ФПКиН
КОНФЕРЕНЦИИ

Материалы

II Всероссийской научно-практической конференции «Коучинг и наставничество: теория и практика»

Ассоциация «Федерация профессиональных коучей и наставников»

КОУЧИНГ И НАСТАВНИЧЕСТВО: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Материалы
II Всероссийской научно-практической конференции
с международным участием
(Санкт-Петербург, 27–28 февраля 2025 г.)

Научное электронное издание

Чебоксары
Издательский дом «Среда»
2025

УДК 37.0(063)
ББК 74.6я43
К73

Рецензенты: **Ткаченко Ирина Валериевна**, д-р психол. наук, декан психолого-педагогического факультета, профессор кафедры психологии и коррекционной педагогики, руководитель научно-учебной лаборатории «Личностно-развивающий ресурс семьи и детства» ФГБОУ ВО «Армавирский государственный педагогический университет»

Петров Геннадий Николаевич, кандидат педагогических наук, доцент, практикующий психолог, член Ассоциации специалистов в области рационально-эмоциональной поведенческой терапии

Редакционная коллегия: **Рыбина Ольга Владимировна**, канд. психол. наук, председатель Президиума Федерации профессиональных коучей и наставников, коуч Мастер ФПКиН, коуч MCC ICF;

Рымарев Николай Юрьевич, канд. психол. наук, коуч Эксперт Федерации профессиональных коучей и наставников;

Сливная Елена Михайловна, канд. филол. наук, доцент кафедры межкультурной коммуникации и методики преподавания иностранных языков Южного федерального университета, коуч Практик Федерации профессиональных коучей и наставников

Коучинг и наставничество: теория и практика : материалы
К73 II Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участ. (Санкт-Петербург, 27–28 февраля 2025 г.) / гл. ред. О. В. Рыбина; Федерация профессиональных коучей и наставников. – Чебоксары: Среда, 2025. – 326 с. 1 CD-ROM. – Загл. с титул. экрана. – Текст : электронный.

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

ISBN 978-5-907965-35-5

В сборнике представлены статьи участников II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, посвященные актуальным вопросам коучинга и наставничества. В материалах сборника приведены результаты теоретических и прикладных изысканий представителей научного и образовательного сообщества в данной области.

УДК 37.0(063)
ББК 74.6я43

© Ассоциация «Федерация профессиональных коучей и наставников», 2025
© Издательский дом «Среда», 2025

ISBN 978-5-907965-35-5
DOI 10.31483/a-10683

Предисловие

Ассоциация «Федерация профессиональных коучей и наставников» представляет сборник материалов по итогам II Всероссийской научно-практической конференции с международным участием **«Коучинг и наставничество: теория и практика»**.

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

По содержанию публикации разделены на основные направления:

1. Перспективы развития исследований в области коучинга и наставничества.

2. Реализованные исследования в области коучинга и наставничества.

3. Новые методы, уникальные разработки, основанные на научной базе и комплексном подходе в коучинге и наставничестве.

4. Выстраивание эффективного взаимодействия теоретиков и практиков.

5. Проблематика внедрения инструментов коучинга и наставничества в организациях.

6. Практические кейсы применения инструментов коучинга и наставника.

Авторский коллектив сборника представлен городами (Москва, Санкт-Петербург, Владимир, Волжский, Златоуст, Казань, Новосибирск, Пермь, Петрозаводск, Самара, Челябинск) России, Китайской Народной Республики (Шанхай), Республики Кипр (Лимасол), Соединенных Штатов Америки (Шарлотт), Федеративной Республики Германия (Мюнхен), Чешской Республики (Прага).

Среди образовательных учреждений выделяются следующие группы: академические учреждения (Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ), университеты и институты России (Высшая школа экономики, Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова, Пермский национальный исследовательский политехнический университет, Петрозаводский государственный университет, Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена, Российский исламский институт, Российский новый университет, Самарский юридический институт ФСИН России,

Санкт-Петербургский государственный университет, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Южно-Уральский государственный университет (НИУ)).

Участники конференции представляют собой разные уровни образования и науки: доктора и кандидаты наук, профессора и доценты, преподаватели вузов, аспиранты, магистранты, студенты, научные сотрудники, коучи, психологи.

Редакционная коллегия выражает глубокую признательность нашим уважаемым авторам за активную жизненную позицию, желание поделиться уникальными разработками и проектами, публикацию в сборнике материалов по итогам проведенной конференции с международным участием **«Коучинг и наставничество: теория и практика»**, содержание которого не может быть исчерпано. Ждем Ваши публикации и надеемся на дальнейшее сотрудничество.

Главный редактор
канд. психол. наук, председатель Президиума
Федерации профессиональных коучей и наставников,
коуч Мастер ФПКиН, коуч MCC ICF
О. В. Рыбина

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ В ОБЛАСТИ КОУЧИНГА И НАСТАВНИЧЕСТВА

Антонова Н.В. Доказательные исследования коучинга: проблемы и перспективы 9

Бахтиева Л.И. Мусульманский коучинг: перспективы развития, вызовы и особенности 14

Брагина Е.В., Сашина М.В. Зарубежный опыт наставничества младшего медицинского персонала: результаты библиометрии 17

Венгржновская Т.М. Мета-составляющие человеческого капитала в практике executive-коучинга: авторская методология оценки и развития 22

Ежиков А.Ю. Коучинг, основанный на позитивной психологии: быстрый литературный обзор 26

Курдина М.Н. Наставничество для экспертов: возможности и вызовы 35

Рыбина О.В., Москаева Е.А. О возможности корреляции лингвистических средств в устной речи с акцентуациями характера 38

Сибгатуллин М.Э., Кочнева Ю.Ю., Исмагилова В.Г. Алгоритмы машинного обучения и цифровая обработка сигналов в коучинге: создание адаптивных моделей сопровождения на основе данных 42

Шаповалова Ю.С. Роль субъективного благополучия в профессиональном развитии коучей 47

РЕАЛИЗОВАННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ В ОБЛАСТИ КОУЧИНГА И НАСТАВНИЧЕСТВА

Анварова А.С., Кондратьева Ф.А. Сравнительный анализ программ обучения коучингу по международным стандартам 59

Киреева Н.Н., Кротовская К.А. Эффективность коучингового подхода в снижении профессионального выгорания через развитие эмоционального интеллекта 67

Косяева Т.Ю., Чернигова С.В. Коучинговое присутствие и/или коучинговая позиция. Постановка проблемы 84

Котлярова М.В. Системный карьерный коучинг как технология стратегии самореализации 90

Михайлова Н.А. Наставничество в предпринимательстве: тренды и векторы развития 94

Рыбина О.В., Вильковская О.Д., Наумова Т.Д. Психологические эффекты обучения педагогов коуч-технологии 106

Улендеева Н.И. Нормативно-правовое регулирование наставничества «Педагог – педагог» в образовательных организациях: диагностика профессиональных затруднений 116

НОВЫЕ МЕТОДЫ, УНИКАЛЬНЫЕ РАЗРАБОТКИ, ОСНОВАННЫЕ НА НАУЧНОЙ БАЗЕ И КОМПЛЕКСНОМ ПОДХОДЕ В КОУЧИНГЕ И НАСТАВНИЧЕСТВЕ

Венгржновская Т.М. Арт-коучинг как интегративный метод активизации творческого мышления: теория, методология и практика применения 119

Виль-Вильямс Е.И., Чуланов И.Б. Ролевой коучинг в работе с руководителем отдела продаж 125

Реветнева О.Е. Исследование эффективности применения командного коучинга в работе с когнитивными искажениями в команде 130

Реветнева О.Е. Практика арт-коучинга: эффективность и перспективы 136

Сультеев М.Р. Коучинг в работе психолога как инструмент влияния на когнитивные преобразования в человеке 142

Улендеева Н.И. Возможности внедрения инструментов коучинга в управленческую деятельность учреждений уголовно-исполнительной системы 145

Шарипова И.Л., Микулич К.В. Большая пятёрка личностных черт (big five) в коучинге: интеграция научной модели в практику долгосрочной работы 148

ВЫСТРАИВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ТЕОРЕТИКОВ И ПРАКТИКОВ

Дахмани М.В. Возможности коучей и наставников, работающих с женщинами-руководителями, на этапе перехода к Промышленности 5.0 155

Кумарина Ю.В. Супервизия как инструмент профессионального роста и психологической гигиены специалиста: научный анализ и психологические аспекты 162

Селентьева Т.Н., Иванов М.В. Наставничество студенческих объединений как форма выстраивания эффективного взаимодействия теоретиков и практиков 167

Улендеева Н.И. К вопросу о мотивации и стимулировании наставников в образовательных организациях: опыт реализации 176

Харланов А.С. Современное образование и коучинг XXI века: теория – практика – реинжиниринг – ребрендинг – новый уровень философии 179

Чернигова С.В., Курдина М.Н. Влияние наставничества на развитие карьеры и бизнеса 183

ПРОБЛЕМАТИКА ВНЕДРЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ КОУЧИНГА И НАСТАВНИЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Белоусова Н.Е. Как ИИ помогает внедрять инструменты коучинга и наставничества в организациях 189

Гапоненко А.Л. Коучинг и наставничество как императив современного менеджмента 196

Долина Н.В. Формирование национальной модели профессионального коучинга. От разобщенности к единству 200

Домброван М.А. Будущее коучинга: смена роли коуча в работе с организационными системами 203

Капреева Е.Г. Коучинг как инструмент продвижения корпоративной устойчивости (Sustainability) для крупных компаний. 208

Козырева И.В. Коучинг как инструмент управления карьерой персонала в сфере HoReCa 214

Лебедева А.В. Командный коучинг: возможности, особенности, результаты 223

Павленко О.В. Коучинговые стратегии работы с предпринимателями: как вывести бизнес на новый уровень 226

Суворова А.В., Серебрякова А.Ю. Применение элементов наставничества в высшем учебном заведении в рамках взаимодействия модели «работодатель – студент» 231

Терехова Е.А. Как работодателю использовать коучинг в программах повышения благополучия сотрудников, в том числе с учетом возрастных особенностей 235

Хребтан Л.В. Коучинговый стиль управления как инструмент повышения эффективности руководителя в условиях трудностей на рынке труда 242

Широнина Е.М. Коучинг как инструмент работы с сопротивлением изменениям в организации 247

ПРАКТИЧЕСКИЕ КЕЙСЫ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ КОУЧИНГА И НАСТАВНИКА

Адамова Л.Е. Особенности применения коучинговых технологий для развития творческих способностей студентов 252

Адриан Т.В. Коучинговые технологии и наставничество в отношениях учитель – ученик. Особенности построения педагогической работы в этом направлении 258

Баева Л.А. Наставничество на предприятии: решение кадровых проблем 263

Галкина А.В. Институт наставничества как инструмент повышения эффективности организации. Практический кейс 266

Галявиева Г.А. Практический кейс применения коучинга в работе с педагогами 271

Голова К.В. Применение коучинговых инструментов на уроках литературы (на примере романа И.А. Гончарова «Обломов») 274

Дмитриенко Е.С. Коучинговые компетенции по стандартам ICF в работе конфликтолога-медиатора для повышения эффективности переговорного процесса 278

Лаптева В.Н. Внутриличностный конфликт как препятствие успешной реализации деятельности клиента в коучинге 285

Мурзахметова Г.Р. Трансформация самопризнания HR-специалистов средствами экспоненциального коучинга 288

Роговская Д.А. Создание единой концепции наставничества в Транспортном комплексе г. Москвы 293

Рубцова Т.С. Наставничество для подростков, проживающих в центрах помощи детям 297

Рябова Л.Е. Коучинговые техники для развития саморефлексии и автономности клиента: примеры из практики 302

Серебрякова А.Ю., Суворова А.В. Роль педагога-наставника в формировании профессиональных навыков студентов-юристов 307

Суханова Н.А. Коучинг и наставничество как стратегический инструмент роста бизнеса 310

Улендеева Н.И. Индивидуальное кураторство над курсантами ведомственных вузов ФСИН России как средство профессионально-личностного развития 314

Хожаева Т.С. Коучинг, наставничество и нейропрактики: опыт реализации интегративного подхода для поддержки сотрудников госучреждения 317

Чех М.С. Кардинальное изменение личности и поиск творчества в период кризиса 321

ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ В ОБЛАСТИ КОУЧИНГА И НАСТАВНИЧЕСТВА

Антонова Наталья Викторовна

канд. психол. наук, доцент
ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»
г. Москва

DOI 10.31483/r-127051

ДОКАЗАТЕЛЬНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ КОУЧИНГА: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Аннотация*: в статье анализируется evidence-based подход в коучинговой практике, приводятся признаки и уровни доказательности, рассматриваются различные теоретические подходы в коучинге и их характеристики. Анализируются различные методологическое подходы к доказательным исследованиям в коучинге.*

Ключевые слова*: коучинг, evidence-based практика, доказательные исследования, психология коучинга, уровни доказательности.*

Коучинг как практика сопровождения активно развивается в последние годы. В 2022 году был утвержден профессиональный стандарт «Консультант в области управления персоналом», в котором впервые в российском законодательстве была введены трудовые функции «Коучинг руководителей функциональной области» и «Коучинг руководителей по стратегическому управлению персоналом организации». Таким образом, коучинг как практика сопровождения вышла на новый уровень своего развития, связанный с легитимизацией.

Однако легитимизация деятельности базируется на определенных доказательствах ее эффективности. Эффективность деятельности означает, что она действительно дает возможность получить те эффекты, которые декларирует. Такие данные об эффективности получаются в результате научных исследований.

В мире уже с 2000 года развивается психология коучинга как научно обоснованная отрасль психологии, задачей которой стоит получение данных, свидетельствующих об эффективности коучинга. Однако в России с ней мало знакомы, и доказательных исследований коучинга практически нет. Так, по данным научной электронной библиотеки e-library.ru на 04.03.2025 г., при поиске по ключевому слову «коучинг» выдается всего 3769 работ, из них 1911 – в журналах, 1599 – труды конференций, 228 книг и 11 кандидатских диссертаций (5 по педагогическим наукам, одна по психологическим, 3 по социологии и 1 по экономике). Казалось бы, это неплохие цифры. Однако анализ качества содержания этих работ показывает, что это в основном описательные работы. Рандомизированные исследования отсутствуют. Журналы, в которых публикуются статьи, не относятся к высокорейтинговым.

В соответствии с классификацией уровней доказательности (Guyatt et al., 1992), принятой в медицине и затем воспринятой другими науками (педагогикой, помогающими практиками), рандомизированные контролируемые исследования являются «золотым стандартом» доказательства эффективности практики (Антонова, 2024).

Таким образом, научная обоснованность коучинговой практики находится сейчас в начальном периоде становления.

Теоретические подходы в коучинге.

Исследования коучинговой практики, проведенные на многих странах группой исследователей под руководством Джонатана Пассмора (Passmore J. et al., 2017), включали вопросы о теоретических подходах, которых придерживаются специалисты.

Теоретический подход – такой подход, который базируется на определенной теории личности. Следует отличать теоретический подход от маркетингового названия, которое обычно не отражает теорию, а сами объяснительные модели в таких маркетинговых школах очень упрощенные и не обоснованные научно.

Например, исследование, проведенное в Европе, показало следующие результаты (рис. 1).

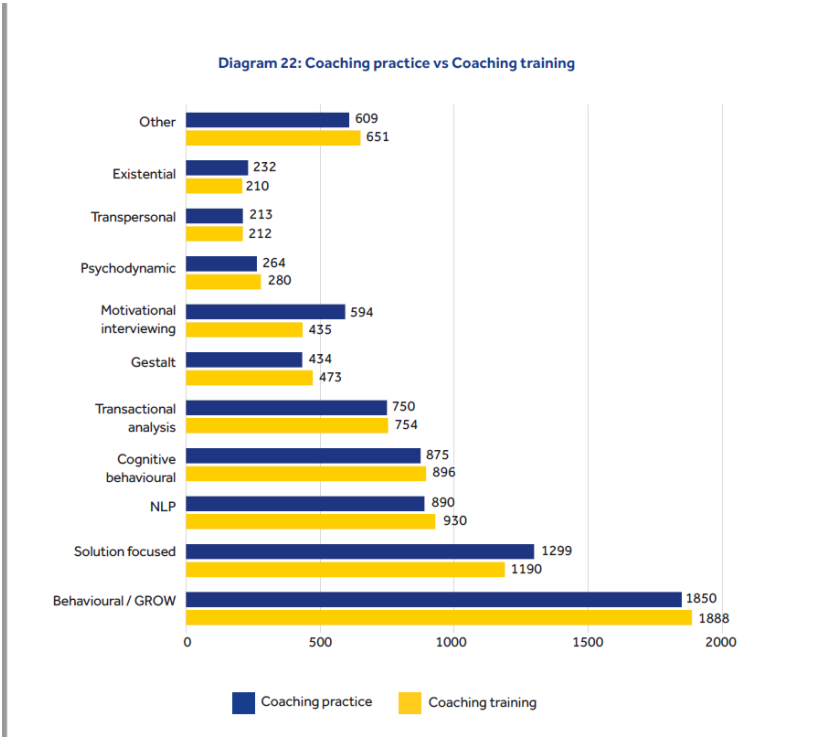


Рис. 1. Соотношение теоретических подходов в практике и обучении коучингу: исследования по европейским странам (Passmore J. et al., 2017)

На первом месте оказался бихевиоральный подход (модель Grow).

На самом деле, бихевиоральный подход – один из первоисточников коучинга. В бихевиоризме модель личности строится на механизме «стимул – реакция» и научении как основной форме приобретения опыта. В модели GROW мы используем следующие шаги в коуч-сессии: цель – реальная ситуация – варианты решения – действия. Таким образом, данная модель все же включает и когнитивные компоненты (анализ вариантов и принятие решения), хотя и фокусируется на действиях. В европейский школах обучения коучингу модель GROW действительно популярна.

На втором месте по частоте упоминания – фокусированный на решении подход (SF). Этот подход также относится к когнитивно-бихевиоральным. На самом деле, значительное количество техник в коучинге взяты именно из этого подхода («шкалирование», «волшебные вопросы» и др.). Подход SFBT был разработан в 1978 году Стивом ди Шейзером и Инсу Ким Берг. Подход основан на философии социального конструктивизма (К. Герген).

На третьем месте стоит NLP – коучинг, который также распространен в России. В этом подходе используются многие техники NLP, связанные с использованием транса (пирамида логических уровней, «стол менторов» и другие).

И на четвертом месте – когнитивно-поведенческий коучинг. В основе этого подхода лежит использование когнитивной модели личности – представления о том, что эмоции и поведение человека обусловлены его мышлением. Поэтому в когнитивно-поведенческом коучинге (КПК) акцент делается на работе с мышлением, но также уделяется место работе с эмоциями и поведением, а в некоторых моделях с ощущениями.

Как мы видим, в сумме преобладают подходы когнитивно-поведенческого направления.

В России аналогичное исследование Пассмору не удалось провести – не получилось собрать данные. Мы провели исследование по методологии Пассмора в 2023 году, и оказалось, что российские коучи вообще слабо понимают, что такое «теоретический подход». Большинство отвечали или «не знаю», или «коучинг ICF». В то время как «коучинг ICF» – это не подход, а свод критериев (компетенций), которые свидетельствуют, что это именно коучинг, а не что-то другое. Школы, обучающие самым разным теоретическим подходам, могут аккредитовываться в ICF.

На данный момент существует большое количество рандомизированных исследований, подтверждающих эффективность когнитивно-поведенческого коучинга, поэтому он считается «золотым стандартом» доказательного коучинга (Антонова, 2022).

Методы доказательных исследований в коучинге

Первым опубликованным исследованием эффективности практики, близкой к коучингу, в академической литературе является диссертация Гершмана (Gershman,1967), в которой изучались факторы эффективности коучинга на рабочем месте. Затем довольно долго таких работ не было вообще. А с 2000 года начался бум исследований, и сейчас их уже тысячи, в том числе рандомизированных.

Грант (Grant, 2013) выделил следующие подходы в исследованиях коучинга.

1. Кейс-стади (исследование кейсов). В этом случае для исследования берется один кейс (с одним клиентом на протяжении всего коучинга) и описывается динамика. Дополнительно могут быть использованы различные измерения (например, шкалы самоэффективности, перфекционизма, самооценки и т. п.) и глубинные интервью. Отслеживаются сдвиги в поведении, мышлении, эмоциональном состоянии клиента на протяжении коучинга. Очевидно, что такие исследования очень ограничены в интерпретации и экстраполяции данных.

2. Исследования внутри одной группы (например, внутри одной организации) похожи на кейс-стади, так как, по сути, это также анализ одного организационного кейса. Но при этом клиентов может быть много (например, сотрудники). Могут применяться различные методы оценки до и после проведения коучинга (шкалы, опросники и т. п.)

3. Сравнительные рандомизированные контролируемые исследования. Это наиболее сложный в организации тип исследований, потому в литературе их описано не так много. Для организации таких исследований необходимо использовать две группы – экспериментальную (с проведением коучинга) и контрольную (без проведения коучинга). В обеих группах производится замер переменных и затем сравниваются сдвиги. Именно такие исследования позволяют действительно понять, есть ли реальные изменения после коучинга.

4. Лонгитюдные исследования. Такие исследования позволяют понять, насколько устойчивы изменения после коучинга. При этом измерения проводятся на протяжении определенных отрезков времени после коучинга. В силу сложности проведения таких исследований и их этичности (доступа к коучи после проведения коучинга) такие исследования также немногочисленны.

Сложности при проведении исследований коучинга.

Проведение исследований коучинга осложняется некоторыми моментами.

1. Методологические сложности.

a) сложности набора репрезентативной выборки (необходим длительный цикл индивидуального коучинга, необходимый для сдвига). Поэтому оптимальным вариантом будет консолидация усилий нескольких коучей в рамках одного проекта, но для того, чтобы их результаты были сопоставимы и возможны обобщения, необходима разработка единых протоколов в рамках одного проекта;

b) отсутствие валидных методов оценки (надо разрабатывать или переводить специальные опросники);

c) сложность выбора зависимых переменных – не всегда на входе понятно, с чем именно будет проходить работа. Поэтому выбор зависимой переменной может происходить после первой сессии, где происходит контрактация;

d) сложность контроля побочных переменных: не всегда возможно проследить, что еще могло повлиять на результат.

2. Субъективные сложности.

a) низкий уровень академической подготовки коучей (неумение проводить исследования). Поэтому необходимо включать в подготовку также элементы evidence-based практики, ведь умение оценить результаты собственной работы – важный навык для коуча;

b) ценности: ориентация в большей степени на бизнес – цели (зарабатывание денег), чем на «поиск истины» и усиление репутации профессии. Поэтому идея проводить исследования встречает сопротивление среди коучей;

c) обилие ненаучных и псевдонаучных методов и подходов, неумение их дифференцировать, что опять же связано с низким уровнем академической подготовки коучей и низким порогом входа в профессию;

d) околонаучное мошенничество: часть коучей совершают подлог, демонстрируя якобы научные результаты апробирования своей методики, хотя на деле статьи и диссертации оказываются опубликованными только на их сайте. Только статьи, опубликованные в рецензируемых журналах из «белого» списка (входящего в списки ВАК или других систем), могут давать обоснованные данные.

В целом доказательная база коучинговой практики находится пока в России в зачаточном состоянии и требует значительных усилий для ее расширения. Для этого необходима консолидация усилий коучей и повышение их академической грамотности.

Список литературы

1. Антонова Н.В. Развитие evidence-based (научно обоснованного) коучинга в России: проблемы и направления исследований / Н.В. Антонова // Коучинг и наставничество: теория и практика: материалы Всерос. науч.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 25 апреля 2024 г.) / гл. ред. О.В. Рыбина; Федерация профессиональных коучей и наставников. – Чебоксары: Среда, 2024. – С. 97–104. EDN FDZBMP

2. 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

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

4. Gershman L. The effects of specific factors of the supervisor-subordinate coaching climate upon improvement of attitude and performance of the subordinate. Dissertation Abstract International Section B. 1967. 28. 2122.

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

6. Passmore Jonathan, Brown Hazel, Zoltán Csigás. The State of Play in European Coaching and Mentoring. 2017. 10.13140/RG.2.2.25085.26080.

Бахтиева Ляйсан Ильдаровна
студентка, сертифицированный AQ-коуч,
педагог в системе исламского образования
АНО «Институт адаптивного интеллекта»
г. Москва

МУСУЛЬМАНСКИЙ КОУЧИНГ: ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ, ВЫЗОВЫ И ОСОБЕННОСТИ

Аннотация*: статья рассматривает актуальные тенденции и вызовы, стоящие перед мусульманским коучингом, исследуя его уникальные особенности и возможности. Анализируются перспективы развития этого направления, предлагая практические рекомендации для повышения эффективности этого направления в мусульманском сообществе.*

Ключевые слова*: мусульманский коучинг, исламские ценности, вызовы, перспективы развития, современные методы.*

В современном мире коучинг становится важным инструментом личностного роста, профессионального развития и самореализации.

Однако стандартные коучинговые методики не всегда учитывают религиозные и культурные особенности клиентов, особенно когда речь идет о мусульманах.

В ответ на этот запрос сформировывается новое направление – мусульманский коучинг, который сочетает в себе коучинговые техники и исламские принципы.

Мусульманский коучинг – это не просто структура наставничества, а системный подход к развитию личности через призму духовности и этики ислама. В нем большое внимание уделяется не только достижению материальных целей, но и внутреннему состоянию человека, его взаимоотношениям со Всевышним, социумом и самим собой. Такой подход помогает мусульманам находить баланс между мирской и вечной жизнью, опираясь на ценности священного Корана и слова Пророка Мухаммада мир ему.

Несмотря на растущий интерес к мусульманскому коучингу, он сталкивается и с рядом вызовов. Например, среди них – недостаток сертифицированных специалистов, отсутствие единой методологии, а также скептицизм со стороны некоторых исламских ученых. Тем не менее с каждым годом эта сфера набирает обороты, находя отклик среди мусульман, стремящихся к осознанной и гармоничной жизни.

Цель данной статьи – проанализировать текущее состояние мусульманского коучинга, его особенности, перспективы развития, а также существующие вызовы, с которыми сталкиваются мусульманские коучи и их клиенты.

Мусульманский коучинг – это система наставничества и личностного роста, основанная на стыке коучинговых методик с исламскими ценностями и принципами. Здесь еще важное место занимает духовный аспект, который помогает клиенту гармонично развиваться как в материальной, так и в религиозной сфере.

Основная цель мусульманского коучинга – помочь человеку осознанно выстраивать свою жизнь в соответствии с его ценностями,

убеждениями. В его основе лежат принципы Корана и наставления Пророка Мухаммада мир ему. Например, один из ключевых принципов священного Корана, который часто упоминается в контексте саморазвития, звучит: «Воистину, Аллах не меняет положения людей, пока они не изменят самих себя» [2, с. 282]. Этот аят подчеркивает важность личных усилий своей жизни и внутренней трансформации. Люди должны активно стремиться к улучшению своей жизни, ведь изменения начинаются изнутри. Это фундаментальная идея, лежащая в основе любого коучинга.

Пророк Мухаммад мир ему оставил множество мудрых наставлений. Среди них: «Тот, кто познал себя, познал своего Господа» [1, с. 26]. Эта фраза подчеркивает глубокую связь между самопознанием и духовной зрелостью. Понимание своих сильных и слабых сторон помогает человеку лучше осознать свое предназначение и пути к самосовершенствованию. В контексте коучинга это означает, что работа над собой начинается с глубокого понимания собственной личности.

Кроме того, мусульманский коучинг уделяет большое внимание этическим и моральным аспектам работы с клиентами. Коучи не просто содействуют в постановке целей клиента, но и учитывают, насколько эти цели соответствуют исламским ценностям. Например, если клиент желает добиться определенного финансового результата, то коуч содействует выстраиванию стратегии, основанной на дозволенных способах заработка.

Сегодня мусульманский коучинг охватывает широкий спектр жизненных сфер и запросов, поскольку он стремится помочь людям гармонизировать различные аспекты их жизни. Основные ключевые направления и запросы, с которыми чаще всего работают мусульманские коучи:

– личная эффективность и целеполагание: управление временем и ресурсами, повышение продуктивности и самодисциплины, учитывая духовное развитие;

– карьера и профессиональный рост: планирование карьеры в соответствии с исламскими нормами, нахождение баланса между работой и семьей, развитие навыков управления;

– бизнес и финансы: этические аспекты ведения бизнеса, финансовое планирование и управление бюджетом, учитывая исламские принципы.

На сегодняшний день среди верующих России и стран СНГ наблюдается рост интереса к мусульманскому коучингу, особенно среди молодых специалистов и предпринимателей. Однако конкретных имен и организаций, открыто заявляющих о себе как о мусульманских коучах, сравнительно немного. Тем не менее есть ряд специалистов, которые предлагают услуги, основанные на интеграции исламских ценностей и современных подходов к коучингу. Вот некоторые специалисты: Шамиль Аляутдинов – основатель мусульманского коучинга (проекта «Триллионер»), Зиля Аляутдинова – мусульманский коуч, Ибрагим Хан, автор книги «Мусульманский коучинг. Первые шаги в Исламе», Исмагилова Гульнара – мусульманский наставник для преподавателей Корана.

Несмотря на растущий интерес к мусульманскому коучингу, его развитие сталкивается с рядом вызовов и барьеров. Одной из сложностей является недостаток сертифицированных специалистов. В отличие от классического коучинга, который имеет развитую систему обучения, мусульманский коучинг пока не обладает едиными стандартами подготовки. Большинство коучей осваивают профессии, комбинируя знания из разных

методик коучинга, что приводит к разной степени компетентности специалистов.

Еще одной серьезной проблемой является отсутствие единой научно разработанной методологии. В мусульманском коучинге некоторые методики приходится адаптировать, учитывая исламские принципы.

Также важным барьером является отсутствие богословской оценки от исламских ученых. Некоторые богословы считают коучинг слишком «западной» концепцией, не совместимой с исламским мировоззрением, и предостерегают мусульман от его использования. Также присутствует часть мусульманской аудитории, ориентированной на религиозные ценности, с осторожностью относятся к коучам, опасаясь, что их методы могут переходить границы исламского вероубеждения.

Еще один вызов связан с тем, что мусульманский коучинг на данный момент не воспринимается как профессиональная деятельность, остается узкой нишей. Это усложняет монетизацию услуг коучей, так как клиенты порой не совсем понимают, в чем отличие коуча, имама или более опытного верующего.

Кроме того, в некоторых регионах мусульманские женщины-коучи сталкиваются с дополнительными барьерами, связанными с культурными ограничениями и предвзятым отношением к их профессиональной деятельности.

Тем не менее несмотря на все вызовы мусульманский коучинг продолжает развиваться. Спрос клиента на безопасную сессию, где учитываются и исламские принципы, и соблюдаются методы наставничества, растет, значит, перед мусульманскими коучами открываются новые возможности для преодоления существующих барьеров и создания уникального подхода.

Невзирая на существующие вызовы, мусульманский коучинг обладает значительным потенциалом для развития. В условиях современного мира, где растет потребность в осознанности, духовном росте и балансе между мирской и религиозной жизнью, мусульманский коучинг может занять важное место среди инструментов личностного развития.

Одна из ключевых перспектив – это развитие образовательных программ и сертификаций, специально ориентированных на мусульманский коучинг. Необходимо создать структурированную систему обучения. Это может включать в себя программы, основанные на исламских принципах, исследования в области исламской психологии и наставничества, а также разработку уникальных методик, учитывающих религиозные и культурные особенности мусульман.

Еще одной возможностью является расширение онлайн-форматов коучинга. Это особенно актуально для женщин-коучей, который могут столкнуться с культурными ограничениями в оффлайн-формате. Онлайн-коучинг дает возможность охватить более широкую аудиторию, включая мусульман разных стран и культурных традиций.

Перспективным направлением также является интеграция мусульманского коучинга с исламской психологией. Это позволит создать целостной подход, в котором личностное развитие будет сопровождаться духовным ростом и укреплением связи с Всевышним. Такой синтез может стать альтернативой классическому коучингу для верующих, которые ищут не

только профессиональную поддержку, но и наставничество, соответствующее их мировоззрению.

Также растет спрос на коучинг для мусульман, которые занимаются бизнесом, так как они ориентированы на ведение дел в соответствии с принципами халяль. В этом направлении открываются возможности для консультирования, создания бизнес-академий и наставничества мусульманских стартапов.

В целом мусульманский коучинг имеет огромный потенциал для развития мусульманского общества, помогая людям осознанно строить свою жизнь, находить баланс между духовным и материальным и достигать целей, соответствующих их вере и убеждениям.

Таким образом, мусульманский коучинг становится мостом между традиционными ценностями и современными потребностями, позволяя верующим находить путь к успеху и счастью через самопознание и веру.

Список литературы

1. Абу Хамид Мухаммад аль-Газали ат-Туси. Кимийа-йи са'адат = Эликсир счастья. – Ч. 1. Унваны 1–4. Рукн 1 / пер. с перс., вступ. ст., коммент. и указ. А.А. Хисматуллина. – М.: Ихлас, 2011. – С. 26.

2. Калям Шариф. Перевод смыслов. – Казань: Хузур – Спокойствие, 2020. – С. 282.

Брагина Елена Владимировна
аспирант
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный университет»
г. Санкт-Петербург
Сашина Мария Владимировна
старшая медицинская сестра
СПБ ГБУЗ «ГорКВД»
г. Санкт-Петербург

DOI 10.31483/r-127357

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ НАСТАВНИЧЕСТВА МЛАДШЕГО МЕДИЦИНСКОГО ПЕРСОНАЛА: РЕЗУЛЬТАТЫ БИБЛИОМЕТРИИ

Аннотация*: в статье представлены результаты анализа 1714 статей, опубликованных в период с 2014 по 2025 год по теме наставничества младшего медицинского персонала (далее – ММП), проиндексированных в основной коллекции базы данных Scopus. Анализ проведен с использованием библиометрической методологии. Были определены и проанализированы основные источники публикаций, наиболее продуктивные страны, научные школы, авторы, которые внесли наибольший вклад в исследование ММП. Сделан ряд основополагающих выводов: 1) в указанный период наблюдается рост исследовательского интереса к ММП, который возрастает в периоды глобальных кризисов и пандемий; 2) развитые страны (США, Великобритания, Австралия и Канада) являются наиболее влиятельными участниками научного дискурса по проблеме ММП с наибольшим количеством публикаций и цитирований; 3) в центре внимания будущих исследований ММП в соответствии с текущими трендами остаются методы внедрения и оценки результативности*

программ наставничества, его эффекты для медперсонала, включая развитие профессиональной и научно-исследовательской деятельности.

***Ключевые слова**: наставничество, менторство, младший медперсонал, зарубежный опыт, библиометрический анализ.*

Наставничество в зарубежной литературе определяется как «преднамеренные отношения между наставником и подопечным в рамках структурированной программы, которая ограничена временными рамками и определенными целями» [1]. Эти цели относятся не только к улучшению знаний подопечных, их умений и навыков, но и к повышению их интеграции в трудовой коллектив или организацию в целом [2]. Наставничество, менторство, программы обучения и программы для новых сотрудников имеют основополагающее значение для обеспечения адаптации и обучения младшего медицинского персонала [3], способствуя качественному уходу за пациентами, за счет объединения теоретической и практической подготовки медсестер [4]. Кроме того, НММП способствует снижению риска ошибок на рабочем месте и профессионального стресса, снижает уровень «тихого увольнения» персонала, а также повышает удовлетворенность трудом [5].

Целью данной статьи является анализ и обобщение зарубежной литературы по проблеме наставничества младшего медперсонала путем анализа общих тенденций в публикациях за период 2014–2025 гг. Научные статьи на английском языке, касающиеся наставничества в контексте сестринского дела, были найдены в базе данных Scopus (основная коллекция – Core Collections of Scopus (категории: «NURS», «PSYC», «MEDI», «HEAL», «SOCI», «MULT»)). Поиск проводился по ключевым словам «mentor» (TOPIC) AND «nurse». Анализ данных и визуализация результатов были выполнены с использованием Python 3.12.8, библиотек pandas и seaborn. Чтобы убедиться в актуальности найденных публикаций, исследователи тщательно изучили названия и аннотации статей. После экспертной оценки было отобрано 1714 статей для последующего анализа.

Вначале было проанализировано распределение статей по теме НММП по годам. Результаты представлены на рисунке 1.

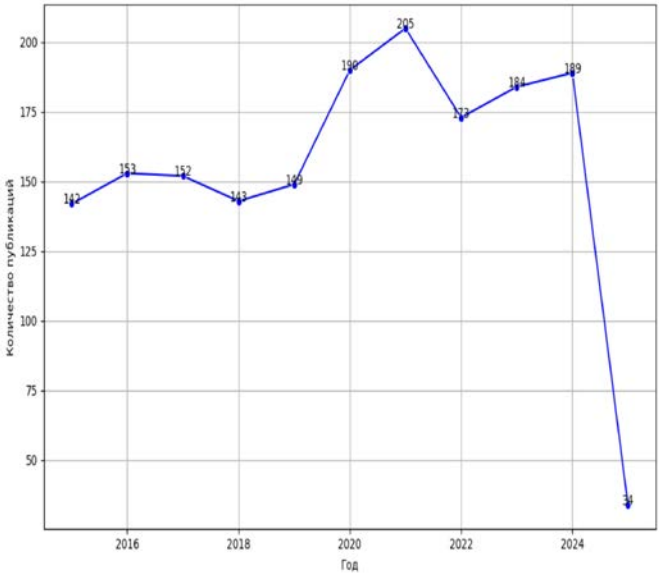


Рис. 1. Количество публикаций по теме НММП в 2014–2025 гг.

Как показано на рисунке 1, несмотря на незначительное снижение публикационной активности в 2017 и 2022 годах, количество научных статей по теме НММП увеличиваются с каждым годом, достигая максимума по числу публикаций в 2021 году. За последние пять лет было опубликовано 56,25% (n = 994) от общего числа статей (n = 1714). Понижающий тренд с начала 2024 года предположительно связан с тем, что еще не все публикации 2024–2025 гг. проиндексированы Scopus.

Журналы, попавшие в нашу выборку, были ранжированы по количеству статей. Данные были рассчитаны в феврале 2025 года. В результате анализа мы сделали вывод о средней степени фрагментации литературы по проблеме НММП: 83 статьи (45,1%) в нашей базе данных опубликованы в 12 журналах; 16 из этих журналов опубликовали 2 и более статьи (табл. 1). В фокусе исследователей по проблеме НММП – менеджмент и управление человеческими ресурсами, маркетинг, управление инновациями. В нашей базе данных присутствуют исследования в области инжиниринга и технологий, а также компьютерных наук. Кроме того, журналы публикуют работы по устойчивому развитию и изменениям в обществе, образовании и прикладной психологии. Журнал с наибольшим количеством статей – Nurse Education Today (n = 101).

Таблица 1

Журналы с наибольшим количеством публикаций и цитирований

Журнал	число цитирований	число статей	Процент статей
Nurse Education Today	1849	101	5.9
Nurse Education in Practice	1081	77	4.5
Journal of Professional Nursing	887	57	3.3
Journal for nurses in professional development	200	42	2.5
Journal of Clinical Nursing	1000	41	2.4
Journal of Nursing Management	695	40	2.3
Nursing Outlook	383	39	2.3
Journal of Advanced Nursing	531	37	2.2
British Journal of Nursing	347	36	2.1
Nursing Education Perspectives	1317	32	1.9
Journal of Continuing Education in Nursing	281	31	1.8
Journal of Nursing Administration	271	28	1.6
Journal of Nursing Education	107	28	1.6
BMC Nursing	415	24	1.4
Nurse Leader	80	23	1.3
Journal of the American Association of Nurse Practitioners	213	23	1.3

Статьи были опубликованы исследователями из 79 стран. В десяти странах, которые внесли значимый вклад в публикации по теме НММП, было опубликовано 1492 статьи, что составляет 87,0% от общего числа публикаций. Лидирующими странами являются США, на долю которых приходится 47,4% (n = 813) от общего числа публикаций, Великобритания (n = 218), Австралия (n = 153) и Канада (n = 103). На страны ЕС пришлось всего 6,4% публикаций.

По количеству статей лидируют такие авторы, как Mikkonen K. et al. (n = 5) из Исследовательского отдела сестринского дела и управления здравоохранением Университета Оулу (Финляндия), Kakyo T.A. et al. (n = 5) из Колледжа сестринского дела и медицинских наук Университета Флиндерса (Аделаида, Австралия), Busby K.R. et al. из Школы сестринского дела Индианского университета (n = 5), Moss C.R. et al. из Школы сестринского дела Университета Вандербильта, (Нэшвилл, Теннесси, n = 4), Vinales J. et al. (n = 4) из Школы медицинских исследований, Управление здравоохранения Гибралтара (Гибралтар), Gong Z. et al. из Ляочэнского университета (Тайань, Китай, n = 4), Ghosh R. et al. (n = 4) из Института наук о глобальном здравоохранении Калифорнийского университета в Сан-Франциско.

В число наиболее цитируемых авторов входят Main E.K. профессор-консультант кафедры акушерства и гинекологии Стэнфордского университета (Стэнфорд, Калифорния, n = 215), Edwards D. из Университета Алабамы в Бирмингеме (n = 213) и Ten Hoeve Y. из Гронингенского

университета, Нидерланды (n = 196); на долю данных авторов пришлось 624 цитаты в топе авторов (58% от всего количества цитат). Три наиболее цитируемые статьи посвящены обзору литературы по программам наставничества в области сестринского дела (Nowell L., Norris J.M., Mrklas K., White D.E., 2017, Journal of Professional Nursing), систематическому обзору проблемы наставничества в области сестринского дела, развития карьеры и научной продуктивности (Hafsteinsdóttir T.B., van der Zwaag A.M., Schuurmans M.J., 2017, International Journal of Nursing Studies) и обзору литературы по оценке эффективности и внедрению наставничества (Zhang Y., Qian Y., Wu J., Wen F., Zhang Y., 2011, International Journal of Nursing Studies). Эти работы закладывают теоретические основы для исследования специфических вопросов в области НММП. Другие высокоцитируемые статьи посвящены качественным и количественным исследованиям роли наставничества в улучшении клинических компетенций медсестер, опыту наставничества для карьерного роста персонала, расширению прав и возможностей медсестер-лидеров, стратегиям успешного снижения периоперационных рисков и др.

Таким образом, проведенный анализ представил общую картину зарубежных исследований, связанных с НММП за последние 16 лет. В целом количество публикаций о НММП демонстрирует восходящий тренд с 2014 года: периоды снижения публикационной активности чередуются с ожидаемым ростом интереса исследователей в периоды пандемии COVID-19. Для данной области исследований характерны довольно низкая фрагментарность знаний и отсутствие междисциплинарных исследований, что может свидетельствовать о высоком уровне разработанности данной проблемы, сформированным подходам ученых к пониманию НММП и направлениям его развития в рамках различных дисциплин. По числу публикаций в выборке лидируют развитые страны. Нам не удалось найти ни одной статьи за авторством российских исследователей по теме НММП, проиндексированной в базе Scopus в исследуемой период. В целом результаты недавних исследований подчеркивают важность изучения программ НММП и оценки их эффективности, как для организаций, так и для младшего медперсонала.

Список литературы

1. Race T.K., Skees J. Changing tides: Improving outcomes through mentorship on all levels of nursing // Critical Care Nursing Quarterly. 2010. №33. P. 163–176.

2. Новые модели наставничества в здравоохранении как способ повышения профессиональных компетенций медицинских работников / Ю.В. Бурдастова, Ю.С. Ненахова, Н.В. Аликперова, Д.И. Марков // Экономика. Налоги. Право. – 2022. – №15 (3). – С. 69–79. DOI 10.26794/1999-849X-2022-15-3-69-79. EDN DGQTHQ

3. Latham C.L., Hogan M., Ringl K. Nurses supporting nurses: Creating a mentoring program for staff nurses to improve the workforce environment // Nursing Administration Quarterly. 2008. №32. P. 27–39.

4. Santucci J. Facilitating the Transition into Nursing Practice // Journal of Nursing Staff Development. 2004. №20. P. 274–284.

5. Schroyer C.C., Zellers R., Abraham S. Increasing Registered Nurse Retention Using Mentors in Critical Care Services // The Health Care Manager. 2016. №35. P. 251–265.

Венгржновская Талина Маратовна
канд. техн. наук, основатель, директор
Институт креативного мышления
г. Москва

DOI 10.31483/r-126941

МЕТА-СОСТАВЛЯЮЩИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В ПРАКТИКЕ EXECUTIVE-КОУЧИНГА: АВТОРСКАЯ МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ

Аннотация*: в статье рассматривается методологический подход к концепции человеческого капитала в контексте executive-коучинга и управления персоналом. Анализируются две составляющие человеческого капитала – ценностный уровень и командное взаимодействие, которые требуют дополнительного внимания при оценке, развитии и сохранении человеческого капитала организации. На основе практических примеров демонстрируется роль данных составляющих в успешной интеграции руководителей в организационную среду.*

Ключевые слова*: человеческий капитал, ценностный уровень, командное взаимодействие, спиральная динамика, executive-коучинг, корпоративная культура, подбор руководителей, развитие руководителей, оценка лидерского потенциала, HR-стратегия, лидер, команда.*

Введение

Современная практика управления персоналом демонстрирует устойчивую тенденцию к высокой мобильности управленческих кадров. Статистические данные показывают, что значительная часть руководителей находится в постоянном поиске новых возможностей для карьерного роста, даже занимая текущие должности. Кроме того, прослеживается закономерность, когда руководители высшего звена покидают новые места работы в течение первых лет после назначения. Подобная ситуация свидетельствует о системных проблемах в области подбора и адаптации управленческих кадров, что влечет за собой существенные финансовые и временные потери для организаций.

Концепция человеческого капитала, несмотря на широкое использование этого термина в современной управленческой практике, остается недостаточно осмысленной большинством руководителей и HR-специалистов. В теории и практике управления человеческими ресурсами наблюдается парадоксальная ситуация: понятие, которым оперируют практически все организации, остается размытым и неконкретным для многих практиков.

Человеческий капитал: определение и традиционные составляющие

Традиционно человеческий капитал определяется как совокупность знаний, умений, навыков, используемых для удовлетворения многообразных потребностей человека и общества в целом [1]. Более развернутое определение предлагает рассматривать человеческий капитал как «сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком определенный запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, которые целесообразно используются в той или иной сфере общественного

воспроизводства, содействуют росту производительности труда и эффективности производства и тем самым влияют на рост заработков (доходов) данного человека» [2].

Опираясь на вышеприведенные определения, исследователи традиционно выделяют следующие основные составляющие человеческого капитала:

− знания;
− навыки;
− способности;
− мотивация;
− здоровье.

Однако исследования показывают, что данная модель может быть недостаточной для полноценной оценки человеческого капитала, особенно когда речь идет о лидерах организаций. Важно отметить, что в научной литературе уже встречаются упоминания о более широком понимании составляющих человеческого капитала. Так, в работе Е.А. Маклаковой «Человеческий капитал: понятие, оценка, учёт» (2010) автор указывает, что составляющими человеческого капитала являются в том числе «особенности мировоззрения работника» [6], что очевидно включает ценности личности как один из компонентов человеческого капитала.

Методологический подход: расширенное понимание составляющих человеческого капитала

В рамках данного исследования предлагается рассмотреть расширенную модель человеческого капитала, включающую аспекты, которые требуют дополнительного внимания при оценке руководителей:

− ценностный уровень – система ценностей и убеждений, определяющая принятие решений, стиль управления и взаимодействия с организационной средой;
− командное взаимодействие – социальный контекст, в котором лидер реализует свой человеческий капитал.

Таким образом, в рамках предлагаемого методологического подхода рассматривается расширенная модель человеческого капитала лидера, включающая следующие фокусы внимания:

− знания;
− навыки;
− способности;
− мотивация;
− здоровье;
− ценностный уровень;
− командное взаимодействие.

Применение методологии: анализ практических ситуаций

В данном разделе представлены результаты применения описанной методологии оценки человеческого капитала с учетом ценностного уровня и командного взаимодействия. Рассмотренные случаи иллюстрируют важность учета указанных аспектов при оценке руководителей.

Ситуация 1. Выбор директора завода с учетом ценностного уровня

HR-директор производственной компании проводил отбор кандидатов на должность директора завода. Рассматривались три претендента с сопоставимыми показателями по традиционным критериям оценки

человеческого капитала: все обладали необходимыми знаниями, навыками, мотивацией и хорошим здоровьем.

Методика работы с таким запросом включала:

− анализ корпоративной культуры организации-работодателя;

− анализ корпоративной культуры организаций, откуда пришли соискатели;

− прояснение уровня и специфики задач, которые предстоит решать кандидату;

− диагностику ценностного уровня кандидатов через тестирование и интервью.

Диагностика, проведенная в рамках методологии Спиральной динамики [3], показала, что два кандидата относились преимущественно к синему уровню (ориентация на порядок, правила, коллективную ответственность), а один – к красному (индивидуальное лидерство, доминирование).

Учитывая, что перед будущим директором стояли задачи антикризисного управления, сокращения штата, строительства новых корпусов и внедрения новых технологий, был рекомендован кандидат с красным ценностным уровнем. Однако для обеспечения устойчивости и долгосрочного успеха было предложено дополнить команду заместителями с оранжевым (инновации, эффективность) и синим (порядок, соответствие) ценностными уровнями.

Выбор кандидата с красным ценностным уровнем был обусловлен тем, что лидер синего уровня в данной ситуации, вероятнее всего, стремился бы сохранить существующий порядок, что могло затруднить необходимые изменения.

Ситуация 2. Конфликт ценностных уровней в инновационной компании

В инновационную компанию был приглашен руководитель с военным прошлым и значительным управленческим опытом. Вскоре возник конфликт между руководством и командой. Первоначально проблема была сформулирована как «сотрудники плохо работают, не проявляют проактивности».

Анализ ситуации выявил, что директивный стиль управления нового руководителя, сформированный в иерархической военной среде, вступил в противоречие с корпоративной культурой компании, сотрудники которой преимущественно относились к оранжевому ценностному уровню (ориентация на личный успех через инновации и творческую самореализацию).

Выявленное несоответствие ценностных уровней руководителя и команды стало основной причиной организационного конфликта, что подтверждает важность учета ценностного уровня при адаптации руководителей.

Для решения проблемы было рекомендовано назначить в оперативное управление командой начальника подразделения, близкого по ценностному уровню к команде, но имеющего также опыт работы в более иерархической корпоративной культуре, а также изменить процесс коммуникаций между лидером и командой (сокращение директивного управления через приказы, введение постановки задач в модели agile).

Ситуация 3. Личностные последствия несоответствия ценностного уровня

Не только организации испытывают трудности при игнорировании ценностного аспекта человеческого капитала, но и сами руководители могут столкнуться с проблемами. Руководитель уровня CEO-1, 49 лет, со стажем работы в руководящей должности более 25 лет, имел опыт двух увольнений из компаний за последние 4 года с уровня высшего менеджмента. При этом его опыт, знания и навыки полностью соответствовали поставленным задачам, и он был мотивирован на успешную работу.

Анализ ситуации выявил, что данный руководитель придерживался мягкого человекоориентированного подхода в работе с подчиненными. Проведенное тестирование показало, что он находился на желтом и зеленом ценностном уровне. Это означало, что как лидер он стремился к консенсусу всех сторон при решении задач, ценил свободу в принятии решений и постоянное развитие. Такому руководителю было некомфортно в корпоративных культурах жесткого порядка или директивного управления, а также в бизнесах, требующих кризис-менеджмента.

В результате анализа ситуации руководитель нашел для себя сферу максимального применения своим знаниям и способностям, соответствующую его ценностному уровню, в области консультирования руководителей высшего звена и участия в работе совета директоров нескольких компаний в качестве приглашенного эксперта.

Выводы и рекомендации

Предложенный методологический подход к оценке и развитию человеческого капитала с учетом ценностного уровня и командного контекста представляет собой вклад в теорию и практику управления человеческими ресурсами.

На основе проведенных исследований сформулированы следующие рекомендации.

1. При выборе кандидатов на руководящую должность целесообразно проводить комплексную оценку человеческого капитала, обращая внимание не только на знания, навыки, способности, здоровье, но и на ценностный уровень кандидата, его соответствие ценностям организации.

2. Если вопросы быстрого входа кандидата в должность по уровню знаний и навыков можно относительно легко решить через наставничество и обучение, то согласованность на уровне ценностей требует более глубокого и длительного процесса адаптации.

3. Целесообразно проводить специальные адаптационные мероприятия для «со-настройки» ценностных уровней нового руководителя и организационной среды [4].

4. При формировании команды необходимо учитывать ценностную комплементарность – подбирать членов команды таким образом, чтобы их ценностные уровни дополняли друг друга, обеспечивая эффективное решение задач, стоящих перед организацией.

5. Проводить отбор руководителей уровня CEO под конкретные цели и задачи развития компании, учитывая соответствие типа мышления и убеждений кандидата (его ценностный уровень) требованиям организации.

Важно отметить, что представленные практические ситуации иллюстрируют значимость учета ценностного уровня в структуре человеческого капитала, однако требуются дополнительные исследования для

формирования обоснованных выводов о том, насколько социальный контекст (командное взаимодействие) может рассматриваться как неотъемлемая часть человеческого капитала, а не отдельный феномен социального капитала.

Список литературы

1. Беккер Г.С. Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории / Г.С. Беккер; пер. с англ. – М.: ГУ-ВШЭ, 2003.
2. Дятлов С.А. Теория человеческого капитала / С.А. Дятлов. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1996. EDN TRXRNP
3. Бек Д.Э. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке / Д.Э. Бек, К.К. Кован; пер. с англ. – М.: Открытый Мир, 2010. – 424 с.
4. Уитмор Дж. Коучинг: основные принципы и практики коучинга и лидерства / Дж. Уитмор; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 316 с.
5. Венгржновская Т.М. Лидерские компетенции современных руководителей как отражение ценностного уровня / Т.М. Венгржновская // 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. 63–66. – ISBN 978-5-907830-31-8. – DOI 10.31483/r-111474. EDN GDLBDL
6. Маклакова Е.А. Человеческий капитал: понятие, оценка, учёт / Е.А. Маклакова // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. – 2010. – №1.

Ежиков Алексей Юрьевич
руководитель секции «Коучинг»
Ассоциация когнитивно-поведенческой психотерапии
г. Москва

КОУЧИНГ, ОСНОВАННЫЙ НА ПОЗИТИВНОЙ ПСИХОЛОГИИ: БЫСТРЫЙ ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР

***Аннотация**: в статье представлен обзор теоретических основ, ключевых моделей и практического применения коучинга, основанного на позитивной психологии (КПП). На основе систематизации актуальных исследований рассматриваются истоки подхода, основные принципы, инструменты оценки и доказательства эффективности. Особое внимание уделено интеграции результатов современных метаанализов, демонстрирующих эффективность подхода в контексте рабочей среды. Показано, что КПП представляет собой структурированный, научно обоснованный подход к коучингу, направленный на выявление и развитие сильных сторон личности, повышение благополучия и оптимального функционирования. Обсуждаются перспективы дальнейшего развития и интеграции подхода с другими доказательными практиками в коучинге.*

***Ключевые слова**: коучинг, позитивная психология, благополучие, сильные стороны, PERMA+4, жизнестойкость, positive psychology, positive psychology coaching, PPC.*

1. Введение.

В последние годы растет интерес к научно обоснованным подходам в коучинге, что обусловлено необходимостью повышения качества и эффективности коучинговых вмешательств [1]. Под научно обоснованным подходом к коучингу (evidence-based coaching) понимается практика, опирающаяся на данные эмпирических исследований, а не только на

субъективный опыт коучей или теоретические предположения. По определению Гранта, это «разумное и добросовестное использование актуальных и наилучших современных знаний в сочетании с опытом профессиональных практиков при принятии решений о том, как проводить коучинг для клиентов, а также при разработке и реализации программ обучения коучей» [10].

Важно подчеркнуть, что помимо изучения эффективности коучинга как метода, современные исследования стремятся определить иерархию доказательности в коучинге и выявить факторы, модерирующие результативность различных подходов. Это включает анализ специфики работы с разными клиентами и в различных контекстах, что необходимо для развития более адресных и эффективных коучинговых интервенций.

Коучинг, основанный на позитивной психологии (Positive Psychology Coaching, PPC), далее – КПП, является одним из четырех наиболее исследованных психологически информированных подходов к коучингу наряду с когнитивно-поведенческим коучингом, поведенческим коучингом и коучингом, сфокусированном на решении (solution-focused coaching). КПП активно исследуется уже более 20 лет, начиная с середины 2000-х годов, что делает его одним из наиболее проработанных с научной точки зрения подходов в коучинге [4].

Несмотря на распространённое заблуждение о недостаточной изученности коучинга как практики, существует обширный корпус научной литературы по данной теме. В частности, КПП опирается на теоретические модели и практические наработки позитивной психологии, которые показали свою эффективность в многочисленных исследованиях, включая метаанализы и систематические обзоры.

Целью данной статьи является систематизация знаний о коучинге, основанном на позитивной психологии, его теоретических основах, ключевых моделях, инструментах и доказательствах эффективности с учётом актуальных метааналитических данных.

2. Истоки и теоретические основы КПП.

Позитивная психология как научное направление была основана Мартином Селигманом и Михаем Чиксентмихайи в конце 1990-х годов. В 1999 году Селигман, будучи президентом Американской психологической ассоциации (APA), объявил позитивную психологию ключевой темой своего президентства. Этот подход возник как реакция на традиционную фокусировку психологии на патологиях и дисфункциях [20].

Позитивная психология определяется как «научное изучение условий и процессов, которые способствуют процветанию людей и сообществ». Она стремится операционализировать позитивные эмоции, черты характера и практики, которые способствуют счастью и благополучию, дополняя работу с патологиями изучением сильных сторон и ресурсов человека.

Коучинг, основанный на позитивной психологии, возник на стыке коучинговой психологии и позитивной психологии в середине 2000-х годов [13; 14]. Эта интеграция была обусловлена естественным совпадением ценностей и ориентацией обоих подходов на развитие потенциала человека.

По определению Ван Зила и коллег [22], КПП представляет собой «краткосрочные или среднесрочные профессиональные, совместные отношения между клиентом и коучем, направленные на выявление,

использование, оптимизацию и развитие личных сильных сторон и ресурсов в целях повышения позитивных состояний, черт и поведения». Данный подход использует сократический метод целеполагания и научно обоснованные методы позитивной психологии для содействия личностному росту, оптимальному функционированию, повышению благополучия и реализации потенциала людей.

В отличие от многих других направлений коучинга, КПП изначально развивался как структурированный подход. Коучинг, основанный на позитивной психологии, не является просто применением инструментов позитивной психологии в коучинговой практике, а представляет собой интегрированный подход с чёткими теоретическими основами и собственными моделями, техниками и эмпирической базой.

3. Ключевые принципы и ценности КПП.

Коучинг, основанный на позитивной психологии, опирается на ряд фундаментальных принципов, которые определяют его специфику и отличают от других подходов.

Ключевым отличием КПП является смещение фокуса с проблем и недостатков на сильные стороны и ресурсы клиента. Вместо коррекции дефицитов (в том числе «устранения препятствий») коуч концентрируется на выявлении, развитии и применении уже имеющихся у клиента сильных сторон для достижения желаемых результатов. Это не означает игнорирования проблем, но предполагает использование иного подхода к их решению – через усиление имеющихся ресурсов.

КПП уделяет значительное внимание культивированию позитивных эмоций, которые, согласно исследованиям, способствуют расширению когнитивных и поведенческих репертуаров человека, повышению творческого мышления и устойчивости к стрессу [9]. В рамках коучинговых сессий применяются техники для повышения осознанности и частоты переживания позитивных эмоций.

В центре внимания КПП находятся ключевые психологические конструкты, связанные с самовосприятием и саморегуляцией:

– Я-концепция (self-concept) – представление человека о самом себе [16];

– самооценка (self-esteem) – эмоциональная оценка собственной ценности [7];

– самодетерминация (self-determination) – способность делать выбор и управлять своей жизнью [19];

– самоэффективность (self-efficacy) – вера в способность добиваться результатов [2];

– самомониторинг, оценка себя (self-monitoring, self-assessment) – способность объективно оценивать собственные качества и действия [8].

Эти конструкты рассматриваются как мишени для развития в процессе коучинга, что способствует повышению благополучия и эффективности клиента.

В отличие от многих других подходов в коучинге, КПП изначально развивался с установкой на научную обоснованность (мы используем это словосочетание синонимично «с опорой на фактические данные» и «evidence-based»). Используемые техники и инструменты отбираются на основе эмпирических данных об их эффективности, а результаты работы оцениваются с помощью валидированных методик.

4. Основные модели и техники КПП.

Пятифазная модель коучинга, основанного на позитивной психологии (Positive Psychology Coaching Model, PPCM), предложенная Ван Зилом и коллегами [22], структурирует процесс коучинга и определяет ключевые этапы работы.

1. Создание профессиональных позитивных отношений – установление доверительных отношений между коучем и клиентом, создание безопасной среды для развития.

2. Профилирование и обратная связь по сильным сторонам – выявление сильных сторон клиента с помощью специализированных интервью, опросников и других инструментов, предоставление развивающей обратной связи.

3. Разработка идеального видения будущего – формирование образа желаемого будущего, соответствующего ценностям и сильным сторонам клиента.

4. Постановка реалистичных целей и стратегий – определение конкретных, достижимых целей и разработка пути их достижения с опорой на сильные стороны.

5. Реализация и отслеживание прогресса – внедрение стратегий в реальную жизнь, оценка результатов и корректировка при необходимости.

Помимо этих фаз, модель включает три непрерывных процесса, которые присутствуют на протяжении всего коучингового взаимодействия.

1. Перенос обучения в рабочую среду – применение полученных на сессиях навыков и инсайтов в повседневной жизни и работе.

2. Отслеживание действий и постоянная оценка – мониторинг результатов и корректировка планов.

3. Расширение возможностей клиента (empowerment) – постепенное повышение автономности и самоэффективности клиента.

Модель PERMA, разработанная Мартином Селигманом, описывает пять компонентов благополучия положительные эмоции (Positive emotions), вовлечённость (Engagement), отношения (Relationships), осмысленность (Meaning) и достижения (Accomplishments). В 2022 году Доналдсон и коллеги [6] расширили модель до PERMA+4, добавив четыре дополнительных компонента, особенно важных в рабочем контексте: физическое здоровье (physical health), когнитивные установки (mindset), рабочая среда (work environment) и экономическая безопасность (economic security).

Модель PERMA+4 используется в КПП как организующая рамка для оценки и развития различных аспектов благополучия клиента. Она позволяет структурировать работу коуча, обращая внимание на все ключевые области, влияющие на общее благополучие и производительность человека.

Модель RAW, предложенная Грин и Палмером [12], описывает взаимосвязь между тремя ключевыми конструктами:

– жизнестойкость (resilience) – способность эффективно восстанавливаться после пережитого стресса;

– достижение (achievement) – реализация целей и задач;

– благополучие (wellbeing) – субъективное и объективное ощущение процветания.

Эта модель позволяет коучу понимать, как работа над одним из компонентов влияет на другие, и разрабатывать комплексные интервенции, учитывающие эти взаимосвязи. Модель также включает дополнительные факторы, влияющие на основные компоненты: эмоциональная стабильность, компетентность, вовлеченность, оптимизм, смысл, положительные эмоции, положительные взаимоотношения, самооценка и жизнелюбие.

Модель PsyCap (Positive Psychology Capital), разработанная Лютенсом и коллегами в рамках позитивной организационной психологии [15], фокусируется на четырех ключевых психологических ресурсах:

– надежда – позитивное мотивационное состояние, сочетающее целенаправленную решимость и проактивное планирование путей достижения целей;

– самоэффективность – уверенность человека в способности достичь конкретной цели в конкретной ситуации;

– жизнестойкость – способность восстанавливаться после стресса, конфликтов и неудач, а также адаптироваться к изменениям;

– оптимизм – реалистичный конструкт с устойчивой внутренней атрибуцией позитивных событий и позитивным прогнозом будущего.

Эта модель используется в КПП для развития базовых психологических ресурсов клиента, которые помогают справляться с вызовами и добиваться успеха в различных сферах жизни.

Рихтер и коллеги провели систематический обзор и классификацию техник, используемых в КПП [18]. Они выделили 18 основных техник, которые применяются на разных фазах коучингового процесса, среди которых, в том числе:

– поощрение активного развития навыков;

– психометрическая оценка личности, благополучия и рабочих предпочтений;

– построение отношений и установление раппорта;

– когнитивное переосмысление;

– направляемая саморефлексия;

– использование микронавыков (активное слушание);

– обнаружение и развитие сильных сторон.

Эти техники интегрируются в общую структуру пятифазной модели КПП и адаптируются под индивидуальные потребности клиента.

5. Инструменты и методы оценки в КПП.

Ключевым элементом КПП является выявление и развитие сильных сторон клиента. Для этого используются различные инструменты, включая открытые и проприетарные (коммерческие).

VIA Inventory of Strengths (VIA-IS-R) оценивает 24 сильные стороны характера, сгруппированные в шесть добродетелей: мудрость и знание, мужество, гуманизм и любовь, справедливость, умеренность, духовность [17]. Пересмотренная версия отличается от оригинальной улучшенными психометрическими характеристиками, включая более высокую внутреннюю согласованность шкал (α Кронбаха от 0,79 до 0,90) и подтвержденную факторную структуру. Доступны также краткие версии опросника (VIA-IS-R-72 и VIA-IS-R-24), которые могут использоваться для быстрой оценки в коучинговой практике.

Проприетарные инструменты включают в себя инструменты различных коммерческих организаций, преимущественно распространённые в

бизнес-среде: Hogan HPS и Hogan MVPI, CliftonStrengths, Strengths Profile (Cappfinity), High5, Base!Pro и другие.

Эти инструменты позволяют создать индивидуальный профиль сильных сторон клиента, на основе которого разрабатывается персонализированный план развития. При выборе инструмента важно учитывать его психометрические свойства, теоретическую основу и соответствие целям коучинга.

Для измерения различных аспектов благополучия в КПП используется ряд инструментов. Опросник PERMA-Profiler оценивает компоненты модели PERMA и имеет валидированную русскоязычную версию [3]. Структура опросника включает 23 вопроса, распределённых по 5 основным шкалам PERMA с дополнительными шкалами негативных эмоций, здоровья, одиночества и счастья. Психометрические показатели русскоязычной версии демонстрируют высокую конвергентную валидность, внутреннюю согласованность (α Кронбаха от 0,74 до 0,94 для разных шкал) и ретестовую надёжность (R Пирсона от 0,59 до 0,83 для разных шкал).

Также упомянем несколько других инструментов, в частности:

– Quality of Life Inventory (QOLI) – измеряет общее качество жизни;

– тест жизнестойкости Мадди – оценивает психологическую устойчивость личности;

– шкала психологического благополучия Рифф (PWB) – измеряет шесть аспектов эвдемонического благополучия.

Эти инструменты применяются как для первичной диагностики, так и для отслеживания прогресса в процессе коучинга.

Наряду с количественными методами в КПП используются качественные методики:

– интервью, сфокусированное на сильных сторонах – структурированная беседа, направленная на выявление и анализ успешного опыта и личных ресурсов клиента;

– позитивная оценка 360° – сбор обратной связи от окружения клиента с акцентом на сильные стороны и достижения.

Эти методы позволяют получить более глубокое и контекстуализированное понимание потенциала клиента, выходящее за рамки стандартизированных опросников.

6. Эффективность и практическое применение КПП в свете метааналитических исследований.

Растущее число метааналитических исследований подтверждает эффективность коучинга, основанного на позитивной психологии. Метаанализы и систематические обзоры показывают, что КПП имеет малый-средний положительный эффект на благополучие и рабочие результаты [5; 21].

Важным вкладом в понимание эффективности различных психологически информированных подходов к коучингу стал недавний метаанализ Ванг и коллег [24]. Авторы проанализировали 20 исследований (n = 957) и обнаружили, что психологически информированные подходы к коучингу, включая КПП, показали умеренно положительный общий эффект (g = 0,51). При этом наибольший эффект был обнаружен для достижения целей (g = 1,29) и самоэффективности (g = 0,59).

Важно отметить, что анализ модераторов эффективности показал, что коучинг имеет больший эффект в случаях, когда:

– используются объективные оценки производительности (по сравнению с самоотчетами);

– учитываются культурные и организационные контексты, что особенно важно в контексте ориентации современной позитивной психологии на исследовании культурно-зависимых представлений о счастье и благополучии.

Интересно, что данный метаанализ не выявил статистически значимых различий между различными психологическими подходами к коучингу, что соответствует принципу «эквивалентности результатов» из психотерапевтических исследований.

Исследования демонстрируют, что интегративные подходы, сочетающие коучинг и позитивную психологию, более эффективны, чем применение их по отдельности [11]. В частности, коучинговые отношения выступают как «метаинтервенция», усиливающая эффекты индивидуальных позитивно-психологических интервенций.

Согласно Ван Зилу и коллегам [22], КПП эффективен для повышения субъективного благополучия, психологического благополучия, рабочей производительности, вовлеченности и жизнестойкости. При этом авторы отмечают, что область исследований КПП продолжает развиваться и требуются дополнительные высококачественные рандомизированные контролируемые исследования.

КПП находит применение в различных контекстах.

1. Индивидуальный коучинг – развитие личностного потенциала, повышение благополучия и эффективности.

2. Организационный контекст – развитие сотрудников, повышение вовлеченности и производительности, формирование позитивной корпоративной культуры.

3. Лидерский коучинг – развитие лидерских качеств с опорой на сильные стороны и аутентичность.

4. Коучинг для благополучия – целенаправленное повышение различных аспектов благополучия, развитие жизнестойкости и психологического капитала.

Необходимо упомянуть и наличие критических исследований в области позитивной психологии, которые косвенно затрагивают и КПП, основанный на тех же принципах [23]. Критики отмечают следующие проблемы, впрочем, сопутствующие и другим научно обоснованным подходам в коучинге.

1. Большинство исследований основано на небольших выборках и самоотчётах.

2. Публикационное смещение в сторону положительных результатов.

3. Недостаточное внимание к культурным различиям и адаптации подхода к разным контекстам.

4. Ограниченность долгосрочных исследований устойчивости эффектов.

7. Заключение.

Коучинг, основанный на позитивной психологии, представляет собой научно обоснованный, структурированный подход к коучингу, направленный на выявление и развитие сильных сторон личности, повышение благополучия и оптимального функционирования. Вопреки распространённому мнению о недостаточной изученности коучинга, КПП имеет

солидную эмпирическую базу, включающую метаанализы и систематические обзоры.

Современные метааналитические данные подтверждают эффективность КПП, особенно в сферах достижения целей, самоэффективности и общего благополучия.

Ключевыми отличиями КПП являются:

1) фокус на сильных сторонах и ресурсах клиента;

2) структурированный процесс с выделением четких фаз;

3) применение валидированных инструментов оценки;

4) интеграция научно обоснованных техник позитивной психологии.

Для продвижения КПП как научно обоснованного подхода необходимы дальнейшие исследования с использованием более строгих методологий, включая рандомизированные контролируемые испытания с адекватными размерами выборок, объективные показатели эффективности и долгосрочные измерения. Важно также изучить механизмы, лежащие в основе эффективности КПП, и модераторы, влияющие на результаты в разных контекстах и для разных клиентов.

В целом КПП является одним из перспективных направлений в психологически информированном коучинге, сочетающим четвертьвековую научную обоснованность с практической применимостью и изначальной концептуальной ориентацией на развитие потенциала человека.

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. – Чебоксары: Среда, 2024. – С. 97–104. EDN FDZBMP

2. Бандура А. Теория социального научения / А. Бандура. – СПб.: Евразия, 2000. – 320 с.

3. Исаева О.М. Опросник благополучия PERMA-Profiler: апробация русскоязычной версии / О.М. Исаева, А.Ю. Акимова, Е.Н. Волкова // Социальная психология и общество. – 2022. – Т. 13. №3. – С. 116–133. – DOI 10.17759/sps.2022130308. – EDN CCGDII

4. Biswas-Diener R., Dean B. Positive Psychology Coaching: Putting the Science of Happiness to Work for Your Clients. – Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2007. – 258 p.

5. Donaldson S.I., Lee J.Y., Donaldson S.I. Evaluating Positive Psychology Interventions at Work: a Systematic Review and Meta-Analysis // International Journal of Applied Positive Psychology. 2019. Vol. 4. №3. Pp. 113–134.

6. Donaldson S.I., Van Zyl L.E., Donaldson S.I. PERMA+4: A Framework for Work-Related Wellbeing, Performance and Positive Organizational Psychology 2.0 // Frontiers in Psychology. 2022. Vol. 12. Art. 817244. DOI 10.3389/fpsyg.2021.817244. EDN BRHTTS

7. Donnellan M.B., Trzesniewski K.H., Robins R.W. Self-Esteem: Enduring Issues and Controversies // The Wiley-Blackwell Handbook of Individual Differences. 1st ed. / ed. Chamorro-Premuzic T., Von Stumm S., Furnham A. – NY: Wiley, 2011. – Pp. 718–746.

8. Eva K.W., Regehr G. Exploring the Divergence Between Self-Assessment and Self-Monitoring // Advances in Health Sciences Education. 2011. Vol. 16. №3. Pp. 311–329. DOI 10.1007/s10459-010-9263-2. EDN HJAKSG

9. Fredrickson B.L. The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions // The American Psychologist. 2001. Vol. 56. №3. Pp. 218–226. EDN GSGLUD

10. Grant A.M. What Constitutes Evidence-Based Coaching? A Two-by-Two Framework for Distinguishing Strong from Weak Evidence for Coaching // International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. 2016. Vol. 14. №1. Pp. 74–85.

11. Grant A.M., Atad O.I. Coaching Psychology Interventions Vs. Positive Psychology Interventions: The Measurable Benefits of a Coaching Relationship // The Journal of Positive Psychology. 2022. Vol. 17. №4. Pp. 532–544. DOI 10.1080/17439760.2021.1871944. EDN GCHDQJ

12. Positive Psychology Coaching in Practice / ed. Green S., Palmer S. – Abingdon: Routledge, 2019. – 214 p.

13. Kauffman C., Boniwell I., Silberman J. The Positive Psychology Approach to Coaching // The Complete Handbook of Coaching / ed. Cox E., Bachkirova T., Clutterbuck D. – Los Angeles: SAGE, 2010. – Pp. 158–171.

14. Linley P.A., Harrington S. Positive Psychology and Coaching Psychology: Perspectives on integration // The Coaching Psychologist. 2005. Vol. 1. №1. Pp. 13–14.

15. Luthans F. [et al.] Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction // Personnel Psychology. 2007. Vol. 60. №3. Pp. 541–572.

16. Marsh H.W., Craven R.G. Reciprocal Effects of Self-Concept and Performance From a Multidimensional Perspective: Beyond Seductive Pleasure and Unidimensional Perspectives // Perspectives on Psychological Science. 2006. Vol. 1. №2. Pp. 133–163.

17. McGrath R.E., Wallace N. Cross-Validation of the VIA Inventory of Strengths-Revised and Its Short Forms // Journal of Personality Assessment. 2021. Vol. 103. №1. Pp. 120–131.

18. Richter S. [et al.] Positive Psychological Coaching Tools and Techniques: A Systematic Review and Classification // Frontiers in Psychiatry. 2021. Vol. 12. P. 667200. DOI 10.3389/fpsyt.2021.667200. EDN MMODRG

19. Ryan R.M., Deci E.L. Self-determination theory: basic psychological needs in motivation, development, and wellness. – NY: Guilford Press, 2017. – 756 p.

20. Seligman M.E.P., Csikszentmihalyi M. Positive psychology: An introduction // American Psychologist. 2000. Vol. 55. №1. Pp. 5–14. EDN GSHHUB

21. Theeboom T., Beersma B., Van Vianen A.E.M. Does Coaching Work? A Meta-Analysis on the Effects of Coaching on Individual Level Outcomes in an Organizational Context // The Journal of Positive Psychology. 2014. Vol. 9. №1. Pp. 1–18.

22. Van Zyl L.E. [et al.] Positive Psychological Coaching Definitions and Models: A Systematic Literature Review // Frontiers in Psychology. 2020. Vol. 11. Pp. 793. DOI 10.3389/fpsyg.2020.00793. EDN ZUTZCC

23. Van Zyl L.E. [et al.] The Critiques and Criticisms of Positive Psychology: A Systematic Review // The Journal of Positive Psychology. 2024. Vol. 19. №2. Pp. 206–235. DOI 10.1080/17439760.2023.2178956. EDN XUXZXY

24. Wang Q. [et al.] The Effectiveness of Workplace Coaching: A Meta-Analysis of Contemporary Psychologically Informed Coaching Approaches // Journal of Work-Applied Management. 2022. Vol. 14. №1. Pp. 77–101. DOI 10.1108/jwam-04-2021-0030. EDN AHNKJJ

Курдина Мария Николаевна

коуч, психолог, глава Комитета по наставничеству
Ассоциация «Федерация профессиональных коучей и наставников»
г. Санкт-Петербург

НАСТАВНИЧЕСТВО ДЛЯ ЭКСПЕРТОВ: ВОЗМОЖНОСТИ И ВЫЗОВЫ

***Аннотация**: в статье рассматривается роль наставничества в развитии профессиональной компетентности экспертов, на примере программы «Наставник для коуча». Анализируются основные возможности и вызовы, с которыми сталкиваются наставники, а также предлагаются практики для эффективного сопровождения подопечных. В работе используются результаты качественного анализа опыта наставников и молодых специалистов в сфере коучинга.*

***Ключевые слова**: наставничество, обучение наставничеству, коучинг, мотивация, развитие, вызовы.*

Введение

Современный рынок требует не только глубоких профессиональных знаний, но и способности передавать их другим. В этом контексте наставничество становится ключевым инструментом развития экспертности, т.к. оно играет ключевую роль в передаче знаний, профессиональном развитии и формировании культуры непрерывного обучения. Однако сам процесс наставничества требует от экспертов новых компетенций, адаптации подходов и понимания психологии обучения взрослых. Наставничество экспертов – это не только передача знаний, но и сложный процесс взаимного развития, требующий осознания возможностей и вызовов. В научной литературе сегодня немало публикаций о роли и значении наставничества для организации, а также эффективности наставничества для наставляемых. Однако вопрос о сложностях и потенциальных выгодах для самих наставников остается слабо изученным. Данная статья рассматривает возможности и вызовы наставничества непосредственно для наставника на основе анализа личного опыта в рамках программы Федерации профессиональных коучей и наставников «наставник для коучей» и призывает обратить внимание на этот угол зрения в развитии исследований наставничества

Теоретическое обоснование наставничества

Наставничество как форма профессионального развития рассматривается в контексте теорий обучения взрослых (Ноулз, [7]) и социального научения (Бандура, [1]). Согласно концепции Малкольма Ноулза, наставничество способствует самоопределению и автономному обучению, позволяя экспертам формировать индивидуальные стратегии профессионального роста. Теория социального научения Альберта Бандуры подчеркивает важность ролевых моделей в передаче знаний и формировании новых компетенций. В современных работах показано, что наставничество эффективно не только для передачи знаний, но и для развития мягких навыков, включая эмоциональный интеллект и лидерство [2].

Исследования показывают, что наставники не только передают знания, но и развивают навыки рефлексии, коучингового подхода и адаптивности. Работы Коллинза и Брауна (1989) подчеркивают, что эффективное наставничество способствует когнитивному росту и расширению профессиональных компетенций наставника.

На текущий момент в научной литературе нет единого определения понятия «наставничество», однако можно признать некоторым образом закрепление термина, которое используется в письме Министерства просвещения России от 23 января 2020 г. № МР-42/02. Согласно этому документу «наставничество» является «универсальной технологией передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций, метакомпетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве». Кажется важным обратить внимание на «взаимообогащающее» общение. В литературе часто указывается, что наставничество ускоряет скорость адаптации сотрудников, положительно влияет на их карьерный рост и развитие мягких навыков, но исследование влияния на самих наставников ограничено, например, в исследовании 2004 г. указывается, что предоставляемое наставничество связано с карьерным ростом наставника [3], а мета-анализ 2013 года [5] говорит, что качество предоставляемого наставничества связано с карьерным ростом и удовлетворенностью работой наставников. Среди своей мотивации действующие наставники часто называют желание делиться знаниями, желание оказывать влияние на организацию, в которой они работают, а также признание. Гораздо реже упоминается заинтересованность в материальном поощрении. Соответственно, видится перспективным углубление в вопросы нематериального поощрения и подчеркивание нематериальных выгод для наставников.

Возможности наставничества для экспертов

1. Взгляд на свою экспертизу под другим углом.

Работа в роли наставника помогает эксперту глубже осознать и структурировать свои знания. Например, объясняя сложные концепции молодым коучам, наставники выявляют пробелы в своем понимании, пересматривают устоявшиеся подходы и развивают способность адаптировать свои знания под разные уровни восприятия. Это в том числе позволяет наставникам продолжать наращивать свою экспертизу в предмете, так как, с одной стороны, эксперт должен быть в курсе текущих тенденций, с другой – находить ответы на разные нетривиальные вопросы.

2. Развитие навыков сопровождения.

Наставничество требует не только передачи знаний, но и сопровождения ученика на его профессиональном пути. Это развивает у наставников умение работать с сопротивлением, поддерживать мотивацию подопечных и помогать им находить собственные решения через коучинговый подход. Например, вместо готовых советов наставник задает наводящие вопросы, способствующие самостоятельному поиску решений. Это, в свою очередь, увеличивает познания наставника в психологии, андрагогике и иных дисциплинах, позволяющих наращивать надпрофессиональные навыки.

3. Расширение понимания работы с людьми.

Наставничество позволяет эксперту развивать эмпатию, наблюдательность и гибкость в подходах. Взаимодействие с подопечными разного уровня и стиля мышления помогает наставнику адаптировать

коммуникационные стратегии и учиться работать с индивидуальными особенностями каждого ученика. Это помогает развивать эмоциональный интеллект.

С точки зрения сложностей, с которыми могут сталкиваться наставники, важно рассмотреть следующее.

1. Баланс между поддержкой и самостоятельностью подопечного.

Одной из ключевых сложностей является поиск баланса между активным наставничеством и предоставлением ученику свободы. Чрезмерный контроль может привести к зависимой позиции, а недостаточная поддержка – к потере мотивации. Это заставляет наставника постоянно искать баланс между директивностью в своем стиле и партнерством.

2. Работа с демотивацией и кризисами развития.

Наставник сталкивается с ситуациями, когда ученик испытывает сомнения в своей профессиональной траектории, переживает периоды спада мотивации или фрустрации. Важно не только поддерживать, но и уметь правильно реагировать на такие состояния, помогая ученику преодолеть трудности.

3. Необходимость постоянного профессионального развития наставника.

Обратная сторона первой возможности, о которой говорилось выше, – наставник не только передает знания, но и сам постоянно учится. Важно следить за новыми тенденциями в своей области, обновлять инструменты наставничества и адаптировать подходы в зависимости от изменений в профессии и потребностей подопечных. Это означает, что необходимо закладывать дополнительное время помимо непосредственных встреч с наставляемым.

Практики наставничества

1. Коучинговый стиль наставничества.

Вместо директивного подхода «смотри и делай» в настоящее время может быть полезным использовать методы коучинга: открытые вопросы, которые помогают ученикам осознавать свои сильные стороны и самостоятельно находить решения. Это является более эффективным инструментом при работе с взрослыми, позволяет учитывать их предыдущий опыт и снижать сопротивление наставляемых.

2. Поддержка на разных этапах развития.

Наставники отмечают важность работы с разными фазами профессионального роста ученика: от начального энтузиазма до кризисов и профессионального становления. Индивидуальный подход и адаптация методов работы под конкретного подопечного значительно повышают эффективность наставничества. Также простое упоминание того, что кризис – это нормально – дает серьезную поддержку наставляемым.

3. Рефлексия и обмен опытом.

Регулярный анализ собственной работы в роли наставника, обратная связь от подопечных и обсуждение сложных кейсов с коллегами помогают наставникам развиваться и совершенствовать свои методы.

Заключение

Наставничество является мощным инструментом профессионального роста не только для подопечных, но и для самих экспертов. Однако оно требует от наставника развитых навыков сопровождения, гибкости и постоянного самосовершенствования. Использование лучших практик позволяет значительно повысить эффективность наставничества и создать условия для качественного профессионального развития новых специалистов. Опыт программы «Наставник для коуча» показывает, что

осознанное и методологически подкрепленное наставничество способно изменить профессиональные траектории и повысить общий уровень компетентности в отрасли.

Список литературы

1. Бандура А. Теория социального научения / А. Бандура. – СПб.: Евразия, 2000. – 320 с.
2. Нугуманова Л.Н. Наставничество: эффективная форма обучения: информационно-методические материалы / Л.Н. Нугуманова, Т.В. Яковленко [и др.]. – 2-е изд., доп., перераб. – Казань: Изд-во ГАОУ ДПО ИРО РТ, 2020.
3. Bozionelo N. Mentoring provided: Relation to mentor's career success, personality, and mentoring received. Journal of Vocational Behavior. Vol. 64, Iss. 1, February 2004. Pp. 24–46.
4. Collins A., Brown J.S. (1989). Cognitive apprenticeship: Teaching the craft of reading, writing, and mathematics. In L. Resnick (Ed.). Knowing, Learning, and Instruction: Essays in Honor of Robert Glaser. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates. Pp. 453–494.
5. Ghosh R., Reio T.G. (2013). Career benefits associated with mentoring for mentors: A meta-analysis. Journal of Vocational Behavior, 83 (1). Pp. 106–116.
6. Kagan D.M. (1992). Professional growth among preservice and beginning teachers. Review of Educational Research, 62 (2). Pp. 129–169. DOI 10.3102/00346543062002129. EDN JTSSWN
7. Knowles M.S., Holton E.F. III, Swanson R.A., Robinson P.A. (2020). The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development. 9th ed. Routledge/Taylor & Francis Group.
8. Kram K.E. (1985). Mentoring at Work: Developmental Relationships in Organizational Life. Glenview, IL: Scott, Foresman.
9. Megginson D., Clutterbuck D., Garvey B., Stokes P., Garrett-Harris R. (2006). Mentoring in Action: A Practical Guide for Managers. London: Kogan Page.

Рыбина Ольга Владимировна
канд. психол. наук, председатель президиума
Ассоциация «Федерация профессиональных коучей и наставников»
г. Санкт-Петербург
Москаева Екатерина Александровна
аспирант
ФГБОУ ВО «Московский государственный
университет им. М.В. Ломоносова»
г. Москва

DOI 10.31483/r-126832

О ВОЗМОЖНОСТИ КОРРЕЛЯЦИИ ЛИНГВИСТИЧЕСКИХ СРЕДСТВ В УСТНОЙ РЕЧИ С АКЦЕНТУАЦИЯМИ ХАРАКТЕРА

Аннотация*: в статье рассматривается вопрос о возможной корреляции выбора языковых средств при порождении речи с акцентуациями характера. Раскрывается тема зависимости всего процесса порождения речи от внутреннего мотива автора речевого высказывания. Авторы обосновывают актуальность психолингвистического исследования этого вопроса, а также представляют план экспериментального исследования.*

Ключевые слова*: психолингвистика, теория порождения речи, акцентуации характера, коучинг, эффектность коммуникации.*

Может ли коуч за 30–40 минут общения с потенциальным клиентом ответить себе на два вопроса: «Как понять, что это не «мой» клиент?» и

«Как понять, что передо мной клиент, которому больше подойдут какие-то другие методики кроме коучинга?»

Эти два вопроса не являются научными, при этом важность ответа на них очень важна для эффективной работы коучей.

«Коучинг – это сотрудничество или партнерство двух взрослых людей. И под взрослостью здесь понимается не возраст, а внутренняя психологическая зрелость, способность делать осознанный выбор и принимать решения, а также нести ответственность за их последствия» [1, с. 53].

Проблематика ответа на вопрос «Мой ли это клиент?» может лежать в двух направлениях:

1) определение того, является ли этот клиент психологически взрослым, способным брать на себя ответственность и принимать решения;

2) определение возможных коммуникативных сложностей в общении с этим клиентом.

В эмпирическом опыте авторов есть понимание что, коуч не может эффективно работать с некоторыми клиентами. Одним из предположений является понимание, что несовпадение личностных характеристик, черт характера и проявлений этих особенностей в поведении могут мешать эффективной работе в коучинге.

Коуч-сессия – это общение двух людей в формате устного диалога. В процессе этого диалога основным источником информации о клиенте будет являться прежде всего речь клиента, то, какие смыслы он вкладывает в свои ответы, и то, какие лингвистические и экстралингвистические средства он использует. Это означает, что возможное решение проблематики, обозначенной выше, можно найти в речи клиента. Для того чтобы помочь коучам в этом направлении, совместно с Академией профессионального коучинга и психологии 5 Prism (АНО ДПО «Академия «Пять призм») мы поставили себе задачу – найти ответы на эти вопросы с помощью науки и провести психолингвистическое исследование речи потенциальных клиентов коучинга.

Актуальность исследования

В настоящее время крайне мало научных работ посвящено исследованию устной речи взрослых, осознанных людей без ярко выраженных психологических проблем или проблем с законом. Большая часть исследований в этой области посвящена либо исследованию речи пациентов психотерапевтов, либо сосредоточена в области криминалистики. Это подтверждает *актуальность* нашего исследования, *объектом* которого станет речевая деятельность взрослых людей, потенциально готовых работать с коучем, что для нас будет являться косвенным свидетельством их осознанности и отсутствия патопсихологических расстройств.

Цель данного исследования: найти такие лингвистические маркеры в речи респондента, которые могут свидетельствовать о наличии определенной акцентуации характера. По мнению Леонгарда К., подавляющее большинство населения развитых стран относятся к акцентуированным личностям [2, с. 392]. При этом акцентуация характера остается вариантом нормы и не относится к категории психопатологических расстройств. Иными словами, акцентуация характера является как индивидуальной особенностью проявления личности, так и определенным набором, в том числе сильных и слабых сторон личности, которые могут помогать ему в

решении определенных задач или создавать определенные сложности в коммуникации.

Имея представления о возможной акцентуации характера потенциального клиента, коуч может либо осознанно выбирать стратегии коммуникации, эффективнее подстраиваясь под «язык» клиента, либо заранее понимать, что коммуникация может быть сложной или неэффективной, и отказаться от работы с этим клиентом.

Запланированное нами исследование будет опираться на теорию речевой деятельности, разработанную в рамках отечественного психолингвистического направления (Выготский Л.С., Лурия А.Р., Леонтьев А.А., Жинкин Н.И.). А также на теорию акцентуаций характера (Леонгард К., Ганнушкин П.Б., Овчинников Б.В., Тюряпина И.В.).

Психолингвистика

Согласно теории порождения речевого высказывания Леонтьева А.А. любая модель порождения речи непременно состоит из четырех важных этапов: этапа мотивации, этапа замысла, этапа осуществления замысла и этапа сопоставления. Речь является одним из направлений человеческой деятельности и подчиняется тем же законам и правилам.

Для данного исследования особую важность представляет этап *мотива*, который формируется в сознании человека в процессе порождения речи. Леонтьев А.А. пишет о мотиве следующим образом: «Акт деятельности характеризуется определенным мотивом; одна и та же деятельность может осуществляться благодаря разным мотивам…» [3 с. 144]. Важность мотива в процессе порождения речи отмечает и Лурия А.Р. в своей работе «Язык и сознание». «Исходным для всякого речевого высказывания является тот мотив, с которого оно начинается, иначе говоря, потребность выразить какое-то определенное содержание» [4, с. 187]. При этом, на наш взгляд, содержание речевого сообщения включает в себя не только информативную часть, смысловое наполнение, но также может включать в себя то, какое впечатление произведет сказанное речевое сообщение на его адресата, соответственно, его психологическая сторона.

Отсюда вытекает одна из *гипотез* предстоящего исследования, которая заключается в том, что именно внутренний мотив может зависеть от категорий психотипов, акцентуаций характера и других классификаторов типов этой личности. Находясь на стадии внутреннего мотива, процесс порождения речи, как и любое другое действие личности, проходит через фильтр личностных особенностей, тем самым влияет на процесс внутреннего выбора использования тех или иных действий, в представленном случае тех или иных лингвистических способов оформления речевого высказывания. Иначе говоря, автор предполагает, что акцентуация характера может обусловливать выбор, например, конкретных категорий слов, метафор, эмоционально окрашенной лексики, используемых клиентом при ответе на вопросы коуча.

Психология

В качестве *методики по определению акцентуации* нами выбран опросник акцентуированных радикалов, разработанный и апробированный Овчинниковым Б.В. и Тюряпиной И.В. [5, с. 27–31]. «Опросник акцентуированных радикалов предназначен для выявления наличия и уровня выраженности черт личности, соответствующих основным акцентуированным радикалам: шизоидному, паранойяльному,

психастеническому, эксплозивному, депрессивному, гипертимическому, астеническому и истероидному. В основе классификации и названий шкал лежит представление о том, что каждая акцентуация представляет собой прототип соответствующего психопатологического синдрома, однако представленные типы являются вариантами нормы и отражают основные черты личности, отражающие ее индивидуальность» [6, с. 37–38].

В исследовании в качестве респондентов будут приглашаться люди, которые имеют намерение работать с коучем в направлении своих целей. Специфика и направленность целей не ограничивается. План по количеству привлеченных респондентов – не менее 150 участников.

Основные этапы исследования

1 этап. Диагностика респондента по опроснику акцентуированных радикалов Овчинникова Б.В и Тюряпиной И.В.

2 этап. Проведение встречи-знакомства с потенциальным коучем по заданному протоколу.

3 этап. Выполнение респондентом «домашнего задания» в аудиоформате по определенному списку вопросов.

4 этап. Встреча-диалог с респондентом по итогам тестирования.

Возможен, но не обязателен дополнительный этап. В случае готовности респондента продолжить работу с коучем и согласия на продолжение сотрудничества в рамках исследования, записи проводимых коуч-сессий будут также использованы в качестве дополнительного лингвистического материала.

Таким образом, мы планируем получить достаточное количество лингвистического материала от значимого количества респондентов с одинаковой акцентуацией. Это даст нам возможность выделить основные языковые и внеязыковые средства, которые могут коррелировать с определенными особенностями личности, внутренними мотивами, обусловленными в том числе вариантом личной акцентуации характера.

Практическая значимость данного исследования

Коучи, не имеющие психологического образования и работающие без применения психологических тестирований, получат инструмент для быстрого определения акцентуации характера потенциального клиента, что в свою очередь может помочь им быстрее понимать, что, возможно, этому клиенту больше подойдет другой специалист. Также понимание акцентуаций характера своих клиентов повысит качество взаимодействия и эффективность работы.

Повседневная жизнь: результаты данного исследования будут нести в себе потенциальную возможность для самодиагностики и возможности быстрой диагностики собеседника в процессе живого общения. Результатами такой диагностики могут быть улучшения в коммуникации с другими людьми, а также коррекция собственного поведения в различных жизненных ситуациях.

Список литературы

1. Рыбина О. Делай как коуч / О. Рыбина, Ю. Мурадян. – М.: Проект Livres, 2023. – 53 с. – ISBN 978-5-6050805-8-9

2. Леонгард К. Акцентуированные личности / К. Леонгард; пер. с нем. – Киев: Высшая школа, 1981. – 392 с. – ISBN 5-222-00221-7

3. Леонтьев А.А. Психолингвистические единицы и порождение речевого высказывания / А.А. Леонтьев. – М.: Едиториал УРСС, 2003. – 144 с. – ISBN 5-354-00516-7. – EDN: IBDIEI

4. Лурия А.Р. Язык и сознание / А.Р. Лурия; под ред. Е.Д. Хомской. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1970. – 187 с.

5. Овчинников Б.В. Проблема диагностики акцентуаций личности: опросник акцентуированных радикалов / Б.В. Овчинников, И.В. Тюряпина // Вестник ЮУрГУ. Серия «Психология». – 2016. – Т. 9. №1. – С. 27–31. – DOI 10.14529/psy160103 EDN: VRARRR

6. Тюряпина И.В. Акцентуации личности как фактор психической адаптации студентов вуза: дис. … канд. психол. наук / И.В. Тюряпина. – СПб., 2016. – С. 37–38. – EDN: YALXSH

Сибгатуллин Мансур Эмерович
канд. физ.-мат. наук, ведущий научный сотрудник
Кочнева Юлия Юрьевна
научный сотрудник
Исмагилова Венера Георгиевна
научный сотрудник

Институт прикладных исследований
Академии наук Республики Татарстан
г. Казань, Республика Татарстан

АЛГОРИТМЫ МАШИННОГО ОБУЧЕНИЯ И ЦИФРОВАЯ ОБРАБОТКА СИГНАЛОВ В КОУЧИНГЕ: СОЗДАНИЕ АДАПТИВНЫХ МОДЕЛЕЙ СОПРОВОЖДЕНИЯ НА ОСНОВЕ ДАННЫХ

***Аннотация**: коучинг, возникший в спорте XX века, стал универсальной дисциплиной в бизнесе, образовании и личностном развитии. Цифровые технологии расширили его возможности через онлайн-платформы (BetterUp, CoachHub), чат-боты (Woebot) и аналитику (Coachmetrix), повышая доступность и эффективность. Статья анализирует эволюцию коучинга от идей Голви и модели GROW Уитмора до профессионализации через ICF, оценивает современные технологии и определяет возможные дальнейшие пути развития.*

***Ключевые слова**: коучинг, цифровые технологии, онлайн-платформы, чат-боты, аналитика данных, историческая эволюция, модель grow, персонализация.*

Введение

Коучинг, изначально сформировавшийся как метод индивидуальной поддержки в спортивной практике XX века, за последние десятилетия трансформировался в мощную дисциплину, охватывающую бизнес, образование и личностное развитие. Его эволюция от интуитивных подходов к структурированным практикам сделала коучинг незаменимым инструментом для раскрытия человеческого потенциала в условиях стремительных изменений. Развитие цифровых технологий открыло перед этой сферой новые горизонты, внедрив инструменты, которые обещают повысить эффективность и масштабируемость взаимодействия между коучем и клиентом. Однако, как показывает анализ, интеграция технологий в

коучинг пока остается на начальном этапе, ограничиваясь базовыми решениями, такими как онлайн-платформы и автоматизация рутинных задач. Большой потенциал имеет применение методов машинного обучения и систем искусственного интеллекта для более эффективного решения задач, возникающих в этой сфере.

Коучинг и технологии

Коучинг как профессиональная дисциплина имеет богатую историю, уходящую корнями в спортивные традиции XX века, и со временем превратился в признанную практику, охватывающую бизнес, образование и личностное развитие. Развитие цифровых технологий в последние десятилетия значительно расширило горизонты коучинга, внедрив новые инструменты и подходы. Однако их интеграция пока остается недостаточно системной, а исследования в этой области сталкиваются с рядом ограничений. В настоящей работе рассматривается эволюция коучинга как дисциплины, современные технологические решения, подчеркивается необходимость дальнейшего изучения.

Истоки коучинга уходят в спортивную практику 1950–1960-х годов, когда термин «coach» обозначал тренера, помогавшего атлетам достигать высоких результатов через индивидуальную работу. В отличие от традиционного обучения, акцент делался на партнерстве и раскрытии внутреннего потенциала спортсмена, а не на строгих инструкциях. Этот подход стал заметным благодаря Тимоти Голви, чья книга *«The Inner Game of Tennis»* (1974) предложила концепцию «внутренней игры» [4]. Голви утверждал, что успех зависит не только от технических навыков, но и от преодоления психологических барьеров – идеи, ставшей революционной для своего времени. Его работа заложила фундамент для перехода коучинга в другие сферы, подчеркивая саморегуляцию и осознанность как ключевые элементы.

В 1980-х годах коучинг начал проникать в бизнес-контекст, где руководители искали альтернативы директивному управлению для повышения эффективности команд. Значительный вклад внес Джон Уитмор, который, опираясь на идеи Голви, разработал модель GROW (Goal – цель, Reality – реальность, Options – варианты, Will – воля) [7]. Впервые представленная в книге *«Coaching for Performance»* (1992), эта модель структурировала коучинговый процесс, выделяя самостоятельность клиента как центральный принцип. GROW стала универсальным инструментом, отличающим коучинг от консультирования, где эксперт дает готовые решения, и менторства, основанного на передаче опыта. К этому времени коучинг начал приобретать черты профессиональной дисциплины, что нашло отражение в создании International Coach Federation (ICF) в 1995 году [5]. ICF стандартизировала практики, ввела сертификацию и способствовала популяризации коучинга как профессии.

К началу XXI века коучинг распространился на корпоративное управление, образовательные программы и сферу личностного роста, став глобальным явлением. Его популярность объяснялась способностью помогать людям и организациям адаптироваться к быстро меняющимся условиям, будь то карьерные переходы или личные кризисы. Однако традиционный коучинг оставался преимущественно «человеческим» процессом, зависящим от интуиции, эмпатии и опыта коуча. Это создавало ограничения: масштабирование было затруднено из-за индивидуального характера

сессий, а адаптация к разнообразным клиентам требовала значительных временных и эмоциональных ресурсов. Именно эти вызовы стимулировали поиск технологических решений, которые могли бы дополнить или частично заменить человеческий фактор.

Современные подходы: онлайн-платформы, чат-боты, аналитика данных

С развитием цифровых технологий в XXI веке коучинг вступил в новую фазу, интегрируя инновационные инструменты для повышения доступности и эффективности. Одним из первых шагов стала популяризация онлайн-платформ в 2010-х годах. Такие сервисы, как BetterUp [1] и CoachHub [2], изменили формат взаимодействия, сделав коучинг доступным через видеоконференции. BetterUp, запущенный в 2013 году, предложил модули для отслеживания прогресса клиента, включая электронные дневники и системы постановки целей, что позволило работать с международной аудиторией и снизить временные затраты. CoachHub, ориентированный на корпоративный сектор, разработал программы развития лидерства, интегрируемые с внутренними системами компаний, такими как HR-платформы. Эти решения расширили географический охват коучинга и сделали его более гибким, хотя их функционал оставался ограниченным базовой коммуникацией и планированием.

Параллельно начали появляться чат-боты, использующие технологии обработки естественного языка. Примером служит Woebot [6], созданный в 2017 году для эмоциональной поддержки в психотерапии. Хотя Woebot не предназначен для профессионального коучинга, он продемонстрировал возможность автоматизации простых задач, таких как мотивационные напоминания или сбор обратной связи после сессий. В корпоративной среде чат-боты, встроенные в системы вроде SAP SuccessFactors, начали предлагать сотрудникам рекомендации по развитию навыков – например, советы по тайм-менеджменту или управлению стрессом. Эти инструменты снизили нагрузку на коучей, взяв на себя рутинные функции, но их ограниченная способность к глубокому анализу и персонализации препятствует полноценной замене человеческого взаимодействия.

Еще одним заметным направлением стало использование аналитики данных для оценки эффективности коучинга. Платформы вроде Coachmetrix [3], появившиеся в середине 2010-х, ввели количественные метрики – уровень вовлеченности клиента, процент достижения целей, динамика изменений в поведении. Это позволило коучам перейти от субъективных впечатлений к более объективным выводам, что особенно ценно в корпоративных программах, где требуется отчетность. Однако такие системы ориентированы на ретроспективный анализ, а не на оперативную адаптацию процесса, что ограничивает их влияние на динамику сессий. Несмотря на эти достижения, технологии в коучинге пока остаются вспомогательным инструментом, а не средством трансформации самой практики.

Теоретические основы интеграции ИИ в коучинг

Интеграция искусственного интеллекта (ИИ) в коучинг открывает новые возможности для создания персонализированных и адаптивных подходов к сопровождению клиентов. В отличие от традиционных методов, зависящих от субъективного опыта коуча, ИИ позволяет

систематизировать и анализировать большие объемы данных, обеспечивая более точное понимание потребностей клиента.

Машинное обучение (Machine Learning, ML) – это раздел ИИ [8], который позволяет системам обучаться на основе данных, выявлять закономерности и принимать решения без явного программирования. В контексте коучинга ML выступает инструментом для анализа поведения, эмоций и прогресса клиента, что делает процесс сопровождения более объективным и гибким. Например, ML может использоваться для прогнозирования реакции клиента на определенные вопросы или для выявления скрытых барьеров в его мотивации, что недоступно традиционным методам из-за ограниченности человеческого восприятия.

Адаптивные модели представляют собой системы, способные динамически изменять свои рекомендации или стратегии в зависимости от поступающих данных. В коучинге такие модели могут корректировать подход коуча в реальном времени – например, менять стиль общения, если клиент демонстрирует признаки стресса, или предлагать индивидуальные траектории развития на основе долгосрочных паттернов. Адаптивность достигается за счет непрерывного обучения модели на новых данных, что отличает ее от статичных инструментов, таких как стандартные анкеты или фиксированные планы. Эти понятия формируют теоретическую основу для перехода от универсальных методов коучинга к персонализированным, основанным на данных решениям.

Машинное обучение включает несколько типов алгоритмов, из которых наиболее применимыми в коучинге являются обучение с учителем (supervised learning) и обучение без учителя (unsupervised learning). Обучение с учителем предполагает наличие размеченных данных, где модель обучается на примерах с известными исходами. В коучинге это может быть использовано для распознавания эмоций: например, модель, обученная на аудиозаписях с заранее определенными эмоциональными состояниями (радость, тревога), может в реальном времени классифицировать тон голоса клиента. Такой подход позволяет коучу оперативно адаптировать вопросы или предложить техники для снятия напряжения.

Обучение без учителя, напротив, работает с неразмеченными данными, выявляя скрытые структуры или кластеры. В коучинге это применимо для анализа долгосрочных данных клиента – например, текстов обратной связи или записей сессий – чтобы выявить группы клиентов с схожими мотивационными паттернами или потребностями. Кластеризация может помочь коучу разработать типовые стратегии для разных категорий, сохраняя при этом индивидуальный подход. Оба типа алгоритмов дополняют друг друга: supervised learning обеспечивает точность в конкретных задачах, а unsupervised learning открывает возможности для исследования новых закономерностей. Дополнительно стоит отметить потенциал алгоритмов обучения с подкреплением (reinforcement learning), где система оптимизирует действия на основе обратной связи от среды. В коучинге это могло бы выглядеть как модель, которая «учится» предлагать наиболее эффективные вмешательства, получая «награду» за достижение клиентом промежуточных целей. Однако этот подход требует значительных вычислительных ресурсов и пока остается менее изученным в данном контексте.

Цифровая обработка сигналов (Digital Signal Processing, DSP) играет ключевую роль в интеграции ИИ в коучинг, обеспечивая анализ мультимодальных данных, таких как аудио и видео. Анализ речи клиента позволяет извлечь информацию, выходящую за рамки содержания слов. Например, с помощью быстрого преобразования Фурье (FFT) или вейвлет-преобразований можно выделить частотные характеристики голоса – темп, высоту тона, паузы, – которые коррелируют с эмоциональным состоянием. Модель ML, обученная на таких данных, может определить уровень уверенности или стресса клиента, предоставляя коучу объективные индикаторы для корректировки подхода. Это особенно важно в ситуациях, когда вербальные ответы клиента не полностью отражают его внутреннее состояние.

Анализ видеосигналов, таких как мимика и жесты, дополняет аудиоданные, создавая целостную картину невербального поведения. Сверхточные нейронные сети (Convolutional Neural Networks, CNN), широко используемые в обработке изображений, способны распознавать микровыражения лица – кратковременные проявления эмоций, которые человек может подавлять сознательно. Например, легкое напряжение губ или приподнятые брови могут сигнализировать о сомнениях, даже если клиент утверждает обратное. Интеграция видеоанализа с аудиообработкой позволяет ИИ выявлять несоответствия между словами и поведением, что дает коучу более глубокое понимание динамики сессии. Комбинация DSP и ML усиливает возможности коучинга, позволяя перейти от интуитивных оценок к данным, подтвержденным анализом. Например, модель, анализирующая речь и мимику в реальном времени, может предложить коучу изменить темп сессии или переключиться на более поддерживающий стиль общения, если клиент демонстрирует признаки усталости. Теоретически такие системы способны не только улучшить качество отдельных сессий, но и сформировать долгосрочные стратегии на основе накопленных данных, что делает их перспективным направлением для дальнейших исследований.

Заключение

Коучинг как дисциплина прошел значительный путь от спортивных истоков до глобальной практики, адаптируясь к потребностям бизнеса, образования и личностного развития. Традиционно опираясь на человеческий фактор, он столкнулся с вызовами масштабируемости и гибкости, что стимулировало внедрение технологий. Современные решения, такие как онлайн-платформы, чат-боты и аналитика данных, расширили возможности коучинга, повысив его доступность и обеспечив более объективную оценку результатов. Коучинг стоит на пороге новой фазы развития, где дальнейшее изучение инноваций может привести к качественному скачку в практике. Перспективы связаны с применением обучения моделей искусственного интеллекта, что требует междисциплинарного подхода и внимания к балансу между технологическим прогрессом и фундаментальными принципами коучинга.

Работа выполнена в рамках государственного задания ОСП «Институт прикладных исследований Академии наук Республики Татарстан».

Список литературы

1. BetterUp [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.betterup.com/ (дата обращения: 08.03.2025).

2. CoachHub [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.coachhub.com/ (дата обращения: 08.03.2025).
3. Coachmetrix [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://coachmetrix.com/ (дата обращения: 08.03.2025).
4. Gallwey W.T. The Inner Game of Tennis. 134 p.
5. International Coach Federation [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://coachingfederation.org/ (дата обращения: 08.03.2025).
6. Woebot [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://woebothealth.com/ (дата обращения: 08.03.2025).
7. Модель GROW, 4 вопроса для эффективного коучинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://humanskills.blog/ru/grow-model-for-coaching/ (дата обращения: 08.03.2025).
8. Шолле Ф. Глубокое обучение на Python / Ф. Шолле. – СПб.: Питер, 2023. – 576 с.

Шаповалова Юлиана Сергеевна
коуч
г. Лимасол, Республика Кипр

РОЛЬ СУБЪЕКТИВНОГО БЛАГОПОЛУЧИЯ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ РАЗВИТИИ КОУЧЕЙ

Аннотация*: в статье исследуется влияние субъективного благополучия на профессиональное развитие коучей. Анализируются теоретические основы субъективного благополучия, его связь с профессиональной эффективностью и эмоциональным выгоранием. Представлены результаты эмпирического исследования, направленного на выявление факторов, влияющих на уровень удовлетворенности жизнью, профессионального выгорания и общей удовлетворенности профессией среди коучей. По итогам исследования разработаны рекомендации по профилактике профессионального выгорания и повышению субъективного благополучия специалистов в данной сфере.*

Ключевые слова*: субъективное благополучие, коучинг, профессиональное развитие, профессиональное выгорание, психологическая устойчивость.*

Введение

Современный рынок труда предъявляет высокие требования к специалистам в сфере коучинга, поскольку их деятельность связана с оказанием поддержки клиентам в процессе личностного и профессионального роста. Работа коуча требует высокой эмоциональной вовлеченности, эмпатии, развитого навыка саморефлексии и устойчивости к стрессу. Однако профессиональная деятельность в данной области сопряжена с рядом вызовов, среди которых эмоциональное истощение, нестабильность клиентской базы и отсутствие обязательной системы профессиональной супервизии.

В то же время научные исследования подтверждают, что субъективное благополучие играет значительную роль в профессиональной эффективности специалистов помогающих профессий. Однако в отношении коучинга данная взаимосвязь изучена недостаточно, что и определяет актуальность данного исследования.

Цель исследования – выявить влияние субъективного благополучия на профессиональное развитие коучей.

Гипотеза: высокий уровень субъективного благополучия способствует профессиональному росту, снижает риск эмоционального выгорания и повышает удовлетворенность профессией.

Теоретические аспекты субъективного благополучия и профессионального развития коучей

Субъективное благополучие как фактор профессиональной устойчивости

Субъективное благополучие (СБ) представляет собой комплексную характеристику, включающую когнитивные и эмоциональные оценки человеком своей жизни. Оно включает три ключевых компонента: удовлетворенность жизнью, баланс позитивных и негативных эмоций, а также наличие смысла жизни.

К. Рифф выделяет в структуре субъективного благополучия шесть аспектов: автономию, личностный рост, позитивные отношения, самопринятие, целеустремленность и контроль над окружением. Высокий уровень субъективного благополучия положительно коррелирует с профессиональной мотивацией, устойчивостью к стрессу и удовлетворенностью работой.

Профессиональная эффективность и эмоциональное выгорание

Профессиональное развитие коучей связано не только с повышением компетентности, но и с устойчивостью к эмоциональному истощению. Профессиональное выгорание, согласно модели Маслач, включает три компонента:

– эмоциональное истощение – ощущение усталости и снижения энергетического ресурса;

– деперсонализация – циничное отношение к клиентам;

– редукция профессиональных достижений – снижение удовлетворенности своей работой.

Исследования показывают, что субъективное благополучие является важным защитным фактором от профессионального выгорания. Коучи, имеющие высокий уровень удовлетворенности жизнью и эмоциональной стабильности, демонстрируют большую устойчивость к стрессовым нагрузкам и более высокую вовлеченность в профессиональную деятельность.

Эмпирическое исследование влияния субъективного благополучия на профессиональное развитие коучей

Методология исследования

Исследование проводилось на выборке из 16 лайф-коучей в возрасте от 27 до 48 лет со стажем работы от 1 до 14 лет. Критерии включения в выборку:

– профессиональная практика в коучинге не менее 1 года;

– проведение минимум 50 индивидуальных или групповых сессий;

– наличие сертификации или аккредитации по международным или национальным стандартам (ICF, EMCC, AC).

Для исследования использовались следующие методики.

1. Шкала удовлетворенности жизнью (SWLS, Diener, 1985) – для оценки когнитивного компонента субъективного благополучия.

2. Опросник профессионального выгорания (MBI, Maslach & Jackson, 1981) – для выявления уровней эмоционального истощения, деперсонализации и редукции профессиональных достижений.

3. Анкета профессионального развития (авторская разработка) – для оценки удовлетворенности профессией, рабочего графика, клиентской нагрузки, наличия супервизии и уровней дохода.

Основные оцениваемые показатели: «Уровень субъективного благополучия», «Эмоциональное истощение», «Удовлетворенность профессией».

Результаты исследования

Таблица 1

Статистика основных переменных исследования

Показатель	Среднее значение	Медиана	Стандартное отклонение
Возраст	35.73	34	5.79
Стаж работы (лет)	4.23	2	4.28
Примерное количество часов коучинга	712.5	285	1263.34
Среднее количество клиентов в месяц	6.73	4	7.37
Удовлетворенность работой	6.9	5	6,1
Уровень удовлетворенности жизнью (по шкале)	24.2	25	4.92
Уровень эмоционального истощения (по опроснику Маслач)	22.27	21	9.35
Уровень деперсонализации (по опроснику Маслач)	7.13	5	5.46
Уровень редукции профессиональных достижений (по опроснику Маслач)	33.4	34	4.27
Системный индекс синдрома перегорания (по опроснику профессионального выгорания Маслач)	0.34	0.34	0.15

Коучи в среднем оценивают удовлетворенность профессиональной деятельностью относительно высока (в среднем ~6,9 из 10; модальное значение – 7). Индекс профессионального выгорания по опроснику MBI у большинства низкий либо умеренный; лишь у одного коуча он превысил 0,5 (свидетельствуя о высоком выгорании). Это говорит о том, что в целом опрошенные коучи чувствуют себя счастливыми и не сильно выгоревшими, хотя есть единичные случаи признаков выраженного выгорания.

Самооценка загруженности работой распределилась следующим образом: 6 коучей указали низкую нагрузку, 3 – ниже средней, 3 – среднюю, 2 – высокую и 2 – очень высокую. То есть у большинства опрошенных нагрузка умеренная или даже низкая, и лишь четверть ощущает высокую занятость. Количество клиентов в месяц сильно варьируется: многие работают всего с 1–4 клиентами ежемесячно (что соответствует нескольким сессиям в месяц), некоторые указывают 5–10 клиентов, а единичные случаи – до 15–20 сессий в месяц или более (включая групповые программы).

Несколько коучей на момент опроса практически не вели клиентов (например, 0–1 клиент, взяв паузу в практике). В целом можно отметить, что значительная часть выборки ведет сравнительно небольшое число клиентов, что соответствует умеренной рабочей нагрузке.

Большинство – 12 коучей – используют инструменты для продвижения своих услуг (главным образом активность в социальных сетях, нетворкинг, сарафанное радио). Лишь 4 человека не продвигают услуги специально. Около половины респондентов активно участвуют в профессиональных сообществах или ассоциациях коучей (ICF, локальные клубы и пр.), остальные либо не состоят в них, либо делают это формально/эпизодически.

Супервизия распространена весьма широко: 13 коучей (81%) регулярно проходят супервизию или консультируются у более опытных коллег; только 3 не пользуются такими возможностями. Этот факт говорит о понимании многими коучами важности профессиональной поддержки и развития.

Участники в основном высоко оценивают свою работу и находят в ней множество плюсов. Практически все отмечают, что им нравится помогать людям и видеть позитивные изменения в жизни своих клиентов. Коучи получают удовлетворение от самого процесса коучинга, общения с людьми, чувства пользы и значимости своей работы, а также от определенной свободы и творчества, присущих профессии. Что касается трудностей, то самые частые проблемы – это поиск и привлечение клиентов. Многие признаются, что им сложно обеспечить стабильный поток новых клиентов и донести ценность коучинга до аудитории. Также упоминаются сложности в продвижении услуг (маркетинге), необходимость совмещать коучинг с другой работой или семьей (баланс ролей), иногда – эмоциональная усталость от регулярной помощи другим. В целом главный вызов – развитие клиентской базы, тогда как в профессиональных навыках или результате работы с текущими клиентами коучи уверены больше.

На вопрос о том, что сильнее всего влияет на благополучие самого коуча, подавляющее большинство указали финансовую стабильность и количество клиентов/занятость. Эти два фактора идут рука об руку и, по мнению коучей, существенно определяют их удовлетворенность жизнью. Кроме того, многие отмечают личную осознанность и саморефлексию – умение управлять своим состоянием, психологическое здоровье – как критически важный фактор благополучия. Половина респондентов также упомянула поддержку коллег и профессионального сообщества как позитивный вклад в благополучие. Таким образом, материальная обеспеченность, достаточный (но не чрезмерный) поток клиентов, а также собственные психологические ресурсы и поддержка окружения – ключевые составляющие субъективного благополучия коуча (по мнению самих коучей).

Таблица 2

Статические данные корреляционного анализа

Переменная	*r с благополучием*	*p*	*r с истощением*	*p*
Возраст (лет)	*-0,56*	0,049	-0,11	0,72
Пол (мужчина=1, женщина=0)	-0,11	0,72	0,18	0,54
Опыт работы коучем (лет)	-0,24	0,45	0,11	0,72
Общее число часов коучинга	-0,48	0,094	-0,05	0,85
Высшее образование (1 – есть)	-0,38	0,21	0,12	0,69
Доп. сертификация в коучинге (1 – есть)	-0,46	0,11	-0,38	0,18
Среднее число клиентов в месяц	*-0,64*	0,024	0,06	0,84
Ср. длительность работы с 1 клиентом (мес.)	-0,04	0,91	-0,10	0,75
Основной формат – онлайн (1 – да)	0,14	0,65	-0,12	0,68
Основной формат – группы (1 – да)	-0,03	0,92	-0,11	0,71
Состоит в профсообществе (1 – да)	0,01	0,97	-0,43	0,13
Получает супервизию (1 – да)	0,15	0,62	*-0,81*	*0,001*
Самооценка загруженности работой (1–5)	0,42	0,15	-0,04	0,90
Удовлетворенность профессией (рейтинг 1–10)	0,33	0,27	-0,49	0,074
Ежемесячный доход от коучинга (руб.)	*-0,63*	0,040	-0,01	0,98

Выявлены ключевые корреляционные взаимосвязи.

1. Рабочая нагрузка и благополучие.

Как и предполагалось, более высокая занятость коуча статистически связана с более низким субъективным благополучием. В частности, количество клиентов в месяц обратно коррелирует с удовлетворенностью жизнью ($r = -0,64$, $p = 0,024$): коучи с небольшим числом клиентов (и, вероятно, менее загруженные) чаще оценивают свое благополучие выше, тогда как при росте количества клиентов субъективное благополучие снижается. Вероятно, чрезмерная нагрузка оставляет меньше времени на

личную жизнь и восстановление, снижая общее удовлетворение. Тем не менее самооценка загруженности («высокая», «средняя», «низкая») не показала значимой корреляции с благополучием ($r = 0,42$, $p = 0,15$) – интересный момент, указывающий, что объективное число клиентов влияет сильнее, чем субъективное ощущение занятости.

2. Финансовая ситуация.

Неожиданно, доход от коучинговой деятельности также обратно связан с субъективным благополучием ($r = -0,63$, $p = 0,04$). Коучи с более высоким доходом сообщили несколько более низкое благополучие. Это может объясняться тем, что для достижения высокого дохода требуется большая отдача и время, что сопровождается стрессом или усталостью, компенсирующими позитивный эффект денег. В то же время более низкие доходы часто характерны для начинающих коучей, которые, как ни парадоксально, могут испытывать эйфорию от нового дела или иметь меньшее профессиональное выгорание. Таким образом, связь дохода и благополучия носит сложный характер. Важно отметить, что финансовая стабильность сама по себе была названа многими коучами как фактор, влияющий на благополучие (это отмечали большинство респондентов в открытых ответах). Наш анализ показывает, что влияние может быть не прямолинейным: деньги важны для чувства безопасности, но погоня за высоким заработком без баланса может снижать субъективное счастье.

3. Возраст и стаж.

Более взрослые коучи склонны оценивать свое благополучие несколько ниже ($r = -0,56$, $p = 0,049$). Этот эффект может отражать возрастные изменения ценностей или накопленную усталость: молодые специалисты, хотя могут зарабатывать меньше, зачастую более оптимистичны. Стаж работы коучем при этом прямо не коррелирует ни с благополучием, ни с выгоранием ($p > 0,4$). Таким образом, дело не столько в профессиональном опыте, сколько в возрасте и жизненном этапе. Косвенно возраст связан и с вышеупомянутыми факторами – старшие коучи в выборке имели, как правило, больше клиентов и выше доход, что может через них влиять на самочувствие. В литературе отмечается, что молодые коучи (со стажем < 5 лет) часто сталкиваются с выгоранием, однако в наших данных уровень истощения не зависел от возраста/стажа. Возможно, в маленькой выборке влияние опыта нивелируется индивидуальными особенностями.

4. Образование и дополнительная подготовка.

Наличие высшего образования или специальной сертификции по коучингу статистически значимо не связано с показателями благополучия ($p > 0,1$). Тем не менее наблюдаются тенденции: коучи без дополнительной сертификации сообщили чуть более высокое благополучие ($r = -0,46$) и чуть более высокое истощение ($r = -0,38$), чем сертифицированные. Это может быть случайностью на малой выборке, а может отражать то, что прошедшие серьезное обучение коучи лучше осведомлены о профессиональных рисках, умеют предотвращать выгорание (что согласуется с более низким истощением), но одновременно устанавливают себе более высокие стандарты удовлетворенности (что может снижать субъективную оценку благополучия). Эти различия не достигли статистической значимости, но представляют интерес для проверки на больших выборках.

5. Профессиональное окружение и поддержка.

Один из наиболее важных результатов – очень сильная отрицательная связь между наличием супервизии и уровнем эмоционального истощения ($r = -0{,}81$, $p < 0{,}001$). Это означает, что коучи, регулярно получающие супервизию или консультации у более опытных коллег, существенно менее подвержены выгоранию. Средний уровень эмоционального истощения у коучей без супервизии составил ~38 баллов (по шкале MBI), тогда как у тех, кто практикует супервизию – лишь ~18 баллов (в более чем в 2 раза ниже!). Эта разница статистически значима и подтверждает решающее профилактическое значение супервизии. Аналогично, участие в профессиональных сообществах коррелирует с несколько более низким выгоранием ($r = -0{,}43$, $p = 0{,}13$), хотя не настолько сильно.

Таким образом, коллегиальная поддержка выступает мощным ресурсом: она не только упоминается самими коучами как фактор благополучия, но и количественно связана со снижением выгорания. Это соответствует выводам предыдущих исследований о том, что отсутствие профессиональных стандартов и поддержки повышает уязвимость специалистов к стрессу и выгоранию.

6. Удовлетворенность профессией и благополучие.

Коучи, более удовлетворенные своей профессиональной деятельностью, как ожидается, имеют более высокое общее благополучие ($r = +0{,}33$) и меньшее выгорание ($r = -0{,}49$). Хотя в данной выборке эти корреляции не достигли порога значимости ($p = 0{,}27$ и $p = 0{,}074$ соответственно), тенденция очевидна. Те, кто доволен карьерой и ощущает смысл в работе, склонны ощущать себя счастливее в жизни и реже «эмоционально истощаются» от работы. Данный вывод созвучен исходной гипотезе исследования о том, что высокое субъективное благополучие снижает риск эмоционального выгорания и способствует профессиональному развитию. В наших данных прямая связь между общим благополучием и истощением оказалась слабой (коэффициент $-0{,}14$, $p > 0{,}6$), что может быть связано с малым размером выборки. Однако косвенная связь через удовлетворенность работой и сопутствующие факторы (поддержку, баланс нагрузки) прослеживается. Иными словами, благополучный, довольный жизнью коуч, как правило, более устойчив к стрессу работы, что подтверждает концептуальную модель исследования.

Регрессионный анализ.

Для выявления наиболее влиятельных факторов были построены регрессионные модели с несколькими предикторами для каждого из целевых показателей – субъективного благополучия и эмоционального истощения. Ввиду ограниченного объема данных ($n = 16$) модели включали 1–2 наиболее значимых предиктора, отмеченных выше, чтобы избежать переоснащения.

Модель для субъективного благополучия. В качестве предикторов рассматривались возраст, число клиентов и ежемесячный доход (три показателя, наиболее сильно коррелировавшие с благополучием). Наиболее значимым предиктором оказался «среднее число клиентов в месяц»: в однофакторной линейной регрессии он объясняет ~41% вариации благополучия ($R^2 = 0{,}414$, $F = 7{,}07$, $p = 0{,}024$).

Коэффициент регрессии ($B \approx -0{,}396$) указывает, что каждые дополнительные ~2–3 клиента в среднем в месяц ассоциируются со снижением

суммарного балла благополучия примерно на 1 пункт. Добавление возраста в модель увеличивает долю объясненной дисперсии до ~50% (R^2 = 0,495, $p < 0,05$ для модели), однако оба фактора становятся менее значимыми (p_age = 0,26; p_clients = 0,11). Это связано с тем, что возраст и количество клиентов частично связаны между собой (у старших коучей обычно больше клиентов, $r \approx 0,46$).

Тем не менее регрессионная модель подтверждает: главный вклад в снижение благополучия вносит высокая рабочая нагрузка. Возраст имеет схожий отрицательный эффект, но его влияние во многом опосредовано нагрузкой. Доход, будучи сильно сопряжен с числом клиентов ($r \approx 0,86$), не добавил прогностической ценности при совместном учете этих переменных.

Таким образом, итоговая упрощенная модель для субъективного благополучия может быть выражена так:

уровень благополучия ≈ 36 – 0,30·(число клиентов в мес.) – 0,24·(возраст в годах).

В этой формуле коэффициенты (-0,30 и -0,24) показывают уменьшение балла благополучия при увеличении соответственно числа клиентов или возраста на единицу. Хотя при совместном включении фактор возраста незначим, его присутствие слегка повышает точность модели. В сумме модель указывает, что молодые коучи с меньшей нагрузкой склонны чувствовать себя более счастливыми, а на снижение благополучия наиболее сильно указывает именно перегрузка клиентами.

Модель для эмоционального истощения. В регрессионный анализ на выгорание включались в первую очередь бинарные показатели профессиональной поддержки (супервизия, участие в сообществе) и удовлетворенности работой – как кандидаты в защитные факторы от выгорания. Наиболее мощным предиктором оказалась наличие супервизии. Однофакторная модель (супервизия как dummy-переменная) объясняет 66% вариации уровня истощения ($R^2 = 0,66$, $F = 25,4$, $p < 0,001$).

Коэффициент регрессии $B \approx -20,7$ ($p = 0,002$) означает, что у коучей, получающих супервизию, средний балл эмоционального истощения на ~20 пунктов ниже, чем у не получающих (если рассматривать баллы опросника Маслач в диапазоне ~0–54). Включение в модель профессиональной удовлетворенности или членства в сообществе не дало существенного дополнительного эффекта (их коэффициенты статистически незначимы при контроле супервизии). Таким образом, регрессионная модель указывает на супервизию как главный предиктор низкого выгорания, затмевающий остальные факторы.

Для иллюстрации: без супервизии вероятность высокого истощения возрастает драматично – два из трех коучей без супервизии в нашем исследовании показали крайне высокий уровень эмоционального истощения (соответствует состоянию близкому к выгоранию), тогда как ни один из коучей с супервизией не продемонстрировал высоких уровней истощения. Модель подтверждает, что практика супервизии фактически предсказывает уровень выгорания лучше любых других анкетных показателей.

Стоит отметить, что удовлетворенность профессией имеет отрицательный коэффициент в регрессии на выгорание (то есть повышает модель при ее учете), но из-за сильной корреляции с супервизией (коучи, получающие супервизию, как правило, более удовлетворены работой, $r \approx$

0,49) этот эффект неявный. В большей выборке сочетание профессиональной поддержки и удовлетворенности работой вероятно совместно влияет на профилактику выгорания.

Для оценки влияния профессиональных факторов на субъективное благополучие и эмоциональное истощение были построены две регрессионные модели.

1. Модель для субъективного благополучия.

Уровень благополучия ≈ 36 – 0,30 × (количество клиентов в месяц) – 0,24 × (возраст)

– 41% вариации благополучия объясняется числом клиентов (R^2 = 0,414, p = 0,024).

– с увеличением клиентской нагрузки субъективное благополучие снижается.

2. Модель для эмоционального истощения.

Эмоциональное истощение ≈ 22 – 20,7 × (наличие супервизии)

– 66% вариации эмоционального истощения объясняется наличием супервизии (R^2 = 0,66, p < 0,001).

– коучи без супервизии демонстрируют более высокие уровни выгорания.

Обсуждение результатов

Во-первых, баланс нагрузки явился критическим фактором благополучия. Коучи сами указывали, что чрезмерная загруженность или, наоборот, недостаток клиентов влияют на их субъективное состояние. Наши данные конкретизируют: именно избыток клиентов ассоциируется со снижением благополучия. Возможно, существует оптимум нагрузки – слишком мало клиентов может бить по самооценке и финансовой стабильности, а слишком много ведет к стрессу и отсутствию восстановления.

Дополнительным интересным выводом стал негативный эффект возраста – более старшие коучи оказались менее довольны жизнью.

Однако следует учесть, что в смежных исследованиях (например, данных ICF) наоборот упоминалось, что начинающие коучи более уязвимы к выгоранию. Наш анализ не выявил прямой связи стажа с выгоранием, но косвенно показал, что на благополучие влияют не годы работы сами по себе, а сопутствующие факторы (нагрузка, доход, поддержка), которые с опытом меняются. Это тонкое отличие: молодые коучи могут «выгорать» из-за неопытности и стрессов становления (как отмечалось, 43% новичков испытывают симптомы выгорания), но если они при этом сохраняют оптимизм и легкость, их общее благополучие может быть выше, чем у зрелых коллег, долго несущих бремя профессии. В итоге возраст/стаж требуют дальнейшего изучения на больших выборках, чтобы развести эти эффекты.

Во-вторых, профессиональная поддержка и окружение однозначно подтвердили свою огромную роль в предотвращении эмоционального выгорания. Ранее коучи подчеркивали важность общения с коллегами, супервизии, принадлежности к сообществу для своего благополучия. Количественно мы показали, что супервизия – фактор №1 в профилактике выгорания: ни доход, ни стаж, ни другие факторы не дали сравнимого эффекта. Это согласуется с профессиональным пониманием того, что в сферах помогающих профессий (психология, коучинг) супервизия является стандартом поддержания здоровья специалиста. Удивительно, что не все

коучи ей пользуются: в выборке 3 из 16 (около 19%) не имели супервизии – и именно у двух из них наблюдалось наиболее тяжелое эмоциональное истощение. Этот факт подчеркивает необходимость развития институтов супервизии и менторства в коучинговом сообществе. Подобные рекомендации вытекают и из анализа профессиональной литературы – отсутствие формализованной поддержки повышает уязвимость коучей. Также участие в профессиональных ассоциациях имело отрицательную корреляцию с выгоранием ($r \approx -0{,}43$), хотя не столь впечатляющую.

Тем не менее тенденция ясна: изоляция в профессии коррелирует с большим выгоранием, а включенность в сообщество – с меньшим. Это совпадает с выводами качественного этапа: коучи, состоящие в сообществах, отмечали ценность обмена опытом, обучения друг у друга, что повышает их устойчивость.

Интересно, что личная осознанность и саморефлексия – фактор, который многие респонденты упоминали среди влияющих на благополучие – не был напрямую измерен количественно в анкете, но отчасти проявился через связанные переменные. Можно предположить, что коучи, успешно практикующие саморегуляцию (осознанность, эмоциональный интеллект), вероятно, более довольны и меньше выгорают. Косвенно это могло сказаться, например, через удовлетворенность работой – как индикатор реализации ценностей.

Мы увидели тренд, что удовлетворенность профессией связана с меньшим выгоранием. Вероятно, внутренняя работа коуча над собой (через терапию, метасознание, использование коучинговых инструментов для себя, как предлагали некоторые участники) ведет к тому, что и работа приносит больше удовлетворения, и стресс переносится легче. В открытых вопросах ряд коучей в качестве мер повышения благополучия указали необходимость регулярно быть «клиентом» – получать коучинг или психотерапию, заниматься личностным ростом, соблюдать баланс между работой и отдыхом. Эти предложения полностью согласуются с обнаруженными статистическими связями: поддержка + саморефлексия = меньше выгорания и выше благополучие. Например, один коуч написал: «1) психотерапия/коучинг для самого коуча; 2) нормальные отношения в семье; 3) умение работать со своим состоянием» – все три пункта находят отражение в наших числах (пункты 1 и 3 – это и есть личная осознанность и супервизия, пункт 2 – часть общего благополучия).

Наконец, финансовый фактор заслуживает обсуждения. Респонденты почти единогласно признавали финансовую стабильность необходимым условием благополучия. Наш анализ показал обратную корреляцию дохода с благополучием, что на первый взгляд противоречиво. Важно понимать, что корреляция не означает прямой причинности. Возможно, причинно-следственная связь двунаправлена: с одной стороны, нехватка денег порождает стресс (снижающий благополучие), но с другой – люди, ощущающие себя менее счастливыми, могут компенсаторно стремиться к внешним атрибутам успеха, например к деньгам и количеству клиентов. В нашей выборке высокие доходы имели в основном опытные коучи с высокой нагрузкой – как раз у них зафиксировано больше признаков истощения и пониженное субъективное счастье. Таким образом, доход опосредован через нагрузку и, возможно, степень выгорания. В регрессии на

благополучие, когда контролировали число клиентов и возраст, вклад дохода уже не проявился. Это указывает: сам по себе уровень заработка не делает коуча счастливее или несчастнее – многое зависит от того, какой ценой эти деньги достаются и удовлетворены ли другие потребности. Финансовый фактор остаётся важным: некоторые меры повышения благополучия, предложенные коучами, направлены на увеличение доходов без роста выгорания – например, развитие агрегаторов клиентов, популяризация коучинга (чтобы привлечь больше клиентов при умеренной нагрузке), создание вакансий коучей в компаниях, господдержка профессии. Такие шаги, по мнению опрошенных, помогли бы им ощущать себя увереннее и благополучнее. Наши результаты согласуются: если удастся повысить экономическую стабильность коучей без пропорционального усиления нагрузки, это должно положительно сказаться на их субъективном благополучии.

Ограничения исследования: малый размер выборки (16 человек) накладывает ограничения на статистическую значимость некоторых эффектов. Выявленные тенденции следует проверять на более крупной выборке коучей, возможно, с разделением по группам стажа, специализации, региона. Тем не менее многие полученные эффекты достаточно сильны, чтобы проявиться даже при этих ограничениях, что подчеркивает их важность.

Анализ данных подтвердил гипотезу о значимости субъективного благополучия для профессионального развития коучей. Высокая рабочая нагрузка отрицательно сказывается на уровне удовлетворенности жизнью. Супервизия является важным фактором профилактики выгорания, что указывает на необходимость ее обязательного внедрения в практику коучинга.

Рекомендации по повышению субъективного благополучия коучей

Оптимальный объем нагрузки для коучей – 5–10 клиентов в месяц. При превышении этого уровня повышается риск снижения субъективного благополучия и профессионального истощения.

Введение практики перерыва между сессиями: минимальное время восстановления – 15–20 минут, при высокой эмоциональной нагрузке – 30 минут.

Установление четких границ рабочей нагрузки (например, 4–5 рабочих дней в неделю, фиксированное количество сессий в день).

Регулярный самоанализ состояния: отслеживание уровня усталости и корректировка графика в случае перегрузки.

Введение регулярных супервизий (минимум 1 раз в месяц). Результаты исследования подтвердили, что супервизия снижает эмоциональное истощение на 20%.

Активное участие в профессиональных сообществах и ассоциациях коучей (ICF, локальные клубы). Участие в таких структурах снижает уровень выгорания на 15–20%.

Организация групповой интервизии: обсуждение сложных случаев с коллегами помогает снизить уровень стресса и профессионального напряжения.

Включение практик осознанности в повседневную жизнь: ведение дневника благодарности (ежедневная фиксация 3 вещей, за которые коуч благодарен). Применение методов когнитивно-поведенческой терапии

(КПТ) для трансформации ограничивающих убеждений и снижения уровня стресса. Использование практики «Пирамида логических уровней Дилтса» для определения ценностей и стратегического видения профессионального пути.

Развитие навыков саморегуляции и управления стрессом через дыхательные техники, медитации и физическую активность.

Внедрение долгосрочного финансового планирования: расчет желаемого дохода, анализ затрат, распределение бюджета.

Диверсификация источников дохода: развитие групповых программ и курсов, позволяющих увеличить доход без чрезмерного увеличения нагрузки. Создание пассивных источников дохода (записи вебинаров, книг, чек-листов и методик).

Развитие навыков личного бренда и маркетинга, позволяющих привлекать клиентов без стресса и хаотичного поиска заказов.

Заключение

Исследование подтвердило значимость субъективного благополучия в профессиональной деятельности коучей. Высокий уровень субъективного благополучия способствует снижению профессионального выгорания и повышению удовлетворенности профессией. Основными факторами, влияющими на благополучие коучей, являются профессиональная поддержка, баланс нагрузки и осознанное управление стрессом. Разработанные рекомендации могут быть использованы в образовательных программах для коучей и индивидуальной практике специалистов.

References

1. Diener E. (1984). Subjective well-being. Psychological Bulletin, 95 (3), 542–575.

2. Maslach C., Jackson S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. Journal of Occupational Behavior, 2 (2), 99–113.

3. Ryff C.D. (1989). Happiness is everything, or is it? Journal of Personality and Social Psychology, 57 (6), 1069–1081. EDN: HIUWTD

4. ICF Global Coaching Study, Executive Summary, 2021.

5. Yukhymenko-Lescroart M., Sharma G. (2022). The role of life purpose in subjective well-being of sport coaches. International Journal of Sport and Exercise Psychology, 20 (6), 969–991.

РЕАЛИЗОВАННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ В ОБЛАСТИ КОУЧИНГА И НАСТАВНИЧЕСТВА

Анварова Алина Станиславовна
магистр психол. наук, магистр юрид. наук, коуч PCC ICF
ИП Анварова А.С.
г. Петрозаводск, Республика Карелия
Кондратьева Фаина Александровна
студентка
Институт педагогики и психологии
ФГБОУ ВО «Петрозаводский государственный университет»
г. Петрозаводск, Республика Карелия

DOI 10.31483/r-126881

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПРОГРАММ ОБУЧЕНИЯ КОУЧИНГУ ПО МЕЖДУНАРОДНЫМ СТАНДАРТАМ

Аннотация*: устойчивый рост интереса к коучингу как к инструменту профессионального и личного развития оказывает большое влияние на расширение рынка обучения коучингу в России несмотря на отсутствие образовательных стандартов. Предметом исследования является изучение содержания и организационной структуры программ обучения, аккредитованных ICF, и их сопоставимость с профессиональным стандартом «Консультант в области управления персоналом». Использовались такие методы исследования, как изучение и анализ литературы, сравнительный анализ, контент-анализ, методы математической обработки данных.*

Ключевые слова*: коучинг, обучение коучингу, программы обучения коучингу, школы коучинга, контент-анализ, сравнительный анализ.*

На протяжении нескольких лет наблюдается устойчивый рост интереса к коучингу как к инструменту профессионального и личного развития, что подтверждается повышением спроса на услуги специалистов в этой области [1, с. 8; 3, с. 97; 5], планомерным развитием научной дискуссии по вопросам теории и практики коучинга, в т.ч. по вопросам научной обоснованности коучинга [3, с. 97], первыми шагами в институционализации профессиональной деятельности коучей [8]. Вместе с тем остаются открытыми вопросы регулирования коучинга в России [2], включая стандарты обучения и требования к содержанию подготовки будущих коучей.

Согласно требованиям профессионального стандарта «Консультант в области управления персоналом» для работы в качестве коуча требуется профильное высшее образование (бакалавриат или магистратура) или непрофильное высшее образование (бакалавриат или магистратура) и дополнительное профессиональное образование по программам профессиональной переподготовки в области, соответствующей виду профессиональной деятельности. Профильным высшим образованием в зависимости от обобщенной трудовой функции будут являться специальности 37.03.01 и 37.04.01 Психология, 38.03.01 и 38.04.01 Экономика, 38.03.02 и 38.04.02 Менеджмент, 38.03.03 и 38.04.03 Управление персоналом,

40.03.01 Юриспруденция [4]. При этом указанный стандарт включает лишь малую часть возможных специализаций в коучинге, однако на сегодняшний день это единственный официальный документ, описывающий ряд требований к необходимым знаниям и умениям коучей, с оговоркой на специфику их работы в рамках области управления персоналом.

В таких условиях вектором качества программ обучения коучингу является наличие у организации, осуществляющей обучение, общественной аккредитации, под которой понимается признание уровня деятельности организации, осуществляющей образовательную деятельность, соответствующим критериям и требованиям российских, иностранных и международных организаций [7, ч. 2 ст. 96]. На российском рынке наиболее широко представлена аккредитация программ подготовки коучей в Международной Федерации Коучинга (*далее – ICF*), разработавшей ключевые компетенции коуча и этические нормы, на основе которых осуществляется регулирование профессиональной деятельности коучей во многих странах мира, включая страны ЕС, где в 2011 году коучинг был внесен в реестр саморегулируемых профессий [8, с. 172].

Опираясь на это, мы предположили, что программы обучения коучингу, представленные на российском рынке и аккредитованные в ICF, при соблюдении ряда условий могут быть эквивалентны программам профессиональной переподготовки по смыслу требований профессионального стандарта «Консультант в области управления персоналом». В этой связи целью данного исследования является выявление общих тенденций в программах обучения коучингу, представленных на российском рынке и имеющих аккредитацию ICF, и установление их взаимосвязи с положениями профессионального стандарта «Консультант в области управления персоналом».

Задачами исследования стали: 1) формирование выборки программ для анализа; 2) сравнительный анализ содержания и организационной структуры программ подготовки коучей; 3) определение общих тенденций в содержании и структуре программ разных уровней; 4) установление взаимосвязей программ подготовки коучей с требованиями к знаниям и умениям, установленными профессиональным стандартом «Консультант в области управления персоналом»; 5) обработка и обобщение данных.

Объектом исследования являются программы обучения коучингу разных уровней, реализуемые организациями, имеющими аккредитацию в ICF: вводные, базовые, Level 1, Level 2. Предметом исследования являются особенности содержания и организационной структуры программ обучения коучингу разных уровней.

Для решения поставленных задач использовались такие методы исследования, как изучение и анализ нормативной, научной, методической и педагогической литературы, методы сравнительного анализа и контент-анализа, методы математической обработки данных, для определения центральной тенденции использовалась медиана.

В ходе исследования мы рассмотрели более 40 организаций, осуществляющих обучение коучингу, как имеющих аккредитацию в международных и (или) российских профессиональных ассоциациях, так и не имеющих таковой. Всего на начальном этапе было рассмотрено 80 онлайн-курсов и образовательных программ по коучингу. Критерием отбора организаций, осуществляющих обучение коучингу (*далее – школа коучинга,*

школа), для дальнейшего анализа стало наличие программ базовой и углубленной подготовки коучей, позволяющих освоить профессию коуча «с нуля» и вести коучинговую практику, а также имеющих действительную аккредитацию в ICF по уровням Level 1, Level 2 или Level 3. Организации, осуществляющие подготовку коучей исключительно по специализациям (аккредитованные как программы повышения квалификации уже действующих коучей Continuing Coaching Education – CCE), в выборку исследования не попали. Таким образом, для дальнейшего анализа были оставлены 22 школы коучинга, реализующие 51 программу обучения, из которых 13 – вводные курсы по коучингу, 5 – базовые курсы, без возможности упрощенного прохождения сертификации по международным стандартам, 14 – программы с аккредитацией Level 1, 18 – программы с аккредитацией Level 2, а также 3 программы с аккредитацией Level 3.

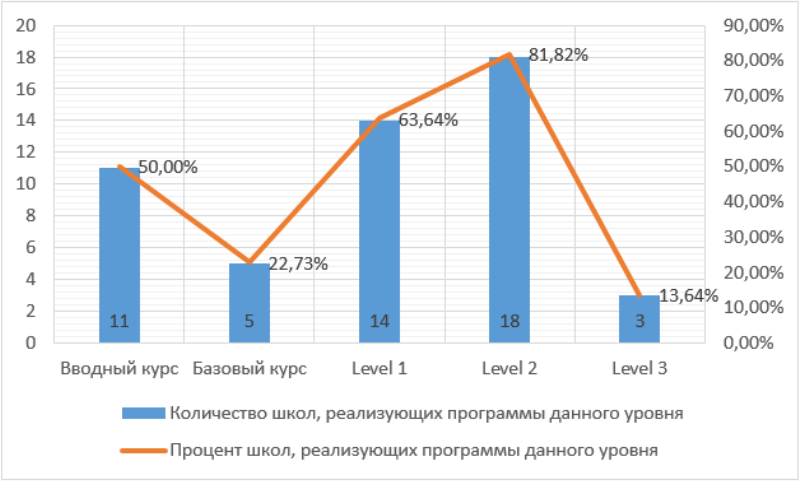


Рис. 1. Соотношение количества школ коучинга, реализующих программы разного уровня

Большинство школ коучинга реализуют программы Level 1 и Level 2, у половины из них также представлены вводные курсы (полностью бесплатные или имеющие небольшую стоимость относительно основных программ, реализуемых школой). Меньше всего представлены программы базовой подготовки, включающие все необходимое для освоения коучинга по международным стандартам, но без сертификационного модуля, т.е. без возможности упрощенной сертификации в ICF по пути Level 1, а также программы Level 3, являющиеся специальной подготовкой к получению высшего уровня международной квалификации. На данном этапе программы Level 3 были исключены из выборки ввиду их узкой направленности.

У 68% школ программы обучения коучингу проводятся в рамках лицензии на дополнительное образование, из них 87% имеют собственную лицензию на образовательную деятельность, а в 13% школ документ об

освоении программы выдается сторонней организацией на основании договора о реализации образовательных программ в сетевой форме. При этом 27% школ, имеющих лицензию, реализуют программы дополнительного образования детей и взрослых (дополнительные общеразвивающие программы), а 73% школ – дополнительные профессиональные программы, из которых 47% реализуют программы повышения квалификации, а 20% – программы профессиональной переподготовки. У 33% школ с лицензией на дополнительное профессиональное образование (*далее – ДПО*) информация о виде программы и выдаваемом по итогам ее освоения документе на сайте отсутствует. Важно отметить, что в соответствии с лицензионными требованиями [6, п. 10] полный текст образовательной программы на сайте опубликован только у двух коучинговых школ.

86% школ имеют аккредитацию программ только в ICF, 14% школ кроме ICF аккредитованы еще в одной профессиональной ассоциации – Association for Coaching (AC), Федерации профессиональных коучей и наставников (ФПКиН) или Национальной федерации профессиональных менторов и коучей (НФПМК).

В дальнейшем анализе мы исходили из того, что программы уже имеют аккредитацию, а потому изначально соответствуют минимальным требованиям, установленным ICF [8]. При этом мы осознавали, что данные о программах обучения, представленные на сайтах школ коучинга, могут быть направлены в первую очередь на достижение маркетинговых целей, а потому могут не отражать в полной мере само содержание образовательных программ, в связи с чем мы определили формальные критерии, которые позволят дать оценку содержанию программ в целом. Такими критериями стали: длительность обучения; количество часов обучения; вид образовательной программы и вид документов о ее освоении; количество коучинговых сессий под наблюдением (практик под наблюдением); количество часов менторинга; обучение этическим стандартам и ключевым компетенциям коучинга ICF; обучение истории и философии коучинга; обучение основным концепциям, моделям и техникам, используемым в коучинге (GROW, модель Т. Голви, формула изменений Бекхарда, колесо коучинга (колесо баланса), шкалирование (техника шкальных оценок), модель «Линия времени», пирамида логических уровней, модель «Координаты Декарта», техника «Стол менторов» («Совет директоров»), модель У. Диснея, концепция П. Маклина, спиральная динамика, типология клиентов коучинга, метапрограммы, концепция «4 голоса коуча», техника «прогулка к Мастерству», принцип Парето, модель «7 шагов Коттера», модель «Жизненный цикл проекта», метафоры в коучинге – данные концепции, модели и техники были выделены на основе контент-анализа содержания программ при условии их упоминания в программах двух и более школ); обучение работе с потребностями, ценностями, убеждениями, сопротивлением к изменениям и страхами клиента; обучение основам психологии; обучение основам маркетинга и (или) бизнеса; обучение основам работы коуча в корпоративной среде. Анализ программ по заданным критериям был произведен отдельно по каждому уровню программ.

Вводные курсы. Данные программы носят маркетинговый характер и направлены на привлечение внимания к основным программам обучения коучингу, в связи с чем большинство из них являются бесплатными

(69,2%). Нами было рассмотрено 13 вводных программ 11 школ, имеющих аккредитацию ICF. В среднем данная категория программ состоит из 4 занятий средней продолжительностью 2,33 часа. Преимущественно занятия проходят в онлайн-формате: только одна школа проводит обучение в формате очного тренинга. Для вводных курсов характерен асинхронный формат: треть анализируемых школ предоставляет возможность обучающимся в режиме реального времени контактировать с преподавателем. Остальные школы предоставляют информацию в виде записей лекций и сессий, аудиоподкастов, статей, гайдов.

Анализ содержательной части вводных курсов позволяет сделать следующие выводы. Ни одна программа не предусматривает менторинг. Практику предусматривает меньше половины школ (38,5%), и, как правило, она подразумевает под собой работу в группах или разбор кейсов. Все практики проходят в сопровождении преподавателя. Проведение сессии обучающимся в роли коуча возможно только в рамках очного тренинга. Однако в 9 программ (69,2%) входит демонстрация 1–3 сессий. Разбор сессии производится только в одной из программ. В целом обратная связь практически не представлена, т.к. всего 2 курса предоставляют такую возможность: письменно от кураторов (7,7%) и очно от куратора (7,7%). Часть программ (38,5%) включает раздаточный материал в электронном виде, который обучающиеся могут сохранить и использовать в дальнейшем. На 30,8% программ выдают сертификат о прохождении обучения.

Базовые курсы. Базовые курсы обучения коучингу представлены как самостоятельные программы (60%) или как один из тарифов программы Level 1, реализуемый без сертификационного модуля (40%). В зависимости от этого обучающиеся получают международный сертификат CCE или международный сертификат о пройденном количестве часов из программы Level 1, а в тех школах, где есть лицензия на образовательную деятельность, также сертификат о дополнительном образовании или удостоверение о повышении квалификации. В среднем базовый курс обучения коучингу длится 3 месяца, составляет 49 часов и включает в себя основную информацию по ключевым компетенциям коуча, а также 5 практических занятий под наблюдением ассистента. Только в одной программе представлен менторинг (один групповой на двух тарифах из трех и один индивидуальный на одном из тарифов). Все программы этого уровня реализуются в онлайн-формате.

Во всех программах уделяется время изучению истории и философии коучинга. В 60% в ходе обучения рассматриваются концепции Т. Голви, П. Маклина, уделяется время изучению типологии клиента, работе с убеждениями и страхами клиента, а также есть блоки по изучению базовых законов психологии и основ применения коучинга в корпоративной среде, в т.ч. в деятельности руководителя. На 40% курсов есть занятия, посвященные изучению формулы изменений Бекхарда и пирамиды логических уровней, работе с ценностями клиента и сопротивлением к изменениям, а также включены уроки или вебинары по созданию, ведению и продвижению коучинговой практики.

Level 1. Программы обучения коучингу Level 1 представлены как самостоятельные программы (85,71%) или как один из тарифов программы большего объема (14,29%). Все школы проводят обучение в онлайн-

формате, однако некоторые из них (14,29%) также предлагают и очный формат обучения без использования дистанционных образовательных технологий. По итогам освоения программ во всех школах обучающиеся получают международный сертификат Level 1 ICF, а также в зависимости от наличия других аккредитаций и лицензии на образовательную деятельность могут получить сертификат о дополнительном образовании (21,43%), сертификат российской профессиональной ассоциации коучей (7,14%), удостоверение о повышении квалификации (28,57%) или диплом о профессиональной переподготовке (21,43%). Средняя стоимость обучения на программе Level 1 составляет 214577,31 рубля.

Анализ структуры и содержания программ данного уровня показал, что в среднем обучение длится 5 месяцев, включает 100 часов синхронного (контактного) обучения, 11 часов менторинга в групповом (8 часов) и индивидуальном (3 часа) форматах, 6 коучинговых сессий (практик в тройках) под наблюдением, как минимум по 3 из которых дается письменная обратная связь, и сфокусировано на ключевых компетенциях коуча. В большинстве школ (85,71%) в программы Level 1 включены целые модули (35,71%) или отдельные занятия (50%) по основам психологии, а также блоки по маркетингу или ведению коучингового бизнеса (57,14%). Треть программ также содержит темы по применению коучинга в корпоративной среде.

Кроме того, чаще всего в программах Level 1 уделяется внимание изучению истории и философии коучинга (71,43%), работе с ценностями клиента (64,29%) и модели GROW (35,71%). В содержание почти трети программ (28,57%) включены концепция Т. Голви, типология клиентов, работа с убеждениями клиента и сопротивлением к изменениям, такие инструменты коучинга, как шкалирование, линия времени, пирамида логических уровней, стол менторов. Часть программ (21,43%) также включает занятия по изучению потребностей и страхов клиентов коучинга.

Level 2. Среди программ обучения коучингу Level 2 на российском рынке нет единообразия. Так, в равной степени представлены программы двух типов: 1) программы Level 2, на которых обучение ведется только «с нуля», и 2) программы Level 2, обучение по которым возможно только при условии окончания базового курса, программы Level 1 или программ с типом аккредитации ACSTH и ACTP, являющимися предшественниками аккредитаций Level 1 и Level 2. Программы второго типа являются своего рода надстройкой на базовые программы или программы Level 1 и учитывают их содержание и объем. Такое возможно, если школа аккредитовала полноценную программу Level 2, а затем некоторые модули этой программы дополнительно аккредитовала как Level 1, в связи с чем складывается ситуация, когда после обучения на Level 1 и получения сертификата об освоении программы в объеме, например, 60 часов обучающийся осваивает также программу Level 2 второго типа и получает еще один сертификат об освоении программы, но уже в объеме, например, 125 часов, и при этом формально, согласно документам об обучении, он получает обучение в объеме 185 часов, а фактически всего 125, поскольку Level 2 второго типа предусматривает «выдачу» только недостающих для полного объема программы часов (в рассматриваемом случае – 65 часов). Это обусловливает необходимость по некоторым критериям сравнивать программы Level 2 разных типов отдельно друг от друга.

Так, программы обучения коучингу Level 2 представлены как самостоятельные программы (94,44%) или как один из тарифов программы (5,56%). Все школы проводят обучение в онлайн-формате, однако некоторые из них (11,11%) также предлагают и очный формат обучения без использования дистанционных образовательных технологий. По итогам освоения программ во всех школах обучающиеся получают международный сертификат Level 2 ICF, а также в зависимости от наличия лицензии на образовательную деятельность могут получить сертификат о дополнительном образовании (16,67%), удостоверение о повышении квалификации (16,67%) или диплом о профессиональной переподготовке (22,22%).

В среднем программы Level 2 (с учетом программ предшествующих уровней для Level 2 второго типа) длятся 9 месяцев, включают 138 часов синхронного обучения, 14 часов менторинга в групповом (11 часов) и индивидуальном (3 часа) формате, 11 практик под наблюдением, как минимум по 5 из которых дается письменная обратная связь. Чуть больше половины программ (55,56%) также включают супервизию (в среднем 4 часа).

Анализ содержания программ показывает, что программы Level 2, независимо от их типа, в большей степени ориентированы непосредственно на изучение и разбор ключевых компетенций, маркеров их проявления, чем базовые курсы или Level 1. При этом частота изучения концепций, моделей и техник заметно ниже, чем в Level 1. Так, на программах Level 2 уделяется время работе с убеждениями (50%) и ценностями (33,33%) клиента, изучению истории и философии коучинга (33,33%), формуле изменений Бекхарда (16,67%) и работе со страхами клиента (16,67%) и сопротивлением к изменениям (16,67%), остальным концепциям, моделям и техникам, а также изучению потребностей клиентов отводится время в 11,11% или 5,56% программ либо не отводится вовсе. В содержании программ Level 2 появляется изучение метафоры как инструмента коучинга (27,78%), при этом на программах второго типа ее изучают чаще (33,33%), чем на программах первого типа (22,22%). Важно отметить, что программы Level 2 первого типа больше фокусируются на работе с убеждениями (66,67%), страхами (33,33%) и сопротивлением клиента к изменениям (22,22%), чем программы второго типа (33,33%, 0% и 11,11% соответственно).

Треть программ Level 2, независимо от типа, содержит блоки по маркетингу или ведению коучингового бизнеса, а также блоки по применению коучинга в корпоративной среде. При этом программы Level 2 первого типа включают модули или отдельные занятия по основам психологии чаще (77,78%), чем программы второго типа (55,56%).

Преподавательский состав. Преподавательский состав программ обучения коучингу представлен преимущественно коучами с квалификацией PCC ICF и MCC ICF, по 2–6 человек на программу. Преподаватели с квалификацией ACC ICF при анализе встречаются четырежды: по 1 разу на каждом уровне. Коучи PCC ICF ведут программы чаще, чем коучи MCC ICF. На некоторых программах Level 2 представлены также преподаватели без сертификации. Основные тенденции, связанные с преподавательским составом, представлены в таблице 1.

Таблица 1

Медианные значения количества и распределения преподавателей с квалификацией PCC ICF и MCC ICF среди преподавателей программ

Уровень программы	Среднее количество преподавателей на программе	из них PCC ICF	из них MCC ICF
Вводные	2 чел.	65,6%	34,4%
Базовые	5 чел.	100%	0%
Level 1	4 чел.	50%	50%
Level 2	6 чел.	50%	25%

Таким образом, общими тенденциями в обучении коучингу по программам, представленным на российском рынке и имеющим аккредитацию ICF, будут являться лицензирование образовательной деятельности и перевод программ обучения в поле дополнительного профессионального образования (40%, из которых 28,57% – это программы повышения квалификации, а 21,43% – программы профессиональной подготовки) и дополнительного образования детей и взрослых (20%), преобладание программ Level 1 в части обучения профессиональной деятельности коуча «с нуля», большее количество практического обучения (коуч-сессии под наблюдением, менторинги и супервизии), чем установлено минимальными требованиями к аккредитации, а также ориентация на обучение ключевым компетенциям коуча, включая концепции, модели и техники на более ранних этапах обучения и изучение содержания компетенций и разбор маркеров проявления компетенций на более поздних этапах.

Содержательный анализ показывает, что базовые курсы и программы Level 1 и Level 2 обеспечивают достижение обучающимися таких образовательных результатов, как умение устанавливать контакт с клиентом для целей коучинга, выявлять потребности клиента, формулировать цели работы и заключать соглашение на коучинг, как в рамках одной сессии, так и в длительной работе, выстраивать и реализовывать программу долгосрочного коучинга, как в индивидуальной работе, так и в организации, оценивать эффективность процесса и результатов коучинга, осуществлять эффективную коммуникацию и взаимодействие с клиентом и всеми заинтересованными лицами на всех этапах коучинга, соблюдать этические нормы и следовать стандартам профессии, что в полной мере соответствует части требований к знаниям и умениям коуча, установленным стандартом «Консультант в области управления персоналом». В связи с чем мы можем заключить, что при актуализации содержания обучения в части дополнения программ недостающими темами, указанными в профессиональном стандарте, и лицензировании как программ профессиональной переподготовки, программы обучения коучингу, аккредитованные ICF, будут отвечать требованиям профессионального стандарта «Консультант в области управления персоналом» в полном объеме.

Список литературы

1. Анварова А.С. Об актуальных направлениях научных исследований в сфере коучинга в России / А.С. Анварова // Коучинг и наставничество: теория и практика: материалы Всерос. науч.-практ. конф. – Чебоксары: Среда, 2024. – С. 8–14. – DOI 10.31483/r-111364. EDN EPFDBV

2. Анварова А.С. Правовое регулирование рынка услуг в сфере коучинга: маг. дис. 40.04.01 / А.С. Анварова. – Тольятти, 2023. – 127 с.

3. Антонова Н.В. Развитие evidence-based (научно-обоснованного) коучинга в России: проблемы и направления исследования / Н.В. Антонова // Коучинг и наставничество: теория и практика: материалы Всерос. науч.-практ. конф. – Чебоксары: Среда, 2024. – С. 97–104. EDN FDZBMP

4. Профессиональный стандарт «Консультант в области управления персоналом», утв. Приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 04.04.2022 №197н [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://profstandart.rosmintrud.ru/ (дата обращения: 10.02.2025).

5. Российский рынок коучинговых услуг. Опрос ICF Россия 2020 / Российское отделение Международной федерации коучинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://erickson-crimea.ru/isssledovanie-icf-2020 (дата обращения 10.02.2025)

6. Требования к структуре официального сайта образовательной организации в информационно-коммуникационной сети Интернет и формату представления информации, утв. приказом Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки от 04.08.2023 №1493 // СПС Консультант Плюс.

7. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 №273-ФЗ (последняя редакция) // СПС Консультант Плюс.

8. Чухно Ю.А. Сложности разработки единой методологии коучинга / Ю.А. Чухно // Коучинг и наставничество: теория и практика: материалы Всерос. науч.-практ. конф. – Чебоксары: Среда, 2024. – С. 172–174. EDN PTXPEQ

9. International Coaching Federation: Coaching Education [Electronic resource]. – Access mode: https://coachingfederation.org/coaching-education (дата обращения: 10.02.2025).

Киреева Наталья Николаевна
магистр, коуч
Кротовская Ксения Андреевна
коуч
г. Москва

ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОУЧИНГОВОГО ПОДХОДА В СНИЖЕНИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ ЧЕРЕЗ РАЗВИТИЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ИНТЕЛЛЕКТА

***Аннотация**: в статье рассматривается проблема профессионального выгорания руководителей в сфере продаж и маркетинга и исследуется возможность его снижения через развитие эмоционального интеллекта с использованием коучингового подхода. Актуальность исследования обусловлена высокой распространенностью выгорания среди руководителей и потенциальной эффективностью эмоционального интеллекта в его профилактике. Методология включает эмпирическое исследование с участием 40 руководителей, разделенных на экспериментальную и контрольную группы. Использованы методики диагностики профессионального выгорания (MBI и методика В.В. Бойко) и эмоционального интеллекта (ЭмИн). Разработана и апробирована авторская программа, состоящая из четырех модулей, направленных на развитие различных аспектов эмоционального интеллекта с применением коучинговых техник. Результаты исследования демонстрируют статистически значимое снижение уровня профессионального выгорания и повышение показателей эмоционального интеллекта в экспериментальной группе. Полученные данные подтверждают эффективность коучингового подхода в развитии эмоционального интеллекта как инструмента профилактики*

профессионального выгорания у руководителей в сфере продаж и маркетинга.

***Ключевые слова**: эмоциональный интеллект, профессиональное выгорание, коучинговый подход, коучинговая программа, руководители, продажи, маркетинг.*

Актуальность исследования обусловлена высокой распространенностью профессионального выгорания среди работающего населения, особенно среди руководителей. Согласно недавним исследованиям, около 45% работающих россиян сталкивались с профессиональным выгоранием. При этом наиболее подвержены этому явлению руководители среднего звена (58%) и квалифицированные специалисты (52%) в сферах образования (59%), государственной службы (76%) и добычи полезных ископаемых (68%) [16].

В сфере продаж и маркетинга руководители особенно подвержены риску выгорания из-за специфики их работы, что обусловлено рядом факторов, включая постоянные стрессы, ответственность перед вышестоящим руководством, плотные и разноплановые коммуникации, ненормированный рабочий день, систему материальной мотивации, зависящую от конечного результата, и трудные коммуникации с другими подразделениями компании.

Международные исследования также подтверждают актуальность проблемы. В начале 2023 года наблюдался рекордный уровень профессионального выгорания среди офисных работников. Более 40% людей, занимающихся офисной деятельностью, испытывали симптомы усталости и истощения на рабочем месте [19].

Учитывая общее количество работающего населения России, на данный момент профессиональное выгорание испытывают более 13 миллионов россиян [16]. Эти данные подчеркивают масштаб проблемы и необходимость разработки эффективных методов профилактики и преодоления профессионального выгорания, особенно для руководителей в сфере продаж и маркетинга.

Исследуя деятельность руководителей в сфере продаж и маркетинга (проведение фокус-групп, неструктурированное интервью, анализ современных исследований), удалось выявить ряд обширных проблем профессионального выгорания. При этом всё выявленные проблемы, на наш взгляд, имеют связь с уровнем развития эмоционального интеллекта данных руководителей (табл. 1).

Таблица 1

Специфика работы руководителей в сфере продаж и маркетинга в контексте связи с эмоциональным интеллектом и выгоранием

Проблема	*Характеристика*
Многозадачность	Руководители вынуждены справляться с множеством задач и ожиданий со стороны различных заинтересованных сторон – вышестоящих руководителей, подчиненных, клиентов и партнеров-поставщиков. Исследования показывают, что при мультизадачности уровень IQ у взрослых может снижаться до уровня 8-летнего ребенка, что приводит к рассеиванию внимания, ухудшению способности концентрироваться и снижению продуктивности [17; 20; 21]
Интенсивные коммуникации	Руководители в сфере продаж и маркетинга сталкиваются с необходимостью постоянного взаимодействия с различными группами людей, что включает переговоры с ключевыми партнерами и клиентами, которые могут быть достаточно жесткими, мотивационные беседы с подчиненными, аргументацию решений в отчётах перед вышестоящими руководителями, диалоги с трудными клиентами
Необходимость мотивировать подчиненных	Руководители должны поддерживать высокий уровень мотивации в своей команде, что особенно сложно, учитывая, что сами сотрудники в сфере продаж и маркетинга часто подвержены выгоранию. Исследования показывают, что почти половина офисных работников (49%) сталкивается с вызовом сохранения мотивации и установления тесной связи с командой [22]
Высокая ответственность	Руководители несут ответственность перед вышестоящим руководством или собственниками компании за результаты работы команды, что создает дополнительное психологическое напряжение
Ненормированный рабочий день	Часто работа руководителей в сфере продаж и маркетинга не ограничивается стандартным рабочим временем, что может приводить к нарушению баланса между работой и личной жизнью
Система материальной мотивации	Зачастую значительная часть дохода руководителей зависит от результатов работы команды, что создает дополнительное давление

Эти факторы в совокупности создают высокий риск профессионального выгорания для руководителей в сфере продаж и маркетинга, что подчеркивает необходимость разработки эффективных стратегий профилактики и преодоления выгорания для данной категории специалистов.

Теоретическая база исследования опирается на работы ведущих отечественных и зарубежных ученых в области профессионального выгорания и эмоционального интеллекта.

В сфере изучения профессионального выгорания ключевую роль играют работы К. Маслач и С. Джексон, которые предложили трехкомпонентную модель выгорания, включающую эмоциональное истощение, деперсонализацию и редукцию профессиональных достижений [15]. Эта модель стала основой для многих последующих исследований и диагностических инструментов. В отечественной психологии значительный вклад в

изучение эмоционального выгорания внес В.В. Бойко, разработавший процессуальный подход к выгоранию. Он рассматривает выгорание как динамический процесс, развивающийся во времени и имеющий определенные фазы: напряжение, резистенция и истощение [2]. Интегративный подход к изучению выгорания, предложенный В.Е. Орлом, объединяет элементы как структурного, так и процессуального подходов, предлагая более комплексное понимание эмоционального выгорания [9; 10].

Нами в итоге профессиональное выгорание определяется как сложный психофизиологический феномен, включающий эмоциональное, умственное и физическое истощение, возникающее в результате хронического профессионального стресса, который может быть раскрыт через модель К. Маслач и В.В. Бойко.

В области эмоционального интеллекта основополагающими являются работы Дж. Мэйера, П. Сэловея и Д. Карузо, которые определили эмоциональный интеллект как способность перерабатывать информацию, содержащуюся в эмоциях, и использовать эту информацию как основу для мышления и принятия решений [12]. В российской психологии концепция эмоционального интеллекта получила развитие в работах Д.В. Люсина, который предложил собственную модель эмоционального интеллекта [8], которая и была нами использована в рамках исследования.

В соответствии с моделью Д.В. Люсина, эмоциональный интеллект включает в себя два основных аспекта: межличностный (понимание и управление эмоциями других людей) и внутриличностный (понимание и управление собственными эмоциями) и рассматривается как способность распознавать, понимать и управлять своими и чужими эмоциями, а также использовать эмоциональную информацию для повышения эффективности мышления и деятельности [8].

Данные теоретические подходы сформировали основу для изучения взаимосвязи между эмоциональным интеллектом и профессиональным выгоранием, особенно в контексте управленческой деятельности в сфере продаж и маркетинга.

Основная гипотеза исследования заключалась в предположении о том, что развитие эмоционального интеллекта у руководителей в сфере продаж и маркетинга посредством проведения разработанной тренинговой программы позволит снизить их уровень профессионального выгорания. Эта гипотеза опиралась как на теоретические исследования, демонстрирующие эффективность целенаправленного развития эмоционального интеллекта для улучшения психологического благополучия и снижения стресса на рабочем месте, а также на полученные результаты исследования взаимосвязи этих конструктов именно у руководителей в сфере продаж и маркетинга [18]. Результаты данного исследования показали, что значительная часть руководителей в сфере продаж и маркетинга демонстрирует признаки профессионального выгорания среднего уровня. Наиболее выраженными компонентами выгорания являются редукция персональных достижений и эмоциональное истощение. По методике К. Маслач и С. Джексон, 79% респондентов показали средний и высокий уровни редукции персональных достижений, а 32% – высокий уровень эмоционального истощения. Согласно методике В.В. Бойко, наиболее выраженной оказалась фаза резистенции, которая сформировалась у 22%

руководителей. Что касается эмоционального интеллекта, большинство руководителей демонстрируют средний уровень развития различных его компонентов. Однако наблюдается потенциал для развития, особенно в области понимания чужих эмоций и управления своими эмоциями, где отмечается наибольший процент низких значений.

Корреляционный анализ выявил значимые отрицательные связи между компонентами эмоционального интеллекта и уровнем выгорания. Наиболее сильная отрицательная корреляция обнаружена между способностью управлять своими эмоциями и уровнем эмоционального выгорания по методике В.В. Бойко ($r = -0,544$; $p < 0,01$). Внутриличностный эмоциональный интеллект показал более сильную связь с профилактикой выгорания ($r = -0,533$; $p < 0,01$), чем межличностный. Общий уровень эмоционального интеллекта также продемонстрировал умеренную отрицательную корреляцию с выгоранием ($r = -0,422$; $p < 0,01$).

Эти результаты подчеркивают важную роль эмоционального интеллекта, особенно его внутриличностных аспектов, в профилактике профессионального выгорания у руководителей в сфере продаж и маркетинга. Они также указывают на необходимость развития навыков управления эмоциями и повышения общего уровня эмоционального интеллекта как потенциального инструмента для снижения риска профессионального выгорания в данной профессиональной группе [18].

Полученные данные были учтены при разработке авторской программы профилактики профессионального выгорания «Эмоциональный интеллект руководителя». Основная цель программы – научить участников осознавать свои эмоции и стоящие за ними потребности, а также распознавать эмоции подчиненных для выстраивания эффективных коммуникаций.

Программа направлена на развитие эмоционального интеллекта как инструмента профилактики и снижения уровня профессионального выгорания и состоит из четырех модулей, каждый из которых фокусируется на развитии определенных аспектов эмоционального интеллекта: идентификации собственных эмоций, управлении своими эмоциями, идентификации эмоций других и управлении эмоциями других людей. В связи с этим программа состоит из четырех модулей, каждый из которых направлен на развитие определенного аспекта эмоционального интеллекта. Каждый из них сочетает в себе теоретическую и практическую части, что позволяет участникам не только получить необходимые знания, но и сразу же применить их на практике. Кратко содержание программы представлено в таблице 2.

Таблица 2

Структура программы

№	*Занятия*	*Цель занятия*	*Содержание*
1	Модуль 1 «Какие эмоции я испытываю»	Постановка целей по развитию эмоционального интеллекта. Определение желаемых результатов от прохождения программы. Развитие способности понимания своих эмоций и их идентификация. Осознание собственных эмоций и их влияния на работу	1 ч. – теоретическая. Знакомство с эмоциями. 2 ч. – практическая. Групповой коучинг «Мои эмоции и скрытые за ними потребности»
2	Модуль 2 «Управление своими эмоциями»	Развитие способности управления своими эмоциями для саморегуляции и эффективного решения задач	1 ч. – теоретическая. Способы конструктивного управления эмоциями. 2 ч. – практическая. Групповой коучинг «Мой лучший способ управления эмоциями»
3	Модуль 3 «Эмоции моих подчиненных»	Развитие способности анализировать и понимать эмоции подчиненных	1 ч. – теоретическая. Как мы понимаем эмоции других. 2 ч. – практическая. Тренинговые задания с коучинговым подходом – эмпатическое слушание; – техники вербальной коммуникации: вопросы и предположения о чувствах другого
4	Модуль 4. «Управление эмоциями подчиненных»	Развитие способности управления эмоциями подчиненных. Интеграция знаний, полученных в ходе всей программы. Составление плана действий по применению навыков эмоционального интеллекта в работе. Сверка с ожидаемыми результатами программы	1 ч. – теоретическая. Изучение алгоритма управления эмоциями других. 2 ч. – практическая. Групповой коучинг «Мой лучший способ управления эмоциями»

Особое внимание в программе уделяется использованию коучингового подхода, выбор которого обусловлен рядом важных факторов. Прежде всего, коучинг предлагает индивидуализированный подход, позволяющий учитывать уникальные особенности и потребности каждого руководителя, что особенно важно при работе с эмоциональным интеллектом, тесно связанным с личным опытом и спецификой работы [6].

Кроме того, коучинг ориентирован на развитие и раскрытие потенциала человека, что соответствует природе эмоционального интеллекта как способности, которую можно развивать [5].

Практическая направленность коучинга, предполагающая немедленное применение полученных знаний, критически важна для развития эмоционального интеллекта в реальных рабочих ситуациях [13]. Коучинговые техники, такие как глубокие вопросы и рефлексия, способствуют повышению самосознания, являющегося ключевым компонентом эмоционального интеллекта [1]. Исследования также показывают, что коучинг особенно эффективен при работе с руководителями, помогая им развивать лидерские качества и эмоциональную компетентность [14].

Важно отметить, что коучинговый подход соответствует принципам андрагогики, учитывая особенности обучения взрослых, такие как опора на опыт обучающегося, самостоятельность и практическая ориентированность, что особенно важно при работе с руководителями [4]. Наконец, коучинг направлен на формирование устойчивых навыков и изменение поведенческих паттернов, что способствует долгосрочному развитию эмоционального интеллекта [11].

Таким образом, коучинговый подход предоставляет эффективные инструменты для развития эмоционального интеллекта руководителей, учитывая специфику их работы и индивидуальные потребности, что делает его оптимальным выбором для решения задач данного исследования.

Для проверки её эффективности использовались следующие методы *исследования*.

I. Эмпирические методы исследования: психодиагностический метод («Опросник профессионального выгорания MBI» (К. Маслач и С. Джексон, адаптация Н.Е. Водопьяновой [3]), «Диагностика эмоционального выгорания» В.В. Бойко [2], «Методика оценки эмоционального интеллекта ЭмИн» Д.В. Люсина [7]).

II. Методы математико-статического анализа полученных данных: средние, оценка различий по U-критерию Манна-Уитни и оценка сдвигов по Т-критерию Вилкоксона.

Для проверки эффективности программы была сформирована контрольная и экспериментальная группы по 20 человек. Сравнительный анализ групп на начало эксперимента при помощи критерия Манна-Уитни показал, что на начальном этапе экспериментальная и контрольная группы были статистически однородны по большинству показателей. Значимые различия ($p < 0,05$) наблюдались только по одному параметру – «Расширение сферы экономии эмоций» (наиболее высокий показатель наблюдался у экспериментальной группы). Подробно результаты анализа представлены в приложении 1. Наглядно результаты групп на начало эксперимента представлены на рисунке 1.

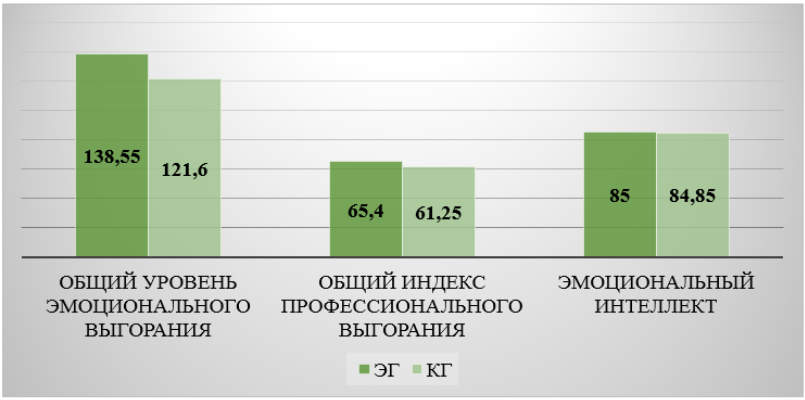


Рис. 1. Показатели выгорания и эмоционального интеллекта у контрольной и экспериментальной групп на начало эксперимента, в баллах

После завершения формирующего эксперимента, в ходе которого экспериментальная группа прошла разработанную программу, была проведена повторная диагностика обеих групп.

Для оценки эффективности программы снова было проведено сравнение показателей контрольной и экспериментальной групп, используя критерий U Манна-Уитни. Результаты этого сравнительного анализа после эксперимента представлены в приложении 2.

Анализ результатов после эксперимента показывает, что между экспериментальной и контрольной группами появились статистически значимые различия по многим показателям. Наглядно результаты представлены на рисунке 2.

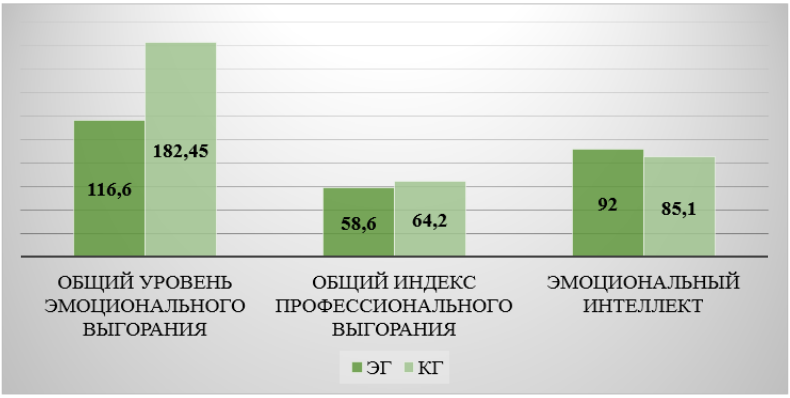


Рис. 2. Показатели выгорания и эмоционального интеллекта у контрольной и экспериментальной групп после эксперимента, в баллах

Сравнение результатов групп до и после эксперимента при помощи критерия Т-Вилкоксона также доказывает эффективность программы (приложение 3). В экспериментальной группе наблюдается значительное снижение общего уровня эмоционального выгорания ($p < 0,00$), улучшение показателей эмоционального интеллекта ($p < 0,00$) и снижение выраженности ключевых симптомов профессионального выгорания. Особенно заметны положительные изменения в сферах эмоционального истощения ($p < 0,00$), деперсонализации ($p < 0,01$) и способности управлять своими эмоциями ($p < 0,00$) и понимать их ($p < 0,00$).

Наглядно результаты представлены на рисунках 3 и 4.

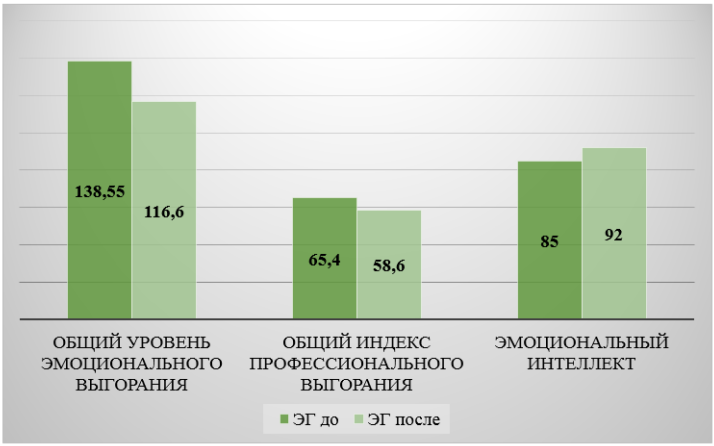


Рис. 3. Показатели выгорания и эмоционального интеллекта у экспериментальной группы в начале и в конце эксперимента, в баллах

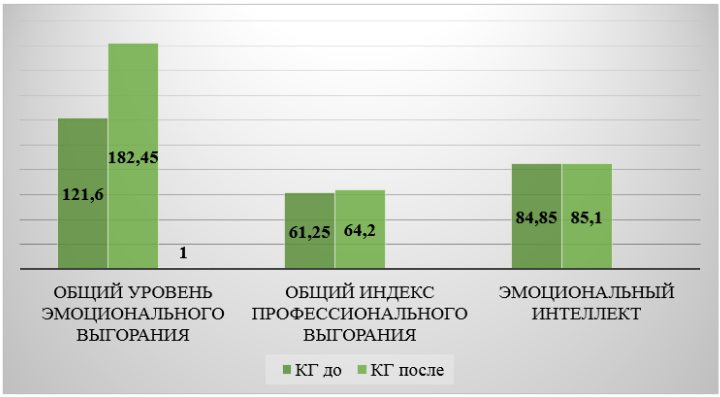


Рис. 4. Показатели выгорания и эмоционального интеллекта у контрольной группы в начале и в конце эксперимента, в баллах

Общий уровень профессионального выгорания в экспериментальной группе снизился с 138,55 до 116,6 балла (- 15.8%), в контрольной группе вырос с 121,6 до 182,45 балла (+ 50%).

При этом в экспериментальной группе заметно снизилось «переживание психотравмирующих обстоятельств» (с 11,1 до 5,75 балла (- 48,2%)), в контрольной группе, напротив, показатель значительно увеличился с 7,8 до 17,85 балла (+ 128,8%). В контрольной группе при этом значительно увеличился уровень неудовлетворенности собой с 9 до 22,15 балла (+ 146,1%), в экспериментальной группе практически не изменилось (с 8,05 до 8,2 балла).

Общий показатель эмоционального истощения также снизился в экспериментальной группе с 65,4 до 58,6 балла, тогда как в контрольной группе он увеличился, что было обусловлено следующими изменениями:

– «напряжение» в экспериментальной группе незначительно повысилось (с 34 до 35,35 балла), но в контрольной группе оно выросло значительно с 32,9 до 70,8 балла (+ 115,2%);

– «резистенция» в экспериментальной группе снизилась на 29,6% (с 57,15 до 40,25 балла, в контрольной группе наоборот данный показатель вырос с 48,55 до 55,4 (+ 14,1%);

– «истощение» в экспериментальной группе снизилось с 47,4 до 41 балла
(- 13,5%), а в контрольной группе выросло с 40,15 до 56,25 (+ 40,1%).

Общий уровень эмоционального интеллекта в экспериментальной группе вырос с 85 до 92 балла (+ 8,2%), а в контрольной группе практически не изменился (с 84,85 до 85,1 балла). При этом наиболее заметными изменениями в экспериментальной группе стало увеличение показателей понимания своих (увеличилось с 19,25 до 20,8 (+ 8.1%)) и чужих (увеличилось с 23,65 до 24,25 (+ 2,5%)) эмоций.

В отсутствие какого-либо вмешательства контрольная группа продемонстрировала значительное ухудшение показателей выгорания. Наблюдается рост общего уровня эмоционального выгорания ($p < 0,00$) и усиление симптомов профессионального выгорания ($p < 0,00$). При этом уровень эмоционального интеллекта в контрольной группе остался практически неизменным ($p > 0,05$ для всех шкал).

В целом можно заключить, что проведенная программа успешно способствовала снижению уровня эмоционального выгорания и развитию эмоционального интеллекта у участников экспериментальной группы, в то время как в контрольной группе подобных изменений не наблюдалось, что подтверждается статистически значимыми различиями между группами после эксперимента по многим ключевым показателям.

Приложение 1

Сравнительный анализ экспериментальной и контрольной групп до проведения эксперимента (первичная диагностика)

Показатель	*M±σ*		*U Манна-Уитни*	*p*
	ЭГ	КГ		
1	*2*	*3*	*4*	*5*
Переживание психотравмирующих обстоятельств	11,1±8,09	7,8±7,33	151	0,18
Неудовлетворенность собой	8,05±6,38	9±6,63	177,5	0,54
«Загнанность в клетку»	3,75±6,35	7,15±7,71	134,5	0,06
Тревога и депрессия	11,1±8,43	8,95±8,19	168,5	0,39
Неадекватное избирательное эмоциональное реагирование	19,6±6,28	18,45±5,08	158,5	0,26
Эмоционально-нравственная дезориентация	7,3±4,75	6,55±5,04	177	0,53
Расширение сферы экономии эмоций	17,4±10,29	10,5±10,84	124,5	0,04
Редукция профессиональных обязанностей	12,85±6,85	13,05±6,11	196,5	0,92
Эмоциональный дефицит	13±5,49	12,15±4,68	188	0,74
Эмоциональная отстраненность	8,1±3,73	7,65±4,02	182	0,62
Личностная отстраненность (деперсонализация)	15,4±8,76	10,75±9,49	143	0,12
Психосоматические и психовегетативные нарушения	10,9±8,37	9,6±8	181	0,61
Напряжение	34±22,57	32,9±22,1	189,5	0,78
Резистенция	57,15±19,26	48,55±19,42	145,5	0,14
Истощение	47,4±17,68	40,15±19,15	146,5	0,15
Общий уровень выгорания	138,55±48,47	121,6±53,85	155,5	0,23
Эмоциональное истощение	24,1±5,22	21,15±7,05	151	0,18
Деперсонализация	9,25±4,27	8,05±4,61	164,5	0,33
Редукция персональных достижений	32,05±4,65	32,05±4,22	192	0,83

Окончание таблицы

1	*2*	*3*	*4*	*5*
Общий индекс выгорания	65,4±6,69	61,25±9,06	148,5	0,16
Субшкала МП (понимание чужих эмоций)	23,65±4,08	21,6±3,22	131,5	0,06
Субшкала МУ (управление чужими эмоциями)	19,35±3,66	20,1±2,97	167	0,37
Субшкала ВП (понимание своих эмоций)	19,25±3,35	18,5±3,55	177	0,53
Субшкала ВУ (управление своими эмоциями)	12,85±2,08	13,7±2,27	158,5	0,25
Субшкала ВЭ (контроль экспрессии)	9,9±2,83	10,95±2,5	158,5	0,26
Шкала МЭИ (межличностный ЭИ)	43±7,1	41,7±5,49	176,5	0,52
Шкала ВЭИ (внутриличностный ЭИ)	42±6,14	43,15±6,1	177	0,53
Шкала ПЭ (понимание эмоций)	42,9±6,16	40,1±5,22	149	0,17
Шкала УЭ (управление эмоциями)	42,1±6,87	44,75±5,97	148,5	0,16
Эмоциональный интеллект	85±11,81	84,85±9,77	199,5	0,99

Приложение 2

Сравнительный анализ экспериментальной и контрольной групп после проведения эксперимента

Показатель	*M±σ*		*U Манна-Уитни*	*p*
	ЭГ	КГ		
1	*2*	*3*	*4*	*5*
Переживание психотравмирующих обстоятельств	5,75±4,98	17,85±3,87	21	0,00
Неудовлетворенность собой	8,2±6,18	22,15±3,67	20,5	0,00
«Загнанность в клетку»	5,9±5,47	13,7±6,63	76,5	0,00
Тревога и депрессия	15,5±8,6	17,1±4,97	176	0,51
Неадекватное избирательное эмоциональное реагирование	10,3±5,17	8,55±5,39	153,5	0,19
Эмоционально-нравственная дезориентация	8,1±5,55	14,2±8,83	116,5	0,02

Окончание таблицы

1	*2*	*3*	*4*	*5*
Расширение сферы экономии эмоций	13±7,2	19,15±6,12	99	0,01
Редукция профессиональных обязанностей	8,85±4,98	13,5±7,65	133	0,07
Эмоциональный дефицит	10,65±4,99	13,9±6,83	138,5	0,09
Эмоциональная отстраненность	6,5±3,61	11,35±8,18	140	0,10
Личностная отстраненность (деперсонализация)	9,75±6,85	14,5±8,93	136	0,08
Психосоматические и психовегетативные нарушения	14,1±7,94	16,5±4,97	164,5	0,33
Напряжение	35,35±15,25	70,8±12,22	8,5	0,00
Резистенция	40,25±13,91	55,4±19,83	124	0,04
Истощение	41±16,15	56,25±18,32	108,5	0,01
Общий уровень выгорания	116,6±35,42	182,45±39,39	41	0,00
Эмоциональное истощение	20,7±4,4	22,95±6,33	160	0,28
Деперсонализация	7,6±3,72	8,9±4,46	158,5	0,26
Редукция персональных достижений	30,3±3,99	32,35±4,08	144,5	0,13
Общий индекс выгорания	58,6±6,71	64,2±8,47	120	0,03
Субшкала МП (понимание чужих эмоций)	24,25±4,47	21,8±3,41	123,5	0,04
Субшкала МУ (управление чужими эмоциями)	20,05±3,86	19,9±2,95	189,5	0,77
Субшкала ВП (понимание своих эмоций)	20,8±3	18,6±3,36	123	0,04
Субшкала ВУ (управление своими эмоциями)	14,75±1,52	13,75±2,27	140,5	0,10
Субшкала ВЭ (контроль экспрессии)	12,15±2,5	11,05±2,26	140,5	0,10
Шкала МЭИ (межличностный ЭИ)	44,3±7,04	41,7±5,57	156,5	0,24
Шкала ВЭИ (внутриличностный ЭИ)	47,7±5,44	43,4±5,94	119	0,03
Шкала ПЭ (понимание эмоций)	45,05±6,14	40,4±5,48	120	0,03
Шкала УЭ (управление эмоциями)	46,95±5,84	44,7±5,69	149	0,17
Эмоциональный интеллект	92±10,78	85,1±9,77	125	0,04

Приложение 3

Сравнительный анализ экспериментальной группы в начале и конце эксперимента (*Т-Вилкоксона*)

Показатель	*M±σ*		*Z*	*p*
	ЭГ до	*ЭГ после*		
1	*2*	*3*	*4*	*5*
Переживание психотравмирующих обстоятельств	11,1±8,09	5,75±4,98	-2,587b	0,01
Неудовлетворенность собой	8,05±6,38	8,2±6,18	-,350b	0,73
«Загнанность в клетку»	3,75±6,35	5,9±5,47	-1,909c	0,06
Тревога и депрессия	11,1±8,43	15,5±8,6	-2,978c	0,00
Неадекватное избирательное эмоциональное реагирование	19,6±6,28	10,3±5,17	-3,606b	0,00
Эмоционально-нравственная дезориентация	7,3±4,75	8,1±5,55	-,436c	0,66
Расширение сферы экономии эмоций	17,4±10,29	13±7,2	-1,754b	0,08
Редукция профессиональных обязанностей	12,85±6,85	8,85±4,98	-2,854b	0,00
Эмоциональный дефицит	13±5,49	10,65±4,99	-1,976b	0,05
Эмоциональная отстраненность	8,1±3,73	6,5±3,61	-1,521b	0,13
Личностная отстраненность (деперсонализация)	15,4±8,76	9,75±6,85	-3,072b	0,00
Психосоматические и психовегетативные нарушения	10,9±8,37	14,1±7,94	-2,103c	0,04
Напряжение	34±22,57	35,35±15,25	-,673c	0,50
Резистенция	57,15±19,26	40,25±13,91	-3,825b	0,00
Истощение	47,4±17,68	41±16,15	-3,301b	0,00
Общий уровень выгорания	138,55±48,47	116,6±35,42	-3,697b	0,00
Эмоциональное истощение	24,1±5,22	20,7±4,4	-3,838b	0,00
Деперсонализация	9,25±4,27	7,6±3,72	-2,645b	0,01
Редукция персональных достижений	32,05±4,65	30,3±3,99	-2,174b	0,03
Общий индекс выгорания	65,4±6,69	58,6±6,71	-3,943b	0,00

Окончание таблицы

1	*2*	*3*	*4*	*5*
Субшкала МП (понимание чужих эмоций)	23,65±4,08	24,25±4,47	-1,198c	0,23
Субшкала МУ (управление чужими эмоциями)	19,35±3,66	20,05±3,86	-1,794c	0,07
Субшкала ВП (понимание своих эмоций)	19,25±3,35	20,8±3	-3,271c	0,00
Субшкала ВУ (управление своими эмоциями)	12,85±2,08	14,75±1,52	-3,655c	0,00
Субшкала ВЭ (контроль экспрессии)	9,9±2,83	12,15±2,5	-3,698c	0,00
Шкала МЭИ (межличностный ЭИ)	43±7,1	44,3±7,04	-2,382c	0,02
Шкала ВЭИ (внутриличностный ЭИ)	42±6,14	47,7±5,44	-3,948c	0,00
Шкала ПЭ (понимание эмоций)	42,9±6,16	45,05±6,14	-3,310c	0,00
Шкала УЭ (управление эмоциями)	42,1±6,87	46,95±5,84	-3,937c	0,00
Эмоциональный интеллект	85±11,81	92±10,78	-3,932c	0,00

b – на основе положительных рангов.
c – на основе отрицательных рангов.

Приложение 4

Сравнительный анализ контрольной группы в начале и конце эксперимента (*Т-Вилкоксона*)

Показатель	*M±σ*		*Z*	*p*
	КГ до	*КГ после*		
1	*2*	*3*	*4*	*5*
Переживание психотравмирующих обстоятельств	7,8±7,33	17,85±3,87	-3,610b	0,00
Неудовлетворенность собой	9±6,63	22,15±3,67	-3,868b	0,00
«Загнанность в клетку»	7,15±7,71	13,7±6,63	-2,542b	0,01
Тревога и депрессия	8,95±8,19	17,1±4,97	-3,673b	0,00
Неадекватное избирательное эмоциональное реагирование	18,45±5,08	8,55±5,39	-3,754c	0,00

Окончание таблицы

1	*2*	*3*	*4*	*5*
Эмоционально-нравственная дезориентация	6,55±5,04	14,2±8,83	-2,993b	0,00
Расширение сферы экономии эмоций	10,5±10,84	19,15±6,12	-2,822b	0,01
Редукция профессиональных обязанностей	13,05±6,11	13,5±7,65	-,224b	0,82
Эмоциональный дефицит	12,15±4,68	13,9±6,83	-,826b	0,41
Эмоциональная отстраненность	7,65±4,02	11,35±8,18	-2,015b	0,04
Личностная отстраненность (деперсонализация)	10,75±9,49	14,5±8,93	-1,494b	0,14
Психосоматические и психовегетативные нарушения	9,6±8	16,5±4,97	-3,143b	0,00
Напряжение	32,9±22,1	70,8±12,22	-3,847b	0,00
Резистенция	48,55±19,42	55,4±19,83	-3,083b	0,00
Истощение	40,15±19,15	56,25±18,32	-3,361b	0,00
Общий уровень выгорания	121,6±53,85	182,45±39,39	-3,883b	0,00
Эмоциональное истощение	21,15±7,05	22,95±6,33	-3,351b	0,00
Деперсонализация	8,05±4,61	8,9±4,46	-3,274b	0,00
Редукция персональных достижений	32,05±4,22	32,35±4,08	-1,732b	0,08
Общий индекс выгорания	61,25±9,06	64,2±8,47	-3,849b	0,00
Субшкала МП (понимание чужих эмоций)	21,6±3,22	21,8±3,41	-1,081b	0,28
Субшкала МУ (управление чужими эмоциями)	20,1±2,97	19,9±2,95	-,447c	0,66
Субшкала ВП (понимание своих эмоций)	18,5±3,55	18,6±3,36	-1,000b	0,32
Субшкала ВУ (управление своими эмоциями)	13,7±2,27	13,75±2,27	-1,000b	0,32
Субшкала ВЭ (контроль экспрессии)	10,95±2,5	11,05±2,26	-,707b	0,48
Шкала МЭИ (межличностный ЭИ)	41,7±5,49	41,7±5,57	-,503b	0,62
Шкала ВЭИ (внутриличностный ЭИ)	43,15±6,1	43,4±5,94	-1,387b	0,17
Шкала ПЭ (понимание эмоций)	40,1±5,22	40,4±5,48	-1,350b	0,18
Шкала УЭ (управление эмоциями)	44,75±5,97	44,7±5,69	-,439b	0,66
Эмоциональный интеллект	84,85±9,77	85,1±9,77	-1,261b	0,21

b – на основе отрицательных рангов.

c – на основе положительных рангов.

Список литературы

1. Аткинсон М. Достижение целей. Пошаговая система / М. Аткинсон, Р.Т. Чойс. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 250 с.

2. Бойко В.В. Энергия эмоций / В.В. Бойко. – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб.: Питер, 2004. – 474 с. EDN QXHUIZ

3. Водопьянова Н.Е. Синдром выгорания. Диагностика и профилактика: практическое пособие / Н.Е. Водопьянова, Е.С. Старченкова. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2025. – 299 с.

4. Змеев С.И. Андрагогика: основы теории, истории и технологии обучения взрослых / С.И. Змеев. – М.: ПЕР СЭ, 2007. – 114 с. – EDN XSIPLJ

5. Калиничев О. Эмоциональный интеллект. Управлять собой и влиять на других / О. Калиничев. – СПб.: Питер, 2023. – 352 с.

6. Каннио С. Мастерство коучинга. Лучшие практики в бизнес-коучинге / С. Каннио, В. Лаунер. – М.: Дело и Сервис, 2015. – 240 с.

7. Люсин Д.В. Новая методика для измерения эмоционального интеллекта: опросник ЭмИн / Д.В. Люсин // Психологическая диагностика. – 2006. – С. 3–22.

8. Люсин Д.В. Социальный и эмоциональный интеллект: от процессов к измерениям / Д.В. Люсин, Д.В. Ушаков. – М.: Институт психологии российской академии наук, 2009. – 510 с. EDN SFZLPZ

9. Орёл В.Е. Синдром психического выгорания личности / В.Е. Орёл. – Ярославль: Когито-Центр, 2005. – 450 с. EDN XUDEUH

10. Орёл В.Е. Структурно-функциональная организация и генезис психического выгорания: дис. ... д-ра психол. наук / В.Е. Орёл. – Ярославль, 2005. – 605 с. EDN NNLZPR

11. Рейнольдс М. Коучинг: эмоциональная компетентность: направьте свои эмоции на успех в работе / М. Рейнольдс. – М.: ЦПКУБ, 2003. – 112 с. EDN QXGJFF

12. Тест эмоционального интеллекта: методическое пособие / Е.А. Сергиенко, Е.А. Хлевная, И.И. Ветрова, Ю.П. Мигун. – М.: Изд-во Института психологии РАН, 2019. – 178 с. EDN YJNXHX

13. Уитмор Д. Коучинг. Основные принципы и практики коучинга и лидерства / Д. Уитмор. – М.: Альпина Диджитал, 2018. – 330 с.

14. Чуланова О.Л. Коучинг как эффективный инструмент развития эмоциональной компетентности руководителя: понятие, виды, этапы реализации / О.Л. Чуланова // Материалы Афанасьевских чтений. – 2018. – №3 (24). – С. 35–45. EDN YAIYDR

15. Maslach C. Job burnout / Ch. Maslach, W. Schaufeli, M. Leiter // Annual Review of Psychology. 2001. Vol. 52. P. 397–422. EDN HEYQKD

16. Более 13 млн работающих россиян находятся в состоянии профессионального выгорания [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://nafi.ru/analytics/bolee-13-mln-rabotayushchikh-rossiyan-nakhodyatsya-v-sostoyanii-professionalnogo-vygoraniya/ (дата обращения: 22.02.2025).

17. Интервью Гленна Уилсона [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.drglennwilson.com/links.html (дата обращения: 22.02.2025).

18. Киреева, Н.Н. Эмоциональный интеллект как фактор профилактики профессионального выгорания руководителей в сфере продаж и маркетинга / Н.Н. Киреева, У.А. Назарова // Вопросы психологии экстремальных ситуаций. – 2024. – №4 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://extrapsy.ru/arhiv-nomerov/ (дата обращения: 22.02.2025).

19. Уровень профессионального выгорания среди офисных работников в мире достиг рекорда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://mir24.tv/news/16542131/uroven-professionalnogo-vygoraniya-sredi-ofisnyh-rabotnikov-v-mire-dostig-rekorda (дата обращения: 22.02.2025).

20. Чижевская О. Мультизадачность VS многофункциональность / О. Чижевская // The HRD. – 2020. – 6 октября [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://thehrd.ru/articles/multizadachnost-vs-mnogofunktsionalnost/ (дата обращения: 22.02.2025).

21. Media multitaskers pay mental price, Stanford study shows [Electronic resource]. – Access mode: https://news.stanford.edu/news/2009/august24/multitask-research-study-082409.html (дата обращения: 22.02.2025).

22. Nickerson, H.A Crisis of Disconnection: Three Workplace Trends Slowing Business Growth [New Data] / H. Nickerson [Electronic resource]. – Access mode: https://blog.hubspot.com/marketing/workplace-trends-slowing-business-growth (дата обращения: 22.02.2025).

Косяева Татьяна Юрьевна
канд. социол. наук, исследователь,
executive бизнес-коуч PCC ICF, супервизор EMCC
ИЭ Академия наук Чешской Республики
г. Прага, Чешская Республика
Чернигова Светлана Владимировна
директор, бизнес-коуч, коуч PCC ICF, наставник, эксперт ФПКиН
ПРО Бизнес БЕЗ иллюзий
г. Москва

DOI 10.31483/r-126882

КОУЧИНГОВОЕ ПРИСУТСТВИЕ И/ИЛИ КОУЧИНГОВАЯ ПОЗИЦИЯ. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ

Аннотация*: целью статьи является обоснование важности различия «коучингового присутствия» и «коучинговой позиции» для практики коучингового взаимодействия на основе анализа того, как эти понятия используются в профессиональном сообществе.*

В рамках пилотажного исследования использованы качественные методы: включенное наблюдение, качественный контент-анализ и фокусированные интервью.

Статья содержит рассмотрение классических концепций: присутствия Джеймса Бьюдженталя, личностно-центрованного подхода Карла Роджерса, концепции самоактуализации Абрахама Маслоу как основы коучингового присутствия. В статье предложена для рассмотрения модель коучингового присутствия Марии Ильф-Вуд. Она утверждает, что «зрелость и профессионализм коуча взаимосвязаны с присутствием: вряд ли вы добьетесь одного без другого».

Развитие коучингового присутствия и укрепление коучинговой позиции, а также умение их различать – это не только профессиональная необходимость, но и путь к личностному росту коуча. Как отмечает Карл Роджерс, «истинное изменение начинается с присутствия и осознанности» [7].

Ключевые слова*: коучинговое присутствие, коучинговая позиция, осознанность, эмпатия, субъект-субъектное взаимодействие, внутреннее пространство, присутствие.*

В некотором смысле «первопроходцем» коучинга может быть назван Сократ. Его способ разговора – сократовские диалоги были уникальной практикой для своего времени. Хочется подчеркнуть, что используемая им метафора «майевтика», которая описывает практику помощи в родах, в настоящее время стала термином и часто используется без объяснения,

что за ней стояло первоначально. Как утверждает Сократ (в диалоге Платона «Теэтет»), он промышляет тем же, чем занималась его мать Фенарета, бывшая повитухой, с той только разницей, что он помогает разрешаться от бремени не женщинам, а мужчинам, и рождают они не дитя, а знание.

В задачи статьи не входит подробное рассмотрение возникновения коучинга как устойчивой институционализированной практики, достаточно отметить, когда коучинг – как уже не уникальная практика – возникал в конце двадцатого века, он основывался на том, что уже было наработано к этому времени в различных научных дисциплинах и в практике помогающих профессий. Описание коучинговых компетенций возникало на основе рефлексии «первопроходцев» – коучей того времени над складывающейся практикой – анализировались и описывались реальные, признанные лучшими, сессии. Феномен «присутствия» был признан и описан как одна из компетенций коуча.

Идея написания этой статьи возникла из убеждения о важности выравнивания понятийных рядов для профессионального сообщества коучей, работающих на русском языке, потому что в настоящее время происходит еще одна итерация описания коучинговых компетенций.

23 мая 2024 года коучинг как квалификация получил легитимизацию через Государственный стандарт. Национальным агентством развития квалификаций утверждены и внесены в реестр 4 квалификации коучей, работающих с бизнесом, государственными и некоммерческими организациями. Это результат работы экспертной группы при Совете по профессиональным квалификациям в области управления персоналом, которая разрабатывает материалы для независимой оценки квалификаций коучей в рамках системы НАРК. Участие авторов в этой экспертной группе, где представлены разные коучинговые «конфессии», положило начало исследованию использования понятий коучингового присутствия и коучинговой позиции.

Цель статьи: обосновать важность различения понятий коучингового присутствия и коучинговой позиции для практики коучингового взаимодействия на основе анализа того, как эти понятия используются в профессиональном сообществе.

В рамках пилотажного исследования используются качественные методы: включенное наблюдение, качественный контент-анализ и фокусированные интервью.

В исследовании были получены следующие результаты:

– что в профессиональном сообществе нет единого понимания феномена и понятий коучингового присутствия и коучинговой позиции:

– некоторые коучинговые школы и коучи используют понятие коучингового присутствия и коучинговой позиции как синонимы;

– некоторые коучи сфокусированы только на вырабатывании коучинговой позиции и удерживании ее в сессиях;

– ряд коучинговых школ рекомендует использовать диссоциативность для коучинговой позиции.

В дальнейшем в статье излагается и аргументируется позиция авторов о целесообразности различения этих понятий для практики коучингового взаимодействия.

Задачи этой статьи – не только обсуждение понятий «коучингового присутствия» и «коучинговой позиции», а их проблематизация для читателя-коуча: разбудить желание исследования – а как у меня как коуча это устроено? Как и в каком направлении мне есть смысл развивать себя?

Зачем нам нужны два понятия: коучинговая позиция и коучинговое присутствие? Ответ из практики супервизора: достаточно часто коуч приносит на супервизию сессию, где ему удалось сохранить коучинговую позицию, но им утрачено коучинговое присутствие.

Когда у коуча нет двух понятий коучинговой позиции и коучингового присутствия как инструментов мышления, то ему труднее отрефлексировать, что происходит в сессиях, и в целом труднее развивать свою коучинговую практику. Далее в статье мы будем рассматривать, на чем строится различие коучингового присутствия от коучинговой позиции.

Нет ничего более практичного, чем хорошая теория. Внимательного рассмотрения заслуживают классические концепции: присутствия Джеймса Бьюдженталя, личностно-центрованного подхода Карла Роджерса, концепции самоактуализации Абрахама Маслоу как основы коучингового присутствия.

До их рассмотрения давайте сфокусируем наше внимание на анализе определения коучинга. В настоящее время профессиональное сообщество коучей в России опирается на определение коучинга из Большой Российской энциклопедии: «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. 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 партнёр по диалогу, необходимому для прояснения и самоопределения своей жизненной позиции, своих намерений, приоритетов, целей, задач и планов, поиску продуктивных решений, способов их реализации».

В этом определении, автором которого является М.В. Кларин, акцентирован «субъект-субъектный подход», характерный для практики коучинга: «Обращаясь к специалисту-коучу, человек работает с ним … как партнер по диалогу».

Таким образом, в коучинговом взаимодействии развивается способность человека становиться подлинным субъектом своей жизнедеятельности. «Человек как субъект, – пишет А.В. Брушлинский, – это высшая системная целостность всех его сложнейших и противоречивых качеств, в первую очередь психических процессов, состояний и свойств, его сознания и бессознательного».

К. Роджерс полагал, что в каждом человеке есть стремление становиться компетентным, целостным, полным – тенденция к самоактуализации (Концепция и термин «самоактуализация» был введен А. Маслоу на основе экспериментальных исследований. Это разрыв с парадигмой

патологии и с отношением к человеку в помогающих практиках как «пациенту» и, соответственно, как к объекту, патологию которого нужно отклассифицировать и исправлять.) «Личностно-центрированный подход был разработан психологом Карлом Роджерсом (1961) как форма психотерапии, но в настоящее время эти принципы укоренены в коучинге и коучинговой супервизии», – отмечает Бернард Кук (Bernard Cooke). Для овладения коучинговым присутствием коучу важно осознавать, насколько он может использовать– эмпатию, безусловное безоценочное принятие, и не только к тому человеку, с которым работает, но и к самому себе. Насколько конгруэнтным удается быть в сессии? Конгруэнтность по К. Роджерсу определяется как степень соответствия между тем, что человек говорит и что переживает. Она характеризует различия между опытом и осознаванием.

В основе концепции «присутствия» Джеймса Бьюдженталя лежит его полувековая практика. Центральное место в ней занимает понятие «субъективности» («субъективного»), на основе которого он и развивает концепцию присутствия.

Под «субъективностью» по существу понимается внутренняя человеческая природа или, как отмечает сам Бьюдженталь, «внутренняя, особая, интимная реальность, в которой мы живем максимально подлинно», «наше естественное состояние» и «подлинный центр». Содержанием этой реальности выступают: «образы восприятия, мысли, чувства и эмоции, ценности и предпочтения, предвидения и опасения, фантазии и мечты, а также всё, что бесконечно, днем и ночью, во сне и в бодрствующем состоянии происходит в нас, определяя то, что мы делаем во внешнем мире и что мы делаем из того, что там с нами случается».

Каждый человек от природы обладает способностью «внутреннего сознавания» своей субъективности, эту способность Бьюдженталь называет «шестым чувством», «чувством нашего бытия» и «непосредственным выражением нашей подлинной природы». Основное свойство этого чувства – информирование человека о том, насколько его текущие переживания (внутренний опыт) соответствуют его субъективности, т.е. внутренней природе. С иррациональной точки зрения внутреннее осознание описывается в форме переживания своего Я как процесса существования или как ощущения себя живым. Это ощущение не вербализуется и не рефлексируется человеком, оно лишь наблюдается и проживается.

Внутреннее сознавание может включать в себя отражение всех тех психических явлений, которые составляют субъективность человека, а активизация внутреннего сознавания осуществляется через открытое принятие и искреннее переживание человеком своей субъективности, т.е. своих желаний, эмоций, потока мыслей, телесных ощущений, взаимоотношений, рассудка, предвидения, заботы о других, ценностей и т. д.

С процессуальной точки зрения внутреннее сознавание активизируется в момент «полной сосредоточенности внимания на том потоке, которым является наше бытие в текущий момент», т.е. на происходящем «здесь и сейчас».

Такое искреннее и полное существование в ситуации «здесь и сейчас» Бьюдженталь обозначает термином «присутствие», определяя его как «качество бытия в ситуации или отношениях, в которых человек глубоко

внутри себя стремится участвовать настолько полно, насколько способен».

Таким образом, для Бьюдженталя в концепции присутствия чрезвычайно важным является понятие «внутреннее пространство» или «субъективность», полная сосредоточенность внимания, бытиё в текущем моменте «здесь и сейчас».

Понятие коучингового присутствия базируется на концепции «присутствия» Джеймса Бьюдженталя. (За рамки этой статьи выведено рассмотрение концепции присутствия в восточной философии.)

Для коучингового присутствия характерна ситуация субъект-субъектного взаимодействия, т.е. коучу необходима «полная сосредоточенность внимания» и на происходящем «здесь и сейчас» в его внутреннем пространстве, и на том, что происходит с тем человеком, с которым он разделяет бытие в текущий момент, в коучинговой сессии.

С точки зрения Джеймса Бьюдженталя, для присутствия характерно то, что «в основе диалога … лежит признание человеческого в каждом человеке и уважение уникальности его внутреннего мира и автономии… Поэтому в центре внимания … находится субъективность человека, та реальность, в которой он живет наиболее искренне».

Если мы сопоставим концепцию присутствия, понятие коучингового присутствия и использование понятия диссоциативности для рассмотрения понятия коучинговой позиции, то возникает вопрос о целесообразности этого. Поскольку диссоциативность – это качество, которое возникает как результат психического процесса диссоциации. Этот психический процесс относится к механизмам психологической защиты. В результате работы этого механизма человек начинает воспринимать происходящее с ним так, будто оно происходит не с ним, а с кем-то посторонним». То есть во время диссоциации человек выходит из своего внутреннего пространства, выходит из состояния присутствия.

Этот текст статьи возник из желания подчеркнуть важность для практики становления коучей и коучинга именно коучингового присутствия. В то же время хочется использовать возможность запустить профессиональную дискуссию в коучинговом сообществе. Насколько правомерно заимствование и использование понятия диссоциативности при описании коучинговой позиции. Из опыта супервизора: диссоциация как механизм психологической защиты может возникать в сессии под воздействием сильных эмоций, и сами коучи, когда приходят с запросом на сессии, интуитивно понимают, что отстраненное наблюдение за клиентом чаще всего происходит, когда объема эмоционального контейнера не хватает на работу. Эта тема заслуживает дальнейшего исследования и рассмотрения.

Коучинговое присутствие и коучинговая позиция – это ключевые элементы успешной коучинговой практики. Коучинговая позиция – это освоение профессиональной роли коуча: владение компетенциями, инструментами, соблюдение профессиональных этических норм. А коучинговое присутствие – это не просто навык, а состояние, которое является фундаментом для эффективного результативного коучинга. Осознанность и включенность – это стержневые составляющие коучингового присутствия. Коуч, владеющий коучинговым присутствием, глубоко понимает свои собственные мысли, чувства и реакции. Осознанность в коучинговом присутствии позволяет коучу быть открытым и адаптивным, готовым

воспринимать эмоции клиента и свои эмоции, поддерживать фокус внимания и на клиенте, и на своем внутреннем пространстве.

Мария Илиф-Вуд в своей книге про коучинговое присутствие утверждает: «Зрелость и профессионализм коуча взаимосвязаны с присутствием: вряд ли вы добьетесь одного без другого. Зрелость не имеет отношения к возрасту или стажу, это твердое осознание того, «кто я такой», осознание собственной личности – особенно в контексте коучинга».

Мария Ильф-Вуд пишет о четырех моделях коучингового присутствия, в зависимости от уровня самосознания, которого клиент должен добиться с помощью коуча.

С нашей точки зрения, важно начинать с понимания уровня самоосознавания самого коуча. Присутствие – это состояние. И оно в течение сессии коуча не является стабильным, особенно на начальных этапах практики. Это состояние нарабатывается. Через практику в сессиях коучинга, в сессиях супервизии и другие практики: телесные практики, медитации и т. д. Углубление и устойчивость коучингового присутствия возникает как результат развития способности к системному вниманию – нахождению в «здесь и сейчас», отслеживанию и возвращению своего внимания и на свое внутреннее пространство, и на то, как через речь или молчание, движение, жестикуляцию или застывшие позы, дыхание, уровень энергии проявляетесь в сессии и Вы как коуч, и тот человек, с которым Вы «здесь и сейчас» в сессии.

Глубина и устойчивость коучингового присутствия в сессии определяется способностью коуча быть в субъект-субъектном взаимодействии.

Список литературы

1. Брушлинский А.В. Проблема субъекта в психологической науке / А.В. Брушлинский // Психологический журнал. – 1991. – №3. – С. 10.

2. Бьюдженталь Дж. Искусство психотерапевта / Дж. Бьюдженталь. – СПб.: Питер, 2001. – 304 с. ISBN 5-272-00297-0

3. Бьюдженталь Дж. Наука быть живым: диалоги между терапевтом и пациентами в гуманистической терапии / Дж. Бьюдженталь. – М.: Независимая фирма «Класс», 1998. – С. 336.

4. Бьюдженталь Дж. Основы гуманистической психотерапии / Дж. Бьюдженталь. – М.: Когито-Центр, 2007. – С. 320.

5. Илиф-Вуд М. Коучинг. Как превратить сознательное в бессознательное в работе коуча / М. Илиф-Вуд; пер. с англ. – М.: Претекст, 2016. – С. 251. – ISBN 978-5-98995-104-8

6. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб.: Питер, 2019. – С. 400

7. Роджерс К. Клиент-центрированная терапия / К. Роджерс. – М.: Апрель-Пресс, 2002. – С. 512.

8. Cooke B. The person-centred approach in coaching supervision // Coaching and Mentoring Supervision. Theory and Practice / ed. by T. Bachkirova, P. Jackson, D. Clutterbuck. Maidenhead: Open University Press, 2011. Pp. 133–143.

Котлярова Марина Викторовна
генеральный директор
Certified Trainer of Coaching ICU ICTA,
Professional Master Coach ICU ICTA,
коуч – мастер АРК, супервизор коучей, карьерный эксперт
Центр системного коучинга
г. Санкт-Петербург

СИСТЕМНЫЙ КАРЬЕРНЫЙ КОУЧИНГ КАК ТЕХНОЛОГИЯ СТРАТЕГИИ САМОРЕАЛИЗАЦИИ

***Аннотация**: осознанный подход к управлению собственной карьерой и выстраиванию карьерной стратегии на сегодняшний день становится неотъемлемой частью зрелой самореализации. Понятие самореализации затрагивает построение карьерных стратегий в различных сферах и форматах, выходя за пределы карьеры внутри компаний, что позволяет подходить к построению карьерных треков системно, отходя от линейных моделей. Динамичные изменения в профессиональной сфере требуют гибкости, адаптивности и способности к постоянному саморазвитию, а в условиях глобализации и цифровизации рынка труда карьерная самореализация становится ключевым элементом личностного и профессионального успеха. В этом контексте системный карьерный коучинг приобретает особую значимость как технология, способствующая выстраиванию стратегий самореализации. В статье исследована роль системного карьерного коучинга в формировании и реализации стратегий самореализации, а также анализ подходов и практических примеров в данной области.*

***Ключевые слова**: системный карьерный коучинг, системный коучинг, система, системный подход, карьера, карьерная стратегия, самореализация, причинно-следственные связи, коучинговое взаимодействие, системное мышление.*

1. Карьерный коучинг как направление в системном коучинге.

Карьерный коучинг одно из направлений в коучинге, успешно решающее запросы на стыке карьерной экспертизы, коучинга, психологии, бизнеса и управленческих компетенций. Рассматривая коучинг как искусство развивающего диалога с собой и с другими, как определенную систему мышления, способствующую наибольшему раскрытию потенциала, можно предположить, что именно запросы на реализацию потенциала и построение карьеры составляют более половины от общего количества коучинговых запросов. Все это дает основания полагать, что спрос именно на карьерный коучинг как на направление в коучинге будет возрастать. Недирективный подход в работе карьерного коуча, в отличие от карьерного консультанта, в процессе трансформации на рынке труда пользуется спросом у поколения Y и Z, в сравнении с предыдущими поколениями. Возможность избежания ненужных ошибок, навык зрелого подхода к собственному выбору карьерного трека позволяет системно смотреть на свою карьерную стратегию и осознанно ставить цели.

Парадигма планирования карьеры сменилась на парадигму управления карьерой. Исследуя запросы рынка труда на протяжении последних 4 лет,

мы наблюдаем, что клиенты, следующие устаревшей модели «планирования», сталкиваются с фрустрацией, когда их жесткие структуры рушатся под давлением внешних изменений. В то же время те, кто воспринимает карьеру как динамичный процесс управления, опираясь на внутренний потенциал, демонстрируют устойчивость и достигают успеха даже в условиях неопределенности.

Системный карьерный коучинг представляет собой процесс, направленный на поддержку личности в определении и достижении карьерных целей через использование системного подхода. Этот подход предполагает рассмотрение карьеры как сложной системы, включающей множество взаимосвязанных элементов: личностные качества, систему мышления, профессиональные навыки, внешние условия и социальные взаимодействия. Именно применение этого подхода в карьерном коучинге позволяет рассматривать карьеру как динамическую систему, где изменения в одном элементе влияют на всю систему в целом.

2. Карьера как система внешних и внутренних факторов в современных условиях.

Понятие карьеры в настоящее время достаточно широкое. Карьера – профессиональное продвижение в определенной сфере деятельности, независимо от формы юридического оформления, с возможностью получения вознаграждения в целях самореализации (ред. Автора). Карьера в нашем понимании – это система, содержащая элементы внешних систем взаимодействия, факторов рынка и глобального контекста, а также элементы внутренней системы каждой личности, включающие психофизиологические характеристики, систему мышления, навыки и умения, профессиональный фундамент, ценности и потребности. «И действительно, исследуя основные свойства систем человека, такие как устойчивость (которая проявляется у человека как надежность, живучесть и адаптируемость), целостность, структурность, организованность, функциональность, эмерджентность, путем анализа можно выявить именно тот элемент системы, изменив который, используя принцип рычага, система начнет функционировать качественно» [1].

Именно системный коучинговый подход при построении стратегии карьерной самореализации способен учесть данные факторы, принимая во внимание все элементы, причинно-следственные связи, циклы и принципы систем.

Рассматривая влияние внешних факторов современного рынка труда и внутренних факторов личности на формирование стратегии развития карьеры, выделим основные траектории развития в современных реалиях: стратегия развития карьеры внутри компании, стратегия развития параллельной экспертной карьеры и карьерная стратегия вне найма – карьерная самореализация. В каждой из них есть свои особенности, включая различную степень личной ответственности при реализации стратегии.

Карьерная стратегия сотрудника в найме, как правило, выстраивается исходя из вариантов карьерных треков, возможностей развития компании на рынке и связана с командными целями компании. При этом карьерная стратегия в найме все больше входит в задачи самой компании, наряду с удержанием, мотивацией и вовлеченностью персонала. Навык формирования карьерной стратегии в формате недирективного коучингового подхода становится актуален не только для самого сотрудника, но и для HR-

специалистов, учитывая ситуацию кадрового голода на рынке труда и особенности межпоколенческих коммуникаций, основанных на разноуровневых ценностях.

«Благодаря открытым «сильным» вопросам и обратной связи коуч стимулирует клиента к поиску новых решений и возможностей на пути своего карьерного развития. Коуч выступает проводником для клиента, помогает осознать, куда и как двигаться дальше в его профессиональном и карьерном развитии. Важно отметить, что карьерный коучинг – это проактивный подход клиента к построению карьеры. Он не эффективен, когда человек ожидает готовых решений и не готов проводить глубинную работу, когда запрос исходит не от самого клиента, а от другого лица, например от руководителя» [2].

Внешние факторы, влияющие на карьеру, такие как сменяемость профессий, региональность, политические и экономические факторы, тенденции рынка труда изменили акценты стратегического развития карьеры и внутренней мотивации ее построения, учитывая смену фокусов внимания, например, в сторону государственного сектора. Таким образом проявляется системное изменение в виде усиления внешнего элемента рынка труда, способное повлиять на внутренние системы личности, например, личную мотивацию выбора карьерной стратегии. Это возможный пример влияния внешней системы на внутреннюю, в результате которой происходит усиление внутреннего профессионального фундамента, в том числе наращивание soft&hard skills, в идеале, с опорой на навыки системного мышления для оценки, с одной стороны, рынка труда, а с другой – собственных внутренних ценностей, потребностей и потенциала.

Однако в связи с углублением интереса к личностному развитию и самопознанию все больший интерес вызывают стратегии самореализации вне рамок найма, в том числе параллельная карьера. Тенденции развития самостоятельной карьеры, такие как карьера самозанятого, карьера предпринимателя, параллельной экспертной карьера, карьера блогера или карьера общественного деятеля актуализируют построение новых карьерных стратегий, с применением технологии системного карьерного коучинга. В данном варианте происходит влияние внутренней системы на внешнюю – изнутри наружу. Это приводит к формированию новых видов карьерных треков и новых стратегий самореализации соответственно.

3. Системный подход карьерного коуча в работе со стратегией самореализации.

Для построения карьерной стратегии самореализации как инструмент системного коучинга предлагаем рассмотреть Модель системного коучинга (авторская модель Котляровой М.В. (свидетельство 170424-ZFFNVR)) [1].

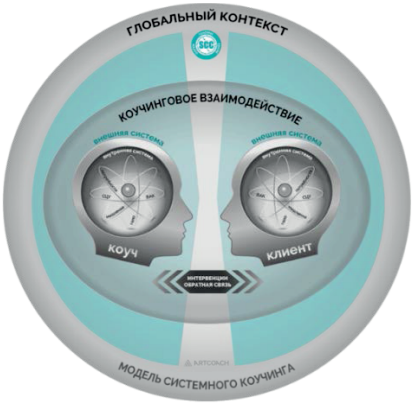


Рис. 1. Авторская модель системного коучинга

Данная модель универсально подходит для системной проработки как внешних, так и внутренних запросов, используется как метамодель, которую целесообразно дополнять техниками карьерного коучинга. При этом подходе помимо выявления внешних возможностей и рисков происходит глубокое исследование внутренней системы личности, что в настоящее время становится все более важным фактором при построении карьерного вектора развития. Независимо от выбора вида самореализации ценностные ориентиры и внутренний потенциал личности играют основную роль и напрямую влияют на вовлеченность, мотивацию и личную ответственность при достижении карьерных целей.

Архитектура системы вопросов выстраивается карьерным коучем таким образом, чтобы у клиента формировалось системное видение картины карьеры в целом, как системы, включая причинно-следственные связи, циклы и рычаги влияния. Сценарий коуч-сессии может содержать поэтапное исследование внешних и внутренних систем с применением перекрестных вопросов в одну и другую системы, создавая целостную картину, затрагивающую все сферы жизни и деятельности клиента.

Например, внешний запрос клиента на построение карьеры предпринимателя – собственника бизнеса будет поэтапно затрагивать элементы внутренней системы клиента: систему мышления на предмет уровня развития и активных метапрограмм для выявления зон роста и развития (как внутреннего, так и внешнего); систему потребностей, которая влияет на формирование как линейки продуктов и услуг, масштаб бизнеса и скорость его развития (также внешние проявления внутренней системы), формирование видения целевой аудитории и создание ценности для нее (что в свою очередь будет влиять на спрос как на внешний фактор); выявление ограничивающих убеждений (как сдерживающий фактор реализации бизнес-процессов). Техника фактологического анализа карьеры как элемент инструмента модели системного коучинга позволяет клиенту увидеть личные циклы профессионального становления, динамику развития, условия роста и преодоления кризисов.

Осознание причинно-следственных связей между элементами своих внутренних систем и элементами внешних систем еще один важный

момент, так как именно принятые решения, включая внутреннюю готовность и ответственность, будут проявлением реальных фактов при реализации стратегии.

Раскрытие потенциала личности наиболее эффективно в коучинговом взаимодействии. Недирективный подход, искренний интерес в сочетании с профессиональными компетенциями карьерного коуча в безопасной атмосфере позволяет сократить сроки достижения карьерных результатов в 3–4 раза, а формирование стратегического видения позволяет клиенту оптимально двигаться в своем темпе и по своему индивидуальному карьерному вектору. Данный подход способен учитывать психофизиологические состояния и способности клиента, выстраивая стратегию из реальности, опираясь на фундамент ценностей и опыта, с учетом факторов внешнего рынка, отношений и окружения.

Системный подход и опора на внутренний потенциал позволяют гибко выстраивать тактический план стратегии самореализации, и в случае отклонений тактический вектор основной стратегии останется устойчиво допустимым. Именно поэтому системный карьерный коучинг становится эффективной, гибкой и экологичной технологией построения стратегии самореализации для зрелой личности, способной предусмотреть весь спектр внутренних и внешних изменений, способствуя стабильным устойчивым результатам.

Список литературы

1. Котлярова М.В. Системный коучинг как метод достижения устойчивого сбалансированного результата / М.В. Котлярова // Коучинг и наставничество: теория и практика: материалы Всероссийской научно-практической конференции. – Чебоксары, 2024. – С. 118–123. – EDN TCGEOB

2. 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. 472.

Михайлова Наталья Александровна
коуч PCC ICF, Master coach ICI, юрист, бизнес-тренер
ООО «Сибирская Академия наставничества»
г. Новосибирск, Новосибирская область

НАСТАВНИЧЕСТВО В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ: ТРЕНДЫ И ВЕКТОРЫ РАЗВИТИЯ

***Аннотация**: в статье приводится комплексное исследование института наставничества в предпринимательстве. На основе результатов практической работы с наставниками и наставляемыми в микро-, малом и среднем бизнесе сделаны выводы об основных проблемах в понимании наставничества среди предпринимателей, тенденциях, векторах развития института наставничества в этой среде.*

***Ключевые слова**: развитие малого и среднего предпринимательства, коучинг, наставничество, консультирование, опыт в бизнесе, передача знаний, передача навыков, передача опыта, мотивация, стажировка, практика.*

Сегодня российская экономика переживает время серьезных перемен. И сектор малого и среднего предпринимательства не исключение.

Возникшие вызовы стали поводом для возвращения к инструментам, которые хорошо зарекомендовали себя в прошлом веке не только как эффективный способ воспитания и формирования культуры, но и как надежный и гарантированный инструмент укрепления экономики и роста производительности труда.

Речь идет о наставничестве, которое сегодня возвращается в компании, на предприятия в качестве института формирования культуры, адаптации персонала и передачи опыта и знаний от более опытных коллег к молодым. Огромную пользу от наставничества в своей деятельности видят сегодня и предприниматели.

Несмотря на отсутствие законодательного регулирования этого института, предприниматели опытным путем пробуют различные форматы использования наставничества в своем деле, достигая при этом хороших результатов. Большое количество мероприятий, которые были проведены в 2024 году различными организациями, являются подтверждением этому факту.

При этом организации и предприниматели, объединяющиеся для подобного рода мероприятий, следуют единому пониманию «наставник», которое можно выразить следующими характеристиками.

Наставник в предпринимательстве – это эксперт в узкой области, способный предоставить актуальную информацию по сложным вопросам, предложить готовые решения для достижения бизнес-целей, который:

– помогает наставляемому развить личностные и профессиональные навыки, самостоятельно применять полученные знания;

– не просто делится личным опытом, но и помогает адаптировать этот опыт под ситуацию подопечного и внедрить его в работу или жизнь, позволяет подопечному найти свой путь, способствует максимально полному раскрытию потенциала личности наставляемого, повышению уверенности в своих силах, выживаемости и роста бизнеса.

При этом наставник является зрелой личностью, опытным человеком, помогающим окружающим принимать решения, самоидентифицироваться, вдохновляющий и сподвигающий наставляемого быть лучше, делать мир вокруг лучше.

В соответствии с таким пониманием наставника для предпринимателей за 2024 год было проведено много мероприятий, которые подтвердили эффективность наставничества в секторе МСП.

Так, было проведено три потока марафона, целью которых являлось привлечение опытных предпринимателей в качестве наставника для менее опытных предпринимателей и проведение с ними двухмесячной программы поддержки наставляемых предпринимателей. К этому марафону проявили интерес 1 237 предпринимателей, приняли участие как наставники 103 человека, а как наставляемые 611 человек.

При этом организаторы марафона каждый раз отмечали определенные закономерности, на которые стоит обратить внимание.

Первый поток, проведенный в период февраль–апрель 2024 года, показал, что в качестве наставника были готовы вступить в проект 195 предпринимателей. Вместе с тем, следуя модели компетенций наставника [8], организаторы марафона провели тщательный отбор претендентов, который показал, что качества наставника продемонстрировали только 55 человек (28,2%). При этом до конца проекта дошли только 31

предприниматель (56%), сохранив группы наставляемых в течение двух месяцев и показав хорошие результаты своих подопечных.

Во второй поток подали заявки в качестве наставника 124 предпринимателя. После отбора в проекте осталось 35 человек (те же самые 28%). Но в этот раз организаторы не просто инструктировали будущих наставников о ходе марафона и о его правилах, но и провели обучение по основам наставничества (эффективные коммуникации, основы коучинговых компетенций, правила обратной связи, формирование навыков, инструменты для достижения целей, работа с группой и т. д.). Такой подход показал лучшие результаты, и до конца проекта, сохранив динамику в группах, дошли 30 наставников (85%).



Рис. 1

Следует отметить, что определенные зависимости от профессиональной подготовки наставников наблюдались и среди наставляемых.

Так, в первом потоке из 238 наставляемых, распределенных по группам, до конца марафона дошли только 165 человек (70% участников).

Во втором потоке, в котором было введено обучение наставников, из 217 наставляемых, распределенных по группам, до конца проекта дошли уже большее количество предпринимателей – 189 (87%).



Рис. 2

Как показал опыт, 30% наставляемых, получивших помощь от предпринимателей, не обученных навыкам наставничества, не доходят до конца программы и не получают результата, на который рассчитывали при входе в проект.

Такие итоги стали для организаторов марафона поводом для еще большего внимания к обучению наставников, и в третьем потоке был дан полноценный курс «Профессиональный наставник» в объеме 56 академических часов теоретической подготовки, 194 часа практической работы, разработкой дипломной работы в виде программы наставничества и регулярной обратной связью во время работы с наставляемыми в виде еженедельных мастермайндов и разборов.

Результаты третьего потока показали, что из 96 претендентов прошли отбор 13 наставников и до конца дошли 12 человек. Один предприниматель не смог завершить работу по определенным обстоятельствам, что, безусловно, повлияло и на динамику наставляемых, которые все, за исключением группы наставника, вышедшего из проекта, дошли до конца.



Рис. 3

Из этого опыта можно сделать несколько важных выводов.

1. Внимание и интерес к наставничеству в сфере малого и среднего бизнеса очень высоки и большое количество предпринимателей готовы делиться своим опытом с другими предпринимателями.

2. Наставничество в бизнесе носит в большинстве своем сегодня неформальный характер, у него нет нормативного регулирования, равно как и нет нормативного регулирования у самого понятия «предприниматель». Нет такой профессии, нет профессиональных стандартов, а значит, и не может быть формализации таких отношений, как наставничество в предпринимательстве.

3. Как показала практика взаимодействия с предпринимателями, которые желают стать наставником, наставника часто путают со спикером, вкладывая в это понятия лишь один аспект наставничества – передача информации. Вместе с тем понятие наставничества шире и включает, помимо прочего, формирование навыка у наставляемого, а также ряд других компетенций, которые отличают наставника от спикера или лектора.

4. Применяя аналогию спорта, следует сказать, что наставничество сравнимо с марафоном, а не со спринтом. Только в долгосрочной работе и планомерно реализуемых шагах могут быть достигнуты заметные

изменения в бизнесе предпринимателя, а также в его мышлении, что способствует научению в дальнейшем самостоятельно справляться с вызовами турбулентного времени. Такой подход позволяет выделить в компетенциях, или даже в компетентностях (личностных качествах) наставника, такие составляющие, как сила воли и дисциплина.

5. Чтобы действительно способствовать успеху наставляемых, наставник должен обладать определенным набором компетенций, таких как способность ясно и последовательно превращать свои знания и опыт в материал, который должен быть усвоен наставляемым, умение слушать и слышать то, что является важным для наставляемого, умение правильно задавать вопросы, стимулируя осознанность наставляемого, владение техниками и инструментами, которые будут помогать наставляемому внедрять в жизнь полученные знания, владение навыками конструктивной и развивающей обратной связи, а также умение выстраивать траекторию образовательного процесса, используя методологию и знания об особенностях обучения взрослых.

Ценность проведенных исследований состоит в том, что получено подтверждение тому, что наставничество – это навык, которому можно обучиться.

Как уже было отмечено, одно из важных, на наш взгляд, препятствий к тому, чтобы предприниматель стал наставником, это не только и не столько отсутствие опыта и знаний, но и отсутствие такого важного качества для достижения любого рода успеха, как дисциплина.

Мы уже упомянули, что к наставничеству можно применять аналогию спорта, в результате чего пришли к выводу, что это марафон, а не спринт, а потому и из внутренних качеств к нему больше применима дисциплина, чем сила воли.

Сила воли – это как спринтерский забег, рывок на короткую дистанцию. Она подобна вспышке, которая быстро гаснет.

Дисциплина же – это марафон, последовательный путь из точки А в точку Б. Это стратегия, план, который учитывает все возможные препятствия и предлагает обходные пути.

Disciplīna, от discere – «учиться» – правила поведения личности, соответствующие принятым в обществе нормам или требованиям правил распорядка, строгое и точное соблюдение правил, принятых человеком (людьми) к выполнению.

Дисциплини́рованность (также самодисципли́на, организо́ванность) – черта характера или выработанная, ставшая привычкой склонность человека к соблюдению правил работы и норм поведения. Входит в число так называемых «прусских добродетелей». Тесно связана с психологическим понятием самоконтроля.

Чтобы достичь цели в наставничестве, нужно чётко осознавать, какие факторы могут помешать наставляемому на пути к ней.

Задача наставника – объяснить наставляемому, что дисциплина требует ограничений. Ограничение – это выбор между тем, что необходимо, и тем, что привлекает. Каждый такой выбор – это усилие воли, огромные затраты энергии, которые уходят на преодоление автоматических реакций, на разрыв или ослабление старых нейронных связей или создание новых.

Сила воли – ограниченный ресурс, поэтому важно уметь правильно распределять её. Нужно быть мудрым и дальновидным, беречь себя, чтобы максимально оградить себя от соблазнов до тех пор, пока они не потеряют свою власть над нами (а это обязательно произойдёт, вопрос лишь времени – так работает наш мозг: укрепляется и развивается всё, что используется, и выключается, атрофируется всё, что не востребовано достаточно долго).

Чем больше дисциплины у наставляемого (как грамотного планирования, системы и структуры), тем меньше требуется силы воли в процессе от него самого. В этой связи очень актуальным становится планирование и распределение ресурсов для достижения цели. И наоборот, чем меньше мы используем силу воли, тем больше её остаётся для непредвиденных ситуаций и преодоления рисков.

Ещё один важный момент заключается в том, что многократное повторение действий формирует новый алгоритм поведения, что является особенно важным в наставничестве, то есть наставник помогает наставляемому создать альтернативный автопилот, который больше не требует применения силы воли. Именно поэтому дисциплинированные люди обычно эффективны во многих сферах своей жизни.

Система и дисциплина существенно облегчают жизнь, делают человека свободным и полным энергии. Главная прелесть систем в том, что хорошо работающий механизм нужно лишь иногда вовремя адаптировать к изменениям. Остальное время и силы принадлежат нам, и мы можем оставаться полными жизни адекватными людьми, готовыми к любым вызовам.

Строго говоря, именно наставничество формирует такое понятие, как самодисциплина. Самодисциплина является ключевым навыком для успешных людей, особенно в предпринимательстве. Важно то, что это качество помогает ставить цели и достигать их, делая жизнь человека интереснее и счастливее.

Если наставник должен привить наставляемому навык дисциплины, должен ли он быть сам дисциплинированным?

Дисциплина наставника играет ключевую роль в процессе наставничества, обеспечивая структурированность и эффективность обучения. В научных исследованиях неоднократно подчеркивается, что дисциплинированный подход к обучению способствует лучшему усвоению материала и повышает мотивацию у обучающихся. Согласно данным Международного института педагогических исследований, 75% успешных образовательных программ основаны на четко структурированных методах преподавания и строгом соблюдении временных рамок.

Дисциплина наставника проявляется в нескольких аспектах:

− регулярность встреч;
− подготовка к занятиям;
− соблюдение плана обучения;
− умение контролировать эмоциональное состояние.

Опыт проведения мероприятий, о котором было сказано ранее, показал: предприниматели, чьи наставники придерживаются жесткого графика занятий, демонстрируют на 20% более высокие результаты по сравнению с теми, кто обучается в менее организованных условиях.

Кроме того, дисциплина помогает наставнику быть примером для подражания. Когда обучающийся видит перед собой образец ответственности и самоорганизации, это способствует формированию аналогичных качеств у него самого. Из 159-ти наставляемых в опыте проведения марафона с дистанции сошли именно те наставляемые, которые находились в группе наставника, пропускавшего и переносившего занятия, не готовившегося к встречам. Другие же наставляемые отметили улучшение своих навыков управления временем после взаимодействия с дисциплинированными наставниками.

Таким образом, дисциплина наставника не только обеспечивает порядок в процессе обучения, но и служит мощным инструментом формирования положительных привычек у наставляемых. Это делает дисциплину одной из основополагающих составляющих успешного наставничества.

В формировании дисциплины важную роль играет мотивация. Когда человек имеет четкую цель или желание достичь определенного результата, он склонен придерживаться определенных правил, регулярно выполнять задачи и следовать установленному расписанию. Мотивация помогает сохранять фокус и стимулирует человека к выполнению поставленных перед ним задач.

Кроме того, четкая мотивация способствует формированию позитивных привычек и самодисциплины, что в свою очередь укрепляет личную ответственность и самоконтроль. В итоге мотивированный человек обычно проявляет более высокую дисциплину и упорство в достижении поставленных целей.

Мотивы можно классифицировать на несколько категорий, каждая из которых играет свою роль в формировании продуктивной образовательной среды.

Первый вид мотивов – это внутренние мотивы. Они связаны с личными интересами и удовлетворением от процесса наставничества. Исследования показывают, что наставники, движимые внутренними мотивами, такими как стремление к самосовершенствованию и желание делиться знаниями, демонстрируют более высокую степень вовлеченности и эффективности. Согласно анкетам, которые заполняли предприниматели для принятия участия в проекте, 72% наставников, ориентированных на внутренние мотивы, отмечали значительное улучшение в профессиональном развитии своих подопечных.

Второй вид – внешние мотивы. Эти мотивы обусловлены внешними факторами, такими как материальные вознаграждения или признание со стороны коллег и руководства. Хотя внешние мотивы могут стимулировать краткосрочную активность наставника, исследования показывают, что их влияние на долгосрочную эффективность менее устойчиво. В частности, наши исследования указывают на то, что только 45% наставников с преобладанием внешних мотивов продолжают активно участвовать в программах после получения первоначального вознаграждения в виде грамот, благодарственных писем и пр.

Третий вид – просоциальные мотивы. Это желание способствовать благополучию других людей и общества в целом. Наставники с сильными просоциальными мотивами часто обладают высоким уровнем эмпатии и социальной ответственности. 68% таких наставников в наших проектах

способствовали не только академическим достижениям своих подопечных, но и их личностному росту.

Понимание различных видов мотивов позволяет разработать более эффективные программы подготовки и поддержки наставников. Это знание также помогает организациям создавать условия для поддержания высокой мотивации среди наставников, что в конечном итоге ведет к успеху и более твердой дисциплине как самого наставника, так и его подопечных.

Итак, наставничество представляет собой сложный и многогранный процесс, в котором дисциплина наставника играет ключевую роль. Дисциплинированность наставника не только способствует эффективной передаче знаний, но и напрямую влияет на успешность его подопечного. Исследования показывают, что наставляемые, чьи наставники демонстрируют высокий уровень самодисциплины, достигают более высоких результатов в обучении и профессиональной деятельности.

Во-первых, дисциплина наставника формирует структурированную и предсказуемую среду обучения. Это подтверждается данными проведенных исследований результатов мероприятий, согласно которым 78% участников программ наставничества отметили, что четко организованный процесс обучения способствует лучшему усвоению материала. Наставник, который придерживается графика встреч, систематически оценивает прогресс и корректирует учебные планы в зависимости от потребностей наставляемого, создает условия для постоянного развития последнего.

Во-вторых, дисциплина наставника оказывает влияние на мотивацию и уверенность наставляемого. 85% респондентов указали на значительное повышение мотивации при взаимодействии с дисциплинированным наставником. Когда наставник демонстрирует пример последовательности и ответственности, он становится ролевой моделью для своего подопечного, вдохновляя его следовать аналогичным принципам в своей деятельности.

Наконец, дисциплина наставника обеспечивает устойчивость к стрессовым ситуациям как для него самого, так и для его подопечного. Исследование показало, что 65% участников чувствуют себя менее тревожными и более уверенными в своих силах при наличии четких ориентиров и стабильной поддержки со стороны наставника.

Таким образом, состояние дисциплины у наставника является критически важным фактором в процессе передачи знаний и навыков. Оно не только структурирует процесс обучения, но также мотивирует и поддерживает психологическое благополучие наставляемого.

В современном мире, где информация и технологии стремительно развиваются, роль наставничества становится всё более значимой.

Наставничество – это не просто передача знаний и опыта от более опытного специалиста к новичку; это процесс формирования будущих лидеров, который требует глубокого понимания психологии, педагогики и специфики конкретной области. В этом контексте обучение наставничеству является обязательным шагом для тех, кто стремится стать профессионалом в этой сфере.

Существует множество программ и курсов по обучению наставничеству, которые охватывают такие аспекты, как психология обучения взрослых, методы мотивации и коучинг. По статистике, более 85% компаний

предпочитают нанимать специалистов с подтвержденными навыками (ICF Global Coaching Study, 2020). Это свидетельствует о том, что обучение наставничеству – это не просто формальность, а необходимое условие для признания на рынке труда. Именно поэтому мы придерживаемся четкой позиции относительно того, что после обучения наставникам следует пройти практику или стажировку с реальными предпринимателями.

Прежде всего, следует отметить, что наставничество предполагает наличие не только технических знаний, но и развитых коммуникативных навыков. Без специальной подготовки многие начинающие наставники могут столкнуться с трудностями в передаче своих знаний и опыта.

Кроме того, обучение позволяет потенциальным наставникам развивать критическое мышление и адаптивность – качества, которые становятся все более востребованными в условиях быстро меняющегося мира. Исследования показывают, что компании с высокоразвитыми программами наставничества демонстрируют рост производительности на 18% по сравнению с теми, где такие программы отсутствуют. Это связано с тем, что хорошо подготовленные наставники способны быстрее адаптироваться к изменениям и эффективно обучать этому своих подопечных.

Наставничество также требует высокой степени эмпатии и способности работать с разнообразными группами людей. Обучение помогает развить эти навыки через практические занятия и ролевые игры. В этом предпринимателям-наставникам важно получать навык в искусственной и безопасной среде.

Таким образом, обучение наставничеству – это неотъемлемая часть профессионального развития любого специалиста. Оно обеспечивает не только передачу технических знаний и опыта новым поколениям предпринимателям, но и способствует личностному росту самого наставника. В условиях современного рынка труда качественное образование в области наставничества становится ключевым фактором успеха как для предпринимателей, так и для организаций в целом.

Обучение наставничеству представляет собой сложный и многогранный процесс, который требует не только теоретической подготовки, но и активного применения знаний на практике. В современной образовательной среде практика становится неотъемлемым компонентом обучения, особенно когда речь идет о такой деликатной области, как наставничество. Наставничество – это искусство взаимодействия с людьми, требующее от профессионала высокого уровня компетентности и ответственности. Безусловно, теория важна, однако без практического опыта она теряет свою значимость.

Научные исследования неоднократно подчеркивали важность практического опыта в процессе обучения. Согласно исследованию Национального центра образования и экономики США (National Center on Education and the Economy), студенты, которые участвуют в программах стажировок или практик, демонстрируют более высокие показатели успеха в карьере по сравнению с теми, кто ограничивается лишь теоретическими знаниями. Это связано с тем, что практика позволяет закрепить полученные знания и развить навыки критического мышления и принятия решений в реальных условиях. То же самое касается и предпринимателей, в программах наставничества которых наставляемые показывают наилучшие результаты.

Профессор Джон Дьюи, один из основоположников прагматической педагогики, утверждал: «Мы учимся делать, делая». Эта идея актуальна и сегодня: практика позволяет будущим наставникам понять реальные потребности своих подопечных и разработать эффективные стратегии взаимодействия. Наставничество требует от профессионала умения адаптироваться к различным ситуациям и людям, а эти навыки невозможно развить без непосредственного участия в реальной деятельности.

Кроме того, стажировка предоставляет наставникам-студентам уникальную возможность работать под руководством опытных профессионалов-наставников. Этот опыт позволяет перенять лучшие практики из первых рук и получить ценные советы по улучшению своей работы. 80% начинающих наставников отмечают значительное улучшение своих профессиональных навыков после прохождения стажировки.

Также стоит отметить психологический аспект стажировки как формы обучения. Практика помогает преодолеть страх перед ошибками – неизбежной частью любого процесса обучения. Как утверждает доктор Кэрол Дуэк из Стэнфордского университета, «культура роста предполагает восприятие ошибок как возможностей для обучения и развития». Стажировка создает безопасную среду для экспериментов и проб – именно здесь будущие наставники могут совершать ошибки без серьезных последствий для своей карьеры или благополучия подопечных.

Любой человек может ошибаться. Именно поэтому тренировка в безопасной среде становится критически важной частью подготовки будущих наставников. Безопасная среда позволяет новичкам пробовать различные подходы к обучению без страха нанести вред своим подопечным или испортить отношения с ними. Это особенно актуально в тех случаях, когда речь идет о работе с предпринимателями, где любые изменения неизбежно связаны с деньгами или отношениями с партнерами или государством.

Таким образом, практика является неотъемлемой частью обучения наставничеству. Она позволяет соединить теоретические знания с реальными навыками работы с людьми, развивает эмоциональный интеллект и способствует профессиональному росту через взаимодействие с опытными специалистами. В условиях современного мира невозможно стать успешным наставником без обширного практического опыта – именно он помогает понять глубинные аспекты человеческих взаимоотношений и научиться эффективно решать возникающие проблемы.

В современном мире, где информация обновляется с невероятной скоростью, процесс обучения становится не просто передачей знаний от наставника к ученику, а сложной системой взаимодействий, требующей структурированного подхода.

Вопрос о том, что важнее – хаос или порядок в процессе обучения, приобретает особую актуальность в контексте наставничества. Исследования показывают, что эффективность обучения напрямую зависит от наличия четкой программы и структуры.

Психологи и педагоги сходятся во мнении, что обучение без четкой структуры превращается в хаотичный процесс, который может привести к потере мотивации как у наставника, так и у ученика. Как отмечает Дэвид Колб в своей теории экспериментального обучения, «структурированное

окружение способствует более глубокому пониманию материала и развитию критического мышления» (Kolb, 1984).

Современная информационная среда и возможности получить образование, часто не очень качественное, влекут за собой некорректную интерпретацию некоторых принципов даже в коучинге.

Некоторые предприниматели с базовыми знаниями о коучинге, но не ведущие активную коучинговую практику, приходя в проекты, заявляют, что им не нужна программа, поскольку они следуют принципу «следуем за клиентом».

Вместе с тем этот принцип вовсе не означает, что мы позволяем делать все, что хочет клиент. Напротив, этот принцип подразумевает строгое удержание клиента в рамках программы, которая обеспечивает достижение поставленных целей.

Исследования показывают, что наличие четкой программы обучения и развития способствует более эффективному усвоению материала и достижению желаемых результатов. Программа позволяет концентрироваться на ключевых аспектах обучения и избегать отвлекающих факторов.

Однако важно понимать, что структура не должна быть догмой. Эффективная программа наставничества должна быть гибкой и адаптивной к индивидуальным потребностям каждого обучающегося.

Несмотря на очевидные преимущества структурированного подхода к обучению, некоторые образовательные учреждения до сих пор предпочитают свободный стиль преподавания. Однако отсутствие программы часто приводит к разрозненности знаний и неспособности учеников применять их на практике. Это особенно критично в сфере наставничества – когда целью является не только передача знаний, но и развитие профессиональных навыков.

Таким образом, для достижения максимальной эффективности процесса обучения необходимо найти баланс между жесткостью структуры и гибкостью ее применения. Наставник должен быть готовым корректировать программу в зависимости от прогресса своих учеников и возникающих трудностей. При этом базовая структура должна оставаться неизменной основой для достижения поставленных целей.

В заключение можно сказать, что порядок в процессе обучения – это не просто предпочтение или удобство; это необходимое условие для успешного освоения материала и достижения результатов. Без четкой программы обучение рискует превратиться в беспорядочный набор действий без конкретной цели. В условиях быстро меняющегося мира именно структурированный подход позволяет обеспечить качество образования и подготовить учеников к реальным вызовам профессиональной деятельности.

Наставничество в предпринимательстве имеет значение не только для собственника компании или ее руководителя, но и для их команды, для их сотрудников.

Внедрение института наставничества в компаниях представляет собой стратегически важный шаг для решения актуальных кадровых задач, с которыми сталкивается современный бизнес. В условиях растущей конкуренции и быстрого изменения технологий компании вынуждены искать новые способы привлечения, удержания и развития талантов. Наставничество как инструмент профессионального роста и адаптации сотрудников становится ключевым элементом кадровой политики.

По данным исследования Всемирного экономического форума (2020), более 50% всех сотрудников нуждаются в переквалификации к 2025 году. Это подчеркивает необходимость создания внутрикорпоративных систем передачи знаний и навыков. Наставничество позволяет сократить разрыв между требуемыми компетенциями и текущими возможностями сотрудников. В этом контексте наставник выступает не только как проводник знаний, но и как мотивационный лидер, способствующий развитию уверенности и самостоятельности у подопечных.

Одним из ключевых преимуществ наставничества является снижение текучести кадров. Исследование Gallup показывает, что сотрудники, участвующие в программах наставничества, демонстрируют более высокий уровень удовлетворенности работой и лояльности компании. Это связано с тем, что они получают возможность развивать свои навыки под руководством опытных коллег, что способствует формированию чувства принадлежности к коллективу.

Кроме того, наставничество способствует ускоренной адаптации новых сотрудников. По оценкам предпринимательских сообществ, новички, участвующие в программах наставничества, адаптируются к корпоративной культуре в два раза быстрее по сравнению с теми, кто проходит традиционные формы обучения. Это особенно важно в условиях высокой динамичности рынка труда и необходимости быстрой интеграции новых работников в производственные процессы.

Экономический эффект от внедрения программ наставничества также очевиден: компании с развитой культурой наставничества увеличивают свою прибыльность на 25% по сравнению с конкурентами без подобных программ. Это связано с повышением производительности труда благодаря лучшей подготовке сотрудников и снижению затрат на наем новых работников вследствие уменьшения текучести кадров.

Мнение профессионалов подтверждает значимость института наставничества для решения кадровых задач. Наставники играют критическую роль в развитии будущих лидеров; они помогают раскрыть потенциал сотрудников и создать среду для инноваций. Этот подход поддерживается многими ведущими корпорациями мира, включая Сбербанк, РосАтом и многие другие, которые активно используют программы наставничества для подготовки будущих лидеров.

В заключение следует отметить важность комплексного подхода к внедрению института наставничества. Для достижения максимальной эффективности необходимо учитывать специфические особенности каждой организации и отрасли, а также регулярно обновлять программы обучения в соответствии с изменяющимися потребностями рынка труда. Таким образом, наставничество становится не просто трендом или модным веянием времени – это фундаментальная составляющая успешной стратегии управления человеческими ресурсами в современных условиях глобализации и цифровизации экономики.

Список литературы

1. Результаты исследований Комиссии по наставничеству Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «ОПОРА РОССИИ» за 2024 год.

2. Пичил Т. Не откладывай на завтра. Краткий гид по борьбе с прокрастинацией / Т. Пичил. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

3. Макгонигал К. Сила воли. Как развить и укрепить / К. Макгонигал. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.

4. Трейси Б. Выйди из зоны комфорта. Измени свою жизнь / Б. Трейси. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

5. Морозова Е.Н. Тренинг развития ресурсов руководителя / Е.Н. Морозова. – СПб.: Речь, 2008. EDN QXVAEZ

6. Горшкова Е.Г. Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса / Е.Г. Горшкова, О.В. Бухаркова. – СПб.: Речь, 2006. – EDN QXPTMJ

7. Максвелл Дж. Наставничество 101 / Дж. Максвелл. – Минск: Попурри, 2009. – ISBN 978-985-15-0668-8.

8. Михайлова Н.А. Модель компетенций наставника в предпринимательстве / Н.А. Михайлова // 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. – 276 с. EDN PEIIRF

Рыбина Ольга Владимировна
канд. психол. наук, председатель президиума
Ассоциация «Федерация профессиональных коучей и наставников»
г. Санкт-Петербург
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

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ЭФФЕКТЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕДАГОГОВ КОУЧ-ТЕХНОЛОГИИ

***Аннотация**: в статье показаны результаты исследования показателей эффективности коммуникации и уровня выгорания учителей до и после обучения коуч-технологии. В рамках исследования проведена диагностика эффективности коммуникации, самоэффективности, уровня субъективного контроля и уровня выгорания до и после обучения учителей коуч-технологии. Результаты показали снижение эмоционального истощения и повышение эффективности коммуникации. Статья подчеркивает потенциал обучения коуч-технологии для повышения эффективности образовательного процесса и улучшения самочувствия педагогов.*

***Ключевые слова**: коучинг, коуч-технология, коммуникация, выгорание, инклюзия, психология, педагогика, уровень субъективного контроля.*

Введение

Актуальность исследования эффективности коммуникации учитель – ученик связана с повышением требований к созданию безопасной и развивающей среды для всех участников образовательной среды.

Увеличение скорости получения и передачи информации в современном обществе значительно влияет на эффективность коммуникации между людьми, в том числе и в сфере образования. Умения достигать цели коммуникации, а также устанавливать равные отношения между людьми, давать безоценочную обратную связь, сохранять позитивный эмоциональный фон в контексте коммуникации становятся ключевыми факторами социализации, успешного межличностного взаимодействия и психологического здоровья.

Также авторы отмечают, что особого внимания заслуживает сфера дополнительного образования детей с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ). По данным Федеральной службы государственной статистики, по состоянию на 1 января 2023 года в России насчитывается около 11 млн людей с инвалидностью, 722 тыс. из которых – дети. Следуя равноправной и этичной повестке, где каждый человек должен быть частью современного общества, ежегодно принимаются законы, направленные на развитие инклюзии в РФ [9].

Повышение качества инклюзивного образования в современной России является одним из актуальных направлений. Министерство просвещения системно продолжает работу по развитию инклюзивного образования, министр просвещения РФ Сергей Кравцов на коллегии Минпросвещения России 29 сентября 2023 года, посвященной вопросам реализации Концепции подготовки педагогических кадров и развитию инклюзивного образования, отметил: «Мы делаем все, чтобы ребята, которые имеют определенные ограничения по здоровью, могли учиться и развиваться наравне со сверстниками и использовать все возможности, которые перед ними открыты» [5]. На коллегии также звучал тезис о том, что дети, имеющие ограничения по состоянию здоровья, должны иметь возможности для развития своих способностей и талантов.

Как для учителей, осуществляющих профессиональную деятельность с нормально развивающимися детьми, так и для работающих с детьми с ОВЗ важна тема коммуникации. На основании анализа статистики и исследований, которые были проведены в России, можно выделить следующие данные, которые подчеркивают актуальность темы и подчеркивают последствия неэффективной коммуникации. Тема конфликтов также является неотъемлемой частью коммуникации ученик – учитель. По данным, приведённым «Коммерсантъ» (2022), сервис по управлению здоровьем Budu попросил россиян оценить влияние школы на их самооценку. Опрос среди полутора тысяч респондентов показал, что более 80% во взрослом возрасте ощутили психологические последствия конфликтов с учителями, причём каждый третий не смог избавиться от них даже при помощи психотерапевта. Конфликты с учителями возникали у опрошенных преимущественно в средних классах (61%), у трети – в старших (30%) [4].

И.Ю. Елькина отмечает, что истинная сущность гуманизации образования заключается в установлении таких взаимоотношений между участниками образовательного процесса, которые способствуют установлению ценностных, гуманистических отношений, взаимопониманию, сотрудничеству и сотворчеству педагога и учащегося, гармонизации личности педагога и учащегося [3, с. 155].

Еще одной актуальной проблемой для педагогов, связанной с неэффективной коммуникацией учитель – ученик, является проблема

выгорания учителей. По данным Яндекс (исследование проведено в 2021 г.), 75% российских учителей испытывают профессиональное выгорание [10]. Мы предполагаем, что эта цифра может быть выше в среде дополнительного образования детей с ограниченными возможностями здоровья, так как педагоги сталкиваются с дополнительными трудностями.

Деятельность, направленная на развитие способностей и талантов детей, имеющих ограничения по состоянию здоровья, предъявляет особые требования к педагогу. Согласно современным исследованиям, существенной трудностью в организации взаимодействия педагогов с детьми с ОВЗ в условиях образовательной инклюзии выступает недостаточная эмоциональная готовность педагогов к осуществлению профессиональной деятельности, выражающаяся в сниженной стрессоустойчивости и коммуникативной толерантности. Актуальные проблемы также связаны с определенной установкой на личностную направленность в общении уже работающих в условиях инклюзивного образования педагогов, которая не всегда способствует эффективности коммуникации и может выступать барьером при реализации образовательных целей.

Вопросы выгорания педагогов, работающих с детьми с РАС (особая категория детей с ОВЗ), рассмотрены в исследовании С.М. Валявко и А.И. Шебалкова, они говорят о том, что в инклюзивном образовании эмоциональное выгорание педагогов является одной из важных проблем, так как работа с детьми с ограниченными возможностями здоровья требует высокого уровня компетенций и сопряжена с повышенной когнитивной, эмоциональной и коммуникативной нагрузкой. Проведенное пилотажное исследование для изучения специфики эмоционального выгорания у педагогов, работающих с нормально развивающимися подростками, и у педагогов, обучающих подростков с РАС, показало: более интенсивные проявления эмоционального выгорания у учителей, работающих с подростками с РАС, чем у учителей, обучающих нормально развивающихся школьников. Выявлены значимые взаимосвязи эмоционального выгорания с возрастом, стажем и некоторыми личностными качествами педагогов. Педагоги, работающие с подростками с РАС, чаще переживают свою профессиональную деятельность как психотравмирующую [2, с. 76–85].

Н.В. Басалаева и Т.В. Захарова приходят к выводу, что педагоги, чья профессиональная деятельность напрямую связана с обучением и воспитанием детей с ОВЗ, оказываются в особенном профессиональном пространстве, усиливающим развитие профессионального выгорания у специалиста. В ходе экспериментального исследования авторы пришли к выводу, что для педагогов, работающих с детьми с ОВЗ, свойственно проецировать восприятие жизни через профессию, которая занимает большую часть их времени. Высокая моральная ответственность, постоянное переживание эмоционального напряжения, ролевые конфликты, несовпадение затрат и получаемого вознаграждения приводят к психологическим перегрузкам и повышают уровень неудовлетворенности собственной жизнью. Поэтому испытуемые данной группы вынуждены экономить личностные ресурсы. При этом они формируют разного рода барьеры между собой и другими участниками образовательного процесса [1, с. 265–267].

Существуют источники, в которых раскрывается тема эффективности применения коуч-технологии в образовательной среде в нашей стране и

за рубежом. Вот лишь некоторые примеры, которые демонстрируют видение применимости коучинга в системе образования. Так, например, Москаленко И.В. и Чурекова Т.М. рассмотрели личность преподавателя как коуча и на примере дисциплины «Педагогика» показали, как конкретно можно использовать коучинговые техники в образовательном процессе вуза, повышая мотивацию студентов к обучению и развивая их осознанность в целом [7, с. 181–190]. Никулина Н.В., Березина С.В. и Ушаков И.И. рассмотрели вопросы роли коучинга в образовании и воспитании и среди преимуществ применения коучинга в личной и профессиональной деятельности отметили: улучшение результативности деятельности, состояния социально-психологического климата, использования мастерства и ресурсов обучающегося, открытие невыявленных талантов, возрастание личной эффективности [8, с. 165–169].

В 2023 году академией АНО ДПО «Академия «Пять призм» был проведен собственный опрос среди учителей, которые завершили обучение коуч-технологии. Учителя отметили, что после обучения коуч-технологии в своей профессиональной деятельности стало легче налаживать контакт; из позиции коуча легче решаются вопросы, более качественная коммуникация; стало проще строить открытую коммуникацию. Также учителями были отмечены наблюдения об изменениях учеников: легче работать в условиях предоставленной автономии; берут ответственность на себя за результат процесса обучения; увеличилась готовность решать проблемы самостоятельно. Авторы заметили, что учителя после обучения коуч-технологии говорили об изменениях, связанных с коммуникацией. Авторы предположили, что применение коуч-технологии и обучение учителей коуч-технологии меняют стратегии поведения в коммуникации и степень осознания собственной ответственности за результаты коммуникации и, как следствие, повышают эффективность коммуникации.

При изучении литературы и иных источников авторы обнаружили дефицит исследований на тему обучения педагогов коуч-технологии и применения коуч-технологии в образовательном процессе, в том числе в среде дополнительного образования, а также обучения детей с ОВЗ:

– нет четких качественных, статистически подтвержденных данных о доказанной эффективности обучения коуч-технологии для повышения эффективности коммуникации в образовательной среде;

– нет исследований, что обучение коуч-технологии влияет на стратегии поведения в коммуникации и на степень осознания собственной ответственности за ее результаты.

Дефицит исследований на эту тему и описанные ранее эмоциональные и когнитивные трудности при реализации образовательных целей определяют актуальность исследования.

Программа исследования и методы

Цель опытно-экспериментальной деятельности: провести сравнительный анализ результатов диагностики эффективности коммуникации учитель – ученик и уровня выгорания учителя до и после обучения коуч-технологии.

В процессе опытно-экспериментальной деятельности осуществляли проверку *исследовательской гипотезы*: обучение педагога коуч-технологии повышает эффективность коммуникации учитель – ученик и снижает уровень выгорания учителя.

Выборка респондентов: педагоги общеобразовательных учреждений и учреждений дополнительного образования, работающих и не работающих с детьми с ограниченными возможностями здоровья.

В рамках опытно-экспериментальной деятельности учителя прошли разработанную в АНО ДПО «Пять призм» программу «Коучинг как вид психологической поддержки. Навыки коуча» (программа дополнительного профессионального образования, 42 ак. часа) (авторы: Рыбина О.В., Мурадян Ю.Ю.). Обучение продолжалось 6 недель в дистанционном формате, включало: теоретические занятия, практические занятия для отработки навыков коучинга, тестирования для проверки знаний по предложенным темам после каждого занятия, промежуточную и итоговую аттестации. Материалы программы нацелены на обучение коуч-технологии, формирование коучингового мышления и стиля коммуникации.

Для проверки исследовательской гипотезы исследования был применен следующий *диагностический инструментарий*:

– опросник выгорания Маслач (К. Маслач, С. Джексон, в адаптации Н.Е. Водопьяновой, дополнена математической моделью НИПНИ им. Бехтерева);

– шкала самоэффективности (Шварцер Р., Ерусалем М., Ромек В.Г.) (шкала выбрана как дополнительная, так как выгорание часто начинается с эмоционального истощения, что приводит к снижению самоэффективности, что может стать еще одним показателем, который позволяет проанализировать полученные данные более полно);

– авторский опросник «Эффективная коммуникация» (содержит шкалы по пониманию целей и задач коммуникации, достижению поставленных задач коммуникации, вопросов о трудностях в коммуникации) (запланирована валидизация);

– опросник «Уровень субъективного контроля» (Е.Ф. Бажин, Е.А. Голынкина, А.М. Эткинд) (выбран как дополнительная методика). Взаимосвязь выгорания и локуса контроля изучали в своих работах Лукина В.С. и Бурлакова А.Р., Абуллаева М.М., Бажин А.А., Протопопова М.А., Сотникова М.С. и Казьмина В.Д. и другие. В результате исследований Лукиной В.С. и Бурлаковой А.Р. выявлено, что взаимосвязь локуса контроля и профессионального выгорания находит отражение в положительной корреляционной связи между выраженностью степени субъективного контроля и значениями деперсонализации, то есть высокий уровень внутреннего контроля может стать одним из факторов развития синдрома профессионального выгорания, в частности деперсонализации [5, с. 95]. Авторы выбрали методику УСК в качестве дополнительной в данном исследовании, чтобы получить больше данных для анализа и иметь возможность более комплексно изучить результаты обучения педагогов коуч-технологии.

Был проведен сравнительный анализ результатов проведенных диагностик участников исследования до и после обучения коуч-технологии: сравнительный анализ результатов диагностики эффективности коммуникации учитель – ученик, уровня выгорания учителя до и после изучения коуч-технологии, уровня самоэффективности и анализ по шкалам методики субъективного контроля.

Описание базы респондентов

В пилотажном исследовании авторы ориентировались как на учителей, работающих с нормально развивающимися детьми, так и на учителей, которые работают с детьми с ограниченными возможностями здоровья, были отобраны учителя как общеобразовательных учреждений, так и учреждений дополнительного образования, что позволило провести сравнительный анализ по категориям: тип образовательного учреждения, работа с детьми с ОВЗ. В пилотажное исследование на старте вошли 73 педагога, однако всю программу успешно прошли 33 педагога. В статье приводятся данные по выборке 33 педагога, полностью завершивших обучение на программе.

Демографические данные.

Пол: женщины составляют 100% выборки.

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*): работают с детьми с ОВЗ: 30,3%, не работают с детьми с ОВЗ: 69,7%.

Наличие психологического образования: да: 36,4%, нет: 63,6%.

Результаты

На основании сравнительного анализа данных можно сделать следующие выводы об изменении исследуемых показателей (выгорание, эффективность коммуникации, самоэффективность, уровень субъективного контроля) до и после обучения коуч-технологии.

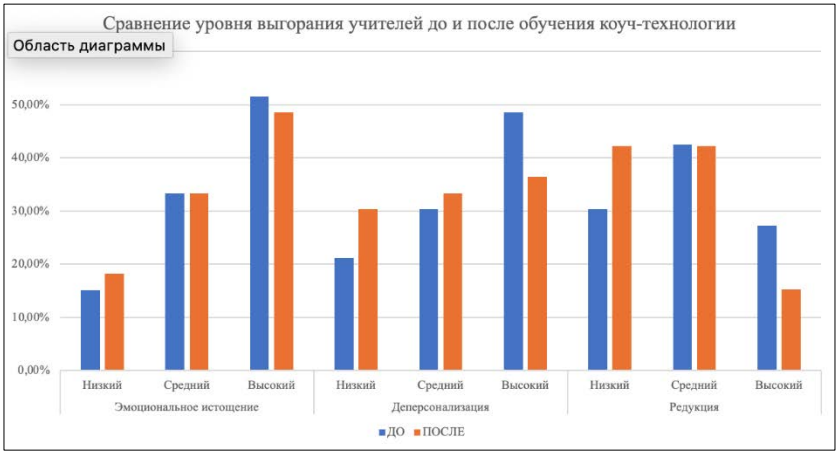


Рис. 1. Сравнение уровня выгорания учителей до и после обучения коуч-технологии

Эмоциональное истощение. Увеличение доли низкого уровня эмоционального истощения и снижение доли высокого уровня свидетельствуют о снижении интенсивности эмоционального истощения у учителей. Средний уровень – без изменений.

Деперсонализация. Увеличение доли низкого уровня и снижение высокого уровня указывают на позитивные изменения в отношении учителей к профессиональной деятельности и взаимодействию с коллегами/учениками. Незначительное увеличение среднего уровня.

Редукция (*удовлетворенность трудом*). Увеличение низкого уровня удовлетворенности и снижение высокого уровня удовлетворенности трудом. Средний уровень незначительно снизился.

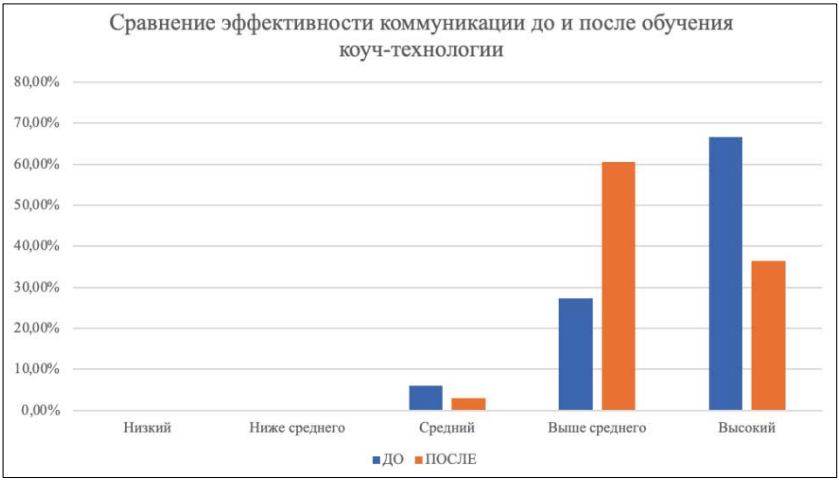


Рис. 2. Сравнение эффективности коммуникации до и после обучения коуч-технологии

Эффективность коммуникации. Снижение среднего уровня, но значительное увеличение уровня «выше среднего» показывают рост уверенности и навыков в области общения. Внимания заслуживает снижение «высокого уровня». Это может быть связано с более критичной оценкой эффективности коммуникации после обучения коуч-технологии с получением знаний и навыков о том, как еще может выстраиваться коммуникация в жизни и в профессиональной среде. Требует дополнительного изучения.

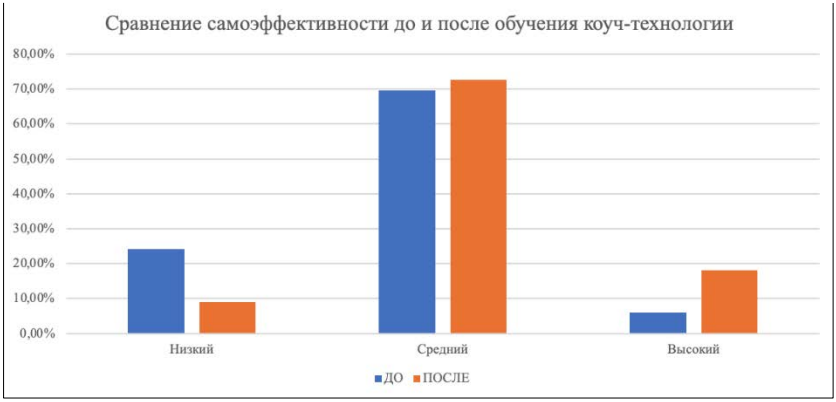


Рис. 3. Сравнение самоэффективности до и после обучения коуч-технологии

Самоэффективность. Значительное уменьшение доли низкого уровня и рост среднего и высокого уровней демонстрируют улучшение уверенности в своих профессиональных и личных способностях.

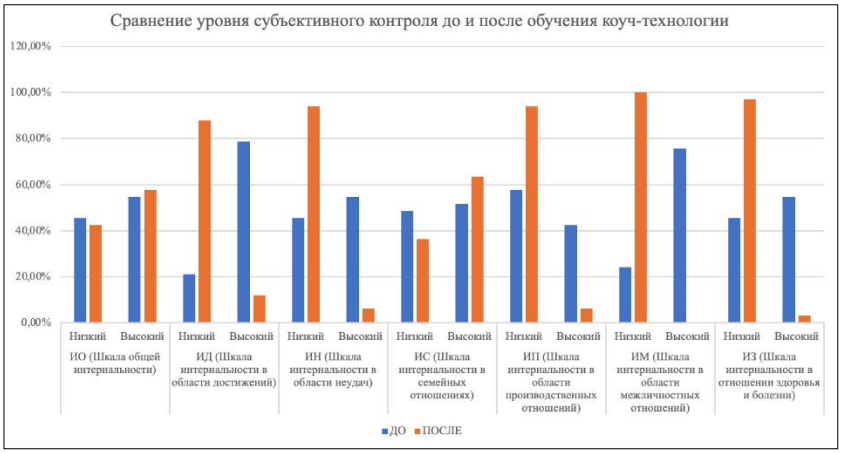


Рис. 4. Сравнение уровня субъективного контроля до и после обучения коуч-технологии

Получены данные по шкалам УСК, где измерены показатели до и после обучения педагогов коуч-технологии. Данные представлены в процентных долях людей с низким и высоким уровнем интернальности.

Шкала общей интернальности (*Ио*) – незначительное изменение показателей по шкале.

Количество респондентов с высоким уровнем общей интернальности возросло, с низким уровнем – снизилось. Высокий показатель по этой шкале соответствует высокому уровню субъективного контроля над

любыми значимыми ситуациями (большинство важных событий в их жизни есть результат их собственных действий, что они могут ими управлять), и, таким образом, они чувствуют свою собственную ответственность за эти события и за то, как складывается их жизнь в целом.

Семейные отношения (*Ис*) – незначительное изменение показателей по шкале.

Количество респондентов с высоким уровнем общей интернальности в семейных отношениях возросло, с низким уровнем – снизилось. Высокие показатели означают, что человек считает себя ответственным за события, происходящие в его семейной жизни.

Значительные изменения по показателям шкал: шкала интернальности в области достижений (Ид); шкала интернальности в области неудач (Ин); шкала интернальности в области производственных отношений (Ип); шкала интернальности в отношении здоровья и болезни (Из). По всем перечисленным шкалам произошло уменьшение доли респондентов с высокой интернальностью и увеличение количества респондентов с низкой интернальностью.

Выявленная динамика требует последующего наблюдения в запланированном третьем срезе (данные будут получены спустя месяц после окончания программы обучения коуч-технологии). Предположительно такие данные могут свидетельствовать о том, что в процессе обучения и изучения разделения зон ответственности педагоги могли начать видеть и учитывать дополнительные факторы, которые могут влиять на здоровье, межличностные отношения, достижения и неудачи, производственные отношения, и учитывать их при заполнении опросника. Также не исключено влияние иных факторов в жизни педагогов в период проведения исследования.

Заключение

Сравнительный анализ, проведенный до и после прохождения учителями программы обучения коуч-технологии, частично подтвердил гипотезу исследования, была получена положительная динамика снижения уровня выгорания, повышения эффективности коммуникации, повышения уровня самоэффективности. Требуют дальнейшего изучения такие параметры, как редукция профессиональных достижений (удовлетворенности работой), проверка данных по эффективности коммуникации (высокий уровень эффективности). Данные планируется уточнить в третьем срезе (срез запланировано провести через 1 месяц после окончания обучения коуч-технологии). Также требует корректировки и уточнения авторский опросник «Эффективность коммуникации» (проведение апробации на большей выборке, корректировка и последующая валидизация).

Было выявлено улучшение эмоционального состояния учителей после прохождения программы, у учителей снизились показатели эмоционального истощения и деперсонализации, что свидетельствует о более гармоничном восприятии профессиональной деятельности.

Авторы также делают вывод о том, что инклюзия требует особого внимания: учителя, работающие с детьми с ОВЗ, испытывают большую эмоциональную и когнитивную нагрузку. Обучение коуч-технологии может стать одним из ключевых инструментов для решения этих проблем.

В дальнейшем авторами запланировано:

– проанализировать данные пилотажного исследования по опроснику «Способы совладающего поведения» (Р. Лазарус) для выявления корреляций между показателями и подготовки дополнительных выводов;

– продолжение исследования на большей выборке, для подтверждения устойчивости полученных эффектов, а также обеспечение репрезентативности выборки.

Авторы планируют продолжить исследование для разработки практических рекомендаций о внедрении элементов обучения коуч-технологии в программы дополнительного профессионального образования для учителей.

Список литературы

1. Басалаева Н.В. Проявление синдрома эмоционального выгорания у педагогов, работающих с детьми с ОВЗ / Н.В. Басалаева, Т.В. Захарова // Проблемы современного педагогического образования. – 2022. – №76–2. – С. 265–267. – EDN: FFFYJS.

2. Валявко С.М. Исследование эмоционального выгорания у учителей, работающих с подростками с расстройствами аутистического спектра / С.М. Валявко, А.И. Шебалкова // Аутизм и нарушения развития. – 2023. – Т. 21. №1. – С. 76–85. – DOI: 10.17759/autdd.2023210109. – EDN: MIMXSC.

3. Елькина И.Ю. Исследование влияния коммуникативных качеств педагога на отношение студентов к учебной деятельности / И.Ю. Елькина // Педагогика. Психология. Социокинетика. – 2019. – №4. DOI 10.34216/2073-1426-2019-25-4-155-159. EDN EPDSJZ

4. Коммерсантъ. Школьные годы конфликтные. Сложные отношения с учителями испортили самооценку 80% россиян [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.kommersant.ru/doc/5536762 (дата обращения: 25.03.2024).

5. Лукина В.С. Взаимосвязь профессионального выгорания и локуса контроля / В.С. Лукина, А.Р. Бурлакова // Вестник Северо-восточного федерального университета им. М.К. Аммосова. Серия: Педагогика. Психология. Философия. – 2018. – №4 (12). – С. 91–95. – EDN YSAROX.

6. Министерство просвещения Российской Федерации: официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://edu.gov.ru/press/7596/minprosvescheniya-rossii-prodolzhaet-sistemnuyu-rabotu-po-razvitiyu-inklyuzivnogo-obrazovaniya/ (дата обращения: 25.03.2024)

7. Москаленко И.В. Коучинговые инструменты как способ повышения эффективности в вузе / И.В. Москаленко, Т.М. Чурекова // Вестник КемГУКИ. – 2011. – №54 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/kouchingovye-instrumenty-kak-sposob-povysheniya-effektivnosti-obucheniya-v-vuze/viewer (дата обращения: 25.03.2024).

8. Никулина Н.Н. Сущность и роль коучинга в образовании и воспитании / Н.Н. Никулина, С.В. Березина, И.И. Ушаков // Образование. Наука. Научные кадры. – 2019. – №3 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-rol-kouchinga-v-obrazovanii-i-vospitanii/viewer (дата обращения: 25.03.2024). DOI 10.24411/2073-3305-2019-10161. EDN RBMBSB

9. ТАСС. Инклюзия в России: возможности и ограничения людей с ОВЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://tass.ru/obschestvo/18898391 (дата обращения: 25.03.2024)

10. Яндекс. Исследование Яндекса: 75% российских учителей испытывают профессиональное выгорание [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://yandex.ru /company/news/22-12-2020 (дата обращения: 25.03.2024).

Улендеева Наталия Ивановна
канд. пед. наук, доцент, доцент
ФКОУ ВО «Самарский юридический институт ФСИН России»
г. Самара, Самарская область

НОРМАТИВНО-ПРАВОВОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ НАСТАВНИЧЕСТВА «ПЕДАГОГ – ПЕДАГОГ» В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ: ДИАГНОСТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ЗАТРУДНЕНИЙ

***Аннотация**: в работе рассматриваются основные нормативные положения, которые регулируют организацию и сопровождение наставнической деятельности между профессиональным работником школы, колледжа или вуза и молодым педагогом. Выделяется к изучению первый этап наставничества, затрагивающий организацию диагностики профессиональных затруднений молодых специалистов в педагогической профессии и решения задач по определению планов, позволяющих оказать помощь и поддержку в повышении профессиональных знаний, умений и навыков в организации образовательного процесса для молодых педагогов.*

***Ключевые слова**: нормативное регулирование, наставничество, образовательные организации, диагностика, профессиональные затруднения.*

Совершенствование и реформирование образования на всех ступенях его реализации (общее, средне профессиональное, высшее образование) требуют анализа положительного опыта исторического развития различных аспектов и направлений жизнедеятельности системы.

Одним из направлений, которое возрождается в образовании в связи со складывающейся ситуацией по нехватке педагогов в образовательных организациях, стало внедрение наставничества на этапе сопровождения молодых педагогов, отражающее процессы адаптации в трудовом коллективе, поддержки и включения в новые коммуникационные отношения [1].

Проводя анализ нормативных правовых источников, регулирующих отношения наставничества в педагогической деятельности, следует отметить, что на сегодняшний день реализуются законодательные положения в сфере наставничества педагогических работников на федеральном уровне. Это Указ Президента от 7 мая 2018 года №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года», распоряжения Правительства от 31 декабря 2029 года №3273-р «Об утверждении основных принципов национальной системы профессионального роста педагогических работников РФ, включая национальную систему учительского роста», Федеральный проект «Современная школа» в рамках Национального проекта «Образование», распоряжения Министерства просвещения от 25 декабря 2029 года № Р-145 «Об утверждении методологии (целевой модели) наставничества обучающихся для организаций, осуществляющих образовательную деятельность по общеобразовательным, дополнительным общеобразовательным и программам среднего профессионального образования, в том числе с применением лучших практик обмена опытом между обучающимися» и другие

законодательные акты [2]. На региональном уровне также были разработаны и внедрены в деятельность образовательных организаций проекты положений ОО о наставничестве, положения о стимулирующих выплатах поощрения наставников, приказы о назначении наставников, положения о Школе молодого педагога и/или методическом объединении [1]. Таким образом, в правовой сфере регулирования наставничества имеется достаточный перечень нормативных актов, которые являются ориентирами для педагогической и методической деятельности заместителей руководителей образовательных организаций по учебно-методической работе, для методистов-советников, для старших педагогов и т. п.

Для определения процесса наставничества рассмотрим инструментарий, позволяющий сформулировать его качественную составляющую, позволяющую раскрыть особенности, приемы и методы работы наставников с молодыми педагогами.

Рассмотрение информационно-методического инструментария наставничества позволило нам выделить основные обязательные документы, которые отражают деятельность наставника по сопровождению наставляемого в процессе педагогической деятельности: диагностический инструментарий (анкеты) для измерения педагогических компетенций молодого педагога; индивидуальный план работы наставника с молодым педагогом; индивидуальная карта роста профессионального мастерства молодого педагога, заключение по итогам адаптации к педагогической деятельности молодого педагога, информационно-аналитическая справка о работе системы наставничества [1].

Диагностический инструментарий (анкеты) для измерения педагогических компетенций молодого педагога может включать тестирование по следующим направлениям: удовлетворенность молодого педагога своей профессиональной подготовкой; выделение методических затруднений в профессиональной деятельности по подбору для обучающихся заданий различной степени и уровня освоения ученого материала, ориентируясь на их индивидуальные особенности; по возможным формам повышения; по направлениям организации учебно-воспитательного процесса; по оцениванию взаимоотношений с педагогическим коллективом [3].

Также для оценки педагогических компетенций молодого педагога можно использовать диагностическую карту оценки навыков. В ней навыки оцениваются по шкале: 3 – высокий уровень развития навыка, 2 – средний уровень развития навыка, 1 – развитие навыка не проявляется [4].

Следовательно, применение диагностического инструментария в оценке профессиональных затруднений молодого педагога способствует:

– выявлению недостатков в профессиональных знаниях и умениях молодого педагога и помогает наметить конкретные пути к их устранению [5];

– глубокому осознанию молодыми педагогами своих знаний, умений, способностей и способствует поиску новых оптимальных методов и приёмов профессиональной деятельности [6];

– определению сильных сторон молодого педагога как в личностном аспекте, так и в профессиональной деятельности, на которые можно опираться и развивать их в индивидуальном стиле педагогической деятельности [5; 6];

– поиску и выполнению конкретных задач в деятельности наставника, для которого диагностика нацеливает пути для решение практических задач, ориентированных на оптимизацию учебно-воспитательного процесса [6].

Кроме того, результаты диагностики могут стать основой для построения индивидуального плана профессионального развития молодого педагога [7].

Подводя итог нашему обоснованию необходимости специальной организации работы с молодыми педагогами, следует отметить, что современное состояние методической работы в образовательных организациях должно быть перестроено с учетом потребностей не только системы регионального образования, отражающее выполнение задач по управлению системой оценивания и мониторинга качества обучения, но и с учетом профессиональных затруднений педагогических работников и в первую очередь потребностей молодых педагогов, которые могут и будут вносить свой личностно-ориентированный подход в подготовку обучающихся.

Список литературы

1. Методические рекомендации по организации формы наставничества «педагог – педагог» в образовательных организациях Магаданской области / сост. Н.О. Баюкова, под общ. ред. Ю.Е. Якуниной [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://iro-49.ru/wp-content/uploads/2022/10/МР-по-организации-наставничества-Педагог-Педагог.pdf (дата обращения: 21.02.2025).

2. Нормативно-правовая база в сфере наставничества педагогических работников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://nkoosh.gosuslugi.ru/netcat_files/30/69/Normativno_pravovaya_baza_v_sfere_nastavnichestva_pedrabotnikov.pdf (дата обращения: 21.02.2025).

3. Диагностический инструментарий по наставничеству [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://docs.yandex.ru/docs/ (дата обращения: 21.02.2025).

4. Иконникова И.А. Диагностический инструментарий изучения аналитических данных о наличии профессиональных дефицитов у молодых педагогов / И.А. Иконникова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.pedagog86.ru/nastavnik/ikonnikova_instrumentarij_nastavljaemogo.pdf (дата обращения: 21.02.2025).

5. Проценко-Страмоусова М.А. Диагностический инструментарий для выявления профессиональных затруднений молодого педагога: методическая разработка / М.А. Проценко-Страмоусова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://nsportal.ru/detskiy-sad/raznoe/ (дата обращения: 21.02.2025).

6. Баютова О.Е. Навигатор наставника / О.Е. Баютова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://krirpo.ru/wp-content/uploads/2023/04/diagnostika-zatrudnenij-monitoring-professionalnoj-adaptacii-i-dostizhenij-molodyh-specialistov-.pdf (дата обращения: 21.02.2025).

7. Ленкова А.А. Диагностика профессиональных затруднений и потребностей педагога как основание проектирования персонифицированной программы повышения квалификации / А.А. Ленкова, О.В. Петрова // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. – 2012. – №4. – С. 92–100. – EDN PVLCLJ

НОВЫЕ МЕТОДЫ, УНИКАЛЬНЫЕ РАЗРАБОТКИ, ОСНОВАННЫЕ НА НАУЧНОЙ БАЗЕ И КОМПЛЕКСНОМ ПОДХОДЕ В КОУЧИНГЕ И НАСТАВНИЧЕСТВЕ

Венгржновская Талина Маратовна

канд. техн. наук, основатель, директор
Институт креативного мышления
г. Москва

DOI 10.31483/r-126841

АРТ-КОУЧИНГ КАК ИНТЕГРАТИВНЫЙ МЕТОД АКТИВИЗАЦИИ ТВОРЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ: ТЕОРИЯ, МЕТОДОЛОГИЯ И ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ

Аннотация*: в статье представлен авторский метод арт-коучинга, разработанный и апробированный с 2015 года. Исследуются теоретические основы и практическое применение метода, объединяющего структурированный подход классического коучинга с творческими техниками арт-терапии. Рассматривается структура арт-коучинговой сессии, специфика применения метода в различных областях (индивидуальное консультирование, семейные отношения, бизнес-среда), а также его эффективность при решении стратегических и творческих задач. Особое внимание уделяется научному обоснованию использования творческого мышления для активизации подсознательных ресурсов и нахождения нестандартных решений.*

Ключевые слова*: арт-коучинг, коучинг, арт-терапия, творческое мышление, креативное мышление, ТРИЗ, подсознание, проективные техники, бизнес-консультирование, стратегическое развитие, креативность, диагностика бизнеса.*

Введение

Современный мир характеризуется высокой динамикой изменений, требующих от человека не только рационального подхода к решению задач, но и способности использовать творческий потенциал для нахождения нестандартных решений. В этом контексте особую актуальность приобретают методы работы, позволяющие задействовать как сознательные, так и подсознательные ресурсы личности.

Метод арт-коучинга родился из личной практики автора, который является профессиональным executive и командным коучем, сертифицированным арт-терапевтом и гипнотерапевтом. Междисциплинарность подхода обогащена также художественным образованием и опытом: с 1990 года автор является профессиональным художником, членом международных художественных союзов. Именно это уникальное сочетание

компетенций в области коучинга, психологии, гипнотерапии и изобразительного искусства позволило создать и развить интегративный метод, объединяющий различные профессиональные области.

С 1985 года автором ведется разработка особенностей визуального восприятия, а с 2015 в арсенал метода вошел профессиональный коучинг. С 2016 года метод арт-коучинга прошел апробацию на международных научно-практических конференциях, включая мероприятия, организованные научно-исследовательским институтом (НИУ ВШЭ), а также на международных конференциях коучинга, проводимых федерациями коучинга и арт-терапии: ICF, АРК, ФПКиН, РАТА. С 2017 года автор преподает арт-коучинг в рамках магистерской программы «Психология в бизнесе» НИУ ВШЭ.

Теоретические основы метода арт-коучинга

Арт-коучинг определяется как «метод развития творческого потенциала человека или команд, соединяющий в себя техники и инструменты классического коучинга и неограниченные возможности средств арт-терапии» (2015©Т.Венгржновская). Данный метод основывается на двух ключевых подходах: коучинге, ориентированном на результат и структурированное продвижение к цели, и арт-терапии, направленной на работу с внутренними ресурсами через художественное самовыражение. Концептуальной основой метода также послужили исследования автора в области кинетического формообразования, где процессы трансформации формы рассматривались как динамический акт творческого преобразования [6].

Таким образом, в структуру, составляющую арт-коучинг, входит коучинг + арт-терапия с их инструментами и средствами.

Следует особо подчеркнуть, что арт-коучинг – это в первую очередь коучинг, а не вариант арт-терапии. Автор в своей практике и при обучении арт-коучингу регулярно сталкивается с распространенным заблуждением: 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. Таким образом, художественные средства служат не основным терапевтическим методом, а скорее катализатором в коучинговом процессе, направленном на достижение конкретных целей и результатов. Как отмечалось выше, арт-коучинг использует все средства как арт-терапии, так и инструменты коучинга. Творческая часть арт-коучинговой сессии может быть, как и в арт-терапии, проведена через рисунок, сказкотерапию, музыкотерапию, танцевально-двигательную терапию и так далее.

Коучинг как метод консультирования фокусируется на раскрытии потенциала личности для максимизации ее эффективности [5]. Он основан на принципах осознанности, ответственности клиента и структурированного движения к четко определенной цели. Коучинговый подход предполагает равноправные отношения «партнер – партнер» между коучем и клиентом.

Арт-терапия, в свою очередь, представляет собой метод психотерапии, использующий для лечения и психокоррекции художественные приёмы и творчество [3]. Основным механизмом воздействия является сублимация – выражение подавленных эмоций и переживаний через творческую деятельность, что способствует катарсису и осознанию неосознаваемого психического материала.

Интеграция этих двух подходов в методе арт-коучинга позволяет сочетать структурированность и целенаправленность коучинга с глубиной и доступом к подсознательным ресурсам, которые обеспечивает арт-терапия.

Структура арт-коучинговой сессии

Сессия арт-коучинга имеет трехчастную структуру.

Часть 1. Классический коучинг: установление раппорта, заключение контракта, постановка цели и задач на сессию. На этом этапе используются классические коучинговые инструменты: сильные вопросы, активное слушание, шкалирование.

Часть 2. Работа с подсознанием через творческое мышление: проработка задачи с использованием художественных средств, трансовых техник и проективных методик. На данном этапе могут применяться элементы эриксоновского гипноза [2], позволяющие создать состояние повышенной восприимчивости и доступа к ресурсам бессознательного. Этот этап направлен на получение инсайта и доступа к неограниченному ресурсу подсознания.

Часть 3. 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.

Таким образом, из самого процесса арт-коучинговой сессии мы видим, что арт-коуч должен быть специалистом сразу в двух, а порой и трех областях (если мы начинаем работать в области бизнеса): коучинг, психология и управление. И это правило распространяется на все методы, которые имеют интегральный подход: необходимо быть профессионалом в каждом из них, что требует гораздо более высокой квалификации специалиста.

Отметим еще один из элементов метода. Это использование проективных техник – психодиагностических методов, основанных на принципе проекции, когда неструктурированный стимульный материал приобретает значение в результате проекции на него содержания внутреннего мира респондента [1]. В контексте арт-коучинга проективные техники позволяют обойти психологические защиты и получить доступ к глубинным переживаниям, ценностям и мотивам клиента.

Необходимо отметить различие между двумя подходами в арт-коучинге: когда клиенты сами создают художественные образы, метафоры, рисунки и когда используются уже готовые изображения или объекты (проективные техники). В первом случае акцент делается на процессе творчества и самовыражении, во втором – на интерпретации и смыслообразовании. Оба метода отличаются в способе проведения и интерпретации результатов.

Практика показывает, что первый способ требует бóльших компетенций коуча, но и инсайты и выход на ресурсы клиента в этом случае гораздо выше.

Важным отличием арт-коучинга от арт-терапии является формат взаимодействия: в арт-коучинге реализуется коучинговый подход «партнер – партнер», в отличие от терапевтической модели «врач – пациент». Это определяет не только характер отношений, но и направленность работы: не на лечение или коррекцию, а на развитие и достижение поставленных целей, расширения границ ви́дения клиента.

Ограничения метода

При работе в технике арт-коучинга действуют те же ограничения, что и при работе в классическом коучинге и арт-терапии. Арт-коуч не работает со всеми формами зависимости, требуется особая осторожность при работе с беременными женщинами. Также арт-коучи соблюдают все нормы профессиональной этики и требований к компетенциям коучей.

Результаты применения метода

За время разработки и применения метода создано более 20 техник арт-коучинга, применимых при работе с индивидуальными запросами, семейными парами, при решении бизнес-задач, а также при групповой и командной работе.

Сферы применения арт-коучинга в бизнесе охватывают широкий спектр задач, вот некоторые из них:

− стратегические сессии по развитию нового бизнеса;
− повышение креативности лидера и команд;
− проявление ценностей и миссии компании через прорисовку смыслов;
− диагностика бизнеса через креативное мышление;
− поиск выхода из проблемных ситуаций и нахождение эффективных решений;
− повышение личной эффективности первых лиц компаний (использование арт-коучинга в executive-коучинге).

Важно отметить различие между методом арт-коучинга и структурированными методиками развития креативности, такими как ТРИЗ (Теория решения изобретательских задач). В то время как ТРИЗ предлагает работу по чётко определённым алгоритмам и шагам для поиска решений, арт-коучинг представляет собой творческий процесс работы с подсознанием. В парадигме профессиональной коучинговой сессии коуч следует за клиентом, а в творческой части проработки процесс направляется работой подсознания самого клиента, что позволяет получать уникальные, индивидуализированные решения.

Автором метода также разработаны специальные техники для диагностики бизнеса через креативное мышление и проведения стратегических сессий по выявлению ценностей компании посредством прорисовки смыслов и миссии. Данные техники особенно эффективны при работе с командами, так как совместные творческие активности значительно повышают уровень вовлеченности всех участников процесса.

Пример применения в бизнес-среде

В качестве иллюстрации эффективности метода можно привести кейс работы с командой маркетингового отдела крупной компании, столкнувшейся с творческим кризисом при разработке новой рекламной кампании.

Таблица 1

Результаты применения арт-коучинга в работе с командой маркетингового отдела

Параметр	*До сессии*	*После сессии*	*Изменение (%)*
Количество новых идей	3	17	+466%
Уровень удовлетворенности команды (по шкале 1–10)	4,2	9,5	+226%
Энергетический потенциал (субъективная оценка по шкале 1–10)	3,8	8,9	+234%
Скорость принятия решений (мин.)	47	18	-62%

В рамках арт-коучинговой сессии была использована техника коллективной живописи и авторского инструмента «проблема – решение», которая позволила участникам выйти за рамки привычного мышления и обнаружить нестандартные решения. Результатом стало не только увеличение количества креативных идей, но и повышение эмоционального тонуса команды, что отразилось в общей оценке удовлетворенности и энергетического потенциала.

Нейрофизиологическое обоснование эффективности метода

Эффективность арт-коучинга обусловлена особенностями работы мозга при творческой деятельности. Исследования нейрофизиологов показывают, что художественное творчество способствует активации правого полушария мозга, которое отвечает за образное, интуитивное и целостное восприятие [4]. При этом снижается активность фронтальной коры левого полушария, отвечающей за вербально-логическое мышление и критическую оценку.

Такое смещение активности мозговых структур способствует:

− повышению доступа к подсознательным процессам;

− снижению внутренней цензуры;

− активизации дивергентного мышления;

− формированию новых нейронных связей.

Согласно исследованиям Дамасио [10], творческая активность также связана с активацией лимбической системы, отвечающей за эмоциональные процессы, что объясняет часто наблюдаемое повышение настроения и чувство радости при занятиях творчеством.

Состояние потока, описанное Чиксентмихайи [7], характеризуется полной вовлеченностью в деятельность, потерей ощущения времени и высокой концентрацией, что способствует максимальной реализации творческого потенциала. В процессе арт-коучинговой сессии клиенты часто достигают именно такого состояния, что значительно повышает эффективность работы с подсознательными ресурсами и способствует нахождению оптимальных решений.

Преимущества арт-коучинга в бизнес-контексте

Современные бизнес-задачи все чаще требуют нестандартных решений и инновационных подходов. В этом контексте арт-коучинг предоставляет ряд существенных преимуществ.

1. Активизация креативного мышления. Согласно исследованиям Амабайл [8], креативность является ключевым фактором инновационного потенциала организаций. Арт-коучинг стимулирует творческое мышление и способствует преодолению ментальных блоков.

2. Повышение вовлеченности. Визуальное и кинестетическое взаимодействие в процессе арт-коучинга значительно повышает уровень вовлеченности участников по сравнению с традиционными методами работы.

3. Улучшение коммуникации. Невербальные способы выражения, используемые в арт-коучинге, помогают преодолеть коммуникационные барьеры и способствуют более глубокому взаимопониманию в команде.

4. Доступ к скрытым ресурсам. Арт-коучинг позволяет задействовать не только рациональное мышление, но и подсознательные ресурсы, что расширяет спектр возможных решений.

5. Устойчивость результатов. Решения, найденные с помощью арт-коучинга, имеют более высокую устойчивость, поскольку они интегрированы не только на когнитивном, но и на эмоциональном уровне.

6. Повышение групповой сплоченности. Арт-коучинговые сессии в коллективах показывают, что совместная творческая деятельность значительно повышает уровень социальной сплоченности и доверия в коллективе. Совместное творчество увеличивает ощущение социальной связанности по сравнению с индивидуальной работой [9].

7. Снижение ограничений критического мышления. Творческий процесс снимает барьеры критического мышления, которые часто препятствуют инновационным решениям. В арт-коучинговых сессиях в процессе творческого потока снижается критическая оценка, что способствует генерации более смелых и нестандартных идей.

Заключение

Метод арт-коучинга представляет собой инновационный подход, объединяющий структурированность коучинга с творческим потенциалом арт-терапии. Результаты применения метода в различных сферах, от индивидуального развития до решения бизнес-задач, демонстрируют его высокую эффективность.

Научные исследования в области нейрофизиологии и психологии творчества подтверждают обоснованность предположения о том, что интеграция творческого мышления в процесс решения задач способствует активации подсознательных ресурсов и нахождению нестандартных решений.

Перспективы дальнейшего развития метода арт-коучинга связаны с расширением арсенала техник, адаптацией метода для различных целевых групп, а также с проведением лонгитюдных исследований его эффективности в различных контекстах применения.

Список литературы

1. Бурлачук Л.Ф. Психодиагностика: учебник для вузов / Л.Ф. Бурлачук. – СПб.: Питер, 2018. – 384 с.

2. Гинзбург М.Р. Эриксоновский гипноз: систематический курс / М.Р. Гинзбург, Е.Л. Яковлева. – М.: Московский психолого-социальный институт, 2015. – 312 с.

3. Копытин А.И. Теория и практика арт-терапии / А.И. Копытин. – СПб.: Питер, 2016. – 304 с.

4. Лурия А.Р. Основы нейропсихологии / А.Р. Лурия. – М.: Академия, 2017. – 384 с.

5. Уитмор Дж. Коучинг: основные принципы и практики коучинга и лидерства: учебное пособие / Дж. Уитмор; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 316 с.

6. Фаршатова Т.М. Кинетическое формообразование в художественном проектировании трикотажа: дис. канд. техн. наук: 17.00.06 / Талина Маратовна Фаршатова. – М., 2000. – 178 с. EDN QDCXEL

7. Чиксентмихайи М. Поток: психология оптимального переживания / М. Чиксентмихайи. – М.: Альпина нон-фикшн, 2011. – 461 с.

8. Amabile T.M. Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity. Boulder: Westview Press, 1996. 336 p.

9. Cavanaugh S.R., Malabou C. Collective Creativity: Sociocognitive Mechanisms of Group Innovation. Oxford: Oxford University Press, 2019. 400 p.

10. Damasio A.R. Descartes' Error: Emotion, Reason, and the Human Brain. – New York: Putnam, 2014. 312 p.

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 В РАБОТЕ С РУКОВОДИТЕЛЕМ ОТДЕЛА ПРОДАЖ

***Аннотация**: в статье авторы дают описание конкретного кейса использования авторского метода «ролевой коучинг» при работе с управленческим стилем руководителя. Предпосылками метода стали модель GROW, а также теории ролей, используемых в психодраме и театральном подходе. В статье кратко приведено описание метода ролевого коучинга и приведена модель АЗаРТ, представлены результаты работы с руководителем данным методом.*

***Ключевые слова**: ролевой коучинг, модель АЗаРТ, ролевая гибкость, роль, ролевой репертуар руководителя.*

Ролевой коучинг как метод работы по развитию ролевой гибкости руководителя, необходимой для адаптации к новым условиям работы, включающий необходимость решения нестандартных задач в контексте другой корпоративной культуры.

Вначале дадим краткое описание метода ролевого коучинга.

Ролевой коучинг ориентирован на развитие ролевой гибкости и компетентности руководителей и сотрудников. Данный метод создан с учетом концепций ролевого поведения, которые проработаны в различных дисциплинах, в том числе на функциональном уровне в менеджменте, в психодраме, где роль рассматривается как основной элемент развития индивида в обществе, а также в театре, в котором роль является одним из основных элементов сценической интерпретации реальности.

В нашем методе мы определяем роль как модель поведения, которая используется в деловых отношениях для решения управленческих задач

разного типа, связанных как с управлением бизнес-процессом, так и с управлением людьми.

Роль как коммуникативная модель включает установки, которые фокусируют внимание исполнителя роли на актуальных аспектах реальности, а также коммуникативные атрибуты, соответствующие решаемым задачам и специфике корпоративной культуры компании. То есть каждой роли соответствуют определенные установки и коммуникативные атрибуты.

Модель *АЗаРТ*. В работе по выбору, созданию и исполнению ролей используется модель *АЗаРТ*, которая включает следующие этапы.

1. *Аудит* ролевого репертуара руководителя, то есть выявление ролей и моделей, которые используются руководителем при решении управленческих задач. Определение того, насколько эти роли и модели соответствуют специфике корпоративной культуры компании, конкретной ситуации и решаемым задачам.

2. *Задачи* – определение управленческой задачи, которая должна быть решена руководителем.

3. *Роль* – выбор роли, которая может быть использована для решения поставленной задачи и описание данной роли с точки зрения используемых при её исполнении установок и коммуникативных атрибутов. Данный этап работы сопряжен с работой с внутриличностными ресурсами руководителя, необходимыми для исполнения данной роли.

4. *Театр* – практический этап работы, включающий реконструкцию ситуации, в которой данная роль может использоваться, и отработку её конгруэнтного исполнения, то есть естественного, искреннего и убедительного.

Кейс «Работа с руководителем отдела продаж по развитию навыков формирования команды».

Как был получен запрос.

В настоящее время одним из решений, которое помогает компаниям решать вопрос нехватки кадров, является приглашение на руководящую работу сотрудников, которые решали определенные управленческие задачи, но в другом ситуационном контексте. Например, у нового руководителя отдела продаж был продолжительный опыт работы в компании, в которой была выстроенная корпоративная культура и большинство вопросов, связанных с обучением и мотивацией сотрудников, руководителю решать не приходилось. У него была возможность создать под себя команду с нуля, увольнять нелояльных сотрудников и не работать с теми, кто, возможно, не принимал его стратегию продаж. В новой компании руководитель должен решать задачи, связанные с реализацией новой стратегии, создавать мотивационную схему, работая со «старой командой», многие члены которой были к нему не лояльны. Генеральный директор компании, которому импонировала энергия, организаторские способности нового руководителя, его целеустремленность и знание техник продаж, считал, что новый руководитель, вместо того, чтобы вовлекать сотрудников в реализацию новых проектов, мотивировать на развитие и приобретение дополнительных профессиональных навыков, занял позицию выжидания, то есть роль наблюдателя, разделил сотрудников отдела продаж на лояльных и нелояльных к нему сотрудников и фактически отказался работать с командой отдела продаж. На вопрос генерального, что

руководитель планирует делать с нелояльными сотрудниками, он отвечал, что, скорее всего, ему придется их всех заменить, но до тех пор пока, он не нашел им замену, важно, чтобы эти нелояльные сотрудники хотя бы формально выполняли новые введённые им процедуры и регламенты. Генеральный считал, что такая позиция руководителя не учитывает общую ситуацию, что найти и обучить новых сотрудников быстро не получится, что в любом случае нужно формировать эффективную команду из людей, которые работают, и с ними решать поставленные перед отделом задачи.

Мы таким образом получили запрос на развитие от заказчика, то есть генерального. Нам также нужно было получить запрос на коучинг и от клиента, то есть руководителя.

Работа с коучи

Сначала мы стали выяснять насколько клиент доволен результатами своей деятельности в работе с командой и рассмотрели некоторые конкретные, наиболее «горячие» ситуации. Он сообщил, что у него нет времени решать вопросы с командой, потому что на это нет времени, что ему приходится тащить всё на себе и хорошо, что хотя бы они не мешают. Мы спросили, как в подобных ситуациях происходило в той компании, в которой он работал раньше? Он рассказал, что да, там была совсем другая ситуация, команда была к нему лояльна, никого не нужно было подталкивать и постоянно контролировать. Мы спросили, почему он не делает эту команду лояльной себе, и получили ответ, что кроме трёх сотрудников других он не видит больше никого лояльными ни к себе, ни к компании. В данном случае у нас возникло ощущение очевидного противоречия: мы знали, что руководитель был профессиональным продавцом, умел вести переговоры и выстраивать отношения сотрудничества даже со сложными клиентами и тем не менее никак не мог наладить отношения с членами своей собственной команды. Мы задавали руководителю вопросы про командные отношения, но он избегал фокусировать на этом внимание и рассматривал ситуацию через свой предшествующий позитивный опыт. То есть он не мог увидеть тех ресурсов в своих подчиненных, на основе которых мог бы формировать из них команду. Руководитель как бы отказывался видеть в своих подчиненных то, что на самом деле в этих людях было. Мы это знали, так как знали компанию и людей.

Мы поняли, что руководитель по определенным причинам, связанным с его собственным опытом, при работе со своими сотрудниками выключает роль переговорщика, которая могла бы ему позволить работать с их сопротивлением и интерпретировать их намерения позитивно, «продавать» им преимущества изменений, вовлекать их в общий командный процесс.

Но, к сожалению, руководитель интерпретировал поведение сотрудников жёстко, в парадигме «чёрное и белое», и это не давало ему увидеть реальность более вариативно, найти другие подходы в выстраивании отношений с сотрудниками.

Мы стали исследовать те роли, которые руководитель использовал при взаимодействии с членами команды. Одну из них мы определили как охотник в засаде. Как она выглядела: руководитель избегал прямых столкновений с наиболее авторитетными и нелояльными к нему подчиненными, а когда они задавали ему вопросы, он отвечал не конкретно, расплывчато, прятался, маскировался и ждал «в засаде», когда кто-нибудь из

этих сотрудников сделает наконец такую ошибку, за которую можно будет его уволить.

Нашу обратную связь руководитель принял и сказал, что да, так он себя и ведет, потому что не видит никакого другого варианта действовать при том объёме задач, которые он решает. Что рассчитывать на поддержку подчиненных он не может, так как они менять ничего не хотят и отвергают все его предложения.

Мы его спросили, какую роль, с его точки зрения, он должен был бы использовать в отношениях с командой, вместо того, чтобы сидеть в «засаде»? Он сказал, что, конечно, ему бы очень хотелось не «сидеть в засаде», реализовать новые проекты и разделять успех вместе с командой. То есть быть партнером, как это было с его другой командой, но он очень сомневается, что это возможно, хотя и понимает все возможные выигрыши.

Нам стало понятно, что необходимая руководителю в данной ситуации роль ему известна и он даже использовал эту роль. Проблема была в том, что он не видел, как можно её использовать в данной ситуации с другими, некоторые из которых были к нему нелояльны. То есть задача была не столько в создании новой роли, сколько в её адаптации к новому ситуационному контексту.

На следующем этапе работы мы разобрали атрибуты роли лидера-партнёра.

Задача для руководителя – научиться видеть возможности для создания отношений сотрудничества и взаимодействия.

1. На уровне установок – фокус внимания на совместности при решении задач и проявлении любых проявлений командных отношений.

2. На уровне коммуникативных атрибутов и, в частности, речевых моделей – это использование местоимения «мы», вместо «я» и «вы».

3. Также включение установки на совместную выработку решений вместо директивных собственных решений.

4. На уровне Коммуникативных атрибутов – задавать открытые вопросы, слушать, находить полезные идеи, признавать.

Используя модель АЗАРТ, на этапе театр мы реконструировали несколько наиболее сложных для руководителя ситуаций взаимодействия с командой.

В частности, отработали ответы на «провокационные» вопросы сотрудников и конкретные конструктивные ответы руководителя.

Далее данную роль лидер-партнер мы проработали и закрепили на тренинге с сотрудниками.

После проведенной с руководителем работы у него открылись глаза на команду, он стал адекватно оценивать проявления поддержки, инициативы со стороны даже «нелояльных» сотрудников и перестал в этих конструктивных проявлениях видеть скрытые угрозы своей власти.

Итоги коучинговой работы.

Коучинг был направлен на работу с ментальной жесткой моделью и её коррекцией, которая сформировалась у руководителя в течение его предшествующего успешного опыта в компании с другой корпоративной культурой. Эта модель выражалась в директивном стиле управления и была рассчитана на работу с мотивированными и лояльными подчиненными. Все вопросы, связанные с отсутствием лояльности и мотивированности, решались просто – людей увольняли, работала система жесткого

кастинга. В новой компании с элементами семейной корпоративной культуры, вниманием к людям и установкой на человекоцентричность такой управленческий стиль был неприемлем.

На какие критерии результата в коучинговой работе с руководителем мы ориентировались.

1. Изменение ментальных установок руководителя в отношении сотрудников и корпоративной культуры и проявление этих новых установок в его поведении при решении функциональных задач.

2. Замена неконструктивных ролей, используемых руководителем во взаимодействии с сотрудниками, на конструктивные

3. Делегирование задач сотрудникам.

4. Изменение поведения сотрудников в отношении руководителя, которое должно проявляться в поддержке руководителя, проактивной позиции и отсутствии сопротивления новым проектам, которые он предлагал реализовать.

5. Формирование командных отношений – взаимная поддержка, улучшение коммуникации между подразделениями.

По итогам проведенной в течение 3-х месяцев коучинговой работы и около 20 сессий по два часа удалось получить позитивный результат по установленным критериям. Надо сказать, что работа проходила непросто и мы периодически ощущали сильное сопротивление руководителя, которое выражалось в его «погружении в себя» и в позиции избегания.

Что позволило достичь результата.

Во-первых, благодаря коучинговому недирективному подходу мы смогли установить с руководителем отношения доверия. Произошло это постепенно, он чувствовал, что мы не давим, понимаем его и делаем всё, чтобы он принимал все решения самостоятельно.

Некоторые ментальные ошибки он всё-таки некоторое время продолжал повторять, например, иногда давал оценку успешным результатам, подменяя командное «мы» на собственное «я». Но он это уже замечал сам и старался исправить.

Во-вторых, технология ролевого коучинга помогла проработать на уровне установок и поведенческих моделей роль лидера-партнера и начать её использовать вместо роли «охотника в засаде». Руководитель наконец стал некоторые из своих задач делегировать сотрудникам. Надо сказать, что заменить позицию «сверху», недоверие к сотрудникам и к самому себе получилось у него не сразу. Изменение ментальных привычек, наработанных годами, достигается путем терпеливой и внимательной коучинговой работы. Мы рады, что у нас эта работа получилась.

В-третьих, изменилась эмоциональная атмосфера в команде – сотрудники, которые работают давно, основная часть которых была ранее нелояльна к руководителю, перестали существовать как отдельная группа, стали больше общаться с новенькими.

Список литературы

1. Адизес Ицхак Калдерон Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует / И.К. Адизес; пер. Т.Ю. Гутман. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – ISBN 978-5-9614-6752-9.

2. Adizes Ichak Kalderon. The Ideal Executive: Why You Cannot Be One and What To Do About It. 2004. 295 p.

3. Виль-Вильямс Е. 4 роли руководителя / Е. Виль-Вильямс, И. Чуланов. – М.: АСТ, 2022. – 224 с. – ISBN 978-5-17-147888-9

4. Лейтц Грете. Психодрама: теория и практика. Классическая психодрама Я.Л. Морено. – М.: Прогресс, 1994. – 352 с. – ISBN 5-01-0038994.

5. Станиславский К.С. Работа актера над ролью / К.С. Станиславский. – М.: Эксмо, 2025. – 560 с. – ISBN 978-5-04-196242-5.

6. Adizes Ichak. Leading Management / Mismanagement Styles: How to Identify a Style and What to Do about It. – M.: Альпина Паблишер, 2009. –200 с. – ISBN 978-5-9614-0939-0.

7. Daniel S. Role Theory in Action. The Korean Journal of Psychodrama. April 2007. 10 (1). Pp. 83–93.

8. Mintzberg Henry (2015). Rebalancing Society: Radical Renewal Beyond Left, Right, and Center. Berrett-Koehler Publishers. ISBN-10: 1626563179, ISBN-13: 978-1626563179.

9. Moreno J.L. Psychodrama. Vol. 1. 3 ed. N.Y.: Beacon House, 1964.

10. Sternberg P., Garcia A. (2000). Sociodrama. Who's in Your Shoes? 2nd ed. Praeger Publishers/Greenwood Publishing Group. 288 p. ISBN-10: 0275963004. ISBN-13: 978-0275963002.

11. Whitmore J. Coaching for Performance (People Skills for Professionals) (2002). Nicholas Brealey Publishing. 180 p. ISBN-10: 1857883039, ISBN-13: 978-1857883039.

Реветнева Олеся Евгеньевна
CEO, коуч-мастер ФПКиН, MCC ICF, арт-терапевт
Академия Арт-коучинга

DOI 10.31483/r-127410

ИССЛЕДОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ КОМАНДНОГО КОУЧИНГА В РАБОТЕ С КОГНИТИВНЫМИ ИСКАЖЕНИЯМИ В КОМАНДЕ

Аннотация*: в статье описывается авторский метод работы в роли командного коуча с когнитивными искажениями (или ловушками мышления) команды.*

Приводятся исследования автора эффективности использования данного метода. Рассматриваются примеры когнитивных искажений в команде, а также то, какие модели поведения когнитивные искажения могут формировать в командах и как это может влиять на производительность командной работы. Описан кейс использования командного коучинга в работе с командой с целью снижения влияния командных когнитивных искажений на эффективность работы.

В статье также анализируется потенциал для будущих исследований.

Статья ориентирована на командных коучей, бизнес-тренеров, фасилитаторов, лидеров команд и всех тех, кто интересуется темой когнитивных искажений в контексте командной работы.

Ключевые слова*: командный коучинг, коучинг, когнитивные искажения, команды, эффективность, результаты, влияние, ловушки мышления, индивидуальный коучинг.*

Методы исследования

Данные для статьи собирались с помощью качественных исследований через опросы, интервью с членами команды до начала работы с командным коучем и после. Также до начала работы с командной

проводился опрос через разработанную автором статьи анкету, с целью выявления потенциальных когнитивных искажений в команде.

Что такое когнитивные искажения и какие они могут быть в команде.

Понятие когнитивного искажения было введено Амосом Тверски и Даниэлем Канеманом в 1972 году на основе их исследований числовой грамотности людей. Авторы продемонстрировали несколько воспроизводимых паттернов поведения, в которых принятие решений людьми отличалось от теории рационального выбора. Авторы дают такое определение: «когнитивное искажение – систематические ошибки в мышлении или шаблонные отклонения, которые возникают на основе дисфункциональных убеждений, внедренных в когнитивные схемы, и которые легко обнаруживаются при анализе автоматических мыслей». В 2002 г. Д. Канеман получил Нобелевскую премию за исследования оценочных суждений и принятие решений в условиях неопределенности.

В книге «Думай медленно… Решай быстро» Даниэль Канеман подробно раскрыл тему когнитивных искажений с позиции теории о двух режимах мышления, которые он назвал «системами».

Система 1 – это быстрое, интуитивное мышление. Система 1 срабатывает без усилий, принимает решения за доли секунды, опирается на эмоции и субъективные оценки.

Для Системы 1 не характерно логическое и критическое мышление. Зачастую мы не отслеживаем работу этого «автопилота» – настолько быстро он выдаёт ответы. В этом режиме, по мнению автора, активизируются наши когнитивные искажения.

Система 2 – медленное, осознанное мышление. Требует сосредоточенности и повышенных энергозатрат мозга, поэтому включается «по требованию», тогда как Система 1 работает непрерывно, как фон. Система 2 способна обрабатывать логические связки и держать в памяти статистические данные, она отделяет эмоции от фактов и использует только проверенные источники информации.

На сегодняшний день разными исследователями описано более 170 когнитивных искажений, которые могут возникать у человека, а также оказывать влияние на командное взаимодействие. Ниже мы кратко рассмотрим 6 из них. Выбор автором привести в качестве примера именно эти когнитивные искажения обусловлен решением команды работать с ними в командном коучинге. Кейс работы с командной описан ниже в статье,

1. Групповое мышление – есть когнитивное искажение, которое заключается в систематическом нарушении рационального мышления и появляется в едином мнении группы при общем снижении качества мышления. Впервые о феномене заявил американский психолог Ирвинг Дженис.

2. Эффект привязки или «эффект привязки якоря» происходит от английского anchoring and adjustment heuristic («эвристика привязки и корректировки»). Он был придуман Д. Канеманом и А. Тверски в 1974 году, когда они описали эксперимент, в котором обнаружили этот феномен. Смысл его заключается в том, что в обоих случаях на принятие решения влияет вовсе не суть получаемой информации, а порядок решения зависит от порядка получения информации.

3. Социальная леность. Ощущение человека, что его усилия не будут влиять на группу. Тенденция людей прилагать меньше усилий в том случае, когда они объединяют свои усилия ради общей цели, нежели в случае индивидуальной ответственности. Это явление изучается в социальной психологии. Феномену социальной лености посвящён ряд работ, среди которых наиболее известными являются исследования Макса Рингельмана, Бибба Латане, Киплинга Уильямса и Стивена Харкинса.

4. Когнитивное искажение «Апелляция к авторитету» представляет собой распространенную ошибку мышления, при которой мы склонны принимать информацию или доверять мнению авторитетных источников без должного анализа и проверки. Яркой иллюстрацией этого искажения стала серия экспериментов Стэнли Милгрэма, психолога из Йельского университета, проведенная в 1961–1962 годах. Главное мысль, сформулированная Милгрэмом, заключается в том, что человеку свойственна склонность подчинять свое поведение другому человеку, которого он воспринимает авторитетнее себя, к тому же согласно этой тенденции человек может нарушить нормы морали.

5. Фундаментальная ошибка атрибуции (англ. fundamental attribution error) – понятие в социальной психологии, обозначающее переоценку личностных и недооценку обстоятельственных причин при интерпретации поведения другого человека. Это склонность человека объяснять поведение других их индивидуальными особенностями, а своё поведение – ситуацией, внешними обстоятельствами. Термин был предложен в 1977 году американским социальным психологом Ли Россом.

6. Синдром невозвратных затрат или эффект «Конкорда» – это явление, при котором компании или частные лица продолжают инвестировать в убыточные проекты или наращивать убыточные позиции только потому, что уже вложили в них большое количество ресурсов. Ричард Докинз и его студентка Тамсин Карлайл впервые описали эффект «Конкорда» (также известный как синдром невозвратных затрат) в статье в журнале Nature в 1976 году. Эффект назван в честь англо-французского сверхзвукового самолёта «Конкорд», стоимость которого резко возросла за время разработки, превратив его в коммерчески убыточный проект, но правительства Великобритании и Франции продолжали финансирование, чтобы оправдать уже сделанные затраты.

Описание авторского метода в работе с когнитивными искажениями в команде в формате командного коучинга

Автором статьи был разработан и применён на практике метод работы с помощью командного коучинга с когнитивными искажениями в команде, а также проведено исследование его эффективности. Метод заключается в исследовании текущего состояния команды с фокусом на выявление когнитивных искажений, паттернов поведения, к которым могут приводить когнитивные искажения, их влияние на эффективность команды.

Исследования желаемого результата команды, в том числе с точки зрения поведения членов команды во время командного взаимодействия.

Сопровождения коучем команды на пути к желаемому результату, в том числе через осознаний членов команды причин и следствий влияния когнитивных искажений на эффективность команды, помощи в

моделировании действий для ослабления влияния когнитивных искажений во время взаимодействия членов команды. Метод включает диагностику на выявление возможных когнитивных искажений с помощью анкетирования и индивидуальных интервью с членами команды, командные коуч-сессии, индивидуальные коуч-сессии с членами команды, лекционный материал о когнитивных искажениях и причинах их возникновения, стартовый и финальный замер коэффициента влияния когнитивных искажений на команду.

Опыт применения авторского метода

Автором была проведена работа в командном коучинге с применением метода в период с августа 2024 по декабрь 2024 г. Команда состояла из 7 человек. Встречи проходили с регулярностью 1 раз в 2 недели. В общей сложности было проведено 8 командных встреч, а также 3 индивидуальные коуч-сессии с каждым из членов команды совместно с со-коучем проекта.

До проведения командных встреч проводилась диагностика с помощью анкеты и интервью. Командные встречи по договоренности с командой были посвящены следующему:

1) исследование текущего состояния команды, поведения и действий её членов, связь с когнитивными искажениями;

2) выбор, с какими когнитивными искажениями хотела бы работать команда, заключение контракта с коучем на всё взаимодействие, создание договорённостей критериев результата работы, составление совместного с командой дальнейшего плана работы;

3) работа с проявлениями когнитивных искажений номер 1 и 2;

4) работа с проявлениями когнитивных искажений номер 3 и 4;

5) работа с проявлениями когнитивных искажений номер 5 и 6;

6) анализ препятствий и сложностей в интеграции договорённостей предыдущих сессии и пути их преодолений;

7) анализ личного вклада каждого члена команды, рефлексия на тему, какая поддержка и ресурсы нужна для интеграции договорённостей в личное поведение члена команды и внутрикомандное взаимодействие;

8) заключительная сессия для подведения итогов, составление системы поддержки для дальнейших интеграции изменений.

Индивидуальные коуч-сессии проводились в начале работы с командой, через 2 месяца после начала и через 4 месяца после начала. С каждым из членов команды проводилось 3 коуч-сессии. Содержание и темы не раскрываются в целях соблюдения конфиденциальности.

Исследование результатов использования метода

До начала работы членам команды было предложено оценить наличие когнитивных искажений в их команде, влияние когнитивных искажений на эффективность команды, а также то, на какие факторы эффективности команды, по мнению её членов, когнитивные искажения оказывают наибольшее влияние. Был вычислен средний показатель ответов, который условно был назван «коэффициент влияния когнитивного искажения на производительность команды».

Результаты опросов и интервью в августе 2024

– На вопрос: «Как вы думаете, подвержена ли ваша команда влиянию когнитивных искажений?», 7 из 7 участников ответили, что подвержена.

– На вопрос: «Как вы оцениваете результаты влияния когнитивных искажений на эффективность команды, где 1 – в меньшей степени влияет, 10 – максимально влияет, ответ команды: 8.

– На вопрос: «На какие факторы эффективности команды, по мнению членов команды, когнитивные искажения оказывает наибольшее влияние?», члены команды ответили: принятие решений, мотивация, взаимоотношения внутри команды, скорость выполнения задач.

– На вопрос: «Как влияние когнитивных искажений отражается в поведении команды, приведите примеры?», получены следующие ответы:

– «Мы слишком полагаемся на свои предыдущие успехи и игнорируем новые данные. Мы принимаем решения, основываясь на том, что уже работало в прошлом, даже если текущая ситуация требует иного подхода»;

– «Мы так стремимся к консенсусу, что начинаем игнорировать альтернативные идеи. Это может привести к недостатку креативности и снижению качества наших решений»;

– «Мы часто видим только одно решение правильным»;

– «Мне действительно кажется, что если люди что-то не сделали, это значит человек такой и это не исправишь»;

– «Продолжаем вкладываться в «полудохлую лошадь». То есть проект уже пора закрыть, а мы всё работаем с ним»;

– «Мы иногда переоцениваем свои способности и есть недооценка сложности задач, что может привести к ошибкам в оценках времени и ресурсов».

Через 4 месяца работы с командой с командным коучем, в декабре 2024 были проведены следующие замеры.

– На вопрос: «Как вы думаете, насколько команда снизила степень влияния на когнитивные искажения, где 1 – совсем не снизила, 10 – полностью снизила», ответ команды: 7.

– На вопрос: «Как вы оцениваете результаты влияния когнитивных искажений на производительность команды, где 1 – в меньшей степени влияет, 10 – максимально влияет. Ответ команды: 5.

– На вопрос: «Работа с командным коучем помогала вам в снижении влияния когнитивных искажений на эффективность команды?» – ответили «да» все члены команды.

– На вопрос: «Работа в индивидуальном коучинге во время проекта помогла ли вам с интеграцией командных договорённостей?» – ответили «да» все члены команды.

– На вопрос: «Как вы замечаете результаты работы с коучем в действиях?» – получены следующие ответы членов команды:

– «Команда стала более открытой к новым данным и идеям. Мы перестали полагаться только на предыдущие успехи и начали активно исследовать альтернативные подходы. Это значительно улучшило качество наших решений»;

– «Меньше личного отношения, больше доверия»;

– «Легче работать с членами команды»;

– «Мы стали проводить более структурированные обсуждения, где каждый член команды может высказать свои идеи»;

– «После работы с коучем мы внедрили практику «мозгового штурма», где каждый может предложить идеи без страха быть осмеянным. Это

помогло нам преодолеть рассмотреть множество вариантов, прежде чем принять решение»;

– «Мы обсуждаем риски и сложности проектов открыто, что помогает избежать иллюзии контроля и снизить вероятность ошибок»;

– «Мы стали внимательнее относиться к своим оценкам и ожиданиям, что значительно улучшило нашу продуктивность и снизило уровень стресса»;

– «Меньше конфликтуем, больше делаем»;

– «Решения в команде принимаются быстрее, меньше стресса, больше доверия».

Таким образом, основываясь на результатах проведённых исследований эффекта работы команды с коучем над снижением влияния когнитивных искажений в команде, можно сделать следующие выводы:

− за время работы с командным коучем, а также в индивидуальных коуч-сессиях снизилась степень влияния когнитивных искажений в команде на её эффективность;

− все члены команды отметили, что в том числе работа с командным коучем способствовала снижению влиянию когнитивных искажений на эффективность команды;

− все члены команды ответили, что в том числе работа в индивидуальном формате коучинга помогла интегрировать происходящие изменения в жизнь;

− все члены команды отметили изменения во внутрикомандном взаимодействии с приведением примеров конкретных изменений.

Потенциал для будущих исследований

Дальнейшие исследования в этом направлении могут сосредоточиться на следующем.

1. Долгосрочные эффекты. Изучение, как изменения, достигнутые в результате коучинга, сохраняются со временем и влияют на производительность команды в долгосрочной перспективе.

2. Сравнительный анализ. Сравнение команд, участвующих в работе с коучем, с теми, кто не получал подобной поддержки, для выявления количественных и качественных различий в их работе.

3. Индивидуальные различия. Исследование того, как различные типы личностей в команде реагируют на коучинг и когнитивные искажения, что может помочь в более персонализированном подходе к обучению.

Таким образом, мы видим, что работа в коучинге над когнитивными искажениями в команде, а также их проявлениями в действиях членов команды и влиянии на эффективность командной работы имеет серьёзный потенциал для использования в практической среде и для изучения в научном подходе.

References

1. Bass B.M., Avolio B.J. (1994). Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Sage Publications.

2. Devine P.G. (1989). Stereotypes and Prejudice: Their Automatic and Controlled Components. Journal of Personality and Social Psychology, 56 (1), 5–18. EDN: HIVDJB

3. Fiske S.T., Taylor S.E. (1991). Social Cognition. McGraw-Hill Book Company.

4. Janis I.L. (1972). Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes. Boston: Houghton Mifflin.

5. Karau S.J., Williams K.D. (1993). Social Loafing: A Meta-Analytic Review and Theoretical Integration. Journal of Personality and Social Psychology, 65 (4), 681–706. EDN: HITWGH

6. Lord R.G., Brown D.J. (2001). Leadership Processes and Follower Self-Identity. The Leadership Quarterly, 12 (3), 133–15.

7. Nickerson R.S. (1998). Confirmation Bias: A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises. Review of General Psychology, 2 (2), 175–220.

8. Stoner J.A.F. (1968). A Comparison of Individual and Group Decisions Involving Risk. The Journal of Personality and Social Psychology, 8 (1), 49–55.

9. Sunstein C.R. (2002). Republic.com. Princeton University Press.

10. Tversky A., Kahneman D. (1974). Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases. Science, 185 (4157), 1124–1131.

Реветнева Олеся Евгеньевна
CEO, коуч-мастер ФПКиН, MCC ICF, арт-терапевт
Академия Арт-коучинга

DOI 10.31483/r-126884

ПРАКТИКА АРТ-КОУЧИНГА: ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ПЕРСПЕКТИВЫ

***Аннотация**: в статье рассматриваются актуальность, эффективность и перспективы использования арт-коучинга. Работа ориентирована на специалистов в области коучинга, психологии и искусства, а также на широкую аудиторию, заинтересованную в альтернативных методах самопознания, развития и достижения своих целей. В статье представлены теоретические основы арт-коучинга, включая его определение, возможный исторический контекст и ключевые принципы. Автором исследована актуальность данного метода в работе коучей, какие эффекты видят коучи от использования арт-коучинга в своей работе с клиентами, какие формы арт-коучинга есть, с какими запросами чаще всего работают коучи.*

В статье анализируются перспективы развития арт-коучинга, включая современные тенденции, интеграцию технологий и направления для будущих исследований. В заключение приведены источники материалов на русском и английском языках.

***Ключевые слова**: арт-коучинг, коучинг, искусство, формы арт-коучинга, эмоциональное благополучие, творческое самовыражение, креативность, саморегуляция, доказательная база, долгосрочные эффекты.*

Методы исследования

Для достижения поставленных целей были собраны данные через опросы и интервью с практикующими арт-коучами, а также клиентами арт-коучей. То есть проведены качественные исследования: глубинные интервью с профессиональными арт-коучами о их методах, подходах и опыте работы с клиентами, а также опросы и глубинные интервью с клиентами арт-коучинга.

Теоретические основы арт-коучинга

1. Определение и особенность арт-коучинга.

В статье под арт-коучингом понимается метод, с помощью которого коуч помогает клиенту в достижении его жизненной или бизнес-цели, используя готовые или созданные клиентом арт-объекты.

Арт-коучинг позволяет клиентам исследовать эмоции, внутренние переживания, психологические блоки через творчество, также превращать внутренние или внешние препятствия в возможности. Арт-коучинг соединяет в себе рациональный, то есть основанный на логике и разуме, и иррациональный, то есть творческий, подходы.

Арт-коучинг может быть использован в любой части сессии классического коучинга и как самостоятельная арт-коуч сессия. В индивидуальных, командных и групповых коучинговых сессиях.

95% из опрошенных арт-коучей отмечали эффект снижения «психологической цензуры», то есть снятие психологических защит и выход на более глубокую работу в сессии.

Есть гипотеза, что данный эффект возникает за счёт использования метафорического языка искусства, который задействует бессознательное в человеке и выводит его в сознательную часть. В сознательной части может включаться механизм проекции, что вызывает интерпретацию клиента, которая позволяет глубже исследовать внутренние психологические процессы клиента, происходящие в сессии. То есть с помощью арт-коучинга задействуются глубинные ресурсы психики, что может влиять на его эффективность в работе с клиентами.

Исторический контекст

История возникновения арт-коучинга на сегодняшний день практически не изучена. Также нет единого мнения по поводу того, как именно появился арт-коучинг. Исследование автором статьи имеющихся материалов приводит к тому, что есть два ключевых предположения об истории возникновения арт-коучинга как отдельного метода.

Первое говорит о том, что арт-коучинг появился благодаря синтезу искусства и коучинга. То есть слияния потенциала и возможностей творческого самовыражения, влияния метафоричного языка искусства на человека и коучинга.

Второе предполагает, что это синтез арт-терапии и коучинга. То есть использование знаний и исследования арт-терапии в коучинговом методе.

В любом случае общей базой для обоих предположений является то, что это коучинг и «арт», что указывает нам на то, что в этом методе есть связь коучинга и искусства.

Основные принципы арт-коучинга

Арт-коучинг основывается на нескольких ключевых принципах, таких как:

− важность творческого самовыражения;

− использование искусства как инструмента для самопознания;

− безоценочное отношение. Создание безопасной среды для самовыражения без критики;

− партнёрская позиция по отношению к клиенту.

Арт-коуч остаётся в партнерской роли, в отличие от арт-терапии, где специалист может использовать экспертную позицию, например, для диагностики или интерпретирования созданного коучем арт-объекта.

Также у арт-коуча сохраняется фокус на цель клиента, настоящее, будущее и действия клиента. Арт-коуч не работает с травмами, коррекцией прошлых состояний клиента, зависимостями, как, например, арт-терапевт.

Эффективность арт-коучинга
Использование арт-коучинга

Автором статьи проводится практика арт-коучинга с 2020 года. Ниже представлены 3 кейса из самостоятельной практики автора статьи, в которых использовался арт-коучинг. В кейсах представлены описание и эффект от использования арт-коучинга, со слов клиентов. Выбраны 3 кейса работы в разных форматах коучинга.

Индивидуальная работа.

Клиент: Анна, 41 год, маркетолог с 10-летним опытом работы. В последние месяцы она испытывает профессиональное выгорание и недостаток мотивации. Анна хочет найти новые источники вдохновения и восстановить свою креативность.

До работы с арт-коучем. Анна чувствует, что её работа стала рутинной и она потеряла интерес к своим проектам. Она хочет изменить свою карьеру, но не знает, в каком направлении двигаться. Кроме того, у неё возникли трудности с самооценкой и уверенностью в своих силах.

Запросы на работу с коучем:

− восстановить креативность и вдохновение в работе;
− определить новые карьерные цели и направления;
− повысить уверенность в себе и своих способностях.

В течение 4 месяцев Анна участвовала в индивидуальных арт-сессиях, включающих:

− рисунок для выявления ограничений и барьеров, поиска цели;
− кинокоучинг для выявления паттернов и убеждений, запуска креативности;
− мандала и коллаж для восстановления энергии и самоощущения, уверенности в себе.

После работы с арт-коучем. Анна отмечает значительное увеличение уровня креативности и энергии. В результате арт-коучинга Анна определила несколько новых направлений для своей карьеры, стала более уверенной в своих способностях и готова принимать новые вызовы, научилась ценить свои идеи и не боится их выражать.

Групповая работа.

До работы с арт-коучем. Группа из 5 человек. Участники группы пришли в групповую работу с целью улучшить собственную самооценку, повысить уверенность в себе.

В течение 2 месяцев группа участвовала в еженедельных арт-сессиях, включающих:

− рисование для выражения эмоции и работы с состоянием;
− пластилин и сказки для трансформации самоощущений;
− кинокоучинг для создания системы поддержки после коучинга.

После работы с арт-коучем. Все участники отметили снижение уровня тревожности и стабилизацию состояния. Все участники отметили положительное влияние арт-коучинговых техник на создание атмосферы в групповой работе и эффективность в решение индивидуальных задач. 4 из

5 участников заявили, что полностью решили свою задачу, с которой обращались к арт-коучу.

Работа с командой.

До работы с арт-коучем. Команда 7 человек. В команде наблюдаются проблемы с коммуникацией, низкий уровень креативности и выгорание сотрудников. Сроки проектов срываются, а атмосфера в коллективе становится напряженной.

Цели заказчика и команды:

− улучшить коммуникацию между членами команды;

− повысить уровень креативности и инновационности в работе;

− снизить уровень стресса и выгорания сотрудников.

В течение трех месяцев команда участвует в еженедельных арт-сессиях, включающих:

− рисование и живопись для выражения эмоций;

− групповые арт-коучинговые практики (например, создание коллажей на тему «Идеальная команда»), кинокоучинг (поиск свои паттернов поведения);

− использование театральных арт-коучинговых методов для улучшения коммуникации и снятия напряжения.

После работы с арт-коучем. По итогам арт-сессий сотрудники отмечают, что стали более открытыми в общении друг с другом. Они начали чаще делиться идеями и предлагать конструктивную критику. Команда разработала несколько новых креативных концепций для рекламных кампаний, которые были успешно реализованы. Уровень инновационных идей увеличился на 40%. Опросы сотрудников показывают, что уровень стресса снизился на 30%. Участники отмечают улучшение общего настроения и атмосферы в команде.

Таким образом, арт-коучинг стал эффективным инструментом для работы в индивидуальном, групповом и командном формате работы.

Исследование актуальности метода в работе коуча

Автором статьи проводилось самостоятельное исследование в период с декабря 2024 по февраль 2025 года в форме опросов и глубинных интервью коучей, которые используют в своей работе арт-коучинг.

В исследовании приняли участие 20 практикующих коучей. Процентное соотношению по уровню практики участников: 12,5% до 1 года практики, 60% от 1 года до 3 лет, 15% от 3 лет до 5 лет и 12,5% с уровнем практики от 5 лет.

Состав участников по возрасту: до 40 лет 20%, от 40 до 50 лет 60%, более 50 лет 20%

Какие эффекты видят коучи от использования арт-коучинга в своей работе с клиентами.

Участники отмечали следующие эффекты в сессии с клиентами, основанные на собственных наблюдениях.

− *«Очень продвигает в бессознательной части и изменениях качественно другого уровня»»*

− *«Расширение видение, азарт в поиске ответов, удивление»;*

− *«Выравнивание психоэмоционального состояния»;*

− *«Более быстрые инсайты»;*

− *«Более быстрый выход на глубокий запрос, преодоление сопротивления, изменение энергии и подключение творческого потенциала, которое помогает найти нестандартное решение не из головы». «Воодушевление, улыбка в конце сессии»;*

− *«Снижение уровня тревоги в решении запроса, большая открытость нестандартным решениям»;*

− *«Смена страха, сопротивления на любопытство, в т.ч. на телесном уровне;*

− *«Больший азарт и решимость в назначении планируемых шагов/действий»;*

− *«Глубина сессии, яркие образы, которые клиент помнит очень долго, быстрее и проще находятся ответы».*

Какие формы арт-коучинга используются коучами

Арт-коучи, участвующие в опросе, отметили, что чаще использовали следующие формы арт-коучинга:

− рисунок;
− сказки;
− арт-эко коучинг;
− музейный арт-коучинг;
− мандалы;
− живопись;
− скульптура;
− музыка;
− коллаж;
− метафорические карты;
− кинокоучинг;
− театр;
− глина;
− песок;
− танец;
− архитектура;
− нейрографика;
− фотография.

С какими запросами чаще всего работают арт-коучи

Коучи, которые приняли участие в исследовании, отметили, что они работали со следующими запросами клиентов.

Исследование, прояснение желаемой цели, новые осознания, постановка цели, работа с препятствиями – убеждения, сомнения, внутренние конфликты. Работа с ролями с самоидентичностью клиента. Лень и самомотивация. Прокрастинация. Синдром самозванца. Формирование плана самоподдержки. Проработка ограничивающих убеждений.

Диагностика команды, роли, отношения, командообразование, эффективность команды, взаимодействие.

Перспективы развития арт-коучинга

Арт-коучинг имеет потенциал укрепиться как самостоятельный метод работы в коучинге, а также стать важной частью системы поддержки психического здоровья, а также методом, помогающим в достижении личных и бизнес-целей. Этому могут способствовать следующие тенденции.

1. Увеличение интереса к психическому здоровью.

Арт-коучинг предоставляет возможность для самовыражения и эмоциональной разгрузки через творческие практики, что может способствовать улучшению психоэмоционального состояния клиентов. В этом контексте арт-коучинг становится важным инструментом для повышения осведомленности о психическом здоровье и развития навыков эмоциональной регуляции.

2. Интеграция технологий.

Современные технологии, развитие концептуального искусства открывают новые горизонты для арт-коучинга. Появление онлайн-платформ, приложений для творчества и инструментов виртуальной реальности позволяет расширить доступ к арт-коучингу и сделать его более интерактивным. Также расширяются возможности для работы с клиентами на расстоянии.

3. Кросс-культурные обмены.

Взаимодействие с различными культурными традициями может привести к созданию уникальных программ, учитывающих разнообразие жизненного опыта участников и их культурные контексты. На этом стыке могут создаваться различные интеграции арт-подходов в коучинге, соединяя классическое представление об искусстве с новыми формами самовыражения.

Перспективы развития

1. Специализация программ.

С учетом растущего интереса к различным аспектам жизни арт-коучинг может развиваться в направлении создания специализированных программ, направленных на конкретные запросы клиентов. Например, программы для саморегуляции, повышения креативности или улучшения межличностных отношений, развития креативного мышления, повышения эффективности.

2. Научные исследования и доказательная база.

Для популяризации арт-коучинга, изучения его влияния необходимо проводить больше научных исследований, направленных на изучение его эффективности.

Создание доказательной базы поможет укрепить доверие к методу как среди клиентов, так и среди профессионалов в области психологии и коучинга. Исследования могут сосредоточиться на оценке результатов арт-коучинга у клиентов, в том числе в различных контекстах, например, корпоративном секторе. Также исследование может быть посвящено изучению эффективности арт-коучинга в различных форматах работы с клиентами, например с командами и индивидуальною. Отдельно стоит изучать долгосрочные эффекты арт-коучинга, влияние на психоэмоциональное состояние клиентов и их жизненные достижения.

3. Интеграция с другими подходами.

Арт-коучинг может быть интегрирован с другими методами, например, когнитивно-поведенческая терапия или практики внимательности (mindfulness), телесной психотерапии.

Заключение

Таким образом, арт-коучинг представляет собой перспективный метод, открывающий широкие возможности для работы с клиентами в

коучинге, укрепления эмоционального благополучия людей. Однако для дальнейшего развития этой области необходимо продолжать исследования его влияния, также в долгосрочных перспективах, что позволит укрепить доверие к арт-коучингу и будет способствовать его популяризации.

Список литературы

1. Chemi T., Du X. (2018). Arts-based methods and organizational learning, higher education around the world.
2. Eisner E.W. (2002). The arts and the creation of mind. Yale University Press.
3. Taylor S., Ladkin D. (2009). Understanding arts-based methods in managerial development. Academy of Management Learning and Education, 8 (1), 55–69.
4. Sheather A. (2017). Art in coaching: Working beyond words. Pp. 28–30.
5. Аткинсон М. Путь к изменению: трансформационные метафоры / Мэрилин Аткинсон. – М.: Альпина Паблишер, 2023. – 210 с.
6. Брушлинский А.В. Субъект, мышление, учение, воображение / А.В. Брушлинский. – М.; Воронеж: Модэк, 1996. –392 с.
7. Козлов В.В. Психология творчества: свет, сумерки и темная ночь души / В.В. Козлов. – М.: ГАЛА-Издательство, 2008. – 112 с.
8. Козлов В.В. Психологические основы творческих состояний / В.В. Козлов, О.П. Фролова // Известия Иркутского государственного университета. Серия психология, 2013. – Т. 2. №2. – С. 41–53. – EDN RSEUKF
9. Тарарина Е.В. Арт-коучинг. Техника простых решений / Е.В. Тарарина. – М.: Вариант, 2018. – 120 с.

Сультеев Марсель Рафаилович
руководитель
ИП Сультеев М.Р
г. Казань, Республика Татарстан

КОУЧИНГ В РАБОТЕ ПСИХОЛОГА КАК ИНСТРУМЕНТ ВЛИЯНИЯ НА КОГНИТИВНЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ В ЧЕЛОВЕКЕ

Аннотация: *в статье рассматриваются функции коучинга как эффективный инструмент влияния на когнитивные преобразования в человеке, а именно поведенческие программы, необходимыми для преодоления трудностей и достижения целей. Коучинг в работе психолога как инструмент влияния на когнитивные преобразования в человеке представлен автором как способ повышения персональной ответственности, раскрытия эмоционального интеллекта, мотивации на достижение личных целей.*

Ключевые слова: *коуч, коучинг, раскрытие человеческого потенциала, коучинг, когнитивные преобразования в человеке, профессиональный стандарт.*

В профессиональном стандарте цель коуча обозначена как процесс развития эффективной и качественной деятельности взрослых, в большей степени самостоятельной по умению осознанно планировать и реализовывать личные, профессиональные цели. А также эффективное развитие когнитивных процессов, к которым относятся принятие решений,

реализация ответственных действий, достижение целей, мобильности и раскрытие долговременного личностного потенциала [3, с. 5].

Поэтому в работе психолога коучинг как инструмент влияния на когнитивные преобразования в человеке сегодня очень актуален. Дело в том, что человек не рождается с уже подготовленными и предварительно загруженными поведенческими программами и знаниями, необходимыми для преодоления трудностей и достижения целей. Если измерить человеческий геном, то его можно приравнять приблизительно к 750 мегабайтам [2, с. 17].

Это примерно объем памяти компакт-диска или небольшого USB-накопителя. А мозг человека при рождении получает восемьдесят шесть миллиардов нейронов, где каждый нейрон может выполнять до пятнадцати тысячи соединений [4, с. 121]. Если предположить, что каждое из соединений нейрона кодирует только один бит, то емкость нашего мозга должна составлять около ста терабайт. Иными словами, емкость в сто тысяч раз больше емкости нашего генома. Эта разница показывает, что в течение жизни человек постоянно имеет большие возможности преобразовывать свои когнитивные функции, постоянно вырабатывая разнообразные поведенческие стратегии, имеет возможность развивать сложные алгоритмы мышления, направленные на достижение целей, поиск новых решений. Умение когнитивное преобразовываться – это большие шансы на постоянное саморазвитие. Способность к саморазвитию – это триумф человеческого вида.

Способность постоянно совершенствоваться, обновляя свои цели и задачи, позволяет реализовывать свой потенциал в разных возрастах. По данным социологических исследований, около шестидесяти процентов людей в возрасте от пятидесяти до шестидесяти четырех лет имеют потребности раскрытия своего потенциала. После посещения коуч-сессий и построения индивидуального плана саморазвития семьдесят процентов респондентов почувствовали себя более счастливыми, чем в молодости. Основными результатами они называли уверенность в планировании свободного времени, принятии ответственных решений, в достижении небольших целей [5, с.72].

Таким образом, можно смело утверждать, что благодаря развитию коучинга как инструменту влияния на когнитивные преобразования в человеке стало возможным продление молодости, к которому относится и «молодой» образ мыслей. Мозг человека может на долгие годы остаться молодым, если будет целенаправленно и систематически работать над сохранением и развитием своих когнитивных способностей. Тогда в любом возрасте, возможно, окажется занять лидерскую позицию.

Когнитивные преобразования в человеке – это не всегда явный процесс, и коучу как специалисту очень важно профессионально грамотно и методически верно трансформировать их в осознаваемые явления. В этом случае знание, как влиять на когнитивные процессы, помогает решать конкретные запросы клиентов, позволяет делать работу с клиентами более осознанной и результативной.

Почему одни коучи сталкиваются с внутренними проблемами и препятствиями в работе с клиентами, а другие достигают эффективных результатов и укрепляют свою практику. Работа коуча требует сегодня

научного подхода в области поведения и функционирования человека, в области консультирования и специфики индивидуальной работы с человеком. В настоящее время коучам оказывается недостаточным знать и демонстрировать исключительно командные и коммуникативные навыки. Для того чтобы сделать практику с клиентом глубокой, важно понимать потребности и мотивы клиентов, уметь помогать им осознанно двигаться к их решениям и результатам. Чтобы усилить результативность, необходимо использовать возрастную психологию, знания о психических и поведенческих особенностях разных возрастных групп.

Новым вызовом сегодня становится работа коуча с оглядкой на науку, а именно через обращение к научным теориям и большой базе исследований. Это вызывает большее доверие со стороны клиентов.

К когнитивным преобразованиям человека можно отнести мыслительные модели, которые помогают обрабатывать информацию и давать оценку любым процессам мозга [6, с. 9].

Методология коучинга предполагает постоянную реструктуризацию когнитивных процессов в человеке [3, с. 9].

В коуч-сессии могут преобразовываться три аспекта когнитивных преобразований – самомотивация, креативность, критическое мышление. Критическое мышление отличается высокой скоростью индуктивностью мышления. Креативность – это умение находить новые решения, генерировать идеи. В основе регуляции самомотивации лежат ценности человека, которые по факту являются глубинными элементами системы абстрактного мышления. Ценностный компонент в основе самомотивации обрабатывает префронтальная часть коры головного мозга, отвечающая за программирование, регуляцию и контроль мышления.

Результаты исследования Грин о влиянии методов самокоучинга после десятинедельной модели «Тренируй себя» («Coach Yourself») показали, что прохождение коучинговой программы привело к повышению таких показателей, как ценность ответственности стремления и достижения цели. Удивительно, но высокий уровень показателей оставался на том же уровне в течение тридцатинедельного периода после завершения коучинга [7, с. 9].

Результаты исследования Гранта показали, что использование коучинга в процессе обучения улучшает когнитивную выносливость [8, с. 9].

Исследования в области нейрофизиологии мозга показали, что элементы коучинга помогают активировать и развивать креативные способности мозга. Например, при постановке целей и формировании видения будущего у клиента повышаются электрические импульсы, которые отвечают за показатели креативности [6, с. 9].

Таким образом, сегодня коучинг представляет собой эффективный инструмент, который позволяет осуществлять когнитивные преобразования, тем самым помогая клиенту постоянно саморазвиваться и раскрывать личностный потенциал.

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. Герцен А.А. Коучинг как инструмент управления развитием персонала / А.А. Герцен, М.А. Щуковская // Научно-техническое и экономическое сотрудничество стран АТР в XXI веке. – 2020. – Т. 1. – С. 204–208. EDN SOKWDE

3. Кларин М.В. Профессиональный стандарт «Коуч»: развитие коучинга как профессии / М.В. Кларин // Организационная психология. – 2014. – Т. 4. – С. 5–53. EDN TPVXXN

4. Маилян А.Р. Тренинг и коучинг как способы стимулирования профессионального развития, карьерного и личностного роста / А.Р. Маилян // Globus. – 2022. – Т. 8. №4 (69). – С. 30–32. EDN NIPEJD

5. Меркульев М.Ю. Коучинг как методика развития потенциала человека и организации / М.Ю. Меркульев, Т.А. Меркульева // Человеческий фактор: социальный психолог. – 2022. – №1 (43). – С. 67–73. – EDN AJXEYE

6. Эфроимсон В.П. Генетика гениальности: биосоциальные механизмы и факторы наивысшей интеллектуальной активности / В.П. Эфроимсон. – М.: Время знаний, 2011. – С. 374. – ISBN 978-5-904553-03-6.

7. Grant A. The efficacy of executive coaching in times of organizational change. Journal of Change Management. 2014. Vol. 14. №2. P. 258–280.

8. Green S., Oades L.G., Grant A.M. Cognitive-behavioral, solution-focused life coaching: Enhancing goal striving, well-being, and hope. The Journal of Positive Psychology. 2006. 1(3): pp. 142–149. DOI: 10.1080/17439760600619849

Улендеева Наталия Ивановна
канд. пед. наук, доцент, доцент
ФКОУ ВО «Самарский юридический институт ФСИН России»
г. Самара, Самарская область

ВОЗМОЖНОСТИ ВНЕДРЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ КОУЧИНГА В УПРАВЛЕНЧЕСКУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ УЧРЕЖДЕНИЙ УГОЛОВНО-ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ СИСТЕМЫ

Аннотация*: в статье изучаются основные характеристики инновационного подхода в управлении, который использует технологию коучинга для стимулирования сотрудников к проявлению инициативы и ответственности, для результативности обеспечения быстрой реакции подчиненных на изменения условий труда и одновременно для повышения уровня мотивации.*

Ключевые слова*: коучинг, управленческая деятельность, инновации в управлении, исправительные учреждения, уголовно-исполнительная система.*

Актуальность внедрения новых современных форм управленческой деятельности способствует развитию организации и трудового коллектива, так как повышается эффективность и адаптационность сотрудников и руководителей организации к меняющимся условиям внешних и внутренних факторов за счет акцента на устойчивое развитие, ориентацию на инновации, гибкость в управлении и индивидуализации подходов к работе с подчиненными [1]. Внедрение управленческих инноваций способствует повышению репутации организации или предприятия, охвату новых направлений в жизнедеятельности или рынков, увеличению

производительности труда, что в целом приводит к совершенствованию деятельности организации и увеличению конкуренции [2; 3]. Целенаправленное обновление элементов организации позволяет внедрять новые механизмы управления с более совершенными элементами и связями, новыми значениями основных характеристик [4].

Следовательно, внедрение новых технологий управления позволяет, например, при реализации технологии проектного управления создавать продукт или услугу в рамках запланированных ресурсов и установленных требований к качеству результатов. Поэтому в управлении проектами передача некоторых полномочий стимулирует персонал к проявлению инициативы и ответственности, в результате чего обеспечивается быстрая реакция на изменения условий и одновременно возрастает уровень мотивации [5].

Одной из инновационных технологий управленческой деятельности выступает коучинг, который в переводе с английского языка означает «наставлять, тренировать, подсказывать, снабжать фактами» [6]. Поэтому, анализируя деятельность коуча, А.В. Рожкова отмечает, что по сути коучинг – это психологическое сопровождение специалистом своего клиента в постановке и достижении целей посредством постановки правильных вопросов. Все ответы и ресурсы уже есть у самого клиента, и для успешной реализации планов и решения проблем необходимо только помочь ему грамотно использовать их, поверить в себя и свои силы [6, с. 30]. Далее автор обосновывает коучинг как технологию в менеджменте через использование инструментов для внешнего содействия в профессиональном росте отдельным работникам, так и для применения этих инструментов самими управленцами в работе со своими подчинёнными [6, с. 34].

Следовательно, по мнению Т.В. Галкиной, коучинг рассматривается как инновационный стиль управления персоналом [7]. Автор подчеркивает, что для управленческой деятельности очень важными являются особенности коучингового стиля управления сотрудниками в отдельной организации, так как рассматриваемый инновационный стиль управления персоналом устанавливает равные взаимоотношения между сотрудниками и руководителями, никогда не даёт готовых решений, а создаёт условия для самостоятельного поиска этого решения персоналом, стимулирует к самообучению и саморазвитию [7, с. 67].

Рассмотрим возможности и особенности для использования коучинга и коучингового стиля управления в учреждениях УИС.

Так, в работе Н.Н. Алигаевой коучинг в учреждениях уголовно-исполнительной системы можно рассмотреть как метод консультирования, предполагающий совместное достижение определённой цели, новых позитивно сформулированных результатов в жизни и работе [8]. Автор выделяет направления деятельности, которые позволяют в исправительных учреждениях использовать коучинг при работе с сотрудниками учреждения и при взаимодействии с осуждёнными. Н.Н. Алигаева приводит пример, позволяющий рассмотреть коучинговую деятельность психологов психологических лабораторий при исправительных учреждениях или следственных изоляторах, которые проводят консультирование с начальниками отрядов по личным вопросам (трудности, проблемы психологического здоровья, межличностные проблемы и т. д.). Задача психолога в

таком случае – помочь начальнику отряда осознать причины его затруднений, оптимизировать его психоэмоциональное состояние, обучить методам саморегуляции и разрешения конфликтных ситуаций [8].

Также коучинг в УИС может применяться в рамках управленческого консультирования для повышения эффективности решения служебных задач [9].

Кроме того, в образовательных учреждениях УИС, например в Вологодском институте права и экономики, для будущих психологов есть дисциплина «Технологии коучинга в управленческой деятельности», целью который является формирование у обучающихся элементов компетенций, обеспечивающих конструктивный диалог и поиск реализуемых вариантов решения проблемы клиента в ходе консультации, подбор оптимальных психотехнологий, психотерапевтических методов и приемов, отвечающих задачам психокоррекции клиентов [10].

Иногда в литературе технологию коучинга подменяют технологией проведения тренинга как видов психологической работы с клиентами. Однако необходимо различать организацию коучинговой и тренинговой работы с сотрудниками и клиентами организации, что, по мнению авторов платформы skypro wiki, проявляется в значительных различиях к подходу в обучении, формате взаимодействия и в проявляющейся роли ведущего [11]. Так, тренинг фокусируется на конкретных задачах и результатах, что делает его идеальным для быстрого освоения новых навыков. Коучинг направлен на поддержку и сопровождение клиента в процессе саморазвития, фокусируется на долгосрочных изменениях. Тренинг – это групповое обучение с заранее разработанной программой. Коучинг – это больше индивидуальные сессии, ориентированные на потребности клиента. В тренингах ведущий выступает тренером, он является экспертом, который делится своими знаниями. В коучинге ведущий – коуч выступает в роли наставника, который помогает клиенту найти свои решения [11].

Таким образом, технология коучинга может применяться в управленческой деятельности руководителей и психологов органов и учреждений уголовно-исполнительной системы для решения следующих задач [12]: развитие лидерского ресурса, прояснение личных целей и задач; оптимизации действий и управленческих решений; совершенствование мастерства в сфере диагностики, формирования и поддержания корпоративной культуры; совершенствование навыков убеждающей коммуникации; совершенствование навыков руководства сотрудниками (подчинёнными); освоение инструментов и формирование навыков совершенствования системы принятия решений в организации; овладение навыками самоменеджмента (управление временем, управление стрессами).

Список литературы

1. Бикметов Р.Ш. Современные тенденции развития менеджмента / Р.Ш. Бикметов // Экономика и предпринимательство. – 2025. – №5. – С. 1155–1160.

2. Клевцова К.С. Управленческие инновации и их применение в российских компаниях / К.С. Клевцова // Молодой ученый. – 2017. – №3 (137). – С. 342–344. – EDN XQZENN

3. Парфирова А. Организационно-управленческие инновации в современном бизнесе / А. Парфирова, А.А. Крюкова // Проблемы науки. – 2016. – №26 (68). – С. 49–52.

4. Латкин А.Г. Управленческие нововведения в современной экономической системе: дис. ... канд. эконом. наук / А.Г. Латкин. – М: Рос. акад. гос. службы при Президенте РФ, 2008. – 150 с. – EDN NQCNRX

5. Гаранина А.А. Технологии управленческой деятельности современного руководителя дошкольного образовательного учреждения / А.А. Гаранина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://multiurok.ru/ (дата обращения: 21.02.2025).

6. Рожкова А.В. Коучинг как новая технология профессионального развития и его интеграция в профессиональную действительность / А.В. Рожкова // Лидерство и менеджмент. – 2018. – №5 (1). – С. 29–35. – DOI 10.18334/lim.5.1.38895. – EDN YVSPSP

7. Галкина Т.Д. Коучинг как инновационный стиль управления персоналом / Т.Д. Галкина // Общество, экономика, управление. – 2019. – №4. – С. 64–68. – EDN RBIUZI

8. Алигаева Н.Н. Основные формы консультативной практики в исправительном учреждении / Н.Н. Алигаева // II Международная конференция по консультативной психологии и психотерапии, посвященная памяти Федора Ефимовича Василюка: сборник материалов. – 2020. – №1. – С. 18–20. – DOI 10.24411/9999-055A-2020-00003. – EDN OXJMVB

9. Гончаров Г.Н. Практика применения управленческого коучинга как средства повышения эффективности решения служебных задач / Г.Н. Гончаров; МОПР ГУФСИН России по Ростовской области. – 2020. – 60 с.

10. Рабочая программа дисциплины «Технологии коучинга в управленческой деятельности» по направлению 37.03.01 Психология, квалификация выпускника – бакалавр, направленность (профиль) – психология управления. – Вологда: ВИПЭ ФСИН России, 2021. – 12 с.

11. Различия между коучингом и тренингом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://sky.pro/wiki/profession/ (дата обращения: 21.02.2025).

12. 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/lim.4.2.38064. EDN ZITIQN

Шарипова Ирина Леонидовна
канд. экон. наук, коуч МСР
Микулич Ксения Владимировна
коуч МСР
пгт Токсово, Ленинградская область

БОЛЬШАЯ ПЯТЁРКА ЛИЧНОСТНЫХ ЧЕРТ (BIG FIVE) В КОУЧИНГЕ: ИНТЕГРАЦИЯ НАУЧНОЙ МОДЕЛИ В ПРАКТИКУ ДОЛГОСРОЧНОЙ РАБОТЫ

Аннотация*: статья посвящена теме рассмотрения модели Big Five (Большая пятёрка личностных черт, OCEAN) как научно обоснованного инструмента для профессиональной коучинговой практики. Показана история становления модели и ее связь с позитивной психологией, нейробиологией, генетикой. Особое внимание уделяется возможностям применения Big Five для формирования коучингового альянса, выявления сильных сторон и скрытых ресурсов клиента, а также формирования стратегии его развития. Показано, как модель позволяет на основе понимания индивидуальных черт личности эффективно строить работу в рамках типичных коучинговых задач. Подчёркнута возможность использования модели без формального тестирования, на основе наблюдения и анализа взаимодействия с клиентом. Описаны распространённые сочетания черт Big Five и их значение для практики коучинга.*

***Ключевые слова**: коучинг, личностные черты, Big Five, OCEAN, позитивная психология, психология личности, коучинговый альянс, сильные стороны, генетика личности, психология развития, долгосрочный коучинг.*

1. Понимание глубинной структуры личности – ключ к успешной работе коуча.

Работа коуча невозможна без глубокого понимания уникальности клиента. За каждым запросом – будь то развитие лидерства, рост личной эффективности, карьерный рост, постановка целей или адаптивность – скрываются индивидуальные личностные особенности, которые формируют стиль восприятия, мышления, мотивации и поведения. Понимание этих особенностей позволяет коучу выстраивать реалистичную, этичную и долгосрочную стратегию развития, не противопоставляя внутренний мир клиента «правильным» внешним моделям.

Одним из самых известных и научно обоснованных инструментов психотипирования личности сегодня является модель Big Five (Большая пятерка черт личности), которая также широко известна в международной литературе под аббревиатурой OCEAN – по первым буквам английских названий пяти факторов: Openness (открытость), Conscientiousness (кропотливость) Extraversion (экстраверсия), Agreeableness (аккомодация), Neuroticism (нейротизм).

Главная идея этой модели заключается в том, что она описывает личность через пять фундаментальных факторов (черт), имеющих генетическую и нейробиологическую природу, что подтверждено многочисленными исследованиями (McCrae & Costa, 1997; DeYoung et al., 2010, Шмелёв, Похилько, 1993; Хромов, 2000). Данные о наследуемости черт показывают, что от 40 до 60% индивидуальных различий по ним обусловлены генетически (Jang et al., 1996; Plomin & von Stumm, 2018 и др.).

Важнейшая особенность этой модели в том, что она тесно связана с позитивной психологией (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000), помогая не столько выявлять потенциальные недостатки личности, сколько выявлять ее сильные стороны и таланты, которые являются основой дальнейшего развития и процветания. Например, высокая открытость указывает на креативный потенциал, кропотливость – на надежность и способность к достижению целей, экстраверсия – на умение строить ассертивные коммуникации, аккомодация – на эмпатию и готовность к сотрудничеству. Осознание этих черт и их позитивного потенциала становится основой для построения стратегии успеха в коучинговой работе.

Таким образом, Big Five становится не просто моделью диагностики, но практическим инструментом выявления сильных сторон и талантов, необходимых для самореализации, и одновременно – этичным подходом, уважающим природу личности.

2. Модель Big Five: путь становления и научная основа.

Модель Big Five, которая сегодня стала привычной для профессионального сообщества, прошла долгий путь развития – от первых гипотез до признанной научной теории. Её формирование связано с попытками ученых выделить те черты, которые действительно характеризуют людей в любой культуре и в любой эпохе, то есть отражают основу человеческой природы.

Первым, кто обратил внимание на то, что язык содержит в себе «отпечаток» человеческой личности, был Ф. Гальтон, который еще в конце XIX века заметил, что если черта важна, то для её описания существует слово. Однако системная работа началась позже, в 1936 году, когда Г. Олпорт и Г. Одберт создали первый обширный список личностных характеристик на основе анализа английского языка. Они выделили почти 18 000 слов, описывающих различия между людьми, что положило начало лексико-статистическому подходу – направлению, согласно которому наиболее важные черты личности «закреплены» в языке.

В 1960-е годы Э. Тупес и Р. Кристал на базе эмпирических данных впервые выделили пять универсальных факторов, которые впоследствии стали основой Big Five. Однако сам термин «Большая пятерка» ввел в научный оборот Л. Голдберг (1981), который систематизировал данные лексико-статистических исследований и предложил первую структурированную модель. В 1990-е годы П. Коста и Р. МакКрэй разработали опросник NEO-PI-R, ставший золотым стандартом для измерения Big Five. Их работа была особенно значима тем, что внутри каждого из пяти факторов были выделены отдельные грани (подфакторы), позволяющие тоньше описывать индивидуальные различия.

Модель Big Five делает также особенной не только ее эмпирическая доказанность, но и то, что ее структура подтверждается данными нейробиологии и генетики. Например, исследование С. ДеЯнг и коллег (2010) показало, что каждая из черт Big Five связана с определенными структурами мозга, отвечающими за обработку информации и регуляцию эмоций. Так, нейротизм коррелирует с активностью амигдалы и передней поясной коры – областей, ответственных за тревожность и стрессовую реакцию, а кропотливость связана с активностью префронтальной коры, регулирующей планирование и самоконтроль.

Эти данные подтверждают, что черты личности по Big Five имеют не только психологическую, но и биологическую основу, что кардинально отличает эту модель от всех спекулятивных типологий. Более того, исследования в области генетики подтверждают, что даже в разных культурах одни и те же черты формируют основу личности, что делает Big Five универсальным инструментом для коучинга и психологии в целом (McCrae & Costa, 1997; Schmitt et al., 2007).

Таким образом, модель Big Five – это не просто удобная система категорий, а глубоко научный и многоуровневый инструмент, позволяющий увидеть личность в динамике, во взаимосвязи биологии, психики и поведения. И для коуча, который стремится к серьезной, профессиональной работе, эта модель становится тем фундаментом, который помогает понять клиента «всерьез и надолго», выстроив стратегию взаимодействия, опираясь на реальные особенности его личности.

3. Модель Big Five как инструмент коуча для понимания личности клиента и выстраивания прочного альянса.

Применение модели Big Five в коучинге приобретает особую ценность именно потому, что позволяет коучу с первых минут общения увидеть глубинные личностные черты, формирующие стиль восприятия, мышления и поведения. В отличие от типологических моделей, которые требуют формальных тестов или предлагают жесткую типизацию, Big Five открывает возможность наблюдать личность в реальном времени, видеть, как человек говорит, формулирует свои мысли, реагирует на вопросы.

Именно поэтому опытный коуч, владеющий моделью Big Five, способен уже на первой встрече создать «пятифакторный профиль» клиента, который поможет сформировать прочный альянс, выстроить точный и этичный диалог, выбрать стратегию долгосрочной работы с клиентом. Например, клиент с высокой нейротичностью, как правило, проявляет осторожность, мнительность, стремление к излишнему контролю за ходом сессии. Зная, что за этим стоит не «недоверие» как таковое, а черта личности, коуч может выбрать более мягкую, поддерживающую манеру общения, предложить клиенту больше структурности и прогнозируемости, что само по себе укрепляет доверие.

Наоборот, с клиентом, проявляющим высокую экстраверсию, склонным к доминированию в беседе и быстрой смене тем, коучу будет полезно выстраивать работу на основе активного вовлечения, но при этом мягко возвращать к сути разговора, помогая фокусировать внимание.

Особую значимость Big Five имеет и потому, что дает коучу возможность не просто адаптироваться к клиенту, но и увидеть его скрытые ресурсы, на которых может быть построена вся работа. Так, человек, демонстрирующий высокую открытость, может не осознавать своих способностей к креативному решению проблем, а клиент с выраженной кропотливостью – недооценивать свои сильные стороны, связанные его упорством и способностью к самодисциплине. Коуч, замечая эти особенности, может с первых встреч формировать у клиента осознание собственных сильных сторон, что важно для роста мотивации и укрепления доверия.

Таким образом, модель Big Five превращает коучинг в пространство подлинного внимания к человеку, в котором клиент чувствует себя услышанным и понятым, а коуч получает основу для выстраивания эффективной и глубокой долгосрочной работы.

4. Big Five и мир Big Data: как большие данные раскрывают потенциал модели для коучинга.

В последнее десятилетие модель Big Five вышла далеко за рамки психологической диагностики, став основой для глобальных систем анализа данных о поведении людей в сети. Исследования в области Big Data, в частности работы Косински и его коллег (Kosinski et al., 2013), показали, что по активности пользователей в социальных сетях – их лайкам, комментариям, предпочтениям – можно с высокой точностью предсказать профиль личности по Big Five.

Эти данные активно используются в маркетинге, политических кампаниях, HR, но редко осознаются как ресурс для коучинга. Между тем, то, что крупные корпорации умеют читать личность по проявлениям в Сети, подчеркивает реальную устойчивость и значимость этих черт. Для коуча понимание Big Five – это способ быть на шаг впереди не только клиента, но и ситуаций, с которыми клиент сталкивается.

Знание и понимание самых распространенных сочетаний черт Big Five позволяют коучу создавать более точную стратегию взаимодействия с клиентом. Научные исследования (Soto, 2019) демонстрируют, что на практике чаще всего встречаются следующие профили:

Высокая кропотливость + низкий нейротизм – тип «стабильного трудоголика», склонного к высокому самоконтролю, но нередко страдающего от ригидности и эмоциональной холодности.

Высокая открытость + высокая экстраверсия – «новаторы», склонные к быстрому генерации идей, но испытывающие трудности с их реализацией.

Высокий нейротизм + низкая экстраверсия – «осторожные аналитики», замкнутые, склонные к тревоге, но способные к глубокому анализу.

Высокая аккомодация + высокая кропотливость – «надежные помощники», готовые поддержать других, но часто забывающие о собственных потребностях.

Для коуча знание таких профилей дает возможность предугадывать типичные запросы, сложности и возможности клиентов, не навязывая тип, но выстраивая более точную работу. Например, клиент с высоким нейротизмом и кропотливостью будет нуждаться в поддержке для управления тревожностью при достижении целей, тогда как для экстраверта-новатора важной задачей станет формирование дисциплины и структуры.

Таким образом, Big Five, уже широко используемая в мире Big Data, подтверждает, что черты личности – это не абстрактные категории, а конкретные предикторы поведения и успеха, которые коуч должен понимать и учитывать в работе. Это помогает не только точнее видеть запросы клиента, но и помогать человеку раскрывать свой потенциал, избегая ловушек собственной личностной структуры.

5. Big Five как основа для долгосрочной коучинговой работы: динамика личности и стратегия развития.

Если первая встреча между коучем и клиентом дает возможность наметить «пятифакторный профиль» личности, увидеть сильные и уязвимые стороны, то последующая работа – это всегда процесс раскрытия глубинных черт и осознанного движения к изменениям. Именно здесь модель проявляет себя как мощнейший инструмент для планирования и сопровождения долгосрочного процесса личностного и профессионального роста.

Большим заблуждением является представление о чертах Big Five как о фиксированных характеристиках, не подлежащих изменению. Хотя действительно значительная часть вариативности черт определяется генетикой, как показывают современные исследования (McCrae et al., 2000; Roberts et al., 2017), личностные черты обладают способностью к развитию в зависимости от контекста, среды и работы над собой. Это означает, что коуч, понимая структуру личности клиента, может помочь не изменить черты, но адаптировать поведение, научить новым стратегиям и поддержать развитие тех аспектов личности, которые критичны для достижения целей.

Особенно важно, что Big Five помогает коучу видеть не только текущий срез личности, но и динамику черт в процессе работы. Например, кропотливость, которая в начале может быть выражена умеренно, под воздействием структурированных коучинговых задач и планирования может со временем укрепляться, что откроет для клиента новые горизонты эффективности. Напротив, высокая тревожность (нейротизм), изначально мешающая принимать решения, может быть смягчена через развитие эмоциональной устойчивости, осознание сильных сторон и обучение новым когнитивным и поведенческим стратегиям.

Более того, модель Big Five дает коучу возможность отслеживать устойчивые черты, которые, вероятно, останутся стабильными, и

учитывать это в выборе стратегии работы. Например, если клиент с выраженным нейротизмом и высокой кропотливостью склонен перегружать себя ответственностью и тревогой, коуч может заранее выстраивать систему «страховок» – практик самоподдержки, реалистичного планирования, границ в работе, что предотвратит профессиональное выгорание.

Особую роль Big Five играет в работе с глубинной мотивацией клиента. Понимание того, какие черты определяют поведение, помогает коучу не только поддерживать клиента в движении к цели, но и выявлять внутренние барьеры, сдерживающие развитие. Например, человек с низкой экстраверсией, мечтающий о лидерстве, может годами сталкиваться с внутренними сомнениями относительно публичных выступлений. Работа коуча здесь будет заключаться не в простом «натренировать уверенность», но в поиске форматов лидерства, которые соответствуют личностной природе клиента – например, лидерство через глубокую экспертность, создание систем, а не только через прямую коммуникацию.

Таким образом, использование Big Five в работе открывает перед коучем возможность видеть личность клиента в развитии, планировать реалистичные и устойчивые изменения и самое главное – строить долгосрочные, этичные отношения, основанные на понимании глубинных особенностей человека.

6. Заключение: Big Five как этическая и научная основа профессионального коучинга.

Модель Big Five занимает сегодня уникальное место среди всех подходов к пониманию личности. Опираясь на достоверную научную базу – от лексико-статистического анализа до генетики, – она соединяет в себе и глубину, и универсальность, и практическую применимость. Для коуча, работающего на высоком профессиональном уровне, Big Five становится не просто теоретическим знанием, но инструментом глубокой и этичной работы с личностью.

Уникальность модели состоит и в том, что она позволяет видеть клиента объемно, в его силе и уязвимости, избегая упрощенных стереотипов. В коучинге, который стремится к долгосрочной поддержке личности в развитии, это качество бесценно. Клиент оказывается в пространстве, где его понимают таким, каков он есть, уважают его глубинные черты, не требуют быстро измениться, но помогают раскрывать личный потенциал, опираясь на его природу.

Кроме того, Big Five как модель дает коучу уверенность в том, что за его наблюдениями и рекомендациями стоит наука. Это особенно важно в эпоху, когда мир коучинга сталкивается с критикой за избыточную субъективность и произвольность подходов. Работа, основанная на Big Five, укрепляет статус коучинга как серьезной профессии, работающей с личностью глубоко, этично и системно.

Важно и то, что Big Five помогает коучу сохранять уважение к границам личности клиента. Понимая, что некоторые черты имеют биологическую основу, коуч отказывается от давления и требований переделать себя и помогает клиенту выстраивать жизнь, учитывая его уникальную природу. Это подход, который одновременно и гуманен, и эффективен.

Также Big Five позволяет коучу быть на острие современных трендов в сфере Big Data, психологии и нейронаук, использовать знания, которые уже применяются в самых современных технологиях персонализации общения и анализа поведения. Это дает ему уникальное конкурентное

преимущество – возможность соединять глубину личного контакта с клиентом и силу научного подхода.

Таким образом, работа с моделью Big Five становится для коуча неотъемлемой частью профессиональной идентичности – способом уважительно и глубоко работать с человеком, видеть его целостность, поддерживать в развитии и формировать прочный альянс – те самые доверительные, длительные отношения, которые лежат в основе настоящего коучинга.

Список литературы

1. Калугин А.Ю. Психометрические свойства русскоязычной версии Big Five Inventory-2 / А.Ю. Калугин, С.А. Щебетенко, А.М. Мишкевич // Психологический журнал. – 2021. – Т. 42. №1. – С. 24–38.

2. Мартин Т.А. Опыт адаптации методики диагностики личностных характеристик NEO PI-R / Т.А. Мартин, В.Е. Орел, И.Г. Сенин // Вестник клинической психологии. – 2003. – №2. – С. 193–198.

3. Шмелёв А.Г. Таксономически ориентированное исследование русских личностных черт / А.Г. Шмелёв, В.И. Похилько // European Journal of Personality. – 1993. – Т. 7. – С. 1–17. – DOI 10.1002/per.2410070102. – EDN XIOTHJ

4. Хромов А.Б. Пятифакторный опросник личности: учебно-методическое пособие / А.Б. Хромов. – Курган: КГУ, 2000.

5. DeYoung C.G., Grazioplene R.G., Allen T.A. The neurobiology of personality // In O.P. John & R.W. Robins (Eds.). Handbook of personality: Theory and research. The Guilford Press. 2021. Pp. 193–216.

6. DeYoung C.G., Hirsh J.B., Shane M.S., Papademetris X., Rajeevan N., Gray J.R. Testing predictions from personality neuroscience: Brain structure and the Big Five // Psychological Science. 2010. 21 (6), Pp. 820–828.

7. Jang K.L., Livesley W.J., Vernon P.A. Heritability of the Big Five personality dimensions and their facets: A twin study // Journal of Personality. 1996. Vol. 64 (3). Pp. 577–591.

8. Kosinski M., Stillwell D., Graepel T. Private traits and attributes are predictable from digital records of human behavior // Proceedings of the National Academy of Sciences. 2013. 110 (15), pp. 5802–5805.

9. McCrae R.R., Costa P.T. Personality trait structure as a human universal // American Psychologist. 1997. 52 (5,) pp. 509–516. EDN HEZJGX

10. Ozer D.J., Benet-Martínez V. Personality and the prediction of consequential outcomes // Annual Review of Psychology. 2006. 57, pp. 401–421.

11. Plomin R., von Stumm S. The new genetics of intelligence // Nature Reviews Genetics. 2018. 19 (3), pp.148–159. DOI 10.1038/nrg.2017.104. EDN YEKZAT

12. Roberts B.W., Walton K.E., Viechtbauer W. Patterns of mean-level change in personality traits across the life course: A meta-analysis of longitudinal studies // Psychological Bulletin. 2006. 132 (1), pp. 1–25.

13. Schmitt D.P., Allik J., McCrae R.R., Benet-Martínez V. The geographic distribution of Big Five personality traits: Patterns and profiles of human self-description across 56 nations // Journal of Cross-Cultural Psychology. 2007. 38 (2), pp. 173–212. DOI 10.1177/0022022106297299. EDN MKCFJV

14. Seligman M.E.P., Csikszentmihalyi M. Positive psychology: An introduction // American Psychologist. January 2000. 55 (1), pp. 5–14. EDN GSHHUB

15. Soto C.J. How replicable are links between personality traits and consequential life outcomes? The Life Outcomes of Personality Replication Project // Psychological Science. 2019. 30 (5), pp. 711–727.

ВЫСТРАИВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ТЕОРЕТИКОВ И ПРАКТИКОВ

Дахмани Мария Валерьевна
генеральный директор, сертифицированный коуч PCC ICF,
член Международной Федерации Коучинга (ICF),
член Федерации профессиональных коучей и наставников
ООО «Ньютек Лингва»
г. Москва

DOI 10.31483/r-116144

ВОЗМОЖНОСТИ КОУЧЕЙ И НАСТАВНИКОВ, РАБОТАЮЩИХ С ЖЕНЩИНАМИ-РУКОВОДИТЕЛЯМИ, НА ЭТАПЕ ПЕРЕХОДА К ПРОМЫШЛЕННОСТИ 5.0

Аннотация*: в статье рассматривается возможная роль коучей и наставников, работающих с женщинами-лидерами, в развитии модели женского лидерства, называемой «мягкой силой». На основе международного исследования описывается эволюция промышленного производства, определяется его актуальное положение и перечисляются задачи, стоящие перед лидерами при переходе к эпохе Промышленности 5.0. На основе современных международных и российских научных работ приводятся отличия мужской и женской моделей лидерства, описывается модель женского лидерства, называемая «мягкой силой», и список ее ключевых компетенций («Компас женского лидерства»). Проводится сопоставление задач, стоящих перед лидерами на этапе перехода к Промышленности 5.0, и ключевых компетенций женской модели лидерства с целью показать, что женская модель лидерства является наиболее подходящей для решения задач, стоящих перед лидерами Промышленности 5.0. Рассматривается роль коучей и наставников в развитии женской модели лидерства и поддержке женщин-лидеров в развитии собственной модели лидерства на основе ценностей и аутентичности.*

Ключевые слова*: коучинг, экологичность, мягкая сила, человекоцентричность, промышленность 5, женское лидерство.*

Современное общество переживает значительные изменения, связанные с переходом от Промышленности 4.0 к Промышленности 5.0. Эта трансформация требует от лидеров нового подхода к управлению, который учитывает не только производственные показатели, но и социальные, этические и экологические аспекты. В статье рассматриваются задачи, стоящие перед организациями в данный исторический период, изменения в лидерстве, необходимые для успешного функционирования организаций в условиях новой индустриальной эпохи, и проводится их сопоставление.

Цель и задачи исследования

Цель исследования: раскрыть возможности коучинга и наставничества в развитии женской модели лидерства на основе сопоставления ключевых

задач лидерства в эпоху Промышленности 5.0 с ключевыми особенностями женской модели лидерства.

Задачи исследования.

1. Проанализировать требования к лидерам и задачи, стоящие перед ними, в эпоху Промышленности 5.0 на основе анализа эволюции промышленного производства.

2. Проанализировать особенности женской модели лидерства.

3. Сравнить ключевые задачи лидера эры Промышленности 5.0 с ключевыми особенностями женской модели лидерства.

4. Раскрыть возможности коучинга и наставничества в развитии женской модели лидерства, называемой «мягкой силой».

Этапы эволюции промышленного производства.

Согласно теории эволюции промышленного производства, представленной бизнес-школой Хенли (Henley Business School) [1], выделяются следующие этапы.

1. Промышленность 1.0: эра механического производства (использование паровых двигателей для трансформации производства, транспортной системы и природы труда).

2. Промышленность 2.0: эра массового производства (использование электричества и нефти для развития новых видов промышленности, например, автомобильной промышленности и телекоммуникаций).

3. Промышленность 3.0: цифровая революция (использование компьютеров и интернета для автоматизации, глобализации и расцвета «умного» производства).

4. Промышленность 4.0: эра «умной» автоматизации (соединения материального и цифрового миров для получения автоматизированных «умных» систем).

5. Промышленность 5.0: эра приумножения (сотрудничества человека и машин, где ИИ кратно увеличивает человеческие способности и возможности).

Согласно авторам исследования на текущем этапе происходит переход к Промышленности 5.0, где акцент смещается на сотрудничество человека и машин, когда машины берут на себя все больше физического труда, а также многократно увеличивают способности и возможности каждого отдельного человека и проекта. Это требует от лидеров нового подхода к управлению.

Изменения в лидерстве.

Современные лидеры сталкиваются с необходимостью находить баланс между производительностью и благополучием сотрудников, учитывая этические последствия принимаемых решений. Профессор Кейчи Наката, директор подразделения ИИ и Автоматизации Мирового Института Труда (the World of Work Institute), подчеркивает важность внимания к состоянию здоровья рабочей силы и долгосрочному воздействию на сообщества и окружающую среду. Он говорит о том, что лидеры должны интегрировать в свою практику смысл, эмпатию и этические принципы для обеспечения процветания организаций и позитивного влияния на общество: «Промышленность 4.0 принесла нам автоматизацию и эффективность, а сейчас, на этапе перехода к Промышленности 5.0 происходит изменение фокуса. Недостаточно просто увеличивать производительность, необходимо также учитывать состояние здоровья и самочувствие рабочей

силы, этические последствия наших решений и долгосрочное воздействие на сообщества и окружающую среду. Сегодня перед лидерами стоит вызов найти баланс среди всех этих приоритетов и в погоне за прогрессом обеспечить необходимое внимание к человеку как элементу системы. Включая в фокус своего внимания смысл, эмпатию и этические принципы, лидеры могут обеспечить своим организациям процветание одновременно с позитивным влиянием на общество»[2].

Эта пятая эра требует переосмысления подхода к будущему труда, акцентируя внимание на человекоцентричности, стрессоустойчивости и самодостаточном развитии. Промышленность 5.0 фокусируется на разработке инноваций и прогресса, которые служат интересам человека и планеты, а не только базовым показателям компаний. Это обусловливает необходимость пересмотра модели биржевой стоимости акций, которая традиционно ориентировалась на прибыль, в сторону модели, учитывающей более широкий спектр воздействия предприятий на сотрудников, сообщества и окружающую среду.

В процессе перехода к Промышленности 5.0 происходит не только развитие технологий, но и переосмысление баланса между креативностью человека и эффективностью машин. Эта эра не предполагает замены человека искусственным интеллектом, а нацелена на интеграцию человеческих ценностей с интеллектуальными системами для повышения качества труда, состояния здоровья и общего благосостояния в обществе. Успех в данной эпохе подразумевает создание организационной культуры, которая поощряет смыслы, связи и содержательный труд, что в конечном итоге ведет к процветанию человечества и созданию устойчивой ценности для акционеров. Традиционные навыки и менталитет требуют пересмотра: Промышленность 5.0 требует от лидеров стратегического мышления, визионерства, этических принципов и жизнестойкости.

Помимо этого, демографические изменения значительно трансформируют рабочую силу. Стареющее население наряду с растущим влиянием миллениалов и поколения Z создает разнообразие опыта и точек зрения. Разница между поколениями подчеркивает необходимость уважения и поддержки голосов молодежи при одновременном признании вклада более опытных профессионалов.

Социальные ценности быстро развиваются, акцентируя внимание на самодостаточном развитии, социальной ответственности и этическом управлении. Современные акционеры требуют от организаций большей прозрачности, ответственности и искренних намерений относительно социального воздействия.

Лидеры сегодняшнего дня должны вдохновлять и наделять возможностями своих последователей, создавая долгосрочные примеры для подражания. Это предполагает переход от менталитета ЭГО-системы к менталитету ЭКО-системы, который заботится о благосостоянии всех участников процесса, включая себя самого [3].

Исследование школы Хенли (Henley Business School) подтверждает необходимость перехода от иерархичного, авторитарного лидерства к модели лидерства, основанной на ценностях. В прошлом приоритетами бизнеса были контроль, стабильность, эффективность и прибыльность; однако старые стратегии уже не соответствуют требованиям Промышленности 5.0. Лидеры будущего должны быть ориентированы на

преобразования, глубоко преданы этическим принципам и учитывать потребности всех заинтересованных сторон. Согласно исследованию, очевиден резкий контраст между устаревшими системами лидерства и современными подходами, ориентированными на ценности, которые устанавливают значительно более высокие стандарты.

Женское лидерство как новая модель.

Теме гендерного равенства в управлении посвящено множество работ российских и международных исследователей. В статье «Женщины и лабиринты лидерства» [4], опубликованной в Харвард Бизнес Ревью в 2007 году, подробно рассматриваются вопросы развития проблематики женского лидерства в США, начиная с 1980-х годов. Авторы данной статьи Элис Игли и Линда Карли упоминают о том, что, согласно многим исследованиям, люди ассоциируют женщин и мужчин с разными чертами характера и связывают мужчин с большим количеством черт характера, которые ассоциируются с лидерством. На языке психологов столкновение происходит между двумя наборами ассоциаций: коммунальными и агентными. Женщины ассоциируются с коммунальными качествами, которые передают заботу о сострадательном отношении к другим. Они включают в себя доброжелательность, полезность, дружелюбие, доброту и сочувствие, а также межличностную чувствительность, мягкость и учтивую речь. Напротив, мужчины ассоциируются с агентными качествами, которые передают утверждение и контроль. Они включают в себя агрессивность, амбициозность, доминирование, уверенность в себе и силу, а также самостоятельность и индивидуализм. Агентные черты также ассоциируются в сознании большинства людей с эффективным лидерством – возможно, потому, что долгая история мужского доминирования на руководящих ролях затруднила отделение ассоциаций, связанных с лидерством, от ассоциаций, связанных с качествами, традиционно приписываемыми мужчинам.

Феномен женского лидерства представляет собой актуальную область исследования, изучаемую на протяжении последних лет и в отечественной гуманитарной науке. Это явление является междисциплинарным и охватывает такие области, как психология, педагогика, экономика, менеджмент, социология, политология и демография. В контексте гендерных особенностей лидерства наблюдается рост числа исследований, которые акцентируют внимание на сильных сторонах и различиях моделей лидерства в зависимости от пола лидера. В частности, в исследовании «Гендерные аспекты лидерства: сравнительный анализ на основе поведенческих и ситуационных подходов» [5] выделяются специфические качества, присущие мужчинам-лидерам. К ним относятся способность достигать выполнения сложных задач, склонность к риску и автократическому стилю управления, а также постоянство и властность. Мужское лидерство характеризуется четкой формулировкой задач и эффективным решением проблем в краткие сроки, при этом акцент делается на производственные задачи в ущерб вниманию к подчиненным. С другой стороны, исследования показывают, что женщины лучше адаптируются к изменяющимся условиям и успешно справляются с долгосрочными задачами. Одной из ведущих организаций, занимающихся разработкой теории женского лидерства в России, является Мастерская управления «Сенеж». В рамках программы «Женщина-лидер» был создан «Компас Женского

Лидерства», который включает восемь ключевых качеств: уверенность в себе, интуиция, эмпатия и эмоциональный интеллект, многозадачность, ответственность, гибкость, креативность и способность к командной работе. Координатор программы «Женщина-лидер», Мария Афонина, подчеркивает важность развития «мягкой силы» – навыков и компетенций, определяющих женское лидерство. Она отмечает: «Сколько бы ни говорили о том, что у лидерства нет гендерных отличий и характеристик, исследования подтверждают обратное» [7]. Женщины-лидеры используют свои природные сильные качества для эффективного управления и принятия решений. Феномен «мягкой силы», основанный на взаимном уважении и симпатии, исторически восходит к учению Лао Цзы. В современном контексте он ассоциируется с типично женским стилем управления, который характеризуется экологичностью поведения и человекоцентричностью. Данный стиль формируется на основе психологических предпосылок и способствует развитию лидерских качеств у женщин. Таким образом, исследование женского лидерства не только подчеркивает его значимость в современном обществе, но и открывает новые горизонты для понимания гендерного равенства и роли женщин в управлении.

Таблица

Сравнение задач лидеров Промышленности 5.0
и особенностей модели женского лидерства

Задачи лидера Промышленности 5.0	*Особенности женского лидерства*
Учитывать состояние здоровья и самочувствие рабочей силы, обеспечить необходимое внимание к человеку как элементу системы	Эмпатия и эмоциональный интеллект, человекоцентричность
Учитывать этические последствия принимаемых решений, учитывать долгосрочное воздействие организации на сообщества и окружающую среду	Вера в себя и уверенность в своей жизненной миссии, «экологичность» поведения
Найти баланс среди приоритетов	Многозадачность Интуиция
Учитывать и интегрировать взгляды и подходы к работе миллениалов и поколения Z	Гибкость и принятие Работа в команде и наставничество

Сравнение показывает, что именно женский стиль управления, характеризующийся эмпатией, эмоциональным интеллектом и гибкостью, оптимально подходит для решения задач эры Промышленности 5.0.

Роль коучинга и наставничества в развитии модели женского лидерства на этапе перехода к Промышленности 5.0.

Цель данного исследования – раскрыть возможности коучинга и наставничества в развитии женской модели лидерства, актуальность внедрения которой показывает сопоставления ключевых задач лидерства в эпоху Промышленности 5.0 с ключевыми особенностями женской модели лидерства. В первую очередь настоящее исследование посвящено развитию модели женского лидерства, проявляемой женщинами. По словам Элис Игли и Линды Карли, женщины-лидеры часто испытывают трудности с выработкой подходящего и эффективного стиля лидерства – такого,

который примиряет общественные качества, которые люди предпочитают в женщинах, с агентскими качествами, которые, по мнению людей, необходимы лидерам для успеха. Другими словами, развивая себя как лидеры, женщины зачастую копируют мужские стратегии лидерства в ущерб собственным ценностям и сильным качествам характера и теряя собственную целостность и аутентичность.

В России по статистике, которую подсчитала аналитическая служба аудиторско-консалтинговой группы FinExpertiza [8], на 2023 год на российских крупных и средних предприятиях трудятся 785 тыс. женщин-руководителей – всего на 5% меньше, чем мужчин на аналогичных позициях. В связи со статистическим равенством мужчин и женщин на руководящих должностях поиск модели лидерства, конгруэнтной собственным ценностям, становится для женщин-лидеров все более актуальным.

Переход к Промышленности 5.0 требует от лидеров новых подходов к управлению, основанных на ценностях человекоцентричности и социальной ответственности. Женское лидерство с его уникальными характеристиками становится важным элементом этого процесса, способствуя созданию более устойчивых и этичных организаций. Женское лидерство представляет собой не просто копирование традиционных мужских стилей управления, а включает в себя собственные уникальные подходы, требующие смелости внедрять в стратегии управления существующими организациями изменения, основанные на ценностях. Это подразумевает, что женщинам-лидерам необходимо обладать высоким уровнем осознанности и способностью интегрировать в управление собственные ценности: экологичность и человекоцентричность.

Роль коучей и наставников в данный исторический момент эволюции Промышленности может заключаться в том, чтобы способствовать тому, чтобы женщины-лидеры вырабатывали конгруэнтную собственным ценностям модель лидерства, свободную от существующих стереотипов. Такое профессиональное сопровождение может способствовать развитию у женщин-лидеров модели управления, называемой «мягкой силой», поощрить смелость женщин-лидеров бросить вызов традиционным «мужским» подходам к управлению бизнесом и открыть возможность более широкой трансляции ценностей, необходимых для решения задач Промышленности 5.0 (этике, балансу, интеграции).

Развитие таких компетенций лидерства, как осознанность и способность эффективно внедрять в управление изменения, основанные на ценностях, способствует выработке новой модели управления (модель «мягкой силы»), ведущей к решению задач Промышленности 5.0 на основе взаимной выгоды, когда предприятия достигают долгосрочного роста и прибыльности, в то время как сотрудники получают поддерживающую среду для профессионального роста. Важно отметить, что такой подход также учитывает устойчивое развитие планеты и общества, что позволяет избежать истощения ресурсов и способствует их восполнению.

Следует пояснить, что, говоря «женский стиль управления» и «женская модель лидерства», мы не привязываемся к физическим гендерам, но оперируем моделью, описывающей определенный набор проявляемых качеств лидерства, который может проявляться как мужчинами, так и женщинами. В качестве примера авторы уже упомянутой статьи «Женщины и лабиринты лидерства» Элис Игли и Линда Карли приводят слова

журналиста, описывающие профиль главного тренера очень успешной мужской баскетбольной команды как женский стиль управления («он тренирует так, как это сделала бы женщина»). Далее в статье описан наставнический, межличностно-чувствительный и высокоэффективный стиль тренерства.

Список литературы

1. Advancing into Industry 5.0 Unlocking the potential for enhanced ethics, sustainability and human-centricity [Electronic resource]. – Access mode: https://henley.fi/en/research/leadership-futures-advancing-into-industry-5.0 (date of request: 23.01.2025).

2. Keiichi Nakata (2024). Advancing into Industry 5.0 Unlocking the potential for enhanced ethics, sustainability and human-centricity [Electronic resource]. – Access mode: https://assets.henley.ac.uk/v3/fileUploads/Leadership-Futures-Advancing-into-Industry-5.0.pdf (date of request: 23.01.2025).

3. Scharmer Otto. From Ego-System to Eco-System Economies [Electronic resource]. – Access mode: https://www.opendemocracy.net/en/transformation/from-ego-system-to-eco-system-economies/ (date of request: 23.01.2025).

4. Eagly Alice H., Carli Linda. Women and the labyrinth of leadership. Harvard Business Review. 2007. 85 (9). Pp. 62–71, 146. DOI:10.1037/e664062007-001.

5. Титова М.М. Гендерные аспекты лидерства: сравнительный анализ на основе поведенческих и ситуационных подходов / М.М. Титова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – №2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ekonomika.snauka.ru/2014/02/3811 (дата обращения: 22.10.2024). – EDN RWZHML

6. Афонина М.А. Психология женского лидерства: предпосылки и мотивы социально-управленческого развития современных женщин / М.А. Афонина // Инновационная наука: психология, педагогика, дефектология. – 2021. – Т. 4. №6. С. 6–18. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://doi.org/10.23947/2658-7165-2021-4-6-6-18 (дата обращения: 23.01.2025). – EDN WECUTI

7. Афонина М.А. Эмоциональные и интеллектуальные предикторы женского лидерства / М.А. Афонина // Мир науки. Педагогика и психология. – 2022. – Т. 10. №5 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://mir-nauki.com/PDF/12PSMN522.pdf (дата обращения: 23.01.2025). EDN OIBBAE

8. Управленческое равноправие: женщин-руководителей в России всего на 5% меньше, чем руководителей-мужчин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://finexpertiza.ru/press-service/researches/2024/upravl-ravnoprav/ (дата обращения: 23.01.2025).

Кумарина Юлия Владимировна
коуч Эксперт ФПКиН, коуч PCC ICF,
профессиональный супервизор,
партнер по внешним коммуникациям
и организации мероприятий ФПКиН
Ассоциация «Федерация профессиональных
коучей и наставников»
г. Санкт-Петербург

СУПЕРВИЗИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РОСТА И ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ГИГИЕНЫ СПЕЦИАЛИСТА: НАУЧНЫЙ АНАЛИЗ И ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Аннотация*: статья исследует супервизию как инструмент профессионального роста и психологической гигиены специалистов, работающих в сферах с интенсивным взаимодействием с людьми. Рассмотрены теоретические основы, ключевые функции (образовательная, поддерживающая, оценочная) и научные данные, подтверждающие её эффективность. Особое внимание уделено роли супервизии в коучинге, наставничестве, психотерапии, образовании и управлении персоналом. Описаны форматы (индивидуальная, групповая, онлайн) и методы супервизии. Научные исследования показывают, что супервизия повышает профессиональную компетентность, предотвращает выгорание, развивает рефлексию и улучшает качество работы. Статья подчёркивает необходимость включения супервизии в программы профессионального развития.*

Ключевые слова*: супервизия, профессиональный рост, психологическая гигиена, коучинг, психотерапия, управление персоналом, эмоциональное выгорание, рефлексия.*

В современном мире профессионалы, работающие в сферах, требующих интенсивного взаимодействия с людьми, сталкиваются с высокой эмоциональной нагрузкой, сложными этическими дилеммами и необходимостью постоянного профессионального развития. Это касается коучей, психологов, наставников, педагогов, социальных работников, HR-менеджеров и других специалистов. В таких профессиях важно не только совершенствовать навыки, но и поддерживать эмоциональную устойчивость, что невозможно без внешней поддержки. Одним из наиболее эффективных инструментов для этого является супервизия.

Супервизия – это процесс профессиональной поддержки и развития специалиста через анализ его работы, изучение сложных случаев и рефлексию под руководством более опытного коллеги или группы коллег. Научные исследования подтверждают, что супервизия способствует профессиональному росту, снижает уровень выгорания, повышает качество работы с клиентами и помогает специалистам сохранять психологическую устойчивость (Hawkins & Shohet, 2012; Schaufeli et al., 2009). В данной статье предлагаем посмотреть на супервизию как многофункциональный инструмент, опираясь на современные научные данные, и проанализировать её роль в различных профессиональных сферах.

Научные основы супервизии и её необходимость для коучей.

Супервизия как процесс имеет глубокие теоретические корни, восходящие к психоаналитической традиции, где она рассматривалась как способ передачи профессионального опыта от супервизора к супервизируемому [1, с. 45]). Однако со временем супервизия вышла за рамки психотерапии и стала применяться в различных профессиональных сферах, включая коучинг, педагогику и управление персоналом [2, с. 12].

Научные исследования подтверждают, что супервизия играет критическую роль в профессиональном развитии коучей. В первую очередь супервизия позволяет специалисту регулярно очищать своё профессиональное пространство от эмоциональной нагрузки, связанной с работой с клиентами. Постоянное взаимодействие с людьми, решающими сложные личные и профессиональные вопросы, может приводить к накоплению когнитивных и эмоциональных блоков у коуча, что в дальнейшем снижает его эффективность [11, с. 34].

Согласно исследованиям, коучи, проходящие регулярную супервизию, демонстрируют лучшие результаты в работе с клиентами, поскольку способны сохранять объективность и профессиональную дистанцию [7, с. 60]. Супервизия также даёт возможность коучу глубже осознавать свои паттерны поведения, анализировать клиентские кейсы и корректировать стратегию работы в соответствии с лучшими практиками [10, с. 89].

Кроме того, супервизия необходима для постоянного профессионального роста. В рамках супервизионных встреч коучи могут не только анализировать свою практику, но и получать новые знания, обсуждать сложные клиентские случаи и расширять свой инструментарий. Исследования [5, с. 112] показывают, что коучи, проходящие супервизию, реже сталкиваются с профессиональным кризисом и быстрее адаптируются к изменениям в профессиональной сфере. Супервизия выполняет сразу несколько функций: помогает коучу сохранять профессиональную ясность, предотвращает выгорание и способствует росту мастерства.

Научные исследования подтверждают, что супервизия:

− повышает профессиональную компетентность и способствует глубокому осмыслению практики (Milne, 2009);

− уменьшает уровень профессионального стресса и предотвращает выгорание (Schaufeli et al., 2009; Passmore & McGoldrick, 2020);

− способствует развитию метакомпетенций, позволяющих специалисту анализировать свою работу и корректировать подходы (Hawkins & Smith, 2013);

− улучшает качество работы с клиентами за счет повышения осознанности и осмысленности действий специалиста (Passmore, 2011);

− способствует снижению профессиональной изоляции и повышению уровня удовлетворенности работой (Ladany et al., 1999);

− помогает снизить риск профессиональных ошибок за счет более внимательного анализа рабочих кейсов (Kilminster & Jolly, 2000);

− создаёт условия для обмена опытом и повышения междисциплинарного взаимодействия между специалистами (Kilminster et al., 2007)

Современные исследования выделяют несколько ключевых функций супервизии.

1. Образовательная функция – супервизия способствует развитию профессиональных навыков и компетенций, позволяя специалисту глубже

понимать теоретические основы своей работы и применять их на практике (Milne, 2009).

2. Поддерживающая функция – супервизия помогает специалистам справляться с эмоциональной нагрузкой, связанной с работой, и предотвращает выгорание (Schaufeli et al., 2009).

3. Оценочная функция – супервизия позволяет оценить качество работы специалиста, выявить слабые места и предложить пути их устранения (Hawkins & Shohet, 2012).

Эмпирические исследования подтверждают, что супервизия оказывает значительное влияние на профессиональное развитие специалистов. Например, метаанализ, проведённый Kilminster и Jolly (2000), показал, что супервизия способствует повышению уровня профессиональной компетентности и снижению количества ошибок в работе.

Роль супервизии в различных профессиональных сферах.

1. Коучинг и наставничество.

Коучинг как профессиональная деятельность предполагает интенсивное взаимодействие с клиентами, что требует от коуча не только высокого уровня профессиональной подготовки, но и эмоциональной устойчивости. Супервизия в коучинге выполняет несколько важных функций:

– развитие профессиональной рефлексии – супервизия помогает коучам анализировать свои действия, выявлять когнитивные искажения и корректировать стратегии работы с клиентами (Hawkins & Smith, 2013);

– поддержка в сложных случаях – супервизия предоставляет возможность разбирать сложные клиентские кейсы, что снижает уровень профессиональной неопределённости и повышает уверенность коуча в своих действиях (Passmore & McGoldrick, 2020);

– профилактика выгорания – регулярные супервизионные встречи позволяют коучам разгружать эмоциональную сферу, что способствует сохранению психологического здоровья (Schaufeli et al., 2009).

Исследования показывают, что коучи, проходящие супервизию, демонстрируют более высокий уровень клиентского удовлетворения (Passmore & McGoldrick, 2020). Кроме того, супервизия помогает развивать навык критического анализа и улучшает эффективность коучингового процесса (Hawkins & Smith, 2013).

2. Психология и психотерапия.

Супервизия является обязательной частью профессионального развития психотерапевтов (Bernard & Goodyear, 2018). В психотерапии супервизия выполняет несколько ключевых функций:

– повышение безопасности клиентов – супервизия помогает психотерапевтам избегать ошибок, которые могут нанести вред клиентам (Rønnestad & Skovholt, 2003);

– снижение вероятности этических нарушений – супервизия способствует соблюдению профессиональных стандартов и этических норм (Carroll, 2010);

– развитие профессиональной компетентности – супервизия позволяет психотерапевтам осваивать новые методы и подходы, что повышает качество оказываемых услуг (Milne, 2009).

Исследования подтверждают, что супервизия повышает безопасность клиентов и снижает вероятность этических нарушений (Rønnestad & Skovholt, 2003).

3. Образование и управление персоналом.

В образовательной сфере супервизия помогает преподавателям повышать уровень осознанности и корректировать методики обучения (Ladyshewsky, 2010). Супервизия в образовании выполняет следующие функции:

– развитие педагогических навыков – супервизия позволяет преподавателям анализировать свои методы работы и находить более эффективные подходы;

– поддержка в сложных ситуациях – супервизия помогает преподавателям справляться с трудными ситуациями, такими как конфликты в классе или низкая успеваемость учащихся.

В управлении персоналом супервизия способствует развитию эмоционального интеллекта у руководителей и улучшает коммуникацию в команде (Goleman, 1998). Супервизия в HR-службах выполняет следующие функции:

– снижение уровня профессионального стресса – HR-специалисты, работающие с конфликтными ситуациями и сложными кадровыми вопросами, могут испытывать эмоциональное истощение. Супервизия помогает анализировать эти ситуации и находить конструктивные решения (Schaufeli et al., 2009);

– развитие аналитических и управленческих навыков – обсуждение кейсов в супервизионном формате позволяет HR-менеджерам выявлять системные проблемы в организации и разрабатывать эффективные стратегии их решения (Hawkins & Smith, 2013).

Методологические аспекты супервизии.

Супервизия может проводиться в различных форматах, каждый из которых имеет свои преимущества и ограничения. Среди наиболее распространённых форм супервизии выделяют.

1. Индивидуальная супервизия – предполагает работу один на один с супервизором, что позволяет получить персонализированную обратную связь и глубоко проработать конкретные кейсы.

2. Групповая супервизия – предоставляет возможность обмена опытом с коллегами, что способствует развитию профессиональной солидарности и коллективного интеллекта (Lehmann & Brinkmann, 2019).

3. Коллегиальная супервизия (интервизия) – предполагает равноправное взаимодействие специалистов без участия формального супервизора, что особенно полезно для новичков в коучинге, так как помогает ощутить специфику и характер участия в группе равных, чтобы принять верное решение о получении профессии (Schreyögg, 2017).

Методы работы в супервизии.

В рамках супервизии могут использоваться различные методы работы, такие как:

анализ клиентских кейсов – позволяет коучам разбирать сложные ситуации и находить эффективные решения;

ролевые игры – помогают коучам отрабатывать новые техники и подходы в безопасной обстановке;

обратная связь – предоставляет коучам возможность получить конструктивную и поддерживающую обратную и рекомендации от супервизора или коллег;

рефлексивные практики – способствуют развитию способности к самоанализу и критическому мышлению.

Роль супервизора.

Супервизор играет ключевую роль в процессе супервизии. Его задача – создать безопасное пространство для анализа и рефлексии, предоставить конструктивную обратную связь и помочь коучу найти эффективные решения в сложных ситуациях. Исследования Ladany et al. (1999) показывают, что качество супервизионного процесса во многом зависит от уровня профессионализма супервизора и его способности устанавливать доверительные отношения с супервизируемым.

Этические аспекты супервизии.

Супервизия в коучинге должна проводиться с учётом этических норм и стандартов. Это включает конфиденциальность, уважение к личности супервизируемого и соблюдение профессиональных границ. Исследования Carroll (2010) подчёркивают, что нарушение этических норм в супервизии может привести к снижению её эффективности и даже нанести вред профессиональному развитию коуча.

Примеры применения супервизии в коучинге.

Кейс 1. Работа с эмоционально сложными клиентами.

Коуч столкнулся с ситуацией, когда клиент проявлял агрессию и сопротивление в процессе коучинговых сессий. В рамках супервизии коуч смог проанализировать свои эмоциональные реакции и разработать стратегию работы с клиентом, что позволило улучшить качество взаимодействия и достичь поставленных целей.

Кейс 2. Развитие новых компетенций.

Коуч, работающий в сфере бизнес-коучинга, решил расширить свои компетенции и начать работать с личными запросами клиентов. В рамках супервизии коуч смог освоить новые техники и подходы, что позволило ему успешно интегрировать их в свою практику.

Кейс 3. Профилактика выгорания.

Коуч, работающий с большим количеством клиентов, начал испытывать симптомы эмоционального выгорания. В рамках супервизии коуч смог проанализировать свои эмоциональные состояния и разработать стратегию для восстановления психологического баланса.

Выводы.

Супервизия является важным инструментом профессионального роста и психологической гигиены специалистов, работающих в сферах, связанных с интенсивным взаимодействием с людьми. Научные данные подтверждают, что супервизия способствует развитию рефлексии, предотвращению выгорания, повышению качества коучинговых сессий и развитию метакомпетенций, способствует улучшению качества работы с клиентами и сотрудниками во многих профессиональных сферах. Практические аспекты супервизии, такие как выбор формата, методы работы и роль супервизора, играют ключевую роль в её эффективности. Таким образом, супервизия должна быть включена в обязательную программу профессионального развития коучей, что позволит не только повысить их личную эффективность, но и улучшить качество предоставляемых услуг.

Список литературы

1. Бернард Дж.М. Основы клинической супервизии: учебное пособие / Дж.М. Бернард, Р.К. Гудьир. – М.: Pearson, 2018. – 456 с.

2. Гоулман Д. Работа с эмоциональным интеллектом / Д. Гоулман. – М.: Bantam Books, 1998. – 352 с.

3. Килминстер С.М. Эффективная супервизия в клинической практике: обзор литературы / С.М. Килминстер, Б.К. Джолли // Медицинское образование. – 2000. – Т. 34. №11. – С. 827–840.

4. Кэрролл М. Супервизия: критические перспективы / М. Кэрролл. – Лондон: SAGE, 2010. – 320 с.

5. Ладани Н. Роль супервизорского рабочего альянса в консультировании / Н. Ладани, Дж.А. Уокер, Д.С. Мелинкофф // Журнал психологии консультирования. – 1999. – Т. 46. №3. – С. 267–283.

6. Леманн Х. Интервизия: коллегиальное консультирование на практике / Х. Леманн, С. Бринкманн. – Берлин: Springer, 2019. – 280 с.

7. Милн Д. Доказательная клиническая супервизия: принципы и практика / Д. Милн. – М.: Wiley-Blackwell, 2009. – 320 с.

8. Пассмор Дж. Супервизия в коучинге: этика и непрерывное профессиональное развитие / Дж. Пассмор // Международный обзор коучинговой психологии. – 2011. – Т. 6. №2. – С. 150–164.

9. Пассмор Дж. Супервизия в коучинге: этика и непрерывное профессиональное развитие / Дж. Пассмор, С. Макголдрик // Международный обзор коучинговой психологии. – 2020. – Т. 15. №2. – С. 55–70.

10. Рённестад М.Х. Путь консультанта и терапевта: результаты исследований и перспективы профессионального развития / М.Х. Рённестад, Т.М. Сковхолт // Журнал развития карьеры. – 2003. – Т. 30. №1. – С. 5–44.

11. Хаукинс П. Супервизия в помогающих профессиях / П. Хаукинс, Р. Шохет. – М.: McGraw-Hill, 2012. – 288 с.

12. Хаукинс П. Коучинг, наставничество и организационное консультирование: супервизия и развитие / П. Хаукинс, Н. Смит. – М.: McGraw-Hill, 2013. – 320 с.

13. Опросник выгорания Маслач: руководство / В.Б. Шауфели, М.П. Лейтер, К. Маслач, С.Е. Джексон. – М.: Manual, 2009. – 120 с.

14. Ladyshewsky R.K. The role of peers in the professional development of physical therapists / R.K. Ladyshewsky // Physiotherapy Theory and Practice. – 2010. – Vol. 26. №1. – P. 45–56.

Селентьева Тамара Николаевна
канд. экон. наук, доцент
Иванов Максим Владимирович
канд. экон. наук, доцент
ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»

г. Санкт-Петербург

НАСТАВНИЧЕСТВО СТУДЕНЧЕСКИХ ОБЪЕДИНЕНИЙ КАК ФОРМА ВЫСТРАИВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ТЕОРЕТИКОВ И ПРАКТИКОВ

***Аннотация**: в статье изложен опыт создания и развития авторами студенческих объединений «Лаборатория публичного управления» и «Модель ООН Политеха» как формы выстраивания эффективного взаимодействия теоретиков и практиков. Описаны применяемые методические подходы и педагогический инструментарий наставничества и*

организации эффективного взаимодействия образовательной организации с ключевым работодателем на уровне региона – органами государственной исполнительной власти Санкт-Петербурга с целью осуществления профессиональной подготовки кадров для органов власти.

***Ключевые слова**: наставничество, студенческое объединение, образовательно-воспитательная деятельность, органы власти, государственное управление, муниципальное управление, устойчивое развитие.*

В контексте выстраивания эффективного взаимодействия между теоретиками и практиками в любой предметной области, на наш взгляд, представляется целесообразным в первую очередь опираться на текущие ориентиры социально-экономического развития. И в этом отношении примечателен, по нашему мнению, анализ целей устойчивого развития. В 2015 году ООН утвердила 17 целей в области устойчивого развития, достижение которых должно оказать существенное влияние на решение глобальных проблем человечества и обеспечить сбалансированное, справедливое и экологоцентричное мировое развитие. При этом не подлежит сомнению тот факт, что без молодежи, составляющей около трети всего населения Земли, успешное достижение целей в области устойчивого развития невозможно. В соответствии с «Повесткой дня на XXI век», принятой Конференцией ООН по окружающей среде и развитию в Рио-де-Жанейро в 1992 году, вовлечение в этот процесс молодежи требует их высокой осведомленности о существующих глобальных вызовах, погруженности в мировую геополитическую повестку, знаний в областях экономики, экологии, политики, социологии, а также множества навыков в части критического мышления, решения конфликтов, межкультурного и межличностного взаимодействия. Всё это определяет необходимость осуществления активной деятельности не только со стороны молодого поколения, но и правительств~~а~~ стран и регионов, общественных организаций и учебных заведений.

Если говорить об образовательной сфере, то одной из приоритетных целей устойчивого развития, разработанных Генеральной ассамблеей ООН на период до 2030 года, является обеспечение всеохватного и справедливого качественного образования и поощрение возможности обучения на протяжении всей жизни для всего общества. Согласно «Докладу о человеческом развитии в Российской Федерации. Цели устойчивого развития ООН и Россия» одной из стратегических задач для реализации данной цели в Российской Федерации выступает обеспечение доступности качественного профессионально-технического и высшего образования, в том числе университетского.

Университеты выполняют роль провайдера реализации вышеобозначенных целей устойчивого развития посредством осуществления образовательной, научно-исследовательской, инновационной, международной, общественной, спортивной, волонтерской деятельности, направленной на подготовку высококвалифицированных специалистов для экономики и промышленности своей страны.

В 2021 году руководство Института промышленного менеджмента, экономики и торговли (ИПМЭиТ) Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого инициирует создание собственной дипломатической молодежной площадки и соответствующего

студенческого объединения – Модели ООН Политеха. Куратором проекта выступают: заместитель руководителя дирекции ИПМЭиТ, доцент Высшей школы государственного управления Селентьева Тамара Николаевна и руководитель дирекции ИПМЭиТ, доцент Высшей школы государственного управления, член комитета по кадрам СПб ТПП Иванов Максим Владимирович, который в конце 90-х годов был одним из первых участников Санкт-Петербургской модели ООН.

Модель ООН Политеха выступает инновационной технологией вовлечения молодежи в решение вопросов устойчивого развития и развития международного сотрудничества. В Санкт-Петербургском политехническом университете Петра Великого все больший акцент делается не только на качестве образования, но и реализации эффективной молодёжной политики, организации воспитательной работы с молодежью, культурно-нравственном развитии студентов. В современных условиях это требует внедрения качественно новых, нестандартных и человекоцентричных технологий, понимания, что ключевой ресурс нашего государства – это кадры и человеческий капитал. Особое внимание в последнее время этим вопросам уделяется и на уровне Правительства города. Так, в 2024 году авторский коллектив наставников Модели ООН Политеха под руководством директора Института промышленного менеджмента, экономики и торговли Щепинина Владимира Энгелевича стал лауреатом премии правительства Санкт-Петербурга за выдающиеся достижения в области высшего образования и среднего профессионального образования в номинации «воспитательная работа со студентами, развитие их профессиональных навыков» за создание и развитие студенческой образовательной площадки «Лаборатория публичного управления» СПбПУ Петра Великого – еще одного яркого примера инновационного подхода работы с молодежью и их приобщения к решению глобальных вызовов устойчивого социально-экономического развития на уровне региона.

По своей сути Модель ООН Политеха представляет собой ролевую игру, в рамках которой учащиеся учебных заведений моделируют работу комитетов и иных органов Организации Объединенных Наций по заранее заданным повесткам дня заседаний в соответствии с регламентом и международными нормами. Участники становятся делегатами различных стран и отстаивают на мировой дипломатической арене интересы этих государств по обсуждаемому вопросу. Задача участников – абстрагироваться от собственных взглядов и отстаивать позицию государства, которое они представляют. Результатом долгих дискуссий и переговоров становится совместно сформированная резолюция по решению одной из глобальных проблем человечества.

В рамках учебной дисциплины «Основы проектной деятельности» проект по проведению первой Модели ООН Политеха по заказу дирекции ИПМЭиТ был разработан тремя командами студентов 2-го курса бакалавриата, причем ключевыми активистами выступили студенты направления «Государственное и муниципальное управление». Проведенная в мае 2021 года первая для Политехнического университета ролевая игра в подобном формате получила положительные отзывы от участников и была номинирована на конкурс лучших организационных проектов университета. Впоследствии мероприятие приобрело формат ежегодного, масштабируясь и привлекая все большее количество участников (рис. 1).

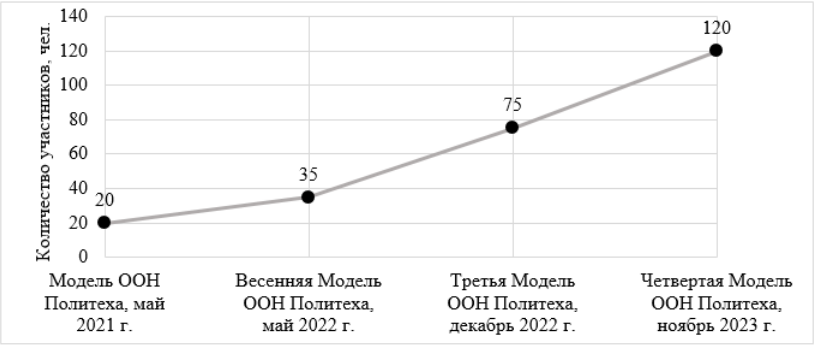


Рис. 1. Динамика количества участников Модели ООН Политеха

Проведенная в ноябре 2023 года Четвертая модель ООН Политеха собрала уже более 120 участников из 20 образовательных учреждений РФ, в том числе иностранных студентов из Конго, Камеруна, Индонезии, Мьянмы, Колумбии, Китая, Эквадора, учащихся ведущих школ города. В течение двух дней делегаты обсуждали вопросы освоения космического пространства, обеспечения безопасного развития искусственного интеллекта, борьбы с социальным неравенством и вовлечения молодежи в процессы сохранения мирового культурного наследия.

Политехническая модель ООН проходит при содействии Санкт-Петербургской торгово-промышленной палаты и кафедры ЮНЕСКО «Управление качеством образования в интересах устойчивого развития», она включена в регулярный план совместных мероприятий.

В настоящее время Модель ООН Политеха сформировалась как активное студенческое сообщество города, и ее деятельность является важным инструментом на уровне региона по реализации стратегических направлений развития человеческого капитала. Наработанный при проведении Моделей ООН опыт лег в основу уже нового проекта – Петербургского международного дипломатического фестиваля, который при поддержке Росмолодежи в ноябре 2024 года объединил на площадке СПбПУ более 300 студентов и школьников со всей России.

Студенческая образовательная площадка «Лаборатория публичного управления» как инновационная экосистема воспитательно-образовательной деятельности и профессиональной подготовки кадров для органов власти – комплексный проект, обеспечивающий внедрение инновационных подходов в подготовке профессиональных кадров для системы государственного и муниципального управления. Он является современным инструментом реализации корпоративных образовательных программ органов власти Санкт-Петербурга и совершенствования воспитательной и образовательной деятельности в вузах путем внедрения организационно-методических основ и реализации института наставничества. Насущные потребности органов региональной власти в повышении качества профессиональной подготовки лиц, поступающих на государственную службу, обусловливает необходимость в разработке и реализации новых подходов к осуществлению образовательного процесса во взаимодействии с

корпоративными партнерами, которыми выступают органы исполнительной и законодательной власти всех уровней управления.

Лаборатория публичного управления СПбПУ (ЛПУ) – студенческая образовательная площадка, созданная в феврале 2023 года с целью повышения уровня управленческих компетенций и практических профессиональных навыков в сфере организации публичного управления среди студентов различных направлений подготовки, популяризации государственной и муниципальной службы среди студентов и абитуриентов и проведения воспитательной работы по формированию образа служения государству как престижной, перспективной и важной траектории развития карьеры молодого специалиста, а также вовлечения студентов и школьников в реальную проектную и научную деятельность в сфере государственного и муниципального управления.

Воспитательная работа со студентами – неотъемлемая часть современного образовательного процесса в организациях высшего образования [1]. Вызовы, стоящие в настоящий момент перед государством, тренды развития рынка труда и инноваций, в частности образовательных технологий, обусловливают необходимость поиска новых подходов к встраиванию инструментов воспитательной деятельности в классический образовательный процесс. При этом для обеспечения эффективности такой интеграции требуется тематическая содержательная основа профильной профессиональной деятельности.

В целом создание ЛПУ во взаимодействии с корпоративными партнерами из органов власти выступает инструментом интеграции функций образовательной организации в едином пространстве – образовательной и воспитательной деятельности, обеспечивая реализацию таких направлений как:

1) «освоение студентами общечеловеческих ценностей, гуманистических ориентаций, формирование ценностного отношения к явлениям действительности применительно к сфере профессиональной деятельности;

2) формирование мировоззрения и миропонимания, соответствующего реалиям сегодняшнего дня и современным достижениям науки в области публичного управления;

3) организацию самопознания и самореализации студентов через погружение в предметную область;

4) формирование патриотизма, гражданской позиции, толерантности, коммуникативной и правовой культуры, поведения, адекватного нравственно-этическим принципам и социальным нормам, составляющим базу профессиональной деятельности государственных и муниципальных служащих;

5) формирование опыта участия в социально значимой деятельности через призму задач, стоящих перед системой государственного и муниципального управления;

6) формирование профессионально значимых качеств личности, профессиональной направленности личности, уточнение социального смысла осваиваемой специальности;

7) развитие творческого мышления, усиление мотивации к участию в научно-исследовательской деятельности по профилю будущей профессиональной деятельности» [2].

Среди целевой аудитории деятельности студенческого объединения ЛПУ необходимо выделить следующие группы.

1. Студенты образовательных программ бакалавриата, магистратуры, аспирантуры по широкому кругу направлений подготовки, востребованных для системы государственного и муниципального управления.

2. Учащиеся учреждений среднего профессионального образования по направлениям подготовки, связанным с управлением городской средой и социально-экономическим развитием региона.

3. Учащиеся социально-экономических классов учреждений среднего общего образования.

Помимо этого, к заинтересованным лицам деятельности ЛПУ также можно отнести органы публичной власти и представителей профессорско-преподавательского состава указанных образовательных организаций.

В рамках функционирования ЛПУ, таким образом, достигается имплементация современных образовательных инструментов, таких как мастер-классы, геймификация, погружение в предметную профессиональную область, практико-ориентированное обучение и решение реальных задач государственного и муниципального сектора в воспитательную деятельность, способствующая более глубокой профессиональной подготовке будущих специалистов в соответствии актуальными требованиями и вызовами системы публичного управления [3].

Проект представляет собой уникальную практику воспитательно-образовательной деятельности в активном взаимодействии с корпоративными партнерами на уровне региона и реализуется при поддержке Комитета государственной службы и кадровой политики администрации губернатора Санкт-Петербурга в рамках плана взаимодействия ФГАОУ ВО «СПбПУ Петра Великого» и Комитета (подписан 28.09.2023 г.), а также администрации Калининского района, Молодежного парламента Санкт-Петербурга и Совета муниципальных образований города.

Краткие результаты деятельности ЛПУ за 2023–2024 гг. [4].

1. В декабре 2023 года студенческое объединение «Лаборатория публичного управления» СПбПУ стало победителем Всероссийского конкурса-мониторинга лучших практик реализации молодёжной политики и воспитательной деятельности вузов в номинации «Практики организации совместной деятельности и самодеятельности обучающихся», организованного Министерством науки и высшего образования РФ.

2. ЛПУ проведено 9 содержательных научно-образовательных треков по актуальным вопросам системы государственного и муниципального управления при поддержке профильных органов власти, включающих в себя экскурсии, деловые игры, лекции и мастер-классы ведущих представителей профессионального сообщества, решение реальных кейсов от органов власти (патриотическое воспитание, городской общественный транспорт, цифровое государство, благоустройство, законотворчество, избирательный процесс, социальная работа, государственная служба) с охватом более чем 500 участников.

3. Участники Лаборатории в июне 2023 года выступали в качестве наставников проектных команд школьников в рамках трека «Цифровое государство: устойчивое развитие территорий» летней школы СПбПУ «Твой город цифровой» (30 участников), а также проводили под руководством наставников сообщества на базе СПбПУ образовательные

интенсивные, профессиональные пробы для школьников по вопросам государственного управления с охватом более 400 участников.

4. Регулярные победы резидентов ЛПУ в студенческих конкурсах, олимпиадах и грантах (победа во Всероссийском кейс-чемпионате по ГМУ, победа в конкурсе исследовательских работ от ВЭБ.РФ «Город на прокачку» в 2023 г., победа в грантовом конкурсе молодежных инициатив Polytech Projects, победа участников ЛПУ в Всероссийской олимпиаде «Я – профессионал» по направлению ГМУ от РАНХиГС, статус призера 4 международной студенческой интернет-олимпиады «Избирательные системы стран мира» в 2023 г., статус призера научных дебатов «Конституционное право избирать и быть избранным: реализация и ожидания» в 2023 г., победа в молодежном междисциплинарном чемпионате «Молодежь Решает» от Молодежного парламента и конкурсе «Мой законопроект» от Законодательного собрания Санкт-Петербурга в 2023 и 2024 г. и др.).

5. У резидентов ЛПУ – статус амбассадоров Молодежного кадрового резерва Санкт-Петербурга. В соответствии с планом взаимодействия вуза и администрации города для повышения информированности о возможностях трудоустройства в ИОГВ на горизонтальном уровне, улучшения имиджа работы в ИОГВ города активно используются резиденты Лаборатории публичного управления Политеха для продвижения и развития созданной комитетом государственной службы и кадровой политики администрации губернатора Санкт-Петербурга экосистемы «Амбассадоры МКР». Резиденты ЛПУ имеют статус амбассадоров Молодежного кадрового резерва Санкт-Петербурга и осуществляют продвижение бренда государственной службы города.

6. Результаты деятельности ЛПУ в области воспитательной работы со студентами, развития их профессиональных навыков в сфере государственного и муниципального управления высоко оценены органами власти Санкт-Петербурга, о чем свидетельствуют соответствующие благодарности и благодарственные письма о результатах работы в т.ч. Законодательного собрания Санкт-Петербурга, администрации Санкт-Петербурга, Молодежного совета Калининского района, территориальных избирательных комиссий за значительный вклад в популяризацию парламентаризма и развития законотворческой деятельности среди студенческой молодежи, а также формирование кадрового состава органов государственной и муниципальной власти.

7. В декабре 2023 года наставники ЛПУ Иванов М.В. и Селентьева Т.Н. получили премию «Башня Политеха» и были признаны наставниками года. В мае 2024 года наставники ЛПУ Иванов М.В. и Селентьева Т.Н. стали лауреатами премии правительства Санкт-Петербурга за выдающиеся достижения в области высшего образования и среднего профессионального образования в номинации по воспитательной работе со студентами, развитие их профессиональных навыков за создание и развитие студенческой образовательной площадки «Лаборатория публичного управления» Политеха.

8. ЛПУ – победитель регионального этапа Санкт-Петербурга форума «Сильные идеи для нового времени» 2024 г.

В соответствии с уставом студенческое объединение «Лаборатория публичного управления» создано с целью повышения уровня

управленческих компетенций в сфере организации государственного и муниципального управления среди обучающихся всех направлений по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры и аспирантуры, а также для иных заинтересованных лиц. Для достижения данной цели им успешно реализуются следующие задачи.

1. Популяризация государственного и муниципального управления среди студентов и абитуриентов.

2. Формирование образа государственной и муниципальной службы как престижной и перспективной траектории развития карьеры молодого специалиста.

3. Вовлечение студентов в научно-исследовательскую деятельность по анализу актуальных проблем в системе государственного и муниципального управления.

4. Привлечение максимального числа студентов различных направлений к мероприятиям, проводимым в рамках деятельности объединения.

5. Привлечение представителей профессионального сообщества для проведения мастер-классов, образовательных интенсивов, экскурсий.

6. Развитие мягких и жестких навыков среди резидентов и участников объединения.

7. Оказание содействия к формированию портфолио для поступления на программы бакалавриата, магистратуры и аспирантуры.

8. Продвижение Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого как образовательного учреждения, обеспечивающего подготовку и переподготовку кадров в области государственного и муниципального управления.

9. Совместная работа членов объединения над грантами, научными проектами и участие в конкурсах.

10. Решение реальных задач от региональных и муниципальных органов исполнительной власти.

В сентябре 2024 год в соответствии с планом взаимодействия ФГАОУ ВО «СПбПУ Петра Великого» и администрации города на базе СПбПУ ежегодного Санкт-Петербургского кейс-чемпионата по государственному и муниципальному управлению при поддержке комитета государственной службы и кадровой политики администрации губернатора Санкт-Петербурга. В мероприятии, организованном Лабораторией публичного управления, приняли участие более 200 участников из 9 вузов города.

Для реализации современных методических подходов в подготовке профессиональных кадров для органов государственного и муниципального управления Лабораторией публичного управления активно разрабатываются и внедряются элементы геймификации образовательного процесса. Участниками ЛПУ разработаны авторские методики проведения следующих деловых игр с проведением самих мероприятий по ним.

1. Настольная игра «Кандидат» (в рамках выигранного гранта Росмолодежи в размере 650000,00 рублей на разработку настольной игры) [5]. Цель проекта – инновационная просветительская настольная игра «Кандидат» разработана с целью повышения грамотности и активности молодежи в области избирательного права, повышает интерес к выборам, объясняет суть политической гонки и обосновывает необходимость голосования на выборах.

2. Деловая игра «Местное самоуправление». Суть деловой игры – формирование и проверка в игровой форме знания в сфере организации местного самоуправления. Деловая игра реализуется по уникальной авторской методике, разработанной резидентами Лаборатории публичного управления. Особенность: индивидуальный дизайн игральных карт, применение элементов геймификации в образовательном процессе.

В соответствии с уставом объединения постановлением совета студенческого объединения «Лаборатория публичного управления» утвержден состав почетных резидентов студенческого объединения – лиц, которые внесли значительный вклад в развитие объединения и регулярно содействуют реализации мероприятий сообщества в числе которых председатель Законодательного собрания СПб Бельский А.Н., председатель Совета муниципальных образований СПб, председатель Комитета по законодательству Законодательного собрания СПб Беликов В.Ф., директор ГБУ «Организатор перевозок СПб» Усанов Д.С., глава местной администрации МО «Васильевский округ» Иванов Д.В. и др.

Таким образом, в контексте выстраивания эффективного взаимодействия между теоретиками и практиками, а также достижения целей устойчивого развития реализация наставничества указанных студенческих объединений в СПбПУ позволяет:

− обеспечить молодежь необходимой площадкой для нетворкинга, а также изучения и обсуждения глобальных проблем человечества;

− продвигать среди молодежи повестку дня в области решения проблем общества на государственном уровне, задач устойчивого развития, демонстрируя важность достижения сформированных ООН целей;

− популяризировать государственную и муниципальную службу среди молодежи;

− обеспечить всестороннее развитие молодежи как через геймификацию образовательного процесса, так и через полноценные научно-образовательные и культурно-образовательные программы-спутники.

Список литературы

1. Федеральный закон от 29.12.2012 №273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

2. Петрова Т.М. Опыт деятельности социально-педагогической службы со студенческой молодежью в вузе / Т.М. Петрова // Технологии социальной работы с молодежью. материалы III межрегиональной научно-практической интернет-конференции с международным участием / сост. О.Н. Веричева, научн. ред. Н.Ф. Басов. – 2015. – С. 368–373. – EDN VZNGMH

3. Селентьева Т.Н. Опыт реализации проектной деятельности по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление»: проблемы и перспективы / Т.Н. Селентьева, М.В. Иванов // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции. – В 8 ч. – СПб., 2023. – С. 83–92. – EDN UAMUDB

4. Официальная группа Лаборатории публичного управления Вконтакте [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://vk.com/lpu.spbstu (дата обращения: 02.05.2024).

5. Официальная группа Игры Кандидат Вконтакте [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://vk.com/public221671463 (дата обращения: 02.05.2024).

Улендеева Наталия Ивановна
канд. пед. наук, доцент, доцент
ФКОУ ВО «Самарский юридический институт ФСИН России»
г. Самара, Самарская область

К ВОПРОСУ О МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИИ НАСТАВНИКОВ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ: ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ

Аннотация*: в статье изучается необходимость разработки положений в образовательных организациях, согласно которым реализуются процессы мотивации и стимулирования педагогов-наставников при работе с молодыми педагогами в силу повышения профессиональной нагрузки по организации дисконтирования педагогических затруднений наставляемых педагогов, организации мероприятий, направленных на развитие личностно-значимых качеств, на адаптацию молодых сотрудников в трудовых коллективах, на налаживание коммуникационной составляющих с другими педагогами, а также с учениками и их родителями.*

Ключевые слова*: наставничество, мотивация, стимулирование, наставническая деятельность, профессиональная адаптация.*

Широкое внедрение школы наставничества для молодых педагогов в общеобразовательных организациях дает свои положительные результаты.

Изучение практического опыта школьных наставников позволило сформулировать некоторые положительные результаты. Так, в работе «Наставничество как фактор эффективности работы с молодыми педагогами» описывается реализация программы на муниципальном уровне города большой Камень, в которой зафиксированы следующие положительные результаты [1]:

– формирование профессиональных знаний молодых педагогов по теоретическим вопросам реализации Федеральных государственных образовательных стандартов, требований к современному уроку, показателей самоанализа урока, определения характеристик и элементов педагогических технологий; критериям мониторинга образовательной деятельности, структуре рабочих программ, индивидуальных образовательных программ и т. п.;

– развитие профессиональных умений и профессионально значимых качеств молодых педагогов, необходимых для эффективного и конструктивного взаимодействия со всеми участниками педагогического процесса;

– оптимизация профессиональной деятельности молодого педагога посредством организации конструктивного взаимодействия субъектов образовательных отношений: в диаде «учитель – ученик», триаде «семья – ученик – учитель».

Другим примером результативности наставнической деятельности можно назвать официальный доклад «Об итогах реализации программы «Наставничество» в МКОУ Кондинская СОШ в 2020–2023 учебных

годах: опыт, перспективы развития». В работе анализируются успехи педагогического коллектива школы в методической и психологической поддержке, адаптации, помощи в повышении компетенций, профессиональных навыков на этапе становления и вхождения в педагогическую профессию девяти молодых педагогов [2].

В литературе также выделяются положительные стороны наставнической деятельности в модели «профессиональный педагог – молодой педагог», которые можно обобщить по следующим направлениям.

1. Сокращение адаптационного периода для молодых специалистов. Они позитивно входят в профессию, знакомятся с деятельностью школы и адаптируются в новом педагогическом коллективе [1; 2].

2. Повышение уровня личностного развития и профессиональных компетенций молодых педагогов. Они формируют индивидуальный стиль в профессиональной деятельности и потребность в непрерывном самообразовании [1].

3. Формирование команды высококвалифицированных педагогов. Они мотивированы на достижение более высоких результатов [2].

4. Повышение квалификации и профессионального мастерства педагогического коллектива, его сплочённость и следование общим целям и интересам школы [3].

5. Развитие личностно-ориентированных отношений между коллегами-учителями, способствующих эффективному оказанию помощи и поддержки в педагогической практике школы [3].

6. Использование опыта наставничества для повышения имиджа школы. Школа участвует в профессиональных конкурсах и соревнованиях, сохраняет и повышает образовательные результаты [2].

Анализ практических программ наставничества «педагог – педагог» позволило нам структурировать дополнительную работу профессионального педагога, который выступает в качестве наставника молодому педагогу, и выделить мотивационные составляющие такой деятельности, что свидетельствует о проблеме в сфере организации мотивации и стимулирования таких педагогов.

Сначала рассмотрим общие вопросы управленческой деятельности администраций образовательных организаций, выступающих в роли руководителей в разработке процессов мотивации и стимулирования наставников.

В литературе рассматривается, что для мотивации и стимулирования наставников в образовательных организациях используются как материальные, так и нематериальные меры [4].

К материальному стимулированию относится: единовременная выплата материального вознаграждения в определённом размере к должностному окладу за каждого подопечного после прохождения им аттестации [5]; ежемесячные регулярные доплаты в определённом размере к должностному окладу в течение всего периода наставничества (например, в течение 6 месяцев) [5]; ежеквартальные или годовая премии в случае достижения подопечным заданных показателей или по итогам успешного прохождения им испытательного срока [5].

К нематериальному стимулированию относятся [5]: публичное признание значимости работы наставников для образовательной организации, повышение их авторитета в коллективе; включение лучших

наставников в кадровый резерв образовательной организации на замещение в будущем руководящих должностей; повышение статуса в текущей должности; предоставление возможности для самореализации (направление на интересные для наставника курсы повышения квалификации в другие города); использование разнообразных корпоративных знаков отличия, придающих наставникам особый статус в организации (значки, медали, грамоты); проведение конкурса на определение лучшего наставника; размещение информации о наставниках и достижениях их подопечных на сайте и в социальных сетях; предоставление дополнительных оплачиваемых дней к отпуску.

Каждая образовательная организация самостоятельно разрабатывает, какие инструменты мотивации и стимулирования наставников она может позволить использовать [5].

Таким образом, вопросы мотивации и стимулирования педагогов в их наставнической деятельности являются достаточно значимыми, так как педагог-профессионал берет на себя дополнительную ответственность за профессиональную адаптацию молодого педагога, затрачивает свое время и физические силы для подготовки диагностического инструментария, разработки планов наставничества и индивидуальных планов повышения квалификации молодого педагога, анализирует оценочные показатели профессиональной деятельности наставляемых и готовит отчет, методические обзоры по проделанной работе. Поэтому для руководителей образовательных организаций целесообразно выработать системный подход к мотивации и стимулированию наставников, внести в показатели эффективности работы педагогов критерии оценивания наставнической деятельности, разработать инструменты публичного признания значимости работы наставников и популяризации наставнической деятельности.

Список литературы

1. Наставничество как фактор эффективности работы с молодыми педагогами: программа Муниципальной школы наставничества «Вектор успеха» / сост.: Е.Б. Ширшина, Н.В. Нестерова, Л.Ю. Аксенова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://infourok.ru/statya-nastavnichestvo-kak-faktor-effektiv6419804.html (дата обращения: 21.02.2025).

2. Об итогах реализации программы «Наставничество» в МКОУ Кондинская СОШ в 2020–2023 учебных годах: опыт, перспективы развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://kugaevskaya.ucoz.ru/avatar/37/2-doklad_ob_itogakh_realizacii_programmy.pdf (дата обращения: 21.02.2025).

3. Петрова Э.А. Организация системы наставничества в школе как инструмент развития профессиональных компетенций педагога / Э.А. Петрова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://урок.рф/library/organizatciya_sistemi_nastavnichestva_v_shkole_kak_ins_100813.html (дата обращения: 21.02.2025).

4. Методические рекомендации по разработке и внедрению системы (целевой модели) наставничества педагогических работников в образовательных организациях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.sev-iro.ru/files/rabotnikov-v-oo.pdf (дата обращения: 21.02.2025).

5. Мотивация труда наставников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://oosh-valerik.educhr.ru/ (дата обращения: 21.02.2025).

Харланов Алексей Сергеевич
д-р экон. наук, канд. техн. наук, профессор
ФГОБУ ВО «Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации»
г. Москва

СОВРЕМЕННОЕ ОБРАЗОВАНИЕ И КОУЧИНГ XXI ВЕКА: ТЕОРИЯ – ПРАКТИКА – РЕИНЖИНИРИНГ – РЕБРЕНДИНГ – НОВЫЙ УРОВЕНЬ ФИЛОСОФИИ

Аннотация*: автор описывает различные подходы в образовании и в наставничестве, ссылаясь на мировые прецеденты формирования доступа к знаниям, их освоения и персонификации траекторий дальнейшего воплощения идей за счет технологий цифровизации, ИИ и Биг Дата, помогающих находить единство интересов потребителя, заказчика и рынка.*

Ключевые слова*: коучинг, Индустрия 4.0., нейроалгоритмы, Биг Дата, реинжиниринг, ребрендинг, европейский стиль, азиатский стиль, компетенции, робото-гуманоидный уклад, коботы, киборги, образование, Маркетинг 6.0., иммерсивность.*

Мировые тренды поглощения знаний, как и аналогичные безудержные шоу «пожирателей рекламы», включают в себя формулирование задач для фокус-групп, способных воспринимать новое и быть гибкими в воплощении теоретических доступных сведений при их использовании в прикладном исполнении: в виде продукта, технологии, ребрендинга, выхода за существующие рамки созданного «чуда» – всего того, что позволяет более инновационно, согласно аналогичной теории Йозефе Шумпетера, определять прорыв в области реальных синергетических эффектов и нарастающих конкурентоспособных свойств, получаемых новым продуктом, результатов. Последние являются гарантами более качественного осмысления переработки ресурсов и утверждения всевозможных повесток: от ЦУР ООН до «зеленой» и «альтернативной космической» [1]. Это означает, что человечество не только использует рыночные механизмы регулирования закрытия платежеспособным спросом всё более растущие нужды, но и подтверждает цикличность глобальных процессов и ведущуюся безостановочно подготовку качественно новых трудовых ресурсов, способных выжить и стать успешными в Индустрии 4.0 [2].

А это означает, что человек, будучи несовершенным гуманоидом, стремится в своей мотивации выживания постоянно самосовершенствоваться, обгоняя машину и робота в его желании учиться, но не всегда способного также быстро, адекватно и творчески оценивать эмоциональные законы социума и не успевающего креативить за человеческим сознанием, рисующем самому себя и ужасы, и прелести совместного сосуществования механизмов и биологических существ в рамках единой планеты.

Парадокс такого подхода приводит к тому, что человеку мало любых знаний и он периодически переполняется ими и обнуляется до следующей попытки своих новых версий ожидаемого идеального образа «рыцаря,

принца и технократа», способного решать любые вопросы с различным трафиком предлагаемых ценностей и вкладывающегося в потенциальные сакральные знания, которые с каждым годом устаревают и теряют свою классическую неизменность и полезность. По сути, речь идет о трех различных скоростях мирового развития цивилизации, о разных уровнях интенсивности и вовлечения, которые завязаны на научно-технический прогресс, эволюцию самого вида хомо сапиенса в условиях тектонических изменений социума и растущих массивов нейроалгоритмов и ИИ, а главное, идущих параллельно, а иногда и навстречу друг другу. При этом стихийность процессов подкрепляется постоянной конкуренцией «зон комфорта» и «зон принятия решений», которые определяют живучесть и адаптивность трудовых ресурсов, их энергетическую ценность и получаемые при их содействии, эффекты и достижения [3].

Главная же задача современного коуча или тьютора, преподавателя или практикующего философа, оратора и «бунтаря» против системы традиционных подходов и накопленных человечеством знаний должна упираться в вопросы нравственно-этического развития человекоцентричных экосистем, определяющих сопряжение элементов информационного общества в цепочки двух видов: «замкнутого производственного цикла» и «роста инновационной переработки природных ресурсов». Это связано и с ростом урбанизации, и с усложнением текущих территорий проживания людей из состояния линейных и матричных структур в массивах многомерных конгломератов, агломераций и в холдингах вертикального и горизонтального типов, становящимися таковыми за счет роста успешности и активности китайских производителей и «азиатских тигрят» второй волны, и экологичностью в мире природных катастроф и климатических вызовов. При этом побудительным мотивом такого анализа должно стать принятие главного процесса нарастающих в мире изменений с растущей концентрацией усложнения самих экосистем человека: онлайн/оффлайн-обучения и работы в границах цифровых инфраструктур, отвечающих за всё более прогрессирующие варианты коворкинга и иммерсивности: от «умных» квартир, домов и городов до метавселенных с аватарами и цифровыми двойниками, отражающих Интернет вещей и симбиоз платежных систем и площадок для использования маркетинговых технологий дополненной и виртуальной реальностей. И задача воспитания такого творца в креативных индустриях поведенческой экономики Даниэля Канемана и Ричарда Талера переходит к группе новаторов и инновационных стартаперов, которые, несмотря на санкции и на существующие лимитации, в виде реторсий и репрессалий, коллективных и персональных санкций, доводят точечно каждую схему фрагментации и глобальной локализации до обучающихся непрямым действиям студентов, логистов и финтеховским «темнилам», которые пытаются нащупать различные варианты событий и сэкономить на маршрутах и на денежных проводках, на обмене активами внутри мировых пирамид и на полях реальных и виртуальных платежных систем [4].

При этом именно НИОКР в случае сращивания науки, производства и международной кооперации в МЭО и в МРТ должен успеть отразить саму разработку по созданию технологической инновации, включающей в себя:

– сам пакет конструкторской документации на продуктовую инновацию с позиций технологий и оборудования для её производства на практике;

– процессную инновацию («дорожную карту») разработанного и аттестованного продукта на его оригинальность, научность и локализацию с позиций собственного творчества или передачи на аутсорсинг дружественным структурам (это возможно в варианте кластеризации по территориям между субъектами, не конкурирующими в данной области);

– организацию патентной поддержки и умения защититься от воровства достигнутых результатов промышленным шпионажем под видом ребрендинга, реинжиниринга или «сдачи под ключ» всей цепочки создания готового продукта, как субъекта охраны прав интеллектуальной собственности (особенно в рамках ЕАЭС и ВТО).

Риски же таких передвижений в составе продвижения самого продукта ставят вопрос для коучинга в выборе инструментов по инновационным рискам, «утечке мозгов», о «бегстве капиталов», о защите от хакерства со стороны распределенного коллектива креаторов «цифровых кочевников» и т. д. Поэтому надо выбрать такую иммерсивную среду маркетинга и рекламы, менеджмента критических, поддерживающих и прорывных технологий при формируемых для них вариантах эксклюзивной логистики, чтобы никакой целенаправленный удар по системе инноваций и её защите не позволил бы злоумышленникам утратить свою доминанту или стать опять лузером без оригинального решения [5].

Именно сами ошибки написанной до санкций теории международного бизнеса и региональной/глобальной логистики всё более зависят от правильного выбора иностранного партнера, планирования сроков работ, ресурсов для производственного цикла и выстраивания компетентностных цепочек в пользу совершенствования продуктовой инновации и линейки соответствующих субститутов (реплик), [6] – этим особенно успешно занимаются в АТР «азиатские тигрята» второй волны. И идущий на этом фоне дикаплинг американо-китайского расхождения в ИКТ-отрасли и в технологическом автаркийном уходе в свои технологические и военные союзы (по типу АУКУС или такого как КУАД) [7] ставит миру и суверенным государствам задачи по накоплению и удержанию всё более оригинальных финтеховских решений и своевременному привлечению специалистов достаточного уровня компетенций («цифровых кочевников», «квантов», хакеров, работающих на американские и китайские Бигтехи), [8] позволяющих шпионить за возможностями перетока баз данных и получаемых результатов из нанокластеров (Китай) и кампусов, иннопромов, гринфилдов и стартапов (США) в единую сеть Даркнета с ростом криминальных решений и для ухода производителей в оффшорные гавани и в налоговые оазисы встречных обменов на нейтральных территориях [9]. Эти функции ранее исполняли катраны, но сегодня, из-за высокой геополитической токсичности, никто не хочет подставляться и светить свои кадры и ресурсы, а значит, идет ускоренный рост робототехники и кобототов, в частности, теснящих гуманоидов в их ограниченном поле трудовых уникальных компетенций [10].

Именно в разрабатывании и во внедрении философии таких гибких схем локализации в наступившей постковидной эре альтерглобализации и должны искать своих последователей коучи и преподаватели, которые всё более становятся похожи на продвигаемый тип смешанного бизнеса и академического ученого по типу Джека Маа или пытающихся ему

соответствовать вчерашних «новаторов/популяризаторов от науки» Марка Цукерберга или Илона Маска [11].

Главным же подходом в мире технократических тупиков и дефицита ресурсов должны становиться решения теории и практики в страновом и в региональном разрезе, избегающих раздражения со стороны корпоратократов, нетократов и банкстеров, что сделать уже сегодня становится всё сложнее, учитывая саму структуру информационного общества и «умнеющих» систем национальной безопасности и виртуальных сред городов и особенно мегаполисов.

Учитывая, что через год нейроалгоритмы смогут уже по лицам читать реальные и надуманные человеческие эмоции, а чаты и боты уже выходят из-под контроля программистов в процессе своего развития за счет машинного и глубинного обучения, благодаря ускоренному внедрению больших языковых моделей и целого набора нейроалгоритмического анализа и прогнозирования, то человечеству надо всерьёз задуматься об облике наставника/коуча/учителя будущего, который помимо практики и глубокого философского смысла должен стать аватаром/роботом/ИИ – сетевым элементом, способным в режиме реального времени не только ссылаться на прошлые кейсы, но и формировать и будущие, желательно успешные, и на базе открытого кода вовлекая свою аудиторию и зарабатывая с ней совместно, в процессе их синергетического взаимодействия и для идущего параллельно выхода на глобальный рынок из условных аудиторных рамок. Только такой класс и умение сохранят данную специальность и протестируют современных гуру нового типа коуча…

Список литературы

1. Харланов А.С. Создание нового цивилизационного уклада планеты Земля: переход к «зелёной экономике» особенности и связи / А.С. Харланов, А.А. Хайретдинов, А.А. Бобошко // Инновации и инвестиции. – 2021. – №10. – С. 18–23. – EDN UMJJXE

2. Зингалес Луиджи. Капитализм для людей. Откровения последнего американского гения / Л. Зингалес. – Нью-Йорк: Бэйзик букс, 2012. – С. 23–42.

3. Харланов А.С. Сравнительный анализ реализации Индустрии 4.0. в США, Германии и России / А.С. Харланов, Т.А. Мустафин // Вестник Дипломатической Академии МИД России. – 2021. – №2 (26). – С. 41–55.

4. Котлер Филипп. Маркетинг 6.0. / Ф. Котлер. – М.: Альпина, 2024. – С. 236–238.

5. Канеман Даниэль. Думай: быстро и медленно / Д. Канеман. – Лондон: Пингвин букс, 2011. – С. 38–42.

6. Сибел Томас. Цифровая трансформация / Т. Сибел. – М.: Манн, Иванов, Фербер, 2021. – С. 24–30; 36–45.

7. Китай представил план развития цифровых технологий до 2035 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://prc.today/kitaj-predstavil-plan-razvitiya-czifrovyh-tehnologij-do-2035-goda/ (дата обращения: 12.01.2025).

8. Гарбук С.В. ИИ в ведущих странах мира: стратегии развития и военное применение / С.В. Гарбук, А.М. Губинский. – М.: Знание, 2020. – С. 94–98, 156–160.

9. Симон Герман. Прибыль: как её получить, сохранить и приумножить / Г. Симон. Лондон: Пингвин, 2021. – С. 314–317.

10. Талер Ричард. Новая поведенческая экономика / Р. Талер. – М.: Эксмо, 2021. – С. 134–141.

11. Тэйн Грег. Торговые войны / Г. Тэйн, Дж. Брэдли. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – С. 44–51.

Чернигова Светлана Владимировна
директор, бизнес-коуч, коуч PCC ICF,
наставник, эксперт ФПКиН
ПРО Бизнес БЕЗ иллюзий
г. Москва
Курдина Мария Николаевна
коуч, психолог, глава Комитета по наставничеству
Ассоциация «Федерация профессиональных
коучей и наставников»
г. Санкт-Петербург

DOI 10.31483/r-127082

ВЛИЯНИЕ НАСТАВНИЧЕСТВА НА РАЗВИТИЕ КАРЬЕРЫ И БИЗНЕСА

Аннотация*: цель статьи – изучить влияние наставничества на профессиональное развитие и карьерный рост сотрудников. Авторы рассматривают наставничество как ключевой инструмент адаптации к современным вызовам рынка труда, включая цифровизацию, автоматизацию и необходимость постоянного повышения квалификации в условиях меняющегося законодательства, политической и экономической ситуации.*

Ключевые слова*: наставничество, профессиональное развитие, карьерный рост, корпоративная культура, надпрофессиональные навыки.*

В статье используются качественные методы исследования, включая:

– теоретический анализ научной литературы, посвящённой наставничеству, с привлечением работ таких авторов, как К.Ю. Яшкина, О.В. Башарина, Л.Н. Нугуманова и других;

– обзор психологических и социологических теорий, таких как социально-когнитивная теория А. Бандуры, теория М. Ноулза и экспериментально-рефлексивная модель обучения Д. Колба;

– анализ эмпирических данных из исследований, опубликованных в авторитетных изданиях, таких как «Human Resource Development Quarterly».

Авторы излагают свою позицию о целесообразности наставничества в компаниях, которое оказывает значительное влияние на профессиональное развитие сотрудников, а также способствует:

− развитию профессиональных и надпрофессиональных навыков, таких как коммуникативные способности, эмоциональный интеллект, критическое мышление и лидерские качества;

− повышению мотивации и самоопределения сотрудников, что помогает им осознать свои карьерные цели и раскрыть потенциал;

− снижению стресса и повышению удовлетворённости работой благодаря психологической поддержке со стороны наставника.

Как отмечает К.Ю. Яшкина, наставничество – это не просто передача знаний, но и процесс становления и адаптации сотрудников.

В дальнейшем в статье излагается и аргументируется позиция авторов о целесообразности практики взаимодействия наставника с наставляемым, а также предлагается взглянуть на риски от отказа внедрения программ наставничества в компаниях.

Развитие наставничества как мощного инструмента профессионального развития, который помогает сотрудникам адаптироваться к изменяющимся условиям рынка труда и способствует личностному росту, а также формированию корпоративной культуры, развитию ключевых компетенций и повышению мотивации.

Согласно исследованиям, авторы предлагают рассмотреть ключевые выгоды наставничества, которые предоставляют бизнесу значительные преимущества, способствующие повышению эффективности организации, снижению затрат и достижению стратегических целей быстрее, чем без наставничества.

Современный рынок труда характеризуется высокой динамичностью, обусловленной цифровизацией, автоматизацией и постоянными изменениями требований к квалификации работников. Быстрое устаревание знаний, рост конкуренции и необходимость постоянного повышения квалификации обусловливают потребность в эффективных механизмах передачи опыта и развития компетенций сотрудника. Одним из ключевых инструментов в этом процессе является наставничество, которое становится важной составляющей системы непрерывного образования и профессионального становления.

Наставничество способствует адаптации сотрудников к изменяющимся условиям профессиональной деятельности, формированию стратегического видения карьерного роста и развитию ключевых компетенций. Этот метод обучения и развития имеет исторические корни и применяется в различных сферах – от бизнеса и образования до государственных и общественных организаций. В настоящее время наставничество приобретает все большую значимость как фактор ускорения профессионального роста и инструмент формирования корпоративной культуры.

Теоретические основы наставничества

В научной литературе наставничество определяется как «способ передачи знаний, умений, навыков молодому человеку от более опытного и знающего, предоставление молодым людям помощи и совета, оказание необходимой поддержки в социализации и взрослении». Однако единое определение этого феномена отсутствует. Например, К.Ю. Яшкина отмечает, что наставничество включает не только передачу знаний и навыков, «содержание и направленность наставничества шире, чем просто передача знаний и навыков, поскольку включает в себя также и функции по становлению, развитию и адаптации сотрудников». О.В. Башарина подчеркивает значимость психологического стороны взаимодействия, это указывает, что не каждый эксперт готов быть наставником, так как для этого требуются определенные личностные качества и коммуникативные навыки.

С учетом особенностей наставничества в трудовой деятельности, интересным представляется определение, предложенное Л.Н. Нугумановой, согласно которому наставничество – это «универсальная технология передачи опыта, знаний, формирования навыков, компетенций и ценностей через неформальное взаимообогащающее общение, основанное на доверии и партнерстве». Это определение подчеркивает значимость доверительных отношений и воспитательной функции наставничества, особенно в корпоративной среде, где оно способствует развитию организационной культуры и ценностей.

Психологические и социологические теории наставничества

Эффективность наставничества можно объяснить через призму различных психологических и социологических теорий.

Социально-когнитивная теория А. Бандуры акцентирует внимание на моделировании поведения и обучении через наблюдение. Взаимодействие с наставником позволяет наставляемому усваивать профессиональные навыки и поведенческие модели в рабочей среде.

Теория М. Ноулза утверждает, что взрослые ориентированы на практическое применение знаний. В контексте наставничества это означает, что обучение должно быть направлено на решение конкретных задач и интеграцию новых навыков в профессиональную деятельность.

Экспериментально-рефлексивная модель обучения Д. Колба предполагает, что обучение наиболее эффективно при активном взаимодействии с полученной информацией. В этом смысле регулярные встречи с наставником, обсуждение опыта и рефлексия способствуют усвоению новых знаний и совершенствованию профессиональных компетенций.

Теория социальной поддержки подчеркивает важность наставничества как механизма психологической поддержки, снижения стресса и повышения удовлетворенности работой. Наставник играет роль проводника в профессиональной среде, помогая наставляемому адаптироваться к постоянно меняющимся условиям.

Влияние наставничества на ключевые аспекты карьерного развития

Наставничество играет значительную роль в профессиональном становлении и продвижении по карьерной лестнице. Оно способствует развитию профессиональных и надпрофессиональных навыков, оказывает влияние на мотивацию и самоопределение, расширяет социальные связи, а также помогает преодолевать различные карьерные барьеры.

Исследования показывают, что наставничество оказывает значительное влияние на профессиональное развитие. Согласно исследованию, проведенному в 2010 году, участники программ наставничества демонстрировали более высокие показатели профессионального роста и удовлетворенности работой по сравнению с теми, кто не участвовал в таких программах.

Кроме профессиональных компетенций, значительное внимание в современном мире уделяется развитию надпрофессиональных (гибких) навыков, таких как:

− коммуникативные способности – наставник учит эффективно взаимодействовать с коллегами, клиентами и руководством;

− эмоциональный интеллект – подопечные развивают навыки саморегуляции, эмпатии и управления эмоциями в рабочей среде;

− критическое мышление и адаптивность – наблюдение за действиями наставника в сложных ситуациях помогает развить гибкость мышления и стратегическое планирование;

− лидерские качества – в процессе наставничества подопечные могут взять на себя инициативу, научиться принимать решения и управлять проектами.

Таким образом, наставничество выступает мощным инструментом профессионального и личностного развития, обеспечивающим подготовку кадров к современным вызовам рынка труда.

В исследовании, опубликованном в журнале «Human Resource Development Quarterly», было установлено, что наставничество положительно влияет на карьерный рост и удовлетворенность работой.

Процесс профессионального становления сопровождается вопросами самоопределения и осознания карьерных целей. В этом контексте наставничество играет роль катализатора мотивации.

Вдохновение и повышение уверенности в себе – наставники помогают увидеть карьерные перспективы и раскрыть потенциал, что снижает тревожность и неуверенность.

Формирование профессиональной идентичности – через взаимодействие с наставником наставляемый осознаёт свои сильные и слабые стороны, выбирает наиболее подходящую траекторию развития.

Развитие внутренней мотивации – осознание личного смысла работы, ценностей профессии и долгосрочных перспектив делает карьерный рост более осознанным.

Выгоды бизнеса от внедрения наставничества

Согласно исследованиям, авторы предлагают рассмотреть ключевые выгоды наставничества, которые предоставляют бизнесу значительные преимущества, способствующие повышению эффективности организации, снижению затрат и достижению стратегических целей быстрее, чем без наставничества.

1. Ускорение профессионального роста сотрудников.

Наставничество помогает сотрудникам быстрее адаптироваться к изменениям на рынке труда, вызванным цифровизацией и автоматизацией.

Передача опыта и знаний от более опытных сотрудников к новичкам способствует развитию профессиональных компетенций, что повышает общую квалификацию персонала.

2. Повышение лояльности сотрудников к корпорации.

Наставничество создаёт атмосферу поддержки и доверия, что снижает уровень стресса и повышает удовлетворённость работой.

Сотрудники, участвующие в программах наставничества, чувствуют себя более вовлечёнными и мотивированными, что снижает текучесть кадров.

3. Развитие надпрофессиональных (гибких) навыков.

Наставничество способствует развитию ключевых навыков, таких как:

– коммуникативные способности – улучшение взаимодействия с коллегами, клиентами и руководством;

– эмоциональный интеллект – развитие эмпатии, саморегуляции и управления эмоциями;

– критическое мышление и адаптивность – способность быстро реагировать на изменения и принимать стратегические решения;

– лидерские качества – подготовка сотрудников к управленческим ролям.

4. Формирование корпоративной культуры и ценностей.

Наставничество способствует передаче корпоративных ценностей и норм поведения, что укрепляет организационную культуру.

Доверительные отношения между наставниками и подопечными создают благоприятную атмосферу для сотрудничества и инноваций.

5. Снижение затрат на обучение и адаптацию.

Наставничество позволяет использовать внутренние ресурсы компании для обучения новых сотрудников, что снижает затраты на внешние тренинги и курсы.

Быстрая адаптация новых сотрудников благодаря наставничеству сокращает время, необходимое для их ввода в должность.

6. Подготовка кадрового резерва.

Наставничество помогает выявить и развить талантливых сотрудников, которые могут стать будущими лидерами компании.

Это обеспечивает преемственность и устойчивость бизнеса в долгосрочной перспективе.

7. Повышение конкурентоспособности компании.

Развитие профессиональных и надпрофессиональных навыков сотрудников делает компанию более гибкой и адаптивной к изменениям на рынке.

Высокий уровень квалификации персонала и сильная корпоративная культура повышают репутацию компании среди клиентов и партнёров.

Таким образом, внедрение наставничества в бизнесе не только способствует развитию сотрудников, но и приносит значительные выгоды для компании, включая повышение эффективности, снижение затрат и укрепление конкурентных преимуществ.

Риски для бизнеса, *если не внедрять наставничество*.

Авторы предлагают взглянуть на риски отказа от внедрения программ наставничества в организации, которые негативно скажутся на эффективности бизнеса.

Без наставничества сотрудники будут медленнее развиваться профессионально, это особенно критично в условиях быстро меняющихся требований к квалификации работников.

Без наставничества компания не сможет эффективно готовить будущих лидеров и управленцев, это создаст проблемы с преемственностью и устойчивостью бизнеса в долгосрочной перспективе.

Без внутреннего наставничества компании придётся больше инвестировать в внешние тренинги и курсы, что увеличит расходы на обучение.

Авторы предлагают посмотреть на последствия отказа от внедрения наставничества в компаниях. Отказ от внедрения наставничества может привести к снижению или медленному развитию бизнеса, включая снижение адаптивности, высокую текучесть кадров и увеличение затрат как времени, так и финансов компании. Внедрение наставничества, напротив, помогает минимизировать эти риски и способствует устойчивому развитию компании.

Заключение

Таким образом, наставничество не только способствует профессиональному развитию, но и выполняет важную психологическую и социальную функцию, поддерживая адаптацию сотрудников, формирование профессиональной идентичности и повышение мотивации к труду.

В данной статье оба автора делятся своими выводами – наставничество является эффективным инструментом профессионального развития, способствующим адаптации сотрудников к изменяющимся требованиям рынка труда, передаче ключевых компетенций и формированию корпоративной культуры. Теоретические подходы к наставничеству

демонстрируют его многогранность, охватывая когнитивные, поведенческие и социальные аспекты обучения и развития. В современных условиях наставничество выступает не только как механизм передачи знаний, но и как важный фактор поддержки, мотивации и профессионального становления. В дальнейшем изучение эффективных моделей наставничества и их влияния на карьерное развитие представляется перспективным направлением научных исследований.

Таким образом, внедрение эффективных программ наставничества в бизнесе не только способствует ускорению профессионального роста сотрудников и повышению их удовлетворённости работой, но и приносит значительные выгоды для компании, включая повышение эффективности, снижение затрат и укрепление конкурентных преимуществ.

Список литературы

1. Башарина О.В. Наставничество как стратегический ресурс повышения качества профессионального образования / О.В. Башарина // Инновационное развитие профессионального образования. – 2018. – №3 (19). – С. 18–26. EDN YLKMAX

2. Наставничество в системе образования России: практическое пособие для кураторов в образовательных организациях / под ред. Н.Ю. Синягиной, Т.Ю. Райфшнайдер. – М.: Рыбаков Фонд, 2016. – 153 с.

3. Нугуманова Л.Н. Наставничество: эффективная форма обучения: информационно-методические материалы / Л.Н. Нугуманова, Т.В. Яковленко [и др.]. – 2-е изд., доп., перераб. – Казань: Изд-во ГАОУ ДПО ИРО РТ, 2020. – С. 23.

4. Эби Л.Т. Влияние организационной поддержки на развитие: долгосрочное исследование / Л.Т. Эби, Дж.Э. Родс, Т.Д. Аллен // Журнал прикладной психологии. – 2007. – Т. 92. №1. – С. 153–167.

5. Яшкина К.Ю. Теоретические подходы к определению сущности понятия «наставничество» / К.Ю. Яшкина // Исследования молодых ученых: материалы XXIII Междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2021 г.). – Казань: Молодой ученый, 2021. – С. 12. EDN YVYFYS

6. Johnson B., Ridley C.R. The impact of mentoring on proteges' career outcomes // Journal of Vocational Behavior. – 2010. – Vol. 77. №3. – P. 310–318.

ПРОБЛЕМАТИКА ВНЕДРЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ КОУЧИНГА И НАСТАВНИЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Белоусова Наталья Евгеньевна

соискатель
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»
ИП Белоусова Наталья Евгеньевна

DOI 10.31483/r-127089

КАК ИИ ПОМОГАЕТ ВНЕДРЯТЬ ИНСТРУМЕНТЫ КОУЧИНГА И НАСТАВНИЧЕСТВА В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Аннотация*: внедрение искусственного интеллекта (ИИ) в коучинг и наставничество открывает новые возможности для персонализированного обучения и профессионального развития сотрудников. В статье рассматриваются основные AI-инструменты, применяемые в корпоративном наставничестве, включая чат-ботов, виртуальных ассистентов, анализ данных для персонализации обучения и VR/AR-решения. Проведен анализ преимуществ и ограничений применения ИИ в коучинге, а также рассмотрены подтвержденные кейсы использования AI-технологий в образовательных и корпоративных программах. В заключение предложены перспективы развития AI-коучинга, включая гибридные модели взаимодействия, углубленную персонализацию обучения и нормативное регулирование использования ИИ в сфере HR.*

Ключевые слова*: искусственный интеллект, коучинг, наставничество, персонализация обучения, HR-технологии, корпоративное обучение, чат-боты, виртуальные ассистенты, анализ данных, VR/AR-технологии.*

Современный бизнес сталкивается с необходимостью непрерывного развития сотрудников, что делает коучинг и наставничество важными инструментами управления персоналом. Традиционные подходы к обучению и профессиональному развитию сотрудников требуют значительных временных и финансовых ресурсов, а также высокой квалификации наставников. В условиях цифровизации и быстрого технологического прогресса возникает вопрос: может ли искусственный интеллект (ИИ) оптимизировать эти процессы и сделать их более доступными и эффективными?

За последние годы технологии ИИ активно внедряются в сферу управления персоналом. Компании используют алгоритмы машинного обучения, чат-ботов, системы анализа данных и другие AI-инструменты для автоматизированного обучения, персонализированного подбора наставников и мониторинга прогресса сотрудников.

Несмотря на очевидные преимущества, связанные с внедрением ИИ в коучинг и наставничество, существуют и определенные вызовы. Одним из главных является сохранение человеческого фактора, поскольку мотивация, личностное развитие и психологическая поддержка требуют эмпатии и эмоционального интеллекта, которыми технологии пока не обладают в полной мере. Кроме того, важно учитывать вопросы этики, конфиденциальности данных и возможного сопротивления сотрудников к использованию цифровых наставников.

Цель исследования

Цель данной работы – проанализировать, каким образом технологии искусственного интеллекта помогают внедрять инструменты коучинга и наставничества в организациях, а также определить их ключевые преимущества и ограничения.

Задачи исследования

− изучить основные технологии ИИ, применяемые в коучинге и наставничестве;

− рассмотреть преимущества и вызовы, связанные с внедрением ИИ в систему корпоративного обучения;

− проанализировать реальные кейсы использования ИИ в корпоративном коучинге;

− определить перспективы и возможные направления развития AI-коучинга.

Настоящее исследование направлено на выявление эффективных практик и возможностей использования искусственного интеллекта для повышения качества наставничества и коучинга в компаниях, а также на определение факторов, которые необходимо учитывать при интеграции AI-инструментов в HR-процессы.

1. Искусственный интеллект в коучинге и наставничестве: основные технологии.

Коучинг и наставничество играют важную роль в развитии сотрудников, повышении их мотивации и профессиональной компетентности. Однако традиционные программы часто требуют значительных ресурсов и времени, а эффективность зависит от квалификации наставников. Внедрение технологий искусственного интеллекта (ИИ) в эти процессы позволяет автоматизировать ряд задач, сделать наставничество более доступным и персонализированным.

Современные AI-инструменты применяются в коучинге и наставничестве по нескольким ключевым направлениям.

Чат-боты и виртуальные ассистенты для коучинга

Одним из наиболее популярных решений являются чат-боты и голосовые помощники, использующие обработку естественного языка (NLP) и машинное обучение. Они могут:

− отвечать на вопросы сотрудников, давать советы по профессиональному развитию;

− напоминать о запланированных задачах и следить за прогрессом;

− предоставлять персонализированные рекомендации на основе собранных данных.

Примером является IBM Watson, который интегрируется в HR-системы и помогает компаниям анализировать данные о сотрудниках,

выявлять потребности в обучении и предлагать индивидуальные программы развития.

Персонализированные рекомендации и анализ данных

ИИ может анализировать огромные массивы данных, включая поведение сотрудников, их карьерные цели и уровень компетенций. Это позволяет:

− подбирать индивидуальные программы обучения и развития;

− определять потенциальных наставников на основе навыков и опыта;

− автоматически оценивать эффективность коучинга и корректировать стратегии наставничества.

Примером является платформа BetterUp, которая использует ИИ для подбора коучей и персонализации обучения, анализируя психометрические данные сотрудников.

Автоматизированная обратная связь и мониторинг прогресса

ИИ-инструменты помогают оценивать успехи сотрудников, предоставляя объективную обратную связь. Они могут:

− автоматически анализировать достижения и выявлять зоны для улучшения;

− формировать отчеты о прогрессе и предлагать корректирующие меры;

− использовать sentiment-анализ для определения эмоционального состояния сотрудников.

Подобные технологии применяются в HRM-платформах, таких как TalentLMS, которые интегрируют AI-аналитику для персонализированного обучения и мониторинга результатов.

Виртуальная и дополненная реальность (VR/AR) для наставничества

Использование VR и AR позволяет моделировать рабочие ситуации, обучать сотрудников в интерактивной среде и развивать soft skills. Например:

− симуляция сложных переговоров или управленческих решений;

− создание виртуальных менторских встреч с экспертами;

− практическое обучение через геймификацию.

Компании, такие как PwC и Walmart, уже используют VR-тренинги для развития лидерских качеств и soft skills среди сотрудников.

Выводы

ИИ значительно расширяет возможности коучинга и наставничества, предлагая персонализированные, доступные и автоматизированные решения. Однако важно учитывать, что технологии должны дополнять традиционные методы, а не заменять живых наставников.

На российском рынке сохраняется потенциал для создания и развития сервисов, схожих с примерами, перечисленными выше.

2. Преимущества и ограничения использования ИИ в коучинге и наставничестве.

Внедрение искусственного интеллекта (ИИ) в коучинг и наставничество предоставляет компаниям широкие возможности для персонализации обучения, автоматизации процессов и повышения эффективности взаимодействия сотрудников. Однако, несмотря на очевидные преимущества, существуют и определенные ограничения, которые необходимо учитывать при интеграции AI-технологий в корпоративное обучение.

Преимущества использования ИИ в коучинге и наставничестве

1. Доступность 24/7 и масштабируемость.

ИИ-платформы позволяют сотрудникам получать наставническую поддержку в любое время, независимо от часовых поясов и графиков работы. Например, AI-коучи на основе чат-ботов могут отвечать на вопросы сотрудников, предоставлять персонализированные рекомендации и поддерживать процесс обучения без необходимости постоянного участия живых наставников.

Пример: в России платформа Skyeng использует алгоритмы машинного обучения для подбора персонализированных заданий в рамках языкового обучения. Аналогичные технологии могут применяться и в корпоративном коучинге, подбирая оптимальные менторские программы для сотрудников.

2. Персонализация рекомендаций и развитие на основе данных.

ИИ может анализировать карьерные цели сотрудников, уровень их компетенций и предпочтительные стили обучения, чтобы подбирать оптимальные методы наставничества. Это позволяет:

− автоматически определять слабые и сильные стороны работника;

− рекомендовать индивидуальные учебные программы и подходящих наставников;

− оценивать эффективность наставничества и корректировать стратегию.

Пример: в Учи.ру разработана AI-система персонализированного обучения, анализирующая успехи учеников и адаптирующая образовательный процесс под их индивидуальные потребности. Алгоритмы машинного обучения оценивают уровень знаний, сложность выполнения заданий и скорость прохождения тем, чтобы автоматически корректировать траекторию обучения. Такой подход позволяет повысить вовлеченность пользователей и адаптировать материал под каждого ученика.

3. Автоматизация рутинных процессов, снижение нагрузки на HR и коучей.

ИИ может выполнять рутинные задачи, такие как:

− анализ обратной связи от сотрудников;

− генерация отчетов о прогрессе;

− мониторинг выполнения индивидуальных планов развития.

Пример: в Яндекс Учебнике разработана рекомендательная система на основе алгоритмов машинного обучения, которая анализирует успеваемость учащихся, выявляет пробелы в знаниях и автоматически предлагает индивидуальные задания. Искусственный интеллект адаптирует программу обучения под каждого ученика, предоставляя учителям инструменты для персонализированной работы с классом.

4. Объективность анализа данных и устранение человеческих предубеждений.

ИИ может анализировать данные сотрудников без субъективности, которая присуща человеческим наставникам. Это снижает вероятность дискриминации и помогает оценивать компетенции работников на основе объективных показателей.

Пример: в России активно развивается система «Цифровой профиль сотрудника», которая на основе анализа данных помогает работодателям подбирать персонализированные программы обучения и карьерного роста.

3. Ограничения и вызовы внедрения ИИ в коучинг и наставничество.

1. Отсутствие эмоциональной эмпатии.

ИИ не способен в полной мере заменить живого наставника, поскольку не обладает эмоциональным интеллектом. Несмотря на развитие технологий анализа настроений, AI-коучи не могут оказывать психологическую поддержку на уровне опытного человека-наставника.

2. Возможные этические проблемы и конфиденциальность данных.

Использование ИИ для анализа персональных данных сотрудников требует строгого соблюдения норм защиты информации. Вопросы, связанные с конфиденциальностью, становятся особенно важными, когда речь идет о корпоративных коучинговых программах.

Пример: в России действует закон о персональных данных (152-ФЗ), который регулирует использование AI-алгоритмов в анализе HR-информации и требует соблюдения стандартов безопасности.

3. Сопротивление сотрудников к использованию ИИ в наставничестве.

Не все работники готовы доверять AI-коучам, особенно если они привыкли к традиционным методам наставничества. Недоверие может быть вызвано опасениями относительно точности рекомендаций, возможной предвзятости алгоритмов и недостаточного понимания работы технологий.

4. Ограниченность ИИ в сложных ситуациях.

Хотя AI-коучи могут эффективно работать с анализом данных и выдачей рекомендаций, они не всегда способны учитывать сложные личностные и психологические аспекты развития сотрудников. В ситуациях, требующих гибкости мышления и нестандартного подхода, живые наставники остаются незаменимыми.

Выводы

ИИ предоставляет значительные возможности для коучинга и наставничества, включая персонализацию, автоматизацию и независимость оценок. Однако его внедрение требует внимательного учета этических аспектов, обеспечения конфиденциальности данных и гибкого сочетания технологий с традиционными методами наставничества. Оптимальным решением может стать гибридная модель, в которой AI-коучи дополняют работу живых наставников, помогая масштабировать коучинг и повышать его эффективность.

4. Практические кейсы внедрения ИИ в корпоративные программы наставничества и коучинга.

Внедрение технологий искусственного интеллекта (ИИ) в корпоративное наставничество и коучинг набирает популярность в России. AI-инструменты позволяют автоматизировать процессы обучения, персонализировать программы развития сотрудников и повышать их эффективность. В этом разделе рассмотрены подтвержденные примеры применения ИИ в сфере наставничества и корпоративного коучинга.

Кейс 1. Университет Иннополис – персонализированное обучение с использованием ИИ.

Описание.

Университет Иннополис активно использует ИИ для персонализации учебных траекторий и адаптации образовательных программ под уровень знаний каждого студента.

Как применяется ИИ:

− анализирует данные о компетенциях и карьерных целях обучающихся;

− определяет индивидуальные траектории развития;

− рекомендует образовательные модули на основе анализа успехов студентов.

Результаты.

С 2016 года более 25 000 человек из 55 компаний прошли обучение по программам дополнительного образования, где применялись технологии анализа данных и искусственного интеллекта.

Кейс 2. Национальная технологическая инициатива (НТИ) – AI-обучение на образовательных интенсивах.

Описание.

В рамках Национальной технологической инициативы (НТИ) проводятся интенсивные образовательные программы «Остров 10–22» и «Архипелаг 20.35», где применяются технологии ИИ для подготовки специалистов цифровой экономики.

Как применяется ИИ:

− разрабатываются цифровые симуляторы для обучения;

− используются AI-ассистенты для персонализированного обучения;

− анализируются результаты участников для корректировки индивидуальных образовательных стратегий.

Результаты.

Программы НТИ помогают развивать цифровые компетенции у участников и внедрять AI-технологии в образовательные процессы.

Кейс 3. Яндекс Практикум – AI-ассистент в онлайн-образовании.

Описание.

Яндекс Практикум внедрил ИИ-ассистента на основе YandexGPT в часть своих образовательных программ, помогая студентам эффективнее осваивать материал и автоматизировать проверку заданий.

Как применяется ИИ:

− AI-ассистент проверяет код студентов, выявляет ошибки и даёт рекомендации по их исправлению;

− перефразирует и пересказывает сложные темы, помогая студентам лучше понять учебный материал.

Результаты.

Использование ИИ-ассистента позволяет повысить эффективность обучения, улучшить понимание учебного материала студентами и снизить нагрузку на преподавателей.

Выводы

Рассмотренные примеры демонстрируют успешное внедрение ИИ в образовательные и корпоративные программы наставничества и коучинга в России. Технологии AI помогают персонализировать обучение, анализировать данные о прогрессе сотрудников и оптимизировать образовательные процессы. Важно учитывать, что ИИ-инструменты наиболее эффективны при сочетании с традиционными методами наставничества, что позволяет достигать лучших результатов в профессиональном развитии.

Заключение

Современные технологии искусственного интеллекта (ИИ) все активнее внедряются в корпоративное обучение, коучинг и наставничество. AI-

инструменты помогают персонализировать образовательные программы, анализировать данные о прогрессе сотрудников и автоматизировать процессы наставничества.

В ходе исследования были рассмотрены основные направления использования ИИ в коучинге и наставничестве:

− чат-боты и виртуальные ассистенты для поддержки сотрудников;

− персонализированные рекомендации на основе анализа данных;

− автоматизированная обратная связь и мониторинг прогресса;

− виртуальная и дополненная реальность (VR/AR) для корпоративного обучения.

На основании подтвержденных кейсов можно сделать следующие выводы.

1. *ИИ значительно повышает эффективность корпоративного наставничества* за счет персонализации обучения, адаптации к индивидуальным потребностям сотрудников и автоматизированного мониторинга прогресса.

2. *Крупные российские компании и образовательные учреждения* уже активно используют AI-технологии.

3. *AI-инструменты не заменяют живых наставников*, *но дополняют их работу*. Искусственный интеллект помогает автоматизировать рутинные процессы и предоставляет аналитику, однако не обладает эмоциональным интеллектом, необходимым для глубокого коучинга.

4. *Существуют вызовы*, *связанные с внедрением ИИ*, такие как недостаточная доверенность сотрудников к AI-коучам, вопросы конфиденциальности данных и ограниченность алгоритмов в сложных ситуациях, требующих гибкости мышления.

Перспективы развития

В будущем можно ожидать следующих тенденций в AI-коучинге и наставничестве.

1. Развитие гибридных моделей: сочетание ИИ и живых наставников для повышения эффективности коучинга.

2. Углубленная персонализация: алгоритмы машинного обучения будут точнее анализировать данные сотрудников и адаптировать программы обучения под их профессиональные цели.

3. Этическое регулирование AI-коучинга: разработка стандартов защиты данных и прозрачности AI-алгоритмов.

4. Интеграция VR и AR в корпоративное обучение: использование виртуальных симуляций для развития навыков сотрудников.

Таким образом, ИИ становится важным инструментом корпоративного обучения и наставничества, помогая компаниям и образовательным организациям повышать уровень подготовки сотрудников, масштабировать коучинг-программы и внедрять инновационные методы развития персонала.

Список литературы

1. Амиров Р.А. Перспективы внедрения технологий искусственного интеллекта в сфере высшего образования / Р.А. Амиров, У.М. Билалова // Управленческое консультирование. – 2020. – №3. – С. 80–88. DOI 10.22394/1726-1139-2020-3-80-88. EDN XKTQTC

2. Барбиеру А.А. Может ли искусственный интеллект заменить коуча? Обзор научных исследований в использовании искусственного интеллекта в коучинговых целях / А.А. Барбиеру // Коучинг и наставничество: теория и практика: сб. трудов I Всерос. науч.-практ. конф. – 2024. – С. 50–58. EDN BQODPJ

3. Дворяткина С.Н. Новая роль наставников в цифровом образовании: симбиоз искусственного и естественного интеллекта / С.Н. Дворяткина // Феноменология наставничества в гуманитарных и социальных науках: тенденции и перспективы развития: материалы Всерос. науч. конф. (Елец, 19 мая 2023 г.). – Елец: Елецкий гос. ун-т им. И.А. Бунина, 2023. – С. 23–25. EDN JLFKZQ

4. Исаева А.В. Наставничество в сфере высшего образования при поддержке искусственного интеллекта: этические вопросы / А.В. Исаева // Всероссийский педагогический форум – 2023: сборник статей II Всероссийской методико-практической конференции. – 2023. – С. 97–101. EDN DCJXAX

5. Паспорт федерального проекта «Искусственный интеллект» национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. протоколом президиума Правит. комиссии по цифровому развитию от 27.08.2020 №17). – 2020. – 20 с.

6. Филоненко Н.Ю. Искусственный интеллект как современная модель наставничества в практике обучения персонала / Н.Ю. Филоненко // Вопросы отраслевой экономики. – 2024. – Вып. 4 (8). – С. 54–61. DOI 10.24888/2949-2793-2024-8-54-61. EDN RSVEJT

7. Bachkirova T., Kemp R. «AI coaching»: democratising coaching service or offering an ersatz? // Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice. 2024. Vol. 17. No. 1. P. 27–45.

8. Chang C.-N., Hui J., Justus-Smith C., Wang T.-W. Navigating STEM careers with AI mentors: a new IDP journey // Frontiers in Artificial Intelligence. 2024. Vol. 7. Art. 1461137.

9. Diller S., Stenzel L.-C., Passmore J. The coach bots are coming: exploring global coaches' attitudes and responses to the threat of AI coaching // Human Resource Development International. 2024. Vol. 27. No. 4. P. 597–621. DOI 10.1080/13678868.2024.2375934. EDN OOYAWS

10. Eubanks B. Artificial Intelligence for HR: Use AI to Support and Develop a Successful Workforce. 2nd ed. London: Kogan Page, 2022. 272 p.

11. Passmore J., Olafsson B., Tee D. (2025). A systematic literature review of artificial intelligence (AI) in coaching: insights for future research and product development // Journal of Work-Applied Management.

12. Terblanche N., Molyn J., De Haan E., Nilsson V.O. Coaching at scale: investigating the efficacy of artificial intelligence coaching // International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. 2022. Vol. 20. No. 2. P. 20–36.

Гапоненко Александр Лукич
заслуженный деятель науки РФ, д-р экон. наук, профессор
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ»
г. Москва

КОУЧИНГ И НАСТАВНИЧЕСТВО КАК ИМПЕРАТИВ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА

***Аннотация**: в статье рассматриваются такие новые подходы к менеджменту и к формированию корпоративной культуры, с целью повышения эффективности, как коучинг и наставничество. По мнению автора, новые подходы к менеджменту, формированию корпоративной культуры, решению новых задач требуют нестандартных путей решения и применения новых социальных технологий.*

***Ключевые слова**: менеджмент, коучинг, наставничество, корпоративная культура, корпоративные ценности, обучение, здоровье.*

Главный вызов современности по отношению к менеджменту состоит в том, что внешняя среда изменяется и скорость этих изменений все время растет. Поэтому менеджмент обязан быть гибким, обеспечивая постоянную подстройку к изменяющейся внешней среде. В новых условиях обучение становится функцией менеджмента, а инновации проникают во все процессы, обеспечивая постоянную подстройку к новым условиям.

Для обеспечения гибкости во многих коллективах интенсифицируется обучение, развиваются процедуры обмена знаниями, передачи опыта. Задачей менеджмента становится формирование и развитие инновационной среды, которая обеспечивает постоянное творческое участие сотрудников в совершенствовании деловых процессов. Сотрудники постоянно задают себе и друг другу вопрос: «Как мы можем лучше сделать нашу работу?». И обеспечение гибкости, и творческое участие сотрудников в бизнес-процессах, и обучение требуют широкого использования коучинга и наставничества.

Один из наиболее авторитетных авторов по менеджменту, Г. Хэмел, одну из своих книг назвал What Matters Now, то есть «Что важно в настоящее время в менеджменте?» Он ответил на поставленный вопрос так: «ценности, инновации и страстность». Интересно то, что в процессе укрепления корпоративных ценностей в качестве основного инструмента используются коучинг и наставничество. Также они используются в процессе реализации инноваций и в культивировании страстного отношения к работе. Как добиться того, чтобы сотрудники разделяли общие ценности, как их вовлечь в инновационный процесс, как сделать так, чтобы сотрудники вкладывали душу в свое дело? Традиционными методами (с помощью планирования, координации, стимулирования и контроля) это сделать не получится, требуются другие методы воздействия на сотрудников, прежде всего это коучинг и наставничество.

Менеджмент, чтобы быть эффективным, обязан достаточно широко использовать обратную связь. Она применяется в разных формах: обратная связь от клиентов, от сотрудников по поводу действий организации в целом или ее подразделений и от сотрудников по поводу действий других сотрудников. В последнем случае важно выстроить обратную связь снизу вверх, сверху вниз и по горизонтали. Для того, чтобы обратная связь работала эффективно, целесообразно повысить уровень доверия, в том числе опираясь на коучинг и наставничество. Также необходимо создать соответствующие информационные каналы, культивировать обучение и развитие сотрудников, развивать корпоративную культуру, в которой обратная связь декларируется как всеобъемлющий принцип.

Как известно, универсальными побудительными силами являются не только первичные потребности (вода, воздух, пища, укрытие, сон и секс), не только награды и наказания, но и склонность исследовать, учиться и развиваться. В связи с этим в организациях целесообразно осуществлять на системной основе обучение и развитие, предоставляя доступ к онлайн-курсам, менторство, формировать корпоративные университеты или подразделения обучения и развития, укреплять корпоративную культуру, ориентированную на обучение. Обучение сегодня осуществляется в разнообразных формах, не только в традиционной форме общения учителя с аудиторией, но и в формах коучинга, сокоучинга (когда двое

осуществляют коучинг друг друга), в форме наставничества, а также в процедурах обмена опытом, путем ротации и т. д.

Современный менеджмент делает значительный акцент на формирование и укрепление корпоративной культуры. Любому бизнесу важно, чтобы сотрудники разделяли общие ценности, формировали схожие убеждения, применяли в своей деятельности общие принципы и руководствовались общими нормами.

Эффективная корпоративная культура формирует у сотрудников приверженность, увеличивает удовлетворенность работой, согласовывает их усилия, определяет общее понимание ситуации, помогает справиться со сложными изменениями. Правильно сформированная корпоративная культура повышает конкурентоспособность компании.

Корпоративная культура – это эквивалент ритуалов, обрядов, символов и историй народа, этноса, племени. Специалисты по корпоративной культуре внимательно исследуют, как происходит формирование и закрепление племенной культуры у некоторых первобытных племен. В этом плане представляют интерес методы формирования и укрепления племенной культуры у племени жуцъоанси (Южная Африка). Исследователи отметили, что помимо дневных разговоров, в которых члены племени обсуждают разные аспекты сбора пищи, распределения ресурсов, общих планов и пр., практически каждый вечер они собираются у костра и там ведут разговоры. Время у костра распределяется так: 40% времени они рассказывают друг другу истории о реальных людях, 40% времени они рассказывают различные мифы, а 20% времени они поют и танцуют. На самом деле в процессе своего общения соплеменники обмениваются опытом, ценностями и картинами мира, то есть формируют и укрепляют собственную племенную культуру.

В современных компаниях, характеризующихся мощной корпоративной культурой, используются как классические приемы использования визуальных и аудиоканалов пропаганды корпоративных ценностей и смыслов, так и аналоги вечерних разговоров у костра, во время которых сотрудники обмениваются по горизонтали собственными пониманиями ценностей и принципов компании.

Можно привести следующий пример коучинговой практики в менеджменте ближайшего будущего. В последние годы одной из популярных ценностей компании становится здоровье сотрудников. Польза такой инициативы распределяется между всеми участниками. Для бизнеса эта польза состоит в том, что здоровые сотрудники становятся более производительными, более вовлеченными, текучесть снижается, развивается бренд работодателя. Для сотрудников польза состоит в укреплении физического и ментального здоровья. Польза для общества состоит в том, что повышается продолжительность жизни, растет индекс счастья, укрепляются основы государственности.

Стандартное обучение в сфере укрепления здоровья не работает. Многие люди информированы об основах здорового образа жизни, но не следуют ему. Поэтому предстоит не только дать информацию, но и трансформировать образ жизни сотрудников. Это можно сделать с помощью программы корпоративного оздоровления, направленной как на формирование корпоративной культуры, в рамках которой здоровье сотрудников

становится корпоративной ценностью, так и на обучение сотрудников в сфере укрепления собственного здоровья. Программа направлена на то, чтобы каждый участник получил конкретные инструменты для поддержания здоровья и смог легко интегрировать их в свою жизнь, а компания – создать здоровую и продуктивную рабочую среду.

В программе используются не только стандартные апробированные методики обучения, но и двухступенчатый метод внедрения новых смыслов в коллектив: на первой стадии обучение проходят только топ-менеджеры и менеджеры среднего звена, чтобы затем на второй стадии стать своеобразными амбассадорами новых подходов к жизни и новых практик физического и ментального оздоровления.

Программа предоставляет сотрудникам доступ к корпоративному Telegram-каналу, где ежедневно публикуется информация о здоровом образе жизни по четырем направлениям:

– правильное питание;

– здоровый сон;

– двигательная активность;

– психоэмоциональная устойчивость.

Каждый участник программы:

– читает короткие и понятные материалы (в среднем 10 минут в день) с рекомендациями, которые можно сразу применять в жизни;

– проходит опросы и анкетирование, чтобы осознать текущее состояние здоровья и изменений в процессе программы;

– формирует новые полезные привычки и обсуждает с коллегами личные и командные успехи в малых группах;

– получает доступ к дополнительным источникам информации (книги, статьи, блоги) для углубленного изучения темы.

Программа предполагает не только ежедневное информирование, но и постоянное обсуждение в группах, где проходит обсуждение успехов и неудач по формированию здоровых привычек в четырех указанных сферах.

Программа создает в компании среду, где здоровье человека становится осознанной ценностью каждого человека и компании в целом. В ближайшие годы здравосозидательные компании станут стандартом бизнеса современной России. Этот стандарт предполагает трансформацию корпоративной культуры с ориентацией ее на заботу о здоровье сотрудников и улучшение качества их жизни. Забота о физическом и ментальном здоровье сотрудников становится не только гуманитарным направлением деятельности руководства, но и частью мотивационной стратегии. Данный пример показывает, насколько новые подходы к менеджменту, формированию корпоративной культуры, решению новых задач требуют нестандартных путей решения и применения новых социальных технологий.

Список литературы

1. «Зонтик» Кайдзен [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://leantoc.blogspot.com/2012/11/blog-post_21.html (дата обращения: 07.03.2025).

Долина Наталия Владимировна
канд. экон. наук, президент, психолог, педагог
Союз профессионалов в сфере потенциала человека
ментор и бизнес-коуч международного класса
уровня Мастер (MCC ICF), председатель комиссии
по аккредитации коучинговых центров
и сертификации коучей в НАСДОБР

ФОРМИРОВАНИЕ НАЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО КОУЧИНГА. ОТ РАЗОБЩЕННОСТИ К ЕДИНСТВУ

Аннотация*: в статье рассматриваются основные вызовы, которые стоят сегодня перед рынком коучинга, и предлагаются пути, как их можно преодолеть. Поднимается тема объединения профессионального сообщества и важность донесения ценности коучинга до общества и государства, формирования национальной модели коучинга.*

Ключевые слова*: коучинг, национальная модель коучинга, объединение, Союз профессионалов в сфере развития потенциала человека, Союз РПЧ, независимая оценка квалификации, НОК.*

Коучинг как самостоятельный вид деятельности хорошо интегрируется с разными профессиями. Сейчас коучинг активно используется в психологии, менеджменте, образовании и даже в медицине и юриспруденции.

Мы все растем как профессионалы. А растет ли наш рынок? По количеству и качеству проектов – да, но это не единственные показатели.

Давайте посмотрим, что происходит сейчас в нашей отрасли? Мы бы выделили следующие проблемы на рынке.

1. Высокие темпы роста рынка.

Коучинг растет в геометрической прогрессии, а следовательно, размываются его границы, этика, определение, качество. Он востребован и как дорогая услуга, но в то же время и как доступная каждому человеку, иногда даже бесплатная.

Кроме этого, для коучинга характерна многовариантность использования – он легко соединяется с другими профессиями, и это во многом раскрывает его возможности, но и размывает его границы.

Люди, которые попробовали коучинг, прошли групповые, командные, открытые программы, всегда воодушевлены. Но проблема в том, что они не всегда могут объяснить, что же с ними произошло после коучинга.

К сожалению, неопределенность и невнятность услуги тоже бросают тень на нашу профессию. А отсюда возникают хайп и разного рода баталии, которые часто сопровождают коучинг.

2. Отсутствие единства.

С одной стороны, у нас много конфессий коучинга, провайдеров обучения, есть ряд профессиональных ассоциаций. Согласно проведенным исследованиям, сейчас в России насчитывается более 75 таких организаций.

Но из-за того, что мы не едины, мы постоянно конкурируем друг с другом. С одной стороны, в конкуренции мы растем и развиваемся, и это

хорошо. Но, с другой стороны, в этой конкуренции возникает много всего, что не способствует красоте нашей отрасли, и мы теряем положительный образ перед нашими клиентами, государством и обществом. А это не идет нам на пользу.

Кроме того, важной проблемой сегодня становится отсутствие единых стандартов в профессии. Динамичный рост породил огромное количество не просто конфессий, а абсолютно разных толкований сути коучинга.

3. Низкие входные барьеры в профессию.

Любой может назвать себя коучем, и ему за это ничего не будет. На данный момент коучинг прочно связался ни с научным или развивающим походом, а с «мистером Всезнайкой», который точно расскажет, как надо жить. В этом нам, к сожалению, «помогли» блогеры и инфоцыгане.

Но мы не хотим ни от кого отгораживаться. Что же тогда нам важно делать?

На наш взгляд, мы должны громче говорить о том, кто мы, создать консолидированный голос отрасли.

«Разобщенные княжества» – так однажды описали рынок коучинга в одной из государственных структур. Но мы бы хотели, чтобы наши княжества оставались княжествами – уникальными, красивыми, яркими, развивающимися, со своими специалистами и выпускниками. Но все-таки чтобы в них было единство – единая прозрачная отрасль.

«Единство всех и ценность каждого» – такой девиз мы формируем сегодня для себя и предлагаем его рынку. И Всероссийская научно-практическая конференция «Коучинг и наставничество: теория и практика» хорошо подчеркивает этот подход.

Отдельно хотели бы сказать о равных возможностях для всех участников рынка. Что можно сделать, чтобы в объединении наших «княжеств» было создано нечто единое, способное транслировать обществу и государству, что такое коучинг, но при этом сохраняя уникальность своего подхода, авторство своих программ? Как выстраивать диалог с обществом и государством? Они очень просто воспринимают нашу профессию, а значит, неверно. Нам необходимо вместе создавать высокопрофессиональную и прозрачную понятную услугу, структурировать наш рынок. Мы структурируем себя, не дожидаясь, пока «отструктурируют» нас.

Важное событие в мире коучинга произошло 23 мая 2024 года. Национальное агентство развития квалификаций (НАРК) одобрило и внесло в государственный реестр четыре квалификации коучей на основе профессионального стандарта «Консультант в области управления персоналом». Нам кажется, мы смело можем вносить эту дату в свои календари, потому что это означает признание нашей профессии на государственном уровне.

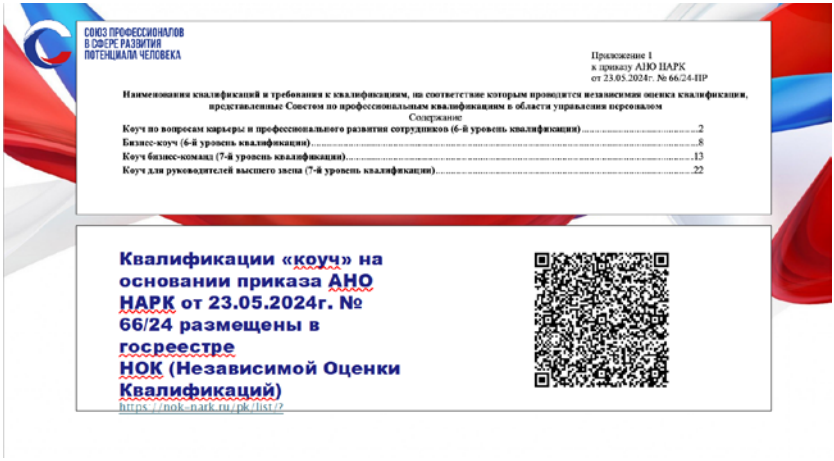


Рис. 1

Поэтому нам видится, что той самой объединяющей базой может стать наличие этих квалификаций. И как мы можем создать единое пространство и использовать эту возможность, имея свои программы обучения, уровни сертификации, аккредитации программ?

Таким интегратором на рынке сегодня является Союз профессионалов в сфере развития потенциала человека (Союз РПЧ). Мы выступили автором, учредителем, идеологом и президентом данной организации.

Одной из задач организации является создание совета лидеров. Через объединение каждая организация в этом совете сможет сказать, как она видит дальнейшее взаимодействие своей организации с существующими возможностями на рынка, как в целом мы хотели бы двигаться. В итоге создание совета лидеров отрасли станет важным этапом формирования национальной модели коучинга в России.

Более 70% российского бизнеса использует коучинг для развития своих команд. И в этом заключается парадокс сегодняшней ситуации. С одной стороны, мы имеем угрозы и риски ввиду того, что нас смешивают с псевдокоучами, а общество и государство не понимают, что мы делаем, и пытаются нас регулировать. А с другой стороны, московские педагоги обучаются коучингу, в бизнесе, в вузах уже присутствует коучинг, и это говорит о важности нашей профессии.

Поэтому еще одной задачей Союза РПЧ является то, что мы хотим показать, что рынок может сделать сообща для развития всей отрасли. Для этого в Союзе РПЧ можно демонстрировать свою научную деятельность, лучшие кейсы того, что каждый из нас как провайдер обучения делает для общества, государства, образования, медицины, политики.

Кроме этого, Союз будет содействовать тому, чтобы максимальное количество специалистов могли пройти сертификацию – экзамен по системе Независимой оценки квалификации (НОК).

Так нам видится создание единства и объединения. Не отстраиваться, а показывать, кто мы есть. Не избегать, а искать способы соединения и интеграции. Тем самым мы защищаем не только свои интересы, но и интересы заказчиков, общества, государства. И нам кажется, что это хороший путь к взрослению, когда мы можем создавать свою объединяющую организацию и говорить обществу и государству, что мы хотели бы видеть в рамках нашего будущего. Мы его формируем сами. А это – авторство в жизни, то, к чему мы часто призываем наших клиентов.

Список литературы

1. Коучинговые школы посчитали: образовательных организаций заметно больше сотни [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.cossa.ru/news/339299/ (дата обращения: 07.03.2025).

2. Меновщиков В.Ю. Консультативная психология: границы понятия, границы компетентности… / Ю.В. Меновщиков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://psy.su/feed/9687/ (дата обращения: 07.03.2025).

3. Национальным агентством развития квалификаций одобрены квалификации коучей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://sovethr.ru/2024/06/17/nacionalnym-agentstvom-razvitiya-kvalifikacij-odobreny-kvalifikacii-kouchej/ (дата обращения: 07.03.2025).

Домброван Мария Александровна
MCC ICF, CEO
Школа бизнес-коучинга и менторинга «Человеческий Капитал»
г. Казань, Республика Татарстан

БУДУЩЕЕ КОУЧИНГА: СМЕНА РОЛИ КОУЧА В РАБОТЕ С ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ СИСТЕМАМИ

Аннотация*: статья рассматривает современные экономические и социальные тенденции, оказывающие значительное влияние на развитие коучинга в работе с организациями, изменения в роли коуча, вызванные социальными и экономическими трендами, кризисами мышления и неопределенности, эмоциональной перегрузкой и цифровизацией. В работе анализируются новые компетенции коуча, включая психодинамику организаций, стратегическое мышление, корпоративную антропологию и предпринимательский подход.*

Ключевые слова: коучинг, организационные системы, корпоративная культура, психодинамика, стратегическое мышление, цифровая трансформация, эмоциональный интеллект, адаптивность, бизнес-консалтинг, инновации.

Современные организационные системы сталкиваются с рядом вызовов, связанных с изменениями в экономике, социальной среде и технологиях. Согласно исследованиям А. Аузана, современные организации работают в условиях постоянной неопределенности, что требует адаптации новых подходов к управлению и развитию человеческого капитала. В этом контексте роль коуча эволюционирует, становясь более комплексной и включающей в себя элементы организационной психологии, стратегического консалтинга и психодинамического анализа.

Основные социальные и экономические тренды

1. Кризис мышления и креативности: организации сталкиваются с проблемами шаблонного мышления, стагнации экспериментов и утраты уникальности. Согласно исследованию Всемирного экономического форума (2023), 65% рабочих мест требуют высоких когнитивных навыков, однако организации испытывают дефицит в инновационном мышлении сотрудников. Исследования показывают, что только 32% компаний проводят программы по развитию креативности и нестандартного мышления среди сотрудников. Более того, автоматизация многих процессов приводит к снижению потребности в рутинной аналитической работе, делая критическое и креативное мышление ключевыми навыками будущего.

2. Страх неопределенности и отсутствие образа будущего: исследование McKinsey (2023) показало, что 78% топ-менеджеров испытывают сложности в долгосрочном планировании из-за нестабильности рынков. Это ведет к доминированию ценностей выживания над созиданием, что сказывается на стратегическом развитии организаций. В условиях повышенной неопределенности ключевыми факторами становятся адаптивность, стратегическая гибкость и способность прогнозировать изменения. По данным исследования Harvard Business Review (2022), компании, которые инвестируют в развитие адаптивного лидерства и навыков стратегического прогнозирования у сотрудников, на 40% успешнее преодолевают экономические кризисы.

3. Эмоциональный кризис и благополучие сотрудников: рост уровня стресса, выгорания и цифровой зависимости приводит к снижению качества взаимодействия в командах. Согласно отчету Deloitte (2022), 77% сотрудников испытывают эмоциональное истощение, что снижает продуктивность и командную эффективность. В исследовании Gallup (2023) указывается, что около 44% сотрудников чувствуют себя выгоревшими на рабочем месте. Особенно остро проблема стоит в высокотехнологичных компаниях, где уровень психологического давления значительно выше. Это требует активного вмешательства HR-отделов, корпоративных коучей и внедрения программ ментального здоровья.

4. Информационная перегрузка и цифровизация: Исследование Pew Research (2023) указывает, что 62% респондентов считают, что объем доступной информации негативно влияет на их способность к принятию решений. При этом около 48% менеджеров признаются, что тратят более 3 часов в день на фильтрацию и анализ информации, что снижает их продуктивность и уровень вовлеченности в стратегическое планирование. Развитие искусственного интеллекта и автоматизированных аналитических инструментов частично решает эту проблему, но также создает новые вызовы, связанные с необходимостью постоянного обучения и переквалификации сотрудников.

Роль коуча в трансформации корпоративной культуры

Культурные коды, о которых пишет Аузан, формируют уникальные особенности поведения и мышления в организациях. Понимание этих кодов позволяет коучам эффективно адаптировать свои подходы к специфике каждой компании.

Новые роли коуча в организационных системах

Современный коучинг требует гибкости и интеграции различных подходов, что приводит к формированию новых ролей коуча:

− коуч-стратег – поддерживает предпринимателей в стратегическом планировании и адаптации к изменениям;

− коуч-интегратор – способствует развитию командного взаимодействия и корпоративной культуры;

− коуч-коммуникатор – работает с развитием эмоционального интеллекта и эмпатии в организации;

− коуч-креатор – помогает организациям находить нестандартные решения и развивать инновационное мышление;

− организационный коуч – занимается консультированием компаний с учетом рациональных и иррациональных факторов, влияющих на бизнес;

− коуч цифровой трансформации – помогает адаптировать организации к изменениям, связанным с цифровизацией, развитием искусственного интеллекта и автоматизацией бизнес-процессов.

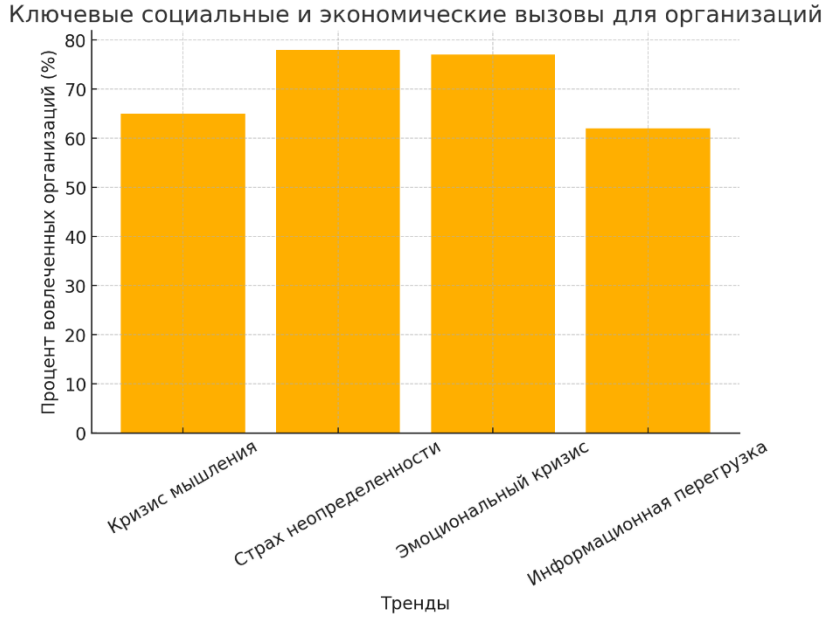


Рис. 1. Ключевые социальные и экономические вызовы для организаций

Для наглядности представим ключевые статистические данные в виде диаграммы (рис. 1). Корпоративные ценности влияют на то, как сотрудники воспринимают лидерство, принимают решения и взаимодействуют друг с другом. Например, в культурах с высоким уровнем коллективизма сотрудники могут отдавать предпочтение командной работе и совместному принятию решений, тогда как в индивидуалистических культурах

ценится личная инициатива и ответственность. Коуч, осознающий эти различия, способен настроить свои методы работы в соответствии с культурным контекстом организации.

Аузан отмечает, что изменение культурных кодов возможно, но требует осознанных усилий и времени. Коучи играют ключевую роль в этом процессе, помогая организациям:

− диагностировать текущую культуру: понимание существующих ценностей и убеждений, влияющих на поведение сотрудников;

− определить желаемую культуру: совместная работа с руководством и сотрудниками для разработки видения и ценностей, поддерживающих стратегические цели компании;

− разработать план изменений: создание стратегий и инициатив, направленных на постепенное внедрение новых культурных элементов;

− поддерживать и укреплять изменения: обеспечение постоянной поддержки и обучения для закрепления новых культурных норм.

Компетенции будущего для коучей

С учетом изменений в организационной среде коучам необходимо развивать следующие компетенции.

1. Организационная психология и развитие. Понимание механизмов формирования групповой динамики, лидерства и мотивации позволяет коучам способствовать созданию продуктивной рабочей среды. Влияние на организацию проявляется в повышении вовлеченности сотрудников, снижении конфликтности и улучшении внутреннего климата компании.

2. Консалтинг в управлении изменениями. Компании сталкиваются с постоянной необходимостью адаптироваться к новым условиям. Коучи, владеющие инструментами управления изменениями, могут помогать организациям минимизировать сопротивление персонала, эффективно внедрять инновации и адаптировать корпоративные структуры к требованиям рынка.

3. Психодинамика и бессознательные процессы в организациях. Организации – это сложные социальные системы, в которых важную роль играют коллективное бессознательное, неосознаваемые конфликты и эмоциональные взаимодействия. Коуч, разбирающийся в этих процессах, способен диагностировать скрытые барьеры продуктивности, выявлять латентные конфликты и способствовать формированию здоровых рабочих отношений.

4. Стратегические инструменты и предпринимательское мышление. Развитие стратегического подхода помогает организациям не только реагировать на текущие вызовы, но и формировать будущее. Коучи с этим набором компетенций способствуют повышению стратегической осознанности руководителей и обучают их навыкам гибкости и прогнозирования рыночных изменений.

5. Креативные технологии, ТРИЗ и латеральное мышление. Современный бизнес требует нестандартных решений. Коучи, владеющие техниками творческого мышления, могут помочь организациям развивать инновационные продукты, улучшать процессы и решать сложные проблемы нестандартными методами, что повышает их конкурентоспособность.

6. Корпоративная антропология и работа со смыслами. Каждая организация имеет уникальную культуру, сформированную историей,

ценностями и нормами поведения. Коучи, способные анализировать и трансформировать корпоративную культуру, помогают компаниям формировать общую идентичность, повышать уровень доверия среди сотрудников и выстраивать эффективные коммуникации.

7. Дизайн будущего и футуристический анализ. Компании, ориентированные на долгосрочное развитие, нуждаются в прогнозировании тенденций и формировании стратегий, которые позволят им оставаться на шаг впереди конкурентов. Коучи, работающие с методами футурологии, помогают бизнесу моделировать сценарии будущего и готовиться к возможным изменениям в экономике и технологиях.

8. Компетенции цифровой трансформации и работы с данными. Цифровая экономика требует новых навыков работы с данными, автоматизацией и искусственным интеллектом. Коучи, обладающие знаниями в этой области, помогают организациям адаптироваться к цифровым технологиям, интегрировать современные инструменты управления и повышать уровень цифровой грамотности персонала.

9. Навыки эмоционального интеллекта и стресс-менеджмента. Высокий уровень стресса и эмоционального напряжения в организациях требует особого внимания. Коучи, обладающие компетенциями в области эмоционального интеллекта, помогают сотрудникам развивать навыки саморегуляции, улучшать коммуникации и эффективно справляться с кризисами, что позитивно влияет на продуктивность и благополучие команды.

Смена роли коуча в работе с организациями обусловлена глобальными изменениями в экономике и обществе. Для успешной адаптации коучам необходимо интегрировать новые компетенции и подходы, ориентированные на поддержку организаций в условиях неопределенности. Будущее коучинга – это сочетание психологического сопровождения, стратегического мышления и инновационного подхода к развитию бизнеса. В условиях стремительных изменений на рынке труда и роста значимости гибких навыков коучи становятся не только наставниками, но и проводниками компаний через кризисы и трансформационные процессы.

Список литературы

1. Почему адаптивный интеллект становится новым стандартом для успешных компаний? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://blog.kombat-tour.ru/adaptive-intelligence/the-new-standard-of-companies (дата обращения: 07.03.2025).

Капреева Елена Георгиевна
канд. экон. наук, директор по устойчивому развитию
БОШ ПТ
г. Шанхай, Китайская Народная Республика

КОУЧИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОДВИЖЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ (SUSTAINABILITY) ДЛЯ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ

***Аннотация**: в условиях глобализации и усиления регуляторного давления корпоративная устойчивость (sustainability) становится важнейшим фактором долгосрочного успеха бизнеса. В статье рассматривается коучинг как эффективный инструмент продвижения устойчивого развития в крупных компаниях. Анализируются основные принципы коучинга и его влияние на формирование ответственного лидерства, трансформацию корпоративной культуры и внедрение ESG-стратегий. Исследуются примеры российских и международных компаний, демонстрирующих успешные практики интеграции коучинга в процессы устойчивого развития. Предлагаются ключевые метрики для оценки эффективности коучинговых программ в области ESG.*

***Ключевые слова**: корпоративная устойчивость, sustainability, коучинг, ESG, устойчивое развитие, ответственное лидерство, корпоративная культура, SDGs, экологическая осведомленность, трансформация бизнеса, корпоративное наставничество.*

1. Введение.

Корпоративная устойчивость (sustainability) становится ключевым фактором для долгосрочного успеха бизнеса, особенно для крупных компаний, работающих в условиях глобализации и меняющихся регуляторных требований. Коучинг как инструмент организационного развития помогает внедрять стратегии устойчивого развития, формируя ответственное лидерство, повышая осведомленность сотрудников и обеспечивая трансформационные изменения на всех уровнях организации.

2. Определение корпоративной устойчивости и значимость устойчивого развития для крупного бизнеса

Корпоративная устойчивость – это способность компании обеспечивать долгосрочное экономическое развитие, минимизируя негативное воздействие на окружающую среду и общество, а также соблюдая принципы корпоративного управления (ESG – Environmental, Social, Governance). Важность устойчивого развития для бизнеса обусловлена несколькими факторами.

Репутационные преимущества: компании, внедряющие стратегии ESG, обладают более высоким уровнем доверия со стороны потребителей, инвесторов и партнеров.

Доступ к капиталу: инвестиционные фонды и банки все чаще ориентируются на ESG-критерии при финансировании проектов.

Операционная эффективность: внедрение устойчивых практик снижает риски и затраты, повышает производительность и устойчивость бизнеса к кризисам.

Соответствие законодательству: во многих странах регуляторные органы вводят строгие требования к устойчивому развитию, и их несоблюдение может привести к финансовым санкциям.

2.1. Сравнение значения целей устойчивого развития для международного и российского бизнеса.

Международные корпорации все активнее интегрируют цели устойчивого развития (Sustainable Development Goals, SDGs) в свои бизнес-стратегии. Они используют коучинг для формирования лидерских компетенций, трансформации корпоративной культуры и стимулирования инновационных решений.

В российском бизнесе внедрение стратегий устойчивого развития идет более умеренными темпами, однако в последние годы ситуация меняется вследствие активной реакции общества на возникающие экологические проблемы и риски.

На сегодняшний день, в отличие от международных компаний, российские корпорации чаще рассматривают устойчивое развитие как часть PR-стратегии, а не как инструмент долгосрочного конкурентного преимущества. Тем не менее растет число компаний, которые интегрируют устойчивость в стратегическое управление, используя коучинг как инструмент развития ответственного лидерства и корпоративной культуры.

Таблица 1

Примеры российских компаний, которые серьезно относятся к теме Sustainability и имеют собственные корпоративные программы

Сибур [7; 12]	Крупнейший нефтехимический холдинг России, активно внедряющий принципы циркулярной экономики, программы утилизации отходов и энергоэффективные решения. В компании реализуются коучинговые программы для развития управленцев в области устойчивого развития
Норильский никель [8]	Компания интегрирует ESG-стратегии, направленные на снижение выбросов, защиту окружающей среды и социальные инициативы, включая программы корпоративного наставничества и коучинга для руководителей
РЖД [9]	РЖД активно развивает «зеленую» транспортную стратегию, ориентированную на сокращение выбросов CO_2, цифровизацию и повышение энергоэффективности. В компании применяются коучинговые программы для управленцев с целью формирования устойчивого лидерства
Росатом [10]	Компания развивает стратегию ответственного природопользования, инвестирует в возобновляемые источники энергии и использует коучинг для подготовки управленцев к реализации экологически чистых технологий
X5 Групп [11]	Компания внедряет программы по устойчивому развитию, включая проекты по сокращению углеродного следа, снижению пластиковых отходов и корпоративное наставничество в области экологической ответственности

3. Важные аспекты практического применения коучинга в теме устойчивого развития:

− использование коучингового подхода для определения целей устойчивого развития в разветвленных организациях;

− разработка индивидуальных и корпоративных стратегий устойчивого развития;

− определение ключевых приоритетов организации через фасилитационные коуч-сессии;

− взаимодействие коучей с топ-менеджментом для выработки интегрированного подхода к ESG;

− включение коучинга в корпоративные программы ESG;

− развитие устойчивого лидерства среди сотрудников;

− повышение осведомленности о климатических и социальных аспектах бизнеса.

Таблица 2

Примеры российских компаний

Норникель [13]	формулировка ESG-целей с привлечением коучинговых стратегий
РЖД	интеграция коучинга в разработку стратегии декарбонизации

3.1. Использование коучингового подхода для трансформации mindset команды лидеров.

Основные вызовы:

− сопротивление изменениям внутри организации;

− недостаток вовлеченности в инициативы по устойчивому развитию;

− разрыв между стратегическим видением и реальными действиями менеджеров.

Релевантные коучинговые подходы:

− когнитивно-поведенческий коучинг для трансформации корпоративного мышления;

− развитие эмпатийного лидерства [1];

− групповой коучинг для синергии устойчивых ценностей и стратегий.

Таблица 3

Практические примеры российского бизнеса

X5 Group [14]	коучинг для формирования культуры корпоративной ответственности
Северсталь [15]	коучинговые программы для трансформации лидерского мышления в ESG-стратегиях

3.2. Возможные сложности и наблюдения при внедрении коучинговых программ.

Сопротивление изменениям: некоторые сотрудники и руководители могут скептически относиться к новым методам управления и коучинговым подходам, считая их непривычными или ненужными.

Недостаток квалифицированных коучей: в некоторых регионах может наблюдаться нехватка профессиональных коучей с опытом работы в крупных организациях.

Необходимость адаптации программ: коучинговые программы, разработанные для западных компаний, могут требовать адаптации к российскому культурному и бизнес-контексту.

3.3. Пятидисциплинарная модель командного коучинга Питера Хокинса как основа коучинга крупных компаний в теме устойчивого развития.

Одим из релеватных подходов для коучинговой поддержки организаций в теме устойчивого развития является модель, построенная на базе идеи Питера Хокинса «Пятидисциплинарная модель командного коучинга» [2]:

− поручение (Commissioning): определение ясной цели и мандата команды в контексте устойчивого развития;

− уточнение (Clarifying): четкое определение ролей, целей и процессов команды, связанных с устойчивостью;

− совместное создание (Co-Creating): формирование культуры сотрудничества и доверия внутри команды для достижения целей устойчивого развития;

− связь (Connecting): установление прочных связей с внешними и внутренними стейкхолдерами, учитывая их интересы в области устойчивости;

− основное обучение (Core Learning): постоянное обучение и развитие команды в контексте экологической и социальной ответственности.

Системный подход к коучингу:

− рассмотрение команды как части более широкой экосистемы, включая организационный контекст и влияние на окружающую среду;

− понимание взаимосвязей между действиями команды и их воздействием на устойчивое развитие.

Роль коуча в продвижении устойчивости:

− коуч выступает как фасилитатор, помогая команде осознать и интегрировать принципы устойчивого развития в свою деятельность;

− поддержка команды в разработке стратегий, направленных на долгосрочную экологическую и социальную ответственность.

4. Метрики эффективности коучинга и ESG.

Для успешного внедрения коучинга в стратегию устойчивого развития компании необходимо определить, как измерять его влияние на ключевые показатели эффективности (KPI) и ESG-метрики.

4.1. KPI, связанные с развитием человеческого капитала.

Ключевые показатели эффективности в области коучинга могут включать:

− уровень вовлеченности сотрудников (измеряется через опросы, индекс eNPS – Employee Net Promoter Score);

− индекс корпоративного благополучия (оценка удовлетворенности и эмоционального состояния работников);

− снижение текучести кадров (особенно среди ключевых сотрудников и топ-менеджмента);

− рост производительности и инновационной активности (число предложений по улучшению, внедренные инновации);

− развитие лидерских компетенций (измеряется через 360-градусную оценку, показатели карьерного роста участников коучинговых программ).

4.2. ESG-метрики и устойчивость.

Влияние коучинга можно отслеживать через метрики в рамках ESG (Environmental, Social, Governance).

Environmental (*Экологический аспект*)

Коучинг способствует повышению экологической осведомленности сотрудников, формированию экосознания и включению в экологические инициативы. Коучинговые методики, такие как мотивационное интервьюирование и коучинг по ценностям, могут быть использованы для выявления внутренних драйверов сотрудников, способствующих участию в устойчивых проектах. Метрики для оценки:

− динамика участия сотрудников в экологических инициативах (количество вовлеченных сотрудников, организованных мероприятий, идей по снижению экологического следа компании);

− рост экологической грамотности (опросы, тестирование знаний о климатических рисках и ресурсосбережении до и после коучинговых программ);

− изменение поведенческих привычек (снижение потребления ресурсов на рабочем месте, внедрение эко-дружелюбных решений в бизнес-процессы).

Social (*Социальный аспект*)

Коучинг играет важную роль в развитии инклюзивного лидерства, повышении удовлетворенности сотрудников и создании благоприятной социальной среды в компании. Внедрение коучинговых программ способствует улучшению психологического климата, развитию мягких навыков и повышению социальной ответственности сотрудников. Ключевые метрики:

− количество сотрудников, прошедших коучинг (анализ динамики обучения и вовлеченности работников в программы личностного развития);

− уровень удовлетворенности сотрудников (опросы, ретроспективный анализ влияния коучинговых сессий на мотивацию и эмоциональное состояние);

− развитие гендерного и инклюзивного лидерства (измерение доли женщин и представителей меньшинств в руководящих позициях, участие в программах наставничества);

− уменьшение конфликтности в коллективе (изменение числа жалоб и конфликтных ситуаций после внедрения коучинговых инструментов).

Governance (*Корпоративное управление*)

Коучинг способствует внедрению принципов устойчивого управления, формированию этической корпоративной культуры и повышению прозрачности принятия решений. Лидерский коучинг и командный коучинг позволяют руководителям глубже осознавать влияние своих решений на долгосрочную устойчивость компании. Основные метрики:

− уровень принятия этических стандартов (опросы среди сотрудников, мониторинг внедрения кодексов поведения и антикоррупционных программ);

− интеграция принципов устойчивого развития в стратегические решения (количество стратегических инициатив, включающих устойчивые принципы, анализ соответствия корпоративной стратегии целям устойчивого развития (SDGs));

− повышение ответственности руководителей (динамика принятия решений, соответствующих ESG-целям, результаты 360-градусной оценки управленцев).

4.3. Долгосрочные и краткосрочные эффекты коучинга.

Краткосрочные эффекты:

− повышение вовлеченности сотрудников и командной эффективности;

− улучшение коммуникации между уровнями управления;

− рост осознания ценностей устойчивого развития;

− изменение корпоративной культуры: появление инициатив по устойчивости.

Долгосрочные эффекты:

− улучшение корпоративной репутации и рейтингов в ESG-индексах;

− рост адаптивности компании к изменениям рынка и регуляторной среды;

− долгосрочное снижение затрат за счет внедрения устойчивых практик;

− повышение инновационного потенциала и устойчивости бизнес-модели.

5. Заключение.

Корпоративная устойчивость – это не просто тренд, а необходимость для компаний, стремящихся к долгосрочному развитию. Коучинг становится важным инструментом в этом процессе, способствуя трансформации корпоративной культуры, развитию устойчивого лидерства и внедрению ESG-стратегий. Коучинг – мощный инструмент трансформации корпоративной культуры и достижения устойчивого развития. Однако его эффективность должна измеряться через комплекс KPI и ESG-метрик, отражающих краткосрочные и долгосрочные изменения в организации. Системный подход к коучингу позволяет не только улучшить показатели бизнеса, но и внести вклад в глобальные цели устойчивого развития (SDGs), формируя ответственное и инновационное корпоративное будущее. Российский бизнес обладает огромным потенциалом развития через формулирование целей организации в области устойчивого развития. Трансформация образа мышления организации в теме устойчивого развития способна открыть новые бизнес-возможности, создать основу для долгосрочной здоровой психологической атмосферы в компании и высвободить финансовые ресурсы.

Список литературы

1. Goleman Daniel. Emotional Intelligence. 1995.

2. Hawkins Peter. Leadership Team Coaching: Developing Collective Transformational Leadership. 2017.

3. Whitmore John. Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership. 1992.

4. Hall Smith, Wankel. Coaching for Sustainable Development. 2021.

5. United Nations Global Compact. The Ten Principles of the UN Global Compact. 2022 [Electronic resource]. – Access mode: https://www.unglobalcompact.org (date of request: 27.02.2025).

6. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Business and sustainability: The role of leadership. 2023 [Electronic resource]. – Access mode: https://www.wbcsd.org (date of request: 27.02.2025).

7. Сибур. Отчет об устойчивом развитии компании. – 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.mrc.ru/news/375530-sibur-otchitalsya-o-deyatelnosti-v-oblasti-ustoychivogo-razvitiya-za-2019-god (дата обращения: 27.02.2025).

8. Раздел «Программы обучения. Отчет об устойчивом развитии за 2023 год». – 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://sr2023.nornickel.ru/human-capital-development/training-programs (дата обращения: 27.02.2025).

9. Журавлева Н.А. Трансформационное лидерство и устойчивое развитие российских транспортных систем / Н.А. Журавлева // Инновационные траспортные системы и экономики. – 2022 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsionnoe-liderstvo-i-ustoychivoe-razvitie-rossiyskih-transportnyh-sistem (дата обращения: 27.02.2025).

10. Росатом. Сборник Союза промышленников и предпринимателей. Устойчивое развитие в стратегии российского бизнеса. – 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rspp.ru/upload/iblock/c7f/ekan9gw3v07htmhs48b4qkgld6edu6rb/Sbornik-Ustoychivoe-razvitie-v-strategii-rossiyskogo-biznesa.pdf (дата обращения: 27.02.2025).

11. X5 Групп. Сборник Союза промышленников и предпринимателей. Устойчивое развитие в стратегии российского бизнеса. – 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rspp.ru/upload/iblock/c7f/ekan9gw3v07htmhs48b4qkgld6edu6rb/Sbornik-Ustoychivoe-razvitie-v-strategii-rossiyskogo-biznesa.pdf (дата обращения: 27.02.2025).

12. Тренд на устойчивое развитие. Корпоративный журнал СИБУР. – 2021 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://oldmagazine.sibur.ru/ru/article/focus/a-trend-towards-sustainability/ (дата обращения: 27.02.2025).

13. ESG-стратегия «Норникеля». Отчет об устойчивом развитии за 2021 год. – 2021 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://csr2021.nornickel.ru/ru/strategic/esg/ (дата обращения: 27.02.2025).

14. X5 Group запускает корпоративный университет. – 2022 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.x5.ru/ru/news/x5-zapuskaet-korporativnyj-niversitet/ (дата обращения: 27.02.2025).

15. Отчет об устойчивом развитии компании Северсталь. – 2022 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.akm.ru/upload/akmrating/Severstal_Sustainability_Report_2022 (дата обращения: 27.02.2025).

Козырева Ирина Владимировна
начальник отдела по работе с персоналом
ФГУП «Президент-Отель»
профконсультант, карьерный коуч
г. Москва

КОУЧИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ КАРЬЕРОЙ ПЕРСОНАЛА В СФЕРЕ HORECA

***Аннотация**: в статье рассматривается проблема управления карьерой персонала в сфере HoReCa в условиях кадрового дефицита, обосновывается актуальность применения коучинга как эффективного инструмента индивидуального карьерного планирования, позволяющего повысить мотивацию, снизить текучесть кадров и обеспечить баланс между профессиональными целями сотрудников и потребностями организации. В работе представлен алгоритм внедрения коучинговых технологий для карьерного планирования персонала в HoReCa, включающий этапы диагностики, разработки программ, внедрения и сопровождения,*

мониторинга и оценки результатов. Автор определяет основные сложности при внедрении коучинга в организации HoReCa, а также возможные пути преодоления этих препятствий.

***Ключевые слова**: карьерный коучинг, карьерные диалоги, управление карьерой в индустрии гостеприимства, карьерное планирование, карьерное развитие.*

В настоящее время в сфере HoReCa, в связи с реализацией в России обновленного национального проекта «Туризм и гостеприимство» и программы «Кадры для туризма» [7], создаются благоприятные условия для развития отрасли, а также определены требования по качественному улучшению сервисного обслуживания, подготовки персонала.

Традиционно эксперты и исследователи включают в сферу индустрии гостеприимства предприятия различных видов деятельности, основными из которых являются: гостиничный, ресторанный, туристский бизнесы, деятельность, связанная с организацией досуга и развлечений, транспортное обслуживание [9].

При этом сфера гостеприимства остро ощущает кадровый дефицит, и, по данным экспертов, нехватка составляет до 40% [8], компании вынуждены рассматривать и внедрять новые способы привлечения и удержания персонала.

Проблема высокой текучести кадров и постоянная смена персонала не только влекут за собой значительные финансовые издержки, связанные с поиском, отбором и обучением новых сотрудников, но и негативно сказываются на стабильности рабочих процессов и качестве предоставляемых услуг.

Потому одним из ключевых направлений деятельности организаций в индустрии гостеприимства является эффективное управление персоналом, его профессиональное развитие и создание эффективных механизмов управления карьерой сотрудников, а также удержание талантливых сотрудников, способных обеспечить высокий уровень сервиса и вносить вклад в развитие компании,

В современном обществе работа и карьера всё чаще воспринимаются не просто как источник дохода, а как неотъемлемая часть жизни, призванная приносить удовлетворение, самореализацию и возможность для личностного развития. Для многих профессионалов гостеприимства работа является важной сферой самовыражения, где они стремятся к постоянному совершенствованию своих навыков, достижению значимых результатов и получению признания.

Специфика работы в сфере HoReCa, характеризующаяся высокой интенсивностью труда, ненормированным графиком, переработками, эмоциональной и физической нагрузками, постоянным взаимодействием с гостями и клиентами, зачастую приводит к повышенному уровню стресса и эмоциональному выгоранию. Сотрудники предприятий гостеприимства, в большей степени подверженные вышеперечисленным факторам, связанным с условиями труда, испытывают повышенную потребность в поддержке, признании и осознании перспективы своего профессионального будущего. В этих условиях грамотно выстроенное управление

карьерой, основанное на принципах индивидуального подхода и учета личных целей, становится важной частью повышения качества жизни сотрудников, их мотивации и лояльности к организации.

Осознанное планирование карьеры способствует не только профессиональному росту, но и позволяет сотрудникам чувствовать себя более вовлеченными, ценными и уверенными в своем будущем, тем самым снижая риск эмоционального выгорания и повышая их общую удовлетворенность жизнью.

Дополнительным преимуществом в предоставлении корпоративного карьерного сопровождения сотрудников является ощущение заботы со стороны работодателя и стабильности на рынке труда, а также усиление HR-бренда компании, что стало ключевым направлением работы служб по работе с персоналом в связи с острым дефицитом кадров.

Традиционно под управлением деловой карьерой понимается комплексная технология воздействия руководителей и кадровых служб на целенаправленное развитие способностей работников, накопление ими профессионального опыта и рациональное использование их потенциала как в интересах сотрудников, так и в интересах организации [5].

По сути, весь процесс управления сводится к планированию (определение целей профессионального развития персонала и путей, стратегий, ведущих к их достижению) и реализации карьерного плана (как профессиональное развитие сотрудника, так и последовательное занятие должностей, опыт которых необходим для успеха в целевой должности).

В рамках карьерного развития и удовлетворенности сотрудников исследования показывают, что коучинг оказывает исключительно позитивное влияние. Так, согласно исследованию Международной федерации коучинга (ICF), 80% сотрудников, прошедших коучинг, отметили улучшение карьерных перспектив, 72% – повышение уверенности в себе, а 86% – рост удовлетворенности работой [1].

Справедливости ради стоит отметить, что многие компании в сфере гостеприимства уже предлагают различные карьерные возможности, разрабатывают и реализуют различные внутрикорпоративные проекты и программы по работе с кадровым резервом, сотрудниками категории HiPo, начинающими специалистами. Также чаще всего сотрудников уже при трудоустройстве знакомят со стандартным карьерным треком (например, в сетевом ресторане стандартный карьерный трек для официанта выглядит так: помощник официанта – официант – менеджер – заместитель директора / управляющий – директор – территориальный директор) [6] и помогают определить индивидуальный план развития, хотя часто формально.

Следуя таким путем, сотрудник, безусловно имеет понятный и удобный план своего карьерного развития. Однако стандартизированная система развития индивидуальной карьеры в гостеприимстве часто имеет ряд недостатков:

– в сфере HoReCa, где постоянно меняется спрос, возникают те или иные форс-мажорные обстоятельства и ценятся скорость и гибкость принимаемых решений, в том числе в области управления карьерой, жесткие рамки вряд ли принесут желаемый результат;

– усложнение планирования и реализации долгосрочных карьерных треков на фоне высокого коэффициента текучести кадров и их нехватки;

– сотрудники, ориентированные на конкретный трек, могут упускать другие возможности для роста и развития просто потому, что они не вписываются в «план»;

– не все сотрудники стремятся к карьерному росту в традиционном понимании, потому стандартизированные треки в этом случае неуместны. При этом сотруднику могут быт интересны направления развития горизонтальной, параллельной карьеры, а это стоит рассматривать как индивидуальную карьерную траекторию. На практике известны случаи, когда сотрудник более 20–25 лет занимает должность официанта и осознанно не планирует вертикальный рост, но готов рассмотреть другие варианты параллельных карьер.

В этой связи коучинг как метод индивидуального карьерного планирования и развития представляется перспективным инструментом для сферы HoReCa и помогает сотрудникам в ряде запросов:

− определить свои профессиональные цели и приоритеты;

− выявить свои сильные стороны; оценить профессиональный опыт, компетенции и навыки (в случае отсутствия проведения оценочных мероприятий в организации);

− разработать индивидуальный план развития;

− преодолеть барьеры на пути к карьерному росту;

− повысить мотивацию и ответственность за свое профессиональное будущее;

− снизить уровень эмоционального выгорания / усталости от работы;

− наладить баланс: работа – жизнь;

− выстроить эффективные отношения с руководителем / в коллективе и др.

Стоит отметить, что даже если в организации существуют программы оценки навыков и компетенций, то работа в индивидуальном формате традиционно воспринимается сотрудником более спокойно, без эмоционального напряжения и стресса, а значит, он сможет более эффективно представить свои сильные стороны и достичь лучших результатов.

Традиционно большинством компаний коучинг рассматривается как оптимальный вариант работы с высокопотенциальными сотрудниками и руководителями. Однако в сфере гостеприимства применение коучинга как инструмента управления карьерой стоит рассмотреть и для других категорий сотрудников.

1. Молодые специалисты и начинающие сотрудники.

Как правило, выпускники учебных заведений, стажеры, начинающие сотрудники приходят в компании без четкого видения карьерного пути в HoReCa, даже несмотря на работу карьерных центров в учебных заведениях.

Коучинг помогает молодым специалистам разобраться в своих профессиональных интересах, определить свои сильные стороны и потенциал, а также разработать первые шаги в карьере. Важно, что коучинг для этой группы сотрудников также помогает преодолеть неуверенность, справиться со стрессом и быстрее адаптироваться к напряженной работе в HoReCa.

Стоит отметить, что сфера HoReCa привлекает большое количество молодых специалистов (так называемое поколение зумеров), которые особенно стремятся управлять своим профессиональным и карьерным развитием осознанно, быть в балансе «работа / личная жизнь», и потому данная категория персонала может быть более лояльна к инструментам коучинга в части планирования и реализации карьерных треков.

2. Hipo, *прошедшие отбор в категорию* «*кадровый резерв*».

Коучинг для этой группы сотрудников позволяет:

– провести анализ текущей профессиональной ситуации, навыков, сильных сторон;

– выявить и определить карьерные возможности и перспективы;

– разработать стратегии продвижения, индивидуального плана карьерного роста;

– повысить мотивацию и уверенность в своих силах при реализации ИПР.

3. Руководители (*как начинающие*, *так и опытные*; *мидл-менеджмент*).

По данным исследования компании Ancor, 58% руководителей в компаниях HoReCa растят внутри компаний [4]. Как правило, в сфере гостеприимства на должность менеджеров выдвигают сотрудников, которые могут показывать результат, знают продукт, лояльны к компании и гостям, но часто не имеют опыта управления. Поэтому данной категории сотрудников крайне важно сопровождение, определение индивидуального стиля управления, недостающих управленческих компетенций и пути развития.

В этом случае коучинг помогает руководителям определить свои долгосрочные карьерные цели, выявить области для развития лидерских навыков и разработать индивидуальный план профессионального роста. Он также способствует формированию стратегического мышления, повышению эффективности управления и мотивации команды, работы с обратной связью, эффективному делегированию и развитию навыков наставничества для своих подчиненных.

Отдельно стоит выделить направление – *развитие навыка применения коучинговых технологий руководителями*, так как часто именно менеджер помогает в разработке плана развития линейных сотрудников, отслеживает запросы работника на карьерное развитие, проводит развивающие беседы.

Непосредственные руководители должны быть обучены и понимать, когда сотруднику будет полезно поработать с коучем или консультантом. Отслеживать, к примеру, такие категории как:

– профессиональный рост. Цели и амбиции;

– эмоциональное состояние / выгорание/стресс;

– уровень взаимодействия с командой (конфликты и др.). Коммуникативные навыки;

– способность к адаптации, изменениям.

Поэтому для начала можно рекомендовать внедрять карьерный коучинг в качестве пилотного проекта, к примеру, для мидл-менеджмента, определив тем самым своеобразную группу амбассадоров, которые смогут делиться результатами карьерных сессий с коллегами, применять и

продвигать коучинговые технологии в компании в части управления карьерой.

4. Другие категории сотрудников, имеющих карьерные запросы (*испытывающие выгорание / потолок в карьере / смене направления деятельности и др.*).

Коучинг для профессионалов, работающих в HoReCa, но желающих сменить специализацию или перейти в смежную сферу.

Алгоритм внедрения коучинговых технологий для карьерного планирования персонала в HoReCa:

Этап 1. Подготовка и анализ к внедрению.

1. Диагностика. Один из самых основных и важных этапов. Анализ корпоративной культуры, вовлеченности, проблемных зон, потребностей сотрудников и актуальных целей бизнеса. Оценка готовности персонала к коучингу и восприятия этой инициативы.

На данном этапе, безусловно, следует провести анкетирование, опрос сотрудников, которые должны быть напрямую связаны с целями внедрения коучинга.

К примеру, опрос вовлеченности персонала (Gallup Q12) позволяет выявить текущее состояние удовлетворенностью персонала в категории «Карьера и развитие», а также уровнем обратной связи от руководителей. Часто на практике данные показатели отражают недостаточное участие руководства в рабочей жизни сотрудников. Таким образом, происходит оценка текущей ситуации в формате «до» внедрения.

Отдельно стоит провести анализ уровня развития корпоративной культуры. Идеально, если в компании «подготовленная для внедрения коучинга корпоративная культура»: разработаны системы грейдов, применяются модели компетенций, руководство понимает и знает пользу от внедрения коучинговых технологий; есть должные ресурсы; понятны цели и задачи внедрения коучинга.

2. Определение целевых групп: определение категорий сотрудников, которым коучинг в целях карьерного развития и планирования принесет наибольшую пользу, учитывая стратегические цели компании, стадии жизненного цикла организации.

3. Цели и метрики.

Следует определить 2–3 ключевые цели, измеримые результаты и целевые группы сотрудников. Без конкретных целей коучинг превратится в пустую трату времени и денег.

Определение ключевых показателей эффективности внедрения коучинга для каждой группы/подразделения в HoReCa могут включать:

– количество сотрудников, достигших карьерных целей;
– коэффициент текучести кадров;
– уровень удовлетворенности работой;
– обратная связь о качестве сессий;
– коэффициент вовлеченности персонала и др.

При этом цели должны быть актуальны согласно запросам задачам бизнеса, определены во времени, конкретны, достижимы, отражать потребности самих сотрудников. Например: повысить уровень удовлетворенности развития карьерой/работой среди официантов на 15% за 6 месяцев.

4. Определить команду и сроки реализации данного проекта в компании. Убедиться, что есть достаточные человеческие ресурсы, четкое понимание процесса реализации всеми участниками, а также ответственных лиц за внедрение и реализацию. Периодизация проекта – от шести месяцев до 1 года.

Итак, на этапе диагностики следует учитывать и принимать во внимание следующие условия для успешного внедрения коучинга на предприятия HoReCa:

– четкие цели и задачи внедрения коучинговых технологий;

– поддержка руководства;

– правильный выбор коуча/коучей (возможно, с опытом работы в HoReCa и понимающего специфику работы в сфере);

– готовность самих сотрудников к изменениям;

– гибкий формат сессий и учет специфики HoReCa;

– четкая система оценки результатов.

Этап 2. Разработка программ внедрения коучинга.

1. Определить формат реализации карьерных проектов, исходя из анализа корпоративной культуры, актуальных целей компании в настоящий момент, стадии ее развития, с помощью коучинговых технологий можно, используя следующие варианты.

Индивидуализированные программы: разработка программ управления карьерой и их содержание для отдельных целевых групп / отдельных подразделений организации с учетом специфики HoReCa.

Индивидуальные сессии: короткие (до 30 минут), целенаправленные, возможно в перерывах или до/после смены. Данные сессии рекомендовано называть «Карьерные диалоги / Беседы развития».

Групповые сессии: фокус на общих для многих темах развития (например, для линейного персонала: эмоциональное состояние/выгорание/стресс; готовность к адаптации, изменениям и др.).

Тренинги и мастер-классы: по конкретным направлениям управления карьеры (например, планирование и реализация ИПР; профилактика профессионального выгорания).

Наставничество и адаптация: внедрение коучинговых инструментов в программы наставничества и адаптации.

2. Выбор и обучение коучей: отбор и подготовка коучей. Определение критериев для коучей (опыт в HoReCa / количество проведенных часов коуч-сессий / знание определенных коучинговых техник и др.), обучение действующих сотрудников службы управления персоналом или привлечение внешних коучей. Очень важно обратить внимание на то, кто будет непосредственно проводить карьерные диалоги / карьерные сессии с сотрудниками на начальном этапе – внешний коуч или сотрудник компании, прошедший обучение, имеющий практику и подходящий по компетенциям.

3. Подготовка локальных документов, регулирующих внедрение и реализацию проекта в компании.

Этап 3: Внедрение и сопровождение.

1. Пилотный запуск: тестирование программ для оценки и корректировки (в рамках одного подразделения / определенной группы работников).

Следует понимать, что внедрение пилотного проекта должно осуществляться в группе лояльных и поддерживающих инструменты коучинга сотрудников. Важно помнить, что планомерная и эффективная реализация проекта возможна исключительно из принципов добровольности участия.

2. Работа с сопротивлением сотрудников и руководителей. Чаще всего одно направление работы с сопротивлениями включает взаимодействие *с линейными сотрудниками* (опасения связаны с вопросами конфиденциальности / с тем, что коуч «будет копаться в головах» и может получить какую-то информацию, которая будет использована против самого работника), а другое – *с руководителями* (нежелание развития своих подчиненных из-за страха потери своего рабочего места / нежелание выделять время сотруднику для коуч-сессий в связи с большим объемом работы, нехваткой кадров для обслуживания гостей / указание на итак качественную работу персонала без применения коучинговых технологий и пр.).

3. Коммуникация: информирование персонала о целях, процессе и преимуществах коучинга; работа с группой амбассадоров (тех, кто уже имеет позитивные результаты при работе с карьерными запросами по итогам применения коучинговых инструментов) и др.

4. Постепенная интеграция в HR-процессы: включение коучинга в систему управления персоналом (адаптация, оценка, обучение и др.).

Этап 4. Мониторинг, оценка и дальнейшее развитие.

1. Мониторинг результатов: отслеживание прогресса работы с сотрудниками, сбор обратной связи, анализ метрик и ключевых показателей.

2. Корректировка и масштабирование: внесение изменений в программы на основе данных, разработка предложений по улучшение показателей и постепенное развитие проекта для иных отделов / категорий сотрудников.

3. Развитие культуры коучинга: внедрение принципов коучинга в управление и повседневную практику.

4. Поддержание устойчивости: регулярное обучение коучей, мониторинг и адаптация программ.

В то время как коучинговые программы чаще внедряются на крупных предприятиях с достаточными ресурсами, малые предприятия сферы гостеприимства, характеризующиеся ограниченными возможностями вертикального карьерного роста, остро нуждаются в привлечении внешних коучей. В условиях дефицита очевидных вертикальных перспектив коуч-сессии позволяют сотрудникам рассмотреть альтернативные карьерные траектории, совместимые с занятостью в сфере гостеприимства, что повышает их мотивацию и снижает текучесть кадров.

Сложности внедрения коучинга в сферу HoReCa.

Всем известными препятствиями на пути к созданию сильной культуры коучинга внутри организации являются: ограниченная поддержка со стороны высшего руководства (50%), неспособность измерить влияние коучинга (42%) и отсутствие бюджета на коучинговую деятельность (38%) [1].

В сфере гостеприимства эти препятствия дополняются следующими факторами:

– высокая загруженность персонала в связи с перманентной нехваткой кадров;

– высокий уровень стресса и профессиональное выгорание (усиливается на фоне редукции своих профессиональных достижений / кажущегося нежелания работать и строить карьеру в сфере);

– высокая текучесть кадров;

– ограниченность временных ресурсов (в связи со сменными графиками / чрезмерно высокой интенсивностью труда);

– сопротивление изменениям со стороны персонала;

– зачастую отсутствие четкого понимания ценности коучинга и даже его негативный образ.

При грамотном планировании, тщательной подготовительной работе по внедрению программ, адаптированных к специфике HoReCa, можно предложить следующие возможности при вышеуказанных факторах: *обучение и развитие внутренних коучей из числа работников служб по работе с персоналом; использование гибких форматов сессий (например, коротких 30-минутных сессий / онлайн-сессий); демонстрация конкретных результатов и выгод от коучинга руководству; активное вовлечение персонала, мидл-менеджмент в процесс и создание поддерживающей культуры, где развитие и обратная связь являются нормой; направления работы коучей – основы саморегуляции при планировании и развитии карьеры, профилактика эмоционального выгорания и др.*

Таким образом, коучинг является перспективным и потенциально эффективным инструментом для карьерного планирования и развития персонала в сфере HoReCa. Он позволяет раскрыть потенциал сотрудников, повысить их мотивацию и лояльность, что в свою очередь положительно сказывается на эффективности и конкурентоспособности организаций. Внедрение коучинга требует системного подхода, подготовки специалистов и создания соответствующей организационной культуры. Однако инвестиции в развитие персонала посредством коучинга являются вложением в будущее компании и обеспечивают долгосрочный успех.

Ведь в условиях высокой текучести кадров и необходимости постоянного повышения уровня сервиса развитие и удержание талантливых сотрудников становятся ключевыми факторами успеха и стратегически важными шагами для обеспечения долгосрочной устойчивости и процветания организаций в сфере HoReCa.

Список литературы

1. Глобальное исследование коучинга ICF, 2020 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://coachingfederation.org/research/global-coaching-study (дата обращения: 12.02.2025).

2. Епишкин И.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / И.А. Епишкин. – М.: МИИТ, 2013. – 157 с. – EDN VUNWBR

3. Зайцев Г.Г. Управление деловой карьерой: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Г.Г. Зайцев, Г.В. Черкасская. – М.: Академия, 2007. – 256 с. EDN QOGKQH

4. Управленцы в сфере retail & HoReCa. Исследование в сфере индустрии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ancor.ru/upload/files/ANCOR_aboutManagement.pdf (дата обращения: 12.02.2025).

5. Лабужская Т.И. Особенности управления деловой карьерой / Т.И. Лабужская, А.М. Ситжанова // American Scientific Journal. – 2022. – №57. – С. 55–59. EDN QHPAPY

6. Макогон Н.В. Кого хотят рестораторы. Гид по карьере / Н.В. Макогон // Ресторанные ведомости. – 2019. – 144 с.

7. Минэкономразвития завершило формирование нацпроекта «Туризм и гостеприимство» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.economy.gov.ru/material/news/minekonomrazvitiya_zavershilo_formirovanie_nacproekta_turizm_i_gostepriimstvo.html (дата обращения: 12.02.2025).

8. Сфере гостеприимства не хватает работников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.ng.ru/economics/2024-08-27/1_9080_tourism.html (дата обращения: 12.02.2025).

9. Похомчикова Е.О. Понятие и структура индустрии гостеприимства/ Е.О. Похомчикова // Вестник Кемеровского государственного университета. – 2014. – №4–3 (60). – С. 266–274. EDN TELNYN

Лебедева Анна Владимировна
директор
Представительство Международного Эриксоновского университета коучинга в России
преподаватель
ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет «Высшей школы экономики»
г. Москва

КОМАНДНЫЙ КОУЧИНГ: ВОЗМОЖНОСТИ, ОСОБЕННОСТИ, РЕЗУЛЬТАТЫ

Аннотация*: в статье рассматривается суть командного коучинга, отличия от коучинга. Автор освещает процесс и результаты взаимодействия командного коуча с командой.*

Ключевые слова*: коучинг, команда, лидер, цель, эффективность, вовлеченность.*

Рынок коучинговых услуг находится в стадии активного роста. Согласно исследованию Сбер МегаТренды 2035, спрос на людей помогающих профессий будет только расти. Уже сейчас мы замечаем, что компании все больше предпочитают нанимать сотрудников с коучинговыми навыками, особенно на руководящие должности.

Коучинг команд сегодня особенно актуален по ряду причин:

− беспрецедентный кадровый голод;

− высокая скорость выхода на рынок;

− высокая конкуренция;

− навыки командной работы, личная ответственность и желание работать с другими людьми становятся конкурентным преимуществом.

В работе с командами коучу важно обратить внимание не только на запрос самого руководителя, но и на запрос команды – чего хотят сотрудники.

Если ваша цель как коуча – прирасти в мастерстве работы с командами, мы рекомендуем обратить внимание на книги Патрика Ленсиони. В

«5 пороках команды» он очень хорошо сформулировал пять болей, которые тянут вниз любую компанию, создавая своеобразное «болото», если говорить метафорически:

− отсутствие доверия;
− боязнь озвучивать конфликты;
− избегание ответственности;
− отсутствие обязательств и нетребовательность к себе;
− безразличие к результату.

Хороший шаг в работе с командами – спросить сотрудников, какие из этих пороков они видят в своей компании. Еще один инструмент, который мы часто используем, это 12 вопросов Гэллапа.

Цель применения коучингового подхода – сплотить команду и создать ясность. В нем нет места поиску виноватых и зависанию в прошлых неработающих стратегиях. Мы переводим фокус с низкой энергии, которая возникает при появлении сложностей, на высокую энергию поиска и разработки решений.

Коучинговый подход меняет жизнь команды:

− ясность целей и понимание, какую задачу решает команда, дает силу;
− здравый смысл восстанавливает логику;
− прозрачность дает возможность каждому регулировать свою нагрузку;
− ясные цели и KPI расширяют фокус внимания.

В роли командного коуча не всегда может выступать приглашенный коуч. Это может быть внутренний коуч команды, сам руководитель или даже HR-специалист.

Интересное исследование в сфере командного коучинга провел Маршалл Голдсмит. Он показал, как можно вложить многомиллионный бюджет в развитие лидеров и провалить его.

Голдсмит проводил исследование разных программ развития лидерских компетенций. Таких, когда компания вывозит людей, приглашает прекрасного спикера и проводит эффективный тренинг. Для меня исследование, проведенное Голдсмитом, является чем-то личным и значимым, потому что фактически лично я покинула компанию и начала работать на открытом рынке как коуч именно в тот момент, когда заметила, как на самом деле не внедряются навыки, которые тренеры приглашают людей внедрять.

Потому что любое обучение – это всего лишь 10%.

20% – это уже внедрение через коучинг или наставничество.

70% же происходит тогда, когда люди внедряют что-то на рабочем месте.

Голдсмит в своем исследовании подчеркнул, что лидерские программы проваливаются, когда лидеры, просто обучаясь вместе, расходятся по своим рабочим местам и рутина полностью засасывает их. Большинство вещей, которые они изучали, максимально быстро растворяются и становятся просто частью мировоззрения.

Лидерские программы развития становятся успешными только в тот момент, когда лидеры превращаются в коучей друг для друга, образовывая мастер-майнды и разного рода дополнительные встречи, поддерживающие внедрение новых управленческих компетенций в рабочую жизнь

подгруппы. Мы в своей практике не раз замечали, как после обучения или командной сессии команда формирует внутренних коучей, которые могут не являться профессионалами, но поддерживают внедрение на протяжении двух–трех месяцев. Это очень сильно меняет любой процесс изменений, снижает противостояние изменениям, которое есть у каждого из нас. Получается, что, занимаясь процессом изменений или развития лидерских компетенций, параллельно с этим компания получает другой позитивный побочный продукт – сплачивание лидеров в команде за счет того, что они становятся мини-менторами и мини-коучами друг друга.

Что такое командный коучинг?

Это работа с командой, а не лидером. Важно помнить, что командный коучинг подразумевает под собой несколько контрактов. У руководителя, который хочет что-то менять в своей команде, есть намерение и взгляд, куда его команда может прийти. Бывает так, что эта цель размыта, и тогда коучу важно сначала проговорить с ним, что же он хотел бы как итог командного взаимодействия, а уже потом идти к команде.

Но никакая команда в рамках именно командного коучинга не будет полностью принимать повестку лидера. У каждого есть свои цели, и в рамках командного коучинга есть свой результат, по факту свой контракт с коучем, с лидером или с процессом. И получается, что у нас здесь не одна цель только лидера, а у каждого члена команды есть своя цель. И все эти цели необходимо объединять через несколько итераций или диалогов, через прояснение с каждым из членов команды, что бы он хотел, и соединение этих целей на то, на чем они вместе сходятся. Таким образом получается, командный коучинг – это коучинг «многоногого многорука».

Командный интеллект: TeamQ команды. У разных команд разный характер. Их общая «мышность», TeamQ, «мы» у команд, она разная. С каждым уходом или приходом кого-то одного в команду команда слегка пересобирается. Как будто это единое внутреннее «мы», которое пересобирается, чуть-чуть меняется. Именно поэтому коуч работает не с лидером, а с командой в целом.

Суть командного коучинга – сделать несколько шагов. Коуч приходит в команду для того, чтобы уйти. При этом он демонстрирует коучинговые вопросы и часть коучинговых привычек – например, ориентация на результат. Он приходит, чтобы услышать каждого, поддерживать раппорт с разными людьми, создавать пространство для тех, кто молчит, чтобы они высказались. Способствовать прерыванию неэффективных стратегий и перепрограммированию их на более эффективные.

После того как коуч уходит, команда продолжает сама те привычки, которые были намечены в рамках командного коучинга, внедрять для того, чтобы внутренний процесс принятия решений, координации после взаимодействия с коучем был более эффективным, чем до его прихода. Поэтому у командного коуча нет задачи каким-то образом служить только цели лидера или, наоборот, служить только цели команды и каким-то образом сдвинуть лидера в эту сторону.

Задача командного коуча – дать возможность определенной сонастройки. В его задачи не входит сохранение каждого человека в команде. И есть вероятность, что кто-то, кто не попадает в командный резонанс, потом выберет выйти из этой команды. Задачи сохранить каждого нет. Есть задача создать

определенные привычки, которые будут повышать качество командного диалога позже.

Нет задачи принять какое-то управленческое решение или разобрать вопрос таким образом, чтобы все были согласны. Но есть задача рассуждать. Есть задача повышать качество диалога.

Результаты внедрения коучингового подхода в работе с командами:

− достижение амбициозных целей;
− высокие показатели эффективности и результативности;
− повышенная вовлеченность всех сотрудников;
− ответственность каждого за результат;
− снижение вовлеченности руководителя в процесс;
− развитие компетенций сотрудников.

В завершение хочу обратить внимание, что возврат инвестиций в командный коучинг составляет 6+ раз, и его можно измерить различными объективными инструментами. Еще одно доказательство, почему сегодня командный коучинг становится все более востребованным и ежегодно количество компаний, которые внедряют коучинговый подход, только возрастает.

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

КОУЧИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ РАБОТЫ С ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМИ: КАК ВЫВЕСТИ БИЗНЕС НА НОВЫЙ УРОВЕНЬ

Аннотация*: в статье рассматриваются коучинговые стратегии, применяемые в работе с предпринимателями, которые сталкиваются с внутренними барьерами, мешающими развитию их бизнеса. Основное внимание уделяется концепции «Внутренней игры» Тимоти Голви и ее применению в коучинговой практике. В статье использованы научные данные о влиянии эмоций и когнитивных барьеров на принятие решений [4], а также литературный обзор по лидерству в условиях кризиса [3]. В качестве практического примера рассмотрен кейс трансформации предпринимателя через коучинговые стратегии. Показано, что коучинг способствует личностному росту владельца бизнеса и напрямую влияет на стратегическое развитие компании.*

Ключевые слова*: коучинг, предпринимательство, внутренние барьеры, стратегии роста, личностное развитие, Тимоти Голви, бизнес-коучинг, трансформация, управление бизнесом, эффективное лидерство, принятие решений, стратегическое развитие.*

Развитие бизнеса связано не только с экономическими показателями и стратегиями, но и с личностным ростом предпринимателя.

В научной статье «The Role of Emotions and Cognitions in the Pre-Entrepreneurial Process – What's New?» авторы анализируют, как эмоции и когнитивные процессы влияют на предпринимательские решения [4].

Предприниматели часто сталкиваются с внутренними барьерами, такими как страхи, неуверенность и склонность к избеганию сложных решений, которые препятствуют их развитию. И именно работа с этими барьерами становится точкой прорыва.

Но осознать этот принцип – одно дело, а применить его на практике – совсем другое. Многие предприниматели годами остаются заложниками своих внутренних ограничений, даже не замечая этого. Именно здесь на помощь приходит коучинг– как инструмент, который помогает не только понять, но и преодолеть личные барьеры, влияющие на бизнес.

Один из ключевых принципов, который помогает понять эту взаимосвязь, – концепция «Внутренней игры» Тимоти Голви. Он утверждает, что наше развитие и успех зависят не только от внешних обстоятельств, но и от внутренних ограничений: страхов, сомнений, перфекционизма, привычки избегать сложных решений [2, с. 20–22].

Тимоти Голви сравнивает внутренние барьеры с шумом в голове, который мешает человеку полностью раскрыть свой потенциал. Он описывает это через формулу:

Производительность = Потенциал – Вмешательство

(Performance = Potential – Interference).

То есть человек уже обладает необходимыми навыками и ресурсами для успеха, но его эффективность ограничивается внутренними помехами.

Голви выделяет ряд внутренних барьеров, мешающих действовать: страх провала, неуверенность в себе, зависимость от мнения окружающих, загруженный ум. Эти факторы снижают эффективность не потому, что у человека не хватает знаний или ресурсов, а потому, что они блокируют сам процесс действий. В результате предприниматель либо затягивает важные решения, либо действует реактивно, а не проактивно.

Эта концепция объясняет, почему два предпринимателя с одинаковыми внешними условиями могут иметь кардинально разные результаты: один действует уверенно и достигает целей, а другой, несмотря на знания и опыт, застревает на месте.

В бизнесе это проявляется так:

− если собственник боится конфликта – он уступает в переговорах и теряет контроль над ключевыми решениями;

− если предприниматель не уверен в себе – он не нанимает сильных сотрудников, боясь, что не сможет ими управлять;

− если его внутренний диалог заполнен сомнениями – он откладывает важные шаги, теряя время и возможности.

По сути, внутренние ограничения управляют действиями предпринимателя так же, как программные установки управляют работой компьютера. Это подтверждает и Даниел Канеман, лауреат Нобелевской премии, в своей книге «Думай медленно… решай быстро» [1, с. 16–19]. Он объясняет, что мышление человека состоит из двух систем: быстрой – интуитивной и медленной – рациональной.

В условиях стресса или неопределённости доминирует первая система, склонная к импульсивным, основанным на страхах и привычках, решениям. Именно эти реакции часто и лежат в основе предпринимательских барьеров: избегание, промедление, замирание, отказ от инициативы. Коучинг, в свою очередь, помогает активировать вторую систему – осознанное, взвешенное мышление – и выстраивать действия, опираясь на цели и ценности, а не на автоматические реакции.

Предприниматель, который не осознает своих внутренних ограничений, чаще попадает в ловушку реактивного поведения – он реагирует на обстоятельства, вместо того чтобы управлять ими.

Это подтверждают исследования: согласно литературному обзору по лидерству в кризисном управлении, успешные лидеры проявляют гибкость, способность адаптироваться и вести команду через неопределенность [3].

Как эти внутренние барьеры проявляются на практике? Давайте разберем реальную историю предпринимателя, который столкнулся с подобной проблемой.

Один из примеров – предприниматель, владелец успешной компании, который столкнулся с проблемой, мешающей развитию бизнеса.

Несмотря на стабильный оборот компании, он регулярно оказывался в одной и той же ситуации: конфликт с ключевыми сотрудниками, который приводил к стрессу и угрозе для бизнеса.

Важно отметить, что сотрудники менялись, но сам сценарий повторялся снова и снова. Каждый раз предприниматель сталкивался с требованием пересмотреть условия сотрудничества, и это ставило его в сложное положение. Вместо того чтобы принимать решение исходя из интересов бизнеса, он фокусировался на сохранении отношений, даже если это шло в ущерб компании.

Когда мы начали работать, стало ясно, что проблема лежит не в сотрудниках, а в том, как сам предприниматель выстраивает свою роль в бизнесе. Вместо позиции владельца, принимающего стратегические решения, он бессознательно действовал из роли партнера или даже подчиненного, опасаясь конфликта. Это приводило к внутреннему напряжению, сомнениям и неспособности четко обозначить границы. Первым шагом стало осознание этой модели поведения.

Когда предприниматель осознал, что его стратегия поведения строится на страхе потери команды, мы начали работать над изменением его роли.

Важной точкой в коучинговом процессе стало понимание им того, что он строит не отношения, а бизнес.

Я задала ему вопрос: «Что для вас важнее – стабильные отношения или стабильный бизнес?»

Ответ был очевиден, но осознание пришло не сразу. Долгое время он воспринимал компанию как продолжение себя, а сотрудников – как «семью». Это убеждение мешало ему принимать жесткие, но необходимые решения.

Мы начали разбирать, что значит быть собственником бизнеса, а не просто хорошим руководителем. В этом процессе ему помогла работа с ролями. Мы рассмотрели три сценария.

1. Он остается в привычной модели поведения (стремится удержать отношения, даже в ущерб бизнесу).

2. Он полностью уходит в жесткий стиль управления (сотрудники подчиняются, но теряется доверие).

3. Он берет на себя роль стратегического лидера (фокусируется на бизнес-целях, сохраняя баланс между жесткостью и доверием).

Этот анализ помог увидеть, что его реактивное поведение мешало не только ему, но и всей команде. Он понял, что в стремлении избежать конфликтов он создавал еще больше проблем – сотрудники не воспринимали его как сильного лидера и начинали диктовать свои условия.

Но одного осознания мало. Ключевым моментом стало решение взять ответственность и изменить стратегию поведения. Вместо того чтобы продолжать искать причины «Почему я так реагирую?», «Откуда этот страх?», предприниматель принял решение: «С этого момента я выстраиваю бизнес-отношения так, как выгодно компании». Это был переломный момент, после которого началась работа по закреплению нового подхода.

После этого решения начались конкретные изменения. Во-первых, он смог спокойно и осознанно провести переговоры с сотрудником, чьи условия больше не соответствовали интересам компании. Впервые за долгое время он не уступил из страха потери, а принял решение исходя из бизнес-целей. Во-вторых, он перестал воспринимать уход ключевых сотрудников как угрозу, потому что осознал: бизнес – это не просто команда людей, а система, которая должна работать независимо от персоналий.

Эта внутренняя перестройка привела к заметным результатам. Вместо того чтобы постоянно реагировать на внешние обстоятельства, предприниматель стал выстраивать проактивную стратегию. В компании впервые была проведена стратегическая сессия, сформулированы долгосрочные цели и определены приоритетные направления развития. В команде появилась новая динамика – люди стали ориентироваться на результат, а не на личные отношения. В итоге бизнес не только не просел после ухода ключевого сотрудника, но и укрепил свои позиции.

Как понять, что внутренние барьеры мешают бизнесу? Если предприниматель сталкивается с одной из следующих ситуаций, возможно, дело не во внешних факторах, а в его внутреннем состоянии:

− регулярно откладывает важные решения, хотя знает, что они необходимы;

− в бизнесе повторяются одни и те же проблемные сценарии;

− предпринимателю сложно отстаивать свою позицию в переговорах;

− предприниматель боится делегировать, потому что уверен, что никто не сделает лучше, чем он сам;

− предприниматель тратит больше времени на «тушение пожаров», чем на стратегическое развитие.

Если хотя бы два из этих пунктов знакомы предпринимателю, то стоит задуматься: какие внутренние ограничения мешают ему двигаться вперед.

Рассмотрим пять шагов, которые можно использовать в стратегии работы с предпринимателями для выхода на новый уровень.

1. Определите ключевой барьер. Что именно мешает двигаться вперед. Это страх неудачи? Сомнения в своих силах? Стремление избежать конфликтов?

2. Осознайте, как этот барьер влияет на бизнес. Какие решения не принимаются из-за этого страха. Как это сказывается на стратегии компании.

3. Сформулируйте альтернативное поведение. Если бы этого страха не было – как бы предприниматель действовал. Какие шаги были бы сделаны.

4. Обсудите план действий, даже если страх остается. Важно понять: уверенность приходит в процессе действий. Важно начать с маленьких шагов, но не откладывать их.

5. Используйте коучинг как инструмент изменений. Самостоятельно осознать свои ограничения сложно – мозг защищается от дискомфорта. Коуч помогает не просто понять проблему, а выстроить систему новых действий, которые изменят ситуацию в бизнесе.

Приведенный кейс – лишь один из множества примеров, подтверждающих закономерность: развитие бизнеса начинается с развития предпринимателя. Пока собственник действует из ограничивающих убеждений, страх потерь, сомнения и реактивное поведение мешают ему принимать стратегически верные решения. Когда же он берет ответственность за свой рост, меняется не только он сам, но и вся система вокруг: команда, процессы, масштабирование компании.

Важно понимать: осознания барьеров недостаточно. Ключевым моментом становится готовность изменить поведение и закреплять новые модели действий. В этом и заключается ценность коучинга – не просто увидеть ограничивающие установки, а помочь предпринимателю пройти путь от осознания к реальным изменениям, влияющим на бизнес-результаты.

Таким образом, коучинг – это не просто инструмент личностного развития. Это стратегический ресурс, позволяющий предпринимателям масштабировать бизнес, управлять командами и принимать решения не из страхов, а из осознанного выбора, влияющего на бизнес.

И чем раньше собственник понимает эту взаимосвязь, тем быстрее его бизнес выходит на новый уровень.

Список литературы

1. Канеман Д. Думай медленно… решай быстро / Д. Канеман. – М.: АСТ, 2014. – 413 с.

2. Голви Т. Работа как внутренняя игра. Раскрытие личного потенциала / Т. Голви. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 304 с.

3. Chilufya C. Chiwisa. The Role of Leadership in Crisis Management: A Literature Review // Journal of Human Resource and Leadership. 2024. Vol. 9. Iss. 3. No. 5. Pp. 48–65. ISSN 2519-9099 (online) [Electronic resource]. – Access mode: https://www.researchgate.net/publication/383020151 (дата обращения: 20.03.2025).

4. Treffers T., Welpe I.M., Spörrle M., Picot A.O. The Role of Emotions and Cognitions in the Pre-Entrepreneurial Process – What's New? // International Entrepreneurship and Management Journal. 2018 [Electronic resource]. – Access mode: https://www.researchgate.net/publication/313533832 (дата обращения: 20.03.2025).

Суворова Анна Викторовна
канд. ист. наук, доцент
Серебрякова Анна Юрьевна
канд. филол. наук, доцент

Филиал ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет (НИУ)» в г. Златоусте
г. Златоуст, Челябинская область

DOI 10.31483/r-115700

ПРИМЕНЕНИЕ ЭЛЕМЕНТОВ НАСТАВНИЧЕСТВА В ВЫСШЕМ УЧЕБНОМ ЗАВЕДЕНИИ В РАМКАХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ МОДЕЛИ «РАБОТОДАТЕЛЬ – СТУДЕНТ»

Аннотация*: статья посвящена раскрытию вопроса наставничества студентов в рамках высшего учебного заведения. Особое внимание уделено профессиональному становлению будущих специалистов на завершающем этапе обучения в вузе. Наставники предприятий в силах помочь новому молодому сотруднику преодолеть те трудности, с которыми он столкнется в условиях адаптации к трудовой деятельности. Опытные кураторы раскрывают потенциал своих подопечных, укрепляя их теоретические знания на практике.*

Ключевые слова*: наставничество, куратор, наставляемый, ответственность, вуз, трудоустройство.*

Современная образовательная система предъявляет высокие требования к будущим профессионалам в своей сфере. Однако не будем скрывать того факта, что становление любого специалиста не заканчивается прохождением практики на профильном предприятии и защитой дипломного проекта. Перечисленные факторы – это лишь начало длительного пути, который без поддержки пройти достаточно сложно. В связи с этим изучение вопроса наставничества остается очень актуальным.

В практическом пособии для кураторов в образовательных организациях «Наставничество в системе образования в России» под редакцией Н.Ю. Синягиной и Т.Ю. Райфшнайдер дается определение понятию «наставничество». Наставничество – способ передачи знаний, умений, навыков молодому человеку от более опытного и знающего, предоставление молодым людям помощи и совета, оказание необходимой поддержки в социализации и взрослении [3, с. 3].

Н.Ю. Синягина и Т.Ю. Райфшнайдер описывают наставничество как старейшую форму взаимодействия между старшими и младшими, где взрослый играет роль учителя прикладных знаний подрастающему поколению. Кроме того, необходимо учитывать, что передача знаний происходит в неформальной обстановке, что позволяет воспринимать данное обучение как простое общение или игру, при этом данный прием позволяет максимально раскрыть потенциал подопечных и дать им ненавязчивое напутствие в практических делах [3, с. 4].

Н.Ю. Синягина и Т.Ю. Райфшнайдер в пособии «Наставничество в системе образования в России» формулируют несколько типов наставничества. Назовем основные из типов наставничества:

– традиционное личное наставничество – представляет собой взаимодействие взрослого и молодого человека. Их общение выстраивается на протяжении года и состоит из личных встреч по четыре часа в месяц;

– групповое наставничество – представляет собой взаимодействие взрослого куратора с группой молодых людей. Стоит отметить, что группа должна быть малочисленной, в противном случае эффективного общения не получится. Проводятся как групповые встречи, так и личные;

– командное наставничество – представляет собой взаимодействие нескольких взрослых с малыми группами молодых людей. Обязательным условием при использовании данной формы наставничества является соблюдение соотношения взрослых к молодежи не больше, чем один к четырем;

– наставничество ровесниками – представляет собой взаимодействие ровесников. Примером может быть студент-сташекурсник вуза, который является наставником для первокурсника по вузовским предметам или помогает в организации досуговой деятельности. Подобное взаимодействие воспринимается двумя сторонами больше как неформальное общение, нежели как элемент наставничества, что положительно сказывается на выстраивании доверительных отношений;

– интернет-наставничество – представляет собой взаимодействие взрослого наставника с молодым человеком, которое происходит в интернет-пространстве. Данный вид наставничества не исключает личные встречи, наряду с онлайн-общением [3, с. 18].

В рамках нашего исследования особый интерес вызывают такие формы наставничества, как групповое и командное. К сожалению, не у всех компаний есть возможность закрепить за каждым новичком наставника, поэтому выбирается форма группового или командного наставничества как оптимальный вариант для адаптации новых работников.

Наставники в своей деятельности используют множество приемов. Мы раскроем содержание некоторых тренинговых занятий, которые психологически могут расположить к себе наставляемого студента. Особое место занимает адаптационный тренинг «Я – профессионал!» Наставник знакомит будущего коллегу с условиями работы и моделирует ситуацию, когда необходимо принять ответственное решение в кратчайшие сроки. Независимо от успешности принятого решения, наставник поддерживает своего наставляемого, аккуратно указывает на ошибки, если они были допущены, и сообщает, какое решение было бы наиболее эффективным.

В трудовой деятельности не избежать стрессов, возникновения страхов, тревожности. С данными сложностями может помочь справиться арт-терапевтический тренинг по преодолению страха и тревоги. Студенту предлагается изобразить свой страх на листе бумаге, используя цветные карандаши, либо маркеры. После того, как рисунок будет готов, автор должен поведать, что изображено на его рисунке, почему именно это вызывает у него тревогу и как он сам предполагает с эти можно бороться. В данном тренинге студент использует рефлексию, что позволяет ему самостоятельно находить выход из, казалось бы, безвыходной ситуации.

Еще один эффективный прием, получивший название «У тебя все получится!» Данная установка дает понять молодому специалисту, что все ошибаются, самое главное вовремя осознать, что выбранный вариант является неверным и изменить направление своей деятельности. Каждый человек до конца не осознает своих способностей, если не будет выходить из привычной «зоны комфорта», чтобы реализовать заложенный в нем потенциал.

Наставник в своей деятельности использует установку: «Конфликт всегда полезен!» Опытный работник рассказывает о сложных трудовых буднях, которые невозможны без конфликтных ситуаций. Убеждает будущего специалиста в том, что конфликт нужно воспринимать как движение вперед, а не как ярко отрицательное явление. Конструктивный конфликт в рамках рабочих отношений способен прийти к новым решениям!

В рамках реализации системы курирования в целях развития персонала через программу наставничества: «наставляемый» – участник данной инициативы, которому посредством общения и содействия со стороны наставника удается преодолевать личные и профессиональные затруднения, накапливая полезный опыт и формируя новые компетенции. «Наставник» – это опытный участник программы с достигнутыми высокими результатами в личностном и карьерном росте, готовый делиться своим опытом и знаниями для стимуляции саморазвития и профессионального совершенствования подопечного. «Куратор» – сотрудник либо социальный партнер образовательной организации, на плечи которого ложится координирование всех аспектов программы наставничества от начала до конца [1, с. 23].

В рамках реализации элементов наставничества в нашем вузе регулярно проводятся встречи с работодателями, с последующим закреплением наставника за определенной группой студентов. Данный наставник в течение учебного года встречается с закрепленной за ним группой, организовывает посещения на предприятия, дает ответы и развернутые консультации по интересующим студентов направлениям.

Графическое представление наставнического взаимодействия по форме наставничества «работодатель – студент» [1, с. 45].



Рис. 1

На основе этой модели наставничества можно составить психологический портрет участника. Наставник представляется как заботливый профессионал с большим опытом работы, активной жизненной позицией и высокой квалификацией. Он/она постоянно демонстрирует высокие результаты в своей работе. Активно делится своим опытом и поддерживает организационные стандарты и правила. Стажер может занимать активную или пассивную позицию. Например, студент, который не мотивирован следовать выбранному профессиональному пути и безразличен к процессам внутри учебного заведения. В качестве альтернативы можно найти и противоположный образ. Активный студент с особыми образовательными потребностями, готовый решать, где и как работать, саморазвиваться, расширять круг общения, совершенствовать свои компетенции, приобретать профессиональные навыки и умения.

Для того чтобы наставник был заинтересован в исполнении своих обязанностей, со стороны его работодателя должна быть разработана система поощрений, в противном случае он будет наставником лишь «на бумаге». Система мотивирования может быть как материального, так и нематериального характера. Это могут быть регулярные доплаты, разовые выплаты, расширенный социальный пакет и т. д. В качестве нематериального поощрения могут использоваться укрепление авторитета наставника в коллективе, профессиональное развитие и карьерный рост [2]. Система наставничества, реализуемая качественно и в полном объеме, способна давать ощутимые результаты как для самого наставника, так и для наставляемого.

Список литературы

1. Методические рекомендации об организации наставничества в образовательных организациях и организациях реального сектора экономики Тверской области / сост. Е.Е. Склярова. – Тверь: ГБПОУ «Тверской политехнический колледж»; Центр опережающей профессиональной подготовки Тверской области, 2020. – 90 с.

2. Методические рекомендации по развитию наставничества на рабочем месте в целях организации практической подготовки студентов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.omgups.ru (дата обращения: 27.12.2024).

3. Наставничество в системе образования в России: практическое пособие для кураторов в образовательных организациях / под ред. Н.Ю. Синягиной, Т.Ю. Райфшнайдер. – М.: Рыбаков Фонд, 2016. – 153 с.

Терехова Елена Андреевна
магистр, коуч ACC ICF, член ФПКиН
г. Москва

КАК РАБОТОДАТЕЛЮ ИСПОЛЬЗОВАТЬ КОУЧИНГ В ПРОГРАММАХ ПОВЫШЕНИЯ БЛАГОПОЛУЧИЯ СОТРУДНИКОВ, В ТОМ ЧИСЛЕ С УЧЕТОМ ВОЗРАСТНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ

***Аннотация**: в статье анализируется специфика взаимосвязи психологического благополучия и профессиональной временной перспективы будущего, а также возрастные особенности данной взаимосвязи. Рассматриваются возможности использования данных особенностей в организационном контексте с применением коучинга. Актуальность темы обоснована дефицитом рабочей силы на рынке труда, технологическими изменениями, а также активным использование и одновременно недостаточной эффективностью программ повышения благополучия сотрудников с целью увеличения привлекательности компаний для соискателей работы. Методы: опросник «Шкала психологического благополучия» К. Рифф в адаптации Н.Н. Лепешинского, опросник «Профессиональная временная перспектива будущего» Х. Цахера и М. Фрезе в адаптации Т.Ю. Базарова и А.В. Парамузова. Результаты: показано, что на уровне интегрального показателя психологическое благополучие положительно коррелирует с фокусированием на возможностях и отрицательно с фокусированием на ограничениях. Возрастная специфика на уровне компонентов заключается в наличии взаимосвязей между фокусированием на возможностях и управлением окружением для возраста от 25 до 35 лет, а для возраста от 36 до 59 лет – между фокусированием на возможностях и автономией, а также личностным ростом. Описаны возможности использования полученных данных в программах повышения благополучия сотрудников с применением коучинга как инструмента.*

***Ключевые слова**: психологическое благополучие, профессиональная временная перспектива будущего, возрастная психология, коучинг, программы благополучия сотрудников.*

В настоящее время работодатели в России регулярно сталкиваются с дефицитом специалистов на рынке труда, а уровень безработицы продолжает падать до рекордных значений [1; 4; 12]. Сохраняются и

традиционные современные вызовы – распространение новых технологий, цифровизация, автоматизация, изменение форм занятости, что стимулирует постоянные изменения в профессиональной сфере [6; 16]. В результате компаниям приходится справляться со множеством сложностей, пытаясь и повысить эффективность труда, и удержать сотрудников, и в целом рационально управлять человеческими ресурсами. Все больше компаний в настоящее время используют для данных целей программы повышения благополучия сотрудников [5; 14; 21]. Внедрение данных программ требует затрат средств и времени, но зато дает компании конкурентное преимущество на рынке труда [7]. При этом, как отмечает HeadHunter, зачастую при разработке подобных программ не учитывается мнение самих сотрудников о том, в каких направлениях им наиболее требуется поддержка, кроме того, акцент делается на материальной составляющей в ущерб психологической поддержке [24]. Таким образом, стоит задача улучшения эффективности программ повышения благополучия сотрудников, чтобы они отвечали потребностям как работодателей, так и сотрудников, а также подбора непосредственно инструментов по внедрению разработанных программ.

Прежде всего необходимо понимать, как сами сотрудники оценивают свое психологическое благополучие, какие его аспекты являются для них наиболее важными и как это связано с их представлением о собственных профессиональных перспективах. Кроме того, важно учесть, что представления человека о своих профессиональных перспективах меняются с возрастом [3]. Из чего можно предположить, что и взаимосвязь психологического благополучия с представлениями о своих профессиональных перспективах является специфичной для сотрудников разных возрастов. А значит, и программы повышения благополучия сотрудников должны учитывать возрастную специфику кадров. Исследования специфики данных взаимосвязей позволит использовать полученные знания для разработки реально работающих программ повышения благополучия сотрудников с учетом предпочтений сотрудников и их возрастных особенностей. А в качестве инструмента практического внедрения разработанной программы предлагается использовать коучинг, который все больше набирает популярность среди работодателей и который, как показывают исследования, позволяет повысить и психологическое благополучие сотрудников, и их производительность [2].

Понятие психологического благополучия рассматривается в психологии с 60-х годов прошлого века, когда Н. Бредберн определил его как субъективное ощущение общей удовлетворенности, представляющей собой баланс между негативными и позитивными аффектами [19]. В дальнейшем эта тема была подхвачена многими исследователями, и в настоящее время интерес к ней только растет, при этом психологическое благополучие является одной из важнейших составляющих концепции благополучия человека в целом [5; 11]. Важный вклад в развитие вопросов психологического благополучия внесла К. Рифф, которая определила его как позитивное психологическое функционирование человека [22; 23]. К. Рифф разработала популярную в настоящее время модель, включающую шесть личностных сфер, баланс развития которых позволяет достичь психологического благополучия: самопринятие, позитивные отношения с окружающими, автономия, управление средой, наличие жизненных целей и личностный рост.

Психологическое благополучие тесно связано с представлениями человека о своем будущем, в котором одну из наиболее значимых сфер составляет профессиональная деятельность. Наличие профессиональных и личных целей является источником жизненного благополучия и позволяет человеку лучше справляться со стрессом [9; 20]. С другой стороны, люди с более высоким психологическим благополучием планируют более долгосрочные и детализированные цели, они ищут возможности самореализации, стремятся решать проблемы и использовать возникающие возможности, а также лучше планируют карьерный путь [8; 13; 15].

Представление человека о своем профессиональном будущем определяется понятием профессиональной временной перспективы будущего, которое впервые было введено немецкими психологами Х. Цахер и М. Фрезе [3]. Они охарактеризовали профессиональную временную перспективу будущего как восприятие человеком своей временной перспективы будущего в профессиональной деятельности, в которую входит три компонента: более или менее ограниченное восприятие человеком своего оставшегося времени в профессиональной деятельности («оставшееся время»), фокусирования на возможностях и фокусирования на ограничениях в рабочем контексте. Фокусирование на возможностях связано с позитивным восприятием будущего времени в профессии и концентрацией на планах, целях и возможностях этого времени, в то время как фокусирование на ограничениях связано с концентрацией на препятствиях. Данная концепция также учитывает возрастные изменения и показывает, что чем старше человек, тем все больший происходит сдвиг фокусирования с возможностей на ограничения. Несмотря на то что профессиональная сфера является одной из значимых сфер жизни и связана с благополучием человека, данная взаимосвязь остается мало изученной.

Для восполнения данного пробела мы провели эмпирическое исследование особенностей взаимосвязи между психологическим благополучием и профессиональной временной перспективой будущего, а также возрастной специфики данной взаимосвязи, с использованием двух стандартизированных методик: опросника «Шкала психологического благополучия» К. Рифф [10] и опросника «Профессиональная временная перспектива будущего» Х. Цахера и М. Фрезе [3]. *Гипотеза исследования:* психологическое благополучие положительно коррелирует с фокусированием на возможностях и отрицательно с фокусированием на ограничениях.

В исследовании приняли участие 115 человек, осуществляющих трудовую деятельность: 74 женщины (64%), 41 мужчина (36%) в возрасте от 25 лет до 70 лет (M = 39,86, SD = 9,95).

Для статистической обработки результатов по всей выборке использовался корреляционный анализ с применением поправки Холма-Бонферрони. Далее нами был проведен корреляционный анализ внутри возрастных подгрупп, выделенных в выборке: 1) группа молодежного возраста от 25 до 35 лет; 2) группа возраста активной трудовой деятельности от 36 до 59 лет. Третья группа (от 60 лет и старше) не была сформирована, т.к. в данную категорию попали только четыре респондента соответствующего возраста. Результаты корреляционного анализа по всей выборке и возрастным группам после применения поправки Холма-Бонферрони представлены в таблице 1.

Таблица 1

Результаты корреляционного анализа психологического благополучия, возраста, фокусирования на возможностях и фокусирования на ограничениях по всей выборке, респондентам от 25 до 35 лет и респондентам от 36 до 59 лет с поправкой Холма-Бонферрони

		Фокусирование на возможностях			Фокусирование на ограничениях		
		вся выборка	25–35 лет	36–59 лет	вся выборка	25–35 лет	36–59 лет
Возраст	r	*-,307***			*,351***		
	p	0,001			0,000		
Автономия	r	*,400***		*,418***			
	p	0,000		0,000			
Управление окружением	r	*,368***	*,630***				
	p	0,000	0,000				
Личностный рост	r	*,537***		*,636***	*-,443***	*-,477***	*-,412***
	p	0,000		0,000	0,000	0,003	0,000
Цель в жизни	r	*,556***	*,646***	*,535***	*-,415***	*-,543***	*-,380***
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,001
Самопринятие	r	*,521***	*,550***	*,557***	*-,353***	*-,497***	*-,360***
	p	0,000	0,001	0,000	0,000	0,002	0,002
Общий балл психологического благополучия	r	*,600***	*,619***	*,608***	*-,423***	*-,603***	*-,378***
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001

Анализ данных показывает, что показатель психологического благополучия положительно коррелирует с фокусированием на возможностях и отрицательно с фокусированием на ограничениях. При этом взаимосвязи имеют возрастную специфику на уровне компонент психологического благополучия и профессиональной временной перспективы будущего. Для молодежи характерны взаимосвязи между фокусированием на возможностях и управлением окружением. Для более старшего возраста наблюдается взаимосвязь между фокусированием на возможностях и автономией, а также личностным ростом. Возраст положительно связан с фокусированием на ограничениях и отрицательно с фокусированием на возможностях.

Полученные данные позволяют сделать ряд рекомендаций для программ повышения благополучия сотрудников с применением коучинга как практического инструмента.

В связи с тем что люди с более высоким уровнем психологического благополучия больше фокусируются на возможностях и меньше на ограничениях, то необходимо обучать сотрудников ставить перед собой достижимые, конкретные, реалистичные цели, определять действия по их достижению и выбирать среди вариантов наиболее эффективные в текущей ситуации. В партнерстве с коучем сотрудник может работать над формированием своих индивидуальных целей и стратегий по их достижению, релевантных общим организационным и при этом способствующим его собственному развитию. Среди возможных вариантов работы коуч может предложить сотруднику использовать предыдущий опыт при составлении плана по реализации поставленных задач, продумывать, какие имеются или могут возникнуть препятствия в процессе реализации планов, и определять действия по их преодолению.

С возрастом фокусирование на ограничениях усиливается, поэтому сотрудникам более старшего возраста также необходима работа в коучинговом формате. Не стоит этим пренебрегать, полагаясь на то, что они уже опытны и обладают необходимыми знаниями и навыками в области целеполагания. Кроме того, для сотрудников более старшего возраста выявлена взаимосвязь между личностным ростом и фокусированием на возможностях, отсутствующая у молодежной группы. В профессиональном плане над повышением личностного роста можно работать через расширение рабочего функционала, внедрение задач по наставничеству, новые проекты и задачи, получение нового опыта путем стажировок на другие предприятия и в смежные сферы деятельности, участие в профессиональных сообществах. Чрезвычайно важно учитывать при этом индивидуальные особенности сотрудника, чтобы компания могла подобрать наиболее подходящий вариант развития в каждом конкретном случае и получила от этого максимальный результат. Как следует из самого определения, коучинг направлен на раскрытие личного и профессионального потенциала человека [17; 18]. Поэтому именно коучинг можно использовать как один из наиболее эффективных инструментов по работе над личностным ростом в организационной среде. Работа коуча в данном случае должна быть направлена на то, чтобы сотрудник проанализировал свой опыт, текущие задачи и возможности исходя из целей работодателя и по итогам данного анализа определил наиболее релевантные варианты своего развития в

рамках компании. Кроме того, коучинг с сотрудниками более старшего возраста должен быть направлен на выработку большей самостоятельности в постановке рабочих целей, определении необходимых ресурсов и способов их достижения, что обусловлено выявленной взаимосвязью между автономией и фокусированием на возможностях.

Следует отметить также особенность найденных взаимосвязей для молодежи – наличие взаимосвязи между управлением окружением и фокусированием на возможностях. В корпоративных программах повышения благополучия для сотрудников от 25 до 35 лет рекомендуется сделать соответствующий акцент на развитии способностей к управлению окружением через освоение навыков организации повседневной деятельности, изменения текущего окружения и налаживания взаимоотношений, которые лучше способствуют достижению своих целей. Развитие данных навыков также оптимально реализовать через работу в коучинговом формате, который позволит учесть текущий уровень конкретного сотрудника и потенциал роста.

Как мы видим, вариантов практического использования много и конкретные выборы будут зависеть от желания и возможностей работодателя, при этом коучинг является тем универсальным инструментом, который позволит реализовать любой выбранный подход.

Список литературы

1. Ахапкин Н.Ю. Российская экономика в условиях санкционных ограничений: динамика и структурные изменения / Н.Ю. Ахапкин // Вестник Института экономики Российской академии наук. – 2023. №6. – С. 7–25. DOI 10.52180/2073-6487_2023_6_7_25. EDN COHFFG

2. Антонова Н.В. Коучинг (в организации) – 2024 / Н.В. Антонова // Организационная психология. – 2024. – Т. 14. №2. – С. 192–195. EDN SPHXZW

3. Базаров Т.Ю. Психометрический анализ русскоязычного опросника Х. Цахера и М. Фрезе «Профессиональная временная перспектива будущего» / Т.Ю. Базаров, А.В. Парамузов // Организационная психология. – 2019. – Т. 9. №1. – С. 57–80. EDN FCIVMY

4. Былков В.Г. Дефицит на рынке труда: сущность и методология формирования / В.Г. Былков // Экономика труда. – 2024. – Т. 11. №6. – С. 835–856. DOI 10.18334/et.11.6.121203. EDN CFMPJT

5. Вукович Н.А. Корпоративные программы благополучия сотрудников: современные подходы и перспективы развития / Н.А. Вукович // Векторы благополучия: экономика и социум. – 2024. – Т. 52. №2. – С. 37–45. DOI 10.18799/26584956/2024/2/1771. EDN NNOITA

6. Заводчиков Д.П. Будущее в структуре субъективного образа профессиональной жизни студентов / Д.П. Заводчиков, Е.В. Лебедева, А.А. Шаров // Образование и наука. – 2024. – Т. 26. №5. – С. 152–181. DOI 10.17853/1994-5639-2024-5-152-181. EDN SSSMCG

7. Кадникова И.С. Субъективное благополучие сотрудников как часть корпоративной культуры: социолого-управленческий аспект / И.С. Кадникова // Теория и практика общественного развития. – 2025. – №1. – С. 97–102. DOI 10.24158/tipor.2025.1.11. EDN KNWZPQ

8. Конюхова Т.В. Формирование компетенции планирования карьеры в контексте репрезентации образа будущего / Т.В. Конюхова, Е.Т. Конюхова, М.В. Гончаренко // Векторы благополучия: экономика и социум. – 2019. – №2 (33). – С. 46–62. DOI 10.18799/24056537/2019/2(33)/974. EDN LYPEUD

9. Леонтьев Д.А. Постановка и достижение целей как фактор психологического благополучия / Д.А. Леонтьев, Д.Д. Сучков // Психологические исследования. – 2015. – Т. 8. №44. – С. 1–11. EDN TVIDBD

10. Лепешинский Н.Н. Адаптация опросника «Шкалы психологического благополучия» К. Рифф / Н.Н. Лепешинский // Психологический журнал. – 2007. – №3. – С. 24–37.

11. Основные подходы к пониманию благополучия сотрудника: от теории к практике / А.Ю. Лисовская, С.В. Кошелева, Д.Н. Соколов, А.Ф. Денисов // Организационная психология. – 2021. – Т. 11. №1. – С. 93–112. EDN ECDENH

12. Малева Т.М. Дефицит рабочей силы в России: краткосрочные и долгосрочные эффекты / Т.М. Малева, В.Ю. Ляшок // Экономическая политика. – 2024. – Т. 19. №6. – С. 120–153. DOI 10.18288/1994-5124-2024-6-120-153. EDN PWQEFU

13. Ральникова И.А. Психологическое здоровье и жизненные перспективы личности / И.А. Ральникова // Здоровье человека, теория и методика физической культуры и спорта. – 2019. – №4 (15). – С. 121–126. EDN ISPUIM

14. Семина А.П. Исследование влияния концепции wellbeing на эффективность удаленной команды / А.П. Семина // Московский экономический журнал. – 2022. – №2. – С. 791–800. DOI 10.55186/2413046X_2022_7_2_128. EDN HTBRVF

15. Серякова С.Б. Образ будущего в планировании карьеры молодыми сотрудниками / С.Б. Серякова, Е.В. Звонова, У.А. Антонова // Человеческий капитал. – 2020. – №8 (140). – С. 69–77. DOI 10.25629/HC.2020.08.06. EDN GUKMVR

16. Скотт Э. Новое долголетие: на чем будет строиться благополучие людей в меняющемся мире / Э. Скотт, Л. Граттон. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 321 с.

17. Старцева Т.А. Коучинг как новая модель развития персонала / Т.А. Старцева // Флагман науки. – 2024. – №12 (23).

18. Этический кодекс Федерации профессиональных коучей и наставников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://procoach.ru/wp-content/uploads/2023/11/eticheskij_kodeks_federaczii_professionalnyh_kouchej_i_nastavnikov.pdf (дата обращения: 16.02.2025).

19. Bradburn N.M. The Structure of Psychological Well-being. Chicago: Aldine Publishing Company, 1969. 320 p.

20. Brink K.E. The Variable Effects of Goal-Performance Discrepancies on Future Goal Setting: A Test of Four Moderators // Business Education Innovation Journal. 2021. Vol. 13. No. 2. Pp. 76–85.

21. Fleming W.J. Employee well-being outcomes from individual-level mental health interventions: Cross-sectional evidence from the United Kingdom // Industrial Relations Journal. 2024. No. 55. Pp. 162–182. DOI 10.1111/irj.12418. EDN ZDFGZV

22. Ryff C.D., Keyes C.L.M. The structure of psychological well-being revisited // Journal of Personality and Social Psychology. 1995. Vol. 69. P. 719–727. EDN HITMHB

23. Ryff C.D. Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological wellbeing // Journal of Personality and Social Psychology. 1989. Vol. 57. P. 1069–1081. EDN HIUWTD

24. Well-being в компании – временный тренд или инструмент, который ждали? [Electronic resource]. – Access mode: https://hh.ru/article/28679 (дата обращения: 13.02.2025).

Хребтан Любовь Владимировна
бизнес-тренер, методолог, коуч
г. Владимир, Владимирская область

КОУЧИНГОВЫЙ СТИЛЬ УПРАВЛЕНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ В УСЛОВИЯХ ТРУДНОСТЕЙ НА РЫНКЕ ТРУДА

Аннотация*: в статье рассматриваются ключевые аспекты обучения руководителей коучинговому стилю управления. Указаны основные темы, их содержание, практическая польза для руководителей, а также трудности, которые могут возникнуть в процессе обучения с рекомендациями по их преодолению.*

Ключевые слова*: коучинговый стиль управления, обучение руководителей, внедрение коучинга в организации.*

Текущие процессы в российской экономике и на рынке труда предъявляют определенные требования к бизнесу. Уровень безработицы находится на минимально низком уровне [5]. В ряде сфер наблюдается острый дефицит кадров. Поэтому особую актуальность приобретает работа с действующим персоналом в части развития, удержания, мотивации и повышения вовлеченности [2]. Важно, чтобы в работу включались в первую очередь руководители компании на всех уровнях управления, а не только HR-специалисты и сотрудники направления T&D. Наибольший результат может быть достигнут в ходе регулярного взаимодействия в формате «руководитель – сотрудник», а не только посещения корпоративного тимбилдинга в лучшем случае раз в полгода.

Учитывая потребности бизнеса и задачи по работе с сотрудниками, руководителям необходимо внедрять инструменты, решающие следующие задачи.

1. Развитие талантливых перспективных сотрудников.
2. Повышение эффективности рабочих процессов.
3. Увеличение лояльности и вовлеченности персонала.
4. Развитие собственных управленческих компетенций.

Инструментом, реализующим все перечисленные выше задачи, может стать коучинговый стиль управления.

С целью решения данных задач нами во 2 квартале 2024 года было запущено обучение руководителей линейного и среднего менеджмента по теме «Коучинговый стиль управления» в компании крупного бизнеса, представленной на рынке FMCG (название компании не указывается в связи с политикой конфиденциальности организации).

При формировании групп на обучение учитывались следующие параметры: необходимость получить практический опыт применения инструментов коучингового стиля управления на практике всеми участниками под наблюдением тренера, поэтому группы формировались в количестве 6–9 человек. На конец февраля 2025 года обучение прошли 43 руководителя.

Перечень задач, которые необходимо решить посредством обучения и внедрения руководителями коучингового стиля управления, достаточно обширен. Данный стиль управления предъявляет определенные требования к руководителям при его применении, поэтому важно, чтобы обучение строилось с учетом ряда аспектов. Данные аспекты нашли свое отражение в темах тренинга, которые были нами включены в программу при ее разработке.

Темы тренинга.

1. Стили управления.

Задачи: познакомить участников с информацией о коучинговом и директивном стилях управления. Сформировать понимание, в каких случаях какой стиль управления будет наиболее эффективен [1, с. 33–41], какие есть ограничения и возможности у каждого из стилей. Важно, чтобы руководители осознали, что нет «плохого» и «хорошего» стиля управления, есть особенности задачи и сотрудника.

Кроме того, необходимо рассмотреть вопрос, когда коучинговый стиль управления не нужен. Здесь мы рассматриваем глобальные аспекты, смотрим системно на задачи и процессы в целом, а также формируем у руководителей осознанное отношение к управлению, выбору стиля и инструментов.

2. Руководитель как коуч.

Задачи: рассказать участникам о том, как действует руководитель, когда реализует коучинговый стиль управления.

Важно, чтобы руководители поняли, что управленческая ответственность никуда не девается с применением коучингового стиля управления, что они все также «держат руку на пульсе» и осознают предлагаемые сотрудником способы решения рабочей задачи с точки зрения рисков для компании.

3. Выгоды коучингового стиля управления.

Задачи: через опыт участников продемонстрировать им выгоды от развития у себя и последующего внедрения в практику коучингового стиля управления. Руководителям необходимо предоставить возможность осознать, что будет происходить с командой, задачами, процессами и результатами, если они будут осваивать управление в стиле коучинг.

В одной из групп, кроме выгод, среди участников возникла дискуссия о рисках. Ключевое, что отметили руководители: сотрудники могут вырасти, развиться, стать профессиональнее, компетентнее и покинуть компанию. Безусловно, такой риск есть, но это не повод не повышать свою компетентность как руководителя, не работать с сотрудниками. Возможно, что как раз коучинговый стиль управления как демонстрация, что вы прислушиваетесь к сотруднику, предоставляете ему возможность проявить себя, взять на себя ответственность, станет дополнительным мотивирующим фактором, повышающим вовлеченность и лояльность сотрудников.

4. Вопросы как основной инструмент коучингового стиля управления [1, с. 65–83; 4, с. 23–25].

Задачи: сформировать у участников понимание значимости вопросов как инструмента развития сотрудников, раскрытия потенциала и стимуляции проявления ответственности. Передать знания об инструменте работы – модели GROW. Так же в рамках этой темы участникам передается

перечень вопросов в рамках модели, чтобы они могли их использовать как шпаргалку, так как первое время могут возникать трудности с самостоятельной формулировкой.

5. Интеграция коучингового стиля управления и управленческого цикла руководителя, технологии предоставления обратной связи.

Задачи: сформировать понимание, что коучинговый стиль управления не отменяет управленческий цикл руководителя. Особенно важно отметить, что коучинговый стиль управления строится на полностью выстроенном управленческом цикле руководителя, когда руководитель регулярно работает со своими сотрудниками, знает и применяет алгоритм постановки задачи, мотивирует, выстраивает систему контроля и дает обратную связь по итогу [4, с. 57–59].

Данный список тем позволяет руководителям изучить особенности коучингового стиля, познакомиться с ключевыми инструментами и получить практический опыт их применения.

В процессе проведения нами обучения была выявлена ключевая ошибка в действиях руководителей при отработке модели GROW. Многие руководители были удивлены тем, что, запуская с сотрудником диалог, у руководителя нет заранее заготовленного «верного» ответа, к которому начальник введет подчиненного. В данном случае важно развести для участников тренинга коучинговый и наставнический стиль управления. В случае с последним стилем мы действительно стимулируем активность, самостоятельность сотрудника посредством вопросов, развивая в нем определенный «желаемый» план действий. В коучинговом стиле управления этого нет. Мы готовы к любой стратегии действий, которую озвучит сотрудник, но в то же время, как было указано выше, не забываем про свою управленческую ответственность. Здесь очень важно сохранить баланс между этими двумя аспектами и, оставаясь в коучинговом стиле управления, «подсветить» сотруднику риски. Конечно же, инструментом будут вопросы – какие риски ты видишь, к чему это может привести, какие последствия будут для подразделения, компании, клиентов.

После обучения от участников каждой учебной группы была собрана обратная связь о программе. Результаты представлены в таблице 1.

Таблица 1

Актуальность обучения исходя из потребностей работы	Понятность применения материала в профессиональной деятельности	Готовность применять материал на практике
100%	100%	96%

Исходя из результатов опроса можно сделать вывод, что тема для руководителей актуальна, материал донесен понятно и руководители замотивированы на применение полученных знаний на практике. Есть определенные переживания, что может сразу не получиться, но руководители готовы предпринимать активные действия по внедрению коучингового стиля управления. В качестве сильной стороны обучения участники отмечают практические задания, с возможностью отработать теоретическую информацию, кейсы, примеры.

С целью оценки эффективности и полезности обучения был проведен отсроченный опрос спустя 1–2 месяца после обучения. Руководители отмечают, что трудностей применения коучингового стиля управления нет. Инструмент хорошо работает на задачи по работе с сотрудниками, обозначенные выше в статье.

Кроме указанных выше опросов логично замерять эффективность внедрения коучингового стиля управления посредством КПЭ руководителей. Но сделать это достаточно затруднительно в силу ряда причин.

Во-первых, на эффективность работы подразделения и руководителя могут оказывать влияние различные процессы как внутри, так и вне компании.

Во-вторых, чтобы определить, какой стиль управления принес наибольший результат, необходимо ставить задачу отдельно с использованием директивного и коучингового стилей управления и замерять результат по завершению. В условиях рабочих процессов это выглядит достаточно нецелесообразно.

В-третьих, руководители планируют, с какой задачей и к какому сотруднику они могут применить коучинговый стиль управления, но делают это не с регулярной периодичностью, применение стиля не зашито в стандарты работы. В данном пункте видим перспективы внедрения коучингового стиля управления в организации.

Резюмируя перечень причин выше, отметим, что на текущий момент представляется возможным провести только качественный анализ результатов внедрения коучингового стиля управления руководителями. Поэтому для оценки эффективности внедрения нами были проведены интервью с руководителями.

Один из руководителей уровня среднего менеджмента отметил рост эффективности выполнения задач с использованием модели GROW в ситуациях, когда цель спускается с уровня ТОП-менеджера и она достаточно понятна, но остальные этапы модели не сформулированы. В таких случаях руководитель обращается к сотрудникам за их экспертизой для совместной разработки конкретной стратегии действий по достижению результата. Руководитель отметил, что такой формат взаимодействия с сотрудниками с применением коучингового инструмента позволяет учесть риски и сформировать план, наиболее приближенный к реальности, учитывающий все аспекты, который ему затруднительно разработать самостоятельно в силу необходимости мыслить глобально. В свою очередь данный инструмент помогает сотрудникам думать не только в рамках своей зоны ответственности, но и держать фокус на цель, поставленную с уровня ТОП-менеджера.

Также есть пример использования коучингового стиля управления в ситуации, когда он неэффективен. Руководитель уровня линейного менеджмента, анализируя данный опыт, отметил, что стиль применялся им с целью стимуляции активности, самостоятельности сотрудника, предложения нестандартных способов решения ситуации. Но руководитель не учел такие параметры, как жесткое ограничение по времени, задача была в категории «важно и срочно», по матрице Эйзенхауэра [3]. Сотрудник негативно реагировал на вопросы, его потребность была получить четкие инструкции и помощь в выполнении задачи. Руководитель отметил, что

данная ситуация помогла ему осознать, когда уместно применение коучингового стиля управления, и в дальнейшем осознанно выбирать стиль, учитывая необходимые критерии.

Следовательно, можно сделать вывод, что внедрение коучингового стиля управления также способствует развитию компетенций руководителя и формированию управленческой осознанности.

Кроме практических заданий, примеров и кейсов, один из факторов, который, на наш взгляд, значительно влияет на эффективность обучения руководителей коучинговому стилю управления, – это экспертиза тренера, ведущего данного обучения.

Во-первых, зачастую участники тренингов любят психологию, и здесь важно грамотно развести психологию, коучинг и коучинговый стиль управления, пояснить, почему руководитель не может и не является коучем в полном смысле этого слова. Все это необходимо сделать с фокусом на бизнес-контекст.

Во-вторых, эффективность обучения и мотивация участников значительно повышается, когда тренер является успешной ролевой моделью в части применения инструментов тренинга, особенно демонстрации модели GROW.

Подводя итог, отметим, в современном мире бизнеса каждая организация, стремящаяся не просто сохранить свои позиции, но и превзойти конкурентов, должна использовать актуальные технологии управления. Коучинговый стиль управления способствует развитию сотрудников, а также мотивирует их работать более эффективно. Он направлен на выявление потенциала каждого работника для успешного достижения целей, позволяет поднять взаимодействие руководителей с сотрудниками на новый уровень, улучшить профессиональные навыки персонала и, как следствие, добиться успеха всей команды и компании в целом.

Список литературы

1. Уитмор Д. Внутренняя сила лидера: коучинг как метод управления персоналом / Д. Уитмор. – 3-е изд. – 309 с. – ISBN 978-5-9614-4969-3.

2. Макротренды, акценты рынка труда и новая роль HR – первые выводы 2024 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://kovrov.hh.ru/article/32527 (дата обращения: 23.02.2025).

3. Матрица Эйзенхауэра: выбираем задачи по срочности и важности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://5prism.ru/articles/samorealizacziya/matricza-ejzenhauera/ (дата обращения: 08.03.2025).

4. Мурашкина А. Учимся менеджменту в стиле коучинг. Методическое пособие для бизнес-тренера / А. Мурашкина. – 360 с. – ISBN 978-5-4490-8404-0.

5. Обзоры рынка труда: коротко о важном [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://kovrov.hh.ru/article/26641?hhtmFrom=article_labour-market_list (дата обращения: 23.02.2025).

Широнина Елена Михайловна
канд. экон. наук, доцент
ФГБОУ ВО «Пермский национальный исследовательский
политехнический университет»
г. Пермь, Пермский край

КОУЧИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ РАБОТЫ С СОПРОТИВЛЕНИЕМ ИЗМЕНЕНИЯМ В ОРГАНИЗАЦИИ

***Аннотация**: статья посвящена вопросу исследования коучинга как инструмента для работы с сопротивлением изменениям в организационном контексте. Дан сравнительный обзор преимуществ и недостатков индивидуального коучинга, группового коучинга и мастермайнда при работе с сопротивлением изменениям в организации.*

***Ключевые слова**: управление изменениями, организационные изменения, сопротивление изменениям, коучинг, мастермайнд.*

В научных кругах и бизнес-сообществе сложилось понимание, что нынешние темпы изменений беспрецедентны, потому вопросам долгосрочного развития организаций и управления изменениями уделяется большое внимание как в научной литературе, так и в управленческой практике [2, с. 356].

Лидеры организационных преобразований выступают в качестве образца для изменений, привлекают внутренние и внешние сообщества, создавая критическую массу, необходимую для организационной эволюции [6, p. 36]. Однако очевидно, что при масштабных трансформациях организации сталкиваются скорее с сопротивлением сотрудников, нежели с полным доверием и лояльностью руководству, что актуализирует вопрос поиска инструментов, направленных на уменьшение сопротивления изменениям.

Одним из эффективных инструментов для работы с сопротивлением изменениям является коучинг, индивидуальный и групповой, а также мастермайнд. Данные форматы работы с сотрудниками организации помогают осознать причины сопротивления изменениям, это может быть страх перед неизвестностью, неуверенность в завтрашнем дне, в собственных силах или даже привычка к устоявшимся моделям поведения. В процессе индивидуального коучинга, группового коучинга и мастермайнда сотрудники повышают уровень осознанности личных целей, целей организации, личных и организационных ценностей и приоритетов, что снижает уровень внутреннего конфликта и облегчает принятие новых решений. Коуч помогает сотрудникам выявить и преодолеть внутренние барьеры, такие как негативные убеждения, страхи или ограничивающие установки, что является важным этапом, способствующим более глубоким и устойчивым изменениям. Кроме того, сотрудники организации в ходе подобных форматов учатся смотреть на ситуацию с разных сторон, что помогает увидеть новые возможности и пути решения проблем и делает процесс изменений менее пугающим. И обязательно в коучинговом сопровождении сотрудниками разрабатывается план действий для достижения поставленных целей, который позволяет не только структурировать процесс

изменений, но и сделать его более управляемым для участника индивидуального коучинга, группового коучинга или мастермайнда.

Сравнительный анализ группового коучинга и мастермайнда по таким параметрам, как цель формата групповой работы, организация процесса, размер группы, продолжительность, результат, показал, что групповой коучинг более подходит для создания поддерживающей среды, в то время как мастермайнд предпочтителен для поиска идей и решений [5].

В таблице 1 приводится сравнительный обзор преимуществ и недостатков индивидуального коучинга, группового коучинга и мастермайнда при работе с сопротивлением изменениям в организации [1; 3; 4].

Как можно увидеть по данным таблицы, и индивидуальный коучинг, и групповой коучинг, и мастермайнд могут успешно применяться для уменьшения сопротивления изменениям, и выбор конкретного формата зависит от организационного контекста и индивидуальных особенностей сотрудников.

Индивидуальный коучинг подойдет тем сотрудникам, кто более нуждается в глубокой проработке личных барьеров и предпочитает конфиденциальность. Групповой коучинг будет полезен для тех сотрудников, кто ищет социальную поддержку и вдохновение через взаимодействие с другими людьми. Мастермайнд оптимален для тех сотрудников, кто готов взять на себя обязательства перед группой и стремится к интенсивной поддержке и коллективному мышлению.

Таблица 1

Преимущества и недостатки индивидуального коучинга, группового коучинга, мастермайнда при работе с сопротивлением изменениям в организации

Вид работы	Характеристика	Преимущества	Недостатки
Индивидуальный коучинг	Взаимодействие между коучем и клиентом один на один	– персонализированный подход: коуч имеет возможность детально изучить уникальные потребности и трудности каждого клиента, предложив индивидуальные стратегии для преодоления сопротивления; – конфиденциальность: клиент может открыто обсуждать свои опасения и переживания, зная, что информация останется конфиденциальной; – фокус на внутренних блоках: индивидуальная работа позволяет глубже исследовать внутренние барьеры, такие как страхи, ограничивающие убеждения и недостаток самоэффективности; – поддержка на каждом этапе: коуч сопровождает клиента на протяжении всего процесса изменений, обеспечивая постоянную поддержку и мотивацию	– ограниченный обмен опытом: в отличие от групповых форматов, клиент не имеет возможности учиться на опыте других людей; – зависимость от личных интерпретаций: иногда клиенты могут фокусироваться исключительно на своем восприятии ситуации, упуская альтернативные точки зрения
Групповой коучинг	Работа с группой людей, объединенных общей целью или задачей	– обмен опытом: члены группы могут делиться своими историями и стратегиями преодоления сопротивления, что обогащает общий опыт; – социальная поддержка: группа создает атмосферу взаимопомощи и поддержки, снижающую чувство одиночества и тревоги; – многообразие точек зрения: участие в группе открывает доступ к множеству различных взглядов и подходов, что помогает расширить горизонты мышления;	– недостаток конфиденциальности: некоторые участники могут чувствовать себя некомфортно, делясь личными переживаниями в присутствии других; – менее персонализированный подход: внимание распределяется между всеми участниками, индивидуальные потребности могут оставаться вне фокуса;

Окончание таблицы 1

Вид работы	Характеристика	Преимущества	Недостатки
		– совместное обучение: групповые обсуждения стимулируют креативное мышление и выработку совместных решений	– возможные конфликтные ситуации: в группах иногда возникают разногласия, которые требуют дополнительного внимания и управления
Мастермайнд-группы	Работа с небольшим коллективом единомышленников, работающих вместе над достижением общих или индивидуальных целей	– высокий уровень ответственности: участники мастермайнда обязуются поддерживать друг друга и активно участвуют в достижении целей каждого члена группы; – интенсивная поддержка: мастермайнды создают мощную сеть взаимной помощи, где каждый участник ощущает значимость своего вклада; – коллективное мышление: обсуждения в рамках мастермайнда способствуют выработке инновационных идей и решений; – долгосрочная приверженность: благодаря регулярным встречам и обязательствам перед группой, участники остаются мотивированными и нацеленными на результат	– необходимость дисциплины: участникам нужно регулярно выделять время для встреч и активного участия в жизни группы; – необходимость активного общения: людям, предпочитающим индивидуальную работу, может быть сложно вписаться в такой формат; – необходимость сильной мотивации: для эффективного функционирования мастермайнда необходима высокая степень личной заинтересованности и вовлеченности каждого участника

Список литературы

1. Дауни М. Эффективный коучинг: уроки коуча коучей / М. Дауни; пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2017. – 288с.

2. Лебедева Н.Ю. Современные взгляды на управление изменениями / Н.Ю. Лебедева, Е.М. Широнина // Инновационные кластеры цифровой экономики: драйверы развития: труды научно-практической конференции с международным участием / под ред. А.В. Бабкина. – 2018. – С. 355–359. – DOI 10.18720/IEP/2018.3/44. – EDN UTRYNX

3. Лейкина Я. Всё о мастермайнде: как дирижировать групповой гениальностью / Я. Лейкина, И. Шабрина. – М.: ПИ Бюро, 2024. – 160 с.

4. Савельева М.В. Коучинг как инструмент развития команды / М.В. Савельева // Управленческое консультирование. – 2018. – №5 (113). – С. 69–76. – DOI 10.22394/1726-1139-2018-5-69-76. – EDN XYNQQP

5. Широнина Е.М. Групповой коучинг и мастермайнд при проведении научно-исследовательской работы студентами / Е.М. Широнина // Инновационные подходы в современной науке: сб. ст. по материалам CLXXXI Международной научно-практической конференции «Инновационные подходы в современной науке». – №1(181). – М.: Интернаука, 2025. – С. 231–235. EDN YKDLTU

6. Insight Report «The Digital Enterprise: Moving from experimentation to transformation» [Electronic resource]. – Access mode: https://www.weforum.org/reports/the-digital-enterpise-moving-from-experimentation-to-transformation (date of request: 28.02.2025).

ПРАКТИЧЕСКИЕ КЕЙСЫ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ КОУЧИНГА И НАСТАВНИКА

Адамова Лариса Евгеньевна
канд. психол. наук, доцент
АНО ВО «Российский новый университет»
г. Москва

ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ КОУЧИНГОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ТВОРЧЕСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ СТУДЕНТОВ

***Аннотация**: в настоящее время работа со студентами в системе высшего образования претерпевает значительные изменения. Новые технологии позволяют студентам получать большое количество информации, не выходя из аудитории, появляется большой соблазн использовать различных «помощников», в частности искусственный интеллект, для написания исследовательских работ, не прикладывая особых усилий и не развивая свои творческие способности. В связи с этим становится актуальной проблема формирования высокого уровня ответственности, социальной зрелости и самоконтроля студентов для решения основной задачи – получения качественного образования, способствующего построению успешной долгосрочной карьеры, повышению конкурентоспособности и выстраиванию траектории жизненного пути. В работе проанализированы подходы к развитию творческих способностей личности. Отражены результаты первого этапа эмпирического исследования развития творческих способностей студентов при помощи программы, основанной на технологиях коучинга.*

***Ключевые слова**: высшее образование, студенчество, коучинг, творчество.*

Анализ научной литературы по возрастной психологии позволяет определять возраст как одну из детерминант, обусловливающих особенности развития самоконтроля, социальной зрелости, самоорганизации и мотивации личности. В нашем исследовании мы рассматриваем психологические особенности периода молодости и делаем акцент на категории «студенчество», с учётом того, что из-за активного внедрения тенденции «образование через всю жизнь» студенчество сейчас не имеет прежних чётких возрастных границ.

Большое количество отечественных и зарубежных теорий и схем возрастной периодизации (Г.С. Абрамова, Д.Б. Выготский, Б.Г. Ананьев, И.С. Кон, В.С. Мухина, Л.С. Эльконин, Э. Эриксон другие) отражают факт сложности и многовариантности развития человека, включающего в себя онтогенез, социализацию и субъектогенез.

В нашем исследовании мы ограничим рассмотрение категории «студенчество» одной возрастной группой «поздняя юность» и за основу возьмём периодизацию, разработанную В.С. Мухиной [9]:

− отрочество – 11/12–14/15 лет;

− юность (ранняя юность) – 15/16–19/21 лет;

− молодость (поздняя юность или ранняя зрелость)19/21 – 25/30 лет.

По мнению В.С. Мухиной, именно в юности наступает социальная зрелость личности, в большей степени определяемая внутренней позицией самого человека, нежели внешними обстоятельствами. В это же время молодой человек, окунувшийся в проблемы выбранной им профессиональной деятельности, обретает в этой сфере позицию взрослого, вне зависимости от ведущей деятельности – учебной или профессиональной [9]. В этом возрасте, несмотря на наступление социальной зрелости, как полагает автор, у личности ярче всего проявляются так называемые полюса: добра и зла, любви и ненависти, отторжения имеющихся идеалов и ценностей семьи и поиск новых, возможно, диаметрально противоположных, восхождение к высокой духовности, нравственности и стремление к непрерывному духовному росту, который послужит фундаментом для дальнейшего развития личности, либо же погружение в самые мрачные недра бесчеловечности и обращение к нравственному цинизму, который может негативно отразиться на всей последующей жизни человека. Проявление рефлексивных способностей – также одна из характеристик юности, позволяющая, с одной стороны, прочувствовать, прожить собственные эмоции, переживания, противоборствующие мотивы, а с другой – отстранённо провести анализ этих переживаний и соотнести личное с нормативным, принятым в обществе.

Для понимания планирования работы со студентами в новых реалиях и внедрения коучинговых технологий в образовательный процесс мы принимаем во внимание позицию К.У. Шайи [7; 8], выделившего три периода изменения функций интеллекта личности, первым из которых является ранняя взрослость (20–40 лет), называемая автором стадией достижения, которая характеризуется: высоким уровнем интеграции различных видов мышления, в частности, образного, логического и теоретического, интеллектуальным развитием, происходящим одновременно с формированием личности, способностью самостоятельно ставить цели, принимать решения и брать ответственность за их осуществление на себя, осознанием своих обязанностей и роли в жизни, способностью контролировать собственное развитие и реализацией творческих способностей.

Для изучения отношения студентов к собственному участию в получении качественного образования, а не просто «поглощения» знаний, находящихся на стадии достижения, мы выбрали именно период ранней взрослости, во время прохождения которой человек использует интеллект для решения основной задачи – получения качественного образования, способствующего построению успешной долгосрочной карьеры, повышению конкурентоспособности и выстраиванию траектории жизненного пути. По мнению О.Б. Михайловой, разделяющей интеллект на две области (текучий и кристаллизованный), текучий интеллект, в который входят способности, направленные на получение новых знаний, включает в себя процессы запоминания, индуктивное рассуждение и выявление данных в

восприятии отношений, находится на высшей точке развитии именно в период поздней юности или ранней взрослости [7; 8].

Именно в периоды молодости происходит активное получение человека первого или второго высшего образования, освоение профессии, получение необходимых навыков и компетенций. Обучение – сложный социально-психологический процесс, осуществляемый человеком под руководством педагога или же самостоятельно. Немаловажно отметить, что в процессе обучения происходят различные изменения в личностном развитии, благодаря которым изменяется процесс получения, контроля и анализа приобретённых знаний участниками образовательного процесса [7]. Именно в этот период человек прикладывает максимальные усилия к овладению знаниями для достижения поставленной цели – получения высшего образования. И тот факт, что студенческий возраст в современной образовательной среде может растягиваться на весь период молодости, часто обуславливает более сознательное отношение к обучению, повышает учебную мотивацию и мотивацию достижения успеха.

Как отмечает Д.А. Донцов, «основными социально-психологическими и возрастными характеристиками и факторами любого периода развития личности являются: социальная ситуация развития личности, ведущий вид деятельности, сфера общения, психические новообразования, параметры интеллектуального развития, эмоциональные качества личности» [4, с. 34.]. Рассмотрим значимые для нашего исследования факторы.

В связи с тем что мы рассматриваем именно категорию молодости, то у студента, оказавшегося в фокусе нашего внимания, ведущей деятельностью чаще всего оказываются одновременно и учебная, и профессиональная, независимо от формы обучения (очной или заочной), особенно при проживании в мегаполисе. Выбор профессии при всём многообразии современных возможностей становится одним из центральных вопросов, стоящих перед юношеством, а трудовая деятельность, зачастую начатая одновременно с получением образования, а иногда и раньше, становится одним из элементов взрослого социального статуса студенческого возраста. Социальная ситуация развития в связи с этим тоже трансформируется благодаря произошедшему сдвигу социального развития, в свою очередь повилявшему на сдвиг границ всех возрастов в сторону более раннего наступления зрелости, в том числе и социальной [4]. В настоящий момент социальная ситуация идентичная зоне турбулентности во время полёта, когда старые идеалы уже не срабатывают, опыт прошлых поколений не является значимым, а новые идеалы не успели сформироваться либо, едва успев сформироваться, рушатся под воздействием значительных и значимых изменений внешней среды. Всё это становится дополнительным фактором, вызывающим сложности социальной адаптации.

Именно в студенчестве закладывается вариативность дальнейших жизненных планов, под воздействием, с одной стороны, получаемых знаний, умений и навыков, нового практического опыта, а с другой – под влиянием значимых взрослых, которыми часто становятся преподаватели, которые становятся референтными для студентов лицами. Кроме того, определяется круг значимых сверстников как особого вида социального и эмоционального контакта, способствующего сепарации и преодолению психологической зависимости от родителей. Роль референтной группы сверстников также может иметь большое значение в социальном

взрослении личности и обновлении социальных групповых и индивидуальных контактов. Учебная деятельность, которая находится в фокусе нашего внимания, определяется, с точки зрения В.С. Мухиной, сознательно поставленной субъектом целью приобрести навыки и умения по самостоятельному поиску необходимых теоретически и практических знаний [9].

Проведённое нами эмпирическое исследование показало, что за последние пять лет, начиная с периода пандемии, 35% студентов предпочитают перекладывать ответственность за результат на преподавателей, например, при написании исследовательских работы, 46% используют искусственный интеллект при написании курсовых и выпускных квалификационных работ, таким образом снижается уровень самоорганизации, самоконтроля и уровень принятия ответственности. Уровень развития творческих способностей в учебной деятельности при этом тоже заметно снижается.

При этом именно надо учитывать тот факт, что именно высшая школа берет на себя значительную роль формирования социально ответственной и профессионально развитой части общества с высоким творческим потенциалом, при это одновременно социально, нравственно и духовно развитой. «Сущность проблемы социально-психологической адаптации, – пишет О.В. Есева, – в успешном освоении новых условий деятельности и вхождении в систему новых официальных и неофициальных взаимоотношений, нахождение в новой микросреде определённого статуса» [5, с. 125].

В психолого-педагогической литературе творчество это деятельность, способствующая созиданию, открытию чего-либо, ранее неизвестного для данного субъекта. Творчество представляет собой деятельность, которая порождает «нечто новое, никогда ранее не бывшее» [3, с. 35]. Новый «продукт», который рождается в результате творческой деятельности, может иметь объективный характер, то есть продукты творчества, в которых вскрываются неизвестные закономерности окружающей действительности, и субъективный, если продукт творчества становится новым не для всех, а для создавшего его человека.

В рамках работы со студентами и развития их творческих способностей мы выделили три базовых подхода.

1. Представители первого подхода (Г.А. Бакулина [1], Д.Б. Богоявленская [11], А. Маслоу [11]) предполагают, что в качестве необходимого условия творческой активности личности выступает интеллектуальная одарённость, а базовую роль в проявлении творческого поведения играют мотивации, ценности, личностные черты.

2. Представитель второго подхода Дж. Гилфорд [6] считает, что творческая способность или креативность – это независимый от интеллекта, самостоятельный фактор.

3. Практически все специалисты в области интеллекта, а именно Д. Векслер, Р. Уайсберг [10] и другие, полагают, что если уровень интеллекта развит высоко, то это предполагает высокий уровень творческих способностей и наоборот.

Мы придерживаемся третьего подхода и считаем, что одна из основных задача преподавателей высшей школы – способствовать развитию интеллекта и творческих способностей студентов.

На основании проведённого ранее исследования самоорганизации студентов и внедрения коучинговой программы в учебный процесс нами была выдвинута гипотеза, что коучинговая программа, направленная на развитие творческих способностей, будет оказывать эффективное влияние на раскрытие творческого потенциала личности [2].

На данный момент проведено два этапа исследования творческого способностей, апробирован первый этап разработанной нами коучинговой программы, включающей индивидуальную и групповую работу, направленной на развитие творческого способностей студентов третьих и четвертых курсов, поскольку именно в это время студенты активно занимаются исследовательской деятельностью и развитые творческие способности значительно увеличивают шансы на написание качественных и значимых для практического применения работ.

В программе приняли участие 40 человек гуманитарного факультета Российского нового университета. Групповые встречи с участниками программы проводились 1 раз в неделю по 2 часа: Трудоёмкость групповой части программы – 20 часов. Индивидуальная часть коучинговой программы включала одну встречу (длительность 20 минут) с каждым участников программы до начала групповой работы и одну встречу (длительность 20 минут) после прохождения программы.

Цель программы: развитие творческих способностей студентов.

Инструменты коучинга:

− Т-модель – для расширения видения возможностей и фиксации на действительно, важных элементах;

− цикл Колба – для развития навыков рефлексии и умения анализировать ошибки;

− метод фокальных объектов – для развития творческого воображения и мышления;

− методы сознательного управления творческим воображением – для развития творчества «на заказ» (написание курсовых и дипломных работ);

− макромодель LIGHT для поддержания стремления двигаться к цели и анализа вариантов справиться с трудностями на пути достижения цели;

− метод «Треугольник Концепций» – для увеличения количества рассматриваемых альтернативных вариантов.

Задачи программы.

1. Научить творческому подходу к поставленной задаче.

2. Развитие понимания, зачем нужно применять нестандартное мышление и развитие способности к нестандартному мышлению.

3. Способствовать развитию желание работать творчески.

4. Способствовать развитию ответственности за результат своей работы.

5. Расширить понимание целесообразности и пользы от умения мыслить креативно.

Результаты контрольного эксперимента позволяют нам говорить о том, что у испытуемых повысился уровень любознательности (на 12%), воображения (21%), а также появились позитивные изменения в плане появления стремления ставить сложные цели и использовать творчество в выполнении исследовательской деятельности. Низкий и средний уровень творческого потенциала сменился на высокий, что свидетельствует о

появлении мотивации у студентов развивать и использовать свой творческие способности.

На данный момент проводится второй этап коучингового сопровождения для выбранной для исследования группы студентов третьих и четвертых курсов.

Таким образом, студенчество, согласно возрастной периодизации, попадает в период ранней взрослости, стадии достижения, во время прохождения которой человек использует интеллект для решения основной задачи – получения качественного образования, способствующего построению карьеры, повышению конкурентоспособности и выстраиванию траектории жизненного пути. Значимой способностью, приобретаемой обучающимся в вузе, становится не просто способность к аккумулированию знаний и навыков, получаемых в процессе взаимодействия с преподавателем, а способность самостоятельно получать знания, усваивать их, творчески подходить к решению задачи, развивая свои творческие способности для успешного обучения в условиях образовательной системы. Высшая школа играет значительную роль в формировании у студентов навыков самостоятельного получения, анализа и применения знаний, закреплении полученных компетенций, способствует развитию творческих способностей и пониманию применения нестандартного мышления.

Коучинговая программа, направленная на развитие творческих способностей, способствует укреплению способности к нестандартному мышлению, развивает желание подходить к проблеме, принятию ответственности за результат и пониманию пользы креативного мышления.

Список литературы

1. Абдулвагапова А.А. Факторы развития креативности в организации / А.А. Абдулвагапова // Вопросы новой экономики. – 2014. – №3 (31). – С. 78–86. – EDN SMIREZ.

2. Адамова Л.Е. Развитие самоорганизации студентов-психологов при помощи коучинговых технологий / Л.Е. Адамова // Коучинг и наставничество: теория и практика: материалы Всероссийской научно-практической конференции (Санкт-Петербург, 25–26 апреля 2024 года). – Чебоксары: Среда, 2024. – 276 с. EDN GLUWDN

3. Дмитриев А.Г. Коучинг в управлении компанией / А.Г. Дмитриев // Роль бизнеса в трансформации общества – 2022: сборник материалов XVII Международного научного конгресса (Москва, 11–15 апреля 2022 года). – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2022. – С. 181–183. – EDN GBOPRR.

4. Донцов Д.А. Психологические особенности юношеского (студенческого) возраста / Д.А. Донцов, М.В. Донцова // Образовательные технологии. – 2013. – №2. – С. 34–42.

5. Есева О.В. Психологические особенности студенческого возраста и проблема адаптации будущих профессионалов / О.В. Есева // Инновационные процессы развития образования: опыт и перспективы: сборник материалов конференции (23 ноября 2017 года). – Сыктывкар: Сыктывкарский государственный университет им. Питирима Сорокина, 2017. – С. 125–129. EDN YNOTXF

6. Князева В.А. Коучинг как метод раскрытия креативного потенциала работника / В.А. Князева, К.В. Клычников // Менеджмент-2021: новые вызовы и креативные решения: материалы XVII Международной научно-практической конференции (Орел, 23–24 апреля 2021 года). – Орел: Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, 2021. – С. 333–339. – EDN JCCJVA.

7. Михайлова О.Б. Психологическая диагностика и реализация инновационности личности / О.Б. Михайлова. – М.: Российский университет дружбы народов (РУДН), 2016. – 152 с. EDN YUPPOB

8. Михайлова О.Б. Психологические особенности обучения иностранным языкам в период взрослости / О.Б. Михайлова, К. Авагян // Личность в современном мире: образование, развитие, самореализация: материалы Международной научно-практической онлайн-конференции (Москва, 19–20 ноября 2020 года). – М.: Российский университет дружбы народов (РУДН), 2020. – С. 462–469. EDN NMXPEK

9. Мухина В.С. Возрастная психология. Феноменология развития: учебник / В.С. Мухина. – М.: Академия, 2019. – 655 с.

10. Никулина Н.Н. Сущность и роль коучинга в образовании и воспитании / Н.Н. Никулина, С.В. Березина, И.И. Ушаков // Образование. Наука. Научные кадры. – 2019. – №3. – С. 24. – DOI 10.24411/2073-3305-2019-10161. – EDN RBMBSB

11. Столяренко А.М. Психология и педагогика: учебное пособие для вузов / А.М. Столяренко. – М.: Юнити-Дана, 2004 – 423 с.

Адриан Татьяна Владимировна
учитель
ГБОУ «Гимназия №85»
коуч для родителей школьников и молодых педагогов,
руководитель студенческой педагогической практики,
руководитель социального проекта ФПКиН
по работе с родителями «Родительская среда»
г. Санкт-Петербург

КОУЧИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И НАСТАВНИЧЕСТВО В ОТНОШЕНИЯХ УЧИТЕЛЬ – УЧЕНИК. ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ ПЕДАГОГИЧЕСКОЙ РАБОТЫ В ЭТОМ НАПРАВЛЕНИИ

***Аннотация**: в статье раскрывается тема влияния коучингового подхода и реализации модели наставничества на качество результата в учебном процессе; использование педагогом коучинговых технологий в образовательном и воспитательном процессе повышает уровень доверия учеников и благотворно сказывается на измеримых результатах работы; фигура педагога-наставника помогает школьнику легче преодолеть подростковые кризисы и более безболезненно разрешать внутренние и внешние конфликты. Описан опыт автора в выстраивании отношений с классным коллективом в коучинговом формате.*

***Ключевые слова**: педагогика, коучинг, наставничество, осознанность, учебный процесс, технологии, коммуникация, образование, профгигиена.*

Задача учителя – открывать новую
перспективу размышлениям ученика.
Конфуций

Повышение качества образования на сегодняшний день является одной из важнейших задач современной России. Наряду с образовательной программой особое место в учебном процессе занимает и программа воспитания, которая предназначена для планирования и организации системной воспитательной деятельности с целью достижения обучающимися личностных результатов образования, определённых ФГОС.

По мнению автора, для полноценной и успешной реализации воспитательной функции в образовательном процессе одним из ключевых факторов является планомерное и системное выстраивание эффективной коммуникации между педагогом и учеником.

В.П. Зелеева пишет о том, что следует различать педагогические и учебные коммуникации. Педагогические коммуникации нацелены на поддержание позитивной траектории личностного развития обучающегося, а учебные – на освоение учебной программы.

Возьмем за основу определение педагогического общения по Т.А. Стефановской. Педагогическое общение – это процесс взаимодействия педагога с воспитанниками, задачами которого являются обмен информацией, успешное обучение и воспитание, создание благоприятного психологического климата и развитие эмоционального интеллекта. Это определение объединяет в себе обе основные функции педагога. И тогда эффективная коммуникация – это взаимодействие, в котором субъекты осознают ее цели и соотносят их с конечным результатом коммуникации.

Каким же образом современный педагог может выстроить эффективную коммуникацию со своими подопечными, чтобы это работало на достижение глобальных целей образовательного и воспитательного процессов?

В первую очередь это работа педагога с собственным мышлением, которая позволяет ему осознанно построить свой маршрут в образовательном процессе в отношении обучающихся и определить свою роль и место в их воспитании. Одним из важнейших инструментов для этого является коучинг. Однако коучинговые технологии легко и продуктивно применимы и в отношении обучающихся. С большой долей вероятности коуч-компетентный педагог может достичь более высоких образовательных и воспитательных результатов учащихся. Это подтверждают труды И.В. Москаленко и Т.М. Чурековой, которые предлагают посмотреть на преподавателя вуза как на коуча и на примере дисциплины «Педагогика» показывают, как конкретно можно использовать коучинговые техники в образовательном процессе. В результате использования этих техник отмечено повышение мотивации студентов к обучению и развитие их осознанности.

Как же использовать эти техники педагогу средней образовательной школы, когда его ученики – это дети, психика, нравственность и мировоззрение которых находятся еще на стадии формирования?

Важно понимать, что педагог, который работает с применением коуч-технологии, берет на себя бо́льшую ответственность по сравнению с коллегой, работающим в классическом подходе. Как уже упоминалось выше, все начинается с работы с собственным мышлением. То есть коуч-компетентный педагог – это педагог, обладающий следующими качествами: партнерство, гибкость, ширина и глубина мышления, нейтральность, эмоциональная устойчивость, понимание важности собственной профгигиены, предоставление свободы выбора ученикам в ряде вопросов с контролируемой передачей ответственности за результат. Пожалуй, ключевым понятием здесь является в первую очередь именно партнерство. Это то качество, которое позволяет выстроить с воспитанниками простые, понятные, предсказуемые отношения и, как следствие, способствует установлению доверия.

При планомерном и целенаправленном использовании коучинговых технологий в образовательном и воспитательном процессе с большой долей вероятности педагог может стать для своих учеников еще одним значимым взрослым и/или наставником.

Стоит разобраться с разницей этих понятий.

Значимый взрослый – это человек, который имеет особое значение для ребёнка, выступает для него авторитетным примером для подражания.

В педагогическом контексте значимый взрослый – это тот, кто влияет на развитие ребёнка, формирование его внутренней позиции, ценностей и убеждений. Это человек, которому ребёнок доверяет.

Наставник – это тот, кто играет поддерживающую и консультативную роль по отношению к учащемуся. Эти отношения способствуют «развитию и росту навыков и знаний учащегося благодаря опыту наставника».

Как мы видим, эти понятия несколько отличаются. Однако общими по смыслу являются авторитет и доверие. Это может обладать значением узконаправленным – в отдельной предметной области, а может иметь общечеловеческий смысл.

Рассмотрим наставничество в отношениях педагог – ученик с общечеловеческой, моральной и ценностной точки зрения.

Преимущества подхода.

1. Создание партнерских отношений и договоренностей.
2. Доверие.
3. Предсказуемость.
4. Развитие осознанности.
5. Развитие уверенности.
6. Постепенное воспитание ответственности.
7. Понимание себя, своих возможностей и потребностей.
8. Формирование самоуважения у ученика и уважения к окружающим.
9. Формирование его границ и понимания границ других.
10. Развитие гибкости мышления.
11. Возможность быть «живым».
12. Возможность своевременно выявить потенциально опасные для ребенка ситуации.

Сложности подхода.

1. Возрастные особенности учащихся.
2. Риск перехода границ и панибратского отношения к педагогу.
3. Семья, социум, личностные особенности учащихся (окружающая среда).
4. Системность использования коучинговых технологий и наставничества в работе базового ОУ педагога.
5. Собственная своевременная профгигиена.

Отдельно остановимся на 12 пункте из списка преимуществ. Он же является и сложностью, которая возвращает нас почти к началу этой статьи, где мы говорили о том, что педагог, использующий коуч-технологии и личностное наставничество в работе, берет на себя бо́льшую ответственность. При высоком уровне доверия к педагогу ученик может поделиться с ним глубоко личными переживаниями, которые потребуют решительных действий и передачи этой информации третьим лицам, что позволит вывести ребенка из потенциально опасной ситуации, однако при неверных действиях может быть расценено как предательство, разрушить

доверие ученика и душевное равновесие педагога. Поэтому для педагога-коуча и педагога-наставника, которые находятся в партнерских личностных отношениях с учащимися, особенно важно соблюдение профгигиены.

Профгигиена.

Под этим понятием в статье подразумевается психогигиена.

Основные задачи психогигиены, постулированные К.У. Бирсом и Адольфом Мейером в 1908 году, таковы:

− забота о сохранении психического здоровья, профилактика психических и нервных заболеваний и дефектных состояний;

− улучшение лечения психически больных и ухода за ними;

− разъяснение значения психических аномалий для проблем воспитания, экономической жизни, преступности и вообще человеческого поведения.

Как известно, работа педагога обладает повышенной нагрузкой на нервную систему и психику. Потому психогигиена (или профгигиена) в данном случае подразумевает своевременное обращение педагога к коучу, психологу или психотерапевту, которые помогут выйти из кризисной ситуации, в безопасном пространстве найти оптимальный путь дальнейшего развития и взаимодействия и прожить собственные эмоции и состояния, связанные с кризисом, так, чтобы они не влияли на дальнейшие рабочие процессы. Кроме того, регулярная работа педагога с помогающим практиком позволяет ему не нести личные переживания в рабочие процессы в принципе и не допускать обратного – влияния рабочих ситуаций на личную жизнь и семью педагога.

Опыт применения коучинговых технологий и наставничества в работе автора.

На момент написания статьи автор в рамках своих рабочих обязанностей исполняет роль классного руководителя одиннадцатый год, где ежедневно сталкивается с разнообразными вызовами, которые предлагают учащиеся. Первый опыт взаимодействия с учащимися в партнерском подходе у автора состоялся не из научных побуждений, а из собственных убеждений – автор придерживается гуманистических идей в образовательном и воспитательном процессах, что в определенный период не было популярно и общепринято в образовательных учреждениях. Из чего следует, что автор имеет большой практический опыт в освещаемой теме и адаптации подхода к текущей ситуации.

Практические рекомендации.

1. Понимание и построение собственных профессиональных целей и задач в образовательном и воспитательном процессах.

2. Оценка собственных ресурсов, временных, профессиональных и психологических.

3. Планирование работы с учащимися в соответствии с результатами анализа п. 1 и п. 2.

4. Понимание своих компетенций, которые необходимо проявлять в ходе работы, их постоянное развитие.

5. Гибкость мышления и адаптивность в различных ситуациях.

6. Понимание особенностей и разницы в психическом, интеллектуальном развитии школьников прошлого и настоящего.

7. Понимание потребностей и интеллектуальных, нравственных и ценностных запросов современных школьников.

8. Базовые знания в области детской и подростковой психологии.

Заключение

Таким образом, мы видим, что применение коучинговых технологий и наставничества в образовательном и воспитательном процессах – актуальные и перспективные направления, которые имеют подтвержденную эффективность как в научных работах, так и на практике. Для современного школьника педагог- наставник имеет важное значение, поскольку учит его не только академическим знаниям и общепринятым нормам, но и воспитывает его своим примером и поддерживает его на пути становления личности и формирования собственных жизненных принципов, мировоззрения, ответственности.

Список литературы

1. Министерство просвещения Российской Федерации: официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://docs.edu.gov.ru/document/05039b9d576a0b189142b119735120b0/?ysclid=m7w9w1f0cw179855797 (дата обращения: 05.03.2025).

2. Ардженте-Линарес Е. Практический опыт смешанного наставничества в высшем образовании / Е. Ардженте-Линарес, М. Кармен Перес-Лопес, Селия Ордоньес-Солана // Наставничество и репетиторство: партнерство в обучении. – 2016. Vol. 24 (5). – С. 399–414. – doi:10.1080/13611267.2016.1273449. – ISSN 1361-1267.

3. Зелеева В.П. Педагогические коммуникации и коммуникационные технологии в высшем образовании / В.П. Зелеева // Ученые записки Казанского государственного университета. Гуманитарные науки. – 2009. – Т. 151. Кн. 5. Ч. 1. – С. 274–281.

4. Москаленко И.В. Коучинговые инструменты как способ повышения эффективности в вузе / И.В. Москаленко, Т.М. Чурекова // Вестник КемГУКИ. – 2011. – №54 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/kouchingovye-instrumenty-kak sposob-povysheniya effektivnosti-obucheniya-v-vuze/viewer (дата обращения: 05.03.2025).

5. Максимова А.А. Основы педагогической коммуникации: учебно-методическое пособие / А.А. Максимова. – Орск: Изд-во Орского гуманитарно-технологического института (филиала) ОГУ, 2012. – 170 с. – ISBN 978-5-8424-0619-7.

6. Басюк В.С. Значимый взрослый в развитии личности / В.С. Басюк, Е.Ю. Илалтдинова // Известия РГПУ им. А.И. Герцена. – 2024. – №213 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/znachimyy-vzroslyy-v-razvitii-lichnosti/viewer (дата обращения: 05.03.2025). – DOI 10.33910/1992-6464-2024-213-130-141. – EDN RDINMU

Баева Лариса Александровна
директор
ТОО «Синхрон»
г. Астана, Республика Казахстан

DOI 10.31483/r-127085

НАСТАВНИЧЕСТВО НА ПРЕДПРИЯТИИ: РЕШЕНИЕ КАДРОВЫХ ПРОБЛЕМ

***Аннотация**: в статье рассматривается актуальная проблема дефицита квалифицированных кадров и сложностей адаптации молодых специалистов на рынке труда. Описаны причины разрыва между образованием и реальными требованиями работодателей, а также влияние soft skills на снижение значимости профессиональных компетенций. Представлен опыт внедрения наставничества на предприятии, описаны методология, ключевые показатели эффективности и достигнутые результаты. Сделан вывод о высокой значимости наставничества как инструмента интеграции молодых специалистов в профессиональную среду.*

***Ключевые слова**: наставничество, кадровый дефицит, адаптация сотрудников, профессиональные компетенции, soft skills, hard skills, стажировка, рынок труда, обучение, мотивация, KPI, передача знаний, профессиональная адаптация.*

Введение

Предприятие среднего бизнеса, специализирующееся на поставке запасных частей для грузовых автомобилей и тракторов, длительное время испытывало острый дефицит квалифицированных кадров. За годы деятельности штат вырос до 100 человек, и процент старых сотрудников, составляющих экспертное ядро коллектива, значительно уменьшился с ростом предприятия и естественной убылью (сменили место жительства, вышли на пенсию) и сместился в сторону критичного соотношения 10% к 90%. Открывающиеся вакансии, призванные поддерживать экспонентный рост объема операционных процессов, начали заполняться молодыми специалистами. Однако именно в этих сегментах наблюдалась масштабная текучка: стажеры чувствовали себя неуверенно, объем требований по техническим знаниям оказывался чрезмерным из-за пробелов в образовании, и возможность быстро адаптироваться и чувствовать себя полноценным сотрудником таким образом была ограничена. В результате новички быстро демотивировались и увольнялись.

Актуальность наставничества

Дефицит квалифицированных технических кадров

Согласно данным Министерства науки и высшего образования РК, 55% выпускников 2018–2020 гг. работают не по специальности. Есть системные причины, вызывающие перекос на рынке труда: качество образования и соответствие ожиданиям работодателей, неосведомленный или ошибочный выбор будущей профессии. Это говорит о серьезном разрыве между образованием и требованиями рынка. Нас как представителей реального сектора экономики, опирающегося на технические профессиональные знания, радует поручение Президента РК увеличить долю

госзаказа в высшем и среднем образовании по техническим направлениям до 60%. Возможно, в будущем ситуация в нашем сегменте изменится в лучшую сторону, но в ближайшие годы предстоит ответственная работа по адаптации молодых специалистов.

Социальная проблема: *разрыв между образованием и рынком труда*

В настоящее время существует острая социальная проблема – выпускники вузов сталкиваются с негативной тенденцией: работодатели отдают предпочтение опытным специалистам, которые могут немедленно приносить пользу компании, без необходимости инвестировать ресурсы в обучение стажеров (исследование НПП Атамекен 2018 г.). В результате нивелируется ценность многолетнего обучения и обоснованные ожидания выпускников. Особенно это критично в условиях, когда подавляющее большинство студентов обучаются на коммерческой основе. Результаты исследования Boston Consulting Group и WorldSkills показали, что проблема носит глобальный характер: более трети специалистов в мире (до 36%) занимают позиции, не соответствующие их квалификации. На рынке труда наблюдается парадокс: с одной стороны, предприятия испытывают кадровый голод, с другой – молодые специалисты не могут найти работу по специальности из-за отсутствия опыта. В прежние времена система обязательного распределения выпускников успешно решала этот вопрос, позволяя молодым специалистам получить первый профессиональный опыт. Однако в современных реалиях они сталкиваются с невостребованностью на рынке труда, отсутствием спроса на свои знания и вынуждены искать работу в других сферах, что приводит к утрате квалифицированных кадров, снижению ценности профессионального образования и потере инвестиций в обучение. Мы на своем предприятии приветствуем прием на работу молодых специалистов – выпускников технических вузов, развивая систему наставничества, инвестируя в их будущее и тем самым в будущее нашей компании и общества в целом. Безусловно, случаются ситуации, когда стажеры после обучения покидают компанию. Однако мы понимаем, что полученные знания и опыт найдут применение и принесут пользу обществу.

Влияние soft skills на профессиональное развитие

Современные тренды на развитие soft skills создают у молодежи впечатление, что можно быстро заработать большие деньги, не обладая hard skills, не углубляя свои профессиональные знания и не тратя времени на сложности приобретения экспертного опыта. Это приводит к разрушению основ профессионального образования, классные специалисты, настоящие мастера своего дела становятся редкостью. Главная проблема в адаптации вчерашних студентов к рабочему месту – это отсутствие навыка преодолевать трудности, связанные с освоением новых знаний. Не во всех высших и средних учебных заведениях студентов учат учиться, у них часто отсутствует понимание самодисциплины как важного компонента процесса обучения. Стажеры, приходя в атмосферу реального производства, где требуется демонстрация полученных знаний и личные результаты зависят от их уровня, оказываются к этому не готовы. Это демонстрирует качество самой системы образования, и отчасти выпускники в этом не виноваты – им не привили основной навык. Наша задача – всем обществом помогать молодежи окрепнуть и стать преемником и

транслятором опыта и знаний, накопленных человечеством в профессиональной среде, масштабировать hard skills.

Внедрение наставничества

Исправить ситуацию стало возможно с внедрением наставничества. Наставниками стали опытные сотрудники, с которыми была проведена работа, распределены зоны ответственности, разработаны KPI для участников. Применяются как количественные, так и качественные метрики: количество курируемых стажеров, длительность стажировки, переход стажера на основной контракт. Также утверждена фиксированная сумма начислений за наставничество. В результате разработки проекта внедрены несколько направлений: одна из главных инноваций – созданная с привлечением наставников обучающая программа «Технодрайвер» из 6 модулей, с методичками и вопросниками к каждому модулю, сдачей экзаменов и KPI для стажеров по каждому успешно пройденному этапу. Подготовка проходит самостоятельно, с использованием материалов программы и рекомендованных источников, под контролем наставника. Следующее важное направление работы – наставник становится бадди, открытым для всех вопросов и осуществляющим полную поддержку в процессе адаптации к работе – знакомит с историей и традициями компании, объясняет правила взаимодействия в коллективе, информирует о регламентах, собственным примером показывает корпоративные ценности. Качество этой работы подтверждается успешными кейсами, когда на предприятие приходят совсем не готовые к работе молодые специалисты, и мы видим ощутимую разницу в процессах их адаптации на рабочем месте в сравнении с тем периодом, когда система наставничества не была внедрена и стажер был отдан на воспитание регламентам и инструкциям. Сейчас молодежь быстро определяется со своими приоритетами, руководители проектов четко видят способности стажеров и получают их характеристики от наставников, что позволяет предприятию и новым сотрудникам в кратчайшие сроки начать реализовывать человеческие ресурсы в проекты и операционные процессы. Благодаря системе наставничества удалось сократить адаптационный период новых сотрудников с 6–12 месяцев до 2–3 месяцев, а также снизить текучесть кадров среди стажеров на 30%. В настоящее время планируется расширить вовлеченность наставников в процесс собеседований при приеме на работу. Это особенно актуально, поскольку в настоящий момент налажены связи с факультетами высших учебных заведений и организована «воронка вакансий», что позволит привлекать перспективных молодых специалистов и формировать кадровый резерв. Инвестиции в наставничество не только снижают текучесть кадров, но и повышают лояльность сотрудников и их продуктивность в долгосрочной перспективе. Наставничество на предприятии также решает еще одну значимую проблему – для самих наставников эта работа является очень ценным признанием их экспертности и позволяет ощутить, насколько важен для общества их профессионализм и опыт.

Список литературы

1. Максвелл Дж. Наставничество 101 / Дж. Максвелл. – 2008.

2. Парслоу Э. Коучинг и наставничество / Э. Парслоу, М. Лидхем.

3. Поллок Рой В.Х. Шесть дисциплин прорывного обучения / Рой В.Х. Поллок, Эндрю МакК. Джефферсон, Кэлхун Уик.

4. Рейтинги Казахстанских вузов 2021 г. МОН РК 2021 г.
5. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.zakon.kz (дата обращения: 10.03.2025).
6. Анализ карьерных предпочтений выпускников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: IT Channel News (дата обращения: 10.03.2025).
7. Кадровый голод меняет рынок труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://rg.ru/ (дата обращения: 10.03.2025).
8. Динамика трудоустройства выпускников образовательных организаций высшего образования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://scienceforum.ru/ (дата обращения: 10.03.2025).

Галкина Анастасия Владимировна
исполнительный директор
ПАО Сбербанк

DOI 10.31483/r-126871

ИНСТИТУТ НАСТАВНИЧЕСТВА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ. ПРАКТИЧЕСКИЙ КЕЙС

Аннотация*: в статье описаны ключевые этапы организации наставничества на примере финансовой организации, описаны функции наставников, порядок оценки их эффективности, организации системы мотивации. Отражены основные эффекты от внедрения инструментов наставничества и выравнивания процесса обучения, описаны дальнейшие перспективы развития наставничества в организации по мнению автора.*

Ключевые слова*: наставничество, обучение, эффективность, цифровые следы, мотивация, искусственный интеллект.*

Любая коммерческая организация стремится к максимизации прибыли и максимизации своей стоимости. Эти цели достигаются благодаря правильным решениям руководителей, четко сформулированным целям, слаженной работе команды. Человеческий капитал является одним из ключевых капиталов любого времени. Человек создает ту ценность, которая потом работает на благо всей организации и всего государства. Именно поэтому сейчас коммерческие организации уделяют все больше внимания обучению и развитию сотрудников. Вклад в человеческий капитал в несколько раз приумножается, когда этот самый человеческий капитал начинает генерировать новые прорывные идеи, организовывать команды и вовлекать коллег в работу, реализовывать то, что является важным и полезным для других людей. Коммерческие организации формируют треки обучения и развития сотрудников, составляют адаптационные планы, внедряют инструменты адаптации для более эффективной организации процесса развития персонала, в т.ч. внедряют инструменты коучинга и наставничества. «Единственный разумный способ обучать людей – это подавать им пример», – говорил Альберт Эйнштейн. Сегодняшние HR-эксперты, возможно, поспорят с уважаемым ученым и скажут, что есть и другие, не менее эффективные способы, но мы уверены, каждый из них согласится с тем, что вовлечение человека-наставника в процесс обучения в разы увеличивает его эффективность.

Внедряя инструменты наставничества в организации, важно четко понимать цели внедрения, ожидаемые результаты, необходимые ресурсы. Также важно правильно организовать процесс внедрения, чтобы получить максимальную пользу от этих инструментов.

В статье опишем ключевые этапы внедрения и выстраивания института наставников на примере подразделения по обработке клиентских операций финансовой организации – личный опыт.

Мы выделили 6 ключевых этапов.

1. Определение целей внедрения инструментов наставничества и ожидаемых результатов.
2. Определение функций наставников и организации их работы.
3. Определение критериев отбора наставников и их обучение.
4. Встраивание функций наставника в процесс обучения и развития.
5. Определение показателей эффективности наставников и оцифровка результатов их работы.
6. Разработка инструментов мотивации наставников.

Далее подробно опишем каждый этап с точки зрения практического опыта, опишем результаты, к которым мы пришли по итогу внедрения всех мероприятий, и остановимся на дальнейших перспективах развития наставничества в рамках нашего подразделения и организации.

Определение целей внедрения инструментов наставничества и ожидаемых результатов.

В рамках проработки мероприятий по повышению эффективности сотрудников мы обратили внимание на то, что около 40% новых сотрудников выходят на нормативную производительность только спустя 4–5 месяцев после приема на работу, около 10% сотрудников выходят на нормативную производительность через 6 месяцев, с учетом того, что испытательный срок, как и в любой другой организации, – 3 месяца. Отметим, что институт наставничества у нас уже был создан и работал каким-то своим определенным образом, как мы выяснили не очень эффективным. Для нас эти данные стали триггером для начала организации работ по повышению эффективности процесса обучения и стандартизации функций наставников.

Сформулировали цели:

– сократить сроки обучения новых сотрудников до 3-х месяцев при неувеличении трудозатрат наставников и неухудшении их производственных показателей.

Сформулировали ожидаемые результаты:

– 95% новых сотрудников выходят на нормативную эффективность в срок до 3-х месяцев (стартовая точка – 50%);

– суммарные трудозатраты наставников не увеличиваются по сравнению с текущей ситуацией (старт – 8 производственных штатных единиц (ПШЕ) или около 1300 человеко-часов на 100 новых сотрудников в месяц);

– производственные показатели работы наставников не ухудшаются (работают с необходимым качеством и производительностью).

Определение функций наставников и организации их работы.

Мы начали с определения портрета наставника, его функций и порядка организации его работы.

Ключевыми функциями наставника мы определили:

– передачу конкретных знаний по процессу, обучение практическим навыкам новых сотрудников;

– помощь новым сотрудникам выйти на необходимый уровень эффективности и качества в течение 3-х месяцев или быстрее;

– оценку и подтверждение готовности сотрудника к самостоятельной работе.

Функции, связанные с адаптацией и социализацией нового сотрудника в новой роли и компании, организацией рабочего места, помощью с получением доступов, мы выделили отдельно и закрепили их за отдельной ролью – бадди.

Четкое разделение функций бадди и наставника позволило нам снять с текущих наставников часть функций, сократить время высокооплачиваемых сотрудников (а наставники именно такими и являются, т.к. они профессионалы своего дела) на те функции, которые могут выполнить другие роли, а также более узко сфокусировать их на обучении новичков профильным функциям.

Далее для нас было важным определить: наставник – это отдельно выделенная роль только с функциями наставника или это та же роль производственного сотрудника, который выполняет свои задачи по сопровождению клиентских операций и вместе с ними совмещает функции наставника.

При анализе вариантов мы пришли к выводу о том, что, если сотрудник перестанет выполнять рабочие задачи по своему направлению, очень скоро он перестанет быть тем самым экспертом и специалистом своего дела и уже не сможет эффективно обучать других людей. Поэтому в нашем случае *наставник – это опытный сотрудник, обладающий глубокими знаниями и практическим опытом на конкретном процессе. Его основная задача заключается в передаче профессиональных навыков, методик и экспертизы сотрудникам с целью повышения их знаний и эффективности. Наставник совмещает функции сопровождения клиентских операций по своему направлению и обучение других сотрудников работе на этом направлении.*

Определение критериев отбора наставников и их обучение.

Следующим этапом стало определение критериев отбора наставников и их обучение.

Ключевые критерии, которые мы определили:

– хорошие показатели работы за последний год (нет значительных отклонений по качеству и производительности работы);

– опыт работы на своем направлении от 2-х лет;

– знание своего направления, сквозного бизнес-процесса, сценариев прохождения операций;

– обладание необходимыми «мягкими» навыками – управление результатом и ответственностью, сотрудничество, развитие и мотивация команды, управление собой;

– готовность поддерживать других и делиться знаниями;

– лояльный к компании.

Все сотрудники, которые хотят развиваться как наставники, проходят оценку по вышеуказанным критериям. Далее им назначаются обучающие курсы, которые позволяют сотруднику «прокачать» те навыки и

компетенции, которые необходимы наставнику. В пакет обучений мы включаем общие курсы про наставничество, где рассказываем, что это такое, какие функции выполняет наставник, каких результатов мы от него ожидаем; курсы по обратной связи – как правильно давать, чтобы обучаемый не потерял мотивацию учиться и т. д.; курсы про эмпатию, мотивацию сотрудников, эффективные коммуникации.

После прохождения курсов сотрудник становится наставником – в HR-системе ему присваивается бейдж «наставник». Он готов обучать новых сотрудников.

Встраивание функций наставника в процесс обучения и развития.

Когда наставник готов к работе, руководитель может назначить наставнику задачу на обучение новых сотрудников. Связка наставника и нового сотрудника реализована в системе для дальнейшей оцифровки работы обеих ролей.

Мы определили эффективную формулу обучения сотрудника:

– 70% – развитие в процессе работы;

– 20% – развитие с помощью других и обратная связь (наставничество, коучинг, менторинг, сообщества, консультанты по развитию и др.);

– 10% – развитие через обучение (книги, статья, обучающие курсы, аудио, видео и др.).

Таким образом, наш новый сотрудник сначала небольшое количество времени (1–2 дня) тратит на самостоятельное изучение материалов по новому функционалу. И здесь хотели бы подчеркнуть важность одной практики, которую мы выявили. Важно сотруднику рассказать end-to-end процесс, познакомить его с ключевыми участниками процесса – от заказчика до потребителя. Важно, чтобы человек понимал, какую большую задачу он делает. Если мы рассказываем ему только про тот маленький кусочек функционала, выполнение которого ожидаем от него, человек не будет столь замотивирован учиться, а потом и эффективно работать. Поэтому мы ввели практику – дать сотруднику знания по сквозному процессу, описать роли и функции каждого участника и уже далее сфокусировать его на его функциях и ответственности. Получили отклик – новые сотрудники стали охотнее учиться, задают меньше вопросов, также уменьшилось количество ошибок при итоговом тестировании.

После самостоятельного изучения материала подключается наставник. Его ключевые задачи:

– показать сотруднику, как проводить клиентские операции в системе – *активное участие наставника;*

– наблюдать за сотрудником, как тот проводит клиентские операции в системе, отвечать на вопросы – *активное участие наставника (наставник «сидит за спиной» сотрудника);*

– отвечать на вопросы сотрудника по клиентским операциям, когда тот их самостоятельно проводит – *пассивное участие наставника (наставник выполняет свой рабочий функционал, отвлекается на вопросы);*

– провести итоговое тестирование и аттестацию сотрудника, сформировать заключение о допуске сотрудника к самостоятельной работе – *активное участие наставника.*

Определение показателей эффективности наставников и оцифровка результатов их работы.

Следующим важным этапом стало определение показателей эффективности наставников и оцифровка результатов их работы.

Здесь мы учитывали 2 аспекта:

– показатели эффективности наставника должны корреллировать с целями внедрения наставничества в организации;

– показатели эффективности наставника должны корреллировать с показателями эффективности обучаемого сотрудника.

В этой связи мы определили показателем эффективности наставника – количество обученных в течение 3-х месяцев сотрудников. Всем наставникам поставили цель – обучить новичков в течение 3-х месяцев или быстрее.

Аналогичная цель появилась у новых сотрудников.

Разработка инструментов мотивации наставников.

Кроме целеполагания мы понимали, что у нас должны появиться инструменты мотивации наставников. Наставничество – это больше про призвание и «крик души», поэтому мы сделали ставку на нематериальное поощрение и геймификацию.

Разработали рейтинги наставников. Рейтинг учитывает 2 показателя: эффективность работы наставника на основной функции (качество и производительность) и % сотрудников, обученных в течение 3-х месяцев. По этим показателям наставники выстраиваются в рейтинг, лучшие получают поощрения.

Мы определили следующие виды поощрений:

– обучение в корпоративном университете организации;

– коуч-сессии;

– возможность участия в награждении в номинации «Лучший наставник» на уровне подразделения, региона и всей организации.

Кроме этого мы организовали виртуальную «доску почета», где ежеквартально размещаем фотографии лучших наставников. У лучших берем интервью и далее даем коммуникацию на всех сотрудников подразделения через общие каналы (почта, чат, статьи на портале). Регулярно получаем позитивную обратную связь и от самих наставников, и от их руководителей.

В заключение хотим остановиться на результатах, которые мы достигли, изменив подходы к организации наставничества. Провели замер на 2-х кварталах, ожидаемые результаты были достигнуты и перевыполнены:

– 95% новых сотрудников вышли на нормативную эффективность в срок до 3-х месяцев;

– производственные показатели работы наставников не ухудшились, а по 20% наставников зафиксировали рост производительности;

– суммарные трудозатраты наставников сократились с 8 ПШЕ до 6 ПШЕ (или с 1300 человеко-часов до 960 человеко-часов на 100 новых сотрудников в месяц);

– число наставников, не выполнивших цель по обучению сотрудников за 3 месяца, сократилось с 50% до 5%

Далее я опишем, какие дальнейшие шаги по развитию наставничества в своем подразделении и организации мы видим.

Ни для кого не секрет, что XXI век – это век технологий. Искусственный интеллект (ИИ) все более плотно внедряется в нашу жизнь, и мы не можем это игнорировать. Искусственный интеллект должен служить на

благо человечества, а значит, и на благо организаций, и на благо конкретного человека. Рассматривая дальнейшие перспективы развития наставничества, мы понимаем, что не можем игнорировать возможности искусственного интеллекта. У наставника уже в ближайшем будущем появится цифровой помощник (ИИ), который возьмет на себя рутинные задачи и разгрузит человека от простых действий, высвободив время на более сложные и интересные проекты.

Наставник будет согласовывать план обучения с новым сотрудником, показывать на своем примере, как выполняются операции, отвечать на вопросы по сложным кейсам/операциям, принимать итоговое решение о допуске сотрудника к самостоятельной работе на функции.

Цифровой наставник сможет забрать на себя формирование плана обучения, контроль за действиями нового сотрудника в системе, ответы на несложные вопросы, проведение тестирований (формирование вопросов, проверка ответов), формирование заключения по итогам аттестации.

Наставники будут нести важную функцию – человеческую поддержку сотрудников и, как и сейчас, будут оставаться примером для них с точки зрения выполнения рабочих задач.

Список литературы

1. Кларин М. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг / М. Кларин. – 2017.
2. Парслоу Э. Коучинг и наставничество / Э. Парслоу, М. Лидхем. – 2017.

Галявиева Гульназ Абдулахатовна
канд. пед. наук, доцент
Российский исламский институт
г. Казань, Республика Татарстан

ПРАКТИЧЕСКИЙ КЕЙС ПРИМЕНЕНИЯ КОУЧИНГА В РАБОТЕ С ПЕДАГОГАМИ

Аннотация: *в статье рассматривается функция коучинга как эффективного инструмента решение реальных проблем, с которыми педагоги сталкиваются в своей работе. С помощью применения эффективных форм коучинга представляется возможным педагогам развивать ответственность и способы раскрытия личностного и профессионального потенциала. Коучинг в работе с педагогами представлен автором как способ повышения их мотивации, раскрытия эмоционального интеллекта, креативности.*

Ключевые слова: *коуч, коучинг, профессиональная ответственность, синдром самозванца, педагог.*

Деятельность педагогов сегодня определяется большой интенсивностью развития науки, техники, культуры на локальных и глобальных уровнях: «умные» дома, дроны, нейросеть и многое другое. С учетом развития нейробиологии, генетики и искусственного интеллекта будущее влияет на нас быстрее, чем мы успеваем подумать об этом.

Наметились и крупные тенденции в образовании. В частности, использование нейропсихологического и нейропедагогического подходов в обучении, цифровизация, акцент на формирование мягких навыков (soft skills), использование разных типов интеллекта при проектировании уроков [3, с. 5]. Кроме того, актуальным становится для педагогов развитие

личного бренда, навыка публичных выступлений в социальных сетях. Педагогу сегодня важно владеть знаниями о том, как работает наш мозг, чтобы улучшать свои когнитивные функции (например память, внимание, способность к обучению), оптимизировать рабочие процессы и улучшать концентрацию внимания.

Скорость развития информационного потока ставит перед учителями сложные задачи, а именно развитие учащихся в условиях цифрового взаимодействия. Педагога во многом сегодня определяет создание культуры обучения позитивного влияния образования на жизнь.

По данным социологического опроса, педагоги подвержены высокому уровню стресса, прокрастинации, профессиональному выгоранию, у них отсутствует удовлетворение от выполнения работы, они склонны занимать менее высокие должности в организации, им сложно брать ответственность [2, с. 15]. Отсутствует и перспектива развития своей творческой и ресурсной части потенциала. Все это мешает учителям развиваться в специальности, улучшать условия труда, планировать практическую деятельность. Причем возраст и стаж педагога в данном случае не имеют значения.

Все вышеперечисленные факторы являются компонентами феномена самозванца. В 1978 году вышла статья П. Клэнс и С. Имс, в которой впервые появился термин «синдром самозванца». В данной статье синдром самозванца определяется как определенное качество, когда человек сомневается в своих интеллектуальных способностях с высоким уровнем достижений. Чаще оно встречается среди женщин [1, с. 12].

В 2017 году появляется статья «All Impostors Aren't Alike – Differentiating the Impostor Phenomenon», где авторы выдвигают предположение о том, что люди с достаточно высоким мнением о своих способностях чаще предпочитают публично выражать сомнения в своих способностях для того, чтобы снизить ожидания окружающих [4, с. 323].

Актуальность проявления феномена самозванца среди педагогов в России определяется несколькими факторами. Во-первых, экономической ситуацией, в настоящее время перед образованием стоит задача повышения качества целенаправленного процесса воспитания, развития потенциала учащихся для полноценной жизни в обществе. Во-вторых, обеспечение повышения качества профессионального потенциала сотрудников в условиях возрастания информационных требований, позволяющих стимулировать самостоятельные решения и стратегии, а значит, соблюдать высокий уровень ответственности.

В-третьих, завышенные и неоправданные ожидания родителей, не допускающих возможности компромиссов родительского влияния и влияния семейной системы на успех ребенка.

Если для решения всех вышеперечисленных задач у педагога не хватает ресурсов и мотивации, это может усиливать проявление феномена самозванца.

В связи с этим социально-психологическая сторона коучинга сегодня может помочь педагогическому сообществу в решении устранения синдрома самозванца.

В учебниках по менеджменту есть определение коучинга – это наука об уме, собрание философских принципов, предназначенных для того, чтобы сопровождать людей на пути улучшения своей жизни. Это принципиально новое направление в педагогической науке и практике, в основе которого лежит постановка и максимально быстрое достижение целей

путём мобилизации внутреннего потенциала, освоения передовых стратегий получения результата.

Коучинг для педагога – это креативный процесс, стимулирующий личный и профессиональный потенциал специалиста. Это инвестиции в профессиональное развитие педагога, которые приносят значимые результаты как для него самого, так и для его учеников [5, с. 28].

Коучинг помогает направить педагога на решение каждодневных задач с максимальной эффективностью, потому что задействует мотивационную часть. Коучинг помогает создать социально безопасное пространство для обсуждения ошибок учителей. Коучинг помогает педагогам развивать самостоятельность в ответственности за принятие решений, учит критически мыслить, анализировать ситуации и применять знания в различных направлениях профессиональной деятельности.

В практической деятельности коучинга можно использовать различные трансформационные игры. Во время трансформационных игр участники выбирают убеждение, которое мешает им больше всего, формулируют свой запрос.

Трансформационная игра помогает изменить негативные установки на позитивные, находя скрытые ресурсы в своих достижениях. Способствует составлению плана действий и рассматривает возможные варианты достижения цели для игрока [3, с. 128].

В своей в работе с педагогами мы используем трансформационную игру «Синдром самозванца». Данная игра предназначена для психологов, коучей, экспертов других помогающих профессий. Трансформационная игра состоит из нескольких этапов, она начинается с диагностики, которая позволяет определить степень ограничивающих установок у игрока. Затем педагогу предлагается выбрать ограничивающее убеждение, которое, по его мнению, ему присуще, оценить его по десятибалльной системе и ассоциировать его с чувствами и мыслями. Следующим этапом педагогу нужно привести три довода, доказывающих наличие у него этого ограничивающего убеждения, и три аргумента против. Такая форма задания при помощи элементов когнитивно-поведенческой терапии помогает трансформировать внутренние сомнения в ограничивающие убеждения в свою ценность. В игре используются метафорические карты-препятствия, карты-послания, метафорические ассоциативные карты «Крылья мельниц», «Ресурсы и мотивация».

Процесс игры как элемент коучинга помогает педагогам почувствовать себя более компетентными и уверенными в своих силах, понять нелогичность своих ограничивающих установок, что может привести к повышению уровня профессионального удовлетворения, уверенности в себе, смелости и позитива.

Таким образом, коучинг для педагогов может рассматриваться как инновационная технология повышения профессионального мастерства современного педагога, которая может помочь раскрытию личностного интеллектуально-творческого потенциала как учащихся, так и педагогов.

Список литературы

1. Бергер Дж.Г. Меняемся на работе. Мышление и развитие лидера в сложном мире / Дж.Г. Бергер. – М.: МИФ, 2021. – 312 с.

2. Нейробиология когнитивных компетенций младшего школьного возраста: новейшие зарубежные исследования / Т.В. Ермолова, А.В. Литвинова, Е.А. Балыгина, Н.В. Савицкая // Современная зарубежная психология. – 2020. – Т. 9. №2. – С. 8–20. DOI 10.17759/jmfp.2020090201. EDN GVGFQU

3. Голви У. Тимоти. Работа как внутренняя игра: фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте / У. Тимоти Голви; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 252 с.

4. Никифорова М.М. Коучинг для педагогов: путь к профессиональному росту / М.М. Никифорова // Молодой ученый. – 2024. – №43 (542). – С. 324–326 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://moluch.ru/archive/542/118681/ (дата обращения: 27.02.2025). EDN PVWLME

5. Кострова Ю.Б. Коучинг как инновационная образовательная технология / Ю.Б. Кострова, О.Ю. Шибаршина // Образовательные ресурсы и технологии. – 2019. – №2 (27). – С. 27–32. DOI 10.21777/2500-2112-2019-2-27-32. EDN ZMJBLQ

6. Савкин А. Интегральный коучинг. Как научить и научиться / А. Савкин, М. Данилова, Я. Мельвиль. – М.: МИФ, 2020. – 394 с.

Голова Ксения Вячеславовна
канд. филол. наук, преподаватель
ЧОУ «Челябинская православная гимназия»
г. Челябинск, Челябинская область

ПРИМЕНЕНИЕ КОУЧИНГОВЫХ ИНСТРУМЕНТОВ НА УРОКАХ ЛИТЕРАТУРЫ (НА ПРИМЕРЕ РОМАНА И.А. ГОНЧАРОВА «ОБЛОМОВ»)

***Аннотация**: в статье рассматривается использование коучинговых инструментов в практике преподавания литературы (на примере программного произведения И.А. Гончарова «Обломов»). В частности, это «Колесо баланса», «Пирамида логических уровней» и коучинговые вопросы. Автор доказывает целесообразность такого подхода.*

***Ключевые слова**: преподавание, литература, роман «Обломов», коучинговые инструменты, «Колесо баланса», «Пирамида логических уровней», коучинговые вопросы.*

Школьные уроки литературы основаны на работе с художественными текстами. Их список регулярно обновляется с учетом требований стандарта, однако база остается неизменной – это классика, которая прочно обосновалась в школьном курсе литературы. Темы и проблемы классических текстов требуют от учителей серьезной подготовки к урокам. Здесь на помощь приходят многочисленные методические разработки, в которых материал систематизирован по разделам и темам.

Однако учитель не обязан строго придерживаться плана, изложенного в том или ином пособии. Более того, излишняя педантичность в преподавании литературы может свести изучение произведения к формальному «прохождению». В этом случае ученики не вовлекаются в размышление над текстом, а просто пассивно присутствуют на уроке. Чтобы не допустить подобного, многие учителя-словесники стараются подходить к своей работе творчески: устраивают литературные вечера, придумывают новые задания, задают нешаблонные вопросы, и т. д. Творчество в школе полезно для всех: педагогов оно спасает от рутины и выгорания, а ребятам позволяет поддерживать интерес к учебе.

Автор данной статьи преподает в школе почти 10 лет, и за это время программа по литературе с 5 по 11 класс стала для него привычной.

Выучившись на профессионального коуча, автор статьи решил внедрить ряд коучинговых инструментов в практику преподавания. Это касается как взаимодействия с учениками, так и методов проведения отдельных уроков.

Нужно сказать, что коучинговые навыки полезны в преподавательской деятельности. Они позволяют строить диалог с подростками на принципах принятия и доверия. Педагог-коуч пробуждает в своих подопечных осознанность, расширяя их представления о мире и о себе. В конце концов, и коучинг, и преподавание базируются на одном фундаменте – вере в развитие человека.

Как справедливо замечает исследователь Иванова И.В., «важно, что коучинговые технологии позволяют реализовывать принципы гуманистической педагогики и личностно-ориентированного обучения» [3, с. 17].

Коуч-технологии в современной школе открывают большие перспективы для совершенствования процесса обучения. Автор данной статьи использовал коучинговые инструменты на уроках литературы в 10 классе. Предварительно со школьниками была проведена беседа о саморазвитии, которое у многих прочно ассоциируется с чтением. Однако для современных людей доступны и другие способы работы над собой, и одним из них является коучинг.

Ребята узнали, что обозначает это понятие. Коучинг – это партнерство, направленное на достижение цели и раскрытие потенциала клиента. Главным инструментом коуча являются вопросы, которые должны быть простыми, осознанными и расширяющими сознание. Кроме того, у коуча в арсенале есть многочисленные техники, среди которых «Колесо баланса», «Шкала», «Пирамида логических уровней» и другие. Рассказ об инструментах развития вызывает у школьников интерес и помогает им расширить кругозор. Можно предположить, что данная информация для ряда учеников станет первой вехой на пути саморазвития.

Используя коучинговые инструменты на уроках литературы, автор поставил перед собой следующие цели:

1) развитие у старшеклассников осознанности при работе с текстом;

2) поддержание интереса к изучаемому произведению;

3) знакомство ребят с современными инструментами для работы над собой.

Применение коучинговых инструментов можно практиковать при изучении различных текстов. В качестве примера приведем роман И.А. Гончарова «Обломов», изучаемый в 10 классе. Герой этого произведения – одаренный, добрый и честный человек, который, однако, целыми днями лежит на диване. В начале романа он показан как «человек лет тридцати двух-трех отроду, среднего роста, приятной наружности <…> но с отсутствием всякой определенной идеи, всякой сосредоточенности в чертах лица» [2, с. 7]. Во второй главе произведения в речи героя неоднократно упоминаются скука и желание покоя. Анализируя начало романа, школьники отмечают, что у Обломова нет цели в жизни, ему незачем вставать с дивана. Разговор о целях может быть отправной точкой для применения коучинговых инструментов на уроке.

При изучении романа «Обломов», на наш взгляд, целесообразно использовать «*Колесо баланса*». Этот инструмент применяется в коучинге для оценки баланса жизненных сфер. Он основан на предположении, что жизнь человека состоит из различных областей, таких как работа, семья,

здоровье, личностное развитие и т. д. Обычно колесо состоит из 6–8 сфер, которые человек считает важными для гармоничной жизни.

Говоря о литературном персонаже, можно применять коучинговые инструменты с большой долей условности. Перед нами не реальный клиент, а художественный образ. Однако можно предложить школьникам применить технику «Колесо баланса» для понимания жизненной ситуации Ильи Ильича Обломова, описанной в первых главах романа. Для этого подходят следующие секторы «Колеса»: здоровье, работа, семья, финансы, саморазвитие, друзья, хобби, путешествия.

Учитель рисует на доске большое колесо, выделяя 8 секторов. Далее ставятся отметки от 1 до 10 на каждой оси. Затем совместно с учениками обозначаются точки, которые затем соединяются в колесо.

Такая наглядная работа позволяет ученикам понять, что в жизни Обломова нет гармонии. Перечислим условные обозначения на полученном «Колесе»:

− здоровье – 5 (Обломов жалуется на разные симптомы);
− работа – 1 (он ушел со службы);
− семья – 1 (он одинок);
− финансы – 4 (письмо от старосты о недоимках);
− саморазвитие – 2 (временами читает книгу);
− друзья – 10 (у него есть замечательный друг Штольц);
− хобби – 1 (герой не имеет увлечений);
− путешествия – 1 (Обломов редко выходит из дома).

Ребятам предлагается проанализировать эти данные. Они приходят к выводу, что единственным сектором, где у героя все отлично, является дружба. Но для полноценной жизни и самореализации этого мало: человеку необходимо трудиться, заниматься здоровьем, финансами, иметь хобби и путешествовать. Для этого нужно строить планы и активно действовать. Так литературный персонаж становится поводом для разговора с учениками о жизненном балансе.

Также школьникам сообщается, что для гармоничной жизни колесо должно быть близким к форме круга. Это значит, что отметки на осях не должны значительно расходиться в значениях.

При разговоре о дальнейших событиях романа «Обломов» уместно возвращаться к «Колесу». Так, Штольц и Ольга стремятся увлечь героя активной жизнью. Они строят планы о том, как Обломов будет много двигаться, читать, путешествовать. С их помощью «Колесо баланса» героя на время меняет свои очертания. Однако в итоге побеждает «обломовщина», которая является темой для отдельного разговора с учениками.

Итак, техника «Колесо баланса» при изучении романа «Обломов» помогает наглядно представить жизненную ситуацию героя и подойти к анализу такого важного понятия, как «обломовщина». Кроме того, учитель знакомит ребят с актуальным инструментом саморазвития в надежде на то, что в будущем они смогут к нему вернуться при анализе своего жизненного пути.

Для глубокого понимания образа Обломова уместно обратиться к *пирамиде логических уровней Р. Дилтса*. Она позволяет проанализировать не только окружение и поведение, но и способности, ценности, убеждения, идентичность и миссию героя. Этот коучинговый инструмент, пришедший из НЛП, помогает понять приоритеты, ценности и цели. Каждый

уровень пирамиды связан с соседними уровнями и оказывает на них влияние.

Учитель чертит на доске большой треугольник и делит его на 6 слоев – уровней. Затем он обозначает эти уровни в соответствии с традиционной схемой, объясняя школьникам, что значит каждый из них. После этого начинается работа с пирамидой, то есть применение ее к главному герою романа. Ребята последовательно заполняют в тетрадях уровни. Вот что у них получается:

– *окружение*: слуга Захар, посетители Волков, Судьбинский, Пенкин, мошенник Тарантьев, верный друг Штольц:

– *поведение*: лежание на диване, перебранки с Захаром, прием посетителей;

– *способности*: развитая фантазия, философский склад ума, дар красноречия;

– *убеждения и ценности*: «Жизнь в его глазах разделялась на две половины: одна состояла из труда и скуки – это у него были синонимы; другая – из покоя и мирного веселья» [2, с. 57]. Учение он считал «за наказание, ниспосланное небом за наши грехи» [2, с. 63]. Больше всего на свете герой ценит покой;

– *идентичность*: Обломов сознательно сторонится мирской суеты, предпочитая неспешность и праздность. Это не просто лень, а форма протеста против светских условностей. Школьники представляют его как философа-наблюдателя.

Высший уровень пирамиды – уровень миссии – на уроке не обсуждается. Школьникам предлагается дома оформить свои размышления на эту тему в виде эссе.

Пожалуй, самый серьезный разговор разворачивается вокруг темы идентичности. Недаром М. Аткинсон определяет ее как «…выявление цели, осознание потока внутренней истины» [1, с. 28]. Школьники отходят от поверхностных рассуждений о лени Обломова и задаются вопросами о том, кем считал себя персонаж, что составляло суть его личности.

После рассмотрения уровней пирамиды учитель раскрывает школьникам её главный секрет: решение проблемы находится на следующем уровне. Так, если возникли трудности на уровне окружения, то нужно пересмотреть поведение. Эту особенность пирамиды ученики с интересом используют при дальнейшем обсуждении. Выясняется, что финансовые проблемы Обломова можно решить, если изменить поведение героя. А чтобы стать более активным, нужно обратить внимание на способности и найти им применение. Школьники предполагают, что Обломов мог бы стать писателем, философом или даже государственным деятелем, но этому помешали ограничивающие убеждения. Они сформировали идентичность лежебоки, который выбрал покой как протест. Так пирамида логических уровней позволяет глубже понять образ героя и проанализировать его с разных сторон. Кроме того, школьники знакомятся с коучинговым инструментом, который может быть использован для анализа других произведений, а также для работы над собой.

Наконец, учитель может предложить старшеклассникам подготовить коучинговые вопросы для Обломова, а затем разыграть сценку-диалог с героем. Приведем примеры вопросов.

– Чего Вы хотите?

– Как Вы можете этого достичь?
– Какие Вам необходимы ресурсы?
– Как Вы можете себя поддержать?

Диалог с героем помогает более объемно понять образ, подключает рефлексивное мышление и активизирует воображение школьников.

Итак, применение коучинговых инструментов на уроках литературы в старших классах можно считать целесообразным. Это развивает у учащихся осознанность при работе с текстом, поддерживает интерес к произведению, а также знакомит ребят с современными инструментами саморазвития.

Список литературы

1. Аткинсон М. Жизнь в потоке: коучинг / М. Аткинсон. – М.: Альпина Паблишер, 2024. – 330 с.

2. Гончаров И.А. Обломов / И.А. Гончаров. – М.: Худож. лит., 1979. – 534 с.

3. Иванова И.В. Особенности формирования нравственных компетенций в процессе морально-нравственного воспитания младших подростков с применением коуч-технологий / И.В. Иванова, А.В. Резван // Методист. – 2019. – №9. – С. 16–20. EDN OYJZGB

Дмитриенко Елена Сергеевна
коуч, работающая по стандартам ICF,
конфликтолог-медиатор
ООО «АМА»
г. Санкт-Петербург

КОУЧИНГОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ПО СТАНДАРТАМ ICF В РАБОТЕ КОНФЛИКТОЛОГА-МЕДИАТОРА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПЕРЕГОВОРНОГО ПРОЦЕССА

Аннотация: *в статье рассматривается интеграция коучинговых компетенций, разработанных Международной федерацией коучинга (ICF), в профессиональную деятельность конфликтолога-медиатора. Автор анализирует, как следование данным компетенциям способствует повышению эффективности переговорного процесса, улучшению коммуникации между сторонами конфликта и достижению устойчивых соглашений. Особое внимание уделяется роли коучингового подхода в развитии эмоционального интеллекта, эмпатии и навыков активного слушания у медиатора.*

Ключевые слова: *коучинг, медиация, этапы медиации, конфликтология, переговорный процесс, коучинговые компетенции ICF, активное слушание, сильные вопросы, эмпатия, пробуждение осознанности.*

Введение

Современные вызовы в области разрешения конфликтов требуют от медиаторов использования инновационных подходов, которые позволяют не только урегулировать противоречия, но и создать условия для выполнения ими достигнутых соглашений, а иногда и долгосрочного сотрудничества между сторонами. Деятельность медиатора в РФ регулируется Федеральным законом №193-ФЗ от 27 июля 2010 года [10] и Приказом Минтруда

России от 15.12.2014 №1041н [7]. Официальные документы описывают принципы проведения медиации, условия применения процедуры, выбор и назначение медиатора, порядок проведения в части организационных моментов, понятие медиативного соглашения, ответственность медиаторов. Отсутствие в законе конкретных методологических рекомендаций по самой сути процедуры, компетенциям специалистов (есть только требования по возрасту, наличию образования и стажу) дает медиаторам простор для совершенствования своих навыков урегулирования конфликтов самостоятельно, выбирая разные подходы. Одним из таких подходов является интеграция коучинговых методик, основанных на стандартах ICF [6], в практику медиации. В этой работе я хочу поделиться своим опытом проявления компетенций коуча в медиации. Моя практика показывает, что такие навыки, как активное слушание, умение сохранять присутствие, задавать сильные вопросы, помогают сторонам находить общий язык, лучше осознавать свои интересы и достигать устойчивых соглашений.

Методология

В основу исследования легли стандарты ICF [6], включающие 8 ключевых компетенций и маркеров, методология проведения медиации [1; 4; 5] и практический опыт автора в качестве коуча и медиатора. Коучинговые компетенции были проанализированы с точки зрения их применимости в медиации на разных стадиях и их влияния на переговорный процесс. Приведен реальный кейс из практики.

Результаты

Медиация как процесс урегулирования конфликтов состоит из последовательности этапов, которые обязательны для успешности всего процесса [1, с. 65]. Каждый этап требует от медиатора специфических навыков и подходов.

Традиционно медиация состоит из таких этапов: 0. Подготовка, премедиация. 1. Вступительное слово медиатора. 2. Презентация сторон. 3. Дискуссия. 4. Кокус. 5. Дискуссия 6. Подготовка проекта соглашения. 7. Выход из медиации [1, с. 65, 98; 5, с. 169].

В зависимости от того, какой тип медиации проводится, этапы медиации могу различаться по своей функциональной наполненности. Например, если на медиацию направляет судья прямо с заседания, то этап подготовки идет сразу с двумя сторонами. А если же к медиатору обращается одна из сторон, то подготовка идет в русле – работа с одной стороной, потом с другой. В любом случае каждый этап имеет свои цели и задачи, и коучинговые компетенции медиатора помогают эти задачи реализовывать более эффективно.

Рассмотрим, какие коучинговые компетенции могут быть проявлены на каждом этапе медиации.

0. Подготовка, премедиация – определение медиабельности случая, согласование организационных вопросов.

Данный этап принято обозначать как нулевой, так как он не является непосредственно частью медиативного процесса. Провести его эффективно помогают: компетенция 1 в маркерах, 1.1 – демонстрация личной честности, 1.2 – проявление чуткости к идентичности, к среде и контексту, ценностям и убеждениям клиентов, 1.5 – сохранение конфиденциальности, маркер 2.1 – признание, что клиенты отвечают сами за свой выбор, компетенция 3 (маркеры 3.1, 3.2, 3.3, 3.4) – создание и поддержание

соглашений, 6.1, 6.2, 6.5 – маркеры, помогающие прояснить суть ситуации, и 7.3, 7.4 – пробуждение осознанности в плане решения конфликта наиболее экологичным образом.

Благодаря проявлению данных компетенций удается в партнерстве с клиентами, без лишнего давления, в достаточно доверительной обстановке прояснить – целесообразно ли применение медиации, готовы ли стороны к участию, понимают ли они преимущества решения конфликта именно таким образом. А также согласовать место, время, условия проведения медиации, обозначить возможные ограничения.

1. Вступительное слово медиатора – введение в процесс медиации.

На этом этапе медиатор устанавливает контакт с участниками конфликта, объясняет правила и цели медиации, а также создает условия для начала диалога. Здесь в основном звучит речь самого медиатора, но то, что в нее вкладывается, зависит от проявления таких компетенций, как:

– 3 – создание и поддержание соглашения – позволяет медиатору продемонстрировать эмпатию, уважение и нейтралитет, что помогает сторонам почувствовать себя в безопасности, договориться о правилах коммуникации, обозначить общую цель – прийти к соглашению;

– 1 – демонстрация этических норм – способствует тому, что медиатор четко объясняет принципы конфиденциальности, добровольности и нейтральности, являющиеся основной проведения медиации;

– маркер 8.7 – отмечание прогресса и успехов клиентов – эффективно в случаях, когда это не первая встреча сторон и уже есть определённые сдвиги в решении спорной ситуации.

На этой стадии именно уверенность медиатора помогает участникам поверить, что договориться реально, и настроиться на конструктивный диалог.

2. Презентация сторон – представление сторонами, в чем суть их спора, разногласий, конфликта.

На этом этапе медиатор помогает сторонам по очереди, не перебивая друг друга изложить своё видение ситуации. Важно, чтобы каждый участник чувствовал, что его услышали. Этому способствует проявление коучинговых компетенций и их маркеров:

– 4.1. Стремится понять клиента в рамках его контекста. Для медиатора тут особенно важно сфокусироваться на этой уникальной ситуации, не позволять похожим случаям влиять на свои суждения о ней;

– 4.4. Выражает поддержку, эмпатию и заботу о клиентах и делает это в равной степени для каждого участника;

– 5. Сохраняет присутствие. Как и коучу, медиатору важно быть здесь и сейчас, помнить о своей роли;

– 6. Активно слушает. При этом важно понимать, что медиация – не коучинг, и есть особенности активного слушания при работе с конфликтами, которые учитывают присутствие обеих сторон [8];

– 7. Пробуждает осознанность. Особенно оказываются полезными такие маркеры, как 7.3. – задает вопросы о клиенте, о его способе мышления, ценностях, потребностях, при этом стараясь делать упор на выявление объединяющих стороны оснований. 7.4. – задает вопросы, направленные на выход из его текущего образа мышления.

3. Дискуссия по выработке вопросов для обсуждения и переговоров.

На этом этапе медиатор помогает сторонам обсудить услышанное, добавить к сказанному, выявить общие интересы и точки соприкосновения и сформировать повестку. Медиатор держит в фокусе принципы переговорного процесса, направленного на выработку договоренностей [7], при этом следит, чтобы стороны общались вежливо, не переходили на личности, а обозначили все вопросы, по которым необходимо принять решения. Фокус на проявлении следующих компетенций:

– 7. Пробуждает осознанность. Медиатор помогает участникам осознать свои эмоции, ценности и интересы, а также понять, как их действия влияют на конфликт. Это способствует снижению эмоционального напряжения и настраивает стороны на поиск решений. Например, «правильно ли я заметила, что вы, Петр, сожалели о том, что ваши слова прозвучали как угроза, но не нашли подходящего момента извиниться?»;

– маркер 6.2. Медиатор использует ясные и четкие формулировки, чтобы помочь сторонам увидеть ситуацию яснее и с разных сторон. Например: «Я заметил, что и вы, Иван Петрович, и вы – Мария Ивановна, хотите сохранить деловые отношения. Как вы думаете, как это можно сделать?»;

– маркеры 6.3, 6.4. Медиатор видит и слышит больше, чем сказано словами. И, когда это уместно, работает над поиском общих оснований для решения противоречий, подчеркивает это сторонам. «Я правильно вижу, что слова Андрея находят у вас положительный отклик?». Также эта компетенция помогает медиатору собрать информацию для обсуждения со сторонами в кокусе;

– 7.9. Для формирования повестки медиатор подчеркивает, какие вопросы обе стороны упоминали и могут ли они лечь в список тем для решения.

4. Кокус – индивидуальная работа медиатора с каждой из сторон.

Практика автора показывает, что этот этап – самый «коучинговый» в медиации, так как здесь ведется индивидуальная беседа со сторонами. Задача медиатора – помочь стороне справиться с эмоциями, увидеть ситуацию с разных сторон, выявить и подсветить действия и слова, которые будут способствовать нахождению взаимовыгодных решений. Этому помогает проявление таких маркеров, как 3.4 и 3.7 – для сверки с целями медиации. Например, «Людмила, по вашему мнению, насколько мы продвинулись в решении вашей ситуации в первой части встречи?», «Услышали ли вы что-то, что меняет ваш взгляд на спор?», 4.4. и 5.4 – поддержка, эмпатия, забота, работа с эмоциями – особенно в тех случаях, когда в кокусе – сторона с более слабой переговорной позицией. Для возвращения клиенту того, о чем он говорил на общей дискуссии, и наблюдений медиатора важны маркеры 6.2, 6.5. И для пробуждения осознанности, если медиатор видит некоторую пробуксовку в переговорном процессе, помогает проявление компетенции 7. Например, некоторым клиентам помогает рефрейминг, кто-то отзывается на метафоры. Хорошо продвигают вопросы в духе: «Какой вы видите идеальный вариант выхода из конфликта?».

5. Дискуссия – по выработке возможных предложений для урегулирования конфликта.

На этом этапе стороны совместно ищут варианты разрешения конфликта.

– Маркеры 7.1, 7.2, 7,4, 7.9, 7.10, 7.11 направлены на помощь сторонам в формулировании реалистичных и взаимовыгодных решений по вопросам повестки, обеспечивают рождение озарений и поиск нестандартных решений;

– компетенция 8 важна для планирования конкретных шагов для достижения соглашения, постановки измеримых и достижимых целей, проверки их на реальность. Например: «Как вы будете действовать, если возникнут трудности в реализации соглашения?», «Какие ресурсы вам понадобятся для выполнения договоренностей? А еще?»;

– компетенция 1 обеспечивает добровольность и справедливость соглашения.

6. Выход из медиации.

Важно закончить медиацию так, чтобы у сторон была возможность поделиться обратной связью о самом процессе, о сути договоренностей и о том, насколько психологически комфортно они себя чувствуют. Ключевой компетенцией здесь может выступать 4 – для сохранения доверия и ощущения безопасности при выходе из процесса и 8.1 – в партнерстве со сторонами закончить сессию.

Кейс из практики «Развод, дом, собака и дети»

Для иллюстрации применения коучингового подхода в медиации рассмотрим кейс из практики. Публикуется с согласия участников с измененными данными по имуществу, срокам, возрастам детей.

Ситуация: развод по инициативе мужа после 8 лет брака. Двое детей (дочь – 3 года и сын 8 лет), дом, две машины, квартира, собака. Супруги не могли самостоятельно договориться относительно следующих вопросов: 1) с кем живет сын; 2) с кем будет жить собака; 3) как делить дом и квартиру. Супруг жил отдельно с новой партнершей, хотел решить все как можно быстрее. Супруга была в обиде на него, во взвинченном эмоциональном состоянии.

К медиатору обратилась супруга. Были проведены 2 индивидуальные встречи с супругой, 1 индивидуальная встреча с мужем, далее – 2 совместные сессии с заключением медиативного соглашения. От сторон была получена обратная связь по итогам работы.

Рассмотрим, какие компетенции повлияли на эффективное ведение работы над конфликтом на стадии премедиации и кокусов.

На стадии премедиации работе с обеими сторонами очень помогало проявление личной честности и порядочности (маркер 1.1), подчеркивание конфиденциальности (маркер 1.5), проявление чуткости к идентичности, среде, ценностям и убеждениям клиентов (1.2). Каждая из сторон была выслушана, без оценок, с принятием и сочувствием (4.4), что они оказались в такой непростой ситуации, с каждым были проговорены их опасения относительно того, что им мешает договариваться сейчас (4.5). В частности, супруг признал, что ему стыдно, что он уходит из семьи, но при этом он сделал свой выбор. Он отметил опасения, что медиатор-женщина не будет нейтральна по отношению к нему. Но после общения он изменил свое мнение: «Ну, вроде, вы не давите на мою совесть». А для супруги было важно выйти из эмоционального ступора, так как она считала себя женщиной разумной, но эта ситуация «выбила ее из колеи». С ней медиатор отдельно работала над эмоциями, проявляя маркеры 6.4 – замечая, отмечая и исследуя эмоции клиента, изменение энергии. В итоге

клиентка сказала: «У меня как будто уходит этот туман, и я наконец начинаю думать, а не только выть». И уже на этой стадии удалось довольно четко определить повестку каждой из сторон (4.4), при этом обе стороны осознали свою ответственность за выработку и принятие решений (3.2) и подтвердили, что они к этому готовы.

На общих сессиях супруги довольно быстро согласовали общую повестку. Но вот при выработке решений возникла необходимость в кокусах, из-за подъема эмоций при обсуждении вопросов, с кем будут жить дети и с кем собака. Успокоить и настроить на поиск решения стороны помогли забота, поддержка, эмпатия (4.4) активное слушание (6.2 – возврат сказанного, 6.3 – отмечание большего из того, что было выражено словами, 6.4 – работа с эмоциями) и пробуждение осознанности (7). С супругом проговорили, что он проявляет много заботы о детях и о собаке, что, уходя из семьи, он не рвет отношения с родственниками. Что для него важно оставаться вовлеченным отцом. При этом через вопросы медиатора (7.4) он сам пришел к выводу, что его работа не позволит ему сейчас создать условия для того, чтобы сын мог ходить в привычную школу, собаке же в съемной квартире места нет (и они не оговаривали животных с хозяевами), а за собаку он бился «из принципа». «Какой тогда разумный вариант для вас видится?» – «Детей оставить в доме с матерью и собакой, а мне брать их на выходные, отпуск, иногда – на дольше, вот это надо решить». На вопрос, «что может помешать выполнению таких договоренностей?» (маркер 8.5), супруг ответил, что опасается, что его будут при передачах детей осуждать, как-то морально давить. И решено было этот вопрос внести в повестку.

Супруга же стала сильно волноваться, когда муж высказал идею, чтобы сын жил с ним. В кокусе она призналась, что перспектива раздела детей «просто шокировала ее». Медиатор заметила ее состояние (маркер 6.4) и после этого объявила уход в кокус. Там благодаря активному слушанию удалось проговорить этот момент и выйти (7.4) за пределы текущего способа мышления. В частности, медиатор уточнила, насколько в целом супруга приветствует общение детей с отцом. Она признала, что тот – хороший отец и общение с ним очень важно детям. При этом она также готова была отстаивать интересы детей, сына в части его школы, где он только адаптировался. После вопроса медиатора (7.8): «Поделитесь, пожалуйста, что большее стоит за вопросом с собакой?» – выяснилось, что та для жены особой ценности не имела, но собака – друг детей, поэтому разлучение именно с детьми она не хотела допускать. После того, как она это проговорила, с ее слов, ей стало легче с мужем обсуждать этот вопрос и работать дальше.

В итоге было достигнуто соглашение: дети и собака живут в доме с супругой, подробно согласовали процесс передачи детей на выходные, праздники и каникулы. Квартира и часть сбережений отошли супругу. В алименты вошли расходы на содержание дома.

Дискуссия

При обсуждении поднимаемых в исследовании вопросов следования коучинговым компетенциям для повышения эффективности медиации важно также помнить: а) о разделении ролей коуча и медиатора и б) о разности целей коучинга и медиации.

А. Медиатор как нейтральный посредник создает условия для выработки решения по конфликту, управляет процессом переговоров, может быть достаточно директивным в вопросах соблюдения процедуры, тайминга [2]. В отличие от коуча, медиатор может выйти из партнерской позиции, подсветить сторонам разные варианты развития событий, указать на противоречия в их предложениях, при нарушении правил переговоров – выйти из процесса.

Б. Медиатор в первую очередь сфокусирован на поиске долгосрочных договоренностей, решении конкретной ситуации клиентов. Гармоничное встраивание этих договоренностей в жизнь клиентов, лучшее знакомство их с самими собой, раскрытие потенциала, достижение жизненных целей – это могут быть побочные эффекты проведенных переговоров, но они не являются самоцелью.

В обучении медиаторов, как правило, есть блок, посвященный техникам активного слушания, вентиляции эмоций, выявлению парадоксов в аргументах сторон, работе по осознанию истинных интересов и ценностей [1; 3–5]. А вот более глубокое понимание своих долгосрочных целей, влияния договоренностей по конфликту на дальнейшую жизнь – вот этим вопросам обычно уделяется меньше внимания, и именно коучинговый подход позволяет углубить компетенции медиатора в этом направлении.

Заключение

Владение коучинговыми компетенциями по стандартам ICF на разных стадиях медиационного процесса позволяет медиатору эффективно управлять конфликтом, поддерживать конструктивный диалог, способствовать достижению устойчивых решений, участникам конфликта осознать свои интересы, эмоции и цели. Интеграция коучинговых методик в медиацию открывает новые возможности для повышения качества работы конфликтолога-медиатора и достижения долгосрочных соглашений. Дальнейшие исследования в этой области могут быть направлены на разработку специализированных программ обучения медиаторов коучинговым техникам.

Список литературы

1. Аллахвердова О.В. Медиация – переговоры с участием посредника / О.В. Аллахвердова, А.Д. Карпенко. – СПб.: Роза мира, 2007. – 144 с.

2. Иванова Е.Н. Динамика директивности при обучении медиаторов / Е.Н. Иванова // Вестник СПбГУ. Сер. 17. – 2014. – Вып. 3. – С. 80–86.

3. Иванова Е.Н. Коммуникация в курсе обучения конфликтологов-посредников: учебное пособие / Е.Н. Иванова. – СПб.: Роза мира, 2006. – 189 с.

4. Иванова Е.Н. Медиация как переговоры. Рабочий сценарий. Первая серия: учебное пособие / Е.Н. Иванова. – СПб.: Институт мира и исследований конфликтов, 2021. – 226 с.

5. Иванова Е.Н. Медиация как переговоры. Рабочий сценарий. Вторая серия / Е.Н. Иванова. – СПб.: Институт мира и исследований конфликтов, 2024. – 368 с.

6. Обновленная модель Ключевых компетенций International Coaching Federation (ICF). Core Competencies [Electronic resource]. – Access mode: https://coachingfederation.org/app/uploads/2021/07/Updated-ICFCompetencyModel_Oct2019_rus_public.pdf (дата обращения: 21.02.2025).

7. Приказ Минтруда России от 15.12.2014 №1041н (ред. от 12.12.2016) «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист в области медиации (медиатор)» (зарегистрировано в Минюсте России 29.12.2014 №35478) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_174548/39f20c2571d5d2f3720280862ff0e0dafa6f7e4f/ (дата обращения: 21.02.2025).

8. Розенберг М. Ненасильственное общение. Язык жизни / М. Розенберг; пер. с англ. – М.: София, 2023. – 288 с.

9. Фишер Р. Переговоры без поражения. Гарвардский метод / Р. Фишер, У. Юри, Б. Паттон; пер. с англ. – 3-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 272 с. – ISBN 978-5-00057-144-6

10. Федеральный закон «Об альтернативной процедуре урегулирования споров с участием посредника (процедуре медиации)» от 27.07.2010 №193-ФЗ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_103038/ (дата обращения: 21.02.2025).

Лаптева Виктория Николаевна
студентка
ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте РФ»
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 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, привносит 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 обусловливается 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

Тип конфликта	*Проявление*
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
Ролевой (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 приведем 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 ценностные, 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. Анцупов А.Я. Конфликтология / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. – СПб.: Питер, 2013. – 512 с. – EDN ZALSXR

2. Фрейд З. Я и Оно / З. Фрейд. – М.: Эксмо-пресс, 2017. – 160 с.

3. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – СПб.: Питер, 2019. – 400 с.

4. Адлер А. Наука о характерах: понять природу человека / А. Адлер. – М.: Академ. Проект, 2011. – 253 с.

5. Эриксон Э.Х. Идентичность: юность и кризис / Э.Х. Эриксон. – М.: Флинта; МПСИ; Прогресс, 2006. – 325 с.

6. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность / А.Н. Леонтьев. – М.: Политиздат, 1975. – С. 221. EDN ZJUELZ

Мурзахметова Гульнара Равхатовна
канд. пед. наук, коуч-консультант
г. Шарлотт, Соединенные Штаты Америки

DOI 10.31483/r-127039

ТРАНСФОРМАЦИЯ САМОПРИЗНАНИЯ HR-СПЕЦИАЛИСТОВ СРЕДСТВАМИ ЭКСПОНЕНЦИАЛЬНОГО КОУЧИНГА

Аннотация*: статья посвящена проблеме повышения результативности коучинговой практики в бизнес-среде через сочетание технологии экспоненциального коучинга с технологиями развития self-skills. Автором представлены материалы анализа характера публикационной активности российских исследователей в области самопризнания и результаты среза динамики готовности и способности человека опираться в своей жизнедеятельности на ресурс самопризнания через участие в групповых коуч-сессиях. В статье представлено, что результат проведения коучинг-сессии по технологии экспоненциального коучинга в сочетании с*

проектированием самопризнания (self-recognition) является важным этапом глубокой индивидуальной трансформации в направлении повышения эффективности профессиональной деятельности.

***Ключевые слова**: самонавыки, self-skills, самопризнание, self-recognition, экспоненциальный коучинг, отраслевой коучинг, коучинг в бизнесе.*

К коучингу, как показывает личная профессиональная практика, в настоящее время люди обращаются с весьма разными типами запросов. Многие запросы могут решаться через работу над совершенствованием у клиентов навыков группы self-skills (самонавыков): самоосознания, самомотивации, саморегуляции, самоуправления. В последние годы стал проявляться интерес и к самопризнанию (self-recognition).

Обращаясь к российской электронной базе e-library.ru, мы провели поиск научных публикаций с ключевым словом «самопризнание» за последние 5 лет (2020–2024 гг.). Результатом поиска стало выявление 5 научных публикаций, содержащих указанный термин в ключевых словах и/или заголовках (М.И. Абрашкина, 2024 [1], И.С. Поляков, И.В. Рыжкова, 2024 [5], И.С. Ильиных, К.Д. Епифанцева, 2023 [2], И.И. Иркагалиева, 2022 [3], В.Л. Цветков, 2022 [7]). Однако углубленный анализ содержания данных работ показал, что, несмотря на упоминание понятия «самопризнание» в составе ключевых слов, в тексте публикаций отсутствует его концептуальное определение, системное рассмотрение данного феномена и его интерпретация в контексте различных научных дисциплин. В проанализированных источниках не представлена и методологическая база для изучения самопризнания. Такая ситуация свидетельствует, с одной стороны, о понимании исследователями интереса общества к данному феномену и, с другой стороны, об отсутствии исследований о состоянии и решении проблем развития самопризнания в российском научном сообществе.

Между тем, как показало наше исследование «Развитие компетенции самопризнания в процессе изучения курса «Управление человеческими ресурсами» [4], даже изучение и обсуждение проблематики самопризнания в системе MBA-образования позволяет снять внутренние барьеры для качественного выполнения профессиональных задач и решения личностных проблем. Полученные в процессе этого исследования результаты позволили поставить цель выявления вариаций трансформации самопризнания HR-специалистов бизнес-организаций средствами экспоненциального коучинга в условиях работы коуча с группой.

Экспоненциальный коучинг, который мы практикуем с момента сертификации, направлен на глубокую трансформацию личности, ускоренный рост и тесно связан с феноменом самопризнания – процессом осознания и принятия собственной идентичности, профессиональных качеств, мотивации, эмоционального состояния и личностных достижений. Использование инструментов формирования личного смыслового пространства, развития осознанности, стрессоустойчивости и личного роста в системе данного направления коучинга [6] подчиняется ключевым линиям работы с клиентами:

– развитию метакогнитивного восприятия – способности клиента видеть глубинные причины своих ограничений;

– исследованию внутренних конфликтов и расколов, которые создают когнитивный и эмоциональный диссонанс;

– повышению толерантности к неопределенности и эмоциональному опыту через изменение отношения к переживаниям;

– использованию концепции «неудержимого спокойного ума», при которой клиент перестает воспринимать свои эмоциональные реакции как угрозу и обретает внутреннее равновесие;

– созданию условий для трансформации, а не адаптации (не просто работа с симптомами проблемы, а устранение ее фундаментальных причин).

В нашей практике проведения коуч-сессий экспоненциальный коучинг и самопризнание выступают взаимодополняющими концепциями, направленными на глубинное понимание себя и трансформацию личностных и профессиональных стратегий. Организуя формирование личного смыслового пространства через самопризнание, мы проводим человека через:

− понимание своих мотивов и ценностей;

− осознанное управление своими когнитивными и эмоциональными процессами;

− выстраивание целостной самооценки и личной идентичности;

− укрепление жизнестойкости и стрессоустойчивости;

− достижение состояния внутреннего равновесия, необходимого для уверенного движения вперед.

Как меняются представления о компетенции самопризнания в процессе коуч-сессии? Повышается ли готовность и способность человека опираться в своей жизнедеятельности на ресурс самопризнания через участие в групповых коуч-сессиях? Эти вопросы мы исследовали на материалах нашей групповой коуч-сессии со специалистами системы HR (22.02.2025). Нами была собрана информация о начальном уровне понимания самопризнания и достигнутом понимании к концу коуч-сессии. В конце коуч-сессии участникам были предложены два задания.

1. Продолжите предложение «Раньше я считал (-а), что самопризнание – это …».

2. Продолжите предложение «После этой групповой коуч-сессии я считаю, что самопризнание – это …».

В опросе приняли участие 37 специалистов системы HR, имеющих более 30 разных специальностей по базовому образованию (рис. 1). 27,1% из них – имеющие опыт работы в HR от 0 до 3 лет; 16,2% – от 4 до 7 лет; 18,9% – от 8 до 12 лет; 37,8% – 13 и более лет.

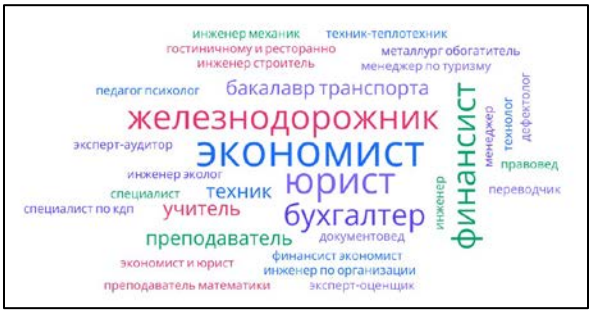


Рис. 1. Состав респондентской группы по базовой специальности

Исследование показало (рис. 2), что понимание того, что есть самопризнание, претерпело изменения:

– у 27 специалистов HR, участвовавших в коуч-сессии, существенно изменилось (73% участников),

– у 9 – расширилось толкование данной компетенции (24,3% участников),

– один из участников отметил, что по сути у него представление о самопризнании осталось прежним (2,7% от общего количества участников).

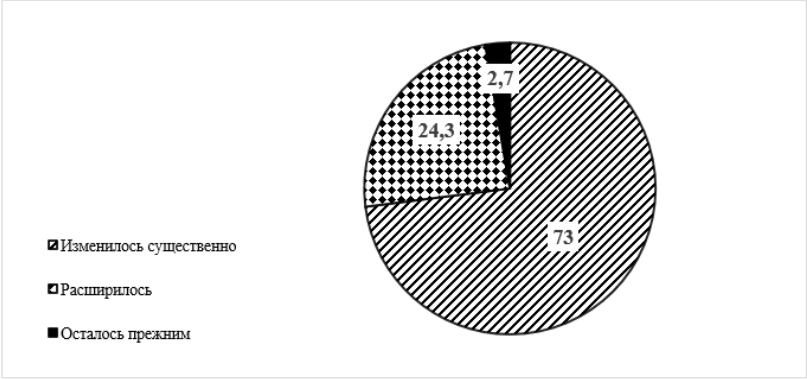


Рис. 2. Динамика понимания самопризнания в ходе групповой коуч-сессии (в % от общего количества участников)

Рассмотрим, как именно, в какую сторону изменились представления о самопризнании у самой большей группы из числа этих трех категорий HR-специалистов. Анализ суждений респондентов, у которых понимание самопризнания существенно изменилось, позволяет заметить три типа изменений.

1-й тип. Часть респондентов от полного незнания и/или игнорирования понятия *(«никогда не думала об этом»)* перешли к признанию ценности самопризнания (*«это мое духовное богатство»*).

2-й тип. Другие от негативного понимания и отношения *(«это высокомерие, это не скромно»)* перешли к позитивному толкованию смысла и роли самопризнания (*«это нужно, это хорошо; признание себя как личности поможет раскрыться, стать лучшей версией себя»*).

3-й тип. Третий вариант изменения заключается в том, что участники коучинг-сессии от понимания самопризнания как спонтанного явления или факта (*«самопризнание – это то, что дано каждому человеку»*) переходят к пониманию его как «пути» (*«самопризнание – это путь к росту и развитию, это возможность стать увереннее в себе и своих возможностях»*), как «процесса» (*«нужно ежедневно себя мотивировать, ежедневно отмечать свои ежедневные победы, мотивировать на большие победы»*), как ежедневного духовного труда (*«самопризнание – это мой духовный труд, это мое духовное развитие, это мое духовное богатство»*), начинают его трактовать как сложную и требующую систематической заботы компетенцию (*«это способность ценить свои достижения, принимать свои слабости и работать с ними», «это очень важно*

для меня, чтобы двигаться вперед, находя силы и время для новых целей и возможностей, чтобы я гордилась собой и была уверена в себе, так как когда ты сам удовлетворен своими достижениями, то и твое настроение передается ближайшим людям»).

В целом проведенное нами исследование показало, что групповая коуч-сессия по принципам экспоненциального коучинга с применением его техник позволяет участникам, с одной стороны, открыть в себе и для себя много ценного под влиянием вопросов и информации коуча и, с другой стороны, повлиять друг над друга, помочь друг другу увидеть самопризнание с новых сторон, с новых позиций, пополнить или кардинально изменить представления об этой компетенции. В представленном в данной статье опыте такая сессия помогла многим перейти от понимания самопризнания как простой акции к пониманию ее как компетенции со сложной структурой и нуждающейся в постоянном обновлении, коррекции, оттачивании в процессе ежедневного «использования» – опоры в разных ситуациях и в разных вариантах жизнедеятельности.

Наш опыт также показал, что взаимодействие в группе играет ключевую роль в процессе самопризнания, создавая среду, где участники заряжаются энергией друг друга, мотивируются успехами коллег и осознают возможность собственных изменений. Совместная работа формирует атмосферу безопасности, позволяя экспериментировать с новыми моделями поведения без страха осуждения, а также развивает дисциплину и ответственность. В группе личностная трансформация происходит быстрее и глубже благодаря взаимному влиянию и обмену успешными стратегиями. Коллективная поддержка способствует преодолению сомнений и внутренних барьеров, формируя новые установки и укрепляя уверенность в своих силах. Ощущение принадлежности усиливает внутреннюю мотивацию, а практический опыт взаимодействия помогает закрепить изменения. Таким образом, групповая работа становится важным этапом на пути к самопризнанию, подготавливая участников к более глубокой индивидуальной рефлексии и дальнейшему развитию.

После группового взаимодействия наступает этап индивидуальной работы, необходимый для глубинной трансформации и осознания механизмов самопризнания. Групповой опыт запускает ментальный сдвиг, побуждая участников задуматься о своих моделях поведения, восприятии себя и внутренних барьерах. Однако для достижения более глубоких и масштабных изменений требуется персональная индивидуальная работа, позволяющая углубиться в личные индивидуальные установки, выявить ограничения и определить стратегии их преодоления. Коучинговый подход на этом этапе помогает не только осознать внутренние ресурсы, но и выстроить устойчивую систему ценностей, способствующую самопризнанию. Именно в индивидуальном формате возможен детальный анализ убеждений, переосмысление личных границ и формирование нового взгляда на собственные возможности. Этот процесс становится ключом к ментальному прорыву, давая возможность каждому участнику выстроить осознанный путь к самопризнанию и устойчивому личностному развитию. В целом развиваемые в ходе работы в групповом коучинге востребованные на рынке управленческого труда компетенции позволяют управленцам и специалистам уверенно состоять в компаниях и развиваться на самых разных уровнях менеджмента.

Список литературы

1. Абрашкина М.И. Исцеление тела и души: роль алхимического процесса в понимании психического и телесного в аналитической психологии / М.И. Абрашкина // О взаимоотношениях психического и телесного в норме и патологии: сборник научных трудов по материалам национальной научно-практической конференции (Санкт-Петербург, 9 декабря 2023 года). – СПб.: Восточно-Европейский Институт психоанализа, 2024. – С. 48–55. – EDN CCFKAX.

2. Ильиных И.С. Влияние физической культуры и спорта на социальную адаптацию детей с ограниченными возможностями здоровья в России / И.С. Ильиных, К.Д. Епифанцева // Научно-методологические основы формирования физического, психического здоровья и культуры безопасности детей и молодежи: материалы Всероссийской научно-практической конференции (Екатеринбург, 30 ноября 2023 года). – Екатеринбург: Уральский государственный педагогический университет, 2023. – С. 76–82. – EDN JDCHFQ.

3. Иркагалиева И.И. Критерии развития личности / И.И. Иркагалиева // Трансформация мировой науки и образования в эпоху перемен: стратегии, инструменты развития: материалы III международной научно-практической конференции (Ростов-на-Дону, 31 мая 2022 года). – В 2 ч. Ч. 1. – Ростов н/Д.: Параграф, 2022. – С. 407–408. – EDN KBTTHF.

4. Мурзахметова Г.Р. Развитие компетенции самопризнания в процессе изучения курса «Управление человеческими ресурсами» / Г.Р. Мурзахметова // Вестник Казахского национального университета им. Аль-Фараби. Серия «Педагогическая». – 2024. – №2 (79). – С. 4–14. EDN ZHBNAL.

5. Поляков И.С. Психология самопринятия / И.С. Поляков, И.В. Рыжкова // Актуальные проблемы и перспективы аграрной науки: сборник статей Национальной научно-практической конференции с международным участием (Саратов, 8 февраля – 16 марта 2024 года). – Саратов: Саратовский государственный университет генетики, биотехнологии и инженерии имени Н.И. Вавилова, 2024. – С. 300–304. – EDN GJLYWD.

6. Саидов М. Разговоры, которые меняют жизнь. Техники экспоненциального коучинга / М. Саидов. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 112 с.

7. Цветков В.Л. Опыт использования социально-психологического тренинга в развитии конфликтологической компетенции у сотрудников полиции за рубежом / В.Л. Цветков // Актуальные проблемы адаптации курсантов и слушателей образовательных организаций МВД России к условиям профессиональной деятельности: состояние и перспективы: сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции (Москва, 31 марта 2022 года). – М.: Московский университет МВД России имени В.Я. Кикотя, 2022. – С. 293–294. – EDN NMXHSI.

Роговская Дарья Александровна
первый заместитель директора Корпоративного университета Транспортного комплекса, психолог, HRD, тренер, ментор
ГУП «Московский метрополитен»
г. Москва

СОЗДАНИЕ ЕДИНОЙ КОНЦЕПЦИИ НАСТАВНИЧЕСТВА В ТРАНСПОРТНОМ КОМПЛЕКСЕ Г. МОСКВЫ

Аннотация*: транспортный комплекс города Москвы является одним из ключевых составляющих мегаполиса, обеспечивающих жизнедеятельность населения. В условиях постоянного развития городской среды и роста транспортных потоков становится очевидной необходимость внедрения новых подходов к удержанию персонала, включая развитие системы наставничества. Статья посвящена вопросу обоснования*

необходимости создания единой концепции наставничества в транспортном комплексе столицы. Рассматриваются преимущества и возможности, которые открывает внедрение такой системы, а также предлагаются конкретные меры по её реализации.

***Ключевые слова**: наставничество, образование, психология, профессиональное развитие, адаптация, транспортный комплекс, обучение, текучесть, персонал, мотивация, развитие, кадровый резерв.*

В условиях высокой конкурентоспособности и стремительного развития предъявляются высокие требования к организациям, особенно в таких крупных городах, как Москва. Успешность компаний во многом зависит от их способности эффективно управлять человеческими ресурсами. А также важно обеспечивать непрерывность образования с целью постоянного пополнения кадрами предприятий. Одним из важнейших аспектов этого процесса является система наставничества, которая позволяет сохранять преемственность поколений, снижать текучесть кадров и повышать производительность труда.

Транспортный комплекс Москвы представляет собой многоуровневую структуру, включающую различные виды транспорта. Эффективное управление таким комплексом требует наличия квалифицированных специалистов, способных оперативно адаптироваться к должности и самостоятельно выполнять возложенный на них функционал.

Среди основных факторов, вызывающих необходимость пересмотра существующей системы подготовки персонала, можно выделить следующие:

− дефицит квалифицированного персонала. С ростом городского населения увеличивается потребность в специалистах транспортной отрасли, особенно в сфере управления транспортными потоками, организации движения и технического обслуживания подвижного состава. Молодые специалисты не обладают достаточным опытом для самостоятельного выполнения сложных задач;

− отсутствие систематического подхода к адаптации новых сотрудников. Многие транспортные предприятия сталкиваются с проблемой быстрой адаптации новичков к специфике работы. В результате новые сотрудники либо испытывают трудности в освоении профессиональных обязанностей, либо вынуждены тратить значительное количество времени на самостоятельное обучение;

− недостаточная мотивация и поддержка опытных сотрудников. Опытные работники зачастую не имеют стимулов делиться своими знаниями и опытом с молодыми коллегами. Это связано с отсутствием системы мотивации наставников и недостаточной популяризацией наставнической деятельности;

− разнородность подходов к адаптации персонала. Различные подведомственные организации Департамента транспорта и развития дорожно-транспортной инфраструктуры используют разные методы и программы подготовки новых сотрудников, что ведет к фрагментации и снижению эффективности обучения. Отсутствие единых стандартов затрудняет передачу лучшего опыта между предприятиями и создает неравенство в уровне профессиональной подготовки среди сотрудников.

Для решения этих проблем была разработана единая концепция наставничества, направленная на формирование устойчивой системы передачи опыта и навыков.

Основные этапы внедрения вышеуказанной системы включают следующие шаги.

1. Создание команды внедрения: отбор лояльных и инициативных работников, имеющих идеи по развитию системы наставничества.

2. Определение ролей и задач: выявление основных ролей в наставничестве (наставник, наставляемый, руководитель, организация), а также постановка конкретных целей и задач наставничества.

3. Разработка положения о наставничестве: подготовка локального нормативного акта, регламентирующего процесс организации наставничества на предприятии.

4. Обучение наставников: разработка программ обучения наставников и проведение обучения на базе Корпоративного университета Транспортного комплекса.

5. Закрепление наставников за новичками: назначение приказами опытных сотрудников в качестве наставников для вновь принятых работников.

6. Цифровизация наставничества: разработка чат-бота как цифрового помощника для упрощения процесса адаптации.

7. Система мотивации наставников: проведение конкурсов профессионального мастерства, создание сообщества наставников, популяризация наставничества через корпоративные сообщества позволяет поднять статус наставничества в организации.

Процесс проведения наставничества сформулирован в несколько этапов:

− отбор наставников в подразделениях метрополитена внутренними комиссиями;

− обучение наставников в Корпоративном университете Транспортного комплекса (для каждого подразделения была разработана своя программа обучения с учетом специфики производственной деятельности);

− закрепление наставников за новичками (осуществляется путем подготовки приказов о закреплении наставника за новичком с целью последующей оплаты времени наставничества);

− составление индивидуальных планов развития на период адаптации (обязательное посещение объектов предприятия с целью знакомства с транспортным комплексом и прохождение обучения в Корпоративном университете Транспортного комплекса по программе развития транспортного комплекса до 2030 года);

− обучение новичка и осуществление промежуточного контроля (обучение на производстве в непосредственном взаимодействии с наставником; постоянная обратная связь от наставника);

− подведение итогов наставничества и допуск к самостоятельной работе (осуществляется комиссионно в присутствии профсоюзной организации, работников Службы управления персоналом, наставника, а также непосредственного руководителя наставляемого).

Для оптимизации работы наставника Корпоративным университетом Транспортного комплекса внедрен чат-бот как помощник в адаптации.

Чат-бот – это искусственный интеллект, способный общаться с новичками в онлайн-режиме через текстовые сообщения. Этот инструмент

идеально подходит для выполнения роли buddy. Чат-бот помогает разгрузить наставника и ознакомить новичка с корпоративной культурой организации и основными аспектами его деятельности.

Для нематериальной мотивации наставников были разработаны мероприятия, включающие проведение конкурсов профессионального мастерства впервые в организации; создание сообщества наставников с возможностью влиять на решения по оптимизации системы наставничеству по транспортному комплексу Москвы, а также участие наставников в основных мероприятиях в запуске системы наставничества во всем транспортном комплексе.

Безусловно, основным мотивирующим фактором явился межкорпоративный кейс-чемпионат по наставничеству, который помог запустить внутренние конкурсы в ГУП «Московский метрополитен» и конкурсы между предприятиями транспортного комплекса, что в свою очередь способствовало популяризации наставничества и созданию предпосылок единого подхода во всех предприятиях.

Итогом проведенных мероприятий является победа в конкурсе практик наставничества, организованном Министерством экономики Российской Федерации в номинации «Цифровые инновации на предприятии», и снижение срока адаптации на тридцать процентов, стопроцентное исполнение индивидуального плана развития, а также сокращение затрат на наставничество на пятнадцать процентов.

Вышеуказанные мероприятия были реализованы в период с 2019 года до 2023 на базе ГУП «Московский метрополитен». Анализ эффективности разработанных решений показал, что для корректной работы системы требуется внедрение и других элементов, способствующих распространению опыта, осознанию ролей в наставничестве и объединению лучшего опыта всех организаций транспортного комплекса г. Москвы.

На этапе совершенствования концепции принято решение о создании единого подхода к процессу наставничества в рамках всего Транспортного комплекса. Для реализации проекта проводятся следующие мероприятия:

− утверждение Единого стандарта наставничества в Транспортном комплексе г. Москвы;

− аудит и разработка кастомизированных программ подготовки наставников (запуск проекта «Школа наставничества»);

− внедрение оценки эффективности наставничества;

− обновление модели компетенций наставников;

− создание кодекса наставников с указанием основных принципов наставнической деятельности.

Таким образом, создание единой концепции наставничества в транспортном комплексе Москвы является необходимым условием для обеспечения устойчивого роста и конкурентоспособности организаций в условиях динамичного развития города, позволит унифицировать подходы к обучению и развитию персонала, повысить эффективность работы транспортных предприятий и улучшить качество обслуживания пассажиров.

Список литературы

1. Иванова С.В. Кандидат, новичок, сотрудник. Инструменты управления персоналом, которые реально работают на практике / С.В. Иванова. – 2-е изд. – М.: Эксмо, 2007. – 304 с. – ISBN 5-699-10773-8

2. Хьюстон Т. Обратная связь. Как сказать все, что думаешь, и получить все, что хочешь / Т. Хьюстон.

3. Эффективные технологии адаптации и введения в должность новых сотрудников компании: монография / Е.В. Каштанова, А.С. Лобачева, Р.А. Ашурбеков. – М.: Русайнс, 2024. – 164 с.

4. Настольная книга «Наставничество: эффективная форма обучения»: информационно-метод. материалы / авт.-сост. Л.Н. Нугуманова, Т.В. Яковенко. – 2-е изд., доп., перераб. – Казань: ИРО РТ, 2020. – 51 с.

5. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/73433 (дата обращения: 06.03.2025).

6. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://youtu.be/LVLoc6FrLi0?si=IA4qy9tQJ6CO7Jpx (дата обращения: 06.03.2025).

7. Наставничество: цели, задачи и новые правила ТК РФ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.hr-director.ru/article/67439-nastavnichestvo-kak-vnedrit-sistemu-v-kompanii (дата обращения: 06.03.2025).

8. 5 главных приемов наставничества. Как обучать и мотивировать взрослых людей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://search.app/geMDTmCGYNwTjmc8A (дата обращения: 06.03.2025).

9. Шакирова Д.М. Стратегии, формы и приемы наставничества: международный и региональный опыт / Д.М. Шакирова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://search.app/LiStcixWJVWAtuzr7 (дата обращения: 06.03.2025).

10. Эсаулова И.А. Новые модели наставничества в практике обучения и развития персонала зарубежных компаний / И.А. Эсаулова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://search.app/U5wyZRgAZ44sGAKz9 (дата обращения: 06.03.2025).

Рубцова Татьяна Сергеевна
куратор проекта «Наставничество»
БФ «Солнечный город»
г. Новосибирск, Новосибирская область

НАСТАВНИЧЕСТВО ДЛЯ ПОДРОСТКОВ, ПРОЖИВАЮЩИХ В ЦЕНТРАХ ПОМОЩИ ДЕТЯМ

***Аннотация**: статья посвящена вопросу исследования эффективности программы наставничества для детей, проживающих в детских домах, и их наставников. В работе рассматриваются методы индивидуального и группового сопровождения пар, включая ежемесячные супервизии, ежегодные мероприятия, обучающие семинары и аналитические исследования. Основной акцент сделан на анализе результатов ежегодных опросов участников проекта, которые демонстрируют значительное влияние наставничества на психологическое состояние, личностное развитие и социализацию детей. Результаты исследования показывают, что 90% подопечных выражают желание продолжить общение с наставниками, а уровень доверия между ребенком и взрослым оценивается в среднем на 8,8 балла из 10. Отмечается положительное влияние программы на наставников: повышение уровня ответственности, счастья, удовлетворенности жизнью и толерантности. В статье подчеркивается важность наличия близкого взрослого в жизни ребенка-сироты для его успешной социализации и адаптации к самостоятельной жизни.*

***Ключевые слова**: наставничество, наставник, дети-сироты, подростки, психологическое сопровождение, детские дома, центры помощи*

детям, социализация, доверие, супервизия, волонтерство, личностное развитие, поддержка, принятие, эмпатия, адаптация, благополучие, некоммерческие проекты.

Проект «Наставничество» направлен на индивидуальное сопровождение детей, оставшихся без родительской заботы, волонтерами Благотворительного фонда «Солнечный город». Решение о необходимости данного проекта связано с тем, что в Центрах помощи детям (бывшие детские дома) проживают в основном подопечные старше 12 лет, большинство из которых по ряду причин не всегда возможно устроить в семью, а выпускаются они из учреждения в 16–18 лет. Для таких ребят командой проекта подбирается наставник – волонтер, который прошел необходимое обучение, готовый видеться с подопечным раз в неделю и помогать ему после выпуска из учреждения. Наставник становится для подростка настоящим старшим другом, выстраивает с ним доверительные отношения, оказывает эмоциональную поддержку и помогает преодолевать трудности, ориентируясь на потребности и склонности ребенка.

Целью проекта является улучшение качества жизни подростков, оставшихся без попечения родителей, через индивидуальное общение с волонтером-наставником на территории РФ.

У каждой пары в проекте своя история и опыт общения. Есть те, кто только начинают дружбу, адаптируются друг к другу, другие подопечные дружат с наставниками уже 10 лет и, выпустившись из учреждения в самостоятельную жизнь, продолжают общаться и обращаться к ним за поддержкой. Срок реализации проекта: бессрочный.

На данный момент (март 2025 года) проект «Наставничество» по технологии Благотворительного фонда «Солнечный город» реализуется в 33 регионах России и более чем в 60 городах: Новосибирская область, Забайкальский край, Республика Башкортостан, Алтайский край, Тюменская область, Свердловская область, Иркутская область, Кемеровская область, Кировская область, Воронежская область, Ивановская область, Челябинская область, Красноярский край, Владимирская область, Амурская область, Оренбургская область, Смоленская область, Удмуртская Республика, Томская область, Тамбовская область, Омская область, Самарская область, Чувашская Республика, Астраханская область, Республика Алтай, Калининградская область, Рязанская область, Хабаровский край, Брянская область, Липецкая область, Пермский край, Республика Коми, Тверская область.

Конечными благополучателями являются подопечные. Подопечный – ребенок-сирота или ребенок, оставшийся без попечения родителей, в возрасте от 12 лет, который дал согласие на знакомство с наставником (подопечный-воспитанник). Он проживает в центре помощи детям (организации для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей). А также подопечным может быть выпускник организаций для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, в возрасте до 24 лет (подопечный-выпускник).

Наставники – это волонтеры старше 24-х лет, прошедшие отбор и обучение. По правилам проекта наставник навещает ребенка 1 раз в неделю и поддерживает с ним онлайн контакт с помощью социальных сетей либо по телефону.

Почему важен проект и какие проблемы стоят у ребят, проживающих в детских домах?

Проблема 1. Психологическое неблагополучие подопечных.

Жизнь в неблагополучной кровной семье, потеря значимых взрослых, помещение в институциональное учреждение – все эти факторы влияют на психическое благополучие ребенка. Дети в сиротском учреждении испытывают тревогу, замыкаются внутри себя, часто проявляют немотивированную агрессию по отношению к окружающим, у них заниженная самооценка, что приводит к сложностям в общении, им сложно снова поверить и довериться взрослому.

В сиротском учреждении, в ситуации одиночества и пренебрежения к персональным потребностям и особенностям, ребенок находится в состоянии психологического дискомфорта. У него отсутствует возможность устанавливать близкие отношения со взрослым, необходимые для того, чтобы чувствовать себя нужным, ощущать поддержку и опору, быть уверенным и личностно развиваться.

Проблема 2. Отсутствие навыков у подопечных в разных сферах жизни.

В сиротской системе дети привыкают к обслуживанию персоналом учреждения, и поэтому у них плохо сформированы навыки самообслуживания, принятия решений, планирования, выбора свободы и ответственности, они не умеют обращаться с деньгами. Дети не замотивированы исследовать окружающий мир, они плохо учатся, им трудно контактировать со сверстниками и взрослыми, у них не сформированы и навыки эмоциональных контактов, им сложно управлять собственными эмоциями.

В структуре личности ребенка отсутствует «внутренний родитель», поведение которого было бы социально одобряемым, который бы обладал правильными социальными установками о совести, чести, чувстве вины и т. д., поэтому ребенку трудно приобрести правильные установки и модели, помогающие ему успешно общаться, социализироваться.

Проблема 3. Изоляция подопечных от социума, трудности социальной адаптации выпускников во взрослой жизни

Ребенок, оказавшийся в сиротском учреждении, находится в ситуации социальной депривации. Он утрачивает возможность выстраивать персональные устойчивые отношения со значимым взрослым, который станет опорой в трудной жизненной ситуации и послужит примером необходимых жизненных навыков и установок для адаптации к самостоятельной жизни. Выпускники не имеют близких социально успешных людей, которым могут доверять и обратиться за помощью, перенять их опыт и стратегии для решения различных жизненных задач.

У выпускников сиротских учреждений не сформирована трудовая мотивация. Не способствуют развитию и будущим трудовым успехам психологические травмы, они мешают подопечным-выпускникам не только с профессиональным самоопределением, но и встраиваться в учебные, трудовые коллективы, развивать социально-трудовые отношения. Во взрослой жизни они часто не могут найти интерес, увлечения неустойчивы, им трудно определить свои сильные и слабые стороны, отсюда частая смена места работы, нежелание трудоустраиваться, работать по специальности, жажда «быстрых денег» (украсть, продать, занять и т. д.).

Всё это приводит к сложностям в самостоятельной жизни, вплоть до социальной дезадаптации.

Именно поэтому в жизни каждого подростка, а тем более проживающего в центре помощи детям, должен быть близкий значимый взрослый, который сможет его понять, принять и поддержать в любой ситуации, поможет разобраться со сложностями мира взрослых.

Как становятся наставниками?

Потенциальные кандидаты, желающие принять участие в проекте, заполняют анкету на сайте проекта.

Далее они проходят обязательное обучение, состоящее из двух тренингов, и встречаются с психологом проекта, чтобы рассказать подробнее о себе (хобби, увлечения) и о том, с каким подопечным кандидат хочет познакомиться (возраст, интересы).

После собеседования команда проекта подбирает подопечного каждому кандидату (мужчины могут общаться только с мальчиками, а женщины как с мальчиками, так и с девочками) и знакомит их.

После знакомства осуществляется сопровождение пар.

1. Индивидуальное сопровождение:

– ответы психологом на отчеты наставников на специальном сайте или с помощью электронной почты;

– индивидуальные консультации наставников с психологом по запросу от наставника.

2. Групповое сопровождение:

– ежемесячные супервизии команды проекта с наставниками одного учреждения. Супервизия – формат групповой встречи наставников с психологом и куратором проекта с целью обсуждения и ответов на имеющиеся у наставников вопросы, продолжительностью 2 часа. Целью встречи является обсуждение и решение актуальных вопросов наставников, поддержка друг друга и обмен полезной информацией по проекту;

– общее мероприятие для пар один раз в год, организуемое некоммерческой организацией. Формат общего мероприятия свободный. Цель – знакомство всех участников проекта, повышение лояльности к проекту;

– дополнительные обучающие семинары для действующих наставников;

– проведение ежегодного аналитического исследования результатов проекта в формате тестирования и интервью каждого участника проекта: наставников, детей и сотрудников учреждений, в которых воспитываются дети.

По результатам таких исследований в рамках нашего проекта дети заявляют о необходимости близкого взрослого, с которым бы они виделись на регулярной основе. Ежегодно более 90% подопечных желают продолжить общение с наставником.

Один из показателей оценки проекта – уровень доверия между ребенком и взрослым. По итогам анкетирования участников, средний балл этого параметра по всем регионам с точки зрения детей – 8,8 балла (где 10 баллов – максимальная оценка).

Результаты исследования показывают, что присутствие неравнодушного взрослого в жизни ребенка, проживающего в детском доме, в значительной степени влияет на его психологическое состояние, взаимоотношения с другими людьми, а также личностное развитие. Эти сферы лидировали в ответах всех трех групп респондентов.

По результатам опроса наставников мы видим такие результаты:

– 33% наставников отмечают, что появилось больше ответственности, 30% отмечают, что жизнь стала более наполненной и яркой, 30% сказали, что стали более терпимы к другим. 44% отметили, что у них повысился уровень счастья и удовлетворенность жизнью.

Почему наставники приходят в проект?

У волонтеров выражен такой мотив, как «желание приносить пользу людям», иными словами, помогать. Это может связано с реализацией потребности в проявлении эмпатии, альтруизма, повышении своей значимости и самоутверждении. На втором месте стоит желание расширить социальные контакты, познакомится с новыми людьми.

На третьем стоит желание – иметь какое-либо полезное занятие, научиться чему-то новому, что может быть связано с наличием свободного времени.

По результатам 10 лет реализации проекта мы видим, что выпускники сиротских учреждений, у которых был/есть наставник, успешно социализируются и приспосабливаются ко взрослой жизни лучше, чем выпускники, у которых не было близкого значимого взрослого, а также они уже создают свои благополучные семьи.

Список литературы

1. Всероссийский форум PRO-подростков состоится 7–9 октября в Москве [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.forpress.ru/release/100505/ (дата обращения: 10.03.2025).

2. Программа постинтернатного сопровождения детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, а также лиц из числа детей- сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, из числа студентов ГБПОУ ИО «Бодайбинский горный техникум» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://bgtobrazovanie38.ru/images/cms/data/programma_postinternatnoe_soprovozhdenie_2022.pdf (дата обращения: 10.03.2025).

3. Постановление Правительства РФ от 24 мая 2014 г. №481 «О деятельности организаций для детей-сирот и детей, оставшихся без попечения родителей, и об устройстве в них детей, оставшихся без попечения родителей» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://base.garant.ru/70661542/ (дата обращения: 10.03.2025).

Рябова Лилия Евгеньевна
директор, коуч, аппликант ACC
Liliia Riabova Coaching
член ФПКиН, Международной федерации коучей ICF
г. Мюнхен, Федеративная Республика Германия
DOI 10.31483/r-126781

КОУЧИНГОВЫЕ ТЕХНИКИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ САМОРЕФЛЕКСИИ И АВТОНОМНОСТИ КЛИЕНТА: ПРИМЕРЫ ИЗ ПРАКТИКИ

Аннотация*: в статье рассматривается применение коучинговых техник для развития саморефлексии и автономности клиента. Автор приводит примеры из практики, в которых применение техник коучинга способствовало проявлению и развитию у клиентов саморефлексии и автономности. Результаты показали, что работа с глубоким мышлением и создание условий в коуч-сессии, которые позволяют клиенту сфокусироваться на себе и своих задачах, помогают найти решение, способствующее в долгосрочной перспективе достижению целей.*

Ключевые слова*: коучинг, саморефлексия, автономность, метод сильных вопросов, работа с убеждениями, работа с метафорой.*

Введение

Этический кодекс Федерации профессиональных коучей и наставников определяет коучинг как партнерство с клиентами, стимулирующее мыслительные и творческие процессы, вдохновляющие клиентов на максимальное раскрытие личного и профессионального потенциала [1]. Однако при работе с реальными клиентами часто возникают ситуации, где подобное осознание сталкивается с привычными для клиента паттернами самосаботажа или прокрастинации. Подобные паттерны осложняют тем самым и для клиента продвижение к целям, и для коуча создание пространства изменений в сессии коучинга. Продвинуться в этих случаях помогают техники, направленные на развитие автономности клиента и навыка саморефлексии.

Саморефлексия – это акт обращения внутрь себя для изучения собственных мыслей, воспоминаний, чувств и действий [2]. Как внутренний когнитивный процесс и психологический механизм, саморефлексия играет решающую роль в воздействии на психическое здоровье, которое охватывает реализацию своего потенциала, переживание положительных эмоций, преодоление стресса, поддержание отношений, продуктивную работу и вклад в сообщество [3]. В коучинге саморефлексия помогает клиенту осознать свои поведенческие паттерны и эмоциональные реакции для того, чтобы глубже понимать свои ценности и убеждения. Развитие у клиента навыка саморефлексии – это уровень работы с «Кто» клиента.

Основываясь на модели компетенций «Федерации профессиональных коучей и наставников» [4], коуч держит в фокусе «компетенцию 7. Стимулирует осознанность». Инструменты и техники, которые способствуют развитию саморефлексии у клиента – сильные вопросы, тишина, метафоры и аналогии.

Тишина, несмотря на свою абстрактность, возможно, самый понятный для наблюдения и проявления в сессии коучинга инструмент. Ведь для того, чтобы использовать его, коучу нужно буквально просто молчать. При условии, что уже была проделана работа по погружению клиента в медленное мышление, тишина оказывается зачастую пусковой точкой инсайта у клиента.

В дальнейшем клиент может поделиться с коучем размышлениями, которые привели его к инсайту, или сразу выдает инсайт. В первом случае коуч получает важную информацию о типе мышления клиента, его привычном способе обрабатывать информацию.

Иногда, для того чтобы инсайт произошел, потребуется также задавать сильные вопросы. Можно отметить, что как таковой сильный вопрос формируется скорее из картины мира конкретного клиента и материала сессии. Для того чтобы задать сильный вопрос, нужно оставаться в метапозции и держать в фокусе запрос клиента на сессию, быть в моменте и ориентироваться на тот отклик, который рождается у коуча в сессии. При этом коуч должен быть уверен, что его эмоциональный и телесный отклик не является его собственной реакцией как личности на личность или запрос клиента в сессии.

Однако сильные вопросы – это также и вопросы, которые можно отнести к уровню «Кто» клиента – а именно вопросы про ценности, потребности и образ будущего клиента.

Рассмотрим собирательный кейс, как может происходить рост саморефлексии у клиента в ходе сессии. Клиент осознает, что ранее воспринимал свою жизнь как набор внешних обстоятельств, на которые он не может повлиять. Оперируя прошлым опытом, такие клиенты часто приходят к выводу, что являлись хорошими исполнителями, понимая сроки и суть задач, передаваемых им руководством, всегда полностью и в срок выполняли их, получая позитивное подкрепление в виде похвалы и премий. Однако, осознав в определенных обстоятельствах потребность реализовываться в другой роли – собственника бизнеса или руководителя команды, испытывают трудности с реализацией планов, в том числе из-за отсутствия позитивного подкрепления извне. Через обсуждение роли клиента в ситуации достижения целей тогда и сейчас удается выявить убеждение «Я хороший исполнитель и ожидаю похвалы». А затем понять, что оно больше не актуально. Предложение клиенту работы с метафорой позволяет увидеть, что препятствием также является привычка клиента забирать себе всю ответственность и за процесс, и за результат. Частые примеры словами клиентов звучат как: «тяну мешок с камнями за собой», «мешок за спиной», «как будто тяну паровоз» за собой. Работа с метафорой позволяет увидеть разницу между тем, за что клиент отвечает сам, и тем, что навязывают извне («мешок за спиной»). Это разделение позволяет увидеть ситуацию с новой точки зрения, понять зоны ответственности и увидеть, какие результаты уже достигнуты из новой роли, присвоить их себе, тем самым повысив свою автономность.

Потребность в автономии – это потребность «самоорганизовываться и регулировать собственное поведение, что включает тенденцию работать над внутренней согласованностью и интеграцией между нормативными требованиями и целями». Другими словами, потребность в автономии –

это потребность чувствовать себя самоопределенным, самосогласованным и ценностно-согласованным [5].

В модели компетенций «Федерации профессиональных коучей и наставников» [4]: автономность клиента коучу помогает развивать «компетенция 8. Способствует прогрессу и ответственности клиента».

Рассмотрим некоторые техники, способствующие развитию саморефлексии: метод сильных вопросов, «Колесо баланса», рефрейминг.

Примеры сильных вопросов [6]:

За какую историю вы так цепко держитесь?

Что тянет вас назад?

Что бы вы попробовали прямо сейчас, если бы знали, что не можете потерпеть неудачу?

Просто потому, что это случилось в прошлом, почему это должно случиться снова?

Насколько это решение соответствует вашим представлениям о самом себе?

Чего вы ждете?

Какую историю вы чаще всего рассказываете самому себе?

Если бы вы знали ответ, каким бы он был?

Такие вопросы помогают клиенту взглянуть на реальное положение дел и его роль в этом, а также могут стать стимулом для движения вперед. Например, клиент обнаруживает, что его представления о деньгах оказываются перенятыми из родительской семьи убеждениями, а не результатом его собственного опыта.

«Колесо баланса» является хорошим инструментом для периодической сверки и для клиента, и для коуча с тем, как движение к цели в одной или нескольких областях влияет на другие аспекты жизни клиента. Некоторые клиенты, имеющие тенденцию фиксации на одной цели, не замечают, как баланс уходит из их жизни, и это в том числе приводит к росту уровня стресса и выгоранию. Честный анализ по методу «Колесо баланса» помогает удерживать внимание на таких сферах жизни, как отдых, семья и друзья, здоровье. Регулярные сверки также могут помочь увидеть некий паттерн в долгосрочном контракте: с чего и на что сдвигается фокус внимания клиента, с какой периодичностью, под влиянием каких внешних причин или внутренних убеждений клиента это происходит.

Рефрейминг и работа с убеждениями клиентов также помогают развивать и поддерживать саморефлексию клиентов. Часто у клиента присутствует убеждение, что развитие ситуации всегда идет только по одному сценарию, где он терпит неудачу или достигает целей не так быстро и не в желаемом объеме. Однако на практике у клиента может быть довольно много успешных проектов и его вклад в это значителен, а отсрочки связаны с не зависящими от него факторами. Коуч может помочь увидеть ситуацию с этой стороны и сформулировать новое поддерживающее убеждение: «Я двигаюсь в своем темпе».

Приведем также коучинговые техники, способствующие развитию автономности клиентов: техника «Маленькие шаги», работа с метафорой, модель GROW.

Техника «Маленькие шаги» помогает клиенту обрести уверенность через совершение регулярных, постепенных действий. Часто клиенты в начале работы в коучинге при постановке целей и сроков достижения

сталкиваются с нереалистичностью собственных ожиданий от себя. Задачей коуча в сессии может быть сверка, насколько реалистичны эти ожидания и сроки, а также поддержка в корректировке объемов и сроков в следующих сессиях. Рефлексируя вместе с клиентом над тем, какие шаги уже помогли достигнуть определенных результатов, коуч, в том числе посредством собственной эмпатии, как было исследовано в [5], помогает клиенту усвоить новое видение себя и ситуации, принять изменившийся ритм и свой вклад в продвижение к изменениям.

Выше уже был приведен пример, как работа с метафорой помогла клиенту разделить ответственность на свою и чужую и продвинула в достижении цели, поэтому не будем останавливаться на этом пункте подробно. Заметим только, что работа с метафорой является одним из самых глубоких методов работы в коучинге. Метафоры пронизывают нашу повседневную жизнь, во многом определяя ее [7]. Функция метафоры – выйти за пределы привычного мышления, создать образ и через работу с образом увидеть и трудности, и возможное решение.

Модель GROW [8] может стать основой работы в долгосрочном коучинге и отслеживании прогресса клиента. Кратко приведем здесь расшифровку основных модулей с примерами вопросов.

Goal (цель) – определение цели.

Коуч: «Чего вы хотите достичь?»

Клиент: «Хочу выйти на стабильный доход в Х тысяч рублей в месяц в сфере красоты».

Reality (реальность) – анализ текущей ситуации.

Коуч: «Что у вас уже есть для достижения этой цели?»

Клиент: «Я веду блог, у меня есть подписчики, но мало клиентов. Я часто откладываю продвижение, потому что боюсь, что мой контент никому не интересен».

Коуч: «Какие убеждения могут вас ограничивать?»

Клиент: «Кажется, что привлекать клиентов сложно, что не хватает опыта».

Options (опции) – поиск возможных решений.

Коуч: «Какие варианты могут помочь вам привлечь больше клиентов?»

Клиент: «Больше взаимодействовать с аудиторией, давать экспертный контент, продвигать личные консультации».

Коуч: «Какие из этих вариантов вам кажутся наиболее эффективными?»

Клиент: «Комментировать посты других блогеров, как эксперт, делать разборы кейсов в своих социальных сетях».

Will (план действий) – определение шагов.

Коуч: «Какие конкретные шаги вы готовы предпринять?»

Клиент: «Выделять 15 минут в день на комментарии, раз в неделю выкладывать пост с описанием кейса клиента».

Коуч: «Как вы оцените свой прогресс?»

Клиент: «Через две недели проанализирую, какие методы дали лучший результат».

Заключение.

Коучинговые техники, приведенные в статье, помогают развивать осознанность и автономность клиента, создавая условия для осознания себя,

своей ситуации, своего привычного образа мышлений и действий и поддерживая клиента в процессе перемен, рефлексируя вместе с клиентом в сессии о том, чего удалось достигнуть в процессе одной сессии или долгосрочной работе.

Коучам будет полезно исследовать вместе с клиентом, какие техники подходят больше конкретному клиенту, но рекомендуется сочетать в работе несколько техник. В долгосрочной работе также полезно использовать различные техники, для того чтобы расширять границы возможностей: для клиента в рамках запроса, для коуча в совершенствовании мастерства и гибкости.

Список литературы

1. Этический кодекс ФПКиН [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://procoach.ru/komissiya-po-etike-professionalnogo-koucha-i-nastavnika-fpkin-new/ (дата обращения: 20.02.2025).

2. Philippi C.L., Koenigs M. The neuropsychology of self-reflection in psychiatric illness // Journal of Psychiatric Research. 2014. Vol. 54. P. 55–63. DOI: 10.1016/j.jpsychires.2014.03.004 [Electronic resource]. – Access mode: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0022395614000776?via%3Dihub (date of request: 22.02.2025).

3. Herman H., Jané-Llopis E. Mental health promotion in public health // Journal of Health Promotion. 2005. Vol. 12. Iss. 2_suppl. P. 42–47. DOI: 10.1177/10253823050120020107 [Electronic resource]. – Access mode: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/10253823050120020107 (date of request: 22.02.2025).

4. Федерация профессиональных коучей и наставников. Модель компетенций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://procoach.ru/model-kompetenczij-kouchej-federaczii-professionalnyh-kouchej-i-nastavnikov/ (дата обращения: 21.02.2025).

5. Schiemann S.J., Mühlberger C., Jonas E. Striving for autonomy: The importance of the autonomy need and its support within coaching // International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring. 2018. Special Issue 12. P. 98–110. DOI: 10.24384/000543. Published by Oxford Brookes University [Electronic resource]. – Access mode: https://researchportal.coachingfederation.org/Pdf (date of request: 22.02.2025).

6. Улановский А.М. Коучинг с оглядкой на науку: практики позитивной жизни / А.М. Улановский // Психология. Журнал Высшей школы экономики. – 2012. – Т. 9. №4. – С. 59–80. EDN QYXAOH

7. Лакофф Дж. Метафоры, которыми мы живем / Дж. Лакофф, М. Джонсон; пер. с англ. под ред. и с предисл. А.Н. Баранова. – М.: Едиториал УРСС, 2004. – 256 с. EDN QRAADX

8. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности / Дж. Уитмор; пер. с англ. – М.: Добрая книга, 2019. – 304 с.

Серебрякова Анна Юрьевна
канд. филол. наук, доцент
Суворова Анна Викторовна
канд. ист. наук, доцент

Филиал ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет (НИУ)» в г. Златоусте
г. Златоуст, Челябинская область

DOI 10.31483/r-115907

РОЛЬ ПЕДАГОГА-НАСТАВНИКА В ФОРМИРОВАНИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ НАВЫКОВ СТУДЕНТОВ-ЮРИСТОВ

***Аннотация**: в статье речь идет о роли педагога-наставника при подготовке студентов-юристов на примере дисциплины «Культура речи юриста». Авторами подробно рассматриваются различные формы наставничества, такие как индивидуальная и групповая помощь, наставничество-напарничество, реверсивное наставничество, онлайн-помощь. Описаны практические шаги по эффективному использованию системы наставничества на занятиях по предмету «Культура речи юриста» на примере деловой игры «Переговоры». Статья предназначена для студентов вузов и колледжей, которые хотят добиться успеха в различных ситуациях речевого общения.*

***Ключевые слова**: наставничество, формы наставничества, педагог-наставник, культура речи, виды речевого общения.*

В современных условиях развития общества к образованию предъявляются высокие требования. Чтобы сделать процесс обучения более эффективным, большое внимание уделяется наставничеству как одной из старейших форм передачи знаний и умений от более опытного и знающего своим подопечным [3, с. 4]. Корни наставничества уходят глубоко в древность и имеют историко-антропологические и социокультурные признаки. Под наставником в широком смысле понимали человека, который передает свои накопленные знания и личный опыт другому человеку или целой группе.

В современной высшей школе роль педагога-наставника велика как никогда раньше. Личность преподавателя всегда являлась ведущей силой педагогического процесса, так как наряду с профессиональными знаниями педагог формирует характер, мировоззрение, духовно-нравственные ценности своих подопечных.

Существуют различные формы наставничества, под которыми мы будем понимать способы реализации целевой модели через организацию работы наставнической пары и группы, участники которой находятся в определенной ролевой ситуации, определяемой их основной деятельностью или позицией [6, с. 25]. В статье мы попробуем рассмотреть, как можно использовать эти формы в условиях практического изучения дисциплины «Культура речи юриста». Успех специалиста в любой сфере деятельности, а в юридической особенно, будет зависеть не только от его профессиональных навыков, но и от умения грамотно вести беседу,

знания основных правил и принципов речевого общения [1, с. 34]. Поэтому дисциплина «Культура речи юриста» призвана помочь студентам-юристам повысить уровень своей речевой культуры и возродить интерес к проблемам речевой коммуникации.

Наиболее распространенной формой наставничества является *индивидуальная помощь* – персонализированное сопровождение наставником студента с учетом его индивидуальных способностей, слабых и сильных сторон. На что нужно обратить наставнику особое внимание при помощи студенту в изучении дисциплины «Культура речи юриста»? Как известно, существует четыре вида речевой деятельности: чтение, слушание, говорение и письмо [2, с. 14]. Студенту-юристу очень важно овладеть навыками составления монологической речи, особенно такой ее разновидности, как судебная речь. При ее составлении как раз потребуется индивидуальная помощь педагога-наставника. Наставник должен проанализировать индивидуальные способности студента, его сильные стороны, каковыми могут являться логичность, правильность, точность изложения материала. С учетом всего вышеизложенного наставник помогает студенту-юристу составить грамотную, содержательную судебную речь.

Несомненно, правильная речь играет важную роль в общей подготовке юриста [5, с. 37]. Но именно знание психологических механизмов взаимодействия людей и речевых тактик в процессе общения сможет позволить выпускникам специальности «Юриспруденция» уверенно чувствовать себя в деловой сфере общения [4, с. 321]. Здесь студентам уже понадобятся другие формы наставничества, а именно групповая и коллективная помощь. *Групповая помощь* – это сопровождение одним наставником группы студентов со схожими индивидуальными особенностями. *Коллективная помощь* отличается от групповой тем, что у студентов может быть разная предварительная подготовка и разные сильные и слабые стороны.

Так как у современной молодежи другое восприятие мира, ориентация на другие ценности и другие идеалы, педагог-наставник не всегда может правильно оказать помощь студентам в определенной ситуации. Здесь на помощь может прийти друга форма наставничества – *взаимная помощь*, которая включает организацию взаимной поддержки между подопечными, у которых разные предварительные знания и индивидуальные способности. При данной форме педагог-наставник наблюдает за процессом работы студентов, которые сами ищут возможные пути выхода из сложившихся обстоятельств. Педагог может подключиться к процессу в форме *наставничества-напарничества*. Данная форма отличается от классического наставничества тем, что в ней участники равноправны, советы могут даваться в обе стороны, нет «ученика» и «инструктора» в чистом виде. Такая форма позволяет создать благоприятный микроклимат в группе, где советы каждого будут учтены.

Рассмотреть, как работают данные формы наставничества на практике, можно на примере подготовки лингвистической деловой игры (ЛДИ) «Переговоры». Эта учебная игра имитирует один из аспектов профессиональной деятельности специалистов юридической сферы и представляет собой активную коллективно-личностную форму учебной работы. В процессе игры формируются или совершенствуются профессиональные речевые умения. ЛДИ «Переговоры» позволяет максимально

активизировать профессиональную заинтересованность студентов, удовлетворить их потребность в быстром овладении языком специальности.

Педагог-наставник ставит перед собой следующие педагогические цели: обучение речевому общению (совершенствование навыков владения монологической и диалогической речью) и активизация профессиональной заинтересованности [2, с. 264].

Наиболее ярко роль педагога-наставника проявляется в процессе распределения ролей. Этот момент является одним из самых важных и от него во многом зависит успех игры. При распределении ролей в ЛДИ «Переговоры» возможны несколько вариантов: 1) распределение ролей самим преподавателем. Здесь преподаватель, выступая в роли наставника, осуществляет коллективную помощь студентам с учетом степени их коммуникабельности, уровня знаний и личностных качеств. Этот вариант наиболее целесообразен, когда игра проводится впервые. Педагог распределяет роли на основе его представлений о деловых и личностных качествах обучаемых. В процессе же игры часто студенты могут раскрыться с неизвестных для преподавателя сторон. Они могут проявить деловые и личностные качества, которые наставник не считал сильными. Профессиональные способности обучаемых, глубина знаний, качества лидера и бойца, до сих пор не проявлявшиеся из-за отсутствия соответствующих условий, могут раскрыться в процессе игры. Однако у этого варианта есть недостаток, он ограничивает свободу выбора.

Поэтому некоторые преподаватели разрешают распределять роли самим студентам. Здесь присутствует второй вариант распределения ролей: 2) распределение ролей самими студентами. Такое распределение может стать более эффективным в сильной, хорошо организованной группе. Здесь на помощь приходит такая форма наставничества, как взаимная помощь, которая подразумевает организацию взаимной поддержки между подопечными, у которых разные предварительные знания и индивидуальные способности. При данной форме педагог-наставник выступает в роли наблюдателя, а студенты сами ищут возможные пути выхода из сложившихся обстоятельств.

Преподаватель может также участвовать в игре в форме наставничества-напарничества. Для данной формы характерны равноправные отношения участников, то есть преподаватель становится одним из игроков и имеет одинаковые полномочия. Плюсом данной формы наставничества является тот факт, что педагог не сдерживает свободу студентов и позволяет им раскрыться со всех сторон. Но следует еще раз подчеркнуть, что группа должна быть сплоченной и хорошо организованной. При других особенностях группы распределение ролей самими студентами может отрицательно повлиять на развитие игры.

Существуют и другие формы наставничества, среди которых считаем необходимым упомянуть *онлайн-помощь.* Это поддержка подопечных в удаленном доступе с использованием интернет-технологий, таких как социальные сети и прочее. Эта форма наставничества незаменима в ситуации вынужденного перехода на дистанционное обучение из-за каких-либо неблагоприятных факторов. Нельзя исключать и того факта, что студенты могут лучше ориентироваться в современных технологиях, иметь доступ к новым интернет-ресурсам, поэтому актуальной формой может сегодня стать и *реверсивное наставничество*. Цель данной формы –

наставничество со стороны студентов в области современных компьютерных технологий.

Из всего вышесказанного следует, что роль педагога-наставника при подготовке студентов-юристов очень велика. При изучении дисциплины «Культура речи юриста» могут быть использованы различные формы наставничества, каждая из которых будет способствовать эффективному обучению будущих специалистов. Это поможет им при работе по специальности, где необходим не только высокий уровень профессионализма, но и понимание самих принципов общения при использовании всех видов речевой деятельности.

Список литературы

1. Базылев В.Н. Как наше слово отзовется? / В.Н. Базылев, Ю.А. Бельчикова, А.А. Леонтьева // Советская юстиция. – 1998. – №4. – С. 34.

2. Гойхман О.Я. Речевая коммуникация: учебник / О.Я. Гойхман, Т.М. Надеина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Инфра-М, 2008. – 272 с.

3. Гришина Т.А. Новые черты традиционной практики наставничества: актуальность и механизм внедрения / Т.А. Гришина // Научный альманах. – 2021. – №8–1 (82).

4. Формановская Н.И. Речевое взаимодействие: коммуникация и прагматика / Н.И. Формановская. – М.: ИКАР, 2007. – 480 с. – EDN QDWTGF

5. Леонтьев А.А. Деятельность и общение / А.А. Леонтьев // Вопросы философии. – 1979. – №1. – С. 37–38.

6. Трунов Д.В. Наставничество как элемент управления кадровым потенциалом организации дополнительного образования детей / Д.В. Трунов, С.А. Тарасова // Методист. – 2018. – №6. – С. 23–27. EDN XWESEP

Суханова Наталья Александровна
ИП Суханова Наталья Александровна
г. Воронеж, Воронежская область

DOI 10.31483/r-126653

КОУЧИНГ И НАСТАВНИЧЕСТВО КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТ РОСТА БИЗНЕСА

***Аннотация**: в условиях динамично меняющегося рынка современный бизнес сталкивается с необходимостью не только внедрения инноваций и технологий, но и качественного развития человеческого капитала. В статье рассматривается значимость коучинга и наставничества как стратегических инструментов для повышения эффективности и мотивации сотрудников, что, в свою очередь, способствует росту компании.*

Проблематика исследования заключается в выявлении методов, способных повысить вовлеченность персонала и создать культуру постоянного развития внутри организации. В качестве методов исследования автор анализирует данные международных консалтинговых компаний, таких как McKinsey и Manchester Inc., а также изучает практики внедрения коучинговых программ в ведущих корпорациях, включая Google, Microsoft, IBM и General Electric.

Результаты показывают, что инвестиции в развитие «мягких» навыков сотрудников приводят к значительному увеличению производительности, улучшению качества работы и росту прибыли. Кроме того, внедрение коучинговых технологий, таких как искусственный интеллект и

виртуальная реальность, делает обучение более интерактивным и персонализированным, что способствует более быстрой адаптации сотрудников к изменениям и повышению их удовлетворенности работой.

Таким образом, коучинг и наставничество выступают не только как инструменты профессионального развития, но и способствуют улучшению личной жизни сотрудников, помогая им достигать баланса между работой и личными интересами.

***Ключевые слова**: коучинг, наставничество, стратегический рост, развитие персонала, мягкие навыки, искусственный интеллект, виртуальная реальность, корпоративная культура, мотивация сотрудников, баланс работа – жизнь.*

Современный бизнес, сталкиваясь с постоянно изменяющимися условиями рынка, нуждается не только в инновациях и технологиях, но и в качественной подготовке своих сотрудников. Бизнес не строится сам по себе – его делают люди, команда. И от того, насколько эта команда слаженна, мотивирована и работает как единый механизм, зависит, будет ли компания просто «существовать» или стремительно расти [1].

Задача руководителей и собственников – создать такую систему, в которой сотрудники не просто выполняют задачи, а каждый день приносят новые идеи, находят точки роста, двигают компанию вперед. Если команда не вовлечена, если у нее нет ясного понимания целей, ценностей и перспектив, бизнес неизбежно буксует.

Настоящий успех приходит тогда, когда каждый сотрудник ощущает свою значимость и стремится внести вклад в общее дело.

Сегодня недостаточно просто владеть профессиональными навыками – на первый план выходят гибкость, критическое мышление, эмоциональный интеллект и умение адаптироваться к вызовам. Именно поэтому коучинг и наставничество стали неотъемлемыми элементами стратегического роста мировых корпораций, помогая компаниям раскрывать потенциал сотрудников, формировать сильные команды и добиваться выдающихся результатов [2].

Многочисленные исследования подтверждают эффективность коучинговых подходов [5]. Согласно данным McKinsey, компании, инвестирующие в развитие «мягких» навыков (soft skills) у сотрудников, показывают рост производительности на 25%.

Исследование Manchester Inc. среди 100 руководителей Fortune 1000 показало, что после внедрения коучинговых программ продуктивность сотрудников выросла на 53%, улучшение качества работы составило 48%, клиентский сервис стал эффективнее на 39%, а прибыль компаний увеличилась на 22%. Примечательно, что 98% опрошенных отметили: инвестиции в коучинг окупились многократно, принеся в 5,7 раз больше вложенных средств.

Неудивительно, что крупнейшие корпорации делают коучинг частью своей бизнес-модели.

В Google, например, действует программа внутреннего наставничества «G2G» (Googler-to-Googler), где сотрудники обучают друг друга, передавая знания и развивая лидерские качества. Такой подход создает внутри компании культуру сотрудничества и взаимопомощи.

В Microsoft запущена инициатива «Coaching for Growth», ориентированная на развитие менеджеров через коучинг. Это помогает формировать в компании систему поддержки, при которой руководители не просто управляют, а помогают своим сотрудникам становиться сильнее и увереннее.

IBM использует наставничество как элемент адаптации новых сотрудников, что позволяет им быстрее влиться в рабочий процесс и начать приносить пользу.

В General Electric внедрение коучинговых программ привело к тому, что удовлетворенность сотрудников работой выросла на 32%, а количество жалоб на стресс и выгорание сократилось на 27%.

Среди современных трендов в коучинге стоит отметить интеграцию технологий.

Искусственный интеллект уже активно используется для анализа данных и выявления поведенческих паттернов сотрудников, а мобильные приложения позволяют получать коучинговую поддержку в любое время.

Виртуальные ИИ-ассистенты уже помогают коучам и наставникам при поддержке клиента между сессиями. Например, персонализированные чат-боты дают возможность быстрее закреплять инсайты, полученные на коуч-сессии, и проверять выполнение запланированных шагов, удерживая фокус на поставленных целях. Напоминают о задачах, практиках осознанности и техниках саморефлексии. А автоматическая обработка записей сессий помогает коучу и наставнику быстрее анализировать прогресс, оценивать уровень осознанности и вовлеченности, а также находить ключевые инсайты, подсвечивать сильные и слабые стороны, чтобы еще лучше адаптировать коучинговые техники под конкретного клиента.

Дополненная и виртуальная реальность делают обучение более интерактивным и персонализированным, позволяя глубже прорабатывать профессиональные и личные цели.

С помощью технологий виртуальной реальности (например, Bodyswaps) коучи и наставники уже проводят тренировки уверенности через ролевые симуляции и создают сценарии сложных разговоров, помогая клиенту тренироваться в безопасной обстановке.

Гибридные модели коучинга, объединяющие онлайн- и офлайн-форматы, делают его доступным для сотрудников независимо от их местоположения и экономят его время.

Несмотря на то что коучинг изначально был востребован в крупных корпорациях, сегодня его успешно адаптируют и для малого бизнеса. Внедрение коучинга даже в небольших компаниях позволяет повысить уровень мотивации сотрудников, улучшить рабочие процессы и создать сильную корпоративную культуру.

Первым шагом может стать использование гибридных моделей, когда онлайн- и офлайн-коучинг сочетаются в зависимости от потребностей команды. Это удобно даже для небольших коллективов, поскольку не требует больших затрат. Хорошей практикой может стать внедрение «коучинговых пятиминуток» – коротких встреч между руководителем и сотрудником, на которых обсуждаются ключевые вопросы. Например, менеджер может задать три простых вопроса: «Чем ты гордишься в своей работе за последнюю неделю?», «С какими сложностями ты столкнулся и что тебе мешает двигаться дальше?», «Как я могу помочь тебе в твоем развитии / выполнении задачи?».

Еще один эффективный инструмент – развитие внутреннего наставничества. Для этого стоит определить сотрудников с сильными лидерскими качествами и обучить их основам коучинга. Также можно внедрить практику «бадди-системы», когда новому сотруднику назначается наставник из числа более опытных коллег. Такой подход помогает новичкам быстрее адаптироваться и снижает уровень стресса в первые месяцы работы.

Внедрение технологий также играет ключевую роль. Например, можно использовать коучинговые Telegram-боты, которые напоминают сотрудникам об их целях, предлагают практики саморазвития и задают вопросы на рефлексию. Кроме того, полезно применять инструменты обратной связи, такие как опросы, чтобы отслеживать уровень вовлеченности команды.

Не стоит забывать и о развитии «мягких» навыков (soft skills). Руководителям важно обучаться коучинговому стилю управления, чтобы давать сотрудникам больше самостоятельности и помогать им находить решения, а не просто раздавать указания [3]. В этом контексте хорошо работает метод «Коучинг в моменте» – подход, при котором лидер не дает готовых решений, а задает открытые вопросы, побуждающие сотрудника к размышлению. Например, вместо того, чтобы сказать «Ты должен срочно исправить этот отчет», можно спросить «Как ты думаешь, что можно улучшить в этом отчете, чтобы он соответствовал высоким стандартам компании?».

Для оценки эффективности коучинга важно отслеживать ключевые показатели: уровень вовлеченности сотрудников, их производительность и текучесть кадров. Анализируя эти данные, можно понять, какие коучинговые инструменты действительно работают, а какие требуют доработки.

Исследования подтверждают, что коучинг оказывает значительное влияние на бизнес-показатели компаний. По данным Coaching Research Institute, руководители, прошедшие коучинговые программы, демонстрируют более выраженное стратегическое видение и лучше справляются с управлением. Масштабное исследование, охватившее 64 страны, показало, что средний ROI (возврат инвестиций) от коучинга составляет 700%. Программа REBC для руководителей доказала, что коучинг снижает стресс, повышает уверенность и развивает лидерские качества.

Таким образом, коучинг и наставничество – это не просто модные термины, а реальные инструменты, которые помогают бизнесу развиваться [1]. Даже небольшие компании могут применять эти подходы, постепенно внедряя коучинговые практики в повседневную работу. Начать можно с малого: с коучинговых вопросов на собраниях, обучения наставников из числа сотрудников или создания системы обратной связи. Всё это со временем формирует в компании культуру осознанности, сотрудничества и постоянного роста, что, в свою очередь, ведет к повышению эффективности, росту лояльности сотрудников компании и достижению амбициозных целей.

Но что еще важнее, это помогает сотрудникам не только стать успешнее в карьере, но и счастливее в жизни.

Коучинг, опираясь на современные инструменты, дает возможность человеку быстрее и легче адаптироваться к сложным ситуациям, учит управлять эмоциями, эффективнее взаимодействовать с окружающими и чувствовать больший баланс между работой и личной жизнью [4].

В результате человек развивает все сферы своей жизни:

– здоровье – меньше стресса, лучше самочувствие;

– карьера – осознанное принятие решений, развитие лидерства и ответственности;

– отношения – улучшение коммуникации, умение слушать и понимать других;

– личностный рост – раскрытие потенциала, уверенность в себе;

– духовное развитие – осознанность, внутреннее спокойствие.

Современный коучинг помогает любому сотруднику не просто достигать целей, а жить более осмысленной, гармоничной и счастливой жизнью. И в этом его истинная ценность.

Список литературы

1. Брод Р. Коучинг и наставничество в профессиональном развитии менеджеров: проблемы и возможности / Р. Брод // Вестник университета. – 2010. – №12. – С. 45–50 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/kouching-i-nastavnichestvo-v-professionalnom-razvitii-menedzherov-problemy-i-vozmozhnosti (дата обращения: 17.02.2025).

2. Киреев М.Н. Общее и единичное в понятиях коучинга и наставничества / М.Н. Киреев // Вестник Белгородского государственного института искусств и культуры. – 2022. – Т. 16. №3. – С. 32–49. DOI: 10.25688/2076-9121.2022.16.3.02

3. Ладилова Н.А. Экосистема наставничества как вектор дополнительного профессионального образования / Н.А. Ладилова // Вестник Государственного университета просвещения. – 2022. – №2. – С. 15–22. DOI: 10.31483/r-111730. EDN CYFIXV

4. Черменина А.С. Наставничество, коучинг и менторинг как инструменты решения актуальных задач бизнеса в управлении персоналом / А.С. Черменина // Вестник Ассоциации профессиональных коучей и наставников. – 2022. – №1. – С. 45–53. DOI: 10.31483/r-111389. EDN MPFKWB

5. Анварова А.С. Перспективы развития исследований в области коучинга и наставничества / А.С. Анварова // Вестник Государственного училища (техникума) олимпийского резерва. – 2022. – №4. – С. 10–18. DOI: 10.31483/r-111364. EDN EPFDBV

Улендеева Наталия Ивановна
канд. пед. наук, доцент, доцент
ФКОУ ВО «Самарский юридический институт ФСИН России»
г. Самара, Самарская область

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ КУРАТОРСТВО НАД КУРСАНТАМИ ВЕДОМСТВЕННЫХ ВУЗОВ ФСИН РОССИИ КАК СРЕДСТВО ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ЛИЧНОСТНОГО РАЗВИТИЯ

Аннотация*: в статье рассматривается вопрос процесса функционирования взаимодействия старшего офицера, являющегося сотрудником-офицером или преподавателем-офицером ведомственного вуза пенитенциарной системы, и курсанта вуза в целях оказания поддержки и помощи в профессионально-личностном развитии наставляемого, включающих формирование морально-волевых качеств личности, практических навыков служебной подготовки, творческого потенциала и государственно-патриотического сознания, верности России и конституционному долгу.*

***Ключевые слова**: кураторство, курсант, уголовно-исполнительная система, профессионально-личностное развитие.*

Индивидуальное кураторство в форме «сотрудник – курсант» в ведомственных вузах ФСИН России обосновывается необходимостью содействия и сопровождения профессионально-личностного становления курсантов как будущих сотрудников уголовно-исполнительной системы [1].

В литературе определяются основные задачи индивидуального наставничества как целевые ориентиры для организации взаимодействия опытного сотрудника образовательной организации, подведомственной ФСИН России, и курсанта, являющегося объектом кураторского воздействия: адаптация курсантов к службе в ФСИН, приобщение к жизни коллектива подразделения, к новым условиям жизнедеятельности; обучение курсантов профессиональному мастерству, формам и методам работы; развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на них обязанности; формирование у курсантов необходимых устойчивых морально-волевых качеств, высокой сознательности, дисциплинированности, трудолюбия, ответственности за порученное дело и свои поступки, профессиональной этики и культуры в работе, доброжелательного и уважительного отношения к сослуживцам и других профессионально важных качеств [2].

Индивидуальный куратор в образовательной организации Федеральной службы исполнения наказаний представляет собой сотрудника высокой профессиональной квалификации, передающего свой профессиональный опыт, знания, умения и навыки курсанту. Как правило, индивидуальный куратор выбирается из числа наиболее компетентных, грамотных, авторитетных сотрудников, имеющих достаточный опыт работы [1].

Благодаря индивидуальному наставничеству курсант ещё до выхода на место постоянной службы после окончания института ФСИН имеет возможность получить ответ на все интересующие его вопросы, вне зависимости от их существенности и значимости [3].

Раскрывая вопросы влияния процесса индивидуального кураторства на профессионально-личностное развитие курсанта, следует выделить механизмы воздействия, которые обеспечивают формирование благоприятных педагогических условий рассматриваемого взаимодействия.

Одним из основных механизмов воздействия на личность курсанта со стороны индивидуального наставника выступает получение, анализ и организация соответствующих мероприятий по наблюдаемым проблемам в обучении и выполнении служебных обязанностей со стороны курсанта, является систематическое изучение особенностей и качеств личности наставляемого в динамике его развития [4].

Учет индивидуальных особенностей курсантов формирует индивидуальную среду воспитательного воздействия куратора на личность наставляемого, направленного на формирование государственно-патриотического сознания, верности России, конституционному долгу, гордости за принадлежность к ведомственным силам правоохранительных органов. Также формируется стремление к овладению профессией офицера уголовно-исполнительной системы и готовность к выполнению профессиональных обязанностей по защите жизни и здоровья сотрудников и

гражданских лиц, находящихся на территории исправительных учреждений [4].

Важное значение во взаимодействии «сотрудник – курсант» имеет процесс развития морально-волевых черт личности курсанта, который получает возможность на примере куратора формировать свои качества, такие как целеустремленность, самообладание, решительность, самостоятельность, настойчивость, инициативность.

Осуществляя индивидуальное кураторство, сотрудник-офицер или преподаватель-офицер оказывает помощь наставляемому курсанту в осуществлении профессионально ориентированной деятельности. Особое внимание уделяется вовлечению курсантов в различные виды деятельности, формирующей профессиональные компетенции и личностные качества [5].

В.Я. Гожиков, А.Г. Караяни и С.И. Данилов отмечают, что деятельность индивидуального куратора также включает отработку и развитие у курсантов способов творческого решения служебно-профессиональных задач, моделирования проблемных ситуаций, требующих применения освоенных алгоритмов деятельности в изменившихся условиях [5].

Изучая средства и формы взаимодействия индивидуальных кураторов и курсантов, представленные в литературе, можно выделить, например, совместное участие в научно-практических конференциях, круглых столах, презентациях книг, выставках, общественных благотворительных акциях, посещении исторических мест и памятников, театров и кинотеатров [6].

Изучение вопросов, касающихся становления и развития профессионально-личностной позиции курсанта в период взаимодействия с индивидуальным наставником в лице старшего офицера, позволило выделить также деятельность куратора по профилактике отклоняющегося поведения курсанта. В литературе отклоняющее поведение курсанта понимается как «система поступков или отдельные поступки, противоречащие принятым в обществе правовым или нравственным нормам». Проявления, по мнению И.В. Полищука, являются неприятием или сопротивлением педагогическому воздействию, выражаются в отказе от взаимодействия [7].

Для формирования путей воздействия на личность наставляемого можно использовать механизмы, обеспечивающие государственно-патриотическую направленность воспитательного процесса, систематическое проведение плановой командирской индивидуальной или группой беседы, своевременную и бескомпромиссную оценку отклоняющегося поведения, внедрение в воспитательный процесс ролевых установок по организации мероприятий с курсантами младших курсов и др. [8].

Список литературы

1. Филиппова Т.В. К вопросу о воспитательном потенциале наставничества в образовательных организациях ФСИН России / Т.В. Филиппова // Ученые записки университета Лесгафта. – 2022. – №9 (211) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu (дата обращения: 16.02.2025).

2. Кункурдонов А.О. Наставничество курсантов военного учебного центра при ИГУ офицерами и преподавателями, их роль и задачи в качестве наставника / А.О. Кункурдонов, Р.Н. Новрузов // Теория и практика военного образования в гражданских вузах: педагогический поиск: сборник материалов VI Всероссийской научно-практической конференции с

международным участием, посвящённой году педагога и наставника (Екатеринбург, 16–17 ноября 2023 года). – В 2 ч. – Екатеринбург: УМЦ УПИ, 2023. – С. 148–152. EDN FBUPAF

3. Никеров Д.И. Индивидуальное кураторство курсантов ФСИН как звено социально-профессионального воспитания / Д.И. Никеров // Обновление воспитательного процесса в образовательной организации. Панорама практик воспитания: материалы II Всерос. науч.-практ. конф. (Чебоксары, 24 окт. 2024 г.) / редкол.: Ж.В. Мурзина [и др.]. – Чебоксары: Интерактив плюс, 2024. – С. 96–99. – ISBN 978-5-6052738-5-1.

4. Кашкаров Д.А. Психолого-педагогические основы организации индивидуальной работы с курсантами военных вузов / Д.А. Кашкаров, И.А. Хациева // Материалы XII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://scienceforum.ru/2020/article/2018022201 (дата обращения: 16.02.2025).

5. Гожиков В.Я. Психолого-педагогические особенности инновационного содержания деятельности кураторов учебных групп курсантов военного вуза / В.Я. Гожиков, А.Г. Караяни, С.И. Данилов // Инициативы XXI века. – 2017. – №1–2. – С. 66–69. EDN ZWQAXN.

6. Назаров Д.А. Педагогические пути повышения эффективности совместной деятельности курсовых офицеров военного вуза и кураторов учебных групп по профилактике отклоняющегося поведения курсантов / Д.А. Назаров // Вестник адъюнкта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://vestnik-adyunkta.ru/8-vestnik/294 (дата обращения: 16.02.2025).

7. Полищук И.П. Профилактика отклоняющегося поведения курсантов военного вуза как социально-педагогическая проблема / И.П. Полищук // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. Серия: Педагогика. Психология. Социальная работа. Ювенология. Социокинетика. – 2007. – Т. 13. №3. С. 110–114. EDN TAOBLJ

8. Никитская Е.А. Психолого-педагогическая поддержка курсантов ведомственных университетов: постановка проблемы, методика, рекомендации / Е.А. Никитская, А.А. Слепцова // Материалы МСНК «Студенческий научный форум 2025». – 2022. – №11. – С. 39–41.

Хожаева Татьяна Сергеевна
ментор, нейрокоуч, заместитель генерального директора
ГБУ «Агентство инноваций города Москвы»
г. Москва

КОУЧИНГ, НАСТАВНИЧЕСТВО И НЕЙРОПРАКТИКИ: ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ ИНТЕГРАТИВНОГО ПОДХОДА ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ СОТРУДНИКОВ ГОСУЧРЕЖДЕНИЯ

***Аннотация**: в статье представлен опыт проведения с сотрудниками государственного учреждения четырехнедельной программы, направленной на стабилизацию эмоционального состояния, снижение уровня стресса и профилактику выгорания. Программа сочетает в себе элементы коучинга, наставничества и нейропрактик, включает в себя работу с когнитивными и телесными процессами, направленную на стабилизацию психоэмоционального состояния и формирование устойчивых нейронных связей. Результаты программы показывают значительное улучшение эмоционального состояния участников, рост их устойчивости к стрессу и повышение продуктивности. Для оценки эффективности программы использовались широко известные диагностические инструменты, которые позволили объективно измерить изменения в эмоциональном состоянии участников. В статье подробно рассматриваются методология, этапы и ключевые результаты программы.*

***Ключевые слова**: коучинг, наставничество, нейропрактики, нейронные связи, выгорание, стресс, интегративный подход, нейроспринт, метод нейроинтеграции, когнитивно-поведенческая терапия, государственное управление.*

Современные государственные организации сталкиваются с высоким уровнем стресса и профессионального выгорания среди сотрудников. Люди ощущают хроническую усталость, тревожность, снижение мотивации и потерю интереса к работе. В 2019 году Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) включила синдром выгорания в Международную классификацию болезней (МКБ-11) как явление, связанное с работой. Исследование компании Gallup (2022) показало, что 67% сотрудников сталкиваются с эмоциональным выгоранием на работе, а уровень стресса в 2022 году достиг рекордных 44%. Анализ данных компании Hays (2023) свидетельствует, что 68% сотрудников, испытывающих выгорание, решают проблему увольнением. Таким образом, эмоциональное выгорание не только снижает продуктивность персонала, но и увеличивает текучесть кадров, что влечет дополнительные затраты для организаций.

Будучи заместителем руководителя «Агентства инноваций Москвы», я ежедневно наблюдаю, как сотрудники испытывают сложности с тем, чтобы справляться с высокой нагрузкой и хронической усталостью. Люди приходят на работу уставшими, демотивированными, им трудно сосредоточиться и находить решения в сложных ситуациях. Традиционные методы управления персоналом не всегда эффективны в решении этих проблем, поэтому я решила реализовать интегративный подход, объединяющий инструменты планирования, коучинга, наставничества, нейропрактик и элементов когнитивно-поведенческой терапии (КПТ), который предлагает новые возможности для повышения эффективности и улучшения психологического состояния сотрудников.

Основу подхода составляет *метод нейроинтеграции*, который включает в себя работу с когнитивными и телесными процессами, направленную на стабилизацию психоэмоционального состояния и формирование устойчивых нейронных связей. Данный метод был разработан Институтом нейроинтеграции (https://ru.neurointegration.org) и активно используется для профилактики эмоционального выгорания и повышения эффективности сотрудников.

С конца июля 2024 года в течение четырех недель 20 сотрудников «Агентства инноваций Москвы» проходили программу, включающую три ключевых элемента.

Коучинг и наставничество. Регулярные индивидуальные и групповые сессии со мной, наставником и коучем, сертифицированным тренером, которые помогали участникам выявить стрессовые триггеры, сформулировать личные и профессиональные цели, развить эмоциональный интеллект и повысить осознанность в принятии решений.

Нейропрактики. Включали ежедневные упражнения по управлению стрессом, дыхательные и телесные техники, практики заземления и осознанности, направленные на стабилизацию психоэмоционального состояния и развитие навыков саморегуляции.

Структурированное планирование. Каждый участник проходил трехнедельный цикл работы с целями в формате нейроспринта: забота о

физическом и ментальном здоровье, реализация профессиональных задач и создание позитивных эмоций. Метод позволял минимизировать перегрузки и создать оптимальный баланс между работой и личной жизнью.

В программе приняли участие 20 сотрудников: средний возраст 39 лет, средний срок работы в организации 8 лет. Диагностика на старте программы показала, что 67% участников находились в состоянии депрессии разной степени тяжести (от умеренной до тяжелой), а 33% испытывали выраженную тревожность. Основные жалобы сотрудников включали:

– упадок сил, отсутствие желания к деятельности, подавленность и раздражительность;

– высокую тревожность, неусидчивость, снижение концентрации, эмоциональные срывы;

– постоянную усталость, апатию и ощущение бессмысленности своей работы;

– низкую мотивацию, самосаботаж и внутренние страхи, усиливающиеся в стрессовых ситуациях.

На старте исследования было выявлено, что 83% участников имели неоптимальные показатели по нейробалансу, а 50% находились в состояниях, сопровождающих выгорание, от 55 до 80% времени. Средний показатель нахождения в ресурсном состоянии (зоне интеграции) составлял менее 40% времени.

Для оценки эмоционального состояния участников использовались следующие методы:

– PHQ-8 (Patient Health Questionnaire-8) – инструмент для диагностики депрессии, основанный на критериях DSM-IV. Разработан в рамках системы PRIME-MD (Primary Care Evaluation of Mental Disorders) и широко применяется в клинической практике и научных исследованиях. Позволяет определить выраженность депрессивных симптомов за последние две недели. Итоговый балл варьируется от 0 до 24, где высокие значения указывают на более тяжелую депрессию;

– GAD-7 (Generalized Anxiety Disorder-7) – инструмент самоотчета для диагностики генерализованного тревожного расстройства и оценки уровня тревожности. Разработан исследователями Pfizer, валидизирован для клинической диагностики и исследований. Итоговый балл варьируется от 0 до 21, где высокие значения соответствуют выраженной тревожности;

– шкала НейроБаланса – инструмент, разработанный Институтом нейроинтеграции, оценивающий уровень активации нервной системы и баланс между состояниями перегрузки и ресурсности. Позволяет мониторить психоэмоциональное состояние участников в динамике.

Этапы реализации программы включали:

– диагностику состояния участников. До старта программы проводилось первичное тестирование по шкалам PHQ-8, GAD-7 и НейроБаланса, анализ текущего состояния участников;

– обучение и подготовка. Так называемая «нулевая» подготовительная неделя программы была посвящена разъяснению основ нейропрактик, механизмов работы мозга и влияния стресса на поведение;

– практическое внедрение. В течение трех недель участники ежедневно делали нейропрактики и каждую неделю участвовали в коучинговых сессиях и групповых обсуждениях;

– промежуточный анализ. Еженедельный мониторинг изменений состояния участников, корректировка подходов;

– итоговая оценка. Повторное диагностическое тестирование, которое осуществлялось на четвертой неделе программы, и анализ ее эффективности.

После завершения программы количество сотрудников с признаками депрессии снизилось до 16%, а с тревожностью – до 16%. Доля участников, находящихся в ресурсном состоянии («зона интеграции»), увеличилась на 35%, что привело к приросту продуктивного времени на 56 часов ежемесячно.

Участники отмечали, что стали лучше осознавать свое эмоциональное состояние, эффективнее управлять стрессом и проявлять больше внимания к мелочам. Многие сообщили, что начали задавать себе вопросы о своих чувствах и действиях, что помогло им выстраивать более здоровую коммуникацию и управлять эмоциями в сложных ситуациях.

Проведенная программа продемонстрировала высокую эффективность в снижении уровня тревожности и профилактике выгорания среди сотрудников государственных организаций. Интеграция коучинга, наставничества и нейропрактик позволила создать сбалансированную систему поддержки персонала, повысить мотивацию и продуктивность сотрудников. Этот кейс подтверждает важность комплексного подхода в управлении стрессом и формировании устойчивых профессиональных сообществ. Данный опыт может быть рекомендован к внедрению в других государственных и корпоративных структурах.

Список литературы

1. Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ). Международная классификация болезней (МКБ-11). – 2019.

2. Gallup. State of the Global Workplace (2022).

3. Hays. Global Skills Report (2023).

4. Kroenke K., Spitzer R.L., Williams J.B.W. (2001). The PHQ-9: Validity of a Brief Depression Severity Measure. Journal of General Internal Medicine.

5. Spitzer R.L., Kroenke K., Williams J.B.W., Löwe B. (2006). A Brief Measure for Assessing Generalized Anxiety Disorder: The GAD-7. Archives of Internal Medicine.

6. О методе нейроинтеграции, нейроспринтах и шкале нейробаланса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ru.neurointegration.org/ (дата обращения: 24.02.2025).

Чех Марина Сергеевна
магистрант
ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»
г. Москва

DOI 10.31483/r-126631

КАРДИНАЛЬНОЕ ИЗМЕНЕНИЕ ЛИЧНОСТИ И ПОИСК ТВОРЧЕСТВА В ПЕРИОД КРИЗИСА

Аннотация*: в статье освещено исследование личности в период проживания кардинально-негативных изменений с помощью концепции Якоба Морено «Социальный атом». Представлены рекомендации по проведению анализа моделей поведения личности в период разрушения. Рассмотрен поиск творчества как попытка выйти из кризиса. По мнению автора, возможно внедрение рекомендаций в работу коуча или наставника.*

Ключевые слова*: кардинальное изменение, индивид, цель, паттерны поведения, социальная роль, анализ, круг знакомств, воспоминания о будущем, роль помогающего специалиста, набор моделей поведения.*

Раньше было принято думать, что индивиду, проживающему кардинально-негативное изменение, требуется психологическая поддержка, чтобы помочь справиться с посттравматическим стрессом. Теперь всё больше появляются идеи о том, что после таких эмоциональных потрясений человек может столкнуться с посттравматическим ростом.

Антонио Дамасио (амер. нейробиолог) ввел такое понятие, как «воспоминание о будущем». В своём сознании мы строим радужные планы (воспоминания) про будущее. И если вдруг что-то нарушает эти планы, то в сознании рушатся все те красивые картинки, которые так старательно были придуманы. И на первый план выходят страхи и старые паттерны поведения, заложенные в прошлом.

Получается, что кардинальное изменение разрушает фильтры, через которые человек прежде осознавал и чувствовал окружающую действительность.

В каждый промежуток времени у индивида обычно есть какая-то цель, к которой он идет. Но кардинальное изменение способно довольно сильно навести хаос и ввести в потрясение. Здесь мы можем говорить о смене профессиональной деятельности, релокации, разводе, общемировом катаклизме, длительной болезни и даже рождении ребенка. И после таких изменений глобальные цели могут меняться в силу внешних и внутренних преобразований.

Если углубляться в эту мысль, то можем увидеть следующее. Когда человек стремится к выполнению какой-то определенной задачи, он убирает на второй план всё остальное. Оно уже не имеет такой важности именно потому, что задача будет выполнена быстрее, если бросить на неё все силы и внимание.

Когда происходит резкое кардинальное изменение или потрясение, то часто та самая главная задача просто перестает иметь такое важное значение. А вследствие этого теряется привычный смысл жизни. Задача человека в этот момент постараться наполнить свою жизнь новыми смыслами.

Якоб Морено (амер. психолог, психиатр, основатель психодрамы) представил миру концепцию Социального атома, в центре которого индивид. От центра отходят круги – это отношения индивида с другими людьми, которые так или иначе связаны с ним в определенный момент его жизни в эмоциональном, социальном и других планах.

Чтобы увидеть устоявшиеся паттерны поведения, которые человек позаимствовал у кого-то из всего объема своих знакомств, нужно провести некоторую реконструкцию совокупности социальных ролей. Задать себе вопросы. Как, к примеру, действовала любимая тетушка, когда разводилась с дядей. Поинтересоваться, как вела себя подруга, когда переживала увольнение с работы. Что происходило с соседкой по этажу, когда в доме лопнула труба.

Совокупность социальных ролей у каждого индивида достаточно разнообразна. В тот или иной промежуток времени человек реагирует и действует согласно неосознанно выбранному паттерну поведения, позаимствованному у одного из знакомых людей. Эти паттерны мы копируем не только во времена кардинальных изменений. Они нанизываются на наш стержень ежедневно, собираясь из маленьких незначительных ситуаций. И дальше мы применяем их и в ежедневной рутине, и в ситуациях тотального внутреннего разрушения.

Если провести такой анализ, то можно увидеть некоторые закономерности. Например, в ситуациях раздражения, возмущения, агрессии на сцену выходит вот такой определённый паттерн поведения. А в ситуациях страха и тревоги – другой.



Рис. 1. Социальный атом

На консультации помогающий специалист может спросить у клиента, какие из этих моделей поведения кажутся ему полезными, а какие не очень. К примеру, если человек работает пожарным, то ему часто нужно оперативно принимать правильные решения. Если человек теряется и уходит в себя или начинает паниковать и срываться на других, скорее всего, ему не место в пожарной части. Каждая отдельная личность уникальна. И нужно разбираться индивидуально.

Также очень важно проанализировать третий и четвертый круг знакомств клиента. Уточнить, какой отклик вызывают те или иные люди и почему. А каких людей хотелось бы совсем убрать из окружения. В такой работе обычно можно увидеть много ресурса.

Приведем реальный пример клиентки. Назовём её Жанна.

Жанна работала руководителем отдела в крупном IT-стартапе. Задач всегда было много, она старалась выкладываться и показывать вместе с командой хорошие результаты. Со своим молодым человеком она встречалась уже более трёх лет. И вдруг в какой-то момент у них начался разлад в отношениях, в результате чего они расстались.

Жанна старалась заглушить внутреннюю боль работой, ещё большим количеством задач, походами на различные мероприятия. Только бы не оставаться дома одной со своими воспоминаниями. В результате в один прекрасный день девушка не смогла встать с кровати и делать свои привычные дела. Что-то в груди так сильно сдавило, что невозможно было дышать. К счастью, мама Жанны смогла быстро приехать, вызвала скорую. В тот день Жанне посчастливилось прийти в себя и пойти на поправку. Однако она всё еще пребывала в глубокой тоске и внутренней замкнутости. Не хотелось совсем ничего.

Разбирая эту ситуацию со своим психоаналитиком, девушка вспомнила, как развелись её родители, когда ей было 16. В тот период мама была сильно фрустрирована, находилась в апатии, что в дальнейшем привело к длительной депрессии и даже лечению щитовидной железы. По словам Жанны, мама продолжала делать вид, что всё в порядке, чтобы не травмировать её и брата.

Света, лучшая подруга Жанны, тоже столкнулась с подобной ситуацией. Однако Света приняла расставание после своего короткого брака спокойно. «Не моё», – подумала она, походила к психологу, проработала своё состояние и с лёгким сердцем через полгода завела новый роман.

Таким образом, Жанна проанализировала свои круги знакомств, вспомнила несколько сложных ситуаций, прожитых близкими и коллегами. А также отметила, кто и как из них реагировал на возникшие кризисы. Это натолкнуло её на размышления о том, что она сама забирает от каждого значимого в её жизни человека какой-то паттерн поведения и присваивает себе в момент той или иной кризисной ситуации.

Вернемся к теме творчества и креативности. Предположим, у клиента в третьем круге находится условная Анджелина Джоли. Не потому, что человек видел ее лично, а потому что посмотрел несколько фильмов с ее участием, в курсе ее личной жизни, различных ситуаций. И ее модель поведения чем-то откликается в сердце клиента. Тогда помогающий специалист может задать вопросы: «а что важного в Анджелине Джоли для вас?», «опишите пожалуйста ключевые элементы ее личности, интересные для вас…».

Такими важными особами для разных клиентов могут стать политики, художники, актеры, блогеры и многие другие известные личности.

И так у каждого клиента будет свой собственный набор моделей поведения в условиях кардинальных изменений. Какая-то роль в условиях кризиса будет блокироваться, а другая – выходить на первый план. И в этом есть большое преимущество. Потому что повседневные паттерны поведения настолько плотно входят в нашу жизнь, что делают ее однобокой.

Здесь нужен очень внимательный анализ. В коучинге или в терапии важно докопаться, что было потеряно клиентом в момент кардинального изменения. И когда произойдет это понимание, дальнейшее движение может пойти гораздо быстрее.

Также очень важно принимать во внимание, какие воспоминания о будущем (радужные планы) были у клиента до кардинального изменения. Что он себе воображал. Чтобы сместить фокус в сторону творчества, помогающий специалист может спросить, от чего отказывался клиент в пользу достижения той или иной цели. Чего старался избегать. «Давайте представим, что вы сейчас можете почувствовать, увидеть, сделать, чего раньше не делали? Вы не могли тратить время, силы и ресурсы на что-то другое, из-за того, что до этого потрясения та важная цель забирала на себя всё внимание».

Далее пытаемся выяснить, что клиент знает про креативных людей, как действуют они. Лучше бы, чтобы это был конкретный человек. И задаем вопрос: «Что бы сделал известный вам креативный человек, попав в подобную патовую ситуацию, в которой находитесь сейчас вы?».

В статье «Креативность и инновации во времена кризиса (COVID-19)» приводятся результаты исследований о роли творчества и креативности в период пандемии. Китайские, американские и австралийские исследователи изучали воздействие негативного настроения на творческую составляющую студентов колледжей. В результате чего выяснилось, что большинство студентов, получив негативное воздействие на своё психическое здоровье, за это время создали множество креативных работ.

Отдельно хотим отметить, важно вспомнить, по отношению к чему человек раньше испытывал сильные эмоции, что сдерживал в себе все то время, пока был сильно увлечен достижением своей важной цели. И сейчас в момент кардинального изменения, когда внутри всё поменялось, появился шанс пойти за новой мечтой.

Когда индивид начинает примерять на себя какие-то новые модели поведения, ранее не знакомые его социальному окружению, это окружение инстинктивно начинает беспокоиться. Тогда он может услышать в свой адрес: «Какой-то ты не такой!», «Мне кажется, ты изменился!». И чаще всего, когда окружение говорит такое, скорее всего, это не комплимент. Это может означать: «Мне с тобой не комфортно». Таким образом, подобная трансформация может побудить нас «проредить социальный круг», в котором мы находимся.

Скорее всего, у каждого есть знакомые, которые отнимают много энергии. Важно не только «пропалывать сорняки», но и заполнять освободившиеся места новым окружением.

В заключение хотим выделить основные компоненты для создания возможностей для креативности.

1. Нужно совместными усилиями создать точное отражение чувств и ощущений до кардинального изменения.

2. Также необходимо получить ясное понимание, что конкретно изменилось и как это повлияло на человека. Что конкретно было потеряно и не будет, как раньше. Только после того, как индивид будет настроен на преодоление препятствий, можно будет увидеть новые возможности.

3. Помогаем человеку принять потери и помочь с ними справиться.

4. Определяем те фокусы, на которые ранее не было направлено внимание или не было интереса.

5. Рассматриваем все варианты дальнейших действий и выбираем возможные в текущих реалиях.

6. Сравниваем новые жизненные перспективы с текущими.

7. Разрабатываем план по интеграции выбранной новой стратегии.

Таким образом, креативность, необходимая для роста после кардинального изменения, заключается в глубоком исследовании и во внедрении того потенциала, который не был задействован до потрясения.

Список литературы

1. Гелей А. Самость как инструмент: отношение к себе как к возможному инструменту диагностики и преобразования групп / А. Гелей // Коллективная искра: зажигательное мышление в группах, командах и мире в целом / М. Рингер, Р. Гордон, Б. Ванденбуше. – Гент: Grafische, 2022. – С. 155–169.

2. Хейл А. Проведение клинических социометрических исследований: руководство для психодраматистов и социометристов / А. Хейл. – Вирджиния: Royal Publishing Co., 1985.

3. Блатнер А.Б.А. Основы психодрамы: история, теория и практика / А.Б.А. Блатнер, Э. Блатнер. – Нью-Йорк, Спрингер, 1988.

Научное электронное издание

КОУЧИНГ И НАСТАВНИЧЕСТВО: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

Материалы
II Всероссийской научно-практической конференции
с международным участием
(Санкт-Петербург, 27–28 февраля 2025 г.)

Главный редактор *О. В. Рыбина*
Компьютерная верстка и правка *Е. В. Кузнецова*

Подписано к использованию 31.03.2025 г.
Объем 4,05 Мб. Тираж 20 экз.
Уч. изд. л. 21.37.

Издательский дом «Среда»
428005, Чебоксары, Гражданская, 75, офис 12
+7 (8352) 655-731
info@phsreda.com
https://phsreda.com