

**Венгржновская Талина Маратовна**

канд. техн. наук, основатель, директор

Институт креативного мышления

г. Москва

DOI 10.31483/r-138123

## **АРТ-КОУЧИНГ В БИЗНЕСЕ: КЛАССИФИКАЦИЯ И ИНСТРУМЕНТЫ АВТОРСКОЙ МЕТОДИКИ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИЙ**

***Аннотация:** в статье рассматривается арт-коучинг как инновационный метод работы в бизнес-среде, позволяющий интегрировать творческие практики в процессы организационного и личностного развития. Представлен теоретический анализ методологии арт-коучинга, описаны его основные инструменты и механизмы воздействия. Особое внимание уделено применению арт-коучинга на различных уровнях бизнес-организации: индивидуальном, групповом и командном. На основе практического опыта описана авторская модель проведения арт-коучинговой сессии и возможности её применения для решения конкретных бизнес-задач: от диагностики организационных проблем до фасилитации создания новых продуктов. В статье аргументируется ценность арт-коучинга как метода, позволяющего говорить на языке ценностей и работать с глубинными уровнями мотивации сотрудников.*

***Ключевые слова:** арт-коучинг, бизнес-коучинг, креативность, организационное развитие, командная работа, фасилитация, ценностно-ориентированный подход, творческое мышление, креативное мышление, инновации в бизнесе, диагностика бизнеса, стратегические сессии, ценности организации, миссия организации, творчество в бизнесе, психология коучинга.*

### *Введение*

Современный бизнес сталкивается с необходимостью постоянных изменений в условиях нарастающей неопределенности. Традиционные методы управления и развития персонала зачастую демонстрируют ограниченную эффектив-

ность, когда речь идет о формировании гибкого мышления, раскрытии творческого потенциала и преодолении ригидных ментальных моделей. В этом контексте арт-коучинг представляет собой инновационный подход, интегрирующий инструменты коучинга и методы арт-терапии для решения бизнес-задач.

Актуальность исследования обусловлена растущим запросом на нестандартные методы работы с человеческим капиталом, способствующие вовлеченности, развитию эмоционального интеллекта и креативного мышления. Арт-коучинг, находясь на стыке психологии, искусства и бизнес-консультирования, предлагает уникальные возможности для работы с глубинными уровнями мотивации и ценностей сотрудников, что непосредственно влияет на эффективность бизнес-процессов.

Цель данной статьи – систематизировать теоретические и практические аспекты применения арт-коучинга в бизнес-среде, а также представить авторский метод, основанный на личном опыте автора, проведения с 2015 года индивидуальных и командных арт-коучинговых сессий, направленных на решение конкретных организационных задач.

## *1. Методология арт-коучинга: определение, подходы, инструменты.*

### *1.1. Определение арт-коучинга.*

Арт-коучинг можно определить как «метод, включающий в себя теорию и практику классического коучинга и неограниченные возможности работы с подсознанием через творческое мышление арт-терапии» [2]. Это интегративный метод, объединяющий принципы классического коучинга и арт-терапевтические техники, направленный на достижение конкретных личностных и профессиональных результатов через активизацию творческого потенциала и работу с разным мышлением. В отличие от арт-терапии, фокусирующейся преимущественно на терапевтических эффектах, арт-коучинг ориентирован на конкретные цели развития и достижения измеримых результатов.

Современное понимание арт-коучинга предполагает использование различных видов творческой деятельности (рисование, коллажирование, лепка, объемное моделирование, сторителлинг и др.) в качестве инструментов для таких задач, как:

- 1) выявление скрытых ресурсов и ограничений;
- 2) визуализация целей и путей их достижения;
- 3) трансформация непродуктивных убеждений и поведенческих паттернов;
- 4) развитие креативного мышления и навыков нестандартного решения проблем.

### *1.2. Теоретические подходы к арт-коучингу.*

Следует особо подчеркнуть, что арт-коучинг – это в первую очередь коучинг, а не вариант арт-терапии. Как отмечает Венгржновская Т.М. [2], некоторые психологи применяют метафорические карты или арт-терапевты занимаются рисованием с клиентами и ошибочно называют это арт-коучингом. Важно понимать принципиальное различие: арт-коучинг сохраняет фундаментальную методологию и структуру коучинга, а творческие элементы выступают инструментом, позволяющим более полно задействовать ресурсы подсознания для повышения эффективности клиента.

Методологической основой арт-коучинга служат несколько теоретических направлений:

*Коучинговый подход:* опирается на философию раскрытия потенциала клиента через структурированные вопросы, обратную связь и создание осознанности. Принципиальными являются партнерские отношения между коучем и клиентом, ориентация на будущее и результат, а не на прошлые проблемы. В арт-коучинге реализуется коучинговый подход «партнер-партнер», в отличие от терапевтической модели «врач – пациент» [2].

*Арт-терапевтический подход:* базируется на идее о том, что творческая деятельность активизирует правополушарное мышление, обеспечивает доступ к бессознательным процессам и позволяет работать с образами, отражающими внутреннюю реальность человека. По данным исследований, до 95% ресурсов

личности находится в сфере подсознательного, доступ к которой можно получить через творческое самовыражение [5].

*Нейропсихологический подход:* учитывает особенности функционирования мозга в процессе творческой деятельности, активизацию кортикальных связей и нейронных сетей, участвующих в дивергентном мышлении и инсайте. Исследования нейрофизиологов показывают, что художественное творчество способствует активации правого полушария мозга, которое отвечает за образное, интуитивное и целостное восприятие [10].

*Ценностно-ориентированный подход:* рассматривает арт-коучинг как метод работы с глубинными ценностями и смыслами, позволяющий инициировать внутреннюю мотивацию и аутентичное самовыражение. Согласно концепции Спиральной динамики, ценностные уровни определяют не только принятие решений, но и стиль управления и взаимодействия с организационной средой [1].

### *1.3. Инструменты арт-коучинга.*

Инструментарий арт-коучинга многообразен и включает в себя:

#### *Визуальные методы.*

1. Рисуночные техники (спонтанный метафорический рисунок, графические практики).

2. Коллажирование (работа с готовыми изображениями и символами).

3. Скетчинг (быстрые зарисовки идей и концепций).

4. Майнд-мэппинг (интеллект-карта) с визуальными элементами.

#### *Объемное моделирование.*

1. Работа с пластическими материалами (пластилин, глина).

2. Лего-моделирование (концепция LEGO и другие подобные).

3. Создание трехмерных инсталляций и композиций.

#### *Нарративные техники.*

1. Сторителлинг с визуальным сопровождением.

2. Создание метафорических историй.

3. Работа с архетипическими образами и сюжетами.

4. Арт-сторителлинг (авторская техника комбинирования визуальных и нарративных инструментов).

*Эмбодимент-коучинг (телесно-ориентированный подход).*

1. Работа с телесными метафорами и проявлениями.
2. Техники воплощения образов через движение и позы.
3. Интеграция телесного опыта в творческий процесс.
4. Соматическое рисование (создание визуальных образов через телесные ощущения).

*Специальные коучинговые инструменты.*

1. Метафорические ассоциативные карты.
2. Визуальные шкалы и диаграммы.
3. Таймлайны (временные шкалы) и дорожные карты развития с визуальными элементами.

*Техники, разработанные и апробированные автором исследования.*

1. АРТ-БРИЗ (авторская методика диагностики бизнеса по четырем основным направлениям).
2. Креативный мастер-майнд (методика решения задач через включение образного мышления и визуальных образов).
3. Язык визуализации ценностей, миссии, видения и смысла бизнеса.
4. Арт-сторителлинг (интеграция визуальных и нарративных техник для создания бизнес-историй).
5. Техника «Проблема – решение» (получение быстрого решения проблемы через задействование образного мышления через рисунок).

Важно отметить, что выбор инструментов должен соответствовать конкретным задачам коучинга, индивидуальным особенностям клиента и контексту работы.

*2. Применение арт-коучинга на различных уровнях бизнес-организации.*

Арт-коучинг как метод обладает уникальным свойством: язык ценностей и проективных методик не знает границ, национальностей, не зависит от типа биз-

неса, количества участников, вида задач, сферы деятельности, уровней управления, подготовки сотрудников. Это позволяет эффективно применять его на разных уровнях организации.

*2.1. Индивидуальный арт-коучинг для руководителей и ключевых сотрудников.*

Индивидуальный арт-коучинг в работе с топ-менеджментом и ключевыми сотрудниками направлен на:

- 1) преодоление ограничивающих убеждений и профессиональных стереотипов;
- 2) развитие стратегического видения и системного мышления;
- 3) поиск нестандартных решений сложных управленческих задач;
- 4) профилактику профессионального выгорания;
- 5) повышение эмоционального интеллекта и лидерской эффективности.

Практика показывает, что использование визуальных и метафорических инструментов позволяет руководителям преодолеть «слепые зоны» в восприятии бизнес-реальности, выявить скрытые возможности и расширить репертуар управленческих решений.

Особую эффективность демонстрирует арт-коучинг в работе с руководителями уровня CEO и CEO-1,2, где важно проводить отбор под конкретные цели и задачи развития компании и бизнеса, опираясь в большей степени на соответствие его типа мышления и убеждений (его ценностный уровень), чем его предыдущий опыт, знания и навыки [3, 4].

*2.2. Бизнес-коучинг с элементами арт-практик*

Арт-коучинг может быть эффективно интегрирован в процесс бизнес-коучинга для работы со следующими задачами.

1. Разработка и визуализация бизнес-стратегии.
2. Моделирование бизнес-процессов и организационной структуры.
3. Проработка позиционирования и брендинга.
4. Создание инновационных бизнес-моделей.
5. Работа с сопротивлением изменениям.

6. Определение ценностного уровня и корпоративной культуры, на котором находится команда.

Использование арт-техник в бизнес-коучинге способствует более глубокому осмыслению бизнес-контекста, выявлению скрытых взаимосвязей и формированию целостного представления о ситуации.

### *2.3. Групповой арт-коучинг для развития компетенций*

В групповом формате арт-коучинг может быть направлен на развитие следующих навыков и компетенций:

#### *Развитие креативного мышления.*

1. Преодоление когнитивных искажений и стереотипов.
2. Освоение техник генерации идей.
3. Развитие дивергентного мышления.
4. Формирование навыков визуализации и прототипирования.

#### *Развитие эмоционального интеллекта.*

1. Повышение осознанности эмоциональных реакций.
2. Развитие эмпатии и навыков коммуникации.
3. Работа с эмоциональными триггерами.
4. Формирование навыков саморегуляции.

#### *Развитие адаптивности и гибкости мышления.*

1. Работа с толерантностью к неопределенности.
2. Развитие навыков работы с изменениями.
3. Формирование проактивной позиции.

Групповой формат позволяет участникам получать обратную связь, обмениваться опытом и создавать коллективные творческие продукты.

### *2.4. Командный арт-коучинг.*

Командный арт-коучинг представляет собой особый формат работы, направленный на:

- 1) повышение сплоченности и синергии в команде;
- 2) выявление и проработку скрытых конфликтов;
- 3) формирование общего видения и ценностей;

- 4) выработку нестандартных командных решений;
- 5) развитие коллективной креативности.

Арт-коучинговые сессии для команд включают как индивидуальную творческую работу, так и совместное создание визуальных и пространственных метафор, отражающих текущую и желаемую ситуацию в команде.

#### *2.5. Стратегические сессии с элементами арт-коучинга*

Стратегические сессии, интегрирующие методы арт-коучинга, представляют собой особый формат группового взаимодействия, направленный на:

- 1) формирование общего видения будущего организации;
- 2) разработку стратегических целей и планов действий;
- 3) выявление и преодоление потенциальных барьеров на пути к цели;
- 4) формирование вовлеченности участников в реализацию стратегии;
- 5) интеграцию различных перспектив и точек зрения.

Использование арт-коучинговых практик в рамках стратегических сессий позволяет:

- 1) активизировать творческое мышление в процессе стратегического планирования;
- 2) визуализировать сложные стратегические концепции;
- 3) создать пространство для проявления неочевидных идей;
- 4) преодолеть шаблонное мышление и выйти за рамки привычных бизнес-моделей;
- 5) повысить уровень вовлеченности участников в разработку стратегии.

Авторская методика проведения стратегических сессий с элементами арт-коучинга включает следующие компоненты.

1. Диагностический блок (визуализация текущей ситуации).
2. Креативный блок (генерация и визуализация альтернативных сценариев будущего).
3. Интеграционный блок (создание коллективного образа желаемого будущего).
4. Планировочный блок (визуальное картирование пути к цели).

5. Коммуникационный блок (разработка визуальных метафор для транслирования стратегии).

*3. Авторский метод проведения командной арт-коучинговой сессии.*

*3.1. Структура и этапы командной арт-коучинговой сессии.*

Сессия арт-коучинга имеет трехчастную базовую структуру [2].

*Классический коучинг:* установление раппорта, заключение контракта, постановка цели и задач. На этом этапе используются классические коучинговые инструменты: сильные вопросы, активное слушание, шкалирование.

*Работа с подсознанием через творческое мышление:* проработка задачи с использованием художественных средств, трансовых техник и проективных методик. На данном этапе активно применяются элементы эриксоновского гипноза, позволяющие создать состояние повышенной восприимчивости и доступа к ресурсам бессознательного. Этот этап направлен на получение инсайта и доступа к неограниченному ресурсу подсознания.

*Возвращение к классическому коучингу:* вывод клиента в состояние «здесь и сейчас», анализ полученных результатов, определение конкретных шагов, закрепление достигнутых изменений и завершение сессии по стандартам профессионального коучинга.

На основе этой базовой структуры, авторский метод проведения командной арт-коучинговой сессии, из-за комплексности задачи, включает следующие этапы:

*Подготовительный этап.*

1. Предварительная диагностика командной ситуации.
2. Формулирование цели и задач сессии.
3. Подготовка необходимых материалов и пространства.
4. Проведение индивидуальных предсессионных интервью.

*Контрактный этап.*

1. Установление контакта и создание безопасной атмосферы.
2. Обсуждение правил и процесса работы.
3. Формирование общего запроса и критериев успеха.

*Диагностический этап.*

1. Индивидуальная творческая работа участников по визуализации текущей ситуации.
2. Представление и интерпретация индивидуальных работ.
3. Интеграция индивидуальных восприятий в коллективную картину.

*Трансформационный этап.*

1. Совместное создание визуальной метафоры желаемого будущего.
2. Выявление ресурсов и ограничений.
3. Проработка сопротивлений и блоков.

*Стратегический этап.*

1. Визуализация конкретных шагов и промежуточных результатов.
2. Распределение ответственности и ролей.
3. Создание визуального плана действий.

*Интеграционный этап.*

1. Обсуждение полученного опыта и инсайтов.
2. Формулирование конкретных договоренностей.
3. Определение формата дальнейшего сопровождения.

*Пост-сессионное сопровождение.*

1. Индивидуальные коуч-сессии для ключевых участников.
2. Мониторинг выполнения договоренностей.
3. Корректировка плана при необходимости.

*3.2. Пример индивидуальной арт-коучинговой сессии как модель для командной работы.*

Для иллюстрации методологии представим описание индивидуальной арт-коучинговой сессии, принципы которой могут быть масштабированы для командной работы:

*Кейс:* работа с руководителем отдела разработки продуктов по запросу на преодоление творческого кризиса и поиск нового подхода к инновациям.

*Процесс сессии:*

*Контрактный этап:* формулирование запроса, определение критериев успеха, обсуждение процесса работы.

*Диагностический этап:* клиенту предлагается создать визуальную метафору текущей ситуации с инновациями в компании, используя технику коллажа.

В процессе работы коуч задает вопросы:

1. Что на вашем коллаже символизирует текущий подход к разработке?
2. Какие элементы отражают ограничения и блоки?
3. Каких элементов не хватает на коллаже?

*Трансформационный этап:* клиенту предлагается выбрать 3–5 элементов из коллажа, которые вызывают наиболее сильный эмоциональный отклик, и создать с ними новую композицию, добавляя элементы, символизирующие новые возможности. Коуч сопровождает процесс вопросами:

1. Что меняется в вашем восприятии ситуации?
2. Какие новые взаимосвязи возникают?
3. Что вызывает наибольший энтузиазм?

*Стратегический этап:* работа с таймлайном. Клиенту предлагается визуализировать путь от текущей ситуации к желаемой, отмечая ключевые вехи и необходимые ресурсы. Коуч поддерживает процесс вопросами:

1. Какие конкретные шаги необходимо предпринять?
2. Какие ресурсы вам доступны уже сейчас?
3. Что будет первым маркером движения в правильном направлении?

*Интеграционный этап:* обсуждение инсайтов и формулирование конкретных действий. Клиент создает символическое напоминание о ключевом открытии сессии.

Этот индивидуальный формат может быть адаптирован для командной работы, где каждый этап включает как индивидуальную работу участников, так и интеграцию индивидуальных продуктов в коллективное творческое произведение.

#### *4. Специализация арт-коучинга по бизнес-задачам.*

##### *4.1. Арт-коучинг в разработке нового продукта.*

Применение арт-коучинга в процессе создания нового продукта может включать:

- 1) исследование потребностей целевой аудитории через визуальные метафоры;
- 2) генерацию и визуализацию концепций продукта;
- 3) прототипирование с использованием различных материалов;
- 4) создание пользовательских историй и сценариев использования;
- 5) визуализация пользовательского опыта и точек контакта.

Практика показывает, что арт-коучинговые методы позволяют выявить неочевидные потребности и скрытые возможности, а также преодолеть фиксированные ментальные модели в отношении продуктовых решений.

Как подтверждают исследования практического применения метода, команды могут достичь значительного прогресса в разработке продуктов.

#### *4.2. Фасилитация стратегических сессий методами арт-коучинга.*

Использование арт-коучинга в фасилитации стратегических сессий включает:

- 1) визуальное моделирование текущей бизнес-ситуации или нового бизнеса;
- 2) создание коллективной визуальной метафоры желаемого будущего;
- 3) работу с визуальным представлением стратегических инициатив (бэклог);
- 4) картирование ключевых участников (стейкхолдеров) и их интересов;
- 5) визуализацию рисков и возможностей.

Арт-коучинговые методы в стратегических сессиях способствуют выходу за рамки линейного мышления, позволяют увидеть системные взаимосвязи и сформировать более целостное видение. Совместное участие команды в стратегических арт-коучинговых сессиях позволяет увеличить вовлеченность и лояльность участников к задачам и целям бизнеса.

В рамках авторской методики проведения стратегических сессий с элементами арт-коучинга используется структурированный подход, включающий следующие компоненты.

*Фаза диагностики:* визуализация текущей ситуации с помощью коллажей, метафорических рисунков или трехмерных инсталляций.

*Фаза генерации:* создание визуальных образов желаемого будущего с помощью авторской техник, таких как, например «Креативный мастер-майнд».

*Фаза интеграции:* коллективное создание визуального артефакта, отражающего общее видение и стратегические приоритеты.

*Фаза планирования:* разработка визуальной дорожной карты с ключевыми вехами и показателями успеха.

На фазах диагностики, интеграции и планирования может быть включен весь спектр профессионального командного коучинга.

Стратегические сессии с использованием арт-коучинга способствуют не только выработке качественных стратегических решений, но и формированию высокого уровня вовлеченности и приверженности участников разработанной стратегии.

#### *4.3. Арт-коучинг в управлении изменениями.*

В процессах организационных изменений арт-коучинг может применяться для:

- 1) визуализации текущего и целевого состояния организации;
- 2) работы с сопротивлением изменениям через метафорические образы;
- 3) создания визуальной дорожной карты изменений;
- 4) фасилитации диалога между различными группами сотрудников;
- 5) интеграции индивидуальных представлений о желаемом будущем в общую картину.

Визуализация процесса изменений помогает снизить тревожность, связанную с неопределенностью, и создать более ясное представление о направлении и этапах трансформации, повышая адаптивность участников к переменам.

#### *4.4. Арт-коучинг в работе с организационной культурой.*

Применение арт-коучинга в работе с организационной культурой может включать:

- 1) визуализацию текущих и желаемых ценностей;
- 2) создание визуальных артефактов, отражающих корпоративную идентичность;
- 3) работу с архетипическими образами бренда и организации;
- 4) преодоление культурных разрывов и противоречий;
- 5) интеграцию различных субкультур в организации;
- 6) диагностику организационной культуры и ценностных уровней.

Арт-коучинговые методы позволяют работать с неявными аспектами организационной культуры, которые сложно выразить вербально, но которые оказывают существенное влияние на поведение сотрудников.

#### *5. Диагностика бизнеса методами арт-коучинга.*

##### *5.1. Визуальная диагностика организационных проблем.*

Для комплексной диагностики бизнеса авторами разработана специальная методика АРТ-БРИЗ, которая позволяет провести экспресс-диагностику команды на основе проективных методик. В результате создается:

- 1) массив эффективных компетенций;
- 2) оценка и выявление рисков деятельности командной в областях: команда-услуга-клиент-процессы;
- 3) индивидуальная карта развития сотрудников на основе выбора личностных эффективных компетенций;
- 4) повышение эффективности всех процессов бизнеса;
- 5) повышение вовлеченности персонала.

Арт-коучинг предлагает ряд методов для диагностики организационных проблем:

- 1) метафорический рисунок организации с последующей интерпретацией;
- 2) коллективное создание визуальной карты проблемного поля;
- 3) работа с символическими объектами, представляющими различные аспекты организации;

4) метафорические ассоциативные карты как инструмент выявления скрытых паттернов.

Визуальная диагностика позволяет выявить неочевидные проблемы и взаимосвязи, которые могут не проявляться при использовании традиционных аналитических методов. Это то, что никогда не скажет про ваш бизнес ни один гуру-маркетинга или бизнес-консультант.

### *5.2. Диагностика ценностных уровней организации.*

Интегральной частью авторского подхода к арт-коучингу является работа с ценностными уровнями на основе концепции Спиральной динамики, разработанной К. Грейвзом и развитой Д. Беком и К. Кованом [1]. Данная концепция описывает эволюцию систем ценностей и мировоззрений как у отдельных людей, так и у организаций в целом.

Согласно спиральной динамике, существует несколько уровней ценностного развития.

1. Бежевый уровень – выживание.
2. Фиолетовый уровень – принадлежность к племени, магическое мышление.
3. Красный уровень – власть, доминирование, импульсивное поведение.
4. Синий уровень – порядок, правила, стабильность.
5. Оранжевый уровень – достижения, инновации, результативность.
6. Зеленый уровень – консенсус, гармония, эгалитаризм.
7. Желтый уровень – системное мышление, адаптивность, интеграция.
8. Бирюзовый (экзистенциальный) уровень – холистическое мировоззрение.

Арт-коучинг предоставляет уникальные возможности для диагностики ценностных уровней организации.

1. Создание визуальных ценностных портретов подразделений и команд.
2. Работа с метафорическими образами организационных ценностей.
3. Выявление ценностных разрывов через сравнение индивидуальных визуальных работ.
4. Картирование ценностной динамики организации.

5. Диагностику личностных характеристик сотрудников через проективные методики.

Диагностика ценностных уровней позволяет выявить глубинные мотивационные факторы, влияющие на поведение сотрудников и эффективность организации в целом. Как подчеркивает автор метода, вовлеченность говорит на языке ценностей.

### *5.3. Диагностика потенциала развития.*

Методы арт-коучинга для диагностики потенциала развития включают:

- 1) создание визуальных метафор будущего организации;
- 2) работу с временной перспективой через визуальные таймлайны;
- 3) выявление скрытых ресурсов через проективные техники;
- 4) картирование зон ближайшего развития для ключевых компетенций.

Данные методы позволяют не только оценить текущий потенциал, но и активизировать процессы развития через визуализацию желаемого будущего.

### *6. Ценность арт-коучинга для бизнеса.*

#### *6.1. Преодоление ограничений вербально-логического мышления.*

Одним из ключевых преимуществ арт-коучинга является возможность преодоления ограничений, связанных с доминированием вербально-логического мышления в бизнес-среде.

Нейрофизиологическое обоснование эффективности метода заключается в том, что художественное творчество способствует активации правого полушария мозга, которое отвечает за образное, интуитивное и целостное восприятие. При этом снижается активность фронтальной коры левого полушария, отвечающей за вербально-логическое мышление и критическую оценку [8].

Такое смещение активности мозговых структур способствует:

- 1) доступу к правополушарным процессам, отвечающим за целостное восприятие;
- 2) активизации дивергентного мышления, необходимого для инноваций;
- 3) преодолению ментальных блоков и стереотипов;

4) интеграции рационального и интуитивного подходов к решению проблем.

По данным исследований, в состоянии творческого потока активность префронтальной коры, отвечающей за критическую оценку, снижается, что способствует генерации более смелых и нестандартных идей.

#### *6.2. Работа с глубинными уровнями мотивации через ценности.*

Ключевая особенность арт-коучинга заключается в возможности работы с глубинными уровнями мотивации через проявление и осознание ценностей. Ценностный уровень определяет не только индивидуальные решения, но и корпоративную культуру, стиль лидерства и организационные приоритеты.

Арт-коучинг позволяет:

- 1) выявлять и визуализировать индивидуальные и организационные ценности;
- 2) работать с ценностными разрывами и конфликтами;
- 3) интегрировать различные ценностные уровни в организации;
- 4) создавать условия для восходящего ценностного развития;
- 5) формировать внутреннюю мотивацию, основанную на ценностном соответствии;
- 6) создавать условия для аутентичного самовыражения и самореализации.

#### *6.3. Формирование благополучия (wellbeing) через творчество.*

Творческие процессы, интегрированные в арт-коучинг, вносят значительный вклад в формирование благополучия (wellbeing) сотрудников и повышение их вовлеченности.

1. Активизация эмоциональной включенности в рабочие процессы.
2. Создание условий для состояния потока (flow state).
3. Формирование чувства причастности к созданию общего будущего.
4. Развитие внутренней мотивации и инициативности.
5. Снижение уровня стресса и предотвращение профессионального выгорания
6. Укрепление психологической безопасности и доверия в команде.

7. Повышение удовлетворенности работой и организационной приверженности.

Исследования показывают, что креативные практики, интегрированные в рабочий процесс, положительно влияют на психологическое благополучие сотрудников, повышая их жизнестойкость и способность справляться со стрессом [12].

Применение эмбодимент-подхода в рамках арт-коучинга способствует:

- 1) восстановлению психофизического баланса;
- 2) снижению уровня соматического напряжения;
- 3) повышению осознанности телесных реакций;
- 4) интеграции телесного и когнитивного опыта;
- 5) формированию целостного восприятия себя.

Все эти факторы в совокупности создают устойчивую основу для формирования культуры благополучия в организации, что в свою очередь ведет к повышению ее эффективности.

#### *6.4. Экономические эффекты внедрения арт-коучинга.*

Внедрение арт-коучинга в бизнес-практику может привести к ряду экономических эффектов.

1. Снижение затрат на преодоление сопротивления изменениям.
2. Повышение эффективности коммуникации и сокращение коммуникационных потерь.
3. Ускорение инновационных процессов и сокращение времени вывода на рынок новых продуктов.
4. Повышение вовлеченности персонала и снижение текучести кадров.
5. Более эффективное использование творческого потенциала сотрудников.

#### *Заключение*

Арт-коучинг представляет собой инновационный метод работы в бизнес-среде, объединяющий принципы коучинга и возможности творческих практик. Его применение на различных уровнях организации – от индивидуальной работы

с руководителями до командных сессий – позволяет решать широкий спектр бизнес-задач: от диагностики организационных проблем до формирования вовлеченности и развития креативности.

Особая ценность арт-коучинга заключается в возможности работы с глубинными уровнями мотивации и ценностями, что создает основу для устойчивых изменений и развития. Говоря на языке ценностей через образы и метафоры, арт-коучинг позволяет преодолеть ограничения вербально-логического мышления и активизировать творческий потенциал как отдельных сотрудников, так и организации в целом.

Представленный в статье авторский метод проведения командных арт-коучинговых сессий демонстрирует практические возможности интеграции творческих практик в бизнес-процессы. Разработанные авторские техники – АРТ-БРИЗ, Креативный мастер-майнд, техника визуализации ценностей, миссии, видения и смысла бизнеса, Арт-сторителлинг – представляют собой инновационный инструментарий для работы с различными бизнес-задачами.

Значимым результатом применения арт-коучинга является не только повышение эффективности бизнес-процессов, но и формирование благополучия (wellbeing) сотрудников, что обеспечивает устойчивость организационного развития в долгосрочной перспективе.

Дальнейшие исследования в этой области могут быть направлены на разработку специализированных арт-коучинговых протоколов для различных бизнес-контекстов, а также на количественную оценку эффективности данного метода.

### ***Список литературы***

1. Бек Д.Э. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке / Д.Э. Бек, К.К. Кован. – М.: BestBusinessBooks, 2010.

2. Венгржновская Т.М. Арт-коучинг как интегративный метод активизации творческого мышления: теория, методология и практика применения / Т.М. Венгржновская // Коучинг и наставничество: теория и практика: материалы II Всерос. науч.-практич. конф. (Санкт-Петербург, 27–28 февр. 2025 г.) / редкол.: О.

В. Рыбина [и др.]. – Чебоксары: Среда, 2025. DOI 10.31483/r-126841. EDN NDYBOD

3. Венгржновская Т.М. Лидерские компетенции современных руководителей как отражение ценностного уровня / Т.М. Венгржновская // 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. – С. 63–66. – ISBN 978-5-907830-31-8. – DOI 10.31483/r-111474. EDN GDLBDL

4. 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. (Санкт-Петербург, 27–28 февр. 2025 г.) / редкол.: О.В. Рыбина [и др.]. – Чебоксары: Среда, 2025. DOI 10.31483/r-126941. EDN YYCKCY

5. Роу А.Дж. Креативное мышление / А.Дж. Роу. – М.: НТ Пресс, 2007. – 176 с. – ISBN 5-477-00257-3.

6. Зденек М. Учебник по творческому мышлению / М. Зденек. – Минск: Попурри, 1997. – 352 с. – ISBN 978-985-15-1389-1.

7. Кемаев О. Визуальная упаковка смыслов: как захватывать внимание, доносить идеи и продавать в современном визуальном мире / О. Кемаев. – М.: Литресс, 2024. – 222 с. – ISBN 978-5-532-91219-9.

8. Копытин А.И. Теория и практика арт-терапии / А.И. Копытин. – СПб.: Питер, 2002.

9. Пурнис Н.Е. Арт-терапия в развитии персонала / Н.Е. Пурнис. – СПб.: Речь, 2008. – 176 с. – ISBN 5-9268-0711-5. EDN QXUEFB

10. Торп С. Учебник креативного мышления / С. Торп. – Минск: Попурри, 2010. – 288 с. – ISBN 978-985-15-0946-7.

11. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности / Дж. Уитмор. – М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005.

12. Drake D.B. Evidence Is a Verb: A Relational Approach to Knowledge and Mastery in Coaching // International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. 2009. Vol. 7. No. 1. Pp. 1–12.

13. Hogan P.C. Affective Narratology: The Emotional Structure of Stories. Lincoln: University of Nebraska Press, 2011.