

*Дмитриенко Елена Сергеевна*

коуч, работающая по стандартам ICF, конфликтолог-медиатор

ООО «АМА»

г. Санкт-Петербург

## **ПРАКТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ КОУЧА ДЛЯ РАБОТЫ С КЛИЕНТАМИ В КОНФЛИКТЕ: РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОПРОВОЖДЕНИЮ**

***Аннотация:** статья посвящена методологическому и практическому инструментарию коуча, сталкивающегося с запросами, связанными с межличностными конфликтами. Особое внимание уделяется пониманию стадий развития конфликта как ключевому фактору эффективного коучингового сопровождения. Анализируется корреляция длительности конфликта с развитием синдрома эмоционального выгорания клиента, возникновением стратегий избегания. Приводятся конкретные рекомендации по применению коучинговых инструментов на каждой стадии с учетом психологических состояний клиента. Материал опирается на данные отечественных и зарубежных исследований, а также на опыт автора как конфликтолога и коуча, работающего по стандартам ICF.*

***Ключевые слова:** коучинг, межличностный конфликт, стадии конфликта, эмоциональное выгорание, нейропластичность, коучинговый инструментарий, конфликтология.*

*Введение.*

Профессиональные коучи постоянно думают о том, как повысить эффективность работы с клиентами. Коуч может мастерски проявлять необходимые компетенции, но работа идет медленно, возможны откаты и повышенная неудовлетворенность результатами, если за первоначальным запросом стоит нерешенный межличностный конфликт в жизни клиента. Опыт автора как конфликтолога-медиатора и коуча показывает – знание динамики развития конфликтов, особенности психологического состояния участников на разных стадиях помогает более эффективно выбирать инструменты для работы, вести клиентов более коротким

путем к поставленным целям, восстанавливать их ресурс и использовать конфликтологический опыт в качестве мощного ресурса для личностного роста клиента. В то же время игнорирование наличия конфликта, его динамики приводит к неадекватному выбору интервенций, риску ретравматизации клиента и снижению эффективности процесса.

Цель статьи – систематизировать инструментарий коуча, работающего с конфликтными запросами и дать практический набор инструментов для разных стадий конфликта, с которым столкнулся клиент.

*Межличностные конфликты и эмоциональное выгорание клиента.*

В коучинговой практике клиенты приходят с определённым запросом, который фиксируется в коучинговом контракте. Но нередко по ходу работы коуч может увидеть, что клиент сопротивляется изменениям, саботирует свои же решения, демонстрирует излишнюю осторожность, хотя на словах показывает горячее желание идти к поставленной цели. Если при этом он или она упоминает наличие в жизни конфликта, даже не связанного с темой работы с коучем – это повод обратиться на него более пристальное внимание. Дело в том, что конфликтное взаимодействие неизбежно занимает ресурсы клиента – и ментальные, и физические, что значительно снижает эффективность коучинговой работы.

Затяжные конфликты выступают хроническим межличностным стрессором, приводя к истощению эмоциональных ресурсов, деперсонализации и снижению личных достижений [4; 14]. Эмпирические данные показывают статистически значимую связь между продолжительностью конфликта более 1 месяца и уровнем эмоционального истощения ( $r = 0,52-0,68$ ) [2; 7]. Хронический конфликт на рабочем месте (свыше 3–6 месяцев) значительно повышает риск выгорания через перманентное напряжение и нарушение восстановления ресурсов [4; 12, 14].

Получается, что если коуч не учитывает такой важный фактор в жизни клиента – наличие конфликта – то работа по запросу может идти с дополнительными сложностями.

В то же время, когда коуч видит конфликт, обращает внимание клиента на него, и они вместе сознательно ведут работу, связанную с конфликтом, это повышает эффективность коучинга [18].

*Нейрофизиологические механизмы избегания конфликта и роль нейропластичности в коучинге.*

Согласно современной нейронауке, мозг функционирует как предиктивная система, тратя значительную часть ресурсов на прогнозирование событий для минимизации ошибок предсказания. В травматичных опытах, таких как межличностные конфликты, мозг развивает стратегии избегания, чтобы предотвратить активацию связанных воспоминаний и дистресса: конфликт воспринимается как угроза, вызывая гиперактивацию сетей прошлого травматического опыта и поведенческое избегание для снижения энергетических затрат [13,19].

Такое избегание мешает развитию клиента: провоцирует сопротивление изменениям, хроническое уклонение от конструктивных взаимодействий и снижение мотивации к самоанализу. В коучинге возникают барьеры для рефрейминга и постановки целей, поскольку клиент подсознательно минимизирует эмоциональные риски.

Однако коучинг опирается на нейропластичность – способность мозга перестраивать связи через новые опыты и практики. Техники осознанности, постановки целей и повторения позитивных паттернов активируют префронтальную кору и переднюю поясную кору, улучшая эмоциональную регуляцию и когнитивную гибкость, снижая избегание и повышая адаптивность. Исследования показывают, что нейронаучно-ориентированный коучинг усиливает мотивацию, ингибиторный контроль и долгосрочные изменения, способствуя эффективному разрешению конфликтов и профилактике выгорания [11; 16–18]. Автор берет на себе смелость утверждать, что работа в коучинге с учетом конфликтологического анамнеза клиента также вписывается в концепцию нейронаучно-ориентированного коучинга.

*Стадии развития конфликта и их значение для коучинговой практики.*

Для того, чтобы понять, что происходит с клиентом в конфликте, важно понимать динамику развития конфликта.

Конфликт представляет собой динамичный процесс, обладающий четкой внутренней логикой развития: напряжение, инцидент, конфликтные действия, эскалация, кульминация и разрешение [1; 3].

Стадия напряжения (латентная, предконфликтная) характеризуется накоплением противоречий, ростом недоверия, избеганием контактов, формированием скрытых претензий и неявных угроз [1]. На этом этапе объективная конфликтная ситуация существует, но еще не осознана как таковая в полной мере. Исследования показывают, что именно здесь закладывается эмоциональная основа будущего противостояния: происходит сужение когнитивной сферы и формирование «образа врага» [5]. Как коуч может понять, что клиент на данной стадии? По описанию ситуации, когда видно, что она еще не имеет долгой истории, когда клиент говорит о том, что его беспокоит, но нет ярких эмоций, сильных потрясений, демонизации оппонента. Нередко, клиент даже не обозначает происходящее как конфликт, а может говорить о том, что ему что-то не нравится в отношениях с конкретным человеком или группой людей, что это не самое главное, есть вещи важнее.

*Инцидент* – первый открытый акт, «спусковой крючок», когда скрытое напряжение прорывается в явную стычку, обвинения или эмоциональный взрыв. Эта стадия кратковременна, но критически важна: именно инцидент переводит конфликт в открытую фазу [3]. Коуч легко может понять, что клиент на этой стадии, так как описание ситуации будет иметь некоторую предысторию и яркий эпизод. Клиент может испытывать потрясение от случившегося, страх, негодование. В таком состоянии клиент не может мыслить рационально, так как находится в стрессе [8], часто неосознаваемом. Некоторые клиенты проявляют склонность к каким-то резким решениям, движимые желанием наказать обидчика или разорвать отношения. Например, автор много работает с трудовыми конфликтами, и именно после инцидентов некоторые клиенты хотят написать заявление об увольнении, что может быть совсем не в их интересах.

*Конфликтные действия* представляют собой серию взаимных противодействий, где стороны начинают реализовывать свои стратегии (соперничество, избегание, приспособление и др.). Здесь усиливается эмоциональная вовлеченность, начинает формироваться устойчивый образ врага. Клиентам кажется, что проблемы невозможно решить, пока в их жизни есть оппонент. Коуч может увидеть, что ситуация клиента на данной стадии, когда история имеет достаточно длительное течение, она тянется и становится привычным фоном в жизни, начинают проявляться признаки эмоционального выгорания. Часто клиенты говорят об оппоненте с пренебрежением или используя обезличенные эпитеты – например, вместо, «Лариса из маркетинга» могут говорить «эта дама из маркетинга». На этой стадии обычно вовлечены другие люди.

*Эскалация* – нарастание интенсивности борьбы: сужение когнитивной сферы, дегуманизация оппонента, переход к личным выпадам, расширение границ конфликта. По данным Аллаhverдовой [1], на этой стадии происходит деиндивидуализация участников и формирование установки «победа любой ценой». Тут коуч может заметить возбуждение клиента, желание накопить сил на «последнюю битву». При рассказе о ситуации, клиент демонстрирует решимость, желание получить дополнительную мотивацию, укрепиться в правильности принятого решения. Конфликт к этому моменту обычно длится достаточно долго, и клиент показывает усталость от него и желание быстрее завершить. Обычно звучат крайне негативные оценки оппонента, в речи клиента могут прорываться сильные эпитеты.

*Кульминация* – пик эскалации, «взрывной» эпизод или серия эпизодов, когда ущерб становится очевидным для обеих сторон. Продолжение борьбы осознается как нецелесообразное [5]. На этой стадии, как правило, клиент не может думать и говорить о чем-то другом, кроме происходящего. Если коуч работает по другой теме, например, обсуждается бизнес клиента, а в речи постоянно прорывается ситуация с разводом, важно понимать, что в таком состоянии клиент не сможет эффективно работать над первоначальным запросом, весь его мыслительный ресурс занят доминантой, согласно Ухтомскому [6], связанной с разводом.

*Разрешение* включает деэскалацию, поиск компромисса или интегративного решения и переход к постконфликтной стабилизации отношений. На этой стадии клиент говорит о ситуации как об истории с началом, развитием, яркими эпизодами, кульминацией. Может прийти к коучу с запросом на нахождение наилучшего решения по ней. Нередко можно заметить усталость клиента от конфликта, желание решить его быстрее, даже поступившись своими интересами. Но бывает и так, что клиент дошел до этой стадии, но так и не завершил конфликт, что не позволяет ему идти дальше. И именно коуч может помочь ему превратить этот опыт в ресурс.

Понимание стадий критично для коуча, поскольку каждая из них требует специфического набора интервенций. Игнорирование особенностей каждой из стадий приводит к риску применения техник, неадекватных текущему эмоциональному и когнитивному состоянию клиента (например, глубокий рефрейминг на стадии кульминации может быть воспринят как обесценивание переживаний). Эмпирические данные подтверждают: учет динамики конфликта повышает эффективность медиативных и коучинговых интервенций на 40–60% [1; 7].

*Конкретные рекомендации коучу по работе на разных стадиях межличностного конфликта.*

Когда коуч понимает, что необходима проработка имеющегося у клиента конфликта, ориентиром для него может служить приведенная ниже Памятка (табл. 1), где собраны основные темы, которые важно держать в фокусе внимания:

- признаки, по которым можно понять, на какой стадии конфликт;
- что обычно переживает клиент на той или иной стадии;
- на чем важно сфокусироваться коучу;
- какие инструменты могут быть использованы для помощи клиенту.

Тут важно отметить несколько важных моментов.

1. Переживания клиентов обязательно требуют отдельной сверки. Мы, коучи, помним, что каждый клиент уникален, не стоит заранее за клиента решать, что он чувствует.

2. Инструменты также указаны из практики автора, но каждый коуч может расширять их ассортимент [9,10].

3. Помним, что в целом работу именно над конфликтом мы можем предложить клиенту, обосновав важность проработки в контексте его\ее основного запроса, но клиент вправе отказаться, и коуч с уважением и в партнерстве принимает это решение.

Далее описаны инструменты для каждой стадии конфликта, а в Памятке ниже (табл. 1) они даны коротко.

#### *Стадия напряжения.*

Мощные вопросы на рефлекссию потребностей и скрытых противоречий: открытые вопросы, стимулирующие клиента к глубокому самоанализу, такие как «Что именно вызывает у вас дискомфорт в этих отношениях?» или «Какие ваши базовые потребности здесь не удовлетворены?». Они помогают выявить латентные противоречия без эскалации.

Техника «Линия жизни» – ряд вопросов, позволяющих клиенту увидеть место конфликтной ситуации в жизни как длинной дороги от рождения до будущего в 3–5 лет вперед от настоящего. И после этой визуализации проводится исследование отношений с оппонентом до начала напряжения, поиск ресурсных моментов в этих отношениях, пики эмоций, корреляция между конкретными событиями и ощущением напряжения. Попутно могут выявиться похожие ситуации с другим людьми, опыт решения в прошлом, который уместно использовать.

Техника «Трех позиций восприятия»: клиент последовательно рассматривает ситуацию с собственной позиции (1-я), позиции оппонента (2-я) и нейтральной (3-я, «метапозиция»), что снижает эмоциональную заряженность и развивает эмпатию. Инструмент позволяет клиенту легче провести анализ ситуации, выйти из туннельного мышления.

Использование метафор для обозначения текущей ситуации и желаемого будущего: «Какой образ вам приходит, когда вы думаете об этой ситуации?», «А чем бы вы хотели, чтобы эта ситуация была – метафорически?»

#### *Стадия инцидента.*

Техника работы с эмоциями и автоматическими мыслями ABC из когнитивно-поведенческой терапии.

Техники заземления и дыхания для стабилизации: простые практики, такие как «4–7–8 дыхание» (вдох на 4 секунды, задержка на 7, выдох на 8) или сенсорное заземление (описание 5 вещей, которые видишь, 4 – трогаешь, и т. д.), направленные на быстрое снижение адреналина и восстановление эмоционального контроля – в случае сильного эмоционального возбуждения клиента.

GROW-модель с фокусом на Goal и Reality: структурированная модель (Goal – цель, Reality – реальность, Options – варианты, Will – воля), где акцент на четком определении текущей реальности инцидента и желаемого исхода, без углубления в опции до стабилизации.

#### *Стадии конфликтных действий.*

Анализ конфликта и его места в жизни клиента через вопросы: «Какое место конфликт занимает в вашей жизни?», «Какие сферы жизни чувствуют положительное, а какие – негативное влияние данного конфликта в вашей жизни?», «Что изменится в вашей жизни, если вы решите конфликт?»

Рефрейминг: техника переосмысления ситуации, где коуч помогает клиенту изменить перспективу (например, «Вместо «он враг»- «он тоже переживает стресс»), вопросы для нового взгляда на конфликт, как источник опыта, усиления клиента, его личного роста.

«Три позиции восприятия» (см. Стадию напряжения).

Мониторинг признаков выгорания (опросник MBI): использование адаптированного опросника для оценки уровня истощения, деперсонализации и достижений. В партнерстве предложить клиенту пройти мониторинг, обосновав необходимость понимания, насколько ему или ей необходимо восстановление для того, чтобы идти дальше.

«Стол менторов» / «Совет мудрецов» – для ситуаций «застревания» клиента. Клиент мысленно сажает за стол 3–5 фигур (реальных или архетипических), которым он доверяет (родитель, учитель, будущий Я, Виктор Франкл и т. д.). Задаёт

вопрос: «Как бы каждый из вас посоветовал мне экологично завершить этот конфликт?» Часто рождаются очень точные и неожиданные решения.

*Стадия эскалации.*

Техники заземления и дыхания для стабилизации (см. Инцидент).

«Враг на ладони» – техника диссоциация с элементами юмора. Клиент представляет оппонента (или всю ситуацию) маленьким, как фигурка на ладони – машущим ручками, кричащим тоненьким голоском. Часто вызывает спонтанный смех или хотя бы улыбку, что дает быстрое снижение накала. И далее анализ: «Что ты теперь видишь в этой ситуации с такой высоты?», «Что можно сделать по-другому?»

Шкалирование эмоционального накала с переходом на будущее «Что будет через 10 минут / через час / завтра?» серия вопросов для снижения эмоционального напряжения и вывода клиента из «здесь и сейчас» в будущее, активируя префронтальную кору и показывая последствия необдуманных действий: «Насколько сейчас сильно желание ответить резко / уйти / ударить – по шкале 0–10?». «Что произойдет через 10 минут, если ты прямо сейчас реализуешь этот импульс?» «А через час? А завтра утром, когда эмоции спадают?» «Что ты получишь / потеряешь в долгосрочной перспективе?»

Рекомендация медиации, если самостоятельное разрешение невозможно. При этом коучу важно сохранение нейтральности, избегание давления.

*Стадия кульминации.*

Техники заземления и дыхания для стабилизации (см. Инцидент).

Кризис-коучинг: фокус на немедленной безопасности – краткосрочные сессии, направленные на оценку рисков (физических, эмоциональных) и разработку плана действий для деэскалации, такие как «Что вы можете сделать в ближайшие 24 часа для защиты себя?».

Техника «Колпак» / «Энергетический купол» (быстрый диссоциативный приём). Клиент представляет прозрачный невидимый колпак/купол над головой оппонента (или над всей ситуацией). Всё, что говорит/делает другой человек,

«стекает» по куполу, не проникая внутрь. Это мгновенно создаёт психологическую дистанцию, снижает реактивность и позволяет клиенту вернуться в наблюдательскую позицию. Вопрос коуча после: «Как изменилось твоё состояние, когда ты надел этот колпак?»

Инструмент «Лучший возможный исход прямо сейчас». Когда накал немного снизился, можно использовать вопросы: «Представь, что через 30 минут ты выходишь из этой ситуации в гораздо более спокойном и сильном состоянии. Что именно помогло тебе туда прийти?». «Какой маленький шаг ты можешь сделать уже сегодня/завтра, чтобы приблизиться к этому состоянию?» Это мягко переводит фокус с «против кого» на «что я могу сделать» и открывает новые возможности, создавая ресурсный якорь

#### *Стадия разрешения.*

Рефлексия уроков: структурированный процесс, где клиент отвечает на вопросы вроде «Что вы узнали о себе?» или «Как это изменит ваши будущие взаимодействия?», фиксируя инсайты для интеграции опыта.

Техника «Два стула» или «Два будущего» (визуализация сценариев), если стоит необходимость принятия решений. Клиент физически или мысленно садится на два стула/две позиции: 1) «Я через 6–12 месяцев, если выберу вариант А 2) «Я через 6–12 месяцев, если выберу вариант Б». Коуч задаёт вопросы: «Как ты себя чувствуешь в каждом будущем?», «Что видишь вокруг?», «Какие эмоции?», «Какие слова говоришь себе?». Это помогает телесно и эмоционально «прожить» последствия и выбрать то, что резонирует глубже.

Техника «Письмо в будущее себе» или «Письмо другой стороне (неотправляемое)» Клиент пишет или проговаривает письмо себе через год (благодарность за принятое решение) или письмо оппоненту (высказать всё, что не сказал, но без отправки). Это даёт мощное эмоциональное завершение и помогает принять решение без лишней драматизации.

«Три позиции восприятия» (см. Стадию напряжения).

Метафоры с упором на то, какое решение будет наилучшим.

Таблица 1

## Памятка коучу для работы с клиентами в конфликтах

Признаки стадии конфликта	Что переживает клиент	Фокус внимания коуча	Инструменты
<b>Напряжение</b>			
Клиент говорит о своих ощущениях напряжения, недовольства взаимодействием с другим. Без ярких личностных оценок оппонента. Ситуация «свежая», без длинной истории	Может говорить и анализировать ситуацию без сильных эмоций. Об оппоненте говорит с досадой, раздражением, но без обезличивания, демонизации. Есть готовность решить ситуацию разумно. Клиент может надеяться, что ситуация разрешится сама. Клиент может чувствовать растерянность	Помочь клиенту «выйти из ситуации», посмотреть на нее по-другому. Поиск опор клиента для решения ситуации. Помощь клиенту в поиске решений для профилактики дальнейшего выгорания из-за конфликта. Фокус на зону влияния клиента	Вопросы на выявление ценностей, потребностей, интересов клиента. Колесо баланса «Три позиции восприятия» Использование метафор для обозначения текущей ситуации и желаемого будущего
<b>Инцидент</b>			
Яркий эпизод, рассказ о нем эмоциональный. Ситуация относительно «свежая»	Клиент выражает эмоции удивления, возмущения, страха. Нет усталости от конфликта. Может демонстрировать желание отомстить. В целом эмоции в моменте могут быть яркими, но способность к рефреймингу сохраняется	Стабилизация эмоционального состояния клиента. Фокус на безопасности, поиске ресурсов. Помощь в поиске решения	ABC GROW-модель с фокусом на Цели и Реальность. Техники заземления и дыхания для стабилизации
<b>Конфликтные действия</b>			
Клиент говорит о систематических действиях. Ситуация длится достаточно долго. Вовлечены другие люди	Клиент демонстрирует усталость, отзывается об оппоненте негативно, появляются признаки обезличивания (не Иван Иванович, а «этот человек» или «эти личности»), больше негативных оценок, в том числе оскорбительных. Вера в успешное решение конфликта снижена – чем дольше конфликт, тем она меньше. Чем больше людей вовлечено, тем клиенту	Прояснение картины конфликта, с тем чтобы клиент четче увидел, как конфликт влияет на его жизнь, как он системно связан с другими сферами, как изменится его\её жизнь, если решить спор. Настрой на то, что любую ситуацию можно решить, поддержка усталого клиента, мотивация. Помощь в разработке конкретных шагов	Анализ конфликта и его места в жизни клиента Рефрейминг «Три позиции восприятия» Мониторинг признаков выгорания «Стол менторов»

	сложнее системно посмотреть на ситуацию		
Эскалация			
Ситуация стремительного нарастания конфликтных действий. Описывается мобилизация ресурсов для финального решения	Клиент может продемонстрировать азарт, если он/она инициатор эскалации. Или страх и даже ужас, если клиент ощущает, что нападают на него	Приоритет на безопасности. Стабилизация эмоционального состояния и только потом – поиск решений. Упор на ценности и интересы клиента, про которые он/она может забыть в пылу эскалации	Техники заземления и дыхания для стабилизации «Враг на ладони» Шкалирование эмоционального накала и вывод в будущее. Рекомендации медиации
Кульминация			
Пик конфликта, поведение в духе «всё или ничего», «последняя битва»	Острое желание довести проблему до финала – хоть какого-то. Оппонент описывается как главная причина беды. Клиент может находиться в очень нестабильном эмоциональном состоянии	Снижение эмоционального возбуждения, стабилизация. Фокус на безопасности.	Техники заземления и дыхания Кризис-коучинг «Колпак» Техника «лучший исход»
Разрешение			
Этап подсчета убытков, подведения итогов, принятия окончательных решений	Клиент приходит к коучу за поиском решения или за подкреплением своей уверенности с правильности принятого решения. Чем дольше был конфликт – тем более уставшим и даже выгоревшим может быть клиент. Нередко желание быстрее решить и забыть о ситуации вступает в противоречие с истинными интересами клиента	Здесь клиент может «потерять» себя из-за усталости от конфликта. Коуч выступает стражем интересов клиента, мягко фокусирует его на его целях, возможностях, поддерживает в принятых решениях, помогает найти опоры	Рефлексия уроков «Два стула» «Письмо оппоненту»/ «Письмо себе в будущее» «Три позиции восприятия» (если ранее не делалось) Метафоры

*Кейс из практики «Как развивать бизнес без команды».*

В работу пришла клиентка с запросом на развитие своего бизнеса. В ходе формирования коучингового контракта были чётко обозначены критерии успешности бизнеса, его место в жизни клиентки, миссия, отвечающая ценностям клиентки.

Но далее в ходе работы раз за разом клиентка упиралась в то, что для осуществления задуманного ей необходима команда. Она сама обосновывала, что даст ей команда, какого масштабирования можно добиться в результате грамотного подбора членов команды, как их отбирать. А дальше она постоянно говорила о том, что она сама не готова к этой команде.

Выяснилось, что прошлый ее проект был для нее очень энергозатратным из-за разразившегося конфликта в команде, которым она не знала, как управлять. И этот конфликт стал для нее настолько травматичен, что она готова была отказаться от своих амбициозных целей, лишь бы не иметь дело с командой снова.

Мы определили стадию конфликта – разрешение. Клиентка после кульминации так и не нашла решения, а просто мысленно «закрывает для себя историю».

Провели анализ конфликта с помощью инструментов: «Три позиции», где клиентка смогла увидеть ситуацию с нескольких сторон, что значительно расширило ее представление о том, что происходило, снизило ощущение вины и ответственности (заняло примерно 20 минут), «письмо оппоненту» (минуты 3) – клиентка проговорила все, что она хотела бы сообщить оппоненту, что дало ощущение завершения противостояния. И в конце сделали рефлексию уроков (минут 10) – связали опыт с ее текущими целями, исследовали, что она теперь будет делать по-другому, чему научил ее конфликт.

В дальнейших двух сессиях тема страха перед командой больше не поднималась.

В итоге через некоторое время клиентка решилась на набор команды и смогла запустить проект так, как мы и прорабатывали. По ее словам, ушел груз этого конфликта, ушел панический страх повторения ситуации, появилось больше сил для профессиональной деятельности.

*Заключение.*

Стадийно-ориентированный подход, дополненный пониманием нейрофизиологических механизмов избегания и нейропластичности, позволяет коучу эффективнее работать с клиентами, столкнувшимися с межличностными конфликтами. Коуч может быстро по речи клиента определить, на какой стадии конфликта находится клиент, что с ним происходит в этот момент, и выбирать подходящие инструменты для поддержки и развития клиента, а также для решения целей и задач, с которыми клиент пришел к коучу.

Также грамотная работа с конфликтами позволяет предотвращать хронизацию стресса и выгорания клиента, учит его видеть в сложных ситуациях ресурс.

Для развития темы применения конфликтологических знаний в работе коучей автор считает важным продолжение изучения эффективности применения указанных в статье подходов, сбор обратной связи от профессиональных коучей для развития методологии применения инструментов конфликтологии.

### ***Список литературы***

1. Аллаhverдова О.В. Динамика эмоционального состояния участников переговоров в процессе урегулирования конфликта / О.В. Аллаhverдова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 12. – 2009. – №2–1. – С. 14–19.

2. Ануфриев А.Ф. Исследование факторов возникновения межличностных конфликтов педагогов / А.Ф. Ануфриев // Психология и право. – 2018. – Т. 8. №3. – С. 112–125.

3. Анцупов А.Я. Конфликтология: учебник для вузов / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2023. – 560 с.

4. Водопьянова Н.Е. Синдром выгорания: диагностика и профилактика / Н.Е. Водопьянова, Е.С. Старченкова. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008. – 336 с. EDN QXSISV

5. Гришина Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2015. – 576 с. EDN VXPKNZ

6. Зуева Е.Ю. Учение о доминанте А. Ухтомского. На стыке естествознания, религии, философии, психологии и литературы / Е.Ю. Зуева // Вестник Томского

государственного университета. Философия. Социология. Политология. – 2015. – №3 (31).

7. Иванова Е.Н. Когнитивные аспекты работы с конфликтом / Е.Н. Иванова. – СПб., 2012. – 262 с.

8. Розанов И.А. Психологические, психофизиологические и психоэндокринные корреляты принятия решений в условиях стресса и экстремальных факторов / И.А. Розанов, И.А. Наумов // Журнал медико-биологических и социально-психологических проблем безопасности в чрезвычайных ситуациях. – 2025. – №3. – С. 152–161.

9. Старр Д. Полное руководство по методам, принципам и навыкам персонального коучинга / Д. Старр. – М.: Претекст, 2016. – 397 с.

10. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности. Новый стиль менеджмента. Развитие людей. Высокая эффективность / Дж. Уитмор; пер. с англ. – М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 168 с.

11. Physical and Emotional Interventions in Modulating Neuroplasticity: A Narrative Review of Recent Evidence / B. Babu, F. Mohideen Bawa, G. Parvathy [et al.] // Cureus. 2025. Vol. 17. No. 12. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12765202/#ref-list1> (дата обращения: 13.04.2026).

12. Burnout: A Review of Theory and Measurement / S. Edú-Valsania [et al.] // International Journal of Environmental Research and Public Health. 2022. Vol. 19. No 3. – 1780. DOI: 10.3390/ijerph19031780. EDN UKVUNG

13. Rethinking PTSD: A predictive processing perspective / T. Kube, M. Berg, B. Kleim, F. Herzog // Neuroscience & Biobehavioral Reviews. 2020. Jun. DOI: 10.1016/j.neubiorev.2020.04.014.

14. Maslach C. Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry // World Psychiatry. 2016. Vol. 15. No. 2. Pp. 103–111.

15. Mayer B. The Dynamics of Conflict: A Guide to Engagement and Intervention. – 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2012. 384 p.

16. Shaffer J. Neuroplasticity and Clinical Practice // *Frontiers in Psychology*. 2016. Jul. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27507957/> (дата обращения: 13.04.2026).

17. Tang Yi-Yuan. Self-Directed Neuroplasticity / Yi-Yuan Tang, R. Tang // *Journal of Integrative*. 2025. Vol. 24. No 11. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/41351444/> (дата обращения: 13.04.2026).

18. From Coaching to Neurocoaching: A Neuroscientific Approach during a Coaching Session to Assess the Relational Dynamics between Coach and Coachee – A Pilot Study / R. Valesi, G. Gabrielli, M. Zito [et al.] // *Behavioral Sciences (Basel)*. 2023. Vol. 13. No. 7: 596. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/37504044/> (дата обращения: 13.04.2026).

19. Wilkinson S. Predictive Processing and the Varieties of Psychological Trauma // *Frontiers in Psychology*. 2017. Vol. 8. DOI: 10.3389/fpsyg.2017.01840.