

*Марьясина Каролина Эдуардовна*

соискатель

ФГБОУ ВО «Челябинский государственный университет»

г. Челябинск, Челябинская область

DOI 10.31483/r-155453

## **ЭКОЛОГИЯ ОТНОШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ: КОУЧИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ ЭКОЛОГИЧНЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ СОТРУДНИКОВ**

***Аннотация:** в статье представлен теоретический анализ феномена экологических взаимоотношений в контексте современной организационной психологии. Рассматриваются основные определения, структура и ключевые факторы (уважение, равенство, безопасность, доверие), лежащие в основе экологических отношений между сотрудниками коммерческих организаций. Обосновывается необходимость внедрения человекоцентрированных подходов в управление персоналом для снижения текучести кадров и повышения эффективности командной работы. Особое внимание уделяется коучингу как эффективному инструменту формирования и поддержания экологических взаимоотношений. Автор показывает, как коучинговый подход, базирующийся на принципах партнерства, активного слушания и соблюдения границ, способствует развитию психологической безопасности и доверия в коллективе. Статья предназначена для психологов, HR-специалистов, руководителей и коучей, работающих в области организационного развития.*

***Ключевые слова:** экология отношений, экологические взаимоотношения, коучинг, организационная психология, факторы экологических отношений, психологическая безопасность, корпоративная культура, командная эффективность.*

Современная организационная парадигма переживает фундаментальный сдвиг. Традиционные иерархически-бюрократические модели управления, рассматривавшие сотрудника как «живой придаток машины» (Ф. Тейлор, 1911), ис-

черпали свой потенциал в эпоху экономики знаний. Сегодня на первый план выходят креативность, интеллектуальный капитал и способность к быстрой адаптации, которые невозможно реализовать в атмосфере страха, конкуренции и психологической небезопасности. Именно поэтому концепция экологичных взаимоотношений становится ключевой для понимания эффективности современных организаций.

Понятие «экология отношений» пришло в психологию из биологии, где Э. Геккель в 1866 году определил экологию как науку о взаимодействии живых организмов со средой. Экстраполируя этот принцип на человеческие взаимодействия, исследователи (А. Горбатова, С. Озерова, С. Совельева, М. Комиссарова) сформулировали определение экологичных отношений. Экологичные отношения – это отношения, характеризующиеся эмпатией, уважением к потребностям и нуждам другого, желанием развиваться, вкладываться и достигать соглашения, умением высказываться, не ранив другого, понимать свои чувства и принимать их, а также умением видеть чувства другого. Такие отношения можно выстраивать в самых разных сферах: в семье, с коллегами, бизнес-партнерами и друзьями [1; 2].

Анализ научной литературы и практических работ позволяет выделить четыре ключевых фактора экологичных взаимоотношений, которые являются универсальными для любой социальной группы, включая трудовой коллектив.

1. *Уважение* – умение ценить точку зрения, мнение, убеждения и решения друг друга, устанавливать и соблюдать границы, способность слушать и интересоваться мнением другого человека.

2. *Равенство* – совместное принятие решений или заключение соглашения о том, как они будут приниматься, где все стороны имеют равное право голоса.

3. *Безопасность* – уверенность в том, что участники отношений не причинят друг другу вреда намеренно (физически, эмоционально, психологически), забота друг о друге и общем благополучии.

4. *Доверие* – уверенность в том, что участники отношений говорят то, что думают, не манипулируют друг другом, не вводят в заблуждение и не используют в своих интересах [3; 4].

Эмпирические исследования показывают, что создание и поддержание экологических отношений в коллективе приносит множественные положительные эффекты: улучшение морального климата, снижение стресса, повышение лояльности персонала, рост креативности и, как следствие, повышение эффективности работы. Согласно отчету Gallup, компании с высокой вовлеченностью персонала, которая напрямую зависит от качества межличностных отношений, на 21% прибыльнее конкурентов, а уровень текучести кадров у них на 59% ниже [5].

Однако возникает закономерный вопрос: каким образом руководители и HR-специалисты могут целенаправленно формировать экологичные взаимоотношения в команде? Ответ на этот вопрос лежит в области интеграции психологических подходов, и одним из наиболее эффективных инструментов здесь выступает *коучинг*.

Коучинг, в отличие от директивного менеджмента или терапии, изначально базируется на принципах, созвучных экологии отношений. Коучинговый подход предполагает партнерское взаимодействие, где коуч (или руководитель, использующий коучинговый стиль) не дает готовых решений, а создает условия для их поиска самим сотрудником. Рассмотрим, как ключевые принципы коучинга соотносятся с факторами экологичных отношений.

*1. Равенство и партнерство.* В классическом определении Международной федерации коучинга (ICF) коучинг строится на отношениях партнерства, стимулирующих клиента к максимальному раскрытию личностного и профессионального потенциала. Это прямо перекликается с фактором «равенство» в экологичных отношениях, где стороны имеют равное право голоса и совместно принимают решения.

*2. Безопасность и конфиденциальность.* Коучинговое пространство изначально является безопасным. Коуч соблюдает конфиденциальность и не оценивает клиента. Это создает ту самую психологическую безопасность, которая является фундаментом экологичных отношений в коллективе. Когда сотрудник знает, что его идеи не будут высмеяны, а ошибки не приведут к наказанию, он начинает действовать более открыто и инициативно.

3. *Уважение к личности и границам.* Коучинговый подход основан на безусловном уважении к личности клиента, его ценностям и темпам изменений. Коуч не вторгается в личные границы и помогает клиенту осознать и выстроить собственные границы – навык, критически важный для экологичного взаимодействия с коллегами.

4. *Доверие и открытость.* Коучинг работает на основе доверия. Коуч верит в ресурсность и способность клиента находить собственные решения. Трансляция этого доверия от руководителя к подчиненному или между коллегами, обученными коучинговым навыкам, создает среду, где снижается потребность в манипуляциях и защитных реакциях.

Таким образом, внедрение коучингового подхода в управление персоналом решает сразу несколько задач по формированию экологичных отношений. Во-первых, обучение руководителей коучинговым навыкам (активное слушание, постановка открытых вопросов, безоценочное принятие) напрямую транслирует модель экологичного поведения «сверху вниз». Во-вторых, внедрение коучинговой культуры в команде способствует развитию горизонтальных экологичных связей между сотрудниками, так как они начинают использовать единый язык партнерского общения. В-третьих, регулярные коуч-сессии для сотрудников становятся пространством для рефлексии, где они учатся понимать свои эмоции (развивая эмоциональный интеллект) и выстраивать более здоровые отношения с коллегами.

Актуальность этого синтеза подтверждается и данными исследований. Например, стартап «Табит» фиксирует, что компании, использующие системы оценки эмоционального состояния сотрудников (в том числе через коучинговые интервью), снижают текучесть персонала на 15–20% [6]. А исследование McKinsey показало, что 89% сотрудников ожидают от компании не только финансовых бонусов, но и комфортной атмосферы, уважительного отношения и психологической безопасности, что является прямым запросом на экологичные отношения и коучинговый стиль управления [7].

В заключение важно подчеркнуть, что экологичные отношения в организации – это не конечный пункт, а постоянный процесс взаимной заботы, роста и уважения. Коучинг же выступает не просто как техника, а как философия управления и взаимодействия, которая предоставляет конкретные инструменты для построения такой среды. Компании, интегрирующие коучинговый подход в свою корпоративную культуру, создают устойчивое конкурентное преимущество, основанное на уникальном человеческом капитале, способном к саморазвитию, сотрудничеству и эффективной совместной работе. Дальнейшие исследования должны быть направлены на разработку конкретных программ обучения руководителей и сотрудников навыкам коучинга как средства профилактики токсичного общения и построения долгосрочных экологичных взаимоотношений в коммерческих организациях.

### *Список литературы*

1. Горбатова А.С. Экология отношений: что это такое и как ее построить? / А.С. Горбатова // РБК Тренды. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/63eb4fcd9a794780c17c2723> (дата обращения: 01.04.2026).
2. Совельева С.А. Экология отношений: как жить в мире с окружающими / С.А. Совельева. – URL: <https://dzen.ru/a/ZczJUNwXl3zjNEX1> (дата обращения: 01.04.2026).
3. Озерова С.А. Экология человеческих отношений: методическое пособие / С.А. Озерова, Ф.Г. Степанов. – Чита: ЗабГУ, 2010. – 120 с.
4. Комиссарова М. Экология отношений: как жить в мире с окружающими / М. Комиссарова. – URL: <https://www.livejournal.com/media/695237.html> (дата обращения: 01.04.2026).
5. Софиева С.В. Экологичные отношения в коллективе: что это и как построить? / С.В. Софиева. – URL: <https://hrtime.ru/material/ekologichnye-otnosheniia-v-kollektive-cto-eto-i-kak-postroit-130044/> (дата обращения: 01.04.2026).
6. Сомов К. Экология рабочих отношений: как эмоциональная атмосфера в коллективе влияет на бизнес / К. Сомов. – URL: <https://vc.ru/hr/1874873->

ekologiya-rabochih-otnoshenii-kak-emocionalnaya-atmosfera-v-kollektive-vliyaet-na-biznes (дата обращения: 01.04.2026).

7. Петрякова Е.А. Экологичное управление персоналом как социально-психологическая категория / Е.А. Петрякова // Системная психология и социология. – 2022. – №1 (41). – С. 48–57. – DOI: 10.25688/2223-6872.2022.41.1.4. EDN BLZYPF