

Антонова Наталья Викторовна

канд. психол. наук, доцент

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский
университет «Высшая школа экономики»

г. Москва

DOI 10.31483/r-154975

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ В КОУЧИНГЕ: ИНВАРИАНТЫ И ВАРИАТИВНОСТЬ

***Аннотация:** в статье рассматриваются основные теоретические подходы в коучинге: психоаналитический, когнитивно-поведенческий, экзистенциальный и другие. Приводятся наиболее известные классификации подходов, а также международные данные по их распространенности. Выделяются вариативные элементы подходов и инвариантные. Делается вывод о том, что основой подхода является понимание личности и ее природы, соответственно этому выстраивается концептуализация и методология коучинга в данном подходе.*

***Ключевые слова:** коучинг, теоретический подход, психоаналитический коучинг, когнитивно-поведенческий коучинг, экзистенциальный коучинг, транзакт-аналитический коучинг, инварианты в коучинге.*

В российской коучинговой практике довольно редко используют понятие теоретического подхода. Между тем теоретический подход – центральное понятие в «Психологии коучинга» (Coaching Psychology) – направлении в психологии, которое получило свое развитие уже с начала 2000-х годов.

Теоретический подход – это способ понимания того, что происходит с человеком, сквозь призму определенной психологической теории. Теоретический подход дает основу для концептуализации. Концептуализация – это когнитивный процесс в сознании коуча, в ходе которого он организует и структурирует информацию о клиенте, его ситуации, выделяя существенные признаки и отношения между фактами, переживаниями, внешними проявлениями клиента.

Концептуализация помогает выстроить стратегию работы в коучинге, понимать, какие вопросы нужно задать в данный конкретный момент.

Какие теоретические подходы существуют?

Генетически коучинг связан с психологией – то есть возник на основе психологических подходов. В настоящее время практически каждая модальность психологии имеет коучинговое направление. Однако в России представлены далеко не все. Многие коучинговые школы используют основания того или иного подхода, но прямо об этом не заявляют, в силу ряда исторических причин (в первую очередь, попытке коучинга дифференцироваться от психологии, и во вторую – из-за маркетинговых стратегий).

Многие авторы – исследователи в области коучинга – приводят классификации различных теоретических подходов. Так, Джозеф О’Коннор и Андреа Лагес выделили пять основных теоретических подходов в коучинге (O’Connor, Lages, 2007):

- 1) онтологический коучинг;
- 2) интегральный коучинг;
- 3) НЛП-коучинг;
- 4) бихевиориальный коучинг;
- 5) коучинг позитивной психологии.

Бихевиориальный подход в коучинге – один из самых базовых и распространенных. Наиболее известная модель коучинга GROW (Уитмор, 2005). В принципе, в целом коучинг вырос из когнитивно-поведенческого подхода (точнее, ориентированного на решение консультирования, или SFBT), так как ориентирован в первую очередь на принятие решения и получение результата, а для этого нужна работа с мышлением и поведением.

Авторы Кокса, Башкирова и Клаттербах (Cox, Bachkirova, Clutterbuck, 2010) дают более подробную классификацию теоретических подходов в коучинге, хотя не приводят их ранжирования по степени распространенности:

- 1) психодинамический коучинг;
- 2) когнитивно-бихевиориальный коучинг;

- 3) сфокусированный на решении коучинг;
- 4) человекоцентрированный коучинг;
- 5) гештальт-коучинг;
- 6) экзистенциальный коучинг;
- 7) онтологический коучинг;
- 8) нарративный коучинг;
- 9) когнитивно-развивающий коучинг;
- 10) трансперсональный коучинг;
- 11) коучинг позитивной психологии;
- 12) трансактный коучинг;
- 13) НЛП-коучинг.

В исследовании одного из основателей Психологии коучинга (Coaching Psychology) Джонатана Пассмора и коллег, проведенном в 45 странах (Passmore, 2017), были проанализированы подходы уже по степени распространенности среди европейских коучей. В итоге получилась следующая картина (в порядке убывания частоты):

- 1) бихевиоральный подход – на первом месте, его придерживаются большинство коучей;
- 2) SF (ориентированный на решение, solution focused – производный от SFBT);
- 3) NLP-коучинг;
- 4) когнитивно-поведенческий коучинг;
- 5) транзакт-аналитический коучинг;
- 6) гештальт-коучинг;
- 7) мотивационное интервью;
- 8) психодинамический коучинг;
- 9) трансперсональный коучинг;
- 10) экзистенциальный коучинг;
- 11) другие подходы, встречающиеся очень редко.

Таким образом, когнитивно-поведенческий подход наиболее часто используется в работе европейских коучей. К когнитивно-поведенческим подходам относятся: поведенческий, SF-коучинг (развитие SFBT), собственно классический КПК, и мотивационное интервью.

На самом деле, как мы отмечали выше, в основу коучинга легли как раз принципы когнитивно-поведенческого и гуманистического подходов, а большинство техник взяты из SFBT (шкалирование, «волшебные вопросы» и т. д.). Поэтому неудивительно, что данные подходы настолько распространены.

Теоретические подходы в российском коучинге.

В России в настоящее время представлены следующие подходы.

1. NLP-коучинг. В силу исторических причин (распространенности NLP в России с 1990-х годов), большинство российских школ коучинга фактически практикуют NLP-коучинг, хотя открыто об этом не заявляют. Поэтому часто у нас можно услышать, что «коучинг – и есть NLP». Но это не так. NLP как таковой не является теоретическим подходом, так как не имеет собственной теории личности. Это компиляция различных техник из разных подходов, среди которых значительное место занимает эриксоновский гипноз (автор Милтон Эриксон). Поэтому особенностью NLP коучинга является использование трансовых состояний в процессе сессий (такие техники как «Стол менторов», «три стула» и т. п.), хотя опять же об этом не сообщается клиенту, что в общем является нарушением этических принципов (осведомленного согласия клиента).

2. Когнитивно-поведенческий коучинг (КПК) – активно развивается в последние годы, есть секция КПК в АКПП. Это научно обоснованный подход, имеющий твёрдую доказательную базу в виде исследований. Однако во многих школах коучинга до сих пор преобладает обучение коучингу в формате edutainment, без глубокой теоретической базы, поэтому КПК не активно используется. Обучение КПК ведётся в НИУ ВШЭ на программах «Психология в бизнесе» и «Коучинг в организации». В мировой практике это один из самых распространенных подходов, так как имеет доказательную базу. В России такая база только собирается (Антонова, 2025, Ковпак, Ежиков, 2021, Наумцева, Антонова, 2025).

3. Психоаналитический коучинг развивается в НИУ ВШЭ кафедрой психоанализа и психоаналитического консультирования, есть своя ассоциация психоаналитического коучинга и бизнес-консультирования. Психоаналитический коучинг базируется на принципах психоанализа и использует соответствующие инструменты. Значительную роль в работе психоаналитического коуча играет работа с материалом бессознательного клиента, проекцией, параллельными процессами, сопротивлением (Ольхов, 2025, Россохин, 2014).

4. Экзистенциальный коучинг – развивался в НИУ ВШЭ Альфредом Лэнгле, в настоящее время развивается его последователями. В отличие от других видов коучинга, ориентированных на результат, экзистенциальный коучинг ориентирован на работу с экзистенциальной целью. При этом он сохраняет все принципы коучинга: работу с клиентом из коуч-позиции, характеризуемой установкой по отношению к клиенту как самостоятельному, осознанному, ответственному и заинтересованному в собственном продвижении и развитии (Белецкая, 2025).

5. Транзакт-аналитический коучинг – также представлен на одной из программ НИУ ВШЭ. Основан на принципах транзактного анализа.

Значение теоретического подхода для практики коуча.

К сожалению, практика супервизии и опросы показывают, что коучи слабо осознают, в каком подходе они работают, в связи с тем, что школы, готовящие коучей, опять же это не осознают и не прорабатывают. Между тем, подход и теория личности, лежащая в его основе, является основой для концептуализации в работе коуча, то есть способа понимания клиента. Именно на основе такой концептуализации коуч принимает решение относительно применения тех или иных техник или стратегий. В практике большинства коучей это происходит неосознанно, за счет наработанных в практике паттернов. Это делает коуча довольно уязвимым, когда он сталкивается с «нестандартной» ситуацией.

Теоретический подход следует отличать от маркетинговых названий. Маркетинговые названия не связаны с теорией личности, а являются по сути маркетинговой манипуляцией, дающей необоснованные ожидания, например, «экспоненциального роста» клиента. Признаки маркетинговых манипуляций: никаких

доказательных данных о расчетах роста по экспоненте или иных обещаемых эффектах не приводится. Ссылок на книги, статьи, дающие обоснование подхода, также не приводятся. Могут быть статьи и даже псевдодиссертации авторов, но приведенные только на их личном сайте и отсутствующие в основных библиографических базах.

Как коучу выбрать теоретический подход для своей практики?

Все теоретические подходы очень общо можно поделить на три основные метапарадигмы, в рамках которых или на пересечении развиваются более частные подходы:

1) психоаналитически ориентированные подходы: в основе лежит идеология психоанализа и его различных «веток»;

2) когнитивно-поведенческий: сюда относятся подходы первой (бихевиоризм), второй (классические КПК, РЭПК) и третьей волны (схема-коучинг, коучинг принятия и ответственности, коучинг самосострадания, майндфулнесс-коучинг и т. д.);

3) экзистенциально-гуманистически ориентированные подходы: клиент-центрированный, экзистенциальный; позитивную психологию я бы отнесла тоже сюда.

Почему так много разных подходов? Потому что люди разные. У них разный темперамент, личностные особенности, и разные ценности. Поэтому важно найти «свой» подход, который будет наиболее близок вам идеологически и ценностно. То же касается клиента: часто люди ходят по разным специалистам, пока не найдут «своего».

Как выбирать подход? Почитайте труды основателей подхода, познакомьтесь с основной идеологией, основными ценностями, лежащими в основе подхода.

1. Психоаналитический подход: основной концепт и соответственно фокус – бессознательное. Бессознательное понимается как сила, которая управляет поведением человека. Соответственно, чтобы «стать хозяином» своего поведения, необходимо разобраться в бессознательных процессах – а это очень долгий и

глубокий процесс. Этот подход подойдет тем, кто любит разбираться в таинственных глубоких процессах психики, кого привлекает неизвестность, долгая и глубокая работа (минимальный курс психоанализа – 5 лет). Психоанализ апеллирует к иррациональному в личности.

2. Когнитивно-поведенческий подход – противоположность психоаналитическому. Он и возник как реакция на иррациональность психоанализа. Этот подход подойдет тем, кто ищет операциональный, верифицируемый (проверяемый) подход, кому важна возможность представить результаты работы заказчику наглядно, в цифрах. Поэтому КПК востребован в организациях. КПК подходит тем, кто любит думать рационально. В КПК используются четкие модели коучинга, очень много техник, и обязательно есть выход на результат, конкретные действия клиента. Акцент делается на работу с мышлением, так как именно мышление, согласно когнитивной модели, опосредует поведенческие и эмоциональные реакции людей. Применение когнитивной модели личности в концептуализации, четкая операционализация, ориентация на конкретный результат – отличительные черты когнитивно-поведенческого коуча.

3. Экзистенциально-гуманистический подход: здесь в фокусе – ценность человека как такового, его экзистенциальных ценностей (свободы, выбора, бытия). Этот подход не такой операциональный, часто отрицается «техничность», делается акцент на принятие клиента и «присутствие», при этом результат в большей степени интерпретируется в терминах личностных переменных, чем внешних изменений.

Мы видим, что есть значительные различия между подходами, но в то же время, есть общие инварианты, делающие коучинг именно коучингом, а не психотерапией. На наш взгляд, это общие принципы коучинга: автономия и ответственность клиента, партнёрская позиция и сотрудничество, наличие коучинговой позиции в процессе сессий (безоценочная наблюдательность); ориентация на развитие клиента; этичность (хотя многие этические принципы коучинга общие с психотерапией и другими практиками развития).

Иногда говорят об «интегративном» подходе – и действительно, элементы разных подходов могут миксоваться. Но все же обычно есть основной, «стержневой» подход, являющийся основой для концептуализации. При этом коучу следует осознавать, какие именно подходы и для чего он сочетает в работе – это основа его профессиональной идентичности.

Мы обобщили описание различных подходов и выделили инварианты и вариативную часть (табл. 1). Мы использовали здесь модель компетенций коуча, разработанную А.Ю. Ежиковым для когнитивно-поведенческих коучей на основе анализа и кластеризации 18 моделей компетенций коучей и КППТ-терапевтов. (Ежиков, 2025).

Таблица 1

Компетенции коуча: инварианты и вариативность (Ежиков, 2025)

<i>Компетенция</i>	<i>Инварианты</i>	<i>Вариативность</i>
1. Целенаправленность	Ключевая инварианта коучинга – коучинг всегда ориентирован на цель	
2. Межличностное взаимодействие	Установление и поддержание коуч-позиции и коучинговых отношений, качественного взаимодействия и коммуникации в диаде	Степень директивности зависит от подхода
3. Интервенции	Инвариантные техники: раппорт, открытые вопросы, глубинное активное слушание	Интервенции и техники могут различаться в разных подходах
4. Процесс	Структура и динамика сессии, партнерство	Сеттинг во многом зависит от подхода

Таким образом, нет «хорошего» или «плохого» подхода, есть то, что подходит коучу и клиенту и соответствует задаче, стоящей перед клиентом. Но важно осознавать свой подход, для того чтобы осознанно управлять процессом сессии и применять именно то, что нужно данному клиенту в данный момент.

Список литературы

1. Антонова Н.В. Когнитивно-поведенческий коучинг: методология, модели, протоколы / Н.В. Антонова // Психология коучинга: методология, теория, практика: материалы I Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участ. (Москва, 11 апр. 2025 г.) / редкол.: Н.В. Антонова [и др.]. – Чебоксары: Среда, 2025. – С. 88–92. – ISBN 978-5-907965-52-2. – DOI 10.31483/r-138097. EDN LNMRSY

2. Белецкая И.Е. Экзистенциальная цель как инструмент диагностики готовности клиента к коучинговому формату работы / И.Е. Белецкая // Психология коучинга: методология, теория, практика: материалы I Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участ. (Москва, 11 апр. 2025 г.) / редкол.: Н.В. Антонова [и др.]. – Чебоксары: Среда, 2025. – С. 45–50. – ISBN 978-5-907965-52-2.

3. Ежиков А.Ю. Обобщённая модель компетенций когнитивно-поведенческого коуча / А.Ю. Ежиков // Психология коучинга: методология, теория, практика: материалы I Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участ. (Москва, 11 апр. 2025 г.) / редкол.: Н.В. Антонова [и др.]. – Чебоксары: Среда, 2025. – С. 103–107. DOI 10.31483/r-127473. EDN GADENB

4. Ковпак Д. Системный когнитивно-поведенческий коучинг: понятие и основы методологии / Д. Ковпак, А. Ежиков // VII Международный съезд Ассоциации когнитивно-поведенческой психотерапии CBTFORUM: сборник научных статей. – СПб., 2021. – С. 117–148.

5. Наумцева Е.А. Оценка эффективности русскоязычной версии модели когнитивно-поведенческого коучинга PRACTICE / Е.А. Наумцева, Н.В. Антонова // Психология коучинга: методология, теория, практика: материалы I Всерос. науч.-практич. конф. с междунар. участ. (Москва, 11 апр. 2025 г.) / ред.: Н.В. Антонова – Чебоксары: Среда, 2025. – С. 114–117. – ISBN 978-5-907965-52-2. – DOI 10.31483/r-138117. EDN FCPWIK

6. Ольхов В.Ю. Сопротивление в коучинге: психодинамический анализ в организационном контексте / В.Ю. Ольхов, М.Э. Островская // Психология коучинга: методология, теория, практика: материалы I Всерос. науч.-практич. конф. с междунар. участ. (Москва, 11 апр. 2025 г.) / редкол.: Н.В. Антонова [и др.]. – Чебоксары: Среда, 2025. – С. 134–137. – ISBN 978-5-907965-52-2.

7. Россохин А.В. Регуляция и развитие коучинга: взгляд психоаналитика / А.В. Россохин // Организационная психология. – 2014. – Т. 4. №1. – С. 55–60. EDN TPVYAF

8. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности / Дж. Уитмор; пер. с англ. – М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 168 с.
9. Cox E., Bachkirova T., Clutterbuck D. (Ed.). The Complete Handbook of Coaching. London: SAGE Publications, 2010. P. 464.
10. O'Connor J., Lages A. How Coaching Works: The Essential Guide to the History and Practice of Effective Coaching. A&C Black, 2007
11. Passmore J., Zoltan C. The State of Play in European Coaching and Mentoring. Technical Report. 2017. DOI: 10.13140/RG.2.2.25085.26080.