

*Наумцева Елена Александровна*

канд. психол. наук, доцент

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет

«Высшая школа экономики»

г. Москва

*DOI 10.31483/r-138122*

**КОУЧИНГ СОПРОВОЖДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ  
ИЗМЕНЕНИЙ: РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ КОГНИТИВНО-  
ПОВЕДЕНЧЕСКОГО КОУЧИНГА «ДИАЛОГИ ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ  
В КОМПАНИИ / CHANGE TALKS»**

*Аннотация: в статье представлена модель коучинга организационных изменений и результаты ее апробации. Модель коучинга выполнена в когнитивно-поведенческом подходе. Представленная модель создает вклад в развитие методологии коучинга организационных изменений. Намечены направления развития методологии коучинга организационных изменений.*

*Ключевые слова:* коучинг организационных изменений, психология коучинга, когнитивно-поведенческий коучинг, модель коучинга «Диалоги об изменениях / CHANGE TALKS».

*Введение*

Коучинг сопровождения организационных изменений можно определить как помогающую практику, сфокусированную на достижении целей клиента в ситуации организационных изменений.

Формы, в которых коучинг может быть реализован в организации, находящейся в ситуации организационных изменений:

- коучинговые программы для спонсоров, агентов, адресатов перемен и команды изменений;
- обучение коуч-подходу руководителей команд, реализующих инициативы по изменениям и агентов изменений.

Внедрение отдельных инструментов и принципов коуч-подхода при проведении корпоративных конференций, встреч больших групп, фокус-групп и т. д.

При этом коучинг организационных изменений может быть реализован на каждом из этапов внедрения изменений: от запуска до оценки эффективности проекта трансформации организации.

### *Актуальность*

В силу быстрых экономических и технологических изменений доля организаций, находящихся в процессе трансформации растет. Соответственно и доля сотрудников организаций, которых трансформации затрагивают непосредственно, также увеличивается.

Коучинг как технология, помогающая актуализировать проактивную позицию коучи, выглядит особенно актуальной в ситуации организационных изменений.

Среди множества методологических подходов когнитивно-поведенческий подход отличается высокой степенью научной обоснованности [1]. Поэтому при разработке модели мы будем опираться на этот подход.

Анализ, результаты которого представлены ниже, показывает, что среди моделей когнитивно-поведенческого коучинга отсутствуют модели сопровождения организационных изменений (табл. 1).

Таблица 1

### *Модели когнитивно-поведенческого коучинга*

<i>Название модели</i>	<i>Автор</i>	<i>Назначение</i>
PRACTICE	Palmer,2007	Карьерные запросы, принятие решений, трудности на работе, конфликты, выбор
ABCDE(F)	Ellis,1962, 1998, Palmer, 2002	Достижение целей в ситуации эмоциональных затруднений
BASIC ID; HEALTHY	Lasarus,1981, Palmer, 2008	Переработка эмоциональных затруднений, работа с вредными привычками, здоровье

SPACE	Edgerton, Palmer	Работа со стрессом
ACE FIRST	Lee,2003	Изменение поведения
CRAIC	O'Donovan, 2009	Ирландский коучинг «для разработки личного видения»
CLARITY	Williams, Palmer,2010	Навыки, продуктивность, управление и лидерство, здоровье и благополучие, управление стрессом

### *Методология*

В этой статье представлена разработка модели коучингового диалога «Диалоги об изменениях в компании/ Change talks», направленной на повышение уровня устойчивости, субъективного контроля над ситуацией, снижение стресса и повышение готовности сотрудников к организационным изменениям

Адресатами модели коучинга являются сотрудники компаний в ситуации организационных изменений.

Модель «Change talks» разработана в соответствии с когнитивно-поведенческим подходом.

Центральная идея когнитивно-поведенческого подхода – идея о том, что причина наших эмоциональных реакций на события – это наши представления о них, но не сами события. Нинан М., Палмер С. в своих публикациях отмечают, что можно выделить мысли, препятствующие производительности (PITS, performance interfering thoughts) и мысли, повышающие производительность (PETS, performance enhancing thoughts) [7]. Однако ситуации организационных изменений отличаются своим характером от обычной организационной жизни. Следовательно, необходимы разработки, адаптированные к ситуации организационных изменений.

Модель «Change talks» включает описания мыслей, мешающих изменениям (Change Interfering Thoughts, CITs) и мыслей, способствующих

изменениям (Change Enhancing Thoughts (CETs). Примеры приведены в таблице 2.

Таблица 2

*CITs и CETs*

<i>CITs</i>	<i>CETs</i>
«Я должен контролировать ситуацию на 100%, а сейчас я теряю контроль»	«Мне хотелось бы все держать под контролем, но я допускаю разное развитие событий»
«Я должен показать хороший результат сразу. Ошибки не допустимы. Если я допущу ошибку, все поймут, что я не профессионал своего дела»	«Я даю себе время научиться и освоиться. А значит, на первых порах ошибки допустимы»

Исследования показывают, что для включения сотрудников в реализацию перемен в компании важны следующие факторы:

- чувство субъективного контроля [2; 6; 9];
- представление о само-эффективности в ситуации перемен [2; 5; 8];
- представление о личной валентности [2; 4; 8];
- представление о целесообразности для организации [2; 8];
- представление о поддержке изменениям руководством [2; 3; 8];
- разделяемая норма о поддержке изменения среди коллег [2; 3];

Модель «CHANGE TALKS» опирается на эти 6 факторов.

Она применима в коучинге, программах управления рабочим стрессом и программах лидерства. Ее можно использовать для повышения уровня устойчивости, субъективного контроля над ситуацией, снижения стресса и повышения готовности сотрудников к организационным изменениям.

В таблице 3 рассмотрены этапы работы коуча с моделью Модель «Диалоги об изменениях в компании / Change talks»

Таблица 3

*Модель «Диалоги об изменениях в компании / Change talks»*

<i>Этап</i>	<i>Цели</i>	<i>Примеры вопросов коуча</i>
-------------	-------------	-------------------------------

<p>1) <i>CHANGE CONTEXT / Контекст организационных изменений</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование представления о поддержке изменения руководством</li> <li>- заключение контракта о реализации изменений в организации</li> <li>- Этот этап может быть трехсторонним. Спонсор перемен/лидер совместно с коучем анонсируют перемены и приглашают коучи включиться в процесс реализации</li> </ul>	<p>«Нам предстоят времена перемен. Компания планирует изменение X, и приглашает вас включиться в него?»</p> <p>Контракт на программу коучинга перемен в организации</p> <p>Контракт на сессию</p>
<p>2) <i>PRE-CHANGE / До перемен</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Исследование ситуации перемен</li> <li>- формирование чувства субъективного контроля в ситуации перемен</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Какова ваша продуктивность в переменах сейчас? (1–10)</li> </ul>
<p>3) <i>NO CHANGE / Без перемен</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- обзор альтернативного решения с позиции разных стейкхолдеров</li> <li>- формирование мотивации к личным изменениям</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Каковы будут последствия для вас, если вы не включитесь в реализацию изменений в компании?</li> </ul>
<p>4) <i>POST-CHANGE</i> <i>После перемен</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование позитивного «Видения себя после перемен»</li> <li>- формирование позитивной личной валентности перемен</li> <li>- формирование позитивной валентности организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- В чем вы выигрываете от этих перемен? Каков наилучший исход?</li> </ul>
<p>5) <i>CITS &amp; CETs:</i> <i>Продуктивность</i> <i>ситуации изменений</i><sup>6</sup></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- определить, какие представления препятствуют продуктивности в ситуации перемен</li> <li>- На этом этапе коуч помогает клиенту заметить связь между мыслями, эмоциями и действиями, помогает переформулировать их.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>CITs / Change Interfering Thoughts:</i></li> <li>- Какие мысли связаны со снижением продуктивности?</li> <li>- Как вы действуете в таких ситуациях?</li> <li>- Насколько вас устраивают последствия (от 1 до 10)?</li> <li>- <i>CETs / Change Enhancing Thoughts:</i></li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Какие мысли могли бы вас поддержать?</li> <li>- Как изменилась бы ваша продуктивность?</li> </ul>
6) <i>THROUGH CHANGE / Сквозь перемены</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поиск ресурсов в ситуации перемен;</li> <li>– формирование само-эффективности в ситуации перемен;</li> <li>– формирование представления о поддержке изменения среди коллег</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Как вы справлялись со стрессом от перемен ранее? Как этот опыт может помочь сейчас?</li> </ul>
- 7. STEPS / Шаги	<ul style="list-style-type: none"> <li>- формирование плана действия в ситуации перемен</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- С чего вы можете начать воплощать изменения?</li> <li>- Каков самый небольшой шаг?</li> <li>- Когда вы сделаете эти шаги?</li> </ul>

*Результаты апробации модели когнитивно-поведенческого коучинга  
«Диалоги об изменениях в компании/ Change talks»*

Апробация модели была проведена весной 2024 года организационными коучами. В качестве первого шага был применен метод экспертных оценок. Экспертами выступили коучи с управленческим опытом, которые хорошо понимают особенности корпоративной этики и корпоративных контрактов.

На этом этапе было привлечено 5 экспертов-коучей с управленческим опытом от 2 до 20 лет (средний опыт 12,4 года). Опыт экспертов в коучинге составил от 1 до 20 лет (средний опыт 7,8 лет). Каждый из экспертов получил бланк с 5 критериями, полем для комментариев и полем для оценок. Для оценок была использована 10-балльная шкала (10 баллов – максимальное соответствие, 1 – минимальное соответствие критерию).

Таблица 2

*Результаты экспертных оценок*

Критерий	Средняя оценка	SD	Комментарии экспертов
Соответствие модели поставленному запросу	9,8	0,4	«Модель позволяет исследовать убеждения/установки человека по отношению к изменениям и изменить их при необходимости»

			<p>«Модель соответствует запросу, подходит для выявления готовности персонала к переменам, и включения сотрудников в реализацию организационных изменений»</p>
Согласованность блоков модели	9,8	0,4	<p>«Блоки модели позволяют увидеть внешние факторы и проработать внутренние ограничения, влияющие на принятие изменений»</p> <p>«Программа выглядит согласованной, каждый из ее элементов работает на ключевую цель программы»</p>
Последовательность и логика блоков модели	9,6	0,9	<p>«Блоки выстроены в логической последовательности от частного к общему и от восприятия текущей ситуации к созданию видения желаемого будущего»</p> <p>«В модели прослеживается четкая последовательность и логика блоков, развивающие основной запрос к изменениям от ситуации в начальной стадии к формированию образа желаемого будущего и плана действий участников»</p> <p>«Блоки расположены последовательно и логично для достижения цели. Блоки модели могут стать отдельными темами сессии в зависимости от запроса»</p>
Актуальность модели	9,8	0,4	<p>«Модель следует признать актуальной в связи с тем, что текущее состояние политической среды и макроэкономики вносят существенные корректизы в экономическую деятельность предприятий и организаций. Увеличивающаяся скорость транзакций, стремительная смена трендов и промышленный прогресс делают обязательным готовность компаний и персонала»</p> <p>«Модель крайне актуально из-за постоянно возрастающей скорости изменений и необходимости каждого сотрудника быстро адаптироваться, чувствовать себя комфортно и безопасно в условиях неопределенности, чтобы инвестировать свои ресурсы в свое развитие и компании в целом»</p>
Разнообразие использованных техник	9,0	2,2	<p>«Программа включает широкий спектр техник, предполагающий работу с видением, ограничениями, мотивацией, выработкой решений и т. д.»</p> <p>«Техники включают в себя исследование нескольких типов мотивации, восприятия ситуации, моделирование негативного и позитивного видения будущего и создание плана действий для успешной реализации изменений»</p>

		«В модели используется необходимое и достаточное количество техник для работы с 6-ю факторами, влияющими на успешность внедрения изменений»
--	--	---

Все эксперты отметили актуальность модели современным условиям развития организаций, соответствие запросу, согласованность блоков модели между собой. Рекомендации по улучшению модели касались отдельных блоков модели и названия.

В качестве рекомендация по улучшению модели эксперты назвали следующее:

- добавить вопрос в первой части модели «Насколько Вам было бы интересно / хотелось бы включиться в него?»;
- усилить позицию руководителя в диалоге, если сотрудник не видит перспектив от перемен и своего будущего в новом периоде;
- предложение скорректировать название («Диалоги об изменениях» на русском).

### *Заключение*

Коучинг организационных изменений – это развивающаяся область психологии коучинга. Разработка модели «Диалоги об изменениях в компании / Change talks» и дальнейшая оценка ее эффективности создают вклад в развитие методологии коучинга организационных изменений.

В качестве направления дальнейших исследований и разработок в области методологии коучинга организационных изменений можно наметить следующее:

- разработка инструментов оценивания участников коучингового взаимодействия в ситуации организационных изменений;
- разработка протоколов для разных стейкхолдеров;
- разработка и исследования эффективности программ коучинга;
- кросс-культурные аспекты в реализации организационных изменений и их сопровождения;
- кросс-культурные аспекты коучинга организационных изменений.

## ***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 10.17759/jmfp.2022110109. EDN SYKMTK
2. Наумцева Е.А. Социально-психологические предпосылки психологической готовности к организационным изменениям: дис. ...канд. психол. наук / Е.А. Наумцева. – М., 2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hse.ru/sci/diss/370485972>. – EDN DPHFHK
3. Наумцева Е.А. Психологическая готовность к организационным изменениям и ее социально-психологические предиктор / Е.А. Наумцева, В.А. Штроо // Социальная психология и общество. – 2020. – Т. 11. №4. – С. 151–164. – DOI 10.17759/sps.2020110411. EDN HYCCBO
4. Armenakis A.A. Creating Readiness for Organizational Change / A.A. Armenakis, H.S. Feild, S.G. Harris // Human Relations. 1993. Т. 46. №6. Pp. 681–704. DOI 10.1177/001872679304600601. EDN JMJWBB
5. Does employee readiness to change impact organization change implementation? Empirical evidence from emerging economy / S. Rahi, M. Alghizzawi, S. Ahmad [et al.] // International Journal of Ethics and Systems. 2021. DOI 10.1108/IJOES-06-2021-0137. EDN ZFPARI
6. Martin A.J. The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change / A.J. Martin, E.S. Jones, V.J. Callan // European Journal of Work and Organizational Psychology. 2005. Т. 14. №3. 263 p. DOI 10.1080/13594320500141228.
7. Neenan M., Palmer S. Cognitive behavioural coaching in practice: An evidence-based approach. London: Routledge, 2012. 272 p. DOI:10.4324/9780203144404
8. Readiness for organizational change: the systematic development of a scale / D.T. Holt, A.A. Armenakis, H.S. Feild, S.G. Harris // The Journal of Applied

Behavioral Science. 2007. T. 43. №2. Pp. 232–255. DOI 10.1177/0021886306295295. EDN JMYJYB

9. Wanberg C.R. Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace / C.R. Wanberg, J.T. Banas // Journal of Applied Psychology. 2000. T. 85. №1. 263 p. DOI 10.1037/0021-9010.85.1.132.