

Бедим София Вилиморовна

организационный психолог, бизнес-коуч,
член московского регионального отделения РПО (секция коучинга),
член Клуба коучей ВШЭ
г. Москва

Новикова Светлана Ильинична

организационный психолог, бизнес-коуч,
член московского регионального отделения РПО (секция коучинга),
член Клуба коучей ВШЭ
г. Москва

Подлесная Людмила Вадимовна

коуч ACC ICF, бизнес-коуч, член Клуба коучей ВШЭ
г. Москва

РАЗРАБОТКА И АПРОБАЦИЯ КОУЧИНГОВОЙ ПРОГРАММЫ В EVIDENCE-BASED ПОДХОДЕ ДЛЯ СОПРОВОЖДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

***Аннотация:** статья представляет собой практико-ориентированное исследование, в рамках которого в 2024 году на базе НИУ «Высшая школа экономики» была разработана и апробирована программа коучингового сопровождения организационных изменений. В программе приняли участие 26 человек. Основной ее целью стало создание системы поддержки руководителей компании и ее сотрудников. Логика работы, основанной на когнитивно-поведенческом и evidence-based подходах, включала проведение предварительной диагностики, реализацию коучинговых интервенций в трёх форматах (индивидуальный, командный, групповой), а также повторную оценку ключевых показателей эффективности. В статье также приводится теоретическое обоснование выбора основных показателей для оценки эффективности результатов работы, приведена структура диагностической батареи методик, дано краткое описание*

структуры проведенных сессий, приведены результаты оценки эффективности и даны рекомендации об улучшении программы.

Ключевые слова: *организационные изменения, коучинг, когнитивно-поведенческий подход, командный коучинг, адаптация персонала, диагностика, вовлечённость, мотивация, сопротивление изменениям, стресс, evidence-based подход.*

Введение

Многие современные организации вынуждены сегодня функционировать в условиях высокой динамики как внешней, так и внутренней среды: изменения в законодательстве, новые технологии, рост конкуренции, корпоративные стратегические сдвиги и т. п., что, в свою очередь может приводить к изменению не только процессов и технологий, но и самих организационных структур. Поэтому такие изменения, например, как слияние ранее автономных организаций, их реструктуризация и объединение становятся достаточно частыми явлениями. Несмотря на свою необходимость, они, в тоже время, могут сопровождаться для их участников высоким уровнем неопределенности, что приводит к нарастанию внутреннего напряжения в коллективе и требованию от участников этих трансформационных процессов постоянной адаптации к ним. Одним из ключевых вызовов в этот период может стать сопротивление внедряемым изменениям со стороны сотрудников, что может проявляться как в виде снижения мотивации и вовлечённости в сам реорганизационный процесс, так и в виде открытого или скрытого противодействия переменам. Причинами сопротивления зачастую становятся недостаток информации, страх утраты стабильности и своей привычной роли, низкий уровень доверия к руководству и отсутствие включённости в процессы принятия решений. Соответственно, это может привести как к снижению эффективности внедряемых изменений, так и к увеличению внутренних рисков, что, в свою очередь, будет требовать от руководства поиска подходов, которые могли бы способствовать конструктивному участию персонала в текущих трансформациях.

В таких условиях коучинг, как современный недирективный инструмент индивидуальной и командной работы, может стать достаточно эффективной поддержкой, так как работа в коучинговом формате позволяет выстраивать продуктивную коммуникацию между участниками, создает пространство психологической безопасности, выявляет в режиме реального времени внутренние ресурсы команды, а также активизирует вовлечённость сотрудников в формирование будущего организации.

Теоретические основания

Организационные изменения – это системные трансформации, происходящие в структуре, процессах, культуре и/или стратегии компании. По сути, они представляют собой переход организации из одного состояния в другое с целью повышения эффективности, ее устойчивости и адаптивности в быстро меняющейся внешней среде. По мнению Л.М. Божко, организационные изменения – это смена характеристик (формы, содержания, качества) какого-либо организационного элемента или организации в целом за определённый период времени [6]. Ключевыми сферами, в которых изменения проявляются наиболее явно, являются организационная структура, стиль управления, корпоративная культура, роли сотрудников и методы коммуникации. При этом исследования показывают, что более 70% трансформационных инициатив терпят неудачу, в том числе из-за недооценки человеческого фактора и внутреннего сопротивления персонала [12]. Как подчёркивает Н.М. Кобзева, сопротивление может быть как осознанным, так и неосознанным, принимать формы от пассивного бездействия до открытого конфликта [11]. Канадский физиолог Г. Селье в своей теории стресса обозначал сопротивление как одну из ключевых фаз адаптационного процесса, возникающего в ответ на внешние вызовы [18].

По данным исследования McKinsey, за последние 5 лет только треть сотрудников, участвующих в трансформациях, считает их успешными [25]. При этом мотивация и вовлечённость в процесс изменений, согласно подходу В. Герчикова, напрямую связаны с ценностной ориентацией человека, ощущением смысла происходящего и идентификацией с целями организации [9].

Вовлечённость при этом, по определению В. Шауфели, – это состояние, характеризующееся высоким уровнем энергии, энтузиазмом и погружённостью в работу [22]. Исследования Gallup показывают, что вовлечённые сотрудники лучше адаптируются в условиях перемен, проявляют инициативу и демонстрируют высокие результаты. При этом их мотивация может быть как внутренней (ориентированной на смысл и развитие), так и внешней (связанной с вознаграждением, признанием и статусом), и обе её формы важно учитывать при управлении изменениями.

Согласно данным исследования Human Capital Institute по заказу ICF, в условиях организационных трансформаций более 78% респондентов подтверждают эффективность применения коучинговых подходов в индивидуальной работе и 67% – в командной с профессиональным коучем [26]. Особенно важной формой здесь является командный коучинг, так как помогает быстро выстроить общую картину, улучшить коммуникации, сформировать нормы взаимодействия и повысить согласованность действий. Еще один его плюс в том, что он ориентирован на достижение общей цели.

Использование при этом evidence-based подхода предполагает научную обоснованность всех этапов программы- от диагностики до оценки результатов [17].

Методология исследования

Исследование проводилось на базе одного из крупных научно-исследовательских институтов, в структуру которого входят как внутренние подразделения, так и ряд внешних научных лабораторий. В рамках реализации государственной программы по развитию междисциплинарных исследований было инициировано объединение этих лабораторий под единым управлением, что стало триггером значительных организационных изменений. Руководство института столкнулось с необходимостью объединения разрозненных команд, выстраивания новых коммуникационных связей и формирования общей идентичности при сохранении научной продуктивности.

Для понимания текущего состояния ситуации и выявления зон напряжения была разработана диагностическая батарея методик, основанная на валидированных инструментах оценки психологического состояния сотрудников. Методики подбирались на основе анализа актуальных теоретических подходов и соответствовали evidence-based критериям: высокая надёжность, валидность и релевантность к теме организационных изменений. Согласно предварительно проведенному теоретическому анализу были определены следующие значимые показатели для оценки эффективности для организационных изменений: вовлеченность, мотивация, готовность к организационным изменениям и уровень организационного стресса; для понимания способов совладания участниками со стрессом – оценка копинг-стратегий; кроме того был добавлен опросник по организационной культуре для понимания общей атмосферы в коллективе.

В итоге в состав диагностической батареи вошли следующие инструменты:

- *методика готовности к организационным изменениям (ГОИ)* в адаптации Е.А. Наумцевой и В.А. Штроо, основанная на модели D. Holt и A. Armenakis[14] Она позволила оценить четыре ключевых компонента готовности: восприятие изменений как полезных, уверенность в способности реализовать изменения, ощущение поддержки со стороны руководства и личную ценность изменений;

- *шкала вовлечённости в работу* В. Шауфели и А. Баккера (UWES), включающая три шкалы: энергичность, энтузиазм и поглощённость [22]. Эта методика широко используется в международных исследованиях и отличается высокой диагностической чувствительностью;

- *методика оценки мотивации профессиональной деятельности* К. Замфира (в модификации А.А. Реана), позволяющая выделить внутреннюю, внешнюю положительную и внешнюю отрицательную мотивацию [10];

- *методика определения копинг-стратегий* Э. Хайма в адаптации Л.И. Вассермана. Она позволила оценить когнитивные, эмоциональные и поведенческие способы совладания со стрессом [7];

– *шкала организационного стресса* Н.Е. Водопьяновой (адаптация шкалы А. Маклина), направленная на выявление уровня восприимчивости к стрессу и специфики стрессовых реакций [8];

– *опросник организационной культуры* Т.Ю. Базарова, в основе которого лежит типология культурных моделей, отражающих предпочтения сотрудников в плане норм, ценностей и способов взаимодействия [3].

Диагностика проводилась в два этапа: до и после реализации коучинговой программы. Это позволило зафиксировать динамику по ключевым параметрам и сделать выводы о степени эффективности проведенных интервенций. Таким образом, выбранный методический подход обеспечил комплексное понимание внутренней среды организации и стал основой для построения индивидуализированной коучинговой программы.

Разработка и проведение коучинговой программы

Разработка коучинговой программы опиралась на предварительную диагностику и отражала индивидуальные, командные и групповые запросы, выявленные в ходе исследования. Программа включала три уровня работы: индивидуальный executive-коучинг с директором, командную сессию для управленческой группы и групповую работу с сотрудниками института и объединённых лабораторий. Такой многоуровневый подход обеспечил целостное воздействие на ключевые уровни организационной структуры и позволил поэтапно формировать новую систему взаимодействия.

Executive-коучинг с директором стал первым этапом программы и охватывал шесть индивидуальных сессий. Целью этого блока стало укрепление лидерской позиции руководителя в условиях трансформации и прояснение видения развития организации. Использовался инструмент самооценки лидерских стилей [19], а также коучинговая модель GROW для систематизации мышления и выработки конкретных шагов. В ходе сессий директором было сформировано стратегическое видение будущего института и обозначены ключевые зоны роста управленческих компетенций, соответствующих новой организационной реальности.

Следующим этапом стала командная сессия для управленческой команды, в которую вошли руководители внутренних и внешних лабораторий. Целью сессии было формирование единого стратегического фокуса, выработка норм взаимодействия и осмысление вызовов, стоящих перед объединённой командой. Работа строилась на основе модели TGROW, позволяющей команде последовательно прояснять цели (Т – Topic, G – Goal), оценивать текущую ситуацию (R – Reality), исследовать возможные пути (O – Options) и формировать конкретные шаги (W – Will) [13]. В ходе работы была выявлена необходимость проработки участниками вопросов доверия, для чего были использованы коучинговые карты «Анти-паттерны доверия». Результатом этого стало более глубокое понимание участниками чувств и мыслей друг друга, развитие диалога и определение общих целей и действий. По итогам сессии команда сформировала внутренние договорённости, обозначив приоритетные зоны изменений, и согласовала ключевые принципы совместного управления.

Важно отметить, что до начала сессии директор произнесла мотивационную речь, обозначив общие цели и отметив важность включённости каждого участника в процесс изменений. Для запуска процесса осознания необходимости этих изменений и более четкого понимания внешнего контекста использовалась аналитическая модель PESTEL [16] (Р-внешнеполитические, Е- экономические, S- социальные, Т-технологические, Е- экологические и L – законодательные), позволившая участникам увидеть ключевые внешние изменения, влияющие на их профессиональную среду. Это способствовало настройке на совместную работу.

Третьим уровнем программы стала сессия для сотрудников, проводимая в гибридном формате, с учётом того, что часть персонала работает удалённо. Основными задачами данного этапа стали снижение сопротивления изменениям, формирование чувства принадлежности к новой структуре и усиление внутренней мотивации. В ходе работы использовался когнитивно-поведенческий подход: для снятия возникающего в ходе сессии эмоционального напряжения использовалась модель ABC А. Эллиса [23] и работа с иррациональными убеждениями А. Бек [5]. Для постановки цели и создания образа желаемого будущего была

применена техника метафорического рисунка. Наглядность этого метода позволила всем участникам группы быть услышанными и сократить время на обсуждение, что было важным фактором, учитывая гибридный формат, количество участников (15 человек) и их эмоциональную многословность. В итоге сотрудники смогли не только визуализировать своё место в новой системе, но и переработали эмоциональные реакции, связанные у них с происходящими изменениями. Итогом сессии стало коллективное формирование образа будущего, уточнение своих ролей, снижение уровня стресса и обсуждение зон возможного взаимодействия.

Таким образом, многоуровневая логика позволила учесть специфику восприятия происходящих организационных изменений разными участниками процесса и задать вектор дальнейшего развития на уровне ценностей, смыслов и поведения. Кроме того, разработанная программа сочетала в себе как стратегическую, так и гуманистическую направленность и обеспечила участие в процессе изменений всех уровней организационной структуры.

Результаты и выводы

Несмотря на то, что аудитория в основном была среднего и старшего возраста, благодаря методике исследования копинг- стратегий Хейма были выявлены высокие показатели проактивности; эта же методика позволила увидеть недооценку сотрудниками собственных сил и возможностей, несмотря на высокий уровень уверенности их компетенций. Корпоративная культура была определена как партисипативная, т.е. для сотрудников важно и достижение общего результата, с одной стороны, и собственное профессиональное развитие, с другой.

Кроме того, на основании проведенного корреляционного анализа было выявлено, что основным мотивом готовности сотрудников к изменениям является внешняя положительная оценка их деятельности.

В итоге после проведения коучинговой программы, исходя из результатов диагностики, можно говорить о наличии положительной динамики по основным психологическим показателям.

Краткие итоги диагностического сравнения:

Готовность к изменениям (по шкале ГОИ) показывает положительную динамику по всем шкалам.

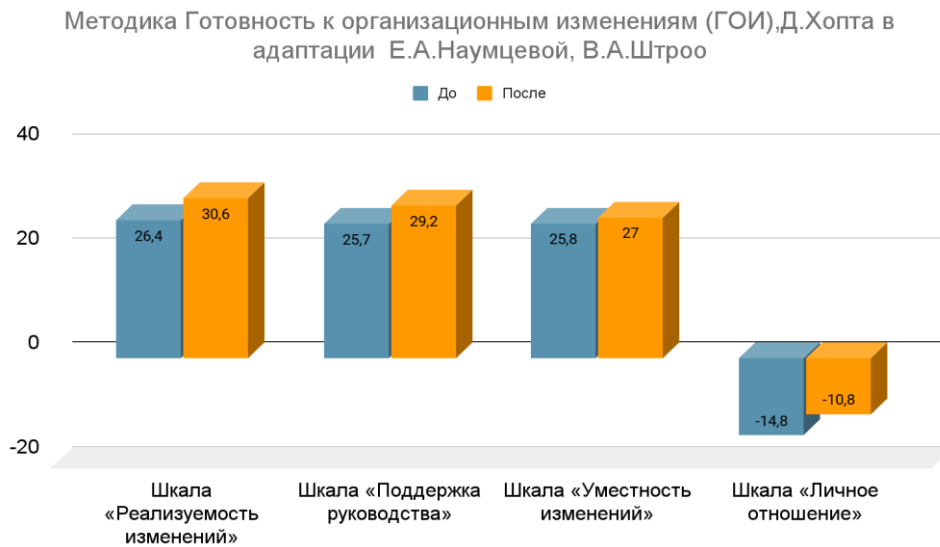


Рис. 1

Мотивация (по методике К. Замфира): повысился уровень внутренней и внешней положительной мотивации, снизился удельный вес внешней отрицательной (например, связанных с тревогой за стабильность).

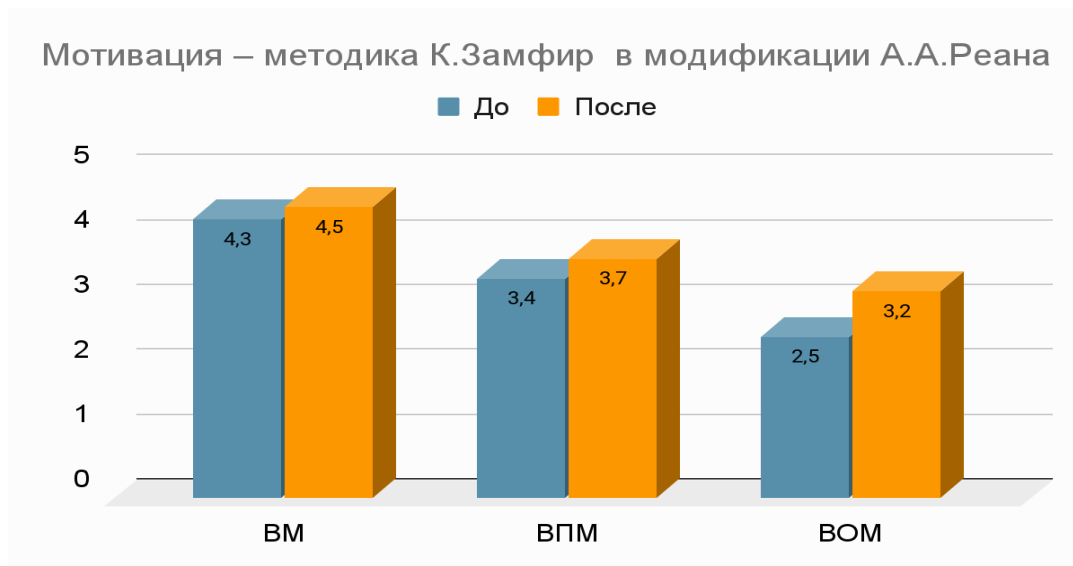


Рис. 2

Вовлечённость в работу (по шкале UWES): наблюдался рост по всем трём шкалам – энергичность, энтузиазм, поглощённость.

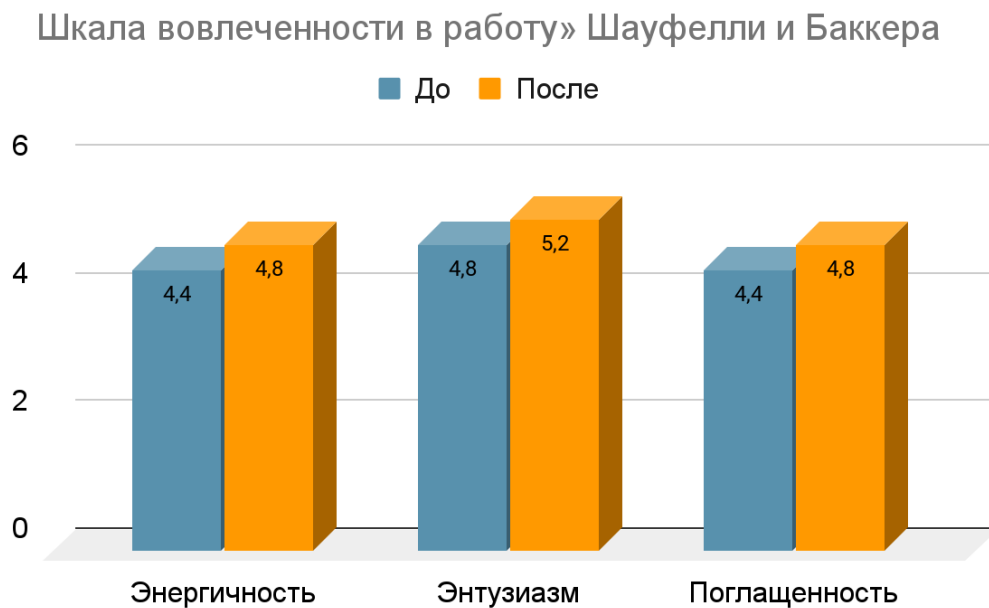


Рис. 3

Стресс (по шкале Водопьяновой): снизились показатели организационного стресса, особенно в аспектах, связанных с перегрузкой, неопределённостью и восприятием изменений как угрозы.

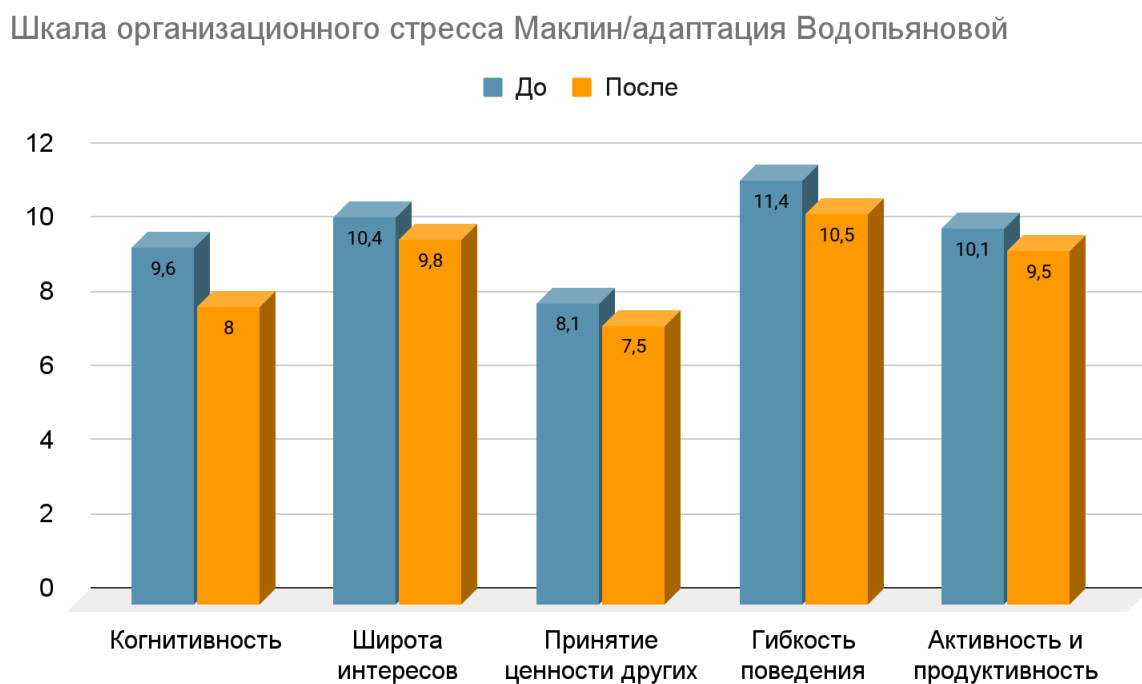


Рис. 4

Копинг-стратегии (по методике Э. Хайма): увеличилось использование адаптивных и проактивных стратегий, снизилось применение дезадаптивных (например, избегание, пассивное подчинение).



Рис. 5

Оценка со стороны руководителя показала, что программа способствовала активизации взаимодействия между подразделениями и повысила готовность сотрудников брать ответственность за результат; способствовала снижению напряжения и формированию способности к саморегуляции и развитию в условиях перемен. По 10-балльной шкале общая эффективность программы была оценена в 10 баллов. Отмечена высокая ценность сессий не только как инструмента «поддержки изменений», но и как ресурса для формирования будущего организационного климата. Однако стало очевидно, что двух проведенных сессий для этого недостаточно, поскольку команда только начинает формировать взаимопонимание, и закрепление новых моделей требует времени.

Список литературы

1. Антонова Н.В. Коучинговые подходы в управлении изменениями: от концепции к практике / Н.В. Антонова // Организационная психология. – 2022. – Т. 12. – №4.

2. Антонова Н.В. Психологическая готовность к организационным изменениям / Н.В. Антонова, Е.А. Наумцева // Психологические исследования. – 2023. – №89.
3. Базаров Т.Ю. Организационная культура: диагностика, развитие, трансформация / Т.Ю. Базаров. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2014.
4. Базаров Т.Ю. Командный коучинг в организации: теория и практика / Т.Ю. Базаров, М.С. Сыроватская. – М.: ИМПЭ, 2017.
5. Бек Дж. Когнитивная терапия. Полное руководство / Дж. Бек. – М.; СПб.; Киев, 2006.
6. Божко Л.М. Организационные изменения: понятие, виды, особенности / Л.М. Божко // Наука и образование. – 2018. – №2. – С. 45–48.
7. Вассерман Л.И. Методика определения индивидуальных копинг-стратегий / Л.И. Вассерман, Э. Хайм. – СПб.: Бехтеревский институт, 2005.
8. Водопьянова Н.Е. Шкала организационного стресса. Русскоязычная адаптация шкалы А. Маклина / Н.Е. Водопьянова // Психодиагностика стресса. – СПб.: Речь, 2009.
9. Герчиков В.И. Мотивация и мотивационные структуры личности / В.И. Герчиков. – М.: Academia, 2004.
10. Замфир К. Мотивация профессиональной деятельности: диагностика, интерпретация, коррекция / модификация А.А. Реана / К. Замфир. – СПб.: Питер, 2010.
11. Кобзева Н.М. Феномен сопротивления изменениям: сущность, виды и формы проявления / Н.М. Кобзева // Вестник ВГУИТ. – 2013. – №4.
12. Мкртычян Г.А. Опыт построения классификации причин сопротивления организационным изменениям / Г.А. Мкртычян, Е.Е. Войлокова // Экономика, инновации и менеджмент: труды Нижегородского государственного технического университета им. Р.Е. Алексеева. – №4 (101).
13. Наумцева Е.А. Курс лекций ВШЭ «Коучинг в организации» / Е.А. Наумцева.

14. Наумцева Е.А. Методика оценки готовности к организационным изменениям (ГОИ) / Е.А. Наумцева, В.А. Штроо // Организационная психология. – 2016. – Т. 6. №2.
15. Пастухова Е.Н. PESTEL-анализ как инструмент оценки внешней среды организации / Е.Н. Пастухова // Экономика и предпринимательство. – 2020. – №4. – С. 89–93.
16. Антонова Н.В. Развитие evidence-based (научно обоснованного) коучинга в России: проблемы и направления исследований / Н.В. Антонова // Коучинг и наставничество: теория и практика: материалы Всерос. науч.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 25 апреля 2024 г.). – Чебоксары, 2024. – С. 97. EDN FDZBMP
17. Селье Г. Стресс без дистресса / Г. Селье. – М.: Прогресс, 1982.
18. Федоринов В.И. Трудовая мотивация сотрудников финансовой организации: связь с увлечённостью и удовлетворённостью работой / В.И. Федоринов, Н.В. Антонова // Организационная психология. – 2024. – Т. 14. №1. – С. 173–195. – DOI 10.17323/2312-5942-2024-14-1-173-195. – EDN WWEFHH
19. Фетискин Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. – М.: Изд-во Института психотерапии, 2002. – С. 233.
20. Хазанова Е.М. КПК как современный подход в коучинге изменений / Е.М. Хазанова // Журнал организационного консультирования. – 2021. – №2.
21. Шауфели В. Руководство по применению шкалы вовлеченности в работу (UWES) / В.Шауфели, А. Баккер. – Утрехтский университет, 2004.
22. Эллис А. Психотренинг по методу Альберта Эллиса / А. Эллис. – СПб.: Питер Ком, 1999.
23. Clutterbuck D. Coaching the Team at Work. London: Nicholas Brealey, 2007.
24. McKinsey & Company. The State of Organizations 2023 [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.mckinsey.com> (date of request: 19.04.2025).
25. Human Capital Institute & ICF. Building a Coaching Culture for Change Management. Research Report, 2020.