

Резвова Анна Валерьевна

магистр, магистрант, коуч-эксперт ФПКиН,
эксперт в области управленческих изменений

Научный руководитель

Лямина Людмила Васильевна

канд. психол. наук, доцент

НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»

г. Москва

КОУЧИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ГОТОВНОСТИ К РАБОТЕ С ИСКУССТВЕННЫМ ИНТЕЛЛЕКТОМ В УСЛОВИЯХ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

***Аннотация:** в статье рассматривается проблема формирования управленческой готовности к работе с искусственным интеллектом в условиях организационных изменений. Проанализированы психологические и организационные барьеры, препятствующие трансформации поведения руководителей. В качестве метода используется теоретический анализ научных источников и обобщение практики сопровождения организационных изменений. В результате предложена концептуальная модель уровней управленческой готовности, включающая когнитивный, регуляторный и мотивационный компоненты, а также описан практический кейс применения коучинга как инструмента управленческих изменений.*

***Ключевые слова:** принятие решений, саморегуляция, психологическая безопасность, искусственный интеллект, лидерство, коучинг, организационные изменения, управленческая готовность.*

Автор выражает благодарность научному руководителю за методологическую поддержку, а также коллегам за участие в обсуждении практических кейсов, представленных в статье.

Введение.

Современные организации функционируют в условиях ускоренной цифровизации и активного внедрения технологий искусственного интеллекта. Исследования в области цифровой трансформации показывают, что данные процессы сопровождаются изменением бизнес-моделей и управленческих практик [11]. Однако, несмотря на значительные инвестиции в технологические решения, многие компании сталкиваются с тем, что ожидаемые изменения в эффективности и качестве управленческих решений не достигаются.

Данная проблема обусловлена тем, что внедрение технологий рассматривается преимущественно как техническая задача, в то время как изменения затрагивают прежде всего поведение и мышление руководителей. Как отмечается в исследованиях организационных изменений, устойчивые преобразования невозможны без изменения установок и моделей поведения участников [1].

В этой связи возникает необходимость рассмотрения понятия управленческой готовности, под которой в рамках данной статьи понимается способность руководителя адаптировать способы принятия решений, управления и взаимодействия в условиях использования новых технологий.

В рамках данной работы управленческая готовность рассматривается как многокомпонентная характеристика, включающая когнитивный, регуляторный и мотивационный компоненты. Когнитивный компонент связан с особенностями восприятия и осмысления новых технологий, регуляторный – со способностью к саморегуляции и адаптации поведения, мотивационный – с уровнем внутренней заинтересованности и готовности к изменениям. Такое понимание позволяет рассматривать управленческую готовность не как статическое состояние, а как динамический процесс, поддающийся развитию в ходе целенаправленного воздействия.

Целью статьи является анализ роли коучинга как инструмента формирования управленческой готовности в условиях организационных изменений.

Теоретические основания.

В классической теории организационных изменений К. Левина подчеркивается, что любое изменение связано с балансом сил, где сопротивление является естественной частью процесса [7].

Современные исследования в области психологии управления показывают, что эффективность управленческой деятельности определяется не только знаниями, но и особенностями принятия решений, уровнем саморегуляции и мотивации [5; 6]. В частности, А. В. Карпов отмечает, что процесс принятия решений зависит от когнитивных и личностных характеристик субъекта управления [6].

С позиций теории саморегуляции поведение руководителя в условиях изменений определяется не только внешними требованиями, но и внутренними механизмами регуляции деятельности [8]. Это позволяет рассматривать процесс внедрения технологий как задачу перестройки регуляторных механизмов, а не только освоения новых инструментов.

Лидерство в условиях изменений рассматривается как способность формировать новые модели поведения и обеспечивать адаптацию команды к неопределенности [4]. При этом трансформационное лидерство предполагает развитие гибкости и способности к рефлексии [2; 3].

Проблемы внедрения технологий на уровне управленческих практик.

Обобщение практики внедрения технологий, представленное в научных и прикладных источниках, позволяет отметить, что изменения часто ограничиваются инструментальным уровнем и не затрагивают управленческие практики.

Руководители используют отдельные решения в личной работе, однако это не приводит к изменению системы управления. Подобная ситуация может быть объяснена через механизмы сопротивления изменениям [7].

С точки зрения психологии можно выделить следующие барьеры:

- недостаточный уровень саморегуляции [9];
- ориентация на внешний контроль вместо внутренней мотивации [10];
- высокая неопределенность;
- страх потери компетентности.

Исследования показывают, что устойчивые изменения возможны только при наличии внутренней мотивации и автономии субъекта [10].

Кроме того, важным фактором является психологическая безопасность, влияющая на готовность к изменениям [12; 13].

Таким образом, основным ограничением внедрения технологий является не их техническая сложность, а несоответствие существующих управленческих моделей новым требованиям.

Коучинг как инструмент формирования управленческой готовности.

Коучинг направлен на развитие осознанности, ответственности и способности к самостоятельному принятию решений. В отличие от обучения, он ориентирован на изменение способов мышления.

С точки зрения психологии саморегуляции коучинг способствует переходу от внешней регуляции поведения к внутренней [8].

В процессе коучингового взаимодействия происходит:

- осмысление текущих моделей поведения;
- выявление ограничивающих установок;
- формирование новых способов принятия решений;
- развитие ответственности.

Исследования показывают, что коучинговое поведение руководителей связано с повышением эффективности деятельности сотрудников [14].

Модель уровней управленческой готовности.

На основе анализа научных источников и практики сопровождения организационных изменений предлагается концептуальная модель уровней управленческой готовности, включающая четыре уровня, которая может быть использована как инструмент анализа и проектирования управленческих изменений:

- 1) инструментальный уровень – использование технологий на индивидуальном уровне;
- 2) операционный уровень – интеграция технологий в рабочие процессы;
- 3) системный уровень – изменение подходов к управлению;
- 4) стратегический уровень – трансформация управленческой позиции.

Переход между уровнями сопровождается изменением когнитивного, регуляторного и мотивационного компонентов.

Таким образом, уровни управленческой готовности могут рассматриваться как последовательные этапы трансформации управленческого поведения.

Практическое применение.

Для иллюстрации представленной модели приведен обобщенный кейс из практики сопровождения организационных изменений.

В организации с длительной историей развития (более 20 лет) возникла необходимость модернизации ключевой информационной системы, представляющей собой сложное технологическое ядро с высокой степенью связанности компонентов и низкой гибкостью.

Для решения задачи была сформирована команда, включающая руководителей различных уровней – от высшего руководства до руководителей команд разработки. При этом, несмотря на наличие стратегического запроса на использование современных технологических подходов, фактическая работа команды осуществлялась в рамках привычных моделей.

В ходе диагностики, включающей наблюдение за рабочими встречами и индивидуальные беседы с участниками процесса, были выявлены следующие особенности:

- ориентация на краткосрочную эффективность («быстрее сделать вручную»);
- отсутствие переосмысления архитектуры системы;
- низкий уровень готовности к экспериментированию;
- использование новых инструментов на уровне отдельных инициатив без интеграции в процессы.

Таким образом, наблюдалось несоответствие между декларируемыми целями трансформации и фактическими управленческими практиками.

В рамках сопровождения были реализованы следующие этапы.

1. Диагностический этап – выявление текущих моделей принятия решений и ограничивающих установок.

2. Коучинговое сопровождение руководителей – работа с управленческими стратегиями, фокусом внимания и подходами к принятию решений.

3. Наставническая поддержка – демонстрация альтернативных способов организации работы и внедрения инструментов.

4. Интеграционный этап – перенос новых подходов на уровень командных процессов.

Ключевым фокусом работы являлось не внедрение отдельных инструментов, а изменение логики принятия решений и переход от локальной эффективности к системному мышлению.

В результате были зафиксированы следующие изменения:

- повышение уровня осознанности руководителей при выборе подходов к решению задач;

- формирование внутренней мотивации к использованию новых инструментов;

- переход от эпизодического использования технологий к их интеграции в рабочие процессы;

- рост согласованности действий внутри команды;

- снижение времени на согласование решений;

- увеличение доли задач, реализуемых с использованием новых подходов.

Таким образом, данный кейс демонстрирует, что ключевым фактором успешного внедрения новых технологий является изменение управленческого поведения, а не только освоение инструментов.

Заключение.

Внедрение технологий искусственного интеллекта является не только технологической, но и управленческой задачей.

Формирование управленческой готовности требует изменения способов мышления и поведения руководителей. Ключевым фактором успешности данных процессов является уровень управленческой готовности, включающий когнитивные, регуляторные и мотивационные компоненты.

Предложенная модель уровней управленческой готовности позволяет структурировать процесс перехода от инструментального использования технологий к их стратегической интеграции.

Коучинг выступает механизмом, обеспечивающим развитие внутренней регуляции и формирование субъектной позиции руководителя, что делает его важным элементом организационных изменений.

Список литературы

1. Антонова Н.С. Командный менеджмент в эпоху перемен. Как командные эффекты способствуют устойчивости и развитию бизнеса / Н.С. Антонова // Менеджмент сегодня. – 2021. – №1. – С. 42–47. DOI 10.36627/2304-6473-2021-1-1-42-47. EDN FYVUXD

2. Апенько С.Н. Управленческие компетенции трансформационных лидеров гибких команд инновационных проектов / С.Н. Апенько, М.А. Романенко // Качество управленческих кадров и экономическая безопасность организации. Тринадцатые Ходыревские чтения: сб. материалов национальной науч.-практ. конф. – Курск: КГУ, 2019. – С. 158–161. EDN EIWMJK

3. Губанова А.В. Исследование стилей руководства и способностей к трансформационному лидерству современных российских лидеров / А.В. Губанова, О.К. Минева // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Т. 9. №3. – С. 639–656. DOI 10.18334/lim.9.3.116151. EDN BNYMNI

4. Занковский А.Н. Психология лидерства. От поведенческой модели к культурно-ценностной парадигме / А.Н. Занковский, ред. Т.А. Сарыева. – М.: Институт психологии РАН, 2011. – 296 с.

5. Карпов А.В. Психология менеджмента: учебник для вузов / А.В. Карпов. – 2-е изд. – М.: Юрайт, 2023. – 481 с.

6. Карпов А.В. Психология принятия решений в профессиональной деятельности: учебник для вузов / А.В. Карпов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2025. – 155 с.

7. Левин К. Теория поля в социальных науках / К. Левин; пер. с англ. Е. Сурпина. – СПб.: Речь, 2023. – 343 с.

8. Моросанова В.И. Психология саморегуляции: учебное пособие / В.И. Моросанова. – М.: Изд-во Московского университета, 2010. – 256 с.

9. Никифоров Г.С. Психология самоконтроля: учебное пособие / Г.С. Никифоров. – СПб.: ИТД «Скифия», 2020. – 352 с.

10. Осин Е.Н. Автономная и контролируемая профессиональная мотивация: структура и диагностика / Е.Н. Осин, Т.Ю. Иванова, Т.О. Гордеева // Организационная психология. – 2013. – Т. 3. №1. – С. 36–61. EDN TOBCCB

11. Рачипа А.В. Цифровизация в управлении организацией: инновационные бизнес-модели / А.В. Рачипа, М.А. Суржиков, С.И. Самыгин // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2022. – №3. – С. 64–69. DOI 10.22394/2079-1690-2022-1-3-64-69. EDN JIRBDQ

12. Эдмондсон Э. Работа без страха. Как создать в компании психологически безопасную среду для максимальной командной эффективности / Э. Эдмондсон; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2023. – 204 с.

13. Edmondson A.C. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams // Administrative Science Quarterly. 1999. Vol. 44. No. 2. Pp. 350–383. EDN CZTDEL

14. Ellinger A.D., Ellinger A.E., Keller S.B. Supervisory coaching behavior, employee satisfaction, and warehouse employee performance: A dyadic perspective in the distribution industry // Human Resource Development Quarterly. 2003. Vol. 14. No. 4. Pp. 435–458.