

**Зотова Ирина Васильевна**

канд. психол. наук, доцент

Высшая школа управления и инноваций МГУ

имени М.В. Ломоносова

г. Москва

DOI 10.31483/r-167574

## СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РЕАЛИЗАЦИИ КОУЧИНГА В ОРГАНИЗАЦИЯХ КИТАЯ И РОССИИ

**Аннотация:** коучинг, предполагающий партнерский стиль взаимодействия, критически зависит от кросс-культурных особенностей страны, в которой он реализуется. В рамках статьи проведен сравнительный анализ практики применения коучинга в компаниях Китая и России, где формируются разные парадигмы менеджмента.

**Ключевые слова:** коучинг, социокультурные установки, культурные измерения.

Выражается благодарность российско-китайской компании «FAW-Восточная Европа» за сотрудничество и практические материалы для исследования после проведения тренинга «Мост Дружбы Россия – Китай».

На современном этапе развития менеджмента и управления человеческими ресурсами (HRM) коучинг трансформировался из элитарной услуги для топ-менеджмента в системный инструмент организационного развития. Однако, несмотря на широкое распространение данной практики, академическое сообщество до сих пор ведет дискуссии относительно научного статуса коучинга, методов оценки его эффективности и валидности применяемых теоретических моделей.

Таблица 1

Сравнительный анализ определений понятия «коучинг»  
в современной научной литературе [1–3; 5; 6]

Автор / Источник	Определение коучинга (сущность понятия)	Ключевой акцент
---------------------	--	-----------------

С. Палмер	Направление, ориентированное на повышение психологического благополучия и результативности в сфере личной жизни и работы, опирающееся на модели обучения взрослых и психологические подходы	Психологический подход: Интеграция психологии и андрагогики (обучения взрослых)
Н.П. Болдырева	Мастерство по созданию благоприятной среды, обеспечивающее более легкое продвижение человека к желаемым целям. Синтез бизнес-консультирования, психологической поддержки и тренинга	Средовой подход: Создание условий для саморазвития и раскрытия внутреннего потенциала
Э. Грант	Систематический, ориентированный на результат процесс, способствующий достижению целей, повышению производительности и личностному росту индивидов и организаций	Процессуальный подход: Системность и ориентация на измеримый результат
Дж. Пассмор	Партнерское сотрудничество, направленное на раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения его собственной производительности и эффективности	Бихевиоральный подход: Фокус на изменении поведения и повышении личной эффективности
Профстандарт РФ (в интерпретации Н.В. Антоновой)	Практика сопровождения в области управления персоналом, направленная на развитие стратегического видения и функциональной компетентности руководителей	Управленческий подход: Коучинг как трудовая функция и инструмент HR-стратегии

Как видно из представленной таблицы, несмотря на терминологические различия, большинство авторов сходятся в том, что коучинг – это недирективная форма взаимодействия, целью которой является переход от текущего состояния к желаемому через активизацию внутренних ресурсов клиента, а не через внешние инструкции, причем с учетом кросс-культурных особенностей клиента

Поскольку темой нашей статьи является сравнительный анализ реализации коучинга в организациях Китая и России, то логично будет начать с того, что это две разные по менталитету культуры по – разному восприняли коучинг.

Коучинг как инструмент развития лидеров пришел в обе страны с Запада, однако процесс его адаптации прошел по разным сценариям.

Перенос современных управленческих практик из одной деловой среды в другую редко оказывается успешным при простом копировании алгоритмов. Недирективное управление и корпоративный коучинг, предполагающие партнерский стиль взаимодействия, критически зависят от неформальных социальных норм, дистанции власти и базовых установок корпоративной культуры. В рамках

исследования проводим сравнительный анализ практики применения коучинга в компаниях Китая и России, где формируются разные парадигмы менеджмента.

Для обеспечения методологической строгости сравнения и избежания стереотипных суждений мы опираемся на концепцию культурных измерений Г. Хофстеде. В анализе операционализированы три ключевых индекса: дистанция власти (Power Distance, PDI), соотношение индивидуализма/коллективизма (Individualism, IDV) и уровень избегания неопределенности (Uncertainty Avoidance, UAI). Именно конфигурация этих метрик в рабочей среде обуславливает форматы интеграции коучинговых процедур.

Развитие систем развивающего управления в Российской Федерации сегодня демонстрирует выраженный структурный дуализм. С позиций показателей Хофстеде Россия отличается одной из самых высоких в мире дистанций власти (PDI = 93) в сочетании с рекордно высоким индексом избегания неопределенности (UAI = 95) при среднем индивидуализме (IDV = 39). Именно высокий UAI во многом объясняет определенный институциональный скепсис ряда специалистов в ответ на внедрение коучинга. Не директивность западного метода ставит человека, привыкшего к предсказуемой и нормативно регулируемой производственной среде, в ситуацию информационной неоднозначности.

Именно максимальным индексом избегания неопределенности обусловлен тот организационный барьер, который исследователи часто принимают за недоверие или нежелание персонала развиваться. Переход к недирективному стилю бесед западного образца помещает человека, привыкшего функционировать в зоне тотального нормативного контроля, в состояние высокой информационной неоднозначности.

Возникающий скепсис по отношению к коучинговым инициативам совершенно ненаучно объяснять такими стигматизирующими категориями, как «пассивность» или «инфантильность» отечественного специалиста. Подобная реакция является вполне обоснованной адаптивной стратегией, сформированной институциональной памятью сотрудников. Исторически сложившиеся на отечественных предприятиях паттерны планирования основывались на концепции

жесткой минимизации производственных и финансовых рисков: любые отклонения от регламента не поощрялись, а наказывались. В этой системе координат открытые вопросы коуча («Как именно вы оцениваете риски в данном проекте?») или «Какой алгоритм действий выберете лично вы?») могут восприниматься линейным сотрудником не как делегирование доверия или признание его экспертизы, а исключительно как административная ловушка. Рационально мыслящий специалист часто считывает подобный диалог как скрытый механизм перекладывания руководителем служебной ответственности за возможные будущие ошибки на уровень рядового исполнителя.

В результате столь мощного контраста социокультурных установок и современных требований российского бизнеса корпоративная среда оказалась структурированной. Уровень применения и форматы коучинга стали напрямую зависеть от профиля отрасли:

В консервативном крыле экономики – классическом промышленном секторе, энергетике, ресурсодобыче и на предприятиях тяжелого машиностроения – цена технологической ошибки критически высока. Здесь безусловным приоритетом остается жесткая процессуальная регламентация (включая многоуровневый комплаенс и охрану труда). Недирективный формат управления в чистом виде в этих нишах приживается редко, трансформируясь скорее в «гибридное наставничество». Эта практика предполагает классическое пошаговое обучение по протоколам, в которое лишь точечно встраиваются элементы обратной связи для контроля выгорания или аттестации рабочих бригад.

Абсолютно другая модель формируется в цифровой экономике России. Сфера информационных технологий, электронная коммерция и финтех-рынок (крупнейшие национальные экосистемы уровня «Яндекс», VK, «Т-Банк», Сбер, Ozon) находятся под давлением беспрецедентного кадрового дефицита на высококвалифицированных специалистов. В этих компаниях коучинговая методология внедряется в строгом соответствии с передовыми международными стандартами Agile-коммуникации. Модель жесткого контроля оказалась там экономически неэффективной: в IT-сфере удержание опытного специалиста значительно

рентабельнее постоянного найма, а сложная интеллектуальная архитектура продуктов делает микроменеджмент невозможным.

Высокая конкуренция за человеческий капитал вынудила российские цифровые компании практически полностью пересмотреть функционал среднего звена управления. Руководители направлений и команд (Team Lead, Product Owner) проходят обязательную внутреннюю переквалификацию для ведения мотивирующих сессий один на один (формат one-to-one). Для российского IT-сегмента индивидуальные карьерные треки, устранение внутрикомандных барьеров через рефлексию и бережное выявление скрытого мотивационного ресурса каждого программиста или инженера сегодня перешли из разряда корпоративных привилегий в статус основного инструмента обеспечения технологического суверенитета бизнеса.

Итак, в основе российского коучингового подхода лежит высокая дистанция власти, но с сильным стремлением к поиску смыслов и самореализации. Российский руководитель часто ищет в коучинге способ справиться с неопределенностью.

Теоретические основы Г. Хофстеде в российской культуре:

- индивидуализм выше коллективизма;
- гибкость, неформальность, прямая коммуникация;
- результат важнее процесса;
- инициатива и личная ответственность поощряются;
- отношения – важны, но не обязательны для работы.

Деловая культура Китая представляет собой принципиально иную матрицу взаимодействия. Согласно исследованиям Хофстеде, китайский социум отличается высокой дистанцией власти (PDI = 80) и сильным коллективизмом (низкий индивидуализм, IDV = 20), наряду с выраженной долгосрочной ориентацией (Long Term Orientation, LTO = 87). Если в традиционных производственных секторах Китая этот набор качеств исторически производственных секторах Китая этот набор ка-

честв исторически сформировал вертикальную структуру с ярко выраженной директивностью руководства (наследие строгих конфуцианских иерархий), то в современном технологическом секторе он получил уникальное прочтение

Вопреки распространенным оценкам, согласно которым азиатские сотрудники неспособны на самостоятельные решения без указания свыше, передовые корпорации КНР – Alibaba, Tencent, ByteDance, Huawei – являются сегодня примером успешной имплементации адаптивного Agile-коучинга. В этих компаниях недирективный формат не вступает в конфликт с иерархией. Дистанция власти не отменяется, но она принимает вид «направляющего лидерства» или ресурсной поддержки. Индекс индивидуализма компенсируется: в Китае руководители фокусируют коучинг не на отдельной персоне, а на результативности командной работы (групповой коучинг). Менеджер выступает как командный архитектор.

В частности, опыт внутренних академий в холдинге Huawei показывает, что вместо западной практики провоцирования личности на поиск самостоятельного ответа перед авторитетом начальника (что иногда создает напряженность), сессии выстраиваются в формате совместного мозгового штурма группы, когда оценка рисков размывается между коллегами. Эта гибридная модель снимает коммуникационные барьеры: команда создает прорывные решения, оставаясь лояльной общим ценностям компании. Коучинг здесь нацелен на устранение узких мест в кросс-функциональных связях и выработку сплоченности, а не только на повышение автономности индивида.

Итак, китайский коучинговый подход базируется на конфуцианских ценностях: уважение к старшим, концепция «сохранения лица» (Mianzi) и важность связей (Guanxi). В Китае коучинг – это не только развитие навыков, но и гармонизация отношений сотрудника с коллективом и целями государства.

Теоретические основы Г. Хофстеде в китайской культуре:

- коллективизм выше индивидуализма;
- иерархичность, формальность, косвенная коммуникация;
- процесс важен не менее результата;
- уважение к старшим и следование правилам;

– личные связи – основа бизнеса.

В таблице 2 приведены переработанные результаты кросс-культурного анализа развивающихся парадигм через призму показателей Г. Хофстеде.

Таблица 2

Кросс-культурная модель адаптации корпоративного коучинга в организациях разных экономических сред (по модели Г. Хофстеде) [4].

Параметр по Г. Хофстеде	Китайские технологические и кросс-секторальные холдинги (низкий IDV – 20, высокий PDI – 80, LTO – 87)	Российский рынок (высокие UAI – 95 и PDI – 93)
Архитектура коучинг-процесса	Командный или кросс-функциональный формат. Развивающая беседа фокусируется на интеграции сотрудника в достижение общего плана группы	Биполярная (дуальная) модель. На классических производствах – через наставничество, в IT и цифровых секторах – индивидуально, как элемент Agile
Отношение к барьерам неопределенности	Принцип контекстности. Иерархия не препятствует обмену идеями, но недирективность внедряется через командный разум для защиты авторитета участников	Высокий запрос к нормативной точности. В начале пути сотруднику необходимы четкие регламенты коуч-цикла во избежание роста тревожности на рабочих местах
Ожидаемый профиль результативности	Синхронизированный. Измеряется целостность рабочей единицы, лояльность, сохранение внутренней гармонии коллектива без конфликтов.	Развивающийся профиль. Переход компаний к сочетанию опросов вовлеченности и конкретной оценки снижения «кадровой текучести»

Теперь давайте обратимся к направлениям коучинга, которые наиболее популярны в российской и китайской коучинговой культуре.

В российских организациях популярны два направления:

– запрос на Hard-коучинг: достижение конкретных KPI, ускорение бизнес-процессов;

– запрос на мягкую трансформацию: выгорание, поиск баланса между работой и жизнью (Work-life balance).

В китайских компаниях (особенно в технологических гигантах вроде Alibaba или Tencent) коучинг часто направлен на:

– повышение лояльности корпорации;

- подготовку преемников внутри семейных или закрытых структур;
- формирование «коллективного интеллекта», где эго лидера отходит на второй план перед интересами группы.

Важным вопросом остается методологическая база применения коучинга в разных культурах.

Российский коучинг во многом универсален и опирается на международные стандарты (ICF, EMCC). Мы видим большой интерес к психологическим аспектам и глубинной проработке личности.

Методики коучинга в российских организациях.

В России подходы базируются на западных классических школах, но адаптируются под запрос на быстрый и измеримый результат.

1. GROW (Goal, Reality, Options, Will): Самая популярная модель в российском корпоративном секторе. Она ценится за структурированность и понятную логику, что помогает руководителям переходить от слов к конкретному плану действий.

2. Когнитивно-поведенческий коучинг (КПК или CBT Coaching) – подход в коучинге, который сочетает практику коучинга с методами, инструментами и концепциями когнитивно-поведенческой терапии

3. Командный коучинг по модели Питера Хокинса: включает работу с пятью дисциплинами команды. Российские компании часто запрашивают этот метод для настройки взаимодействия между топ-менеджерами и устранения внутренних конфликтов.

4. Executive-коучинг с элементами психоанализа: Специфика России в том, что на уровне первых лиц часто границы между бизнес-запросом и личной терапией размыты. Популярны методики, позволяющие глубоко проработать «тень» лидера и его влияние на корпоративную культуру.

Китайский коучинг специфичен. Прямая обратная связь, характерная для западных моделей, в Китае может восприниматься как оскорбление. Поэтому китайские коучи используют более обтекаемые формулировки, притчи и метафоры. Важным элементом является «наставнический коучинг», где коуч выступает в

роли мудрого советника, что в классическом западном подходе считается нарушением нейтральности

Методики коучинга в китайских организациях.

В Китае мировые методики (ICF, EMCC) накладываются на традиционную философию и стремление к гармонии внутри коллектива.

1. Модель «Пяти стихий» (Wu Xing): Коучи используют эту систему для оценки баланса сил в организации. Например, если в команде слишком много «огня» (агрессии, перемен), коуч помогает внедрить элементы «земли» (стабильности, процессов).

2. Системный иерархический коучинг: в отличие от западного партнерства «на равных», китайский коуч часто выступает в роли «мудрого наставника». Методики здесь направлены на то, чтобы сотрудник нашел свое идеальное место в системе организации, не нарушая общую гармонию (концепция «Ли»).

3. Action Learning (Обучение действием): широко применяется в крупных корпорациях вроде Huawei или Alibaba. Это групповой коучинг, где решение реальной бизнес-задачи сочетается с развитием навыков участников. Это соответствует китайскому прагматизму – обучение должно приносить немедленную пользу компании.

4. Face-saving Coaching (Коучинг с сохранением лица): Специальные техники обратной связи, которые позволяют указать на ошибки руководителя или подчиненного максимально мягко и косвенно, чтобы избежать публичного унижения, что критически важно в восточной культуре.

Представляется важным так же и рассмотрение барьеров внедрения коучинга в России и Китае. В России основной барьер внедрения коучинга – это скептицизм («зачем мне это, если я и так начальник?») и инфоцыганство, размывающее ценность профессионального коучинга. В Китае главный барьер – страх потери авторитета. Если подчиненный видит, что руководителю нужен коуч, это может быть воспринято как признак слабости. Поэтому коучинг там часто носит закрытый, почти сакральный характер.

Говоря о перспективах применения коучинга в России и Китае, можно сказать следующее: Россия движется в сторону демократизации коучинга (коучинг стал профессией): создание внутренних пулов коучей и внедрение коучингового стиля управления на уровне линейных руководителей. Китай активно интегрирует технологии. Использование AI-коучей для оценки эмоционального состояния сотрудников – это реальность многих китайских офисов. Коучинг там становится инструментом «мягкого контроля» и вовлеченности в эпоху жесткой конкуренции (культура «996» – работа с 9 утра до 9 вечера 6 дней в неделю).

Подводя итог, можно сказать: российский коучинг – это поиск идентичности и эффективности в условиях перемен, китайский коучинг – это инструмент достижения гармонии и долгосрочного доминирования через дисциплину и лояльность.

Таким образом, на фоне глобализации процессов в области управления человеческим капиталом вырисовывается важный фактор: коучинг как метод остается универсальным в части раскрытия потенциала, но форма его применения обязана учитывать социальные индексы страны. Если Соединенные Штаты опираются на измеряемый личный ресурс, то современные китайские компании и высокотехнологичный сектор России научились инкорпорировать этот западный стандарт, сочетая партнерский формат постановки вопросов с привычной для них национальной потребностью в сохранении организационной согласованности и системной страховкой профессиональных рисков. Для эффективной работы в этих регионах коучу необходимо не просто владеть техниками задавания вопросов, но и обладать высокой кросс-культурной чувствительностью.

Понимание того, где заканчивается личность и начинается корпоративная иерархия, является ключом к успеху в обеих странах.

### ***Список литературы***

1. Антонова Н.В. Развитие evidence-based (научно обоснованного) коучинга в России: проблемы и направления исследований / Н.В. Антонова // Коучинг и наставничество: теория и практика: материалы Всерос. науч.-практ. конф.

---

(Санкт-Петербург, 25 апреля 2024 г.). – Чебоксары: Среда, 2024. – С. 98. EDN FDZBMP

2. Болдырева Н.П. Применение коучинга как инструмента развития персонала и организации / Н.П. Болдырева // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15. №3. – URL: <https://esj.today/PDF/14ECVN323.pdf> (дата обращения: 01.06.2026). EDN UCQXYG

3. Grant A.M. The Efficacy of Coaching. In: The Wiley – Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring / ed. by J. Passmore, D.B. Peterson, T. Freire. Wiley, 2013. P. 36.

4. Hofstede G. Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage, 2001. 596 p.

5. Palmer S., Whybrow A. The coaching psychology movement and its development within the British Psychological Society. International Coaching Psychology Review. 2006. №1 (1). P. 6.

6. Passmore J., Brown H., Csigás Z. The State of Play in European Coaching and Mentoring. 2017. DOI: 10.13140/RG.2.2.25085.26080.