

Венгржновская Талина Маратовна

канд. техн. наук, executive-коуч, бизнес-психолог

НИЦ «Артаис»

г. Москва

DOI 10.31483/r-155084

ДИФФЕРЕНЦИРОВАННЫЙ ПОДХОД К РАЗВИТИЮ ИИ-ГОТОВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ: КОУЧИНГ, МЕНТОРИНГ И ФОРМИРОВАНИЕ СРЕДЫ

***Аннотация:** в статье рассматривается дифференцированный подход к развитию готовности руководителей к интеграции искусственного интеллекта в систему управления. Опираясь на предложенную автором типологию пяти профилей управленческого мышления в контексте ИИ-готовности, для каждого профиля определяется оптимальный формат развития – коучинг, менторинг, их сочетание или формирование организационной среды. Особое внимание уделяется профилю «стратег силы», для которого классические индивидуальные форматы неприменимы. Представлены кейсы из консультационной практики автора. Показана связь типологии с двухконтурной моделью диагностики лидерского потенциала.*

***Ключевые слова:** менеджмент, искусственный интеллект, лидерский потенциал, коучинг, менторинг, развитие руководителей, executive-коучинг, управленческое мышление, профили управленческого мышления, типы лидерства, ИИ-готовность, формирование среды, коучинг высшего звена.*

Введение.

В отдельной публикации [3] мной предложена типология пяти профилей управленческого мышления в контексте готовности к интеграции ИИ в систему управления: «стратег силы», «контролёр», «оптимизатор», «интегратор» и «трансформатор». Каждый профиль соотнесён с уровнем ценностных систем К. Грейвза [6] и формирует специфическое отношение к ИИ – от восприятия его как угрозы до готовности перестраивать систему управления «вместе с» ИИ.

Однако констатация различий в мышлении ставит перед практиком ключевой вопрос: как развивать готовность к ИИ? Мой опыт показывает, что выбор формата развития должен определяться профилем мышления, а не должностью или уровнем технической грамотности руководителя. Универсальные программы обучения ИИ-компетенциям, не учитывающие ценностный уровень участников, в лучшем случае неэффективны, а в худшем – усиливают сопротивление.

Данные Sounding Board (2024) подтверждают: в более чем половине успешных трансформаций организации обеспечивали именно эмоциональную поддержку, и коучинг рассматривается как основной инструмент изменения мышления лидеров [8]. При этом Harvard Business Publishing (2025) показывает, что для перехода от пилотов к масштабированию лидерам необходим и стратегический менторинг [7].

В настоящей статье я представляю дифференцированную модель: для каждого из пяти профилей – свой формат развития, свой фокус работы и свой тип запроса.

Форматы развития для каждого профиля

Рекомендации представлены в таблице 1.

Таблица 1

Рекомендуемый формат развития для каждого профиля

Профиль	Приоритетный формат	Фокус работы	Типичный запрос
«Стратег силы»	Формирование среды	Команда-компенсатор (оранжевый + синий); организационный контекст для естественного перехода	Запрос, как правило, отсутствует – работа идёт через среду, не через личный формат
«Контролёр»	Коучинг	Работа с убеждениями о контроле, исследование отношения к неопределённости	«Что именно вы боитесь потерять с приходом ИИ?»
«Оптимизатор»	Менторинг + коучинг	Расширение от тактики к стратегии; передача опыта построения ИИ-стратегии	«Чем отличается эффективная компания от трансформирующейся?»

«Интегратор»	Коучинг + менторинг	Разрешение внутреннего конфликта «люди vs технологии»; примеры этичного внедрения	«Как внедрить ИИ так, чтобы команда чувствовала себя защищённой?»
«Трансформатор»	Стратегический менторинг	Масштаб влияния; работа с одиночеством визионера	«Как вовлечь команду в видение, которое пока понимаю только я?»

Рассмотрю логику каждой рекомендации подробнее.

«Стратег силы»: формирование среды вместо коучинга

Существенная особенность профиля «стратег силы» (СР – красный уровень ценностных систем): классический коучинг и менторинг для него, как правило, неприменимы. Коучинг предполагает равноправную позицию «партнёр-партнёр» и готовность клиента к саморефлексии – запрос, который на данном ценностном уровне, как правило, отсутствует. Менторинг подразумевает признание авторитета ментора, что вступает в противоречие с ценностью личного доминирования.

При этом «стратег силы» обладает выраженными сильными сторонами. В моей практике подбора руководителей с использованием диагностики ценностных ориентаций (Cognadev value orientations) [2, 5, 1] именно руководители с доминирующим красным ценностным уровнем демонстрировали наивысшую эффективность в условиях антикризисного управления – там, где требовались быстрые жёсткие решения, сокращение штата и запуск масштабных изменений. Лидер синего уровня в той же ситуации, вероятнее всего, стремился бы сохранить существующий порядок, что вело к торможению, прокрастинации и профессиональному выгоранию [2].

Эффективной стратегией развития для «стратега силы» является не индивидуальный формат, а формирование среды: команда-компенсатор с оранжевым и синим ценностными уровнями, которая уравновешивает его дефициты, и организационный контекст, создающий условия для естественного ценностного перехода.

«Контролёр»: коучинг как работа с убеждениями.

Для «контролёра» менторинг на начальном этапе малоэффективен: передача конкретного опыта работы с ИИ не снимает глубинного сопротивления. За техническим вопросом «какую систему ИИ выбрать?» стоит ценностный: «Если решения принимает алгоритм – зачем нужен я?» Только после ценностного сдвига в коучинге имеет смысл подключать ментора.

«Интегратор»: интеграция ценностей через коучинг.

Для «интегратора» коучинг помогает разрешить конфликт не через отказ от одной из ценностей, а через их интеграцию: ИИ не заменяет людей – он освобождает их для по-настоящему человеческой работы. Менторинг дополняет коучинг конкретными примерами этичного внедрения.

Кейсы из консультационной практики.

Кейс 1. Генеральный директор производственной компании (профиль «контролёр»)

Руководитель С., генеральный директор компании с численностью более 2 000 человек, обратился ко мне за executive-коучингом. Совет директоров настаивал на внедрении ИИ в операционное управление. Первоначальный запрос звучал технически: «Помогите понять, какую систему ИИ выбрать».

Уже на первых сессиях стало очевидно, что реальный запрос глубже. С. воспринимал ИИ как механизм, который сделает его 20-летний управленческий опыт «устаревшим». За техническим вопросом стоял ценностный: «Если решения принимает алгоритм – зачем нужен я?»

В ходе коучинга С. исследовал свои убеждения о роли руководителя. Переломным стал момент, когда он сформулировал: «Моя ценность не в том, что я знаю ответы, а в том, что я задаю правильные вопросы. ИИ не умеет задавать вопросы – он умеет отвечать». Только после этого сдвига был подключён ментор по ИИ-стратегии, и пилотный проект запущен в течение двух месяцев.

Кейс 2. HR-директор технологической компании (профиль «интегратор»).

Руководитель М., HR-директор компании, активно внедряющей ИИ во все подразделения, обратилась с запросом: «Команда HR чувствует, что скоро нас

заменить». М. разделяла тревогу команды – для неё ценностью являлись люди и отношения.

В коучинге я работала с внутренним конфликтом: М. верила в ценность людей, но понимала, что без ИИ HR-функция потеряет стратегическое значение. Ключевым стал вопрос: «Что если ИИ позволит вам уделять больше времени тому, что вы действительно цените – людям?»

Параллельно ментор показал конкретные примеры: как ИИ-аналитика помогает раньше выявлять выгорание, персонализировать развитие и повышать вовлечённость – то есть усиливает именно человеческую составляющую HR. М. перешла от позиции «ИИ заберёт нашу работу» к «ИИ освободит нас для настоящей работы» и стала проводником ИИ-трансформации в компании.

Связь с двухконтурной моделью диагностики лидерского потенциала.

Предложенная типология и дифференцированный подход к развитию органично дополняют ранее разработанную мной двухконтурную модель диагностики лидерского потенциала [4], включающую Колесо Потенциала (8 сфер жизни) и Колесо Компетенций (8 лидерских компетенций).

Тип управленческого мышления проявляется в конкретных показателях обоих контуров. Сфера «Рост» (подсферы «Обучение», «Саморефлексия», «Адаптивность») прямо коррелирует с открытостью к ИИ. Компетенция «Адаптивность и Гибкость» определяет скорость адаптации к новой реальности. Компетенция «Системное Видение» отличает «оптимизатора» от «трансформатора». А фрактальная связь между контурами [4] объясняет, почему выгоревший руководитель не способен стать проводником ИИ-трансформации даже при высокой технической грамотности: провалы в жизненных сферах автоматически блокируют развитие соответствующих компетенций.

Именно двухконтурная модель позволяет выявить не только доминирующий профиль мышления, но и конкретные точки развития для перехода к следующему уровню ИИ-готовности.

Заключение

Проведённый анализ позволяет сформулировать следующие выводы.

1. Выбор между коучингом, менторингом и формированием среды должен определяться профилем управленческого мышления, а не формальной должностью или уровнем технической компетентности руководителя.

2. Для профиля «стратег силы» классические индивидуальные форматы развития (коучинг, менторинг), как правило, неприменимы. Эффективнее работа через организационный контекст: команда-компенсатор и среда, создающая условия для естественного ценностного перехода.

3. Коучинг наиболее эффективен при ценностных переходах – для «контролёра» (работа с убеждениями о контроле) и «интегратора» (разрешение конфликта «люди vs технологии»). Менторинг – при расширении масштаба действий для «оптимизатора» и «трансформатора».

4. Двухконтурная модель диагностики лидерского потенциала обеспечивает инструментальную базу для выявления профиля и определения точек развития.

5. В рамках НИЦ «АРТАИС» ведётся разработка диагностического инструмента, который интегрирует типологию профилей с двухконтурной моделью и формирует персонализированные рекомендации по формату развития.

Список литературы

1. Венгржновская Т.М. Лидерские компетенции современных руководителей как отражение ценностного уровня / Т.М. Венгржновская // Коучинг и наставничество: теория и практика: сборник материалов. – Чебоксары: Среда, 2024. – DOI: 10.31483/r-111474. EDN GDLBDL

2. Венгржновская Т.М. Мета-составляющие человеческого капитала в практике executive-коучинга: авторская методология оценки и развития / Т.М. Венгржновская // Коучинг и наставничество: теория и практика: сборник материалов. – Чебоксары: Среда, 2025. – DOI: 10.31483/r-126941. EDN YYCKCY

3. Венгржновская Т.М. Управленческое мышление руководителя как предиктор готовности к интеграции ИИ в систему управления / Т.М. Венгржновская // Психология коучинга: методология, теория, практика: сборник материалов II Всероссийской конференции. – Чебоксары: Среда, 2026.

4. Венгржновская Т.М. Фрактальная связь личного потенциала и лидерских компетенций: двухконтурная модель диагностики / Т.М. Венгржновская // Психология коучинга: методология, теория, практика: сборник материалов. – Чебоксары: Среда, 2025. – DOI: 10.31483/r-152861. EDN NOPDNW
5. Cognadev. The Cognadev Value Orientations Assessment. Cognadev (Pty) Ltd, Johannesburg. – URL: <https://www.cognadev.com>
6. Graves C.W. The Never Ending Quest: A Treatise on an Emergent Cyclical Conception of Adult Behavioral Systems and Their Development. ECLET Publishing, 2005.
7. Harvard Business Publishing. 2025 Global Leadership Development Study: Fast, Fluid, and Future-Focused. HBP, 2025.
8. Sounding Board. Leadership Coaching in the Age of AI Transformation. Sounding Board, 2024.