

Вильковская Ольга Дмитриевна

руководитель

АНО ДПО «Академия «Пять призм»

г. Санкт-Петербург

DOI 10.31483/r-154737

ПОТЕНЦИАЛ ИДЕЙ А.Г. АСМОЛОВА ДЛЯ РАЗВИТИЯ МЕТОДОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО КОУЧИНГА В РОССИЙСКОМ КОНТЕКСТЕ

***Аннотация:** статья посвящена анализу научного наследия А.Г. Асмолова в контексте методологии и практики современного организационного коучинга в России. На фоне институционального оформления коучинга в России и включения профессии в общероссийский классификатор, введения системы независимой оценки квалификаций и работы по формированию национальной модели в статье обосновывается необходимость отечественного теоретического фундамента для коучинговой практики. Рассматриваются пять концептов Асмолова: преадаптация к неопределённости, избыточность как эволюционный ресурс, человеческий капитал, принцип надситуативной активности и персоногенез. Анализ проводится на методологическом, процессуальном и целевом уровнях применительно к трём уровням организационного взаимодействия: коучингу лидеров и руководителей, коучингу сотрудников и работе с организационной средой и культурой.*

***Ключевые слова:** организационный коучинг, методология коучинга, преадаптация, человеческий потенциал, коучинг лидеров.*

В данной статье автор анализирует идеи Александра Григорьевича Асмолова (р. 1949) – доктора психологических наук, академика Российской академии образования, заведующего кафедрой психологии личности МГУ имени М. В. Ломоносова. А.Г. Асмолов один из ведущих представителей отечественной психологической науки, автор работ в области психологии личности, культурно-исторической психологии и психологии развития. Обращение к его научному наследию в настоящей статье определяется тем, что концепты укоренены в

отечественной научной традиции и органичны российскому культурному контексту, теоретические построения непосредственно обращены к проблематике развития человека в условиях неопределённости и сложности.

Организационный коучинг в России развивается в условиях методологического противоречия. С одной стороны, коучинг проживает процесс институализации в России, а практика коучинга укореняется в российских организациях. С другой стороны, концептуальный аппарат, которым пользуется большинство российских коучей, импортирован из англоязычной традиции и опирается на модели, сформированные в принципиально иных культурных, исторических и институциональных условиях, что порождает противоречие вследствие несовпадения представлений об отношении человека к неопределённости, власти, мотивации к достижению, индивидуализму и коллективизму, смыслу деятельности.

Указанное противоречие приобретает особую актуальность, когда российское общество переживает то, что А.Г. Асмолов обозначает как транзитивность, то есть период нарастающей нестабильности, в котором ускорение изменений опережает скорость адаптации социальных систем и отдельных людей [14]. В этих условиях классическая коучинговая парадигма, ориентированная на достижение конкретной цели в относительно стабильной среде, обнаруживает свои пределы, так как клиент приходит с запросом на адаптацию, тогда как подлинная задача состоит в развитии преадаптации [4; 7; 11; 14], способности действовать в принципиально непредсказуемых обстоятельствах.

На уровне организаций этот разрыв воспроизводится в трёх взаимосвязанных измерениях:

- руководители высшего звена сталкиваются с принципиальной неустранимостью неопределённости как основного условия своей деятельности;
- сотрудники испытывают нарастающее давление требований к гибкости и самостоятельности при сохраняющейся институциональной культуре иерархии и нормативного исполнения;
- организационная среда в целом оказывается пространством столкновения конкурирующих логик, вертикальной координации и сетевого взаимодействия,

стабильности и инновации, коллективной идентичности и индивидуальной субъектности.

Коучинг призван работать с учетом всех перечисленных противоречий, однако без теоретической рамки, адекватной их природе, он рискует оставаться набором техник, лишённых концептуальной глубины. Настоящее исследование призвано дать практикующему коучу возможности для рефлексии и теоретические основания, позволяющую точнее видеть подлинную задачу коучинговой работы и возможности корректировать практику в ответ на вызовы современности.

Время написания настоящей статьи совпадает с институциональным оформлением коучинга в России. В 2025 году профессия «коуч» внесена в Общероссийский классификатор профессий, Советом по профессиональным квалификациям в области управления персоналом утверждены четыре квалификации коучей в рамках национальной системы квалификаций, Союзом профессионалов в сфере развития потенциала человека ведётся работа по формированию национальной модели коучинга, включая задачу укрепления его научной основы. Государственная профессионализация отрасли неизбежно ставит вопрос о методологическом фундаменте, без этого система рискует закрепить понимание коучинга как набора навыков и инструментов, упустив его суть как практики содействия развитию личности и раскрытия потенциала человека.

Отечественная психологическая наука располагает концептуальным аппаратом, способным восполнить этот дефицит. Наследие А.Г. Асмолова предлагает развёрнутую теорию человека как открытой развивающейся системы, действующей в условиях неопределённости и обретающей себя через выход за пределы ситуативных ограничений [3; 10]. Идеи преадаптации к неопределённости, избыточности как эволюционного ресурса, надситуативной активности, персоногенеза, а также концептуальное противопоставление человеческого потенциала человеческому капиталу образуют теоретический горизонт, органичный реальным вызовам, с которыми сегодня сталкиваются организации и люди в них.

Вместе с тем связь между идеями Асмолова и методологией коучинга остаётся в научной литературе практически неисследованной. В настоящей статье

автор ставит целью ответить на исследовательский вопрос, каким образом идеи Асмолова могут усилить современный коучинг в России методически и практически?

Объектом настоящего исследования выступает методология организационного коучинга в российском контексте. Предметом исследования является методологический и практический потенциал концептуального аппарата А.Г. Асмолова применительно к организационному коучингу на трёх уровнях: коучингу лидеров и руководителей, коучингу сотрудников, а также работе с организационной средой и культурой.

Исследование носит междисциплинарный характер и находится на стыке нескольких научных областей. Теоретические основания укоренены в психологии личности и культурно-исторической психологии, прикладной контекст определяется организационной психологией (коучинг рассматривается как практика, развивающаяся в организационной среде с её специфическими культурными характеристиками). Целевой ориентир анализа, становление человека как субъекта профессиональной деятельности, сближает работу с психологией развития и акмеологией. Практические выводы обращены к менеджменту и организационному развитию, в частности к вопросам развития лидерства, управленческой эффективности и организационной культуры.

Научный вклад логика развития идей А.Г. Асмолова.

В основании наследия А.Г. Асмолова лежит переосмысленная в эволюционном ключе культурно-историческая психология Л.С. Выготского, когда человек понимается не как продукт социальных условий, а как активный субъект, конструирующий себя и свой мир в процессе деятельности [2; 3].

В работах 1990-х – 2000-х годов центральным предметом становится личность как системное качество, несводимое ни к биологическим предпосылкам, ни к социальным функциям [2; 3]. Асмолов разрабатывает концепцию персоногенеза, становления человека как субъекта, автора собственной жизни и деятельности, и вводит принцип надситуативной активности как характеристику

подлинно субъектного действия, выходящего за пределы ситуативных ограничений и требований.

В работах 2010–2020-х годов эта линия получает эволюционно-биологическое измерение. Совместно с Е.Д. Шехтером и А.М. Черноризовым Асмолов разрабатывает концепцию преадаптации к неопределённости и теорию избыточности как эволюционного ресурса [7; 10; 11], рассматривая психологические феномены в широком контексте развития живых и социальных систем. Параллельно в работах, посвящённых человеческому потенциалу [1; 6] и проблемам транзитивного общества, формируется ценностная рамка, принципиально противопоставляющая логику раскрытия потенциала логике оптимизации ресурса.

Именно эта совокупность идей обнаруживает прямое соответствие задачам организационного коучинга, что и составляет предмет последующего анализа.

Методологический уровень: идеи преадаптации и потенциала как основания коучинговой практики.

Согласно определению, принятому в методических рекомендациях Совета по профессиональным квалификациям в области управления персоналом, коучинг представляет собой «особый вид развивающей практики в форме партнёрского диалога, стимулирующего мыслительные и творческие процессы, направленный на максимальное раскрытие личного и профессионального потенциала людей для достижения их целей» [13, с. 9]. Это определение указывает на приоритет потенциала и сближается с логикой Асмолова.

Доминирующая в мировой коучинговой традиции антропологическая модель восходит к гуманистической психологии и когнитивно-поведенческому подходу, когда человек понимается как рационально действующий субъект, способный ставить цели, планировать их достижение и последовательно реализовывать намеченное. Эта модель продуктивна в условиях относительно стабильной среды, когда цель, сформулированная в начале работы, сохраняет актуальность на всём протяжении коучингового процесса. Однако это условие в современной организационной реальности не выполняется.

Концепция преадаптации к неопределённости предлагает альтернативу в виде идеи о том, что эволюционно успешными оказываются не те системы, которые наиболее точно адаптированы к наличным условиям, а те, которые накапливают избыточный с точки зрения текущей ситуации репертуар возможностей. Перенос этой идеи в методологию коучинга может помочь в переосмыслении вопроса целеполагания, когда цель коучинга перестаёт быть точкой достижения конкретного результата и становится расширением диапазона возможного. Переосмыляется и отношение к неопределённости, когда делается акцент на развитие толерантности к неопределённости как профессиональной и личностной компетенции.

Особую значимость этот сдвиг приобретает в российском культурном контексте, характеризующемся высоким уровнем избегания неопределённости.

Второй методологической опорой может стать концептуальное противопоставление человеческого потенциала и человеческого капитала [1; 6]. Логика человеческого капитала, господствующая в корпоративном дискурсе, рассматривает сотрудника как актив. Напротив, логика человеческого потенциала исходит из того, что человек обладает имманентной ценностью, не сводимой к операциональной полезности, а его развитие самоценно независимо от прагматического результата. Для методологии коучинга это различие может носить сугубо практический характер, оно определяет ответы на вопросы о том, в чьих интересах ведётся коучинговая работа и каков критерий её успешности.

Процессуальный уровень: избыточность и надситуативная активность как инструменты коучинговой работы.

Концепт избыточности [8] описывает феномен, при котором система обладает значительно большим числом элементов, чем необходимо для решения актуальных задач, что обеспечивает системе пластичность и способность к перестройке при изменении условий. Применительно к человеку избыточность проявляется в наличии опыта, компетенций и интересов, не востребованных в актуальном профессиональном контексте.

В коучинговой работе с руководителями этот концепт открывает новую перспективу работы с управленческой биографией клиента. Коуч, опирающийся на концепт избыточности имеет возможность использовать эти нефункциональные элементы биографии в качестве источников нестандартных управленческих решений. В работе с сотрудниками концепт избыточности переосмысляет дефицитную самооценку в логику нереализованного потенциала. Системы управления, ориентированные исключительно на операциональную эффективность, методично уничтожают именно то разнообразие, которое является источником организационной жизнеспособности в условиях нестабильности.

Принцип надситуативной активности [3] описывает способность субъекта действовать поверх ситуативных ограничений, исходя из собственной инициативы, выходя за пределы заданных условий задачи. В коучинговой работе с руководителями надситуативная активность функционирует как диагностический конструкт, она позволяет исследовать, в какой мере поведение руководителя определяется его собственной ценностной позицией, а в какой, воспроизведением ожиданий системы. Коуч, опирающийся на этот концепт, намеренно расширяет горизонт коучинговой беседы туда, где обнаруживаются подлинные смыслы.

Целевой уровень: персоногенез как смысловой горизонт организационного коучинга.

Персоногенез [3] как концепт основывается на представлении о личности не как о данности, а как о процессе непрерывного становления, движения к авторству собственной жизни, к способности осознанно конструировать собственную идентичность, ценности и траекторию, опираясь на внутреннюю позицию.

Для коучинга лидеров этот концепт переопределяет критерий успешности работы. Стандартные корпоративные модели апеллируют к поведенческим индикаторам и достижению KPI. Асмоловская рамка предлагает иные критерии оценки «эффективности»: стал ли руководитель автором собственной управленческой позиции; осознаёт ли руководитель, из каких ценностей и смыслов действует; способен ли он различить, где в его поведении он сам, а где усвоенные организационные паттерны. А.Г. Асмолов и М.С. Гусельцева в своих

исследованиях скрытого лидерства [12] фиксируют феномен, укоренённый в российской культуре, когда подлинный лидерский потенциал нередко существует в скрытой, нереализованной форме подавленный иерархическим давлением. Коучинг, ориентированный на персоногенез, имеет возможность работать именно с этим подавленным потенциалом.

На уровне сотрудников персоногенез может определить фокус работы с профессиональной идентичностью как с живым, незавершённым процессом. В ситуациях организационных изменений и профессиональных переходов сотрудник нередко переживает болезненное состояние идентификационного вакуума. Коучинг, опирающийся на концепт персоногенеза, может работать с этим переходным состоянием не как с проблемой, требующей быстрого решения, а как с пространством подлинного развития субъектности, когда задача коуча состоит в том, чтобы поддержать способность клиента удерживать авторскую позицию в самом процессе становления.

На уровне организационной среды персоногенез ставит системный вопрос: является ли организация средой, поддерживающей становление человека как субъекта, или она методично конвертирует субъектность в управляемость. Этот вопрос обретает особую остроту в российском контексте, где ценности субъектности и самовыражения нередко присутствуют на уровне декларируемой корпоративной культуры, тогда как реальные практики управления воспроизводят принципиально иную логику. Работа с этим разрывом представляется наиболее сложной и наиболее важной задачей организационного коучинга в российском контексте.

Представленная ниже таблица является аналитическим резюме основного содержания статьи. В ней систематизированы пять ключевых концептов А.Г. Асмолова, рассмотренных в предшествующих разделах, с точки зрения их методологического и практического потенциала для организационного коучинга. Таблица не претендует на исчерпывающее описание каждого концепта, но позволяет наглядно представить логику соответствия между теоретическими

идеями Асмолова и задачами коучинговой практики в интерпретации автора настоящей статьи.

Таблица 1

Идеи А. Г. Асмолова и их потенциал для организационного коучинга

<i>Идея А.Г. Асмолова /</i>	<i>Коучинг лидеров и руководителей</i>	<i>Коучинг сотрудников</i>	<i>Организационная среда и культура</i>
<i>Преадаптация к неопределённости – опережающая готовность к непредсказуемым изменениям как стратегия развивающихся систем</i>	Упреждающая работа с вопросами о потенциальных сценариях, требующих управленческой готовности, вместо антикризисного реагирования	Переосмысление профессиональной неопределённости как пространства развития, а не угрозы	Система поощряет опережающее развитие в противовес реактивному реагированию на кризис
<i>Избыточность как эволюционный ресурс (функционально «лишние» элементы системы как источник её адаптивности)</i>	Работа с непрофильным опытом руководителя как источником нестандартных управленческих решений	Инвентаризация избыточных компетенций как потенциального вклада в команду или новую профессиональную роль	Ценность разнообразия – профессионального, личностного, поколенческого – как системного ресурса организации
<i>Человеческий потенциал vs человеческий капитал (переход от человека-ресурса к ценностной человека-субъекта)</i>	Переопределяет эффективность руководителя: вместо достижения КРІ развитие управленческой субъектности и ценностной устойчивости	Смещение фокуса с соответствия требованиям организации на собственные потребности человека в развитии и смысл его профессиональной деятельности	Диагностика организации на основании причин инвестирования в развитие человека (человек воспринимается как ценность или как ресурс для достижения целей компании)
<i>Принцип надситуативной активности (способность действовать «поверх» ситуативных ограничений)</i>	Доступ к подлинным ценностям и нереализованным стратегическим интуициям лидера через вопросы о потенциальных действиях в отсутствии ограничений	Переключение с фокуса, как сделать лучше, на смысловое определение личного смысла деятельности сотрудника	Диагностика организационной среды: что блокирует инициативу «поверх» инструкций и что её поощряет (особенно значимо в иерархических российских структурах)
<i>Персоногенез и субъектность – становление</i>	Сопровождение руководителя в осознанном	Работа с профессиональной идентичностью и	Системный вопрос к организации: создаются ли

<i>человека как автора собственной жизни и деятельности.</i>	выстраивании собственного лидерского стиля и смысла деятельности.	авторством карьерной траектории при организационных изменениях и профессиональных переходах	условия для персонификации или субъектность блокируется в интересах управляемости
--	---	---	---

Выводы и рекомендации.

Настоящая статья представляет собой первый опыт систематического анализа наследия А. Г. Асмолова в контексте методологии и практики организационного коучинга. Как любой первый анализ, она неизбежно ограничена, так как корпус идей Асмолова значительно шире рассмотренных концептов, а рассмотрение использования перечисленных идей для коучинговой практики заслуживает значительно более детального исследования, чем то, которое возможно в рамках одной статьи.

В рамках проведённого анализа обнаруживается, что обращение к идеям Асмолова привносит в осмысление задач и возможностей коучинга иной способ видеть человека, иной способ понимать природу его развития и иной способ формулировать, ради чего коучинговая работа ведётся.

На основании проведённого анализа представляется возможным сформулировать следующие рекомендации. Для практикующих коучей интегрировать концептуальный аппарат А.Г. Асмолова в профессиональную рефлексию своей работы, прежде всего в части целеполагания, работы с запросом и критериев результативности. Для профессионального сообщества рассмотреть идеи Асмолова как один из концептуальных источников при разработке национальной модели коучинга, формирование которой является сегодня актуальной институциональной задачей.

Список литературы

1. Асмолов А.Г. Институт потенциала человека: сканирование горизонтов / А.Г. Асмолов // Образовательная политика. – 2023. – № 2(94). – С. 6.

2. Асмолов А.Г. Культурно-историческая психология и конструирование миров / А.Г. Асмолов. – М.: Ин-т практ. психологии; Воронеж: МОДЭК, 1996. – 768 с. EDN GVFUUQ
3. Асмолов А.Г. Психология личности: культурно-историческое понимание развития человека / А.Г. Асмолов. – 3-е изд. – М.: Смысл; Академия, 2007. – 528 с. EDN QXQIMT
4. Асмолов А.Г. Психология современности: вызовы неопределённости, сложности и разнообразия / А.Г. Асмолов // Психологические исследования. – 2015. – Т. 8. №40. – С. 1. EDN TWHMAT
5. Асмолов А.Г. Сканирование будущего: взгляд эволюционного оптимиста / А.Г. Асмолов // Социодиггер. – 2021. – Т. 2. Вып. 9 (14). – С. 77–79. EDN LTFNTE
6. Асмолов А.Г. Генерирование возможностей: от человеческого капитала к человеческому потенциалу / А.Г. Асмолов, М.С. Гусельцева // Образовательная политика. – 2019. – №4 (80). – С. 6–15. EDN SMNCJA
7. Асмолов А.Г. Историко-эволюционная оптика познания. Номо complexus: приглашение к диалогу / А.Г. Асмолов, Е.Д. Шехтер, А.М. Черноризов // Научные подходы в современной отечественной психологии. – М.: ИП РАН, 2023. – 759 с. EDN LITVCP
8. Асмолов А.Г. Преадаптация к неопределённости как стратегия навигации развивающихся систем / А.Г. Асмолов, Е.Д. Шехтер, А.М. Черноризов // Вопросы психологии. – 2017. – №4. – С. 3–26. EDN YMQFAE
9. Асмолов А.Г. Преадаптация к неопределённости: непредсказуемые маршруты эволюции / А.Г. Асмолов, Е.Д. Шехтер, А.М. Черноризов. – М.: Акрополь, 2018. – 212 с.
10. Асмолов А.Г. Совместная эволюция сообществ и их лидеров: восхождение к человекоцентричности / А.Г. Асмолов, Е.Д. Шехтер, А.М. Черноризов // Вопросы психологии. – 2024. – Т. 70. №5. – С. 1–13. EDN YZRSVB

11. Асмолов А.Г. Что такое жизнь с точки зрения психологии: историко-эволюционный подход к психофизической проблеме / А.Г. Асмолов, Е.Д. Шехтер, А.М. Черноризов // Вопросы психологии. – 2016. – № 2. – С. 3–23. EDN WIALDP

12. Гусельцева М.С. Скрытое лидерство и разнообразие моделей успеха в современном обществе / М.С. Гусельцева, А.Г. Асмолов // Поволжский педагогический поиск. – 2020. – №2 (32). – С. 14–23. DOI 10.33065/2307-1052-2020-2-32-14-23. EDN GEMCWX

13. Основы коучинга: методические рекомендации СПК УП для подготовки к независимой оценке квалификаций / Национальный совет при Президенте Российской Федерации по профессиональным квалификациям, Совет по профессиональным квалификациям в области управления персоналом. – М., 2025. – 308 с.

14. Mobilis in mobili: личность в эпоху перемен / под ред. А.Г. Асмолова. – М.: ЯСК, 2018. – 546 с.