

**Котлярова Марина Викторовна**

генеральный директор

Центр системного коучинга

Certified Trainer of Coaching ICU ICTA,

Professional Master Coach ICU ICTA, коуч – мастер АРК

г. Санкт-Петербург

## **СИСТЕМНЫЙ КОУЧИНГ КАК МЕТОД ДОСТИЖЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО СБАЛАНСИРОВАННОГО РЕЗУЛЬТАТА**

***Аннотация:** в последние годы коучинг рассматривается не только как метод сопровождения к результатам в различных направлениях, но и все больше исследуется как методология, имеющая научное обоснование, подтвержденные результаты и доказательную базу. Методология цикла коучингового сопровождения при детальном рассмотрении содержит те же закономерности, которые мы исследуем в системах, в основе которых лежат объекты и принципы взаимодействия между ними. Именно системный подход в коучинге дал нам основание полагать, что устойчивый стабильный результат является не только результатом системного мышления клиента, но и результатом взаимодействия коуча и клиента. Форму взаимодействия, которую мы используем в коучинговом процессе как инструмент достижения стабильного сбалансированного результата, представлен в статье в виде авторской модели системного коучинга. В процессе исследования были рассмотрены внутренние и внешние системы клиента и коуча, а также процессы взаимодействия между ними.*

***Ключевые слова:** системный коучинг, система, системный подход, причинно-следственные связи, коучинговое взаимодействие, система сбалансированных показателей, системное мышление.*

### *1. Основы системного коучинга как направления в коучинге.*

Рассматривая системный коучинг как одно из направлений коучинга, следует отметить, что определения данного понятия сводятся к определению системного подхода как такового. Найти четкое определение самого направления

системного коучинга, которое отражало бы именно методологию, на сегодняшний день в русскоязычном пространстве не представляется возможным. В связи с этим, основываясь на теории систем, считаем возможным для создания единого понятийного пространства в рамках данной статьи предложить свой вариант. Системный коучинг – это метод коучингового сопровождения, основанный на теории систем и принципах системного мышления, сфокусированный на работе с клиентом не только на уровне его индивидуальной системы, но и на уровне его функционирования с другими системами (ред. Автора). При этом в фокусе внимания системного коучинга именно системный подход как методология, исследующая процесс коучинга как целостное явление.

В данном ключе необходимо прояснить, что «системный подход – направление методологии научного познания и социальной практики, в основе которого лежит рассмотрение объектов как систем; ориентирует исследователя на раскрытие целостности объекта, на выявление многообразных типов связей в нем и сведение их в единую теоретическую картину» [1]. Учитывая, что принципы системного подхода нашли свое применение во многих областях, включая психологию, экономику и другие, вполне закономерно с точки зрения научно обоснованного подхода, мы рассмотрели его через призму коучинга.

В свою очередь, система – это совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определённую целостность, единство [2]. Одной из таких систем, состоящих из элементов, является сам человек. Организм человека может быть рассмотрен как логическая система, так как он обладает целостностью, то есть внутренним единством, обусловленным его структурной и функциональной организацией. И если человек – система, то и рассматриваться он должен как единое целое, а не как элементы в отдельности. Целостность – это системный принцип, где система некое единство, обладающее рядом свойств, не присущим ни одному из элементов и не являющихся суммой свойств элементов. Одним из таких свойств является эмерджентность, возникающее свойство, когда система функционирует качественно.

На практике я часто сталкиваюсь с запросами клиентов, затрагивающими именно целостность – например, обретение своей гармонии как некоего эмерджентного свойства системы личности. При этом процессе коучинга стоит рассматривать и внешнюю, и внутреннюю систему клиента, так как внешне человек функционирует, действует, но внутри нет того состояния, которое он для себя обозначает, как гармония, в связи с чем можно сделать вывод, что его система функционирует, но именно эмерджентность – гармония – не возникает как качественная характеристика системы. Процесс рассмотрения всегда затрагивает всю структуру системы человека, которую обозначает сам клиент.

И действительно, исследуя основные свойства систем человека, такие как устойчивость (которая проявляется у человека как надежность, живучесть и адаптируемость), целостность, структурность, организованность, функциональность, эмерджентность, путем анализа можно выявить именно тот элемент системы, изменив который, используя принцип рычага, система начнет функционировать качественно.

## *2. Модель системного коучинга.*

Модель системного коучинга (авторская модель Котляровой М.В. (свидетельство 170424-ZFFNVR)) является визуальным представлением взаимодействия систем в коучинговом процессе (рис. 1). Данная модель не является повторением модели SOAR, разработанной Алленом Ньюэллом Гербертом Саймоном и Клиффордом Шоу (Allen, Newell, Herbert Simon, Clifford Shaw) в 1950-х гг. [3], так как в ней не учитывались коучинговые взаимосвязи.

Авторская модель наиболее полно раскрывает именно процесс системного коучинга, не исключая, а дополняя указанные нами модели.

В статье рассмотрены процессы на примере индивидуального коучинга, однако данная модель применяется и в работе с группами и командами.

Алгоритм и этапы работы будут зависеть от того, в какой системе находится запрос клиента, какую структуру выбирает клиент для своего процесса в результате чего коуч, используя инструменты и коучинговые компетенции, организует процесс коучинговой работы.

Основные компоненты системной модели: внешняя система коуча, внешняя система клиента, внутренняя система коуча, внутренняя система клиента, причинно-следственные связи, структура и границы систем, функции, роли, цикличность, цели, рычаг.

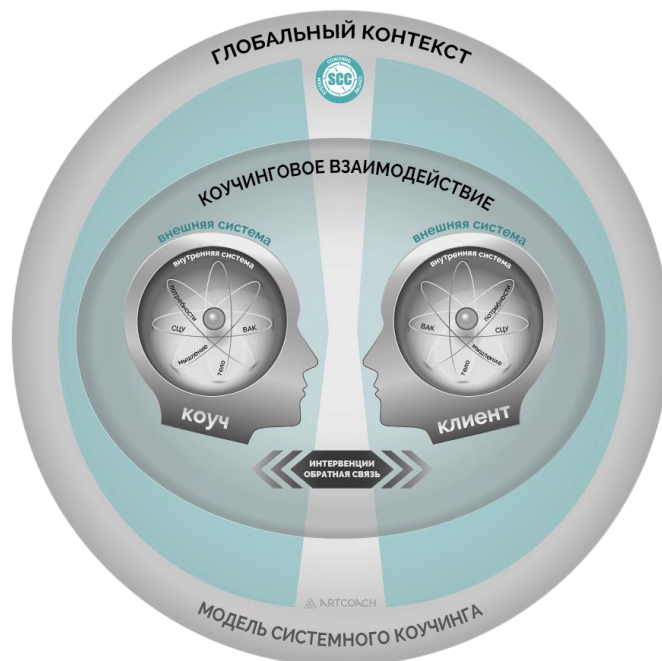


Рис. 1. Авторская модель системного коучинга

Внутренняя система состоит из многих компонентов, основные из которых: система убеждений и сценариев, система ценностей и миссии, репрезентативная внутренняя система, система телесных реакции и ощущений система потребностей (рис. 2).

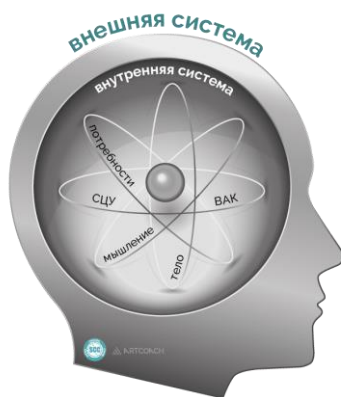


Рис. 2. Внутренняя система в модели системного коучинга

Внешняя система может исследоваться как корпоративные и семейные системы, система действий/опыта, система поведения и телесных проявлений, системы окружения, системы влияния и зон ответственности.

Несмотря на то что запросы клиентов могут находиться во внешней системе клиента, например, создать свой бизнес или достичь финансового успеха, то есть внешние атрибуты успешности, именно осознание процессов, происходящих во внутренних системах человека, или отсроченные во времени причинно-следственные связи дадут ясность и помогут реализовать эти цели и настроить качественно системный процесс достижения устойчивого результата. Таким образом, исследуя систему мышления клиента, его ценности и убеждения, можно выявить тот элемент (ограничивающее убеждение), который будет тем самым рычагом, трансформируя который (трансформация убеждений) клиент придет к осознанию, возможно через инсайт (эмерджентное свойство системы), как ему достичь заветной цели.

В процессе проведения наблюдений, в котором приняли участие студенты Центра системного коучинга различных программ, а также клиенты коучей Центра системного коучинга было установлено, что 100% наблюдаемых отметили изменения различной степени именно после осознания влияния причинно-следственных связей на все процессы, где корневые причины были значительно отсрочены во времени (детство) со следствием (ограничения в реальном времени), при этом стойкие системные изменения на всех уровнях (длительность более 6 месяцев) произошли после трансформации ограничивающих убеждений и негативных сценариев у 78% наблюдаемых.

Важное место в процессе системного коучинга занимает само коучинговое взаимодействие (рис. 3).

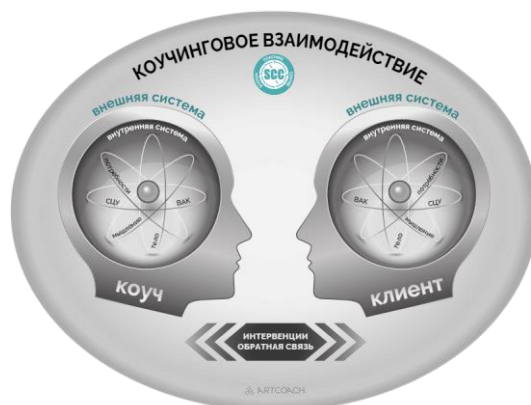


Рис. 3. Коучинговое взаимодействие в модели системного коучинга

Процесс коучингового взаимодействия как раз является дополнением триады системного подхода, при котором рассматриваются: стратегическая модель (цели и смыслы), функциональная модель (операции и технологии), структурная модель (устройство, состав, связи) [4].

В системной модели важными компонентами являются интервенции коуча, обратная связь и создание безопасного пространства для осознаний клиента. От того, насколько будет установлен раппорт, зависит глубина коучингового процесса и уровень доверия. Внешняя и внутренняя системы самого коуча важны для выстраивания данного процесса, в котором системное мышление коуча и системное видение усиливают процесс коучинга и делают его более эффективным.

Вопросы, которые на начальном этапе создают архитектуру коучингового процесса.

- В какой системе клиента находится запрос?
- В какой системе находится цель клиента?
- Какую систему клиента затрагивает вопрос коуча?
- Из какой системы коуч задает вопрос?
- Какие еще системы задействованы?
- Какие взаимосвязи существуют?
- В какой системе находится рычаг?

- Как изменения в данной системе повлияют на все системы клиента?
- Какие действия необходимы для каждой системы?

Исходя из данных критериев выстраивается более четкий контракт с клиентом в достижении его результата.

Исследование целостного процесса ведет к более устойчивому результату, чем решение точечных запросов клиента, не рассматривая систему его личности через призму системного подхода.

### *3. Устойчивый сбалансированный результат.*

В качестве формулы сбалансированного результата для модели системного коучинга как метода достижения устойчивого сбалансированного результата клиента мной была взята за основу «Сбалансированная система показателей» Роберта С. Каплана и Дейвида П. Нортона [5]. Данная система показателей изменена, исходя из целей и запросов клиентов индивидуального коучинга, описанного в данной статье. В итоге сбалансированная система показателей состоит из компонентов: финансы (финансовые результаты, которых хочет достичь клиент), окружение/клиенты/отношения – в зависимости от запроса клиента (окружение и собственное позиционирование клиента при реализации цели), процессы взаимодействия и мышления (качественные и эффективные процессы взаимодействия внутренней и внешней систем клиента), саморазвитие (каким образом развиваться, чтобы достичь результатов). По каждому обозначенному показателю выстраивается видение и стратегия, исходя из цели, собственных критериев, задач и действий, необходимых для достижения устойчивого результата. Результаты изменений, произошедших у наблюдаемой группы, приведены в таблице (табл. 1).

Таблица 1

#### Результаты изменений наблюдаемой группы

<i>Критерий</i>	<i>Значение</i>
Финансы	79% клиентов увеличили доход
Окружение/клиенты/отношения	83% клиентов гармонизировали отношения с собой и с окружающими
Внутренние процессы и мышление	59% клиентов отметили изменения в привычках и 92% – в мышлении

Саморазвитие	98% клиентов осознали желаемый путь саморазвития
--------------	--

Отслеживая динамику показателей у наблюдаемой группы, одновременное изменение во всех системах отметили 89%, при этом 93% отметили именно достижение устойчивого результата с динамикой роста.

Таким образом, система сбалансированных показателей охватывает внешнюю, внутреннюю системы и систему взаимодействия, что позволяет отследить результат системных изменений на стратегическом и тактическом уровнях. Такая система показателей позволяет отслеживать динамику коучингового процесса, что приводит к устойчивому стабильному результату в процессе применения модели системного коучинга.

В конце хотим отметить: более зрелая личность клиента в коучинге выбирает системный подход, затрагивающий изменения во всех системах человека и сферах его жизни, проявляя заинтересованность и стабильности и устойчивости. Именно системный коучинг способен реализовать системный подход в полной мере.

### *Список литературы*

1. Спивак В.А. Системный подход и системное мышление как универсальная компетенция специалиста и руководителя: монография / В.А. Спивак. – Чебоксары: Среда, 2022. – 136 с. DOI 10.31483/a-10424. EDN DWYNLX
2. О'Коннор Дж. Искусство системного мышления: необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем / Дж. О'Коннор, И. Макдермотт. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 256 с.
3. Леман Джилл Ф. A Gentle Introduction to Soar, an Architecture for Human Cognition / Д. Леман, Д. Лэрд, П. Розенблум [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cse.msu.edu/~cse841/papers/Soar.pdf> (дата обращения: 13.05.2024).
4. Вакуленко Н.С. Иерархическая триада как методологический принцип / Н.С. Вакуленко // Христианское чтение. – 2018. – №2. – 184 с. – DOI 10.24411/1814-5574-2018-10041. – EDN YWWIXL



5. Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 210 с.