

Дегтярев Александр Евгеньевич

заместитель директора

практический психолог, коуч РСС,

коуч Эксперт ФПКиН 2025

ИП Дегтярева Оксана Валентиновна

г. Челябинск, Челябинская область

НЕЙРОЛИНГВИСТИЧЕСКИЕ КОНСТРУКЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ КОУЧИНГА: МОДЕЛЬ «ПОТРЕБНОСТЬ – ЭГОСОСТОЯНИЕ – НЛК – ДЕЙСТВИЕ»

***Аннотация:** в статье рассматривается влияние речи коуча – так называемых нейролингвистических конструкций (НЛК) – на состояние и поведение клиента. Предлагается модель «Потребность – Эгосостояние – НЛК – Действие», интегрирующая теорию потребностей, транзактный анализ (эгосостояния) и данные нейropsychологии. Коучинговые техники рассматриваются как нейрофизиологические триггеры, способные активировать выработку дофамина, окситоцина, ГАМК, что снижает тревожность, фокусирует внимание клиента и способствует инсайтам. Показано, что эффективность речевых интервенций коуча зависит от доминирующей потребности клиента (безопасность, признание, контакт, ясность и др.) – одна и та же фраза работает по-разному при разных актуальных потребностях. Потребностный фон клиента предлагается диагностировать через телесные и эмоциональные индикаторы, а также через анализ эгосостояний по транзактному анализу. Речь коуча (вопросы, метафоры, переформулировки) влияет на текущее эгосостояние клиента и может переводить его из одного состояния в другое (например, из критического родителя в творческого ребёнка). Международные компетенции коучинга (ICF) – активное слушание, мощные вопросы, прямое общение – рассматриваются как маркеры, указывающие на потребности и эгосостояния клиента в диалоге. НЛК описываются не просто как отдельные вопросы, а как реализация тактического замысла коуча, отражающего понимание «где нахо-*

дится клиент» и «куда он готов продвинуться». Предполагается, что связка из последовательности НЛК работает эффективнее, поддерживая внутреннюю динамику размышлений клиента. НЛК активируют внутренний диалог клиента, что создает предпосылки для инсайта и самостоятельного субъективного выбора. Теоретические положения обоснованы с опорой на транзактный анализ, теорию потребностей, нейрофизиологические данные и компетенции ICF. Приведены практические примеры применения модели в коучинговых сессиях, а также показана ее ценность в практике супервизии и менторинга коучей.

Ключевые слова: коучинг, нейролингвистические конструкции, потребности клиента, эгосостояния, нейронаука, инсайт.

Огромная благодарность Рыбиной Ольге, Варнавской Светлане, Вильковской Ольге.

Введение

Современный коучинг все больше опирается на междисциплинарные подходы – психология, нейронаука и лингвистика объединяются для повышения эффективности работы с клиентами. Речь коуча является его основным инструментом влияния: правильно сформулированный вопрос или замечание способно запустить у клиента мощный процесс самоанализа и изменений. В данной работе рассматривается совокупность гипотез о том, как именно слова коуча воздействуют на мозг и психологическое состояние клиента, и предлагается целостная модель, помогающая коучу тактично и точно направлять разговор.

Основные положения, исследуемые в статье, можно сформулировать следующим образом.

1. *Нейролингвистические конструкции (НЛК) как нейрофизиологические триггеры.* Речевые интервенции коуча могут запускать в мозге клиента выработку нейромедиаторов (дофамин, окситоцин, GABA и др.), что снижает тревогу, повышает концентрацию и способствует возникновению инсайтов *wbecs.com, psychologytoday.com.*

2. *Влияние актуальных потребностей клиента.* Эффективность одной и той же фразы коуча зависит от доминирующей потребности клиента в данный момент (потребность в безопасности, признании, контакте, ясности и т. д.) – на разном потребностном фоне одна и та же НЛК сработает по-разному.

3. *Диагностика потребностей через сигналы и эгосостояния.* Считывать ведущие потребности клиента коуч может по его телесным и эмоциональным сигналам, а также через анализ эгосостояний клиента (Parent-Adult-Child) по методологии транзактного анализа.

4. *Переключение эгосостояний речевыми методами.* Речь коуча влияет на эгосостояние клиента и способна перевести его из одного состояния в другое – например, снизить влияние внутреннего «критического родителя» и усилить позицию «творческого ребёнка».

5. *Компетенции ICF как индикаторы.* Базовые коммуникативные компетенции коуча по стандартам ICF – активное слушание (5-я компетенция), мощные вопросы (6-я), прямое общение (7-я) – рассматриваются как *диагностические маркеры*, позволяющие коучу выявлять потребности и эгосостояния клиента в процессе сессии.

6. *НЛК как тактический инструмент.* НЛК – это не разрозненные вопросы, а целенаправленная тактика коуча, язык, отражающий понимание текущего состояния клиента и его потенциальной зоны развития.

7. *Последовательность вопросов вместо единичного вопроса.* Связанная цепочка из нескольких НЛК работает точнее и эффективнее, чем отдельный вопрос, поддерживая внутреннюю динамику размышления клиента и постепенно продвигая его к инсайту.

8. *Активация внутреннего диалога клиента.* Речевые интервенции коуча стимулируют внутренний диалог клиента, за счет чего клиент *сам приходит к инсайту и самостоятельному выбору решения* – вместо получения совета извне, он как субъект создает новое видение ситуации.

Для обоснования этих положений мы опираемся на несколько теоретических перспектив: транзактный анализ (концепции эгосостояний и психологиче-

ских «голодов»), психологические теории потребностей, данные нейропсихологии о работе мозга в процессе инсайта, а также профессиональные стандарты коучинга (ICF). Ниже подробно рассматриваются каждое из направлений и затем синтезируются в единую модель.

Теоретические основания

НЛК как нейрофизиологические триггеры: взгляд нейронауки

Эмоциональное состояние и способность клиента к творческому мышлению во многом определяются нейрохимическими процессами. *Позитивная и доверительная коммуникация* коуча способна вызывать у собеседника каскад биохимических реакций. Так, исследователи нейрокоммуникаций отмечают, что «разговоры, вызывающие чувство безопасности и приятия, повышают уровень дофамина и окситоцина в мозге, вызывая у нас чувство благополучия» (*wbecs.com*). Дофамин – нейромедиатор системы вознаграждения – связан с ощущением удовольствия, мотивацией и обучением; его выброс в момент «*ага! инсайт*» закрепляет новое понимание как позитивно значимое *wbecs.com*. Окситоцин – гормон привязанности и доверия – высвобождается, когда клиент ощущает эмоциональную безопасность и поддержку со стороны коуча (*wbecs.com*). Повышение уровня окситоцина, как показывают исследования П. Зак и др., напрямую связано с ростом доверия и готовности к сотрудничеству (*psychologytoday.com*).

Другой важный эффект – *снижение тревожности и страха*. Здесь ключевую роль играет гамма-аминомасляная кислота (ГАМК) – основной тормозной нейромедиатор. ГАМК действует как естественный транквилизатор нервной системы, подавляя избыточное возбуждение нейронов. Высокий уровень ГАМК в префронтальной коре помогает контролировать эмоциональные реакции и принимать взвешенные решения даже под давлением стрессоров (*psychologytoday.com*). Если коуч создает атмосферу спокойствия и принятия (например, мягким тоном голоса, паузами, эмпатическим перефразированием слов клиента), у клиента активируется парасимпатическая реакция расслабления. Можно предположить, что подобная *спокойная манера общения коуча*

стимулирует ГАМК-эргическую систему клиента, снижая тревогу и «отпуская» когнитивные ресурсы для рефлексии и креатива. В итоге клиент испытывает состояние «спокойной сосредоточенности», оптимальное для появления новых инсайтов.

Таким образом, НЛК коуча работают не только на психологическом, но и на *нейрофизиологическом уровне*. Через доброжелательный тон, вдохновляющие вопросы и поддерживающие фразы коуч фактически *модулирует нейрохимию клиента*. В ответ на такие речевые стимулы мозг клиента вырабатывает «коктейль» из дофамина, окситоцина, эндорфинов и ГАМК, который уменьшает чувство страха и укрепляет ощущение безопасности, одновременно повышая концентрацию внимания и способность к инсайту (*wbecs.com, psychologytoday.com*). Эти нейрохимические изменения создают оптимальные условия для обучения и изменения – что и требуется в коучинге для перехода клиента к новым решениям.

Доминирующие потребности клиента и влияние на коммуникацию

Клиент приходит в коучинг со своей *актуальной потребностью* или даже болью. Для одних на первый план выходит потребность в безопасности и стабильности, для других – жажда признания заслуг, для третьих – нехватка эмоционального контакта или, напротив, ясности и структуры в жизни. Понимание того, *какая именно потребность сейчас доминирует у клиента*, крайне важно для коуча, поскольку от этого зависит, какой стиль коммуникации будет наиболее резонансным.

Классические психологические теории (А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. Мак-Клелланд) сходятся на том, что потребности человека иерархичны и многообразны. В контексте коучинговой беседы удобно опираться на концепцию *психологических «голодов»* Эрика Берна. Основатель транзактного анализа Е. Берн выделял три базовых вида потребностного голода: *по стимулам, по признанию и по структуре (psy.su)*.

1. *Голод по стимулам* – это потребность в контактах, впечатлениях, эмоциональных и телесных стимулах. Иными словами, человеку важно ощущать

связь с другими и получать «питание» от взаимодействия. Если у клиента на первом плане потребность в контакте, коучу важно выстроить теплый раппорт, продемонстрировать вовлеченность и живой интерес. Например, такой клиент чутко отреагирует на дружелюбный тон, зрительный контакт, открытые жесты со стороны коуча, и хуже воспримет слишком формальный или отстраненный стиль.

2. *Голод по признанию* – потребность быть замеченным, оцененным, получить подтверждение своей значимости (в терминологии ТА – *потребность в «поглаживаниях»*). Если клиент остро нуждается в признании своих достижений или чувств, коучевские НЛК должны содержать элементы одобрения, эмпатического подтверждения ценности клиента. Например, компетенция «*признание клиента*» (acknowledgment) в коучинге проявляется в том, что коуч отмечает усилия и успехи клиента открыто. Такая прямая позитивная обратная связь удовлетворяет дефицит признания и открывает клиента для дальнейшей работы. Наоборот, игнорирование этой потребности (например, слишком нейтральная, «холодная» манера общения) может усилить внутренний критический голос клиента или вызвать разочарование.

3. *Голод по структуре* – потребность в порядке, ясности, определенности. Проявляется как стремление к пониманию, к четким рамкам и плану действий. Если доминирует эта потребность, клиент склонен испытывать дискомфорт от неопределенности, хаоса. В коуч-сессии такой клиент лучше откликается на структурирующие вопросы и резюмирование. Коуч может удовлетворить данный «голод» через прояснение целей, создание структуры разговора, соглашение о плане сессии и через вопросы, дающие клиенту больше ясности. Например, запрос «Что именно вас сейчас беспокоит и какую конкретно ясность вы хотели бы получить?» одновременно уважает потребность клиента в ясности и направляет его мысли к сути проблемы.

Стоит подчеркнуть, что у разных клиентов разный «*потребностный профиль*», и даже у одного человека ведущая потребность может меняться от сессии к сессии. Коуч, владеющий навыком чтения этих потребностей, подобно

барометру улавливает, что для данного клиента в данный момент критически важно – психологическая безопасность, принятие и одобрение, эмоциональный контакт или упорядочение хаоса. И от этого зависят формулировки коуча: *одна и та же НЛК, например вопрос «Что для вас сейчас самое важное?» может иметь разные оттенки*. Клиент с голодом по признанию услышит его как интерес к своей личности (что само по себе удовлетворяет потребность быть значимым), а клиент с голодом по структуре воспримет как приглашение выстроить приоритеты (что принесет желаемую определенность). Таким образом, *потребностной контекст» во многом определяет перлокуцию – эффект речи коуча на клиента*.

Считывание потребностей через тело, эмоции и эгосостояния

Как же коучу понять, какая потребность сейчас доминирует у клиента? В коучинговой беседе клиент далеко не всегда прямо заявляет: «Мне не хватает признания» или «Мне страшно, мне нужна безопасность». Часто эти базовые потребности *имплицитны*, но проявляются косвенно – через телесные, поведенческие и речевые сигналы. Опытный коуч включает *активное слушание на нескольких уровнях*, улавливая не только смысл слов, но и эмоциональный тон, паузы, интонации, мимику и позу клиента (*coachingfederation.org*). Эти невербальные «ключи» помогают диагностировать состояние клиента и его скрытые потребности.

Например, если клиент говорит сбивчиво, голос дрожит, а телесно он скован (напряженные плечи, скрещенные руки), коуч может предположить высокий уровень тревоги и потребность в безопасности. Если же клиент оживлен, эмоционален, ищет зрительного контакта и одобрения, вероятно, на переднем плане потребность во внимании и признании. Коуч постоянно *сканирует эмоциональное поле клиента*: тихий подавленный голос и потупленный взгляд могут подсказать ощущение одиночества (неудовлетворенный голод по стимулу/контакту), а резкие категоричные интонации – активацию критического внутреннего голоса, возможно, дефицит принятия.

Помимо невербальных признаков, ценную информацию дает *анализ речевых паттернов клиента через призму эгосостояний*. Транзактный анализ (ТА) предлагает модель *трех эгосостояний* – родитель, взрослый, ребёнок – которые проявляются в речи и поведении человека. Каждое состояние связано с определенными потребностями. Кратко:

1) эгосостояние *родителя* характеризуется либо опекающим, заботливым тоном (нюанс: «нутриционный родитель»), либо критичным, оценивающим («критический родитель»). Если клиент говорит фразами типа «надо было поступать правильно», «это недопустимо», слышен голос внутреннего родителя. Критический родитель часто указывает на внутреннюю потребность в порядке, правилах, а иногда – на *недостаток признания*, компенсируемый самокритикой. Нутриционный родитель в речи клиента (например, он рассуждает о том, как другим помочь) может скрывать его собственную неудовлетворенную потребность в *тепле и поддержке*;

2) *взрослый* – спокойный, рациональный тон, логичные формулировки, ориентация на факты («У меня есть такие-то ресурсы, я могу сделать А или Б»). Речь из состояния взрослого указывает, что в данный момент доминируют *когнитивные потребности*: понять, разобраться, решить задачу. Если клиент в режиме взрослого, вероятно, ему важна *ясность* и структура, и коуч может продолжать общение на этом уровне, поддерживая анализ и планирование;

3) *ребёнок* – эмоциональность, спонтанность или, напротив, беспомощность в интонациях. В речи ребёнка можно распознать два полюса: *свободный (творческий) ребёнок* говорит живо, допускает фантазию, свободные ассоциации – здесь чувствуется потребность в самовыражении, новизне, игре. *Адаптированный ребёнок* звучит либо покорно («ну я не знаю... у меня не получится»), либо протестующе – это указывает на сильные *чувства страха или обиды*, потребность в поддержке, безопасности, и одновременно страх осуждения (неудовлетворенный голод по признанию).

Важно, что коуч *может наблюдать смену эгосостояний* клиента прямо во время сессии. Часто обсуждение «болевого точки» активирует у клиента внут-

ренного критического родителя (самокритику) или раненого ребёнка (боль, страх). Например, когда клиент рассказывает о своих неудачах, он может говорить суровым тоном о себе – это говорит о внутренней критике, *недополученных признании и поддержке*. Если коуч зафиксировал подобные индикаторы, он получает подсказку о потребностях: вероятно, клиенту нужен *эмпатичный слушатель и одобрение*. Коуч может мягко отметить: «Вы очень строго к себе относитесь... Что если взглянуть на эту ситуацию с большей сострадательностью к себе?». Такой комментарий одновременно демонстрирует *принятие* (давая признание чувств клиента) и приглашает включить другое эгосостояние (взрослого или нутриционного родителя по отношению к себе).

Для систематической диагностики коуч опирается на *комбинацию сигналов*:

- *телесные сигналы*: поза, жесты, дыхание, мимика. Например, дрожь в руках – тревога (нужна безопасность); прямая жесткая осанка – возможен режим Родителя (нужна гибкость или признание).

- *эмоциональные сигналы*: тон голоса, темп речи, эмоциональный фон (обида, гнев, радость, страх). Скрытая печаль может указывать на неудовлетворенную потребность в контакте; раздражение – на фрустрацию потребности в признании или уважении;

- *вербальные маркеры*: слова и формулировки. Ключевые фразы типа «должен/обязан» (родительская лексика), «хочу/не могу» (детская лексика), «фактически..., есть данные...» (взрослая лексика) – помогают распознать текущее эгосостояние клиента (*easa.org.au*). Как отмечают специалисты ТА, для идентификации эгосостояния важно обращать внимание *на тон голоса, позу, жесты и выбор слов говорящего* (*easa.org.au*).

Диагностировав ведущую потребность и состояние клиента, коуч может *гибко подстроить свой стиль общения*. Это – основа эмпатического и эффективного коучинга: говорить на «языке», понятном и откликающемся именно этому человеку. Далее рассмотрим, каким образом коуч может намеренно влиять на эгосостояние клиента с помощью речи.

Влияние речи коуча на эгосостояния клиента

Коммуникация в коучинге – *двусторонний процесс*: не только клиент демонстрирует то или иное эгосостояние, но и сам коуч своим ответом может поддержать или изменить это состояние у клиента. В терминологии ТА взаимодействие идет через *транзакции* – стимул и ответ между эгосостояниями собеседников. Например, если клиент говорит из эгосостояния ребёнка («Мне страшно, у меня ничего не получится» – страх и неуверенность адаптированного ребёнка), то и ответ коуча может прийти из разных эгосостояний: коуч может ответить как взрослый (рационально: «Давайте разберем, так ли это на фактах?»), как нутриционный родитель («Понимаю ваши переживания, давайте посмотрим, какую поддержку можно себе дать») или даже немного как творческий ребёнок (например, с юмором разрядить обстановку). *От выбора эгосостояния коуча зависит, куда «переключится» клиент.*

Согласно принципам ТА, *комплементарная транзакция* – когда обращение из одного эгосостояния вызывает ожидаемый ответ из соответствующего другого – может продолжаться бесконечно (*easa.org.au*). Например, если клиент жалуется беспомощным «ребёнком», а коуч начнет поучать его суровым тоном как «строгий родитель», то транзакция будет родитель – ребёнок: клиент все больше уйдет в позицию зависимого ребёнка, ожидающего указаний (либо начнет внутренне бунтовать). Такой стиль не содействует развитию автономии клиента. Поэтому профессиональный коуч старается *перевести коммуникацию в плоскость взрослого – взрослого* – это наиболее продуктивный тип взаимодействия, способствующий осознанности (*easa.org.au*). Коуч своим спокойным, уравновешенным тоном *держит позицию взрослого* и приглашает клиента подняться в состояние взрослого. Например, услышав тревожную реплику клиента («Не знаю, как справлюсь, все валится из рук» – явный голос испуганного Ребёнка), коуч может сначала адресовать чувство (нутриционный родитель: «Вижу, вам сейчас тревожно и нелегко» – удовлетворение базовой потребности в принятии), а затем мягко вернуть клиента во взрослого: «Давайте вместе трезво оценим: что *конкретно* идет не так и какие есть варианты действий?» – тем са-

мым коуч обращается к рациональному и деятельному началу клиента. Клиент, получив дозу эмпатии (родитель дает «поглаживание» ребёнку), чувствует себя в безопасности и способен откликнуться на второй посыл – включить взрослого и поискать решения. В данном примере *коуч последовательно переключил клиента* из эгосостояния ребёнка (испуганного) через краткий контакт с родителем (получив поддержку) в эгосостояние взрослого (аналитичное состояние).

Рассмотрим другой сценарий: клиент приходит в состоянии негодования, критически высказывается о себе или других (явный критический родитель). Например: «Я постоянно прокрастинирую, это недопустимо, я просто слабак, надо было работать, а я бездельничал!» Такие самоосуждающие слова – сигнал, что *внутренний родитель клиента сейчас «давит» его внутреннего ребёнка*, порождая чувство вины. Если коуч в ответ начнет успокаивать или оправдывать клиента, он рискует усилить сопротивление (клиент-родитель лишь сильнее упрется в своих суждениях). Эффективнее будет попробовать *другую тактику*: обратиться напрямую к творческому ребёнку клиента, минуя критичность. Коуч может задать неожиданный, нешаблонный вопрос, который невозможно решить категориями «правильно/неправильно». Например: «Представьте, что лень – это не ваш враг, а мудрый советчик. О чем она могла бы вас предупредить?» Такой парадоксальный вопрос обращается к воображению клиента, к его творческому началу. *Критический родитель «не знает», что на это ответить*, и отступает на задний план, давая место для диалога коуча с более открытой частью личности клиента. Клиент может сначала удивиться, даже поспорить («Какая еще лень-советчик? Я же говорю – слабак!»). Но коуч поддерживает исследовательский настрой: «Ну а вдруг? Давайте пофантазируем без обязательств – просто как упражнение». Если клиент соглашается поиграть, значит, мы временно *переключили его в эгосостояние ребёнка* – любознательного, хоть и с долей скепсиса. Оттуда уже можно получить доступ к настоящим чувствам и потребностям (например, выяснится, что за «ленью» скрывается банальное истощение и потребность в отдыхе, или страх неудачи – потребность в безопасности). Таким образом, *коуч, используя язык метафор и па-*

радоксальных вопросов, способен временно обходить защитного критического родителя клиента и усиливать голос более уязвимого, но и более творческого начала клиента.

В арсенале коуча есть и *прямое отражение эгосостояния*: иногда полезно мягко вернуть клиенту его же позицию, чтобы вызвать осознание. Например, при явном проявлении у клиента Родительских установок коуч может спросить: «Чей это голос сейчас говорит? Не слишком ли вы строги к себе, как вам говорил кто-то в прошлом?». Подобный прием, относящийся к ICF-компетенции «*прямое общение*», позволяет клиенту осознать, что сейчас «у руля» его внутренний Родитель, и это дает ему шанс переключиться в другое состояние.

Подведем итог: *коуч, владеющий пониманием эгосостояний, может направленно вызывать у клиента переход из дисфункционального состояния в более ресурсное*. Речь коуча служит «рычагом переключения»: поддерживая и усиливая полезные проявления (например, поощряя взрослую рефлексия или творческое воображение) и смягчая деструктивные (нормализуя чрезмерный самокритицизм, давая принятие вместо осуждения).

Компетенции ICF 5–7: слушание, вопросы и прямое общение как маркеры

Международная федерация коучинга (ICF) определяет набор ключевых компетенций, из которых особенно релевантны нашему рассмотрению три: *активное слушание, мощные вопросы, прямое общение*. Эти компетенции – не просто рекомендации к поведению коуча, но и отражение того, *на что именно коуч обращает внимание и как реагирует* в сессии. Их можно рассматривать как *маркерные показатели*, сигнализирующие о том, что коуч распознал потребности клиента и соответствующим образом выстраивает коммуникацию.

Активное слушание – это умение коуча полностью сосредоточиться на том, что говорит и *не говорит* клиент, и понимать смысл сказанного в контексте ценностей и желаний клиента (*coachingfederation.org*). По сути, активное слушание позволяет коучу считывать *подтекст* – те самые эмоции, потребности, эгосостояния, которые скрыты за словами. В демонстрации этой компетенции коуч не просто кивает и перефразирует, но может озвучить услышанное на глу-

бинном уровне: «Слышу, для вас сейчас очень важно получить признание за проделанную работу, правильно?». Такая реплика показывает клиенту, что его *потребность в признании* замечена (маркер потребности) и тем самым частично удовлетворена – клиент чувствует себя понятым. Другое проявление – замечание коуча о смене состояния клиента: «Вы оживились, когда заговорили о новой идее – чувствуете прилив энергии?». Этим коуч валидирует внутреннего творческого ребёнка клиента, замечая его потребность в самовыражении. Благодаря активному слушанию коуч как бы *называет вслух то, что важно клиенту*, служа зеркалом его внутренних процессов. Это, с одной стороны, диагностирует потребности/состояния, с другой – уже оказывает интервенцию (клиент начинает сам осознавать свои скрытые мотивы).

Мощные вопросы – сердцевина коучингового диалога. Согласно ICF, это открытые вопросы, вызывающие у клиента осознание, новые открытия, ясность, выбор и действие (*maricartesta.com*). Хороший коучинговый вопрос всегда *отражает то, что коуч услышал между строк*. Как отмечается в описании компетенции, вопросы должны *отражать активное слушание и понимание перспективы клиента*, вызывать инсайт, приносить ясность и продвигать клиента вперед (*maricartesta.com*). Иначе говоря, сам факт, что коуч задал именно такой вопрос, говорит о том, что он понял основную потребность/проблему клиента. Например, вопрос: «Чего вам не хватает в этой ситуации больше всего?» – явно направлен на выявление неудовлетворенной потребности (безопасности, уважения или др.), то есть коуч осознанно ведет клиента к осознанию своей потребности. Вопрос «Что бы вы хотели чувствовать вместо этого страха?» указывает клиенту на его эмоциональное состояние и переводит фокус на желаемое (потребность в безопасности/уверенности). *Таким образом, формулировки вопросов коуча являются индикаторами его гипотез о потребностях клиента.*

Кроме того, хорошо подобранная последовательность вопросов может целенаправленно переместить клиента в другое эгосостояние или удовлетворить выявленную потребность. Допустим, коуч понял, что клиенту не хватает струк-

туры (хаос в мыслях). Тогда серия структурирующих вопросов – «Какова ваша главная цель сейчас? Что мешает ее достичь? Какие есть варианты действий?» – не только соберет мозаику проблемы воедино, но и утолит голод по структуре, дав клиенту ощущение плана. Если же коуч видит, что клиенту нужна поддержка и признание, он может сперва спросить: «Что вы уже успешно сделали в этом направлении?», давая шанс клиенту озвучить свои достижения (и тем самым получить признание от самого себя и от коуча). Далее вопрос «Какими своими качествами вы гордитесь в этой ситуации?» еще более укрепит положительное самовосприятие клиента, насыщая его потребностью в ценности, прежде чем перейти к сложным шагам. В обоих примерах *вопросы подобраны с учетом потребностного контекста* и фактически служат терапевтическими интервенциями, не выходя за рамки коучинга.

Наконец, *прямое общение* – компетенция, подразумевающая, что коуч открыто, честно и ясно выражает свои наблюдения, выводы, предоставляя клиенту откровенную обратную связь (*maricartesta.com, maricartesta.com*). Например, коуч может прямо сказать: «Мне кажется, в ваших словах сейчас много самоосуждения» или «Вы несколько раз назвали себя «ленивым» – похоже, вы себя осуждаете, верно?». Такие высказывания, с одной стороны, *диагностируют присутствие внутреннего критика (эгосостояние родителя)*, а с другой – побуждают клиента отстраненно взглянуть на свой внутренний диалог. Прямое общение включает также умение коуча *перефразировать или рефрейминг* того, что говорит клиент, чтобы помочь ему увидеть новую перспективу (*maricartesta.com*). Если клиент застрял в отрицательной интерпретации, прямое вмешательство коуча может состоять в предложении другой рамки: «Вы говорите, что откладывали проект и называете это слабостью. А что, если это была пауза для созревания новых идей?». Это – *речевой рефрейминг*, он удовлетворяет потребность клиента в признании (его поступку дается более уважительное объяснение) и переключает его из позиции обвиняемого Ребёнка в позицию автора своей истории.

Прямое общение требует большого доверия в отношениях, поэтому коуч предварительно создает безопасное пространство (см. выше про окситоцин и доверие). Коуч может даже предварять прямую обратную связь фразой: «Можно поделюсь наблюдением?» – это элемент уважения и *контракта в моменте*. Когда клиент соглашается услышать, коуч говорит прямо, но безоценочно. Например: «Я замечая, что когда вы говорите о новом проекте, вы сами себя уменьшаете в значимости, как будто не верите, что заслуживаете успеха». Такая интервенция одновременно указывает на *неудовлетворенный голод по признанию* и кидает «спасательный круг» внутреннему ребёнку клиента, страдающему от обесценивания. Клиент может эмоционально отреагировать (например, с облегчением: «Да, вы правы, я всю жизнь этого боюсь»). Диалог выходит на глубину, где возможно возникновение инсайта. Во многом благодаря смелому прямому сообщению коуча клиент увидел скрытый мотив.

Таким образом, *ключевые компетенции коуча сами по себе являются носителями диагностической информации*. Если коуч демонстрирует высокий уровень 5–6–7 компетенций, значит, он:

- внимательно слушает и *читает между строк* (понимает потребности и состояния клиента);
- задает значимые, трансформирующие вопросы (адресует именно те области, которые важны клиенту – будь то потребность в ясности, признании или др.);
- открыто делится своими наблюдениями и делает рефрейминг (что часто вскрывает суть потребностей и актуальных эгосостояний).

Стоит отметить, что сами стандарты ICF не упоминают прямым текстом терминологию потребностей или эгосостояний – однако компетентный коуч неявно работает с ними. Например, *ICF-компетенция «Создание осознания»* (Creating Awareness) включает способность коуча выявлять взаимосвязи между разрозненными высказываниями клиента, подмечать поведенческие паттерны, чувства, и «помогать клиенту осознать новые мысли, убеждения, эмоции, поведение» – фактически речь о глубоком понимании внутренней динамики клиен-

та, в том числе его базовых потребностей. В нашем контексте компетенции ICF можно рассматривать как *прикладную призму*, через которую теория потребностей и ТА воплощается в конкретных навыках общения.

Модель «Потребность – Эгосостояние – НЛК – Действие»

На основании рассмотренных теоретических положений мы предлагаем интеграционную модель коучингового взаимодействия, состоящую из четырех взаимосвязанных элементов: *Потребность – Эгосостояние – НЛК – Действие*. Эта модель описывает *цепочку от внутреннего состояния клиента к его внутренним изменениям и внешним действиям*, опосредованную речевым воздействием коуча. Ниже представлена логика модели шаг за шагом.

1. *Потребность (актуальный запрос или дефицит клиента)*. Это исходная точка – что клиенту на самом деле нужно в глубине: чувство безопасности, признание заслуг, эмоциональный контакт, ясность в ситуации, самореализация и т. д. Потребность может осознаваться клиентом лишь частично (на поверхности может быть формальный запрос типа «хочу повысить продуктивность», а за ним скрыта потребность в признании своей ценности). Коуч старается выявить доминирующую потребность путем установления доверия и анализа вербальных/невербальных сигналов, как описано выше.

2. *Эгосостояние (текущее психологическое состояние клиента)*. В зависимости от удовлетворенности/фрустрации потребности клиент демонстрирует определенное эгосостояние. Нереализованная потребность часто проявляется как дисфункциональное состояние (например, при неудовлетворенной потребности в уважении клиент впадает в самокритику – критический родитель; при отсутствии безопасности – напуганный ребёнок; при нехватке контакта – может быть подавленный или, наоборот, капризно требовательный ребёнок). Эгосостояние – это «точка старта» взаимодействия в сессии. Коуч диагностирует, в каком состоянии находится клиент (родитель, взрослый, ребёнок, и более тонко – критический/заботливый, свободный/адаптивный и т. д.).

3. *НЛК (нейролингвистическая конструкция коуча)*. Узнав потребностной контекст и текущее состояние клиента, коуч выбирает *подходящую речевую*

интервенцию. НЛК здесь понимается широко – это и вопрос, и утверждение, и метафора, и молчаливая пауза, любой осознанный элемент языка, который коуч использует тактически. Ключевое: НЛК должна *соответствовать состоянию клиента («подстроиться»)* и *одновременно вести к желаемому состоянию («ведущая»)*. Например, если клиент в тревожном ребёнке и нуждается в безопасности – коуч сначала мягким тоном успокаивает (подстройка), затем задает вопрос, вызывающий рациональное осмысление (переводя во взрослого). Или клиент в самокритичном родителе и нуждается в принятии – коуч напрямую называет ценность клиента, «разрушая» деструктивный сценарий, после чего предлагает взглянуть на ситуацию творчески (переключая в ребёнка). *Связка из нескольких НЛК* часто эффективнее: коуч может задать серию вопросов, каждый из которых продвигает клиента дальше, или сочетать вопрос с последующим перефразированием ответа клиента для усиления осознания. Важно, что НЛК коуча также выполняют роль нейрофизиологических триггеров: правильная интонация и слово могут снизить уровень кортизола (стресса) у клиента, а неожиданная мощная метафора – всплеснуть дофамин и привести к «Эврика!». Как пишет М. Теста, сила вопросов в коучинге именно в том, что они рожают у клиента «ага-момент», позволяя переосмыслить проблему и увидеть новые возможности (*maricartesta.com*).

4. *Действие (внутреннее или внешнее изменение у клиента)*. Это результат звена «НЛК». Под действием понимается как *внутреннее действие* – инсайт, решение, смена восприятия – так и *внешнее действие* – конкретные шаги, к которым клиент приходит. В идеале каждая сессия приводит к тому, что клиент делает какой-то выбор, берет на себя ответственность за изменения. Наша модель подчеркивает, что истинно самостоятельное, *субъектное действие клиента возникает вследствие активизации его внутреннего диалога*. Коучинговые НЛК запускают у клиента внутренний процесс: клиент начинает *задавать вопросы самому себе, спорить или соглашаться внутренними голосами*, видеть ситуацию с разных сторон. Этот внутренний диалог – необходимый предшественник инсайта. Когда инсайт произошел (клиент вдруг ясно увидел корень

проблемы или новое решение), уровень дофамина в мозге повышается, давая ощущение удовлетворения и прилив энергии (*wbecs.com*). Это состояние инсайта и есть точка, где клиент готов сделать *субъективный выбор* – то есть решение, исходящее из его собственного нового понимания, а не навязанное извне. Таким образом, конечное звено – Действие – напрямую зависит от того, насколько успешно коуч прошел через звенья Потребность – Эгосостояние – НЛК.

Модель «П-Э-Н-Д» можно представить и в виде циклического процесса, поскольку одна сессия не всегда удовлетворяет окончательно все потребности. После шага *Действие* могут выявиться новые потребности или состояния, и цикл повторяется на новом витке (например, клиент реализовал одно решение, а затем пришел с новой целью). Однако в рамках одной коучинговой встречи эта цепочка обычно разворачивается линейно.

Практическая ценность модели в том, что она помогает коучу *осознанно проектировать ход сессии*. Коуч последовательно отвечает себе на вопросы:

– «*Что сейчас на самом деле нужно моему клиенту? В чем его главный дефицит или стремление?*» (диагностика потребности);

– «*В каком он состоянии? Как он говорит и реагирует? Что это за эгосостояние?*» (диагностика состояния);

– «*Каким вопросом или фразой я могу поддержать его и продвинуть вперед? Как отразить его нужду и одновременно бросить вызов?*» (Выбор НЛК-интервенции);

– «*Что в результате клиент понял/решил? К какому действию пришел?*» (анализ результата).

Такая рефлексия может происходить частично *в реальном времени* (во время беседы коуч чувствует, куда направить следующий вопрос), а частично – *после сессии* (например, на супервизии, где коуч с ментором разбирает, какие интервенции сработали или не сработали и почему).

Модель объединяет разные уровни коучингового мастерства: эмоциональный интеллект (чуткость к потребностям), знание психологии (эгосостояния),

коммуникативные навыки (формулирование НЛК) и ориентацию на результат (действия клиента). В следующем разделе мы рассмотрим примеры, иллюстрирующие применение этой модели, а также ее значение для супервизии и обучения коучей.

Примеры и практическая значимость модели

Пример 1. Клиент с потребностью в безопасности и признании.

Коучинг-ситуация: клиент – молодой руководитель, тревожится перед важной презентацией; говорит: «Я ужасно нервничаю, боюсь опозориться перед коллегами». Наблюдения коуча: у клиента дрожит голос, он постоянно оправдывается, обесценивает свои достижения. Диагностика: ведущие потребности – безопасность (уменьшить страх) и признание (ему важно ощущать свою компетентность в глазах окружающих). Эгосостояние: *адаптированный ребёнок*, испытывающий страх и ищущий одобрения.

Ход коучингового вмешательства по модели П-Э-Н-Д:

– *этап 1 (потребность)*: коуч понимает, что клиенту сейчас нужна, во-первых, *эмоциональная поддержка* (почувствовать себя в безопасности), во-вторых, *уверенность в своих силах* (признание собственной компетентности);

– *этап 2 (эгосостояние)*: клиент в уязвимом состоянии Ребёнка. Коуч принимает это и решает сперва установить доверие и «подпитать» этого Ребёнка;

– *этап 3 (НЛК)*: коуч начинает с НЛК, дающей поддержку: мягким голосом говорит: «Вполне естественно нервничать перед важным событием. Вы не одиноки – многие через это проходят». (Этой фразой коуч *нормализует чувство клиента*, удовлетворяя частично потребность в безопасности – клиент понимает, что с ним все в порядке.) Клиент выдыхает, чуть расслабляется. Далее коуч задает вопрос, признание: «Расскажите, каких успехов вам уже удалось достичь в подготовке? Что у вас получилось хорошо?» Этот открытый вопрос направлен на переключение клиента в позитив и признание своих достижений. Клиент, пусть неуверенно, называет: «Ну, я собрал много данных, потренировался репетировать... вроде бы отзывы коллег по пробному прогону были неплохие». Коуч внимательно слушает и *прямо подтверждает ценность*: «Вы

проделали огромную работу и получили хорошие отзывы – звучит, что вы действительно хорошо подготовлены». (Прямое признание – клиент видит свое усилие со стороны, его родитель перестает ругать ребёнка, а наоборот, возможно, гордится). Видя, что клиент приободряется, коуч переходит к следующему вопросу: «Чего вам не хватает, чтобы почувствовать себя увереннее?» Клиент задумчиво отвечает: «Наверное, просто поддержки... знать, что если даже что-то пойдет не так, это не конец света». Это значимое осознание: фактически клиент сам сформулировал свою потребность в безопасности и поддержке. Коуч спрашивает: «Как можно получить эту поддержку или самому себе ее дать?» – тем самым переводя клиента во *Взрослое состояние поиска решений*. Клиент решает: «Пожалуй, я поговорю с своим наставником, он обычно меня успокаивает. И еще – попробую представить самый страшный сценарий и понять, что переживу его». Это уже конкретные действия/решения;

– *этап 4 (действие)*: в конце сессии клиент отмечает: «Сейчас я более спокоен. Я понял, что сделал все, что мог, и даже если что-то пойдет не идеально, у меня есть поддержка». Он берет на себя действие: связаться с наставником и сделать технику «план Б» для успокоения. Здесь мы видим произошедшие *внутренние изменения* – снизилась тревога (благодаря окситоцину доверия в общении с коучем), появился инсайт о необходимости поддержки, и приняты *внешние действия* (договорился о звонке с наставником, подготовил план). Модель П-Э-Н-Д отработала полностью: коуч определил потребности и состояние, цепочкой НЛК (нормализация – вопрос о успехах – признание – вопрос о потребности – вопрос о действиях) переключил клиента из испуганного ребёнка во взрослого и удовлетворил значимую часть дефицитов (клиент получил и поддержку, и признание от коуча, что дало ему ресурс двигаться дальше).

Пример 2. Клиент с потребностью в самовыражении (контакт) и ясности.

Ситуация: клиент – творческий предприниматель говорит, что чувствует застой и потерю вдохновения в своем проекте. «У меня каша в голове, ничего не хочется делать, не понимаю, туда ли я вообще иду». Коуч отмечает противо-

речие: говоря о стагнации, глаза клиента загораются, когда он упоминает первые дни проекта (видна ностальгия по энтузиазму). Потребности: на поверхности – ясность (структурировать планы), на глубине – воссоздать ощущение *воодушевления и смысла* (самовыражение, контакт с любимым делом). Эгосостояние: возможно, *подавленный ребёнок* (угасающий энтузиазм), который нуждается в поддержке нутриционного родителя или в возрождении творческого ребёнка.

Применение модели:

– *потребность*: Ясность + Возвращение вдохновения;

– *эгосостояние клиента*: подавленный ребёнок (близко к уходу во внутренний мир или апатию);

– *НЛК коуча*: коуч начинает с упорядочивания: «Давайте шаг за шагом разберем, что происходит. Что вас больше всего беспокоит сейчас в проекте?» – клиент высказывает беспорядочные мысли. Коуч структурирует: «Правильно ли я понял: есть неопределенность с направлением развития и это обескураживает?» Клиент: «Да...». Структура немного удовлетворена, но все же настроение клиента низкое. Тогда коуч меняет тактику на оживление творческого начала: *вводит метафору*: «Предлагаю вообразить ваш проект как растение. Какое это растение сейчас по вашему ощущению?» – клиент улыбается неожиданному вопросу (переключение в креатив). «Наверное, это как кактус – живой, но весь в пыли на подоконнике». Коуч продолжает в образе: «Что бы этому «кактусу» дало новую жизнь? Может, переставить на солнце, полить, удобрить?» – клиент азартно подхватывает: «Ему нужен свежий воздух, теплая погода... Может, перенести его на улицу!» Теперь клиент фактически рассуждает о себе через образ: «Мне не хватает свежих идей и общения... Я засиделся в четырех стенах». *Инсайт*: нужно выйти из привычной среды, поискать вдохновение во внешнем мире, пообщаться с коллегами. Коуч уточняет: «То есть вам важно больше контакта и новых впечатлений?» – «Да! Еще бы ясности добавить...» Коуч: «А ясность может прийти, если сначала наполниться идеями. Давайте спланируем: что вы сделаете, чтобы «вынести кактус на солнце?»»

Клиент с энтузиазмом придумывает: «Поеду на профильную конференцию, поболтаю с людьми, и еще найму консультанта, чтобы взглянуть со стороны»;

– *действие*: клиент уходит воодушевленный, с планом: зарегистрироваться на конференцию, связаться с конкретным человеком для консультации. Его настроение заметно изменилось – вместо апатии появился *огонек* (*дофаминовое предвкушение*), он благодарит коуча: «Вы мне вернули понимание, зачем я этим занимаюсь». Здесь коучинговые НЛК (структурирующий разбор + творческая метафора + целевые вопросы) удовлетворили обе потребности: дали ясность (путем плана) и восстановили чувство включенности и вдохновения (через метафору, позволившую клиенту подключиться к своим чувствам и креативности).

Оба примера демонстрируют, что *коуч последовательно прошел по цепочке модели*, и особенно эффективной оказалась не одиночная реплика, а *комбинация методов*. Это подтверждает гипотезу о том, что *цепочка НЛК точнее поддерживает динамику клиента, чем один вопрос*. В первом случае, если бы коуч задал только вопрос «Что ты собираешься делать?», клиент в тревоге мог бы ответить «Не знаю» и заикнуться. Во втором случае, если бы коуч дал только структуру или только побуждал креативность, эффект был бы неполным. *Чередование разных типов НЛК, исходя из меняющегося состояния клиента, – ключ к прогрессу*.

Применение в супервизии и менторинге. Модель «П-Э-Н-Д» полезна не только в реальном времени с клиентом, но и для анализа проведенной сессии постфактум. В супервизии коуч вместе с супервизором могут разложить сложный случай по этой цепочке: какая базовая потребность клиента читалась? Замечал ли коуч эгосостояния клиента? Насколько выбранные вопросы соответствовали этим факторам? Где коммуникация могла «не попасть» в состояние клиента (например, коуч задавал рациональные вопросы, а клиент был в сильных эмоциях – несоответствие НЛК эгосостоянию). Схема помогает идентифицировать, *на каком этапе произошел разрыв или застой*. Может оказаться, что коуч пропустил этап потребности и работал на поверхностном запросе – тогда

супервизор укажет, что стоило глубже исследовать мотивы. Или коуч не учел свое и клиента эгосостояние – например, сам ушел во взрослого аналитика, когда клиенту сначала нужен был эмпатичный родитель. Через эту призму разбор компетенций ICF тоже становится конкретнее: супервизор может спросить – *какие невербальные сигналы ты заметил? Какие потребности мог предполагать? Какой мощный вопрос мог бы лучше адресовать эту потребность?* Таким образом, модель служит своего рода чек-листом для роста коуча.

В менторинге (обучении) начинающих коучей данная модель упрощает понимание сложных взаимосвязей. Новички часто фокусируются только на технике вопроса («как правильно спросить?»). Мы же показываем: *важно сначала понять клиента (потребность, состояние), а уже потом выбирать инструмент*. Такая последовательность обучает гибкости: вместо заученных сценариев вопросов коуч учится *диагностировать и импровизировать* по ситуации. Также модель подчеркивает ценность психологических знаний для коуча – почему важно развивать эмпатию, изучать транзактный анализ, нейропсихологию инсайта. Это мотивирует будущих коучей быть разносторонними профессионалами, соединяющими науку и искусство общения.

Заключение

В эпоху, когда к коучингу предъявляются все более высокие требования доказательности и эффективности, интеграция знаний из психологии и нейронауки становится особенно актуальной. В данной работе предпринята попытка соединить несколько концептуальных линий – *потребности, эгосостояния, нейрофизиологические эффекты и коучинговые компетенции* – в единую карту, помогающую коучу ориентироваться в сложном ландшафте клиентского опыта. Мы показали, что слова коуча – нейролингвистические конструкции – это не просто вопросы для галочки, а *точные инструменты воздействия*, способные на биохимическом уровне влиять на мозг клиента (вызывая выброс «гормонов доверия» и нейромедиаторов инсайта) и на психологическом уровне – удовлетворять глубинные потребности, трансформировать внутренний диалог клиента и тем самым приводить к желаемым переменам.

Постулированная модель «Потребность – Эгосостояние – НЛК – Действие» структурирует этот процесс, делая его более осознанным и управляемым для коуча. Практика показывает, что *коучинг оказывается наиболее результативным*, когда коуч умеет:

- распознавать, чего *на самом деле* хочет и чего боится клиент (за формальным запросом видеть человеческую потребность);
- чувствовать, *в каком состоянии* клиент находится, и встречать клиента там, где он есть (предоставляя эмпатию, поддержку или структуру – по потребности);
- подбирать оптимальные *речевые интервенции*, которые и резонируют с состоянием клиента, и мягко переводят его в новое состояние;
- выстраивать *логичную последовательность* шагов в беседе, чтобы постепенно привести клиента от размытого переживания к четкому осознанию и решению,
- стимулировать клиента к *внутренней работе* (рефлексии, диалогу с разными частями себя), а не давать советы – тем самым рождая настоящую субъектную ответственность клиента за выбор пути.

Ограничения данной модели связаны с тем, что в реальности человеческие процессы гораздо многограннее и не всегда укладываются в линейную схему. Потребности могут конфликтовать (например, одновременно потребность в безопасности и в риске новизны), эгосостояния могут быстро сменяться. Коучу требуется высокая степень присутствия «здесь и сейчас» и интуиции, чтобы воспользоваться моделью гибко, не превращая ее в жесткий алгоритм. Тем не менее, даже приблизительное понимание этих принципов уже повышает качество коучингового взаимодействия.

Модель может быть развиваема в дальнейшем через эмпирические исследования – например, нейрофизиологические измерения (уровень окситоцина, дофамина) до и после определенных типов коучинговых интервенций, психологические исследования влияния признания или структуры на удовлетворенность клиентов коучингом. Также перспективно дальнейшее сопряжение с тео-

риями мотивации (Self-Determination Theory и др.), чтобы обобщить категории потребностей для коучинговой практики.

В заключение отметим, что мастерство коуча проявляется в синтезе науки и искусства: *понимая глубинные механизмы (психологические и нейронные) человеческой трансформации, коуч с помощью точных слов словно «настраивает» внутренние струны клиента*, помогая ему зазвучать в полную силу, двигаться к осознанным решениям и раскрытию своего потенциала.

Список литературы

1. Balboa N., Glaser R.D. The Neuroscience of Conversations // WBECS (World Business and Executive Coach Summit) Blog [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.wbecs.com/coach-created-the-neuroscience-of-conversations-by-nicklas-balboa-richard-d-glaser-ph-d/> (date of request: 19.04.2025).

2. Gonzalez M., Kennedy J.J., Alanen K. Neurotransmitters of Leadership // Psychology Today [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/brain-reboot/202306/neurotransmitters-of-leadership> (date of request: 18.04.2025).

3. Шёхолм Л.Ю. Как базовые потребности фрустрируются в период пандемии? Транзактный анализ о голоде по стимулам, структуре и признанию / Л.Ю. Шёхолм [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://psy.su/psyche/projects/2773/> (дата обращения: 18.04.2025).

4. McKinsty C., Smrdel P. Transactional Analysis and Effective Workplace Interactions // EASA Blog [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.easa.org.au/transactional-analysis> (date of request: 17.04.2025).

5. Testa M.C. ICF Core Competency: Communicating Effectively – Powerful Questioning // Maricar Testa Coaching Blog [Electronic resource]. – Access mode: <https://maricartesta.com/2014/06/03/icf-core-competency-communicating-effectively-powerful-questioning/> (date of request: 16.04.2025).

6. Testa M.C. ICF Core Competency: Communicating Effectively – Direct Communication // Maricar Testa Coaching Blog [Electronic resource]. – Access

mode: <https://maricartesta.com/2014/06/08/icf-core-competency-communicating-effectively-direct-communication/> (date of request: 16.04.2025).

7. Sokolowski M. Five Insightful Observations from an Executive Coach // Michael Sokolowski Coaching [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.michaelsokolowski.com/five-insightful-observations-from-an-executive-coach/> (date of request: 15.04.2025).