

Егорова Ирина Геннадьевна

магистр психологии, ментор и коуч руководителей,

специалист по групповой работе

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский

университет «Высшая школа экономики»

г. Москва

DOI 10.31483/r-167760

РАБОТА С РЕСУРСАМИ КОМАНДЫ В КОУЧИНГЕ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

***Аннотация:** статья предлагает иной ракурс рассмотрения темы ресурсов команды по сравнению с исследованиями, сосредоточенными на их неэффективном использовании. В центре внимания находится не дефицит и не саботаж как таковые, а коучинг как особый способ организации пространства, в котором команда может распознавать настоящий дефицит ресурсов и пересобирать систему их использования, тем самым сокращая сопротивление изменениям. В работе с командами ресурсами являются не только люди, бюджет, знания и технологии, но и способность команды как целого выдерживать неопределенность, обсуждать противоречия, различать конфликты первичной и вторичных задач, использовать это как источник данных для развития. Материал опирается на иной тип мышления коуча, где сопротивление изменениям рассматривается не как помеха, а как симптом скрытых конфликтов системы, а работа коуча – как помощь команде в переводе позиции «почему это невозможно» в позицию «при каких условиях это становится возможным» через работу с картой ресурсов.*

***Ключевые слова:** психоанализ организаций, ресурсы, сопротивление изменениям, команда, защитные механизмы, социальные защиты.*

В организационной практике разговор о ресурсах начинается с нехватки: людей, времени, бюджета, полномочий, информации, поддержки руководства, развивающей обратной связи. Однако опыт коучинговой работы с командами показывает, что заявленный дефицит лишь частично описывает проблему [1]. На

самом деле команда сталкивается не столько с недостатком ресурса, сколько с трудностями формулирования запроса на действительно дефицитный ресурс, далее его поиск, присвоение и использование. Поэтому вопрос о ресурсах является не только операционным, но и психологическим: что именно команда считает ресурсом, кто имеет право им распоряжаться, что считается легитимным запросом, какие виды поддержки признаются настоящими, а какие обесцениваются, отщепляются, отрицаются, вытесняются [2].

В данной статье ресурс рассматривается не как объект борьбы или дефицита, но как материал коучинговой работы, а коучинг – как способ перевести команду из режима сопротивления в режим исследования и конструктивной перенастройки системы. Сопротивление изменениям есть проявление системных противоречий. Задача коуча не подавить это сопротивление, а распаковать его в язык ограничений, рисков, скрытых ожиданий и возможных условий перехода к новому состоянию. Для коучинга команд это принципиально: вместо прямого давления на людей, чтобы они «стали более гибкими» или «начали использовать доступные ресурсы», коуч создает процесс, в котором команда может сама увидеть, какие параметры существующей системы она пытается защитить и какой ценой это делает. Таким образом в статье появляется ответ на вопрос: каким образом через коучинговую работу помочь команде обнаружить скрытые или непризнанные ресурсы и начать использовать их более эффективно.

Ресурс как предмет коучинговой работы.

В традиционном управленческом дискурсе ресурсы обычно понимаются как нечто относительно внешнее и измеримое: финансовые, материальные, информационные, временные, технологические. Шестой ресурс называется «человеческим». Именно от него зависит, как будут использоваться перечисленные выше 5 типов ресурсов. У этого ресурса по меньшей мере 76 метрик оценки, которые имеют количественное выражение [7]. Однако в коучинге команды для повышения эффективности системы ресурсов важно удерживать более широкое понимание: у человеческого ресурса есть психика. Именно от иррационального: доверие между участниками команды, возможность открытого несогласия, способность

выдерживать временную неопределенность, проницаемость границ между функциями, ясность ролевых ожиданий, право обращаться за поддержкой и право отказываться от неработающих способов взаимодействия – зависит уровень сопротивления команды.

Такой подход позволяет увидеть, что многие команды живут в логике внешней ресурсной зависимости: они ожидают, что изменения начнутся после расширения штата, получения бюджета, покупки новой системы, прихода сильного лидера или внешнего консультанта. Между тем в ряде случаев внешние ресурсы уже присутствуют, но не становятся рабочими из-за внутренних блокировок: неясных ролей, страха перед конфликтом, табу на обсуждение статуса, привычки не замечать собственную экспертизу, стремления сохранить старую архитектуру влияния. Коучинговая работа помогает команде увидеть это расхождение между формальным наличием ресурса и фактической невозможностью им воспользоваться.

Данная ресурсная проблема устроена как конфликт, например: команда хочет ускорить выполнение задач, но не хочет терять контроль, хочет больше инициативы, но не готова перераспределить власть, хочет внедрить новый инструмент, но стремится сохранить старую структуру ответственности. Коучинг в этом случае выступает как пространство, где конфликт не маскируется и не сглаживается, а становится центральным предметом совместного исследования.

Чем коучинг отличается от ресурсного администрирования.

Ресурсное администрирование отвечает прежде всего на вопрос «чего не хватает и как это получить». Коучинг команды отвечает на более сложный вопрос: «что происходит с системой, когда ей чего-то не хватает, и что мешает ей пользоваться тем, что уже есть». Разница принципиальна. В первом случае работа строится вокруг распределения дефицитов, во втором – вокруг способности команды понять настоящий профицит и дефицит ресурсов, а также ее организацию своей реальности вокруг этих дефицитов.

Коучинговый подход особенно важен там, где команда циклично воспроизводит схожие затруднения: постоянно просит дополнительные ресурсы, но мало

меняет способ работы, получает помощь, но быстро возвращается к прежнему уровню перегрузки, нанимает сильных специалистов, но не использует их влияние, внедряет инструменты, которые остаются на уровне формального присутствия. В таких случаях проблема лежит не только в недостатке ресурса, а в повторяющемся паттерне обращения с ним. Коучинг позволяет исследовать этот паттерн без прямого обвинения лидера или участников команды и без упрощения сложности до уровня «не хватает дисциплины» или «люди сопротивляются». Становится явным, какой конфликт система сейчас не выдерживает и активно эксплуатирует свои защитные механизмы. Тогда работа с ресурсами становится не борьбой за дополнительную поддержку, а способом реконфигурации условий, при которых уже имеющиеся элементы системы могут начать приносить больший эффект [4].

Коучинг как пространство распознавания скрытых ресурсов.

Даже результативная и быстрая команда не знает, чем именно она располагает. Практика показывает, что скрытыми остаются не только компетенции отдельных участников, но и целые классы ресурсов: неформальное лидерство, латентное недоверие между функциями, готовность к взаимному обмену, опыт прохождения кризисов, невостребованная субъектность специалистов, способность к самоорганизации без постоянного контроля. Эти ресурсы не видны, пока команда находится в режиме операционного выживания или в режиме привычных защит.

Коучинговое пространство позволяет временно приостановить автоматизм повседневной работы и посмотреть на команду как на систему. Тем самым создается переходное пространство, место, где можно одновременно делать работу и думать о том, как именно она делается – через призму анализа эффективности использования ресурсов. В такой работе ценность имеют не только прямые высказывания лидера и участников, но и повторы, молчания, устойчивые жалобы, фигуры идеализации и обесценивания, невозможность назвать конкретный дефицит, распределение ожиданий по отношению к лидеру и к внешним «спасителям».

Парадокс: скрытый ресурс обычно обнаруживается там, где ранее видели только ограничение. Например, если команда постоянно жалуется на перегруженность одного человека, это может указывать не только на нехватку людей, но и на нераспределенную экспертизу, дефицит доверия к другим, страх потери уникальности или отсутствие механизма передачи знаний. Соответственно коучинг не просто фиксирует перегрузку как симптом, а помогает группе перевести ее в карту конфликтов и возможных решений на уровне ролей, взаимодействия и организационных правил.

Команда просит внешние ресурсы раньше, чем исследует внутренние.

Один из первичных парадоксов работы команды с ресурсами состоит в том, что запрос на внешний ресурс часто звучит раньше и увереннее, чем попытка понять собственные возможности [6]. Это является симптомом действия социальных защит: внешний ресурс легче идеализировать, на него проще перенести надежду и ответственность, он позволяет создавать возможности невыполнения первичной задачи в ответ на ограничения с нахождением или применением внешнего ресурса [5]. В коучинге важно не спорить с этим запросом напрямую, а исследовать его функцию, а именно: почему команде это выгодно – то есть, какая вторичная задача команды выполняется. Коучинг помогает распаковать этот первичный запрос и выявить, что в нем является действительным ресурсным дефицитом, а что – проявлением защитных механизмов.

В результате команда получает шанс сократить зависимость от внешнего и усилить внутреннее. Важно: это не означает отказ от внешних ресурсов как таковых. Речь идет о другом: внешняя помощь оказывается эффективной тогда, когда она встречается с внутренней готовностью системы к ее интеграции. Без этого даже качественный внешний ресурс остается инородным телом, быстро попадает в зону обесценивания или используется лишь для реализации вторичных задач команды.

Работа с сопротивлением: от силовой борьбы к материалу исследования.

Для командного коучинга тема сопротивления чрезвычайно актуальна. Если рассматривать сопротивление не как негативную реакцию людей, а симптом

информации о скрытых защитных механизмах команды как целого, ее лидера и других отдельных участников, тогда попытки сломать сопротивление превратятся в работу с симптомом. Симптомом также является и отсутствие сопротивления – значит оно не проявлено и его нужно поискать.

В процессе работы с сопротивлением как с симптомом получается выявить то, что является несущей конструкцией команды, то есть что она пытается сохранить и угрозу чему чувствует в процессе изменений, и поэтому сопротивляется, например, контроль, статус, идентичность, ритм, порядок, привычный баланс между функциями, право не входить в конфликт, незаменимость отдельных людей. Когда это становится предметом анализа, структура сопротивления превращается в карту тех связей, которые система считает для себя жизненно важными. Перед коучем ставится более четкая задача помочь команде увидеть эту систему, принять решение о ее эффективности и простроить путь к изменениям с сохранением или с корректировкой этих связей. В рамке коучинга этот конфликт выдерживается достаточно долго и помогает команде искать не компромиссы, а новые способы организации работы.

Роль коуча: не спасатель, а организатор нового мышления команды.

Наиболее частая ловушка в работе с командами состоит в фантазии о коуче как о носителе правильного ответа. Такая модель воспроизводит зависимость и ослабляет субъектность команды. Более продуктивной оказывается другая роль: коуч как организатор процесса мышления, который помогает системе самой увидеть свои конфликты, ресурсы и защитные механизмы [8]. Задачей коуча становится перевести группу из системы доказательств «почему это невозможно» в систему «при каких условиях это возможно». Это и есть ядро коучинговой работы с ресурсами. Команда фиксирована на невозможности, потому что так безопаснее. Коуч не спорит с небезопасностью, а помогает команде разложить его на составные части: какие параметры конфликтуют, какие ресурсы в дефиците, что именно считается неприемлемой ценой изменений. Коуч создает рамку, в которой участники команды лучше слышат друг друга, различают первичную и вторичную задачу, видят распределение ролей и власти, и замечают, где разговор о

ресурсах маскирует разговор о тревоге или конфликте. Это делает коучинг не мягкой поддержкой, а серьезной формой работы с эффективностью команды.

Модель коучинговой работы с ресурсами команды.

Коучинговая работа с сопротивлением изменениям через ресурсы команды построена не вокруг линейной логики «дефицит – поиск – получение», а вокруг пяти взаимосвязанных контуров.

Первый контур: диагностика первичной задачи. Без ясности, ради чего существует команда и какой результат является для нее системообразующим, разговор о ресурсах быстро сводится к локальным жалобам и борьбе частных интересов. Коучинговая работа начинается с формулирования первичной задачи команды.

Второй контур: картирование конфликтов. Здесь команда выделяет, что именно она хочет улучшить и какой параметр при этом боится ухудшить. Например, ускорить принятие решений, не потеряв качество согласования; усилить инициативу специалистов, не разрушив управляемость; сократить число совещаний, не потеряв прозрачность. Такое картирование возвращает ресурсный разговор из режима обвинений в режим инженерии организационной системы.

Третий контур: распознавание внутренних ресурсов. На этом этапе важно увидеть не только дефицит, но и уже имеющиеся возможности: компетенции, неформальные связи, точки доверия, потенциал перераспределения, способность отдельных участников контейнировать напряжение, опыт работы в кризисе. Команда часто недооценивает именно эти ресурсы, потому что они не оформлены как бюджет или должность.

Четвертый контур: настройка использования ресурсов. На этом этапе проявляются вторичные задачи команды как целого, лидера и других участников команды. Сопротивление возникает не из-за отсутствия ресурса как такового, а из-за того, что система команды не готова выстраивать новую систему использования ресурсов, так как она самым угрожает существующему порядку. Коуч здесь работает с тем, чтобы помочь команде увидеть осознанные и неосознаваемые ранее ресурсы с тем, чтобы принять решение о новой системе их использования.

Пятый контур: перевод инсайтов в реализацию. Новая система ресурсов не начинает работать автоматически [3]. Команде нужны новые ритуалы, договоренности и циклы обратной связи, чтобы изменение не осталось разовым эмоциональным событием. Здесь коуч сопровождает команду в построении новых связей в системе нового способа обращения с обнаруженными ресурсами и коррекции запроса на внешние.

Что меняется в эффективности команды.

Эффект коучинговой работы с ресурсами проявляется не только в субъективном улучшении атмосферы. Более важны системные сдвиги. Во-первых, уменьшается доля неявных потерь: меньше времени уходит на скрытое согласование, повторные обсуждения, непродуктивные совещания, дублирование функций. Во-вторых, возрастает качество использования уже имеющихся ресурсов: люди начинают в большей степени пользоваться экспертизой друг друга, распределять нагрузку, раньше замечать узкие места и активнее переводить жалобы в осмысленные запросы. В-третьих, команда становится менее зависимой от внешнего. Она может обращаться за внешней поддержкой не как за спасением, а как за точечным усилением того, что уже развивается внутри. Это особенно важно в условиях постоянных изменений, где попытка каждый раз отвечать на тревогу внешними ресурсами приводит к их складированию, перегрузке инфраструктуры и падению организационной динамики. В-четвертых, возрастает способность команды работать с конфликтом без немедленной активации защитных механизмов.

Работа с ресурсами команды в коучинге для повышения ее эффективности требует существенно более широкого взгляда, чем привычное управление дефицитами. Ресурсная проблема почти никогда не сводится к количеству людей, бюджету или наличию инструмента. Чаще речь идет о том, как команда организует свое отношение к задаче, противоречиям, ролям, границам и внешней поддержке. Поэтому коучинг оказывается востребован там, где необходимо не просто добавить ресурса, а помочь системе научиться распознавать неосознанные ресурсы,

формировать действительный запрос, находить, присваивать и использовать имеющиеся.

Новизна такого подхода состоит в том, что коучинг рассматривается не как дополнительный сервис рядом с управлением ресурсами, а как один из ключевых механизмов, позволяющих команде перейти от ресурсной зависимости к ресурсной зрелости. Именно в этой точке становятся возможны устойчивые изменения: когда внешние ресурсы не подменяют внутренние, а встречаются с ними, усиливают их и помогают команде лучше выполнять свою первичную задачу через резонанс.

Список литературы

1. Гирнальзик Т. Бессознательное в организации. Психодинамика руководства, консалтинга и управления изменениями / Т. Гирнальзик, А. Катуржевский, М. Ломер. – М.: Класс, 2019. – 416 с.
2. Кетс де Врис М. Лидер на кушетке. Клинический подход к изменению людей и организаций / М. Кетс де Врис; пер. с англ. И. Сергеевой. – СПб.: Бест Бизнес Букс, 2008. – 331 с.
3. Россохин А. Путешествие к подлинному Я: практика психоанализа / А. Россохин. – М.: Альпина Паблишер, 2025. – 375 с.
4. Хиршхорн Л. Внутри рабочей среды. Психодинамика организационной жизни / Л. Хиршхорн; пер. с англ. О. Гончаровой, Т. Ежовой. – М.: Beta 2 Alpha, 2025. – 352 с.
5. Krantz J. Social defences and twenty-first century organizations: A tribute to the contribution of Isabel Menzies Lyth // British Journal of Psychotherapy. 2010. No. 26 (2). Pp. 191–202. URL: https://www.researchgate.net/publication/230121122_Social_defences_and_twenty-first_century_organizations
6. Petriglieri G., Petriglieri J. (2019). The Return of the Oppressed: A Systems Psychodynamic Approach to Organization Studies // Working Paper INSEAD, 2019/53/OBH. URL: https://www.insead.edu/faculty-research/publications/working-papers/return-oppressed-a-systems-psychodynamic-approach?_ref=finder

7. Reiner S, Annen S., Murry G. Developing a taxonomy for employee resources in the digital work context // Human Systems Management. 2025. 44 (3). Pp. 490–502, <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/01672533241295612>. DOI 10.1177/01672533241295612. EDN YGCKYO

8. Ringer M., Gordon R., Broeng S. The Collective Spark: Igniting Thinking in Groups, Teams and the Wider World // Gent, Grafische Cel, 2022. 271 p.