

БОБ БЕЙТС

**МАЛЕНЬКА КНИЖКА
ВЕЛИКИХ КОУЧИНГОВИХ
МОДЕЛЕЙ**

**76 способів
допомогти менеджерам
максимально ефективно
використовувати людський ресурс**

УДК 658.3
Б41



Оригінальна назва твору: THE LITTLE BOOK OF BIG COACHING
MODELS. 76 WAYS TO HELP MANAGERS GET THE BEST OUT OF PEOPLE

Цей переклад опубліковано за сприянням Pearson Education Limited

Право Боба Бейтса бути визнаним Автором Твору
застережено відповідно до Закону про захист авторських
і патентних прав, а також прав у галузі конструкторських
винаходів від 1988 року.

Усі права збережено.

*Жодна частина даної книжки не може бути відтворена
в будь-якій формі без письмового дозволу
власників авторських прав.*

Бейтс Боб

Б41 Маленька книжка великих коучингових моделей. 76 способів до-
помогти менеджерам максимально ефективно використовувати люд-
ський ресурс / пер. з англ. В. Омеляненко. — Харків : Вид-во «Ранок» :
Фабула, 2019. — 272 с.

ISBN 978-617-09-5630-9

Люди — цінний ресурс, а успіху досягає той, хто найкраще із цим ресур-
сом може працювати. Це настільна книжка для всіх, хто працює з людьми
і прагне максимально використовувати їхній потенціал. Основна фішка цьо-
го видання — структура і стислість викладу. Автор зібрав в одному місці
всі топові теорії, які допоможуть коучу зорієнтуватися у великій кількості
можливих підходів та принципів і вибрати найкраще для клієнта. Книжка
поділена на тематичні розділи, а кожна теорія викладається максимально
коротко й водночас містко.

Це посібник для зайнятих менеджерів, які цінують свій час і потребу-
ють точної інформації без зайвої води. Боб Бейтс чудово впорався із цим
завданням!

УДК 658.3

ISBN 978-617-09-5630-9

© Bob Bates 2015 (print and electronic)
© В. Омеляненко, пер. з англ., 2019
© «Фабула», макет, 2019
© Видавництво «Ранок», 2019

Ірен і Чарлзу

ЗМІСТ

Про автора.....	11
Подяка	13
Як користуватися цією книжкою	15
Передмова	17

ЧАСТИНА 1. ПОЧАТОК

Передмова.....	23
РОЗДІЛ 1. ЗРОЗУМІЙТЕ, ЯК ЛЮДИ ДУМАЮТЬ І НАВЧАЮТЬСЯ	25
Передмова.....	27
1 Малкольм Ноулз: Як навчаються дорослі	28
2 Нейл Флемінг: ВАК	30
3 Девід Колб: Експериментальний цикл навчання.....	32
4 Кетрін Маєрс та Ізабель Брігґс: Ідентифікатор типів Маєрс–Брігґс	34
РОЗДІЛ 2. ЗРОЗУМІЙТЕ, ЩО МОТИВУЄ ЛЮДЕЙ.....	37
Передмова.....	39
5 Джон Келлер: Модель мотивації ARCS	40
6 Дуглас Мак-Ґрегор: Теорія Х та Y	42
7 Фредерік Герцберг: Гігієнічні чинники й КІТА (Негативні і «Чарівні» копняки).....	44
РОЗДІЛ 3. БУДЬТЕ ХОРОШИМ КОМУНІКАНТОМ.....	47
Передмова.....	49
8 Майкл Арджайл: Модель комунікаційного циклу	50
9 Ерік Берн: Транзакційний аналіз	52
10 Джозеф Лафт і Гаррі Інґем: Вікна Дзогарі	54
РОЗДІЛ 4. ПОСТАВТЕ ПРАВИЛЬНІ ЦІЛІ	57
Передмова.....	59
11 Бенджамін Блум: Рівні когнітивної царини	60

12	Равіндракумар Дейв: Рівні психомотивуючої царини	62
13	Девід Кретвол і Бенджамін Блум: Рівні в афективній царині.	64
РОЗДІЛ 5. КОУЧИНГ ШЛЯХОМ СКЕРУВАНЬ		67
	Передмова	69
14	Іван Павлов: Класичне формування умовних рефлексів	70
15	Едвін Гатрі: Теорія спряження.	72
16	Роберт Мертон: Самонавіюване передбачення	74
РОЗДІЛ 6. КОУЧИНГ ШЛЯХОМ СПРИЯННЯ.		77
	Передмова	79
17	Абрагам Маслоу: Ієрархія потреб	80
18	Карл Роджерс: Сприяння (Фасилітація).	82
19	Джек Мезіроу: Трансформативне навчання	84
РОЗДІЛ 7. КОУЧИНГ ШЛЯХОМ ДЕМОНСТРАЦІЇ ІНШИМ, ЯК ПОТРІБНО РОБИТИ.		87
	Передмова	89
20	Гештальтисти: Теорія осяяння (інсайту)	90
21	Карл Прібрам, Джордж Міллер і Юджин Галантер: Тест–Операція–Тест–Вихід (ТОТЕ: Test–Operate–Test–Exit)	92
22	Альберт Бандура: Рольове моделювання.	94
РОЗДІЛ 8. КОУЧИНГ ШЛЯХОМ СТИМУЛЮВАННЯ.		97
	Передмова	99
23	Доналд Гебб: Асоціативне навчання	100
24	Леон Фестінгер: Когнітивний дисонанс	102
25	Майкл Мерценіх: Нейропластичність.	104
РОЗДІЛ 9. РОБОТА З ТРАНСГРЕСИВНОЮ ПОВЕДІНКОЮ.		107
	Передмова	109
26	Курт Левін: Переформатування поведінки	110
27	Пітер Гані: Модифікація поведінки.	112
28	Роберт Гаер: Контрольний список психопата.	114
	Анотація до частини 1	116

ЧАСТИНА 2. ПЕРЕХОДИМО НА ВИЩИЙ РІВЕНЬ

	Передмова	121
29	Річард Бендлер і Джон Ґріндер: Нейролінгвістичне програмування (НЛП).	122
30	Ґрегорі Бейтсон: Нейрологічні рівні	124
31	Доналд Бродбент: Фільтрування	126
32	Марті Бронштейн: П'ять основ для вибудовування професійної зацікавленості	128
33	Артур Коста та Бена Келлік: Тренер як друг-критик.	130
34	Едвард де Боно: Шість капелюхів мислення.	132
35	Роберт Ділтс: Креативна стратегія Діснея	134
36	Джерард Іган: Модель умілого помічника.	136
37	Фердінанд Форніс: Дискусійний план коучингу	138
38	Тім Голві: Внутрішня гра	140
39	Говард Ґарднер: Множинний інтелект.	142
40	Ендрю Ґілберт і Карен Віглворт: Модель OSCAR (ОСКАР)	144
41	Деніел Гоулман: Емоційний інтелект.	146
42	Брюс Ґрімлі: Коучингова модель «7 С».	148
43	Джон Ґріндер: Генератор нової поведінки	150
44	Річард Гейл і Ейлін Хатчінсон: Тренінговий цикл INSIGHT	152
45	Пітер Хоукінз: Модель CLEAR	154
46	Джон Кабат-Зінн: Безоцінне усвідомлене спостереження	156
47	Макс Ландсберг: Дао коучингу.	158
48	Девід Лейн і Сара Корі: Мета, перспективи й процес	160
49	Ангус Маклеод: Модель STEPPPA	162
50	Алек Макфедран: Модель GENIUS	164
51	Ерік Парслоу й Моніка Рей: Сім золотих правил простоти.	166
52	Дженні Роджерс: Шість принципів коучингу.	168
53	Вірджинія Сатір: Якорування й самокоучинг	170
54	Джон Свеллер: Теорія когнітивного навантаження	172
55	Джон Вітмор: Модель зростання (GROW)	174
	Анотація до частини 2	176

ЧАСТИНА 3. КОУЧИНГ В ОРГАНІЗАЦІЇ З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

Передмова	179
РОЗДІЛ 1. КОУЧИНГ КЕРІВНИКІВ ОРГАНІЗАЦІЙ.	181
Передмова	183
56 Джон Адер: Лідерство, засноване на дії.	184
57 Бернард Басс: Трансформаційне лідерство	186
58 Річард Бояцис: Самонавчання.	188
РОЗДІЛ 2. БУДЬТЕ КРАЩИМИ ЗА СВОЇХ КОНКУРЕНТІВ.	191
Передмова	193
59 Майк Педлар, Джон Бергойн і Том Бойделл: Компанія, що навчається	194
60 Кріс Арджиріс і Доналд Шон: Трициклове навчання.	196
61 Пітер Сенге: П'ята дисципліна	198
РОЗДІЛ 3. УПОРЯДКУЙТЕ КУЛЬТУРУ РОБОЧОГО МІСЦЯ.	201
Передмова	203
62 Едгар Шейн: Три рівні організаційної культури	204
63 Карл Штайнгофф і Роберт Овенз: Культурні метафори	206
64 Чарлз Генді: Боги культури	208
РОЗДІЛ 4. ПОКРАЩУЙТЕ ПЛАНУВАННЯ	211
Передмова	213
65 Джеррі Джонсон і Кеван Шоулз: Сім етапів стратегічного планування	214
66 Група Маккінзі: Схематична модель 7S	216
67 Мері Бітнер і Бернард Бумз: Маркетинговий комплекс 7P	218
РОЗДІЛ 5. КЕРУЙТЕ ЯКІСТЮ.	221
Передмова	223
68 Джозеф Джуран: Правило 80–20 — життєво важлива меншість і тривіальна більшість	224
69 Вільям Едвардс Демінг: 14 пунктів з управління якістю	226
70 Філ Кросбі: Сітка зрілості	228

РОЗДІЛ 6. РЕАКЦІЯ НА ЗМІНУ	231
Передмова	233
71 Джон Коттер: восьмикроковий підхід	234
72 Елізабет Кюблер-Росс: Стадії переживання горя	236
73 Джон Фішер: Крива переходу	238
РОЗДІЛ 7. ПОПРАЦЮЙТЕ РАЗОМ	241
Передмова	243
74 Мередіт Белбін: Командні ролі	244
75 Брюс Такмен: Модель розвитку команди	246
76 Іцхак Адізес: Персональні стилі управління командами	248
Анотація до частини 3	250
Завершальне слово про коучинг	253
Список рекомендованої літератури	255
Предметний покажчик	261

ПРО АВТОРА

Боб Бейтс обіймав керівну посаду на держслужбі протягом 20 років. Упродовж цього часу він також працював коучем із працевлаштування та наставником людей з інвалідністю. Потім він створив власну консалтингову компанію, пов'язану з управлінням і навчанням (*Arundel Group*), яка вже відзначила свою двадцяті річницю. Його робота консультанта з управління охоплювала низку проектів місцевого та центрального уряду, також він співпрацював із провідними приватними британськими компаніями.

Боб робив перерву в консалтинговій діяльності наприкінці 1990-х років, аби зайнятися викладацькою кар'єрою, у цей час він здобув два магістерські ступені з менеджменту та ступінь доктора наук у галузі освіти та менеджменту. Він навчив понад 1000 керівників і викладачів у межах базової університетської програми та в аспірантурі у двох університетах.

Це друга книжка Боба. Його перша, «Маленька книжка теорій великого менеджменту» (*The Little Book of Big Management Theories*, видавництво Pearson, 2013), написана з Джеймсом МакГретом, була в списку бестселерів науково-популярної літератури видавництва *WH Smiths* майже рік і перекладена 10 мовами.

Наразі Боб розподіляє свій час між написанням праць, роботою керівника благодійного фонду, що сприяє розвитку охорони здоров'я та освіти в Гамбії, і навчанням викладачів у сфері освіти для дорослих та інструкторів служби пробації й наставників. У Гамбії він навчає і займається наставництвом та кураторською діяльністю в місцевій управлінській групі, допомагаючи зробити село самодостатнім.

Із Бобом можна скontaktувати за адресою електронної пошти

saddlers9899@aol.com.

ПОДЯКА

Наставник буде обмежений, не випробувавши на собі принципів та інструментів коучингу. Тому я хотів би подякувати багатьом людям, котрі свідомо чи несвідомо допомогли мені із цією книжкою. До них можна зарахувати багатьох наставників, хороших і поганих, котрі вплинули на моє життя.

У мене прекрасні спогади про Леса Стіла, мого спортивного тренера зі школи, котрий був, мабуть, чи не єдиним, завдяки кому я залишився там заради здобуття рівня А. Я також ціную підтримку доктора Пола Девіса з Астонського університету, котрий навчав мене на магістерському курсі, і професора Девіда Галлівелла, котрий так само був зі мною протягом написання моєї докторської.

Я також висловлюю велику подяку багатьом людям, для котрих я був наставником протягом багатьох років і котрі навзаєм багато чого навчили й мене. Дехто з них згадується в цій книжці для прикладу.

Дякую Крісу Бейтсу за допомогу з діаграмами.

Насамкінець велика подяка Елоїзі Кук, Люсі Картер і команді видавництва *Pearson* за те, що втілили в життя мою мрію стати письменником.

Усім цим людям я щиро дякую.

ПОДЯКА ВІД ВИДАВЦЯ

Ми вдячні за дозвіл на відтворення в окремих частинах книжки авторського матеріалу з таких джерел:

Теорія 3, схема з *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice Hall (Kolb, D. A. 1984), © 1984. Видруковано та електронним шляхом відтворено з дозволу Pearson Education, Inc., Аппер Седл Рівер, Нью-Джерсі; теорія 9 адаптована з *Games People Play: The Psychology of Human Relationships*, видавництво *Penguin* (Берн, Е. 1964); теорія 17, схема з “A theory of human Motivation”, *Psychological Review* 50(4), с. 370–96 (Маслоу, А.Г. 1943), перевидана з дозволу Американської психологічної асоціації; теорія 30, схема з *“Changing Belief Systems with Neuro-Linguistic Programming” [NLP]*, Meta Publications (Ділтс Р., 1990), Meta Publications, P. O. Box 1910, Capitola, CA 95010, USA. E-mail: metapub@prodigy.net, website: www.meta-publications.com; теорія 47, схема з *“The Tao of Coaching”*, Profile Books (Лендсберг, М. 2003), Profile Books Ltd; теорія 60, схема з *“Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness”*, Jossey-Bass

(Argyris, C. and Schön, D. 1974), надруковано за згодою John Wiley & Sons, Inc., дозвіл надійшов від Copyright Clearance Center, Inc.; теорія 62, схема з “*Organizational Culture and Leadership*”, Jossey-Bass (Schein, E. H. 1992), надруковано за згодою John Wiley & Sons, Inc., дозвіл надійшов від Copyright Clearance Center, Inc.; теорія 66, схема з “Structure is not an organization”, *Business Horizons* 23(3), с. 14–26 (Waterman, R. H., Peters, T. J. і Phillips, J. R. 1980), з дозволу Elsevier; теорія 67, схема з “Marketing strategies and organisation structures for service firms”, у “*Marketing of Services*”, с. 47–51 (Booms, B. H. і Bitner, M. J. 1981 (Donnelly, J. і George, W. R., eds)), видруковано з дозволу American Marketing Association, дозвіл надійшов від Copyright Clearance Center, Inc.; теорія 73, схема перехідної діаграми Джона Фішера, <http://www.businessballs.com/freepdfmaterials/processoftransitionJF2012.pdf>, з дозволу Businessballs і Джона М. Фішера.

У деяких випадках нам не вдалося простежити власників авторських прав, тому ми будемо вдячні за будь-яку інформацію, яка дозволить нам їх встановити.

ЯК КОРИСТУВАТИСЯ ЦІЄЮ КНИЖКОЮ

Книжка:

- допоможе вам зрозуміти, що керує людьми;
- розвине ваші наставницькі навички;
- дозволить видобути з людей їхні найкращі якості;
- заохотить вас і ваше оточення спрямувати себе на зростання і зміни.

Книжка для менеджерів, які хочуть отримати найкраще від своїх людей, використовуючи коучинг. Тут наведено безліч інструментів, які будь-який менеджер може легко використовувати, і не має значення, яка в нього бізнес-мета.

Люди — це найважливіший аспект будь-якої організації, а отже, багато керівників розглядають зовнішню підготовку як найкращий спосіб розвитку своїх працівників. Часто подібні заняття дорогі й трудомісткі, та й ентузіазм до навчання знижується, і людям не вдається застосувати отримані знання або навички. Мати когось під рукою з придатними здібностями, навичками та знаннями, аби надати їм підтримку й заохотити,— найкращий спосіб отримати найкраще від людей.

Ця книжка проста у використанні, але ефективна. Вона написана для зайнятих менеджерів, які більше зацікавлені у вирішенні проблеми та практичному застосуванні теорії, а не в критичному її аналізі. Вона описує кожну теорію й модель менш ніж 350 словами, а її застосування — менш ніж 500 словами.

У книжки є унікальний комерційний аргумент. Ви просто вирішуєте, яку проблему необхідно розв'язати, дивитесь відповідні розділи, присвячені цьому питанню, й обираєте, які з них допоможуть вам.

Книжка розділена на три частини:

- **Частина 1** охоплює знання та методи, які ви повинні отримати, щоб стати коучем.
- **Частина 2** розглядає більш новітні теорії та сучасні моделі коучингу.
- **Частина 3** розглядає коучинг у межах організації.

Кожна частина розбивається на низку секцій, які вирішують типові щоденні управлінські завдання. Ці секції, відповідно, складаються з низки моделей і теорій відомих у цій сфері діячів.

ПЕРЕДМОВА

ЩО ВИ ОТРИМАЄТЕ ІЗ ЦЬОЇ КНИЖКИ

Ця книжка написана з думкою не лише про менеджерів чи коучів, а й про наставників, учителів, тренерів та консультантів індивідуального чи групового формату, які хочуть більше зрозуміти, як люди думають і чому роблять те, що роблять, і, що більш важливо, як використовувати це розуміння, аби видобути з людей їхні найкращі якості.

Ця книжка не намагається спростити велику теорію чи моделі шляхом стислої репрезентації з кожної теми, але вона все ж визнає, що менеджери, тренери й люди, з якими вони працюють, дуже зайняті й можуть не мати часу на прочитання книжок Карла Роджерса *On Becoming a Person* (Constable, 2004) або *Coaching for Performance* Джона Вітмора (Nicholas Brealey, 1998). Моя мета — пояснити різні теорії у якомога стисліший спосіб і забезпечити те, чого часто бракує академічним працівникам,— знання, як застосовувати ці інструменти на практиці.

Книжка поділена на три частини:

- **Частина 1** охоплює знання та методи, якими повинні володіти менеджери, аби приступити до коучингу, і містить: розуміння того, як люди думають і вчаться; що спонукає їх до навчання; розповіді про те, що робити; репрезентація того, що їм необхідно робити; пропонування способів, якими вони можуть зробити це; стимулювання їх до дії. Хоча ці методи представлені в дуже спрощеному форматі, теорії, які лежать в основі використаних моделей, досить глибокі й засновані на працях відомих мислителів у відповідних сферах.
- **Частина 2** розглядає більш прогресивні теорії та сучасні моделі коучингу. Ця частина призначена для менеджерів, які опрацювали базові моделі й хочуть надалі розвивати свої навички як коучі. Вона також корисна для чинних тренерів, наставників або вчителів, які хочуть поліпшити свої практичні навички. Це набір інструментів для менеджерів, які хочуть опанувати випробуваний і перевірений систематичний процес, який вони можуть використовувати для коучингу.
- **Частина 3** розглядає коучинг на базі організації. Ця частина призначена для менеджерів, котрі хочуть покращити ефективність своєї організації шляхом застосування коучингу, і охоплює ключові аспекти поведінки в межах організації, наприклад лідерство, культуру, планування, якість, зміни та командну роботу.

Кожну частину розбито на низку розділів, котрі покривають типові щоденні управлінські завдання. Ці розділи, відповідно, складаються з низки теорій та моделей відомих діячів у цій сфері. Кожна модель або теорія пояснена, подано її практичне застосування для керівників. Я використав низку різних підходів у вступних блоках під назвою «Як це використовувати»:

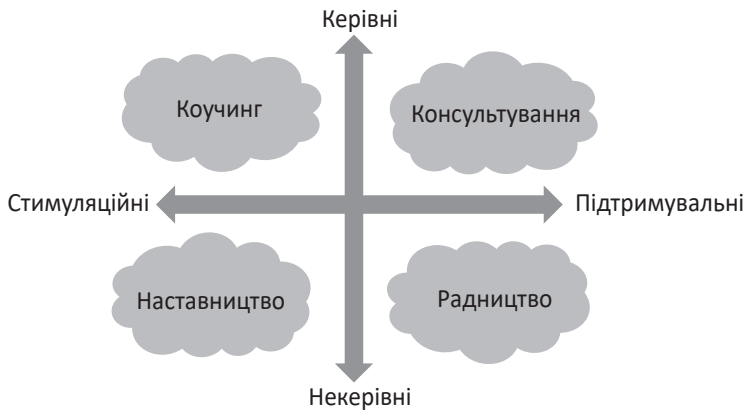
- **Завдання та підказки** — це простий підхід, який не потребує зайвого обдумування, якому ви можете слідувати, аби застосувати теорію або модель. Їх буде позначено невеликим чорним квадратом.
- **Пункти для роздумів та комплекси завдань** спонукають вас подумати над реальними прикладами, проблемами або витягами із ситуацій, що трапляються у світі спорту або в кіно, щоб розвинути своє розуміння принципу застосування теорії або моделей. Вони розміщені в сірих блоках.
- **Аналогії та метафори** на хвилюнку виводять вас із реального світу (сюди можна включити і похід до кінотеатру) і змушують вас пов'язати теорію з тим, що, здавалося б, не має на неї чи на певну модель очевидного впливу, але із чого можна вивести розуміння й відповідний смисл.
- **Питання до себе.** Кожна стаття міститиме від одного до чотирьох питань, які потрібно поставити собі перед, під час або після застосування теорії чи моделі.

ЧИМ ВІДРІЗНЯЄТЬСЯ КОУЧИНГ ВІД ІНШИХ ЗАХОДІВ?

Важливо визначити місце коучингу в низці різних підходів до розвитку людських ресурсів, які можуть застосовуватися в організації. Хорошою вихідною точкою є використання метафори *навчання водити автомобіль* (моє використання метафор — це те, до чого вам доведеться звикнути, якщо ви збираєтеся отримати користь від цієї книжки).

- *Консультант* надасть вам поради щодо найбільш прийняттого автомобіля для керування.
- *Радник* намагатиметься зняти будь-які тривоги щодо процесу водіння.
- *Наставник* поділиться з вами власним досвідом водіння.
- *Коуч* заохотить вас сісти й правильно керувати автомобілем.

Заходи можна подати схематично в системі термінів «Стимуляційні», «Підтримувальні», «Прямі» і «Непрямі».



Об'єднує вищезазначені підходи те, що вони прагнуть до певної форми модифікації поведінки в межах організації чи в роботі з індивідом. Те, що відрізняє коучинг від інших заходів, — це рівень стимуляції та наявність скерування: стимуляція в плані залучення людей до досягнення бажаних результатів; скерування через пояснення їм, що робити, або шляхом підштовхування самостійної думки.

У книжці я використовую термін «бажаний стан» для опису результатів коучингу. Якщо ви навчаєте когось їздити, *бажаний стан* полягає в тому, що вони можуть дістатися з пункту А в пункт Б ефективніше й раціональніше. Я віддаю перевагу застосуванню цього терміна, оскільки використання слова «стан» указує на здійснення руху від однієї точки до іншої, а «бажання» вживається як мотивація потрапити туди. Якщо мета коуча — підтримати людину у її русі до бажаного стану, то зрозуміло, що ви можете сприйняти коучинг, наставництво й навчання як однакові дії. Тому важливо, що я обговорюю відмінності в кожному з підходів з погляду відносин, часу, структури й результату.

Учителі зазвичай — це кваліфіковані фахівці, які працюють з людьми над розвитком їхнього розуміння проблеми. Коучі, як правило, також мають фахову підготовку, але більше уваги приділяють допомозі людині в розвитку конкретних навичок. Найчастіше наставники — досвідчені особи, які діляться знаннями та досвідом із менш досвідченою людиною.

Наставництво вимагає часу для розвитку відносин взаємної довіри, у яких обидва партнери можуть пізнати одне одного і почуватися в безпеці, розкриваючи реальні проблеми, з якими стикається людина. Викладання та коучинг можуть бути короткими, займати окреме заняття або його частину, необхідну людині для розвитку розуміння або певного вміння.

Учителі задають тему, темп і методи навчання, щоб допомогти розвинути розуміння. Коучі відгукуються на потреби індивіда, але можуть мати

певну структуру свого підходу. Наставники підлаштовують свої підходи до задоволення потреб індивіда.

Коучинг і викладання орієнтовані на завдання з акцентом на конкретних проблемах і результатах, які легко підлягають вимірюванню. Наставництво орієнтовано на відносини з урахуванням взаємного розвитку.

Хоча я прихильник термінологічної ясності, мені не подобається використовувати термін «тренований», тому я просто послуговуюся терміном «особа, яку тренують». У частині 3 я використовую слово «клієнт», бо це є доречним у разі звертання до особи / організації, що застосовує коучинг.

Незалежно від того, який підхід ви приймете, ви повинні мати переконання, що особа / люди, з якими ви працюєте:

- мають здатність змінюватися;
- зроблять найкращий для них вибір.

Підтримка їх у досягненні бажаного стану — це передусім подорож, у якій процес навчання настільки ж важливий, як і здобуті знання та навички.

Коучинг — це дуже прагматичне заняття, у ході якого опираються на запозичені теорії, які, на думку багатьох, відіграють набагато меншу роль у практиці коуча. Дехто б стверджував, що практика керує теорією, а коучинг — поза теорією.

Ця книжка прокладе місток між теорією та практикою.

Я був коучем і тренером у деяких дуже великих національних компаніях, деяких організаціях з одноосібним керівництвом, у громадських організаціях і для приватних осіб понад 40 років. Єдине, що я виніс із цього всього,— багато менеджерів, коучів та учнів докладають зусилля, намагаючись застосовувати теорію до практики. Це те, про що ця книжка.

ЧАСТИНА 1

ПОЧАТОК

ПЕРЕДМОВА

Ви важко працюєте як менеджер. Можливо, ви перебуваєте під тиском у гонитві за досягненням результатів, часто із замалими ресурсами часу й грошей. Я підозрюю, що так було завжди, але не так, як нині — із темпами змін, які заганяють у глухий кут, і рівнем безжальної конкуренції. У вас є один ключовий актив, що робить ваше завдання менш складним, — це ваші люди. Ніщо не дозволить вам досягти більше, аніж кваліфікована та вмотивована команда, яка йтиме пліч-о-пліч з вами.

Можливість підвищити продуктивність вашої команди є важливим елементом роботи хорошого менеджера. Шляхом ефективного коучингу ви можете сприяти розвитку відповідальності людей навколо себе і в такий спосіб звільнитися від роботи на користь інших аспектів управління, наприклад стратегічного планування та бюджетування. Однак важливо зауважити на самому початку цієї частини книжки, що хороший коучинг — навичка, яка вимагає глибини розуміння й багато практики, якщо ви хочете отримати вигоду для себе, вашої організації та людей, яких ви тренуєте. На жаль, трапляється і навпаки, і менеджери, які застосовують прийоми коучингу, не можуть досягти запланованих результатів.

Отже, обираючи цю книжку, ви розумієте, що у вас є відповідальність за розвиток людей (окремих осіб або груп), і хочете здійснити певні кроки в цьому напрямку. Це може виявитися чимось новим для вас або ж ви, навпаки, робили це роками. Попередження! Є багато різних підходів до коучингу: деякі з них — предметно-специфічні, інші — більш загальні; деякі ґрунтуються на керівництві, інші більшою мірою на підтримці. У цьому розумінні існує широкий спектр стилів коучингу, які за класифікацією потрапляють у поле підходів або *активного просування (push approach)*, або *залучення (pull approach)*. Про них ітиметься в частині 1, і вони включатимуть:

- спонукання;
- демонстрацію;
- сприяння (фасилітацію);
- стимулювання.

Перш ніж я перейду до різних стилів коучингу, скажу, що існують певні фундаментальні навички, які потрібно освоїти, щоб бути хорошим коучем, незалежно від підходу, який ви оберете. Це здатність уважно слухати, ефективно спілкуватися, визначати відповідну продуктивність цілей і ви-

раховувати правильні «точки» для активної стимуляції. Я розповім, як ви можете розвивати ці навички, у перших чотирьох розділах цієї частини книжки.

Звісно, не всі коучингові заняття проходять безперешкодно, на шляху вам можуть стрітися важкі індивіди. Можуть трапитися ситуації, коли навіть ваші найкращі зусилля як коуча будуть зустріті з опором. Я закінчив цю частину книжки оглядом трьох теорій, за якими мати справу зі складною поведінкою — це порядок денний, і наостанок звернув увагу на екстремальну або психопатичну поведінку й на способи з нею впоратися.

Усі дані, використані в цій частині, запозичено в декількох великих мислителів, котрі сприяли нашому розумінню процесу людського навчання і найбільш ефективних способів його підтримки.

РОЗДІЛ 1

ЗРОЗУМІЙТЕ,
ЯК ЛЮДИ ДУМАЮТЬ
І НАВЧАЮТЬСЯ

ПЕРЕДМОВА

Для коуча важливо добре розуміти, як люди думають і навчаються. Стиль сприйняття можна описати як ідіосинкратичний спосіб, у який індивід набуває, обробляє, розуміє та зберігає інформацію. Нині розповсюджена думка, що кожен індивід віддає переваги різному стилю сприйняття і що цей вибір може бути також домінантною особливістю, яка проявляється в усіх навчальних ситуаціях і може змінюватись залежно від обставин або поєднуватися з іншими стилями сприйняття. Безперечно, не існує єдиного сценарію для стилів сприйняття, який би відповідав кожній людині в окремій ситуації.

Я обрав три різні теорії стилю сприйняття, які розглядають навчання під впливом почуттів учня, його минулого досвіду та особистісних якостей. Кожна з теорій стилю сприйняття має анкету, якою ви також можете скористатися, щоб визначити як свій власний стиль сприйняття, так і людини, якій надаєте послуги як коуч. Деякі з них розміщені безкоштовно онлайн, за інші ви повинні будете заплатити. Доброю новиною є те, що більшість матеріалів, за які ви муситимете заплатити, ліцензовані, а це дозволить вам копіювати та використовувати їх для інших людей. Я хотів би запропонувати вам спочатку випробувати їх на собі, щоб мати уявлення про будь-які проблеми чи пастки, які можуть виникнути в разі їхнього застосування під час роботи з іншими людьми. Важливо не переживати, якщо раптом виявиться, що ви — *екстравертний кінестетичний прагматик*. (Хоча я б не хотів зіштовхнутися з вами на темній алеї!)

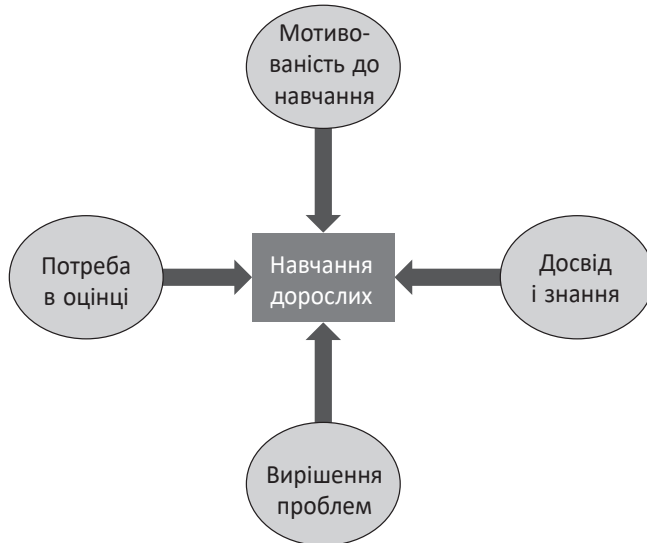
Перш ніж розглядати різні стилі сприйняття, важливо зрозуміти, як люди найкраще вчаться і чи є якісь відмінності залежно від віку людини. *Педагогіка* й *андрагогіка* є теоріями, які містять набір гіпотез про те, як навчаються діти та дорослі. Слово *педагогіка* походить від давньогрецького імені *Paidagogos* — він був рабом, який керував вихованням дітей-рабів, у яку б сферу вони не потрапили. Педагогос був «інструктором» і мав перевіряти, що раби виконують свої повсякденні справи так, як від них очікує їхній наглядач. *Андрогогіка* як учення про доросле навчання виникла у Європі в 1950-х роках і з 1970-х років проклала шлях до теорії й моделі навчання дорослих Малкольма Ноулза, котрий визначив *андрагогіку* як «мистецтво й науку про допомогу дорослим у навчанні». Оцінка ідей Ноулза стане вихідною точкою для цього розділу. За нею слідуватимуть три класичні теорії, які пов'язують навчання з почуттями, досвідом й особистістю.

ТЕОРІЯ 1

МАЛКОЛЬМ НОУЛЗ:
ЯК НАВЧАЮТЬСЯ ДОРΟΣЛІ

Скористайтеся цією теорією, коли захочете зрозуміти, наскільки основні принципи того, як навчаються дорослі, вплинуть на вашу коучинг-стратегію.

Ноулз стверджував, що більшість дорослих учнів існують самі по собі й хочуть, аби їхнє навчання контролювали. Він стверджував, що в дорослому віці мотивація до навчання обумовлена переважно внутрішнім бажанням (внутрішніми мотиваторами), аніж зовнішніми стимулами (зовнішніми мотиваторами). Він виділив чотири головних вихідних положення, які лежать в основі навчання дорослих:



Він запропонував принципи, які характеризують відмінності між навчанням дорослих і традиційними поняттями *педагогіки*.

ДОРΟΣЛІ УЧНІ:

внутрішньо мотивовані, мають особливі погляди на себе і свої потреби й орієнтовані на цілі та їхнє досягнення;

носії величезного масиву життєвого досвіду й знань, які можуть бути цінним ресурсом для навчання;

практичні й більш зацікавлені в навчанні заради виконання завдань або вирішення проблеми, аніж просто у вивченні предметів;

хочуть, аби їхня праця отримала оцінку й шану.

Ноулз підкреслював цінність процесу навчання, який використовує підходи, що базуються на проблемних питаннях і співпраці більше, аніж дидактичні.

Він також виступав за необхідність більшої рівності між учителем / коучем і учнем з погляду вибору змісту та стилю подачі. Ноулз визнавав, що, хоча не всі учні перебувають на стадії дорослого навчання, важливо, щоб коуч закликав їх прийняти характеристики дорослого.

ЯК КОРИСТУВАТИСЯ ТЕОРІЄЮ

Ось як потрібно інтерпретувати ідеї Ноулза щодо дорослого навчання:

- Почніть з активного залучення учнів до визначення цілей коучингу. Майте на увазі, що не всі з них будуть раді можливості взяти участь у подібній справі. Для полегшення їхнього просування в бік самостійності необхідно досягти з ними взаєморозуміння і проявити справжній інтерес до їхніх думок і поглядів.
- Прийміть факт, що більшість людей досягає успіху завдяки можливості поділитися своїми знаннями й досвідом. Дізнайтеся про їхні інтереси та минулий досвід і підтримайте їх, коли вони працюють індивідуально або в групі.
- Упевніться, що учні мотивовані навчатися, коли вони побачать необхідність набувати знання або навички для вирішення реальних життєвих проблем або ситуацій. Використовуйте приклади з реального життя, щоб допомогти їм це зробити.
- Покажіть свою повагу до учнів, зацікавившись ними, визнаючи їхні досягнення й заохочуючи до висловлення своїх ідей за будь-якої нагоди, навіть якщо ви не згодні з ними.

ПИТАННЯ, ЯКІ ПОТРІБНО ПОСТАВИТИ СОБІ

- Чи намагаюсь я переконатися, що люди, яких я треную, співвідносять коучинг із власними цілями, знаннями й досвідом?
- Наскільки я добре розумію, що насправді цікавить особу, якій я надаю послуги як коуч?

ТЕОРІЯ 2

НЕЙЛ ФЛЕМІНГ: ВАК

Скористайтеся цією теорією, коли захочете зрозуміти, яку роль відіграють органи чуття в процесі коучингу.

Візуальна, аудіальна, кінстетична (ВАК / ВАК) модель стилів сприйняття Флемінга стала однією з найбільш широко використовуваних оцінок стилів сприйняття.

Флемінг стверджує, що більшість людей володіють домінантним або обраним за власним бажанням стилем навчання, заснованим на баченні, прослуховуванні або виконанні.

ОПИС ЦИХ ВИДІВ УЧНІВ МОЖНА ПОДАТИ ТАК:

Візуальні учні: прагнуть учитися через споглядання, мислення малюнками та створення мисленевих образів для збереження інформації.

Аудіальні учні: схильні вчитися на слух, думаючи словами, а не малюнками, тому краще навчаються завдяки лекціям і груповим обговоренням.

Кінстетичні учні: прагнуть учитися через дію, виражаючи себе через рух і сприймаючи все через взаємодію з іншими та простором навколо них.

Флемінг стверджував, що, хоч люди і надають перевагу одному стилю, деякі з них мають змішане й збалансоване поєднання всіх трьох стилів.

ЯК КОРИСТУВАТИСЯ ТЕОРІЄЮ

Ця теорія, мабуть, найчастіше використовується з усіх оцінок стилів сприйняття, тому існують численні онлайн-тести для їх визначення. Найбільш поширений складається з кількох тверджень (зазвичай близько десяти) із трьох можливими відповідями, які вказують на перевагу одного з трьох стилів. Ось кілька порад, які допоможуть вам із плануванням коучингу, орієнтованого на людей із кожним видом уподобань.

- Учень із *візуальним* стилем сприйняття може надавати перевагу перегляду або спостереженню, отже, під час коучингу переконайтеся, що ви включаєте малюнки, діаграми, демонстрації, роздавальні матеріали або фільми.

Також пам'ятайте, що візуальні учні використовують такі фрази, як-от «покажіть мені», «подивімося на це», і будуть здатні найкраще викона-

ти нове завдання після прочитання інструкцій або спостереження за кимось іншим у процесі виконання завдання.

- Учень із *аудіальним* стилем сприйняття може надавати перевагу слуханню словесного повідомлення або звуків чи шумів. Ці люди користуватимуться фразами на кшталт «скажіть мені», «обговорімо це» і будуть здатні найкраще виконати нове завдання після прослуховування інструкцій від коуча.
- Учень із *кінестетичним* стилем сприйняття віддає перевагу фізичному досвіду, включно з дотиком, відчуттям, триманням, виконанням. Ці люди будуть використовувати такі фрази, як-от «дозвольте мені спробувати», «можу я спробувати сили в цьому», і будуть здатні найкраще виконати нове завдання, пробуючи навчитися в процесі роботи. Це ті, хто любить практичний досвід, тому, як їхній коуч, переконайтеся, що ви даєте їм можливість зробити це.

Не потрапляйте в пастку, думаючи, що з людиною, яка надає перевагу певному стилю сприйняття, слід відпрацьовувати лише один стиль. Існує багато переваг у допомозі цим людям розвивати й інші стилі сприйняття, оскільки не всю інформацію, яка їм буде надаватися, можна представити в бажаному для них стилі.

ПИТАННЯ ДО СЕБЕ

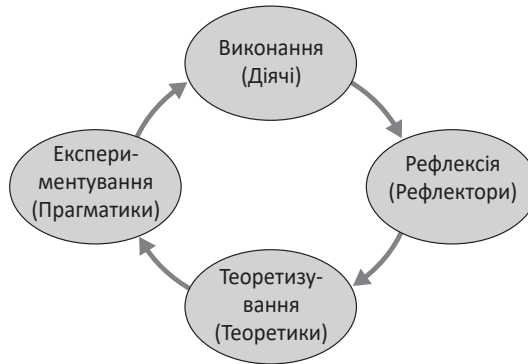
- Чи враховую я бажаний стиль сприйняття для учня в процесі коучингу?
- Чи я впевнений, що знайомлю їх з іншими стилями сприйняття так само, як і з тим, якому вони надають перевагу?

ТЕОРІЯ 3

ДЕВІД КОЛБ: ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНИЙ ЦИКЛ НАВЧАННЯ

Скористайтеся цією теорією, якщо потрібно впевнитися, що процес навчання відбувається.

Колб стверджував, що навчання через досвід відбудеться лише тоді, коли ми обробимо цей досвід і в усьому розберемося. Він стверджував, що власного досвіду недостатньо для полегшення навчання й за ним мають слідувати роздуми про те, що сталося, думки про те, що може статися, якщо ви робите це інакше, й активне експериментальне виконання чогось в інакший спосіб, і тестування результатів. Він описав цей процес як циклічну модель, яку зазвичай представляють у такий спосіб:



*Джерело: Kolb, D. (1984) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.*

Колб описав особливості людей, які віддають перевагу певному стилю сприйняття.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ЗГАДАНИХ ТИПІВ:

Діячі: відкриті та захоплені, вони не бояться випробувати щось нове.

Рефлектори: педантичні, вони хотіли б з'ясувати, чому все відбувається так.

Теоретики: мислителі, які люблять по-новому аналізувати проблеми.

Прагматики: експериментатори, які прагнуть використовувати нові ідеї.

Колб пояснює, що не існує встановленої фіксованої точки входу в цикл (наприклад, якщо індивід належить до типу «теоретик», то навчання почнеться від цього моменту), але навчання відбуватиметься лише в разі, якщо людина продовжить проходити через кожен частину циклу.

ЯК КОРИСТУВАТИСЯ ТЕОРІЄЮ

Це проста, тривала й ефективна модель для роздумів про навчання, така, що може забезпечити міцну основу для планування коучингу. Існують численні тести для визначення бажаного стилю сприйняття. Найбільш поширеною була Анкета стилів сприйняття (*LSQ*) Алана Мамфорда й Пітера Гані, і складається вона з 80 тверджень, які ви або приймаєте, або відкидаєте, бо це на вас не схоже. Твердження, на які ви дали позитивну відповідь, уводяться в сітку, яка відповідає чотирьом стилям. Люди, які проходять опитування щодо особливостей сприйняття, як правило, виявляють тяжіння до одного або, можливо, двох стилів.

Робоче розуміння стилів сприйняття є корисним під час планування семінарів із коучингу, тому наведемо кілька порад, які допоможуть вам.

<i>Стиль сприйняття</i>	<i>Як його тренувати</i>
Діячі	Відкрийте для них новий досвід: вони люблять, аби перед ними ставили принципово нові завдання.
Рефлектори	Дозвольте їм стати позаду, слухати і спостерігати, перш ніж діяти: вони люблять розмірковувати над завданням.
Теоретики	Працуйте разом над ідеями й абстрактними поняттями: вони надають перевагу вивченню широкомасштабної інформації та її організації в чіткому логічному форматі.
Прагматики	Працуйте з ними над технічними завданнями і дозвольте їм експериментувати з новими ідеями: вони краще сприймають, коли практично застосовують свої знання.

Використовуйте цю теорію в тандемі з Анкетою стилів сприйняття (*LSQ*) Мамфорда й Гані. Я наполегливо раджу вам спершу робити анкетування, аби дізнатися власне уподобання як учня. Я виявив, що багато коучів приймають стиль коучингу, що відображає їхній власний стиль сприйняття. Немає жодних проблем із забезпеченням вправ, підібраних відповідно до стилю навчання індивіда.

ПИТАННЯ ДО СЕБЕ

- Чи дозволяю я власним сприйняттевим уподобанням диктувати, як навчати інших?
- Чи переконуюсь я, що людина, якій я надаю послуги коучингу, проходить через усі етапи експериментального циклу навчання?

ТЕОРІЯ 4

КЕТРІН МАЕРС ТА ІЗАБЕЛЬ БРІГґС:
ІДЕНТИФІКАТОР ТИПІВ МАЕРС—БРІГґС

Скористайтеся цією теорією, якщо хочете зрозуміти, яку роль відіграє особистість у процесі коучингу.

Ідентифікатор типу Маерс—Брігґс (МВТІ), побудований на чотирьох різних шкалах, уперше запропонував Карл Юнг як спосіб опису типів особистості.

Маерс і Брігґс висунули ідею, що кожен індивід проявляє особистісні ознаки, які перебувають на одному з кінців серії шкал.

ШКАЛИ МАЕРС—БРІГґС:**Екстраверти (E) ←—————→ Інтроверти (I)**

Ця шкала досліджує, як люди реагують і взаємодіють із зовнішнім світом. Люди, які демонструють високі ознаки E, як правило, орієнтовані на дії й полюблюють часту соціальну взаємодію, тоді як високі риси I показують вдумливі мислителі, яким подобається самотність.

Сенсори (S) ←—————→ Інтуїти (N)

Ця шкала досліджує, як люди збирають інформацію із зовнішнього світу. Люди, які демонструють високі риси S, фокусуються на фактах і деталях і люблять практичний досвід, тоді як із максимумом N рис приділяють більше уваги сценаріям і враженням і полюблюють робити припущення й уявляти майбутні можливості.

Мислителі (T) ←—————→ Чуттєві (F)

Ця шкала досліджує, як люди приймають рішення із зібраної ними інформації. Ті, хто демонструють високі T характеристики, роблять акцент на фактах і об'єктивних даних і мають тенденцію бути послідовними, логічними та об'єктивними під час ухвалення рішень, тоді як ті, хто має максимальні риси F, є суб'єктивними й під час ухвалення рішень беруть до уваги людей і емоції.

Критики (J) ←—————→ Сприйнятливі (P)

Ця шкала досліджує, як люди схильні мати справу із зовнішнім світом. Ті, хто має особливості J, віддають перевагу структурі та порядку, тоді як люди із високим P більш гнучкі.

У МВТІ є чотири питання. Кожне питання має дві колонки, які складаються з низки тверджень. Людину просять обрати, який стовпчик найкраще описує їх. Відповіді вказують, до якого кінця шкали віднести особу (E / I, S / N, T / F і J / P). Потім людей можна віднести до одного із 16 типів особистості. Наприклад, люди з тяжінням до екстравертів, сенсорів, мислителів і критиків класифікуються як ESTJ.

ЯК КОРИСТУВАТИСЯ ТЕОРІЄЮ

Використовуючи MBTI, ви можете отримати вказівку, де ви й людина, яку ви тренуєте, перебуваєте на кожній із чотирьох шкал, і зрозумієте, чи сумісний ваш стиль коучингу зі стилем сприйняття учня. Ось кілька порад, які допоможуть вам із плануванням коучингу, який обслуговує людей з кожним із типів особистості.

<i>Тип особистості</i>	<i>Краще зреагує, якщо...</i>
ESTJ	Попросити його дотримуватися вказівок.
ESTP	Отримуватиме інформацію про реальні речі: зорові образи, звуки та враження.
ESFP	Довірятиме своїм інстинктам і здібностям під час вирішення проблем.
ESFJ	Перебуватиме у визначених і контрольованих ситуаціях.
ENFP	Не матиме справу з рутинними та нудними завданнями.
ENFJ	Робитиме припущення щодо можливого впливу на інших.
ENTP	Генеруватиме нові ідеї й теорії, а не деталі.
ENTJ	Уникатиме конфронтації чи гарячої дискусії.
ISTJ	Працюватиме із чітко визначеними графіками й завданнями.
ISTP	Навчатиметься й розумітиме, як усе працює.
ISFP	Працюватиме над конкретною інформацією, а не абстрактними теоріями.
ISFJ	Сидітиме позаду й спостерігатиме за іншими.
INFP	Вирішуватиме проблеми, спираючись на особисті цінності, а не на логіку.
INFJ	Висловлюватиметься на папері.
INTP	Заохочуватиметься ділитися своїми думками з іншими.
INTJ	Працюватиме окремо, а не в групах.

Майте на увазі, що, хоча розуміння чиїхось особистісних характеристик може бути корисним під час передбачення їхньої поведінки, це не зовсім надійний прогноз.

ПИТАННЯ ДО СЕБЕ

- Який у мене тип особистості?
- Чи планую я коучинг, який відповідатиме людям із певним типом особистості?

РОЗДІЛ 2

ЗРОЗУМІЙТЕ,
ЩО МОТИВУЄ ЛЮДЕЙ

ПЕРЕДМОВА

Мотивація — це надзвичайно складна проблема, за яку потрібно рішуче взятися.

Визначення будуть варіюватися від *того, що ви робите, аби змусити інших робити щось* (зовнішня мотивація), до *того, що відбувається всередині людей і змушує їх щось робити* (внутрішня мотивація).

Я здивований, що немає однастайності у визначенні цього настільки важливого концепту, коли мова йде про коучинг або управління людьми з метою перетворення їх на ефективних виконавців.

Якщо ви хочете стати хорошим коучем, визнайте, що люди будуть мотивованими до пізнання, лише якщо вони:

- приймуть потребу в навчанні;
- повірять, що вони мають потенціал для навчання;
- визначать навчання як пріоритет.

Це може бути корисним контрольним списком під час коучингу. Якщо існує блокування якогось із трьох пунктів, ви повинні усвідомити, що будь-які подальші спроби коучингу можуть виявитися марними. Є багато різних теорій стосовно мотивації. У цьому розділі я вибрав три відомі теорії мотивації, які допоможуть вам упевнитися, що індивід має правильний рівень мотивації, аби хотіти вчитися.

Хоча існують відмінності в цих трьох теоріях, принципи, на яких вони всі базуються, полягають у тому, що люди, яких ви тренуєте, будуть більше схильні до навчання, якщо:

- для коучингу є хороші засоби та обладнання;
- люди, яких тренують, мають право голосу в розробці та проведенні коучингу;
- коучі з ентузіазмом ставляться до предмета й діють у доступній, але професійній манері;
- тренери ставлять складні, але реалістичні цілі;
- зворотний зв'язок подається позитивно та корисно.

Низька мотивація здатна не лише вплинути на здатність індивіда вчитися, але й сприяти будь-якій руйнівній поведінці, яку вони можуть проявити (див. теорії 26–28). Створюйте хорошу мотивацію, і вам не доведеться мати справу з поведінковими проблемами.

ТЕОРІЯ 5

ДЖОН КЕЛЛЕР:
МОДЕЛЬ МОТИВАЦІЇ ARCS

Скористайтеся цією теорією, коли ви хочете викликати інтерес і мотивацію в учня.

Келлер стверджував, що його *мотиваційна модель ARCS* дає можливість коучу обирати стратегії, які пов'язані із цілями коучингу задля формування інтересу та мотивації з боку учня. ARCS — це абревіатура від слів *attention* (увага), *relevance* (значущість), *confidence* (впевненість) і *satisfaction* (задоволення), які Келлер вважає чотирма змінними, що впливають на мотивацію.

КЛЮЧОВІ СКЛАДНИКИ МОДЕЛІ МОЖНА УЗАГАЛЬНИТИ ТАК:

Увага. Чиюсь увагу можна отримати одним із трьох способів: (а) через перцептивну стимуляцію — зміну рівня голосу, інтенсивності світла, умов навколишнього середовища або через приголомшливу інформацію; (б) через стимуляції бажання досліджувати — створення проблеми, яка може бути вирішена лише в разі, якщо учень набуває нових знань або навичок; (в) через мінливість — включення цього допоможе запобігти збудьгованості учня та втраті концентрації.

Значущість. Цей складник підкреслює важливість розуміння людьми, чому їм слід витратити зусилля на це завдання. Цього можна досягти одним із трьох способів: (а) через орієнтацію на цілі — демонстрацію того, як нові знання або навички допоможуть їм у досягненні поточних або майбутніх цілей; (б) через підбір мотивації — розуміння того, як структура мотивації людини може призвести до сприятливого навчального середовища; (в) через ознайомленість — люди, як правило, найбільше зацікавлюються, коли зміст коучингу має певний зв'язок із минулим досвідом.

Впевненість. Цей складник підкреслює важливість для людини, яку тренують, віри, що вона може досягти успіху. Це можна розробити одним із трьох способів: (а) через сприймання вимог — обумовлення того, що від них очікується; (б) через можливість досягати успіху — надання людям декількох швидких перемог у результаті виконання завдань; (в) через особистий контроль — надання учневі відчуття участі у власному розвитку.

Задоволення. Цей складник коротко характеризує почуття самоцінності після завершення завдання й може набувати таких форм: (а) природні наслідки, коли учні відчують задоволення лише від набуття нових навичок або знань; (б) позитивні наслідки, де вони отримують стимули у формі грошей, заохочення або спеціальних привілеїв як результати застосування нових навичок або знань.

Келлер стверджує, що його модель допомагає пов'язати коучинг із цілями людини, яку тренують, забезпечує стимуляцію й пропонує відповідні рівні виклику.