

Кларина Екатерина Михайловна

магистр, исследователь научной мысли

DOI 10.31483/r-155191

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПСИХОДРАМАТИЧЕСКИХ ТЕХНИК ПРИ РАБОТЕ С СОПРОТИВЛЕНИЕМ В БИЗНЕС-КОУЧИНГЕ

Аннотация: сопротивление – неотъемлемая часть коучингового процесса. Как участникам диады коуч – коучи овладеть этим процессом и развернуть его в конструктивное русло, пробуждая творческое начало? В статье раскрываются нюансы использования психодраматических техник для работы с сопротивлением в коучинге. Приведены кейсы-иллюстрации.

Ключевые слова: сопротивление, психодрама, психодраматическая техника, бизнес-коучинг, диада.

В корпоративном мире становится нормой организация коучинговых программ для сотрудников разного уровня: от топов до линейных менеджеров. Как правило, их целью является повышение личной эффективности, направленное на рост результативности бизнеса. Парадокс заключается в том, что сотрудник, участвующий в коучинговой программе, зачастую не является инициатором этого мероприятия [5]. С одной стороны, приглашение принять участие в программах обучения и развития, как правило, воспринимается как поощрение, способ повысить мотивацию. С другой стороны, существующая рамка, в которую попадает потенциальный коучи, может катализировать сопротивление. В этом случае актуализируется вопрос, связанный с решением указанного парадокса. Инструмент для развития становится фоном, на котором разворачивается процесс, препятствующий усилению потенциала. Сотруднику может быть в целом присуща интенция развиваться, осваивать неизведанное, но конкретный предложенный проект может вызвать разные реакции, т.к. это что-то новое для него, а новое не всегда воспринимается позитивно. В статье раскрываются некоторые техники, помогающие справиться с сопротивлением в диалоге между коучем и коучи. Техники относятся к психодраматическому подходу (различие между подходом и

нишей подробно описано в ст. Антонова, [1]). Точки соприкосновения коучинга и психодраматического подхода раскрыты нами ранее, описаны примеры успешного применения психодраматических техник в бизнес-коучинге [4].

Соппротивление – процесс, интерес к которому в научной и прикладной психологии не иссякает. Автор термина, З. Фрейд, рассматривал феномен как бессознательное проявление защитного механизма, маркирующего, с одной стороны, значимость проблемы, с другой стороны, оберегающего психику от перенапряжения. Если З. Фрейд считал, что необходимый способ воздействия – вскрыть и устранить сопротивление [9], то его последователи обратили внимание на то, что сопротивление требует наблюдения, анализа, интерпретации и метаморфозы [8; 11]. В настоящее время рассматриваются разные формы сопротивления в активно-пассивном континууме [10].

Соппротивление коучи может быть вызвано самим фактом назначения коучинга, как процедуры [5], а может разворачиваться внутри диады коуч-коучи. Для работы с сопротивлением можно использовать разные техники [7; 11; 12]. При этом необходимо обозначить, что основные аспекты бизнес-коучингового процесса, игнорирование которых может стать источником сопротивления, должны быть учтены, например, установление сеттинга, формирование рабочего альянса, прояснение целей, обозначение отсутствия конфликта с другими приоритетами. Коуч относится к клиенту как к партнеру и рассматривает сопротивление как вариант естественной реакции, что соответствует Профессиональному стандарту «Коуч» [5].

Психодраматические техники, как и другие техники арт-коучинга, способствуют проявлению творческой составляющей, конгруэнтности в поведении, материализации внутренней реальности [3; 6]. Основатель подхода Я. Морено предпочитал, в отличие от Фрейда, не пробивать стены сопротивления, а пробовать открыть двери, так как некоторые могут оказаться незапертыми [3]. В приоритет поставлена организация для клиента процесса, разогревающего и продвигающего «от периферии к центру» [3. Морено по 3] и трансформирующего полюс отношения и энергии от негатива к конструктиву [3]. Язык символов и метафор

позволяет мягко и бережно обойтись с сопротивлением клиента [2]. Рассмотрим некоторые активно используемые автором статьи психодраматические техники, направленные на работу с сопротивлением, возникающее в рабочем процессе коммуникации коуч – коучи в ответ на предстоящие внутриличностные изменения.

Выборочные техники и кейсы-иллюстрации.

1. Конкретизация. Техники, направленные на конкретизацию, позволяют перевести абстрактное сопротивление в конкретные слова, образы, действия. Соответственно, ниже представлены и проиллюстрированы кейсами три техники, в которых на первый план выходит вербализация содержания сопротивления, работа с образом или телесное движение.

2. «Аргумент и контраргумент». Техника направлена на раскрытие содержания сопротивления с помощью вербализации. Коучи предлагается сформулировать аргументы против, например, коучингового процесса и в его пользу. Коучи с поддержкой коуча разыгрывает диалог. В ролевом репертуаре, следовательно, есть роль голоса «Против» и голоса «За». Коучи резюмирует суть высказанного из каждой роли и, обращая внимание на последствия реализации каждого из них, делает свой выбор. При необходимости коуч может интервьюировать клиента, когда тот находится в определенной роли и с помощью вопросов акцентировать на некоторых аспектах последствий для клиента.

3. Кейс «Это бесполезно». Менеджер среднего звена крупной компании чувствовала себя неуверенно и терялась в процессе общения с руководителем смежного подразделения. Работать с этой темой, по словам клиентки, было бесполезно, т.к. в контакте с указанным руководителем многие тушуются. Сначала коуч предложила коучи привести аргументы в пользу того, чтобы оставить ситуацию в текущем виде, и озвучить последствия такого решения, что и было сделано. Затем были обозначены аргументы в пользу проработки ситуации и последствия этого варианта. В результате коучи сделала осознанный выбор, и работа была продолжена.

4. Работа с образом. В данном случае коучи предлагается задействовать свое воображение, перевести сопротивление в символическую реальность и работать с образом. Работа в символическом пространстве может легче переживаться на эмоциональном уровне.

5. Кейс «Между нами стена». Конфликтная ситуация с руководителем. У менеджера среднего звена возник конфликт с вышестоящим руководителем (уровень +2 по оргструктуре). Оба работали в компании больше 25 лет и знали друг друга еще с тех пор, когда компания была маленькой и практически семейной. Речь о конфликте зашла случайно, коучи интеллектуализировала на эту тему. На предложение представить себе образ конфликта коучи откликнулась метафорой стены, описала ее материал, толщину, текстуру и другие характеристики. В дальнейшем через этот образ был найден путь решения конфликта сначала метафорически, потом в реальности.

6. Работа с телом. Эта техника позволяет обратить внимание на процессы, происходящие в теле, сместить фокус на телесный уровень и выразить сопротивление физически, в действии.

7. Кейс «Не хочу туда смотреть». У коучи были сложности с выступлениями, проведением презентаций. По ее собственным словам, ей было сложно смотреть в аудиторию, какого бы размера она ни была. Работать с этим коучи не хотелось, она фокусировалась на том, что и так было сильной стороной, а именно, на содержательной подготовке и логике выстраивания докладов. Приглашение посмотреть на слушателей (психодраматически) было встречено фразой: «не хочу туда смотреть». Переход на процессы, происходящие на уровне тела, с помощью вопроса: «А что происходит в теле, когда Вы во время выступления туда НЕ смотрите?» снял блок и открыл путь к работе.

8. Дублирование. Применяется в случаях, когда в словах клиента присутствует оборот: «да, но...», то есть клиент противоречит сам себе, в другом варианте обрывает себя, или теряется в чувствах/словах. Коуч может предложить технику дублирования. Коуч выдвигает предположение, что испытывает коучи и произносит это вслух от первого лица. Если высказывание коуча совпадает с

чувствами клиента, то клиент его принимает. Если же высказывание вызывает внутреннее противоречие, то клиент формулирует свой вариант. Такая техника оказывает поддержку клиенту, ему есть от чего оттолкнуться, с чем не согласиться или принять в случае подходящей формулировки. Таким образом, это техника не только помогает выйти из тупика, но и поддержать коучи.

Заключение.

Сопротивление – неотъемлемая часть процесса изменений. Рассмотренные психодраматические техники помогают сделать явным интенсивность и содержание сопротивления для всех участников диады коучингового процесса. Они способствуют трансформации энергии сопротивления в конструктивное и творческое начало, поддерживая клиента на пути развития.

Список литературы

1. Антонова Н.В. Психология коучинга как область академической и прикладной психологии: методологические проблемы и перспективы исследований / Н.В. Антонова // 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. 8–14. – ISBN 978-5-907965-52-2. – DOI 10.31483/r-137915. EDN ZZHMRT

2. Играть по-русски. Психодрама в России: истории, смыслы, символы / сост. Е.В. Лопухина, Е.Л. Михайлова. – М.: Класс, 2003. – 320 с.

3. Келлерман П.Ф. Психодрама крупным планом: анализ терапевтических механизмов / П.Ф. Келлерман; пер. с англ. И.А. Лаврентьевой. – М.: Класс, 1998. – 240 с.

4. Кларина Е.М. Использование психодраматических техник как инструментов арт-коучинга в бизнес-коучинге / Е.М. Кларина // 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. 236–238. – ISBN 978-5-907965-52-2. – DOI 10.31483/r-127568. EDN YYWDGL

5. Кларина Е.М. «Типовая нестандартная ситуация»: работа с сопротивлением с позиции Профессионального стандарта «Коуч» / Е.М. Кларина, М.В. Кларин // Организационная психология. – 2014. – Т. 4. №1. – С. 96–100. EDN TPVYCN
6. Копытин А.И. Клиническая и социальная арт-терапия и визуальная антропология / А.И. Копытин // Клиническая и специальная психология. – 2014. – Т. 3. №1. – URL: https://psyjournals.ru/journals/cpse/archive/2014_n1/Копытин (дата обращения: 28.03.2026). EDN STCWUD
7. Панкова З.Ф. Психодинамический коучинг: опыт и перспективы / З.Ф. Панкова // Вопросы психологии. – 2019. – №4.
8. Фрейд А. Психология Я и защитные механизмы / А. Фрейд; пер. с англ. М.Р. Гинзбурга. – М.: Педагогика, 1993.
9. Фрейд З. По ту сторону принципа удовольствия / З. Фрейд; пер. с нем. М.М. Бочкарёвой. – Ижевск: Ergo, 2018.
10. Dionne F., Fleischhacker M., Muntigl P., Graf E.-M. (2024) Resisting wh-questions in business coaching. *Front. Psychol.* 15:1240842. DOI: 10.3389/fpsyg.2024.124084.
11. Goldberg R.A. (2005) Resistance to coaching Resistance to coaching. *Organizational Development Journal*, 23, 9–16.
12. Passmore, J. (2007). Addressing deficit performance through coaching: using motivational interviewing for performance improvement in coaching. *International Coaching Psychology Review*. 2 (3), 265–279.