

**Боровцова Линда Сергеевна**

бизнес-коуч, психолог, лидер направления «Коучинг для руководителей»

Центра организации и сопровождения научных исследований

член РПО, член Ассоциации КПТ, член Белорусской АКПТ

АНО ДПО «Академия «Пять призм»

г. Санкт-Петербург

DOI 10.31483/r-127597

## **ПРОГРАММА КОУЧИNGОВОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ С ПРИМЕНЕНИЕМ СХЕМАТЕРАПИИ ДЛЯ КАРЬЕРНОГО РАЗВИТИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ**

*Аннотация: работа посвящена теме разработки проекта коучинговой программы для карьерного развития руководителей с применением схематерапии. Выдвигается гипотеза о возможности применения техник схематерапии как одного из направлений третьей волны когнитивно-поведенческой терапии. Предлагается проект программы коучингового сопровождения с применением схематерапии для карьерного развития руководителей.*

*Ключевые слова:* карьерное развитие руководителей, карьера, коучинг, когнитивно-поведенческий коучинг, схематерапия, ранние дезадаптивные схемы, режимы функционирования схем, дезадаптивные копинговые режимы.

*Выражаю благодарность Антоновой Наталье Викторовне (кандидат психологических наук, доцент департамента психологии НИУ ВШЭ, руководитель секции «Психология коучинга» РПО, член экспертного совета секции «Коучинг» АКПП) за развитие и продвижение психологии evidence based коучинга в России.*

### *Введение*

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что карьерное развитие сотрудников и руководителей, в частности, в последние десятилетия наряду с глобальными мировыми изменениями, вызванными различными социальными, политическими, экономическими, технологическими и другими факторами, претерпевает существенные изменения. Прежний вариант карьерного пути «одна

жизнь- одна карьера» перестает быть актуальным и становится малораспространенным [7].

Карьера руководителя организации обычно понимается, особенно в России, как относящаяся к собственно профессионально-трудовым, рабочим аспектам жизни человека [3].

Управление карьерой в таком случае должно включать такие немаловажные аспекты, как управление взаимоотношениями, связями с общественностью, а также выстраивание стратегии и тактики честной и справедливой конкурентной борьбы с другими менеджерами в организации в целях недопущения обструкции с их стороны [6]. Выстраивание отношений с подчиненными также требует определенных усилий.

Задача помогающего практика состоит в том, чтобы помочь прояснить различные этапы карьерного развития руководителя, отрефлексировать ошибки и помочь преодолеть барьеры на этом пути.

Среди современных отечественных исследований процесса, сущности, эффектов и практики психологического консультирования значимое большинство выполнено в русле человекоцентрированного подхода, где во главу угла ставится клиент, а не специфика его проблем. Обосновывается это тем, что клиентский запрос на психологическую помощь в разрешении жизненных затруднений и их причин, представленных в сознании клиента, как правило, не вполне соответствует реально действующим, остающимся за границей осознанности психологическим проблемам [5].

В современных условиях меняющегося мира возникают новые технологии, позволяющие эффективно управлять персоналом, помогать в профессиональном и карьерном развитии работникам разного уровня, в том числе и руководителям. Коучинг- одна из таких инноваций.

В последние годы, однако, активно развивается также новое направление в психологии – Coaching Psychology (психология коучинга), целью которого является развитие коучинга как научно обоснованной (evidence-based) практики.

В рамках психологии коучинга стали активно проводиться исследования, направленные на оценку его эффективности в целом, а также отдельных технологий. Основным подходом, показавшим высокую эффективность, оказался когнитивно-поведенческий коучинг (КПК) [2].

Поскольку карьерное развитие руководителей связано с достижением целей в сфере работы выдвинута гипотеза о возможности применения КПК в сопровождении таких клиентов.

Одним из направлений современной, третьей волны, когнитивно-поведенческой терапии, является схематерапия.

Схематерапия – это инновационная, интегративная терапия, разработанная Джейфри Янгом и его коллегами, которая значительно расширяет традиционный когнитивно-поведенческий метод и его понятия [8].

Мотивом написания работы стало стремление разработать потенциально востребованный интеллектуальный продукт для решения эмоциональных и поведенческих проблем, являющихся барьерами в карьерном развитии руководителей.

Цель работы состоит в нахождении проектной идеи, воплощение которой будет оптимальным вариантом реализации проекта, и в разработке на ее основе конечного интеллектуального продукта – программы коучингового сопровождения с применением схематерапии для карьерного развития руководителей.

*Научная новизна* данной работы связана с разработкой инструмента, который поможет определить основные цели и барьеры на пути карьерного развития руководителей и помочь в преодолении этих барьеров.

*1. Карьерное развитие: основные аспекты современности предпосылки возникновения барьеров.*

Сегодня развитие карьеры руководителя остается важным элементом в структуре его потребностей и влияет на удовлетворенность и благополучие жизни в целом.

К концу XX века исследователи начали отмечать вариативность карьер и многочисленность возможных стилей и вариантов построения карьер

руководителя организации, в том числе не только на работе, но и в семье, досуге и т. д. Большой спектр (ин)вариантов (особенно в контексте выбора и присвоения потенциально и актуально интересных и отвечающих талантам и запросам профессий) и более широкое и многообразное, а также относительно предметно сфокусированное, «прагматичное» образование дают будущему специалисту шанс разработать план (или создать модель) карьеры, включая карьеру менеджера / руководителя организации [3].

В современности нормально иметь до десяти рабочих мест и попыток построения карьеры. Опрос, проведенный Right Management, позволяет сформулировать ряд групп факторов, послуживших причинами изменений карьеры: сокращение, слияние или переструктуризация организации (54%); возникновение инновационных возможностей и типов задач и новых проблем, непосредственно во время работы (30%); плохое или неэффективное, непродуктивное во всех или в некоторых отношениях руководство / менеджмент (25%); неэффективные и непродуктивные взаимоотношения сотрудников с менеджером(-ами) (22%); типические способы построения и оптимизации политики компенсаций и льгот (18%); стратегии более или менее (дис)гармоничных и (не)отвечающих личностным и организационным особенностям ценностям деятельности специалистов, менеджеров и организаций – их носителей (17%); персональные сильные и слабые характеристики (достоинства и недостатки специалистов и менеджеров), более или менее активно требующие перемен или ведущие к коллапсу (16%); финансовая дестабилизация организации (13%) и более или менее (не)оправданные трансферы, перемещения в организации (12%). В большинстве случаев, поэтому, «работа на всю жизнь» уходит в прошлое «монакарьерных» времен. Это акцентирует значимость активности и усилий самого человека в сфере управления карьерой и профессиональным развитием [3].

Карьерное развитие руководителя важно рассматривать как процесс, управляемый организацией, и самим человеком. Этот процесс может быть инициирован как внешними, так и внутренними факторами. В обоих случаях он требует

---

готовности к быстрой адаптации и сопряжен с разного рода внешними и внутренними барьерами.

Руководитель в процессе расстановки приоритетов карьерного роста и развития должен учитывать возможное внешнее сопротивление со стороны других индивидов или даже социальных групп, истолковавших его действия как сугубо индивидуалистские, не ставящие целью обеспечение чьих-либо интересов, за исключением собственных.

Помимо прочего, руководитель на своем пути часто сталкивается с конкуренцией и вопросами его готовности конкурировать с другими, а следовательно, способности достигнуть поставленных карьерных целей.

От умения эффективно выстраивать отношения как с вышестоящими, так и с равными по уровню сотрудниками во многом зависит укрепление и продвижение в карьере.

Готовность и способность выстраивать доверительные, открытые отношения с подчиненными во многом обеспечивают общий результат команды, что, в свою очередь, также влияет на положение руководителя на определенных этапах его карьерного развития.

Учитывая изложенное важно понимать, что карьера не строится в одиночестве и изоляции. Взаимодействие с разными людьми, столкновение со сложными обстоятельствами могут активизировать различные когнитивные, эмоциональные и поведенческие паттерны, которые будут являться барьерами в карьерном развитии руководителя.

В связи с этим возникает необходимость осознания человеком имеющихся паттернов, выбора наиболее эффективного поведения, поддержки в сложных эмоциональных ситуациях, получения развивающей обратной связи, мотивации на раскрытие потенциала для движения к карьерным целям. Все это руководитель может получить в коучинге.

*2. Коучинг как инструмент карьерного развития руководителя. Когнитивно-поведенческий коучинг.*

Понятие «коучинг» было введено в 90-х годах XX века Д. Уитмором, методология коучинга в когнитивно-поведенческой парадигме – на рубеже XX–XXI веков [17].

Несмотря на то, что коучинг как помогающая практика приобретает все большую популярность, коучинг все еще остается областью с недостаточной доказательной базой. Тем не менее, последние исследования коучинга, позволяют выделить вполне научные основания и превратить коучинг в evidence based практику. Такая область исследований сформировалась благодаря усилиям британских и австралийских психологов под руководством профессора Энтони Гранта, которые назвали новую дисциплину Coaching Psychology (психология коучинга) [1].

Грант и Пальмер описали психологию коучинга как научную область, направленную на повышение психологического благополучия и результативности в сфере личной жизни и работы [13].

Основным подходом психологии коучинга, согласно проводимым исследованиям показывающим высокую эффективность, является когнитивно-поведенческий коучинг (КПК).

Основная идея когнитивно-поведенческого подхода заключается в том, что реакция на события определяется их интерпретацией, а не самими событиями. Под реакцией понимается эмоциональный, физиологический или поведенческий отклик.

Основное отличие КПК от когнитивно-поведенческой терапии заключается в том, что в центре внимания находятся неклинические проблемы и задачи, акцент делается на улучшении благополучия (а не на уменьшении плохого самочувствия); КПК, как и любой другой подход в коучинге, сфокусирован на достижении цели, а не на работе с проблемой [14].

В статье «Оценка эффективности когнитивно-поведенческого коучинга» Н.В. Антонова приводит примеры исследований, подтверждающих успешное применение КПК при работе с жизненными целями клиентов, в том числе

---

руководителей, а также с целями, связанными с организационными и бизнес-задачами [2].

Учитывая изложенное, возможность применения теоретических концепций, отдельных техник, упражнений когнитивно-поведенческой терапии, и, в частности, как одного из ее направлений, схематерапии в коуч-сессиях в рамках программы коучингового сопровождения карьерного развития руководителей предполагается допустимой.

### *3. Теоретические основы схематерапии.*

Схематерапия (СТ), основанная на оригинальной модели личностной патологии, направлена на перестройку соответствующих когнитивных структур путем удовлетворения фruстрированных потребностей в процессе психотерапии [8].

В случаях, предполагаемых для применения разрабатываемой программы коучингового сопровождения, подразумевается, что руководители, находящиеся в процессе карьерных изменений, психологически здоровы, но находятся в состоянии эмоциональных и поведенческих затруднений при столкновениях со сложными ситуациями в продвижении к карьерным целям.

В основной концептуальный аппарат СТ входят три важнейших понятия: ранние дезадаптивные схемы, режимы и способы копинга.

*Ранние дезадаптивные схемы (РДС)* – это саморазрушительные эмоциональные и когнитивные паттерны, которые зарождаются в раннем возрасте человека и повторяются на протяжении всей его жизни [8].

Основополагающая концепция СТ заключается в том, что схемы возникают вследствие неудовлетворения базовых эмоциональных потребностей в детстве.

Дж. Янг и его коллеги выделяют пять базовых эмоциональных потребностей, которые они считают универсальными. Каждой из неудовлетворенной потребности соответствует домен из нескольких схем (всего схем 18). Распределение доменов потребностей и схем выглядит так.

*1. Потребность в надежной привязанности к другим людям-* схемы поки-нутости/неустойчивости, недоверия/ожидания жестокого обращения,

эмоциональной депривированности, дефективности/стыдливости, социальной отчужденности.

*2. Потребность в самостоятельности/независимости, компетентности и чувстве самоидентичности-* схемы зависимости/беспомощности, уязвимости, запутанности/неразвитой идентичности, неуспешности.

*3. Потребность в свободе выражения своих потребностей и эмоций-* схемы покорности, самопожертвования, поиска одобрения.

*4. Потребность в спонтанности, свободе и игре-* схемы негативизма/пессимизма, подавления эмоций, жестких стандартов/придирчивости, пunitивности.

*5. Потребность в реалистичных границах и самоконтrole-* схемы грандиозности, недостаточности самоконтроля.

В норме человек должен уметь самостоятельно адаптивным способом удовлетворять свои базовые эмоциональные потребности.

*Дезадаптивные копинговые стратегии и реакции* возникают в раннем возрасте, чтобы адаптироваться к схемам и не испытывать чрезмерно интенсивных, подавляющих эмоций, которые вызывают схемы. Поведение не является частью схемы, оно управляет схемой.

При столкновении со стрессовой ситуацией или угрозой для живого организма характерны три вида реакции: «Бей, беги или замри!». Они соответствуют трем типам совладания со схемой (копингам) : *гиперкомпенсация, избегание, капитуляция*. Эти стратегии функционируют неосознанно. Они адаптивны в детстве, но перестают быть адаптивными во взрослом возрасте, когда условия среды уже меняются и у человека есть возможность выбрать более эффективные варианты поведения. Таким образом, дезадаптивные копинги продолжают удерживать человека в тисках его схем.

*Концепция режимов функционирования схем* (далее- режимов)- изменчивые эмоциональные состояния и копинговые реакции (адаптивные и неадаптивные), которые мы все переживаем. Запуском для тех или иных режимов являются ситуации, в отношении которых мы обладаем уязвимостью и повышенной

чувствительностью. Помочь клиентам переключаться с неадаптивного режима на здоровый при столкновении со схемой является частью процесса работы в СТ.

Режимы сгруппированы в четыре основные категории:

- 1) *детские режимы;*
- 2) *дезадаптивные копинговые режимы;*
- 3) *дисфункциональные родительские режимы;*
- 4) *режим здорового взрослого.*

Названия режимов индивидуально адаптируются совместно с клиентом так, чтобы они соответствовали его чувствам или поведению. Одни режимы полезны для человека, другие же – неконструктивны. Мешают продвижению к его целям.

Одна из важнейших целей СТ, так и разрабатываемой коучинговой программы, является обучение клиентов осознавать и укреплять свой режим Здорового взрослого, чтобы они могли научиться самостоятельно выявлять, корректировать, смягчать или нейтрализовать свои дисфункциональные режимы [8].

#### *4. Предпосылки создания программы.*

В коучинг обратился один из руководителей регионального отделения крупного банка с запросом по карьерному развитию. На момент запроса он уже проработал на текущем месте более пяти лет, чувствовал некоторое выгорание и усталость, отсутствие перспектив. При этом самостоятельно никаких изменений он не инициировал, поскольку не хотел терять текущее положение и, к тому же, не было понимания дальнейших шагов. Поводом для обращения стало поступившее предложение о переводе и переезде в Москву. Клиент в ответ на это предложение испытал тревогу. Он с одной стороны боялся потерять то, что есть в случае, «если не получится на новом месте», а с другой стороны – было опасение упустить важный шанс, которого он так долго ждал.

#### *5. Подготовительный этап создания программы коучингового сопровождения.*

Измерения выраженности схем и режимов проводились до и после прохождения программы коучинга.

Результаты показали заметное снижение выраженности РДС и неадаптивных режимов. Также планируется провести замеры во время последующих оценок через три и шесть месяцев после завершения программы.

Планируется использовать проект А-В среди участников с последующим наблюдением, чтобы оценить эффективность программы. В рамках проекта АВ отслеживается базовый уровень («А»), а затем внедряются некоторые меры («В»). Если есть изменения, то считается, что вмешательство вызвало эффект. Повторение среди четырех или более участников представляет собой «прямое повторение» [10] и позволяет обобщить эффективность вмешательства в рамках представленной проблемы.

Клиент заполнил две анкеты:

- 1) выраженнаяность РДС проводилась на основе Опросника Young Schema Questionnaire (адаптация: П. М. Касьяник, Е. В. Романова (2013)) [18];
- 2) измерения наличия и выраженности режимов проводились на основе Опросника Schema Mode Inventory (адаптация: П.М. Касьяник, Е.В. Романова (2013)) [19].

Далее коуч оценивает результаты тестов. Клиенту высыпается краткое описание РДС и режимов, чтобы он мог предположить наличие у себя некоторых из них. После этого совместно происходит сверка и обсуждение данных, полученных на основе теста и тех гипотез, которые появлялись у клиента после прочтения краткого описания схем и режимов. Это дает повод для постановки целей на работу в коучинге.

По результатам диагностики основными целями в коучинге по работе с когнитивными, эмоциональными и поведенческими барьерами в карьерном развитии при разработке программы стали укрепление режима Здорового взрослого, а также работа с неадаптивными режимами Отстраненного самоутешителя и Требовательного критика. Кроме того, в коучинге детальное внимание уделялось когнитивным техникам по работе со схемами «Жесткие стандарты» и «Поиск одобрения».

Ключевой особенностью КПК является процесс оценки и концептуализации кейса, которые начинаются на первой коуч-сессии и при необходимости пересматриваются на протяжении всего коучинга.

В краткосрочном коучинге часто модели SPACE, система ABCDEF и/или семиэтапная система поиска решений PRACTICE могут служить в качестве простой концептуализации кейса. Как правило, концептуализация разрабатывается и передается клиенту, так как это способствует сотрудничеству и дает клиенту возможность понять свои проблемы с точки зрения когнитивно-поведенческой концепции и, таким образом, в конечном итоге стать коучем самому себе [16].

После завершения этапа диагностики программа коучинга проводилась еженедельно. Сессия длилась не более одного часа. Всего было проведено 12 сессий в течение трех месяцев.

#### *6. Содержание программы коучингового сопровождения*

Программа составлена с учетом типичной структуры программы когнитивно-поведенческого коучинга [16] и этапами оценивания и изменения схем [8].

Глубина вмешательства, фактический когнитивно-поведенческий подход, который использует коуч, может зависеть от уровня его подготовки и влиять на его оценку и практику коучинга [16].

##### *Сессия 1.*

Клиент ознакомлен с когнитивно-поведенческой парадигмой.

Психологическое образование о природе РДС и режимов.

Обсуждение результатов заполнения Опросника и гипотез клиента относительно имеющихся у него РДС.

Задание на неделю- мотивационное, основанное на «чудесном вопросе» де Шазьера [12]. Клиенту необходимо ответить на вопрос: «Предположим, что, когда вы ложитесь спать сегодня вечером, происходит чудо и текущая проблема в карьерном развитии решается. Однако, поскольку вы спали, вы не узнаете, что чудо произошло, пока не проснетесь завтра. В чем будет разница, которая подскажет вам, что чудо свершилось?». Необходимо заполнить минимум две страницы формата А4, описывая чувственный опыт,

написанный в настоящем времени. Цель задания – помочь клиенту сформировать позитивное представление об его успехе, повысить мотивацию и стремление к переменам, а также рассмотреть поведенческие последствия такого решения.

### *Сессия 2.*

Психологическое образование о природе режимов и копингов.

Обсуждение результатов заполнения Опросника и гипотез клиента относительно имеющихся у него режимов и копингов.

Задание на неделю – отслеживать активации РДС, режимов, копингов в ответ на ситуации-триггеры и записывать наблюдения.

### *Сессия 3.*

Клиент делится своими наблюдениями, полученными в процессе выполнения задания относительно РДС, режимов, копингов.

Клиент определяет долгосрочные и краткосрочные цели. Исследование долгосрочных целей основывается на «упражнении в кресле-качалке» [11]. Клиенту предлагается представить себя в возрасте девяноста лет, сидящим в кресле-качалке и рассказывающими о самых замечательных достижениях своей жизни и карьере. История продолжается до тех пор, пока не приводит его к его нынешнему возрасту, и заканчивается постановкой краткосрочных целей в карьерном развитии, основанных на принципе SMART (конкретные, измеримые, достижимые, реалистичные и с временными рамками [15].

Постановка целей интервенции в коучинге. Представлена одна из моделей когнитивно-поведенческого коучинга- *ADCDEF* [16].

Задание на неделю – продолжать отслеживать активации РДС, режимов, копингов в ответ на ситуации-триггеры и записывать наблюдения.

### *Сессии 4–10.*

Клиент делится своими наблюдениями, полученными в процессе выполнения задания относительно РДС, режимов, копингов.

Разбирается одна из ситуаций-триггеров, стоящих на пути к достижению цели в рамках коучингового взаимодействия *по модели ADCDEF*.

Примерная структура разбора ситуации по модели.

*A – Activating event.*

Активирующее событие.

- Где именно происходит X? Когда?
- Что происходит вокруг?
- Что вы видите и слышите в этот момент?

*B – Beliefs.*

Верования, представления и мысли по поводу активирующего события- как правило, когнитивное наполнение РДС.

- Каковы были ваши мысли в этот момент?
- Когда это произошло, о чем вы подумали?
- Что пришло в голову?
- По вашему мнению, какая схема могла быть активирована этим событием?

*C – Consequences.*

Последствия: эмоциональные, поведенческие, физиологические- как правило, проявление режимов.

- Какие чувства вызвало произошедшее?
- Какие действия вы совершаете, когда чувствуете это чувство?
- Какие ощущения вы испытывали?
- По вашему мнению, какой режим (копинг) активировался в ответ на эту ситуацию и активацию схемы?

На протяжении коучингового сопровождения коуч применяет различную комбинацию когнитивных (для работы с когнициями), экспериенциальных (для работы на эмоциональном уровне) и поведенческих техник- для работы с неадаптивными копингами. Коуч не придерживается заранее выбранного протокола или набора процедур, а выбирает технику в зависимости от актуальной задачи.

#### *Экспериенциальные техники*

В борьбе со схемами на эмоционально уровне используются экспериенциальные техники. К ним относятся представление образов и диалогов, проработка эмоциональных состояний посредством ролевых игр с целью разрушения цикла

подкрепления схемы на эмоциональном уровне. Одним из примеров упражнений может быть *Упражнение со стульями*. В случае активации режима дисфункционального родителя клиенту предлагается диалог с тремя главными персонажами (режимами): уязвимый ребенок, дисфункциональный родитель и здоровый взрослый. Целью является развитие и укрепление режима здорового взрослого.

### *Поведенческие техники*

Коуч помогает клиенту заменять дезадаптивные копинговые стратегии на новые паттерны поведения, которые будут вести к, а не отделять его от цели.

Новые модели поведения можно практиковать в воображении на сессии через расширяющие вопросы, например:

- Как бы ты действовал, если бы не нужно было реагировать на схему так, как ты привык (гиперкомпенсация, избегание, капитуляция)?
- Какое поведение будет лучшим для движения к твоей цели?
- Как бы ты поступил из режима здорового взрослого?

Также на сессии определенный новый тип поведенческих паттернов может быть выбран через ролевую игры с коучем.

Коуч и клиент совместно разрабатывают копинг-карточки (табл. 1) [4], чтобы помочь за пределами сессий преодолеть препятствия на пути к новым способам поведения.

Таблица 1

#### Копинг-карточка для обучения адаптивным способом поведения

Вид «Совпадающей карточки»	Негативные (автоматические) мысли	Позитивные альтернативы
Определите, что вы сейчас чувствуете?	В настоящий момент я чувствую...	В связи с тем, что (назовите причину)...
Проверка реальностью	Я думаю, что (негативные мысли)...	Хотя на самом деле (адаптивные мысли)...
Альтернативное поведение	Хотя мне хочется (дисфункциональное поведение) ...	Я хочу попробовать (позитивная альтернатива) ...

*D – Dispute.*

### *Когнитивные техники*

Оспаривание представлений по поводу активирующего события.

Клиенту важно научиться опровергать обоснованность схемы на рациональном уровне, находить обстоятельства, опровергающие схему.

- Эмпирические вопросы: «Где записано, что...?»
- Логические вопросы: «Как из X следует Y?», «Всегда ли, когда X, то Y?»
- Прагматические/функциональные вопросы: «Каковы последствия...?», «К чему приводит такая мысль?», «Считаете ли вы полезной такую мысль?»
- Как бы рассуждали люди, у которых нет этой схемы?
- Что бы вы думали вместо этой мысли, если бы у вас не было этой схемы?
- Как вы можете еще думать об этой ситуации, понимая, что ваши мысли – это не отражение реальности, а проявление схемы?

В качестве одного из домашних заданий может быть полезным по согласованию с клиентом предложить прочесть книгу Джейфри Янга «Прочь из замкнутого круга! Как оставить проблемы в прошлом и впустить в свою жизнь счастье» [9].

*E – Effective result.*

Новое эффективное представление.

- Какое представление может быть более продуктивным?

*F – Functional consequences.*

Последствия на основании новой реакции / или фокус на цель.

- К каким новым последствиям (эмоциональным, поведенческим и физиологическим) это приведет?

*G – Goal.*

Фокус остается на достижении целей в карьерном развитии.

Новая возможная цель.

Задания на неделю после каждой сессии:

- совершать шаги по направлению к цели карьерного развития;
- продолжать отслеживать активации РДС, режимов, копингов в ответ на ситуации-триггеры, возникающие при движении к цели и записывать наблюдения;

- использовать копинг-карточки для обучения новому поведению в сложных ситуациях продвижения к цели.

### *Сессии 11 и 12.*

Сессии посвящены профилактике рецидивов и включают в себя разработку плана действий, включающего обобщённый результат концептуализации клиентского случая, об основных когнитивных, экспериенциальных и поведенческих техниках, используемых вовремя коучинга.

Перед итоговой сессией проводится повторное тестирование согласно опросникам *Young Schema Questionnaire* и *Schema Mode Inventory* в адаптации. Проводится подведение итогов и анализ полученных результатов.

Результаты тестирования перед финальной сессией показали снижение выраженности схем «Жесткие стандарты» и «Поиск одобрения». Кроме того, показатели режимов Требовательного критика и Отстраненного самоутешителя снижены, по сравнению с первичным тестированием, укреплен режим Здорового взрослого.

### *Выводы*

На основании проделанной работы можно сделать следующие выводы.

1. Коучинговая программа может быть подкреплена инструментами когнитивной-поведенческого подхода, в частности схематерапии.
2. Созданная программа показала свою эффективность для работы с когнитивными, эмоциональными и поведенческими барьерами в карьерном развитии клиента согласно диагностическим опросникам на старте и по завершении программы. Проверка эффективности программы требует дальнейшего прохождения тестов клиентом через три и шесть месяцев.
3. Для того, чтобы эффективность программы была объективно доказана, программу необходимо протестировать на широкой выборке клиентов.
4. Коучинговая программа должна длиться не менее трёх месяцев для того, чтобы увидеть результаты работы коуча и клиента.
5. Коучинговая программа – это гибкий инструмент карьерного развития руководителей. В связи с этим внутри программы могут быть использованы

различные когнитивные, экспериментальные и поведенческие техники схематерапии и КПК в зависимости от актуального запроса клиента на сессию, связанного с общей целью карьерного развития.

6. Предложенная коучинговая программа удовлетворила запрос на карьерное развитие руководителя регионального отделения крупного банка. Клиент принял предложение, успешно адаптировался на новом месте.

### ***Заключение***

Целью данной работы являлась разработка программы коучингового сопровождения с применением схематерапии для руководителей.

При этом были использованы теоретические концепции схематерапии как современного, эффективного направления третьей волны когнитивно-поведенческой терапии.

Результаты данной работы, выраженные в достижении желаемых результатов в карьере и результатов интервенции в коучинге, что подтверждается фактическими изменениями в жизни клиента и данными опросников, могут обогатить существующие инструменты карьерного развития руководителей,

Перспективу в дальнейших исследованиях мы видим в апробации данной программы на широкой выборке руководителей и других сотрудников, замерам через три и шесть месяцев, обратной связи от клиентов об их восприятии полученных результатов.

### ***Список литературы***

1. Антонова Н.В. Проблема эффективности коучинга: исследования в рамках психологии коучинга (coaching psychology) / Н.В. Антонова, Е.А. Наумцева // Современная зарубежная психология. – 2022. Т. 11. №1. – С. 94–103. DOI: <https://doi.org/10.17759/jmfp.2022110109>. – EDN SYKMTK
2. Антонова Н.В. Оценка эффективности когнитивно-поведенческого коучинга / Н.В. Антонова; НИУ ВШЭ.
3. Арпентьева М.Р. Социально-психологические проблемы управления карьерой руководителя организации / М.Р. Арпентьева, И.В. Горелова // Вестник института экономики и управления НОВГУ. – 2018. – №3.

4. Малкова Е.Е. Опыт практического использования техники «Совладающие карточки» («coping-cards») в психологическом консультировании / Е.Е. Малкова, А.В. Вотрин // Психическое здоровье. – 2017. – Т. 15. – № 10 (137). – С. 61–64.
5. Мударисов А.А. Психологическая помощь госслужащим, испытывающим эмоциональные затруднения, связанные с карьерой / А.А. Мударисов // Общество: социология, психология, педагогика. – 2016. – №3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskaya-pomosch-gossluzhaschim-ispytyvayuschim-emotsionalnye-zatrudneniya-svyazannye-s-kariroy> (дата обращения: 01.04.2025).
6. Утешев Р.С. Концептуальная модель управления карьерой менеджера / Р.С. Утешев, В.Н. Черепанова, И.В. Пивоварова // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – №2–2. – EDN UZJICZ
7. Карьерное и профессиональное развитие руководителя организации / Е.Ю. Шпаковская, О.В. Токарь, Р.Р. Гасanova [и др.] // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2021. – №4 (22) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kariernoe-i-professionalnoe-razvitiye-rukovoditelya-organizatsii> (дата обращения: 01.04.2025).
8. Схема-терапия. Практическое руководство / Дж. Янг, Дж. Клоско М. Вайсхаар; пер. с англ. – СПб.: Диалектика, 2020. – 464 с.
9. Янг Дж. Прочь из замкнутого круга! Как оставить проблемы в прошлом и впустить в свою жизнь счастье / Дж. Янг, Дж. Клоско; пер. Е. Кваша. – М.: Эксмо, 2019.
10. Barlow D.H., Hersen M. (1984). Single case experimental designs: Strategies for studies behavior change. New York: Pergamon.
11. Coaching Academy (2001). How to set goals and motivate others. Training Programme. London: Coaching Academy.
12. de Shazer S. (1988). Clues: Investigating solutions in brief therapy. New York: Norton.

13. Grant A., Palmer S. Coaching Psychology. Workshop and meeting held at the Annual Conference of the Division of Counselling Psychology, British Psychological Society, Torquay, 2002. 18 May.
14. Karas D., Spada M.M. Brief cognitive-behavioural coaching for procrastination: a case series. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 2009, 2 (1), 44–53.
15. Locke E.A. (1996). Motivation through conscious goal setting. *Applied & Preventive Psychology*, 5, 117–124.
16. Palmer S., Szymanska K. Cognitive behavioural coaching. *Handbook of coaching psychology*, 2007, 86–117.
17. Palmer S., Williams H. Cognitive Behavioral Approaches // Passmore J., Peterson D.B., Freire T. (Eds.) *The Wiley-Blackwell Handbook of Coaching and Mentoring*. London: Wiley-Blackwell, 2016. Pp. 319–338.
18. Young Schema Questionnaire / адаптация: П.М. Касьяник, Е.В. Романова. – 2013.
19. Schema Mode Inventory / адаптация: П.М. Касьяник, Е.В. Романова – 2013.