

Парфенова Ольга Васильевна

генеральный директор

коуч руководителей высшей международной квалификации МСС ICF

ООО «Вперед и Вверх»

г. Санкт-Петербург

РАБОТА СО СМЫСЛОМ В КОУЧИНГЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

***Аннотация:** в статье рассматривается проблема дефицита смыслов в современном контексте и её влияние на запросы руководителей к коучингу. На материале идей Виктора Франкла (логотерапия) и Александра Асмолова (психология достоинства) обосновывается, что поиск и конструирование смысла становится ключевым слоем в запросах лидеров, переживающих кризисы достижений, идентичности и профессиональной траектории. Executive коучинг при этом трактуется как особое пространство, где лидер может переосмыслить свою роль, ценности, вклад и отношение к неизбежным ограничениям, восстанавливая связь с личным достоинством и ответственностью.*

Методологическую основу исследования составили теоретико-концептуальный анализ трудов Франкла и Асмолова, анализ моделей коучинговой зрелости и компетентности (в частности, подходов Дэвида Клаттербака (David Clutterbuck)), а также качественный анализ практических коучинговых кейсов из работы автора с собственниками и топ-руководителями. Используются методы контент-анализа, теоретического моделирования и обобщения профессионального опыта: на их основе предложена интегративная модель работы со смыслом в коучинге руководителей и чек-лист компетенций коуча, необходимый для работы с такими запросами.

В результате показано, что запросы о смысле в коучинге руководителей системно связаны с этапами жизненного и профессионального развития лидера, характером переживаемых кризисов и контекстом организационных изменений. Выделены типичные группы клиентов (лидеры в кризисе достижения, в переходах карьеры, в ценностных конфликтах, испытывающие внутреннюю пустоту

при внешней успешности) и описаны специфические коучинговые задачи в работе с каждой группой. Обосновано, что эффективная работа со смыслом требует от коуча высокой степени личностной и профессиональной зрелости: развитой рефлексии, способности выдерживать неопределённость и экзистенциальную тревогу клиента, системного мышления и интеграции нескольких теоретических подходов.

Сформулирован комплекс компетенций коуча для работы с экзистенциальными запросами руководителей, включающий личностную зрелость и этику, отношенческую компетентность, системное понимание бизнес-контекста, коучинговое мастерство и экзистенциальную чувствительность. Предложенный чек-лист может использоваться для самооценки коучей, в качестве подготовки к супервизии, а также как основа для повышения качества коучинга руководителей в условиях нарастающего дефицита смыслов.

Статья демонстрирует, что интеграция логотерапевтического и «достоинство-ориентированного» подходов в коучинг руководителей способствует не только личностному росту лидеров, но и формированию более гуманной и осмысленной организационной культуры.

Ключевые слова: коучинг руководителей, поиск смысла, дефицит смыслов, экзистенциальный кризис, экзистенциальная тревога, логотерапия Виктора Франкла, психология достоинства, Александр Асмолов, достоинство личности, смыслообразование, кризис достижения, кризис идентичности, карьерные переходы руководителей, зрелость лидера, лидерская субъектность, человекоцентричное лидерство, организационная культура, коучинговая зрелость, компетентность коуча, модели коучинговой зрелости, системное мышление в коучинге, супервизия коучей, экзистенциальная компетентность коуча, ценности и смыслы в бизнесе, осмысленное лидерство, гуманизация организационной среды.

Сегодня, работая с руководителями и собственниками бизнеса, мы видим не только запрос на эффективность и результаты, но и растущий запрос, касающийся дефицита смысла: «зачем всё это?», «ради чего я живу и работаю?», «что дальше, если цели уже достигнуты?». Вопрос смысла становится системной темой. Может ли руководитель или собственник бизнеса, не понимающий смысла своей деятельности строить успешный бизнес, создавать эффективные команды, мотивировать других людей?

1. Специфика момента: дефицит смыслов как контекст текущего момента.

Мы живем в эпоху ускорения, неопределенности и постоянных кризисов: экономических, политических, ценностных. Старые модели успеха и карьерных траекторий перестали работать как гарант стабильности и идентичности.

Многие профессионалы «по всем внешним показателям успешны» – должность, доход, статус – но внутренне переживают состояние экзистенциальной пустоты: «я функционирую, но не живу». Это ярко проявляется в запросах клиентов, связанных с выгоранием и «потерей вкуса к жизни».

Виктор Франкл описывал это как экзистенциальный вакуум – состояние, когда врожденное стремление к смыслу не находит реализации. Человек может быть продуктивен, но теряет ощущение значимости происходящего.

Александр Асмолов, говоря о «культуре обезличивания и унификации», подчеркивает, что современный мир часто предлагает человеку чужие, стандартизированные смыслы и модели успеха, вместо того чтобы поддерживать его уникальность и достоинство.

В результате возрастают:

- ощущение заменимости и обезличенности,
- тревога, связанная с потерей собственной траектории развития,
- и, как следствие, необходимость в новых форматах профессиональной поддержки – в том числе коучинга.

Для executive-коуча это означает, что работа со смыслом – не «дополнительная опция», а ключевая тема любого запроса развития и идентичности руководителя: «кто я как лидер, куда и ради чего я веду людей и бизнес».

2. Какие клиенты приходят с темой смысла и на каких этапах развития они находятся.

Тема смысла у клиентов коучинга редко звучит как готовая тема, с которой они приходят. Чаще клиент формулирует: «не радуется», «выгорел», «не понимаю, куда дальше», «всё есть, но чего-то не хватает».

Условно можно выделить несколько типов клиентов и этапов их развития, на которых тема смысла становится центральной.

А. Лидеры в переходах и кризисах развития

1. Кризис достижения: «я всё сделал, но счастья не прибавилось».

Топ-руководители и собственники, реализовавшие ключевые карьерные и материальные цели.

Возможные запросы: утрачена мотивация, нет внутреннего драйва, появляется чувство «переживания чужой жизни» или «я заложник собственной успешности».

2. Кризис середины карьеры.

В настоящее время это клиенты 35–50 лет, когда переоцениваются ценности, профессиональные и личные решения.

Возможные запросы: смена места работы, поиск смысла работы, поиск новой профессиональной роли, баланс между личной жизнью и бизнесом.

3. Кризисы идентичности и ценностей.

Ситуации, когда контекст резко меняется: рынок, страна, отрасль, ценностная повестка.

Возможные запросы: «кем я остаюсь, если мир вокруг меняется таким образом», «как продолжать руководить бизнесом и не потерять себя», «как найти смысл для дальнейшей деятельности».

Б. Клиенты со значительной внешней успешностью и внутренней пустотой.

Руководители, демонстрирующие высокие показатели, но переживающие внутреннюю бессмысленность происходящего: «у меня нет больше энергии, хотя я продолжаю всё делать правильно».

Часто это люди с высоким уровнем ответственности и перфекционизма, привыкшие жить в «режиме достижений», для которых тема собственного смысла долгое время была подчинена целям бизнеса и ожиданиям других.

В. Лидеры, созревшие до вопросов достоинства и ценностей.

Собственники и руководители, задающие себе вопрос о вкладе в развитие других, желающие «оставить след», или сталкивающиеся с вопросами наследования и передачи бизнеса.

Г. Идеи Асмолова позволяют увидеть еще один важный пласт: *запросы лидеров на сохранение собственного достоинства и уважения к достоинству других.*

Это клиенты, которые:

- не готовы больше жить в логике «только результат любой ценой»;
- ищут способы строить бизнес в человекоцентричной модели, основанной на ценности каждого и партнерстве.

У таких лидеров тема смысла проявляется в вопросах:

- как строить бизнес, не разрушая людей и себя;
- как соединить личные ценности, достоинство и лидерство;
- как поддерживать разнообразие, инаковость и при этом действовать эффективно?

На каком уровне развития находятся эти клиенты?

Чаще всего это:

- люди с уже сформированной профессиональной идентичностью и устойчивой карьерой;
- клиенты, которые переходят от логики «я – успешный исполнитель и лидер» к логике «я – автор собственной жизни и создатель смыслов для других».

Именно для таких клиентов коучинг руководителей становится пространством, где лидер может безопасно исследовать вопросы смысла, достоинства и своего места в большем контексте.

3. Как работать с темой поиска смысла в коучинге руководителей.

3.1. Позиция коуча: пространство достоинства и свободы.

Для Асмолова достоинство – это внутренний стержень человека, его право на собственный выбор и уникальность, а также способность быть «дарителем» – отдавать свои ресурсы и таланты миру.

В практическом коучинге это означает то, что коуч строит доверительные отношения, в которых клиенту не ставится диагноз, клиент не является проблемой или «носителем дефицита», а субъектом, способным к свободному выбору и ответственности.

Коуч не навязывает другие смыслы, не проповедует «правильную» картину мира, а помогает клиенту обнаружить и присвоить свои смыслы.

Позиция коуча в этот момент близка к логотерапевтической: коуч не отвечает на вопрос «в чем смысл жизни клиента», а задает вопросы с целью помочь клиенту услышать собственный внутренний голос, совесть, интуитивное знание того, что для него действительно ценно.

3.2. Три пути смысла по Франклу в коучинговой работе.

Франкл выделял три пути нахождения смысла: через творчество, переживание и отношение к неизменному. В коучинге руководителей эти направления можно перевести в практические линии исследования.

1. Смысл через творчество и вклад.

Вопросы и техники:

«Какой вклад вы уже делаете через свою работу – для людей, организации, отрасли?»; «Если смотреть шире бизнеса, кому и чему служит ваша деятельность?»

Упражнения на картирование вкладов, рефлексии успешных проектов, выявление тем, где клиент чувствует себя создателем, а не исполнителем.

2. Смысл через переживание ценностей.

Здесь фокус на том, что оживляет клиента эмоционально и ценностно.

Вопросы и техники.

«Когда вы последний раз ощущали, что живёте по-настоящему?», «С кем и где вы чувствуете себя собой?».

Исследовать ситуации, где клиент чувствовал подлинную радость, интерес, вдохновение.

3. Смысл через отношение к тому, что изменить невозможно.

В бизнесе это кризисы, ограничения рынка, внешние события, в личной жизни – болезни или личные утраты.

Вопросы и техники.

«Какой ответ вы хотите дать этой ситуации как человек и как лидер?»

«Что в этом испытании может стать источником роста вашей команды и вас лично?»

Фокус коуча на том, как лидер выбирает свою позицию по отношению к неизбежному, какую историю он рассказывает себе и команде о происходящем.

3.3. Смыслы, достоинство и лидерство: идеи Асмолова, применимые в коучинге.

Из «Психологии достоинства» для коучинговой практики особенно важны несколько опорных линий.

1. Смысл как осознанный выбор, проявление свободы и достоинства.

В сессиях важно постоянно возвращать клиента к позиции автора:

«Какой выбор здесь сделаете вы?», «Какое решение будет достойным вас и уважительным к другим?»

2. Ценность разнообразия и партнерства.

Асмолов говорит о важности различий и взаимодополнения людей. В коучинге с руководителями это переходит в фокус на работу с командой: от желания «управлять» к готовности видеть в команде носителей иных смыслов, создавать пространство диалога и совместной деятельности, созидания.

3. Человек как создатель собственной жизненной траектории.

Человек каждый день строит свою картину мира, свое настоящее, как реализацию образа будущего. Сам строит и сам отвечает за результат.

Коуч помогает лидеру увидеть, что он не только «реагирует на рынок», но и конструирует будущую реальность для себя, людей и бизнеса.

Пример из практики: руководитель, находящийся в состоянии выгорания и в цинизме, постепенно переходит от позиции «я заложник системы», к пониманию, что его выбор создавать или разрушать пространство достоинства в своей команде. Это уже смена смысла роли лидера.

3.4. Инструменты и форматы работы со смыслом в executive-коучинге.

1. Коучинговое исследование биографии и личной истории.

Анализ ключевых жизненных поворотных точек: какие решения были «про смысл», а какие про желание соответствовать внешним, навязанным ожиданиям. Выделение сквозных тем: что человек неизменно защищал на протяжении всей жизни, к чему возвращался, за что платил ценой ресурсов.

2. Работа с ценностями и критерием «достойно/недостойно меня».

Вместо абстрактного списка ценностей – конкретизация: «Как вы узнаете, что действуете достойно себя?», «В каких случаях вы предаете свои ценности?». Это позволяет клиенту сформировать внутренний компас для принятия сложных решений.

3. Логотерапевтические элементы в коучинге.

Вопросы о будущем, на которое клиент хочет оглянуться с чувством «это была осмысленная жизнь». Упражнения с воображаемым взглядом со стороны: «Что скажет о ваших решениях человек, которому вы глубоко доверяете?».

4. Работа с экзистенциальными кризисами.

Нормализация: кризис смысла – не поломка, не ошибка, а сигнал о переходе на следующий уровень личностной зрелости, смене задач и смыслов.

Помощь клиенту в расставании с устаревшими смыслами («я должен всегда быть сильным», «ценность только в результате»), в формулировании новой жизненной и профессиональной задачи.

5. Перевод смысла в действие.

Важно, чтобы смысл не остался красивой идеей. «Если этот смысл для вас реален, как он проявится в вашем календаре на ближайшие три месяца?»

«Какие конкретные решения/действия вы готовы изменить в управлении командой, выборе проектов для того, чтобы следовать найденному смыслу?».

3.5. Эффекты работы со смыслом для лидера и бизнеса.

Осознанный поиск и реализация смысла лидером:

- повышают его устойчивость и способность выдерживать неопределенность и кризисы;
- усиливают вовлеченность и лояльность команды, когда люди видят в лидере носителя понятной, разделяемой всеми миссии;
- помогают предотвращать и разруливать затяжные конфликты, переводя их в плоскость ценностей и общего будущего, и встать над уровнем персональных столкновений.

Работа со смыслом лидера – это стратегический ресурс развития бизнеса и организации.

Опираясь на Франкла, мы помогаем клиенту обнаружить его уникальный путь смысла. Опираясь на Асмолова, мы поддерживаем в нем достоинство и готовность творить не только свою карьеру, но и человекоцентричный контекст вокруг себя.

Возможно, именно через такую точечную работу с отдельными лидерами мы шаг за шагом двигаемся от культуры обезличивания к культуре достоинства и осмысленного лидерства.

4. Какими знаниями и навыками должен обладать коуч, чтобы успешно работать с темой поиска смысла.

Для работы с запросами о смысле в коучинге руководителей недостаточно владеть техниками и подходами коучинга, от коуча требуется определённый уровень зрелости, личной устойчивости, а также системное мышление. Об этом пишет, например Дэвид Клаттербак. Он описывает «коучинговую зрелость» как движение от опоры на готовые модели к способности «быть» с клиентом в сложных, неопределённых темах, в том числе экзистенциальных.

Для работы со смыслом коуч, по сути, должен быть на уровне системно-экс- лектичного/зрелого коуча:

- уметь свободно комбинировать подходы, не застревая в одной школе;
- опираться на свою философию и этику, а не только на техники;
- выдерживать «не-знание» клиента и не спешить к быстрым решениям.

Клаттербак выделяет ключевые качества эффективного коуча по модели «4С»: «compassion, curiosity, courage, connectedness (сострадание, любознатель- ность, смелость, связанность)». Для коуча, который работает со смыслами, они критичны.

Сострадание: умение быть рядом с клиентом в боли, пустоте, кризисе смыс- лов, не патологизируя и не спасая.

Любознательность: глубокий интерес к внутреннему миру клиента и его контексту; готовность задавать «bloody difficult questions» (по-настоящему труд- ные вопросы).

Смелость: готовность работать с экзистенциальными темами, проживать с клиентом неопределённость, конфликты ценностей, не сворачивая в «лайфхаки» и быстрые решения. Это также и про способность коуча бросить вызов клиенту.

Связанность: чувствительность к системному контексту: организации, культуре, рынку; понимание, как личные смыслы лидера вплетены в смыслы ко- манды и бизнеса.

Клаттербак также подчёркивает важность «смирения и умения отпустить контроль» в работе коуча руководителей, быть именно коучем, а не «решателем проблем» клиента.

Чтобы работать со смыслами в бизнес-контексте, коучу также необходимы перечисленные ниже.

1. Понимание бизнес-реальности.

Клаттербак подчёркивает, что хороший коуч руководителей должен пони- мать реальные вызовы корпоративного мира, глубоко понимать контекст работы в организации, иначе есть риск навредить клиенту или предлагать оторванные от реальности интервенции.

2. Знание моделей развития взрослой личности и карьерных переходов.

Это позволяет видеть, что кризис смысла – нормальный этап развития, а не «сбой в программе» клиента, позволяет работать с этой темой экологично, уверенно и глубоко. Быть партнером клиента на пути возрастных и карьерных изменений.

3. Теоретическая и практическая база в коучинге и менторинге.

Клаттербак отличает коучинг (как фокус на эффективности и навыках) от развивающего менторинга (как фокус на потенциале и целостном развитии). Опираясь на осознанную философию и ценности коучинга, в работе с темой смыслов, коуч часто двигается к более «менторинговой» позиции в поддержке самоосознания, рефлексии, расширения перспектив клиента. Коуч также свободно двигается между подходами, держит в фокусе системную картину, «присутствует» с клиентом, вместо того чтобы «применять техники».

Клаттербак пишет о необходимости постоянной внутренней работы для самого коуча. Зрелые коучи признают себя «work in progress», постоянно развивающимся проектом, который учится на каждом коучинговом проекте, а также имеет опыт собственной рефлексии и прохождения кризисов смыслов, супервизии, личной терапии, личного коучинга.

Зрелый коуч честно смотрит на свои «слепые зоны», понимает, где ему самому страшно, стыдно, пусто, и не переносит это на клиента. Он регулярно осмысляет, на что он сам опирается: в чём смысл его собственной работы и жизни как коуча. Для большей эффективности внутренней работы коуч работает со своим коучем или ментором, регулярно посещает супервизора. При возникновении необходимости, обращается к помощи психолога или психотерапевта.

Представляю чек-лист компетенций коуча для работы со смыслами, ориентированный на развитие коучинговой зрелости. Он фокусируется на переходе от техник к глубокому присутствию и работе с экзистенциальными запросами клиента, включая поиск смысла в коучинге руководителей. Его можно использовать как инструмент самооценки, для подготовки к супервизии или разработки программы развития коуча.

Компетенция/Шкала	Да	Частично	Нет
<i>1. Личная зрелость и проработанность</i>			
Я глубоко рефлексирую свой собственный опыт кризисов смыслов и восстановления (личная терапия/коучинг/супервизия)			
Я честно осознаю свои «слепые зоны» (страхи, стыд, пустота) и не переношу их на клиента в сессиях			
Я регулярно анализирую смысл своей практики как коуча, осознаю, в чём мой вклад в жизнь клиентов и мир			
Я комфортно существую в неопределённости, без нужды «спасать» клиента его быстрыми ответами			
<i>2. Системное мышление и контекст</i>			
Я вижу запрос клиента о смысле в контексте его системы (карьера, команда, организация, жизненный этап)			
Я помогаю клиенту замечать связи между личным смыслом и внешними факторами (культура, изменения)			
Я избегаю линейных вопросов, фокусируюсь на динамике и паттернах в жизни клиента			
Я интегрирую системный взгляд: как смысл клиента влияет на его лидерство и окружение			
<i>3. Качество присутствия и эмпатия</i>			
Я остаюсь полностью присутствующим в любых эмоциях клиента (боль потери смысла, экзистенциальный вакуум), не сливаясь с ним и не бросая клиента одного			
Я использую деликатные вопросы для глубокого исследования смысла без навязывания своего или «общепринятого» взгляда			
Я замечаю невысказанное: метафоры, тело, паузы, противоречия и возвращаю это клиенту, чтобы расширить его понимание ситуации			
Я создаю принимающее пространство для клиента «быть с не-знанием», где смысл рождается естественным путем			
<i>4. Работа с экзистенциальными запросами</i>			
Я помогаю клиенту отличать «цели/задачи» от «смысла/идентичности» и углублять запрос			

Я опираюсь на логотерапию и предлагаю клиенту двигаться по его уникальному пути, включая страдание, творчество, отношения			
Я поддерживаю клиента в обнаружении достоинства как ресурса для осмысленного лидерства			
Я перевожу инсайты о смысле в лидерские действия			
<i>5. Этика и ответственность в работе со смыслами</i>			
Я соблюдаю границы: отличаю коучинг от терапии и направляю клиента при необходимости к другому специалисту			
Я уважаю автономию клиента в поиске смысла, избегая проекций своих или общепринятых ценностей			
Я обеспечиваю конфиденциальность и безопасность в уязвимых темах (смысл, ценности, кризис)			
Я регулярно супервизирую такие сессии для проверки своей зрелости и беспристрастности			
<i>6. Развитие и поддержка зрелости</i>			
У меня есть регулярная практика само-рефлексии по смыслу собственной жизни/работы			
Я изучаю дополнительные материалы и прохожу обучение для углубления своего профессионального подхода к работе со смыслами			
Я получаю фидбек от клиентов/супервизоров по работе с экзистенциальными темами			

В заключение следует отметить, что предложенная интегративная модель работы со смыслом в коучинге руководителей, опирающаяся на логотерапию В. Франкла и психологию достоинства А.Г. Асмолова, а также на концепцию коучинговой зрелости Д. Клаттербака, открывает перспективы для развития человекоцентричных подходов в профессиональной поддержке лидеров. В условиях нарастающего дефицита смыслов, кризисов идентичности и ускоряющихся ор-

ганизационных трансформаций коучинг руководителей перестает быть инструментом лишь операционной эффективности, становясь пространством восстановления субъектности, достоинства и осмысленного лидерства.

Разработанный чек-лист компетенций коуча позволяет не только оценивать готовность специалистов к сопровождению экзистенциальных запросов, но и служить основой для программ подготовки, супервизии и сертификации в области коучинга руководителей. Полученные результаты подчеркивают необходимость перехода от технически ориентированных моделей коучинга к зрелым, системно-рефлексивным практикам, способным выдерживать сложность современных вызовов лидерства.

В практическом плане интеграция логотерапевтических и достоинственно-ориентированных подходов способствует не только личностному росту отдельных руководителей, но и формированию гуманистической организационной культуры, где смыслы становятся связующим звеном между индивидуальной мотивацией, командной вовлеченностью и устойчивым развитием бизнеса. Дальнейшие исследования могут быть направлены на эмпирическую проверку эффективности предложенной модели в контролируемых коучинговых программах, а также на изучение долгосрочных эффектов работы со смыслом для организационных показателей.

Список литературы

1. Асмолов А.Г. Психология достоинства. Искусство быть человеком / А.Г. Асмолов. – М.: Альпина Паблишер, 2025. – 400 с.
2. Франкл В. Человек в поисках смысла. Психолог в концлагере / В. Франкл. – М.: Прогресс, 1990. – 368 с.
3. Clutterbuck D. Advanced Executive Coaching. – URL: <https://clutterbuck-smi.com/programmes/advanced-executive-coaching-and-mentoring/> (дата обращения: 20.03.2026).

4. Clutterbuck D. Coaching and Mentoring: A Journey Through the Models, Theories, Frameworks and Narratives of David Clutterbuck. London: Routledge, 2022. 312 p.