

УДК 33**Коучинг как эффективный инструмент управления****Дмитриев Антон Геннадиевич**

Кандидат экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой организационного менеджмента,
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
129090, Российская Федерация, Москва, ул. Мещанская, 9/14;
e-mail: agdmitriev@gmail.com

Аннотация

В статье рассматривается коучинг в качестве современного подхода к управлению, который направлен на развитие потенциала сотрудников и повышение эффективности организации. Анализируются основные принципы коучинга, его влияние на управленческую деятельность и достижение организационных целей. Представленные авторские результаты исследований подтверждают положительное влияние коучинга на мотивацию, производительность и командное взаимодействие. Помимо этого, рассматриваются преимущества коучингового подхода в сравнении с традиционными методами управления и даются рекомендации по внедрению. Статья может вызвать интерес у руководителей, HR-специалистов, а также коучей, стремящихся улучшить управленческие практики и повысить эффективность работы команд.

Для цитирования в научных исследованиях

Дмитриев А.Г. Коучинг как эффективный инструмент управления // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 4А. С. 111-119.

Ключевые слова

Коучинг, управление, эффективность, мотивация, организационные цели, HR, менеджмент.

Введение

В условиях современной экономики, где ключевыми факторами успеха становятся адаптивность, инновационность и эффективность, традиционные методы управления уже не всегда отвечают новым вызовам. Возрастающая сложность организационных структур, глобализация бизнеса и быстрые изменения на рынке требуют более гибких и персонализированных подходов к управлению персоналом и достижению целей компании. В этом контексте коучинг приобретает особое значение как инструмент, способствующий раскрытию потенциала сотрудников, повышению их мотивации и, как следствие, улучшению общих результатов организации. Коучинг, будучи направленным на развитие компетенций и самосознания сотрудников, создает условия для более продуктивной работы в командах и укрепления лидерских качеств на всех уровнях управления. В отличие от директивных методов руководства, коучинг ориентирован на поддержку и сопровождение сотрудников в процессе достижения целей, что позволяет им самостоятельно принимать решения и развиваться в профессиональном плане. Актуальность исследования коучинга как инструмента управления обусловлена необходимостью адаптации организационных подходов к управлению в условиях быстро меняющейся внешней среды. В настоящей статье рассматривается потенциал коучинга в повышении эффективности управления, анализируются его основные преимущества, а также выявляются возможные ограничения применения данного подхода в практике современных организаций.

Целью настоящего исследования являются исследование и анализ коучинга как современной управленческой технологии, выявление его преимуществ и ограничений в контексте управления организацией, а также в оценке его влияния на достижение организационных целей.

Методы исследования

В качестве методов исследования были использованы следующие: анализ литературы, который позволил выявить основные направления исследования коучинга в организациях; качественное исследование с целью определения влияния коучинга на эффективность управления и достижение организационных целей, а также личную и профессиональную эффективность; сравнительный анализ как метод, помогающий выявить ключевые преимущества коучинга как управленческого инструмента.

Литературный обзор

Коучинг, как управленческий инструмент, получает все большее признание и внимание в научных исследованиях и практическом менеджменте. Его использование в управлении связано с повышением эффективности организаций, развитием человеческого капитала и улучшением организационной культуры. Историческое развитие коучинга как управленческой практики связывается с переходом от традиционных методов управления к более гибким и адаптивным подходам, ориентированным на личностное развитие и профессиональный рост сотрудников [Whitmore, 2017]. В исследовании Маккартни и Милнера отмечается, что коучинг постепенно интегрируется в корпоративную культуру, способствуя созданию среды, в которой ценятся инновации, креативность и вовлеченность сотрудников [McCarthy, Milner, 2013].

Многие исследования подчеркивают значимость коучинга в развитии человеческого капитала. Например, Грант указывает, что коучинг позволяет улучшить навыки сотрудников, способствуя их профессиональному росту и личностному развитию [Grant, 2014]. Это подтверждается работой Джонс и Горелл, которые показывают, что коучинг помогает развить лидерские качества и повысить уверенность сотрудников в своих силах, что, в свою очередь, способствует повышению эффективности работы [Jones, Gorell, 2015]. Коучинг также оказывает значительное влияние на формирование и развитие организационной культуры. В исследовании Ладиевски подчеркивается, что коучинг создает культуру доверия и открытости, где сотрудники чувствуют себя свободными в выражении своих идей и инициатив. Это способствует укреплению командного духа и улучшению внутренних коммуникаций в организации [Ladyshevsky, 2010].

Говоря об эффективности коучинга как управленческого инструмента, следует отметить, что она подтверждается рядом эмпирических исследований. Например, исследование Тиибом, Берсма и Ван Винен демонстрирует, что коучинг оказывает положительное влияние на удовлетворенность работой, производительность и благополучие сотрудников [Theeboom, Beersma, Van Vianen, 2014]. Эти результаты согласуются с выводами Коуту и Кауфман, которые показывают, что коучинг способствует улучшению эмоционального интеллекта, что, в свою очередь, положительно сказывается на управленческих решениях и отношениях в коллективе [Coutu, 2009].

Основная часть

Во время турбулентного состояния всей мировой экономики повышается роль человеческого индивида как субъекта профессиональной деятельности, от которого зависят темпы развития и конкурентоспособность любой организации. Поэтому для повышения эффективности деятельности сотрудникам, как новым, так и уже работающим в организации, требуется поддержка, заключающаяся в оказании помощи и сопровождении сотрудника или группы сотрудников в организации для достижения конкретных целей, улучшения профессиональных навыков и раскрытия личного потенциала [Громова, Дмитриев, 2024].

Для изменения методологических подходов к управлению организациями необходимо переосмысление теоретических основ управленческого содержания, совершенствование понятийно-категориального аппарата, поиск новых средств анализа и представления управленческой деятельности.

Процесс управленческой деятельности представляет собой сложный, многоуровневый и многоаспектный феномен, включающий в себя совокупность системных механизмов, направленных на достижение целей организации. Прежде всего, следует отметить, что управленческая деятельность характеризуется наличием структурированных этапов, которые включают в себя прогнозирование, планирование, организацию, мотивацию, контроль и коррекцию (табл. 1).

По данным таблицы видно, что каждый этап управления тесно связан с другими и не может рассматриваться в отрыве от общей системы менеджмента организации, при этом эффективность управленческой деятельности напрямую зависит от способности руководителя интегрировать все составляющие процесса и формировать сбалансированные управленческие решения, нацеленные на повышение эффективности деятельности организации. Поскольку коучинг становится неотъемлемой частью современного управления, способствуя развитию персонала и повышению эффективности деятельности организации [Дмитриев, 2022]. В то же

время классические функции управления, такие как прогнозирование, планирование, организация, мотивация, контроль и корректировка, как было показано выше, остаются основой управленческой деятельности. Рассмотрим, как коучинг коррелирует с этими функциями:

Таблица 1 - Этапы процесса управления

Этап	Описание	Цель
Прогнозирование	Предполагает анализ внешней и внутренней среды организации, а также выявление факторов, способных оказать влияние на достижение целей	Определение вероятных сценариев развития внешней и внутренней среды организации для подготовки к возможным изменениям, что позволяет снизить неопределенность и риски, обеспечивая более точное планирование будущей деятельности
Планирование	Представляет собой формулирование конкретных задач и разработку стратегии их достижения, что требует учета как ресурсных возможностей, так и временных рамок	Разработка конкретных стратегий, планов и задач для достижения поставленных целей организации
Организация	Фокусируется на распределении ресурсов, установлении структурных связей и определении иерархии в системе управления, а также создание механизмов взаимодействия между различными подразделениями и уровнями управления, что способствует поддержанию внутренней согласованности действий и снижению вероятности конфликтов	Эффективное распределение ресурсов и установление структурных и функциональных связей внутри организации для обеспечения выполнения планов
Мотивация	Направлена на формирование внутреннего побуждения у сотрудников к выполнению поставленных задач	Создание условий, способствующих максимальной вовлеченности и продуктивности сотрудников, путем применения различных методов стимулирования
Контроль	Предполагает систематическое отслеживание хода выполнения задач, оценку достигнутых результатов и выявление отклонений от плановых показателей	Обеспечение выполнения планов и задач организации путем систематического мониторинга и оценки результатов деятельности
Коррекция	Данный этап предполагает внедрение изменений в стратегию и тактику управления, а также перераспределение ресурсов и пересмотр организационных структур в соответствии с новыми условиями и целями	Адаптация планов и процессов в соответствии с изменяющимися условиями и выявленными проблемами

1. Прогнозирование. В разрезе коучинга прогнозирование способствует оценке потенциала сотрудников и возможных направлений развития. При этом коучинг затрагивает в рамках функции прогнозирования функцию планирования за счет создания долгосрочных планов, основанных на реальных способностях и мотивах сотрудников, при этом зачастую сотрудники сами адекватно в ходе коучинговых сессий, за счет созданной партнерской среды, оценивают приведенные выше параметры, что увеличивает точность и реалистичность управленческих прогнозов.

2. Планирование. В ходе коучинговых сессий сотрудниками формулируются цели, декомпозируются на достижимые задачи и разрабатываются индивидуальные планы для решения той или иной проблемы, принятия управленческого решения, реализации проекта и т.д. Коучинговый подход к планированию делает этот процесс более персонализированным, позволяет учитывать сильные стороны, состояние, потребности и мотивацию каждого члена

команды, при этом за счет недирективной обратной связи коучинг способствует улучшению в процессе планирования эмоционального фона, который впоследствии отражается на мотивационной функции.

3. Организация. Коучинг интегрируется в эту функцию за счет выявления наиболее подходящих ролей членов команды или сотрудников организации, поскольку через него можно выявить скрытые таланты и компетенции, которые могут быть эффективно использованы в структуре организации или в процессе реализации проекта, что позволяет создать более гибкую и адаптивную организационную структуру компании или команды проекта

4. Мотивация. Данная функция, по мнению авторов, пожалуй, имеет наиболее тесную связь с коучингом, поскольку мотивация – это процесс побуждения сотрудников к достижению целей организации, а одна из основных целей коучинга – поддержать внутреннюю мотивацию сотрудников через осознание свои ценностей, целей и значимости их работы. Таким образом, коучинг помогает создавать такую среду партнерства и доверия, где сотрудники чувствуют себя значимыми и вовлеченными, что напрямую влияет на их мотивацию, продуктивность и удовлетворенность работой.

5. Контроль. С этой функцией коучинг связан через регулярные коучинговые сессии, в рамках которых происходит получение обратной связи и оценка прогресса сотрудником самостоятельно. Показанная выше связь выражается в том, что в процессе коучинга сотрудники получают инсайты, недирективные и конструктивные отзывы и рекомендации, которые не приводят к отрицательному восприятию, за счет чего помогает им корректировать свои действия и улучшать результаты. Таким образом, можно сделать вывод, что коучинг делает процесс контроля более конструктивным и ориентированным на развитие и не снижающим мотивацию и положительный эмоциональный настрой.

6. Корректировка. В коучинге корректировка происходит на каждом этапе взаимодействия, причем самым сотрудником. Постоянный анализ прогресса, а также некоторая гибкость в подходе позволяют довольно своевременно вносить изменения в необходимые документы и планы, что делает процесс управления несколько более адаптивным и эффективным.

В технологическом контексте коучинг как форма организации управленческой деятельности формирует среду, в которой трансформируются не только ее характер, но и взаимоотношения и связи среди всех участников управления [Дмитриев, Ольшевский, Романников, 2024]. Основой этих изменений становится уровень управленческих взаимодействий, который можно описать как баланс между субъектами и объектом управления.

Ориентиры, которые формирует управленческая среда с использованием коучинговой технологии, по мнению автора, могут выражаться рядом уникальных характеристик:

- Организация субъект-субъектного взаимодействия. Это взаимодействие всегда направлено на создание равноправных отношений ($S1 \rightarrow O \leftarrow S2$), что способствует общему пониманию цели совместной деятельности.
- Включение личностных функций участников процесса. Коучинг интегрирует личные функции субъектов, делая их активными участниками управленческого процесса, где востребованы их опыт и знания.
- Детерминированность образовательной ситуации. Процесс обучения предопределен конкретными условиями и целями, соответствующими потребностям организации.
- Постоянная корректировка взаимодействий. Управленческое взаимодействие постоянно адаптируется в зависимости от обратной связи, получаемой от участников.
- Создание управленческого пространства как инструмента для развития коллективных отношений. Это пространство служит платформой для укрепления сотрудничества и

стимулирует креативную деятельность участников.

Если рассматривать коучинг в организационном контексте, то он направлен не только на развитие индивидуальных навыков и компетенций сотрудников с точки зрения личностного контекста, но и на достижение стратегических целей компании. Суть этого аспекта заключается в том, что при помощи коучинга сотрудники лучше понимают и, главное, принимают цели организации, а также развивают свои способности для эффективной работы в направлении достижения этих целей.

Рассмотрим основные аспекты того, как коучинг способствует достижению организационных целей.

- Улучшение понимания и согласования целей. Путем регулярных сессий коучинга сотрудники получают возможность осознать, как их индивидуальные цели и задачи коррелируют с общей стратегией компании, что помогает выстроить работу так, чтобы каждый из них видел свою роль в реализации стратегических инициатив, а это, в свою очередь, способствует более эффективной командной работе и повышению мотивации.
- Повышение уровня ответственности и вовлеченности сотрудников. Коучинг формирует у сотрудников чувство личной ответственности за достижение как индивидуальных, так и общих целей организации, ведь когда сотрудник осознает, что его успех напрямую влияет на успех всей компании, то он начинает относиться к своим задачам более ответственно и вовлечено, что является ключевым фактором для повышения производительности и достижения долгосрочных целей организации.
- Укрепление организационной культуры. Коучинг помогает укрепить ценности и принципы, такие как взаимоуважение, открытая коммуникация и поддержка друг друга. Эти элементы способствуют созданию здоровой рабочей среды, в которой сотрудники чувствуют себя частью организации, что мотивирует их на достижение высоких результатов.
- Адаптация к изменениям и инновации. В рамках данного аспекта коучинг развивает у сотрудников навыки, необходимые для адаптации к новым условиям, таким как эмоциональная устойчивость, гибкость, креативность, ответственность и т.д., что позволяет им эффективно реагировать на изменения и находить новые пути для достижения целей.
- Поддержка в процессе изменений. Коучинг помогает снизить уровень сопротивления изменениям и способствует их успешной интеграции за счет создания доверия и поддержки, развивающей обратной связи, индивидуального подхода и т.д., что особенно важно при реализации крупных стратегических инициатив, таких как реорганизация или внедрение новых технологий, когда от адаптации сотрудников зависит успешность всей программы.

В рамках коучингового подхода существуют некоторые ограничения, включающие несколько ключевых аспектов, которые, по мнению автора, могут снизить его эффективность и успех в организации:

- Недостаток времени и ресурсов. Коучинговое управление достаточно ресурсоемко, поскольку включает в себя поиск внешних коучей, обучение внутренних коучей, проведение регулярных коучинговых сессий, а также мониторинг и оценку их эффективности, а это приводит к тому, что в условиях ограниченного времени и ресурсов организациям может быть трудно поддерживать необходимый уровень интереса и вовлеченности.

- Недостаток подготовки коучей. Существуют два варианта привлечения коуча в организацию: поиск коуча на внешнем рынке и подготовка внутренних коучей. Если коуч не имеет достаточной подготовки или опыта, он может не справиться с задачами, поскольку эффективность коучинга непосредственно зависит от квалификации коучей. Более того, неподготовленные коучи могут даже навредить, если они будут проводить свои сессии на низком уровне, что вызовет недоверие со стороны сотрудников организации и приведет к отторжению и сопротивлению внедрению коучингового подхода.
- Сопротивление сотрудников. Основная причина сопротивления коучингу сотрудниками состоит в том, что они не понимают его ценность или видят его как навязывание внешнего контроля, что может привести к недостаточной вовлеченности и снижению эффективности коучинга.
- Ограниченная применимость в жестких иерархических структурах управления организацией, поскольку коучинговый подход предполагает определенную степень гибкости и участия сотрудников в процессе принятия решений, в таких структурах решения принимаются на верхнем уровне и зачастую передаются вниз без обратной связи, поэтому коучинг может оказаться менее эффективным.
- Сложность измерения результатов. В настоящее время коучинговый эффект принято измерять в таких качественных показателях, как улучшение навыков лидерства и повышение мотивации, однако эти качественные оценки не всегда корректны в долгосрочной перспективе и требуют четких критериев оценки, что может быть сложным в условиях динамичной среды.
- Культурные барьеры. В некоторых организациях или культурах коучинг может восприниматься как слабость или нарушение личных барьеров, что может ограничивать его интеграцию и снизить эффективность. Например, в организациях и культурах с высоко выраженной дистанцией власти, в которых власть и авторитет концентрируются в руках лидеров и между различными уровнями организации существует значительная дистанция, сотрудники могут не чувствовать себя комфортно, открыто обсуждая свои слабые стороны или проблемы.
- Неправильное внедрение коучинга. Если коучинг вводится как мода или тренд без глубокого понимания его целей и задач, он может стать просто формальностью, что уменьшит его положительное воздействие на организацию, и в дальнейшем она откажется от этого подхода.

Таким образом, несмотря на многочисленные преимущества коучингового управления, необходимо учитывать и преодолевать эти ограничения для успешного внедрения и использования коучинга в организациях.

Заключение

В заключение можно отметить, что коучинг зарекомендовал себя как эффективный инструмент управления, способствующий повышению как индивидуальной, так и организационной эффективности. Внедрение коучингового подхода в управленческую практику позволяет развивать лидерские качества у руководителей, улучшать навыки сотрудников и создавать среду, способствующую продуктивной работе и достижению стратегических целей организации. Коучинг играет ключевую роль в улучшении

коммуникаций, повышении уровня вовлеченности сотрудников и формировании позитивной организационной культуры. В условиях постоянных изменений коучинг помогает успешно адаптироваться к новым вызовам, снижая уровень сопротивления и способствуя более эффективному управлению изменениями.

Библиография

1. Громова Н.В., Дмитриев А.Г. Технология разработки и практической реализации программ в области управления производительностью труда // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. 2024. № 2. С. 179-184. EDN DAQFZM.
2. Дмитриев А.Г. Коучинг в управлении компанией // Роль бизнеса в трансформации общества – 2022: сборник материалов XVII Международного научного конгресса (Москва, 11–15 апреля 2022 года). М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия». 2022. С. 181-183. EDN: GBOPRR.
3. Дмитриев А.Г., Бульбенков А.В. Эффективность внедрения коучинга как инструмента управления персоналом в российских университетах: методы, проблемы и перспективы // Управление образованием: теория и практика. 2023. № 11-2(71). С. 11-18. DOI: 10.25726/q7984-2019-3820-g. EDN UVJPUL.
4. Дмитриев А.Г., Ольшевский С.В., Романников А.Н. Условия применения коучинга в организациях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14. № 2-1. С. 430-439. DOI: 10.34670/AR.2024.88.81.026. EDN BUEAEX.
5. Coutu D., Kauffman C. The realities of executive coaching // Harvard Business Review. 2009. No. 87(1). P. 1-7.
6. Grant A.M. The efficacy of executive coaching in times of organizational change // Journal of Change Management. 2014. No. 14(2). P. 258-280.
7. Hamlin R.G., Ellinger A.D., Beattie R.S. Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross-cultural analysis of managerial behaviours // Human Resource Development International. 2006. No. 9(3). P. 305-331.
8. Jones G., Gorell R. 50 Top Tools for Coaching: A Complete Toolkit for Developing and Empowering People. Kogan Page Publishers, 2015.
9. Ladyshevsky R.K. The manager as coach as a driver of organizational development // Leadership & Organization Development Journal. 2010. No. 31(4). P. 292-306.
10. McCarthy G., Milner J. Managerial coaching: Challenges, opportunities, and training. Journal of Management Development. 2013. No. 32(7). P. 768-779.
11. Theeboom T., Beersma B., Van Vianen A.E. Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context // The Journal of Positive Psychology. 2014. No. 9(1). P. 1-18.
12. Whitmore J. Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership. Nicholas Brealey Publishing, 2017.

Coaching as an effective management tool

Anton G. Dmitriev

PhD in Economics, Associate Professor,
Head of the Department of Organizational Management,
Moscow Financial and Industrial University "Synergy",
129090, 9/14 Meshchanskaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: agdmitriev@gmail.com

Abstract

The article discusses coaching as a modern approach to management, which is aimed at developing the potential of employees and improving the efficiency of the organization, it analyzes the basic principles of coaching, its impact on management activities and the achievement of organizational goals. The presented author's research results confirm the positive impact of coaching on motivation, productivity and teamwork. In addition, the advantages of the coaching approach in

comparison with traditional management methods are considered and recommendations for implementation are given. The article may be of interest to managers, HR specialists, as well as coaches seeking to improve management practices and increase the efficiency of teams.

For citation

Dmitriev A.G. (2025) Kouching kak effektivnyi instrument upravleniya [Coaching as an effective management tool]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (4A), pp. 111-119.

Keywords

Coaching, management, efficiency, motivation, organizational goals, HR, management.

References

1. Coutu D., Kauffman C. (2009) The realities of executive coaching. *Harvard Business Review*, 87(1), pp. 1-7.
2. Dmitriev A.G. (2022) Kouching v upravlenii kompaniei [Coaching in company management]. In: *Rol biznesa v transformatsii obshchestva – 2022: sbornik materialov XVII Mezhdunarodnogo nauchnogo kongressa (Moskva, 11–15 aprelya 2022 goda)* [The Role of Business in Societal Transformation – 2022: Proceedings of the XVII International Scientific Congress (Moscow, April 11–15, 2022)]. Moscow: Moscow Financial and Industrial University "Synergy", pp. 181-183. EDN GBOPRR.
3. Dmitriev A.G., Bulbenkov A.V. (2023) Effektivnost vnedreniya kouchinga kak instrumenta upravleniya personalom v rossiyskikh universitetakh: metody, problemy i perspektivy [Effectiveness of implementing coaching as a personnel management tool in Russian universities: methods, problems, and prospects]. *Upravlenie obrazovaniem: teoriya i praktika* [Education Management: Theory and Practice], 11-2(71), pp. 11-18. DOI: 10.25726/q7984-2019-3820-g. EDN UVJPUL.
4. Dmitriev A.G., Olshevskiy S.V., Romannikov A.N. (2024) Usloviya primeneniya kouchinga v organizatsiyakh [Conditions for applying coaching in organizations]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today, and Tomorrow], 14 (2-1), pp. 430-439. DOI: 10.34670/A.R.2024.88.81.026. EDN BUEAEX.
5. Grant A.M. (2014) The efficacy of executive coaching in times of organizational change. *Journal of Change Management*, 14(2), pp. 258-280.
6. Gromova N.V., Dmitriev A.G. (2024) Tekhnologiya razrabotki i prakticheskoy realizatsii programm v oblasti upravleniya proizvoditelnostyu truda [Technology for developing and implementing labor productivity management programs]. *Kuznechno-shtampovoechnoe proizvodstvo. Obrabotka materialov davleniem* [Forging and Stamping Production. Material Forming], 2, pp. 179-184. EDN DAQFZM.
7. Hamlin R.G., Ellinger A.D., Beattie R.S. (2006) Coaching at the heart of managerial effectiveness: A cross-cultural analysis of managerial behaviours. *Human Resource Development International*, 9(3), pp. 305-331.
8. Jones G., Gorell R. (2015) *50 Top Tools for Coaching: A Complete Toolkit for Developing and Empowering People*. Kogan Page Publ.
9. Ladyshevsky R.K. (2010) The manager as coach as a driver of organizational development. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(4), pp. 292-306.
10. McCarthy G., Milner J. (2013) Managerial coaching: Challenges, opportunities, and training. *Journal of Management Development*, 32(7), pp. 768-779.
11. Theeboom T., Beersma B., Van Vianen A.E. (2014) Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), pp. 1-18.
12. Whitmore J. (2017) *Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership*. Nicholas Brealey Publ.