

Розділ 2.

ФОРМИ ОБГОВОРЕННЯ ДІЛОВИХ ПРОБЛЕМ

Тема 6. Технологія коучингу як ефективний комунікативний процес.

Зміст

6.1. Історія виникнення коучингу

6.2. Основні підходи до визначення поняття «коучинг»

6.3. Особливості коучингового процесу

6.1. Історія виникнення коучингу

Сьогодні спостерігається перехід від суворо регламентованого життя всього суспільства та окремо взятої людини до вибудовування гнучких взаємовідносин у процесі міжособистісної комунікації. При цьому підвищення ефективності власної життєдіяльності можливе тільки за умови постійного розвитку та самовдосконалення особистості протягом усього життя, що проявляється у якісній і творчій реалізації власних професійних функцій, створенні умов для розвитку інших людей, що сприяють розв'язанню проблем будь-якого характеру. Необхідною умовою цього процесу є використання різноманітних методів, вдосконалення як власної професійної діяльності, так і особистісного розвитку в цілому. Одним з таких методів є коучинг.

Коучинг – це сучасна технологія, яку створили для розвитку потенціалу людей і команд, задля досягнення заздалегідь узгоджених цілей та докорінної зміни моделей поведінки, що призводить до розкриття внутрішнього потенціалу особистості.

У процесі коучингу відбувається:

- розкриття потенціалу людини,
- розвиток її професійних та особистих якостей,
- як наслідок розвиваються нові здібності й навички,
- що підвищує ефективність роботи та покращують якість життя людини в цілому.

Коучинг може бути використано як універсальну технологію, яка дозволяє ефективно працювати на суб'єкт-суб'єктному рівні, тобто вміти:

- керувати собою, своїм станом, своїми ресурсами,
- допомагати іншим у розвитку особистісного потенціалу, у підвищенні особистої ефективності,
- розвивати навички комунікації, будувати конструктивні відносини з колегами, які максимально підвищують ефективність вирішення актуальних життєвих завдань тощо.

Коуч – це одна із професій XXI століття, яка стрімко поширюється у всьому світі. За даними Міжнародної Федерації Коучингу (International Coach Federation – надалі – ICF) – всесвітньо відомої організації, що займається розвитком професійного коучингу, зараз у світі працює понад 40000 сертифікованих коучів. Ще двадцять років тому працювати з коучем вважалося екстравагантним, десять років тому – модним.

Сьогодні коучинг – звичне явище як у сфері бізнесу, де він активно використовується у сфері управління людськими ресурсами (HR-менеджмент), у роботі з бізнес-консультантами, аудиторами, фахівцями з підбору персоналу, так і в інших сферах людського життя: освіті, спорті, особистому житті тощо.

Сама етимологія слова «коуч» походить від назви невеличкого угорського містечка Коч, яке було розташоване в Європі напівдорозі від Відня до Будапешту. У цьому місті у XV столітті виготовляли вози, карети та

екіпажі. Одна із найкращих карет, яка була створена майстрами цього міста, що була розрахована на чотири особи, отримала назву «кочи зекер», що в перекладі означало «карета з Коч». І вже в XVI та XVII ст. аналог даної карети стали виготовляти по всій Європі. У різних країнах її називали по-різному: у Австрії – «котче», у Франції – «коше», у Італії – «коччіо», у Англії – «коуч». Внаслідок цього слово «коуч» стало означати засіб пересування, що доставляє людей із пункту А в пункт Б. У цьому відображається глибока сутність даного слова, це «те, що швидко доставляє до мети та допомагає рухатися на шляху до цієї мети».

Слушно зауважив Роберт Ділтс: «Сутність коучингу полягає у тому, щоб запропонувати «засіб пересування», що дозволяє особі або групі осіб перейти з поточного стану в будь-який бажаний стан, використовуючи найкоротший шлях. В цій подорожі треба визначити основні наявні ресурси, а також, виявити та нейтралізувати можливі перешкоди».

У XIX ст. «коучами» англійські студенти почали називали приватних педагогів і репетиторів, які допомагали добре підготуватися їм до екзаменів. Наприкінці XIX – початку XX ст. це слово увійшло у спортивну лексику як назва професії, яка допомагає спортсмену добре підготуватися до змагань і використати усі внутрішні ресурси для перемоги у цих змаганнях. Згодом у 50-х рр. XX ст. це поняття почали використовувати із всім, що пов'язано з консультуванням, наставництвом, інструктуванням.

З 80-х років XX ст. коучинг офіційно впроваджений у бізнесі, а як окрема професія – остаточно сформувалася у 90-х роках XX ст. У США професія «коуч» визнана у 2001 р. завдяки Міжнародній Федерації Коучингу (ICF).

Основоположником коучингового підходу вважається У. Тімоті Голві (англ. W. Timothy Gallwey) – викладач Гарвардського університету і тренер з тенісу. Почалося все з того, що Т. Голві видав книгу «Внутрішня гра в теніс»

(1974 р. ХХ ст.), яка стала міжнародним бестселером.

Слово «внутрішній» автор використовував для опису внутрішнього стану гравців, оскільки, користуючись виразом Т. Голві, **«опонент всередині нас важчий, ніж супротивник в реальній грі»**. Автор розробив революційну методику навчання грі в теніс, коли сам гравець знаходить власний, кращий шлях розвитку власних здібностей для досягнення результату.

Т. Голві у своїй книзі пише, що ідея внутрішньої гри спала йому на думку під час роботи тренером із тенісу. Досліджувати процеси навчання та змін на прикладі спорту виявилось доволі зручно, оскільки тут присутня цілковита зрозумілість цілей і є можливість безпосередньо спостерігати за своїми спортивними досягненнями. Т. Голві помітив, що довіряючи експертній оцінці тренера, спортсмен зводить свою відповідальність до рівня точного виконання того, що йому говорять.

У результаті такого підходу страждає готовність вчитися й усвідомлено нести відповідальність за результати. Згідно із формулюванням Т. Голві, супротивник всередині нас набагато небезпечніше суперника по той бік «сітки» (в тенісі). Завдання тренера при цьому – допомогти гравцеві усунути або пом'якшити внутрішні бар'єри, що заважають успішній грі. У результаті з'явиться природна здатність людини ефективно вчитися на власному досвіді та досягати поставлених цілей. **Мета «внутрішньої гри» – зменшити будь-яке втручання зі сторони, що обмежує повне розкриття потенціалу людини.**

Основа цього методу полягає в тому, що учень (гравець) вже володіє всіма необхідними ресурсами для вирішення поставленого перед собою завдання, а **коуч тільки створює необхідні умови для того, щоб допомогти йому структурувати певним чином інформацію у його свідомості. На підставі чого, сам учень (гравець) знаходить унікальне рішення для вирішення власного завдання або конкретної ситуації.**

Пізніше Т. Голві переніс цю методику в бізнес. Вона стала називатися коучингом. *Застосування методу внутрішньої гри у бізнесі полягала у пошуку найкращих способів управління змінами.* Серед основних завдань – допомогти усім працівникам компанії навчитися вчитися та самостійно приймати рішення; допомогти менеджерам навчитися бути коучами; допомогти керівникам навчитися створювати «організації, які постійно вдосконалюються у процесі навчання власних працівників».

Отже, сучасна версія коучингу прийшла до нас із світу спорту як один із методів навчання тенісу, який пізніше використовувався у лижному спорті та гольфі і який відрізнявся від традиційних методів навчання та ґрунтувався на «усвідомленні, довірі та виборі». Згідно Т. Голві, *коучинг – це методика розкриття потенціалу особистості для максимізації власної продуктивності та ефективності.*

Коучинг більше допомагає особистості навчатися, ніж вчить. Це не тільки техніка, яка застосовується в певних обставинах, а ще і метод управління, метод взаємодії з людьми, а також спосіб мислення. *Підхід, який запропонував Т. Голві, насправді застосовувався і раніше, приблизно 2500 років тому, давньогрецьким філософом Сократом. Він навчав стародавніх греків, як поліпшити власне життя.*

У першу чергу *за допомогою питань* він:

- діагностував інтелектуальний потенціал своїх учнів
- підштовхував до роздумів про власне життя,
- сприяв тому, щоб вони самостійно приходили до думки як вчинити в тій чи іншій ситуації.

Не даючи їм, однак, готових рішень, наштовхуючи питаннями на *самостійне знаходження відповідей на нагальні життєві виклики.* Це можна показати на прикладі притчі:

Один чоловік запитав у Сократа:

– Знаєш, що мені сказав про тебе твій друг?

– Почекай, – зупинив його Сократ, – просій спочатку те, що збираєшся сказати, скрізь три сита.

– Три сита?

– Перш ніж що-небудь говорити, потрібно це тричі просіяти.

Спочатку через **сито правди**. Ти впевнений, що це правда?

– Ні, я просто чув це.

– Це означає, що ти не знаєш, це правда чи ні. Тоді просіємо через друге сито – сито **доброти**. Ти хочеш сказати про мого друга щось хороше?

– Ні, навпаки.

– Таким чином, – продовжував Сократ, – ти збираєшся сказати про нього щось погане, але навіть не впевнений в тому, що це правда.

Спробуємо третє сито – сито **користі**. Чи варте мені почути те, що ти хочеш розповісти?

– Ні, в цьому немає необхідності.

– Отже, – уклав Сократ, – у тому, що ти хочеш сказати, немає ні правди, ні доброти, ні користі. Навіщо тоді говорити про це?

6.2. Основні підходи до визначення поняття «коучинг»

Сучасний етап розвитку коучингу характеризується різноманіттям та багатогранністю. Існують багато поглядів і підходів до визначення цього поняття, але техніки, інструменти коучингу – універсальні, не прив'язані географічно до тієї чи іншої країни. Якщо дуже стисло говорити про цю

технологію, то можна сказати, що коучинг – це допомога у розкритті внутрішнього потенціалу особистості.

Коучинг – це розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її ефективності. Коучинг не вчить, а допомагає навчатися (Сер Джон Уїтмор – англ. – John Whitmore, британський автогонщик, один з провідних бізнес-тренерів Великобританії, творець популярної моделі коучингу GROW, автор книг про спорт, лідерство і коучинг). Сер Дж. Уїтмор виділяє наступні переваги застосування коучингу в особистісній і професійній діяльності:

- поліпшення продуктивності діяльності: це головне, для чого застосовується коучинг;
- швидке навчання «без відриву від роботи», причому цей процес надає почуття радості та задоволення;
- поліпшення взаємовідносин у колективі;
- покращення якості життя: поліпшення взаємин і пов'язаний з цим успіх змінюють на краще всю атмосферу на роботі;
- краще використання внутрішніх ресурсів людей: коучинг відкриває багато не виявлених раніше талантів серед працівників компанії;
- зростає особиста ефективність клієнта та швидкість його просування до мети;
- висока еластичність і адаптивність до змін

Засновник Міжнародної Федерації Коучингу (International Coach Federation – ICF) Томас Леонард сформулював, ким може бути коуч для клієнта, а саме, коуч – це:

- Ваш партнер у досягненні особистісних та професійних цілей;
- Ваш захисник під час життєвих негараздів;
- Ваш тренер навичок комунікації;

- Ваш відбивач негативу в процесі прийняття рішення;
- Ваша мотивація, коли потрібно бути сильним;
- Ваша безумовна підтримка, коли вам нанесли удар;
- Ваш наставник у процесі особистісного розвитку;
- Ваш співтворець у реалізації видатного проекту;
- Ваш маяк під час шторму;
- Ваш будильник, коли ви не чуєте свого внутрішнього голосу.

І головне... професійний коуч – ваш партнер, який допоможе вам отримати те, що має для вас найбільше значення!

ICF дає наступне визначення: «Професійний коучинг – це безперервні професійні стосунки, які допомагають людям створювати видатні результати у своєму особистому житті, кар'єрі, бізнесі або організації. За допомогою процесу коучингу клієнти поглиблюють свої знання, покращують свій коефіцієнт корисної дії (ККД) та підвищують якість свого життя».

Інший відомий коуч Майлз Дауні (англ. – Myles Downey) визначає коучинг як мистецтво сприяти підвищенню результативності, навчанню та розвитку іншої людини. Коучинг здійснює позитивні зміни за рахунок внутрішнього потенціалу людей, команд, організацій (Мерілін Аткинсон).

«У загальному сенсі коучинг – це процес, у ході якого окремим людям і цілим колективам допомагають діяти продуктивно і максимально реалізовувати свої здібності. Він включає розкриття та використання сильних якостей людей, підтримку їх у подоланні особистих бар'єрів і обмежень у досягненні кращих результатів, а також підвищення результативності їх роботи в команді. Таким чином, ефективний коучинг вимагає акценту як на завданні, так і на стосунках між людьми» (Роберт Ділтс). «Коуч є дослідником талантів і потенціалу. Я відчуваю себе акушеркою, що допомагає клієнтам давати життя їх власним ідеям і трансформувати їх у план дій. У більшості випадків клієнти прекрасно

знають, в якому напрямі вони хочуть піти, але при цьому вони ще неясно це сформулювали для себе, і для них це ще є не конкретизованим інтуїційним почуттям чи бажанням, або вони ще не дали собі внутрішній дозвіл на здійснення свого плану дій для досягнення успіху», – Сильвіана Канніо.

Анна Цивінська дає визначення коучингу як процесу підтримки розвитку та закріплення умінь за допомогою другої особи – коуча – через спостереження, постановку цілей і завдань, регулярне надання зворотного зв'язку і тренування нових моделей поведінки.

Коучинг – це взаємовідносини для людей, які здійснюють важливі зміни у своєму житті (Л. Уїтворт, Г. Кімсі-Хаус, Ф. Сендал). Г. Коллінз вважає, що коучинг – це мистецтво та практика ведення людини від того пункту де вона знаходиться, до більшої самореалізації, якої вона прагне. Е. Зеєр розуміє коучинг як індивідуальне тренування людини для досягнення значимих для неї цілей, підвищення ефективності планування, мобілізації внутрішнього потенціалу, розвитку необхідних здатностей та навичок, опанування передових стратегій досягнення результату.

Коучинг – це мистецтво сприяти самовтіленню таланту людини. Це – самоактуалізуюча оптимізація психічної норми через прояв до цього часу нереалізованого потенціалу в різних сферах життя в контекстах, які постійно змінюються (В. Зеленін).

Для фахівців-коучів коучинг – це планомірний двосторонній процес, у якому людина розвиває уміння та досягає зазначених компетенцій за допомогою ретельної оцінки, цілеспрямованої практики та регулярного зворотнього зв'язку.

Мета спеціально організованого процесу взаємодії коуча і клієнта – досягнення цілей клієнта оптимальними (для клієнта) шляхами і в оптимальний термін.

Метою кожної зустрічі з коучем є усвідомлення клієнтом, що він дійсно має вибір і може обирати різні способи мислення, почуттів і поведінки. У коучингу мова йде про підтримку людини у досягненні того, до чого вона прагне. Разом з цим, потрібно це зробити не за неї, не за допомогою порад, що саме, і яким чином вона повинна це зробити. А досить часто саме цього і чекає клієнт, коли приходить за відповіддю до фахівця, у пошуках так званої, «магічної пігулки», яка за мить вирішить усі його проблеми.

Коучинг не є методом роботи для кожного. Ця *технологія для осіб, які прагнуть до чогось в житті, мають амбіції, але потребують підтримки.* Разом із цим, це особи, які мотивовані на роботу та повні рішучості узяти на себе відповідальність за досягнення відповідних результатів у своєму житті. Коучинг без сенсу застосовувати в роботі з тим, хто чекає, що коуч вирішить за нього усі проблеми та «порадить» йому «як треба жити». Коучинг також не буде ефективним, коли людина вимушена співпрацювати з коучем (у випадках, коли, наприклад, керівник «відправляє працівника до коуча в «добровільнопримусовому порядку»). Необхідним є розуміння, що без усвідомленості, мотивації, бажання та повної зануреності до процесу досягнення мети жодна співпраця не має шансів на успіх. Тому роль коуча подвійна. І тут *йдеться про те, щоб допомогти клієнтові:*

1) змінити дії, спосіб мислення, що трансформують його модель поведінки;

2) дотримуватися нової моделі поведінки навіть тоді, коли це видається важким і нереальним, а клієнт сумує за втраченим комфортом звичного повсякденного життя, в якому йому все здавалось зрозумілим і передбачуваним.

Варто відмітити *базові принципи коучингу:*

- усі люди мають набагато більше внутрішніх здібностей, ніж ті, які вони

проявляють у своєму повсякденному житті;

- кожна людина має великий потенціал;
- у людини вже є усі необхідні ресурси для досягнення успіху;
- фокусування на сильні сторони;
- навчання на успішних прикладах, а не на помилках;
- орієнтир не на проблему, а на вирішення;
- прийняття, відкритість і довіра – ключ до взаємодії;
- спрямованість: з сьогодення в майбутнє;
- «ні» оцінкам і порадам! Усі відповіді усередині людини – вона себе

оцінює сама;

- легкість, позитив.

Так, Сер Джон Уїтмор в своїх працях відмічає, що основоположним принципом коучингу є тверда впевненість у тому, що практично всі мають набагато більше здібностей, ніж ті, які вони виявляють у своєму повсякденному житті.

Коуч допомагає повірити в те, що усередині кожної людини є відповіді на питання, які її хвилюють. Так, наприклад, *віра керівника у підлеглих може помітно підвищити їхню мотивацію, співробітники намагатимуться виправдати довіру, за рахунок чого будуть краще працювати*. І навіть якщо щось не виходить, то тут потрібно згадати слова відомого американського вченого і винахідника Томаса Едісона: «Найбільш правильний шлях до успіху – весь час пробувати ще один раз».

Важливо підкреслити умови якісного коучингу:

- сприйняття реальної потреби проведення коучингу, а якщо це організація, тоді має бути підтримка від керівництва і менеджерів;
- точне визначення зон відповідальності та способу поведінки;
- повна зосередженість на визначеній меті (рівнозначно як із боку коуча,

так і клієнта);

- розуміння, що коучинг не є ні формою критики, ні формою покарання;
- атмосфера, де можна припускати помилки.

Отже, в контексті розуміння сутності коучингу, слід усвідомити, що коучинг – це діяльність, яка відбувається спільно з ким-небудь, а не по відношенню до кого-небудь.

Слід зазначити, що основна перевага коучингу в тому, що відповідальність та ініціатива за вирішення завдання (або проблеми) завжди, на 100 %, залишається у клієнта, тобто він займає максимально активну позицію у вирішенні своєї проблеми. **Ефективність процесу коучингу вимірюється просто – за результатами:** досягли / не досягли. Правильний коучинг не залишає шансів перекласти відповідальність за вирішення проблем на коуча, як це часто буває у психологічному консультуванні, де клієнт в основному займає пасивну позицію під девізом: «Лікуйте мене, вирішуйте мою проблему». Тому в коучингу коуч відповідальний за процес проведення коучингу, а клієнт – за результат!

6.3. Особливості коучингового процесу

Коучинговий процес можна розглядати через кілька поетапних кроків, який може бути представлений у вигляді схеми, що включає в себе чотири стадії. Досягнення поставленої мети в процесі коучингу обумовлено успішним завершенням кожного етапу.

Перший етап. Аналіз ситуації та збір необхідної інформації. Коучинг може починатися тільки тоді, коли людина усвідомлює потребу у необхідності

самовдосконалення в межах власної професійної діяльності або в зміні підходу до виконання будь-якої іншої діяльності. Без усвідомлення потреб, майже неможливо змінити поведінку. Коуч повинен розвивати це усвідомлення, оскільки неможливо нікого нічому навчити, перш ніж людина сама цього не захоче.

Другий етап. Планування системи відповідальності. Досягнення мети буде ефективним лише за умови, коли індивід приймає на себе відповідальність за результати. Першим етапом у процесі взяття на себе відповідальності – є планування процесу коучингу.

Добре сформульований план має чітко відповідати на наступні питання:

Що саме необхідно досягти?

Як це буде відбуватися?

Коли це буде відбуватися?

Де це буде відбуватися?

Коли цей процес почнеться і коли завершиться?

Хто буде залучений до цього процесу?

З ким необхідно погоджувати цей план?

Хто буде допомагати у реалізації цього плану?

Для того, щоб план який реалізується за допомогою коучингу, був більш ефективним, він повинен базуватися на одній або двох специфічних цілях розвитку, яких необхідно досягти за відповідний термін часу.

Крім того, дуже важливо, щоб кожна ціль, яка зазначена в плані, була конкретною, її можна було виміряти, вона була би Впровадження: «coaching through the gap» – супровід клієнта від моменту «зараз» до моменту «майбутнє», безпосередні дії відповідно до довгострокових і короткострокових цілей, визначення пріоритетів

Оцінка:

- систематичне надання зворотного зв'язку,
- схвалення набутих умінь, а також мотивування клієнта до відповідальності і прийняття нових викликів,
- створення методів самодисципліни клієнта без підтримки коуча

Планування:

- визначення ключових чинників успіху,
- підготовка плану розвитку вмінь,
- узгодження плану дій і моніторингу ефективності результатів

Аналіз:

- оцінка рівня компетенцій клієнта,
- узгодження особистих цілей і цілей організації, які реалізуються в коучинговому процесі,
- укладення контракту з клієнтом досяжною, доречною на даний момент, і мала би конкретні терміни досягнення.

Третій етап. Реалізація плану з використанням різноманітних технік коучингу. При реалізації плану коучі повинні використовувати лише ті стилі та техніки, які відповідають ситуації. Застосовувані технології крім відповідності даній ситуації повинні співпадати з особистими навичками коуча. Можливо, однією з найважливіших професійних надбань у цьому контексті є навички надання зворотного зв'язку.

Четвертий етап. Оцінка результативності. Слід розрізняти моніторинг і оцінку:

- моніторинг – це регулярна перевірка процесу реалізації плану досягнення мети,
- оцінка – це аналіз і висновки за планом одразу ж після його остаточного виконання. Це одноразова діяльність, яку коуч і клієнт здійснюють спільно.

Таким чином, ключовими елементами у процесі коучингу можна

виділити:

Усвідомлення, яке стає результатом посилення уваги, концентрації й чіткого розуміння сутності проблеми.

Усвідомлення – це здатність відбирати і ясно сприймати всі факти й інформацію, які стосуються якоїсь справи, визначаючи їхню важливість для життя клієнта.

Відповідальність – ще одна ключова концепція і мета коучингу, де відповідальність за результати коучингу несе сам клієнт.

Людина яка бере на себе 100 % відповідальність за результат, ні на що не сподівається, нікого не звинувачує, вона чітко розуміє, що все те, що відбувається в її житті є підсумком всіх її дій.

Процес коучингу орієнтований тільки на майбутнє, на перспективу, а кількість і час тривалості коучингових сесій залежать від індивідуальних потреб клієнта. Існує декілька важливих питань, що стосуються як технології взаємодії коуча з клієнтом, а також розуміння того, що з себе насправді представляє клієнт і що він «хотів би досягти»:

1. Як визначити типологію самого клієнта з точки зору готовності розвивати себе або вирішувати свої завдання за допомогою технології коучингу?

2. Як зрозуміти за короткий час, який є насправді запит клієнта?

3. Як виявити «рельєф» талантів та схильностей клієнта, які можуть служити базою, опорою в швидкому досягненні клієнтом своїх цілей – з одного боку, а з іншого – які «дефіцити» у розвитку особистості має клієнт, і чи необхідно їх компенсувати або ж набути новий досвід для досягнення поставлених цілей?

4. Як визначити прогрес клієнта і виокремити те, що йому насправді допомагає розвиватися?

5. Нарешті, як діагностувати той момент, коли клієнт дійсно досяг своїх цілей і / або реально готовий рухатися далі самостійно на шляху власного розвитку?

Для цього на першій сесії досить ефективним буде використання міні-опитувальників. Питання можуть торкатися тих змін, яких хотів би досягти клієнт, а також потреб, цінностей, мрій про власне майбутнє, оцінки досягнутих результатів, з'ясування завдань, цілей, бажань клієнта, плану індивідуального розвитку і т.ін. Для коуча питання також залежать і від спеціалізації в коучингу (лайф-коучинг, бізнес-коучинг, коучинг у спорті, коучинг в освіті і т.ін.) і способу проведення першої сесії.

Питання для самоперевірки:

1. Розкрийте сутність поняття коуч
2. Яка роль коучингу в бізнесі
3. Яку роль може відіграти коучинг на підприємствах України

1. Нежинська О. О. Н 43 Основи коучингу : навчальний посібник / О. О. Нежинська, В. М. Тименко. – Київ ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. – 220 с

2. Dilts R. Od przewodnika do inspiratora, czyli coaching przez duże «C» / Robert Dilts. – Warszawa : PINLP, 2006. – 444 s

3. Gallwey, W. Timothy. The Inner Game of Tennis. – 1st. – New York : Random House, 1974