

*Алферова Ольга Игоревна*

аспирант

ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»

г. Москва

DOI 10.31483/r-155954

**СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ УСПЕШНОСТИ  
ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ: ЭМПИРИЧЕСКОЕ  
ОБОСНОВАНИЕ ЗНАЧИМОСТИ КОУЧИНГОВОЙ  
ПОДДЕРЖКИ СОТРУДНИКОВ**

***Аннотация:** в статье обосновывается концепция поддерживающей среды организационных изменений, ядром которой выступают коучинговые практики – индивидуальный и командные форматы. Представлены результаты эмпирического исследования социально-психологических факторов успешности изменений на выборке 400 сотрудников российских организаций. Установлено, что доверие к лидеру изменения является устойчивым предиктором позитивного личного отношения сотрудников к переменам во всех восьми последовательно построенных регрессионных моделях. Коучинговая поддержка описана как системный инструмент, формирующий доверительную культуру организации, снимающий коммуникационные барьеры, снижающий риск когнитивных искажений и обеспечивающий органическое вовлечение персонала в подготовку и реализацию изменений. Выводы опираются на данные проведенного исследования, международные метаанализы эффективности коучинга и работы российских авторов в области психологии коучинга.*

***Ключевые слова:** доказательный коучинг, психология коучинга, индивидуальный коучинг, групповой коучинг, поддерживающая среда, доверительная культура, доверие к лидеру, организационные изменения.*

Организационные изменения ставят перед сотрудником задачу действовать в условиях полной неопределенности и ограниченной информации, что законо-

мерно сопровождается комплексом социально-психологических реакций: тревогой, сопротивлением, снижением вовлеченности. В исследовательском поле накоплен значительный объем данных о предикторах готовности к переменам, однако вопрос о том, какие именно практики способны целенаправленно формировать эти предикторы, остается открытым. Настоящая работа обосновывает положение о коучинговой поддержке как центральном инструменте формирования поддерживающей среды в организационных изменениях.

Поддерживающая среда определяется в данной статье как совокупность психологических условий, в которых сотрудник получает пространство для проработки собственных реакций на изменение, развития субъектной позиции и формирования доверительных отношений с лидером и коллегами. Коучинговые практики – индивидуальный и командный коучинг – методологически соответствуют этим условиям: они опираются на партнерский диалог, безоценочное принятие и актуализацию ресурсов личности [1; 2].

#### *Актуальность.*

Доказательная база коучинга в организационном контексте формируется последние два десятилетия и на сегодняшний день включает несколько международных метаанализов. Метаанализ Т. Тибума, Б. Беерсмы и А. ван Вианен показал, что коучинг оказывает значимое положительное влияние на индивидуальные результаты сотрудников: размеры эффекта варьируют от  $g = 0,43$  для совладания со стрессом до  $g = 0,74$  для целенаправленной саморегуляции [3]. Метаанализ Р. Джонса, С. Вудс и Ю. Гиллард, сфокусированный исключительно на рабочем контексте и охвативший 17 эмпирических исследований, зафиксировал устойчивый положительный эффект коучинга на организационные результаты в целом ( $\delta = 0,36$ ), включая аффективные результаты ( $\delta = 0,51$ ) и индивидуальные результаты ( $\delta = 1,24$ ) [4]. Более поздний метаанализ Ц. Ван, И. Лай, С. Сюй и А. Макдауэлл подтвердил, что психологически обоснованные подходы к коучингу обеспечивают эффективные результаты в рабочей среде, особенно по достижению целей ( $g = 1,29$ ) и самооффективности ( $g = 0,59$ ) [5].

Систематический литературный обзор Г. Бозер и Р. Джонса, построенный на анализе 117 эмпирических работ, выделил семь ключевых факторов, определяющих эффективность коучинга в рабочей среде, среди которых центральное место занимает доверие [6]. Этот результат имеет принципиальное значение для контекста организационных изменений, в котором доверие к лидеру и команде изменений многократно подтверждается как ведущий социально-психологический предиктор готовности сотрудников к переменам.

В российской науке доказательный коучинг получил концептуальное обоснование в работах Н.В. Антоновой и Е.А. Наумцевой, которые систематизировали международный опыт оценки эффективности коучинговых интервенций и выделили когнитивно-поведенческий коучинг как подход с наиболее разработанной доказательной базой [7]. Вместе с тем эмпирическое обоснование вклада коучинговых практик именно в успешность организационных изменений на российской выборке остается малоразработанной областью. Настоящее исследование направлено на заполнение этого пробела.

#### *Научная новизна.*

Предлагаемое исследование на российской выборке эмпирически обосновало устойчивую объяснительную силу доверия к лидеру изменения в формировании личного отношения сотрудников к переменам при последовательном контроле организационных, социально-демографических и психологических переменных. Обоснована концептуальная модель коучинговой поддержки как механизма формирования доверительной культуры организации, снимающего коммуникационные барьеры, снижающего риск когнитивных искажений и обеспечивающего органическое вовлечение сотрудников в подготовку и процесс изменений.

#### *Методология исследования.*

Исследование проведено в формате онлайн-анкетирования в период с декабря 2024 по ноябрь 2025 года. Выборка – 400 сотрудников российских организаций различных отраслей, прошедших через значимые организационные изменения. Гендерный состав: 306 женщин, 93 мужчины, один респондент не указал

пол. Возрастной диапазон охватывает все трудоспособные группы от младше 33 лет до старше 51 года.

Зависимая переменная – личное отношение сотрудников к изменению – измерялась русскоязычной версией шкалы «Readiness for Organizational Change» Д. Холта [8], адаптированной для российской выборки. Независимые переменные включали блок доверия (к руководителю организации, к лидеру изменения, к команде, реализующей изменение), вовлечение сотрудников в процесс изменений на разных этапах, воспринимаемую логику изменений, организационные характеристики (сложность, скорость, частота) и социально-демографические параметры.

Анализ осуществлялся через проверку внутренней согласованности (альфа Кронбаха), эксплораторный факторный анализ (EFA) методом выделения главных компонент, множественная линейная регрессия пошаговым включением предикторов. Для построения итоговой модели использован метод обратного пошагового исключения. Анализ данных осуществлялась в программном продукте IBM SPSS Statistics. Предварительный анализ подтвердил пригодность данных для факторного анализа: альфа Кронбаха = 0,808; мера адекватности Кайзера-Мейера-Олкина (КМО) = 0,834 при значимости критерия сферичности Бартлетта  $p < 0,001$ .

#### *Результаты исследования.*

В результате анализа было выполнено построение восьми последовательных регрессионных моделей, результаты которых представлены в таблице 1. В качестве демонстрации приведены наиболее значимые модели, ввиду этого модели указаны не последовательно. Финальная полная модель (Модель 8) демонстрирует значимость ключевых социально-психологических факторов с учетом контроля всех переменных, заложенных в данное исследование.

Таблица 1

Социально-психологические предикторы личного отношения сотрудников к организационным изменениям

Предиктор	Модель 1	Модель 4	Модель 7	Модель 8
Доверие лидеру изменения	0,712***	0,628***	0,599***	0,531***
Вовлечение сотрудников	—	0,356***	0,348***	0,289**
Персональная логика	- 0,589**	- 0,488**	- 0,448*	- 0,366 +
Высокая сложность изменения	- 0,436**	- 0,436**	- 0,382*	- 0,413**
Компонента «знание»	—	—	—	0,127**

*Примечание: в таблице указаны коэффициенты нестандартизованной регрессии.*

*Обозначение уровней значимости: \*\*\* —  $p < 0,001$ ; \*\* —  $p < 0,01$ ; \* —  $p < 0,05$ ; + —  $p < 0,1$ .*

На основе результатов анализа данных возможно сформулировать три ключевых вывода. Первый вывод заключается в том, что доверие к лидеру изменений является наиболее устойчивым и значимым предиктором личного отношения сотрудников к переменам. Коэффициент регрессии сохраняет значимость критерия сферичности Бартлетта на уровне  $p < 0,001$  во всех восьми моделях. При этом коэффициент нестандартизованной регрессии варьируется в диапазоне от 0,712 в базовой модели до 0,531 в полной модели. Это подтверждает тезис о самостоятельном вкладе фактора доверия в ситуации контроля всех остальных переменных, заложенных в исследование.

Второй по значимости вывод: вовлечение сотрудников в процессе подготовки и реализации изменений вносит крайне важный вклад в формирование позитивного личного отношения. Что также продемонстрировано в моделях №4 – №7 ( $p < 0,001$ ) и в максимально полной модели №8 ( $p < 0,01$ ). Что указывает на механизм психологической субъективности и акцентирует важность формирования у работников ощущения собственной значимости и причастности в ходе изменения.

Третий вывод указывает на важный аспект причин перемен. Восприятие происходящих изменений как эволюционно необходимого процесса или как единого решения руководителя без ясных оснований оказывает принципиально разное психологическое влияние: персональная логика устойчиво снижает

позитивное личное отношение сотрудника. Это продемонстрировано в моделях №1–4 ( $p < 0,01$ ). Данный эффект указывает на когнитивную составляющую сопротивления изменениям. В ситуации отсутствия логично обоснованных изменений у сотрудников активируются защитные психические реакции и ряд когнитивных искажений, в результате формирующие негативную оценку иницируемых перемен.

*Обсуждение: коучинг как ядро поддерживающей среды.*

Полученные данные позволяют сформулировать концептуальное положение: коучинговые практики являются оптимальной формой работы с тремя выявленными социально-психологическими механизмами успешности изменений – доверием к лидеру, вовлечением и когнитивной переработкой смысла изменения. Доверие выделено Г. Бозер и Р. Джонсом в числе ключевых факторов, определяющих эффективность коучинговых интервенций в рабочей среде [6], что концептуально связывает проблематику коучинга и проблематику организационных изменений через общий социально-психологический предиктор.

Индивидуальный коучинг лидера изменения направлен на развитие качеств, формирующих доверие подчиненных: рефлексивной позиции, эмоциональной осознанности, способности к открытому диалогу и удержанию неопределенности. Данные метаанализа Р. Джонса, С. Вудс и Ю. Гиллард демонстрируют значимый эффект рабочего коучинга на аффективные результаты ( $\delta = 0,51$ ) и качество рабочих отношений [4]. В контексте настоящего исследования это означает, что инвестиции в индивидуальный коучинг лидера опосредованно повышают показатель, устойчиво предсказывающий принятие изменений всем коллективом.

Групповой коучинг реализует методологию командной работы как системы коллективных диалогов, в которых формируется общее смысловое поле. В групповом формате сотрудники получают возможность артикулировать личные смыслы изменения, сопоставлять их с перспективой коллег и лидера, а также перерабатывать когнитивные искажения, связанные с восприятием перемен. Безопасное пространство обсуждения ошибок и сомнений, создаваемое в групповом

коучинге, соответствует концепции психологической безопасности А. Эдмондсон [9] и подтверждается российскими исследованиями Е.А. Наумцевой и В.А. Штроо, показавшими значимое влияние психологической безопасности на готовность к организационным изменениям [10].

В коучинговом пространстве снимаются коммуникационные барьеры, характерные для периода изменений: страх задать вопрос, опасение выглядеть некомпетентным, недоверие к официальным каналам информации. Переход от формализованной управленческой коммуникации к диалогическому коучинговому формату трансформирует само качество информационного обмена: сотрудник перестает быть пассивным адресатом сообщений о переменах и становится активным участником смыслообразования.

Через коучинговую практику реализуется эффект снижения когнитивных искажений. При высокой воспринимаемой сложности и неопределенности изменений у сотрудников закономерно активируются защитные когнитивные механизмы: катастрофизация, персонализация угрозы, черно-белое мышление. Коучинговые техники прояснения целей, работы с ограничивающими убеждениями и расширения перспективы целенаправленно воздействуют на эти когнитивные паттерны. Когнитивно-поведенческий коучинг, согласно российским обзорам доказательной базы [7], располагает наиболее разработанным инструментарием работы с такими паттернами.

Наконец, коучинговая поддержка обеспечивает органическое вовлечение сотрудников в подготовку и реализацию изменений. В отличие от формализованных процедур информирования и согласования, коучинговый диалог включает сотрудника в процесс через актуализацию его собственных интересов, ценностей и профессиональных целей. Вовлечение перестает быть управленческим требованием и становится следствием обретенной субъектной позиции, что соответствует высокозначимому вкладу переменной вовлечения в итоговой регрессионной модели.

Таким образом, коучинговая поддержка – в ее индивидуальном и командном форматах – формирует доверительную культуру организации как целостную

среду, в которой доверие к лидеру, открытые коммуникации, осмысленное восприятие изменений и субъектное вовлечение сотрудников выступают не изолированными факторами, а взаимосвязанными проявлениями единого качества организационных отношений.

#### *Заключение.*

Результаты эмпирического исследования на выборке 400 сотрудников российских организаций подтверждают ключевую роль доверия к лидеру изменения, вовлечения сотрудников и осмысленности изменений в формировании позитивного личного отношения к переменам. Международные метаанализы эффективности коучинга и российские работы в области психологии коучинга обосновывают коучинговые практики – индивидуальный и командные форматы – как научно подтвержденные инструменты целенаправленного формирования этих социально-психологических условий.

Коучинговая поддержка рассматривается как ядро поддерживающей среды организационных изменений, формирующее доверительную культуру, снимающее коммуникационные барьеры, снижающее действие когнитивных искажений и обеспечивающее органическое вовлечение персонала в процесс трансформации. Перспективным направлением дальнейших исследований является лонгитюдная оценка эффектов коучинговой поддержки на различных этапах организационных изменений в российском контексте.

#### *Список литературы*

1. Passmore J., Lai Y.-L. Coaching psychology: Exploring definitions and research contribution to practice // International Coaching Psychology Review. 2019. Vol. 14. No. 2. Pp. 69–83.
2. Palmer S., Whybrow A. Handbook of Coaching Psychology: A Guide for Practitioners. 2nd ed. London: Routledge, 2019. 628 p.
3. Theeboom T., Beersma B., van Vianen A.E.M. Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational

context // *Journal of Positive Psychology*. 2014. Vol. 9. No. 1. Pp. 1–18. DOI: 10.1080/17439760.2013.837499.

4. Jones R.J., Woods S.A., Guillaume Y.R.F. The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2016. Vol. 89. No. 2. Pp. 249–277. DOI: 10.1111/joop.12119.

5. Wang Q., Lai Y.-L., Xu X., McDowall A. The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of contemporary psychologically informed coaching approaches // *Journal of Work-Applied Management*. 2022. Vol. 14. No. 1. Pp. 77–101. DOI: 10.1108/JWAM-04-2021-0030. EDN AHNKJJ

6. Bozer G., Jones R.J. Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: A systematic literature review // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 2018. Vol. 27. No. 3. Pp. 342–361. DOI: 10.1080/1359432X.2018.1446946.

7. Наумцева Е.А. Проблема эффективности коучинга: исследования в рамках психологии коучинга / Е.А. Наумцева, Н.В. Антонова // *Современная зарубежная психология*. – 2022. – Т. 11 №1. – С. 67–77.

8. Наумцева Е.А. Анализ психометрических свойств русскоязычной версии опросника Д. Холта «Готовность к организационным изменениям» / Е.А. Наумцева // *Организационная психология*. – 2016. – Т. 6. №4. – С. 104–117. EDN XSBKHZ

9. Edmondson A.C. *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation and growth*. Hoboken: Wiley, 2018. 272 p.

10. Наумцева Е.А. Психологическая безопасность и готовность к организационным изменениям / Е.А. Наумцева, В.А. Штроо // *Организационная психология*. – 2021. – Т. 11. №1. – С. 45–62.