

**Ольхов Владислав Юрьевич**

магистр, генеральный директор

ООО «Интеркон»

г. Москва

**Островская Мария Эдуардовна**

магистр, руководитель

ИП Островская М.Э.

г. Москва

## **СОПРОТИВЛЕНИЕ В КОУЧИНГЕ: ПСИХОДИНАМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В ОРГАНИЗАЦИОННОМ КОНТЕКСТЕ**

***Аннотация:** статья посвящена теме феномена сопротивления в коучинге с акцентом на психодинамическое понимание этого процесса. Авторы рассматривают сопротивление не как препятствие, а как важный маркер зоны трансформации, возникающий на пересечении индивидуальных психологических механизмов, организационного давления и коучингового взаимодействия. Особое внимание уделяется бессознательным защитным стратегиям, описанным в работах З. Фрейда, А. Фрейд, Г. Вейланта и Ф. Бромберга. В статье выделяются основные формы сопротивления – пассивное, активное и утвердительное – и проводится их сопоставление с психодинамическими защитами. Подчёркивается, что в корпоративной среде сопротивление может быть как индивидуальным, так и системным, а у руководителей – принимать завуалированные формы. Работа с сопротивлением требует от коуча зрелости, эмпатии и способности распознавать скрытые процессы клиента и системы. Статья предлагает интегрированный подход, где сопротивление рассматривается как ресурс для глубинной трансформации и личностного роста, а не как помеха коучинговому процессу.*

***Ключевые слова:** коучинг, сопротивление, психодинамика, защитные механизмы, организационная динамика, лидерство, корпоративная культура,*

*психологическая защита, коучинг руководителей, трансформация, бессознательное, сопротивление изменениям.*

Коучинг в организациях становится неотъемлемым элементом программ развития, сопровождения изменений и укрепления лидерского потенциала. Тем не менее, даже при наличии внешней мотивации со стороны бизнеса, сам процесс коучинга может наталкиваться на сопротивление. Оно возникает на стыке индивидуального запроса, организационных ожиданий и внутренних психологических барьеров клиента. Феномен сопротивления особенно значим в психодинамическом подходе, где внимание уделяется не только поведению, но и бессознательным процессам, скрытым установкам и защитным стратегиям личности и системы. Сопротивление может проявляться в различных формах – от открытого саботажа до тонкой интеллектуализации и прокрастинации. Задача коуча – не игнорировать эти проявления, а научиться их распознавать и использовать как вход в работу. Организационный контекст усиливает сложность: клиент может одновременно находиться под давлением KPI, ожиданий руководства и собственных амбиций. Важно понимать, что сопротивление – это не проблема, а маркер зоны трансформации. Оно требует от коуча зрелости, чувствительности и системного мышления.

#### *Психодинамическое понимание сопротивления как защитного механизма*

Сопротивление как феномен психики впервые было подробно описано в работах Зигмунда Фрейда. Он рассматривал его как бессознательное препятствие, возникающее на пути к осознанию вытесненного содержания, в частности – тревожных воспоминаний, импульсов и аффектов. Фрейд подчёркивал, что сопротивление не является чем-то враждебным по отношению к терапии, но скорее свидетельствует о важности поднимаемого материала. Именно в точках сопротивления, по его мнению, обнаруживаются наиболее значимые для личности темы. В этой связи сопротивление выполняет двойную функцию: оно одновременно защищает психику от перегрузки и сигнализирует о наличии конфликта [6].

Анна Фрейд [5], продолжившая работу отца, систематизировала защитные механизмы, включая сопротивление как проявление защитной активности Я. В её модели сопротивление выступает не как изолированное явление, а как отражение динамического взаимодействия между Ид, Я и Сверх-Я. Сопротивление может быть следствием внутреннего конфликта между импульсом и запретом, между желанием и страхом. Именно поэтому оно не может быть просто устранено – его необходимо интерпретировать и трансформировать.

Современные психоаналитики, такие как Г. Вейлант [2], рассматривают сопротивление как активируемую в условиях угрозы совокупность защитных механизмов, имеющих разную степень зрелости. Его модель делит защиты на четыре уровня: примитивные, незрелые, невротические и зрелые. Сопротивление в коучинге может быть связано с любым из этих уровней. Например, отрицание и проекция могут быть характерны для клиентов, находящихся в состоянии острой тревоги, в то время как рационализация и подавление – для высокофункциональных профессионалов, стремящихся сохранить чувство контроля.

Примеры сопротивления в коучинговой практике включают в себя: затягивание действий, чрезмерную занятость, формальное согласие без реальной вовлечённости, обесценивание коуча или темы, агрессию, сарказм, интеллектуализацию. Все эти проявления могут быть осмыслены как отражение внутренних защитных структур. Таким образом, сопротивление – это не просто поведенческое избегание, а сложная внутренняя конструкция, направленная на поддержание гомеостаза Я.

Филип Бромберг [1] рассматривает сопротивление как защиту привычной идентичности. Он пишет, что клиент может бессознательно держаться за старую версию себя, даже если она уже не приносит удовлетворения, просто потому что она – знакома и предсказуема. Коучинг, в этом смысле, провоцирует кризис идентичности: клиенту предлагается выйти за рамки прежних ролей и способов взаимодействия с миром. Это вызывает тревогу и активирует защитные процессы.

Сопротивление можно рассматривать как маркер психологической готовности к изменениям. Наличие сопротивления – не показатель неуспешности

процесса, а скорее признак приближения к важной теме. При этом важно различать типы сопротивления: осознанное и неосознанное, вербальное и невербальное, поведенческое и аффективное. Коучу, работающему в психодинамической парадигме, необходимо учитывать все уровни проявления сопротивления и адаптировать свою стратегию взаимодействия.

По мнению Крамер [9], устойчивость защит связана с уровнем эго-функций и сформированной идентичностью. В коучинге это означает, что переход к зрелым формам защиты – таким как сублимация, юмор, подавление – возможен при наличии устойчивых внутренних опор и безопасной внешней среды. Коучинг может быть пространством, в котором клиент начинает осознавать свои защиты и перестраивать их. Но для этого необходима чёткая коучевая позиция: нейтральная, но эмпатичная; направленная, но не директивная.

Сопротивление также может быть системным – не только индивидуальным, но и групповым. В командах, переживающих стресс или трансформации, могут формироваться коллективные защиты: слияние, обесценивание, проективная идентификация. Коуч, входящий в такую систему, нередко становится объектом проекций, и важно, чтобы он распознавал это как часть процесса, а не личную неудачу. Понимание психодинамики сопротивления позволяет сохранять профессиональную устойчивость и действовать с большей точностью. Итак, сопротивление в коучинге – это не случайность и не каприз клиента. Это системный, глубокий механизм, встроенный в структуру психики. Он требует уважения, наблюдения, интерпретации и, в некоторых случаях, – осторожной конфронтации. Работа с сопротивлением – это работа на границе изменений. И именно там начинается настоящая коучинговая трансформация [12].

#### *Защитные механизмы и их проявления в бизнес-среде*

В условиях корпоративной среды защитные механизмы клиента могут быть усилены структурой самой организации [15]. Рационализация, проекция, подавление – всё это становится частью не только индивидуального, но и системного сопротивления. Пример: менеджер, постоянно ссылающийся на «неудобное расписание» и «большую нагрузку», может бессознательно избегать изменений,

угрожающих его ролевой идентичности. Джордж Вейлант [2] классифицировал защитные механизмы по степени зрелости. В коучинге особенно важны зрелые защиты – юмор, сублимация, подавление, – как ресурсы, поддерживающие адаптацию. Невротические и незрелые защиты, напротив, тормозят процесс. При этом в корпоративной культуре некоторые из них маскируются под профессиональные компетенции. Например, интеллектуализация может поощряться как «аналитичность», а вытеснение – как «стойкость к стрессу». Коучу важно научиться различать защиту как стратегию выживания и защиту как препятствие развитию. Работа с сопротивлением начинается с признания: клиент делает это не назло, а потому что пока не может иначе.

### *Сопротивление в коучинге управленцев и лидеров*

1. *Специфика коучинга управленцев и скрытое сопротивление.* Коучинг руководителей и лидеров отличается тем, что клиент занимает влиятельную позицию и одновременно является объектом организационного давления. Сопротивление изменениям у таких клиентов часто проявляется завуалированно, например, через псевдо-согласие, когда идеи принимаются на словах, но не реализуются на деле [17].

2. *Формы сопротивления у руководителей и институциональный контекст.* Руководители могут проявлять сопротивление через гиперпродуктивность, маскирующую внутреннее нежелание меняться, или через проекцию, перекладывая ответственность за неготовность к переменам на команду или внешние факторы. Важно учитывать, что сопротивление может быть не только индивидуальным, но и встроенным в организационную культуру и ролевые ожидания [11].

3. *Определение сопротивления в контексте коучинга.* В коучинге сопротивление определяется как противодействие клиента процессу, методам коуча или внедряемым организационным изменениям. Оно может проявляться в различных формах и зависит от множества факторов, включая эмоциональное состояние клиента, стиль коуча и более широкий контекст организации [11].

4. *Пассивное сопротивление: отсутствие вовлеченности.* Пассивное сопротивление характеризуется недостаточной вовлеченностью в процесс

коучинга. Клиенты могут казаться согласными, но не предпринимать значимых шагов или скрыто подрывать процесс, например, через прокрастинацию или выборочное выполнение задач. Такое сопротивление сложно выявить, но оно может существенно снижать эффективность коучингового вмешательства [16].

5. *Активное сопротивление: открытое противодействие.* Активное сопротивление проявляется в более явных формах противодействия, таких как отказ отвечать на вопросы, несогласие с планом коуча или прямые возражения против процесса коучинга. Хотя такое сопротивление может быть более деструктивным, оно также предоставляет коучу возможность выявить коренные проблемы и более эффективно вовлечь клиента в процесс [10].

Эмоциональные и психологические факторы играют важную роль в формировании сопротивления в коучинге. Чувство страха, тревоги или недоверия, особенно если коуч воспринимает процесс как угрозу своему статусу, идентичности или благополучию, может спровоцировать сопротивление [14]. Сопротивление также может быть способом поддержания контроля над окружением или защиты эго [16]. Организационный контекст, включая культуру организации, уровень поддержки коучинга и воспринимаемую легитимность процесса, также оказывает влияние на готовность коуча участвовать в коучинге [10]. В некоторых случаях сопротивление является реакцией на более широкие организационные изменения [15]. Динамика отношений между коучем и клиентом также может способствовать сопротивлению, например, отсутствие взаимопонимания, несоответствие стилей коммуникации или воспринимаемое неравенство во власти [10; 14]. Крепкие, доверительные отношения между коучем и коучи, напротив, могут смягчить сопротивление и способствовать продуктивному процессу [15]. Первым шагом в борьбе с сопротивлением является его понимание и признание. Коучи должны быть внимательны к признакам сопротивления и создавать безопасное пространство для выражения опасений и чувств. Оценивая опыт коуча, можно уменьшить оборонительную реакцию и способствовать открытому диалогу. Коучи должны быть гибкими в своих стилях общения, адаптируя подход к

потребностям коуча, корректируя тон, темп и содержание сессий, а также устраняя недоразумения.

*Типология сопротивления в коучинге и её сопоставление  
с психодинамическими защитами*

Анализ сопротивления в коучинге в работах позволил выделить три ключевые категории: пассивное, активное и утвердительное сопротивление [11; 16]. Эти формы, проявляющиеся на поведенческом уровне, могут быть глубже осмыслены через призму психоаналитических защитных механизмов [2]. Пассивное сопротивление включает молчание, отсрочку действий, избегание выполнения договорённостей. Его психодинамическая параллель – вытеснение, подавление, замещение. Оно может быть связано с бессознательным страхом провала или потери контроля. Активное сопротивление проявляется в открытом протесте, обесценивании коучинга, сарказме. В основе могут лежать проекция, агрессия, реактивное образование. Это сигнал о внутреннем напряжении, не находящем осознанного выражения. Утвердительное сопротивление представляет собой формальное согласие без реальных изменений. Это может быть результатом интеллектуализации, изоляции аффекта или рационализации – механизмов, позволяющих клиенту сохранить «лицо» и избежать конфронтации с тревожными темами. Интеграция этой типологии с психодинамическим подходом расширяет понимание коучем скрытых процессов клиента, позволяет точнее выбирать интервенции и создавать пространство для осознанного преодоления внутренних барьеров.

Таким образом, исследование феномена сопротивления коучинговой работы в контексте организации с психодинамической точки зрения позволяет глубже понять, что именно происходит в момент, когда клиент «останавливается» на пути изменений. В психодинамической оптике сопротивление не рассматривается как нечто негативное или мешающее, напротив – оно выступает как естественный и предсказуемый ответ психики на попытку трансформации. Сопротивление – это проявление внутренней динамики, конфликта между импульсом к изменениям и страхом утраты привычной идентичности. Как показано в работе,

сопротивление может проявляться по-разному: от пассивного избегания и прокрастинации до активного отрицания, обесценивания или формального согласия без вовлечённости. Эти формы поведения становятся для коуча своеобразным «симптомом» – поводом не для давления или убеждения, а для внимательного анализа. Сопротивление сигнализирует: «Здесь больно», «Здесь страшно», «Здесь я не готов», – и именно в этих точках рождается возможность подлинной трансформации. В организационном контексте сопротивление усиливается системными факторами: структурой власти, корпоративной культурой, невыраженными ожиданиями и групповой динамикой. Руководители и топ-менеджеры особенно уязвимы к этим давлениям, ведь они одновременно являются объектами и субъектами изменений. Их сопротивление может быть тонко завуалировано под «здравый смысл», «рациональность» или «загруженность», и только коуч, способный видеть за внешним – внутреннее, может начать с этим работать по-настоящему. Психодинамический подход подчёркивает: сопротивление – это не личный каприз клиента, не саботаж и не недостаток мотивации. Это – реакция зрелой, но уязвимой системы, стремящейся сохранить равновесие. Именно поэтому сопротивление нужно не преодолевать, а исследовать, признавать и интерпретировать. Такое отношение позволяет превратить его из барьера – в ресурс. Ключевая компетенция коуча в этой работе – это способность выдерживать напряжение, не впадать в спасательство или давление, и оставаться в позиции эмпатичного наблюдателя и участника. Коуч должен быть не просто проводником изменений, но и «контейнером» для эмоций, тревоги, амбивалентности клиента. Он должен быть устойчив там, где клиент колеблется. Психодинамическое мышление помогает видеть картину шире – включая не только клиента, но и его организационную роль, место в системе, а также бессознательные ожидания, которые могут быть адресованы коучу как «новому объекту». Таким образом, работа с сопротивлением в коучинге – это не про ломку сопротивляющейся воли клиента, а про тонкую и точную настройку на бессознательные процессы. Это работа на уровне смысла, идентичности и психической защиты. И если она сделана с уважением, профессионализмом и внутренней зрелостью, она не просто ведёт к



поведенческим изменениям – она открывает дорогу к личностному росту и переопределению отношений человека с собой, с другими и с системой, частью которой он является.

### *Список литературы*

1. Бромберг Ф. Психоанализ как самораскрытие / Ф. Бромберг. – М.: Институт общегуманитарных исследований, 2013.
2. Вейлант Д. Механизмы Я: руководство для клиницистов и исследователей / Д. Вейлант; пер. с англ. – М.: Класс, 2001.
3. Леонтьев Д.А. Психология смысла / Д.А. Леонтьев. – М.: Смысл, 2011.
4. Панкова З.Ф. Психодинамический коучинг: опыт и перспективы / З.Ф. Панкова // Вопросы психологии. – 2019. – №4.
5. Фрейд А. Я и защитные механизмы / А. Фрейд; пер. с нем. – М.: Институт общегуманитарных исследований, 2001.
6. Фрейд З. По ту сторону принципа удовольствия / З. Фрейд; пер. с англ. – М.: Академический проект, 2020.
7. Юрьев А.П. Коучинг и развитие личности в организации / А.П. Юрьев. – М.: Институт психотерапии, 2020.
8. Billingham G. An Introduction to Systemic Psychodynamic Coaching. Tavistock Institute, 2021.
9. Cramer P. Understanding Defense Mechanisms. Washington: APA, 2015.
10. Diochon P.F., Lovelace K. The coaching continuum: power dynamics in the change process // International Journal of Work Innovation. 2016. T. 1. №3. Pp. 305–322.
11. Dionne F., Fleischhacker M., Muntigl P., Graf E.M. Resisting wh-questions in business coaching // Frontiers in Psychology. DOI 10.3389/fpsyg.2024.1240842. EDN XBKWMC
12. Edmondson A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams // Administrative Science Quarterly. 1999. Vol. 44 (2). Pp. 350–383. EDN CZTDEL
13. Gormley K. Psychodynamic Coaching Competencies // Coaching Review Journal. 2021.

14. Lai Y. L., Brandes B. Addressing resistance to change through a micro interpersonal lens: an investigation into the coaching process // Journal of Organizational Change Management. 2022. Т. 35. №3. Pp. 666–681. ISSN 0953-4814. DOI 10.1108/JOCM-07-2021-0214. EDN XVENIE

15. Onyekwere L.A., Ogona I.K. Leadership and Management of Change in Organizations // South Asian Research Journal of Humanities and Social Sciences. 2023. Т. 5. №3. ISSN 2664-6714. DOI 10.36346/sarjhss.2023.v05i03.012. EDN XOHIVE

16. Passmore J. Addressing Deficit Performance Through Coaching // Coaching Researched: A Coaching Psychology Reader. 2020. DOI 10.1002/9781119656913.ch5.

17. Wiborg E.R., Rocco M.L., Manning-Ouellette A. Navigating resistance in leadership training // Facilitating Leadership Development in Training Contexts. 2024. Pp. 139–150. DOI 10.1002/yd.20647. EDN LQHQFR

18. Williams M., Moser T., McDaniel H., Kent T. Resistance to Coaching and Its Impact on Outcomes. 2021.