

*Doc. dr Snežana D. Videnović<sup>1</sup>*

## PRIMENA METODE KOUČINGA U OSIGURAVAJUĆIM DRUŠTVIMA

STRUČNI RAD

### Apstrakt

Većina privrednih i osiguravajućih društava spremna je da prihvati promene, ali nerado prihvata modele, pristupe i metode visokorazvijenih zemalja zbog specifičnosti kulturno-socijalnih uslova.

Polazeći od saznanja dobijenih analizom relevantne literature iz te oblasti, osnovna svrha ovog rada je da prikaže trend primene metode koučinga u osiguravajućim društvima u Srbiji. Kompanije koje primenjuju tu metodu beleže povećanje performansi u više dimenzija merenja rasta i razvoja – kako zaposlenih, tako i organizacije u celosti. Primena koncepta koučinga razmatrana je na uzorku od 10 osiguravajućih kuća, pomoću anketnog upitnika.

U radu je predstavljeno u kojoj su meri osiguravajuća društva u Srbiji prihvatila koncept koučinga kao uspešnog metoda za razvoj zaposlenih, ali i za povećanje efikasnosti organizacije u celosti. Iz dobijenih rezultata anketnog upitnika može se zaključiti da osiguravajuća društva koriste koučing kao metodu za razvijanje zaposlenih i evidentiraju njegov pozitivan uticaj, ali da još uvek nisu uspostavila koučing klimu u organizaciji.

Zaključci do kojih se došlo kako na osnovu teorijskih navoda tako i na osnovu razmatranja rezultata popunjenog anketnog upitnika ukazuju na potrebu za uvođenjem metode koučinga u osiguravajućim društvima u kojima taj koncept do sada nije praktikovan.

***Ključne reči:*** *metoda koučinga, edukacija, osiguravajuća društva, razvoj zaposlenih, performanse.*

---

<sup>1</sup> Docent, Univerzitet Union, Beogradska bankarska akademija, Zmaj Jovina 12, 11000 Beograd, snezana.videnovic@bba.edu.rs  
Rad je primljen: 7. aprila 2023.  
Rad je prihvaćen: 16. oktobra 2023.

## Uvod

Nesumnjivo je da je metoda koučinga jedna od najbrže rastućih poslovnih pojava na svetu. Sve više se koristi kao profesionalni alat za razvoj i obuku zaposlenih, ali isto tako postaje i sve jače ukorenjena u organizacioni život na različite načine.

Osiguranje je uslužna privredna delatnost, a uspešnost osiguravajućih društava zavisi isključivo od kompetencija i valjanosti ljudskog kapitala. Obukom se zaposleni osposobljavaju za rad tako što stiču adekvatne veštine i znanja za doprinos efikasnosti organizacije i suočavanje s promenama u okruženju.<sup>2</sup> Koučing kao metoda razvojne obuke pojedinca ili grupe podrazumeva i podržava inicijative promena u načinu razmišljanja, ponašanja i delovanja. Preciznije rečeno, to je koncept koji povećava verovatnoću sprovođenja istinskih promena ponašanja, jer omogućuje jasno komuniciranje u pogledu vrednovanja rada, usklađivanje interesovanja i ciljeva pojedinca sa organizacijskim, kao i razvoj međusobnog poverenja, poštovanja i motivacije za postizanje najboljih performansi.<sup>3</sup> I možda najvažnije, koučing je jedan od načina da se kontrolišu strahovi, vreme, obeshrabrenja, kako bi ljudi u potpunosti ostvarili svoje talente i ciljeve.<sup>4</sup>

Isto tako, nesumnjivo je da se primenom metode koučinga utiče na efikasno ostvarenje ciljeva i dostizanje nove vrednosti. Bozer i Jones<sup>5</sup> napravili su sistematsku integraciju 117 empirijskih studija u kontekstu koučinga i potvrdili da je koučing na radnom mestu efikasan. Ne samo to, oni su utvrdili da su determinante efektivnosti koučinga sledeće: samoeфикаsnost, motivacija za koučing, orijentacija ka cilju, poverenje, međuljudska privlačnost, povratna intervencija i nadzorna podrška. Upravo te determinante, smatraju oni, omogućavaju da se u kompanijama uspostavi koučing klima. Praćenjem i istraživanjem uloge i doprinosa koučinga koji je neprestano rastao od 2012. godine, autori naglašavaju verovanje u njegove potencijalne koristi i ističu da kontinuirane koučing aktivnosti u organizacijama mogu ukazivati na kretanje ka nastanku koučing kulture.

Prednosti razvoja koučing kulture su uočene, a ogledaju se u boljoj motivaciji, angažovanju, veće je zadržavanje zaposlenih i pojačana je produktivnost, osnaživanje i učenje. Koučing kao prilagodljiva metodologija može biti korisna u upravljanju lokalnim i globalnim turbulencijama i stvaranju mogućnosti za nova razmišljanja

---

<sup>2</sup> Snežana Videnović, Snežana Vranić, „Образovanje i edukacija na polju osiguranja“, Savetovanje sa međunarodnim učešćem, Zlatibor, 2022, str. 171-179.

<sup>3</sup> Anthony M. Grant, „An Integrated Model of Goal-Focused Coaching“, *International Coaching Psychology Review*, Vol. 7, br. 2, septembar 2012.

<sup>4</sup> James Flaherty, *Coaching Evoking Excellence in Others*, London, 2022.

<sup>5</sup> Gil Bozer & Rebecca J. Jones, „Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: a systematic literature review“, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), London, 2018, str. 342–361.

i oblike ponašanja koji dovode do veće konkurentnosti na tržištu. Razvijanje kulture koučinga je izazov kao i svaka inicijativa za promenu.<sup>6</sup>

Jedna od najbitnijih komponenata prilikom uspostavljanja koučing klime jeste ta da poruke o važnosti koučinga dolaze od najvišeg rukovodstva u kompaniji. Menadžeri na najvišim pozicijama treba da budu uzor za koučing ponašanje. Koučing kompetencije treba da budu dodate kompetencijama poslovanja i da se kao takve vrednuju i nagrađuju. Iako neki menadžeri mogu da budu izvrsni u koučing veštinama, ipak je njihovo dejstvo ograničeno, a stvaranje šire koučing kulture zahteva njeno promovisanje od strane operativnih i strateških lidera. Prilikom pokretanja koučing kulture, bitno je da se utvrdi ko veruje u koučing i ko je spreman da govori o tome. Pre pokretanja koučing kulture, važno je razjasniti šta je cilj koučinga.<sup>7</sup> Uspostavljanjem jasnih ciljeva, koji su obično u vezi s razvojem zaposlenih, pomaže se razumevanje veze koučinga sa organizacijskim strateškim ciljevima i potrebama.

Kreiranje koučing kulture jedan je od najmoćnijih procesa organizacionih promena koje stvaraju kulturu „visokih performansi“.<sup>8</sup>

Koučing kultura je na delu kada su svi članovi organizacije uključeni u iskrene koučing razgovore pune poverenja i poštovanja, nesputane hijerarhijskim odnosima, o tome kako mogu da poboljšaju svoje međusobne odnose na poslu i povećaju performanse individualnog i kolektivnog rada. Svi u organizaciji su naučili da cene i efikasno koriste povratnu spregu kao moćno sredstvo učenja za lični i profesionalni razvoj, odnosi na poslu se zasnivaju na visokoj pouzdanosti, stalno se poboljšavaju performanse i sve je veće zadovoljstvo klijenata sa kojima organizacija saraduje.

### Analiza ankete

U prethodnih deset godina metoda koučinga se sve više primenjuje u domaćim kompanijama, kao i u državnim ustanovama. Na početku tog procesa, međunarodne kompanije su angažovale eksterne saradnike kako bi predstavile metodu koučinga, da bi se kasnije, na lokalnom nivou, razvijali zaposleni sa ovim sposobnostima, zahvaljujući različitim međunarodnim koučing asocijacijama.

Anketni upitnik je priređen imajući u vidu teorijske osnove predstavljene u radovima autora koji se bave metodom koučinga (Whithmore, Peter Hawkins, Lucy West, Mike Milan, Carole Pemberton, Anthony M. Grant, Gil Bozer, Rebecca Jones, David Clutterbuck),<sup>9</sup> kao i rezultatima sličnih istraživanja u svetu.

<sup>6</sup> Alison Whybrow & Siobhain O’Riordan, *Cognitive Behavioural Coaching in Action*, London, 2021, str. 34.

<sup>7</sup> Snežana Videnović, Doktorska disertacija: *Mogućnost primene coachinga u Srbiji*, Beograd, 2013, str. 90.

<sup>8</sup> [http://www.wabccoaches.com/bcw/2005\\_v1\\_i1/feature.html](http://www.wabccoaches.com/bcw/2005_v1_i1/feature.html)

<sup>9</sup> John Whithmore, *Trening za postizanje učinkovitosti*, Zagreb, 2006.

Peter Hawkins, *Creating a Coaching Culture: Developing a Coaching Strategy*, London, 2012.

Lucy West & Mike Milan, *The Reflecting Glass*, London, 2001.

U nastojanju da se dobije realna slika zastupljenosti primene metode koučinga u osiguravajućim društvima u Srbiji, anketni upitnikom obuhvaćena su ključna pitanja vezana za sam status, kao i za rezultate njegove primene.

Rezultati ankete prikupljeni su u deset osiguravajućih društava na teritoriji Srbije u periodu od maja do septembra 2023. godine. Osnovni skup anketiranih čine zaposleni kojima je garantovana anonimnost, odnosno stroga poverljivost u pogledu ličnog identiteta i imena osiguravajuće kuće.

Uzorak za anketiranje je nameran, pristupilo mu je 100% ispitanika, tj. 10 od 10 osiguravajućih društava kojima je poslat anketni upitnik, što je dovoljan broj za donošenje relevantnih zaključaka. U cilju realizacije ovog istraživanja, konstruisan je upitnik koji sačinjava 11 otvorenih pitanja.

Na prvo pitanje „Da li se kod vas u kompaniji sprovodi koučing?“, osam respondenata je odgovorilo da se sprovodi, a dva ispitanika su odgovorila da još uvek nisu praktikovali koučing kao razvojnu obuku zaposlenih.

Na drugo pitanje „Ako je odgovor da, od kada se sprovodi?“ raspon odgovora se kreće od 2008. do danas.

Treće pitanje bilo je upućeno samo onim respondentima koji su naveli da se u njihovim kompanijama ne sprovodi koučing. Na pitanje „Ako je odgovor ne, zašto ne?“ respondenti su bili zamoljeni da unesu sopstveno mišljenje šta je razlog neuvođenja koučinga u njihovoj kompaniji.

Prvi respondent je odgovorio da rukovodstvo nije zainteresovano za bilo koju metodu edukacije zaposlenih koja nije tehnička, odnosno stručna priprema za obavljanje poslova na koje su raspoređeni.

Drugi respondent je istakao da je odgovor rukovodstva na predlog iz odeljenja za ljudske resurse da se uvede timski koučing kako bi se poboljšali rezultati prodaje bio „A koliko to košta?“ Nakon sagledavanja cene uvođenja koučinga, usledio je negativan odgovor rukovodstva.

U nastavku su bila pitanja samo za ispitanike iz osiguravajućih društava koja sprovode koučing:

Na pitanje da li se sprovodi timski, individualni ili i timski i individualni koučing, pet respondenata odgovorilo je da se sprovodi timski i individualni koučing, dva je odgovorilo da se sprovodi samo koučing najviših menadžera, dok je jedan odgovorio da se sprovodi samo timski koučing.

Na pitanje kako i ko identifikuje potrebe za koučingom, dobijeni su sledeći odgovori: „Kad god se ukaže potreba; zaposleni inicira; sektor za ljudske resurse;

---

Carole Pemberton, *Coaching to solutions*, London, 2006.

Anthony M. Grant, „An Integrated Model of Goal-Focused Coaching“, *International Coaching Psychology Review*, Vol. 7, br. 2, septembar 2012.

Gil Bozer & Rebecca J. Jones, „Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: a systematic literature review“, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), London, 2018.

David Clutterbuck, *Coaching the team at work 2: The definitive guide to team coaching*. London, 2020.

obuhvaćeno je planom edukacije; trening planom je određeno unapred ko će te godine i u kom intenzitetu da prolazi kroz proces koučinga; određuje se nakon godišnje ocene performansi i analize rezultata rada zaposlenih.“ Iz dve osiguravajuće kuće smo dobili odgovor da proces inicira direktor.

Na pitanje da li se koučing sprovodi planski ili po potrebi, 50% ispitanika je odgovorilo planski, a druga polovina da se sprovodi *ad hoc*.

Na pitanje da li angažuju eksternog ili imaju internog kouča, dve kompanije su odgovorile da imaju internog kouča, a preostalih šest kompanija odgovorile su da angažuju koučing agencije sa tržišta.

Na pitanje da li zaposleni aktivno učestvuje u postavljanju ciljeva koučinga, svih osam ispitanika odgovorili su potvrdno.

Na pitanje da li su merili rezultate koučing procesa, jedan respondent odgovorio je da jesu, a sedam ispitanika odgovorili su da nisu merili, ali je primećeno poboljšanje, uz navođenje svega onoga šta je ustanovljeno. Tih sedam respondenata ističe da je došlo do poboljšanja u sledećim domenima:

- Primećen je pozitivan uticaj u pogledu motivacije i angažovanosti na radnom mestu;
- Prevaždeni su sukobi koji su postojali u timu i u međusektorskoj saradnji;
- Koučing je identifikovao koji su pravi pravci obuka za zaposlene koji bi značajno doprineli poboljšanju rezultata rada;
- Prevažden je stres i uspostavljen balans posla i privatnog života;
- Ostvaren je pozitivan uticaj na komunikaciju i međuljudske odnose;
- Povećanje zadovoljstva;
- Povećanje efikasnosti zaposlenih.

Na deseto pitanje, „Ako ste merili učinak koučinga, do kojih ste rezultata došli“, iscrpan odgovor respondenta u čijoj se kompaniji merio uticaj koučinga bio je:

„Kod nas se koučing sprovodi od 2012. godine i predstavlja deo liderskog programa. Pre nego što smo obavili konkretno merenje, utvrdili smo da koučing daje rezultate u rešavanju specifičnih problema u ponašanju i pomaže novopostavljenim menadžerima da se razviju u lidere. Merenje uticaja koučinga smo obavili tako što smo vrednovali rezultate rada zaposlenih pre i nakon procesa koučinga. Primetan je trend da su svi zaposleni ocenjeni višim ocenama nego u godini kada nisu imali koučing. Dakle, ostvarili su poboljšanje.“

Na pitanje smatrate li da u vašoj kompaniji postoji koučing kultura, sedam respondenata je odgovorilo da smatra da u njihovoj kompaniji ne postoji koučing kultura. Jedan respondent je napisao da smatra da je insistiranje na koučing kulturi od strane najvišeg rukovodstva doprinelo da zaposleni ostvaruju bolje rezultate na poslu uz povećano zadovoljstvo sobom, ali i bolje razumevanje svog položaja u osiguranju i osiguranja kao biznisa.

Razlozi za tako mali procenat odgovora o postojanju koučing kulture nisu navedeni, ali na osnovu do sada objavljenih istraživanja<sup>10</sup> možemo zaključiti da se oni nalaze u nedovoljno strukturisanim i kontinuiranim koučing aktivnostima ili u nedostatku nekih od karakteristika koučing kulture.

## **Karakteristike koučing kulture**

Rezultati ankete sprovedene u osiguravajućim društvima, ali i teorijska razmatranja mogu da ukažu na osnovne karakteristike koučing kulture.

### **1. Lideri su pozitivni uzori**

Organizaciona kultura potiče od lidera na vrhu. Oni postavljaju pravila igre: tempo, očekivanja, šta je ispravno a šta pogrešno – šta je prihvatljivo a šta ne. Kada lideri postanu vešti koučevi u praksi, oni transformišu svoj stil liderstva od toga da su šefovi zaposlenima do toga da su koučevi svojim ljudima.<sup>11</sup>

Koučing je „primenjeno liderstvo“ i zahteva najbolje od savremenog liderstva. Koučing lideri kreiraju moćne, emotivno inteligentne razgovore kojima se zaposleni produktivno menjaju i nadahnjuju na akciju.

### **2. Svaki član je fokusiran na povratnu spregu klijenta**

Većina modernih kompanija ima povratne kanale kojima se snabdevaju informacijama o klijentima koje uslužuju. To nije novost. Međutim, u koučing kulturi, postoji veliki naglasak na širenje tih povratnih kanala, čineći ih veoma efikasnim u onome što su u stanju da urade. Od svakog člana koučing kulture očekuje se da postane odgovoran za širenje proaktivnog pristupa, da nastoji da razume, a ne da defanzivno reaguje na povratne informacije i klijenta. Svako razume značaj njegove uloge koji se odnosi na misiju služenja (internim i eksternim) klijentima.

### **3. Koučing teče u svim pravcima – gore, dole i bočno**

U koučing kulturi, podučavanje se dešava u svim pravcima, na svim stranama, pravljenjem mreža u organizaciji koja se sastoji od više veza između ljudi u istim odeljenjima, preko odeljenja, između timova, gore i dole u okviru hijerarhijskog poretka. Ključ tog bogatog protoka komunikacije je uspostavljanje jasnih koučing odnosa.

Poznato je da uspešni lideri i menadžeri obezbeđuju treninge za razvoj performansi svojim zaposlenima. To je neophodno za dostizanje visokih performansi,

---

<sup>10</sup> G. Bozer, R. J. Jones, str. 342–361.

<sup>11</sup> Snežana Videnović, *Koučing*, Beograd, 2014, str. 25.

ali samo po sebi nije dovoljno da stvori uslove za razvoj kulture istinske vrednosti u današnjim organizacijama.

Koučing istih u hijerarhijskom nivou – „vršnjaka“, zauzima drugo mesto u stvaranju dobrih koučing odnosa. Koučing odnosi širom organizacije zasnovani su da podrže dalje učenje, dijalog, rešavanje problema, kao i poboljšavanje uslova rada. Koučing vršnjaka je neprocenjiv element koji podržava učenje, rast i poboljšanje produktivnosti.

Koučing „odozdo nagore“ je treći element, a često i najveći izazov da se uspostavi. Postoje mnogi razlozi što je to tako. Lideri/menadžeri često nisu ni svesni da ne žele da primaju uzlazne povratne informacije. Zaposleni koji su im direktno podređeni mogu se osećati nesigurnim za svoj položaj, te im iz tog razloga ne pružaju iskrene povratne informacije. Bilo koji razlog da je u pitanju, priroda odnosa mora dramatično da se transformiše, a povratna informacija treba da slobodno teče između menadžera i podređenih. Sigurnost, poverenje, poštovanje i prisnost u odnosima stvara se ukoliko jedni drugima postanu koučevi.

#### **4. Timovi postaju energičniji**

Proces koučinga stvara timove u kojima se odnosi zasnivaju na visokoj pouzdanosti i time se prevazilazi tradicionalna postavka bazirana na hijerarhijskoj osnovi.

U kulturi visokih performansi, ljudi se osećaju kao deo celine. Taj poboljšani osećaj povezanosti javlja se zato što timovi rade na tome da se dijalogom istraži kako sarađuju zajedno. Timovi su fokusirani na stvaranje odnosa visokog poverenja. Poverenje direktno podržava ljude da rade zajedno efikasnije i efektivnije, što dovodi do viših performansi.

Odnosi koje timovi stvaraju u koučing kulturi karakterišu se visokim stepenom posvećenosti uspehu članova tima. Interna konkurencija, konkursi, promocije i priznanja za određene članove tima više nisu destruktivni. Uverenje da svi članovi rade za isti cilj i u istoj kompaniji je osnovno. Oni su deo istog uspeha. Svako na tom velikom brodu povlači svoju težinu i odgovoran je za svoje performanse, ali u isto vreme misli na to da su svi zajedno odgovorni. Oni prihvataju ovu istinu: „Ne možemo pobediti ako svi ne pobedimo. Moj posao je da učinim da saigrači budu uspešni.“

#### **5. Dešava se učenje, efikasnije se donose odluke, brže se ide ka promenama**

Koučing ubrzava lično i timsko učenje. Timovi u daljem radu često koriste pouke koje su stekli u prethodnim akcijama. Ljudi postaju nestrpljivi da podele mudrost i znanje timu. Ljudi uče bez straha od neuspeha ukoliko rade u koučing okruženju.

U koučing kulturi uobičajena je praksa da se svi uključuju u donošenje odluka da se napravi promena, a svakako u planiranju implementacije. Koučing je čin angažovanja ljudi u bezbednom dijalogu gde se očekuje da svi dele svoju iskrenost s poštovanjem zabrinutosti, tako da su iskustva svih učesnika deo procesa i imaju svoju vrednost, ma kakva ona bila.

## **6. Sistemi upravljanja ljudskim resursima su u ravni i potpuno integrisani**

Sistemi ljudskih resursa sastoje se od privlačenja talenata (evaluacije i selekcije), orijentacije novozaposlenih, ocene rezultata rada, obuka, promocija i kompenzacija. Koučing mora potpuno biti integrisan u sve sisteme koji utiču na zaposlene.

Većina organizacija ima organizacione vrednosti koje, uramljene ili ne, stoje okačene na zidovima kancelarija. Koučing kultura aktivno prihvata osnovne vrednosti kao kompas koji će voditi ljude i poslovne odluke. Članovi te kulture poštuju ove vrednosti i koučingom doprinose da ponašanje kolega bude podudarno s osnovnim vrednostima organizacije. Time čine da relevantne vrednosti budu korisne i da imaju smisla za organizaciju.

Svi članovi kulture imaju lične planove razvoja koji se godišnje sa pažnjom pregledaju, a u konačnom oni služe da se utiče na efikasnost pojedinaca i timova.

Opisi posla imaju jasno definisane zahteve o koučing veštinama koje su potrebne da bi pojedinac bio uspešan na poslu. Od svakog se očekuje da bude uspešan kouč i da se kontinuirano bavi učenjem o tome šta znači biti kouč.

## **7. Kompanija ima jedinstvenu praksu i komunikaciju**

Koučing možemo definisati kao „proces koji pomaže drugima da poboljšaju svoju efikasnost.“ Koučing kultura usvaja jedinstven pristup i metodologiju tako da ovaj način komunikacije postaje opšteprihvaćen pristup.

Ako cela kultura ima razumevanja kako se komunikacija odvija, onda koučing razgovori počinju lakše, ljudi se povezuju i komuniciraju sa manje smetnji, čineći komunikaciju mnogo efikasnijom. To povećava verovatnoću da će zaposleni početi da dobijaju više od onoga što žele, a manje od onoga što ne žele.

## **Zaključak**

Metoda koučinga se sve više koristi kao profesionalni alat za razvoj i obuku zaposlenih u svim poslovnim organizacijama, te postaje sve jače ukorenjen i u osiguravajućim društvima u Srbiji.

Osiguravajuća društva u Srbiji sve više prepoznaju moć podučavanja na individualnom ili grupnom nivou i sve više praktikuju da metodom koučinga razvijaju



svoje zaposlene kako bi ostvarili prednost na tržištu. Evidentno je da značaj i uticaj metode koučinga kao koncepta raste, zahvaljujući pre svega uočljivim pozitivnim rezultatima koji su verifikovani u osiguravajućim kućama koje primenjuju koučing.

Evidentno je da su osiguravajuća društva u Srbiji prepoznala metodu koučinga kao način da se izbore sa pritiscima čiji su koreni u spoljašnjim i unutrašnjim izvorima. Analiza rezultata do kojih su osiguravajuća društva došla nakon primene koučinga treba u budućnosti da pokažu koliko je taj metod delotvoran za povećanje produktivnosti kroz motivaciju zaposlenih, kao i za očuvanje ključnih kompetencija organizacije, što je osnovna pretpostavka za dalji razvoj.

Jedan od najbitnijih argumenata koji opravdavaju tu tvrdnju jesu i rezultati sprovedene ankete koji su pokazali da kod ispitanika dominira uverenje da se primenom koučinga u organizacijama bitno doprinosi povećanju zadovoljstva, motivacije zaposlenih, njihove efikasnosti. Samim tim stvaraju se preduslovi za pogodnu klimu koja je spremna da podrži potpunu primenu ovog pristupa u upravljanju i napredovanju zaposlenih.

Očekivani uticaj ovog rada ogledao bi se u tome što bi isticanje rezultata i prednosti društava u kojima se koučing koncept primenjuje moglo poslužiti kao primer „dobre prakse“, a promovisanje i razvoj koučing kulture doprineo bi povećanju svih poslovnih efekata.

### **Literatura**

- Bozer, G., Jones, R. J., "Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: a systematic literature review", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), London, 2018, str. 342–361.
- Clutterbuck, D., *Coaching the team at work 2: The definitive guide to team coaching*. London, 2020.
- Crane, T., "Creating a COACHING CULTURE – today's most potent organizational change process for creating a "high-performance" culture", [http://www.wabccoaches.com/bcw/2005\\_v1\\_i1/feature.html](http://www.wabccoaches.com/bcw/2005_v1_i1/feature.html), pristupljeno 03.07.2023.
- Flaherty, J., *Coaching Evoking Excellence in Others*, London, 2022.
- Grant, A. M., "An Integrated Model of Goal-Focused Coaching", *International Coaching Psychology Review*, Vol. 7, br. 2, septembar 2012.
- Hawkins, P., *Creating a Coaching Culture: Developing a Coaching Strategy*, London, 2012.
- Pemberton, C., *Coaching to solutions*, London, 2006.
- Videnović, S., Doktorska disertacija: *Mogućnost primene coachinga u Srbiji*, Beograd, 2013, str. 90.
- Videnović, S., *Koučing*, Beograd, 2014, str. 25.

---

**S. Videnović: Primena metode koučinga u osiguravajućim društvima**

---

- Videnović, S., Vranić, S., „Obrazovanje i edukacija na polju osiguranja“, Sa-  
vetovanje sa međunarodnim učešćem, Zlatibor, 2022, str. 171-179.
- West, L., & Milan, M., *The Reflecting Glass*, London, 2001.
- Whithmore, J., *Trening za postizanje učinkovitosti*, Zagreb, 2006.
- Whybrow, A., & O’Riordan, S., *Cognitive Behavioural Coaching in Action*,  
London, 2021