflicts, confrontation - construirea mecanismelor de apărare/ building the protective mechanisms 	<ul style="list-style-type: none"> • Remunerarea internă (motivarea –necesități supreme)/ Internal reward (motivation – higher-order needs), <i>urmări/ consequences:</i> <ul style="list-style-type: none"> - satisfacerea necesităților clienților/ clients satisfaction needs - conflicte constructive/ positive conflicts - unire/ cohesion - colaborare/ partnership (cooperation) - sinergie/ synergy

Continuarea tabelului 1/ Continuation table 1

1	2
<ul style="list-style-type: none"> • Legătura directă/ Direct communication, <i>domină/ prevalence of</i>: <ul style="list-style-type: none"> - indicațiile/ directions - directivele/ instructions - ordinele/ commands - comenzile/ orders • Legătura inversă/ Feedback: <ul style="list-style-type: none"> - încălcarea termenelor/ failure to meet deadlines - calitatea insuficientă/ insufficient quality - lipsa posibilităților noi/ lack of new opportunities 	<ul style="list-style-type: none"> • Legătura directă/ Direct communication, <i>domină/ prevalence of</i>: <ul style="list-style-type: none"> - convorbirile, discuțiile în dialog, tutelarea, instruirea, consultarea, instruirea prin exemplul propriu/ discussions, dialog, mentoring, training, conseiling, learning by example - integrarea în proces/ inclusion in the process, <i>urmările/ consequences</i>: • Legătura inversă/ Feedback: <ul style="list-style-type: none"> - o nouă viziune asupra problemelor cunoscute/ new vision of known problems - idei noi, decizii noi de soluționare a problemelor cunoscute/ new ideas, new methods for solving known problems
<ul style="list-style-type: none"> • Componentele stilului comportamental/ Components of behavior style, <i>persistă/ prevalence of</i>: <ul style="list-style-type: none"> - învinuiri/ accusations - observații/ reprimands - sancțiuni/ sanctions - nemulțumiri/ dissatisfaction - iritare/ irritation - atitudine pesimistă/ pessimistic attitude 	<ul style="list-style-type: none"> • Componentele stilului comportamental/ Components of behaviour style, <i>persistă/ prevalence of</i>: <ul style="list-style-type: none"> - încurajări/ incentives - susținere/ support - înțelegere/ understanding - optimismul în perceperea viitorului/ optimistic perception of the future - colaborare/ partnership (cooperation)
<ul style="list-style-type: none"> • Atitudinea față de schimbări/ Attitude to changes, <i>sunt percepute doar/ are seen only</i>: <ul style="list-style-type: none"> - ca o amenințare/ as a threat - atmosfera în grup – suspectă din ambele părți, distructivă/ group atmosphere is mutually suspicious, negative - nivelul de unire de tip-lebădă, rac, știucă/ unity degree: “swan, cancer, and pike” 	<ul style="list-style-type: none"> • Atitudinea față de schimbări/ Attitude to changes, <i>sunt percepute doar/ are seen only</i>: <ul style="list-style-type: none"> - schimbările ca fiind un pas spre succes/ changes are steps to success - relații de încredere/ trust-based relations - decizii îndrăznețe, riscante/ bold and risky decisions - unirea – toți formăm o echipă/ unity: “we are all one team”

Sursa: alcătuit de autori în baza surselor [2;3;5; 7]/ Source: compiled from the sources [2;3;5;7]

Din comparațiile prezentate mai sus, putem trage concluzii, pe care noi le considerăm importante pentru lideri și echipele lor. Pentru a dezvolta colaborarea și a crea echipe unite cu efect sinergetic, liderul-coacher trebuie să aibă grijă de condițiile care permit angajaților să-și manifeste cele mai bune calități personale și, în această bază, să formeze aptitudini comune, care ar corespunde interacțiunii eficiente de echipă, în procesul atingerii scopului comun.

Ei se raportează la asemenea necesități ale angajaților, precum demonstrarea propriilor capacități, a respectului, a succesului și cu astfel de calități, cum ar fi independența, inițiativa, res-

Based on the above comparison, we can draw important conclusions for leaders and teams. In order to promote cooperation and build a cohesive team with a synergy effect, the coaching leader must take care of the conditions that would allow employees to express their best personal qualities, and on this basis to develop the cooperation skills relevant for the effective teamwork in achieving a common goal.

Those conditions are related to the following workers' needs: self-expression, respect, success as well as the following abilities: independence, initiative, responsibility, sense of risk and purpose, desire for innovation.

ponsabilitatea, simțul riscului, dorința de a-și atinge scopul, tendința spre ceva nou.

Manifestarea lor este posibilă doar datorită influenței firești a managerului asupra angajaților, adică, a spiritului de lider, efectuat în baza coachingului. Dar cele mai importante realizări din lumea de afaceri, care inspiră, după cum consideră mulți cercetători [3; 5; 7], nu sunt doar realizări personale, dar cele ale unei echipe eficiente, care lucrează după regulile de lider și se caracterizează printr-o cultură organizațională aparte, care îi determină pe oameni să facă schimbări.

După părerea noastră, spiritul eficient de lider are legătură cu stilul carismatic, corecțional și etic, în esența sa, al conducătorului. Drept sursă a influenței sale ne pot servi următoarele caracteristici comportamentale și de cultură organizațională – o viziune strategică clară și bine delimitată de toți colaboratorii, educarea liderilor, formarea unui sistem de valori corporative, încrederea – ca un mecanism de influență, crearea atmosferei și a culturii schimbărilor, consolidarea încrederii fiecăruia în propriile puteri și a autorealizării în atingerea scopurilor echipei, mândria pentru echipă, care ar motiva personalul să acționeze cu o intensitate, productivitate și eficacitate sporite.

Analizând importanța realizării potențialului propriu-spiritual, emoțional, mental și fizic, vom menționa că dezvoltarea personală are loc mai rapid, decât cea colectivă. În legătură cu aceasta, formarea unei echipe eficiente unite va fi determinată de capacitatea de dezvoltare și perfecționare a membrilor ei. Înțelepciunea este un adevăr: „Ca să schimbăm lumea, trebuie să ne schimbăm pe noi înșine” [7, p.38]. Specialiștii afirmă că calitățile personale, ce caracterizează dezvoltarea și perfecționarea individului este gândirea deschisă. Acesta este unul dintre cei mai importanți factori ai coachingului de lider. Dezvoltarea gândirii deschise este capacitatea individului de a se vedea nu doar pe sine însuși. Atare tip de gândire aduce rezultate pozitive atât persoanei, cât și echipei, din care face parte acest individ.

Gândirea închisă este orientată doar spre sine. Este important de a sesiza diferența dintre acestea și influența lor asupra dezvoltării personale și a posibilității de a atinge rezultatele dorite. La argumentarea abordării spiritului de lider și crearea echipelor eficiente cu ajutorul coachingului, vom ține cont de concepția de bază – tipul de gândire influențează comportamentul uman în orice moment și în orice situație. Tipul

Their manifestation becomes only possible if there is a stress-free influence of managers on employees, or leadership, which is carried out through coaching. At the same time, the most significant and inspiring achievements in the business world, according to many researchers [3; 5; 7], are not just personal achievements but the achievements of a highly performing team that works in accordance with the leadership rules and a certain organizational culture that sets people up for change.

To our mind, the effective leadership stems from the transformative, charismatic, and ethic style of a leader. The sources of his influence are based on the following elements of behavioural and organizational culture: existence of a clear, shared by all employees' strategic vision and values, the corporate values system, the trust as a mechanism of interaction; education of leaders and creation of a special atmosphere and culture of change. They also include bolstering everyone's' belief in their own strength and self-fulfilment in order to achieve team goals and taking pride for the team that motivates staff to exceed the usual level of intensity, productivity, and performance.

While considering the importance of maximizing the personal potential – spiritual, emotional, mental and physical, we should keep in mind that the personal development is done faster than the collective one. In this regard, the building of an effective cohesive team is determined by the ability for development and improvement of the participants in a team. The true wisdom is the following saying: “To change the world, you must change yourself” [7, p.38]. In this context, experts name an outward mind-set as one of the personal qualities characterizing personal development and perfection. That is one of the most important factors of coaching leadership. The development of outward mind-set is the ability to see beyond oneself. This type of thinking brings positive results to both the individual and the team where that individual is a participant.

An inward mind-set is directed at oneself. It is important to see their difference and the impact on development of an individual and on the possibility of achieving the desired results. In justifying the approaches to leadership and building effective teams through coaching, we shall be guided by the fundamental concept: the mind-set influences the behaviour of a person at any time and in any situation. The mind-set determines

de gândire determină tot ce face și cum colaborează el cu alți angajați într-o organizație sau echipă. Gândirea deschisă facilitează procesul de efectuare a lucrului comun, condus de altcineva. Înțelegerea importanței gândirii deschise și manifestarea ei de către fiecare membru al echipei facilitează crearea echipelor și organizațiilor inovative, autodidacte și gata de colaborare.

Schimbarea tipului de gândire influențează schimbarea comportamentului și atingerea rezultatelor scontate. Aceasta are loc din cauza schimbării respective a tipului de interacțiune a persoanelor în echipă. Tipul de gândire deschisă va facilita colaborarea, spre deosebire de tipul care, adesea, duce la confruntare și conflicte.

Spiritul de lider bazat pe coaching presupune gândirea deschisă a membrilor echipei. În schemele de mai jos, vom demonstra legătura reciprocă dintre tipurile de gândire, în contextul schimbărilor planificate.

everything that a leader does and how he interacts with other employees in, for example, an organization or team. An outward mind-set contributes to openness in the process of working together, in leading the others. Understanding the importance of an outward mind-set and its manifestation by each participant of the team contributes to the creation of innovative, self-learning, and cooperative teams and organizations.

Changing the mind-set affects the behaviour change and achievement of the desired results. That happens because the type of people's interaction in a team changes accordingly. An outward mind-set will facilitate cooperation whereas an inward mind-set often leads to conflicts and confrontation.

Coaching style of leadership implies an outward mind-set of team members. The diagram below demonstrates the relationship between the mind-set model and types of behaviour in the context of planned changes.

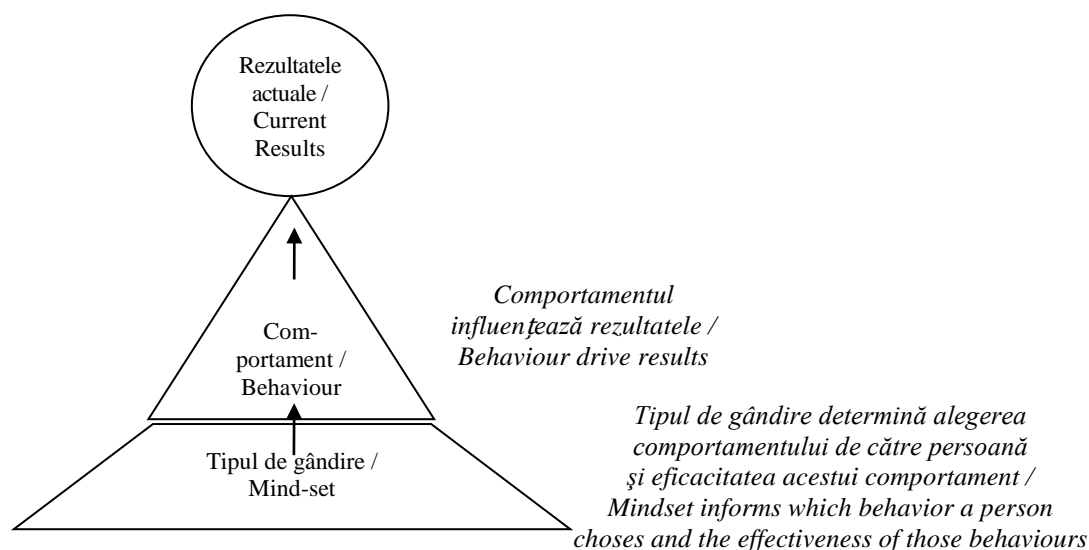


Figura 1. Modelul tipurilor de gândire / Figure 1. The Mindset Model

Sursa: alcătuită de autori în baza sursei [7, p.37] / Source: compiled from the sources [7, p.37]

În cercetările Institutului Arbinger (SUA), subliniindu-se importanța modelului dat, se menționează că încercările de a face modificări doar în schimbarea comportamentului, fără a schimba tipul de gândire, vor eșua cu o probabilitate mai mare, în comparație cu încercările de a modifica nu doar comportamentul, dar și tipul de gândire. Figura 2 ne demonstrează schema gândirii deschise pentru organizație (echipă).

The research conducted by the Arbinger Institute (USA) demonstrates the substance of the above presented model: the attempts to conduct the changes only on the basis of behavioural changes without mind-set changes are more likely to fail when compared to the attempts to conduct the changes on the basis of behavioural and mind-set changes. The figure 2 shows the organizational (team) outward mind-set model.

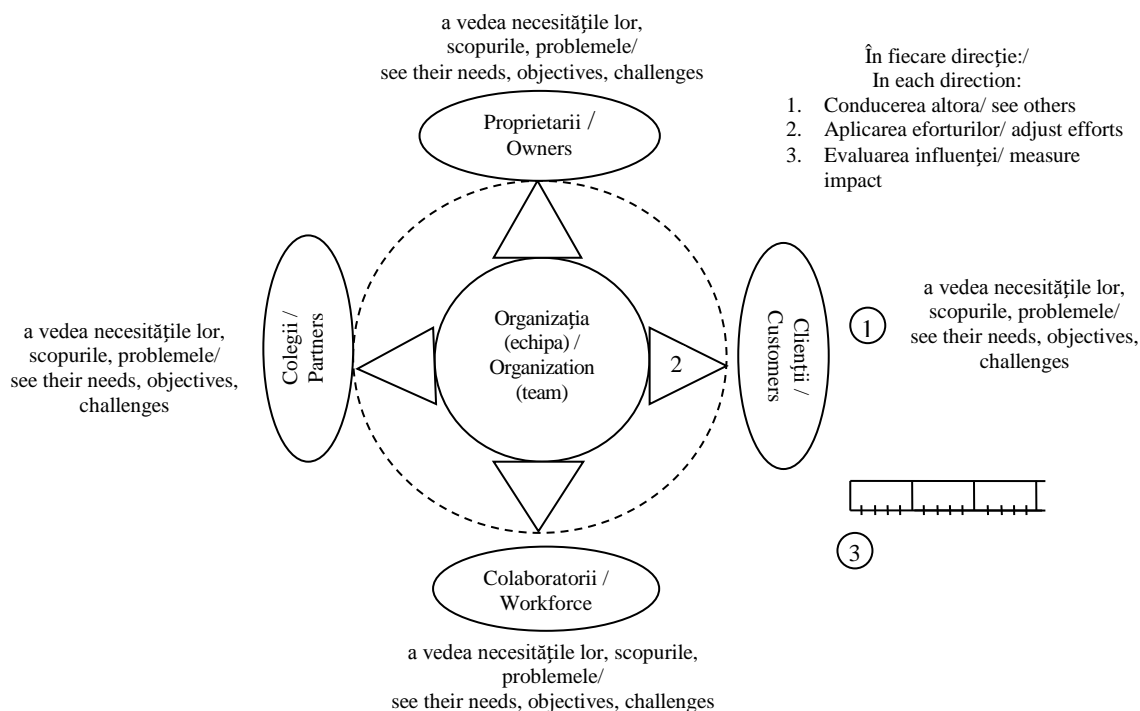


Figura 2. Schema gândirii deschise pentru organizație (echipă) / Figure 2. The Outward Mindset at Work (of a Team)

Sursa: alcătuită de autori în baza sursei [7, p.37] / Source: compiled from the sources [7, p.37]

Bazată pe gândirea deschisă, abordarea-coaching este identică atât la nivel individual, cât și la cel de echipă sau de organizație. Creând, la fiecare dintre aceste niveluri, scheme ale gândirii deschise, pot fi atinse rezultatele planificate sau dorite în procesul schimbării. Echipele construite după principiul gândirii deschise se caracterizează prin faptul că membrii acestora sunt gata să lucreze, ajutându-i pe cei față de care resimt responsabilitate (colegi, proprietari, colaboratori, clienți).

În asemenea echipe, se consolidează relații trainice de afaceri, care se caracterizează prin ajutor reciproc și încredere. Organizația, care este constituită din asemenea echipe și colaboratori, va fi una cu procese reformatate, începând de la misiune, conducere, strategie de dezvoltare a companiei, până la structură și sistemele ei. Problema rezidă în modalitatea de a le aduce la cunoștință echipelor și tuturor membrilor organizației faptul că ei trebuie să fie responsabili, disciplinați, orientați spre un rezultat comun și cum ar trebui să creeze condiții, pentru a deveni colaboratori tot mai utili, care să asigure atingerea scopului scontat. Gândirea închisă, deseori, este cauza eficacității joase a activității oamenilor, a membrilor echipelor din organizații și a inefica-

The outward mind-set coaching approach is identical for an individual, a team, and an organization. Having created at each of these levels an outward mind-set, one can achieve the planned or desired results in the process of change. Teams, which are built on the principle of outward mind-set, are characterized by the fact that the members of such teams are ready to work and help those towards whom they have responsibilities (colleagues, owners, employees, clients).

In such teams, there are reliable business relations based on mutual support and trust. An organization consisting of such teams and employees represents an organization with the reshaped processes that include a mission, a company's strategy as well as its structure and systems. The problem is how to convey to all members of an organization and teams the understanding of importance of being responsible, disciplined, and focused on the overall result people, and how to assist in creating the conditions to become as such, i.e. increasingly valuable employees who ensure the attainment of the goals set. An inward mind-set is often the reason for the low productivity of people and teams in an organization and for the personal inefficiency. An outward mind-set can best influence the high performance of employees

cității personale, în timp ce gândirea deschisă poate influența pozitiv productivitatea și eficiența muncii în cadrul echipelor.

În ce mod are loc dezvoltarea aptitudinilor, care facilitează colaborarea și consolidarea echipelor? Răspunsul la această întrebare îl găsim în stilul relațiilor de coaching. Acest proces se va solda cu succes, dacă va fi bilateral cognitiv și toți participanții vor conștientiza sensul lucrului în comun, al sarcinilor și scopurilor, al comportamentului, rezultatelor, evaluarea rezultatelor și stabilirea remunerării. În așa mod, procesul de instruire (organizare) este determinat de răspunsurile la următoarele întrebări: De ce trebuie efectuat acest lucru? De ce într-un astfel de interval de timp? De ce sunt puse asemenea scopuri, probleme, remunerări? De ce trebuie obținute așa rezultate? Procesul este unul de căpătare a încrederii și, ca urmare, a acțiunii neforțate.

Gândirea tradițională se manifestă în organizarea relațiilor interpersonale, a relațiilor dintre manageri și angajați, după formula: Cum, ce și în ce termene trebuie să fie executat? Într-un asemenea proces de interacțiune, lipsește procesul de instruire bilateral, care condiționează încrederea, motivația și colaborarea. Din această cauză, va surveni neîncrederea și subordonarea, în loc de aptitudinile comune de colaborare.

Odată cu obținerea sensului, deci, a încrederii reciproce, persoanele din echipe (organizații) capătă motivație, demonstrează înțelegere reciprocă, susținere bilaterală, direcționare spre un scop comun. Vom sublinia faptul că, prin elucidarea sensului de a lucra în comun, persoanele dobândesc valori comune (necesități, motivație), principalul motiv al activității lor îl constituie apărarea valorilor, intereselor comune, orice s-ar întâmpla. Adunându-se în jurul lor, se formează o unitate, o colaborare, sunt atinse scopurile dorite. În acest sens, calea spre echipele unite și eficiente este una de încredere, împărtășită de toate valorile (necesități, motivație), prin forme de interacțiune neforțate, ușoare, neformale, cum ar fi coachingul de lider. Acesta este bazat pe dezvoltarea personală, pe realizarea potențialului individual în plan spiritual, emoțional, mental și fizic [9]. Competența-cheie a unei asemenea căi de dezvoltare a colaborării între lider și membrii echipei se manifestă prin alegerea personală sau a realizării individului, ceea ce devine posibil în condițiile interacțiunii socio-responsabile și etice între persoane în organizație sau echipă.

and teams encourage them to cooperate and speed up innovations at an enterprise.

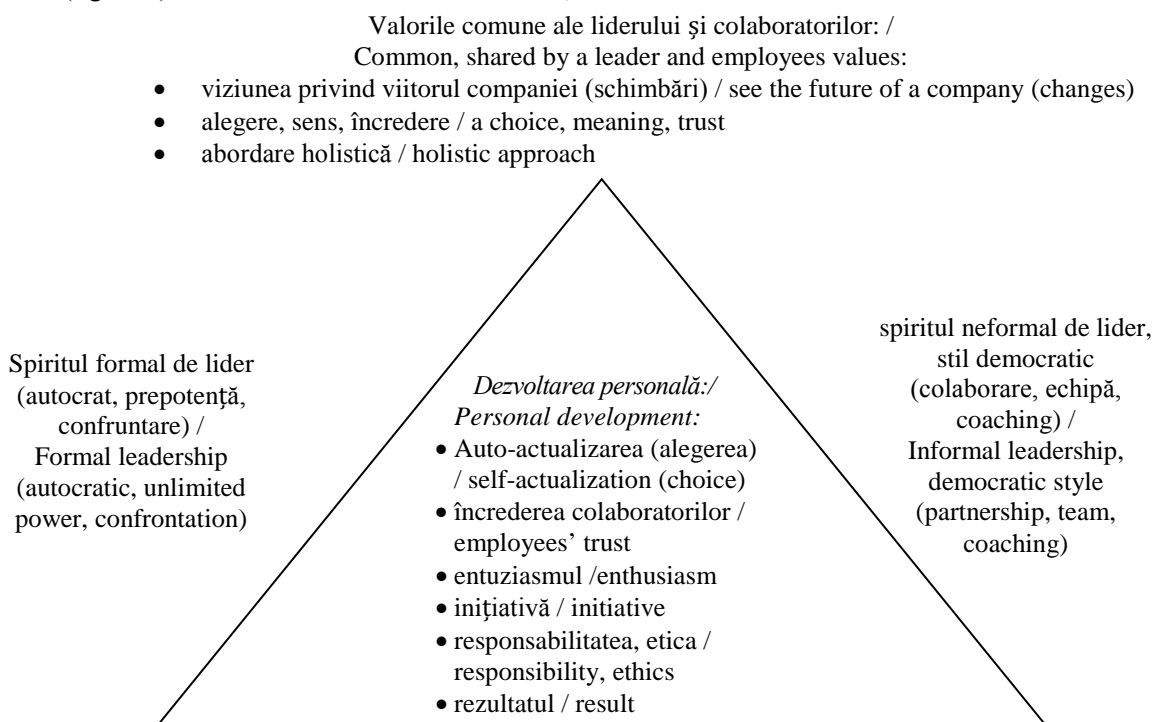
How the cooperation and team-building skills are learned? The coaching leadership style provides an answer to this question. The process is successful if it involves mutual learning and understanding by all participants of the meaning of the joint work, its tasks, goals, behaviour, results, evaluation of results, and rewards. Thus, the learning process (organization) is determined by the answers to the questions: why this work should be done? Why within these deadlines? Why are the goals, objectives and rewards as they are? Why should such results be achieved? The acquisition process is a process of gaining trust and, as a consequence, of non-coercive influence.

Traditional inward mind-set is focused on organizing interactions and relations between employees and managers according to the formula: "How, what, and by what date should the task be completed?" In such interaction, there is no component of mutual learning that brings about trust, motivation, and cooperation. Instead, there are distrust and subordination that do not allow for the development of cooperation skills in that interaction.

When people in an organization (team) understand the meaning of their work and gain mutual trust, they tend to have motivation, show mutual understanding, provide mutual support, and focus on the overall result. We should emphasize that, with understanding the meaning of the joint work, people acquire shared values (needs, motivation) and something special in their activities that they are ready to defend against everything. By being united around those values, teams develop the cohesion and cooperation and achieve the desired goals. In this regard, the path to cohesive and effective teams is the path to trust and values (needs, motivations), which are shared by all. That path is formed by the "soft", non-coercive, trusting, and informal interactions, which are the basis of coaching leadership. It is grounded on personal development, the expression of the spiritual, emotional, mental, and physical intelligences of a human being [9]. The key competence of such development of cooperation between the leader and employees in the team is the choice or self-actualization, which are inherent to the nature of a human being, and their pursuit, which is possible within the socially responsible and ethical interaction of people in the organization or team.

Odată cu trecerea la gândirea deschisă, adică, cu trecerea la paradigma de a alege (auto-actualizarea), de a avea încredere și a colabora, trebuie să dispară gândirea închisă a managerilor și a angajaților – frica, neîncrederea, supunerea. În legătură cu aceasta, comportamentul liderului și al membrilor echipei lui va fi efectuat, ținând cont de valorile comune, bazate pe dezvoltarea personalității și respectarea normelor etice și a criteriilor de responsabilitate socială. În acest caz, stilul dominant va fi cel de lider și de colaborare în echipă, orientat spre valori comune, necesități, motivație-stil democratic. Corelația concepțiilor-cheie analizate o vom demonstra în următoarea schemă (figura 3).

Along with the transition to an outward mind-set, that is, to the paradigm of choice (self-actualization), trust, and cooperation, the inward mind-set of managers and employees such as fear, distrust, and submission should become history. In this regard, the behaviour of a leader and his team members is based on the common shared values, personal development, and respect for the ethical standards and criteria for social responsibility. The prevailing style in such case is a leadership style and teamwork, focused on shared values, needs, and motivation, i.e. a democratic style. The relationship of the key concepts, analysed in this article, is presented in the diagram (figure 3).



**Figura 3. Calea de la confruntare spre colaborare /
Figure 3. From Confrontation to Partnership**

Sursa: alcătuită de autori în baza surselor [6; 7] / Source: compiled from the sources [6; 7]

Aspectele practice ale cercetării

Bazându-ne pe studierea teoriei și a experienței reușite în domeniul ce ține de lideri, echipe și coaching, autorii acestui articol au cercetat unele aspecte ale problemei date într-un șir de întreprinderi, care funcționează în Republica Moldova. Acestea sunt Societăți cu Responsabilitate Limitată (SRL) – Interior Pro, Aptolent Plus, Cartnord, Autocurat, Lingotex, Ditex, Sigmatur-Com, Goodyear Service Co, Birovits SA, la fel ca și Floare Carpet, Viorica. Pentru a

Practical aspects of the study

Based on theory and successful experience in the field of leadership, teams, and coaching, the authors of this article conducted the study of those issues on a number of enterprises operating in the Republic of Moldova. They included the following private limited companies (Ltd): Interior Pro, Aptolent Plus, Cartnord, Autocurat, Lingotex, Ditex, Sigmatur-Com, Goodyear Service Co, as well as Birovits SA, Floare Carpet, and Viorica. To conduct the study in the form of

efectua cercetările necesare sub formă de chestionar, a fost întreprinsă o anchetă. Eșantionul, privind subiectele coachingului, l-au constituit 153 de persoane. Printre ei – manageri și angajați, care au constituit 10-12% din numărul total de persoane ocupate la fiecare nivel analizat și verigă a sistemului de management.

Pornind de la răspunsurile angajaților la întreprinderile cercetate, coachingul, ca o parte componentă a spiritului de lider, a managementului, și, ca un reper de formare a noilor echipe eficiente, comportă un caracter episodic, fără sistem. Această părere este împărtășită de mai mult de jumătate dintre respondenți (57,6-60,0%). În același timp, o mare parte dintre ei (până la 77,9-80,0%) consideră coachingul o metodă de a stabili relații eficiente de afaceri între manageri și angajați, ceea ce poate facilita realizarea unei activități în comun mult mai eficiente (în %, raportat la numărul din eșantionul comun).

Răspunsurile participanților, care au apreciat pozitiv perspectivele și posibilitățile aplicării coachingului la întreprinderi și răspunsurile privind direcțiile și sarcinile lui, s-au repartizat în felul următor (figura 1):

1. Dezvoltarea calităților de lider și aptitudinilor de colaborare (eficacitatea organizațională) – 74,3%;
2. Clarificarea valorilor personale și concordanța lor cu misiunea și strategia (eficacitatea organizațională) – 73,0%;
3. Soluționarea problemelor concrete la locul de muncă (eficacitate individuală) – 87,7%;
4. Soluționarea problemelor din sfera profesională, în regim de colaborare (eficacitate de echipă) – 86,6%;
5. Crearea unei rezerve de lideri/succesori (eficacitate individuală și organizațională) – 74,1%;
6. Legătura directă și feedback-ul privind specificarea perspectivelor strategice și tactice în întreprindere (eficacitate organizațională) – 78,8%;
7. Legătura directă și feedback-ul în procesul de coaching, pentru a specifica strategia proprie (eficacitate individuală) – 88,5%.

Una dintre direcțiile importante ale coachingului, în realizarea principiilor de echipă în întreprinderile analizate, este crearea echipelor interfuncționale. Această recomandare este condiționată de faptul că cercetările au demonstrat că o mare parte din manageri și angajați, efectuând o sarcină de lucru sau alta, realizează coachingul în bază interfuncțională (figura 4).

survey, we developed questionnaires. The sample on the questions related to coaching included 153 people. Managers and employees amounted to 10-12% of the total number of employed on the each management level in every company selected for the study.

As seen from the employees' answers, coaching, as an element of leadership and management and a driver for the effective teambuilding, is episodic and non-systemic. This is an opinion of more than a half of respondents (57.6-60.0%). At the same time, their significant number (up to 77.9-80.0%) believes that coaching is a way to establish productive business relations between employees and managers, and that, in its turn, can enhance the performance of joint activities (in per cent to the number of the total sample).

The respondents' positive views on the future and perspectives of coaching at enterprises, with regard to the coaching tasks and directions, were divided as follows (figure 1).

1. Development of the leadership cooperation skills and attributes (organizational performance) – 74,3%;
2. Clarification of the personal values and their reconciliation with the mission and strategy (organizational performance) – 73,0%;
3. Solution of specific problems at the work place (individual performance) – 87,7%;
4. Solution of professional problems based on cooperation (team performance) – 86,6%;
5. Creation of leaders'/successors' pool (individual and organizational performance) – 74,1%;
6. Direct communication and feedback on clarifying strategic and tactic possibilities of an enterprise (organizational performance) – 78,8%;
7. Direct communication and feedback during coaching on clarifying personal strategies (individual performance) – 88,5%.

One of the coaching areas for the implementation of team principles at the enterprises surveyed is the creation of cross-functional teams. This recommendation is based on the study's finding that a significant part of managers and employees performing one work assignment or another carries it out on a cross-functional basis (figure 4).

Până la/ Up to 10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60 și mai mult /and up	Total / In total
53	45	15	29	7	1	150

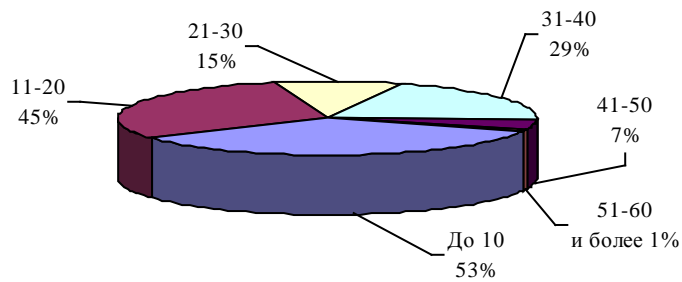


Figura 4. Greutatea specifică a problemelor ce țin de inovații (în %, raportat la volumul total de timp, legat de efectuarea unei sau altei sarcini de lucru), care se soluționează în bază interfuncțională (în %, raportat la numărul de respondenți) / Figure 4. Percentage of the problems related to innovations (in % of the total amount of time associated with the performance of a particular work assignment), which are solved on a cross-functional basis (in % of the number of respondents)

Sursa: elaborată de autori / Source: elaborated by the author

Echipele interfuncționale corespund cel mai mult inovațiilor. Unul din cei mai importanți indicatori ai eficienței relațiilor de echipă și a proceselor în organizație, care a fost analizat la întreprinderile cercetate, este comunicarea. După părerea noastră, într-o echipă interfuncțională eficientă, orientată spre inovații, comunicarea ar trebui să corespundă formulei de coaching „câștig-câștig”.

Comunicarea de afaceri, cu colegii și conducătorul în compartimentele întreprinderilor cercetate, este construită, după formula numită, la circa 56,67%.

Cross-functional teams most fully meet the requirements of innovations. One of the most important indicators of the effectiveness of team relations and processes in the organization, which was analysed at the enterprises surveyed, is communication. In our opinion, in an effective cross-functional team focused on innovation, the communication must meet the coaching formula “win-win”.

At the studied enterprises, business communication between colleagues and the head of subdivision, which is built in accordance with such formula, is often at 56.67%.

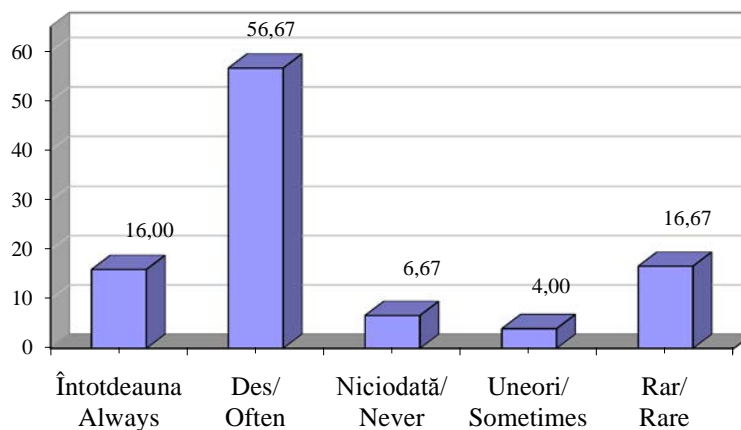
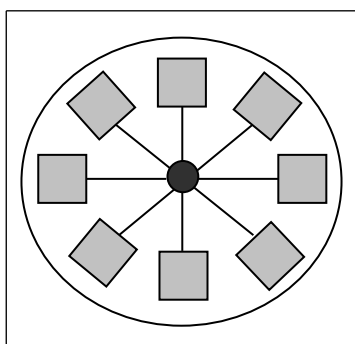


Figura 5. Comunicarea în interiorul echipei după formula „câștig-câștig” (în %, raportat la numărul de respondenți) / Figure 5. Internal team communication using the formula "win-win" (in % of the number of respondents)

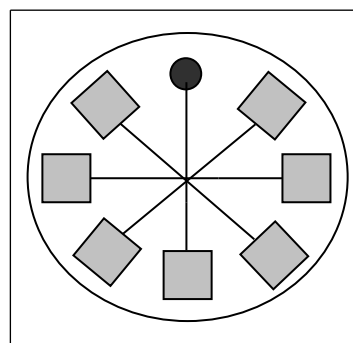
Sursa: alcătuită de autori în baza sursei [10] / Source: compiled from source [10]

Vom sublinia că posibilitatea realizării spiritului de lider, cu ajutorul mecanismului de coaching propus, este determinată de condițiile create de lideri la întreprinderile cercetate și de faptul că aproximativ 36,6% dintre respondenți se consideră lideri potențiali. Ei își planifică creșterea carierei și susțin trecerea la echipele cu autogestione și autoinstruire (figura 6).

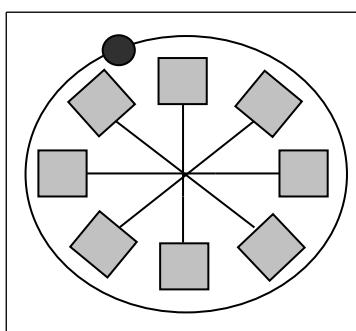
We should emphasize that the possibility of leadership through the proposed coaching mechanism is determined by the prevailing conditions of leadership in the studied enterprises and by the fact that about 36.6% of respondents consider themselves the potential leaders. They plan their further career growth and support the transition to self-governing and learning teams (figure 6).



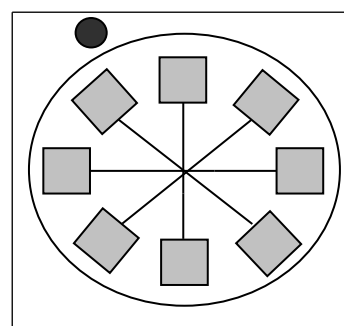
Echipă începătoare: conducătorul verifică permanent activitatea echipei / Newly-started team: A top manager constantly controls a team's performance



Echipă în perioadă de tranziție: conducătorul echipei coordonează activitatea ei / Team in transition: A team manager coordinates its performance



Echipă cu experiență: conducătorul echipei urmărește activitatea ei / Experienced team: A team manager simply observe its performance



Echipă matură: cu autogestione, care se instruieste în baza coachingului / Mature team: A self-managing, coaching based learning team

Figura 6. Modelul dezvoltării echipei / Figure 6. Team's Development Model

Sursa: alcătuită de autori în baza sursei [8]/ Source: compiled from source [8]

Concluzii

În baza cercetărilor teoretice și practice efectuate, putem trage următoarele concluzii și formula câteva recomandări:

- Realitatea nouă, caracterizată prin schimbările rapide ale condițiilor de criză, condiționează necesitatea de a utiliza, în organizațiile de afaceri, avantajele ce țin de dezvoltarea spiritului de lider și a echipelor.

- Este important a înțelege că spiritul de lider, întotdeauna, presupune interacțiunea între lider și membrii echipei sale. Ei influențează unul asupra altuia și tind să atingă scopuri comune, să obțină rezultate și schimbări reale.

- Una din abordările, care permit creșterea eficacității echipei, acum, este coachingul. Coa-

Conclusions

Based on the analysed theoretical and practical studies, we suggest the following conclusions:

- The new reality of fast-paced changes and crises call for a need to incorporate the advantages of leadership and teams' development in business organizations.

- It is important to understand that leadership is always about the interactions between a leader and the members of a team. They influence each other and mutually aim to achieve common goals, results, and real changes.

- Coaching is one of the current approaches that helps to enhance the teams' performance and efficiency. Business coaching is deve-

chingul de afaceri se dezvoltă ca o ramură a consultării gestionale. În coachingul care reprezintă parteneriatul și colaborarea coacherului (a consultantului, liderului) și coacherii clientului (colaboratorului) este posibilă o sporire a eficacității celor din urmă, din contul schimbărilor pozitive în comportamentul și motivația lor.

- Cercetările efectuate la un șir de întreprinderi au demonstrat că este necesară utilizarea mai activă a avantajelor organizării de echipă. Avantajele sunt legate, preponderent, de dezvoltarea stilului-coaching de tip lider.

- Deocamdată, la întreprinderile cercetate, nu sunt utilizate programele de coaching. Dar, în același timp, angajații întreprinderilor respective și-au exprimat atitudinea pozitivă și promptitudinea de a utiliza business-coachingul. Coachingul eficient va facilita sporirea eficacității organizației în ansamblu, în particular, pentru a crea echipe interfuncționale, cu implementarea inovațiilor în producție, produselor/serviciilor, de asemenea, care au legătură cu ieșirea pe piețele noi.

Pentru implementarea avantajelor spiritului de lider și a activităților de echipă în organizații, este necesară planificarea și realizarea unor programe de instruire de tip coaching, privind dezvoltarea aptitudinilor respective ale angajaților.

loping under management consultancy. Coaching represents the partnership and cooperation between a coach (consultant, leader) and a coachee (client, employee) that leads to the development and enhancement of the latter's performance thanks to the positive changes in his behaviour and motivation.

- The study conducted among a number of enterprises showed that they need to further incorporate the advantages of teams and teamwork. To a larger degree, those advantages are related to the development of coaching style of a leadership.

- Currently, there are no coaching programs at the studied enterprises. However, their employees viewed positively the possibilities of coaching and expressed willingness to incorporate business coaching. Effective coaching would enhance the performance of an organization as a whole, and specifically, with regard to the cross-functional teambuilding related to the implementation of innovations in production, goods/services, and entries into new markets.

To use the advantages of leadership and teamwork in organizations, it is necessary to plan and implement the coaching training programs in order to develop the appropriate skills of employees.

Bibliografie/Bibliography:

1. BURDUS, Eugen. *Tratat de management*. – București: Editura Economică, 2005.
2. ДАУНИ, Майлз. *Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей* / пер. с англ. – М.: Издательство «Добрая книга», 2008. – 288 с. ISBN 978-5-98124-238-0.
3. ДАФТ, Р. *Уроки лидерства* / Р.Л. Дафт, при участии П. Лейн / Пер. с англ. А.В. Козлова; под ред. Проф. И.В. Андреевой. М.: ЭКСМО, 2008. – 480 с. ISBN 978-5-499-16025-7.
4. ДРУКЕР, П. *Задачи менеджмента в XX веке*. / Пер. с англ. Издательский дом «Вильямс», Москва, Санкт-Петербург, Киев, 2001. – 255 с.
5. ШЕКШНЯ, С. *Как эффективно управлять свободными людьми: Коучинг* / Станислав Шекшня. – 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 207 с. ISBN 978-5-9614-5759-9.
6. ГОЛВИ, Т. *Работа как внутренняя игра: раскрытие личного потенциала*. – М.: Альпина Паблишер, 2012.
7. УИТМОР, Дж. *Внутренняя сила лидера: коучинг как метод управления персоналом*. / Дж. Уитмор; Пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 309 с. ISBN 978-5-9614-4969-3.
8. БОЙЕТТ, Джозеф; БОЙЕТТ, Джимми. *Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления*. / Пер. с англ. – М.: ЗАО, ОЛИМП-Бизнес, 2001. – 325 с.
9. КОВИ, Ст. *Восьмой навык: от эффективности к величию*. / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2010. – 345 с.
10. BILAȘ, Liudmila; MASADDEX, Adeeb. *Development of leadership and team performance of an organization's employees based on effective coaching*. Revista științifico-didactică „Economica”, anul XXV, nr.3 (101) septembrie.