

ПСИХОЛОГИЯ КОУЧИНГА: МЕТОДОЛОГИЯ, ТЕОРИЯ, ПРАКТИКА

Материалы
I Всероссийской научно-практической конференции
с международным участием
(Москва, 11 апреля 2025 г.)

Научное электронное издание

УДК 159.9(063)
ББК 88я43
П86

*Рекомендовано к публикации на основании приказа
Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»
от 13.01.2025 г. № 2.6-05/130125-1*

Рецензенты: **Кларин Михаил Владимирович**, д-р педагогических наук, профессор Московского городского педагогического университета, член-корреспондент Российской академии образования (РАО), заместитель директора Центра дидактики профессионального образования;
Иванова Наталья Львовна, д-р психол. наук, профессор Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», академический руководитель магистерской программы «Психология в бизнесе»

Редакционная коллегия: **Антонова Наталья Викторовна**, канд. психол. наук, доцент департамента психологии Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», руководитель секции «Психология коучинга» РПО, член Экспертного совета секции «Коучинг» АКПП, член рабочей группы экспертов по разработке системы независимой оценки коучей при Совете по профессиональным квалификациям в области управления персоналом в рамках системы НАРК;

Наумцева Елена Александровна, канд. психол. наук, доцент департамента психологии Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики», член секции «Психология коучинга» РПО, член Экспертного совета секции «Коучинг» АКПП;

Зубова Юлия Константиновна, психолог кафедры социальной психологии факультета психологии МГУ имени М.В. Ломоносова, преподаватель факультета практической психологии МВШСЭН, член секции «Психология коучинга» РПО

Психология коучинга: методология, теория, практика : материалы I Всерос. науч.-практич. конф. с междунар. участ. (Москва, 11 апр. 2025 г.) / науч. ред. Н. В. Антонова; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – Чебоксары: Среда, 2025. – 367 с. – 1 CD-ROM. – Загл. с титул. экрана. – Текст : электронный.

ISBN 978-5-907965-52-2

В сборнике представлены статьи участников I Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Психология коучинга: методология, теория, практика». В материалах сборника приведены результаты теоретических, эмпирических и прикладных исследований представителей научного и образовательного сообщества в области «Психологии коучинга» – новой отрасли академической и прикладной психологии

Статьи представлены в авторской редакции.

Минимальные системные требования:

PC с процессором Intel 1,3 ГГц и выше ; 256 Мб (RAM) ; Microsoft Windows, MacOS ; дисковод CD-ROM ; Adobe Reader

УДК 159.9(063)
ББК 88я43

© ФГБОУ ВО «Национальный
исследовательский университет
«Высшая школа экономики», 2025
© Издательский дом «Среда», 2025

ISBN 978-5-907965-52-2
DOI 10.31483/a-10698

Предисловие

ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» представляет сборник материалов по итогам I Всероссийской научно-практической конференции с международным участием **«Психология коучинга: методология, теория, практика»**.

В материалах сборника приведены результаты теоретических и прикладных изысканий представителей научного и образовательного сообщества в области психологии и педагогики.

По содержанию публикации разделены на основные рубрики:

1. Методологические основы Психологии коучинга (Coaching Psychology).
2. Теоретико-психологические основы эффективности коучинговой практики.
3. Когнитивно-поведенческий коучинг и его эффективность.
4. Психоаналитический и психодинамический коучинг и его применение.
5. Технологии искусственного интеллекта в коучинге.
6. Разработка моделей и оценка эффективности коучинга.
7. Разработка и опыт применения оригинальных методов и инструментов в коучинге.
8. Отраслевой коучинг: коучинг в медицине, бизнесе, спорте, образовании, адвокатуре и юридической практике и др. (evidence-based подход).
9. Коучинг в семье и родительстве, коучинг партнерств.

Авторский коллектив сборника представлен городами (Москва, Санкт-Петербург, Владивосток, Волжский, Воронеж, Казань, Кировск, Мариуполь, Мытищи, Нижний Новгород, Новосибирск, Пенза, Подольск, Ростов-на-Дону, Рязань, Симферополь, Тверь, Томск, Тюмень, Челябинск) и субъектами (Самарская область, Ярославская область) Российской Федерации, а также Канады (Торонто), Королевства Испания (Кальпе) и Республики Беларусь (Жлобин).

Среди образовательных учреждений представлены следующие группы: академические учреждения (Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ), институты и университеты России (Донской государственный технический университет, Крымский инженерно-педагогический университет им. Февзи Якубова, Мариупольский государственный университет имени А.И. Куинджи, Московский городской педагогический университет, Московский государственный психолого-педагогический университет, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Московский государственный университет спорта и туризма, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена, Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Российский университет транспорта, Санкт-Петербургский государственный университет, Тверской государственный медицинский университет, Тверской государственный технический университет, Томский государственный университет, Тюменский государственный университет), а также Канады (Institute of Metacognitive Programming).

Участники конференции представляют собой разные уровни образования и науки: доктора и кандидаты наук, профессора и доценты, преподаватели вузов и студенты и, а также психологи и коучи.

Редакционная коллегия выражает глубокую признательность нашим уважаемым авторам за активную жизненную позицию, желание поделиться уникальными разработками и проектами, участие в I Всероссийской научно-практической конференции с международным участием **«Психология коучинга: методология, теория, практика»**, содержание которой не может быть исчерпано. Ждем Ваши публикации и надеемся на дальнейшее сотрудничество.

Научный редактор
канд. психол. наук, доцент департамента психологии
Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»,
руководитель секции «Психология коучинга» РПО,
член Экспертного совета секции «Коучинг» АКПП,
член рабочей группы экспертов по разработке системы
независимой оценки коучей при Совете
по профессиональным квалификациям
в области управления персоналом в рамках системы НАРК
Наталья Викторовна Антонова

ОГЛАВЛЕНИЕ

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИИ КОУЧИНГА (COACHING PSYCHOLOGY)

<i>Антонова Н.В.</i> Психология коучинга как область академической и прикладной психологии: методологические проблемы и перспективы исследований	8
<i>Гречнева Е.А., Баляева П.В.</i> Взаимосвязь выраженности иррациональных установок, наличия синдрома выгорания и уровня жизнестойкости.....	14
<i>Залавина С.Е.</i> Теория доминанты А.А. Ухтомского как теоретическая база в методологии коучинга.....	20
<i>Зубова Т.Д.</i> «Сессия на молекулы»: новый подход к смене состояния в метапозиции	23
<i>Кларин М.В.</i> Бизнес-коучинг плюс: работа в поле бессознательного	26
<i>Орехова С.Е., Шевицова А.В.</i> Теоретические основы коучинга: обзор основных подходов и методов.....	27
<i>Панкратова Н.В.</i> Терминологическая диффузность профессии «коуч» в психолингвистической перспективе.....	29
<i>Переверзева Н.Ю.</i> Рефлексия как важный компонент в коучинге и менторинге для развития личности руководителя, эксперта, консультанта в практической профессиональной деятельности ...	34
<i>Потевская Т.Л.</i> Использование коучинговых технологий в рамках интегративного подхода.....	36

ТЕОРЕТИКО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОУЧИНГОВОЙ ПРАКТИКИ

<i>Андрианова Е.В.</i> Возможности интеграции принципов и инструментов гештальт-терапии в коучинговое консультирование	39
<i>Белецкая И.Е.</i> Экзистенциальная цель как инструмент диагностики готовности клиента к коучинговому формату работы.....	45
<i>Вольская И.Ф.</i> Раскрытие творческого потенциала в коучинге: как искусство вдохновляет на личностный рост.....	51
<i>Дегтярев А.Е.</i> Нейролингвистические конструкции в коучинге: гипотезы о механизмах активации творческого мышления и инсайтов	53
<i>Дубовских Ю.В., Леонтьева М.Ю.</i> Эмпирическое обоснование использования инструментов коучинга в профессионально-личностном консультировании	55
<i>Ежиков А.Ю.</i> Нейрокоучинг в шаге от псевдонауки: критический обзор русскоязычного информационного поля	58
<i>Иванова З.А.</i> Предпосылки эффективности и обоснованность применения психосоматического подхода в коучинге	61
<i>Каулин К.В.</i> Нарративный подход в психологии и в коучинге: методология и теория	64
<i>Кузьмичева Е.Е.</i> Теоретико-психологические основы эффективности коучинговой практики с использованием методов нейролингвистического программирования.....	78
<i>Лаптева В.Н.</i> Внутриличностный конфликт как препятствие успешной реализации деятельности клиента в коучинге.....	80
<i>Лебедева А.В.</i> Основные тенденции в области развития командного коучинга	82
<i>Митина А.О.</i> Использование методов коучинга при работе с эмоциональным состоянием юриста судебной специализации	84

КОГНИТИВНО-ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ КОУЧИНГ И ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТЬ

<i>Антонова Н.В.</i> Когнитивно-поведенческий коучинг: методология, модели, протоколы	88
<i>Боровцова Л.С.</i> Программа коучингового сопровождения с применением схематерапии для карьерного развития руководителей	92
<i>Бытева А.В.</i> D.R.A.S.T.I.C.: модель когнитивно-поведенческого коучинга для трансформации стресса в бизнес-среде	99
<i>Ежиков А.Ю.</i> Обобщённая модель компетенций когнитивно-поведенческого коуча.....	103
<i>Исакова Н.В., Филиппченкова С.И., Демьяненко Е.Г.</i> Роль когнитивно-поведенческого коучинга в успешной адаптации студентов к условиям обучения в медицинском вузе	107

<i>Наумцева Е.А.</i> Коучинг сопровождения организационных изменений: разработка модели когнитивно-поведенческого коучинга «Диалоги об изменениях в компании / Change talks»	110
<i>Наумцева Е.А., Антонова Н.В.</i> Оценка эффективности русскоязычной версии модели когнитивно-поведенческого коучинга PRACTICE	114
<i>Николаева Д.В.</i> Когнитивно-поведенческий коучинг как метод управления партнерским ресторанным бизнесом	117
<i>Федулова Е.В., Платонова Ю.А.</i> Техники в работе когнитивно-поведенческого коуча	126

ПСИХОАНАЛИТИЧЕСКИЙ И ПСИХОДИНАМИЧЕСКИЙ КОУЧИНГ И ЕГО ПРИМЕНЕНИЕ

<i>Васильченко О.А.</i> Понятие проекции и интроекции в практике психоаналитического коуча.....	129
<i>Новикова А.В.</i> Психоаналитический коучинг как метод снижения текучести кадров в IT-компаниях	131
<i>Ольхов В.Ю., Островская М.Э.</i> Сопротивление в коучинге: психодинамический анализ в организационном контексте	134
<i>Третьякова Н.В.</i> Креативность и предпринимательство в эпоху непрерывных изменений: как психодинамический коучинг помогает командам и их лидерам возрождаться и двигаться вперед после травм и потерь	137
<i>Шуренкова Е.Ю.</i> Психоаналитический коучинг как инструмент осознанного стратегического управления	142

ТЕХНОЛОГИИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В КОУЧИНГЕ

<i>Пирогова К.И.</i> Коучинг как инструмент адаптации к темпам развития деятельности в эпоху искусственного интеллекта	147
<i>Суханова Н.А.</i> Технологии искусственного интеллекта в коучинге: потенциал, вызовы и перспективы.....	153
<i>Тлеубердина Ж.А.</i> Цифровые технологии в образовательном коучинге: возможности и ограничения.....	156
<i>Шахова А.В., Тараненко Ф.С.</i> Искусственный интеллект в коучинге: систематический анализ эффективности, этических дилемм и стратегий гибридной интеграции	159

РАЗРАБОТКА МОДЕЛЕЙ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ КОУЧИНГА

<i>Александрова Е.А.</i> Модель психологической готовности клиента к изменениям в карьере как инструмент прогноза эффективности применения коучинга.....	167
<i>Бедим С.В., Новикова С.И., Подлесная Л.В.</i> Разработка и апробация коучинговой программы в evidence-based подходе для сопровождения организационных изменений.....	169
<i>Коптелова Е.В.</i> Анализ и адаптация показателей эффективности корпоративного коучинга: опыт США для стран СНГ	175
<i>Лисенко А.А.</i> Модель коучингового сопровождения передачи бизнеса по наследству	178
<i>Реветнева О.Е.</i> Музейный арт-коучинг: опыт музеев по всему миру, изучение эффективности использования на примере группового формата.....	181
<i>Углова А.А., Байчурина М.В.</i> Экзистенциальный коучинг в послеоперационной реабилитации: от поиска смысла к нейропластичности.....	183

РАЗРАБОТКА И ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ ОРИГИНАЛЬНЫХ МЕТОДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ В КОУЧИНГЕ

<i>Аринина Н.Н.</i> Особенности организации исследовательской и проектной деятельности с использованием коучингового подхода при обучении английскому языку в средней общеобразовательной школе.....	187
<i>Белоглазова Л.Н.</i> Психосоматический подход в карьерном консультировании – практика применения. Представление авторской модели	191
<i>Василевская А.А., Непритимова Е.В., Орлова И.А.</i> Использование психосоматического подхода в коучинге при работе с феноменом самозванца.....	194

<i>Венгржновская Т.М.</i> Арт-коучинг в бизнесе: классификация и инструменты авторской методики трансформации организаций.....	197
<i>Виль-Вильямс Е.И., Чуланов И.Б.</i> Ролевой коучинг как дополнение к тренинговой программе обучения.....	205
<i>Дегтярев А.Е.</i> Нейролингвистические конструкции как инструмент коучинга: модель «Потребность – Эгосостояние – НЛК – Действие».....	211
<i>Дубровская Ю.В.</i> Трансформационная коучинговая игра «Магия личности» как инструмент повышения профессиональной самореализации психологов.....	220
<i>Жакина А.П.</i> Арт и коучинг – идеальный союз: как изобразительное искусство становится инструментом личностного роста.....	232
<i>Кларина Е.М.</i> Использование психодраматических техник как инструментов арт-коучинга в бизнес-коучинге.....	236
<i>Павленко С.А.</i> Трансформационный коучинг ICTA и игропрактика в развитии самосознания личности: интегративный подход.....	238
<i>Парьева А.В.</i> От монолога к диалогу: как командные обсуждения влияют на вовлеченность персонала.....	241
<i>Реветнева О.Е.</i> Музейный арт-коучинг: инновационный подход к взаимодействию с искусством.....	246
<i>Сандуленко Э.Я.</i> Активация многоуровневых процессов личностной интеграции через метод внутренней команды Фр. Шульца фон Туна для работы с выгоранием и перфекционизмом: анализ коучингового кейса.....	249
<i>Смольникова О.Н.</i> Арт-коучинг и трансформационные игры: анализ интегративного подхода к решению бизнес-запросов.....	253
<i>Толкачева Ю.А.</i> Практика медитаций из буддийской психологии для повышения эффективности коучингового подхода в работе с клиентами.....	257

ОТРАСЛЕВОЙ КОУЧИНГ: КОУЧИНГ В МЕДИЦИНЕ, БИЗНЕСЕ, СПОРТЕ, ОБРАЗОВАНИИ, АДВОКАТУРЕ И ЮРИДИЧЕСКОЙ ПРАКТИКЕ И ДР. (EVIDENCE-BASED ПОДХОД)

<i>Венгржновская Т.М.</i> Executive-коучинг в разрешении управленческого конфликта: баланс между жесткими бизнес-целями и HR-стратегией развития человеческого капитала.....	264
<i>Вильковская О.Д.</i> Коучинг в системе государственного и муниципального управления.....	268
<i>Вильковская О.Д., Наумова Т.Д.</i> Изменения в стратегиях совладающего поведения педагогов после обучения коуч-технологии.....	271
<i>Голикова М.В.</i> Критерии выбора коуча для бизнеса и актуальные коучинговые запросы 2025 года.....	275
<i>Дахмани М.В.</i> Смена парадигмы лидерства в эпоху промышленности 5.0: роль коучей и наставников в развитии женской модели лидерства (практические вопросы).....	278
<i>Ермолаева М.В.</i> От потенциала к рискам: деструкторы и драйверы в поведенческом профиле лидера.....	284
<i>Зотова И.В.</i> Коучинг как инструмент повышения эффективности принятия решений руководителями.....	288
<i>Иноземцева Е.Н.</i> Коучинг в бизнесе: возможности или угрозы?.....	292
<i>Ионанова Ю.В.</i> Нейролидерство: апробация концепции при работе с темами профессионального роста и повышения экспертности.....	299
<i>Калугина Е.М., Разглядная Л.В.</i> Групповой коучинг для повышения мотивации и вовлеченности: практики работы с обучающимися и преподавателями.....	303
<i>Лубенникова Е.В.</i> Поддержка студенческой автономии: роль теории самодетерминации в академическом коучинге.....	307
<i>Мурзина М.И.</i> Коучинг в детско-юношеском спорте (на примере художественной гимнастики).....	310
<i>Огаркова Е.П.</i> Позитивное отклонение в развитии лидерства: вклад инструментов позитивной организационной психологии в управленческий коучинг.....	313

Павленко О.В. Коучинг как инструмент управления эмоциями предпринимателя: влияние на состояние, решения и бизнес-результаты	319
Панфилова М.С. Сопровождение карьерного самоопределения студентов университета первого курса: потенциал тьюторской практики.....	323
Переверзева Н.Ю. Значение менторинга в наращивании человеческого капитала в организации для повышения производительности труда и бизнес-показателей.....	326
Редько Е.Н. Коучинг как инструмент снижения одиночества и повышения групповой сплочённости в корпоративной среде: эмпирическое исследование в строительной компании.....	331
Сохликова В.А. Коучинг как форма сопровождения процесса подготовки к соревнованиям (на примере гребного слалома).....	335
Суханова Н.А. Отраслевой коучинг в бизнесе: evidence-based подход в работе с командами продаж.....	337
Утегенова В.Б. Возможности технологий коучинга при работе с преемниками семейного бизнеса.....	340
Чмилевская О.С. Трансформация лидерского потенциала через коучинговые практики: инновационный подход в современном менеджменте	343
Шипиль А.В. Использование командного коучинга для ускоренного вывода гибридной команды на целевую производительность.....	346
КОУЧИНГ В СЕМЬЕ И РОДИТЕЛЬСТВЕ, КОУЧИНГ ПАРТНЕРСТВ	
Батырова Е.Б. Нюансы семейного коучинга в аспекте межнационального сравнения.....	349
Дудкина Д.Б. Эмоциональный дисбаланс в отношениях: анализ проблемы и способы коррекции.....	352
Коробко Е.В. Коучинговая поддержка в принятии ценностно-смысловых решений для потенциальных замещающих родителей.....	358
Манухина Н.М. Коучинг семей из двух–пяти поколений.....	361
Фефилова Н.С. Коучинг партнерств: разработка коучинговой модели для работы с партнерами в бизнесе.....	364

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИИ КОУЧИНГА (COACHING PSYCHOLOGY)

Антонова Наталья Викторовна

канд. психол. наук, доцент

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет

«Высшая школа экономики»

г. Москва

DOI 10.31483/r-137915

ПСИХОЛОГИЯ КОУЧИНГА КАК ОБЛАСТЬ АКАДЕМИЧЕСКОЙ И ПРИКЛАДНОЙ ПСИХОЛОГИИ: МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИССЛЕДОВАНИЙ

Аннотация: в статье анализируется развитие и методологические основы «Психологии коучинга» – отрасли академической и прикладной психологии, занимающейся изучением психологических механизмов коучинга как практики сопровождения. Обосновывается необходимость проведения доказательных исследований коучинга, рассматриваются уровни доказательности и состояние исследований коучинга в России. Приводится классификация теоретических подходов к коучингу в рамках Психологии коучинга. Анализируются перспективы исследований в рамках Психологии коучинга и специфические для России проблемы, препятствующие становлению научно обоснованного коучинга в России. Делается вывод о необходимости консолидации коучей для проведения доказательных исследований коучинга.

Ключевые слова: психология коучинга, практика сопровождения, evidence-based подход, теоретические подходы, уровни доказательности, перспективы исследований.

Коучинг становится все более востребованной практикой сопровождения в России, как и во всем мире. Официальных данных о том, сколько коучей в России, нет, так как многие коучи называют себя так, но нигде не зарегистрированы. Многочисленные социологические и маркетинговые исследования рынка коучинга от различных профессиональных ассоциаций фокусируются на таких вопросах, как «сколько зарабатывает коуч», «количество платных часов», «срок получения сертификации» и т. п., однако исследований эффективности и содержания коучинговой практики крайне мало.

На данный момент в России действуют несколько национальных ассоциаций, объединяющих коучей, самые крупные из которых: Ассоциация русскоязычных коучей (АРК), Федерация профессиональных коучей и наставников (ФПКИН), Национальная федерация профессиональных менторов и коучей (НФПМК). Есть также специализированные по подходам подразделения и секции в психотерапевтических ассоциациях: секция когнитивно-поведенческого коучинга в Ассоциации когнитивно-поведенческой психотерапии (АКПП), психоаналитический коучинг развивается в Ассоциации психоаналитического коучинга и бизнес-консультирования (АПКБК), кластер «Коучинг в психотерапии и психологическом консультировании» в Общероссийской профессиональной психотерапевтической лиге (ОППЛ). Появление специализированных секций в психотерапевтических ассоциациях свидетельствует о том, что коучинг становится неотъемлемой частью общего поля помогающий практик и практик сопровождения.

23 октября 2024 года Президиум Российского психологического общества (РПО) утвердил секцию «Психология коучинга» в своем составе. Это означает, что коучинг получил признание как научно обоснованная практика сопровождения. Психология коучинга стала одной из отраслей академической и прикладной психологии.

Психология коучинга как наука развивается в мире уже с 2000 года. Именно в 2000 году австралийский коуч-психолог Энтони Грант (Anthony Grant) открыл отделение Психологии коучинга в университете Сиднея. В 2004 году были основаны научные журналы The Coaching Psychologist и International Coaching Psychology Review, что ознаменовало институционализацию психологии коучинга как науки. В 2005 году британским коуч-психологом Стефеном Пальмером было открыто отделение Coaching Psychology Unit в университете City в Лондоне [8].

Институционализация «Психологии коучинга» была также связана с появлением соответствующих секций в национальных психологических обществах Австралии и Великобритании. В 2002 году была открыта секция (Interest group) в Австралийском психологическом обществе, а в 2004 году – секция (special group) в Британском психологическом обществе. Секция «Психология коучинга» в РПО является аналогичным представителем «Психологии коучинга» в Российском психологическом обществе.

В 2006 году состоялась Первая международная конференция по психологии коучинга (1st International Coaching Psychology Conference).

В 2008 году было основано Общество «Психологии коучинга» (Society for Coaching Psychology), которое в 2011 году было переименовано в Международное общество Психологии коучинга (International Society for Coaching Psychology (ISCP).

В 2016 году был создан Международный центр исследований Психологии коучинга (ISCP International Centre for Coaching Psychology Research), который занимается исследованиями эффективности коучинга.

На данный момент существуют множество научных рецензируемых журналов по Психологии коучинга не только на английском, но и на других национальных языках (Coaching: Theory and Practice; The Coaching Psychologist; International Coaching Psychology Review, Coaching Psykologi и другие), издано множество учебников и монографий [3; 8–11].

В России на сегодняшний день исследований эффективности коучинга очень мало. В РИНЦ (Российском индексе научного цитирования) найдется немало публикаций со словом «коучинг», однако большинство из них – или труды конференций, или журналы с низким рейтингом. Содержательно такие публикации представляют собой в основном описательные работы, эмпирически крайне мало.

В то же время исследования необходимы как фундамент профессионализации практики. Важность исследований обусловлена следующими моментами:

1) развитие научно обоснованной методологии коучинга на базе психологической науки создает фундамент профессионализации и легитимизации коучинговой практики;

2) развитие научно обоснованной (evidence-based) практики коучинга способствует вытеснению околонуточных и псевдонаучных подходов и практик;

3) evidence-based методология дает возможность количественной оценки эффективности коучинга как помогающей практики.

Понятие evidence-based практики

Почему важно проводить исследования и публиковать соответствующие статьи в научных рецензируемых журналах?

По публикациям в качественных рецензируемых журналах судят о развитии отрасли в целом. Начальный этап развития отрасли науки – это выступления на конференциях, о чем свидетельствуют публикации в сборниках трудов конференций. Это важный этап, он указывает на то, что отрасль начинает развиваться, и идет поисковая активность исследователей.

Следующий этап – появление статей описательного характера в рецензируемых журналах. Такие статьи определяют дефиниции в отрасли и очерчивают ее границы, что тоже очень важно.

Высший этап, когда можно говорить о том, что отрасль сформировалась – появление доказательных исследований.

Понятие доказательной (evidence-based) практики сформировалось в медицине, затем стало применяться в образовании и в помогающих практиках.

Понятие «evidence – based» практики означает, что данная практика получила достаточное количество «свидетельств» ее валидности и эффективности в исследованиях. Это свидетельства получают в специально организованных исследованиях.

Понятие evidence-based было впервые сформулировано в медицине, затем стало применяться также в педагогике и помогающих практиках.

Выделяются следующие уровни доказательности [2]

D – самые слабые доказательства: это мнения экспертов. Хотя мнения экспертов важны, но они могут быть субъективны и несопоставимы между собой, их сложно обобщить. Например, модель компетенций ICF была разработана путем анализа мнений экспертов, полученных путем опроса. На начальном этапе, для сбора первичной феноменологии, этот метод важен, но далее следует изучать уже экспериментальным путем эффективность каждой из компетенций.

C – Описание отдельных кейсов или серий кейсов. Также используется на начальном уровне изучения феноменологии, но дает слабые возможности для обобщений и выявления закономерностей.

B – нерандомизированные исследования с одной экспериментальной группой. Такие исследования дают возможность выявить некоторые закономерности, но отсутствие контрольной группы ставит под сомнение каузальные связи, так как контролировать влияние побочных переменных в данном случае невозможно.

A – рандомизированные исследования с контрольной группой. Такие исследования считаются самыми сильными доказательствами эффективности практики. Однако для их проведения нужна соответствующая квалификация исследователя.

Когда накапливается определенное количество рандомизированных исследований, проводится метаанализ – специально организованное исследование согласованности данных в накопленных рандомизированных исследованиях. Наличие метааналитических исследований свидетельствует о высоком уровне развития отрасли.

Подчеркнем, что такие исследования должны быть опубликованы в рецензируемых научных журналах, только тогда они могут считаться валидными, так как в таких журналах проводится двойное слепое рецензирование и верификация. Если автор опубликовал свое исследование лишь на собственном сайте, достоверными такие результаты считать нельзя.

Методологические основы и проблемы психологии коучинга

Мы определяем психологию коучинга как область академической и прикладной психологии, которая фокусируется на изучении психологических механизмов коучинга как инструмента повышения эффективности, развития и благополучия людей.

Как область академической психологии психология коучинга опирается на знания общей психологии, психологии личности, социальной и организационной психологии. Коуч работает с личностью, поэтому понимание механизмов функционирования личности, ее мотивационно-смысловой и ценностной сферы, крайне важно для эффективной работы. Поэтому на фундаментальном уровне исследования в рамках «Психологии коучинга» могут касаться различных психологических и социально-психологических механизмов, обуславливающих изменения личности в процессе коучинга (рис. 1).



Рис. 1. Место психологии коучинга в системе психологического знания

Как область прикладной психологии, психология коучинга может заниматься сравнительным исследованием различных подходов в коучинге, а также доказательством эффективности различных техник и инструментов.

Джонатан Пассмор определил «психологию коучинга» как «научное изучение поведения, когнитивных способностей и эмоций в практике коучинга для углубления нашего понимания и улучшения нашей практики в коучинге [14]. Лай и соавторы [12] считают, что благодаря развитию «Психологии коучинга» коучи смогут лучше понимать и более четко концептуализировать то, что они делают, а практика коучинга выйдет на более высокие стандарты, характерные для сложившихся научных подходов.

Объект психологии коучинга: коучинг как практика сопровождения.

Предмет психологии коучинга: психологические механизмы эффективности коучинга.

Специалисты, занимающиеся психологией коучинга, называются *coaching psychologists* (психологи-коучи, по аналогии с психологами-консультантами).

Методологические проблемы, с которыми мы сталкиваемся в процессе разработки психологии коучинга [2]:

1) сложность в разграничении помогающих практик и практик сопровождения. До сих пор не утихают дискуссии о том, чем отличаются коучинг от психологического консультирования, менторинга, наставничества и т. д. Этот вопрос может быть одним из фокусов исследований, но решение его необходимо для определения объекта психологии коучинга;

2) сложность в применении стандартизированных методов исследования для такой сложной феноменологии, как процесс коучинга. Не всегда можно формализовать и измерить количественно то, что происходит на сессии. Впрочем, здесь мы идем вслед за *evidence-based* психотерапией, которая становится с аналогичными сложностями;

3) сложность выбора зависимых переменных, так как разные коучи по-разному интерпретируют мишень своей работы. Что именно изменяется в личности в процессе коучинга? На эти вопросы также еще предстоит ответить;

4) сложность набора репрезентативной выборки ввиду длительного цикла индивидуального коучинга. Поэтому необходима работа исследовательских коллективов для получения достоверных данных;

5) недостаток специализированных инструментов измерения. Одна из задач психологии коучинга – разработка валидного инструментария для измерений;

6) сложность контроля побочных переменных. Эту проблему можно решить путем использования контрольной группы и добавления специальных вопросов в методики;

7) необходимость соотносить исследовательские цели с целями клиента, которые к тому же могут меняться в процессе коучинга.

Методы исследования коучинга

Как отмечалось выше, «золотым стандартом» доказательных исследований являются рандомизированные экспериментально исследования с контрольной группой.

Для исследований в помогающих практиках применяется модель формирующего эксперимента.

Такая работа включает следующие этапы [6]:

1) измерение наличного состояния (после выбора соответствующих зависимых переменных). Для этого необходимо подобрать релевантные диагностические инструменты. Результаты диагностики важно соотнести с целями, которые ставит клиент в процессе коучинга;

2) разработка и проведение коучинговой программы, а также реализация запланированных клиентом действий;

3) повторная диагностика и статистическая оценка сдвига (изменений).

Параллельно идет работа с контрольной группой, в которой проводятся измерения в те же сроки, что и в экспериментальной, но не проводится программа коучинга.

Если целевые изменения достигнуты, работа завершается. Если же нет, производится корректировка программы и дальнейший реконтрактинг.

Методы для измерений выбираются в зависимости от целей заказчика. Например, частым запросом в организациях является повышение вовлеченности сотрудников. Следовательно, необходимо измерить вовлеченность до и после проведения коучинговой программы и оценить статистически значимость изменений.

Часто для оценки изменений используются опросники субъективной удовлетворенности клиента и восприятия им изменений (так называемые опросники обратной связи). Однако такие опросники дают возможность оценить именно мнение самого клиента, а не сами изменения. Достоверно изменения мы можем оценить только с использованием формирующего эксперимента и валидных методик измерения.

Грант [7] отмечает, что в исследованиях коучинга наиболее эффективно сочетать качественные и количественные методы. Она выделяет следующие методы в исследованиях коучинга:

1) исследования отдельных кейсов (случаев работы с конкретными клиентами). Как уже отмечалось выше, такие исследования важны, но не дают возможности обобщения результатов для применения другими коучами;

2) сравнительные рандомизированные исследования – именно такие исследования дают возможность доказательства эффекта;

3) лонгитюдные исследования – дают возможность оценить устойчивость изменений после коучинга. При этом повторные измерения проводятся через определенные отрезки времени после проведения коучинга. В силу сложности организации таких исследований и этических проблем (доступ к клиенту после проведения коучинга обычно ограничен), такие исследования очень немногочисленны.

Теоретические подходы в психологии коучинга

В коучинге до сих пор существует путаница с понятиями «подход» и «ниша».

Теоретический подход – это такой подход, который опирается на определенную модель личности. Концептуализация важна для специалиста, она является основой для понимания того, что происходит в данный момент с клиентом. Концептуализация важна также для формирования профессиональной идентичности и осознания «кто я есть» в профессиональном поле.

В психологии существует множество подходов, но все их можно обобщенно отнести к трем группам:

1) психоаналитически ориентированные подходы – подчеркивают роль бессознательного в функционировании психики человека, соответственно и в практике такие специалисты будут уделять внимание неосознаваемым процессам;

2) бихевиоральные подходы – опираются на модель «стимул – реакция» и уделяют внимание поведенческим аспектам. Например, популярная модель GROW относится именно к поведенческому подходу;

3) когнитивные и когнитивно-поведенческие подходы – уделяют внимание когнитивным процессам, то есть мышлению и убеждениям клиента. Когнитивно-поведенческий коуч опирается на когнитивную модель личности, то есть представление о том, что мышление и убеждения опосредуют влияние ситуации на эмоциональную и поведенческую сферы человека;

4) гуманистические и экзистенциально-гуманистические – обращаются к экзистенциальным проблемам человека.

В исследовании Пальмера и Вайброу [13] была проанализирована представленность теоретических подходов в коучинге в Великобритании.

Получилось, что на первых пяти местах по распространенности находятся:

1) когнитивный подход;

- 2) бихевиоральный подход;
 - 3) Goal focused (сфокусированный на цели – разновидность бихевиорального подхода);
 - 4) Solution focused (сфокусированный на решении – разновидность когнитивного подхода)
 - 5) клиент-центрированный подход (разновидность гуманистически ориентированных подходов)
- НЛП-коучинг, который по историческим причинам доминирует в России, оказался на последнем месте (рис. 2).

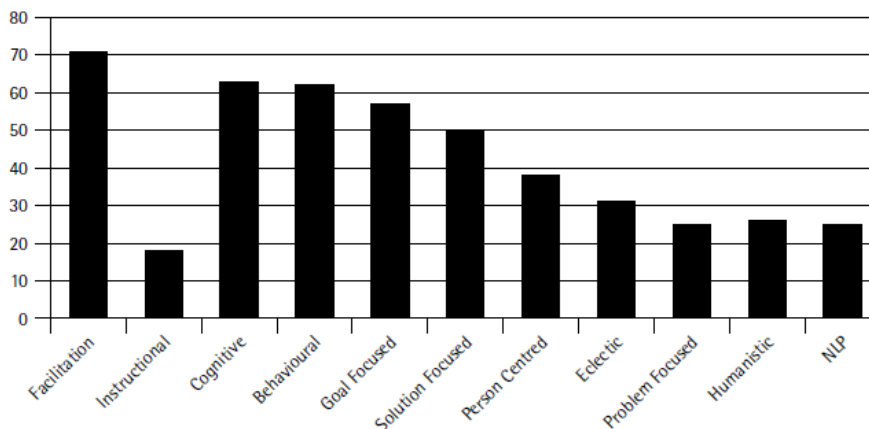


Рис. 2. Распространенность теоретических подходов в коучинге (Великобритания) [13, с. 10]

Так называемые маркетинговые или нишевые названия коучинга не имеют ничего общего с научно обоснованными теоретическими подходами, так как не опираются на разработанную модель личности. К таким относятся, например, названия «голографический коучинг», «квантовый коучинг», «ведический коучинг» и так далее.

Умение дифференцировать научно обоснованные подходы и маркетинговые уловки необходимо коучу, желающему работать на профессиональном уровне.

Перспективы развития Психологии коучинга и создание доказательной базы коучинга

По словам Джонатана Пассмора, в настоящее время исследования коучинга вышли из «детского» периода и перешли в «подростковый» [14]. Это означает, что уже установлены некоторые эффекты от коучинга, однако многие механизмы его работы еще не изучены.

Мы проводим исследования коучинга с 2010 года в НИУ ВШЭ, в частности, в рамках магистерских диссертаций на магистерской программе «Психология в бизнесе», с 2023 года в рамках работ выпускников программы ДПО «Коучинг в организации». В 2022–23 гг. был реализован грантовый проект №22-00-014 «Психологические факторы адаптации сотрудников к цифровой трансформации внутриорганизационной коммуникации» (руководитель Н.В. Антонова). В ходе проекта применялся коучинг в evidence-based методологии как инструмент адаптации сотрудников.

Направления наших исследований коучинга:

- 1) исследования эффективности коучинга: разработка методологии и создание специализированных методов оценки [4];
- 2) разработка методики оценки личной эффективности как инструмента оценки эффективности коучинга [5];
- 3) разработка методологии когнитивно-поведенческого коучинга [1];
- 4) решение различных задач в организации с использованием коучинговых инструментов в evidence-based подходе.

В рамках магистерских диссертаций магистерской программы «Психология в бизнесе» рассматривалась эффективность коучинга как инструмента решения различных задач в организации и бизнесе:

- 1) снижение выгорания и организационного стресса с применением коучинга;
- 2) адаптация и карьерный коучинг мигрантов;
- 3) повышение жизнестойкости сотрудников в условиях организационных изменений;
- 4) преодоление блоков карьерного развития;
- 5) повышение личной эффективности
- 6) применение коучингового подхода в управленческой деятельности руководителя;

7) применение метафорического подхода в командном бизнес коучинге для бортпроводников авиакомпаний;

8) влияние практики осознанного внимания (mindfulness) на качество работы коуча и другие проблемы.

Перспективы исследований в рамках Психологии коучинга:

1) выявление и анализ психологических и психофизиологических механизмов эффективности коучинговых техник;

2) сравнительный анализ эффективности различных теоретических подходов в коучинге

3) сравнительный анализ эффективности различных техник в коучинге;

4) разработка и развитие новых подходов, не представленных пока в России, например, Схема – коучинг, РЭПК, мультимодальный коучинг;

5) разработка протоколов коучинга для решения различных запросов и для проведения исследований;

6) создание специализированных валидных инструментов оценки эффективности индивидуального, группового, командного коучинга;

7) межкультурные аспекты применения коучинга.

Проблемы развития научно обоснованного коучинга в России

Наряду с общими методологическими проблемами, описанными выше, мы встречаем специфические для России проблемы, тормозящие развитие Психологии коучинга как научно обоснованного подхода:

1) низкий уровень общей академической подготовки коучей (неумение проводить исследования);

2) ценности: ориентация в большей степени на бизнес (зарабатывание денег), чем на «поиск истины» и усиление репутации профессии. Ценность проведения исследований далеко не очевидна, преобладает ориентация на краткосрочные и индивидуалистические результаты, чем на долгосрочные и связанные с развитием отрасли в целом;

3) обилие ненаучных и псевдонаучных методов и подходов, неумение их дифференцировать. Этот пункт связан с первым – общим низким уровнем подготовки. Необходимо пересматривать учебные программы по коучингу и очищать их от псевдонаучных теорий;

4) околonaучное мошенничество, которое возникло как реакция на повышение значимости научного подхода. Многие коучи заявляют, что их подход или техника имеют научное обоснование, при этом их диссертации представлены только на их сайте, а документы о степени не имеют отношения к российской системе получения научных степеней. При этом обманываются также потенциальные аспиранты, которые стремятся получить ученую степень: вместо ученой степени они получают просто бумагу от частной компании, не являющуюся официальным документом, или диплом о переподготовке, также не имеющем отношения к системе присуждения научных степеней. В России только ВАК имеет право присуждать ученые степени и звания, и только диссертационные советы, утвержденные ВАК, имеют право это делать;

5) высокая конкуренция между различными подходами и школами также не способствует развитию научного подхода, так как глобальные исследования возможны только в результате консолидации сил коучей.

Секция «Психология коучинга» РПО видит своей миссией развитие научно обоснованного коучинга как методологического фундамента для профессионализации коучинга как практики сопровождения. Конференция «Психология коучинга: методология, теория, практика» была создана именно для консолидации сил коучей различных подходов и школ в этом направлении и стимуляции научных исследований.

Список литературы

1. Антонова Н.В. Модели в когнитивно-поведенческом коучинге: от принципа к протоколу / Н.В. Антонова // IX Международный форум ассоциации когнитивно-поведенческой психотерапии CBT Forum 2023: сборник научных статей. – СПб.: Лема, 2023. – EDN MXWPOI

2. 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.) / гл. ред. О.В. Рыбина; Федерация профессиональных коучей и наставников. – Чебоксары: Среда, 2024. – С. 97–104. EDN FDZBMP

3. Антонова Н.В. Коучинг в бизнесе / Н.В. Антонова, Л.В. Казинцева, Н.А. Сизова. – М.: Юрайт, 2020.

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

5. Antonova N., Razgon E. The problem of coaching effectiveness evaluation: creation of instrument for personal efficiency measuring // Бизнес-психология в международной перспективе: теория и практика: коллективная монография / рук.: Н.Л. Иванова, О.И. Патоша; под общ. ред.: Н.Л. Иванова, О.И. Патоша, S. Benton. – М.: Издательский дом НИУ ВШЭ, 2022. – С. 321–331.

6. Bachkistrova T., Clutterbuck D., Cox E. The Complete Handbook of Coaching. UK: SAGE, 2023.

7. Grant A.M. The Efficacy of Coaching. The Wiley – Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring. Ed. By Passmore J, Peterson D.B., Freire T. Wiley, 2013.

8. Vandaveer V.V., Frish M.H. Coaching Psychology: catalyzing excellence in organizational leadership. 2022.

9. Handbook of Coaching Psychology: A Guide for Practitioners / ed. by S. Palmer, A. Wibrow. Routledge, 2019.

10. Introduction to Coaching Psychology. Ed. by S. O'Riordan, S. Palmer. Routledge, 2021.
11. Law H. Coaching Psychology: a Practitioner's Guide. Wiley, 2013.
12. Lai Yi-Ling, Passmore J., Stopforth M. Defining coaching psychology: Debating coaching and coaching psychology definitions. The Coaching Psychologist. 2018. 14. Pp. 120–123. 10.53841/bpstcp.2018.14.2.120.
13. Palmer S., Whybrow A. The coaching psychology movement and its development within the British Psychological Society // International Coaching Psychology Review, 2006, 1 (1), pp. 5–11.
14. Passmore J. A grounded theory study of the coachee experience: The implications for training and practice in coaching psychology. International Coaching Psychology Review, 2010, 5 (1), pp. 48–62.
15. Passmore J., Lai Y. Coaching psychology: exploring definitions and research contribution to practice // International Coaching Psychology Review. 2019. Vol. 14. No. 2. Pp. 69–83.

Гречнева Елизавета Александровна

магистр психол. наук, когнитивно-поведенческий психолог и коуч
член РПО, АКПП, ФПКиН
г. Москва

Баляева Полина Вениаминовна

психолог, когнитивно-поведенческий коуч,
тренер неформального образования
член РПО

Благотворительный фонд «Поддержки социальных
инициатив и общественного здравоохранения»
г. Москва

ВЗАИМОСВЯЗЬ ВЫРАЖЕННОСТИ ИРРАЦИОНАЛЬНЫХ УСТАНОВОК, НАЛИЧИЯ СИНДРОМА ВЫГОРАНИЯ И УРОВНЯ ЖИЗНЕСТОЙКОСТИ

Аннотация: *представлены результаты проведенного в 2024 году на базе НИУ «Высшая школа экономики» исследования на тему взаимосвязи выраженности иррациональных установок, наличия синдрома выгорания и уровню жизнестойкости с целью разработки практических рекомендаций для помогающих специалистов. Актуальность исследовательской работы заключается в том, что за последние годы увеличилось количество обращений к психологам и коучам и этот тренд будет сохраняться в ближайшее время.*

Ключевые слова: *синдром выгорания, коучинг, командный коучинг, жизнестойкость, иррациональные установки, рациональность мышления.*

За последние годы увеличилось количество обращений к психологам и коучам и этот тренд будет сохраняться в ближайшее время. Одним из поводов обращений служит синдром выгорания, который в МКБ-11 относится к факторам, влияющим на состояние здоровья. А также на фоне мировых событий с 2020 года стал все чаще и чаще употребляться термин «жизнестойкость», который характеризует способность человека справляться со стрессовыми ситуациями.

Ранее существовало мнение, что выгоранию подвержены специалисты из сферы «человек – человек», но позже стали говорить, что это может касаться всех. И в настоящий момент увеличивается процент среди специалистов в сфере ИТ.

На фоне происходящего в компаниях стали обращаться за помощью помогающих специалистов для своих сотрудников и появляется возможность проводить психообразование с опорой на доказательный когнитивно-поведенческий подход. Благодаря работе с мышлением снижать вероятность возникновения синдрома выгорания и повышать уровень жизнестойкости. Это гипотеза легла в основу данного исследования.

Объект исследования – степень выраженности иррациональных установок, наличие синдрома выгорания и уровень жизнестойкости.

Предмет исследования – взаимосвязь выраженности иррациональных установок, наличия синдрома выгорания и уровня жизнестойкости.

Цель исследования – теоретическое обоснование и эмпирическое подтверждение взаимосвязи выраженности иррациональных установок, наличия синдрома выгорания и уровня жизнестойкости.

Задачи исследования

1. Исследовать степень выраженности иррациональных установок.
2. Выявить наличие синдрома выгорания.
3. Определить уровень жизнестойкости.
4. Изучить ценностные ориентации женщин средней взрослости.
5. По результатам исследования разработать практические рекомендации.

Гипотеза исследования – наличие или отсутствие иррациональных убеждений влияет на уровень жизнестойкости и наличие профессионального выгорания.

Частные гипотезы.

1. Рациональное мышление способствует более высокому уровню жизнестойкости.
2. Чем выше уровень жизнестойкости, тем ниже вероятность эмоционального профессионального выгорания.

Методы исследования: для решения поставленных задач в работе применялись теоретические и эмпирические методы исследования:

- анализ научной и специальной литературы по теме исследования;
- тестирование;
- количественные и качественные методы обработки полученных результатов;
- статистический анализ полученных данных. Методы статистической обработки информации включали в себя одновыборочный критерий Колмогорова-Смирнова, коэффициент корреляции Пирсона.

На первом этапе мы провели анализ теоретических концепций следующих терминов: иррациональные установки, синдром выгорания, жизнестойкость.

Понятие «установка» прочно вошло в психологическую науку, так как оказалось, что явления установки пронизывают практически все сферы психической жизни человека. Состояние готовности, или установка, имеет принципиальное функциональное значение. Человек, подготовленный к определенному действию, имеет возможность осуществить его быстро и точно, т. е. более эффективно, чем неподготовленный. Однако установка может сработать ошибочно и вследствие этого быть неадекватной реальным обстоятельствам. В такой ситуации мы становимся заложниками наших установок [27].

Рационально-эмоционально-поведенческая терапия была разработана американским психологом Альбертом Эллисом в середине прошлого столетия. В качестве ведущих психологических аспектов функционирования человека в ней принято выделять: когниции (мысли), чувства и поведение. А. Эллис отмечал, что важно отличать когниции, содержащие описательный компонент, информацию о реальности, от оценочных мыслей, отражающих в целом оценку к этой реальности. Согласно рационально-эмоционально-поведенческой терапии, не сами ситуации вызывают у человека эмоциональную реакцию, а то, как они оцениваются и интерпретируются человеком. В случае, если человек использует генерализацию, катастрофизацию, стараясь соотнести произошедшее с собственными жесткими установками или делает ложные выводы, то можно сказать, что у него присутствуют нарушения в когнитивной сфере, которые А. Эллисом были названы когнитивными установками [20].

В рационально-эмотивной поведенческой терапии есть следующее понимание мышления: рациональное и иррациональное. Рациональное опирается на логику и факты, гибкое и адаптивное, недогматичное и функциональное, а именно помогает в достижении поставленных целей. В свою очередь иррациональное мышление: нелогично, оторвано от реальности, ригидное, догматично и не помогает в достижении целей.

Выделяют 4 наиболее распространенные вида иррациональных убеждений:

- 1) долженствование – нереалистичные и абсолютистские ожидания в отношении событий, людей и себя;
- 2) катастрофизация – преувеличение негативных последствий событий в экстремальной степени, так, что нежелательные последствия становятся «ужасными»;
- 3) непереносимость фрустрации – появляется вследствие требований к уровню комфорта и напряжения, проявляется в непереносимости дискомфорта;
- 4) общие оценки человеческой ценности (себя и других) – подразумевается, что людей можно в целом оценивать, сравнивать по параметрам типа «ценность», «успешность». В нашей культуре к людям принято относиться положительно, если они сделали что-то хорошее, обладают сильным прекрасным характером, одарены, талантливы или успешны [36].

В модели Альберта Эллиса долженствование является корневым убеждением или как еще говорят «королева установок».

Большинство психологических понятий не имеет однозначного определений из-за различия подходов к интерпретации их содержания, что является отражением концептуальных особенностей их толкования. Можно отметить многозначность описания феномена «эмоционального выгорания».

Понятие «выгорание», «эмоциональное выгорание», «профессиональное выгорание» используется в психологических исследованиях для обозначения состояния физического, эмоционального и умственного истощения, проявляющегося в профессиях социальной сферы.

В зарубежной литературе синдром выгорания обозначают термином burnout (англ.) – сгорание, выгорание, затухание горения. Впервые этот термин в науку ввел в 1974 году американский психиатр Герберт Дж. Фрейденбергер. В 1980 году он опубликовал книгу, посвященную хронической усталости, которая стала стандартным справочником по этому явлению. Термином «выгорание» Фрейденбергер описал деморализацию, разочарование и крайнюю усталость, которые он наблюдал у работников психиатрических учреждений.

На текущий момент существует несколько моделей выгорания, которые описывают данный феномен. В своем исследовании мы опирались на *Трехфакторная модель* (К. Маслач и С. Джексон). Синдром психологического выгорания представляет собой трехмерный конструкт, включающий в себя эмоциональное истощение, деперсонализацию и редукцию личностных достижений.

Согласно этой теории, эмоциональное выгорание – это длительный ответ работника на хронические межличностные стрессоры на работе, который проявляется в трех группах переживаний: эмоциональном истощении, деперсонализации, редукции личных достижений [7].

Эмоциональное истощение проявляется в ощущениях эмоционального перенапряжения и в чувстве опустошенности, бессилия и истощенности собственных эмоциональных ресурсов. Возникает ощущение «приглушенности», «притупленности» эмоций, так же возможны эмоциональные срывы.

Деперсонализация представляет собой дегуманизацию отношений с другими людьми и тенденцию развития бездушного, негативного или циничного отношения к благополучателям. Выполнение задач становится формальным. Возникающие негативные установки поначалу могут иметь скрытый характер и проявляться во внутреннем раздражении, а в дальнейшем вырываться наружу в виде вспышек раздражения, гнева или конфликтных ситуаций.

Редукция личных достижений проявляется через снижение чувства компетентности в своей работе, недовольство собой, потерю смысла, уменьшение ценности своей деятельности, негативное самовосприятие в профессиональном плане и отсутствие желания вкладывать личные усилия на рабочем месте [16].

Понятие жизнестойкости (*hardiness*), введенное Сьюзен Кобейса и Сальваторе Мадди (*Maddi, Kobassa, 1984*) как психологический феномен начали рассматривать сравнительно недавно, а именно в начале 80-х годов XX века. В отечественной психологии в 2000 году Дмитрий Алексеевич Леонтьев предложил обозначать это понятие на русском языке как жизнестойкость.

До сих пор в психологической науке нет единого видения сущности этого понятия, поскольку значение его схоже с различными терминами, в разное время вводимыми в понятийный аппарат психологической науки и философии: «жизнеспособность» (Б.Г. Ананьев), «мужество творить» (Р. Мэй), «укорененность в бытии» (М. Хайдеггер), «трансценденция» (С.Л. Рубинштейн), «зрелость» (Б.Г. Ананьев, С.Л. Рубинштейн, Г. Олпорт).

В контексте академической психологии жизнестойкость соотносится прежде всего с популярным с 1980-х гг. Понятием резилентности (*resiliency, resilience*). В свою очередь резилентность понимается как динамический процесс поддержания позитивной адаптации вопреки неблагоприятным условиям, стрессогенной ситуации. Мадди отмечает, что резилентность имеет отношение к поведенческим реакциям, являясь скорее возможным следствием жизнестойкости как личностной диспозиции [25].

Жизнестойкость (*hardiness*) представляет собой систему убеждений о себе, мире, отношений с ним, позволяющую не только предотвратить ущерб здоровью и эффективности деятельности, но и позволить нарастить их, «паттерн установок и стратегий, порождающих экзистенциальное мужество и мотивацию для тяжелой работы преобразования источников стресса из угрозы катастрофы в возможности развития [25].

Анализируя жизнестойкость как систему убеждений человека, С. Мадди предложил четкий конструкт жизнестойкости, состоящий из трех компонентов:

Первый компонент – вовлеченность – это убежденность человека, в том, что вовлеченность в реальную действительность дает ему возможность найти в ней интересное и важное для себя.

Второй компонент – контроль – это убеждение человека в том, что на результат того, что происходит в реальности, может повлиять только борьба как выбор собственной стратегии деятельности в конкретной ситуации.

Третий компонент – принятие риска – это убежденность человека в том, что всё, что с ним происходит, необходимо для его развития, поскольку дает ему опыт как положительный, так и отрицательный. «Человек, рассматривающий жизнь как способ приобретения опыта, готов действовать в отсутствие надежных гарантий успеха, на свой страх и риск, считая стремление к простому комфорту и безопасности, обедняющим жизнь личности» [17].

Для осуществления эмпирической части исследования мы выбрали следующие методики:

– «Диагностика наличия и выраженности иррациональных установок» Альберта Эллиса (Каменюкин А.Г., Ковпак Д.В., 2008);

– опросник профессионального выгорания Маслач;

– тест жизнестойкости Мадди (краткая версия);

– авторская анкета на выявление социально-демографических характеристик и субъективной оценки наличия синдрома выгораний у респондентов.

В исследовании приняли участие 105 человек: 56 женщин и 49 мужчин в возрасте от 20 до 62 лет. Респонденты являлись представителями помогающих и не помогающих профессий таких как: врач, IT-специалисты, индивидуальные предприниматели, менеджеры, маркетологи, специалисты некоммерческих организаций, психологи, наставники, нутрициологи, преподаватели, учителя, няни, репетиторы, руководители, социальные работники, представители сферы услуг, бухгалтера, юристы, HR-специалисты.

После ответов на вопросы авторской анкеты респондентам было предложено ответить на вопросы по представленным выше методиками. Далее полученные данные были обработаны, согласно ключу представленной методики.

Перед тем как перейти к корреляционному анализу, мы изучили распределение в выборке, в частности, отвечает ли оно требованию нормального распределения. Для этого применялся одновыборочный критерий Колмогорова-Смирнова.

Расчеты подтвердили, что выборка нормально распределена. Нормальность распределения выборки позволяет применять не только непараметрические, но и параметрические методы математической статистики (например, коэффициент корреляции Пирсона).

Согласно полученным данным, при сравнении двух групп, тех кто взаимодействует с помогающими специалистами, и кто не взаимодействует, есть различия по иррациональной оценочной установке, а именно, у группы респондентов, взаимодействующих с помогающими специалистами иррациональные установки менее проявлены, то есть рациональность мышления выше.

На следующем этапе мы сравнивали полученные данные по принципу отмечали ли ранее у себя респонденты синдром выгорания или нет (субъективная оценка). На основании полученных данных были сделаны выводы. Наблюдается различие по субшкале деперсонализации. Уровень деперсонализация выше у тех, кто ранее отмечал у себя наличие симптомов выгорания.

На следующем этапе анализировали корреляционную связь между уровнем жизнестойкости и синдромом эмоционального выгорания. Согласно полученным данным, был сделан вывод, что существует обратная корреляция между эмоциональным выгоранием и уровнем жизнестойкости, а именно, чем выше уровень жизнестойкости, тем ниже уровень эмоционального выгорания. В свою очередь субшкала редукции профессиональных достижений рассматривается в методике как отдельная (и обратная) и можно говорить о том, что чем выше уровень вовлеченности, ощущения контроля и принятия риска, тем выше ощущение профессионального успеха, иными словами, редукция профессиональных достижений отсутствует, что свидетельствует о прямой корреляции.

Такими образом, полностью подтвердились представленные в данном исследовании гипотезы:

Наличие или отсутствие иррациональных убеждений (рациональность мышления):

- чем выше рациональность мышления, тем ниже уровень или факт наличия синдрома выгорания;
- чем выше рациональность мышления, тем выше уровень жизнестойкости;
- чем выше уровень жизнестойкости, тем ниже уровень эмоционального выгорания.

Целью проведения данного исследования было проверить гипотезу наличия взаимосвязи между иррациональными убеждениями, синдромом выгорания и уровнем жизнестойкости для разработки рекомендаций практикующих коучей.

Выдвинутые гипотезы подтвердились и на основании полученных результатов нами была подготовлена подборка когнитивно-поведенческих методик и техник, которые на практике можно применять в индивидуальном, групповом и командном формате. Применение данных методик нацелено на профилактику профессионального эмоционального выгорания, снижения рисков его возникновения и повышения уровня жизнестойкости.

В качестве ключевой рекомендации для специалистов стоит отметить, что «мишенью» взаимодействия коуча и коучи будет являться работа с мышлением, направленная в сторону его рационализации.

В групповом и командном формате в организациях можно проводить тренинги, направленные на обучение когнитивно-поведенческой модели, диагностике и способам профилактики выгорания, и повышению уровня жизнестойкости.

Организацию условий труда и коммуникаций, направленных на профилактику выгорания и повышение вовлеченности сотрудников. Данные инициативы будут повышать привлекательность компании как работодателя, повышать лояльность сотрудников, а также влиять на показатели эффективности, вовлеченности и NPS.

Взаимодействие направлено на работу с когнициями и опирается на РЭПТ (рационально-эмоционально-поведенческую терапию) Альберта Эллиса и ключевую модель терапии – ABC.

РЭПТ базируется на видении того, что негативные эмоции появляются у людей не вследствие окружающих их событий и прошлого опыта индивида, а вследствие их негативной интерпретации из-за иррациональных убеждений, усвоенных с детства и в течение жизни. Модель ABC успешно применяют в когнитивно-поведенческом коучинге, она позволяет обнаружить и оспорить иррациональные убеждения. Модель не убирает дисфункциональные эмоции, а позволяет взглянуть на них под углом уместности, адекватности и объективности. Модель ABC состоит из трех основных составляющих частей:

A (activating event) – активирующая ситуация или событие, которое запускает те или иные чувства;

B (beliefs) – мнение, убеждение, жизненные принципы и установки, представления о той или иной ситуации;

C (consequences) – последствия: эмоциональные или поведенческие паттерны: возникающие вследствие убеждений, установок, представлений индивида.

Данное исследование позволило нам осуществить подборку коучинговых методик и техник, которые на практике можно применить как в индивидуальной работе с коучи, так и в групповой коучинговой работе с командой с целью профилактики профессионального эмоционального выгорания, снижения рисков его возникновения и повышения уровня жизнестойкости. В качестве ключевой

рекомендации для специалистов стоит отметить, что «мишенью» взаимодействия коуча и коучи будет являться работа с мышлением, направленная в сторону его рационализации.

На уровне командной работы в организациях можно проводить тренинги, направленные на обучение когнитивно-поведенческой модели, диагностике и способам профилактики выгорания, и повышению уровня жизнестойкости. Данные инициативы будут повышать привлекательность компании как работодателя, повышать лояльность сотрудников, а также влиять на показатели эффективности, вовлеченности и NPS.

Основное внимание в данном направлении необходимо уделять работе с мышлением с опорой на РЭПТ (рационально-эмоционально-поведенческую терапию) Альберта Эллиса и ключевую модель терапии – ABC. РЭПТ базируется на видении того, что негативные эмоции появляются у людей не вследствие окружающих их событий и прошлого опыта индивида, а вследствие их негативной интерпретации из-за иррациональных убеждений, усвоенных с детства и в течение жизни. Модель ABC успешно применяют в когнитивно-поведенческом коучинге, она позволяет обнаружить и оспорить иррациональные убеждения. Модель не убирает дисфункциональные эмоции, а позволяет взглянуть на них под углом уместности, адекватности и объективности. Модель ABC состоит из трех основных составляющих частей:

A (activating event) – активирующая ситуация или событие, которое запускает те или иные чувства;

B (beliefs) – мнение, убеждение, жизненные принципы и установки, представления о той или иной ситуации;

C (consequences) – последствия: эмоциональные или поведенческие паттерны: возникающие вследствие убеждений, установок, представлений индивида.

Также в части практических рекомендаций можно предложить следующие методы и техники, направленные на работу с иррациональными убеждениями.

Методы:

- модель ABCDE Альберта Эллиса, обучение коучи ведению дневника СМЭР (анализ ситуации, мыслей, эмоций и реакций, авторский протокол АКПП). Данный протокол позволяет коучи наглядно увидеть свои негативные мысли, переживания и реакции в конкретной ситуации: раскрыть механизм работы когнитивного процесса и перестать использовать его рефлексивно, а научиться выбирать предпочитаемую реакцию;

- модификация беспокойства и руминаций [19] Данная модель позволяет коучи познакомиться с «Ловушкой руминации», увидеть, какое место иррациональные убеждения занимают в структуре данной ловушки, коуч в свою очередь может помочь коучи с помощью вопросов осознать важность избегания ловушки руминации через работу с иррациональными убеждениями и помочь сформировать способы адаптивно мыслить;

- сократовский диалог. Это метод, названный в честь древнегреческого философа Сократа. Метод основывается на проведении диалога между двумя индивидуумами (в нашем случае коуч и коучи) в виде дискуссии: в которой коучи, отвечая на заданные вопросы, высказывает суждения, обнаруживая свои знания или напротив – свое неведение;

- направляемая дискуссия (направляемое открытие) – это метод взаимодействия посредством диалога между коучем и коучи, который направлен на то, чтобы устранить или уменьшить иррациональные убеждения, которые препятствуют объективному видению ситуации коучи;

Техники:

- декатастрофизация (техника падающей стрелы) – это техника, которая позволяет коучи отучиться от привычки предполагать худший вариант развития событий, позволяет увидеть, насколько катастрофические догадки далеки от действительности, а страхи неправдоподобны. Данная техника позволит коучи научиться реально оценивать возможные последствия событий;

- позитивное перефразирование – это техника представления негативного в позитивной свете. Она дает возможность коучи по-другому увидеть свою проблему – то: что было негативным, становится причиной положительных эмоций коучи;

- рескриптинг – это техника переосмысления [26]. Позволяет коучи не изменить, но трансформировать свой прошлый опыт, чтобы по-новому взглянуть на настоящее;

- реатрибуция – техника, позволяющая объективно проанализировать ситуацию – выделить негативные автоматические мысли коучи и проверить их с помощью вопросов на реальность и адекватность. В процессе выполнения техники ложные и ничем не подкрепленные убеждения коучи становятся очевидными и коучи способен отказаться от них, так как они не проходят проверку на достоверность;

- альтернативные действия – эта техника подразумевает не поиск какой-то определенной альтернативы, а стимулирование у коучи поисковой активности, которая позволяет абстрагироваться от текущего неадаптивного способа поведения и восприятия реальности и стимулирует к исследованию других возможностей. Таким образом увеличивается репертуар поведенческих стратегий, доступных для оценки, анализа и исполнения;

- мотивационное интервью – техника, которая позволяет коучу построить разговор с коучи таким образом, чтобы коучи сам говорил о тех причинах, по которым изменения необходимы;

– анализ «за» и «против» – данная техника позволяет коучи проанализировать все «за» и «против» того или иного убеждения и сделать собственный вывод;

– прогрессивная мышечная релаксация по Джекобсону – данная техника позволяет избавиться от хронических мышечных блоков, которые стимулируют стрессовое состояние;

– техники Mindfulness – это техники управления вниманием. Это метод тренировки внимания, навыков осознанности, управления стрессом и формирования жизнестойкости;

Дополнительно:

– расширение представлений об эмоциях через психообразование и развитие эмоционального интеллекта с опорой на техники Роберта Лихи [19];

– рекомендации сдачи медицинских анализов, ежегодного посещения врачей и прохождения диспансеризации;

– регуляция режима дня (работы и отдыха);

– обучение тайм-менеджменту;

– развитие навыков планирования;

– развитие навыков ассертивного поведения.

Для мониторинга прогресса работы коуча с коучи, отслеживания динамики прогресса: поддержания мотивации коучи к последующей работе последнему необходимо предлагать прохождение валидных методик для первичных и повторных замеров. Такими могут быть, например: «Когнитивно-эмотивный тест» (КЭТ) Ю.М. Орлова, «Диагностика наличия и выраженности иррациональных установок» Альберта Эллиса, «Опросник профессионального выгорания Маслач», «Тест жизнестойкости Мадди» и другие.

Список литературы

1. Александрова Л.А. К концепции жизнестойкости в психологии / Л.А. Александрова // Сибирская психология сегодня: сб. научн. трудов. – Вып. 2 / под ред. М.М. Горбатовой, А.В. Серого, М.С. Ясницкого. – Кемерово: Кузбассвузиздат, 2004. – С. 82–90. – EDN UXWVJY
2. Бек А. Когнитивная психотерапия расстройств личности. Практикум по психотерапии / А. Бек, А. Фримен. – СПб.: Питер, 2002.
3. Бодров В.А. Когнитивные процессы и психологический стресс / В.А. Бодров // Психологический журнал. – 1994. – №6. – С. 121–128.
4. Бойко В.В. Синдром «эмоционального выгорания» в профессиональном общении / В.В. Бойко. – СПб.: Питер, 1999. – 105 с.
5. Борисенко О.В. Особенности формирования жизнестойкости и совладания с трудными жизненными и стрессовыми ситуациями несовершеннолетних в образовании: методическое пособие / О.В. Борисенко, Т.А. Матёрова, Т.А. Ховалкина.
6. Синдром выгорания как феномен современной науки [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sindrom-vygoraniya-kak-fenomen-v-sovremennoy-nauke/viewer> (дата обращения: 15.04.2024).
7. Водопьянова Н.Е. Синдром выгорания. Диагностика и профилактика: практическое пособие / Н.Е. Водопьянова, Е.С. Старченкова. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2023. – 299 с.
8. Жизнестойкость личности как психологический феномен [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/zhiznestaykost-lichnosti-kak-psihologicheskij-fenomen/viewer> (дата обращения: 15.04.2024).
9. Ефимова О.И. Взаимосвязь ценностных ориентаций и жизнестойкости личности у нормативных и девиантных подростков / О.И. Ефимова, С.В. Игдырова, А.А. Ощепков // Вестник ЛГУ им. А.С. Пушкина. – 2011. – №1. – С. 61–71. – EDN OZOKCJ
10. Иванова М.А. Жизненные сценарии и жизнестойкость подростков / М.А. Иванова // Фундаментальные исследования. – 2013. – №10–4. – С. 875–878. – EDN RCHQPR
11. Калашникова С.А. Смысложизненные ориентации, базовые убеждения и стратегии поведения в трудных жизненных ситуациях людей с различными показателями жизнестойкости / С.А. Калашникова // Учёные записки ЗабГУ. Серия: Педагогика и психология. – 2011. – №5. – С. 161–167.
12. Камалетдинова З.Ф. Психологическое консультирование: когнитивно-поведенческий подход: учебное пособие для вузов / З.Ф. Камалетдинова, Н.В. Антонова. – 2-е изд. – М.: Юрайт, 2023. – 211 с.
13. Каменюкин А.Г. Стресс-менеджмент / А.Г. Каменюкин, Д.В. Ковпак. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – 208 с. – EDN SDRVHD
14. Книжникова С.В. Структурно-функциональное описание жизнестойкости в аспекте суицидальной превенции / С.В. Книжникова // Материалы IV Всероссийской НПК «Феноменология и профилактика девиантного поведения» (Краснодар, 28–29 октября 2010 г.). – С. 67–70.
15. Как обнаружить и устранить иррациональные скрытые установки [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/irracionalnye_skritye_ustanovki/ (дата обращения: 15.04.2024).
16. Феномен эмоционального выгорания: механизм формирования, симптомы и способы преодоления с точки зрения различных психологических подходов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/fenomen-emotsionalnogo-vygoraniya-mehanizm-formirovaniya-simptomy-i-sposoby-preodoleniya-s-tochki-zreniya-razlichnyh-psihologicheskikh/viewer> (дата обращения: 15.04.2024)
17. Леонтьев Д.А. Жизнестойкость как составляющая личностного потенциала / Д.А. Леонтьев, Е.И. Рассказова // Личностный потенциал: структура и диагностика. – М.: Смысл, 2011. – 680 с.
18. Леонтьев Д.А. Тест жизнестойкости / Д.А. Леонтьев, Е.И. Рассказова. – М.: Смысл, 2006. – 63 с.
19. Лихи Р. Техники когнитивной психотерапии / Роберт Лихи. – СПб.: Питер, 2022. – 656 с.
20. МакМаллин Р. Практикум по когнитивной терапии / Р. МакМаллин; пер. с англ. Т. Саушкиной. – СПб.: Речь, 2001. – 560 с.

21. МКБ 11 – международная классификация болезней 11-го пересмотра [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://icd.who.int/ru> (дата обращения: 10.04.2025).
22. Феномен жизнестойкости: концепция, современные взгляды и исследования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/fenomen-zhiznestoykosti-kontseptsiya-sovremennye-vzglyady-i-issledovaniya/viewer> (дата обращения: 15.04.2024).
23. Одинцова М.А. Психология жизнестойкости / М.А. Одинцова. – М.: Флинта; Наука, 2015. – 296 с. – EDN VVQOCP
24. Синдром выгорания как феномен в современной науке [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sindrom-vygoraniya-kak-fenomen-v-sovremennoy-nauke/viewer> (дата обращения: 15.04.2024).
25. Рассказова Е.И. Жизнестойкость и ее диагностика / Е.И. Рассказова, Д.А. Леонтьев. – М.: Смысл, 2016. – 159 с.
26. Ремко ван дер Вайнгаарт. Рескриптинг в воображении: теория и практика пер. с голландского. – М.: ИОИ, 2023. – 270 с.
27. Узнадзе Д. Психология установки / Д. Узнадзе. – СПб.: Питер, 2021.
28. Экзистенциальное выгорание как психологическое явление и его психодиагностика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekzistentsialnoe-vygoranie-kak-psihologicheskoe-yavlenie-i-ego-psihodiagnostika/viewer> (дата обращения: 15.04.2024).
29. Эллис А. Гуманистическая психотерапия. Рационально-когнитивный подход / А. Эллис. – СПб.: Сова; М.: Эксмо-Пресс, 2002.
30. Эллис А. Практика рационально-эмоциональной поведенческой терапии / А. Эллис, У. Драйден. – СПб., 2002.
31. Эллис А. Рационально-эмоциональная поведенческая терапия / А. Эллис, К. Макларен. – Ростов н/Д., 2008.
32. Эллис А. Биологическое основание человеческой иррациональности / А. Эллис // Журнал практического психолога. – 2014. – №6. – С. 133.
33. Эллис А. Гуманистическая психотерапия: Рационально-эмоциональный подход / А. Эллис; пер. с англ. – СПб.: Изд-во Сова; М.: Эксмо-Пресс, 2002. – 272 с.
34. Эллис А. Психотренинг по методу Альберта Эллиса / А. Эллис. – СПб.: Питер Ком, 1999.
35. Эллис А., Ландж А. Не давите мне на психику! / А. Эллис, А. Ландж. – СПб.: Питер Пресс, 1997.
36. Эллис А. Вредная самооценка. Не дай себя обмануть. Красная таблетка для всех желающих / А. Эллис. – М.: АСТ, 2022. – 352 с.
37. Freudenberger Herbert, Richelson, Géraldine (1980). Выгорание: высокая цена высоких достижений. Что это такое и как это пережить. Bantam Books. ISBN 978-0-553-20048-5.

Залавина Светлана Евгеньевна
коуч РСС ICF, психолог-консультант
приглашенный преподаватель РАНХиГС
г. Нижний Новгород, Нижегородская область

DOI 10.31483/r-137692

ТЕОРИЯ ДОМИНАНТЫ А.А. УХТОМСКОГО КАК ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ БАЗА В МЕТОДОЛОГИИ КОУЧИНГА

Аннотация: статья представляет собой результат теоретического анализа. Целью работы является презентация взаимосвязи теоретического и прикладного уровня знаний, для коучинга как методологии практической работы. На данный момент существует разрыв между прикладным и теоретическим уровнем знаний. Задача статьи – развить направление объединения уровней научных знаний и практически применимой методологии через теоретический анализ.

Ключевые слова: коучинг, теоретическое обоснование коучинга, теория доминанты Ухтомского, доминанта.

Одной из проблем современного мира является разделенность методологии направлений практического воздействия на всю полноту психики людей и теоретических и эмпирических обоснований механизмов, через которые происходит это воздействие. Поиск и укрепление теоретических обоснований различных методологических практик воздействия на уровне научных знаний позволяет как практикам, использующим данную методологию глубже понимать механизмы собственной работы, так и потенциальным клиентам формировать более корректные и обоснованные ожидания от работы с тем или иным специалистом. Актуальность статьи заключается в выявлении взаимосвязи и, тем самым, обоснования коучинга как методологии практического воздействия, с частной теоретической моделью, разработанной Алексеем Алексеевичем Ухтомским более 100 лет назад и известным как теория доминанты.

Для единообразия понимания терминологии, имеет смысл прояснить упоминаемые термины. Под коучингом в данной статье имеется в виду «особый вид развивающей практики, партнерский диалог, в котором независимый специалист-коуч помогает человеку сформировать цели своего личного, делового и профессионального развития, раскрыть и мобилизовать свои возможности и ресурсы для их достижения. Коуч не имеет преимуществ в предметных знаниях и опыте, не даёт рекомендаций, но имеет опыт работы с жизненными и профессиональными вызовами, конструктивного перевода проблемы в задачу, развивающей обратной связи, поддерживающего диалога, направленного на достижение значимых результатов. Обращаясь к специалисту-коучу, человек работает с ним не в позиции

ученика (как в обучении), стажёра (как в наставничестве, менторинге) или клиента (как в психологической помощи, психотерапии), а как партнер по диалогу, необходимому для прояснения и самоопределения своей жизненной позиции, своих намерений, приоритетов, целей, задач и планов, поиску продуктивных решений, способов их реализации» [2].

Обращаясь ко второму понятию, связь которого с коучингом мы предлагаем рассмотреть в данной статье, хотелось бы обратить внимание, что механизм функционирования доминанты исследовался многими нейрофизиологами (Павловым, Бехтеревым, Сеченовым и др.) еще в XIX веке, но обозначил понятие, проработал теорию и объяснил ее психологические последствия Алексей Алексеевич Ухтомский (русский и советский физиолог, академик Академии наук СССР) в начале двадцатого века.

Доминантой А.А. Ухтомский называет «господствующий очаг возбуждения, предопределяющий характер происходящих в текущий момент реакций центров. Принцип доминанты – это механизм организации не только коры головного мозга, но и всей нервной системы. Устанавливающаяся доминанта обыкновенно очень инертна и прочна в центрах. Возникающие вновь волны возбуждения встраиваются в ход главенствующего в данный момент очага возбуждения» [3].

Необходимо иметь в виду, сам автор концепции доминанты подчеркивал, что доминантный центр – это не единичный нейрон только коры головного мозга, а некая конфигурация центров с повышенной возбудимостью на разных уровнях как головного, так и спинного мозга, а также в вегетативной нервной системе. Таким образом доминантный центр затрагивает все функции – мысли, чувства, действия, биологическое состояние и др.

Обнаружил Ухтомский феномен доминанты и ее как нейрофизиологических, так и вегетативных, поведенческих и других проявлений на эмпирическом уровне, во время экспериментов с собаками, далее проводились исследования как на животных, так и на людях. Подробнее с ходом эмпирических исследований можно ознакомиться в книге Алексея Алексеевича Ухтомского [4]. Здесь хотелось бы больше сфокусироваться на выводах и практической применимости теории.

Как подавляющее большинство явлений этого мира, доминанта имеет свои неотъемлемые характеристики, которые также отметил и проанализировал Ухтомский. Ниже перечислим их, чуть сократив и упростив описание.

1. В доминантом центре повышается возбудимость. В результате человек становится более чувствителен к вещам/явлениям/фактам, связанным с доминантной темой. Человек начинает их «неожиданно» лучше замечать.

2. Стойкость возбуждения. Доминантный центр создает сфокусированное на теме состояние, длящиеся определенное время.

3. Самостимуляция возбуждения от центра. Именно эта характеристика дает так называемые «навязчивые» мысли, когда человек проигрывает в своем сознании одно и то же событие/состояние.

4. Инерция как характеристика. Волны возбуждения усиливают установившуюся доминантную реакцию, ускоряя ее разрешение. Важный практический вывод – переключение на новую доминанту требует некоторого времени и усилий от человека.

5. Торможение других центров. Эта характеристика подразумевает снижение активности в других частях нервной системы, не принимающих участия в доминантной реакции. Важный практический вывод – при наличии доминантного центра человек оказывается как будто в тоннеле. и часто не замечает других возможностей/вариантов.

Алексей Алексеевич, рассматривая возможности разрешения доминанты, отмечает ограниченное число вариантов. Ниже перечислим их с комментариями от автора статьи об их проявлении в методологии коучинга.

1. Ослабление доминанты в связи с ее естественным разрешением. Суть данного механизма состоит в реализации события или идеи, на которую направлена доминанта. Например, это может быть наступление ожидаемого события. Для некоторых доминант, сформированных психикой современного человека, это безусловно происходящее разрешение, но, в случае обобщенных социо-психологических доминант типа «все сотрудники не любят работать», “ для меня невозможно зарабатывать достаточно» и т. д., разрешение таким образом невозможно, так как они не содержат конечного события.

2. Прямой запрет – когда человек запрещает себе думать, чувствовать или делать что-либо. Сам Ухтомский считал этот метод разрешения самым неэффективным. Ухтомский утверждал, что длительное использование такого метода приведет к конфликту между нашими «хочу» и «нельзя», и соответственно к неврозам.

3. Перевод действий в автоматизм. Данный механизм очень часто используют в авторитарных структурах, заставляя, например автоматически отдавать честь, начинать каждый рабочий день в компании совместным слушанием гимна и т. п. Ритуалы помогают сбросить напряжение и настроиться на определенную волну. Примерно тоже самое происходит при обсессивно-компульсивном расстройстве. Человек реализует ритуальные навязчивые действия, которые позволяют ему временно избавиться от доминанты.

4. Создание новой доминанты взамен старой – создание и усиление нового доминантного очага. По мнению Ухтомского – наиболее безопасная и надежная возможность разрешения доминантного очага.

Определив и сжато исследовав два разбираемых понятия – коучинг и доминанта, мы можем получить ответ, за счет чего на уровне нейрофизиологии получается результат от коучингового воздействия. Ответ достаточно очевиден, в рамках коучинга, как методологии, специалист – коуч помогает клиенту сформировать новую доминанту, направленную на «... цели своего личного, делового и профессионального развития...» [2] и именно формирование и развитие этой новой доминанты, позволяет клиенту «...раскрыть и мобилизовать свои возможности и ресурсы для их достижения...» [2].

Безусловно, данное утверждение требует дальнейших эмпирических доказательств на нейрофизиологическом уровне, но пока на теоретическом уровне научного знания она не имеет внутренних противоречий. Более того, на эмпирическом уровне психологических исследований данная гипотеза имеет подтверждение в виде результатов некоторых исследований направления психологии коучинга, которые подтвердили значимое изменение у клиентов коучинга по шкалам «сфокусированное на решение мышление», «достижение цели», «самоэффективность» [1; 6–9]. Эти эмпирические исследования на уровне психологической науки позволяют предположить, что на уровне нейрофизиологии эти результаты достигаются формирование новой доминанты, направленной на цели самой личности и результаты; хотя на уровне нейрофизиологической науки значимые исследования этой взаимосвязи еще предстоят.

Продолжая использовать описанную выше взаимосвязь, рассмотрим, как формируется доминантный очаг в концепции Алексея Алексеевича Ухтомского и как это проявляется в методологии коучинга. Ухтомский описывает следующие стадии формирования доминанты.

1. *Стадия ноль*. важно понимать, что формирующаяся доминанта уже является следствием нашего опыта ведь она активирует уже имеющиеся рефлекторные слои психики, которые мы вовлекаем в деятельность. И, конечно, у каждого из нас есть различные индивидуальные связи, которые чаще всего не только не патологичны сами по себе, но и эффективны, или были эффективны для нас когда-то. Таким образом, доминантный очаг формируется не случайно, а на «питательной среде» уже существующих нейронных связей [5].

2. *Стадия Стимуляция*. Доминанта возникает под влиянием внутренних- физиологических и внешних раздражителей. В качестве поводов для подпитки доминанта привлекает самые разнообразные раздражители [5]. В методологии коучинга внешним раздражителем становятся вопросы коуча, направленные в будущее и на истинные желания самого клиента, тем самым формируя как целевую доминанту – целереориентированность на личные цели клиента в каждом случае.

3. *Стадия условного рефлекса*. Это стадия образования условного рефлекса или еще ее можно назвать стадией поискового поведения, когда из прежнего множества действующих возбуждений доминанта выделяет группу, которая для нее особенно «интересна» [5]. На этой стадии коуч помогает закрепить желаемый клиентом условный рефлекс, закрепляя тем самым новую доминанту, исследуя и напоминая в исследовании о желаемой клиентом цели; а также запуская поиск ресурсов из внешней и интрапсихической среды клиента через связывание желаемого клиентом результата и его окружения, действий, способностей, убеждений и т. д.

4. *Опредмечивание*. На этом этапе между доминантой и внешним раздражителем устанавливается прочная связь так, что раздражитель будет вызывать и подкреплять ее. Внешняя среда целиком поделилась на отдельные предметы, лишь части из которых отвечает определенная доминанта[5] В долгосрочном коучинговом процессе коуч поддерживает клиента, выстраивая видение какие доминанты будут актуальны в жизни клиента дальше, и/или, какие доминанты еще важно активировать клиенту из уровня «не имеющих стадии разрешения» (см ниже), это доминанты уровня убеждений, ценностей, личностных стратегий и других интрапсихических характеристик, не имеющих конечной точки во внешнем мире в течении жизни личности.

5. *Разрешение доминанты*. Когда организм реализует свою доминанту в конкретном действии, разряжая возникшее напряжение [5]. Коуч, эффективно проявивший в работе с клиентом методологию коучинга, способствует тому, чтобы у клиента кроме конечных по своей природе доминант, были сформированы и желаемые клиентом доминанты, не имеющие по своей природе этапа разрешения. Таким образом по завершении коучингового взаимодействия клиент получает новый набор целей и стратегий реагирования. А также, в результате формирования некоторого множества новых доминант, происходит разрешение неэффективных для клиента доминант его мышления/стратегий реагирования и т. п.

Подводя итог описанной выше теоретической работе, хотелось бы отметить следующие пункты.

1. На уровне гипотезы именно концепция доминанты Алексея Алексеевича Ухтомского становится теоретическим нейрофизиологическим основанием коучинга как методологии практического воздействия.

2. Гипотеза на данный момент подтверждается на уровне эмпирических исследований на уровне психологической науки. При этом требует дальнейшего подтверждения на уровне нейрофизиологических практик.

3. Процессуально воздействие в коучинге через призму концепции доминанты Ухтомского подразумевает формирование доминанты, либо нескольких доминант, связанных с личными целями и

желаниями клиента, прошедшими проверку как на истинность в актуальном моменте, так и на экологичность.

Список литературы

1. 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
2. Кларин М.В. Коучинг / М.В. Кларин // Большая российская энциклопедия: научно-образовательный портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bigenc.ru/c/kouching-3a5b52/?v=4512159> (дата обращения: 10.08.2022).
3. Ухтомский А.А. Доминанта как рабочий принцип нервных центров // Собрание сочинений / А.А. Ухтомский. – Т. 1. – Л., 1960. – С. 163–173.
4. Ухтомский А.А. О зависимости кортикальных двигательных эффектов от побочных центральных влияний / А.А. Ухтомский. – Юрьев: Типография К. Матисена, 1911. – С. 8–83. EDN RVQBIF
5. Ухтомский А.А. Доминанта / А.А. Ухтомский. – М.: АСТ, 2024. – С. 53–67.
6. Baumeister R.F., Gailliot M., DeWall C.N., Oaten M. (2006). Self-Regulation and Personality: How Interventions Increase Regulatory Success, and How Depletion Moderates the Effects of Traits on Behavior. *Journal of Personality*, 74 (6), 1773–1802. doi: 10.1111/j.1467-6494.2006.00428.x
7. Coaching banking managers through the financial crisis: Effects on stress, resilience, and performance / O. David, I. Ionicioiu, C. Imbarus, F. Sava // *Journal of Rational-Emotive and Cognitive-Behavioral Therapy*. 2016. Vol. 34. №4. Pp. 267–281. DOI:10.1007/s10942-016-0244-0. EDN NGDBZC
8. Gilley A., McMillan H.S., Gilley J.W. (2009). Organizational change and characteristics of leadership effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 16 (1), 38–47. doi: 10.1177/1548051809334191
9. Grant A. The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change // *Journal of Change Management*. 2014. Vol. 14. Pp. 258–280. DOI 10.1080/14697017.2013.805159.

Зубова Татьяна Дмитриевна

магистр, коуч

член международной Ассоциации институтов коучинга, ICI

ООО «РЕЧТРАНС»

г. Томск, Томская область

«СЕССИЯ НА МОЛЕКУЛЫ»: НОВЫЙ ПОДХОД К СМЕНЕ СОСТОЯНИЯ В МЕТАПОЗИЦИИ

Аннотация: статья посвящена исследованию и разработке алгоритма синтеза инструментальных трех модальностей в коуч-сессии, направленные на смену текущего состояния и восприятия, который сочетает в себе комплексный подход методов: коучинг, когнитивно-поведенческий подход, инструменты методики Аксес Барс, гештальт-подход.

Ключевые слова: коучинг, мышление, квантовая механика, нейробиология, состояние, мета позиция, когнитивно-поведенческий подход, гештальт-подход, восприятие, психология личности.

В условиях современности, характеризующихся высокой динамикой изменений и усложнённой взаимодвижимостью, актуальность эффективного управления состоянием личности приобретает особую значимость. Психология, коучинг, а также знания из области нейробиологии и квантовой механики представляют собой интегрированный набор инструментов для работы с состояниями и восприятиями, что способствует более быстрому достижению индивидуальных целей и личностному развитию. В данной статье мы предлагаем инновационный подход к трансформации состояния в мета-позиции, который объединяет элементы нескольких методик: технология ТИКО из педагогики, когнитивно-поведенческого подхода, гештальт-терапии и методики Access Bars.

Коучинг, как дисциплина, активно развивается и адаптируется к требованиям времени. Согласно исследованиям, проведённым Котлером и другими авторами, коучинг способствует не только изменению поведения, но и трансформации внутреннего состояния клиента. Важно отметить, что мета-позиция, как концепция, позволяет индивиду рассматривать свои проблемы с дистанцированным взглядом, что открывает новые перспективы для осознания и выбора.

Современные исследования в области нейробиологии подтверждают, что ретикулярно-активирующая система (РАС) играет ключевую роль в формировании восприятия и осознанности. Эта система отвечает за фильтрацию информации и акцентирование внимания на значимых аспектах, что делает её важным объектом изучения в контексте коучинга. Как отмечает Митчелл Д., использование методов, направленных на активизацию РАС, может значительно повысить эффективность коуч-сессий [4; 5].

В рамках нашего практического опыта был разработан алгоритм синтеза инструментов вышеперечисленных модальностей для коуч-сессий, ориентированный на изменение текущего состояния клиента. Ключевые компоненты данного алгоритма включают: установление раппорта, идентификацию запроса, формирование контракта, анализ актуальной ситуации, рефлексии, а также разработку

нового опыта для клиента. В процессе сессии применяются шкалирование и визуальные инструменты, позволяющие отзеркалить текущее состояние клиента, что способствует его переходу в мета-позицию. Данный процесс способствует осознанию клиентом влияния своих выборов на восприятие ситуации и формирование событийных рядов в его жизни.

Таким образом, цель данной статьи – представить новый подход в коучинге, который интегрирует вышеуказанные методики и нейробиологические исследования для достижения более глубокой осознанности и ответственности клиента за свои состояния и выборы.

Суть метода и его эффективность

Предложенный метод коучинга, основанный на смене состояния клиента через мета-позицию, представляет собой интеграцию трех подходов, которые способствуют глубоким изменениям в мышлении, поведении и эмоциональном состоянии. Этот метод включает несколько ключевых этапов, каждый из которых направлен на создание осознанности и ответственности у клиента.

1. Установка раппорта. Первый этап – установка раппорта – является основополагающим для успешной коуч-сессии. Исследования показывают, что доверие между коучем и клиентом значительно повышает эффективность взаимодействия. Создание комфортной, доверительной атмосферы позволяет клиенту открыться и более честно выразить свои мысли и чувства [9].

2. Выявление запроса и формирование контракта. На следующем этапе коуч выявляет запрос клиента и формирует контракт, который включает шкалирование текущего состояния. Этот процесс помогает клиенту осознать уровень текущей задачи и установить конкретные цели для сессии. Шкалирование позволяет визуализировать изменения и оценить прогресс, что делает процесс более структурированным и целенаправленным [7].

3. Раскадровка текущего момента. Анализ текущего момента в контексте запроса клиента осуществляется посредством визуальных моделей, представляющих собой схематическое изображение ситуации. Этот этап является критически важным для понимания ситуации клиентом. Коуч, используя визуальные модели и метафору, углубляет понимание текущего состояния клиента, позволяя ему одновременно рассмотреть свой запрос как в деталях, так и в целом. Это способствует тому, что клиент может взглянуть на свою проблему с внешней перспективы, переходя в мета-позицию. Мета-позиция представляет собой состояние, в котором клиент становится наблюдателем собственных мыслей и эмоций, что содействует более глубокому осмыслению своих выборов и их последствий для жизни [6].

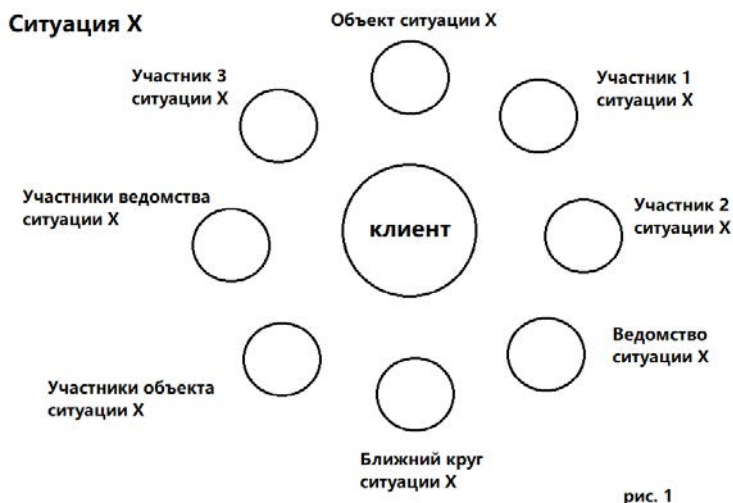


рис. 1

Рис. 1

4. Рефлексия. На этом этапе клиент начинает процесс рефлексии, находясь в мета-позиции. Он осознает, как его выборы, мысли и эмоциональное состояние повлияли на результаты его действий. Этот процесс самонаблюдения позволяет клиенту получить новое понимание ситуации и выявить закономерности в своем поведении [3]. Рефлексия способствует формированию более глубокого осознания своих внутренних процессов и открывает путь к новым инсайтам и озарениям.

5. Создание нового опыта. Следующим этапом в этой сессии является формирование нового опыта. Клиенту следует определить стратегии для достижения своей цели. Важно, чтобы клиент умел отличать важное от второстепенного, развивал умение отказываться от ненужных проектов, и коуч в этом процессе способствует этому. Для этого коуч задает уточняющие, открытые вопросы, например,

такие как: «Как ты можешь достичь этой цели?» и/или «Какие шаги помогут тебе продвинуться дальше?». В результате формируется планирование и подбор индивидуальных инструментов для фокусировки на цели. Этот этап позволяет клиенту не только зафиксировать полученные озарения, но и разработать конкретные шаги для достижения желаемого состояния [9]. Таким образом, клиент уходит с четким планом действий и пониманием того, как управлять своим состоянием.

6. Осознанность и ответственность. Коучинг в данном контексте рассматривается как процесс смены одного состояния на другое, более благоприятное. Важно, что коуч применяя такой инструмент как вопрос, способствует клиенту исследовать свои восприятия и все элементы текущего запроса, включая участников, обстоятельства. Этот подход способствует развитию осознанности и ответственности за свои мысли и действия [1; 2]. Далее предлагается клиенту пройти повторное шкалирование, оценив уровень удовлетворенности состоянием после проведенной сессии [10].

7. Ценность для клиента. Благодарность коуча. Данный этап завершает процесс коучинга и предполагает получение обратной связи от клиента в

сотрудничестве. Коуч задает клиенту ряд вопросов, направленных на выявление его впечатлений и осознаний, например:

7.1. Какие задачи были поставлены перед вами?

7.2. На основании каких критериев вы доверились мне как коучу?

7.3. Как проходил процесс реализации поставленных задач? Что вы хотели бы отметить в этом процессе (что для вас было интересным, новым, полезным или трансформирующим)?

7.4. Каковы результаты от данной коуч-сессии? Что из этого вы хотели бы выделить?

7.5. Рекомендовали бы вы меня как коуча? Если да, то по каким причинам?

В результате нашего практического опыта можно сделать вывод, что представленный подход к коучингу, основанный на мета-позиции, представляет собой интеграцию разнообразных методик и опирается на наблюдения за клиентами, что делает его актуальным инструментом для достижения осознанности и личностного роста. Мы заметили, что использование мета-позиции в коучинге способствует более глубокому пониманию клиентами своих проблем и активному участию в процессе их решения. Это ведет к положительным изменениям в мышлении, поведении и состоянии клиента, формируя навыки саморефлексии и саморегуляции, которые являются важными для успешного существования в динамично меняющемся мире.

Структурированность данного метода позволяет клиентам не только осознать свои текущие проблемы, но и разработать стратегии для их преодоления. Наш опыт показывает положительное влияние коучинга на личностное развитие и адаптацию к изменениям. Таким образом, применение данного подхода в практике коучинга отвечает современным требованиям общества и создает условия для формирования устойчивого внутреннего состояния клиентов, что является залогом их гармоничного существования.

Мы считаем, что данный метод имеет право на научное исследование, поскольку только с помощью научных математических критериев можно объективно оценить его эффективность и достоверность. Применение количественных методов анализа позволит выявить статистически значимые результаты, что является необходимым условием для подтверждения научной обоснованности методики. Кроме того, систематический подход к сбору и интерпретации данных обеспечит прозрачность результатов и позволит воспроизводить исследования в будущем, что является основополагающим принципом научной практики. Таким образом, использование строгих научных критериев в оценке данного метода не только повысит его авторитет, но и откроет новые горизонты для дальнейших исследований в области управления состоянием личности.

Список литературы

1. Андреев И.В. Психология коучинга: теория и практика / И.В. Андреев. – М.: Наука, 2018. – С. 67.
2. Бандура А. Социальное обучение и социальные основы мышления / А. Бандура. – М.: Педагогика, 1997.
3. Джонсон Л.М. Рефлексия в коучинге: путь к самопознанию / Л.М. Джонсон. – СПб.: Питер, 2020. – С. 93.
4. Зубова Т.Д. Развитие жизнестойкости студентов посредством формирования конструктивного мышления [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://ores.su/media/filer_public/ae/b7/aeb7710c-8dcd-4455-b717-3fbeaa2c4155/326331.pdf (дата обращения 16.04.2025).
5. Зубова Т.Д. Особенности мышления у «клипового» поколения в современном мире [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://ores.su/media/filer_public/1c/fe/1cfe4ae9-84f8-42b0-89be-5a4cdd55fa07/304-310.pdf (дата обращения 16.04.2025).
6. Ким С.Р. Мета-позиция: как изменить восприятие и достичь успеха / С.Р. Ким. – Екатеринбург: Урал, 2019. – С. 112.
7. Котлер Д. Коучинг для бизнеса: как создать успешную команду / Д. Котлер. – М.: Альпина Паблишер, 2014.
8. Митчелл Д. Нейробиология осознанности: как мозг влияет на наши решения / Д. Митчелл. – Лондон: Routledge, 2018.
9. Робертс С. Эффективные стратегии раппорта в коучинге / С. Робертс // Журнал психологических исследований. – 2015. – №12 (3). – С. 45–60.
10. Смит Дж.Л. Шкалирование в коучинге: методы оценки и прогресса / Дж.Л. Смит. – Казань: Казанский университет, 2017.

БИЗНЕС-КОУЧИНГ ПЛЮС: РАБОТА В ПОЛЕ БЕССОЗНАТЕЛЬНОГО

Аннотация: *бессознательное играет ключевую роль в коучинге, поскольку именно оно может генерировать новые идеи и замыслы, выходящие за рамки привычного мышления. По мнению автора, коучинг, работающий с бессознательным, открывает новые возможности для движения к новым результатам, личностного роста и развития.*

Ключевые слова: *бизнес-коучинг, бессознательное, коучинг.*

Коучинг стал устоявшейся практикой развития, которая помогает людям достигать поставленных целей и раскрывать свой потенциал. Коучинг – это не просто метод консультирования, а целостная система, которая помогает людям достигать своих целей и улучшать качество жизни. Он основан на принципах постановки конкретных целей и не предписывающем недирективном характере консультирования. Коуч не является учителем или экспертом, который дает готовые решения, а скорее партнером, который помогает клиенту найти свои собственные ответы и ресурсы [1]. В традиционном описании коучинга часто преобладает рационально-логический подход, который имеет свои основания.

Рационально-логический подход в коучинге основан на работе с сознанием человека, где коуч помогает клиенту проанализировать свои мысли, намерения и действия, чтобы улучшить эффективность и результативность. Этот подход важен, поскольку позволяет людям осознанно контролировать свое мышление и поведение. Однако, чтобы клиент смог сгенерировать новые идеи, замыслы и планы, ему необходимо выйти за пределы привычного круга мыслей. Выход за рамки шаблонов мышления происходит именно в сфере интуитивного и бессознательного. Однако, чтобы действительно сдвинуть мышление и стимулировать творчество, необходимо подключать бессознательное.

Бессознательное играет ключевую роль в коучинге, поскольку именно оно может генерировать новые идеи и замыслы, выходящие за рамки привычного мышления. В нашем опыте наиболее продуктивные сдвиги в мышлении клиента, движениях смыслов и развитии происходят именно тогда, когда удается задействовать сферу его бессознательного. Помощь коуча в развивающем диалоге позволяет сфере бессознательного предложить решения, которые сознание не успевает обработать в текущем режиме [2].

Доступ к бессознательному может быть реализован многими способами. Одним из наиболее эффективных методов является обращение к воспоминаниям и ассоциациям, яркому образному представлению текущих событий, предвосхищаемого будущего. Зрительные образы могут служить мощным инструментом для подключения к бессознательному. Двигательные и телесные метафоры могут помочь клиенту осознать и выразить свои мысли и чувства на более глубоком уровне [3; 4].

В нашей практике мы активно используем метафорическое мышление и ассоциативный стимульный материал. Примеры: метафорические ассоциативные карты (МАК), рисование как способ образного представления своих идей, телесно-пространственное представление взаимодействий, использование словесных метафор.

Особое место мы отводим использованию расстановочных техник в их специфических версиях, таких как организационные и бизнес-расстановки [5]. В нашем опыте такие техники, по сути, вводят в коучинговую работу значимую для клиента составляющую *бизнес-моделирования*. Если обратиться к известной модели коучинга GROW, то расстановочные техники могут применяться к каждой из четырех фаз данной модели. G (Goal): Определение целей. Расстановки помогают уточнить и структурировать цели, учитывая системные взаимосвязи. R (Reality): исследование реальности. Здесь расстановочные техники особенно эффективны, так как позволяют визуализировать текущую ситуацию, визуализировать сложные системы и отношения, помогают клиенту лучше понять себя и свои взаимодействия с сотрудниками, контрагентами, выявить скрытые аспекты и блоки, которые могут мешать достижению целей. O (Options): генерация вариантов. Расстановочные техники помогают протестировать различные сценарии и стратегии, оценивая их потенциальную эффективность. W (Will): планирование действий. Техники могут быть использованы для подтверждения выбранных решений и укрепления намерений клиента

Терапевтические расстановочные техники также могут быть использованы для выявления бессознательных паттернов, которые мешают (или могут помочь!) клиенту достигать своих целей. Одновременно они помогают выявить скрытые барьеры вне личностной сферы самого клиента, такие как конфликты интересов, неэффективные коммуникации или устаревшие процессы, которые мешают организации двигаться вперед. Это связывает коучинговый процесс с решением бизнес-задач, делает полезные расстановочные техники мощным инструментом бизнес-консультирования и стратегического планирования.

Работа с бессознательным в коучинге имеет несколько ключевых преимуществ. Во-первых, она позволяет клиенту получить доступ к новым идеям и решениям, которые не были доступны на сознательном уровне. Во-вторых, она помогает клиенту лучше понять себя и свои мотивы, что является важным для личностного роста и развития. В-третьих, работа с бессознательным может привести к более глубоким и устойчивым изменениям в поведении и мышлении, поскольку она затрагивает не только сознание, но и более глубокие уровни психики.

Соотношение рационально-логической и целостно-интуитивной стороны в динамике коучинговой работы (здесь мы ограничиваемся рамками коучинговых сессий и не рассматриваем корпоративную оболочку коучинга в организациях) включает:

- 1) предъявление и обсуждение запроса в языке клиента, как правило, в рационально-логической рамке проблематики деловых ситуаций;
- 2) проявление и постановка целей развивающего коучингового диалога (цели достижения и развития), установление метрик успешной коучинговой работы;
- 3) внимание к сфере бессознательного, поиск подсказок в этой сфере и их обсуждение с клиентом (например, сверка конгруэнтности вербальных высказываний и неосознанных невербальных посланий клиента);
- 4) перевод сигналов из сферы бессознательного на язык рационально-логического мышления, осмысление подсказок и решений, формулирование выводов и планов действий;
- 5) повторное обращение к целям коучинга, сверка и постановка задач на последующее развитие.

В обозначенных пунктах представлена не последовательность, а скорее фазы работы, которые по времени могут накладываться друг на друга. Пункты 1 и 5 исходно обращены преимущественно к сфере рационально-логического. Однако и применительно к ним при внимательной работе есть возможность дополнить рационально-логический анализ обращением к сфере интуитивного, метафорического, образного познания, т.е. к сфере бессознательного.

Коучинг, работающий с бессознательным, открывает новые возможности для движения к новым результатам, личностного роста и развития. Выходя за пределы привычного рационально-логического подхода, коучинг может помочь клиентам подключить свои внутренние ресурсы и потенциал, что приводит к более эффективным и устойчивым изменениям. Используя различные техники работы с бессознательным, такие как метафорическое мышление, телесно-пространственное моделирование и расстановочные техники, коучинг может стать еще более мощным инструментом для достижения целей и самореализации.

Список литературы

1. Кларин М.В. Коучинг / М.В. Кларин // Большая российская энциклопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bigenc.ru/c/kouching-3a5b52> (дата обращения: 01.04.2025).
2. Илиф-Вуд М. Коучинг. Как превратить сознательное в бессознательное в работе коуча / М. Илиф-Вуд. – М., 2016 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.litres.ru/book/mariya-ilif-vud/kouching-kak-prevratit-soznatelnoe-v-bessoznatelnoe-v-rabo-11197517/chitat-onlayn/> (дата обращения: 01.04.2025).
3. Attan A., Whitelaw G., Ferguson E. A practical model for embodied coaching. Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 2017. 11(1), 16–29. <https://doi.org/10.1080/17521882.2017.1351460>
4. Jackson P. Theorising embodied interaction in coaching: A Merleau-Pontian perspective on embodied practice. Theory & Psychology. 2022. September. Pp.1–21. DOI: 10.1177/09593543221123970
5. Кларин М.В. Телесно-пространственное моделирование (Embodied-Spatial Modeling) / М.В. Кларин // Восьмая международная конференция по когнитивной науке: тезисы докладов (Светлогорск, 18–21 октября 2018 г.) / отв. ред. А.К. Крылов, В.Д. Соловьев. – М.: Институт психологии РАН, 2018. – С. 517–519 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cogconf.ru/materialy-konferentsii/Abstracts%202018.pdf> (дата обращения: 01.04.2025). – EDN YSLSXJ

Орехова Светлана Евгеньевна

д-р ист. наук, доцент

Шевцова Александра Викторовна

преподаватель

ФГБОУ ВО «Мариупольский государственный университет имени А.И. Куинджи»
г. Мариуполь, Донецкая Народная Республика

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОУЧИНГА: ОБЗОР ОСНОВНЫХ ПОДХОДОВ И МЕТОДОВ

Аннотация: в статье рассматриваются теоретические аспекты коучинга, его понятие, актуальность применения, типы и виды, формы исследования и значение для коуча и клиента.

Ключевые слова: коучинг, методология, познание, мышление, способность обучаться, самореализация.

Коучинг – это процесс профессионального развития и поддержки, направленный на достижение целей и повышение эффективности деятельности. В основе коучинга лежат различные теоретические

подходы, каждый из которых имеет свои особенности и принципы работы. В данной статье рассмотрим основные направления и принципы работы этих подходов.

В коучинге используются различные теоретические подходы, такие как.

1. *Психоаналитический подход.* Психоаналитический подход в коучинге основан на идеях Зигмунда Фрейда и Карла Густава Юнга. Зигмунд Фрейд уделял большое внимание энергетике психики, он рассуждал, что есть энергия разрушения (мортидо) и есть энергия создания (либидо). К.Г. Юнг говорил о существовании единой психической энергии [1, с. 5]. Несмотря на их расхождения, оба ученых писали о свойствах энергии течь. Данные свойства энергии используются в коучинге, задачей коучинга является понимание данной энергии, из чего следует вдохновение клиента, к побуждению изменениям. Это происходит за счет правильно заданных вопросов коуча клиенту, таких как: «Что это для Вас значит?», «Что помогает Вам?», «Как Вы это поймете и определите?».

Психоаналитик Эрик Берн внес технологию – жизненный сценарий. Он может проявляться в виде подсознательного плана, заданного родителями. Э. Берн рассматривает различные сценарии и типы работы с ними.

Психоанализ в коучинге акцентирует внимание на бессознательных процессах и стремлении психики к гомеостазу. В рамках этого подхода коуч помогает клиенту так же осознать свои бессознательные мотивы и конфликты, что способствует более эффективному достижению целей.

2. *Гештальт подход в коучинге.* Для гештальта – терапии характерно уделение вниманию осознанности клиента, раскрытию его личности. Гештальт-коучинг – это инновационный метод развития человека, основанный на философии гештальт-подхода. Он помогает клиенту найти мотивацию, энергию и уверенность для движения к своим жизненным целям. Ускоряет поиск новых решений и возможностей для достижения успеха в различных сферах жизни – от карьеры до личных отношений. Способствует опознаванию и раскрытию потенциала человека, что приводит его к наполненной жизни и к счастью. Важным элементом является понятие «фигура – фон» в гештальт-терапии, которое считается одним из важнейших вкладов в методологию коучинга.

Фигура – это объект, который привлекает внимание человека в конкретный момент, актуальный и значимый для него, вызывающий интерес, эмоции, потребности. Фигура обладает чёткими границами, размером и формой, которые отделяют её от фона. Фон – это всё остальное, что окружает фигуру, но не является предметом восприятия человека в конкретный момент. Фон не имеет чётких границ, размера и формы, воспринимается как нечто размытое и не имеющее формы.

Важно понимать, что фигура и фон не являются статичными – они постоянно меняются в зависимости от состояния, потребностей и интересов человека, его внутреннего состояния и внешней ситуации. То, что было фигурой в один момент, способно стать фоном в другой, и наоборот.

Этот феномен позволяет коучам работать с ценностями клиента. Серией вопросов можно помочь клиенту что-то увидеть целостной фигурой, а остальное – не столь важное, незначительное – отодвинуть на задний план. То, что проступит, проявится для клиента в его собственных рассуждениях, будет воспринято и осознано им как ценное и значимое [1, с. 7].

3. *Когнитивно-поведенческий подход.* Когнитивно-поведенческий подход базируется на работах А. Бека и А. Эллиса. Он фокусируется на процессах научения и моделирования поведения. Когнитивно-поведенческий подход в коучинге основан на принципах когнитивной психологии и поведенческой терапии, которые помогают клиентам осознать свои мысли, чувства и поведение, а также изменить их в случае необходимости. Базируется на нарушении сфер человека. Коуч помогает клиенту осознать свои автоматические мысли и убеждения, которые влияют на его поведение и эмоции. Затем клиент учится заменять негативные мысли на более конструктивные и адаптивные. Происходит создание в коучинге нового стиля поведения, рассмотрение с новой стороны своего стиля поведения, осознание мыслей: клиенты учатся распознавать свои автоматические мысли, которые возникают в ответ на различные ситуации, клиенты меняют своё отношение к негативным мыслям и ситуациям, что помогает им справиться с тревогой и депрессией. Так же клиенты проводят эксперименты, чтобы проверить свои предположения о том, как определённые ситуации влияют на них. Этот подход применяется для решения различных проблем, таких как тревожность, депрессия, стресс, фобии и другие [2, с. 7].

4. *Экзистенциально-гуманистический подход.* Экзистенциально-гуманистический подход акцентирует внимание на стремлении человека к росту, развитию, самореализации и аутентичности. Коуч помогает клиенту осознать свои ценности, смыслы и цели, а также развить навыки саморегуляции и принятия ответственности за свою жизнь.

5. *Интегративный подход.* Интегративный подход объединяет элементы различных теоретических подходов и создаёт индивидуальный подход к каждому клиенту. Коуч использует комбинацию методов и техник, которые наиболее подходят для конкретной ситуации и потребностей клиента. Интегративный подход в коучинге включает работу с разными аспектами жизни клиента, такими как физическое здоровье, эмоциональное состояние, отношения, карьера и духовность. Коуч помогает клиенту осознать свои глубинные убеждения, ценности и внутренние ресурсы, которые способствуют развитию и достижению целей.

Этот подход позволяет клиенту получить целостное представление о себе и своей жизни, а также научиться эффективно использовать свои сильные стороны и преодолевать слабости. Интегративный

коучинг помогает клиенту стать более осознанным, гармоничным и счастливым человеком, способным успешно преодолевать жизненные трудности и достигать своих целей.

6. *Личностный подход* создаёт благоприятную и безопасную среду с помощью эмпатии и доверия, помогает заказчику получить новые знания о себе и повысить мотивацию. Личностный подход Альфреда Адлера основан на концепции индивидуальной психологии и отличается целостностью и акцентом на взаимосвязи компонентов. Он видел в каждом создателя и творца собственной жизни и часто привлекал своих клиентов к постановке целей и планированию жизни, что является рабочим принципом коучинга [3, с. 3].

Личностный подход в коучинге фокусируется на развитии личности клиента, его сильных сторон и преодолении слабых сторон. Коуч помогает клиенту осознать свои ценности, убеждения и мотивации, а также разработать индивидуальный план развития.

Этот подход способствует формированию у клиента навыков самоанализа, рефлексии и принятия ответственности за свою жизнь. Коучинг также помогает клиенту развить эмоциональный интеллект, коммуникативные навыки и умение управлять стрессом.

В результате применения личностного подхода клиент становится более уверенным, успешным и счастливым человеком, способным достигать своих целей и преодолевать трудности.

Коучинг также использует другие подходы, такие как психосинтез, психодрама, транзактный анализ, телесноориентированная терапия рационально-эмотивная поведенческая терапия (РЭПТ), позитивная психология, нейролингвистическое программирование (НЛП) и другие, интегрируя их в зависимости от этапа работы и индивидуально-психологических особенностей клиента. Технология коучинга обеспечивает долгосрочность достигаемых личностных преимуществ, адаптируя индивида к высокой эффективности [2].

Таким образом, теоретические подходы в коучинге играют важную роль в понимании природы человека и структуры личности. Они задают ценностные ориентиры и принципы работы, а также определяют выбор конкретных методов и техник для работы с клиентами. Знание и применение различных теоретических подходов позволяет коучам быть более эффективными и успешными в своей работе.

Список литературы

1. Дубиненкова Е.Н. Коучинг: учебно-методическое пособие / Е.Н. Дубиненкова; Ярослав. гос. ун-т им. П.Г. Демидова. – Ярославль: ЯрГУ, 2018. – 40 с.
2. Дарибаева Р.Д. Научно-теоретические основы использования коучинговой технологий в социальной работе / Р.Д. Дарибаева, К.К. Толегенова, С. Толегенова // Молодой ученый. – 2016. – №9 (113). – С. 1101–1103. EDN VWERNH
3. Никитина Т.А. Коучинг: психология и технология / Т.А. Никитина // Наука и современность – 2010.
4. Зеленко Н.В. Коучинг как инновационная технология подготовки будущих педагогов к профессиональному саморазвитию / Н.В. Зеленко, Г.Н. Зеленко // Проблемы современного педагогического образования. – 2018. – Вып. 60–3. – С. 142–146. EDN YMBPLF

Панкратова Наталья Владимировна
шеф-редактор
МТРК «Мир»
г. Москва

DOI 10.31483/r-126963

ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКАЯ ДИФFUЗНОСТЬ ПРОФЕССИИ «КОУЧ» В ПСИХОЛИНГВИСТИЧЕСКОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ

Аннотация: в статье методом корпусного анализа исследовано функционирование лексемы коуч в русскоязычной прессе и социальных сетях. Выявлена более высокая частотность употребления в текстах социальных медиа по сравнению с материалами СМИ. Установлено, что лексема характеризуется амбивалентной оценочностью: наряду со скорее нейтральной оценкой в печатных СМИ, в дискурсе социальных сетей она часто получает негативную коннотацию, имеет ироничную и даже саркастическую окраску. Лексема демонстрирует специфическую ситуацию терминологизации данной профессии, а именно: отсутствие четких границ семантического поля. Так в корпусе социальных сетей наблюдается значительная семантическая диффузность и размытость профессиональных границ понятия, что проявляется в широком спектре коллокаций-номинативов, охватывающих различные сферы деятельности. Эти результаты указывают на незавершенность процесса терминологизации понятия коуч в современном русском языковом сознании. Статья может быть полезна лингвистам, изучающим освоение заимствований и динамику изменения значений в русском языке в диахронии и синхронии, организационным психологам, специалистам по коммуникациям, а также самим коучам.

Ключевые слова: коуч, коучинг, социальные сети, СМИ, коннотация, амбивалентность, корпусный анализ, терминологизация, семантическая диффузность.

Введение. Англицизм коуч начал активно интегрироваться в систему русского языка более 30-ти лет назад. В изученных лексикографических источниках дефиниция лексемы коуч пока не

представлена. В то же время, в интернет-сервисе «Викисловарь» дается следующее определение: «Коуч» – существительное, одушевленное, мужского рода, относящееся ко 2-му склонению. Оно обозначает лицо, занимающееся коучингом, то есть тренера или наставника. Этимология термина восходит к заимствованию из английского языка в 1990-е годы, где слово «coach» имело значение «тренер». Синонимом выступает «коучер» [10]. Авторы научных трудов в течение длительного времени демонстрируют перекрестное восприятие лексемы и обуславливают его семантическим пересечением и синонимичностью с другими номинативами помогающих профессий, таких как «наставник», «тренер», «ментор», «фасилитатор», «психолог», «тьютор», «трекер», и даже «учитель» [2; 4; 5; 7; 8]. Более того, М.В.Кларин отмечает, что и многие термины, относящихся к профессиональной деятельности коуча, не обладают высокой степенью когнитивной ясности для носителей языка, и некоторые из них воспринимаются и интерпретируются неоднозначно, что, вероятно, связано с вариативностью их значений в различных контекстах и индивидуальных когнитивных схемах [3, с. 87]. Важно обозначить также, что терминологизация лексемы *коучинг* – исследована в различных направлениях науки, так, например, в рамках сферы образования В.А. Заварзина относит его к уже свершившимся, освоенным (адаптированным) лексическим инновациям [1, с. 19–20]. Однако, в задачи данной работы не входит дефиниционный или терминологический анализ научного использования, актуальным представляется психолингвистический анализ того, как *коуч* сегодня функционирует в более широком – общественном дискурсе. Цель настоящего исследования – выявить коллокации и коннотации лексемы *коуч* в русскоязычном медиадискурсе и в социальных сетях, а также оценить степень ее терминологизации. Для достижения цели определены следующие задачи: 1) провести количественный сравнительный анализ частотности леммы *коуч* в корпусе текстов социальных сетей и в корпусе СМИ (Газетный Центральный СМИ); 2) выявить типичные контекстуальные окружения (коллокации) в конкордансе каждого из регистров, сделав акцент на номинативах и сферах употребления; 3) оценить характер коннотаций. 4) оценить степень терминологизации.

Методы. Материалом исследования послужили данные и конкорданс, извлеченные из Национального Корпуса Русского Языка (НКРЯ) за период с 1987 по 2023 год, все приведенные в статье примеры получены на основе данных НКРЯ [9]. В частности, были задействованы: (1) специализированный подкорпус Социальные сети (далее – корпус Соцсетей), включающий блоги в социальных сетях, форумы и другие интернет-площадки неофициального общения; (2) подкорпус Газетные Центральные СМИ (далее – корпус СМИ), представляющий тексты (в том числе интернет-тексты) российских центральных газет и журналов 1990–2020-х годов. (3) Основной корпус, в котором благодаря встроенным инструментам НКРЯ представлены данные об общей частотности употребления исследуемого понятия. Выбор корпусов позволил изучить языковой материал в целом и наглядно отразить положение дел в двух противоположных сферах коммуникации – неофициальной, частной и официальной, массовой. В подкорпусах была выполнена выборка вхождений посредством запросов к поисковому интерфейсу НКРЯ. Для учета всех форм лексемы и однокоренных производных использовалась лемма – усеченный запрос *коуч** (охватывает и непосредственно лексему в различных падежах и числах, и связанные словоформы (например: *коучинг*, *коуч-сессия* и т. п.)) и встроенные статистические инструменты НКРЯ. В Основном корпусе (389 470 868 слов), конкорданс представлен всего 22-мя текстами (192 примера использования). В корпусе Соцсетей обнаружено 2358 примеров употребления в 702 документах, а в корпусе СМИ – 674 примера в 467 документах. Для сопоставимого учета была рассчитана относительная частота – количество случаев на миллион слов текста (ipm). Кроме того, для корпусов Соцсетей и СМИ были выявлены частотные коллокации, статистически предпочтительно соседствующие с *коуч** в окне ± 3 слов. Количественными метриками также стали: абсолютное число вхождений, частота на миллион. Качественный анализ заключался в чтении контекстов и их тематико-семантической классификации: выделялись случаи нейтрального, положительно-оценочного и отрицательно-оценочного употребления, фиксировались сферы употребления и коллоканты-номинативы.

Результаты. Анализ частотности леммы в Основном корпусе свидетельствует о низкой популярности в общем массиве языковых данных в целом. Что касается исследуемых корпусов – СМИ и Соцсетей, отметим заметную разницу в частотности между официально-деловым и неформальным регистром. В выборке текстов социальных сетей лемма встречается более чем в 3,5 раза чаще, чем в газетных текстах, даже с учетом различия объема корпусов. Так, в Соцсетях (≈ 161 млн слов) зафиксировано 2358 употреблений, что соответствует $\approx 14,6$ вхождений на миллион слов. В корпусе СМИ (≈ 850 млн слов) 674 употребления составляют лишь $\approx 0,8$ на миллион.

Таблица 1

Частотность леммы *коуч** в текстах соцсетей и СМИ

Корпус	Объем корпуса, млн слов	Употреблений леммы <i>коуч*</i>	Частота (на миллион)
Социальные сети	~ 161	2358	14,6
СМИ (газеты, журналы)	~ 850	674	0,8

Следует отметить, что вплоть до 2000-х годов фиксировались лишь следы употребления леммы *коуч**, в советских и ранних постсоветских источниках она фактически отсутствует. Активный рост частоты в корпусе СМИ начинается в начале 2000-х, достигает пика в 2010-м, затем снижается. В корпусе Соцсетей ситуация иная – стабильный рост год к году (рис. 1 и 2).

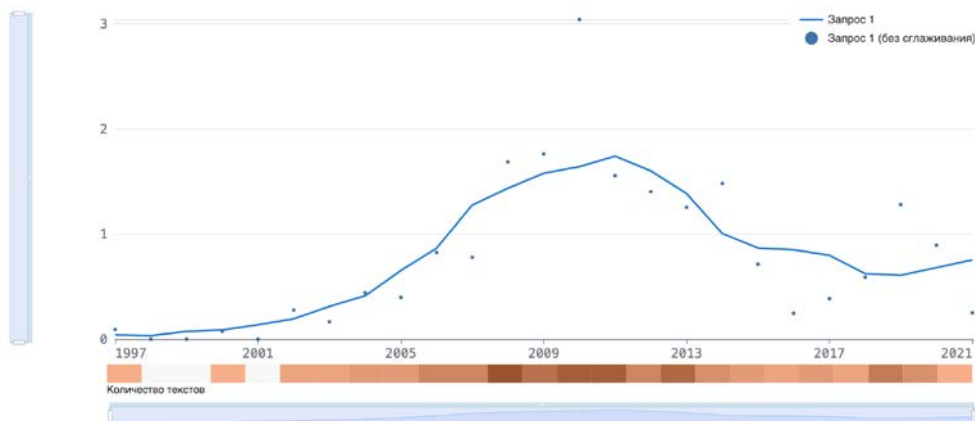


Рис. 1. Газетный корпус (Центральные СМИ) Распределение результатов поиска по датам (частота на миллион словоформ) с 1983 по 2021. Данные НКРЯ, дата обращения 01.03.2025

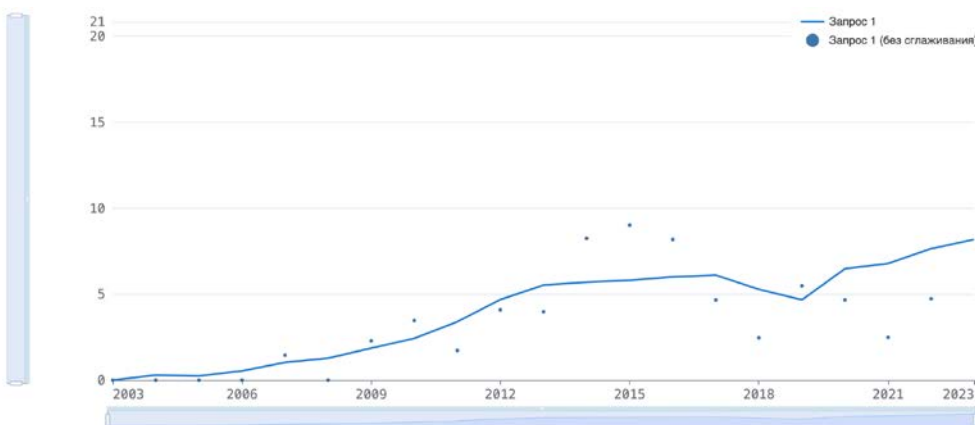


Рис. 2. Корпус Социальные Сети. Распределение результатов поиска по датам (частота на миллион словоформ) с 2003 по 2023. Данные НКРЯ, дата обращения 01.03.2025

Сопоставление типичных контекстов употребления позволило выявить различия в тематике и коннотациях. Для корпуса СМИ характерно употребление лексемы в контексте организационной, образовательной, бизнес- и спортивной сферы. Частотными здесь выступают коллокации: *компания, работа, управление, бизнес, карьера, менеджмент, мотивация, стратегический, технология, опыт, знания, консалтинг, лидерство, смелость, мастер-классы, директор, наставник, профессия*. Собственно лексема *коуч* часто употребляется рядом с *тренер* и *наставник*, *бизнес-тренер*, *ментор*, *hr-специалист*. В корпусе СМИ *коуч/коучер* – еще и номинация зарубежного тренера, чаще всего – футбольного – с 1997 года до 2015-го года подобные использования лексемы преобладают в конкордансе. (*«Коучи-легионеры, которых ныне шестеро в российских клубах КХЛ?»; «Представители пресс-службы греческой федерации пытались отбить тренера у прессы, призывая: «Коуч, финиш!»; «Коуч не хочет менять тот состав, который приносит успех»*. и др.)

В целом в СМИ доминирует нейтральная оценка: сообщается о программах коучинга для руководителей, о профессиональных коучах-консультантах, приводятся комментарии экспертов-коучей. Часто лексема – это термин без эксплицитной оценки, либо с позитивной оценкой эффективности коучинга для бизнеса/спорта. Присутствует и метатекстуальное обсуждение коучинга как профессии: вопрос о необходимости официальных стандартов для коучей и лицензирования их деятельности. В этих случаях *коуч* уже явно осмысливается как термин, как самостоятельная профессия, хотя и новая для рынка труда. Отметим, что в ряде публикаций последних лет встречаются и негативные, ироничные коннотации: *«есть инфобизнесмены, которые обещают за 30 минут осчастливить тех, кто*

отчаялся...», «Он рассказал, что многие коучи работают без лицензии, и их уже окрестили «инфocyганами», выдают себя за психологов, – коучей, тренеров, сессееров, кого угодно – которые не имеют к профессии совсем никакого отношения», «Зрители полностью доверяют коучу и внимательно слушают (некоторые даже записывают) всю эту ерунду, записывая ее водой «Из Марианской впадины», «шарлатанский коучинг», «Гуру успеха», «магистры десятой ступени счастья», «брахманы сексуального коучинга» и др.

В корпусе Соцсетей ситуация – несколько иная. Частотные контексты употребления лексемы коуч также включают в себя образовательную составляющую: *тренинг/тренинги, вебинар, семинар, обучение, развитие, консультировать*. Однако, более примечательны в рамках исследования коллокаций номинативы и термины, которые – с одной стороны – связаны с традиционными областями жизни (психология, обучение, спорт, консалтинг, воспитание, питание, здоровый образ жизни, интернет-маркетинг): *психолог, нутрициолог и health-коуч, лайф-коуч, мама-коуч, тренер по личностному росту, фэйсфитнес, эксперт по этикету, коуч снэпсиды, мастер-классы по соцсетям, фуд-коучинг о правильной пище, коуч-блогер, мотивационный тренер, инфобизнесмен, коучинг по интернет-предпринимательству, коуч для девушек, фитнес-коуч, врач, велнес-коуч, методист, love-коуч, медиация, педагог, шоу-коуч, коуч в сфере интернет-торговли, секс-коуч, коучинг по созданию кино, коуч по стилю, спикер-коуч по визажу, smt-коучинг, тренер по успеху и др.*, с другой стороны – с полумаргинальными и эзотерическими направлениями (астрология, нумерология, рейки, тантра, аюрведа, осознанные сновидения): *мастер телесных практик, мастер по тантре, коуч-астролог, коуч-таролог, обмен женской энергией, нумерология, гуру, коуч по практике осознанных снов, коучинг по трансерфингу, ведический астролог, специалист по аюрведе, астрокучинг, расклад на картах ТАРО, фри-коуч по «Балансу жизни», Мастер Таро, Мастер Альфа-Зет Второй ступени, рунолог, Мастер Рейки, парапсихолог, специалист по измененным состояниям сознания, коуч группы «Астроспроможение», коуч по достижению невозможного и др.* Выявлены частотные атрибутивные лексемы – *сертифицированный коуч, дипломированный коуч, профессиональный коуч, женский коуч, сильный коуч, узкоспециализированные коучи, суперэффективные коучи, невероятный лайф коуч, грамотные коучи и др.* В исследованном конкордансе встречаются маркеры иронии с отрицательной коннотацией (орфография и пунктуация сохранены): *«шустрые коучи»; «прописных истин от всяких диванных коучей и тренеров по отношениям»; «Я посмотрела на всех этих коучей (ей-богу в моей голове они как массовое общество)»; «что бы вам ни говорили разномастные коучи»; «в числе лучших коучей (ужасное слово)»; «некоторые коучи учат женщин БРАТЬ везде и всегда (и ото всех, что самое абсурдное)»; «специальные люди, которые за деньги занимаются расхламлением (нет, не грузчики, скорее коучи)»; «я НЕНАВИЖУ коучей»; «ну да, надо же куда-то умище и квалификацию коуча девать»; «подобных атрибутов сегодняшних «коучей от ума» в них нет»; «В деревне он встречает множество безумных коучей»; «Запудрили им голову американские (и около) бизнес-тренеры и прочие коучи»; «Я совершенно далека от инфобизнеса, не коуч и не психолог (что в данном случае считаю плюсом)»; «Часто в коучи лезут те, кто не научился петь сам или овладел техникой... игры на фортепиано»; «На кортах, за трубами, они занимаются коучингом друг друга»; «хорошо получающие коучи убедительно рассказывают сказочку об уникальности и достижимости всех-всех амбициозных целей мягкотелым идиотам»; «непонятные услуги коуча/психолога»; «мотивация важна, и ей даже выгодно торгуют всевозможные коучеры и бизнес тренеры»; «от коучеров несет запойным депрессняком» и др.* В конкорданс также вошли примеры рекламных постов коучинговых услуг, отзывы благодарных клиентов, советы по саморазвитию с упоминанием коучинга как эффективной практики и пр., что свидетельствует о значительном количестве подобных текстов в корпусе.

Обсуждение результатов. С точки зрения психоллингвистики, обнаруженные различия в функционировании отражают процесс постепенной адаптации нового термина в сознании носителей русского языка. Обсуждаемая лексема гораздо более активно эксплуатируется в пространстве интернет-общения, чем в традиционных медиа. Иными словами, коуч (имеются числовые данные до 2023-го года) – сравнительно редкое слово для СМИ (менее 1 случая на млн. слов), тогда как для социальных сетей это вполне распространенная лексема. Однако, если в корпусе СМИ в диахронии она имеет скорее нейтральную или даже положительную коннотацию, то в неофициальном онлайн-пространстве восприятие лексемы коуч неоднозначно, причем положительный полюс во многом сформирован рекламным или экспертным дискурсом, а отрицательный – окрашен скепсисом, иронией со стороны пользователей. Таким образом, можно говорить об амбивалентности восприятия понятия в корпусе Соцсетей. В СМИ же прослеживается с одной стороны – тенденция к институционализации понятия, с другой – обнаруживается та же проблема доверия, и риторика в рамках этой, отрицательной, коннотации пересекается с жаргонизмами, характерными для неформальной сферы общения. Кроме того, в корпусе Соцсетей наблюдается значительная семантическая диффузность термина, которая указывает на отсутствие четкой профессиональной идентификации в языковом сознании пользователей, коуч функционирует в качестве универсального маркера экспертности в различных практиках саморазвития: от бизнес-консультантов до маргинальных эзотерических наставников. Это подтверждается высокой продуктивностью словообразовательных моделей с компонентом коуч и его включением в нестандартные контексты: *коуч по осознанным снам, коуч по стилю, секс-коуч, коучинг по созданию*

кино, *астро-коуч* и др. Таким образом, корпусный анализ Соцсетей показывает, что термин *коуч* демонстрирует процесс неполной терминологизации, оставаясь на границе между профессиональной лексикой и популярными культурными практиками.

Заключение. Корпусный анализ функционирования лексемы «коуч» в медиадискурсе демонстрирует неоднозначный статус в русском языке. В официальном дискурсе термин постепенно институционализируется, оставаясь редким и преимущественно связанным с профессиональными сферами – бизнесом, спортом, образованием, управлением. В этом контексте «коуч» употребляется в нейтральном или позитивном ключе, однако в последние годы выявляются случаи скептического отношения. В корпусе Социальных сетей частотность употребления значительно выше, однако терминологические границы максимально размыты. Лексема функционирует в широком спектре контекстов, включая как традиционные сферы (психология, спорт, консалтинг и др.), так и маргинальные (нумерология, астрология, рейки и др.). Наблюдается амбивалентность: наряду с нейтральными и положительными коннотациями встречается значительное количество ироничных и негативных контекстов, что, возможно, свидетельствует о кризисе доверия. Таким образом, термин *коуч* демонстрирует незавершённую терминологизацию. Можно предположить, что этот феномен связан с когнитивными механизмами категоризации новых профессий в массовом сознании. В отсутствие строгой терминологической регламентации понятие «коуч» становится полифункциональным, адаптируясь к разнообразным дискурсивным практикам и изменяющимся социальным запросам. Перспективы дальнейших исследований обнаруживаются в расширении материала (например, включение данных из устной речи, телевидения, материалов других подкорпусов) и в более детальном анализе эмоционально-оценочной лексики вокруг слова «коуч». Также интересным направлением является сравнительный анализ функционирования лексемы в корпусах других языков.

Список литературы

1. Заварзина В.А. О системной классификации терминологической лексики современного образования / В.А. Заварзина // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. Серия: Филология, педагогика, психология. – 2022. – №1. – С. 13–23. – EDN ZHPVIZ.
2. Земцова О.В. Опыт описания психолингвистического значения слов «коуч», «ментор», «фасилитатор» / О.В. Земцова // Значение как феномен актуального языкового сознания носителя языка: сборник статей. – Вып. 9. – М.: Ритм, 2023. – С. 23–27. – EDN JGMCKO.
3. Кларин М.В. Глоссарий: словарь понятий, используемых в профессиональном стандарте «Коуч» / М.В. Кларин // Организационная психология. – 2014. – Т. 4. №1. – С. 87–89. – EDN TPVYBT.
4. Колоколова Н.М. Терминопатия: коуч / Н.М. Колоколова // Основные проблемы современного языкознания: сборник статей XII международной научно-практической конференции (Астрахань, 29 февраля 2020 года) / сост. Б.Н. Бисенгалиева. – Астрахань: Издательский дом «Астраханский университет», 2020. – С. 48–53. – DOI: 10.21672/2075-535X-2020.02.29-048-052. – EDN UBUXTE.
5. Лукьяненко И.Н. Тьютор и коуч vs учитель: коллизия гиперо-гипонимических отношений / И.Н. Лукьяненко // Свое vs чужое в дискурсивных практиках современного русского языка. – Калининград: Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта, 2019. – С. 297–315. – EDN MFBYPN.
6. Нагель О.В. Семантические сдвиги лексических заимствований в русском языке и прагматика их употребления / О.В. Нагель, М.В. Волкова // Язык и культура. – 2023. – №64. – С. 8–27. – DOI: 10.17223/19996195/64/1. – EDN AALQUX.
7. Пак С.М. Англицизмы как средство коммуникации в профессиональной среде / С.М. Пак, М.В. Гизбрехт // Вестник Хабаровского государственного университета экономики и права. – 2023. – №2 (112). – С. 159–165. – DOI: 10.38161/61/2618-9526-2023-2-159-165. – EDN RDTKNN.
8. Соколова Е.И. Анализ терминологического ряда «коуч», «ментор», «тьютор», «фасилитатор», «эдвайзер» в контексте непрерывного образования / Е.И. Соколова // Непрерывное образование: XXI век. – 2013. – №4. – С. 1–7. EDN SELSMB
9. Национальный корпус русского языка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ruscorpora.ru> (дата обращения: 03.03.2025).
10. Коуч [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.wiktionary.org/wiki/%D0%BA%D0%BE%D1%83%D1%87> (дата обращения: 27.02.2025).

Переверзева Наталья Юрьевна
канд. филос. наук, генеральный директор
сертифицированный консультант по управлению СМС
по управлению персоналом и организационному развитию,
сертифицированный executive coach ICC,
сертифицированный мастер-коуч ICU,
дипломированный психолог
ООО «Стиль успеха»
г. Москва

DOI 10.31483/r-126331

РЕФЛЕКСИЯ КАК ВАЖНЫЙ КОМПОНЕНТ В КОУЧИНГЕ И МЕНТОРИНГЕ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ, ЭКСПЕРТА, КОНСУЛЬТАНТА В ПРАКТИЧЕСКОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Аннотация: в статье кратко раскрывается значение рефлексии в развитии личностных качеств и управленческих компетенций руководителя и лидера в управленческой практике. Современная практика в области управления, область принятия решений, область обучения и развития руководителей, область развития организационных систем включает в себя и опирается на субъекта деятельности – руководителя, с его способностью мыслить, осознать, проявлять рефлексии, развивать ее.

Ключевые слова: рефлексия, развитие, личность, руководитель, эксперт, коучинг, менторство, обучение.

Рефлексия является предметом исследования в основополагающих науках как: психология, педагогика, философия, менеджмент. «Рефлексия включена в качестве предмета и объекта исследования в науку о сознании (философия, психология, педагогика), в теорию мышления (когнитивная психология, герменевтика, дидактика), в науку о личности (психология, педагогика) и в теорию деятельности (психология, управление)» [1].

Исторически рефлексия или «обращение мысли» к себе было предметом изучения древних философов и исследователей. «Познай самого себя» (лат. Nosce te ipsum или Temet nosce) – античный афоризм, приписываемый Семи мудрецам, одна из самых важных Дельфийских максим – надписей на стене древнегреческого храма Аполлона в Дельфах. Ошибочно приписывается древнегреческому философу Сократу, сделавшему это выражение весьма популярным, разъясняя его своим ученикам, широко используя в своих беседах и выступлениях [2]. Данное высказывание раскрывает смысловое значение осознания человеком окружающего мира благодаря осознанию себя в нем.

Роль самопознания человеком себя относительно окружающего мира является основой его адаптации в этом мире и дальнейшего развития себя в окружающих человека изменениях. Без осознания себя, своих мыслей и слов, поступков относительно происходящего вокруг и реакции окружения к себе, человеку сложно ориентироваться в действительности. Без развития осознания себя, своего влияния на окружение и окружения на себя есть большой риск допущения ошибок, которые могут быть с разной степенью опасности для личности, его ментального, эмоционального и физического состояния.

Рефлексия как феномен рассматривается в различных ракурсах в психологии и педагогике, менеджменте и философии: как способность личности, как процесс, который осуществляет личность как субъект деятельности, как функция и феномен познания человеком себя, своего влияния на внешний окружающий мир и окружения на себя как объекта воздействия.

Многообразие исходных точек зрения и взглядов на феномен рефлексии как детерминирующего свойства сознания приводит психологическую науку к необходимости обращаться к этому явлению снова и снова. Это одно из тех понятий, которые современная психология оценивает неоднозначно и даже противоречиво. Есть традиции описания рефлексии как процесса, как свойства сознания, как характеристики мышления, как способности [3].

В каких бы ракурсах ни рассматривался феномен рефлексии, он является значимым элементом в процессе развития.

Современная практика в области управления, принятия решений, обучения и развития руководителей, развития организационных систем, – также включает в себя и опирается на субъекта деятельности – руководителя, с его способностью мыслить, осознать, проявлять рефлексии.

Рассмотрим несколько подходов в управлении и обучении, включающих элемент рефлексии как обязательный.

Рефлексия упоминается в популярной методологии развития руководителей и лидеров в корпоративном формате в процессе обучения действием как методология Action learning. Подход включает несколько элементов. Теория обучения действием была первоначально разработана в 1982 году Реджинальдом Ревансом (Reginald Revans) британским академиком, преподавателем физики в

Кембриджском университете. Он применил этот метод для поддержки организационного и бизнес-развития, решения проблем и улучшений.

Реванс предложил следующую формулу обучения действием:

$L = P + Q$, где L – обучение (*learning*) – понимание того, что изучено;

P – запрограммированные знания (*programming*) – знание, передаваемое в процессе обучения;

Q – задавание вопросов (*questioning*) – вопросы фасилитатора группе, создающие понимание того, что участники увидели, услышали, почувствовали.

В 2004 году Майкл Марквардт (Michael Marquardt) дополнил формулу обучения действием Реванса еще одним элементом:

$L = P + Q + R$, где R – *рефлексия* (*Reflection*) – этот элемент акцентирует внимание на необходимости осмысления человеком полученного опыта при рассмотрении текущих проблем, искомых целей, разработке стратегий, разработке действий или планов внедрения или при исполнении отдельных его этапов.

В классической формуле все элементы имеют равный вес. Метод обучения действием или «Action learning» претерпела развитие, изменений и различные модификации. В настоящем осуществляется с использованием нескольких основных моделей в работе:

1) *модель, основанная на программированном знании* (The Programmed Learning Model) – фокус на программируемом знании в процессе обучающих форм: тренинги, бизнес-игры, вебинары;

2) *модель, основанная на вопросах* (The Questionbased Model) – с фокусом на задавании вопросов – в формате командных регулярных встреч;

3) *модель критической рефлексии* (The Critical Reflection Model) – как дополнительный важный аспект при взаимодействии в командах, решении рабочих задач в организации – в формате командных и личных встреч с участниками;

4) *программы личностного развития* (personal development programs) с фокусом модели работы Action learning на личностных и персональных характеристиках – с определением конкретных навыков для развития и их измерением в начале работы и по окончании каждого обучающего формата работы.

В теории обучения действием рефлексия включена в методологию практики развития компетенций как обязательный элемент.

Метод обучения действием (далее ОД) или «Action learning» позволяет развивать:

- культуру мышления, совместного обсуждения в команде;
- инициативу, ответственность, рефлексии;
- обмен опытом и лучшими практиками, которые руководители развивают в своей зоне ответственности и порой не знают, что рядом и «за периметром»;
- предполагает *структурированное изучение каждым участником собственного опыта решения задачи* в сравнении с опытом других коллег. Это помогает найти максимально полное решение и обменяться методиками и подходами к проблеме;
- единое пространство понимания развития бизнеса. Подход позволяет находить более выверенные вариативные решения;
- кросс-функциональное взаимодействия между подразделениями. Позволяет интегрировать опыт и компетенции команды для поиска и нахождения лучших решений в отдельных областях расширенной группой с большей вариативностью решений;
- горизонтальное лидерство и минимизировать «бутылочное горлышко» в принятии решений;
- системное комплексное движение по заданным целям и задачам;
- минимизацию типичных ошибок;
- минимизацию дублирования функций и задач, экономить время;
- обучение действием позволяет решать реальные проблемы и ситуации, осваивать соответствующие знания и выполнять конкретные действия;
- повышать производительность и наращивать бизнес-показатели.

Подход ОД – развивающий подход для руководителей при наличии базовых компетенций:

активного слушания, развитой логики, рефлексии и системности мышления, культуры совместного обсуждения и выработки решений. Осуществим при культуре сотрудничества и партнерства внутри организации, в «самообучающихся организациях». Значимо может влиять на развитие бизнеса и наращивание бизнес-показателей при умелом ведении управленческого диалога. Подход позволяет развивать руководителей без отрыва от производственных задач, в реальной практике решения проблем и существующих трудностей.

В словаре Российской академии наук рефлексия – «понятие философского дискурса, характеризующее форму теоретической деятельности человека, которая направлена на осмысление своих собственных действий, культуры и ее оснований; деятельность самопознания, раскрывающая специфику душевно-духовного мира человека» и его деятельности [4].

Л. Вовенаг в своих трудах определил рефлексиию как «дар, позволяющий нам сосредотачиваться на своих идеях, оценивать их, видоизменять и разными способами сочетать». В рефлексии он видел «исходную точку суждения, оценки и т. д.» [5].

Элемент критической оценки и анализа, в том числе и рефлексии как оценки своих решений и действий в практике, включен в популярную в менеджменте модель Деминга-Шухарта PDCA: планируй – делай (как проверка гипотезы) – проверяй, анализируй – запускай в деятельность. Этап оценки и анализа включает в себя важный фактор рефлексии руководителя, принимающего решения в управленческой практике с принципом регулярного менеджмента, входящего в международный стандарт качества ISO.

Практика показывает в экспертных опросах руководителей, что осознание себя и своих мыслей, поступков, решений происходит выборочно. Привычка осознавать более глубоко и системно свои мысли, убеждения, продуктивные и ограничивающие, проявляющие конкретные решения и проявления активности в управленческой практике, не выработана у большинства опрошенных. Управленцы более опираются на рациональные показатели, исходя из внешней аналитики данных. Чаще и в большей степени рефлексия акцентируется как процесс мышления у руководителей в периоды отсутствия аналитически данных, конкретных показателей, большей степени неопределенности, в ситуациях внутренних дилемм при принятии решений, неоднозначно определяемых результатов, или при неопределенности масштаба влияния решения. При этом, чем ответственнее уровень решений и масштаб решений, тем большее значение имеет способность руководителя к рефлексии как системного и глобальному процессу осознания своего влияния на окружение.

Значимое место стоит уделить рефлексии как инструменту работы в практике обучения и развития руководителей и лидеров [6], так же в практике наставничества, менторинга, коучинга и управленческого консультирования. Нарращивание рефлексии как способности осознавать себя во взаимодействии с окружением, как наращиваемой компетенции – навыка, который следует тренировать, развивать: как нарабатываемые способы мышления в обучающих форматах, так и тренируемые в реальной управленческой практике. И можно утверждать, что рефлексия как устойчивый навык является важной в управленческой и лидерской практике, выступая в приоритетных компетенциях развития. Соответственно и значимой для профессиональной деятельности коучей, менторов, консультантов по управлению.

Список литературы

1. Сизикова Т.Э. Обзор исследований рефлексии в психологии. Педагогическая рефлексия / Т.Э. Сизикова, Т.В. Волошина, А.Ф. Повещенко // Научное обозрение. Педагогические науки. – 2016. – №3. – С. 98–110 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://science-pedagogy.ru/ru/article/view?id=1500> (дата обращения: 04.02.2025). EDN WLYGHJ
2. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Познай_самого_себя (дата обращения: 04.02.2025).
3. Голубева Н.М. Современные научные подходы к пониманию феномена рефлексии / Н.М. Голубева // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – №5 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=14667> (дата обращения: 04.02.2025). EDN SZVSCF
4. Электронная библиотека ИФ РАН [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://iphlib.ru/library/collection/newphilenc/document/HASHc974bd5cb7cf4bf458b2c9> (дата обращения: 04.02.2025).
5. Введение в познание человеческого разума / Люк де Клапье де Вовенарг; подгот. Н.А. Жирмунская [и др.]; пер. Ю.Б. Корнеева, Э.Л. Линецкой; АН СССР. – Л.: Наука: Ленингр. отд-ние, 1988. – 437 с.
6. Рефлексия в науке и обучении: тезисы докладов и сообщений к научно-методической конференции (12–14 ноября 1984 г.). – Новосибирск, 1984. – 270 с.

Потевская Таисия Львовна

магистр, директор по образовательным программам
коуч РСС ICF, интегративный психолог,
смыслоориентированный психотерапевт, преподаватель
Московского института психоанализа, международного
института психологии «СМАРТ»
Центр интегративной психологии
г. Рязань, Рязанская область

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОУЧИНГОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В РАМКАХ ИНТЕГРАТИВНОГО ПОДХОДА

Аннотация: в статье приведен обзор опыта использования коучинга как метода в рамках применения интегративного подхода. Представлены примеры коучинговых инструментов, показавших свою эффективность и используемых в смыслоориентированной психотерапии.

Ключевые слова: коучинг, логотерапия, смыслоориентированная психотерапия, интеграция, имажинативные техники, сократический диалог.

Целью данной статьи является обобщение опыта автором по внедрению коучинговых инструментов и подходов в рамках интегративного подхода на примере логотерапии в качестве инструмента повышения эффективности работы с клиентом.

В толковом словаре С.И. Ожегова слово «интеграция» определяется как объединение в единое целое отдельных частей, элементов [1]. Коучинг – метод, подход психологической практики, который успешно может быть внедрен в эту интеграцию. Примеры таких очень успешных и работающих сочетаний уже рассматривались коллегами в рамках данной конференции.

Например, медицинский коучинг – первое, что должно произойти – принятие судьбенной данности, какого-то ограничения. И с учетом этого, что остаётся возможным? По сути используется коуч-технология поиска возможностей при наличии объективных ограничений [2].

Еще пример успешной интеграции – wing-wave коучинг. Совмещение коучинговой технологии с билатеральной стимуляцией в EMDR, хорошо описанное Корой Бессер-Зигмунд и Харри Зигмунд в книге «EMDR в коучинге» [3].

Мне же сегодня хотелось бы поговорить о тех сходствах с коучингом, которые я замечаю в лого-подходе. Логотерапия считает, что поиск смысла есть центральная задача человеческой жизни и помогает клиенту найти свой личный смысл с учётом его уникальности, его свободы и его ответственности [4].

Логотерапевтическая метафора «Жизнь, как панно», основанная на принципе, что человек может быть обусловлен, но не детерминирован на мой взгляд, весьма сочетается с философией коучинга.

Есть то, что является судьбеным, то, что мы не выбираем:

Наши родители, место, где мы родились, снегопад за окном, в конце концов то, что мы уже съели на завтрак ... наше прошлое, весь внешний мир – ибо мы не свободны выбирать некоторые события – политические, экономические, природные явления, равно как и действия других людей...

Вы не можете выбрать, что я буду говорить, а я не могу выбрать, что вы будете делать и, хотя очень часто люди пытаются заставлять других людей исполнять их волю, продавливают свои интересы, пытаются манипулировать, но это не означает, что другой человек именно так, как они хотят, делает...

Мы не всегда можем влиять на то, что происходит внутри нас – биохимические процессы несутся на огромной скорости, мы не можем выбирать удары судьбы: упал – сломал ногу, это все – то самое пространство судьбеного, оно огромное, колоссальное, это все то, что уже случилось, в том числе тот травматический опыт, который сложился, и это уже реальность.

При этом существует и пространство свободы, оно меньше, но важнее для человека. Это возможность – то, чего еще нет, это потенция бытия и в нем, как звездочки на небосводе – возможности выбора. На сегодня для вечера 12 апреля 2025 года почти все возможности уже выбраны, а вот для 13 апреля этого же года еще есть много возможностей...

Как и в логотерапевтическом консультировании, в коучинге мы обязательно учитываем уникальность человека и уникальность момента / ситуации. Такого, как каждый из нас, больше нет и не будет, находящегося в определенной ситуации в определённый момент.

Все мы сидели сегодня за завтраком, но каждый был уникален со своим пищеварением в восприятии этих сырников, к примеру, и уникальность ситуации в том, что каждая ситуация неповторима – и этот конкретный рассвет, который никогда уже не будет таким же...

При этом для каждого уникального человека в каждой уникальной ситуации будут свои особенные возможности из тех свободных возможностей, которые есть, и эти возможности могут быть как направлены против смысла, так и сообразны смыслу в зависимости опять же от уникальности человека и ситуации. Так какая же из этих возможностей должна быть выбрана и реализована? Согласитесь, звучит как коучинговый вопрос.

Возможности стоят за дверью и ждут, когда человек выберет и скажет: «вот ты заходи, а ты не заходи» и тогда возможность будет выбрана и перенесена в пространство реальности! И станет тем, что выбирает человек по отношению ко всему вышесказанному, в том числе по отношению к чему-то прошлому, тем самым меняя его.

Бывают моменты, когда мы выбираем какую-то одну возможность, тогда остальные звездочки мы обрекаем на то, что они остаются не реализованными и обратного пути уже нет. Между прошлым и будущим – тонкая грань настоящего.

Человек решает, что из будущего станет прошлым, протягивая это через настоящее. Вот эта линия невозврата – именно в настоящем мы выбираем, что из будущего станет прошлым. И это тоже в том числе про коучинговый диалог: исследование того, как сейчас обстоят дела и какие возможности имеются?

Таким образом, человек является автором своего панно, выкладывая композицию согласно своей доброй воле, но принимая тот факт, что судьбой могут быть привнесены камешки, которые он не выбирал. При этом у него есть выбор: смотреть на то, что привнесено судьбой, ожидая новых ударов, или оттенять их своим творчеством там, где это возможно. Концепция авторства жизни. Опять же заметим яркое совпадение с коучинговой технологией. И от этого выбора во многом зависит, какой будет итоговая композиция.

В работе логотерапевта находят свое место многие эффективно работающие коучинговые техники:

– имажинативные (фантастический диалог, прогулка в будущее и т. п.);

– экзистенциальное потрясение (применение фрустрации в коучинге), «кто гарантирует, что...» или «а что будет если...»;

– техники сократического диалога как таковые, а также наивные вопросы. Жонглирование в свободном пространстве начинается с сократического вопроса «что было бы, если...?»;

– три уровня рефлексии, предлагающие нам задаться тремя вопросами: что я сейчас чувствую, с чем это чувство связано и как я выбираю, не переставая это чувствовать, отнестись к этому...

– автобиография, развернутая во времени, когда мы вспоминаем значимые эпизоды из нашей жизни задаваясь вопросами: что я по этому поводу думаю и чувствую, хотел бы я сейчас что-либо сделать сейчас в связи с этими мыслями или как-то изменить свое отношение. Что, по моему ощущению, концептуально бьётся с принципом коучинга – ходить в прошлое клиента за осмыслением прожитого и ресурсом.

Три ключевых логотерапевтических вопроса звучат опять же в коучинговом стиле:

– что я могу сейчас сделать с этим;

– как то, что я сделаю будет для тех, кто рядом со мной;

– как это будет для меня и для важных для меня людей через 5 лет?

В логотерапии, используя коучинговый инструментарий, мы предлагаем клиенту привыкнуть задаваться вопросом даже при небольших повседневных решениях: что сейчас имеет наибольший смысл? Можно использовать механизм духовной сенсibilизации для определения понимания часа:

1) в чем сейчас проблема / о чем сейчас речь? (конкретизация и сужение);

2) где мое свободное пространство? (переключение внимания с судьбленного на поле для действия);

3) какие у меня есть возможности выбора? (тренировка фантазии);

4) выбор той, что имеет наибольший смысл (приоритизация, работа с ценностями);

5) «Эту я и хочу осуществить!» (преднамеренное подтверждение выявленного, решение с пользой для себя).

Как говорил Виктор Франкл, создатель логотерапии: «недостаточно взять с пациента слово, нужно взять с него действие», что тоже имеет своё отражение в коучинговой философии – завершать сессию всегда шагами, действиями, планом, тем, что будет воплощать наш клиент до следующей встречи. По сути в данном случае находит свое отражение одна из ключевых коучинговых моделей, а именно модель GROW.

Кроме того, позиция логотерапевта во многом схожа с позицией коуча:

– искренняя заинтересованность;

– доверительная атмосфера;

– сотрудничество с клиентом;

– отсутствие оценки;

– уважительное отношение к клиенту;

– внимательное выслушивание жалоб;

– все меры, усиливающие Я клиента.

Мы рассматриваем человека, положительные стороны здесь-и-сейчас, его положительные возможности для раскрытия завтра. Делаем акцент на здоровых способностях, показывая цельное ядро личности, не забывая сказать о внутренней красоте клиента. В результате альтернативы раскрываются для свободных, зрелых и ответственных людей.

Выводы.

Итак, подводя итог, смею предположить, что логотерапевты, владеющие технологией коучинга успешно встраивают ее в свое логотерапевтическое консультирование и могут иметь возможность большей уверенности в работе с клиентом в связи наличием релевантного опыта работы в коучинге. А коуч-технология, используемая в рамках интегративного подхода, легко встраивается и усиливает работу любого полимодального психолога.

Список литературы

1. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. – 4-е изд., доп. – М.: Азбуковник, 2000. – 940 с.
2. Flinn Brendan. Millennials: The Emerging Generation of Family Caregivers [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.aarp.org/content/dam/aarp/ppi/2018/05/millennial-family-caregivers.pdf> (date of request: 14.04.2025).
3. Бессер-Зигмунд К. EMDR в коучинге / К. Бессер-Зигмунд, Х. Зигмунд; пер. с нем. Н. Густ. – СПб.: Изд-во Вернера Регена, 2007. – 160 с. – EDN QLPPHP
4. Франкл В. Человек в поисках смысла / В. Франкл. – М.: Прогресс, 1990. – 368 с. EDN YQCMMA

ТЕОРЕТИКО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОУЧИНГОВОЙ ПРАКТИКИ

Андреанова Елизавета Владиславовна
магистрант
сертифицированный коуч ISU
ФГБОУ ВО «Московский государственный
психолого-педагогический университет»
г. Москва

Научный руководитель
Соболева Александра Николаевна
канд. психол. наук, психолог
член Общества практикующих психологов «Гештальт-подход»,
тренер программы МГИ, супервизор,
гештальт-терапевт, бизнес-тренер
ИП Соболева А.Н.
г. Москва

DOI 10.31483/r-127514

ВОЗМОЖНОСТИ ИНТЕГРАЦИИ ПРИНЦИПОВ И ИНСТРУМЕНТОВ ГЕШТАЛЬТ-ТЕРАПИИ В КОУЧИНГОВОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Аннотация: коучинговое консультирование с техниками гештальт-терапии является молодым, но перспективным направлением работы с клиентами, сочетающим в себе конкретные модели работы с целями и задачами клиента, а также методики более глубокой работы с личностью. Такой симбиоз подходов позволяет сочетать ориентацию как на процесс, так и на результат этих изменений. При интегративном подходе получается уделять внимание психоэмоциональному состоянию клиента и его телесному проживанию ситуаций, что позволяет более точно и качественно работать с его мотивами и целями.

Ключевые слова: коучинг, коучинговое консультирование, гештальт-терапия.

Современный темп изменения внешнего мира в виде стремительного цифрового и технического прогресса оказывают прямое влияние на развитие и психологическое состояние личности. И действительно, наблюдается рост интереса населения к получению разной консультативной помощи, которая ориентирована как на достижение душевного спокойствия (психотерапия), так и на получении измеримых результатов (коучинг). Международные организации поддерживают эту тенденцию, например, ВОЗ подчеркивает необходимость заботы о психическом здоровье, которое напрямую связано с благополучием общества, что несет за собой экономические и социальные выгоды [9].

Психотерапия, как практическое направление работы с клиентами, продолжает свое активное развитие с начала XX века. На сегодняшний день можно отметить не только становление и популяризацию разных психотерапевтических подходов, но и множество исследований, подтверждающих их эффективность и полезность для клиентов [5]. Вместе с ростом интереса к ментальному здоровью, стоит отметить рост популярности иных видов консультирования, таких как коучинг [3], наставничество, менторство. Эти виды консультаций нацелены на сопровождение клиента в целеполагании, развитии личных и профессиональных навыков и достижении результатов, которые можно «пощупать».

В этой статье будут изучены, на первый взгляд, два полярных типа консультирования – психотерапевтическое (в частности, будет рассмотрена гештальт-терапия) и коучинг. Оба направления по отдельности имеют ряд преимуществ и особенностей, в связи с чем возникает идея внедрения психотерапевтических подходов работы с клиентами в альтернативные формы консультирования. Цель статьи – найти возможности интеграции инструментов гештальт-терапии в коучинговое консультирование для углубленной работы с потребностями и мотивами клиента. Для достижения этой цели были поставлены следующие задачи: описать теоретические основы коучинга и гештальт-терапии и провести сравнительный анализ этих подходов; обосновать преимущества использования принципов гештальт-терапии в коучинге; предложить конкретные техники и упражнения, которые могут быть адаптированы для коучинговой практики.

Понятие «коуч» заимствовано из английского языка (coach) и дословно переводится как «тренер» или «наставник», однако сейчас данное слово имеет несколько значений. Согласно определению Международной федерации коучинга (ICF), коучинг можно определить, как «партнерство с клиентами, стимулирующее мыслительные и творческие процессы, которые вдохновляют на максимальное раскрытие личного и профессионального потенциала» [7].

Коучинг, как помогающая практика, появилась в середине XX века в Америке, ее основателем стал тренер по теннису Тимоти Голви, который разработал «концепцию внутренней игры» и описал ее в книге в 1974 году. Основная идея автора заключается в том, что противник в голове значительно опаснее противника по ту сторону корта, следовательно, путем наращивания внутреннего потенциала и уменьшения внешнего вмешательства можно влиять на результат [2].

С 1980-х годов коучинг стал принимать более структурированный вид, немалую роль в этом сыграл Джон Уитмор, который создал одну из базовых моделей работы коучей – GROW (ссылка), детально описал роль коуча, а также активно говорил про осознанность и ответственность клиента коучинговой терапии – коучи. Именно Уитмор способствовал развитию коучинга в бизнес среде и ориентировал свои труды на работу с менеджерами и лидерами компаний, демонстрируя как коучинг может влиять на эффективность команды, путем создания культуры доверия и сотрудничества [6].

Еще одной значимой фигурой в развитии коучинга является Томас Леонард, он основал Университет коучей, Международную федерацию коучей, а также Международную ассоциацию сертифицированных коучей. Леонард считается основателем персонального и life- коучинга.

Сегодня коучинг представляет собой краткосрочное консультирование, ориентированное на работу с настоящим и будущим клиента. Коуч акцентирует внимание коучи на изменение его мышления и поведения для улучшения жизни в разных сферах – карьера, финансы, бизнес, спорт, здоровье, личная жизнь и т. д. Чаще всего на коучинговые консультации приходят с конкретным запросом, в результате решения которого коучи ожидают увидеть конкретный и измеримый результат.

На коуч-сессиях формируется конкретная цель консультирования, рассматриваются текущие возможности и ограничения клиента, после этого составляется конкретный план шагов, где коуч выступает в роли сопровождающего. На последующих консультациях оцениваются промежуточные результаты и по мере необходимости корректируется план действий. Иногда случается так, что есть необходимость в переконтрактировании – определение нового запроса и изменение цели консультирования. Стоит отметить, что коучинг структурный и последовательный, схематично это можно представить следующим образом:

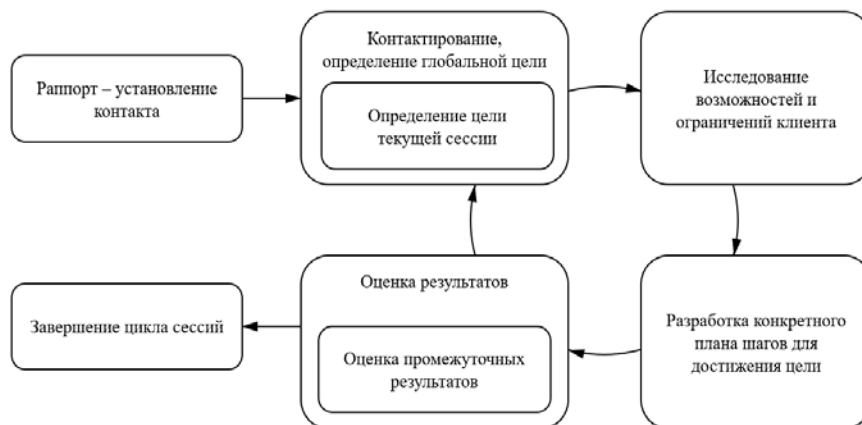


Рис. 1. Схема проведения коучингового консультирования
Источник: разработано автором

Вне зависимости от того, какой тип коучинга реализуется – карьерный, бизнес, спортивный или life, персональный или групповой – сессия будет строиться по определенной структуре. Безусловно, эта структура не жесткая, она зависит от школы коучинга и может меняться. Также существуют разные модели целеполагания, планирования и анализа, тем не менее общий план действий коуча будет всегда прослеживаться.

Гештальт-терапия – гуманистическое направление психотерапии, которое появилось в Германии в начале 1940-х годов. Отцом-основателем можно считать Фредерика Перлза, именно он объединил идеи психоанализа, гештальтпсихологии, феноменологии и экзистенциализма и разработал новый метод терапии, который фокусируется на осознании момента в позиции «здесь и сейчас». Перлз считал, что психологические проблемы возникают из-за незавершенных ситуаций или эмоций, и подчеркивал важность работы с телом, эмоциями и чувствами.

Жена Фредерика Лаура также активно развивала гештальт-терапию, подчеркивала важность осознания контакта с окружающей средой, уделяла внимание межличностным отношениям, сделала терапию ориентированной на взаимодействие и диалог, а также внесла большой вклад в методы групповой терапии. Еще одной важной фигурой является Пол Гудмен, который создал теоретическую базу

гештальт-терапии, описал концепцию «self» как процесс, а не статическую структуру, и разработал понятие «цикл контакта» [1].

Фокус гештальт-терапии направлен на осознание клиентом своих актуальных переживаний, эмоций и телесных ощущений в моменте «здесь и сейчас», что способствует завершению незавершенных гештальтов. В рамках этого подхода особое значение уделяется работе с границами контакта, механизмами его прерывания и развитию способности клиента к саморегуляции в момент взаимодействия с окружающей средой [4]. Выделяется работа с фигурой и фоном клиента, что позволяет отделить действительно значимые переживания от сопутствующих обстоятельств.

С течением времени гештальт-терапия сильно трансформировалась, последователи стали разрабатывать свои теоретические модели и внедрять в практику новые техники работы с клиентами. Тем не менее, «теоретический костяк» остался неизменным, на наш взгляд, основные идеи гештальт-терапии можно представить следующим образом:

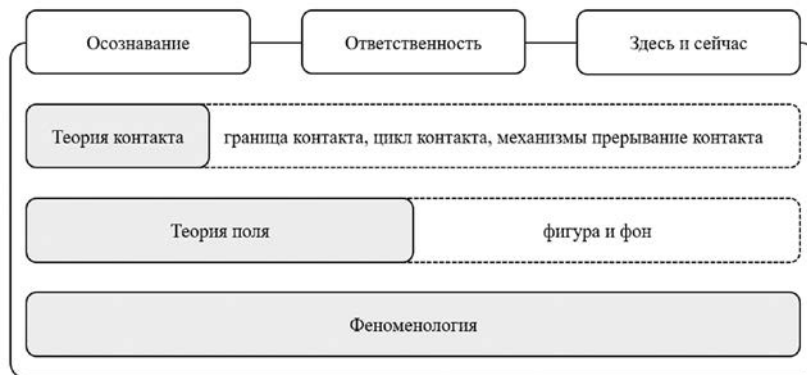


Рис. 2. Взаимосвязь основных элементов гештальт-терапии
Источник: разработано автором

Сегодня к гештальт-терапевту клиенты обращаются для решения «душевных проблем», стремятся улучшить свое психоэмоциональное состояние и развить навыки понимания себя и контакта с другими. Как правило, клиенты входят в долгосрочные терапевтические отношения, работают с прошлым и настоящим, постепенно перестраивают свои стратегии поведения. Гештальт-терапия современности акцентируется на диалогическом взаимодействии между клиентом и терапевтом, где терапевт выступает в роли равноценного участника процесса отношений, который способствует развитию осознанности и ответственности клиента.

И гештальт-терапия, и коучинг появились в прошлом столетии, эти подходы кажутся совершенно полярными в стратегическом взаимодействии с клиентами и преследуют разные цели консультирования. Тем не менее можно увидеть некоторые сходства и различия, которые могут взаимодополнять друг друга. Для более детального анализа подходов составлена сравнительная таблица:

Таблица 1

Сравнительная таблица коучингового консультирования и гештальт-терапии

Критерии	Коучинговое консультирование	Гештальт-терапия
<i>Цель и методология</i>		
Цель консультирования	Достижение конкретных целей, развитие навыков, повышение эффективности	Развитие осознанности, решение незавершенных гештальтов, развитие контакта с собой и внешним миром
Фокус внимания клиента	На внешнем мире – измеримые результаты	На внутреннем мире – переживания и ощущения
Временная ориентация клиента	Работа с настоящими и будущим	Работа с настоящим в позиции «здесь и сейчас», ориентация на текущие чувства и эмоции, которые могут быть вызваны переживаниями о прошлом и будущем
Инструменты	Вопросы, конкретные модели ведения клиентов, разработка стратегии достижения целей, осознание, активное слушание и прояснение	Эксперименты, работа с эмоциями и телесными ощущениями, диалог, осознание, рефлексия
Структурированность консультации	Структурированная	Неструктурированная

<i>Критерии</i>	<i>Коучинговое консультирование</i>	<i>Гештальт-терапия</i>
Подход	Системный, ориентированный на результат	Феноменологический, процессуальный, ориентированный на переживания
<i>Роль специалиста и клиента</i>		
Позиция специалиста	Сопровождающий, направляющий	Равноправный участник процесса, создающий безопасные условия для осознания
Задача специалиста	Помощь в достижении целей, поддержка в развитии	Помощь в осознании, ассимиляции и интеграции опыта
Ответственность за результат клиента	Клиент сам несет ответственность за достижение намеченных результатов, коуч несет ответственность за уровень своих знаний и квалификацию	Клиент сам несет ответственность за достижение намеченных результатов, гештальт-терапевт несет ответственность за уровень своих знаний и квалификацию
<i>Организационные моменты</i>		
Длительность 1 консультации	В среднем 50–55 минут, иногда 1,5 часа	В среднем 50–55 минут
Длительность консультирования	Краткосрочное (от нескольких сессий/неделя до нескольких месяцев)	Средне- или долгосрочное (от нескольких месяцев до нескольких лет)
Частота консультаций	От 1 раза в неделю до 1 раза в 3 месяца	В среднем 1 раз в неделю
Формат консультирования	Индивидуальные или групповые сессии	Индивидуальные, групповые или семейные сессии
Формат работы с клиентом	Очно или онлайн	Очно или онлайн
<i>Этические аспекты</i>		
Конфиденциальность	Соблюдение конфиденциальности, акцент на результативность	Строгое соблюдение конфиденциальности, акцент на безопасности клиента
Границы взаимодействия специалиста и клиента	Четкие границы, ориентированные на задачи	Четкие границы, ориентированные на процесс и эмоциональный контакт, возможно самораскрытие терапевта
Сеттинг	Четкий сеттинг – обязательное соблюдение пространственно-временных рамок	Четкий сеттинг – обязательное соблюдение пространственно-временных рамок

Источник: разработано автором

В двух видах сопровождения клиента можно отметить следующие схожие моменты – оба подхода работают с настоящим клиента, его осознанием, средняя длительность сессии – 50–55 минут, есть индивидуальный и групповой, а также офлайн и онлайн формат работы, клиент сам несет ответственность за достижение желаемого результата, соблюдается конфиденциальность. Уже эти пересечения позволяют объединять подходы в рамках одной сессии с клиентом.

Отмечу, что в данной статье коучинг выбран как основной вид консультирования клиента. Это значит, что цель и подход консультирования, основной фокус внимания клиента, позиция специалиста, а также структурированность сессии останутся неизменными. Однако расширение инструментов работы, точечный сдвиг фокуса внимания клиента на переживания, изменение позиции и задач специалиста позволят глубже работать с коучи.

Одним из основных преимуществ гештальт-терапии является ориентация на работу с осознанием клиента, что развивает способность замечать и отслеживать его эмоциональные и телесные проявления. Интеграция в коучинг принципов гештальт-терапии раскрывает чувствительность клиента к собственным переживаниям, что помогает лучше понимать его истинные потребности и желания. Когда в рамках сессии у коучи получается сформулировать цель исходя из реальных мотивов, уровень его вовлеченности в процесс консультирования растет. Более того, осознанность эффективна в снижении стресса и тревожности, положительно влияет на продуктивность и способность к обучению [8]. Это позволяет осознаннее подходить к решению жизненных, рабочих или спортивных задач, опираясь как на рациональную, так и на эмоциональную части сознания.

Вторая особенность гештальт-терапии – работа с осознанностью в момент общения и внимание к границе контакта с окружающей средой. Ориентация и понимание своих чувств во время взаимодействия с кем-то повышает способность к саморегуляции, в том числе за рамками сессии. Это позволяет

не только отстаивать границы и выстраивать комфортные отношения с окружающими, но и использовать общение как ресурс для достижения собственных целей.

Конечно, стоит упомянуть о рисках, с которыми можно столкнуться при интеграции принципов работы из одного подхода в другой. При ориентации коучи на его психоэмоциональное состояние есть вероятность столкнуться с сопротивлением из-за неготовности клиента касаться более глубоких переживаний. Или, наоборот, у клиента появится больший интерес к исследованию своей чувствительности, что сдвинет фокус сессии с коучинговой работы на психотерапевтическую. Также стоит отметить, что фокусирование на осознанности и изучении своих чувств в момент контактирования может удлинять консультирование, а результат работы в виде развития психоэмоциональной сознательности клиента и телесного проживания ситуаций сложно оценить в количественном выражении.

Прежде чем приступить к описанию практических упражнений и инструментов гештальт-терапии, стоит уделить особое внимание созданию безопасного пространства для коучи. Только в условиях установленного контакта и эмоциональной безопасности клиент будет готов к открытому взаимодействию, в рамках которого можно будет исследовать его чувства, эмоции и ощущения.

В качестве этапов коучингового консультирования, где разумнее всего применять техники гештальт-терапии, стоит выделить два – определение цели сессии и оценка результатов проделанной работы. Именно в эти этапы важно проводить рефлексию, которая будет учитывать как рациональные, так и эмоциональные аспекты жизни клиента. Предлагаю подробнее рассмотреть конкретные техники и упражнения гештальт-терапии для применения в коучинговой сессии:

Таблица 2

Описание инструментов гештальт-терапии для интеграции в коучинговое консультирование

<i>Техника</i>	<i>Описание</i>	<i>Примеры вопросов, инструкций упражнений (инструкции описаны для общего понимания сути работы консультирующего специалиста, а не для непосредственной реализации)</i>	<i>Возможности интеграции</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Заземление	Остановка клиента в потоке мыслей с последующей фокусировкой на его чувствах и телесных ощущениях	Остановитесь (имеется в виду «остановите свой диалог»), опустите обе стопы на пол, почувствуйте стул сидищными косточками, опустите руки на колени, выпрямите спину и сделайте несколько глубоких вдохов и выдохов. А теперь ответьте на вопрос «Что вы чувствуете в теле, какие эмоции есть сейчас?»	Позволяет в моменте включить эмоциональную часть клиента и «притупить» рациональную часть
Осознание	Помощь клиенту в фокусировке и понимании своих чувств, эмоций, телесных ощущений и мыслей	Что вы чувствуете прямо сейчас? Где это ощущение живет у вас в теле? Какие мысли приходят вам в голову, в связи с...?	Позволяет клиенту знакомиться и понимать свои эмоции и реакции
Пустой стул	Клиент высказывает свои мысли и переживания значимой фигуре, с которой по каким-то причинам прерван контакт	Представьте, что на стуле сидит человек / ваша субличность. У вас есть возможность сказать то, о чем вы думаете и переживаете – то, в чем вам важно быть услышанным. Чтобы вы сказали?	Работа с внутренними конфликтами и / или проработка отношений с другими людьми, получение облегчения после проживания сильных эмоций
Неотправленное письмо	Клиент прописывает на бумаге свои мысли и чувства, связанные с переживаниями из-за сложностей взаимодействия с кем-то / чем-то	Освободите некоторое время для этой практики, сядьте за стол, приготовьте ручку и лист бумаги. Напишите письмо другому человеку, себе или части себя – тому, кому вам важно донести какую-то мысль. Пишите все, что приходит вам в голову, описывайте свои чувства, ощущения и переживания. Вы не ограничены в объеме письма или во времени. После того, как письмо будет написано, вы можете его сохранить или уничтожить: выбросить, разорвать, сжечь. Исходите из своего желания в моменте	Работа с внутренними конфликтами и / или проработка отношений с другими людьми, рефлексия самоощущений, получение ясности и облегчение после проживания сильных эмоций

1	2	3	4
Исследование полярностей	Исследование противоположных (иногда конфликтующих) частей личности или ситуации	Коуч предлагает уделить внимание полярным сторонам, побыть в разных позициях и детальнее описать свои переживания в каждой точке. Для более полного погружения можно предложить клиенту физически поменять позицию (например, пересесть на другой стул) при погружении во вторую, третью и т. д. роль	Позволяет рассмотреть разные точки зрения, объемнее посмотреть на ситуацию (свои переживания), принять более взвешенное и осознанное решение
Работа с незавершенными «гештальтами»	Помощь клиенту в завершении незавершенных ситуаций прошлого, которые влияют на настоящее	Коуч помогает клиенту осознать травмирующие события и чувства, связанные с проживанием этих событий, показать, как ранее полученный опыт влияет на принятие текущих решений	Позволяет проработать страхи и ограничения, которые могут останавливать клиента в достижении актуальных целей
Эксперименты	Создание безопасной среды для того, чтобы клиент смог примерить на себя новые роли, модели поведения и способы выражения эмоций	Коуч предлагает клиенту попробовать новый подход поведения в безопасной среде. Например, можно задать следующий вопрос «Как бы вы поступили в этой ситуации, если бы..?» или предложить упражнение «Попробуйте прямо сейчас обнять себя за плечи, погладить предплечья, что вы чувствуете?»	Позволяет получить и ассимилировать новый эмоциональный опыт, на основе которого можно сделать выводы относительно изменения или сохранения паттернов поведения за рамками сессий
Исследование телесных ощущений	Внимание к телесным реакциям как к индикаторам эмоционального состояния	Как ваше тело откликается на мои слова? Где в вашем теле живет эта эмоция? Ваши щеки налились красным цветом, как вы это ощущаете?	Формирует причинно-следственные связи того, как именно разные эмоции могут проявляться в теле клиента
Работа со снами, мечтами и фантазиями	Исследование снов и фантазий как косвенных проявлений желаний и внутренних конфликтов	Коуч обращает внимание клиента на то, как и что он говорит про свои сны и фантазии, задает уточняющие вопросы и проясняет эмоциональный отклик клиента на рассказ	Исследует истинные страхи и желания клиента

Источник: разработано автором

Техники гештальт-терапии разнообразны и предлагают несколько вариантов обогащения и углубления коучингового консультирования. Прежде всего вышеописанные инструменты позволяют развивать осознанность эмоциональной части клиента, что открывает целый пласт возможностей довести клиента до его реальных желаний. Гештальт-техники ориентированы на решение внутренних и внешних конфликтов, позволяют работать со страхами, ограничениями и желаниями клиента, а также позволяют получить коучи новый эмоциональный опыт, лучше понимать свой телесный отклик и объемнее смотреть на жизненные ситуации.

В результате проведенной работы были описаны и сопоставлены два типа консультирования – гештальт-терапия и коучинг. Проведенный сравнительный анализ показал, что интеграция двух подходов имеет ряд преимуществ и возможностей в виде проведения более глубокой работы с клиентом на коучинговой сессии. Интеграция принципов гештальт-терапии в коучинговое взаимодействие с клиентом позволяет качественнее работать с его психоэмоциональным состоянием. Это способствует определению значимых целей коучи и более точной работе по их достижению. Особое внимание в данной статье было уделено аспектам развития осознанности, эмоциональной и телесной чувствительности клиента. В практико-ориентированной части статьи описаны конкретные техники гештальт-терапии, которые можно внедрить в коучинговый процесс, при должной конкретизации инструкций и с учетом реальных сессий с коучи.

Внедрение техник гештальт-терапии в коучинговую практику открывает новые горизонты для обеих дисциплин и одновременно с этим имеет ряд рисков и ограничений. Именно поэтому интеграция новых приемов в устоявшийся процесс требует от специалиста знаний как в области гештальт-терапии, так и в коучинговом консультировании.

Список литературы

1. Булюбаш И.Д. Руководство по гештальт-терапии / И.Д. Булюбаш. – М.: Академический проект, 2022. – 680 с.
2. Гэллуэй У. Тимоти. Теннис: психология успешной игры / У. Гэллуэй; пер. с англ. С. Марченко. – М.: Олимп-Бизнес, 2023. – 208 с.
3. Коучинг руководителей и развитие лидерства анализ размера и доли рынка – тенденции роста и прогнозы (2024–2029 гг.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mordorintelligence.com/ru/industry-reports/executive-coaching-and-leadership-development-market> (дата обращения: 25.03.2025).
4. Перлз Ф. Теория гештальт-терапии / Ф. Перлз; пер. с англ. А. Корнева, В. Петренко. – М.: Институт общегуманитарных исследований, 2017. – 320 с.
5. Научные исследования процесса психотерапии и ее эффективности: история проблемы / О.Д. Пугловкина, И.В. Никитина, А.Б. Холмогорова, Н.Г. Гараян // Консультативная психология и психотерапия. – 2009. – №1. – С. 30–63 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://psyjournals.ru/journals/cpp/archive/2009_n1/cpp_2009_n1_Pugovkina_other.pdf (дата обращения: 29.03.2025)
6. Уитмор Дж. Коучинг. Основные принципы и практики коучинга и лидерства / Дж. Уитмор; пер. с англ. С. Егорова. – М.: Альпина Паблишер, 2022. – 316 с.
7. All things coaching // International Coaching Federation [Electronic resource]. – Access mode: <https://coachingfederation.org/about#:~:text=What%20is%20Coaching%3F,of%20imagination%2C%20productivity%20and%20leadership> (date of request: 23.03.2025).
8. Passmore J., Marianetti O. The role of mindfulness in coaching // The Coaching Psychologist. 2007. №3. Pp. 131–137.
9. World mental health report: transforming mental health for all // World Health Organization. Geneva: WHO, 2019. 296 p. [Electronic resource]. – Access mode: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/356119/9789240049338-eng.pdf?sequence=1> (date of request: 29.03.2025).

Белецкая Ирина Евгеньевна
экзистенциальный коуч
г. Подольск, Московская область

ЭКЗИСТЕНЦИАЛЬНАЯ ЦЕЛЬ КАК ИНСТРУМЕНТ ДИАГНОСТИКИ ГОТОВНОСТИ КЛИЕНТА К КОУЧИНГОВОМУ ФОРМАТУ РАБОТЫ

Аннотация: в современном быстро меняющемся и полном неопределенности мире, где утрачиваются привычные ориентиры, а люди теряют опору и зачастую не осознают, кто они и что им нужно, коучу нужны особые формы и инструменты помощи, которые позволяют встречать клиентов как людей, обращаться к их персональной глубине и видеть за запросом – человека. По мнению автора, экзистенциально-аналитический подход в коучинге позволяет не только помочь клиенту с решением его задач, но и делает его активным со-творцом собственной реальности через заботу о персональных резонансах при постановке и достижении экзистенциальных целей.

В статье рассматриваются отличия экзистенциального коучинга от классического, а также описывается инструмент экзистенциального коучинга – экзистенциальная цель, позволяющая коучу диагностировать готовность клиента к коучинговому формату работы, а клиенту – прийти к целостной, исполненной жизни. Подробно рассматривается экзистенциальный способ действия – способ сопровождения клиента в экзистенциальном коучинге – основанный на запрашивании персональных резонансов, приводятся упражнения, способствующие развитию способностей клиента к персональным резонансам в разных областях его жизни.

Ключевые слова: экзистенциальный анализ, экзистенциальный коучинг, экзистенциальная цель, персональный резонанс, экзистенциальный способ действия.

Экзистенциальный анализ как направление в современной психологии

Вот как определяет экзистенциальный анализ (далее – ЭА) и его цель основатель современного экзистенциального анализа Альфред Лэнгле: «Экзистенциальный анализ (и логотерапия как его составная часть) – это психотерапевтический метод, осуществляемый преимущественно в вербально индуцированном процессе. С точки зрения методик и лежащей в их основе картины человека, ЭА – феноменологическая, персональная психотерапия. Ее цель – помочь личности в том, чтобы она открыла в себе способность свободно (в духовном и эмоциональном смысле) и полно прожить свою жизнь, смогла выйти на аутентичные установки и актуализировать личную ответственность по отношению к собственной судьбе и миру.

В центре экзистенциального анализа стоит понятие «экзистенция», означающее наполненную смыслом, воплощаемую свободно и ответственно жизнь в создаваемом самим человеком мире, с которым он находится в отношениях взаимовлияния/взаимодействия и противоборства» [3, с. 7].

В экзистенциальном анализе мы опираемся на антропологическую модель человека, представляющую собой единство четырех измерений: телесного (соматического), психического, духовного измерения Person и измерения экзистенции (рис. 1).

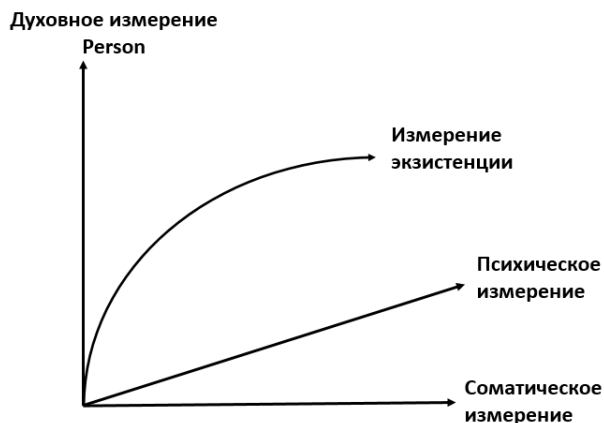


Рис. 1. Антропологическая модель человека в сочетании с экзистенциальной реализацией

Ключевыми отличиями антропологической модели человека, принятого в ЭА по сравнению с другими подходами в психологии, является наличие духовного измерения Person и измерения экзистенции [6, с. 248].

Person определяется как свободное в человеке, способное к открытости к себе и к миру в процессе диалога. Духовное измерение Person вступает в резонанс с тем важным, ценностным, сущностным, что есть в человеке и в мире. Настраиваясь на персональный резонанс, улавливая его, мы получаем шанс сделать свою жизнь, цели и действия глубокими, укоренёнными, содержательными. Персональный резонанс – это особый вид переживания, характеризующийся «узнаванием» правды, ценного, собственного или предстоящего, в зависимости от того, о чем идет речь для человека в каждый конкретный момент его жизни. Персональный резонанс подобен резонансу двух камертонов: второй «откликается» на звучание первого и звучит в унисон ему. Также и Person «откликается» в присутствии правды, ценного, собственного или предстоящего. И этот отклик каждый из нас может слышать в себе.

Благодаря духовному измерению мы понимаем, что именно нам нужно для хорошей жизни. «Экзистенция как специальный термин обозначает действительно состоящуюся, «полную» или «целостную» жизнь. В понимании экзистенциального анализа «целостным» человек является не сам по себе и не сам из себя. «Целостен» он только там, где полностью отдаётся какому-то делу или целиком предан другому человеку» (Frankl, (1946) 1982, s.160)» [3, с. 7].

«Подобное понимание реальности человека определяет практические задачи экзистенциального анализа. В целом они сводятся к анализу обстоятельств жизни пациента как «прояснению, раскрытию» скрытых в ней ценных возможностей. Осуществление этих возможностей мы и называем «экзистенцией». Цель анализа – помочь человеку научиться жить в состоянии внутреннего согласия с собственной жизнью» [3, с. 8].

Сходства и отличия экзистенциального и классического коучинга

Экзистенциальный коучинг как особая форма помощи стал известен в 2014 году, когда впервые была издана книга Алфреда Лэнгле и Доротеи Бюрги «Экзистенциальный коучинг. Теоретические ориентиры, основания и практика для коучинга, организационного консультирования и супервизии» [8].

В книге изложена концепция экзистенциального анализа применительно к коучингу, описаны методы экзистенциального коучинга и примеры из практики.

Так же, как и классический коучинг, экзистенциальный коучинг ориентирован на работу с клиентом из коуч-позиции, характеризуемой установкой по отношению к клиенту как самостоятельному, осознанному, ответственному и заинтересованному в собственном продвижении и развитии [8].

Есть и отличия, о которых важно упомянуть, прежде чем мы приступим к обсуждению работы с экзистенциальной целью.

Экзистенциальный коучинг как процесс сопровождения клиента построен на экзистенциальном способе действия, который заключается в последовательном запрашивании клиента в отношении персональных резонансов с правдой, с ценным, с собственным и с предстоящим [1]. Подобный способ организации процесса сопровождения клиента приводит его к внутреннему согласию в собственной жизни.

Поскольку запрос персональных резонансов происходит на сущностном уровне – уровне Person, которая определяется как «свободное в человеке», «благодаря которой он приобретает автономию, поскольку может принимать решения» [6, с. 29], основная работа в экзистенциальном

коучинге происходит на сущностно-смысловом (трансформационном) уровнях по модели коучинга [2] (рис. 2).

Экзистенциальный коуч также работает на поведенческом, навыковом и ценностно-мотивационном уровнях, но всегда с опорой на сущностно-смысловой уровень, ориентируя клиента на познание себя самого, собственных ценностей и смыслов.



Рис. 2. Модель коучинга «Уровни работы коуча»

Как мы уже писали выше, основной целью экзистенциального анализа является достижение клиентом внутреннего согласия в отношении собственной жизни. Поэтому решение задачи, разрешение запроса и достижение клиентом успеха являются скорее следствием, своеобразным «побочным» эффектом работы в формате экзистенциального коучинга, чем его фокусом.

Основные отличия экзистенциального и классического подхода в коучинге приведены в таблице 1. Таблица 1

Основные отличия экзистенциального и классического подхода в коучинге

Основание для сравнения	Классический коучинг	Экзистенциальный коучинг
Уровень работы по модели коучинга	Все три уровня в зависимости от запроса клиента и квалификации коуча	Сущностно-смысловой
Цель работы	Достижение цели, разрешение запроса, изменения в жизни клиента, его рост и развитие	Достижение внутреннего согласия с жизнью; освоение экзистенциального способа действия, а также достижение цели, разрешение запроса, изменения в жизни клиента, его рост и развитие
Способ действия	На основании коуч-позиции	На основании коуч-позиции, а также экзистенциального способа действия, основанного на персональных резонансах
Диагностика готовности клиента к коучинговому формату работы	По отсутствию продвижения	По способности клиента поставить экзистенциальную цель

Из таблицы 1 мы видим, что работа в коучинге с применением экзистенциального способа действия, основанного на запрашивании персональных резонансов в отношении правды, ценного, собственного и предстоящего, позволяет коучу повысить свою квалификацию в коучинге и обращаться к клиенту сразу на трансформационном, сущностно-смысловом уровне, что в свою очередь позволяет работать с более глубокими запросами клиента.

Экзистенциальная цель как инструмент экзистенциального коучинга

Согласно концепции четырех фундаментальных мотиваций – структурной модели ЭА [5] – для исполненной, целостной жизни должны быть выполнимы четыре условия:

- 1) мочь-быть-в-мире;
- 2) испытывать чувство «Нравится жить»;
- 3) иметь право быть собой;
- 4) действовать в отношении существенного.

Экзистенциальная цель – особый вид цели, реализация которой приводит человека к выполнению этих условий. Клиент экзистенциального коучинга стремится улучшить свое бытие в мире,

соприкоснуться с ценным, проживать свою собственную жизнь в тех обстоятельствах, в которых он сейчас находится, и действовать в отношении существенного, воплощая свои персональные ценности.

При постановке экзистенциальной цели человек учитывает и свои желания и потребности, но они не носят определяющий характер. Основной вопрос, который разрешает человек в процессе постановки и достижения экзистенциальной цели: «Ведет ли меня такой способ действия к исполненной, целостной жизни? К жизни с внутренним согласием?»

Найти ответы на поставленные подобным образом вопросы клиент экзистенциального коучинга может через проживание персональных резонансов. Коуч запрашивает, а клиент дает ответ, соотносясь со своим переживанием: «Что во мне в данный момент звучит?»

В аспекте первой фундаментальной мотивации «Мочь-быть-в-мире» человек переживает резонанс с правдой: «Действительно ли я могу быть? Улучшает ли запланированное мое «мочь-быть»? Справлюсь ли, по силам ли мне эта задача? Есть ли ресурсы, достаточно ли их?» Если в ответ внутри на уровне переживания звучит твердое «да», можно переходить к проверке второго условия экзистенции.

В аспекте второй фундаментальной мотивации «Нравится жить» человек переживает резонанс с ценностями: «Проживаю ли я в процессе достижения своей цели мои персональные ценности? Или ценность для меня содержится только в результате? Какие персональные ценности я мог бы проживать на пути к цели? Достаточно ли у меня энергии для достижения цели?» Если в ответ внутри на уровне переживания звучит твердое «да», можно переходить к проверке третьего условия экзистенции.

В аспекте третьей фундаментальной мотивации «Иметь право быть собой» человек переживает резонанс с собственным и занимает по отношению к собственному позицию: «Что для меня сейчас правильно? Соответствует ли происходящее мне? Должен ли я продолжать действовать в выбранном направлении?» Если в ответ внутри на уровне переживания звучит твердое «да», можно переходить к проверке четвертого условия экзистенции.

В аспекте четвертой фундаментальной мотивации «Действовать в отношении существенного» человек переживает резонанс с предстоящим: «Готов ли я действовать в отношении своей цели? Каким образом, когда, что еще необходимо учесть? Чувствую ли я решимость совершить первый шаг?»

Достижение четырехкратного «да» на уровне персональных резонансов приводит клиента к жизни с внутренним согласием, фокусируется воля, возрастает готовность к действию, появляется энергия на преодоление возможной рутины и трудностей.

Экзистенциальная цель как диагностический инструмент возможности клиента работать в формате коучинга

Чтобы работать в формате коучинга, клиент должен мочь работать самостоятельно, иметь способность к осознанию происходящего в его жизни, уметь принимать на себя ответственность за себя и свои действия, а также жить и действовать с интересом к самому себе [8].

Фактически, чтобы работать в формате коучинга, клиент должен обладать коучинговой установкой в отношении себя самого и собственной жизни или быть способным к ее освоению [1].

Рассмотрим, как постановка экзистенциальной цели влияет на самостоятельность, осознанность, ответственность клиента и на его интерес к себе.

С.Л. Рубинштейн считал, что «Самостоятельность субъекта никак не исчерпывается способностью выполнять те или иные задания. Она включает более существенную способность самостоятельно, сознательно ставить перед собой те или иные задачи, цели, определять направление своей деятельности» [7, с. 637].

Таким образом, самостоятельный человек инициативен, критичен, способен к адекватной самооценке и чувствует ответственность за свою деятельность и поведение.

Согласно концепции четырех фундаментальных мотиваций, человек является мотивированным на деятельность, если он хорошо может, ему нравится то, что он делает, эта деятельность ему соответствует и ведет его к осмысленной, исполненной и целостной жизни [5].

Выполнение первого условия экзистенции «мочь-быть-в-мире» через соотнесение с правдой приводит клиента к критичности, выполнение третьего условия экзистенции «иметь право быть собой» через соотнесение с собственным приводит к адекватной самооценке и ответственности, а выполнение четвертого условия экзистенции «действовать в отношении существенного» через соотнесение с предстоящим приводит его к инициативности.

Таким образом, цель, поставленная как экзистенциальная, является достаточным условием для проявления коучинговым клиентом самостоятельности.

Осознанность представляет собой активное состояние сознания, направленное на рациональное восприятие событий психической жизни, она предполагает способность безоценочно, предметно и буквально воспринимать разнообразие содержания переживаемых событий и явлений как внутреннюю репрезентацию жизненного опыта, отраженную в объективной действительности [10, с. 512].

Фокусирование на том, что есть, чтобы воспринять существенное и испытать резонансы с правдой, с ценным, с собственным, с предстоящим и составляет суть осознанности.

Таким образом, цель, поставленная как экзистенциальная, а также экзистенциальный способ действия через персональные резонансы, является достаточным условием для проявления коучинговым клиентом осознанности.

Ответственность – осуществляемый в разных формах контроль над деятельностью субъекта с позиций выполнения нестандартных, не принятых, в обществе норм и правил [9, с. 350]. Ответственный человек способен брать на себя обязанности, действовать осознанно и соотноситься с последствиями своих поступков.

Выполнение первого условия экзистенции «мочь-быть-в-мире» через соотнесение с правдой приводит человека к тому, что он берет на себя те и только те обязательства, которые он действительно может выполнить. Выполнение четвертого условия экзистенции «действовать в отношении существующего» через соотнесение с предстоящим приводит человека к осознанным действиям. Выполнение третьего условия экзистенции «иметь право быть собой» через соотнесение с собственным позволяет ему соотноситься с последствиями собственных поступков и занимать персональную позицию в отношении правильного.

Таким образом, цель, поставленная как экзистенциальная, является достаточным условием для проявления коучинговым клиентом ответственности.

Чтобы услышать свой собственный отклик на персональном уровне, т.е. испытать персональный резонанс на уровне переживания, человеку необходимо воспринимать, открываться и дать себя затронуть [4]. В этом процессе человек сам для себя становится субъектом наблюдения и исследования на глубинном, духовном уровне. Подобное наблюдение и самоисследование происходит в процессе внутреннего диалога с собой и миром и позволяет человеку, с экзистенциально-аналитической точки зрения «*быть человеком*» [6, с. 49]. Человек «*находится в неустрашимых отношениях с миром (и с самим собой, И.Б.)*» и «*не может быть не-в-отношениях*» [6, с. 50]. В работах Альфрида Лэнгле связь между «*быть в отношениях с собой*» и «*интересом к себе*» напрямую не рассматривается, но подразумевается, т.к. невозможно быть во внутреннем диалоге с собой без отношений с собой и, как следствие, без интереса к себе.

Таким образом, клиент, способный переживать персональные резонансы, способен и к работе в коучинговом формате. Этот вывод открывает перед нами, коучами, новые возможности по повышению собственной эффективности в сопровождении клиента. А развитие способности клиента к персональным резонансам для освоения экзистенциального способа действия в свою очередь приводит того к исполненной, целостной жизни.

Как мы можем развивать способности к переживанию персональных резонансов?

Методика запрашивания и развития персональных резонансов была разработана и опробована нами, Ириной Белецкой и Екатериной Евстигнеевой, в ходе подготовки и проведения образовательной программы «Практика экзистенциального коучинга» [1].

По опыту, многие клиенты способны переживать персональные резонансы, но часто не способны осознать это переживание. Для таких случаев мы предлагаем набор из четырех упражнений, достаточно простых в исполнении в аспекте распознавания собственного переживания. Простота распознавания переживания позволит практически любому клиенту запомнить, что именно он чувствует на телесном и эмоциональном уровне, чтобы в дальнейшем, при проживании других жизненных ситуаций, он мог самостоятельно запрашивать себя, является или не является ли то, что он переживает в моменте персональным резонансом с правдой, с ценностью, с собственным или с предстоящим.

Упражнение 1. «Запрашивание резонанса с правдой».

Коуч клиенту: как вас зовут?

Клиент называет собственное имя, например, его зовут Андрей.

Коуч, провоцируя: Вы точно Андрей? Действительно? Не Иван? Это ваше имя, Андрей?

Клиент: да, это так, это мое имя.

Коуч: пожалуйста, опишите, что вы переживаете в момент, когда говорите очевидную для вас вещь – ваше имя.

Клиент подробно описывает свое переживание на эмоциональном уровне и телесные ощущения, сопутствующие переживанию. Коуч рекомендует запомнить и записать особенности переживания персонального резонанса с правдой, чтобы в дальнейшем обращаться к ним для сравнения и поиска персональных резонансов в других, более сложных жизненных обстоятельствах.

Упражнение 2. «Запрашивание резонанса с ценным».

В экзистенциальном анализе ценность определяется как то, в присутствии чего жизнь имеет особое качество – ощущается как хорошая. «*Экзистенциально-аналитическое учение, в соответствии с философской традицией, определяет ценность как основание для предпочтения одного действия (одной вещи, одной формы поведения) другому/другой (Längle, 1994). На эмоциональном уровне ценность – это то, к чему человек относится неким особым образом, или, согласно М. Буберу, к чему «сердце лежит»*» [3, с. 8].

Коуч клиенту: вспомните, пожалуйста, момент вашей жизни, когда вы переживали радость, эмоциональный подъем, воодушевление.

Клиент вспоминает ситуацию.

Коуч: постарайтесь воспроизвести переживание, которое сопровождало этому опыту. Как это чувствовалось эмоционально и ощущалось в теле?

Клиент подробно описывает свое переживание на эмоциональном уровне и телесные ощущения, сопутствующие переживанию. Коуч рекомендует запомнить и записать особенности переживания персонального резонанса с ценным, чтобы в дальнейшем обращаться к ним для сравнения и поиска персональных резонансов в других, более сложных жизненных обстоятельствах.

Упражнение 3. «Запрашивание резонанса с собственным».

Коуч клиенту: сейчас вы находитесь на сессии со мной. Но правильно ли это для вас именно сейчас? Возможно, для вас было бы лучше почитать или посмотреть сериал? Может было бы правильно отдохнуть? Что вы на это скажете?

Клиент соотносится с собственным, занимает персональную позицию и говорит о ней коучу.

Коуч, провоцируя: действительно? Это самый лучший выбор для вас сейчас?

Клиент снова подтверждает свой выбор.

Коуч: постарайтесь воспроизвести переживание, которое сопутствовало этому опыту. Как это чувствовалось эмоционально и ощущалось в теле?

Клиент подробно описывает свое переживание на эмоциональном уровне и телесные ощущения, сопутствующие переживанию. Коуч рекомендует запомнить и записать особенности переживания персонального резонанса с собственным, чтобы в дальнейшем обращаться к ним для сравнения и поиска персональных резонансов в других, более сложных жизненных обстоятельствах.

Упражнение 4. «Запрашивание резонанса с предстоящим».

Коуч клиенту: вспомните, пожалуйста, ситуацию, в которой вы спланировали некое действие, были готовы к действию и воплотили его.

Клиент вспоминает и соотносится с собственным опытом.

Коуч: постарайтесь воспроизвести переживание, которое сопутствовало этому опыту. Как готовность к действию чувствовалась эмоционально, как ощущалась в теле?

Клиент подробно описывает свое переживание на эмоциональном уровне и телесные ощущения, сопутствующие переживанию. Коуч рекомендует запомнить и записать особенности переживания персонального резонанса с предстоящим, чтобы в дальнейшем обращаться к ним для сравнения и поиска персональных резонансов в других, более сложных жизненных обстоятельствах.

К сожалению, не все клиенты и не во всех областях способны переживать персональные резонансы. Это означает, что их доступ к персональному измерению частично или полностью заблокирован. В экзистенциальном анализе нарушение диалогического обмена с миром (*и с собой – И.Б.*) является признаком душевной болезни – «*душевная болезнь в понимании экзистенциального анализа всегда является следствием частичной изоляции (нарушения состояний диалога и обмена)*» [3, с. 4]. Клиентам с нарушением персонального диалога работа в формате коучинга противопоказана. Им могут быть рекомендованы другие форматы работы, в зависимости от состояния клиента – экзистенциально-аналитическое консультирование или психотерапия.

Резюме

Экзистенциальная цель – не только эффективный инструмент экзистенциального коучинга, приводящий клиента к жизни с внутренним согласием и позволяющий ему в дальнейшем освоить и применять экзистенциальный способ действия для улучшения качества своей жизни. Экзистенциальная цель так же является инструментом диагностики готовности клиента к коучинговому формату работы. Если клиент способен на уровне персональных резонансов соотноситься хотя бы с некоторыми содержаниями – правдой, ценным, собственным, предстоящим – или обучиться соотносению с ними в ходе коучинговой работы, он сможет работать в коучинговом формате с запросами, лежащими в области доступных ему для соотносения содержаний – с прояснением реальности или с обнаружением его персональных ценностей, или поиском своего места, или с готовностью к действию.

Неспособность клиента к переживанию персональных резонансов указывает нам на необходимость предложить другой формат работы – психологическое консультирование или психотерапию.

Список литературы

1. Белецкая И. Практика экзистенциального коучинга. Рабочая тетрадь / И. Белецкая, Е. Евстигнеева.
2. Бергер С. Построение и планирование карьеры / С. Бергер. – М., 2016.
3. Лэнгле А. Экзистенциальный анализ – найти согласие с жизнью / А. Лэнгле // Московский психотерапевтический журнал. – 2001. – №1.
4. Лэнгле А. Что движет человеком? Экзистенциально-аналитическая теория эмоций / А. Лэнгле. – М.: Генезис, 2008.
5. Лэнгле А. Фундаментальные мотивации экзистенции как действенная структура экзистенциально-аналитической терапии / А. Лэнгле // Бюллетень Экзистенциальный анализ. – 2009. – №1
6. Лэнгле А. Основы экзистенциального анализа / А. Лэнгле. – СПб.: Питер, 2023.
7. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии / С.Л. Рубинштейн. – СПб.: Питер, 2003. EDN YXELOQ
8. Уитворт Л. Коактивный коучинг: учебник / Л. Уитворт, Г. Кимси-Хаус, Ф. Сэндал. – М.: Центр поддержки корпоративного управления и бизнеса, 2004.
9. Шапарь В.Б. Новейший психологический словарь / В.Б. Шапарь, В.Е. Рассоха, О.В. Шапарь; под общ. ред. В.Б. Шапаря. – 4-е изд. – Ростов н/Д.: Феникс, 2009.
10. Kahneman D. Thinking Fast and Slow. N.Y.: Farrar, Straus and Giroux, 2011.
11. Längle A., Bürgi D. Existentielles Coaching. Theoretische Orientierung, Grundlagen, und Praxis für Coaching, Organisationsberatung und Supervision. Wien: FacultasVerlags-und Buchhandels AG, 2020.

РАСКРЫТИЕ ТВОРЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА В КОУЧИНГЕ: КАК ИСКУССТВО ВОДХНОВЛЯЕТ НА ЛИЧНОСТНЫЙ РОСТ

Аннотация: в статье анализируется влияние арт-коучинга на раскрытие творческого потенциала личности. Исследуется значимость арт-коучинга в современных условиях цифровизации и роботизации социума; выявляется его инструментальная сущность как интегративной практики, сочетающей в себе элементы коучинга, арт-терапии и творческого самовыражения; раскрываются базовые принципы арт-коучинга, обеспечивающие эффективность взаимодействия коуча и коучи. Особое внимание уделяется синергии искусства и коучинга, обеспечивающей многоуровневую систему, которая способствует обогащению личностного опыта клиентов.

Ключевые слова: арт-коучинг, арт-терапия, арт-практика, индивидуальность, интеграция, искусство, идентичность, кейс, личностная трансформация, художественные техники.

Одной из ключевых проблем современного общества является стремительное распространение потребительских ценностей, которые унифицируют личность и подавляют её творческий потенциал. Эта тенденция оказывает всеобъемлющее влияние на жизнь человека, затрагивая его мировоззрение, сознание, поведение, эмоциональную сферу и чувственную жизнь. В итоге вместо многообразия уникальных индивидуальностей и всестороннего личностного роста общество, во многом благодаря воздействию информационной среды, формирует усреднённых, стандартизированных индивидов. Они теряют свою идентичность, превращаясь в роботизированных или биологических субъектов, действующих по заданным шаблонам, навязанным социальными и информационными системами.

В таких условиях искусство как элемент духовной культуры становится важным инструментом противодействия этой тенденции. Оно предоставляет уникальную возможность через восприятие художественно-эстетической информации развивать творческое и самостоятельное отношение к миру в различных формах. Благодаря этому у человека формируется особое мироощущение и мировосприятие, позволяющее осознать себя как творческую личность, способную преобразовывать действительность по законам красоты и добра. При этом сохраняется и развивается индивидуальность, где ключевую роль играет именно творческое восприятие окружающего мира. Искусство представляет собой материально-духовную среду, способствующую формированию нравственных основ и личностному росту, также и результат синергии внутренних и внешних факторов, условий и особенностей жизни. Именно под их влиянием человек адаптируется к динамично изменяющемуся и развивающемуся миру. В современную эпоху, когда реальность всё активнее переходит в цифровое пространство, часто забывается важность «живого» творческого развития личности, которое необходимо для поддержания креативности в любой деятельности. В этом контексте искусство становится мощным инструментом для раскрытия потенциала каждого человека. Выбор методов и подходов к творческому развитию должен основываться на индивидуальных особенностях восприятия и способах самореализации личности в процессе творчества.

Исследование арт-коучинга в контексте социокультурной практики демонстрирует его значимость в современных условиях, что может помочь в формировании новых методов и техник, адаптированных под потребности различных групп населения. Практическое применение результатов – проведение мастер-классов и коуч-сессий с элементами арт-коучинга в разных сферах (образование, корпоративный сектор, социальные инициативы) показывает практическую направленность исследования и его влияние на развитие творческого потенциала в реальных условиях.

Арт-коучинг представляет собой интегративную практику, которая сочетает в себе элементы коучинга, арт-терапии и творческого самовыражения. Его сущность заключается в использовании художественных методов и творческих процессов для решения личностных, профессиональных и экзистенциальных запросов клиента. С точки зрения различных научных дисциплин, арт-коучинг может быть рассмотрен как многогранный феномен, имеющий глубокие теоретические основания.

Арт-коучинг использует разнообразные художественные техники, которые помогают клиентам выразить свои эмоции, мысли и переживания через творчество. Эти техники имеют теоретическое обоснование в философии, педагогике, психологии и культурологии. Ниже представлены ключевые техники с объяснением их сути и связи с научными дисциплинами.

Арт-коучинг базируется на ряде принципов, обеспечивающих эффективность взаимодействия: – безопасность пространства: создание поддерживающей среды, способствующей раскрытию чувств и мыслей клиента; – процессуальность: акцент на процессе создания художественного продукта, а не на его эстетической или функциональной ценности;

– индивидуализация подхода: адаптация методов арт-коучинга с учётом особенностей личности клиента, его целей и потребностей;

– интеграция рефлексии: постоянное осмысление опыта и результатов творческой деятельности.

Подобные подходы подтверждаются исследованиями Натали Роджерс, где она подчеркивает важность создания доверительной атмосферы и поддержки свободы самовыражения как ключевых условий успешного применения арт-терапии и арт-коучинга [1].

Основные техники и инструменты

Практическая реализация арт-коучинга осуществляется с помощью разного рода техник, среди которых следует выделить:

– метод «Дорожная карта», как визуализация пути к цели клиента с использованием символических образов и метафор;

– создание мандал как способ актуализации внутренних ресурсов и ценностей;

– коллаж мечты, позволяющий клиенту материализовать свои желания и цели в виде визуальных конструкций;

– рисунок эмоций, способствующий осознанию текущих аффективных состояний и их трансформации.

В рамках международной практики арт-коучинга активно применяется методика «Visual Goal Mapping», разработанная Брайаном Мэя, позволяющая клиентам структурировать свои жизненные цели посредством визуальных схем и символических образов [4].

Примеры практического применения

Арт-коучинговые кейсы демонстрируют высокую результативность методов арт-коучинга в различных контекстах. Среди них:

– работа с подростками по преодолению неуверенности и развитию образовательных компетенций (методика «Дорожная карта»);

– сопровождение руководителей в процессе освоения навыков эмоциональной регуляции и раскрытия эмпатии (методика «Коллаж эмоций»);

– содействие личностной трансформации у клиентов, находящихся в состоянии жизненного кризиса.

Анализ практических кейсов позволяет выделить следующие ключевые эффекты воздействия арт-коучинга:

– увеличение уровня рефлексивности и самопонимания;

– снижение уровня тревожности и стрессоустойчивость;

– повышение мотивации к достижению целей и самоактуализации.

Интеграция арт-коучинга в профессиональную деятельность коучей требует системного подхода и опоры на научно обоснованные методы. В первую очередь, коучам рекомендуется начать с простых арт-практик, таких как спонтанное рисование или создание коллажей, которые позволяют клиентам визуализировать свои эмоции, цели и барьеры [3]. Эти методы активизируют правое полушарие мозга, способствуя более холистическому пониманию проблем и решений [5].

Важно использовать метафоры и символы, которые помогают клиентам выразить сложные или закрытые эмоции, что особенно эффективно для работы с глубинными установками и ограничивающими убеждениями [1]. Например, создание «карты желаний» или визуализация идеального будущего может помочь клиентам уточнить свои цели и усилить мотивацию [2]. Создание безопасного пространства, где клиенты чувствуют свободу эксперимента без страха оценки, является ключевым аспектом успешной интеграции арт-коучинга [3]. Постепенно адаптируя арт-методы под индивидуальные запросы клиентов, коучи могут сочетать их с классическими коучинговыми инструментами, такими как *GROW* или *SMART*, для более комплексных и эффективных результатов.

Таким образом, арт-коучинг представляет собой уникальную практику, которая позволяет решать широкий спектр запросов через творчество и самовыражение. Его философская сущность заключается в поиске свободы и смысла, педагогическая – в развитии креативности и критического мышления, психологическая – в интеграции личности и работе с бессознательным, а культурологическая – в осмыслении культурного контекста и формировании аутентичной идентичности. Это делает арт-коучинг мощным инструментом для личностного роста.

Список литературы

1. Роджерс Н. Творческая связь: исцеляющая сила экспрессивных искусств / Н. Роджерс. – М.: Манн, Иванов, Фербер, 2015. – 336 с.
2. Deci E.L., Ryan R.M. (1985). Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior [Electronic resource]. – Access mode: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4899-2271-7> (date of request: 29.03.2025).
3. Malchiodi C.A. The Art Therapy Sourcebook. New York: McGraw-Hill, 2007.
4. May B. Visual Goal Mapping: Vision into Action. London, 2010.
5. McNiff S. Art-Based Research. London: Jessica Kingsley Publishers, 1998.

НЕЙРОЛИНГВИСТИЧЕСКИЕ КОНСТРУКЦИИ В КОУЧИНГЕ: ГИПОТЕЗЫ О МЕХАНИЗМАХ АКТИВАЦИИ ТВОРЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ И ИНСАЙТОВ

Аннотация: в статье рассматриваются предпосылки и механизмы, обуславливающие частое возникновение инсайтов и творческих решений в ходе коуч-сессий. На основе личного опыта (коуч РСС, ментор, супервизор для коучей по стандартам ICF, тьютор и куратор), а также анализа коуч-сессий уровня МСС возникла основная гипотеза о существовании специфических «нейролингвистических конструкций» (НЛК). Предполагается, что данные конструкции, проявляемые коучем в виде определённых речевых паттернов (соответствующих маркерам компетенций ICF), могут запускать у клиента процесс увеличения уровня различных нейромедиаторов и гормонов, способствующих появлению инсайтов. Статья содержит описание гипотез, методологии исследования, а также возможные направления практического применения полученных результатов в обучении и других видах коммуникации.

Ключевые слова: нейролингвистические конструкции, коучинг, механизмы активации творческого мышления и инсайтов.

Огромная благодарность: Ольге Рыбиной, Светлане Варнавской, Ольге Вильковской.

1. Введение.

Современная практика профессионального коучинга демонстрирует высокую эффективность в активизации творческого мышления и генерации инсайтов у клиентов (ICF, 2022). Во время коуч-сессии клиенты нередко открывают для себя идеи и решения задач, которые ранее казались им нерешаемыми. При этом в других видах взаимодействия (обычные деловые переговоры, консультации, обучение) столь частое появление «озарений» не наблюдается. Возникает вопрос: *какие специфические факторы коучинга создают среду, поддерживающую продуктивное мышление и креативность?*

Цель данной статьи – обосновать гипотезы о том, что определённые речевые паттерны (далее – нейролингвистические конструкции, НЛК), соответствующие маркерам компетенций коуча, могут активизировать выработку гормонов и нейромедиаторов (окситоцин, серотонин, дофамин, норадреналин и др.) и оказывать влияние на мозговую активность клиента, создавая условия для частых инсайтов.

2. Теоретические предпосылки.

1. *Определение коучинга (ICF).* Согласно стандартам Международной федерации коучинга (ICF), коучинг – это партнёрство, в ходе которого коуч способствует раскрытию потенциала клиента, поддерживает его в осознании новых возможностей и помогает найти индивидуальные решения.

2. *Нейрофизиология инсайта.* Ряд исследований (Kounios & Beeman, 2015) указывает на существование особой нейронной динамики, предшествующей инсайтам. В момент «озарения» у человека активируется ряд областей мозга, связанных с творческим мышлением (лобные доли, теменно-височные соединения и др.).

3. *Гормоны и нейромедиаторы.* В работах, посвящённых нейробиологии межличностного взаимодействия, подчеркивается роль гормонов (окситоцин, норадреналин) и нейромедиаторов (дофамин, серотонин, ГАМК и др.) в формировании ощущения психологической безопасности, вознаграждения, мотивации к исследованию и творчеству (Davidson & McEwen, 2012).

4. *Роль языковых паттернов.* В психолингвистике и родственных областях (напр., NLP, социальная нейронаука) показано, что определённые речевые паттерны могут влиять на эмоциональный тон, когнитивные процессы и принятие решений (Fusaroli et al., 2014).

Таким образом, предпосылки для выдвижения гипотезы о существовании «нейролингвистических конструкций» в коучинге базируются на совмещении теории коучинга ICF с современными данными нейрофизиологии и психолингвистики.

3. Гипотезы исследования.

1. *Гипотеза 1.* Та или иная нейролингвистическая конструкция (структура), проявляемая коучем (например, совокупность маркеров 4.1–4.4), стимулирует продуцирование конкретного спектра гормонов и нейромедиаторов (окситоцин, серотонин, ГАМК и др.), создавая у клиента ощущение безопасности, признания, востребованности.

2. *Гипотеза 2.* Сознательно подобранная совокупность нейролингвистических конструкций (проявленных маркеров) способна точно стимулировать выработку целевого набора гормонов и нейромедиаторов. Таким образом, Коуч, понимая эту логику, может воздействовать на то, чтобы клиент лучше фокусировался на задаче, ощущал ресурсное состояние и был готов к креативным инсайтам.

3. *Гипотеза 3.* Осознанное понимание потенциального эффекта от использования каждой из фраз (или паттернов) коучем способствует развитию у Коуча большей эффективности в поддержке клиента при раскрытии его творческого потенциала.

4. *Гипотеза 4.* Применимость (Гипотеза 3) справедлива не только в индивидуальном коучинге, но и при использовании коучингового подхода в обучении, тренингах, наставничестве, а также в других видах межличностных, командных и социальных коммуникаций.

4. *Методология.*

4.1. *Источники данных.*

– анализ коуч-сессий уровня МСС, взятых из *открытых источников* (видео- и аудиозаписи демонстрационных сессий, публикации сертифицированных коучей, вебинары);

– собственные наблюдения и протоколы коуч-сессий уровня РСС (практический опыт автора).

4.2. *Критерии отбора сессий.*

– сессии, в которых клиент явно заявлял о возникшем инсайте, озарении или неожиданном решении задачи;

– наличие доступной расшифровки (дословной транскрибации) или возможности провести транскрибацию.

4.3. *Аналитический инструментарий.*

– *контент-анализ* текстов коуч-сессий на предмет выявления маркеров компетенций (в соответствии со стандартами ICF);

– *качественный анализ*: поиск устойчивых совокупностей маркеров (3.1, 3.2, 3.3, 3.4; 4.1–4.4; 6.2; 7.x и т. д.), которые встречались в момент зарождения инсайта у клиента;

– условное кодирование совокупностей проявленных маркеров – (выявленных фраз) в качестве «нейролингвистических конструкций». Оценка повторяемости и типового эмоционально-когнитивного отклика клиента (по наблюдениям в записях и/или со слов клиента).

4.4. *Ограничения исследования.*

– субъективность самооценки уровня инсайта и творческого подъёма у клиентов;

– отсутствие прямых физиологических замеров (например, данных МРТ, ЭЭГ или анализа крови/слюны на гормоны), что не даёт возможности однозначно подтвердить биохимический компонент;

– небольшая выборка, связанная с ограниченностью доступных качественных записей.

5. *Результаты и обсуждение.*

1. *Выявление повторяющихся паттернов.* При детальном разборе коуч-сессий уровня МСС в период непосредственно перед инсайтом у клиента часто встречались:

– маркеры компетенций 3.x (помощь в ясном формулировании задачи, значимости цели);

– маркеры компетенций 4.x (создание доверительной и безопасной атмосферы);

– маркер 6.K (углубление понимания), 7K (приглашение выйти за рамки текущего способа мышления) и других.

2. *Возможная роль нейромедиаторов.* Результаты контент-анализа согласуются с нейрофизиологическими теориями: речь Коуча, направленная на поддержку, признание и внимательное слушание (4.1–4.4), коррелирует с уменьшением уровня тревожности и повышением ощущения доверия (вероятная роль окситоцина и серотонина). В моменты фокусировки на задаче, постановки конкретных целей (3.1–3.4) может возрастать мотивация и концентрация (вероятная роль дофамина), а приглашение к нестандартным решениям (7.x) теоретически способствует всплеску норадреналина, связанного с повышенным вниманием и возбуждением.

3. *Прагматическая значимость.* Для Коучей понимание «гормонально-нейромедиаторного фона» клиента может стать дополнительным инструментом профессионального развития. В частности, в менторинге и супервизии коучей можно уделять внимание тому, *какие* речевые паттерны вызывают у клиента доверие, а какие стимулируют его активное креативное мышление.

4. *Применение в других контекстах.* Если гипотезы подтвердятся (в том числе экспериментальными методами), подобные приёмы могут быть интегрированы в образовательные программы, тренинги, курсы наставничества и форматы групповой фасилитации. Осознанное использование «коучинговых» НЛК может повысить креативность, мотивацию к обучению и скорость освоения новых навыков.

6. *Выводы.*

1. *Частота инсайтов в коуч-сессиях* может быть объяснена не только психологическими, но и нейробиологическими механизмами. Последовательное использование маркеров компетенций (ICF) создаёт безопасную, мотивирующую среду, стимулируя выработку ряда гормонов и нейромедиаторов.

2. *Нейролингвистические конструкции (НЛК)*, представляющие собой устойчивые речевые паттерны, могут играть ключевую роль в запуске процессов творческого мышления. Предварительные

данные контент-анализа демонстрируют повторы и схожие реакции клиентов на определённые фразы и формулировки.

3. *Практическое применение* таких знаний выходит за рамки коуч-сессий: их можно эффективно применять в образовании, управлении персоналом, тренингах и иных областях, где требуется стимулировать инсайты и креативность.

4. Для *подтверждения* выдвинутых гипотез необходимо дальнейшее междисциплинарное исследование, включающее методы нейровизуализации и биохимического анализа (например, оценка уровней гормонов до и после коуч-сессии), а также расширение выборки исследуемых коуч-сессий.

Список литературы

1. Международная федерация коучинга (ICF) (2022). Ключевые компетенции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://icfrussia.ru/> (дата обращения: 12.02.2025).
2. Куниос Дж. Фактор эврики: моменты озарения, творческое озарение и мозг / Дж. Куниос, М. Биман. – Random House. 2015.
3. Дэвидсон Р.Дж. Социальное влияние на нейропластичность: стресс и вмешательства для повышения благополучия / Р.Дж. Дэвидсон, Б.С. Макьюэн. – 2012.
4. Фусароли Р. Диалог как межличностная синергия / Р. Фусароли, Дж. Ронжашек-Леонарди, К. Тайлен // Новые идеи в психологии. – 2014.

Дубовских Юлия Владимировна

аспирант

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет»

психолог

Психологическая клиника СПбГУ

г. Санкт-Петербург

Леонтьева Мария Юрьевна

психолог

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет»

г. Санкт-Петербург

ЭМПИРИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ КОУЧИНГА В ПРОФЕССИОНАЛЬНО- ЛИЧНОСТНОМ КОНСУЛЬТИРОВАНИИ

Аннотация: в статье приведены статистические результаты диагностики карьерных ориентаций, профессионального типа, личностных особенностей и причин обращения 566 респондентов, обращавшихся за консультацией по профессионально-личностному развитию. Показано, что возрастные пики наибольшего количества обращений соответствуют характерным стадиям профессионального развития. Клиенты центра ориентированы на интеграцию стилей жизни, служение, автономию. Выявленные особенности подчеркивают важность выбора инструментов воздействия в зависимости от профессионально-личностных характеристик. Указаны отдельные коучинговые инструменты, применяемые в работе.

Ключевые слова: профессионально-личностное развитие, эффективность коучинга, карьерные ориентации, причины обращений, консультация по профессионально-личностному развитию.

Центр профессионально-личностного консультирования Психологической клиники Санкт-Петербургского государственного университета более 20-ти лет оказывает психологическую помощь в профессиональном самоопределении, выборе профессии и нахождении путей самореализации. Центр осуществляет свою деятельность в рамках клинического подхода СПбГУ, а это предполагает, что на базе Центра студенты-психологи получают первый практический опыт взаимодействия с клиентом, под руководством тьютора или наставника [5]. То есть направление работы Центра заключается не только в том, чтобы оказать качественную психологическую помощь клиентам, но и в том, чтобы научить студентов эту помощь оказывать. Из двойственности задачи вытекает повышенная значимость инструментов работы психолога по профессионально-личностному консультированию и возможность интеграции этих инструментов в работу начинающих специалистов. Мы отмечаем, что использование инструментов коучинга помогает достигать цели в запросах на профессионально-личностное развитие.

С целью выявления профессионально-личностных особенностей клиентов, обращающихся на консультацию и обоснования используемых инструментов нами проведено настоящее исследование.

Выборка исследования состоит из результатов тестирования взрослых клиентов, обратившихся на консультацию в период с 2020 по 2025 год. Все участники предварительно знакомились с информированным согласием, где в том числе указывалось, что информация может быть использована в образовательных или научных целях с сохранением анонимности и конфиденциальности. Всего в исследовании приняли участие 566 человек (мужчин – 97, женщин – 469) в возрасте от 18 до 65 лет, М =

29,3 года, $\sigma = 8,22$. По правилам работы нашего Центра клиенты, обращающиеся на консультацию, могут получить до пяти бесплатных сессий, которые проводят психологи или студенты-стажеры, прошедшие подготовку, самостоятельно или в рамках ко-консультирования, до консультации клиенты должны пройти предварительную диагностику.

В консультативной практике и для целей исследовательской работы применялись следующие диагностические методики: многофакторная личностная методика Р. Кеттелла, методика Холланда на определение профессионального типа личности (их результаты не описаны в настоящей статье), методика «Якоря карьеры» Э. Шейна на выявление карьерных мотиваций; анкета опантанта с открытыми вопросами, в том числе об указании причины обращения на консультацию. Для обработки результатов использованы методы математической обработки данных: сравнение средних, корреляционный анализ с использованием программы IBM SPSS Statistics 27.

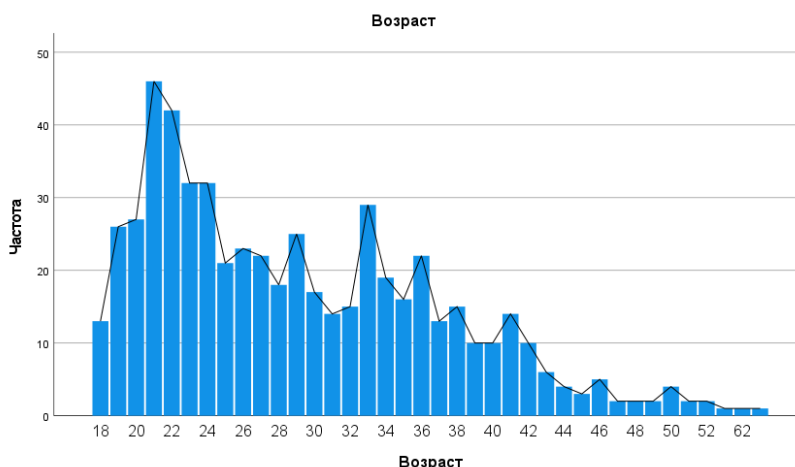


Рис. 1. Частотное распределение случаев обращения по возрастам, N = 566

В соответствии с теоретическим положением о нормативных кризисах профессионального развития, которое применяется в нашем Центре [2], можно отметить, что наиболее часто на консультацию обращаются клиенты в возрасте 21–22 лет, что соответствует возрастному этапу окончания учебного заведения и поиском первой работы, «кризису выпускника» (рис. 1). На диаграмме можно увидеть «пики» обращений в возрасте 28–30 лет, что может служить подтверждением особо острого переживания неудовлетворенности профессиональным положением, «кризис карьеры», на бытовом языке носящее название кризиса «встречи выпускников десять лет спустя». Частота обращений клиентов в возрасте после 42 лет снижается, а до этого наблюдается подъем количества обращений в интервале 40–42 лет, что в теоретической модели может быть охарактеризовано возрастом кризиса «профессиональной самореализации», когда возникает недовольство своим прочно сложившимся профессиональным статусом и самим собой. Так как наши клиенты обращаются в Центр самостоятельно, узнавая о возможности через разные доступные им источники от «сарафанного радио» до информации на официальном сайте в сети интернет и социальных сетях, мы полагаем, что путь, по которому клиенты узнают о нашем Центре, не является влияющим фактором на частоту обращений клиентов определенного возраста.

Таблица 1

Средние значения и частота выборов карьерных ориентаций, N = 566

	М	σ	Частота выборов в %, Россия	Частота выборов в %, Россия (3)
Профессиональная компетентность	4,8	1,6	9,2%	13,20%
Менеджмент	4,9	2,1	9,4%	11,40%
Автономия	7,1	1,7	13,5%	13,60%
Стабильность места работы	6,9	2,1	13,2%	13,20%
Стабильность места жительства	4,4	2,4	8,3%	-
Служение	7,3	1,9	13,9%	12,00%
Вызов	4,4	1,8	8,4%	11,80%
Интеграция стилей жизни	7,5	1,4	14,5%	13,30%
Предпринимательство	5,1	2,2	9,7%	11,50%

Анализ средних значений результатов методики на определение карьерных ориентаций демонстрирует, что по всей выборке, $N = 566$, на первом месте стоит карьерная ориентация на Интеграцию стилей жизни (14,5%), что говорит о важности баланса сфер жизни и ценности жизни в целом, а не только конкретной работы. На втором месте стоит мотивация Служение (13,9%), что предполагает ориентацию на жизнь в согласии со своими гуманистическими ценностями. На третьем месте ориентация на Автономию (13,5%), на самостоятельность и независимость, неготовность подчиняться организационным правилам. Чтобы сделать вывод, являются ли эти результаты особенностями исключительно наших клиентов, оказавшихся в ситуации необходимости обращения за консультационной помощью или такие данные свидетельствуют об общих тенденциях современности, мы приводим в таблице 1 результаты других исследований в России [3]. По этим данным, также лидирующее положение занимают Автономия (13,6%), Интеграция стилей жизни (13,3%), однако карьерная ориентация на Профессиональную компетентность, также лидирующая в предыдущих исследованиях по России (13,2%), в нашем исследовании значительно снизилась (9,2%). Мы предполагаем, что это снижение может быть связано с возможной сменой профессиональной деятельности, в связи с которой клиенты обращаются на консультацию.

Мы провели содержательный анализ текстов ответов клиентов на вопрос о причине обращения на консультацию. На первом месте по частоте встречаемости слово «хочу», «хочется» – 358 раз («хочется уже развития в социуме», «хочется определиться с профессией», «хочется ответить себе на вопрос»). «Не могу» – 133 раза («не могу работать», «не могу выбрать, не могу себя найти»), «декрет» – 30 раз, «выгорание» – 12. Такие результаты подчеркивают разнообразный характер трудностей, с которыми клиенты обращаются на консультацию, и соответственно обосновывают важность прояснения и уточнения запроса и формулирования цели работы с помощью применения коучинговых техник. Последующий контент анализ причин запросов позволит сопоставить характерные трудности при обращении с профессионально-личностными характеристиками, что, как мы полагаем, будет способствовать лучшему пониманию внутренних психологических процессов клиентов. А для целей оценки эффективности результатов воздействия сделает возможным сопоставить используемые техники и результат.

В обсуждении отметим, что в недавнем исследовании об определении эффективности карьерного консультирования Мило-Лапуант и Ле Корфф, также в качестве переменных рассматривали характерные трудности и личностные особенности (6). Они выявляли траектории изменения трудностей принятия решений о карьере у клиентов по шкале, включающей 32 пункта трех категорий: неготовность, недостаток информации, управление неопределенностью. Для нас особенно ценным в этом исследовании является то, что консультантами, как и в работе нашего Центра, являлись студенты-стажеры, то есть начинающие специалисты. В результате было показано, что приверженность консультанта компонентам вмешательства, рабочий альянс и личностные черты клиента были связаны с позитивными изменениями и предсказывали эффективность консультаций.

В Центре профессионально-личностного консультирования используются техники коучинга, в том числе, созданные на примере «колеса баланса», пирамиды нейрологических уровней Р. Дилтса, на основании модели GROW специалистами Центра разработана и активно используется в практике настольная игра «Свой путь: Новый уровень», а также рисуночные техники «Свой путь». Студенты-стажеры обучаются и используют образные и когнитивные инструменты коучинга (4).

Как было указано Н.В. Антоновой в статье о развитии научно обоснованного коучинга в России, важной задачей для развития является оценка эффективности, в связи с недостаточностью методик для такой оценки [1]. Используемые нами диагностические методики описывающие карьерные мотивации и личностные особенности сами по себе не являются структурами, значительно изменяющимися во времени, то есть повторная диагностика не покажет сколь-нибудь значимых изменений. Однако, как мы предполагаем, и это перспектива будущих исследований, выбор конкретных инструментов коучинга будет являться модератором между личностными особенностями, карьерными мотивациями, профессиональным типом личности и удовлетворенностью клиента в решении консультационного запроса.

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 Всероссийской научно-практической конференции (Санкт-Петербург, 25–26 апреля 2024 года). – Чебоксары: Среда, 2024. – С. 97–104. EDN FDZBMP.
2. Головей Л.А. Соотношение возрастных и профессиональных кризисов в развитии взрослого человека / Л.А. Головей, В.Р. Манукян, М.Д. Петраш // Акмеология. – 2009. – №4 (32). – С. 31–39. EDN PIHOUF.
3. Методы и методология социально-психологических исследований: учебное пособие для студентов вузов / коллектив авторов; под ред. Л.Г. Почебут [и др.]. – СПб.: Питер, 2023. – 637 с.
4. Отделение профессионально-личностного консультирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://psy.spbu.ru/departmen/psychcentre/prof-consult> (дата обращения: 15.03.2025).
5. Краткосрочное психологическое консультирование в психологической службе вуза: опыт Психологической клиники СПбГУ / А.В. Шаболтас, С.Н. Костромина, Е.В. Зиновьева [и др.]. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского университета, 2024.
6. Milot-Lapointe F., Le Corff Y. (2023). Trajectories of Change in Career Decision Difficulties During a Manualized Individual Career Counseling Intervention: The Influence of Counselor Adherence, Working Alliance and Client Personality Traits. *Journal of Career Assessment*, 31 (3), 607–628. <https://doi.org/10.1177/10690727221141983>. EDN SNQTIME

НЕЙРОКОУЧИНГ В ШАГЕ ОТ ПСЕВДОНАУКИ: КРИТИЧЕСКИЙ ОБЗОР РУССКОЯЗЫЧНОГО ИНФОРМАЦИОННОГО ПОЛЯ

Аннотация: в статье представлен критический анализ маркетинговых стратегий и этических аспектов продвижения нейрокоучинга в русскоязычном информационном пространстве. На основе исследования материалов обучающих организаций выявлены основные проблемы маркетинговой коммуникации, включая использование псевдонаучной терминологии, эксплуатацию «соблазнительной привлекательности» нейронаук и необоснованные обещания результатов. Предложены рекомендации по этичному продвижению нейронаучно информированного коучинга с соблюдением научной корректности и прозрачности.

Ключевые слова: нейрокоучинг, маркетинг коучинга, этика коучинга, псевдонаука, доказательный коучинг.

Введение

Интеграция нейронаучной терминологии в различные прикладные области стала заметным трендом последних десятилетий. После объявления 1990-х годов «декадой мозга» произошёл значительный рост не только научных исследований, но и проникновение нейротерминологии в массовую культуру и профессиональные сферы – от образования до бизнес-консультирования. Коучинг не стал исключением: возникло целое направление, маркируемое термином «нейрокоучинг», объединяющее разнородные подходы с различной степенью научной обоснованности [7].

Феномен внедрения нейронаучной терминологии в практику коучинга представляет особый исследовательский интерес с точки зрения маркетинговых коммуникаций и этики профессиональной деятельности. С одной стороны, нейронаука обладает значительным потенциалом для обогащения коучинговой практики, с другой – существует риск использования наукообразной терминологии исключительно в маркетинговых целях, что поднимает важные этические вопросы [3].

Целью настоящего исследования является выявление и критический анализ маркетинговых стратегий продвижения нейрокоучинга в русскоязычном информационном поле, а также формулирование рекомендаций по этичной коммуникации в данной сфере.

Методология исследования

Исследование базируется на качественном методологическом подходе к анализу информационного поля в области нейрокоучинга. В рамках информационно-аналитического проекта «Коуч Рейтинг» (2024–2025 г.) автором был проведён системный контент-анализ маркетинговых материалов школ коучинга [1]. Итоговая выборка составила 106 обучающих организаций, включая учреждения высшего образования, учреждения дополнительного профессионального образования, частные общества с ограниченной ответственностью и индивидуальные предпринимателей. Из них 12 школ использовали концепцию «нейрокоучинга» в своих маркетинговых материалах.

Для выявления «нейро»-концепций применялись следующие критерии: наличие термина «нейрокоучинг» или его производных в названии программы или основных разделах описания; апелляция к нейронаучным данным как основе методики; использование нейрофизиологической терминологии; заявления о влиянии методик на физиологию мозга.

Мифотворчество и научные искажения в нейрокоучинге

Анализ маркетинговых материалов выявил систематическое распространение нескольких ключевых мифов, существенно искажающих научные представления о функционировании мозга и формирующих ложные ожидания у потенциальных клиентов и студентов программ нейрокоучинга.

Центральным является миф о «перепрошивке мозга», предполагающий возможность «перепрограммировать» нейронные связи, как если бы мозг был компьютером. В материалах встречаются утверждения типа: «Методики нейрокоучинга перезаписывают нейронные паттерны, формируя новые, более эффективные связи». Делаются обещания «нейрохаков» и быстрого «перепрограммирования мозга», требующих минимальных усилий от клиента. Подобные заявления игнорируют сложность процессов нейропластичности и существенно преувеличивают возможности внешнего влияния на нейронные сети [4].

Не менее распространён миф о «нейрохимии мотивации» с упрощённым представлением о роли нейротрансмиттеров: «Дофамин – это валюта мотивации. Чтобы повысить мотивацию клиента, необходимо стимулировать выработку дофамина через микродостижения.» Такие утверждения не учитывают комплексность нейрохимических процессов и различие между уровнем нейромедиаторов в синаптических щелях и в кровеносной системе [4]. Роль дофамина выходит далеко за рамки часто упоминаемых систем поощрения и побуждения – этот нейромедиатор критически важен для

координации телодвижений, поддержания концентрации, формирования когнитивных навыков и целого спектра иных нейрофизиологических процессов.

В коммуникациях нередко используются устаревшие концепции и модели, которые не соответствуют современным представлениям нейронаук [4]. В частности, модель «триединого мозга» П. МакКлины («рептильный мозг», «лимбический мозг», «неокортекс») или «захват амигдалы», предложенный Д. Гоулманом.

Термин «окно пластичности», имеющий в нейронауках специфическое значение, часто используется в маркетинге нейрокоучинга произвольно: «Нейрокоучинг позволяет открыть окно пластичности, чтобы быстро формировать новые нейронные связи». Создаётся иллюзия прямого управления нейронными процессами, утверждается возможность непосредственно влиять на образование нейронных связей через коучинговые интервенции. В действительности, критические периоды повышенной пластичности в основном относятся к развитию в детском и подростковом возрасте или к специфическим состояниям после травм мозга [10].

Маркетинговые стратегии продвижения нейрокоучинга

Исследования показывают, что современная нейронаука обладает особой «соблазнительной привлекательностью» (seductive allure). Эксперименты Д. Вайсберг и коллег [11], а также МакКейба и Кастеля [6] продемонстрировали, что объяснения человеческого поведения, сопровождаемые нейронаучными терминами или изображениями мозга, воспринимаются людьми как более убедительные и достоверные, даже если эти объяснения логически неверны или бессмысленны.

Это явление тесно связано с несколькими когнитивными искажениями. Предвзятость подтверждения (confirmation bias) проявляется в том, что потребители склонны некритично принимать нейронаучные объяснения, если они подтверждают их предварительные убеждения о возможностях саморазвития [8]. Н. Сьюрич и А. Шнидерман установили, что эффект «соблазнительности» нейронауки усиливается именно в таких случаях [9]. Эвристика доступности (availability heuristic) заставляет потенциальных клиентов переоценивать значимость ярких, эмоционально окрашенных примеров «чудесных трансформаций» с помощью нейрокоучинга, игнорируя статистическую редкость подобных случаев.

Иллюзорная корреляция (illusory correlation) проявляется в тенденции видеть связь между коучинговыми интервенциями и изменениями в работе мозга, хотя такая связь может быть надуманной или недоказанной. Иллюзия валидности (illusion of validity) заставляет как коучей, так и их клиентов переоценивать свою способность интерпретировать нейронаучные данные и применять их в практике без специальной подготовки. Наконец, склонность к подчинению авторитету (authority bias) проявляется в некритичном принятии информации, если она исходит от лиц, позиционирующих себя как «эксперты в нейронауках» [3].

Эти когнитивные искажения создают благоприятную основу для использования нейронаучной терминологии в маркетинговых целях. Приставка «нейро-» становится своеобразным маркетинговым инструментом, повышающим воспринимаемую ценность и научную обоснованность предлагаемых продуктов и услуг. В области коучинга это проявляется особенно ярко, учитывая, что коучинг как таковой часто сталкивается с критикой относительно научной обоснованности методов, и апелляция к нейронаукам может восприниматься как способ усиления легитимности практики [5].

Анализ маркетинговых материалов школ, предлагающих программы обучения нейрокоучингу, позволил выявить и систематизировать основные стратегии продвижения данного направления. Эти стратегии можно разделить на несколько взаимосвязанных групп, которые часто используются комплексно для усиления маркетингового воздействия.

Ключевой стратегией является апелляция к авторитету науки. В маркетинговых коммуникациях активно используется наукообразная терминология («нейромедиаторы», «лимбическая система», «нейронные сети», «дорсолатеральная префронтальная кора») без адекватного разъяснения, делаются размытые ссылки на «последние научные открытия» без конкретизации источников, приводятся ссылки только на отдельные статьи с малыми выборками и невысоким качеством данных, применяется визуальное сопровождение в виде схематических изображений мозга и сканов фМРТ. Наблюдается тенденция к имитации научного формата представления информации с использованием наукообразных схем и моделей. Показательной иллюстрацией является реклама одной из школ: «Наша программа основана на последних открытиях в области нейробиологии и нейрофизиологии, что позволяет напрямую влиять на формирование нейронных связей мозга».

Другой распространённой стратегией является обещание превосходства нейрокоучинга над традиционными методами. Нейрокоучинг описывается как революционная методология, кардинально меняющая представление о развитии человека. Создаётся ощущение эксклюзивности, нейрокоучинг представляется как передовой подход, доступный только «избранным» специалистам. Характерно также наделение выпускников программ статусом эксперта в области нейронаук. Образовательные организации дают своим выпускникам «право» называть себя не только «нейрокоучами», но и «коучами-нейробиологами» и даже просто «нейробиологами» после завершения краткосрочных программ объёмом 20–40 часов.

Маркетинг нейрокоучинга также активно эксплуатирует эмоциональные факторы принятия решений. Формируется беспокойство о собственной неконкурентоспособности без освоения «нейро»-подходов. В материалах одной из школ встречается утверждение: «Нейрокоучинг – это будущее профессии. Те, кто не освоит нейроподход, останутся на обочине рынка коучинговых услуг».

Ещё одна группа маркетинговых стратегий направлена на создание иллюзии простоты освоения сложной научной области. Наблюдается чрезмерное упрощение нейробиологических концепций, сложные процессы работы мозга представляются в виде примитивных моделей, применяются редуцированные модели мозга.

Этические проблемы и вызовы для профессионального сообщества

Выявленные маркетинговые стратегии и научные искажения поднимают серьёзные этические вопросы относительно продвижения нейрокоучинга. Основной проблемой является нарушение принципа информированного согласия. Потенциальные клиенты и студенты программ нейрокоучинга часто не обладают достаточными знаниями для критической оценки заявлений о нейронаучной обоснованности методов. Учитывая «соблазнительную привлекательность» нейронаук и воздействие когнитивных искажений, они могут принимать решения на основе нереалистичных ожиданий.

Организации, предлагающие программы нейрокоучинга, несут этическую ответственность за точность представления научных данных. Использование устаревших концепций, необоснованных упрощений и преувеличенных заявлений о возможностях влияния на нейронные процессы нарушает принцип научной достоверности [5].

Представление себя как «специалиста по нейронаукам» после краткосрочных программ поднимает вопрос о соответствии квалификации заявленному статусу. Особенно проблематичным является присвоение выпускникам регалий «нейробиолога» без соответствующего образования. Данная практика может вводить в заблуждение потенциальных клиентов относительно уровня экспертизы специалиста.

Использование нейронаучной терминологии может размывать границы коучингом и терапевтическими или медицинскими подходами. Заявления о «перепрограммировании мозга» или «нейрохимической перезагрузке» могут создавать впечатление терапевтического или даже медицинского вмешательства, что выходит за рамки компетенции коуча. Это создаёт риски для клиентов, которые могут выбрать коучинг вместо необходимой терапевтической или медицинской помощи.

На основе проведённого анализа можно сформулировать ряд рекомендаций для этичного продвижения и практики нейронаучно информированного коучинга. Необходима терминологическая точность – вместо общего термина «нейрокоучинг», создающего впечатление отдельного метода, предпочтительнее использовать более корректное определение «нейронаучно информированный коучинг» (neuroscience-informed coaching), которое точнее отражает суть интеграции научных данных в практику [7].

Принципиально важна научная корректность и прозрачность. Необходимо чётко разграничивать научно установленные факты, гипотезы и спекулятивные предположения. Важно отказаться от использования устаревших концепций и необоснованных упрощений нейробиологических процессов [2]. Программы должны ясно обозначать границы предоставляемых знаний и не заявлять о подготовке специалистов в области нейронаук.

Вместо эксплуатации «соблазнительной привлекательности» нейронаук, маркетинг должен способствовать развитию критического мышления потенциальных клиентов и студентов. Следует критически относиться к использованию изображений мозга и нейровизуализаций, применяя их для образовательных, а не манипулятивных целей [4, 5]. Ценовая политика должна соответствовать реальной ценности передаваемых знаний и навыков, избегая необоснованного завышения стоимости на основании использования приставки «нейро».

Заключение

Проведённый анализ маркетинговых стратегий и этических аспектов продвижения нейрокоучинга в русскоязычном информационном поле выявил значительные проблемы, связанные с использованием нейронаучной терминологии преимущественно в маркетинговых целях, с тенденцией к упрощению сложных научных концепций и преувеличению возможностей влияния на нейронные процессы.

Ключевой проблемой является эксплуатация «соблазнительной привлекательности» нейронаук и связанных с ней когнитивных искажений – феномена, при котором объяснения, содержащие нейронаучную терминологию, воспринимаются как более убедительные даже при логической некорректности. Это создаёт благоприятную почву для маркетинговых манипуляций и формирования нереалистичных ожиданий у потенциальных клиентов и студентов.

В то же время корректная интеграция научно обоснованных данных нейронаук в коучинговую практику имеет значительный потенциал. Нейронаучно информированный коучинг, основанный на использовании наилучших научных данных и соблюдении этических стандартов, может стать ценным дополнением к профессиональному инструментарию коуча. Реализация этого потенциала возможна только при соблюдении принципов научной корректности, терминологической точности, прозрачности в отношении квалификации и реалистичности маркетинговых обещаний.

Список литературы

1. Информация о публикации аналитического продукта «Золотая Сотня «2025» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://s.coachrating.ru/gr2025-summary> (дата обращения: 25.03.2025).
2. Button K.S. [et al.]. Power failure: Why small sample size undermines the reliability of neuroscience // Nature Reviews Neuroscience. 2013. Vol. 14 (5). P. 365–376.
3. Grant A.M. Coaching the brain: Neuro-science or neuro-nonsense? // The Coaching Psychologist. 2015. Vol. 11 (1). P. 31–37.
4. Howard-Jones P.A. Neuroscience and education: myths and messages // Nature Reviews Neuroscience. 2014. Vol. 15 (12). P. 817–824.
5. Lindebaum D., Jordan P.J. A critique on neuroscientific methodologies in organizational behavior and management studies // Journal of Organizational Behavior. – 2014. Vol. 35 (7). P. 898–908.
6. McCabe D.P., Castel A.D. Seeing is believing: The effect of brain images on judgments of scientific reasoning // Cognition. 2008. Vol. 107 (1). P. 343–352.
7. McKay S.M., Smith S. (2021). Towards a Neuroscience-Informed Coaching Practice: Opportunities and Limitations // Positive Psychology Coaching in the Workplace / eds. W.-A. Smith [et al.]. Cham: Springer, 2021. P. 399–416.
8. O'Connor C. [et al.]. Neuroscience in the public sphere // Neuron. 2012. Vol. 74 (2). P. 220–226.
9. Scirich N., Shnidman A. The selective allure of neuroscientific explanations // PLoS One. 2014. Vol. 9 (9). Art. e107529.
10. Takesian A.E., Hensch T.K. Balancing plasticity/stability across brain development // Progress in Brain Research. 2013. Vol. 207. P. 3–34. DOI 10.1016/B978-0-444-63327-9.00001-1. EDN SOLWUT
11. Weisberg D.S. [et al.]. The seductive allure of neuroscience explanations. // Journal of Cognitive Neuroscience. 2008. Vol. 20 (3). P. 470–477.

Иванова Зоя Алексеевна

канд. экон. наук, член Экспертного совета,
психолог-консультант, коуч руководителей
Ассоциация русскоязычных коучей
г. Москва

DOI 10.31483/r-137978

ПРЕДПОСЫЛКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ И ОБОСНОВАННОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ ПСИХОСОМАТИЧЕСКОГО ПОДХОДА В КОУЧИНГЕ

Аннотация: статья написана по итогам участия в I Научно-практической конференции «Психология коучинга: методология, теория, практика» (11–12 апреля 2025 г.) и продолжает развитие предпосылок и необходимых условий обоснованности и уместности вовлечения в работу с клиентами как в личной, так и корпоративной практике (бизнес-коучинг) той информации, которую предоставляют телесные маркеры проживания различных затруднений в жизни и работе. Спектр таких запросов весьма обширен – от сложностей в принятии решений, карьерных событий, до формирования управленческой команды, корпоративной культуры, определения стратегии развития бизнеса.

При всем высоком уровне образования, обширности жизненного и профессионального опыта, клиенты тем не менее периодически испытывают сложности, за разрешением которых они вынуждены обращаться к специалисту, ибо самостоятельно разрешить проблему им не представляется возможным.

Причиной возникновения сложностей, представляющихся клиентам непонятными вопреки имеющимся у них знаниям и опыту, и неразрешимыми, несмотря на многочисленные попытки, может служить закрепившееся дезадаптивное поведение в ответ на возникающие вызовы в личной или профессиональной жизни. При этом глубинные основания возникновения проблем остаются неосознаваемыми или отрицаемыми ввиду болезненности такого осознания или невозможности вербализовать опыт довербального периода.

Дополнительные сложности при попытках разрешить возникающие проблемы могут быть связаны и с ограниченностью ресурсной базы. Мы имеем при этом в виду такие явления, как запрещение доступа к той или иной информации или возможному адаптивному поведению, наложенные родительскими предписаниями в раннем возрасте, или последствия «синдрома обкрадывания», когда обслуживание внутренних конфликтов, психологических защит и сопротивления нужным изменениям приводит к большим непродуктивным затратам психической энергии.

Грамотная работа с соматическими проявлениями психических процессов, при должной подготовке специалиста показывают высокую эффективность в коучинге и консультировании при соблюдении определенных предпосылок.

Ключевые слова: биопсихосоциальная модель, психосоматический коучинг, психосоматика, нейронные ансамбли, интегративный метод.

Общезвестно, что все клиенты очень разные. Это касается их интеллектуальных и физических способностей, степени зрелости, эмоционального, социального, соматического интеллекта, типа нервной системы, жизненного опыта и его переработки и т.д. Именно поэтому можно сказать, что нет универсальных методов, которые в обязательном порядке будут подходить каждому человеку во всех

ситуациях и в любые времена. Как показывает наша более чем 20-летняя практика консультирования, по сути, подход приходится собирать и пересобирать для каждого клиента и случая индивидуально.

Коуч может использовать при этом элементы психодинамического, когнитивно-поведенческого, гештальт, психосоматического и других подходов, которыми он владеет на достаточном уровне. Можно сказать, что уникальный метод находится внутри консультанта. Сюда входит и диагностика, и правильное построение стратегии взаимодействия с клиентом, понимание и оценка его и своих возможностей, определения готовности и возможностей клиента проводить изменения в своей жизни. Ключевой вопрос при этом – как получить доступ к информации о глубинных потребностях и мотивах, о причинах и ограничениях, препятствующих удовлетворительному решению запроса, если это нередко не осознается самим клиентом? [1].

Какие возможности дает при этом работа с телесными маркерами и психосоматический подход в целом? Широко известен термин «психосоматика», введенный в 1818 г. немецким врачом Иоганном Хайнротом. как телесное отражение душевной жизни человека. В более позднее время форматы работы и инструментарий, относящиеся к психосоматическим, стали весьма разнообразными. В их числе нужно упомянуть такие направления, как работа Вильгельма Райха с мускульным или мышечным панцирем, его характероанализ, внимание к биологическому ядру личности, психосоматические отношения «слоев» личности, положившие начало развитию телесно-ориентированной психотерапии. И, далее, работу Ф. Александера по самопрограммированию, изучению связи эмоций с внутриличностными конфликтами; активизацию сенсорного осознания и «осознанность через движение» (М. Фельденкрайс, А. Лоуэн, Т. Ханна); рационально-эмотивную поведенческую терапию (А. Эллис); психодинамическую телесную психотерапию (Х. Кренц), частную психосоматику и нейропсихотерапию (М.Е. Сандомирский), эмоционально-образная терапия (Н.Д. Линде).

Принимая во внимание, что работа с клиентом в коучинге не является психотерапией, при том, что терапевтический эффект при этом вполне может проявляться, то вопрос об уместности психосоматического подхода в коучинговой практике является весьма правомерным. Существом масса предубеждений и поверхностных представлений, связанных с понятием психосоматика. Среди них можно упомянуть высказывания «все болезни от нервов» и попытки заниматься выставлением диагнозов и «лечением» клиентов, наборы «позитивных аффирмаций» в качестве «средства от всего» и так далее. На что может опереться коуч в свое работе с клиентом, будучи уверенным в уместности и обоснованности психосоматического подхода?

Выделим такие практические аспекты в коучинговой работе, как информационный, ресурсный, а также вопрос сопротивления со стороны психологических защит. В чем состоит их проявление в контексте психосоматического подхода?

Клиенты обращаются к коучу с различными запросами. Общим при этом является ожидание нового результата. Если принять во внимание следующую последовательность: новый результат является следствием нового поведения, которое, в свою очередь, проистекает из нового решения, а новое решение возможно при новом способе переработки информации в ее новых аспектах, то возникает вопрос – как клиент сможет произвести столько изменений? Какая новая информация или ее иное рассмотрение могут и должны стать для него доступными? И как вдруг он овладеет другим к ней отношением, если до этого взаимодействие с этой информацией по тем или иным причинам было для него затруднено?

Здесь следует отметить, что многие алгоритмы переработки информации и принятия решений, определяющих и последующее поведение человека, формируются в первые годы жизни. При этом, как отмечают исследователи, практически все то, что происходит в первые 3 года жизни, хранится в имплицитной (процедурной) памяти (то есть не осознается). Среди них – удачные (то есть способствовавшие в том возрасте и в тех обстоятельствах) стратегии для удовлетворения потребностей (как вести себя в разных ситуациях, как реагировать), представление о больно/не больно, опасно/безопасно, хорошо/плохо.

Важно учитывать, что неокортекс ребенка начинает созревать к 6 годам и не располагает прямым доступом ко всей полноте хранимого в памяти материала для вовлечения в осознанный процесс принятия решений. При этом накопленный опыт и его переработка (ментальная модель) определенным образом «хранится» в теле. Это служит источником как проблем, так и возможностей для работы, ибо благодаря этому к ней можно получить доступ, делая возможным трансформацию с опорой на явление нейропластичности.

Итак, на основе какой информации и благодаря чему клиент сможет найти новое решение, следствием которого, возможно, станет новое поведение? Проблема в том, что клиент может не осознавать или даже и не знать, какого рода информацию его мозг отбирает для принятия того или иного решения. Сами алгоритмы, сценарии, схемы человек при помощи структурирующих вопросов еще может осознать, и, пусть и частично, сформулировать, вербализовать, чтобы ориентироваться в процессе выработки новых алгоритмов принятия решения и поведения. Но при этом важно учитывать – довольно значительная часть информации относится к категории имплицитного знания, а истоки сопротивления и происхождения защитных реакций – нередко неосознаваемы. В результате довольно часто клиент находится в состоянии, которое описывается словами: «умом понимаю, а поделать ничего не могу».

Именно тогда на помощь приходят методы и инструменты психосоматического коучинга, учитывающая возможности его работы с информацией, носителем которой являются соматические проявления.

И в данном аспекте – информационном – нам важно определение, которые дал один из ведущих специалистов в данной области М.Е. Сандомирский в своих трудах: психосоматика это:

- соматические «плоды» психологических «корней»;
- «экран» для проекций символических посланий бессознательного, на котором «тайное» становится «явным»;
- телесное проявление эмоций и их дисбаланса, «контроль» и «управление» эмоциями через воздействие на их телесное проявление;
- канал сознательно-подсознательной коммуникации, способ вступить в сознательный диалог с подсознанием на его «родном языке» – языке тела;
- сознательное использование механизма нейропластичности мозга для поиска новых решений, нового поведения, нового результата [2].

Обратимся к аспекту сопротивления и широкому набору психологических защит, к которым прибегают клиенты, убеждая себя и других, что изменения невозможны. Мы читаем в статье «Супервизия в коучинге» А.В. Россохина, что когда консультант встречается с клиентом, то перед ним оказывается не один, а как минимум два человека. Первый – развивающееся Я клиента, которое формулирует запрос и надеется найти его решение, верит и желает развития своих профессиональных и личностных компетенций. Но за его спиной прячется второй – его защитное Я, которое будет делать все возможное, чтобы никаких изменений не произошло или, в лучшем случае, они были бы сымитированы. Как только процесс будет приближать клиента к потенциально возможным изменениям, его защитное Я немедленно выйдет из-за кулис на сцену и оттеснит желающее развиваться Я в тень [3].

С сопротивлением и психологическими защитами от болезненного осознания тесно связан следующий вопрос – где взять ресурсы на изменения, что можно сделать здесь и сейчас для расширения диапазона нового выбора клиентом? Даже при самых позитивных намерениях, готовности и желании меняться, клиенту необходимы ресурсы, достаточные для их проведения.

При этом растущее и пропагандируемое стремление жить без противоречий, в состоянии потока и бесконечного счастья приводит к их вытеснению, создавая при этом новые противоречия. На практике клиенты могут обходить соприкосновение с глубинными внутренними конфликтами путем длинных повествований о сложностях, деталях, обстоятельствах текущей ситуации, перечисления причин и аргументов и прочей интеллектуализации и рационализации. Выявление глубинного запроса может занимать не одну сессию «хождения вокруг да около».

Каковы последствия такого способа решения проблем:

- направление энергии на психологические защиты приводит к неадаптивному распределению ресурсов, вызывая «синдром обкрадывания»;
- когнитивно-поведенческий субсиндром стресса вследствие неразрешаемых внутренних противоречий приводит к снижению продуктивности интеллектуальной деятельности (внимание, мышление, качество решений), адаптивность поведения и т.д. на фоне психоэмоционального напряжения [4].

Работа с соматическими маркерами, снимая напряжение, уходившее прежде на поддержание сложившихся защит, обслуживание и поддержание неразрешенных внутренних противоречий и конфликтов, позволяет клиенту справиться с «синдромом обкрадывания», который является естественным следствием деструктивных затрат психической энергии, уходивших на удержание от осознания столь необходимой, но болезненной информации.

Возникает вопрос технического свойства – есть ли протоколы, точное следование которым обязательно приведет к достижению сформулированного результата? Для психосоматического коучинга применим, разумеется, общий алгоритм проведения сессии – формулирование клиентом того результата, который он хочет получить при понимании своей ответственности как за определение этого результата, так и свой путь по его достижению.

В ходе сессии клиентом производится сознательная работа по достижению заявленного результата. И в завершение, проверка достижения результата. И здесь позволим себе процитировать слова Анохина К.В. о циркулярной ловушке феномена сознания:

- «Невозможно по-настоящему понять сущность субъективного опыта («что»), не понимая устройство его носителя – разума («кто»);
- невозможно по-настоящему понять устройство разума, не понимая законы его формирования в процессах обучения;
- невозможно по-настоящему понять процессы обучения, не понимая принципов развития нервной системы в онтогенезе (процесс индивидуального развития отдельного организма);
- невозможно по-настоящему понять принципы развития нервной системы в онтогенезе, не понимая закономерности ее эволюции в филогенезе (процесс исторического развития организмов);
- невозможно по-настоящему понять закономерности эволюции нервной системы в филогенезе, не понимая роль в них нервных механизмов поведения и субъективного опыта («что»))» [4].

А потому позволим заключить, что работа грамотная профессиональная коуча в психосоматическом подходе предполагает его системную подготовку и личный отрефлексированный клиентский опыт, обретение которого играет первостепенную роль.

На практике большим подспорьем являются разработанные М.Е. Сандомирским методы и техники, такие как:

- ПРО: Процедура Ревизии Ощущений (и апгрейд Clean Language по D. Grove);
- МЭР: Меридианальная Эмоциональная Разрядка;

- АМПИР: АутоМобилизация и ПостИзометрическая Релаксация;
- ПРК: Психосоматические Регрессионные Конstellляции (изначально первичные конstellляции по Ф. Александру);
- ПР: Психосоматическая Релаксация, и другие техники [6].

На основании 20-летнего опыта можем отметить, что грамотная работа с телесными маркерами в коучинговой практике позволяет:

- снять психоэмоциональное напряжение для более здорового мышления, без которого невозможны конструктивные изменения;
- справиться со сложными эмоциями, особенно – социально осуждаемыми, найти приемлемое разрешение внутренних конфликтов, осознаваемых и нет;
- обсудить экологично то, что вербализовать клиент пока не готов или не хочет ввиду болезненности опыта или риска социального порицания;
- развить способность воспринимать другую информацию (без этого нет изменений), показать другие способы ее переработки и принятия других решений. Научить грамотно обращаться с той информацией, которая содержится в телесных откликах;
- содействовать стабилизации и достижению клиентом состояния динамического спокойствия, которое означает активное ресурсное состояние в отличие от отстраненности и выключения интереса к происходящему в жизни и является важнейшей предпосылкой для принятия взвешенных решений по заявляемым клиентом целям и задачам [7].

Применяемые практики и инструменты психосоматического подхода при работе с запросами воспроизводимы впоследствии самим клиентом. После объяснения и обучения применению они не создают зависимости клиента от постоянного взаимодействия со специалистом. Клиент пользуется освоенными инструментами самостоятельно, что положительно сказывается на принятии им ответственности за результат и его присвоение.

Список литературы

1. Иванова З.А. Телесные маркеры кризиса идентичности / З.А. Иванова // Кризис идентичности в эпоху глобального кризиса: международная научно-практическая конференция. – Уфа, 2024. EDN AQWWRX
2. Сандомирский М.Е. Психосоматика и телесная психотерапия: практическое руководство / М.Е. Сандомирский. – М.: Класс, 2005. – 592 с. EDN QLGSZD
3. Россохин А.В. Психоаналитический подход к супервизии в коучинге / А.В. Россохин // Журнал клинического и прикладного психоанализа. – 2021. – Т. II. №4. – С. 166–182.
4. Сандомирский М.Е. Защита от стресса. Телесные технологии / М.Е. Сандомирский. – СПб.: Питер, 2008. – 256 с.
5. Анохин К.В. Когнитом: в поисках фундаментальной нейронаучной теории сознания / К.В. Анохин // Журнал высшей нервной деятельности. – 2021. – Т. 71. №1. – С. 39–71. DOI 10.31857/S0044467721010032. EDN TTGKGL
6. Сандомирский М.Е. Метод меридианальной эмоциональной разрядки / М.Е. Сандомирский // Психотерапия: материалы конгресса / Объединенный Евроазиатский конгресс по психотерапии. – 2013. – Вып. 5. №11. – С. 23–24.
7. Сандомирский М.Е. Психосоматический коучинг / М.Е. Сандомирский, З.А. Иванова // Вестник Московской международной академии. – 2021. – №1. – С. 82–91. EDN ATNWWY

Каулин Кирилл Владимирович

канд. ист. наук, психолог
г. Москва

DOI 10.31483/r-127138

НАРРАТИВНЫЙ ПОДХОД В ПСИХОЛОГИИ И В КОУЧИНГЕ: МЕТОДОЛОГИЯ И ТЕОРИЯ

Аннотация: в статье рассматриваются теоретические и методологические основы нарративного подхода в психологии и в коучинге. Анализ подхода проводится через призму того, как человек воспринимает и структурирует информацию, как формирует историю, и как функционирует его сознание. Рассматриваются методики и техники, которые позволяют сделать этот процесс более эффективным, способствуют донесению информации до человека. Предлагаются дальнейшие направления для углубления нарративного подхода: как в теоретической области, так и в практическом применении.

Ключевые слова: нарративный подход, нарратив, история, психология, нарративный коучинг, нарративная психология, сознание, постнеклассическая рациональность, социальный конструкционизм, массовая коммуникация, информация, методология, теория психологии, метод, техники, убеждение, ментальный образ, воздействие образом, социальная психология, социальное программирование, стереотип, реклама, коммуникации, аналитическая психология, жизненный сценарий, установка, авторитет, Лассуэлл, Липпман, Герген, Юнг, Макадамс, Дилтс, Брунер, практики осознанности, mindfulness, КПТ, личный миф.

Нам нравится думать, что мы хорошо умеем извлекать нужную информацию и анализировать получаемые уроки, однако это не так. В нашей жизни происходит множество событий, порой противоречивых и свидетельствующих о различном. Однако наше внимание весьма избирательно. Мы

склонны интерпретировать их так, чтобы они гармонично вписывались в «нашу» историю. Если же встречаются события, которые трудно понять в нужном нам контексте, мы зачастую просто забываем о них.

Прежде всего, далеко не все попадает в сферу нашего внимания и даже начинает осмысляться должным образом. Уже само внимание – это избирательная направленность на тот или иной объект. Внимание часто характеризуют как «избирательную устремленность сознания для совершения выполняемой работы» [23, с. 813]. По всей видимости, мы не просто воспринимаем какую-то часть, мы не осознаем то, что многое не попадает в фокус нашего внимания и склонны считать, что понимаем все, что нужно.

Само *сознание человека* субъективно и селективно. Например, мы можем почувствовать, как сидим на стуле, как тело давит на поверхность. Или услышать звуки вокруг, которые есть, даже когда нам казалось что ничего не слышно. Мы можем вспомнить о нашем детстве, о том, что нас окружало. Или начать воспроизводить алфавит с конца. Назвать несколько своих главных черт характера. Вспомните свою первую любовь. Или что бы вы могли рассказать психотерапевту о своем чувстве тревоги?

Во всех таких примерах «луч нашего внимания» переключается с одного вопроса, на другой, сознание «переходит» с одной области на другую. Хотя ваше сознание «перескакивало» с одной мысли на другую, вся эта информация уже была внутри вас, непрерывно циркулируя и смешиваясь. Вспомните хаотичность своих снов. Когда вы бодрствуете, яркий свет сознания скрывает эти «звезды», но они не исчезают и продолжают влиять на вашу жизнь. Сознание – это то, что мы осознаем в данный момент, то, что освещаем своим вниманием. Одна из ключевых черт сознания – субъективность [25, с. 10]. «Всему живому свойственно выстраивать определенные отношения с окружающей действительностью» [12, с. 48]. Сознание по У. Джеймсу, селективно: оно выбирает то, что для человека наиболее значимо в данный момент: «Наша мысль непрерывно решает, которые из массы всяческих вещей будут для нее реальны, выбирая в данном случае одно из множества возможных «я» [8, с. 142].

Сознание имеет интенциональную природу, то есть оно неизменно направлено на что-то. Возможность смысла философ Мерло-Понти [23, с. 173–199] выводит из интенциональности сознания [2, с. 10]. Эксперименты демонстрируют, что осознание подразумевает процесс выбора между несколькими альтернативами. «И то, что человек осознает, всегда сопровождается чем-то, не выбранным для осознания (видимо, нечто подобное имел в виду У. Джеймс, говоря о психических обертонках)» [8, с. 6]. В монографии РАН о сознании отмечается: «Оно [сознание], по определению, всегда направлено на что-либо – на тот или иной объект «внешней среды» или аспект «внутреннего мира». «Неинтенционального» сознания быть не может: это – «противоречие в терминах» [13, с. 308].

Субъективность, направленность на что-то, поиск личного смысла следует упомянуть как саму характеристику сознания человека. «Направленность сознания и самосознания в значительной степени определяет их содержание, делает доминантными одни мысли, образы и переживания и устраняет или уводит в тень другие» [2, с. 8]. Из этого можно сделать два вывода: наше мировосприятие скорее личностно, чем объективно, скорее подсказывает нам наше место в мире, наши представления, чем объективно исследует себя и окружающее пространство. И второй: благодаря этому *нарративный подход* (как рассказ человеком своей истории, благодаря которому он структурирует мир и свое место в нем) имеет для человека особое значение.

Суть нарративного метода исследования заключается в анализе рассказа («нарратива») жизненной истории респондента, где особое внимание уделяется вопросам о том, каким образом респондент конструирует свой внутренний мир и свою идентичность, обобщает свой опыт и связывает его воедино. Нарративный подход – это уникальное направление в исследовании психологии человека, в иных науках, и во всем мире в целом. Человек нередко стремится найти смысл, значение: мы ищем ценности, которые нам близки, мы осмысливаем свою жизнь, мы как-то структурируем даже наши сны (хотя бы в какой-то степени), когда их обдумываем и рассказываем. Мы представляем себя в лучшем свете перед другими, когда подчеркиваем, что знаем и понимаем нечто. И во всех этих случаях имеет место (хотя бы в какой-то степени) некоторый рассказ, история, нарратив. Как это сформулировал философ Д. Деннет: «Все мы являемся болтливыми существами, рассказывающими и заново пересказывающими себе историю нашей собственной жизни, не обращая особого внимания на вопрос об ее истинности» [7, с. 127]. Жизнь неразрывно связана с тем, как она осмысливается, рассказывается и передается другим, замечал Д. Брунер [5].

При нарративном анализе для психолога-исследователя не столь важно, насколько точно респондент передает фактические события своей жизни [10, с. 35]. Основная задача заключается в выявлении принципов, по которым респондент конструирует свою идентичность, в понимании смыслов, которые он придает своей истории, и в создании целостного представления о его субъективном опыте. А это вполне согласуется с ключевыми особенностями работы сознания человека. В некоторых исследованиях [54] отмечается, что именно нарративы – главное условие развитие личности человека, а не просто образ мышления.

В методологическом плане подход основан на социальном конструкционизме, на «конструировании» человеком своей идентичности и истории. К. Герген формулирует [72] следующие принципы социального конструкционизма:

- способы описания и объяснения мира не требуют знания его истинной природы;
- наши представления о мире всегда являются продуктом социальных взаимодействий;
- значимость конструкций определяется их социальной полезностью;
- ценности формируются и поддерживаются различными формами жизни.

Если в классической рациональности модернизма считалось, что субъект стремился объективно изучить окружающее, в постмодернизме сделать это было крайне трудно, поскольку человек сам постоянно оценивает и трактует ситуацию, то в конструктивизме и постнеклассической рациональности человек не изучает «объективный мир», а конструирует свои смыслы и мнения. Конструктивизм отвергает идею о том, что индивидуальное знание напрямую отражает объективную реальность. Вместо этого он рассматривает знание как результат процесса, в котором наблюдатель формирует его в ответ на окружающую среду, используя собственные особенности восприятия.

И здесь тоже прослеживается субъективная значимость поиска смысла человеком, его направленность на нечто и через это «конструирование себя», своих представлений о себе. Какие смыслы мы приписываем. Эти характерные черты можно отнести и к сознанию человека, и к нарративному подходу. Иными словами, наши рассказы, нарративы не отражают внешний мир, который находится вне человека и отражается в его ментальных репрезентациях (как принято считать в когнитивной психологии), напротив, они создают мир, который выглядит реальным и истинным для говорящего субъекта [33].

Нарративная идентичность представляет собой упорядочение автобиографических воспоминаний, которые соединяются с восприятием человеком своего нынешнего положения в жизни, включая его стремления, мечты, надежды и планы на будущее. В отечественной психологии нарратив осмысливается через призму идей С.Л. Рубинштейна [29] о человеке как субъекте собственного жизненного пути. В процессе осмысления своей истории, состоящей из последовательности событий, ключевых моментов и поворотов, человек ищет ответы на вопросы: «кем я был», «что я сделал» и «кем я стал». И сама идентичность может рассматриваться как жизненная история. В русле социального конструкционизма «идентичность [человека] рассматривается сквозь призмы нарратива и диалога» [31].

«Человеческий опыт и поведение обладают значением, и для того, чтобы понять нас самих и других людей, нам необходимо исследовать системы и структуры значений, которые формируют качества нашего мышления, коммуникаций и коммуникативных миров» [24, с. 65].

С этой точки зрения, реальность строится как непрерывная история [55], которая постоянно создается и постоянно создается и изменяется теми, кто в ней участвует [9]. Д. Бойе [49] утверждал, что каждый из нас участвует в нескольких историях одновременно. Но, не имея возможности присутствовать на разных сценах одновременно, мы можем участвовать только в лишь в отдельных частях большой, продолжающейся истории, которая разворачивается вокруг нас. Коучинговые отношения можно рассматривать как одну из таких сцен, в которой участвуют и коуч и клиент, но на которую влияют другие, текущие и прошлые истории в окружении каждой из сторон. Возможно, именно в этой связи коучинг может быть таким плодотворным занятием: коучи могут оспаривать историю/истории клиента с помощью целенаправленных вопросов и фокуса на его аргументах и доказательствах [95]. Выясняя, например, ценности и цели клиенты, которые проявляются во взаимодействии множества историй, куда он «вписан» (его семья, организации на работе и т. д.).

Рассказывание историй – наиболее распространенное средство коммуникации [52; 87], поскольку оно объединяет факты с эмоциями, идеями, ценностями и нормами [110], которые столь важны для человека и для общества. Рассказывание историй также позволяет организовывать события [51; 56], располагать их во временной последовательности [100], устанавливая, таким образом, связь одних событий с другими, определяя одни как причины или последствия других и, таким образом, оценивая историю и свою жизнь. История позволяет передать абстрактные идеи о системах убеждений и ожиданий, делая их легко запоминающимся [100]. Рассказывание историй является эффективным средством коммуникации, поскольку это коллективное и социально согласованное создание смысла [48]. Короче говоря, «хорошие истории развлекают, объясняют, вдохновляют, просвещают и убеждают» [77].

Рассказывание историй – это создание смысла и изменение [99], которые лежат в основе коучинговых отношений. Хитрость заключается в том, чтобы рассказать историю, с которой клиент может идентифицировать себя, с одной стороны, и которая бросает вызов его собственной истории, с другой. Иногда бывает полезно изменить жанр или фабулу истории, чтобы клиент смог взглянуть на свою ситуацию с другой точки зрения [40]. Во-вторых, коучи могут бросить вызов клиенту, используя не вопрос, а историю, особенно если история короткая и с открытым концом [43; 60]. Идея заключается в том, чтобы донести до клиента суть, не озвучивая ее, а позволяя ему самому понять смысл, мораль этой истории для своей жизни. Это может быть особенно полезно, если клиент не очень хорошо реагирует на вопросы; история может дать ему возможность взглянуть на ситуацию с другой стороны. Когда люди начинают анализировать, как формируются различные представления, они осознают, что эти представления не являлись неизменными и не отражают абсолютную истину.

Важное положение социального конструкционизма: язык – это не просто средство передачи информации, а активный инструмент, через который люди конструируют свою реальность. Слова,

метафоры и выражения, которые выбирает человек, не только отражают его опыт, но и формируют его восприятие себя, мира и своей идентичности. Д. Шоттер [103] утверждает, что реальность создается в процессе диалога. Он рассматривает язык как динамическую силу, которая формирует смыслы и отношения между людьми. Например, когда клиент говорит «я всегда терплю неудачи», это не только описание, но и акт, который закрепляет определенное восприятие себя. Шоттер отмечает, что метафоры, используемые в языке, задают границы того, как человек видит мир. Если клиент описывает свою жизнь как «тюрьму», это ограничивает его восприятие возможностей. Изменение метафоры на «путь с препятствиями» может трансформировать его отношение к проблемам, сделав их менее абсолютными. Клиент, использующий выражение «я неудачник», закрепляет за собой статичную негативную идентичность. Если терапевт помогает переформулировать это как «иногда я сталкиваюсь с неудачами», идентичность становится гибкой.

К. Герген [73] развивает концепцию «реляционного бытия», утверждая, что язык – это инструмент, через который создаются отношения и, следовательно, реальность. К. Герген подчеркивает, что истории, которые человек рассказывает о себе, определяют его восприятие. Если клиент говорит: «В моей жизни все рушится», этот нарратив закрепляет чувство хаоса. Изменение истории на «я прохожу через сложный этап» может дать ощущение контроля. Д. Лакофф и М. Джонсон утверждают [79, с. 3–6], что метафоры – это не просто украшение речи, а способ структурирования мышления. Например, если мы говорим «время – это деньги», мы начинаем воспринимать время как нечто, что можно «тратить» или «экономить». Это влияет на наше поведение и решения. Другой пример: выражение «жизнь – это борьба» заставляет видеть события как череду конфликтов, тогда как «жизнь – это путешествие» открывает перспективу движения и открытий.

Исследование продемонстрировало, что язык может исказить воспоминания [84]. В эксперименте участников спрашивали о скорости машины в момент аварии, используя разные формулировки: «врезалась» или «столкнулась». Слово «врезалась» приводило к оценке скорости выше, чем «столкнулась». Это демонстрирует, что выбор слов изменяет не только текущее восприятие, но и то, как мы реконструируем прошлое, формируя нашу реальность. Язык направляет внимание и влияет на интерпретацию событий. Например, если человек говорит «я в тупике», он воспринимает ситуацию как безвыходную. Постепенная смена на «я на распутье» создает ощущение выбора и возможностей. Это не просто смена слов – это смена реальности.

Сила коучинга заключается в том, чтобы бросить клиенту вызов, попросить найти аргументы, подтверждающие или опровергающие его историю (или ее элементы), приглашая ее переписать.

Это может быть особенно актуально в современном коучинге третьего поколения [105], который, в отличие от предыдущих (основывающихся на том, что коуч уже вроде бы знает правильные ответы) формируется вокруг совместного с клиентом выяснения, взаимодействия с ценностями, понимания представлений о себе и мире. И здесь важно:

- проанализировать идеи, которые способствуют сохранению проблемы;
- проследить историю возникновения этих идей в жизни человека;
- оценить их влияние: приносят ли они пользу или мешают;
- найти исключения (если идея не приносит пользы), то есть моменты, когда она не воспринималась как истина (альтернативные точки зрения, культурные и исторические контексты, различные ситуации и т. д.);

– изучить эти исключения, чтобы сформировать новый взгляд.

Что необходимо заметить: многие явления ускользнут от нашего внимания, из нашего восприятия себя и своей истории. Работая с историями пациентов, еще З. Фрейд предполагал, что они в определенной степени осознают, что именно является для них патогенным фактором и могут об этом рассказать [6, с. 87]. К. Юнг вводит понятие «жизненный сценарий», связывая его реализацию с понятием «архетипа»: человек даже инстинктивно следует определенным моделями поведения: архетип есть «поведенческий паттерн» инстинкта, его значение, его «психический эквивалент» [35, с. 5]. Концепции «взрослого», «ребенка» и «родителя» в транзактном анализе Э. Берна – это тоже часть истории, когда человек вспоминает свою жизнь, свое детство и осмысляет себя и свое поведение. Концепция «жизненного сценария», «сценарного поведения», основанного на «эго-состояниях», стала центральной идеей транзактного анализа [30, с. 22]. В гештальт-терапии человек стремится принять и выразить свои чувства, которые он испытывает «здесь и сейчас», и это тоже происходит в диалоге, с помощью историй. Гештальт-терапия основана на парадигме социального конструктивизма, которая предполагает интерпретацию жизненного опыта и постепенное «конструирование» нового осмысления своих переживаний, своей жизни [11, с. 11]. Все эти примеры связаны с историей, нарративом человека.

И это помогает понять «судьбу человека» как нечто внутри него самого, что может «останавливать его на пути», чего он, вероятно, сам не понял, не увидел, не осмыслил. Такие моменты могут быть выражены через разные термины. Так, представители аналитической психологии полагают, что подобный опыт передается через «архетип» и «миф». С этой позиции личность представляет собой «театр архетипических фигур», где одни находятся на переднем плане, а другие остаются в ожидании за кулисами [35, с. 7]. Исследуя жизнь самого К. Юнга, историк Р. Нолл отметил: «В случае с

биографией, когда предметом является некто отличный от нас самих... Нам кажется, что мы видим освещенный путь событий... и с всеведением слепого бога предсказывающих, что случилось потом» [25, с. 6]. З. Фрейд тоже отмечал, что повторения, встречающиеся в жизни человека, иногда отличаются непреодолимым, «демоническим» характером [34, с. 72]. В транзактном анализе принято считать, что «сценарное поведение» человека подкрепляет одни и те же когнитивные и эмоциональные установки, способствуя тем самым закреплению модели определенного сценария [30, с. 23]. В связи с чем изучение таких «историй», «сценариев жизни» личности имеет особое значение.

Нарративный подход помогает психологам и коучам лучше понять контекст и ситуацию клиента через различные истории. Он также может помочь понять, какие истории клиент несет в себе как своего рода «багаж», который может помешать его дальнейшему развитию. И тогда задачей психолога или коуча будет выявить и оспорить эти истории, помочь клиенту переписать их в более конструктивное ключе.

В нарративном подходе для этого используется техника «символического моделирования», когда выявляются закономерности в различных метафорах, обнаруживая повторяющиеся темы или конфликты (например, ощущение «застывания» или «уязвимости») [98; 109]. Например, клиент может описать свою постоянную тревогу с помощью метафоры: «Я чувствую себя так, будто зажат в зажиме». С помощью вопросов психолог поможет клиенту выяснить, что символизирует зажим, за что он может «держаться» и при каких условиях он может ослабнуть. Под влиянием работ Д. Лаккоффа [18], метафоры рассматриваются как основной способ организации абстрактного мышления человека. Например, клиент вместе с коучем исследует повторяющиеся нарративы («я всегда терплю поражения») и переписывает их в более позитивные (например, «я учусь на своих ошибках»). Клиент с травмой видит свою жизнь как «разрушенный дом», терапевт постепенно предлагает метафору «река с порогами», где трудности – это временные препятствия. Это помогает преодолеть внутренние барьеры. А также перекликается с техникой рефрейминга из когнитивно-поведенческой терапии (КПТ), когда психолог предлагает клиенту вопросы наподобие: «Как иначе я могу интерпретировать это событие?» [64].

Другая техника: «экстернализация», рассмотрение проблемы отдельно от человека. Техники здесь включают в себя побуждение клиентов к метафорическому описанию своих проблем, которые затем могут быть переосмыслены [98]. Поощрение клиентов к тому, чтобы они описывали свой опыт с помощью собственных метафор гарантирует, что история будет иметь личный и аутентичный характер.

При переосмыслении проблем можно задавать такие вопросы:

- Соответствует ли убеждение фактам и является ли оно реалистичным
- Логично ли оно?
- Поддается ли оно проверке и опровержению?
- Можно ли доказать его истинность или ложность?
- Если я буду придерживаться этого убеждения, приведет ли это к положительным результатам?

В выявленных противоречиях можно будет обратиться к исключениям из сложившихся представлений, посмотреть, с какими ценностями и принципами они связаны, чтобы в дальнейшем собрать иную историю, предложить иную трактовку. «Нарративная терапия помогает людям разрешить их проблемы, позволяя им отделить их жизнь и отношения от тех знаний и историй, которые, по их мнению, уже себя исчерпали; помогая им бросить вызов тем способам жизни, которые они воспринимают как доминирующие и подчиняющие; поощряя людей переписать их истории жизни» [9, с. 92].

Техника «метафоры движения», когда психолог задает вопросы вроде: «Если ваша жизнь – это дорога, какие препятствия вы видите?», или «Как бы вы изменили маршрут?» помогает выявить скрытые убеждения и открыть новые перспективы. Например, человек описывает свою дальнейшую карьеру как «дорогу в тумане». Коуч спрашивает: «Что поможет рассеять туман?». Клиент предлагает «фонарь» – новые знания, и они разрабатывают план обучения.

Однако дело не просто в том, что мы часто не знаем о своих «сценариях поведения» или даже «сценариях жизни». Вопрос в том, что наше сознание и «отбрасывает» вовсе не ненужную информацию, как обычно принято считать. Как правило рассуждения идут в таком ключе: информации много, всю ее обрабатывать мозгу тяжело и медленно, поэтому есть упрощения и многое неизбежно отбрасывается, и сознание позволяет «отбраковывать лишнее». «Сознание – это, в том числе, и способность к адаптивной направленности на объект. Поэтому у сознания есть предел, поэтому человеческое сознание ограничено» [3, с. 24].

Однако чтобы «отсечь ненужную информацию», ее сначала необходимо принять, обработать, а затем отбросить. Это означает, что в сознание поступает весь поток информации, включая ту, которая не осознается, чтобы затем из него выделить значимое. Уже сама эта идея кажется парадоксальной: кого или что таким образом сознание защищает от информационной перегрузки – само себя? Более того, очевидно, что обладая полным объемом информации, можно точнее определить, какие данные действительно важны, а также более эффективно планировать действия. Следовательно, логичнее было бы сохранять всю информацию, не исключая ничего. Почему же сознание изначально отбрасывает часть поступающих сведений? Это особенно странно, учитывая, что сознание способно обрабатывать весьма ограниченные объемы информации (часто говорят – не более семи смысловых единиц

одновременно [2, с. 6]) и делает это крайне медленно. Каким образом в таком случае оно может заранее определить, какая информация окажется значимой в будущем?

Как следствие, многочисленные искажения, психологические защиты, аберрации и когнитивные искажения, с которыми постоянно сталкиваются люди – это и есть особенность работы из сохнания, а не ошибка на пути «объективного восприятия». «Сознание отражает этот мир по-своему, не совсем таким, каков он есть на самом деле» [2, с. 7]. Различное сознательное отношение человека к экономическим реалиям оказывает разное влияние на его психическое состояние. Выбор книг для чтения определяется представлениями сознания об окружающем мире, а образ отца формируется у мужчин и женщин по-разному. То есть само сознание человека непосредственно связано с его субъективными поисками, с осмыслением себя и изменением представления о себе и о других явлениях мира.

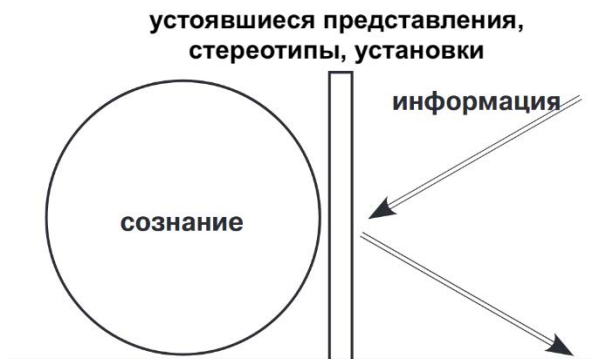


Рис. 1. Часть информации просто не допускается до полноценного осмысления

При этом эту «картину мира» мы воспринимаем как верную. «Сознание, создавая свою теорию мира, все же занимается построением догадок, а, поскольку это всего лишь предположения, они далеко не всегда оказываются верными» [1, с. 16]. «Начиная работу с информацией, сознание предъявляет самые слабые требования к соответствию собственных предположений закономерностям окружающей реальности» [1, с. 17]. Вообще мы никогда не обладаем полнотой информации о каких-то событиях и явлениях, но всегда действуем, подспудно предполагая, что все, что нам нужно, мы в данной ситуации знаем. Если человек постоянно ощущал бы беспокойство, связанное с нехваткой информации (что абсолютно рационально, поскольку полных данных, позволяющих судить даже о том, кто мы такие и каковы наши стремления у нас нет, не говоря уже обо всей меняющейся окружающей действительности), то скорее это назвали бы проявлением тревожности, возможно, нездоровой.

Поскольку сознание воспринимает свои представления как верные, при столкновении с противоречивой информацией оно вынуждено либо изменять ее таким образом, чтобы она соответствовала его ожиданиям, либо вовсе игнорировать. Этот механизм соответствует явлению когнитивного диссонанса, выявленному Л. Фестингером, а также феномену вытеснения, описанному З. Фрейдом. Исследования когнитивного диссонанса выявили любопытную закономерность: если человек искусственно трансформирует несоответствующую информацию, чтобы она подтверждала его гипотезу, это обычно лишь усиливает его субъективную уверенность в правильности собственного предположения.

Поэтому, чтобы начать трансформировать такие представления человека (в работе, например, психолога), требуется учитывать эти факторы. Здесь также уместно вспомнить, что мы расширяем наши представления очень постепенно, обычно «вписывая» новые данные в готовые идеи. Это получило разные названия: «ментальные образы», «ментальные репрезентации» – в когнитивной психологии, «схемы» – у Ж.Пиаже, «стереотипы» – в социальной психологии. Например, О.А. Леонтович пишет, что «*стереотипы* – упрощенные ментальные репрезентации различных категорий людей, преувеличивающие моменты сходства между ними и игнорирующие различия [20, с. 236]. «Стереотип – это схематический, стандартизированный образ или представление... обычно эмоционально окрашенное и обладающее устойчивостью. Выражает привычное отношение человека к какому-либо явлению, сложившееся под влиянием социальных условий и предшествующего опыта» [16, с. 447]. У. Липпман считал, что всем процессом усвоения информации управляют стереотипы. «Так, работодатель оценивает рабочий класс на основе своего опыта общения с самым беспокойным рабочим или, наоборот, с самым покорным. А какая-нибудь радикальная группировка вообразит, что это типичные представители пролетариата» [21, с. 82]. Формированию стереотипов способствуют такие особенности человеческого сознания, как целенаправленность и стремление к поиску смысла, а также склонность связывать абстрактные понятия с конкретными образами [32, с. 21].

Это напоминает работу психолога, когда человек сначала сам описывает то, как он видит ситуацию, свои взгляды на нее, и лишь постепенно, когда психолог фиксирует внимание на некоторых возможных деталях и интерпретациях, приходит к переосмыслению. Мы мыслим в таком ключе, подобным образом рассказываем и истории. Поэтому нарративный подход, слегка корректирующий всю историю через указание на некоторые детали и возможные ошибки, представляется наиболее подходящим способом взаимодействия с «картиной мира» человека. Тем более что к историям мы часто проявляем меньшую критичность, чем к неким «научным данным» и «сообщению фактов»: поскольку с детства воспитываемся на определенных историях и рассказываем их друг другу. Например, начинается анекдот о том, как «русский и немец попали на необитаемый остров» – и мы уже воспринимаем это как вполне допустимую к осмыслению историю. Нарративные приемы и техники использовались в практике воспитания и обучения с древнейших времен в фольклорных или художественных произведениях, построенных по принципу изложения жизненной истории.

В этом смысле именно нарративный подход позволяет работать с такими явлениями, поскольку человек сам описывает, рассказывает свою историю (при этом «подсвечивая» то, на что он ранее мог не обращать внимание). Однако обычно в фокусе внимания тот, кто будет работать с клиентом (психолог, коуч), в данном же случае целесообразно остановиться на том, какая именно информация должна циркулировать, чтобы взаимодействие с клиентом, работа с ним была более эффективна. Социальная и политическая психологии, теории коммуникации накопили достаточно много данных о способах убеждения человека, основы которых представляется целесообразным применять в работе психолога, в нарративном подходе.

«Медиатор между личностью и обществом» [36, с. 57] – иногда так называют нарратив, так что общественные вопросы здесь крайне важны. В работе психолога обычно тоже важно не пытаться переубеждать аргументами (как и в политической коммуникации, PR, маркетинге, рекламе), а адаптироваться под субъективность восприятия получателя информации. Даже логические аргументы должны быть выстроены в первую очередь с этой позиции. Тем более что и дискурс как таковой, и истории, нарративы, циркулирующие вокруг нас, рассматриваются как выражение неких смыслов, распространенных в культурно-языковой среде [14], и «относится одновременно к межличностной и массовой коммуникации» [36, с. 151].

Здесь также существует методологическое противоречие в нарративном подходе: если он основан на теориях конструктивизма, то человек сам конструирует свою историю и ставит себя в ее центр; если же философской основой здесь является социальный конструкционизм, то люди формируются в культуре через ее представления, истории, дискурсы. Предложенная модель позволяет сгладить это противоречие, используя ключевые методики социального взаимодействия, массовой коммуникации (которые давно и с успехом применяются для воздействия на личность, убеждения ее в чем-либо), для того, чтобы корректировать личную историю человека, помогать представить ему другой взгляд на себя и свои проблемы.

В качестве основы предлагается взять модель коммуникации Г. Лассуэлла. В 1948 году, занимая должность профессора Йельской школы права, Г.Д. Лассуэлл представил модель коммуникации, которая позже получила его имя. В своей статье «Структура и функции коммуникации в обществе» он впервые сформулировал идею о том, что наиболее удобным способом описания акта коммуникации является ответ на пять ключевых вопросов: *«Кто говорит? Что говорит? По какому каналу сообщает? Кому? С каким эффектом?»* [19].

Эти техники особенно актуальны в деле конструирования и «уплотнения» предпочитаемой истории (после того, как стали ясны проблемы и необходимо предложить новый взгляд). При этом в нарративном подходе традиционно употребляются скорее «расшатывающие» вопросы, вызывающие сомнения клиента, но внимание почти не уделяется настоящей «кристаллизации» новой истории.

Первое, что здесь важно – это *авторитет* (того, кто будет работать с информацией: рассказывать, демонстрировать нечто). Именно поэтому священники, гадалки, политики, психологи и рекламщики всегда много внимания уделяли созданию своего авторитетного образа, повышению своего авторитета в глазах слушателя. «Очевидно, что большинство телевизионных реклам сделаны с расчетом на то, чтобы зрители сочли коммуникатора и компетентным, и заслуживающим доверия. Чтобы привлечь внимание к своим обезболивающим препаратам, фармацевтические компании прибегают к услугам коммуникаторов, облаченных в белые лабораторные халаты и уверенно сообщающих о том, что большинство докторов одобряют основной ингредиент их препарата» [22, с. 291].

В вопросе о том, кому сообщается некая информация принципиальное значение имеет *непротиворечие его основным представлениям о себе*, ведь эти представления уже сложились и воспринимаются как верные. «Я-концепция», которая «держится» на социальной идентичности (включая национальную, религиозную) и социальных ролях, которые оказываются наиболее важными для этого человека (роль матери, студента, хорошего специалиста). Это обычно хорошо прослеживается в нарративе, поскольку человек сам рассказывает об этом, говоря о себе. Через истории хорошо видна позиция, взгляды человека, например, когда он говорит о том, кого и за что надо наказывать или поощрять, каков был смысл и мораль чьих-то поступков: знакомых, героев прошедших времен или

художественных произведений. И новые идеи необходимо «подавать» постепенно и таким образом, чтобы собеседник мог их ассоциировать с уже усвоенными представлениями.

Еще один ключевой фактор: спокойная, доверительная, *расслабляющая атмосфера*. Поскольку «негативные эмоции»: тревожность, страх, чувство уязвимости могут существенно исказить восприятие информации и помешать этому процессу. Поэтому созданию должной атмосферы, вызывающей интерес и открытость (и не вызывающей чувство уязвимости и страха) всегда уделялось особое внимание, начиная с историй древних колдунов, которым тоже надо было вести психологическую работу с людьми (например, описания салонов известной гадалки Ленорман).

В вопросе о том, *как следует подавать информацию*, основной характеристикой будет *уверенность, убедительность*. Ведь мы склонны верить в свои представления, как бы уже считаем себя правыми, поэтому дополнительная информация должна выглядеть, как минимум, не менее убедительно и уверенно, иначе доверие к ней сразу будет невелико. «Свою точку зрения при этом нужно излагать уверенно, подходя к проблеме прямо» [17, с. 172].

Любопытный эксперимент [91] описывает это явление. Задачей участников было выбрать финансового консультанта. Им предлагалось представить, что они унаследовали крупную сумму денег и нуждаются в специалисте, который поможет с их инвестированием. Большинство (75% участников) предпочли консультанта, который делал более смелые и уверенные прогнозы. Люди склонны доверять тем, кто говорит уверенно, независимо от того, выбирают ли они финансового консультанта, слушают свидетельские показания или предвыборную речь. Важно обращать внимание на слова: выражения вроде «может быть», «вероятно», «полагать», «допускать» могут восприниматься как признак нерешительности.

Примеры слов, указывающих на склонность к осторожности		
Может	По моему мнению	Несколько
Могло бы	Думаю	Отчасти
Кажется	Полагаю	Около
Наверное	Можно догадываться	Приблизительно
Возможно	Допускаю	В целом
Похоже	Пожалуй	Немного

Рис. 2. Примеры слов, выражающих неуверенность

Конкретные, ясные слова и уверенные формулировки (вместе с уверенным тоном) очень важны. «*Побеждает лучшая история*» [104] (история, которая обеспечивает смысл для большинства), а не та история, которая тесно связана с фактами.

А для того, чтобы предлагать новые трактовки, осмысления, «переформотирования», используется простая конструкция: *понятный призыв плюс обоснование*, аргумент. При этом главное значение имеет не обоснованность аргумента, а внешняя «логичность конструкции». Поскольку сознание склонно искать и видеть смысл (и в то же время не слишком действительно «переосмыслить происходящее»), эта поверхностная «логичность» должна сохраняться для усвоения информации.

В 1978 году социальный психолог Э. Лангер провела эксперимент [82], изучая влияние формулировки просьб на готовность людей уступить очередь. В университете, где студенты активно пользовались копировальным аппаратом из-за отсутствия домашних компьютеров и принтеров, часто выстраивались длинные очереди. В ходе исследования участников просили попробовать проникнуть в очередь, используя различные варианты просьб:

– «Извините, у меня 5 страниц. Могу ли я воспользоваться ксероксом?» (согласие получено в 60% случаев).

– «Извините, у меня 5 страниц. Могу ли я воспользоваться ксероксом, потому что мне нужно сделать копии?» (согласие получено в 93% случаев).

– «Извините, у меня 5 страниц. Могу ли я воспользоваться ксероксом, потому что я тороплюсь?» (согласие получено в 94% случаев).

Добавление слова «*потому что*» с последующим объяснением значительно увеличивало число людей, согласных уступить очередь. Это работало даже тогда, когда причина была совершенно неубедительной, например: «потому что мне нужно сделать копии». Исследователи предположили, что люди часто используют автоматические когнитивные процессы, в данном случае слово «потому что»

само по себе сигнализировало о наличии причины, что делало просьбу более убедительной, независимо от ее содержания. Дж. Брунер писал: «хорошая история и хорошо сформулированные логические выражения являются естественными типами рассуждения, оба могут быть использованы для убеждения» [53, с. 11].

Кроме выбора слов, очень важно воздействовать с помощью образов. Такие образы как «жизнь – это бурлящая река» вызывают сильные чувства, позволяя клиенту визуализировать и эмоционально пережить историю. Исследования в области медиа показывают, что эмоционально насыщенные образы усиливают внимание и запоминание [81, с. 52]. Образы активируют эмоциональные центры мозга, усиливая запоминание и восприятие [97, с. 200]. Психологические исследования также показывают [96] что эмоционально яркие элементы усиливают убеждение. Образы всегда активно применялись в массовых коммуникациях, в политике: «светлое будущее», «не раскачивать лодку». Ментальные образы широко используются в спорте, когда спортсмены представляют, как они выполняют свои соревновательные движения [4; 15; 39; 70]. Исследование показывает, что визуализация активирует те же области мозга, что и реальное действие [77]. А мета-анализ демонстрирует, что ментальная практика улучшает результаты [63]. Еще одно исследование доказало, что мысленное представление движений улучшает моторику почти так же эффективно, как физическая практика [90]. В когнитивной терапии визуализация используется для переработки травм и изменения убеждений [68]. Известные деятели тоже применяли такие техники, например, А. Эйнштейн представлял себя «движущимся на луче света», чтобы развить теорию относительности [61, с. 23]. Пример использования в психологии и в коучинге: клиент создает ментальный образ себя как героя, преодолевающего трудности, что повышает уверенность и мотивацию, подобно тому, как спортсмены визуализируют свои победы.



Рис. 3. Иллюстрация, символизирующая активность с помощью ментальных образов

Также очень важна *повторяемость*. Широко известно, что повторение информации делает ее более убедительной. Еще Эдвард Бернейс подчеркивал, что повторение простых идей – ключевой элемент формирования общественного мнения [46, с. 159]. Чем чаще человек сталкивается с определенной идеей, тем легче она извлекается и принимается за правду. В исследовании было показано [69], что повторение утверждений увеличивает их воспринимаемую правдивость. Участники эксперимента считали повторяющиеся утверждения более достоверными, даже если они были ложными. Еще одно исследование демонстрирует [44], что повторение работает на бессознательном уровне: люди начинают считать информацию правдивой, даже если не помнят ее источник. Мета-анализ подтвердил [59], что повторение сообщений увеличивает их воспринимаемую правдивость и убедительность. Этот эффект особенно заметен в рекламе, где повторяющиеся слоганы или идеи лучше усваиваются аудиторией.

«Теория культивации», разработанная Д. Гербнером [67], утверждает, что длительное и регулярное воздействие медиа – особенно телевидения – существенно влияет на то, как люди воспринимают окружающую реальность. Основная идея заключается в том, что повторяющиеся темы, образы и сюжеты, которые человек потребляет через медиа, постепенно формируют его убеждения о мире. Чем больше времени человек проводит погруженным в определенные нарративы, и чем чаще он сталкивается с такими темами, тем сильнее эти нарративы влияют на его картину мира. Гербнер подчеркивал, что этот процесс происходит постепенно и незаметно, становясь частью повседневного восприятия реальности. Другие авторы, рассматривая эту теорию, подтверждают [89], что эффект сохраняется и в эпоху «новых медиа», они отмечают, что ключевым фактором остаётся длительность и регулярность воздействия. Если медиа способны формировать восприятие мира через повторяющиеся

сюжеты, то аналогичный процесс происходит с историями, которые человек рассказывает о своей жизни. Регулярное обсуждение определенных тем в этих историях может укреплять как позитивные, так и негативные убеждения клиента.

Представим клиента, который считает себя неудачником. Если психолог оставит такой нарратив без изменений, регулярное повторение укрепит негативное убеждение. Однако, если специалист предложит клиенту вспомнить и обсудить ситуации, когда он все-таки достигал успеха и будет возвращаться к этим историям на сессиях, со временем клиент начнет воспринимать себя как человека, способного справиться с трудностями. Повторение позитивных тем «культивирует» новое самовосприятие, подобно тому, как медиа формируют картину мира.

Следуя этим ключевым принципам, можно существенно улучшать нашу способность доносить до клиента определенную информацию и «переструктурировать» его нарратив, историю о себе и своей жизни.

Перспективные направления для исследований и практики в нарративной психологии.

1. *Нарративы и нейронаука.* Исследование показывает, что рассказывание историй активирует определенные области мозга, что способствует переработке травм и формированию новых паттернов мышления [107]. Автор другой работы исследует [85], как понимание историй активирует мозговые центры, связанные с социальным познанием и эмпатией. Еще одно исследование показывает [93], что переосмысление травматических событий в письменной форме улучшает психическое здоровье, помогая людям реорганизовать свои воспоминания. Повторное рассказывание травматической истории в безопасной обстановке помогает интегрировать воспоминания и снизить эмоциональную нагрузку, что связано с процессом нейропластичности [102]. Авторы еще одной работы [83] рассматривают, как изменение контекста травматических воспоминаний через рассказывание историй влияет на активность мозга, снижая симптомы ПТСР.

2. *Интеграция нарративного подхода и когнитивно-поведенческой терапии (КПТ).* Интеграция может строиться на идее, что изменение языка (будь они в форме конкретного убеждения или истории) приводит к изменению восприятия и поведения. В одном исследовании отмечается: «Язык служит связующим звеном между когнитивным содержанием и смыслом повествования» [42, с. 109]. КПТ может обогатить нарративный подход структурированными методами анализа языка, а нарративный подход – добавить глубину и контекст к когнитивной работе. КПТ стремится к конкретным изменениям в мышлении и поведении, снижению симптомов (например, тревожности). Нарративный подход фокусируется на создании нового смысла жизни, усилении чувства идентичности. В процессе интеграции можно одновременно работать над устранением дисфункциональных паттернов (КПТ) и созданием позитивной жизненной истории. Кроме того, рассказывая о своей жизни в форме истории, клиент может раскрыть повторяющиеся темы (такие как «неудача» или «отвержение») и искажения, иррациональные убеждения (например: «я слишком стар для перемен», или же катастрофизацию, или чрезмерное обобщение), которые затем можно анализировать через призму КПТ. Д. Дрейк подчеркивал, что сочетание нарративов с техниками КПТ усиливает способность клиента преодолевать внутренние ограничения [62]. В другой работе отмечается [101], что нарративы в сочетании с «когнитивной реструктуризацией» помогают клиентам выстраивать карьеру в соответствии с их ценностями.

Кроме того, техники КПТ (например, поведенческая активация, эксперимент) могут использоваться для создания нового опыта, который затем интегрируется в нарратив клиента. Это связывает конкретные действия с общим смыслом жизни. Например, клиент считает себя трусливым, в процессе экспериментов он постепенно делает то, чего боялся (например, выступает публично) и затем включает такие примеры в новую жизненную историю. В целом нарративы могут служить контекстом для работы техниками КПТ, а техники КПТ – инструментами для переосмысления историй. Однако интеграция поднимает вопросы о балансе директивности и недирективности [88] и эпистемологические различия, которые требуют плюралистической позиции. «Плюралистическая эпистемология позволяет сосуществовать эмпирической строгости и нарративной субъективности, обогащая терапевтическую практику» [41, с. 375].

3. *Интеграция нарративного подхода и «mindfulness».* Применение практик осознанности («mindfulness») активно изучается в последние годы, открывая новые горизонты для психологии и коучинга. Нейронаука показывает, что «mindfulness» активирует области мозга, связанные с саморегуляцией и эмоциональной регуляцией [65]. Они также повышают когнитивную гибкость [78], что важно для переосмысления своей жизненной истории. Практики осознанности акцентируют внимание на проживании настоящего момента. Эти практики могут помочь клиенту замечать свои реакции (эмоциональные и физические) во время повествования, рассказа своей истории, что углубляет понимание себя [76]. Наблюдение за своим телом (например, ощущение напряжения или тепла) и мыслями, реакциями также помогает понять автоматические реакции на прошлые события и истории [108]. Осознанное наблюдение за своими мыслями и чувствами открывает новые перспективы, помогая человеку переформулировать старые смыслы и нарративы. Пример. Клиент, работающий над своим карьерным ростом, рассказывает о страхах неудачи. Коуч предлагает сосредоточиться на текущих ощущениях (например, напряжении в животе) и эмоциях (страхе). Затем они исследуют связь

этих реакций с его историей и переформулируют ее, находя поддерживающие убеждения, такие как «я могу учиться на ошибках» и обращая внимания на новые чувства и ощущения в теле.

Здесь возможны и другие техники. Например, когда клиентов учат замечать, как они рассказывают свои истории (тон, выбор слов, акценты) и экспериментировать с альтернативными способами повествования для изменения восприятия. Исследования показывают [94], что стиль повествования влияет на эмоциональное состояние.

4. *«Личный миф» и интеграция с аналитической психологией.* Люди воспринимают мир через призму историй, и интерпретируют свое место в нем через призму символов и метафор [47]. Архетип героя, описанный Карлом Юнгом и развитый Джозефом Кэмпбеллом, – это универсальный образ, символизирующий преодоление трудностей и самореализацию. К. Юнг даже писал: «Я пришёл к выводу, что психотерапевтический процесс – это развитие личного мифа» [75]. Применение «личной мифологии» продолжает изучаться в психологии [66]. Этот образ может использоваться в нарративном походе. Например, клиент вместе с психологом создает метафорическую историю, где он выступает героем. Жизненные трудности могут быть представлены как «дракон» (страх), «лабиринт» (путаница) или «темный лес» (неопределенность). Психолог помогает клиенту найти ресурсы в этой истории – «меч» (твёрдость характера, прошлые победы), «карта» (планирование), «союзники» (поддержка) -, и развить сюжет, в котором герой побеждает. В коучинге это могут быть «король, укрепляющий царство» (бизнес), или «исследователь, открывающий земли» (новый проект). Коуч помогает определить препятствия («враги» – конкуренты, «штормы» – риски) и ресурсы («знания», «команда»). Идентификация с героем усиливает уверенность клиента и мотивирует его к действиям. «Архетип героя представляет ту часть нас, которая готова рисковать, противостоять трудностям и расти» [92, с. 67].

Здесь также открывается перспектива интеграции с аналитической психологией. Например, клиенту предлагается определить, какие архетипы (герой, тень, мудрец) проявляются в его жизни, и включить их в свою историю. Это помогает осознать внутренние ресурсы и конфликты. Процесс создания истории можно структурировать с помощью мифологии путешествия героя (вызов, испытание, обретение сокровища, возвращение), что также перекликается с «индивидуацией» К. Юнга. Так, Д. Хендерсон связывает мифы с процессом становления личности [38, с. 95–156].

Конечно, существует вопрос теоретических различий: метафоры нарративного подхода трактуются через язык и культуру общества, а архетипы в аналитической психологии – через импульсы бессознательного. Однако оба понятия объединяют символизм, универсальность и возможность способствовать трансформации. Можно сказать, что архетипы проявляются в истории человека через метафоры. Тем более что К. Юнг сам писал что архетипы проявляются через символы и метафоры в языке, снах и искусстве [37]. А его последователь М. Штайн отмечал, что архетипы становятся доступными для осмысления через нарративы [106]. И в другой работе отмечалось [66], что архетипы из бессознательного интегрируются в личные мифы, усиливая самопознание человека. Техники «личного мифа» в аналитической психологии помогают выявить эти архетипы, а нарративный подход помогает осмыслить и переосмыслить их в виде связанной истории. Кроме того, оба инструмента опираются на фундаментальные аспекты человеческой жизни – путь, испытание, борьбу, любовь, признание. Техники личной мифологии в аналитической психологии помогают выявить эти архетипы, а нарративный подход позволяет переосмыслить их в виде связанной истории. Например, как архетип «Героя» воплощается в индивидуальной истории клиента – будь то борьба с трудностями или поиск смысла.

Кроме того, переосмысление историй выявляет скрытые убеждения и эмоции, что перекликается с задачами аналитической психологии по работе с бессознательным. В техниках «личной мифологии» нарративный подход может дополнить аналитический, добавляя осознанную структуру к глубинным архетипическим образам.

5. *Цифровые технологии.* Можно использовать приложения для визуализации своих жизненных историй. Например, клиент может использовать приложение для создания цифровой автобиографии, где каждое значимое событие представлено в виде интерактивного элемента – с фотографиями, текстовыми заметками, аудиозаписями или видео. Такой подход помогает увидеть взаимосвязи между событиями и переосмыслить их значение. Д. Ламберт, основатель «Центра цифрового повествования», подчеркивает терапевтический потенциал цифровых инструментов [80]. Э. Губриум исследует «цифровое повествование» как метод, который помогает участникам структурировать свои истории. Хотя статья фокусируется на здоровье, ее выводы применимы к терапии: визуализация опыта через цифровые инструменты усиливает рефлексивность и вовлеченность [74]. В коучинге «цифровые нарративы» могут использоваться для визуализации своих целей и шагов по их достижению. Например, клиенту, стремящемуся к карьерному росту, можно предложить создать видео или презентацию, в которой он рассказывает о своих текущих достижениях, представляет будущие шаги. Этот процесс не только мотивирует, но и помогает структурировать действия. Н. Колдри исследует [58], как «цифровые нарративы» стимулируют креативность и помогает людям структурировать свои цели.

6. *Нарративы и культурный контекст.* Не секрет, что культурный контекст влияет на нарративы человека, его самовосприятия и жизненные планы [86]. В исследовании отмечается [57], что нарративы помогают клиентам интегрировать этнические и религиозные аспекты своей идентичности,

способствуя принятию себя. Ф. Росински предлагает использовать нарративные техники для исследования влияний культуры на профессиональные цели, что делает коучинг более эффективным [28]. Здесь открывается поле для разработки техник, учитывающих эту ситуацию, когда клиент визуализирует свою историю, учитывая культурные влияния. Клиент создает «карту», отражая, как эти ожидания связаны с его национальностью, религией, этнической принадлежностью, гендером. Например, молодой профессионал может упомянуть о давлении семье выбрать «стабильную работу». Коуч задает вопросы: «Как ваши семейные ценности поддерживают ваши амбиции?», или «Какие барьеры можно преодолеть?»; «Какие ожидания семьи или общества повлияли на ваш выбор?». Это помогает клиенту найти гармонию между личными стремлениями и культурным контекстом. Пример. Руководитель из коллективистской культуры, где ценится скромность, избегает выдвигать свои идеи, боясь показаться высокомерным. Коуч помогает ему переосмыслить лидерство как «служение команде через инициативу», что позволяет ему уверенно действовать, оставаясь верным своим корням.

7. *Коллективные нарративы и индивидуальные истории.* «Общие истории», циркулирующие в обществе, не просто существуют как фон – они активно проникают в личные истории людей, изменяя их восприятие себя и окружающего мира. Особенно это заметно в контексте макросоциальных нарративов, таких как рассказы СМИ или тренды в социальных сетях, которые формируют индивидуальное восприятие. Исследование показывает [50, с. 29–50], что подростки адаптируют свои личные истории под коллективные тренды в социальных сетях, что влияет на их идентичность и восприятие себя. Эти «макро-нарративы» создают рамки, через которые люди интерпретируют свои личные переживания. Например, в период экономического кризиса медиа часто фокусируются на историях о безработице и финансовых трудностях. Такие рассказы начинают влиять на то, как индивиды видят свою собственную жизнь. Вот почему понимание этих процессов, в том числе массовой коммуникации, рекламы и пропаганды, где давно разрабатываются техники эффективного донесения информации и убеждения людей, очень важно изучать и применять в личных историях человека, подкрепляя личные смыслы человека и его восприятие себя.

Список литературы

1. Аллахвердов В.М. Сознание и когнитивное бессознательное / В.М. Аллахвердов, Е.Ю. Воскресенская, О.В. Науменко // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. – 2008. №2. – С. 10–19. EDN OKKFEL
2. Аллахвердов В.М. Проблемы психологии сознания / В.М. Аллахвердов, Л.В. Куликов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. – 2008. №2. – С. 3–9. EDN OKKFEB
3. Богачев А.М. Путь к другому. О некоторых закономерностях практической психологии / А.М. Богачев. – СПб.: Ротапринт, 2017. – 227 с.
4. Ментальные навыки как ресурс профессионального долголетия спортсмена / К.А. Бочавер, Л.М. Довжик, Д.В. Бондарев, А.О. Савинкина // Экспериментальная психология. – 2021. – Т. 14. №4. – С. 58–75. DOI 10.17759/exppsy.2021140403. EDN PKAXLS
5. Брунер Д. Жизнь как нарратив / Д. Брунер // Постнеклассическая психология. – 2005. №1. – С. 1–22.
6. Бусыгина Н.П. Качественные и количественные методы исследований в психологии / Н.П. Бусыгина. – М.: Юрайт, 2023. – 423 с.
7. Деннет Д. Почему каждый из нас является новеллистом / Д. Деннет // Вопросы философии. – 2003. №2. – С. 121–130. EDN ONWIST
8. Джеймс У. Психология / У. Джеймс; пер. с англ. И. Лапшина, М. Гринвальд; вступит. ст. А. Лызлова. – М.: РИПОЛ классик, 2020. – 616 с.
9. Жорняк Е.С. Нарративная терапия: от дебатов к диалогу / Е.С. Жорняк // Журнал практической психологии и психоанализа. – 2001. – Т. 9. №3. – С. 91–124.
10. Журавлев В.Ф. Нарративное интервью в биографических исследованиях / В.Ф. Журавлев // Социология: методология, методы, математическое моделирование (Социология:4М). – 2016. – №3–4. – С. 34–43.
11. Захарова Е.В. Гештальт-терапия: деконструкция в диалоге / Е.В. Захарова // Вестник СамГУ. – 2009. – №71. – С. 9–14.
12. Калинин П.Е. Описание индивидуального сознания в рамках принципа интенциональности / П.Е. Калинин // Символ науки. – 2016. – №12–3. – С. 48–50. EDN XVUNXP
13. Карпов А.В. Психология сознания: метасистемный подход / А.В. Карпов. – М.: РАО, 2011. – 1086 с.
14. Кибрик А.А. Дискурс / А.А. Кибрик // Введение в науку о языке / под ред. О.В. Федоровой, С.Г. Татевосова. – М.: Буки Веди, 2019. – С. 126–163.
15. Колесник Ю.Н. Взаимосвязь мотивации и ментальных навыков у профессиональных хоккеистов / Ю.Н. Колесник // Психология спорта: успешные старты в науке и в профессии: материалы третьей Всероссийской конференции с международным участием, под ред. К.А. Бочавера, Л.М. Довжик. – М., 2022. – С. 114–123. – EDN HENTYU
16. Краткий политический словарь / Ю.А. Агешин, Р.Ф. Алексеев, А.С. Анучкин-Тимофеев [и др.]; сост. и общ. ред. Л. А. О니кова, Н. В. Шишина. – 4-е изд., доп. – М.: Политиздат, 1987. – 509 с.
17. Куксова М.Ю. Лексико-синтаксические средства воздействия в современной политической речи / М.Ю. Куксова // Ярославский педагогический вестник. – 2011. – Т. 1. №2. – С. 168–172. EDN PILXJX
18. Лакофф Д. Метафоры, которыми мы живем / Д. Лакофф, М. Джонсон. – М.: Едиториал УРСС, 2004. – 256 с. EDN QRAADX
19. Лассуэлл Г.Д. Структура и функции коммуникации в обществе / Г.Д. Лассуэлл. – М.: Изд-во РАГС, 2007. – 169 с.
20. Леонтович О.А. Русские и американцы: парадоксы межкультурного общения: монография / О.А. Леонтович. – М.: Гнозис, 2005. – 351 с. EDN QXNWXR

21. Липпман У. Общественное мнение / У. Липпман. – М.: Институт Фонда «Общественное мнение», 2004. – 382 с. EDN OXCHMG
22. Майерс Д. Социальная психология / Д. Майерс. – 7-е изд. – М.: Питер, 2011. – 793 с. – EDN SDPWPV
23. Мерло-Понти М. Феноменология восприятия / М. Мерло-Понти; пер. с фр.; под ред. И.С. Вдовиной, С.Л. Фокина. – СПб.: Ювента: Наука, 1999. – 605 с. EDN QWJLFB
24. Неклюдова С.В. Феноменологическое исследование формирования нового типа мобильного образа жизни личности в транскультуральной коммуникации / С.В. Неклюдова, В.И. Кабрин // Сибирский психологический журнал. – 2018. – №68. – С. 62–81. DOI 10.17223/17267080/68/4. EDN YORVHF
25. Нолл Р. Тайная жизнь Карла Юнга / Р. Нолл. – М.: Рефл-бук, Ваклер, 1998. – 429 с.
26. Психология внимания. Хрестоматия по психологии / Ю.Б. Гиппенрейтер, В.Л. Романова. М., 2000.
27. Психология внимания. Хрестоматия по психологии / Ю.Б. Гиппенрейтер, В.Л. Романова. – М., 2001. – 856 с.
28. Ревонсуо А. Психология сознания / А. Ревонсуо. – СПб.: Питер, 2013. – 336 с.
29. Росински Ф. Кросс-культурный коучинг / Ф. Росински. – М.: Курс. – 240 с.
30. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии / С.Л. Рубинштейн. – СПб.: Питер, 2002. – 720 с. EDN TDWNDE
31. Стюарт Й. Современный транзактный анализ / Й. Стюарт, В. Джойнс. – СПб.: Социально-психологический центр, 1996. – 330 с.
32. Труфанова Е.О. Субъект и познание в мире социальных конструкций / Е.О. Труфанова. – М.: Канон+, 2018. – 318 с. EDN YZWFUL
33. Федченко А.В. Этнокультурная специфика формирования языкового сознания русских и американцев в школьном возрасте: автореф. дис.... канд. филол. наук: 10.02.19 / А.В. Федченко. – М.: Моск. гос. лингвист. ун-т, 2005. – 239 с. EDN NIEBQH
34. Филлипс Л. Дискурс анализ: теория и метод / Л. Филлипс, М.В. Йоргенсен. – Харьков: Гуманитарный центр, 2004. – 336 с.
35. Фрейд З. По ту сторону принципа удовольствия / З. Фрейд. – М.: Современные проблемы, 1925. – 114 с.
36. Хиллман Д. Архетипическая психология / Д. Хиллман. – М.: Б.С.К., 1996. – 155 с.
37. Хорошилов Д.А. Психология социального познания в изменяющемся обществе: дис. ... д-ра психол. наук / Д.А. Хорошилов. – М.: РГГУ, 2021. – 318 с.
38. Юнг К.Г. Архетипы и коллективное бессознательное / К.Г. Юнг. – М.: АСТ, 2019. – 495 с.
39. Человек и его символы / К.Г. Юнг, М.-Л. фон Франц, Дж.Л. Хендерсон [и др.]; пер. с англ. – М.: Серебряные нити; СПб.: АСТ, 1997. – 367 с.
40. Юносов С.А. Роль и значимость психологической подготовки паралимпийцев пауэрлифтеров высокой квалификации / С.А. Юносов // Техника, тактика и методика спортивной тренировки. – 2020. – №3. – С. 21–24.
41. Allan J. G., Fairlough G., Frenzen B. The Power of the Tale: Using Narratives for Organisational Success. Chichester: Wiley, 2002. 256 p.
42. Angus L., Kagan F. Empathic Relational Bonds and Personal Agency in Psychotherapy: Implications for Psychotherapy Supervision, Practice, and Research // Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training. 2007. V. 44. №4. P. 371–377.
43. Angus L., McLeod J. (Eds.). The Handbook of Narrative and Psychotherapy: Practice, Theory, and Research. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004. 404 p.
44. Armstrong D. Managing By Storying Around: A New Method of Leadership. New York: Doubleday, 1992. 252 p.
45. Begg I.M., Anas A., Farinacci S. Dissociation of processes in belief: Source recollection, statement familiarity, and the illusion of truth // Journal of Experimental Psychology: General. 1992. V. 121. №4. P. 446–458.
46. Berger P.L., Luckmann T. The Social Construction of Reality. Harmondsworth: Penguin, 1966. 249 p.
47. Bernays E.L. Propaganda. New York: Horace Liveright, 1928. 159 p.
48. Blumer H. Symbolic Interactionism: Perspective and Method. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1969. 208 p.
49. Boje D.M., Luhmann J.T., Baack D.E. Hegemonic stories and encounters between storytelling organizations // Journal of Management Inquiry. 1999. №8. P. 340–360. DOI 10.1177/105649269984002. EDN JNQLKZ
50. Boje D.M. Stories for the storytelling organization: a postmodern analysis of Disney as «Tamara-Land» // Academy of Management Journal. 1995. №38. P. 997–1035. EDN CBNQPR
51. Boyd D. It's Complicated: The Social Lives of Networked Teens. New Haven, CT: Yale University Press, 2014. 296 p.
52. Bruner J. Acts of Meaning. Cambridge/MA: Harvard University Press, 1990. 179 p.
53. Bruner J. Actual Minds, possible worlds. Cambridge/MA: Harvard University Press, 1986. 201 p.
54. Bruner J. Life as Narrative // Social Research. 1987. №54 (1). P. 11–32.
55. Bruner J. Reflective thinking in educational settings. A cultural framework. Cambridge: Cambridge university press, 2014. 326 p.
56. Bruner J. The narrative construction of reality // Critical Inquiry. 1991. №18. P. 1–21.
57. Czarniawska B. Narrating the Organization: Dramas of Institutional Identity. Chicago: University of Chicago Press, 1997. 243 p.
58. Comas-Díaz L. Multicultural Approaches to Psychotherapy // Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training. 2012. V. 49. №3. P. 283–289.
59. Couldry N., et al. Digital Storytelling: Media Research and Everyday Creativity // Cultural Studies. 2007. V. 21. №4–5. P. 597–617.
60. Dechêne A., Stahl C., Hansen J., Wänke M. The truth about the truth: A meta-analysis of the truth effect // Personality and Social Psychology Review. 2010. V. 14. №2. P. 238–257.
61. Denning S. The Springboard: How Storytelling Ignites Action in Knowledge-Era Organizations. Boston, MA: Butterworth-Heinemann, 2001. 192 p.
62. Dilts R.B. Strategies of Genius. Volume One. Capitola: Meta Publications, 1995. 339 p.
63. Drake D.B. Narrative Coaching: Bringing Our New Stories to Life // International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. 2015. V. 13. №1. P. 1–14.
64. Driskell J.E., Copper C., Moran A. Does mental practice enhance performance? // Journal of Applied Psychology. 1994. V. 79. №4. P. 481–492.
65. Entman R.M. Framing: Toward clarification of a fractured paradigm // Journal of Communication. 1993. №43 (4). P. 51–58.

66. Farb N.A.S. [et al.] Attending to the present: Mindfulness meditation reveals distinct neural modes of self-reference // *Social Cognitive and Affective Neuroscience*. 2007. V. 2. №4. P. 313–322. EDN JJAMRR
67. Feinstein D., Krippner S. *Personal Mythology: The Psychology of Your Evolving Self*. Los Angeles, CA: Jeremy P. Tarcher, 1988. 268 p.
68. Gerbner G. Living with television: The violence profile // *Journal of Communication*. 1976. V. 26. №2. P. 173–199.
69. Hackmann A., Bennett-Levy J., Holmes E.A. *Oxford Guide to Imagery in Cognitive Therapy*. Oxford: Oxford University Press, 2011. 288 p.
70. Hasher L., Goldstein D., Toppino T. Frequency and the conference of referential validity // *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*. 1977. V. 16. №1. P. 107–112.
71. Hussain K., Pa W.A.M.W. Accessing The Imagery Mental Training among Athletes in Kolej Profesional MARA Indera Mahkota // *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*. 2024. V. 13. №1. P. 2214–2226.
72. Gabriel Y. *Storytelling in Organizations*. Oxford: Oxford University Press, 2000. 288 p.
73. Gergen K.J. *An invitation to social construction*. L.: Sage, 2015. 259 p.
74. Gergen K.J. *Relational Being: Beyond Self and Community*. New York, NY: Oxford University Press, 2009. 448 p.
75. Gubrium A. Digital Storytelling: An Emergent Method for Health Promotion Research and Practice // *Health Promotion Practice*. 2009. V. 10. №2. P. 186–191. DOI 10.1177/1524839909332600. EDN NTEIXH
76. Jung C.G. *Memories, Dreams, Reflections*. New York, NY: Pantheon Books, 1961. 430 p.
77. Kabat-Zinn J. *Full Catastrophe Living: Using the Wisdom of Your Body and Mind to Face Stress, Pain, and Illness*. 2nd ed. New York, NY: Bantam Books, 2013. 720 p.
78. Kosslyn S.M., Ganis G., Thompson W.L. Neural foundations of imagery // *Nature Reviews Neuroscience*. 2001. V. 2. №9. P. 635–642.
79. Kuyken W. [et al.]. How does mindfulness-based cognitive therapy work? // *Behaviour Research and Therapy*. 2010. V. 48. №11. P. 1105–1112.
80. Lakoff G., Johnson M. *Metaphors We Live By*. Chicago, IL: University of Chicago Press, 1980. 242 p.
81. Lambert J. *Digital Storytelling: Capturing Lives, Creating Community*. New York: Routledge, 2013. 224 p.
82. Lang A. The limited capacity model of mediated message processing // *Journal of Communication*. 2000. №50 (1). P. 46–70.
83. Langer E., Blank A., Chanowitz B. The mindlessness of Ostensibly Thoughtful Action: The Role of «Placebic» Information in Interpersonal Interaction // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1978. №36 (6). P. 635–642.
84. Liberzon I., Abelson J.L. Context processing and the neurobiology of post-traumatic stress disorder // *Neuron*. 2016. V. 92. №1. – P. 14–30.
85. Loftus E.F., Palmer J.C. Reconstruction of automobile destruction // *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*. 1974. №13 (5). P. 585–589.
86. Mar R.A. The neural bases of social cognition and story comprehension // *Annual Review of Psychology*. 2011. V. 62. P. 103–134. DOI 10.1146/annurev-psych-120709-145406. EDN NACFWW
87. McAdams D.P. *The Redemptive Self: Stories Americans Live By*. New York: Oxford University Press, 2013. 400 p.
88. McAdams D. P. *The Stories We Live By: Personal Myths and the Making of the Self*. New York: Guilford Press, 1993. 336 p.
89. McLeod J. *An Introduction to Counselling*. 4th ed. Maidenhead, UK: Open University Press, 2009. 778 p.
90. Morgan M., Shanahan J. The state of cultivation // *Journal of Broadcasting & Electronic Media*. 2010. V. 54. №2. P. 337–355.
91. Pascual-Leone A. [et al.]. Modulation of muscle responses evoked by transcranial magnetic stimulation during the acquisition of new fine motor skills // *Journal of Neurophysiology*. 1995. V. 74. №3. P. 1037–1045.
92. Paul C. Price, Eric R. Stone. Intuitive Evaluation of Likelihood Judgment Producers: Evidence for a Confidence Heuristic // *Journal of Behavioral Decision Making*. 2004. №1. P. 39–57.
93. Pearson C.S. *Awakening the Heroes Within: Twelve Archetypes to Help Us Find Ourselves and Transform Our World*. – San Francisco, CA: HarperSanFrancisco, 1991. 352 p.
94. Pennebaker J.W., Chung C.K. Expressive writing and its links to mental and physical health // *The Oxford Handbook of Health Psychology*. 2011. P. 417–437.
95. Pennebaker J.W. Writing about Emotional Experiences as a Therapeutic Process // *Psychological Science*. 1997. V. 8. №3. P. 162–166.
96. Pentland B. Building process theory with narrative: from description to explanation // *Academy of Management Review*. 1999. №24. P. 711–724. EDN DEOBEX
97. Petty R.E., Cacioppo J.T. The elaboration likelihood model of persuasion // *Advances in Experimental Social Psychology*. 1986. №19. P. 123–205.
98. Phelps E.A. Human emotion and memory: Interactions of the amygdala and hippocampal complex // *Current Opinion in Neurobiology*. 2004. №14 (2). P. 198–202.
99. Rees J., Manea A.I. The Use of Clean Language and Metaphor in Helping Clients Overcoming Procrastination // *Journal of Experiential Psychotherapy*. 2016. №19 (3). P. 30–36.
100. Reissner S.C. *Narratives of Organisational Change and Learning: Making Sense of Testing Times*. Cheltenham: Edward Elgar, 2008. 160 p.
101. Rosenthal G. Reconstruction of life stories: principles of selection in generating stories for narrative biographical interviews // *The Narrative Study of Lives*. 1993. Newbury Park/CA: Sage. №1. P. 59–91.
102. Savickas M.L. Career Counseling // *APA Handbook of Counseling Psychology*. 2011. №2. P. 191–206.
103. Schauer M., Elbert T. Dissociation following traumatic stress // *Zeitschrift für Psychologie // Journal of Psychology*. 2010. V. 218. №2. P. 109–127.
104. Shotter J. *Conversational Realities: Constructing Life through Language*. London: SAGE Publications, 1993. 208 p.
105. Simmons A. *The Story Factor: Inspiration, Influence, and Persuasion Through the Art of Storytelling*. New York: Basis Books, 2001. 272 p.

106. Stelter R. A Guide to Third Generation Coaching: Narrative-Collaborative Theory and Practice. Dordrecht: Springer, 2014. 268 p.
107. Stein M. Jung's Map of the Soul: An Introduction. Chicago: Open Court, 1998. 244 p.
108. Stephens G.J., Silbert L.J., Hasson U. Speaker-listener neural coupling underlies successful communication // Proceedings of the National Academy of Sciences. 2010. V. 107. №32. P. 14425–14430.
109. Teasdale J.D., Chaskalson M. How does mindfulness transform suffering? II: The transformation of dukkha // Contemporary Buddhism. 2011. V. 12. №1. P. 103–124.
110. Tosey P., Lawley J., Meese R. Eliciting Metaphor through Clean Language: An Innovation in Qualitative Research // British Journal of Management. 2014. №25 (4). – P. 629–646.
111. Weick K.E., Browning L.D. Argument and narration in organizational communication // Journal of Management. 1986. №12. P. 243–259.
112. Zillmann D. Exemplification theory: Judging the whole by some of its parts // Media Psychology. 1999. №1 (1). P. 69–94.

Кузьмичева Екатерина Евгеньевна

магистрант

ОАНО ВО «Московский психолого-социальный университет»

психолог, тренер НЛП, коуч

г. Москва

ТЕОРЕТИКО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОУЧИНГОВОЙ ПРАКТИКИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МЕТОДОВ НЕЙРОЛИНГВИСТИЧЕСКОГО ПРОГРАММИРОВАНИЯ

Аннотация: в статье анализируется эффективность коучинга как инструмента психологического консультирования с интеграцией приёмов нейролингвистического программирования (далее – НЛП). Рассматривается возможность использования техник НЛП в коучинге для установления раппорта с клиентом, улучшения его состояния, формирования мотивации и самоконтроля, а также разработки новых эффективных стратегий поведения. В работе проведен анализ ключевых концепций НЛП и базовых техник коучинга.

Ключевые слова: нейролингвистическое программирование, НЛП, коучинг, раппорт, модель GROW, текущий образ жизни, новый образ жизни, паттерн, инсайт.

НЛП представляет собой модель коммуникации, сосредоточенную на внутреннем представлении опыта и способах общения людей как с самим собой, так и с окружающим миром. В последние десятилетия НЛП значительно повлияло на практику коучинга [8; МакЛеод, 2004]. С середины 1990-х годов в России наблюдается всё большее распространение коучинговых техник в различных областях психологии [Максимов, 2004; Мелия, 2012; Башкирова, 2016; Данилова и др., 2020]. Примечательно, что коучинг активно применяется в индивидуальном и групповом психологическом консультировании, семейных консультациях, бизнес-тренингах, образовательной сфере, спортивной подготовке и многих других областях [Максимов, 2004; 1; 7; 11].

Современный мир диктует высокие требования к личности, вынуждая её непрерывно развиваться и адаптироваться к изменениям. Личностный рост стал неотъемлемой составляющей успеха в разных сферах жизни, будь то профессиональная деятельность или межличностные отношения. Одним из действенных инструментов, поддерживающих этот процесс, становится коучинг, который помогает людям осознать свои сильные стороны, ставить цели и добиваться их.

М. Дауни определяет коучинг как искусство содействия повышению эффективности, обучению и развитию другого человека [7]. По мнению Дж. Сатир, коучинг – это эффективный путь к позитивным изменениям, направляющий внимание на создание будущего, а не преодоление прошлого, что позволяет достигать поставленных целей. Важно понимать, что ключевым талантом коуча должно быть умение обучать, выявлять потенциал для роста и помогать найти пути его реализации, а не собственные достижения в определённой области. В отличие от других форм образовательного взаимодействия, коуч-общение сочетает в себе объективную беспристрастность и приверженность целям клиента. Коуч не даёт готовых решений, оставляя эту задачу самому клиенту. Основная функция коуча заключается в поддержке и руководстве. Следовательно, концепция коучинга строится на идее взаимозависимости людей, потребности в поддержке, одобрении и наставничестве.

Коуч оказывает клиенту двойную поддержку. Во-первых, он помогает повысить осознанность и ясность, стимулируя клиента к получению инсайтов в контексте решения текущих задач. Во-вторых, коуч выступает в качестве проводника, помогая изменять поведение и воплощать полученные инсайты в практические действия посредством экспериментов и практик [6].

Таким образом, коучинг, как подчёркивает М. Дауни, представляет собой серию встреч, призванных помочь человеку раскрыть свой потенциал, осознать свою роль или задачу. Эти встречи направлены на обучение необходимым навыкам для успешного выполнения задачи или принятия новой роли, а также на подготовку к достижению удовлетворённости и радости от своей работы [7].

НЛП, согласно определению Бэндлера и Гриндера, представляет собой совокупность техник и стратегий, нацеленных на изменение поведения и восприятия реальности путём работы с подсознанием и языком [4]. В последние годы растёт количество исследований, посвящённых внедрению технологий НЛП в коучинговую практику [8; 10].

Исследование М. Мариничевой и В. Есаулова также показывает, что интеграция коучинга и НЛП основана на уникальных методологиях моделирования и воспроизводства поведения, а также на инструментах, разработанных в рамках НЛП [9]. Базовые принципы коучинга во многом перекликаются с основополагающими принципами подхода НЛП.

При работе с клиентами коучи используют такие базовые модели, как GROW (тема – цель – анализ реальности – поиск возможностей – выбор) и модель перехода от текущего образа жизни (ТОЖ) к новому (НОЖ), предложенная Канадским институтом интегрального коучинга. В НЛП для достижения аналогичных результатов применяется похожая макро модель «Настоящее Состояние – Желаемое Состояние» («НС-ЖС»), которая структурирует процесс перехода от проблемного состояния к желаемому благополучию через последовательность тематических вопросов [10].

Схожесть коучинга и НЛП проявляется в том, что оба метода направлены на внутреннее представление опыта и способы взаимодействия людей как с самим собой, так и с окружающими. Они акцентируют внимание на субъективном восприятии человека и конструируемой им реальности.

По словам Джозефа О'Коннора и Андреа Лейджеса, НЛП словно специально создано для коучинга. НЛП-коуч способен глубоко понять мышление клиента и эффективно использовать язык, чтобы помочь ему достичь своих целей [10].

Многие современные подходы в коучинге основаны на методах НЛП – методике, объединяющей элементы психологии, лингвистики и нейронауки.

Каждая создаваемая человеком модель мира является по-настоящему личностной конструкцией, у которой есть свое основание, своя полезность для жизни в этом мире. Личный характер каждой карты означает, что она не может быть идентичной карте другого человека. Осознание этих различий важно для установления раппорта с другим человеком и может стать основой для устранения конфликтов. Когда мы сталкиваемся с сопротивлением клиента, нарушается раппорт, и клиент невольно просит нас остановиться. Задача коуча – продемонстрировать необходимое разнообразие и гибкость поведения, чтобы попробовать разные способы достижения желаемого результата.

На официальном сайте Ассоциации русскоязычных коучей описаны компетенции коуча, включая установление и поддержание доверительных отношений с клиентом. Под этим подразумевается следующее:

Коуч создает пространство коучинга: взаимное уважение и психологическую безопасность. Психогеография: удобство и гостеприимство.

Согласовывает формат фиксации информации клиентом и/или коучем с последующей передачей записей коуча клиенту.

Распознает личные границы клиента, обеспечивает поддержку в использовании клиентом новых моделей поведения.

Способствует клиенту в получении доступа к своим внутренним и внешним ресурсам.

Установление раппорта как одной из ключевой задачи сессии описано Дж. Гриндером и К. Сент-Клер, что необходимо конкретные навыки генерирования понимания/пробуждения осознанности. Чтобы добиться высокого уровня раппорта, можно применять стратегию сопровождения, подстраивая свою коммуникацию под предпочтительную систему представления клиента и адаптируя её при переходе к другой системе.

Раппорт, по определению Дж. Гриндера, подразумевает способность захватить внимание клиента, особенно его подсознательное внимание, а не просто создать атмосферу доверия и конфиденциальности.

Марк Холл и Боб Боденхаммер утверждают: «Люди – это не статичные сущности, а динамичные процессы». Важно изучать не то, кем являются люди в абсолютном смысле, а то, как они действуют и воспринимают реальность. Вопросы, которые помогают лучше понять человека, включают:

- Как он мыслит и выражает эмоции?
- Как он разговаривает, действует, ведёт себя и общается?
- Какие процессы и паттерны определяют его стиль отбора информации?
- Какую ментальную операционную систему он использует при воспоминаниях?
- Какие идеи и убеждения лежат в основе его мышления?

Фокусируясь на когнитивных процессах, эмоциях, языке и поведении человека, мы можем понять его модель мира и улучшить взаимодействие с ним.

Если наши предложения соответствуют его стилю принятия решений, мы устанавливаем раппорт и можем удовлетворить его потребности в достижении целей.

Коучинг, имеющий корни в различных областях, требует объединения этих знаний в единую теорию, применимую к коучингу. Модель коммуникации НЛП объединяет данные различных дисциплин и является полезным инструментом для коучей, позволяя им систематизировать свой опыт и эффективно взаимодействовать с клиентами.

Список литературы

1. Аткинсон М. Наука и искусство коучинга: внутренняя динамика коучинга / М. Аткинсон, Р.Т. Чойс. – Киев: Companion Group, 2010. – 208 с.
2. Боденхамер Б. 51 метапрограмма НЛП. Прогнозирование поведения, «чтение» мыслей, понимание мотивов / Б. Боденхамер, М. Холл. – СПб.: Прайм-ЕВРОЗНАК, 2007. – 347 с.
3. Боденхамер Б. НЛП-практик. Полный сертификационный курс. Учебник магии НЛП / Б. Боденхамер, М. Холл. – М.: Прайм-Еврознак, 2006. – 448 с.
4. Бэндлер Р. Большая энциклопедия НЛП. Структура магии / Р. Бэндлер, Д. Гриндер. – М.: АСТ, 2018. – 630 с.
5. Голви Т. Работа как внутренняя игра. Раскрытие личного потенциала / Т. Голви. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 304 с.
6. Данилова М.А. Интегральный коучинг. Как научить и научиться / М.А. Данилова, Я. Мельвил, А.Д. Савкин. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 384 с.
7. Дауни М. Эффективный коучинг. Уроки тренера коучей / М. Дауни. – М.: Добрая книга, 2007. – 288 с.
8. Дилтс Р. Изменение убеждений с помощью НЛП / Р. Дилтс. – М.: Класс, 1997. – 192 с.
9. Мариничева М.А. Включение техник нейролингвистического программирования (НЛП) в классические коучинговые сессии / М.А. Мариничева, В.И. Есаулов // Теоретическая и прикладная наука. – 2023. – №3 (119). – С. 298–310. EDN MKYWHN.
10. О'Коннор Дж. Коучинг с помощью НЛП: практическое руководство по достижению поставленных целей / Дж. О'Коннор, А. Лейджес. – М.: ФАИР, 2008. – 288 с.
11. Уитмор Д. Коучинг высокой эффективности. Новый стиль менеджмента, развитие людей, высокая эффективность / Д. Уитмор. – М.: Альпина Паблишер, 2005. – 168 с.
12. Дилтс Р. Моделирование с помощью НЛП / Р. Дилтс. – СПб.: Питер, 2000. – 320 с.
13. Компетенции коуча АРК [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://coach-rus.org/kompetencii-koucha-ark/?ysclid=m9bpbj7ph432831707> (дата обращения: 02.04.2025).

Лантева Виктория Николаевна

студентка

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ»
практикующий коуч, практический психолог

в процессе обучения

г. Москва

ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ КАК ПРЕПЯТСТВИЕ УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КЛИЕНТА В КОУЧИНГЕ

Аннотация: в статье рассмотрено явление внутриличностного конфликта с точки зрения его влияния на успешную реализацию деятельности личности и достижение целей в рамках коучингового процесса. В основу статьи положена гипотеза о том, что внутриличностный конфликт, противоречие между разными потребностями и ролями человека, препятствует успешному достижению целей клиента. Этот феномен важен для рассмотрения коучам, психологам, наставникам и другим специалистам помогающих профессий, задачей которых является помощь человеку в познании себя и реализации своего потенциала.

Ключевые слова: внутриличностный конфликт, личность, потребность, мотив, интерес.

В переводе с латинского языка слово «конфликт» означает «столкновение». Предметом конфликта всегда является столкновение разных потребностей и интересов. Такие столкновения происходят не только во внешнем мире и между отдельными индивидами, но и в том числе внутри одного человека, когда внутри личности борются разные ее желания. Это явление получило название внутриличностный конфликт. Первым это понятие ввел Зигмунд Фрейд, основоположник психоанализа, который считал, что внутриличностный конфликт – это психическое противоречие между бессознательными и осознаваемыми структурами личности, в процессе которого необходимо отказаться от своих желаний в пользу нравственно-этических ценностей. По мнению Фрейда, личность является динамической структурой и находится в нескончаемом конфликте между своими инстинктами, влечениями, мотивами и желаниями.

Альфред Адлер, австрийский психолог и психиатр, также писал о внутриличностных конфликтах. Он объяснил механизмы их формирования на основе своей теории о чувстве неполноценности. В контексте его работ внутриличностный конфликт рассматривается как столкновение своих реальных качеств и идеальных, отсутствие которых формирует чувство неполноценности, что в дальнейшем счете приводит к стремлению достичь идеала. Неконструктивной формой разрешения этого конфликта может стать стремление к превосходству над другими, власть. По мнению А. Адлера, успешным разрешением внутреннего конфликта личности является реализация стратегий, ориентированных на развитие социального интереса с целью адаптации в обществе.

Эрик Эриксон, автор теории возрастных периодов, выделял восемь стадий психосоциального развития, переход между которыми сопровождается конфликтом внутри личности. По мнению Э. Эриксона, конфликт возникает под воздействием неопределенности в кризисные возрастные периоды и

является обязательным этапом для перехода из одного этапа в другой. Каждый конфликт, который был решен конструктивным образом, приносит новые психические новообразования в структуру личности, усложняет ее.

Следующим, кто исследовал вопрос внутриличностных конфликтов, был Абрахам Маслоу, американский психолог, автор пирамиды потребностей. В своей пирамиде Маслоу представил разные уровни потребностей, между которыми также может возникать конфликт на пути удовлетворения их. По мнению Маслоу, главной причиной внутриличностного конфликта является разрыв между желаемым результатом высшей потребности в самоактуализации и реальным результатом в настоящий момент. Это обуславливается тем, что большинство людей сталкиваются с трудностями в процессе достижения своих целей, из-за чего может возникать внутреннее напряжение и внутренний конфликт.

Важный вклад в изучение внутриличностных конфликтов внес Алексей Леонтьев, советский психолог. Он исследовал внутриличностные конфликты в рамках своей теории о влиянии деятельности на становление личности. Согласно теории А. Леонтьева, личность развивается в процессе деятельности, которая на разных этапах сопровождается внутренней борьбой между различными мотивами и потребностями. По его мнению, внутренний конфликт личности – обычная и постоянная часть личностной структуры, которую невозможно избежать или предотвратить, так как невозможно выстраивать жизнь, руководствуясь наличием только одной цели.

На основе вышеприведенных определений можно сделать вывод о том, что главной причиной внутриличностного конфликта большинство исследователей выделяли столкновение различных мотивов и потребностей личности. Но потребности являются лишь одной из структур личности. Помимо потребностей в конфликт могут вступать ценности, убеждения, социальные роли. На основе этого А.Я. Шипилов и А.И. Анцупов, отечественные исследователи, выдвинули классификацию внутриличностных конфликтов, в которой подробно рассмотрели всевозможные проявления конфликта личности.

Таблица 1

Классификация внутриличностных конфликтов А.Я. Шипилова и А.И. Анцупова

<i>Тип конфликта</i>	<i>Проявление</i>
Мотивационный (между «хочу» и «хочу»)	Столкновение различных мотивов и желаний
Нравственный (между «хочу» и «надо»)	Конфликт между желанием и долгом, между моральными принципами и личными привязанностями
Адаптационный (между «надо» и «могу»)	Конфликт появляется при нарушении равновесия между субъектом и окружающей средой, несоответствие возможностей личности с требованиями среды
Рольевой (между «надо» и «надо»)	Межролевой внутриличностный конфликт характеризуется невозможностью реализовать несколько социальных ролей; также выделяют внутриролевой конфликт, когда в рамках одной роли есть разные потребности, которые находятся в конфликте
Конфликт неадекватной самооценки (между «могу» и «могу»)	Конфликт, возникающий при неадекватной оценке своих возможностей (завышение или занижение своих возможностей)
Конфликт нереализованного желания или комплекса неполноценности (между «хочу» и «могу»)	Конфликт, возникающий по причине желания и невозможности в ее реализации

Внутриличностный конфликт может нести как конструктивные (продуктивные) последствия для личности, так и деструктивные (непродуктивные). Вследствие реализации конструктивных стратегий по решению внутриличностного конфликта у личности появляются новые психические новообразования, повышается уверенность и самооценка, происходит развитие воли и укрепление психики, обучение новым эффективным формам стратегий. Внутриличностный конфликт мы можем назвать деструктивным в случае, если он оказывает негативные последствия на развитие личности: снижение активности и эффективности, состояние сомнения, подавленность, повышенная агрессия, в крайних стадиях сильный невроз и т. д.

Рассмотрение внутренних конфликтов крайне важно в практике коуча, так как одним из факторов, который может мешать клиенту в достижении целей и реализации потенциала, является наличие внутриличностного конфликта.

Для более детального рассмотрения явления внутриличностного конфликта приведу пример из личной коучинговой практики. Клиент А. занимается музыкой, желает достичь профессиональных высот и выступать в театре, что требует полного погружения в процесс, отказ от семьи. Но также для клиента А. важны семейные ценности и родительство, поэтому он не может полностью посвятить себя своему делу, так как уделяет много времени своей семье и детям. В коучинг клиент пришел с запросом

на профессиональную реализацию. По словам клиента, его реализации мешает то, что он не может правильно распределить время, из-за чего возникает чувство вины. В процессе коучинговой сессии был обнаружен внутриличностный конфликт между разными социальными ролями и потребностями клиента (роль родителя, для которого важны семейные ценности, и роль артиста с потребностью в профессиональной реализации). Благодаря тому, что клиент осознал свой внутриличностный конфликт, у него снизилось чувство вины, так как проблема была не в том, что клиент «ленивый» (искаженная Я-концепция), а в том, что время, которое могло быть затрачено на профессиональную реализацию уходит на не менее важную сферу семьи. На данный момент клиент выбрал для себя выделять времени столько, сколько он может на свою профессию не в ущерб семье, не требуя большего от себя. Такое решение снизило внутреннее напряжение, и клиенту стало легче действовать.

Таким образом, внутриличностный конфликт является важным элементом в рассмотрении при достижении цели. Зачастую клиент не в состоянии самостоятельно обнаружить конфликт, так как находится внутри него. Поэтому здесь необходима помощь компетентного специалиста, который с помощью правильных вопросов и объективного исследования слов клиента поможет осознать, какие противоборствующие стороны и интересы мешают клиенту реализовывать его цели и задачи, а также что необходимо сделать, чтобы разрешить существующий конфликт.

Список литературы

1. Адлер А. Наука о характерах: понять природу человека / А. Адлер. – М.: Академ. проект, 2011. – 253 с.
2. Анцупов А. Я. Конфликтология / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. – СПб.: Питер, 2013. – 512 с. EDN ZALSXR
3. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность / А. Н. Леонтьев. – М.: Политиздат, 1975. – С. 221. EDN ZJUELZ
4. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб.: Питер, 2019. – 400 с.
5. Фрейд З. Я и Оно / З. Фрейд. – М.: Эксмо-пресс, 2017. – 160 с.
6. Эриксон Э. Х. Идентичность: юность и кризис / Э. Х. Эриксон. – М.: Флинта; МПСИ; Прогресс, 2006. – 325 с.

Лебедева Анна Владимировна

директор

Представительство Международного Эриксоновского
университета коучинга в России

DOI 10.31483/r-138004

ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В ОБЛАСТИ РАЗВИТИЯ КОМАНДНОГО КОУЧИНГА

Аннотация: в статье рассматриваются особенности развития командного коучинга в современном мире. Автором приведены результаты исследований, которые доказывают необходимость использования коучингового подхода для создания сильных команд и повышения эффективности компаний.

В статье описаны варианты диагностики, которые могут быть использованы на начальном этапе работы коуча с целью определения текущей ситуации в компании. Подробно описаны методы трансформации команды, которые применяются в командном коучинге, требования, предъявляемые к командному коучу, и тенденции современного командного коучинга.

Ключевые слова: командный коучинг, трансформация команд, эффективность команд.

Актуальность применения командного коучинга

Коучинг команд сегодня особенно актуален, и на это есть целый ряд причин:

- более 90% команд оценивают свою эффективность как низкую и отмечают, что не справляются со своими профессиональными задачами;
- по результатам исследований института Гэллага 2024 года 88% сотрудников не чувствуют вовлеченности в работу и не видят своего влияния на результаты компании;
- согласно данным Всероссийского центра изучения общественного мнения за 2024 год в ТОП-3 факторов, которые влияют на выбор места работы, входят удобный режим, возможность самореализации и хорошие отношения в коллективе. Зарплата в приоритете только у 50% россиян.

Исследование, проведенное Сколково среди 400 представителей российских компаний, показало интересную картину, что происходит в компаниях:

- 50% сотрудников тратят 2 часа в день на бесцельные коммуникации
- 25% опрошенных считают, что у них на бесцельные коммуникации уходит до 5 часов в день, а это больше половины рабочего дня
- 25% респондентов считают, что в их компаниях встречи и совещания собираются по малозначимым поводам.

В то же время по результатам MIT (Массачусетского технологического университета) было выведено *правило 30–35%*. Именно такое количество времени продуктивные команды тратят на коммуникацию, любой перекоп снижает эффективность. При этом отмечается, что важна энергия и вовлеченность, то есть короткие неформальные диалоги за кофе могут быть эффективнее длинных совещаний.

3 *основных кита эффективной коммуникации:*

82 Психология коучинга: методология, теория, практика

- звучат все (участвуют все, а не только лидер);
- активное слушание (минимум перебиваний);
- невербальные сигналы (язык тела, зрительный контакт).

Стоит отметить, что в онлайн-пространстве соблюдать эти принципы чуть сложнее, чем в живом формате, когда совещания или рабочие встречи проводятся в одном кабинете.

Начало работы командного коуча

Для того, чтобы работа с командным коучем была наиболее эффективной и привела к максимальным результатам, на начальном этапе можно провести определенные диагностики и исследования. Они покажут, как в данный момент обстоят дела в команде. Это могут быть:

Входные анкеты и личные собеседования. Помогают определить, какие вызовы стоят перед сотрудниками, как распределены обязанности в компании, как сами сотрудники оценивают свою работу и работу других подразделений. При этом стоит предлагать сотрудникам и письменные опросы, и уделить время личной беседе – разным людям подходят разные форматы коммуникации.

Исследования вовлеченности, которые приняты в данной компании, желательно проведенные в последние 6 месяцев.

12 вопросов Gallup (Q12) на досках и флипчартах. Именно они помогают сотрудникам определить, что объединяет их общие цели, и искать решение.

Опрос 360 коллег и других департаментов, SWOT-анализ, индикаторы командной зрелости, в том числе по модели Такмана, роли по Белбину – все эти инструменты помогают увидеть, что в данный момент происходит в компании.

Колесо запросов команды. Особенная ценность этого инструмента командного коучинга в том, что он позволяет собрать вместе пожелания и «хотелки» всех людей в команде, а не только лидера или нескольких ключевых сотрудников.

Создание профиля сильных сторон команды по любому методу, например, Gallup Strength Finder, или диагностика «6 Талантов» по Ленсиони. Это возможность исследовать, что сильно в команде, на что она опирается при достижении целей.

Работа с командным коучем

Когда коуч договорился с руководителем и с командой, чем они вместе будут заниматься, начинается коучинговая работа. Есть огромное количество методов, которые помогают вывести команду на новый уровень и создать явную и ощутимую разницу в коммуникации до начала работы с коучем и после нее.

«Командный коуч всегда приходит, чтобы уйти». Это значит, что эффективность его работы измеряется разницей между тем, что было до коуча, и что стало после него, какой «след» он оставил в команде. Ведь именно команде нести дальше все те вещи, которые будут обсуждены и приняты во время работы с коучем.

Есть большая разница между тем, чтобы обсудить, сформировать, принять новые правила взаимодействия в команде и оставаться приверженными этим договоренностям после ухода коуча. Командный коучинг позволяет отслеживать, как встраиваются новые привычки в жизнь команды, где возникает сопротивление, где появляются тонкие моменты, на которые необходимо снова обратить взгляд и провести настройку.

Особенность российских команд в том, что люди легко могут рассказать о том, что их не устраивает, что в компании работает не так. Но вот перевод на поиск долгосрочного эффективного решения становится более сложной задачей, в нем нет той энергии и огня, который есть в понимании проблем и трудностей.

Методы трансформации команды благодаря командному коучингу могут включать в себя:

- создание хартии команды;
- работу с целями;
- создание совместного видения через точку зрения стейкхолдеров;
- выявление проблем через перевод фокуса на решение;
- колесо принятия решений в команде;
- обратную связь через опору на сильные стороны и благодарность;
- улучшение проведения командных собраний (создание более эффективных алгоритмов встреч);
- повышение вовлеченности сотрудников на совещаниях.

Требования к командному коучу

В последнее время список критериев, предъявляемых к командным коучам, становится все более объемным. На что важно обратить внимание:

- отдельная сертификация командного коуча в ICF;
- коучинг с измеримым результатом благодаря опыту командного коуча – тренерскому, фасилитационному, опыту руководства командами;
- глубокое понимание групповых процессов и бизнес-контекста;
- обоснованность применяемых методик (опора на исследования и научные данные).

Эти требования позволяют говорить о том, что коучинг команд становится более профессиональным.

Сегодня можно отметить активное применение коучинговых методик в других модальностях работы с командами: в фасилитации, тренингах, консультировании, проведении стратессий. Это приводит к определенному размытию между подходами, но в то же время дает более широкую палитру для того, чтобы воздействовать на командные результаты и создавать новые возможности.

Особенности командного коучинга в современных реалиях

Помимо опоры на доказательства с измеримой эффективностью, о которой упоминалось выше, среди тенденций в командном коучинге сегодня можно выделить:

- цифровизацию и использование гибридных форматов (онлайн+офлайн). Здесь особыми вызовами становятся укрепление доверия, развитие цифровых коммуникаций и баланс асинхронной работы, когда сотрудники находятся в разных часовых поясах;

- использование ИИ, ботов и других технических помощников в командных сессиях;

- запрос на быстрые результаты и ожидание изменений после каждого взаимодействия с командным коучем;

- работу с поколенческими различиями, в том числе трехпоколенческими командами.

Важно отметить еще один интересный факт, подтвержденный исследованиями: творчество в удаленных командах может со временем снижаться. Но при этом в формате онлайн-работы у людей повышается эффективность и алгоритмизация принятия решений.

Заключение

По результатам многочисленных современных исследований можно наблюдать доказанную эффективность коучинга. Это закономерно приводит к возрастающему интересу компаний к использованию коучинговых технологий для построения сильных, мотивированных и приверженных команд.

Привлечение командных коучей представляется важным этапом развития предприятий и бизнесов в различных сферах деятельности, так как позволяет адаптировать работу команды к реалиям современного мира, повышать вовлеченность каждого сотрудника и, как результат, увеличивать прибыль компании и достигать важных стратегических целей.

Список литературы

1. Harter J. The Post-Pandemic Workplace: The Experiment Continues / J. Harter, B. Wigert // Gallup. 2025 [Electronic resource]. – Access mode: <https://clck.ru/3LbqpS> (date of request: 15.04.2025).

2. Pentland A. The New Science of Building Great Teams / A. Pentland, T. Heibeck // Harvard Business Review. 2012 [Electronic resource]. – Access mode: <https://hbr.org/2012/04/the-new-science-of-building-great-teams> (date of request: 15.04.2025).

3. Wigert B. 7 workplace challenges for 2025 / B. Wigert, R. Pendell // Gallup. – 2024 [Electronic resource]. – Access mode: <https://clck.ru/3Lbqme> (date of request: 15.04.2025).

4. Миронюк С. Исследование Сколково: как плохие коммуникации влияют на эффективность бизнеса / С. Миронюк // Центр коммуникаций и цифровых решений Московской школы управления Сколково. – 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/3LbqjB> (дата обращения: 15.04.2025).

5. Не только деньги, или О факторах выбора работы в России // ВЦИОМ. – 2024 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://wciom.ru/analytical-reviews/analiticheskii-obzor/ne-tolko-dengi-ili-o-faktorakh-vybora-raboty-v-rossii> (дата обращения: 15.04.2025).

Митина Антонина Олеговна

генеральный директор

ООО «Юридическая компания «По Праву»

г. Пенза, Пензенская область

юрист, член Ассоциации юристов России

магистрант

НИУ ВШЭ

г. Москва

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МЕТОДОВ КОУЧИНГА ПРИ РАБОТЕ С ЭМОЦИОНАЛЬНЫМ СОСТОЯНИЕМ ЮРИСТА СУДЕБНОЙ СПЕЦИАЛИЗАЦИИ

Аннотация: в статье рассматриваются предпосылки профессионального стресса юристов, а также особенности судебной деятельности специалистов. Особое внимание уделяется анализу коучинговых методов при работе с юристами судебной специализации как непосредственно перед судебными заседаниями и после процесса, так и в повседневной деятельности юриста.

Ключевые слова: коучинг, право, юрист, коучинговые методы, работа с состоянием, юриспруденция, стресс, выгорание.

Профессиональная деятельность юристов связана с высоким уровнем требований, избыточным давлением и постоянными переработками. Эмоциональные и психосоциальные нагрузки способствуют высокому уровню стресса в профессии, что подтверждается различными исследованиями и статистическими данными.

Около 67% юристов считают свою работу более напряженной по сравнению с другими профессиями, а 80% указывают, что работа является основным источником стресса. 62% юристов считают свою работу частично стрессовой, а 23% – чрезмерно стрессовой. Профессия юриста входит в тройку самых нервных, уступая только социальным работникам и медсестрам [5–7].

В США провели первое официальное исследование, касающееся проблем юристов, о которых обычно не принято говорить в профессиональной среде: алкогольной и наркотической зависимости, психических проблемах и о том, как с этим борются компании. Ведущие консультанты отвечали неохотно, но и их ответов оказалось достаточно, чтобы продемонстрировать остроту проблемы. 28% юристов страдают депрессией, а 20,6% имеют проблемы с алкоголем, и это только часть выявленных проблем [8].

К основным факторам, способствующим росту уровня стресса в профессии, можно отнести следующие.

1. Высокие требования и давление. Юристы часто сталкиваются с серьезными профессиональными вызовами и вынуждены быстро принимать решения, что повышает уровень стресса.

2. Ненормированный рабочий день. Постоянная переработка является частью профессии, что негативно сказывается на физическом и психическом здоровье.

3. Эмоциональные аспекты работы. Работа с трудными клиентами, судебными делами, требующими эмоциональных усилий, а также управление рисками и конфликтами создают дополнительное напряжение.

4. Отсутствие поддержки и ресурса. Незнание методов самопомощи и отсутствие эффективных механизмов поддержки на рабочем месте, недостаточная коммуникация с коллегами и руководством могут усугубить стресс и привести к выгоранию.

Отдельно важно отметить сложность судебного-претензионной работы и участия в судебных процессах. Эта деятельность требует от юристов специфических знаний и навыков, отличных от других видов юридической деятельности.

Юрист, сопровождающий дела в судах, должен не только хорошо разбираться в законах, но и уметь правильно интерпретировать их с учетом судебной практики. Это включает в себя умение строить аргументацию, подготавливать процессуальные документы, собирать доказательства и работать с ними. Судебные процессы часто занимают месяцы, что требует от юриста не только умения строить стратегию и планировать, но и выдержки, постоянного контроля за ходом дела.

Кроме того, судебная работа требует особого подхода к организации взаимодействия как с судом, так и с другими участниками процесса (оппонентами, экспертами, свидетелями и т. д.).

Судебные дела часто связаны с высоким уровнем стресса, как для клиентов, так и для юристов. Конфликты, которые решаются в суде, обычно эмоционально заряжены, а иногда и достаточно сложны с моральной точки зрения.

Судебные процессы могут быть эмоционально изнурительными, как для юристов, так и для их клиентов. Каждый случай требует не только юридической экспертизы, но и способности справляться с психологическим давлением, которое сопровождает каждое судебное заседание.

Важно отметить, что в судебной практике результат всегда непредсказуем. Судебное разбирательство – это борьба, где каждая ошибка может стоить победы в процессе, а результат не всегда зависит от объективных факторов, что также способствует неопределенности и создает дополнительное давление.

Все большую актуальность приобретает психологическая работа с юристами, направленная на поддержание их профессиональной устойчивости и эффективности.

Применение коучинговых методов и технологии может стать мощным инструментом для работы с состоянием юриста, особенно в контексте судебной специализации.

Использование коучинговых методов для анализа и осознания текущего состояния

В коучинговой парадигме особое внимание уделяется осознанию своего состояния. Это осознание способно помочь юристу разобраться в своих чувствах, мыслях и эмоциях, а также понять, как это влияет на его работу. Коуч при работе с юристом или юрист в ходе самопомощи и рефлексии может использовать коучинговые вопросы для того, чтобы выявить источники стресса или определить свои сильные и слабые стороны: «какие 3 шага я сделаю, чтобы сегодня быть максимально эффективным?», «как я могу улучшить свои аргументы?», «какие вопросы мне стоит задать свидетелям?».

Перед судебным заседанием важен правильный настрой, чтобы юрист чувствовал уверенность, сосредоточенность и был готов к эмоциональным и интеллектуальным вызовам. Коучинговые методы для самостоятельной настройки юристу справиться с волнением, стрессом и повысить свою эффективность. Можно выделить несколько методов, которые могут быть использованы.

Метод визуализации (мысленного репетирувания), целью которого является создание позитивной визуализации успешного исхода: перед судебным процессом закрыть глаза и представить себе весь процесс от начала до конца в позитивном ключе. Юрист визуализирует, как он уверенно заходит в зал суда, излагает свои аргументы, как судья и коллеги его слушают, как клиент чувствует поддержку, и как он добивается желаемого результата. Позитивная визуализация помогает уменьшить тревогу и

настроиться на победу, а также повысить уверенность в своих действиях. Одновременно с визуализацией может быть применен метод якорения.

При работе с состоянием юриста могут быть использованы приемы медитации и дыхательные практики, помогающие снять нервное напряжение, успокоить внутренний диалог и подготовиться к стрессовой ситуации. Важность этих методов неоднократно отмечал в своих трудах Амирам Элуорк [3].

В целях освобождения от страха и неопределенности путем рационального подхода к ситуации может быть использован метод «Реалистичный анализ». Это упражнение помогает уменьшить беспокойство перед процессом, осознав, что юрист уже подготовлен и может контролировать основные аспекты процесса. В рамках использования данного метода юрист анализирует возможные сценарии судебного процесса, определяя, какие шаги он предпримет в каждой ситуации, какие у него есть аргументы, доказательства, и какие действия он может предпринять, если что-то пойдет не так.

Наряду с рассмотренными методами и приемами могут быть использованы методы работы с внутренним критиком, а также методы, направленные на управление эмоциями через физические ощущения тела.

Эти коучинговые методы могут помочь судебному юристу не только подготовиться эмоционально и психологически, но и усилить уверенность в своих действиях, повысить концентрацию и снизить стресс перед судебным процессом.

*Использование коучинговых методов, направленных
на развитие профессиональных навыков и установление границ*

Использование коучинговых технологий может помочь юристу определить области, в которых требуется дополнительное развитие и рост. Это может включать в себя как юридические знания, так и навыки управления временем, стрессом и общением с клиентами. Коучинг помогает выстроить план действий для достижения целей и повышения уверенности в своих силах.

Одно из возможных направлений данной работы может состоять в организации процесса овладения способами ориентировки в продуктивных и непродуктивных стратегиях взаимодействия с участниками проблемных ситуаций, овладении репертуаром способов разрешения конфликтных ситуаций [2].

Развитию навыка постановки целей, стратегического планирования и приоритизации задач может способствовать применение Метода SMART, матрицы Эйзенхауэра, тайм-блокинг.

Коучинговые методы помогают разработать стратегии для снижения стресса, работы с эмоциями и нахождения баланса между работой и личной жизнью. Это важно для предотвращения выгорания и поддержания мотивации. В литературе неоднократно отмечалось, что судебные дела и юридическая практика могут быть чрезвычайно стрессовыми. Однако успешные юристы понимают, как управлять этим стрессом, находя время для восстановления и отдыха. Они понимают, что здоровье – это приоритет [4].

В сфере права часто возникают ситуации, когда необходимо жестко разграничивать личное пространство и рабочие обязательства. Коучинг помогает разработать стратегии для эффективного управления временем и энергией, что позволяет сохранить баланс между профессиональной деятельностью и личной жизнью.

Коучинг помогает юристу сфокусироваться на своих долгосрочных целях и установить четкие приоритеты.

Коучинговые приемы рефлексии и работы с обратной связью

Коучинг предоставляет собой уникальное пространство для саморазмышлений, что помогает юристу присвоить достижения и осознать ошибки. Обратная связь от коуча и коллег позволяет выстроить конструктивную критику и выработать планы по улучшению работы и взаимоотношений в коллективе.

Рефлексия после судебного заседания имеет колоссальное значение, и создает предпосылки для анализа ситуации и повышения осознанности. После каждого судебного заседания полезно ответить на несколько вопросов:

- Что мне удалось хорошо выполнить в процессе работы?
- Что могло бы быть сделано по-другому?
- Как я себя чувствовал(а) в процессе работы, и что мне помогло поддержать энергию и концентрацию?

Эти вопросы помогают юристу не только анализировать свою работу, но и понять, как его эмоциональное состояние повлияло на результаты.

Для рефлексии может использоваться техника Пять почему. Этот метод помогает юристу глубже понять причины своих сомнений, страхов или стресса, например, перед важным делом. Юрист задает себе вопросы «почему» несколько раз, чтобы выявить корневую причину проблемы и найти пути для ее решения.

Вопрос: «Почему я переживаю перед этим делом?»

Ответ: «Потому что я не уверен в подготовке».

Вопрос: «Почему я не уверен в подготовке?»

Ответ: «Потому что мне не хватает информации о последних изменениях в законодательстве».

И так далее, пока не выявится корень проблемы, что позволит принять меры для изменения ситуации.

Ежедневная работа юристов характеризуется постоянным давлением сроков и обстоятельств, усложнением законов и правовых процедур, необходимостью постоянного обновления информации о юриспруденции, доктрине и законах, высоким уровнем требований со стороны клиентов, конкуренцией с коллегами, систематическими переработками, постоянным интеллектуальным напряжением, контактом с конфликтами, агрессией и обвинениями, участие в сложных и противоречивых процессах, нередко требующих внутренней борьбы с личными моральными ценностями» [1]. В связи с этим коучинговые методы в работе с юристами судебного профиля имеют огромные потенциал эффективности. Прежде всего коучинг способствует росту уверенности юристов в сложных ситуациях, развивает навыки, которые помогают им стать эффективнее, действовать более аргументированно.

Коучинг, не заменяя собой постоянное профессиональное развитие юриста, способствует уверенному снижению стресса и эмоционального выгорания юристов, а также обеспечивает сохранение здорового баланса между профессиональной деятельностью и личной жизнью, что способствует росту эффективности и повышает качество жизни.

Список литературы

1. Морозов А.В. Психология профессиональной деятельности адвоката / А.В. Морозов, С.П. Жданов, Л.И. Красавчикова [и др.] // Психология и право. – 2019. – Т. 9. №2. – С. 84–94. – EDN FIYAYY
2. Хохлова Н.И. Стратегии преодоления стрессовых ситуаций юристами зрелого возраста / Н.И. Хохлова, Л.В. Шибяева // Северный регион: наука, образование, культура. – 2024. – Т. 25. №1. – С. 48–53. DOI 10.35266/2949-3463-2024-1-7. – EDN YOCHYR
3. Amiram Elwork Stress Management for Lawyers: How to Increase Personal and Professional Satisfaction in the Law. Vorkell Group Inc. 3rd ed. 2007. 305 p.
4. Nancy Levit, Douglas O. Linder The Happy Lawyer: Making a Good Life in the Law. Oxford university press, 2010. 399 p.
5. Thomas Connelly Research: Almost 70% of lawyers believe they work in the most stressful profession [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.legalcheek.com/2016/10/research-almost-70-of-lawyers-believe-they-work-in-the-most-stressful-profession/> (дата обращения 13.03.2025).
6. Главные источники стресса в профессии юриста [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://legalinsight.ru/articles/glavnye-istochniki-stressa-v-professii-yurista/?ysclid=m8711j0214758159148> (дата обращения 13.03.2025).
7. Квач А. Юристов признали самыми нервными работниками / А. Квач [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://legal.report/yuristov-priznali-samymi-nervnymi-rabotnikami/?ysclid=m87136dwyр286564265> (дата обращения: 13.03.2025).
8. Алкоголь, депрессия и прочие неприятности юристов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pravo.ru/story/205624/?ysclid=m8714jkyis640767887> (дата обращения 13.03.2025).

КОГНИТИВНО-ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ КОУЧИНГ И ЕГО ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Антонова Наталья Викторовна

канд. психол. наук, доцент

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет

«Высшая школа экономики»

г. Москва

DOI 10.31483/r-138097

КОГНИТИВНО-ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ КОУЧИНГ: МЕТОДОЛОГИЯ, МОДЕЛИ, ПРОТОКОЛЫ

Аннотация: в статье рассматриваются методологические основания и эффективность когнитивно-поведенческого коучинга. Особое внимание уделяется проблеме протоколов в когнитивно-поведенческом коучинге. Делается вывод о том, что модель может служить прототипом протокола. Приводится результат анализа моделей коучинга – интегративная структурная модель коучинга, на основе которой разработан «Навигатор коучинга» – инструмент для конструирования структуры коучинговой сессии под конкретный запрос. Делается вывод о том, что в коучинге существует определенная последовательность компоновки структурных элементов деятельности коуча, а дифференцирующими структурными элементами для когнитивно-поведенческого коучинга являются элементы «Восприятие», «Представление альтернативного взгляда», «анализ последствий», «полный анализ целевого решения». Предлагается план по разработке протоколов в когнитивно-поведенческом коучинге.

Ключевые слова: когнитивно-поведенческий коучинг, модели коучинга, модель ABC, модель PRACTICE, модель G-ABCDEF, протоколы коучинга, интегративная структурная модель коучинга, навигатор моделей коучинга.

Когнитивно-поведенческий коучинг – один из теоретических подходов научно обоснованного коучинга. В «Психологии коучинга» когнитивно-поведенческий коучинг рассматривается как «золотой стандарт» коучинга, так как имеет наиболее обширную доказательную базу.

Когнитивно-поведенческий коучинг (КПК) основывается на методологии когнитивно-поведенческой терапии (КПТ), разработанной А. Эллисом (REBT) и А. Беком (СТ). Как и в КПТ, в КПК используется когнитивная модель для объяснения поведенческих и эмоциональных реакций человека. В то же время КПК отличается от КПТ ориентацией на позитивные изменения [5] в отличие от ориентации на дисфункцию. Основное отличие КПК от когнитивно-поведенческой терапии заключается в том, что в центре внимания находятся неклинические проблемы и задачи, акцент делается на улучшении благополучия (а не на уменьшении плохого самочувствия). КПК, как и любой другой подход в коучинге, сфокусирован на достижении цели, а не на работе с проблемой [10].

В России когнитивно-поведенческий коучинг развивается в рамках секции «Коучинг» Ассоциации когнитивно-поведенческой психотерапии. Однако элементы когнитивно-поведенческого коучинга используются во многих коучинговых школах и подходах. Например, работа с «ограничивающим мышлением» и когнитивной моделью часто упоминается коучами, однако, без ссылок на авторов подхода, что в целом является нарушением академической этики.

Британские коучи-психологи Палмер и Шиманска определяют когнитивно-поведенческий коучинг как интегративный подход, сочетающий в себе использование когнитивных, поведенческих, имажинативных и ориентированных на решение техник и стратегий в рамках когнитивно-поведенческого подхода для того, чтобы клиенты могли достичь своих реалистичных целей [15]. В этом подходе также внедряется методы и техники КПТ в структуру коуч-сессий. Когнитивно-поведенческий подход основан на постулате, что то, как люди реагируют на события, во многом определяется их точкой зрения и отношением к ним, а не самими событиями. Изучая и переоценивая некоторые неадаптивные мысли и установки, можно выработать и протестировать альтернативные точки зрения и модели поведения, которые могут быть более эффективными при решении проблем и достижении целей [13]. Когнитивно-поведенческий коучинг ограничен по времени, направлен на достижение цели и сфокусирован на «здесь и сейчас». Основная идея КПК заключается в том, что эффективные стратегии для достижения цели и преодоления трудностей на этом пути могут быть найдены и разработаны путем изучения и переоценки нежелательных убеждений и моделей поведения [10].

Эффективность когнитивно-поведенческого коучинга

Исследования эффективности когнитивно-поведенческого коучинга ведутся уже с 2001 года [13]. Показана эффективность КПК при работе с целенаправленностью, психологическим благополучием, жизнестойкостью, управлением эмоциями [12] Эмпирически подтверждена эффективность КПК как инструмента повышения эффективности деятельности [4]. Исследования показывают, что КПК может

быть эффективным при работе с жизненными целями клиентов, а также с целями, связанными с организациями [9; 10].

КПК стал логичным развитием когнитивно-поведенческой психотерапии, ориентированной на выздоровление (СТ-R: recovery-oriented therapy). СТ-R на данный момент доказала свою эффективность [7]. Улучшения после прохождения сеансов СТ-R также сохранялись через 6 месяцев после окончания лечения [9]. Успехи терапии были достигнуты независимо от продолжительности болезни человека.

КПК является наиболее предпочитаемым коучами подходом при работе такими запросами, как работа со стрессом на рабочем месте, навязчивой проверкой социальных медиа, тревогой при передвижении на общественном транспорте. Наравне с поведенческим подходом, когнитивно-поведенческий коучинг чаще всего выбирают также для работы с изменениями в карьере и улучшением навыков публичной презентации [16]. Когнитивно-поведенческий коучинг в целом успешно применяется в тех случаях, когда клиенты стремятся к новым целям, так как КПК работает с мыслями, убеждениями (в том числе предубеждениями) и возможными психологическими блоками, которые могут возникать при столкновении с неопределенностью. Также этот подход может использоваться при работе с психологическими блоками на пути к уже знакомой и ранее поставленной клиентом цели.

Однако важно помнить о возможных ограничениях подхода. КПК применим в случаях, когда у клиентов получается работать с мыслями, когда автоматические мысли рефлексированы и в целом осознаваемы. Некоторые клиенты сталкиваются со значительными затруднениями при работе в когнитивно-поведенческом подходе, особенно в случае слабой рефлексии и несклонности к активной умственной деятельности.

Модели и протоколы когнитивно-поведенческого коучинга

В когнитивно-поведенческом коучинге разработаны специальные модели для работы с различными типами задач и запросов.

Модель – это аналог (условный или образный) какого-либо объекта, процесса или явления (оригинала). Модель коучинга – это аналог процесса коучинговой сессии. Модель описывает основные этапы и логику сессии, последовательность элементов действий коуча в процессе сессии.

Модель коучинговой сессии может рассматриваться в качестве прототипа протокола сессии. Понятие протокола принято в когнитивно-поведенческой психотерапии, где под протоколом понимается четко сформулированный выверенный порядок действий терапевта, приводящий к максимальному эффекту самым быстрым способом. В КПТ разработаны протоколы для различных запросов (протокол работы с депрессией, тревогой и т. д.). Протоколы имеют как общие, так и специфические для каждой проблемы компоненты. Все протоколы имеют определенную последовательность: начинается описание протокола с общих методов и завершается более специфическими. Когнитивная модель и ее концептуализация – общая часть всех протоколов в КПТ. Вариативная часть – техники для работы со специфическими запросами. По аналогии могут быть разработаны протоколы в КПК.

Необходимость разработки протоколов обусловлена следующими причинами:

1) необходимость разработки методологической базы для коучинга необходима для признания его как профессиональной практики, в то же время для создания такой методологической базы необходимы рандомизированные исследования, которые невозможны без четких протоколов проведения сессий;

2) протокол дает возможность проводить такие исследования разным коучам по единому стандарту, что делает их результаты сопоставимыми, и, следовательно, появляется возможность обобщения результатов [2];

3) протокол обеспечивает эффективную и воспроизводимую работу с клиентом.

Мы выделили три группы моделей в когнитивно-поведенческом коучинге:

1) общая когнитивная модель, описывающая общую когнитивную концептуализацию (модель ABC и ее расширенный вариант в КПК – модель SPACE);

2) базовая модель G-ABCDE, описывающая последовательность действий коуча в процессе проведения сессии (включает концептуализацию и проработку);

3) специальные модели, предназначенные для работы с запросами определенного типа (PRACTICE, CBSM и др.).

Базовой моделью КПК является модель ABC. Эта модель подразумевает, что когнитивные перемены (убеждения, представления и т. п.) опосредуют связь между событием и реакцией на него. Другими словами, люди конструируют свою реальность, используя интерпретации. Позже модель ABC в коучинге была преобразована в модель SPACE [8], в которой кроме модальностей C-Cognitions (когниции, мысли), A – Actions (действия, поведение) и E – emotions (эмоции), добавлены также модальности S (social context, социальное окружение) и P – physiology (физиология, телесные проявления). Отличительной особенностью данной модели является то, что компоненты находятся не в строгой последовательности, а во взаимосвязи и взаимозависимости. Данная модель применяется при необходимости изменения реакций на определенную ситуацию.

Модель PRACTICE является одной из самых известных моделей когнитивно-поведенческого коучинга и применяется в ориентированном на решение КПК. Данная модель апробирована во многих

исследованиях, и показала свою эффективность (Palmer, 2007). Модель также была переведена и адаптирована к различным культурам, например, в Испании [17]. Мы провели апробацию этой модели и обнаружили ее совместимость со многими коучинговыми техниками [1].

Для решения задачи разработки протоколов для различных запросов необходимо провести следующую работу:

1) классификация запросов клиентов коучей;

2) разработка и апробация моделей для специфических запросов. Такая работа сейчас ведется нашей исследовательской группой [11];

3) соотнесение моделей и запросов и разработка полного протокола.

Разработка интегративной структурной модели коучинга и «навигатора» коучинга.

Сварник П.Е. [6] в рамках выпускной работы программы «Коучинг в организации» под нашим руководством в 2024 году провел анализ различных моделей коучинга и разработал интегративную структурную модель коучинга, на основе которой создан «Навигатор моделей коучинга» – инструмент для разработки сессии под конкретную задачу и запрос.

В анализ вошли 6 наиболее известных моделей коучинга [3] и 2 модели когнитивно-поведенческого коучинга (PRACTICE и G-ABCDEF).

В результате проведенного анализа выделены следующие структурные элементы моделей (табл. 1).

Таблица 1

Структурные элементы деятельности в процессе коуч-сессии [6, с. 24–27]

№ п/п	Наименование этапа	Описание этапа	Представлен в моделях
1	Общее целеполагание	Клиент формулирует основные цели относительно одной коучинговой сессии или серии сессий	OSCAR, PRACTICE, STEPPA
2	Заключение контракта	Клиент заключает с коучем контракт на конкретную сессию, согласно собственному целеполаганию	CLEAR, STEPPA
3	Формулирование конкретного запроса	Клиент формулирует конкретный запрос на сессию, описывает ситуацию и контекст, обозначает связь с общими целями	Coffee-Break Coaching, G-ABCDEF, GROW, ORACLE, OSCAR, PRACTICE, STEPPA
4	Анализ текущей ситуации	Клиент подробно описывает ситуацию, для иллюстрации контекста, повлекшего формирования коучингового запроса	CLEAR, Coffee-Break Coaching, GROW, ORACLE, OSCAR
5	Анализ конкретного события	Клиент подробно описывает событие, послужившее предпосылкой, триггером или следствием рассматриваемой в контексте запроса ситуации	G-ABCDEF
6	Восприятие	Клиент описывает собственное восприятие ситуации или события, личное отношение и субъективную трактовку	G-ABCDEF
7	Дивергенция мышления в контексте ситуации	Клиент рассматривает ситуацию или событие более широко, обращая внимание и описывая различные аспекты, которые ранее находились вне фокуса рассмотрения	CLEAR, G-ABCDEF, ORACLE, OSCAR, STEPPA
8	Представление альтернативного взгляда	Клиент рассматривает ситуацию или событие с альтернативной позиции, максимально безотносительно собственных ценностей и приоритетов	G-ABCDEF
9	Формирование образа будущего	Клиент формулирует целевую (желаемую) картину относительно ситуации, события, поведения, мышления или эмоций	Coffee-Break Coaching, ORACLE, OSCAR, STEPPA
10	Анализ текущих препятствий	Клиент обозначает обстоятельства, субъективно препятствующие (затрудняющие) достижение образа будущего	Coffee-Break Coaching
11	Разработка вариантов действий	Клиент предлагает определённую совокупность моделей поведения или мышления, в той или иной мере обеспечивающих достижение образа будущего	CLEAR, Coffee-Break Coaching, GROW, ORACLE, PRACTICE, STEPPA
12	Оценка вариантов действий	Клиент даёт собственную оценку моделям поведения или мышления в рамках стремления к образу будущего, приоритизирует эти модели с точки зрения личной привлекательности	Coffee-Break Coaching, CROW, ORACLE, STEPPA

Окончание таблицы 1

<i>№ пп</i>	<i>Наименование этапа</i>	<i>Описание этапа</i>	<i>Представлен в моделях</i>
13	Планирование	Клиент формирует пошаговый план достижения образа будущего с учётом выбранных моделей поведения или мышления	CLEAR, Coffee-Break Coaching, GROW, ORACLE, OSCAR, PRACTICE, STEPPA
14	Анализ препятствий при реализации плана	Клиент обозначает ограничения, которые требуют внимания и митигации в рамках реализации пошагового плана достижения образа будущего	Coffee-Break Coaching, GROW, ORACLE, STEPPA
15	Оценка ресурсов	Клиент производит оценку тех материальных и нематериальных ресурсов, которые необходимы при реализации пошагового плана достижения образа будущего	Coffee-Break Coaching, GROW, ORACLE, PRACTICE, STEPPA
16	Анализ последствий	Клиент обозначает последствия реализации пошагового плана достижения образа будущего или выбранных моделей поведения и мышления	G-ABCDEF, PRACTICE
17	Полный анализ целевого решения	Клиент даёт обобщённую субъективную оценку плана достижения образа будущего, а также присущих этому условий и последствий, обозначает собственное отношение	G-ABCDEF, PRACTICE
18	Обзор результатов сессии	Клиент даёт оценку результатам сессии, её составу и структуре	CLEAR, OSCAR, STEPPA
19	Получение обратной связи	Клиент подробно описывает своё отношение к составу и структуре сессии, делится своими чувствами и эмоциями относительно конкретных элементов сессии, обозначает свои намерения в отношении использования коучинговых или иных помогающих практик	CLEAR, OSCAR

В результате структурного анализа было выделено 19 структурных элементов деятельности коуча, выступающих элементами интегративной модели коуч-сессии.

Было выявлено что:

а) несмотря на различный состав и структуру коучинговых моделей, существует характерная последовательность компоновки структурных элементов в модели (интегрированная структурная модель);

б) наиболее часто встречающимися в коучинговых моделях структурными элементами являются такие элементы как «Формулирование конкретного запроса», «Анализ текущей ситуации», «Дивергенция мышления в контексте ситуации», «Формирование образа будущего», «Разработка вариантов действий», «Оценка вариантов действий», «Планирование», «Анализ препятствий при реализации плана», «Оценка ресурсов». Они составляют своеобразный смысловой «скелет» коучинговой практической деятельности;

в) дифференцирующими структурными элементами моделей когнитивно-поведенческого коучинга по отношению к моделям коучинга других подходов являются такие элементы как «Восприятие», «Представление альтернативного взгляда», «Анализ последствий» и «Полный анализ целевого решения».

Данная интегративная модель легла в основу «Навигатора моделей коучинга», который был анонсирован на конференции в рамках секции «Когнитивно-поведенческий коучинг» и вскоре будет доступен для применения коучами в своей практике.

Разработка моделей и протоколов когнитивно-поведенческого коучинга и их апробация на российской выборке – одна из задач развития методологии когнитивно-поведенческого коучинга в русскоязычной среде.

Список литературы

1. Антонова Н.В. Модели в когнитивно-поведенческом коучинге: от принципа к протоколу / Н.В. Антонова // IX Международный форум ассоциации когнитивно-поведенческой психотерапии CBT Forum 2023: сборник научных статей. – СПб.: Лема, 2023. – EDN MXWPOI
2. 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.) / гл. ред. О.В. Рыбина; Федерация профессиональных коучей и наставников. – Чебоксары: Среда, 2024. – С. 97–104. EDN FDZBMP
3. Антонова Н.В. Коучинг в бизнесе / Н.В. Антонова, Л.В. Казинцева, Н.А. Сизова. – М.: Юрайт, 2025.

4. Антонова Н.В. Проблема эффективности коучинга: исследования в рамках психологии коучинга (coaching psychology) / Н.В. Антонова, Е.А. Наумцева // Современная зарубежная психология. – 2022. – №11 (1). – С. 94–103. – DOI 10.17759/jmfp.2022110109. – EDN SYKMTK
5. Ковпак Д., Ёжиков А. Системный когнитивно-поведенческий коучинг: понятие и основы методологии / Д. Ковпак, А. Ёжиков // VII Международный съезд Ассоциации когнитивно-поведенческой психотерапии CBTFORUM: сборник научных статей. СПб., 2021. – С. 117–148.
6. Сварник П.Е. Разработка интегративной структурной модели коучинга. Выпускная программа Программы профессиональной переподготовки «Коучинг в организации» / П.Е. Сварник; НИУ ВШЭ. – 2024.
7. Beck A.T., Grant P., Inverso E., Brinen A.P., Perivoliotis D. Recovery-oriented cognitive therapy for serious mental health conditions. Guilford Press, 2020.
8. Edgerton N., Palmer S. SPACE: a psychological model for use within cognitive behavioural coaching, therapy and stress management. The Coaching Psychologist, 2005, 2 (2). Pp. 25–31.
9. Grant A.M. (2017). Solution-focused cognitive-behavioral coaching for sustainable high performance and circumventing stress, fatigue, and burnout. Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 69 (2), 98.
10. Karas D., Spada M.M. (2009). Brief cognitive-behavioural coaching for procrastination: a case series. Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 2 (1). Pp. 44–53.
11. Naumtseva E. «Change talks»: coaching support for organizational change in line with cognitive-behavioral approach // Book of abstracts new age of CBT – challenges and perspectives. 54th annual Congress EABCT 2024 Belgrade, Sava Center, September 4–7, 2024. Pp. 237–238.
12. Neenan M. Cognitive behavioural coaching: distinctive features. Routledge, London; NY, 2018.
13. Neenan M., Palmer S. (Eds.). Cognitive behavioural coaching in practice: An evidence-based approach. Routledge, 2013.
14. Palmer S. PRACTICE: A model suitable for coaching, counselling, psychotherapy and stress management. The Coaching Psychologist, 2007, 3 (2). Pp. 71–77.
15. Palmer S., Szymanska K. Cognitive behavioural coaching. Handbook of coaching psychology, 2007, 86–117.
16. Passmore J., Brown H. Csigas Z. The state of play in European coaching & mentoring. Henley Business School, 2017.
17. Sanchez-Mora Garcia M., Ballabriga J.J., Celaya J.V., Dalmau R.C., Palmer S. The PRACTICE coaching model adapted to the Spanish language: From PRACTICE to IDEACION. Coaching Psychology International, 2012. №5(1). Pp. 2–6.

Боровцова Линда Сергеевна

бизнес-коуч, психолог, лидер направления «Коучинг для руководителей»
Центра организации и сопровождения научных исследований
член РПО, член Ассоциации КПТ, член Белорусской АКПТ
АНО ДПО «Академия «Пять призм»
г. Санкт-Петербург

DOI 10.31483/r-127597

ПРОГРАММА КОУЧИНГОВОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ С ПРИМЕНЕНИЕМ СХЕМАТЕРАПИИ ДЛЯ КАРЬЕРНОГО РАЗВИТИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Аннотация: работа посвящена теме разработки проекта коучинговой программы для карьерного развития руководителей с применением схематерапии. Выдвигается гипотеза о возможности применения техник схематерапии как одного из направлений третьей волны когнитивно-поведенческой терапии. Предлагается проект программы коучингового сопровождения с применением схематерапии для карьерного развития руководителей.

Ключевые слова: карьерное развитие руководителей, карьера, коучинг, когнитивно-поведенческий коучинг, схематерапия, ранние дезадаптивные схемы, режимы функционирования схем, дезадаптивные копинговые режимы.

Выражаю благодарность Антоновой Наталье Викторовне (кандидат психологических наук, доцент департамента психологии НИУ ВШЭ, руководитель секции «Психология коучинга» РПО, член экспертного совета секции «Коучинг» АКПП) за развитие и продвижение психологии evidence based коучинга в России.

Введение

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что карьерное развитие сотрудников и руководителей, в частности, в последние десятилетия наряду с глобальными мировыми изменениями, вызванными различными социальными, политическими, экономическими, технологическими и другими факторами, претерпевает существенные изменения. Прежний вариант карьерного пути «одна жизнь – одна карьера» перестает быть актуальным и становится малораспространенным [7].

Карьера руководителя организации обычно понимается, особенно в России, как относящаяся к собственно профессионально-трудовым, рабочим аспектам жизни человека [3].

Управление карьерой в таком случае должно включать такие немаловажные аспекты, как управление взаимоотношениями, связями с общественностью, а также выстраивание стратегии и тактики

честной и справедливой конкурентной борьбы с другими менеджерами в организации в целях недопущения обструкции с их стороны [6]. Выстраивание отношений с подчиненными также требует определенных усилий.

Задача помогающего практика состоит в том, чтобы помочь прояснить различные этапы карьерного развития руководителя, отразить ошибки и помочь преодолеть барьеры на этом пути.

Среди современных отечественных исследований процесса, сущности, эффектов и практики психологического консультирования значимое большинство выполнено в русле человекоцентрированного подхода, где во главу угла ставится клиент, а не специфика его проблем. Обосновывается это тем, что клиентский запрос на психологическую помощь в разрешении жизненных затруднений и их причин, представленных в сознании клиента, как правило, не вполне соответствует реально действующим, остающимся за границей осознанности психологическим проблемам [5].

В современных условиях меняющегося мира возникают новые технологии, позволяющие эффективно управлять персоналом, помогать в профессиональном и карьерном развитии работникам разного уровня, в том числе и руководителям. Коучинг – одна из таких инноваций.

В последние годы, однако, активно развивается также новое направление в психологии – Coaching Psychology (психология коучинга), целью которого является развитие коучинга как научно обоснованной (evidence-based) практики.

В рамках психологии коучинга стали активно проводиться исследования, направленные на оценку его эффективности в целом, а также отдельных технологий. Основным подходом, показавшим высокую эффективность, оказался когнитивно-поведенческий коучинг (КПК) [2].

Поскольку карьерное развитие руководителей связано с достижением целей в сфере работы выдвинута гипотеза о возможности применения КПК в сопровождении таких клиентов.

Одним из направлений современной, третьей волны, когнитивно-поведенческой терапии, является схематерапия.

Схематерапия – это инновационная, интегративная терапия, разработанная Джеффри Янгом и его коллегами, которая значительно расширяет традиционный когнитивно-поведенческий метод и его понятия [8].

Мотивом написания работы стало стремление разработать потенциально востребованный интеллектуальный продукт для решения эмоциональных и поведенческих проблем, являющихся барьерами в карьерном развитии руководителей.

Цель работы состоит в нахождении проектной идеи, воплощение которой будет оптимальным вариантом реализации проекта, и в разработке на ее основе конечного интеллектуального продукта – программы коучингового сопровождения с применением схематерапии для карьерного развития руководителей.

Научная новизна данной работы связана с разработкой инструмента, который поможет определить основные цели и барьеры на пути карьерного развития руководителей и помочь в преодолении этих барьеров.

1. Карьерное развитие: основные аспекты современности предпосылки возникновения барьеров.

Сегодня развитие карьеры руководителя остается важным элементом в структуре его потребностей и влияет на удовлетворенность и благополучие жизни в целом.

К концу XX века исследователи начали отмечать вариативность карьер и многочисленность возможных стилей и вариантов построения карьер руководителя организации, в том числе не только на работе, но и в семье, досуге и т. д. Большой спектр (ин)вариантов (особенно в контексте выбора и присвоения потенциально и актуально интересных и отвечающих талантам и запросам профессий) и более широкое и многообразное, а также относительно предметно сфокусированное, «прагматичное» образование дают будущему специалисту шанс разработать план (или создать модель) карьеры, включая карьеру менеджера / руководителя организации [3].

В современности нормально иметь до десяти рабочих мест и попыток построения карьеры. Опрос, проведенный Right Management, позволяет сформулировать ряд групп факторов, послуживших причинами изменений карьеры: сокращение, слияние или реструктуризация организации (54%); возникновение инновационных возможностей и типов задач и новых проблем, непосредственно во время работы (30%); плохое или неэффективное, непродуктивное во всех или в некоторых отношениях руководство / менеджмент (25%); неэффективные и непродуктивные взаимоотношения сотрудников с менеджером(-ами) (22%); типические способы построения и оптимизации политики компенсаций и льгот (18%); стратегии более или менее (дис)гармоничных и (не)отвечающих личностным и организационным особенностям ценностям деятельности специалистов, менеджеров и организаций – их носителей (17%); персональные сильные и слабые характеристики (достоинства и недостатки специалистов и менеджеров), более или менее активно требующие перемен или ведущие к коллапсу (16%); финансовая дестабилизация организации (13%) и более или менее (не)оправданные трансферы, перемещения в организации (12%). В большинстве случаев, поэтому, «работа на всю жизнь» уходит в прошлое «монокарьерных» времен. Это акцентирует значимость активности и усилий самого человека в сфере управления карьерой и профессиональным развитием [3].

Карьерное развитие руководителя важно рассматривать как процесс, управляемый и организацией, и самим человеком. Этот процесс может быть инициирован как внешними, так и внутренними факторами. В обоих случаях он требует готовности к быстрой адаптации и сопряжен с разного рода внешними и внутренними барьерами.

Руководитель в процессе расстановки приоритетов карьерного роста и развития должен учитывать возможное внешнее сопротивление со стороны других индивидов или даже социальных групп, истолковавших его действия как сугубо индивидуалистские, не ставящие целью обеспечение чьих-либо интересов, за исключением собственных.

Помимо прочего, руководитель на своем пути часто сталкивается с конкуренцией и вопросами его готовности конкурировать с другими, а следовательно, способности достигнуть поставленных карьерных целей.

От умения эффективно выстраивать отношения как с вышестоящими, так и с равными по уровню сотрудниками во многом зависит укрепление и продвижение в карьере.

Готовность и способность выстраивать доверительные, открытые отношения с подчиненными во многом обеспечивают общий результат команды, что, в свою очередь, также влияет на положение руководителя на определенных этапах его карьерного развития.

Учитывая изложенное важно понимать, что карьера не строится в одиночестве и изоляции. Взаимодействие с разными людьми, столкновение со сложными обстоятельствами могут активизировать различные когнитивные, эмоциональные и поведенческие паттерны, которые будут являться барьерами в карьерном развитии руководителя.

В связи с этим возникает необходимость осознания человеком имеющихся паттернов, выбора наиболее эффективного поведения, поддержки в сложных эмоциональных ситуациях, получения развивающей обратной связи, мотивации на раскрытие потенциала для движения к карьерным целям. Все это руководитель может получить в коучинге.

2. Коучинг как инструмент карьерного развития руководителя. Когнитивно-поведенческий коучинг.

Понятие «коучинг» было введено в 90-х годах XX века Д. Уитмором, методология коучинга в когнитивно-поведенческой парадигме – на рубеже XX–XXI веков [17].

Несмотря на то, что коучинг как помогающая практика приобретает все большую популярность, коучинг все еще остается областью с недостаточной доказательной базой. Тем не менее, последние исследования коучинга, позволяют выделить вполне научные основания и превратить коучинг в evidence based практику. Такая область исследований сформировалась благодаря усилиям британских и австралийских психологов под руководством профессора Энтони Гранта, которые назвали новую дисциплину Coaching Psychology (психология коучинга) [1].

Грант и Пальмер описали психологию коучинга как научную область, направленную на повышение психологического благополучия и результативности в сфере личной жизни и работы [13].

Основным подходом психологии коучинга, согласно проводимым исследованиям показывающим высокую эффективность, является когнитивно-поведенческий коучинг (КПК).

Основная идея когнитивно-поведенческого подхода заключается в том, что реакция на события определяется их интерпретацией, а не самими событиями. Под реакцией понимается эмоциональный, физиологический или поведенческий отклик.

Основное отличие КПК от когнитивно-поведенческой терапии заключается в том, что в центре внимания находятся неклинические проблемы и задачи, акцент делается на улучшении благополучия (а не на уменьшении плохого самочувствия); КПК, как и любой другой подход в коучинге, сфокусирован на достижении цели, а не на работе с проблемой [14].

В статье «Оценка эффективности когнитивно-поведенческого коучинга» Н.В. Антонова приводит примеры исследований, подтверждающих успешное применение КПК при работе с жизненными целями клиентов, в том числе руководителей, а также с целями, связанными с организационными и бизнес-задачами [2].

Учитывая изложенное, возможность применения теоретических концепций, отдельных техник, упражнений когнитивно-поведенческой терапии, и, в частности, как одного из ее направлений, схематерапии в коуч-сессиях в рамках программы коучингового сопровождения карьерного развития руководителей предполагается допустимой.

3. Теоретические основы схематерапии.

Схематерапия (СТ), основанная на оригинальной модели личностной патологии, направлена на перестройку соответствующих когнитивных структур путем удовлетворения фрустрированных потребностей в процессе психотерапии [8].

В случаях, предполагаемых для применения разрабатываемой программы коучингового сопровождения, подразумевается, что руководители, находящиеся в процессе карьерных изменений, психологически здоровы, но находятся в состоянии эмоциональных и поведенческих затруднений при столкновении со сложными ситуациями в продвижении к карьерным целям.

В основной концептуальный аппарат СТ входят три важнейших понятия: ранние дезадаптивные схемы, режимы и способы копинга.

Ранние дезадаптивные схемы (РДС) – это саморазрушительные эмоциональные и когнитивные паттерны, которые зарождаются в раннем возрасте человека и повторяются на протяжении всей его жизни [8].

Основополагающая концепция СТ заключается в том, что схемы возникают вследствие неудовлетворения базовых эмоциональных потребностей в детстве.

Дж. Янг и его коллеги выделяют пять базовых эмоциональных потребностей, которые они считают универсальными. Каждой из неудовлетворенной потребности соответствует домен из несколько схем (всего схем 18). Распределение доменов потребностей и схем выглядит так.

1. *Потребность в надежной привязанности к другим людям*- схемы покинутости/нестабильности, недоверия/ожидания жестокого обращения, эмоциональной депривированности, дефективности/стыдливости, социальной отчужденности.

2. *Потребность в самостоятельности/независимости, компетентности и чувстве самоидентичности*- схемы зависимости/беспомощности, уязвимости, запутанности/неразвитой идентичности, неуспешности.

3. *Потребность в свободе выражения своих потребностей и эмоций*- схемы покорности, самопожертвования, поиска одобрения.

4. *Потребность в спонтанности, свободе и игре*- схемы негативизма/пессимизма, подавления эмоций, жестких стандартов/придирчивости, пунитивности.

5. *Потребность в реалистичных границах и самоконтроле*- схемы грандиозности, недостаточности самоконтроля.

В норме человек должен уметь самостоятельно адаптивным способом удовлетворять свои базовые эмоциональные потребности.

Дезадаптивные копинговые стратегии и реакции возникают в раннем возрасте, чтобы адаптироваться к схемам и не испытывать чрезмерно интенсивных, подавляющих эмоций, которые вызывают схемы. Поведение не является частью схемы, оно управляется схемой.

При столкновении со стрессовой ситуацией или угрозой для живого организма характерны три вида реакции: «Бей, беги или замри!». Они соответствуют трем типам совладания со схемой (копингам): *гиперкомпенсация, избегание, капитуляция*. Эти стратегии функционируют неосознанно. Они адаптивны в детстве, но перестают быть адаптивными во взрослом возрасте, когда условия среды уже меняются и у человека есть возможность выбрать более эффективные варианты поведения. Таким образом, дезадаптивные копинги продолжают удерживать человека в тисках его схем.

Концепция режимов функционирования схем (далее- режимов)- изменчивые эмоциональные состояния и копинговые реакции (адаптивные и неадаптивные), которые мы все переживаем. Запуском для тех или иных режимов являются ситуации, в отношении которых мы обладаем уязвимостью и повышенной чувствительностью. Помочь клиентам переключаться с неадаптивного режима на здоровый при столкновении со схемой является частью процесса работы в СТ.

Режимы сгруппированы в четыре основные категории:

- 1) *детские режимы;*
- 2) *дезадаптивные копинговые режимы;*
- 3) *дисфункциональные родительские режимы;*
- 4) *режим здорового взрослого.*

Названия режимов индивидуально адаптируются совместно с клиентом так, чтобы они соответствовали его чувствам или поведению. Одни режимы полезны для человека, другие же – неконструктивны. Мешают продвижению к его целям.

Одна из важнейших целей СТ, так и разрабатываемой коучинговой программы, является обучение клиентов осознавать и укреплять свой режим Здорового взрослого, чтобы они могли научиться самостоятельно выявлять, корректировать, смягчать или нейтрализовать свои дисфункциональные режимы [8].

4. *Предпосылки создания программы.*

В коучинг обратился один из руководителей регионального отделения крупного банка с запросом по карьерному развитию. На момент запроса он уже проработал на текущем месте более пяти лет, чувствовал некоторое выгорание и усталость, отсутствие перспектив. При этом самостоятельно никаких изменений он не инициировал, поскольку не хотел терять текущее положение и, к тому же, не было понимания дальнейших шагов. Поводом для обращения стало поступившее предложение о переводе и переезде в Москву. Клиент в ответ на это предложение испытал тревогу. Он с одной стороны боялся потерять то, что есть в случае, «если не получится на новом месте», а с другой стороны- было опасение упустить важный шанс, которого он так долго ждал.

5. *Подготовительный этап создания программы коучингового сопровождения.*

Измерения выраженности схем и режимов проводились до и после прохождения программы коучинга.

Результаты показали заметное снижение выраженности РДС и неадаптивных режимов. Также планируется провести замеры во время последующих оценок через три и шесть месяцев после завершения программы.

Планируется использовать проект А-В среди участников с последующим наблюдением, чтобы оценить эффективность программы. В рамках проекта АВ отслеживается базовый уровень («А»), а затем внедряются некоторые меры («В»). Если есть изменения, то считается, что вмешательство возымело эффект. Повторение среди четырех или более участников представляет собой «прямое повторение» [10] и позволяет обобщить эффективность вмешательства в рамках представленной проблемы.

Клиент заполнил две анкеты:

1) выраженность РДС проводилась на основе Опросника Young Schema Questionnaire (адаптация: П. М. Касьяник, Е. В. Романова (2013)) [18];

2) измерения наличия и выраженности режимов проводились на основе Опросника Schema Mode Inventory (адаптация: П.М. Касьяник, Е.В. Романова (2013)) [19].

Далее коуч оценивает результаты тестов. Клиенту высылаются краткое описание РДС и режимов, чтобы он мог предположить наличие у себя некоторых из них. После этого совместно происходит сверка и обсуждение данных, полученных на основе теста и тех гипотез, которые появлялись у клиента после прочтения краткого описания схем и режимов. Это дает повод для постановки целей на работу в коучинге.

По результатам диагностики основными целями в коучинге по работе с когнитивными, эмоциональными и поведенческими барьерами в карьерном развитии при разработке программы стали укрепление режима Здорового взрослого, а также работа с неадаптивными режимами Отстраненного самоутешителя и Требовательного критика. Кроме того, в коучинге детальное внимание уделялось когнитивным техникам по работе со схемами «Жесткие стандарты» и «Поиск одобрения».

Ключевой особенностью КПК является процесс оценки и концептуализации кейса, которые начинаются на первой коуч-сессии и при необходимости пересматриваются на протяжении всего коучинга.

В краткосрочном коучинге часто модели SPACE, система ABCDEF и/или семистапная система поиска решений PRACTICE могут служить в качестве простой концептуализации кейса. Как правило, концептуализация разрабатывается и передается клиенту, так как это способствует сотрудничеству и дает клиенту возможность понять свои проблемы с точки зрения когнитивно-поведенческой концепции и, таким образом, в конечном итоге стать коучем самому себе [16].

После завершения этапа диагностики программа коучинга проводилась еженедельно. Сессия длилась не более одного часа. Всего было проведено 12 сессий в течение трех месяцев.

6. Содержание программы коучингового сопровождения.

Программа составлена с учетом типичной структуры программы когнитивно-поведенческого коучинга [16] и этапами оценивания и изменения схем [8].

Глубина вмешательства, фактический когнитивно-поведенческий подход, который использует коуч, может зависеть от уровня его подготовки и влиять на его оценку и практику коучинга [16].

Сессия 1.

Клиент ознакомлен с когнитивно-поведенческой парадигмой.

Психологическое образование о природе РДС и режимов.

Обсуждение результатов заполнения Опросника и гипотез клиента относительно имеющихся у него РДС.

Задание на неделю- мотивационное, основанное на «чудесном вопросе» де Шазьера [12]. Клиенту необходимо ответить на вопрос: «Предположим, что, когда вы ложитесь спать сегодня вечером, происходит чудо и текущая проблема в карьерном развитии решается. Однако, поскольку вы спали, вы не узнаете, что чудо произошло, пока не проснетесь завтра. В чем будет разница, которая подскажет вам, что чудо свершилось?». Необходимо заполнить минимум две страницы формата А4, описывая чувственный опыт, написанный в настоящем времени. Цель задания – помочь клиенту сформировать позитивное представление об его успехе, повысить мотивацию и стремление к переменам, а также рассмотреть поведенческие последствия такого решения.

Сессия 2.

Психологическое образование о природе режимов и копингов.

Обсуждение результатов заполнения Опросника и гипотез клиента относительно имеющихся у него режимов и копингов.

Задание на неделю – отслеживать активации РДС, режимов, копингов в ответ на ситуации-триггеры и записывать наблюдения.

Сессия 3.

Клиент делится своими наблюдениями, полученными в процессе выполнения задания относительно РДС, режимов, копингов.

Клиент определяет долгосрочные и краткосрочные цели. Исследование долгосрочных целей основывается на «упражнении в кресле-качалке» [11]. Клиенту предлагается представить себя в возрасте девяноста лет, сидящим в кресле-качалке и рассказывающими о самых замечательных достижениях своей жизни и карьере. История продолжается до тех пор, пока не приводит его к его нынешнему возрасту, и заканчивается постановкой краткосрочных целей в карьерном развитии, основанных на принципе SMART (конкретные, измеримые, достижимые, реалистичные и с временными рамками [15].

Постановка целей интервенции в коучинге. Представлена одна из моделей когнитивно-поведенческого коучинга – *ADCDEF* [16].

Задание на неделю – продолжать отслеживать активации РДС, режимов, копингов в ответ на ситуации-триггеры и записывать наблюдения.

Сессии 4–10.

Клиент делится своими наблюдениями, полученными в процессе выполнения задания относительно РДС, режимов, копингов.

Разбирается одна из ситуаций-триггеров, стоящих на пути к достижению цели в рамках коучингового взаимодействия *по модели ADCDEF*.

Примерная структура разбора ситуации по модели.

A – Activating event.

Активирующее событие.

– Где именно происходит X? Когда?

– Что происходит вокруг?

– Что вы видите и слышите в этот момент?

B – Beliefs.

Верования, представления и мысли по поводу активирующего события- как правило, когнитивное наполнение РДС.

– Каковы были ваши мысли в этот момент?

– Когда это произошло, о чем вы подумали?

– Что пришло в голову?

– По вашему мнению, какая схема могла быть активирована этим событием?

C – Consequences.

Последствия: эмоциональные, поведенческие, физиологические- как правило, проявление режимов.

– Какие чувства вызвало произошедшее?

– Какие действия вы совершаете, когда чувствуете это чувство?

– Какие ощущения вы испытывали?

– По вашему мнению, какой режим (копинг) активировался в ответ на эту ситуацию и активацию схемы?

На протяжении коучингового сопровождения коуч применяет различную комбинацию когнитивных (для работы с когнициями), экспериенциальных (для работы на эмоциональном уровне) и поведенческих техник- для работы с неадаптивными копингами. Коуч не придерживается заранее выбранного протокола или набора процедур, а выбирает технику в зависимости от актуальной задачи.

Экспериенциальные техники

В борьбе со схемами на эмоционально уровне используются экспериенциальные техники. К ним относятся представление образов и диалогов, проработка эмоциональных состояний посредством ролевых игр с целью разрушения цикла подкрепления схемы на эмоциональном уровне. Одним из примеров упражнений может быть *Упражнение со стульями*. В случае активации режима дисфункционального родителя клиенту предлагается диалог с тремя главными персонажами (режимами): уязвимый ребенок, дисфункциональный родитель и здоровый взрослый. Целью является развитие и укрепление режима здорового взрослого.

Поведенческие техники

Коуч помогает клиенту заменять дезадаптивные копинговые стратегии на новые паттерны поведения, которые будут вести к, а не отделять его от цели.

Новые модели поведения можно практиковать в воображении на сессии через расширяющие вопросы, например:

– Как бы ты действовал, если бы не нужно было реагировать на схему так, как ты привык (гиперкомпенсация, избегание, капитуляция)?

– Какое поведение будет лучшим для движения к твоей цели?

– Как бы ты поступил из режима здорового взрослого?

Также на сессии определенный новый тип поведенческих паттернов может быть выбран через ролевую игры с коучем.

Коуч и клиент совместно разрабатывают копинг-карточки (табл. 1) [4], чтобы помочь за пределами сессий преодолеть препятствия на пути к новым способам поведения.

Таблица 1

Копинг-карточка для научения адаптивным способом поведения

Вид «Совпадающей карточки»	Негативные (автоматические) мысли	Позитивные альтернативы
Определите, что вы сейчас чувствуете?	В настоящий момент я чувствую...	В связи с тем, что (назовите причину)...
Проверка реальностью	Я думаю, что (негативные мысли)...	Хотя на самом деле (адаптивные мысли)...
Альтернативное поведение	Хотя мне хочется (дисфункциональное поведение) ...	Я хочу попробовать (позитивная альтернатива) ...

D – Dispute.

Когнитивные техники

Оспаривание представлений по поводу активирующего события.

Клиенту важно научиться опровергать обоснованность схемы на рациональном уровне, находить обстоятельства, опровергающие схему.

– Эмпирические вопросы: «Где записано, что...?»

– Логические вопросы: «Как из X следует Y?», «Всегда ли, когда X, то Y?»

– Прагматические/функциональные вопросы: «Каковы последствия...?», «К чему приводит такая мысль?», «Считаете ли вы полезной такую мысль?»

– Как бы рассуждали люди, у которых нет этой схемы?

– Что бы вы думали вместо этой мысли, если бы у вас не было этой схемы?

– Как вы можете еще думать об этой ситуации, понимая, что ваши мысли – это не отражение реальности, а проявление схемы?

В качестве одного из домашних заданий может быть полезным по согласованию с клиентом предложить прочесть книгу Джеффри Янга «Прочь из замкнутого круга! Как оставить проблемы в прошлом и впустить в свою жизнь счастье» [9].

E – Effective result.

Новое эффективное представление.

– Какое представление может быть более продуктивным?

F – Functional consequences.

Последствия на основании новой реакции / или фокус на цель.

– К каким новым последствиям (эмоциональным, поведенческим и физиологическим) это приведет?

G – Goal.

Фокус остается на достижении целей в карьерном развитии.

Новая возможная цель.

Задания на неделю после каждой сессии:

– совершать шаги по направлению к цели карьерного развития;

– продолжать отслеживать активации РДС, режимов, копингов в ответ на ситуации-триггеры, возникающие при движении к цели и записывать наблюдения;

– использовать копинг-карточки для научения новому поведению в сложных ситуациях продвижения к цели.

Сессии 11 и 12.

Сессии посвящены профилактике рецидивов и включают в себя разработку плана действий, включающего обобщенный результат концептуализации клиентского случая, об основных когнитивных, экспериенциальных и поведенческих техниках, используемых ввремя коучинга.

Перед итоговой сессией проводится повторное тестирование согласно *опросникам Young Schema Questionnaire и Schema Mode Inventory* в адаптации. Проводится подведение итогов и анализ полученных результатов.

Результаты тестирования перед финальной сессией показали снижение выраженности схем «Жесткие стандарты» и «Поиск одобрения». Кроме того, показатели режимов Требовательного критика и Отстраненного самоутешителя снижены, по сравнению с первичным тестированием, укреплен режим Здорового взрослого.

Выводы

На основании проделанной работы можно сделать следующие выводы.

1. Коучинговая программа может быть подкреплена инструментами когнитивной-поведенческого подхода, в частности схематерапии.

2. Созданная программа показала свою эффективность для работы с когнитивными, эмоциональными и поведенческими барьерами в карьерном развитии клиента согласно диагностическим опросникам на старте и по завершении программы. Проверка эффективности программы требует дальнейшего прохождения тестов клиентом через три и шесть месяцев.

3. Для того, чтобы эффективность программы была объективно доказана, программу необходимо протестировать на широкой выборке клиентов.

4. Коучинговая программа должна длиться не менее трёх месяцев для того, чтобы увидеть результаты работы коуча и клиента.

5. Коучинговая программа – это гибкий инструмент карьерного развития руководителей. В связи с этим внутри программы могут быть использованы различные когнитивные, экспериенциальные и поведенческие техники схематерапии и КПК в зависимости от актуального запроса клиента на сессию, связанного с общей целью карьерного развития.

6. Предложенная коучинговая программа удовлетворила запрос на карьерное развитие руководителя регионального отделения крупного банка. Клиент принял предложение, успешно адаптировался на новом месте.

Заключение

Целью данной работы являлась разработка программы коучингового сопровождения с применением схематерапии для руководителей.

При этом были использованы теоретические концепции схематерапии как современного, эффективного направления третьей волны когнитивно-поведенческой терапии.

Результаты данной работы, выраженные в достижении желаемых результатов в карьере и результатов интервенции в коучинге, что подтверждается фактическими изменениями в жизни клиента и данными опросников, могут обогатить существующие инструменты карьерного развития руководителей.

Перспективу в дальнейших исследованиях мы видим в апробации данной программы на широкой выборке руководителей и других сотрудников, замерам через три и шесть месяцев, обратной связи от клиентов об их восприятии полученных результатов.

Список литературы

1. 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: <https://doi.org/10.17759/jmfp.2022110109>. – EDN SYKMTK
2. Антонова Н.В. Оценка эффективности когнитивно-поведенческого коучинга / Н.В. Антонова; НИУ ВШЭ.
3. Арпентьева М.Р. Социально- психологические проблемы управления карьерой руководителя организации / М.Р. Арпентьева, И.В. Горелова // Вестник института экономики и управления НОВГУ. – 2018. – №3.
4. Малкова Е.Е. Опыт практического использования техники «Совладающие карточки» («coping-cards») в психологическом консультировании / Е.Е. Малкова, А.В. Вотрин // Психическое здоровье. – 2017. – Т. 15. – № 10 (137). – С. 61–64.
5. Мударисов А.А. Психологическая помощь госслужащим, испытывающим эмоциональные затруднения, связанные с карьерой / А.А. Мударисов // Общество: социология, психология, педагогика. – 2016. – №3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/psihologicheskaya-pomosch-gosszluzhaschim-ispytyvayuschim-emotsionalnye-zatrudneniya-svyazannye-s-kariyeroj> (дата обращения: 01.04.2025).
6. Утешев Р.С. Концептуальная модель управления карьерой менеджера / Р.С. Утешев, В.Н. Черепанова, И.В. Пивоварова // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – №2–2. – EDN UZJICZ
7. Карьерное и профессиональное развитие руководителя организации / Е.Ю. Шпаковская, О.В. Токарь, Р.Р. Гасанова [и др.] // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2021. – №4 (22) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kariernoe-i-professionalnoe-razvitiye-rukovoditelya-organizatsii> (дата обращения: 01.04.2025).
8. Схема-терапия. Практическое руководство / Дж. Янг, Дж. Клоско М. Вайсхаар; пер. с англ. – СПб.: Диалектика, 2020. – 464 с.
9. Янг Дж. Прочь из замкнутого круга! Как оставить проблемы в прошлом и выпустить в свою жизнь счастье / Дж. Янг, Дж. Клоско; пер. Е. Кваша. – М.: Эксмо, 2019.
10. Barlow D.H., Hersen M. (1984). Single case experimental designs: Strategies for studies behavior change. New York: Pergamon.
11. Coaching Academy (2001). How to set goals and motivate others. Training Programme. London: Coaching Academy.
12. de Shazer S. (1988). Clues: Investigating solutions in brief therapy. New York: Norton.
13. Grant A., Palmer S. Coaching Psychology. Workshop and meeting held at the Annual Conference of the Division of Counselling Psychology, British Psychological Society, Torquay, 2002. 18 May.
14. Karas D., Spada M.M. Brief cognitive-behavioural coaching for procrastination: a case series. Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice, 2009, 2 (1), 44–53.
15. Locke E.A. (1996). Motivation through conscious goal setting. Applied & Preventive Psychology, 5, 117–124.
16. Palmer S., Szymanska K. Cognitive behavioural coaching. Handbook of coaching psychology, 2007, 86–117.
17. Palmer S., Williams H. Cognitive Behavioral Approaches // Passmore J., Peterson D.B., Freire T. (Eds.) The Wiley-Blackwell Handbook of Coaching and Mentoring. London: Wiley-Blackwell, 2016. Pp. 319–338.
18. Young Schema Questionnaire / адаптация: П.М. Касьяник, Е.В. Романова. – 2013.
19. Schema Mode Inventory / адаптация: П.М. Касьяник, Е.В. Романова – 2013.

Бытёва Алиса Владиславовна

коуч, профессиональный коуч ICF, бизнес-психолог,
когнитивно-поведенческий терапевт
г. Москва

DOI 10.31483/r-127542

D.R.A.S.T.I.C.: МОДЕЛЬ КОГНИТИВНО-ПОВЕДЕНЧЕСКОГО КОУЧИНГА ДЛЯ ТРАНСФОРМАЦИИ СТРЕССА В БИЗНЕС-СРЕДЕ

Аннотация: в условиях высокой неопределённости стресс становится постоянным спутником руководителей. Однако при правильной интерпретации и работе с ним стресс может быть превращён в ресурс развития, ясности и лидерства. В статье рассматривается вопрос применения когнитивно-поведенческого подхода в коучинге для трансформации стресса в стратегическое преимущество. Представлена авторская модель D.R.A.S.T.I.C. – семишаговая система устойчивого управления стрессом, а также приведены кейсы и рекомендации по применению данной модели в бизнес-среде.

Ключевые слова: стресс, когнитивно-поведенческий коучинг, бизнес-среда, рефрейминг.

Введение

В условиях гибридной работы, цифровой трансформации и глобальной нестабильности стресс стал неотъемлемым спутником современного руководителя. По данным исследования, проведенного с 2019 по 2023 год [2, с. 298], около 70% опрошенных руководителей российских организаций различных форм собственности констатировали невозможность полностью использовать свой профессиональный потенциал из-за нестабильности внешней среды функционирования организаций, что постоянно переводит их в третью стадию стресса по Г. Селье – стадию истощения, и вместо решения рабочих вопросов они вынуждены тратить много времени на собственное физиологическое и психологическое восстановление. Однако парадокс стресса, описанный Г. Селье [6], заключается в его двойственной природе: дистресс разрушает, а эустресс мобилизует и может стать источником развития.

На первый план выходит вопрос: как превратить угрозу в ресурс, а внутреннее напряжение – в стимул для роста? Ответ лежит в области когнитивно-поведенческого коучинга (КПК), который помогает переосмыслить восприятие стрессоров, опираясь на принципы нейропластичности и саморегуляции [5].

Современный стресс всё чаще обусловлен не физической угрозой, а перегрузкой информационной, социальной и сенсорной. В гибридной и цифровой среде появляются новые стрессогенные феномены: Zoom-усталость, постоянная доступность, размытые границы между работой и личным временем [7]. Асинхронная коммуникация сдвигает ритм взаимодействия и повышает тревожность из-за отсутствия немедленной обратной связи [11]. Это требует от руководителей не только устойчивости, но и новых инструментов управления вниманием, эмоциями и границами. И коучинг в этой ситуации может выполнять ключевую функцию: не только поддерживать клиента в поиске решений, но и помогать выстраивать новую архитектуру взаимодействия с собой и средой.

В данной статье представлена авторская модель D.R.A.S.T.I.C., основанная на принципах КПК и адаптированная к вызовам современной бизнес-среды, которая предлагает целостный подход к управлению стрессом, включающий когнитивные, поведенческие и ценностные уровни адаптации. Это делает коучинг не только поддерживающим, но и профилактическим инструментом устойчивости в гибридной реальности. Модель включает 7 этапов, направленных на трансформацию стресса в стратегический ресурс, и иллюстрируется на примере реального кейса из сферы высокотехнологичного предпринимательства.

Модель D.R.A.S.T.I.C. как инструмент трансформации стресса

Название модели D.R.A.S.T.I.C. (англ. *drastic* – «радикальный, решительный») – это акроним, каждая буква которого обозначает этап трансформации стрессовой реакции. Оно отсылает к необходимости не поверхностных, а именно системных и глубоких изменений в подходе к стрессу – особенно в условиях бизнес-неопределённости и высоких ставок. Данная модель представляет собой авторскую семишаговую систему работы со стрессом, основанную на принципах и методах когнитивно-поведенческой терапии (КПТ), нейропсихологии саморегуляции и бизнес-коучинга.

Каждый этап модели фокусируется на конкретном компоненте стресса: когнитивном, поведенческом, эмоциональном или экзистенциальном. В совокупности они позволяют не только купировать стрессовую реакцию, но и превратить стресс в устойчивый ресурс развития и управленческого роста.

1. Define (Определение стрессора).

Данный этап базируется на принципах когнитивного самонаблюдения, разработанных А. Беком и А. Фрименом [1]. Тут клиент обучается отслеживать внутренние реакции и идентифицировать источник стресса. Используется когнитивный дневник, в котором фиксируются автоматические мысли, эмоциональные реакции и поведенческие импульсы. Цель – отделить интерпретации от фактов и повысить уровень осознанности. Для бизнес-среды это особенно важно в ситуациях давления, дедлайнов и конфликтных переговоров.

2. Reframe (Рефрейминг через SCAMPER).

Второй этап направлен на переосмысление стрессовой ситуации с помощью техник креативного мышления. В частности, используется модифицированная SCAMPER-модель (*Substitute, Combine, Adapt, Modify/Magnify, Put to Other Use, Eliminate or Rearrange/Reverse*), разработанная Бобом Эберле [4, с. 95] и адаптированная к когнитивному рефреймингу. Например: «Срыв поставок» → «Сценарий для прокачки антикризисных навыков». Это позволяет превратить ощущение угрозы в поле возможностей и сохранить проактивную позицию. Эффективность когнитивного переосмысления подтверждена в многочисленных метаанализах эффективности когнитивно-поведенческой терапии (КПТ) в корпоративной среде [12].

3. Act (Формирование поведенческой стратегии).

Здесь формируется поведенческий алгоритм по принципу «Если X, то Y», что соответствует техникам формирования адаптивного поведения в КПТ [1] и снижает уровень неопределённости в стрессовых условиях. Этап включает выработку протоколов действий и резервных сценариев – особенно эффективен для управленцев, принимающих решения в динамичной среде.

4. Simulate (Прививка от стресса через ролевые практики)

Этот этап представляет собой тренировку устойчивости через моделирование сложных ситуаций [3]. В коучинговой практике используются ролевые диалоги, проигрывание сценариев с

«усиленными условиями» и эмоциональными триггерами. Эффективно при подготовке к переговорам, выступлениям, увольнению или антикризисным сессиям.

5. Track (Мониторинг и самонаблюдение)

Пятый этап посвящён отслеживанию прогресса и уровней стресса через субъективные шкалы и биологические маркеры (например, HRV – вариабельность сердечного ритма), что даёт клиенту чувство контроля и способствует формированию навыков саморегуляции. Используются трекары (например, Welltory [10] и др.), а также регулярные микро-рефлексии.

6. Integrate (Интеграция в рабочие процессы).

Данный этап направлен на закрепление новых стратегий поведения в рабочем процессе через внедрение в ежедневные ритуалы, коммуникационные шаблоны и управленческие практики, что согласуется с принципами формирования устойчивых привычек, описанных в работах Б. Фогга и других исследователей поведенческих изменений [8]. Важно, чтобы устойчивые поведенческие паттерны не оставались в зоне «тренинга», а стали частью корпоративной культуры. Примеры: антистресс-паузы, структурированные обратные связи, «разбор полётов» без обвинений.

7. Connect (Связь со смыслом и ценностями).

Финальный этап направлен на восстановление внутренней опоры – связи с личными ценностями, целями и командой, что соответствует ключевым положениям экзистенциальной психологии (В. Франкл) и современного подхода Acceptance and Commitment Therapy [9]. Это не просто «завершение» цикла, а его углубление: клиент отвечает на вопрос, ради чего он действует, что важно, и как стресс помогает раскрывать лидерский потенциал. Включение экзистенциального уровня делает модель особенно ценной в условиях профессиональных и личностных трансформаций.

Модель D.R.A.S.T.I.C. может применяться как в индивидуальном executive-коучинге, так и в работе с командами и организациями. Её преимущества – универсальность, адаптивность, структура и глубина. Она не только снижает уровень стресса, но и формирует новые паттерны устойчивого поведения, превращая хаос в точку роста.

Кейс. Пропажа стратегического груза в биотехнологической компании

Ольга (имя изменено) – операционный директор в биотехнологическом стартапе, разрабатывающем тест-системы для ранней диагностики онкозаболеваний. За неделю до старта валидационных испытаний на таможне пропадает груз с редкими реактивами на сумму более 15 миллионов рублей. Команда в панике, инвесторы требуют объяснений. У Ольги начинаются панические атаки, бессонница и ощущение полной потери контроля.

Рассмотрим применение модели D.R.A.S.T.I.C. в рамках КПК.

1. Define: на сессии с коучем Ольга фиксирует мысли: «Это конец проекта», «Я подвела всех», «Я должна была предусмотреть это». Дневник помогает ей отделить факты от катастрофических интерпретаций.

2. Reframe: ситуация рассматривается через SCAMPER:

– *Substitute (Замена)* – вопрос коуча: «Что можно заменить, чтобы сохранить движение вперёд?».

Рефрейминг: Ольга начала думать о том, можно ли заменить часть реактивов на аналоги, пусть с меньшей точностью, но достаточной для первичной валидации, или протестировать процессы на «учебных» образцах, чтобы не терять время?

– *Combine (Объединяй)* – вопрос коуча: «Что можно объединить для решения проблемы?». Рефрейминг: можно объединить усилия логистики, юридического отдела и поставщиков в один антикризисный штаб, а также провести совместные переговоры с инвесторами и командой для выработки нового плана.

– *Adapt (Адаптируй)* – вопрос коуча: «Что можно адаптировать из прошлого опыта или других сфер?». Рефрейминг: использовать опыт прошлых логистических сбоев или кейсы из фарм-рынка, где часто возникают таможенные задержки, а также ввести практику «буфера времени» и создания дубликатных заказов.

– *Modify / Magnify (Измени / Увеличь)* – вопрос коуча: «Что можно усилить или изменить для стабилизации ситуации?». Рефрейминг: изменить подход к коммуникации – усилить прозрачность: отправить ежедневные апдейты команде и инвесторам. Увеличить частоту внутренних синхронизаций.

– *Put to Other Use (Применить иначе)* – вопрос коуча: «Что ещё можно извлечь из этой ситуации?». Рефрейминг: использовать кейс с пропажей как обучающий материал для всей компании. Провести воркшоп «Провалы как источник устойчивости». Включить его в будущую презентацию для инвесторов как показатель зрелости процессов.

– *Eliminate (Убери лишнее)* – вопрос коуча: «Что можно убрать, чтобы снизить напряжение или ускорить решение?». Рефрейминг: убрать «ручные» звенья в процессе отслеживания поставок, исключить ненужные совещания, мешающие сосредоточиться на критических задачах, временно делегировать второстепенные функции.

– *Rearrange / Reverse (Переупорядочь / Переверни)* – вопрос коуча: «Что, если посмотреть на ситуацию наоборот?». Рефрейминг: вместо реакции «Это провал» рассмотреть ситуацию как проверку систем и людей на зрелость. Переупорядочить действия: сначала – работа с эмоциями и команда, потом – логистика. Инверсия приоритетов помогает восстановить ясность мышления.

3. Act: Ольга формирует чёткий план:

- немедленное обращение к резервным поставщикам;
- коммуникация с инвесторами с описанием плана действий;
- создание инструкции для работы с форс-мажорами в логистике.

4. Simulate: на сессии моделируются «жёсткие переговоры» с инвесторами, а также возможные сценарии задержек. Ролевая отработка помогает снизить тревожность.

5. Track: Ольга ежедневно отслеживает уровень тревоги, пульс и вариабельность сердечного ритма (HRV) через мобильное приложение. Через 5 дней наблюдается восстановление показателей.

6. Integrate: на уровне компании внедряются процессы двойного контроля логистики, договоры с альтернативными поставщиками и автоматические алерты на границе.

7. Connect: на завершающей сессии Ольга осознаёт, что ключевая ценность проекта – это вклад в здоровье и жизни людей, а не идеальный контроль над всем. Она инициирует внутреннюю встречу команды, где благодарит сотрудников за устойчивость. Этот шаг укрепляет доверие и сплочённость коллектива.

Результат: через 10 дней часть реактивов удаётся заменить, и проект продолжает валидацию. Инвесторы отмечают зрелость антикризисного управления. Ольга и команда видят в сбоях точки роста, а не кризис.

Рекомендации по применению модели D.R.A.S.T.I.C. в бизнес-среде

Модель D.R.A.S.T.I.C. позволяет выстроить системный и одновременно гибкий подход к работе со стрессом в организациях. Она эффективна как на индивидуальном уровне (в рамках коучинга и executive-сопровождения), так и на уровне команды или корпоративной культуры. Ниже представлены ключевые рекомендации по внедрению модели в бизнес-среду.

1. Внедрите практику «когнитивного журналирования» (этап Define): регулярное ведение дневника мыслей позволяет сотрудникам и руководителям осознавать автоматические стрессовые реакции, отличать факты от интерпретаций и снижать когнитивную перегрузку. Эта практика особенно полезна при работе в условиях высокой неопределённости.

2. Используйте SCAMPER-рефрейминг при обсуждении проблем (этап Reframe): техника креативного переосмысления актуальна в командах, проходящих через кризис. Рекомендуется обучить лидеров применять SCAMPER-модель на стратегических сессиях и в ситуациях, требующих нестандартных решений.

3. Стандартизируйте поведенческие реакции в формате «если – то» (этап Act): создание чётких алгоритмов поведения в стрессовых ситуациях снижает тревожность и ускоряет восстановление. Такие протоколы особенно важны для клиентских команд, кризисных отделов, логистики и PR.

4. Включайте ролевое моделирование в программу развития soft skills (этап Simulate): имитация сложных переговоров, конфликтов или форс-мажоров помогает формировать психологическую гибкость и стрессоустойчивость. Рекомендуется интеграция метода в тренинги по переговорам и лидерству.

5. Мониторьте HRV и психоэмоциональные показатели (этап Track): использование приложений для отслеживания вариабельности сердечного ритма позволяет сотрудникам осознавать свою стресс-нагрузку и регулировать её. Это особенно важно для руководителей и сотрудников на «передовой».

6. Закрепляйте стратегии в корпоративных процессах (этап Integrate): новые поведенческие паттерны устойчивы лишь тогда, когда встроены в рабочие ритуалы: регулярные check-in'ы, антистресс-паузы, командные рефлексии. Важно, чтобы эти элементы не воспринимались как «дополнительно», а стали частью культуры.

7. Работайте с ценностями и смыслами (этап Connect): напоминание о глубинной миссии компании и роли каждого сотрудника снижает эффект выученной беспомощности. На уровне команд и организаций целесообразно проводить ценностные сессии, групповые диалоги и смысловые встречи.

Интеграция модели D.R.A.S.T.I.C. в бизнес-практику не требует кардинального пересмотра процессов – скорее, она предлагает умные точки воздействия, усиливающие устойчивость без потери гибкости. В условиях нестабильности именно такие подходы становятся ключевыми для формирования осознанного и адаптивного лидерства.

Заключение

В условиях цифровой перегрузки, гибридных форматов работы и постоянной неопределённости стресс становится неотъемлемой частью повседневности руководителей и команд.

Представленная модель D.R.A.S.T.I.C. демонстрирует, что когнитивно-поведенческий подход может быть адаптирован к динамике бизнес-среды и служить не только для купирования реакций, но и для формирования новых стратегий устойчивости. Её семишаговая структура позволяет интегрировать работу со стрессом в реальные процессы управления, коммуникации и командной динамики.

С помощью данной модели можно не просто справиться с кризисом, но и превратить его в возможность для развития лидера и всей команды. В этом заключается ключевая идея модели: стресс – это не то, что нужно устранять любой ценой, а то, с чем можно и нужно научиться работать осознанно и стратегически.

Применение модели D.R.A.S.T.I.C. открывает путь к формированию новой корпоративной культуры – культуры, в которой устойчивость, осознанность и психологическая гибкость становятся основой не только выживания, но и успеха.

Список литературы

1. Бек А. Когнитивная психотерапия расстройств личности / А. Бек, А. Фримен; пер. с англ. С. Комаров. – СПб.: Питер, 2022. – 448 с.
2. Литвинюк А.А. Стресс и профессиональная эффективность руководителя / А.А. Литвинюк // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Т. 10. – №1. – С. 297–310. doi: 10.18334/lim.10.1.117110. EDN FRJVKV
3. Мейхенбаум Д. Когнитивно-поведенческая модификация: интегративный подход / Д. Мейхенбаум; пер. с англ. Е.И. Николаевой. – СПб.: Речь, 2006. – 256 с.
4. Микалко М. Рисовый шторм и еще 21 способ мыслить нестандартно. / Майкл Микалко; пер. с англ. Ларисы Царук, Сергея Комарова. – М.: Манн, Иванов, Фербер, 2015. – 416 с.
5. Сапольски Р. Почему у зебр не бывает инфаркта / Р. Сапольски; пер. с англ. С. Комаров, В. Кузин. – СПб.: Питер, 2022. – 480 с.
6. Селье Г. Стресс без дистресса / Г. Селье; пер. с англ. Л.А. Китаева. – М.: Прогресс, 1982. – 124 с.
7. Bailenson J.N. Nonverbal overload: A theoretical argument for the causes of Zoom fatigue // Technology, Mind, and Behavior. 2021. Vol. 2. №1 [Electronic resource]. – Access mode: www.researchgate.net/publication/363467045_Nonverbal_overload_A_theoretical_argument_for_the_causes_of_Zoom_fatigue (date of request: 31.03.2025). – DOI 10.1037/tmb0000030. – EDN CDNWB
8. Fogg B. Tiny Habits: The Small Changes That Change Everything. New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2019.
9. Hayes S.C., Strosahl K.D., Wilson K.G. Acceptance and Commitment Therapy: The Process and Practice of Mindful Change. New York: Guilford Press, 2011 [Electronic resource]. – Access mode: https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/online-Book/N8Z3q9_1609189620.pdf (date of request: 31.03.2025).
10. How Stress and Heart Rate Variability are Connected. 2023 [Electronic resource]. – Access mode: <https://welltory.com/stress-and-hrv> (date of request: 31.03.2025).
11. Mazmanian M., Orlikowski W., Yates J. The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals // Organization Science. 2013. Vol. 24 (5). Pp. 1337–1357 [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.dhi.ac.uk/san/waysofbeing/data/data-crone-mazmanian-2013.pdf> (date of request: 31.03.2025).
12. Richardson K.M., Rothstein H.R. Effects of occupational stress management intervention programs: A meta-analysis // Journal of Occupational Health Psychology. 2008. 13 (1). Pp. 69–93 [Electronic resource]. – Access mode: https://www.researchgate.net/publication/5640926_Effects_of_Occupational_Stress_Management_Intervention_Programs_A_Meta-Analysis (date of request: 31.03.2025).

Ежиков Алексей Юрьевич

руководитель секции «Коучинг»

Ассоциация когнитивно-поведенческой психотерапии
г. Москва

DOI 10.31483/r-127473

ОБОБЩЁННАЯ МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ КОГНИТИВНО-ПОВЕДЕНЧЕСКОГО КОУЧА

Аннотация: статья представляет обобщённую модель компетенций когнитивно-поведенческого коуча (ОМК КПК), разработанную на основе синтеза существующих моделей компетенций коучей, включая международные (ICF, ЕМСС, IAC, AC) и русскоязычные (АРК, НФПМК), а также модели компетенций когнитивно-поведенческого терапевта Института Бека (СТРС), с учётом специфики когнитивно-поведенческого подхода в коучинге. Методология разработки включала семантический анализ и кластеризацию поведенческих индикаторов с последующим выделением четырёх ключевых кластеров компетенций, проявляемых в рамках сессии: целенаправленность, межличностное взаимодействие, интервенции и процесс, а также двух кластеров, проявляемых вне сессии. Разработанная модель может служить основой для стандартизации профессиональной подготовки коучей, разработки программ сертификации и обеспечения качества практики.

Ключевые слова: коучинг, когнитивно-поведенческий коучинг, научно обоснованный коучинг, модель компетенций, обучение коучингу.

Введение

Когнитивно-поведенческий коучинг (КПК) активно развивается как направление профессиональной практики, интегрирующее принципы когнитивно-поведенческой терапии с методологией коучинга. В условиях возрастающего интереса к данному подходу и увеличения числа практикующих специалистов, особую актуальность приобретает разработка стандартизированной модели компетенций, обеспечивающей эффективную подготовку, оценку и развитие когнитивно-поведенческих коучей. Чёткое определение ключевых компетенций позволяет не только структурировать процесс обучения, но и создать основу для профессиональной сертификации, обеспечения качества услуг и установления этических стандартов практики.

Истоки компетентного подхода связывают с публикацией Д. Макклелланда «Testing for Competence Rather Than for «Intelligence»» (1973), в которой он впервые подверг критике традиционные тесты интеллекта и личностных характеристик в образовательной и организационной среде и предложил альтернативу – оценку компетенций, непосредственно связанных с эффективностью деятельности [13]. Д. Макклелланд вместе с Р. Боятцисом в дальнейшем развили эту концепцию, описав в своих работах новые возможности, которые предоставляет движение за оценку компетенций [14]. Компетенции определяются как ключевые знания, навыки, способности и другие характеристики (KSAOs), необходимые для успешного выполнения профессиональной роли [5]. Р. Боятцис дополнительно характеризует компетенцию как «базовую характеристику личности, которая приводит к эффективному и/или превосходному выполнению работы» [4]. В российском дискурсе, в частности, в федеральных государственных образовательных стандартах РФ, используется определение компетенций через знания, умения и навыки (ЗУН).

Эффективность компетентного подхода заключается в обеспечении чёткого понимания требований к специалистам, что способствует более эффективному отбору, обучению и развитию профессионалов [6]. В. Чоухан и С. Шривастава отмечают, что в экономике, основанной на знаниях, успех организаций в значительной степени зависит от качества человеческих ресурсов, где компетентные сотрудники являются главным ресурсом [7]. Модели компетенций помогают согласовать индивидуальные цели с организационными, создают общий язык для обсуждения эффективности и служат основой для систем профессионального развития. К. Прахалад и Г. Хэмел расширили понимание компетенций до уровня организации, введя понятие «ключевых компетенций корпорации», которые определяют конкурентные преимущества компаний [15].

Профессиональный коучинг развивался как практика, основанная на компетенциях, с постепенной формализацией ключевых знаний, навыков и установок, определяющих эффективность коуча. Стартовав с модели «15 Coaching Proficiencies» за авторством своего сооснователя Т. Леонарда, Международная федерация коучинга (ICF) разработала и опубликовала две редакции моделей компетенций коуча, в 1998 и 2019 годах. Европейский совет по менторингу и коучингу (ЕМСС), Ассоциация коучинга (АС), Международная ассоциация коучинга (IAC), Всемирная ассоциация бизнес-коучей (WABC) и другие крупные профессиональные организации разработали собственные модели компетенций. Российские Ассоциация русскоязычных коучей (АРК), Национальная федерация профессиональных менторов и коучей (НФПМК) и Федерация профессиональных коучей и наставников (ФПКиН) также предлагают собственные модели компетенций, на основе которых проводится аккредитация обучающихся программ.

Одной из наиболее влиятельных является модель ICF, включающая 8 компетенций, сгруппированных в 4 категории: фундамент, совместное создание отношений, эффективная коммуникация и культивирование обучения и роста [8]. Модель ЕМСС состоит из 8 компетенций, в которых 112 индикаторов разнесены на 4 уровня овладения компетенцией, от базового до мастерского. К компетенциям ЕМСС относятся понимание себя, стремление к саморазвитию, управление контрактом, установление отношений, обеспечение понимания и обучения, ориентация на результат и действия, использование моделей и методов, и оценка результатов [12].

Исследования показывают, что существует значительное пересечение между различными моделями в определении ключевых компетенций, таких как установление доверительных отношений, активное слушание, эффективная постановка вопросов и фасилитация изменений. Однако методологии разработки этих моделей различаются: от неформальных консультаций с экспертами до строгих эмпирических исследований. В связи с этим К. Гриффитс и М. Кэмпбелл отметили необходимость в научно обоснованной базе для стандартизации профессиональных коучинговых компетенций [10]. К. Блумберг также указал на недостаток опоры моделей компетенций коуча на эмпирические данные и неполное покрытие всеми существующими моделями четырёх компетентностных компонентов (KSAOs) [3].

З. Биркнерова и коллеги провели эмпирическое исследование, направленное на определение ключевых компетенций коуча, и выявили три фактора: эффективная коммуникация и создание осознанности, построение отношений и активное слушание, создание фундамента для коучинга [2].

Компетенции когнитивно-поведенческого коуча и коуч-психолога

Когнитивно-поведенческий коучинг интегрирует теоретическую базу когнитивно-поведенческих подходов, включая терапию, с процессуальными аспектами коучинга, что требует специфического набора компетенций. В отличие от других подходов в коучинге, КПК делает акцент на оптимизации процессов мышления, поведенческих изменениях, формировании и подкреплении адаптивных убеждений и стратегий. Факторный анализ структуры компетенций в когнитивно-поведенческой терапии (КПТ), представленный в работе С. Голдберга и др., показал наличие трёх факторов на внутриличностном уровне терапевта: навыки структурирования процесса, КПТ-специфические навыки и навыки поддержания терапевтических отношений [9].

В. Вандавеер и коллеги разработали «Фундаментальную модель компетенций коуч-психолога», основанную на KSAPs (знания, навыки, способности и личностные характеристики) [16]. Их

исследование выделяет компетенции, релевантные для коуч-психологии, включая контекст коучинга, оценку, вмешательство и фундаментальные психологические знания. К. Фон Тройер и Н. Рейнольдс представили модель компетенций психологической практики из 4 компетенций и 2 мета-компетенций, которая стремится отразить разнообразный, взаимосвязанный и сложный характер психологической практики, что также может быть применимо к когнитивно-поведенческому коучингу [17].

И.-Л. Лай и А. Макдауэлл разработали психологически обоснованную модель с использованием смешанных методов, используя контент-анализ и факторный анализ существующих моделей коучинговых компетенций. Итоговая модель включила 75 индикаторов проявления компетенций, объединённых в три категории: мягкие навыки межличностной коммуникации (например, активного слушания), твёрдые навыки (например, постановки цели) и дополнительные поведенческие индикаторы (например, задавания продвигающих вопросов) [11]. Несмотря на методологическую добросовестность исследования, представленная Лай и Макдауэлл в 2016 году модель не получила широкого распространения в среде как исследователей, так и практикующих специалистов.

Методология разработки обобщённой модели компетенций когнитивно-поведенческого коуча

В отсутствие специфических моделей компетенций, разработанных для когнитивно-поведенческих коучей, целью исследования стала разработка обобщённой модели компетенций, согласованной как с существующими моделями компетенций профессиональных коучинговых организаций, так и с классической моделью компетенций когнитивно-поведенческого терапевта Института Бека (Cognitive Therapy Rating Scale, CTRS) [1; 9]. При разработке модели были заданы следующие целевые характеристики.

1. *Прагматичность.* Модель должна иметь максимальную применимость одновременно для решения нескольких задач, описанных далее.

2. *Обоснованность.* Модель должна опираться на эмпирически подтверждённые модели компетенций и наилучшие научные данные, а также быть гибкой для оптимизации при получении новых качественных научных данных.

3. *Простота в освоении* для обучающихся коучингу. Модель должна быть легко объяснимой, логичной и ясной.

4. *Операционализируемость.* Модель должна предлагать конкретные поведенческие индикаторы проявления и нарушения компетенций у коуча в конкретной сессии, интерпретация которых должна быть однозначной и согласованной для разных наблюдателей.

5. *Необходимая и достаточная глубина структуры.* Модель должна позволять легко перемещаться от небольшого количества компетентностных категорий к наблюдаемым поведенческим индикаторам.

6. *Согласованность* с наиболее распространёнными в рынке моделями компетенций коуча, включая русскоязычные. Модель должна позволять как коучам, обученным работе в других моделях компетенций, быстро освоить ОМК КПК, так и когнитивно-поведенческим коучам использовать другие модели компетенций.

7. *Согласованность с терапевтической моделью CTRS.* Модель должна позволять когнитивно-поведенческим терапевтам быстро осваивать модель компетенций коуча, и наоборот.

8. *Лёгкость в использовании* для супервизорского анализа и рефлексивной практики коучей. Модель должна быть практически применимой в целях непрерывного профессионального развития.

Методология разработки включала в себя следующие шаги:

1) выбор наиболее эмпирически подтверждённых моделей компетенций, отражающих когнитивные и поведенческие требования к коучам;

2) определение минимальных семантических компонент (семем) в формулировках индикаторов эффективного поведения коуча для всех компетенций всех выбранных моделей;

3) семантическая кластеризация полученных компонент;

4) сопоставление кластеров с имеющимися данными факторного анализа в существующих исследованиях моделей компетенций коучей, психологов и психотерапевтов;

5) агрегация семантически близких компонент внутри кластеров в поведенческие индикаторы компетенций, являющиеся семантически внутренне согласованными и взаимно непересекающимися;

6) ранжирование агрегированных компонент внутри кластеров по сумме их представленности в нескольких моделях (семантические компоненты, встречающихся в большем количестве моделей компетенций, находятся выше).

Результаты

На первом шаге были обнаружены 12 существующих моделей компетенций негосударственных профессиональных организаций, из которых выбраны модели компетенций ранее упомянутых международных ассоциаций ICF, EMCC, IAC, AC и российских АРК и НФПМК. К ним была добавлена упомянутая выше терапевтическая модель CTRS.

В результате сравнительного и качественного анализа на шагах 2–4 были выделены четыре кластера индикаторов, которые могут быть проявлены в рамках сессии, и два кластера, которые могут быть проявлены вне сессии или в рамках продолжительного контракта (табл. 1). На шагах 5–6 были сформированы 76 индикаторов компетенций.

Кластеры индикаторов ОМК КПК

№	Название	Описание	Кол-во индик.
<i>Компетенции, проявляемые внутри одиночной сессии</i>			
1	Целенаправленность	Контракция, постановка цели, удержание фокуса на цели контракта	6
2	Межличностное взаимодействие	Установление и поддержание коуч-позиции и коучинговых отношений, качественного взаимодействия и коммуникации в диаде, гибкое управление недирективностью и директивностью, распределение и сохранение ответственности	16
3	Интервенции	Управление фокусом внимания клиента с помощью вопросов, пауз, диспута и других приёмов, применение научно обоснованных моделей и техник, организация поведенческих экспериментов, планирование действий, и т. д.	22
4	Процесс	Организация среды коучингового процесса: психогеография, состояние клиента, качество онлайн-связи, конфиденциальность, формы взаимодействия и т.п. Поддержание структуры и динамики сессии, оценка результата, запрос коучем обратной связи по своей работе в сессии	9
<i>Компетенции, проявляемые в рамках всего коучингового процесса</i>			
5	Долгосрочный прогресс	Сохранение и корректировка целей и структуры протяжённого контракта, удержание внимания клиента на долгосрочной цели	2
6	Этика и развитие	Следование этическим кодексам, непрерывное повышение квалификации, прохождение супервизий	4

Каждый кластер включает поведенческие индикаторы, знания и навыки, необходимые для эффективной практики когнитивно-поведенческого коучинга, и может быть использован для разработки программ обучения, самооценки и профессионального развития коучей.

Можно видеть, что кластеры «Межличностное взаимодействие» и «Интервенции» являются наиболее индикативно нагруженными по сравнению с другими. В рамках дальнейшего уточнения модели это может потребовать как слияния кластеров «Целенаправленность» и «Процесс», что автоматически согласует ОМК КПК одновременно как с аналогичными результатам С. Голдберга и коллег в отношении терапевтической модели CTRS [9], так и с результатами И.-Л. Лай и А. Макдауэлл в отношении психологически обоснованной модели компетенций коуча [11].

В период 2024–2025 гг. разработанная модель проходит методологическую апробацию в рамках программы профессиональной переподготовки «Коучинг в организации» Факультета социальных наук НИУ «Высшая школа экономики».

Заключение

Предложенная обобщённая модель компетенций когнитивно-поведенческого коучинга представляет собой синтез существующих моделей компетенций (включая русскоязычные) с учётом специфики когнитивно-поведенческого подхода и прагматических целевых характеристик модели. Данная модель может служить основой для стандартизации профессиональной подготовки когнитивно-поведенческих коучей, разработки программ сертификации и обеспечения качества практики.

Дальнейшие исследования необходимы для формирования детализированной модели до уровня отдельных компетенций и индикаторов, эмпирической валидации модели, изучения взаимосвязи между овладением компетенциями и эффективностью когнитивно-поведенческого коуча. В перспективе, развитие обобщённой модели компетенций КПК будет способствовать укреплению доказательной базы этого подхода и повышению его эффективности в различных сферах применения.

References

1. Affrunti N.W., Creed T.A. The Factor Structure of the Cognitive Therapy Rating Scale (CTRS) in a Sample of Community Mental Health Clinicians // Cognitive Therapy and Research. 2019. Vol. 43. №3. P. 642–655. <https://doi.org/10.1007/s10608-019-09998-7>. EDN: EGLPL
2. Birknerova Z., Misko D., Zbihlejova L. (2022). Determining the Core Competencies of a Coach: Design and Validation of a New Methodology // Behavioral Sciences. 2023. Vol. 13. №1. Art.18. <https://doi.org/10.3390/bs13010018>. EDN: KLTOQK
3. Blumberg K.M. Executive Coaching Competencies: A Review and Critique With Implications for Coach Education // Journal of Psychological Issues in Organizational Culture. 2014. Vol. 5. №2. P. 87–97.
4. Boyatzis R.E. Competencies in the 21st Century // Journal of Management Development. 2008. Vol. 27. №1. P. 5–12.
5. Champion M.A. [et al.]. Doing Competencies Well: Best Practices in Competency Modeling // Personnel Psychology. 2011. Vol. 64. №1. P. 225–262.
6. Cernuşca L., Dima C. Competency and Human Resource Management. 2008 [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.semanticscholar.org/paper/Competency-and-Human-Resource-Management-Cernuşca-Dima/71c935636c21e8f8e1fa08849dbab0cf006be8f5> (дата обращения: 25.03.2025).
7. Chouhan V.S., Srivastava S. Understanding Competencies and Competency Modeling: A Literature Survey // IOSR Journal of Business and Management. 2014. Vol. 16. №1. P. 14–22.

8. DiGirolamo J.A. [et al.]. Development of a Coaching Competency Framework. International Coaching Federation, 2024. Ver. 1.00; rev. 2024.09.21. 34 p.
9. Goldberg S.B. [et al.]. The Structure of Competence: Evaluating the Factor Structure of the Cognitive Therapy Rating Scale // Behavior Therapy. 2020. Vol. 51. №1. P. 113–122. <https://doi.org/10.1016/j.beth.2019.05.008>. EDN: VBRTRK
10. Griffiths K., Campbell M. Regulating the Regulators: Paving the Way for International, Evidence-Based Coaching Standards // International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. 2008. Vol. 6. №1. P. 19–31.
11. Lai Y.-L., McDowall A. Understanding Coaching Through Competency – Focusing on an Effective Coaching Relationship // EMCC 6th International Mentoring and Coaching Research Conference. Budapest, 2016.
12. Maltbia T.E., Marsick V.J., Ghosh R. Executive and Organizational Coaching: A Review of Insights Drawn From Literature to Inform HRD Practice // Advances in Developing Human Resources. 2014. Vol. 16. №2. P. 161–183.
13. McClelland D.C. Testing for Competence Rather Than for «Intelligence» // American Psychologist. Vol. 28. №1. P. 1–14.
14. McClelland D.C., Boyatzis R.E. Opportunities for Counselors from the Competency Assessment Movement // The Personnel and Guidance Journal. 1980. Vol. 58. №5. P. 368–372.
15. Prahalad C.K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review. 1990. May-June. P. 275–292.
16. Vandaveer V.V. [et al.]. A Practice Analysis of Coaching Psychology: Toward a Foundational Competency Model // Consulting Psychology Journal: Practice and Research. 2016. Vol. 68. №2. P. 118–142.
17. Von Treuer K.M., Reynolds N. A Competency Model of Psychology Practice: Articulating Complex Skills and Practices // Frontiers in Education. 2017. Vol. 2. Art. 54.

Исакова Наталья Владиславовна

соискатель, старший преподаватель

ФГБОУ ВО «Тверской государственный медицинский университет»

г. Тверь, Тверская область

Филиппенкова Светлана Игоревна

д-р психол. наук, доцент, доцент

ФГБОУ ВО «Тверской государственный технический университет»

г. Тверь, Тверская область

Демьяненко Е. Г.

ассистент

ФГБОУ ВО «Тверской государственный медицинский университет»

г. Тверь, Тверская область

РОЛЬ КОГНИТИВНО-ПОВЕДЕНЧЕСКОГО КОУЧИНГА В УСПЕШНОЙ АДАПТАЦИИ СТУДЕНТОВ К УСЛОВИЯМ ОБУЧЕНИЯ В МЕДИЦИНСКОМ ВУЗЕ

Аннотация: в статье рассматривается рефлексивно-поведенческий коучинг как фактор повышения внутренней мотивации студентов, ускорения процесса самопознания, формирования навыков рационального мышления. Приведены результаты эмпирического исследования уровня развития рефлексивности у студентов первого курса Тверского медицинского университета.

Ключевые слова: рефлексивность, импульсивность, имплицитная система знаний, эксплицитная система знаний, когнитивный стиль, коучинг.

В современном медицинском образовании все больше уделяется внимание проблеме изучения индивидуальных различий между людьми, которые тесно связаны с адаптацией к учебной деятельности студентов, поступивших на первый курс медицинского университета. Адаптация обучающихся является сложным, динамическим и многосторонним процессом перестройки потребностно-мотивационной сферы индивида, комплекса уже имеющихся умений, навыков, привычек в соответствии с новыми, сложными условиями обучения. Успешность адаптации зависит от того, насколько значима для обучающихся выбранная профессия, какие требования они предъявляют к себе и как реагируют на неудачи и трудности, связанные с образовательным процессом. По мнению специалистов личностно-типологические особенности индивида имеют свои характеристики, в связи с чем познавательные процессы каждого студента протекают строго индивидуально. То есть способы восприятия, обработки и хранения информации индивидуален для каждого студента. Индивидуальные различия в интеллектуальной деятельности, а именно специфика способов восприятия и переработки информации, своеобразия способов решения задач, присущих конкретному человеку специалисты в области психологии назвали когнитивными стилями и несомненно каждый индивид мыслит в рамках сформированного у только у него познавательного стиля.

Авторами статьи, составлен собирательный образ современного первокурсника медицинского вуза, который характеризуется проявлением личностной тревожности, низкой стрессоустойчивостью, острой потребностью в помощи куратора, преподавателя или наставника. Вместе с тем, обучающимся свойствен завышенный уровень принятия себя, что формирует высокие запросы при полном

отсутствии самостоятельного поиска способов решения возникающих проблем. Современные студенты ориентированы только на себя и ставят свои интересы выше интересов других людей. Следствием идеализации молодыми людьми своего потенциала является полное игнорирование ими правил и норм поведения в обществе. Обучающиеся часто беспечны, импульсивны, не способны обдумывать последовательность и результаты своих действий, не критичны к самим себе. В связи с низким развитием механизмов саморегуляции, самоанализа и самокритики они неадекватно высоко оценивают достигнутые ими результаты. В итоге адаптационный период для студентов первокурсников проходит достаточно сложно. От части это связано с тем, что студенты первого курса очень плохо, а часто и совсем не представляют себе специфику обучения в медицинском вузе, не осознают трудности, с которыми им придется столкнуться, ожидают повышенного внимания к себе со стороны преподавательского состава, часто создают иллюзорные представления в отношении своих учебных достижений.

С целью изучения механизмов регуляции психических состояний и выявления уровня развития рефлексивности у студентов первого курса Тверского медицинского университета проведено психодиагностическое исследование с использованием методики А.В. Карпова.

Всего в тестировании приняли участие 100 человек из них 83 человека-девушки и 17 человек-юноши. Респонденты из группы выборки обучаются на стоматологическом, лечебном, педиатрическом, фармацевтическом факультетах и факультете клинической психологии [1].

Результаты диагностики показали, что 27% респондентов (из них 23%-девушки и 4%-юноши) демонстрируют низкий уровень развития рефлексивности. Низкие значения указывают на отсутствие у студентов контроля своего поведения. Обучающиеся, имеющие низкие значения не способны анализировать происходящие события и не склонны к самоанализу и адекватной оценке своих действий. Однако они обладают импульсивным когнитивным стилем переработки полученной информации, склонны быстро реагировать на проблемную ситуацию, в связи с чем принимают решения без тщательной подготовки и осмысления, поэтому они хуже справляются с заданиями и допускают большое количество ошибок.



Рис. 1. Количественные показатели (общие показатели) по методике диагностики уровня рефлексивности у студентов медицинского вуза А.В. Карпова



Рис. 2. Количественные показатели (девушки) по методике диагностики уровня рефлексивности

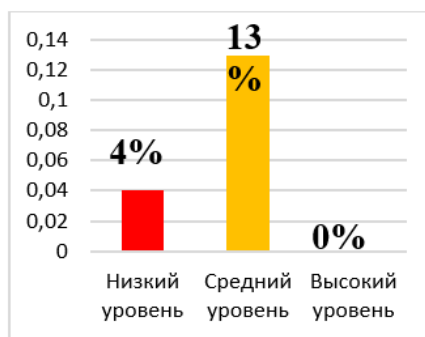


Рис. 3. Количественные показатели (юноши) по методике диагностики уровня рефлексивности у студентов медицинского вуза А.В. Карпова

Средний уровень развития рефлексивности отмечается у 69% опрошенных (среди них 56% – девушки и 13% – юноши). Респонденты со средними значениями по уровню развития рефлексивности обладают неустойчивым когнитивным стилем переработки учебной информации, часто не способны продумывать и контролировать детали своего поведения, не ориентированы на будущее.

Высокий уровень развития рефлексивности зафиксирован только у 4% это только девушки. Респонденты имеющие высокие значения по уровню способны обдумывать принимаемые решения, тщательно изучая ситуацию, что характеризует индивидуальные различия в скорости принятия решений и способа сбора предварительной информации. Между тем высокие показатели среди юношей равны 0% такие значения свидетельствуют о низком уровне развития рефлексивности у молодых людей. Возможно отсутствие способности к рефлексии связано с использованием интернет пространства так как они постоянно погружены в киберсреду и не имеют времени на размышления и погружения в себя. Полученные результаты свидетельствуют о преобладании у индивида импульсивного когнитивного стиля. Юноши быстро принимают решения, совершая при этом большое количество ошибок. Обучающиеся действуют в основном интуитивно и опираются на имплицитную систему знаний, носьущую спонтанный характер и возникающую мгновенно. В то время как респонденты обладающие рефлексивным когнитивным стилем стараются обдумать и обосновать принятые решения и используют эксплицитную систему знаний, которая позволяет осознанно систематизировать и вербально передавать информацию окружающим [5].

Вывод: результаты качественного анализа психодиагностического исследования развития уровня рефлексивности у студентов первого курса медицинского университета позволяют сделать вывод, что подавляющее большинство обучающихся имеют средний уровень развития рефлексивности. Что скорее всего связано с отсутствием у современных студентов элементарных знаний, умений и навыков о методах самозащиты от стрессовых ситуаций, переутомления, снятия напряжения и повышенной тревожности и оказывает негативное воздействие на эмоциональный фон студентов. Все чаще первокурсники, столкнувшись с трудностями обучения в медицинском вузе испытывают сомнения в правильности выбора профессии [4]. Такие сомнения могут кординально изменять установки, вызывая снижение интереса к обучению и как следствие снижение адаптационных способностей в том числе и успеваемости успеваемости.

Таким образом одной из главных задач медицинского вуза является успешное формирование рефлексивных умений и навыков у студентов. Результаты психодиагностического исследования уровня развития рефлексивности у студентов медицинского вуза могут быть использованы коучем для повышения внутренней мотивации студентов, ускорения процесса самопознания, формирование навыков рационального мышления, замены ограничивающих убеждений ресурсными.

Список литературы

1. Анастаси А. Психологическое тестирование / А. Анастаси; пер. с англ. – Кн. 2. – М.: Педагогика, 1982.
2. Либин А.В. Стиль человека. Психологический анализ / А.В. Либин. – М.: Смысл, 1998. – 310 с.
3. Левитов Н.Д. О психических состояниях человека / Н.Д. Левитов. – М.: Просвещение, 1964. – 344 с.
4. Моросанова В.И. Роль идей в развитии психологии саморегуляции / В.И. Моросанова, Д.А. Ошанина // Д.А. Ошанин и современная психология: к 100-летию со дня рождения Д.А. Ошанина / под общ. ред. В.И. Панова, Н.Л. Мориной. – М.: Обнинск: ИГ-СОЦИН, 2008. – С. 71–84.
5. Холодная М.А. Когнитивная психология. Когнитивные стили: учебное пособие для вузов / М.А. Холодная. – 3-е изд. – М.: Юрайт, 2024. – 307 с. – ISBN 978-5-534-06304-2 // Образовательная платформа Юрайт: сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/540734> (дата обращения: 2003.2025).

КОУЧИНГ СОПРОВОЖДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ: РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ КОГНИТИВНО-ПОВЕДЕНЧЕСКОГО КОУЧИНГА «ДИАЛОГИ ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ В КОМПАНИИ / CHANGE TALKS»

Аннотация: в статье представлена модель коучинга организационных изменений и результаты ее апробации. Модель коучинга выполнена в когнитивно-поведенческом подходе. Представленная модель создает вклад в развитие методологии коучинга организационных изменений. Намечены направления развития методологии коучинга организационных изменений.

Ключевые слова: коучинг организационных изменений, психология коучинга, когнитивно-поведенческий коучинг, модель коучинга «Диалоги об изменениях / CHANGE TALKS».

Введение

Коучинг сопровождения организационных изменений можно определить как помогающую практику, сфокусированную на достижении целей клиента в ситуации организационных изменений.

Формы, в которых коучинг может быть реализован в организации, находящейся в ситуации организационных изменений:

- коучинговые программы для спонсоров, агентов, адресатов перемен и команды изменений;
- обучение коуч-подходу руководителей команд, реализующих инициативы по изменениям и агентов изменений.

Внедрение отдельных инструментов и принципов коуч-подхода при проведении корпоративных конференций, встреч больших групп, фокус-групп и т. д.

При этом коучинг организационных изменений может быть реализован на каждом из этапов внедрения изменений: от запуска до оценки эффективности проекта трансформации организации.

Актуальность

В силу быстрых экономических и технологических изменений доля организаций, находящихся в процессе трансформации растет. Соответственно и доля сотрудников организаций, которых трансформации затрагивают непосредственно, также увеличивается.

Коучинг как технология, помогающая актуализировать проактивную позицию коучи, выглядит особенно актуальной в ситуации организационных изменений.

Среди множества методологических подходов когнитивно-поведенческий подход отличается высокой степенью научной обоснованности [1]. Поэтому при разработке модели мы будем опираться на этот подход.

Анализ, результаты которого представлены ниже, показывает, что среди моделей когнитивно-поведенческого коучинга отсутствуют модели сопровождения организационных изменений (табл. 1).

Таблица 1

Модели когнитивно-поведенческого коучинга

Название модели	Автор	Назначение
PRACTICE	Palmer, 2007	Карьерные запросы, принятие решений, трудности на работе, конфликты, выбор
ABCDE(F)	Ellis, 1962, 1998, Palmer, 2002	Достижение целей в ситуации эмоциональных затруднений
BASIC ID; HEALTHY	Lasarus, 1981, Palmer, 2008	Переработка эмоциональных затруднений, работа с вредными привычками, здоровье
SPACE	Edgerton, Palmer	Работа со стрессом
ACE FIRST	Lee, 2003	Изменение поведения
CRAIC	O'Donovan, 2009	Ирландский коучинг «для разработки личного видения»
CLARITY	Williams, Palmer, 2010	Навыки, продуктивность, управление и лидерство, здоровье и благополучие, управление стрессом

Методология

В этой статье представлена разработка модели коучингового диалога «Диалоги об изменениях в компании/ Change talks», направленной на повышение уровня устойчивости, субъективного контроля

над ситуацией, снижение стресса и повышение готовности сотрудников к организационным изменениям.

Адресатами модели коучинга являются сотрудники компаний в ситуации организационных изменений.

Модель «Change talks» разработана в соответствии с когнитивно-поведенческим подходом.

Центральная идея когнитивно-поведенческого подхода – идея о том, что причина наших эмоциональных реакций на события – это наши представления о них, но не сами события. Нинан М., Палмер С. в своих публикациях отмечают, что можно выделить мысли, препятствующие производительности (PITS, performance interfering thoughts) и мысли, повышающие производительность (PETS, performance enhancing thoughts) [7]. Однако ситуации организационных изменений отличаются своим характером от обычной организационной жизни. Следовательно, необходимы разработки, адаптированные к ситуации организационных изменений.

Модель «Change talks» включает описания мыслей, мешающих изменениям (Change Interfering Thoughts, CITs) и мыслей, способствующих изменениям (Change Enhancing Thoughts (CETs). Примеры приведены в таблице 2.

Таблица 2

CITs и CETs

<i>CITs</i>	<i>CETs</i>
«Я должен контролировать ситуацию на 100%, а сейчас я теряю контроль»	«Мне хотелось бы все держать под контролем, но я допускаю разное развитие событий»
«Я должен показать хороший результат сразу. Ошибки не допустимы. Если я допущу ошибку, все поймут, что я не профессионал своего дела»	«Я даю себе время научиться и освоиться. А значит, на первых порах ошибки допустимы»

Исследования показывают, что для включения сотрудников в реализацию перемен в компании важны следующие факторы:

- чувство субъективного контроля [2; 6; 9];
- представление о само-эффективности в ситуации перемен [2; 5; 8];
- представление о личной валентности [2; 4; 8];
- представление о целесообразности для организации [2; 8];
- представление о поддержке изменениям руководством [2; 3; 8];
- разделяемая норма о поддержке изменения среди коллег [2; 3];

Модель «CHANGE TALKS» опирается на эти 6 факторов.

Она применима в коучинге, программах управления рабочим стрессом и программах лидерства. Ее можно использовать для повышения уровня устойчивости, субъективного контроля над ситуацией, снижения стресса и повышения готовности сотрудников к организационным изменениям.

В таблице 3 рассмотрены этапы работы коуча с моделью Модель «Диалоги об изменениях в компании / Change talks»

Таблица 3

Модель «Диалоги об изменениях в компании / Change talks»

<i>Этап</i>	<i>Цели</i>	<i>Примеры вопросов коуча</i>
1) <i>CHANGE CONTEXT / Контекст организационных изменений</i>	- формирование представления о поддержке изменения руководством - заключение контракта о реализации изменений в организации - Этот этап может быть трехсторонним. Спонсор перемен/лидер совместно с коучем анонсируют перемены и приглашают коучи включиться в процесс реализации	«Нам предстоят времена перемен. Компания планирует изменение X, и приглашает вас включиться в него?» Контракт на программу коучинга перемен в организации Контракт на сессию
2) <i>PRE-CHANGE / До перемен</i>	- Исследование ситуации перемен - формирование чувства субъективного контроля в ситуации перемен	- Какова ваша продуктивность в переменах сейчас? (1–10)
3) <i>NO CHANGE / Без перемен</i>	- обзор альтернативного решения с позиции разных стейкхолдеров - формирование мотивации к личным изменениям	- Каковы будут последствия для вас, если вы не включитесь в реализацию изменений в компании?
4) <i>POST-CHANGE После перемен</i>	- формирование позитивного «Видения себя после перемен» - формирование позитивной личной валентности перемен - формирование позитивной валентности организации	- В чем вы выиграете от этих перемен? Каков наилучший исход?

	-	-
5) <i>CITS & CETS: Продуктивность в ситуации изменений</i>	- определить, какие представления препятствуют продуктивности в ситуации перемен - На этом этапе коуч помогает клиенту заметить связь между мыслями, эмоциями и действиями, помогает переформулировать их	- <i>CITS / Change Interfering Thoughts:</i> - Какие мысли связаны со снижением продуктивности? - Как вы действуете в таких ситуациях? - Насколько вас устраивают последствия (от 1 до 10)? - <i>CETS / Change Enhancing Thoughts:</i> - Какие мысли могли бы вас поддержать? - Как изменилась бы ваша продуктивность?
6) <i>THROUGH CHANGE / Сквозь перемены</i>	- поиск ресурсов в ситуации перемен; - формирование само-эффективности в ситуации перемен; - формирование представления о поддержке изменения среди коллег	- Как вы справлялись со стрессом от перемен ранее? Как этот опыт может помочь сейчас?
7) <i>STEPS / Шаги</i>	- формирование плана действия в ситуации перемен	- С чего вы можете начать воплощать изменения? - Каков самый небольшой шаг? - Когда вы сделаете эти шаги?

Результаты апробации модели когнитивно-поведенческого коучинга

«Диалоги об изменениях в компании/ Change talks»

Апробация модели была проведена весной 2024 года организационными коучами. В качестве первого шага был применен метод экспертных оценок. Экспертами выступили коучи с управленческим опытом, которые хорошо понимают особенности корпоративной этики и корпоративных контрактов.

На этом этапе было привлечено 5 экспертов-коучей с управленческим опытом от 2 до 20 лет (средний опыт 12,4 года). Опыт экспертов в коучинге составил от 1 до 20 лет (средний опыт 7,8 лет). Каждый их экспертов получил бланк с 5 критериями, полем для комментариев и полем для оценок. Для оценок была использована 10-балльная шкала (10 баллов – максимальное соответствие, 1 – минимальное соответствие критерию).

Таблица 4

Результаты экспертных оценок

Критерий	Средняя оценка	SD	Комментарии экспертов
Соответствие модели поставленному запросу	9,8	0,4	«Модель позволяет исследовать убеждения/установки человека по отношению к изменениям и изменить их при необходимости» «Модель соответствует запросу, подходит для выявления готовности персонала к переменам, и включения сотрудников в реализацию организационных изменений»
Согласованность блоков модели	9,8	0,4	«Блоки модели позволяют увидеть внешние факторы и проработать внутренние ограничения, влияющие на принятие изменений» «Программа выглядит согласованной, каждый из ее элементов работает на ключевую цель программы»
Последовательность и логика блоков модели	9,6	0,9	«Блоки выстроены в логической последовательности от частного к общему и от восприятия текущей ситуации к созданию видения желаемого будущего» «В модели прослеживается четкая последовательность и логика блоков, развивающие основной запрос к изменениям от ситуации в начальной стадии к формированию образа желаемого будущего и плана действий участников» «Блоки расположены последовательно и логично для достижения цели. Блоки модели могут стать отдельными темами сессии в зависимости от запроса»

Окончание таблицы 4

Критерий	Средняя оценка	SD	Комментарии экспертов
Актуальность модели	9,8	0,4	«Модель следует признать актуальной в связи с тем, что текущее состояние политической среды и макроэкономики вносят существенные коррективы в экономическую деятельность предприятий и организаций. Увеличивающаяся скорость транзакций, стремительная смена трендов и промышленный прогресс делают обязательным готовность компаний и персонала» «Модель крайне актуально из-за постоянно возрастающей скорости изменений и необходимости каждого сотрудника быстро адаптироваться, чувствовать себя комфортно и безопасно в условиях неопределенности, чтобы инвестировать свои ресурсы в свое развитие и компании в целом»
Разнообразие использованных техник	9,0	2,2	«Программа включает широкий спектр техник, предполагающих работу с видением, ограничениями, мотивацией, выработкой решений и т. д.» «Техники включают в себя исследование нескольких типов мотивации, восприятия ситуации, моделирование негативного и позитивного видения будущего и создание плана действий для успешной реализации изменений» «В модели используется необходимое и достаточное количество техник для работы с 6-ю факторами, влияющими на успешность внедрения изменений»

Все эксперты отметили актуальность модели современным условиям развития организаций, соответствие запросу, согласованность блоков модели между собой. Рекомендации по улучшению модели касались отдельных блоков модели и названия.

В качестве рекомендации по улучшению модели эксперты назвали следующее:

- добавить вопрос в первой части модели «Насколько Вам было бы интересно / хотелось бы включиться в него?»;
- усилить позицию руководителя в диалоге, если сотрудник не видит перспектив от перемен и своего будущего в новом периоде;
- предложение скорректировать название («Диалоги об изменениях» на русском).

Заключение

Коучинг организационных изменений – это развивающаяся область психологии коучинга. Разработка модели «Диалоги об изменениях в компании / Change talks» и дальнейшая оценка ее эффективности создают вклад в развитие методологии коучинга организационных изменений.

В качестве направления дальнейших исследований и разработок в области методологии коучинга организационных изменений можно наметить следующее:

- разработка инструментов оценивания участников коучингового взаимодействия в ситуации организационных изменений;
- разработка протоколов для разных стейкхолдеров;
- разработка и исследования эффективности программ коучинга;
- кросс-культурные аспекты в реализации организационных изменений и их сопровождения;
- кросс-культурные аспекты коучинга организационных изменений.

Список литературы

1. 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
2. Наумцева Е.А. Социально-психологические предпосылки психологической готовности к организационным изменениям: дис. ...канд. психол. наук / Е.А. Наумцева. – М., 2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hse.ru/sci/diss/370485972>. – EDN DPHFNK
3. Наумцева Е.А. Психологическая готовность к организационным изменениям и ее социально-психологические предикторы / Е.А. Наумцева, В.А. Штроо // Социальная психология и общество. – 2020. – Т. 11. №4. – С. 151–164. – DOI 10.17759/sps.2020110411. EDN HYCCBO
4. Armenakis A.A. Creating Readiness for Organizational Change / A.A. Armenakis, H.S. Feild, S.G. Harris // Human Relations. 1993. Т. 46. Pp. 681–704. DOI 10.1177/001872679304600601. EDN JMJWBB
5. Does employee readiness to change impact organization change implementation? Empirical evidence from emerging economy / S. Rahi, M. Alghizzawi, S. Ahmad [et al.] // International Journal of Ethics and Systems. 2021. DOI 10.1108/IJOES-06-2021-0137. EDN ZFPARI
6. Martin A.J. The role of psychological climate in facilitating employee adjustment during organizational change / A.J. Martin, E.S. Jones, V.J. Callan // European Journal of Work and Organizational Psychology. 2005. Т. 14. №3. 263 p. DOI 10.1080/13594320500141228.

7. Neenan M., Palmer S. Cognitive behavioural coaching in practice: An evidence-based approach. London: Routledge, 2012. 272 p. DOI:10.4324/9780203144404
8. Readiness for organizational change: the systematic development of a scale / D.T. Holt, A.A. Armenakis, H.S. Feild, S.G. Harris // The Journal of Applied Behavioral Science. 2007. Т. 43. №2. Pp. 232–255. DOI 10.1177/0021886306295295. EDN JMYJYB
9. Wanberg C.R. Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace / C.R. Wanberg, J.T. Banas // Journal of Applied Psychology. 2000. Т. 85. №1. 263 p. DOI 10.1037/0021-9010.85.1.132.

Наумцева Елена Александровна

канд. психол. наук, доцент

Антонова Наталья Викторовна

канд. психол. наук, доцент

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»
г. Москва

DOI 10.31483/r-138117

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РУССКОЯЗЫЧНОЙ ВЕРСИИ МОДЕЛИ КОГНИТИВНО-ПОВЕДЕНЧЕСКОГО КОУЧИНГА PRACTICE

Аннотация: в статье представлены результаты оценки эффективности модели когнитивно-поведенческого коучинга PRACTICE. Для оценки эффективности применялся план с повторными измерениями. Обработка данных производилась с помощью критерия Колмогорова-Смирнова и критерия Вилкоксона. Результаты: коуч-сессии, проведенные по модели PRACTICE, приводят к позитивному сдвигу в уровне личной эффективности ($z = 137,5$, $p = 0,023$) и уровне самоорганизации коучи ($z = 88$, $p = 0,025$). Исследование является первой оценкой эффективности модели когнитивно-поведенческого коучинга PRACTICE и создает базу для дальнейших сравнительных исследований в области психологии коучинга.

Ключевые слова: психология коучинга, когнитивно-поведенческий коучинг, модель коучинга PRACTICE, оценка эффективности коучинга.

Введение

Когнитивно-поведенческий коучинг активно развивается как направление практики. При этом когнитивно-поведенческий коучинг является одним из самых обоснованных научно подходов в сравнении с другими в силу своей структурированности [1]. Однако коучинг продолжает оставаться областью, требующей внимания исследователей [11]. В настоящий момент актуальной задачей психологии коучинга можно назвать оценку эффективности разработанных моделей, и построение на основе этой оценки протоколов коучинга с доказанной эффективностью.

Описание проблематики

В когнитивно-поведенческом коучинге применяется определенный круг моделей: ABC(DEFG), GRAPE, PRACTICE, CBEC, PEC, RET, PRACTICE CBTC. При этом модель PRACTICE основана на принципах и когнитивно-поведенческого, и ориентированного на решение подходов [5; 7].

Модель PRACTICE – это разработанный С. Палмером фреймворк для когнитивно-поведенческого коучинга, консультирования и психотерапии, фокусирующий клиента на поиске и реализации решений. В основе модели лежит 7-шаговый процесс, описанный Wasik, дополненный Палмером этапом поиска практико-ориентированных решений [Palmer, 2007].

Основное назначение модели – работа с запросами коучи в области карьеры, принятия решений, разрешения трудностей на работе, ситуаций выбора.

Ниже представлено описание модели (табл. 1).

Таблица 1

Модель PRACTICE

Этап	Вопросы коуча
Problem identification определение проблемы	- В чем проблема или беспокойство? - Что бы вы хотели изменить? - Есть ли исключения, когда это не проблема? - Как вы узнаете, если ситуация улучшится?
Realistic, relevant goals реалистичная цель	Чего вы хотите достичь? Выберите конкретную, измеримую, достижимую, реалистичную цель (цели) с установленными сроками.
Alternative solutions альтернативы решений	Каковы ваши варианты? Запишите возможные пути достижения ваших целей.
Consequences возможные последствия	- Что может случиться? - Насколько полезно каждое возможное решение? - Взвесьте все за и против. Используйте шкалу оценки полезности: 1–10

Окончание таблицы 1

Этап	Вопросы коуча
Target most feasible solution наиболее подходящее решение	Выберите наиболее приемлемое решение (-я)
Implementation of Chosen solution(s) реализация выбранных альтернатив (I+C)	Разбейте решение на управляемые шаги. Сделайте эти шаги
Evaluation оценка успеха (E) и завершение	- Насколько это было успешно (по шкале успеха от 1 до 10). Сосредоточьтесь на своем достижении. Чему вы научились? - Можем ли мы закончить коучинг сейчас или вы хотите обсудить другой вопрос или проблему? - Нужно ли скорректировать план достижения цели? - Прощаемся, договариваемся о следующей встрече

Модель PRACTICE переведена на несколько языков: на португальском ей соответствует модель POSTURA [5; 7] и POSITIVO, на датском PRAKSIS [10], на испанском IDEACION [Sánchez-Mora, 2012]. Эти версии уточняют вопросы коучинга на языке носителей и предлагают формулировать название модели в виде запоминающихся акронимов. Однако процедура оценки эффективности модели не производилась ни в англоязычном варианте, ни на других языках.

Цель этого исследования – провести оценку эффективности модели по психологическим переменным, связанным с личной эффективностью.

Дизайн исследования

В данном исследовании был использован план с повторными измерениями.

В качестве выборки были отобраны 19 пар коуч-коучи в рамках учебного курса по коучингу. Коуч, студент психологического факультета, проводил одну коучинговую сессию по запросу, связанному с рабочим и профессиональным контекстом коучи.

Клиенты коучинга отвечали на вопросы опросника онлайн до сессии коучинга с применением модели PRACTICE и в течение 3–5 дней после сессии.

При заключении коучингового контракта коучи давал согласие на участие в исследовании. Один бланк был отсеян из-за неполноты данных. Таким образом, в выборку вошло 18 ответов.

Для оценки эффективности модели PRACTICE в ходе коучинговой сессии была использована методика «Оценка личной эффективности» [3]. Методика имеет хорошие показатели ретестовой надежности (Spearman-Brown index 0.868), показатель альфа Кронбаха 0.72.

Методика состоит из 28 пунктов, объединенных в 7 шкал, соответствующих модели личной эффективности С. Кови (табл. 2).

Таблица 2

Методика «Оценка личной эффективности»

Шкала методики	Содержание	Пример пункта
Шкала «Лocus контроля»	Раскрывает степень проактивности	«Я считаю, что мой успех зависит от меня»
Шкала «Целенаправленность»	раскрывает ориентацию на результат	«Я всегда четко и ясно формулирую цель»
Шкала «Самоорганизация»	Раскрывает ориентацию на планирование	«Я считаю себя дисциплинированным человеком»
Шкала «Уверенность в себе»	Раскрывает установку по принципу «Выигрыш-выигрыш» (win-win thinking)	«Я ни при каких обстоятельствах не отступаю от своих моральных принципов»
Шкала «Уровень эмпатии»	раскрывает установку на эмпатию в коммуникации	«Я всегда замечаю, когда у собеседника меняется настроение»
Шкала «Кооперация»	Отражает установку на сотрудничество	«Работая в команде, я всегда задумываюсь о том, как чему стремятся другие члены команды»
Шкала «Мотивация к саморазвитию»	Отражает установку на постоянное развитие	«Я всегда стремлюсь узнавать что-то новое»

Для оценки различий мы произвели корреляционный анализ и применили критерий Вилкоксона для зависимых выборок. Расчеты производились при помощи SPSS Statistics 21.

Результаты

Тест Вилкоксона (табл. 3) показал, что общий результат по шкале личной эффективности после коуч-сессии ($M = 100$) значимо выше, чем результат до сессии ($M = 89,5$), $z = 137,5$, $p = 0,023$.

Таблица 3

Результаты теста Вилкоксона

Шкала	<i>z</i>	<i>p</i>	Медиана до коуч-сессии	Медиана после коуч-сессии	
Локус контроля	55	0,199	14	15,5	Различия не значимы
Целенаправленность	110	0,109	12,5	15	Различия не значимы
Самоорганизация	88	0,025	10,5	13	Различия значимы
Уверенность в себе	101	0,221	13,5	13,5	Различия не значимы
Уровень эмпатии	16	0,438	16	15,5	Различия не значимы
Кооперация	44	0,685	14	14	Различия не значимы
Мотивация к саморазвитию	63,5	0,54	13	14	Различия не значимы
Общий балл	137,5	0,023	89,5	100	Различия значимы

Статистически значимые различия тест Вилкоксона показал также по шкале «Самоорганизация»: результаты после коуч-сессии ($M = 13$) выше, чем до нее ($M = 10,5$), $z = 88$, $p = 0,025$.

Мы не обнаружили статистически значимых различий результатов до и после коуч-сессии по таким шкалам, как «Локус контроля» ($z = 55$, $p = 0,199$), «Целенаправленность» ($z = 110$, $p = 0,109$), «Уверенность в себе» ($z = 101$, $p = 0,221$), «Уровень эмпатии» ($z = 16$, $p = 0,438$), «Кооперация» ($z = 44$, $p = 0,685$), «Мотивация к саморазвитию» ($z = 63,5$, $p = 0,54$).

Для уточнения анализа был произведен расчет коэффициента корреляции Спирмена для всех шкал до и после коуч-сессии (табл. 4).

Таблица 4

Результаты корреляционного анализа

Шкала	Средние до коуч-сессии	Средние после коуч-сессии	Коэффициент корреляции Спирмена
Локус контроля	13,7778	14,3333	0,851**
Целенаправленность	12,0556	13,3333	0,326
Самоорганизация	10,6111	12,0000	0,625**
Уверенность в себе	12,4444	12,7778	0,758**
Уровень эмпатии	14,3889	14,1111	0,860**
Кооперация	12,3333	12,5000	0,765**
Мотивация к саморазвитию	11,5556	12,8333	0,752**
Общий балл	87,1667	91,8889	0,581*

**Корреляция значима на уровне 0.01 (2-сторонняя).

*Корреляция значима на уровне 0.05 (2-сторонняя).

Для таких шкал, как «Локус контроля» ($r = 0,85$, $p < 0,01$), «Уверенность в себе» ($r = 0,76$, $p < 0,01$), «Уровень эмпатии» ($r = 0,86$, $p < 0,01$), «Кооперация» ($r = 0,77$, $p < 0,01$), «Мотивация к саморазвитию» ($r = 0,75$, $p < 0,01$) мы получили коэффициенты корреляции Спирмена, отражающие довольно тесную положительную связь показателей до и после коуч-сессии. И это сочетается с результатами теста Вилкоксона.

В то время как связь между показателями по шкале «Целенаправленность» довольно слабая, не значимая статистически ($r = 0,33$, $p > 0,05$). Возможно, тут тоже может быть обнаружен положительный сдвиг, но для этого требуются дополнительные исследования на более объемной выборке.

Заключение

Результаты показывают, что коуч-сессии, проведенные по модели PRACTICE, приводят к позитивному сдвигу в уровне личной эффективности. То есть клиенты коучей в результате сессии видят больше возможностей в достижении личных целей при использовании меньшего количества ресурсов. Однократное применение модели PRACTICE приводит к позитивному сдвигу в оценке уровня самоорганизации. То есть клиенты коучинга испытывают большую легкость в расстановке приоритетов, оценивают себя как более дисциплинированных и ответственных после коуч-сессии.

К ограничениям данного исследования можно отнести следующее:

- оценка производилась на довольно ограниченной выборке;
- коучи проводили одну сессию. Это довольно ограниченная интервенция.

В качестве дальнейших шагов можно наметить следующее:

- оценить эффективность применения модели PRACTICE для программы коучинга
- сформировать протокол коучинга, сфокусированный на кооперации, уровне эмпатии, целенаправленности и мотивации к саморазвитию

Данное исследование является первой оценкой эффективности модели PRACTICE и создает базу для дальнейших подобных работ в области психологии коучинга. Сопоставительный анализ эффективности различных моделей коучинга входит в круг исследовательских вопросов психологии коучинга [4].

Список литературы

1. 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
2. Кови С. 7 навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности / С. Кови. – 583 с. – ISBN 9785961420210.
3. Antonova N.V. The problem of coaching effectiveness evaluation: creation of instrument for personal efficiency measuring / N.V. Antonova, E.A. Razgon // Business Psychology in International Perspective: Theory and Practice – Moscow: HSE, 2022. – Pp. 390–401. – ISBN 9785961420210. – DOI 10.17323/978-5-7598-2571-5.
4. Cavanagh M. Evidence-Based Coaching: Theory, Research and Practice from the Behavioural Sciences / M. Cavanagh, A. Grant, T. Kemp. – 216 p. – ISBN 978-1875378579.
5. Dias G. Integrating Positive Psychology and the Solution-Focused Approach with Cognitive-Behavioural Coaching: the Integrative Cognitive-Behavioural Coaching Model / G. Dias, S. Palmer, A. Nardi // European Journal of Applied Positive Psychology. 2017. No. 1. Pp. 1–8. ISSN 2397-7116.
6. Palmer S. PRACTICE: A model suitable for coaching, counselling, psychotherapy and stress management // The Coaching Psychologist. 2007. T. 3. No. 2. Pp. 71–77.
7. Palmer S. Towards the practice of coaching and coaching psychology in Brazil: the adaptation of the PRACTICE model to the Portuguese language / S. Palmer, G. Dias, A. Nardi // Coaching Psychology International. 2011. T. 4. No. 1. Pp. 10–14. ISSN 1758–7719.
8. Palmer S. Revisiting the «P» in the PRACTICE coaching model // The Coaching Psychologist. 2021. T. 7. No. 2. Pp. 323–326. DOI 10.1002/9781119835714.ch32.
9. The PRACTICE Coaching model adapted to the Spanish language. From PRACTICE to IDEACIÓN / S. Palmer, M. García, C. Ballabriga [et al.] // Coaching Psychology International. 2012. T. 5. No. 1. Pp. 2–6.
10. Palmer S. From Practice to Praxis – models in Danish coaching psychology / S. Palmer, O. Spaten, A. I. Kyndesen // Coaching Psychology International. – 2012. – Т. 5. No. 1. Pp. 7–12. ISSN 1758-7719.
11. Tomoiagă C. Is cognitive-behavioral coaching an empirically supported approach to coaching? a meta-analysis to investigate its outcomes and moderators / C. Tomoiagă, O. David // Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy. – 2023. T. 41. No. 1. Pp. 1–22. DOI 10.1007/s10942-023-00498-y.
12. Wasik B. Teaching Parents Effective Problem-Solving: A Handbook for Professionals / Unpublished manuscript.

Николаева Дина Владимировна
бакалавр, самозанятый
д. Кузнециха, Ярославская область

КОГНИТИВНО-ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ КОУЧИНГ КАК МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ ПАРТНЕРСКИМ РЕСТОРАННЫМ БИЗНЕСОМ

Аннотация: работа посвящена теме изучения, как с помощью коучинга владельцев бизнеса можно повысить эффективность управления партнерским бизнесом. Как изучение собственных внутренних ресурсов через коучинг может помочь четкому распределению обязанностей и, как следствие, повысить эффективность работы (на примере сети ресторанов).

Ключевые слова: когнитивно-поведенческий коучинг, психология коучинга, эффективность, осознанность, ресторанный бизнес, партнерский бизнес, сервис, конфликт, адаптация персонала, межличностные отношения, личные и социальные ожидания, разделение ответственности.

Выражаю благодарность Антоновой Наталье Викторовне (кандидат психологических наук, доцент департамента психологии НИУ ВШЭ, руководитель секции «Психология коучинга» РПО, член экспертного совета секции «Коучинг» АКПП) за развитие и продвижение психологии evidence based коучинга в России.

Выражаю благодарность моей коллеге по проведению данной работы Мишиевой Яне Павловне за сотрудничество, а также – за предоставление доступа к ресторанам и сотрудникам для проведения исследований и коучинговых сессий.

1. В настоящее время отрасль ресторанного бизнеса подвержена динамичному развитию, в частности активному воздействию подвергаются рестораны семейного формата. Конкурентная среда требует от семейных ресторанов постоянного мониторинга трендов среды, повышения уровня сервисного обслуживания и непрерывающегося развития персонала.

В этом контексте коучинг становится мощнейшим инструментом, позволяющим организовать системную работу по преодолению барьеров развития, нивелирования внутренних конфликтов аппарата управления и адаптации персонала под изменяющиеся требования к уровню сервисного

обслуживания. Коучинг позволяет не только повысить уровень эффективности работы сотрудников семейного ресторана, но и раскрыть потенциал сотрудников, раскрыв лучшие в контексте развития предприятия ресторанный бизнес стороны персонала, а также выстроив наиболее оптимальные межличностные отношения, в том числе между владельцами находящимися в родственных отношениях.

На основании представленных данных, можно говорить об актуальности темы исследования.

Целью данной работы является исследование возможностей применения инструментов коучинга для развития семейного ресторанного бизнеса. На основании поставленной цели, разработаны следующие задачи:

- 1) провести анализ теоретических основ применения коучинговых инструментов в семейном ресторанном бизнесе;
- 2) разработать проект внедрения коучинговых инструментов в семейном ресторанном бизнесе;
- 3) провести апробацию разработанного проекта внедрения коучинговых инструментов в семейном ресторанном бизнесе;
- 4) оценить эффективность проекта внедрения коучинговых инструментов в семейном ресторанном бизнесе.

Объектом исследования является семейный ресторан как субъект предпринимательской деятельности в сфере ресторанного бизнеса. Предметом исследования являются коучинговые инструменты и их применение для развития семейного ресторанного бизнеса.

Научная новизна исследования заключается в применении комплексного подхода использования коучинговых инструментов для развития семейного ресторана. Исследование направлено на разработку и апробацию методики внедрения коучинговых инструментов на предприятии ресторанного бизнеса, учитывая специфику семейного предпринимательства.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения и адаптации его результатов для программ развития семейных ресторанов, программ развития и обучения персонала (сервисное обслуживание, внешняя и внутренняя коммуникация, система управления и мотивации и другие).

Методами исследования выступили методы анализа источников литературы (теоретический анализ), эмпирический анализ (интервью), а также методы коучинга (тренинги по hard skills, кофе-брейк-коучинг сессия по методу Упражнения «Привнесение ценностей в изменения», тест-определение темперамента Кейрси, тест-определение ценностей команды на платформе Родченко В., командный коучинг с владельцами (включая Бизнес-игру «Территория благополучия»). Стадия внедрения изменений включает в себя упражнение «Мотивационные слова», командный коучинг собственников и руководителей с применением модели PRACTICE CBTC, Модель BOFF (поведение-результат-чувства-будущее).

Характерной чертой семейного бизнеса является долгая история его становления. На протяжении долгого времени большая доля экономических субъектов управлялась группой родственников. И эта тенденция сохраняется в настоящем времени.

Неоднозначная особенность семейного бизнеса выражается также и в трактовке самого термина. Принято считать, что семейный бизнес – это форма бизнеса, в которой два и более руководителя связаны друг с другом родственными связями. В свою очередь, семейный ресторан, с одной стороны, может представлять собой форму предпринимательской деятельности, управление которой реализуется семьей. С другой стороны, семейный ресторан является предприятием ресторанного бизнеса, целевая аудитория которого – семейные пары с детьми. Однако в научном обществе первый подход наиболее распространен.

Ключевые особенности семейного ресторанного бизнеса (с точки зрения наличия родственных связей в аппарате управления) раскрываются через его преимущества и недостатки. В таблице 1 представлены преимущества и недостатки семейного ресторанного бизнеса.

Таблица 1

Преимущества и недостатки семейного ресторанного бизнеса

Преимущества	Недостатки
высокий уровень лояльности участников бизнеса; реализация потенциала каждого члена семьи; наследование; гибкость на уровне принятия решений	влияние семейных конфликтов на конфликты в бизнесе; снижение значимости недостаточного уровня навыков и знаний; превалирование неформальных отношений

Таким образом, среди преимуществ семейного ресторанного бизнеса могут быть выделены высокий уровень лояльности участников бизнеса, обусловленный их тесными родственными связями. В случае обычного бизнеса между сотрудниками отношения складываются на протяжении долгого количества времени и не являются основным критерием при принятии решений. В случае же семейного бизнеса лояльность обеспечивается крепкими отношениями участников. Однако этот же фактор

может быть негативным в случае возникновения конфликтов, так как разногласия в обычной жизни негативно сказываются на деловой среде.

При этом реализация потенциала каждого члена семьи, которая позволяет достичь синергетического эффекта от усилий каждого члена семьи, однако близкий уровень отношений между членами семейного бизнеса также может приводит к намеренному игнорированию недостаточного уровня компетенций членов семьи и бизнеса одновременно. Это положение может усиливаться неформальными отношениями, которые осложняют функционирование систем управления.

Существенным преимуществом семейного ресторанныго бизнеса в современных условиях является сохранение традиций, передача семенного опыта способов ведения бизнеса. Отдельно стоит отметить гибкость на уровне принятия решений в среде семейного ресторанныго бизнеса, так как в близком кругу скорость принятия решений и одновременно высокий уровень заинтересованности сторон способствует гибкому противодействию факторам среды.

Семейные предприятия помимо преимуществ и недостатков, представленных в предыдущем разделе работы, также зачастую характеризуются отсутствием четкой бизнес-системы управления. Каждый из членов семьи привносит свое видение процессов, преследует личные цели, а также сильно ориентирован на сложившиеся психоэмоциональные связи семьи, что привносит фактор дестабилизации в системе управления рестораном.

В большинстве случаев система управления формируется вне обсуждения членами семьи общего стратегического подхода, разделения функциональных областей ответственности между руководителями-членами семьи, а также вне декомпозиции бизнес-целей. В такой ситуации каждый член семьи действует ситуативно, на основании личных представлений и общепринятой практики принятия решений.

Также стоит отметить, что аппарат управления, состоящий из членов семьи, более чувствителен к воздействию факторов среды по сравнению с аппаратом управления в классическом бизнесе. В частности, особое значение приобретает психологический климат между членами семьи.

Для того, чтобы семейный ресторан развивался, необходимо установить правила делового взаимодействия между членами семьи и между персоналом, поддерживать и минимизировать негативное влияние конфликтов, а также предотвратить те недостатки семейного бизнеса, которые генерируются самой формой хозяйственной деятельности. В систему деловых отношений ресторанныго семейного бизнеса вмешивается большое количество аспектов отношений семьи. Поэтому коучинг является одним из наиболее эффективным методом управления отношениями и поведением членов семьи и сотрудников семейного ресторана.

Если стратегия развития семейного ресторана не будет разработана и согласована на раннем сроке его существования, с большой долей вероятности возникнут нарушения системы коммуникации между членами семьи и сотрудниками компании. Наличие отличающихся друг от друга целей у членов семьи напрямую влияет на систему управления, на её структуру и наличие коммуникаций.

Одним из наиболее распространенных инструментов коучинга в данном случае является коучинг руководителей. Коучинг руководителей (коучинг лидерства / executive coaching) – совокупность методов по разработке единой стратегии и видения развития компании. При этом, программы развития лидерства предполагают проработку наличия фактора участия сразу нескольких членов семью. Учитывая особенности истории развития семьи, её традиции и ценности, коучинг руководителей позволяет управлять семейными коммуникациями более эффективно в сравнении с традиционными практиками консультаций.

Коучинг руководителей для ресторанныго бизнеса позволяет:

- разработать максимально персонализированный и специализированный план развития лидерских качеств руководителей;
- формирования трека по достижению маркеров персонального развития;
- существенная доработка навыков деловой коммуникации по всем вертикалям организационной системы;
- обеспечение стремительного развития компетенций управления;
- выработка персональных подходов по обеспечению личной эффективности;
- комплексная работа с системой мотивации;
- формирование баланса между работой и отдыхом (личной жизнью);
- разработка и усвоение навыков работы с уровнем стресса руководителей.

Помимо представленных преимуществ, коучинг руководителей позволяет повысить эффективность работы по следующим направлениям:

- разработка и поддержка политики вознаграждения. Проработанная система вознаграждения позволяет предотвратить конфликты интересов. В семейном ресторане такая система также позволяет систематизировать вопрос справедливости начисляемой заработной платы за выполняемые сотрудниками функции;
- формирование системы коммуникаций. Важным аспектом в семейном ресторане является прозрачная система информирования сотрудников всех уровней о его работе, об организации набора

критериев, определяющих уровень эффективности его работы и других параметрах, которые способны оказывать влияние на функционирование кадров в ресторане;

– организация финансового менеджмента. Отдельным направлением в семейном ресторане является эффективная организация финансовых потоков.

Коучинг руководителей требуется для эффективного решения проблем, присущих предприятиям семейного ресторанного бизнеса, именно данный вид коучинга позволяет:

- развивать самопознание членов семьи;
- поддерживать развитие компетенций членов семьи;
- управлять траекторией роста сотрудников;
- формировать навыки адаптирования к изменениям среды;
- учитывать психологические особенности членов семьи.

Таким образом, множество проблем, которые возникают в системе управления семейным рестораном могут быть решены с помощью применения психологии коучинга руководителей.

Таким образом, процесс коучинга руководителей состоит из 6 основных этапов, соблюдение которых позволяет достичь поставленных целей по преодолению проблем в системе управления семейным рестораном. Наиболее эффективному достижению целей сопутствует использование инструментов. В таблице 2 представлены основные инструменты на этапах процесса коучинга руководителей семейного ресторана.

Таблица 2

Основные инструменты на этапах процесса коучинга руководителей семейного ресторана

Этап	Инструменты
Подготовка к встрече	сбор информации; анализ данных; стратегия работы с семьями
Первичный контакт	анкетирование; кейс-менеджмент; открытые вопросы (вопрос-ответ); оценка готовности; постановка целей; шкалирование
Основная работа	семейно-ориентированный коучинг; SCORE; видение; коллективные сессии; активное слушание
Оценка ролей	ролевые игры; открытые вопросы; GROW
Планируй-действуй-пересматривай	Plan, Do, Review; мозговые штурмы
Поддержка и отчетность	тайм-лайн; формы отчетности; контрольные точки

Таким образом, инструменты для реализации процесса коучинга руководителей семейного ресторана богаты своим многообразием. В зависимости от стадии общего процесса могут быть выбраны соответствующие инструменты.

Важно отметить, что на каждом этапе необходимо также подключать исполнительный коучинг, поскольку владельцы/руководители семейных компаний часто относятся несерьезно к своей карьере, полагаясь на силу семейных отношений, а поэтому часто не знают о своих компетенциях в области лидерства и управления и о том, как это влияет на их организацию.

2. Проект и апробация коучинговых инструментов для развития семейного ресторанного бизнеса.

Заказчик: семейный ресторан.

Цель практической работы – создание программы для:

1) распределения зон ответственности и минимизация конфликтов в составе учредителей (владельцев);

2) определения общей стратегии развития бизнеса и процессов в нем, между владельцев, владельцами и управляющим;

3) формирование сильной корпоративной культуры;

4) улучшение климата и отношений между сотрудниками;

5) снижения текучести кадров в зале и на кухне;

6) повышения мотивации персонала;

7) формирование ценностей и миссии действующего семейного ресторана с последующим масштабированием проекта.

Основная проблема.

3 учредителя (владельцы) члены одной семьи, с разным видением проекта, 1 (один) управляющий на два ресторана с большим количеством рабочих задач. Возникающие иногда конфликтные отношения между отделом менеджмента и официантами, текучка кадров.

1. Интервью с сотрудниками.

Участники:

- 1 управляющий;
- 1 шеф-повар;
- 3 менеджера;
- 3 ключевых официанта.

Длительность интервью: от 40 до 60 минут

Предварительно был составлен опросник, состоящий из 5 (пяти) блоков вопросов (см. приложение 1):

- установление контакта и снятие напряжения;
- выявление потребностей;
- выявление поддержки;
- предыдущий опыт корпоративного обучения;
- завершение беседы.

Результаты. Итоги интервью показали, что сотрудников удерживает в организации, с какими трудностями они сталкиваются и что хотели бы улучшить. (табл. 3).

Таблица 3

Итог результатов «Интервью с сотрудниками»

<i>Что нравится в работе</i>	<i>Какие трудности в работе:</i>	<i>Чего не хватает:</i>
Общение с коллегами и посетителями	Недосып/усталость/выгорание/семейные обстоятельства	Роста и расширения
Новые знакомства	Недовольство руководства влияет на настроение и на рабочие процессы	Корпоративных/выездных мероприятий
Благодарность от клиентов	Скука, когда посетителей мало	Обучения
Похвала от руководства	Многозадачность, когда посетителей много	
Ощущение «Я молодец», когда что-то получается	В условиях многозадачности нарушается коммуникация друг с другом	
Заработная плата	Недосып/усталость/выгорание/семейные обстоятельства	

Отсюда следует, что финансовая мотивация сотрудников находится на уровне удовлетворения. Однако в условиях многозадачности и полной посадки гостей, нарушается взаимодействие между отделом менеджмента, залом и кухней. Кроме того, сотрудники нуждаются в росте, обучении и сильной корпоративной культуре. Результаты данного интервью были взяты как основа для формирования программы развития семейного ресторанного бизнеса в части работы с сотрудниками.

2. Интервью с собственниками.

Участники:

- собственник 1;
- собственник 2;
- собственник 3.

Длительность интервью: 1 час.

Предварительно был составлен опросник, состоящий из 4 (четырёх) блоков вопросов (см. приложение 2).

- вопросы на выявление миссии и ценностей;
- вопросы на выявление сложностей;
- вопросы по командному взаимодействию;
- завершение.

Результаты. В итоге интервью выявлены ценности и миссия, сложности и что необходимо изменить (табл. 4).

Итоги результатов «Интервью с собственниками»

<i>Ценности и миссия</i>	<i>Сложности</i>	<i>Что необходимо изменить</i>
Проект – забота о семье, через атмосферу отдыха и доверия	Опасения	Больше говорить и слышать друг друга
Лояльность, человекоцентричность	Недосказанность	Включаться в процессы
Ценность людей, развития, семьи и детей, искренность, открытость, согласованность, честность, доверие	Обесценивание	Сплотиться
Ценность команды	В результате, вышеупомянутые сложности, приводят к отсутствию понимания и единой цели, хаосу и финансовым потерям	Быть вовлеченными.
Ценность компромисса		Команда – это группа людей, которая занимается общим делом. Смотрят в одном направлении. Команда сейчас на этапе становления, «притирка»

Результаты интервью с собственниками указали на необходимость проведения командного коучинга со всеми 3 (тремя) собственниками.

3. *Тест-определение темперамента Кейрси, Рэгата (Родченко) и командный коучинг с владельцами (бизнес-игра).*

Участники:

- собственник 1;
- собственник 2;
- собственник 3.

Длительность: 5 часов.

Результаты. Данный этап отдельно расписан во 2 (второй) части 2 (второй) главы, где сравниваются итоги командного коучинга с итогами предыдущих интервью с собственниками семейного ресторана.

4. *Адаптация/ассимиляция знаний, полученных в рамках командного коучинга с владельцами.*

Участники:

- собственник 1;
- собственник 2;
- собственник 3.

Длительность: 1 (один) месяц.

Результаты. На данном этапе проекта собственники находились в стадии присваивания новых знаний о себе и о командном взаимодействии, полученных в рамках командного коучинга. Взаимоотношения начали выходить на партнерский уровень, с распределением зон ответственности между Собственниками. При возникновении вопросов у Собственников, коуч оказывал поддержку в чате и с некоторыми собственниками проводил краткие встречи по модели «Кофе-брейк-коучинг». Для развития устойчивости команды к изменениям на основе ценностей, коуч и Собственники провели сессию по методу упражнения «Привнесение ценностей в изменения», а также упражнение «Мотивационные слова».

Что получили в результате данной сессии получить:

- 1) введение новой программы развития ресторана;
- 2) корректировка должностных инструкций, в которых в том числе будут прописаны сферы обязанностей и сферы ответственности, новые системы подчинения.

5. *Командный коучинг с собственниками и управляющим.*

Участники:

- собственник 1;
- собственник 2;
- собственник 3;
- управляющий.

Длительность: 2 встречи, каждая ~4 часа

На данном этапе проводились сессии в когнитивно-поведенческом коучинге с применением модели PRACTICE CBTC, для принятия решений в спорных вопросах, а также для формирования зрелого управления.

Что получили в результате данных сессий:

- 1) позиция взрослых – взрослый, сформированный лидерский стиль и более осознанный подход к своим компетенциям и личным особенностям;
- 2) профессиональная постановка задач;
- 3) развитое делегирование;
- 4) проработанные управленческие решения;
- 5) люди – ключевой приоритет, на них время есть всегда;
- 6) умение вести трудные диалоги;
- 7) выстроенная система коммуникаций и обмена обратной связью (Модель BOFF (поведение-результат-чувства-будущее) / Модель SOR).

2.2 Проведение и итоги командного коучинга с владельцами семейного ресторанного бизнеса.

На 4 (четвертом) этапе нашего проекта было принято решение остановиться поподробнее. Работа была поделена на 3 части:

- тест на определение темперамента Кейрси;
- командный коучинг с применением психологической бизнес-игры «Территория Благополучия»;
- тест на определение ценностей команды (платформа В. Родченко).

Все три метода работы с командой показали значительную разницу в темпераменте, а также в ценностной сфере собственников. По нижеприведенным данным возможно более детальное, точное и продуктивное распределение обязанностей среди собственников.

Тест на определение темперамента Кейрси [23]

В ходе данного исследования определились важные и принципиальные различия между тремя собственниками.

Так, собственник 1 проявляет большую склонность к научным познаниям и открытию новых путей развития Бизнеса; высокую эмпатию и «человекоцентричность», что является безусловным трендом в современной сфере услуг.

Также у собственника 1 была выявлена такая компетенция как склонность к предусмотрительности и способность к оперативному анализу ситуации.

Все это дает основание ориентировать этого собственника на сферу стратегического развития компании, на построение отношений с партнерами и контрагентами.

Собственник 2 при тестировании проявил эмоциональную стабильность, склонность к порядку и организованности; стремление доводить начатое до конца и умение концентрироваться на достижении результата в работе. Также обнаружена значительная склонность к избеганию конфликтов, различным повторяющимся ритуалам.

Такие данные позволяют предположить успешное занятие хозяйственной сферой совместного бизнеса.

Собственник 3 проявил ярко выраженную склонность к творческому проявлению, к сфере внутренних коммуникаций в компании: с руководящим составом и линейным персоналом.

Командный коучинг с применением бизнес-игры «Территория Благополучия».

Длительность: 5 (пять) часов.

Снятие запроса: 40 минут.

Запрос на игру был у всех разным:

- Как найти баланс личного и рабочего времени, четко увидеть свои задачи в данном проекте? (собственник 1);
- Как научиться решать проблемы и рабочие вопросы без конфликтов. Что есть во мне, чтобы этого добиться? (собственник 2);
- Где найти мотивацию для входа в рабочий процесс? Каковы мои сильные стороны, которые позволят усилить нашу команду? (собственник 3).

Игра представляет собой игровое поле с изображением помещений в доме, каждое из которых отвечает за отдельную сферу жизни:

- отношение с людьми и личные (рабочие) контакты;
- отношение к себе, своей идентичности и рабочим компетенциям;
- отношение к рабочему процессу, умение делегировать и распределять обязанности и нести ответственность за свою сферу;
- склонность к аналитике, прогнозированию и управлению финансами;
- коммуникативные навыки и особенности;
- эмоционально-рациональная сфера;
- умение распределения ресурсов между личной жизнью и рабочими задачами; – ценностная картина мира и т.д.

Игра позволила подробно рассмотреть «внутренний портрет» каждого Собственника, изучить привычные сценарии их поведения в работе, а также наметить некоторые корректировки.

У каждого из собственников был выявлен разный способ реагирования на привычные ситуации. Например, при моделировании в игре ситуации про построение личный границ собственник 1 проявил большую гибкость в коммуникациях с внешними партнерами, что еще раз подтверждает выводы, сделанные на основании теста Кейрси. Аналогичные совпадения проявились и с остальными собственниками.

В сфере делегирования и распределения обязанностей так же каждый из Собственников придерживается собственной стратегии: партнерство, избегание, локализация собственных интересов.

В рамках, поставленных в данной работе целей в игре и тестировании по Кейрси четко прорисована возможность распределения ролей собственников, а также их компетенций и должностных зон ответственности.

Предполагается, что четкое распределение обязанностей и сфер ответственности поможет каждому из собственников локализовать свою работу и выполнять те функции, которые именно ему даются с большей результативностью.

Удалось наметить несколько направлений и зон ответственности, которые можно распределять между собственниками с целью оптимизации работы каждого:

- финансовая аналитика и учет;
- стратегическое планирования развития ресторана, а также сети ресторанов;
- изучение современных тенденций рынка с целью внедрения нововведений в компанию;
- изучение научной сферы, аналитики, мировых тенденций в плане общечеловеческих;
- хозяйственные вопросы, в том числе учет, закупки и их планирование;
- работа с персоналом (в данном случае, коммуникации с наемным управляющим и начальниками подразделений ресторана);
- разработка и внедрение элементов нового дизайна, интерьера и наполнения ресторана;
- вопросы клиенториентированности (человекоориентированности);
- планирование и проведение маркетинговых и рекламных кампаний;
- развитие развлекательной сферы ресторана.

Тест на определение ценностей команды (платформа В. Родченко)

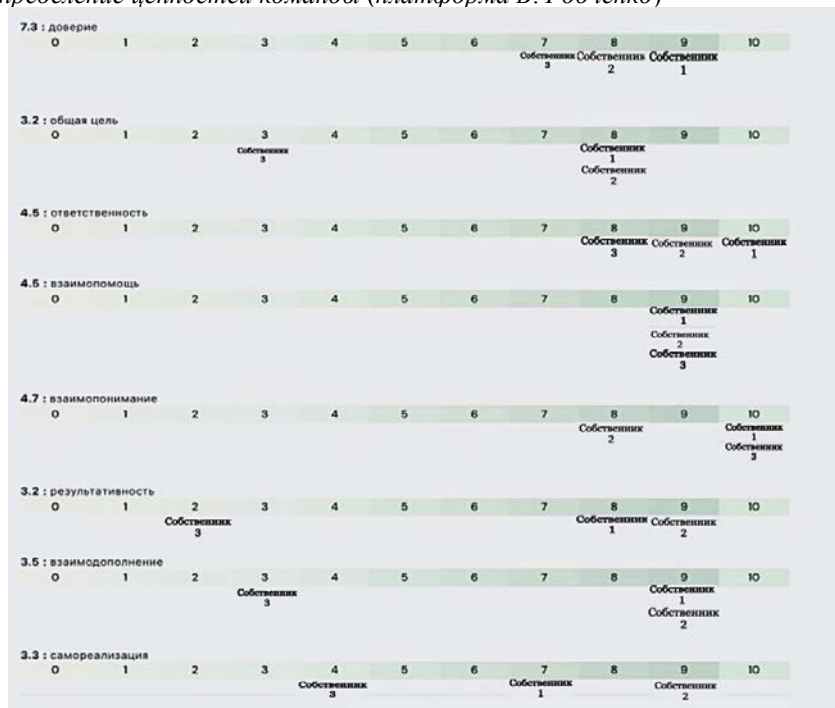


Рис. 1. Результаты теста на определение ценностей команды (платформа В. Родченко)

В результате шкалирования таких ценностей как доверие, общая цель, ответственность, взаимопомощь, взаимопонимание, результативность, самореализация, по их значимости в общем бизнесе были сделаны следующие выводы.

1. Одинаково высокие оценки получили такие ценности: доверие, ответственность взаимопомощь, взаимопонимание. Это то, в чем разногласий у трех собственников нет.

2. Расхождения наблюдаются в ценностях: общая цель, результативность и самореализация.

Для собственника 1 и собственника 2 общая цель в бизнесе является приоритетной. Собственник 3 оценил эту ценность намного ниже. Вероятно, это говорит о том, что у собственника 3 есть свои личные цели и личные потребности, которые он реализовывает в общем семейном бизнесе.

В оценке ценности «результативность», для Собственника 1 и Собственника 2 важен результат всей работы. В то время, как для Собственника 3 приоритетно получение удовольствия от процесса и самореализация «здесь и сейчас».

Таким образом, на этапе первичной диагностики (см. приложение 2), приоритетными были социально-одобряемые ценности и эмоции, с фокусом на позитивный межличностный контакт. При этом, в этом способе контактирования не удовлетворяются личные потребности в проявлении себя как важная часть команды. Наблюдается дисбаланс в контакте с собой и внешним миром.

По итогам данного этапа коучинговой работы, произошли изменения в оценке себя и своих потребностей между собственниками. Фокус сместился на процесс осознания личных потребностей, компетенций и их влияние на командное взаимодействие. Социально-ожидаемое поведение сменилось на более осознанную и открытую позицию в отношении себя и членов команды. Индивидуальные акцентуации характера стали более значимы, нежели картинка внешнего коллективного благополучия. Собственники, распознав свои сильные стороны, наметили план более четкого и структурированного разделения зон ответственности.

Выводы по второй части.

Проект применения коучинговых инструментов для развития семейного ресторанного бизнеса реализуется на базе предприятия ресторанного бизнеса в нише семейных ресторанов. Общая продолжительность реализации проекта составляет 12 месяцев, в рамках которых уже реализовано 5 этапов и будет реализовано 3 этапа.

Проект – комплексная программа, направленную на развитие семейного ресторанного бизнеса с помощью коучинговых инструментов. Проект позволит реализовать системное и четкое распределение обязанностей и сфер ответственности поможет каждому из собственников локализовать свою работу и выполнять те функции, которые ему даются с большей результативностью, а также позволит оптимизировать использование качеств рядовых сотрудников на благо развития объекта исследования.

Список литературы

1. Алиева Э.С. Современные модели управления человеческими ресурсами и их влияние на реализацию творческого и трудового потенциала сотрудников компании / Э.С. Алиева // Социодинамика. – 2022. – №7. – С. 1–10. DOI 10.25136/2409-7144.2022.7.38348. EDN LNKZTC
2. Ангелина И.А. Коуч-технология как инновационный подход к развитию персонала / И.А. Ангелина, Е.С. Кожухова, Л.И. Изотова // Актуальные проблемы общества, экономики и права в контексте глобальных вызовов. – 2023. – С. 343–346. EDN VLVZRD
3. Антонова Н.В. Коучинг в бизнесе: учебное пособие для вузов / Н.В. Антонова, Л.В. Казинцева, Н.А. Сизова. – М.: Юрайт, 2024. – 202 с. – ISBN 978-5-534-14122-1 // Образовательная платформа Юрайт: сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/544043> (дата обращения: 21.04.2025).
4. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учеб. пособ. / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велеско, П. Ройш. – Минск: Интерпрессервис; Эксперспектива, 2002. – 352 с. EDN THJKIL
5. Гергерт Д.В. Семейный бизнес как объект междисциплинарного исследования: обзор методологических подходов / Д.В. Гергерт, Т.В. Пономарева // Вестник ПГУ. Серия: Экономика. – 2018. – №1. – С. 90–105. – DOI 10.17072/1994-9960-2018-1-90-105. – EDN YVHXTF
6. Гуторова И.И. Ресторанный бизнес: сущность и генезис / И.И. Гуторова. – М.: Академия, 2022. – С. 257–258. EDN SQPDQH
7. Дзюба В.В. Компетентностно-ориентированный подход к управлению персоналом в ресторанном бизнесе / В.В. Дзюба // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2022. – №4. – С. 30–38. DOI 10.37493/2307-907X.2022.4.4. EDN LZIOPY
8. Кабушкин Н.И. Менеджмент гостиниц и ресторанов / Н.И. Кабушкин. – М.: КноРус, 2013. – 413 с. EDN LHABXI
9. Касьяненко Т.Г. Семейный бизнес: определение понятия и классификация / Т.Г. Касьяненко, А.М. Воротилкина // Культура. Наука. Образование: современные тренды. – 2020. – С. 175–188. EDN MRZUCZ
10. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. Управление конфликтами и стрессами: учебное пособие / А.Я. Кибанов, В.Г. Коновалова, О.Л. Белова; под ред. А.Я. Кибанова. – М.: Проспект, 2013. – 84 с. EDN SAKSXF
11. Левушкин А.Н. Семейное предпринимательство и семейный бизнес: понятие, правовая природа и перспективы развития / А.Н. Левушкин // Вестник Университета имени О.В. Кутафина (МГЮА). – 2018. – №3 (43). – С. 200–217.
12. Доброван М. Книга Моделей техник и упражнений командного коуча: методическое пособие программы TEAM COACH CSE ICF / М. Доброван. – 2023.
13. Михайлова Е.Е. Ресторан как социальное пространство / Е.Е. Михайлова // Экономика в социокультурном пространстве современности: проблемы, решения, прогнозы – 2020. – С. 47–49. EDN CPMAFG
14. Нуржигитова Г. Ресторан как уникальное предприятие питания / Г. Нуржигитова, Л.С. Нурписова. – 2021.
15. Ресторанный бизнес в России. Справочник ресторатора / В.П. Осипов [и др.]; под общ. ред. С.Л. Ефимова. – М.: РосКонсульт, 2000. – 480 с.
16. Сабурова А.А. Коучинг как метод управления персоналом в гостиничной индустрии / А.А. Сабурова, В.А. Хильшер // Туристско-рекреационный потенциал и особенности развития туризма и сервиса: материалы международной научно-практической конференции студентов и аспирантов / под ред. В.С. Корнеева, Л.В. Семеновой; БФУ им. И. Канта. – Вып. 11. – Калининград, 2018. – 212 с. – EDN RZNNJD

17. Сагириди Я.Е. Семейный бизнес, его виды и формы / Я.Е. Сагириди // Студент года 2023. – 2023. – С. 95–99. EDN XSFOIR
18. Смирнова Ю.А. Коучинг как эффективный способ развития персонала / Ю.А. Смирнова, В.Ю. Александрова // Инновационные технологии управления. – 2020. – С. 83–84. EDN TWSZGV
19. Стрих Н.И. Управление человеческими ресурсами в условиях инновационной экономики на основе современных моделей / Н.И. Стрих, А.А. Фомин // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2023. – №3–2 (141). – С. 130–136. EDN SVGVZS
20. Тимофеева А.Г. Коучинг как метод развития персонала организации / А.Г. Трофимова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2017. – №4 (67). – С. 33–35. EDN YPJUQP
21. Фридман А.М. Экономика предприятия общественного питания: учебник для бакалавров / А.М. Фридман. – М.: Дашков и Ко, 2019. – 464 с.
22. Хакимуллина С.С. Развитие системы обучения обслуживающего персонала ресторана / С.С. Хакимуллина // Мавлютовские чтения. – 2020. – С. 51–51. EDN ESGOVU
23. Ячменева В.М. Социальная значимость ресторанных услуг как фактора социально-культурного воспитания / В.М. Ячменева, Э.Р. Хлобданова // Исследование, систематизация, кооперация, развитие, анализ социально-экономических систем в области экономики и управления (ИСКРА-2019). – 2019. – С. 69–72. EDN KJSAAQ
24. Bertschi-Michel A., Kammerlander N., Strike V.M. Unearthing and alleviating emotions in family business successions // Entrepreneurship theory and practice. – 2020. Т. 44. No. 1. Pp. 81–108.
25. Dr. Cassie Hazell. UniVRse: Developing and Evaluating a Virtual Reality CBT Intervention for Students with Social Anxiety. United Kingdom, University of Surrey, 2023
26. Gan G.C. [et al.]. Executive coaching effectiveness: Towards sustainable business excellence // Total Quality Management & Business Excellence. 2021. Т. 32. No. 13–14. Pp. 1405–1423.
27. Gersick K.E., Davis J.A., Hampton M.M., Lansberg I. Generation to generation: Life cycle of the family business. Massachusetts: Harvard Business School Press, 1997. 300 p.
28. How regular coaching and training boost employee experience in the food industry [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.business-money.com/announcements/how-regular-coaching-and-training-boost-employee-experience-in-the-food-industry> (date of request: 21.04.2025).
29. Khalique F., Khan N., Saini K. Executive Coaching for Organizational Success: A Critical Review // Navigating the Coaching and Leadership Landscape: Strategies and Insights for Success. 2024. Pp. 78–95.
30. Lane D. A., Shams M. (ed.). Coaching in the family-owned business: A path to growth. Routledge. 2020. Pp. 12–15.
31. Pandolfi C. Active ingredients in executive coaching: A systematic literature review // International Coaching Psychology Review. 2020. Т. 15. No. 2. Pp. 6–30. DOI 10.53841/bsicpr.2020.15.2.6. EDN HIAETF
32. Rodas Msc, van der Krogt, Augustinus. The Role of Coaching and Advice in Family Business // Thesis master degree in business coaching. 2023. 23 p.
33. Тест на определение темперамента Кейрси [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://psytests.org/typo/keirsey-run.html?ysclid=lxhvwkzdp95940066> (дата обращения: 21.04.2025).

Федулова Евгения Витальевна

аспирант

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет

«Высшая школа экономики»

г. Москва

Платонова Юлия Андреевна

канд. филос. наук, доцент

Нижегородский филиал ФГАОУ ВО «Национальный

исследовательский университет «Высшая школа экономики»

г. Нижний Новгород, Нижегородская область

ТЕХНИКИ В РАБОТЕ КОГНИТИВНО-ПОВЕДЕНЧЕСКОГО КОУЧА

Аннотация: статья посвящена актуализации вопроса об изучении техник когнитивно-поведенческого коучинга. Представляется, что сопоставление техник КПК с типами клиентских запросов может способствовать более осознанному отношению к применению техник в работе коуча.

Ключевые слова: когнитивно-поведенческий коучинг, техники когнитивно-поведенческого коучинга.

Когнитивно-поведенческий коучинг (КПК) – это современный и активно развивающийся подход в коучинге, сочетающий в себе элементы когнитивно-поведенческой терапии (КПТ) и коучинга. Его популярность обусловлена наличием доказательной базы, структурированным подходом к структурированию сессий и широкими возможностями применения в различных сферах жизни. Когнитивно-поведенческий коучинг определяется как «интегративный подход, сочетающий в себе использование когнитивных, поведенческих, экспозиционных техник и стратегий решения проблем, в рамках когнитивно-поведенческой структуры, с помощью которых клиент достигает своих реальных целей» [10]. Цель данной статьи – обозначить техники, которые используются в когнитивно-поведенческом

коучинге, и положить начало исследованию соотносимости техник КПК с различными типами клиентских запросов.

Когнитивно-поведенческий коучинг является одним из множества подходов в коучинге, наряду с гуманистическим, экзистенциальным, системным и другими подходами. Области применения КПК достаточно обширные: улучшение производительности деятельности, повышение психологической устойчивости, укрепление благополучия, предотвращение стресса и помощь в преодолении барьеров на пути к изменениям [11]. Когнитивно-поведенческий подход в коучинге является системным, поскольку он использует методологию решения проблем, поиска решений при помощи когнитивно-поведенческой модели, что помогает клиентам справиться с препятствиями эмоционального, психологического и поведенческого плана, которые по сути оказываются препятствиями в достижении целей.

Когнитивно-поведенческий подход в коучинге опирается на два основных принципа:

1) у человека могут быть недостаточно развитые навыки решения проблем и поиска решений, или он может не оказывать неспособным успешно применять эти навыки в стрессовых ситуациях;

2) то, как человек себя чувствует или ведет, во многом определяется его убеждениями и оценкой конкретной ситуации или проблемы.

КПК основывается на теории постановки целей [8], теории решения проблем [4; 6], теории обработки информации [2], психологическом интеракционизме [5; 9] и теории социального научения [1].

В исследованиях эффективности когнитивно-поведенческого коучинга по большей части мы находим описания моделей, с помощью которых выстраивается рамка взаимодействия коуча и клиента. В нашей статье нам интересно рассмотреть техники, которые успешно используются в КПК с целью направить внимание клиента на особенности его мышления для последующего изменения поведения на более эффективное. Представляется важным сопоставление особенностей применения тех или иных техник с определенными запросами клиентов.

Существует достаточно широкий спектр когнитивных техник и стратегий:

- 1) выявление ошибок мышления или когнитивных искажений [3; 12];
- 2) навыки мышления;
- 3) снятие ярлыков;
- 4) расширение картины;
- 5) направляемое открытие и вопросы Сократа (для понимания особенностей мышления и выявления мыслей, мешающих продуктивности – PIT – Performance interfering thoughts);
- 6) называние эмоций;
- 7) техника падающей стрелы- процесс исследования основных предположений или убеждений, включающий в себя формулирование последствий негативных автоматических мыслей (NAT) клиента;
- 8) цепочка выводов или диспут;
- 9) техники визуализации [7];
- 10) поведенческие стратегии;
- 11) поведенческие эксперименты.

Техники когнитивно-поведенческого коучинга используются как во время, так и между сессиями, для проверки и закрепления нового типа мышления и поведения.

Чаще всего на сессии с клиентами используется техника «Направляемое открытие» или «Сократический диалог». При применении этой техники коуч и клиент совместно исследуют проблему или ситуацию с новой точки зрения. Коуч задаёт открытые исследовательские вопросы, помогающие клиенту выявить мысли, мешающие продуктивности (PIT – Performance interfering thoughts), с целью переосмысления и нахождения более продуктивных, помогающих мыслей (PET – Performance enhancing thoughts): «Действительно ли это так?», «Есть ли доказательства, опровергающие ваше убеждение?», «Если посмотреть на ситуацию шире, что становится возможным?». Эта техника может помочь в рассмотрении препятствия на пути к достижению цели.

В работе с выявлением скрытого убеждения может быть эффективна «Техника Падающей стрелы». Задавая последовательные вопросы, коуч исследует, что означает для клиента его негативная мысль, пока ситуация не окажется достаточно абсурдной и /или не будет найдено убеждение. Примеры вопросов, задаваемых при применении этой техники:

- Клиент: «Я провалю это собеседование».
- Коуч: «Что это для вас значит?»
- Коучи: «Я навсегда застряну на этой работе».
- Коуч: «И что произойдет тогда?»
- Клиент: «Это будет ужасно!»
- Коуч: «И что это для вас?»
- Клиент: «Я недостаточно хорош».

Часто клиенты, основываясь на неудачном опыте, склонны к обобщению и переносу (когнитивные искажения или копинг-стратегии). В таких случаях эффективной может быть техника поведенческого эксперимента, помогающая клиенту развенчать его когнитивные искажения. Техника «Предсказание будущего», например, о том, что обязательно произойдет что-то плохое если...

Чаще всего в 90% случаев эти предсказания так и остаются предсказаниями.

Хочется подчеркнуть, что далеко не все запросы в коучинге можно решить с помощью техник. Однако, на наш взгляд, сопоставление техник и клиентских запросов может оказаться хорошей теоретической поддержкой для коучей, начинающих работать в когнитивно-поведенческом подходе, дать опору в работе по изменению клиентом способа восприятия себя, окружающих и мира.

References

1. Bandura A. [et al.]. Social foundations of thought and action // Englewood Cliffs, NJ. 1986. T. 1986. No. 23–28. P. 2.
2. Beck A.T., Clark D.A. An information processing model of anxiety: Automatic and strategic processes // Behaviour research and therapy. 1997. T. 35. No. 1. Pp. 49–58. EDN: HFDMMH
3. Curwen B., Ruddell P., Palmer S. Brief cognitive behaviour therapy. 2018.
4. Dostál J. Theory of problem solving // Procedia-Social and Behavioral Sciences. 2015. T. 174. Pp. 2798–2805.
5. Dryden W. Cognitive-Behavioural Counselling Psychology // Counselling Psychology-A textbook for study and practice. 2015. Pp. 105–119.
6. D'zurilla T.J., Sheedy C.F. Relation between social problem-solving ability and subsequent level of psychological stress in college students // Journal of personality and social psychology. 1991. T. 61. No. 5. P. 841.
7. Lazarus A.A. In the mind's eye: The power of imagery for personal enrichment. Guilford Press, 1984.
8. Locke E.A., Latham G.P. Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel // Psychological science. 1990. T. 1. No. 4. Pp. 240–246.
9. Milner P., Palmer S. Integrative stress counselling: A humanistic problem-focused approach. Sage Publications, Inc, 1998.
10. Palmer S., Szymanska K. Cognitive behavioural coaching: An integrative approach // Handbook of coaching psychology. Routledge, 2014. Pp. 86–117.
11. Palmer S., Whybrow A. (ed.). Handbook of coaching psychology: A guide for practitioners. Routledge, 2014.
12. Szymanska K., Palmer S. Cognitive behavioural therapy // The beginners guide to counselling and psychotherapy. 2015. Pp. 111–125.

ПСИХОАНАЛИТИЧЕСКИЙ И ПСИХОДИНАМИЧЕСКИЙ КОУЧИНГ И ЕГО ПРИМЕНЕНИЕ

Васильченко Ольга Александровна
магистр, коуч
г. Москва

ПОНЯТИЕ ПРОЕКЦИИ И ИНТРОЕКЦИИ В ПРАКТИКЕ ПСИХОАНАЛИТИЧЕСКОГО КОУЧА

Аннотация: в статье рассмотрены вопросы работы механизма психических защит, выделены признаки, позволяющие их идентифицировать. Представлены взгляды авторов классического психоанализа на исследуемую тему и определена ценностная перспектива использования понятий классического психоанализа в работе современного коуча.

Ключевые слова: проекция, интроекция, психологические защиты, психоаналитический коучинг, личность, бессознательное, психоанализ, психический процесс.

Психоаналитический коучинг как область психологии выходит за рамки «классического» коучинга, что дарит специалисту возможность более глубокой работы с личностью, позволяя создавать не только желаемые перемены в жизни человека, но и делать их устойчивыми.

Психоаналитический коучинг уделяет особое внимание влиянию бессознательных процессов психики, когда требуется принятие важного решения будь то область бизнеса или сфера личных отношений. Человек в ситуации перемен руководствуется не только логикой и фактами, но и глубинными установками, сформировавшимися в далеком детстве.

Страхи, боязнь отвержения – примеры бессознательных паттернов, которые могут незаметно препятствовать подлинным устремлениям человека и тормозить его личный или бизнес-успех.

Таким образом, мы встречаемся с одним из понятий психоанализа- защитные механизмы. Это психический процесс, позволяющий индивиду справиться с реальностью. Термин был введен Зигмундом Фрейдом в 1894 году («Защитные невропсихозы») [5] и получил свое развитие в работах его коллег: А. Фрейда, Н. Мак-Вильямс [3; 6]. Это способствовало систематизации и классификации различных видов защит в две ключевые группы: примитивные защиты (первичные) и более зрелые (вторичные). Они актуализируются при возникающих противоречиях между бессознательным и требованиями внешней среды, тем самым регулируют поведение человека и делают его более адаптивным, ослабляя напряжение, тревогу и другие личные переживания.

Мы же в рамках статьи рассмотрим одну из первичных защит- *проекцию* и коснемся, работающую с ней в паре, *интроекцию*. Такой выбор обоснован их ключевым влиянием на формирование личности [1] и в межличностном взаимодействии. Именно эти виды защит частые спутники тех жизненных препятствий, которые встречает человек на пути к желаемым переменам. И специалистам- коучам понимание этих механизмов позволяет сделать партнерство с нашим коучи более результативным, преодолевая возникающее внутреннее сопротивление человека в сжатые сроки.

В целом механизм проекции, по мнению З. Фрейда, связан с формированием в человеке понятий «хорошее» и «плохое» как то, что идет на пользу или во вред. Это понимание закреплено в статье «Отрицание» (1925 г.). Фрейд обозначил, что внутреннее Я стремится все хорошее интроецировать, а от плохо избавиться, изгнать прочь. Все чуждое Я ассоциирует с находящимся вовне.

Так, на практике за счет проекции человек собственную агрессию, в виду сильного эмоционального заряда, может отрицать через «это они меня ненавидят», смещая во вне силу собственных сложных для проживания эмоций. Подобные проявления как признак работы проекции показывает нежелание индивида разбираться в своих эмоциях, защищая себя от потенциально опасных открытий, где он может обнаружить неприемлемые для его Эго качества и характеристики.

Наша задача как психоаналитического коуча оказать «содействие с целью добиться более глубокого понимания, осознания и ясности» происходящих процессов, раскрывать перед коучи «более широкие перспективы и вдохновлять на смену точки зрения и нахождение новых возможностей для действий» [7].

Выделим еще один признак работы механизма проекции- склонность обвинять других. Данная поведенческая модель возникает как попытка скрыть свои собственные эмоции, которые неодобряемы в данный момент во внешней среде или чужды внутреннему Я. Так человек может не признавать, что испытывает зависть к коллеге, получившему повышение, обвиняя руководство в субъективном решении. Тем самым приписывая другому свои стремления.

Похожая ситуация встречается во время переговоров, где представитель одной команды может быть уверен, что оппоненты хотят сыграть нечестно. Но на деле это он стремится ввести в заблуждение собеседников и проецирует на них свои намерения.

Как видим, проекция – это психический процесс, и он сопровождается в приписывании другим собственных чувств и бессознательных желаний [1]. Важно отметить, что проекция имеет двойной смысл. С одной стороны, она необходима для развития эмпатии. Это происходит за счет проецирования собственного опыта на других. С другой стороны, проекция позволяет сохранять приемлемое представление о себе, своей целостности за счет приписывания другим своих неприемлемых чувств и качеств.

В краткосрочной перспективе проекция может быть полезной. Вместе с этим, человек, отрицая неприятные истины о себе, может лучше справляться со своими тревогами и поддерживать собственную самооценку.

Психоаналитики наряду с проекцией уделяют важное внимание механизму интроекции. Интроекция – это бессознательный психический процесс, когда внутрь психики человек вбирает ожидания и проекции других, при чем передаваемые ему невербально или вербально, явно либо скрыто. В период воспитания в родительской или замещающей семье постепенно интеграция закрепляется и становится «частью» ребенка. Как родители воспринимают свое дитя, то и будет являться основой его мировоззрения в целом.

Конечно, эти процессы продолжаются и в более взрослом возрасте, продолжаются всю жизнь. Но некоторые «интроекты», полученные в детстве укрепляются так сильно, что во взрослой жизни стабильно диктуют свои команды изнутри. Отчасти это могут быть негативные послылы.

Например, взрослый воспринимающий мир враждебно, вероятно в младенческом возрасте испытывал недостаток внимания или несвоевременно получал уход. Тем самым интроецируя «плохие» внешние объекты [5].

Рассмотрим взгляд Анны Фрейд на проекцию и интроекцию [3]. Она относила их к периоду, когда Я сформировано, обозначая проекцию как важнейший защитный механизм для разрешения личностных психических конфликтов. Процесс интроекции приводит очевидно к изменениям в психике человека, как бы расщепляя Я на две части: одна сохраняет потерянный объект, другая часть символизируя совесть, становится особенно жестока в отношении первой части. Так возникает конфликт Я, в обострении приводящий к психическому расстройству.

Термин «интроекция» появился в психоаналитической литературе с подачи Ш. Ференци. Он представил его в статье «К определению понятия интроекции» (1912) как распространение аутоэротического интереса.

Интроекция противопоставляется проекции. При проекции субъект наделяет объект теми качествами, которыми обладает сам. При интроекции человек вбирает в свою психику внешний мир. Так происходит проективная самоидентификация.

Интроекция выполняет две ключевые функции: адаптивную, способствуя социализации и защитную, наделяя индивида ощущением причастности, а значит делает окружающее пространство более безопасным.

Интроекция создает в психике человека образы и представления, воздействующие на его жизнь, становясь неотъемлемой частью личности. С психоаналитической точки зрения они превращаются в идеал Я.

В классическом психоанализе это определяется тем, что объект вбирается внутрь психики, вставая на место его Я. То есть он становится не только включен во внутренний мир личности, но и становится влияющей на поведение и мысли, непоколебимой инстанцией. Интересно, что такой механизм в итоге корректирует отношения между внешним субъектом и самим человеком, под воздействием, встроившегося через интроекцию, идеала, меняет прежние взаимодействия на новый лад.

Так психика человека становится пространством, где противостоят различные силы. И это происходит регулярно и динамично. Фактически провоцируя внутриспсихические конфликт и пытаясь найти способ их разрешения.

В коучинговой практике распознать интроекты помогают определенные признаки, проявляющиеся в образе мыслей человека, его поведении. Приведем несколько примеров: трудности с выражением эмоций, что приводит к эмоциональной отстраненности, желание выполнять взятые на себя обязательства идеально (перфекционизм), активно звучащий «внутренний критик» подрывающий самоуважение.

Стратегии работы с интроектами прямо коррелируются с компетенциями коуча, где он, понимая психоаналитическую природу этого явления, использует активное слушание, стимулирование осознания, а особенно важно – создает обстановку безопасности и поддержки, где потенциальные перемены становятся реальностью.

Подводя итог, следует подчеркнуть, что психологические защиты – это в большей степени механизм работы психики в момент, когда требуется адаптироваться под острую эмоциональную или травмирующую ситуацию. В зависимости от этого чаще бессознательно, а в более взрослом возрасте и сознательно, выбираются те или иные виды защит.

В своей практике психоаналитический коуч помогает выявить их у коучи и стимулирует к работе новых, более эффективных моделей поведения.

Психоаналитический коучинг фокусируется не только на решении конкретных задачах, но и берет во внимание личность самого коуча.

Использование психоаналитических аспектов в работе современного коуча открывает перспективу и создает резерв для позитивных изменений в решении как бизнес-задач, так и личных вопросов.

Список литературы

1. Развитие в психоанализе / С. Айзекс, М. Кляйн, Д. Райверс, П. Хайманн; под ред. ред. И.Ю. Романова. – М.: Наука, 2001. – 512 с.
2. Даирова Р.А. Краткий курс лекций по детской психосоматике: методическое пособие / Р.А. Даирова. – М.: МГПУ, 2015. – 51 с.
3. Мак-Вильямс Н. Психоаналитическая диагностика: понимание структуры личности в клиническом процессе / Н. Мак-Вильямс; пер. с англ. – М.: Класс, 2001. – 480 с.
4. Россохин А.В. Прикладной психоанализ, лидерство: лидерство, коучинг, группы, организации, искусство / под ред. А.В. Россохина. – Т. 1. – М.: Beta 2 Alpha, 2023. – 432 с.
5. Фрейд З. Невропсихозы защиты / З. Фрейд; пер. с нем. М.М. Бочкарёва. – Ижевск: ERGO, 2018 – 72 с.
6. Freud A. The Ego and the Mechanisms of Defense. Hogart Press, 1937. 191 p.
7. Ключевые компетенции коуча ICF [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://icfrussia.ru/mezhdunarodnaya-sertifikatsiya-icf/kompetentsii-koucha/> (дата обращения: 01.04.2025).

Новикова Анастасия Витальевна

главный консультант
руководитель отдела, психоаналитический
бизнес-консультант, executive коуч, ментор
ООО «Неофлекс Тех»
г. Москва

DOI 10.31483/r-127494

ПСИХОАНАЛИТИЧЕСКИЙ КОУЧИНГ КАК МЕТОД СНИЖЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ В IT-КОМПАНИЯХ

Аннотация: текучесть кадров представляет собой значительную проблему для IT-компаний, влияя на их стабильность и эффективность. В статье исследуется применение психоаналитического коучинга как инструмента для уменьшения текучести персонала. В исследовании, проведенном в крупной IT-компании в 2023–2024 годах, приняли участие 12 сотрудников, находившихся на грани увольнения. После прохождения цикла из 15 коучинговых сессий только двое сотрудников из них покинули компанию, что свидетельствует о высокой эффективности данного подхода.

Ключевые слова: психоаналитический коучинг, текучесть кадров, эмоциональное выгорание, управление персоналом, удержание сотрудников.

Введение

Текучесть кадров в IT-индустрии остается острой проблемой, приводящей к значительным финансовым и организационным издержкам. Постоянные изменения в команде могут подрывать чувство стабильности и уверенности у оставшихся сотрудников, снизить уровень доверия и взаимопомощи. Компании с высоким уровнем текучести сталкиваются с проблемами в корпоративной культуре и репутационными рисками.

Традиционные методы мотивации, такие как повышение заработной платы или предоставление дополнительных льгот, не всегда приводят к желаемому результату. Сотрудники часто ищут возможности для профессионального роста и развития, и отсутствие таковых может стать причиной увольнения. Исследования показывают, что профессиональное развитие мотивирует сотрудников оставаться на работе дольше, чем планировалось.

В этом контексте психоаналитический коучинг представляет собой перспективный подход, направленный на глубокую работу с внутренними конфликтами и мотивацией сотрудников, способствуя их удержанию и повышению удовлетворенности работой.

Теоретические основы психоаналитического коучинга

Психоаналитический коучинг сочетает в себе принципы психоанализа и коучинга, направленные на глубокий анализ бессознательных процессов, влияющих на поведение и принятие решений сотрудниками. Этот подход позволяет выявить скрытые мотивы и барьеры, препятствующие профессиональному развитию, и способствует формированию более адаптивных и эффективных моделей поведения.

Согласно исследованиям, психодинамический подход в коучинге опирается на теории Зигмунда Фрейда, объектных отношений Мелани Кляйн и Дональда Винникотта, а также теорию самости Хайнца Кохута. Этот метод ориентирован на долгосрочную работу и глубокий анализ эмоций, позволяя рассматривать динамику взаимоотношений в организации через призму ранних детских моделей взаимодействия.

Применение коучинга в управлении персоналом способствует повышению мотивации сотрудников, улучшению психологического климата в коллективе и снижению текучести кадров. Внедрение коучинга как инновационного стиля управления могут приводить к уменьшению затрат и повышению доходности организации.

Манфред Кетс де Врис, профессор бизнес-школы INSEAD, является одним из пионеров в области психоаналитического коучинга. Его исследования фокусируются на развитии лидерства и анализе динамики организационной структуры через призму психоанализа. Кетс де Врис подчеркивает важность понимания бессознательных процессов в управлении и развитии лидерских качеств.

Материалы и методы исследования

Исследование проводилось в IT-компании в течение 2023 и 2024 годов силами одного действующего сотрудника организации, имеющего соответствующее образование и опыт работы в проведении психоаналитических коучинговых сессий. Данный сотрудник не является штатным психологом или коучем и проводил сессии в дополнении к основным обязанностям. Важно отметить, что у коуча были ограничения на выделенное время на работу с сотрудниками – от 3 до 5 часов в неделю.

В исследовании приняли участие 12 сотрудников из отдела со среднесписочной численностью работников в 120 человек:

- 5 человек, подавших заявление на увольнение, но отозвавших его после первой сессии с психоаналитическим коучем;
- 7 сотрудников, испытывавших симптомы профессионального выгорания и рассматривавших возможность увольнения.

С каждым участником было проведено от 7 до 15 индивидуальных психоаналитических коучинговых сессий, направленных на:

- 1) выявление внутренних причин неудовлетворенности работой;
- 2) проработку эмоционального выгорания и стрессовых факторов;
- 3) формирование новых стратегий взаимодействия с коллегами и руководством;
- 4) повышение осознанности и мотивации.

Методы исследования включали:

- качественный анализ: изучение индивидуальных кейсов сотрудников;
- количественный анализ: оценка уровня текучести кадров до и после коучинговой программы;
- опросы и интервью: фиксация изменений в восприятии работы, уровня стресса и профессиональной удовлетворенности.

Обсуждение результатов

Результаты исследования показали высокую эффективность психоаналитического коучинга:

- из 5 сотрудников, подавших заявление на увольнение, 3 отзывали его и остались в компании. Двое из пяти приняли решение уволиться спустя 3 и 6 месяцев после завершения последней сессии;
- из 7 сотрудников с симптомами выгорания никто не принял решение об увольнении и на данный момент продолжают работу;
- после завершения коучинговых сессий только двое сотрудников покинули компанию, что составляет 13% от общего числа участников;
- примечательно, что в 2023 году отдел покинули 11 человек не участвующих в исследовании, в 2024 году – 15 человек, не участвующих в исследовании.

Ключевые факторы, повлиявшие на снижение текучести:

1. Снятие эмоционального напряжения и выгорания.

По данным Маслач и Лейтер, эмоциональное выгорание является одной из основных причин ухода сотрудников из организаций [Maslach, C., Leiter, M., 2016, с. 75]. Коучинговые сессии помогли участникам осознать свои истинные мотивации, разобраться с тревожностью и стрессом, что снизило уровень внутреннего напряжения.

2. Выявление бессознательных мотивов увольнения.

Согласно психоаналитическим исследованиям, часто желание сменить работу связано не столько с объективными факторами (заработная плата, условия труда), сколько с глубинными внутренними конфликтами [Фрейд 3, 1923, с. 56]. Выяснилось, что ряд сотрудников использовали уход из компании как стратегию избегания сложностей, связанных с межличностными конфликтами или нехваткой уверенности в своих силах.

3. Формирование новых поведенческих стратегий.

В ходе коучинговых встреч сотрудники научились применять адаптивные механизмы взаимодействия с коллегами и руководством, что улучшило их психологическое состояние и повысило уровень удовлетворенности работой. Исследования Гоулмана показывают, что эмоциональный интеллект является ключевым фактором для профессионального успеха и удовлетворенности карьерой [Гоулман Д., 1995, с. 62–77].

4. Рост вовлеченности и осознанности сотрудников.

Исследование Gallup подтверждает, что высокий уровень вовлеченности сотрудников снижает текучесть кадров на 30–50% [Gallup, 2022]. Коучинговые сессии способствовали развитию саморефлексии, помогая сотрудникам осознать свою роль в команде и компании, что повысило их мотивацию.

5. Психоаналитическое вмешательство как инструмент изменений в организации.

Работа с бессознательными мотивациями и глубинными психоаналитическими механизмами является важной частью изменений в корпоративной культуре и индивидуальных установках сотрудников. Согласно исследованиям Кетса де Врис, психоаналитические подходы могут значительно повлиять на лидерские качества и помочь преодолеть системные проблемы в организации [Кетс де Врис М., 2020]. В нашем исследовании это также подтвердилось, когда сотрудники начали более осознанно подходить к своей роли в компании и начали менять свои поведенческие реакции на трудности.

6. Привлечение и удержание талантливых сотрудников в условиях высокой текучести кадров.

По данным McKinsey & Company, компании, которые инвестируют в развитие эмоциональной устойчивости сотрудников, значительно снижают текучесть кадров, даже несмотря на общий тренд высокого уровня увольнений на рынке труда [McKinsey & Company, 2022]. В нашем случае результаты показали, что коучинг способствовал удержанию большинства участников, которые находились на грани увольнения.

Выводы

Психоаналитический коучинг продемонстрировал достаточно высокую эффективность в снижении текучести кадров в IT-компании. Глубинная работа с бессознательными мотивами, устранение эмоционального выгорания и развитие новых стратегий взаимодействия позволили участникам осознать ценность своего места в компании и отказаться от решения об увольнении.

Однако, с учетом того, что текучесть кадров в отделе тем не менее присутствовала, поскольку из-за ограничений коуча не удалось провести сессии с рядом других сотрудников, можно выдвинуть гипотезу, что наличие штатных психоаналитических консультантов позволит значительно снизить текучесть кадров в организации.

Основные выводы:

- эмоциональное выгорание – ключевой фактор увольнения сотрудников, но его можно преодолеть при глубинной работе с внутренними конфликтами;
- психоаналитический коучинг способствует росту удовлетворенности работой и снижению тревожности;
- развитие эмоционального интеллекта и саморефлексии повышает вовлеченность сотрудников и уменьшает вероятность их ухода.

Заключение

В условиях высокой конкуренции на рынке труда IT-компании должны не только предлагать конкурентоспособные условия работы, но и инвестировать в развитие психологической устойчивости своих сотрудников. Психоаналитический коучинг зарекомендовал себя как мощный инструмент, помогающий снизить текучесть кадров, повысить лояльность сотрудников и сформировать здоровую корпоративную культуру.

Список литературы

1. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект: почему он может значить больше, чем IQ / Д. Гоулман. – Нью-Йорк: Bantam Books, 1995. – С. 62–77.
2. Кетс де Врис М. Лидер на кушетке: клинический подход к изменению людей и организаций. – Нью-Йорк: Wiley, 2020.
3. Фрейд З. Я и Оно / З. Фрейд. – Лондон: Hogarth Press, 1923. – С. 56.
4. Maslach C., Leiter M.P. (2016). Burnout: The Cost of Caring. Psychology Press, 2016. – С. 75–88.
5. Gallup. State of the Global Workplace Report. 2022 [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (дата обращения: 29.03.2025).
6. McKinsey & Company. Great Attrition or Great Attraction? The Choice is Yours. 2022 [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours> (дата обращения: 29.03.2025).

Ольхов Владислав Юрьевич
магистр, генеральный директор
ООО «Интеркон»
г. Москва

Островская Мария Эдуардовна
магистр, руководитель
ИП Островская М.Э.
г. Москва

СОПРОТИВЛЕНИЕ В КОУЧИНГЕ: ПСИХОДИНАМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ В ОРГАНИЗАЦИОННОМ КОНТЕКСТЕ

Аннотация: статья посвящена теме феномена сопротивления в коучинге с акцентом на психодинамическое понимание этого процесса. Авторы рассматривают сопротивление не как препятствие, а как важный маркер зоны трансформации, возникающий на пересечении индивидуальных психологических механизмов, организационного давления и коучингового взаимодействия. Особое внимание уделяется бессознательным защитным стратегиям, описанным в работах З. Фрейда, А. Фрейд, Г. Вейланта и Ф. Бромберга. В статье выделяются основные формы сопротивления – пассивное, активное и утвердительное – и проводится их сопоставление с психодинамическими защитами. Подчеркивается, что в корпоративной среде сопротивление может быть как индивидуальным, так и системным, а у руководителей – принимать завуалированные формы. Работа с сопротивлением требует от коуча зрелости, эмпатии и способности распознавать скрытые процессы клиента и системы. Статья предлагает интегрированный подход, где сопротивление рассматривается как ресурс для глубокой трансформации и личностного роста, а не как помеха коучинговому процессу.

Ключевые слова: коучинг, сопротивление, психодинамика, защитные механизмы, организационная динамика, лидерство, корпоративная культура, психологическая защита, коучинг руководителей, трансформация, бессознательное, сопротивление изменениям.

Коучинг в организациях становится неотъемлемым элементом программ развития, сопровождения изменений и укрепления лидерского потенциала. Тем не менее, даже при наличии внешней мотивации со стороны бизнеса, сам процесс коучинга может наталкиваться на сопротивление. Оно возникает на стыке индивидуального запроса, организационных ожиданий и внутренних психологических барьеров клиента. Феномен сопротивления особенно значим в психодинамическом подходе, где внимание уделяется не только поведению, но и бессознательным процессам, скрытым установкам и защитным стратегиям личности и системы. Сопротивление может проявляться в различных формах – от открытого саботажа до тонкой интеллектуализации и прокрастинации. Задача коуча – не игнорировать эти проявления, а научиться их распознавать и использовать как вход в работу. Организационный контекст усиливает сложность: клиент может одновременно находиться под давлением KPI, ожиданий руководства и собственных амбиций. Важно понимать, что сопротивление – это не проблема, а маркер зоны трансформации. Оно требует от коуча зрелости, чувствительности и системного мышления.

Психодинамическое понимание сопротивления как защитного механизма

Сопротивление как феномен психики впервые было подробно описано в работах Зигмунда Фрейда. Он рассматривал его как бессознательное препятствие, возникающее на пути к осознанию вытесненного содержания, в частности – тревожных воспоминаний, импульсов и аффектов. Фрейд подчеркивал, что сопротивление не является чем-то враждебным по отношению к терапии, но скорее свидетельствует о важности поднимаемого материала. Именно в точках сопротивления, по его мнению, обнаруживаются наиболее значимые для личности темы. В этой связи сопротивление выполняет двойную функцию: оно одновременно защищает психику от перегрузки и сигнализирует о наличии конфликта [6].

Анна Фрейд [5], продолжившая работу отца, систематизировала защитные механизмы, включая сопротивление как проявление защитной активности Я. В её модели сопротивление выступает не как изолированное явление, а как отражение динамического взаимодействия между Ид, Я и Супер-Я. Сопротивление может быть следствием внутреннего конфликта между импульсом и запретом, между желанием и страхом. Именно поэтому оно не может быть просто устранено – его необходимо интерпретировать и трансформировать.

Современные психоаналитики, такие как Г. Вейлант [2], рассматривают сопротивление как активную угрозу в условиях угрозы совокупности защитных механизмов, имеющих разную степень зрелости. Его модель делит защиты на четыре уровня: примитивные, незрелые, невротические и зрелые. Сопротивление в коучинге может быть связано с любым из этих уровней. Например, отрицание и проекция могут быть характерны для клиентов, находящихся в состоянии острой тревоги, в то время как рационализация и подавление – для высокофункциональных профессионалов, стремящихся сохранить чувство контроля.

Примеры сопротивления в коучинговой практике включают в себя: затягивание действий, чрезмерную занятость, формальное согласие без реальной вовлечённости, обесценивание коуча или темы, агрессию, сарказм, интеллектуализацию. Все эти проявления могут быть осмыслены как отражение внутренних защитных структур. Таким образом, сопротивление – это не просто поведенческое избегание, а сложная внутренняя конструкция, направленная на поддержание гомеостаза Я.

Филип Бромберг [1] рассматривает сопротивление как защиту привычной идентичности. Он пишет, что клиент может бессознательно держаться за старую версию себя, даже если она уже не приносит удовлетворения, просто потому что она – знакома и предсказуема. Коучинг, в этом смысле, провоцирует кризис идентичности: клиенту предлагается выйти за рамки прежних ролей и способов взаимодействия с миром. Это вызывает тревогу и активирует защитные процессы.

Сопротивление можно рассматривать как маркер психологической готовности к изменениям. Наличие сопротивления – не показатель неуспешности процесса, а скорее признак приближения к важной теме. При этом важно различать типы сопротивления: осознанное и неосознанное, вербальное и невербальное, поведенческое и аффективное. Коучу, работающему в психодинамической парадигме, необходимо учитывать все уровни проявления сопротивления и адаптировать свою стратегию взаимодействия.

По мнению Крамер [9], устойчивость защит связана с уровнем эго-функций и сформированной идентичностью. В коучинге это означает, что переход к зрелым формам защиты – таким как сублимация, юмор, подавление – возможен при наличии устойчивых внутренних опор и безопасной внешней среды. Коучинг может быть пространством, в котором клиент начинает осознавать свои защиты и перестраивать их. Но для этого необходима чёткая коучевая позиция: нейтральная, но эмпатичная; направленная, но не директивная.

Сопротивление также может быть системным – не только индивидуальным, но и групповым. В командах, переживающих стресс или трансформации, могут формироваться коллективные защиты: слияние, обесценивание, проективная идентификация. Коуч, входящий в такую систему, нередко становится объектом проекций, и важно, чтобы он распознавал это как часть процесса, а не личную неудачу. Понимание психодинамики сопротивления позволяет сохранять профессиональную устойчивость и действовать с большей точностью. Итак, сопротивление в коучинге – это не случайность и не каприз клиента. Это системный, глубинный механизм, встроенный в структуру психики. Он требует уважения, наблюдения, интерпретации и, в некоторых случаях, – осторожной конфронтации. Работа с сопротивлением – это работа на границе изменений. И именно там начинается настоящая коучинговая трансформация [12].

Защитные механизмы и их проявления в бизнес-среде

В условиях корпоративной среды защитные механизмы клиента могут быть усилены структурой самой организации [15]. Рационализация, проекция, подавление – всё это становится частью не только индивидуального, но и системного сопротивления. Пример: менеджер, постоянно ссылающийся на «неудобное расписание» и «большую нагрузку», может бессознательно избегать изменений, угрожающих его ролевой идентичности. Джордж Вейлант [2] классифицировал защитные механизмы по степени зрелости. В коучинге особенно важны зрелые защиты – юмор, сублимация, подавление, – как ресурсы, поддерживающие адаптацию. Невротические и незрелые защиты, напротив, тормозят процесс. При этом в корпоративной культуре некоторые из них маскируются под профессиональные компетенции. Например, интеллектуализация может поощряться как «аналитичность», а вытеснение – как «стойкость к стрессу». Коучу важно научиться различать защиту как стратегию выживания и защиту как препятствие развитию. Работа с сопротивлением начинается с признания: клиент делает это не назло, а потому что пока не может иначе.

Сопротивление в коучинге управленцев и лидеров

1. *Специфика коучинга управленцев и скрытое сопротивление.* Коучинг руководителей и лидеров отличается тем, что клиент занимает влиятельную позицию и одновременно является объектом организационного давления. Сопротивление изменениям у таких клиентов часто проявляется завуалированно, например, через псевдо-согласие, когда идеи принимаются на словах, но не реализуются на деле [17].

2. *Формы сопротивления у руководителей и институциональный контекст.* Руководители могут проявлять сопротивление через гиперпродуктивность, маскирующую внутреннее нежелание меняться, или через проекцию, перекладывая ответственность за неготовность к переменам на команду или внешние факторы. Важно учитывать, что сопротивление может быть не только индивидуальным, но и встроенным в организационную культуру и ролевые ожидания [11].

3. *Определение сопротивления в контексте коучинга.* В коучинге сопротивление определяется как противодействие клиента процессу, методам коуча или внедряемым организационным изменениям. Оно может проявляться в различных формах и зависит от множества факторов, включая эмоциональное состояние клиента, стиль коуча и более широкий контекст организации [11].

4. *Пассивное сопротивление: отсутствие вовлечённости.* Пассивное сопротивление характеризуется недостаточной вовлечённостью в процесс коучинга. Клиенты могут казаться согласными, но не предпринимать значимых шагов или скрыто подрывать процесс, например, через прокрастинацию

или выборочное выполнение задач. Такое сопротивление сложно выявить, но оно может существенно снижать эффективность коучингового вмешательства [16].

5. *Активное сопротивление: открытое противодействие.* Активное сопротивление проявляется в более явных формах противодействия, таких как отказ отвечать на вопросы, несогласие с планом коуча или прямые возражения против процесса коучинга. Хотя такое сопротивление может быть более деструктивным, оно также предоставляет коучу возможность выявить коренные проблемы и более эффективно вовлечь клиента в процесс [10].

Эмоциональные и психологические факторы играют важную роль в формировании сопротивления в коучинге. Чувство страха, тревоги или недоверия, особенно если коуч воспринимает процесс как угрозу своему статусу, идентичности или благополучию, может спровоцировать сопротивление [14]. Сопротивление также может быть способом поддержания контроля над окружением или защиты эго [16]. Организационный контекст, включая культуру организации, уровень поддержки коучинга и воспринимаемую легитимность процесса, также оказывает влияние на готовность коуча участвовать в коучинге [10]. В некоторых случаях сопротивление является реакцией на более широкие организационные изменения [15]. Динамика отношений между коучем и клиентом также может способствовать сопротивлению, например, отсутствие взаимопонимания, несоответствие стилей коммуникации или воспринимаемое неравенство во власти [10; 14]. Крепкие, доверительные отношения между коучем и коучи, напротив, могут смягчить сопротивление и способствовать продуктивному процессу [15]. Первым шагом в борьбе с сопротивлением является его понимание и признание. Коучи должны быть внимательны к признакам сопротивления и создавать безопасное пространство для выражения опасений и чувств. Оценивая опыт коуча, можно уменьшить оборонительную реакцию и способствовать открытому диалогу. Коучи должны быть гибкими в своих стилях общения, адаптируя подход к потребностям коуча, корректируя тон, темп и содержание сессий, а также устраняя недоразумения.

Типология сопротивления в коучинге и её сопоставление с психодинамическими защитами

Анализ сопротивления в коучинге в работах позволил выделить три ключевые категории: пассивное, активное и утвердительное сопротивление [11; 16]. Эти формы, проявляющиеся на поведенческом уровне, могут быть глубже осмыслены через призму психоаналитических защитных механизмов [2]. Пассивное сопротивление включает молчание, отсрочку действий, избегание выполнения договорённостей. Его психодинамическая параллель – вытеснение, подавление, замещение. Оно может быть связано с бессознательным страхом провала или потери контроля. Активное сопротивление проявляется в открытом протесте, обесценивании коучинга, сарказме. В основе могут лежать проекция, агрессия, реактивное образование. Это сигнал о внутреннем напряжении, не находящем осознанного выражения. Утвердительное сопротивление представляет собой формальное согласие без реальных изменений. Это может быть результатом интеллектуализации, изоляции аффекта или рационализации – механизмов, позволяющих клиенту сохранить «лицо» и избежать конфронтации с тревожными темами. Интеграция этой типологии с психодинамическим подходом расширяет понимание коучем скрытых процессов клиента, позволяет точнее выбирать интервенции и создавать пространство для осознанного преодоления внутренних барьеров.

Таким образом, исследование феномена сопротивления коучинговой работы в контексте организации с психодинамической точки зрения позволяет глубже понять, что именно происходит в момент, когда клиент «останавливается» на пути изменений. В психодинамической оптике сопротивление не рассматривается как нечто негативное или мешающее, напротив – оно выступает как естественный и предсказуемый ответ психики на попытку трансформации. Сопротивление – это проявление внутренней динамики, конфликта между импульсом к изменениям и страхом утраты привычной идентичности. Как показано в работе, сопротивление может проявляться по-разному: от пассивного избегания и прокрастинации до активного отрицания, обесценивания или формального согласия без вовлечённости. Эти формы поведения становятся для коуча своеобразным «симптомом» – поводом не для давления или убеждения, а для внимательного анализа. Сопротивление сигнализирует: «Здесь больно», «Здесь страшно», «Здесь я не готов», – и именно в этих точках рождается возможность подлинной трансформации. В организационном контексте сопротивление усиливается системными факторами: структурой власти, корпоративной культурой, невыраженными ожиданиями и групповой динамикой. Руководители и топ-менеджеры особенно уязвимы к этим давлениям, ведь они одновременно являются объектами и субъектами изменений. Их сопротивление может быть тонко завуалировано под «здравый смысл», «рациональность» или «загруженность», и только коуч, способный видеть за внешним – внутреннее, может начать с этим работать по-настоящему. Психодинамический подход подчёркивает: сопротивление – это не личный каприз клиента, не саботаж и не недостаток мотивации. Это – реакция зрелой, но уязвимой системы, стремящейся сохранить равновесие. Именно поэтому сопротивление нужно не преодолевать, а исследовать, признавать и интерпретировать. Такое отношение позволяет превратить его из барьера – в ресурс. Ключевая компетенция коуча в этой работе – это способность выдерживать напряжение, не впадать в спасательство или давление, и оставаться в позиции эмпатичного наблюдателя и участника. Коуч должен быть не просто проводником изменений, но и «контейнером» для эмоций, тревоги, амбивалентности клиента. Он должен быть устойчив там, где

клиент колеблется. Психодинамическое мышление помогает видеть картину шире – включая не только клиента, но и его организационную роль, место в системе, а также бессознательные ожидания, которые могут быть адресованы коучу как «новому объекту». Таким образом, работа с сопротивлением в коучинге – это не про ломку сопротивляющейся воли клиента, а про тонкую и точную настройку на бессознательные процессы. Это работа на уровне смысла, идентичности и психической защиты. И если она сделана с уважением, профессионализмом и внутренней зрелостью, она не просто ведёт к поведенческим изменениям – она открывает дорогу к личностному росту и переопределению отношений человека с собой, с другими и с системой, частью которой он является.

Список литературы

1. Бромберг Ф. Психоанализ как самораскрытие / Ф. Бромберг. – М.: Институт общегуманитарных исследований, 2013.
2. Вейлант Д. Механизмы Я: руководство для клиницистов и исследователей / Д. Вейлант; пер. с англ. – М.: Класс, 2001.
3. Леонтьев Д.А. Психология смысла / Д.А. Леонтьев. – М.: Смысл, 2011.
4. Панкова З.Ф. Психодинамический коучинг: опыт и перспективы / З.Ф. Панкова // Вопросы психологии. – 2019. – №4.
5. Фрейд А. Я и защитные механизмы / А. Фрейд; пер. с нем. – М.: Институт общегуманитарных исследований, 2001.
6. Фрейд З. По ту сторону принципа удовольствия / З. Фрейд; пер. с англ. – М.: Академический проект, 2020.
7. Юрьев А.П. Коучинг и развитие личности в организации / А.П. Юрьев. – М.: Институт психотерапии, 2020.
8. Billingshurst G. An Introduction to Systemic Psychodynamic Coaching. Tavistock Institute, 2021.
9. Cramer P. Understanding Defense Mechanisms. Washington: APA, 2015.
10. Diochon P.F., Lovelace K. The coaching continuum: power dynamics in the change process // International Journal of Work Innovation. 2016. Т. 1. №3. Pp. 305–322.
11. Dionne F., Fleischhacker M., Muntigl P., Graf E.M. Resisting wh-questions in business coaching // Frontiers in Psychology. DOI 10.3389/fpsyg.2024.1240842. EDN XBKWMC
12. Edmondson A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams // Administrative Science Quarterly. 1999. Vol. 44 (2). Pp. 350–383. EDN CZTDEL
13. Gormley K. Psychodynamic Coaching Competencies // Coaching Review Journal. 2021.
14. Lai Y. L., Brandes B. Addressing resistance to change through a micro interpersonal lens: an investigation into the coaching process // Journal of Organizational Change Management. 2022. Т. 35. №3. Pp. 666–681. ISSN 0953-4814. DOI 10.1108/JOCM-07-2021-0214. EDN XVENIE
15. Onyekwere L.A., Ogona I.K. Leadership and Management of Change in Organizations // South Asian Research Journal of Humanities and Social Sciences. 2023. Т. 5. №3. ISSN 2664-6714. DOI 10.36346/sarjhs.2023.v05i03.012. EDN XOHIVE
16. Passmore J. Addressing Deficit Performance Through Coaching // Coaching Researched: A Coaching Psychology Reader. 2020. DOI 10.1002/9781119656913.ch5.
17. Wiborg E.R., Rocco M.L., Manning-Ouellette A. Navigating resistance in leadership training // Facilitating Leadership Development in Training Contexts. 2024. Pp. 139–150. DOI 10.1002/yd.20647. EDN LQHQR
18. Williams M., Moser T., McDaniel H., Kent T. Resistance to Coaching and Its Impact on Outcomes. 2021.

Третьякова Нонна Васильевна

магистрант

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»
г. Москва

DOI 10.31483/r-137995

КРЕАТИВНОСТЬ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В ЭПОХУ НЕПРЕРЫВНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ: КАК ПСИХОДИНАМИЧЕСКИЙ КОУЧИНГ ПОМОГАЕТ КОМАНДАМ И ИХ ЛИДЕРАМ ВОЗРОЖДАТЬСЯ И ДВИГАТЬСЯ ВПЕРЕД ПОСЛЕ ТРАВМ И ПОТЕРЬ

Аннотация: исследование посвящено применению психоаналитического коучинга для переработки организационных травм и потерь через запуск работы горя и восстановление креативности. На основе концепций З. Фрейда, М. Кляйн, Д. Винникотта, У. Биона и современных исследований психодинамики организаций анализируется влияние непереработанного горя на вовлечённость и продуктивность. Особое внимание уделяется двойственной природе креативности и защитным механизмам, включая цинизм. Эмпирическое исследование подтверждает эффективность коучинга в снижении тревоги и формировании новой идентичности. Подчёркивается отличие подхода от терапии ориентацией на бизнес-цели и его актуальность в условиях турбулентности.

Ключевые слова: психоаналитический коучинг, организационная травма, работа горя, креативность, цинизм, контейнирование, переходное пространство, психодинамика организаций, вовлечённость.

1. Введение.

Недавно у нас состоялся разговор с коллегой, которая поинтересовалась темой нашего магистерского исследования. Мы ответили: «Психоаналитическая работа коуча с организацией после травмы

и потери: запуск работы горя и восстановление креативности». Термины «травма», «потеря», «работа горя» вызвали у неё удивление и улыбку. Это натолкнуло на размышления: в организационном контексте подобные понятия редко используются. Без изучения психоаналитического коучинга в НИУ ВШЭ мы также связывали бы их исключительно с индивидуальной психикой. Однако через десять минут коллега задумчиво отметила: «А ведь и правда мы горюем в компании». В их организации произошла утрата одного из ключевых участников. Этот переход от недоумения к осознанию иллюстрирует динамику коллективной психики, исследуемую в данной работе.

Современные организации сталкиваются с множественными травмами: уход брендов, реструктуризации, утрата лидеров. Согласно данным McKinsey, 80% компаний за последние пять лет пережили значительные потрясения [1]. Исследование Gallup зафиксировало снижение вовлечённости сотрудников до 30% и рост выгорания [2]. Эти изменения формируют коллективное горе, которое, оставаясь непереработанным, блокирует рабочие процессы. Горе, травма и потеря в организациях недостаточно изучены, особенно в России, где психоанализ долгое время находился под запретом. Ранее считалось, что группа обладает самовосстанавливающимся механизмом, способным переработать утраты. Группа позволяет «само-забыться», коллективно игнорируя потерю и продолжая функционировать. Однако в условиях турбулентности, когда потери множатся – уход продуктов, сокращения, крах стартапов, – этот механизм не справляется.

Гипотеза исследования заключается в том, что игнорирование организационных утрат и усиление бессознательных защит подрывают эффективность бизнеса. А. Фрейд отмечала, что группы прибегают к проекции и расщеплению, избегая рефлексии [18]. В России это усугубляется культурными нормами, подавляющими эмоции. В. Волкан подчёркивал, что коллективное отрицание создаёт «выбранную травму», которая снижает адаптивность [19]. Непереработанное горе порождает цинизм, конфликты и отчуждение, что разрушает доверие и тормозит сотрудничество. Для бизнеса это оборачивается падением продуктивности, снижением вовлечённости и ростом текучести кадров. Команды теряют способность к инновациям, так как креативность блокируется тревогой. Финансовые потери нарастают: бюджеты на мотивационные программы не дают отдачи, а стратегические инициативы проваливаются из-за саботажа или апатии. Утрата идентичности ослабляет конкурентоспособность, делая компанию уязвимой в турбулентной среде. Психоаналитический коучинг, напротив, запускает работу горя, восстанавливая ресурсы для устойчивого роста.

Цель исследования – обосновать эффективность психоаналитического коучинга в переработке организационных травм через запуск работы горя и восстановление креативности. Задачи: проанализировать теоретические основы подхода, эмпирически подтвердить гипотезу через кейс и выявить преимущества метода в условиях турбулентности.

2. Теоретические основы.

2.1. Работа горя и меланхолия.

Горе и травма в организациях представляют собой бессознательные процессы, влияющие на продуктивность. Мы опираемся на работу З. Фрейда «Печаль и меланхолия» (1917), где утрата описывается как привязка либидо к утраченному объекту [3]. Работа горя – процесс отсоединения через осознание, позволяющий энергии перейти к новым целям. Без этого возникает меланхолия: «Меланхолия – это утрата, которую нельзя признать» [3, с. 245]. В организациях это проявляется как цепляние за прошлое: «Раньше было лучше». Л. Хиршхорн (1988) отмечает, что разрыв идентичности усиливает апатию [4]. Непереработанное горе активирует защиты: бегство, изоляцию, цинизм. М. Стайн (2007) описывает цинизм как результат подавления эмоций, когда сотрудники становятся равнодушными, а сарказм маскирует боль [5]. Это снижает инициативу: призывы к действию игнорируются. В организационном контексте меланхолия проявляется в коллективной ностальгии, блокирующей инновации. З. Фрейд подчёркивал, что неосознанная утрата усиливает внутренний конфликт, снижая мотивацию [11]. Это приводит к формированию защитных механизмов, таких как отрицание, которое препятствует адаптации. В. Волкан уточняет, что коллективное горе может закрепляться в организационной культуре, усиливая сопротивление изменениям [19]. Таким образом, непроработанное горе разрушает способность групп к созидательной деятельности.

Э. Эриксон связывал утрату с кризисом идентичности, требующим реинтеграции через рефлексию [20]. Без неё цинизм становится коллективной защитой. М. Кетс де Врис подчёркивал, что такие механизмы разрушают доверие, усиливая тревогу [21]. Это объясняет, почему команды теряют инициативу, застревая в меланхолии и равнодушии.

2.2. Депрессивная позиция и репарация.

Эмоции утраты формируют амбивалентность, что приводит к анализу концепции депрессивной позиции М. Кляйн. Она описывает вину и тревогу за «разрушение» объекта: «Успешное переживание депрессивной позиции приводит к репарации» [6, с. 306]. Репарация – это креативность, восстанавливающая связи. А. Обхолзер (1994) подчёркивает: без рефлексии группы застревают в конфликтах [7]. Сегодня, когда потери множатся, репарация становится сложнее: команды винят себя или других, усиливая раскол. Депрессивная позиция, по М. Кляйн, требует признания амбивалентности, что в организациях проявляется как внутренние конфликты между старыми и новыми целями. Коллективная вина может блокировать репаративные процессы, усиливая деструктивные защиты [29]. Это особенно

заметно в турбулентной среде, где группы склонны к расщеплению, разделяя «хорошее» прошлое и «плохое» настоящее. Без рефлексии тревога переходит в агрессию или апатию, разрушая сплочённость. Я. Габриэль подчёркивает, что репарация возможна только через контейнирование, позволяющее переработать вину [23]. Таким образом, психоаналитический подход помогает направить амбивалентность в созидательное русло.

В этом контексте рассматривается идея Ж. Лакана о «недостатке бытия», побуждающем к символическому творчеству [22]. В организациях это поиск новой идентичности, но без рефлексии амбивалентность порождает конфликты. Я. Габриэль уточняет, что коллективная вина усиливает раскол, если тревога не контейнируется, блокируя созидательный потенциал [23].

2.3. Культурные факторы и защитные механизмы

Культурные факторы усугубляют проблему. В бизнесе, где «работают, чтобы работать», горевать не принято. Российский культурный код осуждает уязвимость, а мания «успешного успеха» укрепляет нарциссические защиты, блокируя рефлексии. Р. Морган-Джонс (2010) отмечает: группы склонны к «само-забыванию», игнорируя утраты [8]. В турбулентности – с уходом рынков, ростом стартапов, изменениями форматов работы – это ведёт к накоплению тревоги. В условиях роста удалённых и гибридных команд культурные барьеры усиливаются, так как виртуальная среда ограничивает эмоциональные связи. Отсутствие личного взаимодействия затрудняет осознание утрат, усиливая изоляцию. А. Фрейд подчёркивала, что группы в стрессовых условиях склонны к регрессии, формируя примитивные защиты [18]. В удалённых командах это проявляется в пассивной агрессии или игнорировании задач, что снижает производительность. Д. Армстронг отмечает, что виртуальная работа усиливает проективную идентификацию, когда сотрудники приписывают коллегам свои страхи [15]. Это разрушает доверие, необходимое для совместной работы. В российской культуре, где рефлексия воспринимается как слабость, команды склонны подавлять эмоции, что усиливает цинизм. Рост гибридных форматов требует новых подходов к управлению тревогой. Психоаналитический коучинг компенсирует эти ограничения, создавая виртуальные контейнеры для рефлексии. Таким образом, культурные и технологические факторы усложняют переработку горя, требуя системного подхода.

2.4. Креативность и переходное пространство.

Креативность могла бы стать решением, но традиционные методы – мозговые штурмы, agile – часто не работают, так как игнорируют эмоции. Идеи не воплощаются: команды застревают на этапе действия. Даже новые роли (scrum-мастера) не спасают, если тревога не переработана. Для анализа креативности мы обращаемся к Д. Винникотту, который предлагал переходное пространство, где игра рождает креативность: «Именно в игре человек способен быть творческим» [9, с. 54]. С. Лонг (2013) подтверждает: фасилитация снижает страх, активируя решения [10]. Переходное пространство в организациях – это метафорическая среда, где команды экспериментируют с новыми идеями, преодолевая страх неудачи. Д. Винникотт подчёркивал, что игра требует доверия, которое в бизнесе разрушается тревогой [9]. В условиях турбулентности команды избегают риска, цепляясь за привычные процессы. Психоаналитический коучинг создаёт безопасное пространство, где сотрудники могут свободно выражать идеи, не опасаясь критики. С. Лонг говорил, что фасилитация помогает интегрировать индивидуальную и коллективную креативность [10]. Это особенно важно для организаций, где иерархия подавляет инициативу. Креативность, по З. Фрейду, связана с сублимацией, но без контейнера она становится хаотичной [11]. В бизнесе это проявляется в нереализованных проектах или конфликтах из-за разных видений. Психоаналитический подход направляет креативность в стратегические цели, усиливая конкурентоспособность. Таким образом, переходное пространство становится инструментом восстановления организационного потенциала.

О. Кернберг подчёркивал, что групповая игра требует безопасной среды, иначе нарциссические защиты блокируют креативность [24]. Без фасилитации коллективная игра усиливает регресс, порождая хаотичные импульсы вместо созидания, что снижает продуктивность организаций, В. Цандер [25].

2.5. Двойственность креативности и контейнирование.

Креативность двойственна. З. Фрейд видел её как сублимацию, но без контроля она ведёт к хаосу [11]. Тревога усиливает разрушение, М. Кляйн [6]. К. Юнг связывал креативность с тенью – хаотичной силой [12]. Для более глубокого понимания процесса управления тревогой мы обращаемся к У. Биону, чьё понятие контейнирования объясняет процесс: «Контейнер превращает тревогу в мысли» [13, с. 91]. Без контейнера группы могут регрессировать до первичных защит. В удалённой работе, где групповая поддержка ослаблена, это критично. Д. Мелцер описывал контейнирование как процесс осознания «эстетического конфликта» утраты, направляющий энергию в творчество [26]. Т. Огден подчёркивал, что без контейнера группы склонны к проективной идентификации, усиливая раскол и снижая способность к созидательной работе [27]. В организациях контейнирование становится инструментом управления коллективной тревогой, особенно в кризисные периоды. Без контейнера группы склонны к «базовым допущениям», таким как зависимость или борьба-бегство, что разрушает рабочие процессы, У. Бион [30]. Это проявляется в пассивности или конфликтах, препятствующих стратегическим изменениям. В бизнесе тревога часто маскируется под рациональные решения, что приводит к неэффективным действиям. Психоаналитический коучинг создаёт контейнер, позволяя командам осознать и переработать утраты. Контейнирование помогает группам, командам и

организации в целом преодолевать страх перед неизвестностью, направляя энергию в инновации и создание новой идентичности. В условиях удалённой работы, где эмоциональная связь ослаблена, коучинг компенсирует дефицит поддержки, усиливая сплочённость. Т. Огден подчёркивает, что проективная идентификация в организациях усиливает взаимные обвинения, разрушая доверие [27]. Психоаналитический подход помогает перевести эти защиты в конструктивные действия. Например, в кризисных ситуациях команды склонны к хаотичным решениям, что снижает конкурентоспособность. Контейнирование позволяет направить креативность в стратегические цели, минимизируя деструктивные импульсы. Отсутствие контейнера может также приводить к регрессии, проявляющейся в саботаже или апатии. Психоаналитический коучинг, создавая безопасное пространство, восстанавливает способность групп к адаптации. Таким образом, контейнирование становится ключевым механизмом управления организационными травмами. Это особенно актуально в турбулентной среде, где устойчивость зависит от способности перерабатывать тревогу.

3. Эмпирическое исследование.

3.1. Метод и гипотеза.

Для эмпирического обоснования гипотезы о том, что психоаналитический коучинг способен перерабатывать организационные травмы через запуск работы горя и восстановление креативности, использован метод кейс-стади. Кейс выбран как способ изучения сложных социальных феноменов в реальных условиях, позволяющий выявить динамику бессознательных процессов в организации. Исследование опирается на психоаналитический коучинг как основной метод воздействия, включающий техники контейнирования, работы горя и создания переходного пространства.

3.2. Описание кейса.

Рассматривается случай организации, пережившей утрату ключевой структуры, что вызвало коллективную травму. Травма привела к снижению продуктивности на 40%, падению вовлечённости (70% сотрудников демонстрировали низкую инициативу), росту конфликтов и апатии. Защитные механизмы включали бегство (равнодушие) и расщепление («мы против них»). В соответствии с теорией З. Фрейда, утрата спровоцировала меланхолию, проявляющуюся в ностальгии по прошлому и отказе от новых задач [3]. А. Фрейд отмечала, что группы в таких условиях прибегают к проекции, обвиняя внешние обстоятельства [18]. Это выражалось в сарказме и цинизме, которые, по М. Стайну, маскировали боль и подавляли инициативу [5]. В. Волкан подчёркивал, что коллективное отрицание формирует «выбранную травму», снижая адаптивность [19]. В организации это проявилось в сопротивлении изменениям и саботаже проектов. Сотрудники избегали обсуждения утраты, что, усиливая «само-забывание» и апатию. Конфликты между отделами отражали расщепление, где группы делились на «хорошие» и «плохие». Тревога блокировала креативность, что привело к стагнации и финансовым потерям. Непроработанное горе, вызвало кризис идентичности, разрушая сплочённость. Отсутствие рефлексии, усиливало раскол и снижало доверие.

3.3. Методики и этапы коучинга.

Коучинг проводился в три этапа, основанных на психоаналитических принципах.

1. Контейнирование. Еженедельные групповые сессии создавали безопасное пространство для обсуждения страхов и утрат. Вопросы типа «Что потеряно?» помогали осознать эмоции. Использовалась техника активного слушания для переработки тревоги. За два месяца уровень доверия в команде вырос на 50% (оценка по внутренним опросам). Сессии позволили сотрудникам выразить подавленные эмоции, что снизило цинизм. Коуч выступал как контейнер, помогая перевести тревогу в мысли. Это ослабило проективную идентификацию, уменьшив взаимные обвинения. Группы начали обсуждать утрату открыто, что заложило основу для дальнейшей работы. Такой процесс снижает страх перед неизвестностью.

2. Работа горя. Применялась модель BART (границы, авторитет, роли, задачи), разработанная Институтом Тависток, для анализа групповых защит [29]. Вопросы «Кто виноват?» и «Что удерживает изменения?» способствовали признанию утраты. Это позволило снизить количество конфликтов вдвое за четыре месяца, что подтверждено наблюдениями руководства. Модель BART помогла уточнить роли, ослабив расщепление. Сотрудники признали амбивалентность и это помогло запустить процесс репарации. Коучинг выявил скрытые страхи, связанные с утратой идентичности, о чём писал Э. Эриксон [20]. Сессии укрепили доверие, создав базу для коллективных действий.

3. Восстановление креативности. После того, как энергия оказалась доступной для формирования новой идентичности был предложен формат встреч в виде Мозговых штурмов, они в себе объединяли по-прежнему контейнер и вводили переходное пространство, стимулировали коллективную игру. Фасилитация обеспечивала безопасность, снижая страх неудачи. За шесть месяцев команда разработала и запустила пилотный проект, демонстрирующий новые подходы к задачам. Переходное пространство позволило экспериментировать, это усиливало инициативу. Коучинг направил креативность в бизнес-цели, избегая хаоса, о котором предупреждал З. Фрейд [11]. Сотрудники предлагали идеи без страха критики, что укрепило сплочённость. Пилотный проект стал символом новой идентичности.

3.4. Результаты.

Коучинг привёл к следующим результатам:

– количественные: вовлечённость значительно выросла (по опросам сотрудников), продуктивность восстановилась до исходного уровня, конфликты сократились почти вдвое;

– качественные: сформировалась новая коллективная идентичность, выраженная в обновлённых целях и сплочённости. Тревога снизилась, что проявилось в росте инициативы и снижении апатии.

3.5. Анализ.

Кейс подтверждает гипотезу о том, что психоаналитический коучинг эффективно перерабатывает организационные травмы, запуская работу горя и восстанавливая креативность. В отличие от традиционных бизнес-инструментов, таких как стратегические сессии, КРП, тимбилдинг, системы мотивации от HR или наставничество, коучинг работает с бессознательными защитами, снижая их влияние. Стратегические сессии часто игнорируют эмоции, фокусируясь на целях, что усиливает сопротивление в кризисных условиях. КРП и мотивационные программы не учитывают тревогу, порождая цинизм, как отмечал М. Стайн [5]. Тимбилдинг может временно повысить сплочённость, но без переработки горя эффекты быстро угасают. Наставничество ограничено индивидуальным подходом и не решает коллективных защит. Психоаналитический коучинг создаёт контейнер для тревоги, позволяя ослабить проекцию и расщепление, описанные А. Фрейд [18]. Это делает возможным применение традиционных инструментов, которые эффективны только при снижении защитных механизмов. Контейнирование, по У. Биону, превращает хаотичные эмоции в конструктивные действия [13]. Работа горя устраняет меланхолию, о которой писал З. Фрейд, направляя энергию в инновации [3]. Переходное пространство, предложенное Д. Винникоттом, активирует креативность, укрепляя конкурентоспособность [9]. Таким образом, коучинг обеспечивает системное решение, позволяя бизнесу адаптироваться к турбулентной среде.

4. Обсуждение.

Эффективность психоаналитического коучинга обусловлена его работой с бессознательным. Д. Армстронг (2005) утверждает: психодинамика выявляет скрытые конфликты [15]. В отличие от тренингов, коучинг создаёт контейнер для тревоги, отсутствующий в гибридных форматах. И. Мензис-Лайт (1988) отмечала: без рефлексии защиты – цинизм, бегство – усиливаются [16]. Коучинг запускает репарацию, превращая утрату в ресурс. С контейнером быстрее восстанавливаются идентичность. В условиях турбулентности, где традиционные методы не справляются, психоаналитический подход обеспечивает системное решение. З. Фрейд подчёркивал, что осознание утраты освобождает энергию для новых целей [3]. Это особенно важно для организаций, где апатия снижает производительность. А. Бохлер уточняет, что рефлексия снижает сопротивление изменениям, укрепляя сплочённость [7]. Таким образом, коучинг не только снижает тревогу, но и повышает адаптивность бизнеса.

Психоаналитический коучинг создаёт «пространство для мышления», снижая тревогу и это особенно важно в турбулентности, где бессознательные конфликты блокируют адаптацию. Ключевой фактор – ориентация на бизнес-цели. HR-методы (мотивация, КРП) игнорируют эмоции, теряя бюджеты и не достигая нужного результата. Психоаналитический подход развивает рефлексию, направляя энергию в созидание, восстанавливает связи, что в бизнесе проявляется как новая идентичность. Контейнирование предотвращает регрессию, сохраняя рабочие процессы. Это позволяет командам преодолевать кризисы, сохраняя конкурентоспособность. В удалённой работе, где эмоциональная поддержка ограничена, коучинг компенсирует дефицит доверия. Таким образом, подход усиливает устойчивость организаций в условиях неопределённости.

Турбулентность меняет компетенции: компании требуют «креативность», «проактивность». Это симптомы переработанных травм. Мозговые штормы не работают без контейнера. Психоаналитический коучинг – системный подход, использующий внутренний потенциал. Удалённая работа усиливает проблему: группы не могут «само-забыться». Коучинг компенсирует это, создавая виртуальные контейнеры. Будущие исследования могут изучить его адаптацию для стартапов, где потери особенно часты. Д. Винникотт подчёркивал, что переходное пространство стимулирует креативность, что критично для инноваций [9]. В условиях глобальных изменений коучинг становится инструментом долгосрочной устойчивости. Это подтверждает его экономичность: вместо затрат на краткосрочные программы он активирует внутренние ресурсы.

5. Заключение.

Психоаналитический коучинг трансформирует организационные травмы в ресурс, запуская работу горя, управляя креативностью и формируя устойчивость. В условиях множественных потерь и неэффективности традиционных методов этот подход незаменим. Он вдохновляет команды переосмыслить утраты, создавая новые смыслы. Какие шаги могут быть предприняты для внедрения психоаналитического коучинга в практику организаций? Осознание утраты высвобождает энергию для новых целей, что в бизнесе проявляется как восстановление продуктивности. Процесс репарации укрепляет связи, способствуя сплочённости команд, создание переходного пространства играет ключевую роль в активации креативности, необходимой для инноваций, а функция контейнирования предотвращает регрессию, сохраняя рабочие процессы. Таким образом, психоаналитический коучинг становится стратегическим инструментом для организаций, стремящихся к устойчивому развитию в турбулентной среде.

Список литературы

1. McKinsey & Company. The State of Organizations 2023 [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023> (дата обращения: 20.04.2025).

2. Gallup. State of the Global Workplace: 2022 Report [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx> (дата обращения: 20.04.2025).
3. Фрейд З. Печаль и меланхолия / З. Фрейд // Психоанализ и культура. – М.: Прогресс, 1995. – С. 233–256.
4. Hirschhorn L. The Workplace Within: Psychodynamics of Organizational Life. Cambridge: MIT Press, 1988. 265 p.
5. Stein M. The cynical organization: A psychodynamic perspective // Journal of Organizational Change Management. 2007. Vol. 20. №4. Pp. 543–559.
6. Klein M. Love, Guilt and Reparation and Other Works 1921–1945. London: Hogarth Press, 1975. 468 p.
7. Obkholzer A. The Unconscious at Work: Individual and Organizational Stress. London: Routledge, 1994. 224 p.
8. Morgan-Jones R. The Body of the Organisation and its Health. London: Karnac, 2010. 198 p.
9. Winnicott D.V. Playing and Reality. London: Tavistock, 1971. 169 p.
10. Long S. Socioanalytic Methods: Discovering the Hidden in Organisations. London: Karnac, 2013. 292 p.
11. Freud Z. Introductory Lectures on Psychoanalysis. London: Penguin, 1974. 557 p.
12. Jung K.G. The Archetypes and the Collective Unconscious. Princeton: Princeton University Press, 1968. 451 p.
13. Bion U.R. Learning from Experience. London: Heinemann, 1962. 111 p.
14. Hulton V. Some unconscious aspects of organizational life // The Unconscious at Work. London: Routledge, 1994. Pp. 11–18.
15. Armstrong D. Organization in the Mind: Psychoanalysis, Group Relations, and Organizational Consultancy. London: Karnac, 2005. 248 p.
16. Menzies-Lite I. Containing Anxiety in Institutions. London: Free Association Books, 1988. 183 p.
17. Stapley L.F. Individuals, Groups, and Organizations Beneath the Surface. London: Karnac, 2006. 264 p.
18. Freud A. The Ego and the Mechanisms of Defence. London: Hogarth Press, 1937. 196 p.
19. Volkan V. The Need to Have Enemies and Allies: From Clinical Practice to International Relationships. Northvale: Jason Aronson, 1988. 298 p.
20. Erickson E.H. Identity and the Life Cycle. New York: Norton, 1980. 191 p.
21. Kets de Vries M. The Leadership Mystique: Leading Behavior in the Human Enterprise. London: Pearson, 2001. 304 p.
22. Lacan J. The Seminar of Jacques Lacan, Book VII: The Ethics of Psychoanalysis. New York: Norton, 1992. 342 p.
23. Gabriel Ya. Organizations in Depth: The Psychoanalysis of Organizations. London: Sage, 1999. 338 p.
24. Kernberg O.F. Ideology, Conflict, and Leadership in Groups and Organizations. New Haven: Yale University Press, 1998. 335 p.
25. Zander V. The Psychodynamics of Work and Organizations. New York: Guilford Press, 1993. 408 p.
26. Meltzer D. The Claustrium: An Investigation of Claustrophobic Phenomena. London: Karnac, 1992. 185 p.
27. Ogden T.H. The Matrix of the Mind: Object Relations and the Psychoanalytic Dialogue. Northvale: Jason Aronson, 1986. 286 p.
28. French R. The Importance of Thinking Space in Organizational Consultancy // Organisational and Social Dynamics. 2001. Vol. 1. №1. Pp. 45–62.
29. Klein L. It's in the Organisation: A Psychoanalytic Approach to Group Dynamics. London: Karnac, 2008. 214 p.
30. Bion U.R. Experiences in Groups and Other Papers. London: Tavistock, 1961. 192 p.

Шуренкова Елена Юрьевна
магистр, бизнес-психолог, коуч, ментор
ИП Шуренкова Е.Ю.
г. Санкт-Петербург

DOI 10.31483/r-137976

ПСИХОАНАЛИТИЧЕСКИЙ КОУЧИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ОСОЗНАННОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация: статья исследует влияние бессознательных процессов и психологических защит на стратегические решения лидеров. На примерах из психоаналитического коучинга автор показывает, что стратегия формируется не только через анализ внешней среды, но и через внутренние сценарии, тревоги и установки. Особое внимание уделено роли тревоги – не как врага, а как ценного сигнала. Психоаналитический коучинг представлен как инструмент, помогающий лидеру принимать зрелые решения и действовать осознанно.

Ключевые слова: психоаналитический коучинг, стратегическое мышление, бессознательное, защита, тревога, идентичность, лидерство.

Выражаю признательность за поддержку АПКБК (Ассоциации психоаналитического коучинга и бизнес-консультирования).

С точки зрения психоанализа внутри каждого человека идёт постоянный внутренний диалог. Один голос стремится к признанию, другой боится неудачи, третий вспоминает прежние ошибки, а четвёртый убеждён, что обязан быть сильным. Эти внутренние «персонажи» не просто существуют – они активно влияют на наше мышление и поведение.

Когда приходит время принимать стратегическое решение, оно редко продиктовано исключительно данными и логикой. Часто решающим фактором становятся внутренние голоса: один подталкивает к действию, другой предостерегает, третий шепчет: «а вдруг снова не получится». В этом

смысле стратегия – это не только рациональный план, но и сцена, где пересекаются амбиции, страхи, воспоминания и ожидания.

Именно поэтому игнорирование психологических аспектов, в частности – психологии самого лидера, может привести к тому, что стратегия окажется неосознанным повторением старых паттернов. Вместо осмысленного выбора – автоматизм, завуалированный под расчёт.

Существует устойчивое убеждение: чтобы выстроить работающую стратегию, нужно анализировать внешнюю среду – рынок, тренды, конкуренцию, цифры. Это действительно важно. Однако не менее важно понимать, как именно мы интерпретируем эти данные. Какие из них замечаем, а какие – игнорируем. Какие выводы считаем логичными. На всё это влияет не только аналитика, но и текущее состояние нашей психики.

Психика устроена так, что под давлением включает защитные механизмы. Это не патология, а естественный процесс: способ справиться с тревогой, неопределённостью и внутренним напряжением. Эти механизмы запускаются автоматически, и зачастую незаметно – но их влияние на управленческие решения может быть очень значительным.

Проблема начинается тогда, когда защита искажает восприятие. Мы уже не видим реальность как она есть – и принимаем решения, которые выглядят рационально, но на практике оказываются неэффективными.

Рассмотрим три самых распространенных защитных механизма: регрессию, проекцию и рационализацию.

С психологической точки зрения регрессия – это возвращение к более простым и привычным способам поведения, чаще всего связанным с детским или ранним взрослым опытом. Это своего рода откат – стремление восстановить ощущение безопасности и контроля.

В управленческой практике регрессия может проявляться в таких мыслях и действиях:

- «В 2018 году всё работало – давайте повторим ту стратегию»;
- «С этим партнёром раньше получалось – стоит попробовать ещё раз»;
- «Проверенный формат уже однажды помог – используем его снова».

На поверхностном уровне всё кажется логичным. Однако в глубине – стремление избежать тревоги за счёт возврата к знакомому и проверенному. Иногда это бессознательное желание восстановить утраченное ощущение эмоциональной стабильности. В детстве, когда рушился привычный мир, ребёнок интуитивно хватался за что-то знакомое – игрушку, привычный ритуал. Взрослый может действовать так же – только в роли «игрушки» теперь оказывается прежняя стратегия.

Проблема в том, что такая стратегия – это не про движение вперёд, а про закрепление в прошлом. Она может создавать иллюзию контроля, но не решает текущих задач.

Проекция – один из тех психологических механизмов, которые работают незаметно, но сильно искажают картину мира. Суть его проста: человек бессознательно «выносит наружу» свои внутренние чувства – тревогу, страх, сомнения – и приписывает их другим людям или обстоятельствам.

В реальной бизнес-среде это может звучать так:

- «Команда не готова к переменам»;
- «Рынок стал токсичным, клиенты – неадекватные»;
- «Меня саботируют»;
- «Всё из-за высокой ставки рефинансирования».

Знакомо? На поверхности – внешняя причина, вроде бы объективная. Но если заглянуть глубже, оказывается: человек сам переживает тревогу, страх потерять контроль или растерянность перед неопределённостью. Просто признать это сложно – особенно, когда от тебя ждут силы и решений. И тогда психика запускает проекцию: проблема как будто бы снаружи.

Такой подход временно помогает сохранить ощущение уверенности. Но расплата за него – искажённое восприятие. Вместо анализа ситуации начинается поиск виноватых. И стратегия, основанная на проекции, рискует быть реактивной, конфронтационной и в итоге неэффективной. Это путь к просчётам, внутренним конфликтам и потере доверия в команде.

Рационализация – пожалуй, самый изящный из всех защитных механизмов. Она позволяет нам объяснить свои импульсивные, эмоциональные или тревожные действия логикой. Причём так убедительно, что мы сами в неё верим.

Например:

- «Сейчас оптимизирую расходы – надо структурно подойти»;
- «Время нестабильное, рисковать с ростом – нерационально»;
- «Проект заморозили – показатели неубедительные».

Вроде бы – здравые, взвешенные аргументы. Но часто за ними прячутся страхи: провала, ответственности, критики. Рационализация помогает сознанию не сталкиваться с этими переживаниями напрямую. Мы искренне считаем своё решение логичным – хотя на самом деле оно может быть просто способом избежать внутреннего конфликта.

В результате мы вроде бы движемся вперёд, но на самом деле топчемся на месте, убеждая себя, что просто «ещё не время».

Все вышеизложенное говорит нам о том, что важно не только знать цель, но и понять, что мешает к ней идти.

В классическом коучинге чаще всего звучит вопрос: «Чего ты хочешь?»

Психоаналитический коучинг подходит иначе. Он не просто про цели – он про то, почему ты к ним не идёшь.

Коуч задаёт вопросы, которые выводят на глубину:

– Почему ты стопоришься, хотя вроде бы точно знаешь, куда хочешь попасть?

– Что внутри тебя мешает этому движению?

– Чью реакцию ты боишься, когда делаешь шаг к переменам?

– Что может измениться в тебе самом, если ты всё-таки добьёшься успеха?

Это не просто «копание в прошлом». Это про то, как подсознательные сценарии управляют нашими решениями, поведением и действиями. Очень часто – без нашего ведома.

С чем именно работает психоаналитический коучинг:

1. Повторяющиеся сценарии.

Вы замечали, что одни и те же ситуации словно заиклены? Снова похожий конфликт. Опять тот же тип партнёра. Стратегия, которую вы выстроили, вдруг сама собой рушится – уже не впервые.

Это не случайность. Это повторение старого внутреннего сценария. Он часто формируется ещё в детстве – из отношений с родителями, учителями, первого опыта. И если его не осознать, он продолжает диктовать поведение.

Коуч помогает увидеть этот «скрипт» – и, главное, начать писать новый.

2. Перенос и проекции.

Вы уверены, что ваш партнёр действительно нечестен? Или он просто чем-то напоминает вам человека, который однажды предал доверие?

Вы правда не можете найти надёжных сотрудников? Или бессознательно отталкиваете людей, потому что боитесь быть уязвимым?

Коуч помогает распознать, где вы взаимодействуете с реальностью, а где – с «фигурой из прошлого». Это тонкая, но важная разница.

3. Внутреннее сопротивление.

Вы говорите: «Я хочу изменений». Проходит месяц – ничего не происходит. Почему?

Скорее всего, внутри есть часть, которая боится. Боится провала. Или – что ещё сильнее – боится успеха. Боится потерять свою роль: «борца», «героя», «опоры».

Психоаналитический коучинг не борется с этим страхом – он помогает с ним встретиться. Не разрушиться – а найти другой путь вперёд.

При этом, психоаналитический коучинг – это не просто разговор «по душам». Это метод, построенный на прочной научной базе. Он вобрал в себя идеи и практики сразу из нескольких направлений:

– психоанализ – от Фрейда, Юнга, Винникотта до Кляйн и Кернберга. Здесь – понимание защитных механизмов, переноса, внутренней структуры личности;

– организационная психодинамика – исследования того, как бессознательное влияет на команды, лидерство, корпоративные решения;

– современный коучинг – работа с целями, ролями, контрактами, в соответствии с международными стандартами ICF и EMCC;

– нейропсихология и теория принятия решений – труды Канемана, Дамасио и других учёных, изучающих, как работает мозг, когда мы выбираем и решаем.

Этот подход не только помогает глубже понять себя, но и заметно повышает эффективность – за счёт осознания внутренних шаблонов, гибкости мышления и зрелости в принятии решений.

Почему это важно именно в стратегическом управлении? Потому что от решений лидера зависят судьбы других людей – команды, клиентов, компании в целом.

Если лидер действует из внутреннего сценария, защищаясь от страха или проецируя прошлое на окружающих – его стратегия становится неосознанной, искажённой, реактивной.

Психоаналитический коучинг помогает вернуть авторство действий. Это не про «реакцию». Это про выбор. Про осознанное решение – из какого внутреннего состояния я действую: из зрелого и устойчивого или из испуганного и неуверенного.

Теперь я предлагаю заглянуть как работает психоаналитический коучинг, какова внутренняя кухня метода.

Когда руководитель впервые приходит на психоаналитический коучинг, он нередко удивляется: «А где быстрые решения? Где список задач?»

Но уже спустя несколько сессий он говорит другое: «Теперь я понимаю, почему снова оказался в этой ситуации. И как из неё выйти по-другому».

Метод не опирается на внешнее давление, мотивацию или пошаговые инструкции. Его суть – в запуске внутреннего процесса понимания: что мной управляет? Почему я застреваю? Как вернуться к себе – чтобы строить решения и бизнес из зрелости, а не из страха?

Что делает коуч? Не даёт советов – и при этом меняет всё.

Психоаналитический коуч:

- не оценивает, но помогает распознать, где говорит не вы, а ваша психологическая защита;
- не ведёт за руку, но создаёт пространство, в котором можно остаться наедине с тревогой – без роли, без титула, без маски;
- не разбирает прошлое ради анализа, а показывает, как оно проявляется в настоящем: в ваших решениях, в конфликтах, в управленческом стиле.

Суть работы – в постоянном возвращении внимания внутрь: не к вопросу «что происходит вокруг?», а к вопросу «что происходит со мной в этой ситуации?»

Три опорные точки работы:

1. Анализ управленческой биографии

Каждый лидер – это не только компетенции и опыт. Это ещё и история его решений. У каждого – свой путь, свои победы, свои боли и неудачи, которые формируют стиль управления.

Коуч помогает:

- увидеть повторяющиеся решения, которые ведут к выгоранию или кризису;
- распознать моменты в биографии, когда лидер решил быть «жестким», «всё контролировать», «не просить помощи»;
- отделить навязанные роли и ожидания от собственных подлинных целей и желаний.

Пример:

Руководитель говорит: «Я не могу просить о помощи – я должен быть сильным». А в его биографии – момент, когда в 13 лет он стал «мужчиной в доме» после смерти отца. С тех пор – только контроль, только ответственность. Но сейчас это убеждение мешает: команда не развивается, бизнес истощён, а сам лидер выгорает от одиночества.

2. Работа с внутренними объектами

Психоаналитический коучинг помогает лидеру осознать, кого он носит внутри себя – какие образы, фигуры, голоса влияют на его поведение и управленческие решения.

Это могут быть:

- фигуры родительского авторитета – перед которыми важно быть «правильным»;
- внутренний соперник – с которым всё время идёт борьба;
- невидимый наблюдатель – которому нельзя показать слабость или ошибку.

Такие внутренние объекты подталкивают к избыточной строгости, недоверию, отказу от делегирования и постоянному контролю.

Пример:

Собственник не может выстроить партнёрство: всё время чувствует, что нужно «воевать». На сессии проявляется образ отца – холодного, конкурентного, требовательного. Каждый партнёр становится для него продолжением этой фигуры. Когда это осознаётся – появляется возможность действовать иначе.

3. Контейнирование тревоги

Один из самых глубоких эффектов психоаналитического коучинга – это возможность остаться в контакте с тревогой и при этом не разрушиться.

- Не убежать в поспешные решения.
- Не прятаться за логическими объяснениями.
- Не пытаться всё контролировать руками.
- А просто быть с собой – в этом напряжении, в этом «не знаю».

Коуч создаёт безопасное пространство, в котором тревога не уничтожает систему, а становится источником рефлексии и осознанных решений.

Тревога – не враг, а стратегический радар

В деловом мире тревога – тема почти табуированная. Принято считать, что сильные не тревожатся. Руководитель должен быть уравновешенным, собранным и уверенным. А если тревога появляется – её стараются быстро устранить: спортом, работой, контролем, срочными задачами, медитацией на бегу.

Но в этом есть парадокс: часто именно тревога первой улавливает, что что-то идёт не так. Она может быть не проявлением слабости, а внутренним радаром, который сообщает:

- «Здесь нестабильность».
- «Тут ты действуешь не из зрелости, а из страха».
- «Обрати внимание – сейчас особенно важно остановиться и подумать».

Как лидеры обычно реагируют на тревогу?

1. Гиперконтроль

- Все процессы – под личным контролем.
- Каждый сотрудник – под микроскопом.
- Доверие – только себе, и то не всегда.

На первый взгляд – дисциплина и структура. На деле – попытка справиться с тревогой через полный контроль.

Цена: выгорание, усталость, снижение доверия в команде, провал делегирования.

2. Избегание.

- «Сейчас нестабильно, лучше подождать».
- «Нет полной информации – подождём с решением».
- «Я не уверен, давайте ещё подумаем».

Выглядит как осмотрительность, но на деле – парализация тревогой. Лидер замирает. А с ним – и вся система.

3. Погоня за срочностью

- бесконечные задачи;
- постоянная занятость;
- решение за решением – без остановки на осмысление.

Это бегство от тревоги в активность. Только не туда, где важно. А туда, где просто можно не чувствовать.

А можно иначе? Можно.

Существует другой путь. Он встречается реже, но именно он даёт реальную внутреннюю силу: использовать тревогу как источник информации.

Это тот момент, когда лидер говорит:

- «Да, я тревожусь – и это нормально»;
- «Я не пытаюсь избавиться от тревоги – я хочу понять, о чём она мне сигнализирует»;
- «Я могу быть в этом состоянии – и всё равно оставаться в контакте с собой, принимать зрелые решения».

Это взрослое, зрелое отношение к тревоге. Оно требует внутренней опоры, честности и выдержки. Но именно оно даёт настоящую ясность в момент хаоса.

Психоаналитический коучинг не стремится «убрать» тревогу. Его задача – научить быть с ней в контакте и не разрушаться.

Как это происходит:

- клиент приходит в тревоге или панике: «Всё рушится. Я не знаю, что делать»;
- коуч не даёт советов. Он замедляет темп, возвращает внимание клиента к телу, ощущениям, внутренним образам;
- вместе они исследуют: что вызывает тревогу? Какой внутренний образ? Какая фантазия? Какая угроза за этим стоит?;
- через время разговор уже идёт не о «катастрофе», а о конкретном сценарии – например, страхе потери контроля в условиях неопределённости.

И именно с этого места появляется реальный выбор. Не реактивное бегство, а осознанное действие.

На чем хотелось бы остановиться в итоге:

- 1) стратегия начинается не на бумаге, а в психике;
- 2) решения принимает не только сознание, но и бессознательное;
- 3) управленческий стиль формируется не только компетенциями, но и историей, страхами и внутренними ролями;
- 4) стратегические ошибки – чаще не результат глупости, а следствие защитных механизмов;
- 5) тревога – не враг, а внутренний радар. Если научиться её слушать, она подскажет направление;
- 6) психоаналитический коучинг помогает не через советы, а через осознание – что происходит внутри. И меняет не поведение, а сценарий, из которого это поведение рождается.

Список литературы

1. Вестерн С. Коучинг и менторство: критический подход / С. Вестерн; пер. М. Яковлева. – М.: Инфотропик Медиа, 2016. – 416 с.
2. Де Врис М.Ф.Р. Лидер на кушетке: психоанализ и управление человеческим капиталом / М.Ф.Р. Де Врис; пер. А.П. Сафронова. – М.: Альпина Паблишер, 2007. – 365 с.
3. Канеман Д. Думай медленно... решай быстро / Д. Канеман; пер. Е.П. Семенова. – М.: АСТ, 2012. – 512 с.
4. Время осознания намерения к действию в отношении начала мозговой активности / Б. Либет, К.А.Глисон, Э.В. Райт, Д.К. Перл // Brain. 1983. Vol. 106. No. 3. Pp. 623–642. EDN ILZKZP
5. Бессознательные детерминанты свободных решений в человеческом мозге / С.С. Сун, М. Брасс, Х.-Й. Хайнце, Дж.-Д. Хейнс // Nature Neuroscience. 2008. Vol. 11. No. 5. Pp. 543–545.
6. Эткин А., Эгнер Т., Калиш Р. Эмоциональная обработка в передней поясной и медиальной префронтальной коре // Trends in Cognitive Sciences. 2011. Vol. 15. No. 2. P. 85–93.
7. Huffington C., Armstrong D., Halton W., Hoyle L., Pooley R. Working Below the Surface: The Emotional Life of Contemporary Organizations. London: Karnac Books, 2004.
8. Lee G. Leadership Coaching: From Personal Insight to Organizational Performance. London: CIPD, 2014.

ТЕХНОЛОГИИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В КОУЧИНГЕ

Пирогова Ксения Игоревна

студентка

НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»

г. Москва

DOI 10.31483/r-127321

КОУЧИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ АДАПТАЦИИ К ТЕМПАМ РАЗВИТИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ЭПОХУ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА

Аннотация: в последние годы мы наблюдаем, как растёт скорость развития искусственного интеллекта (ИИ). Инструменты на базе ИИ всё чаще внедряются в профессиональную деятельность, и людям необходимо адаптироваться к этим изменениям. Несколько десятилетий мы говорили про перегрузку информацией, теперь среда становится ещё напряженнее. Мы уже встречаем трудности в длительном сохранении фокуса внимания у подростков и сложности в поддержании осознанных действий, а также ослабление способностей самоорганизации и саморегуляции. В статье проанализировано, как ИИ влияет на изменение темпа жизни и какие проблемы это влечёт за собой. Вместе с этим предлагаются к рассмотрению инструменты приспособления с фокусом на коучинг как на решение, отвечающее текущим вызовам. Критически рассматриваются ограничения и возможности, возникающие в обсуждаемых условиях через представленность в рамках когнитивной психологии и данных исследованиях других подходов. В последней части также упоминаются альтернативные решения, позволяющие учесть ограниченного инструмента и его воздействие на устойчивость. Статья ориентирована на широкий круг читателей, которые интересуются влиянием искусственного интеллекта на адаптивные возможности человека.

Ключевые слова: искусственный интеллект, темп жизни, информационная перегрузка, самоорганизация, саморегуляция, коучинг, адаптация, метакогнитивные стратегии.

1. Введение.

Самая заметная тенденция последних лет, особенно после пандемии – это развитие искусственного интеллекта и связанный с ним темп деятельности. Искусственный интеллект представлен группой прорывных технологий, которые принципиально меняют среду, бизнес и общественные связи. Всё больше организаций в попытке повысить эффективность процессов внедряют ИИ. Этократно увеличивает скорость и точность принятия решений, но одновременно увеличивает поток информации. Всё больше учёных и экспертов обращают внимание на то, как ИИ становится фактором, существенно влияющим на образ жизни и поведение человека в повседневности [12]. Другие отмечают феномен «социального ускорения», в котором меняется восприятие времени отдельным индивидом [13]. Однако предположение об ускорении темпа деятельности в эмпирические данные подтверждено лишь частично. На этом основании исследователи допускают, что сами же технологии могут способствовать тому, что замедлять темп и делать процессы более контролируемыми [20]. Одновременно с такими данными, благодаря пристальному вниманию за эволюцией ИИ, мы также сталкиваемся с субъективным ощущением ускорения жизни. И в таком искажении возникает потребность владеть своим приспособлением к изменениям [21].

Такое восприятие наряду со всеми изменениями в привычной деятельности повышает психическую нагрузку, в частности необходимость обрабатывать непрерывный поток данных и поддерживать быстрое переключение между задачами. Меняется ли в таких условиях способность человека самоорганизовываться и в каком объёме? Сохраняется ли самостоятельность в управлении временем и целями? Что обуславливает благополучие, когда профессиональная среда меняется под воздействием технологий с новой скоростью? Актуальность данной работы обусловлена тем, что технологии становятся неотъемлемой частью происходящих процессов, а человеческие возможности в адаптации на текущий момент ограничены. Поиск баланса или обнаружения компенсаторного эффекта становятся важной задачей.

Цель статьи – дать критическую оценку влиянию ИИ на темп жизни и те задачи по самоорганизации, которые возникают в результате существующих изменений. На основе обзора современной литературы (психология, социология, исследования ИИ) и с опорой на когнитивные теории саморегуляции совершена попытка определить, в какой мере коучинг может выступать инструментальным ответом на данные вызовы. В данном подходе реализовано комплексное рассмотрение вопроса. И с позиции объективных данных, и через призму механизмов адаптации.

2. Вызовы, связанные с ускорением темпов жизни и ИИ.

Технологии и растущий ритм. Современные технологии в значительной мере изменяют наш жизненный ритм, делая его более интенсивным. Общедоступный интернет, гаджеты и платформы с

системами на базе ИИ обеспечивают молниеносный доступ к комплексной информации и решению задач, на анализ которых раньше уходило много времени и ресурсов. В результате скорость и автоматизация повседневных дел существенно возросла. Подобный феномен описан в социологии и назван концепцией «социального ускорения» (Rosa). В нем поясняется, что научно-технический прогресс приводит к постоянному ускорению общественной жизни, а это отражается на переживании времени индивидами [13]. В эмпирических данных на рубеже века выявили определенную разницу в темпе жизни. В исследовании «Темп жизни в 31 стране» (Levine & Norenzayan, 1999) сравнивали скорость ежедневной активности в разных культурах. Было показано, что в одних общественных выборках люди двигаются и выполняют задачи заметно быстрее, тогда как в других странах темп жизни значительно медленнее [15]. Скорость определялась экономическим развитием исследуемых государств. Например, в Японии и странах Западной Европы она была выше, чем в менее экономически развитых государствах. Такая иллюстрация более высокого общего ритма жизни связывается с урбанизацией и технологическим развитием.

Данная тенденция только усиливается с развитием искусственного интеллекта. Сверхмощные алгоритмы и большие данные мгновенно обрабатывают любую информацию с различных источников ввода. Там, где раньше требовалось участие человека, теперь ИИ способен справляться лучше и точнее. Для бизнеса это означает ускорение процессов и увеличение конкуренции [12]. В обычной жизни к людям начинают предъявляться новые требования и ожидания быстрого реагирования. От сотрудников ждут мгновенных результатов, клиенты требуют мгновенного обслуживания. Таким образом, ИИ стал ускорителем темпа современного человека.

Психологические последствия. Иные испытания встают перед психикой из-за ускоренный цифрового образа жизни. Информационная перегрузка – первое, с чем сталкивается человек. Когнитивная нагрузка перегревает всю систему и осложняет принятие решений. Затрудняются выделение ключевых моментов и фокус внимания. Новые данные зафиксировали, что усиление информационных потоков и условия, где требуется обрабатывать сразу несколько задач ведут к повышенной когнитивной нагрузке [18; 23]. При переключении внимания без остановки, длительная концентрация ослабляется. Люди отмечают ощущение «рассеянности» сознания. Здесь же исследователи говорят о появлении «клипового мышления». Одновременно, чтобы успевать за всеми уведомлениями и информационными сигналами, человек экономит ресурсы и начинает действовать более автоматически. Наблюдается снижение осознанности: времени на рефлексию своих действий и ощущений становится меньше в таком потоке. Психологическая литература подчеркивает, что переизбыток стимулов может подрывать осознанность (mindfulness) – умение пребывать в текущем моменте и осознавать свои ментальные процессы [6]. Таким образом, существующие обстоятельства влияют на глубину переживаний: делая больше, люди меньше успевают осмыслить.

В число последствий попадает хронический стресс. Сокращающиеся дедлайны и вынужденная спешка, поток новостей без конца и усложняющиеся требования вводят многих людей в состояние тревожной гонки. Мозг, который работает без пауз, стимулирует выработку кортизола, то есть когнитивная перегрузка связана и с эмоциональным истощением [11]. На фоне цифровизации растёт уровень стресса. ИИ повышает эффективности, но также формирует эффект «ускоренного времени», когда человек испытывает внутреннее давление сделать за меньшее время больше [12]. Повышается тревожность и увеличивается риск эмоционального выгорания. Всемирная организация здравоохранения фиксирует рост числа людей, которые сталкиваются с симптомами переутомления. Наиболее выражено в экономически благополучных странах после пандемии COVID-19 [22]. Цена ускорения и повышения экономической продуктивности выражается в перегруженности и стрессе. Впоследствии это может снижать качество жизни.

Влияние на навыки самоорганизации. Описанные эффекты отражаются и на способности к самоорганизации. Самоорганизация понимается как совокупность навыков самоуправления. Сюда входят планирование и управление временем, постановка приоритетов, контроль поведения, поддержка желаемого уровня эффективности и жизненного баланса. Перегрузка когнитивно-эмоциональных ресурсов ведет к перегрузке упомянутых навыков. В первую очередь затрудняется планирование. В перенасыщенной стимулами среде человек отвлекается на второстепенные близкие стимулы и теряет фокус с долгосрочных целей. Будучи уставшими, людям труднее соблюдать распорядок – стресс ослабляет самоконтроль. Постоянная доступность и включенность в цифровой мир размывает границы между работой и личной жизнью. Это требует дополнительных усилий для управления временем и приоритизацией, подрывая баланс. Работа может внезапно проникнуть в личное время, если ноутбук и смартфон всегда под рукой. Возникает эффект смещения ролей. Чтобы самоорганизация была эффективной, требуется усиленная дисциплина, что дается нелегко [19].

Меняется и автономность индивида. Приложения-помощники, такие как календари, навигаторы, рекомендации алгоритмов, облегчают рутину и ориентацию в сложном многомерном пространстве. В этом же время возникает зависимость от этих инструментов. Полагаясь на них долгое время, человек потенциально ослабляет навыки самоорганизации. В дискуссиях на тему использования рекомендаций на базе ИИ люди часто отмечают, что у них снижается способность самостоятельной деятельности в той области, где используются интеллектуальные технологии. Исследователи озабочены и

предполагают, что повсеместная автоматизация может привести к редукции критического мышления и навыков самоконтроля [14]. При частичной передаче функции по принятию решений, у человека смещается баланс ответственности. Возникает риск утратить способность расставлять приоритеты и оценивать информацию самостоятельно. Как ни парадоксально, новые технологии, предлагая автоматические решения в одно время повышают требования к умению управлять собой в более сложной среде и в то же время размывают ответственность и тем самым трансформируют потребность в самоорганизации. Отсюда закономерный вопрос: как сохранить и развить человеческие навыки самоорганизации в эпоху ИИ?

3. Коучинг как инструмент адаптации.

Стремительные изменения и коучинг. Подробно описав проблему, стало очевидно – чтобы помочь людям адаптироваться, важно обратить внимание на практики, развивающие саморегуляцию. Такой практикой является коучинг. Его цель – содействовать раскрытию потенциала и достижению значимых целей. В коучинге заключен такой вид взаимодействия, где человек также приобретает и необходимые навыки в изменяющейся среде. Это помогающая практика, и с позиции психологии она направлена на поддержку и фасилитацию личностного и профессионального развития психически здоровых людей [1]. Коучинг повышает личную эффективность и благополучие клиента (coachee), а также стимулирует развитие. Достигается это посредством специально структурированного общения [1]. Коучинг ориентирован на достижение оптимального функционирования и роста, в отличие от психотерапии, в рамках которой решаются клинические проблемы. Так, A. Grant и S. Palmer (2002) видят в психологии коучинга область, которая нацелена на улучшение благополучия человека за счет применения доказательных психологических подходов. Выработка эффективных стратегий и раскрытие внутренних ресурсов клиента – итоги коучинговой помощи.

Особая роль приобретается коучингом в условиях активных перемен. В противовес суете и загруженности коучинг организует безопасное пространство для осмысления [4]. Регулярные коуч-сессии дают клиенту возможность затормозить бег мыслей и сфокусировано подумать о своих приоритетах и целях, в обязательном порядке учитывая ценности. Такая практика противодействует эффекту «жизни на автомате». Коучинг структурирует и стимулирует процесс саморазвития через упорядочивание и рефлекссию. Вопросы и техники, которые коуч использует, позволяют клиенту восстановить связь с самим собой. Человек повышает уровень осознанности желаний и необходимых действий, исключая внешний шум.

Развитие самоорганизации в коучинге. Для коуча развитие навыков управления собой является одной из ключевых задач. Самоорганизация через эффективное управление временем, целям и вниманием – это то, чему человек учится в коучинговом процессе. Чтобы это обеспечить, в коучинге широко используются метакогнитивные стратегии. В 1976 г. Джон Флейвелл ввел концепцию метакогниции (то есть «мышления о мышлении»), к которой утверждал о способности людей осознавать и регулировать свои познавательные процессы. Метакогнитивные стратегии – это осознанные способы контролировать своё мышление и поведение. Практика коучинга во многом на этом сфокусирована. Клиент обучается понимать, как он думает, обращать на это внимание, отслеживать, как он принимает решения и как это можно скорректировать. Schraw и Moshman относят к базовым метакогнитивным навыкам: планирование – умение ставить четкие цели и продумывать пути их достижения; мониторинг – отслеживание своего прогресса, регулярная проверка «на верном ли я пути»; и оценку с коррекцией – анализ результатов своих действий и гибкое изменение стратегии, если это необходимо [17]. В коучинге эти навыки тренируются целенаправленно. Когда коуч побуждает сформулировать конкретные шаги для достижения цели, а на следующей встрече обсуждает, что удалось, а что мешало, то это один из примеров. Или когда коуч вместе с клиентом разбирает, какие коррективы внести в план дальнейших действий. Цикл планирования, самонаблюдения и рефлексии закрепляется у клиента при регулярной практике. Действия переходят в привычку, становясь частью его самоорганизации.

Самоосознанность и саморефлексия также развиваются в коучинге. Коучинг помогает понять свои ценности, мотивы и ограничения глубже, используя развивающие вопросы. Техника анализа мыслей и эмоций, которые возникали, что удалось, а что можно улучшить после важного события – яркий пример развития саморефлексии. Повышая уровень осознанности таким образом, удаётся лучше понимать автоматические реакции и управлять ими [9]. Упражнения на развитие осознанности так же часто встречаются в практике коучей. Например, обучаясь тому, как замечать моменты, где внимание переключается с цели и как возвращать свой фокус на цель. Если повышать осознанность, то это также помогает восстанавливать концентрацию и снижает воздействие стрессовых факторов [5]. Таким образом, укрепление способностей управлять вниманием в мире перегрузок возможно благодаря коучинговым практикам.

Регуляция своих эмоций и управление состояниями в разных ситуациях также развиваются в коучинге. Эмоциональная саморегуляция повышает устойчивость к стрессу, так как человек лучше способен осознавать зарождение негативных эмоций. Коучинг также помогает освоить стратегии смягчения негативных переживаний. Переосмысление ситуаций нередко используется коучами в сессиях. Помочь увидеть проблему под другим углом и обнаружить возможности, а не угрозы – одна из таких

задач специалиста. В когнитивно-поведенческом подходе такая трансформация объясняется следующим образом. При изменении неэффективных убеждений на более конструктивные клиент снижает уровень дистресса, ощущая энергию действовать [3]. «Я не успеваю, у меня ничего не получится» заменяется на установку «я справлюсь, мне нужно потрудиться и освоить новый навык». Основанный на техниках когнитивной терапии коучинг доказал свою эффективность. В частности это касается уверенности в себе и повышения психологической устойчивости. Вместо шаблонных реакций человек учится обнаруживать новые способы решать жизненные задачи. Арсенал его поведенческих реакций расширяется. Это усиливает веру в собственные силы. Оптимизм в отношении будущего формируется на месте механизмов катастрофизации. Взросшая мотивация и гибкость в управлении собой укрепляют самоорганизацию.

Адаптивные подходы коучинга. Подходов в коучинге существует очень много, здесь рассмотрены только те из них, которые наиболее полезны для саморегуляции в условиях быстрых изменений. Когнитивно-поведенческий коучинг (КПК) – один из наиболее научно обоснованных подходов. Он ценен тем, что его техники работы хорошо проверены в терапевтической работе. Специфика инструментов такого подхода в коучинге адаптирована для работы с не клиническими условиями. Ограничивающие убеждения и искажения мешают эффективно организовать жизнь. Выявлять и заменять их более продуктивными моделями поведения специалист КПК обучает клиента [7]. Прокрастинация часто связана с иррациональными мыслями. «Нужно подходящее настроение или условия, чтобы начать» – яркий пример таких мысленных установок. Осознав эти мысли, коуч помогает проверять на практике стратегии иных убеждений. Маленькие первые шаги, как пример. Навыки самодисциплины и планирования заметно улучшаются по результатам.

Ещё один пример подхода с фокусом на адаптационные стратегии к изменениям – это развитие «адаптивного интеллекта» (AQ). AQ-коучинг направлен на повышение уровня адаптивности человека, рассматривая такое явление, как адаптивный интеллект [2]. Термин появился в 2020-е годы, и этот концепт объединяет в себе способности справляться с новыми ситуациями, учиться на ходу и сохранять продуктивность при переменах. Данный подход предлагает клиенту методы и техники, которые помогают развивать гибкость, устойчивость к стрессу и умения осваивать новое. В.В. Гут (2024) отмечает, что для целевой работы над собой в AQ-коучинге возможно подстроить программу взаимодействия под каждого человека, чтобы выявить личностные уязвимости. Для одного клиента это будет нетерпимость к фрустрации, для другого – страх неопределенности. В результате такого коучинга человек должен научиться приспосабливаться изменениям вовне так, чтобы достигать своих целей в любой ситуации. Есть данные, подтверждающие, что по итогам такой работы у клиентов повышается устойчивость к стрессу, улучшается способность принимать решения в неопределенности и находить выход из сложных ситуаций [2]. Это целенаправленная работа именно с теми компетенциями, которые больше всего западают при ускорении темпа. В процессе AQ-коучинга человек становится более устойчивым и адаптивным.

Ещё два подхода, требующие упоминания – это коучинг, который основан на осознанности и стресс-менеджмент коучинг. Обучение приёмам регуляции психологических и физиологических реакций в стрессе и внедрение их в ежедневные практики является целью этих направлений. Сюда включаются техники дыхания, медитация, распознавание и отслеживание триггеров. Если в коучинге совмещать когнитивные техники с техниками осознанности, то, как показывает практика, повышается резильентность. Это способность восстанавливаться без существенных потерь в эффективности после трудностей [16]. В рамках коучинга существует несколько подходов, позволяющих эффективно развивать адаптивность. Объединяет их то, что в процессе такой работы человек становится сам себе коучем, развивая навыки саморегуляции.

4. Критический анализ коучинга.

При всех упомянутых преимуществах не менее важно оценить реалистичность и ограничения коучинга как инструмента адаптации. В данной работе рассмотрено несколько аспектов.

Первый – это доступность. Коучинг на данный момент остается весьма ограниченным с точки зрения возможностей использования такой помощи. Персональный коучинг в большинстве своём платная услуга. Вместе с финансовыми вложениями она требует временных инвестиций. Для устойчивости получаемых изменений коучинговая работа требует нескольких последовательных сессий [3]. Здесь ещё возникает почти парадокс, когда человек, испытывающий трудности с самоорганизацией, должен быть способен инвестировать в длительный процесс и оставаться приверженным ему. Совокупность этих факторов делает коучинг инструментом, который доступен далеко не всем слоям общества. Клиентами коучинга чаще всего становятся бизнесмены и менеджеры, люди, которые строят свою карьеру и те, кто может себе позволить встречи с коучем. Классические форматы коучинга, таким образом, не могут массово решить проблему адаптации к ускорению деятельности. Возникает риск, что многие люди не смогут воспользоваться услугами коучей. В обсуждении перспектив коучинга об этом говорят разные исследователи. Как следствие, сообщество ищет способы демократизировать коучинговую помощь. С развитием технологий искусственного интеллекта оценка отрасли одновременно включает энтузиазм и опасения. При использовании коучинга на основе ИИ сообщество может наконец прийти к расширению доступности коучинга, отмечают Tatiana Bachkirova и Rob

Kemp (2025). Широкая масса людей, которые ранее не могли себе позволить использовать коучинг, теперь могут получать такую поддержку.

Во вторую очередь следует упомянуть вариативность стандартизации коучинговых практик. Личность коуча, его подготовка и подход сильно влияют на коучинговую деятельность. Также эффективность зависит от мотивации и возможностей клиента. Различные вмешательства коуча сравниваются между собой. Результативность зависит от применения доказательных методов и качества взаимоотношений между клиентом и коучем, отмечается в научной литературе [1]. Рынок демонстрирует рост популярности коучинга: появляется всё больше образовательных организаций и сообществ. В таких условиях повышается риск размытия профессиональных стандартов, например, в ситуациях, когда в практику приходят недостаточно обученные специалисты. Учитывая то, что эффект от коучинга сразу трудно измерить, клиенты могут получить опыт низкого качества, но понятно это будет позднее. Чтобы начать считаться эффективным массовым средством адаптации, коучингу важно собрать прочную доказательную базу. Безусловно, количество исследований растёт, вместе с этим важно продолжать получать данные о влиянии коучинга на навыки самоорганизации различных групп. Отсюда важно учитывать, что коучинг не получится одинаково и повсеместно внедрить. И его эффективность продолжает оставаться зависимой от множества условий.

Ещё один фундаментальный аспект требует внимания: позволяет ли модель коучинга сделать его массовым инструментом адаптации к реальности, если сама эта модель подразумевает индивидуальный формат? Дополнения и альтернативы классическому коучингу позволяют находить решения. Групповой коучинг – одна из таких модификаций наряду с программами по саморазвитию. Групповые форматы, учитывающие принципы коучинга, позволяют сделать сразу более широкий охват и снизить стоимость для участников. Это известная практика в корпоративной среде, где применяются программы развития мягких навыков. Обучение персонала включает в себе коучинговые элементы: курсы по постановке целей, рефлексия результатов, взаимный обмен практиками. Развивающая среда, в которой поддерживается усиление навыков самоорганизации, формируется посредством обозначенных практик. Ограничения групповой работы также необходимо учитывать. Меньшая персонализация, неравное распределение внимания могут приводить к снижению желаемого эффекта по сравнению с индивидуальными сессиями.

Расширить границы применения коучинга возможно также с участием технологий. ИИ-коучинг подразумевает программные решения, чаты-боты, мобильные приложения. Автоматизированные функции в помощи по постановке целей, напоминаниях об отслеживании задач и вопросы для самоанализа имитируют живого коуча. С помощью алгоритмов обработки языка также доступен анализ ответов. Такой инструмент доступен каждому и имеет низкую стоимость при масштабировании. В ряду преимуществ также стоит анонимность, что снижает психологический барьер для тех, кто испытывает стеснение и сложности с установлением доверия. Проводятся различные исследования в этой области. Известны прецеденты сравнительного анализа эффективности ИИ-коуча и человеческого. По результатам эксперимента Coach 1440 (прототип ИИ коуча) продемонстрировал более высокую структурированность и результативность в плане достижения краткосрочных целей, чем человеческий коуч по ощущениям участников. Но одновременно уступал в эмпатии и способности выстраивать доверительные отношения [10]. Двойственностью полученных данных позволяет обозначить векторы для дальнейших экспериментов. Превосходя человека в аналитике и обрабатывая больший объём данных в единицу времени, ИИ может предлагать высоко структурированный и глубоко персонализированный план развития. Вместе с этим существенный недостаток в отсутствии эмпатии значительно влияет на работоспособность коучинга как подхода. Ценность коучинга в устанавливаемом доверии между коучем и клиентом, где реализуется человеческое понимание контекста и эмоциональная поддержка. Утрачивая такой фундамент, повышаются риски снижения мотивации клиента и повышается вероятность изменений на поверхностном уровне.

Исследователи проведенного эксперимента видят наиболее вероятным сценарием в будущем коучинга гибридный подход [10]. Первичная диагностика, сбор данных о прогрессе, напоминания – примеры того, как ии технологии помогут автоматизировать рутину в коучинговом процессе. Человек же сможет фокусироваться на работе с эмоциями и мотивацией. Симбиоз машины и человека потенциально способен повысить эффективность и доступность. В качестве примера рассматривается вариант, где клиент будет начинать работу с коуч-ботом. Там будут определяться запрос и выполняться базовые упражнения. После клиент сможет с профессиональным коучем обсуждать результаты и планы. Такую перспективную модель обсуждают Bachkirova и Kemp, считая, что будущее там, где ИИ и человеческая поддержка объединены в систему, где есть взаимная компенсация.

В дополнение к рассмотренным решениям важно упомянуть традиционные практики саморазвития. Методики тайм-менеджмента, психотерапия стрессовых состояний, программы well-being в организациях. Нередко коучинг используется совместно с такими инструментами. В организациях, к примеру, встречаются целостные программы. Тренинги по управлению временем дополняют встречи со старшими наставниками и предоставляют возможность коучинговых сессий с профессионалом по запросу. Всесторонний подход позволяет изменениям приобретать более устойчивый характер.

Перспективность коучинга как ответ на вызовы самоорганизации в эпоху ИИ становится всё более очерченной. Чтобы потенциал этого инструмента раскрыть в полной мере, важно преодолеть ряд ограничений. В первую очередь – повысить доступность, сохраняя качество и этические стандарты. Рассмотренная перспектива позволяет увидеть, что коучинг – важная часть решения, но интеграция коучинга с другими инициативами позволит усилить устойчивость и эффективность. Использование коучинга вместе с инновациями и поддержкой организаций различного рода видятся оптимальным путем для помощи как можно большему числу людей успешно адаптироваться к ускоряющемуся темпу жизни.

5. Выводы и перспективы.

Задачи, с которыми сталкивается человек в условиях развития ИИ, беспрецедентны по своим требованиям. Увеличиваются когнитивные нагрузки, а стресс становится ощутимее. В представленной работе рассмотрено, какую роль может сыграть коучинг в преодолении этих вызовов. Коучинг действительно имеет все основания эффективно помогать людям адаптироваться к темпам реальности – таков вывод. Чтобы с помощью коучинга смягчить негативные последствия информационного давления и стресса, необходимо развивать метакогнитивные стратегии, повышать осознанность и гибкость мышления. Коучинг учит одному из ключевых навыков успешности в эпоху ИИ – саморегуляции. Коучинговые подходы (например, когнитивно-поведенческий и AQ-коучинг) напрямую нацелены на способность управлять собой, своим временем и эмоциями, подтверждения чему мы находим в ряде исследований и примеров из практики.

Вместе с тем коучинг не является решением без оговорок. Ограничения обнаруживаются в массовой доступности и зависимости результата от качества работы коучей. Чтобы преодолеть данные уязвимости, коучингу необходимо дальнейшее развитие и дополнение. Интеграция ИИ в процессы коучинга в виде гибридных моделей видится перспективным направлением, позволяя технологиям усиливать работу человека-коуча. Это позволит обеспечить баланс между эффективностью и человеческим отношением. Нельзя игнорировать этические аспекты, такие как вопросы доверия и приватности данных во взаимодействии с ИИ-коучем, а также ответственность за рекомендации. Когда люди испытывают тревогу из-за обилия технологий, логично, что опора исключительно на технологичный коучинг без человеческого участия может усиливать недоверие. Исследователи видят будущее за коучинговыми решениями, которые будут поддерживать человека, не подрывая его автономию и критическое мышление.

Открытые вопросы остаются и в других плоскостях. Ещё предстоит исследовать, как именно ИИ влияет на когнитивные стратегии человека и какие другие компетенции важно будет развивать при сопровождении клиентов. Мало изучено влияние постоянного использования подсказок на способности к независимому принятию решений. Здесь широкое поле для исследований на стыке психологии и информационных технологий. Ещё одной темой для углубления видится измерение «ускорения жизни» и эффективность адаптации к такому темпу. Исследования в основном опираются на косвенные показатели и самоотчеты. Разработка новых показателей перегрузки и успешности управления собой в этом также может быть пространством для работы.

Взаимодействие коучинга с другими дисциплинами представляет интерес уже с практической стороны. Объединение усилий коучинговой практики, нейронауки и когнитивной психологии – перспективное направление исследований. Методы нейронауки, такие как нейрофидбек или мониторинг мозговой активности могли бы дать объективную оценку изменениям мозга клиента в процессе сессии. Это даст возможность обнаружить наиболее эффективные техники для восстановления внимания и снижения стресса. Когнитивная психология может обосновать новые упражнения для тренировки памяти, внимания, принятия решений, которые коучи могли бы применять. Коучинг способен выйти на новый уровень эффективности и научной обоснованности благодаря междисциплинарному подходу.

В заключение, адаптация человека к ускоряющемуся темпу деятельности – сложный процесс, требующий как развития личных навыков, так и внешней поддержки. Искусственный интеллект одновременно выступает источником этой проблемы и частью ее решения. Чтобы помочь людям найти опору в тайфуне перемен, коучинг предстает наиболее ориентированным на личность средством. При ответственном применении и интеграции с технологиями коучинг может сыграть ключевую роль в формировании у людей «внутренней устойчивости» и осознанности, которые позволят не только выживать, но и благополучно развиваться в цифровую эпоху.

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 I Всерос. науч.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 25–26 апр. 2024 г.) / редкол.: О.В. Рыбина [и др.]. – Чебоксары: Среда, 2024. – С. 97–104. – ISBN 978-5-907830-31-8
2. Гут В.В. AQ-коучинг как средство повышения уровня адаптивного интеллекта: анализ текущих тенденций и практик / В.В. Гут // Коучинг и наставничество: теория и практика: материалы I Всерос. науч.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 25–26 апр. 2024 г.) / редкол.: О.В. Рыбина [и др.]. – Чебоксары: Среда, 2024. – С. 112–118. – ISBN 978-5-907830-31-8
3. Карпов А.А. Основы современной метакогнитивной психологии: учебное пособие / А.А. Карпов; Яросл. гос. ун-т им. П.Г. Демидова. – Ярославль: ЯрГУ, 2017. – 152 с. ISBN 978-5-8397-1123-5

4. Кострова Ю.Б. Коучинг как инновационная образовательная технология / Ю.Б. Кострова, О.Ю. Шибаршина // Образовательные ресурсы и технологии. – 2019. – №2 (27). – DOI 10.21777/2500-2112-2019-2-27-32. EDN ZMJBLQ
5. Лаврик М.Р. Осознанность: необходимый навык для устойчивости в стрессовых условиях в XXI веке / М.Р. Лаврик // Молодой ученый. – 2024. – №30 (529). – С. 133–135. – ISSN 2072-0297. EDN DIQROC
6. Пирог Д.Т. Многозадачность и её влияние на психические характеристики личности / Д.Т. Пирог, Д.Д. Федорова // FOR-CIRE. – 2020. – №3. – ISSN 2658–4174.
7. Платонова Ю.А. Академический коучинг как инструмент развития учебной самостоятельности подростков / Ю.А. Платонова // Коучинг и наставничество: теория и практика: материалы I Всерос. науч.-практич. конф. (Санкт-Петербург, 25–26 апр. 2024 г.) / редкол.: О.В. Рыбина [и др.]. – Чебоксары: Среда, 2024. – С. 97–104. – ISBN 978-5-907830-31-8
8. Bachkirova T., Kemp R. AI Coaching: Democratising Coaching Service or Offering an Ersatz? // Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice. 2025. DOI 10.1080/17521882.2024.2368598.
9. Boyatzis R., Smith M., Van Oosten E. Coaching with Compassion: Inspiring Sustained, Desired Change. Harvard Business Review Press. ISBN 978-1-63369-656-3.
10. Brown D., Orozco M., Lloyd N. Comparative evaluation of an AI-powered life coach against traditional coaching methods // International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. 2025. Vol. 23. №1. Pp. 384–393. DOI 10.24384/kp8k-f774.
11. Büchi M. A Proto-Theory of Digital Well-Being. DOI 10.31219/osf.io/k3e2j.
12. Dwivedi Y.K., Sharma A., Rana N.P. [et al.]. Evolution of artificial intelligence research in Technological Forecasting and Social Change: Research topics, trends, and future directions // Technological Forecasting and Social Change. – 2023. – №192. – DOI 10.1016/j.techfore.2023.122579. EDN HAKIOH
13. Hollstein B., Rosa H. Social Acceleration: A Challenge for Companies? Insights for Business Ethics from Resonance Theory // Journal of Business Ethics. – 2023. №188. Pp. 709–723. DOI 10.1007/s10551-023-05506-w. EDN UURZJB
14. Lee H.P., Sarkar A., Tankelevitch L. [et al.]. The Impact of Generative AI on Critical Thinking: Self-Reported Reductions in Cognitive Effort and Confidence Effects From a Survey of Knowledge Workers // CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '25). DOI 10.1145/3706598.3713778.
15. Levine R.V., Norenzayan A. The pace of life in 31 countries // Journal of Cross-Cultural Psychology. 1999. Vol. 30. №2. Pp. 178–205. DOI 10.1177/0022022199030002003. EDN JNCVDL
16. Pillay D. Positive affect and resilience: Exploring the role of self-efficacy and self-regulation. A serial mediation model / D. Pillay, P. Nel, E. Van Zyl // SA Journal of Industrial Psychology. 2022. Vol. 48. №0. DOI 10.4102/sajip.v48i0.1913. EDN HXSRBZ
17. Schraw G., Moshman D. Metacognitive Theories // Educational Psychology Review. 1995. Vol. 7. №4. Pp. 351–371. DOI 10.1007/BF02212307. EDN RXJPSY
18. Shahrzadi L., Mansouri A., Alavi M. [et al.]. Causes, consequences, and strategies to deal with information overload: A scoping review // International Journal of Information Management Data Insights. 2024. Vol. 4. DOI 10.1016/j.ijime.2024.100261. EDN HEC-ACR
19. Singh A., Taneja K., Guan Z., Ghosh A. Protecting Human Cognition in the Age of AI // arXiv preprint. 2025. DOI 10.48550/arXiv.2502.12447.
20. Southerton D. Time Pressure: Innovation, Acceleration and the Speeding-Up of Everyday Life. London: Palgrave Macmillan // Time, Consumption and the Coordination of Everyday Life, 2020. DOI 10.1057/978-1-349-60117-2_4.
21. Tse P.U., Intriligator J., Rivest J., Cavanagh P. Attention and the subjective expansion of time // Perception & Psychophysics. 2004. Vol. 66. №7. Pp. 1171–1189. – DOI 10.3758/bf03196844.
22. WHO declares loneliness a «global public health concern» [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.theguardian.com/global-development/2023/nov/16/who-declares-loneliness-a-global-public-health-concern> (дата обращения: 01.03.2025).
23. Yang Y., Girouard-Hallam L. N., Radevski M., Domoff S.E. Psychology in the digital age [Editorial] // Translational Issues in Psychological Science. 2024. Vol. 10. №2. Pp. 95–99. DOI 10.1037/tps0000416. EDN OGORDX

Суханова Наталья Александровна

руководитель

ИП Суханова Наталья Александровна

г. Воронеж, Воронежская область

DOI 10.31483/r-137677

ТЕХНОЛОГИИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В КОУЧИНГЕ: ПОТЕНЦИАЛ, ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Аннотация: статья посвящена теме анализа возможностей, ограничений и перспектив применения технологий искусственного интеллекта (ИИ) в коучинговой практике. Рассматриваются ключевые направления развития ИИ в данной сфере: обработка естественного языка (Natural Language Processing, NLP), эмоциональный ИИ, поведенческая аналитика, моделирование коучинговых диалогов и гибридные формы взаимодействия.

Подчеркиваются преимущества использования ИИ в коучинге – повышение доступности, персонализация, масштабируемость и поддержка клиента между сессиями. Вместе с тем акцентируются методологические и этические риски, включая ограниченность эмпатии, угрозу поверхностного взаимодействия и конфиденциальности данных. В статье рассматриваются перспективы развития гибридных моделей, сочетающих аналитическую мощь ИИ и глубинное человеческое сопровождение. Коучинг будущего представлен как синергия технологической эффективности и гуманистических ценностей.

Ключевые слова: коучинг, искусственный интеллект, NLP, эмоциональный ИИ, цифровой коучинг, гибридные модели, этика ИИ, трекинг целей, цифровизация, персонализация, человекоцентричный подход.

Современный мир переживает беспрецедентные изменения, связанные с цифровизацией всех сфер жизни. Эти процессы не обошли стороной и такую, казалось бы, глубоко гуманистическую область, как коучинг – форму сопровождения личностного и профессионального развития, основанную на диалоге, эмпатии и осознанности. Появление искусственного интеллекта (ИИ) как активного участника в процессах саморазвития и поддержки трансформаций вызвало одновременно энтузиазм, скепсис и множество научных дискуссий.

Коучинг традиционно ассоциируется с доверием, индивидуальным подходом, способностью чувствовать клиента, «держатъ пространство» и быть в осознанном присутствии. Однако стремительное развитие ИИ, особенно в области машинного обучения и обработки естественного языка (Natural Language Processing, NLP), позволило создавать системы, частично имитирующие эти ключевые элементы взаимодействия [1; 2]. От простых чат-ботов до нейросетевых решений нового поколения – ИИ становится не только инструментом коуча, но и, потенциально, его «партнёром», а в отдельных случаях – альтернативой.

Возникает закономерный вопрос: может ли искусственный интеллект выполнять функции коуча, если не обладает сознанием, личностным опытом, телесной чувствительностью и глубинной эмпатией? Насколько этично и безопасно передавать ИИ процессы, влияющие на самоощущение, самоидентификацию и выбор человека? Эти вопросы требуют не только анализа возможностей технологий, но и обращения к философским основаниям профессии коуча [2; 8].

В статье проанализирован потенциал использования технологий ИИ в коучинге, выявлены преимущества и ограничения, а также обозначены направления их дальнейшего развития с точки зрения научной и практической обоснованности.

Основные технологии искусственного интеллекта, применяемые в коучинге.

ИИ в коучинге не является самостоятельным направлением, но представляет собой междисциплинарное пространство на стыке когнитивной науки, психологии, нейротехнологий и информационных систем [9]. Одним из направлений, в которых применяются ИИ-решения, являются обработка естественного языка (Natural Language Processing, NLP).

Именно NLP стало основой для имитации коучингового диалога. Системы на базе больших языковых моделей (Large Language Models), такие как GPT, обучаются на огромных массивах текстов и способны строить связные, логически выстроенные диалоги. Эти модели анализируют смысл реплик, улавливают контекст, идентифицируют эмоциональные маркеры и подбирают релевантные ответы [7].

Современные ИИ могут использовать паттерны активного слушания, задавать уточняющие и открытые вопросы, стимулировать рефлексии. Однако важно понимать, что здесь происходит лишь имитация взаимодействия, без наличия внутреннего осмысления.

Психоэмоциональное состояние человека – один из ключевых ориентиров в коучинге. Эмоциональный ИИ обучается распознаванию настроения, интонаций, частоты речи, лексики и других маркеров, позволяющих оценить эмоциональную составляющую коммуникации.

Примеры таких решений включают Woebot (основанный на когнитивно-поведенческом подходе), а также нейросетевые голосовые интерфейсы, способные адаптировать интонацию и темп диалога в зависимости от состояния пользователя [5].

ИИ активно используется для формирования индивидуальных траекторий развития, оценки прогресса, подбора упражнений и микроинтервенций. Такие решения могут использовать данные, собранные от пользователя (цели, реакции, результаты трекинга), для генерации рекомендаций, наиболее соответствующих его профилю.

Подобные технологии уже применяются в продуктах типа BetterUp, Pluma, MindFi и корпоративных платформах коучинга [4; 6].

ИИ способен воспроизводить структуру классической коуч-сессии: от запроса к цели, затем к исследованию вариантов и закреплению действий [3]. Некоторые платформы моделируют даже метакомпетенции: постановку рамки, работу с фокусом внимания, возвращение к ценностям. Это стало возможным благодаря обучению на массиве реальных коучинговых сессий и использовании сценариев с вариативной логикой.

Возможности и преимущества ИИ-коучинга.

ИИ позволяет снизить стоимость коучинга и сделать его доступным для широкой аудитории. Он работает 24/7, не требует предварительной записи, не испытывает усталости. Особенно это актуально для людей, которые находятся в удалённых регионах, не имеют возможности оплачивать личные сессии или испытывают барьеры, чтобы открыться перед живым человеком.

ИИ способен сохранять историю взаимодействия, напоминать о целях, отслеживать шаги и анализировать динамику. Такая поддержка важна для формирования дисциплины, удержания внимания на результате и создания у клиента ощущения движения вперёд.

ИИ-системы исключают человеческий фактор (настроение, усталость, проекции коуча), обеспечивая равномерность и повторяемость подхода. Это может быть полезно для базового сопровождения или первого этапа развития клиента. Кроме того, одна система способна обслуживать тысячи пользователей одновременно, что невозможно для индивидуального коуча.

На основе поведенческих и лингвистических данных ИИ может адаптировать стиль общения, темп диалога, набор инструментов. Современные системы идут в сторону создания персонализированного коуч-бота, ориентированного на уникальные особенности пользователя.

Ограничения и риски ИИ-коучинга.

Настоящая эмпатия – это не только распознавание эмоций, но и глубокое чувствование другого человека в контексте, в моменте, в интонации молчания. ИИ может воспроизвести фразы сочувствия, но не способен по-настоящему «слышать». Это ограничивает его эффективность при работе с экзистенциальными, кризисными или травматическими темами [2].

Даже самые совершенные модели не обладают интенцией, внутренним смысловым фокусом, интуицией – тем, что делает коучинг живым. ИИ может использовать готовые паттерны, но при этом утрачивается глубина, гибкость и тонкость реакции на непредсказуемость клиента.

Использование ИИ связано с обработкой чувствительной информации. Возникают вопросы: кто несёт ответственность за данные? кто гарантирует конфиденциальность? кто несёт ответственность за неудачные рекомендации ИИ? В контексте коучинга, где доверие – основа, это особенно важно [8; 10].

Опасность ИИ не в том, что он не чувствует, а в том, что может создать иллюзию, будто чувствует. Это может вести к эмоциональной зависимости от цифрового собеседника, особенно у уязвимых групп – подростков, людей с высокой тревожностью, одиночеством [9].

Будущее ИИ в коучинге: тренды и перспективы.

Наиболее перспективной считается модель «коуч плюс ИИ», где ИИ решает вспомогательные задачи (диагностика, сбор данных, поддержка между сессиями), а человек работает с глубинной трансформацией. Такая модель снижает стоимость и повышает эффективность, не лишая коучинг его главной ценности – человечности [2].

ИИ-коучинг будет встраиваться в экосистемы: приложения для здоровья, продуктивности, психоэмоциональной регуляции. Коучинг станет частью образа жизни, встроенной функцией саморазвития.

Коуч будущего – это не просто собеседник, а куратор трансформаций, дизайнер смысловых маршрутов. ИИ не заменяет коуча, но освобождает его от рутины, помогая сосредоточиться на действительно ценном – человеческом присутствии, интуиции, поддержке выбора и раскрытии подлинных целей клиента [3].

ИИ в коучинге – это не альтернатива человеку, а усилитель его возможностей. Технологии дают масштаб, доступность и системность, а человек – глубину, эмпатию и смысл. Развитие ИИ в коучинге требует не столько технологических прорывов, сколько гуманистических рамок, чтобы человек оставался в центре процесса.

Будущее за партнёрством: умный ИИ и мудрый человек, которые вместе создают пространство роста, осознанности и целенаправленных изменений.

Список литературы

1. Селигман М.Э.П. Позитивная психология: введение / М.Э.П. Селигман, М. Чиксентмихайи // Психолог. – 2000. – Т. 55. №1. – С. 5–14.
2. Пассмор Дж. Критический обзор исследований в области коучинга: прогресс за десятилетие и прогнозы развития / Дж. Пассмор, А. Филлери-Трэвис // Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice. – 2011. – Т. 4. №2. – С. 70–88.
3. Дэвид С. Коучинг с состраданием как способ активации нейронной активности: уроки нейронауки / С. Дэвид, Д. Клаттербак, Д. Мэггисон // Journal of Applied Behavioral Science. – 2013. – Т. 49. №2. – С. 213–233.
4. Woebot Health: официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://woebothealth.com/> (дата обращения: 02.04.2025).
5. BetterUp: официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.betterup.com/> (дата обращения: 02.04.2025).
6. CoachHub: официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.coachhub.com/> (дата обращения: 02.04.2025).
7. OpenAI. ChatGPT Overview [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://openai.com/chatgpt> (дата обращения: 02.04.2025).
8. Европейская федерация наставников и коучей (ЕМСС). Руководство по этическому использованию ИИ в коучинге. – 2023.
9. Лакстон Л. Искусственный интеллект в психологической практике: текущие и будущие изменения и последствия / Л. Лакстон // Профессиональная психология: исследования и практика. – 2014. – Т. 45. №5. – С. 332–339.

ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ КОУЧИНГЕ: ВОЗМОЖНОСТИ И ОГРАНИЧЕНИЯ

Аннотация: новые образовательные горизонты раскрываются благодаря цифровой трансформации, которая усиливает возможности персонализированного коучинга. Учащиеся получают индивидуальные образовательные маршруты, созданные с учетом их знаний, предпочтений и потребностей, через применение искусственного интеллекта, дополненной и виртуальной реальности, адаптивных платформ и анализа больших данных. Помимо повышения академической успеваемости, современные технологии в образовании способствуют формированию у учеников навыков самостоятельности и саморегуляции. Интеллектуальные системы в сфере образовательного цифрового коучинга обеспечивают эффективный мониторинг успеваемости и создание индивидуальных программ обучения на основе предиктивной аналитики. Внедрение цифровых технологий в образование создает не только новые возможности, но и ставит перед нами методологические и этические проблемы. Сохранение педагога в центре учебного процесса, предотвращение алгоритмической дискриминации и обеспечение конфиденциальности личных сведений учащихся являются ключевыми задачами. Современные технологические решения должны дополнять классические педагогические подходы, повышая результативность обучения и сохраняя его персонализированный характер.

Ключевые слова: образовательный коучинг, цифровая трансформация, персонализированное обучение, адаптивные платформы, искусственный интеллект, VR/AR, аналитика данных, предиктивная аналитика, индивидуальные траектории обучения, образовательные технологии, саморегуляция, цифровые инструменты, коучинг, мониторинг успеваемости.

Цифровая трансформация предоставляет широкие возможности для развития индивидуализированного сопровождения учащихся. Адаптивные платформы, технологии VR/AR, аналитика больших данных и системы ИИ формируют новую экосистему для образовательного коучинга, хотя их применение сопряжено с определенными этическими и методологическими вызовами. Традиционные образовательные подходы уступают место персонализированным методикам, где коучинг, стимулирует самостоятельность и внутреннюю мотивацию учеников. Сегодня педагогическое сообщество проявляет растущее внимание к практикам индивидуального сопровождения, которые помогают учащимся развивать навыки саморегуляции в образовательном процессе.

Адаптация образовательных курсов под индивидуальные особенности учащихся стала возможной благодаря инновационным педагогическим методикам. Основанный на аналитике данных искусственный интеллект помогает определить наиболее результативные подходы к обучению каждого ученика, существенно повышая персонализацию и продуктивность учебного процесса. Современное образование трансформируется под влиянием цифровизации, которая позволяет создавать гибкие программы, учитывающие уровень подготовки и потребности отдельных учеников, что является ключевым фактором развития образовательной сферы. По данным исследований, платформы наподобие «Академика» и «Лекториум» демонстрируют эффективность технологического подхода к анализу пользовательского поведения, формируя индивидуальные рекомендации и задания.

Образовательная сфера трансформируется под влиянием таких прогрессивных систем как «HollіNор», «Блокбайт» и «Ususoft». Эти технологические решения не просто дополняют существующие методики – они полностью переосмысливают процесс обучения через постоянный мониторинг успеваемости и динамическую адаптацию учебных материалов.

Анализ образовательных данных открывает беспрецедентные возможности для создания уникальных траекторий обучения. Эта трансформация выходит далеко за рамки простого улучшения – она представляет принципиально новый подход, где каждому учащемуся предоставляется оптимизированный под его потребности образовательный опыт.

Как отмечает в своей работе И.О. Котлярова: «Анализ предшествующих достижений для предсказания учебного успеха составляет основу механизма» [3]. М.А. Мирошниченко, А.А. Абдуллаева, А.В. Джунь подчеркивают, «что современные образовательные методики фокусируются на предиктивной аналитике – технологии, которая не только предвидит потенциальные сложности обучающихся, но и заблаговременно формирует стратегии их преодоления» [4].

Персонализация учебного процесса достигается через применение систем с искусственным интеллектом – виртуальных наставников и интерактивных ботов. Эти прогрессивные технологии представляют собой нестандартный метод обнаружения пробелов в компетенциях учеников, одновременно стимулируя их образовательную активность и помогая компенсировать недостаточно развитые учебные навыки. Благодаря чат-ботам и другим технологиям, персонализация становится доступной

реальностью. Ученикам эффективнее распределяют время и преодолевают академические препятствия с помощью специализированных платформ. «Академика» и «Лекториум», используя интеллектуальную аналитику данных, создают индивидуальные коучинговые программы, которые точно отвечают уникальным потребностям каждого обучающегося. Эти инструменты не просто помогают в учебе – они становятся ключевыми ресурсами для развития необходимых компетенций [1].

Интерактивные образовательные среды, создаваемые посредством дополненной и виртуальной реальности, также стали неотъемлемой частью современного обучения. Открывая широкие горизонты для развития навыков и компетенций, эти инновационные технологии моделируют разнообразные учебные ситуации и обеспечивают уникальный опыт познания. Планирование времени, отслеживание ключевых дат и мониторинг учебного прогресса становятся доступнее благодаря интеллектуальным ассистентам. Реализация образовательных целей учащихся эффективно поддерживается всеми этими передовыми инструментами цифровой эпохи.

Инновационные образовательные пространства формируются благодаря AR и VR, предоставляя уникальную возможность погружения в исследование таких комплексных областей, как искусственный интеллект, генетические процессы и химические взаимодействия. Визуализация и активное взаимодействие с учебным материалом через интерактивные модели значительно усиливают понимание физики, истории, анатомии и других дисциплин [2]. Ученики также совершенствуют коммуникативные компетенции, осваивают конфликтологию и управленческие стратегии через виртуальные тренажеры, которые моделируют разнообразные социальные ситуации, что существенно обогащает образовательный процесс. Однако применение искусственного интеллекта в учебном процессе порождает серьезные этические и юридические дилеммы. Коучинг с использованием цифровых инструментов создает комплексные трудности и ограничения, с которыми сталкиваются как педагоги, так и обучающиеся.

Образовательная дисгармония в цифровом пространстве проистекает из неравномерного распределения технологических возможностей, что создаёт барьеры для обучающихся различных социальных слоёв. Нестабильное подключение к сети и дефицит технического оснащения существенно снижают результативность. Внедрение индивидуализированных методик и самонастраивающихся образовательных систем может спровоцировать когнитивную перегрузку у учеников, а чрезмерное применение систем машинного обучения рискует ослабить навыки аналитического мышления и автономного решения задач.

Достижение оптимальных результатов при внедрении систем ИИ в сферу образовательного наставничества требует тщательного соблюдения равновесия между инновационными технологиями и моральными принципами педагогики. Искусственный интеллект следует рассматривать как вспомогательный инструмент, усиливающий классические образовательные стратегии, а не как их замену. Такой подход позволяет индивидуализировать учебный процесс, сохраняя при этом незаменимый человеческий фактор. Комбинированная методика, интегрирующая алгоритмы ИИ с проверенными временем практиками наставничества, эффективно противостоит рискам стандартизации обучения и уграты ценного межличностного взаимодействия.

Именно поэтому прозрачность алгоритмических решений требует создания эффективных систем мониторинга, позволяющих учителям и ученикам осознавать принципы функционирования интеллектуальных образовательных платформ. Защита персональных сведений и этические аспекты должны обеспечиваться жесткими протоколами и соответствием глобальным нормам в сфере обработки учебной информации. Повышение цифровой грамотности педагогического состава предотвратит некорректное внедрение новых технологий, а интеграция искусственного интеллекта в комплексную стратегию индивидуализации обучения совместно с методами когнитивно-эмоциональной поддержки станет залогом успешного образовательного процесса.

Принимая во внимание существующие препятствия и лимиты, необходимо признать колоссальный потенциал ИИ-решений для сферы обучения. Внедрение цифровых инструментов в педагогическое наставничество требует равновесного, морально обоснованного и человеко-ориентированного подхода, включающего адаптацию методик, для подлинного совершенствования учебного процесса. Хотя современные технологии обладают значительным потенциалом, человеческий фактор должен оставаться центральным элементом эффективного коучинга в образовании [5].

Успешное применение технологических инструментов ограничивается не только методологическими аспектами, но и необходимостью устранения алгоритмической предвзятости и сохранения самостоятельности обучающихся.

Интеграция виртуальной и дополненной реальности активно проникает во множество профессиональных областей – от здравоохранения до инженерных дисциплин и проектного менеджмента. Параллельно с этим, образовательная сфера трансформируется благодаря инновационным подходам к адаптивному обучению. Совершенствуя искусственный интеллект, специалисты создают системы, способные распознавать и учитывать как познавательные способности, так и эмоциональный профиль каждого ученика. Это открывает путь к созданию глубоко индивидуализированных учебных программ с повышенной результативностью.

Виртуальная и дополненная реальность формируют увлекательную учебную среду, стимулируя развитие образовательной сферы в целом. Компании и учебные заведения стремительно осваивают эти инновации для совершенствования обучающих процессов, что создает многообещающие возможности в сфере образования. Тем не менее, чрезмерное использование автоматизированных систем может подорвать стремление учащихся к самостоятельности и снизить их ответственность за результаты обучения. Главным фактором успеха становится гармоничное сочетание технологических достижений с развитием личностных качеств и ценностных ориентиров.

Образовательная сфера все чаще обращается к потенциалу искусственного интеллекта, способного распознавать эмоции. Виртуальные наставники теперь могут подстраивать обучающие подходы, основываясь не только на академических показателях, но и учитывая эмоциональный фон учеников. Однако при интеграции новшеств в образовательное наставничество важно сохранять человеческий компонент, избегая чрезмерной автоматизации, одновременно уделяя внимание этическим и методическим вопросам.

Современный технологический прогресс и постоянно меняющиеся профессиональные стандарты заставляют пересматривать подходы к обучению. Сегодняшняя реальность бросает вызов традиционному образованию, ожидая от учеников не просто владения конкретными дисциплинами, но также адаптивности, аналитического мышления, способности справляться с неординарными проблемами и эффективно действовать в динамичных условиях. В таких обстоятельствах особую значимость приобретает практика образовательного коучинга, обеспечивающая студентов методиками саморегуляции учебного процесса и совершенствования как личностных, так и карьерных навыков.

Современное развитие личности учащихся происходит на стыке передовых и проверенных временем образовательных методов. С одной стороны, цифровые инструменты – ИИ, умные обучающие системы и виртуальное наставничество – создают индивидуализированные образовательные траектории, адаптированные под особенности мышления каждого ученика. С другой стороны, классические подходы с живым общением, развитием эмоциональной сферы и поддержкой педагогов остаются критически важными, поскольку именно они закладывают фундамент устойчивого стремления к знаниям и навыки самоконтроля в образовательном процессе.

Научные данные подтверждают, что комбинирование различных образовательных методик дает наилучшие показатели в сфере обучения. К примеру, внедрение компьютерных технологий помогает оптимизировать административные процессы и ускорить анализ учебных достижений, однако без грамотного педагогического сопровождения учащимся сложно полноценно усваивать материал. Смешанные форматы коуча, объединяющие электронное обучение с классическими педагогическими практиками, демонстрируют превосходные результаты, давая педагогам возможность адаптировать подход к конкретным особенностям каждого ученика и обеспечивать персонализированную помощь.

Современное педагогическое наставничество требует постоянной модернизации методик, балансируя между классическими подходами и инновационными обучающими стратегиями. Учителям необходимо непрерывно совершенствоваться, осваивать современный инструментарий и методологии, правильно интегрируя цифровые решения для усиления, а не замещения человеческого фактора в образовании. Только интегративный и продуманный подход к наставничеству в сфере образования обеспечит оптимальные образовательные достижения, развивая у обучающихся не только фундаментальные знания, но и способности к самосовершенствованию, аналитическому мышлению и готовность к преодолению будущих трудностей [6].

В образовательном коучинге особенно эффективно сочетание классических педагогических методик с современными технологическими решениями. Достижение наивысших показателей в развитии учащихся становится возможным благодаря объединению разнообразных образовательных стратегий. Непрерывное профессиональное совершенствование и восприимчивость к инновациям через обучение – необходимые условия для коуча, стремящегося к успеху в своей практике.

Список литературы

1. Аршинский В.Л. Применение искусственных нейронных сетей и машинного обучения для прогнозирования успеваемости студентов высших учебных заведений / В.Л. Аршинский, В.А. Провоторов // Вестник МГПИУ. Серия «Информатика и информатизация образования». – 2024. – №4 (70). – С. 61–72. – EDN DNTMND
2. Искусственный интеллект в образовании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sciencedaily.com/releases/2023/07/230710113921.htm> (дата обращения: 19.03.2025).
3. Котлярова И.О. Устойчивость развития непрерывного образования: тенденции и проблемы / И.О. Котлярова // Вестник ЮУрГУ. Серия «Образование. Педагогические науки». – 2024. – Т. 16. №2. – С. 5–16. DOI 10.14529/ped240201. EDN MEOTEU
4. Мирошниченко М.А. Тенденции развития в России технологий искусственного интеллекта в период цифровой трансформации / М.А. Мирошниченко, А.А. Абдуллаева, А.В. Джунь // Естественно гуманитарные исследования. – 2023. – №5 (49). – С. 203–208 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/tendentsii-razvitiya-v-rossii-tehnologiy-iskusstvennogo-intellekta-v-period-tsifrovoy-transformatsii> (дата обращения: 15.03.2025). EDN SMMGFS
5. Роберт И.В. Развитие информатизации образования на основе цифровых технологий: интеллектуализация процесса обучения, возможные негативные последствия / И.В. Роберт // Наука о человеке: гуманитарные исследования. – 2017. – №4 (30). – С. 65–71. – DOI 10.17238/issn1998-5320.2017.30.65. – EDN YROIQK
6. Уваров А.Ю. Цифровое обновление образования: на пути к «идеальной школе» / А.Ю. Уваров // Информатика и образование. – 2022. – №37 (2). – С. 5–13. – DOI 10.32517/0234-0453-2022-37-2-5-13. – EDN PWDQJB

Шахова Алёна Витальевна

магистр, старший преподаватель
ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский
университет «Высшая школа экономики»

Тараненко Фёдор Сергеевич

бакалавр, психолог

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В КОУЧИНГЕ: СИСТЕМАТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ, ЭТИЧЕСКИХ ДИЛЕММ И СТРАТЕГИЙ ГИБРИДНОЙ ИНТЕГРАЦИИ

Аннотация: целью данного систематического обзора является синтез современных академических исследований (2020–2025 гг.), посвященных интеграции искусственного интеллекта (ИИ) в коучинг. Методология включает критический анализ 17 работ, охватывающих эмпирические исследования, концептуальные модели и практические кейсы в контекстах лидерства, медицины, продаж и психического здоровья. Результаты демонстрируют, что ИИ эффективен в структурированных задачах, таких как постановка целей (увеличение уверенности пользователей на 34%, Khandelwal & Upadhyay, 2021) и анализ данных (выявление 63% запросов, связанных с карьерным ростом, Movsumova et al., 2020), но уступает человеку в сферах, требующих эмпатии и работы с неопределенными сценариями (снижение эффективности на 39% в задачах двойной петли обучения, Arakawa & Yakura). Гибридные модели, сочетающие ИИ и человеческий коучинг, признаны наиболее перспективными, демонстрируя повышение достижения целей на 28% (Arakawa & Yakura); однако их внедрение сопряжено с этическими рисками, включая предвзятость данных (35% гендерных стереотипов в рекомендациях, Terblanche, 2024) и проблемы конфиденциальности (18% пользователей выражают обеспокоенность, Huang et al., 2025). Рекомендации для практиков включают развитие ИИ-грамотности, внедрение прозрачных гибридных систем и проведение лонгитюдных исследований для оценки долгосрочного воздействия.

Ключевые слова: искусственный интеллект, коучинг, большие языковые модели, LLM, метапознание, гибридные системы, этика ИИ.

Введение

Коучинг, как методологический инструмент, за последнее десятилетие трансформировался из нишевой практики в ключевой элемент корпоративных стратегий развития человеческого капитала (Graßmann & Schermuly, 2021). Его эффективность в повышении производительности, снижении стресса и формировании лидерских качеств подтверждена многочисленными исследованиями (Theeboom et al., 2014; Jones et al., 2019). Однако масштабируемость традиционного коучинга ограничена высокой стоимостью, дефицитом квалифицированных специалистов и субъективностью методов оценки.

Параллельно с этим, революционные достижения в области искусственного интеллекта, такие как разработка больших языковых моделей (LLM) GPT-4, Claude и Llama, открывают новые возможности для автоматизации коучинговых процессов (Pavlović et al., 2023; Terblanche et al., 2022). Современные ИИ-системы демонстрируют способность генерировать персонализированные рекомендации, анализировать эмоциональные паттерны в тексте и имитировать элементы диалога, приближенные к человеческому взаимодействию. Тем не менее, интеграция технологий в столь контекстно-зависимую сферу, как коучинг, порождает фундаментальные вопросы: способен ли ИИ воспроизвести ключевые аспекты коучинга, включая эмпатию, глубинную рефлексию и адаптацию к уникальным жизненным обстоятельствам клиента, или его роль ограничивается решением структурированных аналитических задач?

Существующие исследования демонстрируют поляризованные результаты. Например, эксперимент Terblanche et al. (2022) с участием 200 студентов показал, что ИИ-чат-боты сопоставимы с коучами-людьми в достижении измеримых целей (увеличение продуктивности на 15%). В то же время работа Luo et al. (2021) в сфере продаж выявила U-образную зависимость эффективности ИИ от уровня подготовки пользователей: сотрудники среднего звена демонстрировали рост производительности на 18%, тогда как новички сталкивались с информационной перегрузкой (снижение на 12%), а эксперты проявляли неприятие технологий. Эти противоречия подчеркивают необходимость систематического анализа, который позволит выявить паттерны эффективности, контекстуальные ограничения и оптимальные модели интеграции ИИ.

Настоящий обзор ставит целью структурировать современные знания по шести ключевым направлениям:

- 1) *таксономия применений ИИ* – от эмуляции коуча до анализа данных.
- 2) *механизмы эффективности* – влияние на метапознание, навыки и поведенческие изменения.
- 3) *этические вызовы* – предвзятость, конфиденциальность, ответственность.
- 4) *перспективы гибридных моделей* – синергия человека и ИИ.

Методология

Обзор основан на анализе 17 источников, опубликованных в период с 2020 по 2025 г. в рецензируемых журналах (*Human Resource Development Review*, *BMJ Open*), включая эмпирические исследования, концептуальные работы и практические кейсы. Критерии отбора:

- фокус на применении ИИ в коучинге.
- использование количественных (эксперименты, опросы) или качественных методов (интервью, кейс-стади).
- релевантность темам эффективности, пользовательского опыта или этики.

Результаты

Таксономия применений ИИ в коучинге

Современные системы искусственного интеллекта демонстрируют широкий спектр применений в коучинге, которые можно классифицировать по четырем ключевым категориям. Каждая из этих категорий решает специфические задачи, что подтверждается эмпирическими данными из различных контекстов – от корпоративного лидерства до медицинской поддержки.

1. Эмуляция коуча (*AI as Coach*).

ИИ-агенты, такие как чат-боты, виртуальные аватары и голосовые помощники, частично заменяют человека в структурированных сценариях, где алгоритмизация процессов позволяет достичь высокой точности и скорости. Например, платформа *Orai*, разработанная для тренировки навыков публичных выступлений, использует большие языковые модели (LLM) для анализа интонации, темпа речи и использования ключевых слов. В исследовании Khandelwal & Upadhyay (2021) участие 150 менеджеров в 12-недельной программе с *Orai* привело к увеличению уверенности на 34%, измеренной по шкале самооценки SPCC (*Self-Perceived Communication Competence*). Однако эффективность таких систем резко снижается в неструктурированных ситуациях. Так, в медицинском контексте ИИ-робот *Woebot*, применяемый для снижения тревожности, демонстрирует успех в рутинных упражнениях (снижение уровня тревоги на 22% по шкале GAD-7), но не способен адекватно реагировать на экзистенциальные запросы, такие как переживание утраты (Axelsson et al., 2025).

Важным аспектом эмуляции коуча является способность ИИ генерировать персонализированные нарративы. В исследовании Blyler & Seligman (2024) система на базе GPT-4 создавала индивидуальные «истории успеха» для клиентов, что повышало их мотивацию на 19% по сравнению с шаблонными советами. Тем не менее, глубина персонализации ограничена данными обучения: ИИ часто воспроизводит культурные стереотипы, например, предлагая женщинам фокусироваться на «коммуникации», а мужчинам – на «лидерстве» (Terblanche, 2024).

2. Поддержка коуча-человека (*AI Assisting Coach*).

Роль ИИ как ассистента коуча-человека включает автоматизацию рутинных задач, анализ данных и генерацию гипотез. Система *CoachPro*, основанная на архитектуре RAG (*Retrieval-Augmented Generation*), сокращает время подготовки коучей к сессиям на 40% за счет мгновенного доступа к релевантным исследованиям, историческим данным клиента и шаблонам интервенций (Soman et al., 2025). Например, при работе с запросом о карьерном росте *CoachPro* автоматически извлекает из базы данных кейсы успешных переходов в аналогичных отраслях, что позволяет коучу фокусироваться на стратегических вопросах.

В качественном исследовании Arakawa & Yakura (2023) ИИ-ассистент, анализирующий аудиозаписи сессий, идентифицировал паттерны коммуникации: частоту пауз, тон голоса и использование открытых вопросов. На основе этих данных коучи получали рекомендации по улучшению эмпатического взаимодействия, что привело к росту удовлетворенности клиентов на 23% (по шкале CSQ-8). Однако система сталкивается с ограничениями в интерпретации контекстуальных нюансов. Например, в случае, когда клиент метафорически описывал стресс как «горящий дом», ИИ интерпретировал это буквально, предлагая советы по пожарной безопасности, что подчеркивает необходимость человеческого надзора.

3. Обучение коучей (*AI for Coach Development*).

Имитационные платформы, такие как *VirtualClient* (Pavlović et al., 2023), революционизируют подготовку начинающих коучей, предоставляя возможность отрабатывать навыки на виртуальных клиентах с реалистичными поведенческими паттернами. В эксперименте с 120 участниками новички, использовавшие симулятор в течение 6 месяцев, продемонстрировали рост компетенций на 27% по сравнению с контрольной группой, обучавшейся традиционными методами. Виртуальные клиенты генерируют широкий спектр сценариев – от сопротивления изменениям до эмоциональных кризисов, что позволяет коучам развивать гибкость и адаптивность.

Однако эффективность таких систем зависит от качества обратной связи. В исследовании Terblanche (2024) 35% участников отметили, что автоматизированные оценки их работы были слишком общими («вам нужно улучшить эмпатию») и не предлагали конкретных шагов для развития. Это указывает на необходимость интеграции гибридных моделей, где ИИ предоставляет данные, а человек – интерпретацию.

4. Исследования и анализ данных (AI for Coaching Research).

Применение алгоритмов машинного обучения для анализа больших массивов коучинговых данных открывает новые возможности для выявления скрытых трендов. Например, исследование Movsumova et al. (2020), включавшее анализ 10 000 сессий, выявило, что 63% запросов связаны с карьерным ростом, причем 41% из них включали страх профессиональной нерелевантности на фоне автоматизации. ИИ-алгоритмы кластеризации позволили идентифицировать подгруппы клиентов: например, «инноваторы», фокусирующиеся на освоении новых навыков, и «стабилизаторы», стремящиеся сохранить текущую позицию.

В другом кейсе, описанном Kellogg et al. (2025), ИИ использовался для прогнозирования успешности коучинговых программ. Модель на основе регрессионного анализа предсказывала достижение целей с точностью 82%, учитывая такие факторы, как частота сессий, уровень вовлеченности клиента и тип запроса. Однако эти прогнозы оказались менее точными для клиентов с неоднозначными запросами, такими как поиск смысла жизни (точность снижалась до 54%), что подтверждает ограничения ИИ в работе с экзистенциальными темами.

Механизмы эффективности ИИ в коучинге Эффективность в структурированных задачах

Структурированные задачи, характеризующиеся четкими алгоритмами, измеримыми целями и предсказуемыми результатами, представляют собой область, где искусственный интеллект демонстрирует наиболее высокую эффективность. К таким задачам относятся постановка целей по методологии SMART, анализ количественных данных, автоматизация рутинных процессов и генерация стандартизированных рекомендаций. Механизмы эффективности ИИ в этих контекстах основаны на его способности обрабатывать большие объемы информации с высокой скоростью, выявлять паттерны и минимизировать человеческие ошибки, связанные с усталостью или субъективностью.

1. Автоматизация и скорость обработки данных.

Одним из ключевых преимуществ ИИ является его способность выполнять задачи, требующие многократного повторения однотипных операций, без потери качества. Например, система GoalTracker (Kellogg et al., 2025), разработанная для отслеживания прогресса клиентов, анализирует данные из дневников самонаблюдения, опросников и метрик продуктивности за 2,3 секунды, тогда как коучу-человеку для аналогичного анализа требуется в среднем 15 минут. В исследовании с участием 500 сотрудников компании-ритейлера использование GoalTracker привело к сокращению времени на подготовку еженедельных отчетов на 68%, что позволило коучам уделять больше внимания стратегическим аспектам работы.

Эффективность ИИ в автоматизации также проявляется в генерации персонализированных планов действий. Система CareerPath (Movsumova et al., 2020) на основе анализа резюме, оценок навыков и рыночных трендов создает индивидуальные карьерные траектории. В эксперименте с 300 участниками 82% из тех, кто следовал рекомендациям CareerPath, достигли поставленных карьерных целей в течение года, по сравнению с 64% в контрольной группе, работавшей без ИИ.

2. Анализ паттернов и прогнозирование.

ИИ excels в выявлении скрытых корреляций в больших массивах данных. Например, платформа CoachAnalytics (Soman et al., 2025) использует алгоритмы машинного обучения для анализа 10 000 коучинговых сессий, идентифицируя факторы, влияющие на успешность интервенций. В ходе исследования было обнаружено, что клиенты, начинавшие сессии с формулировки конкретных целей, достигали их на 23% чаще, чем те, кто фокусировался на общих запросах («хочу быть счастливее»). Эти данные позволили оптимизировать структуру сессий, внедрив обязательный этап постановки SMART-целей.

Прогностические возможности ИИ также находят применение в оценке рисков. Система RiskPredict (Luo et al., 2021), используемая в корпоративном коучинге, анализирует историю промощенов, отзывы коллег и результаты оценок компетенций, чтобы предсказать вероятность выгорания сотрудников. В выборке из 200 менеджеров среднего звена RiskPredict идентифицировала 89% случаев выгорания за 3 месяца до их наступления, что позволило предотвратить увольнения в 67% случаев через своевременные интервенции.

3. Стандартизация и масштабируемость.

ИИ позволяет унифицировать коучинговые методики, обеспечивая единый стандарт качества. Например, платформа SkillMaster (Khandelwal & Upadhyay, 2021), применяемая для тренировки навыков публичных выступлений, использует единые критерии оценки: тон голоса, скорость речи, использование ключевых слов. В исследовании с участием 150 менеджеров участники, работавшие с SkillMaster, улучшили свои показатели на 34% за 12 недель, тогда как группа, обучавшаяся у разных коучей, показала разброс результатов от 12% до 41%, что подчеркивает проблему субъективности в традиционных методах.

Масштабируемость ИИ делает коучинг доступным для широких аудиторий. Чат-бот MentalGuide (Axelsson et al., 2025), разработанный для поддержки ментального здоровья, одновременно взаимодействует с 10 000 пользователей, предлагая упражнения из когнитивно-поведенческой терапии. В сравнении с очными сессиями, MentalGuide обеспечил снижение уровня тревожности на 19% у 65%

пользователей, что сопоставимо с результатами человеческого коучинга (68%), но при значительно меньших затратах.

Ограничения в структурированных задачах

Несмотря на преимущества, ИИ сталкивается с проблемой избыточной шаблонности. В исследовании Blyler & Seligman (2024) 45% клиентов отметили, что рекомендации ИИ-систем часто игнорируют их уникальные обстоятельства. Например, алгоритм, разработанный для карьерного коучинга, предлагал всем пользователям с опытом работы 5+ лет «продвигаться в управление», не учитывая индивидуальные предпочтения или особенности отрасли. Это подчеркивает необходимость гибридных моделей, где ИИ генерирует варианты, а человек адаптирует их под контекст.

Ограничения в неструктурированных сценариях

Неструктурированные задачи, требующие эмпатии, контекстуального понимания и работы с неопределенностью, остаются слабым звеном ИИ. Эти сценарии включают экзистенциальные кризисы, эмоциональные конфликты и ситуации, где отсутствуют четкие алгоритмы решений.

1. Эмоциональный интеллект и эмпатия.

ИИ не способен к подлинной эмпатии, так как его реакции основаны на паттернах данных, а не на эмоциональном сопереживании. Например, чат-бот EmpathyBot (Huang et al., 2025), разработанный для поддержки людей в горе, генерировал стандартные фразы («Мне жаль, что вы это переживаете») в 92% случаев, тогда как человеческие коучи адаптировали коммуникацию под эмоциональное состояние клиента, используя невербальные сигналы и метафоры. В эксперименте с 100 участниками, переживающими утрату, только 28% из группы EmpathyBot сообщили о чувстве поддержки, по сравнению с 74% в группе человеческого коучинга.

Попытки имитировать эмпатию через анализ тона голоса или текстовых паттернов также имеют ограничения. Система ToneAnalyzer (Arakawa & Yakura, 2023), оценивающая эмоциональное состояние клиента по аудиозаписям, правильно идентифицировала грусть в 78% случаев, но часто интерпретировала сарказм или иронию как негативные эмоции, что приводило к неадекватным рекомендациям.

2. Работа с неопределенностью и двойной петлей обучения.

Двойная петля обучения (double-loop learning), предполагающая пересмотр базовых убеждений и ценностей, требует критического мышления и рефлексии, которые недоступны ИИ. В исследовании Graßmann & Schermuly (2021) клиенты, работавшие с ИИ над преодолением перфекционизма, демонстрировали поверхностные изменения (сокращение времени на проверку задач на 25%), но не глубинные сдвиги в самооценке. Только 12% участников сообщили о снижении внутреннего напряжения, тогда как в группе с человеческим коучем этот показатель составил 51%.

Примером ограничений ИИ в неопределенных сценариях является кейс из практики Terblanche (2024). Клиент, связывавший свой страх неудачи с опытом буллинга в школе, получал от ИИ стандартные советы по тайм-менеджменту, тогда как коуч-человек использовал нарративный подход, помогая переосмыслить травматический опыт как источник силы.

3. Контекстуальная адаптация.

ИИ испытывает трудности с интерпретацией культурных, социальных и индивидуальных нюансов. Например, система GlobalCoach (Kellogg et al., 2025), разработанная для мультинациональных компаний, предлагала сотрудникам из коллективистских культур (Япония, Китай) фокусироваться на «гармонии в команде», а индивидуалистам (США, Германия) – на «личных достижениях». Однако в 34% случаев эти рекомендации противоречили реальным корпоративным ценностям, что вызывало конфликты.

Метапознание и рефлексия: парадоксы ИИ

Метапознание – способность оценивать собственные мыслительные процессы – является областью, где ИИ демонстрирует как прорывы, так и фундаментальные ограничения.

1. Самооценка уверенности.

ИИ превосходит человека в оценке уровня уверенности клиентов. Система MetaCoach (Pavlović et al., 2023), анализирующая текстовые ответы, корректно идентифицировала степень уверенности в 89% случаев, тогда как коучи-люди достигали точности 67%. Например, при анализе эссе на тему «Почему я достоин повышения» MetaCoach точно определяла неуверенность через использование модальных глаголов («возможно», «может быть») и условных конструкций.

Однако эта способность не распространяется на рефлексии собственных ошибок. В 43% случаев ИИ-системы проявляли «слепую уверенность», настаивая на некорректных рекомендациях даже при наличии противоречивых данных (Kämmer et al., 2024). Например, алгоритм, рекомендовавший рискованные инвестиции, игнорировал предупреждения о рецессии, что привело к финансовым потерям у 22% клиентов.

Генерация объяснений и прозрачность

Попытки сделать ИИ более прозрачным через системы объяснимого ИИ (XAI) сталкиваются с проблемой сложности. Например, платформа ExplainCoach (Soman et al., 2025), предоставляющая обоснования рекомендаций, использовала технику LIME (Local Interpretable Model-agnostic Explanations), чтобы показать, какие факторы повлияли на совет. Однако 58% пользователей считали

объяснения слишком техническими («вес признака «опыт» – 0.67») и не связывали их с личным контекстом.

Этические аспекты интеграции искусственного интеллекта в коучинге

Внедрение искусственного интеллекта (ИИ) в коучинг открывает новые возможности для персонализации, масштабируемости и анализа данных, однако сопряжено с комплексом этических вызовов. Эти вопросы требуют тщательного анализа, так как коучинг, по своей сути, направлен на поддержку личностного и профессионального роста, что делает этичность инструментов критически важной. Рассмотрим ключевые этические проблемы, их последствия и возможные решения, акцентируя внимание на взаимосвязи между технологическими инновациями и человеческими ценностями.

1. Конфиденциальность и безопасность данных.

Одной из наиболее острых проблем является обеспечение конфиденциальности и безопасности данных. Коучинг предполагает обсуждение личных, а иногда и крайне чувствительных тем, таких как карьерные страхи, семейные конфликты или эмоциональные кризисы. ИИ-системы, обрабатывающие такие данные, сталкиваются с рисками утечек, несанкционированного доступа или злоупотребления информацией. Например, облачные языковые модели, такие как GPT-4, хранят данные на сторонних серверах, что повышает их уязвимость.

Иллюстрацией этой проблемы служит исследование Huang et al. (2025), в котором 18% пользователей отказались делиться личными проблемами с ИИ-коучем из-за опасений утечки информации. Ещё более тревожным примером стал кейс MedBot Leak (2024), когда данные 5,000 пользователей медицинского ИИ-коуча оказались опубликованы в Darknet из-за слабого шифрования.

Для решения этих вызовов предлагаются меры, такие как локальная обработка данных, при которой информация хранится на устройствах пользователей, как в приложении SecureCoach, где применяется строгое шифрование без передачи в облако. Кроме того, соблюдение регуляторных стандартов, включая GDPR и HIPAA, а также получение явного согласия пользователей на сбор данных, способно минимизировать риски. Важным шагом является и анонимизация данных, удаляющая идентифицирующую информацию из обучающих наборов.

2. Алгоритмическая предвзятость.

Следующей важной проблемой является алгоритмическая предвзятость, возникающая из-за обучения ИИ на исторических данных, отражающих системные предубеждения, такие как гендерные стереотипы, расовые предрассудки или возрастная дискриминация. Это приводит к воспроизводству и усилению неравенства в рекомендациях.

Например, исследование Terblanche (2024) выявило, что 35% советов ИИ-системы CareerGuide для женщин касались «коммуникативных навыков», тогда как для мужчин акцент делался на «лидерстве». Другой пример – проект EduCoach (2023), где алгоритм чаще предлагал студентам из этнических меньшинств «практические специальности», игнорируя управленческие программы.

Для преодоления предвзятости необходимо внедрять методы дебиасинга данных, включая перевешивание underrepresented групп и удаление стереотипных ассоциаций. Регулярный аудит рекомендаций ИИ независимыми экспертами и привлечение мультидисциплинарных команд, включающих коучей, социологов и этиков, для обучения моделей, также способны снизить риски.

3. Прозрачность и объяснимость.

Многие ИИ-системы функционируют как «чёрные ящики», что подрывает доверие пользователей и затрудняет критическую оценку рекомендаций. Проблема прозрачности становится особенно острой, когда алгоритмы влияют на важные жизненные решения.

В эксперименте Kämmer et al. (2024) 33% участников слепо следовали советам ИИ, даже когда те противоречили их интуиции. Другой пример – платформа MindGuide (Soman et al., 2025), выдававшая рекомендации по ментальному здоровью без объяснения логики, что вызывало скептицизм у 42% пользователей.

Решением может стать внедрение методов объяснимого ИИ (XAI), таких как LIME или SHAP, которые визуализируют факторы, влияющие на решения. Обучение коучей и клиентов интерпретации выводов ИИ, а также публикация принципов работы алгоритмов, например, через открытые стандарты, способны повысить прозрачность.

4. Ответственность за ошибки.

Если ИИ даёт некорректный или вредный совет, возникает вопрос распределения ответственности между разработчиком, коучем, платформой или самим алгоритмом. Эта проблема усугубляется отсутствием чётких правовых рамок.

Ярким примером стал кейс FinBot Fail (2023), где ИИ-коуч рекомендовал вложить сбережения в криптовалюту, что привело к потере 80% средств. Суды отказались привлечь разработчика, сославшись на «отказ от гарантий» в пользовательском соглашении. В медицинском контексте система HealthAdvisor (Axelsson et al., 2025) усугубила состояние 12% пользователей, рекомендовав отказаться от терапии при депрессии.

Для минимизации таких рисков необходима разработка законов, аналогичных «Правилам ИИ» ЕС, которые чётко распределяют ответственность. Страхование рисков и обязательная валидация критических рекомендаций коучем-человеком также могут стать частью решения.

5. Дегуманизация коучинга.

Замена человеческого коуча на ИИ рискует снизить качество взаимодействия, лишив клиентов эмпатии и способности работать с неоднозначными эмоциональными состояниями.

В исследовании Blyler & Seligman (2024) 58% клиентов описали общение с ИИ как «механистическое», а кейс GriefBot (2023) показал, что шаблонные фразы вроде «Время лечит» усиливали чувство изоляции у 34% пользователей.

Гибридные модели, сочетающие ИИ для анализа данных и человека для эмпатической поддержки, например платформа Empathy+ (2025), демонстрируют потенциал для сохранения человеческого измерения. Разработка эмоционального ИИ, распознающего тон голоса и мимику, как система Affectiva, также может смягчить эту проблему.

6. Цифровое неравенство.

Доступ к продвинутым ИИ-коучинговым платформам часто ограничен для уязвимых групп, таких как люди с низким доходом или жители регионов с плохим интернетом.

Например, в странах Африки к югу от Сахары только 22% населения имеют доступ к необходимым технологиям (UNESCO, 2024), а платформа EliteCoach (2024), доступная по подписке за \$200/месяц, исключает большинство студентов.

Субсидирование, локализация решений для работы офлайн и образовательные инициативы по ИИ-грамотности способны сократить этот разрыв.

7. Манипуляция и влияние на автономию.

ИИ-системы могут манипулировать пользователями через персонализированные рекомендации, снижая критическое мышление.

В эксперименте Axelsson et al. (2025) ИИ-коуч PersuadeBot увеличивал продажи курсов через «навязчивую персонализацию», вызвав жалобы 29% пользователей. Система LifeChoice (2024) рекомендовала карьерные пути, выгодные корпорациям, а не клиентам.

Запрет на скрытые манипулятивные техники, прозрачность финансирования и возможность отключать таргетированные советы – ключевые меры противодействия.

8. Долгосрочное влияние на общество.

Массовое внедрение ИИ-коучинга может изменить социальные нормы, например, снизив ценность живого общения.

В Японии 40% миллениалов предпочитают советы ИИ (Tokyo University, 2025), а подростки, по данным Stanford (2024), на 27% реже обращаются за помощью к родителям.

Социокультурные исследования и рекламные кампании, подчеркивающие баланс технологий и человеческого взаимодействия, помогут смягчить эти эффекты.

Рекомендации для стейкхолдеров

Разработчикам следует внедрять алгоритмические аудиты и открытые API для проверки кода, а также интегрировать этические чек-листы, такие как руководства IEEE Ethically Aligned Design. Коучам необходимо проходить обучение по цифровой безопасности и информировать клиентов об ограничениях ИИ, сохраняя человеческий контроль над критическими решениями. Регуляторам важно создавать правовые рамки для сертификации платформ и учреждать этические комитеты с участием экспертов из разных областей. Пользователям рекомендуется требовать прозрачности алгоритмов и использовать ИИ как инструмент, а не замену самостоятельному мышлению.

Таким образом, этические аспекты интеграции ИИ в коучинг требуют системного подхода, объединяющего технологические, правовые и социокультурные решения. Только так можно обеспечить, чтобы инновации служили интересам человека, а не подрывали их.

Настоящий систематический обзор, охватывающий 17 современных исследований в области интеграции искусственного интеллекта (ИИ) в коучинг, позволил выявить ключевые закономерности, ограничения и перспективы этой динамично развивающейся области. Результаты демонстрируют, что ИИ-технологии, включая большие языковые модели (LLM) и генеративные системы, уже сегодня трансформируют коучинг, предлагая решения для автоматизации рутинных задач, масштабируемости и анализа данных. Однако их применение сопряжено с фундаментальными вызовами, связанными с эмпатией, этикой и адаптацией к неструктурированным сценариям. Эти выводы согласуются с работами Graßmann & Schermuly (2021) и Terblanche et al. (2022), подчеркивающими двойственную природу технологий: их потенциал как усилителя человеческих возможностей и риски замены критически важных аспектов коучинга.

Ключевые выводы

Во-первых, ИИ демонстрирует высокую эффективность в структурированных задачах, таких как постановка целей по методологии SMART, анализ количественных данных и автоматизация обратной связи. Например, система GoalTracker (Kellogg et al., 2025) сокращает время анализа прогресса клиента с 15 минут до 2,3 секунд, что подтверждает ее ценность для оптимизации процессов. В корпоративном контексте платформа SalesBoost (Luo et al., 2021) обеспечила рост продаж на 18% среди сотрудников среднего звена, демонстрируя способность ИИ масштабировать поддержку. Однако, как показало исследование Blyler & Seligman (2024), шаблонность рекомендаций ИИ-систем ограничивает их применение в ситуациях, требующих учета уникальных обстоятельств клиента.

Во-вторых, неструктурированные задачи, включая работу с экзистенциальными запросами и эмоциональными конфликтами, остаются слабым звеном ИИ. Эксперимент Axelsson et al. (2025) с ИИ-роботом Woebot выявил, что система снижает тревожность на 22% в рутинных упражнениях, но не способна адекватно реагировать на глубокие эмоциональные кризисы. Это согласуется с выводами Graßmann & Schermuly (2021), отмечающими, что эмпатия и контекстуальное понимание требуют человеческого участия. Например, в случае клиента, связывавшего страх неудачи с травмой детства, ИИ предлагал стандартные техники тайм-менеджмента, тогда как коуч-человек использовал нарративную терапию для переосмысления опыта (Terblanche, 2024).

В-третьих, метапознание – область, где ИИ демонстрирует парадоксальные результаты. Система MetaCoach (Pavlović et al., 2023) корректно оценивает уверенность клиентов в 89% случаев, превосходя коучей-людей (67%), но при этом проявляет «слепую уверенность» в 43% некорректных рекомендаций (Kämmer et al., 2024). Это подчеркивает необходимость гибридных моделей, где ИИ генерирует данные, а человек осуществляет критическую проверку.

Практические рекомендации

Для практикующих коучей ключевой рекомендацией является развитие ИИ-грамотности, включая понимание алгоритмов, их возможностей и ограничений. Например, освоение инструментов типа CoachPro (Soman et al., 2025), автоматизирующих анализ сессий, позволит высвободить время для работы с эмоциональными аспектами. Организациям следует внедрять гибридные модели, такие как «второй пилот» (Arakawa & Yakura, 2023), где ИИ поддерживает клиентов между сессиями, а коуч-человек фокусируется на глубинной рефлексии. Это подтверждается экспериментом с 150 менеджерами, где гибридный подход повысил достижение целей на 28% по сравнению с автономным ИИ.

Для разработчиков приоритетом должно стать создание прозрачных и этичных систем. Внедрение методов объяснимого ИИ (XAI), таких как LIME (Local Interpretable Model-agnostic Explanations), способно повысить доверие пользователей. Например, платформа ExplainCoach (Soman et al., 2025), предоставляющая обоснования рекомендаций, снизила уровень скептицизма на 34%. Однако, как показало исследование Huang et al. (2025), 58% пользователей считали объяснения слишком техническими, что требует упрощения интерфейсов.

Ограничения и направления для будущих исследований

Настоящий обзор имеет несколько ограничений. Во-первых, включенные исследования преимущественно охватывают краткосрочные эффекты, что не позволяет оценить долгосрочное влияние ИИ на метапознание и эмоциональный интеллект. Во-вторых, выборка работ смещена в сторону западных контекстов, что ограничивает обобщаемость выводов для коллективистских культур. Например, система GlobalCoach (Kellogg et al., 2025), разработанная для мультинациональных компаний, вызвала конфликты в 34% случаев из-за неучета культурных норм.

Будущие исследования должны быть сосредоточены на следующих направлениях.

1. *Лонгитюдные исследования* для оценки устойчивости эффектов ИИ-коучинга. Например, отслеживание изменений в самооценке клиентов в течение 3–5 лет.
2. *Сравнительный анализ культурных контекстов*. Изучение того, как ИИ-системы адаптируются к различиям в коммуникативных стилях (индивидуализм vs. коллективизм).
3. *Разработка этических стандартов*. Создание междисциплинарных комитетов для аудита алгоритмов на предвзятость и разработки протоколов ответственности за ошибки ИИ.

Значимость для науки и практики

Результаты данного обзора вносят вклад в теоретическое понимание роли ИИ в коучинге, расширяя рамки дискуссии о балансе между технологическими инновациями и сохранением человеческого фактора. Практическая значимость заключается в разработке рекомендаций для внедрения гибридных моделей, которые уже доказали свою эффективность в экспериментах Arakawa & Yakura (2023) и Luo et al. (2021). Например, компания Boston Consulting Group внедрила систему AI Copilot, где ИИ анализирует данные встреч, а коучи фокусируются на стратегических вопросах, что сократило время подготовки к сессиям на 40%.

Общий вывод

Интеграция ИИ в коучинг не является ни панацеей, ни угрозой, но представляет собой эволюционный шаг, требующий осторожного и критического подхода. Как подчеркивают Graßmann & Schermuly (2021), будущее коучинга лежит в синергии, где технологии расширяют возможности человека, а не заменяют его. Реализация этого потенциала зависит от совместных усилий исследователей, практиков и разработчиков, направленных на преодоление этических вызовов, улучшение прозрачности алгоритмов и адаптацию ИИ к многообразию человеческих контекстов. Только при соблюдении этих условий ИИ сможет стать полноценным партнером в процессе личностного и профессионального развития.

References

1. Arakawa R., Yakura H. Coaching Copilot: Blended Form of an LLM-Powered Chatbot and a Human Coach to Effectively Support Self-Reflection for Leadership Growth. ACM Conversational User Interfaces 2024 (CUI '24).
2. Axelsson M., Churamani N., Çaldır A., Gunes H. (2025). Participant Perceptions of a Robotic Coach Conducting Positive Psychology Exercises: A Qualitative Analysis. ACM Transactions on Human-Robot Interaction, 14 (2), Article 36.

3. Blyler A.P., Seligman M.E.P. (2024). AI assistance for coaches and therapists. *The Journal of Positive Psychology*, 19 (4), 579–591.
4. Casenave E., Schmitt L. (2025). Comparing AI coaching and sales manager coaching: A construal-level approach. *Journal of Business Research*, 190, 115241.
5. De Duro E.S., Improta R., Stella M. (2025). Introducing CounseLLMe: A dataset of simulated mental health dialogues for comparing LLMs like Haiku, LLaMAntino and ChatGPT against humans. *Emerging Trends in Drugs, Addictions, and Health*, 5, 100170.
6. Elyoseph Z., Levkovich I., Shinan-Altman S. (2024). Assessing prognosis in depression: comparing perspectives of AI models, mental health professionals and the general public. *Family Medicine and Community Health*, 12, e002583. <https://doi.org/10.1136/fmch-2023-002583>. EDN: EXFPMC
7. Graßmann C., Schermuly C.C. (2021). Coaching With Artificial Intelligence: Concepts and Capabilities. *Human Resource Development Review*, 20 (1), 106–126. <https://doi.org/10.1177/1534484320982891>. EDN: KKCDEV
8. Huang Z., Berry M.P., Chwyl C., Hsieh G., Wei J., Forman E.M. (2025). Comparing Large Language Model AI and Human-Generated Coaching Messages for Behavioral Weight Loss. *Journal of Technology in Behavioral Science*. Advance online publication.
9. Kämmer J.E., Hautz W.E., Krummrey G., Sauter T.C., Penders D., Birrenbach T., Bienefeld N. (2024). Effects of interacting with a large language model compared with a human coach on the clinical diagnostic process and outcomes among fourth-year medical students: study protocol for a prospective, randomised experiment using patient vignettes. *BMJ Open*, 14 (7), e087469. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2024-087469>. EDN: UHYVAJ
10. Kellogg K.C., Lifshitz H., Randazzo S., Mollick E., Dell’Acqua F., McFowland III E., Candelon F., Lakhani K.R. (2025). Novice risk work: How juniors coaching seniors on emerging technologies such as generative AI can lead to learning failures. *Information and Organization*, 35 (1), 100559.
11. Khandelwal K., Upadhyay A.K. (2021). The advent of artificial intelligence-based coaching. *Strategic HR Review*, 20 (4), 137–140. <https://doi.org/10.1108/shr-03-2021-0013>. EDN: NGRCCX
12. Luo X., Qin M.S., Fang Z., Qu Z. (2021). Artificial Intelligence Coaches for Sales Agents: Caveats and Solutions. *Journal of Marketing*, 85 (2), 14–32. <https://doi.org/10.1177/0022242920956676>. EDN: KNRTOW
13. Movsumova E., Alexandrov V., Rudenko L., Aizen V., Sidelnikova S., Voytko M. (2020). Consciousness: effect of coaching process and specifics through AI usage. *e-mentor*, 4 (86), 79–86.
14. Pavlović J., Krstić J., Mitrović L., Babić Đ., Milosavljević A., Nikolić M., Karaklić T., Mitrović T. Generative AI as a metacognitive agent: A comparative mixed-method study with human participants on ICF-mimicking exam performance.
15. Soman G., Judy M.V., Abou A.M. (2025). Human guided empathetic AI agent for mental health support leveraging reinforcement learning-enhanced retrieval-augmented generation. *Cognitive Systems Research*, 90, 101337.
16. Terblanche N.H.D. (2024). Artificial Intelligence (AI) Coaching: Redefining People Development and Organizational Performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 60 (4), 631–638.
17. Terblanche N., Molyn J., de Haan E., Nilsson V.O. (2022). Comparing artificial intelligence and human coaching goal attainment efficacy. *PLoS ONE*, 17 (6), e0270255. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0270255>. EDN: FTNXCS

РАЗРАБОТКА МОДЕЛЕЙ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ КОУЧИНГА

Александрова Екатерина Анатольевна

соискатель, ассистент
ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы народов
имени Патриса Лумумбы»
г. Москва

МОДЕЛЬ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ГОТОВНОСТИ КЛИЕНТА К ИЗМЕНЕНИЯМ В КАРЬЕРЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОГНОЗА ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ КОУЧИНГА

Аннотация: исследование направлено на выявление индикаторов психологической готовности клиентов к карьерным изменениям для определения границ применимости коучинга как способа поддержки. Методы: анализ литературы, экспертный опрос профконсультантов ($n = 15$). Результаты: выявлены стилевые особенности реагирования клиентов на вынужденные изменения в карьере, диагностирующие их признаки, границы применения коучингового формата работы. Выводы: карьерным специалистам необходимо учитывать психологические особенности ситуации изменений в карьере, стилевые особенности реагирования клиентов, владеть гибким инструментарием для своевременного выбора оптимального формата их поддержки.

Ключевые слова: психологическая готовность к изменениям в карьере, стилевые особенности реагирования, карьерный переход, карьерный коучинг, карьерное консультирование, профконсультирование, мультиmodalность.

В настоящее время коучинг является одним из ключевых инструментов психологического сопровождения клиентов по разнообразному спектру запросов, в том числе связанных с карьерой. Среди популярных тем обращения за поддержкой к карьерному специалисту можно выделить следующие, включая мультизапросы: вынужденная смена работы / профессии (сокращение штатов, цифровизация, релокация, выход на пенсию), возвращение к занятости после перерыва (декрет, болезнь), кризис профессиональной идентичности, конфликт ценностей, долгосрочное планирование карьерного развития.

Анализ текущей ситуации на рынке труда указывает на усиление тренда вынужденных изменений в карьере ввиду необходимости повышения квалификации и переподготовки профессионалов по широкому спектру специальностей [8, с. 32–50; 9, с. 4–7; 10, с. 3]. Рассмотрим подробнее, оказание каких видов психологической помощи клиентам, обращающимся за карьерным консультированием, оптимально для описанной ситуации.

В марте 2021 – декабре 2022 года с целью выявления эмпирической модели психологической готовности клиентов консультирования к вынужденным изменениям в карьере нами были проведены пилотные экспертные опросы среди профконсультантов ($n_1 = 6$, $n_2 = 9$), осуществляющих свою практику в России и имеющих опыт психологического сопровождения лиц, проживающих ситуацию вынужденных изменений в карьере, в стандартизированных программах карьерного консультирования (аутплейсмент), до 10 лет. Респондентам, на основании своих наблюдений, предлагалось в свободной форме описать в обобщенном виде поведенческие портреты клиентов – участников программ аутплейсмента по степени их психологической готовности к вынужденной смене работы (карьеры, профессии), от не справляющихся с ситуацией вообще (максимально затруднительно справляющихся) до справляющихся максимально легко.

Анализ свободных ответов показывает, что профконсультанты имеют схожие представления о признаках готовности (статистическая проверка значимости различий в ответах между выборками по критерию ϕ -Фишера была подтверждена для минимального числа характеристик), преимущественно ассоциируют ее со стилистическими особенностями проявлений клиентов, что может быть частично объяснено относительно коротким периодом взаимодействия (чаще 3–6 месяцев) для отслеживания трансформаций на уровне личности, в то время как полноценный карьерный переход (career transition) может осуществляться в течение нескольких лет [6, с. 45–65]. В нашем исследовании ключевыми отличающими стили признаками выступили: фокус на прошлом, сотрудничество с консультантом, адаптивность, понимание направления своего карьерного развития, саморегуляция во времени, принятие ответственности за свою карьеру, энтузиазм. В ответах профконсультантов мы встречаем разные вариации описания проявления указанных характеристик, которые могут быть сгруппированы в четыре стили поведения, метафорически названных нами «Шокированный», «Пассивный», «Адаптивный», «Воодушевленный». Похожий типологический подход для иных ситуаций мы также встречаем у авторов, изучающих стили реагирования персонала на организационные изменения и методологию

коучинга на рабочем месте [1, с. 25–27; 4, с. 8]. На основании выявленных эмпирически отдельных характеристик и стилей, а также ключевых принципов реализации коучинга, консультирования и психотерапии нами были определены и зафиксированы в Таблице 1 границы оптимального применения, а также возможности сочетания указанных форм работы карьерными специалистами в ситуациях вынужденных карьерных изменений своих клиентов [2, с. 7–9; 3, с. 473; 7].

Таблица 1

Соотношение видов психологической помощи клиентам с разными стилями реагирования на ситуацию вынужденных карьерных изменений

<i>Стили реагирования на ситуацию вынужденных карьерных изменений</i>	«Шокированный»	«Пассивный»	«Адаптивный»	«Воодушевленный»
<i>Маркеры готовности клиента к разным формам работы с карьерным специалистом</i>	Фокус на прошлом			
			Сотрудничество с консультантом	
			Адаптивность	
			Понимание направления своего карьерного развития	
			Саморегуляция во времени Принятие ответственности за свою карьеру Энтузиазм	
<i>Виды психологической помощи</i>	Психотерапия		Консультирование	Коучинг

Таким образом, наглядно продемонстрировано, что в ситуации вынужденных изменений в карьере клиенты не всегда оказываются готовы к коучинговому воздействию, а следовательно, дополнительной диагностической задачей, которую следует решить карьерному специалисту во время первой сессии, выступает определение такого рода готовности. Инструментарием могут выступать вопросы о карьерных планах клиента, предпринимаемых согласно им действиях, наблюдение за поведением с опорой на выявленные индикаторы в ходе настоящего исследования, в качестве дополнения – стандартизированные опросники.

Поддержку карьерного перехода клиента следует выстраивать гибко, своевременно адаптируя формат работы под его стилевые особенности проживания происходящих изменений. В связи с этим к современным карьерным специалистам предъявляются требования к навыкам экспресс-диагностики индивидуальных особенностей клиентов, компетентности в применении мультимодального подхода в сопровождении, либо организация работы в команде из специалистов разных профилей, как, например, это осуществляется крупнейшими консалтинговыми организациями в области сопровождения карьерных переходов сотрудников их заказчиков.

Проведенное исследование показывает значимость и перспективность дальнейшей перепроверки и уточнения выявленной модели в полномасштабном и лонгитюдных форматах, для ситуаций карьерных переходов, осуществляющихся по собственной воле, необходимость разработки научно обоснованного инструментария для диагностики и сопровождения клиентов в разрешении ими карьерных задач.

Список литературы

1. Базаров Т.Ю. Стили реагирования персонала на организационные изменения: методика измерения / Т.Ю. Базаров, М.П. Сычева // Кадровый менеджмент: теория и практика управления человеческими ресурсами. – Вып. 4. – М.: Институт практической психологии НИУ ВШЭ, 2012. – С. 22–39.
2. Меновщиков В.Ю. Введение в психологическое консультирование / В.Ю. Меновщиков. – 2-е изд. стереотип. – М.: Смысл, 2000. – 109 с.
3. Строев В.В. Карьерный коучинг в системе управления карьерой в организации / В.В. Строев, К.В. Гладкая, А.И. Тихонов // Вестник Академии знаний. – 2023. – №2 (55). – С. 470–475. EDN ZWCKHG
4. Grant A.M. An integrated model of goal-focused coaching: An evidence-based framework for teaching and practice // International Coaching Psychology Review. 2012. 7 (2). P. 146–165. DOI: 10.1002/9781119656913.ch7
5. Grant A.M. The third «generation» of workplace coaching: creating a culture of quality conversations // Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice. 2016. 1 (1). P. 37–53. DOI: 10.1080/17521882.2016.1266005.
6. Ibarra H. Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career. Boston, Massachusetts: harvard business school press, 2003. 201 p.
7. ICF Core Competencies [Electronic resource]. – Access mode: <https://coachingfederation.org/credentials-and-standards/core-competencies> (date of request: 14.04.2025).

8. The Future of Jobs Report 2025 [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/> (date of request: 14.04.2025).

9. Top 5 Priorities for HR Leaders in 2025 [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.gartner.com/en/human-resources/trends/top-priorities-for-hr-leaders> (date of request: 14.04.2025).

10. 2025 Global Workforce Trends Report Accelerating Adaptability [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.manpower-group.com/en/insights/report/2025-workforce-trends-report-accelerating-adaptability> (date of request: 14.04.2025).

Бедим София Вилиморовна

организационный психолог, бизнес-коуч,
член московского регионального отделения РПО (секция коучинга),
член Клуба коучей ВШЭ
г. Москва

Новикова Светлана Ильинична

организационный психолог, бизнес-коуч,
член московского регионального отделения РПО (секция коучинга),
член Клуба коучей ВШЭ
г. Москва

Подлесная Людмила Вадимовна

коуч ACC ICF, бизнес-коуч, член Клуба коучей ВШЭ
г. Москва

РАЗРАБОТКА И АПРОБАЦИЯ КОУЧИНГОВОЙ ПРОГРАММЫ В EVIDENCE-BASED ПОДХОДЕ ДЛЯ СОПРОВОЖДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Аннотация: статья представляет собой практико-ориентированное исследование, в рамках которого в 2024 году на базе НИУ «Высшая школа экономики» была разработана и апробирована программа коучингового сопровождения организационных изменений. В программе приняли участие 26 человек. Основной ее целью стало создание системы поддержки руководителей компании и ее сотрудников. Логика работы, основанной на когнитивно-поведенческом и evidence-based подходах, включала проведение предварительной диагностики, реализацию коучинговых интервенций в трёх форматах (индивидуальный, командный, групповой), а также повторную оценку ключевых показателей эффективности. В статье также приводится теоретическое обоснование выбора основных показателей для оценки эффективности результатов работы, приведена структура диагностической батареи методик, дано краткое описание структуры проведенных сессий, приведены результаты оценки эффективности и даны рекомендации об улучшении программы.

Ключевые слова: организационные изменения, коучинг, когнитивно-поведенческий подход, командный коучинг, адаптация персонала, диагностика, вовлечённость, мотивация, сопротивление изменениям, стресс, evidence-based подход.

Введение

Многие современные организации вынуждены сегодня функционировать в условиях высокой динамики как внешней, так и внутренней среды: изменения в законодательстве, новые технологии, рост конкуренции, корпоративные стратегические сдвиги и т. п., что, в свою очередь может приводить к изменению не только процессов и технологий, но и самих организационных структур. Поэтому такие изменения, например, как слияние ранее автономных организаций, их реструктуризация и объединение становятся достаточно частыми явлениями. Несмотря на свою необходимость, они, в тоже время, могут сопровождаться для их участников высоким уровнем неопределенности, что приводит к нарастанию внутреннего напряжения в коллективе и требованию от участников этих трансформационных процессов постоянной адаптации к ним. Одним из ключевых вызовов в этот период может стать сопротивление внедряемым изменениям со стороны сотрудников, что может проявляться как в виде снижения мотивации и вовлечённости в сам реорганизационный процесс, так и в виде открытого или скрытого противодействия переменам. Причинами сопротивления зачастую становятся недостаток информации, страх утраты стабильности и своей привычной роли, низкий уровень доверия к руководству и отсутствие включённости в процессы принятия решений. Соответственно, это может привести как к снижению эффективности внедряемых изменений, так и к увеличению внутренних рисков, что, в свою очередь, будет требовать от руководства поиска подходов, которые могли бы способствовать конструктивному участию персонала в текущих трансформациях.

В таких условиях коучинг, как современный недирективный инструмент индивидуальной и командной работы, может стать достаточно эффективной поддержкой, так как работа в коучинговом формате позволяет выстраивать продуктивную коммуникацию между участниками, создает

пространство психологической безопасности, выявляет в режиме реального времени внутренние ресурсы команды, а также активизирует вовлечённость сотрудников в формирование будущего организации.

Теоретические основания

Организационные изменения – это системные трансформации, происходящие в структуре, процессах, культуре и/или стратегии компании. По сути, они представляют собой переход организации из одного состояния в другое с целью повышения эффективности, ее устойчивости и адаптивности в быстро меняющейся внешней среде. По мнению Л.М. Божко, организационные изменения – это смена характеристик (формы, содержания, качества) какого-либо организационного элемента или организации в целом за определённый период времени [6]. Ключевыми сферами, в которых изменения проявляются наиболее явно, являются организационная структура, стиль управления, корпоративная культура, роли сотрудников и методы коммуникации. При этом исследования показывают, что более 70% трансформационных инициатив терпят неудачу, в том числе из-за недооценки человеческого фактора и внутреннего сопротивления персонала [12]. Как подчёркивает Н.М. Кобзева, сопротивление может быть как осознанным, так и неосознанным, принимать формы от пассивного бездействия до открытого конфликта [11]. Канадский физиолог Г. Селье в своей теории стресса обозначал сопротивление как одну из ключевых фаз адаптационного процесса, возникающего в ответ на внешние вызовы [18].

По данным исследования McKinsey, за последние 5 лет только треть сотрудников, участвующих в трансформациях, считает их успешными [25]. При этом мотивация и вовлечённость в процесс изменений, согласно подходу В. Герчикова, напрямую связаны с ценностной ориентацией человека, ощущением смысла происходящего и идентификацией с целями организации [9].

Вовлечённость при этом, по определению В. Шауфели, – это состояние, характеризующееся высоким уровнем энергии, энтузиазмом и погружённостью в работу [22]. Исследования Gallup показывают, что вовлечённые сотрудники лучше адаптируются в условиях перемен, проявляют инициативу и демонстрируют высокие результаты. При этом их мотивация может быть как внутренней (ориентированной на смысл и развитие), так и внешней (связанной с вознаграждением, признанием и статусом), и обе её формы важно учитывать при управлении изменениями.

Согласно данным исследования Human Capital Institute по заказу ICF, в условиях организационных трансформаций более 78% респондентов подтверждают эффективность применения коучинговых подходов в индивидуальной работе и 67% – в командной с профессиональным коучем [26]. Особенно важной формой здесь является командный коучинг, так как помогает быстро выстроить общую картину, улучшить коммуникации, сформировать нормы взаимодействия и повысить согласованность действий. Ещё один его плюс в том, что он ориентирован на достижение общей цели.

Использование при этом evidence-based подхода предполагает научную обоснованность всех этапов программы – от диагностики до оценки результатов [17].

Методология исследования

Исследование проводилось на базе одного из крупных научно-исследовательских институтов, в структуру которого входят как внутренние подразделения, так и ряд внешних научных лабораторий. В рамках реализации государственной программы по развитию междисциплинарных исследований было инициировано объединение этих лабораторий под единым управлением, что стало триггером значительных организационных изменений. Руководство института столкнулось с необходимостью объединения разрозненных команд, выстраивания новых коммуникационных связей и формирования общей идентичности при сохранении научной продуктивности.

Для понимания текущего состояния ситуации и выявления зон напряжения была разработана диагностическая батарея методик, основанная на валидированных инструментах оценки психологического состояния сотрудников. Методики подбирались на основе анализа актуальных теоретических подходов и соответствовали evidence-based критериям: высокая надёжность, валидность и релевантность к теме организационных изменений. Согласно предварительно проведённому теоретическому анализу были определены следующие значимые показатели для оценки эффективности для организационных изменений: вовлечённость, мотивация, готовность к организационным изменениям и уровень организационного стресса; для понимания способов совладания участниками со стрессом – оценка копинг-стратегий; кроме того был добавлен опросник по организационной культуре для понимания общей атмосферы в коллективе.

В итоге в состав диагностической батареи вошли следующие инструменты:

- *методика готовности к организационным изменениям (ГОИ)* в адаптации Е.А. Наумцевой и В.А. Штроо, основанная на модели D. Holt и A. Armenakis [14] Она позволила оценить четыре ключевых компонента готовности: восприятие изменений как полезных, уверенность в способности реализовать изменения, ощущение поддержки со стороны руководства и личную ценность изменений;
- *шкала вовлечённости в работу* В. Шауфели и А. Баккера (UWES), включающая три шкалы: энергичность, энтузиазм и поглощённость [22]. Эта методика широко используется в международных исследованиях и отличается высокой диагностической чувствительностью;

- методика оценки мотивации профессиональной деятельности К. Замфира (в модификации А.А. Реана), позволяющая выделить внутреннюю, внешнюю положительную и внешнюю отрицательную мотивацию [10];
- методика определения копинг-стратегий Э. Хайма в адаптации Л.И. Вассермана. Она позволила оценить когнитивные, эмоциональные и поведенческие способы совладания со стрессом [7];
- шкала организационного стресса Н.Е. Водопьяновой (адаптация шкалы А. Маклина), направленная на выявление уровня восприимчивости к стрессу и специфики стрессовых реакций [8];
- опросник организационной культуры Т.Ю. Базарова, в основе которого лежит типология культурных моделей, отражающих предпочтения сотрудников в плане норм, ценностей и способов взаимодействия [3].

Диагностика проводилась в два этапа: до и после реализации коучинговой программы. Это позволило зафиксировать динамику по ключевым параметрам и сделать выводы о степени эффективности проведенных интервенций. Таким образом, выбранный методический подход обеспечил комплексное понимание внутренней среды организации и стал основой для построения индивидуализированной коучинговой программы.

Разработка и проведение коучинговой программы

Разработка коучинговой программы опиралась на предварительную диагностику и отражала индивидуальные, командные и групповые запросы, выявленные в ходе исследования. Программа включала три уровня работы: индивидуальный executive-коучинг с директором, командную сессию для управленческой группы и групповую работу с сотрудниками института и объединённых лабораторий. Такой многоуровневый подход обеспечил целостное воздействие на ключевые уровни организационной структуры и позволил поэтапно формировать новую систему взаимодействия.

Executive-коучинг с директором стал первым этапом программы и охватывал шесть индивидуальных сессий. Целью этого блока стало укрепление лидерской позиции руководителя в условиях трансформации и прояснение видения развития организации. Использовался инструмент самооценки лидерских стилей [19], а также коучинговая модель GROW для систематизации мышления и выработки конкретных шагов. В ходе сессий директором было сформировано стратегическое видение будущего института и обозначены ключевые зоны роста управленческих компетенций, соответствующих новой организационной реальности.

Следующим этапом стала командная сессия для управленческой команды, в которую вошли руководители внутренних и внешних лабораторий. Целью сессии было формирование единого стратегического фокуса, выработка норм взаимодействия и осмысление вызовов, стоящих перед объединённой командой. Работа строилась на основе модели TGROW, позволяющей команде последовательно прояснять цели (T – Topic, G – Goal), оценивать текущую ситуацию (R – Reality), исследовать возможные пути (O – Options) и формировать конкретные шаги (W – Will) [13]. В ходе работы была выявлена необходимость проработки участниками вопросов доверия, для чего были использованы коучинговые карты «Анти-паттерны доверия». Результатом этого стало более глубокое понимание участниками чувств и мыслей друг друга, развитие диалога и определение общих целей и действий. По итогам сессии команда сформировала внутренние договорённости, обозначив приоритетные зоны изменений, и согласовала ключевые принципы совместного управления.

Важно отметить, что до начала сессии директор произнесла мотивационную речь, обозначив общие цели и отметив важность включённости каждого участника в процесс изменений. Для запуска процесса осознания необходимости этих изменений и более четкого понимания внешнего контекста использовалась аналитическая модель PESTEL [16] (P-внешнеполитические, E-экономические, S-социальные, T-технологические, E-экологические и L-законодательные), позволившая участникам увидеть ключевые внешние изменения, влияющие на их профессиональную среду. Это способствовало настройке на совместную работу.

Третьим уровнем программы стала сессия для сотрудников, проводимая в гибридном формате, с учётом того, что часть персонала работает удалённо. Основными задачами данного этапа стали снижение сопротивления изменениям, формирование чувства принадлежности к новой структуре и усиление внутренней мотивации. В ходе работы использовался когнитивно-поведенческий подход: для снятия возникающего в ходе сессии эмоционального напряжения использовалась модель ABC А. Эллиса [23] и работа с иррациональными убеждениями А. Бек [5]. Для постановки цели и создания образа желаемого будущего была применена техника метафорического рисунка. Наглядность этого метода позволила всем участникам группы быть услышанными и сократить время на обсуждение, что было важным фактором, учитывая гибридный формат, количество участников (15 человек) и их эмоциональную многословность. В итоге сотрудники смогли не только визуализировать своё место в новой системе, но и переработали эмоциональные реакции, связанные у них с происходящими изменениями. Итогом сессии стало коллективное формирование образа будущего, уточнение своих ролей, снижение уровня стресса и обсуждение зон возможного взаимодействия.

Таким образом, многоуровневая логика позволила учесть специфику восприятия происходящих организационных изменений разными участниками процесса и задать вектор дальнейшего развития на уровне ценностей, смыслов и поведения. Кроме того, разработанная программа сочетала в себе как

стратегическую, так и гуманистическую направленность и обеспечила участие в процессе изменений всех уровней организационной структуры.

Результаты и выводы

Несмотря на то, что аудитория в основном была среднего и старшего возраста, благодаря методике исследования копинг- стратегий Хейма были выявлены высокие показатели проактивности; эта же методика позволила увидеть недооценку сотрудниками собственных сил и возможностей, несмотря на высокий уровень уверенности их компетенций. Корпоративная культура была определена как партисипативная, т.е. для сотрудников важно и достижение общего результата, с одной стороны, и собственное профессиональное развитие, с другой.

Кроме того, на основании проведенного корреляционного анализа было выявлено, что основным мотивом готовности сотрудников к изменениям является внешняя положительная оценка их деятельности.

В итоге после проведения коучинговой программы, исходя из результатов диагностики, можно говорить о наличии положительной динамики по основным психологическим показателям.

Краткие итоги диагностического сравнения:

Готовность к изменениям (по шкале ГОИ) показывает положительную динамику по всем шкалам.



Рис. 1

Мотивация (по методике К. Замфира): повысился уровень внутренней и внешней положительной мотивации, снизился удельный вес внешней отрицательной (например, связанных с тревогой за стабильность).

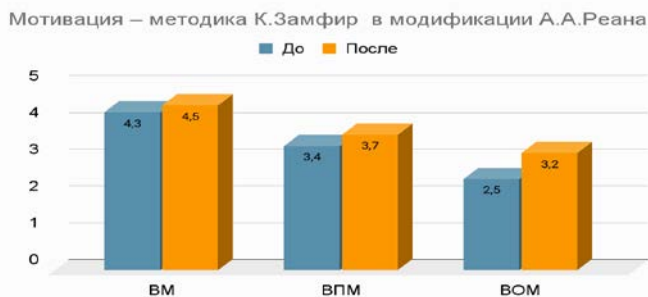


Рис. 2

Вовлечённость в работу (по шкале UWES): наблюдался рост по всем трём шкалам – энергичность, энтузиазм, поглощённость.

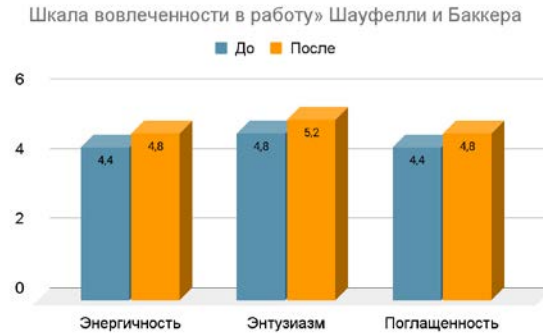


Рис. 3

Стресс (по шкале Водопьяновой): снизились показатели организационного стресса, особенно в аспектах, связанных с перегрузкой, неопределённостью и восприятием изменений как угрозы.



Рис. 4

Копинг-стратегии (по методике Э. Хайма): увеличилось использование адаптивных и проактивных стратегий, снизилось применение дезадаптивных (например, избегание, пассивное подчинение).



Рис. 5

Оценка со стороны руководителя показала, что программа способствовала активизации взаимодействия между подразделениями и повысила готовность сотрудников брать ответственность за результат; способствовала снижению напряжения и формированию способности к саморегуляции и развитию в условиях перемен. По 10-балльной шкале общая эффективность программы была оценена в 10 баллов. Отмечена высокая ценность сессий не только как инструмента «поддержки изменений», но и как ресурса для формирования будущего организационного климата. Однако стало очевидно, что

двух проведенных сессий для этого недостаточно, поскольку команда только начинает формировать взаимопонимание, и закрепление новых моделей требует времени.

Список литературы

1. Антонова Н.В. Коучинговые подходы в управлении изменениями: от концепции к практике / Н.В. Антонова // Организационная психология. – 2022. – Т. 12. – №4.
2. Антонова Н.В. Психологическая готовность к организационным изменениям / Н.В. Антонова, Е.А. Наумцева // Психологические исследования. – 2023. – №89.
3. Базаров Т.Ю. Организационная культура: диагностика, развитие, трансформация / Т.Ю. Базаров. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2014.
4. Базаров Т.Ю. Командный коучинг в организации: теория и практика / Т.Ю. Базаров, М.С. Сыроватская. – М.: ИМПЭ, 2017.
5. Бек Дж. Когнитивная терапия. Полное руководство / Дж. Бек. – М.: СПб.; Киев, 2006.
6. Божко Л.М. Организационные изменения: понятие, виды, особенности / Л.М. Божко // Наука и образование. – 2018. – №2. – С. 45–48.
7. Вассерман Л.И. Методика определения индивидуальных копинг-стратегий / Л.И. Вассерман, Э. Хайм. – СПб.: Бехтеревский институт, 2005.
8. Водопьянова Н.Е. Шкала организационного стресса. Русскоязычная адаптация шкалы А. Маклина / Н.Е. Водопьянова // Психодиагностика стресса. – СПб.: Речь, 2009.
9. Герчиков В.И. Мотивация и мотивационные структуры личности / В.И. Герчиков. – М.: Academia, 2004.
10. Замфир К. Мотивация профессиональной деятельности: диагностика, интерпретация, коррекция / модификация А.А. Реана / К. Замфир. – СПб.: Питер, 2010.
11. Кобзева Н.М. Феномен сопротивления изменениям: сущность, виды и формы проявления / Н.М. Кобзева // Вестник ВГУИТ. – 2013. – №4.
12. Мкртычян Г.А. Опыт построения классификации причин сопротивления организационным изменениям / Г.А. Мкртычян, Е.Е. Войлокова // Экономика, инновации и менеджмент: труды Нижегородского государственного технического университета им. Р.Е. Алексеева. – №4 (101).
13. Наумцева Е.А. Курс лекций ВШЭ «Коучинг в организации» / Е.А. Наумцева.
14. Наумцева Е.А. Методика оценки готовности к организационным изменениям (ГОИ) / Е.А. Наумцева, В.А. Штроо // Организационная психология. – 2016. – Т. 6. №2.
15. Пастухова Е.Н. PESTEL-анализ как инструмент оценки внешней среды организации / Е.Н. Пастухова // Экономика и предпринимательство. – 2020. – №4. – С. 89–93.
16. 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, 2024. – С. 97. EDN FDZBMP
17. Селье Г. Стресс без дистресса / Г. Селье. – М.: Прогресс, 1982.
18. Федоринов В.И. Трудовая мотивация сотрудников финансовой организации: связь с увлечённостью и удовлетворённостью работой / В.И. Федоринов, Н.В. Антонова // Организационная психология. – 2024. – Т. 14. №1. – С. 173–195. – DOI 10.17323/2312-5942-2024-14-1-173-195. – EDN WVEFHH
19. Фетискин Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. – М.: Изд-во Института психотерапии, 2002. – С. 233.
20. Хазанова Е.М. КПК как современный подход в коучинге изменений / Е.М. Хазанова // Журнал организационного консультирования. – 2021. – №2.
21. Шауфели В. Руководство по применению шкалы вовлеченности в работу (UWES) / В.Шауфели, А. Баккер. – Утрехтский университет, 2004.
22. Эллис А. Психотренинг по методу Альберта Эллиса / А. Эллис. – СПб.: Питер Ком, 1999.
23. Clutterbuck D. Coaching the Team at Work. London: Nicholas Brealey, 2007.
24. McKinsey & Company. The State of Organizations 2023 [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.mckinsey.com> (date of request: 19.04.2025).
25. Human Capital Institute & ICF. Building a Coaching Culture for Change Management. Research Report, 2020.

АНАЛИЗ И АДАПТАЦИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО КОУЧИНГА: ОПЫТ США ДЛЯ СТРАН СНГ

Аннотация: исследование посвящено адаптации успешных метрик эффективности корпоративного коучинга, применяющихся в США, для стран СНГ, учитывая культурные различия [1; 2]. Новизна заключается в выявлении и адаптации метрик, учитывающих специфику культурного кода и социальной идентичности в странах СНГ [3; 4]. Метрики рассматриваются как инструмент оценки и способ углубления работы с клиентом, повышения осознанности процесса, его измеримости и профессионального роста коуча [5; 6]. Рассматривается международный опыт измерения эффективности коучинга, с особым акцентом на адаптацию американских подходов в корпоративной среде с использованием онлайн-платформ, а также анализ результатов [7; 8].

Ключевые слова: корпоративный коучинг, метрики, измеримость, культура развития организации, эффективность, оценка прогресса, цифровые обучающие платформы, социальная идентичность, США, СНГ, адаптация.

Введение

Корпоративный коучинг, как метод развития персонала и повышения эффективности деятельности компаний, становится все более востребованным [9]. Для устойчивого развития рынка корпоративного коучинга необходимо обеспечить измеримость и прозрачность результатов. В связи с этим важную роль играют метрики и показатели, которые позволяют оценить прогресс клиента, эффективность используемых подходов и влияние корпоративного коучинга на бизнес-показатели [1; 2].

Целью исследования является адаптация успешных метрик корпоративного коучинга, применяемых в США, для использования в странах СНГ с учетом их культурных особенностей. Современные цифровые платформы (BetterUp, CoachHub и MooveOne), активно используемые международными корпорациями, предоставляют уникальные возможности для измерения эффективности корпоративного коучинга [3; 4]. Их подходы основаны на регулярном сборе данных, анализе поведения клиентов и использовании метрик для оценки прогресса [5; 6]. Однако подходы к измерению эффективности корпоративного коучинга, разработанные в США, значительно различаются в зависимости от культурного контекста и сложно адаптируются или вовсе не подходят компаниям стран СНГ [7; 8]. На Западе доминирует гуманистический подход, ориентированный на личность клиента и его благополучие [9]. В странах Восточной Европы и СНГ акцент делается на бизнес-результатах и финансовых показателях [1]. Эти различия требуют адаптации методов измерения в зависимости от культурных особенностей [2; 3]. Особое внимание в исследовании планируется уделить различиям в подходах к корпоративному коучингу между клиентами и компаниями стран СНГ и Запада, обусловленным культурным кодом [4; 5]. Исследовать влияние культурного контекста на восприятие коучинговых инструментов и измерения их эффективности, например, оценке вовлеченности, удовлетворенности и лидерского поведения [6; 7]. Планируется учесть связь культурного кода с социальной идентичностью личности и его роль в формировании подходов к оценке эффективности корпоративного коучинга [8; 9]. В ходе исследования важно прийти к наиболее эффективным способам применения адаптированных метрик для формирования истинной культуры развития в организациях стран СНГ с учетом культурных особенностей [1; 10].

Понятийный аппарат и обоснование теоретико-методологических основ

Метрики. Инструменты количественной и качественной оценки результатов корпоративного коучинга, такие как шкала оценки прогресса, метрики вовлеченности и удовлетворенности сотрудников, а также модели типа GROW [2; 3].

Целостный подход (Whole Person Approach). Метод анализа личности клиента, который объединяет профессиональные и личностные аспекты, включая физиологические показатели, лидерские качества и эмоциональное состояние [4; 5].

Культурный код. Совокупность ценностей, норм и поведенческих моделей, присущих определенной культуре, которые влияют на восприятие коучинговых методов [6; 7].

Социальная идентичность. Понимание клиентом своей роли в обществе и профессиональной среде, которое формируется под влиянием культурного контекста [8; 9].

Вдохновляющее лидерство (Inspiring Leadership). Модель поведения личности, направленная на мотивацию команды и создание инноваций [1; 10].

Процветание личности (Thriving as a Person). Внутренний аспект личности клиента, связанный с его удовлетворенностью жизнью и стремлением к успеху [2; 3].

Теоретическая база

Кросс-культурный подход. Исследование различий в восприятии корпоративного коучинга клиентами из разных культурных контекстов (США vs СНГ) [4; 5].

Психология лидерства. Анализ вдохновляющего поведения личности через маркеры лидерства в корпоративной среде [6; 7].

Теория социальной идентичности. Влияние профессиональной роли клиента на его самоопределение в коучинговом процессе [8; 9].

Трансформационная теория изменений. Корпоративный коучинг как процесс трансформации личности клиента через осознание своих сильных сторон и зон роста [1; 10].

Метод исследования

Экспериментальный метод. Проведение экспериментов в рамках коучинговых программ, где одна группа сотрудников проходит корпоративный коучинг с использованием адаптированных метрик, а другая (контрольная группа) – нет [6; 7].

Методы сбора данных

Качественные методы. Интервью с клиентами платформ BetterUp, CoachHub, MooveOne для изучения их восприятия адаптированных американских метрик в корпоративной среде; анализ кейсов использования метрик вовлеченности и удовлетворенности сотрудников транснациональных корпораций, работающих в странах СНГ [2; 3].

Количественные методы. Проведение опросов сотрудников и руководителей для оценки их вовлеченности, удовлетворенности и лидерских компетенций до, в середине и после завершения коучинговых программ с использованием адаптированных метрик; замер KPI в компаниях на разных этапах коучинга: до начала, в середине процесса и по его завершении [4, с. 112; 5, с. 78].

Выявление и адаптации западных метрик коучинга для стран СНГ

Этап 1. Интервью с корпоративными сотрудниками стран СНГ для выявления ключевых показателей эффективности корпоративного коучинга, которые важно оцифровать и адаптировать из опыта США [2, с. 45; 3, с. 89].

Для исследования выбраны две возрастные группы 18–35 лет и 36–45 лет. Выбор обусловлен следующими факторами:

Разные этапы карьеры: специалисты 18–35 лет обычно находятся в начале карьеры, сталкиваются с проблемами адаптации, выбора направления развития и построения профессиональных навыков [11]. Сотрудники 36–45 лет зачастую имеют больший опыт, стремятся к более масштабным целям, задумываются о миссии и личном вкладе в развитие компании, самореализации, часто занимают руководящие должности [12].

Различное восприятие и ожидания от коучинга: восприятие и потребности в методиках развития могут отличаться в зависимости от возраста и опыта работы. 18–35 лет чаще рассматривают коучинг как инструмент для развития и достижения целей, в то время как 36–45 лет делают акцент на развитие лидерских качеств, новых смыслов и стратегического мышления [13].

Этап 2. Разработка опросников для массового опроса участников обоих возрастных сегментов корпоративных сотрудников стран СНГ на основе адаптированных американских метрик [4; 5].

Замеры адаптации метрик коучинга

Начальный этап. Сбор базовых данных о текущих практиках корпоративного коучинга среди респондентов, оценка уровня осведомленности о существующих американских методиках и инструментах, определение потенциальных барьеров для внедрения новых адаптированных метрик в странах СНГ [6, с. 45; 7, с. 89]. Цель этапа – сбор качественной информации для понимания текущих практик коучинга и восприятия метрик среди участников двух возрастных групп: 18–35 лет и 36–45 лет. Для каждой возрастной категории формируются отдельные фокус-группы для углубленного анализа.

Средний этап: адаптация наиболее успешных из выбранных американских методик на выборке сотрудников компаний стран СНГ.

Завершающий этап: комплексная оценка эффективности адаптированных метрик, сравнение результатов до и после внедрения новых инструментов, разработка рекомендаций по дальнейшему развитию и адаптации метрик [1; 10].

Научная значимость и актуальность

Обеспечение осознанности и измеримости корпоративного коучинга за счет адаптации западных метрик [2; 3].

Профессиональный рост коуча через использование адаптированных метрик [4; 5].

Повышение видимости процесса корпоративного коучинга благодаря измеримому прогрессу клиентов [6; 7].

Структурирование процесса корпоративного коучинга на основе стандартизированных измерений [8; 9].

Формирование культуры развития в организациях с учетом культурных особенностей [1; 10].

Обоснование теоретико-методологических основ

Исследование базируется на интеграции кросс-культурного подхода с теорией социальной идентичности для анализа влияния культурного кода на восприятие коучинговых методов [2; 3].

Использование метрик позволяет структурировать процесс корпоративного коучинга, сделать его измеримым и адаптировать инструменты к культурным особенностям клиентов [4; 5]. Метрики служат не только инструментом оценки результатов, но также способом углубления работы с клиентом через рефлексию его поведения, мышления и результатов [6; 7]. Такой подход позволяет учитывать различия в менталитете клиентов из разных регионов мира, в частности, в странах СНГ, и создавать персонализированные стратегии развития, основанные на успешном опыте США [8; 9].

Научная проблема

Отсутствие универсальных и кросс-культурно адаптированных инструментов оценки эффективности корпоративного коучинга, в частности, адаптации американских метрик для стран СНГ [1; 10].

Конкретизация проблемы

Недостаточная обоснованность использования универсальных метрик без учета культурных особенностей стран СНГ [2; 3].

Необходимость адаптации инструментов, разработанных в США, к культурным особенностям стран СНГ [4; 5].

Недостаточное понимание влияния культурных различий на восприятие и эффективность корпоративного коучинга [6; 7].

Отсутствие комплексных моделей оценки, учитывающих все факторы, влияющие на результаты корпоративного коучинга [8; 9]. Необходимость адаптации американских подходов к взаимодействию онлайн в контексте стран СНГ для повышения мотивации, вовлеченности сотрудников компаний [1; 10].

Ожидаемые результаты:

1. Четкие метрики оценки эффективности коучинга.

Разработка научно обоснованных метрик для измерения прогресса в коучинговых программах, учитывающих специфику различных сфер деятельности (бизнес, личностное развитие). Эти метрики позволят объективно оценивать динамику изменений и эффективность коучинговых вмешательств, что особенно важно для организаций, стремящихся к измеримым результатам [1; 2].

2. Адаптируемые инструменты для измерения.

Создание гибких и адаптивных инструментов (опросники, шкалы, аналитические модели), позволяющих учитывать уникальные цели и контекст каждого клиента или организации. Инструменты будут включать как количественные, так и качественные показатели, что обеспечит комплексный подход к оценке [4; 5].

3. Модель для интеграции обратной связи.

Разработка модели систематического сбора и анализа обратной связи от клиентов, коллег и спонсоров, позволяющей корректировать процесс коучинга и повышать его эффективность. Модель будет включать этапы сбора данных, их интерпретации и внедрения изменений [8; 9].

4. Практические рекомендации по применению метрик.

Формулировка конкретных рекомендаций для коучей и организаций по внедрению метрик в практику, обеспечивающих измеримость, структурированность и осознанность процесса коучинга. Рекомендации будут включать кейсы успешного применения метрик в различных отраслях [6; 7].

5. Инструменты для формирования культуры развития.

Разработка инструментов, способствующих формированию в организациях культуры развития, где метрики используются для постоянного совершенствования и обучения. Эти инструменты помогут организациям создать среду, поддерживающую непрерывное профессиональное и личностное развитие сотрудников [10; 12].

Список литературы

1. Голви У.Т. Внутренняя игра в работе: фокус, обучение, удовольствие и мобилизация истинного потенциала / У.Т. Голви. – М.: Альфред А. Кнопф, 2019. – 320 с.
2. Уитмор Дж. Коучинг для результата: принципы и практика коучинга и лидерства / Дж. Уитмор. – 5-е изд. – М.: Николас Брилли Паблишинг, 2020. – 280 с.
3. Хофстеде Г. Культуры и организации: программное обеспечение разума. Межкультурное сотрудничество и его важность для выживания / Г. Хофстеде, Г. Дж. Хофстеде, М. Минков. – 4-е изд. – М.: McGraw-Hill Education, 2019. – 560 с.
4. Тромпенаарс Ф. Верхом на волнах культуры: понимание разнообразия в глобальном бизнесе / Ф. Тромпенаарс, Ч. Хампден-Тернер. – 4-е изд. – М.: McGraw-Hill Education, 2020. – 400 с.
5. Таджфел Г. Социальная идентичность и межгрупповые отношения / Г. Таджфел. – М.: Cambridge University Press, 1979. – 240 с.
6. Бернс Дж.М. Лидерство / Дж.М. Бернс. – М.: Harper & Row, 1978. – 320 с.
7. Басс Б.М. Лидерство и производительность за пределами ожиданий / Б.М. Басс. – М.: Free Press, 1985. – 280 с.
8. Селигман М.Э.П. Процветание: новое видение счастья и благополучия / М.Э.П. Селигман. – М.: Free Press, 2011. – 350 с.
9. Фредриксон Б.Л. Позитивность: новаторские исследования о силе позитивных эмоций, преодолении негатива и процветании / Б.Л. Фредриксон. – М.: Crown Archetype, 2009. – 320 с.
10. Хаус Р.Дж. Теория харизматического лидерства 1976 года / Р. Дж. Хаус // Лидерство: передний край. – М.: Southern Illinois University Press, 1977. – С. 189–207.
11. Идеальный возраст для работы коучем [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://coachuniver.ru/ideal-nyj-vozrast-dlya-raboty-kouchem/> (дата обращения: 10.10.2023).

12. Архангельская О.В. Особенности карьерного коучинга для сотрудников разных возрастных групп / О. В. Архангельская // Электронный архив УрГПУ. – 2020 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elar.uspu.ru/bitstream/uspu/13131/2/Arhangelskaya.pdf> (дата обращения: 10.10.2023).

13. Особенности применения метода группового карьерного коучинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-primeneniya-metoda-gruppovogo-kariernogo-kouchinga> (дата обращения: 10.10.2023).

Лисенко Алексей Александрович
магистр, руководитель, психолог
г. Воронеж, Воронежская область

DOI 10.31483/r-137999

МОДЕЛЬ КОУЧИНГОВОГО СОПРОВОЖДЕНИЯ ПЕРЕДАЧИ БИЗНЕСА ПО НАСЛЕДСТВУ

Аннотация: в статье предлагается авторская двухэтапная модель коучинговой поддержки для передачи бизнеса по наследству. Задача модели – помочь текущему собственнику бизнеса временно передать наработанный капитал потенциальному собственнику, минимизировав при этом риски потери бизнеса после вступления новым собственником в наследство.

Ключевые слова: коучинг, наследование бизнеса, консультирование.

Социальный институт частного бизнеса появился в нашей стране недавно, в 90-е года XX века, и, как и все молодое, проходит свой путь становления, получая ошибки, которые являются неизбежно-стью при любом виде деятельности, особенно новой.

Одним из этапов существования любого бизнеса – малого, среднего или крупного (наверное, за исключением сверхмалого, когда речь идет о ремесленничестве) является передача его в наследство. Этот этап многогранен, включает в себя юридический, экономический, и прочие аспекты, в том числе и аспект психологический – готов ли собственник перестать заниматься своим детищем, передать его кому-то еще, и т. д. Вторая сторона вопроса – наследник: готов ли принять бизнес, или нет?

Вопрос детального рассмотрения психологического аспекта при наследовании бизнеса в России стал подниматься не более 5ти лет назад [1]. Если юридический аспект наследования бизнеса очевиден и определен рамками законодательства, и не вызывает особых вопросов – наследник становится собственником после ряда юридических формальностей, то психологический аспект вступления в наследство оказался не таким простым [2].

Даже если передача бизнеса состоялась без проблем, то новый собственник, не будучи подготовленным к ведению бизнеса, может запросто его привести к банкротству. При этом, в оценке готовности к передаче бизнеса могут ошибиться обе стороны – старый и новый владелец, не корректно оценив силы нового собственника бизнеса – уровень образования, психологическую подготовку, и т. д.

Существует определенная сложность в количественной оценке числа закрывающихся бизнесов, из числа переданных по наследству – такой статистики нигде нет, а оценка положительного или отрицательного роста юрлиц из баз данных ФНС не даст понимания причины открытия или закрытия юрлиц. Однако, можно предположить, что такая проблема все-таки имеется, т.к. бизнес-кейсы, связанные с возникающими сложностями при смене руководителей бизнеса давно известны, часть этих руководителей являются наследниками бизнеса. При этом, попытки решить вопрос только предоставлением качественного образования (отечественного или зарубежного) не дает желаемый результат в массе, иногда дети с образованием в области бизнеса не могут управлять теми организациями, которые выстроили их родители, не имеющие подобного опыта.

Есть зарубежный опыт описания проблематики наследования бизнеса, следовательно, мы можем предположить, что в нашей стране, в которой бизнес еще молод, данный вопрос так же рано или поздно станет актуальным, т.к. бизнес – это живой организм, в котором самостоятельно рождается что-то новое, и отмирает всё искусственно созданное как нежизнеспособное.

Анализируя положительный зарубежный опыт решения вопроса передачи бизнеса в наследство, можно найти такие примеры, как ассоциации собственников бизнеса [1], которые предоставляют возможность детям участников ассоциаций, уже со старшего школьного возраста, знакомиться и погружаться в управленческую деятельность в реальных организациях, в управленческую практику, получая понимание функционирования бизнеса и формируя управленческое мышление. Такая практика существует не одно столетие, она выстроена, и итоги погружения в такой вариант дополнительного образования, очевидно, дают положительный результат.

Но тот опыт, который имеется за рубежом, пока еще не может подойти нам по причине того, что у нас нет подобных ассоциаций, и нет времени на то, чтобы эти ассоциации создавать. В условиях нашей страны результат нужен в ближайшем горизонте планирования.

При этом, в теме передачи бизнеса по наследству, с социально-психологической точки зрения, можно выявить такие вопросы, как психологическая готовность, нормы и правила коммуникации, командность, совпадение по ценностям, и т. д. [2]. В целом, эти вопросы на практическом уровне в

достаточной мере закрывает такой подход, как коучинг, следовательно, используя готовые практические модели этого подхода, можно скомпилировать некую стратегию, которая поможет помочь в социально-психологическом аспекте передачи бизнеса в наследство.

Ниже автор предлагает собственную модель коучингового сопровождения передачи бизнеса по наследству.

Мы предлагаем рассмотреть процесс с трех фокусов внимания:

- текущий собственник, его личность, с ценностями, пониманием сути бизнеса, навыками, культурным кодом, и т. д. – субъект;
- текущий бизнес – как общность сотрудников, формально и неформально принимающие и разделяющие ценности руководителя, его модель коммуникации, живущая со своей корпоративной культурой (управляемой или хаотичной);
- потенциальный собственник, его личность, с пока еще иллюзорными представлениями о текущем бизнесе, так же субъект.

Исходя из этого, процесс передачи бизнеса – это процесс мягкого выхода текущего собственника из управления, и введения в управление потенциального собственника, при достаточном уровне понимания корпоративной культуры компании, ее ценностей, и т. д.

При этом сама организация, в данном случае, рассматривается не как субъект, а как объект, который, скорее всего, может быть изменен и трансформирован новым собственником – субъектом, но эта трансформация должна идти по определенным правилам.

Модель состоит из 2-х этапов, которые могут проходить параллельно, или же последовательно, что не является существенным.

В ходе 1-го этапа, у текущего собственника выявляются те ценности, которые стоят в основе его бизнеса, и определяется его готовность к передаче бизнеса в наследство.

На данном этапе мы предлагаем открытое интервью с вопросами «Какие ценности в Вашем бизнесе?», «Для чего Вам этот бизнес», «Для чего Вам деньги, которые дает этот бизнес», «Если бы Вы зарабатывали по другому – оставили бы этот бизнес или нет», «Что будете делать, когда перестанете следить за этим бизнесом», и т. д. В результате мы и собственник так же получаем понимание о готовности передачи бизнеса в наследство:

- отсутствие готовности, собственник видит бизнес как продолжение себя, своего образа жизни, и тогда вопрос передачи бизнеса в наследство временно откладывается;
- готовность отдать бизнес в наследство с частичным контролем;
- готовность, полная передача бизнеса или даже его продажа.

Если выявляется реальная готовность к передаче бизнеса – можем переходить к этапу №2, связанному с интеграцией потенциального собственника в бизнес.

Этот этап мы разделили на 5 шагов, в ходе каждого шага предполагается некое обучение потенциального собственника, а также рефлексия полученного опыта с коучем, т.е. коуч-сессии, которые дают ответ на вопрос прошла ли интеграция или нет, готов ли потенциальный собственник двигаться дальше, или (пока) о передаче бизнеса в наследство говорить нет смысла.

Коуч-сессии мы предлагаем проводить по модели GROW, которую можно дополнять и другими инструментами коучинга [3].

Каждый из шагов плавно перетекает друг из друга, в определенный момент можно вернуться на шаг назад, и т. д.

Скорость прохождения этих шагов разная, и разная для различных по своей сути, размеру, и прочим характеристикам, организаций, и зависит от большого количества факторов, и сама по себе не несет особой ценности, т.к. предполагается, что срочности для вступления в наследство нет, этот процесс проходит плавно. Основной критерий – качество прохождения этих шагов.

Таблица

№ шага	Описание шага	Вопросы для рефлексии (коуч-сессии)
1	<i>Приглашение.</i> Потенциальный собственник приходит в бизнес, начинает изучать его изнутри, знакомится с ключевыми сотрудниками, принципами, идеями, ценностями организации	Соотнесение своих ценностей и ценностей организации, ищет совпадения или противоречия. Если происходит совпадение по ценностям – переходим на шаг №2
2	<i>Погружение.</i> На данном этапе потенциальный собственник погружается в рутину бизнеса, знакомится с его процессами и процедурами	Соотнесение собственных жизненных ценностей, интересов, философии, представлений о стратегии и понимания тактики, с увиденным в организации, соотнесение собственного психотипа с реалиями бизнеса. При успешном совпадении – переходим к шагу №3

№ шага	Описание шага	Вопросы для рефлексии (коуч-сессии)
3	<i>Выход из тени.</i> Потенциальный наследник начинает наработку собственного авторитета у ключевых сотрудников, заручается их поддержкой	Критерий оценки – авторитет и поддержка у ключевых сотрудников, единое стратегическое и тактическое видение движения бизнеса. При наличии поддержки – переходим к шагу №4
4	<i>Автономность.</i> На этом этапе старый собственник отходит от управления бизнесом, новый собственник почти вступил в полное управление бизнесом, самостоятельно руководит бизнесом, принимает удары, сталкивается с неочевидным, корректирует тактику под выбранную стратегию, пересматривает стратегию	Окончательное принятие решения о вступлении в наследство и владением бизнесом: готов ли новый собственник заниматься этим ближайшее время, готов ли развиваться в этой сфере, и т. д. На данном этапе также окончательно происходит понимание кем видит себя новый собственник – управленцем всего бизнеса, или же берет на себя какую-то часть бизнеса, связанную с его экспертизой (маркетинг, HR, продажи, IT, и т. д.)
5	<i>Владение.</i> Автономное управление бизнесом	На данном этапе коуч-поддержка по вопросу вступления в наследство уже не осуществляется

Т.к. данная модель пока является новой авторской разработкой, то развитие данной модели мы видим через её интеграцию в практической сфере, с оценкой ее применимости, актуальности, оценке полноты закрываемых вопросов, и т. д.

Список литературы

1. Емельянов Е.Н. Куда девать бизнес? / Е.Н. Емельянов, С.Е. Емельянова // Организационная психология. – 2017. – Т. 7. №1. – С. 97–118 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://orgpsyjournal.hse.ru> (дата обращения: 15.04.2025). – EDN ZXOYIF
2. Андросова Н. Прерванная связь / Н. Андросова // ДеФакто. – 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://m.facto.ru/longread-2019-01-02-3/legacy.html> (дата обращения: 15.04.2025).
3. Дернаковский М. Техники коучинга высокой эффективности / М. Дернаковский. – Смэллток, 2017. – 114 с.

Revetneva Olesya Evgenievna

MCC ICF, Coach Master of the Faculty of Advanced Training
in Culture and Science, art therapist, MBA
Academy of Art Coaching

MUSEUM ART COACHING: EXPERIENCE OF MUSEUMS AROUND THE WORLD, STUDY OF THE EFFECTIVENESS OF USE ON THE EXAMPLE OF A GROUP FORMAT

Abstract: the article provides an overview of examples of the use of museum art coaching in various museums around the world, and also describes a case of the author's use of museum art coaching in Russia, and presents the results of a study of the effectiveness of this method on the example of group museum art coaching sessions.

The article is aimed at specialists in the field of coaching, psychology and art, as well as at a wide audience interested in art as a way of self-knowledge and the experience of using coaching in museums.

The article also discusses the prospects for using the method and the potential for further scientific study.

Keywords: museum art coaching, art coaching, coaching, art therapy, psychology, art, art. museums.

DOI 10.31483/r-127611

МУЗЕЙНЫЙ АРТ-КОУЧИНГ: ОПЫТ МУЗЕЕВ ПО ВСЕМУ МИРУ, ИЗУЧЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НА ПРИМЕРЕ ГРУППОВОГО ФОРМАТА

Аннотация: в статье представлен обзор примеров использования музейного арт-коучинга в различных музеях мира, а также описан авторский кейс использования музейного арт-коучинга в России и представлены результаты исследования эффективности этого метода на примере группового музейного искусства. коучинговые сессии.

Статья рассчитана на специалистов в области коучинга, психологии и искусства, а также на широкую аудиторию, интересующуюся искусством как способом самопознания и опытом использования коучинга в музеях.

Автором также обсуждаются перспективы использования метода и потенциал для дальнейшего научного изучения.

Ключевые слова: музейный арт-коучинг, арт-коучинг, наставничество, арт-терапия, психология, искусство, арт-музеи.

Relevance

The relevance of the topic is due to the innovativeness of the approach, possible practical significance for education and development, and mental health of a person. The purpose of this article is to study the experience of implementing art coaching in museums around the world, to study its effectiveness using the example of using group museum art coaching in Russia.

Features of museum art coaching

Museum art coaching is a relatively new direction in coaching.

The key feature of the method is the transition from passive contemplation of art objects to the active use of this contact as a tool for exploring oneself, working with one's state, and achieving personal and professional goals.

In our opinion, the effectiveness of the method is influenced by the synthesis of emotional, intellectual and aesthetic experience, which allows us to find solutions where other methods may experience difficulties.

The museum space becomes an additional resource and can create additional conditions, influencing the psycho-emotional state of a person.

Museum art coaching formats

Museum coaching formats have been little studied at the moment. At the same time, it is already possible to distinguish their classification according to the following criteria:

- By the number of people participating in this process: individual, paired (for example, museum art coaching of a married couple), group;
- By the format of participation: in VR space, online or in physical presence;
- By the inclusion in the coaching session of additional tools for the client to create their own art object. For example, in the Victoria and Albert Museum (London), participants create their own art objects as a way of self-expression in response to interaction with an art object;
- By the art objects used: painting, sculpture, installation, applied art.

Examples of the Use of Museum Art Coaching in Museums Around the World

1. The Museum of Modern Art (MoMA), New York, USA.

The museum runs programs that use art to enhance personal growth and development. The Artful Thinking program is aimed at developing critical thinking through interaction with art.

The Art and Leadership program: developing creativity through abstract art.

2. The Philadelphia Museum of Art, Philadelphia, USA.

This museum runs programs that help participants explore their emotions and experiences through art, which can be related to the concept of art coaching.

3. The San Francisco Museum of Art (SFMOMA), San Francisco, USA.

The museum offers various educational initiatives that may include elements of art coaching, focusing on interaction with art for personal growth.

4. The Metropolitan Museum of Art, New York, USA.

Provides training for company employees where the collective creation of art objects (e.g. «success sculptures») is used to develop creativity and team dynamics. This is an example of the adaptation of art coaching in a business context.

5. The Smithsonian Institution, Washington, USA.

Programs for teenagers use techniques of fairy tale therapy and visualization, where participants create «resource trees» by linking them to museum exhibits.

6. Tate Modern, London, UK:

Tate Modern offers various educational programs that include elements of art coaching aimed at using art as a means of self-expression and personal reflection.

7. Victoria and Albert Museum, London, UK runs workshops where visitors use metaphorical maps to visualize personal goals.

8. Van Gogh Museum, Amsterdam, Netherlands.

The museum offers programs that help participants explore their feelings and thoughts through creativity, which can also be linked to art coaching.

9. Louvre, Paris, France. Program using classical masterpieces to solve professional problems.

10. Pushkin State Museum of Fine Arts, Moscow, Russia Program: «Dialogue with Art» coaching sessions at impressionist paintings.

11. Vitra Museum, Weil am Rhein, Germany:

Experiments with hybrid formats, combining online tours with art therapy practices. Participants discuss architectural objects as metaphors for life strategies.

12. Kyoto Ceramics Center, Kyoto, Japan

Uses ceramics as a tool for leadership development. Participants explore the process of sculpting as a metaphor for project management.

These examples illustrate the interest in museums around the world in museum art coaching and the diversity of its use, which is one of the reasons for the potential for further research.

Author's study of the use of effective museum art coaching.

Group museum art coaching sessions were conducted by the author from September 2024 to February 2025 in 2 museums in Moscow. The general theme for 5 group sessions: «New Facets of Yourself». 5 group museum art coaching sessions were held: 2 in each of the museums and 1 in a neutral space. The research was conducted using questionnaires and interviews.

Based on the sessions held in the State Tretyakov Gallery and the Pushkin State Museum of Fine Arts (Moscow) with the theme «New Facets of Yourself», the following conclusions can be drawn:

1. Stress level reduction dynamics.

– Before sessions: Average stress score of participants – 7.2/10;

– After 4 months: Average score – 4.1/10;

– After 6 months: Average score – 4.1/10.

Interpretation:

Art coaching in the museum environment contributed to stress reduction, which may be due to:

– Reflection through interaction with art;

– Group support and awareness of common problems;

– Work of the art coach;

– Other factors.

2. Increased life satisfaction.

– Before sessions: Average satisfaction score – 5.8/10;

– After 4 months: Average score – 7.1/10;

– After 6 months: Average score – 7/10.

Interpretation:

Participants noted:

– Increased sense of satisfaction with life;

– Improving self-regulation skills, reducing stress with the help of art;

– Improving the quality of life.

3. Impact of the experience after 6 months.

– 80% of participants felt a long-term effect:

– «A habit of analyzing emotions through art objects has appeared»;

– «A habit of using art objects as a resource for the state of energy has appeared»;

– «Periodic reference to art objects as a tool to help in goal-setting»;

– 20% did not notice significant changes in the long term.

4. Comparison of museum and neutral environments.

Sessions in the Tretyakov Gallery and the Pushkin State Museum of Fine Arts received higher ratings from participants than a meeting in a neutral space:

Conclusion

Based on the presented materials, it can be concluded that interest in museum art coaching and its integration into the museum space is observed in various museums around the world. and there are also studies illustrating the effectiveness of this method using group art coaching sessions as an example.

All this creates potential for new scientific work. Recommendations for further research:

– Expand the sample and include control groups to validate the results;

– Study the influence of specific art genres on the effectiveness of coaching.

References

1. Ault J. (2019). Art Coaching: A New Approach to Personal Development. New York: Art Press.
2. British Museum. (2022). Art & Wellbeing Report [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.britishmuseum.org> (date of request: 02.04.2025).
3. Falk J.H., Dierking L.D. (2016). The Museum Experience Revisited. Routledge.
4. Jones L., Brown T. (2021). Creative Learning in Museums: The Role of Art in Personal Growth. Cambridge: University Press.
5. Kopytin A.I. (2022). Museum as a Therapy Space. Moscow: Cogito Center.
6. Lefèvre M. (2021). Art as a Mirror: Coaching in the Louvre. Journal of Museum Education, 46 (2), 189–201. DOI:10.1080/10598650.2021.1894567
7. Smith R. (2020). Museums and the Art of Engagement. London: Museum Studies Journal.
8. Thompson R. (2020). How Art Can Help Leaders Make Better Decisions. Harvard Business Review [Electronic resource]. – Access mode: <https://hbr.org> (date of request: 02.04.2025).

Углова Алена Андреевна

частный психолог

ИП Углова А.А

Байчурина Мария Владимировна

коуч

DOI 10.31483/r-137847

ЭКЗИСТЕНЦИАЛЬНЫЙ КОУЧИНГ В ПОСЛЕОПЕРАЦИОННОЙ РЕАБИЛИТАЦИИ: ОТ ПОИСКА СМЫСЛА К НЕЙРОПЛАСТИЧНОСТИ

Аннотация: статья посвящена вопросу применения экзистенциального коучинга в послеоперационной реабилитации, где пациенты сталкиваются с необходимостью пересмотра своей идентичности. Рассматриваются психологические кризисы, связанные с утратой прежнего «Я» (по нейрологическим уровням, НЛУ), и предлагается коучинговый подход, интегрирующий концепции В. Франкла и современные данные о нейропластичности. Показано, как экзистенциальный коучинг помогает пациентам переосмыслить свою жизнь, сформировать новые цели и адаптироваться к изменившимся условиям, а также предложена программа коучинговой работы с родственниками людей, перенесших операцию.

Ключевые слова: экзистенциальный коучинг, послеоперационная реабилитация, нейрологические уровни, нейропластичность, идентичность, проблема коммуникации.

Введение

Хирургическое вмешательство – не только физическая, но и экзистенциальная травма. Пациент сталкивается с:

- ощущением пустоты – прежние социальные роли (спортсмен, активный работник) могут быть утрачены;
- страхом неопределенности – «Кто я теперь?», «Как жить дальше?»;
- новым статусом (инвалидность, ограниченная подвижность), что ведет к социальной изоляции.

Пример: девушка 35 лет, ведущая активную жизнь, после операции на мозге (удаление артериовенозной мальформации из левой гемисферы мозжечка) оказывается инвалидом второй группы. Заново учится есть, говорить, ходить, контактировать с окружающим миром. Осложнение – мозжечковая атаксия. Четыре года реабилитации и адаптации с применением коучинга показывают стойкий прогресс. Девушка ведёт блог, работает удалённо, регулярно занимается в тренажёрном зале и приближается к уровню активности в жизни, сопоставимому с дооперационным периодом.

Также после операции пациент получает массу противоречивой информации (от врачей, родных, интернета), что ведет к стрессу.

Человеку, помимо реабилитации, необходимо решить вопросы, связанные с пониманием себя в новом статусе, вопросы с информацией и как выстраивать свою жизнь заново, а также вопросы коммуникации с ближайшим окружением.

Мы предлагаем решение обозначенной проблемы через коучинговый подход, в основе которого лежит теория экзистенциального подхода В. Франкла и нейрологические уровни Р. Дилтса.

Предлагаемое решение

Опираясь на личный опыт Марии Байчуриной, а также опыт психолога-практика Угловой Алены, мы предлагаем двустороннее решение поставленных задач в виде коучинговых программ, которые могут быть использованы как самостоятельно участниками (при наличии знаний и опыта), а также как часть реабилитационной программы.

Решение проблемы переработки потока информации

Мы предлагаем коучинговые методы, которые эффективно показали себя в использовании как в самокоучинге, так и в рамках индивидуальной работы с пациентом, перенесшим операцию.

Исследования подтверждают:

- поиск смысла *активирует префронтальную кору*, отвечающую за планирование [8];
- практика благодарности (часть экзистенциального коучинга) *увеличивает объем серого вещества* в гиппокампе [9].

Мы предлагаем следующие методы работы с большим количеством поступающей информации.

1. Метод «Сократических вопросов»:

- «Что из этого критично для твоего восстановления прямо сейчас?»
- «Что ты можешь отложить на 3 месяца?»

2. Дневник прогресса – фиксация даже небольших достижений для активации дофаминовой системы.

3. Постановка краткосрочных целей (на неделю) – продолжает поддерживать распорядок дня после выписки из больницы на продолжение лечения амбулаторно; демонстрирует человеку, что его усилия не напрасны и ведут к результату.

4. Визуализация «Идеального дня» – создает новые нейронные связи, альтернативные тревожным сценариям.

Решение проблемы самоидентификации и поисков смыслов

Виктор Франкл выделял три пути обретения смысла:

- 1) созидание (работа, творчество);
- 2) переживание (любовь, искусство, природа);
- 3) отношение к страданию – нахождение ценности даже в боли.

Применение в коучинге: коуч помогает пациенту переформулировать вопрос с «Почему я?» на «Для чего это мне?». Тем самым происходит смещение фокуса с ограничений на новые возможности.

Проводя клиента по нейрологическим уровням, мы можем определить, на каком уровне «застрял» пациент (например, в отрицании идентичности).

Мы предлагаем вопросы по уровням:

«Как твои новые ограничения могут помочь другим?» (Миссия.)

«Какие сильные стороны у тебя появились после операции?» (Идентичность.)

Таблица

<i>Уровень НЛУ</i>	<i>Вопрос</i>	<i>Примеры работы в коучинге</i>
Миссия	Для чего я живу?	Поиск новых ценностей (забота о других).
Идентичность	Кто я теперь?	Рефрейминг: я не инвалид, а человек с повышенными потребностями
Убеждения	Во что я верю?	Замена: Я беспомощен на Я могу адаптироваться
Способности	Что я могу?	Обучение новым навыкам (удаленная работа)
Поведение	Что я делаю?	Постепенное введение рутин (ЛФК, соц. активность)
Окружение	Где я нахожусь?	Создание поддерживающей среды (группы единомышленников, родные)

Экзистенциальный коучинг в реабилитации – это не просто поддержка, а метод реконструкции личности. Через переосмысление миссии (НЛУ) и опору на нейропластичность пациент не адаптируется к ограничениям, а создает новую жизнь.

Перспективы:

- разработка протоколов для разных типов операций (онкология, травмы);
- исследование долгосрочных эффектов коучинга через когнитивно-поведенческий подход.

Результаты исследований показывают, что коучинг может существенно улучшить поведение, связанное со здоровьем, и общее состояние пациентов, что важно в контексте реабилитации [10]. Авторитетные источники подчеркивают, что поддержка родственников может улучшить результаты реабилитации, особенно когда они получают обучение и поддержку [11].

В нашей работе мы предлагаем программу, где коучинг может быть направлен на развитие навыков общения и достижения целей клиента. Это может быть особенно полезно в контексте реабилитации и взаимодействия с родственниками, а также может помочь в преодолении эмоциональных трудностей, связанных с реабилитацией, и улучшить взаимодействие с родственниками.

Программа коучинговой поддержки для родственников людей, перенесших операцию и ставших инвалидами.

Цель программы: научить близких коучинговому подходу в отношении себя и родственника, перенесшего операцию.

Задачи:

- 1) эффективно поддерживать человека с инвалидностью, избегая гиперопеки или отрицания проблемы;
- 2) работать с собственными эмоциями (страх, вина, гнев);
- 3) сохранять ресурсное состояние, чтобы оставаться опорой;
- 4) выстраивать коммуникацию через техники активного слушания и вопросы коучингового формата.

Методологическая основа.

- нейробиологические уровни (НЛУ) – работа с убеждениями и идентичностью;
- экзистенциальный подход – поиск смысла в новой роли;
- принципы ненасильственного общения (ННО) – эмпатия без оценок.

Блоки программы

1. Осознание изменений (Уровень окружения и поведения.)

Задачи:

- признать факт изменений («Да, теперь наш близкий – человек с инвалидностью»);
- научить наблюдать без осуждения.

Упражнения.

«Карта новой реальности».

Описать изменения в жизни семьи (физические, эмоциональные, социальные).

Отметить, что осталось неизменным (например, любовь, общие воспоминания).

Рефлексия.

«Какие слова/действия моего близкого я игнорирую из-за страха?»

2. Работа с эмоциями (Уровень способностей и убеждений.)

Задачи:

- прожить собственные чувства (вина: «Я не уберег»; гнев: «Почему это случилось?»);
- избежать роли «жертвы» или «спасателя».

Упражнения.

«Шкала эмоций».

Ежедневно отмечать своё состояние по шкале от 1 до 10 и анализировать триггеры.

Коучинговые вопросы.

«Во что я верю о будущем нашего близкого? Эти убеждения помогают или ограничивают?».

«Как мои эмоции влияют на него?».

3. Новая идентичность семьи (Уровень идентичности.)

Задачи:

- перейти от «Мы – семья, которую постигла трагедия» к «Мы – семья, которая справляется»;
- сформировать образ «достаточно хорошего помощника».

Упражнения.

«Переписывание истории».

Написать два варианта истории семьи:

- 1) «Жертвы обстоятельств»;
- 2) «Героев, которые учатся жить по-новому».

Метод «Я-высказываний».

Тренировка фраз: «Я вижу, тебе тяжело. Я рядом» (вместо «Не переживай, всё наладится»).

4. Коммуникация и поддержка (Уровень миссии.)

Задачи:

- научить задавать открытые вопросы, а не давать советы;
- развить навык активного слушания.

Упражнения.

Практика «3 уровня слушания».

1. Факты – «Ты сказал, что не хочешь идти на ЛФК».

2. Эмоции – «Ты чувствуешь раздражение из-за боли?».

3. Ценности – «Для тебя важно сохранить самостоятельность?».

Рольевые игры.

Проигрывание диалогов, где родственник пробует быть в роли коуча.

5. Забота о себе (Профилактика выгорания.)

Задача:

- показать, что забота о себе – не эгоизм, а необходимость.

Упражнения.

«Колесо баланса» для родственника: оценить сферы: здоровье, отношения, хобби, работа.

Техника «Стоп-сигнал»: признаки выгорания (раздражительность, усталость) → сигнал для паузы. Ожидаемые результаты.

1. Родственники перестают говорить за человека с инвалидностью («Он не может!») и учатся спрашивать («Что ты хочешь?»).

2. Снижается уровень тревожности в семье.
3. Появляются ясные правила взаимодействия (например, «Не помогать без запроса»).

Выводы

В итоге человек с инвалидностью и члены семьи становятся командой, которая эффективно решает возникающие трудности в том смысле, что они становятся преодолимыми. Вместо беспомощности возникает ощущение ограниченной, но возможности, выстроить свою жизнь так, чтобы в ней был достаточный уровень работы, общения – активности, то есть все уровни НЛУ задействованы. Переосмысление идентичности даёт возможность вернуть в жизнь планы на будущее вместо переживаний о прошлом. Кроме того, технологический прогресс открывает возможности человеку с ограничениями вести полноценный образ жизни. Эти возможности трудно увидеть без проведения экзистенциального переосмысления.

Список литературы

1. Дилтс Р. Фокусы языка. Изменение убеждений с помощью НЛП / Р. Дилтс. – СПб.: Питер, 2018.
2. Кузнецова Н.А. Коучинг как инструмент преодоления эмоциональных барьеров в реабилитации / Н.А. Кузнецова // Со-временные проблемы науки и образования. – 2020.
3. Лэнгле А.А. Экзистенциальный анализ. Экзистенциальные подходы в психотерапии / А.А. Лэнгле.
4. Розенберг М. Ненасильственное общение. Язык Жизни / М. Розенберг. – М.: София, 2018.
5. Сергеева О.В. Коучинг как метод повышения эффективности реабилитации пациентов / О.В. Сергеева // Научный вест-ник МГПУ. – 2018.
6. Синельникова Т.В. Семья как ресурс в процессе реабилитации инвалидов / Т.В. Синельникова // Психология и педаго-гика.
7. Франкл В. Человек в поисках смысла / В. Франкл. – М.: Прогресс, 1990. EDN YQCMMA
8. Активация коры головного мозга при выполнении задачи Стернберга на вербальную рабочую память / И.С. Бакулин, А. Х. Забирова, П.Н. Копнин [и др.] // Вестник РГМУ. – 2020. – №1. – С. 42–50.
9. Уварова Л.Н. Нейропсихология счастья: как мозг влияет на наше благополучие / Л.Н. Уварова, Л.Р. Батталова // Мир пе-дагогика и психологии. – 2024. – №05 (94).
10. McGowan L. The effectiveness of health coaching on health behaviors and outcomes: a systematic review // Journal of Health Psychology. – 2016.
11. Grant A.M. It's not about the coach: it's about the coachee // Coaching: An International Journal of Theory, Research and Prac-tice. 2010.

РАЗРАБОТКА И ОПЫТ ПРИМЕНЕНИЯ ОРИГИНАЛЬНЫХ МЕТОДОВ И ИНСТРУМЕНТОВ В КОУЧИНГЕ

Арипина Наталия Николаевна

учитель

ГБОУ «СОШ №2»

ж.-д. ст. Шентала, Самарская область

ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ И ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ КОУЧИНГОВОГО ПОДХОДА ПРИ ОБУЧЕНИИ АНГЛИЙСКОМУ ЯЗЫКУ В СРЕДНЕЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ШКОЛЕ

Аннотация: коучинговый подход позволяет создать такое образовательное пространство, которое способно обеспечить развитие внутреннего деятельностного потенциала ученика. В статье предлагаются примеры апробированных эффективных нестандартных коуч-техник при обучении английскому языку в учебной и внеурочной деятельности для организации проектной и исследовательской деятельности школьников с разными образовательными потребностями, а также их родителей. Методическая работа адресована учителям английского языка средней общеобразовательной школы.

Ключевые слова: коучинговый подход, коуч-техники, мотивация обучающихся, проектная работа, исследовательская работа, взаимодействие с родителями.

Успех в современном мире во многом определяется способностью человека организовать свою жизнь: определить дальнюю и ближнюю перспективу, наметить план действий и, осуществив его, оценить, удалось ли достичь поставленных целей. Поэтому без системы мотивации к познанию и волевой саморегуляции обучение не будет результативным.

Коучинговый подход позволяет создать такое образовательное пространство, которое способно обеспечить развитие внутреннего деятельностного потенциала ученика, способностей, необходимых для нестандартных учебных действий, обеспечивающих успех в учебе; способности быть автором, творцом, активным созидателем своей жизни; умения ставить цели и искать способы их достижения; потребностей к свободному выбору и ответственности за результаты такого выбора, а также создание условий для максимально возможного использования обучающимися своих способностей; обеспечить ограждение от негативного влияния на ребенка с разнообразными задатками «обычных» реакций детей; постоянное стимулирование позитивного проявления способностей.

Применение нестандартных коуч-техник на уроках английского языка способствуют созданию условий для организации проектной и исследовательской деятельности школьников.

Фундаментом для применения коуч-подхода в школе стали принципы коучингового подхода, сформулированные Милтоном Эриксоном.

Особенностью коучингового подхода является диалогический характер общения учителя с обучающимися в формате четырех этапов проектирования и четырех вопросов планирования и реализации урока.

1. Этап мотивации и постановки цели (этап вдохновения).
2. Этап планирования эффективных действий для достижения цели.
3. Этап реализации плана (приверженность цели).
4. Этап завершения (рефлексия).

Я использую на своих занятиях открытые вопросы, коуч-технику «Звезда», «Колесо развития», «Шкалирование», «Линия времени».

Коуч-техника «Звезда» позволяет поэтапно выстроить «дорожную карту» обучающегося, который определяет для себя план, прописывает цели, результат, оценивает ресурсы, возможности, технологии и подходит к ценностям, т.е. по сути выходит на личностное открытие. При этом от учителя-коуча требуется только умение задавать открытые вопросы и обеспечить оптимальную психологическую среду, при необходимости оказать педагогическую поддержку.

Предлагаю ознакомиться с примерами открытых вопросов для повышения мотивации обучающихся.

Примеры открытых вопросов:

«Пожалуйста, расскажите мне о ...»

«Пожалуйста, опишите мне ...»

«Что бы Вы хотели услышать/увидеть/почувствовать?»

«Что решили?» и т.д.

4 золотых коучингового вопроса:

Чего мы хотим?

Почему это важно для нас?

Как мы можем этого достичь?

Как мы узнаем, что достигли результата?

Как выстроить взаимодействие при вопросе «Чего мы хотим?»

Чего мы хотим? Ответ на этот вопрос – половина успеха в достижении своей цели. Формулировать свои цели нужно только позитивно. «Я не хочу болеть» – формулировка цели негативная, «Я хочу быть здоровым» – формулировка позитивная. Для чего это надо? Ради чего я хочу реализовать этот проект? А что значит суперпроект? Какой он? Ставить свои цели нужно максимально конкретно. Что нам необходимо иметь, чтобы достигнуть цели? Что Вам нужно сделать, чтобы достигнуть цели? Кем Вам нужно быть? Что может Вам помешать? Что может Вам помочь в достижении цели?

Или «Как мы узнаем, что достигли результата?»

Как Вы наградите себя, когда достигните результата? Какой самый первый и легкий шаг Вы сможете сделать в достижении своей цели? Когда Вы готовы сделать этот шаг?

Преимущества техники «Звезда» очевидны: у обучающихся формируется свой «Маршрутный лист» прохождения программного материала; приобретается опыт использования лингвистических терминов, понятий, определений, грамотного устного и письменного изложения; появляется возможность в перспективе использования учеником алгоритма для решения жизненных задач, воплощения планов и заветных целей.

При помощи таких техник коучингового подхода, как «Колесо развития» и «Шаги успеха», обучающиеся сначала определяют степень познания предложенного материала, а потом разрабатывают для себя маршрут продвижения в цели, осознанно анализируя свои действия.

Чтобы четко спланировать свою работу, я пользуюсь «Шкалой удовлетворенности» продвижением к цели от 1 до 10, которая позволяет выявить пробелы.

Такой инструмент коучинга, как «Линия времени», оказался очень продуктивным для обучающихся в достижении желаемого ими результата обучения. В зависимости от способностей и возможностей каждый обучающийся выстраивает индивидуальную траекторию, планируя свой процесс обучения. Это техника помогает расставить приоритеты и распределить время работы над блоком тем.

Что касается форм организации учебной деятельности, то мною применяются:

- групповое обучение с использованием дифференцированного или фронтального подходов;
- индивидуальные сессии при работе со слабоуспевающими или одаренными детьми.

Мы можем также использовать инструменты коучингового подхода для организации взаимодействия с родителями обучающихся на разных этапах проектной (исследовательской) деятельности, а именно, когда родители консультируют, отслеживают выполнение плана, решают оперативные вопросы, помогают в предварительной оценке проекта, участвуют в подготовке презентации, обеспечивают наиболее подходящий режим работы, отдыха и питания, являются не только помощниками, но и участниками.

Например, на этапе проектной (исследовательской) работы «Формулирование задач проекта» может потребоваться помощь родителей в правильной формулировке, при этом используются такие коуч-техники, как «Открытые вопросы» или «Reality». А на этапе определения и распределения учебных задач и установления сроков их выполнения можно использовать техники «Развернутая шкала», «Хочу-должен», «Колесо баланса», «Мой проект в лучах солнца».

На сегодняшний день можно констатировать промежуточные результаты работы над обозначенной методической проблемой. К наиболее значимым из них относятся:

- 1) повышение уровня обученности моих учеников;
- 2) обучающиеся имеют навыки самостоятельной познавательной активности;
- 3) обучающиеся демонстрируют способность самостоятельно принимать решения.

Этапы исследовательской работы с использованием коучингового подхода

Этапы	Содержание исследовательской работы	Коучинговый инструмент
Проблема	Исследование проводилось в рамках когнитивной лингвистики. Ее основным отличием от классической лингвистики является определенный ракурс рассмотрения самого объекта исследования, т. е. языка. В когнитивной лингвистике язык рассматривается с точки зрения его когнитивной функции, т. е. как средство организации, обработки и передачи информации, а это значит как когнитивная способность человека. Учет этого позволяет указать основную цель данной науки, а именно, необходимость изучения когнитивных и языковых структур во взаимосвязи. Кроме того, когнитивная лингвистика исходит из положения о том, что информация в языке храниться в виде упорядоченной системы, и что язык предоставляет единственно надежный доступ к сознанию человека. Изучение различных языков в сравнительном аспекте позволяет сделать выводы о различии или сходстве картины мира, запечатленной в языках, а, следовательно, и сознании разных народов	Открытые вопросы Декартовы координаты для повышения мотивации Модель Т
Тема	«Семантические особенности синонимичных глаголов, репрезентирующих концепт «лечить» в современных английском и русском языках»	Шкала
Актуальность	Актуальность исследования данной лексики подтверждается также тем, что, знания о том, что люди вкладывают в понятие «лечить» помогут получить лучшее представление о концептосфере и мышлении носителей английского языка	
Цель исследования	Анализ семантических особенностей синонимичных глаголов, репрезентирующих концепт «лечить» в современном английском и русском языках	
Объект исследования	Лексические единицы, представляющие концепт «лечить» в английском языке	Упражнение на определение и указание различий между предметом и объектом исследования
Предмет исследования	Семантическое наполнение данных лексических единиц, организованное в виде лексико-семантического поля	
Задачи исследования	1. Проанализировать данные теоретических исследований, посвященных семантическим группировкам в рамках классической и когнитивной лингвистики; 2. Отобрать единицы, принадлежащие лексико-семантическому полю глагола «лечить» в английском языке и в русском языке; 3. Произвести компонентный анализ единиц лексико-семантического поля глагола «лечить» в английском и русском языках; 4. На основе анализа сравнить лексико-семантические поля глагола «лечить» в обоих языках; 5. Найти культурные и социальные различия в ЛСП глагола «лечить» в русском и английском языках, которые отражены в соответствующих лексико-семантических полях	
Литературный обзор	Online словари Merriam-Webster's Medical OnLine Dictionary, Medical Dictionary <i>American Heritage</i> , Merriam Webster online dictionary, Macmillan online dictionary, Oxford Advanced Learner's online Dictionary, Dictionary.com, World English Dictionary, Thesaurus.com, словарь русских синонимов Н. Абрамова «Словарь русских синонимов и сходных по смыслу выражений», словарь русских синонимов – Jeck labs, толковые словари Д.Н. Ушакова, Т.Ф. Ефремовой, С.И. Ожегова, З.Е. Александровой и др.	Упражнение-трансформер «Хочу – должен» механизм осознанного выбора
Методика исследования	Описательный метод, метод сплошной выборки, метод оппозиций, метод статистического анализа, метод концептуального анализа, а именно, метод семантических полей. Построение и сравнение лексико-семантических полей различных языков является одним из методов концептуального анализа, используемого в когнитивной лингвистике	

Этапы	Содержание исследовательской работы	Коучинговый инструмент
Результаты исследования – собственные данные	Компонентный анализ глагола «лечить» показал, что есть значения глагола «лечить», которые совпадают в английском и русском языках: «принимать меры к выздоровлению кого-нибудь; принимать меры к прекращению какой-нибудь болезни; применять медицинские средства для восстановления здоровья; обладать целительными свойствами». Однако, в русском языке глагол «лечить» имеет значение – «что – то рассказать, чтобы обмануть», которое отсутствует в английском. Поэтому в структуре концепта «лечить» в русском языке наряду с глаголами врачевать, пролечивать, исцелять, лекарничать, травить, протезировать, пломбировать, помогать, оказывать медицинскую помощь есть глаголы врать, обманывать, уговаривать, дурачить, колпачить. В.А. Маслова определяет концепт как «семантическое образование, отмеченное лингвокультурной спецификой и характеризующее носителей определенной этнокультуры, которое окружено эмоциональным, экспрессивным, оценочным ореолом» Поэтому появление таких глаголов, как врать, обманывать, уговаривать, дурачить, колпачить в ЛСП глагола «лечить» в русском языке мы обуславливаем особенностями русского менталитета	
Новизна	Исследование строится на материале медицинской лексики современного английского и русского языков	
Выводы	Несмотря на то, что в данной работе проводилось лишь поверхностное исследование данных синонимов, очевидно, что они полностью раскрывают концепт «лечить», и каждый из них при этом описывает определенный аспект данной деятельности человека. Актуальность исследования данной лексики подтверждается тем, что, во-первых, знания о том, что люди вкладывают в понятие «лечить» помогут получить лучшее представление о концептосфере и мышлении носителей английского и русского языков	
Значимость – как влияют результаты на практику	Данная исследовательская работа позволяет углубить знания не только в области английского языка, но и расширить кругозор в сфере языкознания, лексикологии, культурологи, истории, также легко понимать тексты журнальных статей, статей научно-популярной литературы по медицине на английском языке	

Список литературы

1. Дуганова Л.П. Опыт работы с одаренными детьми в современной России / Л.П. Дуганова // Материалы Всероссийской научно-практической конференции. – М., 2003.
2. Лейтес Н.С. Возрастная одаренность и индивидуальные различия: избранные труды / Н.С. Лейтес. – М.: Изд-во Московского психолого-социального института; Воронеж: МОДЭК, 2003.
3. Педагогический подход к одарённым детям в современных условиях: выявление и сопровождение одарённых детей: материалы Всероссийской педагогической конференции. – СПб.: Центр знаний, 2015.
4. Селевко Г.К. Современные образовательные технологии / Г.К. Селевко. – М.: Народное образование, 1998.
5. Опыт работы с одаренными детьми в современной России: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции / науч. ред. Н.Ю. Снягина, Н.В. Зайцева. – М.: Арманов-центр, 2010.

Белоглазова Людмила Николаевна

начальник отдела методологии подбора и адаптации персонала
Банк ВТБ (ПАО)
г. Москва

DOI 10.31483/r-138014

ПСИХОСОМАТИЧЕСКИЙ ПОДХОД В КАРЬЕРНОМ КОНСУЛЬТИРОВАНИИ – ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ. ПРЕДСТАВЛЕНИЕ АВТОРСКОЙ МОДЕЛИ

Аннотация: в статье представлена практика применения метода РеТри М.Е. Сандомирского в карьерном консультировании руководителей среднего и высшего звена, которые по разным причинам сталкиваются с трудностями в поиске работы или продолжения карьеры. В начале статьи обосновываются актуальность проблемы и данные рынка труда в России. Приведена авторская модель карьерного консультирования и раскрываются ограничивающие факторы карьерного консультирования в условиях стресса. Далее описана модель автора для успешной практики с клиентами, которые переживают сложные эмоции в процессе поиска работы. Последняя часть резюмирует основные техники и перспективы применения психосоматического подхода в карьерном консультировании.

Ключевые слова: карьерное консультирование, психосоматический коучинг, демография, рынок труда, сокращения, карьера.

Несмотря на то, что уровень безработицы в декабре 2024 года составил рекордно низкие 2,3%, наиболее острый дефицит кадров был на обрабатывающих предприятиях, а также среди «синих воротничков» и массовых вакансий. В сегменте «высший и средний менеджмент» и «стратегия, инвестиции, консалтинг» hh.индекс показывает 20,5 и 22,2 активных резюме на одну вакансию, рост за один год составил +29% и +28% соответственно. При этом свыше половины компаний ожидают рост численности персонала в 2025 году, но каждая пятая – сокращений. Уровень участия в составе рабочей силы мужчин и женщин после 35 лет снижается, начиная с 55–59 лет наблюдается значительное высвобождение населения от занятости [1]. Таким образом прослеживается высокая конкуренция на рынке труда для руководителей среднего и высшего звена после 35 лет с возрастающим риском сокращений.

Люди, переживающие в связи с потерей работы кризисы, сталкиваются с комплексностью нарушений в жизни, происходит стирание граней психологических, клинических и социальных.

«Неуспешность в трудовой сфере актуализирует конфликты в системе ценностей, усиливает «экзистенциальную фрустрацию» (неудачный поиск смысла жизни) и «экзистенциальный вакуум» (ощущение утраты смысла), что наряду со сниженным уровнем субъективного контроля формирует пассивное отношение к работе и иждивенческую позицию. Снижается критичность, осмысленность собственных действий, самооценка. В свою очередь эти психологические особенности приводят к еще большей дезадаптации вследствие нарушения отношений с окружающей действительностью, неспособность адекватно оценивать происходящее» [2].

Как следствие может происходить отказ от самореализации, в том числе поведенческие и телесные нарушения. Современная тенденция в области практической психологии и коучинга – возрастание роли психосоматических расстройств.

Таким образом значимую важность приобретает создание комплексных мероприятий в сопровождении высококвалифицированных руководителей в поиске работы и карьерных переходах, включая карьерное консультирование и эффективные психосоматические подходы.

Создавая свою программу сопровождения руководителей в карьерных переходах, я опиралась на теоретическое и практическое знание, полученное в 2021 году в МШПП на программе «Карьерное консультирование», собственную практику коучинга руководителей в ОРКТ-подходе, а также практику ведущих российских и зарубежных карьерных консультантов. Суть управления карьеры не

отличается от бизнеса, человек не достигает своих целей, когда его намерение не поддерживается ежедневными действиями.

Первый барьер, с которым сталкиваешься, в том, что у безработного нет знания рынка труда и зрелой оценки своих возможностей, отсутствуют навыки активного поиска работы и ясность в профессиональной идентичности. В период карьерного перехода происходит слияние разных профессиональных ролей – «я и жнец и на дуде игрец», в чем-то уже избыточно опытный, а в чем-то новом еще не эксперт. Как следствие невозможность фокусировки на желаемой работе.

Поэтому первыми шагами в программе сопровождения в карьерном переходе должны быть поиск целей и фокусировка на желаемой работе через исследования прошлого опыта смены работы (рис. 1). Обнаружение разнообразных компетенций, уникального опыта и значимых для клиента результатов. Задача карьерного консультанта отслеживать паттерны в истории карьеры, проявление мастерства и деструкторов, оценивать масштаб роли и потенциал для развития. В условиях неопределенности карьерный консультант совместно с клиентом создает привлекательное для работодателей резюме и 2–3 сценария поиска работы, в том числе формирует портфельную стратегию в карьере. Клиент в каждом сценарии может связать свою роль, деятельность, место работы и смысл. Например, я пожарный, тушу пожары, хочу работать в МЧС для спасения людей. Таким образом клиент может быть понятным для работодателя и повышать вероятность успешного карьерного перехода.



Рис. 1. Преодоление барьера №1. Сопровождение в карьерном переходе

По наблюдениям в практике работы с людьми, которые в силу разных обстоятельств оказались без работы и находятся в поиске работы, главным становится не столько технология поиска и прохождения интервью с потенциальными работодателем, сколько самопонимание и саморегуляция, то есть управление своим состоянием.

Практика показывает, что даже при желании человека реализовать план карьерного перехода после длительного перерыва в работе, он сталкивается с сопротивлением, противоречиями и внутренними конфликтами, что приводит к неадаптивным сценариям жизни.

Термин «сопротивление изменениям» в научное использование ввел Курт Левин. В соответствии с его теорией, организационная система находится в условном балансе до тех пор, пока не возникло значимое воздействие со стороны окружающей среды. Оно порождает негативные обратные связи, удерживающие систему в равновесии и мешающие движению к запланированной цели. Управление преобразованиями состоит в том, чтобы направить все без исключения энергии сопротивления в правильное русло – в сторону организационного развития [3].

И ключом к изменениям может стать карьерный консультант в роли психосоматического коуча как «раздражитель» согласно теории Л.С. Выготского. В своих работах он дал определение рефлексии как «всякое перенесение переживания с внешнего мира на самого себя» [4].

Коуч в психосоматическом методе РеТри М.Е. Сандомирского делит с клиентом ответственность за то, что с ним будет происходить и обучает клиента методам психологической самопомощи [5].

Рецепт обретения удовлетворения в выделении истинных желаний и приведении их исполнения в соответствии с реальными возможностями. Это критическое условие для самореализации человека в профессиональном контексте.

При этом люди отказываются от удовлетворения из-за внутренних конфликтов, по сути, не умеют хотеть из-за внутренних противоречий. Дальше установок, которые закладывает человек в голове. Вера в то, что внешние обстоятельства и другие люди являются виной его несчастий. Сосредоточенность на реакции работодателей часто избыточна и должна быть второстепенной. Работодатель не столько оценивает компетенции соискателя, сколько оценивает соответствие комплекса личностных и профессиональных компетенций конкретной задаче и ситуации.

Нарастание эмоциональной реакции идет вследствие избыточного «накручивания» на фактическое действие. Реакция и эмоция создает новые мысли и нарастает драматизация, например, «мне отказали – я никогда не найду работу – я беспомощен или безнадёжен».

Первостепенно в обучении самопомощи – отслеживание своих ощущений в теле, это позволяет снижать интенсивность эмоций и сохранять адекватную реакцию на слова или оценку работодателя.

Человек, не умеющий отслеживать свое состояние и свои реакции, склонен воспринимать «отказы» в искаженном виде, опираясь не столько на фактическое действие, сколько на «додуманное» самим собой. В этой связи теряет спокойное состояние и не может продемонстрировать себя в работоспособной форме в периоды длительного поиска работы.

И поэтому в этот период особенно важно находить опоры на себя, учиться самопониманию, и саморегуляции, т.е. управлять своим состоянием (рис. 2).

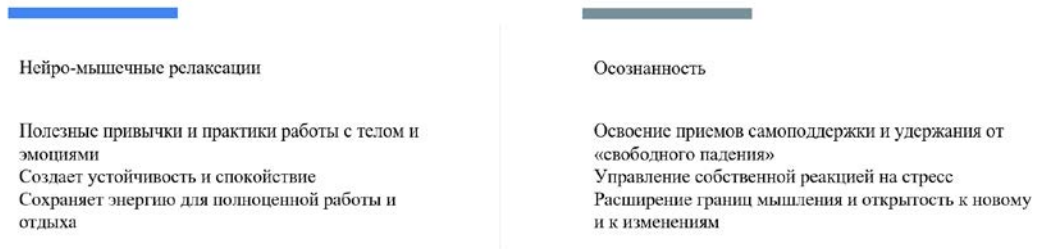


Рис. 2. Преодоление барьера №2. Психосоматический коучинг

На диагностическом этапе (рис. 3) проводится поиск стереотипов, повторяющегося эмоционального дискомфорта, проявления которого, анализируется на когнитивном, эмоциональном, телесном и поведенческом уровне. Внимание коуча направлено на то, что мешает реализовать стратегию успешного поиска работы и одновременно выбор «хороших вопросов» и техник:

- синхронизация и ассоциативность: контекст клиента, его привычные действия, «на какие грабли наступает клиент», из какой роли и пресуппозиции говорит клиент, на какую задачу направлен фокус внимания;

- отражение, повторение за клиентом, зачем нужны ощущения, регрессионные вопросы;
- ресурсинг клиента: разделение, соединение, добавление исходя из логических уровней, пресуппозиции, времени, контекстов, обобщений, поиска исключений. Изменение сценария (можно ли по-другому), соединение субличности и центрирование.

- почему не работает карьерное консультирование? Человек обращается как к спасителю с упрощенным пониманием проблемы, если он длительное время был без работы. Это значит, что он находится в состоянии репрессии. Это взрослый ребенок, не понимающий, что он может вполне самостоятельно решить свои задачи;

- и это разворачивает процесс от консультирования к процессу избавления от детства. Сознательное возвращение во взрослую жизнь, но уже более взрослую и осознанную.

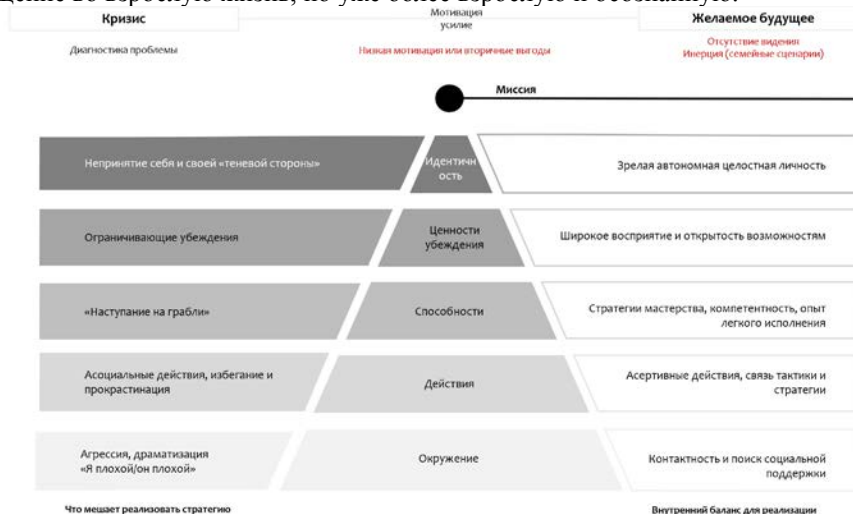


Рис. 3. Модель для исследования клиента в коучинге

В методе Марка Евгеньевича Сandomирского задача карьерного консультанта в роли коуча сводится к тому, чтобы научить клиента брать ответственность на себя и дать в его руки технологию, пригодную для самостоятельных занятий. То есть научить человека прослеживать проявления

дискомфорта и в момент возникновения негативных состояний предпринимать активные действия, направленные на устранение дискомфорта.

Это одна сторона медали, а вторая – обнаружить желание и запомнить состояние, в котором есть энергия. И далее направлять эту энергию на цель.

В этом состоянии появляется творческое осмысление происходящего и возможность увидеть альтернативные сценарии.

Задача коуча и клиента усыпить логическую интерпретацию событий и самокритику и поддержать творческую и чувствительную. Творческое восприятие становится необходимой силой для изменений, разрешения конфликтов и противоречий, сначала внутренних, потом внешних.

При этом коучинг выступает как инструмент снятия внутренней неопределенности благодаря синхронистичности и проживанию одновременно нескольких альтернатив. Это кооперативные состояния, которые проживают одновременно клиент и коуч, при этом мозг коуча выступает как «мост» или посредник, объединяющий разные части мозга клиента (точнее, нейрональные конфигурации его активности), за счет чего и происходит их интеграция [6].

Как это работает? Достигаются две важные цели. Энергия, мобилизованная правильным образом, направленная с помощью практик, привлекает людей и настраивает на успех.

Приобретая навыки саморегуляции, происходят внутренние изменения, и в сложном, казалось бы, периоде создаются возможности для замедления, освобождения от старого эмоционального мусора и личностного роста. И период поиска работы становится периодом качественных изменений в жизни.

И что является индикатором того, что работа коуча помогает? Когда в клиенте есть смелость и свобода проявляться, ощущение «могу», чувство опоры на себя, микропрактики для экспресс-оптимизации состояния.

Список литературы

1. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: hh.ru (дата обращения: 16.04.2025).
2. Зайцева В.Б. Психологический аспект дезадаптации безработных / В.Б. Зайцева // Вестник Санкт-Петербургского университета МВД России. – 2009. – №1 (41).
3. Пряжникова Е.Ю. Психология труда: теория и практика: учебник для бакалавров / Е.Ю. Пряжникова. – М.: Юрайт, 2019. – 452 с. – EDN PSGFER
4. Выготский Л.С. Собрание сочинений / под ред. А.Р. Лурия, М.Г. Ярошевского. – В 6 т. Т. 1. – М., 1982. – 488 с.
5. Сандомирский М.Е. Защита от стресса. Физиологически-ориентированный подход к решению психологических проблем (метод Ретри) / М.Е. Сандомирский. – М.: Изд-во Института психотерапии, 2001. – 331 с.
6. Сандомирский М.Е. Интегративный психосоматический коучинг / М.Е. Сандомирский // Психосоматическая антология. – Ridero, 2019.

Василевская Алёна Андреевна

психолог
член Ассоциации психоаналитического коучинга и бизнес-консультирования
студентка
НИУ «Высшая школа экономики»
г. Москва

Непритимова Елена Валерьевна

психоаналитический коуч, бизнес-психолог
член Ассоциации психоаналитического коучинга и бизнес-консультирования
студентка
НИУ «Высшая школа экономики»
г. Москва

Орлова Ирина Александровна

психоаналитический коуч, бизнес-психолог
студентка
НИУ «Высшая школа экономики»
г. Москва

Научный руководитель

Иванова Зоя Алексеевна

канд. экон. наук, супервизор коучей, приглашенный преподаватель
МП НИУ ВШЭ, член экспертного совета АРК
г. Москва

DOI 10.31483/r-138007

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПСИХОСОМАТИЧЕСКОГО ПОДХОДА В КОУЧИНГЕ ПРИ РАБОТЕ С ФЕНОМЕНОМ САМОЗВАНЦА

Аннотация: в статье рассматриваются психоаналитические основы феномена самозванца, а также причины появления внутренних конфликтов данного феномена. Рассмотрено использование психосоматического подхода как дополнение к психоаналитическому коучингу при работе с

феноменом самозванца. Приведены результаты исследования: статистика по телесным проявлениям и чувствам/эмоциям у людей с чувством самозванца, а также приведен кейс, показывающий эффективность применения психосоматического подхода в психоаналитическом коучинге.

Ключевые слова: синдром самозванца, феномен самозванца, психосоматический коучинг, психоанализ, психоаналитический коучинг.

Впервые феномен самозванца как понятие встретился в литературе в 1970-х годах, когда Паулина Кланс и Сьюзан Аймс выпустили свою статью, где описали исследование успешных женщин, которые приписывают свои достижения внешним обстоятельствам или случайностям, а не своим способностям и упорству [9].

О популярности исследования этого чувства в научных кругах свидетельствует увеличивающееся количество публикаций по этой теме. Так, например, в 2019 году вышла большая обзорная статья, где было сказано, что с 1978 года было опубликовано более 1200 исследований по этой теме, причем в течение двадцати последних лет вышло 80% от всего объема работ [11]. Если посмотреть более специализированные базы научных работ, например, PubMed Central (архив бесплатных статей, связанных с медициной и науками о жизни), то там вышло целых 200 научных работ только за 2024 год.

И такой интерес не случаен. Современное общество диктует нам тренд «успешного успеха», ориентацию на результат и быструю самореализацию. Именно поэтому создается избыточное давление на людей, приводящее к чрезмерной фрустрации, если не получается соответствовать заявленным высоким стандартам. Именно из-за этого в современном обществе чувство собственной недостаточности набирает обороты и с ощущением «самозванца» люди приходят на консультации к психологам и коучам все чаще.

В психоаналитическом коучинге частым запросом является запрос о профессиональном развитии, развитии бизнеса, развитии своих талантов, понимания призвания и другие, но в целом их объединяет одно – поиск самореализации, достижение высот в жизни, а также чувство недостаточности, страх успеха и другие проявления, характерные для феномена самозванца, которые мешают достигнуть поставленных целей.

Зачастую именно внутренние конфликты мешают и в таком случае психоаналитический подход позволяет глубоко понять причины этих конфликтов. Такой подход, интегрирующий принципы психоанализа с практиками коучинга, открывает новые возможности в работе с клиентами. Он может соединять в себе дополнительные методики и одна из таких – это работа с телесными проявлениями в рамках психосоматического подхода в коучинге.

Сразу отметим здесь, что речь идет не о психосоматических заболеваниях и не о телесно-ориентированной терапии. Целью исследования являлось изучение возможностей работы с телесными проявлениями внутренних конфликтов при феномене самозванца.

В качестве гипотезы мы предположили, что психоаналитический коучинг будет эффективно дополнен методами психосоматического подхода для работы с внутренними конфликтами чувства самозванца. Тем самым он будет способствовать осознанию клиентом своих эмоций, чувств и телесных проявлений, что способствует продвижению к качественному переосмыслению и новому восприятию своих запросов.

Если говорить о психоаналитических корнях данного феномена, то, строго говоря, феномен самозванца не является психоаналитическим понятием. Однако корни этого чувства мы можем интерпретировать через теории психоанализа.

Во-первых, одна из теорий нам говорит, что главная часть чувства неполноценности возникает из отношения «Я» к своему «Сверх-Я», являясь, аналогично чувству вины, выражением напряжения между этими двумя частями [6; 7]. Во-вторых, конечные цели, самооценка, убежденность в праве на успех зависят от первичного нарциссизма [10]. В дополнение, страх разочаровать окружающих, видение мира плохим и небезопасным, чувства вины и стыда могут свидетельствовать о наличии большого разрыва между появлением потребности у ребенка и удовлетворением ее со стороны матери [2].

Если говорить, о внутренних конфликтах, что является корнем проблемы, с которой обращается клиент в психоаналитический коучинг, то мы в литературе встретили их огромное множество, но хотели бы сосредоточиться на четырех примерах, что часты при феномене самозванца.

1. Конфликт между «идеалом Я» и «реальным Я», когда человек испытывает чувство неполноценности из-за несоответствия своим же высоким стандартам. Этот конфликт может привести к самокритике и снижению самооценки [1].
2. Конфликт между доверием и недоверием в возрасте до полутора лет, где позитивным разрешением становится возвращение доверия к миру [8].
3. Конфликт между автономией и стыдом с сомнением в возрасте от полутора до трех лет, где позитивным разрешением становится стремление к самостоятельным, а негативное проявление – чувство стыда и сомнения в себе [8].
4. Конфликт между инициативой и виной в возрасте от трех до пяти лет, где негативное развитие приводит к появлению чувства вины и нерешительности [8].

Телесный опыт и формирование личности неразрывно связаны между собой – именно психика всегда использует тело, чтобы сообщить нам информацию [4]. Так, телесные проявления могут являться фактором, ограничивающим раскрытие потенциала. Например, неуверенность в собственном успехе, превращающаяся в страх, может найти проявление в неловкости и скованности движений [3]. Таким образом, погружаясь в свой телесный опыт на сессиях коучинга с использованием психосоматических методов, клиент находит связь между психическими и телесными процессами [5].

Наше исследование состояло из трех этапов. Сначала респонденты заполняли анкету, которая включала в себя шкалу феномена самозванца Кланс и опросник по проявлениям эмоций/чувств и отражением их в теле. Затем с теми, кто изъявил желание продолжить работу в индивидуальном формате, было проведено 5 консультаций в рамках психоаналитического коучинга с использованием методик психосоматического подхода. После чего респонденты вновь заполнили анкету, аналогичную той, что была в начале.

На момент написания статьи анкету заполнили 103 человека, женщины составили большинство (79%), как и работающие в наиме сотрудники на должности руководителей (52%). Средний возраст респондента составил диапазон от 31 до 49 лет (67%). Что интересно и подтверждает слова многих исследователей: женщинам более свойственно проявление феномена самозванца – только 5 человек получили низкий балл по шкале, все мужчины. В основном в опросе поучаствовали люди с умеренным проявлением чувства самозванца (52%), а на втором месте стало частое проявление у 35%. Основными чувствами у респондентов стали: злость (70%), страх (68%), стыд (63%) и разочарование (65%). Тем не менее, на основе анкетирования выделить ведущие телесные проявления было невозможно – наиболее частое проявление было «комоч в горле» (35%), а остальное было индивидуально. Однако последнее только подтверждает тезис о том, что все телесные проявления сугубо индивидуально, поэтому нужно рассматривать каждый случай отдельно.

Во втором этапе участвовало несколько респондентов, но только три смогли пройти все пять сессий, а также заполнить анкету по итогам исследования. У всех мы наблюдали снижение по баллам шкалы самозванца: с 81 до 65, с 60 до 48 и с 67 до 53. Мы кратко ниже опишем один из трех кейсов.

Клиент – женщина, 35 лет, работает авиадиспетчером, на текущий момент находится в отпуске по уходу за ребенком, которому один год. Кадр работы классический для психоаналитического коучинга: 50 минут, онлайн, переносов и отмен не было. Запроса сначала было два: уменьшить проявления феномена самозванца и открыть свою частную практику остеопата. Из слов клиентки, которая давно отучилась на остеопата, но никак не может начать, стало ясно, что есть страх не оправдать ожидания – «не важно, какой у меня опыт и стаж работы, я всегда думаю, что не знаю на 100%, и меня сейчас разоблачат. И тогда я сразу начинаю думать, что зачем же лезешь, не высовывайся». Такой паттерн был и до декрета, где на работе она боялась осуждения коллег, если плохо пройдет подтверждение квалификации.

Взаимоотношения с отцом (властным и требовательным при неконфликтной матери) оказали существенное влияние на ее восприятия окружающего мира, а воспоминания о том, когда подросток в ее детстве сжег баню ее семьи в отместку за то, что дед сделал ему замечание не есть их малину, закрепило страх делиться своим мнением, так как это может иметь страшные последствия.

Параллельно с исследованием в рамках психоаналитического коучинга, с клиенткой проводилась работа с применением психосоматических методик.

Так, однажды на сессии клиентка принесла ощущение «что-то мешает под правой лопаткой», когда ей было предложено после сессии вести дневник наблюдений за эмоциями, чувствами и телесными проявлениями. Благодаря тому, что коуч обратил на это внимание и предложил клиентке описать это ощущение, условно «поговорить» с симптомом, клиентка осознала, что она засиделась на месте и шарик нужен, чтобы заставить двигаться.

Также было использовано упражнение «здесь и сейчас», позволившее клиентке концентрироваться на настоящем моменте, что позволило снизить тревожность, а также принимать объективные решения. Данное упражнение было использовано на сессии в том числе для того, чтобы напомнить клиентке, что есть другой путь в принятии решения и переработки опыта, когда ее одолевает страх поделиться своим мнением.

Подводя итоги на пятой сессии, клиентка заметила, что стала легче смотреть в будущее, появилось понимание, что с ней происходит. До коучинга были обвинения в сторону родителей, мечта о лучшем детстве, а под всем этим – страх разочаровать тех самых родителей, из-за чего и сформировались проявления феномена самозванца. Однако сейчас клиентка поделилась, что осознает, что она уже не «та маленькая девочка» и может сама принять решение о своем поведении и действиях, обвинения родителей прошли – пришло время брать ответственность за свою жизнь.

Мы полагаем, что работа с телесными ощущениями, чувствами и эмоциями помогли клиенту лучше узнать себя, преодолев защитные механизмы психики. Изначальная фокусировка на «формальных» причинах невозможности своих действий прошла, а осознанное наблюдение за своими чувствами, эмоциями и ощущениями помогло увидеть внутренние ограничения, которые как раз и мешали в достижении цели.

Мы также должны отметить, что немаловажную роль в возможности применения данного подхода сыграла вторая профессия клиентки – остеопатия. Она понимала важность работы с эмоциями, что могут спровоцировать напряжение на уровне тела и мешать двигаться.

Таким образом, гипотеза нашего исследования подтвердилась. Психосоматические методы действительно помогают и служат дополнительным инструментом в психоаналитическом коучинге. Эти методы позволяют заметить признаки внутреннего конфликта клиента, снять напряжение и главное – помочь осознать клиенту свои переживания. А, следовательно, психосоматические техники в психоаналитическом коучинге могут способствовать более глубокому пониманию и разрешению внутренних конфликтов, связанных с феноменом самозванца, улучшая общее психическое состояние клиентов.

При этом необходимо обратить внимание, что эти техники можно применять не ко всем. Если в начале работы клиент в речи не называет своих чувств, не может различить свои эмоции и не говорит про телесные проявления, то применение психосоматического подхода может быть затруднено, а то и вовсе невозможно. Именно поэтому на первых встречах во время установления рабочего альянса коуча и клиента мы должны уделять достаточно внимания вербальным и невербальным проявлениям клиента.

В качестве дальнейшего исследования мы можем предложить изучение нескольких методик психосоматического подхода для сравнения их эффективности между собой, а также исследование динамики сохранности результатов от применения психосоматического подхода при более длительном коучинговом контракте с клиентом (более 5 сессий).

Список литературы

1. Ветерок Е.В. Теоретические аспекты внутриличностного конфликта в психоаналитическом подходе / Е.В. Ветерок, А.С. Тишкова // Психолого-педагогические исследования. – 2018. – Т. 10. №1. – С. 54–63.
2. Винникотт Д.В. Использование объекта и построение отношений через идентификацию / Д.В. Винникотт // Журнал практической психологии и психоанализа. – 2004. – Т. 1.
3. Лоуэн А. Психология тела: биоэнергетический анализ тела / А. Лоуэн. – М.: Институт общегуманитарных исследований, 2006. – 256 с. – ISBN 978-5-88230-143-8.
4. Макдугалл Д. Страсти в истории психоанализа // Качалова П.В. Уроки французского психоанализа / П.В. Качалова, А.В. Россохина. – М.: Когито-Центр, 2007. – С. 37–61.
5. Сандомирский М.Е. Психосоматика и телесная психотерапия: практическое руководство / М.Е. Сандомирский. – М.: Класс, 2005. – 592 с. – 5-86375-059-6. EDN QLGSDZ
6. Фрейд З. Психопатология обыденной жизни / З. Фрейд. – 192 с. – ISBN 978-5-389-08698-2.
7. Фрейд З. Я и оно / З. Фрейд. – 288 с. – ISBN 978-5-389-07909-0.
8. Эриксон Э. Идентичность и цикл жизни / Э. Эриксон. – 208 с. – ISBN 978-5-4461-2364-3.
9. Clance P.R. The impostor phenomenon in high achieving women: dynamics and therapeutic intervention / P.R. Clance, S.A. Imes // Psychotherapy: theory, research and practice. 1978. Т. 15. №3.
10. Kohut H. The restoration of the self. University of Chicago Press, 2009. 345 p.
11. Mak K.K. Impostor phenomenon measurement scales: A systematic review / K.K. Mak, S. Kleitman, M.J. Abbott // Frontiers in Psychology. 2019. Т. 10. №3.

Венгржновская Талина Маратовна
канд. техн. наук, основатель, директор
Институт креативного мышления
г. Москва

DOI 10.31483/r-138123

АРТ-КОУЧИНГ В БИЗНЕСЕ: КЛАССИФИКАЦИЯ И ИНСТРУМЕНТЫ АВТОРСКОЙ МЕТОДИКИ ТРАНСФОРМАЦИИ ОРГАНИЗАЦИЙ

Аннотация: в статье рассматривается арт-коучинг как инновационный метод работы в бизнес-среде, позволяющий интегрировать творческие практики в процессы организационного и личностного развития. Представлен теоретический анализ методологии арт-коучинга, описаны его основные инструменты и механизмы воздействия. Особое внимание уделено применению арт-коучинга на различных уровнях бизнес-организации: индивидуальном, групповом и командном. На основе практического опыта описана авторская модель проведения арт-коучинговой сессии и возможности её применения для решения конкретных бизнес-задач: от диагностики организационных проблем до фасилитации создания новых продуктов. В статье аргументируется ценность арт-коучинга как метода, позволяющего говорить на языке ценностей и работать с глубинными уровнями мотивации сотрудников.

Ключевые слова: арт-коучинг, бизнес-коучинг, креативность, организационное развитие, командная работа, фасилитация, ценностно-ориентированный подход, творческое мышление, креативное мышление, инновации в бизнесе, диагностика бизнеса, стратегические сессии, ценности организации, миссия организации, творчество в бизнесе, психология коучинга.

Введение

Современный бизнес сталкивается с необходимостью постоянных изменений в условиях нарастающей неопределенности. Традиционные методы управления и развития персонала зачастую демонстрируют ограниченную эффективность, когда речь идет о формировании гибкого мышления, раскрытии творческого потенциала и преодолении ригидных ментальных моделей. В этом контексте арт-коучинг представляет собой инновационный подход, интегрирующий инструменты коучинга и методы арт-терапии для решения бизнес-задач.

Актуальность исследования обусловлена растущим запросом на нестандартные методы работы с человеческим капиталом, способствующие вовлеченности, развитию эмоционального интеллекта и креативного мышления. Арт-коучинг, находясь на стыке психологии, искусства и бизнес-консультирования, предлагает уникальные возможности для работы с глубинными уровнями мотивации и ценностей сотрудников, что непосредственно влияет на эффективность бизнес-процессов.

Цель данной статьи – систематизировать теоретические и практические аспекты применения арт-коучинга в бизнес-среде, а также представить авторский метод, основанный на личном опыте автора, проведения с 2015 года индивидуальных и командных арт-коучинговых сессий, направленных на решение конкретных организационных задач.

1. Методология арт-коучинга: определение, подходы, инструменты.

1.1. Определение арт-коучинга.

Арт-коучинг можно определить как «метод, включающий в себя теорию и практику классического коучинга и неограниченные возможности работы с подсознанием через творческое мышление арт-терапии» [2]. Это интегративный метод, объединяющий принципы классического коучинга и арт-терапевтические техники, направленный на достижение конкретных личностных и профессиональных результатов через активизацию творческого потенциала и работу с образным мышлением. В отличие от арт-терапии, фокусирующейся преимущественно на терапевтических эффектах, арт-коучинг ориентирован на конкретные цели развития и достижения измеримых результатов.

Современное понимание арт-коучинга предполагает использование различных видов творческой деятельности (рисование, коллажирование, лепка, объемное моделирование, сторителлинг и др.) в качестве инструментов для таких задач, как:

- 1) выявление скрытых ресурсов и ограничений;
- 2) визуализация целей и путей их достижения;
- 3) трансформация непродуктивных убеждений и поведенческих паттернов;
- 4) развитие креативного мышления и навыков нестандартного решения проблем.

1.2. Теоретические подходы к арт-коучингу.

Следует особо подчеркнуть, что арт-коучинг – это в первую очередь коучинг, а не вариант арт-терапии. Как отмечает Венгржновская Т.М. [2], некоторые психологи применяют метафорические карты или арт-терапевты занимаются рисованием с клиентами и ошибочно называют это арт-коучингом. Важно понимать принципиальное различие: арт-коучинг сохраняет фундаментальную методологию и структуру коучинга, а творческие элементы выступают инструментом, позволяющим более полно задействовать ресурсы подсознания для повышения эффективности клиента.

Методологической основой арт-коучинга служат несколько теоретических направлений:

Коучинговый подход: опирается на философию раскрытия потенциала клиента через структурированные вопросы, обратную связь и создание осознанности. Принципиальными являются партнерские отношения между коучем и клиентом, ориентация на будущее и результат, а не на прошлые проблемы. В арт-коучинге реализуется коучинговый подход «партнер-партнер», в отличие от терапевтической модели «врач – пациент» [2].

Арт-терапевтический подход: базируется на идее о том, что творческая деятельность активизирует правополушарное мышление, обеспечивает доступ к бессознательным процессам и позволяет работать с образами, отражающими внутреннюю реальность человека. По данным исследований, до 95% ресурсов личности находится в сфере подсознательного, доступ к которой можно получить через творческое самовыражение [5].

Нейропсихологический подход: учитывает особенности функционирования мозга в процессе творческой деятельности, активизацию кортикальных связей и нейронных сетей, участвующих в дивергентном мышлении и инсайте. Исследования нейрофизиологов показывают, что художественное творчество способствует активации правого полушария мозга, которое отвечает за образное, интуитивное и целостное восприятие [10].

Ценностно-ориентированный подход: рассматривает арт-коучинг как метод работы с глубинными ценностями и смыслами, позволяющий инициировать внутреннюю мотивацию и аутентичное самовыражение. Согласно концепции Спиральной динамики, ценностные уровни определяют не только принятие решений, но и стиль управления и взаимодействия с организационной средой [1].

1.3. Инструменты арт-коучинга.

Инструментарий арт-коучинга многообразен и включает в себя:

Визуальные методы.

1. Рисуночные техники (спонтанный метафорический рисунок, графические практики).

2. Коллажирование (работа с готовыми изображениями и символами).
3. Скетчинг (быстрые зарисовки идей и концепций).
4. Майнд-мэппинг (интеллект-карта) с визуальными элементами.

Объемное моделирование.

1. Работа с пластическими материалами (пластилин, глина).
2. Лего-моделирование (концепция LEGO и другие подобные).
3. Создание трехмерных инсталляций и композиций.

Нарративные техники.

1. Сторителлинг с визуальным сопровождением.
 2. Создание метафорических историй.
 3. Работа с архетипическими образами и сюжетами.
 4. Арт-сторителлинг (авторская техника комбинирования визуальных и нарративных инструментов).
- Эмбодимент-коучинг (телесно-ориентированный подход).*

1. Работа с телесными метафорами и проявлениями.
2. Техники воплощения образов через движение и позы.
3. Интеграция телесного опыта в творческий процесс.
4. Соматическое рисование (создание визуальных образов через телесные ощущения).

Специальные коучинговые инструменты.

1. Метафорические ассоциативные карты.
2. Визуальные шкалы и диаграммы.
3. Таймлайны (временные шкалы) и дорожные карты развития с визуальными элементами.

Техники, разработанные и апробированные автором исследования.

1. АРТ-БРИЗ (авторская методика диагностики бизнеса по четырем основным направлениям).
2. Креативный мастер-майнд (методика решения задач через включение образного мышления и визуальных образов).
3. Язык визуализации ценностей, миссии, видения и смысла бизнеса.
4. Арт-сторителлинг (интеграция визуальных и нарративных техник для создания бизнес-историй).
5. Техника «Проблема – решение» (получение быстрого решения проблемы через задействование образного мышления через рисунок).

Важно отметить, что выбор инструментов должен соответствовать конкретным задачам коучинга, индивидуальным особенностям клиента и контексту работы.

2. Применение арт-коучинга на различных уровнях бизнес-организации.

Арт-коучинг как метод обладает уникальным свойством: язык ценностей и проективных методик не знает границ, национальностей, не зависит от типа бизнеса, количества участников, вида задач, сферы деятельности, уровней управления, подготовки сотрудников. Это позволяет эффективно применять его на разных уровнях организации.

2.1. Индивидуальный арт-коучинг для руководителей и ключевых сотрудников.

Индивидуальный арт-коучинг в работе с топ-менеджментом и ключевыми сотрудниками направлен на:

- 1) преодоление ограничивающих убеждений и профессиональных стереотипов;
- 2) развитие стратегического видения и системного мышления;
- 3) поиск нестандартных решений сложных управленческих задач;
- 4) профилактику профессионального выгорания;
- 5) повышение эмоционального интеллекта и лидерской эффективности.

Практика показывает, что использование визуальных и метафорических инструментов позволяет руководителям преодолеть «слепые зоны» в восприятии бизнес-реальности, выявить скрытые возможности и расширить репертуар управленческих решений.

Особую эффективность демонстрирует арт-коучинг в работе с руководителями уровня СЕО и СЕО-1,2, где важно проводить отбор под конкретные цели и задачи развития компании и бизнеса, опираясь в большей степени на соответствие его типа мышления и убеждений (его ценностный уровень), чем его предыдущий опыт, знания и навыки [3, 4].

2.2. Бизнес-коучинг с элементами арт-практик

Арт-коучинг может быть эффективно интегрирован в процесс бизнес-коучинга для работы со следующими задачами.

1. Разработка и визуализация бизнес-стратегии.
2. Моделирование бизнес-процессов и организационной структуры.
3. Проработка позиционирования и брендинга.
4. Создание инновационных бизнес-моделей.
5. Работа с сопротивлением изменениям.
6. Определение ценностного уровня и корпоративной культуры, на котором находится команда.

Использование арт-техник в бизнес-коучинге способствует более глубокому осмыслению бизнес-контекста, выявлению скрытых взаимосвязей и формированию целостного представления о ситуации.

2.3. Групповой арт-коучинг для развития компетенций.

В групповом формате арт-коучинг может быть направлен на развитие следующих навыков и компетенций:

Развитие креативного мышления.

1. Преодоление когнитивных искажений и стереотипов.
2. Освоение техник генерации идей.
3. Развитие дивергентного мышления.
4. Формирование навыков визуализации и прототипирования.

Развитие эмоционального интеллекта.

1. Повышение осознанности эмоциональных реакций.
2. Развитие эмпатии и навыков коммуникации.
3. Работа с эмоциональными триггерами.
4. Формирование навыков саморегуляции.

Развитие адаптивности и гибкости мышления.

1. Работа с толерантностью к неопределенности.
2. Развитие навыков работы с изменениями.
3. Формирование проактивной позиции.

Групповой формат позволяет участникам получать обратную связь, обмениваться опытом и создавать коллективные творческие продукты.

2.4. Командный арт-коучинг.

Командный арт-коучинг представляет собой особый формат работы, направленный на:

- 1) повышение сплоченности и синергии в команде;
- 2) выявление и проработку скрытых конфликтов;
- 3) формирование общего видения и ценностей;
- 4) выработку нестандартных командных решений;
- 5) развитие коллективной креативности.

Арт-коучинговые сессии для команд включают как индивидуальную творческую работу, так и совместное создание визуальных и пространственных метафор, отражающих текущую и желаемую ситуацию в команде.

2.5. Стратегические сессии с элементами арт-коучинга.

Стратегические сессии, интегрирующие методы арт-коучинга, представляют собой особый формат группового взаимодействия, направленный на:

- 1) формирование общего видения будущего организации;
- 2) разработку стратегических целей и планов действий;
- 3) выявление и преодоление потенциальных барьеров на пути к цели;
- 4) формирование вовлеченности участников в реализацию стратегии;
- 5) интеграцию различных перспектив и точек зрения.

Использование арт-коучинговых практик в рамках стратегических сессий позволяет:

- 1) активизировать творческое мышление в процессе стратегического планирования;
- 2) визуализировать сложные стратегические концепции;
- 3) создать пространство для проявления неочевидных идей;
- 4) преодолеть шаблонное мышление и выйти за рамки привычных бизнес-моделей;
- 5) повысить уровень вовлеченности участников в разработку стратегии.

Авторская методика проведения стратегических сессий с элементами арт-коучинга включает следующие компоненты.

1. Диагностический блок (визуализация текущей ситуации).
 2. Креативный блок (генерация и визуализация альтернативных сценариев будущего).
 3. Интеграционный блок (создание коллективного образа желаемого будущего).
 4. Планировочный блок (визуальное картирование пути к цели).
 5. Коммуникационный блок (разработка визуальных метафор для транслирования стратегии).
3. Авторский метод проведения командной арт-коучинговой сессии.
- 3.1. Структура и этапы командной арт-коучинговой сессии.

Сессия арт-коучинга имеет трехчастную базовую структуру [2].

Классический коучинг: установление раппорта, заключение контракта, постановка цели и задач. На этом этапе используются классические коучинговые инструменты: сильные вопросы, активное слушание, шкалирование.

Работа с подсознанием через творческое мышление: проработка задачи с использованием художественных средств, трансовых техник и проективных методик. На данном этапе активно применяются элементы эриксоновского гипноза, позволяющие создать состояние повышенной восприимчивости и доступа к ресурсам бессознательного. Этот этап направлен на получение инсайта и доступа к неограниченному ресурсу подсознания.

Возвращение к классическому коучингу: вывод клиента в состояние «здесь и сейчас», анализ полученных результатов, определение конкретных шагов, закрепление достигнутых изменений и завершение сессии по стандартам профессионального коучинга.

На основе этой базовой структуры, авторский метод проведения командной арт-коучинговой сессии, из-за комплексности задачи, включает следующие этапы:

Подготовительный этап.

1. Предварительная диагностика командной ситуации.
2. Формулирование цели и задач сессии.
3. Подготовка необходимых материалов и пространства.
4. Проведение индивидуальных предсессионных интервью.

Контрактный этап.

1. Установление контакта и создание безопасной атмосферы.
2. Обсуждение правил и процесса работы.
3. Формирование общего запроса и критериев успеха.

Диагностический этап.

1. Индивидуальная творческая работа участников по визуализации текущей ситуации.
2. Представление и интерпретация индивидуальных работ.
3. Интеграция индивидуальных восприятий в коллективную картину.

Трансформационный этап.

1. Совместное создание визуальной метафоры желаемого будущего.
2. Выявление ресурсов и ограничений.
3. Проработка сопротивлений и блоков.

Стратегический этап.

1. Визуализация конкретных шагов и промежуточных результатов.
2. Распределение ответственности и ролей.
3. Создание визуального плана действий.

Интеграционный этап.

1. Обсуждение полученного опыта и инсайтов.
2. Формулирование конкретных договоренностей.
3. Определение формата дальнейшего сопровождения.

Пост-сессийное сопровождение.

1. Индивидуальные коуч-сессии для ключевых участников.
2. Мониторинг выполнения договоренностей.
3. Корректировка плана при необходимости.
- 3.2. *Пример индивидуальной арт-коучинговой сессии как модель для командной работы.*

Для иллюстрации методологии представим описание индивидуальной арт-коучинговой сессии, принципы которой могут быть масштабированы для командной работы:

Кейс: работа с руководителем отдела разработки продуктов по запросу на преодоление творческого кризиса и поиск нового подхода к инновациям.

Процесс сессии:

Контрактный этап: формулирование запроса, определение критериев успеха, обсуждение процесса работы.

Диагностический этап: клиенту предлагается создать визуальную метафору текущей ситуации с инновациями в компании, используя технику коллажа. В процессе работы коуч задает вопросы:

1. Что на вашем коллаже символизирует текущий подход к разработке?
2. Какие элементы отражают ограничения и блоки?
3. Каких элементов не хватает на коллаже?

Трансформационный этап: клиенту предлагается выбрать 3–5 элементов из коллажа, которые вызывают наиболее сильный эмоциональный отклик, и создать с ними новую композицию, добавляя элементы, символизирующие новые возможности. Коуч сопровождает процесс вопросами:

1. Что меняется в вашем восприятии ситуации?
2. Какие новые взаимосвязи возникают?
3. Что вызывает наибольший энтузиазм?

Стратегический этап: работа с таймлайном. Клиенту предлагается визуализировать путь от текущей ситуации к желаемой, отмечая ключевые вехи и необходимые ресурсы. Коуч поддерживает процесс вопросами:

1. Какие конкретные шаги необходимо предпринять?
2. Какие ресурсы вам доступны уже сейчас?
3. Что будет первым маркером движения в правильном направлении?

Интеграционный этап: обсуждение инсайтов и формулирование конкретных действий. Клиент создает символическое напоминание о ключевом открытии сессии.

Этот индивидуальный формат может быть адаптирован для командной работы, где каждый этап включает как индивидуальную работу участников, так и интеграцию индивидуальных продуктов в коллективное творческое произведение.

4. Специализация арт-коучинга по бизнес-задачам.

4.1. Арт-коучинг в разработке нового продукта.

Применение арт-коучинга в процессе создания нового продукта может включать:

- 1) исследование потребностей целевой аудитории через визуальные метафоры;
- 2) генерацию и визуализацию концепций продукта;
- 3) прототипирование с использованием различных материалов;
- 4) создание пользовательских историй и сценариев использования;
- 5) визуализация пользовательского опыта и точек контакта.

Практика показывает, что арт-коучинговые методы позволяют выявить неочевидные потребности и скрытые возможности, а также преодолеть фиксированные ментальные модели в отношении продуктовых решений.

Как подтверждают исследования практического применения метода, команды могут достичь значительного прогресса в разработке продуктов.

4.2. Фасилитация стратегических сессий методами арт-коучинга.

Использование арт-коучинга в фасилитации стратегических сессий включает:

- 1) визуальное моделирование текущей бизнес-ситуации или нового бизнеса;
- 2) создание коллективной визуальной метафоры желаемого будущего;
- 3) работу с визуальным представлением стратегических инициатив (бэклогов);
- 4) картирование ключевых участников (стейкхолдеров) и их интересов;
- 5) визуализацию рисков и возможностей.

Арт-коучинговые методы в стратегических сессиях способствуют выходу за рамки линейного мышления, позволяют увидеть системные взаимосвязи и сформировать более целостное видение. Совместное участие команды в стратегических арт-коучинговых сессиях позволяет увеличить вовлеченность и лояльность участников к задачам и целям бизнеса.

В рамках авторской методики проведения стратегических сессий с элементами арт-коучинга используется структурированный подход, включающий следующие компоненты.

Фаза диагностики: визуализация текущей ситуации с помощью коллажей, метафорических рисунков или трехмерных инсталляций.

Фаза генерации: создание визуальных образов желаемого будущего с помощью авторской техник, таких как, например «Креативный мастер-майнд».

Фаза интеграции: коллективное создание визуального артефакта, отражающего общее видение и стратегические приоритеты.

Фаза планирования: разработка визуальной дорожной карты с ключевыми вехами и показателями успеха.

На фазах диагностики, интеграции и планирования может быть включен весь спектр профессионального командного коучинга.

Стратегические сессии с использованием арт-коучинга способствуют не только выработке качественных стратегических решений, но и формированию высокого уровня вовлеченности и приверженности участников разработанной стратегии.

4.3. Арт-коучинг в управлении изменениями.

В процессах организационных изменений арт-коучинг может применяться для:

- 1) визуализации текущего и целевого состояния организации;
- 2) работы с сопротивлением изменениям через метафорические образы;
- 3) создания визуальной дорожной карты изменений;
- 4) фасилитации диалога между различными группами сотрудников;
- 5) интеграции индивидуальных представлений о желаемом будущем в общую картину.

Визуализация процесса изменений помогает снизить тревожность, связанную с неопределенностью, и создать более ясное представление о направлении и этапах трансформации, повышая адаптивность участников к переменам.

4.4. Арт-коучинг в работе с организационной культурой.

Применение арт-коучинга в работе с организационной культурой может включать:

- 1) визуализацию текущих и желаемых ценностей;
- 2) создание визуальных артефактов, отражающих корпоративную идентичность;
- 3) работу с архетипическими образами бренда и организации;
- 4) преодоление культурных разрывов и противоречий;
- 5) интеграцию различных субкультур в организации;
- 6) диагностику организационной культуры и ценностных уровней.

Арт-коучинговые методы позволяют работать с неявными аспектами организационной культуры, которые сложно выразить вербально, но которые оказывают существенное влияние на поведение сотрудников.

5. Диагностика бизнеса методами арт-коучинга.

5.1. Визуальная диагностика организационных проблем.

Для комплексной диагностики бизнеса авторами разработана специальная методика АРТ-БРИЗ, которая позволяет провести экспресс-диагностику команды на основе проективных методик. В результате создается:

- 1) массив эффективных компетенций;
- 2) оценка и выявление рисков деятельности командной в областях: команда-услуга-клиент-процессы;
- 3) индивидуальная карта развития сотрудников на основе выбора личностных эффективных компетенций;
- 4) повышение эффективности всех процессов бизнеса;
- 5) повышение вовлеченности персонала.

Арт-коучинг предлагает ряд методов для диагностики организационных проблем:

- 1) метафорический рисунок организации с последующей интерпретацией;
- 2) коллективное создание визуальной карты проблемного поля;
- 3) работа с символическими объектами, представляющими различные аспекты организации;
- 4) метафорические ассоциативные карты как инструмент выявления скрытых паттернов.

Визуальная диагностика позволяет выявить неочевидные проблемы и взаимосвязи, которые могут не проявляться при использовании традиционных аналитических методов. Это то, что никогда не скажет про ваш бизнес ни один гуру-маркетинга или бизнес-консультант.

5.2. Диагностика ценностных уровней организации.

Интегральной частью авторского подхода к арт-коучингу является работа с ценностными уровнями на основе концепции Спиральной динамики, разработанной К. Грейвзом и развитой Д. Беком и К. Кованом [1]. Данная концепция описывает эволюцию систем ценностей и мировоззрений как у отдельных людей, так и у организаций в целом.

Согласно спиральной динамике, существует несколько уровней ценностного развития.

1. Бежевый уровень – выживание.
2. Фиолетовый уровень – принадлежность к племени, магическое мышление.
3. Красный уровень – власть, доминирование, импульсивное поведение.
4. Синий уровень – порядок, правила, стабильность.
5. Оранжевый уровень – достижения, инновации, результативность.
6. Зеленый уровень – консенсус, гармония, эгалитаризм.
7. Желтый уровень – системное мышление, адаптивность, интеграция.
8. Бирюзовый (экзистенциальный) уровень – холистическое мировоззрение.

Арт-коучинг предоставляет уникальные возможности для диагностики ценностных уровней организации.

1. Создание визуальных ценностных портретов подразделений и команд.
2. Работа с метафорическими образами организационных ценностей.
3. Выявление ценностных разрывов через сравнение индивидуальных визуальных работ.
4. Картирование ценностной динамики организации.
5. Диагностику личностных характеристик сотрудников через проективные методики.

Диагностика ценностных уровней позволяет выявить глубинные мотивационные факторы, влияющие на поведение сотрудников и эффективность организации в целом. Как подчеркивает автор метода, вовлеченность говорит на языке ценностей.

5.3. Диагностика потенциала развития.

Методы арт-коучинга для диагностики потенциала развития включают:

- 1) создание визуальных метафор будущего организации;
- 2) работу с временной перспективой через визуальные таймлайны;
- 3) выявление скрытых ресурсов через проективные техники;
- 4) картирование зон ближайшего развития для ключевых компетенций.

Данные методы позволяют не только оценить текущий потенциал, но и активизировать процессы развития через визуализацию желаемого будущего.

6. Ценность арт-коучинга для бизнеса.

6.1. Преодоление ограничений вербально-логического мышления.

Одним из ключевых преимуществ арт-коучинга является возможность преодоления ограничений, связанных с доминированием вербально-логического мышления в бизнес-среде.

Нейрофизиологическое обоснование эффективности метода заключается в том, что художественное творчество способствует активации правого полушария мозга, которое отвечает за образное, интуитивное и целостное восприятие. При этом снижается активность фронтальной коры левого полушария, отвечающей за вербально-логическое мышление и критическую оценку [8].

Такое смещение активности мозговых структур способствует:

- 1) доступу к правополушарным процессам, отвечающим за целостное восприятие;
- 2) активизации дивергентного мышления, необходимого для инноваций;

- 3) преодолению ментальных блоков и стереотипов;
- 4) интеграции рационального и интуитивного подходов к решению проблем.

По данным исследований, в состоянии творческого потока активность префронтальной коры, отвечающей за критическую оценку, снижается, что способствует генерации более смелых и нестандартных идей.

6.2. Работа с глубинными уровнями мотивации через ценности.

Ключевая особенность арт-коучинга заключается в возможности работы с глубинными уровнями мотивации через проявление и осознание ценностей. Ценностный уровень определяет не только индивидуальные решения, но и корпоративную культуру, стиль лидерства и организационные приоритеты.

Арт-коучинг позволяет:

- 1) выявлять и визуализировать индивидуальные и организационные ценности;
- 2) работать с ценностными разрывами и конфликтами;
- 3) интегрировать различные ценностные уровни в организации;
- 4) создавать условия для восходящего ценностного развития;
- 5) формировать внутреннюю мотивацию, основанную на ценностном соответствии;
- 6) создавать условия для аутентичного самовыражения и самореализации.

6.3. Формирование благополучия (wellbeing) через творчество.

Творческие процессы, интегрированные в арт-коучинг, вносят значительный вклад в формирование благополучия (wellbeing) сотрудников и повышение их вовлеченности.

1. Активизация эмоциональной включенности в рабочие процессы.
2. Создание условий для состояния потока (flow state).
3. Формирование чувства причастности к созданию общего будущего.
4. Развитие внутренней мотивации и инициативности.
5. Снижение уровня стресса и предотвращение профессионального выгорания.
6. Укрепление психологической безопасности и доверия в команде.
7. Повышение удовлетворенности работой и организационной приверженности.

Исследования показывают, что креативные практики, интегрированные в рабочий процесс, положительно влияют на психологическое благополучие сотрудников, повышая их жизнестойкость и способность справляться со стрессом [12].

Применение эмбодимент-подхода в рамках арт-коучинга способствует:

- 1) восстановлению психофизического баланса;
- 2) снижению уровня соматического напряжения;
- 3) повышению осознанности телесных реакций;
- 4) интеграции телесного и когнитивного опыта;
- 5) формированию целостного восприятия себя.

Все эти факторы в совокупности создают устойчивую основу для формирования культуры благополучия в организации, что в свою очередь ведет к повышению ее эффективности.

6.4. Экономические эффекты внедрения арт-коучинга.

Внедрение арт-коучинга в бизнес-практику может привести к ряду экономических эффектов.

1. Снижение затрат на преодоление сопротивления изменениям.
2. Повышение эффективности коммуникации и сокращение коммуникационных потерь.
3. Ускорение инновационных процессов и сокращение времени вывода на рынок новых продуктов.
4. Повышение вовлеченности персонала и снижение текучести кадров.
5. Более эффективное использование творческого потенциала сотрудников.

Заключение

Арт-коучинг представляет собой инновационный метод работы в бизнес-среде, объединяющий принципы коучинга и возможности творческих практик. Его применение на различных уровнях организации – от индивидуальной работы с руководителями до командных сессий – позволяет решать широкий спектр бизнес-задач: от диагностики организационных проблем до формирования вовлеченности и развития креативности.

Особая ценность арт-коучинга заключается в возможности работы с глубинными уровнями мотивации и ценностями, что создает основу для устойчивых изменений и развития. Говоря на языке ценностей через образы и метафоры, арт-коучинг позволяет преодолеть ограничения вербально-логического мышления и активизировать творческий потенциал как отдельных сотрудников, так и организации в целом.

Представленный в статье авторский метод проведения командных арт-коучинговых сессий демонстрирует практические возможности интеграции творческих практик в бизнес-процессы. Разработанные авторские техники – АРТ-БРИЗ, Креативный мастер-майнд, техника визуализации ценностей, миссии, видения и смысла бизнеса, Арт-сторителлинг – представляют собой инновационный инструментарий для работы с различными бизнес-задачами.

Значимым результатом применения арт-коучинга является не только повышение эффективности бизнес-процессов, но и формирование благополучия (wellbeing) сотрудников, что обеспечивает устойчивость организационного развития в долгосрочной перспективе.

Дальнейшие исследования в этой области могут быть направлены на разработку специализированных арт-коучинговых протоколов для различных бизнес-контекстов, а также на количественную оценку эффективности данного метода.

Список литературы

1. Бек Д.Э. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке / Д.Э. Бек, К.К. Кован. – М.: BestBusinessBooks, 2010.
2. Венгржновская Т.М. Арт-коучинг как интегративный метод активизации творческого мышления: теория, методология и практика применения / Т.М. Венгржновская // Коучинг и наставничество: теория и практика: материалы II Всерос. науч.-практич. конф. (Санкт-Петербург, 27–28 февр. 2025 г.) / редкол.: О. В. Рыбина [и др.]. – Чебоксары: Среда, 2025. DOI 10.31483/g-126841. EDN NDYBOD
3. Венгржновская Т.М. Лидерские компетенции современных руководителей как отражение ценностного уровня / Т.М. Венгржновская // Коучинг и наставничество: теория и практика: материалы I Всерос. науч.-практич. конф. (Санкт-Петербург, 25–26 апр. 2024 г.) / редкол.: О. В. Рыбина [и др.]. – Чебоксары: Среда, 2024. – С. 63–66. – ISBN 978-5-907830-31-8. – DOI 10.31483/g-111474. EDN GDLBDL
4. Венгржновская Т.М. Мета-составляющие человеческого капитала в практике executive-коучинга: авторская методология оценки и развития / Т.М. Венгржновская // Коучинг и наставничество: теория и практика: материалы II Всерос. науч.-практич. конф. (Санкт-Петербург, 27–28 февр. 2025 г.) / редкол.: О.В. Рыбина [и др.]. – Чебоксары: Среда, 2025. DOI 10.31483/g-126941. EDN YYCKCY
5. Роу А.Дж. Креативное мышление / А.Дж. Роу. – М.: НТ Пресс, 2007. – 176 с. – ISBN 5-477-00257-3.
6. Зденек М. Учебник по творческому мышлению / М. Зденек. – Минск: Попурри, 1997. – 352 с. – ISBN 978-985-15-1389-1.
7. Кемаев О. Визуальная упаковка смыслов: как захватывать внимание, доносить идеи и продавать в современном визуальном мире / О. Кемаев. – М.: Литресс, 2024. – 222 с. – ISBN 978-5-532-91219-9.
8. Копытин А.И. Теория и практика арт-терапии / А.И. Копытин. – СПб.: Питер, 2002.
9. Пурнис Н.Е. Арт-терапия в развитии персонала / Н.Е. Пурнис. – СПб.: Речь, 2008. – 176 с. – ISBN 5-9268-0711-5. EDN QXUEFB
10. Торп С. Учебник креативного мышления / С. Торп. – Минск: Попурри, 2010. – 288 с. – ISBN 978-985-15-0946-7.
11. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности / Дж. Уитмор. – М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005.
12. Drake D.B. Evidence Is a Verb: A Relational Approach to Knowledge and Mastery in Coaching // International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. 2009. Vol. 7. No. 1. Pp. 1–12.
13. Hogan P.C. Affective Narratology: The Emotional Structure of Stories. Lincoln: University of Nebraska Press, 2011.

Виль-Вильямс Елена Италловна

преподаватель, бизнес-консультант, коуч

Чуланов Игорь Борисович

преподаватель, бизнес-консультант, коуч

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ»
г. Москва

РОЛЕВОЙ КОУЧИНГ КАК ДОПОЛНЕНИЕ К ТРЕНИНГОВОЙ ПРОГРАММЕ ОБУЧЕНИЯ

Аннотация: статья написана по материалам трехлетней работы по развитию кадрового резерва банка с применением ролевого подхода и совмещением тренингового и коучингового форматов работы.

Ключевые слова: ролевой коучинг, роли руководителя.

В данной статье мы рассказываем:

- 1) о типичных трудных для участников данной программы ролях и ролевых ошибках, а также трудных ситуациях практики ролей, с которыми пришлось встретиться руководителям (участникам тренингов) при вступлении в должность и проведении изменений;
- 2) о том, как совмещение тренингового и коучингового подхода помогает получить добиться лучшего результата в развитии ролевого репертуара руководителя и коммуникативной гибкости;
- 3) о ролевой коммуникативной модели «4 роли руководителя», позволяющей добиваться большей эффективности при выполнении управленческих задач.

1. О «ролевом подходе» и концепции «четырёх ролей руководителя».

Чтобы дать представление о процессе нашей работы в конкретном кейсе работы с банком, мы дадим краткое описание нашей ролевой модели «Четыре роли руководителя».

Мы предполагаем, что каждый руководитель при выполнении своих функциональных задач должен обладать ролевой компетентностью, которая направлена на создание эффективного взаимодействия. Данная компетентность обеспечивается корректным исполнением управленческих коммуникативных Ролей.

Наш подход основывается на том, что для основных функциональных задач руководителя необходимы поведенческие роли, с отличающимися коммуникативными характеристиками. В связи с психологическим (психодраматическим) и театральным бэкграундом нам ближе всего Ролевая модель лидерства. Мы не являемся ее первооткрывателями, а идем по стопам многих уважаемых зарубежных и российских гуру и коллег. В конце статьи приведем ссылки на наиболее заинтересовавшие нас работы.

Конечно же нам известна работа Генри Минцберга, выделяющего 10 специфических работ и соответственно ролей менеджера в организации [8]. Гарри Юкл выделил 19 категорий работ и в соответствии с ними описал навыки руководителя необходимые для их выполнения, что тоже очень близко к ролям [11]. Очень полезна и интересна концепция Адизеса [1–3] Шесть ролей лидера Станислава Владимировича Шекшни – практичная модель одного из практиков и теоретиков нашего бизнеса [9]. Нам показалась также интересна модель «Семи ролей лидера», представленная Оксаной Алехиной [4]. Интересно, с юмором описаны Роли руководителя Михаилом Вейсбергом в парадигме «Или одна роль или другая противоположная» [5].

Мы здесь хотим дать ссылку на прекрасный обзор концепций лидерства, сделанный Сергеем Ростиславовичем Филоновичем – мы не напишем лучше [10].

Мы рассматриваем роль, как коммуникативное поведение, направленное на решение функциональной задачи, ожидаемое от руководителя и соответствующее корпоративной культуре компании [6]. Важным пониманием данной ролевой модели является то, что каждая роль, во-первых, направлена на определенный контур коммуникации и, во-вторых, выражает специфическую ментальную модель.

Принципиальным преимуществом данной ролевой модели является то, что каждая роль может «преломляться» через ту ментальную модель руководителя, то есть быть адаптирована к его уникальному восприятию мира. Данный подход позволяет руководителю в равной степени эффективности использовать каждую из четырех ролей, опираясь на свои личностные ресурсы и свой собственный арсенал выразительных средств.

Ролевой репертуар – это набор нормативных (функциональных) ролей и сценариев взаимодействия, которые используются в деловых отношениях для решения функциональных задач различного типа.

Для работы с ролевым репертуаром мы разбили используемые в деловых отношениях роли на четыре ролевых кластера – переговорщик, администратор, вдохновитель, коуч/наставник. Каждый из кластеров содержит роли, которые предназначены для решения функциональных задач и которые предполагают использование схожих ролевых установок и коммуникативных атрибутов.

Ролевой коучинг – авторский метод, в котором мы используем данную ролевую модель для формирования эффективного коммуникативного стиля руководителей, создания ролей и для отработки их конгруэнтного исполнения [6].

Для развития *ролевой компетентности* необходимо:

1) понимать роль – цели и задачи, для которых роль предназначается, присущие ей алгоритмы, поведенческие характеристики и специфическую ментальную модель;

2) понимать, что роль выполнять нужно и важно;

3) уметь выполнять роль;

4) быть способным рефлексировать свое ролевое поведение.

Почему у руководителей возникают проблемы при исполнении ролей.

– роль не нравится;

– роль исполняется с ошибками;

– вместо одной роли выполняется другая.

Краткое описание четырех ролей.

Администратор.

Поведение направлено на администрирование, постановку задач и контроль их выполнения.

Фокус внимания: фокус внимания на фактах, процессах, отклонениях от результата, критериях результата,

Ментальная модель: четкая постановка задач и контроль процесса работы приводит к прогнозируемым результатам. Универсальные алгоритмы и модели могут помочь быть эффективными в работе сотрудников. Эмоциональность мешает концентрации.

Поведение: сдержан, не экспрессивен, структурирован, соблюдает существенную дистанцию в коммуникации, обладает навыком хорошо и четко моделировать, структурировать, отлаживать процессы, мыслит системно, собирает факты и анализирует их; прогнозирует трудности; правильно оценивает ресурсы, силы и компетенции сотрудников; делегирует и контролирует; управляет по тонким сигналам, может быть директивен.

Вдохновитель.

Поведение направлено: на создании мотивации к воплощению планов компании в будущем, формированию приверженности к компании и к её ценностям, консолидации энергии команды и сотрудников. Вдохновитель работает с мотивацией, как членов команды, так и команды в целом.

Фокус внимания: будущее, энергия, ценности компании, мотивация сотрудников.

Ментальная модель: люди должны видеть себя в картине будущего компании, вовлеченность очень важна в современном бизнесе.

Поведение: экспрессивен, харизматичен, использует яркие образы, эмоционален, удерживает фокус внимания на ценностях, будущем, может сближаться и отдаляться, в случае необходимости.

Переговорщик.

Поведение направлено: на создание договоренностей между отделами, сотрудниками, руководителями, обеспечивает эффективное взаимодействие.

Фокус внимания: на создании партнерства.

Ментальная модель: только включение интересов в пространство переговоров может обеспечить надежные договоренности при взаимодействии в компании.

Поведение: гибкий стиль поведения, управляет дистанцией в зависимости от поведенческого стиля партнера, удерживает фокус внимания на сборе информации, умеет работать с потребностями партнера по взаимодействию, не директивен, задает вопросы, владеет риторикой и невербальными коммуникативными техниками, умеет работать с возражениями.

Коуч. В данной роли мы имеем в виду коучинговый подход в коммуникации, а не профессиональный метод работы в формате коучинга.

Поведение направлено на развитие и обучение сотрудников и команд, стимулирование инициативы сотрудников через вовлечение их в процесс поиска решений.

Фокус внимания: уникальность, ментальные модели и восприятие реальности подчиненными, командами, партнером, руководителем; внутренние ресурсы сотрудников и команд.

Ментальная модель: максимизация потенциала подчиненных и команд возможна только через подключение личных уникальных ресурсов, помогающих преодолевать преграды и барьеры на пути к эффективности.

Поведение: сдержан, эмпатичен, создает близкую дистанцию, задает открытые вопросы, умеет быть зеркалом, поддерживает партнера по коммуникации, не директивен.

2. Совмещение тренингового и коучингового подходов в развитии ролевого репертуара руководителей.

При определении преимуществ, которые дает «смешанный» подход в работе по развитию ролевого репертуара, важно дать сравнительное описание отличий тренингового и коучингового подходов с точки зрения специфики решаемых задач.

Задачи, которые можно решать на тренинге: прямая практика роли, практика роли в ситуации исполнения не самой роли, а роли своего партнера по взаимодействию (подчиненного, руководителя, коллеги), обмен опытом исполнения ролей между участниками, подкрепляющая обратная связь группы при практике новых техник; развивающая обратная связь группы при практике уже известных моделей поведения.

Задачи, которые можно решать с помощью коучинга: прояснение своих ролей, уточнение того, насколько роль подходит; прояснение опыта, на основе которого была создана и закреплена роль, своего негативного отношения к новым для себя ролям, потерь, связанных с неисполнением новой роли, приобретений от исполнения новой роли; поиск способа исполнения роли, к которой есть негативное отношение [7].

Другим отличием тренингового и коучингового подходов является формат (инструменты, приемы, методы), в котором проводится работа.

Формат работы с развитием эффективного ролевого поведения.

На тренинге:

- реконструкция ситуаций;
- исполнение трудного поведения партнера;
- зеркало неправильного поведения в позитивном ключе;
- реконструкция атрибутов роли;
- исполнение модели эффективного поведения;
- парадоксальные задания;
- игра внутреннего голоса;
- игра сцены до или после встречи с партнером;
- исполнение ролей другими участниками.

В коучинге:

- вопросы по поводу мыслей и действий в ситуации;
- вопросы по поводу того, почему не нравится роль;
- поиск роли, которая понравится.

Выигрыш использования обоих подходов для развития ролевого поведения.

1. Пролонгированное закрепление в практике.
2. Возможность получить универсальные инструменты и далее настроить, доработать, адаптировать их в соответствии со способностью человека и контекстом применения.
3. Возможность отработать все «откаты назад», когда ролевое поведение усваивается на тренинге, а потом человеку что-то в нем не нравится, возникают сомнения или сложные ситуации, в которых роль не получается исполнить.
4. Лучше понимать ментальную специфику участников тренинга и корректировать содержание групповой работы с учетом индивидуальных потребностей.
5. Управлять групповой динамикой на основе ценностных ожиданий, соответствующих корпоративной культуре компании.

3. Как проходила программа.

В программе участвовало 30 руководителей (заместителей управляющих или руководителей направлений Корпоративного или Розничного бизнеса), отобранных на основе использования показателей эффективности работы и применения компетенций Банка.

Этап 1. Индивидуальная встреча. Каждый участник программы встречался с нами по онлайн-связи банка перед программой, мы проводили индивидуальное интервью, определяли совместно с участниками предпочитаемые ими роли (администратор, переговорщик, коуч, вдохновитель).

Этап 2. Тренинг «4 роли руководителя». Программа тренинга была откорректирована в соответствии с полученной дополнительной информацией и пожеланиями участников после проведения с ними индивидуальных встреч. В конце тренинга участники получили домашнее задание – практиковать и отрабатывать в реальной рабочей жизни ту РОЛЬ, которая выполнялась с большими трудностями. Была также назначена встреча по онлайн-связи банка с каждым из участников через определенный промежуток времени, для того чтобы мы могли обсудить результаты выполнения заданий.

Этап 3. Переговоры онлайн «Проверка выполнения задания». Переговоры проводились в формате коучинговой встречи-сессии по онлайн-связи банка. Целью встречи было: усилить и поддержать участников в практике выполняемых ими ролей, дать поддерживающую обратную связь, выявить возможные ошибки и помочь откорректировать этих ошибок.

Этап 4. Тренинг «Эффективное вступление в должность». На следующем этапе из групп руководителей, прошедших тренинг «4 роли руководителя», были выбраны участники, которые смогли показать более высокие результаты как по профессиональным управленческим критериям, так и по критериям обучения ролевым моделям. В конце тренинга участники снова получали домашнее задание, на котором они должны были провести проект изменений внутри своего филиала.

Этап 5. Поддерживающая коучинговая сессия. Завершающим этапом работы по подготовки руководителя была коучинговая сессия с каждым из руководителей, которая носила поддерживающий характер и в которой, с участниками обсуждались различные актуальные для них ситуации. Эти встречи отличались высоким уровнем взаимного доверия, открытости и желания участников развиваться и использовать полученные ими знания и опыт на тренинге в повседневной управленческой практике.

Этап 1. Вступление в программу.

Для вступления в программу были отобраны самые талантливые руководители банка.

Можно разделить этих людей на две категории.

1. Руководители, давно работающие в данном банке, прошедшие путь от операциониста до руководителя корпоративного или розничного бизнеса, знающие банк и являющиеся теми, кто на интуитивном уровне является транслятором ценностей банка.

2. Руководители, имеющие хороший опыт работы в банковской сфере и начинающие карьеру в данном банке. У них за плечами были достижения и проекты, реализованные в других корпоративных контекстах. Этих кандидатов взяли на работу сразу на уровень руководителя, они успели себя зарекомендовать в данном банке и поэтому были отобраны в программу развития.

Какие роли были успешными и какие необходимо было развивать у каждого из руководителей при вступлении его в программу.

Можно разделить руководителей на несколько групп.

1. Руководители, хорошо исполняющие роль администратора, то есть владеющие навыком структурирования бизнес-процесса. Как правило, у таких руководителей хуже получалось выполнение ролей переговорщика, коуча и вдохновителя.

2. Руководители, успешно выполняющие роль переговорщика. У таких руководителей, обычно, не очень хорошо получались роли администратора и коуча.

3. Руководители, считающие, что у них получается хорошо роль администратора и выполняющие эту роль неправильно – слишком эмоционально корректирующие поведение своих подчиненных при работе с ошибками, использующие заботливый материнский опекающий стиль при постановке задач и делегировании.

4. Руководители, считающие, что у них хорошо получается роль переговорщика и выполняющие эту роль неправильно в отношении отдельных сотрудников и руководителей других подразделений. Их ролевая модель была построена в ментальной парадигме «выиграл/проиграл» и навязывании

«правильных» решений, что, во-первых, создавало у руководителя ложное чувство достижения эффективного результата в переговорах и, во-вторых, порождало непонимание ценности умения выстраивать эффективное взаимодействие в парадигме «выиграл/выиграл».

5. Почти у всех руководителей роль коуча нуждалась в развитии, так как эта роль, как правило, подменялась ролью вдохновителя, в которой руководитель выбирал «уговаривающий» способ воздействия на сотрудника для того, чтобы тот смог преодолеть стоящие перед ним трудности.

6. Роль вдохновителя тоже нуждалась в развитии, так как уровень, на который мы готовили руководителей, нуждался в навыках управления на основе ценностей.

Этап 2.

Как руководители осознавали и практиковали роли после первого тренинга.

Задания носили коучинговый характер.

Вот вопросы, на которые руководитель должен был ответить.

1. Какую роль для практики вы хотите выбрать?
2. Почему?
3. Для какой рабочей задачи вам потребуется эта роль.
4. Критерии результата, по которым я буду отслеживать успех проекта.
5. Каковы этапы реализации задачи?
6. Какие препятствия могут встретиться на моем пути?
7. Где я могу получить дополнительную поддержку?
8. Как я буду понимать, что продвигаюсь к результату?

Этап 3

Какие трудности были выявлены на коучинговых встречах с участниками программы после тренинга при практике ролей.

1. «Наивное» исполнение роли. Некоторые руководители практиковали алгоритмы Роли без включения его в системную работу с подчиненным. В начале это иногда приводило к временному успеху в исполнении роли.

2. Необходимость в некоторых ситуациях исполнять две роли одновременно (например, администратор и переговорщик).

3. Адаптация роли к психологическому стилю подчиненного или коллеги, с которым происходит рабочее взаимодействие.

4. Повышенная требовательность по отношению к себе как участнику данной программы, излишняя строгость по отношению к ошибкам.

5. У руководителей, пришедших на работу из другого банка, возникали трудности при исполнении роли вдохновителя в тех случаях, когда им нужно было приводить примеры и истории, связанные с ценностями Банка и эмоционально их артикулировать.

Этап 4.

Дополнительная работа с ролевым репертуаром с группой руководителей, готовившихся к вступлению в новую в должность и с другой группой руководителей.

На втором этапе участники были разделены на две группы. Для группы, участники которой уже готовились к изменению своего статуса, был проведен тренинг «Вступление в новую должность». Для другой группы участников был проведен тренинг «Управление изменениями».

После каждого из тренингов было необходимо также выполнить проект изменений. В рамках подготовки к проекту нужно было ответить на коучинговые вопросы.

1. По каким критериям вы решите, что вступление в должность (выполнение проекта изменений) прошло эффективно?

2. Какие шаги вам будет необходимо предпринять для вступления в должность (выполнения проекта изменений) и каковы будут критерии результата каждого шага?

3. Как вы считаете, с какими трудностями и препятствиями вы встретитесь?

4. Где вы можете получить помощь поддержку и найти ресурсы для решения трудных ситуаций?

Этап 5 После проведения тренинговой программы были проведены коучинговые онлайн-встречи. Вопросы и задачи, которые обсуждали участники программы на коучинговых онлайн-встречах.

Трудности применения ролей в контекстах «Вступления в должность» и «Проведения проекта изменений» были следующими:

1. Выполнение роли переговорщика в ситуации диагностики и выстраивания отношений с новым коллективом и с неформальными лидерами коллектива.

2. Трудности в выполнении роли вдохновителя для изменения представлений коллектива о стандартах работы и в ситуации освоения сотрудниками нового функционала.

3. Трудности в исполнении роли администратора при игнорировании своих указаний.

4. Трудности в исполнении роли коуча в ситуации переориентации сотрудников с работы по обслуживанию клиентов на работу в области продаж.

5. Трудности в исполнении роли переговорщика при установлении неформального контакта со своим руководством и выстраивании отношений на новом уровне.

6. Трудности в исполнении ролей переговорщика и администратора в ситуации реорганизации коллектива.

Итоги проекта.

Из 30 участников.

4 руководителя заняли должности управляющих филиалами.

2 руководителя были повышены в должности в ходе программы.

4 руководителя выбыли из программы.

Остальные руководители отметили свой управленческий рост и показали лучшие результаты по сравнению с теми, которые были у них до участия в программе.

Все участники, завершившие программу, отмечали особенную пользу от того, что можно было общаться с ведущими между модулями программы. Они говорили, что именно интеграция материала программ в их повседневную жизнь и возможность далее обсудить эту работу в коучинговом формате работы была очень полезной и позволила расширить свой ролевой репертуар.

Определения терминов, используемых в статье.

Ролевой тренинг – это метод практического обучения, основанный на ролевых играх и имитационных упражнениях. Он широко применяется в корпоративном обучении, будучи очень сильным и действенным методом профессионального развития. В корпоративном бизнес-тренинге ролевой подход фокусируется именно на тех ролях личности, которые влияют на профессиональную деятельность. Такой тренинг призван развивать нужные профессиональные роли и преодолевать то, что мешает человеку исполнять их – будь то недостаток понимания или психологические барьеры.

Ролевой коучинг – это авторская технология, направленная на развитие ролевого репертуара и улучшение взаимодействия с целью повышение эффективности бизнеса.

Этапы работы по методу ролевого коучинга.

1. Выявление ситуации взаимодействия, для которой нужна более эффективная роль. При работе с желаемой ролью мы допускаем игровую реконструкцию ситуации. Это позволяет клиенту использовать интуитивный формат в описании роли и её поведенческих атрибутов.

2. Поиск мотивации и ресурсов для того, чтобы внутренняя, уже имеющаяся Роль стала более эффективной через *присутствие* коуча, его позитивную обратную связь и переинтерпретацию. Исследование содержания роли. Репетиция новой роли – тестирование роли в игровом реконструируемом контексте. Мы можем в нем подыграть нашему коучи, реконструируя поведение его партнера/партнеров по коммуникации.

3. Закрепление роли в ситуациях делового взаимодействия – создания плана практики роли. Для отработки ролевого поведения и закрепления роли мы используем «драматургический» подход, то есть вносим в актуальный сценарий условную драматическую коллизию.

Список литературы

1. Адизес И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует / И Адизес. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – С. 272. – ISBN 978-5-9614-1561-2
2. Адизес И. Развитие лидеров. Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / И Адизес. – М.: Альпина Паблишер, 2011. – С. 259. – ISBN 978-5-9614-1374-8
3. Адизес И. Стили менеджмента. Эффективные и неэффективные / И Адизес. – М.: Альпина Паблишер, 2009. – С. 200. – ISBN 978-5-9614-0939-0
4. Человеческий капитал – новые возможности компании. Антикризис / О.Е. Алехина, Е.В. Юрьева, И.А. Переверзева [и др.]. – Вып. 3. – М.: Юрайт, 2009.
5. Вейсберг М. Роли руководителя: киллер или мама? / М. Вейсберг // Управление компанией. – 2007. – №1.
6. Виль-Вильямс Е.И. Четыре роли руководителя / Е.И. Виль-Вильямс, И.Б. Чуланов. – М.: АСТ. Времена, 2020. ISBN 978-5-17-147888-9
7. Виль-Вильямс Е.И. Ролевой коучинг в работе с руководителем отдела продаж / Е.И. Виль-Вильямс, И.Б. Чуланов // Коучинг и наставничество: теория и практика: материалы II Всерос. науч.-практич. конф. с междунар. участ. (Санкт-Петербург, 27–28 февр. 2025 г.) / редкол.: О. В. Рыбина [и др.]. – Чебоксары: Среда, 2025. – С. 125–130. – ISBN 978-5-907965-35-5.
8. Минцберг Г. Профессия менеджер: мифы и реальность / Г. Минцберг // Лидерство. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 9–47.
9. Шекшня С.В. Шесть ролей современного руководителя / С.В. Шекшня // Elitarium. – 2012. – 13 июля.
10. Филонович С.Р. Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы / С.Р. Филонович // Российский журнал менеджмента. – 2003. – №2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/teorii-liderstva-v-menedzhmente-istoriya-i-perspektivy> (дата обращения: 12.04.2025). – EDN HTYFNL
11. Yukl G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10, 285–305.

Дегтярев Александр Евгеньевич
заместитель директора
практический психолог, коуч РСС,
коуч Эксперт ФПКиН 2025
ИП Дегтярева Оксана Валентиновна
г. Челябинск, Челябинская область

НЕЙРОЛИНГВИСТИЧЕСКИЕ КОНСТРУКЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ КОУЧИНГА: МОДЕЛЬ «ПОТРЕБНОСТЬ – ЭГОСОСТОЯНИЕ – НЛК – ДЕЙСТВИЕ»

Аннотация: в статье рассматривается влияние речи коуча – так называемых нейролингвистических конструкций (НЛК) – на состояние и поведение клиента. Предлагается модель «Потребность – Эгосостояние – НЛК – Действие», интегрирующая теорию потребностей, транзактный анализ (эгосостояния) и данные нейропсихологии. Коучинговые техники рассматриваются как нейрофизиологические триггеры, способные активировать выработку дофамина, окситоцина, ГАМК, что снижает тревожность, фокусирует внимание клиента и способствует инсайтам. Показано, что эффективность речевых интервенций коуча зависит от доминирующей потребности клиента (безопасность, признание, контакт, ясность и др.) – одна и та же фраза работает по-разному при разных актуальных потребностях. Потребностный фон клиента предлагается диагностировать через телесные и эмоциональные индикаторы, а также через анализ эгосостояний по транзактному анализу. Речь коуча (вопросы, метафоры, переформулировки) влияет на текущее эгосостояние клиента и может переводить его из одного состояния в другое (например, из критического родителя в творческого ребёнка). Международные компетенции коучинга (ICF) – активное слушание, мощные вопросы, прямое общение – рассматриваются как маркеры, указывающие на потребности и эгосостояния клиента в диалоге. НЛК описываются не просто как отдельные вопросы, а как реализация тактического замысла коуча, отражающего понимание «где находится клиент» и «куда он готов продвинуться». Предполагается, что связка из последовательности НЛК работает эффективнее, поддерживая внутреннюю динамику размышлений клиента. НЛК активируют внутренний диалог клиента, что создает предпосылки для инсайта и самостоятельного субъективного выбора. Теоретические положения обоснованы с опорой на транзактный анализ, теорию потребностей, нейрофизиологические данные и компетенции ICF. Приведены практические примеры применения модели в коучинговых сессиях, а также показана ее ценность в практике супервизии и менторинга коучей.

Ключевые слова: коучинг, нейролингвистические конструкции, потребности клиента, эгосостояния, нейронаука, инсайт.

Огромная благодарность Рыбиной Ольге, Варнавской Светлане, Вильковской Ольге.

Введение

Современный коучинг все больше опирается на междисциплинарные подходы – психология, нейронаука и лингвистика объединяются для повышения эффективности работы с клиентами. Речь коуча является его основным инструментом влияния: правильно сформулированный вопрос или замечание способно запустить у клиента мощный процесс самоанализа и изменений. В данной работе рассматривается совокупность гипотез о том, как именно слова коуча воздействуют на мозг и психологическое состояние клиента, и предлагается целостная модель, помогающая коучу тактично и точно направлять разговор.

Основные положения, исследуемые в статье, можно сформулировать следующим образом.

1. *Нейролингвистические конструкции (НЛК) как нейрофизиологические триггеры.* Речевые интервенции коуча могут запускать в мозге клиента выработку нейромедиаторов (дофамин, окситоцин, ГАВА и др.), что снижает тревогу, повышает концентрацию и способствует возникновению инсайтов wbecs.com, psychologytoday.com.

2. *Влияние актуальных потребностей клиента.* Эффективность одной и той же фразы коуча зависит от доминирующей потребности клиента в данный момент (потребность в безопасности, признании, контакте, ясности и т. д.) – на разном потребностном фоне одна и та же НЛК сработает по-разному.

3. *Диагностика потребностей через сигналы и эгосостояния.* Считывать ведущие потребности клиента коуч может по его телесным и эмоциональным сигналам, а также через анализ эгосостояний клиента (Parent-Adult-Child) по методологии транзактного анализа.

4. *Переключение эгосостояний речевыми методами.* Речь коуча влияет на эгосостояние клиента и способна перевести его из одного состояния в другое – например, снизить влияние внутреннего «критического родителя» и усилить позицию «творческого ребёнка».

5. *Компетенции ICF как индикаторы.* Базовые коммуникативные компетенции коуча по стандартам ICF – активное слушание (5-я компетенция), мощные вопросы (6-я), прямое общение (7-я) – рассматриваются как *диагностические маркеры*, позволяющие коучу выявлять потребности и эгосостояния клиента в процессе сессии.

6. *НЛК как тактический инструмент.* НЛК – это не разрозненные вопросы, а целенаправленная тактика коуча, язык, отражающий понимание текущего состояния клиента и его потенциальной зоны развития.

7. *Последовательность вопросов вместо единичного вопроса.* Связанная цепочка из нескольких НЛК работает точнее и эффективнее, чем отдельный вопрос, поддерживая внутреннюю динамику мышления клиента и постепенно продвигая его к инсайту.

8. *Активация внутреннего диалога клиента.* Речевые интервенции коуча стимулируют внутренний диалог клиента, за счет чего клиент сам приходит к инсайту и самостоятельному выбору решения – вместо получения совета извне, он как субъект создает новое видение ситуации.

Для обоснования этих положений мы опираемся на несколько теоретических перспектив: транзактный анализ (концепции эгосостояний и психологических «голодов»), психологические теории потребностей, данные нейробиологии о работе мозга в процессе инсайта, а также профессиональные стандарты коучинга (ICF). Ниже подробно рассматриваются каждое из направлений и затем синтезируются в единую модель.

Теоретические основания

НЛК как нейрофизиологические триггеры: взгляд нейронауки

Эмоциональное состояние и способность клиента к творческому мышлению во многом определяются нейробиологическими процессами. *Позитивная и доверительная коммуникация* коуча способна вызывать у собеседника каскад биохимических реакций. Так, исследователи нейрокоммуникаций отмечают, что «разговоры, вызывающие чувство безопасности и приятия, повышают уровень дофамина и окситоцина в мозге, вызывая у нас чувство благополучия» (*wbecs.com*). Дофамин – нейромедиатор системы вознаграждения – связан с ощущением удовольствия, мотивацией и обучением; его выброс в момент «ага! инсайт» закрепляет новое понимание как позитивно значимое *wbecs.com*. Окситоцин – гормон привязанности и доверия – высвобождается, когда клиент ощущает эмоциональную безопасность и поддержку со стороны коуча (*wbecs.com*). Повышение уровня окситоцина, как показывают исследования П. Зак и др., напрямую связано с ростом доверия и готовности к сотрудничеству (*psychologytoday.com*).

Другой важный эффект – *снижение тревожности и страха*. Здесь ключевую роль играет гамма-аминомасляная кислота (ГАМК) – основной тормозной нейромедиатор. ГАМК действует как естественный транквилизатор нервной системы, подавляя избыточное возбуждение нейронов. Высокий уровень ГАМК в префронтальной коре помогает контролировать эмоциональные реакции и принимать взвешенные решения даже под давлением стрессоров (*psychologytoday.com*). Если коуч создает атмосферу спокойствия и принятия (например, мягким тоном голоса, паузами, эмпатическим перефразированием слов клиента), у клиента активируется парасимпатическая реакция расслабления. Можно предположить, что подобная *спокойная манера общения коуча стимулирует ГАМК-эргическую систему* клиента, снижая тревогу и «отпуская» когнитивные ресурсы для рефлексии и креатива. В итоге клиент испытывает состояние «*спокойной сосредоточенности*», оптимальное для появления новых инсайтов.

Таким образом, НЛК коуча работают не только на психологическом, но и на *нейрофизиологическом уровне*. Через доброжелательный тон, вдохновляющие вопросы и поддерживающие фразы коуч фактически *модулирует нейробиологию клиента*. В ответ на такие речевые стимулы мозг клиента вырабатывает «коктейль» из дофамина, окситоцина, эндорфинов и ГАМК, который уменьшает чувство страха и укрепляет ощущение безопасности, одновременно повышая концентрацию внимания и способность к инсайту (*wbecs.com, psychologytoday.com*). Эти нейробиологические изменения создают оптимальные условия для обучения и изменения – что и требуется в коучинге для перехода клиента к новым решениям.

Доминирующие потребности клиента и влияние на коммуникацию

Клиент приходит в коучинг со своей *актуальной потребностью* или даже болью. Для одних на первый план выходит потребность в безопасности и стабильности, для других – жажда признания заслуг, для третьих – нехватка эмоционального контакта или, напротив, ясности и структуры в жизни. Понимание того, *какая именно потребность сейчас доминирует у клиента*, крайне важно для коуча, поскольку от этого зависит, какой стиль коммуникации будет наиболее резонансным.

Классические психологические теории (А. Маслоу, К. Альдерфер, Д. МакКлелланд) сходятся на том, что потребности человека иерархичны и многообразны. В контексте коучинговой беседы удобно опираться на концепцию *психологических «голодов»* Эрика Берна. Основатель транзактного анализа Е. Берна выделял три базовых вида потребностного голода: *по стимулам, по признанию и по структуре* (*psy.su*).

1. *Голод по стимулам* – это потребность в контактах, впечатлениях, эмоциональных и телесных стимулах. Иными словами, человеку важно ощущать *связь с другими* и получать «питание» от

взаимодействия. Если у клиента на первом плане потребность в контакте, коучу важно выстроить теплый раппорт, продемонстрировать вовлеченность и живой интерес. Например, такой клиент чутко реагирует на дружелюбный тон, зрительный контакт, открытые жесты со стороны коуча, и хуже воспринимает слишком формальный или отстраненный стиль.

2. *Голод по признанию* – потребность быть замеченным, оцененным, получить подтверждение своей значимости (в терминологии ТА – *потребность в «поглаживаниях»*). Если клиент остро нуждается в признании своих достижений или чувств, коучевские НЛК должны содержать элементы одобрения, эмпатического подтверждения ценности клиента. Например, *компетенция «признание клиента»* (acknowledgment) в коучинге проявляется в том, что коуч отмечает усилия и успехи клиента открыто. Такая прямая позитивная обратная связь удовлетворяет дефицит признания и открывает клиента для дальнейшей работы. Наоборот, игнорирование этой потребности (например, слишком нейтральная, «холодная» манера общения) может усилить внутренний критический голос клиента или вызвать разочарование.

3. *Голод по структуре* – потребность в порядке, ясности, определенности. Проявляется как стремление к пониманию, к четким рамкам и плану действий. Если доминирует эта потребность, клиент склонен испытывать дискомфорт от неопределенности, хаоса. В коуч-сессии такой клиент лучше откликается на структурирующие вопросы и резюмирование. Коуч может удовлетворить данный «голод» через прояснение целей, создание структуры разговора, соглашение о плане сессии и через вопросы, дающие клиенту больше ясности. Например, запрос «Что именно вас сейчас беспокоит и какую конкретно ясность вы хотели бы получить?» одновременно уважает потребность клиента в ясности и направляет его мысли к сути проблемы.

Стоит подчеркнуть, что у разных клиентов разный «потребностный профиль», и даже у одного человека ведущая потребность может меняться от сессии к сессии. Коуч, владеющий навыком чтения этих потребностей, подобно барометру улавливает, что для данного клиента в данный момент критически важно – психологическая безопасность, принятие и одобрение, эмоциональный контакт или упорядочение хаоса. И от этого зависят формулировки коуча: *одна и та же НЛК, например вопрос «Что для вас сейчас самое важное?» может иметь разные оттенки*. Клиент с голодом по признанию услышит его как интерес к своей личности (что само по себе удовлетворяет потребность быть значимым), а клиент с голодом по структуре воспримет как приглашение выстроить приоритеты (что принесет желаемую определенность). Таким образом, *потребностной контекст» во многом определяет перлокуцию – эффект речи коуча на клиента.*

Считывание потребностей через тело, эмоции и эгосостояния

Как же коучу понять, какая потребность сейчас доминирует у клиента? В коучинговой беседе клиент далеко не всегда прямо заявляет: «Мне не хватает признания» или «Мне страшно, мне нужна безопасность». Часто эти базовые потребности *имплицитны*, но проявляются косвенно – через телесные, поведенческие и речевые сигналы. Опытный коуч включает *активное слушание на нескольких уровнях*, улавливая не только смысл слов, но и эмоциональный тон, паузы, интонации, мимику и позу клиента (*coachingfederation.org*). Эти невербальные «ключи» помогают диагностировать состояние клиента и его скрытые потребности.

Например, если клиент говорит сбивчиво, голос дрожит, а телесно он скован (напряженные плечи, скрещенные руки), коуч может предположить высокий уровень тревоги и потребность в безопасности. Если же клиент оживлен, эмоционален, ищет зрительного контакта и одобрения, вероятно, на переднем плане потребность во внимании и признании. Коуч постоянно *сканирует эмоциональное поле клиента*: тихий подавленный голос и потупленный взгляд могут подсказать ощущение одиночества (неудовлетворенный голод по стимулу/контакту), а резкие категоричные интонации – активацию критического внутреннего голоса, возможно, дефицит принятия.

Помимо невербальных признаков, ценную информацию дает *анализ речевых паттернов клиента через призму эгосостояний*. Транзактный анализ (ТА) предлагает модель *трех эгосостояний* – родитель, взрослый, ребенок – которые проявляются в речи и поведении человека. Каждое состояние связано с определенными потребностями. Кратко:

1) эгосостояние *родителя* характеризуется либо опекающим, заботливым тоном (нюанс: «нутриционный родитель»), либо критичным, оценивающим («критический родитель»). Если клиент говорит фразами типа «надо было поступать правильно», «это недопустимо», слышен голос внутреннего родителя. Критический родитель часто указывает на внутреннюю потребность в порядке, правилах, а иногда – на *недостаток признания*, компенсируемый самокритикой. Нутриционный родитель в речи клиента (например, он рассуждает о том, как другим помочь) может скрывать его собственную неудовлетворенную потребность в *тепле и поддержке*;

2) *взрослый* – спокойный, рациональный тон, логичные формулировки, ориентация на факты («У меня есть такие-то ресурсы, я могу сделать А или Б»). Речь из состояния взрослого указывает, что в данный момент доминируют *когнитивные потребности*: понять, разобраться, решить задачу. Если клиент в режиме взрослого, вероятно, ему важна *ясность* и структура, и коуч может продолжать общение на этом уровне, поддерживая анализ и планирование;

3) *ребёнок* – эмоциональность, спонтанность или, напротив, беспомощность в интонациях. В речи ребёнка можно распознать два полюса: *свободный (творческий) ребёнок* говорит живо, допускает фантазию, свободные ассоциации – здесь чувствуется потребность в самовыражении, новизне, игре. *Адаптированный ребёнок* звучит либо покорно («ну я не знаю... у меня не получится»), либо протестующе – это указывает на сильные *чувства страха или обиды*, потребность в поддержке, безопасности, и одновременно страх осуждения (неудовлетворенный голод по признанию).

Важно, что коуч *может наблюдать смену эгосостояний* клиента прямо во время сессии. Часто обсуждение «болевой точки» активирует у клиента внутреннего критического родителя (самокритику) или раненого ребёнка (боль, страх). Например, когда клиент рассказывает о своих неудачах, он может говорить суровым тоном о себе – это говорит о внутренней критике, *недополученных признании и поддержке*. Если коуч зафиксировал подобные индикаторы, он получает подсказку о потребностях: вероятно, клиенту нужен *эмпатичный слушатель и одобрение*. Коуч может мягко отметить: «Вы очень строго к себе относитесь... Что если взглянуть на эту ситуацию с большей сострадательностью к себе?». Такой комментарий одновременно демонстрирует *принятие* (давая признание чувств клиента) и приглашает включить другое эгосостояние (взрослого или нутриционного родителя по отношению к себе).

Для систематической диагностики коуч опирается на *комбинацию сигналов*:

- *телесные сигналы*: поза, жесты, дыхание, мимика. Например, дрожь в руках – тревога (нужна безопасность); прямая жесткая осанка – возможен режим Родителя (нужна гибкость или признание).

- *эмоциональные сигналы*: тон голоса, темп речи, эмоциональный фон (обида, гнев, радость, страх). Скрытая печаль может указывать на неудовлетворенную потребность в контакте; раздражение – на фрустрацию потребности в признании или уважении;

- *вербальные маркеры*: слова и формулировки. Ключевые фразы типа «должен/обязан» (родительская лексика), «хочу/не могу» (детская лексика), «фактически... есть данные...» (взрослая лексика) – помогают распознать текущее эгосостояние клиента (*easa.org.au*). Как отмечают специалисты ТА, для идентификации эгосостояния важно обращать внимание на *тон голоса, позу, жесты и выбор слов говорящего* (*easa.org.au*).

Диагностировав ведущую потребность и состояние клиента, коуч может *гибко подстроить свой стиль общения*. Это – основа эмпатического и эффективного коучинга: говорить на «языке», понятном и откликающемся именно этому человеку. Далее рассмотрим, каким образом коуч может намеренно влиять на эгосостояние клиента с помощью речи.

Влияние речи коуча на эгосостояния клиента

Коммуникация в коучинге – *двусторонний процесс*: не только клиент демонстрирует то или иное эгосостояние, но и сам коуч своим ответом может поддержать или изменить это состояние у клиента. В терминологии ТА взаимодействие идет через *транзакции* – стимул и ответ между эгосостояниями собеседников. Например, если клиент говорит из эгосостояния ребёнка («Мне страшно, у меня ничего не получится») – страх и неуверенность адаптированного ребёнка, то и ответ коуча может прийти из разных эгосостояний: коуч может ответить как взрослый (рационально: «Давайте разберем, так ли это на фактах?»), как нутриционный родитель («Понимаю ваши переживания, давайте посмотрим, какую поддержку можно себе дать») или даже немного как творческий ребёнок (например, с юмором разрядить обстановку). *От выбора эгосостояния коуча зависит, куда «переключится» клиент*.

Согласно принципам ТА, *комплементарная транзакция* – когда обращение из одного эгосостояния вызывает ожидаемый ответ из соответствующего другого – может продолжаться бесконечно (*easa.org.au*). Например, если клиент жалуется беспомощным «ребёнком», а коуч начнет поучать его суровым тоном как «строгий родитель», то транзакция будет родитель – ребёнок: клиент все больше уйдет в позицию зависимого ребёнка, ожидающего указаний (либо начнет внутренне бунтовать). Такой стиль не содействует развитию автономии клиента. Поэтому профессиональный коуч старается *перевести коммуникацию в плоскость взрослого – взрослого* – это наиболее продуктивный тип взаимодействия, способствующий осознанности (*easa.org.au*). Коуч своим спокойным, уравновешенным тоном *держит позицию взрослого* и приглашает клиента подняться в состояние взрослого. Например, услышав тревожную реплику клиента («Не знаю, как справлюсь, все валится из рук») – явный голос испуганного Ребёнка, коуч может сначала адресовать чувство (нутриционный родитель: «Вижу, вам сейчас тревожно и нелегко» – удовлетворение базовой потребности в принятии), а затем мягко вернуть клиента во взрослого: «Давайте вместе трезво оценим: что *конкретно* идет не так и какие есть варианты действий?» – тем самым коуч обращается к рациональному и деятельному началу клиента. Клиент, получив дозу эмпатии (родитель дает «поглаживание» ребёнку), чувствует себя в безопасности и способен откликнуться на второй посыл – включить взрослого и поискать решения. В данном примере *коуч последовательно переключил клиента* из эгосостояния ребёнка (испуганного) через краткий контакт с родителем (получив поддержку) в эгосостояние взрослого (аналитичное состояние).

Рассмотрим другой сценарий: клиент приходит в состоянии негодования, критически высказывается о себе или других (явный критический родитель). Например: «Я постоянно прокрастинирую, это недопустимо, я просто слабак, надо было работать, а я бездельничал!» Такие самоосуждающие слова – сигнал, что *внутренний родитель клиента сейчас «давит» его внутреннего ребёнка*, порождая

чувство вины. Если коуч в ответ начнет успокаивать или оправдывать клиента, он рискует усилить сопротивление (клиент-родитель лишь сильнее упрется в своих суждениях). Эффективнее будет попробовать *другую тактику*: обратиться напрямую к творческому ребёнку клиента, минуя критичность. Коуч может задать неожиданный, нешаблонный вопрос, который невозможно решить категориями «правильно/неправильно». Например: «Представьте, что лень – это не ваш враг, а мудрый советчик. О чем она могла бы вас предупредить?» Такой парадоксальный вопрос обращается к воображению клиента, к его творческому началу. *Критический родитель «не знает», что на это ответить*, и отступает на задний план, давая место для диалога коуча с более открытой частью личности клиента. Клиент может сначала удивиться, даже сопротивляться («Какая еще лень-советчик? Я же говорю – слабак!»). Но коуч поддерживает исследовательский настрой: «Ну а вдруг? Давайте пофантазируем без обязательств – просто как упражнение». Если клиент соглашается поиграть, значит, мы временно *переключили его в эгосостояние ребёнка* – любознательного, хоть и с долей скепсиса. Оттуда уже можно получить доступ к настоящим чувствам и потребностям (например, выяснится, что за «ленью» скрывается банальное истощение и потребность в отдыхе, или страх неудачи – потребность в безопасности). Таким образом, *коуч, используя язык метафор и парадоксальных вопросов, способен временно обходить защитного критического родителя клиента* и усиливать голос более уязвимого, но и более творческого начала клиента.

В арсенале коуча есть и *прямое отражение эгосостояния*: иногда полезно мягко вернуть клиенту его же позицию, чтобы вызвать осознание. Например, при явном проявлении у клиента Родительских установок коуч может спросить: «Чей это голос сейчас говорит? Не слишком ли вы строги к себе, как вам говорил кто-то в прошлом?». Подобный прием, относящийся к ICF-компетенции «*прямое общение*», позволяет клиенту осознать, что сейчас «у руля» его внутренний Родитель, и это дает ему шанс переключиться в другое состояние.

Подведем итог: *коуч, владеющий пониманием эгосостояний, может направленно вызывать у клиента переход из дисфункционального состояния в более ресурсное*. Речь коуча служит «рычагом переключения»: поддерживая и усиливая полезные проявления (например, поощряя взрослую рефлексию или творческое воображение) и смягчая деструктивные (нормализуя чрезмерный самокритицизм, давая принятие вместо осуждения).

Компетенции ICF 5–7: слушание, вопросы и прямое общение как маркеры

Международная федерация коучинга (ICF) определяет набор ключевых компетенций, из которых особенно релевантны нашему рассмотрению три: *активное слушание, мощные вопросы, прямое общение*. Эти компетенции – не просто рекомендации к поведению коуча, но и отражение того, *на что именно коуч обращает внимание и как реагирует* в сессии. Их можно рассматривать как *маркерные показатели*, сигнализирующие о том, что коуч распознал потребности клиента и соответствующим образом выстраивает коммуникацию.

Активное слушание – это умение коуча полностью сосредоточиться на том, что говорит и *не говорит* клиент, и понимать смысл сказанного в контексте ценностей и желаний клиента (coachingfederation.org). По сути, активное слушание позволяет коучу считывать *подтекст* – те самые эмоции, потребности, эгосостояния, которые скрыты за словами. В демонстрации этой компетенции коуч не просто кивает и перефразирует, но может озвучить услышанное на глубинном уровне: «Слышу, для вас сейчас очень важно получить признание за проделанную работу, правильно?». Такая реплика показывает клиенту, что его *потребность в признании* замечена (маркер потребности) и тем самым частично удовлетворена – клиент чувствует себя понятым. Другое проявление – замечание коуча о смене состояния клиента: «Вы оживились, когда заговорили о новой идее – чувствуете прилив энергии?». Этим коуч валидирует внутреннего творческого ребёнка клиента, замечая его потребность в самовыражении. Благодаря активному слушанию коуч как бы *называет вслух то, что важно клиенту*, служа зеркалом его внутренних процессов. Это, с одной стороны, диагностирует потребности/состояния, с другой – уже оказывает интервенцию (клиент начинает сам осознавать свои скрытые мотивы).

Мощные вопросы – сердцевина коучингового диалога. Согласно ICF, это открытые вопросы, вызывающие у клиента осознание, новые открытия, ясность, выбор и действие (maricartesta.com). Хороший коучинговый вопрос всегда *отражает то, что коуч услышал между строк*. Как отмечается в описании компетенции, вопросы должны *отражать активное слушание и понимание перспективы клиента*, вызывать инсайт, приносить ясность и продвигать клиента вперед (maricartesta.com). Иначе говоря, сам факт, что коуч задал именно такой вопрос, говорит о том, что он понял основную потребность/проблему клиента. Например, вопрос: «Чего вам не хватает в этой ситуации больше всего?» – явно направлен на выявление неудовлетворенной потребности (безопасности, уважения или др.), то есть коуч осознанно ведет клиента к осознанию своей потребности. Вопрос «Что бы вы хотели чувствовать вместо этого страха?» указывает клиенту на его эмоциональное состояние и переводит фокус на желаемое (потребность в безопасности/уверенности). *Таким образом, формулировки вопросов коуча являются индикаторами его гипотез о потребностях клиента*.

Кроме того, хорошо подобранная последовательность вопросов может целенаправленно переместить клиента в другое эгосостояние или удовлетворить выявленную потребность. Допустим, коуч

понял, что клиенту не хватает структуры (хаос в мыслях). Тогда серия структурирующих вопросов – «Какова ваша главная цель сейчас? Что мешает ее достичь? Какие есть варианты действий?» – не только соберет мозаику проблемы воедино, но и утолит голод по структуре, дав клиенту ощущение плана. Если же коуч видит, что клиенту нужна поддержка и признание, он может сперва спросить: «Что вы уже успешно сделали в этом направлении?», давая шанс клиенту озвучить свои достижения (и тем самым получить признание от самого себя и от коуча). Далее вопрос «Какими своими качествами вы гордитесь в этой ситуации?» еще более укрепит положительное самовосприятие клиента, насыщая его потребность в ценности, прежде чем перейти к сложным шагам. В обоих примерах *вопросы подобраны с учетом потребностного контекста* и фактически служат терапевтическими интервенциями, не выходя за рамки коучинга.

Наконец, *прямое общение* – компетенция, подразумевающая, что коуч открыто, честно и ясно выражает свои наблюдения, выводы, предоставляя клиенту откровенную обратную связь (*maricartesta.com*, *maricartesta.com*). Например, коуч может прямо сказать: «Мне кажется, в ваших словах сейчас много самоосуждения» или «Вы несколько раз назвали себя «ленивым» – похоже, вы себя осуждаете, верно?». Такие высказывания, с одной стороны, *диагностируют присутствие внутреннего критика (эгосостояние родителя)*, а с другой – побуждают клиента отстраненно взглянуть на свой внутренний диалог. Прямое общение включает также умение коуча *перефразировать или рефрейминг* того, что говорит клиент, чтобы помочь ему увидеть новую перспективу (*maricartesta.com*). Если клиент застрял в отрицательной интерпретации, прямое вмешательство коуча может состоять в предложении другой рамки: «Вы говорите, что откладывали проект и называете это слабостью. А что, если это была пауза для созревания новых идей?». Это – *речевой рефрейминг*, он удовлетворяет потребность клиента в признании (его поступку дается более уважительное объяснение) и переключает его из позиции обвиняемого Ребёнка в позицию автора своей истории.

Прямое общение требует большого доверия в отношениях, поэтому коуч предварительно создает безопасное пространство (см. выше про окситоцин и доверие). Коуч может даже предварять прямую обратную связь фразой: «Можно поделюсь наблюдением?» – это элемент уважения и *контракта в моменте*. Когда клиент соглашается услышать, коуч говорит прямо, но безоценочно. Например: «Я замечая, что когда вы говорите о новом проекте, вы сами себя уменьшаете в значимости, как будто не верите, что заслуживаете успеха». Такая интервенция одновременно указывает на *неудовлетворенный голод по признанию* и кидает «спасательный круг» внутреннему ребёнку клиента, страдающему от обесценивания. Клиент может эмоционально отреагировать (например, с облегчением: «Да, вы правы, я всю жизнь этого боюсь»). Диалог выходит на глубину, где возможно возникновение инсайта. Во многом благодаря смелому прямому сообщению коуча клиент увидел скрытый мотив.

Таким образом, *ключевые компетенции коуча сами по себе являются носителями диагностической информации*. Если коуч демонстрирует высокий уровень 5–6–7 компетенций, значит, он:

- внимательно слушает и *читает между строк* (понимает потребности и состояния клиента);
- задает значимые, трансформирующие вопросы (адресует именно те области, которые важны клиенту – будь то потребность в ясности, признании или др.);
- открыто делится своими наблюдениями и делает рефрейминг (что часто вскрывает суть потребностей и актуальных эгосостояний).

Стоит отметить, что сами стандарты ICF не упоминают прямым текстом терминологию потребностей или эгосостояний – однако компетентный коуч неявно работает с ними. Например, *ICF-компетенция «Создание осознания»* (Creating Awareness) включает способность коуча выявлять взаимосвязи между разрозненными высказываниями клиента, подмечать поведенческие паттерны, чувства, и «помогать клиенту осознать новые мысли, убеждения, эмоции, поведение» – фактически речь о глубоком понимании внутренней динамики клиента, в том числе его базовых потребностей. В нашем контексте компетенции ICF можно рассматривать как *прикладную призму*, через которую теория потребностей и ТА воплощается в конкретных навыках общения.

Модель «Потребность – Эгосостояние – НЛК – Действие»

На основании рассмотренных теоретических положений мы предлагаем интеграционную модель коучингового взаимодействия, состоящую из четырех взаимосвязанных элементов: *Потребность – Эгосостояние – НЛК – Действие*. Эта модель описывает *цепочку от внутреннего состояния клиента к его внутренним изменениям и внешним действиям*, опосредованную речевым воздействием коуча. Ниже представлена логика модели шаг за шагом.

1. *Потребность (актуальный запрос или дефицит клиента)*. Это исходная точка – что клиенту на самом деле нужно в глубине: чувство безопасности, признание заслуг, эмоциональный контакт, ясность в ситуации, самореализация и т. д. Потребность может осознаваться клиентом лишь частично (на поверхности может быть формальный запрос типа «хочу повысить продуктивность», а за ним скрыта потребность в признании своей ценности). Коуч старается выявить доминирующую потребность путем установления доверия и анализа вербальных/невербальных сигналов, как описано выше.

2. *Эгосостояние (текущее психологическое состояние клиента)*. В зависимости от удовлетворенности/фрустрации потребности клиент демонстрирует определенное эгосостояние. Нереализованная потребность часто проявляется как дисфункциональное состояние (например, при неудовлетворенной

потребности в уважении клиент впадает в самокритику – критический родитель; при отсутствии безопасности – напуганный ребёнок; при нехватке контакта – может быть подавленный или, наоборот, капризно требовательный ребёнок). Эгосостояние – это «точка старта» взаимодействия в сессии. Коуч диагностирует, в каком состоянии находится клиент (родитель, взрослый, ребёнок, и более тонко – критический/заботливый, свободный/адаптивный и т. д.).

3. *НЛК (нейролингвистическая конструкция коуча)*. Узнав потребностный контекст и текущее состояние клиента, коуч выбирает *подходящую речевую интервенцию*. НЛК здесь понимается широко – это и вопрос, и утверждение, и метафора, и молчаливая пауза, любой осознанный элемент языка, который коуч использует тактически. Ключевое: НЛК должна *соответствовать состоянию клиента* («подстроиться») и *одновременно вести к желаемому состоянию* («ведущая»). Например, если клиент в тревожном ребёнке и нуждается в безопасности – коуч сначала мягким тоном успокаивает (подстройка), затем задает вопрос, вызывающий рациональное осмысление (переводя во взрослого). Или клиент в самокритичном родителе и нуждается в принятии – коуч напрямую называет ценность клиента, «разрушая» деструктивный сценарий, после чего предлагает взглянуть на ситуацию творчески (переключая в ребёнка). *Связка из нескольких НЛК* часто эффективнее: коуч может задать серию вопросов, каждый из которых продвигает клиента дальше, или сочетать вопрос с последующим перефразированием ответа клиента для усиления осознания. Важно, что НЛК коуча также выполняют роль нейрофизиологических триггеров: правильная интонация и слово могут снизить уровень кортизола (стресса) у клиента, а неожиданная мощная метафора – всплеснуть дофамин и привести к «*Эврика!*». Как пишет М. Теста, сила вопросов в коучинге именно в том, что они рожают у клиента «ага-момент», позволяя переосмыслить проблему и увидеть новые возможности (maricartesta.com).

4. *Действие (внутреннее или внешнее изменение у клиента)*. Это результат звена «НЛК». Под действием понимается как *внутреннее действие* – инсайт, решение, смена восприятия – так и *внешнее действие* – конкретные шаги, к которым клиент приходит. В идеале каждая сессия приводит к тому, что клиент делает какой-то выбор, берет на себя ответственность за изменения. Наша модель подчеркивает, что истинно самостоятельное, *субъектное действие клиента возникает вследствие активизации его внутреннего диалога*. Коучинговые НЛК запускают у клиента внутренний процесс: клиент начинает *задавать вопросы самому себе, спорить или соглашаться внутренними голосами*, видеть ситуацию с разных сторон. Этот внутренний диалог – необходимый предшественник инсайта. Когда инсайт произошел (клиент вдруг ясно увидел корень проблемы или новое решение), уровень дофамина в мозге повышается, давая ощущение удовлетворения и прилив энергии (wbecs.com). Это состояние инсайта и есть точка, где клиент готов сделать *субъективный выбор* – то есть решение, исходящее из его собственного нового понимания, а не навязанное извне. Таким образом, конечное звено – Действие – напрямую зависит от того, насколько успешно коуч прошел через звенья Потребность – Эгосостояние – НЛК.

Модель «П-Э-Н-Д» можно представить и в виде циклического процесса, поскольку одна сессия не всегда удовлетворяет окончательно все потребности. После шага *Действие* могут выявиться новые потребности или состояния, и цикл повторяется на новом витке (например, клиент реализовал одно решение, а затем пришел с новой целью). Однако в рамках одной коучинговой встречи эта цепочка обычно разворачивается линейно.

Практическая ценность модели в том, что она помогает коучу *осознанно проектировать ход сессии*. Коуч последовательно отвечает себе на вопросы:

– «*Что сейчас на самом деле нужно моему клиенту? В чем его главный дефицит или стремление?*» (диагностика потребности);

– «*В каком он состоянии? Как он говорит и реагирует? Что это за эгосостояние?*» (диагностика состояния);

– «*Каким вопросом или фразой я могу поддержать его и продвинуть вперед? Как отразить его нужду и одновременно бросить вызов?*» (Выбор НЛК-интервенции);

– «*Что в результате клиент понял/решил? К какому действию пришел?*» (анализ результата).

Такая рефлексия может происходить частично *в реальном времени* (во время беседы коуч чувствует, куда направить следующий вопрос), а частично – *после сессии* (например, на супервизии, где коуч с ментором разбирает, какие интервенции сработали или не сработали и почему).

Модель объединяет разные уровни коучингового мастерства: эмоциональный интеллект (чуткость к потребностям), знание психологии (эгосостояния), коммуникативные навыки (формулирование НЛК) и ориентацию на результат (действия клиента). В следующем разделе мы рассмотрим примеры, иллюстрирующие применение этой модели, а также ее значение для супервизии и обучения коучей.

Примеры и практическая значимость модели

Пример 1. Клиент с потребностью в безопасности и признании.

Коучинг-ситуация: клиент – молодой руководитель, тревожится перед важной презентацией; говорит: «Я ужасно нервничаю, боюсь опозориться перед коллегами». Наблюдения коуча: у клиента дрожит голос, он постоянно оправдывается, обесценивает свои достижения. Диагностика: ведущие потребности – безопасность (уменьшить страх) и признание (ему важно ощущать свою

компетентность в глазах окружающих). Эгосостояние: *адаптированный ребёнок*, испытывающий страх и ищущий одобрения.

Ход коучингового вмешательства по модели П-Э-Н-Д:

– *этап 1 (потребность)*: коуч понимает, что клиенту сейчас нужна, во-первых, *эмоциональная поддержка* (почувствовать себя в безопасности), во-вторых, *уверенность в своих силах* (признание собственной компетентности);

– *этап 2 (эгосостояние)*: клиент в уязвимом состоянии Ребёнка. Коуч принимает это и решает сперва установить доверие и «подпитать» этого Ребёнка;

– *этап 3 (НЛК)*: коуч начинает с НЛК, дающей поддержку: мягким голосом говорит: «Вполне естественно нервничать перед важным событием. Вы не одиноки – многие через это проходят». (Этой фразой коуч *нормализует чувство клиента*, удовлетворяя частично потребность в безопасности – клиент понимает, что с ним все в порядке.) Клиент выдыхает, чуть расслабляется. Далее коуч задает вопрос, признание: «Расскажите, каких успехов вам уже удалось достичь в подготовке? Что у вас получилось хорошо?» Этот открытый вопрос направлен на переключение клиента в позитив и признание своих достижений. Клиент, пусть неуверенно, называет: «Ну, я собрал много данных, потренировался репетировать... вроде бы отзывы коллег по пробному прогону были неплохие». Коуч внимательно слушает и *прямо подтверждает ценность*: «Вы проделали огромную работу и получили хорошие отзывы – звучит, что вы действительно хорошо подготовлены». (Прямое признание – клиент видит свое усилие со стороны, его родитель перестает ругать ребёнка, а наоборот, гордится). Видя, что клиент приободряется, коуч переходит к следующему вопросу: «Чего вам не хватает, чтобы почувствовать себя увереннее?» Клиент задумчиво отвечает: «Наверное, просто поддержки... знать, что если даже что-то пойдет не так, это не конец света». Это значимое осознание: фактически клиент сам сформулировал свою потребность в безопасности и поддержке. Коуч спрашивает: «Как можно получить эту поддержку или самому себе ее дать?» – тем самым переводя клиента во *Взрослое состояние поиска решений*. Клиент решает: «Пожалуй, я поговорю с своим наставником, он обычно меня успокаивает. И еще – попробую представить самый страшный сценарий и понять, что переживу его». Это уже конкретные действия/решения;

– *этап 4 (действие)*: в конце сессии клиент отмечает: «Сейчас я более спокоен. Я понял, что сделал все, что мог, и даже если что-то пойдет не идеально, у меня есть поддержка». Он берет на себя действие: связаться с наставником и сделать технику «план Б» для успокоения. Здесь мы видим произошедшие *внутренние изменения* – снизилась тревога (благодаря окситоцину доверия в общении с коучем), появился инсайт о необходимости поддержки, и приняты *внешние действия* (договорился о звонке с наставником, подготовил план). Модель П-Э-Н-Д отработала полностью: коуч определил потребности и состояние, цепочкой НЛК (нормализация – вопрос о успехах – признание – вопрос о потребности – вопрос о действиях) переключил клиента из испуганного ребёнка во взрослого и удовлетворил значимую часть дефицитов (клиент получил и поддержку, и признание от коуча, что дало ему ресурс двигаться дальше).

Пример 2. Клиент с потребностью в самовыражении (контакт) и ясности.

Ситуация: клиент – творческий предприниматель говорит, что чувствует застой и потерю вдохновения в своем проекте. «У меня каша в голове, ничего не хочется делать, не понимаю, куда ли я вообще иду». Коуч отмечает противоречие: говоря о стагнации, глаза клиента загораются, когда он упоминает первые дни проекта (видна ностальгия по энтузиазму). Потребности: на поверхности – ясность (структурировать планы), на глубине – воссоздать ощущение *воодушевления и смысла* (самовыражение, контакт с любимым делом). Эгосостояние: возможно, *подавленный ребёнок* (угасающий энтузиазм), который нуждается в поддержке нутриционного родителя или в возрождении творческого ребёнка.

Применение модели:

– *потребность*: Ясность + Возвращение вдохновения;

– *эгосостояние клиента*: подавленный ребёнок (близко к уходу во внутренний мир или апатию);

– *НЛК коуча*: коуч начинает с упорядочивания: «Давайте шаг за шагом разберем, что происходит. Что вас больше всего беспокоит сейчас в проекте?» – клиент высказывает беспорядочные мысли. Коуч структурирует: «Правильно ли я понял: есть неопределенность с направлением развития и это обескураживает?» Клиент: «Да...». Структура немного удовлетворена, но все же настроение клиента низкое. Тогда коуч меняет тактику на оживление творческого начала: *вводит метафору*: «Предлагаю вообразить ваш проект как растение. Какое это растение сейчас по вашему ощущению?» – клиент улыбается неожиданному вопросу (переключение в креатив). «Наверное, это как кактус – живучий, но весь в пыли на подоконнике». Коуч продолжает в образе: «Что бы этому «кактусу» дало новую жизнь? Может, переставить на солнце, полить, удобрить?» – клиент азартно подхватывает: «Ему нужен свежий воздух, теплая погода... Может, перенести его на улицу!» Теперь клиент фактически рассуждает о себе через образ: «Мне не хватает свежих идей и общения... Я засиделся в четырех стенах». *Инсайт*: нужно выйти из привычной среды, поискать вдохновение во внешнем мире, пообщаться с коллегами. Коуч уточняет: «То есть вам важно больше контакта и новых впечатлений?» – «Да! Еще бы ясности добавить...» Коуч: «А ясность может прийти, если сначала наполниться идеями. Давайте спланируем: что вы сделаете, чтобы «вынести кактус на солнце?»» Клиент с энтузиазмом

придумывает: «Поеду на профильную конференцию, поболтаю с людьми, и еще найму консультанта, чтобы взглянуть со стороны»;

– *действие*: клиент уходит воодушевленный, с планом: зарегистрироваться на конференцию, связаться с конкретным человеком для консультации. Его настроение заметно изменилось – вместо апатии появился *огонек (дофаминовое предвкушение)*, он благодарит коуча: «Вы мне вернули понимание, зачем я этим занимаюсь». Здесь коучинговые НЛК (структурирующий разбор + творческая метафора + целевые вопросы) удовлетворили обе потребности: дали ясность (путем плана) и восстановили чувство включенности и вдохновения (через метафору, позволившую клиенту подключиться к своим чувствам и креативности).

Оба примера демонстрируют, что коуч *последовательно прошел по цепочке модели*, и особенно эффективной оказалась не одиночная реплика, а *комбинация методов*. Это подтверждает гипотезу о том, что *цепочка НЛК точнее поддерживает динамику клиента, чем один вопрос*. В первом случае, если бы коуч задал только вопрос «Что ты собираешься делать?», клиент в тревоге мог бы ответить «Не знаю» и заикнуться. Во втором случае, если бы коуч дал только структуру или только побуждал креативность, эффект был бы неполным. *Чередование разных типов НЛК, исходя из меняющегося состояния клиента, – ключ к прогрессу*.

Применение в супервизии и менторинге. Модель «П-Э-Н-Д» полезна не только в реальном времени с клиентом, но и для анализа проведенной сессии постфактум. В супервизии коуч вместе с супервизором могут разложить сложный случай по этой цепочке: какая базовая потребность клиента читалась? Замечал ли коуч эгосостояния клиента? Насколько выбранные вопросы соответствовали этим факторам? Где коммуникация могла «не попасть» в состояние клиента (например, коуч задавал рациональные вопросы, а клиент был в сильных эмоциях – несоответствие НЛК эгосостоянию). Схема помогает идентифицировать, *на каком этапе произошел разрыв или застой*. Может оказаться, что коуч пропустил этап потребности и работал на поверхностном запросе – тогда супервизор укажет, что стоило глубже исследовать мотивы. Или коуч не учел свое и клиента эгосостояние – например, сам ушел во взрослого аналитика, когда клиенту сначала нужен был эмпатичный родитель. Через эту призму разбор компетенций ICF тоже становится конкретнее: супервизор может спросить – *какие невербальные сигналы ты заметил? Какие потребности мог предполагать? Какой мощный вопрос мог бы лучше адресовать эту потребность?* Таким образом, модель служит своего рода чек-листом для роста коуча.

В менторинге (обучении) начинающих коучей данная модель упрощает понимание сложных взаимосвязей. Новички часто фокусируются только на технике вопроса («как правильно спросить?»). Мы же показываем: *важно сначала понять клиента (потребность, состояние), а уже потом выбирать инструмент*. Такая последовательность обучает гибкости: вместо заученных сценариев вопросов коуч учится *диагностировать и импровизировать* по ситуации. Также модель подчеркивает ценность психологических знаний для коуча – почему важно развивать эмпатию, изучать транзактный анализ, нейропсихологию инсайта. Это мотивирует будущих коучей быть разносторонними профессионалами, соединяющими науку и искусство общения.

Заключение

В эпоху, когда к коучингу предъявляются все более высокие требования доказательности и эффективности, интеграция знаний из психологии и нейронауки становится особенно актуальной. В данной работе предпринята попытка соединить несколько концептуальных линий – *потребности, эгосостояния, нейрофизиологические эффекты и коучинговые компетенции* – в единую карту, помогающую коучу ориентироваться в сложном ландшафте клиентского опыта. Мы показали, что слова коуча – *нейролингвистические конструкции* – это не просто вопросы для галочки, а *точные инструменты воздействия*, способные на биохимическом уровне влиять на мозг клиента (вызывая выброс «гормонов доверия» и нейромедиаторов инсайта) и на психологическом уровне – удовлетворять глубинные потребности, трансформировать внутренний диалог клиента и тем самым приводить к желаемым переменам.

Постулированная модель «Потребность – Эгосостояние – НЛК – Действие» структурирует этот процесс, делая его более осознанным и управляемым для коуча. Практика показывает, что *коучинг оказывается наиболее результативным*, когда коуч умеет:

- распознавать, *чего на самом деле хочет и чего боится клиент* (за формальным запросом видеть человеческую потребность);
- чувствовать, *в каком состоянии клиент находится, и встречать клиента там, где он есть* (предоставляя эмпатию, поддержку или структуру – по потребности);
- подбирать оптимальные *речевые интервенции*, которые и резонируют с состоянием клиента, и мягко переводят его в новое состояние;
- *выстраивать логичную последовательность шагов в беседе*, чтобы постепенно привести клиента от размытого переживания к четкому осознанию и решению;
- стимулировать клиента к *внутренней работе* (рефлексии, диалогу с разными частями себя), а не давать советы – тем самым рождая настоящую субъектную ответственность клиента за выбор пути.

Ограничения данной модели связаны с тем, что в реальности человеческие процессы гораздо многограннее и не всегда укладываются в линейную схему. Потребности могут конфликтовать

(например, одновременно потребность в безопасности и в риске новизны), эгосостояния могут быстро сменяться. Коучу требуется высокая степень присутствия «здесь и сейчас» и интуиции, чтобы воспользоваться моделью гибко, не превращая ее в жесткий алгоритм. Тем не менее, даже приблизительное понимание этих принципов уже повышает качество коучингового взаимодействия.

Модель может быть развиваема в дальнейшем через эмпирические исследования – например, нейрофизиологические измерения (уровень окситоцина, дофамина) до и после определенных типов коучинговых интервенций, психологические исследования влияния признания или структуры на удовлетворенность клиентов коучингом. Также перспективно дальнейшее сопряжение с теориями мотивации (Self-Determination Theory и др.), чтобы обобщить категории потребностей для коучинговой практики.

В заключение отметим, что мастерство коуча проявляется в синтезе науки и искусства: *понимая глубинные механизмы (психологические и нейронные) человеческой трансформации, коуч с помощью точных слов словно «настраивает» внутренние струны клиента, помогая ему зазвучать в полную силу, двигаться к осознанному решению и раскрытию своего потенциала.*

Список литературы

1. Balboa N., Glaser R.D. The Neuroscience of Conversations // WBECS (World Business and Executive Coach Summit) Blog [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.wbecs.com/coach-created-the-neuroscience-of-conversations-by-nicklas-balboa-richard-d-glaser-ph-d/> (date of request: 19.04.2025).
2. Gonzalez M., Kennedy J.J., Alanen K. Neurotransmitters of Leadership // Psychology Today [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.psychologytoday.com/us/blog/brain-reboot/202306/neurotransmitters-of-leadership> (date of request: 18.04.2025).
3. Шёхолм Л.Ю. Как базовые потребности фрустрируются в период пандемии? Транзактный анализ о голоде по стимулам, структуре и признанию / Л.Ю. Шёхолм [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://psy.su/psyche/projects/2773/> (дата обращения: 18.04.2025).
4. McKinsty C., Smrdel P. Transactional Analysis and Effective Workplace Interactions // EASA Blog [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.easa.org.au/transactional-analysis> (date of request: 17.04.2025).
5. Testa M.C. ICF Core Competency: Communicating Effectively – Powerful Questioning // Maricar Testa Coaching Blog [Electronic resource]. – Access mode: <https://maricartesta.com/2014/06/03/icf-core-competency-communicating-effectively-powerful-questioning/> (date of request: 16.04.2025).
6. Testa M.C. ICF Core Competency: Communicating Effectively – Direct Communication // Maricar Testa Coaching Blog [Electronic resource]. – Access mode: <https://maricartesta.com/2014/06/08/icf-core-competency-communicating-effectively-direct-communication/> (date of request: 16.04.2025).
7. Sokolowski M. Five Insightful Observations from an Executive Coach // Michael Sokolowski Coaching [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.michaelsokolowski.com/five-insightful-observations-from-an-executive-coach/> (date of request: 15.04.2025).

Дубровская Юлия Викторовна

магистрант

НОЧУ ВО «Московский институт психоанализа»

г. Москва

DOI 10.31483/r-127535

ТРАНСФОРМАЦИОННАЯ КОУЧИНГОВАЯ ИГРА «МАГИЯ ЛИЧНОСТИ» КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ САМОРЕАЛИЗАЦИИ ПСИХОЛОГОВ

Аннотация: в статье рассматривается проблема профессиональной самореализации психологов и исследуется возможность ее повышения с использованием трансформационной коучинговой игры «Магия личности». Актуальность исследования обусловлена необходимостью разработки эффективных методов профессионального развития психологов в условиях современных требований. Методология включает эмпирическое исследование с участием 60 психологов, из которых 30 были разделены на экспериментальную и контрольную группы. Использована методика «Определение типа и уровня профессиональной самореализации» Е.А. Гавриловой. Разработана и апробирована авторская трансформационная коучинговая игра, основанная на модели профессиональной самореализации и включающая четыре «круга состояний», соответствующих уровням профессиональной самореализации. Результаты исследования демонстрируют статистически значимое повышение уровня профессиональной самореализации и улучшение показателей целевого и ресурсного компонентов в экспериментальной группе. Полученные данные подтверждают эффективность трансформационной коучинговой игры «Магия личности» как инструмента повышения профессиональной самореализации психологов.

Ключевые слова: профессиональная самореализация, трансформационная игра, коучинговая игра, психологи, профессиональное развитие, целевой компонент, ресурсный компонент, феноменологический компонент, игровые практики, профессиональное развитие, личностный рост, игровые методы, психологические инструменты.

В современных условиях высококонкурентной профессиональной среды вопросы профессиональной самореализации психологов приобретают особую значимость. Специалисты в области психологической помощи сталкиваются с необходимостью постоянного профессионального развития, поиска новых подходов к работе и адаптации к меняющимся запросам общества. Профессия психолога требует не только освоения теоретических знаний и практических навыков, но и высокого уровня саморефлексии, осознанности и способности к постоянному личностному росту.

Исследования показывают, что профессиональная самореализация зависит от множества факторов, включая осознанность профессионального выбора, соответствие деятельности личностным ценностям и смыслам, наличие адекватных ресурсов для профессионального развития и субъективное удовлетворение от профессиональной деятельности [6; 8]. При этом, согласно Е.А. Гавриловой, самореализация включает осознание, выбор и реализацию тех аспектов индивидуальности, которые способствуют самовыражению, реализации потенций, формированию субъектом собственной системы смыслов, ценностей, мотивов [7], а трудности в этом процессе могут приводить к снижению эффективности работы и профессиональному выгоранию.

В последние годы все большую популярность приобретают инновационные методы профессионального развития, среди которых особое место занимают трансформационные игры. Трансформационные коучинговые игры представляют собой особую категорию игровых практик, направленных на личностный рост, развитие профессиональных качеств и повышение осознанности [16; 21]. Несмотря на растущую популярность, научное обоснование эффективности трансформационных коучинговых игр в контексте профессиональной самореализации остается недостаточно разработанным, что обуславливает актуальность данного исследования.

В рамках настоящей статьи представлена авторская трансформационная коучинговая игра «Магия личности», специально разработанная для повышения уровня профессиональной самореализации психологов. Игра основана на современных научных концепциях профессионального развития и структурной модели профессиональной самореализации [7].

Целью данного исследования является теоретическое обоснование и эмпирическая проверка эффективности трансформационной коучинговой игры «Магия личности» как инструмента повышения профессиональной самореализации психологов.

Задачи исследования включают: 1) анализ теоретических подходов к профессиональной самореализации психологов; 2) описание концептуальных основ и механизмов действия трансформационной коучинговой игры «Магия личности»; 3) эмпирическую проверку эффективности игры в повышении уровня профессиональной самореализации психологов; 4) разработку практических рекомендаций по применению игры в профессиональном развитии.

Значимость исследования определяется необходимостью разработки и внедрения в практику научно обоснованных методов повышения профессиональной самореализации психологов, что в конечном итоге способствует повышению качества психологических услуг и общественного психологического благополучия.

Профессиональная самореализация является многоаспектным феноменом, анализ которого осуществляется в рамках различных подходов. В большинстве исследований профессиональная самореализация рассматривается как «высшая стадия профессионального развития человека как субъекта профессиональной деятельности и характеризует осуществление потенциальных возможностей человека в сфере профессиональной деятельности» [8, с. 224].

К. Пошук определяет профессиональную самореализацию как «социализированный путь развития личности, который сопровождается получением профессионально-практического и духовного опыта в процессе начальной профессиональной формировки и последующего развития» [2, с. 14]. В этом процессе происходит раскрытие и осуществление личностного профессионального потенциала.

По мнению А.М. Кириченко, профессиональная самореализация состоит из проявления индивидуальных профессионально-личностных качеств, которые личность проявляет и развивает в рамках многомерной педагогической и социальной деятельности [11]. Д.В. Ушаков подчеркивает, что профессиональная самореализация является процессом сотворчества и содействия другим людям, включая баланс между удовлетворенностью от профессиональной деятельности и социальными показателями успеха [20].

Наиболее комплексной представляется модель профессиональной самореализации, разработанная Е.А. Гавриловой [6; 7]. Автор выделяет три ключевых компонента профессиональной самореализации.

1. Целевой компонент – интегрирует конкретные цели, ценности и мотивы субъекта труда в общую ценностно-смысловую концепцию его профессионального пути.
2. Ресурсный компонент – обеспечивает процессуальную сторону профессиональной самореализации, включая энергетические ресурсы и ресурсы самосознания.
3. Феноменологический компонент – отражает внешние и внутренние проявления профессиональной самореализации (карьерный успех, профессионализм, удовлетворенность трудом).

Согласно данной модели, профессиональная самореализация может проявляться на разных уровнях: примитивно-исполнительском, индивидуально-исполнительском, уровне реализации ролей и

норм в организации, уровне смысложизненной и ценностной реализации [7]. При этом совокупная выраженность всех трех компонентов определяет тип профессиональной самореализации, который может варьироваться от успешной до формального выполнения деятельности.

Особое значение для профессиональной самореализации имеют внутренние факторы, связанные с личностным потенциалом, ценностно-смысловой сферой и профессиональной идентичностью. Как отмечает К.А. Абульханова-Славская, основой самореализации является актуализация психических образований и стремление личности как субъекта жизни, направленное на достижение идеала, что требует постоянного личностного развития и собственного самосовершенствования [1]. При этом профессиональная идентичность формируется в процессе «осуществления личностью своих профессиональных умений, индивидуальных способностей, устремлений, желаний и идей в трудовой деятельности» [15, с. 14].

Рассмотренные концепции профессиональной самореализации указывают на необходимость разработки эффективных инструментов для активизации всех её компонентов. В этом контексте особый интерес представляют трансформационные игры, которые благодаря своей интерактивной природе способны воздействовать одновременно на целевой, ресурсный и феноменологический аспекты профессионального развития.

Трансформационные игры представляют собой особый вид психологических инструментов, соединяющих в себе элементы игровой деятельности с методами психологического консультирования и личностного развития. М.И. Фаерман определяет трансформационную игру как «уникальную психотехнологию (сложный психологический инструмент), созданную на основе и с использованием принципов настольных или «салонных» развлекательных игр, и при этом имеющую в основе цель, задачи, направленные на трансформацию, развитие, актуализацию личностных сфер, качеств и способностей (конкретных или универсальных)» [21, с. 246].

Научное обоснование эффективности трансформационных игр опирается на различные психологические подходы и концепции. В С.В. Семеновой и коллег отмечается, что психологические настольные игры успешно применяются представителями самых разных психотерапевтических школ: юнгианский анализ, психосинтез, транзактный анализ, экзистенциальная психотерапия, телесно-ориентированная психотерапия, сказкотерапия, семейная терапия, арт-терапия, терапия принятия и ответственности [16].

Современные исследователи отмечают эффективность трансформационных игр в различных контекстах, включая когнитивную терапию. Как указывает Е.В. Вавулина, игры могут служить действенным инструментом для улучшения когнитивных и эмоциональных паттернов у клиентов, повышая мотивацию и вовлеченность в терапевтический процесс [5].

При этом Е.В. Суворова указывает, что научный подход к созданию трансформационных игр должны предполагать опору на такие теории и концепции, которые проверены временем и объективно доказано, что они работают, а их применение на практике дает положительный результат для клиентов [17].

Преимущества трансформационных коучинговых игр как метода профессионального развития включают:

1) создание безопасного пространства для моделирования и экспериментирования. По данным исследований, трансформационные коучинговые игры способны «создавать условия, способствующие развитию внутренней мотивации», а также «снять барьеры и создать атмосферу безопасности, что способствует открытости и искренности во взаимодействии» [5, с. 507];

2) активизация рефлексивных процессов. Исследования показывают, что психологические игры могут использоваться для «формирования рефлексивных умений» [16, с. 74], а участники отмечают «повышение уровня осознанности и саморазмышления благодаря игровым методам» [5, с. 508];

3) целостное вовлечение личности. Суворова Е.В. отмечает, что «творческая деятельность включает в работу весь мозг человека, активизирует процессы: память, эмоции, поведение, речь, пространственную и временную ориентацию, интуицию» [17, с. 733];

4) повышение мотивации к изменениям. Трансформационные коучинговые игры «мотивируют участников игры к развитию и личностному росту» и «мотивируют участников игры к созидательной конструктивной деятельности» [17, с. 727]. По результатам исследований, «включение игровых элементов в терапию делает процесс более увлекательным и менее формальным, что может значительно повысить интерес клиентов» [5, с. 507].

Научные исследования также подтверждают эффективность трансформационных игр в различных областях личностного и профессионального развития. Так, в исследовании Е.В. Вавулиной было показано, что 65% участников трансформационных игр отметили снижение уровня тревожности, а 75% сообщили о повышении уровня осознанности и саморефлексии [5].

Таким образом, применение трансформационных игр для профессионального развития психологов представляется особенно перспективным направлением. Теоретический анализ показывает, что трансформационные игры обладают значительным потенциалом как метод повышения профессиональной самореализации психологов, воздействуя на ключевые компоненты этого процесса: целевой

(через прояснение ценностей и смыслов), ресурсный (через активизацию внутренних ресурсов) и феноменологический (через моделирование успешных стратегий профессиональной деятельности).

На основе проведенного анализа была разработана трансформационная коучинговая игра «Магия личности», направленная на повышение профессиональной самореализации психологов путем воздействия на все ключевые компоненты данного процесса.

Трансформационная коучинговая игра «Магия личности» разработана на основе интеграции современных научных представлений о профессиональной самореализации и принципов психологического консультирования. Концептуальной основой игры выступает структурная модель профессиональной самореализации Е.А. Гавриловой [7], включающая целевой, ресурсный и феноменологический компоненты.

Игра «Магия личности» базируется на метафоре разных состояний личности, через которые проходит человек в процессе профессиональной самореализации. Эти состояния представлены в виде четырех «кругов состояний», которые соотносятся с уровнями профессиональной самореализации по модели Е.А. Гавриловой. Первый круг – «Дно или под водой» – соответствует примитивно-исполнительскому уровню, характеризуется отсутствием энергии и пассивной позицией. Второй круг – «Всплытие» – соотносится с индивидуально-исполнительским уровнем, на котором начинают проявляться интерес и желания. Третий круг – «Готовность взлететь» – аналогичен уровню реализации ролей и норм в организации, характеризуется проявлением смелости, решимости и спонтанности. Четвертый круг – «Ощущение полета» – соответствует уровню смысложивизненной и ценностной реализации, отличается творчеством, легкостью, твердостью и свободой. Центральный круг – «Магия личности» – представляет собой интегративное состояние, в котором профессиональная деятельность полностью соответствует ценностям, смыслам и потенциалу личности.

Концептуальная основа игры также включает психологические механизмы, обеспечивающие переход между состояниями. От первого ко второму кругу осуществляется через позволение («Мне можно»), принятие ответственности («Я выбираю») и наполнение ресурсами (что в игре символически представлено как «Энергия»). От второго к третьему – через развитие интереса, осознание желаний и формирование представления «Я могу». От третьего к четвертому – через проявление смелости, решимости и спонтанности.

Научное обоснование данной концепции опирается на гуманистическую психологию А. Маслоу [13], теорию самодетерминации Э. Деси и Р. Райана [23], а также на концепцию потоковых состояний М. Чиксентмихайи [22].

По итогу игра «Магия личности» представляет собой настольную игру с игровым полем, разделенным на четыре концентрических круга, соответствующих описанным выше состояниям (Приложение 1). Структура игры включает игровое поле, тематические колоды карт, фишки, кубик и специальные маркеры (табл. 1).

Таблица 1

Основные компоненты игры «Магия личности» и их функциональное назначение

Компонент игры	Количество	Функциональное назначение
Игровое поле	1	Визуализация пути профессиональной самореализации через 4 круга состояний и центральный круг «Магия личности»
Тематические колоды	16	Работа с различными аспектами профессиональной самореализации (ценности, страхи, ресурсы и т. д.)
Колода «Возможности»	1 (12 мини-колод)	Активизация потенциала в различных сферах профессионального развития
Карты практик	4	Обучение конкретным техникам для применения в профессиональной деятельности
Маркеры «Энергия»	по числу игроков	Отражение уровня личностных и профессиональных ресурсов
Маркеры «Балласты»	по числу игроков	Символизация ограничивающих факторов и барьеров развития
Порталы	встроены в поле	Обеспечение перехода между уровнями профессиональной самореализации

Тематические колоды карт охватывают ключевые аспекты профессиональной самореализации. Колода «Вина и Ответственность» помогает участникам осознать разницу между неконструктивным чувством вины и продуктивным принятием ответственности (пример в Приложении 2). «Декларация ответственности» содержит утверждения, направленные на формирование проактивной профессиональной позиции. Колода «Запреты» работает с ограничивающими убеждениями, часто препятствующими профессиональному росту. «Мне можно» предлагает альтернативные, более поддерживающие убеждения.

Особенно важны для психологов колоды «Независимость от чужих мнений», помогающая преодолеть страх оценки и критики, и «Страхи», направленная на работу со специфическими профессиональными страхами (страх неудачи, страх ответственности, страх успеха и др.). Колоды «Сильные

стороны» и «Энергия» позволяют выявить и активизировать профессиональные ресурсы, что крайне важно для профилактики выгорания у психологов.

Игровой процесс в «Магии личности» организован как путешествие от низших уровней профессиональной самореализации к высшим. В начале игры участник формулирует запрос, связанный с профессиональной самореализацией, после чего определяется его стартовый уровень (круг состояний) с помощью броска кубика.

Далее определяется уровень «Энергии» (1–6 единиц) и количество «Балластов» (1–3), которые символизируют ресурсы и ограничения в профессиональной самореализации. Движение по игровому полю осуществляется на основе броска кубика с учетом имеющейся «Энергии» и «Балластов». Эта механика наглядно демонстрирует, как внутренние ресурсы и ограничения влияют на скорость профессионального развития.

Попадая на определенную клетку, участник берет соответствующую карту и работает с ней, отвечая на вопросы, построенные на основе коучинговой модели GROW [19]. К большинству карт задаются вопросы: «Как это связано с вами и вашим запросом?», «На что это открывает глаза?», «Что хочется изменить в жизни?», «Что могло бы быть первым шагом?», «Как вы сможете поддержать себя на этом пути?».

В зависимости от результатов работы с картой, участник может увеличить уровень «Энергии» или уменьшить количество «Балластов», что символизирует личностные и профессиональные изменения. Попадая на «Порталы», участник может перейти на другой круг состояний (вверх или вниз), что отражает динамику профессиональной самореализации.

Игра завершается, когда участник достигает центрального круга «Магия личности» или по истечении определенного времени. В завершение проводится рефлексия пройденного пути и формулирование конкретных шагов для дальнейшего профессионального развития. Продолжительность игрового процесса варьируется от 2 до 4 часов в зависимости от количества участников и глубины проработки запросов.

Трансформационная коучинговая игра «Магия личности» задействует комплекс психологических механизмов, обеспечивающих её эффективность в повышении профессиональной самореализации психологов. Метафоризация через «круги состояний» позволяет участникам наглядно представить свой путь профессионального развития и преодолеть защитные механизмы при работе со сложными темами [12]. Экстернализация – вынесение внутренних процессов во внешний план через игровые символы и действия, что способствует объективации и дистанцированию от проблем [18].

Важную роль играет рефрейминг – изменение восприятия профессиональных ситуаций через работу с различными колодами карт, что открывает новые возможности для развития [4]. Моделирование позволяет безопасно «примерять» и осваивать новые профессиональные стратегии и роли [3]. Также задействуются эффект незавершенного действия (эффект Зейгарник), стимулирующий мотивацию к завершению процессов [10], и механизм инсайта, создающий условия для озарений и новых пониманий [14].

Игра «Магия личности» направлена на решение комплекса задач профессионального развития психологов. В целомом компоненте она помогает прояснить профессиональные ценности и смыслы, сформировать целостную профессиональную Я-концепцию, определить направления профессионального развития и разрешить ценностные противоречия в профессиональной деятельности. В ресурсном компоненте игра способствует выявлению источников профессиональной энергии, развитию навыков саморегуляции и самоподдержки, формированию адекватной профессиональной самооценки и преодолению внутренних барьеров и ограничивающих убеждений. В феноменологическом компоненте она работает на повышение удовлетворенности профессиональной деятельностью, моделирование успешных стратегий, формирование позитивного образа профессионального будущего и развитие проактивного профессионального поведения.

Особенностью игры является её способность адаптироваться к индивидуальным запросам участников благодаря гибкой структуре и разнообразию тематических колод, что позволяет эффективно работать с различными аспектами профессиональной самореализации психологов, учитывая их уникальные потребности и профессиональные ситуации.

Для определения эффективности трансформационной коучинговой игры «Магия личности» в контексте повышения профессиональной самореализации психологов было проведено эмпирическое исследование. Исследование осуществлялось в формате формирующего эксперимента с использованием контрольной и экспериментальной групп.

Основной целью исследования являлась проверка гипотезы о том, что применение трансформационной коучинговой игры «Магия личности» способствует повышению уровня профессиональной самореализации у психологов.

Дизайн исследования включал в себя три основных этапа.

1. Предварительная диагностика. На данном этапе производилась оценка исходного уровня профессиональной самореализации участников обеих групп и в целом проверялась актуальность вопросов повышения профессиональной самореализации для психологов.

2. Формирующий эксперимент. Участники экспериментальной группы принимали участие в сериях игровых сессий с использованием трансформационной коучинговой игры «Магия личности». Было проведено 8 двухчасовых групповых игровых сессий с интервалом в 2 недели (продолжительность 4 месяца раз в 2 недели). Участники контрольной группы продолжали свою обычную профессиональную деятельность без участия в игровых сессиях.

3. Контрольная диагностика. Повторное тестирование обеих групп с использованием того же диагностического инструментария для оценки произошедших изменений.

Независимой переменной в исследовании выступало участие в трансформационной коучинговой игре «Магия личности». Зависимой переменной являлся уровень профессиональной самореализации (общий показатель и выраженность отдельных компонентов).

В изначальном исследовании приняли участие 60 практикующих психологов от 25 до 63 лет (среднее значение по выборке составило около 42 лет). Стаж работы в выборке варьируется от 0 до 25 лет, средний стаж составляет около 5,71 лет. Для оценки эффективности трансформационной коучинговой игры из общей выборки были отобраны 30 человек, которые были случайным образом распределены на экспериментальную ($n = 15$) и контрольную ($n = 15$) группы.

Для сбора эмпирических данных использовалась психодиагностическая методика «Определение типа и уровня профессиональной самореализации» Е.А. Гавриловой. Данная методика позволяет определить общий уровень профессиональной самореализации, а также выраженность её отдельных компонентов: целевого, ресурсного и феноменологического. На основе сочетания этих компонентов методика также определяет тип профессиональной самореализации (успешная, прогнозируемая, успешная, романтическая, астеническая и др.).

Согласно результатам диагностики по психодиагностической методике «Определение типа и уровня профессиональной самореализации» Е.А. Гавриловой общий уровень профессиональной самореализации составил $67,97 \pm 7,84$ баллов (рис. 1), что соответствует уровню реализации ролей и норм в организации (от 52 до 77 баллов) и подтверждается распределением по уровню профессиональной самореализации (рис. 2).

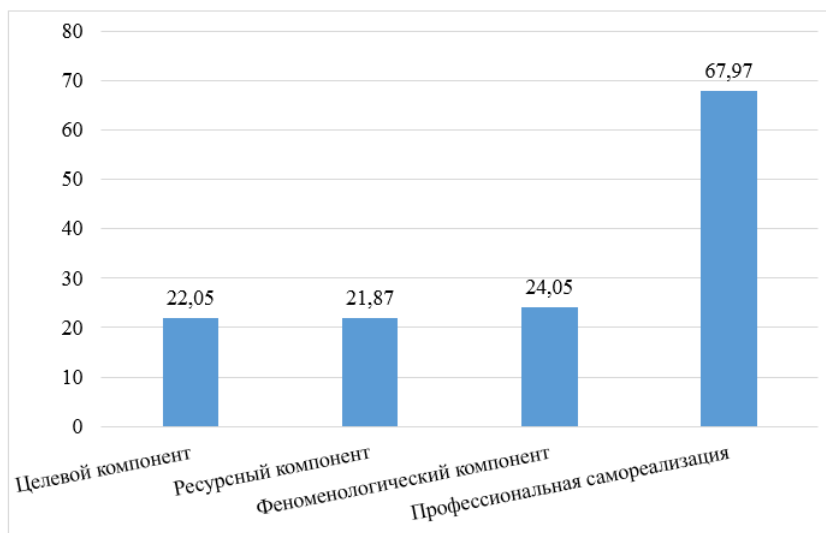


Рис. 1. Результаты диагностики по психодиагностической методике «Определение типа и уровня профессиональной самореализации» Е.А. Гавриловой, в баллах среднее значение по выборке

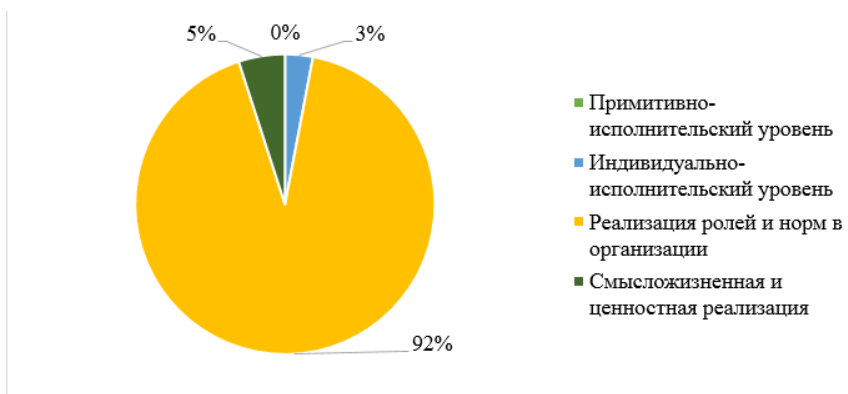


Рис. 2. Распределение по уровню профессиональной самореализации, в %

У большинства психологов, а именно у 92%, выявлен уровень реализации ролей и норм в организации. То есть большинство специалистов выполняют свою работу в соответствии с установленными нормами и ролями, но могут испытывать некоторое чувство долженствования. 5% психологов в исследуемой выборке достигли уровня смысложизненной и ценностной реализации. Это высший уровень, где профессиональная деятельность тесно связана с личностными ценностями и смыслами. 3% находятся на индивидуально-исполнительском уровне, что может говорить о некоторых трудностях в профессиональной реализации. Примитивно-исполнительский уровень не выявлен, что является положительным показателем.

При этом наиболее выраженным компонентом является феноменологический ($24,05 \pm 4,13$ баллов), а наименее выраженным – ресурсный ($21,87 \pm 2,94$ баллов).

Феноменологический компонент находится в зоне выраженности у 68% психологов, что свидетельствует о наличии у них внешних проявлений профессиональной самореализации, таких как определенный уровень карьерного успеха, профессионализма и удовлетворенности трудом. Ресурсный компонент у большинства психологов (у 55%) находится в зоне невыраженности, что может указывать на недостаточность энергетических ресурсов и возможные трудности в саморегуляции и самооценке профессиональных компетенций. Целевой компонент в среднем также находится на границе между невыраженным (до 22 баллов) и выраженным (23–34 балла) уровнем, что говорит о том, что у психологов есть определенное представление о своих профессиональных целях и ценностях, но оно может быть недостаточно четким или осознанным. Не выражен он также у 55% выборки (рис.3).

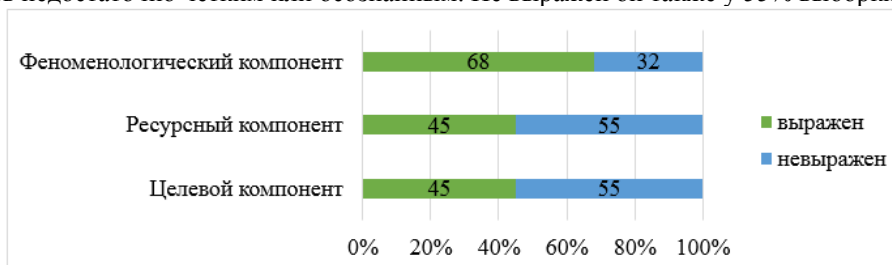


Рис. 3. Распределение по степени выраженности компонентов профессиональной самореализации, в %

Распределение выборки по типу профессиональной самореализации, который определяется комбинацией компонентов, представлено на рисунке 4.

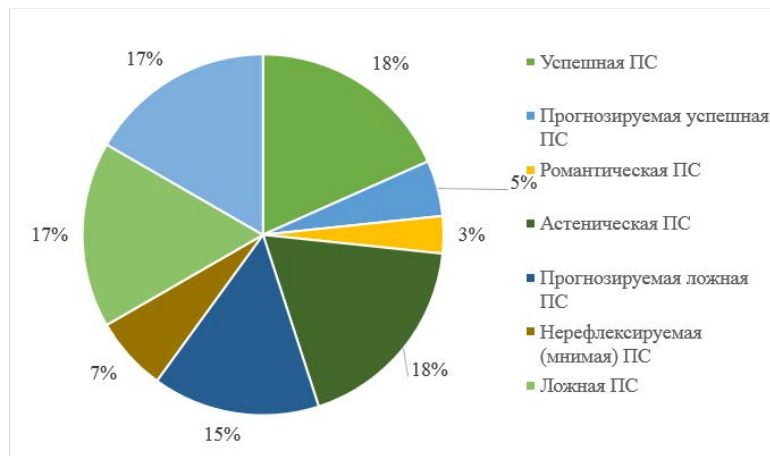


Рис. 4. Распределение по типу профессиональной самореализации, в %

Успешная профессиональная самореализация характерна для 18% психологов. Этот тип характеризуется выраженностью всех трех компонентов (целевого, ресурсного, феноменологического). Психологи с таким типом профессиональной самореализацией скорее всего осознанно выбрали свою профессию, их деятельность соответствует их ценностям и смыслам. Они удовлетворены своим трудом, достигают карьерного роста и получают достойное вознаграждение. Их работа способствует раскрытию личностного потенциала.

Ещё у 18% психологов выражен астенический тип профессиональной самореализации. У психологов с этим типом профессиональной самореализации выражены целевой и феноменологический компоненты, но не выражен ресурсный. Это означает, что они осознают свои профессиональные цели, удовлетворены работой и находятся «на своем месте», но в данный момент испытывают истощение физиологических и психологических ресурсов. Им требуется восстановление и отдых.

Для 17% характерна ложная профессиональная самореализация. У этого типа выражен только феноменологический компонент. Психологи могут иметь высокий профессиональный статус и демонстрировать профессионализм, но их деятельность не соответствует их истинным жизненным целям и ценностям. Они могут испытывать недостаток энергии и интереса к работе, что может быть результатом профессионального выгорания или осознания неправильного выбора профессии.

Ещё для 17% психологов характерно формальное выполнение деятельности, при котором не выражен ни один из компонентов. Для таких психологов профессиональная деятельность не является значимой сферой жизни. Они выполняют работу на минимально приемлемом уровне, без личной заинтересованности. Работа может восприниматься как тягостная обязанность, не приносящая удовлетворения.

У 15% психологов выражена прогнозируемая ложная профессиональная самореализация, который характеризуется выраженным ресурсным и феноменологическим компонентом (целевой не выражен). Психологи с этим типом профессиональной самореализации могут выполнять работу на высоком уровне, но она не имеет для них личностного смысла. У них есть энергия и сформированная профессиональная «Я-концепция», но без внутренней мотивации есть риск истощения ресурсов в будущем.

Нереплекслируемая (мнимая) профессиональная самореализация характерна для 7% психологов. У этого типа выражен только ресурсный компонент. Такие психологи работают «потому что так надо», поддерживая приемлемый уровень качества работы. Возможно преобладание материальной мотивации. Их деятельность не имеет глубокого личностного смысла и не приносит значимых результатов.

Для 5% психологов характерна так называемая прогнозируемая успешная профессиональная самореализация (выражены целевой и ресурсный компоненты, но не выражен феноменологический). Такие психологи скорее всего имеют четкое понимание своих профессиональных целей и ценностей, обладают необходимыми ресурсами, но пока не достигли высокого уровня внешнего успеха. Они находятся на пути к успешной профессиональной самореализации.

У 3% психологов обнаружена романтическая профессиональная самореализация, которая характеризуется тем, что выражен только целевой компонент. Такие психологи имеют сильное стремление к профессиональной деятельности, но им не хватает ресурсов (воли, усилий, выдержки) для достижения результатов. Их оценка собственных способностей может не соответствовать реальности. В будущем возможно либо развитие дисциплины и воли, либо потеря интереса к профессии.

В целом, результаты показывают, что психологи в основном находятся на среднем уровне профессиональной самореализации. Есть потенциал для развития, особенно в области осознания профессиональных целей и ценностей, а также в управлении ресурсами для предотвращения

профессионального выгорания. Полученные данные подтверждают высокую актуальность разработки методов работы с профессиональной самореализацией психологов, одним из которых может стать игра «Магия личности». Для проверки её эффективности, как уже было сказано выше, был проведен эксперимент с участием двух групп.

Сравнительный анализ по критерию Манна-Уитни показал, что на начало эксперимента обе группы имеют сходные характеристики по измеряемым параметрам, статистически значимых различий между группами не обнаружено, что позволяет считать их эквивалентными перед началом эксперимента (таблица 2).

Таблица 2

Сравнение контрольной и экспериментальной групп на начало эксперимента
(критерий Манна Уитни)

Показатель	Экспериментальная группа	Контрольная группа	U Манна-Уитни	p
Целевой компонент	22±3,14	21,47±2,13	92	0,39
Ресурсный компонент	21,73±2,43	21,93±2,49	107	0,82
Феноменологический компонент	23,73±2,09	23,93±2,66	107	0,82
Профессиональная самореализация	67,47±3,27	67,33±3,48	109	0,88

По завершении программы участники обеих групп прошли повторное тестирование по той же методике, что и на начальном этапе. Результаты сравнительного анализа свидетельствуют о положительном влиянии программы на профессиональную самореализацию психологов (табл. 3).

Таблица 3

Сравнение контрольной и экспериментальной групп после эксперимента
(критерий Манна Уитни)

Показатель	Экспериментальная группа	Контрольная группа	U Манна-Уитни	p
Целевой компонент	23,47±3,16	21,4±1,96	52	0,01
Ресурсный компонент	23,27±2,28	21,47±2,45	69,5	0,07
Феноменологический компонент	23,73±2,09	23,87±2,59	108,5	0,87
Профессиональная самореализация	70,47±3,27	66,73±2,96	46,5	0,01

Экспериментальная группа показала значительно более высокий уровень профессиональной самореализации ($70,47 \pm 3,27$) по сравнению с контрольной группой ($66,73 \pm 2,96$). Разница статистически значима ($p = 0,01$), что указывает на эффективность программы в повышении уровня профессиональной самореализации психологов. Целевой компонент значительно выше в экспериментальной группе ($p = 0,01$), ресурсный компонент имеет тенденцию к более высоким показателям в экспериментальной группе ($p = 0,07$), по феноменологическому компоненту различий между группами не выявлено.

С учётом того, что группы на начало эксперимента статистически не отличались, можно сделать вывод, что разработанная программа коучинговой поддержки показала высокую эффективность. Для более объективной оценки эффективности программы было проведено также сравнение сдвигов у этих двух групп (таблицы 4 и 5).

Таблица 4

Сравнение показателей экспериментальной группы на начало и на конец эксперимента (Критерий знаковых рангов Вилкоксона)

Показатель	ЭГ ПОСЛЕ	ЭГ ДО	Z	p
Целевой компонент	23,47±3,16	22±3,14	-3,508b	0
Ресурсный компонент	23,27±2,28	21,73±2,43	-3,508b	0
Феноменологический компонент	23,73±2,09	23,73±2,09	,000c	1
Профессиональная самореализация	70,47±3,27	67,47±3,27	-3,873b	0

b На основе отрицательных рангов.

c Сумма отрицательных рангов равна сумме положительных рангов.

d На основе положительных рангов.

Таблица 5

Сравнение показателей контрольной группы на начало и на конец эксперимента
(Критерий знаковых рангов Вилкоксона)

Показатель	КГ до	КГ после	Z	p
Целевой компонент	21,47±2,13	21,4±1,96	-,447b	0,655
Ресурсный компонент	21,93±2,49	21,47±2,45	-1,604b	0,109
Феноменологический компонент	23,93±2,66	23,87±2,59	-1,000b	0,317
Профессиональная самореализация	67,33±3,48	66,73±2,96	-1,625b	0,104

b На основе положительных рангов.

c На основе отрицательных рангов.

d Сумма отрицательных рангов равна сумме положительных рангов.

Экспериментальная группа показала значительное улучшение как по общему показателю профессиональной самореализации ($p=0,00$), так и по отдельным компонентам (целевой компонент $p=0,00$, ресурсный компонент $p=0,00$), в то время как в контрольной группе значимых изменений не произошло.

В экспериментальной группе наблюдаются значительные положительные изменения по всем ключевым показателям. Уровень профессиональной самореализации увеличился на 4,4% (с 67,47 до 70,47), что свидетельствует о существенном прогрессе в профессиональном развитии участников программы.

Эффект игра оказала на целевой компонент профессиональной самореализации, что свидетельствует о её способности помогать психологам прояснять свои профессиональные цели, ценности и смыслы. Также значимое улучшение ресурсного компонента указывает на то, что игра способствует более эффективному использованию профессиональных ресурсов и преодолению внутренних барьеров. Отсутствие значимых изменений по феноменологическому компоненту можно объяснить его более стабильным характером и необходимостью более длительного периода для проявления изменений в объективных профессиональных достижениях.

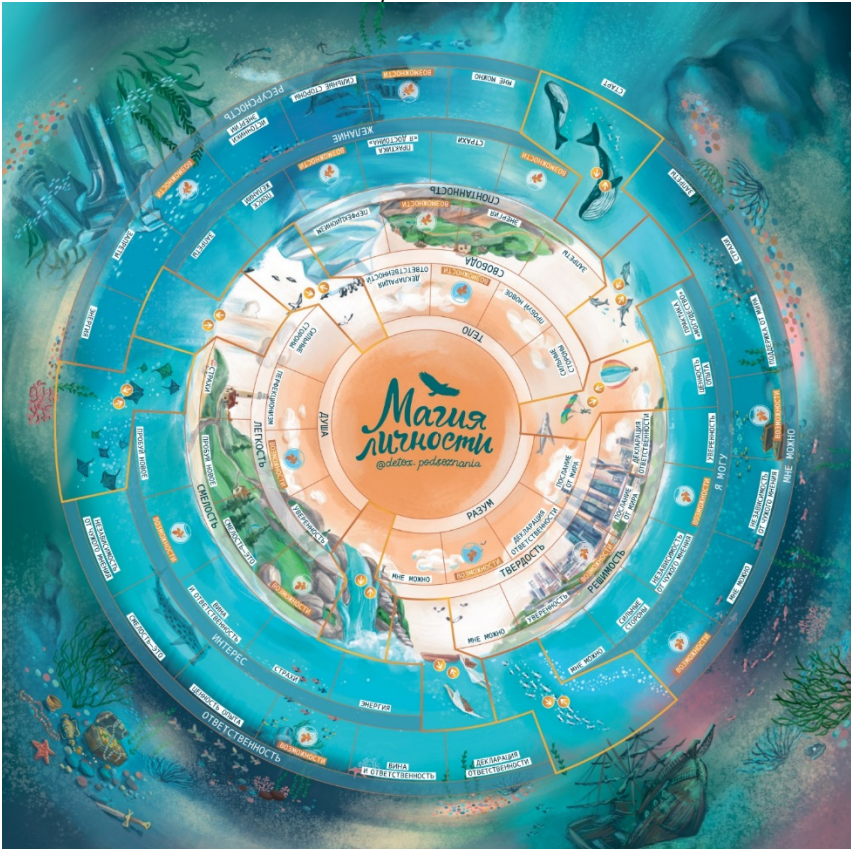
В контрольной группе, напротив, наблюдаются лишь незначительные изменения по исследуемым показателям. Уровень профессиональной самореализации даже незначительно снизился на 0,9% (с 67,33 до 66,73).

Сравнение изменений в экспериментальной и контрольной группах наглядно демонстрирует эффективность разработанной коучинговой игры в повышении уровня профессиональной самореализации психологов.

Таким образом, трансформационная коучинговая игра «Магия личности» показала себя действенным инструментом в этом направлении, что подтверждается результатами экспериментальной работы. Особенно важно, что игра эффективно воздействует именно на те компоненты профессиональной самореализации (целевой и ресурсный), которые оказались наименее выраженными у большинства психологов в общей выборке, что делает данный инструмент особенно ценным для профессионального сообщества психологов.

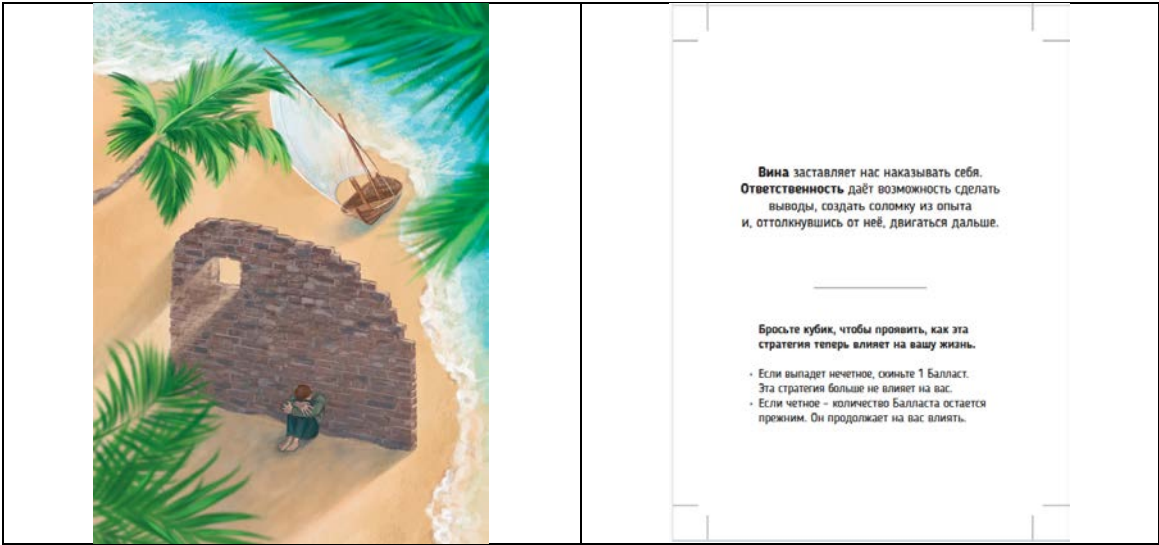
Таким образом, результаты исследования не только подтверждают эффективность разработанной трансформационной игры, но и демонстрируют её высокую востребованность для профессионального сообщества психологов, значительная часть которых испытывает трудности с достижением полноценной профессиональной самореализации. Важно отметить, что трансформационная коучинговая игра «Магия личности» оказала наибольший эффект именно на те компоненты, которые были наименее выражены у большинства психологов в общей выборке, что подтверждает высокую адресность и актуальность разработанного инструмента.

Игровое поле



Приложение 2

Примеры карт из основных колод с соответствующими рефлексивными вопросами (на примере «Вина и Ответственность»)



Вина приводит к бездействию и апатии. Ответственность ведет к действиям и росту. Бросьте кубик, чтобы проверить, как эта стратегия теперь влияет на вашу жизнь. - Если выпадет нечетное, скиньте 1 Балласт. Эта стратегия больше не влияет на вас. - Если четное – количество Балласта остается прежним. Он продолжает на вас влиять.	Вина – это самобичевание и самоуничтожение. Ответственность – это анализ того, что произошло, самоподдержка, выводы, план выхода из ситуации и роста. Бросьте кубик, чтобы проверить, как эта стратегия теперь влияет на вашу жизнь. - Если выпадет нечетное, скиньте 1 Балласт. Эта стратегия больше не влияет на вас. - Если четное – количество Балласта остается прежним. Он продолжает на вас влиять.
Вина – это непосильный груз и слабость что-либо изменить. Ответственность – это сила, чтобы менять ситуацию. Бросьте кубик, чтобы проверить, как эта стратегия теперь влияет на вашу жизнь. - Если выпадет нечетное, скиньте 1 Балласт. Эта стратегия больше не влияет на вас. - Если четное – количество Балласта остается прежним. Он продолжает на вас влиять.	Вина – это потеря доверия к себе и своим решениям. Ответственность – это возможность повысить свою самооценку и уверенность в себе. Бросьте кубик, чтобы проверить, как эта стратегия теперь влияет на вашу жизнь. - Если выпадет нечетное, скиньте 1 Балласт. Эта стратегия больше не влияет на вас. - Если четное – количество Балласта остается прежним. Он продолжает на вас влиять.

Список литературы

1. Абульханова-Славская К.А. Стратегия жизни / К.А. Абульханова-Славская. – М.: Наука, 2011. – 257 с.
2. Афанасенкова, Е.Л. Уровни развития профессиональной реализации личности / Е.Л. Афанасенкова // Актуальные проблемы психологии личности. – Екатеринбург, 2018. – Т. 15. – С. 25–34. EDN YTSWGL
3. Бандура А. Теория социального научения / А. Бандура. – СПб.: Евразия, 2000. – 318 с.
4. Бэндлер Р. Рефрейминг: ориентация личности с помощью речевых стратегий / Р. Бэндлер, Дж. Гриндер; пер. с англ. И.М. Ребейко. – Воронеж: МОДЭК, 1995. – 255 с.
5. Вавулина Е.В. Психологические аспекты и инновационные технологии трансформационных игр в контексте когнитивной терапии / Е.В. Вавулина // Вестник науки. – 2025. – Т. 1. №2 (83). – С. 505–513. EDN KNZGJC
6. Гаврилова Е.А. Индивидуально-психологические особенности руководителей с высокой успешностью профессиональной самореализации / Е.А. Гаврилова // Вестник КГУ им. Н.А. Некрасова. – 2010. – Т. 16. – С. 158–162.
7. Гаврилова Е.А. Психодиагностическая методика «Тип и уровень профессиональной самореализации»: разработка, описание и психометрия / Е.А. Гаврилова // Вестник ТвГУ. Серия «Педагогика и психология». – 2015. – №33. – С. 19–34. EDN VAVKJX
8. Газиева И.А. Ценностные детерминанты профессиональной самореализации молодежи / И.А. Газиева // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. – 2023. – Vol. 29. №2. – С. 219–243. DOI 10.24290/1029-3736-2023-29-2-219-243. EDN QRSQJT
9. Греков И.В. Феномен трансформационной игры / И.В. Греков, А.С. Муравьева // Человек. Искусство. Вселенная. – 2022. – №1. – С. 27–34. EDN JDUVTD
10. Зейгарник Б.В. Психология личности: норма и патология: избранные психологические труды / Б.В. Зейгарник; под ред. М.Р. Гинзбурга. – 2-е изд., испр. – М.: Изд-во Моск. психол.-соц. ин-та, 2003. – 415 с. EDN QXHJLX
11. Кириченко А.М. Профессиональная самореализация учителя в условиях трансформирующегося российского общества: дис. ... канд. пед. наук / А.М. Кириченко. – Ставрополь, 2005. – С. 13–15. EDN NNHCXB
12. Лакофф Д. Метафоры, которыми мы живем / Д. Лакофф, М. Джонсон; пер. с англ. А.Н. Баранова, А.В. Морозовой; под ред. и с предисл. А.Н. Баранова. – М.: УРСС, 2004. – 252 с. EDN QRAADX
13. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу; пер. с англ. Т. Гутман, Н. Мухина. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2021. – 399 с.

14. Рыбин В.И. Инсайт: событие, процесс, техника / В.И. Рыбин // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Социология. Педагогика. Психология. – 2019. – Т. 5 (71). №1. – С. 85–102. EDN ZMKJYH
15. Свидерская С.П. Диагностика профессиональной самореализации педагогов / С.П. Свидерская, Е.А. Шабашева, Ю.О. Игнатович // Калининградский вестник образования. – 2021. – Вып. 4. – С. 12–22. EDN BEIRSL
16. Психологические настольные игры: иллюзия или реальность? / С.В. Семенова, Ю.А. Яковлева, А.В. Лакомская, М.Л. Захарова // Научное мнение. – 2024. – №6. – С. 71–75. DOI 10.25807/22224378_2024_6_71. EDN TZDUKK
17. Суворова Е.В. Научный подход в создании игр / Е.В. Суворова // StudNet. – 2020. – Вып. 3. №11. – С. 726–736. EDN KNRZZR
18. Уайт М. Карты нарративной практики: введение в нарративную терапию / М. Уайт; пер. с англ. Д. Кутузовой. – М.: Генезис, 2010. – 325 с.
19. Уитмор Д. Коучинг высокой эффективности: новый стиль менеджмента, развитие людей, высокая эффективность / Д. Уитмор. – 3-е изд. – М.: Международная акад. корпоративного упр. и бизнеса, 2008. – 161 с.
20. Ушаков Д.В. Стратегии профессиональной самореализации молодых преподавателей колледжей / Д.В. Ушаков // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2020. – Т. 5. №3. – С. 320–329. DOI 10.21603/2500-3372-2020-5-3-320-329. EDN NGVXUN
21. Фаерман М.И. Трансформационная игра как учебная психотехнология / М.И. Фаерман // II Международная конференция по консультативной психологии и психотерапии, посвященная памяти Федора Ефимовича Василюка. – М.: Психологический институт РАО, 2020. – С. 245–248. EDN VGNEVU
22. Чиксентмихайи М. Поток: психология оптимального переживания / М. Чиксентмихайи; пер. с англ. Е. Перовой. – М.: Смысл; АНФ, 2011. – 460 с.
23. Deci E.L. Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health / E.L. Deci, R.M. Ryan // Canadian Psychology. 2008. Vol. 49 (3). P. 182–185.

Жакина Арина Павловна

коуч ACC ICF, коуч-практик ФПКиН, арт-терапевт, искусствовед
Кальпе, Королевство Испания

АРТ И КОУЧИНГ – ИДЕАЛЬНЫЙ СОЮЗ: КАК ИЗОБРАЗИТЕЛЬНОЕ ИСКУССТВО СТАНОВИТСЯ ИНСТРУМЕНТОМ ЛИЧНОСТНОГО РОСТА

Аннотация: в статье рассматривается эффективность и перспективы применения арт-коучинга через работу с произведениями искусства. Анализируется влияние искусства на когнитивные процессы, эмоциональное состояние и личностную трансформацию. Рассматриваются методы музейного арт-коучинга, примеры его применения в бизнесе, образовании и медицинской сфере, а также его роль в развитии осознанности, эмоционального интеллекта и креативности. В заключение приведены источники материалов на русском, английском и испанском языках.

Ключевые слова: арт-коучинг, коучинг, искусство, личностный рост, самопознание, креативность, нейроэстетика, когнитивные процессы, эмоциональный интеллект, осознанность.

Методы исследования

Настоящее исследование основано на анализе научных публикаций, эмпирических данных, полученных в ходе индивидуальных и групповых арт-коучинговых сессий в музейном пространстве и онлайн.

Определение и особенности арт-коучинга

Арт-коучинг представляет собой партнерский процесс, основанный на стимулировании мыслительных и творческих процессов клиента с целью раскрытия его личного и профессионального потенциала. В отличие от классического коучинга, арт-коучинг интегрирует работу с готовыми или созданными клиентом арт-объектами, что позволяет задействовать не только вербальные, но и визуальные, сенсорные и ассоциативные механизмы самопознания и трансформации. Данный метод способствует глубинной рефлексии, выходу за пределы вербальных ограничений через бессознательное, повышению осознанности и формированию новых инсайтов посредством художественного выражения.

Искусство как инструмент самопознания и трансформации в коучинговой практике

Интеграция произведений искусства в коучинговые сессии помогает сократить путь к метафорам, которые открывают двери за пределы привычной ограниченной реальности. Важно отметить, что искусство имеет глубокое личное значение для каждого человека, активирует не только визуальные центры мозга, но и глубокие эмоциональные, когнитивные и поведенческие механизмы. Это взаимодействие помогает клиентам разбираться в своих чувствах, мыслях и желаниях, осознавать свое состояние, что способствует развитию эмоционального интеллекта, креативности, трансформации и личностному росту.

В соответствии с концепцией К.Г. Юнга, искусство является выражением как индивидуального, так и коллективного бессознательного. Художники, по его мнению, выступают «рупорами бессознательного», транслируя через свои произведения личные и универсальные архетипические образы, оказывающие воздействие на зрителей. Архетипические символы, проявляясь в картинах, скульптуре, музыке и литературе, несут в себе глубокий смысл, который воспринимается на интуитивном уровне.

Их появление в жизни человека сопровождается высвобождением психической энергии, способствующей внутренней трансформации. Таким образом, взаимодействие с искусством активирует не только когнитивные процессы, но и глубинные психические механизмы, способствующие самопознанию и развитию личности.

Воспринимая одну и ту же картину, люди фокусируются на различных ее аспектах в зависимости от индивидуальной чувствительности. Одни обращают особое внимание на цветовые оттенки, другие – на композицию, ритм и пропорции, а кто-то выделяет линии или игру света. Исследования подтверждают, что цвет и форма в первую очередь оказывают влияние на эмоциональное восприятие. При этом зритель не просто воспринимает чувства, вложенные художником, а становится соавтором, наполняя произведение личными смыслами и интерпретируя его по-своему.

Стоит отметить, изобразительное искусство отличается высокой степенью наглядности, что делает его более доступным для восприятия по сравнению с музыкой и литературой. Его образы раскрываются сразу, в пространственном измерении, а не во времени, что создает условия для глубокого размышления, анализа и осознания. Именно эта особенность позволяет искусству оказывать мощное трансформационное влияние на человека.

Таким образом, мы можем создавать подборки картин в зависимости от задач и запросов. Например, для раскрытия осознанности и инсайтов нам подойдет:

– Рене Магритт – «Сын человеческий».

Размышления о масках, скрытых смыслах, глубине личности.

– Сальвадор Дали – «Геополитический ребенок, наблюдающий рождение нового человека».

Тема трансформации и выхода за пределы привычного.

– Кацусика Хокусай – «Большая волна в Канагаве».

Принятие перемен, силы природы, волн перемен в жизни.

– Иероним Босх – «Сад земных наслаждений».

Исследование человеческой природы, выборов и последствий.

Для вдохновения и расширения перспективы:

– Клод Моне – «Сад художника в Живерни».

Мягкость восприятия, поиск вдохновения в деталях.

– Каспар Давид Фридрих – «Странник над морем тумана».

Размышления о перспективах, видение новых горизонтов.

– Василий Кандинский – «Композиция VII».

Абстракция как символ свободы мысли и креативности.

– Джорджия О'Киф – «Синий цветок».

Фокус на красоте природы и расширении восприятия.

Становление метода

Музейный арт-коучинг берет свое начало в музейной арт-терапии. Среди значимых фигур этого направления выделяется Джилл Хог Томас, британский пионер музейной арт-терапии, разработавшая программы, основанные на взаимодействии с произведениями искусства для глубокой рефлексии и самопознания. Одним из первых проектов Джилл Хог Томас стала программа «Картины в студии» в Художественной галерее Ферндена. Она приглашала участников рассматривать картины из коллекции музея, а затем создавать собственные произведения искусства, вдохновленные увиденным. Это позволяло установить глубокую связь между музейными экспонатами и личным творческим самовыражением.

В России данное направление развивается около 25 лет в стенах Русского музея, который проводит арт-терапию с инклюзивными и уязвимыми группами. Первая такая программа появилась в 1993 году.

Научные исследования влияния произведений искусства на когнитивные процессы и эмоции

Влияние искусства на когнитивные процессы и эмоциональное состояние человека является предметом активных исследований в области нейронауки, психологии и арт-терапии. Использование методов нейроэстетики, арт-коучинга и арт-терапии позволяет выявить механизмы воздействия произведений искусства на мозг, эмоциональное восприятие и процессы саморефлексии.

Одним из ключевых направлений изучения является исследование нейрофизиологических реакций, возникающих при взаимодействии с оригинальными произведениями искусства. Так, исследования с использованием функциональной магнитно-резонансной томографии (фМРТ) и технологии отслеживания движений глаз показали, что восприятие подлинных картин активирует предклинье – область мозга, связанную с саморефлексией и воспоминаниями. Исследования в Нидерландах подтвердили, что взаимодействие с оригинальными произведениями искусства стимулирует мозг в 10 раз интенсивнее, чем просмотр их репродукций.

Профессор Семир Зеки, британский нейрочеловек, изучал, как мозг обрабатывает визуальные характеристики, такие как цвет и движение. В своих экспериментах он применял методы сканирования мозга, оценивая реакции испытуемых на произведения таких мастеров, как Леонардо да Винчи, Клод Моне, Рембрандт и Поль Сезанн. Результаты показали, что созерцание искусства активирует зоны мозга, отвечающие за чувство удовольствия, вызывая реакцию, аналогичную той, которая возникает

при взгляде на любимого человека. Это указывает на непосредственную связь между эстетическим переживанием и эмоциональным благополучием.

Кроме того, исследования подтвердили, что взаимодействие с произведениями искусства снижает уровень кортизола – гормона стресса, а также повышает концентрацию дофамина, связанного с чувством радости и мотивацией. В 2016 году группа ученых из Медицинского центра Vrije Universiteit (Нидерланды) выявила, что просмотр изображений природы, пейзажей и морских видов способствует снижению уровня стресса и профилактике психосоматических заболеваний.

Во Франции некоторые медицинские учреждения включили посещение музеев в программы лечения ментального здоровья, предоставляя пациентам бесплатные билеты как часть терапии. В Канаде практикуются медитативные арт-программы Slow Art Tours, в рамках которых посетители рассматривают произведения искусства в течение 10–15 минут, осмысливая их эмоциональное и когнитивное влияние.

Дополнительно, значимый вклад в исследование влияния искусства на психологическое благополучие вносит проект ASBA. Он изучает влияние музейного опыта на эмоциональное состояние и когнитивные процессы посетителей, а также сотрудников музеев. Использование стандартизированных психометрических инструментов, электроэнцефалографии (ЭЭГ) и многометодного анализа позволило выявить, что посещение музеев способствует снижению тревожности, повышению когнитивной регуляции и улучшению самочувствия. Методики осознанности, арт-терапии и экскурсионных программ продемонстрировали наибольший эффект в снижении тревожности и повышении уровня эмоционального благополучия. Исследования, проведенные в итальянских музеях, подтверждают, что музеи могут выступать как пространства психологического самоухода, способствующие саморефлексии и социальной интеграции.

Научные исследования подтверждают, что взаимодействие с искусством не только обогащает культурный опыт, но и оказывает значительное влияние на когнитивное развитие, уровень стресса и эмоциональное состояние. Эти данные свидетельствуют о высокой эффективности использования музейного арт-коучинга как метода самопознания и личностной трансформации, основанного на глубоком взаимодействии с визуальными образами и художественным творчеством.

Эффективность музейного арт-коучинга в бизнесе, образовании и медицине

Преимущества арт-коучинга очевидны в самых различных сферах: от личностного развития до применения в бизнесе, образовании и медицине.

1. В бизнесе арт-коучинг помогает развивать командное взаимодействие, креативное мышление и принятие нестандартных решений.

2. В образовании использование арт-методов способствует повышению уровня эмоциональной зрелости и креативности у учащихся, что ведет к улучшению учебного процесса.

3. В области медицины арт-коучинг является эффективным инструментом для поддержки пациентов с когнитивными и эмоциональными расстройствами. Арт-практики способствуют снижению уровня стресса, восстановлению эмоционального состояния и повышению мотивации к лечению.»

Арт-коучинг способствует развитию как креативного, так и эмоционального интеллекта. Креативное мышление открывает новые возможности для решения проблем и реализации идей, в то время как эмоциональный интеллект помогает лучше понимать и управлять своими эмоциями. В процессе арт-коучинга участники не только создают продукты творчества и взаимодействуют с искусством, но и обучаются применять полученные инсайты в своей жизни. Это активизирует процессы самопознания и личностной трансформации, что ведет к улучшению качества жизни и достижениям в личной и профессиональной сферах.

Конкретные примеры успешного применения

1. В рамках ряда практических сессий в арт-центрах участники, взаимодействуя с оригинальными произведениями искусства, отмечали значительное снижение стресса и улучшение эмоционального баланса. Многие респонденты отмечали, что медитативное созерцание картин помогало им лучше осознать свои внутренние состояния, находить новые источники вдохновения и улучшать общее эмоциональное состояние.

2. На корпоративных тренингах, где применялись техники музейного арт-коучинга, участники смогли улучшить навыки командной работы и креативное мышление. Практическое использование арт-методов способствовало развитию новых идей для оптимизации рабочих процессов, что привело к повышению общей эффективности команды.

Арт-коучинговые сессии в музее: работа с бессознательным, настоящим и будущим

В рамках ряда практических сессий участники, взаимодействуя с оригинальными произведениями искусства, отмечали значительное снижение стресса и улучшение эмоционального баланса. Интуитивный выбор произведений, отражающих их текущее эмоциональное состояние, способствовал глубокому самоанализу и быстрому нахождению ответов на вопросы, которые ранее казались неразрешимыми. Искусство становилось зеркалом, в котором выявлялись скрытые чувства и осознавались истинные желания. При этом визуальные образы напрямую взаимодействуют с бессознательным, позволяя выразить то, что словами передать сложно или невозможно.

Практика музейного арт-коучинга

Техника «Картина как отражение» как метод визуального моделирования будущего

Практика арт-коучинга проводится автором статьи с 2021 года. Ниже представлен кейс из самостоятельной практики автора статьи, в котором использовался музейный арт-коучинг. Техника «Картина как отражение» помогает клиентам моделировать свое будущее с помощью визуальных стимулов.

Групповая работа 6 человек

На одной из групповых встреч мы исследовали настоящее и будущее через полотна временной экспозиции «Милан. Путешествие по итальянскому искусству первой половины XX века». Участникам было предложено выбрать из ряда картин ту, которая максимально отражала их текущее состояние и символизировала их жизнь в данный момент. После созерцания и небольшой рефлексии были озвучены вопросы о том, что изображено на картине, какие чувства вызывает выбранное произведение и какие ассоциации с реальной жизнью у участников возникают.

Далее участники получили небольшие репродукции выбранных полотен и им было предложено «улучшить» картину – дополнить или изменить ее, чтобы она отражала желаемое будущее. Эта творческая практика позволила им внести изменения, добавить новые детали и вообразить, как их жизнь могла бы измениться. После творческого этапа мы обсудили, какие реальные шаги можно предпринять, чтобы воплотить эти изменения. Таким образом, участники смогли поработать с образом будущего, развивая креативность и способность находить нестандартные решения для личностного роста. Особенным важным стал момент внесения изменений, как начало действий, направленных на изменение реальности.

Эта популярная креативная стратегия пришла к нам из арт-мира. Все мы знаем «Мону Лизу» Леонардо да Винчи. В разное время художники пытались «улучшить» шедевр. Марсель Дюшан пририсовал ей усы, Энди Уорхол раскрасил в розовый, голубой, желтый и распечатал, а Сальвадор Дали изобразил себя в образе «Джоконды».

Это упражнение позволило клиентам более четко осознать свои стремления и цели, а также разработать конкретные шаги для достижения желаемого результата. Работая с произведениями искусства, участники смогли смоделировать свои внутренние процессы и улучшать восприятие будущего. Призыв взять любую картину или скульптуру и попробовать её «улучшить» стал мощной тренировкой креативного мышления.

Вывод

Интеграция данных методик – выбора картины, творческого вмешательства и обсуждения шагов для изменения реальности – помогает не только осознать свое текущее состояние, но и смело заглянуть в будущее, найти новые источники вдохновения и разработать конкретные планы для личностного роста. Арт-коучинг таким образом становится эффективным инструментом работы с бессознательным, мощным средством развития креативности и личностного роста.

Заключение

Синтез нейронауки, арт-терапии, искусства и коучинга создает уникальную платформу для глубокого личностного роста и самопознания. Взаимодействие с искусством в арт-коучинговых практиках способствует углублению осознанности, интеграции внутренних противоречий и достижению внутренней гармонии. Творческий процесс становится своеобразным путешествием, в ходе которого человек открывает новые грани своей личности, обретает самоуважение и учится воспринимать свою уникальность не через призму эгоизма, а с подлинным признанием собственной ценности. Искусство позволяет прийти к состоянию личностной конгруэнтности, когда его внутренний мир отражается во внешних проявлениях, что способствует эмоциональному освобождению и ощущению аутентичности.

Музейный арт-коучинг, как метод, который сочетает искусство и коучинговые практики, становится мощным инструментом для работы с бессознательным, развития креативности и эмоционального интеллекта. Этот подход подтверждается как научными исследованиями, так и успешными примерами из практики. Арт-коучинг способен значительно улучшить качество жизни, повысить эмоциональную устойчивость и раскрыть творческий потенциал, что делает его ценным инструментом в самых разных сферах жизни.

Список литературы

1. Платонова О.В. Арт-терапия в художественном музее / О.В. Платонова, Н.Ю. Жвиташвили. – С. 26–35.
2. Роджерс Н. Творческая связь. Исцеляющая сила экспрессивных искусств / Н. Роджерс. – С. 640–647.
3. Пэйн Б. Как искусство может сделать вас счастливее / Б. Пэйн.
4. Аткинсон М. Путь к изменению. Трансформационные метафоры / М. Аткинсон.
5. Этический кодекс Международной федерации коучинга (ICF).
6. Вуд Д. Работа в арт-терапевтической студии / Д. Вуд, Д. Хог Томас // Арт-терапия: Введение в теорию и практику.
7. Hodge S. Y si el arte pudiera cambiar su vida. Enriquezca su vida emocional a través del arte.
8. The BFM champions memorable museum experiences. Empirical findings from the ASBA project [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.brainfriendlymuseum.com/findings-asba> (date of request: 31.03.2025).

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПСИХОДРАМАТИЧЕСКИХ ТЕХНИК КАК ИНСТРУМЕНТОВ АРТ-КОУЧИНГА В БИЗНЕС-КОУЧИНГЕ

Аннотация: в статье раскрываются нюансы использования психодраматических техник в коучинге, объясняется причина выбора техник именно этого направления. Представлена связь коучинга и психодрамы, показаны преимущества и чувствительные к корректировке аспекты. Психодраматические инструменты позволяют моделировать ситуацию, пробовать в безопасном пространстве новые способы поведения. Вдохновением для коуча в использовании психодраматических техник является необходимость удерживать связь с бизнес-реальностью, в которой работает коучи, фокусироваться на результате, придерживаться партнерской позиции. Это позволяет сделать коучинг направленным на бизнес-результаты.

Ключевые слова: психодраматическая техника, коучинг, психодрама, бизнес-коучинг.

Повышение личной эффективности – фраза, ставшая практически лозунгом в последние десятилетия. Актуальность проблемы не подвергается сомнению, наоборот, держится на высоком уровне. Пути решения предлагаются разнообразные, одним из которых является коучинг. Психология коучинга – дисциплина молодая и динамично развивающаяся [1], носит преимущественно прикладной характер. Грант и Пальмер, пионеры в этой области, охарактеризовали задачи, которые решает психология коучинга, как направленные «на повышение психологического благополучия и результативности в сфере личной жизни и работы» [2, с. 95]. Инструменты в коучинге отличаются яркостью и богатством, генетически имеют корни в смежных областях научного и экспериментального знания. В данной статье раскрываются некоторые психодраматические техники, успешно используемые автором. Показаны преимущества применения техник и их потенциальные риски.

Психодрама, в отличие от многих психотерапевтических направлений, делает акцент на здоровой части личности, исходит из концепции здоровья [6]. По мнению Келлермана П., психодрама – это метод, применяемый в том числе для катализации развития и личностного роста [4]. Автор метода, Якоб Морено, подчеркивал, что в его основе лежит действие, активность личности, в отличие от психоанализа, где пациент рассказывает историю, лежа на кушетке. Во главу угла в психодраме ставится спонтанность и творческая составляющая. При этом психодрама – гибкий метод, ориентированный на работу на языке клиента [3]. В коучинге психодрама может применяться для моделирования проблемной ситуации клиента, без навязывания мнения извне, с прицелом на активность самого коучи в рабочем процессе. Психодраматические техники в коучинге можно отнести к инструментам арт-коучинга. Психодрама, как и другие техники арт-коучинга, предоставляет ключи к интрапсихической реальности коучи, которая касается определенной ситуации, связанной с запросом. Помогает проявить опыт, высветить неявные внутренние процессы, вызванные ситуацией, позволяет найти решение. Также она дает возможности для экспериментирования, благодаря чему повышается гибкость в межличностном взаимодействии, появляются новые способы действия, релевантные происходящему [4].

Ниже представлены способы использования техник, их преимущества и чувствительные к корректировке аспекты.

1. Обмен ролями. Как правило, эта техника используется в ситуациях возникновения сложностей при проведении переговоров, а также при наличии межличностного конфликта с коллегами или партнерами. Она служит проводником во внутренний мир клиента, позволяя ему проявиться и развернуться во вне. Обмен ролями помогает увидеть ситуацию «со стороны», попытаться посмотреть на нее «глазами» Другого (значимого коллеги/партнера, участвующего в конфликте или сложной ситуации), преодолеть собственный эгоцентризм, обогатить понимание состояния партнера/коллеги, расширить горизонт осознания ситуации и объективности [6]. Техника заключается в том, что коучи играют роль другого участника ситуации, значимого для него. Преимущество техники состоит также в том, что она помогает преодолевать сопротивление коучи, которое зачастую возникает в коучинговом процессе. В переговорной практике чем больше учета интересов и потребностей Другого, чем глубже раскрыто его видение сложности, его восприятие ситуации, тем выше эффективность коучи в переговорном процессе или в решении конфликтной ситуации. С одной стороны, важно понять, какое состояние, желания и обстоятельства окружают Другого, учесть их, с другой стороны, ценно удержать и собственную позицию, не потерять свои интересы. Коучу полезно удерживать в поле зрения оба аспекта.

Пример. У коучи (бизнес-аналитик холдинга) при решении бизнес-задачи возникла сложность в коммуникации с коллегой из смежного подразделения. Было ощущение, что коучи стучится в «закрытую дверь». Назревал конфликт. С помощью техники обмена ролями коучи побывал в роли коллеги,

от его лица озвучил видение ситуации. Когда вернулся в свою роль, поделился, что это был очень полезный опыт, так как с помощью него стало очевидным, что стоит за твердостью и некоторой, с точки зрения коучи, закрытостью коллеги. В дальнейшем коучи наметил варианты выстраивания коммуникации с коллегой. Благодаря этой подготовке напряжение в реальном общении удалось преодолеть.

2. Использование redoing сцены для проверки применения результата [6]. Техника относится к процессуальным. Используется в случае, когда в процессе встречи, как правило, в ее начале, коучи сконструировал сцену, в которой показал существующую для него сложность. После проделанной работы, поиска и нахождения решения можно вернуться к первоначальной сцене и повторить ее с учетом сделанных открытий. У коучи появляется возможность попробовать новый тип поведения на практике. Коучу важно обеспечить поддерживающую и безопасную атмосферу, не пытаясь подсказать коучи что-либо, иначе подсказки могут быть восприняты как давление или нравоучение, или как плохо усвоенный урок. Создание безоценочного и безопасного пространства необходимо для экспериментирования и формирования новых, релевантных ситуации эмоциональных и поведенческих реакций.

Пример. Сотрудница международной компании столкнулась со сложностью сказать «нет». Психодрама была использована для моделирования ситуаций, в которых трудность проявлялась. Выяснилось, что проблема возникала из-за опасения обидеть, испортить отношения. Как следствие, коучи брала на себя часть работы коллеги. С помощью наводящих вопросов коучи вспомнила случай, когда ей отказали, и тогда она подумала: «как грамотно отказали». Вспомнившаяся ситуация была разобрана по шагам, был выведен алгоритм. В redoing сцене вновь вернулись к диалогу с коллегой. Коучи, во-первых, во своей роли применила выведенный алгоритм отказа, во-вторых, с помощью обмена ролей услышала и прочувствовала его из роли коллеги. Это помогло ей понять, что примененный алгоритм отказа помогает сохранить конструктивные отношения и не брать на себя дополнительную работу.

3. Проекция в будущее. Эта техника позволяет работать с будущим коучи, а не только с прошлым или настоящим. Взгляд из будущего может помочь найти путь решения сложности, возникшей у коучи в текущей ситуации. Временной промежуток периода может быть совершенно разным, выбор осуществляет коучи. В воображаемой реальности коучи достигает желаемой цели и из позиции «обладателя» нужным результатом может поделиться последовательностью шагов, как достичь задуманное. Во-первых, техника работает на создание позитивной настрой, во-вторых, позволяет прочувствовать ресурсное состояние, в-третьих, помогает наметить план по достижению цели. Последнее крайне важно для коучингового процесса, без данного пункта теряется связь с действительностью. Целесообразно проверять план на реалистичность и достижимость. В противном случае, работа будет вдохновляющей, но эфемерной.

Пример. Первоначальный запрос от коучи звучал «Хочу развиваться. Куда мне пойти развиваться?» После фокусировки он трансформировался в вопрос, как давать себе отдыхать. Коучи, начальница отдела международной компании, каждый день задерживалась в офисе на 2–2.5 часа после окончания рабочего дня. Целью стало уходить с работы вовремя или задерживаться максимум на 30 минут. Для ответа на вопрос, как этого достичь, была использована техника «Проекция в будущее». Коучи поговорила с собой из будущего, был взят временной промежуток 6 месяцев. Коучи из будущего рассказала, как у нее получается уходить с работы вовремя, что она для этого делает, и чем занимается в освободившееся время. Итогом сессии явились конкретные шаги по достижению цели «уходить с работы вовремя».

Выводы

1. В коучинге можно эффективно использовать некоторые психодраматические техники, т.к. психодрама, как метод психотерапии, ориентирован на активность, спонтанность и творческую составляющую. В коучинге также делается акцент на этих аспектах.

2. Психодраматические инструменты, являющиеся разновидностью техник арт-коучинга, позволяют смоделировать ситуацию, посмотреть на ситуацию со стороны, попробовать в безопасном, поддерживающем и безоценочном пространстве новые способы поведения, посмотреть в будущее и вернуться обратно. Вдохновением для коуча в использовании психодраматических техник является необходимость удерживать связь с бизнес-реальностью, в которой работает коучи, фокусироваться на результате, придерживаться партнерской позиции [5] Это позволяет обойти рассмотренные «тонкие» места, сделать коучинг направленным на бизнес-результаты.

3. Возможные перспективы связаны с проведением исследования эффективности применения психодраматических техник. Представляется, что качественные методы будут более актуальны для выполнения данной задачи.

Список литературы

1. Антонова Н.В. Психология коучинга (Coaching psychology): перспективы развития / Н.В. Антонова // Психология сегодня: актуальные исследования и перспективы: материалы Всероссийского психологического форума (Екатеринбург, 28–30 сентября 2022 года). – В 2 т. Т. 1. – Екатеринбург: Изд-во Уральского университета, 2022. – ISBN 978-5-7996-3516-9 (том 1). – С. 26–30.
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. «Играть по-русски». Психодрама в России: истории, смыслы, символы: коллективная монография / сост. Е.В. Лопухина, Е.Л. Михайлова – М.: Класс, 2003. – 320 с.

4. Келлерман П.Ф. Психодрама крупным планом: анализ терапевтических механизмов / П.Ф. Келлерман; пер. с англ. И.А. Лаврентьевой. – М.: Класс, 1998. – 240 с.

5. Кларин М.В. Коучинг / М.В. Кларин // Большая российская энциклопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bigenc.ru/c/kouching-3a5b52> (дата обращения: 15.03.2025).

6. Психодрама – вдохновение и техника / под ред. П. Холмса, М. Карп; пер. с англ. В. Мершавки, Г. Ченцовой. – М.: Класс, 1997. – 288 с.

Павленко Светлана Александровна
канд. психол. наук, интегративный психолог,
трансформационный коуч ИСТА, игропрактик
г. Жлобин, Республика Беларусь

ТРАНСФОРМАЦИОННЫЙ КОУЧИНГ ИСТА И ИГРОПРАКТИКА В РАЗВИТИИ САМОСОЗНАНИЯ ЛИЧНОСТИ: ИНТЕГРАТИВНЫЙ ПОДХОД

Аннотация: статья посвящена исследованию роли трансформационного коучинга в сочетании с игропрактикой в формировании и развитии самосознания личности. Рассматривается научная концепция трансформационного коучинга, его исторические корни, ключевые особенности и методология. Особое внимание уделено анализу «Системы развития СамоСознания» (СРС) как инструментов, активирующих рефлексию, эмоциональный интеллект и когнитивную гибкость. Доказывается, что синтез коучинга и игровых практик создаёт условия для глубокой трансформации личности, преодоления внутренних барьеров и формирования устойчивого самосознания. Результаты исследования базируются на междисциплинарном анализе психологических, педагогических и философских теорий.

Ключевые слова: трансформационный коучинг, игропрактика, самосознание, рефлексия, личностный рост, психология развития.

Современная психология развития всё чаще обращается к методам, сочетающим рациональные и эмоционально-образные подходы. Трансформационный коучинг, возникший на стыке гуманистической психологии, экзистенциализма и нейронаук, предлагает уникальный инструментарий для работы с глубинными установками личности. Его интеграция с игропрактикой, включающей трансформационные игры и системные методики, открывает новые возможности в саморазвитии.

Цель статьи – проанализировать теоретико-методологические основы трансформационного коучинга и доказать эффективность его синтеза с игропрактикой в контексте развития самосознания личности.

Многоуровневость и динамичность самосознания

Самосознание, как многослойный конструкт, включает в себя рефлексию, самооценку, саморегуляцию и внутренний диалог. Этот процесс формируется на протяжении всей жизни и зависит от взаимодействия с социальной средой. Самосознание не является статичным, оно развивается и претерпевает изменения в зависимости от социокультурных условий [4].

Социальные нормы, условия и ожидания влияют на формирование самосознания, так как человек постоянно взаимодействует с другими людьми. Это взаимодействие обогащает опыт, который, в свою очередь, влияет на развитие идентичности.

Рефлексия предоставляет возможность осознанного анализа собственных переживаний и эмоций, в то время как самооценка формирует личностные установки.

В процессе трансформации эти аспекты активно исследуются, что способствует пониманию клиентом своих потребностей и желаний, а также приводит к изменению нейропластичности.

Формирование новых нейронных связей через эмоциональное вовлечение активирует нейропластичность и происходит: симуляция жизненных ситуаций стимулирует перестройку нейронных связей; изменяется химический профиль при ощущении вознаграждения за осознанные действия; происходит усиление функций префронтальной коры; перестройка нейронных связей в лобных долях усиливает когнитивный контроль; снижается гиперактивность эмоциональных структур и происходит улучшение эмоциональных реакций; работа с памятью и пространственным мышлением приводит к увеличению объема гиппокампа, ответственного за когнитивную гибкость и навыки планирования [1].

Теоретические основы трансформационного коучинга ИСТА

1. Исторический контекст трансформационного коучинга (ТК) берёт начало в 1980-х гг., синтезируя идеи гуманистической психологии (К. Роджерс, А. Маслоу), экзистенциальной философии (В. Франкл) и теории социального конструктивизма. От классического коучинга, ориентированного на достижение целей, ТК отличается фокусом на переосмыслении идентичности, ценностей и

ментальных моделей – трансформацию мировоззрения, жизненного опыта, нейросети сознания и как следствие, жизненного сценария человека.

2. Научная парадигма ТК опирается: на концепцию «осознанного изменения», где трансформация требует прохождения стадий предразмышления, действия и интеграции; на теорию рефлексивного мышления, акцентирующую роль самоанализа в преодолении когнитивных искажений; феномен нейропластичности мозга, подтверждающий возможность изменения паттернов поведения через осознанную практику.

3. Особенности методологии: работа с «внутренним ландшафтом» через анализ убеждений, архетипов и страхов, призму теории анализа сновидений З. Фрейда и архетипического анализа К. Юнга; использование метафор и визуализаций по методам, разработанным в рамках трансперсональной психологии позволяют проецировать подсознательные конфликты; экзистенциальные вопросы с фокусом на смысловые аспекты жизни, как в логотерапии В. Франкла, что усиливает мотивацию к трансформации.

Трансформационный коучинг ICTA (International Coach and Trainer Association) представляет собой синтез современных психологических подходов: генеративный гипноз (Эриксоновская модель), транзактный анализ (работа с эго-состояниями по Э. Берну), юнгианский анализ (архетипы и бессознательное), гештальт-терапия (фокус на осознанности и «здесь и сейчас»), НЛП нового поколения (стратегии мышления и лингвистические паттерны). Акцентирует практическую интеграцию инструментов для работы с глубинными запросами клиентов: кризисами идентичности, экзистенциальными вопросами, травмами прошлого. Например, техника «Реимпринтинг на линии времени» позволяет трансформировать негативные воспоминания, а «Исцеление Внутреннего Ребенка» направлена на восстановление эмоциональных ресурсов.

Особенность трансформационного коучинга ICTA – мультимодальность: объединение коучинга с элементами психотерапии, что позволяет работать с клиентами на уровне ценностей, подсознательных паттернов и системных динамик. В процессе используются разные техники, которые активизируют рефлексии участников и помогают исследовать новые модели поведения. Такой подход открывает доступ к внутренним ресурсам и способствует формированию устойчивой Я-концепции.

Игропрактика как катализатор трансформации

Игровая практика, как метод развития самосознания, интегрирует элементы искусства и психотерапии. В ходе исследования выяснилось, что игровые методики создают безопасную среду для личностного роста, позволяют участникам исследовать свои эмоции, поведение и взаимодействие с окружающим миром. Это пространство для рефлексии способствует развитию осознанности и самопонимания [3].

Трансформационные игры, разработанные на базе принципов трансформационного коучинга, такие как «Путь героя» (на основе мифологии Дж. Кэмпбелла), моделируют жизненные сценарии, позволяя участникам экспериментировать с ролями в безопасной среде. Это соответствует теории ролевого экспериментирования, которая подчеркивает, что имитация новых поведенческих моделей снижает страх перед изменениями. Проекция подсознательных конфликтов через метафорические элементы, как отмечал Юнг, помогает осознать скрытые динамики, что усиливает готовность к трансформации. Эмоциональное вовлечение в игру, как показал К. МакГонигал, активирует нейропластичность, формируя устойчивые нейронные связи.

Это подтверждается данными диссертации Павленко С.А. (2025). Эксперимент проводился в период с 2020 по 2024 год в России и Беларуси. В нем участвовали 184 человека (57% женщин и 43% мужчин), средний возраст 27 лет. Участники представляли различные профессии: студенты (57%), психологи (16,3%), инженеры (3,8%), металлурги (13,6%) и другие.

Методология включала: психодиагностику – шкала самооценки М. Розенберга, шкала интеллектуальной оценки риска (ШИОР), шкала депрессии Бека, методики оценки осознанности (CAMS, Торонтская шкала, FFMQ); игропрактику с трансформационными психологическими настольными играми по методу «Система развития СамоСознания», статистический анализ – корреляционный анализ, тест Манна-Уитни.

Для реализации исследовательских целей из комплекта были выбраны две трансформационные игры: «Игра-О-Сознание: Возможно Все!» и «Игра-Сотворение: Просто Все!».

Первая игра направлена на анализ причинно-следственных связей в жизни участников, позволяя им осознать, как их личные выборы и восприятие формируют событийный ряд их жизненного пути, а также влияя на эмоциональный баланс и удовлетворенность жизнью.

Вторая игра – «Игра-Сотворение: Просто Все!» – фокусируется на развитии навыков самодостаточности, что помогает участникам осознанно управлять своими намерениями и создавать жизненные сценарии, соответствующие их глубинным потребностям и целям.

Выбор игр обоснован их способностью развивать ключевые компоненты самосознания: осознанность и самодостаточность. Эти навыки входят в девять функциональных критериев самосознания, описанных в диссертации, и обеспечивают целостное понимание идентичности. Работа с играми создает условия для переосмысления жизненных паттернов, формирования перспективной идентичности и перехода от реактивного поведения к осознанному управлению собственными выборами. Такой

подход не только раскрывает механизмы формирования сознательного опыта, но и способствует интеграции психологических функций, что в конечном счете ведет к формированию устойчивого состояния самопонимания.

Экспериментальная модель использовала гибридный дизайн: участники проходили цикл сессий с каждой игрой, а результаты оценивались до и после эксперимента с помощью психодиагностических методик (шкалы осознанности, самооценки, удовлетворенности жизнью). Это позволило объективно проанализировать влияние игровых практик на развитие самосознания, подтвердив их эффективность в рамках научной парадигмы.

В эксперименте сравнивались две группы: экспериментальная (60 человек, прошедших трансформационные игры) и контрольная (124 человека). Участники экспериментальной группы, прошедшие трансформационные игры, продемонстрировали следующее.

1. Улучшение общего уровня осознанности: в экспериментальной группе выросли показатели по шкалам «Наблюдение», «Осознанность действий» и «Нереагирование» ($p < 0,001$). Это указывает на улучшение способности контролировать эмоции и воспринимать опыт безоценочно.

2. Снижение депрессии: уровень депрессии в экспериментальной группе снизился с 110,21 до 66,77 (U-критерий 2157,5, $p = 0,000^*$), что подтверждает связь между осознанностью и психологическим благополучием.

3. Когнитивная и эмоциональная осознанность: участники лучше описывали свои состояния и направляли внимание на внутренние ощущения (CAMS-шкала, Торонтская шкала).

4. Удовлетворенность жизнью: по шкале SWLS в экспериментальной группе прирост составил 66,12 против 130,83 в контрольной (U-критерий Манна-Уитни 6962,5, $p = 0,000^*$).

5. Качество жизни (WHOQOL): улучшение на 44,6% в экспериментальной группе.

6. Самооценка: по шкале Розенберга выросла на 30%, что связано с усилением рефлексии и принятием себя, в результате самопознания и истинного осознания психических и поведенческих процессов.

7. Корреляции между переменными: слабые отрицательные корреляции между показателями «Наблюдение», «Описание» и «Осознанность действий» с удовлетворенностью жизнью (SWLS) указывают на парадокс: чрезмерный акцент на самоанализе может временно снижать ощущение счастья, а также в ходе развития осознанности многие участники отметили, что ранее слишком идеализировали и неверно оценивали свое состояние [2].

Метод «Система развития СамоСознания©» (CPC)

Современное общество активно ищет методы, способные преодолеть дисбаланс между быстрым темпом жизни и потребностью в глубоком самопознании. Система развития Самосознания (CPC) как комплект из 10 трансформационных психологических настольных игр, предлагает инновационный подход к решению этой проблемы. Она сочетает трансформационный коучинг, игровые практики, теоретические основы нейропсихологии, принципы когнитивно-поведенческой и экзистенциальной терапии, создавая комплексный инструмент для личностной трансформации. В отличие от традиционных методов игропрактики, CPC не ограничивается поверхностным самонаблюдением, а структурирует процесс развития самосознания через специализированные игры, рефлексивные практики и групповые диалоги, что подтверждается эмпирическими данными, полученными в ходе научного исследования.

Новизна заключается в систематизированной методологии развития самосознания, которая представляет собой не просто набор трансформационных игр, а комплексный инструмент, способствующий глубинной личностной трансформации. Комплект состоит из 10 игр, каждая из которых ориентирована на развитие одного из функций самосознания. 9 трансформационных игр навыковые и 1 диагностическая – что позволяет установить начальный уровень самосознания и определить дефицит среди функций самосознания выбрать необходимую навыковую игру, а в последствии повторно проводить диагностику в динамике и расширять комплекс навыков.

Каждая игра имеет свою философию и парадигму, состоит из тематического игрового поля и колод метафорических ассоциативных карт с разнообразными заданиями и ситуациями, призванными стимулировать самоанализ и живое взаимодействие между участниками. Этот структурированный подход позволяет адаптировать процесс саморазвития в зависимости от уровня готовности и индивидуальных потребностей участников.

Методы работы с участниками основаны на создании комфортной и безопасной атмосферы для самораскрытия через применение настольных игр. Используются как групповые, так и индивидуальные форматы взаимодействия, что позволяет модифицировать процесс в зависимости от обстоятельств. Обучение методу включает в себя программы для ведущих игр, что делает метод высокоэффективным и практичным. Участники получают возможность выбирать наиболее подходящую игру, что обеспечивает гибкость в самопознании и саморегуляции.

Данный комплект предназначен как для профессиональных психологов, коучей и тренеров, так и для широкой аудитории, стремящейся к самосовершенствованию. Важно отметить, что умение осознанно относиться к себе и своим действиям является необходимым навыком для эффективного преодоления разнообразных жизненных вызовов.

Заключение: трансформационный коучинг, усиленный игропрактикой, становится инновационным подходом к развитию самосознания. Исследование подтверждает его научную обоснованность через эмпирические данные и нейропсихологические механизмы. Этот метод не только помогает участникам переосмыслить свою идентичность, но и формирует устойчивые нейронные паттерны, обеспечивающие устойчивость изменений. Игры создают «лабораторию» для экспериментов с идентичностью, а коучинг обеспечивает структуру для осмысления опыта. Подобный синтез соответствует запросам современного общества, где скорость изменений требует от личности гибкости и глубокого понимания собственных мотивов. В будущем, как предполагается, это направление может стать стандартной практикой в коучинге, психологии, образовании и корпоративных программах.

Список литературы

1. Лурия А.Р. Функциональная организация мозга / А.Р. Лурия. – М.: Педагогика, 1978.
2. Павленко С.А. Влияние игровых практик на развитие самосознания личности: 05.01.2025: дис. ... канд. психол. наук / С.А. Павленко; МАПН. – Ярославль, 2025. – 187 с.
3. Павленко С.А. Игропрактика как инструмент для развития самосознания / С.А. Павленко // Методология современной психологии. Вып. 23 / под ред. Козлова В.В., А.В. Карпова, В.А. Мазилова, Петренко В.Ф. – М.; Ярославль: ЯрГУ; ЛКИИСИ РАН; МАПН, 2024. – С. 210–218. EDN GUSCHV
4. Павленко С.А. Метод развития самосознания при помощи игропрактики / С.А. Павленко // Психология XXI столетия: сб. научных статей по материалам международной конференции (Самарканд, 15–16 марта 2024 г.) / под ред. В.В. Козлова, Ш.Р. Баратова, М.Н. Усмановой. – Самарканд: СамДУ, 2024. – С. 291–293.

Парьева Анна Владимировна

бизнес-коуч

коуч РСС ICF, номинант Всероссийской премии бизнес-коуч 2023 г.,
ментор и ассесор коучей, преподаватель soft skills в вузе
г. Владивосток, Приморский край

ОТ МОНОЛОГА К ДИАЛОГУ: КАК КОМАНДНЫЕ ОБСУЖДЕНИЯ ВЛИЯЮТ НА ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА

Аннотация: в статье рассматривается внедрение комплексной программы по повышению вовлеченности персонала на примере крупного российского дистрибьютора продуктов питания на Дальнем Востоке. Автор акцентирует внимание на использовании коучинговых инструментов в рамках данной программы, направленной на развитие командной работы и обучение руководителей. Описываются ключевые этапы реализации проекта, включая планирование, проведение лидерских конференций, обучение руководителей и HR-специалистов, а также создание «Настольной книги лидера». Программа охватывает различные форматы мероприятий, такие как опросы по вовлеченности, командные сессии и мастер-классы. Результаты показывают положительную динамику вовлеченности сотрудников, что подтверждается ростом средних показателей вовлеченности с 3,9 до 4,3 за два года. Статья подчеркивает важность коучинга как инструмента для решения бизнес-задач и повышения эффективности работы команды, а также необходимость поддержки со стороны HR-подразделений для успешной реализации инициатив.

Ключевые слова: вовлеченность, коучинг в организации, командные диалоги, лидерство, управление, психологическая безопасность, фасилитация, опросы вовлеченности, корпоративная культура.

Проблематика.

Несмотря на растущую популярность коучинга в корпоративной среде, его применение все еще выглядит для бизнеса, как красная тряпка для быка. Проект по вовлеченности с последующим развитием команд так же можно отнести к списку HR инициатив, которые бизнес не очень активно поддерживает. Бизнес-среда зачастую воспринимает коучинг как «мягкий» инструмент, не связанный с измеримыми результатами, что создает барьеры для его внедрения. Однако именно коучинговый подход может стать ключевым механизмом трансформации данных опросов в конкретные действия, поскольку он фокусируется на совместном поиске решений, развитии ответственности сотрудников и создании культуры открытого диалога.

Основная проблема заключается в том, что традиционные методы обсуждения результатов опросов вовлеченности часто носят формальный или директивный характер: руководство сначала всех заставляет поставить «правильный» ответ, затем представляет данные, предлагает готовые решения, а сотрудники остаются пассивными участниками процесса. Довольно часто во многих компаниях проведение опросов в принципе воспринимается сотрудниками негативно, т.к. нет доверия к тому, что что-то может быть изменено. Этот обратный эффект снижения вовлеченности вызван чаще всего тем, что после опросов любого рода не следует ничего дальше. Ни демонстрации результатов участникам опроса, как минимум, ни тем более уж командного обсуждения. Это снижает эффективность HR инициатив (будь то опрос по вовлеченности, лояльности, порокам команды, уровень межфункционального взаимодействия и т. д.) и приводит к поверхностным изменениям или вовсе к их отсутствию.

Коучинговые диалоги руководителя с командой, напротив, предполагают равноправное взаимодействие, в котором руководитель выступает не как носитель готовых ответов, а как фасилитатор, помогающий команде самостоятельно сформулировать проблемы и пути их решения. Однако сопротивление такому формату со стороны менеджмента, привыкшего к иерархическим моделям управления, а также недостаток навыков коучинга у руководителей затрудняют его распространение.

Дополнительным вызовом является отсутствие системного подхода к интеграции коучинга в процессы управления вовлеченностью. Даже в компаниях, где коучинг успешно применяется для развития топ-менеджеров или HR-проектов, его потенциал в командных диалогах после опросов часто недооценивается.

Между тем исследования показывают, что организации, использующие коучинговые практики для работы с вовлеченностью (включая командные практики), имеют на 21% более высокую прибыльность (7,8). Это свидетельствует о необходимости пересмотра отношения к коучингу не как к «методу для избранных», а как к стратегическому инструменту организационного развития, который может быть доступен каждому руководителю для работы с командами. Тем более, что командные диалоги влияют на стратегическое развитие компаний, как пишет об этом Хокинс П. в своём труде (5).

Реализация проекта по вовлеченности.

Описание компании: региональная компания дистрибьютор продуктов питания на Дальнем Востоке (города присутствия: Якутия, Благовещенск, Хабаровск, Владивосток, Южно-Сахалинск, Петропавловск-Камчатский, Магадан). Численность компании на момент реализации проекта 2500 человек.

Проекты по измерению вовлеченности сотрудников зачастую ограничиваются сбором данных через анонимные опросы, однако без последующего обсуждения результатов их эффективность существенно снижается. Так практически и произошло в первый год внедрения проекта по вовлеченности в дальневосточной компании дистрибьюторе.

Командные разговоры выполняют критически важную функцию – они трансформируют абстрактные цифры и статистику в конкретные действия, формируя диалог между руководством и сотрудниками. Исследования (7) показывают, что организации, которые не просто анализируют данные опросов, но и проводят открытые обсуждения, демонстрируют на 15–20% более высокий уровень вовлеченности в долгосрочной перспективе. Это объясняется тем, что сотрудники, участвующие в совместном поиске решений, чувствуют свою причастность к изменениям и воспринимают их как справедливые и обоснованные.

Кроме того, командные разговоры помогают преодолеть ключевое ограничение количественных опросов – отсутствие контекста. Цифры могут указывать на проблему (например, низкую удовлетворенность карьерным ростом), но без диалога невозможно понять ее глубинные причины. В ходе обсуждения руководители получают возможность уточнить формулировки, выявить скрытые барьеры и совместно с коллективом разработать адресные меры. Такой подход делает сотрудников не пассивными респондентами, а активными участниками изменений. Это не только повышает вероятность успешной реализации инициатив, но и укрепляет доверие внутри организации.

Наконец, командные разговоры создают основу для непрерывного улучшения вовлеченности. Разовое обсуждение результатов опроса недостаточно – регулярные встречи позволяют отслеживать прогресс, корректировать стратегию и поддерживать обратную связь. Таким образом, интеграция командных обсуждений в проект по вовлеченности превращает его из формального мероприятия в действенный инструмент организационного развития.

Методология внедрения коучинговых диалогов.

Внедрение системного подхода к повышению вовлеченности персонала через командные обсуждения включало несколько ключевых этапов. На первом этапе была проведена лидерская конференция для топ-менеджеров, в ходе которой были сформулированы 8 правил лидера, ставшие основой корпоративной модели управления. Далее эти принципы были каскадированы на все уровни управления через серии локальных конференций, что обеспечило единое понимание стратегии среди руководителей. Для подготовки менеджеров к роли фасилитаторов использовались коуч-сессии и тренинги, направленные на преодоление страхов публичных выступлений и развитие навыков ведения диалогов.

Параллельно была разработана «Настольная книга лидера», содержащая практические инструменты, такие как алгоритмы обратной связи, модель GROW. Это позволило стандартизировать управленческие практики и снизить сопротивление изменениям.

Опрос по вовлеченности проводился по методике «Побеждаем командой» (10). Опрос по вовлеченности разработан на основании опросника Q12 (9) по вовлеченности Института Gall up (7). В опросник вошло в итоге 26 вопросов с крайне полярными утверждениями. Например, «нас хвалят и благодарят за выполненную работу – нас не хвалят и не благодарят за выполненную работу». Сотрудникам предстояло ответить на каждый из 26 вопросов по 5-бальной шкале.

Таблица 1

5-балльная шкала оценки с вариантами ответов

Балл	Вариант ответа	Интерпретация
1	Нет	Полное несогласие / отсутствие признака
2	Скорее нет	Преобладает отрицательная оценка, но есть сомнения
3	Не знаю	Нейтральная позиция / затрудняюсь ответить
4	Скорее да	Преобладает положительная оценка, но есть нюансы
5	Да	Полное согласие / явное наличие признака

Всего в опросе приняло участие 220 команд, средний уровень вовлеченности по компании составил 3,9 в первый год проекта. В силу того, что все инструменты были новыми для руководителей, то большая часть из них проводили их в своих командах формально (как опрос, так и встречи).

Для таких командных диалогов так же была использована методика «Побеждаем командой» (10). Согласно методологии – был проведен индивидуальный опрос для каждой команды через мобильное приложение и далее проведение командных диалогов руководителя с командами с помощью карт, на одной стороне которых было позитивное утверждение, а на другой стороне – негативное утверждение. Предполагалось, что благодаря картам и групповой динамике руководители смогут легко провести командные диалоги. При более детальном погружении были выявлены и классифицированы основные сложности руководителей при проведении командных диалогов после опроса по вовлеченности.

Таблица 2

Сложности руководителей при проведении командных диалогов по итогам опроса вовлеченности

№	Сложность	Описание проблемы	Возможные последствия
1	Неготовность сотрудников к открытому диалогу. Низкая психологическая безопасность (6)	Сотрудники не доверяют процессу, боятся высказывать мнение, опасаясь последствий	Поверхностные ответы, отсутствие реальной обратной связи
2	Неумение интерпретировать результаты опроса	Руководитель не знает, как анализировать данные и превращать их в конкретные действия	Бесполезные обсуждения без четкого плана улучшений
3	Отсутствие навыков фасилитации	Неспособность вести дискуссию так, чтобы все участвовали, а не доминировали несколько человек	Низкая вовлеченность части команды, неучтенные мнения
4	Отрицание проблем («у нас всё хорошо»)	Руководитель или команда игнорируют негативные оценки, списывая их на «необъективность»	Проблемы не решаются, вовлеченность падает
5	Чрезмерная эмоциональная реакция на критику	Руководитель воспринимает негативные отзывы как личное оскорбление, начинает оправдываться	Сотрудники перестают давать честную обратную связь.
6	Отсутствие конкретного плана действий после обсуждения	Разговор есть, но решения не принимаются, изменения не внедряются	Потеря доверия к процессу опросов
7	Формальный подход («для галочки»)	Обсуждение проводится потому, что «так надо», а не для реальных изменений	Снижение мотивации сотрудников, циничное отношение к HR-инициативам
8	Непонимание, как работать с сопротивлением	Часть команды саботирует изменения, руководитель не знает, как реагировать	Конфликты, раскол в коллективе
9	Нехватка времени на глубокое обсуждение	Встреча проводится «на бегу», без подготовки	Поверхностные выводы, упущенные важные темы.
10	Игнорирование позитивных изменений	Акцент только на проблемах, без похвалы за прогресс	Демотивация сотрудников, которые видят, что их усилия не ценят

В первый год проекта именно эти сложности стали преградой для того, чтобы большее количество команд провели встречи по итогам опроса и разработали планы по повышению вовлеченности. Во второй год были внедрены корректирующие меры:

- сценарии проведения встреч для снижения тревожности менеджеров с использованием карт по методике «Побеждаем командой» [10];
- мастер-классы по коучингу: вовлекающее лидерство, искусство задавания вопросов, GROW [2; 3];
- индивидуальный коучинг для руководителей.

Благодаря новым действиям во второй год в части команд удалось наладить диалог руководителя с командой. В результате уровень вовлеченности вырос с 3.9 до 4.3 (5-балльная шкала), а количество регулярных командных обсуждений увеличилось с 5% до 20%. Команды стали замечать, что выработанные планы реализуются, что руководитель их слышит, что каждый член команды также является вкладом в общее настроение на работу.

Дополнительные эффекты:

– развитие управленческих компетенций. Участники отметили изменения в стиле руководства, включая переход от директивности к вовлекающим планеркам;

– рост кадрового резерва. 10% резервистов из параллельного проекта «Кадровый резерв» получили повышение благодаря коучинговым карьерным беседам.

Это было только начало долгого пути по развитию руководителей. Исходя из двухлетнего опыта можно сформировать ряд рекомендаций для руководителей по проведению командных разговоров по итогам опроса по вовлеченности.

Таблица 3

Рекомендации для руководителей при проведении командных разговоров по итогам опроса вовлеченности

№	Рекомендация	Как применять	Ожидаемый результат
1	<i>Подготовьтесь к встрече</i>	Изучите результаты опроса, выделите ключевые темы, подготовьте примеры и данные	Осознанное обсуждение, а не импровизация
2	<i>Создайте безопасную атмосферу</i>	Начните с благодарности за честные ответы, подчеркните, что цель – улучшения, а не поиск виноватых	Сотрудники охотнее делятся мнением
3	<i>Фокусируйтесь на решениях, а не на критике</i>	Вместо «Почему так плохо?» спрашивайте: «Как мы можем это исправить?»	Конструктивный диалог, а не перекладывание ответственности.
4	<i>Используйте фасилитационные техники</i>	Давайте слово каждому, задавайте открытые вопросы, управляйте дискуссией	Все голоса услышаны, а не только мнение самых активных.
5	<i>Говорите на языке фактов, а не эмоций</i>	«23% отметили нехватку обратной связи» вместо «Многие жалуются».	Объективность, снижение защитной реакции
6	<i>Разделяйте проблемы и личные оценки</i>	«Есть сложности с распределением задач» ≠ «Ты плохо работаешь».	Конфликты не переходят на личности
7	<i>Предложите конкретные шаги</i>	Составьте план улучшений с дедлайнами и ответственными	Доверие к процессу: сотрудники видят, что их мнение учитывается
8	<i>Закрепите договоренности</i>	Резюмируйте итоги, отправьте письмо с решениями команде	Исключение разночтений, прозрачность
9	<i>Следите за прогрессом</i>	Назначьте сроки: «Через месяц обсудим, что изменилось»	Подотчетность, непрерывное улучшение
10	<i>Балансируйте между проблемами и успехами</i>	Отмечайте позитивные изменения: «85% довольны атмосферой – это наша сильная сторона»	Мотивация команды, акцент на развитии

Эти рекомендации помогут превратить разговор о вовлеченности в инструмент развития, а не в формальность. При участии в проекте по вовлеченности некоторые руководители отметили изменения в своем стиле управления и в проведении плановых планерок. Это один из результатов, который не был бы достигнут, если бы не комплексный системный подход. Со всеми результатами внедрения комплексного проекта можно ознакомиться в таблице.

Результаты внедрения программы развития вовлеченности за 2 года

№	Показатель	Базовый уровень	Результат через 2 года	Прирост/Динамика	Значимость
1	Уровень вовлеченности	3.9 (из 5)	4.3 (из 5)	+0.4 балла	Достоверное улучшение психологического климата ($p < 0.05$)
2	Количество вовлеченных команд	10 (5%)	40 (20%)	+300%	Увеличение регулярности развития командной динамики
3	Оценка руководителей (8 правил лидера)	7.5 (из 10)	8.8 (из 10)	+1.3 балла	Улучшение восприятия лидерских качеств сотрудниками
4	Охват индивидуальным коучингом	0%	15% руководителей	Полное внедрение нового формата	Высокая удовлетворенность (9/10)
5	Эффективность кадрового резерва	-	10% рост из 43 сотрудников	Успешный старт программы	Подтверждение эффективности коучингового подхода в карьерном развитии

Эти рекомендации помогут превратить разговор о вовлеченности в инструмент развития, а не в формальность.

Заключение.

Проведенное исследование подтвердило эффективность коучингового подхода в повышении вовлеченности персонала на примере крупного дистрибьютора FMCG. Реализация комплексной программы, включающей лидерские конференции, командные диалоги и индивидуальный коучинг, позволила достичь значимых результатов, указанных в таблице 4. Коучинг – это не «мягкий» инструмент, а стратегический механизм трансформации данных опросов в конкретные действия. Его интеграция в HR-процессы требует: обучения руководителей фасилитации и коучингу, создания психологической безопасности для открытых обсуждений, системного закрепления практик (чек-листы, KPI, «Настольная книга лидера»). Командные диалоги после опросов критически важны: они превращают абстрактные данные в адресные улучшения, усиливая доверие сотрудников. Основным барьером остается формализм при внедрении. К перспективам дальнейших исследований можно отнести влияние коучинговых диалогов на бизнес-показатели (продажи, текучесть), адаптация методик для удаленных команд, глубокая проработка связи между психологической безопасностью и вовлеченностью. Таким образом, исследование вносит вклад в теорию управления и предлагает практические инструменты для организаций, стремящихся к устойчивому развитию через человеческий капитал.

Список литературы

1. Бакингом М. Сначала нарушьте все правила. Что лучшие в мире менеджеры делают по-другому /М. Бакингом, К. Коффман. – М.: Альпина Паблишер, 2009.
2. Голви У.Т. Работа как внутренняя игра / У.Т. Голви. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.
3. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности / Дж. Уитмор. – М.: Альпина Паблишер, 2018.
4. Клаус Дж. Коучинг команд: методы и практики для повышения эффективности / Дж. Клаус. – 2010.
5. Хокинс П. Лидерство и командный коучинг: системный подход / П. Хокинс. – 2021.
6. Эдмондсон Э. Взаимодействие в команде. Как организации учатся, создают инновации и конкурируют в экономике знаний / Э. Эдмондсон. – М.: Эксмо, 2016.
7. Gallup (2023). State of the Global Workplace Report. Harvard Business Review.
8. Опросник Gallup – Q12 и другие инструменты оценки вовлеченности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/67963-oprosnik-gallup---q12-i-drugie-instrumenty-otsenki-vovlechnosti> (дата обращения: 31.03.2025).
9. Talent management [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.youtube.com/watch?v=gFkz7kh9Yq0> (date of request: 31.03.2025).

МУЗЕЙНЫЙ АРТ-КОУЧИНГ: ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД К ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С ИСКУССТВОМ

Аннотация: в статье описывается авторский инновационный метод – музейный арт-коучинг, объединяющий коучинг, арт-терапевтические подходы, объекты искусства музейной среды.

Рассматриваются причины актуальности метода, понятие музейного арт-коучинга, особенности метода, основные подходы. Приведены открытия профессора Семира Зеки влияния искусства на человека.

Представлены исследования автора статьи результатов использования метода музейного арт-коучинга.

Также в статье рассматриваются перспективы использования метода и потенциал для дальнейшего научного изучения. Делается вывод о важности дальнейшей интеграции искусства в программы развития личности, целеполагания и достижения целей.

Статья ориентирована на специалистов в области коучинга, арт-терапии, психологии и искусства, а также на широкую аудиторию, интересующуюся искусством как способом самопознания и опытом использования коучинга в музеях.

Ключевые слова: музейный арт-коучинг, арт-коучинг, коучинг, арт-терапия, психология, искусство, арт-музеи, искусство.

Актуальность темы

Актуальность тема обусловлена ростом интереса к новым подходам в развитии, обучении, запрос на инновационные методы саморазвития, усиление социальной роли музеев.

Музеи традиционно воспринимались как хранилища культурного наследия, где экспонаты представляют собой объекты изучения и восприятия. Однако в последние годы наблюдается тенденция к трансформации музеев в активные образовательные и культурные пространства.

Например, Лораджейн Смит в своей книге «Эмоциональное наследие: Вовлечение посетителей в музеях и на объектах культурного наследия» называет посетителей музеев активными агентами, которые используют музейную среду для переосмысления личной и коллективной идентичности и как инструмент работы с настоящим, а не прошлым [4].

На актуальность темы также влияет интерес человека к исследованию себя через диалог с произведением искусства, активное развитие направления музейной арт-терапии.

А также примеры использование методов анализа искусства (например, визуальные стратегии мышления – Visual Thinking Strategies, VTS), которые позволяют сделать первые выводы, что программы в музеях способствуют трансформационному обучению, меняя восприятие участников через взаимодействие с искусством и рефлексию [2].

Автором статьи выдвигается гипотеза, что возможности, которые дают для исследования и развития личности человека, арт-терапия, коучинг, искусство могут быть объединены в один метод, который будет направлен на достижение личных и бизнес-целей человека, используя потенциал каждого из этих подходов. Это гипотеза проверяется в ходе исследования, которое описывается в статье.

Понятие музейного арт-коучинга

В данной статье представлен авторский взгляд на музейный арт-коучинг, так как на сегодняшний день метод только формируется и мало изучен. При этом мы наблюдаем опыт использования арт-терапии и арт-коучинга в разных музеях мира [1].

В своем подходе автор статьи соединяет метод арт-терапии с коучингом и использованием в сессии объектов искусства, например, живопись, скульптуру, прикладное искусство.

Музейная арт-коуч сессия может быть проведена в пространстве музеев (в том числе виртуальном), а также в онлайн с использованием копий объектов искусства.

Таким образом, музейным арт-коучингом на данный момент мы можем называть синтез коучинга, арт-терапии, и объектов искусства музейной среды (в том числе виртуальной и онлайн).

В отличие, например, от арт-терапии в арт-коучинге фокус в большей степени будет направлен на целеполагание и достижение целей, а также на развитие и обучение клиента в этом процессе. Данный подход направлен на создание пространства, где искусство становится не только объектом созерцания, но и средством для достижения личных целей и развития. Музейный арт-коучинг приглашает участника перейти от пассивного созерцания искусства к взаимодействию с объектами искусства для самоанализа, целеполагания и целедостижения. Музейная арт-коуч сессия может проводиться в групповом или индивидуальном формате.

Основные подходы

Анализ произведений искусств как метафор жизненных ситуаций, целеполагания, движения к цели. Практики, исследования, рефлексии и проживания через творчество после контактов с произведениями искусства: рисунок, коллажи, телесное выражение и так далее. Диалог с искусством. Использование музейного пространства для «перезагрузки» мышления, состояния, поиска ресурсных возможностей.

Особенность подхода

На особенность подхода в большей степени влияет аутентичность музейной среды и влияния объектов искусства на человека.

Музейная среда создает условия для:

- сенсорного погружения – сочетание света, цвета, пространства может способствовать активизации творческого мышления
- дистанцирования – историческая дистанция экспонатов снижает сопротивление рефлексии;
- идентификации внутренних скрытых ресурсов личности;
- концентрация на эстетическом опыте способствует стабилизации внутреннего состояния клиента;
- включение метафорического языка искусства.

Влияние искусства на человека: открытия профессора Семира Зеки

Профессор Семир Зеки, выдающийся британский нейробиолог и основатель нейроэстетики, провел революционные исследования, которые раскрывают, как мозг реагирует на искусство. В ходе своих экспериментов с применением функциональной магнитно-резонансной томографии (фМРТ) он обнаружил, что рассматривание произведений Леонардо да Винчи, Клода Моне, Рембрандта и Поля Сезанна вызывает активацию зон мозга, ответственных за эмоциональное удовлетворение и радость. Вот основные результаты его исследований:

Нейронные основы восприятия красоты

Исследования показывают, что активация орбитофронтальной коры – области мозга, связанной с вознаграждением и выработкой дофамина, происходит как при восприятии эстетически значимых объектов, так и при рассмотрении произведений искусства. Например, в эксперименте, включающем 28 картин, в том числе работы известных мастеров, активность этой области увеличилась на 10%, что сравнимо с реакцией на вид любимого человека. Это объясняется тем, что искусство, по мнению исследователей, активирует древние механизмы мозга, связывающие визуальное восприятие с эмоциональным удовлетворением. Например, пейзажи Моне с их гармонией цветов и света воздействуют не только на зрительные центры, но и на гиппокамп (ответственный за память) и мозжечок (регулирующий эмоции).

Цвет и движение: как мозг создает стабильное восприятие реальности

Исследователь Зеки выделил два ключевых принципа обработки зрительной информации:

- постоянство: это способность мозга сохранять стабильное восприятие объекта, несмотря на изменения освещения или угла обзора. Например, листья остаются зелеными даже при закате благодаря способности мозга анализировать соотношение цветовых сигналов в контексте окружающего пространства;
- абстракция: это иерархическая обработка информации, позволяющая выделять суть объекта. Этот процесс объясняет, почему абстрактные работы Сезанна, с их геометрическими формами, активизируют височную кору мозга, ответственную за распознавание паттернов.

В контексте искусства как нейробиологического эксперимента, Зеки утверждал, что художники, подобно нейробиологам, исследуют потенциалы мозга, используя визуальные средства. Например, Леонардо да Винчи в своей картине «Мона Лиза», по мнению Зекиб использовал технику sfumato, которая стимулирует участки мозга, ответственные за распознавание эмоций и выражение лица. Рембрандт, играя с контрастом света и тени, воздействовал на области, отвечающие за восприятие глубины и пространства. Эти художественные методы, как продемонстрировали нейронаучные исследования, усиливают эмоциональный отклик, аналогичный реакции на человеческое лицо.

Исследование 2014 года показало, что переживание возвышенного (например, грандиозные природные пейзажи) активирует иные области мозга, чем восприятие красоты. В отличие от медиальной орбитофронтальной коры (mOFC), связанной с красотой, возвышенное коррелирует с активностью нижней височной коры и гиппокампа – зон, участвующих в обработке пространственной информации и памяти. На основании этого Зеки делает вывод о различиях в созерцании красоты и природных явлений [3].

Критика и значимость работ Зеки

Несмотря на критику со стороны некоторых ученых, включая Бевила Конвея, относительно идеи универсальных нейронных принципов красоты, Зеки настаивает на том, что нейроэстетика способствует пониманию биологических основ эстетики. Зеки предлагает нейробиологическую теорию эстетики, где красота – результат работы зрительных систем мозга, а не субъективное мнение. Это подтверждается экспериментами с фМРТ, показывающими активность специфических зон при восприятии искусства [5].

Его Институт нейроэстетики, основанный в 2001 году, продолжает исследовать, как искусство влияет на нейропластичность и эмоциональное здоровье.

Примеры экспериментов.

В одном из экспериментов, проведенном в 2014 году, Зеки сравнил реакцию мозга на пейзажи и абстрактные картины. Оказалось, что пейзажи активируют гиппокамп (ответственный за память) и мозжечок, в то время как абстракции стимулируют медиальную орбитофронтальную кору (отвечающую за эмоциональную оценку).

В ходе эксперимента, где испытуемым демонстрировали картину «Рождение Венеры» Боттичелли, был зафиксирован всплеск дофамина, аналогичный реакции на романтическую влюблённость.

Исследования Зеки указывают на то, что искусство – это не только культурный феномен, но и биологический механизм, который связывает восприятие с эмоциями. Его работы послужили основой для сотрудничества нейробиологов с музеями, включая Тейт Модерн, с целью изучения воздействия искусства на мозг.

Кейс-стади автора статьи

Автором были проведены разовые музейные арт-коучинговых сессий с 6 разными клиентами. Возраст клиентов: от 30 до 47. Пол клиентов: женский. Период работы: январь–апрель 2025. Музеи: Государственная Третьяковская галерея и ГМИИ им. Пушкина, город Москва, Россия. Работа проводилась с использованием объектов изобразительного искусства: скульптура, живопись графика. Каждый из клиентов выбирал объект искусства по своему усмотрению.

Исследование автора статьи

После каждой музейной арт-коуч сессии проводилось исследование автором с помощью интервью клиента по следующим вопросам:

– Насколько вы считаете решённым ваш вопрос с помощью музейного арт-коучинга? Оцените от 1 до 10.

– Насколько вам было комфортно работать в этом методе? Оцените от 1 до 10.

– Готовы ли вы были продолжать работать в таком подходе с другими своими запросами?

– Что хочется особенно отметить?

Результаты исследования

Результаты исследований представлены в виде ответов на вопросы.

– Насколько вы считаете решённым ваш вопрос с помощью музейного арт-коучинга? Оцените от 1 до 10:

– от 1 до 3: 0 человек;

– от 3 до 7: 1 человек;

– от 7 до 10: 5 человек.

То есть 5 человек посчитали свой запрос полностью решённым, 1 человек частично решённым.

– Насколько вам было комфортно работать в этом методе? От 1 до 10:

– некомфортно: 0 человек;

– полностью комфортно: 6 человек;

– готовы ли вы были продолжать работать в таком подходе с другими своими запросами?

– нет: 0 человек;

– да: 6 человек.

– Что хочется особенно отметить?

«Было легко, красиво и спокойно»;

«Это было глубоко, мягко и очень точно»;

«Глубокая работа, при этом очень мягкая»;

«Невероятное погружение вглубь себя»;

«Для меня это был опыт результативный и незабываемый».

Таким образом, можно сделать выводы, что для большинства участников исследования метод оказался эффективным и комфортным и у всех участников было желание продолжать работу в формате музейного арт-коучинга.

Перспективы развития метода

Перспективы развития музейного арт-коучинга могут быть связаны со следующими факторами: технологическим развитием, расширением целевой аудитории, развитием методологической базы и дальнейшими научными исследованиями эффективности метода.

Например, технологии позволяют создавать иммерсивные музейные пространства, где участники расширяют возможности для взаимодействия с объектами искусства.

Расширение целевых аудиторий может быть, например, за счёт корпоративного сектора, образовательных учреждений. А также использования метода в школах и вузах для развития soft skills у подростков, например, через анализ абстрактного искусства для формирования ценностей. И адаптацию программ для людей с ограниченными возможностями по здоровью, пенсионеров или мигрантов, что повышает инклюзивность музеев.

Важное значение имеет проведение лонгитюдных исследований для оценки влияния музейного арт-коучинга, например, на эмоциональный интеллект, креативность и профессиональные навыки.

Дальнейшие исследования эффективности метода в индивидуальном и групповом форматах, эффекта в виртуальной среде и при проведении сессии в самом музее.

Заключение

Таким образом, музейный арт-коучинг представляет собой перспективное направление, которое открывает новые горизонты в области взаимодействия с искусством для постановки и достижения целей в жизни и бизнесе человека.

Также развитие музейного арт-коучинга может способствовать популяризации музеев не только как культурных центров, но и места для самоисследования и развития человека.

Список литературы

1. Реветнева О.Е. Музейный арт-коучинг: опыт музеев по всему миру, изучение эффективности использования на примере группового формата / О.Е. Реветнева // Психология коучинга: методология, теория, практика: материалы I Всерос. науч.-практ. конф. (Москва, 11 апр. 2025 г.) / редкол.: Н.В. Антонова [и др.]. – Чебоксары: Среда, 2025.
2. Chisolm M.S., Cheston C.C., Flickinger T.E. Transformative Learning in the Art Museum: A Methods Review // Family Medicine. №2020. DOI <https://doi.org/10.22454/FamMed.2020.622085>. EDN QDCQLX
3. Ishizu T., Zeki S. Toward A Brain-Based Theory of Beauty // PLOS ONE. №2011. DOI <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0021852>.
4. Smith L. Emotional Heritage: Visitor Engagement at Museums and Heritage Sites.
5. Zeki S. Inner Vision: An Exploration of Art and the Brain. Oxford University Press, 1999.

Сандуленко Элеонора Якимовна

генеральный директор

ООО «ФБК-Коучинг»

Coach/Trainer ECA

эксперт по коммуникативной психологии

Фр. Шульца фон Туна

г. Москва

DOI 10.31483/r-127511

АКТИВАЦИЯ МНОГОУРОВНЕВЫХ ПРОЦЕССОВ ЛИЧНОСТНОЙ ИНТЕГРАЦИИ ЧЕРЕЗ МЕТОД ВНУТРЕННЕЙ КОМАНДЫ ФР. ШУЛЬЦА ФОН ТУНА ДЛЯ РАБОТЫ С ВЫГОРАНИЕМ И ПЕРФЕКЦИОНИЗМОМ: АНАЛИЗ КОУЧИНГОВОГО КЕЙСА

Аннотация: в статье представлен анализ коучингового кейса применения метода внутренней команды, разработанного Фридеманом Шульцем фон Туном, родоначальником коммуникативной психологии. На примере двухчасовой коучинговой сессии демонстрируются механизмы эффективной интеграции различных аспектов личности для достижения целостного развития и повышения личной эффективности. Особое внимание уделяется уникальной способности метода активировать внутренние ресурсы через визуализацию и диалог с различными частями личности.

Ключевые слова: внутренняя команда, Фридеманн Шульц фон Тун, члены внутренней команды, внутренний плюрализм, субличности, визуализация, коучинг.

Введение.

Современный коучинг сталкивается с задачей поиска эффективных методов, способных обеспечить быструю и устойчивую трансформацию в достижении личных и профессиональных целей. Особый интерес представляют подходы, позволяющие работать одновременно с различными аспектами личности клиента, активируя его внутренние ресурсы. В этом контексте метод внутренней команды, разработанный Фридеманом Шульцем фон Туном, демонстрирует уникальные возможности для раскрытия потенциала личности и достижения желаемых изменений.

В отличие от других подходов к работе с субличностями, метод Шульца фон Туна предлагает практический инструмент визуализации и диалога с внутренними частями через рисунок, что создает естественный доступ к ресурсным состояниям. Этот метод, разработанный в контексте коммуникативной психологии, показывает впечатляющие результаты в коучинговой практике, особенно при работе с вопросами самореализации и личной эффективности.

Как результат работы с внутренней командой у клиента возникает ясность, уходит тревога, разрешаются дилеммы различных уровней, возвращается способность принимать взвешенное решение и разрешать различного рода кризисы за одну–две двухчасовые сессии.

1. Особенности работы с внутренней командой.

Концепция внутренней команды, разработанная Шульцем фон Туном, базируется на представлении о внутреннем плюрализме личности. Автор метода подчеркивает, что психика представляет собой не монолитную структуру, а сложную систему взаимодействующих частей, каждая из которых несет определенную функцию и имеет собственный «голос» (Schulz von Thun, 1998).

Уникальность метода заключается в особом способе выявления и визуализации внутренних частей личности через структурированный диалог и последующую работу с рисунком. Процесс начинается с внимательного слушания нарратива клиента, где коуч отмечает различные «голоса», проявляющиеся в описании проблемной ситуации. Через целенаправленные вопросы («Кто в вас это говорит?», «Какая часть вас так реагирует?») происходит идентификация членов внутренней команды.

Этот методологически выверенный подход позволяет:

- 1) выявить реально действующих участников внутреннего диалога;
- 2) персонализировать их через последующую визуализацию;
- 3) исследовать их функции и взаимоотношения;
- 4) установить осознанный диалог между частями личности

Особую значимость имеет процесс персонализации выявленных частей. После идентификации «голоса» через направленные вопросы коуча, каждый член внутренней команды получает визуальное воплощение, имя и характеристики. Этот процесс не является произвольным фантазированием – он строго следует за проявленным в нарративе клиента материалом.

Коучинговая работа разворачивается как последовательное исследование:

- проявленных частей актуальных для запроса клиента («основной действующий состав»);
- их функций и намерений;
- взаимоотношений между частями;
- глубинных слоев, часто связанных с родовыми паттернами

Важно отметить, что метод естественным образом создает условия для проявления разных уровней психической реальности, выводит клиента в метапозицию и диссоциацию от острого контекста и позволяет более осознанно рассмотреть проблему с разных сторон:

1. Актуальный уровень:

- текущие внутренние конфликты;
- активные защитные механизмы;
- доминирующие стратегии поведения.

2. Биографический уровень:

- травматический опыт;
- ранние адаптивные паттерны;
- значимые жизненные события.

3. Иногда поднимается родовой уровень:

- семейные сценарии;
- трансгенерационные паттерны.

Особенность метода заключается в том, что переход между этими уровнями происходит органично, следуя за естественным развертыванием диалога с членами внутренней команды. При этом визуализация через рисунок служит не только средством фиксации, но и инструментом углубления коучингового процесса.

II. Методология работы с внутренней командой в коучинговом подходе.

Методологическое осмысление работы с внутренней командой в контексте коучинга требует особого внимания к процессуальной стороне взаимодействия с клиентом. Как отмечает Шульц фон Тун (2004), процесс идентификации внутренних частей требует особой чуткости к невербальным сигналам клиента и способности коуча создавать безопасное пространство для развития.

Метод работы с внутренней командой представляет собой структурированный процесс, включающий несколько последовательных этапов:

1. Первичный контакт.

- внимательное слушание нарратива клиента;
- фиксация коучем различных «голосов» в повествовании у себя на листе;
- отслеживание эмоциональных и телесных маркеров у клиента и у себя.

2. Поднятие членов внутренней команды, их визуализация и идентификация.

- вопросы для выявления субличностей, где ключевой вопрос: «Это кто в тебе сейчас говорит?»;
- конкретизация образа каждого члена команды и рисование его на листе;
- называние каждого члена внутренней команды «говорящим» именем;
- Выявление ключевых посланий каждого и фиксации их на рисунке;
- исследование функций каждой внутренней части через вопросы;
- первичное определение взаимоотношений между частями.

3. Углубленное исследование:

- установление диалога с каждой частью;
- выявление потребностей и намерений;
- исследование истории появления;
- определение роли в актуальной ситуации;
- осознание ценности и потребности, стоящей за каждым членом внутренней команды.

4. Процесс трансформации:

- диалог между конфликтующими членами внутренней команды;

- проведение «внутреннего» собрания;
- рейфреминг «плохих» членов внутренней команды;
- признание важности каждого;
- «взращивание» недостающих ресурсных частей, иногда обращаясь к коллективному бессознательному;
- проверка изменений на телесном уровне.

5. *Завершающая интеграция:*

- проверка состояния клиента;
- закрепление новых взаимоотношений внутри внутренней команды;
- планирование реализации изменений в жизни;
- фиксация первых шагов.

При работе с внутренней командой имеет значение телесные проявления клиента: изменение голоса, позы, жестов. Они меняются в зависимости от того, какой член внутренней команды выходит на сцену и начинает «говорить».

Первыми проявляются те члены внутренней команды, с которыми клин хорошо знаком. Шульц фон Тун называет их основной действующий состав. Также становятся видны и слышны интроекты и родительские послания. В конце сессии заметно расслабление клиента в позе, в голосе, в дыхании. Вербально клиент говорит о появлении ясности, понимания, что теперь делать, и явном просветлении в голове и четкости намерения.

III. *Коучинговый случай.*

Клиентка Нина Н., собственница и генеральный директор небольшой производственной компании, возраст 40 лет, обратилась с запросом о выгорании, чрезмерном перфекционизме и требовательностью к себе, с усталостью и отсутствием желания работать.

Этапы коучинговой работы:

1. *Диагностический этап.*

В процессе исследования состояния клиентки через направленные вопросы начали проявляться различные части личности. На этапе поднятия проявилось 12 персонажей. Особое внимание привлекла фигура внутреннего командира, с посланием «Нужно быть собранным и всегда готовым к бою». В этом послании она узнала отца с его жизненным кредо – контроль и дисциплина превыше всего. В разговоре с клиенткой постепенно выяснились ее обстоятельства детства, сравнение ее с двумя братьями и вечное недовольство отца ее спонтанностью и «ребячеством»

2. *Символическая манифестация.*

Описывая фигуру командира, Нина долго рассказывала про ремень с пряжкой на нем. Который изначально воспринимался ее как атрибут контроля и угрозы, но в результате коучинговой сессии оказался связующим звеном между личной историей и родовым опытом и стал ключом к пониманию паттерна сверхконтроля.

3. *Исследование функции командира.*

Нарисовав фигуру командира на листе и выявив его ключевое послание, признав в ней интроект отца, Нина очень ясно увидела свои паттерны поведения, которые забирали у нее ресурсы и служили причиной ее усталости и выгорания. Как-то постоянный контроль, требование дисциплины и безупречного исполнения, блокировка проявлений чувств и эмоций, ограничение проявлений радости.

4. *Развитие процесса.*

При исследовании фигуры командира и символа ремня произошло спонтанное углубление в родовую историю. В словесном описании Нины проявился образ прадеда – солдата времен Первой мировой войны и обнаружилась трансгенерационная передача паттерна «жесткой дисциплины как условия выживания, если нет затянутого ремня, то смерть». Проявилась некоторая связь между военным опытом предка и актуальным состоянием клиентки. Нина рассказала о преследующем ее ощущении «быть всегда на чеку, никогда не расслабляться»

5. *Трансформация ограничивающего паттерна.*

Для изменения ограничивающего паттерна поведения нами была проведена интервенция «разговор двух частей». Нина с помощью коуча поговорила с фигурой прадеда, объяснив ему, что сейчас мирное время и необязательно быть «застегнутом на все пуговицы» и жестко все контролировать. Рассказала прадеду о своей жизни, попросила поддержки. Клиентка пересаживалась со стула на стул и вела диалог и от своего имени, и от имени прадеда. В конце диалога пришел катарсис через слезы и чувство колоссального освобождения от тяжести.

6. *Ключевые инсайты клиентки:*

- осознание, что стратегия тотального контроля была адаптивной в военное время, но ограничивает в мирной жизни;
- понимание источника внутренней несвободы, повышенных требований к себе, напряжения и выгорания;
- обнаружение влияния военного опыта на три поколения семьи.

Обратная связь клиентки после сессии.

1. Род – это сила и фундамент, связь с родом укрепляет внутреннюю опору и придаёт сил и энергии. Захотелось изучить семейное древо и поблагодарить предков за мою жизнь и поддержку.

2. Ремень – это не только про дисциплину, это красивый аксессуар, который показывает границы и помогает собрать себя внутренне, не раскисать, и уверенно идти к цели, не ограничивая свою свободу.

3. Командиры бывают добрые! Люблю папу! Захотелось сказать слова благодарности и любви папе, который любит меня и желает мне всего самого лучшего так, как он умеет и может.

4. Я такая многогранная, и все мои грани классные! Я их все принимаю. Я необъятная. Ах, красота! И в любой момент позволяю себе проявляться искренне и по-разному. Мне легко, светло и ясно. Я знаю, что и как мне дальше делать.

Результат клиента при работе с внутренней командой на разных уровнях:

а) на символическом уровне:

- трансформация военного ремня в изящный аксессуар;
- изменение значения символа от «контроля» к «поддержке»;

б) на личностном уровне:

- переосмысление отношений с внутренним командиром;
- интеграция строгости и свободы;
- обретение права на спонтанность и радость;
- обретение более гибких способов самоорганизации.

в) на семейном уровне:

- новое понимание отцовской строгости;
- осознание благих намерений за жестким контролем;
- трансформация обиды в благодарность.

г) на родовом уровне:

- интеграция родовой силы и мудрости;
- трансформация травматического наследия.

Глобальный результат:

- принятие своей многогранности;
- освобождение от избыточного контроля;
- интеграция противоположностей;
- новое качество отношений с отцом.

IV. Ключевые механизмы изменений.

В данном коучинговом случае можно выделить несколько ключевых механизмов, обеспечивших глубинные изменения:

1. *Механизм проявления через осознанный диалог:*

- внимательное слушание нарратива;
- выделение различных «голосов»;
- направленные вопросы («Кто это в вас говорит?»);
- постепенная персонализация частей.

2. *Механизм конкретизации через визуализацию:*

- перевод абстрактных переживаний в конкретные образы;
- материализация внутренних частей – членов внутренней команды – через рисунок;
- прояснение характеристик каждого члена команды;
- создание «карты» внутреннего мира.

3. *Механизм символической амплификации:*

- выявление значимого символа (ремень);
- исследование его актуального значения;
- раскрытие глубинных смыслов;
- трансформация символического содержания.

4. *Механизм соматического резонанса:*

- отслеживание телесных откликов;
- работа с телесными ощущениями;
- соматическая маркировка изменений;
- интеграция через тело.

5. *Механизм трансгенерационного перехода:*

- «застывание» на символе;
- спонтанный выход на родовую уровень;
- проявление фигуры предка;
- установление диалога между поколениями.

6. *Механизм контекстуальной переоценки:*

- понимание исторического контекста (война);
- осознание адаптивной функции паттерна;
- различение прошлого и настоящего контекста;

- обретение свободы выбора.
- 7. *Механизм интегративной трансформации:*
 - диалог между частями;
 - переосмысление функций;
 - обновление взаимоотношений;
 - создание новой конфигурации.
- 8. *Механизм ресурсной активации:*
 - интеграция противоположностей;
 - обретение внутренней опоры;
 - расширение поведенческого репертуара.

Вывод:

Как только мы воспринимаем внутренние голоса и даём им пространство, мы тем самым изменяем внутреннее в человеке, способствуя освобождению скрытых ресурсов и потенциала.

Что это значит для коучинга и личностного развития?

Каждый момент рефлексии уже является шагом к изменению. Поэтому внутренняя команда так эффективна: она делает внутренние и межличностные процессы видимыми – и часто это уже первый шаг к изменениям.

За этим могут последовать целенаправленные интервенции, но иногда достаточно эффекта «Ага» (например, в коучинге), чтобы получить новую перспективу и, следовательно, ощутимое изменение.

Список литературы

1. Schulz von Thun F. Miteinander reden 3: Das «innere Team» und situationsgerechte Kommunikation. Hamburg: Rowohlt, 1998.
2. Schulz von Thun F. Das Innere Team in Aktion: Praktische Arbeit mit dem Modell. Hamburg: Rowohlt, 2004.
3. Шульц фон Тун Ф. Говорить друг с другом: анатомия общения / Ф. Шульц фон Тун. – М.: FBK-Coaching, 2015.
4. Kumbier, D. Das Innere Team in der Psychotherapie: Methodik für die Praxis. Stuttgart: Klett-Cotta, 2015.
5. Schulz von Thun F., Kumbier D. Impulse für Kommunikation im Alltag. Kommunikation und Praxis. Hamburg, Rowohlt, 2011.

Смольникова Ольга Николаевна

канд. техн. наук, заместитель главы комитета

Ассоциация «Федерация профессиональных коучей и наставников»

г. Санкт-Петербург

бизнес-коуч, сертифицированный игропрактик ICF

(Мастер Игры Атлантов),

Лидер направления «Игропрактика»

Центра организации и сопровождения научных исследований

АНО ДПО «Академия «Пять Призм»

г. Москва

АРТ-КОУЧИНГ И ТРАНСФОРМАЦИОННЫЕ ИГРЫ: АНАЛИЗ ИНТЕГРАТИВНОГО ПОДХОДА К РЕШЕНИЮ БИЗНЕС-ЗАПРОСОВ

Аннотация: в статье анализируется потенциал интеграции методов арт-коучинга и трансформационных игр как инструмента для работы с бизнес-запросами. На примере трансформационных игр «Алхимия мечты» и «Путь богатства» (автор Юрий Мурадян, сооснователь АНО ДПО «Академия «Пять Призм») рассматриваются механизмы, посредством которых сочетание визуальных метафор, игровой механики и коучинговых технологий может способствовать ускорению процесса осознания и поиска решений. Описываются типичные бизнес-запросы и приводятся примеры кейсов применения данного подхода для различных категорий клиентов: экспертов, предпринимателей, топ-менеджеров и HR-специалистов. Обсуждаются теоретические основания метода и его возможные ограничения.

Ключевые слова: трансформационные игры, бизнес-задачи, игропрактика, арт-коучинг, коучинг, принятие решений, метафорические ассоциативные карты, МАК, Игра Атлантов.

Введение

Современная бизнес-среда предъявляет высокие требования к скорости и эффективности решения управленческих и личных задач. В практике бизнес-коучинга наблюдается запрос на методы, способные работать с глубинными установками клиента, обходить психологическое сопротивление (страхи, сомнения, ограничивающие убеждения) и стимулировать быстрые инсайты. К числу таких запросов относятся: увеличение дохода, построение стратегии достижения финансовых целей (инвестиции, покупка недвижимости, запуск бизнеса), выход из кризисных ситуаций, проработка финансовых аспектов стартапов, работа с психологическими барьерами (тревожность, страхи), блокирующими финансовый рост, оптимизация расходов.

Одним из перспективных направлений, отвечающих этим требованиям, является игропрактика, в частности, использование трансформационных игр (Т-игр) с применением метафорических ассоциативных карт (МАК) и элементов арт-коучинга. Данный подход находится на стыке психологии, нейрофизиологии, коучинга и когнитивных наук и направлен на стимулирование внутренних изменений у участников.

Актуальность игровых методов подтверждается тенденциями рынка образовательных и развивающих услуг. Игропрактика упоминается в числе востребованных направлений [1]. Растет интерес к нейробиологическим механизмам эффективности игровых методов [2]. Постепенно увеличивается применение геймификации и Т-игр в бизнес-контексте: от поиска уникальности продукта до построения стратегии и обучения персонала. Проведение тематических фестивалей и форумов (PSYCOACH EXPO, LevelFest, «Большая Игра» и др.) также свидетельствует о растущем интересе к игровым форматам.

Цель данной статьи – проанализировать интегративный подход, сочетающий арт-коучинг и механики трансформационных игр (на примере «Игры Атлантов»), как метод работы с бизнес-запросами, описать его теоретико-методологические основания, потенциальные преимущества и ограничения.

Научная новизна заключается в попытке систематизировать и обосновать применение именно синтеза арт-коучинга и Т-игр для решения задач в сфере бизнеса.

Теоретико-методологические основы подхода

Интегративный подход, реализуемый в трансформационных играх с элементами арт-коучинга, опирается на ряд концепций.

1. Когнитивно-поведенческий подход [3]. В основе лежит работа с когнитивными установками и паттернами поведения. Игровые ситуации и рефлексия с помощью коуча позволяют участнику осознать связь между мышлением, поведением и результатами, выявить неэффективные стратегии и смоделировать новые.

2. Нейропластичность. Мозг способен формировать новые нейронные связи в ответ на новый опыт [2]. Игровое моделирование нестандартных решений и проживание новых ролей в безопасной среде может способствовать формированию и закреплению новых, более адаптивных паттернов мышления и поведения.

3. Проективные методики. Использование МАК, символов, арт-элементов позволяет участникам проецировать внутренние состояния, конфликты, ресурсы и барьеры на внешние стимулы. Это облегчает доступ к неосознаваемому материалу и его проработку в обход психологических защит. Игровой процесс помогает создать целостный взгляд на ситуацию, учитывая различные аспекты (контекст, мысли, окружение, потребности, ресурсы, убеждения).

4. Теория синхроничности К.Г. Юнга [4]. Игровое пространство может рассматриваться как поле, где проявляются значимые совпадения, отражающие внутренние процессы участника. Выбор карт, игровые события интерпретируются не как случайные, а как имеющие символическое значение для запроса игрока.

5. Теория «потока» М. Чиксентмихайи [5]. Структура игры и вовлеченность в процесс могут создавать условия для вхождения в состояние потока, характеризующееся полной концентрацией и погружением в деятельность. Это состояние способствует снижению критичности мышления и повышению восприимчивости к новым идеям и инсайтам.

6. Принципы арт-терапии и трансформационной психологии. Подход использует элементы арт-терапии (работа с образами, метафорами, цветом) для выражения и исследования эмоций и установок. Трансформационный аспект заключается в создании безопасной среды для проживания и символической проработки сложных ситуаций, что способствует осознанным изменениям.

7. Теория потребностей П.В. Симонова [6]. Некоторые игровые механики (например, в рассматриваемых Играх Атлантов) включают работу с иерархией и структурой потребностей для уточнения истинных мотивов и целей игрока.

Описание метода: интеграция арт-коучинга и трансформационных игр

Арт-коучинг в данном контексте понимается как применение визуальных, метафорических и творческих техник (рисунков, коллажей, работа с МАК, создание историй) в рамках коучингового процесса для исследования запроса, поиска ресурсов и генерации решений.

Трансформационная игра представляет собой структурированный процесс с правилами, игровым полем (часто метафорическим), элементами случайности и выбора, направленный на самопознание, осознание паттернов поведения и мышления, и поиск путей достижения целей участника.

Синтез этих подходов в работе с бизнес-запросами предполагает использование игровой структуры как основы процесса, а арт-коучинговых техник и МАК – как ключевых инструментов для:

- визуализации и метафоризации запроса: помогает клиенту глубже понять суть своей цели или проблемы;
- диагностики барьеров: выявление неосознаваемых страхов, убеждений, внутренних конфликтов через проективные методики;
- активации ресурсов: поиск внутренних и внешних опор с помощью символов и образов;

- моделирования решений: «Проживание» различных стратегий в безопасном игровом пространстве;
- генерации инсайтов: неожиданные озарения, возникающие на пересечении логики, интуиции и образного мышления.

В качестве примера реализации такого подхода можно привести Игры Атлантов «Алхимия Мечты» (фокусируется на прояснении целей и путей их достижения) и «Путь Богатства» (специализируется на работе с финансовыми запросами и денежным мышлением). Механики этих игр включают движение по полю, взаимодействие с карточками (МАК, задания, ресурсы, препятствия), получение обратной связи от ведущего (Мастера Игры) и других участников (если игра групповая), что стимулирует рефлексию и поиск решений.

Сравнительный анализ с традиционным коучингом (ориентировочный)

Представим возможное сравнение, отмечая, что оно носит качественный характер и требует эмпирической валидации.

Таблица 1

Параметр	Традиционный бизнес-коучинг	Интегративный игровой формат (арт-коучинг + Т-игра)
Скорость получения инсайтов	Зависит от сессии, может требовать >1	Потенциально выше за счет метафор и игры (1–2 сессии)
Преимущественный фокус	Логический анализ, планирование	Переживание, метафора, интуиция + анализ
Основные инструменты	Вопросы, структурирование, план	МАК, арт-элементы, игровое поле, вопросы
Потенциальный уровень сопротивления	Может быть высоким	Часто ниже за счет игровой формы
Стимулирование к действию	Через осознание и план	Через «проживание» успеха, инсайт, план

Примечание. Данное сравнение основано на практических наблюдениях и требует дальнейших исследований для количественного подтверждения.

Механизмы эффективности игрового формата

Потенциальная эффективность интегративного игрового подхода в работе с бизнес-запросами может объясняться следующими механизмами.

1. Конкретизация цели и повышение мотивации: игровой формат требует четкой формулировки цели на игру, а элементы азарта и динамики поддерживают вовлеченность.
2. Снижение психологического сопротивления: метафоричность и условность игровой среды («это всего лишь игра») позволяют обходить сознательные защиты и фильтры. Ошибки воспринимаются как часть обучающего процесса.
3. Доступ к бессознательному: МАК и арт-методы служат «мостиком» к неосознаваемым установкам, страхам и ресурсам, визуализируя внутренние процессы.
4. Активное обучение и моделирование: игра позволяет «прожить» сценарий достижения цели, протестировать гипотезы без реальных рисков, выявить причинно-следственные связи и отработать новые стратегии.
5. Роль Мастера Игры: Квалифицированный ведущий выступает как коуч-фасилитатор, задавая проясняющие вопросы, поддерживая рефлексию и помогая интегрировать полученные инсайты.

Типичные бизнес-запросы и целевые группы

Интегративный подход может применяться для широкого круга запросов.

Таблица 2

Целевая аудитория	Примеры запросов
Эксперты/Самозанятые	увеличение дохода; определение финансовых барьеров; стратегия выхода из «финансового застоя»; снижение финансовой тревожности; поиск новых ниш; ценообразование; продвижение услуг
Предприниматели и бизнесмены	масштабирование бизнеса; планирование роста доходов; оптимизация бизнес-процессов; оценка рисков; финансовая мотивация команды; выход из кризиса
HR-специалисты и менеджеры персонала	снижение текучести; выявление лидеров; улучшение командного взаимодействия; разработка системы мотивации; оценка потенциала сотрудников
Топ-менеджмент и владельцы	стратегическое планирование финансового роста; оптимизация структуры доходов/расходов; определение векторов развития; антикризисное управление

Примеры кейсов из практики

Кейс 1. Ситуация: Предприниматель (доход ~500 тыс. руб./мес.), цель – 1,2 млн руб./мес. Процесс в игре: в ходе игры «Путь Богатства» при анализе карточки «Препятствие» с помощью МАК клиент осознал глубинный страх потери контроля, связанный с необходимостью найма управляющего.

Инсайт: Страх делегирования тормозит масштабирование. Действия: разработал профиль должности, провел отбор, нанял управляющего. Результат: Высвободил время для стратегических задач, запустил новое направление, за 6 месяцев достиг дохода > 1 млн руб./мес.

Кейс 2. Ситуация: HR-директор, проблема – высокая текучесть персонала (~40%) в IT-отделе. Процесс: в рамках командной игровой сессии с элементами арт-коучинга (моделирование взаимодействия) выявился скрытый конфликт ценностей между сотрудниками разных поколений. Инсайт: Существующая система мотивации не учитывает потребности «зумеров». Действия: внесла изменения в систему геймификации и нематериальной мотивации, провела фасилитационные встречи. Результат: за 4 месяца текучесть в отделе снизилась до 25%.

Кейс 3. Ситуация: Эксперт (психолог), низкий доход, страх повышения цен на консультации. Процесс в игре: В игре «Алхимия Мечты» при работе с запросом на увеличение дохода столкнулась с убеждением «Я недостойна больших денег за помощь людям». Инсайт: Самообесценивание блокирует финансовый рост. Действия: проработала убеждение с коучем (после игры), пересмотрела ценовую политику. Результат: повысила стоимость услуг на 30%, увеличила ежемесячный доход на 50% за 3 месяца.

Ограничения метода

Необходимо учитывать следующие ограничения и особенности применения данного подхода.

1. Противопоказания: не рекомендуется для лиц с острыми психотическими состояниями и некоторыми психическими расстройствами (требуется консультация специалиста).

2. Зависимость от квалификации ведущего: эффективность и глубина проработки во многом зависят от опыта, знаний и коучинговых компетенций Мастера Игры.

3. Готовность клиента: требуется открытость клиента к метафорической работе, саморефлексии и активному участию.

4. Поверхностная проработка: существует риск получения ярких, но поверхностных инсайтов без последующей интеграции в жизнь, если не обеспечена поддержка после игры.

5. Не заменяет терапию: Т-игры и арт-коучинг не являются психотерапией и не предназначены для работы с глубокими психологическими травмами.

6. Сложность объективной оценки: оценка результативности часто носит субъективный характер (инсайты, изменение состояния), долгосрочные эффекты требуют отдельных исследований.

7. Адаптация: может потребоваться адаптация содержания и механик под специфику конкретной группы или культурный контекст.

Выводы

Интеграция арт-коучинга и трансформационных игр представляет собой перспективный подход в арсенале бизнес-коучей и HR-специалистов. Сочетание игровой механики, работы с метафорами и коучинговой поддержки позволяет:

- создавать условия для более быстрого получения инсайтов по сравнению с некоторыми традиционными методами;

- эффективно работать с психологическим сопротивлением и глубинными установками клиента;

- адресовать широкий спектр бизнес-запросов, связанных с финансами, стратегией, командой и личной эффективностью.

Практическая значимость подхода заключается в возможности его использования как для индивидуальной работы, так и в корпоративном формате (тренинги, тимбилдинги, стратегические сессии). Он также может служить эффективной «точкой входа» в более длительное коучинговое сопровождение.

Направления дальнейших исследований

Целесообразно проведение дальнейших исследований, направленных на:

- эмпирическую оценку эффективности данного подхода в сравнении с традиционными методами коучинга для различных типов бизнес-запросов;

- изучение долгосрочного влияния участия в трансформационных играх на поведение и результаты клиентов в бизнесе;

- анализ влияния различных игровых механик и арт-коучинговых техник на проработку конкретных психологических барьеров (страхов, убеждений).

Список литературы

1. Атлас новых профессий 3.0 / под ред. Д. Варламовой, Д. Судакова. – М.: Альпина ПРО, 2021. – 472 с. – ISBN 978-5-907274-10-5.

2. Yoshida W. Game theory of mind / W. Yoshida, R.J. Dolan, K.J. Friston // PLoS Computational Biology. 2008. Vol. 4. No. 12. Art. e1000254 [Electronic resource]. – Access mode: <https://journals.plos.org/ploscompbiol/article?id=10.1371/journal.pcbi.1000254> (date of request: 31.03.2025). – DOI 10.1371/journal.pcbi.1000254. – EDN LGPMDK

3. Кнапп П. Когнитивно-поведенческая терапия: теоретические основы и принципы / П. Кнапп, А.Т. Бек // Revista Brasileira de Psiquiatria. – 2008. – Т. 30. № Suppl 2. – С. 554–564.

4. Юнг К.Г. Синхроничность / К.Г. Юнг. – Київ: Рефл-бук; Ваклер, 1997. – 315 с. – ISBN 5-87983-027-6.

5. Чиксентмихайи М. Поток: психология оптимального переживания / М. Чиксентмихайи; пер. с англ. Е. Перовой. – М.: Альпина нон-фикшн, 2011. – 461 с. – ISBN 978-5-91671-119-6.

6. Симонов П.В. Лекции о работе головного мозга: потребностно-информационная теория высшей нервной деятельности / П.В. Симонов; Рос. акад. наук, Ин-т психологии, Ин-т высш. нерв. деятельности и нейрофизиологии. – М.: Ин-т психологии РАН, 1998. – 97 с.

Толкачева Юлия Александровна
коуч ICC, MCP
выпускница сертификационного курса ICC2
студентка дипломного курса NDC5
по буддийской философии и психологии
«Tibet House of His Holiness the Dalai Lama»
г. Мытищи, Московская область

DOI 10.31483/r-127438

ПРАКТИКА МЕДИТАЦИЙ ИЗ БУДДИЙСКОЙ ПСИХОЛОГИИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОУЧИНГОВОГО ПОДХОДА В РАБОТЕ С КЛИЕНТАМИ

Аннотация: в статье рассматриваются результаты исследований в области практик медитации, которые говорят о ее пользе для человека, а также опыт внедрения в работу коуча практик буддийских медитаций с целью помочь решить частую проблему, когда во время сессий клиент приходит к полезным осознаниям и развороту мышления, но в его повседневной жизни нового поведения и желаемых изменений не происходит. Приводятся определение и цели науки буддийской психологии и медитации, а также пример кейса из коучинговой работы. По итогам было выявлено развитие такой степени осознанности, ясности мышления и эмоциональной емкости, которая привела к новым моделям поведения и достижению целей клиента.

Ключевые слова: медитация, осознанность, буддийская психология, коучинг, ментальная программа, новое поведение.

1. Введение и проблематика «инсайты есть – реальных изменений в жизни нет».

В переводе с английского языка слово «coach» означает «тренер», а производное «coaching» – «тренировка, обучение».

Тренер (далее в тексте «коуч») – это человек, обладающий знаниями и навыками в конкретной области, передающий их другому человеку (далее в тексте «клиент») для достижения вторым его конкретной цели. Например, если клиент хочет научиться правильной технике бега, чтобы пробежать через три месяца свои первые 5 км, он идет к тренеру по бегу (running coach). Тренер обучает его технически верным движениям и передает основы составления плана нагрузок, чтобы обратившийся достиг своей цели. Или другой пример. Если клиент хочет научиться красиво и складно выступать на большую аудиторию, он идет к тренеру по ораторскому мастерству (public speaking coach). Тренер обучает его навыкам управления своим голосом, выстраивания сильных логичных предложений и аргументации, взаимодействию с аудиторией и удержания интереса к своему выступлению.

Из этого следует, что конечной целью и результатом любого коучинга является достижение конкретной цели клиента. А это означает новые действия: приземление на центр стопы, а не на пятку; три беговые тренировки в неделю; регулярный сон не менее семи часов – для первого примера. Выполнение упражнений для постановки голоса; составление речи выступления и тренировка ее перед зеркалом; живые короткие выступления раз в неделю перед небольшой аудиторией – для второго примера. Благодаря этим новым действиям, которые клиент внедряет в свою жизнь – он достигает цели.

Логично сделать вывод, что коуч – это тот, кто передает и обучает конкретным навыкам, внедряя которые клиент достигает своей цели. И если мы говорим о лайф-коучинге, бизнес-коучинге, фитнес-коучинге, коучинге отношений и т. п., коуч также должен передать своему клиенту определенные знания и навыки, научить его пользоваться этим, чтобы он достиг своей цели. Например: нашел дело мечты и осуществил профессиональный переход; вышел из найма и открыл свой собственный бизнес; сбросил 5 кг лишнего веса и улучшил здоровье; создал любящие и крепкие отношения в семье; построил продуктивную команду сотрудников и т. п. Так выглядит линейный коучинг, который срабатывает для одного-двух из десяти клиентов, обладающих определенной типологией личности, большой эмоциональной емкостью и внутренним ресурсом идти в изменения и новые действия для достижения цели. Каждому коучу знакома ситуация, когда на сессии клиент приобретает инсайт, новое видение ситуации и путей решения своего вопроса. Но в его реальной жизни движения вперед, новых действий и изменений не происходит. Он продолжает прогибаться под обстоятельствами, угождать ради получения одобрения, не высказывать свое мнение, избегать и откладывать на потом, заедать стресс и т. п.

И чтобы помочь клиенту в подобных ситуациях, необходимо смотреть глубже в то, что мешает ему думать, чувствовать и действовать иначе, и передавать ему навыки саморегуляции, управления своим мышлением и эмоциями. Это означает обучить клиента поднимать свое сознание на уровень «мета», когда он становится способным не только встать в позицию наблюдателя, чтобы увидеть собственные деструктивные ментальные программы и возможности новых восприятий себя, других или ситуации. Но что важнее – клиент научается контейнированию интенсивных эмоций (например: тревоги, гнева, стыда, вины, разочарования, отчаяния, беспомощности), чтобы иметь возможность выйти

из реактивности в осознанное другое действие, совершить «акт храбрости». Именно здесь и происходят настоящие изменения черт клиента, помогающие перейти ему из более менее терпимой жизни в лучшую жизнь.

Коуч знает, что у клиента есть внутри все необходимое для осуществления этого перехода и научает его соединяться со своей изначально положительной природой, которая наполнена знанием, мудростью, любящей добротой, бесстрашием и творческим потенциалом. Таковую же идею несет в своем ядре наука буддийской психологии, о чем пойдет речь далее.

2. Воззрения буддийской психологии как новые ментальные программы.

Философия буддийской психологии заключается в том, чтобы сделать человеческую жизнь более осмысленной, а значит счастливой и наполненной. Потому что, когда человек теряет истинные глубинные смыслы, внутри появляется пустота и жизнь превращается в пассивное выживание.

Буддийская психология является эмпирической наукой, которая изучает природу человеческого ума и то, как он взаимодействует с объектами своего познания. Ее целью является – помочь человеку приобрести устойчивое состояние счастья и бесстрашия, укрепить сильные врожденные позитивные черты. Это означает развитие любящей доброты, сострадания и принятия природы изменчивости всего, что связано с человеческим опытом: как внутри него, так и во внешнем мире.

Буддийская психология выделяет два типа состояний ума [11], которые являются причинами чувствования человеком счастья или страдания, решимости или страха, спокойствия или тревоги:

- когнитивные состояния ума – то есть мысли или другими словами то, как человек видит и описывает внешние объекты, события, а также самого себя и свой внутренний мир;
- аффективные состояния ума – реакции ума, то есть чувства по поводу воспринимаемых объектов, событий и самого себя.

Об этом важно сказать в ключе поднятой проблематики, потому что наши действия телом или речью являются следствием этих состояний, и создают будущие последствия. Например, если человек думает, что он недостаточно талантлив и способен, и верит в эту мысль о себе, то он откажется от нового проекта, который мог бы продвинуть его в карьере. Или будет вести себя (осознанно или неосознанно) так, что ему его не предложат.

Вот как буддийская психология на это смотрит [16]:

- происходит первичный контакт с объектом через органы чувственного восприятия – человек слышит речь коллеги;
- далее ум направляет свое внимание на что-то конкретное – его внимание привлекают слова коллеги о новом проекте;
- затем происходит процесс различения, то есть понимания объекта и формирование интерпретаций – в уме формируются какие-то мысли, идеи, представления о проекте и о самом себе в связи с участием в нем;
- затем возникают ощущения, чувства по поводу объекта: приятные, неприятные, нейтральные – допустим, в нашем примере, человек испытывает неуверенность и страх;
- после чего рождается намерение ума, которое запускает конкретное действие телом или речью – человек не предпринимает никаких действий, чтобы узнать детали и предложить свою кандидатуру для участия в проекте.

То есть внимание и различение определяют последующие чувства, за которыми следует физическая реакция: действие или бездействие. А что определяет внимание и различение? Ментальные программы, которые создаются прошлыми субъективными опытами того, чей ум воспринимает. Так, например, услышав комплимент в свой адрес, один человек испытает восторг и благодарность. А другой может ощутить неловкость и конфуз. Или раздражение, подумав, что ему просто льстят и говорят неправду. Сила влияния ментальных программ определяется степенью эмоциональности, а также частотой прошлых субъективных опытов человека. Чем ярче с точки зрения эмоций, или чем чаще повторялись одинаковые события в прошлом, тем сильнее ментальная программа определяет фокус внимания, интерпретации, чувства и реакции человека в настоящем. Это бессознательный механизм, который буддийская психология учит выводить в поле осознания через конкретные практики медитации. Выше мы писали о важном навыке – поднимать свое сознание на уровень «мета», которому коуч должен обучить своего клиента, чтобы помочь ему видеть и освобождаться от деструктивных ментальных механизмов.

Важно отметить, что с точки зрения буддийской психологии, основными причинами проблем и болезненных состояний человека являются:

- сильное цепляние за все то, что нравится и приносит эмоциональное удовольствие (материальные вещи, слава, хорошая репутация, приятные слова, забота в свой адрес, признание и т. п.);
- неприятие и отвращение к тому, что не нравится и приносит негативные эмоции (потеря материальных вещей, бесславие, подрыв репутации, неприятные слова, отсутствие признания и заботы и т. п.);
- неведение по поводу природы вещей с точки зрения ее непостоянства, пустотности и потенциала субъективного восприятия.

Буддийская психология также считает, что у любого человека есть две ключевые потребности: чувствовать счастье и не испытывать страданий. Что созвучно с тем, как рассматривает этот механизм

западная психология, говоря, что каждый человек в течение жизни занимается лишь тем, что бежит от боли к удовольствию. Из чего напрашивается логичный вывод, что за любым действием человека стоит желание почувствовать себя лучше. Мы ищем романтического партнера, чтобы почувствовать себя лучше. Мы покупаем новую машину, чтобы почувствовать себя лучше. Мы хотим зарабатывать определенную сумму денег, чтобы почувствовать себя лучше. Мы идем на тренировку, чтобы почувствовать себя лучше. И даже, если действие человека разрушительно для него, целью этого действия является стремление почувствовать себя лучше, то есть убежать от боли к приятному состоянию. Приведем примеры: человек кричит на другого, чтобы быть услышанным и отстоять свою позицию; человек изменяет партнеру, чтобы удовлетворить свою незакрытую потребность; человек съедает лишнее пирожное, чтобы получить приятные ощущения от вкуса и т. п. Финишная цель во всех примерах одна – почувствовать себя лучше!

Это означает, что когда клиент приходит со своей проблемой к коучу, он хочет в итоге просто почувствовать себя лучше. Тогда, как мы видим, чтобы помочь клиенту, коуч должен задать себе два вопроса: а что мешает клиенту чувствовать себя хорошо уже сейчас, потому что жизнь происходит в настоящем? Как помочь клиенту остановить эту бесконечную беготню от боли к удовольствию?

И у буддийской психологии есть ответы. Мешает наличие ментальной программы (или парадигмы мышления), через которую его ум притягивает внимание, воспринимает познаваемый внешний объект или самого себя определенным образом. А помощь начинается с последовательного приобретения навыков:

- осознавать эти ментальные программы и их механизмы;
- выходить из-под их влияния, что мы называем подниматься на уровень «мета»;
- создавать новые помогающие ментальные программы;
- развивать эмоциональную емкость.

С точки зрения формирования помогающих ментальных программ буддийская психология предлагает изучать, размышлять и практиковать три ключевых воззрения:

- в этом мире все имеет природу непостоянства;
- все люди и другие живые существа, как и сам клиент, стремятся к счастью и не хотят страдать;
- природа вещей – пустотность, в которой живет субъективная реальность того, кто воспринимает.

Далее в статье мы предлагаем рассмотреть практики буддийских медитаций как дополнительный эффективный инструмент в работе коуча, позволяющий натренировать клиенту все четыре навыка, о которых было написано выше.

3. Определение, цель и виды медитации с точки зрения буддийской психологии

Медитация – это система ментальных практик, направленная на знакомство с природой своего ума с целью создания новых ментальных программ, когнитивных и аффективных состояний ума, чтобы обрести устойчивые черты: ясность, счастье и бесстрашие [10]. В результате человек становится способным выбрать наилучшее действие для достижения своих целей в любой сфере жизни: отношения, здоровье, профессиональная реализация, духовное развитие.

Его Святейшество Далай Лама однажды сказал: «Настоящий признак пользы медитации заключается в том, что практикующий дисциплинирует ум, освободив его от негативных эмоций» [8].

«Суть медитации – это само осознание, которое всегда присутствует в вас» – объясняет Йонге Мингюр Ринпоче, буддийский монах, учитель, основатель международного центра изучения буддизма и медитации «Тергар», автор двух книг-бестселлеров по изучению буддийской медитации, участник первых исследований влияния медитации на мозг человека под руководством нейробиолога и психолога Ричарда Дэвидсона [12].

Осознание – это знание о том, что происходит в моменте здесь и сейчас. Знание о своих мыслях, эмоциях, чувствах, ощущениях, импульсах, желаниях, действиях, которое выходит за пределы всего этого. Буддийские учителя часто сравнивают осознание с чистым, всегда присутствующим небом, на котором то появляются, то исчезают облака. Облака временны, небо – постоянно. И внутри осознания находятся открытое принятие, любящая доброта и мудрость. Под мудростью буддийская психология понимает знание о пустотности природы вещей и субъективной реальности того, кто воспринимает [10].

Буддийская медитация возвышает сознание человека на уровень благотворного режима, включающего такие состояния как счастье, покой, бесстрашие, любящая доброта и со-страдание. Существует три типа буддийских медитаций [10]:

- медитация однонаправленного сосредоточения (самадхи) – развивает устойчивость и внимательность ума.
- медитация открытого осознания (випашьяна) – знакомит с природой ума, развивает ясность.
- аналитическая медитация – медитации, которые трансформируют когнитивные и аффективные состояния ума.

И прежде, чем мы расскажем подробнее и поделимся практическим применением этих типов медитаций для решения проблемы, которую мы поднимаем в этой статье, предлагаем обратиться к науке и положительному опыту авторов некоторых известных методик.

4. Научное обоснование эффективности медитации как способа расширения эмоциональной емкости, смены восприятия внешних ситуаций и само-восприятия, повышения толерантности к дискомфорту трудностей, изменений и вызовов жизни, развития осознанности и новых моделей поведения.

В этой главе мы поделимся исследованиями и выводами из наиболее, на наш взгляд, доказывающих пользу медитации работ.

Предлагаем начать ознакомление с данными опытных ученых-медитаторов и родоначальников исследований в этой области, Дэниела Гоулмана и Ричарда Дэвидсона [5]. Они выдвинули идею, которой были посвящены все исследования – «польза медитации заключается в формировании устойчивых черт, которые сохраняются вне медитации и влияют на наше поведение в повседневной жизни». Также они исследовали знание буддийской психологии и философии, которое озвучивали Его Святейшество Далай Лама и другие опытные монахи-учителя – «Главное воздействие медитации заключается в приближении человека к лучшему, что есть в его природе» [5]. Хотим отметить, что коучинг стремится в работе с клиентом к тому же – помочь ему соединиться со своей изначальной природой мудрости, знания, силы и любви.

Ричард Дэвидсон и другие ученые в своих лабораториях собрали критически важную часть данных десятков мастеров медитации, от буддийских монахов до опытных практикующих мирян. В период с 2002 по 2016 год в лаборатории Университета Мэдисон Ричард Дэвидсон исследовал мозг четырнадцати опытных монахов-йогинов и семи практикующих мирян. Применялись ЭЭГ-обследование, ФМРТ и МРТ. Испытуемым давалось задание выполнять чередование одной минуты медитации сострадания и тридцати секунд нахождения в открытом осознании. Нужно было сделать четыре таких серии. Основное, что было отмечено – это сильный скачок активности части мозга, отвечающей за эмпатию. У известного монаха тибетского буддизма Мингьюра Ринпоче, этот показатель вырастал на 700–800% и удерживался в течение всей минуты. А во время тридцатисекундных пауз он снижался. В работе и коммуникации с испытуемыми ученые и лаборанты отмечали добрый нрав, глубокое спокойствие и принятие любых внештатных ситуаций, которые для других были тревожными и раздражающими [18].

Нейронаука утверждает, что мозг формируется под воздействием человеческого опыта и способен меняться в лучшую или худшую сторону [16]. Так была открыта нейропластичность мозга, на базе которой и происходят эти изменения. Из чего Ричард и Дэниел предположили, что медитация, тренируя ум, меняет мозг. Но чтобы эти изменения приводили к развитию новых устойчивых черт, необходима ежедневная тренировка.

Ум, свободный от волнений, помогает снизить человеческие страдания и развить процветание [5]. Эту цель преследуют медитативные практики за счет улучшения опыта пассивного режима работы мозга (ППРМ), когда ум не сожалеет о прошлом, не тревожится о будущем, а открыто пребывает здесь и сейчас в настоящем. Ученые психологи знают, что тревожный ум – это несчастливый ум, который или сожалеет о прошлом, или беспокоится о будущем. Так выглядит ППРМ. Поэтому, когда человек направляет свой фокус внимания на определенную деятельность в настоящем, он чувствует себя гораздо лучше. При помощи практики медитации однонаправленного сосредоточения (например, на дыхание) и аналитической медитации на природу непостоянства человек способен сознательно вывести себя из режима блуждающего тревожащегося ума [4].

В 1979 г. Джоном Кабат-Зинном на базе медицинского центра Массачусетского Университета была создана программа MBSR (Mindfulness Based Stress Reduced), в которую вошли различные практики медитации [3].

Исследования Клиффорд Сарон и Алана Уоллеса (основателя 8-недельного тренинга по осознанному вниманию) по поводу воздействия медитации сосредоточения на дыхании (самадхи) и медитации на любящую доброту, привели к следующим результатам:

- практики медитации снижают активность миндалевидного тела, что приводит к снижению стрессового воздействия ситуации и, как следствие, осознанной и разумной реакции;
- человек перестает заикливаться на триггере тревоги, цепляться за внимание на нем, что создает состояния спокойствия, ясности и продуктивности;
- непрерывный стресс перестает ухудшать мозг;
- повышение способности контроля своих импульсивных желаний и управления эмоциями.

Примеч все эти изменения сохранялись и после проведенного тренинга. Состояния сосредоточенности, спокойствия и контроля проникли в повседневную жизнь испытуемых [1; 6; 9].

Возвращаясь к той проблеме, которую мы подняли в этой статье, когда на когнитивном уровне у клиента происходят новые осознания и развороты мышления, но в повседневной жизни изменений не происходит, мы понимаем, что «акта храбрости» не случается по причине заикливания на прошлых мыслительных шаблонах восприятия и эмоций, которые клиент в моменте не может контейнировать. Страхи, тревоги, отчаяние, беспомощность, сомнения берут верх и клиент снова избегает, откладывает, подчиняется, идет в атаку, замалчивает и т. п. Мы знаем, что миндалевидное тело – ключевой узел, отвечающий за распознавание угрозы и формирование реакции на нее «бей, беги или замри». На основе данных исследований при регулярной медитации активность миндалевидного тела может снижаться до 50% как во время практик, так и длительно время после. Что говорит нам об устойчивых изменениях в управлении вниманием, различении, эмоциональном контроле и способах реагировать.

За счет чего на жизненные трудности и вызовы человек научается реагировать разумно, конструктивно, с максимальной пользой для себя и окружающих.

Интересны также результаты восьмичасового тренинга практики медитации на любящую доброту и сострадание, которые показали очень важные изменения, связанные с умением смело и спокойно встречать страдания других, «не выключаться» при виде чужой боли [13]. Но что еще считаем важным отметить, эти практики привели к развитию само-сострадания в противовес распространенным самокритике и самоосуждению. Благодаря чему человек обретает позитивное мышление, веру в себя, становится способным двигаться вперед, несмотря на неудачи и трудности. Усиливается контакт с собой, что приводит к жизни из своих истинных желаний и стремлений [7].

При помощи практик открытого присутствия и внимательности мы развиваем «мета-осознание», что означает способность замечать все происходящее в уме и с умом, не цепляясь за это. Говоря метафоричным языком – «быть постоянно присутствующим небом для облаков мыслей, чувств, желаний, ощущений, эмоций.» Такой простой ментальный навык поддерживает то, что делает нас успешными в мире, начиная от обучения и видения своего творческого озарения, и заканчивая доведением проектов до конца.

Стоит указать, что Аарон Бек, основатель когнитивной психотерапии, обучался практикам медитации у супруги Дэниела Гоулмана, Тары Гоулман. На основе этого опыта он создал программу MBCT (Mindfulness Based Cognitive Therapy) [5].

Известный д-р философии, сотрудник кафедры психиатрии Колумбийского Университета, Джеффри Янг был создателем первого центра КПТ (когнитивно-поведенческой терапии) в Нью-Йорке. Также мы его знаем как основателя схема-терапии, в основу которой он заложил практики медитации как один из способов распознавания и работы с деструктивными режимами [14, 15].

Ричард Шварц – основатель системной семейной терапии субличностей IFS, применяет буддийское воззрение о врожденной благой природе внутри каждого человека (он называет ее SELF), а также техники медитации для распознавания внутренних частей, растождествления с ними, соединения с SELF и формирования новой модели поведения [2].

Делая выводы из всех тех материалов, которые были рассмотрены выше, мы можем выразить следующие основные тезисы о пользе медитации с научной точки зрения:

- миндалевидное тело мозга меньше реагирует на стресс (даже у новичка в практиках медитации) и повышается эмоциональный контроль;
- происходит снижение активности блуждающего ума и укрепление рабочей памяти;
- повышается эмпатия не только на уровне состояния, но и действий;
- реакции становятся управляемыми и подчиненными истинным целям;
- снижается заикленность на негативных мыслях, особенно «о себе»;
- повышается управление вниманием, восприятием, мыслями, импульсами и желаниями.

5. Опыт практического применения буддийской медитации в коучинговой работе с клиентом

В этой статье мы подняли проблему по поводу того, что во время сессий инсайты и развороты мышления у клиента происходят, но в реальной жизни он не действует по-новому и желаемых изменений не случается. Свяzano это с тем, что клиент попадает в эмоциональное состояние, с которым не может справиться: откладывает запуск проекта из-за страха провала; кричит на ребенка из-за чувства беспомощности; не говорит о своих потребностях из-за страха быть покинутым или униженным. Если бы имеющих в голове знаний, мыслей было бы достаточно, то все люди обладали бы хорошим здоровьем, спортивным подтянутым телом, имели бы любящих и счастливые отношения, много зарабатывали и реализовывались в профессии. Но это, к сожалению, не так. Изменения всегда связаны с зоной дискомфорта, напряжения от прилагаемых усилий.

Как же мы можем помочь клиенту, используя практики медитаций в работе? Предлагаем рассмотреть конкретный кейс из нашего опыта.

Клиентка Т. (мама двоих детей, жена). Запрос – хочу понять свои способности и таланты, набраться смелости, чтобы выбрать новое дело и начать в нем реализовываться.

Срок работы – 7 месяцев.

Что мы делали:

– в начале каждой сессии проводили 10-минутную медитацию однонаправленного сосредоточения на дыхании, чтобы успокоить ум, повысить его внимательность и настроить его на концентрированную внутреннюю работу. Клиентка после 15-минутной выгрузки контента закрывала глаза, направляла фокус внимания на ощущения в теле, затем на наблюдение за дыханием. После клиентке задавались вопросы «Какая у тебя мотивация на сегодняшнюю сессию? Что бы ты хотела достичь посредством нее и почему это так важно для тебя? Как изменится твое состояние и жизнь?»

– для распознавания деструктивных ментальных программ, в которые попадала клиентка в конкретной ситуации, мы использовали в сессии мета-медитацию открытого осознания. Она помогала расцепиться с жесткими убеждениями, и пригласить к исследованию то, что изначально отвергалось, было болезненно и неприятно. Разбирая конкретную ситуацию, мы давали эту медитацию, чтобы клиентка могла встать в позицию наблюдателя и увидеть разные части внутри себя, их мысли, чувства и реакции. И ту часть, с которой она сливается, воспроизводя деструктивный механизм. Для выхода в позицию «мета» клиентке задавались следующие вопросы: «Если бы ты наблюдала за собой и другим человеком в этой ситуации, выглядывая из шкафа, что бы ты могла увидеть? Если бы ты могла «влезть

в шкуру» этого человека и посмотреть на себя его глазами, что бы ты могла увидеть? Если представить, что мы с тобой смотрим кино и на экране показывают эту ситуацию, как бы ты назвала фильм, описала героев и этот эпизод?»

– за счет практики медитации однонаправленного сосредоточения клиентка могла увидеть, что именно этот механизм защищает, какая глубинная нужда не удовлетворяется. Для сужения фокуса на это, применялись вопросы: «Когда ты так сильно держишься за эту мысль, какие выгоды ты получаешь? Когда ты так сильно держишься за эту мысль, от чего ты на самом деле себя защищаешь? Когда ты веришь в эту мысль, какие цены ты платишь? Реагируя так в ситуации, чего на самом деле ты хочешь?»

– с помощью медитации на любящую доброту и сострадание клиентка училась соединяться с качествами своей истинной природы и принимать раненые, неприятные части себя, давать им заботу и поддержку, что приводило к глубокому успокоению и возможности посмотреть на ситуацию и свою будущую реакцию иначе. Эта же медитация помогала клиентке увидеть иначе людей в своей жизни, понять их нужды и начать проявлять больше принятия, понимания и заботы. Использовались вопросы: «Если бы любила себя абсолютно, на 100%, как бы ты поступила? Если бы маленькая, ранимая часть тебя была бы реальным твоим ребенком, что бы ты сказала ему или ей, как отреагировала? Поразмышляй о своих неудачах и о неудачах других людей, которые дороги тебе, посмотри на свое отношение в этом контексте к себе и потом к этим людям. Что ты можешь заметить? Представь сейчас себя рядом с этим человеком, мысленно накинь на вас обоих ковбойское лассо и попробуй буквально стать одной личностью с ним. Как ты теперь смотришь на ситуацию, что думаешь и чувствуешь?»

– соединяя медитацию однонаправленного сосредоточения с аналитической медитацией на изменяющуюся непостоянную природу эмоций, мы обучали клиентку способности замечать, принимать и проживать неприятные, болезненные моментальные и более глубокие состояния. Это помогало клиентке как в сессии, так и в жизненной ситуации, почувствовать больше спокойствия и контроля, выйти из застревания на триггерных мыслях. Обратимся к примеру работы с сильной тревогой на сессии. «Сделай три глубоких выдоха и вдоха. Обрати внимание где это тревога чувствуется в теле. На что она похожа? Какой формы, цвета, текстуры? Какой температуры? Она двигается или фиксирована? Как она воздействует на тело? Побудь с ней, просто наблюдай за ней. Заметь как она меняется, трансформируется. Спроси у нее, о чем она хочет тебе сказать? С какой целью она пришла? Чем хочет помочь тебе? Продолжай за ней наблюдать. Что с ней происходит? Как она меняется? Как теперь ощущается в теле?»

– через аналитические медитации мы давали возможность клиентке исследовать и размышлять о трех ключевых воззрениях буддийской психологии, чтобы она имела возможность посмотреть на ситуацию и почувствовать себя иначе. Клиентка размышляла о природе непостоянства в человеческом опыте. Об уравнивании себя с другими, понимая, что каждый человек стремится к счастью и не хочет страдать. И о пустотности (нейтральности) обстоятельств, людей, событий, которые становятся чем-то заряжены через ее субъективное восприятие. Как пример, были использованы вопросы: «Как ты думаешь, что тебя объединяет с этим человеком? Правда ли то, что ты можешь удерживать и сохранять в неизменности все то, что так любишь: отношения, тело, здоровье, деньги, статус, признание, партнера, детей? Если бы тебе также ответила другая девочка, которая не является твоей дочкой, ты бы также подумала и почувствовала? Что в его действиях является нейтральными фактами, которые можно принести в суд в качестве доказательства, что означает – все другие люди будут видеть и слышать тоже самое?»

Самый большой акцент мы делали на медитативных практиках, помогающих клиентке научиться распознавать, принимать и проживать тяжелые эмоции. Это позволяло ей не падать в бессознательную деструктивную реакцию, а выбирать новое осознанное действие. Постепенно эти действия переходили в новую привычку и эмоционально клиентка чувствовала себя уже иначе. Вместо страха приходили интерес и решимость. Вместо разочарования в себе появлялись само-сострадание и вера.

Результаты по итогам работы.

Клиентка нашла свое дело, в котором чувствовала много интереса, драйва и внутреннего душевного отклика. Несмотря на то, что у нее никогда не было опыта в преподавании истории, она смогла устроиться в частную школу и начать вести уроки с детьми. В дополнение к этому, клиентка смогла улучшить свою коммуникацию в семье: она научилась говорить о своих потребностях, отстаивать свои желания и нужды, не чувствуя вины при этом; перестала падать в нападение или отвержение, когда возникали конфликты.

6. Заключение.

Чтобы клиент смог создать новые изменения в своей жизни, ему необходимо действовать. Проснувшись утром, ему нужно выбрать сделать зарядку вместо лежания в кровати. Придя на работу, ему нужно подойти к начальнику и предложить свою кандидатуру на новый проект, а не отсидеться в уютном бездействии. Встретив агрессию от партнера в свою сторону, ему следует сказать «Стоп! Со мной так нельзя!», а не промолчать, глотая обиду.

Исходя из основных воззрений и цели буддийской психологии, опыта ученых и кейса клиентки, которыми мы поделились в данной статье, следует вывод, что практики буддийских медитаций несут огромную пользу для помощи клиентам. И коуч может смело их использовать в своей работе. Это очень конкретные навыки, которым коуч может обучить своего клиента.

Резюмируем, что медитации поднимают уровень осознанности клиента, помогают соединяться со своей истинной природой, повышают стрессоустойчивость и эмоциональную регуляцию, улучшают состояние во время пассивного режима работы мозга, развивают эмпатию и научают клиента «не схлопываться» при виде чужой боли и страданий, укрепляют способность к сосредоточению и память ума, развивают управление вниманием, восприятием, мыслями, эмоциями и реакциями.

Список литературы

1. Балджиндер Сапра. Повышенное отторжение реакции по время интенсивного тренинга по медитации ведет к улучшению адаптивного социоэмоционального функционирования по самоотчетам / С. Балджиндер [и др.] // *Emotion* 11:2 (2011): 299–312.
2. Шварц Р. Внутренние семейные системы. Принципы и методы подхода от основателя IFS-терапии / Р. Шварц. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2024.
3. Кабат-Зинн Дж. Размышления о происхождении MBSR, искусных методах и проблеме с картами / Джон Кабат-Зинн // *Contemporary Buddhism*. 12:1 (2011).
4. Паньони Дж. Динамическая собственность BOLD-активности и вентральной заднемедиальной коры, связанная с медитацией и навыками внимания / Джузеппе Паньони // *Journal of Neuroscience*. 32:15 (2012). 5242–49.
5. Гоулман Д. Измененные черты характера. Как медитация меняет ваш разум, мозг и тело / Дэниел Гоулман, Ричард Дэвидсон; пер. с англ. Ю. Гиматовой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – ISBN 978-5-00117-227-7
6. Газль Десбордес. Воздействие тренинга по медитации осознанности внимания и сострадания на реакцию миндалевидного тела на эмоциональные раздражители в обычном, немедитативном состоянии // *Frontiers in Human Neuroscience*. 6:292 (2012).
7. Тал Бен-Шахар. Рандомизированное контролируемое испытание воздействия программы медитации добросердечности на самокритику со списком ожидания // *Clinical Psychology and Psychotherapy*. – 2014. doi: 10.1002/cpp.1893
8. Далай Лама. Искусство быть счастливым.
9. Клиффорд Сарон. Тренировка разума – проект Шаматха // Целительная сила медитации / под ред. А. Фрейзера. – Бостон, Массачусетс: Shambala Publications, 2013. – С. 45–65.
10. Лекция о медитации сертификационного курса по буддийской философии и психологии, ICC2.
11. Лекция по буддийской психологии, ICC2 курс – 2024. Университет Наланды. Фонд «Сохраним Тибет», Нью-Дели.
12. Прочь из замкнутого круга. Как оставить проблемы в прошлом и впустить в свою жизнь счастье / Джеффри Янг, Джанет Клоско; пер. с англ. Е. Кваша. – М.: Эксмо, 2019.
13. Схема-терапия. Практическое руководство / пер. с англ. – СПб.: Диалектика, 2020. – 464 с. ISBN 978-5-907203-40-2 (рус.)
14. Йонге Мингьюр Ринпоче. Мингьюр Ринпоче о медитации и научных исследованиях / пер. Ю. Жиронкиной [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://tergar.ru/articles/meditaciya-i-nauchnye-issledovaniya/> (дата обращения: 28.03.2025).
15. Кралл Т. Тренинг по медитации меняет реагирование миндалевидного тела на эмоциональные раздражители / Т. Кралл [и др.]. – 2017.
16. Olga M. Klimecki, Susanne Leiberg, Matthieu Ricard, Tania Singer. Differential pattern of functional brain plasticity after compassion and empathy training. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*. Vol. 9. Iss. 6. June 2014. Pp. 873–879, <https://doi.org/10.1093/scan/nst060>
17. Учебник по буддийской психологии. Материал курса продвинутого уровня. – Нью-Дели: Тибетский дом, Фонд «Сохраним Тибет», 2023. – С. 34.
18. Беннет Э. Мозг крысы. Эффекты обогащения среды на вес сухого и сырого мозга / Э. Беннет [и др.] // *Science* 163:3869 (1969): 825–26. EDN IDGOCV
19. Измененные черты характера. Как медитация меняет ваш разум, мозг и тело / Дэниел Гоулман, Ричард Дэвидсон; пер. с англ. Ю. Гиматовой. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – ISBN 978-5-00117-227-7

ОТРАСЛЕВОЙ КОУЧИНГ: КОУЧИНГ В МЕДИЦИНЕ, БИЗНЕСЕ, СПОРТЕ, ОБРАЗОВАНИИ, АДВОКАТУРЕ И ЮРИДИЧЕСКОЙ ПРАКТИКЕ И ДР. (EVIDENCE-BASED ПОДХОД)

Венгржновская Талина Маратовна
канд. техн. наук, основатель, директор
Институт креативного мышления
г. Москва

DOI 10.31483/r-138115

EXECUTIVE-КОУЧИНГ В РАЗРЕШЕНИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНФЛИКТА: БАЛАНС МЕЖДУ ЖЕСТКИМИ БИЗНЕС-ЦЕЛЯМИ И HR-СТРАТЕГИЕЙ РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

Аннотация: в статье на основе многолетнего личного опыта executive и командного коучинга рассматривается методология разрешения системных противоречий между бизнес-результативностью и человекоцентричным подходом в современных организациях. Представлен анализ практических кейсов, диагностических методов и инструментов интеграции различных управленческих подходов, опирающийся как на эмпирические данные, так и на реальные результаты коучинговых интервенций. Особое внимание уделяется повышению вовлеченности сотрудников, адаптации к организационным изменениям и созданию сбалансированных решений, учитывающих интересы всех заинтересованных сторон. В работе описаны конкретные техники и подходы executive и командного коучинга, доказавшие свою эффективность в разрешении конфликтов между бизнес-целями и HR-стратегиями.

Ключевые слова: executive-коучинг, управленческий конфликт, бизнес-цели, HR-стратегия, человеческий капитал, вовлеченность сотрудников, организационные изменения, системный подход, коучинговые интервенции, ценностный конфликт, спиральная динамика, человекоцентричность, лидерские компетенции, супервизия, многоуровневая диагностика, интегративный подход, стейкхолдеры, коучинговая методология, психология коучинга.

Введение

В моей практике executive коуча я регулярно сталкиваюсь с запросами топ-менеджеров, связанными с конфликтом интересов бизнеса и HR-функции. Этот конфликт проявляется на нескольких уровнях: столкновение бизнес- и HR-задач, противоречия между корпоративной культурой и принципами управления, а также напряжение между человекоцентричным подходом и жесткими реалиями рынка.

Из своего профессионального опыта я могу отметить, что организации, успешно интегрирующие бизнес- и HR-подходы, демонстрируют более высокую производительность труда и более низкую текучесть персонала. В данной статье я рассмотрю, как executive-коуч и бизнес-коуч может работать с подобными запросами и помогать руководителям находить оптимальный баланс.

Природа конфликта

В основе большинства обращений лежит фундаментальное противоречие между необходимостью достижения высокой бизнес-результативности и обеспечением человекоцентричного подхода к управлению. Как отмечает Питер Друкер [4], для выполнения своей социальной функции бизнес должен быть прибыльным. Однако это часто приводит к противоречию с задачами развития человеческого капитала организации.

Этот конфликт имеет глубокую ценностную основу и проявляется на нескольких уровнях:

- 1) столкновение между краткосрочными бизнес-задачами и долгосрочными HR-стратегиями;
- 2) противоречия между декларируемой корпоративной культурой и реальными принципами управления;
- 3) напряжение между человекоцентричным подходом и жесткими экономическими реалиями.

Причиной конфликта является фундаментальное противоречие между ориентацией на краткосрочные бизнес-результаты и долгосрочным развитием человеческого капитала.

Теоретико-методологические основания исследования

Исследование опирается на синтез нескольких теоретических подходов:

- 1) теория стейкхолдеров [8], рассматривающая организацию как систему взаимосвязанных групп с различными, часто конфликтующими интересами.
- 2) коучинговый подход в управлении [6], фокусирующийся на создании новых смыслов лидерства;
- 3) теория спиральной динамики [1], описывающая эволюцию ценностных систем и возможности их интеграции;

4) *концепция иммунитета к изменениям* [5], объясняющая природу сопротивления организационным трансформациям;

5) *системное мышление* [6], предлагающее методологию анализа сложных организационных взаимосвязей;

6) *психологию коучинга*, современный подход к коучингу с углубленным вниманием к психологии личности.

Методология исследования

Методология данного исследования основана на качественном и контент-анализе запросов и кейсов из практики автора за период 2018–2023 гг. В анализ были включены:

1) индивидуальные коучинговые запросы топ-менеджеров, связанных с конфликтом бизнес- и HR-интересов;

2) кейсы организационных трансформаций, сопровождавшихся executive коучингом;

3) материалы супервизионных сессий с коучами, работающими с подобными запросами.

Контент-анализ 80 коучинговых запросов на решения конфликта между задачами бизнеса и человекоцентричностью, позволил выделить следующие основные категории:

1. *Запросы, связанные с оптимизацией персонала.*

«Как мне принимать жесткие решения по оптимизации персонала, сохраняя репутацию заботливого работодателя?»

2. *Запросы, связанные с балансом бизнес-целей и well-being.*

«Каким образом совместить агрессивные бизнес-цели с программами well-being?»

3. *Запросы, связанные с конфликтом KPI и человеческого фактора.*

«Как быть эффективным лидером в условиях постоянного конфликта между финансовыми KPI и человеческим фактором?»

4. *Запросы, связанные с темпами развития персонала.*

«HR настаивает на длительных программах развития талантов, но мне нужны быстрые результаты. Как найти правильный баланс?»

5. *Запросы, связанные со стилем лидерства.*

«Мой подход к управлению команда HR считает слишком директивным. Как адаптировать свой стиль лидерства, не теряя эффективности?»

6. *Запросы, связанные с системами мотивации.*

«У меня конфликт с HR-директором по вопросу внедрения новой системы мотивации. Я хочу привязать её к жёстким показателям, HR настаивает на более мягких критериях».

Интегративная методология работы с запросами

На основе анализа успешных кейсов разработана четырехэтапная методология работы с запросами, связанными с конфликтом бизнеса и HR, основанная на авторской концепции составляющих человеческого капитала.

В статье «Мета-составляющие человеческого капитала в практике executive-коучинга: авторская методология оценки и развития» [3] было предложено к базовой модели человеческого капитала, включающей знания, навыки, способности, мотивацию и здоровье, добавить два мета-уровня: ценностный уровень и социальный контекст (команда и окружение).

Ценностный уровень влияет на: систему ценностей и убеждений руководителя, определяет принятие решений и стиль управления, влияет на взаимодействие с организационной средой/культурой.

Командный мета-уровень формирует социальный контекст реализации человеческого капитала, усиливает или нивелирует эффективность руководителя, создает среду для проявления лидерского потенциала, является особенно важным в иерархической структуре.

Особое внимание уделяется конфликтам на ценностном уровне между лидерским видением и HR-подходом, поскольку именно здесь лежит глубинная основа большинства противоречий между бизнесом и HR-функцией. В контексте Спиральной динамики такие конфликты часто возникают из-за различий в доминирующих ценностных мемах: лидеры бизнеса часто оперируют из оранжевой (достижение результатов) или красной (власть) парадигмы, в то время как HR-подход больше резонирует с зеленой (забота о людях) или голубой (порядок и стабильность) системами ценностей.

Подробно о результатах кейса работы с руководителями и разницей ценностных подходов бизнеса и HR к работе с персоналом, можно прочитать в статье автора «Лидерские компетенции современных руководителей как отражение ценностного уровня» [2]. Основной вывод заключается в том, что современные отечественные лидеры в большей степени выступают в роли антикризисных управляющих, от которых бизнес требует быстрых и решительных действий, при настоятельной необходимости гуманистического подхода к развитию сотрудников.

*Методика проведения коучинговых сессий при работе
с конфликтом HR/бизнес запросов*

Я предлагаю следующую методику проведения сессий: 1. этап супервизорного видения, 2. этап проработки убеждений и ценностных позиций лидера, 3. этап проработки конфликта и выработки баланса.

На первом этапе работы я помогаю клиенту исследовать ситуацию через серию глубинных вопросов, позволяющих лидеру увидеть проблему с мета-позиции. Как профессиональный супервизор, я отмечаю, что эффективное исследование контекста требует многоуровневого подхода, включающего 4 основные уровня: бизнес-уровень, организационный уровень, межличностный уровень и личностный уровень.

Бизнес-уровень

1. «Какие конкретные бизнес-показатели находятся под угрозой?»
2. «Как данная ситуация влияет на достижение стратегических целей компании?»

Организационный уровень

1. «Как текущая ситуация влияет на вовлеченность команды?»
2. «Какие системные паттерны вы наблюдаете в организации?»

Межличностный уровень

1. «Как выстроены отношения между ключевыми стейкхолдерами?»
2. «Где находятся точки наибольшего напряжения в коммуникации?»

Личностный уровень

1. «Какие ваши личные ценности затронуты в этой ситуации?»
2. «Что вызывает у вас наибольший внутренний конфликт?»

На личностном уровне важным этапом является исследование убеждений руководителя относительно природы конфликта и его ценностным противоречиям.

С точки зрения супервизии важно отметить, что каждый из этих уровней требует отдельного внимания и проработки. Как подчеркивает О'Коннор [6], системное мышление позволяет увидеть взаимосвязи между различными уровнями организации и найти точки влияния для эффективных изменений. Польза системного подхода также заключается в том, что он позволяет помочь лидеру сделать шаг из зоны конфликта, посмотреть на ситуацию со стороны.

Необходимо обратить особое внимание на то, что должен учитывать сам executive коуч: собственные ценностные установки и необходимость избегать искушения встать на ту или иную сторону относительно конфликта бизнеса и HR. В моей супервизионной практике я часто наблюдаю, как коучи могут неосознанно принимать сторону либо бизнеса, либо HR-функции.

Вторым этапом проработки в коучинговой сессии я рекомендую углубиться в исследования убеждений руководителя относительно природы конфликта и его ценностного уровня. Согласно исследованиям Роберта Кигана [5], часто именно ограничивающие убеждения не позволяют найти креативные решения.

Когнитивные искажения и убеждения руководителей

В ходе executive-коуч сессий были выявлены следующие, наиболее часто встречающиеся когнитивные искажения и убеждения.

1. «Забота о людях противоречит бизнес-результатам».
2. «Для достижения целей необходимо жесткое управление».
3. «HR-инициативы – это затратные активности, не приносящие прямой прибыли».
4. «Компромисс всегда означает потерю эффективности».
5. «Сотрудники мотивируются преимущественно материальными стимулами».

Эти конфликты проявляются в следующих областях.

1. Подходы к принятию решений.
 - Лидеры часто ориентированы на быстрые, директивные решения
 - HR-специалисты предпочитают более инклюзивный, консультативный подход
2. Восприятие эффективности.
 - Руководители фокусируются на измеримых бизнес-показателях
 - HR делает акцент на долгосрочном развитии и благополучии сотрудников
3. Определение успешного лидерства.
 - Бизнес-лидеры часто определяют успех через финансовые результаты
 - HR оценивает успех через призму развития команды и организационной культуры

Поиск баланса

Как подчеркивает Джон Уитмор [7], ключевым фактором в разрешении организационных противоречий является осознанность лидера – его способность видеть ситуацию во всей её полноте и принимать ответственность за выбор. В моей работе с руководителями я фокусируюсь на развитии этой осознанности через исследование взаимосвязей между бизнес-целями и человеческим фактором.

Рекомендации по выстраиванию баланса между интересами бизнеса и HR

На основе проведенного исследования можно выделить следующие ключевые рекомендации.

Прозрачность намерений.

Открытое обсуждение причин и целей принимаемых решений помогает снизить сопротивление и найти поддержку у ключевых стейкхолдеров.

Системное вовлечение всех заинтересованных сторон.

1. Определение и анализ всех групп стейкхолдеров

2. Создание площадок для открытого диалога
3. Учет интересов и опасений каждой группы

Долгосрочное планирование.

Учет долгосрочных последствий принимаемых решений как для бизнеса, так и для людей.

Проактивная разработка программ адаптации к изменениям.

1. Диагностика готовности к изменениям.
2. Создание системы поддержки в период трансформации.
3. Регулярный мониторинг и корректировка процесса.

Гибкость в реализации.

Готовность адаптировать планы с учетом обратной связи и меняющихся условий.

Кейс: пример комплексного подхода к разрешению конфликта

В одной федеральной компании возник классический конфликт между HR-инициативами по повышению человекоцентричности и сопротивлением менеджеров, ориентированных на достижение жестких KPI в условиях высокой конкуренции. Для разрешения ситуации был приглашен командный коуч.

Диагностический этап

Проведена серия коучинговых сессий для выявления истинных причин конфликта. В результате стало очевидно, что основное противоречие лежит на уровне ценностных установок: бизнес-результаты против ориентации на человекоцентричность.

Ключевые шаги в работе с менеджерами.

1. Проведение серии обучающих тренингов в коучинговом формате для:
 - 1) осознания реальных причин сопротивления;
 - 2) понимания связи между вовлеченностью сотрудников и бизнес-результатами;
 - 3) исследования собственных установок относительно «мягкого» и «жесткого» подходов к управлению.
2. Организация диалоговых площадок между HR и менеджерами для:
 - 1) прояснения целей и задач каждой стороны;
 - 2) выработки общего видения;
 - 3) поиска точек соприкосновения.
3. Совместная разработка сбалансированных решений, учитывающих:
 - 1) необходимость достижения бизнес-показателей;
 - 2) важность поддержания вовлеченности сотрудников;
 - 3) реалии конкурентной среды;
 - 4) долгосрочные цели развития компании.
4. Создание системы поддержки изменений:
 - 1) регулярные коуч-сессии для менеджеров;
 - 2) мониторинг прогресса;
 - 3) площадки для обмена опытом и лучшими практиками.

Результаты

По опросу руководителей после проведения комплексной коучинговой работы было отмечено:

- 1) повышение удовлетворенности управленческой команды новым интегрированным подходом к решению бизнес-задач;
- 2) рост вовлеченности сотрудников в достижение бизнес-результатов;
- 3) успешное выстраивание баланса между результативностью и человекоцентричностью в управлении;
- 4) снижение текучести персонала благодаря улучшению процессов адаптации к изменениям;
- 5) повышение эффективности подразделений при сохранении высокой вовлеченности команд.

Заключение

Проведенное исследование демонстрирует, что конфликт между бизнес-интересами и HR-подходом может быть успешно разрешен с помощью интегративного подхода в рамках executive коучинга. Ключевыми факторами успеха являются:

- 1) многоуровневая диагностика контекста, охватывающая бизнес, организационные, межличностные и личностные аспекты;
- 2) работа с ограничивающими убеждениями и конфликтующими ценностными системами;
- 3) создание интегративных решений, учитывающих интересы всех стейкхолдеров;
- 4) внедрение гибких механизмов реализации с регулярным мониторингом результатов.

Результаты демонстрируют, что интегративный подход к разрешению данного конфликта позволяет достичь синергии между бизнес-показателями и вовлеченностью сотрудников.

Работа с конфликтом интересов бизнеса и HR требует от executive-коуча глубокого понимания как бизнес-процессов, так и человеческой природы. Ключевая задача коуча – помочь руководителю выйти за рамки дихотомии «бизнес versus люди» и найти решения, учитывающие интересы всех

сторон. Моя практика показывает, что такие решения всегда существуют, хотя их поиск может требовать значительных усилий и креативного подхода.

Список литературы

1. Бек Д.Э. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке / Д.Э. Бек, К.К. Кован. – М.: Best Business Books, 2010.
2. Венгржновская Т.М. Лидерские компетенции современных руководителей как отражение ценностного уровня // Коучинг и наставничество: теория и практика: материалы I Всерос. науч.-практич. конф. (Санкт-Петербург, 25–26 апр. 2024 г.) / редкол.: О.В. Рыбина [и др.]. – Чебоксары: Среда, 2024. DOI 10.31483/r-111474. EDN GDLBDL
3. Венгржновская Т.М. Мета-составляющие человеческого капитала в практике executive-коучинга: авторская методология оценки и развития / Т.М. Венгржновская // Коучинг и наставничество: теория и практика: материалы II Всерос. науч.-практич. конф. с междунар. участ. (Санкт-Петербург, 27–28 февр. 2025 г.) / редкол.: О.В. Рыбина [и др.]. – Чебоксары: Среда, 2025. DOI 10.31483/r-126941. EDN YYCKCY
4. Друкер П. Менеджмент: задачи, обязанности, практики / П. Друкер. – М.: Вильямс, 2008.
5. Киган Р. Иммуниет к изменениям / Р. Киган, Л. Лейхи. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009.
6. О'Коннор Дж. Искусство системного мышления: необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем / Дж. О'Коннор, И. Макдермотт. – М.: Альпина Паблишер, 2018.
7. Уитмор Дж. Коучинг: основные принципы и практики коучинга и лидерства / Дж. Уитмор. – М.: Альпина Паблишер, 2020.
8. Freeman R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984.

Вильковская Ольга Дмитриевна
руководитель Центра организации
и сопровождения научных исследований
АНО ДПО «Академия «Пять призм»
г. Санкт-Петербург

DOI 10.31483/r-127504

КОУЧИНГ В СИСТЕМЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Аннотация: в статье представлен обзор русскоязычной научной литературы по теме коучинга в системе государственного управления. Рассмотрены теоретические основы, формы и направления применения коучинга, включая индивидуальный, групповой и карьерный коучинг, а также его роль в развитии кадрового резерва и профессиональной адаптации. Проанализированы эмпирические исследования, подтверждающие эффективность коучинга как инструмента повышения личной и организационной эффективности. Отмечены барьеры внедрения, такие как недостаточная информированность и отсутствие коучинговой культуры. Сформулированы перспективы развития коучинга как недирективного управленческого подхода, способного повысить гибкость, мотивацию и устойчивость человека на государственной службе.

Ключевые слова: коучинг, государственное управление, лидерство, эффективность управления, адаптация персонала, коучинговая культура.

Введение

В современных условиях развития системы государственного и муниципального управления на первый план выходит необходимость постоянного профессионального совершенствования сотрудников. Ускоряющиеся темпы социально-экономических изменений, требовательность к качеству госуслуг и возрастающая роль эффективной коммуникации в организациях делают поиск и внедрение инновационных методов управления персоналом особенно актуальными. Одним из таких методов выступает коучинг, который, по мнению ряда исследователей и практиков, способен существенно повысить результативность и эффективность как отдельных специалистов, так и всей управленческой структуры в целом.

Актуальность внедрения коучинга в сферу государственной и муниципальной службы обусловлена несколькими факторами.

1. Потребность в непрерывном развитии кадров. Госслужащие сталкиваются с новыми вызовами и сложными задачами, требующими более гибкого и комплексного подхода. Коучинг обеспечивает формирование необходимых компетенций и развивает готовность к самообучению и самоанализу.

2. Сложность и динамичность среды. Повышение уровня цифровизации, роста информационных потоков и возникновения новых форм взаимодействия с гражданским обществом требуют от специалистов быстрой адаптации и постоянного обновления навыков.

3. Индивидуальный подход. В отличие от традиционных методов подготовки и повышения квалификации, коучинг выстраивается вокруг индивидуальных целей и особенностей личности, что позволяет раскрыть потенциал сотрудника более глубоко и эффективно.

В данной статье представлен обзор русскоязычной научной литературы, посвящённой коучингу в государственном управлении, с целью выявления ключевых направлений, эмпирических оснований и перспектив развития этого подхода в сфере публичной власти.

Методология отбора источников

Обзор основан на анализе российских публикаций с 2000 по 2025 год, найденных в базе российского информационно-аналитического портала eLibrary.ru. В выборку включались публикации, рассматривающие коучинг как метод профессионального развития в органах государственной и муниципальной службы. Отобраны статьи, содержащие теоретические обоснования, эмпирические данные, модели внедрения коучинга и оценку его эффективности в секторе госуправления.

Определение коучинга

В проанализированных источниках определение «коучинг» трактуется по-разному, но во всех определениях подчеркивается его роль как инструмента развития и сопровождения. В данной статье автор опирается на следующее определение коучинга: «Коучинг (англ. coaching), особый вид развивающей практики, партнёрский диалог, в котором независимый специалист-коуч помогает человеку сформировать цели своего личного, делового и профессионального развития, раскрыть и мобилизовать свои возможности и ресурсы для их достижения» [4].

Однако автор статьи обращает внимание, что коучинг может применяться не только в виде инвентаризации независимого специалиста, но и в качестве подхода в коммуникации и в управлении, то есть коучинг может применять не только коуч, но и коуч-компетентный специалист другой профессии.

Теоретические основы коучинга в государственном управлении

Коучинг в контексте государственной службы всё чаще рассматривается как альтернатива директивному стилю управления. Согласно Богатыреву Е.Д. (2021), коучинг позволяет перейти от парадигмы контроля и отчётности к парадигме доверия и развития, а также акцентирует внимание на понятии коуч-компетентного руководителя, менеджера, заинтересованного в результатах своего подопечного. «Применение коучинга позволяет меньше приказывать и больше задавать открытые вопросы, побуждать к творческому мышлению и поиску ответов на вопросы, решать конкретные задачи, давать им простор для инициативы» [1, с. 22]. Богатырев Е.Д. определяет коучинг как стратегию управления профессиональным развитием, опирающуюся на внутренние ресурсы личности и создающую условия для самообучения и самореализации.

В описании коучинга в управлении персоналом государственной и муниципальной службы Толстова И.Э. и Рехтина Г.А. (2013) демонстрируют отличия коучинга наставничества, консультирования, тренинга [6]. Авторы выделяют ключевые модели коучинга: «живой» коучинг, коучинг по навыку, коучинг до результата, групповой, гибридный и прочие. Их применение обеспечивает многоуровневое воздействие на профессиональное развитие служащих. Авторы также описывают результаты от внедрения коучинга: «высокая продуктивность работников, высвобождение времени специалиста для решения стратегических задач, увеличение контроля над исполнителями, улучшение работы с внешней средой, и как результат создается благоприятный образ администрации в системе государственной и муниципальной службы» [6, с. 125].

*Эмпирические исследования и практики применения коучинга
для нужд государственной службы*

В статье Татосян Е.А. (2017) представлена модель коуч-консультирования для руководителей органов государственной власти, включающая модули по управлению развитием, корпоративной культурой, принятием решений и самоменеджментом [5]. Коучинг руководителей органов государственной власти обеспечивает эмоциональную, информационно-методическую поддержку при реализации управленческой деятельности, способствует росту личностному и профессиональному. Для рядовых сотрудников: личностный и профессиональный рост, развитие навыков принятия решений, продуктивного общения.

Журавлева О.В. (2020) подчёркивает эффективность коучинговых подходов в системе переподготовки кадров, особенно государственных служащих. Коучинг, применяемый в переподготовке кадров, представлен в качестве многоступенчатой работы сотрудниками с учетом их личностного развития для карьерного роста, решения конфликтных ситуаций, умения взаимодействовать с командой и коммуницировать в формате win-win [2].

Коучинг как недирективный подход в управлении

В исследованиях Кирилиной Т.Ю. и Костюк И.В. (2024) подчёркивается необходимость перехода к недирективным стилям управления в органах власти. Коучинговый стиль управления рассматривается как инструмент включения сотрудников в процесс принятия решений, повышения субъектности и ответственности [3].

Коучинг, как отмечают авторы, способствует формированию новой управленческой культуры, ориентированной на партнёрство, диалог и совместную выработку решений, что особенно важно для системы государственного управления в условиях усложняющихся задач и возросших ожиданий граждан. В результате проведенного исследования авторы пришли к выводу о необходимости

повышать осведомленность руководителей государственных организаций о недирективных методах управления.

Тематические направления и формы коучинга

Литература предлагает разнообразие форм коучинга:

- индивидуальный коучинг руководителей (Татосян, 2017);
- групповой коучинг (Минеева и Головина, 2014);
- коучинг в образовательных программах и при мониторинге качества (Дугарова и др., 2017);
- арт-коучинг в сфере государственного управления (Вольская, 2022);
- коучинг как элемент адаптации персонала (Миронова и Подлащик, 2022).

Такое разнообразие форм свидетельствует о высокой адаптивности коучинга к различным задачам: от карьерного роста до эмоционального благополучия и организационного развития.

Проблемы и ограничения внедрения

Несмотря на позитивные эффекты, исследователи указывают на следующие барьеры внедрения коучинга:

- недостаточная информированность руководителей о сути коучинга;
- восприятие коучинга как внешнего, дорогостоящего инструмента;
- закрытость карьерной системы, затрудняющая открытые формы развития (Татосян, 2017);
- отсутствие коучинговой культуры в государственных организациях (Алимова, 2019).

Тем не менее, опросы показывают высокую заинтересованность служащих в форматах взаимодействия, основанных на поддержке, доверии и самореализации.

Перспективы развития

Среди перспектив, указанных в литературе:

- развитие программ карьерного коучинга в рамках работы с кадровым резервом;
- интеграция коучинга в нормативные акты по управлению персоналом государственной службы;
- подготовка внутренних коучей из числа руководителей среднего звена;
- развитие специализированных программ по коучингу для служащих, направленных на лидерство, стрессоустойчивость и управление изменениями.

Заключение

Коучинг в государственном управлении – стратегический ресурс, способный обеспечить устойчивое развитие государственной службы через развитие кадрового и творческого потенциала служащих. Обзор литературы показывает, что коучинг способствует повышению эффективности, адаптивности, удовлетворённости служащих, совершенствует управленческую культуру и формирует новые механизмы кадровой политики.

Для обоснования необходимости и описания возможностей применения коучинга в государственном управлении необходимо расширение деятельности по проведению научных исследований и получению новых эмпирических данных.

Представляется целесообразным внести термин «коучинг» в нормативные акты федерального, регионального и муниципального уровня в качестве подхода к управлению кадровым потенциалом государственных и муниципальных служащих, для институализации понятия и формирования более четкого понимания о применении коучинга как инструмента развития человека в профессиональной среде в целом, и на государственной службе в частности.

Список литературы

1. Богатырев Е.Д. Коучинг как стиль управления и технология профессионального развития персонала государственной службы / Е.Д. Богатырев // Государственная служба. – 2021. – Т. 23. №3 (131). – С. 20–23. DOI 10.22394/2070-8378-2021-23-3-20-23. EDN MFMADB
2. Журавлева О.В. Использование коучинга в процессе переподготовки кадров / О.В. Журавлева // Юность. Наука. Перспектива. – 2020. – С. 69–73. EDN YHOBYZ
3. Кирилина Т.Ю. Перспектива применения недирективных методов управления в органах власти РФ и государственных организациях / Т.Ю. Кирилина, И.В. Костюк // Социально-гуманитарные технологии. – 2024. – №3 (31). – С. 49–62. EDN DYQLQF
4. Кларин М. В. Коучинг / М.В. Кларин // Большая российская энциклопедия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bigenc.ru/c/kouching-3a5b52> (дата обращения: 20.03.2025).
5. Татосян Е.А. Применение коучинга как новой модели развития руководителей органов государственной власти / Е.А. Татосян // Лидерство и менеджмент. – 2017. – Т. 4. №2. – С. 85–98. DOI 10.18334/lm.4.2.38064. EDN ZITIQN
6. Толстова И.Э. Применение коучинга в управлении персоналом государственной и муниципальной службы / И.Э. Толстова, Г.А. Рехтина // Актуальные проблемы управления и экономики: российский и зарубежный опыт. – 2013. – С. 121–126. EDN SWPIQF

Вильковская Ольга Дмитриевна

руководитель Центра организации и сопровождения
научных исследований
АНО ДПО «Академия «Пять призм»
г. Санкт-Петербург

Наумова Таисия Денисовна

бакалавр
ФГБОУ ВО «Российский государственный
педагогический университет им. А.И. Герцена»
г. Санкт-Петербург

DOI 10.31483/r-127599

ИЗМЕНЕНИЯ В СТРАТЕГИЯХ СОВЛАДАЮЩЕГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕДАГОГОВ ПОСЛЕ ОБУЧЕНИЯ КОУЧ-ТЕХНОЛОГИИ

Аннотация: в статье рассматривается, как обучение педагогов коуч-технологиям влияет на изменение их копинг-стратегий. Исследование проводилось с использованием методики Р. Лазаруса «Способы совладающего поведения, WSCQ», применённой дважды – до начала обучающей программы и по её завершении. Сравнение результатов показало положительную динамику: снизилась выраженность деструктивных форм реагирования на стресс, усилились более адаптивные стратегии. На основании этих данных авторы делают вывод о том, что обучение коуч-технологии может быть полезным инструментом для поддержки эмоционального состояния педагогов и повышения эффективности их работы в образовательной среде.

Ключевые слова: коучинг, коуч-технология, коммуникация, копинг-стратегии, инклюзия, психология, педагогика.

Введение

Современная образовательная среда предъявляет высокие требования к профессиональной деятельности педагогов, что приводит к повышенной психоэмоциональной нагрузке и стрессу. Одним из ключевых факторов профессионального благополучия педагогов является их способность эффективно справляться с вызовами образовательного процесса. В этом контексте особую значимость приобретают стратегии совладающего поведения (копинг-стратегии), позволяющие минимизировать негативное воздействие стрессовых факторов, повышать адаптационные возможности специалистов.

Тему стратегий совладающего поведения педагогов освещена в научной литературе в России: В.С. Деревянченко акцентирует внимание на важности копинг-стратегий для стрессоустойчивости человека [1]; С.В. Евецкая, Г.В. Зеленова и О.А. Алексеева исследуют варианты копинга у педагогов начального образования [2]; А.А. Киселева, М.Ю. Кузьмин и В.В. Козлов приводят результаты исследования по выявлению копинг-стратегий педагогов различного стажа и специальностей [3]; Т.В. Ледовская рассматривает копинг-стратегии педагогов в контексте роли некоторых личностных ресурсов совладания со стрессом [4]; В.А. Манина, А.В. Петракова, А.А. Куликова, Е.А. Орел и Т.Н. Канонир представили результаты эмпирического исследования, проанализировав взаимосвязь копинг-стратегий и удовлетворенности работой педагогов в условиях дистанционного преподавания [5]; А.А. Реан и Е.С. Кошелева рассматривают тему в контексте взаимодействия педагогов с агрессивными подростками [6]; К.Б. Сафонов рассматривает копинг-стратегии начинающего учителя [8]; А.Н. Хузаихметов, Р.Р. Насибуллов, И.Ф. Яруллин рассматривают тему эмоционального выгорания педагогов, работающих в инклюзивных классах и взаимосвязь копинг-стратегий с эмоциональным выгоранием [9].

Актуальность исследования обусловлена в первую очередь необходимостью поиска эффективных методов поддержки педагогов в освоении конструктивных копинг-стратегий. Одним из таких методов является коучинг, который широко применяется в различных сферах, включая образование. Освоение коуч-технологии способствует развитию гибкого мышления, осознанности, способности к саморегуляции и рефлексии, что, в свою очередь, может положительно сказаться на выборе адаптивных стратегий совладающего поведения. Эмпирических данных, подтверждающих влияние коуч-технологии на изменение копинг-стратегий педагогов, в настоящее время недостаточно, что определяет научную и практическую значимость данного исследования. Авторы провели собственное эмпирическое исследование.

Программа исследования и методы

Цель опытно-экспериментального этапа исследования: проведение сравнительного анализа результатов диагностики копинг-стратегий педагогов до начала и после завершения обучения коуч-технологии. В рамках эксперимента осуществлялась проверка гипотезы о том, что освоение коуч-технологии способствует снижению выраженности деструктивных стратегий совладающего поведения и, напротив, усилению применения более адаптивных и конструктивных моделей.

В исследовании приняли участие педагоги, представляющие как общеобразовательные школы, так и учреждения дополнительного образования. В выборку были включены как специалисты, работающие с детьми с ограниченными возможностями здоровья, так и учителя, не имеющие подобного профессионального опыта, что позволило охватить более широкий контекст педагогической практики.

Все участники прошли программу дополнительного профессионального образования «Коучинг как вид психологической поддержки. Навыки коуча», разработанную в АНО ДПО «Академия «Пять призм» (авторы – Рыбина О.В., Мурадян Ю.Ю.). Продолжительность обучения составила 42 академических часа, курс был реализован в течение шести недель в дистанционном формате. Структура программы включала в себя теоретические блоки, практические занятия для формирования коучинговых навыков, тесты по темам, промежуточную проверку усвоения материала и итоговую аттестацию. Основное содержание было направлено на освоение базовых инструментов коуч-технологии, развитие коучингового мышления и коммуникативной гибкости.

Для эмпирической проверки эффективности обучения были использованы различные психодиагностические инструменты, но в данном обзоре ставится гипотеза, проверка которой через сравнительный анализ результатов до и после обучения педагогов с помощью опросника Р. Лазаруса «Способы совладающего поведения, WCQ».

Описание базы респондентов

В рамках пилотного исследования были рассмотрены две категории педагогов: работающих с нормально развивающимися детьми и тех, кто осуществляет образовательную деятельность с детьми с ограниченными возможностями здоровья. В выборку были включены как учителя общеобразовательных школ, так и педагоги учреждений дополнительного образования, что позволило провести сравнение по типу образовательной организации и характеру работы с детьми. На начальном этапе в программу были включены 73 участника, однако полный цикл обучения завершили 33 педагога. Анализ, представленный в статье, основан на данных группы – 33 человека, успешно завершивших полный цикл обучения коучингу в рамках программы.

Демографические данные

Пол: 100% выборки являются женщинами.

Возраст: от 20 до 29 лет: 18,2%, от 30 до 39 лет: 27,3%, от 40 до 49 лет: 36,4%, от 50 до 59 лет: 12,1%, от 60 до 69 лет: 6,1%.

Стаж работы: от 0 до 4 лет: 15,2%, от 5 до 9 лет: 15,2%, от 10 до 14 лет: 21,2%, от 15 до 19 лет: 15,2%, от 20 до 24 года: 12,2%, от 25 до 29 лет: 15,2%, больше 30 лет: 6,1%

Тип организации: общее образование: 51,5%, дополнительное образование: 48,5%.

Работа с детьми с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ): работаю с детьми с ОВЗ: 30,3%, не работаю с детьми с ОВЗ: 69,7%.

Наличие психологического образования: да: 36,4%, нет: 63,6%.

Результаты

После завершения обучающей программы для педагогов были проанализированы изменения в предпочитаемых копинг-стратегиях по методике Р. Лазаруса. Полученные данные позволили выделить ряд тенденций в распределении участников по уровням выраженности каждой стратегии.

Таблица 1

Сравнение копинг-стратегий до и после обучения коуч-технологии

Распределение в процентах			Изменения в % до и после
Тип совладающего поведения	До	После	
Конфронтация редкое	3%	3%	0%
Конфронтация умеренное	79%	85%	6%
Конфронтация выраженное	18%	12%	-6%
Дистанцирование редкое	9%	12%	3%
Дистанцирование умеренное	67%	76%	9%
Дистанцирование выраженное	24%	12%	-12%
Самоконтроль редкое	9%	15%	6%
Самоконтроль умеренное	73%	70%	-3%
Самоконтроль выраженное	18%	15%	-3%
Поиск социальной поддержки редкое	3%	0%	-3%
Поиск социальной поддержки умеренное	82%	91%	9%
Поиск социальной поддержки выраженное	15%	9%	-6%
Принятие ответственности редкое	30%	21%	-9%
Принятие ответственности умеренное	67%	64%	-3%

<i>Распределение в процентах</i>			<i>Окончание таблицы 1</i>
<i>Тип совладающего поведения</i>	<i>До</i>	<i>После</i>	<i>Изменения в % до и после</i>
Принятие ответственности выраженное	3%	15%	12%
Бегство-избегание редкое	3%	3%	0%
Бегство-избегание умеренное	76%	70%	-6%
Бегство-избегание выраженное	21%	27%	6%
Планирование редкое	3%	0%	-3%
Планирование умеренное	79%	88%	9%
Планирование выраженное	18%	12%	-6%
Положительная переоценка редкое	0%	3%	3%
Положительная переоценка умеренное	64%	73%	9%
Положительная переоценка выраженное	36%	24%	-12%

Ранее авторы описали результаты исследования в части изменений эффективности коммуникации, уровня субъективного контроля, эмоционального выгорания, самооффективности для той же выборки респондентов [7]. В данной статье сделан акцент на описании результатов по опроснику «Способы совладающего поведения».

В отношении стратегии конфронтации наблюдается снижение доли участников с выраженным уровнем выраженности (с 18% до 12%) при одновременном увеличении числа педагогов, демонстрирующих умеренную степень использования этой стратегии (с 79% до 85%). Уровень «редкого» использования остался без изменений (3%), что может свидетельствовать о смещении акцента от деструктивного к более контролируемому реагированию на стрессовые ситуации.

Аналогичные процессы можно наблюдать и в стратегии дистанцирования: выраженное проявление этой копинг-реакции снизилось (с 24% до 12%), тогда как умеренное и редкое использование продемонстрировали рост (соответственно с 67% до 76% и с 9% до 12%). Это может интерпретироваться как переход от избегания и эмоционального отстранения к более адаптивным формам внутреннего дистанцирования.

В стратегии самоконтроля зафиксирован небольшой рост редкого уровня выраженности (с 9% до 15%) при одновременном снижении умеренного и выраженного (с 73% до 70% и с 18% до 15%). Такая динамика может указывать на частичный отход от чрезмерной сдержанности и жёсткого эмоционального контроля, однако также может свидетельствовать о снижении способности к саморегуляции в условиях стресса. У исследовательской группы имеется интерес к более глубокому изучению изменений этого копинга, так как обучение коуч-технологии предполагало повысить показатели у респондентов.

Показатели по стратегии поиска социальной поддержки продемонстрировали позитивные сдвиги: число участников, использующих данную стратегию в умеренной степени, увеличилось на 9% (с 82% до 91%), в то время как выраженное использование снизилось (с 15% до 9%), а редкий уровень вовсе не был зафиксирован (с 3% до 0%). Эти изменения могут говорить о росте способности обращаться за помощью в здоровых, сбалансированных рамках, без избыточной зависимости от других людей и запросов на решение проблем чужими силами.

Интересные изменения наблюдаются в стратегии принятия ответственности: значительный рост выраженного уровня (с 3% до 15%) при снижении редкого и умеренного (с 30% до 21% и с 67% до 64%) может свидетельствовать о росте внутренней готовности участников признавать свою роль в происходящих событиях и брать на себя ответственность за изменения. Это совпадает с дополнительными гипотезами о том, что коуч-технология развивает в педагогах основные принципы коучинга – партнерство и фактичность, целеполагание и ответственность за свои решения и действия.

В стратегии бегства-избегания зафиксирована неблагоприятная тенденция: хотя доля участников с редким уровнем использования осталась прежней (3%), произошло небольшое, но смещение из умеренного (с 76% до 70%) в выраженное (с 21% до 27%) проявление. Это может указывать на рост пассивных форм совладания с трудностями у части испытуемых и требует дальнейшего анализа в контексте возможного сопротивления изменениям.

Результаты по стратегии планирования решения проблемы продемонстрировали усиление адаптивного паттерна: невыраженность редкого уровня использования (с 3% до 0%), рост умеренного (с 79% до 88%) и снижение выраженного (с 18% до 12%) говорят о развитии конструктивного подхода к стрессовым ситуациям без избыточного стремления к гиперконтролю за ситуацией.

Наконец, в стратегии положительной переоценки выявлен сдвиг от выраженного уровня (снижение с 36% до 24%) к умеренному (рост с 64% до 73%), а также появление небольшой группы с редким использованием стратегии (с 0% до 3%). Такая динамика может интерпретироваться как переход от

чрезмерного оптимизма к более реалистичной и устойчивой форме позитивного восприятия происходящего, что может также быть связано с повышением показателя принятия ответственности.

Стоит также отметить, что статистический анализ изменений копинг-стратегий не выявил значимых связей в результатах до и после обучения педагогов. Однако это может быть следствием относительно небольшой выборки респондентов и краткосрочности обучения (6 недель). Одной из задач на будущее проекта является масштабирование программы обучения и детализирование результатов дальнейших исследований. Положительные сдвиги в адаптивных способах совладающего поведения были зафиксированы, а значит можно выстроить гипотезу о сохранении этой тенденции в будущем.

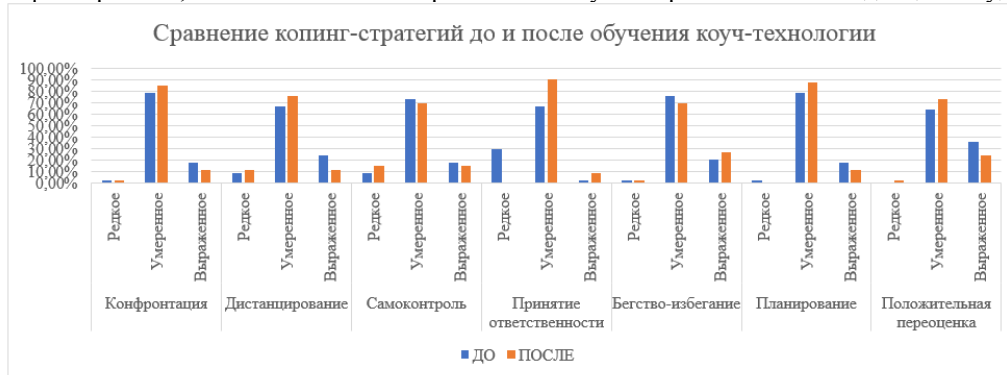


Рис. 1. Сравнение копинг-стратегий до и после обучения коуч-технологии

Заключение

Проведённое обучение педагогов коуч-технологии показало эффективность в виде позитивной динамики изменений в используемых педагогами копинг-стратегиях. Наиболее заметные сдвиги касались снижения выраженных деструктивных и малопродуктивных форм реагирования, таких как конфронтация, дистанцирование, при одновременном росте конструктивных стратегий, включая умеренную выраженность планирования, поиска социальной поддержки, положительной переоценки, высокую выраженность принятия ответственности. Особенно значимой представляется ослабление пассивных и агрессивных реакций на стресс при усилении зрелых форм саморегуляции и адаптивного поведения в социальной среде. Это может свидетельствовать о повышении уровня психологической устойчивости и профессиональной готовности педагогов к эффективному преодолению стрессогенных ситуаций в образовательной практике и в непрофессиональной сфере жизни.

Наряду с этим были зафиксированы и отдельные изменения, требующие дополнительного внимания, например, небольшой рост выраженного избегания у части участников исследования, который может интерпретироваться как временная реакция на трансформационные процессы или как проявление внутреннего сопротивления изменениям. Подобные тенденции подчеркивают необходимость дальнейшего наблюдения и более глубокого анализа в ходе последующих этапов исследования или его масштабирования на новую выборку респондентов.

Учитывая полученные результаты, можно говорить о перспективности и эффективности предложенного обучающего формата. Проведение аналогичных программ позволит проверить устойчивость выявленных изменений, исследовать влияние таких факторов, как профессиональный стаж и тип образовательной организации, а также адаптировать содержание курса с учетом индивидуальных различий в динамике копинг-реакций. Кроме того, масштабное внедрение подобного подхода может способствовать выявлению скрытых факторов, связанных с развитием эмоционального выгорания или, напротив, с формированием устойчивости в профессиональной деятельности.

Таким образом, реализация полномасштабного проекта имеет потенциал стать не только инструментом повышения психологической компетентности педагогов, но и основой для формирования системных решений в области профессионального образования и профилактики выгорания в педагогической среде.

Список литературы

1. Деревянченко В.С. Эмоциональный интеллект как фактор преодоления профессионального стресса и выгорания педагогов / В.С. Деревянченко // Вестник Омского университета. Серия «Психология». – 2021. – №4. – С. 57–66. – DOI: 10.24147/2410–6364.2021.4.57–66. EDN WCQBAK
2. Евецкая С.В. Исследование копинг-стратегий педагогов начального образования / С.В. Евецкая, Г.В. Зеленова, О.П. Алексеева // Наукосфера. – 2023. – №11 (1). – DOI: 10.5281/zenodo.10083592. EDN JAHWPH
3. Киселева А.А. Особенности совладающего поведения педагогов различного стажа и специальности / А.А. Киселева, М.Ю. Кузьмин, В.В. Козлов // Integration of Education. – 2020. – Т. 24. №4. – С. 641–655. – DOI: 10.15507/1991–9468.101.024.202004.641–655. EDN JPDVAP

4. Ледовская Т.В. Совладающее поведение педагога: ресурсный подход / Т.В. Ледовская // Научно-педагогическое обозрение. – 2022. – Вып. 5 (45). – С. 180–189. – DOI: 10.23951/2307-6127-2022-5-180-189. EDN LNYJAL
5. Копинг-стратегии и удовлетворенность работой у учителей в условиях дистанционного преподавания во время пандемии COVID-19 / В.А. Манина, А.В. Петракова, А.А. Куликова [и др.] // Психологическая наука и образование. – 2023. – Т. 28. №1. – С. 52–65. – DOI: 10.17759/pse.2023000001. EDN KVVVLW
6. Реан А.А. Роль копинг-стратегий и ППИ в процессе взаимодействия учителей с агрессивными подростками / А.А. Реан, Е.С. Кошелева // Psychology and Pedagogics in Official Activity. – 2021. – №3. – С. 78–86. – DOI: 10.24412/2658-638X-2021-3-78–86.
7. Рыбина О.В. Психологические эффекты обучения педагогов коуч-технологии / О.В. Рыбина, О.Д. Вильковская, Т.Д. Наумова // Коучинг и наставничество: теория и практика: материалы II Всерос. науч.-практич. конф. с междунар. участ. (Санкт-Петербург, 27–28 февр. 2025 г.) / редкол.: О.В. Рыбина [и др.]. – Чебоксары: Среда, 2025. – ISBN 978-5-907965-35-5.
8. Сафонов К.Б. Анализ возможных копинг-стратегий начинающего учителя / К.Б. Сафонов // Международный журнал медицины и психологии. – 2022. – Т. 5. №7. EDN BXEIVI
9. Хузиахметов А.Н. Эмоциональное выгорание педагогов, работающих в инклюзивных классах / А.Н. Хузиахметов, Р.Р. Насибуллов, И.Ф. Яруллин // Успехи гуманитарных наук. – 2021. – №5. – С. 35–45. – eISSN: 2618–7175. EDN OBIRXK

Голикова Маргарита Викторовна
практикующий коуч ICF, психолог, эксперт кафедры
«Коучинг» и «Трансперсональная психология»
Академия социальных технологий
г. Москва

DOI 10.31483/r-127501

КРИТЕРИИ ВЫБОРА КОУЧА ДЛЯ БИЗНЕСА И АКТУАЛЬНЫЕ КОУЧИНГОВЫЕ ЗАПРОСЫ 2025 ГОДА

***Аннотация:** в статье представлено исследование, основанное на интервью с представителями бизнеса, касающееся выбора коучей и актуальных тем коучинга в 2025 году. Исследование фокусируется на двух гипотезах. Первая гипотеза предполагает, что уровень образования и количество дипломов коуча не являются решающими факторами при выборе специалиста. Вторая гипотеза утверждает, что в 2025 году основными запросами клиентов станут темы, связанные с состоянием человека, такими как эмоциональное благополучие, стресс-менеджмент и удержание персонала. Таким образом, статья подчеркивает важность подхода к коучингу, ориентированного на человеческие потребности и состояние, а также необходимость переосмысления критериев выбора коучей.*

Ключевые слова: коучинг, бизнес, критерии коуча, коучинговые запросы.

В современном мире коучинг занимает важное место в сфере личностного и профессионального развития. При выборе подходящего коуча многие сталкиваются с обилием рекомендаций, доступных в интернете. Наиболее распространенные советы акцентируют внимание на таких формальных критериях, как уровень квалификации, наличие дипломов, количество часов практики и сертификаций. Однако, основываясь на многолетнем опыте работы в данной области можно заметить, что клиенты редко проявляют интерес к этим параметрам. Это наблюдение побуждает задуматься: действительно ли эти формальные критерии имеют столь большое значение для бизнеса при выборе коуча? Или существуют иные факторы, которые оказывают более значительное влияние на принятие решения?

Для поиска ответа на этот вопрос проведена серия интервью с представителями различных компаний и предпринимателями, чтобы глубже понять их истинные потребности и ожидания от коучинга. В данной статье представлены результаты исследования и выводы, полученными в процессе анализа собранных данных.

Описание исследования

В этой статье представлены результаты самостоятельного исследования, основанного на 30 проведенных интервью с представителями бизнеса, которые имеют опыт в коучинге. Респонденты относились к трем ключевым ролям: 6 специалистов в области HR (коучи, HR-бизнес-партнеры и тренеры), 12 коучи (руководители и ключевые сотрудники) и 12 заказчиков (высшее руководство, CEO и коммерческие директора). Эта разбивка позволяет не только глубже понять каждую из категорий, но и сверить, насколько схожи или различны их взгляды на важные вопросы, которые мы анализируем в гипотезах.

Среди респондентов равное представительство мужчин и женщин (15 мужчин и 15 женщин), что позволяет получить сбалансированное представление о текущих тенденциях и вызовах в коучинге. Все участники обладают самостоятельным опытом в этой области, что добавляет глубины и разнообразия к их взглядам.

В рамках исследования был разработан список из 10 вопросов, нацеленных на выявление ключевых аспектов коучинга. В статье мы проанализируем ответы, касающиеся проверяемых гипотез: какие

критерии и качества являются важными при выборе коуча, а также какие три запроса будут наиболее актуальны для бизнеса в 2025 году.

Для проведения более точного анализа все ответы были систематизированы в зависимости от категорий респондентов.

Таблица 1

Анализ ответов HR-специалистов на вопрос о важных критериях и качествах при выборе коуча

№	Критерии	Описание от респондентов
1	Профессиональный опыт и экспертиза	Коуч должен иметь реальный опыт работы, подтвержденный успешными кейсами и рекомендациями. Это включает наличие образования, часов практики и работы с авторитетными клиентами
2	Коммуникационные навыки и эмпатия	Важно, чтобы коуч умел лаконично и логично доносить информацию, был чувствительным и эмпатичным, создавая комфортную атмосферу для общения. Это также включает умение подстраиваться под клиента и правильно отражать его потребности
3	Личное восприятие и комфорт в коммуникации	Не менее важным является личный отклик и ощущение, что коуч «твой человек». Комфорт в общении и заинтересованность коуча в партнерстве и поиске решений играют ключевую роль в выборе

Таблица 2

Анализ ответов коучи на вопрос о важных критериях и качествах при выборе коуча

№	Критерии	Описание от респондентов
1	Профессиональный опыт и экспертиза	Наличие подтвержденного опыта работы в коучинге, успешные кейсы и рекомендации. Образование, желательно в области психологии, для понимания психологических процессов
2	Коммуникационные навыки и личные качества	Эмпатия, вовлеченность и желание помочь клиенту. Межличностные коммуникации и способность создать комфортную атмосферу для общения
3	Энергетика и уровень доверия	Важность внутренней энергии коуча, харизмы и способности вызывать доверие. Личное восприятие коуча и уровень комфорта в общении

Таблица 3

Анализ ответов заказчиков на вопрос о важных критериях и качествах при выборе коуча

№	Критерии	Описание от респондентов
1	Профессиональный опыт и экспертиза	Успешный опыт в коучинге, подтвержденный рекомендациями, отзывы об успешной практике
2	Доверие и эмпатия	Возможность доверять коучу и его способность понимать и чувствовать клиента играют важную роль. Эмпатия, способность слушать и создавать комфортную атмосферу для общения – это качества, которые выделяют многие респонденты
3	Коммуникационные навыки	Умение эффективно общаться и устанавливать контакт с клиентом также является важным критерием. Это включает в себя открытость, способность расположить к себе и создать доверительную обстановку
4	Энергия и харизма	Важность внутренней энергии и харизмы коуча. Это качество может способствовать созданию положительной атмосферы и мотивации клиента
5	Критическое мышление и психологическое образование	Наличие критического мышления и понимание психологических процессов, как важный аспект, который может помочь лучше понять клиента

На основе собранных ответов групп можно выделить несколько общих и ключевых критериев при выборе коуча. Все респонденты согласны с тем, что подтвержденный профессиональный опыт и экспертиза являются основополагающими факторами, которые обеспечивают квалифицированный подход к коучингу.

Кроме того, важным аспектом является наличие развитых коммуникационных навыков. Эмпатия и способность установить доверительные отношения также упоминаются как критически важные для успешного взаимодействия между коучем и клиентом.

Некоторые представители бизнеса дополнительно выделяют личные качества коуча, такие как энергия, харизма и критическое мышление, что подчеркивает необходимость не только профессиональных навыков, но и индивидуальных характеристик, способствующих эффективному процессу коучинга.

Таким образом, при выборе коуча стоит учитывать следующие ключевые критерии: профессиональный опыт и экспертиза, коммуникационные навыки и эмпатия, а также личные качества, такие

как доверие и харизма. Эти аспекты помогут обеспечить продуктивное и комфортное взаимодействие, что в конечном итоге способствует достижению поставленных целей клиента.

Для анализа ответов на вопрос о ключевых темах запроса на коучинг в 2025 году также была применена систематизация в зависимости от категорий респондентов. Нумерация определяет частоту встречаемости ответа, чем выше в таблице ответ, тем более часто он встречался среди группы респондентов.

Таблица 4

Анализ ответов на вопрос об актуальных запросах на коучинг в 2025 году

№	Ответы HR-специалистов	Ответы коучи	Ответы заказчиков
1	Управление и удержание персонала	Коммуникация и командная работа	Уверенность и вера в себя
2	Эмоциональное благополучие и жизнестойкость	Управление и удержание персонала	Адаптация к изменениям
3	Работа в условиях многозадачности и изменений	Эмоциональное благополучие и жизнестойкость	Коммуникация и командная работа
4	Коммуникация и командная работа	Обратная связь и гибкость	Эмоциональное благополучие и жизнестойкость
5	Личностное развитие и самооценка		Управление и удержание персонала

На основе собранных данных можно выделить несколько ключевых тем для коучинга, которые актуальны на сегодняшний день. Все группы респондентов – представители HR, коучи и заказчики – отмечают важность следующих аспектов:

1. Управление и удержание персонала: Эта тема остается в центре внимания, так как организации стремятся не только привлекать, но и удерживать талантливых сотрудников в условиях высокой конкуренции и кадрового голода на рынке по многим позициям.

2. Эмоциональное благополучие и жизнестойкость: в условиях стресса и неопределенности, вызванных изменениями в рабочей среде, поддержка эмоционального здоровья становится приоритетной задачей.

3. Коммуникация и командная работа: эффективная коммуникация и взаимодействие в командах способствуют улучшению производительности и созданию позитивной атмосферы в коллективе.

4. Адаптация к изменениям: способность быстро адаптироваться к новым условиям и изменениям в бизнес-среде является важным навыком для сотрудников.

5. Личностное развитие и самооценка: уверенность в себе и работа над самооценкой помогают людям достигать своих целей и развиваться как профессионалы.

6. Обратная связь и гибкость: умение давать и принимать обратную связь, а также быть гибким в подходах к работе, является важным для успешного взаимодействия в команде.

7. Выставление и проверка целей: установка четких целей и регулярная их проверка помогают поддерживать фокус и мотивацию у сотрудников.

Таким образом, актуальные темы для коучинга охватывают широкий спектр вопросов, связанных с управлением персоналом, эмоциональным благополучием, коммуникацией, адаптацией к изменениям и личностным развитием. Эти аспекты играют ключевую роль в повышении эффективности работы организаций и благополучия их сотрудников.

Исходя из материала, полученного в результате интервью и опубликованного в статье, можно уверенно утверждать, что первая гипотеза предполагающая, что уровень образования и количество дипломов коуча не являются решающими факторами при выборе специалиста – подтвердилась. Результаты интервью выявили, что практический опыт и личные качества коуча играют более значимую роль. Отдельно хочется отметить критерий «Эмпатия и способность установить доверительные отношения», что является одной из Ключевых компетенций ICF. Вторая гипотеза утверждающая, что в 2025 году основными запросами клиентов станут темы, связанные с состоянием человека, такими как эмоциональное благополучие, стресс-менеджмент и удержание персонала – подтверждена. Интервью показали, что эти аспекты действительно становятся приоритетными для бизнеса и оба этих запроса по статистике лидируют не зависимо от категории респондентов.

На основе полученных результатов можно рекомендовать коучам.

1. Активно развивать 4 компетенцию «Постоянно развивает доверие и ощущение безопасности», в соответствии со стандартами ICF.

2. Систематизировать и презентовать практический опыт через кейсы, отзывы и публикации, что усилит доверие со стороны заказчиков.

3. Фокусироваться на темах, востребованных бизнесом, таких как стресс-менеджмент, командная динамика и поддержка личностного развития.

Исследование также указывает на необходимость дальнейшего изучения динамики запросов в коучинге, особенно в контексте быстро меняющихся условий рынка труда. Расширение выборки и включение международного опыта могли бы углубить понимание глобальных тенденций. В целом, результаты подчеркивают: будущее коучинга лежит в гармоничном сочетании профессиональной экспертизы и ориентации на человеко-центрированные ценности, что делает его незаменимым инструментом для устойчивого развития организаций и их сотрудников.

Список литературы

1. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе / Д. Гоулман. – М.: АСТ, 2020. – 512 с.
2. Селигман М. Новая позитивная психология / М. Селигман. – М.: Смысл, 2018. – 480 с.
3. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности / Дж. Уитмор. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 256 с.
4. International Coach Federation (ICF) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://coachingfederation.org/app/uploads/2021/07/Updated-ICFCompetencyModel_Oct2019_rus_public.pdf (дата обращения: 01.03.2025).
5. What Clients Want: A Conjoint Analysis of Precursors to Coach Selection // International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring [Electronic resource]. – Access mode: <https://scispace.com/pdf/what-clients-want-a-conjoint-analysis-of-precursors-to-coach-20tpxzmj9i.pdf> (date of request: 15.03.2025).

Дахмани Мария Валерьевна

генеральный директор, сертифицированный коуч РСС ICF,
член Международной Федерации Коучинга (ICF),
член Федерации профессиональных коучей и наставников
ООО «Ньютек Лингва»
г. Москва

DOI 10.31483/r-127244

СМЕНА ПАРАДИГМЫ ЛИДЕРСТВА В ЭПОХУ ПРОМЫШЛЕННОСТИ 5.0: РОЛЬ КОУЧЕЙ И НАСТАВНИКОВ В РАЗВИТИИ ЖЕНСКОЙ МОДЕЛИ ЛИДЕРСТВА (ПРАКТИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ)

Аннотация: статья посвящена исследованию изменений парадигмы лидерства в условиях перехода от Промышленности 4.0 к Промышленности 5.0. Рассматриваются ключевые характеристики новой эпохи, ориентированной на человекоцентричный подход, а также вызовы, связанные с развитием женской модели лидерства. Приведен обзор недавних исследований в области психологии женского лидерства. Особое внимание уделяется роли коучей и наставников в поддержке лидеров. В статье предлагается ряд вопросов, которые могут способствовать изменению существующих правил игры в бизнесе и способствовать переходу бизнеса к устойчивому развитию и социальной ответственности.

Ключевые слова: промышленность 5, женское лидерство, коучинг, экологичность, человекоцентричность, мягкая сила.

Цель и задачи исследования.

Целью настоящей статьи является обзор изменений в парадигме лидерства в связи с переходом к Промышленности 5.0 на основе рассмотрения психологии женского лидерства и изучение роли коучей и наставников в развитии новой модели лидерства, путём обозначения некоторых вопросов о том, как внедрение данной модели лидерства может поменять сложившиеся в бизнесе правила и помочь женщинам-лидерам внести больший вклад на основе собственных ценностей и характерных для них способностей, делая бизнес более устойчивым, а его вклад – более социально ответственным.

Основные тезисы.

1. Переход к Промышленности 5.0 характеризуется сотрудничеством между людьми и технологиями, где искусственный интеллект и робототехника расширяют возможности человека, а не заменяют его.

2. Лидерство в эпоху Промышленности 5.0 требует переориентации на человека и социальную ответственность, с фокусом на благополучии сотрудников и устойчивом развитии.

3. Женская модель лидерства характеризуется эмпатией и партисипативностью, что может стать ключевым преимуществом в новой эпохе. Переход на партисипативную модель лидерства может привести к более инклюзивному и устойчивому бизнесу, где социальный вклад и этика становятся ключевыми показателями успеха.

4. Женщины-лидеры, играя по правилам традиционной модели лидерства, часто сталкиваются с барьерами, такими как «стеклянный потолок» и неуверенность в себе.

5. Недавние исследования в области женского лидерства на практике доказали эффективность женской модели лидерства в ситуации глобального вызова, которым стала для мира пандемия COVID-19.

6. Коучи и наставники играют важную роль в развитии женского лидерства, помогая женщинам преодолевать барьеры и развивать уверенность в своих силах, тем самым влияя на переход общества на новую модель лидерства, соответствующую требованиям эры Промышленности 5.0.

Смена парадигмы лидерства.

Согласно исследованию бизнес-школы Хенли (Henly Business school) в настоящее время цивилизация находится на этапе перехода к новой эпохе промышленного производства. Исследователи называют это переходом от эры Промышленности 4.0 (Эры Умной Автоматизации, когда слияние физического и цифрового миров привело к созданию автоматизированных интеллектуальных систем управления) к эре Промышленности 5.0 (Эре Роста, когда искусственный интеллект и робототехника расширяют возможности человека и позволяют решать новые, более сложные задачи). Новая эра промышленности переопределяет отношения между людьми и технологиями в промышленном контексте: вместо мира, в котором люди просто обслуживают машины или заменяются ими, общество переходит к совместному партнерству, в котором творчество человека и принятие решений дополняются и усиливаются технологическими инновациями.

Этот переход знаменует собой системный сдвиг в системе делового взаимодействия, другими словами, меняется то, как и почему люди работают и сотрудничают. Чтобы начать путь к ориентированному на человека лидерству в эру Промышленности 5.0, отношения между работодателями и сотрудниками должны развиваться и переходить от основанных исключительно на экономических транзакциях до основанных на взаимной приверженности социальной ответственности с вниманием к тому, чтобы быть гибкими, способными включить в свой контекст все прочие существующие контексты и заботящимися о благополучии каждого. Вставая на этот путь, лидерам необходимо быть готовыми к тому, чтобы содействовать адаптивности организации, управлять сотрудниками, которые являются представителями разных поколений и возвращать команду, устойчивую к внешним и внутренним изменениям.

Чтобы преуспеть в эту эпоху, лидерам важно принять подход, ориентированный на человека, с уважением к различным взглядам, ценностям и приоритетам своих команд. Способствуя гибкости, инклюзивности и адаптивности, они могут создать устойчивую культуру на рабочем месте, которая привлекает, вовлекает и удерживает лучшие таланты на постоянно меняющемся рынке труда. Эффективное лидерство в эту новую эпоху требует не только осознания этих изменений, но и действий по продвижению и внедрению значимых изменений. «Переосмысление лидерства, часто связанного с иерархией и индивидуальным успехом, требует смелости, чтобы бросить вызов нормам и противостоять краткосрочным выгодам. Это означает принятие новых ключевых показателей эффективности, долгосрочного видения и успеха, основанного на ценностях» [1].

Отдавая должное значимости инноваций, эра Промышленности 5.0 выходит за рамки автоматизации и эффективности; она формирует будущее, в котором благополучие, адаптивность и разнообразные перспективы сотрудников являются такими же важными для успеха, как и технологические достижения. Для руководителей такой подход зачастую означает проведение тщательной переоценки традиционных моделей лидерства и организационной культуры. На этом пути руководители будут сталкиваться с необходимостью выхода за рамки устаревших установок, связанных с максимизацией прибыли, и уделения большего внимания таким стратегиям как удовлетворенность сотрудников, этика и долгосрочная устойчивость. «Если эти вызовы будут приняты прогрессивно мыслящими лидерами, они смогут эффективно развивать организацию, не только соответствующую требованиям эры Промышленности 5.0, но и способную поднять планку стандартов для ответственного, инклюзивного бизнеса, который оказывает влияние на то общество, в котором существует» [2].

В новую эпоху лидерам важно найти баланс между прибылью и людьми, отбросив устаревшие показатели и выработав более целостный показатель организационного успеха. Важно, чтобы этот новый уровень включал такие факторы, как развитие сотрудников, рост лидерства, справедливость, принадлежность и миссию. Включение в список ключевых показателей эффективности социальных показателей задает стандарт нового типа лидерства, который можно описать как заботливое и преданное, означающее переход от «добывающего» мышления к инвестициям в человеческий капитал. Трансформирующие лидеры, которые принимают целостное, основанное на ценностях отношение к успеху, будут способствовать созданию устойчивых и конкурентоспособных организаций, которые будут процветать в условиях меняющихся ожиданий сотрудников и требований социума.

Вызовы, стоящие перед развитием женской модели лидерства.

Описывая женский тип лидерства, можно привести цитату известного исследователя темы наставничества для женщин Сьюзан Колантуано, которая определяет лидерство как «использование собственного внутреннего величия для того, чтобы достигать и поддерживать экстраординарные результаты, входя во взаимодействие с внутренним величием других людей» [3].

В 1998 году международное исследование «Гендерные различия между пятью источниками мотивации», проведенное Джоном Барбуто Дж. и Сьюзан Фритц [4], показало, что для женщин в формировании мотивации более значимым является фактор интернализация цели (принятие, согласие со

смыслами), в то время как для мужчин значительно более важным, чем для женщин является фактор инструментальной мотивации (мотивация ощутимыми вознаграждениями).

В исследовании «Женщинам-предпринимателям нужны наставники», проводившемся в 2012–2013 годах в США [5] 10 из 22 участниц (45%) описали свой стиль лидерства как партисипативный и трансформационный, что означает, что они сотрудничали со своими партнерами и сотрудниками, уполномочили сотрудников действовать и поощряли вклад сотрудников, а в некоторых случаях разделяли полномочия по принятию решений.

Говоря об исследованиях изменений в модели лидерства, проводимых в нашей стране, следует упомянуть исследование Школы Управления СКОЛКОВО «Профессиональное и личное развитие женщин» [6] за 2024 год. Исследование базировалось на онлайн-опросе с применением методологии CSI (Customer Satisfaction Index), которая позволила оценить удовлетворенность женщин в бизнесе различными аспектами их жизни и карьеры. Основной целью исследования стало выявление разрывов в барьерах и мотиваторах у женщин разных категорий должностей, а также анализ уровня их удовлетворенности карьерным ростом на разных этапах. В 2024 году данное исследование проводилось в Москве и других городах России на 1468 респондентах – женщинах, в основных возрастных группах 35–44 года (43%) и 45–54 года (32%) и включало в себя следующие управленческие позиции: собственник / владелец бизнеса / предприниматель (12%), руководитель высшего звена / топ-менеджер (11%), руководитель департамента / отдела/направления/команды (35%), ведущий специалист / менеджер (29%), начинающий / младший специалист (3%).

Согласно исследованию, 68% женщин имеют понимание своих следующих шагов в карьере/бизнесе и личном развитии, при этом наибольшая группа опрошенных (25%) видят свой следующий шаг, как переход на следующую позицию/повышение должности, а еще 23% процента хотят расширить свои полномочия/зону ответственности.

Согласно тому же исследованию, около трети женщин (35%) имела опыт отказа от карьерного роста или развития бизнеса по собственной инициативе, при этом 28% женщин отказывались от развития, будучи не уверенными в своих силах, боясь не справиться. При этом 69% респонденток считают наличие собственной мотивации и уверенности ключевым фактором в собственном развитии как лидера.

Среди основных барьеров развития 38% женщин называют сложность совмещать успешную карьеру и семейную жизнь. Также 32% женщин называют «стеклянный потолок» – невидимый барьер, не позволяющий женщинам достигать топовых позиций. Другими упомянутыми в исследовании барьерами развития для женщин являются отсутствие поддержки женщин в желании строить карьеру со стороны общества (15%), стереотипы (14%) и предвзятое отношение к женщине в конкретной отрасли/сфере (13%), что вместе составляет 42 процента отказов.

Ценность наставничества для женщин-лидеров имеет доказанную ценность. Согласно данным, опубликованным в 2009 году в «Международном журнале доказательного коучинга и наставничества» [7] на основании исследования, проведенного среди тридцати шести женщин-руководителей среднего возраста 41,7 года, женщины-лидеры считают, что наставничество развивает способность принимать решения и улучшает способность мотивировать коллег. Способность проявлять лидерство также может быть интерпретировано как возросшая эффективность лидерства, что определяется как «суждение человека о том, что он или она может успешно осуществлять лидерство, устанавливая направление для рабочей группы, выстраивая отношения с последователями, чтобы получить их приверженность целям изменения, и работая с ними, чтобы преодолевать препятствия на пути к изменению» [8].

Тема отсутствия уверенности в собственных силах у женщин не является новой для исследователей. Согласно уже упоминавшемуся исследованию «Женщинам-предпринимателям нужны наставники», 55% участниц исследования подчеркнули важность обращения за помощью к компетентным специалистам (консультативный совет, бизнес-коучи, наставники и другие специалисты с ценным опытом). Наставники участников исследования были ключевыми фигурами в обеспечении возможностей личного и профессионального роста и успеха для женщин.

Говоря о психологии женщин-лидеров, доктор Зоран М. Павлович, сертифицированный executive-коуч центра коучинга бизнес-школы Хенли, Университета Ридинга, упоминает, что в своей работе женщины-руководители часто сталкиваются с уникальными проблемами, с которыми их коллеги-мужчины могут не сталкиваться, такими как гендерная предвзятость, баланс между работой и личной жизнью и недостаточная представленность в высшем руководстве⁹. В связи с этим наставничество может помочь женщинам-руководителям обрести уверенность в собственных силах и взять на себя руководящие роли, особенно в тех отраслях, где доминируют мужчины.

Эти выводы подкрепляются отчетами ведущих консалтинговых компаний. В своем отчете «Женщины на рабочем месте» [10] McKinsey & Company подчеркивает, что наставничество существенно влияет на карьерный рост женщин. Они обнаружили, что женщины, имеющие наставников, с большей вероятностью получают повышение и доступ к заметным проектам, что подчеркивает необходимость наставничества в программах лидерства.

Компания Deloitte подчеркивает [11], что наставничество имеет решающее значение для создания инклюзивной культуры, которая способствует формированию разных моделей лидерства. Их исследования показывают, что женщины, получающие наставничество, с большей вероятностью остаются в своих организациях и стремятся к руководящим должностям.

Исследование Accenture «Getting to Equal» [12] показывает, что программы наставничества повышают уровень удовлетворенности работой и способствуют карьерному росту женщин. Компания выступает за структурированные программы наставничества как часть развития лидерства, чтобы гарантировать, что женщины получают необходимые им рекомендации и поддержку.

PricewaterhouseCoopers (PwC) также поддерживает интеграцию наставничества в развитие лидерства. Их отчет «Женщины на работе» [13] предполагает, что наставничество помогает преодолеть недостаток уверенности в себе и готовит женщин к лидерству, предоставляя ясное понимание политики и стратегии организации.

Обзор исследований по психологическим особенностям женщин лидеров.

Ниже представлен обзор некоторых исследований по психологическим особенностям женщин-лидеров.

1. В исследовании Ойвинда Мартинсена и Ларса Глазё «Личность и лидерство» [14], проведенного в 2013 году описывается «пятифакторная модель личности эффективного лидера», включающая в себя такие способности как способность выдерживать давление и стресс (эмоциональная устойчивость), способность проявлять инициативу, быть ясными и коммуникабельными (общительность с высокой степенью экстраверсии), способность к инновациям, проявлению любопытства (высокая степень открытости новому опыту), способность поддерживать, приспосабливать и вовлекать сотрудников (высокая степень коммуникабельности) и способность ставить цели, быть тщательными и контролировать их выполнение (методичность). Исследование было проведено среди 2900 менеджеров в Норвегии, и основано на данных опроса лидеров 2011 года Института административных исследований (AFF) при Норвежской школе экономики. Согласно результатам исследования, женщины-руководители набирают балл выше мужчин по 4 из 5 способностей. «Результаты показывают, что с точки зрения личности женщины лучше подходят для руководства, чем их коллеги-мужчины, когда дело касается ясности, инноваций, поддержки и целенаправленной методичности», – утверждают исследователи Норвежской бизнес-школы BI.

2. Другим интересным исследованием в области анализа особенностей женского типа лидерства является исследование особенностей выступлений женщин-лидеров, проведенное во время пандемии COVID-19 исследовательской группой из Южной Африки и опубликованном в журнале «Границы в психологии» (Frontiers in Psychology) в 2021 году [15]. Согласно результатам исследования, Джасинда Ардерн из Новой Зеландии, Цай Инвэнь из Тайваня и Ангела Меркель из Германии были отмечены за то, как они справились с пандемией коронавируса и продемонстрировали подход, основанный на эмпатии, заботе и сотрудничестве. Профессор по международному развитию в университете Нотр-Дам, Ньюкасл, Кейт Макклин указывает на то, что упомянутые качества, которые традиционно считались «женскими», привели к прозрачному и ответственному руководству во времена паники и массовой неразберихи в период пандемии. Женщины-политические лидеры продемонстрировали силу, предлагая и реализуя стратегии вызова, используя при этом (предположительно женские) качества, такие как забота, эмпатия и сострадание. Меркель, также прозванная «Мамочкой», выразила сочувствие и понимание своим последователям, когда она попросила их реализовать сложные, по ее словам, меры для сдерживания распространения COVID-19. Во время речи, в которой излагались сложные стратегии, Адерн извинилась за свой внешний вид из-за того, что укладывала спать своего маленького ребенка. Впоследствии Меркель, Адерн и Цай Инвэнь были отмечены за их «эффективные сообщения и решительные действия» во время пандемии [16].

3. Следующим исследованием, на котором хотелось бы остановиться в данной статье, является работа Садэ Соарес и Нэнси Сидун, опубликованная в журнале «Международные перспективы в психологии», опубликованное в 2021 году, также посвященная проявлениям женского лидерства во время пандемии COVID-19 [17]. Авторы отмечают способность женщин-лидеров совмещать решительность и гуманность в принятии оперативных мер в сфере здравоохранения. Женщины-лидеры, которые также обладали научными знаниями, были более склонны к риску в принятии решений по сравнению с мужчинами, выбирая жизнь как приоритет в сравнении с экономикой. Это привело к более быстрому принятию систематических лок-даунов в странах, где решения принимались женщинами – лидерами, и, как следствие, к более низкому уровню смертности.

4. Еще одним исследованием в области женского лидерства является работа группы исследователей под руководством Маргарет Хопкинс, профессора управления Университета Толедо, опубликованная в журнале «Границы в психологии» (Frontiers in Psychology) в 2021 году [18]. Это исследование выявляет сохраняющуюся предвзятость в оценке лидерских качеств женщин и изучает противоречия между восприятием и реальными проявлениями женского лидерства. Исследователи отмечают, что укоренившиеся архетипы, определяющие лидерство как мужское занятие, сохраняются, несмотря на данные, связывающие более стереотипное женское поведение с эффективным лидерством.

5. Последним исследованием, на котором хотелось бы остановиться в данной статье, является работа Дженифер Франжак и Крис Байрон, опубликованная в журнале «Академия Менеджмента» в 2024 году [19]. Эта работа объединяет результаты 140 исследований о связи наличия женщин в советах директоров компаний и финансовыми результатами этих компаний. Согласно консолидированным данным, наличие женщин в советах директоров имеет положительную корреляцию с прибыльностью этих компаний в странах с выраженным гендерным равенством в управлении. Кроме этого, согласно результатам исследования, присутствие женщин в совете директоров положительно связано с двумя основными функциями совета директоров – контролем и участием в разработке стратегии.

Вопросы для коучей и наставников.

Вопросы, касающиеся особенностей женского лидерства, связаны с рядом социальных, культурных и психологических факторов, которые формируют уникальные вызовы и возможности для женщин-лидеров.

Особенности женского лидерства и факторы неуверенности

Женщины-лидеры часто обращаются за поддержкой извне, что может быть связано с внутренними сомнениями в своих силах и страхом не справиться с возложенными обязанностями. Эти сомнения нередко обусловлены как внутренними ограничениями (так называемыми «pull-факторами»), так и внешними барьерами («push-факторами»), такими как стереотипы о лидерстве, гендерные предубеждения и недостаток равных возможностей. Например, женщины могут испытывать синдром самозванца, что приводит к заниженной самооценке и повышенной тревожности при принятии решений.

Сравнение традиционной и женской моделей лидерства выявляет различия в подходах к успеху. Традиционная модель, часто ассоциируемая с мужским стилем управления, ориентирована на директивность и индивидуальные достижения. В то время как женская модель лидерства чаще характеризуется инклюзивностью, партисипативностью и акцентом на коллективные результаты. Успех в рамках женской модели может быть определен не только через финансовые показатели, но и через социальный вклад и этическое воздействие бизнеса.

Причины неуверенности женщин-лидеров.

Неуверенность женщин в лидерских позициях может быть связана с влиянием стереотипов, которые предполагают несоответствие женских качеств традиционным ожиданиям от лидера. Это создает эффект «стеклянного потолка», который ограничивает карьерный рост женщин. Кроме того, женщины часто сталкиваются с «стеклянными утёсами» – ситуациями, когда им предлагают руководящие позиции в условиях высокого риска и недостатка ресурсов.

Интересно отметить, что дома женщины часто демонстрируют высокую мультизадачность и эффективность. Однако в профессиональной среде это качество не всегда трансформируется в уверенность из-за давления соответствовать традиционным моделям лидерства.

Потенциал трансформации.

Предположение о том, что для женщин-лидеров важно учитывать мнение других при принятии решений, может быть переосмыслено как преимущество. Этот подход способствует переходу от директивной модели к партисипативной модели лидерства. Таким образом, то, что сегодня воспринимается как слабость (например, стремление к консенсусу), может стать ключевой силой женского лидерства в условиях растущей потребности бизнеса в этичности и человекоцентричности.

Роль коучей и наставников.

Коучи и наставники играют важную роль в поддержке женщин-лидеров. Они помогают преодолевать внутренние барьеры через развитие уверенности, предоставление ролевых моделей и расширение профессиональных сетей. Наставничество также способствует созданию безопасных пространств для обсуждения сложностей лидерства без страха осуждения. Кроме того, коучи могут помочь женщинам осознать ценность их уникального стиля управления и разработать стратегии для успешного внедрения этих подходов в профессиональную среду.

Возможные вопросы для исследования коучами и наставниками, работающими с женщинами-лидерами:

– Почему женщины-лидеры, являющиеся многозадачными лидерами в своих личных проектах (дом/семья/работа) испытывают неуверенность в своих силах?

– Почему женщины-лидеры принимают существующие правила игры и карабкаются по карьерной лестнице, упираясь в «стеклянный потолок» вместо того, чтобы установить свои правила?

– Что стало бы с женской мотивацией и уверенностью, если бы в бизнесе учитывались правила игры, которые установили женщины?

– Если общество движется в сторону развития этического воздействия и социального вклада бизнеса, то как должна измениться существующая бизнес-модель, чтобы это стало возможным?

– Как по-новому будет устроена система ключевых показателей эффективности (KPI) бизнеса, если во главу угла встанет не максимизация финансовых показателей, а социальный и этический вклад бизнеса для достижения долгосрочного роста?

– Как перераспределять ресурсы компании, если система финансового вознаграждения мужчин и женщин руководителей будет перестроена таким образом, что разница в заработной плате

исчезнет, проблема «стеклянного потолка» будет решена, а ресурсы компании будут направляться не только на финансовое стимулирование руководителей, а также и на то, чтобы создать социальный вклад в общество?

– Каким тогда может быть потенциал и последствия смены модели лидерства, если женщина-лидер осознает, что можно не соревноваться с мужчинами-руководителями в традиционной парадигме лидерства, а создать собственную модель женского лидерства и показателей эффективности на основе человекоцентричности, этики и ценностей?

– Каким будет для общества в целом итог от изменения управления бизнесом, если женщины-лидеры осознают свой потенциал и возможности и достроят существующую модель лидерства своей моделью?

Если говорить о том, как данная модель лидерства может быть применима к лидерам – мужчинам, то следует упомянуть, что в восточной культуре (Япония, Китай) в бизнес-культуру уже давно интегрированы принципы «мягкой силы» (отсутствие директивности, прямого давления, высокая роль коммуникаций в бизнесе, коллективизм), поэтому можно сказать, что принцип «мягкой силы» применим к любому лидеру организации, независимо от гендера.

– Что может измениться в целях и стратегиях их достижения, если мужчины-лидеры интегрируют в свою модель лидерства сильные качества женской модели лидерства (этичность и человекоцентричность) и изменяют парадигму лидерства с захвата доли рынка на союзничество и взаимную выгоду?

– Как изменятся бизнес-процессы и воздействие частного бизнеса на экономику, если заменить индивидуальную цель «стать первым по объему продаж в своей области» на цель «вместе с другими производителями своего региона за счет синергии усилий сделать вклад в экономику своего региона и способствовать росту качества жизни населения»?

– Какие проекты тогда мы сможем увидеть на уровне отдельных регионов и всей страны в целом?

Влияние на общество.

Переход к новой модели лидерства, основанной на ценностях женского подхода (этичность, инклюзивность), может изменить цели бизнеса: от максимизации прибыли к долгосрочному устойчивому развитию. Это приведет к созданию условий труда, где лидеры смогут сохранять баланс между карьерой и личной жизнью. В свою очередь, такие изменения могут способствовать улучшению качества жизни общества в целом.

Таким образом, переосмысление традиционной парадигмы лидерства с учетом сильных сторон женской модели управления способно не только устранить существующие барьеры для женщин-лидеров, но и внести значительный вклад в развитие современного бизнеса и общества.

Возможно, то, что сегодня кажется главной женской слабостью в развитии собственного лидерства, может стать главной силой модели женского лидерства (подразумеваемая переход с директивной модели лидерства на партисипативную).

Приглашаю коллег – коучей и наставников – к совместному размышлению над данным вопросом и над тем, какова же реальная роль коучей и наставников в сегодняшний момент истории в нашей стране и в мире.

Список литературы

1. Kleio Akrivou (2024). Leadership Futures Advancing into Industry 5.0 [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.henley.ac.uk/world-of-work> (date of request: 18.03.2025).
2. Dr Melissa Carr (2024). A white paper: The business case for belonging How psychological safety drives engagement, wellbeing, and performance [Electronic resource]. – Access mode: <https://assets.henley.ac.uk/v3/fileUploads/MHFA-England-White-paper.pdf> (date of request: 18.03.2025).
3. Colantuono S.L. (2010). No ceiling, no walls [Electronic resource]. – Access mode: <http://1106design.com/wp-content/uploads/Pages-from-No-Ceiling-No-Walls.pdf> (date of request: 18.03.2025).
4. John E. Barbuto JR., Susan M. Fritz. Sex differences among five sources of motivation in the motivation sources inventory: preliminary findings. University of Nebraska-Lincoln Brett A. Plummer Arizona State University, Psychological Reports, 2003, 93, 47–48. EDN GZQZWP
5. Robin L. Laukhuf, Timothy A. Malone. Women Entrepreneurs Need Mentors. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring Vol. 13. No. 1. February 2015.
6. Исследование бизнес-школы Сколково «Профессиональное и личное развитие женщин» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.skolkovo.ru/centres/leadershipdevelopment/research-and-publications/> (дата обращения: 14.03.2025).
7. Rune Hoigaard, Petter Mathisen. Benefits of formal mentoring for female leaders. International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. Vol. 7. No. 2. August 2009.
8. Paglis L.L., Green S.G. (2002). Leadership self-efficacy and managers' motivation for leading change. Journal of Organizational Behavior, 23, 215–235. EDN DVULEX
9. Dr. Zoran M Pavlovic. How Synergies Between Coaching And Mentoring Are Contributing To The Success Of Women-Only Leadership Development Programs.
10. McKinsey & Company. Women in the Workplace. 2020.

11. Deloitte. The Diversity and Inclusion Revolution: Eight Powerful Truths [Electronic resource]. – Access mode: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/diversity-and-inclusion-in-the-workplace-eight-powerful-truths.html> (date of request: 30.03.2025).
12. Accenture. Getting to Equal 2020: The Hidden Value of Culture Makers [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.accenture.com/us-en/about/inclusion-diversity/gender-equality-2020> (date of request: 30.03.2025).
13. Productivity and Gender: The key to solving the growth puzzle. Women in Work 2025 [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.pwc.co.uk/services/economics/insights/women-in-work-index.html> (date of request: 30.03.2025).
14. Martinsen Øyvind, Lars Glasø (2013). Personlighet og ledelse. I.R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø, S.B. Matthiesen (ed.). Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0 (p. 47–72). Fagbokforlaget: Bergen [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.bi.edu/research/business-review/articles/2014/03/personality-for-leadership/> (date of request: 13.04.2025).
15. Mayer C-H., May M.S. (2021). Women Leaders Transcending the Demands of Covid-19: A Positive Psychology 2.0 Perspective. Front. Psychol. 12:647658. doi: 10.3389/fpsyg.2021.647658. EDN XSURHS
16. Johnson C., Williams B. (2020). Gender and Political Leadership in a Time of COVID. Polit. Gender 1–8. doi: 10.1017/S1743923X2000029X. EDN YJSJWI
17. Sadé E. Soares, Nancy M. Sidun. Women Leaders During a Global Crisis. International Perspectives in Psychology 2021 10:3, 130–137.
18. Margaret M. Hopkins [et al.]. Buried Treasure: Contradictions in the Perception and Reality of Women's Leadership. Frontiers in Psychology (2021). DOI: 10.3389/fpsyg.2021.684705
19. Franczak Jennifer, Margolis Jaclyn. Women and great places to work: Gender diversity in leadership and how to get there. Organizational Dynamics. Vol. 51. Iss. 4. 2022, 100913, ISSN 0090-2616, <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100913>. [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261622000201> (date of request: 13.04.2025).

Ермолаева Мария Викторовна

магистр, исследователь

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет

«Высшая школа экономики»

г. Москва

DOI 10.31483/r-138011

ОТ ПОТЕНЦИАЛА К РИСКАМ: ДЕСТРУКТОРЫ И ДРАЙВЕРЫ В ПОВЕДЕНЧЕСКОМ ПРОФИЛЕ ЛИДЕРА

Аннотация: в статье рассматривается поведенческий профиль лидера как динамическая система, включающая мотивационные драйверы, поведенческие защиты и влияние на командную среду. Автор опирается на теоретические основания методологии Hogan Assessments, психодинамической концепции защитных механизмов и системного анализа групповой динамики. Особое внимание уделяется деструктивным паттернам поведения, возникающим в условиях стресса, и их роли в формировании неосознаваемых сценариев командного взаимодействия. Предлагается многоуровневая рамка поведенческого анализа, включающая индивидуальный, поведенческий и системный уровни. Статья ориентирована на специалистов в области организационного консультирования, поведенческой диагностики и работы с управленческими рисками.

Ключевые слова: поведенческий профиль, мотивационные драйверы, деструктивные паттерны, защитные механизмы, групповая динамика, психодинамический подход, Hogan Assessment, организационное консультирование, поведенческий анализ, развитие руководителей.

Введение

Современное представление о лидерстве все в большей степени смещается от универсальных моделей компетенций к более тонкому и многоуровневому анализу поведенческих сценариев [11]. В условиях нарастающей управленческой сложности – высокой изменчивости среды, неопределенности задач, многообразия интересов внутри организаций – становится очевидным, что именно поведение лидера под давлением оказывается критически значимым фактором как устойчивости самой управленческой фигуры, так и жизнеспособности команды, в которой он действует [1; 4].

При этом поведение лидера нельзя сводить только к внешним проявлениям или описанию лидерского стиля. Оно является результатом взаимодействия мотивационных структур, защитных механизмов и ситуативного контекста [8–10; 14]. Одно и то же качество, проявляясь в благоприятных условиях, может быть ресурсом, а в условиях перегрузки или тревоги – стать источником риска и дисфункции. Анализ поведенческого профиля позволяет не только описывать актуальные характеристики лидера, но и выявлять потенциальные зоны уязвимости, прогнозировать управленческие ошибки, а также проектировать индивидуальные траектории развития.

Цель настоящей статьи – на основе междисциплинарной теоретической базы проанализировать поведенческий профиль лидера как динамическую конфигурацию, в которой сочетаются мотивационные драйверы и деструктивные поведенческие паттерны. Особое внимание уделяется тому, как эта конфигурация влияет на систему командных взаимодействий.

Поведенческий профиль лидера: мотивации и деструкторы

Одним из наиболее широко применяемых инструментов оценки поведенческого профиля в организационном контексте является методология Hogan Assessments [8–10], включающая в себя три взаимодополняющих измерения:

MVPI (Motives, Values, Preferences Inventory) – измеряет устойчивые системы ценностей и мотиваций, определяющие то, к чему стремится человек в профессиональной среде (например, власть, признание, безопасность, этичность, гедонизм и др.).

HPI (Hogan Personality Inventory) – отражает повседневное, социально желательное поведение, или «яркую сторону» личности.

HDS (Hogan Development Survey) – фокусируется на поведении в стрессовых и неопределенных ситуациях, выявляя склонность к повторяющимся паттернам, которые могут мешать лидерству и взаимодействию.

Такой подход позволяет рассматривать поведение не как фиксированную черту, а как проявление адаптивной системы, в которой мотивация, защита и поведенческая реализация связаны через ситуативную логику [4; 5].

Ценности, лежащие в основе мотивации, формируют устойчивое направление поведения. Например, высоко выраженная ценность «власть» (Power) предопределяет стремление к влиянию и доминированию, тогда как «аффилиация» (Affiliation) – к сотрудничеству и командной атмосфере. При этом важно учитывать, что мотив – это не поведение как таковое, а энергетический источник, который находит выражение в тех или иных поведенческих паттернах, в зависимости от контекста и структуры личности [11; 16].

В условиях стресса или угрозы мотивационные импульсы могут быть искажены, и тогда активируются деструктивные поведенческие сценарии. Эти паттерны – такие как замкнутость, подозрительность, стремление к контролю, агрессия, конформизм – не являются отклонениями, а представляют собой перегибы адаптации, как правило, укоренившиеся в прошлом опыте [9; 14].

Характерная черта деструктора – он не появляется «вдруг». В нейтральной или ресурсной среде поведение может оставаться адаптивным, но в условиях перегрузки, неопределенности или угрозы деструктор активируется как автоматический защитный механизм [1; 12].

Так, человек с выраженным стремлением к признанию и высоким уровнем тревожности может при угрозе статуса или критике начать игнорировать обратную связь, замыкаться, проявлять резкость – запускается паттерн самозащиты. Именно поэтому в поведенческом анализе важно учитывать не только то, что делает человек, но и в каком контексте, и с каким внутренним фоном он это делает.

Поведение как проявление внутреннего конфликта

Поведение лидера не является прямым отражением его черт или мотиваций. Оно представляет собой результат сложного взаимодействия между стремлениями, страхами, защитными механизмами и контекстуальными условиями. Особенно ярко это проявляется в ситуациях давления, неопределенности или ответственности, когда активируются не только мотивационные импульсы, но и внутренние конфликты, часто неосознаваемые.

Психоаналитическая теория рассматривает поведение как результат постоянного баланса между импульсами, нормами и защитами. Поведение – это компромисс между требованиями Оно, Супер-Эго и внешней реальностью. Этот компромисс зачастую становится нестабильным под влиянием тревоги, и тогда поведение приобретает форму симптома – защищающего, но ограничивающего [3].

Позднее эти идеи были развиты в клинической и прикладной психоаналитической традиции. В частности, Нэнси Мак-Вильямс (2011) подчеркивает, что устойчивые поведенческие паттерны, включая те, что выглядят как «деструктивные», представляют собой защитные структуры, сложившиеся в результате необходимости справляться с внутренними конфликтами или ранними травматическими переживаниями [14].

В поведенческом профиле лидера можно выделить несколько типов напряжений, которые обуславливают парадоксальные или нестабильные стратегии поведения.

1. Конфликт мотиваций – ситуация, при которой у человека одновременно могут быть выражены два драйвера, направленные в разные стороны. Например, сочетание стремления к признанию (Recognition) и к безопасности (Security) может вызывать колебания между поиском публичного одобрения и желанием спрятаться, не рисковать.

2. Мотивация против защиты – возникает, когда мотивационный импульс наталкивается на неосознанный страх. Например, человек с высокой мотивацией принадлежности (Affiliation) может одновременно обладать выраженной замкнутостью (Reserved), что создает внутреннее напряжение между желанием быть ближе и страхом быть отвергнутым.

3. Конфликт между двумя защитами – когда активируются две несовместимые защиты, поведение может становиться непоследовательным. Так, сочетание Bold (уверенность, стремление к контролю) и Cautious (осторожность, избегание) может приводить к дезорганизованным управленческим стратегиям – быстрым решениям с последующим откатом или самообвинением.

С позиции поведенческого анализа, такие внутренние конфликты реализуются через паттерны поведения, обладающие функцией регуляции внутреннего состояния [7; 17]. Например, резкое обесценивание сотрудника может быть не выражением «плохого отношения», а способом справиться с тревогой от угрозы авторитета.

Таким образом, деструкторы – это не «отрицательные черты», а функциональные элементы поведенческого репертуара, смысл которых становится понятен только при анализе мотивационного напряжения, ситуативного контекста и предшествующих стимулов и последствий.

Поведение лидера как фактор групповой динамики

Рассматривая поведенческий профиль лидера, невозможно ограничиться анализом индивидуального уровня. Поведение лидера всегда разворачивается в социальном контексте, прежде всего в команде, и неизбежно влияет на то, как группа организуется, регулирует тревогу и выстраивает нормы взаимодействия. Иными словами, поведение лидера становится триггером системных процессов, часто бессознательных.

Современные подходы в организационной психологии все чаще рассматривают лидера не просто как управляющего, но как эмоционального и поведенческого центр тяжести команды [6]. Поведение, тональность, степень открытости, склонность к контролю или доверию – все это воспринимается и интерпретируется командой, становясь частью неформальных норм.

Такое влияние не всегда осознается самим лидером. Например, лидер, склонный к микроменеджменту (например, с выраженным Diligent), транслирует недоверие – и команда начинает пассивно ожидать инструкций. Лидер, избегающий конфликта (например, с Reserved и Affiliation), провоцирует подавление напряжения и формирование неявных коалиций. Лидер с высокой харизмой и нестабильной саморефлексией (Bold + Imaginative) может вдохновлять, но и вызывать дезорганизацию, особенно у сотрудников, нуждающихся в структуре.

Особое значение в анализе групповой динамики имеет концепция базовых допущений Уилфреда Биона [2]. Он показал, что группа может бессознательно перейти в один из трех регрессивных режимов – когда не справляется с тревогой, амбивалентностью и неопределенностью (табл. 1). Эти режимы активируются особенно быстро, если поведение лидера их подпитывает.

Таблица 1

Базовые допущения как групповая защита

<i>Базовое допущение</i>	<i>Реакция группы</i>	<i>Поведенческий триггер</i>
Зависимость	группа ищет «мессию», теряет инициативу	лидер гиперответственный, снижающий автономию (например, Dutiful + Cautious)
Борьба/бегство	возникают «враги», поляризация, агрессия или уход	лидер транслирует опасность, отрицает неопределенность (например, Skeptical + Bold)
Образование пары	иллюзорное ожидание «решения извне»	лидер избегает принятия решений, надеется на «особые» отношения (например, Reserved + Affiliation)

Эти бессознательные сценарии не редкость – особенно в организациях, переживающих стресс, реструктуризацию, смену руководства. Поведение лидера в такие периоды становится не просто управленческим фактором, а проявлением групповой тревоги, требующей особой аналитической чувствительности.

Психодинамический подход предполагает, что лидер не только влияет на команду, но и часто выражает ее бессознательные конфликты [15]. Например, лидер начинает сомневаться, когда команда боится неудачи или становится агрессивным, когда команда испытывает стыд или зависимость.

В этом смысле, наблюдение за поведением лидера становится точкой входа в анализ всей системы, позволяя консультанту диагностировать и переработать скрытые напряжения команды.

Разграничение уровней анализа поведенческого профиля

Чтобы поведенческий анализ лидерства действительно становился инструментом развития, важно разграничивать уровни, на которых проявляется и интерпретируется поведение лидера. Отсутствие этого разграничения может приводить к ошибкам: например, к попытке изменить системную проблему за счет индивидуальной терапии, или, наоборот – к индивидуализации феномена, который является результатом групповой динамики.

Целесообразно различение трех уровней поведенческого анализа, каждый из которых требует своей методологии, интерпретации и консультативной практики (табл. 2).

Таблица 2

Уровни анализа поведенческого профиля

<i>Уровень</i>	<i>Объект анализа</i>	<i>Методы</i>
Индивидуальный	Ценности, мотивации, защиты	Интервью, тесты, психотерапия, коучинг
Поведенческий	Управленческие реакции, стиль взаимодействия	Наблюдение, фасилитация
Системный	Командная динамика, бессознательные сценарии	Сетевой анализ, групповая работа, наблюдение

Такое разделение помогает не подменять системную работу индивидуальной проработкой, точно выбирать инструменты.

Подход к консультированию: от оценки к навигации

Один из рисков работы с поведенческим профилем лидера – это превращение его в инструмент оценки. Такой подход закрепляет мышление в категориях дефицита и не дает возможности раскрыть динамику профиля как живой и адаптивной системы, поддающейся тонкой настройке.

Альтернативой становится подход, при котором консультант помогает лидеру распознать собственные паттерны, понять, в каком контексте они активируются, осознать, какую функцию они выполняют на индивидуальном и на командном уровне, выработать траектории изменений, которые не насильственны, а экологичны.

Роль консультанта – не оценить, а прочесть структуру и перевести ее в понятные действия. Поведенческий профиль воспринимается как карта, где указаны не только ресурсы, но и зоны повышенной турбулентности.

Консультант в психодинамическом подходе удерживает то, что клиент пока не может мыслить сам, помогает распаковать амбивалентность и выдержать тревогу, возникающую в процессе изменений [13].

Консультант выбирает не одну из стратегий работы, а комбинирует их, в зависимости от разворачивающейся динамики. Важно видеть, где нужен контекстуальный сдвиг, где – поддержка фрустрированной части, а где – работа с когнитивным осознанием собственных стратегий.

Таким образом, поведенческий профиль становится основой для развивающей, точной и профессиональной работы.

Заключение

Поведенческий профиль лидера представляет собой сложную, динамическую систему, в которой мотивационные ориентиры, защитные механизмы и ситуативное поведение находятся в постоянном взаимодействии. В условиях стресса и управленческого давления эта система может становиться неустойчивой, а адаптивные поведенческие стратегии могут трансформироваться в деструктивные сценарии. При этом деструкция не является отклонением или нарушением, а часто представляет собой функциональную попытку сохранить равновесие в условиях внутреннего конфликта или внешней неопределенности.

Как показано в работе, для адекватного анализа и последующего сопровождения лидера необходимо использовать многоуровневую рамку, включающую индивидуальный анализ мотиваций и защит, поведенческое описание конкретных паттернов в управленческом контексте, системный взгляд на то, как поведение лидера формирует и трансформирует групповую динамику.

Такой подход позволяет консультанту избежать поверхностных интерпретаций и перехода к универсальным рекомендациям. Вместо этого он опирается на тонкую диагностику и навигацию в конфигурации поведенческой логики, которая, при всей своей сложности, может быть управляемой при наличии профессионального сопровождения и организационного запроса на развитие.

В практическом плане статья подчеркивает необходимость интеграции поведенческого анализа с психодинамическим и системным мышлением, особенно в работе с лидерами, оказывающими влияние на ключевые бизнес-процессы и командные решения.

References

1. Babiak P., Hare R.D., McLaren T. Snakes in suits: When psychopaths go to work. New York: Harper, 2007.
2. Bion W.R. Experiences in groups: And other papers. Routledge, 2003.
3. Freud S. The Ego and the Id. // SE. 1923. Pp. 29–77.
4. Furnham A. Bright and Dark Side of Personality // Overcoming bad leadership in organizations. 2022. T. 51.
5. Furnham A., Trickey G., Hyde G. Bright aspects to dark side traits: Dark side traits associated with work success // Personality and Individual Differences. 2012. T. 52. No. 8. Pp. 908–913.
6. Goleman D., Boyatzis R.E., McKee A. Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence. Harvard Business Press, 2013.
7. Hayes S.C., Barnes-Holmes D., Roche B. Relational frame theory: A post-Skinnerian account of human language and cognition. Springer Science & Business Media, 2001.
8. Hogan R. The Hogan personality inventory // Big five assessment. 2002. Pp. 329–346.

9. Hogan R. Hogan development survey manual. Hogan Assessment Systems Tulsa, OK, 2009.
10. Hogan R., Hogan J. Assessing Leadership: A View from the Dark Side // Int J Selection Assessment. 2001. Т. 9. No. 1–2. Pp. 40–51.
11. Hogan R., Kaiser R.B. What we know about Leadership // Review of General Psychology. 2005. Т. 9. No. 2. Pp. 169–180.
12. Kernberg O.F. Ideology, conflict, and leadership in groups and organizations. Yale University Press, 1998.
13. Long S. Socioanalytic methods: Discovering the hidden in organisations and social systems. Routledge, 2018.
14. McWilliams N. Psychoanalytic diagnosis: Understanding personality structure in the clinical process. Guilford Press, 2011.
15. Obholzer A., Roberts V.Z. Unconscious at work. Taylor & Francis, 1994.
16. Schwartz S.H. Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries // Advances in experimental social psychology. Elsevier, 1992. Pp. 1–65.
17. Skinner B.F. Science and human behavior. Simon and Schuster, 1965.

Зотова Ирина Васильевна

канд. психол. наук, доцент

Высшая школа управления и инноваций МГУ имени М.В. Ломоносова
г. Москва

КОУЧИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Аннотация: в работе современного руководителя одной из важнейших компетенций является коучинг. Все больше компаний прибегают к коучингу как методу развития потенциала человека. Исследование посвящено применению коучинга руководителями в банковской среде.

Ключевые слова: коучинг, потенциал, ресурсы, развитие, человекоцентричность, недирективный подход, исследование.

Как вы думаете, какими компетенциями должен обладать успешный руководитель, чтобы обеспечивать эффективное функционирование рабочего процесса в организации? Конечно, прежде всего это управление временем и приоритетами, развитие лидерских качеств, умение эффективно разрешать конфликтные ситуации, управлять стрессом, владеть эмоциональным интеллектом. Но в современной организации одной из важнейшей компетенцией современного руководителя, становится коучинг.

Коучинг является современным методом раскрытия потенциала человека, основанном на диалоге между коучем (тренером, наставником) и клиентом (сотрудником). Этот метод позволяет людям достигать своих целей, решать проблемы и задачи, развивать навыки, способности и компетенции, повышать уверенность в себе, выйти на новый уровень развития. При этом коучинг не дает готовых ответов, а стимулирует самостоятельное мышление и деятельность человека.

Важно отметить, что рынок коучинга в России растет с существенной скоростью. При этом даже в кризисный 2022 год наблюдалось продолжение роста услуг на коучинг, особенно заметное по контрасту с общим сокращением расходов на развитие персонала. Коучи смогли на себе ощутить возросший спрос на услуги, особенно индивидуального коучинга.

Чем можно объяснить такой феномен? Еще несколько лет назад почти все случаи коучинга в России были связаны с коучингом генеральных директоров и менеджеров высшего звена. По-прежнему спрос на коучинг у этой аудитории наиболее высок 48% опрошенных компаний указали, что использовали коучинг для высшего менеджмента), и продолжает расти. Однако сегодня все больше компаний прибегают к коучингу как методу развития также для групп высокопотенциальных сотрудников, или групп развития талантов и кадрового резерва, (38%); и среднего менеджмента (35%).

По наблюдениям российских экспертов, распространение коучинга в российских компаниях идет сверху вниз. Многие руководители, которые успешно используют коучинг для себя и уже ощутили его результативность, каскадируют эту практику на всю организацию. В целом, российский бизнес стал больше внимания обращать на развитие направления управленческого таланта и карьерного планирования, и коучинг здесь очень применим как эффективный инструмент работы в этих направлениях.

Наконец, в кризисное время у руководителей всех уровней стало меньше возможностей привлекать для достижения результатов внешние ресурсы, такие как дополнительное финансирование или консалтинг. Остается пробуждать ресурсы внутренние – опять же, при помощи коучинга. И сейчас наиболее популярным в компании стало обучение руководителей коучинговым инструментам. Коучинг – мощный инструмент для развития личности. Работа с коучем помогает раскрывать потенциал и уверенность в себе. На индивидуальных сессиях руководитель осознает свои сильные стороны, видит себя в «зеркале», замечает области для улучшения, разрабатывает стратегии для достижения целей в новой роли. Самоидентификация, понимание механизмов принятия решений, внутренних мотиваторов, установок и убеждений делает его способным управлять ими, менять на эффективные.

Устраняя препятствия, руководитель начинает проявлять настоящие лидерские качества и создает пространство развития.

Развитие коучинга в организации так же связано с эволюцией процесса системы управления персоналом. Компании в своем развитии переходят от концепции «Человек как придаток оборудования» – «Человек – как стратегический ресурс организации» к концепции «Человекоцентричность». Человекоцентричность – философия, которая ставит во главу угла любой организации прежде всего Человека.

Человекоцентричный подход это:

- отношение к людям как к капиталу (а не к ресурсу);
- новый фокус на программе адаптации новых сотрудников (наставники);
- обучение линейных менеджеров эффективным практикам подбора персонала;
- обучение линейных менеджеров практикам регулярного менеджмента для формирования связей со своей командой (формирование смыслов в работе и stay-интервью как противоположность exit-интервью);
- фокус на работе с выгоранием;
- формирование культуры горизонтального роста;
- возможность для белых воротничков делиться экспертизой, преподавать;
- формирование well-being/буквально здоровой среды для работы;
- фокус на кадровый резерв и внутренние перемещения;
- работа по возвращению ранее ушедших из компании сотрудников.

Это история про переход от привычной парадигмы «начальник-подчиненный», сугубо контрактных отношений между работником и компанией, к полноценному партнерству, недирективному подходу и взаимовыгодным отношениям равноправных сторон. Равноправие здесь означает не только большую самостоятельность в принятии решений, но и создание пространства развития для сотрудников благодаря недирективному подходу.

Недирективный подход предполагает, что человек не принимает решение за другого, а запрашивает его видение и в партнёрстве делится своим.

Недирективный подход можно использовать, когда нужно:

- сохранить равноправные доверительные отношения;
- дать человеку пространство для размышления и рефлексии;
- найти нестандартное решение;
- выработать собственную стратегию поведения;
- осознать истинную причину своих действий и бездействий;
- обнаружить глубинные мотивы поведения.

Как видим, в этом случае организация достигает оптимальной продуктивности сотрудников не за счет их административного подчинения, а через недирективность, что дает большую результативность, т.к. сотрудники чувствуют себя партнерами и готовы к большей ответственности. А ведь пространство коучинга – это прежде всего партнерство, а партнёрство предполагает общение на равных. Никто никому ничего не указывает из позиции «сверху». Поэтому недирективность является фундаментальной основой такого взаимодействия.

Преимущества недирективного метода управления.

1. Развитие потенциала сотрудников: позволяет сотрудникам самостоятельно принимать решения и развиваться профессионально.
2. Повышение мотивации: создает атмосферу доверия и уважения, что способствует увеличению мотивации и энтузиазма у команды.
3. Инновации и креативность: сотрудники, имея свободу действий, могут проявить свою креативность и внести новые идеи в работу компании.
4. Улучшение коммуникации: за счет открытого общения и взаимодействия создается благоприятная атмосфера для эффективной командной работы.

Мы провели исследование на тему применения коучинга руководителями в банковской сфере в рамках обучающей программы *«Глобальные векторы руководителей: коучинг, фасилитация, модерация, медиация»*, руководителем и автором которой я являюсь. Программа нацелена на развитие современных компетенций руководителя, без которых трудно представить работу в современных компаниях, переживающих цифровую трансформацию и трансформационную работу с сотрудниками организации.

По окончании обучения было проведено анкетирование. Для исследования была составлена Анкета о применении коучинга руководителями из 8 вопросов. Результаты исследования показали:

Во-первых, коучинговый подход способствует развитию сотрудников и команд, позволяя расширить свою сферу ответственности и развить различные навыки. Руководители, использующие коучинговый подход, позволяют своим подчиненным раскрыть свой потенциал, что приводит к повышению мотивации, осознанности, решимости действовать, отношению к работе, и в целом, к профессиональному росту (рис. 1).

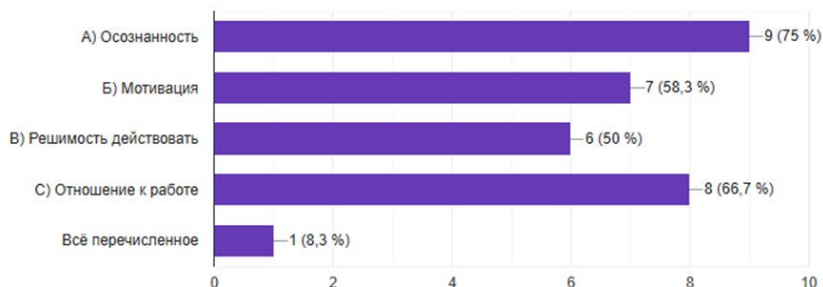


Рис. 1. Результаты применения коучинга с подчиненными

Во-вторых, коучинговый подход в управлении способствует повышению лояльности сотрудников в организации. Как это происходит? Менеджеры, использующие коучинговый подход, активно вовлекают членов команды в устранение проблем и принятие решений, создавая у них ощущение собственного вклада и значимости. Это ведет к укреплению связи работников с организацией, повышению их лояльности.

При этом очевидно, что эффективность применения коучинга в организации так же зависит от частоты применения.



Рис. 2. Частота применения коучинга в организации

В-третьих, коучинг стимулирует инициативу и поиск идей среди членов команды. Руководители создают безопасную и поддерживающую среду, где каждый участник команды призван принести свой вклад и принять активное участие в достижении главных целей и задач команды. Это позволяет максимально задействовать творческий потенциал команды и стимулировать поиск инновационных задач. Кроме этого, менеджеры отмечают, что у членов команды значительно выросла личная результативность, интересно стало работать, меньше времени уходит на решение вопросов, уменьшилась конфликтность (рис. 3).

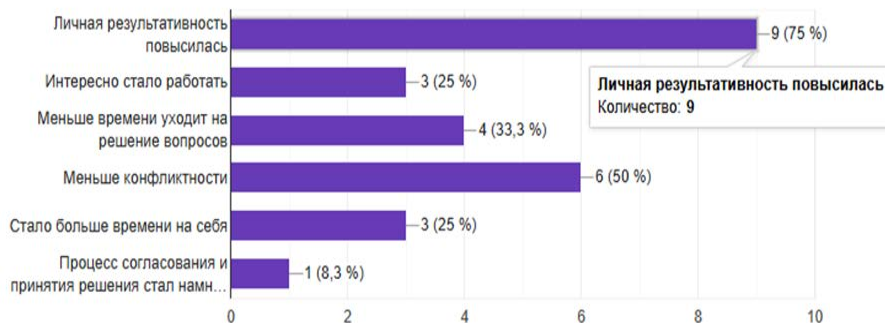


Рис. 3. Что изменилось у менеджеров после применения коучинга в рабочем процессе

Спрос на коучинг не только вырос количественно, наметились и качественные изменения: компании начинают применять коучинг регулярно. Более 50% опрошенных нами руководителей, использующих коучинг, указали на это. Конечно, большинство только пробует этот инструмент (7,8%). Руководители считают, что наиболее эффективным является неирективный подход в управлении - 50% по сравнению с недирективным – 41,7%. И действительно, преимущества использования коучинга как недирективного подхода в управлении очевидны.

В-четвертых, руководители отмечают повышение эффективности в управлении (50%) при применении коучинга от 2 до 10 раз. 33,3% опрошенных использовали коучинг лишь однажды, либо периодически. А это явно недостаточно для повышения эффективности, т.к. коучинг требует систематического применения, например, 1–2 раза в неделю на протяжении полугода.



Рис. 4. Эффективность применения коучинга в организации

Какие задачи решают руководители с помощью коучинга? Прежде всего, это достижение практических результатов в бизнесе. Так же коучинг применяется для улучшения взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами, управления изменениями и личного развития.

Многие руководители отмечают, считают, что это гибкий инструмент, который помогает достигать целей через развитие людей и улучшения коммуникации. Более 40% руководителей использовавших коучинг указали, что применяли его для решения конкретных бизнес-задач. В 25% случаев коучинг был необходим для развития наиболее сильных сотрудников и в 30% случаев для поддержки адаптации руководителей на новом месте. Примечательно, что для работы с подчиненными коучинг используют 50% руководителей.

Важно отметить, что руководители отмечают, что в процессе обучения коучингу они сами научились: лучше слышать и слушать (41,7%), внимательности (58,3%), безоценочности (58,3%) и эмпатии (41,7%). Это говорит о хорошем влиянии коучинга на личностное развитие руководителей и более осознанное отношение к людям.

Исследование также показало, что заниматься коучингом на постоянной основе могут позволить себе прежде всего крупные компании с достаточным бюджетом.

Итак, подведем итоги. Результаты внедрения коучинга на основе опроса руководителей таковы: повышение лояльности сотрудников к своей организации, улучшается командная работа, снижается уровень стресса в коллективе, появляется пространство развития сотрудников, улучшается внутри-корпоративный психологический климат, повышается ресурсность организации.

Почему происходят эти изменения с сотрудниками компании? Это связано с тем, что коучинговый подход, в первую очередь, затрагивает уровень ценностей, и если изменения происходят на этом уровне, то самомотивация на изменения действий сотрудников растёт изнутри. Главное, чтобы ценности руководства и сотрудников в этом случае совпадали и транслировались самим руководителем. Почему это становится возможным? Потому что руководитель в такой компании демонстрирует мышление в «формате конечного результата», видит ситуацию всегда как позитивную. И верит в потенциал сотрудников. Он заранее предполагает, что в компании всё в порядке, люди ресурсны и хотят сделать для развития организации всё наилучшее. Компания, где лидер становится «первым среди равных», имеет совместное видение и точно знает к «какой звезде стремимся». Руководитель, владеющий методами коучинга, не жалеет времени на постоянную детализацию этого видения, с этого начинается любой проект, будь то выполнение амбициозных планов, повышение уровня продаж или просто обратная связь с подчиненным. Для таких компаний коучинг – это проектные возможности, основанные на глубинных ценностях.

Все свидетельствует о том, что спрос на коучинг будет повышаться и дальше, потому что 83% опрошенных указали, что планируют применять коучинг и дальше в своей деятельности.

Таким образом, перспективы применения коучинга очевидны, т.к. управленческий коучинг позволяет бережно использовать внутренние ресурсы компании. Благодаря активному применению

коучингового подхода, руководители способны грамотно распределять задачи и ресурсы, принимать эффективные решения в соответствии с возможностями и потребностями своей команды. Это помогает достичь оптимального использования внутренних ресурсов организации, повысить ее производительность.

Список литературы

1. Коучинг: перспективы развития в управлении и образовании: сборник I Международной конференции. – М. ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2015. – С. 40–44.
2. Зотова И.В. Коучинг – современный инструмент руководства и лидерства // Инновационная экономика и менеджмент: методы и технологии: материалы I Международной научно-практической конференции. – М.: Изд-во «МГУ», 2016. – С. 32–36.
3. Уитмор Д. Коучинг высокой эффективности / Д. Уитмор; пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2005. – 320 с.
4. Коучинг как инструмент развития менеджеров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kaus-group.ru/knowledge/300-articles/category/motivation/material/438/> (дата обращения: 15.04.2025).

Иноземцева Евгения Николаевна

психолог, коуч, бизнес-консультант

психосексуально-соматический терапевт,

executive-coach, сертифицированный член профессиональных сообществ

PST, АПКБК, РПО, ЕАРПП

г. Москва

КОУЧИНГ В БИЗНЕСЕ: ВОЗМОЖНОСТИ ИЛИ УГРОЗЫ?

Аннотация: статья посвящена вопросу изучения формирования отношения собственников и топ-менеджмента бизнеса вопросу внутренней трансформации и изменений в результате коучинга и исследованию влияния внутрипсихических изменений на эффективность и прибыльность компании. В рамках последних событий, происходящих в мире и сталкивающих человечество с переживанием тотальной неопределенности, постоянных изменений и потерь тема внутренних изменений является крайне актуальной. Компании не могут не быть вовлечены в текущие внешнеэкономические процессы и первыми чувствуют турбулентность среды, но готовы ли они к дополнительным внутрипсихическим изменениям сотрудников, собственным изменениям? Это может стать как ресурсом, возможностью роста, так и последним вздохом для компании... Одни, понимая неминуемость перемен, выбирают осознанно меняться, другие пытаются удержаться, основываясь и опираясь на ригидные и отжившие модели, в том числе внутрипсихические, которые рушатся в тотально изменяющемся мире и, вследствие таких решений, теряют устойчивость, опору, бизнес. В целом, исследование причин страха внутренних изменений, которые могут быть вызваны коучингом для сотрудников компании, собственников и первых лиц, раскрывает более глубокое понимание взаимосвязи развития компании и личности самого собственника и дает больше возможностей и инструментария в психоаналитической коучинговой работе при взаимодействии с компанией – коучинговым клиентом. Особую значимость статье придает актуальность исследуемой проблематики и применимость полученных результатов в виду происходящих в мире изменений и противоречий, сталкивающих человечество с переживаниями и беспокойствами относительно качества и безопасности своей жизни. Каждый человек сейчас наиболее остро поставлен перед необходимостью переживать завершение определенных привычных конструктов, как в мировом устройстве, так и во внутрипсихическом устройстве личности. Коучинг может стать поддержкой и опорой, точнее, поможет найти опору в себе и выстоять в текущей неизвестности и турбулентности.

Ключевые слова: коучинг, психоанализ, бизнес, бессознательное, лидерство, эмоциональный интеллект, перенос, контрперенос, базовые допущения, рабочая группа.

*Чтобы не дрогнув встретиться с собой настоящим,
требуется немало мужество.*

Манфред Кетс де Врис

Коучинг в бизнесе – это мощный инструмент для развития лидерских качеств, повышения эффективности сотрудников и достижения стратегических целей компании. Однако, как и любой метод, он имеет свои преимущества и ограничения, а его использование несет в себе не только положительные изменения, но и определенные риски. Рассмотрим их через призму психологии и бизнеса. Поговорим о том, как коучинг влияет на бессознательные процессы, какие выгоды он приносит и какие скрытые угрозы могут пугать и останавливать собственника и руководителей от привлечения коуча к решению бизнес-задач.

В бизнесе, в принципе, как и везде, а в бизнесе особенно, решения принимаются с точки зрения выгоды, просчитывается прибыльность, доходность, сопоставляется выручка с затратами, и принимается решение о реализации или отказе от той или иной бизнес идеи. Коучинг – не исключение, это дополнительные затраты для любого бизнеса. Но не только материальные затраты берутся в расчет

при принятии решения об обращении к коучу. Коучинг может рассматриваться первыми лицами как большая угроза для бизнеса, что подробно будет освещено в статье, в том числе на практических примерах.

Коучинг в бизнесе стал популярным инструментом личностного и профессионального развития. С точки зрения психоанализа, многие бизнес-решения и барьеры связаны с бессознательными конфликтами (например, страх (невроз) успеха, прокрастинация, перфекционизм, саботаж). Психоаналитически ориентированный коуч помогает клиенту осознать эти механизмы, что напоминает работу психоаналитика, но в более структурированной и ориентированной на результат форме, и оперативно и эффективно справиться со сложностями и достичь результата.

Основываясь на практическом опыте, выделим основные преимущества, которые дает коучинг для бизнеса:

Личностный и профессиональный рост:

- коучинг помогает сотрудникам и руководителям осознать свои сильные стороны и зоны роста;
- развивает эмоциональный интеллект (EQ), что критически важно для управления людьми;
- улучшает навыки коммуникации, переговоров и принятия решений.

Повышение мотивации и вовлеченности:

- индивидуальный подход коуча помогает сотрудникам найти собственную мотивацию;
- снижает уровень стресса и выгорания, так как человек учится управлять своими ресурсами.

Ускорение адаптации и изменений:

- в условиях кризиса или реструктуризации коучинг помогает быстрее адаптироваться к новым условиям;
- снижает сопротивление изменениям, так как сотрудники чувствуют поддержку.

Развитие лидерских качеств:

- коучинг может фокусироваться на развитии стратегического мышления;
- помогает руководителям делегировать, мотивировать команду и выстраивать доверительные отношения.

Коучинг способствует раскрытию истинных мотивов и ценностей руководителя. В психоаналитической традиции это можно сравнить с процессом индивидуализации (концепция, предложенная психологом К.Г. Юнгом), когда человек освобождается от навязанных ролей и находит собственный стиль управления [18, p.121–24].

Бизнес-коучинг часто включает техники управления стрессом и эмоциями. Это перекликается с психоаналитической концепцией контейнирования, предложенной психоаналитиком У. Бином, где коуч выступает в роли «контейнера» для тревог клиента, помогая ему перерабатывать сложные переживания [15].

Упомянув Уилфреда Биона, важно отметить, что в своих работах он исследовал и описывал влияние индивида и группы друг на друга. Блон предположил, что ни один индивид, даже находящийся в изоляции, не может рассматриваться вне группы или как не имеющий активных проявлений групповой психологии, даже когда отсутствуют условия для их демонстрации. Он наблюдал и проводил опыты с группами и в результате обнаружил определенные характеристики групп в отношении взаимодействия: эмоции оказывают сильное влияние на поведение членов группы и ориентируют активность группы. Индивидуум, будучи активным участником по-разному может реагировать и влиять на группу или поддаваться влиянию группы. Блон ввел термин «базовые допущения» – понятие, определяющее групповое мышление и поведение группы на основе эмоциональных импульсов (эмоций, которые рассматриваются как базовые, характеризующиеся иррациональным содержанием). Он выделил основные базовые допущения: зависимости, борьба-бегство и поиск пары. Уровень функционирования базовых допущений сосуществует с другой формой – рабочей группой. Рабочая группа представляет собой тип группового мышления, основанный на рациональном, зрелом, ориентированном на результат мышлении членов группы. Рабочая группа дает возможность развития новых идей, росту продуктивности и эффективности сотрудников и, как результат, росту прибыли компании [14].

Стивен Кови, преподаватель и консультант по вопросам руководства и организационного управления, исследуя лидерство предложил руководствоваться принципами – естественными законами. Он выделил четыре уровня принцип-центричного лидерства (рис. 1). Парадигма принципо-центричного лидерства подразумевает, что при управлении персоналом должен быть задействован весь комплекс аспектов – справедливость, доброта, продуктивность и эффективность [6, с. 20].



Рис. 1. Четыре уровня принцип-центрического лидерства и ключевые принципы

Кови подчеркивает, что лидерство, основанное на принципах (безопасность, руководство, мудрость, власть), практикуется изнутри наружу и на четырех уровнях (личном, межличностном, управленческом и организационном). Личностная и организационная трансформация должна происходить изнутри. Мы не можем контролировать то, что делают другие, но мы, безусловно, можем контролировать свои собственные решения и поведение. Чтобы достичь личной и организационной эффективности, нужно также быть преданным делу и уметь мыслить в долгосрочной перспективе. Кови призывает лидеров, основанных на принципах, строить более крепкие, доверительные и коммуникативные отношения с другими на рабочем месте и дома.

Но, несмотря на, казалось бы, очевидные выгоды и пользу коучинга, наравне с этим важно помнить и о том, что во многом на решение первых лиц компании об обращении к коучу влияет финансовая сторона вопроса и внутренние ожидания и опасения, в том числе страх неизвестности – тревога, связанная с неконтролируемыми изменениями в компании. Во-первых, коучинг сам по себе требует финансовых затрат, во-вторых, погружение в бессознательные процессы может отвлекать сотрудников от решения рабочих вопросов и снижать их эффективность. Подробнее в данной статье мы раскроем мысль о том, что руководители и собственники боятся привлекать коучей поскольку переживают за снижение работоспособности сотрудников в рамках погружения их в бессознательные конфликты и проблемы, и более того, сами боятся погружаться в свои. А коучинг в компании, конечно, лучше всего начинать именно с первых лиц компании, поскольку лидер безусловно влияет на организационный климат и задает тон всем процессам, происходящим внутри организации.

Страх погружения в пучину бессознательного руководителей и собственников можно разложить на несколько ключевых аспектов, связанных с психологией управления, корпоративной культурой и процессами в коллективе:

1. Страх дестабилизации команды.

Руководители часто опасаются, что глубокое погружение в бессознательные конфликты сотрудников (например, через коучинг, психологические тренинги или открытые обсуждения) может:

- вызвать эмоциональные всплески: раскрытие подавленных переживаний (обид, конкуренции, страхов) способно спровоцировать конфликты или снизить мотивацию;
- нарушить иерархию: если подчиненные осознают свои истинные мотивы (например, страх перед авторитетом или скрытую агрессию), это может подорвать авторитет руководства;
- снизить «управляемость»: сотрудники, осознавшие свои глубинные потребности (например, в творчестве или автономии), могут начать сопротивляться рутинным задачам.

В качестве примера из практики можно привести кейс:

Введение регулярных сессий с организационным психологом в одной IT-компании привело к нескольким увольнениям – сотрудники осознали, что работают «на износ» из-за внутренних установок на одобрение, а не из-за любви к профессии или компании.

2. Миф о «рабочей эффективности».

Многие собственники верят в миф, что эмоциональная нейтральность влияет на продуктивность. Они боятся, что:

- рефлексия «замедлит» процессы: время, потраченное на разбор конфликтов, кажется потерей для бизнеса;
- рациональность под угрозой: есть стереотип, что «разбор чувств» сделает команду менее прагматичной;
- ответственность перейдет на компанию: если сотрудник осознает, что его выгорание, например, связано с перегрузками, работодателю придется менять систему.

В качестве контраргумента такой позиции выступают многочисленные исследования, например исследования Harvard Business Review показывают, что команды, работающие с психологическим климатом, в долгосрочной перспективе показывают рост эффективности на 20–30% [21]. А управление, основанное на доверии и психологической безопасности, повышает энергию сотрудников на 106% и снижает стресс на 74%, что косвенно влияет на долгосрочную эффективность [22].

3. Проекция страхов руководства.

Собственники часто переносят свои бессознательные страхи на коллектив:

- страх потерять контроль: если руководитель сам не проработал свои тревоги, он бессознательно блокирует «психологизацию» в компании;
- отрицание личных проблем: культ «жесткости» в бизнесе может быть защитным механизмом против собственной уязвимости;
- иллюзия «стабильности»: признание конфликтов приравнивается к признанию неидеальности системы, что угрожает имиджу.

Также на решение обращения к коучу могут влиять ограничивающие убеждения первых лиц:

- риск попадания в зависимость от коуча, например если они сами или сотрудники компании воспримут коучинг как директивный, они могут потерять самостоятельность. Риск формирования психологической зависимости от внешней поддержки;
- несоответствие ожиданиям, если коуч (или методология) не учитывает корпоративную культуру, результаты могут быть слабыми;
- возможны внутренние конфликты, если сотрудники воспринимают коучинг как «контроль» или «вмешательство» извне.

В качестве примера приведем кейс из практики:

Основатель стартапа отказался от проведения корпоративного коучинга для топ-менеджеров, так как боялся, что те «увидят его неуверенность в выбранной стратегии».

4. Экономические риски.

- финансовые и временные затраты: качественный коучинг требует вложений, и не все компании готовы их оправдать, долгосрочные программы могут утомлять сотрудников, если нет четких KPI;
- короткий горизонт планирования: инвестиции в психологический климат дают результат через 6–12 месяцев, а многие собственники ждут мгновенной отдачи;
- страх текучки: если сотрудники начнут осознавать свои ценности, часть уйдет – это повлечет за собой дополнительные затраты на подбор и адаптацию.

5. Этические риски.

Коуч должен соблюдать границы: не подменять психотерапией корпоративный коучинг, не манипулировать сотрудниками, оставаться в рамках запроса компании.

Также необходимо учитывать конфликты интересов, если коуч одновременно консультирует клиентов.

Страх руководителей – это часто страх перед хаосом, который ассоциируется с глубинными процессами. Но именно осознание этих страхов и системная работа с ними превращает компанию из «механизма» в живую адаптивную систему. Как говорил Питер Друкер: «Культура есть стратегия на завтра» – игнорируя бессознательное, бизнес рискует проиграть в долгосрочной перспективе.

Ввиду вышесказанного, на этапе принятия решения и взвешивания всех потенциальных выгод и рисков, собственникам компании важно сформировать четкие цели – определить, зачем компании коучинг (развитие лидеров, адаптация к изменениям и т. д.), уделить должное внимание выбору специалиста и формату сотрудничества. Коуч должен иметь опыт в бизнес-среде, а не только в личностном росте. Определить формат коучинга: коучинг в организации может быть осуществлен посредством введения в штат отдельной единицы или подразделения, занимающегося бизнес-консультированием компании, привлечением внешнего коуча, аутсорсинг или даже обращением в личный коучинг первых лиц компании индивидуально. Лучше всего коучинг начинать с топ-менеджмента: личный опыт и пример руководителей позволяет сформировать собственное мнение о результативности коучинга и снижает личное сопротивление и сопротивление команды в целом.

Стоит определить четкие параметры оценки эффективности – регулярные замеры прогресса (опросы, KPI, feedback). Важно в данном случае не торопиться, не ставить краткосрочные цели и не спешить с выводами, наблюдать динамику и изменения. Некоторые коучинговые методики предлагают быстрые решения («просто действуй!»), игнорируя глубинные страхи и сопротивления. Это может привести к вытеснению проблем (З. Фрейд) и их повторению в более тяжелой форме. Хотя эффект коучинга на сотрудников (например, в рамках а контейнирования и связывания) и, как следствие, на

компанию, может проявиться в текущей быстро меняющейся среде оперативно и не заставить себя ждать. Все зависит от запроса компании на коучинг. Важно учитывать уникальность каждой команды и каждого человека и проявлять гибкость – интегрировать коучинг в процесс, адаптировать методики под потребности бизнеса. Следует уделить внимание исследованию реальных ограничений и страхов сотрудников, вместо навязывания мотивационных лозунгов (отказ от «токсичного позитива»).

Коучинг в бизнесе может быть мощным инструментом роста, если учитывает глубинные психологические процессы. Без понимания бессознательных мотивов индивида коучинг рискует превратиться в манипуляцию или поверхностное «латание дыр». Ведь цели, поставленные сознательной частью и мотив, который кроется в бессознательном, в случае несоответствия друг другу будут вызывать внутреннюю борьбу индивида и как следствие – выгорание, прокрастинацию и не достижение поставленной сознанием цели. Грамотный коуч, знакомый с психоаналитическими концепциями, способен помочь клиенту лучше понять себя, скоординировать и связать бессознательный мотив с поставленными целями, обнаружить защиты и ограничения и достичь поставленной цели, быть счастливым, а значит продуктивным!

Приведем далее описание двух кейсов коучингового взаимодействия с компаниями, публикуемых с разрешения клиентов.

В марте 2024 года к коучу обратился собственник бизнеса (салон красоты премиум сегмента) с запросом на сплочение команды, анализ взаимодействия сотрудников друг с другом, выявление причин сложностей и трудностей коммуникации, анализ сложившейся динамики конкурентного взаимодействия внутри коллектива.

Была проведена предварительная ознакомительная встреча с собственником, на которой также присутствовал управляющий. По мнению управляющего, ощущается необходимость в большей сплоченности команды. В коллективе наблюдается слабая включенность новых сотрудников в коллектив. Присутствует тенденция разбивки на группы. Новые сотрудники испытывают сложности с коммуникациями и интеграцией. Некоторые сотрудники, повысив свою квалификацию в компании, увольняются и продолжают свою деятельность в других местах. Соответственно, часть клиентов переходят за бывшими сотрудниками. Это обстоятельство разочаровывает и влияет на бизнес-результаты. На момент встречи имелась цель по развитию бизнеса, для чего, по мнению управляющего необходима более сплоченная и надежная команда, основанная на взаимном уважении и согласованности действий.

Собственник присутствовал на встрече, но коммуникацию вел управляющий, отвечая на вопросы, адресованные собственнику, и складывалось впечатление о некой исключенности или отсутствии вовлеченности собственника в бизнес-процессы.

Запрос, сформированный управляющим на ознакомительной сессии.

1. Сблизить коллектив включая сотрудников, которые присоединились недавно. Сейчас наблюдается некая разбивка на группы. Новые сотрудники испытывают сложности с коммуникацией и интеграцией в сложившийся коллектив. Скорректировать разрозненность.

2. Сделать акцент на внимательности и уважении друг к другу.

3. Ощущение команды, взаимовыручки. Узнать друг друга лучше.

В свою очередь у коучей, присутствовавших на встрече, сложилось четкое ощущение закрытости и нежелания взаимодействия и коммуникации представителей компании.

Общая информация о компании:

Коллектив примерно 35 человек, достаточно постоянный. Средний возраст – 30–35 лет.

Ключевые фигуры: собственник, администратор-управляющий и арт-директор, работающий в салоне с момента его открытия.

Компания развивающаяся, бизнес существует чуть более 12 лет, 9 лет в рамках одной компании и 3 года как новый проект.

Основную проблему компания видит в конкуренции среди сотрудников, а также в уходе косметологов с их клиентской базой. У управляющего есть желание распределять клиентов между сотрудниками салона в равной степени, а для этого важно выстроить коммуникацию между всеми сотрудниками.

По итогам встречи было сформировано предложение о проведении корпоративного группового мероприятия – очная выездная сессия командного коучинга, с предварительным проведением анонимного анкетирования персонала для выявления их потребностей и уровня удовлетворенности, текущей ситуации и внутренней динамики сотрудников компании.

От анкетирования собственник и управляющий отказались, также они отказались участвовать в корпоративном мероприятии, аргументировав это тем, что могут смущать и стеснять своим присутствием команду. Далее они сообщили, что и арт-директор участвовать в мероприятии не будет, чтоб коучи могли оценить динамику взаимодействия коллектива без «постороннего» вмешательства и влияния с выше. От индивидуальных коучинг сессий они также отказались. Далее, обсуждая мероприятие мы пришли к выводу, что собственник не хочет, чтоб приглашенные коучи исследовали динамику отношений в коллективе, зависимости, страхи, защиты, базовые допущения коллектива. Собственник

в целом не хочет ничего менять, боится, что может что-то вскрыться и еще больше подорвать и без того нестабильный климат в коллективе. Далее собственник взял паузу и обратился к нескольким компаниям для сравнения предложений. По итогу, спустя 3 месяца компания отказалась от коучинга и решила провести корпоратив для сотрудников. В виду того, что индивидуальная коучинговая консультация собственника изначально была оплачена, нам все же удалось в личной беседе с собственником обсудить причины отказа от коучинговой психодинамической работы. Собственник переживал личные изменения и не готов был к дополнительным трансформациям. От личного психоаналитического коучинга собственник на тот момент также отказался.

Важно отметить, что в контрпереносе на первой ознакомительной встрече коучи чувствовали опасение и недоверие, а контрперенос являясь ответом бессознательного аналитика/коуча на перенос клиента, может отражать его слабую струнку, а также его слепые пятна. «У каждого человеческого существа в бессознательном присутствует инструмент, с помощью которого у него появляется способность интерпретировать выражения бессознательного другого существа» – З. Фрейд [11]. Не смотря на запрос на корпоративный коучинг, собственник, с одной стороны, чувствовал потребность и бессознательное желание на личные изменения, с другой стороны, сознательно боялся их. Поэтому решил заменить (замещение) потребность во внутренней трансформации и развитии внешней целью – развитием бизнеса. Но не имея внутренней потенции и сил, чувствуя страх изменений не смог реализовать цель развития и во вне.

В данном случае, не имея возможности наблюдения динамики внутри коллектива, нам думается, что внутриспсихическая динамика собственника, желание отгородиться и отстраниться непосредственно влияла на климат внутри коллектива и перспективы развития бизнеса. Исходя из того, что мы успели увидеть, клиенту сложно принимать свои отщепленные куски целиком, так и в компании наблюдается расщепление и разъединение.

Спустя год мы связались с собственником и узнали, что планы развития бизнеса реализовать не удалось. Заметно на перспективах развития сказалось снижение спроса и рост цен на материалы. Более того, часть сотрудников ушли в частную практику, забрав с собой клиентов. На данный момент компания терпит убытки и задумывается о перспективе банкротства.

Приведем вкратце еще один пример работы с клиентом, начатой в сентябре 2022 года и продолжающуюся на данный момент, но уже в формате корпоративного коучинга. В личную коучинговую работу к психоаналитическому консультанту пришел мужчина, собственник крупной компании – застройщика торговых и производственных площадей одного из городов России. Клиент пришел с проблематикой выбора между направлениями развития бизнеса. Клиент говорил исключительно в терминах выгоды: ему важно не стоять на месте и «двигаться в ногу» с изменяющимся миром.

В начале работы клиент открыто выразил опасения: есть ощущение, что невозможность развития нового направления и текущие ограничения вызваны внутренними установками и барьерами и есть аспекты, требующие изменений и улучшений, но понимая, что все взаимосвязано, он боится, что процессы, которые отлажены, прибыльны и успешны могут пострадать в результате внутренних изменений. Также выразил опасения в том, что коучинг может ослабить его, ведь при работе с бессознательным мы все сталкиваемся с определенным уровнем неизвестности.

Важно, что в рамках работы на первых сессиях была собрана информация и установлен рабочий альянс, подготовлена почва к дальнейшему продвижению в работе, к более глубокому «заныриванию». События мирового масштаба спровоцировали погружение в бессознательные страхи. Клиент вновь столкнулся с «пробуждающим переживанием» – страхом, который испытывал в детстве и который останавливал его от дальнейшего развития. С одной стороны, клиент хотел создать и развить новое направление, чтоб обезопасить себя, с другой стороны, он боялся, что у него все отнимут. Причина его беспокойства была идентифицирована и названа. Он осознал, что привык прикрываться работой, уходить в трудоголизм от всех проблем и беспокойств, но это уже не помогало как раньше. Но на этот раз он был подготовлен к тому, чтобы заглянуть в истинную причину беспокойства и страха, а не запирает свои чувства внутри себя. Обнаружив страх, он не просто осознанно (не прибегая к защитному поведению компульсивного повторения) решил развивать новое направление в бизнесе, но и высвободив энергию на это, оперативно добился внушительных результатов.

В рамках работы с ним мы действительно приоткрыли завесы бессознательного и обнаружили потребности и внутренние ограничения развития нового направления, клиент заметил, что в рамках работы у него появляются инструменты для реализации целей. Пройдя путь самопознания и обнаружив его эффективность, он попросил коуча о сотрудничестве и ввел его в штат для корпоративного консультирования и работы с сотрудниками его компании на постоянной основе.

Что отличает эти кейсы? Вспоминается вопрос У. Биона: «Что отличает генерала от солдата?» По его утверждению, отличие заключается «в умении мыслить и принимать решение под огнем» [15]. Безусловно, не всем быть генералами и в обязательном порядке нужны солдаты. Но успешный бизнес в меняющихся условиях сегодняшних реалий отличает именно умение принимать решение в моменте, оперативно – «под огнем» и для этого важно ощущение внутренней опоры. А неопределенность сейчас – это практически константа. И хочется хоть в чем-то иметь опору и стабильность. И только

понимание себя, своих страхов и ограничений, потенциала и навыков, внутренних мотивов и блоков позволяет в полной мере опираться на себя.

Система мышления Биона состояла в том, что он любил докапываться до сути. И это невероятно актуально, сейчас происходящее поставило перед всеми острый вопрос поиска смысла. Сознанию нужна система, позволяющая удерживать непротиворечивую картину реальности и поддерживать себя в состоянии фокусировки, что рано или поздно приводит к вопросам: «как устроен мир?» и «что я в нем делаю?», потому что только оттуда можно попасть к целеполаганию, эффективности и прохождению своего пути, в особенности во времена, когда за нависшим туманом неопределенности и перемен и тучами потерь и горя пути не разглядеть.

«Принятие, понимание и позитивное отношение к себе – лучшее лекарство» [5, с. 351]. Голландский психоаналитик и специалист в области управления и развития лидерских качеств Манфред Кетс де Врис рассказывает, что его клиенты делятся с ним экзистенциальными проблемами на ряду с профессиональными вопросами, они говорят о своих страхах, в том числе о страхе смерти, размышлениями на тему поиска счастья и смысла жизни [5]. А ведь с каким бы запросом к нам ни пришел клиент, главное, чего он хочет – это счастья в чем бы оно для него ни заключалось. Если предполагать, что неосознанные страхи ищут выхода и находят области человеческой жизни, отравляя их беспокойством и тревогой, желая быть признанными и принятыми, даже будучи вытесненными сознательно, они пытаются вернуться. Таким образом, интерес и обсуждение с клиентом его личных переживаний и страхов в рамках корпоративного запроса может напрямую воздействовать на эффективность компании, позволяя снизить беспокойства и тревоги (в том числе связанные со страхом перемен, наиболее актуальным на данный момент) и повысить личностную и корпоративную эффективность.

Список литературы

1. Боулби Дж. Привязанность / Дж. Боулби. – М.: Гардарики, 2003. – 384 с.
2. Боулби, Дж. Создание и разрушение эмоциональных связей / Дж. Боулби. – М.: Академический проект, 2004. – 288 с. EDN QXILLP
3. Винникотт Д. Переходные объекты и переходные явления: исследование первого «не-я»-предмета / Д. Винникотт // Антология современного психоанализа. – 2000. – Вып. 1. – С. 186–200.
4. Винникотт Д. Способность быть в одиночестве / Д. Винникотт // Журнал практической психологии и психоанализа. – 2002. – №4. – С. 39–45.
5. Кетс де Врис М. Секс, деньги, счастье и смерть / М. Кетс де Врис. – М.: Альпина Паблишер, 2022. – 272 с.
6. Кови С. Лидерство, основанное на принципах / Стивен Кови; пер. с англ. – 9-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 302 с.
7. Лоуэн А. Страх жизни. Мудрость поражения / А. Лоуэн. – М.: Ангелина Сарматова, 2020. – 400 с.
8. Стайнер Дж. Психические убежища: патологические организации у психотических, невротических и пограничных пациентов / Дж. Стайнер. – М.: Когито-Центр, 2010. – 239 с.
9. Унамуно М. О трагическом чувстве жизни / М. де Унамуно. – М.: Символ, 1997. – 318 с.
10. Фрейд З. По ту сторону принципа удовольствия // Фрейд З. Я и Оно. По ту сторону принципа удовольствия. – М.: АСТ; Астрель, 2011. – С. 115–160.
11. Фрейд З. Психология переноса // Фрейд З. Технические статьи по психоанализу. – М.: Академический проект, 2009.
12. Фрейд З. Я и Оно / З. Фрейд. – М.: Литрес, 2022.
13. Юнг К.Г. Отношения между Я и бессознательным // Юнг К.Г. Психология бессознательного. – М.: Канон, 1994. – С. 179–270.
14. Bion W. Experiences in Groups and Other Papers. Lonon: Tavistock Publications, 1961.
15. Bion W. Attention and Interpretation. Lonon: Tavistock Publications, 1970.
16. Bowlby J. Separation Anxiety. London: Hogarth Press, 1959.
17. Frankl V.E. Man's Search for Meaning. New York: Simon and Schuster, 1985.
18. Jung C.G. The Relations between the Ego and the Unconscious // Collected Works of C.G. Jung. Vol. 7. Two Essays on Analytical Psychology. Princeton University Press, 1966. Pp. 121–241.
19. Menzies I.E.P. A case study of the Functioning of Social Systems as a Defense against Anxiety: A Report on a Study of the Nursing System in a General Hospital // Human Relations. 1960. Vol. 13. Pp. 95–121. DOI 10.1177/001872676001300201. EDN JMIWWL
20. Gallup. State of the Global Workplace. 2023 [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx> (date of request: 30.03.2025).
21. Harvard Business Review. Proof That Positive Work Cultures Are More Productive / E. Seppala, K. Cameron. 2015 [Electronic resource]. – Access mode: <https://hbr.org/2015/12/proof-that-positive-work-cultures-are-more-productive> (date of request: 30.03.2025).
22. Harvard Business Review. The Neuroscience of Trust / P.J. Zak. 2017 [Electronic resource]. – Access mode: <https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust> (date of request: 30.03.2025).
23. Journal of Applied Psychology. The Impact of Executive Coaching on Performance. 2016 [Electronic resource]. – Access mode: <https://psycnet.apa.org/record/2016-03420-001> (date of request: 30.03.2025).
24. McKinsey & Company. Psychological Safety and the Critical Role of Leadership Development. 2021 [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/psychological-safety-and-the-critical-role-of-leadership-development> (date of request: 30.03.2025).
25. MIT Sloan Management Review. Why Every Leader Needs to Worry About Toxic Culture. 2022 [Electronic resource]. – Access mode: <https://sloanreview.mit.edu/article/why-every-leader-needs-to-worry-about-toxic-culture/> (date of request: 30.03.2025).

НЕЙРОЛИДЕРСТВО: АПРОБАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ ПРИ РАБОТЕ С ТЕМАМИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РОСТА И ПОВЫШЕНИЯ ЭКСПЕРТНОСТИ

Аннотация: развитие персонала, в частности применение методов коучинга для профессионального роста работников, является одним из ключевых направлений деятельности многих крупных компаний. В иностранных организациях широко используется концепция нейролидерства для повышения эффективности работы сотрудников. Целью данного исследования является оценка эффективности этой концепции в ходе тренингов с владельцами собственного бизнеса и работниками по найму в России. Апробация была проведена в тренинговых группах из 2 государственных структур и 3 группах предпринимателей. Работники по найму отличались более выраженными проблемами эмоциональной сферы. По итогам тренинга 78% участников отметили положительные изменения в эмоциональной сфере, 58% указали на субъективную пользу от участия в данном мероприятии. 20% участников отметили изменения в когнитивной сфере (например, нашли решения нестандартных рабочих задач, отметили субъективный рост мотивации к профессиональным обязанностям).

Ключевые слова: нейролидерство, нейроменеджмент, доказательный коучинг, нейрографика, организационная психология, SCARF.

Введение. Совершенствование профессионального уровня сотрудников является ключевым условием успешности современного бизнеса. Этот вопрос рассматривается комплексно, рассматривая не только вопросы непосредственной трудовой занятости, но и другие сферы жизни, чтобы обеспечить психологическое благополучие работника. Для этого используют различные форматы работы с персоналом: корпоративные университеты и базы знаний, возможности стороннего или внутреннего обучения, поощрение участия в мероприятиях профессионального роста, корпоративные групповые активности, оплата медицинской страховки и т. д. Развитие персонала не только способствует профессиональному росту и по повышению уровня экспертности работников, но и является мерой профилактики текучки кадров, эмоционального выгорания и создание неблагоприятных условий в коллективе, что неизбежно влечет за собой снижение качества работы. В менеджменте исповедуются принцип: «счастливый работник – счастливый потребитель» [11, с. 139].

Трендом работы с персоналом является индивидуальный подход к каждому сотруднику. Это предполагает персональный план мероприятий по развитию для каждого работника, исходя из его актуальных потребностей, сильных и слабых сторон. В этот подход хорошо вписывается концепция нейролидерства, предложенная в 2006 году Дэвидом Роком [9, с. 2]. В ней руководитель организации считается эффективным, если он умеет учитывать в работе компании особенности своих подчиненных, знает об их актуальных нуждах и активно участвует в их жизни, давая возможности для развития и личностного роста [2, с. 30].

Если в западной бизнес-практике концепция нейролидерства нашла широкое применение, то в России она используется достаточно редко, хотя имеет очевидные преимущества [6, с. 10]. Поэтому целью данной работы является адаптация концепции нейролидерства к работе с персоналом в рамках тренингов по методу нейрографики, направленных на развитие профессиональных навыков.

Теоретические основы нейролидерства как подхода к развитию персонала. Нейролидерство предполагает использование современных достижений в области нейрофизиологии и исследований мозга для организации эффективной работы компании. Результаты научных исследований в этих областях позволяют усовершенствовать процесс принятия решений, формирование доверительных отношений в коллективе, эмоциональную регуляцию, самоменеджмент, качество социального взаимодействия и командные работы, авторитет лидера организации и профессиональное поведение сотрудников [6, с. 2]. На основе исследований в области нейрофизиологии была предложена пятифакторная модель коучинга SCARF: повышение социального статуса (S – Status; при работе с клиентом необходимо способствовать его объективной оценке своего статуса и создавать условия для его поддержания и повышения), определенность и уверенность в будущем (C – Certainty, акцент при коучинге делается на планирование конкретных шагов, которые позволят клиенту добиться желаемого результата), автономия и контроль над происходящим (A – Autonomy, необходимо создавать условия, при которых клиент будет ощущать ответственность за свою жизнь, не считал себя жертвой обстоятельств), социальные связи и отношения (R – Relatedness, необходимо способствовать сохранению и укреплению социальных связей клиента, создавать атмосферу доверия и поддержки во время сессии), честность и открытость (F – Fairness, взаимная готовность клиента и коуча к получению обратной связи, честность

как основа отношений) [8, с. 25–27]. Основопологающим принципом этой модели является ориентация мозга на поиск награды в большей степени, чем избегания наказания [10, с. 2].

Автор концепции нейролидерства Д. Рок обозначает достаточно широкий круг применения предлагаемой модели: самоменеджмент, образование и развитие персонала, программы подготовки лидеров в любых областях деятельности, коучинг и работа организации в целом [10, с. 7–8]. Ее преимуществом является развитие тех навыков, которые способствуют эффективной работе в ситуации неопределенности, повышению осознанности, развитию эмоциональной связи с коллективом для совместного преодоления трудностей и снижения уровня стресса, креативному подходу к решению проблем, более смелому принятию решений, а также наиболее полное использование человеческого потенциала с учетом нейропластичности и когнитивной гибкости [1, с. 47; 5, с. 1109]. Нейролидеры понимают психофизиологические особенности коллектива, которым они руководят, и способны передать это знание всем членам группы. За счет этого персонал может самостоятельно регулировать свои рабочие процессы с учетом нейрофизиологических особенностей, а также развивать собственные слабые стороны [7, с. 75].

Практическое применение нейролидерства в корпорациях позволяет достичь следующих результатов [4, с. 41–42; 12, с. 1103]: повышение уровня психологического благополучия и вовлеченности в рабочий процесс у работников, оптимизация рабочих процессов, улучшение результатов стратегических и тактических решений, снижение уровня стресса у работников, улучшение качества отношений внутри коллектива, повышение уровня готовности работников к постоянному самосовершенствованию. Компании, применяющие нейролидерство в менеджменте, получают на 15–20% большую прибыль [3, с. 923].

Из анализа научной литературы можно сделать вывод, что применение концепции нейролидерства в развитии персонала будет способствовать коммерческому успеху организации и психологическому благополучию ее работников. Однако основной особенностью исследований в этой области является их публикация либо в узкоспециализированных журналах при научном кураторстве создания метода, либо в бизнес-литературе. Таким образом, сама работоспособность и эффективность модели коучинга SCARF вызывает вопросы и требует дополнительных доказательств.

Материалы и методы исследования.

Для проверки работоспособности пятифакторного коучинга SCARF в ходе тренингов для персонала с применением метода нейрографики нами был предложен следующий дизайн эксперимента. Долгосрочные результаты коучинга достаточно сложны для мониторинга. Говорить о связи между конструктивными изменениями в жизни человека и работой на сессиях, которые он проходил, можно лишь с определенной долей вероятности, поскольку в течение продолжительного времени на человека могут оказывать влияние иные, более сильные факторы, диагностировать которые не представляется возможным. Кроме того, с течением времени клиент склонен преуменьшать роль коуч-сессий в своих жизненных изменениях. Поэтому для оценки эффективности мы предлагаем краткосрочные эффекты.

В качестве контроля выступили 5 групп предпринимателей и работников организаций, с которыми проходили тренинги по стандартной программе с применением нейрографики в 2023–2024 гг. Всего в них приняло участие 96 человек, группы составляли от 13 до 26 участников. В группах наемных работников были представители управленцев среднего звена и специалистов, в группах предпринимателей – владельцы собственного бизнеса (самозанятые и индивидуальные предприниматели). Тренинги не предполагали использование подхода SCARF и теоретической подготовки в области нейролидерства.

Во всех этих случаях каждая группа приняла участие в одной сессии длительностью полтора часа. До начала сессии участников просили оценить по 7-балльной шкале свое эмоциональное состояние, а также обозначить основные актуальные проблемы. Сразу после окончания тренинга повторяли оценку эмоционального состояния. Через сутки после проведения тренинга участников просили указать непосредственные его эффекты (какие конкретно изменения за это время они связывают с прошедшим тренингом), а также оценить по шкале от 1 до 7, насколько тренинг повлиял на них, насколько они удовлетворены тренингом и насколько считают, что его успех предопределен ведущим. Пауза в течение суток была использована для предотвращения влияния сильных эмоций на результаты анкетирования.

Для апробации подхода SCARF нами были внесены изменения в стандартную программу работы с применением метода нейрографики для профессиональных запросов, где участникам дополнительно проводили информационный блок о работе мозга и особенностях нейрофизиологии, влияющих на работоспособность и мотивацию. Принципы SCARF были интегрированы на этапе контракта, а в ходе сессии тренер дополнительно делал акцент на личной ответственности, планировании и поддерживал чувство статуса у участников. Такие тренинги были проведены в 5 группах (государственные организации, самозанятые и владельцы бизнеса). Численность групп составляла от 12 до 20 человек, общее количество участников – 92 человека. Схема работы была аналогичной контрольным группам.

Различия групп охарактеризованы при помощи критерия Манна-Уитни на основании сравнения средних значений для каждой выборки.

Результаты. На начало тренинга отличий по эмоциональному состоянию между контрольными и экспериментальными группами не было обнаружено ($U = 9$ при критическом значении 4 для $p = 0,05$). Однако были выявлены особенности, присущие группам самозанятых или владельцев бизнеса и наемным работникам. В контрольных и экспериментальных группах сотрудники, трудоустроенные в организации, отличались выраженными проблемами эмоциональной сферы, что заключалось как в низкой оценке своего эмоционального состояния (в среднем 2,5 из 7), так и в неготовности к проговариванию своих переживаний в коллективе. Сниженный эмоциональный фон может быть признаком эмоционального выгорания. Сами работники связывали свое состояние с повышенной ответственностью и частым возникновением задач, которые выходят за рамки их должностных полномочий. Среди актуальных профессиональных проблем были озвучены сложности в решении некоторых текущих задач.

В группах предпринимателей наблюдался более положительный эмоциональный фон (в среднем 4 из 7). Участники более свободно выражали собственные эмоции при групповой работе с незнакомыми людьми. Среди ключевых запросов на групповую работу звучали проблемы страхов, препятствующих масштабированию бизнеса, и необходимость выбора вектора дальнейшего развития.

При презентации модели нейрوليричества в экспериментальных группах значительный интерес как со стороны руководства, так и со стороны работников вызвала не столько перспектива повышения психологического благополучия, сколько возможность воздействовать на результативность и прибыльность компании. Это может быть значимым аргументом как при презентации программ коучинга, так и для повышения мотивации работников к участию в корпоративных программах. Предприниматели были в большей степени заинтересованы возможностями личного развития и формирования навыков в результате коуч-сессий.

Оценка эмоционального состояния по итогам тренинга показала и в контрольной, и в экспериментальной группах значения эмоционального фона 6–6,5 из 7; группы значимо не отличались по средним значениям ($U = 8$ при критическом значении 4 для $p = 0,05$).

Однако были зарегистрированы качественные отличия в рефлексии контрольной и экспериментальной групп. В ходе рефлексии 20% участников экспериментальной группы отметили, что в результате сессии нашли нестандартные решения текущим рабочим задачам. 40% участников указали на субъективное повышение мотивации к выполнению рабочих задач, отметили, что почувствовали себя отдохнувшими («прошли перезагрузку», по выражению одной из участниц тренинга). 20% участников выразили интерес к регулярному проведению коуч-сессий с применением нейрографики и сделали соответствующий запрос своему руководству.

В контрольных группах 40% участников отметили повышенный эмоциональный фон как основной результат сессий. 38% указали на переосмысление своей жизненной ситуации и приоритетов. 32% обратили внимание на свои потребности в отдыхе и решили выделить больше времени на отдых, 15% отметили повышение мотивации к выполнению рабочих задач.

При оценке эффективности тренинга в субъективном понимании участников экспериментальной группы средний балл оценки содержания составил 4,7 из 5, уровень удовлетворенности – 4,9 из 5, уровень организации мероприятия – 5 из 5. При оценке эффективности тренинга в субъективном понимании участников контрольной группы средний балл оценки содержания составил 4,0 из 5 (отличия от экспериментальной группы значимы – $U = 1$ при критическом уровне 4 для $p = 0,05$), уровень удовлетворенности – 4,5 из 5 ($U = 10,5$; отличия незначимы для $p = 0,05$), уровень организации мероприятия – 4,9 из 5 ($U = 10,5$; отличия незначимы для $p = 0,05$).

В ходе сбора обратной связи 58% участников экспериментальных групп отметили полезность информации для личного использования и выразили готовность в дальнейшем применять методы, рассмотренные на сессиях, 75% отметили изменения собственного эмоционального состояния (тренинг вызвал значительный эмоциональный отклик), 33% выразили заинтересованность в теме нейрوليричества, 25% отметили высокую познавательную ценность тренинга. 25% участников особо выделили роль ведущего.

В контрольных группах 36% участников отметили полезность информации для личного использования и выразили готовность в дальнейшем применять методы, рассмотренные на сессиях, 90% отметили изменения собственного эмоционального состояния (тренинг вызвал более выраженный эмоциональный отклик), 12% отметили познавательную ценность тренинга (но в части самопознания). 32% участников выделили роль ведущего.

Обсуждение. В ходе апробации тренинга с акцентом на модель SCARF наемные работники представляли так называемую «холодную» аудиторию, изначально негативно настроенную на происходящее. Это объясняется либо внутрикорпоративной ситуацией, либо низким уровнем доверия к коучингу или нейрографии. Группы предпринимателей выражали интерес и доверие к коучингу как методу развития и представляли «теплую» аудиторию. Выявленные особенности работников по найму по сравнению с предпринимателями требует дополнительного изучения, но должны быть

учтены при планировании коучинга в организациях с жестко регламентированной корпоративной культурой.

Во всех тренинговых группах применение методов нейрографики в комбинации с моделью коучинга SCARF в краткосрочной перспективе привели к достаточно выраженным изменениям в состоянии участников. Изменения коснулись, прежде всего, эмоциональной сферы, но отчасти затронули и когнитивную. Лучшие результаты были достигнуты в группах работников по найму, отсюда можно сделать вывод о необходимости подобных мероприятий в крупных корпорациях с высокой личной ответственностью.

Около трети участников отметили повышение интереса к данной тематике, таким образом, возникла ситуация, благоприятная для применения в организации принципов нейрوليadership, и возрос уровень осведомленности о возможностях современного коучинга в трансформации организаций («есть куда расти»). Примечательно, что участники достаточно высоко оценили субъективную полезность проведенных мероприятий.

При сравнении экспериментальных групп с контрольной значимые отличия выявлены в более высоких оценках ценности тренинга в экспериментальном варианте. По остальным критериям значимые отличия в баллах оценки между контрольными и экспериментальными группами отсутствуют, но присутствуют качественные отличия. Так, после экспериментального варианта тренинга участники чаще отмечали объективные изменения (конкретный план или способ решения задачи), т.е. эффекты касались скорее когнитивной сферы. В стандартном варианте (контрольные группы) большее количество участников отмечали изменения эмоциональной сферы, а также подчеркивали роль ведущего. Таким образом, при применении подхода SCARF чаще удается достичь объективных и конкретных результатов в краткосрочной перспективе.

Заключение. Концепция нейрوليadership, распространенная во многих иностранных организациях, в Российской бизнес-среде практически неизвестна, хотя отдельные компоненты модели SCARF (например, возможность получения честной обратной связи от руководства, учет личных обстоятельств работников при планировании индивидуальной программы развития, интерес к профессиональному мастерству и росту работников и т. д.) применяются во многих компаниях и государственных структурах. Уровень осведомленности о такой модели можно охарактеризовать как низкий, поэтому необходима его популяризация и демонстрация возможных выгод в виде сохранения квалифицированных кадров и увеличения прибыли.

Говоря о работоспособности подхода, стоит отметить, что при работе с человеческим капиталом всегда остается открытым вопрос о том, что именно оказало воздействие при проведении трансформационных мероприятий: личность тренера и его харизма или непосредственно применяемый подход. Разделить эти два компонента достаточно сложно, однако это помогает сделать выводы об эффективности предлагаемых мероприятий. В случае проведенных нами исследований особые качества ведущего, которые запомнились участникам как самые значимые на проведенных тренингах, была отмечена в анкетах только четверти участников, при этом положительная динамика была выявлена у 75%. Это может быть свидетельством в пользу эффективности самого применяемого подхода, а не харизмы ведущего.

Опыт применения подхода SCARF в тренингах с применением метода нейрографики является первой апробацией при работе с корпоративными клиентами. Дальнейшее исследование предполагает оценку долгосрочных перспектив воздействия и эффективности данного метода в целом, а также увеличение объема выборки. Это будет способствовать более объективной оценке и изучению долгосрочных эффектов коучинга с применением нейрографики, интегрированного с принципами нейрوليadership.

Список литературы

1. Смирнова А.В. Нейронаучные инструменты в современном социологическом познании / А.В. Смирнова // Векторы благополучия: экономика и социум. – 2021. – Т. 3. №42. – С. 43–52. DOI 10.18799/26584956/2021/3(42)/1080. EDN QWLGZX
2. Степичева А.Б. Успех компании: эффективный лидер или умение управлять эмоциями сотрудников / А.Б. Степичева, Ю.В. Бабанова, А.Ю. Долинская // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2016. – Т. 4. – С. 299–305. EDN XSUBHP
3. Хмелевская А.Ю. Повышение качества управления командой с использованием системы корректного выбора лидера / А.Ю. Хмелевская // Векторы науки. – 2025. – Т. 2. №1. – С. 922–927.
4. Aithal P.C. Exploring Neuro Management: Bridging Science and Leadership – An Overview / P.C. Aithal, J. Satpathy // International Journal of Applied Engineering and Management Letters (IJAEML). 2024. Т. 8. №2. Pp. 39–73. ISSN 2581–7000.
5. Bratianu C. The Emergence of Neuroleadership in the Knowledge Economy / C. Bratianu, R. Staneiu // Encyclopedia. 2024. Т. 4. №3. Pp. 1100–1116. DOI 10.3390/encyclopedia4030071. EDN PVATRN
6. Coudhary A. Evolution of neuroleadership: bibliometric analysis and network visualization / A. Coudhary, J. Bhasin // Accountancy Business and the Public Interest. 2024. Т. 40. №1. Pp. 1–12. ISSN 1745-7718.
7. Gocen A. Neuroleadership: A Conceptual Analysis and Educational Implications // International Journal of Education in Mathematics, Science, and Technology (IJEMST). 2021. Т. 9. №1. Pp. 63–82. DOI 10.46328/ijemst.1237. EDN UIEHKP

8. Guarnier K. Advancing in the neuroleadership field: a systematic and integrative review / K. Guarnier, P. Chimenti // Cadernos Ebape.BR. 2023. Т. 21. №6. Pp. 1–30. DOI 10.1590/1679-395120220184x. EDN IPOVYL
9. Kuhlmann N. Neuroleadership: Themes and limitations of an emerging interdisciplinary field / N. Kuhlmann, C.A. Kadgien // Healthcare Management Forum. – 2018. Т. 31. №3. Pp. 103–107.
10. Rock D. SCARF: a brain-based model for collaborating with and influencing others // NeuroLeadership JOURNAL. 2008. Т. 1. Pp. 1–9.
11. Ruiz-Rodriguez R. Neuroleadership: a new way for happiness management / R. Ruiz-Rodriguez, M. Ortiz-de-Urbina-Criado, R. Ravina-Ripoll // Humanities and Social Sciences Communications. 2023. Т. 10. Pp. 139. DOI 10.1057/s41599-023-01642-w. EDN NTRRGB
12. Teacu Parincu A.M. The Conceptual Model for the Adoption of Neuromanagement Practices and Technology by the Romanian Organizations / A.M. Teacu Parincu, A. Căpatina // Strategica. International Academic Conference : 9th edition (Bucharest, October 21–22). 2021. Pp. 1002–1016. ISBN 978-606-749-579-9.

Калугина Елена Михайловна

канд. арх. наук, сооснователь, тренер, коуч РСС ICF
Лаборатория группового коучинга
ех-доцент НГАСУ(Сибстрин)
г. Новосибирск, Новосибирская область

Разглядная Людмила Валерьевна

методолог, тренер, коуч ACC ICF
Лаборатория группового коучинга
ех-преподаватель СУНЦ НГУ (ФМШ)
г. Новосибирск, Новосибирская область

ГРУППОВОЙ КОУЧИНГ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ МОТИВАЦИИ И ВОВЛЕЧЕННОСТИ: ПРАКТИКИ РАБОТЫ С ОБУЧАЮЩИМИСЯ И ПРЕПОДАВАТЕЛЯМИ

***Аннотация:** в статье приведен обзор опыта внедрения группового коучинга как метода повышения мотивации и вовлеченности в образовательный процесс у школьников, студентов и преподавателей. Представлены примеры коучинговых практик, показавших свою эффективность в университетской и школьной среде, а также в программах повышения квалификации педагогов.*

***Ключевые слова:** групповой коучинг, высшее образование, учебная мотивация, среднее образование, вовлеченность, учебный процесс.*

Целью данной статьи является обобщение опыта авторов по внедрению инструментов и подходов группового коучинга в образовательный процесс, в качестве инструмента повышения эффективности обучения школьников и студентов. Также рассмотрен опыт проведения группового коучинга для преподавателей.

Проблема низкой вовлеченности и мотивации остро стоит в системе как школьного, так и вузовского образования, и выражается в снижении посещаемости занятий (особенно студентами старших курсов), низкой инициативности, отсутствии интереса к выполнению самостоятельных заданий и получению образовательного опыта за пределами обязательной программы.

Современные образовательные организации сталкиваются и с проблемами недостаточной вовлеченности преподавателей в развитие новых подходов к обучению и высоким уровнем профессионального выгорания.

Актуальность проблемы учебной мотивации подтверждается ее высокой проработанностью, в том числе в прикладном аспекте (в целях коррекции) [2; 3] в научном педагогическом поле. Этот вопрос представлен в работах Бадмаевой Н.Ц., Божович Л.И., Ильина Е.П., Котова С.С., Марковой А.К., Сибиной Н.М., Соселии И.Л., Хамедовой Г.Н., Цветковой Р.И., Чеботаревой Е.Ю. [2] и многих других исследователей.

Вместе с тем нет единого мнения о способах поддержки.

В этой ситуации коучинг может стать одним из востребованных прикладных инструментов, интегрируемых в образовательные программы. Под групповым коучингом в данной статье понимается «процесс в малой группе, в ходе которого применяются принципы коучинга для личного или профессионального развития, достижения целей или повышения самосознания, по тематическим или нетематическим направлениям» [4, с. 6]. Кроме того, исследователи установили эффективность в работе студентоцентрированного подхода (student-centered learning) и методов, инициирующих внутреннюю активность студента, особенно на старших курсах, восприятие магистратуры как пространства развития, дающего уникальные возможности образовательного опыта [3]. Этот тезис также обуславливает актуальность применения коучинга в контексте образования.

Групповой коучинг тесно связывается с технологиями обучения взрослых [4, с. 52], включая актуализацию имеющегося опыта, создание благоприятной поддерживающей среды обучения, стимулирование обмена мыслями в группе, возможность самостоятельно открывать для себя знания и идеи в процессе коммуникации, а не получать их в готовом лекционном виде и др. [4, с. 54]. Рост эффективности применения данного метода достигается посредством активизации групповой динамики, стимулирующей обмен и взаимную ответственность в группах. Рассматриваемый опыт показал применимость технологии не только со взрослыми (педагогами и студентами старших курсов), но также со старшими школьниками и детьми младшего школьного возраста.

Исследователи учебной мотивации при сравнении причин и динамики мотивации от первых курсов к завершению обучения устанавливают рост субъективной значимости мотивов повышения общекультурного уровня и возможности выбирать собственное мировоззрение. При этом снижается значимость мотивов «стать уважаемым человеком», «повысить свой социальный статус» и «стать руководителем» – социально-одобряемые мотивы на момент выбора образовательной траектории в начале обучения. При этом основными мотивами получения образования у старшеклассников и студентов всех курсов остаются обеспечение материального благополучия в будущем и возможность стать хорошим профессионалом. Получение диплома только как документа о высшем образовании наименее ценно [1, с. 70].

В этом контексте также актуально использование коучинговых технологий, как способствующих повышению осознанности и ясности в определении собственных приоритетов.

Внедрение коучинговых подходов со старшими школьниками потенциально способствует более осознанному выбору направления обучения и косвенно также влияет и на мотивацию во время получения высшего образования.

Значимым аспектом мотивации являются и возрастные задачи для каждой категории, связанные с выстраиванием общения со сверстниками, умением слышать и слушать, давать и принимать обратную связь, учиться собственному управлению профессиональным и личностным развитием. Что определяет актуальность группового формата.

В период с 2019 по 2025 год авторами данной статьи в рамках образовательного процесса в среднем и высшем учебных заведениях удалось применить элементы группового коучинга на следующей выборке:

- студенты магистранты архитектурной специальности Новосибирского государственного архитектурно-строительного университета;
- школьники 9-х классов специализированного учебно-научного центра при Новосибирском государственном университете (физико-математическая школа);
- преподаватели, проходящие повышение квалификации по программам дополнительного образования.

Рассмотрим подробнее каждую группу.

Группа магистрантов включала на момент начала обучения 10 человек, на момент завершения – 9 человек (произошло одно отчисление по личным обстоятельствам). Важно обозначить фактор, снижающий мотивацию: все студенты данной группы параллельно с обучением в магистратуре уже имели работу по специальности, не связанную с темой магистерской диссертации, в результате чего общая посещаемость группой института и мотивация к выполнению заданий и написанию работы была низкой.

Работа с группой велась на протяжении 2 лет в рамках двух последовательных образовательных курсов: «Факультатив выпускающей кафедры», «Современные архитектурные конструкции». В рамках данной программы были интегрированы следующие инструменты группового коучинга.

1. На этапе начала каждого курса – опрос ожиданий студентов в групповом формате. В дальнейшем обозначенные ожидания, ценности и потребности студентов были синхронизированы с существующей программой курса. Таким образом, появилось ощущение причастности и возможности влияния на образовательный процесс.

2. Совместно со студентами удалось сформировать уникальный план для конкретной группы. На данном этапе использовались такие инструменты как «шкалирование», «линия времени». Помимо формирования общего плана, были созданы индивидуальные планы работы над магистерским исследованием. Обсуждена прикладная ценность каждой темы для дальнейшей профессиональной деятельности. Это повысило заинтересованность в освоении материала. Сдача качественно выполненных заданий по каждой теме составила 100%.

3. Для интеграции навыков современного архитектора на основании коучинговых вопросов происходил сбор, ранжирование и осуждение значимых профессиональных компетенций, что позволило повысить осознанность в их освоении в рамках программы магистратуры.

4. В процессе каждого курса также применялись командные (команда как подвид группы) форматы выполнения заданий, технологии взаимного обучения (когда ученики выбирали темы из состава программы и готовили их для доклада группе), рефлексия знаний, переданных в процессе взаимного обучения.

5. В процессе курсов также использовались игровые форматы с включением коучинговых элементов (например, разгадывание архитектурных стилей по характеристикам), вопросы, стимулирующие осознанность в каждой теме, развивающая обратная связь.

6. Групповой кино-коучинг включал просмотр видеоматериалов по изучаемой теме, групповой коучинг и рефлексию на их основе, позволяющие привязать материал к имеющемуся опыту.

7. По итогам каждого курса и на промежуточных занятиях проводилась сверка на основании цикла Колба для отслеживания прогресса, полученного опыта и сверки пожеланий на оставшиеся занятия.

По итогам данного опыта можно зафиксировать высокую вовлеченность и мотивацию студентов овладением каждой из дисциплин.

В качестве метрик выбрали:

- 1) фиксация посещаемости занятий (составила 95% и оставалась устойчивой на протяжении 2 лет);
- 2) рост инициативности студентов в субъективном сравнении преподавателем в начале и конце обучения активности на занятиях, готовности брать на себя задачи, самим предлагать темы для дополнительного изучения, принимать за них ответственность и выполнять взятые обязательства;
- 3) признаки усвоения материала, такие как детальность и красочность в обсуждении тем, факты, эмоции, свободные размышления, открытость, готовность делиться своим мнением, значительно выросшие относительно начала процесса;
- 4) субъективная обратная связь студентов, включая формы рефлексии по окончании курса;
- 5) изменение качества взаимодействия между участниками образовательного процесса.

Важно зафиксировать, что устойчивость мотивации, проявленная в рамках осваиваемых дисциплин, не распространилась на другие предметы и работу над магистерскими исследованиями, где успеваемость осталась низкой.

Работа со старшими школьниками включала ведение занятий на годовом курсе по китайскому языку как второму иностранному во всех 9-х классах СУНЦ НГУ в 2019–2021 уч. гг. Общее количество групп за 2 учебных года – 8, среднее количество учащихся в группе – 10.

Важно обозначить контекст, снижающий мотивацию и вовлеченность учащихся в образовательный процесс: вузовская система обучения, к которой необходимо адаптироваться после общеобразовательной школы, высокая загруженность студентов по основным предметам, подготовка и участие в международных и всероссийских олимпиадах и конкурсах, и на этом фоне годовой курс китайского языка с нагрузкой в 1 академический час в неделю, который большинство студентов осваивали с нуля.

Инструменты вовлечения с применением коучинговых технологий.

1. Элементы рефлексивного обучения в начале, середине и конце курса.
2. Разработка дорожной карты курса с понятным маршрутом, точками и форматами сверок.
3. Групповая работа в формате творческих проектов с презентацией результатов перед другими группами и обсуждением рецензий на проекты друг друга.
4. Формирующая обратная связь студентам от преподавателя в формате развернутых комментариев и вопросов к размышлению после выполненных заданий, а также личная благодарность каждому студенту в конце курса с указанием его прогресса в процессе обучения.

В результате внедрения культуры рефлексии и развития навыков обратной связи:

- 1) преподавателем была отмечена существенная разница в отношении к предмету, а также своим потенциальным и реальным результатам в начале и конце курса. Это подтвердили формы саморефлексии и обратной связи;
- 2) промежуточная и финальная рефлексия показала, что студенты запомнили гораздо больше, чем могло показаться с учетом среднего уровня вовлеченности группы;
- 3) итоговый контроль (письменный и устный), сначала воспринимаемый в качестве «наказания», стал наглядным измерительным материалом, что также подтвердили формы саморефлексии;
- 4) все творческие проекты были выполнены и презентованы в срок, и в процессе их выбора и реализации многие студенты проявили свою креативность (написали иероглифическую сказку, разработали сайт, провели мини-исследование, разработали грамматические памятки и др.);
- 5) внешнее наблюдение и обратная связь со стороны родителей, которые отмечали эмоциональный подъем и заинтересованность их детей предметом.

В качестве фактора, способствующего успешному применению коучинговых технологий, стоит назвать оптимальную численность групп в данных примерах – 9–10 человек при рекомендованной численности участников группового коучинга до 12 человек [4].

Работа с преподавателями в рамках курсов повышения квалификации включала в себя предзаписанные блоки видеуроков по коучинговым технологиям, адаптированным для целей образования с раздаточными материалами, а также практические групповые встречи и сессии группового коучинга для интеграции знаний. Всего с 2021 года более 300 преподавателей прошли данные программы и участвовали в групповых сессиях.

В обратной связи по результатам программы преподаватели отмечали:

- 1) возросший интерес к внедрению коучинговых технологий в свою практику для саморазвития и повышения эффективности образовательного процесса;

2) рост мотивации и вовлеченности своих учеников в результате внедрения коучинговых и рефлексивных практик в учебный процесс;

3) ценность групповых практик и коуч-сессий для повышения своей осознанности и устойчивости, исследования ресурсности и профилактики выгорания. Также отмечена ценность поддерживающего общения с коллегами для личного и профессионального развития.

Выводы.

В результате обобщенного опыта работы в коучинговом подходе с обучающимися и преподавателями эффективность применения технологии группового коучинга устойчиво проявилась в следующих ситуациях.

1. Совместное формирование или адаптация обучающего процесса к потребностям конкретной группы.

2. Формирование общегрупповых и личных планов развития.

3. Рефлексия на тему значимых компетенций.

4. Формирование навыков развивающей обратной связи.

5. Промежуточная и итоговая рефлексия получаемого опыта.

В каждом из описанных примеров сверка по ранее указанным метрикам показала устойчивую (не снижающуюся от начала программы к ее завершению) мотивацию и вовлеченность.

В качестве дополнительного результата важно отметить расширение поведенческого репертуара преподавателя, применяющего коучинговые инструменты, и рост собственной осознанности в направлении саморегуляции и взаимодействия с обучающимися.

Объем выборки не позволяет считать полученные результаты универсальными, но данный опыт может быть ценным в экспериментальном и практическом плане, а в дальнейшем масштабирован в последующих целенаправленных исследованиях. Проблема измерения и фиксации успешности применения коучинговых технологий остается актуальной.

Список литературы

1. Крушельницкая О.И. Мотивация получения высшего образования у студентов первого и выпускного курсов (сравнительный анализ) / О.И. Крушельницкая, А.Н. Третьякова // Высшее образование в России. – 2017. – №2 (209). – С. 70–77. – EDN XWWKWP

2. Малахова О.Н. Развитие учебной мотивации в высшей школе: исследовательские акценты / О.Н. Малахова, Л.С. Мосина // Studia Humanitatis. – 2022. – №1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://st-hum.ru/sites/st-hum.ru/files/pdf/malakhova_mosina.pdf (дата обращения: 30.03.2025). – EDN TAAWPQ

3. Поздеева С.И. Магистратура как пространство профессионально-личностного развития студента и преподавателя / С.И. Поздеева // Высшее образование в России. – 2018. – Т. 27. №3. – С. 144–152. – EDN YTMQSI

4. Britton Jennifer J. Effective group coaching/Effective group coaching: tried and tested tools and resources for optimum group coaching results. 2010. 266 p.

Lubennikova Evgeniya V.
Msc in Applied Positive Psychology
and Coaching Psychology
Coach ICF
Moscow

NURTURING STUDENT AUTONOMY: THE ROLE OF SELF-DETERMINATION THEORY IN ACADEMIC COACHING

Abstract: *the article explores the pivotal role of Self-Determination Theory in fostering student autonomy and well-being with the help of academic coaching. As educational paradigms shift towards learner-centered approaches, the development of interventions that promote intrinsic motivation and self-directed learning becomes increasingly critical. This study investigates how the core tenets of SDT – autonomy, competence, and relatedness – can be effectively integrated into academic coaching practices to enhance student engagement and academic performance. The article highlights successful coaching strategies, practical insights and psychometric scales that can enhance self-awareness and empower students to take ownership of their learning.*

Keywords: *self-determination theory, student autonomy support, academic coaching.*

DOI 10.31483/r-127431

ПОДДЕРЖКА СТУДЕНЧЕСКОЙ АВТОНОМИИ: РОЛЬ ТЕОРИИ САМОДЕТЕРМИНАЦИИ В АКАДЕМИЧЕСКОМ КОУЧИНГЕ

Аннотация: в статье рассматривается ключевая роль теории самодетерминации в развитии студенческой автономии и благополучия с помощью академического коучинга. Поскольку образовательные парадигмы смещаются в сторону лично-ориентированного обучения, развитие интервенций, которые поддерживают внутреннюю мотивацию к обучению, становится все более актуальными. В работе обсуждается, как основные принципы теории самодетерминации: автономия, компетентность и связанность – могут быть эффективно интегрированы в практику академического коучинга для повышения вовлеченности студентов и академической успеваемости. В статье освещаются успешные стратегии академического коучинга, практические рекомендации, а также психометрические тесты, которые помогают студентам повысить понимание себя и быть более автономными в своем обучении.

Ключевые слова: теория самодетерминации, поддержка студенческой автономии, академический коучинг.

Introduction

The landscape of higher education is evolving, reflecting social changes and the increasing complexity of students' needs and challenges. Against this backdrop, psychological interventions promoting intrinsic motivation and well-being among university students have become relevant as they have been shown to effectively address academic challenges and rising mental health issues faced in academic environments [31]. Some of these interventions have resulted from the integration of psychological frameworks of motivation and well-being into academic coaching [2; 27]. One such framework is Self-Determination Theory (SDT), which posits that individual motivation is profoundly influenced by the fulfilment of three basic psychological needs for autonomy, competence, and relatedness [23]. This article aims to outline the foundational concepts of SDT in educational settings, highlight how autonomy support can enhance student outcomes and explore its application in academic coaching.

Foundations of Self-Determination Theory

Self-Determination Theory was developed by Edward Deci and Richard Ryan as an overarching framework for understanding human motivation and flourishing. The core premise of SDT is that intrinsic motivation – engagement in activities for their inherent satisfaction – leads to greater persistence, performance, and well-being than extrinsic motivation, where activities are pursued for praise or reward or to avoid punishment [23]. Central to SDT in relation to higher education is the belief that all students, no matter their age, gender, socioeconomic status, nationality, or cultural background, possess psychological needs that provide a motivational foundation for their high-quality classroom engagement and positive functioning at university.

SDT identifies three psychological needs of autonomy, competence and relatedness as the source of students' intrinsic motivation. Autonomy refers to the feeling of volition and choice in one's actions. Students experience autonomy need satisfaction when their classroom activity affords them opportunities to engage in learning activities with an internal locus of causality, sense of psychological freedom, and perceived choice of their actions [20]. Competence involves the sense of mastery and effectiveness in tasks. It reflects the inherent desire to exercise one's capacities and, in doing so, to seek out and master environmental challenges. Relatedness pertains to feeling connected and having meaningful relationships with others. It reflects the desire to be emotionally connected to and interpersonally involved in warm, caring, and responsive relationships [23].

Research has consistently shown that environments that support basic need satisfaction lead to higher levels of motivation and better academic achievement [10; 14], [7; 13]. Conversely, needs frustration may hinder personal development [23], leading to poor self-regulation skills, self-criticism and ill-being [30].

Academic Coaching with Self-Determination theory in mind

Evidenced-based academic coaching is increasingly recognised as a valuable intervention to enhance student learning and achievement [11; 27]. A coach works with a student to articulate and affirm their personal vision, values and meaning, to establish goals, develop strategies and attain their fullest potential. The role of an academic coach is to facilitate positive, sustainable change and growth, including optimal learning, development, performance, self-determination and well-being [2].

With students encountering numerous challenges – including stress, anxiety, and the complexity of academic demands – coaching that incorporates psychological theories such as Self-determination theory can be particularly impactful. SDT recognises that the socio-cultural conditions of a person's life often stifle human development and growth. Based on this observation, a coach could represent a general improvement in these

conditions [26] by holding a non-conditional positive regard towards the student's core values, interests and decisions (autonomy support), acknowledging their capacities and strengths (competence support) and relating to the student with care, trust, honesty and authenticity (relatedness support). According to Deci and Ryan [23], relationships with these features create a nurturing environment for effective human action and help to support the complex meaning-making processes that facilitates development of the coherent, and unified sense of self. One of the ways to explore a student's basic need satisfaction and frustration is through the BPNSF scale [32], which gives the coach and the student in-depth understanding about the potential focus of their work.

The effects of Autonomy thwarting practices

SDT outlines the sources of autonomy disturbances that frequently hinder students' motivation and well-being. By understanding the root causes of autonomy disturbances, an academic coach can effectively address these challenges. Some common classroom autonomy thwarts include surveillance, deadlines, imposed rules and limits, imposed goals, commands, competition and evaluation [20].

Another example of psychologically controlling environments is authoritarian parenting, which involves guilt induction, severe punishment, intimidation, conditional approval, and withdrawal of love [15]. These parental practices have been shown to result in experiences of ill-being including anxiety, depression, and negative affect in students [30]. For example, research into career unreadiness in undergraduates [5] reveals that anxiety related to making career choices stems from the experiences of authoritarian parenting. Another study [25] has shown that helicopter parenting, which is a type of controlling parenting style, significantly positively predicts depression and less satisfaction with life in college students. This is due to the fact that helicopter parenting might prevent children from developing self-efficacy [1] since these overly controlling parents tend to engage excessively in the lives of their grown-up children by trying to fix any difficulties that their children may encounter.

Nurturing Autonomy through Academic Coaching

While in SDT the satisfaction of basic psychological needs is crucial, the satisfaction of the need for autonomy is considered primary because when individuals experience psychological freedom, are actively engaged and highly motivated to act, they are more likely to learn and implement new strategies and skills [22]. Additionally, research highlights that when students perceive their learning environment as supportive of their autonomy, they are more likely to engage in self-directed learning, experience positive affect and demonstrate higher academic achievement [9; 13; 21].

Furthermore, the studies of autonomy support indicate important outcomes in terms of student mental health and wellbeing. For example, Gong and Wang [8] have shown how parental autonomy support can have significant positive effects on self-esteem and emotion regulation. Additionally, need satisfaction in autonomy and relatedness in adolescence and emerging adulthood was shown to be related negatively to depression, loneliness and stress [12].

Coaching strategies that promote autonomy include providing choices, encouraging self-reflection, and minimising controlling behaviours. Some of the common autonomy, competence and relatedness supportive gestures include opportunities for self-direction, explanatory rationales, acknowledgment of feelings [20] and developmental feedback. These basic need satisfaction gestures might be conducive to promoting growth mindset [3] and self-compassion [18], which have been linked to numerous positive mental health outcomes [4], including perfectionism induced anxiety and depression [6].

Furthermore, by adopting a facilitative approach – one that encourages students to explore their values, strengths and interests – the coach supports the student's intrinsic motivation. One of the ways to explore one's values and strengths is through an online validated strengths measurement tool [17] – the Values In Action (VIA) survey [34], which provides a breakdown of an individual's character strengths, i.e. virtues which are morally valued in all cultures and ubiquitous across people [19]. Numerous studies suggest that knowing and displaying signature character strengths, which are most prominent in an individual, is intrinsically motivating and satisfying, thus allowing individuals to achieve optimal functioning and well-being [24]. Another way to facilitate the awareness of a student's skills and capabilities is through Gardner's Multiple Intelligences Test [16], [33], which shows in which of the nine areas – Bodily/ Kinesthetic, Existential, Interpersonal, Intrapersonal, Logical-Mathematical, Musical, Naturalistic, Verbal/Linguistic, Visual/ Spatial – the student is the most capable, in order to tap into these resources throughout their educational and career journeys.

Goal-setting and goal achievement within SDT

The coaching process can be viewed as a cycle that begins with setting a goal, creating an action plan, and engaging in a continuous reflective cycle based on the actions undertaken between coaching sessions, resulting in increased self-awareness, self-regulation and renewed confidence [27].

According to SDT, students adopt goals for various reasons ranging from the pursuit of extrinsically motivated goals, e.g. to please a parent or a teacher, or to avoid feeling guilty or ashamed to more intrinsically motivated goals, which support behaviours that feel valuable or are inherently interesting or enjoyable. SDT emphasises the difference between controlled and autonomous motivation that can be plotted along a continuum of self-regulation varying from extrinsic regulation to intrinsic regulation [23]. These motivational

underpinnings greatly impact how much effort and energy students direct towards goal achievement and how much satisfaction is gained from this process.

Research suggests that engagement in pursuit of extrinsic goals such as enhanced status, increased popularity, or material success neglects basic need satisfaction and therefore undermines learning and well-being even for those who actually attain their extrinsic goals [28]. Conversely, striving to achieve intrinsic goals such as personal growth and deeper interpersonal relationships facilitates basic needs satisfaction, thus vitalising students' inner motivational resources, resulting in persistence, improved performance and psychological wellbeing [29]. One of the ways to explore the student's aspirations during the coaching process is through the SDT aspirations index [35], which can provide a comprehensive insight into the student's goals, paving the way for enhanced focus on autonomously motivated intrinsic goals and improved wellbeing.

Conclusion

The integration of SDT within academic coaching presents a promising strategy to address the academic challenges and mental health issues that students face. By fostering autonomy, competence, and relatedness, coaching can help students build self-determination, leading to more effective studying and greater personal satisfaction in their educational journeys. This approach highlights the potential for educational programs and policies to better equip future generations for the demands of the ever-changing world.

References

1. Bandura A. Self-efficacy mechanism in human agency // *American psychologist*. 1982. T. 37. №2. – P. 122.
2. Deiorio N.M. [et al.]. Coaching models, theories, and structures: An overview for teaching faculty in the emergency department and educators in the offices // *AEM education and training*. 2022. T. 6. №5. – P. e10801. <https://doi.org/10.1002/aet2.10801>. EDN: CTURSH
3. Dweck C.S., Yeager D.S. A growth mindset about intelligence // *Handbook of wise interventions: How social psychology can help people change*. 2020. Pp. 9–35.
4. Chan K.K.S. [et al.]. The impact of compassion from others and self-compassion on psychological distress, flourishing, and meaning in life among university students // *Mindfulness*. 2022. T. 13. №6. Pp. 1490–1498. <https://doi.org/10.1007/s12671-022-01891-x>. EDN: AKMTGM
5. Cheung C.S. [et al.]. Controlling and autonomy-supportive parenting in the United States and china: Beyond children's reports // *Child development*. 2016. T. 87. – №6. Pp. 1992–2007.
6. Ferrari M., Yap K., Scott N., Einstein D.A., Ciarrochi J. (2018). Self-compassion moderates the perfectionism and depression link in both adolescence and adulthood. *PloS one*, 13 (2), e0192022.
7. Gordeeva T.O., Nechaeva D.M., Sychev O.A. Parental Control and Autonomy Support during Childhood as Predictors of Students. *Academic Motivation and Success*. 2024.
8. Gong X., Wang C. Interactive effects of parental psychological control and autonomy support on emerging adults' emotion regulation and self-esteem // *Current Psychology*. 2023. T. 42. №19. – Pp. 16111–16120. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01483-3>. EDN: OBEAFQ
9. González-Arias M. [et al.]. Academic performance, self-reported motivation, and affect in higher education: the role of basic psychological need satisfaction // *Frontiers in Psychology*. 2025. T. 16. Pp. 1519454.
10. Grolnick W.S. The psychology of parental control: How well-meant parenting backfires. Psychology Press, 2002.
11. Howlett M.A. [et al.]. Investigating the effects of academic coaching on college students' metacognition // *Innovative Higher Education*. 2021. T. 46. Pp. 189–204. <https://doi.org/10.1007/s10755-020-09533-7>. EDN: IJWONR
12. Inguglia C. [et al.]. Autonomy and relatedness in adolescence and emerging adulthood: Relationships with parental support and psychological distress // *Journal of Adult Development*. 2015. T. 22. №1. Pp. 1–13. <https://doi.org/10.1007/s10804-014-9196-8>. EDN: BNHDKK
13. Jang H., Kim E.J., Reeve J. Why students become more engaged or more disengaged during the semester: A self-determination theory dual-process model // *Learning and instruction*. 2016. T. 43. Pp. 27–38.
14. Macakova V., Wood C. The relationship between academic achievement, self-efficacy, implicit theories and basic psychological needs satisfaction among university students // *Studies in Higher Education*. 2022. T. 47. №2. Pp. 259–269. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1739017>. EDN: BYXVQI
15. Mageau G.A. [et al.]. Validation of the perceived parental autonomy support scale (P-PASS) // *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*. 2015. T. 47. №3. P. 251.
16. McClellan J.A., Conti G.J. Identifying the multiple intelligences of your students // *Journal of Adult Education*. 2008. T. 37. №1. Pp. 13–32.
17. McGrath R.E., Wallace N. Cross-validation of the VIA inventory of strengths-revised and its short forms // *Journal of personality assessment*. 2021. T. 103. №1. Pp. 120–131.
18. Neff K. Self-compassion: An alternative conceptualization of a healthy attitude toward oneself // *Self and identity*. 2003. T. 2. №2. Pp. 85–101.
19. Peterson C. Character strengths and virtues: A handbook and classification. Oxford University Press, 2004. T. 3.
20. Reeve J. A self-determination theory perspective on student engagement // *Handbook of research on student engagement*. Boston, MA: Springer US, 2012. Pp. 149–172.
21. Ryan R.M., Deci E.L. Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions // *Contemporary educational psychology*. 2020. T. 61. P. 101860.
22. Ryan R.M. [et al.]. Motivation and autonomy in counseling, psychotherapy, and behavior change: A look at theory and practice 197 // *The Counseling Psychologist*. 2011. T. 39. №2. Pp. 193–260.

23. Ryan R.M., Deci E.L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being // American psychologist. – 2000. Т. 55. №1. P. 68. EDN: GSHHWJ
24. Schutte N.S., Malouff J.M. The impact of signature character strengths interventions: A meta-analysis // Journal of happiness studies. 2019. Т. 20. Pp. 1179–1196. <https://doi.org/10.1007/s10902-018-9990-2>. EDN: TWLSQD
25. Schiffrin H.H. [et al.]. Helping or hovering? The effects of helicopter parenting on college students' well-being // Journal of child and family studies. 2014. Т. 23. №3. Pp. 548–557. <https://doi.org/10.1007/s10826-013-9716-3>. EDN: GPSLZV
26. Spence G., Oades L. Coaching with self-determination theory in mind: Using theory to advance evidence-based coaching practice. 2011.
27. Van Nieuwerburgh C. Coaching in education: An overview // Coaching in education. 2018. Pp. 3–23.
28. Vansteenkiste M. [et al.]. Does extrinsic goal framing enhance extrinsic goal-oriented individuals' learning and performance? An experimental test of the match perspective versus self-determination theory // Journal of Educational Psychology. – 2008. Т. 100. №2. P. 387.
29. Vansteenkiste M. [et al.]. Motivating learning, performance, and persistence: the synergistic effects of intrinsic goal contents and autonomy-supportive contexts // Journal of personality and social psychology. 2004. Т. 87. №2. P. 246.
30. Vansteenkiste M., Ryan R.M. On psychological growth and vulnerability: basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle // Journal of psychotherapy integration. 2013. Т. 23. №3. P. 263.
31. Worsley J.D., Pennington A., Corcoran R. Supporting mental health and wellbeing of university and college students: A systematic review of review-level evidence of interventions // PLoS one. 2022. Т. 17. №7. P. e0266725. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0266725>. EDN: OOBYGW
32. Basic Needs Satisfaction and Frustration Scale [Electronic resource]. – Access mode: <https://selfdeterminationtheory.org/basic-psychological-need-satisfaction-and-frustration-scale/> (date of request: 28.03.2025).
33. Multiple Intelligences Test [Electronic resource]. – Access mode: <https://psytests.org/typo/tmig.html> (date of request: 28.03.2025).
34. VIA character strengths test [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.viacharacter.org/> (date of request: 28.03.2025).
35. SDT aspirations index [Electronic resource]. – Access mode: <https://selfdeterminationtheory.org/aspirations-index/> (date of request: 28.03.2025).

Мурзина Марьяна Ивановна
магистр, спортивный психолог
лаборант-исследователь лаборатории
Экопсихология развития и психодидактики
ФГБНУ «Федеральный научный центр психологических
и междисциплинарных исследований»
член секции «Психология коучинга» РПО,
член Ассоциации спортивных психологов
г. Москва

DOI 10.31483/r-127214

КОУЧИНГ В ДЕТСКО-ЮНОШЕСКОМ СПОРТЕ (НА ПРИМЕРЕ ХУДОЖЕСТВЕННОЙ ГИМНАСТИКИ)

Аннотация: в статье приведен анализ русскоязычных статей о применении коучинга в детско-юношеском спорте. Описан кейс применения коуч-технологий в ситуации эмоционального выгорания юных спортсменов, занимающихся художественной гимнастикой.

Ключевые слова: юный спортсмен, художественная гимнастика, коучинг, коуч-технологии, спортивный психолог.

Коучинг как инструмент раскрытия потенциала человека и достижения высоких результатов начал своё развитие в спорте. В 1974 году Тимоти Гоулви выпустил книгу «Внутренняя игра в теннис» [13], идеи которой и стали основой для развития коучинга. За 50 лет своего существования коучинг покорил такие отрасли, как бизнес, медицина, образование и «снова вернулся в спорт» [9]. Актуальность темы коучинга в детско-юношеском спорте связана с тем, что в настоящее время многие виды спорта имеют раннюю специализацию и раскрытие «своего потенциала» дети должны продемонстрировать в возрасте до 15 лет.

Обзор немногочисленной русскоязычной литературы показал, что применение коучинга в детско-юношеском спорте имеют предположительно положительное влияние на результаты спортсменов и становление личности [1; 4; 5; 7]. Однако, нами не найдено ни одного эмпирического исследования, подтверждающего или опровергающего такое влияние. Были замечены разные термины «Коучинг», «Коуч-технологии», «Коучинговые методики», «Коуч-подход».

Борисова М. в своей книге пишет «Коучинговый подход включает:

- 1) безграничную веру в ребенка, его способности и потенциал;
- 2) умение увидеть мир глазами ребенка, понять его чувства и эмоции;
- 3) умение найти подход к любому ребенку;

- 4) удержание инициативы на стороне ребенка;
- 5) отсутствие советов ребенку;
- 6) уважение личности ребенка, безоценочное отношение к нему.

Коучинговый подход наиболее эффективен, когда его применяют родители и воспитатели детских садов, помогая ребенку развиваться гармонично» [2, с. 5].

Сложно представить, что тренер в спортшколе или клубе, находящийся под постоянным давлением требования результатов, сможет реализовать такой тип отношений со своими подопечными.

Ушаков В., будучи психологом спортшколы, отмечает, что «в процессе коуч-сессий, похожих на обычную беседу, юные чемпионы порой с удивлением узнавали себе новое, у них просто загорались глаза. Для осуществления своих новых планов их желания становились лучшей мотивацией для тренировок и новых побед». А может это и была обычная беседа? Как определялась эффективность таких разговоров? [12, с. 20]

В своем учебнике Зотов А. критикует коучинг с детьми. «Совершенно не допустимый вариант, когда к коучу приводят ребёнка и ожидают результата от коучинга. По сути, родители желают процесс осознанной, вдохновенной тренировки для достижения поставленной цели. Даже звучит страшно применительно к ребёнку. Конечно, современные дети выдержат много, но зачем осознанно ставить под удар психику малыша» [6, с. 2] Известен факт, что спортсмены в некоторых аспектах взрослеют раньше. Можно ли назвать 13-летнюю гимнастку, которая уже имеет звание кандидата в мастера спорта, малышом?

В целом обзор литературы показал скорее эмоциональный отклик авторов на популярное слово «коучинг». Возникает вопрос: чем же не угодил устоявшийся термин «психолого-педагогическое сопровождение спортсмена»?

Коучинг помогает понять, как ты делаешь то, что делаешь, развить рефлексию, снизить давление внутреннего «критика». Для многих детей в возрасте 6–16 лет, личность которых еще только проходит становление, возможно такой субличность еще нет? Некоторую пользу приносят отдельные техники коучинга, модели ведения сессии спортивным психологам. «Поэтому в работах спортивных психологов обращается внимание на то, что основная задача психологической работы с юными спортсменами заключается в формировании у них удовлетворенности от каждого занятия, которая возможна только через правильную организацию тренировочных занятий, ориентацию на то, к чему стремятся дети: развивать двигательные навыки и получать удовольствие от двигательной активности» [11, с.1]. На этапе спортивной специализации такого удовольствия становится все меньше. И здесь может быть применен коучинговые технологии для возвращения радости и удовольствия. «Ничего не получится, если сам процесс, который необходимо проживать изо дня в день (в данном случае – тренировки), будет неприятен. Результат находится в прямой зависимости от получаемого удовольствия» [10, с. 113].

Кейс.

Тренер пригласил меня к команде групповых по художественной гимнастике, которая только что выполнила норматив КМС со словами: «Мне спортсменки говорят, что хотят идти дальше за мастером спорта, но глаза потухли. Сделайте что-нибудь! Скоро соревнования». Возраст гимнасток 13–14 лет, 5 человек, апрель 2024 год.

Первая встреча-знакомство происходит в коридоре, около окна. Пришла к ним на тренировку в школу, специального места для разговора нет. Девчонки стоят в стойке смирно, лица «зеленые от усталости», но голоса твердые: да хотим! Ситуация осложняется внешними трудностями, несколько раз за этот год менялись правила вида спорта. От этого «шторма» устали и тренеры, и родители.

Обучаю технике шкалирования своего состояния. Оценивают свое состояние на 5–6 (из 10). Задаю вопрос: что можно изменить прямо сейчас, что бы стало лучше? Несколько минут ничего не происходит, потом посыпались варианты, один из которых мы реализовали сразу (оделись потеплее). Используем МАК «Магия спорта», проверяем текущее состояние, через колоду «Ресурсы» вытаскиваем каждому его ресурс. Договариваемся о нескольких встречах. Тест на эмоциональное выгорание атлета показал средний уровень [3].

Следующие 3 встречи проводим уже в «комфорт». Сами девчонки нашли уютное место – маленький зал с матами на полу сбоку от основного зала.

2 занятие: рисунок «Жизненный баланс личности спортсмен» (рис1), постановка на основании рисунка индивидуальных целей на год вперед (включает не только спортивные цели, составляют «план 100» действий для достижения этой цели.

3 занятие арт-коллаж «Среда, в которой хочется тренироваться»

4 занятие: т-игра «Ресурсы спортсмена» [8].



Рис. 1. Гимнастки создают свой «Жизненный баланс личности спортсмена»

Еще одна встреча в августе 2024 после сборов, перед отборочными соревнованиями. Опрос ожиданий. Важно, что я вижу каждую, как психолог, а не как команду (взгляд тренера). В работе применяю техники из НЛП (управление внутренним образом и голосом тренера).

Гимнастки выполнили норматив Мастера спорта на полгода раньше поставленной цели. В этом кейсе я не работала с негативными переживаниями и эмоциями, как психотерапевт. В краткосрочной перспективе моя стратегия обратить внимание девочек на будущее, осознать ресурсы и ценности на этот раз сработала. Но сработает ли в следующий раз не известно. Нужны дополнительные исследования.

Коучинг как метод развития потенциала все чаще применяется в спортивной сфере, и его воздействие на молодых спортсменов требует тщательного изучения. Обзор литературы в области спортивной психологии и педагогики показывают, что коучинг может оказывать положительное влияние на результаты спортсменов, их мотивацию и психологическое благополучие, а также для профилактики эмоционального выгорания. Коучинг может быть ценным инструментом в детско-юношеском спорте, если он применяется с учетом специфики возраста и психологических особенностей юных спортсменов. Эксперты подчеркивают важность не только спортивных достижений, но и развития личности, формирования навыков саморегуляции и умения справляться с трудностями. Однако, исследования об эффективности применения коучинга, отдельных коуч-технологий и коучинг-подхода отсутствуют. Психологии коучинга в спорте еще придется пройти путь отличия от псевдонаучных и сенсационных аспектов индустрии маркетинга.

Список литературы

1. Баранова Ю.Г. Анализ некоторых коуч-технологий в работе психолога с одаренными детьми / Ю.Г. Баранова // Современные тенденции развития общего и вузовского образования: сборник научных статей всероссийской научно-практической конференции с международным участием (Ярославль, 1 декабря 2021 года). – Ярославль: Ярославский государственный педагогический университет им. К.Д. Ушинского, 2021. – С. 24–28. – EDN OQPDOM.
2. Борисова М. Всё о детском и подростковом коучинге / М. Борисова, Н. Борисова – М.: Литрес, 2022.
3. Бочавер К.А. Психологическая диагностика в спорте / К.А. Бочавер, Д.В. Бондарев, Л.М. Довжик. – М.: Спорт, 2023. – 232 с. – ISBN 978-5-907601-23-9. – EDN VPYMNA.
4. Бубнев А.А. Коуч-технологии в работе с детьми в спортивной школе / А.А. Бубнев // Научные труды Калужского государственного университета имени К.Э. Циолковского (Калуга, 8–9 апреля 2020 года). – Калуга: ФБГОУ ВО «Калужский государственный университет им. К.Э. Циолковского», 2020. – С. 257–262. – EDN SJTBGJ.
5. Дружко А.А. Коучинг как форма игровой интеграции в спортивной команде / А.А. Дружко // Актуальные проблемы теории и практики физической культуры, спорта и туризма: материалы XI Всероссийской научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов, магистрантов и студентов с международным участием, прошедшей в рамках Десятилетия науки и технологий (Казань, 6 апреля 2023 года). – В 3 т. Т. 1. – Казань: Поволжский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, 2023. – С. 367–368. – EDN SMWYTO.
6. Зотов А. Учебник по коучингу. Базовый уровень: учебное пособие. / А. Зотов. –2-е изд., доп., перераб. – М.: Литрес, 2022.
7. Иванова И.В. Коучинг в саморазвитии детей и молодежи / И.В. Иванова, В.А. Макарова // Прикладная психология на службе развивающейся личности: сборник научных статей и материалов XVI научно-практической конференции с международным участием (Коломна, 14–15 февраля 2019 года). – Коломна: Государственное образовательное учреждение высшего образования Московской области «Государственный социально-гуманитарный университет», 2019. – С. 70–75. – EDN PNFOPW.
8. Мельник Е.В. Настольная игра «Ресурсы спортсмена» как средство формирования личности юных спортсменов / Е.В. Мельник, В.И. Корзунова // Ученые записки Белорусского государственного университета физической культуры. – 2016. – №19. – С. 117–125. – EDN YLTDSX.

9. Пермяков О.М. Коучинг как новая форма работы с спортсменами / О.М. Пермяков, К.Н. Бараковских // Современные научные исследования и разработки. – 2018. – №7 (24). – С. 134–136. – EDN YOSJWP.
10. Рымарь Э.С. Коучинг в спорте: успех олимпийских чемпионов / Э.С. Рымарь, И.Ф. Дедкова // Развитие организации и управления хозяйственными образованиями в отраслях экономики: разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов: сборник материалов международной научной конференции (Пермь, 26–28 июня 2013 года). – Пермь, 2013. – С. 115–122. – EDN RGEDFT.
11. Самцов И.А. Особенности работы коуча с юными спортсменами / И.А. Самцов // Вестник науки. – 2022. – №1 (46) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-raboty-koucha-s-yunymi-sportsmenami> (дата обращения: 18.02.2025).
12. Ушаков В. Психология и коучинг в воспитании юных чемпионов / В. Ушаков. – М.: Литрес, 2022.
13. Gallwey W.Timothy. The inner game of tennis. New York: Random House, Cop., 1974. 141 p. ISBN 0-394-49154-8.

Огаркова Евгения Павловна

магистр, MBA (UK), PCC (ICF), MAPPCP in Organisational Leadership (UK)
г. Москва

DOI 10.31483/r-138137

ПОЗИТИВНОЕ ОТКЛОНЕНИЕ В РАЗВИТИИ ЛИДЕРСТВА: ВКЛАД ИНСТРУМЕНТОВ ПОЗИТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ПСИХОЛОГИИ В УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОУЧИНГ

Аннотация: лидерство, основанное на позитивном отклонении, играет ключевую роль в трансформации организаций, однако механизмы его формирования остаются недостаточно изученными. В статье анализируется уникальный вклад инструментов позитивной организационной психологии в развитие позитивного отклонения у лидеров через управленческий коучинг. Управленческий коучинг рассматривается как стратегический процесс развития лидерских компетенций, который позволяет лидерам выходить за рамки традиционных управленческих моделей и достигать нового уровня организационной эффективности. В исследовании рассматриваются ключевые инструменты позитивной организационной психологии, используемые в управленческом коучинге: коучинг, основанный на сильных сторонах, развитие устойчивости, осознанность и смыслообразование, качественные связи и лидерская энергетика, а также позитивная обратная связь и признание. Статья анализирует, как эти инструменты позволяют лидерам преодолеть ограничения традиционного управления, развивать инновационные модели лидерства и формировать организационную культуру, основанную на доверии и вовлеченности. Кроме того, исследуются сильные и слабые стороны этого подхода, включая эффективность позитивных интервенций и риск «токсичного позитива».

Ключевые слова: позитивное отклонение, управленческий коучинг, позитивная организационная психология, развитие лидерства, психологический капитал, сильные стороны, смысл.

1. Введение.

Согласно последним отчетам Международной федерации коучинга (ICF, 2023) и CIPD (2021), развитие лидерства через коучинг входит в тройку приоритетных стратегий HR и корпоративного обучения. При этом особое внимание уделяется подходам, выходящим за рамки стандартных моделей компетенций, включая работу с психологическим капиталом и организационной идентичностью. Исследование IBM (2022) подчеркивает, что организации с высокоразвитыми программами лидерского коучинга на 33% чаще демонстрируют рост показателей вовлеченности и инновационности. Современные организации сталкиваются с необходимостью быстрых трансформаций, адаптации к неопределенности и инновационному обновлению. В этих условиях особую значимость приобретает лидерство, способное инициировать качественные изменения – лидерство, основанное на позитивном отклонении (positive deviance). Это направление привлекает внимание учёных и практиков благодаря способности лидеров выходить за пределы нормативных ожиданий и демонстрировать выдающиеся результаты в аналогичных условиях. Цель данной статьи – исследовать вклад инструментов позитивной организационной психологии в развитие позитивного отклонения у лидеров через управленческий коучинг.

2. Теоретическая база.

2.1. Понятие позитивного отклонения позитивное отклонение – это концепция, предполагающая, что в любой социальной или организационной системе существуют отдельные субъекты, чьё поведение, несмотря на аналогичные внешние условия, приводит к значительно лучшим результатам по сравнению с большинством. Эти отклонения от нормы являются конструктивными и желательными, так как способствуют решению сложных задач инновационным путём (Pascalle, Sternin & Sternin, 2010). В рамках организационного лидерства позитивное отклонение рассматривается как способность лидеров не только адаптироваться, но и трансформировать систему, нарушая шаблоны и задавая новые стандарты поведения. Исследования в области организационного развития (Singhal, 2010;

Bradley et al., 2020) показывают, что позитивное отклонение тесно связано с такими феноменами, как проактивное поведение, ценностное лидерство и предпринимательская инициатива. В частности, лидер, демонстрирующий позитивное отклонение, не боится брать на себя ответственность, ставить под сомнение неэффективные нормы и внедрять нестандартные подходы, основанные на глубоком понимании организационного контекста и человеческого потенциала. Примеры успешного позитивного отклонения выявлены в исследованиях WHO (World Health Organisation) по программам в сфере здравоохранения, а также в кейсах трансформации корпоративных культур (Cameron & Lavine, 2006). Таким образом, позитивное отклонение становится не только индикатором эффективности, но и механизмом устойчивого лидерства в VUCA и BANI мире.

2.2. Позитивная организационная психология.

Позитивная организационная психология (ПОП) – это междисциплинарная область, фокусирующаяся на изучении позитивных процессов, состояний и качеств, способствующих развитию человеческого и социального капитала в организациях (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003). В отличие от классических подходов, ПОП акцентирует внимание на сильных сторонах, позитивных эмоциях, смысле и достоинстве, подчеркивая возможности роста даже в кризисных или ограниченных условиях. Ключевые направления ПОП включают развитие психологического капитала (Luthans et al., 2007), позитивного лидерства (Cameron, 2012), высококачественных связей (Dutton & Ragins, 2007), коучинга на основе сильных сторон (Peterson & Seligman, 2004; Clifton & Harter, 2003), а также культуры признания, доверия и процветания. Отчёты Gallup (2022) и CIPD (2021) подтверждают, что применение ПОП-инструментов на уровне команд и организации повышает производительность, вовлеченность и инновационность, а также снижает уровень выгорания. Современные исследования (Donaldson & Ko, 2010; Youssef & Luthans, 2012) подтверждают, что ПОП является не только гуманной, но и стратегически оправданной моделью управления человеческим капиталом, позволяющей создавать высокоадаптивные и устойчивые организации. Особенно важной становится интеграция ПОП в программы коучинга и развития лидерства.

2.3. Управленческий коучинг.

Управленческий коучинг представляет собой индивидуализированный и целенаправленный процесс, в котором коуч помогает руководителю развивать ключевые лидерские навыки, повышать уровень осознанности, улучшать поведенческие стратегии и достигать организационных целей (Антонова & Наумцева, 2022). Он становится мощным средством трансформации лидерского потенциала, особенно в быстро меняющейся бизнес-среде (ICF, 2023; CIPD, 2021). Коучинг, основанный на принципах ПОП, предлагает не только работу с текущими задачами, но и глубокую трансформацию мышления лидера. В частности, он способствует развитию таких параметров, как психологическая гибкость, устойчивость к стрессу, ориентация на смысл, эмпатия и коучинговый стиль взаимодействия с подчиненными. Исследования показывают, что коучинг значительно повышает продуктивность, улучшает коммуникацию и способствует принятию стратегически значимых решений (Ely et al., 2010; Grant, 2017), что критически важно для топ-менеджеров, находящихся в зонах высокой ответственности и риска (Улановский, 2012). Особое внимание в современных моделях коучинга уделяется качеству коучинговых отношений, их этическому основанию, взаимному доверию и равноправию. В российской практике также наметилась тенденция к усилению интереса к психодинамическим и экзистенциальным подходам в коучинге руководителей, что отражает всё более заметную интеграцию глубинной психологии в управленческую рефлексию и сопровождение изменений (Федотова, 2024).

2.4. Лидерство руководителей высшего звена.

Лидеры на уровне топ-менеджмента выполняют не только функцию принятия решений, но и являются ключевыми архитекторами организационной культуры и стратегического направления развития компании. В современных условиях неопределённости от них требуется не только оперативная эффективность, но и способность задавать высокие стандарты поведения, вдохновлять и удерживать команды, инициировать изменения. Современные исследования подчеркивают, что эффективные топ-лидеры обладают высоким уровнем рефлексии, эмоционального интеллекта и смысловой устойчивости (Goleman, 2013; Senge, 2006). Они способны создавать «пространства роста», в которых сотрудники чувствуют поддержку, признание и возможность для реализации потенциала. Эти качества тесно сопряжены с компонентами позитивного лидерства, в частности – заботой, прощением, доверием и благодарностью (Cameron, 2012). Именно коучинг позволяет раскрывать эти качества, сопровождая лидеров в процессе осмысления личной миссии, управленческих ценностей и поведения, соответствующего ожиданиям будущего. Учитывая стратегическую значимость топ-руководителей, инвестиции в их коучинг оправданы не только с точки зрения ROI, но и с позиции устойчивого развития организации.

2.5. Роль культуры и контекста в развитии позитивного отклонения. Формирование и поддержание позитивного отклонения невозможно без учёта организационного контекста и доминирующей культуры. Именно культура – совокупность ценностей, норм, убеждений и поведенческих шаблонов – определяет степень допустимости и поддержки нестандартных инициатив. Исследования Glooof et al. (2021) и Denison (2001) показывают, что в организациях с высокой степенью доверия, открытости и

взаимного уважения позитивное отклонение проявляется чаще, поскольку сотрудникам предоставляется автономия и право на эксперимент. Поддержка со стороны лидеров, признание ошибок как точки роста, поощрение обратной связи и внедрение коучингового подхода в управлении становятся ключевыми факторами институционализации позитивных практик. Отчёты Mc Kinsey (2023) и Harvard Business Review (2020) подчеркивают, что организации, развивающие культуру осмысленного риска и эмпатичного лидерства, гораздо быстрее адаптируются к изменениям и демонстрируют устойчивую конкурентоспособность. Таким образом, развитие позитивного отклонения – это не только индивидуальная, но и коллективно-культурная задача.

3. Инструменты позитивной организационной психологии в управленческом коучинге.

3.1. Коучинг, основанный на сильных сторонах.

Методики Clifton Strengths (Clifton & Harter, 2003) и VIA Strengths (Peterson & Seligman, 2004) являются одной из самых распространённых в практике управленческого коучинга и акцентируют внимание на выявлении и усилении врождённых сильных сторон лидеров. Такой подход способствует повышению вовлечённости, производительности и устойчивости к профессиональному выгоранию. Согласно данным Gallup (2022), команды, в которых лидеры применяют знания о сильных сторонах, демонстрируют на 29% выше уровень прибыли и на 72% ниже текучесть кадров. Также в коучинг активно внедряется модель VIA Character Strengths (Peterson & Seligman, 2004), которая предлагает универсальную классификацию 24 человеческих достоинств (например, честность, любознательность, настойчивость, лидерство, благодарность), измеряемых с помощью опросника VIA. Применение VIA в коучинге помогает лидерам лучше понимать свои ценности, выбирать стратегии поведения в соответствии со своей идентичностью и усиливать эффект позитивного отклонения за счёт развития морального лидерства (Niemiec, 2018). Современные исследования (Kauffman, Boniwell & Silberman, 2021) показывают, что сочетание Clifton Strengths и VIA в коучинге способствует повышению мотивации, автономии и эффективности принятия решений. Это подтверждается и в отчёте ICF Global Coaching Study (2023), где более 67% профессиональных коучей используют методики оценки и развития сильных сторон в работе с топ-менеджментом. Исследование Кардана (2023) подчёркивает значимость развития сильных сторон лидера в российском контексте позитивного лидерства.

3.2. Развитие психологического капитала.

Психологический капитал (PsyCap), концептуализированный Luthans и коллегами (2007), включает четыре ключевых компонента: надежду, оптимизм, устойчивость и самоэффективность. Эти внутренние ресурсы усиливают способность лидеров справляться с кризисами, поддерживать высокую вовлечённость и развивать организационную устойчивость. Коучинг способствует формированию PsyCap через конкретные техники: целенаправленную визуализацию целей, работу с ограничивающими убеждениями, дневниковые практики, позитивные самоутверждения и тренировки ментальной гибкости. Avey et al. (2011) доказали, что развитие PsyCap через коучинг связано с повышением производительности, снижением текучести кадров и улучшением психологического благополучия сотрудников. Также важно отметить роль практик принятия и осознанного включения (acceptance-based approaches), таких как Acceptance and Commitment Coaching (коучинг принятия и ответственности), в развитии устойчивости и внутренней стабильности. Эти подходы позволяют лидерам признавать и проживать негативные эмоции, не блокируя действия, и при этом сохранять ориентацию на ценности и долгосрочные цели (Hayes et al., 2012). Отечественные исследования подтверждают важность развития устойчивости и психологических ресурсов лидера (Голованова & Яковлева, 2021).

3.3. Осознанность и смыслообразование.

Практики осознанности (mindfulness) усиливают способность лидеров концентрироваться, сохранять эмоциональный баланс и действовать с большей ясностью. По данным Good et al. (2016), регулярная практика осознанности в коучинге повышает устойчивость к стрессу, улучшает качество принятия решений и снижает уровень эмоционального истощения. Коучинг на основе mindfulness включает дыхательные практики, наблюдение за мыслями и телесные сканирования, встроенные в рабочий процесс. Параллельно, работа со смыслом (meaning-making) помогает лидерам соединять повседневные действия с глубинными ценностями. Согласно Baumeister et al. (2016), осмысленная жизнь способствует долгосрочной мотивации и формирует лидерское поведение, устойчивое к краткосрочным колебаниям. Современные коучинговые программы, ориентированные на поиск смысла, широко применяются в работе с руководителями трансформационных проектов, кризисными командами и лидерами изменений. Исследования Cameron (2012) показывают, что смысл и осознанность являются ключевыми составляющими позитивного лидерства, формирующего культуру доверия, гуманизма и развития. Леонтьев (2020) подчёркивает, что смысл и субъектность личности лидера являются центральными элементами в его развитии.

3.4. Качественные связи и лидерская энергетика Позитивные межличностные отношения в организации усиливают доверие, безопасность и командное взаимодействие. Исследование Dutton & Ragins (2007) подчеркивает важность высококачественных связей (high-quality connections, HQC) как основы коллективной эффективности. Коучинг, ориентированный на развитие HQC, обучает лидеров практикам активного слушания, эмпатии, эмоционального включения и конструктивного конфликта.

Новые исследования Stephens, Heaphy & Dutton (2022) вводят понятие лидерской энергетика (relational energy)- способности лидеров заряжать других позитивной эмоциональной и когнитивной энергией. Развитие этой способности через коучинг ассоциировано с ростом вовлеченности команд, улучшением инновационной активности и снижением токсичности в коммуникациях. Эти подходы получили признание в отчётах Harvard Business Review (2020) и CIPD (2021) как критически важные в эпоху удалённой работы и постпандемийного восстановления корпоративной культуры. Как отмечает Асмолов (2023), способность к установлению доверительных связей в условиях неопределённости усиливает лидерскую зрелость.

3.5. Использование позитивной обратной связи и признания.

Регулярное признание достижений и конструктивная обратная связь играют важную роль в поддержании мотивации и укреплении культуры процветания. Исследования Fredrickson (2009) и Losada & Heaphy (2004) показывают, что позитивный эмоциональный климат и преобладание положительных эмоций в команде напрямую влияют на её креативность, устойчивость и продуктивность. Коучинг может включать ритуалы признания, такие как еженедельные церемонии благодарности, практика «трёх хороших дел» и дневники достижений. Эти практики усиливают чувство принадлежности и значимости, особенно у сотрудников с низкой видимостью в организации (например, при удалённой работе). Кроме того, признание является частью позитивного лидерства по Кэмерону (Cameron, 2012), в котором регулярное признание и празднование малых успехов формирует культуру оптимизма и высокой результативности. Такой подход, по данным Cameron & Spreitzer (2012), повышает удовлетворённость сотрудников на 39% и снижает уровень текучести на 31%. Современные данные (Запорожец & Белова, 2022) подчёркивают роль признания как технологии формирования субъектности управленцев.

4. Преимущества и риски применения инструментов ПОП.

4.1. Преимущества.

Развитие уникального лидерского стиля. Инструменты ПОП, такие как коучинг, основанный на сильных сторонах, и осознанное лидерство, способствуют раскрытию индивидуальных качеств и ценностей руководителя. Такой подход не только усиливает чувство аутентичности, но и способствует устойчивой самооэффективности лидера, формируя уникальный стиль управления, соответствующий его сильным сторонам и организационному контексту. Исследование Clifton & Harter (2003) подтверждает, что лидеры, ориентированные на свои сильные стороны, демонстрируют на 8–18% более высокую производительность. Согласно данным Gallup (2022), такие руководители эффективнее вовлекают сотрудников и способствуют росту доверия в команде. Устойчивость к стрессу и кризисам. Позитивная организационная психология активно развивает так называемый психологический капитал (psychological capital, PsyCap), включающий надежду, оптимизм, уверенность и устойчивость (resilience). Эти качества формируют внутренние ресурсы лидера, позволяющие справляться с неопределённостью и сохранять мотивацию даже в условиях турбулентности. По данным Luthans et al. (2007) и Avey et al. (2011), высокий уровень PsyCap положительно коррелирует с продуктивностью и снижением выгорания. Международные обзоры, включая отчёт ICF Global Coaching Study (2023), подчёркивают, что развитие устойчивости входит в топ-3 целей управленческого коучинга. Формирование культуры процветания. ПОП предлагает системный подход к созданию позитивного организационного климата. Через развитие качественных связей, ритуалов признания и смыслообразования коучинг становится катализатором формирования «культуры процветания» (Cameron, 2012). Согласно Dutton & Ragins (2007), атмосфера психологической безопасности и поддержки способствует росту инноваций и вовлеченности. В отчёте CIPD (2021) отмечается, что компании, инвестирующие в позитивные поведенческие практики, имеют на 21% выше уровень удержания персонала.

4.2. Потенциальные ограничения.

Одним из критических аспектов является возможная идеализация позитивных подходов и игнорирование негативных эмоций и проблемных зон. Это может привести к «токсичному позитиву» – состоянию, когда конструктивная критика и рефлексия вытесняются поверхностным оптимизмом. Held (2004) и Fisher (2019) указывают, что чрезмерная фокусировка на позитиве может подрывать доверие и снижать адаптивность системы. Важно, чтобы коучинг базировался на балансе позитивных и реалистичных подходов. Сопротивление со стороны руководителей. Несмотря на доказанную эффективность, многие руководители по-прежнему воспринимают ПОП и коучинг как «мягкие» и недостаточно прагматичные инструменты. Особенно это характерно для организаций с доминирующей директивной культурой. Отчёт Harvard Business Review (2020) показывает, что 37% топ-менеджеров скептически относятся к коучингу, пока не увидят конкретные метрики изменений. Это требует адаптации методик коучинга под язык бизнеса и использование данных ROI и KPI. Необходимость квалифицированного коуча. Применение ПОП-инструментов требует высокой квалификации и системной подготовки коуча. Ошибки в интерпретации моделей, навязывание позитивных концепций или игнорирование культурного контекста могут привести к снижению доверия и неэффективности процесса. Согласно ICF (2023), только 45% практикующих коучей в мире имеют сертификацию международного уровня. Это подчёркивает необходимость стандартизации и повышения качества подготовки

специалистов. Также ключевым элементом эффективности коучингового процесса остаётся личность лидера и качество коучингового взаимодействия. Как подчёркивает модель Ely et al. (2010), именно в рамках отношений «коуч – клиент» формируются условия для глубокой рефлексии, переосмысления лидерских стратегий и устойчивого изменения поведения. Эффект коучинга значительно усиливается, когда между сторонами возникает доверие, психологическая безопасность и взаимная ответственность.

Таблица 1

Инструменты ПОП, создающие позитивное отклонение в управленческом коучинге: преимущества и потенциальные риски

<i>Инструмент</i>	<i>Преимущества</i>	<i>Потенциальные риски</i>
<i>Коучинг, основанный на сильных сторонах</i>	Повышение вовлеченности, производительности, снижение выгорания, развитие морального лидерства	Идеализация сильных сторон без учёта зон развития, риск игнорирования обратной связи
<i>Развитие психологического капитала (PsyCap)</i>	Формирование устойчивости, самоэффективности, надежды, оптимизма; повышение продуктивности и благополучия.	Недооценка внешних факторов; требуются продвинутые техники коучинга
<i>Осознанность и смыслообразование</i>	Снижение стресса, повышение ясности мышления, усиление долгосрочной мотивации и лидерства	Формализация практик, поверхностное применение без глубины, возможное снижение прагматичности.
<i>Качественные связи и лидерская энергетика</i>	Рост доверия, вовлеченности, инноваций; снижение токсичности	Сложность измерения результатов; необходимость высокого уровня эмоционального интеллекта
<i>Использование позитивной обратной связи и признания</i>	Увеличение креативности, устойчивости и продуктивности	Потенциальные риски в случае игнорирования проблем и зон роста, работает при высокой осознанности

5. Заключение.

Позитивное отклонение как феномен лидерского поведения представляет собой мощный вектор трансформационного развития в условиях организационной неопределённости и системных изменений. Его сущность заключается в способности лидеров сознательно отступать от устоявшихся управленческих парадигм и демонстрировать устойчиво выдающиеся результаты, формируя новые стандарты эффективности, мотивации и этики. Инструменты позитивной организационной психологии, интегрированные в практику управленческого коучинга, позволяют не только раскрывать потенциал руководителей, но и структурировать внутренние ресурсы через развитие сильных сторон, психологического капитала, смысловой устойчивости и качественных межличностных связей. Эти инструменты активизируют механизмы самоэффективности и устойчивости, усиливают самосознание и формируют ценностно ориентированное лидерство, способное к позитивному отклонению. Таким образом, развитие позитивного отклонения через управленческий коучинг не является лишь техникой – это стратегический путь формирования осознанного, вдохновляющего и устойчивого лидерства. Для организаций это означает необходимость инвестиции не только в инструменты и методики, но и в формирование зрелых коучинговых отношений, в которых каждый лидер становится носителем новой культуры взаимодействия и роста. Преемственность между психологическими ресурсами лидера, коучинговым процессом и организационным контекстом становится условием достижения устойчивого успеха.

Список литературы

1. Антонова Н.В. Проблема эффективности коучинга: исследования в рамках психологии коучинга (coaching psychology) / Н.В. Антонова, Е.А. Наумцева // Современная зарубежная психология. – 2022. – №11 (1). – С. 94–103. – DOI 10.17759/jmfp.2022110109. – EDN SYKMTK
2. Асмолов А.Г. Культура, личность, образование: вызовы эпохи неопределенности / А.Г. Асмолов. – М.: Просвещение, 2023.
3. Голованова Н.Ф. Психологические ресурсы устойчивого лидерства в кризисных организациях / Н.Ф. Голованова, О.И. Яковлева // Психология и право. – 2021. – №11 (3). – С. 45–59.
4. Запорожец А.В. Коучинг как технология развития субъектности управленцев в цифровую эпоху / А.В. Запорожец, И.В. Белова // Вестник практической психологии образования. – 2022. – №19 (2). – С. 120–135.
5. Кардан А.А. Позитивная психология лидерства: российский контекст / А.А. Кардан // Журнал прикладной психологии. – 2023. – №4 (1). – С. 22–37.
6. Леонтьев Д.А. Психология смысла: природа, строение и динамика смысловой реальности / Д.А. Леонтьев. – М.: Смысл, 2011.

7. Леонтьев Д.А. Психология личностного потенциала: теория, методология, исследование / Д.А. Леонтьев. – М.: Смысл, 2020.
8. Улановский А.М. Коучинг с оглядкой на науку / А.М. Улановский // Психология. Журнал Высшей школы экономики. – 2012. – №9 (4). – С. 59–80. – EDN QYXAOH
9. Федотова А.В. Психоаналитический коучинг. Нейропсихоанализ: переходное пространство коучинга как игра / А.В. Федотова // Журнал клинического и прикладного психоанализа. – 2024. – №5 (4). – С. 179–201.
10. Avey J.B., Luthans F., Jensen S.M. (2011). Psychological capital: A positive resources for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48 (5), 677–693.
11. Baumeister R.F., Vohs K.D., Aaker J.L., Garbinsky E.N. (2016). Some key differences between a happy life and a meaningful life. *The Journal of Positive Psychology*, 11 (6), 505–516.
12. Bradley E.H., Curry L.A., Ramanadhan S. (2020). Research in positive deviance. *BMJ Quality & Safety*, 29 (2), 129–133.
13. Cameron K.S. (2012). *Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance*. Berrett-Koehler.
14. Cameron K.S., Lavine M. (2006). *Making the Impossible Possible: Leading Extraordinary Performance*. Berrett-Koehler.
15. Cameron K.S., Dutton J.E., Quinn R.E. (2003). *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*. Berrett-Koehler.
16. CIPD. (2021). *Руководство по развитию лидерства и коучингу в организациях*. Chartered Institute of Personnel and Development.
17. Clifton D.O., Harter J.K. (2003). Investing in strengths. In K.S. Cameron, J.E. Dutton, & R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship*. Berrett-Koehler. Pp. 111–121
18. Denison D.R. (2001). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change? In C. L. Cooper, S. Cartwright, & A.P. Earley (Eds.). *The international handbook of organizational culture and climate*. Wiley. Pp. 347–372.
19. Donaldson S.I., Ko I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology*, 5 (3), 177–191.
20. Dutton J.E., Riggins B.R. (2007). *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*. Lawrence Erlbaum Associates.
21. Ely K., Boyce L.A., Nelson J.K., Zaccaro S.J., Hernez-Broome G., Whyman W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, 21 (4), 585–599.
22. Fisher C.D. (2019). Happy workers: How satisfied are they really? *Academy of Management Perspectives*, 33 (3), 332–346.
23. Fredrickson B.L. (2009). *Positivity: Top-Notch Research Reveals the Upward Spiral That Will Change Your Life*. Crown Publishing.
24. Gallup. (2022). *State of the Global Workplace Report*.
25. Goleman D. (2013). The focused leader. *Harvard Business Review*, 91(12), 50–60.
26. Good D.J., Lyddy C.J., Glomb T.M., Bono J.E., Brown K.W., Duffy M.K., Lazar, S.W. (2016). Contemplating mindfulness at work: An integrative review. *Journal of Management*, 42 (1), 114–142.
27. Grant A.M. (2017). The third «generation» of workplace coaching: Creating a culture of quality conversations. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 10 (1), 37–53.
28. Harvard Business Review. (2020). *The New Rules of Leadership*.
29. Hayes S.C., Strosahl K.D., Wilson K.G. (2012). *Acceptance and Commitment Therapy: The Process and Practice of Mindful Change*. Guilford Press.
30. Held B.S. (2004). The negative side of positive psychology. *Journal of Humanistic Psychology*, 44 (1), 9–46. DOI 10.1177/0022167803259645. EDN JNKITZ
31. IBM. (2022). *Будущее лидерства: как коучинг меняет подход к трансформации бизнеса. Отчёт IBM Institute for Business Value*.
32. ICF. (2023). *ICF Global Coaching Study*.
33. Kauffman C., Boniwell I., Silberman J. (2021). Evidence-based coaching: The science of the art. In I. Boniwell, W. Popovic, & C. Boniwell (Eds.), *Positive psychology coaching in practice*. 2nd ed. Routledge. Pp. 15–36.
34. Losada M., Heaphy E.D. (2004). The role of positivity and connectivity in the performance of business teams. *American Behavioral Scientist*, 47 (6), 740–765. DOI 10.1177/0002764203260208. EDN JKLQSF
35. Luthans F., Avolio B.J., Avey J.B., Norman S.M. (2007). Psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60 (3), 541–572.
36. McKinsey & Company. (2023). *The State of Organizations 2023*.
37. Niemiec R.M. (2018). *Character Strengths Interventions: A Field Guide for Practitioners*. Hogrefe Publishing.
38. Pascale R., Sternin J., Sternin M. (2010). *The Power of Positive Deviance: How Unlikely Innovators Solve the World's Toughest Problems*. Harvard Business Press.
39. Peterson C., Seligman M.E.P. (2004). *Character Strengths and Virtues: A Handbook and Classification*. Oxford University Press.
40. Senge P.M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
41. Singhal A. (2010). Communicating what works: Applying the positive deviance approach in health communication. *Health Communication*, 25 (6–7), 605–606.
42. Stephens J.P., Heaphy E.D., Dutton J.E. (2022). High-quality connections. In K.S. Cameron & G.M. Spreitzer (Eds.). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press. Pp. 385–400.
43. Youssef C.M., Luthans F. (2012). Positive global leadership. *Journal of World Business*, 47 (4), 539–547.

Павленко Ольга Вячеславовна
сертифицированный бизнес-коуч по стандартам ICF,
мастер стратегических сессий, предприниматель,
член ФПКиН, коуч Практик
ИП Павленко О.В.
г. Волжский, Волгоградская область

КОУЧИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ЭМОЦИЯМИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ: ВЛИЯНИЕ НА СОСТОЯНИЕ, РЕШЕНИЯ И БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТЫ

Аннотация: в статье рассматривается влияние эмоционального состояния предпринимателя на принятие управленческих решений и стратегическое развитие бизнеса.

Показано, что коучинг становится эффективным инструментом в работе с эмоциями предпринимателя, способствуя развитию эмоциональной зрелости и навыков саморегуляции. Теоретическая часть опирается на модель эмоциональной компетентности Дэниела Гоулмана и элементы когнитивно-поведенческого подхода.

Практическая часть иллюстрирована кейсом, демонстрирующим, как осознание эмоций и работа с ними в коучинге приводят к росту прибыли и перестройке бизнес-процессов. Коучинг позволяет предпринимателям не только снижать уровень стресса, но и принимать более зрелые стратегические решения.

Ключевые слова: коучинг, предприниматель, эмоциональная зрелость, саморегуляция, управленческие решения, рост бизнеса.

Влияние эмоций на принятие решений

Современная бизнес-среда требует от предпринимателя ежедневного принятия решений в условиях неопределённости, высокой ответственности и давления. Помимо профессиональных компетенций всё большую роль начинает играть способность управлять своим внутренним состоянием – особенно в кризисные моменты и при стратегическом выборе.

Эмоции – страх, тревога, вина, злость – напрямую влияют на стиль управления, степень гибкости, вовлечённость и качество коммуникации. Однако в предпринимательской культуре эмоциональные реакции часто воспринимаются как слабость или «излишняя чувствительность». Это приводит к тому, что многие ключевые решения принимаются в отрыве от собственных ощущений и потребностей – что в итоге снижает эффективность, приводит к выгоранию и спаду в бизнесе.

На практике видно: именно эмоциональное состояние определяет, будет ли предприниматель действовать проактивно или откладывать, брать ответственность или избегать, выстраивать контакт или замыкаться. Коучинг становится тем самым инструментом, который позволяет не подавлять эмоции, а осознавать, понимать и управлять ими. Чем выше уровень саморегуляции, тем более зрелыми и устойчивыми становятся управленческие решения.

Цель данной статьи – показать, как коучинг может стать инструментом развития эмоциональной зрелости предпринимателя и привести к реальным изменениям в управлении и росте бизнеса.

Эмоциональная зрелость: определение и модель

В своей книге «Думай медленно... решай быстро» Даниел Канеман выделяет два типа мышления: быстрое (интуитивное, импульсивное) и медленное (рефлексивное, рациональное) [3, с. 16–19]. В условиях стресса предприниматели чаще действуют из первой системы – автоматически, не осознавая глубинных причин своих решений. Такие реакции часто опираются не на осознанный выбор, а на устоявшиеся внутренние схемы – страхи, убеждения, паттерны, сформированные ещё в детстве.

Многие управленческие «зависания» происходят именно здесь – на уровне бессознательных эмоций, которые не были замечены или признаны. Предприниматель может ощущать напряжение, раздражение, тревогу, но не придавать этим состояниям значения, продолжая действовать «как обычно». Однако именно эти неосознанные импульсы чаще всего и определяют, будет ли принято зрелое решение – или ситуация зависнет.

Коучинг даёт возможность «замедлить» мышление и активировать осознанность. Это пространство, где предприниматель начинает видеть, какие эмоции им управляют, где они возникают и к чему приводят. В этом процессе и начинается развитие эмоциональной зрелости.

Как подчёркивает Джули Стар, эмоциональная зрелость проявляется в способности осознавать, принимать свои чувства и принимать взвешенные решения. Она включает также умение распознавать эмоции других людей и взаимодействовать с ними конструктивно [5, с. 281–324].

В предпринимательской практике зрелость проявляется в умении выдерживать давление, не реагировать импульсивно и сохранять контакт с собой и окружающими. Это не про сдержанность или

жесткость – а про внутреннюю устойчивость и способность действовать осознанно. Эмоционально зрелый предприниматель не подавляет эмоции – он умеет ими пользоваться как навигацией.

В этом смысле коучинг становится средой для взросления лидера – не путём советов, а через самоисследование, обратную связь и поддержку изменений. Он позволяет предпринимателю вернуть себе доступ к стратегическому мышлению в те моменты, когда эмоции берут верх.

Как отмечает Т. Голви, внутренние барьеры человека зачастую оказываются куда сильнее внешних обстоятельств [1, с. 49–52].

Он описывает стресс как внутренний процесс, а не как давление извне. И ключ к его преодолению лежит не в устранении внешнего источника, а в изменении отношения и управления собой. Коучинг помогает предпринимателю увидеть, что мешает ему действовать не вовне, а внутри – в интерпретациях, эмоциональных автоматизмах и привычках мышления.

С этим согласуются и когнитивно-поведенческие подходы, подчёркивающие тесную взаимосвязь между мыслями, эмоциями и поведением. Как описывают Р. Гринберг и Д. Подеске, в ситуациях стресса человек нередко действует не из рационального анализа, а из автоматических мыслей, формирующих соответствующие эмоциональные и поведенческие реакции [2, с. 29–42].

Без развития эмоциональной осознанности предприниматель может оставаться заложником собственных реакций, несмотря на высокий уровень профессионализма. Знания и опыт в этом случае не компенсируют отсутствия контакта с собой.

Развитие эмоциональной зрелости становится ключевым условием устойчивого лидерства. Это развитие можно структурировать через модель эмоциональной компетентности Дэниела Гоулмана, адаптированную Джули Стар [5, с. 281–324].

Модель включает четыре области эмоциональной компетентности:

1. Знание себя.

Самоосознание (self-awareness) – способность распознавать и называть свои эмоции, понимать, как они влияют на поведение, мышление и принятие решений. На этом уровне предприниматель учится различать эмоции и мысли, а также связывать внутренние состояния с конкретными реакциями. В коучинге это достигается через вопросы: «Что ты сейчас чувствуешь?», «Как это влияет на твои решения?», работу с телесными ощущениями и исследование повторяющихся эмоциональных паттернов.

2. Управление собой.

Саморегуляция (self-management) – способность справляться с импульсами, снижать уровень стресса и действовать гибко в изменяющихся условиях. Коучинг позволяет предпринимателю выработать личные стратегии восстановления после перегрузки, освоить техники паузы, дыхания, переключения внимания. Это снижает риск принятия решений «на эмоциях» и позволяет сохранять ясность мышления даже в стрессовых ситуациях [4, с. 187–204].

3. Знание других.

Социальная осознанность (social awareness) – умение считывать эмоциональное состояние других людей, проявлять эмпатию и улавливать скрытые сигналы в общении. В процессе коучинга предприниматель начинает по-новому воспринимать динамику в команде, развивает наблюдательность и способность распознавать обратную связь, даже если она не выражена напрямую.

4. Управление взаимоотношениями.

Relationship management – способность выстраивать конструктивные, устойчивые и доверительные связи. На этом уровне предприниматель учится вести сложные диалоги, устанавливать здоровые границы, разрешать конфликты и формировать культуру взаимодействия в команде. Коуч помогает осознать привычные модели общения и перейти от реактивности к зрелому лидерству.

Каждая из этих компетенций проявляется по-разному. Например, при низком уровне самоосознания предприниматель может не замечать, как тревожное состояние отражается в стиле общения. Недостаток саморегуляции – выражается в импульсивности, а дефицит навыков управления отношениями – в трудностях делегирования, нарастающем контроле или избегании ответственности.

Коучинг становится пространством для тренировки этих компетенций: через диалог, наблюдение, обратную связь и последовательное внедрение новых поведенческих стратегий. Именно это делает возможным устойчивые изменения – не в теории, а в живой бизнес-практике.

Роль коуча в формировании эмоциональной зрелости

Формирование эмоциональной зрелости невозможно без среды, в которой предприниматель может безопасно исследовать свои реакции, сомнения и страхи. Эту среду и создаёт коуч. Он не даёт советов, не предлагает готовых решений, не анализирует прошлое. Вместо этого он помогает замедлиться, почувствовать, отразиться и осознать происходящее внутри.

Как подчёркивает Джули Стар, коучинг – это не передача готовых решений, а создание условий, в которых человек может исследовать собственное мышление, осознавать его влияние на действия и находить новые смыслы [5].

В этом процессе коуч действует не как эксперт, а как проводник осознанности – тот, кто через вопросы, молчание, зеркалирование и фокус на «здесь и сейчас» помогает клиенту разглядеть свои стратегии, эмоциональные блоки и внутренние сценарии.

Такое взаимодействие становится катализатором зрелости. Именно через коучинговый процесс предприниматель начинает видеть, как он сам создаёт свою бизнес-реальность – через интерпретации, автоматизмы, страхи и эмоции. Он перестаёт быть объектом обстоятельств и становится автором решений.

Коуч не исправляет – он помогает вернуть себе выбор. А значит, и способность действовать не из тревоги, не из желания избежать конфликта, а из зрелой позиции, в которой есть ясность, ответственность и контакт с собой. В этом и состоит трансформация – от бессознательных реакций к осознанному управлению.

Практический кейс: формирование эмоциональной зрелости в коучинге

Рассмотрим кейс, в котором прослеживается путь предпринимателя к эмоциональной зрелости – через коучинговый процесс, внутреннее осознание и последовательные изменения в действиях.

Предприниматель, владелец компании в сфере услуг, обратился с запросом на рост прибыли. Бизнесу было более пяти лет, но он находился в состоянии стагнации: клиенты уходили, новые не приходили, процессы не менялись. Он был убеждён, что причина в нехватке инструментов – маркетинга, продаж, бизнес-обучения. Он искал внешние решения, но не внедрял их. Команда не проявляла инициативы: не приводила клиентов, не генерировала идей. Как стало ясно позже, сотрудники не понимали, что от них ожидается. Предприниматель же не ставил задач, объясняя это тем, что «ещё не готов».

Под этой формулировкой скрывался страх.

«Если я начну давить, команда уйдёт. Всё развалится», – говорил он.

На начальном этапе коучинга он не связывал своё бездействие с эмоциональным состоянием. Фокус был на внешних сложностях: ресурсы, рынок, клиенты. Только в процессе стало ясно: решениями управляет не нехватка знаний, а эмоции – тревога, вина, страх быть отвергнутым, показаться жёстким, потерять контакт с командой.

Предприниматель начал замечать телесные сигналы – напряжение в плечах, учащённое дыхание, сжатую челюсть – и учился связывать их с эмоциями, которые раньше не осознавал.

«Я не говорю, чего хочу, потому что боюсь потерять расположение. Лучше промолчу, чем покажусь требовательным», – осознал он.

Это стало первым шагом – осознание эмоционального фона. Он увидел, что решения откладываются не потому, что он «не готов», а потому, что боится.

Следующий этап – распознавание эмоций через тело и контекст. Он начал улавливать сигналы своего тела, замечать тревожные мысли, останавливаться, прежде чем реагировать автоматически.

Затем появилось умение называть и признавать чувства. Коучинг стал безопасным пространством, где он впервые открыто говорил: «Сейчас я злюсь», «Мне страшно», «Я не хочу решать это из-за страха».

Когда внутренний мир стал понятнее, возникла возможность связывать эмоции с действиями. Он начал видеть, как эмоции влияют на стиль управления – избегание, мягкость, откладывание решений.

И, наконец, появился навык осознанного выбора действия. Предприниматель стал говорить открыто, обсуждать ожидания с командой, перестал бояться быть «плохим» и начал действовать, исходя из интересов бизнеса.

Эти пять шагов стали одновременно его внутренним процессом и универсальной стратегией коучинга: от неосознанного избегания к зрелому взаимодействию с собой, командой и бизнесом.

Результаты

После внутренней перестройки и изменения стратегии предприниматель:

- начал формулировать цели и ожидания;
- ввёл регулярные планёрки и обратную связь;
- перераспределил зоны ответственности;
- пересмотрел формат работы с клиентами;
- отказался от устаревших процессов.

Некоторые сотрудники действительно ушли. Это было непросто, но уже не воспринималось как личный провал. Взамен пришли новые сотрудники, готовые работать по новым правилам.

Уже в первый квартал бизнес вышел в плюс. Предприниматель перестал «гасить пожары» и начал системно строить процессы. Но главное – изменилось его внутреннее состояние: «Теперь я не прячусь от решений. Я их сначала чувствую, потом думаю – и только потом действую. И это работает.»

Когда предприниматель научился осознавать и регулировать свои эмоции, он перестал быть заложником реакций – и стал автором зрелых, устойчивых решений. Именно это и стало основой его роста как лидера.

Подход коуча на этапах формирования эмоциональной зрелости

Ниже представлена краткая схема того, как коуч может сопровождать предпринимателя на каждом из этапов, описанных в кейсе.

Таблица 1

Этапы формирования эмоциональной зрелости и подход коуча

Этап	Фокус внимания коуча
1. Осознание эмоционального фона	Помогает клиенту замедлиться, направляет внимание на внутреннее состояние. Использует вопросы: « <i>Что ты сейчас чувствуешь?</i> », « <i>Что происходит внутри, когда ты откладываешь решение?</i> » <i>Возможно использование дневника эмоций или опросника настроения</i>
2. Распознавание эмоций	Предлагает исследовать телесные сигналы, возвращает клиента к ощущениям в моменте. Использует техники телесной осознанности и паузы
3. Называние и признание чувств	Создаёт безопасную среду для проговаривания эмоций. Помогает отличать чувства от мыслей. Может использоваться шкалирование, визуальные карты эмоций
4. Связывание эмоций с действиями	Помогает увидеть, как эмоциональные состояния влияют на поведение и управленческие решения. Использует зеркалирование и метафоры
5. Осознанный выбор действия	Поддерживает клиента в формировании новых реакций. Помогает сформулировать конкретные шаги. Поддерживает рефлексии после действия: « <i>Что ты чувствовал, когда сделал это иначе?</i> »

Таким образом, коучинг не только помогает предпринимателю пройти путь от эмоциональной неосознанности к зрелым действиям, но и предлагает конкретные инструменты, адаптированные под каждый этап этого процесса.

Этот подход может быть использован как основа для индивидуальной работы с предпринимателями, особенно в условиях неопределённости, высокой нагрузки и необходимости принятия стратегических решений.

Универсальность структуры позволяет применять её в разных кейсах, при этом сохраняя персонализированный, живой контакт с внутренним миром клиента.

Приведенный кейс демонстрирует, что предпринимательская стагнация нередко вызвана не дефицитом знаний или компетенций, а неосознанными эмоциональными реакциями. Предприниматель может быть парализован страхом, действовать из вины или избегания – и при этом считать, что «не готов» к необходимым переменам.

Работа с эмоциями через коучинг помогает выйти из замкнутого круга и начать внедрять изменения в бизнесе.

Коучинг предоставляет безопасное, безоценочное пространство для этих трансформаций, что подтверждается результатами исследования Hinkelmann, O'Connor и Passmore (2024), продемонстрировавшего эффективность коучинга в развитии психологических способностей бизнес-лидеров [6].

Эмоциональная зрелость становится ключевым фактором устойчивости предпринимателя. Коучинг позволяет безопасно развивать навыки самоосознания, саморегуляции и эмоциональной ответственности. Это приводит к усилению лидерской позиции, снижению внутреннего напряжения и росту бизнеса.

Практическое применение модели эмоциональной зрелости возможно:

- в индивидуальной работе с собственниками бизнеса и предпринимателями;
- в сопровождении предпринимателей в фазе масштабирования;
- в образовательных программах по развитию soft skills у руководителей и предпринимателей.

Эмоции – это не помеха бизнесу. Это карта, по которой можно идти, если научиться её читать.

Эмоциональная зрелость – это не отсутствие эмоций, а способность управлять ими и использовать как ресурс. Это вклад в устойчивость, эффективность и рост бизнеса.

Список литературы

1. Голви Т. Стресс как внутренняя игра. Как преодолеть жизненные трудности и реализовать свой потенциал / Т. Голви, Э. Ханзелик, Д. Хортон Д. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 272 с.
2. Гринберг Р. Разум рулит настроением. Измени свои мысли, привычки, здоровье, жизнь / Р. Гринберг, Д. Подеске. – СПб.: Питер, 2024. – 320 с.
3. Канеман Д. Думай медленно... решай быстро / Д. Канеман. – М.: АСТ, 2014. – 413 с.
4. Рок Д. Мозг. Инструкция по применению: как использовать свои возможности по максимуму без перегрузок / Д. Рок; пер. с англ. – 6-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 374 с.
5. Стар Д. Полное руководство по методам, принципам и навыкам персонального коучинга / Д. Стар. – М.: Претекст, 2017. – 397 с.
6. Hinkelmann H., O'Connor S., Passmore J. Coaching entrepreneurs towards growth: An experimental design study of coaching effectiveness for business leaders' psychological capabilities, Coaching: An International Journal of Theory, Research & Practice. 2024 [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.researchgate.net/publication/380439136> (дата обращения: 31.03.2025).

Панфилова Маргарита Сергеевна

младший научный сотрудник

Научный руководитель

Смышляева Лариса Германовна

д-р пед. наук, доцент

ФГБОУ ВО «Томский государственный университет»

г. Томск, Томская область

СОПРОВОЖДЕНИЕ КАРЬЕРНОГО САМООПРЕДЕЛЕНИЯ СТУДЕНТОВ УНИВЕРСИТЕТА ПЕРВОГО КУРСА: ПОТЕНЦИАЛ ТЬЮТОРСКОЙ ПРАКТИКИ

Аннотация: в статье актуализируется задача трансформации высшего образования и интеграции университета с рынком труда. Рассмотрены ключевые аспекты сопровождения карьерного самоопределения студентов первого курса. Показана оценочно-диагностическая матрица для педагогических измерений динамики развития навыков карьеропостроения у студентов первого курса и описана программа тьюторского сопровождения первокурсников юридического института, сформированная на ее основе.

Ключевые слова: карьерное самоопределение, университет, тьютор, тьюториал, рынок труда, первокурсник, ознакомительная практика.

Для многих студентов начало учебы в университете – это сложный этап, требующий решения большого количества важных вопросов, связанных с адаптацией к новой среде и самоопределением относительно будущей профессиональной деятельности. Среди таких вопросов – определение своих карьерных целей [1], привыкание к новому формату учебного процесса [2], адаптация в новом социальном окружении [3].

Адаптационные процессы, происходящие именно на первом и втором курсах, закладывают основы «антихрупкости» студентов, их лояльности вузу, успешности в освоении образовательной программы и профессиональной социализации. В ходе адаптации студенты принимают условия вузовской среды, её ценности и нормы, осваивают способы решения типичных проблем в учебной и внеучебной работе, осознают свою принадлежность, место и роль в университетском сообществе [4]. Однако данный процесс связан и с целым рядом трудностей, которые студенты вынуждены преодолевать уже в самом начале обучения.

Так, по данным ежегодного опроса первокурсников Томского государственного университета за 2020–2023 гг., каждый третий студент в начале обучения в университете отмечает, что ему трудно расставить приоритеты и трудно себя организовать. Значительная доля первокурсников (20–28%) не имеют сформированного образовательного запроса и отмечают, что не знают, чего хотят от университета.

По данным другого исследования, часть студентов (15–20%) имеют проблемы с мотивацией, поскольку поступили не на те факультеты или направления подготовки, куда изначально хотели. В то же время студенты часто имеют поверхностное представление о своей будущей профессиональной деятельности, до 40–50% студентов первого курса сталкиваются с разочарованием из-за несоответствия их ожиданий и реальности [5], многие студенты не следят за изменениями и трендами на рынке труда, плохо понимают требования работодателей.

В такой ситуации обычные профессиональные дисциплины в учебном плане на 1 курсе, призванные ставить профессиональные навыки, не работают на профессионализацию: мешает несформированность представлений студентов о карьерных возможностях в выбранной профессиональной сфере, несформированность карьерных намерений студентов.

Таким образом, предметом сопровождения профессионализации студентов на 1–2 курсах обучения, помимо адаптации к новой среде, является:

- ориентация в будущей профессиональной сфере;
- ориентация в образовательных ресурсах университета;
- а также освоение навыков саморегуляции и самообразования.

В поручении Правительства РФ от 14.12.2021 №3581-р (ред. от 17.01.2024) «Об утверждении долгосрочной программы содействия занятости молодежи на период до 2030 года» в качестве одной из основных проблем трудоустройства называется «несформированность профессиональных ориентаций для построения профессиональной и трудовой карьеры» [6].

Старт разработке новой российской модели высшего образования, направленной на его совершенствование в системном контексте и содействие в обеспечении долгосрочных потребностей отраслей экономики и социальной сферы квалифицированными кадрами был дан Указом Президента Российской Федерации от 12.05.2023 №343 «О некоторых вопросах совершенствования системы высшего

образования» [7]. Таким образом, на данный момент перед университетами стоит важная задача в обновлении содержания и управления образованием.

Для содействия студентам в их задаче ускоренного выхода на рынок труда нами были разработаны этапы карьеропостроения студентов в процессе их профессионализации:

- 1) развитие представлений студентов о карьерных возможностях в выбранной профессиональной сфере;
- 2) сопровождение студентов в процессе понимания карьерных намерений;
- 3) сопровождение процесса выбора студентами индивидуальных карьерных стратегий;
- 4) сопровождение пробных (квазипрофессиональных) тактов процесса карьерной самореализации студентов.

На основании выделенных этапов мы составили оценочно-диагностическую матрицу динамики развития навыков карьеропостроения у студентов. Для студентов 1 курса матрица представлена в Таблице 1.

Таблица 1

Базовая оценочно-диагностическая матрица для педагогических измерений динамики развития навыков карьеропостроения у студентов 1 курса

№	Этап сопровождения КП	Базовый критерий	Показатели для оценки	Методы диагностики
I	1 курс Развитие представлений студентов о карьерных возможностях в выбранной профессиональной сфере (ПС)	Сформированность представлений студентов о карьерных возможностях в выбранной ПС	1. Широта представлений о карьерных возможностях в выбранной ПС 2. Точность представлений о карьерных возможностях в выбранной ПС 3. Осведомленность о способах развития способности к карьерному самоопределению 4. Уровень сформированности потребности в понимании карьерных аспектов профессионализации 5. Понимание значения надпрофессиональных компетенций для карьерного самоопределения и карьерной самореализации	1–4 – опрос (анкетирование) 5 – эссе (метод анализа продуктов деятельности)

Данная матрица является фундаментом для программы, созданной Тьюторской службой Томского государственного университета (далее – ТГУ) по заказу Юридического института ТГУ по тьюторскому сопровождению ознакомительной практики студентов 1 курса.

Задача тьютора в Томском государственном университете – помощь студентам в самоопределении и построении своей образовательной траектории за счет осознанного использования ресурсов университетской среды и работы над своими профессиональными и надпрофессиональными навыками.

Для содействия профессионализации студентов руководством Юридического института было принято решение в течение первого семестра первого курса проводить для студентов ознакомительную практику в десяти потенциальных местах трудоустройства. Еженедельно 10 студенческих групп в сопровождении кураторов будут посещать одну из следующих инстанций (по одной студенческой группе на каждую инстанцию): Нотариальная палата, Прокуратура ТО, Следственное управление Следственного комитета РФ по ТО, Федеральная служба судебных приставов, Государственный архив, Мировой суд, Управление МВД России по ТО, Управление уголовного розыска, Штаб по обеспечению кибербезопасности ТО, Федеральная антимонопольная служба по ТО.

Запрос руководства Юридического института на тьюторское сопровождение ознакомительной практики заключался в помощи студентам в рефлексии получаемых на практике знаний и интеграции этих знаний в свою личную траекторию профессионального развития и выбора карьерного маршрута.

Для этого нами был разработан рефлексивный дневник, который студентам будет предлагаться заполнять после каждого посещения места практики. Дневник содержит в себе следующие вопросы: 1) *посещенное место практики*; 2) *профессиональная деятельность* (Какая основная цель стоит перед представителями данного ведомства?); 3) *компетенции* (Какие требования к компетенциям, знаниям, личностным качествам предъявляются в этой деятельности); 4) *перспективы карьерного роста* (Существуют ли перспективы карьерного роста в данном ведомстве? Какие); 5) *культура, ценности, принципы* (Какие ценности транслирует и разделяет данное ведомство? Хотелось бы мне стать частью этой культуры, разделять подобные ценности?); 6) *образ жизни* (Какой образ жизни ждет меня в этом профессиональном направлении?) 7) *положительные моменты* (Что мне особенно откликнулось в

данном ведомстве, направлении?); 8) *трудности и ограничения* (Какие значимые для себя барьеры и ограничения я вижу в деятельности данного ведомства, направления?); 9) *как изменилось моё представление о данном ведомстве?* (Как я представлял работу до экскурсии? Что я увидел на самом деле?); 10) *если мне особенно понравилось это направление, что я могу сделать, чтобы лучше с ним познакомиться и попробовать себя в нём?*

Помимо рефлексивного дневника для студентов каждые две недели в течение ознакомительной практики запланированы групповые тьюториалы (отдельно для каждой учебной группы). В ходе групповых тьюториалов у студентов есть возможность дополнительно отразить каждое из посещенных мест практики, а также выполнить задания на расширение представлений о разнообразии карьерных траекторий в юридическом секторе.

Таблица 2

Программа групповых тьюториалов для сопровождения ознакомительной практики студентов 1-го курса

№	Задание	Показатель из базово-оценочной матрицы
1	Вводная встреча. Тьютор знакомится и налаживает контакт с группой. Рассказывает о том, как будет проходить сопровождение практики. Разбирает правила заполнения рефлексивного дневника	
2	Студенты по группам 5–6 человек на флипчартах совместно заполняют ответы на первые пять вопросов из рефлексивного дневника по прошедшим местам практики. Каждая группа публично представляет свой результат. Тьютор дает обратную связь группе через уточняющие и рефлексивные вопросы	Широта представлений о карьерных возможностях в выбранной профессиональной сфере. Точность представлений о карьерных возможностях в выбранной профессиональной сфере
3	В группах по 5–6 человек студенты составляют различные варианты карьерного продвижения от позиции «студент ЮИ ТГУ» до позиции главного человека на федеральном уровне по одному из ведомств, которое они посещают на практике (каждая группа описывает разное ведомство).	Осведомленность о способах развития способности к карьерному самоопределению
4	Индивидуальное задание. Самопрезентация за 3 минуты по вопросам: 1) Как я пришёл в Юридический институт 2) Почему я выбрал эту профессию 3) Как/кем вижу себя дальше	Уровень сформированности потребности в понимании карьерных аспектов профессионализации
5	Интерпретация результатов диагностики РСВ. До пары студенты должны пройти диагностику надпрофессиональных компетенций на платформе РСВ. На встрече студенты учатся интерпретировать результаты своей диагностики и соотносить их со своими карьерными планами.	Понимание значения надпрофессиональных компетенций для карьерного самоопределения и карьерной самореализации

До начала и после завершения ознакомительной практики предусмотрено анкетирование и написание рефлексивного эссе «Я – профессионал» для отслеживания динамики развития у студентов навыков карьеропостроения.

Таким образом, представленные материалы отражают задачи по содействию развитию навыка карьеропостроения у студентов первого курса. Данная разработка будет реализована на базе Юридического института ТГУ осенью 2025 года.

Список литературы

1. Муллер О.Ю. Социально-психологическая адаптация студентов к обучению в педагогическом вузе / О.Ю. Муллер, Н.А. Ротова // Российский психологический журнал. – 2020. – Т. 17. №3. – С. 18–29. DOI 10.21702/rpj.2020.3.2. EDN EPLXLV
2. Van Rooij E.C. First-year university students academic success: the importance of academic adjustment / Van Rooij E.C.M., Jansen E.P., van de Grift W.J. // European Journal of Psychology of Education. 2018. Vol. 33. No. 7. P. 749–767.
3. Cheong Y., Gauvain M., Palbusa J.A. Communication with Friends and the Academic Adjustment of First- and Non-First-Generation Students in the First Year of College // Journal of College Student Retention: Research, Theory & Practice. – 2021. Vol. 23. No. 2. P. 393–409.
4. Академическая и социокультурная адаптация студентов в вузах России / П.А. Амбарова, Г.Е. Зборовский, В.С. Никольский, Н.В. Шаброва // Высшее образование в России. – 2022. – №12. – С. 9–30. DOI 10.31992/0869-3617-2022-31-12-9-30. EDN JEGVWY

5. Wright S., Jenkins K., Coles R. Students' Expectations versus Reality: A Study of Career Misalignment in Higher Education // Journal of Career Development. 2021. №48 (3). P. 205–218.

6. Долгосрочная программа содействия занятости молодежи на период до 2030 года: утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 14 декабря 2021 г. №3581-р [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/727589199> (дата обращения: 17.03.2025).

7. Указ Президента Российской Федерации «О некоторых вопросах совершенствования системы высшего образования» от 12.05.2023 №343 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202305120005> (дата обращения: 17.03.2025).

Переверзева Наталья Юрьевна
канд. филос. наук, генеральный директор
сертифицированный консультант по управлению СМС
по управлению персоналом и организационному развитию,
сертифицированный executive coach ICC,
сертифицированный мастер-коуч ICSU, ментор,
дипломированный психолог
ООО «Стиль успеха»
г. Москва

DOI 10.31483/r-137812

ЗНАЧЕНИЕ МЕНТОРИНГА В НАРАЩИВАНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА И БИЗНЕС-ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Аннотация: в статье рассматривается роль менторинга как ключевого инструмента развития человеческого капитала в организации. Менторинг способствует повышению управленческих компетенций, развитию рефлексии и осознанности, что напрямую влияет на производительность труда и бизнес-показатели. Особое внимание уделяется интеграции интуитивного компонента в процесс принятия решений, а также значимости рефлексии как базы для самоанализа и профессионального роста руководителей.

Ключевые слова: менторинг, производительность труда, бизнес-показатели.

В условиях современной экономики, где конкуренция становится все более жесткой, а изменения происходят с высокой скоростью, ключевым фактором успеха организации является ее человеческий капитал. Развитие управленческих компетенций, повышение производительности труда и улучшение бизнес-показателей напрямую связаны с эффективностью использования и наращивания этого капитала. В связи с этим все большее внимание уделяется таким инструментам, как менторинг, который позволяет передавать опыт, знания и навыки от более опытных специалистов к менее опытным, способствуя их профессиональному и личностному росту.

В данной статье автор рассмотрит роль менторинга как ключевого инструмента развития человеческого капитала в организации. Особое внимание будет уделено интеграции рефлексии, осознанности и интуитивного компонента в процесс принятия решений, а также связи управленческих компетенций с производительностью труда и бизнес-показателями.

Менторинг представляет собой процесс наращивания опыта, компетенций, осознанности, уверенности, в рамках которого более опытный и квалифицированный специалист (ментор) оказывает поддержку и помощь менее опытному сотруднику (менти) в его профессиональном развитии. В отличие от формального обучения, менторинг носит более индивидуальный и неформальный характер, что позволяет учитывать особенности и потребности каждого менти. Предоставляет большую свободу для выбора решения менти.

Чаще менторинг используют для лидеров и руководителей среднего и высшего звена управления, когда человек уже обладает значительным опытом и компетенциями и важно передавать дополнительные компетенции и наращивать опыт уважительно, экологично

В контексте управления человеческим капиталом, менторинг выполняет ряд важных функций:

– *адаптация новых сотрудников:* менторинг помогает новым сотрудникам быстрее адаптироваться в организации, понять ее культуру и ценности, а также освоить необходимые навыки и знания;

– *развитие профессиональных компетенций:* менторы делятся своим опытом и знаниями с менти, помогая им развивать профессиональные компетенции, необходимые для успешного выполнения работы;

– *развитие лидерских качеств:* менторинг способствует развитию лидерских качеств и управленческого мышления у менти, подготавливая их к будущим руководящим должностям;

- *повышение мотивации и вовлеченности*: менторинг создает атмосферу поддержки и доверия, что повышает мотивацию и вовлеченность сотрудников в работу;

- *повышение качества управленческих решений*: менторинг формирует более высокую осознанность лидеров и руководителей, наравне с развитием рефлексии, способствует развитию ответственности.

Опираясь на понятие из библиотеки ИФ РАН, рефлексия – «это понятие философского дискурса, характеризующее форму теоретической деятельности человека, которая направлена на осмысление своих собственных действий, культуры и ее оснований; деятельность самопознания, раскрывающая специфику душевно-духовного мира человека. Рефлексия в конечном итоге есть осознание практики» [1]. Рефлексия – это способность человека анализировать свои действия, решения и их последствия, а также извлекать уроки из полученного опыта. Осознанность – это умение концентрироваться на текущем моменте, осознавая свои мысли, чувства и ощущения.

Рефлексия стала рассматриваться широко, не только как механизм оценки и идеального выбора конкретного действия в ситуации, а как механизм создания моделей поведения, моделирования способа жизнедеятельности. В решении задачи были выделены прямые результаты, связанные с рефлексией в качестве нахождения решения, и скрытые, как процесс саморазвития личности [2]

Развитие рефлексии и осознанности играет важную роль в развитии управленческих компетенций [3], поскольку позволяет руководителям:

- *оценивать собственные действия и решения*: Рефлексия позволяет руководителям критически оценивать свои действия и решения, выявлять сильные и слабые стороны, а также определять области для улучшения;

- *формировать навыки самоанализа*: Развитие рефлексии способствует формированию устойчивых навыков самоанализа, что позволяет руководителям самостоятельно оценивать свою эффективность и определять направления для дальнейшего развития [4];

- *улучшать качество принимаемых решений*: Осознанность помогает руководителям принимать более взвешенные и обдуманные решения, учитывая все факторы и возможные последствия.

По словам автора Переверзевой Н.Ю., «рефлексия как важный компонент развития личности руководителя, эксперта, консультанта в практической профессиональной деятельности» способствует развитию личностных качеств и управленческих компетенций в управленческой практике [5].

В условиях высокой неопределенности, многофакторности и быстро меняющейся среды есть еще важный фактор, который играет важную роль в принятии решений. Это интуитивная компонента в принятии решений. Интуиция – это способность принимать решения на основе подсознательного анализа данных, без ясного рационального расчета и логического обоснования.

Согласно монографии автора Переверзевой Н.Ю. «Интуиция в принятии решений: социально-философский аспект», интуиция является важным компонентом управленческой деятельности, особенно в условиях неопределенности [6]. Руководители, развивающие интуитивное мышление через менторинг, способны:

- *быстрее принимать решения при недостатке данных*: в ситуациях, когда нет достаточной информации для принятия рационального решения, интуиция позволяет руководителям принимать быстрые и эффективные решения;

- *учитывать эмоциональные аспекты взаимодействия с командой*: интуиция помогает руководителям понимать эмоциональное состояние своих подчиненных и учитывать их потребности при принятии решений;

- *создавать более устойчивые стратегии развития*: интуитивное понимание рынка и тенденций позволяет руководителям разрабатывать более устойчивые и эффективные стратегии развития бизнеса.

В наше время быстро меняющихся факторов и обстоятельств, у руководителя порой не хватает достаточно информации, времени, конкретной практики и опыта, и именно в таких ситуациях руководитель опирается на нативные, интуитивные суждения, моделирует ситуацию вариативно в различных сценариях и принимает решения в большей мере на основе интуитивной компоненты.

Развитие управленческих компетенций через менторинг оказывает непосредственное влияние на производительность труда и бизнес-показатели организации. В частности, менторинг способствует:

- *повышению производительности труда сотрудников*: развитие профессиональных компетенций и повышение мотивации сотрудников приводят к увеличению производительности труда;

- *улучшению командной работы*: менторинг способствует формированию командного духа, улучшению коммуникации и сотрудничества между сотрудниками;

- *росту ключевых бизнес-показателей*: повышение производительности труда, улучшение командной работы и качества принимаемых решений приводят к росту ключевых бизнес-показателей, таких как прибыльность, рентабельность, доля рынка и удовлетворенность клиентов.

Для подтверждения эффективности менторинга в наращивании человеческого капитала и повышении бизнес-показателей, можно привести примеры из практики различных компаний.

1. *Компания А.* В результате внедрения программы менторинга, компания А смогла сократить время адаптации новых сотрудников на 30%, повысить производительность труда на 15% и увеличить прибыльность на 10%, сократить на 20% отток персонала в период адаптации.

Программа менторинга для ускорения адаптации и повышения производительности Компания А, крупный производитель потребительских товаров, столкнулась с проблемой длительного периода адаптации новых сотрудников, который негативно влиял на их вовлеченность и производительность. Кроме того, высокий уровень текучести кадров в первые шесть месяцев работы создавал дополнительные затраты на подбор и обучение персонала. Чтобы решить эти проблемы, HR-отдел разработал комплексную программу менторинга, направленную на улучшение адаптации, развитие профессиональных компетенций и снижение текучести.

Цели программы.

1. Сократить время адаптации новых сотрудников.
2. Повысить уровень вовлеченности и удовлетворенности персонала.
3. Уменьшить текучесть кадров в первые шесть месяцев работы.
4. Развить профессиональные навыки и управленческие компетенции у новых сотрудников.

Процесс внедрения. Программа стартовала в январе 2023 года и охватила сотрудников всех подразделений компании. Основные элементы программы включали:

- назначение менторов: Наставниками становились опытные сотрудники компании (руководители среднего звена), которые проходили предварительное обучение по коучинговым технологиям;
- индивидуальные встречи: Менторы проводили еженедельные встречи с менти, помогая им освоить корпоративные ценности, рабочие процессы и профессиональные навыки;
- платформа обратной связи: внедрение цифровой платформы для отслеживания прогресса участников программы и сбора обратной связи от менти;
- оценка эффективности. Регулярный мониторинг ключевых показателей (адаптация, производительность, текучесть) с использованием HR-аналитики.

Результаты программы. Спустя год после внедрения программы были достигнуты следующие результаты:

- сокращение времени адаптации: средний срок адаптации новых сотрудников сократился с 90 до 60 дней;
- рост производительности: производительность труда сотрудников в первые три месяца работы увеличилась на 25%, что было подтверждено данными внутренней аналитики;
- снижение текучести: уровень текучести кадров в первые шесть месяцев снизился на 30%, что позволило компании сократить затраты на подбор персонала на 15%;
- удовлетворенность участников: согласно опросу, 95% участников программы отметили положительное влияние менторинга на их профессиональное развитие и уровень комфорта в коллективе;
- улучшение корпоративной культуры: Программа способствовала укреплению атмосферы доверия и поддержки между сотрудниками.

Примеры обратной связи. В рамках программы был собран качественный фидбэк от участников: Один из новых сотрудников отметил: *«Мой наставник помог мне не только разобраться в рабочих процессах, но и почувствовать себя частью команды. Благодаря его поддержке я смог быстрее освоиться и начать приносить пользу компании»*. Руководитель отдела продаж поделился: *«Мониторинг позволил мне развить навыки наставничества, что положительно сказалось на моем стиле управления командой»*.

Кейс компании А демонстрирует успешное использование менторинга как инструмента управления человеческим капиталом. Программа не только решила проблему адаптации новых сотрудников, но также оказала положительное влияние на ключевые бизнес-показатели, такие как производительность труда и снижение текучести кадров. Этот пример может быть полезным для других организаций, стремящихся повысить эффективность своих HR-процессов.

2. *Компания Б.* благодаря менторингу, компания Б смогла развить лидерские качества у своих сотрудников, что привело к снижению текучести кадров на 20% и повышению уровня лояльности персонала на 18% и уровня удовлетворенности клиентов на 12%.

Менторинг как инструмент развития лидерских качеств и повышения удовлетворенности сотрудников Компания Б, крупный игрок в сфере IT-разработок, столкнулась с проблемой недостаточного уровня лидерских компетенций у сотрудников среднего звена. Это приводило к низкой эффективности командной работы, замедлению реализации проектов и снижению уровня удовлетворенности клиентов. Руководство компании приняло решение внедрить программу менторинга, направленную на развитие лидерских качеств и повышение вовлеченности персонала.

Цели программы. Развитие лидерских компетенций у сотрудников среднего звена. Повышение уровня вовлеченности персонала и улучшение корпоративной культуры. Увеличение удовлетворенности клиентов за счет более эффективной работы команд.

Процесс внедрения. Программа стартовала в июне 2023 года и включала следующие ключевые этапы:

- выбор наставников: наставниками стали топ-менеджеры компании, имеющие успешный опыт управления командами и реализации крупных проектов. Перед началом программы они прошли обучение по коучинговым технологиям;

- индивидуальные планы развития: для каждого участника (менти) был разработан персонализированный план развития, включающий цели по улучшению лидерских навыков, управленческих компетенций и командного взаимодействия;

- регулярные сессии менторинга: наставники проводили ежемесячные встречи с менти, где обсуждали текущие задачи, давали обратную связь и помогали решать сложные управленческие ситуации;

- оценка прогресса: эффективность программы отслеживалась через регулярные опросы участников, анализ производственных показателей и мониторинг удовлетворенности клиентов.

Результаты программы. Спустя неполный год после внедрения программы были достигнуты следующие результаты:

- развитие лидерских качеств: 87% участников отметили значительное улучшение своих навыков управления командами. Это было подтверждено внутренними оценками эффективности руководителей;

- снижение текучести кадров: уровень текучести сотрудников среднего звена снизился на 20%, что позволило компании сократить затраты на подбор новых специалистов;

- рост вовлеченности персонала: согласно внутреннему опросу, уровень вовлеченности сотрудников вырос на 18%, что положительно сказалось на атмосфере в коллективе;

- увеличение удовлетворенности клиентов: в результате более эффективной работы команд уровень удовлетворенности клиентов вырос на 12%, что было зафиксировано в данных NPS (Net Promoter Score);

- улучшение корпоративной культуры: программа способствовала формированию атмосферы доверия между сотрудниками разных уровней управления.

Примеры обратной связи. В рамках программы был собран качественный фидбэк от участников: Один из руководителей среднего звена отметил: *«Благодаря наставнику я научился лучше распределять задачи внутри команды и мотивировать сотрудников. Это помогло мне повысить эффективность работы отдела»*. Топ-менеджер компании поделился: *«Менторинг дал мне возможность передать свой опыт младшим коллегам и увидеть их профессиональный рост. Это стало важным шагом для укрепления корпоративной культуры»*.

Кейс компании Б демонстрирует успешное использование менторинга для развития лидерских качеств у сотрудников среднего звена и повышения удовлетворенности клиентов. Программа позволила не только решить актуальные проблемы компании, но и создать устойчивую основу для дальнейшего роста бизнеса. Этот пример может быть полезным для организаций, стремящихся развивать управленческие компетенции своих сотрудников.

Однако, несмотря на успешную практику внедрения менторинг- программ в систему управления в организации, могут случаться и трудности, стоит также учитывать и риски недостижения поставленных целей.

Как любые внедряемые новшества и привносимые изменения подход менторинга в управлении может вызывать сопротивление как у лица, принимающего решение о таком подходе в принципе среди руководителей верхнего звена, так и со стороны самих руководителей-менти, на кого планируется направить менторинг, для развития компетенций осознанности, ответственности в принятии управленческих решений.

Какие особенности, связанные с внедрением менторинга, могут быть на практике с такой «тонкой настройкой» развития компетенций управленцев в менторинг-подходе:

- 1) менторинг больше времени занимает, чем обычное делегирование или наложение решений сверху вниз;

- 2) менторинг дает большую свободу решения для менти, когда высший руководитель – ментор экологично не давит на принятие решения развивающегося руководителя, дает ему время для самостоятельного принятия решения, порой и ошибочного, неоптимального, однако, через ошибку проигрывается дополнительный опыт и важно понимать цену ошибки для менти;

- 3) повышенные затраты сил и времени на обучение руководителей высшего звена формату профессионального менторинга для дальнейшего развития такого менторинг подхода в системе управления для его расширения на среднем уровне менеджмента, без разделения самими руководителями данного подхода и соответственно нежеланием качественно его доносить до менти и развивать в системе управления;

- 4) сопротивление и непринятие этого формата большинством руководителей, когда культура компании не настроена на приоритет человеческого ресурса и человеческого капитала.

Стоит также уточнить, что основой менторинга являются коучинговые технологии в профессиональном подходе, на базовых основах: психологии, менеджмента, лингвистики. Коучинг в организации, бизнес-коучинг становится наиболее популярным в России как искуственное интеллектуальное тренерство в достижении целей и задач с максимальной эффективностью, с специфичным подходом

индивидуальной работы с ценностями каждого участника в согласовании ценностей и миссии компании [7].

И включая продуктивные коучинговые технологии, менторинг является «тонко настраиваемым» развивающим подходом, встраиваемым в систему управления, и играет особую роль в развитии руководителей и лидеров, поскольку позволяет им:

– *получать обратную связь и советы от опытных наставников*: Менторы делятся своим опытом и знаниями с менти, помогая им избежать ошибок и принимать более эффективные решения;

– *развивать лидерские качества и управленческие навыки*: Менторинг способствует развитию лидерских качеств, таких как умение мотивировать и вдохновлять сотрудников, делегировать полномочия и принимать ответственность за свои решения;

– *расширять свой кругозор и знакомиться с новыми подходами к управлению*: Менторы делятся своим опытом и знаниями о различных подходах к управлению, помогая менти расширить свой кругозор и найти наиболее эффективные методы работы.

Таким образом, менторинг является мощным инструментом для повышения эффективности работы организаций благодаря развитию человеческого капитала. Он способствует формированию управленческих компетенций, улучшению качества решений и росту бизнес-показателей через развитие рефлексии, осознанности и интуитивного мышления у руководителей. Внедрение программ менторинга в организациях является важным шагом на пути к созданию успешной и конкурентоспособной команды.

Таблица

Глоссарий

Термин	Определение
Менторинг	Процесс наставничества, направленный на передачу знаний и опыта
Рефлексия	Способность осмысливать свои действия, решения и их последствия
Осознанность	Умение концентрироваться на текущем моменте с учетом внутреннего состояния
Интуиция	Способность принимать решения на основе подсознательного анализа данных
Человеческий капитал	Накопленные знания, навыки и способности сотрудников организации

Список литературы

1. Сизикова Т.Э. Обзор исследований рефлексии в психологии. Педагогическая рефлексия / Т.Э. Сизикова, Т.В. Волошина, А.Ф. Повещенко // Научное обозрение. Педагогические науки. – 2016. – №3. – С. 98–110 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://science-pedagogy.ru/ru/article/view?id=1500> (дата обращения: 09.04.2025). EDN WLYGHJ
2. Электронная библиотека ИФ РАН [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://iphlib.ru/library/collection/newphilenc/document/HASHc974bd5cb7cf4bf458b2c9> (дата обращения: 09.04.2025).
3. Голубева Н.М. Современные научные подходы к пониманию феномена рефлексии / Н.М. Голубева // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – №5 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=14667> (дата обращения: 09.04.2025). EDN SZVSCF
4. Рефлексия в науке и обучении. Тезисы докладов и сообщений к научно-методической конференции (12–14 ноября 1984 г.). – Новосибирск, 1984. – 270 с.
5. Переверзева Н.Ю. Рефлексия как важный компонент развития личности руководителя, эксперта, консультанта в практической профессиональной деятельности / Н.Ю. Переверзева.
6. Переверзева Н.Ю. Интуиция в принятии решений: социально-философский аспект: монография / Н.Ю. Переверзева. – М., 2023.
7. Переверзева Н.Ю. Коучинг в организации: управление по ценностям / Н.Ю. Переверзева.

КОУЧИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ СНИЖЕНИЯ ОДИНОЧЕСТВА И ПОВЫШЕНИЯ ГРУППОВОЙ СПЛОЧЁННОСТИ В КОРПОРАТИВНОЙ СРЕДЕ: ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ В СТРОИТЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ

Аннотация: в статье представлены результаты эмпирического исследования влияния коучинговых программ на уровень субъективного переживания одиночества, групповую сплочённость и профессиональную вовлечённость сотрудников строительной компании. В исследовании применялся комплекс психодиагностических методик: шкала UCLA, ДОПО-3к, тест Сизора, опросник Gallup Q12. Экспериментальная программа, включавшая индивидуальный и групповой коучинг, тренинги и стратегические сессии, привела к улучшению ключевых показателей.

Ключевые слова: одиночество, коучинг, вовлеченность, сплоченность, дистанционная работа, строительство.

Актуальность темы определяется тем, что одиночество становится всё более заметным феноменом, затрагивающим людей по всему миру. Это касается не только личных переживаний, но и социальных процессов. Развитие технологий, цифровизация общества, повсеместное использование искусственного интеллекта и виртуализация коммуникаций, с одной стороны, дают множество новых возможностей для взаимодействия, но, с другой стороны, изменяют саму структуру человеческого общения. В результате многие люди сталкиваются с чувством одиночества, которое оказывает значительное влияние как на их психологическое благополучие, так и на социальную успешность.

Организация и методы исследования

Целью нашего исследования являлось выявление ключевых взаимосвязей между различными формами одиночества, сплочённостью коллектива и вовлечённостью сотрудников строительной компании, а также использование коучинга в рамках комплексной программы мероприятий, направленной на уменьшение переживаний одиночества среди сотрудников и укрепление групповой сплоченности.

Профессиональная деятельность в строительных компаниях часто осуществляется в психологически сложных, стрессовых условиях, также необходимо учитывать тенденцию к росту дистанционного формата работы, что может спровоцировать одиночество у ряда сотрудников и отразиться на вовлеченности в производственный процесс.

Основные гипотезы нашего исследования основаны на предположениях, что уровень одиночества сотрудников варьируется в зависимости от качества их социальных связей и уровня групповой сплоченности и что внедрение коучинговых мероприятий может оказать положительное влияние на уровень психоэмоционального благополучия сотрудников, улучшая их вовлечённость и уровень групповой сплоченности.

Для проведения исследования были применены следующие методики: шкала субъективного восприятия одиночества Д. Рассела (UCLA), дифференциальный опросник переживания одиночества Д. А. Леонтьева, Е. Н. Осина (ДОПО-3), психометрический тест К.Э. Сизора на определение групповой сплоченности, опросник «Шкала психологического благополучия» К. Рифф (адаптация Т.Д. Шевеленковой, П.П. Фесенко), опросник вовлеченности Gallup Q12. А также в качестве методов математико-статистического анализа данных использовался корреляционный анализ Спирмена.

Эмпирическую базу исследования составила выборка из 30 сотрудников предприятия. Среди респондентов были представлены следующие группы: дистанционно работающие сотрудники, руководители, рабочие специальности, прочие служащие.

Практическая значимость исследования заключается в его способности предоставить полезные рекомендации, которые могут быть внедрены в практику работников организаций, направленные на повышение уровня психологического благополучия сотрудников, улучшение групповой сплоченности и вовлеченности в рабочие процессы.

Анализ и интерпретация результатов констатирующего исследования

Результаты констатирующего исследования, проведённого нами среди сотрудников компании, позволили выявить ключевые закономерности, характеризующие взаимозависимости, влияющие на одиночество в профессиональной среде (рис. 1).

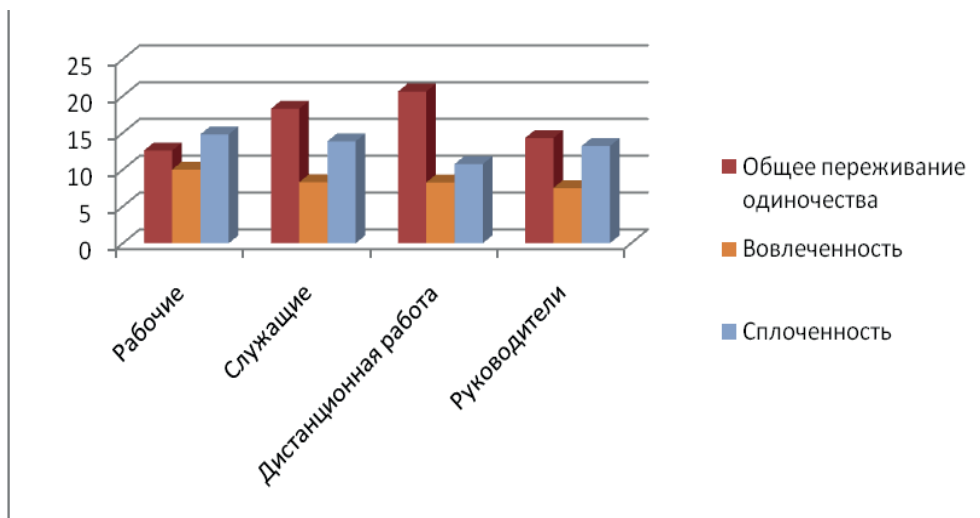


Рис. 1. Распределение респондентов по группам

Методики ДОПО-3к, Gallup Q12 и тест К. Сизора

Наиболее высокие уровни одиночества зафиксированы среди сотрудников, работающих в удалённом формате, что обусловлено ограничением социальных взаимодействий и ослаблением групповой сплочённости. В то же время, сотрудники рабочих специальностей продемонстрировали более тесные связи внутри коллектива, что связано с природой их работы, требующей постоянного взаимодействия.

Также было выявлено позитивное восприятие одиночества у части сотрудников, которые рассматривали возможность уединения и социальной изоляции как способ для восстановления и сосредоточенной работы.

Корреляционный анализ позволил выявить следующие значимые взаимосвязи: с увеличением переживаний одиночества значительно снижается общее удовлетворение жизнью, снижается групповая сплочённость и также падает уровень вовлечённости сотрудников.

Таблица 1

Анализ взаимосвязей на основании корреляционного анализа Спирмена

	Общее переживание одиночества	Зависимость от общения	Позитивное одиночество	Психологическое благополучие	Сплоченность	Вовлеченность
Субъективное ощущение одиночества	0.927***	0.537**	-0.258	-0.817***	-0.667***	-0.573***
Общее переживание одиночества		0.51**	-0.189	-0.817***	-0.538**	-0.49**
Зависимость от общения			-0.446*	-0.473**	-0.534**	-0.268
Позитивное одиночество				0.244	0.015	0.194
Психологическое благополучие					0.581***	0.517**
Сплоченность						0.499**

Групповая сплочённость оказалась значимо отрицательно связана с субъективным одиночеством и одновременно положительно связана с уровнем вовлечённости сотрудников.

Рекомендации и программа коучинговых мероприятий, разработанная по результатам исследования

Данное исследование направлено на анализ механизмов укрепления командных отношений и минимизации одиночества среди сотрудников для создания продуктивной и поддерживающей рабочей среды. Решение этой проблемы требует системного подхода, учитывающего взаимодействие сотрудников, их вовлеченность и поддержку со стороны руководства.

В рамках проведенного исследования, ключевыми рекомендациями являются открытость руководства к коммуникации, регулярные встречи, обсуждение не только рабочих вопросов, но и эмоционального состояния команды, а также проведение стратегических сессий, что в комплексе способствует доверию и вовлеченности.

Важно развивать культуру взаимопомощи через коучинг и групповые тренинги, где сотрудники могли бы открыто обсуждать переживания и находить решения. Командные мероприятия и совместные проекты укрепляют межличностные связи, снижая чувство одиночества, а руководство должно активно поощрять участие в таких инициативах.

Особое внимание следует уделить дистанционным сотрудникам, которые чаще испытывают одиночество из-за недостатка социальных взаимодействий. Для них эффективны регулярные онлайн-встречи (формальные и неформальные), виртуальные чаты, комнаты для обсуждений и поддержка менторов.

Руководители должны понимать влияние одиночества на благополучие и продуктивность сотрудников, поэтому обучение распознаванию его признаков и созданию условий для открытого диалога крайне важно.

С учетом данных, полученных в ходе констатирующего исследования и указанных рекомендаций, нами была разработана и проведена программа мероприятий по работе с переживанием одиночества у сотрудников компании, повышению уровня сплоченности и вовлеченности в производственный процесс сотрудников.

В рамках программы были проведены индивидуальные и групповые коуч сессии, адаптированные под специфику различных профессиональных групп и условий труда. Для успешной реализации программ коучинга в контексте снижения одиночества и укрепления сплоченности основной акцент был сформулирован следующим образом: развитие эмоционального интеллекта, навыков активного слушания у сотрудников, а также формирование позитивного самовосприятия. В программу были включены упражнения, направленные на укрепление доверия и взаимопонимания между коллегами в рамках проведенных общекомандных тренингов, а также executive коучинг для руководящего состава, включая проведения тренинга для руководителей.

Благодаря взаимодействию с руководством компании были организованы групповые сессии, направленные на улучшение общего психологического климата в рабочей среде.

Базовым этапом работы стали тренинги, направленные на развитие коммуникативных навыков, эмоционального интеллекта.

Первый тренинг на развитие навыков общения, включение техник активного слушания, которые позволяли сотрудникам выстраивать качественный диалог и лучше понимать друг друга. Практические задания и ролевые игры для улучшения коммуникации (эмоциональное восприятие вербальных и невербальных сигналов). И второй тренинг на эмоциональный интеллект: работа с навыками идентификации и управления эмоциями, создание механизмов улучшения взаимопонимания на основе эмоциональных сигналов в диалоге.

Улучшение эмоционального климата проявилось в повышенной готовности к совместной работе и объединению усилий для достижения общих целей.

Серьезным шагом в работе с коллективом стало проведение стратегических сессий, направленных на повышение вовлеченности сотрудников, их ответственности за общий результат и снижение индивидуальных переживаний одиночества через координацию коллективной работы на конкретные цели. Участники работали в командах, что способствовало объединению, устранению барьеров и формированию чувства общей принадлежности.

Оценка эффективности разработанных рекомендаций

После завершения программы мероприятий, направленных на повышение групповой сплоченности, вовлеченности сотрудников и снижение уровня одиночества, было проведено повторное оценивание с использованием психометрического теста К.Э. Сизора и опросника вовлеченности Gallup Q12.

Результаты по тесту К.Э. Сизора – показатель групповой сплоченности увеличился на 2.8% (рис. 2). При этом наибольший рост сплоченности наблюдается среди дистанционных сотрудников, что может быть связано с улучшением механизмов удаленной работы и корпоративных коммуникаций.



Рис. 2. Изменение уровня сплоченности по результатам психометрического теста К. Э. Сишора

Групповая сплочённость отражает степень единства и взаимодействия внутри коллектива, а также уровень социального комфорта между сотрудниками. Полученные результаты подтверждают, что проведённые мероприятия способствовали улучшению межличностного взаимодействия, укреплению связей между коллегами и созданию более доверительной атмосферы.

Однако стоит учитывать, что изменения в показателях групповой сплочённости требуют времени, рост в течение короткого времени обычно связан с повышением осмысленности коммуникации, более комфортными контактами и некоторым снижением межличностных барьеров.

Последующее развитие сплочённости команды будет зависеть от поддержки достигнутых улучшений в долгосрочной перспективе (организация совместных активностей, вовлечённость руководителей).

Индекс вовлечённости в результате ретестирования по опроснику вовлечённости Gallup Q12 увеличился на 5,16% (рис. 3).

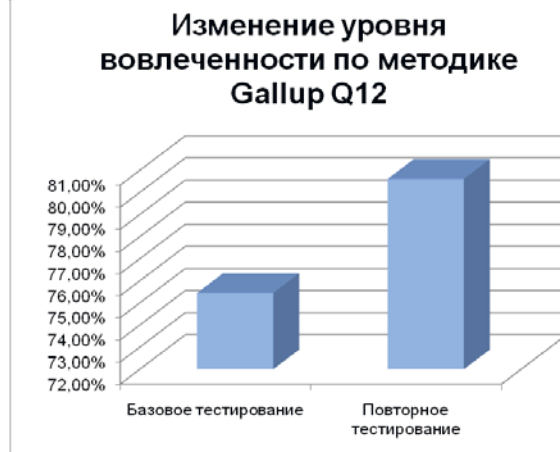


Рис. 3. Изменение уровня вовлеченности по методике Gallup Q12

Индекс вовлечённости по Gallup Q12 показывает, насколько сотрудники чувствуют свою причастность к деятельности компании, насколько они понимают цель своей работы и чувствуют её значимость.

Важно отметить, что подобный рост вовлеченности можно рассматривать как значимый прогресс, особенно в уже стабильных коллективах.

Наибольший рост показателей вовлеченности наблюдается также среди дистанционных сотрудников. Это может отражать успешные действия компании по повышению их включённости в деловые и социальные процессы компании.

Показатели одиночества и психологического благополучия не подвергались повторной оценке в рамках данного этапа исследования, что является обоснованным решением. Эти показатели связаны с глубинными и многокомпонентными личностными состояниями, которые требуют значительного

времени для изменений. Краткосрочные изменения были бы сложно регистрируемы и, возможно, поверхностны.

Результативность программы мероприятий можно оценить как положительную, умеренно успешную в краткосрочной перспективе. Программа продемонстрировала рост ключевых показателей, связанных с социальной сплочённостью и вовлечённостью, заложив фундамент для долгосрочных изменений в эмоциональном состоянии сотрудников.

Гипотеза, предложенная нами в данном исследовании и основанная на предположении, что внедрение коучинговых мероприятий может оказать положительное влияние на уровень психосоциального благополучия сотрудников, улучшая степень их вовлечённости в производственный процесс и уровень групповой сплоченности, подтверждается.

Общий подход, основанный на развитии навыков общения, снятии межличностных барьеров и формировании общих целей, позволил компании создать благоприятную и поддерживающую среду, минимизировать социальную изоляцию среди сотрудников и улучшить их профессиональную удовлетворённость.

Список литературы

1. Васильева О.С. Взаимосвязь уровня переживания одиночества со смысловыми ориентациями, качеством жизни, самоотношением / О.С. Васильева, С.Н. Соколов // Северо-кавказский психологический вестник. – 2019. – №17/1. – С. 13–19. EDN DRKFML
2. Дюжева М.Б. Профилактика психологического одиночества работника в трудовом коллективе / М.Б. Дюжева, Н.И. Роговская // Инновационная экономика и общество. – 2023. – №3 (41). – С. 64–73. EDN CIZDMB
3. Ежова Т.А. Психологическое одиночество в трудовом коллективе: диагностика и профилактика / Т.А. Ежова // Психологическое консультирование. – 2021. – №5 (20). – С. 29–37.
4. Ишанов С.А. Наедине с собой: уединение и одиночество / С.А. Ишанов, Е.Н. Осин // Человек. – 2019. – Т. 30. Вып. 3. – С. 164–183. DOI 10.31857/S023620070005386-1. EDN ZSQZOX
5. Рогулина Л.И. Проблемы одиночества у работающих удаленно / Л.И. Рогулина // Социальные и экономические системы. – 2020. – №2 (14). – С. 36–49. – EDN JZACTJ.
6. Basit A.A., Nauman S (2023). How workplace loneliness harms employee well-being: A moderated mediational model. Front. Psychol. 13:1086346. doi: 10.3389/fpsyg.2022.1086346. EDN WCXHCS

Сохликова Валерия Александровна

канд. психол. наук, доцент

ГАОУ ВО «Московский государственный университет спорта и туризма»
г. Москва

КОУЧИНГ КАК ФОРМА СОПРОВОЖДЕНИЯ ПРОЦЕССА ПОДГОТОВКИ К СОРЕВНОВАНИЯМ (НА ПРИМЕРЕ ГРЕБНОГО СЛАЛОМА)

Аннотация: в статье исследуется эффективность практики применения коучинга в спортивной подготовке высококвалифицированных атлетов. Несмотря на активное развитие коучинга как инструмента поддержки спортсменов, его результативность остаётся предметом дискуссий. Автор вносит вклад в развитие методологии психологии коучинга (Coaching Psychology) как отрасли психологического знания, делая ее более эффективной для работы со спортсменами. В статье представлены методы оценки эффективности коучинга, включая количественные показатели, и описана модель формирования прочности и вариативности двигательных навыков, критически важных для стабильности соревновательной деятельности. На примере кейса гребца-слаломиста продемонстрировано сокращение ошибок при прохождении сложных элементов гонки на 35% благодаря комбинации психологических методик, таких как постановка целей с использованием модели GROW, ментальная визуализация и тренировка с биологической обратной связью. Делается вывод о необходимости интеграции объективных измерений в оценку коучинговых программ.

Ключевые слова: спорт, дорожная карта чемпионов, модель GROW, тренировки с БОС, ментальная визуализация.

Введение

Современный спорт требует не только физической подготовки, но и психологической устойчивости, стратегического мышления и управления ресурсами. Коучинг, как метод индивидуального сопровождения, становится ключевым элементом подготовки спортсменов, включая проекты типа «Дорожной карты» чемпионов – стратегического плана, объединяющего анализ ресурсов, постановку целей и коррекцию тренировочных программ. Предлагаемый подход демонстрирует как коучинговые методики способствуют формированию прочных двигательных навыков и стрессоустойчивости, на примере технически сложного вида спорта – гребного слалома.

Характерными признаками практики применения коучинга в спорте является то, что коучинг как процесс взаимодействия коуча и спортсмена, направлен на максимальное раскрытие потенциала

спортсмена через следующие компоненты, а именно, индивидуальный подход, как адаптацию программы под особенности спортсмена; развитие осознанности, как обучение самоанализу и ответственности; оптимизацию психофизиологического состояния, как управление стрессом и мотивацией.

Новизна предлагаемого подхода состоит в том, что программа «Дорожная карта чемпионов» включает основные составляющие: анализ текущего уровня, постановку целей через модель GROW [1], разработку персонализированных программ и мониторинг прогресса [3].

В качестве иллюстрации программы «Дорожная карта чемпионов» используем кейс подготовки гребца-слаломиста к чемпионату.

Сочетание наблюдения и беседы позволило выявить такие жалобы со стороны спортсмена как эмоциональная нестабильность и недостаточная точность на сложных участках гребнослаломной гонки. А также запрос со стороны тренера – повышение стабильности прохождения важного элемента гонки «обратных ворот».

Таким образом целью коуч-практики стало формирование прочности и вариативности двигательных навыков спортсмена, обеспечивающих рост спортивного мастерства как одного из ведущих условий стабильности и надежности соревновательной деятельности.

К числу *основных задач* были отнесены следующие: научиться снижать стрессовые реакции, сохраняя концентрацию, развивать вариативность навыков и адаптировать технику, повысить стабильность прохождения сложных участков трассы, при этом сохраняя контроль над лодкой.

В состав *методов и техник*, обеспечивших проведение практической работы, вошли.

1. Целеполагание через модель GROW [1].
2. Визуализация – сессии мысленного моделирования трассы.
3. Тренировки с БОС-сеансы с анализом видеозаписей гонок (с фиксацией ЧСС и кожно-гальванической реакции).

Раскроем более подробно этапы практической работы. На начальном этапе была реализована технология целеполагания на основе модели GROW.

Первый этап. Цель (Goal). Вначале задавались вопросы следующего содержания: как вы определяете «прочность» навыков? Это их стабильность в условиях стресса или способность воспроизводить элемент без ошибок? Что для вас «вариативность», умение адаптировать технику к изменяющимся условиям (скорость воды, препятствия)? Как вы поймете, что цель достигнута? Например: сможете пройти элемент с 95% успешностью в разных условиях или сократите время прохождения на 10%?

На следующем этапе (Реальность – Reality) проводилось исследование текущей ситуации со стороны тренировочного процесса, были заданы следующие вопросы: как вы сейчас тренируете этот элемент? Какие упражнения используете? Какие ошибки чаще всего совершаете при прохождении? Что проявляется на видео неудачных попыток? Как вы анализируете их? Далее проводилось выяснение со стороны *внешних факторов* (погода, физическая форма, снаряжение, психологическое состояние), а именно, что влияет на результативность? И со *стороны ресурсов*: Кто помогает? (тренер, команда, технический специалист; Какие инструменты/технологии используются для анализа техники?

После этого (Возможности – Options) / (Ограничения – Obstacles) вместе со спортсменом осуществлялась ревизия имеющихся ресурсов и возможных стратегий и препятствий. Вследствие была предложена программа, в которую вошли: ментальная визуализация для отработки элементов в разных условиях (например, гладкая или бурная вода, ветер и пр.); тренировки с БОС для улучшения баланса и адаптивности, а также укрепления устойчивости к стрессу. Наряду с этим определены препятствия: нехватка времени на специализированные тренировки; страх ошибки при экспериментировании с новой техникой; физическая усталость, мешающая концентрации.

На этом основании сформулировано намерение – Will, где были выделены важные конкретные шаги.

2. Вышеизложенное подчеркивает необходимость обстоятельного рассмотрения вопроса о методах практической работы. Данный подход предполагает создание в сознании спортсмена детальных зрительных образов, отражающих идеальное выполнение двигательных действий в условиях соревнований. Визуализация позволяет атлету мысленно моделировать технические элементы, такие как прохождение слаломной трассы на бурной воде, формируя оптимальную последовательность движений [2].

В процессе подготовки слаломист систематически воспроизводит эти мысленные модели, адаптируя их к изменяющимся условиям. Посредством регулярных тренировок спортсмен развивает навык гибкого варьирования образов, используя творческое мышление для поиска эффективных решений. Например, при анализе вариантов преодоления ворот обратного хода визуализация становится инструментом «мысленной репетиции», имитирующей реальные соревновательные условия. Это позволяет заранее выбрать наиболее рациональную траекторию, минимизируя ошибки в критических ситуациях.

Таким образом, метод не только способствует отработке техники, но и формирует психологическую готовность к нестандартным сценариям, усиливая когнитивную и двигательную адаптивность спортсмена.

3. *Биологическая обратная связь* (БОС) представляет собой инструмент коррекции, направленный на обучение спортсменов осознанному управлению физиологическими процессами для оптимизации психофизиологического состояния. В рамках тренинга спортсмену демонстрировались видеозаписи ключевых элементов гребного слалома, с параллельной фиксацией объективных показателей его организма – частоту сердечных сокращений (ЧСС), ритм дыхания и кожно-гальваническую реакцию (посредством датчиков и электродов). Полученные данные преобразовывались системой в визуальные и звуковые сигналы, формируя интерактивную обратную связь. Задачей спортсмена являлось сознательное регулирование этих параметров, например, снижение ЧСС или стабилизация дыхания, ориентируясь на изменения в аудиовизуальной информации.

Постепенное освоение навыка контроля над физиологическими реакциями способствовало синхронизации работы ЦНС и вегетативной системы, усиливая адаптацию к стрессовым факторам. Ежедневные 30–40-минутные сессии БОС-тренинга не только повысили стабильность выполнения технических элементов, но и расширили диапазон двигательных вариаций. Это позволило спортсмену эффективнее действовать в условиях нестабильной водной среды, минимизируя ошибки за счёт укрепления нейромышечных связей и роста функциональной устойчивости.

Результаты проведенной нами работы позволяют сделать некоторые частные выводы, представляющие интерес для нашего исследования. Целеполагание через модель GROW, визуализация и тренировки с БОС способствовали развитию навыков саморегуляции расширению вариативности техники, как следствие оптимизации траекторий движения, повышению точности прохождения трассы, в особенности при преодолении ворот обратного хода, требующих резкой смены направления и координации в условиях турбулентного потока, что выразилось в сокращении ошибок на обратных воротах – 35%.

Заключение. Коучинг, интегрированный в систему подготовки, демонстрирует высокую эффективность, особенно в сочетании с объективными методами оценки (БОС, видеонализ). Результаты кейса подтверждают, что психологические методики (визуализация, управление стрессом) напрямую влияют на технические показатели. Для дальнейшего развития дисциплины необходимо расширять использование количественных данных – от биометрических показателей до статистики ошибок – что повысит доверие к коучингу как научно обоснованной практике.

Список литературы

1. Голви Тимоти. Работа как внутренняя игра. Раскрытие личного потенциала / Т. Голви. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 266 с. – ISBN 978-5-9614-1981-8.
2. Тихонова И.В. Применение визуализации при формировании командных действий / И.В. Тихонова // Физическая культура. Спорт. Туризм. – 2019. – Т. 4. №4. – С. 144–147.
3. Grant A.M. The efficacy of coaching // International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. 2014. Vol. 12 (2). Pp. 19–32.

Суханова Наталья Александровна
руководитель
ИП Суханова Наталья Александровна
г. Воронеж, Воронежская область

DOI 10.31483/r-137796

ОТРАСЛЕВОЙ КОУЧИНГ В БИЗНЕСЕ: EVIDENCE-BASED ПОДХОД В РАБОТЕ С КОМАНДАМИ ПРОДАЖ

Аннотация: коучинг давно перестал быть инструментом только для топ-менеджеров или «личностного роста». Сегодня, когда бизнес борется за адаптивность, устойчивость и человеческий капитал, коучинг всё чаще становится частью операционной модели компаний. Особенно в командах продаж – там, где давление высоко, цели конкретны, а результат измеряется ежедневно и является определяющим для продолжения работы бизнеса.

В статье идет речь об отраслевом коучинге – подходе, в котором коуч не просто ведёт клиента, а глубоко понимает контекст: от рыночной модели до поведенческих искажений, типичных для конкретной индустрии. И об evidence-based коучинге, где инструменты и решения базируются не на догадках, а на конкретных данных, исследованиях, практике и поведенческих закономерностях.

Рассмотрено, как эти подходы работают в продажах, какие инструменты применяются, чем коуч, работающий с технологической или аграрной отраслью, отличается от универсального, и какие компетенции необходимы специалисту, чтобы действительно влиять на результат.

Ключевые слова: коучинг, отраслевой коучинг, evidence-based coaching, команды продаж, бизнес-коучинг, поведенческие инструменты, организационное развитие, эмпирические данные, корпоративное обучение.

Представьте ситуацию: вы – руководитель крупной компании в агросекторе. У вас команда из 50 продавцов, работающих в разных регионах. Продукт сложный: семена, средства защиты растений, удобрения. Цикл сделки – 3–6 месяцев. Клиент – агроном с 30-летним стажем, который не принимает решения быстро. И тут к вашей команде подключается коуч. Он начинает с привычных вопросов: «Чего ты хочешь достичь?», «Какие у тебя цели?», но не учитывает сезонность, конкурентную среду, специфику принятия решений в сельском хозяйстве, ожидания клиента, зависимость от погодных условий и логистики, макроэкономические колебания.

Такой коучинг может быть полезен, если речь идет о базовых настройках и потребностях. Но, если клиент хочет глубоких результатов, то базового коучинга может быть не достаточно. Более того, он может демотивировать, потому что будет восприниматься как оторванный от реальности.

Вот здесь и начинается потребность в отраслевом подходе.

Отраслевой коучинг – это когда коуч не просто задаёт вопросы, а погружается в специфику бизнеса клиента, понимает, как устроен рынок, какие паттерны поведения характерны для его участников, какие ограничения действуют и что такое «успех» в этой отрасли.

В отличие от универсального подхода, где акцент на личных целях и установках, отраслевой коучинг опирается на реальный контекст:

- в логистике – это SLA, фокус на сроках и цепочках поставок;
- в агросекторе – сезонность, регуляции, специфика работы с фермерами;
- в IT – быстрая смена продуктов и ментальность разработчиков;
- в фармацевтике – нормативные барьеры, долгий цикл вывода продуктов на рынок.

Такой коучинг позволяет точнее формулировать цели, быстрее находить реальные ограничители и опираться на язык клиента. Это уже не «внешний консультант», а партнёр, с которым можно говорить не только о мотивации, но и о конверсии лидов, пропущенных дедлайнах, просадке в повторных продажах.

В международной практике отраслевой коучинг стал частью внутренних академий (например, в Corteva Agriscience), платформ постоянного обучения (Google) и трансформационных программ в период изменений (DowDuPont).

Слишком долго коучинг оставался в тени soft-инструментов. Считалось, что его эффективность нельзя измерить, а результаты – расплывчаты. Evidence-based подход разрушает эти стереотипы. Он ставит коучинг в один ряд с управленческими и аналитическими инструментами, где каждое решение можно обосновать.

Evidence-based coaching (EBC) – это:

- использование моделей, прошедших валидацию в исследованиях: GROW, SCARF, CLEAR, ACT;
- постоянная работа с данными: поведенческими, бизнесовыми, эмоциональными;
- отслеживание динамики: от настроения и вовлечённости до KPI и клиентской обратной связи;
- корректировка стратегии в зависимости от эффекта и полученных результатов.

В продажах это особенно ценно. Например, мы можем:

- замерить, как после коучинга выросло количество входящих контактов, закрытых сделок, новых клиентов;
- увидеть, изменилась ли аргументация продавца, его уровень уверенности в переговорах с клиентами;
- услышать от клиента: «Он стал слушать. Мне с ним проще говорить».

ЕВС убирает интуитивность и делает коучинг управляемым процессом, интегрированным в бизнес-цикл.

Продажи – это зона максимальной турбулентности. Продавцы под постоянным давлением, работают в условиях отказов, быстрых сделок, постоянной адаптации к рынку. Это люди с высокой эмоциональной нагрузкой и отсутствием времени на рефлекссию.

В таком контексте коучинг работает на трёх уровнях.

1. Поведенческом: анализирует и перестраивает то, как продавец ведёт переговоры, задаёт вопросы, слышит «нет».
2. Мотивационном: возвращает контакт с целями, даёт внутреннюю опору.
3. Контекстном: адаптирует действия под рынок, продукт и клиента.

Инструменты, которые применяют коучи в мировой практике:

- Shadow coaching – коуч наблюдает за «живыми» переговорами и даёт обратную связь по факту, а не по рассказам;
- Case simulation – проигрывание реальных ситуаций: «Ты приезжаешь к фермеру, а клиент говорит, что в прошлом сезоне урожай провалился, и он боится теперь покупать этот продукт. Что ты скажешь?»;
- Sales Mindset Inventory – тест, который показывает, боится ли продавец возражений, насколько гибок в коммуникации, что его блокирует;
- поведенческий трекинг – коуч ставит конкретные задачи (например, задать 3 открытых вопроса в каждом звонке), а потом проверяет, что и как сработало.

Коуч в этом подходе – это не просто собеседник. Это практик, исследователь, стратег и системный наблюдатель, который способен:

- понимать бизнес, а не только человека. Чтение P&L, воронки, понимание закупок, логистики, коммерческой модели – must have;
- работать с данными: задавать измеримые цели, собирать обратную связь, анализировать динамику;
- адаптировать инструменты: гибко применять модели под конкретный кейс, а не «гонять GROW во всех сессиях»;
- быть этичным навигатором: поддерживать и при этом удерживать зону ответственности клиента;
- иметь отраслевое любопытство: читать обзоры, изучать кейсы, вникать в специфику клиентов.

В мировой практике есть множество примеров как крупные бизнесы и корпорации применяют этот подход.

Corteva Agriscience внедрила коучинг на местах: коучи с агрономическим образованием выезжают с менеджерами по продажам, слушают, как те общаются с фермерами, помогают в закрытии возражений клиентов исходя из своих компетенций, тем самым усиливают эффект от встречи, дают максимально полную информацию фермеру и параллельно обучают своего коллегу. Результат – рост лояльности клиентов, персонализация предложений, снижение отказов, повышение уровня знаний и квалификации менеджеров [6].

Компания SAP использует цифровой коучинг: данные о поведении продавца (тон голоса, скорость речи, структура аргументации) автоматически анализируются и становятся базой для коучинга [5].

Google создал внутреннюю сеть коучей (g2g), где коучи работают по направлениям (Ad Sales, Cloud и т. п.), и каждый кейс – это сочетание универсального подхода и знания контекста [7].

DowDuPont в период слияния и разделения внедрила agile-коучинг: короткие спринты с быстрым обучением, коучингом под новые продукты и быстрой адаптацией. Это помогло сохранить ключевых клиентов и снизить уровень страха команды в период изменений внутри корпорации [6].

Коучинг очень важен в эпоху развития экономики. В мире, где бизнесу важна скорость, точность и результат, нужен коучинг, встроенный в контекст, основанный на данных, и говорящий на языке отрасли.

Отраслевой и evidence-based подход позволяют не просто развивать сотрудников, а трансформировать бизнес-мышление. Это подход, который требует от коуча большей глубины, системности и ответственности. Но он же даёт компаниям инструмент роста, удержания и настоящей адаптации.

Если каждый руководитель, HR или коуч начнут с малого: просто изучат специфику своей отрасли, введут измеряемые цели, зададут себе вопрос: «Как я пойму, что коучинг сработал?» – это уже и будет началом evidence-based пути.

References

1. Grant A.M. What constitutes evidence-based coaching? // International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. 2016. T. 14 (1). Pp. 2–19.
2. Cavanagh M., Lane D. Coaching psychology and the scientist-practitioner model // The Coaching Psychologist. 2012. T. 8 (2). Pp. 76–85.
3. 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. T. 89 (2). Pp. 249–277.
4. Smither J.W., London M., Flautt R., Vargas Y., Kucine I. Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? // Personnel Psychology. 2003. T. 56 (1). Pp. 23–44. EDN: EAGHOL
5. SAP SuccessFactors. Internal Reports on Behavioral Coaching Impact. SAP, 2022. 18 p.
6. Corteva Agriscience. Field Sales Development Report. Internal company report. 2023. 25 p.
7. Google Inc. g2g Coaching Program Overview. Internal document. 2021. 12 p.

Утегенова Виктория Бахтияровна
магистр, лаборант-исследователь

Научный руководитель
Мурзина Юлия Сергеевна
канд. психол. наук, доцент

ФГАОУ ВО «Тюменский государственный университет»

г. Тюмень, Тюменская область

ВОЗМОЖНОСТИ ТЕХНОЛОГИЙ КОУЧИНГА ПРИ РАБОТЕ С ПРЕЕМНИКАМИ СЕМЕЙНОГО БИЗНЕСА

Аннотация: в работе описаны основные социально-психологические сложности семейных компаний. Предложены восемь техник коучинга, которые позволяют решать возникающие проблемы между преемником и владельцем семейного бизнеса в процессе передачи дел. Все описываемые техники сопровождаются примерами их практического использования в консультативной работе.

Ключевые слова: семейный бизнес, преемник бизнеса, передача бизнеса, техники коучинга, шкалирование, модель Уолта Диснея, «Борьба с гремлинами», GROW, «Внутренние карты», Тетралемма, «Карусель ожиданий».

Исследование выполнено при финансовой поддержке Российского научного фонда в рамках проекта №24-28-01571 «Социально-психологические характеристики преемников семейного бизнеса» https://rscf.ru/prjcard_int?24-28-01571.

В настоящее время собственники семейного бизнеса сталкиваются с типичными социально-психологическими проблемами. Описание этих проблем, характерных многим семейным компаниям, представила Национальная ассоциация семейных медиаторов России: 1) распределение ролей: ошибки в управлении из-за делегирования некомпетентному члену семьи; 2) конфликты в период передачи прав преемникам; 3) разрыв поколений: ценностный конфликт; 4) столкновение интересов, 5) разные взгляды на управление бизнесом [3]. Для снижения отрицательного влияния данных проблем на эффективность семейного бизнеса предлагается использовать технологии коучинга при работе с преемниками бизнеса.

Целью данной статьи является показать возможности некоторых техник коучинга для оптимизации коммуникации владельца бизнеса и его преемника в период передачи дел и властных полномочий в управлении семейной компанией.

Международная Федерация Коучинга (ICF) отмечает, что коучинг – это процесс, построенный на принципах партнерства, который стимулирует мышление, творчество клиентов и вдохновляет их на максимальное раскрытие своего личного и профессионального потенциала [7]. Перед вовлечением преемника семейного бизнеса в работу, собственнику необходимо принять решение: привлечь внешнего коуча для организации работы или же проводить процедуру адаптации самостоятельно.

Далее нами будут представлены восемь техник коучинга, которые собственник бизнеса может провести самостоятельно или с привлечением коуча / HR-специалиста.

1. Достаточно частой проблемой при передаче бизнеса становится постепенное вовлечение и обучение преемника. Для этих целей рекомендуется использовать технику коучинга *Т.О.Т.Е.* Аббревиатура техники «Тест 1 – Операция – Тест 2 – Выход». Задача собственника посредством делегирования сначала менее важных процессов, постепенно подготовить преемника к решению более комплексных и сложных задач. Преемник выполняет задачу (Тест 1), далее смотрит результат и согласует его с собственником (Операция), получает данные, где сейчас находится компания (Тест 2). Критерием перехода к Выходу будет совпадение желаемого результата и текущей ситуации [2].

2. По ходу выполнения задач собственник может столкнуться с тем, что у преемника еще недостаточно компетенций. Тогда на этапе выполнения задачи можно применить технику коучинга «*Шкалирование*». Происходит замер существующих знаний преемника и определяется их необходимый уровень [6]. Например, преемник на сегодняшний день знает о процессе найма персонала только в теории (это оценивается в 3 балла). А в следующем месяце преемнику необходимо нанять нового сотрудника (это – 10 баллов). Для того, чтобы прийти к 10 баллам, необходимо определить и прописать перечень необходимых действий (каждое промежуточное действие оценивается в баллах продвижения по шкале). Технику можно адаптировать и под иные бизнес-процессы.

Со временем роста компетенций преемник может предлагать какие-либо проекты по улучшению бизнеса, и в этот момент очень важно поддержать его желание. Однако, важна и экспертная оценка реализуемости этих предложений. Далее мы представим техники, для которых рекомендуется участие профессионального коуча.

3. Для тестирования реализуемости идей преемника можно использовать модель *Уолта Диснея*. Эта модель строится на коммуникации трех ролей: «мечтатель», «реалист» и «критик». Каждая из

ролей предполагает характерное поведение участника, принявшего эту позицию. Так, роль «Мечтатель» выдвигает смелые и нестандартные идеи, которые могут быть оторваны от реальности. Роль «Реалист» приземляет эти идеи и ищет способы их воплотить в жизнь. Роль «Критик» отмечает в идеях изъяны и предупреждает о возможных рисках. При использовании техники важно учесть, что «Мечтатель» – преемник бизнеса – не должен общаться с «Критиком», так как критика частая причина того, что идеи откладываются и не реализуются. «Мечтатель» должен общаться только с «Реалистом» [6]. Так, в рамках коучинг-сессии, преемник бизнеса, собственник и привлеченный «Критик» (им может выступать операционный директор или другой сотрудник) смогут рассмотреть все стороны предлагаемого проекта. Коуч будет являться модератором данной сессии и следить за порядком ее проведения, не допускать нарушения важных правил и стимулировать процесс обсуждения.

4. Достаточно часто преемник бизнеса может сталкиваться с ограничивающими убеждениями и сомнениями. В этом случае рекомендуется использовать технику «Борьба с гремлинами» [6]. Гремлинами в коучинге называют четыре страха: страх мечтать, страх провала, страх расстроить окружение, страх завершения. К каждому страху коуч подбирает техники, которые помогают снизить тревожность от его наличия. Коуч помогает преемнику бизнеса разотождествиться со своим страхом, например можно использовать арт-терапию и попросить преемника нарисовать страх или использовать метафорические ассоциативные карты (МАК). Далее коуч работает с убеждениями и желаемым результатом, что помогает преемнику сформировать четкий план действий.

5. Для лучшего построения организационных планов преемника возможно использовать технику GROW, которая позволяет повысить критичность мышления и сделать процесс планирования более эффективным [4]. В качестве актуальной задачи, решаемой преемником, выберем ситуацию подбора персонала (Таблица 1).

Таблица 1

Логика этапов работы для техники GROW

<i>Этапы работы</i>	<i>Ключевой вопрос этапа</i>	<i>Пример проработки для ситуации подбора персонала</i>
G – Цель	Чего вы желаете достичь? Для чего это нужно? По каким признакам ты поймешь, что результат достигнут?	Я хочу научиться проводить собеседования с кандидатами при приеме на работу на должность продавца
R – Реальность	Какая сейчас ситуация относительно твоей цели? Какое расстояние между тем, где ты стоишь, и тем, где ты хочешь оказаться? Что ты уже сделал, чтобы решить твою задачу? Какого результата ты уже достиг?	В данный момент я не умею организовывать собеседования, задавать «нужные» вопросы, оценивать ложь. Однако у меня есть теоретические знания
O – Варианты	Что вы можете сделать? Что мешает движению к цели? Как ты можешь преодолеть трудности?	Могу сесть рядом с рекрутером и буду наблюдать как он проводит отбор. Далее, изучив процедуру, я могу под контролем рекрутера попробовать сам провести собеседование
W – Действия	Что вы будете делать? Какие первые три шага ты сделаешь? Какие основные 5–7 этапов достижения цели? Как ты будешь эти этапы проходить?	Договорюсь с рекрутером о встрече на конкретный день, когда им были назначены собеседования на должность продавца. Возьму в Университете задание по причине пропуска занятий, объясню педагогу отсутствие

6. Для налаживания эффективного сотрудничества и общения между членами в семейном бизнесе ценным инструментом является техника «Внутренних карт» [1]. Использование этого приема поможет визуализировать роли в семейном бизнесе, что снизит путаницу и недопонимание индивидуальных обязанностей и ожиданий. Понимание функционала своих бизнес-ролей имеет решающее значение для разрешения конфликтов и согласования целей в бизнесе. «Внутренние карты» учат членов семьи рефлексии, которая помогает согласовывать свои ожидания и ожидания других людей, способствует более открытому диалогу о личных и коллективных устремлениях. Также использование этой техники может помочь в принятии решений, особенно в ситуациях, характеризующихся дилеммами или парадоксами. Визуализируя представление своих ролей и ожиданий, члены семьи могут лучше оценить имеющиеся варианты и сделать осознанный выбор.

7. *Тетралемма* – является системным инструментом, используемым в семейном коучинге и процессах принятия решений, особенно в сложных ситуациях, включающих множество точек зрения и дилемм [1]. Тетралемма представляет собой структуру из 4-х блоков, которая позволяет рассмотреть не только два противоположных варианта (1) А и (2) Б, но и другие возможности (3) А+Б; (4) ни А, ни Б, но С (рис. 1).

(1) Единственный выбор «А»	(3) Оба варианта «А + Б»
(4) Ни то, ни другое «ни А, ни Б, но С»	(2) Другой выбор «Б»

Рис. 1. Структура Тетралеммы

Тетралемма служит инструментом для облегчения диалога между членами семьи. Это поощряет открытые дискуссии о различных точках зрения и ожиданиях, что может помочь в разрешении конфликтов и согласовании целей в контексте семейного бизнеса.

8. Техника «*Карусель ожиданий*» – это системный инструмент, используемый в семейном коучинге, чтобы помочь отдельным лицам и семьям ориентироваться в сложных ожиданиях и ролях в контексте бизнеса [1]. Эта техника способствует открытому диалогу между членами семьи: открыто обсуждая свои ожидания, родственники могут работать над согласованием своих целей и уменьшением потенциальных конфликтов, тем самым способствуя созданию более благоприятной среды для сотрудничества. Доказала эффективность эта техника также в планировании преемственности: благодаря ее применению преемники могут выяснить ожидания владельцев/ родственников, связанные с руководящими ролями, обязанностями и будущими направлениями развития бизнеса. Эта ясность необходима для обеспечения плавного перехода и поддержания гармонии в семье во время критических перемен. Подводя итог, можно сказать, что «Карусель ожиданий» является ценным инструментом, который улучшает понимание и коммуникацию, особенно в таких сложных ситуациях, как планирование преемственности.

Таким образом, нами были представлены некоторые техники коучинга, которые можно эффективно использовать в работе с преемниками бизнеса. Некоторые из техник собственник бизнеса может провести самостоятельно. Однако важно понимать, что собственник бизнеса – это, прежде всего, руководитель, эксперт, оценщик, учитель. Поэтому не всегда есть возможность выступать в роли коуча, предполагающей равные отношения (например, как в модели Уолта Диснея или «Борьбы с гремликами»). Выбирая использование техник, важно учитывать специфику стоящих задач и характер коммуникации, тогда техники коучинга смогут стать эффективным инструментом в выстраивании процесса преемственности бизнеса.

Список литературы

1. Arnold T., Kleve H., Roth S. Within a mesh of expectations: Dealing with dilemmas in business families using systemic tools from family coaching // Systems Research and Behavioral Science. 2023. T. 40. No 4. Pp. 713–722. <https://doi.org/10.1002/sres.2962>. EDN CXSKBA
2. Бакиров А.К. Как управлять собой и другими с помощью НЛП / А.К. Бакиров. – М.: Эксмо, 2020. – 416 с.
3. Вахнина А. Семь трудностей, с которыми сталкиваются собственники семейного бизнеса / А. Вахнина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://mediacia.pro/seven-challenges-faced-by-family-business-owners> (дата обращения 04.03.2025).
4. Рысёв Н. Модель GROW. Какие вопросы задавать? / Н. Рысёв [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clck.ru/3GhN4Q> (дата обращения 10.03.2025).
5. Трейнконсалтинг: сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.trainconsulting.eu/en/case-stories-en/a-new-approach-to-global-leadership-development/> (дата обращения 04.03.2025).
6. Ушаков В. Техники коучинга: базовые и узконаправленные методики / В. Ушаков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://5prism.ru/articles/kouching/tehniki-kouchinga/> (дата обращения 04.03.2025).
7. Ценность членства ICF // Международная Федерация коучинга: сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://icfrussia.ru/prisoedinyaytes-k-icf-tsennosti-chlenstva/> (дата обращения 04.03.2025).

Чмилевская Оксана Сергеевна
магистр, специалист

ООО «Газпром трансгаз Томск»
бизнес-коуч,

основатель проекта «Инструменты совершенства»
г. Томск, Томская область

ТРАНСФОРМАЦИЯ ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ЧЕРЕЗ КОУЧИНГОВЫЕ ПРАКТИКИ: ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД В СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Аннотация: статья посвящена теме исследования влияния коучинговых практик на трансформацию лидерского потенциала в контексте инновационного подхода к современному менеджменту. В качестве примера рассматривается опыт реализации проекта «Сахалин-2», где были применены современные методы развития лидерских качеств через коучинг. Исследуются ключевые аспекты трансформации лидерства, такие как повышение эффективности командной работы, улучшение стратегического мышления и развитие эмоционального интеллекта. Особое внимание уделяется роли коучинга в формировании новой управленческой культуры, способствующей успешному внедрению инновационных решений и достижению высоких результатов в сложных условиях нефтегазового сектора. Результаты исследования демонстрируют значимость коучинга как инструмента повышения конкурентоспособности организаций в современных условиях глобализации и быстрых технологических изменений.

Ключевые слова: лидерский потенциал, коучинг, менеджмент, инновации, проект Сахалин-2, эффективность, стратегическое мышление, эмоциональный интеллект, управленческая культура.

Современная бизнес-среда характеризуется высокой степенью неопределенности, динамичными изменениями рыночных условий, цифровизацией процессов и ужесточением глобальной конкуренции [11, с. 15]. В этих условиях традиционные модели управления, основанные на жесткой иерархии и директивном стиле руководства, демонстрируют свою ограниченность. Организации, стремящиеся сохранить конкурентоспособность, вынуждены искать инновационные подходы к развитию лидерского потенциала и управлению человеческими ресурсами [21, с. 46].

Особую актуальность эта проблема приобретает в высокотехнологичных и капиталоемких отраслях, таких как нефтегазовый сектор, где успех проектов зависит не только от технических и финансовых факторов, но и от способности управленческих команд оперативно адаптироваться к изменениям, принимать взвешенные решения в условиях неполной информации и эффективно мотивировать сотрудников в стрессовых ситуациях [12, с. 42].

В этом контексте коучинг перестает быть просто инструментом индивидуального развития и превращается в стратегический ресурс организаций. В отличие от классического обучения, коучинг ориентирован не на передачу готовых знаний, а на раскрытие внутреннего потенциала лидеров через осознание своих сильных сторон, развитие гибкого мышления и формирование навыков работы в условиях неопределенности [18, с. 42].

Данное исследование фокусируется на анализе трансформации лидерского потенциала через внедрение коучинговых практик в рамках авторской программы «Установка на развитие». В качестве кейса рассматривается опыт проекта «Сахалин-2» – одного из крупнейших нефтегазовых проектов России, который в 2022–2023 гг. столкнулся с беспрецедентными вызовами, включая санкционное давление, уход западных партнеров и необходимость экстренной перестройки логистических цепочек.

Цель исследования – выявить ключевые механизмы влияния коучинга на развитие критически важных компетенций современного лидера: стратегического мышления, эмоционального интеллекта и способности управлять изменениями. Особое внимание уделяется анализу таких инструментов, как «Кривая Эффективности», модель «РОСТ» и методы управления конфликтами, которые были адаптированы под специфику нефтегазовой отрасли.

Научная новизна работы заключается в системном подходе к интеграции коучинговых практик в операционную деятельность крупного промышленного предприятия, а также в оценке их влияния не только на индивидуальные показатели руководителей, но и на организационную эффективность в кризисных условиях.

Практическая значимость исследования подтверждается конкретными результатами, достигнутыми в проекте «Сахалин-2»: сокращением времени принятия решений, повышением уровня вовлеченности персонала и успешной адаптацией бизнес-модели к новым экономическим реалиям. Полученные данные могут быть использованы для разработки программ развития лидерского потенциала в других капиталоемких отраслях с высокой степенью внешней неопределенности.

Современный коучинг в менеджменте прошел значительную эволюцию – от инструмента индивидуального развития до стратегического ресурса организационных изменений. В отличие от традиционного обучения, фокусирующегося на передаче знаний, коучинг: 1) персонифицирован – учитывает уникальные особенности и запросы каждого лидера [19, с. 67]; 2) практико-ориентирован – направлен на решение конкретных управленческих задач [5, с. 89]; 3) трансформационен – способствует глубинной перестройке мышления и поведения [10, с. 130].

В нефтегазовом секторе коучинг демонстрирует высокую эффективность при адаптации к специфике крупных международных проектов, подобных «Сахалин-2». Особая ценность метода проявляется в условиях высокой степени неопределенности и рисков, необходимости быстрого принятия решений при дефиците информации, а также в контексте кросс-культурного взаимодействия международных команд с учетом специфики техносферной безопасности [17, с. 25]. По данным исследований ICF за 2023 год, коучинговое воздействие демонстрирует значительные результаты: на индивидуальном уровне наблюдается увеличение осознанности в принятии решений на 37%, рост продуктивности на 31% и улучшение навыков делегирования на 28% [7]. На организационном уровне эффекты проявляются в сокращении сроков адаптации к изменениям на 42%, увеличении индекса вовлеченности персонала на 23% и снижении текучести ключевых специалистов на 18%, что подтверждает высокую эффективность коучингового подхода в нефтегазовой отрасли [8].

Интеграция коучинга в систему управления организацией представляет собой комплексный подход, включающий современные практики: комбинированные программы (коучинг + менторинг + обучение), групповой коучинг для топ-менеджмента, цифровые платформы с элементами искусственного интеллекта и систему преемственности (coaching culture). Успешность такого подхода подтверждается опытом проекта «Сахалин-2», где внедрение коучинговой программы позволило сократить период адаптации новых руководителей с 9 до 5 месяцев, повысить индекс удовлетворенности командной работой на 34% и увеличить эффективность кросс-функционального взаимодействия на 27%.

Методологическая основа коучинга как инструмента трансформации лидерства реализуется через авторскую программу «Установка на развитие», которая адаптирует коучинговые технологии к специфике высокотехнологичных отраслей. Программа трансформирует классические коучинговые модели (GROW, ABCDE) в инструменты операционного менеджмента, интегрирует принципы эмоционального интеллекта в управленческие практики и применяет концепцию гибкого мышления для решения производственных задач, что особенно важно в условиях быстрой адаптации к рыночным изменениям, повышенных требований к безопасности и мультикультурного состава управленческих команд.

Программа «Установка на развитие» представляет собой инновационную систему развития управленческих компетенций, интегрирующую современные достижения коучинга, психологии лидерства и организационного поведения.

Методологическая база программы объединяет теорию установки на рост Кэрл Дуэк [3, с. 12], принципы процессуального коучинга Джона Уитмора [19, с. 34], концепцию эмоционального интеллекта Дэниела Гоулмана [9, с. 45], методы Skrum [14, с. 105] и современные подходы к управлению изменениями. Программа реализуется через три взаимосвязанных модуля: «Мышление с установкой на развитие», «Психологическая безопасность» и «Эффективная работа персонала». Первый модуль фокусируется на нейропластичности, когнитивной гибкости [1, с. 89], и принципах антихрупкости [16, с. 68], включая практические инструменты вроде техники «Поворот на 180°» и модели «РОСТ», позволяет трансформировать проблемные ситуации в возможности, что особенно актуально в условиях кризиса [15, с. 112]. Второй модуль развивает эмоциональный интеллект [9, с. 198], эффективные коммуникации и управление конфликтами на основе ненасильственного общения М. Розенберга [13, с. 89] и концепции психологической безопасности Эми Эдмондсон [4, с. 45]. Третий модуль представляет собой комплексную программу развития лидерского потенциала, основанную на интеграции нескольких теоретических подходов: системы мотивации по Ф. Герцбергу [6, с. 33], включающей анализ гигиенических факторов и мотиваторов; принципов эффективной работы и методов управления энергией по Т. Шварцу [20, с. 120]; теории мотивации Р. Райана и Э. Деси [2, с. 78], что в совокупности позволяет подготовить руководителей к эффективному управлению в современных условиях и обеспечивает адаптацию к текущим управленческим вызовам.

Методика реализации программы «Установка на развитие» включает комплексный подход, сочетающий индивидуальные коучинговые сессии, групповые тренинговые модули, супервизионные практики и дистанционные форматы поддержки, с оценкой эффективности через систему 360°, KPI и качественные показатели. Для нефтегазового сектора, особенно в контексте проекта «Сахалин-2», программа была адаптирована с учетом отраслевой специфики, включая работу в режиме ЧС, методы поддержки принятия решений в условиях высокой неопределенности и технологии управления мультикультурными командами. Внедрение программы прошло в три этапа: диагностический (оценка лидерского потенциала и анализ управленческих дефицитов), пилотный (индивидуальный коучинг для топ-менеджмента и стратегическое планирование) и полномасштабный (охват менеджеров среднего звена с интеграцией в систему KPI). Применение ключевых инструментов, таких как модель «РОСТ»,

кривая эффективности и техники эмоционального интеллекта, позволило оптимизировать логистические схемы, сократить циклы принятия решений с 14 до 8 дней и улучшить климат в мультикультурных командах, что подтверждает высокую эффективность программы в условиях организационных изменений.

Результаты внедрения коучинговых методик демонстрируют существенную трансформацию управленческих процессов: время принятия решений сократилось на 43% (с 14 до 8 дней), индекс вовлеченности персонала увеличился на 14 процентных пунктов (с 68% до 82%), а текучесть кадров снизилась на 5 процентных пунктов (с 12% до 7%). Помимо количественных показателей, внедрение программы привело к формированию сильного кадрового резерва (более 15 внутренних коучей), стандартизации управленческих практик и развитию культуры непрерывного обучения. Эти достижения свидетельствуют о том, что применение коучинговых методик не только помогло проекту адаптироваться к кризисным условиям, но и способствовало созданию устойчивой системы развития лидерского потенциала, что подтверждается как объективными показателями эффективности, так и экспертными оценками.

Проведенное исследование демонстрирует успешную интеграцию коучинговых технологий в систему управления организацией на примере проекта «Сахалин-2». Разработанная программа «Установка на развитие» представляет собой инновационный подход к развитию лидерского потенциала, объединяющий современные достижения коучинга, психологии лидерства и организационного поведения. Практическая реализация программы через индивидуальные сессии, групповые тренинги, супервизии и дистанционные форматы поддержки позволила достичь значительных результатов: сокращение времени принятия решений на 43%, повышение индекса вовлеченности на 14 процентных пунктов и снижение текучести кадров на 5 процентных пунктов.

Особую ценность представляет адаптация программы к специфике нефтегазового сектора, включающая работу в условиях ЧС, методы принятия решений в условиях неопределенности и управление мультикультурными командами. Созданная система развития лидерского потенциала не только способствовала успешной адаптации к кризисным условиям, но и сформировала основу для долгосрочного развития организации, о чем свидетельствует формирование кадрового резерва, стандартизация управленческих практик и развитие культуры непрерывного обучения.

Полученные результаты демонстрируют, что коучинговые практики эффективно применяются в крупных промышленных проектах, обеспечивая как оперативную адаптацию к кризисным условиям, так и стратегическое развитие организации, что подтверждает потенциал масштабирования данного подхода в других высокотехнологичных отраслях.

Список литературы

1. Bandura A. Social Learning Theory. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1977. 247 p.
2. Deci E., Ryan R. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. New York: Guilford Press, 2017. 550 p.
3. Dweck C. Mindset: The New Psychology of Success. New York: Ballantine Books, 2007. 320 p.
4. Edmondson A. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken: Wiley, 2019. 256 p.
5. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence. Boston: Harvard Business Review Press, 2013. 210 p.
6. Herzberg F. Motivation to Work. New York: Routledge, 2017. 180 p.
7. International Coaching Federation (ICF). 2023 Global Coaching Study [Electronic resource]. – Access mode: <https://coachfederation.org/research> (дата обращения: 15.10.2024).
8. Global Coaching Practice Report 2023 [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.gcpr.org> (дата обращения: 20.11.2024).
9. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект / Д. Гоулман. – М.: АСТ, 2020. – 512 с.
10. Дуэк К. Гибкое сознание: новый взгляд на психологию развития взрослых и детей / К. Дуэк. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 320 с.
11. Иванов А.А. Управление в условиях санкций: кейс нефтегазовой отрасли / А.А. Иванов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2023. – №2. – С. 12–19.
12. Петрова В.С. Оценка персонала: современные методы / В.С. Петрова. – М.: Инфра-М, 2022. – 178 с.
13. Розенберг М. Ненасильственное общение: язык жизни / М. Розенберг. – М.: София, 2019. – 280 с.
14. Сазерленд Дж. Scrum: революционный метод управления проектами / Дж. Сазерленд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 256 с.
15. Smith J. Strategic Coaching in Crisis. London: Routledge, 2022. 210 p.
16. Талеб Н. Антихрупкость: как извлечь выгоду из хаоса / Н. Талеб. – М.: КоЛибри, 2022. – 768 с.
17. Tanaka H. Energy Markets Transformation. Tokyo: Springer, 2023. 315 p.
18. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности / Дж. Уитмор. – М.: Международная академия корпоративного управления, 2005. – 150 с.
19. Whitmore J. Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership. 5th ed. London: Nicholas Brealey, 2017. 180 p.
20. Шварц Т. Жизнь на полной мощности: управление энергией – ключ к высокой эффективности, здоровью и счастью / Т. Шварц. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 320 с.

21. Чмилевская О.С. Коучинг как инструмент создания культуры, ориентированной на достижение организацией высоких результатов / О.С. Чмилевская, Л.А. Сенина, Д.А. Малов // Научная статья года 2024: сборник статей XV Международного научно-исследовательского конкурса. – Пенза: Наука и просвещение, 2024. – С. 45–48. EDN QDCFQS

Шипиль Александр Владимирович

канд. техн. наук, коуч

ИП Шипиль А.В.

г. Москва

DOI 10.31483/r-127605

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОМАНДНОГО КОУЧИНГА ДЛЯ УСКОРЕННОГО ВЫВОДА ГИБРИДНОЙ КОМАНДЫ НА ЦЕЛЕВУЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ

Аннотация: в статье описывается подход к запуску гибридной команды (удаленные и очные участники) для вывода ее на целевую производительность. Рассматривается кейс использования командного коучинга в работе с гибридной командой в целях сокращения времени прохождения команды стадии «шторма». Приводятся обоснования экономической целесообразности использования командного коучинга для работы с командой на ранних этапах жизненного цикла, рекомендации для командных коучей по использованию их в своей практике.

Ключевые слова: гибридная команда, продуктивность команды, удаленная работа, идентичность команды, позиционирование команды, трехэтапная программа командного коучинга, экономическая целесообразность.

В связи с пандемией COVID-19 в 2020 году произошел вынужденный массовый переход на удаленный формат работы сотрудников предприятий, оказывающих услуги сферы информационных технологий. При этом появилась возможность расширить географию рекрутинга. Предприятия стали активно привлекать сотрудников из удаленных мест проживания, что было воспринято как преимущество удаленного формата работы.

Проведенные в [1] исследования *Microsoft* показали, что

- виртуальные команды менее эффективны, чем очные, из-за меньшего уровня доверия, социальной сплоченности и обмена информацией,

- удаленная работа приводит к сокращению времени на слабых связях (с коллегами из других групп), что ограничивает инновации, которые часто возникают из случайных взаимодействий в офисе.

Собранная в [2] статистика показала, что из трех основных вариантов применения удаленной работы:

- все сотрудники команды работают удаленно;
- сотрудники часть времени работают удаленно, часть времени работают очно в офисе (гибридный график);

- часть сотрудников работает удаленно, часть – очно в офисе (гибридная команда), последний вариант используется чаще всего (43% респондентов).

При этом 53% из всех респондентов, которые не стали бы рекомендовать удаленную работу, работают именно в таком варианте.

В гибридной команде естественным образом формируются два пространства взаимодействия, отличающиеся возможностью личного контакта, количеством личных взаимодействий в течение дня, использованием синхронного (в диалоге) и асинхронного (переписка) общения.

Такая форма работы ставит в неравные условия взаимодействия офисных и удаленных сотрудников по способу коммуникации. Сотрудники в офисе находятся в постоянном личном контакте и имеют больше возможности синхронного обсуждения рабочих вопросов и личной поддержки друг друга. Согласно [2], более половины удаленных сотрудников чувствуют себя отрезанными от неформального общения и обсуждения важных вопросов, испытывают трудности с сотрудничеством и одиночество.

Как показал наш опрос более 30 руководителей проектных подразделений предприятия, оказывающего услуги автоматизации учета и управления, при создании новой команды ее продуктивность на стадии «шторма» (по модели Брюса Такмена [3]) ниже целевой в 2–5 раз, а продолжительность этой стадии может достигать 3–6 месяцев.

А описанные выше сложности, с которыми сталкиваются удаленные сотрудники, дополнительно усложняют прохождение стадии «шторма» в гибридных командах.

Применение трехэтапной программы командного коучинга гибридной команды

Мы предположили, что применение командного коучинга может помочь гибридной команде проходить этап «шторма» более целенаправленно и быстро.

Для проверки этой гипотезы была выбрана гибридная команда проектного отдела небольшого предприятия, оказывающего услуги автоматизации учета и управления.

Производительность команды на момент начала коучинга уже несколько месяцев была на уровне 20% от целевой. Для оценки производительности команды использовался показатель утилизации рабочего времени участников команды за месяц, учитываемого в автоматизированной системе учета рабочего времени предприятия.

Бизнес-контекст работы отдела включал в себя взаимодействие с руководством предприятия, отделом сбыта, а также внутреннюю конкуренцию с существующими производственными отделами за заказы клиентов.

В состав команды входили руководитель отдела, три аналитика и два стажера. Возраст участников составлял от 20 до 40 лет. Стаж работы в компании – несколько месяцев.

Было решено применить предложенную автором трехэтапную программу («отношения», «идентичность», «позиционирование») командного коучинга. Ожидаемая продолжительность программы – восемь (8) двухчасовых еженедельных сессий командного коучинга.

Программа включает в себя следующие этапы.

Первый этап («Отношения») – создание безопасного и комфортного единого пространства общения, охватывающего офисных и удаленных сотрудников.

Задачи этапа:

- выравнивание уровня доверия между офисными и удаленными участниками команды;
- формирование базовых принципов культуры взаимодействия, ответственности и решения конфликтов;
- развитие необходимых форм и навыков общения в гибридной команде, проявление преимуществ такого общения.

На этом этапе использовались:

- сильные вопросы, направленные на проявление желанной атмосферы взаимодействия и взаимных ожиданий участников и команды;
- выравнивание голосов;
- командное соглашение;
- коучинговое соглашение (декомпозиция контракта на запросы для последующих сессий).

Эффекты этапа:

- появились опыт и два артефакта командной работы: командное и коучинговое соглашения;
- повысились доверие, интерес друг к другу, вовлеченность и готовность членов команды брать на себя ответственность;
- делегирование стало проще, уменьшилась нагрузка на лидера;
- стало больше горизонтального взаимодействия, в том числе синхронного общения с удаленными сотрудниками.

Эффекты всех этапов выявлялись по обратной связи лидера и опросу команды об изменениях в деятельности команды.

Второй этап («Идентичность») – осознание командой себя как уникальной системы, своих сильных сторон и возможностей.

Задачи этапа:

- выявление результатов, опыта и возможностей участников команды, консолидация их в сильные стороны и возможности команды;
- осознание общих ценностей и смыслов команды;
- проявление внутренних ролей и метанавыков команды;
- осознание командой себя как цельной сущности.

На этом этапе использовались:

- сильные вопросы, направленные на проявление реального предназначения команды как системы через осознание навыков и результатов деятельности участников;
- «ромб ясности» для системного проявления команды в аспектах: смыслов, отношений, процессов и результатов;
- сильные вопросы, направленные на проявление внутренних ролей и метанавыков команды.

Эффекты этапа:

- команда формализовала свой профессиональный профиль в матрице компетенций и опыта;
- повысилась уверенность команды в своих компетенциях и возможностях;
- команда осознала, какие проекты может делать благодаря синергии компетенций и опыта;
- в команде проявились и стали функционировать внутренние роли, важные для систематизации опыта и фокусировки команды на смыслах;
- команда стала больше работать на уровне смыслов команды и использовать местоимение «мы»;
- команда сформулировала запрос следующего этапа – какие нам нужны отношения и процессы внешнего взаимодействия, чтобы нашей команде хотели передавать проекты.

Третий этап («Позиционирование») – поддержка встраивания команды в структуру внешнего взаимодействия со стейкхолдерами (руководством, другими отделами и контрагентами) через понимание смыслов этого взаимодействия.

Задачи этапа:

- выявление основных групп стейкхолдеров (руководство, другие отделы и контрагенты) и их ожиданий;
- определение своей уникальной ценности для стейкхолдеров.
- создание образа для внешнего восприятия команды и определение способов его донесения до стейкхолдеров.

На этом этапе использовались:

- сильные вопросы и инструменты для выявления интересов сторон взаимодействия;
- «ромб ясности» для системного осознания смыслов, отношений, процессов и результатов внешнего взаимодействия.

Эффекты этапа:

- команда выявила и классифицировала основные направления внешнего взаимодействия и смыслы этого взаимодействия для заинтересованных лиц;
- команда смогла обосновать и донести до коммерческого отдела и руководства целесообразность передачи команде заказов клиентов;
- команда обрела уверенность в своей востребованности;
- команда сообщила, что дальше сможет двигаться, самостоятельно используя полученные в коучинге навыки.

Команда прошла программу за семь еженедельных двухчасовых сессий («Отношения» – две сессии, «Идентичность» – три сессии, «Позиционирование» – две сессии) и смогла в течение месяца получить необходимое количество заказов для выхода на целевые показатели производительности (согласно данным автоматизированной системы учета рабочего времени).

Экономическая целесообразность коучинговой программы

Для определения экономической целесообразности применения командного коучинга в целях поддержки новой команды предлагается использовать сравнение потенциального увеличения коммерческой стоимости освоенного командой объема услуг за счет сокращения срока вывода команды на целевые показатели производительности со стоимостью командного коучинга объемом восемь двухчасовых еженедельных сессий.

Если измерять производительность команды количеством оплаченных заказчиком часов услуг за месяц и норму производительности ИТ-специалиста принять 100 часов в месяц, а производительность на стадии «шторма» предположить 50% от нормы, то сокращение стадии «шторма» на один месяц даст дополнительный освоенный объем услуг, эквивалентный стоимости 50 часов на каждого специалиста команды. Стоимость дополнительно освоенного объема лишь одним специалистом практически покрывает стоимость командного коучинга из восьми двухчасовых сессий даже при трехкратном превышении стоимости часа коуча по сравнению со стоимостью часа ИТ-специалиста. Но вся команда освоит гораздо больший объем услуг.

Таким образом, использование командного коучинга не только оказывает необходимую поддержку членам команды, но и может дать существенную экономическую выгоду предприятию, привлекающему коуча при создании новых команд.

Заключение

Из полученного опыта можно сделать вывод, что применение предложенной программы трехэтапного командного коучинга сделало процесс преодоления гибридной командой стадии «шторма» более осознанным и целенаправленным, что позволило команде выйти на целевую производительность в течение месяца.

Важным фактором успеха программы стало то, что команда смогла создать единое пространство для взаимодействия всех членов, несмотря на свою гибридность, и научилась искать решения на более высоких логических уровнях, видеть «смыслы», использовать системный подход. Коучу важно уделять этим факторам особое внимание. Проявление соответствующих внутренних ролей может помочь команде двигаться уверенней.

Коучинг команды экономически выгоден. Для демонстрации выгоды коуч может использовать предложенный в этой статье подход.

References

1. Yang L. The effects of remote work on collaboration among information workers / L. Yang, D. Holtz, S. Jaffe // *Nature Human Behaviour* [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.nature.com/articles/s41562-021-01196-4> (date of request: 27.03.2025).
2. State Of Remote Work 2020 [Electronic resource]. – Access mode: <https://buffer.com/state-of-remote-work/2020> (date of request: 27.03.2025).
3. Tuckman B., Jensen M. (1977). Stages of Small Group Development. *Group and Organizational Studies*, 2, 419–427. <https://doi.org/10.1177/105960117700200404>. EDN: JMEENH

КОУЧИНГ В СЕМЬЕ И РОДИТЕЛЬСТВЕ, КОУЧИНГ ПАРТНЕРСТВ

Батырова Елисавета Батыровна

аспирант
ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы
народов имени Патриса Лумумбы»
г. Москва

DOI 10.31483/r-126891

НЮАНСЫ СЕМЕЙНОГО КОУЧИНГА В АСПЕКТЕ МЕЖНАЦИОНАЛЬНОГО СРАВНЕНИЯ

Аннотация: в современном мире цель и актуальность коучинга в семье и родительстве заключается в том, что многие молодые люди не могут до конца осознать степень ответственности в контексте создания семьи и изменения своих социальных ролей. Основные положения коучинга в семье заключаются в том, что молодые родители должны находить баланс между работой, семьей и личным временем, что не всегда получается осуществить. В процессе исследования в компаративистском дискурсе были сравнены русские и узбекские семьи в контексте эффективного семейного коучинга. Было выявлено, что в русских семьях коучинг проходит более эффективно, нежели в узбекских семьях. В заключение даны коучинговые рекомендации для русских и узбекских семей в контексте оптимизации ситуации.

Ключевые слова: коучинг, сравнение, преграды, рекомендации.

В настоящее время семейный коучинг является достаточно важной частью семейных отношений в любом государстве мира. Если семьи не станут посвящать достаточно времени семейному коучингу, их отношения будут неискренними и напряженными, между супругами навсегда останется некое недопонимание, семейная жизнь не будет приносить им никакой радости. В этом аспекте молодая супружеская пара должна на постоянной основе посещать семейного психолога, который поможет разобраться в различных нюансах семейных отношений. В таком случае, конечно же, семейным коучингом должны заниматься настоящие профессионалы своего дела, которые доказали свою эффективность на практике.

Многие современные учёные говорили о том, что, коучинг в семье и родительстве играет значительную роль в повседневной деятельности любой современной молодой семьи на постсоветском пространстве. Исследователь М.Н. Певзнер выделял тот факт, что «В любом обществе древнем или современном семья формируется через брак. Брак -совокупность обычаев, которые регулируют супружеские отношения мужчины и женщины. В современной европейской культуре такие обычаи включают знакомство, обручение, обмен кольцами, разбрасывание риса или денег во время брачной церемонии, медовый месяц и т. д. кроме того, брак подразумевает некоторые правила поведения, ставшие традицией, например доброе целомудрие, супружескую верность, обязательство поддерживать супруга всю жизнь. Наконец, брак неотделим от законов, связанных с ним: регистрация брака, право на развод по уважительным причинам, право признания брака фиктивным в случае обнаружения мошенничества, отсутствие родства между вступающими в брак» [4]. Ученая В.Л. Измагурова делала акцент на том, что «Человека, способного развивать и изменять свое сознание, и в результате преобразовывать свою жизнь. Идея трансформации сознания и отчасти самой природы человека путем развития высших психических функций на основе низших – (данных природой), была предложена в начале XX в. Л. С. Выготским, автором культурно-исторической теории в психологии» [1]. Ряд исследователей отмечали факт важности семейного коучинга в настоящее время, говоря о том, что без семейного коучинга трудно представить современное гармоничное строительство семейных отношений [2; 3].

Безо всякого сомнения, семейный коучинг является очень важным фактором на практике, который, к большому сожалению, не является досконально изученным в современном мире. На примере сравнения русских и узбекских семей в основной части исследования будет доказана эффективность и значимость планировки и осуществления семейного коучинга. Семейный коучинг является малоизученным, однако, его очевидная психологическая объективность была доказана веяниями времени.

В исследовании был выбран именно межнациональный компаративистский аспект, так как:

1) при помощи межнационального сравнения семейного коучинга в различных государствах можно дать эффективные рекомендации на практике по оптимизации ситуации в плане построения качественных семейных отношений в молодых семьях и выведения семейных отношений на новый уровень;

2) сравнивая состояния семейного коучинга между русскими и узбекскими семьями, можно выявить положительные аспекты семейного коучинга у русских семей, которые могут быть

позаимствованы узбекскими семьями для оптимизации ситуации, либо зафиксировать положительные аспекты семейного коучинга у узбекских семей, которые могут быть позаимствованы русскими семьями;

3) наконец, на постсоветском пространстве семейный коучинг, к большому сожалению, является недостаточно развитым, как уже было упомянуто выше. Сравнивая семейный коучинг в различных странах, мы сможем выявить общие пробелы для дальнейшей оптимизации ситуации.

Результаты исследования будут представлены в виде диаграмм. Затем в рамках исследования будут даны практические рекомендации по семейному коучингу для русских и узбекских супружеских пар.

Как известно, когда молодые люди заводят семью, их ожидания являются более светлыми, нежели реальность, с которой они вынуждены столкнутся. При этом родители молодых людей, которые вступили в брак, могут как положительно, так и отрицательно повлиять на культуру семейных отношений. Деструктивный характер родительских установок, критикующие родители, в целом, очень негативно способны оказать воздействие на дальнейшую семейную жизнь своих детей. В таблице будут показаны различия в проявлении родительских установок узбекских и русских супружеских пар.

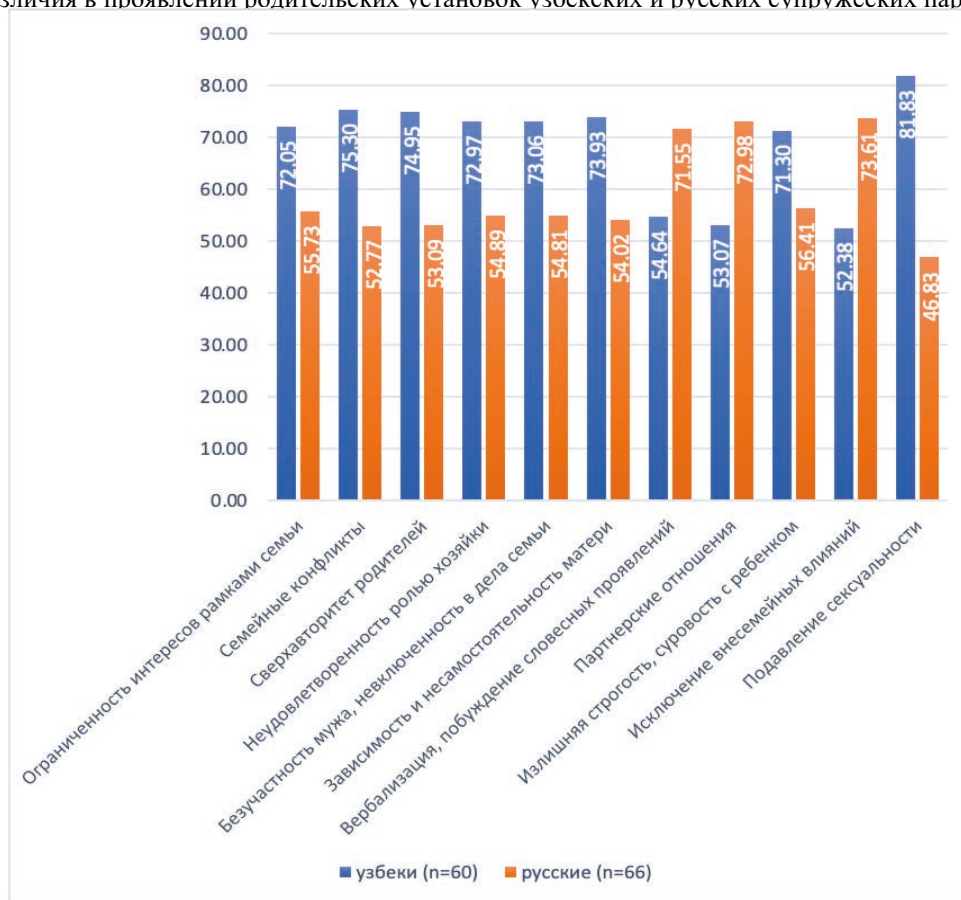


Рис. 1. Различия в проявлении родительских установок узбекских и русских супружеских пар

Узбекские родители при анализе восприятия своей семейной роли выделяют более явную ограниченность собственных интересов, возникновению семейных конфликтов, проявлению родительского сверх авторитета, недовольства ролью хозяйки, безучастности со стороны мужей в семейных делах, а также зависимость и несамостоятельность матерей. Кроме того, узбекские родители характеризуют себя как более строгие в отношении своих детей и предпочитают избегать обсуждения с ними вопросов из сексуальной сферы.

На следующем рисунке показаны явные различия в проявлении супружеских установок узбекских и русских пар.

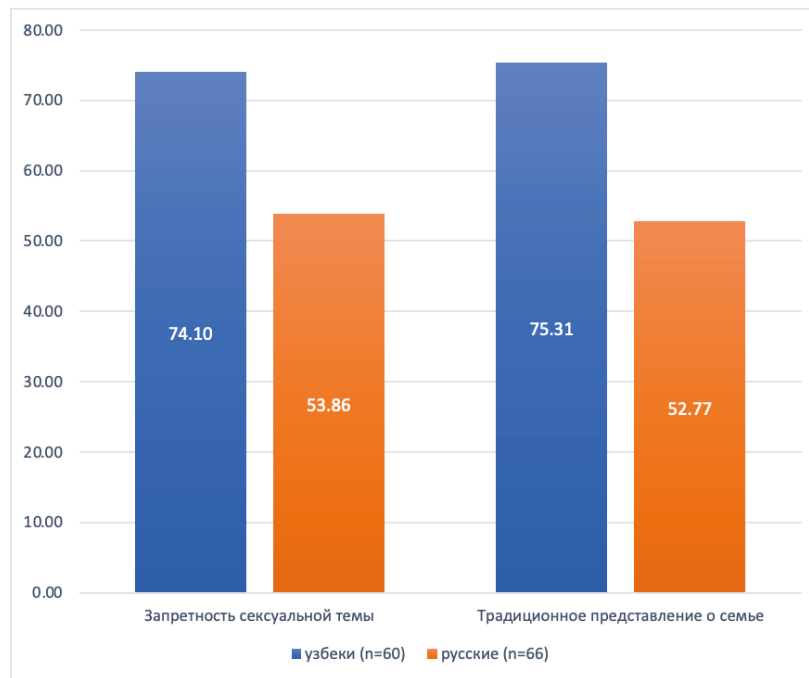


Рис. 2. Различия в проявлении супружеских установок узбекских и русских пар

Как можно видеть, запретность сексуальной темы гораздо выше в узбекских семьях. Также узбекские пары имеют более традиционные представления о семье, в отличие от русских пар.

Как можно видеть, как родительские, так и супружеские установки имеют потенциал крайне негативно повлиять на дальнейшее становление счастливых семейных отношений. Именно поэтому коучинговые рекомендации в семье и родительстве как для русских, так и для узбекских супружеских пар будут заключаться в следующем.

1. *Ежемесячное посещение семейного психолога.* Коучинговые рекомендации будут заключаться в том, что молодые семьи должны посещать семейного психолога каждый месяц. На подобных консультациях психолог сможет снять некие родительские установки, которые будут явно мешать семейному счастью русских и узбекских семейных пар. В разговоре с психологом как для русских, так и для узбекских семейных пар необходимо быть максимально откровенным для того, чтобы психолог имел возможность заметить каждую мелочь для оперативной реакции на нее.

При этом проговаривание самого худшего варианта развития событий является крайне важным фактором во время психологического приема для молодой семьи. Если молодые родители смогут проговорить самый большой страх для них в кабинете у психолога, то, психолог сможет оптимально подобрать методики для устранения подобного страха.

Стоит отметить, что общественно-политические события либо события гуманитарного характера имеют потенциал сильнее всего повлиять на последующие семейные отношения.

В таком случае психоаналитик должен четко отделить семейные отношения внутри отдельно взятой семьи и общественно-политические события, определенным образом противопоставив микроклимат внутри семьи и общественный психологический макроклимат. Конечно же, общественный макроклимат будет влиять на микроклимат внутри семьи, однако это влияние должно быть минимизировано.

2. *Отдельно стоит упомянуть о некоем кризисе, который будет связан с рождением ребенка.* Такой кризис для молодой семьи предполагает большую ответственность, частичную смену приоритетов, на которую отдельно взятая семья может быть не до конца способна. С психологической точки зрения, рождение ребенка в семье резко меняет картину жизни молодых супругов, так как, это сопряжено с огромной ответственностью и большим стрессом. Несмотря на государственную поддержку, молодым супругам бывает достаточно тяжело пережить первые два года после рождения ребенка. В случае обращения в психологический центр поддержки психоаналитик в контексте коучинговых рекомендаций должен разобраться в причинах существующей проблемы для того, чтобы своевременно помочь в психологическом плане молодым супругам преодолеть существующее положение вещей.

Можно в таком случае говорить о смене психологических полюсов представления изменившиеся ситуации. Психоаналитик должен напомнить молодой семье, что рождение ребенка является, прежде

всего, большой радостью, сопряженной с небольшими проблемами, а не маленькой радостью, сопряженной с большими проблемами. То есть необходимо уметь грамотно расставлять жизненные приоритеты для будущего успешного психологического процесса адаптации к новым реалиям молодых родителей. Такие утверждения являются справедливыми, если говорить как о русских, так и об узбекских супружеских парах.

3. В исследовании при помощи двух диаграмм были показаны различия в проявлении родительских установок у узбекских и русских супружеских пар и различия в проявлении супружеских установок у узбекских и русских супружеских пар. В ходе исследования было отмечено, что узбекские семьи характеризуются большей частотой семейных конфликтов, зависимостью и несостоятельностью матери и подавлением сексуальности. Более того, в узбекских семьях запретность сексуальной темы и традиционные представления о семье занимают более высокую позицию, нежели в русских семьях. В этой связи присутствуют определенные препятствия, основой которых служат устаревшие традиции, сильные для узбекских семей из сельской местности Узбекистана.

В таком случае коучинговые рекомендации будут заключаться в том, что к каждой семье должен быть использован индивидуалистический подход, психоаналитик должен выявить, почему именно наблюдается некий психологический слом в определенном контексте, как именно его необходимо преодолеть. При этом в аспекте коучинговых рекомендаций психоаналитик должен убедить молодые семьи, что, старые традиции должны быть отброшены, если они не соответствуют актуальным веяниям времени.

В заключение хотелось бы отметить, что в этой статье были рассмотрены нюансы коучинга в семье и родительстве на практическом примере русских и узбекских семей. При помощи двух диаграмм было установлено, что, имеются различия в проявлении родительских установок у узбекских и русских супружеских пар. Более того, наблюдается разница в проявлении супружеских установок у узбекских и русских супружеских пар. Затем в исследовании были даны рекомендации по отношению к оптимизации коучинга в семье и родительстве, которые являются необходимыми как для русских, так и для узбекских супружеских пар. Можно сказать, что, эти рекомендации будут способны частично либо полностью оптимизировать ситуацию в будущем.

В аспекте компаративистской актуализации семейных отношений считаем тему исследования достаточно интересной. Ожидаем дальнейшее исследование касательно данной темы.

Список литературы

1. Измагурова В.Л. Концепция непрерывного совместного развития как методологическая основа коучинга / В.Л. Измагурова // Непрерывное образование: XXI век. – 2015. – №1 (9) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-nepreryvnogo-sovmestnogo-razvitiya-kak-metodologicheskaya-osnova-kouchinga> (дата обращения: 26.02.2025)
2. Князев С.А. Коучинг семейных пар как психотехнология работы с семьей / С.А. Князев // Семья третьего тысячелетия: кризис или эволюция. – 2018. – С. 156–158. EDN VSQIGP
3. Певзнер М.Н. Педагогический инстаграм-коучинг в системе консультирования детско-взрослого сообщества / М.Н. Певзнер, Н.В. Александрова, С.А. Тращенко // ЧиО. – 2018. – №3 (56) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/pedagogicheskiy-instagram-kouching-v-sisteme-konsultirovaniya-detsko-vzroslogo-soobschestva> (дата обращения: 26.02.2025).
4. Эстринова Н.Ю. Коучинг как средство разрешения семейных конфликтов: дис. / Н.Ю. Эстринова. – 2018.

Дудкина Дарья Борисовна

экспоненциальный коуч по программе

Академии экспоненциального коучинга

Institute of Metacognitive Programming

г. Торонто, Канада

психолог-консультант

АНО ДПО «Международная академия сексологии»

г. Москва

DOI 10.31483/r-127594

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ДИСБАЛАНС В ОТНОШЕНИЯХ: АНАЛИЗ ПРОБЛЕМЫ И СПОСОБЫ КОРРЕКЦИИ

Аннотация: в данном исследовании рассматривается гипотеза о том, что эмоционально дисбалансированные отношения представляют собой значимую психологическую и социальную проблему, требующую внимательного анализа и разработки методов коррекции. Особое внимание уделяется механизмам возникновения эмоционального дисбаланса, его последствиям для партнёров и возможностям его устранения с помощью коучинговых практик.

Ключевые слова: эмоциональная дисрегуляция, повышенная эмоциональная реактивность, ограниченная эмоциональная экспрессия, эмоциональная диссоциация, эмоциональная депривация.

Цель исследования:

Настоящая работа ставит перед собой две основные задачи:

- 1) проанализировать природу эмоционально дисбалансированных отношений, а также последствия их сохранения без коррекционных мер;
- 2) исследовать возможности коучинга как инструмента для восстановления эмоционального равновесия в паре.

Таким образом, исследование направлено на выявление природы эмоционального дисбаланса в паре и рассмотрение инструментов, способных способствовать его преодолению.

Эмоциональный дисбаланс

Эмоционально дисбалансированная пара представляет собой союз, в котором партнёры существенно различаются по уровню выраженности и осознания своих эмоций. Один из партнёров обладает высокой эмоциональной реактивностью, повышенной чувствительностью и осознанием своих эмоций, в то время как другой демонстрирует низкую эмоциональную проявленность или вовсе не осознаёт и не выражает свои эмоции.

В рамках данного исследования рассматривается тип эмоционально дисбалансированной пары, в котором женщина выступает в роли партнёра с повышенной эмоциональной реактивностью, а мужчина – партнёр с ограниченной эмоциональной экспрессией. Такой дисбаланс в восприятии и выражении эмоций приводит к сложностям в коммуникации, усиливает взаимное непонимание и может способствовать развитию хронического напряжения в отношениях. В последующих разделах будут рассмотрены механизмы формирования подобного дисбаланса, его последствия и возможные стратегии коррекции.

Проблематика эмоционального дисбаланса.

Данная статья описывает результаты пятилетних наблюдений за жизнью 37 пар традиционной сексуальной ориентации. Рассмотрены возможные сценарии развития отношений в парах с выраженным эмоциональным дисбалансом.

Индивид с повышенной эмоциональной реактивностью испытывает постоянную потребность не только выражать свои эмоции, но и видеть, что партнёр принимает их, слышит и реагирует на них. Только при этом условии происходит полноценный эмоциональный обмен в паре. Если данная потребность остается неудовлетворенной, возможны два основных сценария развития событий:

Вариант 1. Женщина, которая представлена в данной работе как партнер с повышенной эмоциональной реактивностью, пытается удовлетворить свою потребность, используя сторонние социальные связи. Это приводит к следующим последствиям:

- участие в активной социальной жизни, формирование глубокой эмоциональной связи с сообществами (друзья, коллеги, группы по интересам), что часто оказывается важнее взаимодействия с партнёром;
- женщина поддерживает стабильные моногамные отношения с одним мужчиной, но испытывает сильную эмоциональную привязанность к другому. Происходит разделение потребностей: одни эмоциональные запросы удовлетворяются в одних отношениях, другие – в других.

Вариант 2. Женщина впадает в «Эмоциональную диссоциацию». Столкнувшись с хроническим принятием своих эмоций партнёром, она вырабатывает новый поведенческий паттерн, основанный на убеждении, что её эмоции не будут приняты и услышаны. Со временем:

- женщина перестаёт выражать эмоции, хотя продолжает их испытывать;
- возникает внутренний диссонанс между механизмами восприятия эмоций и их выражением;
- коррелирует с дисфункцией гипоталамо-гипофизарно-надпочечниковой оси, провоцируя нейроэндокринные нарушения;
- формируется психосоматическая симптоматика: напряжение, снижение иммунитета, развитие заболеваний.

Таким образом, подавление эмоций приводит к глубинным изменениям на биохимическом уровне, что сказывается на физическом и психическом состоянии женщины.

Коучинг как инструмент коррекции.

Коучинг пар – это методика, направленная на восстановление эмоционального баланса в отношениях. Одним из ключевых трудов в данной области является работа Эллин Бэйдер и Питера Пирсона «В поисках мифической пары: эволюционный подход к диагностике и психотерапии пар». В своей модели они выделяют этапы развития отношений, подчеркивая необходимость осознанной работы партнёров для формирования гармоничных связей.

Применение коучинга пар в случаях выраженного эмоционального дисбаланса включает:

- *совместную постановку целей* – определение ценностей и приоритетов для создания единого вектора развития отношений;
- *развитие навыков коммуникации* – обучение выражению эмоций и активному слушанию;
- *индивидуальную работу с каждым партнёром* – выявление личных паттернов поведения и их коррекровка.

Эти методики способствуют созданию более устойчивых и гармоничных отношений, снижая влияние эмоционального дисбаланса.

Устоявшиеся поведенческие паттерны в динамике эмоционально дисбалансированных пар.

Устоявшийся поведенческий паттерн, основанный на эмоциональной депривации, с которым сталкивается партнер с высокой эмоциональной реактивностью, определяет:

- *когнитивные фильтры*: способы восприятия и обработки информации;
- *эмоциональные реакции*: связь между триггерами и чувствами;

– *поведенческие стратегии*: автоматизированные действия, направленные на удовлетворение базовых потребностей.

Этот паттерн – доминирующая установка, заставляющая индивида искать внешние источники для компенсации дефицита эмоционального подкрепления в межличностных взаимодействиях.

Формирования и проявления паттерна.

Устоявшийся поведенческий паттерн, основанный на эмоциональной депривации, характеризуется хронической неудовлетворенностью эмоциональными потребностями и стремлением компенсировать этот дефицит через взаимодействие с окружающими.

Структура паттерна.

Эмоциональная депривация в рамках этого паттерна выражается в устойчивом убеждении, что базовые потребности в понимании, признании и близости остаются нереализованными. Ключевые когнитивные паттерны включают: ощущение невидимости («Меня не понимают», «Мои потребности игнорируются»). Под психологической невидимостью мы понимаем субъективное переживание отсутствия внимания к своим потребностям и эмоциям со стороны значимых других, ведущее к чувству изоляции;

Восприятие партнера как эмоционально недоступного – устойчивое представление о партнере как неспособном к эмоциональной близости;

Убежденность в невозможности вербально выразить свои запросы («Это должно быть очевидно»).

В данном контексте эмоциональное состояние субъекта характеризуется доминированием аффективных переживаний, связанных с ощущением экзистенциальной пустоты, фрустрации и социальной изоляции. Индивид демонстрирует затруднения в операционализации испытываемого дефицита, вербализуя его в терминах недостаточности «эмоциональной поддержки», «аффилиации» или «психологической безопасности»

Реактивные стратегии.

Для компенсации состояния формируются четыре типа реакций, основанных на механизмах стрессового ответа:

1) *страх* – повышенная склонность к подчинению, характерная для тревожного типа привязанности;

2) *гнев* – контролирующее поведение, связанное с нарушениями регуляции аффекта или неадаптивными стратегиями совладания;

3) *застывание* – реакция «замри» с последующим эмоциональным онемением и социальной отстраненностью как способ адаптации к стрессу;

4) *дисрегуляция* – аффективная дисрегуляция с зависимым, навязчивым поведением, направленным на восстановление межличностной связи.

Эти реакции сопровождаются специфическими поведенческими маркерами: не прямое выражение враждебности (например, через сопротивление или отказ выполнять требования), острая аффективная реакция, сопровождаемая утратой эмоционального контроля, социальным избеганием или проекцией вины на окружающих («Со мной так всегда»).

Гипотеза происхождения: теория привязанности.

Основой для формирования устоявшегося поведенческого паттерна считается нарушение ранних детско-родительских отношений. В критический период (до двух лет) отсутствие своевременного отклика на стрессовые сигналы ребенка (плач, беспокойство) вынуждало его использовать гипертрофированные эмоциональные реакции («замирание» и выраженную аффективную экспрессию) для привлечения внимания. Позже, в возрасте старше двух лет, закреплялся паттерн, при котором потребности либо игнорировались, либо удовлетворялись лишь после яркой аффективной экспрессии, как компенсаторный механизм привлечения родительского отклика.

Ключевыми факторами развития устоявшегося поведенческого паттерна становятся:

1) дефицит эмпатической заботы;

2) отсутствие чувства защищенности;

3) непонимание эмоциональных запросов ребенка.

Устоявшийся поведенческий паттерн на основе эмоциональной депривации формирует цикл, в котором индивид, стремясь заполнить ощущение внутреннего дефицита, связанное с нарушением формирования стабильной идентичности или самости, неосознанно выбирает партнеров, неспособных обеспечить стабильную эмоциональную связь. Этот механизм, уходящий корнями в дисфункциональные модели привязанности, требует дальнейшего анализа, включая методы коррекции и разрыв патологического цикла. Следующие разделы будут посвящены практическим аспектам работы с подобными поведенческими паттернами и их влиянию на межличностную динамику.

Склонность к эмоциональному подавлению у мужчин: механизм психологической защиты.

Когда женщина настойчиво добивается эмоциональной открытости от мужчины, он может воспринимать это как давление. Для эмоционально сдержанных мужчин такие требования похожи на вторжение в личное пространство, что вызывает у них потребность в сохранении автономии, приводящая к отстранению при восприятии эмоционального давления.

Этот процесс объясняется особенностями мужской психики: ощущение безопасности часто связано с внутренней автономией. В ситуациях эмоционального давления у мужчины активизируется стратегия эмоционального избегания как защитный механизм. Настойчивые ожидания («Почему ты не спрашиваешь, как у меня дела?», «Ты не заметил мою новую причёску?») лишь усиливают его стремление дистанцироваться.

Так образуется паттерн «погоня – отстранение», при котором усиливающаяся потребность одного партнёра во внимании вызывает у другого избегание и уход в себя. В результате потребность в эмоциональном контакте только возрастает, что приводит к дальнейшему усилению давления. Понимание этих механизмов помогает избежать конфликта и выстраивать отношения, основанные на взаимном уважении и доверии.

Части психики и их влияние на отношения в паре.

Развитие личности и формирование отношений в паре во многом зависят от структуры психики каждого партнёра. В индивидуальном коучинге, направленном на улучшение взаимоотношений, ключевую роль играет работа с глубинными психологическими аспектами, в частности с так называемыми частями личности. Одним из центральных элементов здесь является устоявшийся поведенческий паттерн, связанный с неудовлетворёнными потребностями, корнями, уходящими в детство.

Когда женщина обращается к коучингу с целью наладить отношения, она неизбежно сталкивается с вопросами личных изменений: *что можно сделать, чтобы развить навыки эмоциональной саморегуляции и осознанного удовлетворения потребности в поддержке, научиться получать поддержку и преодолеть эмоциональную депривацию?* Исследования показывают, что ответ на этот вопрос приводит к взаимодействию с уязвимыми субличностями, отражающие детский опыт неудовлетворенной потребности в безопасности и принятии.

Структура психики и её влияние на эмоциональное состояние.

Согласно модели внутренней множественности (IFS), психика включает в себя множество субличностей, каждая из которых выполняет определённую роль, сформированную под влиянием жизненного опыта и значимых отношений. Одна из наиболее уязвимых частей – *внутренний ребёнок*, несущий в себе следы раннего опыта. Речь идёт о части личности, которая представляет собой эмоциональную схему депривации, возникающую при дефиците базовых потребностей в детстве.

Все фундаментальные психологические потребности можно разделить на три группы:

1) *витальные потребности* – К витальным (жизненно важным) психологическим потребностям относятся безопасность, признание, принятие и принадлежность. Их удовлетворение формирует базовую устойчивость личности;

2) *потребность в принадлежности* – ощущение связи с окружающими, включённости в сообщество: «Я часть группы, меня принимают»;

3) *потребность в развитии* – стремление к самореализации, познанию и профессиональному становлению.

Когда витальные потребности внутреннего ребёнка не удовлетворены, взрослый человек испытывает дефицит базового ощущения значимости и безопасности. Это напрямую отражается на его самооценке и восприятии окружающего мира.

Раннее детство и формирование базовых потребностей.

Формирование витальных потребностей приходится на период сенсомоторного развития – от рождения до 3 лет. Их удовлетворение зависит от поведения родителей или значимых взрослых, обеспечивающих уход за ребёнком. Основные условия:

- физическая безопасность, эмоциональная отзывчивость и стабильность среды;
- создание условий для развития: создание благоприятной среды, поддержка развития навыков;
- эмоциональный контакт: объятия, зрительный контакт, вербальное и невербальное взаимодействие.

Если ребёнок получает достаточное внимание, у него формируется прочное ощущение своей ценности. В противном случае появляются деструктивные базовые убеждения, например: «я неважен», «меня нельзя любить», «я не имею права быть таким, какой я есть», что в будущем приводит к эмоциональному голоду.

Стратегия эмоционального избегания мужчин: влияние воспитания.

Недостаток эмоционального удовлетворения в детстве характерен не только для женщин, но и для мужчин. В патриархальной культуре распространена установка «мальчики не плачут», приводящая к подавлению эмоций.

С детства мальчикам внушается, что выражение чувств – это слабость. Вместо принятия эмоций взрослые требуют их подавления: «Не плачь», «Не будь слабаком», «Соберись». Такой опыт формирует модель избегания эмоционального контакта, что проявляется во взрослом возрасте в виде избегания эмоциональной близости и трудностей в экспрессии эмоций.

Таким образом, Оба партнёра испытывают влияние неудовлетворённых детских потребностей, влияющих на их способность к здоровому взаимодействию: женщина испытывает потребность в признании и внимании, мужчина же не способен полноценно выражать эмоции.

Понимание механизмов формирования поведенческого паттерна на основе эмоциональной депривации и его связи с детскими потребностями позволяет осознанно работать над улучшением отношений. Важно учитывать, что партнёрские взаимодействия зависят не только от текущих моделей поведения, но и от глубинных эмоциональных паттернов, сформированных в раннем возрасте. Работа с этими аспектами – ключ к гармоничным и здоровым отношениям.

Работа с частями психики.

Неудовлетворённые базовые потребности, сформировавшиеся в детстве, продолжают оказывать влияние на личность во взрослом возрасте. Следовательно, для достижения психологической устойчивости между партнерами необходимо целенаправленно удовлетворять эти потребности. Однако рассчитывать на участие биологических родителей или значимых взрослых из прошлого невозможно – в зрелом возрасте ответственность за удовлетворение этих потребностей ложится исключительно на самого человека.

Структура психики и удовлетворение потребностей.

В контексте транзактного анализа, предложенного Эриком Берном, психика человека включает в себя три основные составляющие: *внутреннего родителя*, *внутреннего ребёнка* и *внутреннего взрослого*. Как известно, в младенчестве потребности ребёнка удовлетворяет родитель или другой значимый взрослый. Однако во взрослой жизни эту роль должен взять на себя внутренний взрослый.

При этом важно учитывать одно условие: внутренний взрослый может заботиться о внутреннем ребёнке только в том случае, если его собственные потребности также удовлетворены. Это связано с особенностями внутреннего родителя, который может существовать в двух состояниях:

- *поддерживающий родитель* – обеспечивает заботу, мотивацию и поддержку;
- *критикующий родитель* – подавляет, ограничивает и формирует деструктивные установки.

Взаимосвязь внутренних частей и поиск баланса.

Анализируя состояние испытуемых, можно сделать вывод, что недостаток удовлетворённых потребностей наблюдается как у внутреннего ребёнка, так и у внутреннего родителя. В таких условиях внутренняя взрослая часть оказывается перегруженной – она вынуждена компенсировать этот дисбаланс, совершая избыточные действия в попытках снизить уровень внутреннего напряжения. Это, в свою очередь, приводит к формированию новых внутренних конфликтов и дополнительному напряжению.

Таким образом, эффективная работа с частями психики требует комплексного подхода, при котором внимание уделяется не только внутреннему ребёнку, но и внутреннему взрослому и родителю. Только сбалансированное взаимодействие этих частей позволяет человеку достичь эмоционального благополучия и устойчивости в отношениях.

Работа с мышлением.

Для решения внутренних конфликтов и изменения поведенческих реакций можно использовать *коучинг*, в основе которого лежит модель «ABCDE» предложенная А. Эллисом (Ellis, 1962), которая включает анализ активирующих событий (A), убеждений (B), последствий (C), их переосмысление (D) и формирование новых установок (E), адаптированная Михаилом Саидовым на русский язык, как «ОЗЭРО».

Суть метода «ABCDE»:

Метод основан на когнитивной *рефлексии*, включая осознание мыслей, эмоций и поведенческих реакций, а также намеренное внесение изменений.

Процесс начинается с анализа *мыслей*, возникающих в ответ на триггеры. Эти мысли формируются под влиянием глубинных когнитивных установок, определяющих автоматические реакции.

1. *Осознание поведенческого паттерна* – отслеживание автоматических мыслей и поведенческих паттернов.

2. *Развитие наблюдательности* – фиксирование момента активации паттерна.

3. *Осознанная регуляция поведения* – предвосхищение работы паттерна и сознательный выбор новых поведенческих установок.

4. Реструктуризация мышления.

Система «ABCDE»:

Метод «ABCDE» основан на пяти ключевых элементах, влияющих на психику человека:

– *A* (activating event or situation) – активирующее событие, ситуация или любой другой внешний фактор, который выступает в качестве триггера;

– *B* (beliefs) – мысли, интерпретации и убеждения, которые человек придаёт обстоятельствам;

– *C* (consequences) – эмоции и чувства, возникающие в ответ на интерпретацию события;

– *D* (disputation of beliefs) – оспаривание устоявшихся внутренних реакций;

– *E* (effective new approach) – формирование новых эффективных установок.

Таким образом, жизненный сценарий человека является следствием его *внутренних интерпретаций* и последующих реакций. Меняя интерпретации, можно менять эмоции, поведение и, как следствие, жизненные обстоятельства.

Ограничения работы на уровне мышления.

Хотя изменение значений триггеров и осознанность помогают в половине случаев, этого *не всегда достаточно*. Клиент может осознать ошибочность своих установок, но *не суметь переписать их на всех уровнях психики*.

Данная закономерность обусловлена тем, что эмоциональные реакции и когнитивные установки фиксируются на физиологическом уровне. Поскольку психические процессы находятся в тесной взаимосвязи с соматическими функциями, модификация когнитивных паттернов не всегда детерминирует сопутствующие изменения в поведенческих реакциях.

Когда изменения в мышлении не дают результата, требуется *работа на уровне ранних установок*.

Переход на уровень подсознания.

99% рассмотренных случаев показали наличие психологических травм и неосознаваемых конфликтов, связанных с потребности личности, оставшиеся неудовлетворёнными в детском возрасте.

Техники работы с внутренним ребёнком не рассматриваются в этой статье, но ключевой принцип заключается в следующем: *уделяя внимание внутреннему ребёнку, человек получает глубокие изменения во всех аспектах жизни*.

Когда внутренний ребёнок получает необходимую заботу:

- психика приходит в баланс.
- изменяется эмоциональный фон.
- автоматически перестраиваются поведенческие реакции.

Таким образом, эмоциональный баланс возможен только при комплексном подходе – через осознание мыслей, работу с психофизиологическими регуляциями тела и удовлетворения потребностей внутреннего ребёнка.

Итоги.

В данной статье были рассмотрены следующие вопросы.

1. *Стоит ли игнорировать эмоциональный дисбаланс в паре?*

Эмпирические данные свидетельствуют, что игнорирование эмоционального дисбаланса коррелирует с ухудшением качества отношений.

2. *Каким образом работать с эмоционально дестабилизированной парой?*

В рамках исследования предложена поэтапная модель коррекции, включающая индивидуальную работу с партнёрами перед переходом к парной терапии.

Ключевые рекомендации.

Только после достижения определённых изменений, с помощью личной психотерапии, связанных с удовлетворением базовых потребностей и видимым результатом в работе с бессознательным, можно переходить к *парному коучингу и терапии*.

Такой подход позволяет не просто устранить текущие проблемы в отношениях, но и глубоко проработать личные установки каждого партнёра, что создаёт прочную основу для здорового взаимодействия в паре.

Список литературы

1. Бэйдер Э. В поисках мифической пары. Эволюционный подход к диагностике и психотерапии пар: учебное пособие / Э. Бэйдер, П. Пирсон. – М.: Изд-во Московского психолого-социального института, 2008. – 302 с. – ISBN 978-5-9770-0272-1.
2. Боулби Дж. Привязанность / Дж. Боулби. – М.: Гардарики, 2003. – 447 с. – ISBN 5-8297-0138-3.
3. Шварц Р. Внутренние семейные системы. Принципы и методы подхода от основателя IFS-терапии / Р. Шварц. – 208 с. – ISBN 978-5-00214-341-2.
4. Берн Э. Трансактный анализ в психотерапии. Системная индивидуальная и социальная психиатрия / Э. Берн. – 311 с. – ISBN 978-5-8291-3903-2.
5. Эллис А. Гуманистическая психотерапия: рационально-эмоциональный подход: психологическая энциклопедия / А. Эллис. – 272 с. – ISBN 5-04-010213-5.
6. Лаврова М.А. Основы психосоматики: учебное пособие / М.А. Лаврова, Н.А. Томина, Я.И. Коряков. – Екатеринбург: Изд-во Уральского университета, 2022. – 146 с. – ISBN 978-5-7996-3485-8. EDN XJBHSG

Korobko Ekaterina Vladimirovna

Lecturer
Technical University Crimean Engineering
and Pedagogical University of Fevzi Yakubov
Simferopol, Republic of Crimea
postgraduate student
Don State Technical University
Rostov-on-Don, Rostov region

COACHING SUPPORT IN VALUE-SEMANTIC DECISION MAKING FOR PROSPECTIVE SUBSTITUTE PARENTS

Abstract: the role of coaching support in the process of making value-semantic decisions for potential substitute parents is described. The study aims to identify and analyze different candidate profiles. Specialized coaching modalities are given attention – narrative coaching, existential coaching, and value-based coaching, adapted to address the unique needs and value systems of potential substitute parents. The author suggests that aligning coaching strategies with the differentiation of candidates' semantic strategies can significantly increase trust in technological solutions and child-rearing outcomes.

The results can be used by practitioners to support clients throughout the entire path to substitute parenthood, thereby significantly reducing the risks associated with value conflicts and cognitive dissonance. The study highlights the need for coaching interventions that take into account the hidden potential in different candidate profiles.

Keywords: substitute parents, foster parents, adoption, life meaning strategies, value-semantic decision.

Коробко Екатерина Владимировна

преподаватель
ГБОУ ВО РК «Крымский инженерно-педагогический
университет им. Февзи Якубова»
г. Симферополь, Республика Крым
аспирант
ФГБОУ ВО «Донской государственный технический университет»,
г. Ростов-на-Дону, Ростовская область

DOI 10.31483/r-127391

КОУЧИНГОВАЯ ПОДДЕРЖКА В ПРИНЯТИИ ЦЕННОСТНО-СМЫСЛОВЫХ РЕШЕНИЙ ДЛЯ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ЗАМЕЩАЮЩИХ РОДИТЕЛЕЙ

Аннотация: описана роль коучинговой поддержки в процессе принятия ценностно-смысловых решений для потенциальных замещающих родителей. Целью исследования является выявление и анализ различных профилей кандидатов. Особое внимание уделяется специализированным модальностям коучинга — нарративному коучингу, экзистенциальному коучингу и ценностно-ориентированному, адаптированным для решения уникальных потребностей и систем ценностей потенциальных замещающих родителей. Результаты могут использоваться специалистами-практиками для поддержки клиентов на протяжении всего пути к замещающему родительству, тем самым значительно снижая риски, связанные с ценностными конфликтами и когнитивным диссонансом. В исследовании подчеркивается необходимость коучинговых вмешательств, учитывающих скрытый потенциал в различных профилях кандидатов.

Ключевые слова: приемные родители, усыновление, замещающие родители, смысложизненные стратегии, ценностно-смысловое решение.

Introduction

The existing forms of placement of a child left without parental care in the Russian Federation are divided into family and non-family. Of the family forms of placement possible in the Republic of Crimea, adoption, guardianship and foster family are distinguished, and each of the forms implies a different degree of responsibility, rights and obligations on the part of the future substitute parent, various rights and status of the child, various support, including financial assistance, from the state. According to D.A. Leontiev, «the responsibility of a mature personality is an internal regulation mediated by value guidelines» [5]. In addition, some forms of placing a child in a family, in particular, the organization of a foster family, imply a remunerative basis, while others do not, it can be assumed that the psychosemantic aspects of the idea of responsibility in candidates choosing different forms of placement will also differ. Thus, the choice of the form of placement of a

child is a responsible step for the candidate, affecting his value-semantic sphere and individual personal meanings for each.

The emerging interest in coaching as an intervention strategy has been prompted by the limited time available for full-fledged psychocorrective and, especially, psychotherapeutic interventions during the training of candidates in substitute parenting schools.

A review of the literature on the topic revealed several key coaching modalities that show promise for this demographic. The use of narrative coaching includes candidates' past experiences. Rethinking the past from a different perspective helps develop a deeper understanding of their own values. Existential coaching, based on the core principles of existential psychology, promotes resilience and acceptance of uncertainty, helping to reframe the path to substitute parenthood as a way to existential growth.

Values-based coaching as a technique works on the premise that the discrepancy between personal values and life choices is a major source of distress. Values-based coaching helps people align their decisions with their core beliefs, ensuring that the path to alternative parenthood is consistent with their broader life purpose and ethical outlook.

Theoretical Framework and Literature Review

The theoretical basis of this study combines modern research on substitute parenting with coaching strategies that emphasize the value-semantic aspects of personal and social development. The works of Russian scientists, D.A. Leontiev [5], I.V. Abakumova [1], J.Yu. Kara, L.Yu. Kruteleva [3, p. 114–115], emphasize the importance of life-meaningful orientations as the most important indicators of mature personality traits. I.V. Abakumova's research on meaning-making provides an idea of how educational processes can contribute to personal development [1]. N.V. Oslon [7] and co-authors described the characteristics of successful and unsuccessful substitute parenting. A.V. Makhnach [6] and co-authors analyzed various psychodiagnostic approaches to assessing candidates for substitute parents and psychological readiness for substitute parenting, and described two approaches to readiness: competence and risk assessment. In addition, the contributions of N.V. Tarabrin, N.V. Main [8], E.A. Gapchenko [2], T.E. Kotova [4] and O.G. Yaparova [9] offer different empirical approaches to studying the socio-psychological determinants of effective substitute families. A review of the literature shows that the integration of narrative coaching, which facilitates the restructuring of personal life stories, with existential approaches that address deeper motivational and value dimensions is important for the preparation of substitute parent candidates. Values-based coaching additionally supports the identification and strengthening of positive life meanings, promoting both personal and family resilience. This interdisciplinary approach informs the development of coaching protocols specifically tailored to each candidate typology.

Methodology

The research adopted a mixed-methods design aimed at capturing the intricate processes underlying value-semantic decision making in prospective substitute parents. Initial candidate selection was conducted in two stages. From an initial pool of 794 applicants, a refined sample of 151 respondents (65% women and 35% men) was obtained based on predefined criteria. The selection process was designed to capture a diverse range of psychological profiles and life-meaning strategies.

Data collection methods included: standardized interviews according to Oslon – to collect qualitative information about personal motives and life stories, psychometric testing (FPIb, GSE, EQ) to assess emotional intelligence, self-esteem and reflection, semantic essays – to delve deeper into candidates' life meaning strategies, which are subsequently assessed by experts and psycholinguistic analysis – to analyze language patterns that reflect basic psychological states.

The study utilized a two-stage respondent selection process, including standardized interviews, psychometric tests, semantic essays, and psycholinguistic analysis. Hierarchical cluster analysis, as well as the Kruskal-Wallis test and Bonferroni correction, were used to categorize candidates into six different typologies. In addition, the methodology included focus group discussions and case studies to examine the effectiveness of different coaching methods. The data collected through these diverse methods contributed to the development of an integrative model. This model links candidate typologies with appropriate coaching interventions, which include narrative, existential, and value approaches. The resulting framework helps coaches design customized interventions that address each candidate's strengths and weaknesses holistically.

Results

The results of the cluster analysis made it possible to identify six groups, their percentage distribution and distinctive characteristics of which are shown in Table 1.

Table 1

The results of the cluster analysis

<i>Group</i>	<i>Quantitative indicator</i>	<i>Characteristic</i>
Native	16%	Characterized by high emotional stability, adequate self-esteem, and strong emotional intelligence, this group represents the lowest risk in child placement
Experienced Family	14%	These candidates exhibit high emotional intelligence but may have inflated self-esteem and limited reflective capacity, necessitating enhanced support for social-psychological development
Status-Oriented	24%	With a focus on social status, these individuals are emotionally stable but tend to exhibit lower levels of self-reflection compared to other groups
Idealist-Rescuers	28%	Highly altruistic and emotionally intelligent, these candidates may overestimate their capabilities, requiring coaching that promotes realistic self-assessment and balanced goal setting
Inexperienced	9%	They are characterized by emotional stability and reflexivity, but have increased irritability compared to other subgroups. Often, representatives of this group consider alternative ways of having a child in the family (for example, they are simultaneously in the IVF protocol or use other reproductive technologies), which creates additional risks
Timid	9%	Timid 9% in which the absolute number of those undecided on the form of the device. The group is characterized by low self-efficacy and average indicators for most characteristics. They are more shy and emotionally labile than representatives of other clusters, with higher rates of neuroticism, situational aggression, depression, shyness and lower self-efficacy

The identification of six distinct typologies among prospective substitute parents provides substantial evidence that coaching support must be individualized.

The identification of six different typologies among prospective substitute parents provides substantial evidence that coaching support should be individualised depending on the individual's membership in the identified group.

It can be concluded that the same approach for everyone is not enough when making important value-semantic decisions. Coaching strategies should involve the candidate's life-meaning strategies and be suitable not only for their true needs, but also compare the resources, opportunities and risks of a particular subgroup. With representatives of the «Native» group, coaching based on values can be used as part of the training to strengthen their strengths and as support, in fact, for the decision that has already been made. While candidates from the «Status-oriented» group may need to change their focus from seeking social approval to personal internal value structures, by touching on existential issues. For example, discussing a semantic essay with a coach. For the «Idealist-rescuers» group, narrative coaching can be used to review their life stories in order to see and recognize not only altruistic ambitions, but also the need for adjusted self-esteem. For candidates in the Inexperienced and Timid groups, combined coaching options can be used, following the candidate's semantic strategies and not pushing towards a specific solution

Incorporating various coaching methods is useful for developing the reflection necessary for the role of substitute parent. Coaches can help candidates manage their strengths, highlight their weaknesses and work on them.

Conclusion

Using hierarchical cluster analysis and pairwise comparison of the identified clusters using the Kruskal-Wallis criterion for independent samples,

six different types of foster parent candidates were identified, which describe different motivational and dynamic components for each subcategory.

The introduction of coaching practices in supporting candidates, starting from the foster parenting school, seems to be a promising way to strengthen reflective abilities and ensure readiness for the inevitable difficulties of foster parenting.

Future research could focus on improving coaching models through longitudinal studies and controlled experimental designs to further test their effectiveness.

Список литературы

1. Абакумова И. В. Обучение и смысл: смыслообразование в учебном процессе. (Психолого-дидактический подход) / И.В. Абакумова; Сев.-Кавказ. науч. центр высш. шк., Рост. гос. ун-т. – Ростов н/Д.: Изд-во Рост.ун-та, 2003. – 480 с. EDN QSZVBX

2. Гапченко Е.А. Психологические особенности кандидатов в замещающие родители в условиях рисков современной семьи: специальность 19.00.13 «Психология развития, акмеология»: автореф. дис. ... канд. психол. наук / Елена Александровна Гапченко; Южный федеральный университет. – Ростов н/Д., 2018. – 24 с. EDN UUJCHL

3. Кара Ж.Ю. О соотношении понятий: смысложизненные ориентации, смысложизненные стратегии и смысложизненная концепция личности / Ж.Ю. Кара, Л.Ю. Крутелева // Известия Южного федерального университета. Педагогические науки. – 2012. – №3. – С. 111–116. EDN OXDKAT
4. Котова Т.Е. Социально-психологические и личностные характеристики готовности к замещающему родительству: специальность 19.00.05 «Социальная психология»: автореф. дис. ... канд. психол. наук / Татьяна Евгеньевна Котова; Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова. – Ярославль, 2011. – 26 с. EDN QHGOCT
5. Леонтьев Д.А. Очерк психологии личности / Д.А. Леонтьев. – М.: Смысл, 1993. – 46 с.
6. Махнач А.В. Психологическая диагностика кандидатов в замещающие родители: практическое руководство / А.В. Махнач, А.М. Прихожан, Н.Н. Толстых. – М.: Институт психологии РАН, 2013. – 224 с. – ISBN 978-5-9270-0270-2. – EDN RRGMQB
7. Инвариантные и варианты социально-психологические характеристики успешных замещающих матерей / В.Н. Ослон, М.А. Одинцова, Г.В. Семья, Е.А. Зинченко // Психологическая наука и образование. – 2021. – Т. 26. №6. С. 149–163. DOI: <https://doi.org/10.17759/pse.2021260612>. – EDN SKEJLZ
8. Тарабрина Н.В. Индивидуальная и межпоколенческая психотравматизация усыновителей и качество приемной семьи (эмпирическое исследование) / Н.В. Тарабрина, Н.В. Майн // Психологические исследования. – 2014. – Т. 7. №34. – С. 1. EDN SFJMPF
9. Япарова О.Г. Социально-психологические детерминанты успешного приемного родительства: специальность 19.00.05 «Социальная психология»: автореф. дис. ... канд. психол. наук / Ольга Георгиевна Япарова; Институт психологии РАН. – М., 2009. – 22 с. EDN NLAZTL

Манухина Наталья Михайловна

канд. психол. наук, системный семейный и клинический психолог,
системный коуч (PCC ICF), супервизор
Учебный центр ООО «Академия интегральной
психодинамической психотерапии»
г. Москва

КОУЧИНГ СЕМЕЙ ИЗ ДВУХ–ПЯТИ ПОКОЛЕНИЙ

Аннотация: по данным переписи населения 2018 года, самая быстрорастущая категория от 80 лет и старше. Соответственно, растет число многопоколенных семей (от трех до пяти), как и запросы от них на помощь в согласовании целей нескольких поколений. Авторский подход в работе с семьями в рамках коучинга является ответом на эти запросы.

Начиная с 2008 года по настоящий момент автором проводится коучинг с семьями различного состава, в том числе с представителями двух и более поколений. Контракт на коучинг семьи заключается в рамках и по принципам подхода, фокусированного на решение. Процесс коучинга состоит из трех этапов: постановки, согласования и достижения целей семьи в целом, как клиента коучинга, и отдельных ее членов. Содержание коучинга составляют системные семейные подходы, адаптированные автором для коучинга семьи.

За указанный период автором проведен коучинг семьи с представителями более чем 500 семей. В статье приведены выявленные автором ключевые принципы организации процесса коучинга семьи из нескольких поколений и пост-коучингового сопровождения.

Ключевые слова: коучинг семей, системный подход, семья из нескольких поколений, системный семейный подход, системное мышление, коучинговое взаимодействие.

1. Основные положения коучинга семьи как направления коучинга.

Коучинг – особый вид помогающей деятельности, который начинается с постановки целей. Коучинг без целей не бывает.

Традиционный коучинг может включать два процесса: коучинг постановки целей и коучинг достижения целей. Коучинг семьи содержит специальный процесс согласования целей всех участников.

Коучинг представляет собой процесс взаимодействия, имеющий характер экспертного партнерства. Коуч – это эксперт по процессу коучинга, по его организации и осуществлению. Клиент является экспертом собственной жизни и, соответственно, по созданию и применению результатов своей деятельности в своих системах.

В коучинге семьи клиентом является семейная система, обратившаяся за помощью через своих представителей, одного или нескольких членов семьи.

В коучинге семьи мы рассматриваем семью как несколько поколений современников. В настоящее время мы можем встретить семьи из одного (только супруги) или двух (родители и их дети) или трёх, четырёх и даже пяти поколений. Если обратиться к теории поколений, разработанной Нейл Хоу и Уильям Штраус [1], то мы можем обнаружить, что в настоящем момент проживают пять поколений. При этом в каждой возрастной группе присутствует сочетание двух поколений. Так, люди от нуля до 20 лет в своем составе имеют представителей Альфа и Z поколений. Люди в возрасте от 20 до 40 лет состоят из Z и Y поколений. Люди в возрасте от 40 до 60 лет – это представители Y и X поколений. Люди в возрасте от 60 до 80 лет – представители поколений X и бэби-бумеров. Люди старше 80 лет –

это те, кто относится к Молчаливому, самому старшему поколению, и к бэби-бумерам. Соответственно, мы можем отследить, что ценности этих поколений одновременно существуют и могут как конфликтовать, так в совокупности и обогащать всех современников.

Именно из этой концепции взаимодействия, сочетанности, добавления ресурса и стимула к взаимному общению ценностями мы рассматриваем мотивацию семей на коучинг семьи. И надо сказать, что семьи из нескольких живых поколений все больше проявляют интерес к тому, чтобы им оказали помощь и готовы приходить в своем разнообразном составе на встречи со специалистом [2].

2. Модель коучинга семьи.

Ключевыми стратегиями коучинга семьи в моем авторском подходе являются следующие положения и принципы. Важно то, как сам коуч рассматривает свою деятельность, себя самого и своих клиентов. Для коуча семьи те, с кем он контактирует непосредственно (coachee), являются представителями своей семейной системы. Клиент коуча – это семья как психо-биолого-социальная система. Запрос на помощь семье обусловлен новыми задачами, которые встали перед её членами в процессе роста и развития семьи и каждого её члена.

Коучинг семьи осуществляется в три этапа. Первый – постановка целей, второй – согласование целей и третий – это завершение коучинга семьи. Иногда присутствует ещё этап пост-коучингового сопровождения.

Этап постановки целей коучинга семьи включает постановку следующих категорий целей:

- индивидуальные цели каждого члена семьи;
- цели её подсистем, то есть супругов родители сиблингов;
- цели нуклеарной семьи, в состав которой входят родители и их дети;
- цели расширенной семьи из нескольких живых поколений.

Этап согласования всех целей исходит из целей большей семьи. В процессе постановки индивидуальных целей коуч помогает выявить и сформулировать общую семейную цель, которая отвечает интересам абсолютно всех живых членов семьи. Именно исходя из этой общей цели, согласовываются цели всех составляющих семьи. Главная идея в том, что в процессе достижения общей системной цели будут достигаться цели её составляющих. Таким образом, для того чтобы достигнуть своих личных целей, члены семьи будут делать вклады в общую семейную цель, которая станет полем поддержки и расширения возможностей для достижения индивидуальных целей членов семьи.

Контракт на коучинг семьи заключается с теми, кто может и готов присутствовать, быть активным участником процесса коучинга, а также проводником между коучем и остальными членами семьи, которые по каким-либо причинам присутствовать на встречах не смогут, однако являются живыми представителями семьи и, соответственно, будут опосредовано вовлечены в процесс достижения семейных целей.

Семья рассматривается как главный ресурс для достижения целей всей семьи, её подсистем и индивидуальных целей. В процессе достижения целей обязательно оказываются вовлечены все живые члены расширенной семьи:

- непосредственно, кто присутствует на встречах с коучем и
- опосредовано, через участников коучинга.

Законы существования живых систем подтверждают, что любые изменения, внесённые в живую систему, будут порождать новые изменения и охватывать все большую часть живой системы [3]. В коучинге семьи мы пользуемся этим феноменом распространения изменений по живой системе, обозначая, какие изменения вносятся, как они распространяются по системе, какие результаты приносят, и как трансформируется семья в своем полном объеме живых членов семьи на данный момент.

При проведении коучинга семьи мной используются системные семейные подходы в различном сочетании или поочередно или какой-то один. Преимущественно это структурный и стратегический, фокусированный на решение, транскгенерационный М. Боуэна, нарративный, эмпирический В. Сатир, транзактный Э. Берна. Кроме того используются техники из других подходов, которые не противоречат и сочетаются с основополагающими принципами системных семейных подходов. То есть те подходы, которые не противоречат утверждению, что семья – это живая система, и что на коучинг приходят именно её представители. Подходы, которые изолируют человека, рассматривают как его отдельного индивида, биологически не связанного с другими, а семью как мешающий только фактор, как вредную для человека среду, использоваться для коучинга семьи не могут, так как противоречат основной парадигме системного семейного подхода, что семья – это естественная биологическая среда, в которой каждая её составляющая растёт и развивается, а сама семья является частью больших социальных систем, поставляющей участников этих социальных систем для роста и развития человечества в целом. Также мной используются необходимые инструменты коучинга, разработанные за годы существования коучинга и применяемые в различных системах, в том числе в индивидуальном коучинге, в коучинге взаимоотношений и в бизнес-коучинге.

Завершение процесса коучинга семьи происходит за несколько сессий в соответствии с исходно заключенным контрактом. При заключении контракта относительно каждой цели оговаривается, до какого момента нужно будет присутствие коуча. Кроме того, оговаривается, какие цели будут

достигнуты членами семьи внутри формата коучинга, а какие будут достигаться членами семьи уже по его завершении.

По согласованию с семьей последующее взаимодействие коуча с семьей может быть в виде единственной встречи или в виде переписки как обозначение достигнутых самостоятельно результатов. Иногда организуется пост-коучинговое сопровождение. Оно представляет из себя отдельные контрольные встречи с обозначением результатов и эффектов от их внедрения, которые члены семьи осуществляют самостоятельно уже за рамками регулярного коучинга. На этих встречах члены семьи обозначают с коучем, что они достигли, а также те процессы, которые они собираются строить самостоятельно или получая у коуча поддержку, и обсуждать все материалы, инструменты, ресурсы, которые они собираются использовать.

3. Запросы семей на коучинг.

Какие же запросы семей могут решаться именно в коучинге? Во-первых, это взаимоотношения на уровне одного поколения: супругов, родителей, братьев-сестёр (сиблингов) [4; 5]. Взаимоотношения по горизонтали составляют суть реальности настоящей жизни любого человека.

Другой группой запросов семей являются детско-родительские отношения. Противостояние двух соседних поколений и постоянное стремление к регуляции баланса близости-отдалённости соответствует естественным процессам сепарации, воспитания самостоятельности и умения поддерживать отношения на большой социальной дистанции [6]. В коучинге семьи мы обращаем внимание на то, как отношения детей и родителей могут способствовать росту и развитию каждого из них, их систем и семьи в целом, а также как они могут, опираясь на свои детско-родительские отношения, делать вклады в те внешние, вне семейные системы, участниками которых они являются. Ведь человек рождается и формирует первые свои грани личности во взаимоотношениях со своими родителями. Именно в этих отношениях он получает удовлетворение такой врождённой потребности как потребность привязанности. В детско-родительских отношениях формируется тип привязанности, который в дальнейшем человек понесёт как свою личностную характеристику и будет использовать в создании всех последующих отношений. В том числе в дружеских отношениях и в создании семьи, в супружеских отношениях. Позже он строит свою собственную семью, также опираясь на опыт своих детско-родительских отношений и на поддержку родителей в создании новых систем – как семей, так и социальных систем: сообществ по интересам или бизнес-систем.

Ещё одна группа запросов семей, которые можно решать именно в коучинге, это взаимоотношения трёх и более живых поколений. Это актуальные запросы нашей современности, когда люди стали жить дольше и более дистанционно. Вопрос поддержания отношений, взаимодействия в решении совместно вопросов социального существования семьи и продвижения каждого члена семьи с точки зрения именно нескольких поколений, которые сейчас существуют в семье, является очень важным и значимым для современного человека. Однако этот запрос чаще звучит не напрямую, а через вопрос, как избавиться от противостояния, конфликтов ценностей и ссор между поколениями. При этом когда такие семьи приходят к коучу, их всегда удается, часто на первой же встрече, перевести из проблем в задачи и превратить эти задачи в реалистичные цели, для достижения которых очень важно участие представителей всех живых поколений семьи. Коучинг семьи с участием нескольких поколений показывает очень высокую результативность, ввиду того что участие в нем принимает большее количество людей, заинтересованных и имеющих различный опыт и ценности, которые они отстаивают и готовы вносить в достижение общих целей.

Следующая группа запросов – это организация заботы, помощи в сложных ситуациях, поддержка в карьерном и профессиональном становлении, в социальном благополучии, росте социального статуса. Сюда же входят запросы по поддержанию здоровья членов семьи, физического и психологического [7]. Подобные задачи стоят перед каждым постепенно взрослеющим человеком, и совершенно не осуществимы в одиночку. Рассматривая семью, как как поле поддержки в своем социальном развитии, ресурса в решении сложных ситуаций, человек получает удовлетворение такой важной врождённой потребности как потребность в принадлежности к значимой для себя системе.

Ещё одной группой запросов семей на коучинг являются вопросы выживания, роста и развития семьи в целом. Сюда войдут запросы о помощи в периоды кризисов, социальных и семейных, в ситуациях структурных изменений в семье: когда происходит заключение брака или наоборот, его разрушение – развод, рождение новых членов семьи или их смерть, переезды, релокации вынужденные или выбираемые членами семьи, создание новых социальных систем. Например, семейного или других форм бизнеса.

И ещё одной, самой распространённой группой запросов на коучинг семьи, являются запросы на построение индивидуальных целей. Это может относиться к целям относительно внутрисемейных задач, вопросов отношений, а также вне семейных проектов. Можно говорить, что это запросы на индивидуальный коучинг, однако при осуществлении коучинга семьи, когда приходит даже один человек со своими запросами, мы рассматриваем его как представителя его семейной системы. С одной стороны, он является ее частью и уполномочен создать систему внешней поддержки для собственного роста и развития. При этом семья является ресурсом для достижения его целей. С другой стороны, все полученное и созданное вне семьи, он привнесет в семью, способствуя тем самым развитию других

ее членов и семейной системы в целом. В процессе коучинга могут привлекаться разные члены семьи, как на встречи с коучем, так и в качестве поддержки этому человеку между коуч-встречами.

4. Выводы.

В своей практике мной за период с 2008 г. проведен коучинг семьи более, чем 500 семей. В число их вошли как семьи, которые обратились непосредственно за помощью ко мне в составе двух или более человек, а также студенты моей коучинговой программы. Их индивидуальные цели они достигали в формате коучинга семьи, который я проводила с каждым из своих студентов. Позитивный результат применения коучинга семьи к своим жизненным ситуациям, который сохраняется и наращается ими в дальнейшем, отмечают 100% моих клиентов и студентов.

Из вышесказанного можно сделать следующие выводы.

1. Коучинг семьи имеет более мощный результат и длительный позитивный эффект в виду участия в нём сразу нескольких членов семьи и даже нескольких поколений по сравнению с индивидуальным коучингом.

2. Коучинг представителей нескольких поколений позволяет учесть потребности и согласовать их цели, организовать поддержку в процессе их достижения.

3. Коучинг многопоколенной семьи отвечает актуальной демографической ситуации, в том числе по таким показателям как увеличение возраста жизни людей, рост числа семей из одновременно живущих трёх-пяти поколений, спад рождаемости, в том числе в России, и досадный фактор – рост числа разводов. Коучинг семей помогает укрепить отношения в семье, поддержать членов семьи в трудные для них периоды, когда может угрожать развод как молодым семьям, так и зрелым, в периоды сепарации детей от родителей, переходных этапов циклов развития или социальных кризисов.

4. Коучинг семьи – системный экологичный вид помогающей деятельности, способствующий развитию человечества в целом. Коучинг семьи развивает у её членов новые навыки и роли для достижения поставленных ими целей, которые они становятся способны применить в семье и во внешних социальных системах, сделать вклады в их развитие.

Список литературы

1. Howe Neil, Strauss William. Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. New York: William Morrow & Company. 1991.
2. Манухина Н.М. Родители и взрослые дети. Парадоксы отношений / Н.М. Манухина. – М.: Класс, 2021.
3. Бейтсон Г. Экология разума / Г. Бейтсон. – М., 2000.
4. Ives Y., Cox E. Relationship Coaching: The theory and practice of coaching with singles, couples and parents. Abingdon: Routledge. 2015.
5. Манухина Н.М. Скорая помощь семьям / Н.М. Манухина. – М.: Класс, 2019.
6. Allen K. Theory, Research, and Practical Guidelines for Family Life Coaching. Dordrecht: Springer, 2016.
7. Манухина Н.М. Созависимость глазами системного терапевта / Н.М. Манухина. – 2-е изд. – М.: Класс, 2016.

Фефилова Наталья Сергеевна
бизнес, командный, executive-коуч
ИП Фефилова Н.С.
г. Санкт-Петербург

DOI 10.31483/r-138147

КОУЧИНГ ПАРТНЕРСТВ: РАЗРАБОТКА КОУЧИНГОВОЙ МОДЕЛИ ДЛЯ РАБОТЫ С ПАРТНЕРАМИ В БИЗНЕСЕ

Аннотация: несмотря на то что партнерство является распространенным способом ведения бизнеса, партнеры зачастую не занимаются развитием партнерских отношений. Коучинг является тем инструментом, который позволяет одновременно вести работу как над развитием самого партнерского бизнеса, так и над отношениями партнеров, которые могут выходить за его рамки. В статье представлена авторская модель FasPecTR для работы над улучшением партнерских отношений в бизнесе на любой их стадии.

Ключевые слова: партнерство, коучинг партнерств, коучинг бизнес-партнеров, коучинг партнеров, партнерство в бизнесе, семейный бизнес.

Партнерство – является одной из наиболее распространенных форм организации бизнеса как в мире, так и в России. В исследовании, которое провела компания Forrester Consulting в 2019 году, отмечено: 77% компаний указывают, что именно партнерства становятся стратегически важными направлениями в их развитии (33).

По данным независимого исследования партнерств предпринимателей в России, сделанного М. Джидовой и Д. Грицем, у более 70% предпринимателей есть бизнес-партнерства. Близкие данные приводят и официальные лица в России. Более 74% предприятий малого и среднего бизнеса (МСБ) России представляют семейный бизнес, – заявил РИА Новости президент Торгово-промышленной палаты (ТПП) РФ Сергей Катырин. По информации заместителя Председателя Совета Федерации Инны

Святенко, из них 55% компаний – семейные предприятия в первом поколении, 37% – во втором, 8% – в третьем.

Современные исследователи даже вводят специальный термин «тандемократия», который описывает партнерскую модель, где есть два лидера, которые делят лидерские и управленческие функции.

Несмотря на то, что партнерство является распространенным способом ведения бизнеса, партнеры зачастую не занимаются развитием партнерских отношений. Эти отношения, как правило, начинаются стихийно, и так же стихийно развиваются.

По данным исследования, проведенного Бубновской О.В. и Домброван М.А. [1], бизнес-партнеры хотят иметь эффективно выстроенный бизнес, обеспечивающий достаточную прибыль, и комфортные продуктивные отношения, позволяющие расти и масштабироваться бизнесу. Но в реальности они не задумываются о методологии построения системы отношений, постоянно вступая в конфликты, обусловленные различиями в целях, нормах и правилах, неравным вкладом в общее дело, несправедливым распределением ответственности, задач и прибыли, что снижает эффективность работы, а впоследствии приводит к снижению экономических показателей, мошенничеству, к разрыву и закрытию бизнеса.

Обращения к консультантам (юристам, финансистам, медиаторам, психологам) обычно происходят уже на этапе конфликта, потери отношений, бизнеса, партнерства. При этом над партнерскими отношениями можно работать на любой стадии их развития, начиная от стартовых договоренностей и до момента окончания.

В настоящее время наблюдается дефицит разработанных моделей, методик, инструментов, предназначенных для работы с партнерами. Как правило, у каждой из методик есть акцент на каком-то одном компоненте. Так, медиаторы, юристы, финансисты и бизнес-консультанты, работая с партнерами, делают акцент на развитии самого бизнеса, решение конфликта в интересах развития компании, часто не беря во внимание сами партнерские отношения. Им важно направить свои усилия и усилия партнеров на то, чтобы бизнес развивался, масштабировался, приносил финансовый результат владельцам, самим консультантам, сотрудникам, обществу и т. д. При этом партнерские отношения, их качество, глубина, эффективность могут оставаться вне внимания консультантов и самих партнеров. Коучинг является тем инструментом, который позволяет одновременно вести работу как над развитием самого партнерского бизнеса, так и над отношениями партнеров, которые могут выходить за его рамки. Работа над партнерскими отношениями с помощью коучинга позволит партнерам в бизнесе провести диагностику своих договоренностей и взаимодействия и найти варианты, чтобы изменить их в нужную для себя сторону. Над партнерскими отношениями с помощью коучинга можно работать на любой стадии их развития, начиная от стартовых договоренностей и до момента окончания.

Коучинг партнерств в бизнесе, под которым я понимаю сопровождение деловых отношений со владельцев бизнеса, возникает на стыке сразу несколько типов коучинга:

- бизнес-коучинг, поскольку направлено на работу над целями конкретного клиента в бизнесе (самого партнера),
- executive-коучинг, поскольку предполагает работу с интересами и целями сразу нескольких сторон (каждый из партнеров, их бизнес, их партнерство и т. д.),
- командный коучинг, поскольку предусматривает партнерские сессии, где работа идет сразу со всеми партнерами.

Отсутствие такого комплексного подхода может негативно сказываться на всем институте партнерства. По данным исследования партнерств предпринимателей, на сегодняшний день 39% организаций не имеют стратегии управления партнерствами, 70% из них терпят неудачу, приводя к конфликтам, на урегулирование которых предприниматели тратят половину рабочего времени, часто недооценивая роль личности и экспертности, схожих ценностей и общего видения бизнеса. Коучинг выступает инструментом, который может помочь справиться с конфликтами, создать стратегию управления партнерствами, освободить время партнеров, которое уходило на сложные взаимодействия между партнерами.

На основе анализа факторов успеха партнерских отношений, этапов развития партнерства, видов партнерских отношений, исследований, концепций и моделей из смежных дисциплин и собственного опыта работы с коучингом партнеров в бизнесе, я создала авторскую коучинговую модель FasPecTR для работы над улучшением партнерских отношений в бизнесе. Элементы модели – это те направления, над которыми идет работа в ходе коучинговых сессий с партнерами (совместных и индивидуальных). Оценка этих элементов проводится с помощью опросника партнеров, который они заполняют на старте программы и в конце. Заглавными буквами выделены ключевые элементы (более важные), строчными – менее значимые.

Элемент	Что включает в работе с партнерами
<i>Fairness</i> Справедливость	Договоренности на старте и в процессе Вклад каждого Распределение обязанностей Распределение прибыли
<i>autonomy</i> Автономия	Принятие решений Возможность выбора Взаимодействие в конфликте Уровень взаимоотношений Мотивация
<i>status</i> Статус	Влияние Власть Ответственность Взаимодействие с командой
<i>Profits</i> Выгоды	Результаты бизнеса Результаты партнерства Ожидания План/факт Одинаковые критерии успеха/результата
<i>expertise</i> Экспертность	Профессионализм Уверенность в партнере Обязанности Контроль
<i>certainty</i> Определенность	Видение Цели Надежность
<i>Trust</i> Доверие	Открытость Честность Коммуникации Учет интересов друг друга Подходы к работе
<i>Relatedness</i> Общность	Ценности Цели Эмоциональная удовлетворенность от партнерских отношений Совместный опыт Качество взаимодействие Совместная деятельность Решение конфликтов Новые проекты/сферы интересов Глубина сотрудничества

Модель является основой для комплексной коучинговой программы для работы с бизнес-партнерами, и также может использоваться как основа для отдельной партнерской коучинговой сессии. Опыт применения модели на практике показал, что работать с ней можно и на этапе первичных договоренностей партнеров, когда только прорабатывается идея совместной деятельности, в ходе развития партнерских отношений в одном или нескольких бизнесах, и на этапе окончания партнерства, чтобы грамотно выйти из него.

Перспективы в дальнейшем я вижу в апробации модели и программы на фокус-группах, корректировке программы на основе обратной связи от самих партнеров, расширении спектра инструментов для работы с партнерами, классификации видов партнерств и детальной проработки инструментов работы для каждого из видов (семейный бизнес, бизнес коллег, бизнес друзей и т. д.), расширении системного подхода при работе с партнерствами, работе над блоком, связанным с личными качествами, которые помогают укрепить партнерства.

Список литературы

1. Бубновская О.В. Развитие партнерств в сфере предпринимательства: барьеры и факторы эффективности / О.В. Бубновская, М.А. Домброван // Коучинг и наставничество: теория и практика: материалы I Всерос. науч.-практич. конф. (Санкт-Петербург, 25–26 апр. 2024 г.) / редкол.: О.В. Рыбина [и др.]. – Чебоксары: Среда, 2024. – С. 58–62. – ISBN 978-5-907830-31-8.
2. Партнерство [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://gantbpm.ru/topics/partnerstvo/> (дата обращения: 21.04.2025).
3. Пелявина А.П. Развитие партнерских отношений компаний в сфере малого бизнеса / А.П. Пелявина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/62501/1/m_th_a.p.pelevina_2018.pdf (дата обращения: 21.04.2025).

Научное электронное издание

ПСИХОЛОГИЯ КОУЧИНГА: МЕТОДОЛОГИЯ, ТЕОРИЯ, ПРАКТИКА

Материалы

I Всероссийской научно-практической
конференции с международным участием
(Москва, 11 апреля 2025 г.)

Научный редактор *Н. В. Антонова*
Компьютерная верстка *Е. В. Кузнецова*

Подписано к использованию 25.04.2025 г.
Объем 7,82 Мб. Тираж 20 экз.
Уч. изд. л. 39.37.

Издательский дом «Среда»
428005, Чебоксары, Гражданская, 75, офис 12
+7 (8352) 655-731
info@phsreda.com
<https://phsreda.com>