

Скрипель Владимир Александрович

магистр

ФГАОУ ВО «Государственный университет просвещения»

г. Москва

ВОЗМОЖНОСТИ И ОГРАНИЧЕНИЯ ПРИМЕНЕНИЯ МОДЕЛИ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ РЕАКЦИЙ DISC В КОУЧИНГЕ ПЕРСОНАЛА

Аннотация: в статье рассматривается модель поведенческих реакций DISC в коучинге персонала как вспомогательный инструмент развития самонаблюдения, анализа коммуникативных предпочтений, обсуждения рабочих конфликтов и поведения работника организации. Обращается внимание на то, что указанная модель не должна использоваться как самостоятельный инструмент психологической диагностики, кадрового отбора или прогнозирования профессиональной успешности. Наиболее корректным является ее применение как практико-ориентированной диагностики личности: наблюдаемого поведения, способов взаимодействия и задач развития. Предложено включение модели поведенческих реакций DISC в процесс коучинга персонала. Делается вывод о целесообразности ее применения при соблюдении принципов добровольности, конфиденциальности, недискриминационного подхода и критической интерпретации результатов.

Ключевые слова: коучинг, коучинг персонала, модель поведенческих реакций DISC, коммуникация, доказательный подход, психология коучинга, развитие персонала.

Современный коучинг персонала развивается как междисциплинарная практика, находящаяся на пересечении психологии, менеджмента, организационного развития и образования. В российской научной дискуссии все чаще подчеркивается необходимость перехода от описательного понимания коучинга к исследованию его психологических механизмов и условий эффективности [1–3]. Такой подход особенно важен для организационного коучинга, где прак-

тические инструменты должны применяться не только удобно, но и методически корректно.

В организациях востребованы инструменты, которые помогают сотрудникам и руководителям осознавать собственные способы взаимодействия, лучше понимать различия в коммуникации и выбирать более эффективные модели поведения. Одним из таких инструментов является модель поведенческих реакций DISC (далее – модель DISC, DISC). В организационной практике она используется для описания стилей коммуникации, принятия решений, реагирования на изменения, взаимодействия в команде и профилактики конфликтов [4; 8; 9].

Вместе с тем тематика доказательного коучинга требует осторожного отношения к любым типологическим и опросниковым подходам. Научные работы по психологии коучинга показывают, что эффективность коучинговой практики должна оцениваться через изменения в поведении, достижение целей, качество взаимодействия и валидные методы оценки результата, а не через сам факт применения популярного инструмента [2; 6; 7; 11]. Поэтому модель DISC целесообразно рассматривать не как диагностический тест личности, а как вспомогательную рамку для структурированного обсуждения поведения личности.

Цель настоящей статьи – рассмотреть возможности и ограничения применения модели DISC в коучинге персонала, а также определить условия ее методически корректного включения в коучинговый процесс.

Истоки модели DISC связывают с работой У. Марстона, который описывал поведенческие проявления эмоций человека в социальной среде [7]. В современных прикладных версиях DISC обычно выделяются четыре измерения или стиля: Dominance – доминирование, Influence – влияние, Steadiness – стабильность и Conscientiousness – сознательность, добросовестность или ориентация на точность [8]. Важно учитывать, что современные инструменты DISC являются более поздними прикладными разработками на основе идей Марстона, а не прямым диагностическим методом, предложенным самим автором [8].

Стиль D обычно связывают с ориентацией на результат, решительностью, прямоотой, стремлением быстро принимать решения и влиять на ход событий. Стиль I описывает социальную активность, ориентацию на общение, вовлечение и убеждение. Стиль S характеризуется стремлением к стабильности, поддержке, предсказуемости, сотрудничеству и сохранению гармоничных отношений. Стиль C ассоциируется с вниманием к правилам, точности, анализу, качеству и системности [8].

В коучинге принципиально важно не превращать эти стили в жесткие типы личности. Человек не является «D», «I», «S» или «C» в абсолютном смысле; корректнее говорить о привычных или ситуативно выраженных способах поведения. Поведение сотрудника зависит от профессиональной роли, организационной культуры, уровня стресса, характера задачи, отношения с руководителем и степени неопределенности. Поэтому DISC в коучинговой работе должен использоваться как язык описания наблюдаемого поведения, а не как инструмент навешивания ярлыков.

Такой подход согласуется с общей логикой психологии коучинга: работа направлена не на фиксацию неизменных характеристик личности, а на развитие осознанности, расширение поведенческого выбора и достижение реалистичных целей клиента [1–3].

Применение DISC в коучинге персонала может быть полезным в нескольких направлениях. Во-первых, модель способствует развитию самонаблюдения. Клиент получает возможность описать свое поведение не в оценочных категориях «хорошо» или «плохо», а через более нейтральные параметры: скорость принятия решений, ориентация на задачу или отношения, потребность в деталях, отношение к риску, реакция на неопределенность. Это снижает защитные реакции и облегчает переход к анализу конкретных рабочих ситуаций.

Во-вторых, DISC может использоваться для повышения коммуникативной гибкости. В профессиональной среде конфликты часто возникают не только из-за содержания задач, но и из-за различий в стиле взаимодействия. Например, сотрудник с выраженной ориентацией на результат может воспринимать дли-

тельное обсуждение деталей как затягивание процесса, тогда как сотрудник, ориентированный на точность и анализ, может воспринимать быстрые решения как рискованные и недостаточно обоснованные. Обсуждение таких различий помогает клиенту увидеть, что сопротивление другой стороны не всегда связано с личным отношением, а может отражать иной способ обработки информации и принятия решений.

В-третьих, модель может применяться в развитии управленческих компетенций. Руководителю важно уметь адаптировать стиль коммуникации к разным сотрудникам. Одним подчиненным эффективнее краткая постановка задачи с акцентом на результат и полномочия; другим необходимы подробные инструкции, критерии качества и время на анализ; третьим важно показать социальную значимость задачи и признать вклад; четвертым требуется предсказуемость, поддержка и снижение неопределенности. В этом смысле DISC может быть использован как инструмент подготовки к управленческим беседам, делегированию, обратной связи и переговорам.

В-четвертых, DISC может быть полезен в командном коучинге. Обсуждение различий в поведенческих стилях позволяет команде сформировать общий язык для анализа взаимодействия, распределения ролей и профилактики конфликтов. Однако в командной работе особенно важно соблюдать этические ограничения: результаты не должны использоваться для публичного сравнения участников, давления на сотрудников или закрепления стереотипов.

В-пятых, DISC может применяться как инструмент постановки целей развития. После обсуждения профиля клиент может сформулировать конкретные поведенческие задачи: задавать больше уточняющих вопросов перед принятием решения; заранее обозначать критерии результата; яснее формулировать ожидания; тренировать более структурированную обратную связь; активнее вовлекать коллег в обсуждение; снижать категоричность в конфликтных ситуациях.

Несмотря на популярность DISC в бизнес-среде, его применение требует критического отношения. В доказательном коучинге важно различать практический инструмент рефлексии и научно валидированный диагностический ме-

тод. Российские исследователи подчеркивают, что коучинг как практика нуждается в количественных и объективных методах оценки эффективности, а доказательность не может подменяться экспертным мнением или субъективным ощущением пользы [1; 2].

В отношении DISC необходимо различать три уровня применения. Первый уровень – диагностический. На этом уровне инструмент претендует на точное измерение устойчивых психологических характеристик и прогнозирование поведения. Для DISC такой уровень применения является спорным: разные версии инструмента отличаются методиками, шкалами и степенью психометрической проработки [8]. Поэтому использовать DISC как основание для кадрового отбора, оценки профессиональной пригодности или вывода о будущей эффективности сотрудника некорректно.

Второй уровень – развивающий. На этом уровне DISC применяется как повод для рефлексии, обсуждения сильных сторон, рисков и привычных способов взаимодействия. Такой формат в большей степени соответствует задачам коучинга, поскольку фокусируется не на классификации человека, а на расширении его осознанности и поведенческого выбора.

Третий уровень – коммуникативный. Здесь DISC выполняет роль простого языка для обсуждения различий между людьми. В этом качестве модель может быть полезна, если коуч не абсолютизирует ее и постоянно возвращает клиента к конкретным наблюдаемым ситуациям. Такой подход соответствует представлению о коучинге как практике сопровождения, ориентированной на развитие, благополучие и результативность клиента [1; 3].

Следовательно, доказательный подход не требует полного отказа от DISC, но требует ограничения его статуса. Модель может быть включена в коучинг как вспомогательная рамка, но не как самостоятельное доказательство, диагноз или основание для управленческих решений. Эффективность коучинга в данном случае должна оцениваться по изменениям в поведении клиента, достижению целей, качеству коммуникации и обратной связи от рабочей среды [2; 5; 6; 10; 11].

Корректное применение DISC в коучинге персонала предполагает поэтапную работу. На первом этапе уточняется коучинговый запрос. Клиент может обратиться с темой управленческой коммуникации, конфликтов в команде, трудностей делегирования, сопротивления изменениям, адаптации к новой роли или повышения эффективности взаимодействия с руководителем. Важно, чтобы DISC не подменял запрос клиента, а использовался только тогда, когда он помогает его прояснить.

На втором этапе проводится самооценка или обсуждение поведенческого профиля. Коуч должен заранее объяснить клиенту ограничения модели: DISC не является диагнозом, не определяет ценность человека, не описывает личность полностью и не должен восприниматься как неизменная характеристика. Такая установка особенно важна в организационном контексте, где любые оценочные инструменты могут восприниматься сотрудниками как скрытая форма контроля.

На третьем этапе результаты связываются с конкретными рабочими ситуациями. Например, клиент может вспомнить последние случаи сложных переговоров, совещаний, конфликтов или управленческих решений. Коуч помогает выявить, какие реакции повторялись, какие были эффективными, а какие ограничивали результат. Именно переход от абстрактного профиля к конкретному поведению делает работу с DISC уместной в коучинге.

На четвертом этапе формулируются цели развития. Они должны быть конкретными и наблюдаемыми. Например: «в течение месяца на совещаниях задавать не менее двух уточняющих вопросов перед тем, как предлагать решение»; «при постановке задач сотрудникам заранее обозначать критерии результата и сроки»; «в конфликтной ситуации сначала переформулировать позицию собеседника, а затем высказывать свою».

На пятом этапе подбираются новые стратегии поведения. Если клиент взаимодействует с человеком, ориентированным на результат, ему важно говорить кратко, обозначать цель и ожидаемый эффект. Если собеседник ориентирован на влияние и отношения, целесообразно уделить внимание вовлечению, при-

знанию и эмоциональной стороне коммуникации. Если человек предпочитает стабильность, важно снизить неопределенность, объяснить последовательность действий и показать поддержку. Если собеседник ориентирован на точность, необходимо предоставить данные, критерии, логику и время на анализ.

На шестом этапе оценивается динамика. В доказательном коучинге важно фиксировать изменения не только субъективно, но и через поведенческие индикаторы: качество обратной связи, снижение числа конфликтов, улучшение выполнения договоренностей, повышение ясности коммуникации, достижение поставленных целей. Такой подход согласуется с исследованиями эффективности коучинга, где подчеркивается значение поведенческих и результативных критериев оценки [2; 5; 6; 10; 11].

Применение DISC в коучинге персонала должно соответствовать этическим принципам профессиональной работы. Во-первых, участие клиента должно быть добровольным. Недопустимо использовать DISC как скрытый инструмент оценки или контроля сотрудника. Во-вторых, результаты должны быть конфиденциальными. Особенно осторожно следует работать с групповыми форматами, где существует риск публичного сравнения участников.

В-третьих, коуч обязан избегать ярлыков. Формулировки типа «он типичный D» или «с S бесполезно говорить о переменах» искажают смысл модели и могут усиливать стереотипы. В-четвертых, интерпретация должна быть контекстной. Поведение человека зависит не только от индивидуальных предпочтений, но и от организационной культуры, стиля руководства, уровня нагрузки, неопределенности, профессионального опыта и текущего эмоционального состояния.

В-пятых, DISC не должен подменять другие методы работы. В коучинге персонала он может сочетаться с постановкой целей, шкалированием, анализом сильных сторон, поведенческими экспериментами, обратной связью, рефлексивными вопросами и оценкой результатов. Такое сочетание позволяет сохранить практическую пользу модели и одновременно избежать ее некритического применения.

Таким образом, модель поведенческих реакций DISC может быть полезным инструментом в коучинге персонала, если применяется методически корректно и с учетом ограничений доказательного подхода. Ее основная ценность заключается не в точной диагностике личности, а в создании понятного языка для обсуждения поведения, коммуникации и взаимодействия в профессиональной среде.

Наиболее перспективными направлениями применения DISC являются развитие самонаблюдения, повышение коммуникативной гибкости, улучшение управленческого взаимодействия, профилактика конфликтов и поддержка командного развития. Вместе с тем некорректно использовать DISC как основание для кадрового отбора, оценки профессиональной пригодности или жесткой классификации сотрудников.

В рамках доказательного коучинга DISC следует рассматривать как вспомогательную модель, эффективность которой определяется не самим фактом ее применения, а тем, насколько она помогает клиенту достигать осознанных, измеримых и практически значимых изменений в профессиональном поведении. При соблюдении принципов добровольности, конфиденциальности, недискриминационного подхода и ориентации на конкретный запрос клиента DISC может быть включен в арсенал техник и инструментов коучинга персонала.

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.-практ. конф. с междунар. участием. – Чебоксары: Среда, 2025. – С. 8–14. – DOI 10.31483/r-137915. EDN ZZHMRT

2. Антонова Н.В. Проблема эффективности коучинга: исследования в рамках психологии коучинга (coaching psychology) / Н.В. Антонова, Е. А. Наумцева // Современная зарубежная психология. – 2022. – Т. 11. №1. – С. 94–103. – DOI 10.17759/jmfp.2022110109. EDN SYKMTK

3. Улановский А.М. Коучинг с оглядкой на науку: практики позитивной жизни / А.М. Улановский // Психология. Журнал Высшей школы экономики. – 2012. – Т. 9. №4. – С. 59–80. EDN QYXAON
4. Чухно, Ю. А. Рынок коучинга в России: исследование ICF-Россия 2012 / Ю. А. Чухно // Организационная психология. – 2014. – Т. 4. №1. – С. 25–32. EDN TPVXYH
5. Grover S. Coaching as a developmental intervention in organisations: a systematic review of its effectiveness and the mechanisms underlying it / S. Grover, A. Furnham // PLoS ONE. 2016. Vol. 11. No. 7. e0159137. DOI 10.1371/journal.pone.0159137.
6. Jones R. J. The effectiveness of workplace coaching: a meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching / R.J. Jones, S.A. Woods, Y.R.F. Guillaume // Journal of Occupational and Organizational Psychology. 2016. Vol. 89. No. 2. P. 249–277. DOI 10.1111/joop.12119.
7. Marston, W. M. Emotions of Normal People. London: Kegan Paul, Trench, Trubner & Co., 1928.
8. Owen J.E. Dominance, Influence, Steadiness, and Conscientiousness (DISC) Assessment Tool / J. E. Owen, D. Mahatmya, R. Carter // Encyclopedia of Personality and Individual Differences / ed. by V. Zeigler-Hill, T. Shackelford. Cham: Springer, 2017. DOI 10.1007/978-3-319-28099-8_25–1.
9. Palmer S. Handbook of Coaching Psychology: A Guide for Practitioners / S. Palmer, A. Whybrow. London: Routledge, 2007.
10. The power of coaching: a meta-analytic investigation / S.C. Sonesh, C.W. Coultas, C.N. Lacerenza [et al.] // Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice. 2015. Vol. 8. No. 2. P. 73–95. DOI 10.1080/17521882.2015.1071418.
11. Theeboom T. Does coaching work? A meta-analysis on the effects of coaching on individual level outcomes in an organizational context / T. Theeboom, B. Beersma, A. E. M. van Vianen // The Journal of Positive Psychology. 2014. Vol. 9. No. 1. P. 1–18. DOI 10.1080/17439760.2013.837499.