

Sabina Duvelek,
Žan Lep

**PRELIMINARNO
PREVERJANJE
MERSKIH
ZNAČILNOSTI
SLOVENSKEGA
PREVODA
VPRAŠALNIKA NA
CILJE USMERJENIH
KOMPETENC
COACHINGA**

27-48

ODDELEK ZA PSIHOLOGIJO
FILOZOFSKA FAKULTETA
AŠKERČEVA 2
SI-1000 LJUBLJANA
SABINA.DUVELEK@GMAIL.COM
ZAN.LEP@FF.UNI-LJ.SI

::POVZETEK

COACHING JE CILJNO USMERJEN proces, ki prejemniku coachinga pomaga pri postavljanju in doseganju ciljev. K učinkovitosti coachinga odločilno prispevajo na cilje usmerjene kompetence coacha, katere redko ocenjujemo z uporabo veljavnih in zanesljivih orodij. Ker ciljna usmerjenost coachev v Sloveniji (tudi zaradi pomanjkanja ustreznih pripomočkov) ni raziskana, sva se odločila v slovenščino prevesti Vprašalnik na cilje usmerjenih kompetenc (Goal-focused Coaching Skills Questionnaire – GCSQ; Grant in Cavanagh, 2007). V prispevku predstavljava postopek prevoda in priredbe GSCQ, ki v končni (prilagojeni) različici po strukturi nekoliko odstopa od izvirnega pripomočka. Preliminarni rezultati kažejo na ustrezno kriterijsko veljavnost ter možnost uporabe za merjenje kompetenc slovenskih coachev ob dodatnem preverjanju pri večjih in heterogenih vzorcih, z uporabo različnih ocenjevalcev ter ob morebitnem razvoju dodatnih postavk.

Ključne besede: coaching, ciljna usmerjenost, ciljne kompetence, Vprašalnik na cilje usmerjenih kompetenc GSCQ, poslovni coaching, organizacijska psihologija

ABSTRACT

PRELIMINARY EVIDENCE OF PSYCHOMETRIC CHARACTERISTICS OF SLOVENE TRANSLATATION OF GOAL-FOCUSED COACHING SKILLS QUESTIONNAIRE

Coaching is a goal-oriented process that helps the coachee in setting and achieving goals, with coach's goal-focused skills being key influences of efficiency. Nevertheless, those skills are rarely measured using valid and reliable assessment tools. Goal-focused Coaching Skills Questionnaire (GCSQ; Grant and Cavanagh, 2007) was developed to measure goal-focused skills of coaches and no research on the topic was conducted in Slovenia to date. In the article we present the preliminary evidence of psychometric characteristics of the adapted version of the GCSQ. The shortened version exhibits sufficient criterion validity and can serve as a credible tool for measuring skills of Slovenian coaches. However, we propose further development and larger-scale verification with heterogeneous samples and multiple informants.

Key words: coaching, goal orientation, goal-focused skills, Goal focused skills questionnaire GSCQ, bussiness coaching, industrial and organizational psychology

::UVOD

Coaching postaja tudi v Sloveniji vse bolj priljubljen in uporabljen način dela z zaposlenimi (Porenta, 2013), ki le-tem omogoča doseganje zastavljenih ciljev in izkoriščanje njihovih potencialov. Ker coaching predstavlja interakcijo med prejemnikom in coachem, so poleg aktivne vloge prejemnika coachinga v procesu pomembne tudi značilnosti coacha, ki v proces vstopa s svojimi lastnimi pričakovanji, prepričanji, lastnostmi ter spretnostmi, vse to pomembno prispeva k uspešnosti coachinga. Med spretnostmi, ki naj bi jih imel dober coach, po pomembnosti vpliva na uspešne izide coachinga izstopajo na cilje usmerjene kompetence, a so te še vedno redko ocenjevane (Grant and Cavanagh, 2007) – v Sloveniji pripomoček za njihovo ocenjevanje še ni na voljo. V prispevku zato predstavlja proces prevoda in priredbe po pregledu literature edinega dostopnega vprašalnika za oceno na cilje usmerjenih kompetenc (The goal-focused coaching skills questionnaire – GSCQ; Grant and Cavanagh, 2007), ki je, poleg rabe v raziskovanju, za ocenjevanje kompetenc in napredka coachev uporaben predvsem v praksi. V prvi študiji sva pri pilotnem vzorcu preverjala ustreznost prevodov posameznih postavk in razvidno veljavnost pripomočka, v drugi sva poleg ocenjevanja povezanosti rezultatov obeh študij preverjala tudi značilnosti prirejene različice vprašalnika, ki sva jo oblikovala na podlagi rezultatov pilotne študije.

::Opredeitev na cilje usmerjenih kompetenc coachinga

Na cilje osredotočen coaching lahko razumemo kot sodelovalen in sistematičen proces, ki je usmerjen v izboljšanje uspešnosti, samousmerjenega učenja in blagostanja posameznika (Grant, 2006). Kljub temu, da so številni modeli coachinga predstavljeni kot kompleksne metodologije, osnovo na cilje osredotočenega coachinga predstavlja razmeroma preprosta vrsta procesov, v katerih si prejemnik coachinga zastavi konkreten cilj, razvije akcijski načrt, začne ukrepati, spremlja svoje delovanje (z opazovanjem in samorefleksijo), ovrednoti svojo uspešnost ter na podlagi te ocene spremeni svoje vedenje z namenom nadaljnega izboljšanja uspešnosti in doseganja svojih ciljev (Graham, Wedman in Garvin-Kester, 1994). Ob tem je naloga coacha, da prejemniku olajša napredek skozi zaporedje stopenj, ki opredeljujejo coaching, na cilje osredotočene kompetence coacha so tako ključnega pomena za doseganje rezultatov v coachingu. Na področju na cilje usmerjenega coachinga sta Grant in Cavanagh (2007) opredelila pet ključnih kompetenc: postavljanje ciljev, oblikovanje delovne alianse, usmerjenost na rešitve, upravljanje procesa in odgovornosti ter usmerjenost na rezultate coachinga.

Ena od ključnih kompetenc dobrega coacha je zmožnost, da prejemniku coachinga pomaga doseči rezultate, ki so zanj pomembni in smiselni (Grant in Cavanagh, 2007). Cilji so namreč bistven del coachinga – delujejo kot standardi, s katerimi lahko posamezniki ocenjujejo svojo uspešnost pri napredovanju v smeri zelenih rezulta-

tov (Locke, 2002). Pomembno je, da so postavljeni cilji usklajeni z osebnimi vrednotami prejemnika, saj raziskave kažejo, da so takšni cilji lažje dosegljivi, posamezniki pa ob njihovem doseganju občutijo več zadovoljstva in poročajo o boljšem počutju (Sheldon in Houser-Marko, 2001). Coach naj bi pomagal prejemniku pri postavljanju specifičnih, merljivih, dosegljivih, realističnih in časovno opredeljenih ciljev (Evers, Brouwers in Tomic, 2006). Kompetenca usmerjenosti na rezultate coachinga se tako nanaša na sposobnost coacha, da prejemniku z usmerjanjem pomaga pri doseganju zastavljenih ciljev, hkrati pa naj bi prejemnik ob tem pozitivno vrednotil tudi proces njihovega doseganja oz. coachinga (Peterson in Millier, 2005).

Ker je coaching namenjen predvsem razvoju rešitev, ne pa npr. raziskovanju preteklosti, je pomembno, da je coach pri svojem delu usmerjen v prihodnost ter da k temu spodbuja tudi prejemnika (Grant in Cavanagh, 2007). Ob tem je pomembno izpostaviti tudi, da coaching ni svetovanje (svetovalec podaja predloge rešitev), temveč metoda, pri kateri prejemnik coachinga sam kreira rešitve, ki so zanj ustrezne, coach ga skozi ta proces vodi (Whitmore, 2004). Pri tem je za oba udeleženca v procesu ključna delovna aliansa, za izgradnjo katere mora coach nastopati empatično in z razumevanjem lastnosti in potreb prejemnika coachinga ustvariti okolje, v katerem se lahko ta pri izražanju lastnih idej počuti svobodno (Schlegelmich in Fresco, 2005). Razvoj močne delovne alianse zahteva veliko strokovnega znanja, pri čemer med teoretiki ni soglasja, ali je možno to spretnost v celoti razviti v okviru kratkih tečajev in treningov na delovnem mestu (Baron, Morin in Morin, 2011). Dobro delovno alianso sicer lažje in učinkoviteje razvijejo čustveno inteligentni posamezniki, saj ti lažje upravljajo svoja čustva, razvijajo svoje potenciale ter uspešno upravljajo odnose pri delu, doma in v širši družbi (Krajnc, 2012). Pravilno prepoznavanje čustev prejemnika coachu omogoča ustrezne empatične odzive, empatičnost sama pa je pomemben dejavnik pri oblikovanju pozitivnih odnosov z drugimi (Leith in Baumeister, 1998; Ryff, 1989).

Poleg usmerjanja k ciljem in rezultatom naj bi coach pri prejemniku spodbujal tudi odgovornost, da izpolni vse dogovorjene akcijske načrte. Za stalen napredek je pomembno, da coach kakovostno upravlja proces usmerjanja in prejemniku coachinga pomaga pri spremljanju in ocenjevanju njegovega napredka (Grant in Cavanagh, 2007); slednje so Graham in sodelavci (1994) opredelili kot osrednji del samoregulacijskega cikla. Kompetenca usmerjanja procesa in odgovornosti tako vključuje takojšnje posredovanje coacha, če se prejemnik ne drži dogovorov, saj lahko neaktivnost coacha v takšnih okoliščinah vodi tudi do prekinitve procesa (Kilburg, 2001).

::Vprašalnik na cilje usmerjenih kompetenc coachinga (GCSQ)

Za merjenje na cilje usmerjenih kompetenc coachinga sta Grant in Cavanagh (2007) razvila Vprašalnik na cilje usmerjenih kompetenc coachinga (The goal-focused coaching skills questionnaire – GSCQ, 2007), ki je po pregledu literature edi-

ni dostopen vprašalnik za merjenje ciljnih kompetenc coachev. Vprašalnik sta razvila kot orodje za samooceno, ki ga je možno uporabiti hitro in preprosto. Izvirnik obsega 12 postavk, ki se nanašajo na vedenja in kompetence petih področij: rezultat coachinga, delovna aliansa, usmerjenost na rešitve, postavljanje ciljev ter upravljanje procesa in odgovornost. Pri vsaki od postavk udeleženec na 7-stopenjski lestvici Likertovega tipa oceni, v kolikšni meri opis vedenja zanj velja (1 – močno se ne strinjam; 7 – močno se strinjam), višji skupni rezultat pomeni višjo izraženost na cilje usmerjenih kompetenc pri coachu (Grant in Cavanagh, 2007)¹.

Pri zasnovi sta avtorja težila k načelom preprostosti uporabe, metodološke ustreznosti ter preproste interpretacije. Želela sta razviti zanesljiv in veljaven vprašalnik, ki dobro razlikuje med coachi začetniki in profesionalnimi coachi. V validacijsko študijo GCSQ je bilo vključenih 210 coachev (začetniki in profesionalni coachi), rezultati komponentne analize pa podpirajo enokomponentno rešitev (vse postavke se združujejo v eno lestvico), ki pojasnjuje približno polovico variabilnosti v rezultatih (Grant in Cavanagh, 2007). Notranja skladnost izvirnega vprašalnika je visoka ($\alpha = 0,91$), dobra je tudi njegova časovna zanesljivost v razmaku dveh tednov ($r = 0,70$, $p < 0,01$). Izvirni vprašalnik razlikuje med profesionalnimi coachi in coachi začetniki, ki v povprečju dosegajo nižje rezultate izraženosti ciljnih kompetenc.

Avtorja sta ob tem preverjala tudi skladnost ocen coachev in njihovih prejemnikov coachinga; 38 coachev je izvedlo 45-minutno na cilje osredotočeno coaching srečanje, ob zaključku srečanja pa so coachi izpolnili vprašalnik GCSQ ter tako ocenili svojo rabo na cilje usmerjenih kompetenc. Tudi prejemniki coachinga so po srečanju izpolnili vprašalnik GSCQ (različico, prirejeno za prejemnike coachinga) in ocenili kompetence svojega coacha. Povezanost med rezultati je bila ob upoštevanju dejstva, da coachi za razliko od prejemnikov coachinga pri izpolnjevanju GSCQ podajo splošno oceno svoje ciljne usmerjenosti in ne ocenjujejo posameznega odnosa (ti so med seboj lahko zelo različni zaradi značilnosti in motivacije prejemnikov coachinga), razmeroma visoka ($r = 0,58$, $p < 0,001$), ujemanje v ocenah prejemnikov coachinga in njihovimi coachi tako kaže na vsaj delno objektivnost pripomočka (uporaba klasičnih kriterijev za presojanje objektivnosti pripomočka namreč zaradi objekta ocenjevanja ni povsem smiselna).

::Cilji raziskave

Strokovna (ne)usposobljenost coachev je ena pomembnejših težav, ki jih izpostavljajo rezultati mednarodnih študij (ICF, 2016), kompetence za učinkovito izvaja-

¹ Posamezne postavke avtorja razporejata v pet »facet«, ki zajamejo pet ključnih kompetenc na cilje usmerjenega coachinga. Ker se ciljna usmerjenost pri coachingu do določene mere prekriva z njegovo splošno uspešnostjo (če coach ni ciljno usmerjen in ne vodi procesa v smeri doseganja teh ciljev, tudi coaching ne bo uspešen), se nekatere postavke nanašajo tudi zaznave, vezane na uspešnost coachinga, vendar gre pri tem le za enega od vidikov uspešnosti (poleg doseganja ciljev uspešnost coachinga zajema npr. povratne informacije in donosnost naložbe).

nje procesa coachi v pomembni meri usvojijo prav skozi usmerjeno izobraževanje. Poleg teoretičnih opredelitev tudi izkušnje iz prakse kažejo, da je med najpomembnejši izidi učinkovitega coachinga prav postavljanje ciljev in načrtovanje aktivnosti za njihovo doseganje – postavljanje ciljev se tudi uvršča med najpogosteje uporabljene metode pri coachingu (Vandaveer, Lowman, Pearlman in Brannick, 2016). Merjenje na cilje usmerjenih kompetenc tako predstavlja pomemben del ocenjevanja učinkov programov usposabljanja za coache, obenem pa omogoča tudi primerjanje med coachi ter spremljanje napredka pri posameznem coachu. Poleg tega je ocenjevanje kompetenc lahko koristno za vodje, ki pri svojem delu uporabljajo coaching, in za profesionalne coache in vodje kadrovskih služb, ki skrbijo za izobraževanje in razvoj zaposlenih. Organizacije namreč vse pogosteje vlagajo v razvoj coaching večšin pri vodstvenih kadrih, saj coaching vodje zaznavajo kot pomemben dejavnik pri spodbujanju zavzetosti, blagostanja in uspešnosti zaposlenih (Ellinger, Ellinger in Keller, 2003; Porenta, 2013).

Kljub zapisanemu in koristnosti izsledkov za raziskovalce, ki preučujejo psihosocialne dejavnike, povezane z osebnim coachingom in coachingom na delovnem mestu (Grant in Cavanagh, 2007), se kompetence, potrebne za učinkovit coaching, redko ocenjuje z uporabo veljavnih in zanesljivih ocenjevalnih orodij (Lidbetter, 2003). Tudi v Sloveniji ocenjevanje na cilje usmerjenih kompetenc (tudi zaradi nedostopnosti ustreznega instrumentarija) zaenkrat še ni prisotno. S prevodom in priredbo vprašalnika GSCQ sva tako želela nasloviti neskladje med pomembnostjo ocenjevanja kompetenc coachev in dejanskim stanjem v Sloveniji, obenem pa slovenski coaching skupnosti (teoretikom in praktikom) ponuditi stabilno (zanesljivo) in veljavno orodje, ki jim je lahko v pomoč pri ocenjevanju lastnih na cilje usmerjenih kompetenc. Slednje je v Sloveniji še posebej pomembno; kljub temu, da coaching tudi pri nas postaja vse bolj priznana metoda razvoja zaposlenih, je ta trenutno še v fazi razvoja. Sedaj je tako pravi čas, da (tudi z uporabo ustreznih merskih pripomočkov) oblikujemo celovite in teoretično podprte okvire in standarde za ocenjevanje (ne samo) ciljne usmerjenosti coachev, ki je ključnega pomena za izvajanje kvalitetnega coachinga in doseganja rezultatov. Hkrati želiva tako prispevati tudi k uveljavitvi coachinga kot teoretično dobro podprte metode dela z merljivimi rezultati.

::ŠTUDIJA 1

::Metoda

:Udeleženci

V prvi študiji je sodelovalo 82 slovenskih coachev (26 % moških), ki se ukvarjajo z različnimi področji coachinga. Stari so bili med 25 in 81 let ($M = 43,6$, $SD = 10,8$), večina ima visokošolsko izobrazbo (59 %) ali magisterij oz. doktorat znano-

sti (13 %). V vzorec so bili vključeni coachi s količinsko raznolikimi izkušnjami (tako coachi začetniki kot izkušeni coachi); za seboj imajo med 7 in 1500 ur izobraževanj ($Mdn = 180$), s coachingom pa se ukvarjajo med enim in 25 leti ($M = 5,67$, $SD = 4,6$). Na mesec udeleženci opravijo do 140 ur coachinga ($M = 6,00$, $SD = 19,8$), skupaj pa so opravili med 20 in 5000 ur coachinga ($Mdn = 200$).

Nekaj več kot polovica (57 %) udeležencev prve študije je profesionalnih coachev (coaching opravljajo kot samostojno dejavnost, za kar prejmejo celoten ali del svojega prihodka), od tega je 81 % udeležencev v preteklosti pridobilo vsaj en certifikat kot potrdilo o zaključku izobraževanja za coacha (npr. ICF, NLP, ACTP). Udeleženci so poročali tudi o področjih coachinga, s katerimi se ukvarjajo: 66 % jih deluje na več kot enem področju, največ udeležencev pa se ukvarja z življenjskim coachingom (osebni razvoj posameznika; 70 %). Le nekaj manj se jih ukvarja s poslovnim (razvoj posla, dvig produktivnosti; 60 %), 45 % s kariernim (karierni razvoj posameznika), 32 % z izvršnim (namenjen predvsem vodstvenemu kadru), 28 % z internim (znotraj organizacije zaposlitve), 7 % s športnim in 6 % z ostalimi vrstami coachinga (npr. coaching za mladostnike, zdrav življenjski slog ...).

:Pripomočki

Poleg demografskih podatkov (spol, starost, stopnja izobrazbe) so udeleženci poročali tudi o svojem delu na področju coachinga: ali se s coachingom ukvarjajo profesionalno, ali so pridobili katerega od coaching certifikatov, s katerimi smermi coachinga se ukvarjajo, koliko ur so namenili izobraževanju na področju coachinga, koliko ur coachinga na mesec izvedejo ter koliko ur coachinga so skupno izvedli do sedaj.

V osrednjem delu vprašalnika so udeleženci izpolnili Vprašalnik na cilje usmerjenih kompetenc coachinga (The goal-focused coaching skills – GSCQ; Grant in Cavanagh, 2007). Ta obsega 12 postavk, ki se nanašajo na pet glavnih kompetenc na cilje usmerjenega coachinga: postavljanje ciljev (npr. *Cilji, ki si jih s prejemnikom coachinga zastaviva, so vedno visoki, a dosegljivi*), usmerjenost na rezultate (npr. *Coaching, ki ga izvajam, vedno učinkovito pomaga prejemnikom coachinga doseči njihove cilje*), oblikovanje delovne alianse (npr. *Znam ustvariti okolje, v katerem prejemniki coachinga čutijo, da lahko predstavijo svoje ideje*), usmerjenost na rešitve (npr. *Ob koncu coachinga ima prejemnik vedno jasnejši pogled na svoje težave*) in upravljanje procesa in odgovornost (npr. *Prejemnike coachinga vedno prosim, da mi poročajo o svojem napredku do cilja*). Pri vsaki od postavk udeleženec izrazi svoje strinjanje na 7-stopenjski lestvici (1 – sploh se ne strinjam, 7 – popolnoma se strinjam). Odgovori na vseh dvanajst postavk se seštejejo v en sam skupni dosežek. Štiri postavke se vrednotijo obrnjeno (glej tabelo 1), višji skupni rezultat pa pomeni višjo izraženost na cilje usmerjenih kompetenc v coachingu oz. višjo ciljno usmerjenost coacha.

Po koncu reševanja so udeleženci lahko tudi komentirali uporabljeni vprašalnik GSCQ (*Prosim, zapišite vaše mnenje o vprašalniku in posameznih postavkah. So vpra-*

šanja razumljiva? Se vam zdi, da vprašanja zajamejo ključne vidike odnosa med vami in prejemniki coachinga?).

:Postopek

Ker avtorja izvirnega vprašalnika GSCQ dovoljujeta rabo vprašalnika v učne in raziskovalne namene, postavke pa so javnosti dostopne v članku, ki predstavlja validacijsko študijo (Grant in Cavanagh, 2007), posebnega dovoljenja za priredbo niswa pridobila, sva pa avtorja o prevodu obvestila. Izvirni vprašalnik sta v slovenščino prevedli dve psihologinji, usklajen vzvratni prevod pa je anglist primerjal z izvirnimi angleškimi postavkami ter potrdil skladnost prevoda in izvirnika. Največ težav je bilo sicer s prevajanjem besed coach (izvajalec coachinga) in coachee (prejemnik coachinga, klient), saj se tudi sicer v praksi pojavljajo različni termini (kovč, coach, klient itd.; na zapis so opozorili tudi nekateri udeleženci obeh študij). Ker izkušnje iz prakse kažejo, da se obe besedi pogosto uporabljata v izvirniku, sva se pri izvajalcu coachinga odločila za zapis v skladu s slovničnimi določili za tujke (in ne sposojenke) – coach –, pri prejemniku pa za opisno rešitev (prejemnik coachinga).

V prvi študiji sva k sodelovanju v študiji preko e-pošte in seznamov obveščanja različnih slovenskih organizacij, ki se ukvarjajo s coachingom, povabila slovenske coache vseh smeri coachinga (npr. poslovni, športni, življenjski, interni). V sporočilu sva jim posredovala povezavo do spletne aplikacije z vprašalnikom, v kateri so tudi zapisali morebitne pripombe in komentarje o uporabljenem vprašalniku (z namenom preverjanja razvidne in ekološke veljavnosti na podlagi ocen strokovnjakov na področju) ter zapisali svoj e-poštni naslov, če bi jih zanimali rezultati študije oz. sodelovanje v nadaljnjih raziskavah.

::Rezultati

Po pregledu podatkov sva ugotovila, da se odgovori pri vseh postavkah porazdeljujejo levo asimetrično (največ udeležencev izraža visoko strinjanje z vsako od postavk). Avtorja izvirnega pripomočka sicer ne poročata o obliki frekvenčne porazdelitve odgovorov pri svojem vzorcu, a se nama zdi levo asimetrična porazdelitev pričakovana, saj je coaching že po svoji naravi na cilje usmerjen proces, ki prejemniku coachinga pomaga pri postavljanju in doseganju ciljev (od coachev tako ni pričakovati, da bodo večinoma poročali o povprečni izraženosti kompetenc, ki so ključne za uspešen coaching). Kljub temu pa se skupni rezultat lestvice porazdeljuje približno normalno. Lestvica sicer ni visoko notranje skladna² ($\alpha = 0,64$, 95 % $I Z_{\alpha} =$

² Poleg Cronbachove α , ki jo predstavljata avtorja izvirne lestvice, predstavlja tudi koeficienta ω in glb (greatest lower bound), ki sta primernejša pri manjših vzorcih in lestvicah s porazdelitvami, ki odstopajo od normalne (Trizano-Hermosilla in Alvarado, 2016).

0,55–0,74, $\omega = 0,62$, 95 % $IZ_{\omega} = 0,50–0,74$, $gIb = 0,83$), povezanost posameznih postavk s skupnim dosežkom pa je precej nizka (glej tabelo 2).

Zaradi primerljivosti rezultatov z izvornikom sva za preverjanje strukture vprašalnika uporabila komponentno analizo, poleg nje pa sva strukturo preverila tudi z eksploratorno faktorsko analizo, ki je ustrežnejša z vidika interpretacije rezultatov, saj gre pri uporabi na cilje usmerjenih kompetenc za latentno potezo, ki naj bi bila neodvisna od konkretnega merskega pripomočka (Zygmunt in Smith, 2014). Slednja kot najustreznejšo predlaga 3-faktorsko strukturo, ki pojasni 33,2 % variabilnosti podatkov, komponentna analiza pa dvokomponentno rešitev (obe komponenti pojasnujeta 40 % variabilnosti podatkov). Nobena od predlaganih rešitev vsebinsko ni upravičena – dvokomponentna rešitev sicer predvideva višjo komponentno utež treh od štirih obratno vrednotenih postavk na drugi komponenti, hkrati pa imate dve postavki nizko utež na obeh komponentah –, zato sva na podlagi teoretične opredelitve izvirne lestvice preverila tudi 1-faktorsko in 1-komponentno rešitev. Tudi ti rešitvi nista bili ustrezni – en faktor pojasni 20,2 %, prva nerotirana komponenta pa 26,0 % variabilnosti podatkov (za povezanosti med postavkami glej tabelo 1, za komponentne in faktorske uteži pri različnih rešitvah pa tabelo 2).

Po pregledu postavk sva ugotovila, da zaradi nizkih faktorskih/komponentnih uteži izstopata predvsem postavki 2 in 11, ob tem pa tudi 8 in 10; od omenjenih se tri vrednotijo obrnjeno. Ob podrobnem pregledu odgovorov pri omenjenih postavkah sva ugotovila, da je velik delež udeležencev pri vseh postavkah podajal relativno homogene ocene, ne glede na to, da so bile štiri postavke zastavljene negativno. Takšno odgovarjanje z vidika vsebinske veljavnosti pripomočka ni smiselno (poleg tega pa kaže tudi na možnost, da nekateri od udeležencev niso natančno prebrali postavk in odgovarjali po splošnem vtisu, kar zmanjšuje veljavnost ugotovitev), zato sva preverila še strukturo lestvice brez obrnjenih postavk. Tako prilagojena lestvica ima višjo zanesljivost ($\omega = 0,71$, $gIb = 0,83$), komponentna in faktorska analiza pa podpirata enofaktorsko rešitev, ki pojasni 36,0 % (KA) oz. 27,3 % (FA) variabilnosti podatkov.

V izogib krajšanju pripomočka, ki bi vplival na zastopanost posameznih kompetenčnih facet (pri čemer so merske značilnosti še vedno relativno nizke in slabše kot v izvirnem pripomočku), sva se odločila, da negativno zastavljene postavke preoblikujeva ter pripomoček preveriva pri novem vzorcu. Poleg tega sva tako želela preveriti še retestno zanesljivost pripomočka.

Poleg preverjanja psihometričnih značilnosti naju je v prvi študiji zanimalo tudi mnenje udeležencev (strokovnjakov na področju coachinga) o pripomočku, njegovi razumljivosti in vsebinski veljavnosti. Odgovor na neobvezno vprašanje so podali skoraj vsi udeleženci ($n = 76$, 93 %). Večina je vprašalnik ocenila kot ustrezen (61 udeležencev oz. 80 %), postavke so se jim zdele razumljive (32 udeležencev oz. 42 %). Do vprašalnika je bilo kritičnih 14 udeležencev: šest jih je menilo, da so vprašanja presplošna, trije so bili kritični do posameznih postavk (postavke 4, 10, 11, 12); ostali so menili, da se vprašalnik preveč nanaša na načrtovanje procesa, da ne

Tabela 1.
Korelacije med postavkami GSCQ v študiji I

Postavka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Coaching, ki ga izvajam, vedno učinkovito pomaga prejemnikom coachinga doseči njihove cilje.	—										
2 Zdi se, da prejemniki coachinga ne cenijo časa, ki ga vlagamo v coaching pog e. (R)	0,12	—									
3 Znam ustvariti okolje, v katerem prejemniki coachinga čutijo, da lahko predstavijo svoje ideje.	0,41	0,32	—								
4 Namenoma uporabljam jezik, ki prejemniku coachinga da vedeti, da razumem njegove občutke.	0,27	0,05	0,40	—							
5 Ob koncu coachinga ima prejemnik vedno jasnejši pogled na svoje težave.	0,15	0,00	0,28	0,25	—						
6 Cilji, ki si jih s prejemnikom coachinga zastaviva, so vedno visoki, a dosegljivi.	0,30	0,00	0,18	0,30	0,35	—					
7 Cilji, zastavljeni pri coachingu, so prejemniku zelo pomembni.	0,31	0,25	0,36	0,14	0,12	0,18	—				
8 Cilji, ki jih zastaviva s prejemnikom coachinga, so pogosto nekoliko nejasni. (R)	0,17	-0,01	-0,09	-0,07	-0,01	0,06	-0,04	—			
9 Zelo dobro pomagam prejemnikom coachinga, da oblikujejo jasne, preproste in dosegljive akcijske načrte.	0,44	0,10	0,38	0,37	0,29	0,41	0,33	0,16	—		
10 Med usmerjanjem več časa namenim analizi problema kakor pa oblikovanju rešitev in izidov. (R)	-0,09	0,11	-0,07	-0,08	-0,04	-0,06	0,11	0,36	0,25	—	
11 Prejemnike coachinga vedno prosim, da mi poročajo o svojem napredku do cilja.	0,16	0,06	0,03	0,31	0,03	0,10	0,04	0,04	0,10	-0,05	—
12 Med coachingom s težavo takoj in neposredno naslovim pomanjkljivosti v uspešnosti. (R)	0,17	0,24	0,27	0,18	0,01	0,16	0,29	0,27	0,34	0,22	0,15

Opombe. (R) označuje postavke, ki se vrednotijo obrnjeno. Vse povezanosti, višje od 0,20, so statistično značilne pri $p < 0,05$.

Tabela 2.
Komponentne in faktorске uteži postavk ter notranja skladnost GSCQ v študiji I

postavka	faceta	Komponentne uteži ¹		3-faktorska rešitev ¹			1-faktorska rešitev ²	F ₁ (postavka-skupni rezultat)	α brez postavke
		K ₁	K ₂	F ₁	F ₂	F ₃			
GSCQ ₁	REZ	0,65		0,42			0,58	0,39	0,61
GSCQ ₂	REZ				0,57			0,23	0,64
GSCQ ₃	DA	0,72			0,70		0,63	0,41	0,61
GSCQ ₄	DA	0,67		0,50			0,52	0,32	0,62
GSCQ ₅	REŠ	0,51		0,46			0,36	0,19	0,63
GSCQ ₆	PC	0,59		0,66			0,47	0,30	0,62
GSCQ ₇	PC	0,51			0,48		0,48	0,38	0,61
GSCQ ₈	PC		0,69			0,57		0,20	0,64
GSCQ ₉	PC	0,69		0,61			0,72	0,57	0,59
GSCQ ₁₀	REŠ		0,78			0,64		0,18	0,65
GSCQ ₁₁	UP							0,16	0,64
GSCQ ₁₂	UP	0,37	0,56		0,34	0,40	0,43	0,47	0,58

Opomba. Facete se ne nanašajo na delitev postavk v podlestvice, ampak predstavljajo teoretično opredeljene kompetence, pomembne v ciljni usmerjenosti coachinga. PC — postavljanje ciljev, REZ — usmerjenost na rezultate, DA — oblikovanje delovne alianse, REŠ — usmerjenost na rešitve, UP — upravljanjem s procesom/odgovornost. Prikazane so le faktorске in komponentne uteži, z absolutno vrednostjo $\geq 0,3$.

¹ Pri izračunu komponentnih/faktorskih obremenitev je bila uporabljena rotacija obliimin.

upoštevata proaktivnosti prejemnika coachinga ter da je v splošnem slabo zastavljen (npr. oblikovanje postavk, izbira besede coach). Tudi sicer je 17 udeležencev, ki do vprašalnika niso bili kritični, pogršalo postavke, ki bi se nanašale na druge vidike coachinga (najpogosteje na oblikovanje zaupnega odnosa med coachem in prejemnikom coachinga), ki pa ne sodijo v sklop na cilje usmerjenih kompetenc coachinga; omenjenih predlogov tako v študiji 2 nisva upoštevala. Udeleženci so opozorili tudi na težavnost ocenjevanja raznolikih odnosov z eno samo oceno (petim udeležencem se zdi, da je odnos do vsakega prejemnika coachinga drugačen, zato ga težko ocenijo s povprečno oceno).

::ŠTUDIJA 2

::Metoda

:Udeleženci

V drugi študiji se je, poleg 36 udeležencev, ki so sodelovali ponovno, vabilu odzvalo 43 coachev (skupaj 79). Vzorec se po demografskih značilnostih ni razlikoval od prvega; udeleženci (28 % moških) so bili tokrat stari med 25 in 82 let ($M = 46,00$, $SD = 11,4$), 54 % udeležencev se s coachingom ukvarja profesionalno (pri čemer je delež profesionalnih coachev nekoliko višji v skupini, ki je sodelovala v obeh študijah; 65 %). Podrobnejših podatkov o izobraževanju in delu coachev (certifikati, število ur coachinga, področja) tokrat v izogib daljšanju časa reševanja nisva zbirala.

:Pripomočki

Udeleženci so poročali o osnovnih demografskih značilnostih (spol, starost, stopnja izobrazbe) in opredelili, če se s coachingom ukvarjajo profesionalno. Poleg tega so izpolnili prirejen Vprašalnik na cilje usmerjenih kompetenc coachinga (The goal-focused coaching skills – GSCQ; Grant in Cavanagh, 2007). Tudi ta obsega 12 postavk, od izvirnika pa ga loči le pozitivno vrednotenje vseh postavk (štiri postavke, ki se v izvirniku vrednotijo obrnjeno, sva na podlagi ugotovitev prve študije preoblikovala).

:Postopek

Študija je potekala tri tedne po zaključku prve. K sodelovanju sva povabila tiste udeležence iz prve študije, ki so nama posredovali svoj e-poštni naslov in podali strinjanje z obveščanjem (ti so ob reševanju ponovno zapisali svoj e-naslov, tako da sva podatke lahko združila). Vzorec sva ob tem dopolnila s coachi, ki še niso sodelovali v prvi študiji: ponovno sva po e-pošti posredovala osebna povabila in udeležence vabila prek seznamov obveščanja slovenskih coaching organizacij. Tudi v dru-

gi študiji je zbiranje podatkov potekalo preko spletne aplikacije, udeleženci pa so lahko ob koncu reševanja posredovali svoj e-naslov za obveščanje o rezultatih študije. Tudi v tej študiji sva zaradi primerljivosti z izvirnikom poleg factorske preverila tudi komponentno strukturo lestvice.

::Rezultati

Zanesljivost preoblikovane lestvice s pozitivno vrednotenimi postavkami je bila nekoliko višja kot v prvi študiji ($\alpha = 0,78$, 95 % $IZ_{\alpha} = 0,72-0,84$, $\omega = 0,78$, 95 % $IZ_{\omega} = 0,71-0,86$, $g_{lb} = 0,90$), vendar zaradi raziskovalnega načrta, ki vključuje odvisne in neodvisne vzorce, statistično pomembnost razlike težko ocenimo. Prva komponenta tudi v drugi študiji še vedno pojasni okrog tretjino variabilnosti v podatkih (34,7 %). Kljub preoblikovanju imata postavki 10 (*Med coachingom več časa namenim oblikovanju rešitev in izidov kakor pa analizi problema*) in 12 (*Ko med coachingom opazim, da prejemnik coachinga ne dosega ciljev, to takoj in brez težav neposredno naslovim*) nizki komponentno in factorsko utež ter sta nizko povezani z ostalimi postavkami (glej tabelo 3) in s skupnim dosežkom (glej tabelo 4), zato sva preverila tudi merske značilnosti lestvice brez teh postavk.

Tako skrajšana različica GSCQ bi imela višjo zanesljivost ($\alpha = 0,82$, 95 % $IZ_{\alpha} = 0,76-0,88$, $\omega = 0,82$, 95 % $IZ_{\omega} = 0,76-0,88$, $g_{lb} = 0,91$) in glede na izvirnik ustrezno komponentno ter factorsko strukturo (prva komponenta pojasni 40 % variabilnosti v podatkih, en faktor pa 34 %); sta pa obe rešitvi nekoliko manj stabilni od izvirne ($\alpha_{izv} = 0,90$, 50 %). Končna oblika pripomočka z opisnimi statistikami je predstavljena v Prilogi 1. Najnižjo komponentno (0,48) oz. factorsko (0,42) utež ima postavka 11, ki pa je nisva izločila zaradi zastopanosti facete upravljanja procesa in odgovornosti v končnem naboru postavk. Tudi tokrat je bila porazdelitev odgovorov pri vsaki od postavk (in skupnem rezultatu) levo asimetrična.

Za preverjanje kriterijske veljavnosti končne oblike pripomočka sva primerjala ocene neprofesionalnih in profesionalnih coachev (tisti, ki se s coachingom ukvarjajo poklicno), saj je pričakovati, da bodo slednji bolj ciljno usmerjeni, ker je doseganje ciljev pomembno za njihovo poklicno preživetje. Skupne dosežke pri skrajšani lestvici GSCQ (10 postavk) v drugi študiji sva primerjala z uporabo t -testa za neodvisne vzorce in podprla razliko v rezultatih ($t_{(75)} = 2,58$, $p = 0,012$, $d = 0,59$); profesionalni coachi ($M = 60,7$, $SD = 5,2$) dosegajo višji skupni rezultat kot neprofesionalni coachi ($M = 57,3$, $SD = 6,4$). Razlike med spoloma niso bile pomembne ($t_{(75)} = -0,51$, $p = 0,618$).

Pri udeležencih, ki so sodelovali v obeh študijah ($n = 36$), sva preverila tudi povezanost obeh rezultatov (kot rezultat posameznika pri prvi študiji sva uporabila povprečje odgovorov na končen izbor postavk, torej brez postavk 10 in 12, pri čemer sva dve postavki vrednotila obrnjeno; ker tak nabor vključuje tudi postavke, ki so imele v drugi študiji drugačno valenco, ki lahko vpliva na zaznavo vsebine in posledično znižuje primerljivost odgovorov, ne moremo govoriti o klasičnem prever-

Tabela 3.
Korelacije med postavkami GSCQ v študiji 2

Postavka	I	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Coaching, ki ga izvajam, vedno učinkovito pomaga prejemnikom coachinga doseči njihove cilje.	—										
2 Zdi se, da prejemniki coachinga cenijo čas, ki ga vlagamo v coaching.	0,40	—									
3 Znam ustvariti okolje, v katerem prejemniki coachinga čutijo, da lahko predstavijo svoje ideje.	0,43	0,39	—								
4 Namenoma uporabljam jezik, ki prejemniku coachinga da vedeti, da razumem njegove občutke.	0,41	0,23	0,39	—							
5 Ob koncu coachinga ima prejemnik vedno jasnejši pogled na svoje težave.	0,44	0,30	0,38	0,39	—						
6 Cilji, ki si jih s prejemnikom coachinga zastaviva, so vedno visoki, a dosegljivi.	0,28	0,17	0,19	0,21	0,40	—					
7 Cilji, zastavljeni pri coachingu, so prejemniku zelo pomembni.	0,31	0,38	0,37	0,22	0,27	0,33	—				
8 Cilji, ki jih zastaviva s prejemnikom coachinga, so pogosto jasni.	0,37	0,31	0,46	0,29	0,39	0,48	0,29	—			
9 Zelo dobro pomagam prejemnikom coachinga, da oblikujejo jasne, preproste in dosegljive akcijske načrte.	0,52	0,26	0,37	0,65	0,37	0,29	0,29	0,49	—		
10 Med coachingom več časa namenim oblikovanju rešitev in izidov kakor pa analizi problema.	0,21	-0,02	0,09	0,14	0,08	0,26	0,12	0,22	0,19	—	
11 Prejemnike coachinga vedno prosim, da mi poročajo o svojem napredku do cilja.	0,44	0,08	0,32	0,34	0,20	0,04	0,21	0,12	0,39	0,16	—
12 Ko med coachingom opazim, da prejemnik coachinga ne dosega ciljev, to takoj in brez težav neposredno naslovim.	0,07	0,19	0,26	0,23	0,10	0,03	0,03	0,12	0,13	0,09	0,08

Opomba. Vse povezanosti, višje od 0,22, so statistično značilne pri $p < 0,05$.

Tabela 4.
Komponentne in faktorske uteži postavk ter notranja skladnost GSCQ v študiji 2

postavka	faceta	komponentna uteži ¹	95 % IZ		faktorska utež	95 % IZ		r _i (postavka-skupni rezultat)	α brez postavke
			sp	zg		sp	zg		
GSCQ1	REZ	0,73	0,50	0,84	0,70	0,47	0,89	0,61	0,75
GSCQ2	REZ	0,54	0,30	0,73	0,48	0,25	0,72	0,39	0,77
GSCQ3	DA	0,69	0,56	0,80	0,64	0,51	0,79	0,57	0,76
GSCQ4	DA	0,67	0,47	0,82	0,62	0,42	0,83	0,54	0,76
GSCQ5	REŠ	0,65	0,44	0,80	0,59	0,36	0,81	0,51	0,76
GSCQ6	PC	0,52	0,21	0,72	0,46	0,16	0,74	0,42	0,77
GSCQ7	PC	0,55	0,37	0,69	0,49	0,32	0,66	0,43	0,77
GSCQ8	PC	0,68	0,34	0,84	0,63	0,32	0,90	0,55	0,75
GSCQ9	PC	0,75	0,60	0,84	0,73	0,57	0,88	0,63	0,75
GSCQ10	REŠ	0,30	-0,07	0,58	0,25	-0,07	0,54	0,25	0,80
GSCQ11	UP	0,48	0,16	0,69	0,42	0,15	0,67	0,36	0,77
GSCQ12	UP	0,26	0,00	0,53	0,22	0,00	0,47	0,19	0,79

Opombe. Facete se ne nanašajo na delitev postavk v podlestvice, ampak predstavljajo teoretično opredeljene kompetence, pomembne v ciljni usmerjenosti coachinga. PC — postavljanje ciljev, REZ — usmerjenost na rezultate, DA — oblikovanje delovne alianse, REŠ — usmerjenost na rešitve, UP — usmerjenost s procesom/odgovornost. ¹ Prikazane so komponentne obremenitve na prvi nerotirani komponenti.

.....

janju retestne zanesljivosti). Povezanost rezultatov z zamikom treh tednov je bila, kljub omenjenim razlikam v strukturi pripomočkov, sprejemljiva ($r = 0,72, p < 0,001$), a je ob tem potrebno izpostaviti tudi, da sta vzorca za stabilno oceno razmeroma majhna.

::RAZPRAVA

Namen obeh študij je bil prirediti vprašalnik GSCQ za preverjanje na cilje usmerjenih kompetenc pri slovenskih coachih ter s tem omogočiti učinkovito in veljavno merjenje kompetenc, ki imajo pomemben učinek na rezultate coachinga (Grant in Cavanagh, 2007). V dveh korakih sva oblikovala skrajšano slovensko različico GCSQ, ki se po svoji strukturi približa izvirnemu pripomočku in glede na svoje merske značilnosti omogoča merjenje na cilje usmerjenih kompetenc slovenskih coachev vsaj v raziskovalne namene.

Rezultati kažejo, da se odgovori pri vseh postavkah, ne glede na njihovo valenco, v obeh študijah porazdeljujejo levo asimetrično, kar pomeni, da se večina udeležencev s postavkami delno, večinoma ali popolnoma strinja. To ob upoštevanju značilnosti coachinga sicer ni presenetljivo. Navsezadnje je coaching zelo ciljno usmerjen proces, ki zaposlenim pomaga pri postavljanju ciljev, razvoju akcijskih načrtov in doseganju uspeha (Graham idr., 1994). Ker je glavna naloga coacha, da prejemnika skozi proces vodi, je pričakovati, da bodo coachi (tudi zaradi morebitnih teženj po socialno zaželenem odgovarjanju) poročali o relativno visokem strinjanju s postavkami. Po drugi strani pa visoko strinjanje z negativno zastavljenimi postavkami kaže tudi na možnost, da udeleženci pri odgovarjanju niso pozorno prebrali vsebine postavk in so odgovarjali na podlagi prvega vtisa (oz. v skladu s svojimi splošnimi prepričanji o coachingu). Kljub temu, da sva v drugi raziskavi vse postavke zastavila pozitivno, to ne izključuje možnosti, da so udeleženci ponovno odgovarjali brez pozornega branja postavk, posledično pa so lahko napake merjenja na postavkah pozitivno povezane, ocene zanesljivosti po metodi notranje skladnosti pa previsoke. Za jasnejšo oceno kakovosti pripomočka bi tako v nadaljnjih študijah morali dodati postavke, s katerimi bi preverjali pozornost udeležencev in zbrati tudi ocene prejemnikov, ki jih v tej raziskavi nisva zbirala.

Kljub omenjeni možnosti precenjevanja notranje skladnosti je bila ta v prvi študiji nizka, odgovori pa glede na rezultate paralelnih analiz ne povsem homogeni. Po izločanju negativno vrednotenih postavk se je notranja skladnost pripomočka nekoliko zvišala, zato sva se odločila postavke preoblikovati in lestvico ponovno preveriti. V drugi študiji je bila tako notranja skladnost lestvice višja, postavke pa se povezujejo s skupnim faktorjem. Ker bi lahko poleg odgovornih slogov udeležencev in njihove nepozornosti pri reševanju na podajanje (preveč) homogenih odgovorov vplivalo tudi slabše razumevanje negativno zastavljenih postavk (nekateri avtorji opozarjajo na negativne vplive obrnjenih postavk na zanesljivost in konstruktno veljavnost lestvic; npr. Dalal in Carter, 2014; Suárez-Alvarez idr., 2014; Woods,

.....

2006), v končni različici in pri morebitnih nadgradnjah pripomočka GSCQ predlagava uporabo pozitivno vrednotenih postavk.

Kljub preoblikovanju imata postavki 10 in 12 še zmeraj nizko faktorsko/komponentno utež, zato sva se odločila, da ju je smiselno izločiti, kljub temu, da to lahko vpliva na zastopanost posameznih skupin na cilje usmerjenih kompetenc, kot sta jih opredelila Grant in Cavanagh (2007). Ker pa je izločanje postavk problematično tudi z vidika pristranskosti statističnih ocen (s ponovnimi izračuni zanesljivosti na istih podatkih so ocene lahko precenjene zaradi naključnih značilnosti/vzorcev v zbranih podatkih), bi bilo potrebno končno obliko pripomočka ponovno preveriti.

Postavka 12 (*Ko med coachingom opazim, da prejemnik coachinga ne dosega ciljev, to takoj in brez težav neposredno naslovim*) se sicer nanaša na zmožnost coacha, da takoj naslovi morebitno nedoseganje ciljev ali neizpolnjevanje dogovorov, kar je ena od pomembnih kompetenc coacha, sploh v situacijah, ko gre za coaching s težavnimi udeleženci (Kilburg, 2001). Hkrati gre v tem primeru za spretnost, ki jo običajno razvijejo bolj izkušeni coachi (Kilburg, 2001), zato bi jo bilo z vsebinskega vidika morda smiselno ohraniti. Podoben izziv se pojavlja tudi pri postavki 11 (*Prejemnike coachinga vedno prosim, da mi poročajo o svojem napredku do cilja*). Obe postavki se vsebinsko nanašata na upravljanje procesa in odgovornosti prejemnika coachinga, ki je ključnega pomena za stalen napredek v procesu.

Razlogov, da imata postavki nizko povezanost s skupnim rezultatom, je lahko več. Morda udeleženci postavk niso dobro razumeli – za postavko 12 so nekateri udeleženci v prvi študiji poročali, da ni razumljiva, zato bi jo bilo smiselno preoblikovati in skrajšati – ali pa je povezana s pristopom k izobraževanju, ki so se ga udeležili slovenski coachi. Mogoče je, da je v primerjavi z drugimi skupinami kompetenc pri izobraževanju slovenskih coachev manj poudarka na vodenju in upravljanju samega procesa coachinga ter spodbujanju prevzemanja odgovornosti pri prejemniku coachinga za izvedbo dogovorjenih akcijskih načrtov. To bi hkrati vodilo k nižji razvitosti kompetence pri coachih in pojasnilo nepovezanost ocen omenjene postavke z ocenami ostalih postavk, a predpostavke zaradi pomanjkanja standardov na področju izobraževanja coachev v Sloveniji in vsebinski neusklajenosti različnih izobraževanj, o katerih poročajo udeleženci, ne moreva preveriti.

Nizka utež na skupnem faktorju je značilna tudi za preoblikovano postavko 10 (*Med coachingom več časa namenim oblikovanju rešitev in izidov kakor pa analizi problema*), ki se nanaša na usmerjenost coacha na rešitve. Nizka utež te postavke je morda posledica dejstva, da so implicitna prepričanja slovenskih coachev o ciljni usmerjenosti pri coachingu drugačna; morda se jim dejansko zdi bolj pomembno, da razumejo in analizirajo problem, kot da oblikujejo konkretno rešitev, omenjena postavka pa tako ni ustrezna za ocenjevanje na cilje usmerjenih kompetenc. Ker so implicitne teorije v splošnem pogojene s poudarki pri izobraževanju, se zdi še posebej pomembno dejstvo, da so v validacijski študiji izvirnega pripomočka (Grant in Cavanagh, 2007) pomemben delež udeležencev predstavljali študenti smeri ravna-

nja s človeškimi viri in coaching psihologije, ki sta jim predavala tudi avtorja pripomočka. Tako je mogoče, da sta avtorja pri oblikovanju postavk vključevala tista znanja, ki sta jim tudi v sklopu izobraževalnega programa namenjala več pozornosti (npr. večja usmerjenost coacha na rešitve kot na razumevanje samega problema). V izvorniku bi to lahko vodilo do visoke notranje skladnosti, medtem ko v drugih okoljih in pri posameznikih z drugačnim predhodnim izobraževanjem so tovrstne postavke lahko problematične. Za prihodnje tako poleg predlaganih preoblikovanih postavk predlagava tudi oblikovanje dodatnih postavk, ki bi temeljile na podrobnem pregledu in primerjavi vsebin izobraževanj, najpogostejših pri slovenskih coachih.

Sicer so povratne informacije udeležencev o merskem pripomočku večinoma pozitivne (80 % udeležencev vprašalnik ocenjuje kot ustrezen in primeren za uporabo merjenja na cilje usmerjenih kompetenc coachinga, prav tako poročajo o njegovi razumljivosti), a tudi oni predlagajo dodajanje postavk, ki bi preverjale nekatera dodatna področja. Poleg splošnosti postavk je bilo izpostavljeno predvsem pomanjkanje postavk, ki se nanašajo na področje odnosa med coachem in prejemnikom coachinga, ki je sicer zajeto v kompetenco oblikovanja delovne alianse. Ponovno je zaznana vrzel lahko posledica poudarka, ki ga izobraževanja namenjajo temu področju, ki je tako za slovenske coache dejansko bolj pomembno in ključno pri premisleku o ciljni usmerjenosti pri coachingu.

Nekateri udeleženci so kot izziv pri reševanju vprašalnika izpostavili tudi dejstvo, da se odnosi z različnimi prejemniki coachinga med seboj razlikujejo in jih je težko ocenjevati agregirano (z eno splošno oceno na postavko). Ker gre pri coachingu za interakcijo med coachem in prejemnikom, je možno, da (tudi) zaradi specifičnih želja prejemnika, coach v nekem odnosu ne uporablja kompetenc, ki jih sicer ima. Pomembnost "splošnega ocenjevanja" bi sicer lahko naslovili v navodilih za reševanja, a se nama zdi bolj smiselno, da v nadaljevanju (sploh pri uporabi pripomočka v raziskovalne namene) udeleženci vprašalnik GSCQ izpolnijo takoj po coaching srečanju in ocenjujejo odnos s takratnim prejemnikom. Takšna ocena kompetenc je seveda bolj odvisna od situacije, a bi lahko po več ocenjevanjih odnosov z različnimi prejemniki coachinga izračunali povprečno oceno, ki bi ponudila jasnejšo in bolj poglobljeno oceno o razvitosti in uporabi coachevih na cilje usmerjenih kompetenc.

Povezanost rezultatov obeh zbiranj z zamikom treh tednov je sprejemljiva, a zaradi majhnega vzorca in spremembam v vrednotenju določenih postavk ne moremo govoriti o klasični oceni retestne zanesljivosti. Za konkretnije zaključke o retestni zanesljivosti pripomočka GSCQ bi tako potrebovali dodatna preverjanja, a tudi opisana študija nudi vsaj preliminarne dokaze o zanesljivosti GSCQ in smiselnosti njegove nadaljnje uporabe in preverjanja. Poleg tega bi bilo v prihodnje smiselno v raziskavo vključiti še prejemnike coachinga in pridobiti tudi njihove ocene o ciljni usmerjenosti njihovega coacha ter preveriti skladnost ocen (objektivnost GSCQ). Preverjanje retestne zanesljivosti bi bilo smiselno tudi v daljših intervalih,

kar bi omogočalo spremljanje razvoja kompetenc coachev, kar predstavlja eno od glavnih možnosti uporabe, ki jih predvidevata avtorja izvirnega pripomočka.

Kriterijsko veljavnost GSCQ sva ugotavljala s primerjavo ocen profesionalnih coachev in coachev začetnikov; prvi poročajo o višji izraženosti na cilje usmerjene kompetenc kot začetniki. Tudi pri izvirniku avtorja poročata o razlikah med profesionalnimi in neprofesionalnimi coachi, ki dosegajo pomembno nižje rezultate. Razlika v dosežkih je pričakovana, na cilje usmerjene kompetence pa so pri profesionalnih coachih bolj razvite oziroma izražene, saj se s coachingom ukvarjajo vsak dan (Evers idr., 2006). Poleg tega je z uporabo ciljnih kompetenc povezano tudi njihovo poklicno preživetje – če prejemnika ne bodo dobro vodili skozi proces do doseganja zastavljenih ciljev, se ta ne bo vrnil (Spence, 2007).

Na podlagi rezultatov lahko, ob že opisanih metodoloških zadržkih, vseeno zaključiva, da tudi prirejena različica GSCQ uspešno razlikuje med coachi, ki se s coachingom ukvarjajo profesionalno, in tistimi, ki se ne. Poleg raziskovalnega pomena ima ta ugotovitev lahko tudi aplikativne učinke: ker je višja ciljna usmerjenost tudi rezultat izobraževanja in delovnih izkušenj, je lahko GSCQ uporaben pri spremljanju coachev pri njihovem delovnem razvoju. Pri usposabljanju coachev lahko rezultati vprašalnika GSCQ pomagajo tudi pri oblikovanju programov, ki bo coachem omogočili učinkovitejši razvoj na cilje usmerjenih kompetenc, predvsem na področjih, na katerih zaznavajo, da so njihove kompetence manj razvite. Vprašalnik GSCQ lahko koristi tudi pri sistemih certificiranja profesionalnih coachev, saj nam omogoča primerjavo med coachi in določanje standardov kompetenc, ki jih pričakujemo od profesionalnih coachev (in ocenimo s kombinacijo samoocene, ocene opazovalca in prejemnika).

Ob koncu sicer ponovno izpostavljava, da so predstavljeni rezultati zbrani pri relativno majhnem pilotnem vzorcu, ki ne omogoča stabilnih izračunov strukturnih značilnosti pripomočka, zato je posploševanje ugotovitev (še posebej na posebne skupine coachev, kot so coachi začetniki ali interni coachi) lahko vprašljivo in kliče po dodatnem raziskovanju. Vseeno pa je pomembno poudariti, da je coaching v Sloveniji zaenkrat še v začetni fazi razvoja, bazen udeležencev, ki se ukvarjajo s coachingom in lahko strokovno odgovorijo na vprašalnik, pa je majhen. Zbrana vzorca tako nista zanemarljiva in skupaj predstavljata pomemben delež vseh coachev, ki delujejo v Sloveniji (natančnega števila coachev, ki trenutno delujejo v Sloveniji zaradi neusklajenosti izobraževanj in pomanjkanja standardov pri certificiranju sicer ni mogoče določiti). Vseeno pa bi bilo ob morebitnih razširitvah vprašalnika z namenom povečevanja vzorca smiselno razmišljati o sočasnih priredbah v katerega od jezikov v regiji, kar bi omogočalo tudi mednarodno primerjavo rezultatov in oblikovanje nadnacionalnih smernic na področju izobraževanja coachev. Poleg tega bi po vzoru izvirne validacijske študije (Grant in Cavanagh, 2007), predlagala tudi preverjanje oblike GSCQ za prejemnike coachinga (ki pomembno sooblikujejo celotni proces) in opazovalce, kar bi omogočalo preverjanje skladnosti ocenjevalcev in pridobivanje objektivnejše mere ciljne usmerjenosti.

::LITERATURA

- Baron, L., Morin, L. in Morin, D. (2011). »Executive coaching: The effect of working alliance discrepancy on the development of coaches' self-efficacy.« *Journal of Management Development*, 30(9), 847-864.
- Dalal, D. K. in Carter, N. T. (2014). »Negatively worded items negatively impact survey research.« V: C. E. Lance in R. J. Vandenberg (ur.): *More Statistical and Methodological Myths and Urban Legends: Doctrine, Verity and Fable in Organizational and Social Sciences* (str. 112–132). New York, Routhledge.
- Graham, S., Wedman, J. F. in Garvin-Kester, B. (1994). »Manager coaching skills: What makes a good coach?« *Performance Improvement Quarterly*, 7(2), 81-94.
- Grant, A. M. (2006). »An Integrative Goal-Focused Approach to Executive Coaching.« V: D. R. Stober in A. M. Grant (ur.): *Evidence based coaching handbook: Putting best practices to work for your clients* (str. 153–192). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.
- Grant, A. M. in Cavanagh, M, J. (2007). »The Goal-focused coaching skills questionnaire: Preliminary findings.« *Social Behavior and Personality*, 35(6), 751–760.
- Ellinger, A. D., Ellinger, A. E. in Keller, S. B. (2003). »Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry.« *Human resource development quarterly*, 14(4), 435-458.
- Evers, W. J., Brouwers, A. in Tomic, W. (2006). »A quasi-experimental study on management coaching effectiveness.« *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 174.
- ICF (2016). 2016 ICF Global Coaching Study: Executive Summary. Lexington, KY: International Coach Federation.
- Kilburg, R. R. (2001). »Facilitating intervention adherence in executive coaching: A model and methods.« *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4), 251.
- Krajnc, M. (2012). »Vpliv čustvene inteligentnosti na delovno uspešnost.« *RUO. Revija za Univerzalno Odličnost*, 1(2), 60.
- Leith, K. P. in Baumeister, R. F. (1998). »Empathy, shame, guilt, and narratives of interpersonal conflicts: Guilt-prone people are better at perspective taking.« *Journal of personality*, 66(1), 1-37.
- Lidbetter, K. (2003). »For good measure.« *People Management*, 9(1), 46.
- Locke, E. A. (2002). »Setting goals for life and happiness.« V: C. R. Snyder in S. J. Lopez (ur.): *Handbook of positive psychology* (str. 299-312). New York, Oxford University Press.
- Porenta, J. (2013). Coaching v Sloveniji: vidik izvajalcev (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani.
- Peterson, D. B. in Millier, J. (2005). »The Alchemy of Coaching: „You're Good, Jennifer, But You Could Be Really Good“.« *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57(1), 14.
- Ryff, C. D. (1989). »Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being.« *Journal of personality and social psychology*, 57(6), 1069.
- Schlegelmich, A. in Fresco, D. (2005). »Book review of Emotion-focused therapy: Coaching clients to work through their feelings.« *Counselling Psychology Quarterly*, 18(3), 225-226.
- Sheldon, K. M. in Houser-Marko, L. (2001). »Self-concordance, goal attainment, and the pursuit of happiness: Can there be an upward spiral?« *Journal of personality and social psychology*, 80(1), 152.
- Spence, G. B. (2007). »GAS powered coaching: Goal attainment scaling and its use in coaching research and practice.« *International Coaching Psychology Review*, 2(2), 155–167.
- Suárez-Alvarez, J., Pedrosa, I., Lozano L. M., García-Cuetto, E., Cuesta, M in Muñiz J. (2018). »Using reversed items in Likert scales: A questionable practice.« *Psicothema*, 30(2), 149–158.
- Trizano-Hermosilla, I. in Alvarado, J. M. (2016). »Best Alternatives to Cronbach's Alpha Reliability in Realistic Conditions: Congeneric and Asymmetrical Measurements.« *Frontiers in Psychology*, 7:769.

- Vandaveer, V. V., Lowman, R. L., Pearlman, K. in Brannick, J. P. (2016).** »A practice analysis of coaching psychology: Toward a foundational competency model.« *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(2), 118–142.
- Whitmore, J. (2004).** »Something really has to change: 'change management' as an imperative rather than a topic.« *Journal of Change Management*, 4(1), 5-14.
- Woods, C. M. (2006).** »Careless responding to reverse-worded items: Implications for confirmatory factor analysis.« *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 28(3), 189–194.
- Zygmunt, C. in Smith, M. R. (2014).** »Robust factor analysis in the presence of normality violations, missing data, and outliers: Empirical questions and possible solutions.« *The Quantitative Methods for Psychology*, 10(1), 40–55.

::PRILOGA 1

Tabela 5.

Končni nabor postavk slovenske različice GSCQ z opisnimi statistikami

postavka	M	SD	min	max	As (SE = 0,27)	SpI (SE = 0,54)	komp. utež	95 % IZ		fakt. utež	95 % IZ		α brez postavke
								sp	zg		sp	zg	
GSCQ1	5,44	0,99	1,0	7,0	-1,74	5,56	0,74	0,52	0,84	0,70	0,48	0,89	0,79
GSCQ2	5,96	1,01	3,0	7,0	-0,96	0,62	0,55	0,32	0,73	0,48	0,26	0,71	0,81
GSCQ3	6,40	0,71	4,0	7,0	-0,99	0,55	0,69	0,56	0,80	0,64	0,49	0,79	0,80
GSCQ4	6,22	0,90	3,0	7,0	-1,24	1,56	0,67	0,47	0,82	0,62	0,41	0,84	0,80
GSCQ5	6,05	0,84	3,0	7,0	-1,05	1,73	0,66	0,46	0,81	0,60	0,37	0,82	0,80
GSCQ6	5,39	1,08	2,0	7,0	-1,03	1,04	0,52	0,20	0,72	0,45	0,16	0,72	0,82
GSCQ7	5,94	0,95	4,0	7,0	-0,25	-1,18	0,56	0,40	0,69	0,49	0,33	0,65	0,81
GSCQ8	6,03	1,05	2,0	7,0	-1,52	2,91	0,67	0,34	0,84	0,62	0,32	0,90	0,80
GSCQ9	5,88	0,87	2,0	7,0	-1,11	3,75	0,75	0,60	0,84	0,73	0,56	0,87	0,79
GSCQ11	5,87	1,23	2,0	7,0	-1,23	1,33	0,48	0,16	0,70	0,42	0,15	0,67	0,83
Skupni dosežek	5,92	0,60	3,8	7,0	-1,23	1,86							