

**Огаркова Евгения Павловна**

магистр, MBA (UK), PCC (ICF), MAPPCP in Organisational Leadership (UK)

г. Москва

DOI 10.31483/r-138137

**ПОЗИТИВНОЕ ОТКЛОНЕНИЕ В РАЗВИТИИ ЛИДЕРСТВА:  
ВКЛАД ИНСТРУМЕНТОВ ПОЗИТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ  
ПСИХОЛОГИИ В УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОУЧИНГ**

***Аннотация:** лидерство, основанное на позитивном отклонении, играет ключевую роль в трансформации организаций, однако механизмы его формирования остаются недостаточно изученными. В статье анализируется уникальный вклад инструментов позитивной организационной психологии в развитие позитивного отклонения у лидеров через управленческий коучинг. Управленческий коучинг рассматривается как стратегический процесс развития лидерских компетенций, который позволяет лидерам выходить за рамки традиционных управленческих моделей и достигать нового уровня организационной эффективности. В исследовании рассматриваются ключевые инструменты позитивной организационной психологии, используемые в управленческом коучинге: коучинг, основанный на сильных сторонах, развитие устойчивости, осознанность и смыслообразование, качественные связи и лидерская энергетика, а также позитивная обратная связь и признание. Статья анализирует, как эти инструменты позволяют лидерам преодолеть ограничения традиционного управления, развивать инновационные модели лидерства и формировать организационную культуру, основанную на доверии и вовлеченности. Кроме того, исследуются сильные и слабые стороны этого подхода, включая эффективность позитивных интервенций и риск «токсичного позитива».*

***Ключевые слова:** позитивное отклонение, управленческий коучинг, позитивная организационная психология, развитие лидерства, психологический капитал, сильные стороны, смысл.*

**1. Введение.**

Согласно последним отчетам Международной федерации коучинга (ICF, 2023) и CIPD (2021), развитие лидерства через коучинг входит в тройку приоритетных стратегий HR и корпоративного обучения. При этом особое внимание уделяется подходам, выходящим за рамки стандартных моделей компетенций, включая работу с психологическим капиталом и организационной идентичностью. Исследование IBM (2022) подчеркивает, что организации с высокоразвитыми программами лидерского коучинга на 33% чаще демонстрируют рост показателей вовлеченности и инновационности. Современные организации сталкиваются с необходимостью быстрых трансформаций, адаптации к неопределенности и инновационному обновлению. В этих условиях особую значимость приобретает лидерство, способное инициировать качественные изменения – лидерство, основанное на позитивном отклонении (*positive deviance*). Это направление привлекает внимание учёных и практиков благодаря способности лидеров выходить за пределы нормативных ожиданий и демонстрировать выдающиеся результаты в аналогичных условиях. Цель данной статьи – исследовать вклад инструментов позитивной организационной психологии в развитие позитивного отклонения у лидеров через управленческий коучинг.

## 2. Теоретическая база.

2.1. Понятие позитивного отклонения позитивное отклонение – это концепция, предполагающая, что в любой социальной или организационной системе существуют отдельные субъекты, чьё поведение, несмотря на аналогичные внешние условия, приводит к значительно лучшим результатам по сравнению с большинством. Эти отклонения от нормы являются конструктивными и желательными, так как способствуют решению сложных задач инновационным путём (Pascale, Sternin & Sternin, 2010). В рамках организационного лидерства позитивное отклонение рассматривается как способность лидеров не только адаптироваться, но и трансформировать систему, нарушая шаблоны и задавая новые стандарты поведения. Исследования в области организационного развития (Singhal, 2010; Bradley et al., 2020) показывают, что позитивное отклонение тесно связано

с такими феноменами, как проактивное поведение, ценностное лидерство и предпринимательская инициатива. В частности, лидер, демонстрирующий позитивное отклонение, не боится брать на себя ответственность, ставить под сомнение неэффективные нормы и внедрять нестандартные подходы, основанные на глубоком понимании организационного контекста и человеческого потенциала. Примеры успешного позитивного отклонения выявлены в исследованиях WHO (World Health Organisation) по программам в сфере здравоохранения, а также в кейсах трансформации корпоративных культур (Cameron & Lavine, 2006). Таким образом, позитивное отклонение становится не только индикатором эффективности, но и механизмом устойчивого лидерства в VUCA и BANI мире.

## 2.2. Позитивная организационная психология.

Позитивная организационная психология (ПОП) – это междисциплинарная область, фокусирующаяся на изучении позитивных процессов, состояний и качеств, способствующих развитию человеческого и социального капитала в организациях (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003). В отличие от классических подходов, ПОП акцентирует внимание на сильных сторонах, позитивных эмоциях, смысле и достоинстве, подчеркивая возможности роста даже в кризисных или ограниченных условиях. Ключевые направления ПОП включают развитие психологического капитала (Luthans et al., 2007), позитивного лидерства (Cameron, 2012), высококачественных связей (Dutton & Ragins, 2007), коучинга на основе сильных сторон (Peterson & Seligman, 2004; Clifton & Harter, 2003), а также культуры признания, доверия и процветания. Отчёты Gallup (2022) и CIPD (2021) подтверждают, что применение ПОП-инструментов на уровне команд и организации повышает производительность, вовлеченность и инновационность, а также снижает уровень выгорания. Современные исследования (Donaldson & Ko, 2010; Youssef & Luthans, 2012) подтверждают, что ПОП является не только гуманной, но и стратегически оправданной моделью управления человеческим капиталом, позволяющей создавать высокоадаптивные и устойчивые организации. Особо важной становится интеграция ПОП в программы коучинга и развития лидерства.

### 2.3 Управленческий коучинг.

Управленческий коучинг представляет собой индивидуализированный и целенаправленный процесс, в котором коуч помогает руководителю развивать ключевые лидерские навыки, повышать уровень осознанности, улучшать поведенческие стратегии и достигать организационных целей (Антонова & Наумцева, 2022). Он становится мощным средством трансформации лидерского потенциала, особенно в быстро меняющейся бизнес-среде (ICF, 2023; CIPD, 2021). Коучинг, основанный на принципах ПОП, предлагает не только работу с текущими задачами, но и глубокую трансформацию мышления лидера. В частности, он способствует развитию таких параметров, как психологическая гибкость, устойчивость к стрессу, ориентация на смысл, эмпатия и коучинговый стиль взаимодействия с подчиненными. Исследования показывают, что коучинг значительно повышает продуктивность, улучшает коммуникацию и способствует принятию стратегически значимых решений (Ely et al., 2010; Grant, 2017), что критически важно для топ-менеджеров, находящихся в зонах высокой ответственности и риска (Улановский, 2012). Особое внимание в современных моделях коучинга уделяется качеству коучинговых отношений, их этическому основанию, взаимному доверию и равноправию. В российской практике также наметилась тенденция к усилению интереса к психодинамическим и экзистенциальным подходам в коучинге руководителей, что отражает всё более заметную интеграцию глубинной психологии в управленческую рефлекссию и сопровождение изменений (Федотова, 2024).

### 2.4. Лидерство руководителей высшего звена.

Лидеры на уровне топ-менеджмента выполняют не только функцию принятия решений, но и являются ключевыми архитекторами организационной культуры и стратегического направления развития компании. В современных условиях неопределённости от них требуется не только оперативная эффективность, но и способность задавать высокие стандарты поведения, вдохновлять и удерживать команды, инициировать изменения. Современные исследования подчерки-

вают, что эффективные топ-лидеры обладают высоким уровнем рефлексии, эмоционального интеллекта и смысловой устойчивости (Goleman, 2013; Senge, 2006). Они способны создавать «пространства роста», в которых сотрудники чувствуют поддержку, признание и возможность для реализации потенциала. Эти качества тесно сопряжены с компонентами позитивного лидерства, в частности – заботой, прощением, доверием и благодарностью (Cameron, 2012). Именно коучинг позволяет раскрывать эти качества, сопровождая лидеров в процессе осмысления личной миссии, управленческих ценностей и поведения, соответствующего ожиданиям будущего. Учитывая стратегическую значимость топ-руководителей, инвестиции в их коучинг оправданы не только с точки зрения ROI, но и с позиции устойчивого развития организации.

2.5. Роль культуры и контекста в развитии позитивного отклонения Формирование и поддержание позитивного отклонения невозможно без учёта организационного контекста и доминирующей культуры. Именно культура – совокупность ценностей, норм, убеждений и поведенческих шаблонов – определяет степень допустимости и поддержки нестандартных инициатив. Исследования Gloor et al. (2021) и Denison (2001) показывают, что в организациях с высокой степенью доверия, открытости и взаимного уважения позитивное отклонение проявляется чаще, поскольку сотрудникам предоставляется автономия и право на эксперимент. Поддержка со стороны лидеров, признание ошибок как точки роста, поощрение обратной связи и внедрение коучингового подхода в управлении становятся ключевыми факторами институционализации позитивных практик. Отчёты Mc Kinsey (2023) и Harvard Business Review (2020) подчеркивают, что организации, развивающие культуру осмысленного риска и эмпатичного лидерства, гораздо быстрее адаптируются к изменениям и демонстрируют устойчивую конкурентоспособность. Таким образом, развитие позитивного отклонения – это не только индивидуальная, но и коллективно-культурная задача.

3. Инструменты позитивной организационной психологии в управленческом коучинге.

3.1. Коучинг, основанный на сильных сторонах.

Методики Clifton Strengths (Clifton & Harter, 2003) и VIA Strengths (Peterson & Seligman, 2004) являются одной из самых распространённых в практике управленческого коучинга и акцентирует внимание на выявлении и усилении врождённых сильных сторон лидеров. Такой подход способствует повышению вовлечённости, производительности и устойчивости к профессиональному выгоранию. Согласно данным Gallup (2022), команды, в которых лидеры применяют знания о сильных сторонах, демонстрируют на 29% выше уровень прибыли и на 72% ниже текучесть кадров. Также в коучинг активно внедряется модель VIA Character Strengths (Peterson & Seligman, 2004), которая предлагает универсальную классификацию 24 человеческих достоинств (например, честность, любознательность, настойчивость, лидерство, благодарность), измеряемых с помощью опросника VIA. Применение VIA в коучинге помогает лидерам лучше понимать свои ценности, выбирать стратегии поведения в соответствии со своей идентичностью и усиливать эффект позитивного отклонения за счёт развития морального лидерства (Niemiec, 2018). Современные исследования (Kauffman, Boniwell & Silberman, 2021) показывают, что сочетание Clifton Strengths и VIA в коучинге способствует повышению мотивации, автономии и эффективности принятия решений. Это подтверждается и в отчёте ICF Global Coaching Study (2023), где более 67% профессиональных коучей используют методики оценки и развития сильных сторон в работе с топ-менеджментом. Исследование Кардана (2023) подчёркивает значимость развития сильных сторон лидера в российском контексте позитивного лидерства.

### 3.2. Развитие психологического капитала.

Психологический капитал (PsyCap), концептуализированный Luthans и коллегами (2007), включает четыре ключевых компонента: надежду, оптимизм, устойчивость и самоэффективность. Эти внутренние ресурсы усиливают способность лидеров справляться с кризисами, поддерживать высокую вовлечённость и развивать организационную устойчивость. Коучинг способствует формированию PsyCap через конкретные техники: целенаправленную визуализацию целей, работу с ограничивающими убеждениями, дневниковые практики, позитивные

самоутверждения и тренировки ментальной гибкости. Avey et al. (2011) доказали, что развитие PsyCap через коучинг связано с повышением производительности, снижением текучести кадров и улучшением психологического благополучия сотрудников. Также важно отметить роль практик принятия и осознанного включения (acceptance-based approaches), таких как Acceptance and Commitment Coaching (коучинг принятия и ответственности), в развитии устойчивости и внутренней стабильности. Эти подходы позволяют лидерам признавать и проживать негативные эмоции, не блокируя действия, и при этом сохранять ориентацию на ценности и долгосрочные цели (Hayes et al., 2012). Отечественные исследования подтверждают важность развития устойчивости и психологических ресурсов лидера (Голованова & Яковлева, 2021).

### 3.3. Осознанность и смыслообразование.

Практики осознанности (mindfulness) усиливают способность лидеров концентрироваться, сохранять эмоциональный баланс и действовать с большей ясностью. По данным Good et al. (2016), регулярная практика осознанности в коучинге повышает устойчивость к стрессу, улучшает качество принятия решений и снижает уровень эмоционального истощения. Коучинг на основе mindfulness включает дыхательные практики, наблюдение за мыслями и телесные сканирования, встроенные в рабочий процесс. Параллельно, работа со смыслом (meaning-making) помогает лидерам соединять повседневные действия с глубинными ценностями. Согласно Baumeister et al. (2016), осмысленная жизнь способствует долгосрочной мотивации и формирует лидерское поведение, устойчивое к краткосрочным колебаниям. Современные коучинговые программы, ориентированные на поиск смысла, широко применяются в работе с руководителями трансформационных проектов, кризисными командами и лидерами изменений. Исследования Cameron (2012) показывают, что смысл и осознанность являются ключевыми составляющими позитивного лидерства, формирующего культуру доверия, гуманизма и развития. Леонтьев (2020) подчёркивает, что смысл и субъектность личности лидера являются центральными элементами в его развитии.

3.4. Качественные связи и лидерская энергетика Позитивные межличностные отношения в организации усиливают доверие, безопасность и командное взаимодействие. Исследование Dutton & Ragins (2007) подчеркивает важность высококачественных связей (high-quality connections, HQC) как основы коллективной эффективности. Коучинг, ориентированный на развитие HQC, обучает лидеров практикам активного слушания, эмпатии, эмоционального включения и конструктивного конфликта. Новые исследования Stephens, Heaphy & Dutton (2022) вводят понятие лидерской энергетики (relational energy)- способности лидеров заряжать других позитивной эмоциональной и когнитивной энергией. Развитие этой способности через коучинг ассоциировано с ростом вовлеченности команд, улучшением инновационной активности и снижением токсичности в коммуникациях. Эти подходы получили признание в отчётах Harvard Business Review (2020) и CIPD (2021) как критически важные в эпоху удалённой работы и постпандемийного восстановления корпоративной культуры. Как отмечает Асмолов (2023), способность к установлению доверительных связей в условиях неопределённости усиливает лидерскую зрелость.

### 3.5. Использование позитивной обратной связи и признания.

Регулярное признание достижений и конструктивная обратная связь играют важную роль в поддержании мотивации и укреплении культуры процветания. Исследования Fredrickson (2009) и Losada & Heaphy (2004) показывают, что позитивный эмоциональный климат и преобладание положительных эмоций в команде напрямую влияют на её креативность, устойчивость и продуктивность. Коучинг может включать ритуалы признания, такие как еженедельные церемонии благодарности, практика «трёх хороших дел» и дневники достижений. Эти практики усиливают чувство принадлежности и значимости, особенно у сотрудников с низкой видимостью в организации (например, при удалённой работе). Кроме того, признание является частью позитивного лидерства по Кэмерону (Cameron, 2012), в котором регулярное признание и празднование малых успехов формирует культуру оптимизма и высокой результативности. Такой подход, по данным Cameron & Spreitzer (2012), повышает удовлетворённость сотрудников



на 39% и снижает уровень текучести на 31%. Современные данные (Запорожец & Белова, 2022) подчёркивают роль признания как технологии формирования субъектности управленцев.

#### 4. Преимущества и риски применения инструментов ПОП.

##### 4.1. Преимущества.

Развитие уникального лидерского стиля. Инструменты ПОП, такие как коучинг, основанный на сильных сторонах, и осознанное лидерство, способствуют раскрытию индивидуальных качеств и ценностей руководителя. Такой подход не только усиливает чувство аутентичности, но и способствует устойчивой самоэффективности лидера, формируя уникальный стиль управления, соответствующий его сильным сторонам и организационному контексту. Исследование Clifton & Harter (2003) подтверждает, что лидеры, ориентированные на свои сильные стороны, демонстрируют на 8–18% более высокую производительность. Согласно данным Gallup (2022), такие руководители эффективнее вовлекают сотрудников и способствуют росту доверия в команде. Устойчивость к стрессу и кризисам. Позитивная организационная психология активно развивает так называемый психологический капитал (psychological capital, PsyCap), включающий надежду, оптимизм, уверенность и устойчивость (resilience). Эти качества формируют внутренние ресурсы лидера, позволяющие справляться с неопределённостью и сохранять мотивацию даже в условиях турбулентности. По данным Luthans et al. (2007) и Avey et al. (2011), высокий уровень PsyCap положительно коррелирует с продуктивностью и снижением выгорания. Международные обзоры, включая отчёт ICF Global Coaching Study (2023), подчёркивают, что развитие устойчивости входит в топ-3 целей управленческого коучинга. Формирование культуры процветания. ПОП предлагает системный подход к созданию позитивного организационного климата. Через развитие качественных связей, ритуалов признания и смыслообразования коучинг становится катализатором формирования «культуры процветания» (Cameron, 2012). Согласно Dutton & Ragins (2007), атмосфера психологической безопасности и поддержки способствует росту инноваций и вовлеченности. В отчёте CIPD (2021) отмечается, что компании,

инвестирующие в позитивные поведенческие практики, имеют на 21% выше уровень удержания персонала.

#### 4.2. Потенциальные ограничения.

Одним из критических аспектов является возможная идеализация позитивных подходов и игнорирование негативных эмоций и проблемных зон. Это может привести к «токсичному позитиву» – состоянию, когда конструктивная критика и рефлексия вытесняются поверхностным оптимизмом. Held (2004) и Fisher (2019) указывают, что чрезмерная фокусировка на позитиве может подрывать доверие и снижать адаптивность системы. Важно, чтобы коучинг базировался на балансе позитивных и реалистичных подходов. Сопротивление со стороны руководителей. Несмотря на доказанную эффективность, многие руководители по-прежнему воспринимают ПОП и коучинг как «мягкие» и недостаточно прагматичные инструменты. Особенно это характерно для организаций с доминирующей директивной культурой. Отчёт Harvard Business Review (2020) показывает, что 37% топ-менеджеров скептически относятся к коучингу, пока не увидят конкретные метрики изменений. Это требует адаптации методик коучинга под язык бизнеса и использование данных ROI и KPI. Необходимость квалифицированного коуча. Применение ПОП-инструментов требует высокой квалификации и системной подготовки коуча. Ошибки в интерпретации моделей, навязывание позитивных концепций или игнорирование культурного контекста могут привести к снижению доверия и неэффективности процесса. Согласно ICF (2023), только 45% практикующих коучей в мире имеют сертификацию международного уровня. Это подчёркивает необходимость стандартизации и повышения качества подготовки специалистов. Также ключевым элементом эффективности коучингового процесса остаётся личность лидера и качество коучингового взаимодействия. Как подчёркивает модель Ely et al. (2010), именно в рамках отношений «коуч – клиент» формируются условия для глубокой рефлексии, переосмысления лидерских стратегий и устойчивого изменения поведения. Эффект коучинга значительно усиливается, когда между сторонами возникает доверие, психологическая безопасность и взаимная ответственность.

Таблица 1

**Инструменты ПОП, создающие позитивное отклонение в управленческом  
коучинге: преимущества и потенциальные риски**

<i>Инструмент</i>	<i>Преимущества</i>	<i>Потенциальные риски</i>
<i>Коучинг, основанный на сильных сторонах</i>	Повышение вовлеченности, производительности, снижение выгорания, развитие морального лидерства	Идеализация сильных сторон без учёта зон развития, риск игнорирования обратной связи
<i>Развитие психологического капитала (PsyCap)</i>	Формирование устойчивости, самоэффективности, надежды, оптимизма; повышение продуктивности и благополучия.	Недооценка внешних факторов; требуются продвинутые техники коучинга
<i>Осознанность и смыслообразование</i>	Снижение стресса, повышение ясности мышления, усиление долгосрочной мотивации и лидерства	Формализация практик, поверхностное применение без глубины, возможное снижение прагматичности.
<i>Качественные связи и лидерская энергетика</i>	Рост доверия, вовлеченности, инноваций; снижение токсичности	Сложность измерения результатов; необходимость высокого уровня эмоционального интеллекта.
<i>Использование позитивной обратной связи и признания</i>	Увеличение креативности, устойчивости и продуктивности	Потенциальные риски в случае игнорирования проблем и зон роста, работает при высокой осознанности

## 5. Заключение.

Позитивное отклонение как феномен лидерского поведения представляет собой мощный вектор трансформационного развития в условиях организационной неопределённости и системных изменений. Его сущность заключается в способности лидеров сознательно отступать от устоявшихся управленческих парадигм и демонстрировать устойчиво выдающиеся результаты, формируя новые стандарты эффективности, мотивации и этики. Инструменты позитивной организационной психологии, интегрированные в практику управленческого коучинга, позволяют не только раскрывать потенциал руководителей, но и структурировать внутренние ресурсы через развитие сильных сторон, психологического капитала, смысловой устойчивости и качественных межличностных свя-

зей. Эти инструменты активизируют механизмы самоэффективности и устойчивости, усиливают самосознание и формируют ценностно ориентированное лидерство, способное к позитивному отклонению. Таким образом, развитие позитивного отклонения через управленческий коучинг не является лишь техникой – это стратегический путь формирования осознанного, вдохновляющего и устойчивого лидерства. Для организаций это означает необходимость инвестиции не только в инструменты и методики, но и в формирование зрелых коучинговых отношений, в которых каждый лидер становится носителем новой культуры взаимодействия и роста. Преемственность между психологическими ресурсами лидера, коучинговым процессом и организационным контекстом становится условием достижения устойчивого успеха.

### ***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. – №11 (1). – С. 94–103. – DOI 10.17759/jmfr.2022110109. – EDN SYKMTK
2. Асмолов А.Г. Культура, личность, образование: вызовы эпохи неопределенности / А.Г. Асмолов. – М.: Просвещение, 2023.
3. Голованова Н.Ф. Психологические ресурсы устойчивого лидерства в кризисных организациях / Н.Ф. Голованова, О.И. Яковлева // Психология и право. – 2021. – №11 (3). – С. 45–59.
4. Запорожец А.В. Коучинг как технология развития субъектности управленцев в цифровую эпоху / А.В. Запорожец, И.В. Белова // Вестник практической психологии образования. – 2022. – №19 (2). – С. 120–135.
5. Кардан А.А. Позитивная психология лидерства: российский контекст / А.А. Кардан // Журнал прикладной психологии. – 2023. – №4 (1). – С. 22–37.
6. Леонтьев Д.А. Психология смысла: природа, строение и динамика смысловой реальности / Д.А. Леонтьев. – М.: Смысл, 2011.

7. Леонтьев Д.А. Психология личностного потенциала: теория, методология, исследование / Д.А. Леонтьев. – М.: Смысл, 2020.
8. Улановский А.М. Коучинг с оглядкой на науку / А.М. Улановский // Психология. Журнал Высшей школы экономики. – 2012. – №9 (4). – С. 59–80. – EDN QYXAOH
9. Федотова А.В. Психоаналитический коучинг. Нейропсихоанализ: переходное пространство коучинга как игра / А.В. Федотова // Журнал клинического и прикладного психоанализа. – 2024. – №5 (4). – С. 179–201.
10. Avey J.B., Luthans F., Jensen S.M. (2011). Psychological capital: A positive resources for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48 (5), 677–693.
11. Baumeister R.F., Vohs K.D., Aaker J.L., Garbinsky E.N. (2016). Some key differences between a happy life and a meaningful life. *The Journal of Positive Psychology*, 11 (6), 505–516.
12. Bradley E.H., Curry L.A., Ramanadhan S. (2020). Research in positive deviance. *BMJ Quality & Safety*, 29 (2), 129–133.
13. Cameron K.S. (2012). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*. Berrett-Koehler.
14. Cameron K.S., Lavine M. (2006). *Making the Impossible Possible: Leading Extraordinary Performance*. Berrett-Koehler.
15. Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (2003). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. Berrett-Koehler.
16. CIPD. (2021). *Руководство по развитию лидерства и коучингу в организациях*. Chartered Institute of Personnel and Development.
17. Clifton D.O., Harter J.K. (2003). Investing in strengths. In K.S. Cameron, J.E. Dutton, & R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*. Berrett-Koehler. Pp. 111–121

18. Denison D.R. (2001). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change? In C. L. Cooper, S. Cartwright, & A.P. Earley (Eds.). *The international handbook of organizational culture and climate*. Wiley. Pp. 347–372.

19. Donaldson S.I., Ko I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology*, 5 (3), 177–191.

20. Dutton J.E., Ragins B.R. (2007). *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*. Lawrence Erlbaum Associates.

21. Ely K., Boyce L.A., Nelson J.K., Zaccaro S.J., Hernez-Broome G., Whyman W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, 21 (4), 585–599.

22. Fisher C.D. (2019). Happy workers: How satisfied are they really? *Academy of Management Perspectives*, 33 (3), 332–346.

23. Fredrickson B.L. (2009). *Positivity: Top-Notch Research Reveals the Upward Spiral That Will Change Your Life*. Crown Publishing.

24. Gallup. (2022). *State of the Global Workplace Report*.

25. Goleman D. (2013). The focused leader. *Harvard Business Review*, 91(12), 50–60.

26. Good D.J., Lyddy C.J., Glomb T.M., Bono J.E., Brown K.W., Duffy M.K., Lazar, S.W. (2016). Contemplating mindfulness at work: An integrative review. *Journal of Management*, 42 (1), 114–142.

27. Grant A.M. (2017). The third «generation» of workplace coaching: Creating a culture of quality conversations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 10 (1), 37–53.

28. Harvard Business Review. (2020). *The New Rules of Leadership*.

29. Hayes S.C., Strosahl K.D., Wilson K.G. (2012). *Acceptance and Commitment Therapy: The Process and Practice of Mindful Change*. Guilford Press.

30. Held B.S. (2004). The negative side of positive psychology. *Journal of Humanistic Psychology*, 44 (1), 9–46. DOI 10.1177/0022167803259645. EDN JNKITZ  
14 <https://phsreda.com>

31. IBM. (2022). Будущее лидерства: как коучинг меняет подход к трансформации бизнеса. Отчёт IBM Institute for Business Value.
32. ICF. (2023). ICF Global Coaching Study.
33. Kauffman C., Boniwell I., Silberman J. (2021). Evidence-based coaching: The science of the art. In I. Boniwell, W. Popovic, & C. Boniwell (Eds.), *Positive psychology coaching in practice*. 2nd ed. Routledge. Pp. 15–36.
34. Losada M., Heaphy E.D. (2004). The role of positivity and connectivity in the performance of business teams. *American Behavioral Scientist*, 47 (6), 740–765. DOI 10.1177/0002764203260208. EDN JKLQSF
35. Luthans F., Avolio B.J., Avey J.B., Norman S.M. (2007). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60 (3), 541–572.
36. McKinsey & Company. (2023). *The State of Organizations 2023*.
37. Niemiec R.M. (2018). *Character Strengths Interventions: A Field Guide for Practitioners*. Hogrefe Publishing.
38. Pascale R., Sternin J., Sternin M. (2010). *The Power of Positive Deviance: How Unlikely Innovators Solve the World's Toughest Problems*. Harvard Business Press.
39. Peterson C., Seligman M.E.P. (2004). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. Oxford University Press.
40. Senge P.M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
41. Singhal A. (2010). Communicating what works: Applying the positive deviance approach in health communication. *Health Communication*, 25 (6–7), 605–606.
42. Stephens J.P., Heaphy E.D., Dutton J.E. (2022). High-quality connections. In K.S. Cameron & G.M. Spreitzer (Eds.). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press. Pp. 385–400.
43. Youssef C.M., Luthans F. (2012). Positive global leadership. *Journal of World Business*, 47 (4), 539–547.