

**Венгржновская Талина Маратовна**

канд. техн. наук, основатель, директор

Институт креативного мышления

г. Москва

DOI 10.31483/r-138115

## **EXECUTIVE-КОУЧИНГ В РАЗРЕШЕНИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНФЛИКТА: БАЛАНС МЕЖДУ ЖЕСТКИМИ БИЗНЕС-ЦЕЛЯМИ И HR-СТРАТЕГИЕЙ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА**

*Аннотация: в статье на основе многолетнего личного опыта executive и командного коучинга рассматривается методология разрешения системных противоречий между бизнес-результативностью и человекоцентричным подходом в современных организациях. Представлен анализ практических кейсов, диагностических методов и инструментов интеграции различных управлеченческих подходов, опирающийся как на эмпирические данные, так и на реальные результаты коучинговых интервенций. Особое внимание уделяется повышению вовлеченности сотрудников, адаптации к организационным изменениям и созданию сбалансированных решений, учитывающих интересы всех заинтересованных сторон. В работе описаны конкретные техники и подходы executive и командного коучинга, доказавшие свою эффективность в разрешении конфликтов между бизнес-целями и HR-стратегиями.*

*Ключевые слова: executive-коучинг, управленческий конфликт, бизнес-цели, HR-стратегия, человеческий капитал, вовлеченность сотрудников, организационные изменения, системный подход, коучинговые интервенции, ценностный конфликт, спиральная динамика, человекоцентричность, лидерские компетенции, супервизия, многоуровневая диагностика, интегративный подход, стейкхолдеры, коучинговая методология, психология коучинга.*

### **Введение**

В моей практике executive коуча я регулярно сталкиваюсь с запросами топ-менеджеров, связанными с конфликтом интересов бизнеса и HR-функции. Этот

конфликт проявляется на нескольких уровнях: столкновение бизнес- и HR-задач, противоречия между корпоративной культурой и принципами управления, а также напряжение между человекоцентричным подходом и жесткими реалиями рынка.

Из своего профессионального опыта я могу отметить, что организации, успешно интегрирующие бизнес- и HR-подходы, демонстрируют более высокую производительность труда и более низкую текучесть персонала. В данной статье я рассмотрю, как executive-коуч и бизнес-коуч может работать с подобными запросами и помогать руководителям находить оптимальный баланс.

### Природа конфликта

В основе большинства обращений лежит фундаментальное противоречие между необходимостью достижения высокой бизнес-результативности и обеспечением человекоцентричного подхода к управлению. Как отмечает Питер Друкер [4], для выполнения своей социальной функции бизнес должен быть прибыльным. Однако это часто приводит к противоречию с задачами развития человеческого капитала организации.

Этот конфликт имеет глубокую ценностную основу и проявляется на нескольких уровнях:

- 1) столкновение между краткосрочными бизнес-задачами и долгосрочными HR-стратегиями;
- 2) противоречия между декларируемой корпоративной культурой и реальными принципами управления;
- 3) напряжение между человекоцентричным подходом и жесткими экономическими реалиями.

Причиной конфликта является фундаментальное противоречие между ориентацией на краткосрочные бизнес-результаты и долгосрочным развитием человеческого капитала.

### Теоретико-методологические основания исследования

Исследование опирается на синтез нескольких теоретических подходов:

2 <https://phsreda.com>

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

- 
- 1) *теория стейкхолдеров* [8], рассматривающая организацию как систему взаимосвязанных групп с различными, часто конфликтующими интересами.
  - 2) *коучинговый подход в управлении* [6], фокусирующийся на создании новых смыслов лидерства;
  - 3) *теория спиральной динамики* [1], описывающая эволюцию ценностных систем и возможности их интеграции;
  - 4) *концепция иммунитета к изменениям* [5], объясняющая природу сопротивления организационным трансформациям;
  - 5) *системное мышление* [6], предлагающее методологию анализа сложных организационных взаимосвязей;
  - 6) *психологию коучинга*, современный подход к коучингу с углубленным вниманием к психологии личности.

#### Методология исследования

Методология данного исследования основана на качественном и контент-анализе коучинговых запросов и кейсов из практики автора за период 2018–2023 гг. В анализ были включены:

- 1) индивидуальные коучинговые запросы топ-менеджеров, связанных с конфликтом бизнес- и HR-интересов;
- 2) кейсы организационных трансформаций, сопровождавшихся executive коучингом;
- 3) материалы супервизионных сессий с коучами, работающими с подобными запросами.

Контент-анализ 80 коучинговых запросов на решения конфликта между задачами бизнеса и человекоцентричностью, позволил выделить следующие основные категории:

#### 1. *Запросы, связанные с оптимизацией персонала.*

«Как мне принимать жесткие решения по оптимизации персонала, сохраняя репутацию заботливого работодателя?»

#### 2. *Запросы, связанные с балансом бизнес-целей и well-being.*

«Каким образом совместить агрессивные бизнес-цели с программами well-being?»

*3. Запросы, связанные с конфликтом KPI и человеческого фактора.*

«Как быть эффективным лидером в условиях постоянного конфликта между финансовыми KPI и человеческим фактором?»

*4. Запросы, связанные с темпами развития персонала.*

«HR настаивает на длительных программах развития талантов, но мне нужны быстрые результаты. Как найти правильный баланс?»

*5. Запросы, связанные со стилем лидерства.*

«Мой подход к управлению команды HR считает слишком директивным. Как адаптировать свой стиль лидерства, не теряя эффективности?»

*6. Запросы, связанные с системами мотивации.*

«У меня конфликт с HR-директором по вопросу внедрения новой системы мотивации. Я хочу привязать её к жёстким показателям, HR настаивает на более мягких критериях».

#### *Интегративная методология работы с запросами*

На основе анализа успешных кейсов разработана четырехэтапная методология работы с запросами, связанными с конфликтом бизнеса и HR, основанная на авторской концепции составляющих человеческого капитала.

В статье «Мета-составляющие человеческого капитала в практике executive-коучинга: авторская методология оценки и развития» [3] было предложено к базовой модели человеческого капитала, включающей знания, навыки, способности, мотивацию и здоровье, добавить два мета-уровня: ценностный уровень и социальный контекст (команда и окружение).

Ценностный уровень влияет на: систему ценностей и убеждений руководителя, определяет принятие решений и стиль управления, влияет на взаимодействие с организационной средой/культурой.

Командный мета-уровень формирует социальный контекст реализации человеческого капитала, усиливает или нивелирует эффективность руководителя,

---

создает среду для проявления лидерского потенциала, является особенно важным в иерархической структуре.

Особое внимание уделяется конфликтам на ценностном уровне между лидерским видением и HR-подходом, поскольку именно здесь лежит глубинная основа большинства противоречий между бизнесом и HR-функцией. В контексте Спиральной динамики такие конфликты часто возникают из-за различий в доминирующих ценностных мемах: лидеры бизнеса часто оперируют из оранжевой (достижение результатов) или красной (власть) парадигмы, в то время как HR-подход больше резонирует с зеленой (забота о людях) или голубой (порядок и стабильность) системами ценностей.

Подробно о результатах кейса работы с руководителями и разницей ценностных подходов бизнеса и HR к работе с персоналом, можно прочитать в статье автора «Лидерские компетенции современных руководителей как отражение ценностного уровня» [2]. Основной вывод заключается в том, что современные отечественные лидеры в большей степени выступают в роли антикризисных управляющих, от которых бизнес требует быстрых и решительных действий, при настоящей необходимости гуманистического подхода к развитию сотрудников.

*Методика проведения коучинговых сессий при работе  
с конфликтом HR/бизнес запросов*

Я предлагаю следующую методику проведения сессий: 1. этап супервизорного видения, 2. этап проработки убеждений и ценностных позиций лидера, 3. этап проработки конфликта и выработки баланса.

На первом этапе работы я помогаю клиенту исследовать ситуацию через серию глубинных вопросов, позволяющих лидеру увидеть проблему с мета-позиции. Как профессиональный супервизор, я отмечаю, что эффективное исследование контекста требует многоуровневого подхода, включающего 4 основные уровня: бизнес-уровень, организационный уровень, межличностный уровень и личностный уровень.

**Бизнес-уровень**

1. «Какие конкретные бизнес-показатели находятся под угрозой?»

2. «Как данная ситуация влияет на достижение стратегических целей компании?»

#### Организационный уровень

1. «Как текущая ситуация влияет на вовлеченность команды?»

2. «Какие системные паттерны вы наблюдаете в организации?»

#### Межличностный уровень

1. «Как выстроены отношения между ключевыми стейкхолдерами?»

2. «Где находятся точки наибольшего напряжения в коммуникации?»

#### Личностный уровень

1. «Какие ваши личные ценности затронуты в этой ситуации?»

2. «Что вызывает у вас наибольший внутренний конфликт?»

На личностном уровне важным этапом является исследование убеждений руководителя относительно природы конфликта и его ценностным противоречиям.

С точки зрения супервизии важно отметить, что каждый из этих уровней требует отдельного внимания и проработки. Как подчеркивает О'Коннор [6], системное мышление позволяет увидеть взаимосвязи между различными уровнями организации и найти точки влияния для эффективных изменений. Польза системного подхода также заключается в том, что он позволяет помочь лидеру сдаться шаг из зоны конфликта, посмотреть на ситуацию со стороны.

Необходимо обратить особое внимание на то, что должен учитывать сам executive коуч: собственные ценностные установки и необходимость избегать искушения встать на ту или иную сторону относительно конфликта бизнеса и HR. В моей супервизионной практике я часто наблюдаю, как коучи могут неосознанно принимать сторону либо бизнеса, либо HR-функций.

Вторым этапом проработки в коучинговой сессии я рекомендую углубиться в исследования убеждений руководителя относительно природы конфликта и его ценностного уровня. Согласно исследованиям Роберта Кигана [5], часто именно ограничивающие убеждения не позволяют найти креативные решения.

## Когнитивные искажения и убеждения руководителей

В ходе executive-коуч сессий были выявлены следующие, наиболее часто встречающиеся когнитивные искажения и убеждения.

1. «Забота о людях противоречит бизнес-результатам».
2. «Для достижения целей необходимо жесткое управление».
3. «HR-инициативы – это затратные активности, не приносящие прямой прибыли».
4. «Компромисс всегда означает потерю эффективности».
5. «Сотрудники мотивируются преимущественно материальными стимулами».

Эти конфликты проявляются в следующих областях.

1. Подходы к принятию решений.
  - Лидеры часто ориентированы на быстрые, директивные решения
  - HR-специалисты предпочитают более инклюзивный, консультативный подход
2. Восприятие эффективности.
  - Руководители фокусируются на измеримых бизнес-показателях
  - HR делает акцент на долгосрочном развитии и благополучии сотрудников
3. Определение успешного лидерства.
  - Бизнес-лидеры часто определяют успех через финансовые результаты
  - HR оценивает успех через призму развития команды и организационной культуры

## Поиск баланса

Как подчеркивает Джон Уитмор [7], ключевым фактором в разрешении организационных противоречий является осознанность лидера – его способность видеть ситуацию во всей её полноте и принимать ответственность за выбор. В моей работе с руководителями я фокусируюсь на развитии этой осознанности через исследование взаимосвязей между бизнес-целями и человеческим фактором.

Рекомендации по выстраиванию баланса между интересами бизнеса и HR

На основе проведенного исследования можно выделить следующие ключевые рекомендации.

*Прозрачность намерений.*

Открытое обсуждение причин и целей принимаемых решений помогает снизить сопротивление и найти поддержку у ключевых стейкхолдеров.

*Системное вовлечение всех заинтересованных сторон.*

1. Определение и анализ всех групп стейкхолдеров
2. Создание площадок для открытого диалога
3. Учет интересов и опасений каждой группы

*Долгосрочное планирование.*

Учет долгосрочных последствий принимаемых решений как для бизнеса, так и для людей.

*Проактивная разработка программ адаптации к изменениям.*

1. Диагностика готовности к изменениям.
2. Создание системы поддержки в период трансформации.
3. Регулярный мониторинг и корректировка процесса.

*Гибкость в реализации.*

Готовность адаптировать планы с учетом обратной связи и меняющихся условий.

Кейс: пример комплексного подхода к разрешению конфликта

В одной федеральной компании возник классический конфликт между HR-инициативами по повышению человекоцентричности и сопротивлением менеджеров, ориентированных на достижение жестких KPI в условиях высокой конкуренции. Для разрешения ситуации был приглашен командный коуч.

*Диагностический этап*

Проведена серия коучинговых сессий для выявления истинных причин конфликта. В результате стало очевидно, что основное противоречие лежит на уровне ценностных установок: бизнес-результаты против ориентации на человекоцентричность.

*Ключевые шаги в работе с менеджерами.*

1. Проведение серии обучающих тренингов в коучинговом формате для:
  - 1) осознания реальных причин сопротивления;
  - 2) понимания связи между вовлеченностью сотрудников и бизнес-результатами;
  - 3) исследования собственных установок относительно «мягкого» и «жесткого» подходов к управлению.
2. Организация диалоговых площадок между HR и менеджерами для:
  - 1) прояснения целей и задач каждой стороны;
  - 2) выработки общего видения;
  - 3) поиска точек соприкосновения.
3. Совместная разработка сбалансированных решений, учитывающих:
  - 1) необходимость достижения бизнес-показателей;
  - 2) важность поддержания вовлеченности сотрудников;
  - 3) реалии конкурентной среды;
  - 4) долгосрочные цели развития компании.
4. Создание системы поддержки изменений:
  - 1) регулярные коуч-сессии для менеджеров;
  - 2) мониторинг прогресса;
  - 3) площадки для обмена опытом и лучшими практиками.

### Результаты

По опросу руководителей после проведения комплексной коучинговой работы было отмечено:

- 1) повышение удовлетворенности управленческой команды новым интегрированным подходом к решению бизнес-задач;
- 2) рост вовлеченности сотрудников в достижение бизнес-результатов;
- 3) успешное выстраивание баланса между результативностью и человекоцентричностью в управлении;
- 4) снижение текучести персонала благодаря улучшению процессов адаптации к изменениям;

5) повышение эффективности подразделений при сохранении высокой вовлеченности команд.

### Заключение

Проведенное исследование демонстрирует, что конфликт между бизнес-интересами и HR-подходом может быть успешно разрешен с помощью интегративного подхода в рамках executive коучинга. Ключевыми факторами успеха являются:

- 1) многоуровневая диагностика контекста, охватывающая бизнес, организационные, межличностные и личностные аспекты;
- 2) работа с ограничивающими убеждениями и конфликтующими ценностными системами;
- 3) создание интегративных решений, учитывающих интересы всех стейкхолдеров;
- 4) внедрение гибких механизмов реализации с регулярным мониторингом результатов.

Результаты демонстрируют, что интегративный подход к разрешению данного конфликта позволяет достичь синергии между бизнес-показателями и вовлеченностью сотрудников.

Работа с конфликтом интересов бизнеса и HR требует от executive-коуча глубокого понимания как бизнес-процессов, так и человеческой природы. Ключевая задача коуча – помочь руководителю выйти за рамки дихотомии «бизнес versus люди» и найти решения, учитывающие интересы всех сторон. Моя практика показывает, что такие решения всегда существуют, хотя их поиск может требовать значительных усилий и креативного подхода.

### **Список литературы**

1. Бек Д.Э. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке / Д.Э. Бек, К.К. Кован. – М.: Best Business Books, 2010.
2. Венгржновская Т.М. Лидерские компетенции современных руководителей как отражение ценностного уровня // Коучинг и наставничество: теория и практика: материалы I Всерос. науч.-практич. конф. (Санкт-Петербург, 25–26

---

апр. 2024 г.) / редкол.: О.В. Рыбина [и др.]. – Чебоксары: Среда, 2024. DOI 10.31483/r-111474. EDN GDLBDL

3. Венгржновская Т.М. Мета-составляющие человеческого капитала в практике executive-коучинга: авторская методология оценки и развития / Т.М. Венгржновская // Коучинг и наставничество: теория и практика: материалы II Всерос. науч.-практич. конф. с междунар. участ. (Санкт-Петербург, 27–28 февр. 2025 г.) / редкол.: О.В. Рыбина [и др.]. – Чебоксары: Среда, 2025. DOI 10.31483/r-126941. EDN YYCKCY

4. Друкер П. Менеджмент: задачи, обязанности, практики / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2008.

5. Киган Р. Иммунитет к изменениям / Р. Киган, Л. Лейхи. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009.

6. О'Коннор Дж. Искусство системного мышления: необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем / Дж. О'Коннор, И. Макдермотт. – М.: Альпина Паблишер, 2018.

7. Уитмор Дж. Коучинг: основные принципы и практики коучинга и лидерства / Дж. Уитмор. – М.: Альпина Паблишер, 2020.

8. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984.