

**Impactul Tipului de Obiectiv de Învățare sau de Performanță în
Procesul de Coaching Executiv**

**Teză de Doctorat
-Rezumat-**

**Autor: Andreea Gabriela Simion (cas. Nicolau)
Coordonator: Prof. Univ. Dr. Ticu Constantin**

**Iași
2023**

Rezumat

Coaching-ul executiv a fost utilizat pe scară largă în ultimele decenii. A fost raportată ca fiind a doua industrie cu cea mai rapidă creștere (Finn, 2007). În ciuda popularității sale, studiile empirice de coaching executiv care utilizează un design riguros de cercetare sunt încă rare. Astfel, sunt necesare studii mai randomizate, controlate (Grant, 2009, 2010). Există o nevoie fundamentală de mai multe dovezi ale efectelor coaching-ului executiv și ale mecanismelor sale de bază. Actualul proiect de cercetare abordează această nevoie prin patru studii care oferă dovezi empirice pentru eficacitatea coaching-ului executiv și rolul tipului de obiective (învățare sau performanță) asupra atingerii obiectivelor și performanței.

Teza prezintă o introducere generală în Capitolul 1, subliniind principalele constructe teoretice și întrebările de cercetare rezultate. În capitolele următoare, prezentăm rezultatele a patru studii și discutăm rezultatele.

În primul studiu, prezentat în Capitolul 2, am evaluat și comparat efectele relative ale coaching-ului asupra diferitelor tipuri și subtipuri de rezultate prin intermediul unei clasificări a rezultatelor coaching-ului pe baza taxonomiilor utilizate anterior, prin revizuirea a 20 de studii cu un design metodologic riguros. care au folosit grup de control și teste pre-post. Rezultatele au indicat că impactul coaching-ului asupra rezultatelor comportamentale a fost mai mare decât rezultatele atitudinilor și caracteristicilor persoanei, sugerând că rezultatele coaching-ului comportamental, în special activitățile cognitiv-comportamentale, sunt cele mai afectate de coaching-ul executiv. Mai mult, am găsit efecte pozitive semnificative pentru unele rezultate specifice, cum ar fi autoeficacitatea, capitalul psihologic și reziliența, indicând

faptul că coaching-ul executiv produce în mod eficient schimbare chiar și asupra dimensiunilor considerate relativ stabile în timp. Rezultatele nu au arătat efecte de moderare asupra numărului de ședințe. Durata programului de coaching a fost un moderator semnificativ doar pentru rezultatele atitudinilor. Am continuat explorarea eficienței coaching-ului executiv prin revizuirea sistematică a 21 de studii empirice privind rezultatele coaching-ului executiv la locul de muncă în timpul schimbării organizaționale. Am analizat efectele pozitive raportate frecvent ale coaching-ului executiv pentru a ilustra impactul coaching-ului executiv asupra comportamentelor și abilităților legate de conducerea, gestionarea și găsierea de strategii pentru a face față situațiilor provocatoare. Studiul de revizuire sistematică a evidențiat beneficiile coaching-ului executiv, oportunități suplimentare în care implementarea acestuia le poate facilita printr-un stil de conducere bazat pe coaching în cadrul organizațiilor, posibilele provocări pentru adoptarea sa pe scară largă și mijloacele prin care acestea pot fi depășite.

Rezultatele noastre sugerează că coaching-ul este un instrument valoros pentru dezvoltare, producând rezultate pozitive în diferite domenii. Schimbările comportamentale sunt cel mai semnificativ influențate de coaching în comparație cu alte categorii de rezultate. Îmbunătățirea atitudinilor legate de muncă, cum ar fi satisfacția în muncă și bunăstarea, sugerează că coaching-ul îmbunătățește alinierea între indivizi și organizații, promovând atitudini pozitive legate de organizație și recunoscând coaching-ul ca o resursă valoroasă de dezvoltare (Fontes & Russo, 2020). Directorii care primesc coaching pot experimenta, de asemenea, atitudini pozitive legate de muncă, datorită sprijinului perceput din partea organizației sponsor. În plus, managerii care urmează coaching executiv dezvoltă un sentiment mai puternic de control asupra rezultatelor și experienței la locul de muncă, rezultând atitudini și caracteristici personale îmbunătățite (McGonagle et al., 2020).

Recomandăm ca cercetările viitoare să exploreze impactul contextului organizațional asupra rezultatelor coaching-ului executiv, investigând influența alinierii obiectivelor și a sprijinului supervisorului. În ceea ce privește aspectul comportamental, activitățile cognitive, inclusiv deschiderea către noi comportamente și strategia obiectivului, sunt considerate a fi cel mai mare impact. Deși nu este focalizarea principală, rezultatele cognitive legate de planificare și strategia obiectivului sunt cruciale în promovarea schimbării comportamentale prin feedback, sprijin și accent pe planificare (Fontes & Russo, 2020).

În mod surprinzător, numărul de sesiuni de coaching nu moderează eficacitatea coaching-ului. Acest lucru sugerează că managerii pot avea nevoie de mai mult timp pentru a schimba atitudinile, indiferent de numărul de sesiuni, posibil din cauza atitudinilor persistente și a proceselor cognitive defensive. Cercetările viitoare ar trebui să examineze durata programelor de coaching și efectul acestora asupra rezultatelor. În plus, cercetătorii ar trebui să ofere mai multe informații despre tipurile de obiective, motivație și contextul organizațional pentru a facilita analiza ulterioară a potențialilor factori moderatori.

Cel de-al treilea studiu, prezentat în Capitolul 3, a explorat efectul coaching-ului executiv asupra îmbunătățirii performanței în timp a obiectivelor percepute a managerului și a posibilor moderatori prin utilizarea unui design experimental cu două puncte de măsurare într-un cadru corporativ. Două sute doi manageri din 13 organizații au fost repartizați aleatoriu într-o condiție de coaching sau listă de așteptare. Participanții la condiția de coaching au primit patru sesiuni săptămânale de coaching de la treizeci și trei de antrenori externi. Rezultatele au arătat că managerii care au primit coaching și-au îmbunătățit semnificativ percepția asupra performanței obiectivelor în comparație cu cei care nu au primit coaching, sugerând că coachingul executiv este o intervenție eficientă pentru a crește performanța percepută a obiectivelor pentru managerii cu medii diferite. Descoperirile indică

faptul că autoeficacitatea generală nu este o condiție prealabilă pentru performanța sporită a obiectivelor pentru cei care au primit coaching, sugerând că coaching-ul este un instrument eficient, indiferent de nivelul de autoeficacitate generală al participantului. Rezultatele au indicat că autoeficacitatea generală scăzută a prezis decizia de a se retrage din studiu, sugerând importanța trăsăturii generale de autoeficacitate în evaluarea gradului de pregătire a celor implicați în coaching. În plus, nu a existat niciun efect al persistenței motivaționale asupra performanței percepute la obiectiv, ceea ce indică faptul că aspectele voliționale și cognitiv-motivaționale pot fi mai puțin importante pentru rezultatele performanței obiectivului.

Rezultatele celui de-al treilea studiu susțin efectul pozitiv al intervențiilor de coaching asupra performanței obiectivelor percepute de manageri în termeni de timp. Aceste constatări se aliniază cu cercetările anterioare privind rezultatele obiectivelor de coaching executiv folosind modele de studii de control randomizate (Evers și colab., 2016; Grant, 2009, 2010; Moen, 2009, 2012; Zanchetta și colab., 2020). Coaching-ul este probabil să îmbunătățească alinierea între obiectivul inițial al unui individ și performanța lor percepută la sfârșitul intervenției, conducând la rezultate organizaționale pozitive prin dezvoltarea individuală.

Cercetările viitoare ar trebui să se bazeze pe aceste rezultate și să ia în considerare literatura existentă despre performanța managerilor în coachingul executiv. Studiile au găsit o relație pozitivă între coaching și performanța îmbunătățită a rolului în ceea ce privește agenția, auto-reflexivitatea și încrederea în sarcinile generale de conducere (Ladegard și colab., 2014; Anderson și colab., 2008). Investigarea comportamentelor specifice influențate de coaching care afectează în timp performanța percepută a obiectivelor ar contribui la înțelegerea comportamentelor care pot fi învățate sau dezvoltate prin intervenții de coaching. Incorporarea datelor auto-raportate din mai multe surse și efectuarea de studii longitudinale folosind metode cantitative și calitative poate îmbunătăți și mai mult literatura de coaching.

Acest studiu nu a susținut efectul moderator al autoeficacității sau al persistenței motivaționale asupra relației dintre coaching și performanța obiectivelor. Această constatare este surprinzătoare având în vedere corelația pozitivă raportată în alte studii între autoeficacitatea antrenatului și eficacitatea coaching-ului sau schimbarea comportamentală (Stewart și colab., 2008, deHaan și colab., 2013, 2019; Sherer și colab., 1982). O posibilă explicație este că conceptualizarea autoeficacității ca un construct generalizat de personalitate global ar putea să nu capteze valoarea sa predictivă în coaching. Specific obiectivelor stabilite în timpul coaching-ului, autoeficacitatea legată de sarcini poate oferi o explicație mai bună și o valoare predictivă pentru comportamentele și rezultatele coaching-ului.

Cercetările viitoare ar trebui să exploreze semnificația autoeficacității legate de sarcini ca o condiție în procesul de coaching. Efectuarea de studii la scară largă cu studii de control randomizate poate ajuta la evaluarea diferiților factori care contribuie la eficacitatea coaching-ului. Prin compararea condițiilor de coaching și non-coaching, se poate obține o mai bună înțelegere a ceea ce face coachingul eficient. În plus, examinarea diferitelor comportamente, trăsături și contexte legate de sarcini poate oferi perspective mai profunde asupra eficienței coaching-ului ca instrument de dezvoltare. Cercetătorii ar trebui să se concentreze asupra componentelor care învață, sarcinii și contextului transferului de învățare pentru a îmbunătăți evaluarea și practica coaching-ului.

Capitolul 4 prezintă cel de-al patrulea studiu, care, după cunoștințele noastre, este primul care explorează relația dintre coaching-ul executiv și atingerea scopului auto-raportat mediată de tipul de obiectiv (învățare sau performanță) folosind un design experimental riguros și un eșantion mare și divers de manageri, organizații și antrenori externi. Cercetarea a raportat date dintr-un studiu experimental la scară largă privind coachingul executiv oferit de 33 de coachi externi la 202 manageri din 13 organizații. Am găsit dovezi puternice că coaching-ul este un proces eficient pe care companiile ar trebui să-l folosească pentru a

facilita învățarea și atingerea obiectivelor. Descoperirile noastre indică obiectivele de învățare ca un mecanism explicativ critic pentru rezultatele pozitive ale coaching-ului, evidențiind aspectul de învățare al procesului de coaching. Rezultatele sugerează că antrenorii ar putea avea nevoie să ofere feedback și resurse adecvate care să faciliteze învățarea în timpul angajamentului de coaching pentru a crește probabilitatea eficacității coaching-ului.

Al patrulea studiu oferă dovezi convingătoare că coaching-ul executiv este asociat cu atingerea obiectivelor evaluate de manageri mai mult decât cei care nu au primit coaching. Această relație se explică parțial prin urmărirea de către manager a unui obiectiv de învățare. Constatările evidențiază eficiența coaching-ului executiv ca intervenție în sprijinirea angajaților în atingerea obiectivelor lor. Folosind un grup de control randomizat, studiul atribuie atingerea sporită a obiectivului intervenției de coaching. Acest lucru se aliniază cu cercetările anterioare despre coaching, subliniind valoarea acestuia în atingerea obiectivelor (Grant, 2003; Grant et al., 2009; Grant & Green, 2010; Zanchetta et al., 2020). Coaching-ul este identificat ca un proces centrat pe obiective în care învățarea joacă un rol crucial. Literatura despre teoria obiectivelor sugerează că obiectivele clare și planurile de acțiune îmbunătățesc performanța și facilitează atingerea obiectivelor (Gollwitzer, 1999; Locke & Latham, 2002). Legătura dintre obiectivele de învățare și rezultatele coaching-ului este explicată prin legarea obiectivelor de realizare cu resursele oferite de antrenor și procesele de autoreglare (Cellar et al., 2011).

Studiul arată că obiectivele de învățare în timpul intervenției de coaching au ca rezultat atingerea obiectivelor semnificativ mai bune în comparație cu situațiile din afara coaching-ului, în care obiectivele de performanță au rezultate mai bune. Această constatare susține ideea că aspectul axat pe obiectiv al relației antrenor-coachee este un predictor puternic al eficacității coaching-ului (Grant și colab., 2013; de Haan și colab., 2016). Rezultatele subliniază importanța motivației individuale la începutul procesului de coaching și

feedback-ul oferit de coach. Persoanele cu un nivel ridicat de orientare către obiectivele de învățare caută să dobândească cunoștințe și abilități, considerând feedback-ul ca pe o oportunitate de îmbunătățire personală (Bozer et al., 2013).

În ceea ce privește orientarea spre obiectiv, studiul nu găsește dovezi care să susțină noțiunea că determină tipul de scop ales în coaching sau atingerea scopului raportat de manager. Managerii aleg în mod independent să se concentreze pe obiectivele de învățare, indiferent de orientarea lor. Cu toate acestea, studiul a constatat că persoanele cu orientare scăzută asupra obiectivelor de învățare sau de abordare a performanței au mai multe șanse să renunțe la studiu înainte de a începe coaching-ul. Acest lucru sugerează că o percepție redusă a competenței de a performa bine poate descuraja managerii să ia în considerare coaching.

Rezultatele evidențiază, de asemenea, că interacțiunea dintre cele patru dimensiuni ale obiectivelor de realizare (cerințe de sarcină, stăpânire, performanță și abordare), în timpul antrenamentului și a perioadei de așteptare necesită o explorare suplimentară, deoarece rămâne neclar cum funcționează împreună și dacă se compensează reciproc pentru diferite participanții. Realizarea mai mare a obiectivelor raportate de managerii implicați în coaching poate fi atribuită celor cu un nivel ridicat de orientare spre realizare, deoarece indivizii cu orientare scăzută către obiective au renunțat la studiu.

Pe scurt, proiectul de cercetare oferă dovezi care susțin eficiența coaching-ului executiv în a ajuta managerii să-și îmbunătățească performanța. Obiectivele de învățare și aspectul axat pe obiectiv al relației antrenor-coachee joacă roluri esențiale în eficacitatea coaching-ului. Sunt necesare cercetări suplimentare pentru a înțelege mai bine modul în care diferitele dimensiuni ale obiectivelor de realizare interacționează și influențează procesele de coaching. Mai mult, cercetările viitoare ar trebui să continue să investigheze eficacitatea coaching-ului folosind modele riguroase, să exploreze comportamente specifice și caracteristici contextuale și să considere autoeficacitatea legată de sarcini un factor

semnificativ. Acest lucru va contribui la o mai bună înțelegere a rezultatelor coaching-ului și va informa luarea deciziilor cu privire la intervențiile de coaching.

Aceste constatări oferă dovezi că coaching-ul executiv este un instrument puternic pentru organizații pentru a sprijini schimbarea pozitivă și dezvoltarea personală. Implicațiile rezultatelor pentru practica de afaceri sunt discutate în Capitolul 5. Studiile au arătat că coaching-ul executiv este o intervenție organizațională eficientă, în special pentru schimbarea comportamentală. Rezultatele au arătat că managerii care au primit coaching și-ar putea îmbunătăți semnificativ percepția asupra performanței obiectivelor în comparație cu cei care nu au primit. În mod impresionant, descoperirile noastre sugerează că coaching-ul este eficient, indiferent de nivelul de încredere al participantului în îndeplinirea cerințelor sarcinii. Mai mult, am găsit dovezi puternice că coaching-ul este un proces eficient pe care companiile ar trebui să-l folosească pentru a facilita învățarea și atingerea obiectivelor. Descoperirile noastre indică obiectivele de învățare ca un mecanism explicativ critic pentru rezultatele pozitive ale coaching-ului, evidențiind aspectul de învățare al procesului de coaching. Prin urmare, coaching-ul executiv reprezintă o abordare puternică a învățării și dezvoltării personale în organizații, ceea ce duce la îmbunătățirea performanței individuale. Practic, această constatare justifică utilizarea coaching-ului executiv pentru o conducere semnificativă și schimbare organizațională. Acest program de cercetare mărește cunoștințele limitate în domeniul coaching-ului și ne lărgeste înțelegerea eficienței coaching-ului și a mecanismelor sale de bază.