

コーチング型職場コミュニケーション研修の効果評価

The effects of coaching-based training on workplace communication skills

松田チャップマン与理子・石川利江・塩澤史枝

MATSUDA-CHAPMAN Yoriko, ISHIKAWA Rie, SHIOZAWA Fumie

キーワード： 職場，中間管理職，コーチング，部下育成，コミュニケーション

## 1. 背景と目的

近年，企業を取り巻く競争環境は，グローバル化やITを始めとする技術革新の進展，経営の不確実性の増大等によって大きく変化している（厚生労働省，2014）。こうした環境変化の下，企業が競争力を更に高めるためには，「人材の能力・資質を高める育成体系」が今後最も強化すべき事項となっており，人材育成は企業経営上，重要な課題といえる（労働政策研究・研修機構，2013）。そして人材育成において最も重要となるのは，職場における上司の部下育成であると考えられている（毛呂・松井，2009；労働政策研究・研修機構，2007）。

しかし，日本生産性本部が行った職場のコミュニケーション意識調査（2014）によると，部下または後輩を褒めていると回答した課長は78.4%であるのに対し，上司は褒める方だと感じている一般社員は48.6%にとどまるなど，上司と部下のコミュニケーションには隔たりが存在する。また，企業と中間管理職を対象とした調査では，近年の管理職に不足している能力・資質として，「部下や後継者の指導・育成力（傾聴・対話力）」（61.7%）が最も多く挙げられた（労働政策研究・研修機構，2014）。加えて，6割超の労働者が現在の仕事や職業生活に関することで強い不安，悩み，ストレスを感じており，その内容として「職場の人間関係の問題」が最多であった（厚生労働省，2012）。職場における対人葛藤は上司との間に最も多くみられること（藤森，1994），その背景に上司と部下のコミュニケーション不足が挙げられることから，上司と部下の関係は労働者のメンタルヘルスにも影響をもたらすことが示されている（労働政策研究・研修機構，2008）。

以上のことから，管理職者のコミュニケーション能力を強化することは，企業組織の発展および労働者の成長・健康を促進するうえで有用と考えられる。そこで本研究は，企業の中間管理職者を対象とした職場コミュニケーション研修の実施および効果検証を目的とした。その際に，昨今，企業における管理職者，従業員の対人関係やコミュニケーションを改善する手法の1つとして報告されているコーチングに着目した。

### コーチング／コーチング心理学

コーチングとは，個人の課題遂行能力を最大化するためにその個人の可能性を引き出すことであり，教えるのではなく学ぶことを支援する心理学的介入である（Whitmore，2003）。コーチングは，1960年代にスポーツ業界において注目を得た後，1970年代に米国を中心にビジネス領域に取り入れられ，教育，医療方面へと拡大してきた（鎌田・瀧上，2007）。そして2000年代には，コーチングを単なる実践的スキルとしてだけでなく，エビデンスに基づく心理学の学術研究として位置づけるコーチング心理学が登場してきた（石川・奥田・松田，2010）。コーチング心理学の定義は複数存在するが，Australian Psychological

Society, Coaching Psychology Unit (2007)によると、行動科学の体系的な応用であり、臨床的に重大な心理的健康の問題を持たず、特別な苦悩の水準にない個人、集団、組織を対象に人生経験、職務パフォーマンス、ウェルビーイングを促進するものである。

ビジネス領域におけるコーチングの実施様式は、外部専門家によるコーチングが主流となっており、その効果として社員の離職率低下、生産性や職務満足度の向上などが報告されている(Ellinger, Beattie, & Hamlin, 2014; Leimon, Moscovici, & McMahon, 2005)。また近年は、管理職者を社内コーチとして養成するコーチング(Manager as Coach)もみられるが、実証的研究はまだ少ない(Agarwal, Angst, & Magni, 2009; Grant, 2007)。中小企業の管理職者を対象としたShaw and Knights (2005)の研究では、管理職者がコーチングスキルを習得することで知識の向上、コミュニケーションおよび対人関係の改善が見られた。

コーチングを実践する際に必要となる基本的スキルには、傾聴、共感、要約、確認、質問、反映、フィードバック、目標設定などが挙げられる(Adams, 2016)。社内コーチとなる管理職者は、コーチイ(coachee; コーチングを受ける対象者)である部下の意欲やウェルビーイング、パフォーマンスの向上、さらに組織と個人の変革を推進する目的でこれらのスキルを有することが求められている(Chartered Institute of Personnel Development, 2004)。

## 本研究の目的

本研究の目的は、中間管理職者を対象に、職場コミュニケーションの活性化を促すコーチング基本スキルを認知面、情動面、行動面から体験学習するプログラムを開発・実施し、その効果を検証することである。プログラムの効果指標には、コーチングスキル実践に対する自己効力感、コーチングスキルと密接な関連があるとされている情動知能、および自尊感情を選定した。自己効力感とは、ある結果を生み出すために必要な行動をうまく遂行できるという個人の信念である(Bandura, 1977)。本研究のプログラムを通して基本スキルを体験的・実践的に学習することで、受講者の職場におけるスキル実践への自己効力感が向上すると考えられる。情動知能は、自己および他者の感情を正確に知覚、理解、統合し、適応的に管理する能力と定義されており(Goleman, 2005)、個人のリーダーシップ行動を予測する重要な要因の1つである(David, 2005)。Grant (2007)によると、コーチはコーチイの目標達成を支援するうえで自己の思考、感情、行動を統制する必要があることから、コーチングスキルの習得によって情動知能も向上する可能性があると考えられる。また、リーダーシップ開発コーチングを受けることでリーダー自身の自尊感情が向上すると報告されていることから(Hunt & Weintraub, 2016)、本研究でもコーチング手法を取り入れた研修によって受講者の自尊感情が向上すると仮定した。

## 2. 方法

### (1) 研究対象：

東京都・神奈川県の中企業を対象とした「職場コミュニケーション研修」を受講した18名全員から調査協力の同意が得られたため、18名を研究対象とした。

### (2) 研究期間：2016年6月～2016年7月

### (3) 職場コミュニケーション研修の概要：

研修の目的は、受講者がコーチとして部下の意欲を高め、活気ある職場を創るうえで有用となるコーチング型コミュニケーションスキルの習得とし、2016年6月に第1回（6時間）、1カ月後（7月）に第2回（4時間）のセッションを行った。研修の形式は、研修内容の概念理解や知識習得を目的とした座学学習に加えて、ロールプレイやグループワークなど体験学習型のワークを取り入れ、日常の職場における実践的な応用を視野に入れた構成とした。

#### 〈研修1回目〉

初回のセッションでは、コーチングの哲学を始めとした主要概念について学習を進めながら、コーチングを実践する上で必要となる基本的スキルの習得を試みた。具体的には、傾聴、開かれた質問の仕方を体験で学ぶワークを設定した。傾聴スキルのワークは、良い例・悪い例のモデルを提示した後、各自がコーチとなって傾聴を実践した。3人組でコーチ、話し役、観察者の役になり傾聴の実践を行った後で、コーチは話し役、観察者からフィードバックを受ける方式を用いた。質問スキルのワークは4人一組で構成し、クライアント、コーチ（2名）、上位コーチであるメンターコーチの役割を全員が体験する方式を採用した。ワークの題材には、事前にシナリオを用意せず、受講者が実際に職場で抱えている課題を取り上げた。

#### 〈ホームワーク〉

研修1回目から2回目までの週末を除く1か月間、職場で傾聴・質問のスキルを実践するホームワークを課した。受講者は、傾聴・質問の内容、傾聴・質問をした相手、その時の相手の様子、受講者自身のその日の気分についてワークシートに記録することが求められた。また、記録した内容を2回目の研修時に持参し、共有するように指示した。

#### 〈研修2回目〉

2回目のセッションでは、1回目に学んだ傾聴・質問スキルをロールプレイ式で復習した後に、職場における「承認」の概念とその重要性について解説し、理解を促した。これまでに、上司の部下に対する適切な承認は、部下の仕事に対する熱意と意欲を高める、部下の成長を促す、部下の良い行動を増やす強化子となる、信頼の文化を生み出す、といっ

た効果が報告されている (Brun & Cooper, 2009)。承認スキルのワークは、Wall (2006) が推奨する情動知能向上のためのコーチングの1要素である「承認 (ほめる, 行動修正を求める)」のフレームワークを用いて展開した。ワークの題材には、シナリオを事前に設定せず、受講者が実際に職場で部下を承認したいと考える事象を取り上げた。

#### (4) 効果測定指標

##### ① コーチングスキル効力感

コーチングスキル実践への自己効力感は、本研究用に作成したコーチチェックリストを使用した。本尺度は、“質問を投げかける前に、相手の行動・表情・言葉などを観察している”“相手に失敗する権利を与え、失敗しても許せる”など、部下に対する質問、課題解決の支援、行動修正の求め方、承認、支援的関わりを表す計25項目で構成されている。研修前の実行度は「あてはまる (4点)」から「あてはまらない (1点)」の4段階、研修後の実行自信度については「非常に自信がある (4点)」から「全く自信がない (1点)」の4段階で評定された。

##### ② 社会的情動スキル

情動知能の測定には、自己や他者の情動を認識し、感情調整できるスキルを評価する尺度である社会的情動スキル (石川・松田・神庭・奥田, 2015) を使用した。本尺度は、「自己感情への気づき」、「他者感情への気づき」、「自己の強みの活用」、「周囲との一体感」の4因子で構成されており、“表情やしぐさから相手の感情をよみとる”“相手の感情の状態を見抜く”“人が混乱しているときに落ち着かせる”“協働作業に喜びを感じる”など、各因子4項目計16項目で構成されている。回答は「よくできると思う (4点)」から「できないと思う (1点)」の4段階で評定された。

##### ③ 組織内自尊感情

本研究では、包括的自尊感情よりも変容が容易であるとされている組織文脈に特有の組織内自尊感情 (Organization-Based Self-Esteem) に着目することとした。組織内自尊感情は、「個人が組織の成員として自己を有能で価値ある重要な存在と捉える度合い」と定義される (Pierce, Gardner, Cummings, & Dunham, 1989)。組織内自尊感情の測定には、Pierce et al. (1989) によって作成された Organization-Based Self-Esteem Scale (OBSE) を Matsuda, Pierce, and Ishikawa (2012) が邦訳した OBSE-J を用いた。同尺度は、“私は職場で必要とされている”“職場では私に対する信頼がある”“私は職場で役に立つ”などを含む1因子8項目からなり、回答は「あてはまる (5点)」から「あてはまらない (1点)」の5段階で評定された。

##### ④ 自由記述

研修受講前の部下に対する働きかけ、研修受講後に改善していきたい点、コーチングを

実践して学んだこと、難しかったこと、研修全体に関する感想等について、自由記述で回答を求めた。

### (5) 質問紙の配布・回収

研修開始前に、研究者が調査協力の依頼を口頭で行い、質問紙への回答をもって同意とすることを伝え、質問紙を配布した。全員から同意が得られたため、研修終了後に質問紙を回収した。

### (6) 分析方法

組織内自尊感情と社会的情動スキルについては研修の前後、コーチチェックリストについては現在の実行度および今後の実行に対する自信について2回目終了時に収集した結果を用いて平均値と標準偏差を集計した。研修効果を検証するために、対応のあるt検定を用いて研修実施前後の比較を行った。統計解析にはSPSS 21.0 for Windowsを使用した。

## 3. 結果

### (1) 対象者の属性

勤務先：東京都・神奈川県の中企業13社（製造業10社，建設業2社，小売業1社）

勤務先の企業規模：従業員数6～250名

職位：中間管理職（係長，次長，課長相当）

性別：男性100%

年齢：20代3名，30代10名，40代5名，平均年齢36.22歳（SD5.40，幅28～46歳）

### (2) 研修効果の検討

#### 1. コーチングスキル効力感

研修受講者のコーチングスキル実践に対する自己効力感の平均値（標準偏差）は、研修前の実行度が59.83（SD 6.03）であるのに対して、研修後の実行自信度は72.00（SD 7.52）であり、実行自信度が有意に上昇していた [ $t(17) = 7.68, p < .001$ ]（Figure 1）。

#### 2. 社会的情動スキル

社会的情動スキル尺度の下位尺度のうち、「自己の強みの活用」において、研修前（2.50, SD 0.31）と比べて研修後（2.69, SD 0.37）の得点が有意に上昇していた [ $t(17) = 2.12, p < .05$ ]（Figure 2）。一方、「自己感情への気づき」（研修前2.92, SD0.43；研修後3.04, SD0.45； [ $t(17) = 1.4, n.s.$ ]）、「他者感情への気づき」（研修前2.54, SD0.61；研修後2.67, SD0.37； [ $t(17) = 1.4, n.s.$ ]）、「周囲との一体感」（研修前2.93, SD0.46；研修後2.96, SD0.64； [ $t(17) = 0.23, n.s.$ ]）のいずれにおいても5%水準で有意な変化は見られなかった。

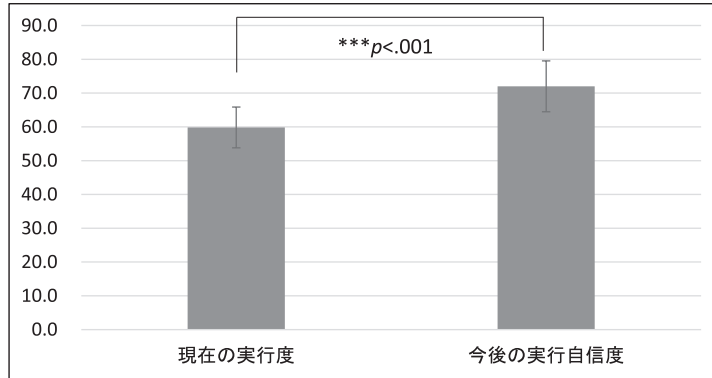


Figure 1. コーチングスキル効力感尺度の得点変化

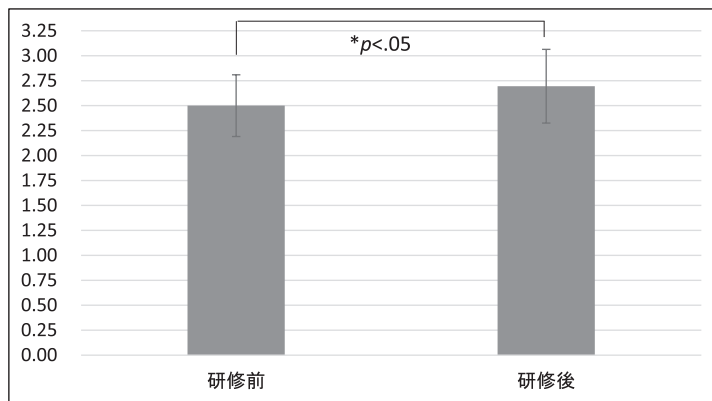


Figure 2. 自己の強みの活用下位尺度の得点変化

### 3. 組織内自尊感情

組織内自尊感情は、研修前 (3.40, SD0.58) と比べて研修後 (3.74, SD0.66) の得点が有意に上昇していた [ $t(17) = 2.74, p < .05$ ] (Figure 3)。

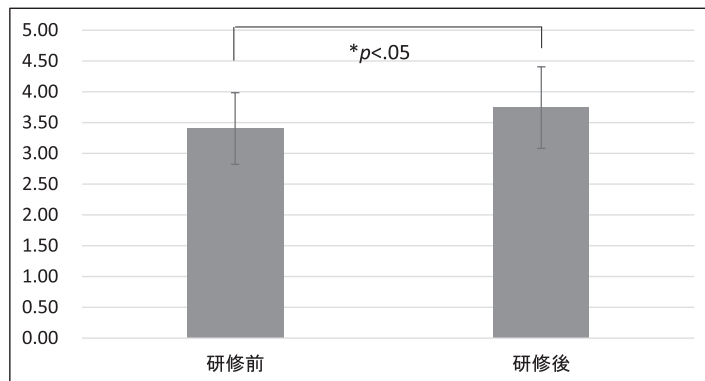


Figure 3. 組織内自尊感情尺度の得点変化

### (3) ホームワークの実施結果

全受講者に対して4週間のホームワークを課した結果、全員が傾聴または質問の実践を遂行した(完遂率100%)。出勤日に1回以上傾聴または質問を実践した比率は、ホームワーク実施者全員のホームワーク実施期間中の総出勤日数378日中、185日(49%)であった。

### (4) 研修を受講して学んだこと、感想

研修1回目、2回目のそれぞれについて、終了後に受講生から収集した自由記述の内容をTable 1に示した。研修を通して受講生が得た主な気づきには、「これまでのコミュニケーションでは不十分である」「部下の考えや答えを引き出すための働きかけが大切である」「まずは部下を日頃から観察することが必要である」「傾聴・質問によって部下の意欲を高めることができる」「傾聴・質問・承認を活用することで、部下との信頼関係を深めることができる」、などが挙げられる。

Table 1. 研修を受講して学んだこと、感想等(自由記述から)

1回目	傾聴と質問によって部下との信頼関係が築けると思った。 いままで、助言や指導が多く、部下に自分の考えを押し付けていたことに気づいた。 傾聴した時の相手の話しやすさ、質問による答えの引き出し方が体験できた。 部下とのコミュニケーション不足を痛感した。少しずつ改善していきたい。 質問の重要性、そして開かれた質問のエッセンスがつかめたとと思う。 開かれた質問をすることで部下の思考力を鍛えることができると思う。 傾聴の大切さ、沈黙を大切にすること、視点を変えた質問が必要だと思った。 相手の意見を引き出すためのスキルとして身に着けたい。 色々な方向から質問することで、真の問題に気づくことができると思う。
2回目	部下を認めることでやる気を引き出し、信頼関係が深まると感じた。 部下の自己価値が高まるような働きかけが重要だと気づいた。 ただほめるのではなく、枠組みを用いて具体的に話すことの効果を認識した。 叱る場合も具体的に問題を取り上げることで、感情的にならずに改善を促せると思う。 部下の行動を観察し、承認することで、部下の事を気に留めていることが相手に伝わる。 頭ごなしに部下を怒っていたことに気づいた。枠組みを意識して改善していきたい。 人を認めることは相手に興味を持つことだと気づいた。ほめる内容を明確にする必要がある。 ほめることの大切さと叱ることの難しさを痛感したが、枠組みを使うとスムーズに流れた。 小さなことにも気を配り、部下をほめて仕事がしやすい環境を作りたい。

## 4. 考察

本研究の目的は、中間管理職者を対象に、職場コミュニケーションの活性化を促すコーチング基本スキルを認知面、情動面、行動面から体験学習するプログラムを開発・実施し、その効果を検証することであった。



本プログラムを実施した結果、コーチング基本スキルの研修前実行度と研修後の実行自信度に変化が見られ、コーチングスキル効力感が有意に向上した。本プログラムでは、研究者が用意したシナリオではなく、受講生が実際に抱えている課題や職場での事象を題材としたスキルの体験学習を行った。また、4週間のホームワークを通して、受講生は日常の職場環境においてスキルを実践し、セルフモニタリングを行った。さらに、傾聴ワークでは良い例・悪い例のモデルを提示してから実践に入った。受講生のコーチングスキル効力感の向上には、これらの行動面からのアプローチが寄与したものと考えられる。

組織内自尊感情の値を研修前・後で比較したところ、有意な上昇が認められた。本プログラムでは、各ワーク実施中および終了時に受講生の振り返り、受講生間のフィードバック、講師からのフィードバックを行う時間を設けた。その結果、受講者からは、上司である自身がもたらす部下への影響や、部下に対する自己の責任の重さを再認識し、リーダーとしての自覚が高まったといった声が上がった。このことから、振り返りやフィードバックによる認知面へのアプローチによって、職場における自己の重要性、つまり組織内自尊感情が高まったと考えられる。

社会的情動スキルの4つの下位尺度のうち、「自己の強みの活用」の値が有意に上昇した。この場合の強みとは、状況に応じた柔軟な対応や、混乱している人を落ち着かせるなど、周囲の状況を見極め、統制する能力をさす。本プログラムに取り入れた「承認（部下をほめる、叱る）」のワークでは、Wall (2006) が考案した4つのステップで構成されるフレームワークを用いた。なかでも、部下の行動が周囲に与える影響を伝えるステップにおいて、アイメッセージ（アイとは「I」、私のことで、私を主語にして自分の感情を相手に伝えること）を用いることの重要性を強調した。受講生の多くが今回採用したフレームワークの有用性を訴えていたことから、承認のワークを通して感情を扱ううえでの自己の強みへの気づきが高まったと推測される。一方、「自己感情への気づき」「他者感情への気づき」「周囲との一体感」の値には研修前・後で有意な変化が認められなかった。Grant (2007) の情動知能向上を試みたコーチング介入では、13週間のプログラムと2日間のプログラムを比較したところ、13週間のプログラムのみ情動知能に有意な変化がみられた。この結果を受けてGrantは、情動知能にはパーソナリティ特性の要素が大きいと、変容には時間がかかると考察している。本研究のプログラムも2日間の構成であったことから、研修前・後で変化が見られなかった3つの下位尺度について同様の解釈が可能と思われる。

本プログラム終了後に、複数の受講生から「傾聴・質問・承認を活用することで、部下との信頼関係を深めることができる」との感想が得られた。Moen and Federici (2012) は、コーチング型リーダーを特徴づける5つの原則を示している。その1つは「部下との間に良好な仕事上の関係を構築すること」であり、その前提として、リーダーは部下に対して信頼、敬意、誠実さを示し、相互依存のもと、両者が対等な立場で協働・学習することが求められる。本プログラムの受講生は、このような原則をコーチング基本スキルの実践を通して体験学習した可能性が考えられる。

最後に、本研究の限界と今後の課題を以下に挙げる。

まず、本研究では、統制群・待機群を設けず、個人内の変化（プレ・ポスト）を検討したため、本研究で得られた結果が自然発生的に生じた可能性を否定できない。今後は、統制群・待機群を設けた介入プログラムを実施する必要がある。

次に、本研究のプログラムは2日間の集中型であったが、情動知能の変容を目的とする場合は、1セッションの時間を短縮し、回数を増やして数週間にわたるプログラムを開発する必要がある。中小企業における基幹的人材の教育訓練を実施する際の最も大きな課題が「従業員が忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」であることから（労働政策研究・研修機構, 2012）、時間的負担の少ないプログラムが求められる。

3つ目に、本研究では研修直後にプログラムの効果指標を測定したが、今後は、研修終了後から一定期間をおいて効果の継続を検証すること、また、職場でのコーチングスキル実践を追跡する仕組みを取り入れてスキルの定着化を図ることが求められる。

最後に、本研究ではコーチとなる上司の組織内自尊感情をプログラムの効果指標としたが、部下の育成に有効なコミュニケーションスキルを上司が習得することで、部下の組織内自尊感情が高まることも考えられるため、その点についても検証が必要である。

## 引用文献

- Adams, M. (2016). *Coaching Psychology in Schools*. New York: Routledge.
- Agarwal, R., Angst, C. M., & Magni, M. (2009). The performance effects of coaching: A multilevel analysis using hierarchical liner modelling. *The International Journal of Human Resource Management*, 20, 2110-2134.
- Australian Psychological Society, Coaching Psychology Unit (2007).  
<https://www.psychology.org.au/publications/inpsych/coaching/#s1>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191-215.
- Brun, J. P., & Cooper, C. (2009). *Missing pieces: 7 ways to improve employee well-being and organizational effectiveness*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Chartered Institute of Personnel Development (2004). New CIPD evidence proves front line leaders make the difference between low-performing and high-performing firms. *Management Services*, 48, 6.
- David, S. (2005). Integrating an emotional intelligence framework into evidence-based coaching, in Cavanagh, M., Grant, A. M. and Kemp, T (Eds.) , *Evidence-based Coaching (vol.1) : Theory, Research and Practice from the Behavioural Sciences*, Bowen Hills: Australian Academic Press, pp. 57-68.
- Ellinger, A., Beattie, R., & Hamlin, R. (2014). The manager as coach, in Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (Eds.) , *The Complete Handbook of Coaching*, London: Sage Publications.
- 藤森立男 (1994). 職業集団のダイナミクス 岡村一成 (編) 産業・組織心理学入門 第2版 福村出版
- Goleman, D. (2005). *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*. London; Bloomsbury.
- Grant, A. M. (2007). Enhancing coaching skills and emotional intelligence through training. *Industrial and Commercial Training*, 39, 257-266.
- Hunt, J. M. & Weintraub, J. R. (2016). *The Coaching Manager. Developing Top Talent in Business*. London:

Sage Publications.

- 石川利江・奥田訓子・松田与理子 (2010). コーチング心理学の現状とその活用 健康心理・福祉研究, 1, 23-27.
- 石川利江・松田与理子・神庭直子・奥田訓子 (2015). 社会的情動スキル尺度改訂版SES-R作成の試み—コーチング心理学に基づく介入効果評価のために— 日本健康心理学会第28回大会論文集, 83.
- 鎌田雅史・淵上克義 (2007). コーチングリーダーシップがフォロワーに及ぼす効果に関する実験的研究 岡山大学教育学部研究集録, 136, 1-11.
- 厚生労働省 (2012). 平成24年度労働者健康状況調査
- 厚生労働省 (2014). 平成26年版労働経済の分析—人材力の最大発揮に向けて—
- Leimon, A., Moscovici, F. & McMahon, G. (2005). *Essential Business Coaching*, New York: Routledge.
- Matsuda, Y., Pierce, J. L., & Ishikawa, R. (2012). Development and validation of the Japanese version of Organization-based self-esteem scale. *Journal of Occupational Health*, 53, 188-196.
- Moen, F., & Federici, R. A. (2012). Perceived leadership self-efficacy and coach competence: Assessing a coaching-based leadership self-efficacy scale. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 10, 1-15.
- 毛呂准子・松井豊 (2009). 上司による部下育成行動—研究動向と探索的検討—筑波大学心理学研究, 37, 59-67.
- 日本生産性本部 (2014). 第3回職場のコミュニケーションに関する意識調査
- Pierce, J.L., Gardner, D. G., Cummings, L. L., & Dunham, R. B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32, 622-648.
- 労働政策研究・研修機構 (2007). 中小企業における人材育成と能力評価—事例研究—
- 労働政策研究・研修機構 (2008). メンタルヘルス対策と職場のコミュニケーション「労使コミュニケーションのいま」, 38-40.
- 労働政策研究・研修機構 (2012). 中小製造業（機械・金属関連産業）における人材育成・能力開発
- 労働政策研究・研修機構 (2013). 構造変化の中での企業経営と人材のあり方に関する調査
- 労働政策研究・研修機構 (2014). 人材マネジメントのあり方に関する調査
- Shaw, S., & Knights, J. (2005). Coaching in an SME: An investigation into the impact of a managerial coaching style on employees within a small firm. *Proceedings of the Sixth international conference on HRD research and practice across Europe*, Queens Hotel, Leeds, May.
- Wall, B. (2006). *Coaching for Emotional Intelligence: The Secret to Developing the Star Potential in Your Employees*. New York: AMACOM.
- Whitmore, J. (2003). *Coaching for performance*, London: Nicholas Brearley.