

005.322:316.46+316.45

## DEZVOLTAREA LEADERSHIP-ULUI ȘI ACTIVITATEA DE ECHIPĂ A COLABORATORILOR ÎN BAZA COACHING-ULUI REZULTATIV

*Conf. univ. dr. Ludmila BILAȘ, ASEM*  
*liudmila.bilas@mail.ru*  
*Drd. Masadeh ADEEB, ASEM*

În articolul dat, este analizat conceptul spiritului de lider al echipelor, în condițiile unor schimbări dinamice. Aici, sunt analizate conceptele spiritului de lider al diferiților autori. Este subliniată înțelegerea profundă a caracteristicilor echipelor, a tipurilor, componenței, a numărului de persoane.

Sunt descrise diverse etape de formare a echipelor în organizațiile de business și sarcinile liderilor. În calitate de factor, care facilitează dezvoltarea spiritului de lider și a activității de echipă, este analizat coaching-ul. În articol, sunt formulate concluziile și recomandările privind implementarea lui în companiile autohtone.

**Cuvinte-cheie:** spirit de lider, echipe, formarea echipelor, sarcinile liderilor, coaching, interacțiunea în cadrul coaching-ului.

**JEL:** M12.

### Introducere

Organizațiile contemporane, diverse ca volum (mari, mijlocii, mici), care funcționează în diferite sfere ale businessului și pe piețe diferite, suportă impactul schimbărilor rapide – tehnologice, economice, sociale, ecologice ș.a. Tehnologiile înalte, businessul electronic, telecomunicațiile, organizațiile virtuale reduc distanța, accelerează cursul timpului, oferindu-i businessului noi posibilități, pentru a obține rezultate bune, pentru a-i spori eficacitatea și competitivitatea.

Schimbările permanente, ce au loc în mediul înconjurător, dictează necesitatea dezvoltării permanente a organizațiilor de business, având la bază inovațiile.

În condițiile concurenței în creștere permanentă, orice companie, care tinde să supraviețuiască și să fie competitivă, trebuie să se poată adapta la orice schimbare. Dar adaptarea funcționarilor la condițiile schimbătoare reprezintă o problemă, fiindcă ține de incertitudine, imprevi-

005.322:316.46+316.45

## DEVELOPMENT OF LEADERSHIP AND TEAM PERFORMANCE OF AN ORGANIZATION'S EMPLOYEES BASED ON EFFECTIVE COACHING

*Assoc. Prof. PhD Ludmila BILAS, ASEM*  
*liudmila.bilas@mail.ru*  
*PhD candidate Masadeh ADEEB, ASEM*

This article discusses the role of leadership and teams in the context of a fast-paced world. It analyses the notion of leadership suggested by different authors. The paper emphasizes the need for a further understanding of such team elements as its type, composition, and size.

The article also reviews different stages of teambuilding in business organizations and the leaders' tasks. It focuses on coaching as one of the key factors of leadership development and team performance. It concludes with the suggestions and recommendations on coaching at the national companies.

**Key words:** leadership, teams, new challenges, changes, teambuilding, leaders' tasks, coaching, coaching work, values, and trust.

**JEL:** M12.

### Introduction

All existing organizations, regardless their size (large, medium, small), operation fields or markets, are affected by the fast technology, economic, social, environmental, and other changes. High technologies, electronic business, telecommunications, and virtual organizations reduce the distance, accelerate time, and provide business with new possibilities for achieving its high performance, efficiency, and competitiveness.

Constant changes in our environment necessitate an on-going development of the innovation based business organizations.

In an increasingly competitive climate, any company that aims to survive and stay competitive should adjust to constant changes. The problem of adjusting or adoptability of employees to changing conditions is often linked to uncertainty, unpredictability, and risks that are inherent to new structures, new products or new technologies.

zibilitate, riscuri legate de tot ce este nou – structuri noi, produse noi, tehnologii noi.

În aceste condiții, managerii întreprinderilor sunt nevoiți să manifeste calități deosebite, corespunzătoare cerințelor dictate de actualitate. Schimbările care au loc le dictează managerilor și colaboratorilor necesitatea unor cunoștințe adânci de sistem, a talentelor, a artei de a conduce personalul. Cu alte cuvinte, ei sunt nevoiți să acționeze și să ia decizii, în mare parte, ca fiind liberi să perceapă altfel și să înțeleagă rapid lumea care se schimbă, în cadrul unei paradigme noi. Renumitul savant Daft R. caracterizează realitatea actuală a spiritului de lider în felul următor (tabelul 1) [3].

Cert este faptul că liderii de succes și eficienți fac parte dintr-o paradigmă nouă. Dar cei ce operează în cadrul paradigmei vechi sunt nevoiți să fie ineficienți.

In these conditions, the companies' managers have to demonstrate certain special qualities that meet the needs of current challenges. The existing changes require managers and employees to possess in-depth systemic knowledge and talents and demonstrate the art of staff managing. In other words, they have to act and take decisions to a larger extent as leaders: to perceive, conceptualize, and understand the fast changing world in a new way and within the frames of a new paradigm. Below we present the current reality for leadership as described by the famous scholar R. Daft (Table 1) [3].

It stands to reason that successful and highly efficient leaders possess the traits of a new paradigm whereas the leaders, who are operating under the old paradigm, are doomed to ineffective leadership.

**Tabelul 1/ Table 1**

**Noua realitate a spiritului de lider / New Reality for Leadership**

<b>Paradigma veche / Old paradigm</b>	<b>Paradigma nouă / New paradigm</b>
Stabilitate / Stability	Schimbări și gestionare de criză / Change and crisis management
Control / Control	Delegarea atribuțiilor de putere / Empowerment
Concurență / Competition	Colaborare / Collaboration
Uniformitate / Uniformity	Diversitate / Diversity
Egocentrism / Self-centered	Scopuri mai înalte / High purpose
Eroism / Hero	Modestie / Humble

*Sursa: elaborat pe baza sursei /Source: elaborated based on source [3, p.22]*

Dinamica tot mai rapidă și instabilitatea condițiilor actuale de business diminuează considerabil rolul factorului personal și al relațiilor interpersonale dintre oameni, în atingerea rezultatelor de către companii. La rândul său, realizarea lor este determinată de procesele de atingere a posturii de lider și a interacțiunii de echipă. După cum menționează mulți cercetători [1, 2, 5], problema constă în faptul că managerii de companii, deseori, nu acceptă corelația strânsă între acești factori și eficacitatea activității. În același timp, colaboratorii din organizații îi numesc prioritari în acțiunea lor asupra rezultatelor scontate [3, 7, 8]. Atare discordanță cognitivă dintre manageri și personal ne face să apelăm la întrebările privind spiritul de lider și formarea echipelor.

**Metodologia cercetării**

Pozițiile experților și cele teoretice ale autorilor notorii [2, 3, 5, 7, 8], analizate în această lucrare, după părerea noastră, constituie o bază

The fast-paced world and instability of current business conditions considerably change the role and focus of personal factors and interpersonal relations in achieving productivity and high performance in a company. Their development is getting to be defined by the leadership and teams' interaction. However, as many researchers point out [1, 2, 5], the problem consists in a fact that managers in a company often do not see the close correlation between those factors and performance. At the same time, the companies' employees name them among the priority factors that influence the desirable outcomes [3, 7, 8]. Such kind of a cognitive disagreement between the managers and employees suggests looking closer into the notions of leadership and teambuilding.

**Research methodology**

The theoretical and expert views of recognized authors analysed below [2, 3, 5, 7, 8], to our opinion, constitute a reliable methodological basis for reaching the effective management solutions

metodologică de luare a deciziilor efective de conducere, care permit sporirea eficacității de lucru a organizațiilor.

Practica companiilor prospere, care se conține în cercetările numite, ne demonstrează aceasta. Experiența lor, în primul rând, poate servi ca model pentru concluzii și recomandări constructive pentru organizațiile din Republica Moldova. În al doilea rând, realizările companiilor prospere, care servesc drept obiect de studiu pentru mulți cercetători notorii din lume, au devenit parte a științei și artei de a conduce și reprezintă o temă actuală pentru discuții atât în cercurile academice, cât și printre manageri.

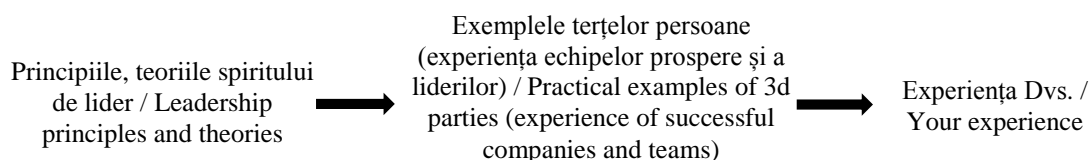
Adair J., un savant cu autoritate în domeniul spiritului de lider, explică interacțiunea între teorie și practică în felul următor [2, p.8].

that would increase the performance and efficiency of organizations.

The practice of successful companies, which is analysed in those studies, further confirms that. Their experience, first of all, serves as a model for conclusions and useful recommendations for the enterprises in the Republic of Moldova. Secondly, the achievements of successful companies became a topic of many world researchers for further studies as well as a part of management art and science.

The distinguished leadership scholar, John Adair, explains the link between the theory and practice of leadership as follows [2, p.8].

The author considers that, in the same way, the reverse process is also possible. The value of the theory, principles and leadership spirit lies in the fact that all this decreases the duration of practical studies. Theoretical aspects of the study. Starting from the Adair concept we shall determine his key position [2, p.51].



**Figura 1. Teoria și experiența managementului / Theory and experience of management**  
*Sursa: elaborată pe baza sursei / Source: elaborated based on source* [2, p.8]

Autorul consideră că, în același mod, este posibil și procesul invers. Valoarea teoriei, a principiilor și a bazelor spiritului de lider constă în faptul că toate acestea micșorează durata studiilor practice. Aspectele teoretice ale studiului. Pornind de la conceptul lui Adair, vom determina poziția lui cheie [2, p51].

De exemplu, în tradiția europeană, subliniază autorul, un rol de bază îl deține individualitatea liderului, a colaboratorului. Printre europeni, cel mai mult britanicii prețuiesc libertatea personală. În managementul japonez, o mare valoare o au tradițiile și valorile colective. În cultura de afaceri americană, este valoroasă tradiția culturală individualistă. Prezintă importanță, a atingerea unei anumite armonii în relațiile liderului cu echipa sa, ținând cont de multitudinea culturală. În acest sens, vom menționa că te naști individ, individualitatea o cucerești și personalitate devii. Poți deveni personalitate doar în relații cu alții, bazându-te pe încredere reciprocă.

Încrederea între lider și colaboratori apare datorită calităților morale înalte – onestitate, dreptate, coincidența cuvintelor cu faptele. Dacă lide-

The author emphasizes that the European practice, for example, prioritize over individuality or personality of a leader or employee. Among the Europeans, the British value the personal freedom the most. In Japanese management, the traditions and values of collectivity are very strong. The American business culture shares an individual cultural tradition. As a result, it is important to achieve a certain level of harmony in a relationship between a leader and his team given the diversity of cultures. In this context, the following statement takes on particular significance: we are born as individuals, we win individuality, and we become personalities. It is only possible to become a personality in close interactions with others and ground them on a mutual trust.

The trust between a leader and employees is created on a basis of high moral traits: honesty, fairness, and when the words match the deeds. The behaviour of a leader that meets such criteria could serve as a model for other employees who follow the leader and share common values. In other words, the organizational values, vision, and desirable outcomes, which were previously shared only by a leader, as a result of a mutual trust are further trans-

rul dă dovadă de asemenea calitate, atunci el poate servi drept model pentru colaboratori, care, mai târziu, îl vor urma, iar uniunea lor este consolidată de valorile separate. Deci, valorile privind organizarea, care au aparținut până acum doar liderului, se transformă în valori comune sau fiind separate de toți, reprezentând cultura organizațională sau corporativă. Colaboratorii devin urmași. Ei își urmează liderul, formând o echipă unică unită.

În acest context, vom aduce ca exemplu conceptul spiritului de lider eficace al unor savanți notorii, precum Campbell C. și Samiek E. Spiritul de lider eficace este un proces de atingere a rezultatelor scontate, prin participarea oamenilor interesați de el [7, p.43].

După părerea noastră, rolul de bază în această afirmație îl au oamenii interesați de a atinge un scop comun. A atinge rezultate marcante este posibil doar prin participarea persoanelor, care sunt pasionate de serviciul lor și formează o echipă unită de urmași. Liderul are urmași, iar managerul – subalterni. În continuare, vom urmări noțiunea de spirit de lider și a activității de echipă, în atingerea eficacității într-o formațiune socială, precum grupul (tabelul 2) [10, p.43].

formed into common or shared by everyone values, which represent organizational or corporate culture. The core of this transformation is the mutual trust between a leader and employees. As a result, employees are the followers; they follow their leader and make one cohesive team with the leader.

In this context, we are turning to the notion of successful and effective leadership given by the famous scholars, Scott Campbell and Ellen Samiec: "Effective leadership is the achievement of needed results by engaging people in this process" [7, p.43].

To our opinion, the key element of effective leader in that definition is the idea that the leadership is realized through enrolling or engaging team members into the process of achieving common goals. Outstanding results are only possible to be achieved with the participation in the work of people who are passionate team players. A leader has followers whereas a manager has subordinates. Below we shall look into the role of leadership and teamwork in achieving results while comparing teams with such a social formation as a group (table 2) [10, p.43].

Tabelul 2 / Table 2

**Echipele și grupurile – aspect comparativ /  
Teams and Groups: Comparative Perspective**

<b>Caracteristici comparative / Comparative characteristics</b>	<b>Echipa / Team</b>	<b>Grup de lucru cu un conducător / Working group with one manager</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1. Conducerea este efectuată... / Management is done...	de acei membri ai echipei care, cel mai bine, înțeleg sarcina pusă / by those team members who understand better the substance of a task.	de regulă, de o persoană, cu funcția de top-manager, care este numit în funcție de un manager superior / by one person, usually, by a higher manager in office, and is appointed by a superior manager
2. Scopurile și planurile de activitate sunt determinate... / Goals and action plans are defined...	de toată echipa, după o discuție în comun / by team members as well by a leader	este formată conducerea, după o discuție cu un manager superior / by the superior manager
3. Evaluarea rezultatelor se efectuează... / Performance evaluation is done ...	de membrii echipei și de lider / by team members as well by a leader	de un manager superior / By the superior manager
4. Succesul este condiționat... / Success is defined...	de valorile comune, motivație, calități, tendința participanților spre un acord de opinii / by joint values, personal and professional skills, motivation, aspiration of participants to the solidarity and cohesion	preferințele conducătorului / by manager's preferences

1	2	3
5. Cea mai potrivită situație / he most relevant situations are...	situații / situations: <ul style="list-style-type: none"> <li>• complicate / complex</li> <li>• riscante / risky</li> <li>• cu un grad înalt de noutate / With high degree of novelty</li> </ul>	în situație, un rol mare îl joacă viteza de luare a deciziilor, ma- nagerul are un plan de activi- tate / which value decision making time and availability of an action plan by a manager
6. Rezultatul... / Result...	este atins în procesul lucrului de echipă / i achieved during the joint teamwork	preponderent, este atins de persoane anumite / Is achieved predominantly by individuals
7. Responsabilitate / Responsibility	membrii echipei sunt responsabili unul de altul (unul pentru toți și toți pentru unul) / the team members are responsible for each other ("one for all, and all for one")	responsabilitate individuală / individual responsibility

*Sursa: elaborat pe baza sursei /Source: elaborated based on source [10, p.43]*

Pentru a realiza potențialul spiritului de lider și a activității de echipă, trebuie să realizezi bine caracteristicile de echipă. La ele, se referă componența și mărimea echipei, rolurile, stilurile participanților, etapele formării echipelor [10, p.43].

Cel mai frecvent întâlnite tipuri sunt echipele funcționale. Ele sunt parte componentă a piramidei managementului, se numesc verticale și constau din conducătorii și colaboratorii unui sau altui compartiment din companie, care posedă aceleași aptitudini sau unele asemănătoare. Cel mai mult corespund cerințelor noi echipele cross-funcționale, care includ lideri și colaboratori din diferite compartimente funcționale ale întreprinderii. Sarcinile lor țin de integrarea tehnicii noi, a tehnologiilor și produselor.

Comaniile orientate spre ceva nou, de asemenea, își formează echipe cu autogestionare. Ele includ funcționari din diferite secții și servicii și posedă aptitudini variate. Participanții acestor echipe determină de sine stătător ordinea efectuării lucrărilor, singuri iau decizii de îmbunătățire a interacțiunii în echipă, realizează controlul calității, repartizează resursele, iau decizii de angajare în serviciu a noilor participanți.

După număr, se deosebesc echipe de două și mai multe persoane. După părerea lui Daft R., numărul ideal de persoane în echipă este șapte [3, p.287]. O asemenea echipă, consideră autorul, permite utilizarea avantajului pe care îl oferă diversitatea aptitudinilor membrilor echipei. Cu cât se mărește echipa, cu atât apar probleme de comunicare. Respectarea etapelor de formare a echipei poate acționa pozitiv asupra eficacității ei (tabelul 3) [3, p.283].

In order to fulfil the leadership and teamwork potential, it is important to understand clearly the team characteristics. They include the stages of team building, team size and personnel, roles and styles of participants [10, p.43].

The most widespread types of teams in practice are functional. They are part of the management pyramid and seen as vertical. They include the managers and employees from the different departments of a company with the same or similar skills. The cross-functional teams and their forms, however, respond to the needs of the innovative process to their utmost. They include the leaders and employees from the different functional departments of a company whose task is to introduce new technologies, equipment, and products.

The innovation-led companies also often form the self-managing or self-regulating teams. They include the employees with various skills from the different department and services. The participants of such teams define by themselves the direction and the sequence of tasks performance, take independent decisions on improving the team's interaction, control the quality, allocate resources, and take decisions on hiring new members.

The team size can be from two people and up. According to R. Daft, the ideal team membership consists of seven people [3, p.287]. The author believes that such size of a team allows the team members to take full advantage of the diversity of their skills. However, it is important to keep in mind that, as the size of a team increases its participants experience problems in communication. Overall, if a leader respects the stages of teambuilding he can have a positive impact on a team's performance and success (table 3) [3, p.283].

Tabelul 3 / Table 3

## Etapile de formare a echipei / Stages of Teambuilding

Nr. crt. / No.	Etapile de formare a echipei / Stages of teambuilding	Conținutul etapelor / Stages	Sarcinile liderilor / Leaders' tasks
1.	Formarea echipei / Team formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>cunoștința participanților / Introduction of participants</li> <li>stabilirea contactelor între ei / Establishment of contacts between participants</li> </ul>	Stabilirea relațiilor, a încrederii / To build relationships and trust
2.	Divergențele / Differences	Poziții, opinii diferite / Different positions, points of view (disagreement)	Activizarea, motivarea cu scopul involucrării în procesul de luare a deciziilor / To energize and motivate for the engagement in the decision process
3.	Normalizarea condițiilor de muncă / Normalization of work conditions	Determinarea ordinii și a metodelor de soluționare a problemelor / Setting up the sequence and ways of solving tasks	Susținerea membrilor echipei prin scopuri comune, consolidarea rolurilor în echipă și unirea / To support team members by setting the common goals, to foster team roles and cohesion
4.	Înfăptuirea / Execution	Rezolvarea colectivă a problemei / Collective problem solving	Stimularea eforturilor comune / To incentivize the joint efforts

*Sursa: elaborat pe baza sursei /Source: elaborated based on source [3, p.283]*

Eficacitatea oricărei organizații depinde de eficacitatea managerilor și colaboratorilor săi. În acest proces, rolul de bază i se atribuie activității de echipă.

Pentru a realiza cu succes potențialul de lider, după părerea noastră, este bine venit coaching-ul. Să dezvăluim esența lui. Mulți autori văd coaching-ul ca pe o metodă de aderare la spiritul de lider, îndreptată spre dezvăluirea potențialului și a specializării fiecărui colaborator [7, 9]. După părerea noastră, este importantă înțelegerea coaching-ului ca proces [7, p. 63-65]. Alți autori subliniază rolul unui coach ca fiind partener, care îl ajută pe colaboratorul său, ocupat de propria dezvoltare, să rezolve probleme, să capete aptitudini noi. Totuși, poziția-cheie în coaching este ocupată de procesul de pregătire a managerilor și a colaboratorilor, cu scopul de a le spori eficacitatea [6].

Renumitul expert în domeniul coaching-ului, Șekșnea S. [9], face legătura între sensul acestui cuvânt și proveniența sa, presupunând că el există din vremuri străvechi, când a apărut necesitatea ca omul să ajute pe cineva să se dezvolte, perfecționându-se. Savantul aduce ca exemplu sportivii care se pregăteau de jocurile Olimpice în

Performance and success of any organization depend on the performance and effectiveness of its managers and employees. In particular, the company's performance depends on the degree of development of leadership and teamwork.

To our opinion, in order to successfully realize the leadership and teamwork potential, it is important to apply coaching. Below we clarify its core idea. Some authors view coaching as a form of leadership that is directed to develop potential and improve skills of each employee [7, 9]. The key idea of this notion, to our mind, consists in the matching of goals and values of an employee with those of a company [7, p.63-65]. The other authors emphasize the role of a coach as a partner who helps a learning employee to achieve goals, tackle problems, learn new skills, and develop. As a result, the core issue of the coaching notion is the support of learning and development of a company's managers and employees in order to enhance their performance [6].

The famous coaching expert Shekshnya S. [9] links the notion of coaching with the human emergence and evolution and considers that it exists since early times when a human felt the need to help another human to develop and self-improve. The example, the author believes, could be the coaching of athletes in ancient Greece for their participation in the Olympic Games. In the middle of the last

Grecia antică. La mijlocul secolului trecut, coaching-ul a început să se dezvolte în business și, mai târziu, devine o ramură a consultațiilor privind conducerea business-coaching. Cel mai frecvent întâlnit, el este în SUA și țările Europei cu o economie de piață puternică. În companiile prospere, coaching-ul este un proces de formare a competențelor de lider și a dezvoltării echipelor. Business-coaching-ul, în aceste companii, facilitează îmbunătățirea activității pe baza sporirii aptitudinii de rezolvare a problemelor din sfera sa profesională (marketing, logistică, finanțe, producere, servicii ș.a.), dar care comportă caracter cooperativ. Deci, ele trebuie rezolvate într-un regim constructiv maximal de cooperare a specialiștilor din diferite compartimente. De aceea, programele de coaching trebuie să conțină îmbogățirea reciprocă cu anumite cunoștințe referitoare la părțile slabe și puternice ale participanților, pentru a obține un rezultat comun.

Vom sublinia cele mai importante aspecte, după părerea noastră, ale business-coaching-ului. Savantul Șekșnea menționează în cartea sa [9, p.29]:

- coaching-ul constă dintr-o serie de dialoguri dintre un consultant (coach) și clientul său (coachi);
- coaching-ul presupune că acest client se cunoaște pe sine și își poate multiplica cunoștințele;
- coaching-ul se ocupă de subiecte concrete, ce țin de întrebările profesionale ale clientului;
- coaching-ul este o formă nedirecționată de dezvoltare, adică, coachul nu-i dă clientului său instrucțiuni, dar îl ajută să ia decizii de sine stătător;
- Coaching-ul este direcționat spre sporirea eficacității aptitudinilor de dezvoltare și consolidarea motivației, care facilitează atingerea efectului sinergic.

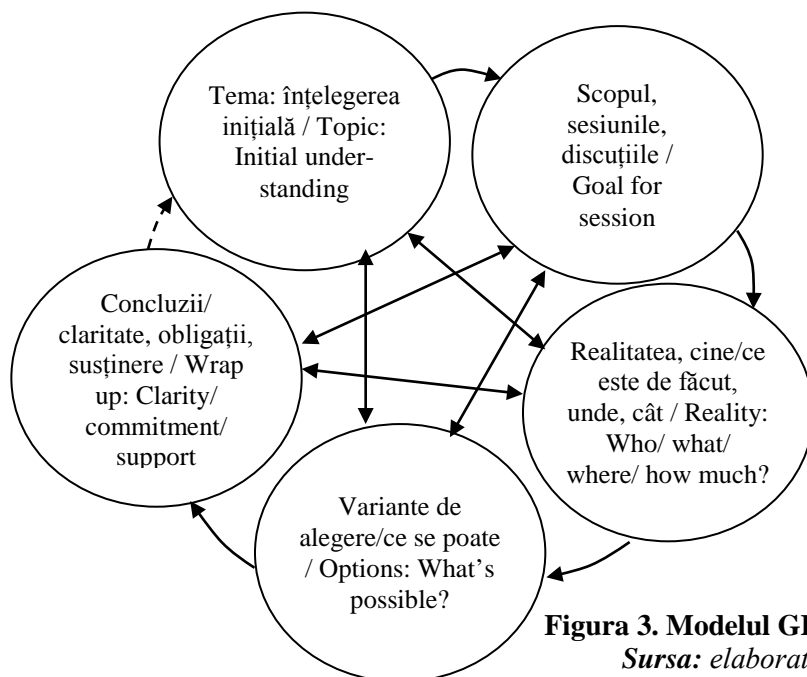
În practică, putem găsi multe modele de utilizare a coaching-ului. Unul dintre modele este GROW – abreviere care înseamnă fiecare etapă a modelului (în afară de prima – tema discuției). Acest model este un rezultat al coaching-ului de succes, care are loc în companiile prospere (figura 3) [4, p.52-64].

century, the coaching became widely recognized in business and continued to develop as a management consultancy field – business coaching. The coaching has been on rise in the USA and European countries with strong market economy, and continues to hold promise. In successful companies, the coaching is a process of developing the leader's competencies and team leadership. Business coaching of employees in successful companies contributes to the improvement of their performance as it develops the employees' skills to solve the problems in their own field (marketing, logistics, finance, production, services etc.) which are of cooperation nature. In other words, they have to be largely addressed by at most productive cooperation of employees from different departments. Therefore, the content of coaching programs, sessions, and dialogs includes the mutual knowledge enrichment regarding the strengths and weaknesses of participants during the joint solution of a problem. It allows employees to improve their leadership, communication, motivation, and value qualities and traits, and to achieve the maximum of a common or team result.

To our opinion, the most important elements of the basic coaching that improve our understanding of the business coaching are outlined in the S. Shekshnya's book [9, p.29]:

- coaching has a series of dialogs between a consultant (coach) and his client (coach);
- coaching provides the feedback to a coach about his strengths and weaknesses, style, achievements, and issues. Coaching assumes that a coach knows himself and can develop that knowledge;
- coaching addresses the specific professional issues of a client;
- coaching is a non-directive form of development, e.g. a coach does not provide a coachee (client) with instructions but rather helps him to find the solution by himself.
- coaching aims to increase performance in skills' development and motivation for synergy effect.

Approaching coaching as a process, there is a variety of examples of its efficiency which found its reflection in models. One of such models is GROW – an abbreviation that stands for each stage of a model except for the first one which is the topic of a discussion. This model is a result of the review, analysis, and consolidation of successful coaching practices at the highly performing companies (figure 3) [4, p.52-64].



**Figura 3. Modelul GROW / Figure 3. GROW Model**

*Sursa: elaborată pe baza sursei [4, p.53] /*

*Source: elaborated based on source [4, p.53]*

Cercetările și practica reușită de coaching, în societatea mondială de business, permit precizarea și valorificarea rolului de conducător. Bazându-se pe exemplul managerului linear, Miles Dawne deosebește spiritul de lider, managementul și coaching-ul (vezi figura 4) [4, p.139].

Potrivit acestui model, autorii explică componența sesiunilor, discuțiilor [4, p.142].

*Leadership:* strategia, sarcinile organizării, modele de urmat, valori, inspirație și motivație.

*Management:* atestarea, fixarea sarcinilor pentru colaboratori și compartiment, convorbirea când se angajează în serviciu, elaborarea planurilor personale de dezvoltare, acordul privind diverse sarcini, ședințe disciplinare.

*Coaching-ul:* cum să atingă scopurile propuse, planuri, sarcini, feedback-ul, propuneri, instruirea și procesul de lucru.

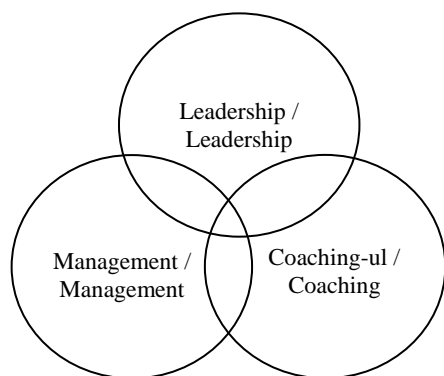
The studies and successful experience of coaching in the world business allow us to clarify and enrich the roles of managers. In particular, taking line manager as a case study, Miles Downey distinguishes three responsibilities of a manager: leadership, management, and coaching (see figure 4) [4, p.139].

According to this model, the authors explain the content of the discussion sessions [4, p.142].

*Leadership:* having a vision and a strategy, organization's tasks, role model, inspiration and motivation.

*Management:* certification, setting goals for an employee and a department, hiring interviews, personal development planning, coordination of certain projects and tasks; disciplinary meetings.

*Coaching:* focus on achievement of goals, plans, and tasks, feedback, suggestions, learning and work process.



**Figura 4. Trei roluri manager linear / Figure 4. Three roles of a line manager**

*Sursa: elaborată pe baza sursei /*

*Source: elaborated based on source [4, p.139]*



**Aspectele practice ale cercetării**

Bazându-se pe teorie și pe experiența cu succes în domeniul coaching-ului, autorii acestui articol au cercetat anumite aspecte la întreprinderile (SRL) din Republica Moldova – Birovits, Interior Pro, Aptolent Plus, Cartnord, Autocurat, Lingotex, Ditex, Sigmatur-Com, Goodyear Service Co. Pentru cercetări, a fost elaborată o anchetă. Eșantionul a constituit 87 de persoane, printre care manageri și colaboratori – 10-12% din numărul comun de persoane ocupate la fiecare nivel analizat și fiecare verigă din lanțul de management. Cel mai mare număr de respondenți (86,2-88,0%) – sunt ocupați în echipele funcționale, ele fiind ierarhice. Domină echipele de 3-4 persoane (59,8-61,0%). Un număr considerabil mai mic de respondenți (5,9-8,3%) au o au experiență de lucru în companiile interfuncționale.

Din răspunsurile primite, coaching-ul, ca parte componentă a spiritului de lider și a echipei, comportă un caracter episodic nesistematic. Mai mult de jumătate dintre respondenți sunt de această părere (57,6-60,0%). Cea mai mare parte (77,9-83,0%) consideră că aceasta este o metodă eficientă de a stabili relațiile de afaceri între colaboratori și manageri, ceea ce poate duce la o colaborare în comun fructuoasă.

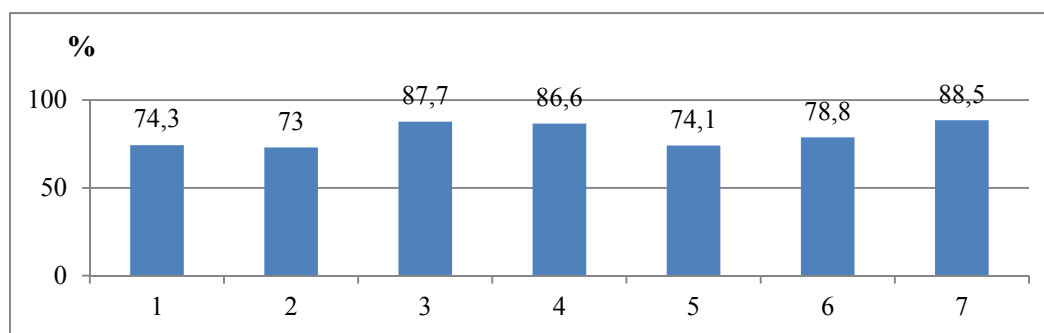
Răspunsurile celor care au evaluat pozitiv perspectivele și posibilitățile utilizării coaching-ului la întreprinderi s-au repartizat ca-n figura 5.

**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 private limited companies (SRL) Birovits, Interior Pro, Aptolent Plus, Cartnord, Autocurat, Lingotex, Ditex, Sigmatur-Com, Goodyear Service Co. To conduct the study in the form of survey, we developed questionnaires. The sample on the issue of coaching included 87 people. Managers and employees consisted of 10-12% of the total number of employed on the each management level in every company selected for a study. The study findings showed that the majority of respondents (86.2-88.0%) are involved in the functional teams, which are essentially vertical. Among them, the dominant teams are the teams with 3-4 people (59.8-61.0%). Considerably smaller number of respondents (5.9-8.3%) has experience in cross-functional teams.

As viewed from the employees' answers, the 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.

The respondents' positive views on the future and perspectives of coaching at enterprises with regard to its tasks and directions were divided as follows (figure 5).



**Figura 5. Repartizarea lineară a răspunsurilor referitoare la sarcinile actuale ale coaching-ului / Figure 5. Breakdown of respondents' answers with regard to the coaching tasks (as % of total number of interviewed)**

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

1. Dezvoltarea calităților de lider și a aptitudinilor de colaborare (eficacitatea organizațională); 2. Clarificarea valorilor personale și acordul lor cu misiunea și strategia (eficacitatea organizațională); 3. Soluționarea problemelor concrete la locul de muncă (eficacitatea individuală); 4. Soluționarea problemelor în domeniul său profesional în regim de colaborare (eficacitatea de echipă); 5. Crearea rezervelor de lideri-urmași (eficacitate individuală și organizațională); 6. Legătura directă și feedback-ul în ceea ce privește perspectivele tactice și strategice ale întreprinderii (eficacitatea organizațională); 7. Legătura directă și feedback-ul în procesul coaching-ului, pentru a specifica strategia personală (eficacitatea individuală).

Pornind de la interviurile orale, conducătorii nivelurilor superioare au o încredere mai mare în coacherii din afară, în timp ce colaboratorii și managerii de mijloc au încredere atât în specialiștii din interior, cât și în cei invitați.

Printre momentele pozitive ale coaching-ului intern – el este de pe loc și cunoaște bine situația și ea va fi mai ușor de evaluat. Argumentul forte în favoarea consultantului din exterior este posibilitatea de a primi informația despre întreprindere dintr-o parte, prin aceasta, evaluarea ei fiind mai obiectivă. În procesul cercetării, a apărut problema dacă este necesar sau nu business-coaching-ul. Marea parte de respondenți, din rândul colaboratorilor (87,7-88,5%), a răspuns afirmativ, iar dintre manageri, doar 7,3-8%.

Analizând situația, am determinat câțiva factori de bază, conform cărora business-coaching-ul este necesar conducătorilor. Dar conducătorii i-au evaluat ca fiind ne semnificativi. Colaboratorii, însă, au menționat că este importantă implementarea coaching-ului personal pentru conducători (figura 6).

Cu alte cuvinte, ipoteza existenței disonanței cognitive la colaboratori și manageri, privind eficacitatea coaching-ului, este certă. Pentru a trece de această disonanță, probabil, este utilă folosirea diverselor programe de coaching.

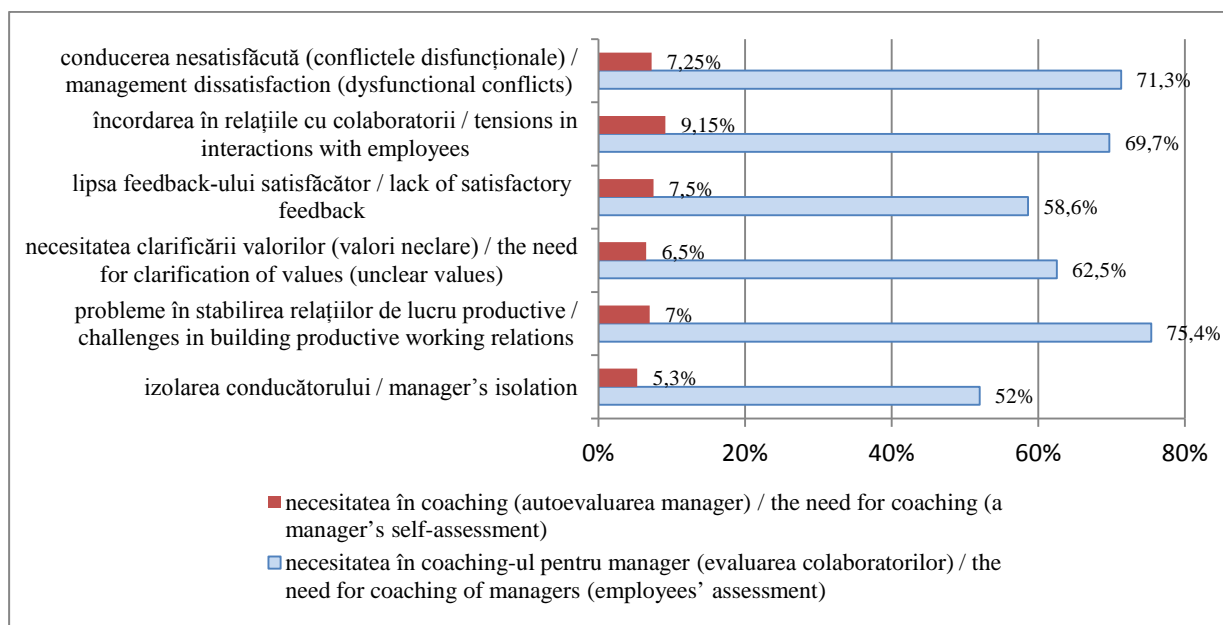
1. Development of the leadership cooperation traits and skills (organizational performance); 2. Clarification of personal values and their reconciliation with mission and strategy (organizational performance); 3. Solution of specific problems at the workplace (individual performance); 4. Solution of professional problems based on cooperation (team performance); 5. Creation of leaders'/ successors' pool (individual and organizational performance); 6. Direct communication and feedback on clarifying strategic and tactic possibilities of an enterprise (organizational performance); 7. Direct communication and feedback during coaching on clarifying personal strategies (individual performance).

Based on the results of interviews, the top managers trust more to the outside or external coaches whereas employees and mid – and line (bottom) level managers showed the similar level of trust to both, the internal and external consultants, mentioning the pluses and minuses of each option.

Among the positive elements of internal coaching, the interviewers put forward such arguments as “he is one of us” and knows well the situation at the organization, therefore he can adequately assess it. The key argument in favour of the external consultant was the fact that he can look at the information on the organization (or situation) from the outside, and therefore, assess it objectively. One of the key direction of the study consisted in finding an answer whether there is a need for a personal business coaching. 87.7-88.0% of the employees' respondents answered positively whereas only 7.3-8.0% of the managers' respondents gave a positive answer.

During the study, we identified a number of important factors, which, to our mind, are essential in business coaching of managers in the future. The findings showed that the managers mainly dismissed those factors whereas the majority of employees considered them appropriate and important for the personal manager coaching (figure 6).

In other words, the hypothesis about the existence of cognitive dissonance between managers and employees with regard to effective leadership and coaching has been confirmed. We believe that a set of different coaching programs could help to close that gap.



**Figura 6. Repartizarea răspunsurilor privind necesitatea coaching-ului, cu scopul trecerii peste barierele în colaborare (în % față de numărul respondenților-conducători și colaboratori) / Figure 5. Breakdown of respondents' answers with regard to a need for coaching to overcome barriers in cooperation (as of % of total number of interviewed)**

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

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

#### Concluzii:

- Realitatea nouă, caracterizată prin schimbarea rapidă a condițiilor, crizele, condiționează utilizarea avantajelor legate de lideri, în organizațiile de business.
- Este complicat de a da o singură noțiune pentru termenul de spirit de lider, deoarece natura acestui fenomen nu este simplă și noțiunea este în permanentă evoluție.
- Este important de realizat interacțiunea permanentă între lider și membrii echipei sale. Ei influențează unul asupra altuia, tinzând spre succes.
- Liderul și echipa sa reprezintă cele două părți ale monedei. Liderul se bazează pe puterea proprie, spre deosebire de manager.
- În echipă, două și mai multe persoane interacționează, coordonând acțiunile lor, pentru a obține un scop comun.
- Una din metodele care permit creșterea eficacității echipelor este coaching-ul. Business-coaching-ul se dezvoltă ca o ramură a conducerii consultative.

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

#### 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.
- There is no single definition of the leadership since its nature is complex and the notion is constantly evolving.
- It is important to understand that the 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.
- A leader and his team are two sides of the same coin. A leader leans on his personal authority as opposed to a manager who leans on his official position authority and power.
- In a team, two or more members interact with each other and coordinate their actions and decisions based on the idea of achieving common goals. The strengths and advantages of teams consist in the unity and cohesion of their members.

**Recomandări:**

- Cercetările efectuate la diverse întreprinderi au arătat importanța utilizării avantajelor de organizare a echipei.
- Concomitent cu echipele funcționale dominante la întreprinderi, trebuie formate echipe interfuncționale. Ele facilitează operativitatea și calitatea luării deciziilor cooperative.
- Pentru dezvoltarea competenței de lider și a colaborării de echipă, la întreprinderile cercetate, este utilă recurgerea la coaching.

Acum, în aceste întreprinderi, nu sunt utilizate programele de coaching. În același timp, colaboratorii acestor întreprinderi și-au manifestat atitudinea pozitivă față de business-coaching și implementarea lui. Eficacitatea coaching-ului va spori activitatea organizației în general.

- Coaching is one of the current approaches that help to enhance the teams' performance and efficiency. Business coaching is developing under management consultancy.

**Recommendations:**

- The study conducted among a number of enterprises showed that they need the further incorporation of the advantages of teams. To a larger degree, those advantages are related to the stages of team building, improvement of team sizing and personnel.
- Along with the currently dominant functional teams that are part of an enterprise's hierarchy, it is important to build cross-functional teams. The latter contribute to the rapid and quality cooperative decision-making.
- It is important to incorporate the coaching on the studied enterprises in order to develop the leadership competences and team cooperation. Although currently there are no coaching programs at the studied enterprises, their employees viewed positively the possibilities of coaching and expressed willingness to incorporate business coaching. Effective coaching would improve the employees' capacities and enhance the performance of an organization as a whole.

**Bibliografie:**

1. BURDUȘ Eugen. *Tratat de management*. – București: Editura Economică, 2005.
2. АДАИР Джон. *Эффективное лидерство*. – М.: Изд-во ЭКСМО, 2003. – 320 с. ISBN 5-699-03547-8.
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. ДАУНИ Майлз. *Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей* / пер. с англ. – М.: Издательство «Добрая книга», 2008. – 288 с. ISBN 978-5-98124-238-0.
5. ДРУКЕР П. *Задачи менеджмента в ХХ веке*. / Пер. с англ. Издательский дом «Вильямс», Москва, Санкт-Петербург, Киев, 2001. – 255 с. ISBN
6. КАПЛАН Роберт С., НОРТОН Дейвид П. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию* / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003, 304 с. ISBN 5-901028-55-4.
7. КЭМПБЕЛЛ С., САМИЕК Э. *5 граней лидерства*. М.: Манн, Иванов и Фербер, ЭКСМО, 2012. – 304 с. ISBN 978-5-91657-425-8.
8. ПИРСОН Б. *МВА в кармане: Практическое руководство по развитию ключевых управления* (Барри Пирсон, Нил Томас; Пер с англ. – 10-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 334 с. ISBN 978-5-9614-6133-6.
9. 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.
10. *Управление взаимоотношениями с клиентами*. / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2007. – 192 с. ISBN 978-5-9614-0670-2.