

S POTENCIALI ZAPOSLENIH DO VEČJE UČINKOVITOSTI

**mag. Natalie C. Postružnik,
mednarodna licencirana coachinja, trenerka in motivatorka**

Nikrmana, Združenje Manager, Slovenija
natalie@nikrmana.eu, natalija.postruznik@zdruzenje-manager.si

Povzetek: Slovenija ima sorazmerno nizke rezultate učinkovitosti vodenja podjetij v primerjavi z mednarodnimi kazalniki, zato je področje upravljanja talentov eden od pomembnih vzvodov za izboljšanje poslovanja organizacij. Zaposleni predstavljajo eno pomembnejših področij udejanjanja standardov ISO 26000 ne le v luči družbene odgovornosti, ampak tudi učinkovitosti poslovanja. Zato bomo v prispevku predstavili coaching s konji kot inovativno obliko coachinga v smislu učinkovitega orodja razvoja posameznikovih osebnih potencialov in socialnih kompetenc, ki so odločilen faktor za doseganje vrhunskih dosežkov, hkrati pa tudi orodje v rokah organizacij, s katerim lahko udejanja svoje vrednote in aktivno spodbuja eno od pomembnejših deležniških skupin (zaposlenih) pri manifestiranju tako odgovornosti do družbe kot doseganja drugih, tudi finančnih, poslovnih ciljev.

Ključne besede: coaching za managerje in time, coaching s konji, rast in razvoj psihosocialnih kompetenc managerjev/vodij, definiranje in premagovanje ovir pri doseganju ciljev tima skozi metode coachinga, dvig učinkovitosti organizacije

ACHIEVING GREATER EFFICIENCY WITH THE EMPLOYEES' POTENTIAL

Abstract: Slovenia has relatively low results of effectiveness of leading the companies, compared to international performance indicators. Therefore the talent management offers one of the important tools to improve the business performance. Employees are one of the most important areas of ISO 26000 standards, not only in the light of social responsibility, but the effectiveness and efficiency of the performance itself. These are the reasons for this paper to present equine facilitated coaching as one of the innovative coaching forms in terms of efficient tool for development of personal potentials and social competences, which are the decisive factors for top performers. At the same time it is one of the tools of organizations, through which they can implement their values and actively encourage one of the most important stakeholder's groups (employees) with manifesting the responsibility towards the society and aiming for other business (financial included) goals.

Keywords: coaching for managers and teams, coaching with horses, personal growth and development of psychosocial competence of managers/leaders, team, a common team's identity, to define and resolve the obstacles while achieving the goals of an organization through the methods of coaching, higher organizational effectiveness and efficiency

1. Uvod

Pojav novih medijev je javnosti omogočil, da se je začela zavedati stvari, kot so izkoriščanje otroške delovne sile, izkoriščanje zaposlenih in okolja, uveljavljanje pravic delavcev ter drugih vplivov na okolje. V sodobnem

konceptu družbene odgovornosti tako ne zadostuje več le odzivnost podjetij, ampak je nujna njihova proaktivnost pri načrtovanju in izvajanju družbene odgovornosti. Organizacije morajo danes presežati zgolj minimalno pričakovane dolžnosti (dobičkonosnost proizvodnje koristnih izdelkov in storitev, zaposlovanje lokalne delovne sile, redno odvajanje davkov ...) in se vključevati v reševanje številnih novih problemov, ki so jih v marsičem povzročile tudi same. Pojavlja se pojem celovite družbene odgovornosti podjetij, ki jo sestavljajo gospodarska, pravna, moralno-etična in prostovoljno-dobrodelna odgovornost.

Ta članek je nastal na osnovi izkušenj izvajanja coachinga s konji za (profitni in neprofitni) management v Sloveniji kot enem od relativno inovativnih in nepoznanih načinov dela, ki pa predstavlja preverjeno metodo za višanje učinkovitosti posameznika, timov in organizacije. Povod za oblikovanje te metode coachinga v Sloveniji so slabi rezultati Slovenije na mednarodnih lestvicah konkurenčnosti, ki iz leta v leto padajo, (ne-)nagrajevanje managerjev po učinkovitosti in psihosocialne kompetence managerjev, ki v kombinaciji vsega navedenega predstavljajo izziv za gospodarsko rast in razvoj slovenskega gospodarstva in države; osnova za to pa je razvoj in razumevanje posameznikove intrinzične motivacije.

2. Družbena odgovornost in coaching kot metoda

Skoraj zagotovo bo trend razvoja družbenega poročanja naraščal. Elkington navaja spremembe na sedmih področjih in jih imenuje sedem trajnostnih revolucij. (Elkington v: Isaksson 2004:12) Revolucije bodo pomenile prehod od starih k novim paradigmam, kar prikazuje tabela 1.

Tabela 1: Prehod od starih k novim paradigmam na sedmih področjih

Revolucija	Področje	Stara paradigma	Nova paradigma	Komentar
1	TRGI	Ustreznost	Globalna konkurenca	Poslovanje na globalni ravni, kjer je konkurenca še močnejša. Soočanje z izzivi trajnostnega razvoja.
2	VREDNOTE	Materialne	Mehke	Vse večji pomen mehkejših vrednot, ki so zajete v t.i. trojnem pristopu, kot so npr.: vprašanja človekovih pravic, etičnih skupin, izčrpavanja okolja
3	KOMUNIKACIJA	Zaprta	Odprta	Posledica globalnega poslovanja podjetij bodo zahteve interesnih skupin po informacijah po celem svetu.
4	ŽIVLJENSKI CIKEL	Proizvodi	Funkcije	Informacije o vplivih podjetja skozi celotno vrednostno verigo, oziroma celotno življenjsko dobo proizvoda
5	PARTNERSTVA	Onemogoča nje konkurence	Simbioza	Sodelovanje podjetij in nevladnih organizacij, sodelovanje podjetij, ki so bila v preteklosti sovražna.
6	ČAS	Širši	Daljši	Vedno več dogodkov poteka hkrati (širši čas), vendar bo v prihodnosti pomembno razmišljanje in poročanje o načrtih za prihodnost (desetletja, stoletja ali celo generacije).
7	VREDNOTENJE PODJETJA	Izključenost	Vključenost	Podjetja bodo morala poleg vprašanj denarnih nadomestil managerjev obravnavati tudi razloge za obstoj podjetja, pravice do odločanja, ravnotežje med interesi lastnikov in interesnih skupin ipd.

V globalnem konkurenčnem okolju je hitrost povečanja učinkovitosti in trajnost doseženih rezultatov za vrhni management posebnega pomena. Po ISO 26000 so odnosi z zaposlenimi eno od področij, kateremu morajo organizacije posvetiti posebno pozornost, zato je smiselno upoštevati razvoj kompetenc zaposlenih in odnose organizacije do svojih zaposlenih (kot partnerjev), ne le v luči doseganja poslovnih rezultatov, ampak tudi z vidika razvoja CSR in razvoja družbenega poročanja. Običajni coaching zahteva od tri do šest mesecev (in več) za doseganje vidnih rezultatov in spremembo vedenja v želeni, zastavljeni smeri; coaching s konji pa zmanjša čas, potreben za doseganje ciljev, na tretjino običajnega. Tako je poslovno pametno in družbeno odgovorno uporabiti metode, ki dokazano učinkujejo hitreje in uspešneje, hkrati pa omogočajo enim pomembnejših (če ne najpomembnejšemu) deležniku/partnerju – zaposlenim – razvoj svojih potencialov tako v korist organizacije, družbe in na prvem mestu, sebe.

2.1 Izhodišča za pripravo modela Smart and Effective Coaching with Horses (SEC) ®

V letu 2013 smo se srečali z vrsto statističnih podatkov, ki so se v letu 2014 za Slovenijo še poslabšali, hkrati pa z vedno večjimi zahtevami, naj slovenski menedžerji dosegajo merljive cilje tudi na področju t. i. mehkih veščin. Slovenija je na lestvici svetovne konkurenčnosti za leto 2014, ki jo je pripravil švicarski inštitut za razvoj menedžmenta (IMD), med 60 državami zdrsnila na 55. mesto. V sklopu gospodarske uspešnosti je Slovenija zdrsnila za eno mesto na 52. mesto. V sklopu vladne učinkovitosti je Slovenija v 2014 izgubila največ - zdrsnila je za tri mesta na 56. mesto (IMD 2014). 60 odstotkov proračuna podjetij ni naravnanih na uresničevanje strategije, 30 odstotkov variabilnih izplačil zaposlenim nima povezave s strategijo in zgolj 10 odstotkov zaposlenih navaja, da pozna in razume strategijo podjetja, je pokazala raziskava (Kaplan in Norton 2008).

V tem obdobju so se pojavile še psihometrične raziskave o vodilnih managerjih. Nolimal (2014) ugotavlja, da so kriterije za merjenje psihopatije v kriznih časih začeli preizkušati na različnih populacijskih skupinah. Ugotovitve psihometričnih raziskav so šokirale svet (Nolimal, 2014:68): *»Ni večjih karakternih razlik med serijskimi psihopatskimi morilci, ki uničujejo posameznike in njihove družine, ter psihopati na vodstvenih položajih, ki lahko uničijo podjetja, gospodarstva in celoten svet.«* Vsi trije dejavniki (gospodarski položaj Slovenije, ki se, merjeno z mednarodnimi lestvicami, vsako leto še slabša, način izplačil, ki ni povezan z učinkovitostjo zaposlenih, in psihološki profili managerjev) so bili izhodišče pri pripravi programa coachinga.

2.2 O coachingu

Coaching je po definiciji Mednarodne federacije coachev, ZDA (ICF 2014) interaktivni proces, v katerem coach z uporabo posebnih tehnik sproži miselne procese, ki pomagajo posameznikom in podjetjem, organizacijam in ustanovam k hitrejšemu in učinkovitejšemu doseganju boljših rezultatov. Po definiciji avstrijske zveze coachev le-to pomeni *»interaktivni proces svetovanja in spremljanja, ki je usmerjen na osebo«* (ACC 2015). Glavni cilj coaching procesa je zmanjševati ovire do ciljev in tako zagotoviti kar se da veliko uspešnost posameznika, torej mu pomagati, da v polnosti uporabi svoje potenciale (Vernooij in Schneider 2010). Coach je partner, ki dela s klientom, da slednji učinkoviteje izkoristi svoje osebne potenciale.

Predpogoj, ki ga morajo izpolnjevati posamezniki, timi in organizacije pred vključitvijo v proces coachinga, je pripravljenost na spremembe in delo. Kot kaže slika 1: Točka preboja, so posamezniki/timi/organizacije pripravljeni na spremembo, kadar so prednosti sprememb večje od predvidenih stroškov (t. i. Beckhardova formula):

$$S = (ABC) > X$$

S = sprememba
A = stopnja nezadovoljstva s statusom Q
B = zaželenost predlagane spremembe ali doseženega končnega stanja
C = praktičnost sprememb (minimalno tveganje disruptivnosti)
X = »strošek« / napor spremembe

Slika 1: Točka preboja pripravljenosti na spremembo

V Mednarodni federaciji coachev so zaradi lažje definicije poklica coacha razvili več strokovnih veščin coachev (ICF 2014): spoštovanje etičnih pravil, ustvarjanje zaupnega in tesnega odnosa s stranko, aktivno poslušanje, tehnike reševanja in moč spraševanja, neposredna komunikacija, zastavljanje ciljev in obvladovanje napredka in prenašanje odgovornosti. Kot je razvidno, so veščine vsebinsko povezane s temami ISO 26000 (str. 56), ki so upravljanje organizacije (organizacija), človekove pravice, delovna praksa, okolje, poštena poslovna praksa, potrošniške zadeve, vključevanje v skupnost in njen razvoj. Vse teme so medsebojno povezane, hkrati pa lahko udejanjanje ene teme pomembno vpliva na drugo temo, morda celo na način, da zmanjša pristojnost druge. Poleg osnovnih veščin ima odličen coach še celo vrsto tehničnih, marketinških in drugih veščin.

2.6 Predstavitev rezultatov coachinga

Organizacije poustvarjajo družbene procese organiziranja, v katerih ljudje uresničujemo svoje namene in sanje. Organiziramo se zato, ker v sodelovanju z drugimi naredimo kaj, česar sami ne bi zmogli, ali pa ker tako lahko naredimo dosti več, kot bi sicer. V procesu organiziranja si ljudje delo delimo in se pri tem pogosto specializiramo na kaj, za kar menimo, da zmoremo najboljše. Na podobne načine poteka tudi delitev dela med različnimi organizacijami v družbi – vsaka naj bi praviloma počela le to, kar lahko počne najboljše. Zato je smiselno uporabiti metode, kot je npr. coaching po metodi SEC[®] (predstavljen v nadaljevanju), ki posamezniku, timom in posledično organizaciji in njenemu okolju omogoča le-te prepoznati in jih nato udejanjati v širše dobro.

Učinkovitost coachinga na ravni posameznika:

- 96 % organizacij je poročalo o vidnem izboljšanju individualne uspešnosti po uvedbi coachinga. V skoraj enakem procentu (92 %) so napredek opazili tudi na področju učinkovitosti voditeljstva in managementa ("Coaching Counts" 2007).
- Udeleženci menijo, da so »zelo uspešno« ali »ekstremno uspešno« dosegli 73 % vseh ciljev. Lastniki podjetja so bili bolj konservativni; menijo, da so udeleženci »zelo uspešno« ali »nadpovprečno uspešno« dosegli 54 % ciljev, 85 % ciljev pa so dosegli »učinkovito« (McGovern in dr. 2001).
- Coaching pomaga pri razvoju treh glavnih kompetenc: (a) voditeljske kompetence (82%), (b) gradnja timskih odnosov (41%), in (c) razvoj kadrov (36 %) (Parker-Wilkins 2006).
- 55 % udeležencev je po oceni drugih izboljšalo svoje voditeljske veščine; sami sebe pa so ocenili, da so svoje voditeljske veščine izboljšali v 52 % (Thach 2002).

Vpliv coachinga na ravni organizacije:

- 77% anketirancev meni, da coaching pomembno ali zelo pomembno vpliva na vsaj enega od devetih poslovnih ukrepov. Produktivnost (60 % ugodno) in zadovoljstvo zaposlenih (53 %) so navedli kot najbolj bistvena vpliva coachinga (Anderson 2001).
- Udeleženci so poudarili, da so bili na organizacijski ravni priča nižji stopnji odsotnosti podrejenih sodelavcev (Talboom 1999).
- 35 % udeležencev je izboljšalo voditeljske sposobnosti, 28 % udeležencev je napredovalo kot menedžment tim, 33% udeležencev je izboljšalo poslovne rezultate in 67 % udeležencev je izboljšalo osebno ravnovesje in dinamiko (Landale 2005).

2.7 Coaching s konji po metodi, razviti v Sloveniji: Smart and Effective Coaching with Horses (SEC) [®]

V zahodnih kulturah velja, da so živali in ljudje medsebojno naravno povezani in so si naklonjeni (Evans in Gray 2012; Melson in Fine 2006). Družboslovna znanost je raziskala vrsto različic te povezanosti na področju izobraževanja, medicine, psihologije in behavioristike (Evans in Gray 2012; Faver in Bradley 2009; Filiâtre, Millot, in Montagner, 1986; Jalongo 2005; Lange, Cox, Bernert in Jenkins 2006; Prothmann, Bienert, in Ettrich 2006; Wells 2009).

Konji ne ločijo statusa, nivoja ali pomena posameznika, ampak se odzivajo na dejanske človekove impulze. Živali v coachingu, podprtem s konji, pripada vloga posrednika (medija), pri čemer se nikoli ne jaha. Konj je le

medij ciljno orientiranega procesa, pri čemer slednji predstavlja situacijo ali aktivnosti stranke skozi njen vsakdanjik ali delovnik. Iz dolgoročnih študij izhaja, da imajo konji v coachingu in ostalih interakcijah pozitiven učinek na zastavljene cilje posameznika ali tima (Konir, 2012; Meyer, 2009).

Izvajalec in naročnik v skupnem uvodnem briefingu določita vmesne in končne cilje izvajanja coaching delavnic, ki so povsem merljivi. Coaching običajno poteka šest mesecev (ICF – Mednarodna coaching federacija, ACC – Avstrijski coaching svet itd.), in je učinkovit v 95 % primerov; coaching s konji pa za trikrat pospeši udejanjanje zastavljenih, merljivih ciljev.

Na vsaki točki izvajanja coachinga s konji SEC® in doseganja zastavljenih ciljev, je pomembno, da organizacija vzpostavi (prim. Morgan H., Harkins P. & Goldsmith M. 2005):

- jasne standarde za vse vidike vhodnih informacij v procesu coachinga,
- jasne cilje za pričakovane rezultate, osebne, timske in organizacijske,
- kako se osebne in timske koristi prevajajo v izboljšano organizacijsko delovanje (performance), želeno spremembo kulture in izpolnjevanje strateških ciljev,
- kako strateški cilji, spremenjena kultura organizacije in performance (upravljanje organizacije) pripomorejo k oblikovanju skupnih vrednot, ne le za organizacijo, ampak za njene deležnike, in
- metode vrednotenja in evalviranja vsake od prej navedenih lastnosti.

Na ta način bo organizacija lažje razvila notranje potenciale zaposlenih.

3. Zaključek

Zgodovinski viri in kulturno-umetniško izročilo jasno dokazujejo, koliko raznolikih in iz sociološkega vidika pomensko bogatih vlog je konj odigral pri razvoju družbe, vse bolj zaželen prijatelj v prostem času, v zadnjih nekaj desetletjih pa se vključuje tudi v terapevtske in pedagoško-andragoške procese. Različne raziskave so dokazale uspešnost in učinkovitost coaching metod, spoznanja iz raziskav pa kažejo na trikrat hitrejšo doseganje ciljev s coachingom, podprtim s konji.

Konji imajo močno izraženo socialno vedenje v čredi; vsaka žival ima svoje mesto in svoj rang. To je za črede, ki še živijo prosto v naravi, življenjskega pomena in se ves čas aktualizira. Skozi nenehno vzpostavljanje reda pridobivajo jasnost o hierarhiji in vodenju (Krisch 2008). Konji so živali bega, v sebi kljub izjemno dolgemu času udomačitve še vedno nosijo primarni strah, da bodo napadeni ali ubiti. Tako zaznajo vsak signal in se takoj odzovejo na vsako odstopanje subjektov okoli sebe (ljudi in živali) v nastopanju navzven in občutju navznoter. Nimajo nobenega širšega cilja, razen svojih osnovnih potreb. Človeka sprejmejo takšnega, kot je, in nimajo nobene potrebe po izražanju moči ali razžalitvi. Zaradi tega ljudje lažje sprejemajo povratne informacije od konjev kot od ljudi (Urmoneit 2005).

V globalnem svetu, ki od menedžerjev zahteva učinkovitost pri vodenju in doseganju ciljev, je metoda coachinga s konji orodje, ki vodje spodbuja k izkoriščanju potencialov sebe, svojih zaposlenih, tima kot celote in organizacije kot subjekta na trgu, hkrati pa optimalno omogoča izkoriščanje časa, ki postaja ena največjih dobrin vodilnega in vodstvenega kadra. Izkustveno učenje preko usmerjenih interakcij s konji učinkovito vpliva na razvoj 4 razsežnosti čustvene inteligence (samozavedanje, samoobvladovanje, socialno zavedanje in upravljanje odnosov). Ta odigra ključni pomen pri sposobnosti preoblikovanja sloga vodenja v t.i. zaželeno rezonančno sloge vizionarski, mentorski, tovariški in demokratični, kot jih definira Goleman (2006); to bo opolnomočilo menedžerje v Sloveniji za ustrezno odzivanje na razmere in s tem posledično izboljšanje slovenske gospodarske, javno-upravne in finančne konkurenčnosti, ob vnaprejšnjem določanju zelenih ciljev, rednem spremljanju kazalnikov in doseženih rezultatov. Ta metoda omogoča vodilnim udejanjanje načel ISO 26000, hkrati pa dokazano krepi učinkovitost in uspešnost poslovanja organizacij.

Literatura

Anderson, M. C. (2001). *Executive briefing: Case study on the return on investment of executive coaching*.

Retrieved from <http://www.metrixglobal.net>.

ACC (2015): Austrian coaching council. Dostopno na: <http://www.coachingdachverband.at/> z dne 12.1.2015.

Beckhard, R. F. & Harris, R. T. (1987). *Organizational Transitions: Managing complex change*. MA: Addison-Wesley, Reading.

Coaching counts. (2007). London: Chiumento Research Report. Dostopno na: <http://www.chiumento.co.uk>

- Downey, M. (1999). *Effective Coaching*. Great Britain. The Orion Publishing Group Ltd.
- Genger, C. (1997). *Coaching: Theory and practice*. Unpublished master's thesis. University of San Francisco.
- Goleman, D. (2006). *Čustvena inteligenca*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Evans, N., & Gray, C. (2012). The practice and ethics of animal-assisted therapy with children and young people: Is it enough that we don't eat our co-workers? *British Journal of Social Work*, 42, 600-617.
- Faver, C. A., & Bradley, K. K. (2009). Finding a voice: Animals helping children. *Reflections: Narratives of Professional Helping*, 15, 24-28.
- Filiâtre, J. C., Millot, J. L., & Montagner, H. (1986). New data on communication behaviour between the young child and his pet dog, *Behavioural Processes*, 12, 33-44.
- Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenback, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, 27, 39-53.
- ICF – International Coaching Federation (2014): *Coaching Skills and Coaching*. Dostopno na: <http://www.coachfederation.org/need/landing.cfm?ItemNumber=978&navItemNumber=567> z dne 22. 1. 2015.
- IMD World Competitiveness Center (2014): *News WCY Ranking*. Dostopno na <http://www.imd.org/wcc/news-wcy-ranking/> z dne 10. januar 2015.
- Institut für pferdegestützte Kommunikation (2015): *Systemische Psychotherapie, Supervision und Coaching mit Pferden*. Dostopno na: <http://www.pferdecoaching.at> z dne 15. 1. 2015.
- Isaksson, R. (2004): *Total Quality Management for Sustainable Development – Focus on Processes. Doctoral thesis No. 10*. Luleå (Sweden): Luleå. University of Technology.
- Jalongo, M. R. (2005). What are all these dogs doing at school? Using therapy dogs to promote children's reading practice. *Childhood Education*, 81, 152-157.
- Kaplan, R. S., Norton, D. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press.
- Krisch, M. (2008): *Erlebnispädagogik mit Pferden*. GRIN Verlag. Norderstedt.
- Konir, G. (2012): *Pferdegestütztes Coaching (German edition)*. Books on Demand.
- Landale, A. (2005). When coaching measures up. *Training Magazine*, October, str. 20.
- Lange, A. M., Cox, J. A., Bernert, D. J., & Jenkins, C. D. (2006). Is counseling going to the dogs? An exploratory study related to the inclusion of an animal in group counseling with adolescents. *Journal of Creativity in Mental Health*, 2(2), 17-31.
- Madon, M. in Mestnik, M. (2014) *Managerji plačani po učinkovitosti – mar res? MQ*, No. 30, str. 24 – 25. Ljubljana. Združenje Manager.
- McGovern, J., Lindemann, M., Vergara, M., Murphy, S., Barker, L., & Warrenfeltz, R. (2001). Maximizing the impact of executive coaching: Behavioral change, organizational outcomes, and return on investment. *Manchester Review*, 6(1), 1-9.
- Melson, G. F., & Fine, A. H. (2006). Animals in the lives of children. In A. H. Fine (Ed.), *Handbook on animal-assisted therapy: Theoretical foundations and guidelines for practice* (2nd ed., pp. 207-226). San Diego, CA. Academic Press.
- Merčun, T. (2007): *Družbeno poročanje v Sloveniji*. Magistrsko delo. Univerza v Ljubljani.
- Meyer, S. G. (2009). Pferde als Medium im Coaching: natürlich, ehrlich und nachhaltig. *Coaching Magazin*, 2009, No. 4, str. 42-43.
- Morgan H., Harkins P. & Goldsmith M. (2005). Is coaching worth the money? Assessing the ROI of executive coaching. V: *The art and practice of leadership coaching*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons. Str. 244 – 245.
- Nolimal, D. (2014). Presenetljiv psihološki profil managerjev. *MQ*, No. 29, str. 66 – 68. Ljubljana. Združenje Manager.
- Orenstein, R. L. (2006). Measuring executive coaching efficacy? The answer was right here all the time. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 58, 106-116.
- Parker-Wilkins, V. (2006). Business impact of executive coaching: Demonstrating monetary value. *Industrial & Commercial Training*, 38, 122.
- Prothmann, A., Bienert, M., & Ettrich, C. (2006). Dogs in child psychotherapy: Effects on state of mind. *Anthrozoos*, 19, 265-277.
- Talboom, A. M. (1999). *The welfare sector hits hard: Exploratory research after the role of coaching and counseling within organizations*. Nijmegen: Business School.
- Thach, E. C. (2002). The impact of executive coaching and 360 feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organizational Development Journal*, 23, 205-214.
- Urmoneit, I. (2005): *Systemische Familientherapie. V: Psychotherapie mit dem Pferd. Beiträge aus der Praxis*. Izdajatelj: Fachgruppe Arbeit mit dem Pferd in der Psychotherapie (FAPP) und Deutsches Kuratorium fuer Therapeutisches Reiten. S. 134-144.

- Vernooij, M. in Schneider, S. (2010): Handbuch der Tiergestuetzten Intervention. Quelle & Meyer, Wiebelsheim, 2. Aufl. 2010.
- Wasylyshyn, K. M. (2003). Executive coaching: An outcome study. *Consulting Psychology Journal: Practice & Research*, 55, 94-106.
- Wells, D. L. (2009). The effects of animals on human health and well-being. *Journal of Social Issues*, 65, 523-543.