

**Бондаренко Елена Николаевна**

студентка

НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»

г. Москва

DOI 10.31483/r-166996

## **РАБОТА С МОТИВАЦИЕЙ В КОУЧИНГЕ КАК ПУТЬ К ЭФФЕКТИВНОМУ ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕЙ**

***Аннотация:** в статье рассмотрены вопросы работы с мотивацией клиента в коучинге: анализ модели мотивации личности, актуальность интеграции методов, применяемых в работе с мотивацией в коучинге с другими подходами психологии, значимость для мотивации промежуточных показателей движения к цели, результаты предварительной подготовки к проведению исследования о роли мотивации в положительных изменениях по результатам коучинга.*

***Ключевые слова:** мотивация, модель мотивации, мотивационные вопросы, мотивация достижения, снижение мотивации.*

Коучинг способствует осознанию клиентом своих внутренних ресурсов и потенциала, а также роли лидера своей жизни [5], что позволяет создавать условия для самореализации, ставить цели и достигать их. Вопросы о работе с мотивацией личности актуальны как для индивидуального коучинга, так и для коучинга лидеров и команд организаций, ежедневно сталкивающихся с многочисленными вызовами, высокой скоростью экономических, социальных и других изменений. Процесс работы в коучинге над целью включает концентрацию на цели, поиск ответов на вопросы, действительно ли эта цель и этот желаемый результат позволят клиенту преодолевать обстоятельства, справляться со страхами, проводить изменения и осознавать личную ответственность за процесс и результат. М. Мелия рассматривает людей целедостижения, как тех, которым не нужны внешние стимулы, способных работать, ставить цели и достигать их, базируясь на собственной мотивации [10].

*1. Анализ модели мотивации в коучинге.*

Мотивация личности представляет собой сложный динамичный процесс, включающий в себя разнообразие мотивов, оценку условий и перспектив достижения целевого состояния. Мотивация подвержена прерыванию, зависит от опыта, обстоятельств, атрибутивных стилей, мотивационных свойств личности, может сопровождаться конфликтами мотивов и их актуализацией, требует постоянной саморегуляции, настойчивости, анализа последствий, выбора направления и возможных действий.

В фундаментальном труде «Мотивация и деятельность» Х. Хекхаузена мотивация рассмотрена как процесс, на который оказывает влияние множество внутренних и внешних факторов в зависимости от сферы активности человека, включающий такие показатели как: мотив достижения, потребность в достижении успеха или избегании неудачи; выбор риска или определение предпочтительной сложности задания; определение уровня притязаний; «тенденцию инерции» незаконченных заданий; оценку силы мотивации и воли к решению задач; сохранение эффективности, влияния и контроля над усилиями; взаимосвязь постановки цели (результата процесса мотивации) и достижения (результата волевого процесса). В расширенной модели мотивации Х. Хекхаузена центром является результат действия, который важен не сам по себе, а как результат, приближающий привлекательную сверхцель и желаемые последствия [19].

Приведем некоторые из инструментов коучинга, применяемые для анализа и повышения мотивации клиента:

1) анализ цели и препятствий к её достижению – вопросы о достижении цели, принадлежности цели, целеустремленности, сильных сторонах, упорстве, сосредоточении, знаниях, лидерстве, преимуществах, продвижении, а также вопросы о препятствиях, застревании, крайностях, сомнениях, сдерживающих факторах, рисках, недостатке компетенций [15];

2) определение доминантности мотива – мотивационное интервью, вопросы для определения уровня важности желаемого результата, значимости ожидаемого эффекта от изменений, прояснения ключевых источников устойчивой мотивации [1], Д. Пассмор отмечает, что мотивационное интервью является полезным

дополнением к навыкам коуча в совокупности с применением поведенческих и когнитивно-поведенческих моделей [20];

3) управление эмоциями – вопросы для анализа привычных действий и сопровождающих их эмоций [13];

4) формирования «зоны делания» – вопросы, направленные на увеличение мотивации для выполнения практических шагов [14];

5) ресурс-ориентированные вопросы – вопросы, направленные на поиск ресурсов, в совокупности с бережным отношением ко всем креативным идеям клиента, в том числе к тем, которые оцениваются клиентом скептически [16];

6) формирование образа желаемого будущего – работа над визуализацией будущих возможностей и результата исполнения цели [1];

7) анализ конгруэнтности цели – исследование взаимосвязей цели, ценностей и убеждений для формирования устойчивой внутренней мотивации и повышения осознанности;

8) техники нейролингвистического программирования – техники для закрепления мотивации и определенного эмоционального ресурсного состояния по отношению к цели [6];

9) исследование ценностей – поиск высшей цели [14].

Для работы с мотивацией применяется интеграция подходов коучинга и когнитивного, гуманистического, позитивного подходов психологии, психологии мотивации достижения.

Применение в коучинге элементов когнитивно-поведенческой терапии позволяет более глубоко выявлять и способствовать трансформации ограничивающих убеждений клиента. Д. Бек отмечает необходимость проведения анализа ценностей, целей, устремлений и мотивационных схем клиента, при этом фокусировка внимания терапевта направлена на сильные стороны и внутренние ресурсы клиента. Уровень мотивации клиента учитывается при разработке плана действий. С учетом новых убеждений, определенных в ходе терапии, применяются техники визуализации преимуществ изменений и процесса исполнения плана действий, прогнозирование позитивного образа в будущем [4]. Для

повышения мотивации применяется мотивационное интервью по принципу квадрата Декарта, проводимое после определения проблем, целей и плана терапии [17]. Для изменения схем используются мотивационные вопросы с направленностью в будущее, как если бы позитивные изменения уже произошли [7].

А. Бандура в отношении мотивации, основанной на когнитивных процессах, отмечает опосредованное влияние поставленных целей на достижение результатов, рассматривает мотивационный процесс как совокупность предвидения будущих последствий, подкрепляемых действиями и анализом разницы между текущими и будущими достижениями, оценку личностью собственной эффективности, источниками которой являются достижения в исполнении, опосредованный опыт, вербальные убеждения и эмоциональное возбуждение, ожидания, как то или иное поведение приведет к тем или иным результатам [2].

Использование экзистенциального подхода в коучинге помогает осознанию клиентом глубинных ценностей, что способствует повышению устойчивости внутренней мотивации. Значимое влияние на процесс мотивации оказывает поиск и осознание человеком своего смысла жизни [18]. Работа с мотивацией в экзистенциальном подходе ориентирована на ресурсы и персональные способности человека, понимание дальнейшего движения, активацию и раскрытие потенциала, осознание ценностей переживания, созидания и позиции [9].

В концепции позитивной психологии процесс достижения целей исследуется на наличие влияния пессимистичных мыслей и выученной беспомощности, подавляющей мотивацию, как убеждения в невозможности изменить реальность, так как любое действие рассматривается человеком как не имеющее значения. От пессимистического или оптимистического стиля объяснения будет зависеть выбор человека бездействовать либо предпринимать активные действия при проблемах [12]. В коучинге такой подход помогает поиску ресурсов клиента для позитивного взгляда на будущее и повышения уверенности в собственных силах.

Психология мотивации достижения является для коучинга ресурсом знаний о мотивационном процессе личности, в том числе направленности мотивации

личности на успех либо избегание неудачи, локуса контроля, атрибуций, оценки личностью вероятности успеха.

Д. Ллопис Гойг в отношении психологических аспектов мотивации достижения в спорте, отмечает, что внутренняя мотивация является навыком, наиболее важным для достижения целей, требующим постоянной работы с ценностями, целями, мыслями, атрибуциями, когнициями, убеждениями, чувствами и эмоциями. Внимания требуют такие подпроцессы как: целеполагание, взаимосвязь мотивации с визуализацией и обучением, продуктивность и саморегуляция. На мотивацию оказывают влияние личностные, социальные и ситуативные факторы, анализ уровня сложности задач и оценка их выполнимости, развитие уверенности, определение конкретных запланированных промежуточных показателей и оценка их достижения, отслеживание снижения уровня мотивации для своевременной корректировки, сочетание внутренней и внешней мотивации. Кроме того, в работе с мотивацией важен непрерывный цикл взаимодействия тренера, игрока и команды, в котором особое значение имеют качества тренера в группах психологических навыков «лидерство, коммуникация и мотивация» [8].

*2. Анализ мотивации на этапах промежуточных результатов реализации плана движения к цели в коучинге.*

Внимания коуча требует как исследование модели мотивации личности для определения плана движения к цели, так и работа с сохранением достаточного уровня мотивации на этапах промежуточных результатов достижения цели. Однако, работа коуча с мотивацией клиента на промежуточных результатах не всегда возможна в связи с неопределенностью выбора клиентом длительности сопровождения коучинга. Мы полагаем, что на этапе заключения контракта, коучу целесообразно информировать клиента о динамичной природе мотивации и рекомендовать продолжение сессий коучинга в случае выявления клиентом снижения мотивации с течением времени.

Снижение мотивации клиента, а также полная утрата мотивации по отношению к выбранной ранее цели, может наступать на любом этапе реализации цели по нескольким причинам, отметим некоторые из них:

1) амбивалентное отношение к изменениям, как часть подготовки к изменениям, но в то же время, как состояние сопротивления и застревания [11];

2) сомнение в необходимости продолжать движение к цели, осознание постановки завышенной задачи, ослабляющее надежду на успех, тогда как для мотивации важны определенные ближайшие субцели [2]; осознание своей зоны комфорта [15]; осознание объема работы, длительности исполнения плана [17];

3) утрата мотивации как искажение когнитивных процессов, что требует проведения анализа когнитивных процессов, схем, автоматических мыслей, глубинных убеждений и копинг-стратегий [3];

4) прерывание клиентом сессий при «первых» положительных изменениях без закрепления новых навыков выполнением регулярных заданий [3], отсутствие отслеживания уровня мотивации и оценки активности по преобладающим устремлениям, ценностям или целям, недооценка необходимости регулярных действий, их значимости в продвижении к цели [4];

*3. Подготовка к проведению оценки результатов коучинга с учетом мотивации клиента.*

С целью подготовки к исследованию в дальнейшем работы с мотивацией клиента в коучинге, нами разработан и проведен анонимный опрос, в рамках которого участникам предложено ответить на вопросы об эффектах и мотивации по результатам сессий коучинга.

Опрос включал следующие разделы: «1. Изменения по итогам коуч-сессий», «2. Результаты работы по запросу» и «3. Наличие негативных факторов в ходе сессий». Опрос пройден девятью участниками. Все сессии участников опроса проведены в рамках процесса обучения коучингу. Участниками пройдено от 10 и более сессий. Запросы участников касались следующих тем: «личные изменения» (6 из 9), «отношения, взаимодействие» (2 из 9), «карьера, профессиональный рост» (6 из 9), «собственный бизнес» (2 из 9), «другое» (1 из 9). Каждым из участников указано от 1 до 3 тем запросов. Несмотря на то, что все сессии проведены в рамках учебного процесса, участниками отмечено положительное влияние сессий коучинга.

Результаты опроса по вопросам раздела «1. Изменения по итогам коуч-сессий»: более половины участников опроса отметили у себя положительные изменения, такие как: стимул к личностному развитию, изменение привычек, повышение уверенности в себе, самопознание и самоанализ, повышение мотивации к достижению целей, проработка конкретных шагов к достижению целей.

Вместе с тем, установлено наличие факторов, которые могут приводить к утрате мотивации и, как следствие, оказывать негативное влияние на достижение целей: ответы участников содержали «нет» и «не уверен(а)» по показателям «повышение мотивации к достижению цели» (3 из 9), «проработка конкретных шагов к достижению цели» (2 из 9) и «достижение конкретной цели» (5 из 9).

Таблица 1

## Изменения по итогам коуч-сессий

Вопрос	Параметр вопроса	Итого		
		Да	Нет	Не уверен(а)
Какие изменения вы заметили в себе по итогам коуч-сессий?	1. Улучшение навыков коммуникации	4	4	1
	2. Стимул к личностному развитию	6	3	0
	3. Уменьшение уровня тревожности или стресса	5	4	0
	4. Изменение привычек	6	2	1
	5. Повышение уверенности в себе	6	2	1
	6. Самопознание и самоанализ	7	2	0
	7. Другие изменения	0	0	0
	8. Повышение мотивации к достижению целей	6	2	1
	9. Проработка конкретных шагов к достижению цели	7	2	0
	10. Достижение конкретной цели	4	4	1

По вопросам раздела «2. Результаты работы по запросу» участниками отмечено положительное влияние сессий коучинга: значительное (3 из 9) и незначительное (6 из 9).

Таблица 2

## Результаты работы по запросу

Вопрос	Итого		
	Значительно	Немного	Не повлияли
Насколько коуч-сессии помогли вам по вашему запросу?	3	6	0

По вопросам раздела «3. Наличие негативных факторов в ходе сессий» участниками указано, что чувства раздражения или дискомфорта в ходе сессий

проявлялись в редких случаях (7 из 9), в причинах преобладали ощущение давления под воздействием запросов (5 из 9), а также осознание своих реакций (5 из 9).

Таблица 3

## Наличие негативных факторов в ходе сессий

Вопрос	Итого		
	Часто	Редко	Не ощущал(а)
Чувствовали ли вы раздражение или дискомфорт во время коуч-сессии?	0	7	2

В статье рассмотрен ряд подходов к работе с мотивацией клиента в коучинге и в ряде других направлений психологии. Изучение психологических особенностей мотивации даёт коучу более глубокое понимание мотивационного процесса личности и дополнительные инструменты работы, основанные на научных данных. На основании вышеизложенного, мы можем сделать вывод о том, что аспект мотивации в коучинге представляет интерес с точки зрения разработки подходов к проведению диагностики модели мотивации клиента и оценки влияния мотивации на достижение целей, заявленных клиентом в процессе коучинга, а также к оценке качества работы коуча с мотивацией клиента. В связи с чем мы считаем, что работа с мотивацией в коучинге требует дальнейшего исследования.

**Список литературы**

1. Аткинсон М. Достижение целей: Пошаговая система / М. Аткинсон. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 281 с.
2. Бандура А. Теория социального научения / А. Бандура. – СПб.: Евразия, 2000. – 320 с.
3. Когнитивная терапия депрессии / А. Бек, А. Раш, Б. Шо, Г. Эмери. – СПб.: Питер, 2003. – 304 с.
4. Бек Д. Когнитивно поведенческая терапия. От основ к направлениям / Д. Бек. – СПб.: Питер, 2024. – 512 с.

5. Голви Т. Стресс как внутренняя игра. Как преодолеть жизненные трудности и реализовать свой потенциал / Т. Голви, Э. Ханзелик, Д. Хортон. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 272 с.
6. Дилтс Р. Коучинг с помощью НЛП / Р. Дилтс. – М.: Олма-Пресс; СПб.: Прайм-Еврознак, 2004. – 256 с. EDN QXIVHJ
7. Лихи Р. Техники когнитивной психотерапии / Р. Лихи. – СПб.: Питер, 2022. – 656 с.
8. Ллопис Гойг Д. Психология футбола. Искусство мотивации и достижения успеха на поле / Д. Ллопис Гойг. – М.: Эксмо, 2024. – 256 с.
9. Лэнгле С. Терапевтические возможности методов логотерапии и экзистенциального анализа / С. Лэнгле // Национальный психологический журнал. – 2018. – №2. – С. 22–31. – DOI: <https://doi.org/10.11621/npj.2018.0203>. EDN XWL PVJ
10. Мелия М. Метод Марины Мелия / М. Мелия. – М.: Бомбора. – 281 с.
11. Миллер У.Р. Мотивационное консультирование. Как помочь людям измениться / У.Р. Миллер, Р. Стивен. – М.: Э, 2017. – 544 с.
12. Селигман М. Как научиться оптимизму: измените взгляд на мир и свою жизнь / М. Селигман. – М.: Альпина Паблишер, 2023. – 544 с.
13. Рейнольдс М. Коучинг: эмоциональная компетентность / М. Рейнольдс. – М.: Центр поддержки корпоративного управления и бизнеса, 2003. – 112 с. EDN QXGJFF
14. Стар Д. Полное руководство по методам, принципам и навыкам персонального коучинга / Д. Стар. – М.: Претекст, 2017. – 397 с.
15. Уитворт Л. Коактивный коучинг: учебник / Л. Уитворт, Г. Кимси-Хаус, Ф. Сэндал. – М.: Центр поддержки корпоративного управления и бизнеса, 2004. – 360 с.
16. Уитмор Д. Коучинг высокой эффективности / Д. Уитмор. – М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 168 с.

17. Федоренко П. Когнитивно-поведенческая терапия – всё по полочкам. Эффективные методы и практики для изменения мышления и преодоления невроза. Большое руководство для специалистов и вдумчивых читателей / П. Федоренко, И. Качай. – М.: АСТ, 2024. – 654 с.

18. Франкл В. Логотерапия и экзистенциальный анализ: статьи и лекции / В. Франкл. – М.: Альпина нон-фикшн, 2017. – 344 с.

19. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность / Х. Хекхаузен. – СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003. – 860 с. EDN QXGMQV

20. Passmore J. Addressing deficit performance through coaching: using motivational interviewing for performance improvement in coaching // International Coaching Psychology Review. 2007. No. 2 (3). Pp. 265–279. <https://doi.org/10.53841/bpsicpr.2007.2.3.265>.