



Bob Bates

**The Little Book of Big
Coaching Models**

**76 ways to help
managers get the best
out of people**

Боб Бейтс

76 моделей коучинга

**Опыт McKinsey,
Ицхака Адизеса,
Эрика Берна и других
выдающихся лидеров
для превосходных
результатов**

БОМБОРА™
Москва, 2019

УДК 651
ББК 65.050.2
Б35

BOB BATES
THE LITTLE BOOK OF BIG COACHING MODELS
76 ways to help managers get the best out of people
This translation of The Little Book of Big Coaching Models
1/e is published by arrangement with Pearson Education
Limited

Бейтс, Боб.
Б35 76 моделей коучинга. Опыт McKinsey, Ицхака Адизеса, Эрика Берна и других выдающихся лидеров для превосходных результатов / Боб Бейтс ; [перевод с английского И. Вихоревой]. — Москва : Эксмо, 2019. — 320 с. — (Лучший мировой опыт).

ISBN 978-5-699-98507-4

Как из простого руководителя стать вдохновляющим лидером и сильным коучем для своей команды?

Не нужно изобретать велосипед — используйте 76 проверенных моделей от крупных международных компаний.

УДК 651
ББК 65.050.2

ISBN 978-5-699-98507-4

© Bob Bates 2015
© Вихорева Ирина., перевод на русский язык,
2019
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо»,
2019

ОТЗЫВЫ О «76 МОДЕЛЕЙ КОУЧИНГА»

«Всем менеджерам нашей компании выдали по экземпляру первой книги Боба Бейтса, и она стала нашей офисной Библией. У нас безвозмездно работают более 100 коучей, менторов и работников службы поддержки, и каждому из них мы посоветуем эту книгу».

*Лорейн Прис,
исполнительный директор YSS Training*

«Как и первое произведение Боба Бейтса, «76 модели коучинга» должен стать настольной книгой всех занятых менеджеров, желающих максимально раскрыть потенциал своих сотрудников».

*Алан Шоу,
управляющий директор Regent Engineering*

«У меня есть целая полка книг по менеджменту и коучингу. Первая книга Боба заняла на ней почетное место. Очень жду вторую».

*Джо Морган,
управляющий директор Charlie's Training Academy*

«Читать книги Боба — одно удовольствие: иногда они заставляют улыбнуться, иногда — взгрустнуть, но они всегда дают пищу для размышлений».

*Мэнни Санду,
директор Ubiqie*

«Эта книга пригодится нам на всех коучинг-сессиях».

*Джон Кертис,
CEO Peer Support Programme*

«С Бобом очень приятно работать. Он очень помог администрации одной деревни в Гамбии. Я настоятельно порекомендовал его книгу всем моим коллегам в Университете Банжула».

*Ибрагим Джеллоу,
председатель The Wonder Years Centre of Excellence, Гамбия)*

«Боб вдохновил нас и был настоящим коучем для демобилизованных и ветеранов. Очень жду его новой книги».

*Лен Харди,
директор The Veterans Contact Point*

«Я определенно советую прочесть эту книгу всем, кто учится в университетах по специальности «Управление и менеджмент».

*Крис Хупер,
директор по обучению и развитию в Eurosource Solutions*

Посвящается Айрин и Чарльзу

Содержание

Об авторе	13
Слова благодарности	15
Как пользоваться книгой	16
Что вам даст эта книга	18
Чем коучинг отличается от других методов работы с сотрудниками?	20

Часть 1. ПРИСТУПИМ

Введение	27
Р а з д е л 1. Поймите, как люди думают и учатся	30
Теория 1. Малкольм Ноулз: Как взрослые учатся	32
Теория 2. Нил Флеминг: ВАК	34
Теория 3. Дэвид Колб: Эмпирический цикл обучения	37
Теория 4. Изабель Майерс и Кэтрин Бриггс: Типология Майерс — Бриггс	40
Р а з д е л 2. Поймите, что мотивирует людей	44
Теория 5. Джон Келлер: Модель мотивации к обучению ARCS	45
Теория 6. Дуглас Макгрегор: Теория X и теория Y	48
Теория 7. Фредерик Герцберг: Гигиенические факторы и КИТА	51
Р а з д е л 3. Учитесь эффективно доносить информацию	55
Теория 8. Майкл Аргайл: Коммуникационный цикл	56
Теория 9. Эрик Берн: Трансакционный анализ	59
Теория 10. Джозеф Луфт и Гарри Ингхэм: Окно Джохари	63
Р а з д е л 4. Ставьте правильные цели	67
Теория 11. Бенджамин Блум: Уровни в когнитивной сфере	69
Теория 12. Равиндракумар Дэйв: Уровни в психомоторной сфере	71
Теория 13. Дэвид Крэтвол и Бенджамин Блум: Уровни в аффективной сфере	74
Р а з д е л 5. Коучинг посредством управления	77
Теория 14. Иван Петрович Павлов: Условный рефлекс	78
Теория 15. Эдвин Гатри: Теория ассоциативности	80
Теория 16. Роберт Мертон: Самоисполняющееся пророчество	84

Раздел 6. Коучинг посредством содействия	88
Теория 17. Абрахам Маслоу: Пирамида потребностей	89
Теория 18. Карл Роджерс: Содействие	93
Теория 19. Джек Мезиров: Преобразующее обучение	96
Раздел 7. Коучинг посредством демонстрации	99
Теория 20. Гештальтисты: Теория инсайта	100
Теория 21. Карл Прибрам, Джордж Миллер и Юджин Галентер: Т.О.Т.Е.	103
Теория 22. Альберт Бандура: Пример для подражания	106
Раздел 8. Коучинг посредством стимуляции	110
Теория 23. Дональд Хебб: Ассоциативное обучение	111
Теория 24. Леон Фестингер: Когнитивный диссонанс	114
Теория 25. Майкл Мерзенич: Нейропластичность	118
Раздел 9. Работа с трудным поведением	122
Теория 26. Курт Левин: Изменение поведения	123
Теория 27. Питер Хани: Модификация поведения	125
Теория 28. Роберт Хэйр: Тест на психопатию	129
Обзор части 1.	132

ЧАСТЬ 2. ДВИГАЕМСЯ ДАЛЬШЕ

Вступление	137
Теория 29. Ричард Бендлер и Джон Гриндер: Нейролингвистическое программирование (НЛП)	138
Теория 30. Грегори Бейтсон: Нейрологические уровни	142
Теория 31. Дональд Бродбент: Фильтрация	145
Теория 32. Марти Бронштейн: Пять столпов формирования чувства обязательства	148
Теория 33. Артур Коста и Бена Каллик: Коуч в роли друга-критика	151
Теория 34. Эдвард де Боно: Шесть шляп мышления	153
Теория 35. Роберт Дилтс: Стратегия креативности Диснея	156
Теория 36. Джерард Иган: Умелый помощник	160
Теория 37. Фердинанд Фурнье: План коучинг-дискуссии	163
Теория 38. Тим Голви: Внутренняя игра	166
Теория 39. Говард Гарднер: Множественный интеллект	169
Теория 40. Эндриу Гилберт и Карен Уитлворт: OSCAR	172
Теория 41. Дэниел Гоулман: Эмоциональный интеллект	176
Теория 42. Брюс Гримли: Семь «Си»	179
Теория 43. Джон Гриндер: Генератор нового поведения	182
Теория 44. Ричард Хейл и Эйлин Хатчинсон: Цикл коучинга INSIGHT	186
Теория 45. Питер Хокинс: Модель CLEAR	189

Теория 46. Джон Кабат-Зинн: Осознанность.....	192
Теория 47. Макс Ландсберг: Дао коучинга	195
Теория 48. Дэвид Лейн и Сара Корри: Целеполагание, перспективы и процесс.....	198
Теория 49. Ангус Маклеод: Модель STEPPPA	201
Теория 50. Алек Макфедран: Модель GENIUS.....	204
Теория 51. Эрик Парслоу и Моника Рэй: Семь золотых правил простоты.....	207
Теория 52. Дженни Роджерс: Шесть принципов коучинга.....	211
Теория 53. Вирджиния Сатир: Якорение и самокоучинг.....	214
Теория 54. Джон Свеллер: Теория когнитивной нагрузки	217
Теория 55. Джон Уитмор: Модель GROW.....	220
Обзор части 2.....	223

ЧАСТЬ 3. РАБОТАЕМ С ОРГАНИЗАЦИЕЙ. ЦЕЛЬ: ЛУЧШИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Введение	227
Р а з д е л 1. Подготовка лидеров в организации.....	229
Теория 56. Джон Адаир: Лидерство, основанное на действии	230
Теория 57. Бернард Басс: Трансформационное лидерство	234
Теория 58. Ричард Бояцис: Самоуправляемое обучение.....	237
Р а з д е л 2. Будьте лучше конкурентов.....	241
Теория 59. Майк Педлар, Джон Бургойн, Том Бойделл: Обучающаяся компания	243
Теория 60. Крис Арджирис и Дональд Шон. Тройная петля обучения	246
Теория 61. Питер Сенге: Пятая дисциплина	249
Р а з д е л 3. Создайте правильную корпоративную культуру	252
Теория 62. Эдгар Шейн: Три уровня организационной культуры.....	253
Теория 63. Карл Стейнхоф и Роберт Оуэнс: Культурные метафоры	256
Теория 64. Чарльз Хэнди: Боги менеджмента.....	259
Р а з д е л 4. Планируйте лучше	263
Теория 65. Джерри Джонсон и Кивен Шоулз: Семь этапов стратегического планирования	264
Теория 66. Группа McKinsey: Модель 7S.....	267
Теория 67. Мэри Битнер и Бернард Бумс: Маркетинг-микс 7PS..	270
Р а з д е л 5. Управляйте качеством	274
Теория 68. Джозеф Джуран: Правило «80–20». Принцип немногого, имеющего решающее значение	275

Теория 69. Уильям Эдвардс-Деминг: 14 аспектов менеджмента качества	279
Теория 70. Фил Кросби: Схема зрелости	282
Р а з д е л 6. Реагируйте на перемены	285
Теория 71. Джон Коттер: Восемь шагов	286
Теория 72. Элизабет Кюблер-Росс: Модель горя	290
Теория 73. Джон Фишер: Кривая изменения отношения к переменам	293
Р а з д е л 7. Работайте вместе	296
Теория 74. Мередит Белбин: Командные роли	297
Теория 75. Брюс Такман: Модель командного развития	300
Теория 76. Ицхак Адизес: Личностные стили управления командой	302
Обзор части 3	306
Еще несколько слов о коучинге	308
Рекомендованная литература	311

Об авторе

Боб Бейтс в течение двадцати лет занимал высокий пост на гражданской службе, а также в качестве ментора помогал людям с ограниченными физическими возможностями найти работу. Затем он создал свое собственное консалтинговое агентство (The Arundel Group), которому на сегодняшний день более двадцати лет. Боб Бейтс как консультант по управлению участвовал в множестве локальных и общенациональных проектов, а также сотрудничал с крупнейшими британскими компаниями частного сектора.

В конце 1990-х Боб приостановил свою консалтинговую деятельность и стал давать лекции, а также получил две степени магистра менеджмента и степень кандидата наук в области образования и управления. Работая в двух университетах, он обучил более тысячи менеджеров и преподавателей по программам бакалавриата, магистратуры и аспирантуры.

Вы держите в руках вторую книгу Боба. Его первая книга «Маленькая книга больших теорий менеджмента» (The Little Book of Big Management Theories), которую он написал в соавторстве с Джимом МакГратом, была переведена на 10 языков и почти год значилась в списке

ОБ АВТОРЕ

бестселлеров известной британской торговой сети WH Smiths.

В настоящее время Боб пишет, руководит благотворительной организацией, которая делает упор на образование и здравоохранение в Гамбии, а также преподает другим преподавателям, коучам и менторам службы пробации. Вместе с тем он курирует администрацию одной деревни в Гамбии и учит их экономической независимости.

С Бобом можно связаться по адресу saddlers9899@aol.com.

Слова благодарности

Коучу было бы тяжело работать, ничего не зная о том, как принципы и средства коучинга воспринимают его слушатели. Поэтому мне очень хочется поблагодарить всех тех, кто осознанно или сам того не понимая помог мне написать эту книгу. Спасибо всем коучам, как хорошим, так и плохим, за то влияние, что вы оказали на мою жизнь.

Я с радостью вспоминаю Леса Стилла, моего спортивного тренера из школы, который был, наверное, единственным, из-за кого я учился на одни пятерки. Я всегда ценил поддержку доктора Пола Дэвиса из Астонского университета, который был моим научным руководителем, когда я учился в магистратуре, и профессора Дэвида Хеллавела, который был научным руководителем моей докторской диссертации.

Я хочу от всей души поблагодарить всех тех, с кем мне довелось заниматься в эти годы. Вы меня столькому научили! Некоторые в вас помогли в создании примеров для этой книги.

Спасибо Крису Бейтсу за помощь с диаграммами для этой книги.

И наконец, огромное спасибо Элоизе Кук, Люси Картер и команде издательского дома «Pearson»: благодаря вам моя мечта стать писателем осуществилась.

Всем вам я говорю большое спасибо.